

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte**  
**Psiholoģijas nodaļa**

Psiholoģijas akadēmiskā bakalaura studiju programmas  
studentes Marikas Nemmes,  
stud.apl. Nr.PSIH 020040

**Bakalaura darbs**

**Vadītāju un padoto pieņēmumi par darbinieku motivācijas faktoriem**

**Darba vadītājs:**  
**As.prof. Ģirts Dimdiņš**

Rīga 2011

**Saturs**

Rezumējums	2
Abstract	4
Ievads	6
Darba motivācija	8
Darba motivācijas teorijas	10
- Vajadzību hierarhijas teorija	10
- Divu faktoru teorija	12
Darba vērtības	15
- Iekšējās darba vērtības	19
- Ārējās darba vērtības	19
Vadošie un padotie darbinieki	20
Metode	23
- Pētījuma dalībnieki	23
- Instrumentārijs	23
- Procedūra	24
Rezultāti	25
Iztirzājums	27
Nobeigums	31
Literatūras saraksts	34
Pielikumi	41

## Rezumējums

Šī darba mērķis ir noskaidrot, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības darba motivācijas faktoriem valsts pārvaldē strādājošiem vadošajiem un padotajiem darbiniekiem, kā arī, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp šo vadītāju pieņemumiem par padoto darbinieku darba motivācijas faktoriem un padoto darbinieku darba motivācijas faktoriem. Kā mērinstruments darba motivācijas faktoriem šī darba kontekstā tika izmantotas *darba vērtības*.

Tika izvirzīti šādi pētījuma jautājumi:

1. Kādas ir vadošo darbinieku galvenās darba vērtības?
2. Kādas ir padoto darbinieku galvenās darba vērtības?
3. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?
4. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņemumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?

Pētījumā piedalījās divas respondentu grupas:

1. Viena grupa sastāvēja no 5 augstākā un 25 vidējā līmeņa vadītājiem strādājošiem valsts pārvaldē, vecumā no 35 līdz 62 gadiem. No tiem 14 vīrieši un 16 sievietes. 28 respondentiem no šīs grupas dzimtā valoda ir latviešu valoda un 2 respondentiem – krievu. Visi šajā grupā esošie respondenti ir ieguvuši augstāko izglītību.
2. Otra grupa sastāvēja no 30 padotajiem darbiniekiem strādājošiem valsts pārvaldē, pēc amata – 5 lietveži, 19 pārvaldes vecākie referenti, 2 personāla inspektori, 3 namu pārziņi un viens jaunākais grāmatvedis, vecumā no 22 līdz 58 gadiem. No tiem 11 vīrieši un 19 sievietes. 29 respondentiem no šīs grupas dzimtā valoda ir latviešu valoda un 1 respondentam – krievu. 21 respondents ir ieguvis augstāko izglītību, 5 respondenti – vidējo profesionālo izglītību, bet 4 respondenti – vispārējo vidējo izglītību.

Kā pētījuma metode tika izmantota Furnhama (Furnham, Petrides, Thaousis, Pappas & Garrod, 2005) izstrādātā aptauja WVQ (Work Values Questionnaire).

Galvenie šī darba secinājumi ir, ka vadītājiem visu darba vērtību veidi ir izteikti spiltāk. Pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām. Vadošajiem darbiniekiem izteiktāki ir satura jeb iekšējie faktori, bet padotajiem darbiniekiem konteksta jeb ārējie faktori. Kā arī, ka nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņemumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām.

Šajā pētījumā iegūtos rezultātus var izmantot, lai efektīvāk veidotu izmaiņas personāla vadības politikā valsts pārvaldē, piedāvājot nodarbinātajiem darba motivācijas sistēmu, kas izstrādāta, ņemot vērā nodarbināto darba vērtības.

*Atslēgas vārdi:* darba motivācija, vadošais darbinieks, padotais darbinieks, darba vērtības, saturs jeb iekšējie faktori, konteksta jeb ārējie faktori.

### **Abstract**

The goal of this research paper is to find out if there exist some statistically significant differences between managers and subordinates in state administration factors of work motivation and also to find out if there exist some statistically significant differences between the manager's presumptions about the factors that motivate the subordinates and the real factors that motivate them.

The work values are used as measurement instrument for the factors of work motivation.

The following research questions have been raised:

1. What kind of work values do managers set as the most important?
2. What kind of work values do subordinates set as the most important?
3. Does there exist some statistically significant differences between the work values to managers and subordinates?
4. Does there exist some statistically significant differences between the manager's presumptions about the factors that motivate the subordinates and the real factors that motivate them?

Two groups of respondents have taken part in the research:

1. First group was composed of 5 highest level and 25 middle level managers, working in the state administration, 35 to 62 aged, 14 male, 16 female, out of 30 participants, 28 consider Latvian to be their mother tongue, while remaining 2 consider Russian to be their mother tongue. All respondents in this group are with higher education.

2. Second group was composed of 30 subordinates, working in the state administration, varied professions, 22 to 58 aged, 11 male, 19 – female, out of 30 participants, 29 consider Latvian to be their mother tongue, while remaining 1 consider Russian to be their mother tongue. 21 respondents in this group are with higher education, 5 respondents – with vocational education, but 4 respondents – with secondary education.

Furnham's (Furnham, Petrides, Thaousis, Pappas & Garrod, 2005) WVQ (Work Values Questionnaire) is used as the measurement method.

The main conclusions of this research are that all the kinds of work values are more important for managers and there exist statistically significant differences between the work values to managers and subordinates. Intrinsic factors are more typical to managers, while extrinsic factors are more typical to subordinates. But there are no statistically significant differences between the manager's presumptions about the factors that motivate the subordinates and the real factors that motivate them.

The outcome of this research can be used to make changes in policy of human resources management more effectively – offering employees the work motivational system, developed in response to the employees work values.

Keywords: work motivation, manager, subordinate, work values, intrinsic factors, extrinsic factors.

## Ievads

Mūsdienās arvien vairāk vadītāju novērtē motivācijas nozīmību organizācijas attīstībā. Manuprāt, ņemot vērā šā brīža ekonomisko situāciju Latvijas Republikā, kad objektīvu iemeslu dēļ nav iespējams darbiniekus materiāli stimulēt, citu motivējošo faktoru izmantošanai jābūt īpaši aktuālai. Šo tematu – darba motivācija – izvēlējos, jo ir gana daudz darīts šā lauka izpētē un tomēr process nav apstājies. Pēdējos 30 gados uzvedības un gaidu teorijas ir devušas ceļu mērķa uzstādīšanas un sociāli kognitīvajai teorijai, kamēr taisnīguma teorija ir devusi ceļu organizācijas taisnīguma teorijām. Iespēja paredzēt, saprast un ietekmēt motivāciju darba vietā ir nozīmīgi pieaugusi, jo liela uzmanība tiek pievērsta visiem motivācijas aspektiem, nevis tikai dažiem. Motivācijas konteksts mūsdienās tiek daudz vairāk ņemts vērā nekā agrāk. Tiek daudz darīts, lai saprastu kā nacionālā kultūra, darba raksturlielumi un saskaņa starp indivīdu un organizāciju ietekmē motivāciju.

Vērtības spēlē noteiktu lomu attiecībā pret motivāciju. Organizācija, kas ir identificējusi savu darbinieku vērtības, ir darba vieta ar motivācijas potenciālu. Tādas vērtības kā godīgums (integrity), pilnvaras (empowerment), neatlaidība (perseverance), vienlīdzība (equality), disciplīna un atbildība par darbu (discipline and accountability), kad tās ir īstēni integrētas organizācijas kultūrā, kļūst par spēcīgiem motivatoriem. Tās kļūst par kompasu, kuru organizācija lieto, lai pieņemtu darbā atbilstošus darbiniekus, apbalvotu darbinieku izpildījumu un vadītu darbinieku mijiedarbību (iegūts no [http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/tips\\_motivate5.htm](http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/tips_motivate5.htm)).

Īsi par darba motivācijas teorijām. Tās iedalās divās grupās: saturiskās un procesuālās teorijas. Teorija, kas galvenokārt pievēršas neapzinātajām vajadzībām ir Abrahama Maslova (Abraham Maslow) vajadzību hierarhija. Tie ir pieci līmeņi: fizioloģiskās vajadzības, vajadzība pēc drošības, vajadzība pēc piederības un mīlestības, vajadzība pēc pašcieņas un vajadzība pēc pašaktualizācijas, kuri jāsasniedz hierarhiski, t.i., no apakšas uz augšu (Roongrawee, 2008). Kā pretarguments šai teorijai tiek minēts tas, ka šī teorija nav viennozīmīgi empīriski pierādīta un to pielietojot nevar regulēt darbinieku uzvedību (Zankovskij, 2000). Kleitona Alderfera (Clayton Alderfer) ERG teoriju daudzi uzskata par Maslova vajadzību hierarhijas teorijas atvasinājumu. Alderfers izdalīja trīs vajadzību grupas: eksistences vajadzības, vajadzība pēc attiecībām un vajadzība pēc izaugsmes (Alderfer, 1969, kā minēts Zankovskij, 2000). Atšķirībā no Maslova, Alderfers neatbalstīja vajadzību hierarhisko uzbūvi (Zankovskij, 2000). Džona Steisija Adamsa (John Stacey Adams) taisnīguma teorijā, kā galveno motivācijas avotu uzskata spriedzes, kas rodas netaisnīguma izjūtas iespaidā, likvidēšanu (Reņģe, 2007). Empīrisko pētījumu rezultāti sniedz pretrunīgu informāciju. Vairāk ir pierādīta nepilnīgas samaksas ietekme, bet ne pārmaksas (Foster,

2000). Viktora Vruma (Victor Vroom) gaidu jeb ekspektāciju teorija pievēršas attiecībām starp vēlamo rezultātu, darba izpildes veiksmīgumu un balvu jeb samaksu, kā arī saikni starp piepūli un darba izpildes veiksmīgumu (Muchinsky, 1993, kā minēts Foster, 2000; Zankovskij, 2000; Reņģe, 2007). Kaut arī teorija skaidro, kāpēc cilvēki piepūlas, tā pievēršas tikai racionāliem skaidrojumiem, neņemot vērā neapzinātos procesus (Muchinskij, 2004). Mērķa uzstādīšanas teorija (Locke & Latham) - nodoms vadīt uzvedību, lai tiktu izpildīti mērķi. Empīriski ir pierādīts, ka darba produktivitāte ir augstāka, ja ir bijis mērķis (Zankovskij, 2000; Reņģe, 2007). X un Y pieeja (Douglas McGregor). Aprakstot X teoriju – vadītāji tic, ka viņu darbiniekiem nepatīk strādāt, ka viņi cenšas izvairīties no atbildības un visvairāk vēlas drošu, stabilu darbu (De Voe & Iyengar, 2004). Šī teorija postulē to, ka vairākums cilvēku ir jāpiespiež strādāt. Pats autors bija Y teorijas piekritējs un bija pārliecināts par tās augsto validitāti. Viņš atbalstīja darbinieku iesaistīšanu organizācijas lēmumu pieņemšanā, viņu apveltīšanu ar lielāku atbildību, kā arī iespēju riskēt (Zankovskij, 2000). SDT – pilnā nosaukumā – Self Determination Theory, kas tiešā tulkojumā nozīmē – pašnoteikšanas teorija. Balstoties uz Vruma gaidu motivācijas teoriju, Porters un Lavlers (Porter & Lawler, 1968) ierosināja iekšējās (intrinsic) un ārējās (extrinsic) motivācijas modeli. Iekšējā motivācija liek cilvēkam kaut ko darīt, jo viņam pašam tas šķiet interesanti un viņš no tā automātiski saņem apmierinājumu (jau no pašas darbības vien). Ārējā motivācija ir kā kontrasts, jo apmierinājums tiek saņemts ne no pašas darbības, bet gan no sekām, pie kā šī darbība noved.

Kāda ir galvenā atšķirība starp vadošajiem un padotajiem darbiniekiem? Vadošo darbinieku galvenie motivējošie faktori ir iekšēji: panākumi darbā un to atzīšana no citu puses, interese par darbu un uzdevumu, atbildība un izaugsmes iespējas, bet padoto darbinieku galvenie motivējošie faktori ir ārēji: darba apstākļi, attiecības ar darba kolēģiem, atlīdzība, tiešā priekšnieka attieksme u.c. (Sanzotta, 1977, kā minēts Accel Team, 2010).

*Pētījuma mērķis* ir noskaidrot, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības darbu motivējošajiem faktoriem valsts pārvaldē strādājošiem vadošajiem un padotajiem darbiniekiem, kā arī, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp šo vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku darbu motivējošajiem faktoriem un padoto darbinieku darbu motivējošajiem faktoriem.

Lai to izdarītu, kā mērinstruments šajā darbā tiks izmantotas darba vērtības, jo darba vērtības un darba motivācija kā konstrukti ir ļoti tuvi. Barbara Burda (Barbara Burd) darba vērtības definē kā vērtības vai ticību, kas nosaka mūsu uzvedību darbā, kuras arī atspoguļo mūsu darba motivāciju (Burd, 2003). Branimirs Sverko (Sverko, 1995, kā minēts Roe & Ester, 1999) darba vērtības definē, kā vispārējus un stabilus mērķus, kurus cilvēki cenšas

sasniegt ar darba palīdzību. Darba motivācijas un vērtību pētnieki darba vērtību grupas balsta uz Hercberga divu faktoru teoriju (Locke, 1976, kā minēts Furnham et al., 2005).

*Pētījuma jautājumi:*

1. Kādas ir vadošo darbinieku galvenās darba vērtības?
2. Kādas ir padoto darbinieku galvenās darba vērtības?
3. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?
4. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?

*Pētījuma priekšmets:* neatkarīgais mainīgais - vadošie un padotie darbinieki, atkarīgais mainīgais - darba vērtības.

*Pētījuma izlase:* Izlase veidota no 30 augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem un 30 padotajiem darbiniekiem.

*Pētījuma metode:* Furnhama (Furnham et al., 2005) izstrādātā aptauja WVQ (Work Values Questionnaire) (1.pielikums).

*Datu ievākšanas metode:* Anketas tika numurētas un individuāli nodotas respondentiem. Aizpildītās anketas uzreiz tika saņemtas atpakaļ.

### **Darba motivācija**

Termins „motivācija” ir cēlies no latīņu valodas vārda „movere”, kas nozīmē „kustēties”.

Darba motivācija (job motivation) var tikt uzskatīta kā apakšklasifikācija vispārējai motivācijai. Un kā tāda tā seko vajadzību hierarhijas principiem (Maslow, 1970). Tā ir teicis viens no darba motivācijas izpētes lauka klasiķiem, taču pastāv daudz un dažādas definīcijas šim terminam. Piemēram, darba motivācija ir process, kura laikā, caur specifiskiem ceļiem, darbinieks tiek aktivizēts darba mērķim (Roy, 2001). Šajā gadījumā „process” tiek domāts kā metode vai tehnika, „aktivizēt” - attīstīt iekšējos dzinulus, lai darbinieks piepūlētos un veiksmīgi veiktu uzdevumu, „darbinieks” - cilvēks, kurš ir nodarbināts un tiek izmantots viņa kognitīvais un emocionālais īpašums, saņemot atalgojumu, lai sasniegtu organizācijas mērķus, „darba mērķi” - ir labi definēti, sasniedzami un izmērāmi, bet „ceļš” - specifiskas lomas un darba pienākumi, kas ir piemērojami un attiecināmi uz mērķa sasniegšanu. Vēl vienu definīciju var minēt Pindera (Pinder, 1998, kā minēts Muchinskij, 2004) izveidoto, ka darba motivācija ir spēku komplekts, kas atrodas gan pašā indivīdā, gan ārpus tā, un domāts, lai izveidotu uz darbu attiecināmu uzvedību, kā arī noteiktu tās formu, virzienu un intensitāti.

Skots Maiers (Myers, 1964, kā minēts Davidmann, 1998) uzskata, ka cilvēku motivē darbs, kas ir patīkams un spēj dot sasnieguma sajūtu, ļauj cilvēkam uzņemties atbildību, iemantot atzinību, kā arī sniedz iespēju uz izaugsmi un attīstību. Darba motivācija parādās tad, kad indivīds saskata iespēju apmierināt aktīvās vajadzības caur uz darbu attiecināmu uzvedību. Tās spēks ir cilvēka spējā novērtēt savu uzvedību un izvērtēt tās sekas.

Darba motivāciju var ietekmēt ļoti daudz faktoru, kā, piemēram, vajadzības (needs), personīgās iezīmes (personal traits), vērtības (values), nacionālā kultūra (national culture), darba dizaina raksturlielumi (job design characteristics), cilvēka - konteksta saderība (person - context fit), izziņa (cognitive) u.c.

Kanfere (Kanfer, 1990, kā minēts Grant & Shin, 2011) uzsvēra vajadzību kā iekšēju saspīlējumu, kas ietekmē izziņas procesus un kā rezultātā mainās uzvedība. Haslams (Haslam, Powell & Turner, 2000, kā minēts Latham & Pinder, 2004), lai saprastu motivāciju, argumentēja nepieciešamību saprast, kā un kāpēc cilvēki cenšas paši savā labā. Kad sociālā identitāte ir nozīmīga, vajadzība pašaktualizēties, paaugstināt sevis paša novērtējumu un uztveri caur personīgo izaugsmi kļūst par dominantu. Autors teica, ka Makgregora X un Y teorijas Y pieejā vadītājs un darbinieki dala vienu identitāti. Respektīvi, jaunākie pētījumi rāda, ka X pieeja uzsver ārēju uzvedības kontroli, bet Y pieeja – paškontroli. Vajadzības kalpo kā uzvedības gidi specifiskajā darba vidē (Latham & Pinder, 2004).

Mūsu gadsimtā personības pētījumi ir visstraujāk augošais lauks darba motivācijas izpētē (Mitchell & Daniels, 2003, kā minēts Latham & Pinder, 2004). Šīs sfēras tālākvirzības apskatā, Šmits (Shmitt et al., 2003, kā minēts Latham & Pinder, 2004) nonāca pie secinājuma, ka motivācijas elementu noteikšanā liela nozīme ir personībai. Pētījumi arī rāda, ka personības iezīmes nosaka vai/un iespaido darba izvēli un tā meklēšanu. Šīs iezīmes sevī iekļauj: ekstraversiju, centību, pašregulācijas un paškontroles stratēģijas, izturību, mērķtiecību un pašattīstību. Kanfere (Kanfer et al, 2001, kā minēts Latham & Pinder, 2004) apskatīja sakarību starp pašregulāciju un personības iezīmēm attiecībā uz darba meklējumiem. Rezultāti parādīja, ka pašregulācija ir ciešāk saistīta ar pozitīviem, nevis negatīviem emocionālajiem mainīgajiem.

Tas, kas katrai organizācija ir jāsaprot, ir tās darbinieku motivācijas pamatprincips. Cilvēkiem ir iedzimtas vajadzības, ir specifiskas vajadzības, bet viņiem noteikti ir vajadzības. Kamēr pamatvajadzības visās organizācijās ir vienādas, specifiskās vajadzības mainās katrā organizācijā. Ir ļoti svarīgi atpazīt savu darbinieku vajadzības un strādāt ar tām. Tas ir vadītāja pienākums, rūpēties, lai darbinieks padara savu darbu. Un tomēr nevar ignorēt darbinieku motivācijas jautājumu, jo tā ir atslēga uz produktivitāti (iegūts no [www.hrprofessor.com/article](http://www.hrprofessor.com/article) 35.html).

Nereti organizācijās ir sastopamas motivācijas barjeras. Visbiežāk tā ir attieksme pret darbiniekiem. Organizācija kā tāda ir tendēta uzskatīt darbinieku tikai par sīku elementu lielajā mašīnērijā, nevis kā cilvēku ar savām vajadzībām, spējām, personīgajām īpašībām, vērtībām, prasmēm u.c. Kā motivācijas barjeru var minēt nedefinētus, nerasniedzamus un neizmērāmus mērķus. Kā barjera darbojas arī nedefinēti darba pienākumi, kuri ir nepaveicami, neizmērāmi un nav attiecināmi uz darba mērķiem (Roy, 2001).

Pastāv stratēģijas šo barjeru pārvarēšanai. Šeit jāmin „darba analīze”, kad tiek novērtētas prasmes, kas nepieciešamas cilvēkam šī darba paveikšanai un darbinieku individuālās spējas, kas ir attiecināmas uz to. Respektīvi, „izvēlēties pareizo cilvēku pareizajā vietā un laikā”. Kā arī attieksmes maiņa, kad cilvēku uztver kā sistēmu, ar visām viņa specifiskajām vajadzībām (Roy, 2001).

### **Darba motivācijas teorijas**

Vadošās motivācijas teorijas fokusējas uz darbinieku kā sociālu būtni ar vajadzību kompleksu. Dažas no šīm vajadzībām ir taustāmas materiālās vajadzības, bet pārējās ir netaustāmas, abstraktas vai iedomātas. Bet, vai tas nozīmē, ka var neņemt vērā nemateriālās un fokusēties uz materiālajām vajadzībām? Pēc pētnieku domām, galvenās vajadzības, kurām ir jāpievērš uzmanība, ir tieši nemateriālās, jo tās ir galvenais motivācijas avots.

Pastāv motivācijas teorijas, kas ir šā pētījuma lauka klasika – Maslova vajadzību hierarhijas teorija, Hercberga divu faktoru teorija un ERG – existence, relatedness, growth, kas ir saistītas ar vajadzību apmierināšanu, kā arī Adamsa taisnīguma teorija, Vruma gaidu teorija, Makgregora X un Y teorija, nevar nepieminēt mērķa uzstādīšanas teoriju. Turpmāk dažas no tām arī tiks apskatītas.

#### ***Vajadzību hierarhijas teorija***

Saskaņā ar Maslova vajadzību hierarhijas teoriju, vajadzības ietekmē cilvēku uzvedību neapzinātā līmenī. Šīs vajadzības pēc savas būtības ir bioloģiskas un instinktīvas (Maslow, 1987, kā minēts Muchinskij, 2004). Vajadzību apmierināšana nosaka cilvēku uzvedību.

Maslovs vajadzības iedalīja piecās grupās (Roongrawee, 2008; Maslow, 1954, kā minēts Zankovskij, 2000). Pirmā un zemākā no tām ir fizioloģiskās vajadzības, kas ietver sevī vajadzību pēc ēdiena, apģērba, mājokļa un arī seksuālās vajadzības. Vairumā gadījumu šīs vajadzības ir apmierinātas visiem, tā radot fiziskā komforta sajūtu. Un tas ļauj pāriet uz otro līmeni jeb grupu - vajadzību pēc drošības. Tā ir tiekšanās pēc aizsardzības pret fiziskām un emocionālām traumām. Zināmā mērā šī drošība ir atkarīga no informētības par situāciju, kas cilvēkam rada drošības sajūtu. Ja arī šis līmenis tiek apmierināts, tad cilvēks pāriet uz trešo

līmeni - vajadzību pēc piederības un mīlestības. Šī ir vajadzība pēc sev tuviem cilvēkiem, kuri pieņem tevi tādu, kāds tu esi. Šim līmenim pieder arī iemīlēšanās un draudzība, kā arī vēlēšanās sniegt un saņemt rūpes un atbalstu. Ceturtais līmenis ir vajadzība pēc pašcieņas. Tā ir tiekšanās pēc sasniegumiem un panākumiem, tādā veidā pierādot kaut ko gan citiem, gan pašam sev. Pēdējais piektais līmenis ir pašīstenošanās. Tā ir vēlēšanās kļūt par to, kas tu potenciāli varētu būt, savu spēju, zināšanu, pieredzes izmantošana, lai gūtu dzīves piepildījuma sajūtu (Lam & Tang, 2003). Šī līmeņa vajadzības nekad nevar būt pilnībā apmierinātas, jo, ja indivīds attīstās vienā no potenciālajiem virzieniem, viņš neizbēgami nonāk pie atklājuma par vēl nezināmām viņa iespēju robežām .

Maslovs uzskatīja, ka lai kāda noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, ir jābūt piepildītām iepriekšējā līmeņa vajadzībām. Jo vairāk ir piepildīta kāda no vajadzībām, jo mazākā mērā tā ir motivējoša. Tas cilvēka dzīvē vairs nav aktuāli. Aktuālas kļūst nākamā līmeņa vajadzības (Zankovskij, 2000).

Maslovs pieņēma, ka tipiska pieaugušā fizioloģiskās vajadzības ASV sabiedrībā ir apmierinātas par 85%, vajadzība pēc drošības par 70%, vajadzība pēc piederības un mīlestības par 50%, vajadzība pēc pašcieņas par 40% un vajadzība pēc pašīstenošanās tikai par 10% (Maslow, 1943, kā minēts Zankovskij, 2000; Roongrawee, 2008; Reņģe 2002; Reņģe, 2007).

Maslovs arī atzīmēja, ka cilvēks, kas ilgi cietis no bada, var iegūt pastāvīgu fizioloģisko vajadzību aktualizāciju. Kā arī, ja šīs fizioloģiskās vajadzības vienmēr ir bijušas apmierinātas, tad galvenās vajadzības viņam ir no augstākajiem līmeņiem - pašcieņas un pašīstenošanās (Zankovskij, 2000).

Jāpiebilst, ka Maslovs pats nedeva nekādu empīrisku pamatojumu savai teorijai (Zankovskij, 2000). Pētījumus veica citi zinātnieki un tie pierādīja, ka galvenās ir “bāzes” vajadzības pār citu līmeņu vajadzībām. Tomēr pierādīt pēctecību vajadzību apmierināšanā neizdevās. Visgrūtāk bija pierādīt datus par augstākā līmeņa vajadzībām. Eksperimenti pierādīja, ka cilvēka vajadzības ir dinamiskas laikā. Ļoti bieži pat nenozīmīgs vajadzību apmierinājums kādā no līmeņiem noved pie nākamā līmeņa aktualizācijas. Šīs teorijas kritiķiem bija vēl dažādi jautājumi. Piemēram, kuras vajadzības noved pie kādas noteiktas uzvedības un otrādi, kā tieši šī teorija ir izmantojama, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju u.c. (Foster, 2000). Beca (Betz, 1984, kā minēts Muchinskij, 2004) atklāja pretrunīgus datus par teorijas patiesumu. No vienas puses atklājās, ka vajadzības svarīgums nav saistīts ar tās nepietiekamību. No otras puses - atbilstoši teorijai - Beca uzstādīja pozitīvu korelāciju starp vajadzību apmierinātību un apmierinātību ar darbu. Vaba un Bridvels (Wahba & Bridwell, 1976, kā minēts Muchinskij, 2004) izveidoja pētījumu apkopojumu. Secinājums - teorija nav guvusi nevienu tiešu apstiprinājumu. Tātad, visdrīzāk, cilvēka uzvedību jebkurā mirklī

determinē daudz vajadzību. Reizēm šīs vajadzības ir apvienojamas, tā arī apmierinot tās. Tomēr reizēm nākas izvēlēties un tad rodas konflikts šajā vajadzību sfērā. Tomēr daži pētnieki norāda uz to, ka vajadzību hierarhijas teorijas praktiskā nozīme ir lielā mērā pieņemama (Ajila, 1997, kā minēts Latham & Pinder, 2004; Kamalanabhan et al., 1999, kā minēts Latham & Pinder, 2004). Viņi vajadzības aplūkoja caur lēmumiem attiecībā uz telpu, apgaismojumu, darba apstākļiem, darba drošību, veidojot saistīties spējīgu komandu, izrādot cieņu caur atbildību un atzinību un pašaktualizācijā – dodot iespēju strādāt radoši un veikt izaicinošus uzdevumus. Sevišķi tas darbojas attīstītajās valstīs. Darbinieki četrās ražošanas kompānijās Nigērijā, kā svarīgākās novērtēja apmierinātas zemākās vajadzības (Ajila, 1997, kā minēts Latham & Pinder, 2004). Bet starp banku darbiniekiem Indijā, ierēdņi lielāku uzmanību piešķīra vajadzībai pēc izaugsmes (Rao & Kulkarni, 1998, kā minēts Latham & Pinder, 2004).

Galvenais Maslova teorijas ieguldījums ir demonstrācija, ka jebkurā mirklī cilvēka uzvedību determinē kāda no dominējošām vajadzībām. Neviena organizācija nevar cerēt uz darbinieku motivācijas paaugstināšanu, ja tā nezina, kādas ir šo darbinieku dominējošās vajadzības. Tātad, motivācijas paaugstināšanas programmai ir jābūt pietiekami dziļai, lai sekotu līdzī, kādas ir prioritātes attiecīgajā sfērā (Zankovskij, 2000).

Tātad, Maslovs izdalīja sekojošas lietas:

- uzvedību nosaka neapmierinātās vajadzības;
- indivīds sistemātiski apmierinās savas vajadzības, sākot no zemākajām līdz augstākajām-ievērojot hierarhiju;
- bāzes vajadzības ir prioritāras pār pārējām vajadzībām.

### ***Divu faktoru teorija***

Hercberga divu faktoru teorijai ir bijusi liela ietekme uz industriālo psiholoģiju. Tā ir radījusi dihotomiju starp tiem, kas to atbalsta un starp tiem, kas pieturas pie viena faktora teorijām. Tā tika radīta uz 200 darbinieku aptauju bāzes, kuras tika veiktas dažādās darba vietās, dažādās profesionālajās grupās un dažādās valstīs (Accel Team, 2010; Zankovskij, 2000). Šiem cilvēkiem lielākoties bija jāapraksta situācija, kurā viņi pēc darba veikšanas ir bijuši ļoti apmierināti un situācija, kurā viņi ir jutušies ļoti neapmierināti. Pēc šīs apaujas rezultātiem Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas: iekšējie faktori un ārējie faktori, kas mūsdienās ir pazīstamas zem dažādiem terminiem, kā, piemēram, higiēnas faktori, nebūtiskie faktori, darba konteksta faktori un attiecīgi, motivējošie faktori, būtiskie faktori un satura faktori.

Satura elementus sastādīja: vajadzība pēc sasniegumiem (achievement), atpazīstamība pēc šiem sasniegumiem (for achievement), pats darbs (work itself), vajadzība pēc atbildības (responsability), personīgā izaugsme (personal growth) un attīstība (advancement) (Furnham, Eracleous & Chamorro – Premuzic, 2009). Visi šie elementi ir cieši saistīti ar darba motivāciju. Sekojoši, darbinieks var paaugstināt savu vajadzību apmierinātības līmeni caur uz darbu orientētu uzvedību. Ja cilvēkam ir interesants darbs, kas ļauj viņam realizēt vai izpildīt savus pienākumus, viņš par to jūt atbildību un sasniegumu sajūtu, kas attiecīgi ved pie personīgās izaugsmes un attīstības, tad viņš ļoti vienkārši var paaugstināt savu vajadzību apmierinātības līmeni - darot šo darbu vairāk. Tieši šo uzvedību psihologi klasificē kā darba motivāciju. Tādā veidā, darbinieks var manipulēt ar šiem satura elementiem, lai apmierinātu savas vajadzības. Un šī uzvedība tiek interpretēta kā darba motivācija, t.i., cenšanās sasniegt apmierinātību ar darbu (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Furnham, Forde & Ferrari, 1999, kā minēts Furnham et al., 2009).

Konteksta elementus sastādīja organizācijas politika (company policy) un administrēšana jeb vadīšana (administration), darba apstākļi (work condition), darba drošība (job security), prasmīga vadība (technical supervision), statuss (status), interpersonālās attiecības ar vadītāju un padotajiem (interpersonal relations with superior and peers) (Furnham et al., 2009). Saskaņā ar teoriju, šie elementi nav saistīti ar darba motivāciju, jo indivīds nevar paaugstināt savu vajadzību apmierinātības līmeni caur uz darbu attiecināmu uzvedību. Piemēram, parasti nav nekā tāda, ko darbinieks varētu darīt, lai uzlabotu vai pilnveidotu organizācijas politiku. Var, piemēram, paaugstināt statusu vai uzlabot interpersonālās attiecības, tomēr uzvedība, kas ietekmē šo vēlmju sasniegšanu ir neproduktīva, jo tā neved pie organizācijas mērķu izpildījuma. Respektīvi, šī uzvedība netiek klasificēta kā darba motivācija (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, kā minēts Furnham et al., 2009).

Alga tiek atainota kā jaukts elements, jo dažreiz caur to var sasniegt apmierinātību ar darbu, bet dažreiz - nevar. Tā tie klasificēta kā konteksta elements (iegūts no <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>). Balstoties uz vajadzību apmierināšanas teoriju, nauda darbojas kā motivators tikai tad, ja darbinieks saredz ciešu saistību starp samaksu un darba izpildījumu (Teck – Hong & Waheed, 2011).

Herbergs uzskatīja, ka tikai iekšējie faktori spēj būt motivatori. Ja ārējie faktori netiek nodrošināti pieņemamā līmenī, tas var izsaukt konfliktus un neapmierinātību, tomēr to apmierināšana neizraisa motivāciju (iegūts no <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>). Par svarīgu darba motivēšanas priekšnosacījumu Herbergs uzskatīja darba satura bagātināšanu (job enrichment). Tās mērķis bija likt darbiniekam sajūst savu nozīmīgumu, ja

viņš veic darbu patstāvīgi un uzņemas atbildību par savu veikumu. To panāca ar monotono operāciju likvidēšanu, tā paverot iespēju tieši vērsties pie citu struktūrvienību vadītājiem, ļāva pašiem plānot savu laiku, bija iespējama personiskā izaugsme tā paaugstinot savu profesionālo kvalifikāciju utt. (Reņģe, 2002).

Vēl Hercbergs uzskatīja, ka faktori atrodas uz it kā izmērāmas skalas, kur tie darbojas “plusa” - “mīnusa” diapazonā. Ja higiēniskie faktori netiek apmierināti, tad darbinieki labākajā gadījumā izjūt neitrālu attieksmi pret darbu, ja ne nepatīkamu (Zankovskij, 2000).

Šī teorija ir cieši saistīta ar Maslova vajadzību hierarhiju. Ārējie faktori atbilst zemākajiem līmeņiem, bet iekšējie faktori - augstākajiem diviem līmeņiem.

Par lielāko metodoloģisko Hercberga kļūdu tiek uzskatīts tas, ka viņš pielīdzināja „apmierinātību” (satisfaction) un „motivāciju” (motivation). Apmierinātība ar darbu ir gala stāvoklis, kamēr motivācija ir dzinējspēks, lai šo gala stāvokli sasniegtu. Atkinsons un Fīders (Atkinson & Feather, 1966, kā minēts Guy, 2009) motīvus definēja kā dispozīciju (tieksmi) pūlēties, lai sasniegtu noteikta veida apmierinājumu. Šie paši autori arī paziņoja, ka vieni motīvi parasti ir domāti, lai kaut kādā veidā palielinātu apmierinātību, bet otri – lai minimizētu piepūli, kas nepieciešama šī apmierinājuma sasniegšanai.

Hercberga teorija ir tikusi atkārtoti kritizēta nezticamās izpētes metodoloģijas dēļ un par situacionālo apstākļu neievērošanu (Vroom, 1964, kā minēts Usugami & Park, 2006). Kā arī par to, ka ne vienmēr apmierinātība ar darbu vienlaikus ir saistīta ar augstu motivāciju. Kā arī – cilvēku vajadzības atšķiras, līdz ar to atšķiras arī motivējošie faktori. Pēc plašas literatūras apskates, Hauss un Vigdors (House & Wigdor, 1967, kā minēts Medved, 1982) secināja, ka iegūtie rezultāti neatbalsta divu faktoru teoriju.

Pastāv arī pētījumi, kas atbalsta divu faktoru teoriju. Tajā pašā laikā, kad Hauss un Vigdors veica savu izpēti, kas neapstiprināja Hercberga teoriju, to darīja arī Vaitsets un Vinslovs (Whitsett & Winslow, 1967, kā minēts Velez, 1993). Un viņi nonāca pie secinājuma, ka teorija saglabā savu lietderību un dzīvotspēju. Jo, kamēr Hercberga izdalītie faktori attiecas uz laiku, kad izpildījums tiek uzlabots, tie ir apzīmējami kā motivatori. Frīdlanders (Friedlander, 1965; Pennings, 1970, kā minēts Lee, Nippa & Klossek, 2010) atklāja, ka satura elementi ir galvenais apmierinātības iemesls vadošajiem darbiniekiem (white-collar workers), kamēr konteksta elementi bija galvenais iemesls apmierinātībai ierindas darbiniekiem (blue-collar workers). Frīdlanders un Valtons atklāja, ka iemesli, kāpēc darbinieks paliek organizācijā un kāpēc to pamet, atšķiras. Paliek pārsvarā satura faktoru dēļ, bet pamet pārsvarā konteksta faktoru dēļ.

Tātad, Hercbergs izdalīja iekšējos un ārējos motivācijas faktoros jeb satura un konteksta faktoros. Kā motivējoši darbojas tikai satura jeb iekšējie faktori. Ja ārējie faktori

netiek nodrošināti vajadzīgajā līmenī, tad tas var izsaukt konfliktus un neapmierinātību, tomēr to apmierināšana neizraisa motivāciju. Autors lielu nozīmi piešķir arī darba bagātināšanai.

### **Darba vērtības**

Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti, salīdzinot ar citu mērķi vai rīcības veidu (Reņģe, 2002). Daudz pētījumu ir veikti, lai izzinātu vērtību saistību ar darbu. Fakts, ka darba un vērtību saistība ir pievērsusi lielāku pētnieku uzmanību nekā, piemēram, ģimene, brīvā laika pavadīšana, komunikācija vai reliģija ir skaidrojams ar apstākli, ka darbs spēlē „atslēgas lomu” sociālajā dzīvē ne tikai kā galvenais ienākumu avots, bet arī kā sociālās līdzdalības, sociālā statusa, veselības, ģimenes dzīves u.t.t. bāze (Roe & Ester, 1999).

Vērtības ir saistītas ar interesēm un citiem motivācijas priekšstatiem un tiek izmantotas, lai skaidrotu atšķirības cilvēku profesionālajā uzvedībā un profesijas izvēlē, kā arī tiek uzskatīts, ka tās ir motivējošas un sekmē pozitīvu darba rezultātu (Roe & Ester, 1999).

Daudzi darba vērtību pētnieki ir ieinteresēti, kā darba vērtības ietekmē profesijas izvēli. Tika ierosināts uzstādījums, ka darba vērtības, kas daļēji ir personības funkcija, darba pieredze un sociālās vērtības ir tās, kas galvenokārt nosaka profesijas izvēli (Furnham et al., 2005). Piemēram, kāds pētījums (Judge & Bretz, 1992, kā minēts Furnham et al., 2005) demonstrēja, ka cilvēks labprātāk izvēlas darbu, kura būtība sakrīt ar viņa vērtībām.

Supers (Super, 1980, kā minēts Roe & Ester, 1999) vērtības definē kā „mērķi vai psiholoģisko stāvokli, attiecības vai materiālo stāvokli, ko cilvēks cenšas sasniegt”. Hofstede (Hofstede, 1984, kā minēts Roe & Ester, 1999) vērtības definē kā „tendenci dot priekšroku noteiktiem stāvokļiem”. Komplicētāku definīciju ir radījis Švarcs (Schwartz, 1992, kā minēts Roe & Ester, 1999), kurš vērtības definē kā „vēlamus stāvokļus, objektus, mērķus vai uzvedību, kas ir lietojamas kā normatīvie standarti, lai spriestu un izvēlētos starp dažādiem alternatīviem uzvedības veidiem”.

Vērtību izpētes pamatlicējs Rokič (Rokeach, 1973, kā minēts Burd, 2003) vērtības definē kā „pastāvīgu ticību, ka specifiski uzvedības vai dzīves stila veidi ir personīgi vai sociāli labāk pieņemami nekā pretēji uzvedības vai dzīves stila veidi”. Ir svarīgi pieminēt, ka, pamatojoties uz šo definīciju, vērtības ir gan pastāvīgas (enduring), gan relatīvas (relative). Vērtības, it sevišķi lielu pārmaiņu laikā, nodrošina gan indivīda, gan organizācijas stabilitāti. Kā arī, kad indivīda un organizācijas vērtības kļūst kopīgas, tās veido organizācijas kultūras pamatu (Burd, 2003). Darbinieku un organizācijas vērtību sakritība var nodrošināt lielāku darbinieku apmierinātību ar darbu (Meglino, Ravlin & Atkins, 1989, kā minēts Roe & Ester, 1999) un mazāku darbinieku mainību (Sheridan, 1992, kā minēts Roe & Ester, 1999).

Visas vērtību definīcijas aplūko vērtības kā apslēptus konstruktus, kas attiecas uz veidu, kādā cilvēki novērtē darbības vai rezultātus, kā arī kā individuālās darbības motivācijas avots (Roe & Ester, 1999).

Darba vērtības būtiski nemainās variējot vecumam un dzimumam (Furnham et al., 2005).

Vairāki pētnieki ir radījuši vērtību struktūras. Kluckons un Strodbeks (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, kā minēts Roe & Ester, 1999) izšķīra piecas vērtību orientācijas, kas atšķīrās starp kultūrām – cilvēka daba (laba – slikta) (human nature (good – bad)), cilvēka pozīcija attiecībā pret dabu (pakļaušanās – kundzība) (human position towards nature (subjugation – mastery)), laiks (pagātne – nākotne) (time (past – future)), darbība (esamība – rīcība) (activity (being – doing)), attieksme (linearitāte – individuālisms) (relational (linearity – individualism)). Daži pētnieki piedāvāja atšķirt vērtības individuālā līmenī un izmantoja psihometriskas tehnikas, lai šādas vērtības mērītu. Labi zināms piemērs ir pētījums, kuru veica Alports, Vernons un Lindzijs (Allport, Vernon & Lindzey, 1960, kā minēts Roe & Ester, 1999) - „Vērtību izpēte”, kurš saturēja šādas skalas – teorētiskās (theoretical) vērtības, ekonomiskās (economic) vērtības, estētiskās (aesthetic) vērtības, sociālās (social) vērtības, politiskās (political) vērtības un reliģiskās (religious) vērtības. Kā arī Supera (Super, 1969, kā minēts Roe & Ester, 1999) „Darba vērtību uzskaitē”, kas ietver šādas vērtības – altruisms (altruism), estētisms (aesthetic), radošums (creativity), intelektuālā stimulācija (intellectual stimulation), neatkarība (independence), sasniegumi (achievement), prestižs (prestige), vadība (management), ekonomiskā atdeve (economic returns), drošība (security), vide (surroundings), attiecības ar vadību (supervisory relations), apvienības (associates), dažādība (variety) un dzīves veids (way of life). Rokiča (Rokeach, 1973; 1979, kā minēts Roe & Ester, 1999) „Vērtību apskate” iekļauj sevī tādas instrumentālās vērtības (instrumental values) kā būt – iecietīgam (broadminded), tīram (clean), piedodošam (forgiving), izpalīdzīgam (helpful), godīgam (honest), atbildīgam (responsible), kā arī šādas periodiskas vērtības (terminal values) kā – ērta dzīve (comfortable life), vienlīdzība (equality), brīvība (freedom), pestīšana (salvation), īsta draudzība (true friendship) un gudrība (wisdom). Meglino, Ravlins un Adkins (Meglino, Ravlin & Atkins, 1989, kā minēts Burd, 2003) prezentēja četras darba vērtību kategorijas: sasniegumi (achievement), palīdzība un rūpes par citiem (helping and concern for others), atklātība (honesty) un godīgums (fairness).

Hofstede (Hofstede, 1980; 1990, kā minēts Roe & Ester, 1999) izšķīra četras vērtību dimensijas – varas distance (power distance), izvairīšanās no nenoteiktības (uncertainty avoidance), individuālisms (individualism) un vīrišķība – sievišķība (masculinity – femininity). Varas distances dimensiju var definēt kā varas sadales nevienmērības pakāpi no sabiedrības

locekļu viedokļa. Organizācijās, kurās pastāv augstā vara distance, darbinieki vairāk vērtē karjeras izaugsmes iespējas, bet organizācijās ar zemu varas distanci parasti dominē kolektīvisma tendences, nevienlīdzības princips starp cilvēkiem ir minimizēts un hierarhija šādās organizācijās ir izveidota vien, lai atvieglotu uzdevumu veikšanu. Organizācijas ar augstu izvairīšanās no nenoteiktības indeksu tiecas minimizēt nenoteiktas situācijas, izstrādājot instrukcijas un noteikumus, cilvēki šādās organizācijās tiecas ietekmēt savu nākotni, pretojas pārmaiņām un augstu vērtē laika faktoru. Turpretī, organizācijas ar zemu šo indeksu, vieglāk pieņem pārmaiņas, tai ir augstāka gatavība riskēt, raksturīga augsta tolerance pret inovatīvām idejām, kā arī tajās pastāv vāja laika faktora uztvere. Organizācijās ar individuālisma dimensiju cilvēku individuālie mērķi ir ne mazāk svarīgi kā organizācijas mērķi. Šādās organizācijās darbinieku aktivitāti motivē vajadzība pēc sasniegumiem, uzdevuma izpildīšana ir svarīgāka nekā savstarpējās attiecības. Darbinieki, kuri augstu vērtē individuālismu, profesionālajā dzīvē paļaujas uz sevi. Organizācijās ar augstiem kolektīvisma dimensijas rādītājiem, par prioritāti uzskatāma kolektīva labklājība. Darbinieku uzvedību galvenokārt nosaka kolektīva intereses, lēmumu pieņemšanā piedalās visi, kā arī savstarpējās attiecības ir svarīgākas par uzdevuma izpildīšanu. Vīrišķības – sievišķības dimensija raksturo sociālo lomu sadali organizācijā starp dzimumu pārstāvjiem. Izteikta vīrišķības dimensija nozīmē, ka augstu tiek vērtēta materiālā labklājība, vara, sociālais statuss un tiek uzsvērtas atšķirības dzimumlomas. Zems šīs dimensijas rādītājs liecina, ka ir raksturīga orientācija uz vienlīdzību, solidaritāti un darba kvalitāti, konflikti tiek risināti, meklējot kompromisu (Hofstede, 2001, kā minēts Loiteršteine, 2007). Vēlāk, analizējot Bonda (Bond, 1988, kā minēts Loiteršteine, 2007) pētnieciskā projekta rezultātus, tika izdalīta piektā dimensija – īslaicīgā – ilglaicīgā orientācija (Long – Term Orientation), kas raksturo to, cik lielā mērā organizācija balstās uz pragmatiskiem apsvērumiem un vai tā stratēģiski plāno nākotni. Pēc Hofstedes domām, šīs dimensijas nosaka to, kā, risinot problēmas, izpaužas dažādu organizācijas kultūru darbinieku uzvedība, kā arī, salīdzinot dimensiju rādītājus, var noteikt dažādu organizācijas kultūru vērtību līdzības un atšķirības, vadības principus, darbinieku dominējošās vajadzības un uzvedības modeļus darbā (Hofstede, 2001, kā minēts Loiteršteine, 2007).

Šneiders (Schneider, 1987, kā minēts Burd, 2003) ir izveidojis „pievilcība – atlase – atbirums” struktūru (ASA framework: attraction – selection – attrition). Tā postulē to, ka organizācija piesaista darbiniekus ar savām vērtībām. Darbinieki tiek izvēlēti, ņemot vērā, vai viņu vērtības sakrīt ar organizācijas vērtībām, kā arī darbinieki organizāciju pamet, ja viņu vērtības nesakrīt ar organizācijas vērtībām.

Interesantu pētījumu veica Ezezs un Ērlejs (Erez & Earley, 1993, kā minēts Roe & Ester, 1999). Viņu „kultūras pašrefleksijas teorija” („cultural self – presentation theory”) skaidro jautājumu par to, kā kultūras faktori, ieskaitot vērtības, var attiekties uz faktu, ka tādas vadības iejaukšanās kā mērķu uzstādīšanas (goal – setting), darba bagātināšanas (job – enrichment), kvalitātes ciklu (quality – circles) un uz izpildījumu balstīta atalgojuma (performance – based pay) noteikšanas efektivitāte variē dažādās kultūrās. Šī teorija norāda uz vērtībām, kurām piemīt starpnieka efekts. Tā postulē to, ka darbinieku atbilde uz vadības iejaukšanos atkarīga no efekta, kādu viņi no šīs iejaukšanās sagaida, kādu efektu šī iejaukšanās atstāj uz būtiskiem kultūras noteiktiem aspektiem. Piemēram, sabiedrībā, kurā dominējošs ir „kolektīvais es” („collective self”), kas ir būtiskāks nekā „individuālais es” („individual self”), tāda vadības iejaukšanās kā individuāli apbalvojumi, iespējams nebūs efektīva, jo tiek mērķēta uz „individuālā es” nevis „kolektīva es” uzlabošanu.

Tika veikts pētījums (Neuman, Pizam & Reichel, 1980), lai noskaidrotu, ar cik lielu ticamību darba vērtības skaidro un prognozē darba motivāciju trīs atšķirīgām profesionālas sagatavošanas grupām – tūrisma/viesmīlības studentiem, vadības studentiem un humanitāro zinātņu studentiem. Tika atklāts, ka, jo izteiktāka ir karjeras sagatavošanas profesionālā specifika, jo augstāka ir darba vērtību nozīmes ticamība, prognozējot darba motivāciju. Kā tika paredzēts, ciešākās attiecības starp darba vērtībām un darba motivāciju tika atklātas maksimāli specifiskās profesijās, kā tūrisma/viesmīlības studentiem, tiem sekoja vadības studenti, bet humanitāro zinātņu studenti, kuri bija viselastīgākā grupa, uzrādīja zemāko darba vērtību un darba motivācijas attiecību ciešuma pakāpi.

Vērtības veidojas kultūras, sabiedrības un personības ietekmē (Rokeach, 1973, kā minēts Dose, 1997, kā minēts Loiteršteine, 2007). Lai noskaidrotu, kā „Lielā piecinieka” (Big Five) personības faktori ir saistīti ar darba vērtībām, tika veikts divpakāpju pētījums (Furnham et al., 2005), piedaloties 500 respondentiem, divās Eiropas valstīs – Lielbritānijā un Grieķijā. Minētais pētījums uzrādīja, ka pastāv spēcīga saikne starp noteiktiem personības faktoriem un darba vērtībām.

Liela daļā pētnieku vērtības klasificē iekšējos un ārējos tipos (Cotton, Bynum & Madhere, 1997; Nord, Brief, Atieh & Doherty, 1990, kā minēts Furnham et al., 2005). Džordžs un Džouns (George and Jones, 1997, kā minēts Furnham et al., 2005 ) atklāja, ka iekšējās darba vērtības ir atkarīgas no darba satura jeb būtības, kamēr ārējās darba vērtības ir neatkarīgas no darba satura jeb būtības. Minētie autori argumentēja, ka cilvēki reaģēs atšķirīgi uz darba pārstrukturizēšanu un bagātināšanu. Piemēram, cilvēkiem ar iekšējām darba vērtībām, kuri uzsver izpildījuma nozīmi un sasniegumus darbā, kā arī lielākoties vadās pēc iekšējām, nevis ārējām darba vērtībām, darba bagātināšana vairāk izlikšies kā pozitīva

pārmaiņa, kas sekmē viņu labklājību. Pretēji, cilvēkiem ar ārējā darba vērtībām, kuri uzsver komfortablas dzīves un ģimenes drošības nozīmi, lielākoties vadoties pēc ārējām, nevis iekšējām darba vērtībām, un kuriem darba bagātināšana šķitīs vai nu ikdienišķs notikums, vai pat drīzāk negatīvs, jo tad darbs prasīs lielāku piepūli un būs vairāk nogurdinošs. Vēl jāpiebilst, ka psihometrikas analīzes ir nodrošinājušas pierādījumus tam, ka lielākā daļa darba vērtību ir klasificējamas kā iekšējas vai ārējas (Dagenais, 1998, kā minēts Furnham et al., 2005).

Daudzi darba motivācijas un vērtību pētnieki darba vērtību grupas balsta uz Hercberga divu faktoru teoriju (Carroll, 1973; Hulin & Smith, 1967; Kerr, Harlan, & Stogdill, 1974; Locke, 1976; Waters & Waters, 1972, kā minēts Furnham et al., 2005), arīdžan izdalot iekšējās un ārējās darba vērtības.

### ***Iekšējās darba vērtības***

Iekšējās darba vērtības – tās ir vērtības, kas attiecas uz interesi pret pašu darbu, kā arī uz labumu, ko darbs dod darbiniekam un sabiedrībai (Loiteršteine, 2007). Pie šīs faktoru grupas pieder šādi darba vērtību veidi – ietekme un virzība uz priekšu un autonomija un iemaņu izmantošana. Cilvēki, kuriem svarīga ir virzība uz priekšu un ietekme, piešķir lielu nozīmi saviem sasniegumiem darbā, augšupejai pa karjeras kāpnēm, attīstībai, varai. Viņu motivācijai svarīgas ir programmas virzībai pa karjeras kāpnēm un personības attīstībai. Viņi aktīvi meklēs iespējas tikt ņemtiem vērā iespējamajam paaugstinājumam un labprātīgi piedalīsies svarīgos uzdevumos (De Vos, Buynes, Schalk, 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007). Pie šīs grupas pieder šādas vērtības: ietekme organizācijā, ietekme darba grupā, dalība lēmumu pieņemšanā, darbinieka statuss, sasniegumu iespējas un virzība pa karjeras kāpnēm, atbildība, personīgās izaugsmes iespējas, cenoša attieksme no vadības puses (Furnham et al., 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007). Cilvēki, kuriem ir svarīga autonomijas un iemaņu izmantošanas grupa, augstu vērtē neatkarību un organizējot savu dzīvi un darbu pēc savām vēlmēm, viņiem svarīga ir brīvība. Viņi bieži izvēlas darbu, kurā var būt brīvi no organizācijas ietvariem, lai realizētu savas spējas. Darbinieki, kuri augstu vērtē autonomiju, pauž mazāk gaidu no organizācijas nekā darbinieki ar citām spilgti izteiktām vērtību grupām. Pie šīs grupas pieder sekojošās vērtība – neatkarība, autonomija un interese pret darbu, iespēja realizēt darbā savas spējas (Furnham et al., 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007).

### ***Ārējas vērtības***

Ārējās darba vērtības attiecas uz labvēlīgiem apstākļiem, kuri pavada darba izvēli, tādi, kā darba fiziskie apstākļi, peļņa, darba kolektīvs (Loiteršteine, 2007). Pie šīs faktoru grupas

pieder šādi darba vērtību veidi – attiecības kolektīvā un atalgojums un darba apstākļi. Attiecības kolektīvā vērtību grupa ir svarīga cilvēkiem, kuri ir orientēti uz grupu, augstu vērtē attiecības kolektīvā un iegulda spēkus, lai ap sevi radītu labvēlīgu sociālo vidi (De Vos, Buynes, Schalk, 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007). Pie šīs grupas pieder šādas vērtības – attiecības ar kolēģiem, attiecības ar padotajiem, harmonija, uzticība un iespēja kontaktēties ar cilvēkiem, atgriezeniskā saite, atzinība par labi izpildītu darbu, cieņa, darba mērķu skaidrība, attiecības ar vadību, ieguldījums sabiedrībā, taisnīgums (Furnham et al., 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007). Cilvēkiem, kuriem svarīgākās ir atalgojuma un darba apstākļu grupas vērtības, ļoti svarīgi ir darba apstākļi, atalgojums, darba vietas saglabāšanas garantijas. Galvenais darba stimuls viņiem ir finansiālā puse (De Vos, Buynes, Schalk, 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007). Pie šīs grupas pieder šādas vērtības: finansiālais izdevīgums, darba noteikumi, darba vietas saglabāšanas garantijas, darba alga, peļņas elastīgums, cilvēka resursi, fiziska drošība, resursi, izvairīšanās no noguruma, organizācijas imidžs, iespēja mācīties (Furnham et al., 2005, kā minēts Loiteršteine, 2007).

### **Vadošie un padotie darbinieki**

Padotais darbinieks šī darba kontekstā tiek saprasts kā darbinieks, kurš veic izpildītāja funkciju, nepieņem organizācijai svarīgus stratēģiskus lēmumus, nenodarbojas ar administratīvo vadību u.c. Taču tas ne vienmēr nozīmē, ka šie darbinieki ir slikti apmaksāti. Mūsu sabiedrība neatbalsta karjeras uzsākšanu no pašas lejas. Tā saka, iegūsti izglītību un sāc dažus „pakāpienus” augstāk savās karjeras kāpnēs. Taču ne visiem cilvēkiem ir nepieciešamie resursi, lai spētu, piemēram, vadīt.

Tika veikts pētījums par vadošo darbinieku personības iezīmēm. Viņi parasti ir neatkarīgi, godīgi, uzticami, atjautīgi, izrāda iniciatīvu un ētisku uzvedību. Pētījumā, ko veica Sanzota (Sanzotta, 1977, kā minēts Accel Team, 2010), tika izdalīti 23 faktori, kuru dēļ cilvēki jūtas apmierināti ar darbu. Darbiniekiem tie bija jāsagrupē pēc nozīmības pakāpes. Vadošajiem darbiniekiem tie bija: 1.interesants darbs, 2.karjeras iespējas, 3.pietiekama piekļuve informācijai, 4.iespēja būt patstāvīgam, 5.pietiekami resursi, 6.draudzīgi un izpalīdzīgi kolēģi, 7.iespēja redzēt saistību starp ieguldīto piepūli un rezultātu, 8.kompetents vadītājs, 9.skaidri definēti pienākumi, 10.laba samaksa. Bet padotajiem darbiniekiem tie bija: 1.laba samaksa, 2.pietiekami resursi, 3.darba drošība, 4.pietiekama piekļuve informācijai, 5.interesants darbs, 6.draudzīgi kolēģi, 7.skaidri definēti pienākumi un atbildība, 8.iespēja redzēt sava darba rezultātus, 9.iespēja būt patstāvīgam, 10.kompetents vadītājs. Kā var redzēt, šie faktori nozīmīgi atšķiras starp vadošajiem un padotajiem darbiniekiem. To var skaidrot ar to, ka vadošie darbinieki ir vairāk ieinteresēti „iekšējās vērtībās”, kuras nāk no pašas darba

aktivitātes. Bet padotie darbinieki lielāku uzmanību pievērš „ārējām vērtībām” un darba komponentiem, kā, piemēram, materiālajai atlīdzībai, paaugstināšanas iespējām un drošības nodrošinājumam. Interpretējot šos rezultātus caur Maslova terminiem, tad indivīdi ar zemāku profesionālo līmeni tiek motivēti ar zemākajiem vajadzību līmeņiem, jo šie līmeņi nav pietiekami apmierināti, lai aktualizētos augstākie vajadzību līmeņi (Center & Bugental, 1966, kā minēts Schuler, 1975).

Tātad, vadošo darbinieku galvenie motivējošie faktori ir iekšēji, kā, piemēram, panākumi darbā un to atzīšana, interese par darbu un uzdevumu, atbildība un izaugsmes iespējas, bet padoto darbinieku galvenie motivējošie faktori ir ārēji: darba apstākļi, attiecības ar darba kolēģiem, atlīdzība, tiešā vadītāja attieksme u.c. (Roongrawee, 2008).

Aiz katra vadības lēmuma ir pieņēmumi par cilvēka dabu un uzvedību (McGregor, 1960, kā minēts DeVoe & Iyengar, 2004). Vadītāju un padoto kontekstā jāmin pētījums (DeVoe & Iyengar, 2004) par attiecībām starp vadītāju uztveri par darbinieku motivāciju un to, kā vadītājs, ņemot vērā savu uztveri par darbinieku motivāciju, novērtē šo darbinieku darba izpildījumu. Šis pētījums tika veikts trīs atšķirīgos kultūrvides reģionos – Ziemeļamerikā, Āzijā un Latīņamerikā vienas starptautiskas bankas ietvaros, jo tās struktūra ir standartizēta visās valstīs. Pētījumā piedalījās vadītāji, kā arī pārdošanas speciālisti un kasieri. Rezultāti uzrādīja, ka vadītāji Ziemeļamerikā uzskata, ka viņu darbiniekus motivē vairāk ārēji nekā iekšēji motivācijas stimuli. Tajā pašā laikā paši darbinieki jeb padotie uzskatīja, ka viņus motivē vairāk iekšēji nekā ārēji stimuli. Par to, ka cilvēki uzrāda spilgtu tendenci, pieņemot, ka „citi” ir vairāk ārēji motivēti nekā paši un mazāk iekšēji motivēti nekā paši, pētījumu veica arī Hīts (Heath, 1999, kā minēts DeVoe & Iyengar, 2004). Kā jau tika paredzēts, Āzijas vadītāji uzrādīja vairāk holistisku darbinieku motivācijas uztveri, respektīvi, viņu uztverē nepastāvēja būtiskas atšķirības starp iekšējiem vai ārējiem motivācijas stimuliem. Tas ir pamatojams ar mūsdienu Āzijas kultūrvīdē esošo mentalitāti un domāšanas procesu – ar saknēm Ķīnas kultūrā, budismā– kas ir kognitīvi būtisks un holistisks, jeb „secinājumus var izdarīt tikai par vienotiem veselumiem nevis analizējot sastāvdaļas” (Choi & Nisbett, 1998, kā minēts DeVoe & Iyengar, 2004). Ievērojot iepriekš minēto, šis pētījums empīriski demonstrēja, ka cilvēki Āzijā vairāk pielieto abus – gan iekšējos, gan ārējos stimulus, kad izskaidro „citu” uzvedību. Latīņamerikā vadītāji tāpat kā viņu darbinieki uzskatīja, ka darbinieki ir vairāk iekšēju stimulu motivēti nekā ārēju. Pētījums arī demonstrēja, ka pastāv cieša saikne starp to, kā vadītāju uztverē ir motivēti viņu darbinieki – iekšēji vai ārēji un to, kā vadītāji novērtē darbinieku izpildījumu. Šī saikne parādījās gan starp vadītāju subjektīvo darbinieku izpildījuma novērtējumu, gan starp personāla nodaļas (human resources) darbinieku izpildījuma novērtējumu. Katrā kultūrvīdē reģionā, kurā tika veikts

pētījums, vadītāju uzskats, ka viņu darbiniekus motivē iekšēji stimuli, bija spēcīgs paredzošais faktors tam, kā vadītājs novērtēs darbinieka izpildījumu. Pašu darbinieku pieņēmums, ka viņus vairāk motivē iekšēji nekā ārēji stimuli, nenoteica, kā viņu izpildījumu novērtēs vadītāji.

Usugami un Parks (Usugami & Park, 2006) veica pētījumu par to, cik svarīga ir darbinieku motivācijas vadība Korejas un Japānas vadītāju uztverē, kā arī, kādi viņuprāt ir darbinieku motivējošie faktori, izejot no Hercberga divu faktoru teorijas skatupunkta. Pētījuma rezultāti uzrādīja, ka vairākums korejiešu un japāņu vadītāju uzskata, ka darbinieku motivācijas uzturēšana un uzlabošana ir nozīmīgs vadības instruments, un, ka tas ir nepieciešams, lai sasniegtu augstu uzņēmuma izpildījumu, darbinieku apmierinātību ar darbu un klientu apmierinātību. Abas grupas, kā spēcīgus motivējošus jeb satura faktorus atzina algas un bonusu jeb labumu paketes palielināšanos un karjeras izaugsmi, bet kā nozīmīgi higiēniskie faktori tika minēti piemaksu pakete un labas cilvēciskās attiecības un komunikācija darba vietā. Šie uzskati gan ne vienmēr sakrīta ar Hercberga teoriju. Tika konstatētas atšķirības starp korejiešu un japāņu vadītājiem trīs pozīcijās: darba vietas stabilitātē, skaidrā kompānijas politikā un mērķos un cieņas un atzinības par darba izpildījumu faktoros. Piemēram, darba vietas stabilitāte kā motivējošs faktors uzrādījās specifiski no korejiešu vadītāju puses, kas varētu būt skaidrojams ar darba tirgus apstākļiem un nedrošo sociālās drošības sistēmu Korejā. Skaidru kompānijas politiku un darba mērķus par motivējošiem faktoriem uzskatīja abas grupas, tomēr vairāk to uzrādīja japāņu vadītāji, kas šo faktoru atzina par vismotivējošāko, kas varētu būt skaidrojams ar to, ka japāņi vairāk piekopj mērķa vadīšanas biznesa stratēģiju. Bet cieņas un atzinības par darba izpildījumu faktoru kā motivējošu uzrādīja japāņu vadītāji, bet korejiešu vadītāji to vērtēja kā higiēnas faktoru, kas var tikt pamatots ar to, ka korejiešiem ir vairāk izteikta pašcieņas sajūta nekā japāņiem. Pētījuma rezultāti uzrādīja pozitīvu korelāciju starp kompānijas izpildījumu un darbinieku motivācijas līmeni, kuru noteica korejiešu vadītāji, bet negatīvu korelāciju starp kompānijas izpildījumu un darbinieku motivācijas līmeni, kuru noteica japāņu vadītāji.

Ievērojot to, ka Hercberga divu faktoru teorija ir cieši saistīta ar Maslova vajadzību teoriju, kā arī ņemot vērā, ka vadošie darbinieki ir labāk apmaksāti (tajā skaitā – apmaksātas telefona sarunas, transporta izdevumi u.c.), tad viņiem aktuāliem vajadzētu būt satura jeb iekšējiem faktoriem (pēc Maslova – divi augstākie līmeņi, proti, vajadzība pēc pašcieņas un pašstenošanās), kas saistīti ar ietekmi un virzību uz priekšu, kā arī autonomiju un iemaņu izmantošanu, jo darba konteksta jeb ārējie faktori jau ir apmierināti. Turpretī padotajiem darbiniekiem aktuālākiem vajadzētu būt konteksta jeb ārējiem faktoriem, kas saistīti ar attiecībām kolektīvā, kā arī atalgojumu un darba apstākļiem. Kā papildus pamatojums varētu

būt arī iepriekš šajā darbā pieminētais Frīdlandera pētījums, kurā atklājās, ka satura faktori ir galvenais apmierinātības iemesls vadošajiem darbiniekiem, kamēr konteksta faktori ir galvenais apmierinātības iemesls ierindas darbiniekiem. No tā arī izriet uzstādītie pētījuma jautājumi:

1. Kādas ir vadošo darbinieku galvenās darba vērtības?
2. Kādas ir padoto darbinieku galvenās darba vērtības?
3. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?
4. Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām?

## **Metode**

### ***Pētījuma dalībnieki***

Pētījumā piedalījās divas respondentu grupas:

1. Viena grupa sastāvēja no 5 augstākā un 25 vidējā līmeņa vadītājiem strādājošiem valsts pārvaldē, vecumā no 35 līdz 62 gadiem. No tiem 14 vīrieši un 16 sievietes. 28 respondentiem no šīs grupas dzimtā valoda ir latviešu valoda un 2 respondentiem – krievu. Visi šajā grupā esošie respondenti ir ieguvuši augstāko izglītību.
2. Otra grupa sastāvēja no 30 padotajiem darbiniekiem strādājošiem valsts pārvaldē, pēc amata – 5 lietveži, 19 pārvaldes vecākie referenti, 2 personāla inspektori, 3 namu pārziņi un viens jaunākais grāmatvedis, vecumā no 22 līdz 58 gadiem. No tiem 11 vīrieši un 19 sievietes. 29 respondentiem no šīs grupas dzimtā valoda ir latviešu valoda un 1 respondentam – krievu. 21 respondents ir ieguvis augstāko izglītību, 5 respondenti – vidējo profesionālo izglītību, bet 4 respondenti – vispārējo vidējo izglītību.

### ***Instrumentārijs***

Darba ietvaros tika izmantota Furnhama izstrādātā aptauja WVQ (Work Values Questionnaire), kas ir pārstrādāta 24 punktus saturošā Darba vērtību aptauja (Mantech, 1983, kā minēts Furnham et al., 2005). Dotā aptauja sastāv no 37 jautājumiem un mēra darba vērtības četrās skalās: ietekme un virzība uz priekšu (jautājumi: 16, 17, 25, 20, 2, 1, 32, 23, 22), autonomija un iemaņu izmantošana (jautājumi: 15, 3, 5, 18, 36), attiecības kolektīvā (jautājumi: 29, 30, 21, 35, 24, 12, 28, 9, 7, 33, 8, 10), atalgojums un darba apstākļi (jautājumi: 4, 37, 19, 26, 13, 14, 27, 31, 11, 6, 34). Atbildes uz jautājumiem formulētas sešu punktu Likerta tipa skalā (Furnham et al., 2005).

Latvijā aptauja adaptēta 2007.gadā Ē.Loiteršteines maģistra darbā „Darbinieku vērtību un viņu uztvertās organizācijas kultūras dimensiju saistība bezpeļņas un biznesa organizācijās”.

*1.tabula* Adaptētās aptaujas latviešu versijas Kronbaha alfas koeficients:

Skalas nosaukums	Skalas alfa
Ietekme un virzība uz priekšu	0,85
Autonomija un iemaņu izmantošana	0,84
Attiecības kolektīvā	0,89
Alga un darba apstākļi	0,89

Alfa = 0,97

N = 69

1.tabulā var redzēt, ka katras skalas Kronbaha alfas rādītājs ir virs 0,7, kas liecina par to, ka katras skalas jautājumi ir saskanīgi. Kopējais Kronbaha alfas rādītājs arī ir virs 0,7, kas liecina par to, ka aptaujas jautājumi ir saskanīgi un tā ir ticama.

### ***Procedūra***

Aptaujas tika numurētas un individuāli nodotas respondentiem. Aizpildītās anketas uzreiz tika saņemtas atpakaļ. Kopumā tika izdalītas 90 anketas. 60 anketas – vadītājiem, kas vienā anketā atbildēja par sevi, bet otrā – par padotajiem darbiniekiem un 30 anketas – padotajiem darbiniekiem, kas atbildēja par sevi. Datu apstrādē izmantotas 90 anketas.

## Rezultāti

Lai apstrādātu datus un izvēlētos parametrisko vai neparametrisko statistisko testu iegūtajiem datiem, tika pārbaudīta sadalījuma atbilstība normālajam ar Kolmogorova – Smirnova Testu.

2.tabula Iegūto datu par darba vērtībām aprakstošās statistikas rādītāji

Grupa	Skala	N	$\alpha$	M	SD	Kolmogorova-Smirnova Z	p (divpusēja nozīmība)
Padotie par sevi	Ietekme un virzība uz priekšu	30	0,92	38,97	9,31	1,00	0,27
	Autonomija un iemaņu izmantošana	30	0,92	23,33	5,47	1,10	0,18
	Attiecības kolektīvā	30	0,91	56,50	10,70	1,16	0,14
	Atalgojums un darba apstākļi	30	0,88	50,17	9,96	1,28	0,08
Vadītāji par sevi	Ietekme un virzība uz priekšu	30	0,77	45,87	4,06	0,83	0,50
	Autonomija un iemaņu izmantošana	30	0,71	26,67	2,31	1,04	0,23
	Attiecības kolektīvā	30	0,89	61,37	5,42	0,57	0,90
	Atalgojums un darba apstākļi	30	0,72	51,70	4,94	0,89	0,40
Vadītāji par padotajiem	Ietekme un virzība uz priekšu	30	0,87	38,90	6,55	1,02	0,25
	Autonomija un iemaņu izmantošana	30	0,77	23,03	3,70	1,05	0,22
	Attiecības kolektīvā	30	0,88	55,50	8,05	0,72	0,67
	Atalgojums un darba apstākļi	30	0,64	52,03	4,67	0,71	0,70

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Visu grupu skalu sadalījumi atbilst normālajam ( $p > 0,05$ ), tamdēļ var izmantot parametriskās statistikas metodes. Kopējais Kronbaha alfas rādītājs visās grupās ir virs 0,7, kas liecina par to, ka aptaujas jautājumi ir saskanīgi un tā ir ticama.

Ievērojot to, ka katra skala satur atšķirīgu daudzumu jautājumu, lai atbildētu uz pirmo un otro pētījuma jautājumu - kādas ir vadošo darbinieku galvenās darba vērtības un kādas ir padoto darbinieku galvenās darba vērtības, atsevišķi tika aprēķināti skalu vidējie rādītāji.

3.tabula Aprakstošās statistikas rādītāji skalu vidējiem rādītājiem vadītāju un padoto grupās

Skala	Padotie par sevi			Vadītāji par sevi		
	N	M	SD	N	M	SD
Ietekme un virzība uz priekšu	30	4,33	1,03	30	5,10	0,45
Autonomija un iemaņu izmantošana	30	4,67	1,09	30	5,33	0,46
Attiecības kolektīvā	30	4,71	0,89	30	5,11	0,45
Atalgojums un darba apstākļi	30	4,56	0,91	30	4,70	0,45

Vadošo darbinieku galvenās darba vērtības ir „Autonomija un iemaņu izmantošana” (M=5,33), „Attiecības kolektīvā” (M=5,11), „Ietekme un virzība uz priekšu” (M=5,10) un „Atalgojums un darba apstākļi” (M=4,70).

Padotajiem darbiniekiem tās ir „Attiecības kolektīvā” (M=4,71), „Autonomija un iemaņu izmantošana” (M=4,67), „Atalgojums un darba apstākļi” (M=4,56) un „Ietekme un virzība uz priekšu” (M=4,33).

4.tabula Vadītāju galveno darba vērtību un padoto darbinieku galveno darba vērtību secinošās statistikas rādītāji, izmantojot t – kritēriju saistītām izlasēm

Skalas	t-tests	
	Padotie par sevi	Vadītāji par sevi
Ietekme un virzība uz priekšu – Autonomija un iemaņu izmantošana	-2,76*	-2,61*
Autonomija un iemaņu izmantošana – Attiecības kolektīvā	-0,38	2,10*
Attiecības kolektīvā – Ietekme un virzība uz priekšu	3,91**	0,19
Atalgojums un darba apstākļi – Ietekme un virzība uz priekšu	1,74	-3,42**
Atalgojums un darba apstākļi – Autonomija un iemaņu izmantošana	-0,69	-4,95**
Atalgojums un darba apstākļi – Attiecības kolektīvā	-1,34	-4,46**

\* p<0,05 \*\* p<0,01

Kā redzams 4.tabulā, vadītāju grupā statistiski nozīmīgas atšķirības pastāv starp skalām, „Ietekme un virzība uz priekšu” – „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p<0,05), „Autonomija un iemaņu izmantošana” – „Attiecības kolektīvā” (p<0,05), „Atalgojums un darba apstākļi” – „Ietekme un virzība uz priekšu” (p<0,01), „Atalgojums un darba apstākļi” – „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p<0,01) un „Atalgojums un darba apstākļi” – „Attiecības kolektīvā” (p<0,01). Statistiski nozīmīgas atšķirības nepastāv starp skalām „Attiecības kolektīvā” – „Ietekme un virzība uz priekšu” (p>0,05).

Bet padoto darbinieku grupā statistiski nozīmīgas atšķirības pastāv tikai starp skalām „Ietekme un virzība uz priekšu” – „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p<0,05) un „Attiecības kolektīvā” – „Ietekme un virzība uz priekšu” (p<0,01). Statistiski nozīmīgas atšķirības nepastāv starp skalām „Autonomija un iemaņu izmantošana” – „Attiecības kolektīvā” (p>0,05), „Atalgojums un darba apstākļi” – „Ietekme un virzība uz priekšu” (p>0,05), „Atalgojums un darba apstākļi” – „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p>0,05) un „Atalgojums un darba apstākļi” – „Attiecības kolektīvā” (p>0,05).

Lai atbildētu uz trešo pētījuma jautājumu - vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām, tika aprēķināts t – kritērijs.

5.tabula Vadītāju un padoto darbinieku galveno darba vērtību atšķirību secinošās statistikas rādītāji, izmantojot t – kritēriju

Skalas	Padotie par sevi		Vadītāji par sevi		t-tests
	M	SD	M	SD	
Ietekme un virzība uz priekšu	38,97	9,31	45,87	4,06	-3,72**
Autonomija un iemaņu izmantošana	23,33	5,47	26,67	2,31	-3,08**
Attiecības kolektīvā	56,50	10,70	61,37	5,42	-2,22*
Atalgojums un darba apstākļi	50,17	9,96	51,70	4,94	-0,76

\* p<0,05 \*\* p<0,01

5.tabulā redzams, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām skalās – „Ietekme un virzība uz priekšu” (p<0,01), „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p<0,01) un „Attiecības kolektīvā” (p<0,05). Statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām nepastāv skalā „Atalgojums un darba apstākļi” (p>0,05).

Lai atbildētu uz ceturto pētījuma jautājumu - vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām, tika aprēķināts t – kritērijs.

6.tabula Vadītāju pieņēmumu par padoto darbinieku darba vērtībām un padoto darbinieku darba vērtību atšķirību secinošās statistikas rādītāji, izmantojot t - kritēriju

Skalas	Padotie par sevi		Vadītāji par padotajiem		t-tests
	M	SD	M	SD	
Ietekme un virzība uz priekšu	38,97	9,31	38,90	6,55	0,03
Autonomija un iemaņu izmantošana	23,33	5,47	23,03	3,70	0,25
Attiecības kolektīvā	56,50	10,70	55,50	8,05	0,41
Atalgojums un darba apstākļi	50,17	9,96	52,03	4,67	-0,93

\* p<0,05 \*\* p<0,01

6.tabulā redzams, ka nevienā skalā nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku darba vērtībām un padoto darbinieku darba vērtībām: „Ietekme un virzība uz priekšu” (p>0,05), „Autonomija un iemaņu izmantošana” (p>0,05), „Attiecības kolektīvā” (p>0,05) un „Atalgojums un darba apstākļi” (p>0,05).

### Iztirzājums

Darba ietvaros iegūto datu apstrādes rezultātā, uz pētījuma jautājumiem tika saņemtas sekojošas atbildes:

1. Vadošo darbinieku galvenās darba vērtības ir:

- 1.1. „Autonomija un iemaņu izmantošana”;
- 1.2. „Attiecības kolektīvā”;
- 1.3. „Ietekme un virzība uz priekšu”;
- 1.4. „Atalgojums un darba apstākļi”.

2. Padoto darbinieku galvenās darba vērtības ir:

- 2.1. „Attiecības kolektīvā”;
- 2.2. „Autonomija un iemaņu izmantošana”;
- 2.3. „Atalgojums un darba apstākļi”;
- 2.4. „Ietekme un virzība uz priekšu”.

3. Statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām pastāv skalās – „Ietekme un virzība uz priekšu”, „Autonomija un iemaņu izmantošana” un „Attiecības kolektīvā”. Statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām nepastāv skalā – „Atalgojums un darba apstākļi”.

4. Nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām.

Skaidrojot atbildi uz pirmo pētījuma jautājumu, varētu pieņemt, ka „Autonomija un iemaņu izmantošanu” kā galvenās darba vērtības vadītāji ir novērtējuši, jo viņiem ir svarīgi plānot savu laiku, būt neatkarīgiem un brīviem savā darba dzīvē, kā arī realizēt darbā savas spējas (Furnham et al., 2005). „Attiecības kolektīvā” ir svarīgas lielākajai daļai cilvēku. Kā jau minēts, Sanzotas (Sanzotta, 1977, kā minēts Accel Team, 2010) pētījumā gan vadošie, gan padotie darbinieki, „draudzīgus un izpalīdzīgus kolēģus” novērtēja vienādi svarīgi. Un, kaut gan „Attiecības kolektīvā” ir pieskaitāmas pie ārējām vērtībām, šī vērtību grupa ir svarīga cilvēkiem, kuri ir orientēti uz grupu. Iespējams, ka vadītāji novērtē labvēlīgu sociālo vidi darba vietā, jo apzinās, ka tas palīdz sasniegt augstāku darba izpildījumu. Skaidrojot, kāpēc „Ietekme un virzība uz priekšu” ir novērtēta kā otrā zemākā, jāmin tas, ka vadošie darbinieki valsts pārvaldes iestādē jau ir sasnieguši vadītāja līmeni, tamdēļ šie faktori varētu vairs nebūt tik motivējoši un svarīgi. Viņiem ir ietekme organizācijai svarīgu lēmumu pieņemšanā, arī varas un atbildības līmenis vadošajās pozīcijās ir augsts. „Atalgojums un darba apstākļi” vadošie darbinieki novērtējuši kā mazsvarīgākās darba vērtības, kas varētu būt izskaidrojams šādi: pie šīs skalas darba vērtībām pieder arī peļņas elastīgums, darba vietas saglabāšanas garantija un darba alga (Furnham et al., 2005). Valsts pārvaldē izmaksājamās algas ir stingri reglamentētas Ministru kabineta 2009.gada 22.decembra noteikumos Nr.1651 „Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestāžu amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un to noteikšanas kārtību”, kas neparedz, piemēram, darba algas mainīgo daļu, kas ir

atkarīga no darba izpildījuma. Tāpēc peļņa darbiniekiem nevar būt elastīga, līdz ar to zaudējot daļu no sava motivējošā rakstura. Lai efektīvi izlietotu valsts budžeta līdzekļus, šobrīd valsts pārvaldē norit reorganizācijas, kas izpaužas arī kā darbinieku skaita samazināšana. Tomēr jāmin, ka parasti tas skar padotos darbiniekus, nevis vadītājus, līdz ar to, vadītāji varētu justies salīdzinoši droši par savas darba vietas saglabāšanu. Kā arī, lai gan algas valsts pārvaldē ir samazinātas, vadītājiem tās tik un tā ir salīdzinoši augstas.

Padotie darbinieki kā svarīgākās darba vērtības uzrādīja „Attiecības kolektīvā”, ko varētu skaidrot šādi: pie šīm darba vērtībām pieder atzinība par labi izpildītu darbu, darba mērķu skaidrība, attiecības ar tiešo vadītāju un kolēģiem un taisnīgums (Furnham et al., 2005). Padotajam darbiniekam ir svarīgi, lai viņa darbs tiktu novērtēts, jo tā ir kā atgriezeniskā saite par viņa darbību. Kā pozitīvu atgriezenisko saiti varētu minēt, piemēram, cieņu no vadības un kolēģu puses. Darba mērķu skaidrība daudzās darba motivācijas teorijās tiek uzsvēta kā nepieciešams faktors veiksmīgam darba izpildījumam. Diemžēl, ja jāskaidro šis faktors, ņemot vērā, ka pētījums tika veikts valsts pārvaldē, jāteic, ka bieži šie darba mērķi, tāpat kā dotie uzdevumi, ir neskaidri un dezorientējoši. Iespējams padotie darbinieki tik augstu vērtē šo faktoru, jo apzinās, ka skaidri darba mērķi un uzdevumi uzlabos viņu darba kvalitāti. Kā jau iepriekš minēju, attiecības ar kolēģiem ir svarīgas lielākajai daļai darbinieku – gan vadošo, gan padoto, kas ir saistīts ar labvēlīgas sociālās vides esamību darba vietā. Taisnīgums ir viena no pamatvērtībām. Ņemot vērā valsts pārvaldes īpatnības, vairumā gadījumu svarīgāki ir personīgie kontakti, nevis darba izpildījums, lai saņemtu pozitīvu atgriezenisko saiti. Netaisnīguma izjūta traucē veikt savus tiešos amata pienākumus un justies komfortabli darba vietā, kas iespējams izskaidro to, kāpēc padotie darbinieki šo vērtību ir tik augstu novērtējuši, uzsverot tās nozīmību. Kā otrā svarīgākā skala uzrādījās „Autonomija un iemaņu izmantošana”. Kas prezentē to, ka arī padotajiem darbiniekiem ir svarīgas tādas darba vērtības kā interese par veicamo darbu, iespēja realizēt darbā savas spējas un autonomija (Furnham et al., 2005). Iespējams, ka šajā pētījumā šī skala tik nozīmīga padotajiem darbiniekiem ir izrādījusies tāpēc, ka respondenti ieņēma salīdzinoši nozīmīgus amatus. Piemēram, pārvaldes vecākā referenta amata pienākumos ietilpst arī politikas plānošana un ieviešana, valsts pārvaldes līguma izpilde, normatīvo aktu izstrāde u.c., kas ļauj paaugstināt vajadzību apmierinātības līmeni, gluži vienkārši, darot šo darbu vairāk. Kā trešā nozīmīgākā skala uzrādījās „Atalgojums un darba apstākļi”. Kāpēc padotajiem darbiniekiem šī nebija nozīmīgākā skala? Iespējams tāpēc, ka viņuprāt, saņem taisnīgu atalgojumu, ar kuru ir iespējams apmierināt savas fizioloģiskās vajadzības un vajadzību pēc drošības, kas ir pirmie divi līmeņi pēc Maslova vajadzību hierarhijas teorijas. Vai arī uzskata, ka šī brīža ekonomiskajā situācijā ir labi, ja vispār ir darbs, un nav tik svarīgi, kāda ir alga un darba

apstākļi. Iespējams arī, ka padotajiem darbiniekiem valsts pārvaldē svarīgāk ir tas, vai viņiem darbs šķiet interesants un nozīmīgs, nevis, kādu atalgojumu viņi saņem, pie noteikuma, ka spēj apmierināt jau pieminētās pirmo divu līmeņu vajadzības pēc Maslova vajadzību hierarhijas teorijas. Kā pēdējā nozīmīgākā skala uzrādījās „Ietekme un virzība uz priekšu”. Ņemot vērā, ka pie šīs skalas darba vērtībām pieder augšupeja pa karjeras kāpnēm, tad var pieņemt, ka padotie darbinieku valsts pārvalde nesaredz šādu iespēju, un tāpēc nepiešķir tai tik lielu nozīmi. Grūti pateikt, vai padotie darbinieki kā mazāk svarīgu novērtē iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanā tāpēc, ka viņi šai iespējai nepiešķir pārāk lielu nozīmi, vai arī novērtē šo iespēju kā šajā brīdī nereālu.

Skaidrojot rezultātus, kas uzrādījās atbildot uz trešo pētījuma jautājumu, jāteic, ka vadītājiem visi vērtību veidi ir izteikti spilgtāk. Skalā „Ietekme un virzība uz priekšu” parādījās statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošajiem un padotajiem darbiniekiem, kas varētu būt skaidrojams ar to, ka vadītājiem ir iespējas ietekmēt iestādes politiku, darbību, savus padotos un viņi piedalās lēmumu pieņemšanā, atšķirībā no padotajiem darbiniekiem, kas attiecīgi noved pie tā, ka viņi šīs skalas saturošās darba vērtības novērtē kā svarīgākas. Statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju un padoto darbinieku darba vērtībām parādījās arī skalā „Autonomija un iemaņu izmantošana”, kas varētu būt skaidrojams ar to, ka padotajiem darbiniekiem ir vairāk jāatskaitās par sava darba organizāciju nekā vadītājiem, kas attiecīgi ierobežo viņu brīvību. Un tomēr šīs skalas augstais novērtējums gan no vadītāju, gan padoto darbinieku puses, ņemot vērā, ka pētījums tika veikts valsts pārvaldē, kur pastāv stingra kārtība jautājumos, kas attiecas uz neatkarību un brīvību sava darba laika plānošanā un darba organizācijā, ir netipisks. Tas drīzāk varētu būt skaidrojams, kā gaidas pēc autonomijas nevis reālā situācija. Arī skalā „Attiecības kolektīvā” uzrādījās statistiski nozīmīgas atšķirības, kur padotajiem darbiniekiem šīs skalas saturošās darba vērtības ir svarīgākas nekā vadītājiem. Kas varētu būt skaidrojams ar to, ka padotajiem darbiniekiem labvēlīga sociālā vide ir svarīgāka, jo viņiem ikdienā nākas saskarties ar attiecībām kolektīvā, ņemot vērā, ka parasti padotie darbinieki kabinetā neatrodas vieni, bet ar saviem kolēģiem, atšķirībā no vadošajiem darbiniekiem, kuriem ir pašiem savs kabinets. Respektīvi, padotie darbinieki atrodas nepārtrauktā mijiedarbībā ar citiem darbiniekiem, kas liek viņiem novērtēt pozitīvu gaisotni kolektīvā. Arī darba mērķu skaidrība ir ļoti nozīmīga tieši padotajiem darbiniekiem, jo viņi ir šī darba izpildītāji. Ja nav izpratnes par sasniedzamo mērķi, tas liedz ātri un bez lieka darba paveikt uzdevumu. Skalā „Atalgojums un darba apstākļi” neuzrādījās statistiski nozīmīgas atšķirības. Jāņem vērā, ka gan vadītāji, gan padotie darbinieki šīs darba vērtības novērtēja kā vienas no mazāk svarīgākajām. Tas varētu būt skaidrojams jau ar pieminētajiem noteikumiem, kas reglamentē atalgojumu valsts pārvaldē, jo šie noteikumi attiecas kā uz

vadītājiem, tā uz padotajiem darbiniekiem. Respektīvi, ne vieni, ne otri nevar to ietekmēt. Kas attiecas, piemēram, uz iespēju apmācīties, tad valsts pārvaldē strādājošie šobrīd apzinās, ka šādas iespējas viņiem nav līdzekļu trūkuma dēļ, ar ko šī darba vērtība zaudē savu motivējošo raksturu un nozīmību.

Atbildot uz ceturto pētījuma jautājumu – nevienā skalā neuzrādījās statistiski nozīmīgas atšķirības starp padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām. Vadītāji savos pieņēmos uzrādīja pārsteidzošu precizitāti. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka vadītājiem piemīt izpratne par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām. Vai arī, iespējams, ņemot vērā, ka vadītājiem pēc vispārējās izpratnes jābūt ziņošiem, tai skaitā, personāla jautājumos, viņi apzināti novērtēja padoto darbinieku galvenās darba vērtības atbilstoši reālajai situācijai, nevis izrādot savus patiesos pieņēmumus. Rezultāti parādīja, ka vadītāji pieņem, ka padoto darbinieku galvenās darba vērtības ir ārējas („Atalgojums un darba apstākļi” un „Attiecības kolektīvā”). Iepriekš veiktie pētījumi ir uzrādījuši, ka cilvēki it tendēti „citus” uztvert kā vairāk ārēji motivētus nekā iekšēji, turpretim sevi – kā vairāk iekšēji motivētus nekā ārēji.

Iegūtos rezultātus var izmantot, lai efektīvāk veidotu izmaiņas personāla vadības politikā valsts pārvaldē, kā arī paaugstinātu nodarbināto darba motivāciju, apmierinātību ar darbu un darba produktivitāti.

Ņemot vērā, ka rezultāti uzrādīja salīdzinoši līdzīgu darba vērtību nozīmības sadalījumu, turpmākajos pētījumos būtu jāizmanto lielāka amata statusa gradācija, piemēram, par intelektuālā darba veicēju (white collar worker) un roku darba veicēju (blue collar worker) galvenajām darba vērtībām.

### **Nobeigums**

Nobeigumā var izdarīt secinājumus, ka nav radīta pilnīga darba motivācijas teorija, jo šie kontrolējamie aspekti dažādām teorijām ir atšķirīgi. Tomēr, katra no tām dod savu ieguldījumu.

Ja jāatbild uz jautājumu, kas ir darba motivācija, tad tā ir iekšējo un ārējo faktoru kopums, kas atrodas gan cilvēkā, gan ārpus tā un tās uzdevums ir iesākt uzvedību un determinēt tās formu, virzienu un intensitāti (Pinder, 1998, kā minēts Muchinskij, 2004).

Pie galvenajiem darba motivācijas terminiem varētu pieskaitīt: vajadzības, personīgās iezīmes, vērtības, nacionālo kultūru, darba raksturu, cilvēka un vides/konteksta saderību, izziņu, iekšējo un ārējo motivāciju, pašīstenošanos, rezultātu, ieguldījumu, gaidas, mērķus, atgriezenisko saiti, paškontroli, atalgojumu u.c.

Tātad, pastāv vairākas pieejas, kas saistītas ar darba motivāciju, tomēr tām visām var izdalīt galvenos pamatelementus: uzvedība - tā ir darbība, pēc kuras mēs spriežam par darba motivāciju, rezultativitāte - uzvedības novērtējums, spējas - tās ir kā priekšnosacījums veiksmīgai darbībai, viena no uzvedību noteicošajiem faktoriem, situācijas faktori - otrs uzvedību noteicošais faktors, jebkura situācija ietekmē mūsu uzvedību, motivācija - trešais uzvedību noteicošais faktors. Ja spējas ir tas, ko mēs varam darīt, tad motivācija ir tas, ko mēs darīsim un situācijas faktori - tas, kas mums ir atļauts darīt (Muchinskij, 2004).

Izanalizējot pētījumu materiālus par darba motivācijas teorijām, var izdalīt sekojošus veidus darba motivācijas paaugstināšanai: darbinieku motīviem un vērtībām ir jāatbilst tam darbam, kuram viņi ir nozīmēti, darbs ir jāpadara pievilcīgs un vērtībām atbilstošs darbinieka acīs, jānosaka darba mērķi, lai tie būtu pietiekami grūti, skaidri, pievilcīgi darbinieka acīs un tomēr arī sasniedzami, jānodrošina darbinieki ar nepieciešamajiem materiālajiem resursiem, kas varētu veicināt viņu efektivitāti, jārada labvēlīga sociālā vide, jāapbalvo veiksmīgi izpildīti uzdevumi” (Muchinskij, 2004).

Vairumā gadījumu neviena teorija nevar nodrošināt pilnīgi visus šos aspektus, tomēr katra no tām piedāvā savu pieeju šai problēmai.

Rezultātā var secināt, ka svarīgākais ir, lai darbinieka un organizācijas mērķi un vērtības ir savienojami. Ja darbinieku vajadzības un organizācijas mērķi iet vienā virzienā, tas rezultējas kā augsts organizācijas izpildījums un apmierināti darbinieki. Darbinieki ir kā atslēga, ar kuras palīdzību organizācija var sasniegt savus mērķus.

Sava pētījuma rezultātus interpretēju izmantojot Hercberga divu faktoru teoriju. Šādu izvēli izdarīju, jo valsts pārvaldē Latvijā ir ļoti atšķirīgas mēneša darba algas vadītājiem un padotajiem darbiniekiem. Tamdēļ varēja parādīties krasa atšķirība starp motivējošiem faktoriem vadošajiem un padotajiem darbiniekiem. Kā arī tika veikts pētījums (Centers & Bugental, 1966) starp 692 atlasītiem darbiniekiem, kuri tika intervēti par darba motivāciju. Pētījums uzrādīja, ka pakāpe, kādā tika novērtēti iekšējie un ārējie darba komponenti, ir saistīta ar darbinieku profesionālo līmeni. Augstākajos profesionālajos līmeņos strādājošie iekšējos darba komponentus (iespēja pašizteikties, interesants un vērtīgs darbs u.c.) novērtēja augstāk. Bet zemākajos profesionālajos līmeņos strādājošie augstāk novērtēja ārējos darba komponentus (alga, drošība u.c.). Šajā pētījumā netika konstatētas dzimuma noteiktas atšķirības, vērtējot darba komponentus. Tomēr sievietes visaugstāk novērtēja tādu darba komponentu kā „labi kolēģi”, kamēr vīrieši visaugstāk novērtēja iespēju pielietot savas prasmes un talantus. No šīm atziņām arī izrietēja šī pētījuma jautājumi. Ievērojot to, ka Hercberga divu faktoru teorija ir cieši saistīta ar Maslova vajadzību teoriju, kā arī ņemot vērā, ka vadošie darbinieki ir labāk apmaksāti (tajā skaitā – apmaksātas telefona sarunas, transporta

izdevumi u.c.), tad viņiem aktuāliem vajadzētu būt satura jeb iekšējiem faktoriem (pēc Maslova – divi augstākie līmeņi, proti, vajadzība pēc pašcieņas un pašīstenošanās), kas saistīti ar ietekmi un virzību uz priekšu, kā arī autonomiju un iemaņu izmantošanu, jo darba konteksta jeb ārējie faktori jau ir apmierināti. Turpretī padotajiem darbiniekiem aktuālākiem vajadzētu būt konteksta jeb ārējiem faktoriem, kas saistīti ar attiecībām kolektīvā, kā arī atalgojumu un darba apstākļiem. Kā papildus pamatojums varētu būt arī iepriekš šajā darbā pieminētais Frīdlandera pētījums, kurā atklājās, ka satura faktori ir galvenais apmierinātības iemesls vadošajiem darbiniekiem, kamēr konteksta faktori ir galvenais apmierinātības iemesls ierindas darbiniekiem.

Šī pētījuma mērķis bija noskaidrot, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības darbu motivējošajiem faktoriem vadošajiem un padotajiem darbiniekiem valsts pārvaldē, kā arī, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku darbu motivējošajiem faktoriem un padoto darbinieku darbu motivējošajiem faktoriem.

Lai to izdarītu kā mērinstruments šajā darbā tika izmantotas darba vērtības, jo darba vērtības un darba motivācija kā konstrukti ir ļoti tuvi, kā arī, kā jau minēts, daudzi pētnieki darba vērtību klasifikāciju balsta uz Herberga divu faktoru teoriju.

Kā pētījuma metode tika izmantota Furnhama (Furnham et al., 2005) izstrādātā aptauja WVQ (Work Values Questionnaire).

Galvenie šā darba secinājumi ir, ka vadītājiem visu vērtību veidi ir izteikti spilgtāk. Pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadošo un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām. Vadošajiem darbiniekiem izteiktāki ir satura jeb iekšējie faktori, bet padotajiem darbiniekiem konteksta jeb ārējie faktori. Kā arī, ka nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp vadītāju pieņēmumiem par padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām un padoto darbinieku galvenajām darba vērtībām.

Šajā pētījumā iegūtos rezultātus var izmantot, lai veidotu izmaiņas personāla vadības politikā valsts pārvaldē, izstrādājot efektīvas motivācijas sistēmas.

### Literatūras saraksts

- Accel Team. (2010). Application of employee motivation theory to the workplace. Retrieved 2 November, 2009, from [http://www.accel-team.com/motivation/practice\\_01.html](http://www.accel-team.com/motivation/practice_01.html).
- Ajila, C.O. (1997). Maslow's Hierarchy of Needs Theory: Applicability to the Nigerian Industrial Setting. *IFE Psychology*, 5: 162 – 74.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142 - 175.
- Allport, G.W., Vernon, P.E., & Lindzey, G. (1960). *Study of Values. A Scale for Measuring Dominant interests in Personality*. Boston: Houghton Mifflin.
- Atkinson, J., & Feather, N. (1966). *A Theory of Achievement Motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Betz, E. (1984). Two Tests of Maslow's Theory of Need Fulfillment. *Journal of Vocational Behaviour*, 204 – 220.
- Bond, M.H. (1988). Finding Universal Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009-1015.
- Burd, B. (2003). *Work Values of Academic Librarians: Exploring the Relationships between Values, Job Satisfaction, Commitment and Intent to Leave*. North Carolina: Charlotte.
- Carroll, B. (1973). *Job Satisfaction: A Review of the Literature*. Ithaca: Cornell University.
- Centers, R., & Bugental, D.E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 3, 193-197.
- Choi, I., & Nisbett, R.E. (1998). Situational Salience and Cultural Differences in the Correspondence Bias and in the Actor – Observer Bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 949 – 960.
- Cotton, L., Bynum, D., & Madhere, S. (1997). Socialization Forces and the Stability of Work Values from Late Adolescence to Early Adulthood. *Psychological Reports*, 80, 115-124.
- Dagenais, F. (1998). Super's Work Values Inventory Scales as Intrinsic or Extrinsic Conditions. *Psychological Reports*, 83, 197-198.
- Davidmann, M. (1998). Motivation: Summary by Manfred Davidmann. Retrieved 2 November, 2009, from <http://www.solhaam.org/articles/motvtnsu.html>.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract – Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41 – 52.

- Dose, J. (1997). Work Values: an Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, (3), 219 – 240.
- De Voe, S.E., & Iyengar, S.S. (2004). *Manager's theories of subordinates: A cross – cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 47 – 61.
- Erez, M., & Earley, P.C. (1993). *Culture, Self – Identity and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Foster, J. (2000). *Motivation in the Workplace*. In N.Chmiel (Eds.). *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Friedlander, F. (1965). Comparative work value systems. *Personnel Psychology*, 18: 1-20.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and Work Motivation. *Personality & Individual Differences*, 26, 1035 – 1043.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro – Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8), 765 – 779.
- Furnham, A., Petrides, K., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross – cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139 (1), 5-32.
- George, J., & Jones, G. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations*, 50, 393-416.
- Grant, A. M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). Retrieved April 20, 2011, from <http://www.management.wharton.upenn.edu/grant/GrantShin-MotivationHandbook2011.pdf>.
- Guy, S. (2009). *Atkinson's Theory Of Achievement Motivation*. Read about Atkinson's theory Of achievement motivation in science. Retrieved May 7, 2010, from [http://www.bukisa.com/articles/44046\\_atkinsons-theory-of-achievement-motivation](http://www.bukisa.com/articles/44046_atkinsons-theory-of-achievement-motivation).
- Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J.C. (2000). Social Identity, Self – Categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 319 – 39.

- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 78, 25 – 62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9, 389 – 398.
- Hofstede, G. (1980). *Culture`s Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly – Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). Culture`s Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross – Cultural Management*, 1 (1), 11 – 17.
- House, R.J., & Wigdor, L.A. (1967). Herzberg`s Dual – Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*, 20 (4), 369 – 390.
- Hulin, C., & Smith, P. (1967). An Empirical Investigation of Two Implications of the Two Factor Theory of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51, 396 - 402.
- Judge, T., & Bretz, R. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kamalanabhan, T.J., Uma, J., & Vasanthi, M. (1999). A Dephi Study of Motivational Profile of Scientists in Research and Development Organizations. *Psychological Reports*, 85: 743 – 49.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial/Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 1. Theory in Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (1991). Work Motivation: Past, Present, and Future. Retrieved 5 May, 2010, from <http://books.google.lv/books?id=Fkv6cMKCpFwC&pg=PT385&lpg=PT385&dq=Kan>
- Kanfer, R., Wanberg, C.R., & Kantrowitz, T.M. (2001). Job Search and Employment: a Personality – Motivational Analysis and Meta – Analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86: 837 – 55.

- Kerr, S., Harlan, A., & Stogdill, R. (1974). Preference for Motivator and Hygiene Factors in a Hypothetical Interview Situation. *Personnel Psychology*, 27, 109-124.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport: Greenwood Press.
- Lam, S.Y.W., & Tang, C.H.W. (2003). Motivation of Survey Employees in Construction Projects. *Journal of Geospatial Engineering*, 5, 61 – 67.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2004). Work motivation theory and research the dawn of the twenty-first century. *Annual Reviews Journal*, 56, 485-516.
- Lee, R.P., Nippa, M., & Klossek, A. (2010). Employee Motivation and Employee Differentiation in Continuous Improvement: Evidence from a Multinational Company in China. Retrieved April 25, 2011 from [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/symposium2010/proceedings/33\\_lee.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/symposium2010/proceedings/33_lee.pdf).
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Loiteršteine, Ē. (2007). Darbinieku vērtību un viņu uztvertās organizācijas kultūras dimensiju saistība bezpeļņas un peļņas organizācijās (nepublicēts materiāls). Rīga.
- Mantech. (1983). *Work Values Questionnaire*. Auckland, New Zealand: Author.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50 (4): 370 – 96.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1960.) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Medved, J.A. (1982). The Applicability of Herzbergs Motivation – Hygiene theory. Retrieved April 25, 2011 from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9288c28-2f40-4442-9c6e-c04d7f50e48d%40sessionmgr104&vid=5&hid=105>.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture. A Field Test of the Value Congruence Process and it's Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424 – 432.

- Mitchell, T.R., & Daniels, D. (2003). Motivation. *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Muchinskij, P. (2004). *Psihologija, profesija, karjera* [Psihologija, profesija, karjera]. Moskva: Piter.
- Muchinsky, P. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Los Angeles: Brooks/Cole.
- Myers, M. S. (1964). Who are your motivated workers? *Harvard Business Review*, 42, 73-88.
- Neuman, Y., Pizam, A., & Reichel, A. (1980). Values as Determinants of Motivation: Tourism and Other Career Choices. *Annals of Tourism Research*, VII (3), 428-442.
- Nord, W., Brief, A., Atieh, J., & Doherty, E. (1990). Studying Meanings of Work: The Case of Work Values. *Meanings of occupational work*, 255-296. Lexington: Lexington Books.
- Pennings, J.M. (1970). Work-value systems of white-collar workers. *Administrative Science Quarterly*, 15(4): 397-405.
- Pinder, C.C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New York: Prentice – Hall.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Dorsey Press.
- Rao, P.U.B., & Kulkarni, A.V. (1998). Percieved Importance of Needs in Relation to Job Level and Personality Make – Up. *Journal of Academic Applied Psychology*, 24: 37 – 42.
- Raščevska, M., Kristapsone, S. (2000). *Statistika Psihologijas Pētījumos*. Rīga: Izglītības soļi.
- Reņģe, V. (2002). *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene.
- Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
- Roe, R., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: Free Press.
- Roongrawee, S., (2008). *A Survey of Motivational Factors of White – Collar and Blue – Collar Employees at Mattel Bangkok Limited*. Srinakharinwirot University. Retrieved May 13, 2010 from [http://thesis.swn.ac.th/swnthesis/Bus\\_Eng\\_Int\\_Com/Roongrawee\\_S.paf](http://thesis.swn.ac.th/swnthesis/Bus_Eng_Int_Com/Roongrawee_S.paf).

- Roy, D.D. (2001). *Work Motivation: Barriers & Strategies*. Indian Statistical Institute. Retrieved February 2, 2010 from <http://www.isical.ac.in/~ddroy/workmoti.html>.
- Usugami, J., & Park, K-Y. (2006). Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: an empirical study on employee motivation management of Japanese – affiliated companies in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 280-294.
- Sanzotta, D. (1977). *Motivational Theories and Applications for Managers*. New York: Amacom.
- Schmitt, N., Cortina, J.M., Ingerick, M.J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel Selection and Employee Persormance. *Handbook of Psychology*. New York: Wiley.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology* 40 (3): 437.53.
- Schuler, R.S. (1975). Sex, Organization Level, and Outcome Importance: Where the Differencies are. *Personnel Psychology*, 3, 365-375.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in experimental social psychology*, 1 – 65. New York: Academic Press.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036 – 1056.
- Super, D.E. (1969). *The Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Super, D.E. (1980). A Life – Span, Life – Space Approach to Career Development. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129 – 148.
- Sverko, B. (1995). The Structure and Hierarchy of Values Viewed Cross – Nationally. *Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study*. San Francisko: Jossey – Bass.
- Teck – Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation – Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), 73 – 94.
- Velez, D.P. (1993). *Job satisfaction of vocational Teachers in Puerto Rico*. The Ohio State University. Retrieved May 10, 2010, from <http://etd.ohiolink.edu/send->
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Wahba, M.A., & Bridwell, L.G. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212–240.

Waters, L., & Waters, C. (1972). An Empirical Test of Five Versions of Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 7, 18-24.

Whitsett, D.A., & Winslow, E.K. (1967). An Analysis of Studies Critical of the Motivation – Hygiene Theory. *Personnel Psychology*, 20 (4), 391 – 416.

Zankovskij, A.N. (2000). *Organizacionnaja psihologija* [Organizācijas psiholoģija]. Moskva: Flinta.

Apliecinu, ka šis bakalaura darbs ir Marikas Nemmes oriģināls darbs.

2011.gada \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

## 1.pielikums

Jūsu priekšā ir saraksts ar darba vērtībām. Aptaujas labajā pusē apvelciet vienu no atbildēm, kura Jūsaprāt vistuvāk raksturo katras vērtības svarīguma pakāpi Jūsu darbā. Izmantojiet sekojošo skalu:

1- nesvarīgi	4 – drīzāk svarīgi, nekā nesvarīgi
2 – mazsvarīgi	5 - svarīgi
3 – drīzāk nesvarīgi, nekā svarīgi	6 –ļoti svarīgi

1. Sasniegumi (personīgie panākumi) darbā	1	2	3	4	5	6
2. Attīstība un paaugstinājuma iespējas	1	2	3	4	5	6
3. Autonomija un personīga brīvība	1	2	3	4	5	6
4. Labumi (atvaļinājums, slimības atvaļinājums, pensijas, apdrošināšana)	1	2	3	4	5	6
5. Iespēja pielietot savas iemaņas un prasmes	1	2	3	4	5	6
6. Uzņēmuma tēls (būt lepnam par uzņēmumu, kurā strādā)	1	2	3	4	5	6
7. Tavu darba mērķu un uzdevumu skaidrība	1	2	3	4	5	6
8. Palīdzība sabiedrībai	1	2	3	4	5	6
9. Cieņa (sajūta, ka tu esi novērtēts kā kolēģis vai darbinieks)	1	2	3	4	5	6
10. Taisnīgums (cilvēki tiek taisnīgi atalgoti par savu darbu, salīdzinājumā ar citiem)	1	2	3	4	5	6
11. Izvairīšanās no noguruma (nepārstrādāties līdz pagurumam)	1	2	3	4	5	6
12. Atgriezeniskā saite (regulāra) par tava darba rezultātiem	1	2	3	4	5	6
13. Elastīgi labumi (būt atalgotam dažādos veidos, piemēram, dienesta mašīna, dzīvības apdrošināšana, bērna kopšanas atvaļinājums)	1	2	3	4	5	6
14. Atbalsts no personāla daļas puses	1	2	3	4	5	6
15. Neatkarība darba stilā	1	2	3	4	5	6
16. Ietekme uz organizāciju kopumā	1	2	3	4	5	6
17. Ietekme uz darba grupu/komandu	1	2	3	4	5	6
18. Darba intereses (darīt darbu, kas tev ir interesants)	1	2	3	4	5	6
19. Darba drošība (darbs pēc iespējas pastāvīgāks)	1	2	3	4	5	6
20. Darba statuss (strādāt darbu, kuru citi vērtē kā augsta statusa darbu)	1	2	3	4	5	6
21. Harmonija (starp visām grupām jūsu organizācijā)	1	2	3	4	5	6
22. Cieņa no vadības puses	1	2	3	4	5	6
23. Personīgās izaugsmes un attīstības iespējas	1	2	3	4	5	6

24. Iespēja satikt cilvēkus un sadarboties ar tiem	1	2	3	4	5	6
25. Līdzdalība lēmuma pieņemšanā	1	2	3	4	5	6
26. Samaksa atbilstoši darba kvalitātei vai straujai izaugsmei	1	2	3	4	5	6
27. Fiziski droši darba apstākļi	1	2	3	4	5	6
28. Atzinība par labi paveiktu darbu	1	2	3	4	5	6
29. Attiecības ar darba kolēģiem	1	2	3	4	5	6
30. Attiecības ar padotajiem	1	2	3	4	5	6
31. Resursi (būt nodrošinātam ar visu nepieciešamo un modernu aprīkojumu)	1	2	3	4	5	6
32. Atbildība (iespēja uzņemties atbildību par darba rezultātu)	1	2	3	4	5	6
33. Vadītājs (godīgs un taktisks)	1	2	3	4	5	6
34. Apmācību iespējas (regulāras, svarīgas iespējas apmeklēt noderīgus apmācību kursus)	1	2	3	4	5	6
35. Uzticēšanās (kolēģu uzticēšanās)	1	2	3	4	5	6
36. Prasmju un zināšanu pielietojums/izmantošana darbā	1	2	3	4	5	6
37. Darba apstākļi (komfortabli, tīri, moderni)	1	2	3	4	5	6

