

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Vadītāja loma darbinieku motivēšanā
uzņēmumā „X”

Manager's role in motivating employees in company „X”

BAKALAURA DARBS

Autore: **Vadības zinību bakalaura**
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
4. kursa studente
Sintija Faušteina
sf08021

Darba vadītāja:
Biz.vad.maģ., pasniedzēja Ilona Ozoliņa

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Mūsdienās daudzos uzņēmumos darbinieku motivēšanai netiek pievērsta īpaši liela uzmanība, tādēļ arī daudzi cilvēki maina darba vietas, jo netiek pienācīgi motivēti darbam. Bakalaura darba mērķis ir izpētīt un analizēt darbinieku motivēšanas procesus uzņēmumā un noskaidrot vadītāja nozīmi tajos, kā arī izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivācijas paaugstināšanai.

Darbā tika apskatīta vadītāja loma uzņēmumā un darbinieku motivēšanas būtība, veidi un principi no teorētiskā viedokļa, kā arī tika veikts praktisks pētījums par vadītāja ietekmi uz darbinieku motivēšanu uzņēmumā.

Darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darbā ievietoti 17 attēli, kā arī beigās pievienoti 2 pielikumi. Darba apjoms ir 67 lapaspuses.

ANNOTATION

Nowadays in many companies managers do not pay attention to employees motivation, and many people decide to change the work place, because they are not properly motivated to work. The goal of bachelor paper is to explore and analyse employees motivation processes in the company and to determine manager meaning in these processes, as well as to develop proposals to increase employees motivation.

In bachelor paper it was examined manager's role in company and nature of employees motivation, forms and principles from theoretical point of view, as well as was carried a practical study about manager's influence to employees motivation in company.

Bachelor paper consists of introduction, 4 chapters, conclusions and proposals. There are 17 pictures, as well as in the end are 2 additions. Amount of work is 67 pages.

SATURS

IEVADS	5
1.VADĪTĀJA LOMA UZŅĒMUMĀ	7
1.1. Vadītāja personības raksturojums.....	8
1.2. Vadītāja autoritāte un vara.....	11
2. MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKS APSKATS.....	15
2.1. Motivācijas būtība	15
2.2. Motivācijas veidi	17
2.3. Motivācijas principi.....	20
2.4. Atzinība un nauda kā motivācijas veidotāji.....	24
2.5. Darbinieku motivācijas vājināšanās	32
3. UZŅĒMUMA „X” VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS.....	36
3.1. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra un vadītāja galvenās funkcijas	38
3.2. Motivēšanas veidi uzņēmumā „X”	40
4. VADĪTĀJA LOMAS UN DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS IZPĒTE UZŅĒMUMĀ „X” .	43
4.1. Darbinieku motivācijas analīze uzņēmumā „X”	43
4.2. Vadītāja lomas izpēte uzņēmumā „X”	48
SECINĀJUMI	61
PRIEKŠLIKUMI.....	64
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	66
PIELIKUMI.....	68
1. pielikums. ANKETA	69
2. pielikums. INTERVIJA	72

IEVADS

Aizvien mazāk paliek tādi cilvēki, kuri vienā darba vietā nostrādā vairākus gadus. Šīs darba vietas tiek mainītas, un tas nozīmē to, ka darbinieki netiek pienācīgi motivēti, lai strādātu ilgtermiņā vienā darba vietā. Liela loma noteikti ir uzņēmuma vadītājam, jo viņš ir tas, kuram darbinieku motivēšanā ir ļoti liela nozīme. Vadītājs ir tā persona, kura rūpējas par darbinieku motivācijas radīšanu, tās uzturēšanu un saglabāšanu, jo arī uzņēmuma mērķu sasniegšana ir atkarīga no tā, cik motivēts ir darbinieks, lai veiktu uzticētos darba pienākumus.

Ļoti bieži darbinieki, strādājot ilgu laiku vienā darba vietā, izjūt motivācijas vājināšanos jeb trūkumu, tāpēc vadītājam noteikti ir jādomā arī par to, kā panākt, lai darbiniekiem būtu entuziasms pildīt savus darba pienākumus.

Šajā motivēšanas procesā liela nozīme ir arī vadītāja personībai, rakstura īpašībām un spējām. Ļoti būtiski, lai vadītājam būtu labas motivēšanas spējas, jo ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu augsti motivēti darbinieki, jo tad arī tiktu veiksmīgāk sasniegti uzņēmuma noteiktie mērķi.

Motivācija ir cilvēku vadīšanas pamatā. Vadītājam ir nepieciešamas spējas, lai izprastu un radītu tādas apstākļus, kuros visiem darbiniekiem tiktu radīta motivācija. Tas uzņēmuma vadītājam ir liels izaicinājums (11, 168. lpp.).

Vadītājam noteikti pašam ir jābūt augsti motivētam, lai viņš spētu motivēt arī savus padotos.

Par pētījuma objektu darba autore izvēlējās uzņēmumu „X”, kas nodarbojas ar sabiedrisko ēdināšanu un saviem klientiem piedāvā nobaudīt dažāda veida picas, siltos ēdienus, salātus, saldus ēdienus un alus uzkodas. Konfidencialitātes dēļ uzņēmuma nosaukums darbā netiks minēts, bet tas tiks nosaukts par uzņēmumu „X”.

Darba mērķis: izpētīt un analizēt darbinieku motivēšanas procesus uzņēmumā un noskaidrot vadītāja nozīmi tajos, kā arī izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivācijas paaugstināšanai.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti šādi **darba uzdevumi:**

1. Novērtēt vadītāja lomu uzņēmumā.
2. Apskatīt vadītāja personības un autoritātes nozīmi.
3. Aplūkot motivācijas būtību, veidus un principus.
4. Noteikt darbinieku motivācijas vājināšanās iemeslus.
5. Apskatīt pētāmā uzņēmuma struktūru, pastāvošos motivācijas veidus.

6. Anketēt uzņēmuma darbiniekus un veikt analīzi.
7. Intervēt uzņēmuma vadītāju.
8. Izstrādāt priekšlikumus.

Pētījuma metodes: darbā ir izmantota teorētiskās literatūras analīze un socioloģiskās metodes – anketēšana un intervija.

Pētījuma periods: pētījums tika veikts 2012. gada martā - aprīlī.

Darba teorētiskajā daļā ir apskatīta dažādu autoru literatūra, kas saistīta ar vadītāja lomu darbinieku motivēšanā, piemēram, M. Ārmstrongs, Dž. Edeirs, S. Ruskule, A. Līdumnieks, V. Reņģe un citi.

Darba teorētiskajā daļā ir apskatīti dažādi ar darbinieku motivāciju saistīti jautājumi, taču netika apskatītas motivācijas teorijas.

1. VADĪTĀJA LOMA UZŅĒMUMĀ

Uzņēmuma sekmīgas darbības nodrošināšanai liela nozīme ir vadīšanas funkcijām: plānošanai, organizēšanai, motivēšanai un kontrolei. Pēc būtības vadīšana ir mērķu sasniegšana, izmantojot citu cilvēku darbu, intelektu un rīcības motīvus. Ja ir vadīšana, tad noteikti ir jābūt arī vadītājam, kurš īsteno šīs vadīšanas funkcijas. Vadītājs ir organizācijas darbinieks, kas plāno, organizē, motivē un kontrolē visu resursu izmantošanu un pieņem lēmumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus (17, 12. lpp.). Cits autors min, ka vadītājs ir augstākā statusa loma grupā. Vadīšana ir grupas mērķiem atbilstoša, pozitīvi motivējoša ietekme uz grupas locekļu domām, jūtām un uzvedību, tā raksturo vadītāja un viņa sekotāju mijiedarbību (16, 140. lpp.).

Ir dažādi autoru viedokļi par vadītāja lomu uzņēmumā. Maikls Ārmstrongs grāmatā „Kā kļūt par izcilu menedžeri” min, ka vadītājam uzņēmumā ir divas būtiskas lomas:

1. Uzdevumu veikšana, kuras dēļ arī viņa vadītā grupa vispār pastāv. Vadītājs nodrošina, ka grupa īsteno savus mērķus. Ja tas nenotiek, cilvēki piedzīvo vilšanos, strīdus, kritiku un, iespējams, pat grupas iziršanu.

2. Lietišķu attiecību veidošana gan starp vadītāju un grupas locekļiem, gan starp grupas locekļiem. Attiecības ir konstruktīvas, ja tās palīdz paveikt uzdevumu. Grupas iekšējās attiecības, pirmkārt, saistītas ar grupu, tās morāli un kopējā mērķa apziņu, un, otrkārt, ar atsevišķiem cilvēkiem un viņu motivāciju (1, 140. lpp.).

Vadības speciālists Džons Edeirs (1984) izteicies, ka ir trīs spilgti izteiktas vajadzību jomas, kuras vadītājam ir jāapmierina: 1) uzdevuma vajadzības – lai darbs tiktu padarīts; 2) individuālās vajadzības – lai saskaņotu atsevišķa darbinieka un grupas vajadzības; 3) komandas vajadzības – nepieciešamība veidot un saglabāt vienotu komandu (1, 140.-141. lpp.).

I. Rupertes viedoklis par vadītāja lomu uzņēmumā – vadītāja loma ir noteikts uzvedības noteikumu komplekss konkrētai organizācijai vai konkrētam amatam.

H. Mincbergs izdala šādus vadītāja lomu veidus:

1. Lomas, kas saistītas ar lēmuma pieņemšanu:

- nosaka organizācijas attīstības virzienus, meklējot iespējas gan organizācijas iekšējā, gan ārējā vidē;
- izstrādā un realizē projektus darbības pilnveidošanai;
- kontrolē projektu izstrādāšanu un realizēšanu;
- atbild par darbības koriģēšanu;

- atbild par visu organizācijas resursu sadali;
- pārstāv organizāciju dažādās darījuma sarunās (17, 17. lpp.).

2. Informatīvās lomas:

- meklē un apkopo visdažādāko informāciju par organizācijas ārējo un iekšējo vidi;
- pilda informācijas centra lomu;
- izplata informāciju padotajiem faktu un normatīvu veidā, izskaidro organizācijas politiku un mērķus;
- nodrošina ārējās informācijas sniegšanu.

3. Starppersonu lomas:

- tiesisko un sociālo pienākumu pildīšana;
- atbild par darbinieku motivēšanu un viņu aktīvu darbu organizācijas mērķu sasniegšanā;
- nodrošina darbu ar ārējiem partneriem un informācijas avotiem (17, 17. lpp.).

Vadītājam uzņēmumā noteikti ir jāpilda daudz un dažādas lomas, lai vadīšana būtu efektīva. Taču, lai darbs ritētu veiksmīgi, tad ir nepieciešams ievērot D. Šķilteres dotos padomus vadītājam:

- Uzticies saviem padotajiem un dod iespēju tiem aktīvi un radoši strādāt!
- Nebaidies, ja padotais ir vairāk zinošs!
- Savas kļūdas atzīsti un izlabo!
- Nestrīdies par sīkumiem!
- Runā īsi un konkrēti!
- Nestrādā citu vietā, bet vadi darbus mērķtiecīgi!
- Kontrolē citus un arī sevi!
- Sodus un varu izmanto tikai tad, ja pārējie līdzekļi ir neefektīvi!
- Aizrādījumus izdari bez citu personu klātbūtnes!
- Neievēro padoto vājības, ja tās netraucē darbu!
- Uzmanīgi un labvēlīgi uzklausi savu padoto priekšlikumus vai kritiku (20, 53. – 54.

lpp.).

Tā kā vadītājs ir konkrēts darbinieks uzņēmumā, tad ir svarīgi aplūkot viņa personību.

1.1. Vadītāja personības raksturojums

Lai gan ikdienas domāšanas līmenī joprojām ir plaši izplatīts uzskats, ka cilvēka kļūšana par vadītāju ir atkarīga gandrīz tikai un vienīgi no viņa spējām un īpašībām, vēl vairāk – tiek

uzskatīts, ka par vadītājiem jau piedzimst, jau pirms vairākiem desmitiem gadu vadošie līderības pētnieki ir nonākuši pie secinājuma, ka šādi uzskati ir aizspriedumaini un maldīgi. Vadītāju spējas un īpašības var būt ļoti atšķirīgas (15, 17. lpp.).

Profesionālās īpašības ir spēja atrast (savas kompetences piešķirto pilnvaru un līdzekļu ietvaros) labāko ceļu mērķu sasniegšanai, spēja būt patstāvīgam domāšanā un operatīvi pieņemt pamatotus lēmumus, konsekventi un ar iniciatīvu nodrošināt to izpildi (8, 54. lpp.).

Dažādi autori min dažādas īpašības un spējas, kuras būtu nepieciešamas veiksmīgam vadītājam, taču autore aplūkos tikai svarīgākās, kuras būtu nepieciešamas mūsdienu vadītājam.

Lai vadītājs veiksmīgi darbotos uzņēmumā, viņam noteikti ir jāpiemīt augstam intelekta līmenim. Tas nozīmē, ka vadītājam ir jābūt attīstītai loģiskai domāšanai, plašam redzeslokam un zināšanām, kā arī bagātīgam vārdu krājumam. Vadītāja intelektuālajām spējām ir jābūt augstākām par vidējo grupas līmeni, bet ne pārāk lielā mērā, jo tad ir iespējama psiholoģiska atrašanās no grupas (15, 17. lpp.).

Vadītājam ir jābūt labai situācijas uztverei, jāņem vērā situācijas īpatnības, jāizvēlas pareizie vadības paņēmieni, jāņem vērā vadītāja lomas specifika un darbinieku vajadzības.

Lai darbi uzņēmumā ritētu veiksmīgi, tad vadītājam ir jābūt pašorganizētam. Viņam ir jābūt pareizi plānot un organizēt savu laiku un darbību, jāspēj paveikt iecerēto paredzētajā laikā. Pretējā gadījumā var rasties šaubas par to, vai cilvēks, kurš nespēj organizēt pats sevi, spēs organizēt citu cilvēku darbību.

Efektīvā vadīšanā noteikti ļoti būtiska ir vadītāja iniciatīva. Vadītājam ir jāspēj vajadzīgajā brīdī saskatīt esošās problēmas, risināt tās, uzņemties atbildību par šo risinājumu. Svarīgs ir arī mērķtiecīgums un neatlaidība šo mērķu realizēšanā, kā arī pārliecība par savām spējām (ticība sev), kas ne tikai ļauj būt neatlaidīgam, bet iedveš šādu pārliecību arī savos darbiniekos.

Vadītājam ir jāspēj bez kavēšanās pieņemt atbildīgus lēmumus (izlēmīgums). Svarīgi, lai vadītājam piemistu empātijas spējas, tas ir, spēja iejusties otrā cilvēkā, ņemt vērā otra cilvēka jūtas. Vēl uzņēmuma vadītājam ir jābūt emocionāli līdzsvarotam, stabilam, apzinīgam, zinātkāram un sabiedriskam (15, 17. – 18. lpp.).

Tagad autore apskatīs vadītājam nepieciešamās kompetences (zināšanas), lai viņš varētu veiksmīgi darboties uzņēmumā. Vadītāja lietpratības minimumā ietilpst informatīvā, metodiskā, intelektuālā, sociālā, vadīšanas un ētiskā kompetence, saziņas prasme un pašvadības spējas (10, 170. lpp.).

Vadītājam noteikti ir jāspēj strādāt ar cilvēkiem un vadīt pašam sevi. Tas nozīmē, ka vadītājam ir jābūt augstai pienākuma apziņai, jābūt godīgam attiecībās ar cilvēkiem, jāprot

skaidri izteikt savas domas un pārliecināt, jābūt cieņas pilnai attieksmei pret cilvēkiem neatkarīgi no viņu amata vietas organizācijas hierarhijā, kā arī jāspēj ātri atjaunot savus fiziskos un garīgos spēkus un kritiski jāvērtē personīgā darbība (17, 21. lpp.).

Liela nozīme ir organizēšanas un plānošanas kompetencei. Vadītājam jāprot atrast atbildi uz ikdienišķiem jautājumiem: „Kā sadalīt darbus, kā cilvēkus norīkot darbā, kā veidot uzņēmuma organizatorisko struktūru.” Lai uzņēmums kā paklausīgs zirgs virzītos uz pareizo mērķi, tam vajadzīgs aizjūgs, groži un pātāga, tas ir jāorganizē un jāvada (10, 172. lpp.). Vadītājam ir jāprot deleģēt un plānot. Deleģēšana ir pilnvaru uzticēšana citai personai vai organizācijai; uzdevuma, pienākuma, darba izpildīšanas uzdošana citai personai vai organizācijai. Nespēja deleģēt ir daudzu vadītāju nelaime un neveiksmju cēlonis. Plānošana ir lietu, respektīvi, plāna uzdevumu parādīšana noteiktā loģiskā kārtībā un noteiktā laika secībā, kas aizsākas ar mērķu noteikšanu un beidzas ar gūto rezultātu pārbaudīšanu. Plānošana ir profesionāla domāšanas veids, dzīves stils, stāja, izturēšanās (10, 173. lpp.).

Būtiski, lai vadītājam piemīt prezentācijas māka, tas ir, priekšā stādīšana, ceremonija, kurā darbiniekus iepazīstina ar kaut ko jaunu – ieceri, projektu, plānu, rezultātu, produktu, izmantojot visdažādākos saziņas līdzekļus (10, 173. lpp.).

Vadītājam ir jāpiemīt saziņas prasmei, lai viņš veiksmīgi varētu sazināties ar sev apkārt esošajiem cilvēkiem. Viņam ir jāprot organizēt un vadīt sēdi, semināru, sapulci – mērķtiecīgi, neuzmācīgi, korekti un neuzkrītoši virzīt sarunu, apspriedi (10, 172. lpp.).

Tagad darbu komandā uzskata par vienu no vēlamākajām darba organizācijas formām, tāpēc vadītājam noteikti ir jāspēj strādāt komandā. Komanda ir saliedēta cilvēku grupa, kura darbojas noteikta mērķa sasniegšanai. Strādājot nelielā ļaužu pulkā, izdodas labāk tikt galā ar amata izaicinājumu un grūtībām. Darbu komandā var noteikt darba devējs, dažkārt uzņēmuma vadība gaida grupas veidošanas priekšlikumus no darbiniekiem (10, 187. lpp.).

Būtiska ir vadīšanas kompetence. No vadītāja tiek gaidīta deleģēšanas gatavība, motivēšanas spējas, personāla kvalifikācijas paaugstināšanas prasme, ticība cilvēkam, priekšzīmīgums, pašapliecināšanās spējas, harizma (10, 189. lpp.).

Lai uzņēmumā strādātu augsti motivēti darbinieki, tad vadītājam noteikti ir jābūt apveltītam ar motivēšanas spējām, jo vadības galvenais uzdevums ir nodrošināt uzņēmuma mērķu sasniegšanu, prasot no darbiniekiem nepieciešamos rezultātus. Bet ikvienu nav vēlams bīkstīt un uzmundrināt, jo parasti uzņēmumā ir daudz apzinīgu, pietiekami pozicionētu, profesionāli kvalificētu darbinieku, kurus vajag tikai ievirzīt vēlamajā virzienā, noteikt uzdevumus. Ja tiem vēl ko vajag, tad tikai patstāvību. Viņi necieš priekšnieku sīkmanīgu uzraudzību un dižošanos (es esmu šefs, bet tu maziņš un melns). Tāda vadītāja uzvedība provocē spriedzi un galu galā arī uzņēmuma ienesības rādītāju pasliktināšanos (10, 190. lpp.).

Citi autori uzskata, ka vadītājam nepieciešamās prasmes un spējas ir atkarīgas no vadīšanas līmeņa. Ir trīs vadīšanas līmeņi: augstākā līmeņa vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji un zemākā līmeņa vadītāji. Augstākā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par visas organizācijas vadīšanu kopumā. Viņi pieņem ilgtermiņa stratēģiskus lēmumus, vada organizācijas mijiedarbību ar apkārtējo vidi. Vidējā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par zemākā līmeņa vadītāju darbu un pieņem taktiskus lēmumus. Zemākā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par katra sev padotā darbu un pieņem operatīvus lēmumus (17, 20. lpp.).

Vadītājiem nepieciešamās prasmes, kas atkarīgas no vadīšanas līmeņa, iedalās:

- speciālās prasmes – tehnoloģijas pārzināšana;
- savstarpējo attiecību prasmes – spēja strādāt ar cilvēkiem, saprast un motivēt gan atsevišķu cilvēku, gan darba grupu;
- konceptuālās prasmes – spēja saskatīt procesu kopumā, risināt ilgtermiņa problēmas.

Zemākā līmeņa vadītājiem ļoti būtiskas ir speciālās prasmes, tātad viņiem ir jāpārzina tehnoloģijas, bet vismazāko lomu spēlē konceptuālās prasmes. Vidējā līmeņa vadītājiem visas šīs trīs prasmes ir vienlīdz būtiskas, viņiem ir jāpiemīt visām šīm trim prasmēm. Taču augstākā līmeņa vadītājiem konceptuālās prasmes ir pirmajā vietā, bet vismazsvarīgākās ir speciālās prasmes (17, 20. lpp.).

Vadītājs, izmantojot augstāk minētās prasmes, uzņēmumā veido savu autoritāti.

1.2. Vadītāja autoritāte un vara

Vadītāja autoritātes mērķtiecīga veidošana, tās uzturēšana un nostiprināšana ir ļoti svarīgs un sarežģīts process, kas galu galā nodrošina sekmīgu un efektīvu vadītāja, darba grupu un atsevišķu vadāmās sistēmas darbinieku darbību (12, 171. lpp.).

Pēc būtības autoritāte ir personas ietekme, kas balstās uz zināšanām, īpašībām, pieredzi, nopelniem, sociālo statusu un izpaužas spējā bez piespiešanas ietekmēt darbinieku rīcību vai uzskatus. Autoritāte ir saistīta tikai ar noteiktu organizāciju, noteiktu sabiedrisko attiecību grupu (14, 412. lpp.).

Vadītāja autoritātei ir vairākas nozīmes:

- funkcionālā nozīme;
- iedvesma – autoritārs vadītājs var ietekmēt padotos;
- atdarināšanas fenomens;
- psiholoģiskā aizsardzība – darbinieki jūtas pasargāti aiz autoritāra vadītāja (9, 263. lpp.).

Vadītāju autoritāti veido: pastāvīgums, godīgums, prasme uzklaustīt, patstāvība, profesionālās zināšanas, empātija, noteiktība, radoša pieeja, spēja atbalstīt, humora izjūta, spēks un enerģiskums, darbaspējas un prasme tās saglabāt, prasme uzsākto darbu novest līdz galam, vārdu un darbības saskaņa, kritikas kultūra, drosmē, principialitāte, elastība, spēja pārslēgties uz citu darbības veidu, precizitāte, prasme pieņemt lēmumus, iniciatīva, prasme personīgās autoritātes veidošanā un nostiprināšanā (9, 263. lpp.).

Vadītājam ir divas autoritātes – objektīvā un subjektīvā. Objektīvo autoritāti nodrošina izvirzīšana vadošā darbā. Ja vadītājs kolektīvā ienāk no malas, tad subjektīvās autoritātes viņam vēl nav, tā jāiegūst darbā, saskarsmē ar darbiniekiem, attieksmē pret kolektīva locekļiem un problēmām, kuras jārisina. Subjektīvo autoritāti vadītājs var samērā ātri zaudēt ar neapdomīgu, kļūdainu rīcību. Ja viņš pieņēmis vairākus aplamus lēmumus, kolektīva locekļu attieksme pret viņu pašu un viņa turpmāko rīcību un lēmumiem var kļūt negatīva, tad autoritāti atgūt ļoti grūti, dažkārt pat neiespējami. Tāpēc subjektīvā autoritāte jāveido un rūpīgi jāsaugā (14, 413. lpp.).

Ne subjektīvā, ne objektīvā autoritāte nav mūžīga. Vadītājam ar savu sekmīgo un efektīvo darbību visu laiku ir jāapstiprina sava subjektīvā autoritāte gan vadāmajai darba grupai, gan augstākstāvošam vadības orgānam vai vadītājam (12, 172. lpp.).

Vadītājam ir jālieto vara, lai panāktu efektīvu vadīšanu. Vara ir iespēja ietekmēt atsevišķus darbiniekus vai grupas nolūkā virzīt tos mērķu sasniegšanai (17, 164. lpp.).

Daudzi uzskata, ka vara nozīmē tikai iespēju vienpusīgi uzspiest kādam savu gribu, domas neatkarīgi no citu iespējām, vēlmēm un sajūtām. Taču gan teorētiski, gan praktiski ir atzinuši, ka varas un ietekmes lietošana atkarīga ne tikai no vadītāja pilnvarām un hierarhijas pakāpes, bet arī no tā personiskajām īpašībām, no konkrētas situācijas un arī no personības (grupas), uz kuru vēlas iedarboties vadītājs (14, 404. lpp.).

Izšķir dažādus varas veidus: formālā (tradicionālā) vara, atalgojuma vara, piespiedu vara, ekspertu un personības vara (14, 405. lpp.).

Formālā vara ir noteikta ar ieņemamā amata stāvokli un uzdevumiem. Arī formālo varu ietekmē kompetence, cilvēciskās īpašības, profesionalitāte. Formālā vara ir iespēja ietekmēt citus darbībai un atbildība – nepieciešamība atskaitīties par savu amata pienākumu izpildi. Līdz ar to formālās varas deleģēšana ir saistīta ar zināmu risku, jo atbildība vadītājam paliek. Vadītājam ar formālās varas palīdzību jāiegūst augstāko vadītāju atbalsts un padoto izpratne (7, 46. lpp.).

Atalgojuma vara balstās uz pozitīvu pastiprinājumu, jo rodas apmierinātība, prieks, labsajūta. Atalgot nedrīkst visus vienādi. Algas paaugstinājums, karjeras un izaugsmes iespējas ir atalgojuma varas pamats. Varas imitācijas veids ir solījumi – apbalvot, paaugstināt

darbā, nodrošināt sociālos labumus. Atalgojuma varu nevar lietot bezgalīgi, to ierobežo budžets, esošā likumdošana. Ir cilvēki, kuriem ir svarīga cita motivācija – prestižs, interesants darbs (8, 56. – 57. lpp.).

Piespiedu vara balstās uz bailēm. Personai ir iespējas sodīt otru cilvēku vai vismaz draudēt ar šādu sodu. Iespējams, ka tieši šī iemesla dēļ cilvēki ierodas laikā darbā un izliekas, ka ir ļoti aizņemti brīdī, kad garām iet vadītājs (15, 23. lpp.). Piespiedu vara var veidot nevēlamu efektu – atriebību, atsvešināšanos, kā rezultātā pazeminās darba ražība, rodas personāla mainība, neapmierinātība ar darbu un cilvēks demotivējas (7,46. lpp.).

Eksperta varu vadītājs iegūst, pateicoties savām zināšanām un prasmēm, un padotie savu vadītāju respektē tāpēc, ka viņš ir zinošāks. Parasti tie ir vadītāji, kuriem ir pieredze noteiktā darbības jomā. Vadītājam ir svarīgi būt ekspertam savā darba jomā. Taču ir vadītāji, kas savā darbā nav eksperti un pat vēl sliktāk – gandrīz neko nesaprot no tā. Šādiem vadītājiem var rasties problēmas attiecībās ar padotajiem, jo tiem var izveidoties uzskats, ka vadītājs ir galīgs nejēga, un viņi centīsies vadītāju ignorēt vai izsmiet. Eksperta varai ir kāda interesanta iezīme – to nevar sev piešķirt pats, to piešķir kolēģi, padotie pēc saviem ieskatiem, tas ir, šī vara tiek piešķirta, ja darbinieks spēj pierādīt, ka viņam ir vairāk zināšanu, lielāka pieredze un labākas iemaņas. Šo varu nevar iegūt, uzrādot izglītības diplomu vai sevi slavīnot. Eksperta vara ir viena no svarīgākajām, jo to nepiešķir vadība, tā jānopelna pašam un balstās uz apkārtējo atzīšanu (14, 407. lpp.).

Personības varas pamatā ir vadītāja raksturs, spēja pierādīt pārējiem savu ideju nozīmīgumu, prasme vadīt padotos un apvienot tos vienota mērķa sasniegšanai. Parasti šajā gadījumā padotie vēlas līdzināties savam vadītājam un uzskata to par piemēru darbā. Personības varu ir grūti definēt, jo to rada cilvēka īpašības, šarms un pievilcība. Šādas īpašības var būt gan patīkama balss, izturēšanās veids, izskats, kāda rakstura īpašība – viss, kas izraisa labvēlīgu attieksmi un uzticību pret personu ar kādu no šīm īpašībām. Arī personības varu nevar piešķirt no augšas, to neapzināti piešķir kolēģi. Ar šo varu apveltītu personu domas un idejas tiek uzklausītas kā patiesība (savādāk nemaz nevar būt) un parasti arī netiek apspriestas, jo apkārtējo ticība šīm personām ir ļoti liela. Šādu personu var saukt par kolektīva dvēseli un vadītāju, jo viņš ir noteicējs pār visu. Šī vara ne vienmēr pieder vadītājam, tā var piederēt arī padotajiem (14, 407. lpp.).

Personības varas raksturīgākie izpausmes veidi ir šādi:

- enerģijas ietekme, kad vadītāja radītā enerģija un aktīvā rīcība ietekmē apkārtējos;
- neatkarība, kad tiekšanās pēc labklājības un cieņas nav atkarīga no citu personu atbalsta;
- ietekmīgs ārējais imidžs – apģērbs, stāja, valoda, fiziskās dotības un to izmantošana;

- prasme lepoties un izcelt savu personību;
- spēja kontrolēt jebkuru situāciju, to izprast, analizēt un pieņemt atbilstošu lēmumu;
- teicamas retorikas īpašības, kuras izmanto saskarsmē ar citiem, dodot savu situācijas un izpratnes skaidrojumu (18, 246. lpp.).

Vadītāji izmanto visus šos piecus varas veidus, lai ietekmētu padoto uzvedību un uzdevumu izpildi. Bet uz katru ietekmēšanas mēģinājumu ir jābūt kādai padoto reakcijai. Jautājums ir, kā padotie reaģē uz katru varas veidu. Atbildi sniedz trīs reakcijas veidi: uzticēšanās, piekāpšanās (pakļaušanās) un pretošanās.

Uzticēšanās pastāv tad, ja darbinieki atbalsta un piedalās vadītāja organizēto pārmaiņu īstenošanā, ar pilnu atdevi pilda visas instrukcijas un pavēles. Šāda reakcija parasti veidojas tad, ja vadītājam ir eksperta un personības vara.

Pakļaušanās nozīmē, ka darbinieki pakļaujas savam vadītājam, pilda instrukcijas, pavēles, tomēr tas netiek darīts ar sevišķu atsaucību. Šāda reakcija var būt, ja vadītājs savā darbībā lieto formālo un atalgojuma varu.

Pretošanās reakcija nozīmē, ka padotie ar nolūku mēģina neievērot instrukcijas un pavēles, laikā nepilda noteikto darbu, kaut gan zina, ka par to tiks sodīti. Šī reakcija parasti ir situācijās, kad vadītājs izmanto piespiedu varu (14, 408. lpp.).

Tā kā autore ir izvēlējusies pētīt vadītāja lomu darbinieku motivēšanā, tad nākošajā nodaļā tiks apskatīta motivēšanas būtība.

2. MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKS APSKATS

2.1. Motivācijas būtība

Dažs labs rūpju pārslogots vadītājs varbūt uzskata, ka par darbinieku motivāciju viņam nav nekādas daļas. Vadītāja uzdevums, viņaprāt, ir darba ražīguma un produkcijas kvalitātes nodrošināšana, nevis tikai gādāšana par tādiem niekiem kā atzinības izteikšana un kolektīva saliedēšana. Šāds vadītājs uzskata, ka par savu motivāciju katram darbiniekam jā rūpējas pašam. Galu galā darbiniekus taču lieliski motivē regulāri saņemta alga, nodrošināts darbs un papildu piemaksas (13, 11. lpp.).

Autore uzskata, ka šāda vadītāja domāšanas veids ir nepareizs, jo motivācija ir daudz kas vairāk nekā vienkārši laikā saņemta alga un apmierinātība ar darbu. Pēc autores domām, uzņēmumā darbinieku motivācija lielā mērā ir atkarīga no vadītāja.

Pēc būtības motivējums ir noteiktu motīvu komplekss, kas veicina cilvēku rīcību noteiktā virzienā. Taču motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus (14, 339. lpp.).

Motivācija parasti ir saistīta ar noteikta virziena un neatlaidīgas uzvedības noturību (4, 512. lpp.). Vēl motivācija ir saistīta ar iemeslu, kāpēc cilvēki dara vai atturas no kādas lietas darīšanas. Motīvs ir vajadzība vai personas virzītājspēks. Motivācijas process ietver izvēli starp dažādām alternatīvām rīcības formām, lai tiktu sasniegti vēlamie mērķi (3, 27. lpp.).

Organizēta struktūra nedarbosies, ja darbiniekiem nebūs motīva strādāt. Darbinieki ir katras organizācijas vērtīgākais resurss. Tomēr ne visi vadītāji saprot, cik grūti ir pārvaldīt šo resursu. No tā, cik efektīvs izrādīsies darbinieku darbs, ir atkarīgi jebkuras organizācijas panākumi (17, 126. lpp.).

Katrai organizācijai, kura ir ieinteresēta veiksmīgi strādāt un ilgstoši pastāvēt, būtiska loma ir darbinieku motivācijas procesam. Ja darbinieks uzņēmumā būs motivēts, viņam noteikti būs cita attieksme pret darbu, kā arī ieinteresētība uzņēmuma attīstībā. Ļoti bieži vadītāji uzskata, ka darbiniekiem pietiek ar materiālo atalgojumu. Taču mūsdienās vadītājs nedrīkst aizmirst, ka atalgojums par padarīto darbu var būt iekšējs un ārējs (17, 126. lpp.).

Iekšējo atalgojumu dod pats darbs, piemēram, pašapziņa par padarīto, darba nozīmīgums, panākumu apziņa. Ārējo atalgojumu sniedz nevis pats darbs, bet organizācija, piemēram, alga, karjera, uzslavas. Īstie motīvi, kas liek cilvēkiem strādāt, ir ļoti sarežģīti un saistīti ar cilvēku psiholoģiju (17, 127. lpp.).

Motivācija ir cilvēku vadīšanas pamatā. Vadītājam ir nepieciešamas spējas, lai izprastu un radītu tādus apstākļus, kuros visiem komandas locekļiem tiktu radīta motivācija. Tas ir

milzīgs izaicinājums. Lai radītu motivāciju dažādiem cilvēkiem, ir nepieciešami atšķirīgi apstākļi, kuri laika gaitā var mainīties (11, 168. lpp.).

Komandas biedrs, kam ir motivācija, parasti ir enerģisks un entuziasma pilns, nepārtraukti strādā labi un meklē iespēju uzņemties lielāku atbildību. Šo cilvēku nebiedē pārmaiņu iespējas, un viņš pozitīvi izturas pret jauniem izaicinājumiem. Šāds darbinieks palīdz uzlabot visas komandas noskaņojumu un veicina arvien lielāku panākumu sasniegšanu.

Gluži pretēji rīkosies darbinieks, kam trūkst motivācijas. Viņš nereti acīmredzami nerūpēsies par savu uzdevumu un mērķu izpildi. Rezultātā viņa darba izpildes rezultāti būs vāji un viņš izvairīsies uzņemties atbildību. Šādi cilvēki bieži vien darbā ierodas vēlāk vai kavē to. Viņi mēdz pārspīlēt pat niecīgākās problēmas nozīmi, un līdz ar to viņiem ir grūti samierināties ar pārmaiņām. Zema motivācija ir „lipīga”. Ja kaut viens darbinieks nepaveic viņam uzticēto uzdevumu un neizpilda klientam un pārējiem kolēģiem solīto, turklāt nesāņemot par to nosodījumu, nav brīnums, ka pārējie drīz vien sekos sliktajam piemēram (11, 169. lpp.).

Motivāciju ietekmē un veido:

- darbinieka individuālās īpašības, vajadzības, intereses, attieksme pret sevi, darbu, citiem cilvēkiem;
- darba īpašības – atalgojuma un stimulēšanas sistēma, darba dažādības pakāpe, darba rezultātu uzskatāmības pakāpe;
- darba situācijas īpašības – padoto un vadītāju attiecības, darbavietas apstākļi, uzņēmuma kultūra (19, 47. lpp.).

Ir vairākas darbinieku rīcības svarīgākās motivācijas:

- samaksa par darbu;
- panākumi – daudzi cilvēki gūst apmierinājumu, veicot nozīmīgu ieguldījumu kādā pasākumā;
- atzīšana – uzslava un atzinība stimulē sasniegt arvien vairāk;
- darba dažādība – darbs prasa dažādas iemaņas un zināšanas;
- nozīmīgums – pakāpe, kādā darbam ir ietekme uz citu cilvēku dzīvi un darbu;
- autonomija – brīvības pakāpe lēmumu pieņemšanā un darbu izpildē;
- atsauksme – tieša un skaidra informācija par darba izpildes efektīgumu;
- interese – vēlēšanās izmantot iegūto izglītību, iemaņas un pieredzi;
- progress – vēlēšanās apgūt jaunas zināšanas un pieredzi, iesaistīties sarežģītās situācijās un ar pieaugošu piepūli tās pārvarēt;
- atbildība – vēlēšanās uzņemties atbildību un vadību (19, 47. – 48. lpp.).

Svarīgākie demotivatori:

- priekšroka tiek dota, nevis ņemot vērā sasniegumus darbā, bet pēc citiem kritērijiem;
- negatīvas domas;
- nav nākotnes perspektīvas;
- nav atzinības;
- bailes no kļūdām, kļūdu sekām, sodiem;
- uzticības trūkums (19, 48. lpp.).

Vēlams, lai, veidojot un attīstot motivācijas sistēmu, tā:

- tiktu orientēta uz konkrētu darbinieku galveno vajadzību apmierināšanu (jāatceras, ka cilvēki maz novērtē to, kas sasniegts bez pūlēm, un viņus grūti iedvesmot ar nākotnes labumu solījumiem);

- ievērotu darbinieku reālās vēlmes un izteiktu reālus solījumus, lai izslēgtu diskomforta sajūtas, nepilnvērtības sajūtas, stresa situācijas rašanos (21, 166. lpp.).

Noteikti ir jāatzīmē, ka neviena personāla motivācijas forma nav ideāla, un tādēļ vēlams, lai motivācijas instrumentu klāsts būtu pietiekami daudzveidīgs. Pārdomātu un argumentētu motivāciju atšķir augsta efektivitāte, tā mudina cilvēkus darboties organizācijai vajadzīgajā virzienā, vienlaikus sniedzot viņiem iespēju sasniegt savus dzīves mērķus, to skaitā arī materiālo labklājību. Taču motivācija ir ārkārtīgi sarežģīta problēma, kurai nevar būt viennozīmīga risinājuma (21, 160. lpp.).

Lai izprastu motivācijas procesu, ir nepieciešams apskatīt, kādos veidos tā var izpausties.

2.2. Motivācijas veidi

Motivācija var izpausties divos veidos. Pirmkārt, cilvēki paši sev rada motivāciju, meklējot, atrodot un veicot darbu, kas apmierina viņu vajadzības vai vismaz ļauj cerēt, ka viņu mērķi tiks sasniegti. Otrkārt, motivāciju var radīt vadība, izmantojot tādas metodes kā darba samaksa, paaugstinājumi darbā, uzslavas. Šie divi motivācijas veidi ir:

- **iekšējā motivācija** – pašradīti faktori, kas nosaka cilvēku rīcību vai darbības virzienu. Pie šiem faktoriem pieskaitāma atbildība (pārlicība, ka darbs ir svarīgs, un spēja kontrolēt savus paša resursus), rīcības brīvība, iespēja lietot un attīstīt savas prasmes un spējas, interesants un spraigs darbs un izaugsmes iespējas;

- **ārējā motivācija** – pasākumi, kas uzņēmumā tiek veikti, lai darbiniekiem radītu motivāciju. Tie ir algas pielikums, uzslavas vai paaugstināšana amatā, sodi, piemēram, disciplinārsodi, izmaksu ieturēšana un kritika (1, 221. lpp.).

Iekšējie motīvi ir daudzveidīgi, tomēr arī tos var grupēt trīs pamatgrupās: vajadzības, domāšanas modeļi un emocijas. Iekšējā motivācija ir dabiska tiekšanās atrisīt savas intereses un izmantot savas spējas, tādējādi šajā dabiskajā procesā arī meklēt un apgūt jaunus izaicinājumus. Iekšējā motivācija rodas no cilvēka psiholoģiskajām vajadzībām, zinātkāres, kā arī no dabiskās tieksmes attīstīties un augt. Iekšējās motivācijas pamatā ir cilvēka interese par kaut ko, kas izraisa darbību. Līdz ar to cilvēka uzvedība ir spontāna, ko izraisījusi interese, un tai nav ārēja iemesla vai motīva. Iekšējās motivācijas izzināšana nozīmē saprast, kas darbinieku virza, kāpēc viņš strādā, ko vēlas sasniegt savā dzīvē. Iekšējā motivācija ir ļoti cieši saistīta ar personības vērtībām. Tā parasti veidojas un atraisās pašā darba procesā, darot darbu, kas patīk un sniedz cilvēkam gandarījumu, piemēram, apmierināt klientu vajadzības, palīdzēt cilvēkiem, dalīties savās zināšanās un pieredzē (5, 180. – 181. lpp.).

Kopš 20. gadsimta beigām iekšējās motivācijas virziena ietvaros attīstījies jauns motivācijas izpētes virziens. Tas ir saistīts ar atbilžu meklēšanu uz jautājumu, kā rosināt darbinieku pašvadību, tas ir, kā veidot tādu darba vidi, lai darbinieki justu pastāvīgu ierosmi strādāt ar pilnu atdevi un paši pilnībā uzņemtos atbildību par savu darbu.

Tiek uzsvērts, ka jautājums „Kā cilvēki var motivēt citus?” nav pareizs jautājums. Tas ir jāformulē šādi: „Kā cilvēki var radīt tādus apstākļus, kuros citi varēs motivēt paši sevi?” Šāds jautājuma formulējums maina skatījumu uz to, kāda, piemēram, ir vadītāju loma attiecībā uz motivāciju. Vadītāju uzdevums nav motivēt savus padotos, bet gan veidot tādu darba vidi un apstākļus, kas atraisa darbinieku pašmotivāciju. Līdz ar to mainās pat vārda „motivēšana” nozīme – tā vairs nav ārējo stimulu piemērošana, lai panāktu vēlamu uzvedību, bet gan līdzekļu un paņēmieni kopums, kas sekmē darbinieku iekšējās motivācijas atraisīšanu (5, 182. lpp.).

Jaunākie pētījumi iekšējās motivācijas analīzē parāda, ka motivācijas veidošanās ir saistīta ne tikai ar vajadzību apmierināšanu. Tiek uzskatīts, ka motivācija ir cieši saistīta ar pašvadību. Lai analizētu iekšējo motivāciju, ir svarīgi saprast pašvadības mehānismus.

Pašvadība darba situācijās ietver trīs nozīmīgus vadības principus:

- darbinieku iesaistīšana mērķu izvēlē. Vēl precīzāk šo principu varētu raksturot kā darbinieka brīvību uzņemties tādas saistības vai mērķus, kas viņam šķiet personīgi nozīmīgi un līdz ar to veicina atbildības uzņemšanos par rezultātu sasniegšanu;
- darbinieka patstāvība darba metožu izvēlē. Tas ļauj darbiniekam demonstrēt savu izpratni par situāciju un darba uzdevumiem;
- darbinieka patstāvība darba procesa pārraudzībā, pretstatā tam, ka darba procesu pārrauga vai kontrolē vadītājs. Darba procesa pārraudzība ietver divas savstarpēji saistītas

darbības: pārraudzību, vai darba sniegums atbilst paša darbinieka noteiktajiem darba izpildes standartiem, kā arī vērtējumu par sasniegto progresu virzībā uz rezultātiem (5, 186. lpp.).

Nosauktie principi raksturo pašvadības uzvedības psiholoģisko mehānismu. Motivāciju un rīcību sākotnēji izraisa darba mērķi, kam katra darbinieka subjektīvā skatījumā ir jābūt personīgi nozīmīgiem. Pašvadība paredz augstu darbinieku patstāvību darbā un kontroli pār notiekošo.

Pašvadības principu izmantošana organizācijās ļauj darbiniekiem iegūt pozitīvas izjūtas – saņemt četru veidu iekšējos apbalvojumus:

- izjust, ka veicamais darbs ir nozīmīgs. Šī ir sajūta, ka dari kaut ko vērtīgu;
- izjust, ka tu dari darbu tādā veidā, kā to uzskati par pareizu. Šī izjūta saistīta ar izvēles iespēju apziņu;
- izjust, ka tu darbu vari paveikt patiešām labi. Šī izjūta saistīta ar savas varēšanas jeb kompetenču apziņu;
- izjust, ka, darot darbu, vari tuvināties sev nozīmīgām iecerēm vai mērķiem. Šī ir personīgā progresa izjūta (5, 186. – 187. lpp.).

Ārējā motivācija darbojas saskaņā ar formulu: „Dari to, un tu saņemsi šo”, kur „tas” ir vēlamā uzvedība un „šis” – ārējs uzvedības stimulants vai uzvedības sekas (5, 181. lpp.).

Darbinieka stimulēšanā liela nozīme ir mērķiem. Cilvēkus motivē konkrēti un izaicinoši mērķi, nevis vispārīgi, nekonkrēti un mazi mērķi. Jo mērķi ir konkrētāki un izaicinošāki, jo tiem piemīt lielāks stimulants fokusēt darbinieku uzmanību un pūles uz darbības plānošanu un pašu darbību, lai sasniegtu mērķus (5, 188. lpp.).

Vēl liela nozīme ir ieguldījuma jeb pūļu cenai. Cilvēki ir gatavi darboties tādā veidā, ko apkārtējie novērtē taisnīgi. Par taisnīgumu var runāt tad, ja darbinieka ieguldījums atbilst rezultātam un ja ieguldījuma un rezultāta savstarpējā attiecība darbinieka skatījumā ir tāda pati kā citiem viņa kolēģiem, ar ko viņš sevi salīdzina (5, 188. – 189. lpp.).

Viens no ārējās motivācijas līdzekļiem noteikti ir nauda, bet, vai nauda ir motivators, un cik spēcīgs motivators tā ir. Pēc kāda autora domām, ikviena cilvēka dabiskais stāvoklis ir kūtrums, no kura viņš tiek izrauts, tikai pateicoties personīgam ieguvumam kā darba rezultātam. Cilvēki turklāt vēlas saņemt samaksu par savu individuālo darbu, tāpēc komandas darbs, kam seko samaksa par kolektīvo darbu, nav motivējoša (5, 189. lpp.).

Daudzi uzskata, ka svarīgākais ir, lai maksā pietiekami daudz, ka viss pārējais, piemēram, attieksme pret darbinieku darba procesā, ir otršķirīgi. Taču ir situācijas, kad palielinot darba samaksu, vairs neizdodas panākt darba produktivitātes un/vai motivācijas pieaugumu. Tāpat nereti ir darbinieki, kas neuzņemsies atsevišķu uzdevumu izpildi, neatkarīgi no tā, cik viņi par to varētu saņemt. Cita situācija – palielinot algu, tiek panākta augstāka

darba atdeve, taču tas ir īslaicīgi, līdz brīdim, kad darbiniekam atkal šķiet, ka viņam „pienākas” pielikums pie algas. Šie piemēri liecina, ka sakarība starp darba samaksu un darbā ieguldījumu jeb darbam veltītajām pūlēm nepavisam nav tik vienkārša. Var secināt, ka darbiniekiem ir svarīgi arī daudzi citi faktori, ne tikai nauda (5, 190. lpp.).

Vadītājiem noteikti ir jāpalīdz veidot tādu darba vidi, kas ļauj darbiniekiem realizēt savu autonomiju, tas nozīmē, ka aizvien samazinās kontroles kā vadītāju darba funkcijas nozīme.

Kad cilvēks ir autonoms, viņš spēj darīt visu, ko viņš prot, turklāt darbojas ar interesi un patiesu aizrautību. Un otrādi – kad cilvēks tiek kontrolēts, viņa darbības pamatā ir ārējs spiediens. Kontrolētai uzvedībai ir divas izpausmes:

- Piekāpšanās. Piekāpšanās nozīmē darīt to, ko jums liek darīt tieši tāpēc, ka jums tas ir likts darīt;
- Nepakļaušanās. Nepakļaušanās vienmēr ir reakcija uz ārēju izaicinājumu. Šis ārējais izaicinājums būtībā ir kontroles mēģinājums. Šajā gadījumā pieaudzis cilvēks tāpat kā mazs bērns var nolemt darīt kaut ko tādu, kas ir pretējs tam, ko viņam liek darīt, tieši tāpēc, ka viņam tas ir likts darīt.

Gan piekāpšanās, gan nepakļaušanās ir reakcijas uz ārējās kontroles jeb spiediena radīto izaicinājumu, kas parasti darbojas ārējās motivācijas gadījumā (5, 192. lpp.).

Ārējai motivācijai var būt tūlītēja un spēcīga ietekme, taču tā var neturpināties ilgi. Iekšējai motivācijai, kas saistīta ar darba dzīves kvalitāti, var būt dziļāki un ilgstošāki rezultāti, jo tie sakņojas pašos cilvēkos un nav uzspiesti no ārpuses (1, 221. lpp.).

Lai motivēšanas process uzņēmumā noritētu veiksmīgi, tad vadītājam ir ieteicams ievērot motivācijas principus.

2.3. Motivācijas principi

Vadītājs ir noteicošais to vidū, kas pie viņa strādā. Tāpēc pašam vadītājam arī ir jādomā, kā motivēt savus darbiniekus. Šajā apakšnodaļā tiks apskatīti dažādi motivācijas likumi vai principi, kas palīdzēs iedrošināt vadītāju uzņemties atbildību un iedvesmot citus, norādot pareizo darbības virzienu (6, 98. lpp.).

Esiet motivēts. Motivācijas zelta likums – jūs nekad nespēsiet motivēt citus, ja paši nebūsiet motivēti. Tikai motivēts vadītājs spēs iedvesmot citus. Vadītājam noteikti ir jāpiemīt entuziasmam, jo tas iedvesmo, īpaši apvienojumā ar uzticēšanos. Entuziasms ir lipīgs, un entuziasti parasti ir arī zinoši, jo viņiem patīk sava nodarbošanās un viņi tic tam, ko dara. Pirms kritizēt citus par motivācijas trūkumu, ir jāpārlicinās, vai pašam vadītājam pietiek

entuziasma un atdeve uzdevumam ir patiesa, redzama un taustāma. Motivāciju var pārņemt, nevis iemācīties (6, 99. lpp.).

Motivēts vadītājs:

- ir pilnībā nodevies savam darbam;
- algo vislabākos darbiniekus. Vadītāja vadības panākumu rādītājs ir to cilvēku līmenis, kurus viņš darbā ir sapulcinājis ap sevi;
- apzina darbinieku stiprās puses un talantus (13, 29. lpp.);
- palīdz darbiniekiem izprast un pareizi novērtēt viņu stiprās puses. Nedrīkst pieļaut, ka darbinieki, salīdzinot savā starpā spējas, ienākumus, dzīves stilu, kļūst cits citam par konkurentiem. Vadītājs uzklausa katru darbinieku atsevišķi un dod viņam nepieciešamo ievirzi. Vadītājam ir jāpalīdz saviem darbiniekiem atklāt un attīstīt viņu īpašos talantus;
- neignorē padoto vājības. Vadītājam ir jāpalīdz saviem darbiniekiem izprast un pārvarēt vājības, jābūt pozitīvi noskaņotam, brīvam no aizspriedumiem;
- neveido savas attiecības ar padotajiem kā ar bērniem. Vadītājam nebūtu vēlams izrīkot darbiniekus, norādīt katru sīkumu, kas viņiem būtu jāizdara. Ir svarīgi, lai darbinieki paši uzņemtos iniciatīvu un paši atrastu iespējas darba kvalitātes uzlabošanai;
- ir enerģisks komandas spēlētājs. Vadītājam ir jābūt aktīvam komandas loceklim, jāstiprina komandas gars, pievēršot galveno uzmanību komandas panākumiem, nevis savai karjerai un atzinības iegūšanai;
- uzņemas atbildību, nevis uzveļ to kādam citam. Savas kļūdas ir jāatzīst. Ja kļūdījušies ir citi, tad ir nepieciešams izrunāties par to ar katru atsevišķi, bez citu klātbūtnes;
- spēj atrast labāko risinājumu ikvienā situācijā. Nevienam darbiniekam nav pilnīgi līdzīgs otram. Divi darbinieki nereaģēs vienādi uz vienādu kritiku, norādījumiem vai rājiem. Vadītājs nedrīkst būt pārāk viegli ietekmējams un pārlietu iecietīgs, kā arī nevar zaudēt kontroli pār situāciju;
- ja nepieciešams, velta visus spēkus darbinieku aplamas rīcības novēršanai, nevis viņu pāraudzināšanai. Vadītājs nedrīkst aizskart darbinieka pašapziņu un pašcieņu, nevar kritizēt publiski un nepārdomāti ne padotos, ne priekšniekus;
- nesūdzas par grūtībām, bet meklē risinājumu. Problēmu pārvarēšanā ir jāiesaista padotie;
- ir godīgs, uzticams un atklāts. Ja vadītājs ir kļūdījis, tad to ir jāatzīst. Savstarpēja uzticēšanās ir komandas gara būtiskākais pamats. Darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem, ka vadītāji būs godīgi pret viņiem;
- rāda citiem piemēru (13, 30. – 31. lpp.).

Motivētiem vadītājiem, kas grib iedvesmot savus padotos, darbā jārada piemērs un jāuztur ar viņiem skaidras, cieņas pilnas un atklātas attiecības. Darbiniekiem jāzina, ka vadītāji ir godīgi un uzticami. Viņiem jāredz, ka vadītāji rūpējas par padotajiem. Tas ir pats galvenais motivācijai. Pēc tam atliek atrast un izvēlēties piemērotākos darba paņēmienus (13, 32. lpp.).

Izvēlieties cilvēkus, kuri ir augsti motivēti. Tā kā ir grūti motivēt cilvēkus, kuri jau nav motivēti, ir loģiski izvēlēties tos, kam motivācijas netrūkst. Ir nepieciešami darbinieki, kas atzīst: „neesmu apmierināts, ja vien nedaru to, kas man vislabāk padodas un kas mani visvairāk iedvesmo”. Izvēloties darbiniekus, labāk priekšroku dot augsti motivētam cilvēkam ar pieticīgām spējām, nevis talantīgam cilvēkam bez jebkādas motivācijas.

Tā kā nav neviena psiholoģiska testa, kas palīdzētu noteikt potenciālā darbinieka motivācijas līmeni, tad vadītājam ir jāpaļaujas tikai uz savu spriedumu (6, 101. lpp.).

Izturieties pret katru darbinieku kā pret personību. Ja nejaūtāsi cilvēkam, kas viņu motivē (ko viņš vēlas), tad jūs to tā arī neuzzināsi. Mēs katrs esam personība. Kas motivē vienu cilvēku komandā, otram varbūt neko nenozīmē. Jāatrod individuāla pieeja katram darbiniekam (6, 103. lpp.).

Lai radītu motivāciju, noteikti ir jāiepazīst katrs darbinieks individuāli. Cilvēka pašpaļāvībai, spējām, vērtībām un centieniem ir liela nozīme motivācijas radīšanā. Nedrīkst uzskatīt par pieņemumu, ka tas, kas ir motīvs jums kā vadītājam, būs tikpat labs motīvs arī citiem. Daži cilvēki strādā tikai naudas dēļ, un, piemēram, papildu atbildības uzticēšana tikai pazeminās viņu motivāciju. Ir jāmēģina izprast, kādus personīgos mērķus katrs darbinieks vēlas sasniegt darbā – vai tā ir atzinība vai augstāks dzīves līmenis. Visgrūtāk ir vadīt tādus cilvēkus, kuri paši nespēj konstatēt savas vajadzības (11, 169. – 170. lpp.).

Vadītājam ir jāapzinās, ka katrs darbinieks uzņēmumā ir nozīmīgs. Ieklausoties savos darbiniekos, dodot viņiem iespēju izteikt savas cerības un bailes, vadītājs arī izrāda patiesas rūpes. Tomēr vadītāja nodomam jābūt palīdzēt, ja tas iespējams (6, 103. lpp.).

Uzņēmuma vadītājs noteikti labāk izprātīs organizācijas darbinieku rīcību, vairāk spēs to ietekmēt, ja zinās, kas motivē viņa darbiniekus, lai tie sasniegtu organizācijas mērķus (2, 382. lpp.).

Izvirziet īstenojamus un izaicinošus mērķus. Tiecoties pēc augstiem mērķiem, cilvēki ir gatavi pārspēt paši sevi. Lielākajā daļā cilvēku šī spēja atklājas, viņiem atsaucoties uz izaicinājumu. Taču uzdevumam un izaicinājuma pakāpei jābūt līdzsvarā. Ja uzdevums ir pilnīgi neīstenojams, indivīda motivācija samazinās, taču arī pārāk viegli sasniedzams mērķis neiedvesmo. Vadītājam ir jāatrod vidusceļš.

Ir svarīgi saskaņot mērķus ar cilvēkiem, kam nāksies tos īstenot dzīvē, jo princips ir tāds – jo vairāk mēs dalāmies lēmumos, kas ietekmēs mūsu darba dzīves, jo vairāk mēs esam motivēti tos īstenot. Ja darbinieks pieņem, ka mērķis ir gan reālistisks, gan vēlams un svarīgs, tad viņš sāks ieguldīt lielu daļu savas motivācijas (6, 105. lpp.).

Atcerieties, ka progress motivē. Uz darbību vērsta līderības modelis norāda, ka cilvēkus motivē ne tikai pašu individuālās vajadzības, bet arī vajadzības, ko rada kopīgais uzdevums. Lielākā daļa cilvēku vēlas pabeigt iesākto. Jo nozīmīgāks uzdevums, jo lielāka vēlēšanās to izpildīt pēc iespējas labāk. Progress motivē. Ja cilvēki redz, ka progresē, tad viņi ir gatavi darbā ieguldīt vēl vairāk pūļu.

Noteikti ir jābūt atsauksmēm par paveikto, jo savādāk cilvēki nezinās, vai dodas pareizajā virzienā pareizā ātrumā. Arī atsauksmes par progressa trūkumu palīdz motivēt. Negatīvs vērtējums liek koncentrēties uz to, kas jā dara, lai tomēr gūtu panākumus (6, 107. lpp.).

Radiet motivējošu vidi. Lai gan vadītāja spējas motivēt citus ir ierobežotas, ir iespējams radīt vidi, kas arī palīdzēs motivēt. Lielākajai daļai no cilvēkiem ir bijusi pretēja pieredze – tie ir strādājuši apstākļos, kas motivāciju samazina. Organizācija, kas darbiniekus pārāk kontrolē un piešķir tiem tikai pasīvu lomu, neparedzams un viegli aizkaitināms vadītājs, kas neļauj padotajiem izteikties, nebūt neuzlabo cilvēku attieksmi pret darbu un motivāciju. Organizācijas prioritātei jābūt fiziskajai un psiholoģiskajai cilvēku labklājībai. Darbinieki jākontrolē tikai tik, cik nepieciešams, jo pārlieta kontrole mazina motivāciju. Īpaši liela uzmanība jāpievērš tam, lai cilvēki iesaistās lēmumu pieņemšanā, kas ietekmē viņu darbu, jo īpaši tad, ja tiek ieviestas pārmaiņas. Iedvesmotu vadītāju trūkums organizācijās negatīvi ietekmē darbinieku motivācijas līmeni.

Visbeidzot ir jāpievērš uzmanība pašam darba procesam. Nepārtraukti vienveidīgs darbs var kļūt apnicīgs, tādēļ jāievieš dažādība. Ir jāļauj cilvēkiem strādāt tā, lai viņi redzētu sava darba augļus, jo lepnums par paveikto arī motivē. Vadītājam ir jānodrošina, lai cilvēks, kurš dara darbu, redzētu tā pozitīvo ietekmi uz citiem. Tas palīdz saprast sava darba nozīmīgumu (6, 109. lpp.).

Atalgojiet par paveikto. Jebkuram darbam ir jālīdzsvaro ieguldītās pūles ar to, ko darbinieki vēlas saņemt. Godīgums un taisnīgums nozīmē to, ka atlīdzībai jābūt vienlīdz vērtīgai ar ieguldījumu, ar ieguldītajām pūlēm. Taisnīga finansiālā atlīdzība – daudzās darba situācijās to vieglāk pateikt nekā izdarīt. Tomēr taisnīguma princips ir svarīgs, un vadītājam ir jāatrod veids, kā to īstenot. Atlīdzinot naudas izteiksmē, godīguma princips ir jāizmanto īpaši uzmanīgi. Ja darbiniekam atlīdzība nešķitīs taisnīga, tad tas var radīt motivācijas trūkumu un noskaņojuma pasliktināšanos. Kad atalgojums ir zems, tad strādnieki iegulda darbā mazāk

pūļu, jo nauda daudziem ir galvenais stimuls. Tādēļ ļoti svarīgs ir atbilstošs atalgojums un strādnieku pārstāvju piedalīšanās apspriedēs par darba vērtību naudas izteiksmē (6, 111. lpp.).

Atalgojums nav tikai nauda: pati par sevi tā nav motīvs labākam darbam, jo nauda tikai nodrošina to, ka darbinieks ir apmierināts. Motivācijas problēmu risināšana ar naudas palīdzību var dot tikai īstermiņa rezultātus. Tādēļ labāk ir izmantot naudā neizteiktus atalgojuma veidus: aktīvu ieinteresētību katra indivīda karjeras attīstībā, lielākas atbildības uzticēšanu kā atzinību par parādītajām spējām, uzslavas (11, 170. lpp.).

Izsakiet atzinību. Atzinība ļoti bieži ir spēcīgs motivācijas līdzeklis. Ikviens vēlas saņemt atzinību par padarīto darbu. Apdāvinātiem cilvēkiem atzinības slāpes izpaužas kā alkas pēc slavas. Vadītājs atzinību var izteikt dažādos veidos. Patiess „Paldies!” vai „Labi pastrādāts!” var veikt brīnumus ar darbinieka noskaņojumu. Tomēr tikpat svarīgi ir radīt darba vidi, kurā darbiniekam iespējams novērtēt arī savu kolēģu veikumu. Jo tieši atzinību no saviem līdzstrādniekiem un kolēģiem cilvēki bieži vien vērtē pat augstāk nekā uzslavu no vadītāja. Jebkurš vēlas, lai tiktu cienīts un novērtēts. Ir jāizmanto katra izdevība, lai izteiktu atzinību, pat ja tikai par pūlēm, ne rezultātu. Jo neviens nevar vienmēr iegūt labu rezultātu (6, 113. lpp.).

Autore noteikti iesaka iegaumēt un ievērot šos dažus motivācijas likumus vai principus, jo tie palīdzēs vadītājiem motivēt savus darbiniekus. Ja vadītājs ņems vērā šos principus, tad viņa uzņēmumā noteikti strādās apmierināti un augsti motivēti darbinieki.

Ir daudzi faktori, kas motivē darbiniekus strādāt konkrētā uzņēmumā, taču ir ļoti būtiski apskatīt atzinību un naudu kā motivācijas veidotājus.

2.4. Atzinība un nauda kā motivācijas veidotāji

Vadītājs ne mirkli nevar pārtraukt gādāt par savu darbinieku motivāciju. Tā veidojas ikdienas darbā. Darbinieki uzmanīgi vēro savus priekšniekus, un viņiem vislabāk patiktu, ja vadītāji būtu paraugmodeļi, izglītotāji, iejūtīgi draugi un idejiski vadītāji (13, 122. lpp.). Šajā apakšnodaļā tiks aplūkoti divi darbinieku motivācijas veidotāji: atzinība un nauda.

Viens no spēcīgākajiem darbinieku stimuliem ir atzinība. Cilvēkiem jāzina ne tikai tas, cik veiksmīgs ir viņu veikums, bet arī tas, ka darba rezultāti tiek atzinīgi novērtēti.

Tomēr uzslavas jālieto apdomīgi. Tām jāatbilst reāli gūtiem sasniegumiem. Turklāt uzslavas nav vienīgais atzinības izteikšanas veids. Naudas balvas, īpaši, ja tās piešķir tūlīt pēc notikuma, ir skaidri atzinības apliecinājumi, kas saistīti ar materiālajiem labumiem. Ir svarīgi kopā izmantot gan finansiālo atalgojumu, gan morālo gandarījumu, jo tie viens otru papildina.

Ir arī citi atzinības izteikšanas veidi, tādi kā balvas par ilggadēju darbu, papildu brīvdienas, ārzemju ceļojumi.

Atzinību nodrošina arī tie vadītāji, kuri ieklausās savu darbinieku ierosinājumos un ņem vērā viņu ieguldījumu. Atzinības paušanas līdzekļi ir paaugstinājums, iesaistīšana nozīmīgākos projektos, darba iespēju paplašināšana, padarot to interesantāku un ražīgāku (1, 226. lpp.).

Atzinību un atlīdzību naudā bieži vien liek lietā vienlaikus, piemēram, pasniedzot naudas prēmijas pusdienu laikā, kas rīkotas atzinības izteikšanai. Taču, kā daudziem vadītājiem labi zināms, naudas stimuli ar laiku pārstāj radīt motivāciju. Turpretim atzinība starp darba devēju un darbinieku veido saites, kuru pamatā ir cilvēciskās pamatvērtības:

- nepieciešamība pilnvērtīgi sadarboties ar citiem cilvēkiem;
- nepieciešamība labi tikt galā ar darbu un priecāties par panākumiem;
- nepieciešamība saņemt atzinību no sociālajā hierarhijā augstāk stāvoša vērtētāja par strādāšanu pēc vislabākās sirdsapziņas (13, 78. – 79. lpp.).

Aizņemtam vadītājam viegli var gadīties nepamanīt darbinieku ikdienas ieguldījumu. Viņi varbūt uzskata, ka atzinība jāpataupa lielākiem sasniegumiem, taču šādi domāt ir pilnīgi nepareizi. Jo varbūt šis lielais sasniegums tiek īstenots tieši tagad, gluži vadītāja deguna priekšā, bet vadītājs to neredz, jo nav izveidota sistēma kārtīga, uzticama darba ievērošanai un atalgošanai. Pārāk bieži darbinieki sūdzas, ka viņu cītīgais darbs, precizitāte un ilgie vienā vietā nostrādātie gadi paliek nepamanīti, kamēr apbalvojumus saņem augstāka ranga vadītāji un administratori. Un, ilgāku laiku palicis bez atzinības, darbinieku veikums zaudē sākotnējo spožumu (13, 80. – 81. lpp.).

Atzinība ir viens no vieglākajiem veidiem, kā palielināt darba ražīgumu, ietekmējot attieksmi pret darbu. Lai atzinība būtu iedarbīgāka, to vēlams apvienot ar kādu simbolu, ar apbalvojumu, kas izceltu konkrēto darbinieku citu kolēģu vidū. Tas var būt tik vienkāršs kā puķu pušķis vai pateicības raksts par piedalīšanos projektā. Tas var būt arī kaut kas taustāmāks, kas liecina, ka darbinieks uzņemts visizcilāko darba veicēju klubā, piemēram:

- apliecība;
- diploms;
- nozīmīte;
- krekliņš ar komandas vai projekta nosaukumu uz tā (13, 81. lpp.).

Vienīgais noteikums, kas, izsakot atzinību, jāievēro stingri un nelokāmi, ir tas, ka apbalvojumam jābūt nopelnītam ar patiešām reālu sasniegumu. Vislabāk atzinību izteikt tad, kad sasniegts kāds konkrēts mērķis vai kad viena darbinieka veikums kalpo par paraugu pārējiem, stiprinot viņu motivāciju (13, 81. lpp.).

Atzinība ir iedarbīga arī tāpēc, ka tā veicina uzticību jeb lojalitāti uzņēmumam. Savukārt vadītājs var atalgot lojalitāti ar lojalitāti, atrodot laiku, piemēram, apjautāties par to, kā klājas darbinieka ģimenei. Šī vienkāršā ievēribas izrādīšana ļaus darbiniekam sajūst, ka vērtējat viņu kā personību, nevis kā mazu zobratīņu lielajā uzņēmuma mašīnā, un saprotat, ka cilvēki ir vadītāja lielākā vērtība (13, 82. lpp.).

Lūk, daži vienkārši ieteikumi vadītājam, kā izrādīt ievēribu tā, lai tas tiešām tiktu pamanīts:

- pazīstiet visus savus darbiniekus pēc vārda. Nekad nesāciet stostīties, stādot viņus priekšā ciemiņiem;
- ja darbiniekam ir bērni, iegaumējiet, kā tos sauc un cik tie ir veci;
- ievērojiet notikumus, kas rada pavērsienu darbinieku dzīvē: kāzas, bērna piedzimšana, lielāko bērnu vidusskolas izlaidumu;
- rakstiet pateicības zīmītes. To radītais iespaids saglabājas ilgāk nekā mutiskas pateicības radītais iespaids. Darbinieks var ar tām palepoties draugiem un ģimenes locekļiem;
- atstājiet uz galdiem pārsteigumus: puķes, kūciņu, šokolādi, apsveikuma kartiņu;
- kad darbiniekiem jātiek galā ar īpaši grūtu uzdevumu, tad dariet arī no savas puses kaut ko lietas labā. Piemēram, pēc ilgām un nogurdinošām darba stundām pacienājiet savus darbiniekus ar kafiju un cepumiem.

Vienkāršās ievēribas un atzinības izpausmes ir iedarbīgas, ja darbinieki redz to patiesumu. Viņi jūt, kad priekšnieki patiešām pienācīgi novērtē savus darbiniekus (13, 83. lpp.).

Ir dažādi atzinības izrādīšanas paņēmieni, un katram šim paņēmienam ir iedarbības savdabība:

- Oficiāla atzinība par sasniegumiem. To var izteikt direktors, cienījams darbaudzinātājs vai vadošs speciālists tajā jomā, kurā cilvēks strādā. Jo profesionālāks ir cilvēks, no kura atzinība nāk, jo vērtīgāka tā ir. Atzinību var izteikt īpašā nelielā ceremonijā, personāla sapulcē vai ikgadējā balvu pasniegšanas banketā;
- Apmaksāts brīvs laiks. Tas var būt papildu laiks personiskām vajadzībām, brīvas dienas vai laiks, kad apmeklēt profesionālas tikšanās citā pilsētā;
- Uzaicinājums pusdienās. Tas ir neliels žests, taču tai pašā laikā iedarbīgs veids, kā parādīt darbiniekam, ka cienāt viņu kā cilvēku, ka viņš ir īpašs, ka jūs interesē viņa viedoklis un ka jūs novērtējat viņa pūliņus jūsu labā;
- Tūlītējs atlīdzinājums. Kad darbinieki ir cītīgi strādājuši un palīdzējuši vadītājam iekļauties termiņā, ir nepieciešams rīkoties. Var apsolīt viņiem gada prēmijas, taču tagad un

tūlīt atvēlēt, piemēram, brīvu piektdienas pēcpusdienu. Tā par lojalitāti tiks atmaksāts ar lojalitāti. Šāda rīcība vairo savstarpēju uzticību un pašātvību (13, 84. – 85. lpp.);

- Ikdienas atzinība. Vadītājs var piešķirt centīgiem darbiniekiem brīvdienu vai dažreiz atvēlēt krietni ilgāk aizkavēties pusdienu pārtraukumā. Ir jārēķinās ar darbinieku personiskajām vajadzībām (iestāšanās augstskolā, no tālienes atbraukuši ciemiņi, radnieka bēres) un jāatalgo ar elastīgu darba grafiku;

- Pamanāmības veicināšana. Iespējams, ka daži no darbiniekiem apgūst iemaņas vai izglītību, kas palielinās viņu iespējas ieņemt augstāku amatu. Šajā laikā ir jāpalīdz viņiem kļūt pamanāmākiem. Jāiesaista viņi apspriedēs, ja situācija ir tam labvēlīga. Ir jāļauj viņiem justies nozīmīgiem, jo viņi tādi ir;

- Apmācība. Vadītājs var ievērojami palielināt darbinieku iespējas ieņemt augstāku amatu, gādājot, lai viņi tiktu iekļauti uzņēmuma apmācības programmās. Ja pagaidām uzņēmums nepiedāvā apmācību, tad vadītājs var to ierosināt un ieviest;

- Dalīšanās informācijā. Vadītājs var apliecināt saviem darbiniekiem viņu nozīmīgumu, pastāstot par pārmaiņām uzņēmumā. Ir jāuzzina arī viņu viedoklis, jāņem vērā viņu ieteikumi;

- Individualizēti atzinības apliecinājumi. Vadītājam ir jāatrod laiks un jānoskaidro katra darbinieka vaļaspriekus un intereses, lai varētu tiem pieskaņot savus atzinības apliecinājumus. Kad darbinieks saņem kaut ko, kas ir acīmredzami sameklēts speciāli viņam, saskaņā ar viņa interesēm, tad pozitīvā ietekme ir daudz lielāka (13, 85. lpp.).

Ideālā gadījumā atzinība veido uzticību un lojalitāti un, stiprinot darbinieku motivāciju, nodrošina labāku komandas darbu. Tomēr atzinība nav iedarbīga, ja tā nav īsti godīga, proti, ja darbinieki jūt, ka pateicība izteikta nenoliedzami pelnītas prēmijas vietā vai lai nepiešķirtu paaugstinājumu amatā. Ja uzņēmumam nav gluži nevainojama reputācija godīguma ziņā, atzinības izteikšana var tikt uztverta arī kā lēta atpirkšanās no strādniekiem.

Lai saglabātu atzinības iedarbīgumu, ir jānodrošina tās atbilstība šādiem nosacījumiem:

- Nedrīkst aizvietot finansiālu apbalvojumu ar atzinības izteikšanu. Ja darbinieki pelnījuši atlīdzinājumu naudā, tad ir jāparūpējas, lai viņi to arī saņemtu;

- Vadītājam ir jāgādā, lai atzinības izteikšanas bankets būtu psiholoģiski iedarbīgs. Bieži vien pēc bagātīgām pusdienām un balvu pasniegšanas darbinieki kurn: „Bankets jau bija varens, ņemot vērā, cik tas izmaksāja, bet es gan labprātāk būtu saņēmis to visu naudā.” Nedrīkst aizmirst šāda banketa galvenos uzdevumus: uzlabot noskaņojumu, mazināt spriedzi, izteikt atzinību cilvēkiem un komandām par nozīmīgu veikumu. Vadītājam nav ieteicams tērēt naudu tikai tādēļ, lai vienkārši atstātu iespaidu uz darbiniekiem;

- Par vadītāja lūguma izpildi ir jāatalgo darbinieki nekavējoties. Kad vadītājs ir prasījis papildu darbu un viņa lūgums ir izpildīts, tad tūlīt pat ir jāizsaka atzinība un jāgādā par

atalgojumu. Ir nepieciešams, lai vadītājam kļūst par paradumu regulāri izteikt vārdisku atzinību darbiniekiem par viņu nodošanos savam darbam (13, 86. lpp.).

Vadītājam ir jāapgūst daudz un dažādi veidi, kā izteikt atzinību darbiniekiem, un jāpamana īstais brīdis, kad uzslava būtu visvairāk vajadzīga un radītu visvēlamāko iespaidu (13, 87. lpp.).

Nauda ir svarīga, jo tā apmierina nepieciešamākās cilvēka vajadzības. Tā ir nozīmīga ne tikai tāpēc, ka par to var kaut ko nopirkt, bet arī tāpēc, ka tā ir materiāls līdzeklis, kā paust atzinību, paaugstināt cilvēka pašapziņu un novērtējumu citu acīs.

Darba samaksa ir galvenais faktors, ar ko uzņēmums var piesaistīt darbiniekus, kaut arī nozīmīgs ir interesants darbs, izaugsmes iespējas un uzņēmuma reputācija. Darbiniekiem apmierinātība ar darba samaksu saistīta ar pārliecību, ka tā ir taisnīga un godīga.

Atalgojums rada motivāciju. Kā materiāls atzinības izteikšanas veids par labiem sasniegumiem atalgojums nostiprina vēlamu uzvedības modeli. Tas veido darbinieku izpratni par to, kas uzņēmumam ir svarīgs. Tomēr, lai atalgojuma sistēma par padarīto būtu iedarbīga, tai jāatbilst šādiem stingriem noteikumiem:

- jābūt ciešai saiknei starp darba izpildi un samaksu;
- darba izpildes mērīšanas metodēm jābūt godīgām un atbilstošām;
- atalgojumam jābūt tādām, lai būtu vērts pūlēties;
- darbiniekam jābūt pamatotām cerībām, ka viņš saņems vērtīgu atalgojumu, ja atbilstoši rīkosies (1, 225. lpp.).

Cilvēkiem ir nepieciešami ienākumi, lai izdzīvotu. Ienākumu lielums nosaka viņu dzīves līmeni. Tomēr cilvēki parasti necenšas panākt maksimālo iespējamo ienākumu. Protams, viņi grib nopelnīt vairāk, taču svarīgāks viņiem šķiet jautājums par to, vai:

- nopelnītais atalgojums būs pietiekams;
- viņu saņemtā darba samaksa ir taisnīga, salīdzinājumā ar citu darbinieku saņemto samaksu šajā un citās organizācijās.

Vienlīdzība (tas ir, darbinieks ir pārliecināts, ka par paveikto darbu viņš saņem atbilstošu atalgojumu – ņemot vērā darba saturu un citu darbinieku saņemto atalgojumu) bieži vien ir daudz nozīmīgāks faktors, nekā iespējas saņemt lielāku atalgojumu, ja cilvēks pelna pietiekami daudz, lai nodrošinātu sev piemērotu dzīves līmeni (22, 124. lpp.).

Nauda var radīt lielisku motivāciju, bet diemžēl tā var arī motivācijai kaitēt. Viss atkarīgs no tā, kā naudu izmanto. Paaugstināšana amatā, naudas prēmija vai algas pielikums – tas ļauj darbiniekam saprast, ka viņa ieguldījums darbā tiek augstu novērtēts un ir nozīmīgs. Taču nauda iedarbojas labāk, ja to apvieno ar atzinību – vienīgo motivētāju, kas piešķir darbam patiesu nozīmīgumu (13, 89. lpp.).

Finansiālie stimuli var gan pamudināt darbiniekus ātrāk sasniegt izvirzīto mērķi, gan arī pievilināt uzņēmumam talantīgus darba ņēmējus. Tipiski finansiālie stimuli ir algas paaugstinājums un prēmijas. Pārējos var uzskatīt par papildu atalgojumu, ko biežāk saņem nevis skaidrā naudā, bet kā dažādus atvieglojumus un privilēģijas. Finansiālo stimulu paveidi ir šādi:

apbalvojumi skaidrā naudā:

- naudas prēmija;
- peļņas sadalīšana;
- papildu atalgojums (apmaksāts atvaļinājums, slimības atvaļinājums);
- stipendijas;
- balvas par vērtīgiem ierosinājumiem;
- uzkrājumi darbinieku pensiju fondam.

Atvieglojumi un privilēģijas:

- atpūtas ceļojumi ar kuģiem;
- apmaksāta automašīnas stāvvietā;
- studiju atvaļinājumi (13, 89. – 90. lpp.);
- regulāri nelieli atzinības pierādījumi;
- nepārtraukta apmācība darbā (13, 80. lpp.).

Finansiālie stimuli var motivēt darbiniekus censties sasniegt grūtus mērķus, piemēram, kad uzņēmums vēlas ievērojami palielināt savas produkcijas noietu vai sākt piedāvāt patērētājiem jaunus produktus un pakalpojumus. Taču šādi stimuli var arī pamudināt darbiniekus konkurēt citam ar citu, lai iegūtu šo naudu. Ir ieteicams izmantot finansiālos stimulus saprātīgi un vienmēr papildināt tos ar vārdos izteiktu atzinību, tādējādi stiprinot darbinieku lojalitāti darba devējiem (13, 90. lpp.).

Katram darbiniekam algas paaugstinājums būs nozīmīgs notikums, it sevišķi, ja tas būs negaidīts. Taču šādam algas pielikumam jāļauj izjust gandarījumu gan vadītājam, gan darbiniekam. Diemžēl ne vienmēr tas notiek gluži tā. Ja algas paaugstinājums likts lietā neprasmīgi, tas nepiepilda darbinieka cerības. Tad rezultāts var būt gluži pretējs vadības iecerētajam, un centīgais darbinieks šādu neveiksmīgu algas paaugstinājumu uzlūkos par apliecinājumu tam, ka uzņēmumā viņa pūles netiek pienācīgi novērtētas. Tā var notikt, ja:

- pēc uzņēmuma vadības ieteikuma algā izmaksā papildu summu, nepaskaidrojot, ka tā ir prēmija par izcilu darbu konkrētā projektā;
- darba novērtēšanas gaitā starp vadību un personālu ir vāji sakari, nepietiekama informācijas apmaiņa. Algas paaugstinājums parasti atspoguļo rezultātus, kas uzzināti no ikgadējiem pārskatiem par darbu;

- vadītājs sapulces laikā atrunājas: „Zinu, ka tas nav daudz, bet...”, „Zinu, ka tas nav tas, ko jūs gaidījāt...”;

- darbinieks konkurē ar saviem kolēģiem par algas paaugstinājumu. Kad darbinieki pastāsta cits citam, cik katram no viņiem pielikts pie algas, daudzi mēdz justies nepareizi vai negodīgi novērtēti (13, 91. lpp.).

Lai nerastos šādas problēmas, ir svarīgi iegaumēt tālāk minēto.

- Vadītājam ir jāparāda konkrētais algas paaugstinājums sastatījumā ar kopējo ainu. Vairums uzņēmumu nosaka ikgadējus algas paaugstināšanas procentus. Ir jāinformē darbinieks par viņa algas paaugstinājumu, jāpastāsta arī par finansiālo situāciju kopumā. Jāizskaidro, ka šis algas pielikums lieluma ziņā atbilst uzņēmumā vispārpieņemtajai sistēmai. Tad darbinieks nebūs tik vīlies, ja arī algas paaugstinājums būs mazāks par cerēto. Ja ir kāds īpašs iemesls, kura dēļ algas pielikums ir mazāks, tad vadītājam ir nepieciešams to paskaidrot. Ja darbinieks ir cītīgi strādājis pie īpaša projekta, tad ir jānovērtē viņa pūles pienācīgi un jāpasaka, kad viņš var gaidīt prēmiju. Galvenais ir turēt doto vārdu un pildīt savus solījumus.

- Ir nepieciešams noskaidrot darbinieka viedokli par viņa saņemto algas pielikumu. Jāgādā, lai šis pielikums būtu atbilstīgs darba rezultātu vērtējumam. Algas paaugstinājumam ir jānodrošina, lai darbinieks būtu apmierināts ar savu darbavietu. Pat četru piecu procentu pielikums pie algas, pareizā veidā un īstajā reizē piešķirts, var tikt uzlūkots kā atzinības izpausme.

Dažreiz kādam priekšniekam rodas iespēja likt lietā lielāku naudas daudzumu, lai sadalītu to saviem darbiniekiem kā algas pielikumu. Viņš izlemj, kā izmantot šo naudu, lai pelnītais algas paaugstinājums mudinātu darbiniekus sasniegt izvirzītos mērķus. Izcilākie darba darītāji tiek bagātīgi atalgoti. Atzinības izteikšana un apbalvojums rada izcilam darbiniekam visspēcīgāko motivāciju turpināt strādāt tikpat labi kā līdz šim.

Kas attiecas uz darbiniekiem, kuru atdeve darbam nav īsti apmierinoša, - ir jāliek viņiem saprast iemeslu, kāpēc viņi saņem mazāk. Vadītājam ir jābūt labvēlīgam un lietišķam. Tas var radīt motivāciju darba kvalitātes uzlabošanai. Jāgādā, lai lēmums par mazāku algas pielikumu nekļūtu par negaidītu pārsteigumu. Šai ziņai būtu jānāk tikai pēc detalizēta pārskata par darba rezultātiem un pēc aprunāšanās ar darbinieku par viņa līdzšinējo veikumu. Ir skaidri jāpasaka, kas darbiniekam jādara, lai nākamajā reizē nopelnītu lielāku algas pielikumu (13, 92. – 93. lpp.).

- Vadītājam ir jāpievērš uzmanība savam runas veidam. Dažreiz ir grūti nesākt it kā taisnoties, it sevišķi, ja darbinieks ir dusmīgs vai ļoti apbēdināts par to, ka viņa algas paaugstinājums ir mazāks par cerēto. Ir jāsaģlabā vēss prāts. Jāizskaidro situācija un apstākļi, bet nevajag atvainoties par to, ka tie ir tādi, kādi ir. Vadītājam ir jābūt iejūtīgam, jāklausa

sarunu biedrā, kā arī jāreaģē uz viņa sacīto. Ir jāizrāda sapratne par to, ko izjūt darbinieks, un jāizskaidro sava nostāja (13, 93. lpp.).

- Ir nepieciešams gādāt, lai algas pielikums atbilstu padarītajam darbam. Vadītājam var būt iebildumi pret to, ka darbinieki savā starpā pārrunā saņemtos algas paaugstinājumus, taču vadītājs to nevar novērst. Ja kāds kļūst neapmierināts un apskauž citus, tad ir jāizskaidro, ka algas pielikums ir saistīts ar darba rezultātiem (13, 93. lpp.).

Vēl viens no finansiālajiem stimuliem ir prēmijas. Prēmijas tradicionāli tiek piešķirtas augsta līmeņa vadītājiem, tirdzniecības personālam un citiem darbiniekiem, kuru veikums tieši ietekmē uzņēmuma stāvokli.

Mūsdienu vadītāji atzīst prēmijas par iedarbīgu līdzekli, lai motivētu savus darbiniekus. Lūk, daži būtiski ieteikumi, kas jāņem vērā, piešķirot prēmijas:

- nekad nedrīkst piešķirt prēmijas it kā automātiski. Prēmijas zaudē savu vērtību, ja tās piešķir tik regulāri, ka tās kļūst pašas par sevi saprotamas. Prēmija ir apbalvojums tikai par izcilu sasniegumu;

- prēmijas ir jāpiešķir savlaicīgi. Vadītājam tas ir jādara, tikko prēmijas ir nopelnītas, cik vien iespējams drīz pēc atalgojamā darba. Prēmija, kas piešķirta sešus mēnešus pēc projekta pabeigšanas, vairs nevar kalpot par motivāciju;

- ar prēmijām ir jāatalgo arī komandas pūliņi. Kad mērķis ir sasniegts ar kopēju darbu, tad ir jāapbalvo komanda kopumā. Visiem komandas locekļiem ir jāpiešķir vienādas prēmijas;

- vadītājs var atvieglot ar prēmijām pārāk lielu, nomācošu darba slodzi. Piemēram, var izmaksāt naudu saviem darbiniekiem tūlīt uz vietas, lai uzlabotu viņu noskaņojumu grūtākajos darba posmos, kā arī tas mazinās gaisā jūtamo spriedzi (13, 94. lpp.).

Daži uzņēmumi absolūti neatzīst stimulēšanu ar naudu. Viņi apgalvo, ka naudas dēļ kvalitāte tiek ziedota kvantitātei un galu galā darbinieki vairāk konkurē cits ar citu nekā strādā saliedētā komandā. Tomēr finansiālie stimuli paši par sevi nav ne labi, ne slikti. Tie ir tikai līdzeklis motivācijas radīšanai. Šī līdzekļa iedarbīgumu nosaka mērķtiecīga un saprātīga vadības stratēģija vai arī tās trūkums (13, 95. lpp.).

Parasti finansiālie stimuli nedod iecerēto rezultātu tad, ja darbinieki jūt, ka darba devēji viņus izmanto. Priekšnieki reizēm mēdz būt lieliski manipulatori, kas uzskata darbiniekus par līdzekli noteikta mērķa sasniegšanai. Ja finansiālos stimulus izmanto ar šādu attieksmi, tie sagrauj komandas vienotību un lojalitāti uzņēmumam, iedarbojoties drīzāk kā kukuļi par labiem rezultātiem, nevis kā motivācijas veidotāji.

Darbinieku pretreakcija izpaužas kā:

- dumpošanās un sistēmas apkrāpšana;
- aiziešana no uzņēmuma;

- atteikšanās no papildu darba vai lielāku pūļu ieguldīšanas.

Stimulēšana ar naudu ir iedarbīga tikmēr, kamēr ar to neaizvieto tradicionālos motivācijas stiprinātājus – komandas veidošanu, atzinības izteikšanu un dažādu veidu apbalvojumus. Ja uzņēmums grib sagaidīt no darbiniekiem izcili aizrautīgu darbu, tad finansiālie stimuli jāizmanto piesardzīgi, samērā īsā laika posmā un vienmēr kopā ar vārdos izteiktu atzinību (13, 96. lpp.).

Jebkurš uzņēmums var saskarties ar darbinieku motivācijas vājināšanās problēmu, tāpēc vadītājam ir jāzina, kā rīkoties šādās situācijās, kad darbiniekiem sāk pietrūkt entuziasma, lai efektīvi veiktu uzticētos pienākumus.

2.5. Darbinieku motivācijas vājināšanās

Sākot strādāt jaunā darbavietā, cilvēki mēdz būt aizrautības pilni un izjust spēcīgu motivāciju, taču tas ir gluži normāli, ka ar gadiem šī aizrautība iet mazumā. Kaut arī tas, ka daļa darbinieku ar laiku zaudē sākotnējo degsmi, jāatzīst par normālu parādību, tomēr pārāk liels atdeves un darba aizrautības kritums galu galā var vājināt uzņēmuma konkurētspēju. Vadītājs noteikti ir atbildīgs par tādas gaisotnes radīšanu, kas labvēlīgi ietekmētu motivāciju darbam. Tas nav pārāk sarežģīti, ja jātiek galā ar kādu jaunu projektu vai ja darbinieki ir dedzīgi un godkārīgi. Grūtības rodas tad, ja vadītāja vadībā strādā darbinieki ar krietni lielāku darba stāžu nekā pašam vadītājam, ja ikdienas darba rutīna viņus ir padarījusi vienaldzīgus vai arī ja jāsamazina kadru mainība starp viszemāk atalgotajiem strādniekiem (13, 112. lpp.).

Iespējams, ka vadītājs savas nodaļas zemo darba ražību uzskata par pagaidu īslaicīgu kritumu, un iespējams, ka viņiem varbūt ir taisnība. Tomēr varbūt ir jāsecina, ka peļņas samazināšanās kaut kādā veidā ir saistīta ar to, ka darbinieki jūtas izsisti no sliedēm un zaudējuši motivāciju. Lūk, dažas pazīmes, kas liecina, ka draud darbinieku motivācijas vājināšanās vai pat zudums:

- sajūta, ka viņiem viss ir vienaldzīgs;
- savstarpēji strīdi par sīkumiem;
- entuziasma trūkums;
- bieža garastāvokļa maiņa;
- depresija un nemiers;
- regulārs fizisks un garīgs nogurums.

Ir noteikti jānoskaidro, kas izraisa motivācijas zudumu. Vairumā gadījumu tas ir viens vai vairāki no tālāk minētajiem konkrētajiem cēloņiem:

- pārāk daudz priekšnieka izteiktas kritikas;
- mūžīgi neapmierināti klienti vai pasūtītāji;
- atzinības trūkums;
- stāvokļa nenoteiktība;
- nebeidzami pienākumi;
- situācijas, kurām nav iespējams veiksmīgs atrisinājums;
- pārslodze;
- sajūta, ka esi noķerts slazdā (13, 113. lpp.).

Iespējams, ka visnegatīvāk motivāciju ietekmē tieši sajūta, ka esi noķerts slazdā un nav vairs nekādu karjeras iespēju. Entuziasmu stipri vājina arī pietiekamas patstāvības trūkums un nespēja pašam noteikt darba apstākļus; šis faktors biežāk ietekmē mazāk atalgotus strādniekus, retāk – augsta ranga vadītājus.

Varbūt dažiem darbiniekiem, lai atjaunotu garīgos spēkus, ārkārtīgi ir nepieciešama sirsnīga izrunāšanās ar vadītāju. Lūk, ko vadītājs var darīt lietas labā:

- vadītājam ir jābūt labam klausītājam. Ja ir kāda konkrēta problēma (neapmierinošs produkcijas noiets, zems darba ražīgums), vadītājs var uzaicināt darbiniekus aprunāties par to. Ir jācenšas nekritizēt un jāklausās iejūtīgi. Tā vadītājs var iegūt kādu svarīgu informāciju, kas varbūt palīdzēs atrisināt problēmas un labāk saprast darbinieku;

- ir jābūt labam „trenerim”. Vadītājam ir jāizsaka savs novērtējums un viedoklis. Ir jāliek saprast, ka uzņēmums ir ieinteresēts, lai darbinieks justos labi, un ka tieši viņa darbam ir izšķiroša nozīme, lai komanda varētu sasniegt savus mērķus. Vadītājs var uzslavēt darbinieku par to, kas viņam labi padodas;

- darbs ir jāpadara par izpriecu. Zinātnieki ir atklājuši, ka strādāšana ar prieku palielina darba ražību. Vissvarīgākais ir tas, lai darbs šķistu kā spēle vai rotaļa. Vadītājs var pamudināt darbinieku uztvert problēmas risināšanu kā spēli, un viņš to atrisinās veiksmīgāk nekā cilvēki, kuri izjutīs šīs problēmas risināšanu kā darbu. Darbinieki, kam darbs ir arī izprieca:

- retāk neierodas darbā vai nokavē to;
- labāk tiek galā ar darba prasībām;
- radošāk risina problēmas;
- ir apmierinātāki ar savu dzīvi kopumā un retāk ļaujas depresijai (13, 114. lpp.).

Jebkurš vadītājs pateiks, ka, jo ilgāk cilvēki ir nostrādājuši vienā un tajā pašā darbavietā, jo svarīgāk pietiekami regulāri atgādināt, cik viņi ir nozīmīgi uzņēmumam.

Bieži vien darbinieki ar lielu darba stāžu uzņēmumā nostrādājuši ilgāk nekā viņu vadītājs. Tomēr, neraugoties uz savu lielo pieredzi, šādi darbinieki var ciest no nepietiekamas

pašcieņas, ja viņi maz ko var ietekmēt savā darba dzīvē. Gudrs vadītājs var cīnīties pret motivācijas trūkumu, saprātīgi piešķirot atzinību un apbalvojumus.

Vadītājam ir jāpievērš uzmanība savam daudz pieredzējušajam darbiniekam un jāpajautā sev:

- cik gadu viņš nostrādājis pašreizējā darbā;
- cik lielu algas paaugstinājumu viņš saņēmis pa šiem gadiem;
- cik cilvēku viņam pakļauti;
- vai viņa darba pienākumu apjoms ir pieaudzis un atbildība palielinājusies;
- vai viņa darba slodze jūtami palielinājusies;
- vai viņam ir daudz saskarsmes ar kolēģiem, ar augstākiem vadītājiem;
- vai viņš saņem atzinību un apbalvojumus par savu darbu un cik bieži.

Ir jāliek savam ilggadējam darbiniekam saprast, cik augstu gan pats vadītājs, gan uzņēmuma vadība viņu vērtē. Ja budžetā nav pietiekami daudz naudas, lai piešķirtu darbiniekam tik nepieciešamo prēmiju vai algas pielikumu, var izmantot dažus citus paņēmienus, kā izrādīt savu labvēlīgo attieksmi (13, 115.lpp.).

- Var palielināt viņa atbildību plānošanas stadijā. Darbiniekam ir jāļauj pašam noteikt savas normas un mērķus. Vadītājs var piešķirt lielākas kontroles pilnvaras pār viņam pakļautajiem darbiniekiem, ja tādi ir (13, 115. – 116. lpp.).

- Vadītājs var iesaistīt viņu nodaļas problēmu risināšanā. To vislabāk sākt komandas sapulcē. Ja šis darbinieks kādu jomu pārziņa īpaši labi, tad to var izmantot kā pamatu šai iesaistīšanai.

- Ir jāgādā par darbinieka kvalifikācijas paplašināšanu. Vadītājs var viņu apmācīt dažādās uzņēmuma darbības jomās, lai vairotu viņa pieredzi un zināšanas.

- Kad šis darbinieks izsaka savas idejas un viedokli, tad viņš ir jāatalgo ar atzinību.

- Vadītājs var veicināt viņa biežāku saskarsmi ar kolēģiem un vadošā personāla pārstāvjiem. Ir jāļauj viņam sadarboties ar citām nodaļām.

- Ir jāpagādā viņam laiks un iespējas domāšanas attīstīšanai. Ja var redzēt, ka pieredzējušais darbinieks strādā izcili ražīgi, tad nevajag viņu noslogot ar nenozīmīgiem rakstu darbiem. Ir jādod viņam brīvība sava darba plāna izstrādāšanā un mērķu izvirzīšanā. Vadītājam ir jāatbalsta darbinieku, kad viņš izsaka savu viedokli uzņēmuma sapulcēs.

Jebkurš darbs pēc vairākiem gadiem var apnikt. Vadītājs var gādāt, lai tas nenotiktu:

- radot ilggadējiem darbiniekiem iespējas apgūt jaunas iemaņas;
- dažādojot viņu uzdevumus un pienākumus (13, 116. – 117. lpp.).

Darbinieki, kas saņem nelielu algu, ir uzņēmuma kājnieki. Gluži tāpat, kā armija nevar uzvarēt kaujā bez kājniekiem, uzņēmums nevarētu iztikt bez saviem mazāk atalgotajiem

darbiniekiem, kuriem jācīnās ar klientu sūdzībām, jāmierina saniknoti pircēji un laipni jāsmaida, kad neapmierinātie klienti pieprasa viņiem nosaukt savu vārdu un paziņo: „Es gribu runāt ar jūsu vadītāju.”

Mazāk atalgoti darbi parasti tiek uztverti kā bezizejas stāvoklis. Tie prasa ilgas vienveidīga darba stundas ar mazu gandarījumu vai bez tā. Trūkst ne tikai naudas, nav arī tradicionālo privilēģiju un īpašo priekšrocību. Reti kurš apbrīno vai ciena mazāk atalgotus strādniekus. Visi šie faktori padara šo strādnieku motivēšanas pienākumu īpaši grūtu (13, 117. – 118. lpp.).

Ja vadītājs izrādīs darbiniekiem, ka viņi viņam patīk un ka viņš viņus ciena, tad tas ļoti palīdzēs pārvarēt motivācijas radīšanas īpašās grūtības. Vadītājs var darbiniekiem ļaut justies nozīmīgiem, iedvešot viņiem lepnumu par piederību tieši šai komandai. Tas jā dara šādi:

- darbs ir jā padara par vietu, kur uzturēties ir patīkami. Vadītājam ir jā nodrošina augsts darba ražīgums un labs garastāvoklis, veicinot pašizpaušmi un radošu domāšanu;

- vadītājs var nodibināt balvu katra mēneša labākajam darbiniekam. Šī darbinieka fotogrāfija jā piesprauž klientiem redzamā vietā. Ja šis darbinieks izpelnās apbalvojumu divus vai vairākus mēnešus pēc kārtas, tad vadītājs viņam var piešķirt kādu īpašu balvu;

- ir jā gādā par darbinieku apmācību. Vadītājam ir jā palīdz viņiem pārvarēt darba vienmuļību, apgūstot cita darba iemaņas, un regulāri uzdodot atšķirīgus darbus;

- var organizēt atpūtas vakarus pēc darba, lai saliedētu komandu. Var būt darbiniekus uz semināriem, kas stiprina motivāciju, ieplānot ikgadēju balvu pasniegšanas banketu vai pikniku. Šis notikums ir jā padara par tādu, kas gan sniedz gandarījumu, gan iedvesmo darbam (13, 118. lpp.);

- vadītājam ir jā uzklausā un atsaucīgi jā reaģē. Ir jā būt klāt, kad viņiem vajadzīgs kāds, ar ko parunāt, citādi viņi izteiks savu neapmierinātību citur.

Vadītājs var likt lietā arī pozitīvi ievirzītu humoru: piemērotus jokus, smieklus, pat darbinieku zīmētas karikatūras. Kolektīvam kopīgs humors:

- izklidē saspīlējumus;
- palielina sapulču ražīgumu;
- stimulē radošo domāšanu.

Ir jā atceras, ka darbinieki, kuriem patīk savs darbs, mazāk cieš no garlaicības un konfliktiem un sasniedz labākus rezultātus nekā tie, kuri neieredz savu darbu (13, 119. lpp.).

Tā kā autore ir izvēlējusies konkrētu uzņēmumu, kurā pētīt vadītāja lomu darbinieku motivēšanā, tad nākošajā nodaļā tiks apskatīts vispārīgs izvēlētajā uzņēmuma raksturojums.

3. UZŅĒMUMA „X” VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS

Pirmais uzņēmums „X” Latvijā tika atvērts Liepājā 2001. gada decembrī. Uzņēmums, kuru pētīja autore, ir Liepājas uzņēmuma „X” filiāle. Pašlaik Latvijā darbojas jau vairākas šādas uzņēmuma „X” filiāles, kuras atrodas dažādās Latvijas pilsētās.

Uzņēmums „X” saviem apmeklētājiem piedāvā nobaudīt piecdesmit piecas dažāda veida un izmēra picas, siltos ēdienus, salātus, saldus ēdienus, kā arī alus uzkodas. „X” saviem apmeklētājiem piedāvā saņemt nevis jau iepriekš izceptu picas šķēli, bet tieši apmeklētājiem gatavotas dažādu izmēru picas, sākot no divdesmit centimetriem līdz pat piecdesmit centimetriem diametrā.

Šajā uzņēmumā var nobaudīt ne tikai plašo picu klāstu, dažādas zupas un sātīgus otros ēdienus, bet arī dažādus deserta ēdienus un dzērienus. Noslēdzot ēdienreizi, ir iespēja nogaršot dažādus kokteiļus, kas pagatavoti no svaigiem augļiem tieši uzņēmuma „X” apmeklētājiem. Kokteiļi apmeklētājus priecēs arī ar savu krāšņo, krāsaino izskatu, kas neatstās vienaldzīgu nevienu apmeklētāju.

Uzņēmuma „X” apmeklētājiem tiek piedāvāts tikai un vienīgi svaigi pagatavots ēdiens, tādā veidā strikti norobežojoties no ierastā uzskata par šāda veida uzņēmumiem kā „ātro ēdienu” iestādēm.

Bērniem uzņēmumā „X” tiek piedāvāta īpaša ēdienkarte ar ne vien garšīgiem, bet arī jautri, apetīti rosinoši rotātiem ēdieniem. Turklāt šajos uzņēmumos bērniem ir iespēja svinēt savus dzīves priecīgos notikumus – vārda un dzimšanas dienas, mācību gada sākumu vai noslēgumu, kā arī citus jautrus pasākumus.

Katram uzņēmumam „X” tiek veidots savs individuāla stila interjers, bet visus uzņēmumus vieno augsta apkalpošanas kultūra, servisa līmenis un kvalitatīvi pagatavoti ēdieni. Iekārtojot šos uzņēmumus, tiek ievēroti svarīgākie uzņēmuma pamatprincipi – patīkama atmosfēra mājīgā interjerā.

No 2003. gada tiek piedāvāts pakalpojums – picu un pārējo ēdienu piegāde uz mājām vai darba vietu.

Uzņēmuma „X” **misija** ir viest cilvēkos dzīvesprieku, pasniedzot augstas kvalitātes ēdienus, sniedzot pirmklasīgu apkalpošanu un radot patīkamu un unikālu atmosfēru.

Uzņēmuma „X” **vīzija** ir kļūt par lielāko un populārāko restorānu ķēdi Eiropā.

Uzņēmums ir noteicis arī savas vērtības.

Klienti. Klientu vēlmes mums vienmēr ir pirmajā vietā. Mēs apņemamies izdarīt vairāk nekā klients no mums sagaida (23).

Vienmēr pirmie. Mēs vienmēr tiecamies pēc maksimāla rezultāta. Tā kā mums ir pieredze un eksperti sabiedriskajā ēdināšanā, tad mēs mēģinām ar mērķtiecību un apņēmību būt vienmēr pirmie.

Cieņa un iespējas darbiniekiem. Mēs cienām un novērtējam savu darbinieku ieguldījumu kopējā rezultātā. Mēs arī tiecamies nodrošināt profesionālo izaugsmi un patīkamus darba apstākļus katram darbiniekam.

Nepārtraukts progress. Mēs vienmēr esam kustībā, skatot savu progresu ar zināmu paškritikas devu, izvirzot un attīstot vispārējo iniciatīvu un idejas. Mēs turpinām meklēt ceļus, kā paaugstināt mūsu pakalpojumu kvalitāti.

Komandas darbs. Mēs uzticamies viens otram un ticam mūsu kompānijas nākotnei. Balstoties uz darbinieku iemaņām un talantiem, un radošo potenciālu, mēs virzāmies uz vienu mērķi.

Uzņēmuma „X” apmeklētāji var būt droši, ka tiks laipni apkalpoti un tiks pasniegta svaiga, labi pagatavota augstākās kvalitātes pārtika. Lai piepildītu šos solījumus, uzņēmums „X” ir noteicis kvalitātes kontroles galvenos aspektus.

Drošība pirmajā vietā. Mēs bijām pirmie, kuri pielāgoja pārtikas drošības sistēmu visā mūsu uzņēmumu ķēdē. Vienmēr jaunajiem ēdieniem un receptēm tiek veikta mikrobioloģiskā analīze, kā arī derīguma termiņu noteikšana. Tika izveidota kvalitātes kontroles grupa, lai regulāri apsektu esošos uzņēmumus „X”.

Tehnoloģijas un produkcija. Mūsu pārtikas ražotnes/virtuves ir aprīkotas ar jaunāko tehnoloģiju iekārtām, kas ļauj garantēt pašu augstāko pārtikas produktu kvalitāti.

Droši un ērti interjeri. Visi uzņēmumu interjeri ir veidoti tā, lai apmeklētāji justos ērti un droši.

Personāla izglītība un profesionāla apmācība. Regulāri tiek veikta personāla izglītošana, piedalotiesursos un semināros.

Klientu viedoklis. Mēs rūpīgi izskatām klientu ieteikumus un sūdzības. Uzņēmums „X” laipni aicina zvanīt uz viņu atsauksmju tālruni. Uzņēmumā klientiem ir pieejama atsauksmju grāmata, kurā katrs klients var ierakstīt, kas viņu apmierināja vai neapmierināja apkalpošanā, pasniegto ēdienu kvalitātē.

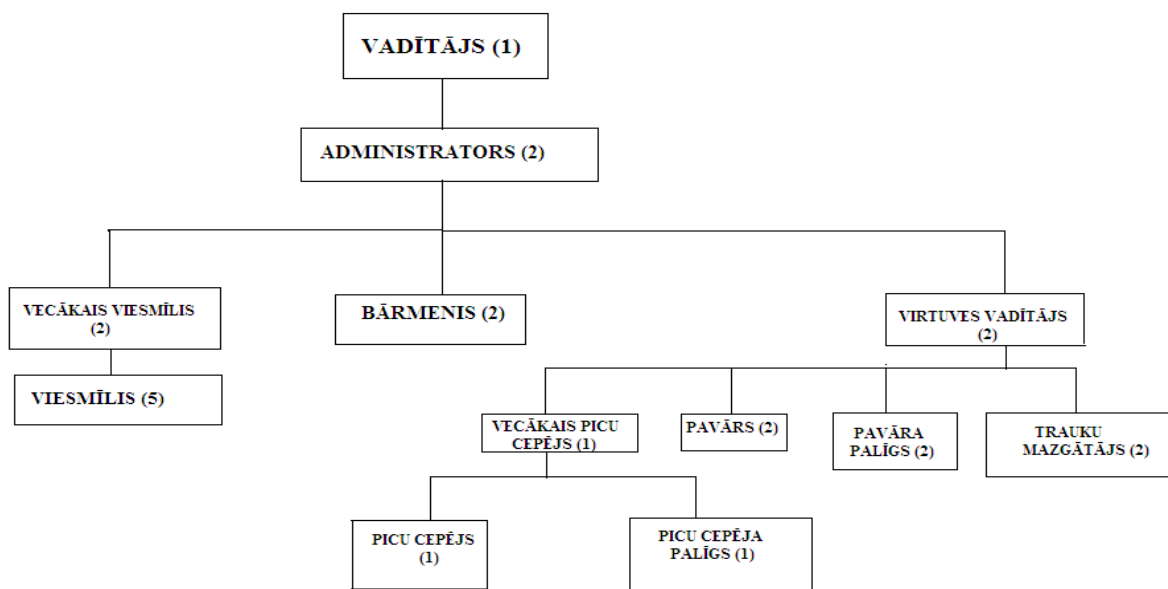
Ir vēl viena lieta, ko uzņēmums „X” sola saviem apmeklētājiem – mēs mēģināsim izdarīt vairāk, nekā Jūs no mums gaidāt (23)!

Lai piepildītu šos solījumus, tad liela nozīme ir uzņēmuma organizatoriskai struktūrai un vadītāja funkcijām.

3.1. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra un vadītāja galvenās funkcijas

Liepājas uzņēmuma „X” filiāle, kuru pētīja autore, ir jauns uzņēmums, kurš sāka darboties 2010. gada maijā. Lai uzņēmums sāktu darboties, tad noteikti bija nepieciešami jauni darbinieki. Šie darbinieki tika atlasīti no malas. Uzņēmuma vadība ievietoja darba piedāvājumus sludinājumu mājas lapā un no sākuma atlasīja darbiniekus, izvērtējot CV. Labākie tika uzaicināti uz darba interviju. Pēc šīm intervijām arī tika noteikts, kuri būs jaunā uzņēmuma „X” darbinieki.

Uzņēmumam „X” bija nepieciešams izveidot savu organizatorisko struktūru (sk. 3.1.att.). Organizatoriskā struktūra atspoguļo uzņēmuma vadības un darbinieku savstarpējo saikni. Šī saikne nodrošina organizācijas struktūras elementu, kas orientēti uz noteiktu mērķu sasniegšanu, mijiedarbību.



3.1. att. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra

Uzņēmuma „X” vadītājam ir pakļauti divdesmit divi darbinieki. Vadītāja tiešā pakļautībā ir uzņēmuma administratori. Turklāt administratoram ir padoti gan virtuves vadītāji jeb šefpavāri, gan arī vecākais viesmīlis. Uzņēmuma „X” vecākais viesmīlis ir atbildīgs par padoto viesmīļu darbu. Administratoru uzdevums ir uzraudzīt, lai bārmeņu ikdienas darbs noritētu veiksmīgi. Virtuves vadītājam pakļauti ir trauku mazgātāji, pavāri un pavāra palīgi, kā arī vecākais picu cepējs. Picu cepēji un picu cepēju palīgi ir vecākā picu cepēja padotie (sk. 3.1. att.).

Lai šī uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra veiksmīgi darbotos, vadītājam katru dienu jāveic daudzi un dažādi uzdevumi, lai pēc iespējas veiksmīgāk tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi. Vadītājs pilda vadīšanas funkcijas, sākot ar plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un visbeidzot ar darbinieku darbu kontrolēšanu. Vadītājs ir persona, kura uzņēmumā lemj, kas jā dara, kā jā dara un uzņemas par to atbildību. Šajā apakšnodaļā autore apskatīs tikai galvenās funkcijas, ko uzņēmumā „X” veic vadītājs.

Vadītājs uzņēmumā „X” ir tā persona, kura katru dienu pieņem būtiskus lēmumus, kas saistīti ar uzņēmuma darbību. Viņš pieņem lēmumus, kas saistīti ar uzņēmuma resursu sadali, atbild par darbības koriģēšanu, kā arī pārstāv uzņēmumu „X” dažādās darījuma sarunās.

Uzņēmuma „X” vadītāja viena no galvenajām funkcijām ir pilnvaru, uzdevumu un atbildības sadalīšana darbinieku starpā. Vadītājs saviem padotajiem nosaka dienas uzdevumus, kas viņiem būtu jāizdara, kā arī pēc tam pats kontrolē šo uzticēto uzdevumu izpildi, lai viss noritētu pēc plāna.

Katru mēnesi uzņēmumā vadītājs rīko sapulces. Šajās sapulcēs tiek pārrunāts, kā ir gājis pa pagājušo mēnesi, kāds ir bijis apgrozījums, ko vajadzētu mainīt darba vietu iekārtojumā, klientu apkalpošanā, tiek risināti dažādi jautājumi. Sapulcēs tiek vērtēts arī darbinieku darbs. Vērtētājs ir gan vadītājs, gan arī paši uzņēmuma „X” darbinieki vērtē savu kolēģu darbu. Šajās sapulcēs tiek izteikti arī brīdinājumi par dažādiem pārkāpumiem.

Ikdienā vadītājs ir arī informācijas centrs. Vadītājs meklē un apkopo visdažādāko informāciju par uzņēmumu „X”, par tā ārējo un iekšējo vidi. Protams, ka uzņēmuma vadītājs ir tā persona, pie kuras darbinieki var vērsties, ja viņiem ir radušies kādi jautājumi sakarā ar uzņēmuma darbību. Vadītājs saviem padotajiem izplata informāciju gan ikdienā, gan arī mēneša sapulcēs, kā arī izskaidro uzņēmuma „X” mērķus, kuri būtu jāsasniedz.

Uzņēmumā „X” vadītājs ikdienā nodarbojas arī ar darbinieku motivēšanas procesu, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi. Vadītājs izsaka saviem padotajiem uzslavas, atzinību par labi padarītu darbu, kā arī liek uzklaut kritiku, ja kaut kas nav izdevies, kā plānots. Vadītājs izvērtē motivēšanas veidus, kurus varētu pielietot, lai savos darbiniekus radītu lielāku entuziasmu.

Tā kā uzņēmumā „X” ir kadru mainība, tad vadītājs ir atbildīgs arī par personāla atlasi. Vadītājs ievieto sludinājumu mājas lapā par darba piedāvājumu, ka ir brīva vakance. Viņš arī izskata visus iesūtītos CV un pēc tam novada interviju, lai redzētu, vai potenciālais darbinieks būtu atbilstošs brīvajai vakancei. Ja darbinieks atbilst izvirzītajām prasībām, tad vadītājs arī apmāca darbinieku, iepazīstina ar darba pienākumiem. Uzņēmuma vadītājs ir atbildīgs ne tikai par darbinieku pieņemšanu darbā, bet arī par viņu atlaišanu no darba, ja viņu neapmierina darbinieka uzvedība darbā, pienākumu izpildes kvalitāte vai kāds cits faktors.

Ļoti liela nozīme vadītājam ir pozitīva komandas gara nodrošināšanā un uzturēšanā. Vadītājs rūpējas par to, lai uzņēmumā „X” būtu labvēlīgi noskaņots kolektīvs, lai kolēģi viens pret otru būtu draudzīgi un pozitīvi noskaņoti. Tiek domāts par šī komandas gara veidošanu, tiek rīkoti kolektīvie pasākumi, lai darbinieki iepazītu viens otru vairāk citā vidē, nevis tikai darba vietā. Šie pasākumi ir domāti, lai vairāk saliedētu kolektīvu, lai uzņēmuma „X” darbinieku starpā valdītu draudzīgas un cieņas pilnas attiecības.

Viena no būtiskākajām vadīšanas funkcijām ir kontrole. Kontroli uzņēmuma „X” vadītājs izmanto, lai izvērtētu darbinieku darbu un, ja nepieciešams, tad ieviestu dažādas korekcijas. Vadītājs kontrolē visus darbiniekus, lai pēc iespējas labāk tiktu sasniegti uzņēmuma noteiktie mērķi. Piemēram, vadītājs novēro pavāru, kā viņš gatavo klienta pasūtīto ēdienu, un uzņem laiku, jo ir noteikts, cik ilgā laikā pavāram ir jāpagatavo ēdiens. Tā tiek kontrolēti uzņēmuma „X” pavāri. Protams, liela nozīme uzņēmumā „X” ir viesmīļu darbam, jo viņiem ir vistiešākais kontakts ar uzņēmuma klientiem. Vadītājs kontrolē viesmīļus, viņu attieksmi pret klientiem, lai viņi no uzņēmuma „X” izietu pēc iespējas apmierinātāki.

Lai uzņēmuma darbinieki laipni izturētos pret klientiem, vadītājam noteikti ir jādomā, kā viņus motivēt. Autore nākamajā apakšnodaļā apskatīs motivēšanas veidus, kuri tiek izmantoti uzņēmumā „X”.

3.2. Motivēšanas veidi uzņēmumā „X”

Viena no svarīgākajām vadītāja funkcijām uzņēmumā, protams, ir motivēšana. Šajā motivēšanas procesā ļoti liela loma ir vadītājam, tāpēc arī uzņēmumā „X” tiek domāts, kā paaugstināt darbinieku motivāciju, kā radīt entuziasmu, lai pēc iespējas labāk tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi.

Nauda daudziem darbiniekiem ir labs motivators, un arī šis uzņēmums nav izņēmums. Uzņēmumā ir divu veidu prēmijas. Ja ir augsts uzņēmuma ienākumu līmenis, tad darbiniekiem tiek izsniegtas prēmijas no mēneša apgrozījuma. Tā kā šim uzņēmumam „X” ir labs apgrozījums katru mēnesi, tad arī darbinieki saņem noteiktus procentus no šī apgrozījuma ik mēnesi. Tas noteikti motivē darbiniekus, un viņi ar lielāku prieku apkalpo klientus, jo arī šī apkalpošanas kvalitāte noteikti ietekmē uzņēmuma ienākumus.

Vēl viens no prēmijas veidiem ir atkarīgs no viesmīļu vērtējuma par pavāriem. Viesmīļiem tiek dota iespēja izvērtēt uzņēmuma „X” pavāru veikumu. Tiek vērtēts pavāru mēneša darbs, attieksme pret darbu, kā arī viesmīļiem, kā viņi prot ar viņiem sastrādāties, jo pavāriem ir cieša saikne ar uzņēmuma apkalpojošo personālu. Tas tiek vērtēts pēc desmit

ballu sistēmas. Katrs viesmīlis novērtē pavāra darbu no vienas līdz desmit ballēm. Šajā uzņēmumā katru mēnesi katrs pavārs iegūst nelielu prēmiju atbilstoši viesmīļu vērtējumam. Arī šis ir labs motivators, jo mudina pavārus strādāt pēc iespējas labāk, lai viņu darbs tiktu novērtēts ar pēc iespējas augstāku vērtējumu.

Nauda, protams, ir labs motivators, bet ir vēl viens motivēšanas veids, kas ir arī viens no efektīvākajiem, ko uzņēmuma vadītājs var pielietot, lai motivētu savus darbiniekus. Tās ir uzslavas, atzinība par labi padarītu darbu. Uzņēmumā „X” vadītājs darbiniekiem izsaka uzslavas gan ikdienā, gan arī mēneša sapulcēs. Pavāriem tiek izteiktas uzslavas par garšīgu un laikā pagatavotu ēdienu. Taču viesmīļi dzird uzslavas par laipnu klientu apkalpošanu. Vadītājs izvērtē arī klientu atsauksmes, kas ir ierakstītas atsauksmju grāmatā, un pēc tam izsaka atzinības saviem darbiniekiem. Protams, ļoti būtiski ir dzirdēt uzslavas arī no savu kolēģu puses, ne tikai no uzņēmuma vadības. Katrā sapulcē darbiniekiem tiek dota šāda iespēja, jo ļoti būtiskas darbiniekiem ir arī kolēģu domas.

No vadītāja uzņēmuma darbinieki dzird ne tikai atzinību, bet, protams, arī kritiku par darbu. Darbinieku darbs ir jāizvērtē diez gan kritiski, lai rezultāti būtu pēc iespējas augstāki. Kritika noteikti ir jāuzklausā, un arī tā motivē darbiniekus. Viņi to uzklausā un tad cenšas izlabot pieļautās kļūdas darbā.

Uzņēmumā „X” tiek nodrošinātas darbinieku apmācības, viņiem ir iespējas mācīties ko jaunu. Tā kā uzņēmuma ēdienkartē ik pa laikam parādās sezonāliem jaunumi – ziemas, pavasara, vasaras un rudens, tad pavāriem ir jāapgūst jauni ēdienu veidi. Reizi gadā tiek mainīta uzņēmuma „X” lielā ēdienkarte. Darbiniekus apmācīt ierodas tehnologs. Tehnologs rāda, kā jāgatavo jaunais ēdiens soli pa solim, jo visos šāda veida uzņēmumos ir jāsakrīt ēdienu sastāvam un noformējumam. Šajās jauno ēdienu apmācībās piedalās arī uzņēmuma „X” viesmīļi, jo arī viņiem ir jāzina, no kā sastāvēs jaunie ēdieni, lai varētu klientiem labāk izstāstīt par ēdienu sastāvu. Tā kā uzņēmuma viesmīļi var kļūt par administratoriem, tad bijušie administratori apmāca topošos administratorus. Šādas apmācības noteikti motivē darbiniekus, jo viņiem ir iespēja apgūt ko jaunu, nav visu laiku vienmuļš darbs.

Tiek domāts arī par dažādām aktivitātēm. Piemēram, uzņēmuma „X” darbiniekiem tiek dota iespēja piedāvāt un demonstrēt izdomātus ēdienus vai dzērienus. Viņi var piedalīties konkursā. Izdomātie ēdieni ir jānoprezentē, un tad tos vērtē uzņēmuma vadība un darbinieki. Labāko ēdienu vai dzērienu autori tiek tālāk, kur labākais tiek izvēlēts no labākajiem. Pēc tam pirmo trīs vietu ieguvēji balvā saņem diez gan lielas prēmijas, kā arī viņu izdomātie ēdieni vai dzērieni tiek iekļauti uzņēmuma ēdienkartē ar visu izdomāto nosaukumu.

Ļoti būtiski, lai uzņēmumā būtu draudzīgs un saliedēts kolektīvs, jo arī tas veicina darbinieku motivāciju strādāt efektīvāk. Uzņēmumā „X” šāds kolektīvs ir izveidojies.

Vadītājs rūpējas par pozitīva komandas gara uzturēšanu. Tiek rīkoti dažādi darba pasākumi, piemēram, pagājušajos Ziemassvētkos uzņēmuma „X” darbinieki devās uz boulingu, lai atzīmētu svētkus, kā arī, lai vēl vairāk saliedētu kolektīvu. Uzņēmuma vadība, protams, bija parūpējusies arī par skaisti uzklātiem galdiem, kas bija bagāti ar dažādiem ēdieniem un dzērieniem. Darbinieki varēja kārtīgi paripināt krāsainās boulinga bumbas un no sirds izrunāties ar saviem darba kolēģiem. Šāda veida pasākumi noteikti saliedē kolektīvu, kā arī rada darbiniekos augstāku motivāciju, jo viņi jūt, ka par viņiem tiek domāts.

Tā kā gada laikā ir dažādi svētki, tad uzņēmuma „X” vadītājs domā arī par darbinieku iepriecināšanu svētkos. Piemēram, pagājušajās Lieldienās katrs uzņēmuma „X” darbinieks saņēma lielu kastīti ar Lieldienu šokolādes olām, ar kurām varēja iepriecināt gan savus tuviniekus, gan arī draugus. Ziemassvētkos arī tiek domāts par dāvanām darbiniekiem. Pagājušajos Ziemassvētkos darbinieki dāvanā saņēma lielu, mīkstu pledu ar uzņēmuma „X” logo. Visas šīs dāvanas noteikti iepriecina katru darbinieku.

Kā jau daudzos uzņēmumos, arī uzņēmumā „X” tiek domāts par darbinieku izaugsmes iespējām. Pavāram ir iespēja kļūt par šefpavāru, viesmīlim tiek dota iespēja kļūt par administratoru, bet administratoram ir iespēja ieņemt vadītāja vietu. Darbiniekiem noteikti ir jāparāda pēc iespējas labākas prasmes un zināšanas, un tad jau tālāk vadītājs izvērtē viņu iespējas ieņemt augstākus amatus uzņēmumā.

Visi šie faktori tiek pielietoti, lai motivētu uzņēmuma „X” darbiniekus, lai viņi ar lielāku entuziasmu nodotos saviem ikdienas darbiem. Autore uzskata, ka uzņēmumā „X” tiek domāts par darbinieku motivēšanu, darbiniekiem tikai nepieciešams saskatīt šos tik dažādos motivēšanas veidus un novērtēt tos.

Lai noskaidrotu, kāda ir vadītāja loma un darbinieku motivācija uzņēmumā „X”, autore veica pētījumu un nākamajā nodaļā tiks apskatīti anketēšanas un intervijas rezultāti.

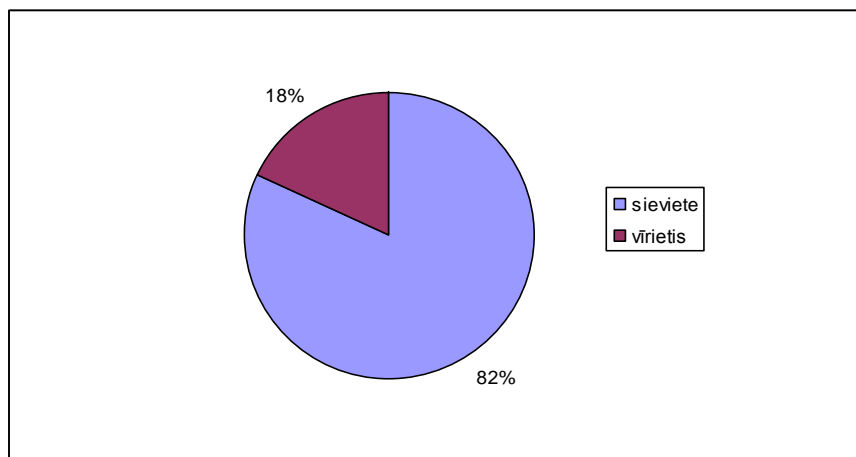
4. VADĪTĀJA LOMAS UN DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS IZPĒTE UZŅĒMUMĀ „X”

Autores pētījuma mērķis ir noskaidrot, kāda ir darbinieku motivācija un vadītāja loma uzņēmumā „X”. Tika veikta anketēšana uzņēmuma darbinieku vidū, kā arī intervija ar uzņēmuma vadītāju, lai praksē noskaidrotu, kāda ir vadītāja loma uzņēmumā. Tā kā anketa sastāv no deviņpadsmit dažādiem jautājumiem, kas saistīti gan ar darbinieku motivāciju, gan ar vadītāja lomu uzņēmumā, tad pirmajā apakšnodaļā tiks apskatīti un analizēti tikai tie jautājumi, kas saistīti ar uzņēmuma „X” darbinieku motivāciju. Anketas jautājumi ir attēloti 1. pielikumā.

4.1. Darbinieku motivācijas analīze uzņēmumā „X”

Lai noskaidrotu, kāda ir darbinieku motivācija uzņēmumā „X”, tika aptaujāti visi divdesmit divi uzņēmuma darbinieki. Uzņēmuma darbinieku anketēšana tika veikta 2012. gada aprīlī. Autore šiem darbiniekiem izsniedza anketas anonīmai aizpildīšanai, bet pēc tam analizēja darbinieku atbildes, lai novērtētu darbinieku motivāciju.

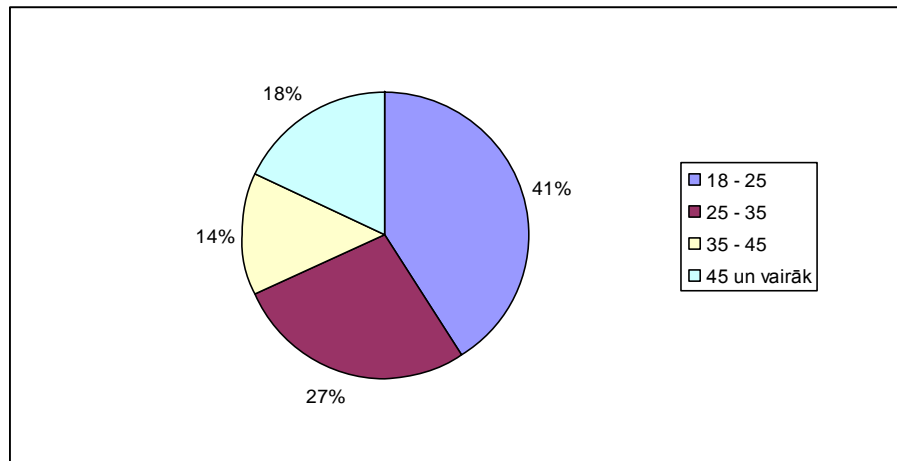
1. jautājums – Jūsu dzimums. Autore vēlējās noskaidrot, cik uzņēmumā strādā vīrieši un cik sievietes (sk. 4.1. att.).



4.1. att. Darbinieku iedalījums pēc dzimuma

No 4.1. attēla izriet, ka uzņēmumā „X” lielākā daļa (82%) strādā sievietes, taču pavisam neliela daļa ir vīriešu, tikai 18%.

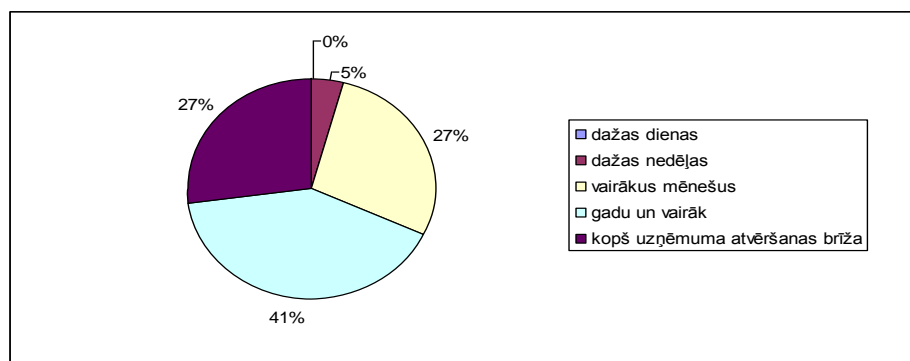
2. jautājumā darbiniekiem tika jautāts par viņu vecumu, lai noskaidrotu, kāda vecuma darbinieki pārsvarā strādā uzņēmumā „X” (sk. 4.2. att.).



4.2. att. Darbinieku iedalījums pēc vecuma

4.2. attēlā redzams, ka nedaudz mazāk kā puse (41%) ir darbinieki vecumā no astoņpadsmit līdz divdesmit pieciem gadiem. 27% uzņēmumā „X” strādā darbinieki vecumā no divdesmit pieciem līdz trīsdesmit pieciem gadiem, 14 % - vecumā no trīsdesmit pieciem līdz četrdesmit pieciem gadiem, un vecumā no četrdesmit pieciem gadiem un vairāk strādā 18% no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem. Tas nozīmē, ka pārsvarā uzņēmumā strādā gados jauni cilvēki, kuri ir pilni entuziasma un enerģijas.

Nākamajā jautājumā autore vēlējas noskaidrot, cik ilgi darbinieks strādā šajā uzņēmumā. Autore uzskata, ka šāds jautājums ir nozīmīgs, lai noskaidrotu, kāda ir kadru mainība uzņēmumā „X”. Tā kā uzņēmums ir jauns, tad bija būtiski noskaidrot, vai darbinieks uzņēmumā strādā kopš uzņēmuma atvēršanas brīža vai arī tikai dažas dienas, nedēļas vai mēnešus (sk. 4.3. att.).

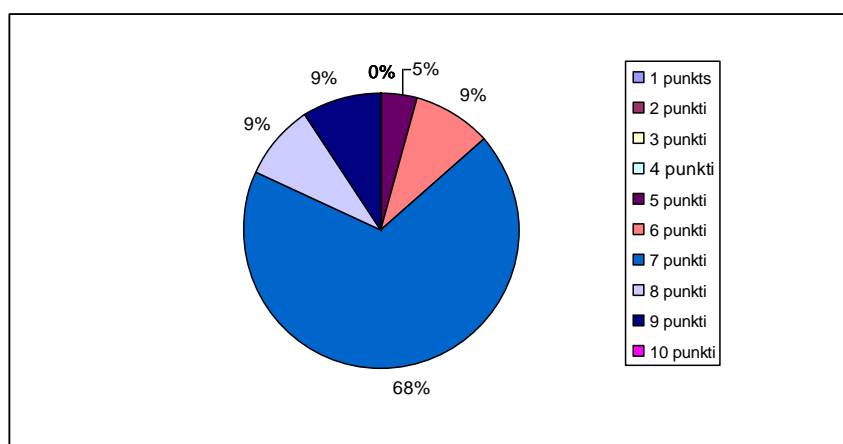


4.3. att. Darbinieku iedalījums pēc nostrādātā laika uzņēmumā „X”

Lielākā daļa jeb 41% uzņēmumā „X” strādā gadu un vairāk, tas ir labs rādītājs, jo uzņēmums vispār šajā pilsētā darbojas tikai divus gadus. 27% no visiem darbiniekiem šajā uzņēmumā strādā kopš tā atvēršanas brīža, tas nozīmē, ka seši no visiem divdesmit diviem darbiniekiem ir apmierināti ar saviem darba pienākumiem, kolēģiem un ir uzticīgi šim uzņēmumam jau kopš tā pirmās darbības dienas. Vēl seši jeb 27% no visiem darbiniekiem

uzņēmumā strādā vairākus mēnešus. Tikai 5% no darbiniekiem strādā dažas nedēļas. Un nav neviens tāds, kurš šajā uzņēmumā strādātu tikai dažas dienas. Tas ir pozitīvi, un iespējams, ka ir saistīts ar esošo ekonomisko situāciju Latvijā, jo pašlaik darba vietas vēl nav viegli atrast un cilvēki pieturas pie savas esošās darba vietas. Pēc visiem šiem rādītājiem var secināt, ka uzņēmumā kadru mainība ir neliela, jo lielākā daļa no darbiniekiem uzņēmumā „X” strādā, vai nu no tā atvēršanas brīža vai arī vairāk nekā gadu.

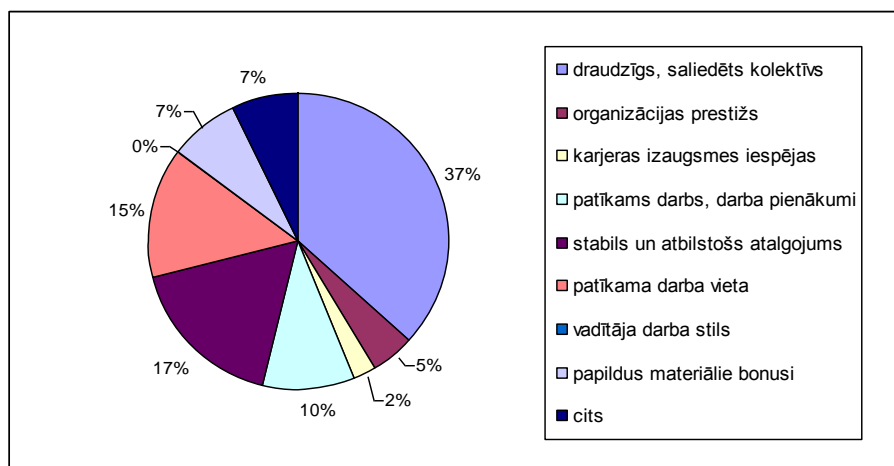
Tālāk autore vēlējās noskaidrot, vai darbinieki ir apmierināti ar darbu, ko dara. Šim jautājumam autore izmantoja vērtēšanas skalu. Katram darbiniekam sava apmierinātība bija jānovērtē no 1 līdz 10 punktiem, kur 1 – pilnībā neesmu apmierināts, 5 – vidēji, 10 – esmu ļoti apmierināts (sk. 4.4. att.).



4.4. att. Darbinieku apmierinātība ar darbu

4.4. attēlā ir redzams, ka lielākā daļa (68%), kas ir vairāk nekā puse no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem, savu apmierinātību ar darbu ir novērtējuši ar 7 punktiem, tas nozīmē, ka šie darbinieki ir diez gan apmierināti ar darbu, ko dara, taču šī lielākā daļa no darbiniekiem savu apmierinātību ar darbu nav novērtējuši ar augstāko vērtējumu, un tas nozīmē to, ka uzņēmumā noteikti ir vēl ko uzlabot. Daži no darbiniekiem (9%) savu apmierinātību ir novērtējuši ar 8 un 9 punktiem. Tas nozīmē, ka šie daži darbinieki ar savu darbu ir pat ļoti apmierināti. Taču ir arī tādi, kuri ar darbu ir vidēji apmierināti – 5% savu apmierinātību ar darbu novērtē ar 5 punktiem, un 9% - ar 6 punktiem. Taču neviens no darbiniekiem nenorāda, ka ar savu darbu, ko dara, nav pilnībā apmierināts. Kā zināms, tad uzņēmumā motivācijai tiek pievērsta nozīme, taču darbinieki nav līdz galam apmierināti ar savu darbu.

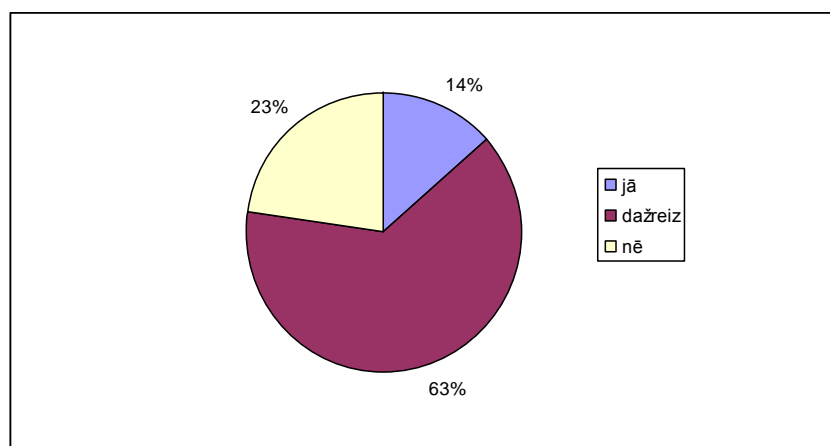
Vēl viens ļoti būtisks jautājums, kas tika uzdots uzņēmuma „X” darbiniekiem bija par faktoriem, kas viņus visvairāk motivē strādāt šajā uzņēmumā (sk. 4.5. att.).



4.5. att. Faktori, kas motivē darbiniekus strādāt uzņēmumā „X”

Lielākā daļa jeb 37% no visiem darbiniekiem apgalvo, ka ļoti būtisks faktors, kas viņus motivē strādāt šajā uzņēmumā „X”, ir draudzīgs un saliedēts kolektīvs. Tas nozīmē, ka lielākajai daļai no šī uzņēmuma darbiniekiem nauda nav galvenais motivators, un iespējams, ka tas ir tāpēc, ka esošo atalgojumu viņi neuzskata par motivējošu. Nauda jeb stabils un atbilstošs atalgojums ir būtisks motivators 7 (17%) no visiem uzņēmuma darbiniekiem. Ļoti būtiska ir arī patīkama darba vieta (15%), patīkams darbs un darba pienākumi (10%), papildus materiālie bonusi (7%), kā, piemēram, dažāda veida prēmijas, kā arī organizācijas prestižs (5%). Tikai viens darbinieks (2%) uzskata, ka viņu visvairāk motivē karjeras izaugsmes iespējas. Ir arī tādi darbinieki (7%), kuri uzskata, ka neviens no autores minētajiem faktoriem viņus nemotivē, un viņi kā savu atbilžu variantu atzīmē cits. Kā citu minot, ka viņus nekas nemotivē strādāt uzņēmumā „X”, ka vienkārši „ir jāstrādā un viss”.

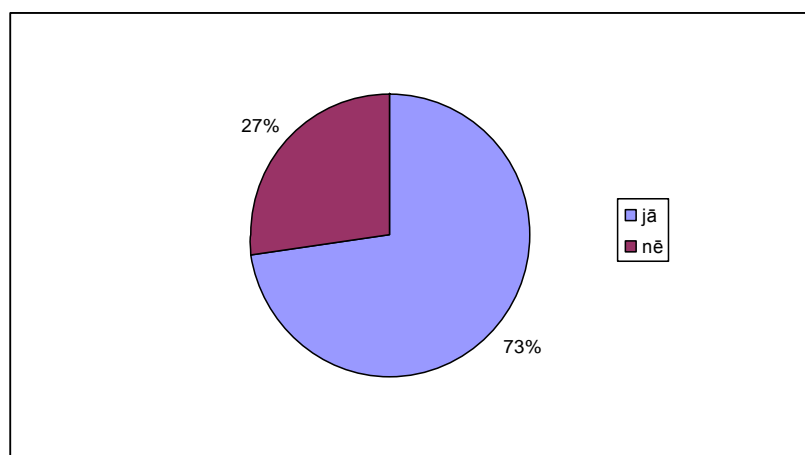
Viens no pēdējiem jautājumiem anketā bija par motivācijas vājināšanos, vai darbinieki izjūt motivācijas vājināšanos, strādājot šajā uzņēmumā (sk. 4.6. att.). Autore uzskata, ka šis jautājums ir būtisks, jo ir ļoti svarīgi, lai katram uzņēmuma darbiniekam pietiktu motivācijas strādāt.



4.6. att. Darbinieku motivācijas vājināšanās, strādājot uzņēmumā „X”

63% jeb lielākā daļa no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem apgalvo, ka dažreiz viņi izjūt motivācijas vājināšanos, strādājot šajā uzņēmumā, neskatoties uz to, ka uzņēmums ir jauns un darbojas tikai divus gadus. Tas nozīmē, ka lielākajai daļai no darbiniekiem ik pa laikam pietrūkst motivācijas, lai veiktu savus darba pienākumus. Tas ir saistīts arī ar to, ka lielākā daļa no uzņēmuma darbiniekiem nav īsti apmierināti ar savu darbu, jo viņiem trūkst motivācijas, lai darītu darbu. Vadītājam noteikti ir jāpievērš uzmanība šim faktam, jo ir ļoti būtiski, lai darbinieki ar entuziasmu veiktu sev uzticētos darba pienākumus. Vairāki no uzņēmumā „X” strādājošajiem darbiniekiem (23%) nekad neizjūt motivācijas vājināšanos. Tas ir ļoti svarīgi, lai uzņēmumā strādā šādi darbinieki, kas vienmēr ir pilni entuziasma. 14% no darbiniekiem ir pilnīgi pārliecināti, ka viņi izjūt motivācijas vājināšanos, strādājot šajā uzņēmumā „X”. Un šiem darbiniekiem noteikti būtu jāpadomā, vai viņi atrodas savās īstajās vietās, vai viņiem šis darbs ir piemērots, jo iespējams, ka šī neatrašanās savā īstajā vietā ir iemesls tam, ka darbinieki izjūt motivācijas vājināšanos. Autore uzskata, ka uzņēmuma vadītājam ir jāpievērš uzmanība iemesliem, kāpēc viņa padotie izjūt motivācijas vājināšanos, un noteikti jārīkojas šajā situācijā.

Pēdējais anketas jautājums, kas bija saistīts ar darbinieku motivāciju, bija noskaidrot, vai uzņēmuma „X” darbinieki izvērtē iespēju mainīt darba vietu (sk. 4.7. att.). Šis arī ir ļoti būtisks jautājums, jo uzņēmuma vadītājam noteikti ir jāzina, cik no viņa pakļautībā esošajiem darbiniekiem nav apmierināti ar savu darbu, darba pienākumiem vai citiem faktoriem un vēlas mainīt darba vietu.



4.7. att. Darbinieku viedoklis par darba vietas maiņu

Lielākā daļa jeb 73% no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem ir izvērtējuši iespēju mainīt savu darba vietu. Šis jautājums tad arī parāda, ka uzņēmumā „X” motivācijas sistēma nav labi pārdomāta, un darbinieki izjūt neapmierinātību ar darbu. Tas ir ļoti negatīvi, jo

nozīmē, ka lielākā daļa no darbiniekiem tomēr nav apmierināti ar šo darbu uzņēmumā „X”, un, ja viņiem radīsies kāds labāks darba piedāvājums, tad noteikti mainīs darba vietu. Tikai 27% apgalvo, ka nav domājuši un izvērtējuši iespēju mainīt darba vietu.

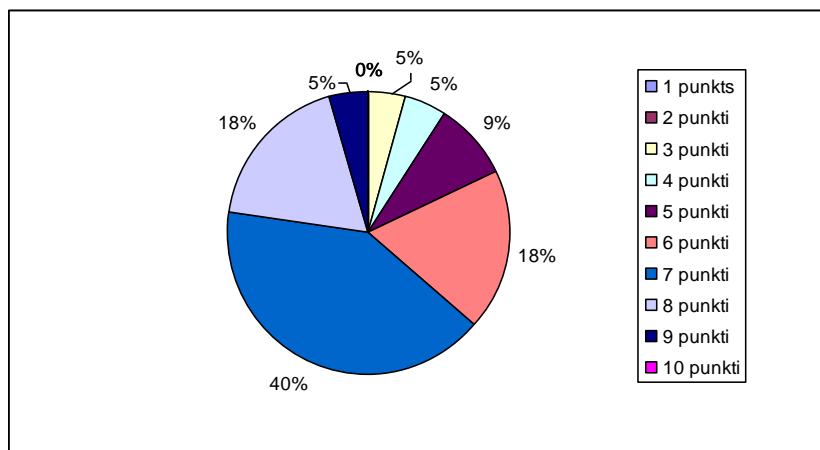
Kopumā no visām šīm uzņēmuma „X” darbinieku atbildēm var secināt, ka lielākā daļa no visiem darbiniekiem nav īsti apmierināti ar darbu, ko dara, un izjūt motivācijas vājināšanos, strādājot šajā uzņēmumā, kā arī izvērtē iespēju mainīt darba vietu. Autore uzskata, ka uzņēmuma vadītājam noteikti ir jādomā, kā vairāk motivēt savus padotos, lai viņiem pietiktu motivācijas strādāt un pēc iespējas efektīvāk tiktu sasniegti uzņēmuma „X” mērķi.

Uzņēmuma darbinieku motivēšanā ļoti liela nozīme ir uzņēmuma vadītājam, tāpēc nākamajā apakšnodaļā autore izvērtēs darbinieku atbildes, kas tieši saistītas ar vadītāja lomu uzņēmumā, kā arī tiks apskatīta un analizēta intervija ar uzņēmuma „X” vadītāju.

4.2. Vadītāja lomas izpēte uzņēmumā „X”

Vadītājs ir ļoti svarīga persona uzņēmumā, tāpēc ir būtiski izpētīt, ko par vadītāju, viņa autoritāti, pašmotivāciju un personiskajām īpašībām domā viņa padotie, uzņēmuma „X” darbinieki. Uzņēmuma darbiniekiem tika uzdoti dažādi jautājumi, kas tieši saistīti ar vadītāja lomu uzņēmumā. Tālāk autore izpētīs un izanalizēs atbildes, kādas uz uzdotajiem jautājumiem ir snieguši divdesmit divi uzņēmuma „X” darbinieki.

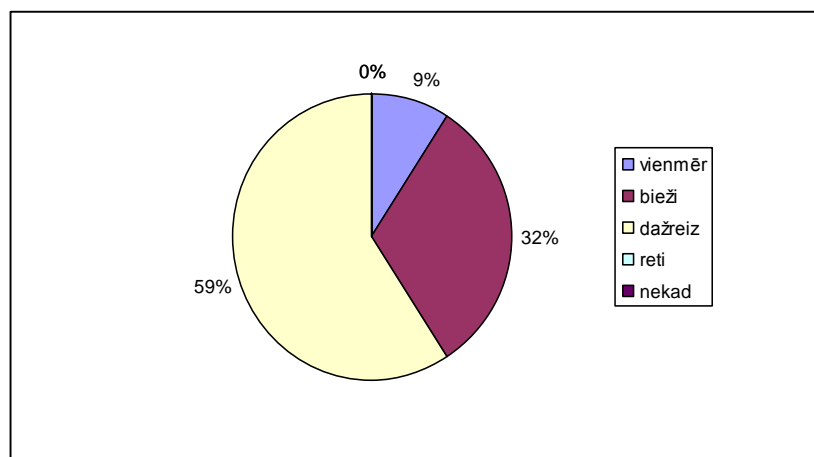
Pirmais jautājums, kas saistīts ar uzņēmuma vadītāju, bija, vai vadītājs ir zinošs savu pienākumu izpildē. Arī šim jautājumam autore izmantoja vērtēšanas skalu. Darbiniekiem vadītāja kompetence bija jānovērtē no 1 līdz 10 punktiem, kur 1 – nav zinošs, 5 – vidēji, 10 – pilnībā zinošs (sk. 4.8. att.).



4.8. att. Vadītāja kompetence pienākumu izpildē

No 4.8. attēla var secināt, ka nedaudz mazāk kā puse (40%) no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem vadītāja kompetenci novērtē ar 7 punktiem, kas nav slikts rādītājs, un nozīmē, ka vadītājs ir diez gan zinošs savu pienākumu izpildē, taču darbinieki šo vadītāja kompetenci nevērtē ļoti labi vai izcili. Kopumā vadītāja kompetenci darbinieki vērtē no 3 līdz pat 9 punktiem. Neviens no darbiniekiem nav atzīmējis 1, 2 vai 10 punktus. Ir arī daži darbinieki, kas vadītāja kompetenci novērtē ar 8 (18%) un 9 (5%) punktiem, kas ir augsti rādītāji, un tas nozīmē, ka šie daži darbinieki uzskata, ka uzņēmuma „X” vadītājs ir zinošs pienākumu izpildē. Šādi uzskata ne tikai uzņēmuma administratori vai viesmīļi, kas ikdienā bieži kontaktējas ar vadītāju, bet arī trauku mazgātājs un pavārs. Vēl 18% darbinieku uzskata, ka viņu vadītāja kompetence ir vērtējama ar 6 punktiem, kas ir nedaudz augstāk virs vidējā, 9% to vērtē vidēji, un 5% apgalvo, ka vadītājs nav īsti zinošs savu pienākumu izpildē.

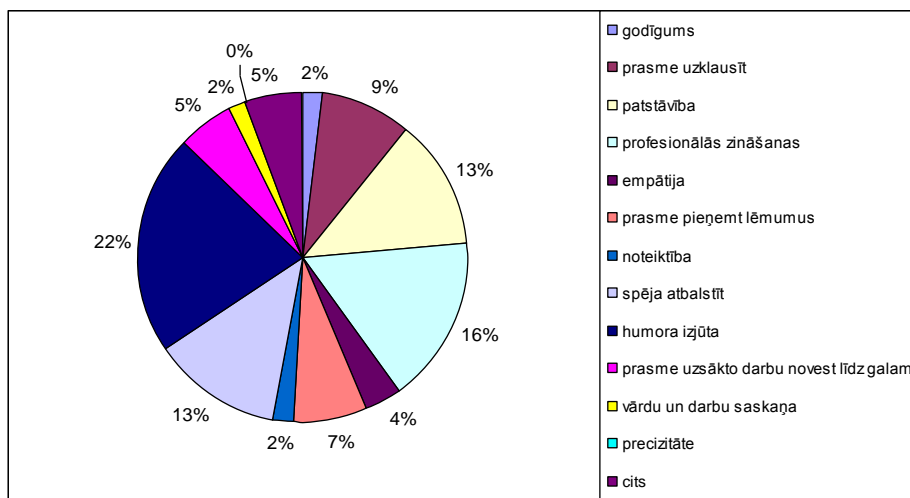
Nākamais jautājums, kas tika uzdots darbiniekiem, bija, vai vadītājs ar prieku pilda savus darba pienākumus (sk. 4.9. att.). Autore uzskata, ka šis ir būtisks jautājums, jo ir svarīgi, lai vadītājs pret savu darbu attiecas ar prieku, jo darbinieki mācās no sava vadītāja, viņš ir viņu piemērs.



4.9. att. Vadītāja pienākumu pildīšana ar prieku

Vairāk nekā puse (59%) no uzņēmuma „X” darbiniekiem apgalvo, ka vadītājs tikai dažreiz savus darba pienākumus pilda ar prieku. Tas ir vidējs rādītājs, jo nozīmē to, ka ir dienas, kad vadītājs ar prieku attiecas pret sev uzticētajiem darba pienākumiem, taču tas nav diez gan bieži. Taču 32% no darbiniekiem uzskata, ka šie darba pienākumi bieži tiek pildīti ar prieku. Tā uzskata mazāk kā puse no visiem darbiniekiem. Daži darbinieki (9%) ir pamanījuši, ka vienmēr šie darba pienākumi tiek pildīti ar prieku. Neviens no darbiniekiem neapgalvo, ka vadītājs reti vai nekad pilda savus pienākumus ar prieku. Tas ir pozitīvi, jo nozīmē to, ka tomēr uzņēmuma „X” vadītājs lielā mērā pret sev uzticētiem pienākumiem attiecas ar prieku.

Vadītājam savā vadītajā uzņēmumā noteikti ir jāveido autoritāte. Tāpēc arī nākamajā jautājumā uzņēmuma darbiniekiem bija jāatzīmē, kas no autores minētā veido vadītāja autoritāti (sk. 4.10. att.).

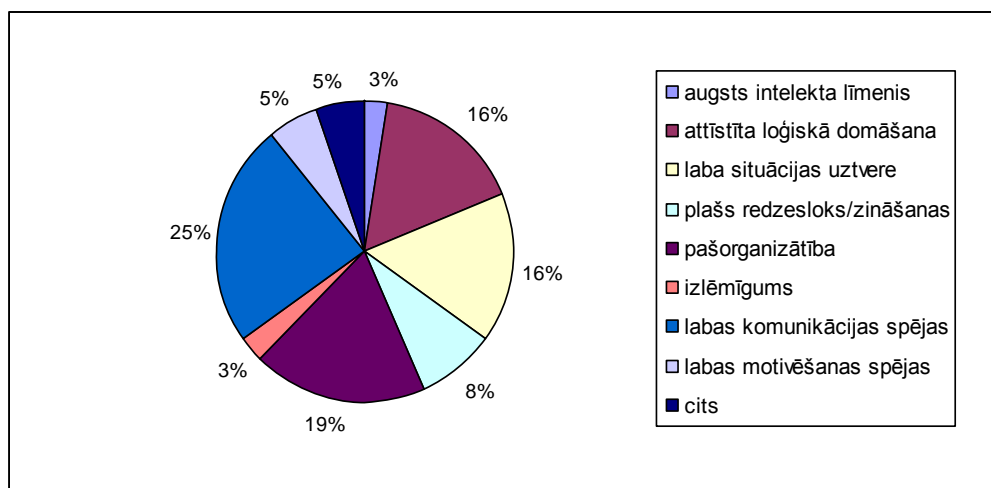


4.10. att. Vadītāja autoritāti veidojošie faktori

Šajā jautājumā darbinieku viedokļi bija diez gan atšķirīgi. 4.10. attēlā redzams, ka apmēram piektā daļa no visiem darbiniekiem (22%) uzskata, ka vadītāja autoritāti veido humora izjūta. Autore domā, ka tas ir pozitīvi, jo uzņēmumā ir svarīgi, lai vadītājs būtu apveltīts ar kaut nelielu humora izjūtu, lai viņš varētu arī pasmaidīt par visu notiekošo. Ļoti būtiski, lai vadītājam būtu arī profesionālās zināšanas, jo viņam ir jābūt kompetentam tajā, ko viņš dara. 16% uzskata, ka viņu vadītājam šādas zināšanas ir, un tas ir pozitīvs rādītājs. 13% no darbiniekiem uzskata, ka vadītāja autoritāti veido patstāvība, kas arī ir ļoti būtiski, jo uzņēmuma vadītājam ir jābūt ātri un patstāvīgi pieņemt dažādus svarīgus lēmumus, kas saistīti ar uzņēmuma darbību. Arī 13% apgalvo, ka viņu vadītājs spēj viņus atbalstīt dažādās situācijās, kas ir ļoti būtiski, jo vadītājam ir jāatbalsta savi padotie. Nedaudz mazāk (9%) uzskata, ka vadītājs prot uz klausīt. Šī prasme uz klausīt un atbalstīt ir ļoti būtiska, risinot dažādas ikdienas situācijas. Vadītājam noteikti ir jābūt prasmei pieņemt lēmumus, tas uzņēmuma darbībā ir ļoti svarīgi. 7% jeb neliela daļa no visiem darbiniekiem uzskata, ka vadītājam tāda piemīt. Tikai 5% no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem apgalvo, ka vadītāja autoritāti veido prasme uzsākt darbu novest līdz galam, 4% uzskata, ka vadītājs spēj iejusties otrā cilvēkā, ka viņam piemīt empātijas spējas. Tikai 2% saka, ka vadītāja autoritāti veido godīgums, noteiktība, kā arī vārdu un darbu saskaņa. Šīs arī ir svarīgas īpašības, taču uzņēmuma „X” vadītāja autoritāti tās veido tikai pavisam nedaudz. Neviens no darbiniekiem nemin, ka autoritāti veido precizitāte. Ir arī daži darbinieki (5%), kas izvēlas atbildi cits un

uzskata, ka vadītājs vispār autoritāti neveido vai arī, ka neviens no minētajiem faktoriem neveido viņu uzņēmuma vadītāja autoritāti.

Nākamais anketas jautājums bija saistīts ar vadītāja personību. Darbiniekiem bija jāatzīmē, kas vislabāk raksturo viņu vadītāju (sk. 4.11. att.). Ir svarīgi noskaidrot, kādas rakstura īpašības piemīt uzņēmuma „X” vadītājam.

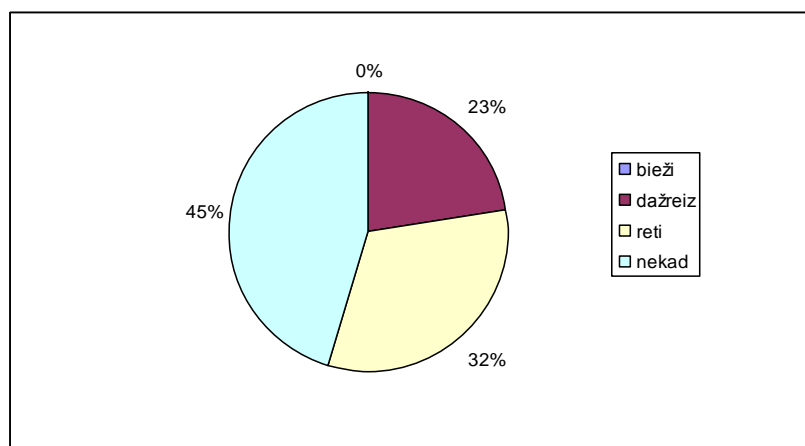


4.11. att. Īpašības, kas raksturīgas vadītājam

Arī šajā jautājumā uzņēmuma „X” darbinieku viedokļi atšķīrās. 4.11. attēlā redzams, ka 25% uzskata, ka vadītājam piemīt labas komunikācijas spējas, kas ir ļoti svarīgi, jo vadītājam ir jābūt komunikablam un jāspēj komunicēt ar uzņēmuma darbiniekiem. Nedaudz mazāk (19%) darbinieku uzskata, ka vadītājam ir raksturīga pašorganizētība. Arī šī ir būtiska īpašība, jo vadītājam ir jāprot organizēt savus darbus, tad arī viņš mācēs organizēt visa uzņēmuma „X” darbu. Vienāds skaits darbinieku (16%) apgalvo, ka vadītājam ir raksturīga attīstīta loģiskā domāšana un laba situācijas uztvere, kas arī nav mazsvarīgi. Tikai daži no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem (8%) uzskata, ka vadītājam ir plašs redzesloks un zināšanas. 5%, kas ir pavisam neliela daļa no darbiniekiem, ir atzīmējuši, ka vadītājam piemīt labas motivēšanas spējas. Šis ir ļoti zems rādītājs, un vēlreiz parāda to, ka vadītājam problēmas sagādā darbinieku motivēšana. 3% apgalvo, ka vadītājam piemīt augsts intelekta līmenis, kā arī izlēmīgums. Ir arī daži (5%), kuri izvēlas atbildi cits, jo, viņuprāt, neviens no autores minētajiem faktoriem nav raksturīgs uzņēmuma „X” vadītājam. Viņi neizvēlas šīs dotās pozitīvās īpašības, bet apgalvo, ka viņu vadītājam ir raksturīga „vārdu runāšana, kas neatbilst darbiem”. Šāds raksturojums ir ļoti negatīvs, un ir pavisam slikti, ka daži darbinieki tā domā par savu vadītāju. Autore uzskata, ka vadītājam būtu jāpiestrādā pie autoritātes iegūšanas darbinieku vidū.

Varas izmantošana uzņēmumā ir veids, kā vadītājs var ietekmēt savus padotos, lai pēc iespējas efektīvāk tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi. Autore uzskata, ka ir svarīgi noskaidrot,

vai vispār vadītājs uzņēmumā „X” pret saviem darbiniekiem mēdz pielietot kādu no varas veidiem (sk. 4.12. att.).



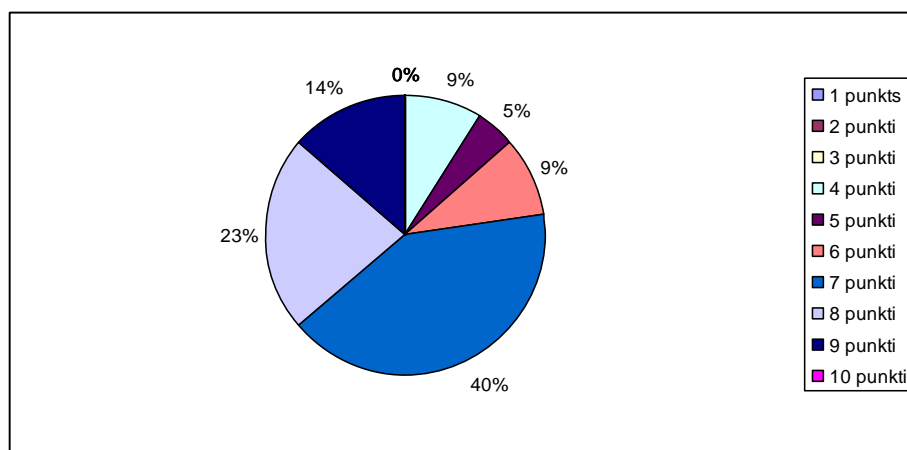
4.12. att. Vadītāja varas pielietošana uzņēmumā „X”

Kā redzams 4.12. attēlā, tad liela daļa (45%) no visiem darbiniekiem uzskata, ka vadītājs pret viņiem varu nemēdz pielietot. Vēl 32% apgalvo, ka tas notiek pavisam reti, un 23% no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem uzskata, ka šī varas pielietošana izpaužas tikai dažreiz. Neviens no aptaujātajiem uzņēmuma darbiniekiem neapgalvo, ka vadītājs varu mēdz pielietot bieži. Autore domā, ka šī uzņēmuma „X” darbinieki nav īsti izpratuši jautājuma būtību, viņi ir uztvēruši varu kā negatīvu parādību, kā vadītāja gribas uzspiešanu saviem darbiniekiem, jo tas ir tikai saprotams, ka šie darbinieki nezina, ka vara var izpausties dažādos veidos.

Autore pie šādiem secinājumiem nonāca arī, kad izpētīja, kādas atbildes darbinieki ir snieguši uz atvērto jautājumu kas bija, ja vadītājs pielieto varu, tad kā tas parasti izpaužas un kā Jūs reaģējat. Uz šo jautājumu netika dotas daudzas atbildes, ir atbildējuši tikai daži darbinieki. Visi no atbildētājiem varu ir uztvēruši kā negatīvu parādību uzņēmumā. Kāds darbinieks apgalvo, ka „vadītājs spiež strādāt tur, kur nevēlas, ka darbinieki tiek nepatiesi apvainoti un ka vadītājs neklausās paskaidrojumus”. Daži no uzņēmuma darbiniekiem, kas ir šajā jautājumā izteikuši savu viedokli, apgalvo, ka viņi parasti uz šādu vadītāja rīcību reaģē „ar pretreakciju, cenšas nepadoties, kā arī aizstāv savas tiesības”. Pēc šīm atbildēm ir redzams, ka šādai varas izmantošanai uzņēmumā „X” nav nozīmes, jo darbinieki uz šādu vadītāja rīcību reaģē ļoti negatīvi. Autore iesaka uzņēmuma vadītājam izvērtēt, kā pēc iespējas pareizāk pielietot pret saviem padotajiem varu.

Ir ļoti svarīgi, lai uzņēmuma vadītājs būtu augsti motivēts, lai viņam būtu augsta pašmotivācija, jo tikai šāds vadītājs spēj motivēt arī savus darbiniekus. Tāpēc nākamajā jautājumā darbiniekiem ar vērtēšanas skalas palīdzību bija jānovērtē, kāda ir viņu vadītāja

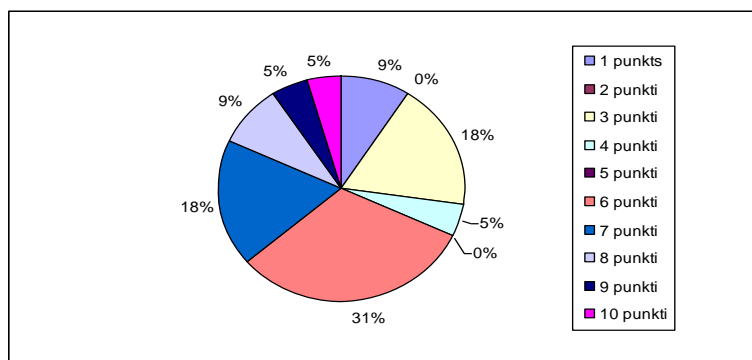
pašmotivācija, cik motivēts viņš ir pats. Darbiniekiem vadītājs bija jānovērtē no 1 līdz 10 punktiem, kur 1 – ļoti zema, 5 – vidēja un 10 – ļoti augsta (sk. 4.13. att.).



4.13. att. Vadītāja pašmotivācijas vērtējums

4.13. attēlā ir redzams, ka 40% no visiem uzņēmuma „X” darbiniekiem vadītāja pašmotivāciju vērtē labi, tas ir, ar 7 punktiem. Tas nozīmē, ka liela daļa no visiem darbiniekiem uzskata, ka vadītājs ir pietiekami motivēts. Ir arī tādi, kas vadītāja pašmotivāciju vērtē ar 8 un 9 punktiem. 23% uzskata, ka vadītājam ir augsta pašmotivācija, un 14% vadītāja pašmotivāciju ir novērtējuši ar 9 punktiem, kas ir ļoti augsts rādītājs. Ir arī tādi darbinieki, kuri apgalvo, ka vadītāja pašmotivācija ir vidēja. 9% no visiem uzņēmuma darbiniekiem uzskata, ka vadītāja motivācija ir diez gan vidēja, un viņi to ir novērtējuši ar 4 un 6 punktiem. Pavisam nedaudz (5%) ir novērtējuši šo pašmotivāciju ar 5 punktiem. Neviens no darbiniekiem neuzskata, ka vadītājam šī pašmotivācija ir ļoti zema vai arī ļoti augsta. Autore uzskata, ka šī uzņēmuma vadītājam ir diez gan laba pašmotivācija, spriežot pēc darbinieku sniegtajām atbildēm.

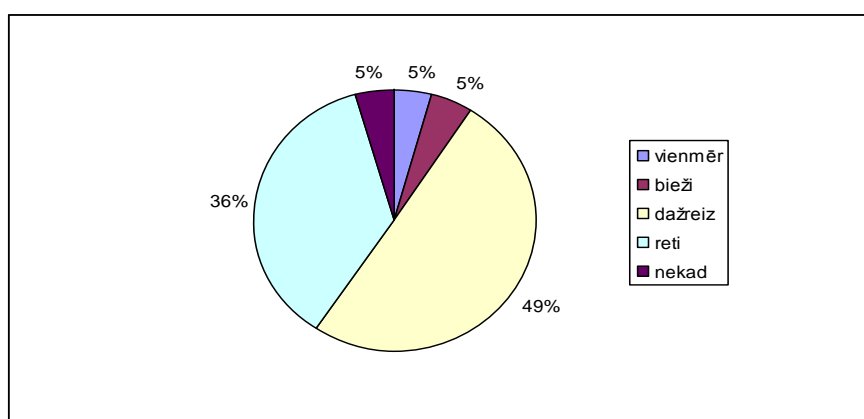
Nākamajā jautājumā darbiniekiem bija jāatbild, vai vadītājs darbinieku motivēšanā iegulda daudz pūļu (sk. 4.14. att.). Lai to noskaidrotu, autore atkal izmantoja vērtēšanas skalu, kur 1 – nemaz, 5 – vidēji un 10 – ļoti daudz pūļu vadītājs iegulda darbinieku motivēšanā.



4.14. att. Vadītāja ieguldītās pūles darbinieku motivēšanā

No 4.14. attēla var secināt, ka atbildes uz šo jautājumu ir diez gan atšķirīgas, darbinieki nav vienprātis par to, cik daudz pūļu uzņēmuma „X” vadītājs iegulda darbinieku motivēšanā. Liela daļa (31%) no visiem darbiniekiem vadītāja pūles ir novērtējuši tikai ar 6 punktiem, kas ir vidējs vērtējums un nav īpaši pozitīvs, jo nozīmē, ka vadītājs darbinieku motivēšanai nevelta īpaši lielu uzmanību, tāpēc arī liela daļa no darbiniekiem izjūt motivācijas vājināšanos. Ir arī darbinieki, kas uzskata, ka vadītājs gandrīz nemaz nevelta pūles, lai motivētu savus darbiniekus. 18% uzskata, ka vadītāja pūles ir vērtējamas tikai ar 3 punktiem, 9% tās vērtē pat ar 1 punktu, kas nozīmē, ka vadītājs nemaz neiegulda pūles darbinieku motivēšanā. Šie ir ļoti negatīvi rādītāji. 5% tās vērtē ar 4 punktiem, kas arī ir zem vidējā. Izpētot anketas, var secināt, ka šie darbinieki, kas vadītāja pūles darbinieku motivēšanā vērtē zem vidējā, ir virtuves darbinieki: šefpavāri, pavāri, picu cepēji un trauku mazgātāji. Visi šie darbinieki uzskata, ka vadītājs darbinieku motivēšanā gandrīz nemaz neiegulda pūles. 4.14. attēlā redzams, ka 18% no darbiniekiem šīs pūles vērtē ar 7 punktiem, 9% ar 8 punktiem, un 5% ar 9 un pat 10 punktiem. Šādi uzskata pārsvarā uzņēmuma „X” viesmīļi. Ļoti iespējams, ka vadītājs pievērš uzmanību tikai tiem darbiniekiem, kas ikdienā atrodas ciešā kontaktā ar klientiem (viesmīļi), taču neuzskata, ka šī uzmanība būtu jāvelta arī pārējiem darbiniekiem. Autore iepriekš jau aprakstīja, ka uzņēmumā pastāv daudzi motivācijas veidi, taču pēc rezultātiem jāsecina, ka darbinieki tos īsti nenovērtē. Vadītājam noteikti vajadzētu pielikt lielākas pūles, lai darbinieki novērtētu šos centienus viņu motivācijā.

Atzinībai no vadītāja puses ir ļoti liela nozīme darbinieku motivēšanā, tāpēc arī nākamais jautājums uzņēmuma darbiniekiem bija novērtēt, cik bieži vadītājs izsaka atzinību par labi padarītu darbu (sk. 4.15. att.).

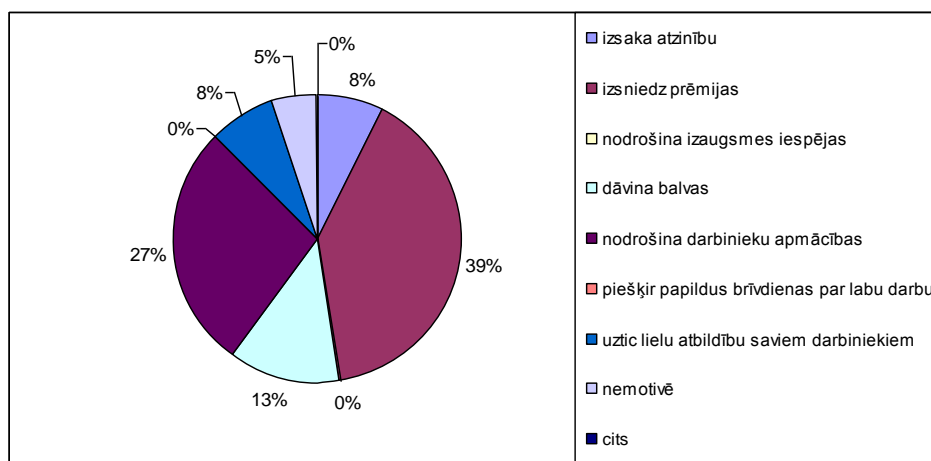


4.15. att. Vadītāja atzinības izteikšanas biežums

Kā redzams 4.15. attēlā, tad lielākā daļa (49%), kas ir gandrīz puse no visiem darbiniekiem, uzskata, ka vadītājs dažreiz izsaka atzinību par labi padarītu darbu. Tas nozīmē

to, ka ne visus labos darbus, kurus veic uzņēmuma „X” darbinieki, vadītājs novērtē ar atzinību. Taču autore uzskata, ka atzinīgi vārdi no vadītāja puses ir ļoti svarīgi darbinieku motivēšanas procesā. Ļoti maz no visiem darbiniekiem, tikai 5% apgalvo, ka šī atzinība tiek izteikta vienmēr vai bieži. Vēl 36%, kas arī ir paliela darbinieku daļa, uzsver, ka šī atzinība no vadītāja puses ir dzirdama pavisam reti. Un ir arī tādi (5%), kuri apgalvo, ka nekad nav dzirdējuši atzinīgus vārdus no uzņēmuma „X” vadītāja. Uzņēmuma vadītājs novērtē atzinības izteikšanas svarīgumu, taču darbinieki to neizjūt. Vadītājam noteikti vajadzētu izvērtēt, cik bieži viņš savus darbiniekus uzslavē, izsaka atzinību par labi paveiktu darbu, jo sirds dziļumos katrs darbinieks vēlas būt novērtēts.

Viens no pēdējiem jautājumiem, kas saistīts ar vadītāja lomu uzņēmumā, bija noskaidrot, kā vadītājs motivē savus darbiniekus (sk. 4.16. att.). Šis ir ļoti svarīgs jautājums, jo ir būtiski noskaidrot, kādus motivācijas veidus izmanto uzņēmuma „X” vadītājs, lai motivēšanas process noritētu veiksmīgi.



4.16. att. Vadītāja izmantotie motivēšanas veidi

No 4.16. attēla izriet, ka lielākā daļa (39%) apgalvo, ka viens no motivēšanas veidiem, kuru darbinieku motivēšanas procesā izmanto vadītājs, ir prēmiju izsniegšana darbiniekiem. Kā jau iepriekšējās nodaļās tika minēts, ka uzņēmumā „X” šīs prēmijas tiek izsniegtas par augstiem sasniegumiem. 27% no visiem darbiniekiem kā motivēšanas veidu min darbinieku apmācību nodrošināšanu. Šīs apmācības arī ir ļoti būtiskas uzņēmuma darbiniekiem. 13% min, ka motivēšanas veids, kuru izmanto vadītājs, ir dažādu balvu dāvināšana, piemēram, dāvanu kartes, kino biļetes, kā arī brauciens ar kruīza kuģi. Arī šīs balvas tiek dāvinātas par īpaši augstiem sasniegumiem. Autore uzskata, ka tas ir ļoti pozitīvi, jo pēc šo balvu saņemšanas darbinieku motivācija paaugstinās, un viņi ar lielāku entuziasmu pilda savus darba pienākumus. Tikai 8% no uzņēmuma „X” darbiniekiem kā motivēšanas veidus min atzinības izteikšanu un lielas atbildības uzticēšanu saviem darbiniekiem. Ir arī tādi (5%), kuri

uzskata, ka vadītājs nekādā veidā viņus nemotivē, kas ir slikts rādītājs. Neviens no darbiniekiem par motivēšanas veidu neuzskata izaugsmes iespēju nodrošināšanu, tas ir savādi, jo ir zināms, ka šajā uzņēmumā „X” darbiniekiem tiek nodrošinātas izaugsmes iespējas, viņi tās tikai vēl nav izmantojuši. Pēc 4.16. attēla var secināt, ka uzņēmumā netiek piešķirtas papildus brīvdienas par labu darbu, tas nozīmē to, ka vadītājs šādu motivēšanas veidu neizmanto. Pārsvārā darbinieki min materiālo motivāciju, kas vienmēr ir īslaicīga, un pie šādām pastāvīgām prēmijām darbinieki ļoti ātri pierod un to vairs neuzskata par motivējošu. Vadītājam vairāk būtu jāpievērš uzmanība nemateriālai motivācijai.

Kā pēdējais anketas jautājums bija darbinieku padoms vai ieteikums vadītājam saistībā ar darbinieku motivēšanu. Šajā jautājumā uzņēmuma „X” darbinieki varēja brīvi izteikt savu viedokli. Autorei bija interesanti lasīt darbinieku sniegtās atbildes. Vairāk nekā puse no visiem darbiniekiem vadītājam iesaka, lai viņš „biežāk izsaka atzinīgus vārdus saviem darbiniekiem, saka paldies par darbu stresa situācijās un vispār”. Bija arī tādi darbinieki, kuri savam vadītājam iesaka „vairāk novērtēt situāciju no darbinieku skata punkta, vairāk cienīt sevi un citus, kā arī ar lielāku interesi pildīt vadītāja pienākumus”. Pēc visām šīm atbildēm var secināt, ka uzņēmuma „X” vadītājs bieži neizsaka atzinīgus vārdus saviem padotajiem par labi padarītu darbu, taču viņam noteikti pie tā ir jāpiedomā, jo atzinības izteikšana ir ļoti svarīgs motivēšanas veids un galvenais, ka tas neko nemaksā.

Pēc visām šīm uzņēmuma „X” darbinieku sniegtajām atbildēm autore secina, ka vadītājs ir diez gan zinošs, kompetents, pildot savus darba pienākumus. Vadītājs ir arī diez gan motivēts veikt sev uzticētos darba pienākumus, taču ir jāpiedomā pie uzņēmuma „X” darbinieku motivēšanas. Prēmijas, protams, motivē darbiniekus, taču vadītājam biežāk ir jāsaka atzinīgi vārdi saviem padotajiem, jo tas noteikti paaugstinās viņu motivāciju, un viņi ar lielāku prieku pildīs savus darba pienākumus.

Šīs bija darbinieku atbildes, kuras uz anketas jautājumiem viņi bija snieguši par vadītāja lomā uzņēmumā „X”. Taču autore uzskata, ka ļoti svarīgi ir noskaidrot, ko par darbinieku motivēšanu, varas izmantošanu, vadītāja autoritāti, motivācijas principiem domā pats uzņēmuma „X” vadītājs. Lai to noskaidrotu, tika veikta intervija ar uzņēmuma vadītāju. Šī intervija sastāv no desmit dažādiem jautājumiem. Intervija ar uzņēmuma vadītāju tika veikta 2012. gada aprīlī. Tālāk autore analizēs vadītāja sniegtās atbildes. Intervijas jautājumi un atbildes uz tiem ir attēlotas 2. pielikumā.

Pirmais, ko autore vēlējas noskaidrot, bija, cik ilgi vadītājs strādā uzņēmumā „X”. Vadītājs sniedza īsu atbildi, ka „uzņēmumu vada nedaudz vairāk nekā vienu gadu”. Tas nav pārāk ilgs laiks, taču jāņem vērā, ka pirms šī uzņēmuma vadīšanas, vadītājs ir vēl divos uzņēmumos strādājis vadošos amatos, tātad par uzņēmuma vadītāju. Tas nozīmē, ka

vadītājam ir pieredze uzņēmuma vadīšanā un viņš zina, ko nozīmē vadīt un organizēt savu un darbinieku darbu.

Nākamais intervijas jautājums bija saistīts ar vadītāja apmierinātību ar darbu, vai viņš ir apmierināts ar šo darbu, saviem darba pienākumiem. Uz šo jautājumu vadītājs atbildēja: „Darbs ir intensīvs, aizraujoši mainīgs. Darbs ar cilvēkiem, ēdieniem un dzērieniem ir tās lietas, kas mani interesē un patīk. Patīk, ka ir jauni izaicinājumi un pienākumi.” Pēc šīs atbildes autore secina, ka uzņēmuma „X” vadītājs ir apmierināts ar darbu un darba pienākumiem, kas viņam uzticēti. Būtiski ir, lai vadītājam interesē un patīk tas, ko viņš dara, jo arī tad uzņēmuma darbinieki ar lielāku prieku pildīs savus darba pienākumus. Vadītājs ir piemērs saviem darbiniekiem. Taču diemžēl darbinieki neizjūt to, ka vadītājs savus darba pienākumus vienmēr pilda ar prieku, vadītājam šim faktam būtu jāpievērš uzmanība. Vadītājs apgalvoja, ka viņam patīk jauni izaicinājumi un pienākumi. Tas ir ļoti svarīgi, jo autore uzskata, ka vadītājam bieži jāsaskaras ar dažādiem jauniem izaicinājumiem ikdienas darbā. Vadītājs sākumā teica, ka darbs ir intensīvs, aizraujoši mainīgs. Arī šim izteikumam autore piekrīt, un vadītājam noteikti ir jāpārvērš šim pārmaiņām. Spriežot pēc vadītāja atbildes, viņš spēj pielāgoties pārmaiņām, jo apgalvoja, ka patīk jauni izaicinājumi un pienākumi.

Ļoti svarīgi ir noskaidrot, kāda ir vadītāja pašmotivācija, cik motivēts viņš ir pats, jo, kā jau ir zināms, tikai augsti motivēts vadītājs spēj motivēt un iedvesmot citus, savus darbiniekus. Vadītājs atbildēja: „Uzskatu, ka esmu labi motivēts. Tāpat saņemu atzinīgus vārdus, un man motivāciju rada darba rezultāti. Patīk tas, ko daru. Man sniedz gandarījumu labi padarīts darbs.” Pēc vadītāja atbildes autore secina, ka viņam pietiek motivācijas, lai veiktu sev uzticētos darba pienākumus, taču paši uzņēmuma „X” darbinieki šo vadītāja motivāciju nevērtē ļoti augstu, bet gan kā diez gan labu.

Nākamais intervijas jautājums bija noskaidrot, kas pašu vadītāju motivē darbam, vai tā ir alga, interesants darbs, izaugsmes iespējas. Vadītājs uz šo jautājumu sniedza šādu atbildi: „Darbam motivē atzinība no augstākās vadības puses un darba augļi, proti, liels apgrozījums, apmierināti darbinieki, augsti rādītāji, liela uzņēmuma „X” apmeklētība. Protams, arī izaugsmes iespējas un atalgojums. Svarīgi man pašapliecināties, ka varu.” Tā kā autores izvēlētais uzņēmums ir Liepājas uzņēmuma „X” filiāle, tad arī šajā vietā ir pati augstākā uzņēmuma „X” vadība, un pārējie vadītāji ir pakļauti šai vadībai. Vadītājs jau arī minēja, ka viņa motivators ir atzinīgi vārdi no augstākās vadības puses. Ir svarīgi, lai pats uzņēmuma „X” vadītājs dzird atzinību, jo tad viņš saprot, cik daudz šie atzinīgie vārdi nozīmē, cik labs motivators tie ir, jo tikai tad viņš spēs izteikt atzinību arī saviem darbiniekiem. Taču diemžēl šie atzinīgie vārdi uzņēmumā „X” neskan diez gan bieži, lai gan vadītājs zina, cik tie ir

svarīgi. Spriežot pēc atbildes, tad vadītājs vēlas, lai viņi darbinieki būtu pēc iespējas apmierinātāki, jo tikai tad tiks sasniegti arī šie augstie rādītāji, lielāks apgrozījums, kā arī lielāka uzņēmuma „X” apmeklētība, jo darbiniekiem ir vistiešākais kontakts ar uzņēmuma klientiem. Vadītājs nenoliedz, ka viņu motivē arī atalgojums, protams, ka nauda daudziem ir labs motivators.

Protams, ka autorei ir svarīgi noskaidrot, kādus motivēšanas veidus izmanto uzņēmuma „X” vadītājs, lai motivētu savus darbiniekus. Vadītāja atbilde bija šāda: „Darbiniekus motivēju ar uzslavām, atzinību, pozitīviem vārdiem. Apjautājos, kā sokas. Tiek rīkoti dažādi konkursi, pasākumi, piemēram, Ziemassvētku pasākums boulingā. Motivēju arī ar konkurenci. Katrs jau vēlas būt labākais. Cenšos radīt patīkamu darba vietu ar pozitīvu atmosfēru un ikdienu padarīt interesantāku. Uz svētkiem dodu iespēju viesmīļiem ģērbties savādāk, lai radītu īpašu svētku sajūtu.” Vadītāja atbilde ir izsmieļoša un atspoguļo dažādus motivēšanas veidus, taču darbinieki neuzskata, ka šīs atzinības un pozitīvie vārdi tiek izteikti bieži, praksē vadītājam to diemžēl neizdodas veiksmīgi pielietot. Darbiniekus noteikti motivē arī šie dažāda veida konkursi un pasākumi, kas tiek rīkoti. Konkurence noteikti arī motivē, un ir zināms, ka starp visiem uzņēmumiem „X” notiek sacensība, kurš būs labākais uzņēmums, kuram būs vislielākais apgrozījums. Katrā uzņēmumā būtiska ir pozitīva komandas gara uzturēšana, un uzņēmuma vadītājs jau minēja, ka tiek rīkoti šie kolektīvie pasākumi, ka viņš cenšas radīt patīkamu darba vietu saviem darbiniekiem. Autore uzskata, ka šajā uzņēmumā pastāv dažādi motivēšanas veidi.

Nākamajā jautājumā autore vēlējās noskaidrot, ko vadītājs domā par vadītāja lomu darbinieku motivēšanā, cik liela šī vadītāja loma ir motivēšanas procesā. Autorei bija interesanti uzzināt, ko par šo jautājumu domā vadītājs. Vadītājs apgalvoja, ka „ļoti liela, ka vadītājs ir tas, kurš veido vai neveido darbinieku motivāciju darbam, vismaz lielā mērā to ietekmē”. Īsa, bet skaidra atbilde. Vadītājs apzinās, ka viņš ir tā persona, kura lielā mērā ir atbildīga par savu padoto motivāciju darbam, taču pēc darbinieku sniegtajām atbildēm ir redzams, ka uzņēmuma „X” vadītājam problēmas sagādā darbinieku motivēšana. Iespējams, ka tas izskaidrojams ar to, ka vadītājs nekad nav vēlējies zināt savu padoto viedokli, kas saistīts ar viņu motivāciju, ka vienmēr bijis tikai aizņemts ar saviem plāniem.

Katrs vadītājs vēlas, lai viņa vadītājā uzņēmumā strādā augsti motivēti darbinieki. Taču autore vēlējās noskaidrot, vai arī šim uzņēmuma „X” vadītājam ir svarīgi, lai uzņēmumā strādā augsti motivēti darbinieki. Arī uz šo jautājumu vadītājs sniedza īsu, bet pārlicinošu atbildi. Viņš uzskata, ka ar motivētiem cilvēkiem ir vieglāk strādāt un sasniegt noteiktos mērķus, ka ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu augsti motivēti darbinieki. Protams, ka ir sarežģītāk strādāt ar cilvēkiem, kuriem trūkst motivācijas darbam, kā arī ir grūtāk šādus

cilvēkus motivēt. Spriežot pēc vadītāja atbildes, viņš īsti neapzinās, ka arī viņa vadītājā uzņēmumā ir problēmas ar darbinieku motivēšanu, ja jau lielākā daļā izvērtē iespēju mainīt darba vietu.

Svarīgi bija arī noskaidrot, kādus motivācijas principus uzņēmuma „X” vadītājs ievēro attiecībā pret saviem darbiniekiem. Kā vienu no principiem vadītājs min mērķu izvirzīšanu. Ir svarīgi, lai tiktu izvirzīti izaicinoši, bet reāli sasniedzami uzņēmuma mērķi. Tas ir pozitīvi, jo darbiniekiem ir svarīgi zināt, kādus mērķus ir noteicis vadītājs, un vadītājam uzņēmuma darbinieki sapulcēs noteikti ir jāiepazīstina ar šiem izvirzītajiem mērķiem. Šajā uzņēmumā „X” tas arī tiek darīts. Kā otru motivācijas principu uzņēmuma „X” vadītājs nosauc konkurences radīšanu. Kā jau iepriekš autore minēja, šāda konkurence starp uzņēmumiem noteikti motivē darbiniekus strādāt ražīgāk. Nākamais princips, kuru min vadītājs, ir atzinības izteikšana darbiniekiem, paslavēšana par labiem sasniegumiem darbā. Šis ir ļoti svarīgs princips, taču uzņēmumā „X” atzinība netiek izteikta diez gan bieži. Protams, arī nauda ir labs motivators. Kā pēdējo motivācijas principu vadītājs nosauc labāko darbinieku prēmēšanu. Katram darbiniekam ir patīkami saņemt no vadītāja papildus prēmijas par labiem darba sasniegumiem, noteikti rodas sajūta, ka vadītājs novērtē darbinieku darbu. Autore secina, ka visi šie vadītāja nosauktie motivācijas principi pozitīvi ietekmē uzņēmuma „X” darbinieku motivāciju.

Viens no pēdējiem intervijas jautājumiem bija saistīts ar vadītāja autoritāti, kā tā tiek veidota un cik šī autoritāte ir svarīga vadītāja darbā. Vadītājs atklāja, ka nekad nenostāda sevi augstāk par uzņēmuma darbiniekiem, bet tāpat viņa padotajiem ir jāzina, kurš ir vadītājs un kuram jāpakļaujas. Vēl vadītājs piebilst, ka uzklau savus darbiniekus un vienmēr meklē kopā risinājumus dažādām situācijām, bet tajā pašā laikā saglabā uzņēmumā noteiktās prasības. Pēc vadītāja atbildes autore secina, ka vadītāja autoritātei ir svarīga loma uzņēmumā, neskatoties uz to, ka autoritāti ir grūti iegūt, taču, ja tā pastāv, tad arī darbinieki pieņem vadītāju un uzticas viņam. Noteikti ir svarīgi, lai uzņēmuma vadītājs uzklau savus darbiniekus, jo šiem darbiniekiem ir nozīmīgs vadītāja atbalsts dažādās darba situācijās. Autore uzskata, ka uzņēmuma „X” vadītājs cenšas veidot šo subjektīvo autoritāti, taču nozīmīga daļa darbinieku īsti to neatzīst.

Ir zināms, ka vadītājam uzņēmumā ir jālieto vara, lai tiktu sasniegti uzņēmuma noteiktie mērķi. Kā arī ir zināms, ka ir dažādi varas veidi, kurus vadītājs var izmantot attiecībā pret saviem padotajiem. Pēdējā jautājumā autore vēlējās noskaidrot, vai uzņēmuma „X” vadītājs mēdz pielietot varu pret darbiniekiem, un, ja pielieto, tad kā tā izpaužas. Vadītājs atbildēja, ka „vara izpaužas tikai ar atalgojuma un prēmiju sadali, un varbūt ar prasībām. Soda darbiniekus par pārkāpumiem”. Izpētot šo atbildi, autore secina, ka uzņēmumā „X” tiek izmantoti trīs

varas veidi. Tiek izmantota formālā vara, jo darbinieki zina, kurš ir uzņēmuma vadītājs un kādas ir viņa noteiktās prasības. Vēl vadītājs min atalgojuma varu, jo viņš ir tas, kurš izlemj, kuram izsniegt prēmijas par labiem sasniegumiem. Kā arī tiek izmantota piespiedu vara, jo uzņēmuma „X” vadītājs savus padotos soda par dažādiem pārkāpumiem.

No visām šīm uzņēmuma „X” vadītāja sniegtajām atbildēm autore secina, ka pats vadītājs ir motivēts veikt savus darba pienākumus, taču viņam problēmas sagādā darbinieku motivēšana. Viņam ļoti svarīgi ir dzirdēt atzinīgus vārdus no augstākās vadības. Vadītājs uzskata, ka darbinieku motivēšanā liela loma ir tieši uzņēmuma vadītājam, un ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu augsti motivēti darbinieki. Uzņēmuma „X” vadītājam noteikti būtu jāapdomā, ko darīt, lai viņa vadītajā uzņēmumā patiešām strādātu šie augsti motivētie darbinieki, un kā motivēt šos darbiniekus. Varas pielietošana un autoritātes veidošana ir būtiski faktori, lai pēc iespējas efektīvāk tiktu sasniegti uzņēmuma izvirzītie mērķi.

SECINĀJUMI

1. Vadītājs ir uzņēmuma darbinieks, kurš veic plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles funkcijas, atbild par uzņēmuma resursu izmantošanu un pieņem lēmumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus.
2. Vadītāja sekmīgas darbības nodrošināšanā ir nepieciešamas konceptuālās, analītiskās, savstarpējo attiecību un profesionālās prasmes.
3. Vadītāja autoritātes veidošanas un uzturēšanas pamatā ir tādas svarīgas īpašības kā pastāvīgums, godīgums, prasme uzklaut, patstāvība, empātija, noteiktība, radoša pieeja, spēja atbalstīt, humora izjūta, prasme uzsāktu novest līdz galam, vārdu un darbības vienotība, precizitāte, iniciatīva.
4. Lai panāktu efektīvu vadīšanu, vadītājam ir jālieto vara pret darbiniekiem, un pastāv vairāki varas veidi – formālā, atalgojuma, piespiedu, eksperta un personības vara, kurus vadītājs var izmantot, lai ietekmētu padoto uzvedību un uzdevumu izpildi.
5. Motivācija ir saistīta ar iemeslu, kāpēc cilvēki dara vai atturas no kādas lietas darīšanas, motivācija var izpausties divos veidos, tas ir, cilvēki paši sev rada motivāciju, un tā ir iekšējā motivācija, kā arī motivāciju var radīt uzņēmuma vadība, kas ir ārējā motivācija.
6. Atzinība ir spēcīgs un iedarbīgs motivācijas līdzeklis, kas arī veicina uzticību jeb lojalitāti uzņēmumam, un ikviens vēlas dzirdēt atzinīgus vārdus par labi padarītu darbu, taču uzslavas jālieto apdomīgi, tām jāatbilst reāli gūtiem sasniegumiem.
7. Pētītais uzņēmums ir ēdināšanas uzņēmums, kurš uzsāka savu darbību 2010. gadā, tā organizatoriskā struktūra ir neliela, un visi darbinieki ir pakļauti vienam vadītājam, kurš ikdienā pieņem lēmumus par resursu sadali, atbild par darbības koriģēšanu, kā arī pārstāv uzņēmumu dažādās darījumu sarunās.

8. Uzņēmumā pastāv dažādi darbinieku motivēšanas veidi, tiek īstenota gan materiālā, gan nemateriāla motivācija, darbiniekiem tiek izsniegtas prēmijas, dāvinātas dažādas dāvanas svētkos, izsniegtas balvas par sasniegumiem kādā konkursā, lai saliedētu kolektīvu, tiek rīkoti kopīgi pasākumi, kā arī darbinieki tiek motivēti ar apmācībām, kuras ir nepieciešamas, lai apgūtu jaunus ēdienus.
9. Lielākā daļa uzņēmuma darbinieku (82%) nav līdz galam apmierināti ar darbu, 77% darbinieku izjūt motivācijas vājināšanos, pildot savus darba pienākumus, un 73% no visiem darbiniekiem izvērtē iespēju mainīt darba vietu, lai gan uzņēmumā tiek pielietoti dažādi darbinieku motivācijas veidi.
10. Uzņēmumā ir izveidojies draudzīgs un saliedēts kolektīvs, ko norāda 37% respondenti kā galveno faktoru, kas viņus motivē strādāt šajā uzņēmumā.
11. Lielākā daļa uzņēmuma darbinieku (63%) sava vadītāja kompetenci pienākumu izpildē novērtē kā labu un atbilstošu vadītāja amatam, kā arī vadītāja pašmotivācija tiek vērtēta augstu, ko arī pamato pats vadītājs.
12. 63% darbinieki uzskata, ka vadītājs neiegulda pietiekamas pūles darbinieku motivēšanā, lai gan pats vadītājs apzinās savu atbildību un nozīmi darbinieku motivēšanā.
13. Vadītājs novērtē atzinības izteikšanas svarīgumu, taču tikai 5% padoto atzīmēja, ka atzinība tiek izteikta vienmēr.
14. Lielākā daļa no darbiniekiem (41%) uzņēmumā strādā vairāk nekā gadu, 27% darbinieku strādā jau kopš uzņēmuma atvēršanas brīža, tātad kadru mainība ir neliela.
15. Tikai 5% no visiem darbiniekiem apgalvo, ka vadītājam piemīt labas motivēšanas spējas, tas izskaidro to, ka vadītājam problēmas sagādā darbinieku motivēšana, vēl vadītājam ir grūtības ar autoritātes iegūšanu darbinieku vidū, jo ir arī daži darbinieki (5%), kas uzskata, ka vadītājs autoritāti nav ieguvis.
16. 59% darbinieki ir atzīmējuši, ka vadītājs tikai dažreiz pilda savus darba pienākumus ar prieku, lai gan pats vadītājs apgalvo, ka šis darbs viņam patīk un interesē.

17. 45% darbinieki uzskata, ka vadītājs nekad nepielieto varu, lai ietekmētu savus padotos, 32% ir atzīmējuši, ka tas notiek reti, tomēr pats vadītājs apgalvo, ka izmanto formālo, atalgojuma un piespiedu varu.

PRIEKŠLIKUMI

1. Regulāra personāla aptaujas veikšana, lai noskaidrotu, kas tieši neapmierina darbiniekus ikdienas darbā, vai un kāpēc viņi izjūt motivācijas vājināšanos un ir gatavi mainīt darba vietu. Vadītājam ir nepieciešams izziņāt viņa padoto vajadzības. Vadītājs varētu sapulcēs izdalīt šīs izstrādātās anketas, lai darbinieki tās aizpilda, un pēc tam viņš tās apkopotu, analizētu un izdarītu secinājumus. Pēc anketām vadītājs varētu redzēt, kas jāuzlabo uzņēmumā, lai darbinieki būtu apmierināti ar darbu.
2. Darbinieku iepazīstināšana ar uzņēmuma mērķiem, radot ieinteresētību kopējā darba rezultātā, kā arī darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar viņu ikdienas darbu. Vadītājs katru mēnesi sapulcē iepazīstina savus padotos ar nākamā mēneša mērķiem, kuri būtu jāsasniež. Tā kā uzņēmuma viesmīļiem ir vistiešākais kontakts ar klientiem, tad viņi būtu jāiesaista lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar lielāku apmeklētību un apgrozījumu. Šādā veidā darbinieki tiktu iesaistīti darba plānošanā un organizēšanā.
3. Motivācijas sistēmas pilnveidošana. Biežāka atzinības izteikšana darbiniekiem. Pēc iespējas vairāk un biežāk izmantot nemateriālās motivācijas veidus, lai motivētu uzņēmuma darbiniekus. Šīs atzinības vadītājs varētu izteikt mēneša sapulcēs labākajiem darbiniekiem kolēģu priekšā. Vadītājam ir jāprot uzslavēt darbiniekus, jo tas viņus noteikti motivē strādāt labāk. Kā arī būtu svarīgi pieiet pie katra darbinieka atsevišķi un pateikt atzinīgus vārdus, kad viņš ir paveicis kādu labu darbu.
4. Vadītāja darba pienākumu pildīšana ar lielāku prieku un entuziasmu, radot darbiniekiem pozitīvu piemēru, lai arī viņi vēlētos pildīt sev uzticētos pienākumus ar lielāku aizrautību. Ļoti svarīgi, lai vadītājs, veicot savus darba pienākumus nebūtu dusmīgs vai neapmierināts, bet vienmēr viņa sejā būtu smaids un viņš ar prieku darītu darbu.
5. Vadītāja autoritātes iegūšana un uzturēšana darbinieku vidū, lai darbinieki vairāk uzticētos uzņēmuma vadītājam. Svarīgi, lai uzņēmumā būtu vadītājs, kam darbinieki var uzticēties. Vadītājs šo autoritāti varētu iegūt, vienmēr uzklusot savu padoto viedokli, atbalstot viņus dažādās sarežģītās un ne tik sarežģītās darba situācijās. Ļoti būtiski, lai vadītājam būtu empātijas spējas, lai viņš spētu saskatīt dažādas situācijas

arī no darbinieku skata punkta. Vadītājam ir jābūt pozitīvai, saprotošai attieksmei pret saviem darbiniekiem. Vadītājam noteikti vienmēr ir vārdiem jāsakā ar darbiem, kā arī jāprot iesāktais darbs novest līdz galam, jo tikai tad darbinieki spēs ticēt vadītāja vārdiem un darbiem. Lai šo autoritāti iegūtu, uzņēmuma vadītājam ir jāpiedomā, kā viņš izturas pret saviem darbiniekiem un kā sevi parāda, kādu darbinieki viņu redz no malas.

6. Radīt motivāciju ne tikai tiem uzņēmuma darbiniekiem, ar kuriem ikdienā visbiežāk saskaras vadītājs (viesmīļiem, administratoriem), bet arī pārējiem darbiniekiem, ar kuriem vadītājs parasti nav tik ciešā kontaktā (virtuves strādnieki). Šī motivācijas radīšana varētu izpausties tajā pašā atzinības izteikšanā, darbinieku viedokļa uzklaušīšanā, atbalstīšanā. Vadītājam būtu jāatceras, ka arī virtuvē ir darbinieki, kuri vēlas būt novērtēti, kuri vēlas dzirdēt kādus atzinīgus vārdus no vadītāja.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. **Ārmstrongs M.** *Kā kļūt par izcilu menedžeri.* R.: Zvaigzne ABC, 2008. – 344 lpp.
2. **Certo S.C. and Certo S. T.** *Modern management.* New Jersey: Ltd Pearson Education, 2006. – 621 p.
3. **Cole G.A.** *Management. Theory and Practice.* London: DP Publications Ltd Aldine Place, 1993. – 466 p.
4. **Daft R.L.** *Management.* Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1993. – 824 p.
5. **Dāvidsone G.** *Organizāciju efektivitātes modelis.* Izdevējietāde: ODA, 2008. – 332 lpp.
6. **Edeirs DŽ.** *Līderība un motivācija.* R.: Lietišķās informācijas dienests, 2007. – 136 lpp.
7. **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas.* R.: Latvijas Izglītības fonds. – 308 lpp.
8. **Forands I.** *Menedžmenta autoritātes.* R.: Latvijas Izglītības fonds, 2007. – 217 lpp.
9. **Ivans U., Ruskule S.** *Vadīšanas pamati.* Māc. līdz. – R.: LLU, 2006. – 502 lpp.
10. **Klauss A., Brūvelis A. u. c.** *Pārvaldības tehnoloģijas.* R.: Mediju nams, 2003. – 240 lpp.
11. **Klemensone S., Gerets B. u. c.** *Vadībinības rokasgrāmata.* R.: Zvaigzne ABC, 2004. – 256 lpp.
12. **Līdumnieks A.** *Vadīšana.* R.: Māc. līdz., 1996. – 244 lpp.
13. **Pikeringa P.** *Personāla vadība.* R.: Jāņa Rozes apgāds, 2002. – 127 lpp.
14. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments.* R.: Vaidelote, 2001. – 508 lpp.
15. **Reņģe V.** *Organizāciju psiholoģija.* R.: Kamene, 2002. – 128 lpp.
16. **Reņģe V.** *Sociālā psiholoģija.* R.: Zvaigzne ABC, 2002. – 181 lpp.
17. **Ruperte J.** *Uzņēmuma vadīšana.* R.: Jumava, 2010. – 200 lpp.
18. **Ruskule S.** *Vadīšana.* Māc. līdz. – Jelgava: LLU, 2005. – 456 lpp.
19. **Šķiltere D.** *Uzņēmuma vadīšana.* R.: KIF Biznesa komplekss, 1998. – 64 lpp.
20. **Šķiltere D.** *Vadīšanas pamati.* R.: KIF Biznesa komplekss, 1994. – 56 lpp.
21. **Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I.** *Vadības teorija.* R.: Jumava, 2006. – 248 lpp.
22. *Vadības prasme.* R.: Juventa, 1997. – 200 lpp.

23. *Uzņēmuma mājas lapa* [tiešsaiste] – [atsauce 29.03.2012.]. Pieejams:
https://www.e-pica.lv/lv/informacija/par_mums .

PIELIKUMI

ANKETA

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 4. kursa studente. Anketa ir izstrādāta, lai veiktu pētījumu par vadītāja lomu darbinieku motivēšanā. Anketa ir anonīma, un visi rezultāti tiks apkopoti un izmantoti bakalaura darba izstrādei. Lūdzu, aizpildiet anketu, Jūsu atbildi atzīmējot ar krustiņu.

1. Jūsu dzimums: † sieviete † vīrietis

2. Jūsu vecums: † 18 – 25 † 25 – 35 † 35 – 45 † 45 un vairāk

3. Jūsu ieņemamais amats uzņēmumā: _____

4. Cik ilgi Jūs strādājat šajā uzņēmumā?

† dažas dienas † dažas nedēļas † vairākus mēnešus
 † gadu un vairāk † kopš uzņēmuma atvēršanas brīža

5. Vai esat apmierināts ar darbu, ko darāt? (Lūdzu, novērtējiet, atzīmējot no 1 līdz 10, kur 1 – pilnībā neesmu apmierināts, 10 – esmu ļoti apmierināts).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Vai, Jūsaprāt, vadītājs ir zinošs savu pienākumu izpildē? (Lūdzu, novērtējiet, atzīmējot no 1 līdz 10, kur 1 – nav zinošs, 10 – pilnībā zinošs).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Vai vadītājs ar prieku pilda savus darba pienākumus?

† vienmēr † bieži † dažreiz † reti † nekad

8. Atzīmējiet, kas no minētā veido Jūsu vadītāja autoritāti (iespējami vairāki varianti)!

† godīgums † noteiktība
 † prasme uz klausīt † spēja atbalstīt
 † patstāvība † humora izjūta
 † profesionālās zināšanas † prasme uzsākt darbu novest līdz galam
 † empātija (spēja iejusties otrā cilvēkā) † vārdu un darbu saskaņa

† prasme pieņemt lēmumus † precizitāte

† cits _____

9. Kas vislabāk raksturo Jūsu vadītāju (iespējami vairāki varianti)?

† augsts intelekta līmenis † pašorganizētība

† attīstīta loģiskā domāšana † izlēmīgums

† laba situācijas uztvere † labas komunikācijas spējas

† plašs redzesloks/zināšanas † labas motivēšanas spējas

† cits _____

10. Vai esat ievērojis, ka vadītājs pret Jums pielieto varu?

† bieži † dažreiz † reti † nekad

11. Ja vadītājs pielieto varu, tad, kā tas parasti izpaužas un kā Jūs reaģējat?

12. Kāda ir Jūsu vadītāja pašmotivācija (cik motivēts viņš ir pats)? (Lūdzu, novērtējiet, atzīmējot no 1 līdz 10, kur 1 – ļoti zema, 10 – ļoti augsta).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Jūsprāt, vadītājs darbinieku motivēšanā iegulda daudz pūļu? (Lūdzu, novērtējiet, atzīmējot no 1 līdz 10, kur 1 – nemaz, 10 – ļoti daudz).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Cik bieži vadītājs izsaka atzinību par labi padarītu darbu?

† vienmēr † bieži † dažreiz † reti † nekad

15. Kā vadītājs motivē savus darbiniekus (var būt vairāki varianti)?

† izsaka atzinību † nodrošina darbinieku apmācības

† izsniedz prēmijas † piešķir papildus brīvdienas par labu darbu

† nodrošina izaugsmes iespējas † uztic lielu atbildību saviem darbiniekiem

† dāvina balvas, piemēram, _____ † nemotivē

† cits _____

16. Kas Jūs visvairāk motivē strādāt šajā uzņēmumā (var būt vairāki varianti)?

† draudzīgs, saliedēts kolektīvs † stabils un atbilstošs atalgojums

INTERVIJA

1. Cik ilgi Jūs strādājat šajā uzņēmumā?

Uzņēmumu vadu nedaudz vairāk nekā vienu gadu. Pirms tam vēl divos uzņēmumos strādāju par vadītāju.

2. Vai esat apmierināts ar šo darbu, saviem darba pienākumiem? Kāpēc?

Darbs ir intensīvs, aizraujoši mainīgs. Darbs ar cilvēkiem, ēdieniem un dzērieniem ir tās lietas, kas mani interesē un patīk. Patīk, ka ir jauni izaicinājumi un pienākumi.

3. Kā vērtējat savu pašmotivāciju, vai esat augsti motivēts vadītājs? Kāpēc tā uzskatāt?

Uzskatu, ka esmu labi motivēts. Tāpat saņemu atzinīgus vārdus, un man motivāciju rada darba rezultāti. Patīk tas, ko daru. Man sniedz gandarījumu labi padarīts darbs.

4. Kas Jūs pašu motivē darbam (alga, interesants darbs, izaugsmes iespējas utt.)?

Darbam motivē atzinība no augstākās vadības puses un darba augļi, proti, liels apgrozījums, apmierināti darbinieki, augsti rādītāji, liela uzņēmuma „X” apmeklētība. Protams, arī izaugsmes iespējas un atalgojums. Svarīgi man pašapliecināties, ka varu.

5. Kādus motivēšanas veidus izmantojat, lai motivētu savus darbiniekus?

Darbiniekus motivēju ar uzslavām, atzinību, pozitīviem vārdiem. Apjautājos, kā sokas. Tiek rīkoti dažādi konkursi, pasākumi, piemēram, Ziemassvētku pasākums boulingā. Motivēju arī ar konkurenci. Katrs jau vēlas būt labākais. Cenšos radīt patīkamu darba vietu ar pozitīvu atmosfēru un ikdienu padarīt interesantāku. Uz svētkiem dodu iespēju viesmīļiem ģērbties savādāk, lai radītu īpašu svētku sajūtu.

6. Kāda, Jūsaprāt, ir vadītāja loma darbinieku motivēšanā?

Ļoti liela. Vadītājs ir tas, kurš veido vai neveido darbinieku motivāciju darbam, vismaz lielā mērā to ietekmē.

7. Vai Jums ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu augsti motivēti darbinieki? Kāpēc?

Protams. Ar motivētiem cilvēkiem vieglāk strādāt un sasniegt mērķus.

8. Kādus motivācijas principus Jūs ievērojat attiecībā pret darbiniekiem?

Izvirzu mērķus. Radu konkurenci. Atzinīgi novērtēju darbiniekus, paslavēju par sasniegumiem. Prēmēju labākos darbiniekus.

9. Kā veidojat savu autoritāti, un cik tā ir svarīga Jūsu darbā?

Nekad nenostādu sevi augstāk par pārējiem, bet tāpat darbiniekiem ir jāzina, kurš ir vadītājs un kuram jāpakļaujas. Uzklāsu darbiniekus, meklēju risinājumus dažādās situācijās. Tajā pašā laikā ir jāsaņem prasības.

10. Vai mēdzat pielietot varu pret darbiniekiem? Ja jā, tad kā tas izpaužas?

Vara izpaužas tikai ar atalgojuma un prēmiju sadali, un varbūt ar prasībām. Sodu par pārkāpumiem.

Paldies!

Bakalaura darbs „Vadītāja loma darbinieku motivēšanā uzņēmumā „X”” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: **Sintija Faušteina** _____

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Biz.vad.maģ., pasniedzēja **Ilona Ozoliņa** _____

Recenzente: Maģ., lektore Maruta Putniņa

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____