

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTES
VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS PILNVEIDE
UZŅĒMUMĀ SIA „ITELLA LOGISTICS”**

**Improvement of staff motivation system in the company
LTD Itella Logistics**

BAKALAURA DARBS

Personāla vadības profesionālā bakalaura studiju programma

Autore: **Santa Lindava**

Studenta apliecības Nr.: sl17023

Darba vadītāja: **Dr. sc. admin., docente Antra Līne**

RĪGA 2019

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba temats ir Personāla motivācijas sistēmas pilnveide uzņēmumā SIA "Itella Logistics".

Bakalaura darbam tika izvēlēts tieši šis temats, jo autore, uzskata, ka galvenais veids kvalitatīvi un laikus padarītajiem darbiem ir motivācija, kuru gūst personāls no personīgā gandarījuma par padarītiem darbiem, uzņemot to no uzņēmuma iekšienes. Cilvēks ir viegli iespaidojams, tādēļ ir jārada tāda darba vide, savstarpējās attiecības un nosacījumi, kas neļaus nodzist tam deglim, kas mudina virzīties uz priekšu.

Darba mērķis: izstrādāt priekšlikumus personāla motivācijai un tās pilnveidei.

Darba struktūra sastāv no trīs nodaļām.

Darba pirmajā un otrajā - teorētiskajā sadaļā tika pētīta motivācijas teorētiskie aspekti. Tajā ir ietverts četru teorētisku radītas motivācijas teorijas, kā arī personāla motivēšanas sistēmas, kas sastāv no atalgojuma, darba vides un apmācībām.

Trešajā – analītiskajā nodaļā tika raksturots uzņēmums, tā darbība, struktūrvienības plāns, personāla vadības nozīme un veikta SVID analīze. Darbam kā empīrisko metodi autore pielietoja novērošanas, aptaujas un datu analīzes metodi. Tika izveidota anketa ar jautājumiem uzņēmuma darbiniekiem, analizējot atbildes datus ir izteikti priekšlikumi motivācijas uzlabošanai.

Bakalaura darbu veido 67 lappuses, tajā iekļautas 7 tabulas, 15 attēli, 4 pielikumi un izmantoti 27 informācijas avoti.

ANNOTATION

The topic of the bachelor thesis is Improvement of staff motivation system in the company LTD Itella Logistics.

This theme was chosen for the backhelor thesis, because author believes, that the key to quality and timely work is motivation, which the staff derives from personal gratification for the work done, by taking it from within the company. People are easily influenced, and so a work environment must be created, mutual relations and conditions, that will keep the burner that is pushing forward from going out.

Aim of the work: develop proposals staff motivation and improvement.

The structure of the work consists of three sections.

In the first and second – in the theoretical section was studied theoretical aspects of motivation. It includes motivation theories developed by four theorists, as well as staff motivation systems consisting of pay, work environment and training.

In the third – the analytical department described the company, its operation, unit plan, importance of personnel management and perfomed SWOT analysis. For work as an empirical method author used observation, survey and data analysis method. Was created questionnaire with questions to company employees, analyzing response data have been made proposals to improve motivation.

Bachelor thesis consists of 67 pages, included 7 tables, 15 pictures, 4 attachments and used 27 sources of information.

SATURA RĀDĪTĀJS

Ievads.....	5
1. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	7
1.1. Motivācijas jēdziens un būtība	7
1.2. Motivācijas teorijas	12
1.2.1. A. Maslova vajadzību teorija.....	14
1.2.2. F. Hercberga divfaktoru teorija	16
1.2.3. D. Maklelanda „pieredzes – vajadzību” teorija	19
1.2.4. V. Vrūma gaidu motivēšanas teorija	20
2. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS SISTĒMAS BŪTĪBA	22
2.1. Atalgojuma sistēma	24
2.2. Darba vide un darba apstākļi	30
2.3. Apmācības un karjeras izaugsmes iespējas	33
3. ANALĪTISKĀ DAĻA	37
3.1. Uzņēmuma raksturojums.....	37
3.2. Personāla vadības nozīme.....	39
3.3. Uzņēmuma SVID analīze	40
3.4. Aptaujas anketu rezultāti par personāla apmierinātību uzņēmumā.....	44
Secinājumi	58
Priekšlikumi.....	60
Izmantotā literatūra un avoti.....	61
Pielikumi	
1.pielikums. SIA “Itella Logistics” struktūra	
2.pielikums. Aptaujas anketa	

IEVADS

Šobrīd dzīvojot pārmaiņu laikā, kas īpaši ātros tempos virzās uz attīstību, radot konkurences pieaugumu starp uzņēmumiem, cilvēks ir spiests “kāpt ārā” no savas komforta zonas un pielāgoties jauninājumiem, kas ir ieviesti. Lai to saprastu un rīkotos, arvien vairāk paliek aktuāla motivācija darbinieku vidū. Darba devējam ir jāmotivē savs darbinieks, lai tas ātri un efektīvi prot pielāgoties pārmaiņām, neietekmējot darba vidi. Motivācija darbiniekiem rosina vēlmi izdarīt vairāk par prasīto un ieguldīt uzņēmuma attīstībā un izaugsmē, tāpēc darba devējam ir svarīgi motivēt darbiniekus, jo tieši no darbiniekiem ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti un attīstība.

Galvenokārt lielā uzņēmumā par motivācijas procesiem atbild personāla vadība, kuras uzdevums ir motivēt darbiniekus un veicināt darbinieku labklājību uzņēmumā, rūpējoties par darba vidi, apstākļiem, izaugsmes iespējām.

Motivēts padotais ir katra uzņēmuma veiksmes pamatā, to izmantojot var ātri un efektīvi nonākt pie vēlamajiem rezultātiem un sasniegt galveno mērķi. Lai to panāktu ir jābūt stipram vadītājam, kas prot noturēt un atbalstīt kolektīvu. Vislabākais, ja šim vadītājam ir varas un personiskā autoritāte kolektīvā, kas ļaus ietekmēt cilvēka rīcību.

Tiek uzskatīts, ka viens no galvenajiem motivācijas veidiem ir atalgojums, bet tā it nemaz nav, ļoti būtisku lomu spēlē gaisotne uzņēmumā. Ja tās būs saspringta, tad var sākties konflikta situācijas kas ietekmēs darba uzdevumu izpildi un darba rezultātus. Ir veikti pētījumi, kas pierādījuši to, ka lielāka (alga, labāka atalgojuma sistēma, darba plāns, biroja iekārtojums) nespēs noturēt darbinieku uzņēmumā, ja uzņēmuma klimats būs negatīvi vērst.

Bakalaura darba temata aktualitāte ir pamatojama ar augstāk minētajiem faktoriem, kā arī autore, uzskata, ka galvenais “dzinējs” kvalitatīvi un laikus padarītiem darbiem ir motivācija, kuru gūst no uzņēmuma iekšienes.

Bakalaura darba mērķis: pamatojoties uz uzņēmumā SIA „Itella Logistics” veiktās darbinieku aptaujas rezultātiem un tās analīzi, izstrādāt priekšlikumus personāla motivēšanas pasākumu pilnveidei.

Pētījuma objekts: Personāla motivācija uzņēmumā SIA “Itella Logistics”

Pētījuma priekšmets: SIA “Itella Logistics” personāla motivācijas sistēma, kas ir šobrīd un kurā būtu nepieciešama pilnveide.

Darba mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Izpētīt motivācijas teorijas un analizēt teorētisko literatūru par motivāciju, tās pilnveides iespējām;
2. Iepazīties ar organizāciju SIA „Itella Logistics”, tās struktūru un personāla vadību;
3. Veikt darbinieku aptauju un rezultātu analīzi;
4. Izdarīt secinājumus un izteikt priekšlikumus motivācijas pilnveidošanai uzņēmumā SIA „Itella Logistics”, balstoties uz analītiskajā daļā iegūtās informācijas.

Darba struktūras pamatojums: Darbs sastāv no trīs nodaļām, kur pirmajā nodaļā tiek aprakstīta motivācijas būtība un plaši pazīstamās motivācijas teorijas, kas ir saistītas ar darba tematu. Otrajā nodaļā pēc autores viedokļa tiek definēti galvenie aspekti, kas veido motivēšanas sistēmas būtību. Trešajā nodaļā raksturots pats uzņēmums, kurš tiek pētīts, kā arī personāla daļa, kurai ikdiena cieši saistīta ar personālu, tā motivēšanu un ietekmēšanu. Veikta SVID analīze, lai novērtētu uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī draudus un iespējas, izdarītot secinājumus attiecībā uz uzņēmuma rīcībā esošajiem motivatoriem. Lai sniegtu kādus ieteikumus vadībai tika analizēti darbinieku dati, kurus viņi izklāstīja autores izsniegtajā anonīmajā anketā.

Pētījuma metodes:

1. Teorētiskās metodes – zinātniskās literatūras un interneta resursu analīze ;
2. Datu apstrādes metode – aprakstošā statistika;

Literatūras un datu avotu raksturojums:

1. Vispārējā un speciālā literatūra personālvadības jomā;
2. Dažādi interneta resursi no vietnēm, kuras specializējas personālvadības sfērā;
3. Darbinieku aptauja par to apmierinātību uzņēmumā.

Pētījuma periods: 01.09.2019.-15.11.2019.

1. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Motivācijas jēdziens un būtība

Jēdzienam *motivācija* zinātnē ir vairākas nozīmes. Piemēram, sociālo zinātņu kontekstā motivāciju var definēt kā motīvu kopumu, kas virza un regulē efektīvu darbību organizācijas labā. Taču pastāv arī psiholoģiskais motivācijas konteksts, kad motivācija tiek saprasta kā īpaša veida subjektīvas darbības process uzvedības motīvu izstrādei.¹

Personāla motivācija, raugoties no cilvēkresursu vadības viedokļa, ir viena no cilvēkresursu vadības funkcijām. Jāpiebilst, ka cilvēkresursu vadības funkcijas uzņēmumā ir šādas:

- darbinieku plānošana;
- darbinieku atlase;
- darbinieku integrēšana uzņēmumā;
- darbinieku apmācība un attīstīšana;
- darbinieku darba novērtēšana;
- darbinieku motivēšana²

Atgriežoties pie motivācijas jēdziena skaidrojuma, I. Forands norāda, ka „motivācija ir personāla stimulēšana izvēloties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu savus personīgos un organizācijas vai uzņēmuma mērķus”.³

Darbiniekam ikdienā nepieciešams izaicinājums, kas liek viņam attīstīties un padara darba saturu interesantu un aizraujošu. Tādēļ darba devējam jāspēj palielināt darbinieka ikdienas pienākumu sarežģītību un viņa atbildības pakāpi. Piemēram, Ilze Boitmane skaidro, ka parasti motivācija zūd, kad iestājas rutīna un darbs kļūst vienveidīgs. Uz sasniegumiem orientētas personības raksturo tendence risināt problēmas, uzņemties atbildību un risku mērķu realizēšanai.⁴

Autore piekrīt L.R. Dombrovskas paustajam viedoklim, ka tādā gadījumā, ja darbinieka veikums neatbilst viņa veiktspējai un darba nodrošinājumam, ir nepieciešams paugstināt viņa motivāciju, mainīt attieksmi un stimulēt ieinteresētību. Turklāt motivēšanas procesā nepastāv standarta risinājumi, jo katrā konkrētā situācijā vadītājam jāizvēlas vispiemērotākā darbinieku motivēšanas metode.

¹ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 324.lpp.

² Joshi, M. *Human Resource Management*. 2013, available <https://ercd.files.wordpress.com/2013/07/human-resource-management-by-manmohan-joshi.pdf>, p.10 [skatīts 04.11.2019.].

³ Forands I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007, 63.lpp.

⁴ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 137.lpp.

Bez tam, lai kāda metode tiktu izmantota, tā sniegs pozitīvu rezultātu tikai tādā gadījumā, ja vadītājs būs labi iepazinis savus darbiniekus, apzinājis viņu spējas un izpratis viņu vēlmes, kā arī nākotnes plānus.⁵

Motivācijas procesam personāla vadībā ir būtiska vieta, jo, lai darbinieks gūtu gandarījumu un ilgstošu interesi par veicamajiem darba pienākumiem, viņam ir nepieciešami jauni stimuli, kuri papildina tos kritērijus, kādēļ darbinieks izvēlējās konkrēto uzņēmumu un ieņemamo amatu. Izzinot motivācijas koncepciju, vadītājs var iegūt nepieciešamo informāciju, lai metodiski vadītu cilvēkresursus un atbilstoši novērtētu darbinieku veikumu, kā arī nopelnus. „Cilvēki ir jāizprot tādi, kādi tie ir, lai dotu viņiem iespēju izprast, kāds ir kopējais izvēles ceļš, kāpēc un kā viņi var palīdzēt sasniegt iecerēto”.⁶

Taču, pirms turpinām skaidrot motivācijas jēdzienu un būtību, ir jāmin psiholoģijas speciālistu definētie galvenie motivēšanas sistēmas elementi, jo katram darbiniekam, strādājot uzņēmumā ir jāspēj apmierināt gan savas fiziskās, gan arī mentālās vajadzības.

Vajadzība ir objektīvi nosacīta cilvēka vai sociālās grupas iekšēja prasība pēc materiālām, sociālām, intelektuālām, kultūras u.c.vērtībām, kas nepieciešamas cilvēka dzīvē un darbībā.

Stimuls ir līdzeklis, ar kuru var pamudināt cilvēku darboties. Attiecībā pret cilvēku stimulēšana ir ārēji faktori.

Motīvs tulkojumā no franču valodas nozīmē „apstākļi, kas pamudina uz darbību”. Motīvs ir iekšējs faktors, kas izraisa un vada cilvēka darbību. A.Vīksna norādījusi, ka „Motīvs ir uzvedības izskaidrojums un pamatojums”.⁷

Tostarp, krievu psihologs Iljins ir uzsvēris, ka: „ļoti bieži vērojama situācija, kad vajadzības tiek pieņemtas par motīvu. Tas izskaidrojams ar cilvēku vēlmi parādīt savu aktivitāti, un šī vēlme nosaka rīcību un uzvedību”.⁸

Šajā kontekstā L. R. Dombrovska pauž viedokli, ka stimulēšana par motīvu kļūst tad, ja tas atbilst darbinieka iekšējai vajadzībai. Piemēram, darbinieks, kuram ir svarīga sabiedrības atzinība un amata statuss, neapmierināsies ar algas pielikumu. Turpretī darbinieku, kurš vēlas pildīt skaidri noteiktus pienākumus konkrētā darba laikā, nemotivēs ne radošs darbs, ne arī karjeras izaugsmes iespējas.⁹

L. R. Dombrovska cilvēkresursu vadības un personāla motivēšanas kontekstā norāda, ka: „*Motivācija* ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Lai cilvēkam

⁵ Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 119.lpp.

⁶ Forands, I. Personālvadība. Rīga: Turības mācību centrs, 1997, 24.lpp.

⁷ Vīksna A. Personāla vadība. Rīga: Jumava, 1999, 85.lpp.

⁸ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Мастера Психологии, Петербург, 2000, 46 - 47 стр.

⁹ Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 120.lpp.

raštos motivācija veikt un pēc tam atkārtot kādu darbību, viņam savas darbības rezultātā jāsasniedz izvirzītais mērķis. Tas jāņem vērā, izstrādājot motivēšanas sistēmu un ieviešot to uzņēmumā”¹⁰

Tostarp, I. Forands *motivāciju* definē kā „dinamisku procesu, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma mērķu sasniegšanu”¹¹, bet P. Pikerīnga pauž viedokli, ka: „*Motivācija* ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu.”¹²

Savukārt, V. Ukulova, A. Massa un I. Bistrjakova grāmatā „Vadības teorija” ir norādīts, ka: „*Motivācija* paredz maksimāli iespējamu darbinieku personisko tieksmju identifikāciju ar organizācijas mērķiem”.¹³

Darba autore piekrīt literatūras avotos paustajam viedoklim, ka *motivēšana* ir darbinieku stimulēšana, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, izvēloties kādu no rīcības alternatīvām, uzņēmuma un darbinieku personisko mērķu sasniegšanai.

Darbinieku iekšējās vajadzības un ar tām saistītie personīgie mērķi tiek saukti par *motivējošiem faktoriem*.¹⁴

Tostarp, saskaņā ar literatūras avotos pieejamo informāciju, *motivēšanas process* sākas ar darbinieku vajadzību un motīvu noteikšanu. Parasti darbinieku apmierinātību ar darbu uzņēmumā visbūtiskāk ietekmē vadītāju sniegtais atbalsts, savstarpējās attiecības ar kolēģiem un piederības izjūta uzņēmumam.¹⁵

Tātad jāsecina, ka ņemot vērā motivējošos faktorus, jebkura uzņēmuma vadītājs var izveidot mūsdienīgu un pārdomātu personāla vadības un motivācijas sistēmu, kura palīdzēs panākt daudz stabilāku uzņēmuma tālāko attīstību un ienākumu palielināšanos.

Saskaņā ar Naidžela Nikolsona pausto viedokli, vadītāji, kuri motivēšanas procesā izmanto stimulus, vīzijas un aizrautību, gūst panākumus tikai pie tiem darbiniekiem, kas vēlas tikt motivēti. Taču, lai problemātiskajiem darbiniekiem uzspiestu uzņēmumam vēlamus risinājumus, vadītājam ir jāsaņem šie risinājumi no pašiem darbiniekiem, radot apstākļus, kuros darbinieki var novirzīt savu motivāciju uz sasniedzamajiem mērķiem. Tas nozīmē, ka vadītājam jāvēršas pret jebkuriem šķēršļiem, kas varētu iegrožot darbiniekus. Proti, vadītājs

¹⁰ Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 120.lpp.

¹¹ Forands, I. Personālvadība. Rīga: Turības mācību centrs, 1997, 24.lpp.

¹² Pikerīnga, P. Personāla vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002, 21.lpp.

¹³ Ukulovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. Vadības teorija. Rīga: Jumava, 2006, 159.lpp.

¹⁴ Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 120.lpp.

¹⁵ turpat 120. – 121.lpp.

sākotnēji izveido sīku problemātiskā darbinieka aprakstu, bet pēc tam analizē darbinieka spēju pielāgoties, kā arī pārstrukturē mērķus tā, lai darbinieks tos patiešām būtu spējīgs sasniegt.¹⁶

Autore piekrīt N. Nikolsona paustajam viedoklim, ka organizācijai ir nevis jāatlaiz problemātiskie darbinieki, bet gan jāstrādā ar viņiem, jo labu darbinieku mūsdienās nav nemaz tik viegli atrast. Turklāt, katrā organizācijā pat līdzīgos amatos ir atšķirīga darba specifika, tādēļ liela nozīme darbinieku motivācijas paaugstināšanā ir darbiniekiem piedāvātajām apmācībām un karjeras izaugsmes iespējām.

Tādējādi darbinieku motivēšana ieņem būtisku vietu vadības procesā. Lai darbiniekam būtu gandarījums un ilgstoša interese par veicamo pienākumu kvalitatīvu izpildi, viņam nepieciešami aizvien jauni stimuli, kas papildina jau esošos un liek saglabāt lojalitāti uzņēmumam un pēc labākās sirdsapziņas pildīt konkrētā amata pienākumus, kuru darbinieks izvēlēties.

Personālvadības praksē personāla motivēšanai tiek izmantoti divi motivēšanas veidi – monetārais un nemonetārais. Monetārās vērtības ir visi materiālie labumi, piemēram, nauda, prēmijas, piemaksas, kas ir tiešais monetārais atalgojums, vai arī bezmaksas ārstēšana, transporta atvieglojumi u.c. faktori, kas veido netiešo atalgojumu. Atalgojuma sistēmas sakārtošana uzsver biznesa mērķus un iepazīstina ar uzvedību, kas veicina biznesa attīstību kopumā. Atalgojums un atzinības var būt vieni no lielākajiem uzņēmuma rīcībā esošajiem līdzekļiem tā darbības efektivitātes palielināšanai. Autore atbalsta viedokli, ka tas ir spēcīgākais sviru sistēmas potenciāls, ja individuālā un uz komandu balstītā samaksa ir pietiekami augsta, lai veicinātu un apbalvotu darbinieku centienus. Taču, apbalvojumu piešķiršanas pamatiem ir jābūt pietiekami skaidriem, taisnīgiem un visu darbinieku atzītiem.¹⁷

Uzsverot darbinieku motivēšanas lomu un nozīmi uzņēmuma vadīšanā, psiholoģe P. Pikerīnga ir norādījusi, ka motivēšana ir personāla vadīšanas pamatā. Tajā pašā laikā vienīgi liela alga vai augsts amats personālam nespēj radīt motivāciju. Personāls ir motivēts tad, ja tiek nodrošinātas ne tikai dzīvības uzturēšanas vajadzības, bet arī augstāko līmeņu vajadzības – tiek nodrošināta personāla sociālā un garīgā izaugsme.¹⁸

Iepriekš izklāstītais ļauj secināt, ka *motivatori* ir visi faktori, kas veicina darbinieka iekšējo vēlmi darboties. Tāpēc vadītājam ir ļoti pārdomāti un rūpīgi jāizvēlas pareizie motivatori indivīda motivācijas stimulēšanai, jo gan motivētāji, gan arī demotivētāji var būt dažādi. Tajā pašā laikā nemonetārais atalgojums, kā motivators, nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, lai arī dažkārt tas ir daudz efektīvāks motivētājs nekā nauda.

¹⁶ Nikolsons, N. Problemātisko darbinieku motivācija. Darbinieku motivācija. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 21.-22. lpp.

¹⁷ Gratone, L. Cilvēkresursu stratēģija. Rīga: Jumava, 2004, 126.lpp.

¹⁸ Pikerīnga, P. Personāla vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002, 12.lpp.

Pēc autores domām mūsdienu Latvijā nav mazsvarīgi, ka katrs darbinieks pilnīgi droši zina cik, un kurā datumā viņš saņems atalgojumā par paveikto darbu. Taču naudas, kā atalgojuma nozīme, parādās tikai tad, kad tā var apmierināt konkrētas vajadzības. Ja šīs vajadzības tiek apmierinātas savādāk, vai citas vajadzības ir pārākas, tad naudas nozīmei ir mazāka vērtība un tai nav vēlamo izmantošanas efekta motivēšanā. Tādā gadījumā vadītājam jāmeģina atrast citas, uz nemateriāliem labumiem orientētas, vajadzības, kuras apmierinot var panākt vēlamo rezultātu. Šajā kontekstā jāpiebilst, ka ekonomiskās situācijas ietekmē, organizāciju iespējas piedāvāt darbiniekiem motivējošu materiālo stimulāciju viņu pieaugošo materiālo vajadzību apmierināšanai nereti ir ierobežotas. Tādēļ jāatrod cita pieeja personāla motivācijas uzturēšanai un paaugstināšanai.

Viens no uzņēmumu raksturojošiem radītājiem ir mērķis. Tādējādi, ja darbinieki cenšas sasniegt pozitīvus sava darba rezultātus, viņu individuālos mērķus var zināmā mērā identificēt ar visa uzņēmuma mērķiem kopumā. Darba mērķis kā motivējošs faktors teorijā tiek aplūkots ļoti bieži un dažos literatūras avotos darba mērķis tiek definēts kā motivēšanas tehnika, kurā tiek izmantoti specifiski, stimulējoši un pieņemami mērķi, kas ļauj nodrošināt darbinieka atdevi un veicina darba izpildes efektivitāti. Tie pārsvarā ir tādi mērķi, kas ir konkrēti, stimulējoši un pieņemami uzņēmuma darbiniekiem, kā arī tādi, kas nodrošina efektīvu darba atdevi.¹⁹

Personāla vadības teorijā ir norādīts, ka galvenie faktori, kas īpaši jāņem vērā motivējot darbiniekus ir sekojoši:

- talantīgi darbinieki – visvērtīgākie resursi mūsdienu organizācijā, kur paralēli finanšu un informatīvo tehnoloģiju resursiem tieši cilvēki ir visgrūtāk atrodam, attīstāmi un noturami;
- brīva cilvēku kustība darba tirgū – organizācijas vadības grūtības veidot ilgtermiņa motivācijas programmas talantīgāko darbinieku noturēšanai;
- jaunās ekonomijas stūrakmeņi – augstās tehnoloģijas un globalizācija, kas prasa no personāla elastību un prasmi pielāgoties, proti – „izdzīvo adaptīvais”;
- jaunā lojalitāte un jaunais atalgojums – viss ir pārrunājams, darbinieks saņem to, par ko spēj vienoties ar darba devēju;
- jāatceras, ka vienīgā stabilā un nemainīgā parādība mūsdienu organizācijā ir pārmaiņas.²⁰

Iepriekš rakstītais ļauj secināt, ka personāla motivāciju veido dažādu faktoru kopums, kas ir atkarīgs galvenokārt no katra darbinieka individuāli. Proti, no viņa dzīves un darba

¹⁹ Jons, Gary Organizational Behaviour. Harper Collins College, New York, 1996, pp. 227.

²⁰ Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008, 175.lpp.

pieredzes, intelekta, kvalifikācijas un pašvērtējuma, kā arī dzīves vērtībām. Lai panāktu augstu personāla motivāciju, organizācijas vadītāja vai personāla speciālista uzdevums ir izpētīt visus motivāciju ietekmējošos faktorus un censties radīt personālam tādus nosacījumus, kas vislabāk motivē katru indivīdu. Taču, kopumā vērtējot un analizējot citu autoru viedokļus, kā arī balstoties uz personisko pieredzi, autore nonāca pie secinājuma, ka motivēšanas pasākumu rezultāts vairumā gadījumu ir atkarīgs no saiknes starp motivēšanas teoriju un praksi. Turklāt, nereti personīgā motivācija un neatkarība savas karjeras noteikšanā pozitīvi ietekmē ne tikai panākumus darbā bet arī citus faktorus, piemēram, darbinieku apmierinātību ar dzīvi un pat viņu veselību.

Darba turpinājumā tiks aplūkotas populārākās motivācijas teorijas – A. Maslova vajadzību teorija, F. Hercberga divfaktoru teorija, D. Maklelanda „pieredzes – vajadzību” teorija un V. Vrūma gaidu motivēšanas teorija.

1.2. Motivācijas teorijas

Jēdzieniski dažādas pieejas un metodes, kā izpētīt cilvēka motivāciju darbam un tās attīstību ilgākā laika periodā. Zinātnieki ir mēģinājuši noskaidrot galvenos cilvēka stimulus darbībai, un ir izstrādātas daudzas teorijas par to, kas ir motivācija un kā tā izpaužas ikdienas situācijās.

Motivācijas teorijas un to pielietojums praksē ir visai plašs, visbiežāk tiek minēta A. Maslova (A. Maslou) vajadzību (satura) teorija, kas pamatnostādnē akcentē zemāko vajadzību apmierināšanu, lai veidotos augstāka līmeņa vajadzības, jo, nesaņemot gaidīto, cilvēks demotivējas. Visu motivācijas teoriju galvenais uzdevums ir noskaidrot, kas liek darbiniekiem veikt noteiktas darbības un kādu atlīdzinājumu viņi par to sagaida. Pamatā ir nosacījums, ka atšķirībā no dominējošā uzskata (materiālie stimuli tiek uzskatīti par svarīgākajiem), tomēr patlaban arvien lielāku nozīmi iegūst vajadzību apmierināšana, kas nav viennozīmīgi tikai ekonomiski apsvērumi. Motivācijas teorijas var apvienot trīs grupās – satura teorijas, norises teorijas un stimulējošās teorijas.²¹

Satura (content) motivācijas teorijas, sauktas arī par vajadzību teorijām, akcentē motivācijas būtību. Šīs teorijas apgalvo, ka motivācijas būtībā nodarbojas ar darbību veikšanu, lai apmierinātu vajadzības, un atklāj tās pamatvajadzības, kas ietekmē indivīda uzvedību. Satura motivēšanas teorijas koncentrē vadītāja uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm.²²

²¹ Ukulovs V., Mass A., Bistrjakovs I., Vadības teorija. Rīga: Jumava, 2006, 160.lpp.

²² Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 342.lpp.

Pie *satura motivēšanas teorijām* pieskaitāmas, piemēram, A. Maslova vajadzību hierarhija, K. Alderfera ERG teorija, F. Hercberga divfaktoru teorija un D.Maklelenda „pieredzes – vajadzību” teorija.

Savukārt *norišu jeb procesa (process) motivācijas teorijas* uzsver psiholoģiskos procesus, kas ietekmē motivāciju un ir saistīti ar ilgām, mērķiem un taisnīguma izpratni. Proti, uzsvars tiek likts uz psiholoģiskajiem procesiem un spēkiem, kas ietekmē motivāciju līdzvērtīgi pamatvajadzībām. Norišu teorijas sauc arī par izzināšanas teorijām, jo tās saistītas ar to, kā cilvēki izjūt darba vidi, kā viņi to saprot un izskaidro. Bez tam norišu teorija tiek uzskatīta par vadītājiem praktiskāk pielietojamu, salīdzinot ar vajadzību teorijām, jo norišu teorija piedāvā reālākus motivācijas orientierus.²³

Norises motivācijas teorijas koncentrē vadītāju uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas.²⁴

Stimulējošās (reinforcement) motivēšanas teorija (daļējās piespiešanas teorija) izskaidro atalgojuma lomu un soda lomu cilvēku patreizējā un nākotnes rīcībā. Šī teorija rāda, kādā veidā iepriekšējās uzvedības sekas ietekmē nākamo rīcību. Šī ietekmēšana notiek cikliskā procesā, kuru var attēlot sekojoši: stimulēšana – reakcija – sekas (rezultāts) – nākamā rīcība.

No šī viedokļa raugoties, indivīda reakcija (uzvedība) uz situāciju vai notikumu (stimuli) izraisa specifiskas sekas. Turklāt, ja šīs sekas ir pozitīvas, tad indivīdam nākotnē ir tendence saglabāt līdzīgu uzvedības modeli. Taču, ja sekas ir negatīvas un iznākums nepatīkams, tad indivīds centīsies mainīt savu uzvedību, lai izvairītos no šāda iznākuma. Saskaņā ar stimulēšanas teoriju, cilvēki ir motivēti, kad viņi visu laiku atbild uz stimuliem pēc kāda zināma uzvedības parauga.²⁵

Personāla vadības teorijā ir norādīts, ka parasti organizācijās tiek pielietotas četras sekojošas stimulēšanas metodes:

- pozitīvās stimulēšanas metode nozīmē palielināt atalgojumu par efektīvāk izpildītu darbu (publiska uzslava, prēmija un tml.);
- izvairīšanās stimulēšanas metode nozīmē izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieka rīcību;

²³ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 338.lpp.

²⁴ Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 352.lpp.

²⁵ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 344.lpp.

- izzušanas (neievērošanas) stimulēšanas metode nozīmē vienkārši ignorēt kādu, pēc vadītāja viedokļa, ne visai pareizu rīcību, lai tādējādi šāda rīcība organizācijā izzustu;
- sodīšanas stimulēšanas metode nozīmē noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā.²⁶

Stimulējošās motivēšanas teorija iesaka arī noteiktas stimulēšanas metodes un lietošanas formas:

- stimulēšana ar noteiktu intervālu paredz noteiktu stimulēšanas metodes lietošanas starplaiku. Piemēram, ikmēneša darba alga ar prēmiju katru ceturksni par izciliem sasniegumiem;
- stimulēšana ar mainīgu intervālu paredz kādus mainīgus stimulēšanas lietošanas intervālus;
- pastāvīga, proporcionāla stimulēšana paredz kādus pastāvīgi sasniedzamus rezultātu kritērijus, to lietošanas starplaiks nav pastāvīgs, bet gan atkarīgs no rezultāta sasniegšanas laika;
- mainīga, proporcionāla stimulēšana paredz kādu mainīgu stimulēšanas kritēriju, kas nav pastāvīgs un ir atkarīgs no sasniegtajiem rezultātiem. Piemēram, darbinieks vienmēr gaidīs prēmiju un centīsies neatpalikt no kolēģiem.²⁷

Analizējot citu autoru viedokļus par stimulēšanas teorijas izmantošanu, autore nonāca pie secinājuma, ka vadītājam nevajadzētu aizrauties ar izvairīšanās stimulēšanas metodes lietošanu, jo izvairoties no soda darbiniekam var rasties pārliecība, ka viņš drīkst savus pienākumus veikt pavirši un viņam par to nekas slikts nebūs. Tajā pašā laikā bieža sodīšanas stimulēšanas metodes izmantošana var demotivēt darbinieku un radīt aizvainojumu, nomācot vēlmi turpināt darbu izvēlētajā amatā vai organizācijā vispār, kam sekas būs darbinieka aiziešana no uzņēmuma.

1.2.1. A. Maslova vajadzību teorija

Cilvēku vajadzību izpratni un to saistību ar motivēšanu skaidro gan A. Maslova vajadzību hierarhija, gan F. Herberga divfaktoru teorija, kas savā ziņā ir ļoti līdzīgas un ir saistītas ar cilvēka apmierinātību ar darbu.

A.Maslova vārds ir populārs saistībā ar vajadzībām, kuru nozīmība tiek uzsvērta arī motivācijas teorijās. Vajadzību teorija strukturē cilvēka vissvarīgākās vajadzības un sakārto tās piramīdā pēc svarīguma un nozīmības – fizioloģiskās, drošības, saskarsmes, mīlestības,

²⁶ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīgā: Latvijas Universitāte, 2009, 345.lpp.

²⁷ Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 359. – 361.lpp.

atzinības un pašaktualizācijas vajadzības. Pirmām kārtām cilvēkam vajadzīgs atbilstošs materiālais nodrošinājums un darba apstākļi, bet būtiska ir arī darba devēja atzinība un iespēja pašrealizēties, kā arī veidot pozitīvu kontaktu ar apkārtējiem kolēģiem un uzņēmuma vadību.²⁸

A.Maslova vajadzību hierarhiju parasti zīmē kā piramīdu ar vienkāršākajām fizioloģiskajām vajadzībām pārtiku un pajumti – piramīdas pamatā, bet personības pašapliecināšanās vajadzību piramīdas virsotnē. A.Maslovs uzskatīja, ka cilvēki ir ieinteresēti ne tikai saņemt naudu, bet arī pašapliecināties, justies vērtīgiem, gūt iespēju mācīties utt.²⁹

Augstākās pakāpes vajadzības raksturo kā attīstības jeb izaugsmes vajadzības, savukārt pārējās vajadzības tiek apzīmētas kā deficītās vajadzības. Saskaņā ar A.Maslova teoriju, darba vide ir jāiekārto tā, lai nodrošinātu sekojošu vajadzību apmierināšanu:

- *pirmā līmeņa vajadzības* ir fizioloģiskās vajadzības – komforts darba telpās; nodrošināta ēdināšana; optimāls darba un atpūtas laiks;
- *otrā līmeņa vajadzības* ir drošības vajadzības – sakārtotas ugunsdrošības prasības; ievērota darba aizsardzība; garantēts darbs un atalgojums; nodrošinātas evakuācijas iespējas; ārējo draudu novēršana; aizsardzība pret ekonomiskām grūtībām;
- *trešā līmeņa vajadzības* ir sociālās vajadzības – labvēlīga saskarsme; kopīgi pasākumi; sociālā palīdzība; konfliktu risināšana; kultūras vides izveide;
- *ceturtnā līmeņa vajadzības* ir vajadzība pēc atzīšanas – biežāka un patiesāka novērtēšana; atzinības izteikšana kolektīva klātbūtnē; karjeras veidošana; komandas saliedēšana;
- *piektā līmeņa vajadzības* ir vajadzība pēc pašapliecināšanās – iespēja attīstīt radošās spējas; iespēja eksperimentēt; līdzdalība lēmumu izstrādē; sarežģītu uzdevumu izpilde.³⁰

A.Maslova vajadzību hierarhija izvirza divas hipotēzes, pirmkārt, pēc viņa domām, specifiskās vajadzības var iedalīt piecās galvenajās grupās. Otrkārt, kad noteiktās vajadzības tiek apmierinātas, tās kļūst mazāk svarīgas, taču augstāko kategoriju vajadzības vienlaikus kļūst aktuālākas.³¹

Tādējādi A.Maslova teorijas pamatā ir trīs pamatprincipi – vajadzību hierarhija (vajadzību sakārtojums pēc to svarīguma); vajadzību deficīta princips (vajadzību

²⁸ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 137.lpp.

²⁹ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīgā: Latvijas Universitāte, 2009, 325.lpp.

³⁰ turpat 332.lpp.

³¹ turpat 332.lpp.

apmierināšanas process ir bezgalīgs); progresijas princips (rīcību nosaka vēl neapmierinātās vajadzības).

Saskaņā ar A. Maslova teoriju pastāv daudz vajadzību, kuru apmierināšanas vēlme rada motivāciju. Cilvēka uzvedību ietekmē tikai neapmierinātās vajadzības, pēc vienas vajadzības apmierināšanas rodas nākamā, kas arī prasa apmierināšanu. Pēc A. Maslova teorijas cilvēku individuālās uzvedības pamatā ir princips – cilvēki tiek motivēti un strādā, lai apmierinātu piecus vajadzību veidus: fizioloģiskās, drošības, sociālās, cieņas un pašizteiksmes. Turklāt, zemāko līmeņu vajadzību apmierināšanas rezultātā rodas augstāka līmeņa vajadzības.

1.2.2. F. Hercberga divfaktoru teorija

F.Hercberga motivācijas teorija ir otra plaši izmantotā pieeja, kas ilustrē tos motivēšanas un higiēnas faktorus, kuru neizpildīšana vai pavirša izpildīšana grauj darbinieku motivāciju.

Pēc F.Hercberga secinājuma visus faktorus, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu var iedalīt higiēnas faktorus un motivatoros. *Motivatori* ir faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu. Šie faktori motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu. Savukārt, *higiēnas faktori* ir faktori, kas novērš darbinieku neapmierinātību ar darbu.³² F.Hercberga motivēšanas teorijas faktorus autore uzskatāmi apkopojusi darba turpinājumā, sk. 1.1.tabulu.

³² Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008, 178.lpp.

F.Hercberga motivēšanas teorijas faktori, autores veidots avots³³

Motivatori	Higiēnas faktori
Gandarījuma izjūta darbā	Darba vietas stabilitāte
Panākumu atzīšana	Sociālais statuss
Darba process kā tāds	Organizācijas darbības politika
Atbildības un autonomijas pakāpe	Darba ergonomiskie apstākļi
Izaugsmes iespējas, karjera	Tiešā vadītāja attieksme
Mācīšanās iespējas	Personīgā dzīve
	Attiecības ar kolēģiem
	Darba alga un citi bonusi
	Attiecības ar padotajiem

Kā norāda I.Ešenvalde, ja viens no higiēnas faktoriem nav apmierināts, darbinieka kopējais motivācijas līmenis pazeminās. Savukārt ir pilnīgi pietiekami ar vienu vai diviem motivatoriem, lai darbinieka motivācijas līmenis celtos. Tādēļ viens no personāla vadītāja uzdevumiem ir maksimāli rūpēties par darbinieku stabilitātes sajūtu, tādējādi stimulējot personāla motivāciju ilgtermiņā. Savukārt organizācijas sociālais statuss un pievilcība darba ņēmēja redzējumā ir ļoti nozīmīgs elements darbinieku ieinteresētības veidošanai un stimulē īstermiņa motivāciju. Bez tam komandas sadarbības paradumi un sociālais atbalsts ir viens no spēcīgākajiem motivācijas instrumentiem, jo nesaskaņas ar vadību vai kolēģiem nereti ir iemesls darbinieka aiziešanai no konkrētās amata vietas.³⁴

Tādējādi jāsecina, ka F.Hercberga teorijas pamatdoma ir sekojoša – pietiek ar vienu no motivētājiem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens higiēnas faktors – cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas ietekmēs viņa apmierinātību ar darbu kopumā. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivētājiem. Pēc F.Hercberga uzskatiem, cilvēks higiēnas faktoriem pievērš uzmanību tikai tad, kad sajūt to trūkumu un rodas diskomforts.

F.Hercberga galvenais pieņēmums ir tas, ka ārējie faktori paši nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu, bet ja šie faktori netiek nodrošināti cilvēkam pieņemamā līmenī, tas var kļūt par neapmierinātības cēloni. Tikai iekšējie, ar paša darba saturu saistītie faktori patiešām motivē cilvēku un rada viņa apmierinātību. Ja darbs ir pozitīvā nozīmē pietiekami

³³ Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008, 178.lpp.

³⁴ turpat 178. – 179.lpp.

sarežģīts, apjomīgs un interesants, tad gūtais gandarījums nemitīgi aug un cilvēks savus darba pienākumus veic labi, taču tikai no paša darba veicēja individuālajām īpatnībām ir atkarīgs tas, cik sarežģītam vai radošam ir jābūt attiecīgajam darbam.

Apkopojot savu pētījumu rezultātus F.Hercbergs ir nonācis pie sekojošiem secinājumiem:

- 1.Ja trūkst higiēnas faktoru, rodas neapmierinātība;
- 2.Ar motivācijas faktoru esamību higiēnas faktoru trūkums var tikt izlīdzināts tikai daļēji un nepilnīgi;
- 3.Ja eksistē higiēnas faktori, tas tiek uztverts kā pats par sevi saprotams un no tā izriet motivācijas iedarbība;
- 4.Ar motivācijas faktoru palīdzību pie pastāvošiem higiēnas faktoriem var sasniegt pozitīvu iedarbību.³⁵

F. Hercberga motivācijas teorijai ir daudz kas kopīgs ar A. Maslova teoriju, atšķirība ir tikai apstākļi, ka A. Maslovs uzskata, ka higiēnas faktori ir noteicošie cilvēka apmierinātībai, savukārt F. Hercbergs ir pretējās domās. Turpmāk darbā autore izveidojusi tabulu, kurā uzskatāmi parādīts F.Hercberga un A.Maslova teoriju salīdzinājums, sk. 1.2.tabulu.

1.2.tabula

A.Maslova un F.Hercberga teoriju salīdzinājums³⁶

A. Maslovs	F. Hercbergs
Fizioloģiskās vajadzības Vajadzība pēc drošības Socialās vajadzības	Higiēnas faktori
Vajadzība pēc atzīšanas Vajadzība pēc pašapliecināšanās	Motivatori

Salīdzinot F. Hercberga un A. Maslova teorijas var secināt, ka Hercberga higiēnas faktori atbilst A. Maslova teorijas fizioloģiskām vajadzībām, drošības vajadzībām un sociālajām vajadzībām, savukārt motivētāji faktori atbilst augstākā līmeņa vajadzībām A. Maslova teorijā – vajadzībai pēc atzīšanas un vajadzībai pēc pašapliecināšanās.

³⁵ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 335.- 336.lpp.

³⁶ Praude, V., Beļčikovs, J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 347.lpp.

1.2.3. D. Maklelanda „pieredzes – vajadzību” teorija

D.Maklelands (David C. McClelland) savu teoriju sāka izstrādāt iepriekšējā gadsimta 60.gadu sākumā, realizējot plašu empīrisko pētījumu programmu. Viņa teorija tiek dēvēta par iemācīto jeb apgūto vajadzību teoriju. D.Maklelands uzskata, ka vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas dzīves gaitā. Proti, tās ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo un viņa pieredzes.

Autore piekrīt D.Maklelanda paustajam viedoklim, ka dzīves pieredzes un vides iespaidā vai speciālas apmācības programmas ietekmē indivīda dominējošās vajadzības var mainīties, bet sasniegumu motivācija ir process, kuru determinē dažādi iekšējie un ārējie faktori. Turklāt, iekšējie faktori nereti aktualizējas ārējo faktoru ietekmē.

Saskaņā ar D.Maklelanda teoriju, videi ir būtiska nozīme sasniegumu motivācijas procesā, jo tā aktivizē stimulus, kas nosaka tieksmi pēc augstiem mērķiem. Tādējādi sasniegumu pamatā ir divējādas vajadzības – vajadzība pēc sasniegumiem un vajadzība pēc izvairīšanās no neveiksmēm. Sagaidāmo rezultātu varbūtība un lietderība ietekmē sasniegumu motivācijas intensitāti. D.Maklelanda teorijas bieži ir pārbaudītas tieši organizācijas kontekstā, un pētījumu rezultāti kopumā atbalsta ideju, ka konkrētas vajadzības ir motivējošas apstākļos, kad darba vide sniedz iespēju šīs vajadzības apmierināt.³⁷

Piemēram, autores personīgie novērojumi liecina, ka mūsdienās darba ņēmējiem ir svarīga darba vide, kas izprojektēta un organizēta tā, lai darba apstākļi atbilstu valsts apstiprinātajiem darba aizsardzības un darba higiēnas normatīviem, jo vide, kurā cilvēks dzīvo un strādā, ietekmē viņa veselību – fizisko, garīgo un sociālo labsajūtu.

Tātad, var secināt, ka eksistē acīmredzama saistība starp apkārtējās vides kvalitāti un cilvēka uzvedību. Protams, pastāv milzīgas atšķirības starp to, kā dažādi cilvēki vērtē apkārtnes īpatnības, jo tādējādi var izskaidrot faktu, ka cilvēki, kuri izdarījuši atšķirīgu izvēli, jūtas apmierināti. Tomēr darba devējiem nevajadzētu aizmirst, ka eksistē nosacījumi, ko par būtiskiem uzskata vairākums cilvēku, tāpēc darba ņēmēju cerības un vajadzības attiecībā uz uzņēmuma apkārtnes īpašībām (atrašanās vietu, lielumu, labiekārtojuma pakāpi utt.) parasti ir līdzīgas tām, kas nosaka viņu dzīvesvietas izvēli.

Neapšaubāmi ne tikai darba vides faktori ietekmē personāla motivāciju un darba rezultātus, taču runājot par darba vides ietekmi uz darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, var droši apgalvot, ka tīrība un kārtība ir viens no visvieglāk radāmajiem darba vides apstākļiem, kas palīdz radīt pozitīvas emocijas darbinieku vidū. Autore uzskata, ka darba devējam iekārtojot darba vietas, vislielākā vērtība jāpievērš darbinieku veselībai un drošībai

³⁷ Praude, V., Beļčikovs, J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 349. – 351.lpp.

labvēlīgas vides radīšanai, jo bīstama un neveselīga darba vide mazina ne tikai personāla motivāciju un darba produktivitāti, bet arī palielina uzņēmuma izmaksas darbinieku slimības un darba nespējas dēļ.

1.2.4. V. Vrūma gaidu motivēšanas teorija

Gaidu motivēšanas teorijas autori ir V.Vrūms (V.Vroom), D.A.Nadlers (D.A.Nadler) un E.Loulers (E.E.Lawler).³⁸

Gaidu (iespēju, cerību, vēlmju un tml.) motivēšanas teorijā ir šādi pamatprincipi:

- cilvēks izdara izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz atbilstošiem rezultātiem, atalgojumu un savu vajadzību apmierināšanu;
- gaidāmo rezultātu cilvēks saista ar savu personīgo varēšanu, spējām un prasmēm, kā arī ar konkrēto situāciju, kuru nosaka dažādi ārējie faktori;
- katram cilvēkam ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi, jo, kas vienam šķiet pietiekams atalgojums, citam var likties neadekvāts un pilnīgi nepietiekams.³⁹

Analizētās teorijas pamatā ir pieņēmums, ka pastāv divi motivācijas iemesli – pirmais motivācijas iemesls, saskaņā ar satura teorijām ir vajadzības esamība, bet otrais motivācijas iemesls ir gaidu komplekss – cerības, ka izvēlētais uzvedības veids spēs nodrošināt vajadzību apmierināšanu.⁴⁰

Kā skaidro I.Vorončuka, atbilstoši gaidu motivēšanas teorijai pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

- *pūles (centieni) – rezultāti (P-R) (effort to performance (E-P))*. Gaidas ir cilvēku vērtējums par varbūtību, ka viņa pūles vai centieni nodrošinās attiecīgu rezultātu.
- *rezultāts – atalgojums (R-A) (performance to outcome (P-O))*. Gaidas ir varbūtības vērtējums, ka cilvēka pūļu vai centienu rezultāts būs attiecīgi atalgots un novērtēts.
- *atalgojums – vērtība (AP) (outcome and valences (V))*. Šīs gaidas nozīmē atalgojuma vērtību vai apmierinātības (neapmierinātības) pakāpi pēc atalgojuma saņemšanas.

Sakarā ar vajadzību un atlīdzību formu atšķirībām dažādi cilvēki var dažādi novērtēt saņemto atalgojumu. Kvantitatīvi sakarību var izteikt ar sekojošu formulu:

Motivējums = GN (P-R) * GN (R-A) * AP, kur

GN (P-R) – gandarījums (pūles – rezultāts);

³⁸ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 339.lpp.

³⁹ turpat 339.lpp.

⁴⁰ Praude, V., Beļčikovs, J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001, 352. - 354.lpp.

GN (R-A) – gandarījums (rezultāts – atalgojums);

AP – apmierinātības (neapmierinātības) pakāpe.⁴¹

Gaidu motivācijas teorija izceļ individuālas dažādības principu. Šajā gadījumā, ja vadītājs tiešām vēlas ietekmēt sava darbinieka uzvedību, viņš izzinās, kādu atalgojumu konkrētais darbinieks sagaida un cik drošs viņš jūtas par savām iespējām, kā arī atalgojuma saņemšanas iespējām. Bez tam vadītājam jāpatur prātā, ka cilvēku spējas lielā mērā ir atkarīgas no tā, ko uzņēmuma vadība gaida no saviem darbiniekiem. Proti, ja gaida daudz, tad personāla darba efektivitāte būs augstāka nekā tad, ja gaidīs ļoti maz.⁴²

Rezumējot iepriekš izklāstīto saistībā ar V.Vrūma gaidu motivēšanas teoriju, autore norāda, ka teorijas būtiskākie trūkumi ir tādi, ka vadītājam ir ļoti rūpīgi jāizzina katra darbinieka iekšējā un ārējā motivācija un ir nepieciešams ilgs laiks, lai izstrādātu motivēšanas programmu un panāktu motīvu izpratni.

Savukārt, kopumā izvērtējot analizētajos literatūras avotos paustos viedokļus, var secināt, ka motivācijas teorijas satur pamatotas rekomendācijas efektīvākiem un racionālākiem darbinieku atlīdzības veidiem, kas spēj apmierināt viņu vajadzības. Tomēr darba autore uzskata, ka uzņēmumu vadītājiem nevajadzētu pieturēties pie kādas konkrētas motivācijas teorijas, bet gan lietderīgi izmantot visas teorijas, atbilstoši cilvēku vajadzībām un vēlmēm, tādejādi panākot saderību starp indivīda profesionālo izaicinājumu un paša spējām. Vēlams, lai profesionālais izaicinājums un indivīda spējas ir līdzsvarā. Ja darbinieka potenciāls ir augstāks par darba izaicinājumu, tad viņš ir neapmierināts un nepietiekami noslogots. Turpretī, ja darbinieka potenciāls ir zemāks par darba izaicinājumu, tas savlaicīgi jāpamana un jāpiedāvā atbilstošs risinājums. Pēc autore domām šis likumsakarības vajadzētu izprast ikvienam vadītājam, lai laikus spētu motivēt un pilnvērtīgi izmantot darbinieku iespējas. Ja šīm likumsakarībām uzņēmumā netiek pievērsta pietiekama uzmanība un nekas netiek mainīts, tad nesaderība starp darbinieku un viņam uzticētajiem pienākumiem aizvien palielinās un neizbēgamas sekas tam ir motivācijas pazemināšanās un pat darba uzteikums no darbinieka puses.

Darba turpinājumā tiks skaidrota personāla motivēšanas sistēmas būtība un tās izveides nepieciešamība, kā arī raksturota atalgojuma politikas, darba vides, uzņēmumā piedāvāto apmācību un karjeras izaugsmes iespēju, kā arī korporatīvo pasākumu darbinieku saliedēšanai ietekme uz personāla motivāciju.

⁴¹ Vorončuka, I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 340.lpp.

⁴² turpat 340.lpp.

2. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS SISTĒMAS BŪTĪBA

Neapstrīdams ir fakts, ka katrs uzņēmējs ir ieinteresēts, lai darbinieks viņa uzņēmumā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu, kā arī motivēts sasniegt augstus rezultātus. Taču, autore novērojumi, kā arī citu autoru, piemēram, I.Boitmanes paustie viedokļi liecina, ka praksē nereti ir pretēji, proti, darbinieks ir neapmierināts un nespēj realizēt sevi ikdienas darbā. Turklāt darba devējam ir grūti izprast apstākļus un iemeslus, kādēļ darbiniekam zūd motivācija. Pēc autore domām, šādai situācijai par iemeslu var būt daudzi faktori, kas ietekmē individa darbību, sākot no darbinieka psiholoģiskajām īpatnībām un psihiskā stāvokļa un beidzot ar materiālo nodrošinājumu.⁴³

Personāla psihologi ir nonākuši pie secinājuma, ka mūsdienu organizāciju vadību var traktēt kā koordinētu pasākumu kopumu, kas vērsti uz organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanu. Galvenokārt šie pasākumi ir attiecināmi uz cilvēkiem, kuri strādā konkrētajā organizācijā, un katram no viņiem vadības procesā nepieciešams atrast pareizo pieeju atbilstoši viņa individuāli-psiholoģiskajām īpatnībām un profesionālajām spējām.⁴⁴

Tātad, jāsecina, ka darbinieku motivēšanas sistēmas izveide ir būtiskākais no šiem pasākumiem, jo ja darbiniekam trūkst motivācijas strādāt kādā konkrētā uzņēmumā un viņš nejūtas novērtēts, tas meklē jaunas iespējas sevis realizēšanai mainot darba vietu. Tas savukārt kavē uzņēmuma mērķu sasniegšanu, pazemina darba ražīgumu un peļņu, jo aizgājušā darbinieka vietā ir jāmeklē atkal jauns darbinieks, kurš atbilstoši jāapmāca, tātad ir jāiegulda papildus līdzekļi. Lai saglabātu vērtīgus darbiniekus, veiksmīgi attīstītos un paaugstinātu darba kvalitāti, jebkurā uzņēmumā nepietiek tikai ar mērķu noteikšanu, darbu un resursu sadali, plānošanu, koordinēšanu un kontroli. Ļoti svarīgs nosacījums ir arī personāla motivēšana, jo motivācijas trūkuma rezultātā darbinieki var rīkoties arī pretēji uzņēmuma izvirzītajiem mērķiem. Tieši tādēļ uzņēmumu vadītājiem jāiegulda darbs, lai cilvēku prasmes un pieredzi izmantotu organizācijas labā. Autore uzskata, ka reāli izmainīt personāla uzvedību vadītāju interesējošā virzienā var tikai secīgi likvidējot problēmu avotus, sistemātiski pielietojot nepieciešamo motivācijas instrumentu pareizo kombināciju.

Kā norāda I.Boitmane, personāla motivācijas pamatā ir konkrēta uzņēmuma ilgermiņa stratēģija un politika. Tai jābūt shematiski izstrādātai un pārdomātai, lai veicinātu darbinieku attīstību, vēlmi strādāt un saņemt atbilstošu novērtējumu par paveikto. Katrs uzņēmums var izveidot savu sistēmu, ar kuras palīdzību motivēt darbiniekus.⁴⁵

⁴³ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 136.lpp.

⁴⁴ Евтихов, О.В. Управление персоналом. Учебное пособие. ИНФРА-М, Москва, 2014, стр.7

⁴⁵ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 139.lpp.

Bez tam laikā, kad finansiālā motivēšana ir īpaši ierobežota, nepieciešams maksimāli izmantot uzņēmumu vadības un arī tiešo vadītāju rīcībā esošos nemonētāros motivatorus. Šim nolūkam literatūras avotos tiek ierosināts veidot vienotu personāla motivācijas stratēģiju, noteikt prioritāros motivēšanas paņēmienus, uzlabot informācijas plūsmu un sadarbību starp vadošo līmeni un darbiniekiem un stiprināt un izskaidrot saikni starp darba rezultātiem un saņemto atalgojumu.⁴⁶

Iepriekš izklāstītais ļauj secināt, ka motivēšanas sistēmas mērķis ir ar dažādiem paņēmieniem panākt, lai darbinieki strādātu ar iniciatīvu un būtu ieinteresēti darba rezultātos, kas, savukārt, veicinās gan uzņēmuma, gan arī darbinieku mērķu sasniegšanu.

Ar mērķi noskaidrot, ar kādiem paņēmieniem stimulēt darbiniekus un stiprināt viņu lojalitāti uzņēmumam gan ārvalstīs, gan arī Latvijā ir veikts ne viens vien pētījums. Piemēram, biedrības „Lidere”, SIA „Latvijas fakti” un izdevniecības „Lietišķās informācijas dienests” veiktā pētījuma rezultāti atklāja šādus darbinieku motivācijas un lojalitātes rādītājus, kas darba turpinājumā norādīti pēc to svarīguma:

- konkurētspējīga darba alga;
- labi darba apstākļi;
- piemaksa par virsstundām;
- regulāras prēmijas un piemaksas;
- elastīgs darba laiks;
- karjeras izaugsmes iespējas;
- veselības apdrošināšana;
- uzņēmuma korporatīvie pasākumi.⁴⁷

Saskaņā ar minētā pētījuma rezultātiem, Latvijas apstākļos liela nozīme ir atbilstošam atalgojuma līmenim, kas nodrošina cilvēka pamatvajadzības un spēju izdzīvot. Bez tam nozīmīgas ir arī citas materiālās vērtības un mūsdienu prasībām atbilstošs moderns darba vietas aprīkojums. Tajā pašā laikā svarīgas ir arī darbiniekam piedāvātās izaugsmes iespējas, pozitīva darba vide un jauki kolēģi.

L.R.Dombrovska *motivēšanas sistēmas būtību* skaidro tā, ka kopējie motivējošie faktori veido sistēmu, kuru uzņēmums pielieto visiem darbiniekiem centralizēti. Lai noteiktu kopējos motivējošos faktoros un izveidotu motivēšanas sistēmu, ir jānovērtē darbinieku apmierinātības līmenis. Šim mērķim var izmantot darbinieku novērtēšanā iegūto informāciju vai arī veikt anonīmu anketēšanu. Lai nodrošinātu pietiekamu darbinieku atklātību,

⁴⁶ Jevčuka, L. *Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē*, Latvijas Universitātes raksti, 758.sēj. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2010, 46.lpp.

⁴⁷ Boitmane, I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 136.lpp.

uzņēmums var pieaicināt neatkarīgu vērtētāju. Kopējā motivācijas sistēmā jāiekļauj gan tie faktori, kas ir svarīgi vairākumam darbinieku, gan arī individuālie faktori, kas ir svarīgi atsevišķiem darbiniekiem.⁴⁸

Autore piekrīt L.R.Dombrovskas paustajam viedoklim, ka atbilstoši izstrādāta motivācijas sistēma kalpo, ne tikai kā līdzeklis darbinieku noturēšanai, bet arī būtiski veicina darbinieku vēlmi strādāt efektīvi.⁴⁹

Autores novērojumi liecina, ka cilvēki, kuri ir nolēmuši mainīt darba vietu, par iemeslu visbiežāk min nepietiekamu atalgojumu, jo tas ir pietiekami svarīgs un viesiem saprotams iemesls, taču patiesība ir tāda, ka pašreizējā darba vietā cilvēks nejūtas komfortabli, nesaskata izaugsmes iespējas un nevar pilnībā izpaust savu potenciālu.

Turpmāk darbā tiks raksturoti motivēšanas sistēmas komponenti un skaidrota to ietekme uz darbinieku apmierinātību ar darbu.

2.1. Atalgojuma sistēma

Rietumu uzņēmumos, atšķirībā no Latvijas, sen tiek uzsvērts atalgojuma nozīmīgums, ko apliecina Londonas Biznesa skolas asociētās profesores L.Gratones atzinums, ka atalgojums ir viena no svarīgākajām lietām un nopietnākajiem personāla motivēšanas līdzekļiem, ko uzņēmējs var izmantot, lai veicinātu organizācijas mērķu sasniegšanu.⁵⁰

Tādējādi jāsecina, ka izstrādājot darbinieku motivēšanas sistēmu, motivējošam atalgojumam ir jāierāda centrālā vieta. Taču, šajā kontekstā autore norāda, ka šāda pieeja ir attiecināma vairāk uz privātstruktūrām, jo valsts un pašvaldības iestādēs monetāro darbinieku motivēšanas veidu ir samērā grūti pielietot, jo darbinieku algas ir atkarīgas no budžetā paredzētā finansējuma apjoma un valsts likumdošanas aktiem.

Ikmēneša darba samaksa pati par sevi diez vai var būt ilgstošs motivators.⁵¹ Darba samaksa var motivēt darba sākuma stadijā, piemēram, ja cilvēks ir bijis bezdarbnieks vai arī, ja viņam ir finansiāla rakstura problēmas, taču vidējā termiņā darba samaksa vien nevar kļūt par motivatoru, jo tad tā kļūst par kaut ko pašsaprotamu. Par motivatoriem var kalpot algas paaugstināšana, prēmijas, naudas balvas – labi funkcionējošā atalgojuma sistēmā tas ļauj darbiniekam saprast, ka viņa ieguldījums darbā tiek augstu vērtēts un ir nozīmīgs.⁵²

⁴⁸ Dombrovskā, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 121. lpp.

⁴⁹ turpat 122.lpp.

⁵⁰ Gratone, L. Cilvēkresursu stratēģija. Rīga: Jumava, 2004, 126. lpp.

⁵¹ Kohn, A. Why incentive plans cannot work. In: Kerr S. (eds.) Ultimate rewards what really motivates people to achieve. *Harvard Business Review*, 1997, pp. 15–24.

⁵² Jevčuka, L. Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē, Latvijas Universitātes raksti, 758.sēj. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2010, 52.lpp.

Izstrādājot darbinieku motivēšanas sistēmu, uzņēmuma vadītājam ir jāpatur prātā, ka motivēšanas faktori iedalās vairākās kategorijās – finansiālie stimuli, atzinība, deleģēšana un komandas darbs, sk. 2.1.tabulu.

2.1.tabula

Motivācijas faktoru iedalījums⁵³

Finansiālie stimuli		Atzinība		Deleģēšana	Komandas darbs
<i>Skaidras naudas stimuli</i>	<i>Atvieglājumi</i>	<i>Formālā</i>	<i>Neformālā</i>	*Regulāra (vadītāja pienākumu pildīšana viņa prombūtnes laikā).	*Iespēja demonstrēt savas spējas un zināšanas komandā.
*Naudas prēmija.	*Veselības apdrošināšana.	*Ikgadējā novērtēšana	*Uzslava.	*Neregulāra (atsevišķu sarežģītu uzdevumu uzticēšana, atkarība no darbinieka spējām).	*Iespēja mācīties no citiem.
*Algas pielikums.	*Papildus atvaļinājuma piešķiršana.	*Atzinības raksts vai citas goda zīmes.	*Darba mērķu un rezultātu neformāla pārunāšana.		*Sazināšanās vajadzības apmierināšana.
*Papildu atalgojums, vienreizējie pabalsti.	*Dienesta automātiskas vai mobilā tālruņa izmantošana.		*Vadītāja tūlītēja reakcija uz darbinieka veikumu.		
*Studiju maksas atlīdzināšana.	*Mācību atvaļinājuma piešķiršana.				
*Balva par īpašiem ieguldījumiem darbā.	*Maksa par apmācību kursiem darba vajadzībām.				

Kā redzams 2.1.tabulā, finansiālos stimulus mēdz iedalīt skaidras naudas apbalvojumos un atvieglojumos vai privilēģijās. Iepriekš minētos finansiālos labumus var iedalīt tādos, kas var būt saistīti ar darba rezultātiem, piemēram, prēmija, un tādos, kas tiek piešķirti visiem neatkarīgi no darba rezultātiem, piemēram, veselības apdrošināšana. Individuāls atalgojums var kalpot tieši šī darbinieka motivācijas stimulēšanai. Savukārt

⁵³ Jevčuka, L. Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē, Latvijas Universitātes raksti, 758.sēj. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2010, 52.lpp.

kolektīvie bonusi, kas nav saistīti ar darba rezultātiem, var kalpot par motivatoru turpināt strādāt attiecīgajā iestādē un var mazināt demotivējošo faktoru slogu. Lai panāktu efektīvu finansiālo stimulu izmantošanu, ir jānodrošina, ka darbinieki novērtē iestādes piedāvātos finansiālos labumus un skaidri zina, kas viņiem ir jādara, lai šos labumus iegūtu. Darbiniekam ir skaidri jāredz saikne starp sava darba rezultātiem un finansiālo atalgojumu, piemēram, algas pielikumu, prēmijām un tml.⁵⁴

Tajā pašā laikā cilvēka motivāciju ietekmē daudzi faktori – atalgojums, viņa darbības novērtējums, profesionālās un karjeras izaugsmes perspektīva, kā arī kopējais uzņēmuma kultūras līmenis.⁵⁵ Taču ikviens uzņēmums tādā vai citādā formā apbalvo savus darbiniekus, t.i., kompensē darbinieka laiku, enerģijas un intelekta ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanai.⁵⁶

Piemēram, atzinība ir ļoti motivējoša, jo tā starp vadītāju un darbinieku veido saikni, kuras pamatā ir cilvēciskās pamatvērtības – nepieciešamība pilnvērtīgi sadarboties ar citiem cilvēkiem, nepieciešamība labi tikt galā ar darbu un priecāties par saviem panākumiem, nepieciešamība saņemt atzinību no sociālajā hierarhijā augstāk stāvoša vērtētāja par strādāšanu pēc vislabākās sirdsapziņas. Atzinība var tikt izteikta oficiālajā novērtēšanā vai neformālajā novērtēšanā. Atzinība ir novērtējums par labi sasniegtiem mērķiem un augstiem darba rezultātiem. Tāds faktors kā atzinība ir viens no visiedarbīgākajiem vadītāju rīcībā esošajiem motivēšanas veidiem. Tas ir arī vissliktāk izprastais motivēšanas paņēmiens. Atzinības izteikšana sniedz iespēju atalgot darbinieku par labu darbu, taču atšķirībā no finansiālā atalgojuma tā neko nemaksā. Atzinība ir ļoti motivējoša, jo tā saista atsevišķo darbinieku ar darba kolektīvu un visu uzņēmumu vai organizāciju. Izteikt atzinību par labu darbu, atšķirībā no finansiālā atalgojuma, darba devējam praktiski neko nemaksā. Atzinību, kā motivatoru uzņēmumu vadītāji īpaši efektīvi var izmantot laikā, kad uzņēmuma finanšu rezultāti nav apmierinoši.⁵⁷

Katrs vadītājs izvēlas situācijai un pieejamajiem resursiem atbilstošus motivēšanas paņēmienus, taču neefektīva atalgojuma sistēma (gan atalgojuma apmērs, gan arī tā noteikšanas un piemērošanas metodes) var radīt darbinieku neapmierinātību, kā rezultātā pazeminās darba efektivitāte, zūd kvalitāte un netiek ievērota darba disciplīna. Ar atalgojumu neapmierināti darbinieki var uzsākt atklātu konfliktu ar uzņēmuma vadību, organizēt streiku

⁵⁴ Jevčuka, L. Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē, Latvijas Universitātes raksti, 758.sēj. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2010, 52.lpp.

⁵⁵ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. стр. 39

⁵⁶ turpat стр. 41

⁵⁷ Jevčuka, L. Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē, Latvijas Universitātes raksti, 758.sēj. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2010, 53.lpp.

vai pārtraukt darba attiecības. Turpretī efektīva atalgojuma sistēma stimulē darba ražīgumu un ievirza darbinieku sniegumu uzņēmuma mērķiem atbilstošā gultnē, t.i., paaugstina cilvēkresursu izmantošanas efektivitāti. Tādējādi atalgojuma politikas uzdevums ir stimulēt uzņēmuma darbinieku centienus uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai. Citiem vārdiem sakot, atalgojuma politika tiek izstrādāta ar mērķi apvienot darbinieku materiālās intereses ar uzņēmuma stratēģiskajiem uzdevumiem. Tādējādi iepriekš minētie argumenti nosaka politikas izstrādes mērķus – nodrošināt personāla piesaisti, noturēt darbiniekus, stimulēt darba efektivitāti, kontrolēt ar cilvēkresursu nodrošinājumu saistītos izdevumus, vienkāršot efektīvu cilvēkresursu administrēšanu un nodrošināt darbinieku atalgojuma atbilstību normatīvajos aktos noteiktajam regulējumam.⁵⁸

I.Boitmane pauž viedokli, ka viena no uzņēmuma personāla motivēšanas sistēmas attīstības pamatfāzēm ir konkurētspējīgas un mērķtiecīgas atalgojuma politikas izstrāde, proti, optimālas darba samaksas sistēmas ieviešana, nodrošinot visas sociālās garantijas un nodokļu nomaksu.⁵⁹

Savukt, L.R.Dombrovska grāmatā „Cilvēkresursu kapitāla vadība” norādīts, ka daudzām darba samaksas sistēmām pamatā ir pasauleslavenā cilvēkresursu kapitāla vadības speciālista Edgara Šeina izstrādātā teorija, pieņemot, ka cilvēka rīcību ietekmē galvenokārt darba samaksa. Minētā teorija paredz, ka tad, ja darba samaksa nav tieši saistīta ar paveikto darbu, darbinieki strādā tieši tik efektīvi un tik daudz, lai nopelnītu savu algu, un ne vairāk. Turpretī, ja darbinieki zina, ka efektīvu un papildu darbs nodrošinās papildu ienākumus, viņi ir gatavi strādāt labāk un vairāk.⁶⁰

Darba samaksa darbiniekiem ir līdzeklis daudzu vajadzību apmierināšanai. Taču, lai darba samaksa kļūtu par motivējošu faktoru, tai jābūt godīgai, vienlīdzīgai un visiem darbiniekiem saprotamai. Tas nozīmē, ka ir jāizstrādā sistēma, kurā atlīdzība ir cieši saistīta ar darba procesu, sasniegumiem un atbildības līmeni. Autore atbalsta L.R.Dombrovskas pausto viedokli, ka nepareizi izveidota un neprasmīgi vadīta darba samaksas sistēma var mazināt darbinieku motivāciju. Darbinieka pārliecība, ka ņemot vērā darba saturu un citu darbinieku atalgojumu, viņš par paveikto darbu saņems atbilstošu atzinību un atalgojumu, nereti ir daudz nozīmīgāks faktors nekā iespējas saņemt lielāku darba samaksu. Protams, cilvēkam ir jāpelna pietiekami daudz, lai nodrošinātu sev komfortablu dzīves līmeni.⁶¹ Tas skaidrojams ar to, ka pie naudas cilvēks pierod ļoti ātri un sāk uzskatīt to par pašsaprotamu. Līdz ar to drīz vien

⁵⁸ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. стр. 122 - 123

⁵⁹ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 139.lpp.

⁶⁰ Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 127.lpp.

⁶¹ turpat 127.lpp.

darba samaksas apmērs kļūst par neapmierinātības iemeslu, nevis kalpo kā motivējošs faktors. Tādēļ daudz iedarbīgāks un ilglaicīgs motīvs ir iespēja saņemt atalgojumu par veikumu, kas pārsniedz amata pienākumos noteikto.

Saskaņā ar teoriju, darbinieks parasti meklē līdzsvaru starp samaksu, kādu viņš vēlas saņemt, un trūkumiem, ar kuriem viņš ir gatavs samierināties. Ja trūkumu ir pārāk daudz, darba samaksa vairs nedarbojas kā piesaistes faktors, un, visticamāk, darbinieks nolems meklēt citu darba vietu. Bez tam, teorijā norādīts, ka darba samaksa kalpo arī kā darbinieka vērtību noteikšanas mērs, tā ļauj viņam salīdzināt sava darba novērtējumu ar citu darbinieku līdzvērtīga darba novērtējumu gan viena uzņēmuma, gan darba tirgus ietvaros. Tātad kompetencei atbilstošas darba algas noteikšana efektīvi piesaista darbinieku uzņēmumam un motivē darbam.⁶²

Analizējot atalgojuma sistēmas komponentus autore norāda, ka darba samaksa sevī ietver nemainīgo daļu – pamatsamaksu (darba algu) un mainīgo daļu – papildsamaksu (piemaksas un prēmijas). Pamatsamaksa ir darba devēja un darbinieka norunātā maksa par nostrādāto laiku vai saražoto produkciju, vai izpildītajiem darbiem, vai sniegtajiem pakalpojumiem. Šie kritēriji ir bāze pamatalgas sīkākai sadalīšanai darba samaksas veidos – laika samaksā, gabaldarba samaksā un arodsamaksā.⁶³

Papildsamaksa ir atzinība par labu darbu, augstiem kvalitātes rādītājiem, iniciatīvu, taupīgu resursu izlietošanu un ieguldījumu uzņēmuma organizētajos pasākumos. Autore atbalsta L.R.Dombrovskas pausto viedokli, ka papildsamaksa palielina darba samaksas motivējošās spējas, kā arī mudina darbinieku strādāt labāk, saudzīgāk apieties ar tehniku un darba materiāliem, lietderīgi izmantot darba laiku un saprasties ar kolēģiem.⁶⁴

Neapmierinātība ar darba samaksu ir spēcīgs demotivators, tādējādi atalgojuma pastāvīgā daļa var kalpot par vienu no faktoriem, kas attur darbinieku no citas darba vietas meklēšanas, taču uzņēmuma vadībai ir skaidri jāpasaka, ka katrs darbinieks tiks atalgots, ņemot vērā sasniegtos darba mērķus, kā arī atbalstu uzņēmuma vērtībām. Atalgojuma sistēmai ir jābūt elastīgai, skaidri saprotamai un piemērotai konkrētam uzņēmumam – atbilstoši tā vērtībām un organizatoriskajai kultūrai.⁶⁵

Bez tam atalgojuma sistēmā bez pamatalgas un mainīgās darba samaksas, kas veido pastāvīgo daļu, tiek iekļauta arī nepastāvīgā daļa – piemaksu sistēma, piemēram, veselības apdrošināšana un uzņēmuma automašīnas vai mobilā telefona izmantošana. Atalgojuma sistēmas komponentus autore uzskatāmi atspoguļojusi 2.2.tabulā.

⁶² Dombrovskā, L. R. Cilvekkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 128.lpp.

⁶³ turpat 128.lpp.

⁶⁴ turpat 129.lpp.

⁶⁵ turpat 137.lpp.

Atalgojuma sistēmas komponenti ⁶⁶

Pamatalga	Mainīgā darba samaksa	Piemaksu sistēma
Pastāvīgā alga	Vienreizēja prēmija par labi padarītu darbu (spontāna prēmija)	Palīdzības, atbalsta piemaksa (veselības apdrošināšana)
Pastāvošo darba izdevumu komensācija (transporta un telefonsarunu kompensācija)	Īstermiņa bonusu (samaksa par sasniegtajiem uzņēmuma operatīvajiem mērķiem)	Darba papildu palīglīdzekļi (piemēram, uzņēmuma automašīna)
	Ilgttermiņa bonusu (samaksa par sasniegtajiem uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem)	
Pastāvīgā daļa		Nepastāvīgā daļa

2.2.tabulā uzskatāmi atspoguļots detalizēts atalgojuma modelis un iespējas, kā izveidot darbinieku materiālās motivācijas sistēmu, kuras pamatā ir darbinieku pamatalga un darbam nepieciešamo rīku un izdevumu kompensācija, kas nodrošina pirmo līmeni, tomēr būtiski neietekmē darbinieka motivāciju.

Atalgojuma svarīgākā daļa ir bonusu, piemaksu un darbinieka atbalsta sistēmas, jo tās ir lietas, kuras darbinieki vērtē ļoti augstu un noder ne tikai rezultatīvu darbinieku apbalvošanai, bet arī ne tik rezultatīvu darbinieku motivācijas stimulēšanai. Taču uzņēmuma vadītājam ir jāizmanto dažādi atalgojuma veidi, vadoties pēc darbinieku individuālajām vajadzībām un sasniegumiem.⁶⁷

Darba turpinājumā uzskatāmi parādīta analizētā atalgojuma sistēmas modeļa ietekme uz dažādiem personāla procesiem, t.sk., motivāciju, skat. 2.3.tabulu.

⁶⁶ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 139.lpp.

⁶⁷ turpat 140. – 141.lpp.

Atalgojuma sistēmas iedarbība ⁶⁸

Atalgojuma sistēmas elementi	Personāla piesaistes efektivitāte	Personāla saglabāšanas/noturēšanas efektivitāte	Personāla motivācija
Pamatalga un izdevumu kompensācija	augsta	zema	zema
Vienreizēja prēmija par labi padarītu darbu	zema	vidēja	augsta
Īstermiņa bonusi	augsta	vidēja	augsta
Ilgtermiņa bonusi	zema	augsta	vidēja
Palīdzības, atbalsta piemaksa	vidēja	augsta	vidēja
Darba papildu palīglīdzekļi	augsta	vidēja	zema

Kā redzams 2.3.tabulā, jaunus darbiniekus uzņēmums var piesaistīt ar konkurētspējīgu pamatalgu, īstermiņa bonusiem un iespēju saņemt darba palīglīdzekļus, bet jau esošus darbinieku uzņēmumā var noturēt pievēršot uzmanību ilgtermiņa bonusiem, kā arī palīdzības un atbalsta piemaksām. Taču uzņēmuma darbinieku motivācijai būtiskas ir atbilstošas prēmijas par labi padarītu darbu un īstermiņa, kā arī citu veidu bonusi.

Pēc autores domām, lai laikus spētu reaģēt uz darbinieku rīcību un uzturētu viņu motivāciju, uzņēmuma vadībai ir jāizveido tāda sistēma, kas palīdz darbiniekam strādāt un sajūst, ka uzņēmums rūpējas par cilvēkiem un viņu paveiktais darbs tiek atbilstoši novērtēts, jo tikai šāda atalgojuma sistēma būs pietiekami motivējoša lielākajai daļai uzņēmuma personālam.

Darba turpinājumā tiks analizēta darba vides un darba apstākļu ietekme uz darbinieku motivāciju.

2.2. Darba vide un darba apstākļi

Cilvēks pavada lielu daļu savas dzīves strādājot, tādēļ ir svarīgi saprast, kā darba vide un apstākļi ietekmē cilvēku un kā šī ietekme ir saistīta ar viņa pārējām aktivitātēm, kā arī ar darba motivāciju. Piemēram, Vācijas uzņēmēji ir secinājuši, ka viens no būtiskākajiem darbinieka motivatoriem ir tieši darba apstākļi – atbilstoši tehnoloģijām aprīkota darba vieta,

⁶⁸ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 140.lpp.

pēc iespējas mazāka birokrātija un cilvēciskās attiecības uzņēmuma komandā. Kopumā tas viss spēj uzlabot cilvēka pašsajūtu. Bez tam interesantas atziņas ir saistītas ar cilvēka mērķiem, jo pirmām kārtām darba devējam ir jāizvirza darbiniekam mērķis un jādod vīzija par viņa darba attīstības iespējām un izaugsmi nākotnē.⁶⁹

Tomēr ikvienam darba ņēmējam ir svarīga darba vide, kas izprojektēta un organizēta tā, lai darba apstākļi atbilstu valsts apstiprinātajiem darba aizsardzības un darba higiēnas normatīviem.

Ņemot par pamatu ergonomisko koncepciju, uzņēmumiem nevajadzētu būt vienaldzīgiem pret apstākļiem, kas nosaka nodarbināto dzīves kvalitāti. Tiem vajadzētu savu iespēju robežās risināt jautājumus, kas negatīvā veidā nopietni ietekmē vai var ietekmēt nodarbinātos, kā arī pašu uzņēmumu un ražošanas procesus. Ergonomika uzņēmumā ietver sevī visus tos aspektus, kas saistīti ar adekvātu apkārtējās vides piemērošanu nodarbinātajiem

Runājot par darba vides ietekmi uz darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, autore uzsver, ka tīrība un kārtība ir viens no visvieglāk radāmajiem darba vides apstākļiem, kas palīdz radīt pozitīvas emocijas darbinieku vidū. Savukārt, runājot par darba vietas koncepciju, ļoti svarīgi ir noteikt darba virsmas augstumu, ar mērķi panākt visu veicamo darbu piemērotību ķermeņa dabiskajām funkcijām gan sēdus, gan kājās stāvot. Turklāt, lai nodrošinātu ērtu darba pozu, ļoti svarīga ir sēdekļa augstuma izvēle. Arī apgaismojuma daudzums un gaismas avotu izvietojums ir viens no vides faktoriem, kas ietekmē gan darba produktivitāti, gan darbinieku apmierinātību. Tādēļ biroja apgaismošanas projekta izstrādes laikā vienmēr jāraugās, lai galdu apgaismojums būtu no sāniem, nevis no priekšas, un iespēju robežās darba vietas jāizkārto starp gaismas ķermeņu rindām, nevis tieši zem tām.⁷⁰

Protams, ne tikai šie darba vides faktori ietekmēs darba gaitu un rezultātus. Darba vietā jānodrošina arī optimālā temperatūra. Temperatūra un gaisa mitrums nav svarīgi tikai darbinieku komforta sajūtai, jo minētie faktori iespaido arī viņu uzmanību un koncentrēšanās spējas, no kā, atkarīga arī ražoto produktu kvalitāte, darba laika izmantošanas efektivitāte un darba drošība. Nevienmērīga temperatūras izplatība telpā veicina diskomfortu darba vietā, tādēļ klimata kontrole darba vietā ievērojami uzlabos nodarbināto komfortu.⁷¹

Bez tam pie darba vides faktoriem var minēt arī trokšņus un skaņas, proti, ja skaņas intensitāte un frekvences ir racionāli un harmoniski sakārtotas, tās var radīt patiesi patīkamas sajūtas. Līdz ar to rodas jautājums vai mūzika var uzlabot darba kvalitāti? Daži pētnieki uzskata, ka mūzika spēj mazināt garlaicību un nogurumu, tādēļ tā būtu ļoti ieteicama

⁶⁹ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 138.lpp.

⁷⁰ Latvijas brīvo arodbiedrību savienība Ergonomika darbā. Rīga: Labklājības ministrija, 2010, 57. – 70.lpp.

⁷¹ turpat 157.lpp.

monotonu, konveijera tipa un rutīnas darbu veikšanai. Šķiet, ka tā spēj pozitīvi ietekmēt arī cilvēka uzmanības spējas darba laikā, kā arī radīt labu noskaņojumu un apmierinātību. Taču darba devējam vajadzētu paturēt prātā, ka darba vietās, mūzikai nevajadzētu skanēt tā, ka trokšņa līmenis tuvojās 80 Db(A), jo tā varētu pārsniegt pieļaujamo trokšņa līmeni un padarīt neiespējamu cilvēku komunikāciju.⁷²

Lai labāk motivētu darbiniekus efektīvai darba laika izmantošanai un veicinātu apmierinātību ar darbu, liela uzmanība jāpievērš arī darba laika organizēšanas modeļiem uzņēmumā. Proti, optimālai cilvēkresursu un citu resursu izmantošanai, darba grafiki jāveido tā, lai darbiniekiem būtu iespēja līdzsvarot darba un privāto dzīvi.

Netradicionāli darba laika organizācijas risinājumi ļauj uzņēmumu vadītājiem kļūt cilvēcīgākiem un vairāk rēķināties ar nodarbināto individuālajām vajadzībām, piemēram, bērnu vai vecu, kopjamu ģimenes locekļu aprūpi.

Samazinot darbinieka sadzīvisko stresu paaugstinās darba produktivitāte, un otrādi. Tātad, ja nodarbinātajam papildus ikdienas pienākumiem nav jānodarbojas arī ar drudžainu kalkulešanu kā, kad un cikos izskriet, izšmukt vai pamukt, lai pabarotu bērnu, iepirktos vai aiznestu/izņemtu drēbes no ķīmiskās tīrītavas vai nokārtotu savas privātās darīšanas kādā iestādē, kura vakarā būs slēgta, paaugstinās viņa iekšējā motivācija darba laiku ar maksimālu efektivitāti izmantot tieši tam, kam tas paredzēts. Savukārt „elastīgi brīvais laiks”, kas izvēlēts nodarbinātajam visizdevīgākajā un ērtākajā dienas daļā, ļauj darbiniekam ātrāk tikt galā arī ar personiskām vajadzībām.⁷³

Pasaulē aizvien vairāk uzņēmumu pāriet uz tā sauktā elastīgā laika darba principu, sevišķi administratīvajā jomā, jo administratīvā aparāta vai palīgpersonāla darbiniekiem nebūt nav nepieciešams visu darbadienu pavadīt darba vietā. Bez tam par visai izplatītu tendenci pasaulē kļūst arī tā sauktā darba dalīšana, kad vienu darbu, sadalot laikus, pilda vairāki cilvēki vai viens darba ņēmējs strādā vairākiem darba devējiem. Daudzi uzņēmumi sākuši eksperimentēt arī ar telefonsaziņu, virtuālo „online” komunikāciju un citiem netradicionāliem darba veidiem. Elastīgā darba laika plānošana un distances darbs ir alternatīvs darba pārvaldes veids, kas ļauj nodarbinātajiem efektīvi strādāt pēc netradicionāla grafika, sabalansējot darba pienākumus ar personiskajām vajadzībām.⁷⁴

Autore uzskata, ka sevišķi motivējoša šāda pieeja ir, piemēram, nepilnajās ģimenēs, kur ar visām darba un sadzīves problēmām ir jātiek galā vienam vecākam. Elastīgā darba laika plānošana uzņēmumā ir motivējošs darba vides faktors jau tādēļ vien, ka tā sniedz

⁷² Latvijas brīvo arodbiedrību savienība Ergonomika darbā. Rīga: Labklājības ministrija, 2010, 156. – 157.lpp.

⁷³ turpat 182.lpp.

⁷⁴ turpat 182.lpp.

darbiniekiem iespēju vairāk būt kopā ar tuviniekiem, samazinot sociālo, psiholoģisko un emocionālo risku.

Turpmāk darbā tiks analizēta apmācību un karjeras plānošanas nozīme darbinieka iekšējās un ārējās motivācijas paaugstināšanai.

2.3. Apmācības un karjeras izaugsmes iespējas

Darbinieka karjeras attīstība lielā mērā ir atkarīga no paša cilvēka, taču liela nozīme ir arī uzņēmuma stratēģijai, kuras pamatā ir kvalifikācijas paaugstināšana, mācības, darbinieka novērtēšana un motivācija. Bez tam ļoti svarīgas individuālā karjeras plāna sastāvdaļas ir tādi subjektīvie faktori kā vecums, izglītības līmenis un kompetences, kas atspoguļo darbinieka potenciālu.⁷⁵

Saskaņā ar personāla vadības teoriju, *individuālā karjeras plānošana* uzņēmumā ir iespējama, ja:

- uzņēmuma stratēģijā ir noteikta darbinieku rotācija un līmeņošana, kā arī uzņēmuma struktūra ir veidota tā, lai darbiniekam būtu gan amata, gan profesionālās izaugsmes iespējas;
- uzņēmumā notiek darbinieku novērtēšana un tiek organizētas ikgadējās darbinieku un vadības pārrunas;
- uzņēmumā ir izstrādāta atalgojuma un prēmēšanas politika vai arī izveidota atalgojuma līmeņu sistēma;
- uzņēmumā tiek organizētas dažādas apmācības un piedāvātas pārkvalificēšanās iespējas;
- uzņēmuma vadība un īpašnieki augstu vērtē cilvēkresursus un potenciālu, kā arī tiek nodrošināta individuāla pieeja katram darbiniekam.⁷⁶

Karjeras plāns tiek veidots katram darbiniekam, turklāt attiecīgā darbinieka attīstība tiek plānota vismaz viena vai divu gadu garumā, bet lielajos uzņēmumos arī vairākus gadus uz priekšu. Tādējādi karjeras plānošana motivē darbinieku un ilgāku laiku nodrošina viņa attīstību uzņēmuma ietvaros, kā rezultātā cilvēks iegūst gandarījumu un stimulu strādāt, kā arī saskata attīstības perspektīvas.⁷⁷

Mācības tiek definētas kā sistemātiska attieksmes, zināšanu, prasmju un uzvedības pilnveidošana, lai apmācītais varētu atbilstoši veikt uzdoto darbu. Mācību mērķis ir paaugstināt darbinieku kompetenci un darba izpildes līmeni, kā arī viņu izpratni par

⁷⁵ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 142.lpp.

⁷⁶ turpat 142.lpp.

⁷⁷ turpat 142.lpp.

uzņēmuma darbību un stratēģiskajiem mērķiem. Turklāt mācības ir arī efektīvs līdzeklis cilvēkvērtības celšanai. Autore atbalsta L.R.Dombrovskas pausto viedokli, ka mācības salīdzinājumā ar izglītību ir līdzeklis mērķa sasniegšanai, nevis pats mērķis. Mācību procesā cilvēks saņem informāciju, apgūst prasmes un veido attieksmes. Mācības var būt orientētas uz dažādu zināšanu un darbību apgūšanu. Turklāt dažas no tām ir kritiski nepieciešamas, turpretī citas – vēlamas veiksmīgai darbībai, bet vēl citas attīsta darbinieka personību.⁷⁸

Iepriekš izklāstītais ļauj secināt, ka uzņēmuma vai organizācijas piedāvātās apmācību karjeras izaugsmes iespējas, lieliski motivē darbiniekus. Turklāt, nodrošinot darbiniekiem regulāras apmācības, uzņēmums ne tikai iegūst izglītotu un apmācītu personālu, bet vienlaikus paaugstina tā motivāciju un lojalitāti uzņēmumam.

Efektīva mācību sistēma sekmē biznesa rezultātus. Zinātniskajā literatūrā norādīts, ka sakarību var ilustrēt sekojoši: efektīvas mācību sistēmas nodrošināšana → paaugstinās darbinieku kompetence → palielinās organizācijas klientu un biznesa partneru apmierinātība → tiek sasniegti biznesa mērķi → nodrošināta organizācijas īpašnieku apmierinātība → vadība gatava turpmāk atbalstīt personāla daļas piedāvātās procedūras un metodes, arī investēt mācību sistēmas uzturēšanā.⁷⁹

Šajā kontekstā gan jāatzīmē, ka apmācība var būt nelietderīga, ja nav pareizi plānota un vadīta. Lai apmācība sasniegtu maksimālo rezultātu, ir nepieciešama sistēmiska pieeja mācību nodrošināšanas procesam.⁸⁰

Zinātniskajā literatūrā ir norāde, ka apmācību sistēma ir savstarpēji loģiski saistītu dažādu procesu, pasākumu un metožu kopums. Sistēmiskā apmācība literatūras avotos tiek aprakstīta kā vienkāršs četru etapu modelis:

1) apmācības vajadzību noteikšana (tas nozīmē noskaidrot, kas notiek pašlaik un kam būtu jānotiek, ko darbinieki zina un prot, un kas viņiem būtu jāzina un jāprot. Šīs analīzes galvenais mērķis ir atklāt attīstības vajadzības;

2) nosaka, kāda veida apmācība ir nepieciešama, lai apmierinātu vajadzības;

3) izmanto profesionāļus un pieredzējušus speciālistus, lai sagatavotu un veiktu apmācību;

4) seko līdzi apmācībai un veic tās izvērtēšanu gan apmācības gaitā, gan noslēgumā, lai pārliecinātos par tās efektivitāti.⁸¹

Savukārt, L.R.Dombrovskā norādījusi, ka mācību vajadzībām var būt trīs līmeņi:

⁷⁸ Dombrovskā, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 87.lpp.

⁷⁹ Dubra, V., Netunahina, J. Personāla attīstīšanas mūsdienu tendences, Latvijas Universitātes Raksti, 674.sēj. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2004, 285.lpp.

⁸⁰ turpat 283.lpp.

⁸¹ turpat 283.lpp.

1. Uzņēmuma līmenis – mācību vajadzības nosaka uzņēmuma darbības nodrošināšanai (nosaka, analizējot uzņēmuma korporatīvās vajadzības);

2. Amata – mācību vajadzības amata pienākumu pildītājiem, piemēram, vadības prasmju pilnveidošana (nosaka, analizējot funkciju veikšanu);

3. Individuālais – mācību vajadzības atsevišķiem darbiniekiem ar nepietiekamu speciālo zināšanu un prasmju līmeni vai arī mācību vajadzības personāla maiņas gadījumā, piemēram, ja uzņēmumā ir nepieciešams darbinieks ar speciālām zināšanām vai prasmēm (nosaka, analizējot amata pienākumu veikšanu).⁸²

Tādējādi īpaša vieta darbinieku karjeras plānošanā tiek ierādīta apmācībām, kvalifikācijas paaugstināšanai un darbinieku pārkvalifikācijai, kur tiek īstenota stingri diferencēta pieeja. Apmācību programmas tiek izstrādātas raugoties no apmācības uzdevumu pozīcijas, t.i., orientētas uz plānoto amatu un konkrētam darbības veidam izvirzītajām prasībām.⁸³

Tiek izdalītas trīs prasmju un iemaņu grupas – konceptuālās, starppersonu un speciālās (tehniskās) prasmes. Turklāt dažādādu līmeņu darbiniekiem tiek piedāvāts apgūt atšķirīgu prasmju un zināšanu apjomu. Apgūstamais konceptuālo zināšanu un prasmju apjoms un raksturs krietni vien palielinās augstāka vadības posma darbiniekiem, bet samazinās zemākā līmeņa menedžeriem.⁸⁴

Samērā liels apgūstamo zināšanu apjoms par nepieciešamību tiek uzskatīts jebkura līmeņa starppersonu attiecību un cilvēkresursu sfērā strādājošajiem darbiniekiem. Šāds iegūstamo zināšanu apjoma pārdalījums apmācību programmās balstīts uz karjeras izaugsmes loģisko secību, kad darbinieks ne tikai kāpj augšup pa hierarhijas kāpnēm, bet arī lielā mērā sākotnēji papildina speciālās zināšanas, bet pēc tam – konceptuālās.⁸⁵

Personāla attīstība ir cieši saistīta ar personības pašattīstību. Taču darbinieka prasmju attīstības panākumus var pastiprināt ar uzņēmumos pielietotajām motivācijas sistēmām. Personāla attīstību un inovāciju ieviešanu veicina, piemēram, kvalitātes kontroles treniņi uzņēmumā, brīva informācijas nodošana darbinieku starpā, vadības sistēmas elastība, kā arī sadarbības un radošuma atmosfēra uzņēmumā un/vai tā struktūrvienībās. Parasti personāla

⁸² Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 91.lpp.

⁸³ Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Сербиновского, Б.Ю.и Самыгина, С. И. Издательство Приор, Москва, 1999. стр.174

⁸⁴ turpat стр.174

⁸⁵ turpat стр.174

attīstības programmas tiek orientētas uz darbinieku apmācības praktisko nepieciešamību uzņēmumā, ko nosaka darbinieku ikgadējās novērtēšanas (atestācijas) rezultāti.⁸⁶

Personāla attīstības programmas paredz izmantot dažādus uztveres un informācijas iegaumēšanas kanālus – redzi, dzirdi, loģisko domāšanu u.c. Personāla attīstības programmās tiek iekļautas sekojošas metodes – lietišķas spēles, apspriešanas metodes, programmētās apmācības metode, konkrētu situāciju analīzes metode, datortreniņi, kā arī apmācības darba vietā modelējot vadības situācijas un tml.⁸⁷

Tādējādi pareizi organizētu mācību rezultātā labumu gūst ne tikai organizācija, bet arī pats darbinieks, jo paaugstinot savu kvalifikāciju, apgūstot jaunas zināšanas un pieredzi, darbinieks kļūst konkurētspējīgāks darba tirgū.

Rezumējot šajā nodaļā izklāstīto, autore norāda, ka cilvēkiem ir virkne sociālu vajadzību, kas ir viņu rīcības motivāciju avots, tāpēc attiecības darba kolektīvā – starp kolēģiem, padotajiem un uzņēmuma vadību ir būtiski motivāciju ietekmējoši darba vides elementi.

Savukārt apmierinātība vai neapmierinātība ar darbu ir atkarīga no līdzsvara pakāpes attiecībā uz to, kā un cik lielā mērā konkrētas darba īpatnības pielāgotas indivīda vēlmēm, centieniem, vajadzībām un vērtībām. Gadījumos, kad darba apstākļi izraisa negatīvas emocijas vai nenodrošina pietiekami augstu labsajūtas līmeni, darbiniekiem zūd motivācija. Turklāt, visnozīmīgākie komponenti, kas izraisa apmierinātību vai neapmierinātību ir darba saturs, darba organizācija, atalgojums, izaugsmes iespējas, cilvēku attiecības, kā arī indivīda saņemtā atzinība un darba vadīšanas stils.

Darba turpinājuma tiek raksturots uzņēmums SIA “Itella Logistics”, tā organizatoriskā struktūra, personāla vadības nozīme, veikta SVID analīze, lai sniegtu priekšstatu par rīcībā esošiem motivējošiem elementiem un izklāstīti darbinieku anketēšanas rezultāti.

⁸⁶ Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Сербиновского, Б.Ю.и Самыгина, С. И. Издательство Приор, Москва, 1999. стр.174

⁸⁷ turpat стр.174

3. ANALĪTISKĀ DAĻA

Šajā nodaļā autore sniegs ieskatu par uzņēmumu SIA „Itella Logistics”, tā organizatorisko struktūru, personāla vadību un SVID analīzi, kā arī anketas rezultātu apkopojumu. Autore aprakstīs pētījuma rezultātus, kas iegūti ar anketas palīdzību.

Gala rezultātā no empīriskajām metodēm tika pielietota šajā nodaļā - datu apstrādes metode, aprakstošā statistika un novērošana.

3.1. Uzņēmuma raksturojums

Uzņēmums SIA „Itella Logistics” (turpmāk - Itella) Latvijā darbojas jau 18 gadus kopš 2001.gada. Itella ir loģistikas pakalpojumu sniedzējs, kas piedāvā klientiem pilnu loģistikas pakalpojumu klāstu, ieskaitot noliktavas un transporta pakalpojumus.

Itella darbības veidi atbilstoši NACE klasifikatoram ir šādi:

- Sauszemes transporta palīgdarbības (52.21);
- Pārējās transporta palīgdarbības (52.29).⁸⁸

Itella galvenā biroja atrašanās vieta ir Somijā. Šis ir POSTI Group uzņēmums, kura struktūrā strādā vairāk kā 22 000 darbinieki. Itella uzsāka savu darbību kā valsts pasta uzņēmums, kuras ieņēmumu nodrošināja iekšējā tirgus attīstība Ziemeļvalstīs. Regulāri ieguldījumi un nepārtraukta darbība pētniecības un attīstības jomā ir ļāvuši kompānijai ienākt jaunus un strauji augošos tirgos, piemēram, loģistikas un e-komercijas.

Galvenais uzņēmuma mērķis ir izveidot plašāko paku sūtījumu tīklu Baltijas valstīs un būt otrajā vietā aiz vietējiem valsts pasta uzņēmumos.

- 1) Divi biroji, viens no tiem atrodas Ķekavā, tas ir galvenais birojs un termināls, bet otrs – starptautiskajā lidostā „Rīga” , lai nodrošinātu ātru un efektīvu klientu apkalpošanu;
- 2) Galvenie klienti ir mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības kompānijas, ražošanas sektors un e-komercija;
- 3) Pakalpojumi sastāda 34% - avio un jūras transports, 33% - autotransports, 20% - noliktavu pakalpojumi, 13% - paku pārvadājumi.
- 4) Uzņēmums sniedz savus pakalpojumus elektroniskās tirdzniecības, transporta pakalpojumus, kravu pārvadājumu un uzglabāšanas, konsultāciju un loģistikas risinājumu jomās, kuru pamatā ir informācijas tehnoloģijas.⁸⁹

⁸⁸ Itella Logistics, sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Lursoft mājas lapa, pieejams <https://company.lursoft.lv/lv/itella-logistics/40003567822> [skatīts 09.11.2019].

⁸⁹ Itella. Itella logistics pakalpojumi. SIA „Itella Logistics” mājas lapa, pieejams <http://www.itella.lv/Par-mums/Par-mums/> [skatīts 06.11.2019].

Viens no galvenajiem transporta uzņēmuma veiksmīgas darbības priekšnoteikumiem ir klienta uzticamība, izpildot pasūtījumu ar maksimālu precizitāti, ņemot vērā klienta vēlmes. Piemeklējot katram klientam individuālu risinājumu, izvēloties katrai kravai piemērotāko maršrutu un transporta veidu.

3.1.tabula

Uzņēmuma darbības pamatrādītāji (2017.- 2018.gads)

	2017	2018
Darbinieku skaits	42	49
Apgrozījums	3 478 140	3 970 496
Tīrā peļņa vai zaudējumi, EUR	-252 721	-175 419
Kopējie maksājumi valsts budžetā, EUR	117 640	228 090
Iedzīvotāju ienākumu nodoklis, EUR	106 310	117 060
Valsts soc.apdrošināšanas iemaksas, EUR	198 230	249 650

Kā redzams 3.1. tabulā pēc uzņēmuma darbības pamatrādītājiem par pēdējiem diviem gadiem, tad darbinieku skaits ar katru gadu pieaug, tāpat arī apgrozījums, savukārt nodokļu slogs līdz ar apgrozījumu ir palielinājies. Uzņēmums strādā ar zaudējumiem, bet šogad tas savu darbību ir novedis pie nulles rādītājiem.

Uzņēmumā SIA „Itella Logistics” uz doto brīdi darbinieku skaits sastāv 55 cilvēki. Katrs darbinieks atrodas sava struktūrvienības vadītāja pakļautībā, bet struktūrvienības vadītāji dod atskaites un ir pakļauti Izpilddirektoram. Organizācijas struktūra sastāv no Izpilddirektrora, personāla daļas, nodaļu vadītājiem, deklarantiem, ekspeditoriem, asistentiem, klientu apkalpošanas speciālistiem un noliktavas darbiniekiem. (skat. pielikumu Nr.1) Struktūrvienības plāns ir veidots pēc hierarhiskā principa, kur pastāv dubultā pakļautība.

Personāla vadītājs ir neatkarīgs, bet tai pat laikā pilda Izpilddirektrora rīkojumus un pēc nepieciešamības sniedz atgriezenisko saiti par aktuālām problēmām un jautājumiem, kā arī nodrošina atbalstu struktūrvienību vadītājiem darbinieku novērtēšanā atbilstoši uzņēmuma kārtējā gada darba plāna izpildei. Struktūrvienības vadītāji saviem padotajiem dod uzdevumus par, kuriem saņem atskaites par padarīto, analizējot tos, savukārt ar personāla daļu sadarbojas tanī gadījumā, kad nepieciešams piesaistīt jaunu kandidātu vai atlaist esošo.

Uzņēmuma darbība ir saistīta ar katru nodaļu, veicot savas funkcijas, mēdz viena otru papildināt. Piemēram, noliktavas darbinieki nevar iztikt bez klientu apkalpošanas nodaļas, jo pakas kuras netiek piegādātas, dažādu iemeslu dēļ, atgriežas uz noliktavu, sakārtojot šo procesu, tiek piesaistīta klientu apkalpošanas nodaļa, kas veic paku analīzi, veido atskaites un

sūta uz noliktavu. Pakas atkārtoti tiek sūtītas atpakaļ saņēmējam, tādā veidā neuzkrājot noliktavā nevajadzīgo paku skaitu. Autore uzskata, ka organizācijas struktūra ir pārskatāma, kas sniedz pilnīgu priekšstatu tās darbiniekiem par lomu sadalījumu un pakļautību.

Izveidojot veiksmīgu organizatorisko struktūru, kur darbinieks izprot kā pakļautībā atrodas, apzinoties savus pienākumus un atbildību, uzņēmums nonāk pie izaugsmes, panākumiem un sakārtotības.

Turpmāk darbā tiks aprakstīta personāla vadības nodaļas nozīme ikdienas uzņēmuma SIA „Itella Logistics” gaitās.

3.2. Personāla vadības nozīme

Uzņēmumā SIA “Itella Logistics” personāla daļa sastāv no diviem darbiniekiem - personāla daļas vadītājas un personāla lietu speciālista. Šo darbinieku vidū pienākumi ir sadalīti. Galvenā personāla daļas vadītājas funkcija ir nodrošināt uzņēmumu ar kompetentu personālu īstajā laikā un vietā, lai procesi nestāv uz vietas, bet virzītos tikai uz priekšu.

Atlase netiek plānota, tā notiek reaģējot uz situāciju, ja kāds pamet savu darbavietu vai aiziet dekrētā, vai sezonas laikā, kad nepietiek ar esošo darbaspēku, tad struktūrvienības vadītāja sazinās ar personāla daļu un tiek uzsākta jauna darbinieka meklēšana. Šis process sākas ar sludinājuma sagatavošanu, mediju izvēli, kur to ievietot, savukārt pēc iesūtītajiem CV tiek izvērtēti, kurš ir atbilstošākais uzņēmuma prasībām. Lai izvairītos no lielā daudzuma iesūtītajiem pieteikumiem, no kuriem varbūt tikai daži ir aptuveni atbilstoši, uzņēmums sākotnēji sastāda precīzu darba sludinājumu - pienākumi, prasības, piedāvājam u.c. Tādā veidā potenciālajam kandidātam būtu vieglāk saprast, vai tas ir atbilstošs konkrētajam amatam. Nesen sāka darboties tāda akcija kā ”atved draugu”. Par tā ievadīšanu uzņēmumā un izturēto pārbaudes laiku, tiek piešķirta naudas kompensācija darbiniekam, kas ir piesaistījis šo cilvēku. Šai metodei ir piešķirta diez gan liela uzticība. Nākamais solis ir intervija ar personāla daļas vadītāju un struktūrvienības vadītāja klātesamību. Intervijas mērķis ir sniegt informāciju pretendētājam par vakantā amata pienākumiem, darba apstākļiem un uzņēmuma darba specifiku, un iegūt precīzu informāciju par pretendenta pieteikuma dokumentos minēto darba pieredzi. Darba intervija ir strukturēta. Pirms konkursa atlases kārtas tiek izstrādāti darba intervijas jautājumi kuri ir nemainīgi visiem kandidātiem, kas palīdz sekmēt atlasīti. Jautājumi tiek balstīti uz to, kā kandidāts varētu rīkoties ar darbu saistītās situācijās, zināšanām, un to, kā kandidāts varētu veikt dažāda veida simulāciju. Atteikuma gadījumos, personāla vadītāja sazinās ar pretendentiem, lai tos informētu, kas savukārt liecina par uzņēmuma kultūru.

Personāla speciālistei ir formāla administratīvā datu ievade, uzskaitē, rīkojumi, personas lietas izveide un tās uzglabāšana, līgumu sagatavošana, atvaļinājumu lietvedība,

komandējumu dokumentācijas un lietu noformēšana pirms nodošanas arhīvā atbilstoši normatīvajiem aktiem. Savukārt, personāla vadītāja uztur un veido darba tiesiskās attiecības - darbinieku tiesību garantēšana, drošas darba vides veidošana un veselības apdrošināšana, bet, kā jau minēju galvenā funkcija ir atlasīt kompetentu personālu tam nepieciešamajā struktūrvienībā, vadīt intervijas, motivēt darbiniekus, regulāri komunicēt ar tiem, lai veidotos savstarpējā saprašanās un uzvedības, rīcības ietekmēšana, un arī darba pasākumu organizēšana.

Darba pasākumi tiek organizēti ar mērķi saliedēt kolektīvu. Tie notiek divas reizes gadā, tas ir, Ziemassvētku balles, kas norisinās vakarkleitās un uzvalkos, un vasarā sporta spēles ar fiziskajām aktivitātēm, iesaistot tajā arī darbinieku ģimenes locekļus.

Personāla vadītāja uzņēmumā SIA „Itella Logistics” ir kā „dzinējs”, kurš nodrošina efektīvu uzņēmuma darbu, apgādā ar atbilstošajiem un labākajiem darbiniekiem.

Turpinājumā tiks analizēts uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un to pastāvošie draudi 3.2. tabulā.

3.3. Uzņēmuma SVID analīze

Vadīt cilvēku, nozīmē organizēt viņu un radīt motivāciju kopīgam darbam, lai īstenotu noteiktus mērķus. Uzņēmuma vadībai jāizprot cilvēku vajadzības un uzvedību, lai kļūtu par autoritatīviem līderiem, kuri spēj iedvesmot un veicināt savu kolēģu izaugsmi. Pat ja cilvēks piedzimst ar vadītāja talantu, tam nepieciešamas zināšanas, lai izdzīvotu konkurences apstākļos.

Veicot uzņēmuma SIA „Itella Logistics” novērojumu, tika veikta SVID analīze. Ārējās un iekšējās vides analīze dod iespēju noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses vadīšanas procesā, pastāvošās iespējas un draudus ārējā vidē, kā arī tā konkurētspēju. Tad, kad ir noteikti šie četri elementi, uzņēmums var definēt un īstenot biznesa stratēģiju, kāda konkrēta mērķa sasniegšanai. SIA „Itella Logistics” ārējās un iekšējās vides analīze ir apkopota 3.2.tabulā.

Ārējās un iekšējās vides analīzes rezultāti

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> -Uzņēmuma struktūra veidota pēc hierarhiskā principa tā, lai vieglāk un produktīvāk kontrolētu uzņēmuma darbiniekus un to darbību - Struktūrvienības cita ar citu sadarbojas, lai būtu lietas kursā par notiekošo un padarītu kvalitatīvu ikdienas darbu -Visiem vadības amatiem stingri noteikti pienākumi, savukārt struktūras darbiniekiem konkrēti uzdevumi - Nodrošināts pilns atlases cikls no sludinājuma līdz pat pārrunām, secīgi pa līmeņiem - Tiek izvirzīti jauni attīstības plāni un jaunu projektu realizācija -Augsta klientu apkalpošanas kvalitāte - Bonusu sistēma visām nodaļām - Sociālās garantijas - Nodrošinātas apmācības - Lojāls un kvalificēts personāls - Saliedēšanās pasākumi uzņēmuma personālam 	<ul style="list-style-type: none"> - Augstas izmaksas darbinieka ievadīšanai - Personāla novērtēšana notiek reizi gadā - Salīdzinoši zemas personāla darba algas, līdz ar to darbinieki var justies nenovērtēti. - Adaptācija nav kā sistēma vai process. Jauno darbinieku parasti apmāca jau esošais. - Personāla atbalsta un uzslavu trūkums.
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> - Uzņēmuma vadībai jādomā par darbiniekiem, viņu labklājības līmeni, atalgojumu - Ievērot katra vadītāja un speciālista viedokli - Darba piedāvājums praktikantiem - Esošo darbinieku stimulēšana un atbalstīšana - Motivācijas sistēmas pilnveidošana 	<ul style="list-style-type: none"> - Izmaiņas likumdošanā - Neprognozējams ekonomiskais stāvoklis valstī - Atalgojuma samazināšanās - Darbinieku mainība

Analizējot 3.2. tabulu, uzņēmuma SIA „Itella Logistics” SVID analīzē var redzēt, ka stiprās puses dominē. Uzņēmuma vadībai ir pareizi organizēta struktūra, kura palīdz kontrolēt darbiniekus un virzīt uzņēmumu mērķu sasniegšanai. Tā sastāv no daudziem slāņiem, kurus vadītāji atbild par konkrētiem jautājumiem, līdz ar to nav atbildības neievērošanas. Visi

vadības dalībnieki sadala savas pienākumus un atbildības pakāpes savā starpā tā, lai mazinātu uzņēmuma zaudējumus un attīstīt uzņēmuma darbību.

Atlases kārtība notiek sākot ar CV izskatīšanu līdz pat potenciālā kandidāta paacināšanai uz sarunu, kas notiek starp nodaļas vadītāju, personāla vadītāju un atsevišķos gadījumos arī ar Izpilddirektora klātesamību, intervijas gaita ir strukturēta.

Ar skaidri definētiem klientu apkalpošanas standartiem jebkurā no situācijām, klientu apkalpošanas speciālistiem ir novērojama augsta klientu apkalpošanas kvalitāte, kas ļauj uzticēties uzņēmumam un delikāti atrisināt radušos situāciju.

Uzņēmumā ir izstrādāta bonusa sistēma visām nodaļām individuāli. Piemēram, noliktavas darbinieki saņem garantētas piemaksas katru mēnesi 100 euro neto, proporcionāli nostrādātajam laikam mēnesī. Ja darbinieks nav kavējis, slimojis, bijis atvaļinājumā, tad šī naudas summa tiek iemaksāta tikai tādēļ, ka darbinieks ir ieradies darbā. Pārdošanas, muitas un Avio&Jūras nodaļas darbiniekiem tiek piemēroti bonusi no 20-400 euro mēnesī, ko piešķir par ieguldīto darbu, kvalitāti, normu izpildi, to izvērtē nodaļas vadītājs. Nodaļu vadītāji ir gan nodalīti no šīs bonusu sistēmas, tā vietā vadība nodrošina ar darba automobili, degvielas kompensāciju, un iespēju savu darbu veikt no mājām nepieciešamības gadījumos.

Visi darbinieki ir nodrošināti ar labu veselības polisi, kuru saņem pēc nostrādātā gada, kā arī uz darba devēja rēķina darbinieki tiek apsveikti apaļu dzīves jubileju gadījumā - 75 euro (neto), laulības gadījumā – 220 euro (neto), bērna piedzimšanas gadījumā - 220 euro (neto) un pabalsts sakarā ar tuvinieka nāvi - 213,43 euro (neto).

Kas attiecas uz apmācībām, lai papildinātu savas zināšanas, tās tiek organizētas ne tikai darbiniekiem, bet arī struktūrvienības vadītājiem pēc to izrādītās iniciatīvas, tiek sastādīts apmācību plāns personāla vadītājas pavadībā gada sākumā, ņemot vērā piešķirto finansējumu. Uzņēmuma vadība augsti novērtē, ka darbinieks vēlas attīstīties un augt kopā ar uzņēmumu nevis “iesūnot” vienuviet. Uzņēmums sniedz iespēju ne tikai paplašināt savu kompetenci, bet arī nodrošina darbiniekus ar obligātajām apmācībām kā darba drošību, ievadinstrukciju un higiēnas prasībām, kuras ne visos uzņēmumos godīgi tiek novadītas.

Eksistējošās vājās puses uzņēmuma var nelabvēlīgi ietekmēt uzņēmuma darbību, galvenokārt jaunais darbinieks tiek izvēlēts no ārējā tirgus, kas sastāda lielas izmaksas uzņēmumam un norāda uz to, ka esošā personāla zināšanas un spējas nespēs nodrošināt jaunā amata prasības.

Vislielākais trūkums ir tāds, ka finansiālo pusi nosaka “POSTI GROUP” Somijā, līdz ar ko algu sadalījums ir ierobežots un darba apjoms ir neatbilstošs atļaujumam.

Darbinieku sniegumu novērtēšana notiek tikai reizi gadā, kas ir pārāk reti, lai izvērtētu darbinieku veikumu, darba izpildi un attīstības potenciālu. Šim sistemātiskam informācijas

analīzes procesam ir jānotiek biežāk, lai izvērtētu stiprās puses un, kurā jomā nepieciešami uzlabojumi.

Darbinieka ievadīšana notiek ar kolēģu palīdzību, kas nav pareizi, sākotnējais process ir pats atbildīgākais, kur darba devējam ir jāapskaidro darba kārtība, kultūra un jāiedrošina tas. Turklāt kolēģis, kas ievada jauno darbinieku, kavē savu darbu izpildes aplānoto laiku, kas nebūt labi ietekmē darbības procesu.

Tai skaitā personālam trūkst atbalsts no vadības puses, ko nozīmē, ka vadība nevelta pietiekoši laiku saviem darbiniekiem, lai aprunātos ar tiem.

Attiecībā uz draudiem, neprognozējama ekonomiskais stāvoklis valstī, tā lejupslīde var novest pie klientu skaita samazināšanos, kā rezultātā tas nonāktu pie atalgojuma samazināšanās, gala rezultātā pie darbinieku mainības. Darbinieku mainība novestu pie nekvalitatīvi padarītiem darbiem. Šo aspektu par izmaiņām likumdošanā ļoti grūti paredzēt tikai vien tādēļ, ka tas nav atkarīgs no mums, bet no valdības.

Lai cīnītos ar draudiem un vājām pusēm ir jāanalizē iespējas, kuri ir aprakstīti SVID analīzē nodaļa „Iespējās”. Iespējas neprasa nekādu lielu naudas līdzekļu ieguldījumu, lielākoties tā ir bieža komunikācija ar saviem padotajiem, darbinieku viedokļu ievērošana, uzslavēšana par labi padarīto darbu, to rezultātiem, tādā veidā pilnveidojot esošo motivācijas sistēmu. Dot iespēju praktikantiem realizēt sevi šajā uzņēmumā, kas samazinātu izmaksas ievadot darbinieku no ārējiem resursiem.

Autore secina, ka lielākoties uzņēmumam piemīt stiprās puses, kas ir, ļoti zīmīgi. Monetārais atalgojums ir pamatbāze, kuru uzņēmuma vadībai būtu jāsaista ar uzmanības veltīšanai un uzklausišanai saviem padotajiem, jo viņiem tas ir nepieciešams, izprotot viņu vajadzības, abas no pusēm būtu apmierinātas.

Turpmāk tiek apkopoti un analizēti dati par darbinieku apmierinātību uzņēmumā SIA “Itella Logistics”, lai uzņēmumu vadībai sniegtu priekšlikumus motivācijas uzlabošanai.

3.4. Aptaujas anketu rezultāti par personāla apmierinātību uzņēmumā

Savam darbam kā empīrisko pētījuma metodi autore izvēlējās aptauju, kura tika izmantota kā netiešā intervija. Aptaujāt uzņēmuma darbiniekus pēc autores domām ir viena no objektīvākajām, lai novērotu savu galveno izpētes mērķi. Tieši šī metode palīdz izprast patieso situāciju uzņēmumā uz doto brīdi, jo anketa ir anonīma, tādēļ nav pamata slēpt savas patiesās domas. (skat. pielikumu Nr.2) Pētījuma mērķis ir analizējot un interpretējot anketas datus izstrādāt priekšlikumus, personāla motivācijas sistēmas pilnveidei.

Pavisam uzņēmumā SIA „Itella Logistics” ir 55 darbinieki – 14 sievietes un 41 vīrietis, no kuriem jaunākajam darbiniekam ir 22 gadi, bet vecākajam 60 gadi. Visi noliktavas darbinieki ir vīrieši un arī birojā pārsvarā ir vīriešu kolektīvs. Savukārt vidējais darbinieku vecums uzņēmuma kolektīvā ir 37 – 39 gadi, bet vidējais nostrādātais laiks uzņēmumā ir 4 – 5 gadi.

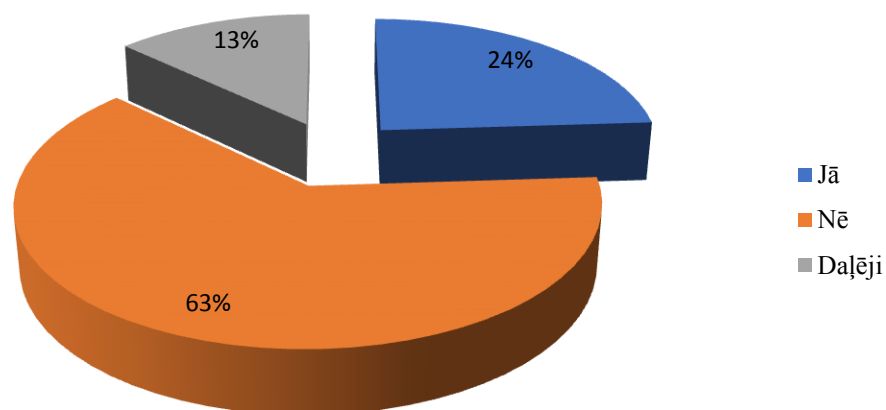
Raksturojot uzņēmuma SIA „Itella Logistics” personāla izglītības līmeni, autore norāda, ka pārsvarā uzņēmuma darbiniekiem ir augstākā izglītība vai arī nepabeigta augstākā izglītība, t.i., viņi vienlaikus gan strādā, gan arī mācās kādā no Latvijas augstskolām. Tomēr noliktavā strādā arī vairāki cilvēki pirmspensijas vecumā, kuriem ir tikai vidējā izglītība.

Runājot par apmācību nepieciešamību, autore norāda, ka uzņēmumā SIA „Itella Logistics” ir ļoti daudz projekta tipa darbu, tādēļ biroja darbiniekiem būtu jāpapildina zināšanas tieši projektu vadībā. Bez tam uzņēmumā nesen ir izveidota klientu apkalpošanas nodaļa, kuras darbiniekiem, pēc autores domām, būtu nepieciešamas apmācības klientu apkalpošanas jomā un kā sevi pasargāt no parmērīga stresa un profesionālās izdegšanas.

Lai noskaidrotu SIA „Itella Logistics” darbinieku viedokli par to cik labi uzņēmuma vadība ir iepazinusi savus darbiniekus, apzinājusi viņu spējas un izpratusi viņu vēlmes, kā arī izzinājusi nākotnes plānus, autore izstrādāja aptaujas anketu, kurā jautājumi sagraupēti pa sekojošām pozīcijām – vadība, kolēģi un motivācija.

Aptaujā piedalījās 47 respondenti. Aptaujas rezultāti ļāva izdarīt secinājumus par uzņēmumā pielietotās motivēšanas sistēmas atbilstību darbinieku vajadzībām, kā arī apmierinātību ar darbu kopumā.

Lai noskaidrotu personāla attiecības ar uzņēmuma vadību aptaujas anketā tika iekļauti 4 jautājumi. Sākotnēji respondentiem bija jānovērtē vai no vadības puses tiek saņemts pietiekams atbalsts izcilai ikdienas uzdevumu veikšanai, sk. 3.1.attēlu.



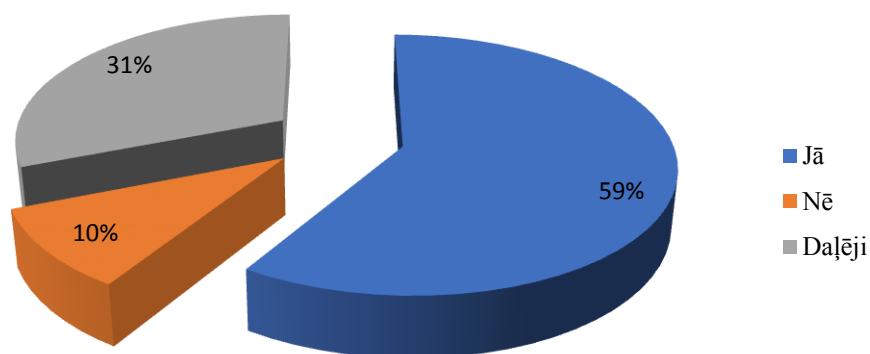
3.1.att. Respondentu viedoklis par vadības atbalstu

Kā redzams 3.1.attēlā 63% respondentu uzskata, ka no uzņēmuma vadības puses nekāds atbalsts netiek saņemts, 24% saņem vadības atbalstu pietiekamā apjomā, bet 13% vadības atbalstu saņem daļēji.

Respondentu viedokļu apkopojums ļauj secināt, ka veicot ikdienas pienākumus, vadības atbalsts ir nepietiekams, jo vairāk nekā puse šādu atbalstu nesaņem.

Vadībai ir jāiedrošina savi darbinieki, it īpaši grūtākos periodos, kad tiek strādāts pie jauniem projektiem, jāuzņemas visa iniciatīva uz sevis un, tad lēnām jāiesaista pārējie.

Turpmāk darbā tika noskaidrots vai darbiniekiem ir svarīgi saņemt uzslavu par labi paveiktu darbu, sk. 3.2.attēlu.

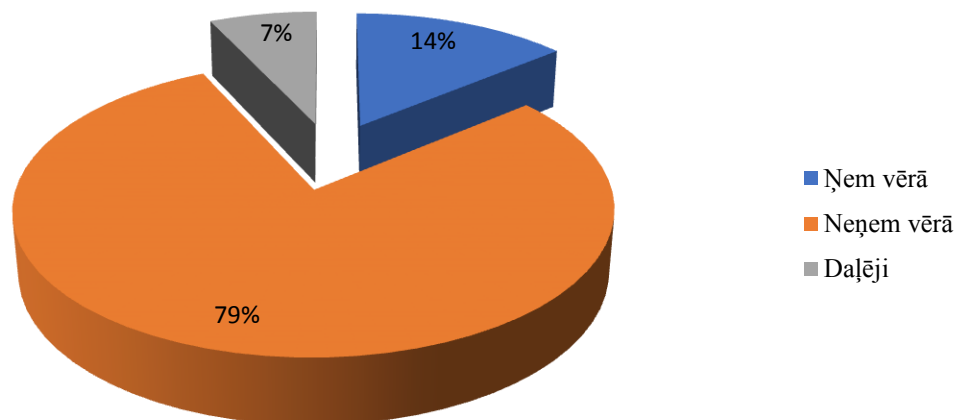


3.2.att. Uzslavu par paveikto darbu nozīmīgums

Komentējot 3.2.attēlā apkopoto informāciju redzams, ka 59% atzīst uzslavas par labi paveiktu darbu par būtisku motivējošu faktoru, 31% respondentu uzslavas ir daļēji svarīgas, bet 10% aptaujas dalībnieku uzslava neko nenožīmē.

Autore situāciju skaidro ar to, ka cilvēki ir dažādi un katram ir savādākas prioritātes, atkarībā no viņa vajadzību apmierinātības pakāpes – vienam svarīgāks ir monetārais atalgojums, turpretī citam, kura zemākās vajadzības ir pilnībā apmierinātas, rodas nepieciešamība pēc atzīšanas un atbilstošas viņa centienu un ieguldījuma nemonetāra novērtējuma. Tomēr aptaujas rezultāti pierāda, ka kopumā uzņēmuma vadībai ir biežāk jāpauž atzinība par darbinieka ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā, jo lielākai daļai cilvēku uzslava ir būtiska viņa apmierinātības ar darbu veicināšanai. Turklāt, mutvārdu uzslava uzņēmumam neko neizmaksā, bet ieguvums ir tas, ka uzslavētais darbinieks centīsies savus pienākumus turpmāk veikt vēl produktīvāk, lai atkal tiktu paslavēts.

Bez tam, lai darbinieks justos uzņēmumam piederīgs un motivēts ar pilnu atdevi darboties kopīgo mērķu sasniegšanai, ļoti būtiski ir tas, cik lielā mērā vadība uzklausa un ņem vērā darbinieku pausto viedokli, sk. 3.3.attēlu.

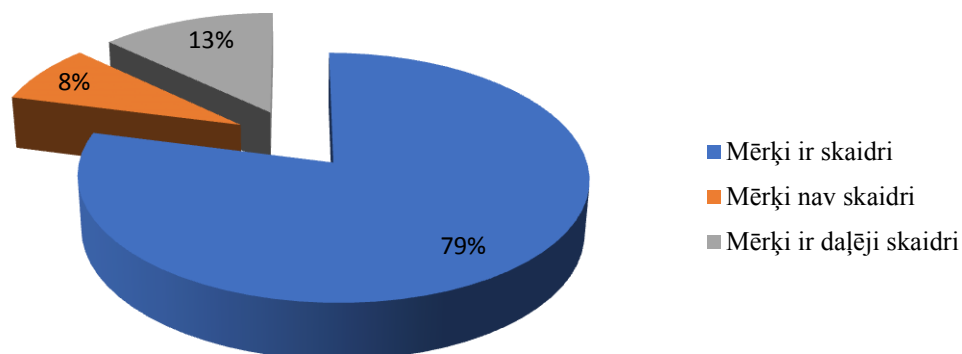


3.3.att. Vadības attieksme pret darbinieku pausto viedokli

3.3.attēlā apkopotā informācija ļauj secināt, ka uzņēmuma vadība, ja arī uzklausa darbinieku viedokli, tad tomēr vairumā gadījumu to pratiskajā darbībā neīsteno, jo 79% aptaujas dalībnieku atzīst, ka darbinieku paustais viedoklis netiek ņemts vērā, 14% norāda, ka viedoklis tiek ņemts vērā, bet maza daļa 7% uzskata, ka vadība daļēji ieklausās kolektīvā.

Tādējādi, lai motivētu personālu strādāt labāk, uzņēmuma vadībai jāieklausās darbinieku viedokļos, biežāk jāorganizē sapulces un aptaujas darbinieku viedokļu izzināšanai un jāanalizē, cik labi darbinieki jūtas uzņēmumā.

Turpmāk darbā tika noskaidrots vai SIA „Itella Logistics” personālam ir skaidri un saprotami uzņēmuma mērķi, sk. 3.4.attēlu.



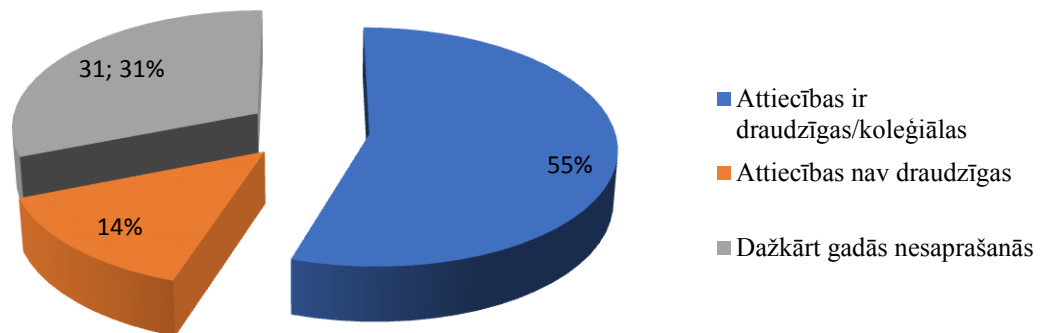
3.4.att. Darbinieku izpratne par uzņēmuma mērķiem

Kā redzams 3.4.attēlā, pārsvarā uzņēmuma mērķi un stratēģija personālam ir skaidri, jo 79% aptaujas dalībnieku atzīst, ka viņiem uzņēmuma mērķi ir skaidri un saprotami, bet 13% tie ir daļēji skaidri. Diemžēl 8% respondentu tomēr nav izpratnes par uzņēmuma uzstādījumiem. Tādējādi var secināt, ka lielākajai daļai darbinieku ir skaidri uzņēmuma izvirzītie mērķi, taču vajadzētu veikt personāla aptauju, lai noskaidrotu, kas tieši visvairāk motivē darbiniekus strādāt labāk un kā uzņēmuma vadība var panākt visu darbinieku izpratni par plānotajiem sasniedzamajiem rezultātiem.

Rezumējot iepriekš izklāstīto, autore norāda, ka vadības un darbinieku savstarpējām attiecībām ir būtiska nozīme personāla motivācijas saglabāšanā. Piemēram, ja vadītājs ir izpētījis katra darbinieka vajadzības, spējas un intereses, tad viņam ir daudz vieglāk atrast pareizo pieeju kā esošās vajadzības stimulēt, lai tās kļūtu par motīvu. Proti, cilvēkam, kurš vēlas gūt atzinību, strādāt radoši un virzīties augšup pa karjeras kāpnēm algas pielikums nebūs būtiskākais motivators, bet vadības atbalsts problēmsituāciju risināšanā, uzslava par labi paveiktu darbu un apziņa, ka vadītājs uzklausa un ņem vērā darbinieka pausto viedokli radīs piederības sajūtu organizācijai un vēlmi uzticētos pienākumus veikt vēl labāk nekā iepriekš.

Darba turpinājumā apkopoti respondentu viedokļi par savstarpējo attiecību veidošanu ar kolēģiem uzņēmumā SIA „Itella Logistics”, kā arī par draudzīgas/koleģiālas atmosfēras nepieciešamību darba vietā un kolektīva saliedēšanas pasākumu nozīmi.

Respondentu atbildes uz jautājumu par psiholoģisko mikroklimatu uzņēmumā autore uzskatāmi parādījusi 3.5.attēlā.

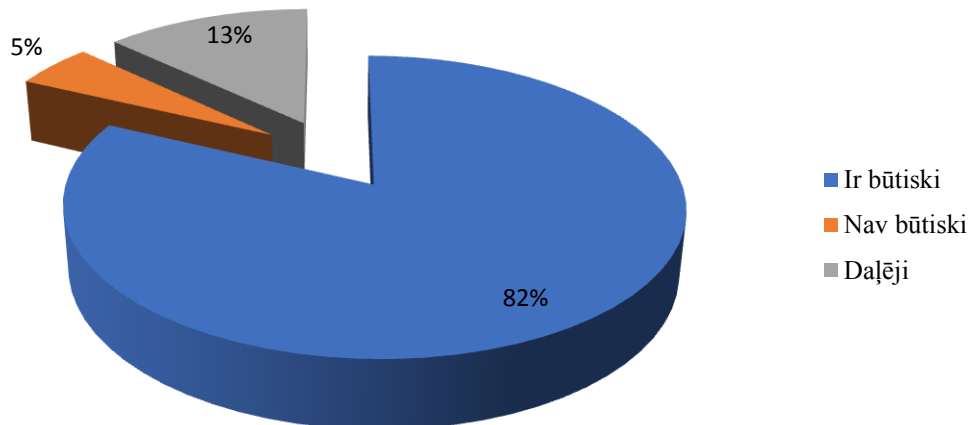


3.5.att. Psiholoģiskais mikroklimate uzņēmumā

Saskaņā ar 3.5.attēlā atspoguļoto informāciju, pētītajā uzņēmumā visumā valda draudzīgas un koleģiālas attiecības, jo tā domā 55% respondentu, taču, kā atzīst 31% respondentu, dažkārt gadās arī nesaprašanās. Tomēr 14% aptaujas dalībnieku pauž viedokli, ka kolēģu savstarpējās attiecības nebūt nav draudzīgas.

Šāda viedokļu atšķirība, ļauj secināt, ka uzņēmuma vadībai jāveic pasākumi kolektīva saliedēšanai. Piemēram, var organizēt kopīgus neformālus brīvdabas pasākumus darbiniekiem kopā ar ģimenēm nedēļas nogalēs, sporta spēles, uzņēmuma dzimšanas dienas atzīmēšanu, Ziemsvētku pasākumus un tml.

Turpmāk darbā autore apkopojusi respondentu viedokļus par to vai viņiem ir būtiski, lai darba kolektīvā valdītu labas attiecības ar kolēģiem, sk. 3.6.attēlu.

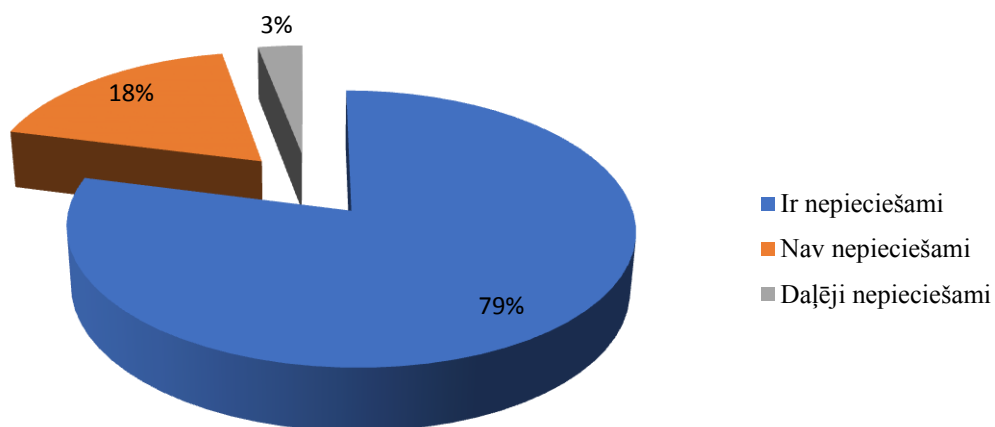


3.6.att. Respondentu viedoklis par labu savstarpējo attiecību nepieciešamību kolektīvā

Kā redzams 3.6.attēlā, lielākā daļa respondentu 82% uzskata, ka veidot labas, draudzīgas un koleģiālas savstarpējās attiecības darba kolektīva ir ļoti būtiski, 13% pauž viedokli, ka labas attiecības kolēģu starpā ir daļēji svarīgas, bet 5% savstarpējās attiecības kolektīvā šķiet nebūtisks faktors.

Aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka labs psiholoģiskais mikroklimate ir viens no svarīgākajiem darba vides faktoriem, jo cilvēks tomēr lielāko daļu savas dzīves pavada darbā. Tādējādi, lai cilvēks nejustu psiholoģisku diskomfortu un būtu apmierināts ar darba vidi un apstākļiem ir būtiski, ka darba vietā attiecības ar kolēģiem ir labas. Autoresprāt, labs psiholoģiskais klimats ir viens no motivējošiem faktoriem, kas var cilvēku atturēt no darba vietas maiņas, neraugoties uz to, ka citā organizācijā viņam piedāvā prestižāku ieņemamo amatu un lielāku atalgojumu.

Respondentu domas par to, vai uzņēmumā ir nepieciešams organizēt pasākumus kolektīva saliedēšanai, sk. 3.7.attēlu.



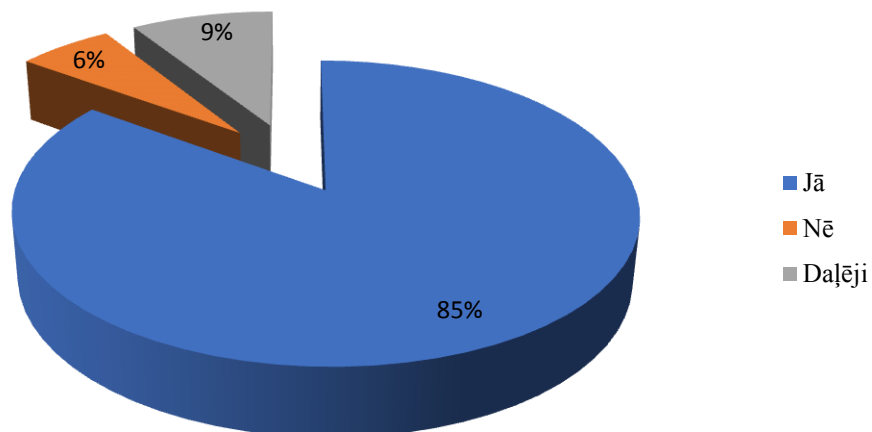
3.7.att. Respondentu viedoklis par saliedēšanas pasākumu nepieciešamību kolektīvā

Kā redzams 3.7.attēlā, saistībā ar uzņēmuma darbinieku saliedēšanas pasākumu nepieciešamību, respondentu vidū ir diezgan liela vienprātība. Proti, 82 % aptaujas darbinieku uzskata, ka uzņēmumā SIA „Itella Logistics” ir nepieciešams organizēt pasākumus darbinieku saliedēšanai, savukārt 18% uzskata, ka tas nav nepieciešams, bet atlikušie 3% respondenti saskata daļēju nepieciešamību pēc saliedēšanās pasākumiem darbinieku vidū.

Autore šādu rezultātu skaidro ar to, ka visi saliedēšanas pasākumi notiek neformālā gaisotnē, un tādējādi darbinieki cits citu var labāk iepazīt, sadraudzēties un nodibināt ciešāku kontaktu ar kolēģiem no citām uzņēmuma struktūrvienībām, kas veicina savstarpēju sapratni veicot darba pienākumus ikdienā.

Bez tam saliedēšanas pasākumi motivē darbiniekus strādāt vairāk un labāk, jo cilvēks nevar tikai nepārtraukti strādāt, viņam nepieciešams sajūst uzņēmuma vadības rūpes par darbinieku labsajūtu, organizējot iespējas kopīgi relaksēties un atpūsties.

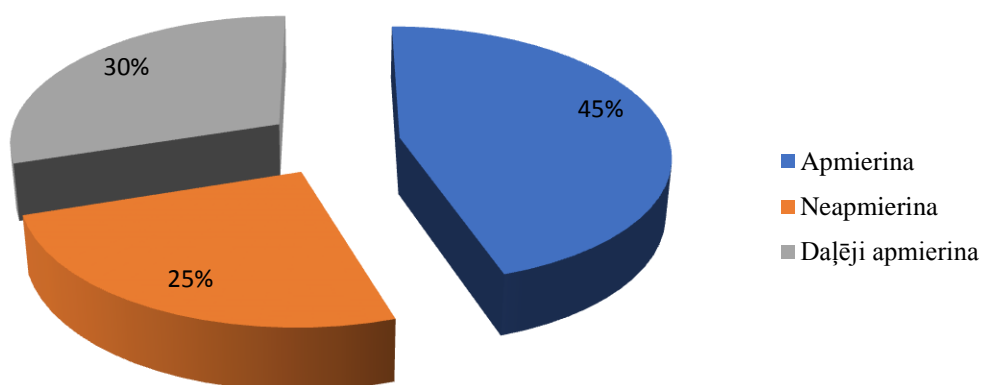
Turpinot pētīt respondentu viedokļus par darbinieku monetāro un nemonetāro motivāciju, kā arī darbinieku apmierinātību ar darbu uzņēmumā SIA „Itella Logistics” respondentiem bija jāatbild uz jautājumu, vai viņi gūst gandarījumu par veicamo darbu, sk. 3.8.attēlu.



3.8.att. Par uzņēmumā veicamo darbu gūtais gandarījums

Kā redzams 3.8.attēlā lielākā daļa uzņēmuma SIA „Itella Logistics” darbinieku (94%) izjūt gandarījumu par savu ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā un paveikto darbu. Pēc autores domām, tas norāda uz to, ka uzņēmumā personālam ir augsts motivācijas līmenis, viņi ir apmierināti ar darbu, un, tādējādi tiek mazāk pakļauti profesionālās izdegšanas riskam, jo savus pienākumus veic ar prieku un nav ieslīguši rutīnā, savukārt 6% neizjūt vispār gandarījumu par savu veicamo darbu, ko nozīmē, ka cilvēki iet uz darbu strādāšanas pēc, lai tikai būtu iztikas avots.

Darba turpinājumā pētīta personāla apmierinātība ar darbinieku motivēšanas sistēmu uzņēmumā SIA „Itella Logistics”, sk. 3.9.attēlu.

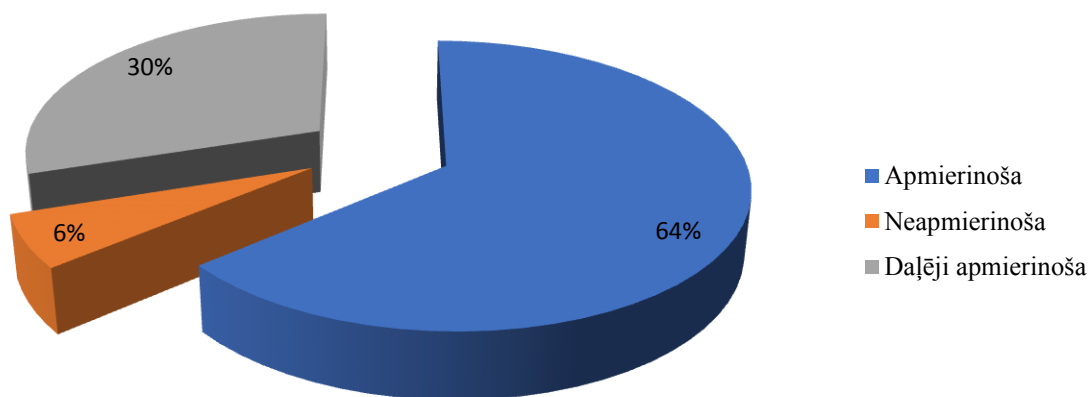


3.9.att. Respondentu apmierinātība ar motivēšanas sistēmu uzņēmumā

3.9.attēlā apkopotā informācija ļauj secināt, ka uzņēmumā SIA „Itella Logistics” nepieciešams pārskatīt un uzlabot darbinieku motivēšanas sistēmu, jo šobrīd īstenotā

motivācijas sistēma pilnībā apmierina vien 45% aptaujas dalībnieku, bet 30% motivēšanas sistēma apmierina tikai daļēji un 25% neapmierina vispār.

Lai noskaidrotu, kādas izmaiņas un uzlabojumi ir nepieciešami uzņēmumā darbinieku motivēšanas sistēmā, respondentiem bija jāatbild uz jautājumu, vai viņi ir apmierināti ar karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā, sk. 3.10.attēlu.



3.10.att. Respondentu apmierinātība ar karjeras izaugsmes iespējām

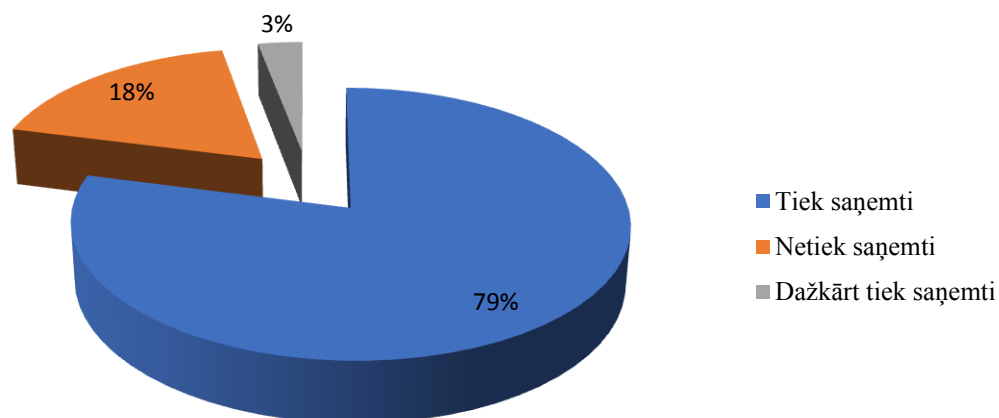
3.10.attēlā apkopotā informācija ļauj secināt, ka uzņēmumā SIA „Itella Logistics” darbiniekiem tiek piedāvātas pietiekami lielas karjeras izaugsmes iespējas, jo 64% respondentu ir pilnībā apmierināti ar karjeras izaugsmes iespējām un 30% daļēji apmierināti. Tajā pašā laikā 6% aptaujas dalībnieku karjeras izaugsmes iespējas neapmierina.

Autore situāciju skaidro ar to, ka jebkurā uzņēmumā vadošie amati ir tik cik viņi ir. Tādējādi, sasniedzot zināmu izaugsmes pakāpi, iespēja kāpt pa karjeras kāpnēm samazinās un prestižāku, atbildīgāku un labāk atalgotu amatu esošajiem darbiniekiem iespējams piedāvāt tikai tādā gadījumā, ja kāds no kolēģiem aiziet no darba (bērna kopšanas atvaļinājums, pensija, darba vietas maiņa).

Saskaņā ar autores personīgajiem novērojumiem, kopumā uzņēmumā nav liela personāla mainība. Kā jau minēts – sievietes iet dekrēta atvaļinājumā un vīrieši pensijā. Taču pārsvarā, ja darbinieks aiziet no darba, tad tas ir pārbaudes laikā, bet esošie darbinieki uzņēmumā strādā gadiem ilgi. Vidēji šobrīd darbinieks strādā 4 gadus. Visilgāk uzņēmumā ir vairāki darbinieki, kas strādā jau 10 gadu un vairāk, tādējādi samazinās karjeras izaugsmes iespējas. Šogad darbinieku mainība ir lielāka, jo uzņēmumā ir izveidotas jaunas darba vietas un tām atrast darbiniekus ir sarežģītāk.

Bez tam arī noliktavas darbiniekus atrast ir kļuvis grūtāk – atalgojuma un atrašanās vietas dēļ, jo blakus esošie uzņēmumi nodrošina ar transportu, bet uzņēmums SIA „Itella Logistics” pagaidām to nedara.

Turpmāk darbā uzskatāmā veidā apkopota informācija par to, vai uzņēmumā darbinieku veikums tiek apbalvots ar pielietojot monetāro motivāciju papildus bonusu atalgojumam veidā, sk. 3.11.attēlu.



3.11.att. Papildus atalgojumam saņemtie bonusi

Kā liecina 3.11.attēlā apkopotā informācija, uzņēmumā SIA „Itella Logistics” ir ieviesta un tiek pielietota bonusu sistēma papildus atalgojumam.

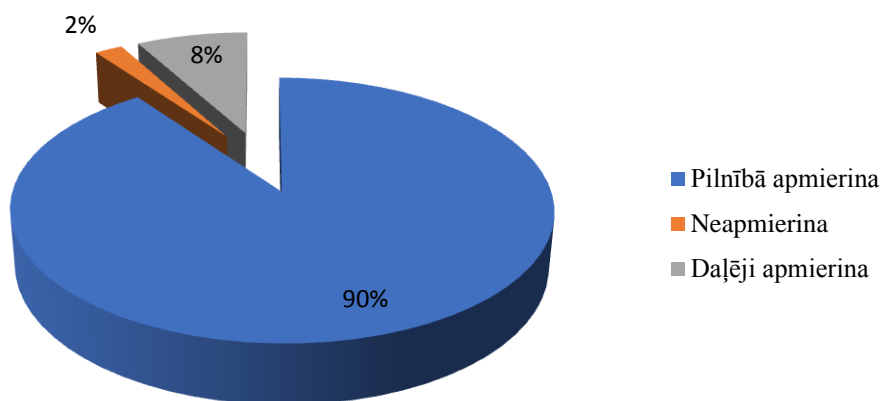
Jāsecina, ka bonusi ar atkarīgi no darba specifikas un uzstādīto mērķu sasniegumu rādītājiem, jo 79% respondentu atzinuši, ka bonusi tiek saņemti, 3% aptaujas dalībnieku bonusus saņem dažkārt, bet 18% nesaņem vispār.

Arī autores personīgā pieredze, strādājot uzņēmumā, liecina, ka bonusi tiek sadalīti godīgi un atbilstoši katra darbinieka ieguldījumam pēc konkrētiem kritērijiem. Proti, gada sākumā darbinieki uzstāda personīgos mērķus, direktors izvirza savus mērķus, un ir arī kopīgs mērķis. Piemēram, šajā, 2019.gadā, kopējais mērķis ir apgrozījuma palielināšana.

Iepriekš minētie mērķi tiek reģistrēti speciālā elektroniskā platformā (saucas OIVA). Gada laikā ir iespēja šos mērķus pārskatīt vai papildināt. Divas gadā notiek pārrunas ar direktoru klātienē, kad tiek pārrunāts kā sokas ar mērķu sasniegšanu, kas jāpamaina vai jāpapildina. Paralēli direktors veic katra darbinieka darba novērtējumu pa mēnešiem – autores kolēģiem ir jānovērtē viņas ikmēneša sniegums skalā no 1 – 6. Ja vērtējums ir 1 – 2, tad kolēģiem ir jānokomentē kāpēc ir ielikts tik zems vai augsts vērtējums.

Gada beigās tiek sasummēts darbinieka sniegums, izvērtēts vai viņš ir sasniedzis savus un direktora uzstādītos mērķus + izvērtēts kopējais uzņēmuma sniegums. Visi iegūtie rezultāti tiek savadīti atkal OIVA platformas kalkulatorā un tas aprēķina cik tad par šiem saviem gada mērķiem darbinieks ir nopelnījis prēmijā, kas ir noteikti % no darbinieka algas.

Darba turpinājumā uzskatāmi atspoguļota informācija par uzņēmuma SIA „Itella Logistics” personāla apmierinātību ar darba apstākļiem uzņēmumā, sk.3.12.attēlu.

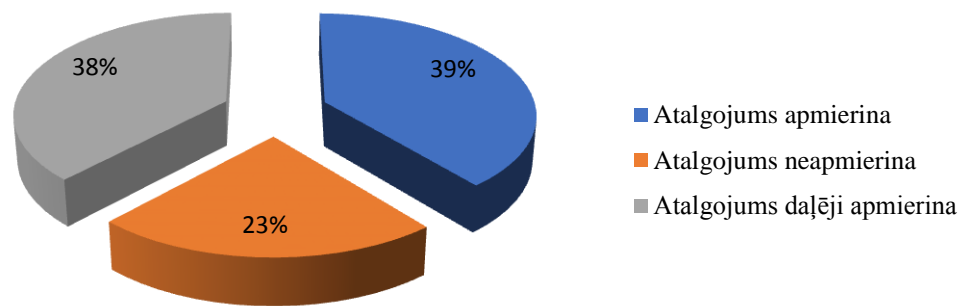


3.12.att. Respondentu apmierinātība ar darba apstākļiem

Saskaņā ar 3.12.attēlā apkopoto informāciju, uzņēmumā SIA „Itella Logistics” darba apstākļi ir pietiekami motivējoši, jo ar darba apstākļiem apmierināti ir gandrīz visi respondenti 90%, tostarp 8% ir daļēji apmierināti un nieka 2% ir pilnībā neapmierināti ar tiem. Ar to varētu būt saistīti strādājošie darbinieki noliktavā, kur ziemas aukstajos mēnešos nav īpaši komfortabla temperatūra, ņemot vērā to, ka tiek izsniegts siltais darba apģērbs.

Darba autore, strādājot uzņēmumā, ir nonākusi pie secinājuma, ka darba vide uzņēmuma birojā jau pati par sevi ir motivējoša. Proti, darba vide ir izprojektēta un organizēta tā, lai darba apstākļi atbilstu valsts apstiprinātajiem darba aizsardzības un darba higiēnas normatīviem. Darba vietā valda tīrība un kārtība, ir pietiekams apgaismojums, kā arī vienmēr tiek nodrošināta optimāla temperatūra un gaisa mitrums, kas ir ļoti būtiski faktori darbinieka fiziskai labsajūtai un apmierinātības ar darbu veicināšanai. Bez tam stresa mazināšanai birojā skan mierīga mūzika un visi darbinieki ir nodrošināti ar modernu, mūsdienu prasībām atbilstošu kvalitatīvai darba pienākumu veikšanai nepieciešamo biroja tehniku.

Darba turpinājumā apkopota informācija par uzņēmuma SIA „Itella Logistics” personāla apmierinātību ar savu atalgojumu, sk. 3.13.attēlu.



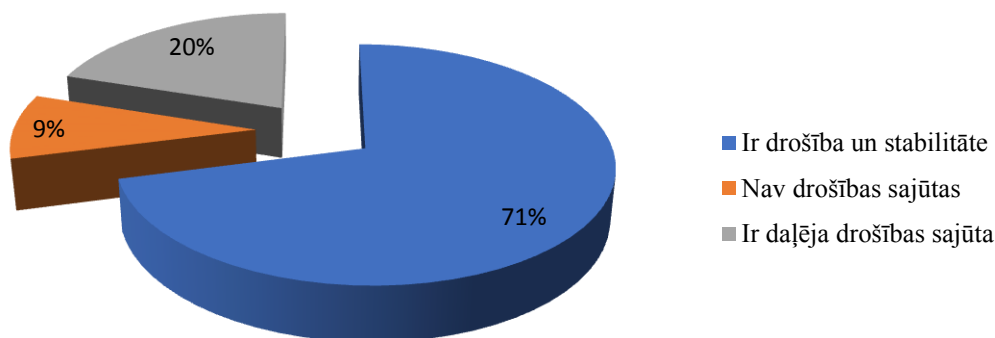
3.13.att. Respondentu apmierinātība ar atalgojumu

Kā redzams 3.13.attēlā atalgojums ir viena no sensitīvākajām lietām uzņēmuma motivēšanas sistēmā, jo respondenti ļoti atšķirīgi vērtē savas algas apjomu. Taču lielākā daļa ar atalgojumu ir vairāk vai mazāk apmierināta. Proti, 39% respondentu apgalvo, ka atalgojums ir apmierinošs, 23% aptaujas dalībnieku atalgojums apmierina tikai daļēji, bet 38% atalgojumu ir novērtējuši kā neapmierinošu.

Šādi aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka pārskatot uzņēmuma SIA „Itella Logistics” darbinieku motivēšanas sistēmu, motivējošam atalgojumam ir jāierāda centrālā vieta, jo šķiet, ka ikmēneša darba samaksa pati par sevi diez vai būs ilgstošs motivators. Tajā pašā laikā par motivatoriem var kalpot algas paaugstināšana, prēmijas un citas naudas balvas, kas ļauj darbiniekam saprast, ka viņa ieguldījums darbā tiek augstu vērtēts un ir nozīmīgs.

Pēc autores domām, darbiniekus ļoti labi motivē un palīdz noturēt darbā atalgojuma palielināšana vai atalgojuma sistēmas maiņa, kas paredzētu individuālu darba novērtēšanu (kurš čakli strādā, tas saņem vairāk), samērīga darba slodze, papildus piešķirtie labumi (piem. transports, ēdināšana), sadzīves un darba apstākļu uzlabošana (piem. uzņēmumā SIA „Itella Logistics” patlaban tiek plānots veikt darbinieku ģērbtuvju remontu).

Darba turpinājumā tika izvērtēti un analizēti respondentu viedokļi par drošību un stabilitāti strādājot uzņēmumā SIA „Itella Logistics”, sk. 3.14.attēlu.

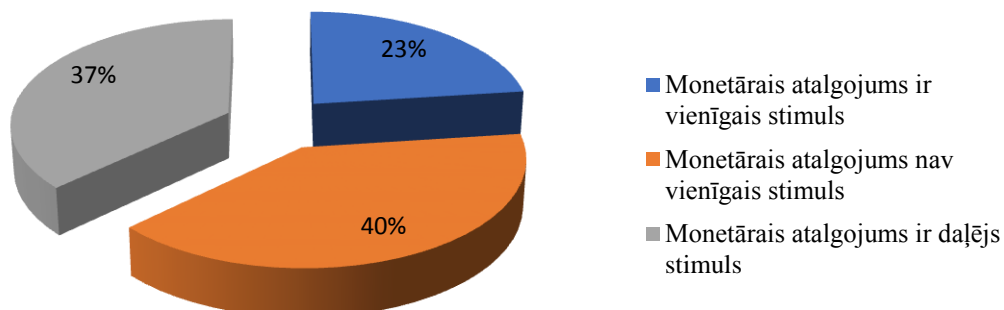


3.14.att. Respondentu viedoklis par drošības un stabilitātes izjūtu darbā

Kā redzams 3.14.attēlā apkopotā informācija liecina par to, ka uzņēmums SIA „Itella Logistics” zināmā mērā sniedz saviem darbiniekiem drošības un stabilitātes izjūtu, jo 91% respondentu pauž viedokli, ka viņi jūtas droši vai vismaz daļēji droši par savām nākotnes perspektīvām. Savukārt 9% respondentu atzīst, ka viņiem diemžēl nav drošības sajūtas, neraugoties uz to, ka visas sociālās garantijas tiek nodrošinātas.

Autore situāciju skaidro ar to, ka mūsdienu mainīgajā uzņēmējdarbības vidē ikvienā darba vietā katru dienu notiek reālas pārmaiņas un plānoto rezultātu sasniegšanai nepieciešams ieguldīt ļoti daudz enerģijas, bet īstas drošības par nākotni jebkurā gadījumā nav.

Darba turpinājumā uzskatāmi atspoguļots respondentus viedoklis par to vai tikai monetārais atalgojums viņus stimulē labi paveikt savu darbu, sk. 3.15.attēlu.



3.15.att. Respondentu viedoklis par monetāro atalgojumu kā vienīgo stimulu darba pienākumu veikšanai

Kā liecina 3.15.attēlā apkopotā informācija, vien 23% aptaujas dalībnieku pauž viedokli, ka vienīgi monetārais atalgojums viņus stimulē veikt savus darba pienākumus. Taču kopumā uzņēmuma SIA „Itella Logistics” personālam monetārais atalgojums nav galvenais stimuls, lai labi veiktu savu darbu, jo tā atzīst 77% aptaujas dalībnieku. Bet 37% respondentu norāda, ka monetārais atalgojums ir daļējs stimuls darba pienākumu veikšana, tas nozīmē, ka darbinieks sagaida papildus nemonetārā atalgojuma labumu. Tātad, bez finansiālajiem motivēšanas faktoriem uzņēmuma personālam motivējoši ir arī citu kategoriju faktori (piemēram, atzinība, deleģēšana un komandas darbs).

Autores personīgā pieredze un novērojumi liecina, ka tāds faktors kā atzinība ir viens no visiedarbīgākajiem vadītāju rīcībā esošajiem motivēšanas veidiem. Autoresprāt atzinība ir ļoti motivējoša, jo tā starp vadītāju un darbinieku veido uz cilvēciskām pamatvērtībām balstītu saikni. Oficiālā vai neformālā novērtēšanā izteikta atzinība darbiniekā stimulē nepieciešamību labi tikt galā ar saviem darba pienākumiem pilnvērtīgi sadarbojoties ar kolēģiem un priecāties par saviem un kolēģu panākumiem.

Darba turpinājumā noformulēti būtiskākie secinājumi un izstrādāti uz secinājumiem balstīti priekšlikumi.

SECINĀJUMI

1. Motivācija ir viena no cilvēkresursu vadīšanas procesu sastāvdaļām, kuru pareizi izmantojot, var gūt panākumus uzņēmuma labā.
2. Motivācijai ir dažādas metodes kā to pielietot, to var izmantot savā labā tikai tuvu pazīstot savus padotos, zinot uz ko tie ir spējīgi, un esot lietas kursā par viņu turpmākiem plāniem.
3. Pēc A. Maslova teorijas, cilvēks apmierinot visas savus piecus vajadzības veidus, kas norādīti piramīdā, gala rezultātā ir motivēts pilnvērtīgi paveikt savu darbu.
4. Visu četru teorētisku izklāstītās motivācijas teorijas ir rekomendējošas efektīvākiem un racionāliem darbinieku atbildības veidiem, kas spēj apmierināt nepieciešamās vajadzības.
5. Personāla motivēšanas sistēma ir veidota no trīs galvenajiem apsketīm - no pareizi izveidotas atalgojuma sistēmas, drošas darba vides, kā arī komfortabliem apstākļiem un karjeras izaugsmes iespējām, neļaujot darbiniekam stagnēt.
6. Organizācijas struktūrvienības plāns ir veidots pēc hierarhiskā principa, kur pastāv dubultā pakļautība, starp darbiniekiem ir stingrs pienākumu sadalījums, lai to funkcionēšana noritētu veiksmīgi.
7. Personāla vadītāja ir dzinējspēks kolektīvā, kura strādā pie tā, lai piemeklētu atbilstošus pretendētus uzņēmuma vērtībām, vadot strukturētas darba intervijas, ar konkrētu mērķi, ka veicina efektīvāku atlasī.
8. Jaunā darbinieka adaptācija nav kā sistēma, to apmāca jau esošais darbinieks, kurš veltot tam laiku, kavē savu darbu.
9. Empīriskā pētījuma rezultāti liecina, ka uzņēmuma darbiniekiem uzņēmuma mērķi ir skaidri, taču veicot ikdienas pienākumus, personālam ir nepietiekams vadības atbalsts, jo tikai (24%) respondentu uzskata, ka viņi vadības atbalstu saņem pietiekamā apjomā, bet vairāk nekā puse (63%) šādu atbalstu nesaņem.
10. Uzņēmuma vadība uzklausa darbinieku viedokli, tomēr vairumā gadījumu to pratiskajā darbībā neīsteno, jo (79%) aptaujas dalībnieku atzīst, ka darbinieku paustais viedoklis netiek ņemts vērā.
11. Uzņēmumā SIA „Itella Logistics” psiholoģiskā gaisotne ir pietiekami draudzīga un koleģiāla, darbiniekiem ir būtiski uzturēt labas attiecības ar kolēģiem un piedalīties uzņēmuma organizētajos kolektīva saliedēšanas pasākumos.
12. Uzņēmuma personālam ir augsts motivācijas līmenis, viņi ir apmierināti ar darbu, un, līdz ar to mazāk pakļauti profesionālās izdegšanas riskam, jo (94%) aptaujāto

darbinieku izjūt gandarījumu par savu ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā un paveikto darbu. Tajā pašā laikā šobrīd īstenotā motivēšanas sistēma pilnībā apmierina tikai (45%) respondentu.

13. Uzņēmuma SIA „Itella Logistics” darbiniekiem tiek piedāvātas pietiekami lielas karjeras izaugsmes iespējas, taču visus darbiniekus piedāvātās karjeras izaugsmes iespējas neapmierina, jo vadošo amatu skaits ir ierobežots, tādējādi prestižāku, atbildīgāku un labāk atalgotu amatu esošajiem darbiniekiem iespējams piedāvāt tikai tādā gadījumā, ja kāds no kolēģiem aiziet no darba.
14. Uzņēmumā ir ieviesta un tiek pielietota bonusu sistēma papildus atalgojumam. Bonusi ir atkarīgi no uzstādīto mērķu sasniegumu rādītājiem un tiek sadalīti godīgi un atbilstoši katra darbinieka ieguldījumam pēc konkrētiem kritērijiem.
15. Darba apstākļi uzņēmumā ir pietiekami motivējoši un apmierinātību ar darbu veicinoši, jo darba vide ir izprojektēta un organizēta atbilstoši valsts apstiprinātajiem darba aizsardzības un darba higiēnas normatīviem. Darba vietā valda tīrība un kārtība, ir pietiekams apgaismojums, tiek nodrošināta optimāla temperatūra un gaisa mitrums.
16. Lielākā daļa uzņēmuma SIA „Itella Logistics” darbinieku ir apmierināta ar atalgojumu, taču (38%) respondentu to vērtē kā neapmierinošu. Tādējādi pārskatot motivēšanas sistēmu, tajā jāiekļauj tādi motivatori kā algas paaugstinājuma iespējas, papildus prēmijas un citas naudas balvas.
17. Uzņēmums sniedz saviem darbiniekiem drošības un stabilitātes izjūtu, jo (91%) respondentu pauž viedokli, ka viņi jūtas droši vai vismaz daļēji droši par savām nākotnes perspektīvām.
18. Uzņēmuma SIA „Itella Logistics” personālam monetārais atalgojums nav galvenais stimuls, lai labi veiktu savu darbu, jo tā atzīst (77%) aptaujas dalībnieku. Bez finansiālajiem motivēšanas faktoriem darbiniekiem motivējoši ir arī citu kategoriju faktori (piemēram, atzinība, deleģēšana un komandas darbs).

PRIEKŠLIKUMI

1. Lai motivētu personālu strādāt labāk, uzņēmuma vadībai biežāk jāpauž atzinība par labi paveiktu darbu, jāieklausās darbinieku viedokļos organizējot reizi nedēļā sapulces un vismaz reizi mēnesī izstrādājot aptaujas darbinieku viedokļu izzināšanai un jāanalizē, cik labi darbinieki jūtas uzņēmumā.
2. Lai motivētu darbiniekus, izrādot rūpes par viņu labsajūtu un uzlabotu psiholoģisko klimatu darba vidē, uzņēmuma vadībai jāorganizē regulāri kolektīva saliedēšanas pasākumi, piemēram, katrā gadalaikā, kāds neoficiālais pasākums.
3. Pievērst uzmanību darbinieku vajadzībām, tādā veidā mazinot risku par to aiziešanu no darbavietas.
4. Personāla vadītājam kopā ar struktūrvienības vadītājiem pārrunāt personāla adaptācijas procesu, piemēram, piesaistot mentoru, lai nodrošinātu ātrāku un efektīvāku darbinieku integrāciju uzņēmumā, nekavējot citu darbu.
5. Lai veicinātu darbinieku apmierinātību ar darbu un labāk motivētu darbiniekus uzņēmuma kopīgo mērķu sasniegšanai, uzņēmuma SIA „Itella Logistics” vadībai pārskatīt un uzlabot darbinieku motivēšanas sistēmu, jo šobrīd īstenotā motivācijas sistēma pilnībā neapmierina visus darbiniekus.
6. Lai ļautu darbiniekiem saprast, ka viņu ieguldījums uzņēmuma mērķu sasniegšanā ir nozīmīgs un augstu vērtēts, uzņēmuma vadībai pārskatot darbinieku motivēšanas sistēmu, tajā jāiekļauj tādi motivatori kā algas paaugstinājuma iespējas, papildus prēmijas un citas naudas balvas, kā arī citu kategoriju motivējošie faktori – atzinība, deleģēšana un komandas darbs.
7. Nodaļu vadītājiem veikt ik mēnesī attīstības pārrunas ar saviem padotajiem, lai izvirzītu mērķus un uzdevumus, par to sasniegumiem, rezultātā, saņemot atzinību vai komentāru ar ieteikumiem kā pareizi rīkoties.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas

1. Boitmane, I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 186 lpp.
2. Dombrovska, L. R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009. 212 lpp.
3. Dubra, V., Netunahina, J. *Personāla attīstīšanas mūsdienu tendences*, Latvijas Universitātes Raksti, 674.sēj. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2004. 282. – 288.lpp.
4. Ešenvalde, I. *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008. 349 lpp.
5. Forands, I. *Presonalvadība*. Rīga: Turības mācību centrs, 1997. 69 lpp.
6. Forands, I. *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 189 lpp.
7. Gratone, L. *Cilvēkresursu stratēģija*. Rīga: Jumava, 2004. 284 lpp.
8. Jevčuka, L. *Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē*, Latvijas Universitātes Raksti, 758.sēj. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2010. 46. – 59.lpp.
9. Jons, Gary *Organizational Behaviour*. New York: Harper Collins College, 1996. 227 p.
10. Kohn, A. *Why incentive plans cannot work*. In: Kerr S. (eds.) *Ultimate rewards what really motivates people to achieve*. Harward Business Review, 1997, p. 15–24.
11. Latvijas brīvo arodbiedrību savienība, *Ergonomika darbā*. Rīga: Labklājības ministrija, 2010. 190 lpp.
12. Nikolsons, N. Problemātisko darbinieku motivācija. *Darbinieku motivācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 21.- 43.lpp.
13. Pikeringa, P. *Personāla vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. 125 lpp.
14. Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 2001. 509 lpp.
15. Reņģe, V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp.
16. Spector, P. E. *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*. 6th ed. John Wiley & Sons, Inc., London, 2012. p.196
17. Ukulovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 2006. 246 lpp.
18. Vīksna A. *Personāla vadība*. Rīga: Jumava, 1999. 119 lpp.
19. Vorončuka, I. *Personāla vadība. Teorija un prakse*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
20. Евтихов, О.В. *Управление персоналом. Учебное пособие*. Москва: ИНФРА-М, 2014, 297 стр.

21. Ильин Е. П. *Мотивация и мотивы*. Петербург: Мастера Психологии, 2000. 508 стр.
22. *Управление персоналом. Учебное пособие*/Под ред. Сербиновского, Б.Ю.и Самыгина, С. И. Москва: Издательство Приор, 1999. 432 стр.
23. Шекшня, С.В. *Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп.* Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. 188 стр.

Periodika

24. Kohn, A. Why incentive plans cannot work. In: Kerr S. (eds.) *Ultimate rewards what really motivates people to achieve. Harvard Business Review*, 1993, Issue 5, pp. 15–24.

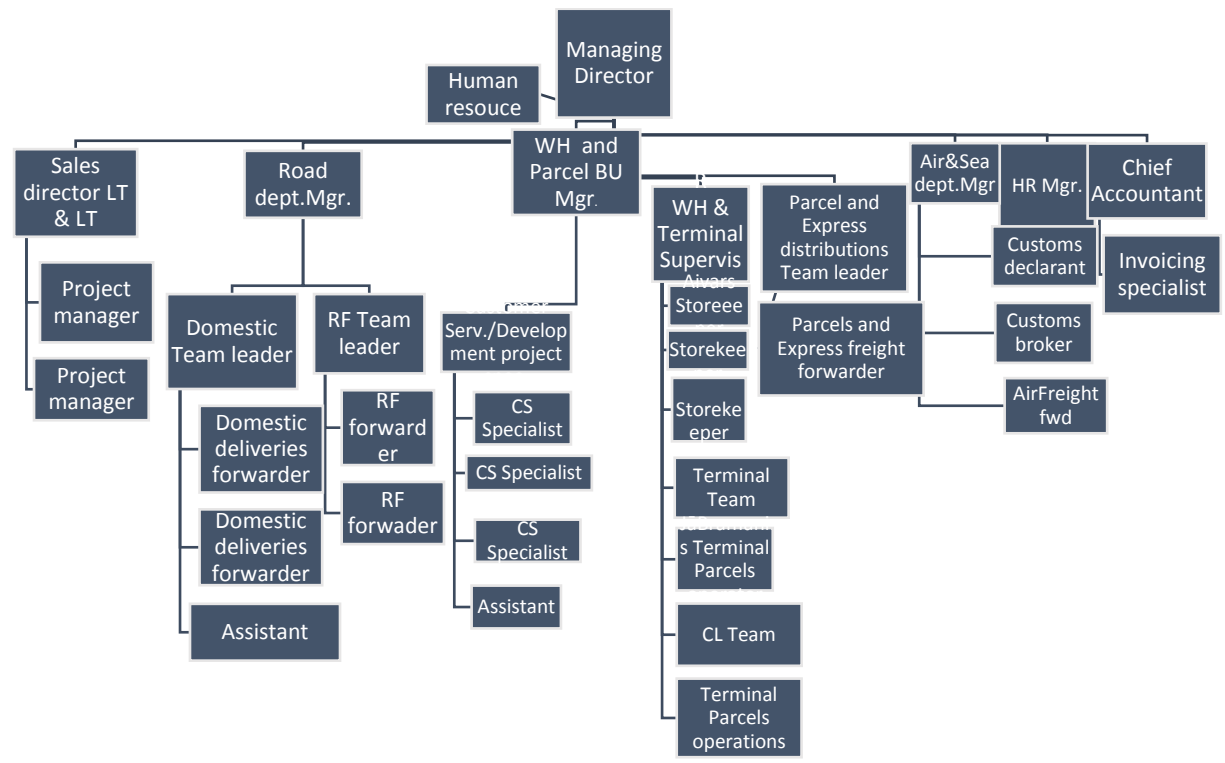
Elektroniskie informācijas avoti:

25. Itella Logistics, sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Lursoft mājas lapa, pieejams <https://company.lursoft.lv/lv/itella-logistics/40003567822> [skatīts 09.11.2019].
26. Itella. Itella logistics pakalpojumi. SIA „Itella Logistics” mājas lapa, pieejams <http://www.itella.lv/Par-mums/Par-mums/> [skatīts 06.11.2019].
27. Joshi, M. *Human Resource Management*, available <https://ercd.files.wordpress.com/2013/07/human-resource-management-by-manmohan-joshi.pdf>. [skatīts 04.11.2019].

PIELIKUMI



SIA "Itella Logistics" struktūra



Anketa uzņēmuma SIA “Itella Logistics” personālam

Labdien, esmu Latvijas Universitātes Personāla vadības bakalaura studiju programmas pēdējā kursa studente Santa Lindava. Šobrīd strādāju pie bakalaura darba izstrādes, kura temats ir personāla motivācijas sistēmas pilnveide uzņēmumā SIA “Itella Logistics”. Darba mērķis ir izpētīt darbinieku apmierinātību ar savu darbu, lai izteiktu priekšlikumus motivācijas pilnveidošanai. Anketa ir anonīma un apkopotie dati tiks izmantoti bakalaura darba izstrādei, tādēļ Jūsu viedoklis ir ļoti būtisks. Lūdzu, aizpildiet anketu, atzīmējot novērtējumu, kas atspoguļo situāciju uzņēmumā.

Jautājumi	Atbildes		
	Jā	Nē	Daļēji
Vadība			
Vai Jūs saņemat atbalstu no vadības puses?			
Vai Jums ir svarīga uzslava par paveikto darbu?			
Vai darbinieku viedoklis no vadības puses tiek ņemts vērā?			
Vai Jums ir zināmi uzņēmuma mērķi?			
Kolēģi			
Vai uzņēmumā valda draudzīga/koleģiāla atmosfēra?			
Vai Jums ir svarīgas savstarpējās attiecības ar kolēģiem?			
Vai kolektīvam ir nepieciešami saliedētības pasākumi?			
Motivācija			
Vai Jūs gūstat gandarījumu par savu veicamo darbu?			
Vai esat apmierināts ar motivācijas sistēmu uzņēmumā?			
Vai esat apmierināts ar karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā?			
Vai Jūsu paveiktais darbs tiek novērtēts? (papildus bonusu atalgojumam)			
Vai esat apmierināts ar darba apstākļiem uzņēmumā?			
Vai esat apmierināts ar savu atalgojumu?			
Vai jūtaties droši savā darbā?			
Vai monetārais atalgojums ir vienīgais, kas Jūs stimulē paveikt savu darbu?			

Lūdzu, norādiet savu dzimumu: _____

Lūdzu, norādiet savu vecumu: _____

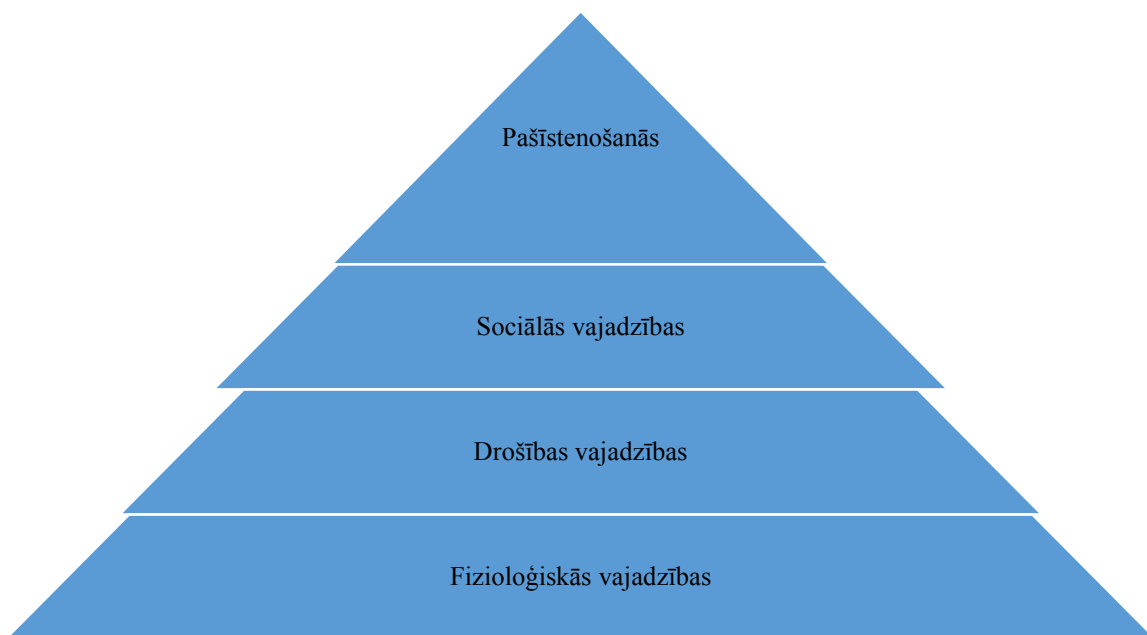
Lūdzu, norādiet savu izglītību: _____

Lūdzu, norādiet savu ieņemamo amatu uzņēmumā: _____

Lūdzu, norādiet cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā: _____

Paldies par veltīto laiku!

A.Maslova vajadzību piramīda



Bakalaura darbs „ Personāla motivācijas sistēmas pilnveide uzņēmumā SIA
“ Itella Logistics ”
izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: _____ Santa Lindava ____ .11.2019.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr. sc. admin., docente Antra Līne _____ ____ .11.2019.

Recenzents: Mg. BA, lektore Irina Rezepina

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā Dekāna pilnvarotā
persona:

metodiķe Laila Lisenko _____ ____ .11.2019.

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē ____ .12.2019.

Komisijas sekretārs(e): _____ / _____ / ____ .12.2019.