

APRŪPĒTĀ DARBA UZTEIKUMA MODELIS DARBINIEKU KARJERAS ATTĪSTĪBAS VEICINĀŠANAI

Outplacement Model for Employees Career Development Promotion

Baiba Rokjane

Latvia University of Life Sciences and Technologies, Latvia

Vija Dislere

Latvia University of Life Sciences and Technologies, Latvia

Abstract. *This article addresses the problem of providing career guidance to professionals who are expected to be made redundant. The aim of this thesis is to develop and to do expert-evaluation of the Outplacement Model for Employees Career Promotion (hereinafter referred to as “Model”). The study was developed in the Latvia University of Agriculture, the Institute of Education and Home Economics within the Master study programme Career Counsellor. An expert evaluation of the Model was carried out with the participation of 5 experts in the field of career counselling and personnel management. In general, expert assessments of the overall Model rating (7-9 points) are close to the maximum possible rating (10 points). The provision of Outplacement services in Latvia has a wide range of benefits to the employee, employer and society as a whole. The developed Model will help employees to become more aware of their abilities and return to the labour market soon, after leaving their previous job. The Model can be used by career guidance providers for organizations and employers, career counsellors, and companies providing outplacement services.*

Keywords: *adults, career counselling, career development, employee, outplacement service.*

Ievads

Introduction

Ekonomika mainās ļoti strauji, gadu gaitā notiek gan pacēlumi, gan kritumi. Daudzi uzņēmumi attīstās un pārveidojas, vecie slēdzas un rodas jauni. Arvien vairāk notiek izmaiņas, kuru rezultātā notiek uzņēmumu restrukturizēšana, un dabiskas attīstības rezultātā rodas nepieciešamība atlaist daudz darbinieku, kuru kvalifikācija vairs neatbilst jaunajām prasībām, līdz ar to rodas nepieciešamība pēc karjeras konsultantiem, kas palīdzētu atlaistajiem darbiniekiem atrast jaunas darba vietas, atbilstoši viņu spējām un interesēm.

Darbinieku atbrīvošana no darba vai darbinieku skaita samazināšana vienmēr ir smags solis, nereti darba devējs par to ir izšķīries, pieņemot grūtus lēmumus vai izvēles. Emocionāli grūtajā brīdī uzņēmējam ir vieglāk, ja ir kāds

atbalsts no malas, palīdzība pārvarēt šo grūto brīdi darbiniekam, kurš paliek bez darba. Tāpēc uzņēmēji labprāt izmanto ārpakalpojumus, Latvijā raksturīgi ir izvēlēties tos IT, juridiskajā un personāla vadības jomās. Šāda veida palīdzību dēvē par “Aprūpēto darba uzteikumu” (ADU), ar ko saprot profesionālu karjeras konsultanta palīdzību atbrīvojamajiem darbiniekiem karjeras pārveidei un jauna darba atrašanai, tādā veidā darba devējs darbiniekam pateicas par viņa līdzšinējo lojalitāti uzņēmumam (Babelova et al., 2019; Gavare, 2009; Outplacement, 2015).

Par aprūpēto darba uzteikumu ir rakstījuši un veikuši pētījumus daudzi autori (Alksnis, 2012; Enkuzena, 2010; Giang, 2019; Kupče, 2010; Lūse, 2009; Peiseniece, 2010; Phillips & Connell, 2004; Treifelde, 2017). Iedvesmojoties no viņu pētījumiem, autores ir apkopojušas viņu zinātniskās atziņas, kuras aprobējot ir iekļāvušas jaunizveidotajā ADU modelī (1.attēls).

Lai palīdzētu darbiniekiem ātrāk atgriezties darba tirgū pēc atbrīvošanas no darba, darba devējs var izmantot aprūpēto darba uzteikumu. ADU var tikt veikts kā organizācijas iekšējais pakalpojums vai ārpakalpojums.

Pētījuma mērķis ir izstrādāt aprūpētā darba uzteikuma modeli, kas veicina darbinieku karjeras attīstību atlaišanas no darba gadījumos, un veikt tā ekspertnovērtējumu, veikt ADU modeļa izmantošanas ieguvumu izvērtējumu gan darba devējam, gan darba ņēmējiem.

Literatūras apskats

Literature review

Turpmāk aplūkosim teorētisko bāzi darbinieku karjeras attīstībai, kas izmantota ADU modeļa izstrādei, fokusējoties uz personības attīstību, karjeras brieduma sasniegšanu, problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas prasmēm, iekļaušanos profesionālās kopienās.

D. Supera (Super, 2012) teorijas pamatā ir indivīda tieksme izzināt savas spējas, kas nepieciešams sev piemērotas profesijas meklējumos un noteikta darba veikšanai. D. Supers uzskata, ka meklējumu gaitā cilvēks attīsta un noskaidro savu profesionālo Es–konceptiju, kas atklājas viņa paštēlā (Miķelsone et al., 2008). L.M. Greco un M.L. Kraimer pētījumā pamato psihosociālā mentoringa pozitīvo ietekmi uz profesionālo identifikāciju (Greco & Kraimer, 2020). Personības profesionālā virzība paredz iekļaušanos profesionālo kopienu starppersonu attiecību sistēmā, un tam svarīgi ir profesionālās pašnoteikšanās psiholoģiskie aspekti, lai tie nebūtu par traucēkli (Kaz'mina, 2006; Klimov, 1996). Autoru iepriekšējos pētījumos ir izstrādāta un teorētiski pamatota strukturālā shēma bezdarbnieku motivēšanai, kura ietver profesionālās attīstības teoriju izmantošanu, kā arī veikts pētījums par iekšējiem un ārējiem faktoriem,

kas palīdz vai traucē darba meklēšanas procesā, ko var veiksmīgi izmantot aprūpētā darba uzteikuma gadījumā (Stalidzane & Dislere, 2016).

Dž. Krumbolcs (Krumboltz, 2009) savos pētījumos pamatoja un izveidoja karjeras izvēles sociālās mācīšanās teoriju. Viņš atzīmēja, ka karjeras lēmumu pieņemšanu veicina četras galvenās ietekmes: ģenētiskie faktori, vides apstākļi, mācību pieredze un uzdevumu risināšana prasme (Libkovska, 2011, 47). K. Levins (Krumboltz, Levin, 2004) zinātniski pamatoja cerību, vai gaidu jēdzienu, un pamatojoties uz to, iesāka analizēt profesijas izvēli. V. Vrooms (Vroom expectancy..., 2019) pirmais izveidoja profesijas izvēles lēmumu pieņemšanas matemātisku modeli. Tā pamatā ir atzinums, ka cilvēks izvēlas to profesiju, kurai ir vislielākais iespaids, pamudinājums uz labu izvēli, un kas radīs vislielāko gandarījumu (Libkovska, 2011).

Savukārt J.P. Sampson pievērsa uzmanību tam, kā indivīdi domā par savu karjeru un kā viņu domāšana ietekmē lēmuma pieņemšanas procesu (Sampson et al., 2004). Darbu rezultātā pētniekiem izdevās izstrādāt kognitīvās informācijas apstrādāšanas (Cognitive Information Processing Approach) pieeju, kas palīdz indivīdam pieņemt lēmumu par nodarbinātību. Mērķis, kuru indivīds sasniedz, izmantojot šo pieeju, ir konkrētai situācijai atbilstoša karjeras izvēle, tai pašā laikā, uzlabojot problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas prasmes, kas būs nepieciešamas nākotnē (izdarot nākamo izvēli) (Jaunzeme, 2011, 32). R. Hellers izstrādāja galvenās stratēģijas, kas vajadzīgas, lai sadzīvotu ar cilvēkiem un pārvaldītu tos darba vietā - kā attīstīt cilvēku pamatprasmes, piemēram, izprast cilvēku izturēšanos, veidot cilvēku uzticēšanos un iegūt viņu uzticību; attīstīt cilvēkus, kurus pārvaldāt darbavietā, nodrošinot apmācību, uzlabojot viņu prasmes, audzinot talantu, motivējot progresu un mācot ar piemēru; rast risinājumus sarežģītām "cilvēku problēmām", piemēram, kā veidot pozitīvu darba vidi, atvērt "slēgtu prātu", risināt konfliktus un tikt galā ar "sarežģītajiem tipiem"; novērtēt darbinieku darbu (Heller, 1999; Mani, 2020; Reņģe, 2007; Strategic Human Resource..., 2017).

Iepriekšminēto zinātnieku veiktie pētījumi un autoru personīgā darba pieredze (Rokjāne, 2018; Racene & Dislere, 2019; Stalidzane & Dislere, 2016) radīja teorētisko pamatojumu aprūpētā darba uzteikuma modeļa izstrādei un pamatoja karjeras izglītības nepieciešamību karjeras atbalsta ietvaros un nozīmi karjeras brieduma un lēmumu pieņemšanas veicināšanā.

Ieguvumi no aprūpētā darba uzteikuma izmantošanas *Benefits of Using Outplacement Model*

Ieguvēji no ADU ir darbinieks, kuru uzņēmums atbrīvo, kā arī pats darba devējs. Fontes Group (Fontes Group, 2017) kā būtiskākos ieguvumus darbiniekam norāda: psiholoģisko atbalstu, lai tiktu galā ar negatīvajām

emocijām; konsultēšanās ar mērķi palīdzēt atrast sev piemērotu lomu darba tirgū; palīdzība alternatīva darba meklējumos; zināšanu un praktisku iemaņu nodrošināšana darba meklēšanā; vadlīnijas, lai adaptētos jaunajos apstākļos.

Kā papildus ieguvumi, kas iepriekš minētajā uzskaitījumā netiek pieminēti, ir iespējas atrast jaunu darbu daudz īsākā laikā un iegūti risinājumi, kas noderēs ilgtermiņā karjeras veidošanai.

Nākotnē mainoties apstākļiem un uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, ADU izmantošana ļauj nenogriezt atpakaļceļu uz darba attiecību atjaunošanu (Lūse, 2009; Rutkovska, 2019).

Lai tiesiski un juridiski korekti atlaistu darbinieku un izvairītos no konfliktiem, darba devējam ir ļoti svarīgi ievērot Darba likumā (Zvērinātu advokātu..., 2010; Labklājības ministrija, 2018) noteikto procedūru, pretējā gadījumā darbinieks var vērsties ar prasību tiesā. Tāpēc ieguvumi darba devējam, izvēloties ADU, ir saistīti gan ar psiholoģisko klimatu organizācijā, gan ar darba devēja tēlu un ilgtspēju. Ieguvējs no ADU izmantošanas ir arī sabiedrība kopumā, jo saņemot ADU indivīds gatavs uzreiz meklēt jaunu darbu, neizmantojot Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras pabalstus bezdarba gadījumam.

ADU pakalpojumu sniegšanai Latvijā ir plašas iespējas attīstīties.

Metodoloģija ***Methodology***

Pētījums izstrādāts Latvijas Lauksaimniecības universitātē Izglītības un mājsaimniecības institūtā maģistru studiju programmas “Karjeras konsultants” ietvaros. Modelis izstrādāts balstoties uz zinātniskās literatūras studijām un autoru darba pieredzi.

Pētījuma jautājums – vai un kā autoru izstrādātais aprūpētā darba uzteikuma modelis atbilst izvirzītajam mērķim.

Pētījuma struktūra: teorijas analīze, ADU iespējamo risinājumu apkopošana, modeļa izstrāde, modeļa ekspertnovērtēšana, secinājumu izstrāde.

Modeļa novērtēšanai bija piesaistīti 5 neatkarīgi eksperti, kuriem ir pieredze karjeras konsultēšanā vai karjeras izglītībā, vai personāla vadības jomā. Detalizētāks apraksts ir pie ekspertvērtējuma.

Ekspertnovērtējums veikts 2018. gadā. Ekspertiem uzdotie jautājumi redzami 1 tabulā. Anketas tika aizpildītas ekspertiem savstarpēji nesazinoties.

Statistiskajos aprēķinos tika izmantots Frīdmana tests un datorprogramma SPSS.

Rezultāti un diskusija **Results and Discussion**

Aprūpētā darba uzteikuma modelis darbinieku karjeras veicināšanai

Z. Treifelde (2017) norāda uz sešiem būtiskiem priekšvēstnešiem, kas var liecināt par iespējamu tuvojošos atbrīvošanu no darba: izmaiņas uzņēmumā; negatīvas atsauksmes; attiecību pasliktināšanās ar priekšnieku; izstumšana no kolektīva; darbs – neiespējami padarāms vai tīrākā atpūta; neviens vairs neuzslavē.

Savukārt darba devējam brīdinošus četrus signālus, kad vajadzētu domāt par darbinieka atbrīvošanu, apkopojis V. Gijang (Giang, 2019): darbinieks darbu neveic atbilstoši sagaidāmajam; nespēj pieņemt pārmaiņas; pietrūkst entuziasma un vēlmes strādāt; neiederas uzņēmuma kultūrā.

Tieši kultūras atšķirības, nespēja pieņemt citu kultūras vērtības un kolektīva kultūru kļūst arvien biežāka problēma šajā globalizācijas un mobilitātes laikā.

Brīdī, kad atlaišana ir notikusi un darbiniekam jāpieņem šis fakts, jāņem vērā arī sekojoša negatīvā ietekme, kas radusies saistībā ar atbrīvošanu, darbinieka motivējošo labumu un stāža zaudēšana; stress, kas saistīts ar pārmaiņām; finanšu grūtības; sociālo kontaktu zaudēšana; izniekotas pūles un nepabeigti projekti; kā arī karjeras problēmas (Phillips & Connell, 2004).

Noteikti jāpiemin, ka visas iepriekš minētās grūtības nav uzskatāmas par absolūtām un tādām, kas piemeklē jebkuru darbinieku atlaišanas gadījumā. Situācijas ir dažādas, un indivīdi atšķirīgi uztver apkārt notiekošo.

Izstrādāt Aprūpētā darba uzteikuma modeli (1. att.) karjeras attīstības veicināšanai uzņēmuma speciālistiem, kuriem gaidāms darba uzteikums, daudz tika domāts par tā saturu un funkcionēšanas struktūru. Modelis sastāv no vairākām sadaļām jeb grupām: mērķis, modeļa ietvars (izmantotās karjeras attīstības teorijas, normatīvie akti, esošo modeļu pieredzes izvērtējums), ADU būtība (risinājumu veidi), metodika, ADU nodrošināšanas soļu apraksts, ieguvumi.

ADU paredz divus iespējamus ADU nodrošināšanas veidus, viens, kur darba devējs (ADU pasūtītājs) nosaka kādu risinājumu vēlas saņemt, un otrs, kad ADU sniedzējs piedāvā labāko risinājumu. Tāpat katrā konkrētā gadījumā jāizvēlas grupveida vai individuālas konsultācijas, kas nodrošina rezultātu.

Konsultēšanas metodikā tiek izmantotas daudzveidīgas metodes: anketēšana un pārrunas situācijas izpētei (autobiogrāfija, pašraksturojums, darbības rezultātu analīze), uzdevumi klientu potenciālo spēju apzināšanai (testi, sarunas, lomu spēles) informēšana par darba likumdošanu un potenciālajām profesijām (profesiju apraksti, konferences, semināri, prezentācijas, filmas), darba meklēšanas prasmju attīstīšanas uzdevumi (situāciju simulēšana, pieredzes

braucieni, ēnu dienas, informācijas tehnoloģiju izmantošana darba meklēšanā, datu bāzes, portāli), darba interviju simulācija, karjeras plānošanas un izaugsmes metodes (rīcības plāns, personīgie projekti, kompetences pārskats), alternatīvo vakanču atrašana un izvēle (mini-prakse uzņēmumos, praktisko gadījumu izpēte), kā arī tiek piedāvāts karjeras atbalsts turpmāk, kas ir īpaši svarīgs.

Iepriekš minētās metodes konsultēšanas gaitā izmanto dažādos posmos, piem., metodes informācijas vākšanai par klientu, komunikācijas metodes un informēšanas metodes ir noderīgas konsultēšanas sākumposmā, savukārt konsultēšanas gaitā vairāk noderīgas ir karjeras plānošanas un izaugsmes metodes, kā arī personiskā mārketinga un informācijas pārvaldīšanas metodes.

ADU programmas realizācijas soļi attēloti 1. attēlā, sākot ar klienta pieteikuma saņemšanu, esošās situācijas izpēti, ADU programmas sagatavošanu, līguma noslēgšanu, un beidzot ar programmas īstenošanu un klienta jaunās darba vietas atrašanu. Darbībai katrā solī ir noteikta loma mērķa sasniegšanā.

Ieguvēji no ADU izmantošanas ir gan darba devēji (darba devēja tēla sekmēšana darba ņēmēju acīs, lojalitātes un motivācijas veicināšana pārējiem darbiniekiem), gan atbrīvojamie darbinieki (pašizaugsmes sekmēšana, gatavības mainīt darbu sekmēšana, zināšanu pilnveidošana par turpmāko karjeras attīstību).

Ekspertvērtējums *Expert evaluation*

Lai pārbaudītu autoru izstrādātā modeļa atbilstību izvirzītajam mērķim, tika veikts izstrādātā modeļa ekspertvērtējums. Kandidātu izvēle ekspertvērtējumam tika balstīta uz sekojošajiem principiem: eksperts ir persona, kurai ir specifiskas zināšanas personāla vadības jomā vai karjeras izvēles jomā; ekspertam ir vairāk nekā 10 gadu darba pieredze darbinieku karjeras vadības jautājumos vai arī izglītības darbā karjeras vadības jomā; ekspertam ir pieredze dažādu projektu vadībā personāla vadības vai karjeras izglītības jomā. Tika uzrunāti 8 potenciālie eksperti modeļa ekspertvērtējuma veikšanai; savu piekrišanu piedalīties apliecināja 5 no uzrunātajiem ekspertiem, kurus apzīmē ar A, B, C, D, E.

Visiem ekspertiem tika nosūtīta izstrādātā ADU modeļa izvērtēšanas anketa ar mērķi noskaidrot ADU modeļa lietderību un efektivitāti mērķa sasniegšanai. Eksperti vērtējumu sniedza individuāli, bez savstarpējas viedokļu apmaiņas vai diskusijām.

Ekspertiem 10 jautājumi/apgalvojumi bija jāvērtē, izmantojot Likerta skalu. Lai varētu salīdzināt un analizēt ekspertu vērtējumu, tika izveidota vērtējuma skala ar sekojošiem apzīmējumiem: 4 – pilnībā piekrītu; 3 – drīzāk piekrītu; 2 – drīzāk nepiekrītu; 1 – pilnībā nepiekrītu. Ar tās palīdzību iespējams uzzināt to,

cik lielā mērā respondents piekrīt vai nepiekrīt kādam jautājumam vai viedoklim.



1.attēls. *Aprūpētā darba uzteikuma modelis (ADU) (autoru konstrukcija)*
 Figure 1 *Outplacement Model (authors' construction)*

Iegūtie dati ekspertu aptaujā tika apstrādāti aprakstoši, kā arī izmantojot SPSS lietojumprogrammu, lai veiktu Frīdmana testu (Friedman Test..., 2019).

Pēc aprakstošās statistikas analīzes un izvērtēšanas, tika veikta datu sekundārā apstrāde, lai varētu iegūt secinošo statistiku, jo bija svarīgi noskaidrot, vai pastāv būtiskas atšķirības ekspertu vērtējumos (1. tab.).

1.tabula. Ekspertu vērtējumu matemātiskā apstrāde
Table 1 Mathematical processing of expert assessments

| Jautājumi/Apgalvojumi | A | B | C | D | E | Min | Max | A | Me | Mo | Σ |
|---|------------|----|-----|----|----|-----|---------------------------------|---|----|----|----|
| 1. Izstrādātais ADU modelis ir viegli saprotams | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 18 |
| 2. Modelis pilnībā raksturo ADU būtību | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 17 |
| 3. Modelī piedāvātais ietvars ir pilnīgs | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 15 |
| 4. ADU modeļa risinājumu veidi un izvēle paredz dažādus risinājumus | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 18 |
| 5. Piedāvātās metodikas ir atbilstošas ADU nodrošināšanai | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 16 |
| 6. ADU īstenošanas soļi ir pilnīgi, lai nodrošinātu kvalitatīvu ADU | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 |
| 7. ADU sniedz ieguvumus darba devējam | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 |
| 8. ADU sniedz ieguvumus atbrīvojamajam darbiniekam | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 18 |
| 9. Vai ar šī modeļa palīdzību iespējams sasniegt plānoto mērķi? | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| 10. Vai Jūs ieteiktu darba devējiem izmantot ADU? | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 4 | 18 |
| 11. Kopējais modeļa vērtējums (1-10) | 7 | 9 | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | 2 | 8 | 9 | 41 |
| | Min | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | Min– mainīgā vismazākā vērtība | | | | |
| | Max | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Max– mainīgā vislielākā vērtība | | | | |
| | A | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | A – amplitūda | | | | |
| | Me | 3 | 3,5 | 3 | 4 | 3 | Me - mediāna | | | | |
| | Mo | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | Mo - moda | | | | |
| | Σ | 35 | 44 | 40 | 47 | 42 | Σ - summa | | | | |

Pēc ekspertu vērtējumu apkopojuma, tika veikts primāro statistisko datu aprēķins: aprēķināti centrālās tendences rādītāji (mediāna, moda un amplitūda (A)).

Kopējās ekspertu sniegto vērtējumu summas norāda, ka tikai viena eksperta A sniegto vērtējumu summa (35 balles) atšķiras no pārējo ekspertu sniegtajiem vērtējumiem (40-47 balles), kuros nav tik būtiskas atšķirības, taču vērtējumi par kopējo modeļa novērtējumu (7-9 balles) kopumā ir tuvu maksimālajam iespējamajam vērtējumam (10 balles).

Konstatēts, ka eksperts A salīdzinoši kritiskāk vērtē izstrādāto modeli, drīzāk nepiekrīt, ka ar ADU sniedz ieguvumus darba devējam un iespēju sasniegt vēlamu mērķi ar modeļa palīdzību. Taču pārējie 4 eksperti ir modeli novērtējuši atzinīgi.

Lai noteiktu vai starp ekspertu vērtējumiem atšķirības ir statistiski nozīmīgas, tika izvirzītas divas statistiskās hipotēzes:

H0: starp ekspertu vērtējumiem nav statistiski nozīmīgu atšķirību;

H1: starp ekspertu vērtējumiem ir statistiski nozīmīgas atšķirības.

Datu apstrādei tika izmantots Frīdmena tests (2. tab.).

2.tabula. *Frīdmana testa rezultāti*

Table 2 *Results of Friedman test*

| Nr. p.k. | Datu apstrāde | Iegūtie rezultāti |
|----------|--|-------------------|
| 1. | Skaitis (N) | 10 |
| 2. | H ² kvadrātā kritērijs (Chi-square) | 14.394 |
| 3. | Brīvības pakāpe (df) | 4 |
| 4. | p-vērtība (Asymp. Sig.) | 0.006 |

Datu sekundārās apstrādes rezultāts: p-vērtība = 0.006 < 0.05, kas ļauj secināt, ka starp ekspertu vērtējumiem pastāv būtiskas atšķirības un H0 ir pilnībā noraidāma.

Ekspertu vērtējumi kopumā ir labi, taču statistiski atšķirīgi.

Eksperti nevērtē vienprātīgi, viņiem, balstoties uz savu pieredzi, ir atšķirīgi priekšstati, tāpēc vērtējumi ir statistiski nozīmīgi.

Secinājumi

Conclusions

- Karjeras attīstības teorijas ir pielietojamas brīžos, kad aktuālas ir darbinieku darbā noturēšanās prasmes, pašpilnveidošanās, gatavība darba maiņai un pašrealizācijai. Tās dod nopietnu teorētisko bāzi un ļauj fokusēties uz darbinieku personības attīstību.

- ADU modelis sastāv no vairākām sadaļām: mērķis, modeļa ietvars, ADU būtība, metodika, ADU nodrošināšanas soļu apraksts, ieguvumi, kas kopumā veido pārskatāmu struktūru, kā notiek karjeras konsultēšana uzņēmumu darbiniekiem, kam gaidāms darba uzteikums.
- Ieguvēji no Aprūpētā darba uzteikuma modeļa izmantošanas ir gan darbinieki, kurus uzņēmums atbrīvo, gan arī pats darba devējs. Būtiskākie ieguvumi darbiniekam ir psiholoģisko atbalsts, palīdzība alternatīva darba meklējumos, zināšanu un praktisku iemaņu nodrošināšana, kā arī iespējas atrast jaunu darbu daudz īsākā laikā un jaunu risinājumu iegūšana, kas noderēs ilgtermiņā karjeras veidošanai.
- Veicot Modeļa ekspertnovērtējumu, datu sekundārās apstrādes rezultātā $p\text{-vērtība} = 0.006 < 0.05$, kas ļauj secināt, ka starp ekspertu vērtējumiem pastāv būtiskas atšķirības. Viens no pieciem ekspertiem Modeli ir vērtējis kritiskāk, taču visi eksperti savu vērtējumu ir snieguši, balstoties savā pieredzē, tāpēc esam guvuši vērtīgu modeļa izvērtējumu. Kopumā ekspertu vērtējumi par kopējo modeļa vērtējumu (7–9 punkti) ir tuvu maksimāli iespējamajam vērtējumam (10 punkti).
- Aprūpētā darba uzteikuma modeli var izmantot karjeras atbalsta sniedzēji organizācijām un darba devējiem, karjeras konsultanti un uzņēmumi, kas sniedz aprūpētā darba uzteikuma pakalpojumus.

Summary

This article addresses the problem of providing career guidance to professionals who are expected to be made redundant. The aim of this thesis is to develop and to do expert-evaluation of the Outplacement Model for Employees Career Promotion (hereinafter referred to as “Model”). The study was developed in the Latvia University of Agriculture, the Institute of Education and Home Economics within the Master study programme Career Counsellor. An expert evaluation of the Model was carried out with the participation of 5 experts in the field of career counselling and personnel management. As a result of secondary processing of data $p\text{-value} = 0.006 < 0.05$, which allows to conclude that there are significant differences between the experts' estimates. One of five experts have rated the Model more critically, but all experts have given their judgment based on their experience and it was welcomed. In general, expert assessments of the overall Model rating (7-9 points) are close to the maximum possible rating (10 points). The provision of Outplacement services in Latvia has a wide range of benefits to the employee, employer and society as a whole. Outplacement services can be beneficial for all parties both professionally, emotionally and financially, and can provide the termination of employment relationship for both parties in a psychologically compatible way. The key benefits for the employee include psychological support, job search assistance, providing knowledge and practical skills, as well as opportunities to find a new job in a much shorter period of time and find new solutions that will help in the long-term career development. The developed Model will help employees to become more aware of their abilities and return to the labour market soon, after leaving their previous job. The Model can

be used by career guidance providers for organizations and employers, career counsellors, and companies providing outplacement services.

Literatūra References

- Alksnis, A. (2012. novembris 9). Darba uzteikums – nepatīkams, tomēr juridiski korekts. *Dienas Bizness*.
- Babelova, Z.G., Starecek, A., Caganova, D., Fero, M., & Cambal, M. (2019). Perceived Serviceability of Outplacement Programs as a Part of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(17).
- Enkuzena, S. (2010). Aprūpētā darba uzteikuma teorija un prakse Latvijā Sociālekonomiskās krīzes periodā. *Teorija un prakse mūsdienu sabiedrības izglītībā*, 5. Rīga: RPIVA, 484.
- Fontes Group. (2017). *Aprūpētais darba uzteikums*. Pieejams <http://fontes.lv/pakalpojums/aprupetais-darba-uzteikums/>
- Friedman test in SPSS Statistics. (2019). Retrieved from <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/friedman-test-using-spss-statistics.php>
- Gavare, J. (2009. janvāris 14). Pateikties par lojalitāti. *Dienas Bizness*, lpp. 12.
- Giang, V. (2019). *4 Reasons to Fire an Employee*. Retrieved from <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/4-good-reasons-to-fire-an-employee/>
- Greco, L.M., & Kraimer, M.L. (2020). Goal-setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 40–57.
- Heller, R. (1999). *Dealing with people. Essential Managers*. New York: DK ADULT.
- Jaunzeme, I. (2011). *Karjeras vadības un atbalsta sistēmas pilnveidošanas problēmas augstākajā izglītībā Latvijā*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Kaz'mina, E.G. (2006). *Psihologicheskie uslovija i factory professional'nogo samoopredelenija budushhih rabochih*. Disertacija psihodicheskikh nauk. Tambov: Tambovskij Gosudarstvennyj universitet.
- Klimov, E. (1996). *Psihologija professional'nogo samoopredelenija*. Rostov: Feniks.
- Krumboltz, J.D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154.
- Krumboltz, J.D., & Levin, A.S. (2004). *Luck is no accident: making the most of happenstance in your life and career*. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Kupče, M. (2010, janvāris 10). *Drīkst atlaist darbinieku, kas pusgadu nepārtraukti slimo*. Pieejams <http://www.lvportals.lv/visi/skaidrojumi/218858-drikst-atlaist-darbinieku-kas-pusgadu-nepartraukti-slimo/>
- Labklājības ministrija. (2018). Biežāk uzdotie jautājumi par darba uzteikšanu. Pieejams <http://www.lm.gov.lv/text/125>
- Libkovska, U. (2011). *Skolēnu profesionālo interešu pilnveides vadība karjeras izglītībā Latvijā*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Lūse, L. (2009). Jauna pieredze – aprūpētais darba uzteikums. *LBAS Darbinieku avīze*, 8.
- Mani, P.S. (2020). Career Self-Management and Development of Multicultural Knowledge and Practice: Experience of Professional Counsellors. *Canadian Journal of Family and Youth*, 12(1), 124- 146.
- Miķelsone, I., Latsone, L., Strods, G., Oļehnoviča, E., Mackēviča, L., Ķirse, A., Soika, I., Apse, D., & Anspoka, Z. (2008). *Karjeras attīstības atbalsts. Izglītība, konsultēšana, pakalpojumi*, Rīga: VIAA. Pieejams http://www.viaa.gov.lv/files/news/727/karjeras_attiistibas_atbalsts_2008.pdf

Rokjane & Dislere, 2020. *Aprūpētā darba uzteikuma modelis darbinieku karjeras attīstības veicināšanai*

- Outplacement. (2015). *CVO Recruitment*. Retrieved from <https://cvor.lv/en/outplacement/>
- Peiseniece, L. (2010). *Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2004). *Managing Employee Retention*. Burlington: Routledge.
- Rutkovska, Ē. (2019). *Darbs un cilvēku attiecības tajā*. Pieejams <http://psihosomatika.lv/page/darbs-un-cilveku-attiecibas-taja>
- Racene, A., & Dislere, V., (2019). Choice of a values Identification Method in Career Counselling. Proceedings of the International Scientific Conference *Rural Environment. Education. Personality (REEP)*, 12. Jelgava, Latvia: LLU, 289-296. Retrieved from https://llufb.llu.lv/conference/REEP/2019/Latvia_REEP_2019_proceedings-289-296.pdf
- Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Rokjāne, B. (2018). *Aprūpētais darba uzteikums darbinieku karjeras veicināšanai*. Maģistra darbs. Jelgava: LLU.
- Sampson, J.P., Reardon, R.C., Peterson, G.W., & Lenz, J.G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Stalidzane, G., & Dislere, V. (2016). Structural Scheme of Motivation Theories for Career Development of the Unemployed. *Rural Environment. Education. Personality (REEP)*, 9, 263 -274. Retrieved from <http://llufb.llu.lv/conference/REEP/2016/Latvia-Univ-Agricult-REEP-2016proceed2255-808X-263-274.pdf>
- Strategic Human Resource Management (SHRM). (2017). iEduNote. Retrieved from <https://iedunote.com/strategic-human-resource-management>
- Super, D. (2012). Developmental self-concept. *Careers New Zealand*. Retrieved from <https://www.careers.govt.nz/assets/pages/docs/career-theory-model-super.pdf>
- Treifelde, Z. (2017). *Ķibeles darbā: kas var liecināt par iespējamu atlaišanu*. Retrieved from <http://www.delfi.lv/vina/attiecibas/karjera/kibeles-darba-kas-var-liecinat-par-iespejamu-atlaisanu.d?id=48382551>
- Vroom expectancy motivation theory. (2019). Retrieved from <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php>
- Zvērinātu advokātu birojs "BDO Zelmēnis un Liberte". (2010). *Darba likums ar komentāriem*. Rīga: Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība. Pieejams http://www.lbas.lv/upload/stuff/201102/dl_ar_kom.pdf