

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

Materiālā un nemateriālā darbinieku motivācija uzņēmumā „x”

Material and non-material employees' motivation in the “x” Ltd.

BAKALAURA DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura**

studiju programmas

Studiju virziena

Organizāciju vadība

4. kursa students

Ilgvars Mesters, im08203

Darba vadītājs:

Lektore **Irina Rezepina**

RĪGA 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Materiālā un nemateriālā darbinieku motivācija uzņēmumā SIA „X””. Bakalaura darba mērķis ir izpētīt darbinieku motivāciju uzņēmumā, kas motivē darbiniekus un sniegt priekšlikumus motivācijas pilnveidošanai uzņēmumā SIA „X”.

Bakalaura darbs sastāv no 4 nodaļām. Pirmajā un otrajā nodaļā ir apskatīti motivācijas teorētiskie aspekti, motivācijas veidi un motivācijas nozīme uzņēmējdarbībā. Trešajā un ceturtajā nodaļā tiek veikts pētījums par darbinieku motivāciju uzņēmumā SIA „X”. Pēc pētījumā iegūtajiem rezultātiem ir izdarīti secinājumi un sniegti priekšlikumi uzņēmuma SIA „X” darbinieku motivācijas pilnveidošanai.

Bakalaura darbs sastāv no 72 lpp., tajā skaitā 36 attēli, 4 tabulas un 1 pielikums.

Atslēgvārdi: motivācija, vajadzības, demotivācija, anketēšana, pilnveidošana.

ANNOTATION

The topic of this Bachelor's thesis is 'Material and non-material employees' motivation in the X Ltd.'. The aim of this Bachelor's thesis is to study the employees' motivation in the X Ltd., what are the types of motivation and to propose suggestions for improving the employees' motivation in the X Ltd.

This Bachelor thesis consists of four chapters. The theoretical aspects of motivation, the types of motivation and the meaning of motivation *importance* are considered in the first and the second chapter. A research on employees' motivation in the X Ltd. is carried out in the third and four chapter.

According to the results attained from the research, conclusions have been drawn and suggestions of improving the employees' motivation in the X Ltd. have been proposed.

This Bachelor's thesis consists of 72 pages, including 36 images, 4 tables and 1 appendix.

Key words: motivation, needs, demotivation, survey, development.

SATURS

IEVADS	5
1. MOTIVĀCIJA UN TĀS NOZĪME UŅĒMĒJDARBĪBĀ	7
1.1. Motivācijas jēdziens un tā būtība.....	7
1.2. Motivācijas teoriju apskats	10
1.2.1. Satura motivācijas teorija	13
1.2.2. Norises motivācijas teorija	17
1.2.3. Stimulējošā motivācijas teorija.....	21
1.3. Vadītāja loma darbinieku motivēšanā.....	22
2. DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS VEIDI.....	25
2.1. Materiālā motivēšana	25
2.2. Nemateriālā motivēšana.....	28
2.3. Demotivācija	30
3. KOKAPSTRĀDES NOZARES RAKSTUROJUMS	33
3.1. Kokapstrādes nozare Latvijā.....	33
3.2. SIA „X” darbības raksturojums.	36
3.2.1. Uzņēmuma ražotā produkcija.....	38
3.2.2. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra.....	41
4. SIA „X” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PĒTĪJUMA DATU ANALĪZE	43
4.1. Darbinieku motivācijas analīze izmantojot kvantitatīvo pētniecības metodi – anektēšanu	43
4.2. Materiālā un nemateriālā motivācijas pielietošana SIA „X”	56
4.3. Materiālās un nemateriālās motivācijas pilnveidošana SIA „X”	60
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	64
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	67
Pielikums	69

IEVADS

Mūsdienās 21.gadsimtā, veiksmīgas uzņēmējdarbības izveidē ļoti liela nozīme ir motivācijai, jo uzņēmuma tēlu spilgti attēlo tās vadītājs. Tieši tāpēc vadītājam ir jāpieliek vislielākās pūles motivācijas pilnveidei organizācijā, un veikt visus nepieciešamos uzlabojumus tā sekmīgai darbībai.

Šī brīža ekonomiskajā situācijā, ļoti būtiska nozīme ir labu un uzticamu darbinieku atrašana un saglabāšana uzņēmumā. Tieši tāpēc darbinieku motivācija ir šobrīd ļoti aktuāls jautājums, jo pareizas motivācijas sistēmas izveide ir viens no līdzekļiem, kā noturēt un palielināt darbinieka lojalitāti un ražīgumu uzņēmumā.

Ir izstrādātas daudzas teorijas par to, kas ir motivācija un ar kādiem paņēmieniem ir iespējams to paaugstināt. Tomēr katra no tām ir nedaudz atšķirīga un nav piemērojama konkrētai situācijai un konkrētai personai. Katram darbiniekam ir savas vēlmes un vajadzības, tāpēc vadītājiem, ir jāmēģina izzināt šīs vajadzības. Darbinieks ir visvērtīgākais uzņēmuma resurss un tai pat laikā viņš spēj rīkoties pretēji uzņēmuma mērķiem, tieši tāpēc ir ļoti svarīgi, lai vadītāji spētu šīs darbinieku prasmes novirzīt uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Uzņēmuma vadītājam ir jādomā kā paaugstināt darbinieku motivāciju ne tikai ar materiāliem līdzekļiem kā piemērām atalgojums, bet arī piedāvāt izaugsmes spējas un nodrošināt labu un draudzīgu atmosfēru kolektīvā. Šobrīd motivācija ir nepieciešama it īpaši mazos uzņēmumos, kuros karjeras izaugsmes iespējas ir ierobežotas, jo darbinieku aizplūšana no Latvijas ir kļuvusi par aktuālāko ekonomisko problēmu pēdējos 10 gados. Zemās algas ir viens no iemesliem, kādēļ cilvēki izbrauc, bet tai pat laikā tas nav vienīgais noteicošais faktors, jo daudzi cilvēki būtu gatavi strādāt arī par mazākām algām, lai paliktu kopā ar savu ģimeni un draugiem. Problēma bieži ir arī attiecībās starp darbiniekiem un darba devējiem. Tieši tāpēc ir svarīgi noskaidrot, kādi ir tie galvenie faktori, kas motivē darbiniekus veikt savus darba pienākumu labāk, un kādi ir tie faktori, kas negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju un rada neapmierinātību ar savu darbu. Ja darbiniekiem ir pietiekama darba motivācija, organizācija var strādāt stabili un sekmīgi.

Pēc autora domām, izvēlēta tēma šobrīd ir ļoti aktuāla, jo veiksmīgas uzņēmējdarbības pamats ir motivēts darbinieks. Vadītājiem ir jāpievērš uzmanību tam, kā darbinieku vislabāk motivēt ar tādiem līdzekļiem kā atalgojums, atzinība un piederība uzņēmumam, bet, vissvarīgākais ir tas, lai darbs ko viņš veic būtu patīkams, lai tas sniegtu ieguldījumu, kurš nepieciešams organizācijas kopējā mērķa sasniegšanai un veiksmīgai attīstībai.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt darbinieku motivāciju un tās veidus uzņēmumā, un sniegt priekšlikumus motivācijas pilnveidošanai uzņēmumā SIA „X”.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tiks veikti sekojoši uzdevumi :

1. Iepazīties ar teorētisko literatūru, kas ir atbilstoša izvēlētajai darba tēmai;
2. Pamatojoties un teorētisko literatūru, izpētīt motivācijas veidus un to nozīmi uzņēmējdarbībā;
3. Raksturot uzņēmuma darbību un veikt esošās motivācijas analīzi SIA „X”;
4. Izmantojot kvantitatīvo pētījuma metodi, veikt anketēšanu un apkopot rezultātus par darbinieku motivāciju uzņēmumā SIA „X” ;
5. Izdarīt secinājumus par darbinieku motivāciju SIA „X” un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma motivācijas pilnveidošanai.

Lai spētu realizēt šos uzdevumus, bakalaura darbā kā galvenos literatūras avotus autors izmantos speciālo un zinātnisko literatūru par zīmoliem un mārketingu. Tāpat arī tiks izmantoti dažādi elektroniskie informācijas avoti un laikraksti, kas ir atbilstoši izvēlētajai darba tematikai.

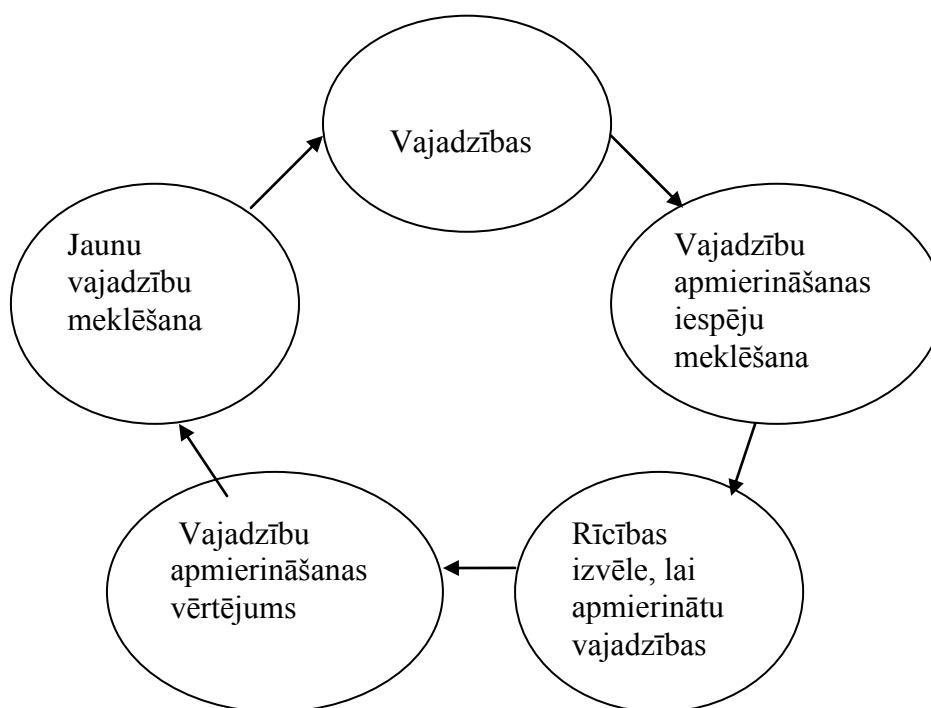
Analītiskajā daļā darba autors izmantos kvantitatīvo pētījuma metodi – anketēšanu, lai noskaidrotu kā darbinieki vērtē motivācijas sistēmu uzņēmumā SIA „X”, apkops iegūtos rezultātus un sniegs priekšlikumus darbinieku motivācijas pilnveidei.

1. MOTIVĀCIJA UN TĀS NOZĪME UZŅĒMĒJDARBĪBĀ

1.1. Motivācijas jēdziens un tā būtība

Sekmīgas uzņēmējdarbības attīstīšana ir atkarīga no triju veidu resursiem: finanšu resursi, informatīvo tehnoloģiju resursi un cilvēku resursi. Pirmos divus ne bez grūtībām, taču var atrast salīdzinoši viegli, bet tieši cilvēku resursu atlase, novērtēšana, apmācība un motivēšana ir izaicinājums ikvienam vadītājam un uzņēmējam. Pareizi motivējot darbiniekus, labumu gūst gan darbinieki, gan paši vadītāji. Katram uzņēmējam, kas ir ieinteresēts savas uzņēmējdarbības veiksmīgā un ilgstošā darbībā, būtiska loma būtu jāpievērš motivācijas procesam. Ja darbinieks uzņēmumā būs motivēts, viņam noteikti būs cita attieksme pret darbu, kā arī ieinteresētība uzņēmuma attīstībā. [13, 5.lpp.]

Motivēšana ir viena no menedžmenta pamatfunkcijām. Vienas konkrētas definīcijas vārdam motivēšana nav. Visbiežāk ar motivēšanu saprot darbinieku stimulēšanu izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. [19, 339.lpp.]



1.1. att. Vispārējais motivēšanas modelis [20, 340.lpp.]

1.1. attēlā redzamā modeļa būtība ir saistīta ar motivēšanas procesu. Par motivēšanas procesa pirmo posmu var uzskatīt vajadzības rašanos un tās apzināšanos. Neatkarīgi no apstākļiem, kuros ir radusies šī vajadzība – darba vietā vai ārpus darba vides, cilvēks meklē

iespēju šo vajadzību apmierināt. Lai apmierinātu radušos vajadzību, cilvēkam ir jāizvēlas iespējamā rīcība, ņemot par pamatu uzstādīto mērķi.

Pēc katras izvēles rīcības veikšanas, kā nākošais posms ir rīcības rezultāta novērtējums un analīze. Šis novērtējums atkarībā no sasniegtā rezultāta var būt gan pozitīvs, gan negatīvs, tādējādi radot atkal nākošo apmierināmo vajadzību.

Motivācija izriet no cilvēku vajadzībām, jo vairāki pētnieki ir aprakstījuši vajadzību nozīmi un nepieciešamību cilvēku dzīvē. Vajadzībām cilvēku dzīvē ir bijusi noteicošā loma jau kopš pirmssākumiem, kad cilvēkiem visos laikos ir bijusi vajadzība pēc pārtikas, apģērba un mājokļa. Līdz ar to cilvēkos rodas motivācija rīkoties, lai iegūtu sev tik tīkamās lietas.

Saprotot un zinot katra darbinieka motivāciju, var pareizi un efektīvi motivēt visu darba kolektīvu. Vadības uzdevums ir atrast iespēju motivēt ne tikai kolektīvu kopumā, bet arī katru darbinieku atsevišķi, jo tas pastiprina divkārtīgi cilvēka vēlmi sasniegt labākus rezultātus. Motivācija zināmā mērā ir saistīta ar pašvērtējumu. Motivētie darbinieki ir apmierināti ar sevi, un cilvēki ar augstu pašvērtējumu, protams, labāk paveic savu darbu.

Izskatot vajadzību rašanās, apzināšanas un risināšanas procesu uzņēmumā, jāņem vērā, ka darba procesā ir svarīgs rezultāts un tam ir jābūt pozitīvam, iepriekš prognozētajam un saplānotajam. Tādēļ papildus jāatceras nosacījums, ka “darbinieku darbība ir atkarīga no trīs faktoriem:

- a) prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbību);
- b) resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
- c) motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgo darbu).” [2, 339.lpp.]

Pareizi plānojot uzņēmuma darbību, ar pirmajiem diviem faktoriem, vienmēr būs iespējams iegūt pozitīvu rezultātu. Darbinieku prasmes un spējas vienmēr ir iespējams pilnveidot un uzlabot dažādosursos. Tāpat arī materiāli ir regulāri jāpārskata un jāatjauno, bet darbinieku motivēšana ir vissarežģītākā sadaļa, kas ļoti būtiski ietekmē darba procesu un tā rezultātu.

Jēdziens motivācija ir mūsdienīgs un populārs vārds, tieši tāpēc tam nepastāv viena konkrēta un viennozīmīga definīcija. Autoru formulējumi šim jēdzienam ir visai daudzveidīgi un lielā mērā atkarīgi no autoru teorētiskajām nostādnēm. Mācību grāmatās šis jēdziens tiek skaidrots, kā dinamisks process, kur izmantojot sociālās, psiholoģiskās un ekonomiskās metodes, sekmējot indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu, jo vārds motīvs ir iemesls tam, kā cilvēks rīkojas. Motīvu kopums veido motivāciju. Tai pat laikā der atcerēties, ka motīvs nav gluži tas pats, kas stimulē. Jēdziens „stimulē”, savukārt, vairāk attiecas uz līdzekļiem, ar kuriem pamudināt cilvēku vai, citiem vārdiem, kādas darbības vai norises rosinātājs, sekmētājs, veicinātājs.[19, 340.lpp.]

Terminus „motīvi” un „motivācija” lieto dažādos kontekstos, un šo terminu nozīme var būt šāda:

a) mērķis vai rezultāts, kas ir vēlams konkrētai personai. Tie ir vieni no būtiskākajiem „motivējošajiem faktoriem”- tieši šie faktori dod cilvēkiem iemeslu konkrētai rīcībai(t.i., lai sasniegtu ievēlēto mērķi): tāpēc mēs sākam, ka nauda, vara vai draudzība ir „motīvi”, kas liek mums kaut ko darīt;

b) vēlamā rezultāta izvēle un nolemšana, kā rīkoties, lai šo rezultātu sasniegtu (t.i., vai rezultāts būs mūsu pūļu vērts). Līdz ar to motivācija ir atkarīga no nosprausto mērķu, rīcības un rezultātu novērtējuma;

c) sabiedriskas norises, kuru ietvaros vienas personas rīcību un uzturēšanos ietekmē citas personas. Šajā gadījumā „motivācija” ir saistīta, piemēram, ar organizācijas centieniem uzlabot darba izpildi, par labu darbu piedāvājot atalgojumu (naudas izteiksmē vai citādi) [29, 200. lpp.]

Ar vārdu “motivācija” visbiežāk apzīmē cilvēka iekšējos spēkus, kas mudina un liek viņam darboties. Ar motivāciju mēs varam saistīt arī tādus jēdzienus kā “vajadzības” un “tieksmes”. [22, 9.lpp.]

I. Forands grāmatā „Personāla vadība” definē motivāciju kā dinamisku procesu, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.[15, 23.lpp.]

Savukārt pēc grāmatas „Kā prasmīgi motivēt darbiniekus” autore P.Pikeringas domām motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu”; [18, 21.lpp.]

Motivācija ir viens no nozīmīgākajiem faktoriem, kas aktivizē cilvēka spēju strādāt un ietekmē arī viņa darba rezultātu. Motivāciju var raksturot trīs elementi- virziens (kurā cilvēkam jānododas, lai sasniegtu savu mērķi), pūles (garīgo un fizisko spēku ieguldījums šī mērķa sasniegšanā), kā arī neatlaidība (neatkāpšanās no mērķa, pastāvīga tiekšanās uz to par spīti šķēršļiem un neveiksmēm).[26, 317.lpp.]

Ir izveidojušies dažādi viedokļi par motivācijas skaidrojumiem, jo ir autori, kas uzskata, ka motivācijas jēdzienu ir bezjēdzīgi skaidrot. P.Drakers savā grāmatā pauž viedokli par to, ka jebkurš motivācijas definējums ir bezjēdzīgs, jo, pasakot, ka motivācija ir vajadzīga darbinieka vajadzību apmierināšanai, tas nenozīmē kompānijas vajadzību papildījumu, un otrādi. [1, 302.lpp.] Tāpat arī R.Oldkorns atzīst, ka motivācija ir augsti komplicēta problēma un

nav iespējams atrast to unikālo formulu, kas būtu piemērojama visiem gadījumiem, līdz ar to nevar būt arī vienota definējuma. [2, 217.lpp.]

Pēc šajā apakšnodaļā iegūtas informācijas, bakalaura darba autors secina, ka saistībā ar jēdzienu „motivācija” ir izveidotas vairākas un dažādu autoru teorijas, kas izpēta un pamato, kāpēc cilvēki ir motivēti. Lielākā daļa no aplūkotajām autoru motivācijas definīcijām ir atšķirīgas, tomēr to saturs un būtība ir līdzīgas. Būtiskākā motivācijas iezīme ir tas, ka tā vajadzīga katram uzņēmumā strādājošajam darbiniekam, lai varētu veikt darbu efektīvāk un palielinātu uzņēmuma ienākumus. Tieši tādēļ nākamajā apakšnodaļā darba autors aplūkos populārākās motivēšanas teorijas, jo uz teoriju bāzes parasti tiek veidotas darbinieku motivēšanas sistēmas.

1.2. Motivācijas teoriju apskats

Motivācijas process katrā mūsdienu uzņēmumā tiek interpretēts pēc katra uzņēmuma iespējām un tā darbinieku zināšanām. Tas, ka vadītājam darbinieki ir jāmotivē, bieži tiek saprasts tā, ka viņam uz darbiniekiem jāiedarbojas no ārpuses – ar spēku vai varu jāvirza uz priekšu, neaizmirstot ik pa brīdī kontrolēt padarīt.

„Tā ir mehāniska pieeja, ka darbinieki līdzīgi mašīnām jāregulē, jāpieskata jāuzrauga.” Tā ir uzskatījis arī viens no darbinieku motivācijas teorijas pamatlicējiem amerikāņu inženieris Frederiks Teilors. [17, 118.lpp.]

Mūsdienu psiholoģijas un vadības zinātnē ir vairākas motivācijas teorijas, lai noskaidrotu cilvēku uzvedību darbā, sociālajā vidē. Pamatā darbinieku motivēšanas process balstās uz motivācijas teorijām, kuras gadu gaitā ir attīstījušās, pārveidojušās un pilnveidojušās. Mūsdienu motivēšanas teorijās ir izmantotas jaunākās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes atziņas. Darba autors šajā nodaļā apraksta populārākās motivēšanas teorijas, jo uz šo teoriju bāzes uzņēmumi veido savu darbinieku motivēšanas sistēmu.

Gadu gaitā ir radītas daudzas motivācijas teorijas, kas cenšas izskaidrot darbinieka uzvedību. Vadības panākumi vienmēr ir atkarīgi no saiknes starp motivēšanas teoriju un praksi. Cilvēki ir visvērtīgākie uzņēmuma resursi, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai viņu enerģiju izmantotu organizācijas labā un sasniegtu noteiktos mērķus.

Pirms aplūkot mūsdienu motivēšanas teorijas, darba autors apskatīs, kā mainījās uzskati par motivēšanu, attīstoties menedžmenta teorijai, jo šie uzskati noteica to, kā vadītāji mēģināja vadīt darbiniekus. Šīs teorijas tika iedalītas 3 modeļos:

1. Tradicionālais modelis (saista ar F. Teiloru);
2. Savstarpējo attiecību modelis (saista ar G.E. Meijo);

3. Cilvēku resursu modelis (saista ar D. MakGregoru).

Zemākesošajā tabulā ir apkopoti galvenie, visu triju modeļu, gadu gaitā radušies pieņēmumi, politika un cerības, skatīt 1.1. tabulu.

1.1. tabula

Motivācijas modeļu salīdzinājums [3, 441.lpp.]

	<i>Tradicionālais modelis</i>	<i>Savstarpējo attiecību modelis</i>	<i>Cilvēku resursu modelis</i>
<i>Pieņēmumi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vairums cilvēku jūt iemantotu nepatiku pret darbu; • Tas ko viņi dara ir mazāksvarīgi, nekā tas, ko viņi nopelna, to darot; • Tikai daži var un grib darīt darbu, kas prasa paškontroli, radošu pieeju un spēju sevi vadīt pašam; 	<ul style="list-style-type: none"> • Cilvēki grib justies noderīgi un svarīgi; • Cilvēki grib būt atzīti kā indivīdi; • Augstāk minētās vajadzības ir svarīgākas nekā nauda, motivējot cilvēkus strādāt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbs nav nepatīkams. Cilvēki grib dot ieguldījumu un palīdzēt svarīgu mērķu ieviešanā; • Vairums cilvēku var darboties daudz radošāk un ar lielāku paškontroli, nekā viņu pašreizējais darbs pieprasa.
<i>Politika</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vadītājam būtu cieši jāuzrauga un jākontrolē padotie; • Visi uzdevumi būtu jāsadala vienkāršās, atkārtojošās, viegli apgūstamās operācijās ; • Vajag izveidot detalizētu darba rutīnu un procedūras un ieviest tās godīgi, bet stingri; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadītājam vajadzētu likt katram darbiniekam justies noderīgam un svarīgam; • Vadītājam vajadzētu informēt padotos un uzklaustīt viņu iebildumus pret vadītāja plāniem; • Vadītājam vajadzētu ļaut darbiniekiem attīstīt paškontroli rutīnas darbā. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadītājam būtu jārada vide, kurā visi tās locekļi var dot ieguldījumu līdz viņu iespēju robežām; • Vadītājam jāiedrošina pilnīgu līdzdalību svarīgos jautājumos, nepārtraukti paplašinot padoto paškontroli un mākslu vadīt sevi pašiem.

<i>Cerības</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cilvēki var paciest darbu, ja atalgojums ir pieklājīgs un vadītājs ir godīgs; • Ja uzdevumi ir Pietiekami vienkārši un cilvēki tiek stingri kontrolēti, viņi saražos standarta apjomu; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalot informāciju ar padotajiem un iesaistot viņus rutīnas jautājumu risināšanā, tiks apmierināta viņu vajadzība būt piederīgiem un svarīgiem; • Apmierinot šīs vajadzības, uzlabosies noskaņojums un pazemināsies pretestība formālajai vadībai, darbinieki "labprātīgi sadarbosies". 	<ul style="list-style-type: none"> • Palielinot padoto ietekmi un paškontroli, tiks sasniegti augstāki strādājošo efektivitātes rādītāji; • Apmierinātība ar darbu var uzlabot pilnīgu cilvēku resursu izmantošanu.
----------------	---	---	---

1.1. tabulā uzskatāmi ir parādīts, ka Tradicionālajā modelī cilvēkiem noteicošais ir darba samaksa, darba uzdevumiem ir jābūt pietiekami vienkāršiem, kā arī vadītājiem jākontrolē darba process un izpilde. Šī modeļa pamatā ir pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai ar naudu. Savstarpējo attiecību modelī noteicošais ir darbinieku atzīšana, liela nozīme ir darba vides sociālajām attiecībām, kā arī vadītājiem būtu vadītājiem vajadzētu uzklaut padotos un viņu vēlmes. Savukārt cilvēku resursu modelī galvenais uzsvars tiek likts uz kopēju mērķu sasniegšanu, paškontroli un apmierinātību ar darbu, kā arī vadītāju uzdevums ir iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanā, izmantojot viņu intereses un spējas, kā arī piešķirt lielāku rīcības brīvību.

Mūsdienu motivēšanas teorijās apkopota iepriekšējo modeļu pozitīvā pieredze, kā arī izmantotas jaunākās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes atziņas. Visas šīs teorijas atkal var klasificēt 3 lielās grupās:

1. Satura teorijas (A. Maslova, K. Alderfera, F. Hercberga, D. MakKlelanda teorijas);
2. Norises teorijas (gaidu motivēšanas, taisnīguma motivēšanas, raksturīgo pazīmju teorijas, L. Portera un E. Loulera modelis);
3. Stimulēšanas teorijas (teoriju vispārināja B.F.Skinsers).[14, 26.-28.lpp.]

1.2.1. Satura motivācijas teorija

Satura motivācijas teorijas, kuras ir pazīstamas arī kā “vajadzību” teorijas, balstās uz indivīda vajadzībām un to apmierināšanu. Satura motivācijas teoriju pamatā ir cilvēka vajadzības un iemesli, kas liek viņam rīkoties tieši tā, kā to vēlas. Pirms attīstījās šādas idejas, tika izpētītas iespējas vadībā izmantot psiholoģiskās metodes. Interesanti ir E.Meijo veiktie pētījumi, kas ļāva izdarīt virkni svarīgu secinājumu, viens no, kuriem bija tāds: apmierinātība ar darba saturu sekmē cilvēku darba ražīguma pieaugumu, kaut gan šie sakari nav viennozīmīgi. [25, 60.lpp.]

Katram darbiniekam ir konkrētas vajadzības un noteikti mērķi, kurus tas vēlas sasniegt, līdz ar to darbinieku motivācija darbā nav vienkārši konkrēto pogu nospiešana, kaut gan dažiem vadītājiem liekas, ka tā ir. Līdz ar to vadītāju uzdevums ir nodrošināt, lai katra darbinieka iekšējā motivācija būtu gana liela un, lai viņš ir gatavs strādāt saskaņā ar noteiktu standartu par noteiktu atalgojumu. Vadītājam ir jāizprot katra darbinieka vajadzības un mērķus, lai varētu nonākt pie kādas vienošanās, kas nodrošinātu to, ka gan darbinieku, gan uzņēmuma vajadzības tiktu apmierinātas.

Psihologi jau sen ir nodarbojušies ar cilvēka vajadzību pētīšanu, lai varētu labāk saprast par kādu atalgojumu vēlas strādāt darbinieki un, kas viņiem rada problēmas.

Viens no nozīmīgākajiem un mūsdienās populārākajiem satura motivācijas autoriem ir Abrahams Maslovs ar A.Maslova vajadzību hierarhiju. A.Maslovs ar savu motivācijas teoriju nāca klajā 1954.gadā un līdz pat šai dienai konkrētajā interpretācijā ir palicis nepārspēts. A. Maslovs visas cilvēku vajadzības un tieksmes sakārtoja noteiktos hierarhijas līmeņos, norādīdams, kā līmeņi atrodas noteiktā nemainīgā pēctecīgā secībā, cits virs cita. No tā arī cēlies nosaukums Maslova piramīda. [17, 126.lpp]



1.2.att. Maslova vajadzību hierarhija [17, 127.lpp.]

1.2. attēlā ir atspoguļota Maslova vajadzību hierarhija, kas atspoguļo to, ka indivīda vajadzības pieaug progresīvā veidā: kad ir apmierinātas zemākas vajadzības, indivīds cenšas piepildīt nākamā līmeņa vajadzības.

Kā visu vajadzību pamatu A.Maslovs definē fizioloģiskās vajadzības jeb vajadzības, kas nodrošina cilvēka fizisko eksistenci (vajadzības pēc gaisa, ūdens, pārtikas, apģērba, mājokļa u.t.t [17, 127.lpp.]

Maslovs uzskatīja, ka fizioloģiskās vajadzības ir unikāla, nevis tipiska cilvēka pamatvajadzību daļa. Tādēļ, ka tās var uzskatīt par relatīvi neatkarīgām citu no citas un citām vajadzībām. Otrkārt, fizioloģiskās vajadzības var apmierināt tikai līdz noteiktai robežai. Tomēr fizioloģiskās vajadzības var būt arī kā izeja uz cita veida vajadzībām. Cilvēks, kurš domā, ka ir izsalcis, iespējams, meklē drošību, nevis ogļhidrātus un olbaltumvielas. Uzņēmumā šī vajadzība izpaustos, kā darba alga, komforts telpās, pareizs darba un atpūtas režīms, iespēja paēst, sadzīves telpu izveide, veselības aizsardzība. [10, 60.-63.lpp.]

Kad fizioloģiskās vajadzības ir apmierinātas, rodas jaunas vajadzības pēc drošības. Vajadzības pēc drošības izpaužas, kā kad darbinieks ir apmierinājis fizioloģiskās vajadzības, tad rodas nepieciešamība pēc drošības un aizsargātības darba vietā, stabilas darba vietas, noteiktas ekonomiskas labklājības, pensiju fonda veidošanas. [16, 51.lpp.]

Nākamais līmenis A.Maslova hierarhijā ir sociālās vai piederības vajadzības, tas ir tad, kad pamatvajadzības vairs netiek izjustas kā deficītas. Šajā vajadzību līmenī cilvēks veido aktīvu saskarsmi ar citiem cilvēkiem (tiem meklēti draugi, veidotas ģimenes; svarīgi ir izjust simpātijas, pieķeršanos un mīlestību). Cilvēks, kurš atrodas šajā vajadzību līmenī, grib būt cienīts, respektēts, uzklaussīts un atzīts par veiksmnieku. [17, 126.-127.lpp.]

Statusa un atziņas vajadzības jeb, kā dēvē autors, „EGO” vajadzības. Cilvēks, kurš atrodas šajā vajadzību līmenī, grib būt cienīts, respektēts, uzklaussīts un atzīts par veiksmnieku. Viņš vēlas gūt panākumus un sasniegumus, un, protams, sasniedzot tos grib būt atzīts, ievērots un pienācīgi apbalvots. [16, 51.lpp.]

Pēdējais vajadzību līmenis tiek raksturots kā pašizteikšanās vajadzības jeb, A.Maslova vārdiem runājot, pašaktualizācijas vajadzības. Pašaktualizēts cilvēks dzīves jēgu meklē sevis īstenošanas iespējās. Šo līmeni diezgan agri sasniedz apdāvināti cilvēki un cilvēki ar izteiktām psiholoģiskā brieduma pazīmēm. Jebkurā gadījumā šajā līmenī aktuāls ir jautājums par „esību”, kas ir nozīmīgs tikai daļai cilvēku. Darbiniekam tiek dota iespēja eksperimentēt, piedāvāta līdzdalība projektu izstrādē un uzņēmuma pārvaldē. [17, 126.-127.lpp.]

A. Maslova motivēšanas teorijai nenoliedzami ir arī trūkumi. Eksperimentāli pētījumi pierādīja, ka ne vienmēr kādas pakāpes vajadzību apmierināšana automātiski pārvērš nākamās

pakāpes vajadzības par motivēšanas faktoriem. Līdz ar to zinātnieki secināja, ka nepastāv stipra hierarhiska vajadzību struktūra. Daži speciālisti uzskata, ka teorija neņem vērā cilvēku individuālās īpašības. Cilvēks pēc savas būtības ir unikāls, tādēļ hierarhiska shēma izmantojama, kā vispārēja pieeja, individuāli izvērtējot katru konkrētu gadījumu. [12, 308.lpp.]

Pēc Maslova uzskatiem vajadzības arī viena līmeņa ietveros ir pietiekami dažādas, reizēm ir grūti izlemtu, kuras vajadzības ir svarīgākas, jo notiek it kā līmeņu saplūšana. Jo augstāk cilvēks atrodas, jo grūtāk novilkt skaidru robežu.

Vadītājam, ir jāatceras, ka katram darbiniekam ir nepieciešama individuāla pieeja. Vadītāja uzdevums ir ne tikai apmierināt darbinieku minimālās vajadzības, kas nodrošina viņa darba spējas, bet arī viņu pienākums ir rūpīgi novērot savus padotos, savlaicīgi noskaidrot to, kādas vajadzības šos cilvēkus virza, un pieņemt lēmumus to realizācijai, lai paaugstinātu darbinieku darba efektivitāti.

Tai pat laikā, lietojot uzņēmējdarbībā A. Maslova motivēšanas teorijas priekšrocības, būtu nepareizi aizmirst par trūkumiem un, lai tos pārvarētu, lietderīgi izmantot arī citas teorijas.

Izmantojot A. Maslova vajadzību hierarhiju un cenšoties novērst dažus tās trūkumus, K. Alderfers piedāvāja savu vajadzību teoriju, pazīstamu arī kā ERG teoriju. Atšķirībā no A. Maslova vajadzību hierarhijas, Alderfers nepastāv uz striktu hierarhisku vajadzību secību cilvēkam un pieļauj individuālas atšķirības. Viņš neuzskata, ka pirmkārt ir jāapmierina zemākā līmeņa vajadzības un pēc tam nākošās.

Pilnveidojot Maslova teoriju un uzlabojot tās trūkumus, Alderfers piedāvāja vajadzību hierarhiju tikai trīs līmeņos:

1. Eksistences vajadzība – fizioloģiskās vajadzības un vajadzība pēc fiziskās drošības. Darba alga, darba apstākļi.
2. Vajadzība pēc attiecībām – vajadzība pēc drošības attiecībās ar cilvēkiem, vajadzība pēc piederības un mīlestības. Vajadzība būt saprastam un atzītam.
3. Vajadzība pēc izaugsmes – vajadzība pēc pašcieņas un vajadzība pēc pašīstenošanās. Cilvēkam, saskaroties ar problēmām, kuras atrisināt liedz ierobežotās spējas vai zināšanas var rasties iemesls sevis pašattīstībai. [23, 11.lpp.]

K. Alderfera teorija ir līdzīga A. Maslova teorijai, tikai ar mazāku hierarhijas pakāpju skaitu — trīs pret piecām. Atšķirībā no A. Maslova teorijas K. Alderfers nepieņem tik stingru progresu no pakāpes uz pakāpi. Tiek pieļauts, ka cilvēkam var būt vairāk aktuāla kāda no augstākas pakāpes vajadzībām vai visas pakāpes var būt aktuālas vienlaicīgi, tādējādi arī

motivēšanas procesā ieteicams vienlaicīgi izmantot vairākas metodes. Tāpat arī Alderfers uzskatīja, ka pāreja no viena vajadzību līmeņa uz otru var notikt ne tikai no lejas uz augšu, bet arī no augšas uz leju. Šī teorija pieļauj, ka darbinieks, nespējot apmierināt kādu augstākas pakāpes vajadzību, var atgriezties pie zemākajām un koncentrēt uzmanību uz tām.

[19, 346.lpp.]

Pēc darba autora domām būtiskākā atšķirība starp šīm divām teorijām ir tāda, ka K.Alderfera teorijā vienlaikus var tikt motivētas vienas pakāpes vajadzības. Piemēram, uzņēmuma vadītāji var motivēt darbiniek ar naudu (eksistences vajadzības), ar līdzdalību neformālās grupās (piederības vajadzības), ar iespējām apgūt jaunas zināšanas kursus un paaugstināt kvalifikāciju (izaugsmes vajadzības).

Jau iepriekš aplūkotās teorijas lecina, ka cieņas un pašrealizācijas vajadzības kļūst aktuālākas. Vienu no interesantākajiem pētījumiem šajā jomā 50. gadu otrajā pusē veica Frederiks Hercbergs. Šajā pētījumā viņi aptaujāja 200 kādas firmas darbiniekus, lūdzot aprakstīt tos gadījumus, kuros pēc darba veikšanas viņi ir jutušies ļoti apmierināti, un pretēji – gadījumus, kad pēc savu pienākumu izpildes viņi ir bijuši īpaši neapmierināti.

[17, 129.lpp.]

Apkopojot aptaujas rezultātus F. Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas:

- *higiēnas faktori* tāpēc, ka tie raksturo vidi, kādā cilvēki darbojas, un kalpo primāro vajadzību apmierināšanai. Ja darbiniekam iztrūkst kāds no higiēnas faktoriem, tad tas darbiniekiem izraisa neapmierinātību ar darbu. Tāpēc darba vadītājiem jācenšas radīt tāda darba vide, kas ir nodrošinātā darbiniekam pieņemamā līmenī.
- *motivējošie faktori* ir tie faktori, kuri saistīti ar paša darba saturu – patiešām motivē darbinieku, rada viņā apmierinātību ar darbu. Ja darbs ir radošs un interesants un ir iespējas parādīt savas spējas, tad par padarīto darbu darbinieks izjūt gandarījumu. Darbinieks tiek novērtēts un tas viss līdz ar to sekmē darba kvalitāti. [17, 13.lpp.]

Stimulējošie faktori ir tie, kas motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu. Savukārt higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šī ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, tai pat laikā ir arī jānodrošina normāla darba vide.

Hercberga motivēšanas teorijai ir daudz kas kopējs ar A. Maslova teoriju. Piemēram, higiēnas faktori pēc F. Hercberga attiecas uz fizioloģiskām un drošības vajadzībām, bet motivētājus var salīdzināt ar augstāka līmeņa vajadzībām A. Maslova teorijā. Tai pat laikā starp teorijām pastāv būtiskas atšķirības. A. Maslova teorijā visi higiēnas faktori tieši ietekmē darbinieku rīcību, bet Hercberga teorijā darbinieks sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai tad, ja uzskata to īstenošanu par neadekvātu un nepareizu.

Lielo ieguldījumu motivācijas teoriju pētījumos izdarīja amerikāņu psihologs Deivids Makklelands. Makklelands savos pētījumos pamatuzmanību veltīja sasniegumu, varas, piederības grupas pamudinājumu analīzei. D. Makklelanda "Pieredzes- vajadzību" teorija paredz, ka cilvēka vajadzību komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību.[19, 349.lpp.]

Makklelands uzskata, ka katram cilvēkam vajadzības pēc piederības ir iegūtas pieredzes ceļā, nevis iedzimtas, taču cilvēki cits no cita atšķiras ar to, kādā kombinācijā šīs vajadzības ir, proti, kura vajadzība ir pirmajā vietā utt., tas raksturo cilvēka personību individuāli. [24, 79.-80.lpp.]

Makklelands iedalīja trīs pamatvajadzības, kas rosina cilvēkus izvēlēties profesiju, darba vietu u.c.:

- tieksme gūt pamatotus sasniegumus un saņemt par to pietiekamu atlīdzinājumu. Cilvēki, kuriem ir tieksme pēc panākumiem, izvēlas grūtus, taču reāli sasniedzamus mērķus. Lai tos sasniegtu, viņi ir gatavi konkurencei. [28, 93.lpp.]

- tieksme piederēt pie grupas, kas paplašina perspektīvu mijiedarbībai ar kolēģiem un stiprina drošības sajūtu;

- tieksme pēc varas, kas ļautu kļūt ietekmīgam un ietekmēt citus, pilnīgāk apmierināt savas intereses. Tiekšanās pēc varas izpaužas arī lai sasniegtu kādu mērķi. [25, 162.-163.lpp.]

Makklelanda teorijas pamatā ir uzskats, ka mūsdienās sevišķi svarīgas ir augstākās pakāpes vajadzības, jo zemāko līmeņu vajadzības pamatā jau ir apmierinātas. [19, 349.lpp.]

Nākošajā apakšnodaļā tiks aplūkotas citas motivācijas teorijas, kuras mēģina noteikt to, kā subjektīvu faktoru iespaidā cilvēks izvēlas uzvedības veidu.

1.2.2. Norises motivācijas teorija

Personas uzvedība tiek raksturota ne tikai ar vajadzībām, bet arī ar situāciju uztveri, līdz ar to, šīs teorijas, galvenokārt, koncentrē vadītāju uzmanību uz iemesliem, kāpēc organizācijas darbinieki izvēlas konkrētu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības.[20, 352.lpp.]

Pie norises motivēšanas teorijām var pieskaitīt:

- Gaidu motivēšanas teoriju;
- Taisnīguma motivēšanas teoriju;
- L.Portera un E. Loulera modeli;
- Raksturīgo pazīmju teoriju.

Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav

vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkiem nepieciešama arī gaidīšana (cerības), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu. Gaidu teorijas autori ir V. Vrūms, D.A. Nadlers un E. Loulers, kuri izvirzīja šādus galvenos principus:

- Cilvēka uzvedība ir atkarīga no personisko (spējas, prasmes) un ārējo faktoru kombinācijas;
- Cilvēki paši pieņem lēmumus par savu uzvedību organizācijā;
- Cilvēkiem ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi;
- Cilvēki izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu.[19, 352.lpp.]

Pamatā gaidas var noteikt kā kādu notikumu varbūtību pēc paša cilvēka vērtējuma. Pēc gaidu motivēšanas teorijas pastāv 3 savstarpēji saistītas gaidas:

- Pūles (centieni) - rezultāti;
- Rezultāti - atalgojums;
- Atalgojums- vērtība. [26, 340.lpp.]

Gaidu motivēšanas teoriju var plaši pielietot praksē, lai motivētu darbiniekus. Vispirms vadītājam jāsalīdzina paredzētais atalgojums ar konkrētu darbinieku vajadzībām un tie jāsaprot. Otrkārt, nepieciešams noteikt stingras attiecības starp darba rezultātiem un atalgojumu. Protams, jo efektīvāks ir darbs, jo lielākam jābūt atalgojumam. Treškārt, vadītājam jāgaida no padotajiem augstāks, bet reāls rezultāts un jāpārliecina darbinieki par iespējām šo rezultātu sasniegt. Darbinieku spēju vērtējums lielā mērā atkarīgs no tā, ko vadība gaida no padotajiem. Piemēram, ja vadītāja gaidu pakāpe ir augsta, tad darbinieku darba efektivitāte arī būs augsta un otrādi – zema vadītāju gaidu pakāpe saistīta ar zemu padoto darba efektivitāti. Padoto darba efektivitāte atkarīga no vadītāja gaidām. Līdz ar to vadītājiem, kas iecerējuši lietot gaidu motivēšanas teoriju savā darbā var ieteikt ievērot šādus principus:

- noskaidrojiet, kādu atalgojumu vēlas saņemt darbinieks, novērojot viņa darbību vai pajautājot viņam tieši;
- nosakiet izpildes līmeni, kādu jūs vēlaties, lai darbinieks zinātu, kas viņam jā dara, lai tiktu atalgots;
- nodrošiniet, lai izpildes līmenis būtu sasniedzams, jo citādi motivēšana būs zema;
- nodrošiniet, lai atalgojums tieši asociētos ar veiksmīgu izpildi;
- analizējiet faktorus, kas darbojas par atalgojuma efektivitāti, t.i., kāpēc noteiktais atalgojums ir nepietiekams, lai motivētu darbinieku;
- pārliecinieties, vai atalgojums ir adekvāts izpildei. [20, 355.lpp.]

Taisnīguma teorija mūsdienās ir viena no atzītākajām motivācijas teorijām. Rietumeiropā, kas radusies 1980-tajos gados. Taisnīguma teorija balstās uz pieņēmumu, ka

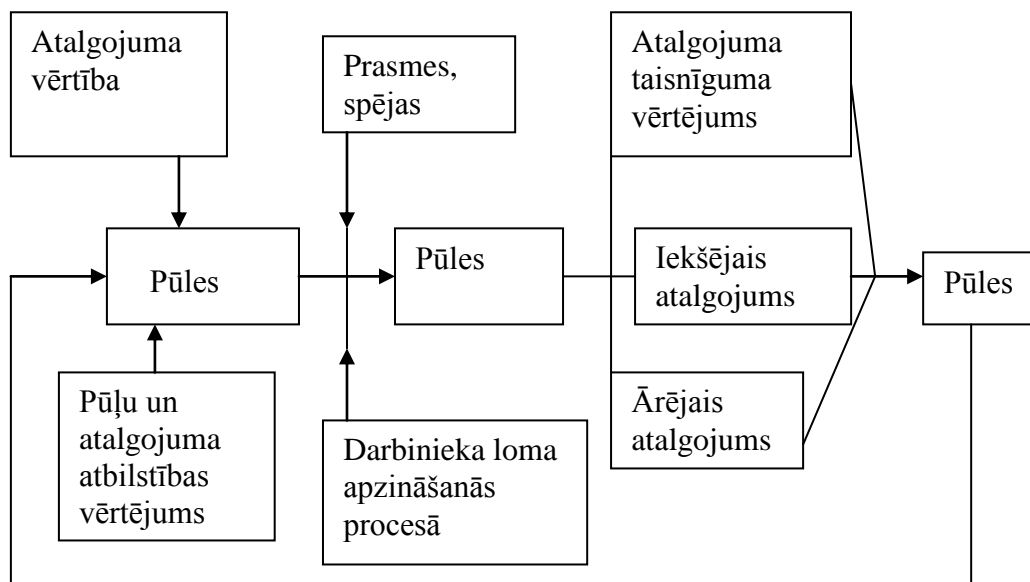
galvenais faktors darba motivācijā ir personiskais saņemtā atalgojuma taisnīguma novērtējums. Taisnīgums var būt definēts kā attiecība starp indivīda ieguldījumu darbā (piemēram, centība un prasme) un darba atalgojumu. Taisnīguma motivēšanas teorijas autors I.S. Adams secināja, ka cilvēki subjektīvi nosaka attiecību starp saņemto atalgojumu un pieliktajām pūlēm un pēc tam šo rezultātu salīdzina ar pārējo darbinieku rezultātiem.[3, 454.lpp.]

Saskaņā ar taisnīguma teoriju, no vienas puses, darba rezultāti var būt gan materializēti (darba alga, prēmijas), gan arī abstrakti (sociālās attiecības, pašaplicināšanās, karjeras perspektīva). No otras puses, lai sasniegtu šo rezultātu, jāpatērē laiks, jālieto prasmes, jāizmanto zināšanas kā izglītošanās rezultāts.

Adamsa izvirzītais pieņēmums par to, ka motivējošs būs paaugstināts atalgojums, respektīvi, lielāks nekā to bija gaidījis darbinieks, neguva pietiekamu apstiprinājumu pētījumos. Pats autors atzīst, ka, saņemot lielāku atalgojumu, cilvēki reizēm sāk domāt, ka pirms tam viņiem maksāja nepietiekami, un pretēji cerētajam samazina savu ieguldījumu organizācijā. Cilvēki ir jūtīgāki pret nepietiekamu darba samaksu, jo pat neliels samazinājums izraisa sašutumu. Tai pat laikā ir vajadzīgs ļoti liels atalgojuma paaugstinājums, lai cilvēkam rastos sajūta, ka viņam tiek pārmaksāts. Jāņem vērā arī individuālās atšķirības – daži cilvēki patiešām vadās no principa, ka visiem par līdzīgu darbu ir jāsaņem līdzīgs atalgojums, bet citi uzskata, ka viņiem pienākas vairāk nekā pārējiem

Galvenā taisnīguma teorijas atziņa, kas jāņem vērā vadītājiem ir tāda, ka, kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, tai skaitā darba ražīgumu, prasmju lietošanu, zināšanu izmantošanu utt. Līdz ar to konkrētam darbiniekam, kurš ir neapmierināts ar savu atalgojumu, nepieciešams izskaidrot darbinieku atalgojuma starpību iemeslus. Piemēram, ja atalgojuma starpība saistīta ar darba efektivitātes atšķirību, tad darbiniekam, kurš pašreiz saņem mazāk, jāizskaidro darbības perspektīva – kad viņi sasniegs to pašu darba efektivitāti kā līderi, tad arī saņems tādu pašu atalgojumu. [20, 357.lpp.]

Pagājušā gadsimta 60.tajos gados un E. Loulers⁵⁰, izstrādāja kompleksu norises motivēšanas teoriju, kura tika nosaukta Portera un Loulera modeli. Šis modelis aptvēra gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus.



1.3. att. L. Portera un E. Loulera teorijas modelis [20, 357.lpp.]

1.3. attēlā aplūkotais L. Portera un E. Loulera modelis ļauj darba devējiem pielietot daudzveidīgākus motivēšanas veidus. Bet tai pat laikā vadītājiem ir nepieciešams izvērtēt cilvēka uzvedību, lai noteiktu, kāpēc darbinieks priekšroku dod iekšējām vai ārējām motivēšanas pazīmēm. Darba devēju viedokļu un prakses izpēte liecina, ka pie noteiktiem apstākļiem organizācijās šis modelis tiek sekmīgi izmantots. [20, 357.lpp.]

No modeļa izriet šādi secinājumi:

- Darbinieku sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, prasmēm un spējām.
- Pielikto pūļu līmenis atkarīgs no atalgojuma (pēc subjektīvas vērtēšanas) un pūļu un atalgojuma saistības vērtējuma.
- Pēc sasniegtā darba rezultāta var būt iekšējas (apmierinājums, pašaplicināšanās, pašapziņa) un (vai) ārējas (darba alga, prēmija, vadītāja atzinība, izvirzīšanās jaunā amatā) atalgojuma formas.
- Apmierinājums ir iekšējas un ārējas atalgojuma formas rezultāts. Cilvēki ir dažādi, darbinieku vajadzības ir atšķirīgas. Kādam darbiniekam svarīgāk ir saņemt vadītāja atzinību nekā materiālu atalgojumu, citam- otrādi;
- Jāņem vērā, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par kādu darba rezultātu un tas būtiski ietekmē garīgo apmierinājumu.

[20, 357.lpp]

Šis modelis rāda, cik svarīgi ir apvienot cilvēku pūles, prasmes un spējas, darba rezultātus, atalgojumu un apmierinājumu vienā savstarpēji saistītā sistēmā. Lai sētu motivēt savus darbiniekus, vadītājam ir jācenšas panākt šīs sistēmas izveidošanu.

1.2.3. Stimulējošā motivācijas teorija

Stimulējošās motivēšanas teorija (daļējas piespiešanas teorija) izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā.[26, 344.lpp.]

Stimulēšanas teorija balstās uz to, ka jebkurai darbinieku rīcībai būs pozitīvas, negatīvas vai neitrālas sekas – atkarībā no tā, kā viņš izpildīs uzticēto darbu. Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējas pieredzes atziņu rezultāts t.i. , ja iepriekš par attiecīgu rīcību bija labs atalgojums, tad darbinieks labprāt to atkārtotu un rīkotos tāpat arī turpmāk, un otrādi, ja bija samērā mazs atalgojums vai sods, tad viņš negribēs šo situāciju atkārtot nākotnē. Līdz ar to stimulējošās teorijas piekritēji uzskata, ka darbiniekus var motivēt tikai ar īpaši lietotām atalgojuma (soda) metodēm.[20, 360.lpp.]

Stimulēšanas teorija piedāvā šādas stimulēšanas metodes:

- **Pozitīvās stimulēšanas metodes** lietošana nozīmē palielināt atalgojumu par efektīvāku, organizācijas prasībām atbilstošāku izpildīto darbu. Kad vadītājs publiski uzslavē darbinieku par darba rezultātiem, kad tiek izmaksāta prēmija par augstu produkcijas kvalitāti, kad plānošanas nodaļas darbinieki gūst apmierinājumu pēc atskaites iesniegšanas noteiktā termiņā, tās visas ir pozitīvās stimulēšanas metodes.
- **Izvairšanās stimulēšanas metodes** lietošana nozīmē izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieku rīcību. Piemēram, darba izpildes termiņa aizkavēšanas, darba intensitātes samazināšanās gadījumā vadītājs izvairās no publiska rājiena vai būtiskas atalgojuma samazināšanas.
- **Sodīšanas stimulēšanas metodes** lietošana nozīmē noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā. Kad darbinieks strādā lēni, kavē darbu vai pieļauj citus pārkāpumus, vadītājs var nolemt par to paziņot publiski, nemaksāt kārtējo prēmiju vai pārcelt darbinieku uz mazāk apmaksātu darbu .
- **Ignorēšanas stimulēšanas metodes** lietošana nozīmē vienkārši ignorēt kādu pēc vadītāja viedokļa ne visai pareizu darbinieka rīcību. [20, 360.lpp.]

Motivācijas teoriju piedāvājums ir ļoti plašs, jo visas aplūkotās teorijas ir radušās pirms 30-40 gadiem. Daļa no teorijām izceļ apkārtējās vides un mikroklimata ietekmi uz cilvēka rīcībām, savukārt citas – individuālas darbinieku rakstura īpašības, uzskatus un vērtības.

Motivācijas teorijas kļuva par pamatu daudzu ražošanas programmu izstrādei. Šobrīd A. Maslova teoriju galvenokārt izmanto mārketingā un konfliktsituācijas risināšanā, F. Hercberga, K. Alderfera un S. Adamsa teorijas – darba stimulēšanā, D. Maklellanda teorija visvairāk tiek lietota vadītāja līdera efektivitātes pētījumos. [23, 14.lpp.]

Aplūkojot šajā apakšnodaļā minēto, darba autors secina, ka motivēšanas teorijas sniedz priekšstatu, par to, kas tad ir motivācija un kāpēc uzņēmumam ir nepieciešams motivēt darbiniekus. Motivācija ir nozīmīgs uzņēmējdarbības faktors, kas aktivizē darbinieka spējas strādāt un ietekmē arī viņa darba rezultātu. Motivācija ir svarīga jebkurā uzņēmumā, jo motivēts darbinieks savu darbu veiks ar prieku un efektīvi.

1.3. Vadītāja loma darbinieku motivēšanā

Veiksmīgas uzņēmējdarbības izveidē ļoti liela nozīme ir motivācijai, jo uzņēmuma tēlu spilgti attēlo tās vadītājs. Tieši tāpēc vadītājam ir jāpieliek vislielākās pūles motivācijas līmeni organizācijā, un veiktu visus nepieciešamos uzlabojumus tā sekmīgai darbībai. Lai motivētu darbinieku, arī pašam vadītājam jābūt motivētam un jāprot to darīt. Nav pareizi domāt, ka darbinieku darba kvalitātes samazināšanās ir tikai viņu vaina, jo darbinieka motivācija pirmkārt ir atkarīga tieši no vadītāja attieksmes ar personālu un veicamās politikas.

Motivācijas procesā ir divas puses: viena, kura tiek motivēta, – darbinieks un otra, kura cenšas motivēt, – vadītājs. Ierasti vairāk tiek runāts par to, kā strādāt ar darbinieku, bet šobrīd daudzi uzņēmumi saprot – lai motivētu darbinieku, pašam vadītājam jābūt motivētam un arī jāprot to darīt.

Vadītājiem bieži vien kļūdās savos uzskatos par to, kas ir vajadzīgs un ir svarīgākais viņu darbiniekiem. Ja agrāk varēja galvenokārt iztikt tikai ar algas pielikumu vai paaugstināšanu amatā, tad tagad darbiniekiem svarīgākais kļūst attieksme un iekšējā darba motivācija.

Neviens vadītājs nevar padarīt darbinieku produktīvu. Vadītāji var paātrināt darbinieku talantu attīstību un tiekšanos uz izvirzītajiem mērķiem, taču gribasspēkam ir jābūt no paša darbinieka puses. Vadītājs, kas saprot savus darbiniekus pieņem viņus tādus, kādi tie ir, ar visām nepilnībām un zina, kā tos uzmundrināt pat agrās rīta stundās un brīžos, kad zūd stimulē darbam.[7, 178.lpp.]

Bieži vien, problēma ir tieši vadītāja darba attieksmē. Ja vadītājs pats nav motivēts, ja viņam pietrūkst entuziasma, padotie to uzreiz sajūt un reaģē. [18, 21.lpp.]

Arī uzņēmuma vadītājam ir jābūt motivētam, jo pretējā gadījumā darbinieki to uzreiz pamanīs un izjutīs. Darbinieki vienmēr izvēlēsies būt uzticīgi motivētam cilvēkam. Ir svarīgi noskaidrot, kāpēc pašam nav šīs motivācijas. Vai par iemeslu nav tas, ka strādā nozarē vai darbojas vietā, kas pašam nepatīk? Augsts pašnovērtējums ir viens no vadītāja panākumu pamatelementiem. Motivēts vadītājs nedrīkst kavēties pie pagātnē pieļautām kļūdām, visu laiku salīdzināt sevi ar citiem, ir jāsaprot, ka jebkurš cilvēks ir savādāks, ir jāapbalvo sevi par labi padarītu darbu, jāuzslavē sevi. Vadītājam vienmēr ir jāatceras, ka viņš savā darba vietā, darbinieku priekšā atrodas kā uz skatuves, darbinieki viņu nepārtraukti vēro. Viss viņa darītais, teiktais tiek ievērots, ņemts vērā. [18,31.lpp.]

Vadītājiem, kuru uzņēmumos ir radušās problēmas, vajadzētu atcerēties, ka viens nav karotājs. Vadītājiem būtu jāinformē darbinieki par uzņēmuma stāvokli, tā iespējām un perspektīvām, un rīkoties tā, lai darbinieki pēc iespējas tiktu iesaistīti problēmu risināšanā. Proti, domāt un rīkoties pašam, paļauties uz darbiniekiem un ļaut arī viņiem domāt un rīkoties.

Džons Edeirs, kas ir visā pasaulē atzīta līderības un līderības attīstības autoritāte līdzīgu principu piemēroja arī motivācijas jomā: 50 % motivācijas nāk no darbinieka puses un 50% no viņa apkārtnes, īpaši no līderības puses. 50:50 likums motivācijā nenorāda precīzu motivācijas dalījumu, vien to, ka nozīmīga motivācijas daļa ir personā un nozīmīga daļa atrodas ārpus tās kontroles. 50:50 likums atgādina vadītājiem, ka viņiem ir svarīga loma cilvēku motivēšanā darbam. No 50:50 likuma izriet, ka cilvēkus var motivēt tikai līdz noteiktai robežai, jo puse motivācijas ir viņu pašu rokās. Motivēt vai stimulēt darbiniekus var dažādos veidos: var solīt atlīdzību par paveikto, var piedraudēt vai mēģināt pārliecināt. [10, 48.lpp.]

Džons Eiders apraksta astoņus motivācijas likumus un principus, kas jāievēro vadītājam, lai spētu motivēt savus darbiniekus.

1. Esiet motivēts Vadītājam ir jābūt entuziasma pilnam. Nevar iedegt uguni ar izdegušu sērskociņu. Nekas nav tik lipīgs kā entuziasms. Lieli darbi nekad nav paveikti bez entuziasma.
2. Izvēlieties cilvēkus, kuri ir augsti motivēti. Ir grūti motivēt cilvēkus, kuri paši jau nav motivēti. Tāpēc meklējiet cilvēkus, kuros jau ir motivācijas pazīmes. Jāveido komanda nevis no cilvēkiem, kuri runā ar entuziasmu, bet no tiem, kuri izrāda dedzību darbā un ir gatavi ieguldīt visas pūles.
3. Izturieties pret katru darbinieku kā pret personību. Teorijas un principi ir piemēroti „vidējam cilvēkam”. Vadītājs nevar uzzināt kā teorijas izmantot saskarsmē ar konkrētu

individu, ja darbinieku neizpētīs un ar viņu nerunās. Tādā veidā vadītājs atklās, kas darbinieku motivē un iespējams arī, kā darbinieka motivācija mainās dzīves laikā.

4. Izvirziet īstenojumus un izaicinošus mērķus. Labākajiem darbiniekiem patīk, ja tos izaicina- viņi labprāt uzņemas sarežģītus, bet paveicamus darbus. [11, 103.lpp.]
5. Atcerieties, ka progress motivē. Visiem vajadzīgas pozitīvas atsauksmes, apliecinājums tam, ka dodamies pareizajā virzienā, jo tas darbiniekus iedrošina nepadoties grūtību priekšā. Ja vadītājs var pierādīt savai komandai un katram tās loceklim, ka progress ir, tas pats par sevi radīs apņēmību doties tālāk pa panākumu ceļu. [11, 107.lpp.]
6. Radiet motivējošu vidi. Vadītājam jāveido komandas gars, un tā ir radoša aktivitāte. Visiem organizācijas vadītājiem vajadzētu strādāt kopā, lai nodrošinātu, ka tā ir interesanta, stimulējoša un izaicinoša darba vieta. Darbinieki jākontrolē tikai tik, cik nepieciešams, jo pārlika kontrole mazina motivāciju. [11, 109.lpp.]
7. Atalgojiet par paveikto. Cilvēkiem piemīt instinktīva taisnīguma izjūta. Reizēm nav viegli nodrošināt vienlīdzību algas un prēmijas izteiksmē, bet svarīgi ir atcerēties, ka sajūta par netaisnīgu atalgojumu negatīvi ietekmē lielāko daļu cilvēku.[11, 111.lpp.]

Apkopojot šajā nodaļā iepriekšteikto, darba autors secina, ka tieši veiksmīga vadītāja darbība uzņēmumā ir priekšnosacījums uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Motivācija ir viena no galvenajām vadības funkcijām. Jebkurš darbinieks varēs pieņemt un pārciest grūtības ja viņš būs motivēts. Šī brīža ekonomiskajā situācijā par motivēšanu ir jādomā pastiprināti, jo galvenais motivātors ir alga, kas var kļūt darbiniekiem neapmierinošs. Svarīgākais ir tas, lai darbinieks būtu informēts par ko saņem un cik saņem. Tieši tādēļ nākamajā apakšnodaļa darba autors aplūkos galvenos darbinieku motivēšanas veidus.

2. DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS VEIDI

2.1. Materiālā motivēšana

Cilvēkus motivē daudzi faktori, to skaitā sasniegumi, atzinība par sasniegto, darbs pats par sevi, kā arī izaugsme vai paaugstinājums darbā. Viens no primāri svarīgākajiem elementiem cilvēka eksistencei un komfortam, ir atalgojums, kas stimulē mērķa sasniegšanu. Atalgojums ir līdzeklis, kā apmierināt ļoti daudzas vajadzības.

Kā jau norāda pats nosaukums, ar monetāro motivēšanu mēs saprotam visus tos atalgojuma sistēmas elementus, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par paveikto finansiālā izteiksmē. Protams, vislielākais izmaksu īpatsvars kopīgajā monetārā atalgojuma komponentu grupā ir mēneša amata alga, kas noteiktas fiksētas un garantētas finansiālās atlīdzības veidā ir stabilā atalgojuma daļa [12,164.lpp.]

Nauda kā motivēšanas paņēmiens ir tieši tā, kas saskaņā ar aplūkoto Maslova vajadzību hierarhiju apmierina zemākas vajadzības, kuras ir cilvēkam prioritāras- slāpju remdēšana, ēšana, pajumte. Tālāk jau ar naudu ir saistītas arī kulturālo, komforta, informācijas ieguves, saziņas vajadzību apmierināšana un citas. Nauda var radīt lielisku motivāciju, bet diemžēl tā var arī motivācijai kaitēt. Viss atkarīgs no tā, kā naudu izmanto. Paaugstināšana amatā, naudas prēmija vai algas pielikums- tas ļauj darbiniekam saprast, ka viņa ieguldījums darbā tiek augstu vērtēts un ir nozīmīgs. Nauda ir svarīga, jo tā apmierina nepieciešamākas cilvēka vajadzības. Darba samaksa ir galvenais faktors, ar ko uzņēmums var piesaistīt darbiniekus, kaut arī nozīmīgs ir interesants darbs, izaugsmes iespējas un uzņēmuma reputācija. Darbiniekiem ir svarīgi, lai saņemtā darba alga būtu taisnīga un godīga.

Atalgojuma sistēma ir viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadības teorijā un praksē. Atalgojums šā vārda paplašinātā nozīmē skar tādas būtiskas darba devēja un ņēmēja attiecību sastāvdaļas kā lojalitāti, gandarījuma izjūtu par darbu un savstarpējo uzticību. Izstrādājot atalgojuma sistēmu, vispirms ir jāapsver, kādi būs tās mērķi uzņēmuma darbības kontekstā. Atalgojuma sistēmai jābūt vienkāršai un viegli saprotamai, lai būtu redzama skaidra saikne starp darbinieka vai darbinieku grupas ieguldīto darbu un saņemto samaksu. Grāmatas „Personāla atlase un novērtēšana” autore J. Boitmane iesaka atalgojuma sistēmu veidot caurspīdīgu, bet ne publisku.

Motivācijas sistēma Iedalās 3 daļās: pamatalga, mainīgā darba alga un piemaksu sistēma. Jo motivācijas sistēma tiek domāta kā piemaksa pamatalgai par izcili padarītu darbu. Tieši tāpēc darba autors sīkāk aplūkos atalgojuma sistēmu.

Atalgojuma daļa, kas saistīta ar darbinieka darba rezultātiem vai kvalitāti, kompānijas peļņas vai apgrozījuma rādītājiem, biznesa plānu izpildi un attīstības dinamiku, tiek saukta par

atalgojuma mainīgo daļu. Tieši šai atalgojuma daļai ir būtiska nozīme īstermiņa jeb operatīvajā personāla motivācijā, un šo atalgojuma daļu ikdienā var izmantot tiešie vadītāji, lai sekmētu savus darba rezultātus. Tātad atalgojuma mainīgā daļa nav garantēta, nav stabila, tā ir kā papildu labums, ko darba devējs sniedz darba ņēmējam, lai viņu motivētu, un šī atalgojuma daļa nav garantēta (var būt un var arī nebūt). [12, 165.lpp.]

Atalgojuma mainīgās daļas veidi:

1. *Īstermiņa prēmijas* parasti ir maksājumi par īsāku laikposmu nekā viens gads, tās ir visas ceturkšņa vai mēneša prēmijas. Šī shēma ir grūti administrējama, jo bieži jāveic darbinieku sasniegumu novērtēšana un izmaksu saskaņošana ar vadību, taču tā ir motivējoša, it īpaši kompānijās, kas maksā mazākas algas nekā vidēji tirgū vai nozarē, tādejādi tiek labi stimulēta īstermiņa motivācija.

2. *Ilgtermiņa prēmija* ir gada un ilgāku periodu maksājumi par noteiktiem sasniegumiem darba kvalitātes un apjoma ziņā. Šī shēma ļauj motivēt personālu ilgtermiņā un ir vispopulārākais prēmiju veids finanšu sektorā (reālā izmaksa notiek pēc finanšu gada beigām un auditēto rezultātu apstiprināšanas akcionāru pilnsapulcē), kā arī visos ārvalstu uzņēmumos. Šo shēmu izmanto vairākums uzņēmumu gan darbinieku, gan arī vadītāju ilgtermiņa motivēšanai. [13, 165.lpp.]

3. *Individuālās prēmijas* ir vienreizējs maksājums konkrētam darbiniekam par izcili paveiktu darbu, piemēram, ieviestu jaunu produktu, pabeigtu projektu. Šā tipa prēmija nodrošina kompānijas elastību un spēju novērtēt unikālu, izcilu rīcību. Šīs prēmijas piešķiršana prasa adekvātu komunikāciju: personālam jāpaskaidro, kādēļ tieši konkrētais darbinieks no kompānijas saņem attiecīgo balvu.

4. Svētku prēmijas, kas faktiski zaudē savu mainīgā atalgojuma statusu, jo svētki – Ziemassvētki vai Lieldienas - pienāk neatkarīgi no katras kompānijas peļņas un attīstības rādītājiem. Šīs prēmijas darbinieki uzskata par nemainīgu atalgojuma daļu, un, ja reiz kompānija tās sākusi maksāt, tad izmaksu pārtraukšana var izraisīt motivācijas kritumu. [12, 166.lpp.]

5. *Virsstundu apmaksa*: ja darbinieks pēc darba devēja rīkojuma veic pienākumus ārpus normālā un līgumā atrunātā darba laika, tad darba devējs maksā par virsstundām saskaņā ar likumdošanu (divkārtšā apmērā).

6. *Autotransporta kompensācijas*: ļoti populārs veids kādā kompānijā vai izmantot darbinieka personīgo autotransportu biznesa pienākumu veikšanai. Parasti tā ir autotransporta nomas maksa, degvielas apmaksa un tehniskās apkopes izdevumi, kas tiek kompensēti ar noteiktu summu vai limitu, kurš ir atkarīgs no veicamā darba apjoma, kā arī no darbinieka amata statusa organizācijā. [12, 167.lpp.]

7. *Telefona izmantošanas kompensācija* ir mobilā telefona izmantošanas limits kā darba devēja fiksēts maksājums darbiniekam katru mēnesi. Darba devējam būtu rūpīgi jāizvērtē katra amata nepieciešamība pēc mobilā telefona izmantošanas limita un attiecīgā limita apjoms, jo telefona lietošanas kontroles iespējas nav lielas, taču izmaksas gan.

8. *Maksājumi par laiku, kad netiek strādāts*: ar laiku, kad netiek strādāts mēs parasti saprotam apmaksātu atvaļinājumu, bērna kopšanas atvaļinājumu, pirmsdzemdību un pēcdzemdību atvaļinājumu, kā arī slimošanas laiku (daļēji). Te pieder arī piespiedu dīkstāve, ko darba devējs kompensē darbiniekam saskaņā ar likumdošanu, un brīvdiena sakarā ar asins donora pienākumu veikšanu. Visi periodi, kas tiek apmaksāti saskaņā ar likumdošanu kā par laiku, kas netiek pavadīts darbā, ir rūpīgi jāuzskaita un jākompensē, ievērojot visas likumdošanas normas. Šie maksājumi atspoguļo valsts un darba devēja sociālās aprūpes līmeni attiecībā pret saviem pilsoņiem un darbiniekiem, tādejādi tie spēcīgi ietekmē drošību un stabilitāti un stimulē ilgtermiņa motivāciju. [12, 168.lpp.]

9. *Komisijas un procentu maksājumi*: kompānija var izmaksāt darbiniekiem zināmus procentus no savas gada peļņas vai komisijas maksājumus no darījumu apjoma vai piesaistīto klientu skaita. Šis ir uz biznesa rezultātu novērtēšanu veikts maksājums un pēc savas motivējošās būtības maz atšķiras no speciālajām amatu prēmijām.

10. *Pensiju fondi*: darbiniekiem Latvijā iesaistoties trešā līmeņa pensiju sistēmā, ir iespējama arī dalība kādā privātā vai publiskā pensiju fondā, kurā viņa darba devējs veic regulāras iemaksas saskaņā ar pušu vienošanos, tādejādi veidojot uzkrājumus personālpensijai. Šis ir ļoti motivējošs maksājums, īpaši noteiktā vecuma grupā (sākot no 40 gadiem), tas veicina darbinieku ilgtermiņa motivāciju un labi papildina atalgojuma paketi izciliem speciālistiem, vadītājiem un uzņēmuma vērtīgākajiem, jeb tā sauktajiem *atslēgas* darbiniekiem.

11. *Atlīdzība, aizejot no kompānijas (parašuts, zelta parašuts)*: uz darba devēja un darbinieka abpusējas vienošanās pamata veikt vienreizējs, kompensējošs maksājums, kuru darba devējs izmaksā darbiniekam aizejot no organizācijas, parasti pēc darba devēja iniciatīvas. [12, 169.lpp.]

Materiālie stimuli pamudina darbiniekus ātrāk sasniegt izvirzīto mērķi, bet tai pat laikā naudas stimuli ar laiku pārstāj radīt motivāciju, turpretim atzinība starp darba devēju un darbinieku veido saites, kuru pamatā ir cilvēciskās pamatvērtības: nepieciešamība pilnvērtīgi sadarboties ar citiem cilvēkiem; nepieciešamība labi tikt galā ar darbu un priecāties par panākumiem; nepieciešamība saņemt atzinību no sociālajā hierarhijā augstāk stāvoša vērtētāja par strādāšanu pēc vislabākās sirdsapziņas. Tieši tāpēc autors nākošajā apakšnodaļā aplūkos nemateriālos motivācijas veidus.

2.2. Nemateriālā motivēšana

Motivētie darbinieki ir uzņēmuma lielākā vērtība, viņi ir tendēti uz kvalitatīvas produkcijas ražošanu un pakalpojumu sniegšanu un uzņemas atbildību par sava darba kvalitāti. Ar nožēlu jāatzīst, ka lielākās daļas uzņēmumu vadītāji uzskata, ka galvenais darbinieku motivācijas faktors ir darba samaksa. Tiek ignorēti un uzskatīti par liekiem nemateriālie darbinieku motivācijas instrumenti.

Nemateriālais mainīgais atalgojums raksturojams kā dažādu veidu labumi, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par ieguldīto laiku un pūlēm, darba rezultātu un kompetenci. Faktiski visi šie elementi ir mainīgas dabas. Tas nozīmē, ka tie ir atkarīgi no iepriekš noteiktiem kritērijiem darba novērtēšanā.

Parasti nemonētārajā atalgojumā ietver šādus komponentus vai to elementus:

1. *Autotransportu*: tā ir kompānijai piederošas automašīnas piešķiršana lietošanā, slēdzot līgumu par šīs automašīnas izmantošanas nosacījumiem. Parasti autotransportu piešķir augstākā līmeņa vadītājiem un amatu izpildītājiem, kuri apkalpo un konsultē augsta līmeņa klientus. Arī dažādu produktu izplatītājiem ārvalstu kompāniju reģionālo menedžeru statusā kompānijas automašīna ir būtisks nemonētārais motivators. Šīs organizācijai ir dārgs personāla motivēšanas elements, un pēdējā laikā to aizstāj automašīnas noma no darba ņēmēja, slēdzot attiecīgu nomas līgumu un izmaksājot auto izmantošanas kompensāciju par degvielu un tehnisko apkopi, kā arī nomas maksu. Šādā gadījumā motivēšanas elements pārvēršas par monetāro un saucas *piemaksa par automašīnu*;

2. *Atvieglumus*: tie ir visdažādākie labumi sākot no apmaksātām mājām un bērnauklēm un beidzot ar ceļojumu izdevumu apmaksu, kā arī vitamīnu un piena piešķiršanu darbiniekiem veselībai kaitīgos darba apstākļos. Arī šofera pakalpojumi kādai no kompānijas amatpersonām ir atvieglojums. Faktiski darba devēja fantāzija šajā jomā ir neierobežota, un viss, ko darba ņēmējs vērtē kā pievilcīgu un darba rezultātus uzlabojošu, arī varētu tikt piedāvāts, ievērojot, protams, likumdošanas un morāles normas;

3. *Apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības*: ja šos atvieglumus neparedz veselības apdrošināšanas polise (tai būtu jābūt ļoti kompleksai un vērtīgai polisei), tad tos var piešķirt kā atsevišķu atvieglojumu īpaši motivējamām amatu grupām. Tas šobrīd ir viens no vispieprasītākajiem atvieglojumiem darba tirgū; [12, 170.lpp.]

4. *Veselības, sporta un kultūras aktivitātes*: motivators, kurš vēršas plašumā un pieņemamā spēkā tieši pēdējā desmitgadē, uzsverot neformālas komunikācijas lomu personāla motivēšanā. Labi justies, būt veselam un priecīgam ir stilīgi, to veicina darba devēji un novērtē darba ņēmēji. Tieši šis motivēšanas veids tiek uzskatīts par komandas saliedēšanas

veicinātāju. Tajā ietilpst dažādu veidu neformālie pasākumi (balles, pirtis, pikniki), kurus darba devējs finansē saviem darbiniekiem, kā arī dažādi koncertu un teātru apmeklējumi, sporta svētki un tamlīdzīgi pasākumi.

5. *Apmācību un komunikācijas pasākumus*: visu veidu attīstības un apmācības pasākumi, sākot ar tiešajam darbam nepieciešamo profesionālo apmācību gan kompānijas mācību centrā, gan arī ārpus tās un beidzot ar vispārīzglītojošo apmācību, kas attīsta personību un ceļ darbinieku inteliģences un kultūras līmeni (šos argumentus gan ir grūti izmantot, aizstāvot prāvās mācību izmaksas budžetā). Par ļoti motivējošiem darbinieku vidū tiek atzīti augstākās izglītības finansēšanas pasākumi, apmaksājot pilnu maģistrantūru vai atsevišķus kursus organizācijas biznesam radniecīgā nozarē;

6. *Izaugsmes iespējas*: šis ir viens no populārākajiem bonusu, kas faktiski līdzvērtīgs apmācībai un personiskās attīstības stimulēšanai, tikpat nepieciešams kā amata alga; [12, 171.lpp.]

Šeit noteikti var pieminēt arī atzinību, kas ir viens no spēcīgākajiem stimuliem. Cilvēkiem jāzina ne tikai tas, cik veiksmīgs ir viņu veikums, bet arī tas, ka darba rezultāti tiek atzinīgi novērtēti. Tomēr uzslavas jālieto apdomīgi un tām jāatbilst reāli gūtiem sasniegumiem. Īpaši svarīgi ir, lai darbinieks saņemtu pateicību par ieguldījumu. Atzinības paušanas līdzekļi ir paaugstinājums, iesaistīšana nozīmīgākos projektos, darba iespēju paplašināšana, padarot to interesantāku un ražīgāku, kā

arī dažādi statusa vai novērtējuma simboli. [6, 344.lpp.]

7. *Darbu prestižā kompānijā*: finanšu sektors, konsultācijas, juridiskie pakalpojumi un darbs starptautiskos uzņēmumos ir tas, ko parasti saprot ar darbu prestižā organizācijā. Talantīgākie augstskolu absolventi jau mācību laikā bieži vien saņem no starptautiskiem un finanšu sektora uzņēmumiem piedāvājumus karjeras uzsākšanai. Šis elements tiek augstu novērtēts jaunu un ambiciozu darbinieku vidū, kuri rūpīgi plāno savu CV un karjeras attīstību;

8. *Elastīgu darba laiku*: Latvijas Darba likums neparedz plašas iespējas variēt darba laiku, lai gan Eiropas Savienības valstīs, piemēram, Lielbritānijā uzkrāta laba pieredze dažādu elastīgu darba laiku risinājumu piedāvāšanā. Vispopulārākais elastīgais darba laiks ļauj pašiem darbiniekiem izvēlēties kādā režīmā strādāt (zināmi ierobežojumi gan pastāv), galvenais jābūt darba rezultātam. [12, 172.lpp.]

9. *Kompānijas produktu un pakalpojumu piešķiršana ar atvieglojumiem*: iespējamās visdažādākās variācijas, sākot ar bankas pakalpojumu atvieglojumiem bankas darbiniekiem (pazeminātas kredītu un overdraftu saņemšanas likmes) un beidzot ar svaigi ceptām smalkmaizītēm un konfektēm attiecīgajās ražotnēs strādājošajiem;

10. *Dāvanas*: iespēju daudzveidība atkarībā no gaumes, finansiālajām iespējām un motivēšanas mērķiem. Te pieder arī Ziemassvētku dāvanas bērniem, kuras ir ļoti populāras Latvijas kompāniju vidē.

11. *Uzņēmuma atpazīstamība*: Darbiniekiem ir svarīga kompānijas pievilcība un darba ņēmēju biznesa sasniegumi, attieksme pret personālu, kā arī darba vides sakārtotība. Uzņēmumam ir jā rūpējas par sava labā tēla saglabāšanu, jo šī tēla sagraušana var būt ļoti ātrs process. Uzņēmuma prestižs noslīdētu talantīgāko darbinieku acīs un attiecīgā kompānija paliktu aiz borta cīņā par labākajiem cilvēku resursiem. [12, 173.lpp.]

Galvenās kļūdas, izvēloties motivēšanas metodes:

- monetārie bonusi nav vienīgie noteicošie, kas izraisa darbinieku apmierinātību un gandarījumu, bieži vien dominē nemonetārie atalgojuma elementi;
- māksla ir motivēt ilgtermiņā: ilgtermiņa prēmiju shēmas un izaugsme, apmācība, darba bagātināšana;
- agresīva kritika un nesavaldība: "motivācijas kaps";
- pareiza kritika: veids, kā uzlabot darba sniegumu un samazināt kļūdu skaitu;
- pārmērīgi tuvas attiecības ar darbiniekiem: sociālo lomu un robežu nojaukšanas risks;
- elektroniskā komunikācijas: darbinieki jūtas neapbrūpēti;
- efektīva informācijas apmaiņa un regulāra pozitīva komunikācija: vislabākā nemonetārā motivēšana;
- iekšējās atlases aktivizēšana: stimulē izaugsmi;
- prēmiju sasaiste ar darba rezultātu novērtēšanu: vienmēr kāds jutīsies netaisnīgi novērtēts vai slikti atalgots;
- „pārmaksātie” un „neapmaksātie”: risks biznesam;
- nesolīt to, ko nevarēs izpildīt, un nedraudēt ar to, ko reāli nedarīs. [12, 180.lpp.]

Pēc šajā apakšnodaļā iegūtas informācijas, bakalaura darba autors secina, ka cilvēkus motivē daudzi faktori, to skaitā sasniegumi, atzinība par sasniegto, atbildība, izaugsme vai paaugstinājums amatā un „protams, darba alga.

2.3. Demotivācija

Tradicionāli, vadības teorijā motivāciju apskata no divām perspektīvām:

- kā procesu, lai sasniegtu personīgos mērķus un organizācijas mērķus;
- kā kopējo dzinējspēku, kas motivē cilvēkus ieviest dažādas darbības.

Nezinot darbinieku mērķus ir bezjēdzīgi izstrādāt viņiem motivācijas sistēmu. Lielākā daļa uzņēmuma vadītāju uzskata, ka cilvēks strādā tikai naudas dēļ. Neizpratne par darbinieku mērķiem ir viens no iemesliem, kas noved uzņēmuma personālu līdz demotivācijai.

Demotivācija ir kā atpakaļgaita motivācijai, kas neizraisa darbiniekos nekādus stimulus un vēlēšanos strādāt tā, lai sasniegtu savus un uzņēmuma mērķus. Demotivācijas process nenotiek uzreiz, bet gan pakāpeniski. Neskatoties uz to, katra cilvēka reakcija uz to ir individuāla. Tiek izdalīti 3 demotivācijas etapi:

1. Neliels uztraukums, kas raksturojams, kā darbinieku apjukums. Viens no jautājumiem, kas šādā brīdī rosās darbinieku galvās ir : „Ar ko ir saistīts šis diskomforts? Ar mani, vadību vai organizāciju kopumā?” Tāpēc uzņēmuma vadītājiem jābūt koncentrētiem uz darbinieku izmaiņām uzvedībā un darba produktivitātē, lai laicīgi to novērstu.

2. Neapmierinātība, kas izpaužas kā vadības rīkojumu ignorēšana, agresivitāte, izvairīšanās no pienākumiem. Šajā etapā darbinieki arvien vairāk zaudē motivāciju un sāk domāt par jaunas darba vietas meklēšanu.

3. Darbiniek atsvešināšanās. Darbinieks vairs neizraisa interesi pret darbu, bet strādā tikai pienākuma pēc. Vīlies vadības darbā un organizācijā kopumā, viņš vairs nevēlās strādāt šajā uzņēmumā.

Demotivācija ir vadītāju darbība vai bezdarbība, kas noved pie zaudējumu personāla sniegumu un samazina uzņēmuma rentabilitāti kopumā. Darbinieku demotivācijas iemesli var būt dažādi. [30]

Ja darba specifika nesniedz iespējas attīstīties un īpašus rezultātus, vienveidīgā darbība pēc kāda laika apstādina iekšējo motivāciju, lielākoties tas notiek ar tiem darbiniekiem, kuriem nepatīk vienveidība un rutīna. Izanalizējot savu darba laiku, darbinieks saprot to, ka izņemot regulāri saņemamo darba algu, viņš vairs nesaņem absolūti neko. Vissāpīgāk tas ir radošo profesiju pārstāvjiem, tāpēc šādām situācijām pēc autora domām ir jāmeklē risinājumi.

Demotivāciju izraisa tieši pats darbs, kurš ir strukturēts tā, ka gala rezultāts ir redzams tikai pēc samērā ilga laika perioda. Iespējams, var paiet pat vairāki gadi līdz tam laikam, kad darbinieks ieraudzīs sava darba augļus. Darbiniekiem, kuriem ir vienveidīgs darbs, ir jācenšas dot iespēju strādāt pie dažādus un īslaicīgus darbus. Šādas izmaiņas novērš rutīnu un sniedz iespēju apgūt ko jaunu.

Vajadzība pēc kaut kā, raisa cilvēkos enerģiju darboties. Tieši vajadzības pamudina cilvēku darboties konkrētā virzienā un tieši darbs ļauj apmierināt ļoti plaša spektra vajadzības : darba algā, sociālajos kontaktos un savstarpējās attiecībās, panākumos un veiksmē, varā un

ietekmē.[31] 2.1. tabulā darba autors atspoguļo demotivācijas iemeslus un klasiskās teorijas piekritēja A.Maslova vajadzību piramīdas salīdzinājumu, kas tad var izraisīt demotivāciju.

2.1.tabula

Demotivācijas cēloņu un cilvēka pamatvajadzību salīdzinājums [32]

<i>Galvenās cilvēka vajadzības</i>	<i>Demotivācijas iemesli</i>
Fizioloģiskās vajadzības	Zems atalgojums Nav iespējams savienot privāto dzīvi ar darbu
Vajadzības pēc drošības	Ļoti bieža sodu pielietošanas sistēma
Sociālās vajadzības	Nepastāv piederības sajūta uzņēmumam Vadības stils Sliktas attiecības ar kolēģiem un darba vadītāju
Atzišanas vajadzības	Darbinieku talanta neievērošana. Ideju un iniciatīvu ignorēšana Nepastāv darbinieku panākumu un rezultātu novērtēšana no vadības puses Nav karjeras izaugsmes iespēju Sodu sistēmas pielietošana
Pašizteikšanās vajadzības	Nepastāv panākumu un profesionalitātes sajūta. Darba pienākumi neatbilstoši izglītības līmenim. Garlaicīgi un vienmuļi darba pienākumi. Zema uzticēšanas pakāpe.

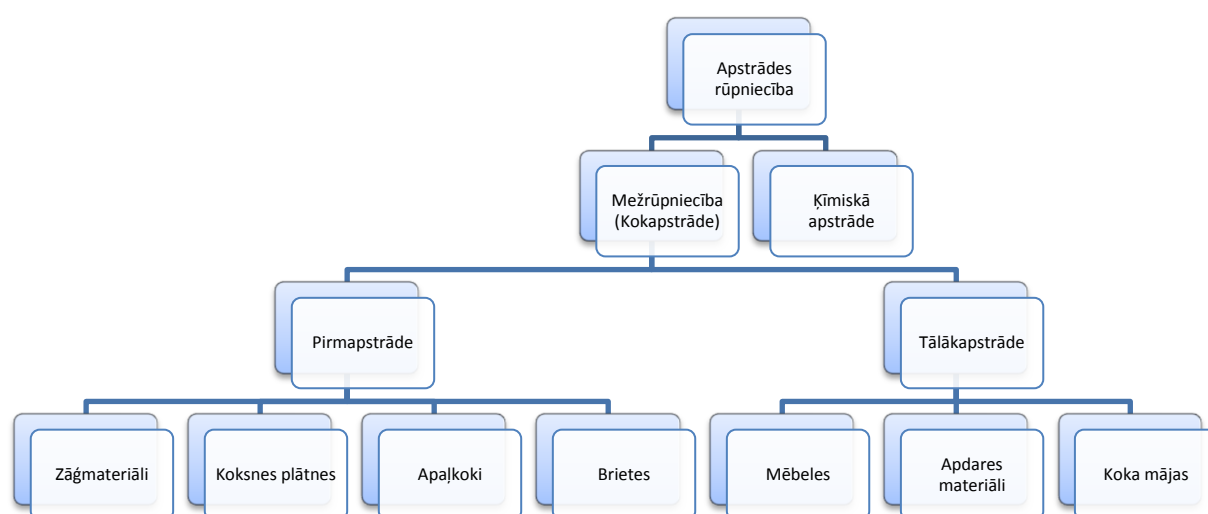
Pēc šajā apakšnodaļā aplūkotās informācijas darba autors secina, ka cilvēka vajadzības ir tās, ka virza viņu darboties konkrētā virzienā. Jebkuram cilvēkam gribas rast sev iespēju pašapliecināties un ir jāredz izaugsmes iespējas. Ja tā arī nav iespēja pārvietoties pa karjeras kāpnēm, tad vismaz sajūta, ka esi nepieciešams, cilvēkam var būt izšķiroša. Katram no mums ir savi motivatori, kādēļ mēs strādājam vienā vai otrā darbā, taču papildus pašu iedvesmai, ir jājūt arī atsauksme un novērtējums no vadības puses, jo pretējā gadījumā tas viss noved pie darbinieku demotivācijas un jaunu darba iespēju meklēšanas.

3. KOKAPSTRĀDES NOZARES RAKSTUROJUMS

3.1. Kokapstrādes nozare Latvijā

Kokapstrāde ir lielākā apstrādes rūpniecības nozare Latvijā, un bez tās produkcijas būvniecības nozares pastāvēšana nemaz nav iedomājama. Kokapstrādes nozare Latvijā ir viena no spēcīgākajiem tautsaimniecības balstiem. Tajā kopumā strādā vairāk nekā 2500 dažādu uzņēmumu, kas kopumā nodarbina aptuveni 59 000 strādājošo.

Meža nozare iedalās mežsaimniecībā un apstrādes rūpniecībā. Apstrādes rūpniecības iedalījums ir apskatāms 3.1.attēlā.



3.1.att. Apstrādes rūpniecības iedalījums

No kokrūpniecības apjomiem apmēram divas trešdaļas veido eksports, bet vienu trešdaļu vietējais tirgus. Eksporta tirgu vara iedalīt trīs grupās. Pirmā — apaļkoks, kas tiek izvests no Latvijas. Tā ir papīrmalka jeb tievās dimensijas koksne. Jau gadus piecus Latvija vairs neeksportē zāgbaļķus lielos apjomos, jo tos galvenokārt pārstrādā augstākas pievienotās vērtības produktos. Otrā grupa — zāgmateriāli, ko nereti gluži nepamatoti dēvē par zemas pievienotās vērtības produktiem. Lai gan tie ir materiāls vienu soli pirms iebūvēšanas mājā. Latvijā koka mājas ceļ retāk, tāpēc zāgmateriāli tiek eksportēti uz tām valstīm, kur tirgus ir aktīvāks un pieprasījums lielāks, līdz ar to tiek izvesta augstas kvalitātes produkcija. Trešā grupa ir materiāli ar augstu pievienoto vērtību — mēbeles, karkasa mājas, koka logi, durvis u.c. Salīdzinot ar iepriekšējām divām grupām, pēdējās apjomi ir mazāki, un te nu izaugsmes iespēju netrūkst. Mēbeles vairāk tiek eksportētas uz Dāniju un Vāciju, papīrmalka ceļo uz

Skandināviju, zāģmateriāli uz Lielbritāniju, bet augstākas pievienotās vērtības produkti — uz dažādām Centrāleiropas valstīm.

Latvijas tirgus ir ļoti nozīmīgs mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. Pusi no Latvijas apaļkoku pārstrādes tirgus aizņem lielākās zāģētavas. Tādējādi mazs uzņēmumu skaits veido lielu tirgus daļu. Taču lielākie uzņēmumi pārsvarā strādā ārvalstu tirgum, savukārt mazie un vidējie — vietējam. Grūtāki laiki pienākuši arī tiem vidējiem uzņēmumiem, kas nebija spēcīgi nostiprinājušies eksporta tirgos. Agrāk daudzi uzņēmumi strādāja divās vai pat trijās maiņās, taču tagad, ja tiek nodrošināta viena pilna maiņa — tas ir labi. Latvijas uzņēmumi savā starpā konkurē pārsvarā tikai resursu tirgū. Galaproduktu tirgū savstarpējās konkurences gandrīz nav, it īpaši, strādājot eksportam.

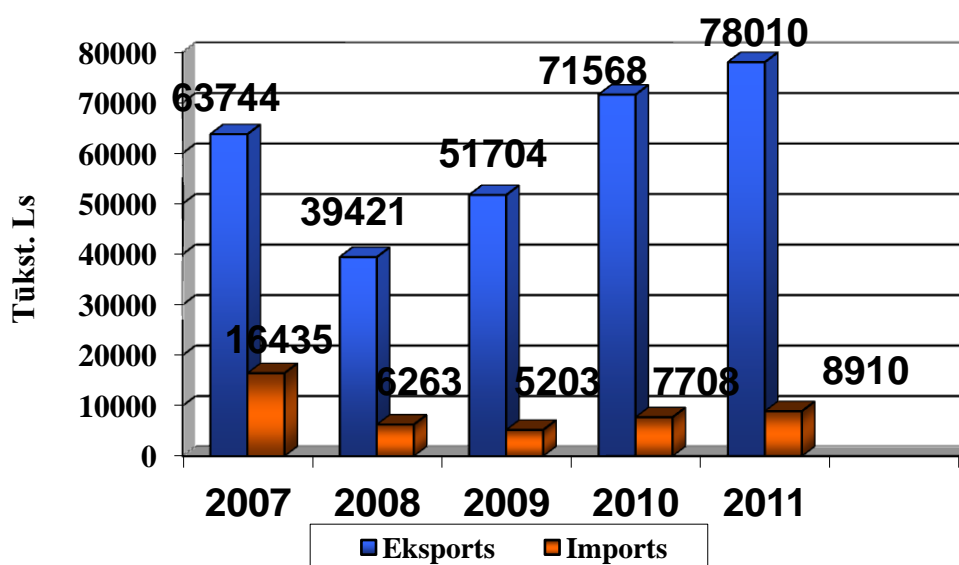
Latvijā pašlaik darbojas astoņas (daļa ar Latvijas kapitālu) kokzāģētavas, kuru gada jauda ir virs 100 000 m³ gatavās produkcijas. Ir vairāk nekā desmit zāģētās produkcijas ražotāji, kuru gada ražošanas apjoms ir 10 000 līdz 75 000 m³. Turklāt šo lielāko skuju koku zāģētās produkcijas ražotāji 2009. gadā, neraugoties uz kopējo recesiju ir guvuši atzīstamu tīro peļņu. CSP dati liecina, ka pieci Latvijas lielākie eksportētāji 2010. gadā uz ārvalstīm izveduši preces vairāk nekā pusmiljarda latu vērtībā. Šajā pieciniekā ietilpst tādi lieli kokapstrādes uzņēmumi kā AS Latvijas Finieris (2010. gada provizoriskais apgrozījums 142.3 milj. EUR; +45%) un SIA Bolderāja Ltd. (2009. gadā apgrozījums – 79.3 milj. EUR), u.c. [37]

Nozīmīga loma ir bērza saplākšņa un tā izstrādājumu ražošanai, kurā Latvija ir viena no lielākajām ražotājām Austrumeiropā. Līdz 2006. gadam praktiski visu papīrmalku eksportēja uz Skandināvijas valstu celulozes rūpnīcām. Taču pateicoties starptautiskā koncerna *Kronospan* investīcijām OSB plātņu ražotnes izveidē, Latvijā ir radīts arī liels papīrmalkas iekšējais patēriņš.

Strauji aug zāģmateriālu ražošana, bet kopumā kokapstrādes nozares attīstību aizvadīto trīs gadu laikā virza augstākas pievienotās vērtības produktu ražošana. Turklāt, jo koks tiek vairāk apstrādāts, šeit pat uz vietas, jo augstāka pievienotā vērtība jeb, citiem vārdiem sakot, – iespēja ārvalstu tirgos nopelnīt vairāk. Nozares eksperti izsaka viedokli, ka Latvijas kokapstrādes uzņēmumi var kalpot kā paraugs citām nozarēm produkcijas vērtības kāpināšanā un sadarbībā. [36] Ja zāģmateriālu ražošana savu maksimumu praktiski sasniedza jau līdz ar pievienošanos ES, tad koksnes izstrādājumu ražošana kopš tā brīža ir pieaugusi vairāk nekā uz pusi, kāpums pret krīzes zemāko punktu ir gandrīz trīskāršs.

Pasaulē, tai skaitā Eiropas Savienībā, ir vērojams pieaugošs pieprasījums pēc šīs nozares produktiem, it īpaši būvniecības materiālu jomā. Ir vērojama arvien pieaugoša attīstība koksnes otrreizējās pārstrādes jomā. Tieši zāģētai produkcijai ir vislielākie produkcijas apjomi

Latvijā un pateicoties lielākam pieprasījumam no zāģmateriālu un celulozes ražotājiem Centrāleiropā un Ziemeļeiropā, ražotāji var palielināt ražošanas apjomus.



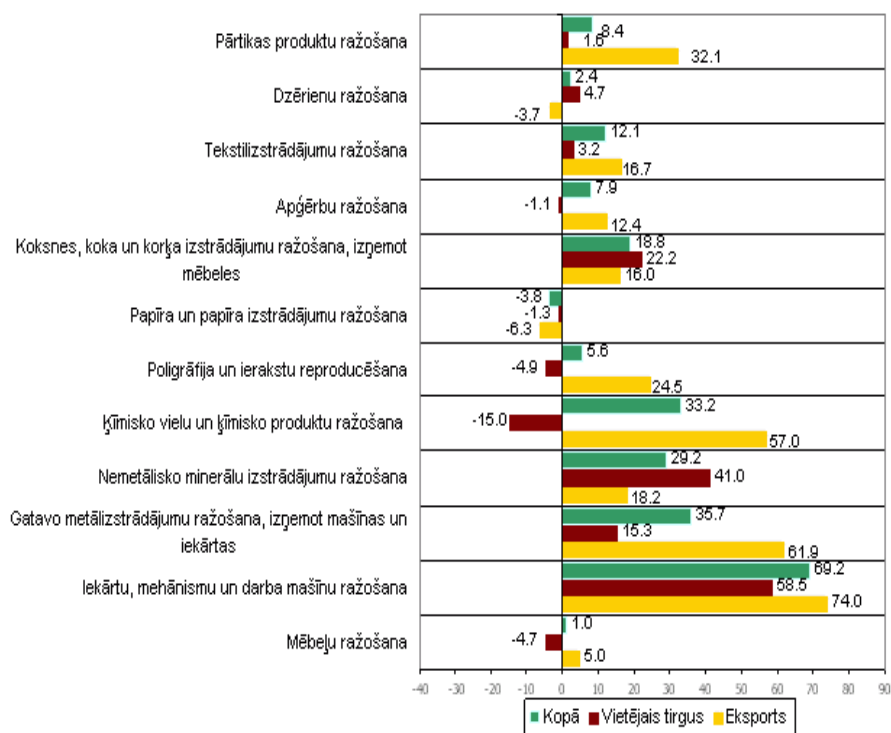
3.2.att. Koksnes un tās izstrādājumu eksports un imports [34]

Latvijas meža nozare 2010.gadā eksportēja produkciju 1.45 miljardu eiro vērtībā, kas bija par 46% vairāk nekā 2009.gadā, kad meža nozares eksporta vērtība bija 995.06 miljoni eiro. Koksne un tās produkcija kopumā 2010. gadā eksportēta 1.28 miljardu eiro vērtībā, kas ir par 51,3% vairāk nekā 2009.gadā. Latvijas ekonomiskā krīze tomēr ir devusi arī kādu labumu, jo uzlabojusi valsts ārējās tirdzniecības bilanci. Lai gan 2010. gadā joprojām vairāk tika importēts nekā eksportēts, tomēr eksporta īpatsvars kopējā ārējās tirdzniecības apjomā pieauga līdz 44,4%, savukārt 2009.gadā šis pieaugums bija vien 37%. Savukārt 2011.gadā eksporta apjoms palielinājās par 1.1 mljrd. eiro jeb 36.9% un importa - par 1.2 mljrd. eiro jeb 34.0%, liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati. [37]

Koksnes un tās izstrādājumu eksports 2011.gada pirmajā pusgadā bija nozīmīgākā Latvijas eksporta nozare, veidojot 18% no kopējās Latvijas eksporta vērtības.

Lielākie eksporta tirgi Latvijas meža nozares produkcijai ir: Zviedrija (18,3% eksporta kopapjoma jeb par 155.3 miljoniem eiro vērtībā), Vācija (11,4% jeb 96.81 milj. eiro) un Lielbritānija (11,3% par 96.19 milj. eiro), liecina CSP dati. [33]

2011.gada novembrī, salīdzinot ar 2010.gada novembri, apstrādes rūpniecības apgrozījums faktiskajās cenās pēc kalendāri izlīdzinātiem datiem pieauga par 17.5%, tai skaitā vietējā tirgū – par 11.3% un eksportā – par 24.5%. (skat.3.3.att.)



3.3.att. Atsevišķu apstrādes rūpniecības nozaru apgrozījuma pārmaiņas 2011.g. novembrī % pret 2010.g. novembri [35]

Pēc attēlā 3.3. atspoguļotajiem datiem var redzēt, ka arī kokapstrādē ir ievērojami pieaudzis apgrozījums gan vietējā tirgū 22.2%, gan eksportā 16%, salīdzinot ar 2010. gada novembri, kopā sastādot 18,8% lielu apgrozījuma pieaugumu koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošanā, izņemot mēbeles. Savukārt mēbeļu ražošanā vērojama diezgan stabila situācija – apgrozījums 2011.gadā ir iepriekšējā gada apjomu robežās, tomēr negatīvu tendenci rāda vietējais tirgus – apgrozījums tajā ir samazinājies par 4,7 %.

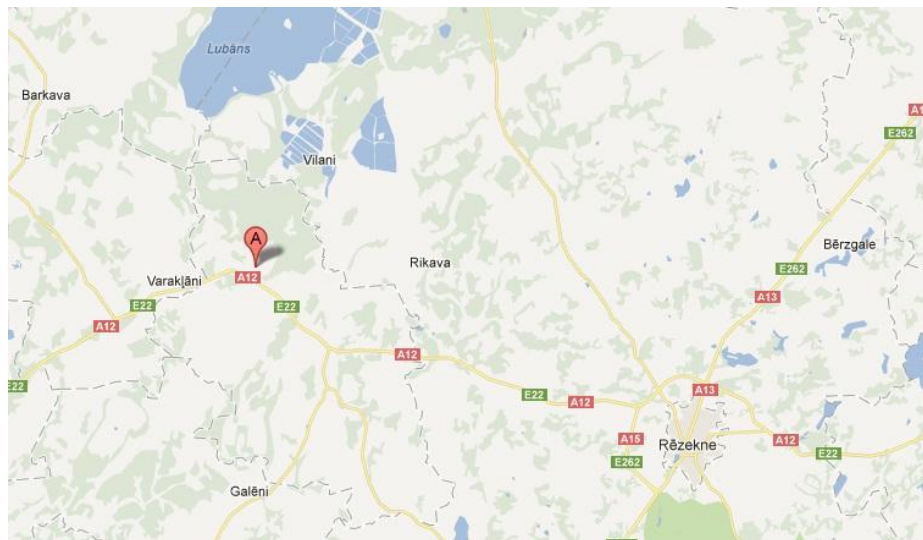
3.2. SIA „X” darbības raksturojums.

SIA „X” tika dibināta 1995.gada 18.decembrī. Galvenie uzņēmuma darbības veidi ir kokmateriālu apstrāde un realizācija, kā arī auto kravu transporta pakalpojumi. Uzņēmuma darbības veids pēc NACE klasifikatora ir:

(DD 20.1) Zāģēšana, ēvelēšana un impregnēšana.

SIA „X” juridiskā adrese ir Rēzeknes rajons, Dekšāres pagasts, Aļņi, p/n "Atspuka". Uzņēmums atrodas viegli pieejamā un stratēģiski izdevīgā vietā – tieši 0,5 km no valsts Rīga - Maskava maģistrāles, tādā veidā nodrošinot netraucētu saimniecisko un vadīšanas darbību. Tuvākās pilsētas ir 15 km attālumā, kas nodrošina ātru un materiāli izdevīgu produkcijas transportēšanu un to piegādes, kā arī viegli iekļaujas infrastruktūrā, atrodoties pietiekami tālu no pilsētām, nenodara kaitējumu cilvēkiem un apkārtējai videi. Uzņēmuma darbība ir saistīta

arī ar pakalpojumu sniegšanu, tādēļ stratēģiski izdevīga uzņēmuma atrašanās vieta tieši pie valsts nozīmes tranzīta ceļa nodrošina ērtāku un ātrāku kokmateriālu iekraušanu un izraušanu, salīdzinoši lētākas ir arī transportēšanas izmaksas.(skat. 3.4.att.)



3.4.att. SIA „X” atrašanās vieta

Pašreizējās ražotnes ēkas tika iegūtas privatizācijas ceļā un pirms nonāca uzņēmuma īpašumā nebija aprīkotas ar kokapstrādes nepieciešamajām iekārtām. Divu gadu laikā tika veikti atsevišķi remontdarbi telpu nepieciešamajām iekārtām. Divu gadu laikā tika veikti atsevišķi remontdarbi telpu piemērošanai ražošanas procesam. Uzņēmums uzsāka aktīvu saimniecisko darbību 1998.gadā. Sākot jau ar 1999.gadu tika uzsākts produkcijas eksports uz Lielbritāniju.

Kopš dibināšana brīža uzņēmums ir veicis nozīmīgus ieguldījumus ražotnes modernizācijā. Uzņēmums pašlaik ne tikai pilnīgi nodrošina sev izejvielu piegādi un gatavās produkcijas transportēšanu, bet arī sniedz transporta pakalpojumus vietējām kokzāģētavām. Šobrīd uzņēmums eksportē produkciju uz Eiropas Savienības valstīm. Tas atjauno savu autotransportu, kas dod uzņēmumam zināmu papildus peļņu. Uzņēmums zāģmateriālus pēc pircēja pieprasījuma uz nepieciešamo piegādes vietu transportē ar savu kokvedēju. Tas ļauj efektīvāk konkurēt iekšzemes tirgū, dod zināmu patstāvību savos lēmumos.

2003.gada beigās uzņēmums iegādājās kompjuterizētu zāģēšanas līniju, kas ļauj uzņēmumam samazināt ražošanas izmaksas (ražošanas procesā rodas mazāk atlieku, mazākas izmaksas remontam), palielinot ražošanas jaudas un uzlabojot gala produkcijas kvalitāti. Uzņēmums ražo kokmateriālus galvenajā kokapstrādes cehā, izmantojot tādas tehnoloģiskās iekārtas un mašīnas kā: darbgaldi, lentzāģmašīnas, zāģi, frēzēšanas un brusošanas agregātmašīnas, slīpmašīnas, transportēšanas konveijeri u.c. (skat.3.5.att.)



3.5.att. SIA „X” tehnoloģiskās iekārtas kokapstrādes ceļā

Darbagaldi ir aprīkoti ar nozāģētā malkas kluča padeves uz skaldītājnazi hidropiedziņu, ar šķērskamanām malkas sagataves padevei uz zāģripu, ar kombinētu pārstādāmu šķēlējnazi. Savukārt horizontālais lentzāģis paredzēts baļķu garenzāģēšanai vajadzīgā biezuma apmalotos vai neapmalotos dēļos vai brusās. Kokmateriālu kvalitāti nodrošina to kaltēšanas process, kas norit uzņēmuma īpašumā esošajā kaltē. (skat.3.6.att.)

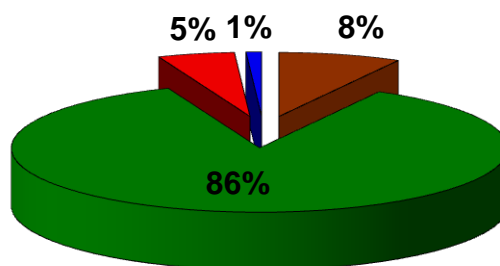


3.6.att. Uzņēmuma kokmateriālu kalte

Tas ir automatizēts atūdeņošanas process, kurā no svaigi zāģētās koksnes ar augstas temperatūras un gaisa plūsmas izmantošanas palīdzību, tiek nodrošināta koksnes izmēru stabilitāte un tiek samazināts koksnes virsmu deformācijas risks. Koksnes žāvēšana norit kamerā gaisa temperatūrā no 40 līdz 110 ° C, bet žāvējot virs 70 °, pazeminās koksnes mehāniskās īpašības. Vidēji šādā kaltē kokmateriāli tiek žāvēti no 20 - 24 h.

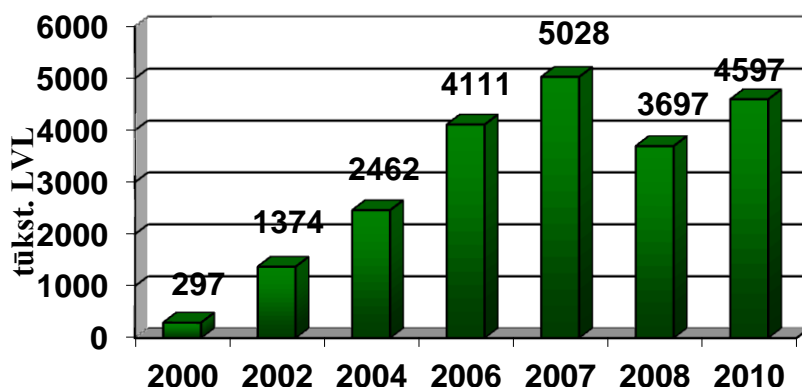
3.2.1. Uzņēmuma ražotā produkcija

Uzņēmums ražo zāģmateriālus, papīrmalku, šķeldu (arī celulozi), kā arī citus kokapstrādes procesā radušos atlikumus – skaidas un mizas. 2010. gadā uzņēmuma ieņēmumi no kokmateriālu realizācijas sastādīja 93,5% no kopējā apgrozījuma, ieņēmumi no šķeldas un zāģu skaidas realizācijas – 6,3%.



3.7. att. SIA „X” produktu realizācija 2010.gadā [36]

Šobrīd zāgmateriāli veido lielāko proporciju uzņēmuma ražojumu klāstā, tie ir 85,7% no apgrozījuma. Otra lielākā produktu grupa ir papīrmalka, kas sastāda 7,8% no 2010.gada apgrozījuma. Ražošanas procesa radušos blakusproduktus uzņēmums daļēji realizē un daļēji izmanto tos uzņēmuma vajadzībām (piemērām, apkurei).



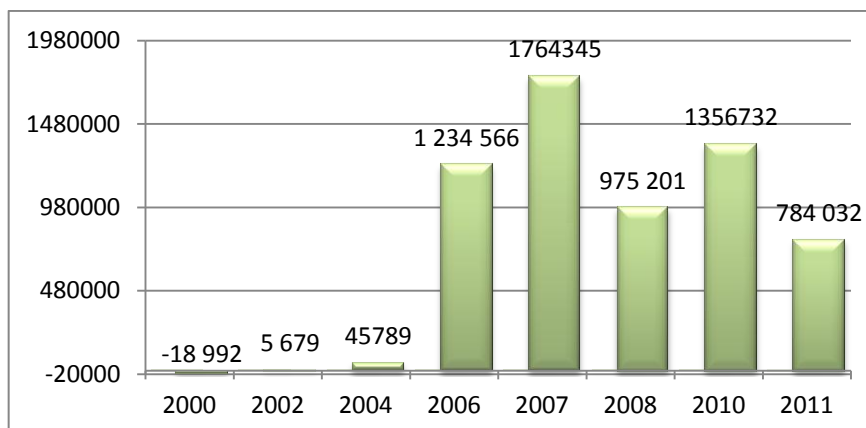
3.8. att. Uzņēmuma apgrozījums, tūkst. LVL [36]

Kā redzams 3.8. attēlā, tad uzņēmuma apgrozījums ir ievērojami audzis. 2002.gadā tas ir pieaudzis par 547% salīdzinot ar 2000 gadu. 2007. gadā uzņēmuma apgrozījums sastādīja 5 milj. LVL, kas ir par 50% vairāk nekā 2004.gadā. 2008.gada finanšu krīze skāra arī SIA „X” darbību. 2008.gadā uzņēmuma apgrozījums samazinājās par 40% salīdzinot ar 2007.gadu.To izraisīja valdības pieņemtie nodokļu paaugstinājumi, kas palielināja uzņēmuma izmaksas. Savukārt 2010.gadā uzņēmuma neto apgrozījums sastādīja 4597 tūkst. LVL, kas ir par 24,34% vairāk nekā 2008.gadā. 2011.gadā tas ir nedaudz samazinājies sasniedzot 3000 tūkst. LVL.

SIA „X” lielākie klienti ir bijuši Rowlinson Timber Ltd (Lielbritānijas koksnes un tās izstrādājumu importētājs), un kokmateriālu tirdzniecības uzņēmums Coartal Timber Products.

Izejvielas – zāģbaļķus – uzņēmums iepērk gan no privātajiem piegādātājiem (meža īpašniekiem), gan ievēd no Krievijas.

3.9.attēlā ir attēloti dati par SIA „X” peļņas izmaiņām no 2000.gada līdz 2011.gadam.



3.9.att. Uzņēmuma peļņa, LVL

Kā redzams attēlā pirmajos 4 gados ir novērojama neliela peļņa, pat arī zaudējumi, kas galvenokārt ir neto apgrozījuma izmaiņu rezultāts un pārdotās produkcijas ražošanas izmaiņu rezultāts. Kopš 2006.gada ir vērojama tendence uzņēmuma peļņai pieaugt, sakarā ar neto apgrozījuma pieaugumu par 2/3. 2010.gada peļņa pieauga par 39% salīdzinot ar 2008.gadu. Savukārt 2011.gadā uzņēmuma peļņa samazinājās 43%.

Uzņēmuma ilgtermiņa mērķi ir nostiprināt savas pozīcijas Lielbritānijas tirgū, lai to panāktu ir jāturpina veikt ieguldījumus ražotnes modernizācijā. Tāpat arī nodrošināt stabilu noietau savai produkcijai un panākt dinamisku izaugsmi, kā arī celt savu konkurētspēju. [36]

SIA „X” galvenie biznesa procesi ir sekojoši:

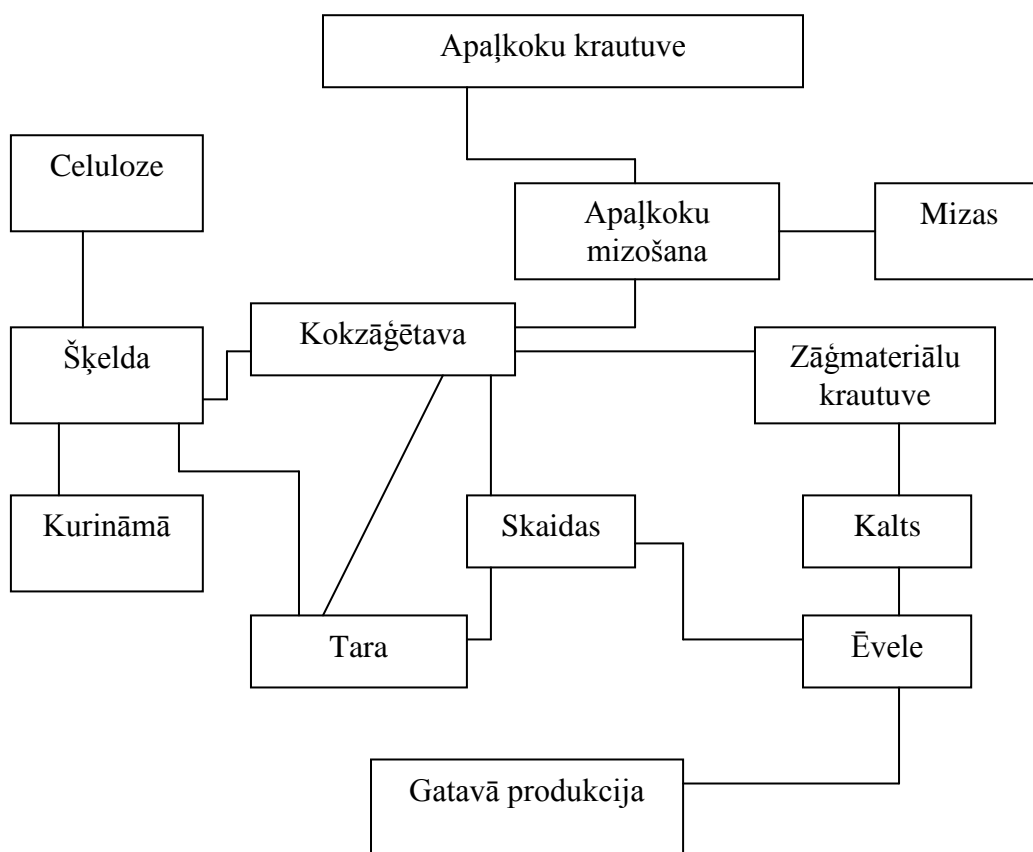
- 1) Ražošanas procesu nodrošināšana (iekārtu tehniskā apkalpošana, iekšējā loģistika),
- 2) Ražošanas izejvielu pasūtīšana un iegāde, sadarbības attiecību uzturēšana ar izejvielu piegādātājiem,
- 3) Ražošanas izejvielu pirmapstrāde,
- 4) Produktu ražošana (dziļāka apstrāde, žāvēšana, ēvelēšana),
- 5) Saražoto produktu glabāšana noliktavā,
- 6) Produktu un ražošanas procesā radušos blakusproduktu realizācija.

Paralēli šiem procesiem pastāvīgi notiek produkcijas kvalitātes un drošības kontrole, jaunu klientu meklēšana, uzņēmuma stratēģiskā attīstības plānošana.

Zāģmateriālu kvalitāti vēē pēc to ārējā izskarta un stiprības. Galvenais, ko uzņēmums cenšas nodrošināt ir koksnes vainu un apstrādes defektu lielumu, daudzumu un galarezultātu samazinājumu, nodrošinot zāģmateriāliem augstākā labuma šķiru. Būtiska nozīme ir kokmateriālu kvalitātei – tas ir īpaši svarīgi, jo lielākā daļa saražoto zāģmateriālu tiek

eksportēta uz Lielbritāniju. Kvalitātes kontrolē uzņēmumā tiek veikta pēc kokmateriālu žāvēšanas: kokmateriāli tiek šķiroti, tiem kas atbilst noteiktām kvalitātes prasībām, tiek uzlikts kvalitāti apliecinošs zīmogs. Lai varētu veikt kokmateriālu šķirošanu. 2001. gadā tika iegūts sertifikāts, lai varētu realizēt savu produkciju Lielbritānijas tirgū.

Uzņēmuma ražošanas process sastāv no apaļkoku apstrādes, to transportēšanas uz kokzāģētavu, kurā tiek gatavoti zāģmateriāli pārdošanai. Procesa sākumā apaļkoki tiek piegādāti uz apaļkoku krautuvi, kur tos izkrauj un izmēra. Tālāk apaļkoki tiek mizoti un transportēti uz kokzāģētavu, kur zāģmateriāli tiek sagatavoti pēc pasūtītāja parametriem. Pēc tam zāģmateriāli tiek nogādāti uz zāģmateriālu krautuvi, kur tos sašķiro pa pakām, un tālāk - uz kaltēm, kur tie žāvēti pirms ēvelēšanas. Beigās gatavā produkcija tiek šķirota, un tai tiek uzlikts kvalitāti apliecinošs zīmogs. Uzņēmuma ražošanas procesā rodas blakus produkti : mizas, šķeldas, skaidas. (skat.3.10.att.)

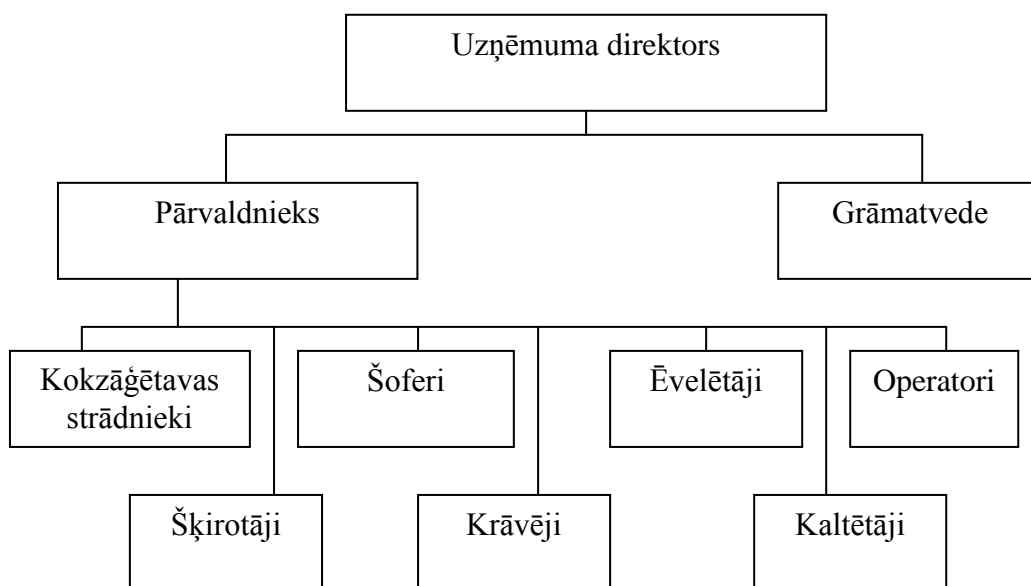


3.10. att. SIA „X” ražošanas procesa shēma [36]

3.2.2. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra

Viens no svarīgākajiem elementiem uzņēmējdarbībā ir personāls un tās veiksmīga izveide. 2001.gadā uzņēmumā strādāja 23 darbinieku, jau 2003.gadā to skaits pieauga gandrīz 2 reizes, kas bija saistīts ar kompjutezizētās zāģēšanas līniju iegādi, transporta parka

palielināšanu, saražotās produkcijas daudzuma pieaugumu. Šobrīd SIA „X” strādā 84 darbinieki.



3.11.att. Uzņēmuma organizatoriskā shēma [36]

3.11.att. atspoguļotā uzņēmuma struktūra ir efektīva un vienkārša, kas neietver sevī dažādus departamentus, līdz ar to lielākā uzmanība tiek vērsta pašiem uzņēmuma darbiniekiem. Uzņēmuma direktors ir galvenais uzņēmuma vadītājs, kura galvenajos pienākumos ietilpst uzņēmumā strādājošo darba organizācija, transporta loģistika, koksnes pieņemšana, uzmērīšana un finansu plānošana. Uzņēmuma direktora rokās koncentrējas gandrīz visa organizācijas vara – viņš ir augstākā līmeņa vadītājs, kas koordinē zemākstāvošo darbinieku darba procesu. Direktors deleģē grāmatvedim pienākumus veikt grāmatvedības uzskaiti uzņēmumā, darbinieku atalgojuma organizēšanu, darba laika uzskaites kārtošanu ar datorprogrammas palīdzību. SIA „X” vadītājs ar varu, kura tam ir piešķirta, piemēram, uzņēmuma komandas resursi un darbinieku talants, ir spējīgs izstrādāt un sakārtot darba procesus, saglabājot skaidru izpratni par uzņēmuma galvenajām prioritātēm – ražot kvalitatīvus un pēc Eiropas Standartiem atbilstošus kokmateriālus, kā arī iedvesmo darbiniekus jaunu rezultātu sasniegšanai. Vadītājs cenšas nodrošināt atgriezenisko saikni ar visiem darbiniekiem, risinot ikdienas darba procesus un radušās problēmas.

SIA „X” ir veikusi visus nepieciešamos pasākumus, lai izveidotu drošu darba vidi. Darbinieki, kas strādā ar ražošanas iekārtām, ir izgājuši darba drošības kursus, ir arī norīkots viens cilvēks, kas ir atbildīgs par drošības pasākumu ievērošanu ražotnē. Visām iekārām ir un tehnikai ir sertifikāti par atbilstību valstī noteiktām drošības prasībām.

4. SIA „X” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PĒTĪJUMA DATU ANALĪZE

4.1. Darbinieku motivācijas analīze izmantojot kvantitatīvo pētniecības metodi – anektēšanu

Lai noskaidrotu darbinieku motivāciju uzņēmumā „X”, bakalaura darba autors izmantoja kvantitatīvo pētniecības metodi – anketēšanu.

Aptauja ir visbiežāk izmantotā pētījuma metode, kas pieder pie kvantitatīvajām pētījuma metodēm. Aptaujas mērķis ir iegūt datus, kuru apstrādes un analīzes rezultātā tiktu iegūta nepieciešamā informācija. [5, 63.lpp]

4.1. tabula

Aptauju metodes [8, 84.lpp.]

Metode	Skaidrojums
Aptaujas pa pastu	Aptaujas anketas respondentiem tiek nosūtītas pa pastu. Dalībnieki aizpilda tās un nosūta atpakaļ. Priekšrocības ir šīs metodes zemās izmaksas, datu objektivitāte. Trūkumi: bieži šādas aptaujas atbalsta mazs cilvēku skaits un pētījuma veicējam nav iespējams kontrolēt respondentus, pastāv iespēja, ka šīs aptaujas aizpilda kāds cits.
Aptaujas pa telefonu	Aptauja tiek veikta pa telefonu. Metodes priekšrocības ir lētās izmaksas un ātrums, kā arī iespēja kontrolēt aptaujas procesu. Trūkums – telefona sakari mēdz būt novecojuši un respondentu uzaicinājumu atbildēt uz jautājumiem uztver kā nevēlamu pārdošanas mēģinājumu.
Rakstiska aptaujas pēc respondentu izvēles	Metodi pielietoti pakalpojumu sniegšanas nozarē- viesnīcās, restorānos. Klienti pēc izvēles var aizpildīt anketu un iemest to šim nolūkam paredzētā kastītē vai nosūtīt to uz norādīto adresi. Trūkumi: ne visi apmeklētāji aizpildīs anketas. Visbiežāk to darīs tie klienti, kas ir vai nu ļoti apmierināti, vai neapmierināti. Līdz ar to iegūtā informācija būs nepilnīga

„Paneļa” metode	Tiek izveidota respondentu grupa, kura regulāri piedalās aptaujās. Dažkārt tirgus izpētes uzņēmumi izveido šādas grupas pastāvīgam darbam dažādos pētījumos. Tomēr šādas grupas izveides izmaksas ir dārgas, toties priekšrocība ir šo grupu lielā atsaucība.
Apkopotie pētījumi	Šos pētījumus parasti veic profesionālās tirgus izpētes institūcijas, apvienojot vienā aptaujā vairākus pētījumus. Tas samazina pētījuma izmaksas, kā arī aptaujas dalībniekiem mazāk jāpiepūlas, jo viņiem nav jāsniedz informācija par sevi katrā pētījuma anketā. Šīs aptaujas mēdz būt visai garas un nogurdinošas, tādēļ respondenti par piedalīšanos aptaujā saņem nelielu dāvanu.

4.1. tabulā ir atspoguļoti galvenie aptauju veidi, ar kur palīdzību ir iespējams noskaidrot faktus par respondentu uzvedību un viņu viedokli par dažādiem jautājumiem.

Sastādot anketas jautājumus, jāņem vērā šādi nosacījumi:

- Jautājumiem jābūt īsiem, vienkāršiem un skaidriem;
- Jautājumi nedrīkst būt uzvedinoši, tātad tie nedrīkst atbildētāju uzvedināt uz kādu noteiktu atbildi;
- Aptaujas anketas ievadteikumiem jābūt pārliecinošiem, lai mudinātu respondentu rūpīgi un apzinīgi atbildēt uz jautājumiem;
- Izvēlētajiem jautājumiem jābūt atbilstošiem pētījuma mērķiem;
- Respondentam jāizjūt vēlēšanās atbildēt uz jautājumiem patiesi. Ja jautājumiem būs ļoti personisks raksturs, cilvēki nevēlēsies uz tiem atbildēt;
- Jautājumiem jābūt konkrētiem, jāizvairās uzdot vairākus jautājumus reizē.

[8, 84.lpp.]

Sastādot aptaujas anketu, būtiski ir izraudzīties pētījuma objektu jeb respondentus. Pareiza respondentu komplektēšana ir ļoti nozīmīga, jo pētījuma rezultātā tiks izdarīti secinājumi par visu patērētāju mērķa grupu. Tik pat svarīgi tas, kā pētnieks noformulē jautājumus aptaujas anketā. Svarīgi, lai pētnieks aptaujas anketā neiekļautu garus un sarežģītu jautājumus. Viens no visdrošākajiem veidiem, lai klientus aizbaidītu, ir lūgt viņus aizpildīt garu un laikietilpīgu aptaujas anketu, tieši tāpēc anketai ir jābūt īsai un par konkrētu tēmu, jo bieži vien garas anketas netiek aizpildītas.[8, 85.lpp.]

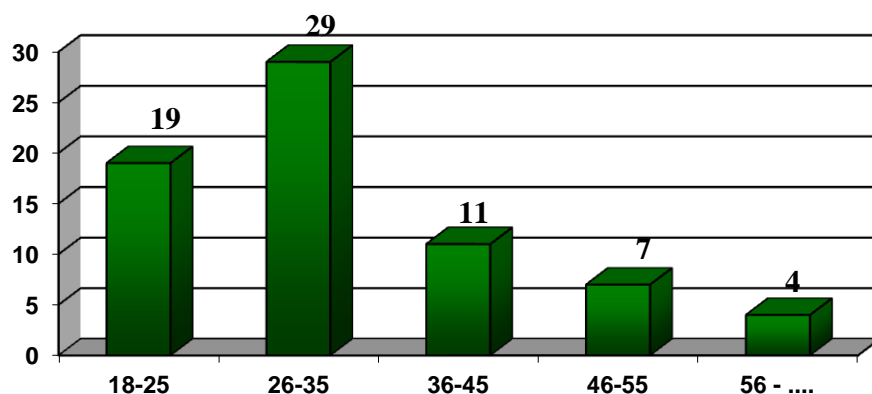
Sākotnēji darba autoram bija iecere veikt aptauju ar interneta starpniecību, jo tā ir ļoti izdevīga laika un izmaksu ziņā, jo anketu izplatīšana aizņem salīdzinoši maz laika, kā arī nav nepieciešami papildus līdzekļi kopēšanai un izplatīšanai, bet kā trūkumu šai metodei var minēt to, ka nav zināms cik bieži potenciālais respondents izmanto internetu vai pārbauda savu e-pastu. Varbūt to dara ļoti reti, tāpēc aptaujas anketu nemaz nevarēs aizpildīt nepieciešamajā laikā. Kā arī internetā anketas netiek pietiekoši apzinīgi un godīgi aizpildītas, jo nereti ir anonīmas. Tieši tāpēc darba autors aptaujas anketas izdrukās un izdalīs to darbiniekiem darba vietā.

Anketēšana kā kvantitatīvā pētījuma metode bakalaura darbā tika izvēlēta tāpēc, ka tā ir vienkārša, ātra un lēta metode. Ar anketēšanas palīdzību ir plānots iegūt kvantitatīvos datus, par darbinieku motivāciju uzņēmumā SIA „X”.

Aptaujas anketa sastāv no 3 daļām: informācija par respondentu, ievaddaļa un galvenā daļa. Anketā ir iekļauti 16 jautājumi, kuru mērķis ir uzzināt darbinieku viedokli par motivāciju un apmierinātību ar darbu uzņēmumā SIA „X”. Aptaujas anketas sākumā ir skaidri definēts aptaujas veikšanas mērķis, lai respondenti zinātu, kāpēc tiek veikta šī aptauja. Anketā ir izmantoti dažādi jautājumu veidi, kas ir noformulēti vienkārši un skaidri, tā, lai jautājumi būtu saprotami visiem aptaujātajiem respondentiem. Aptaujas anketā nav iekļauts neviens atvērtais jautājums, jo respondenti, aizpildot anketas ar atvērtajiem jautājumiem, nelabprāt vēlas atbildēt, tādejādi nepabeidzot aptaujas anketu vai izlaižot jautājumu.

Anketēšana tika veikta laika posmā no 23.aprīļa līdz 27. aprīlim. Kopumā tika aptaujāti 70 respondenti, no kuriem 11 bija sievietes un 59 bija vīrieši.

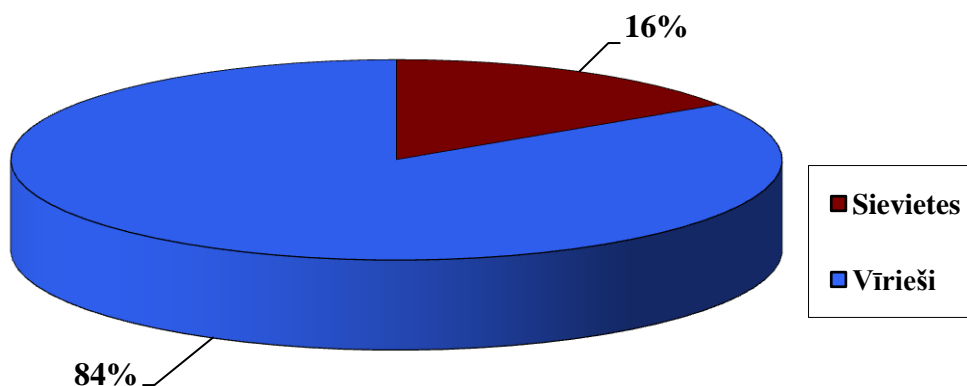
Aptaujas anketas sākuma tika noskaidroti darbinieku demogrāfiskie rādītāji.



4.1. att. Darbinieku iedalījums pēc vecuma

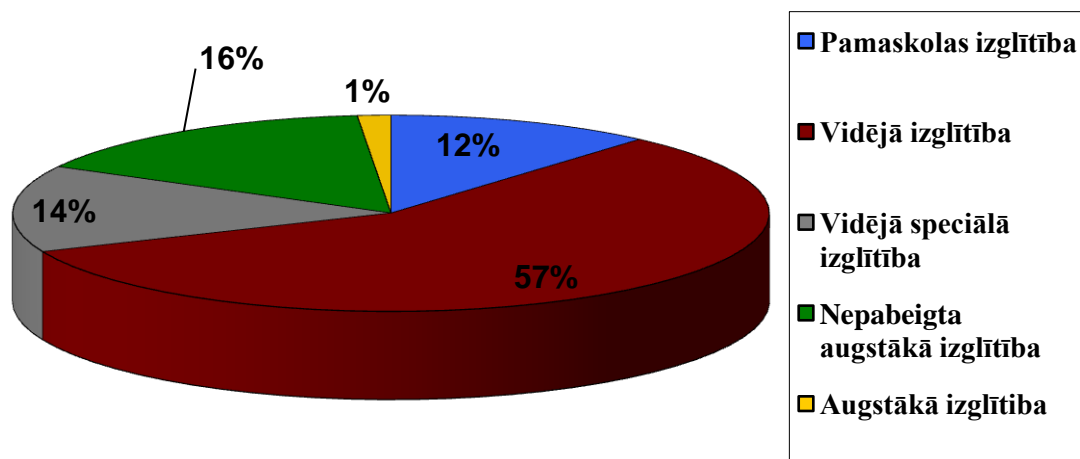
Darbiniekiem tika lūgts aptaujas anketā norādīt savu vecumu, atzīmējot sev atbilstošo vecuma grupu. Lielākā pārstāvētā vecuma grupa pētījumā ir 26-35 gadi, bet vismazāk pārstāvētā grupa bija vairāk kā 56 gadi, ko pārstāvēja tikai 4 aptaujātie. Kā redzams, tad gados

vecāku cilvēku ir daudz mazāk, salīdzinot ar citām vecuma grupām. Lielākoties tas ir saistīts ar to, ka uzņēmums paplašinās un veidojas jaunas darba vietas, ko pārsvarā ieņem gados jaunāki cilvēki. Tā kā visplašāk pārstāvētā vecuma grupa ir tieši 26-35 gadi, tad uzņēmuma vadībai uzmanība ir jāpievērš sociālo garantiju pilnīgai nodrošināšanai.



4.2 att. Darbinieku iedalījums pēc dzimuma

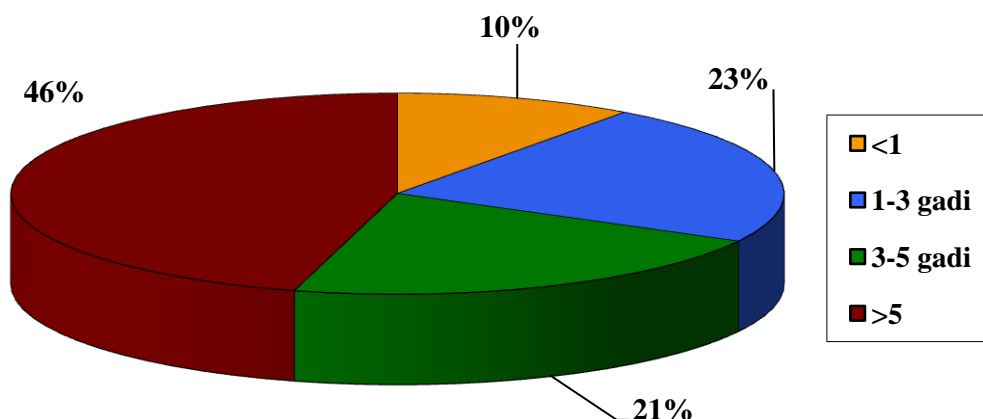
Kā redzams 4.2.attēlā, tad lielāko daļu aptaujāto respondentu –84% jeb 59 darbinieki sastāda vīrieši un tikai 16% jeb 11 aptaujāto darbinieku ir sievietes. Pēc autora domām tas ir izskaidrojams ar to, ka uzņēmums SIA „Priedaine” nodarbojas ar kokapstrādi un tāpēc veicamie darba pienākumi vairāk ir piemēroti tieši vīriešiem, jo darba pienākumos ietilpst kokmateriālu kraušana, šķirošana u.c fiziski smagi darbi.



4.3. att. Darbinieku izglītības līmenis

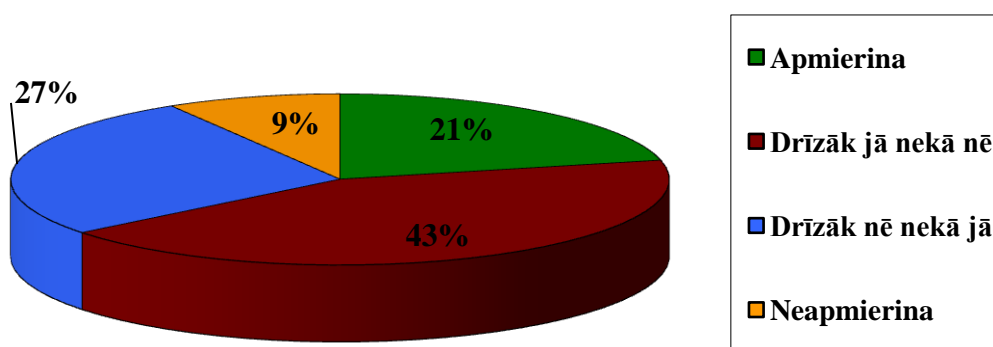
Kā redzams attēlā 4.3, vairāk kā pusei jeb 58% uzņēmumā strādājošo darbinieku ir vidējā izglītība, 14% vidējā speciālā izglītība un tikai 1% darbinieku ir augstākā izglītība. Tai pat laikā ir jāatzīmē liels darbinieku skaits, kas nav pabeiguši augstāko izglītību un to var izskaidrot ar to, ka uzņēmumā ir liels skaits gados jaunu darbinieku., kā arī tas, ka šajos

amatos nav nepieciešama īpaša izglītība, pietiek vien ar kursiem un apmācībām, ko piedāvā uzņēmums.



4.4. att. Darbinieku darba stāžs

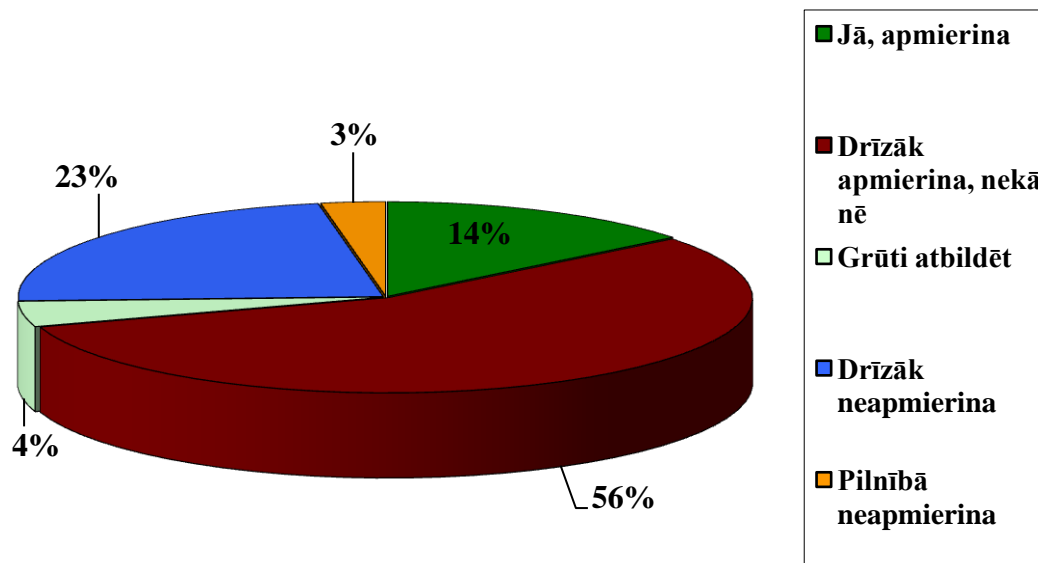
Attēlā ir atspoguļots darbinieku sadalījums diagrammā pēc nostrādātā laika uzņēmumā. Ir redzams, ka darbinieku darba stāžs 5 gadi un vairāk ir 46% aptaujāto darbinieku, kas pierādījuši savu lojalitāti pret uzņēmumu. Otra plašāk pārstāvētā darba stāža grupa ir 1-3 gadi, kas sastāda 23% no kopējā aptaujāto respondentu skaita. Pēc autora domām tas ir skaidrojams ar to, ka pēdējos gados ir veikta uzņēmuma paplašināšanu un līdz ar to ir izveidojušās jaunas darba vakances.



4.5 att. Darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem

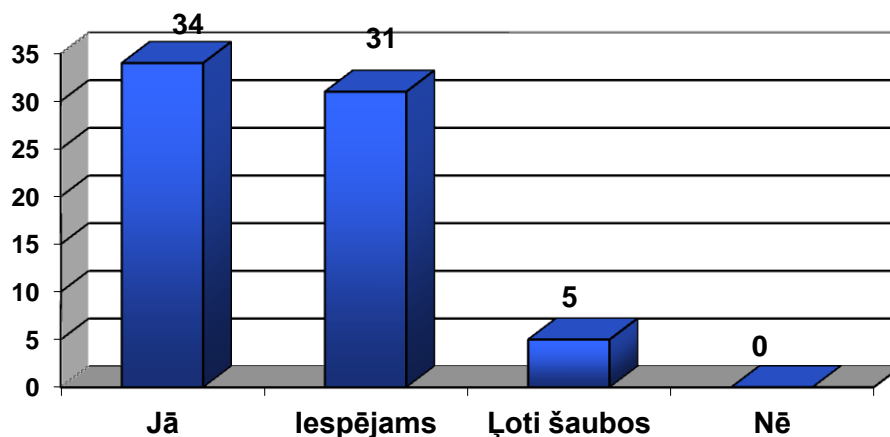
4.5. attēlā ir redzams, ka tikai 9% aptaujāto darbinieku ir neapmierināti ar darba apstākļiem. Nedaudz vairāk kā ceturtda daļa jeb 27% ir atbildējuši drīzāk nē nekā jā. Pēc darba autora domām šādu atbilžu īpatsvars ir pašsaprotams, jo krāvējiem un šķirotājiem daļa no sava darba laika ir jāpavada ārā. Slikti laika apstākļi arī izskaidro darbinieku neapmierinātību ar darba vidi. Tai pat laikā 43% jeb gandrīz puse aptaujāto respondentu atzina, ka darba

apstākļi ir drīzāk apmierinoši un 21% pilnībā apmierina uzņēmumā esošie darba apstākļi. Līdz ar to vērtējot darba apstākļus kopumā, darba autors uzskata, ka tie ir pozitīvi, jo lielākā daļa darbinieku ir gandrīz apmierināti ar saviem darba apstākļiem.



4.6. att. Respondentu atbilde uz jautājumu : „Vai Jūs apmierina Jūsu darba alga”

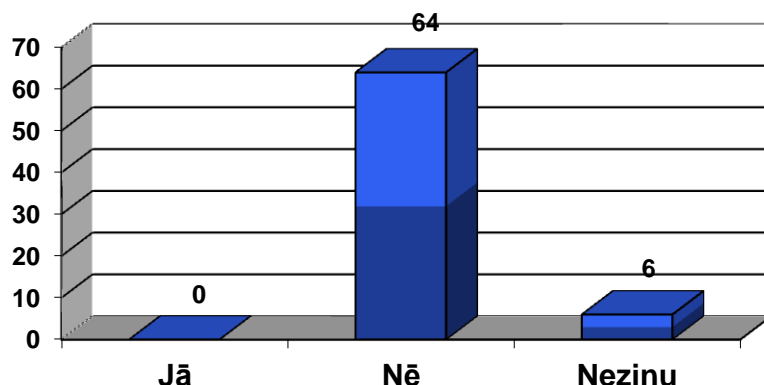
Pēc aptaujā iegūtajiem datiem, 4.6.attēlā ir redzams, ka vairāk kā puse jeb 56% aptaujāto respondentu ir atzinuši, ka viņus visdrīzāk apmierina sava darba alga par padarīto. Savukārt kā par pilnībā neapmierinošu darba atalgojumu uzskata tikai 3% jeb 2 aptaujātie uzņēmuma darbinieki, bet 23% aptaujāto ir drīzāk neapmierināti. Var secināt, ka lielākā daļa uzņēmumā strādājošo darbinieku uzskata savu darba algu par apmierinošu.



4.7.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrīstu mainīt patreizējo darba vietu, ja konkurējošs uzņēmums piedāvātu labākus darba apstākļus?”

Kā liecina 4.7. attēlā iegūtie aptaujas rezultāti, tad 34 uzņēmumā strādājošie darbinieki mainītu patreizējo darba vietu, ja kāds cits uzņēmums piedāvātu labāku atalgojumu un 31 aptaujātais darbinieks iespējams apsvērtu šo iespēju. Tikai 5 aptaujātie respondenti atzina, ka paliktu lojāli šim uzņēmuma un diez vai piekrīstu konkurējošā uzņēmuma piedāvājumam. Šie

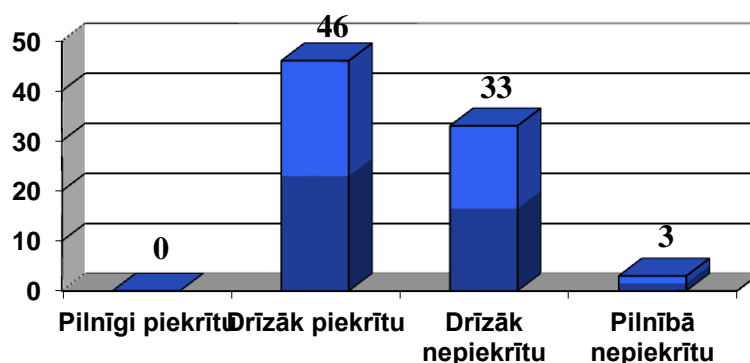
rādītāji ir izskaidrojami ar to, ka šī brīža ekonomiskā situācija neļauj darbiniekiem būt lojāliem pret savu darba vietu, jo darbinieki ir spiesti izvēlēties tādu uzņēmumu, kur ir labāka darba samaksa.



4.8.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs redzat karjeras iespējas savā darba vietā?”

Atbildot uz jautājumu par karjeras izaugsmes iespējām savā darba vietā, tik pat kā visi jeb 64 aptaujātie atbildēja noliedzoši. Neviens no aptaujātajiem darbiniekiem nav atzinis, ka uzņēmumā ir iespēja virzīties pa karjeras kāpnēm, bet 6 aptaujātie darbinieki īsti nevarēja sniegt atbildi par karjeras iespējām darba vietā. Kopumā aptaujā iegūtie rādītāji liecina par to, ka uzņēmumā nepastāv lielas iespējas virzīties pa karjeras kāpnēm. Pēc autora domām tas ir izskaidrojams ar to, ka katrā uzņēmumā ir profesijas, kur sevišķa izaugsme nav iespējama un vienmēr būs vajadzīgi cilvēki, kas šajos amatos strādās. Tā piemēram, šajā uzņēmumā tie ir šoferi, operatori, kokzāģētavas strādnieki.

Mans darba apjoms atbilst atalgojumam

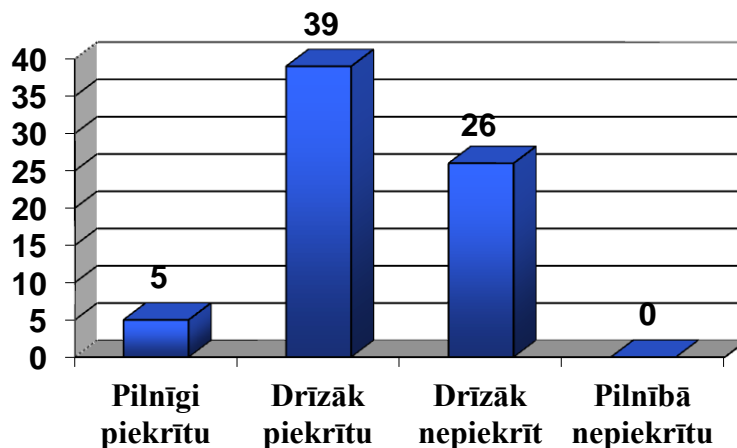


4.9.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Kā redzams 4.9.attēlā, vairāk kā puse aptaujāto respondentu jeb 46 darbinieki ir atzinuši, ka viņu darba apjoms tik pat kā atbilst saņemtajam atalgojumam. Tomēr jāņem vērā arī negatīvais viedoklis, jo 33 aptaujātie uzņēmuma darbinieki uzskata viņu atalgojums nav

atbilstošs paveiktajam darba apjomam. Pēc autora domām uzņēmuma vadītājam ir jāpārskata darbinieku pienākumi un atalgojums, ko tie saņem par paveikto darbu, lai iespējams veiktu kādus uzlabojumus.

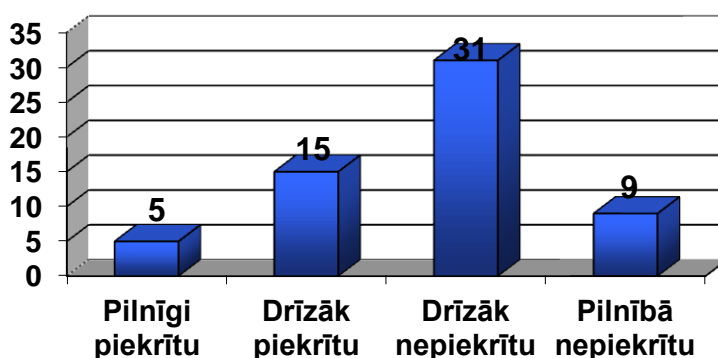
Kā darbinieks es jūtos novērtēts/a un saprasts/a



4.10.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Attēlā redzams, ka vairāk kā 50% jeb 39 aptaujātie darbinieki ir atzinuši, ka jūtās novērtēti un saprasti savā darba vietā, bet tai pat laikā ir liels respondentu skaits jeb 26 aptaujātie darbinieki, kas atzīst, ka dažreiz jūtas nenovērtēti, jo ir gadījumi, kad vadītājam būtu jāizsaka lielāka atzinība un pateicība par labi paveiktu darbu saviem padotajiem, jo tas ceļ darbinieku motivāciju un darba ražīgumu.

Par labu darbu es saņemu atzinību

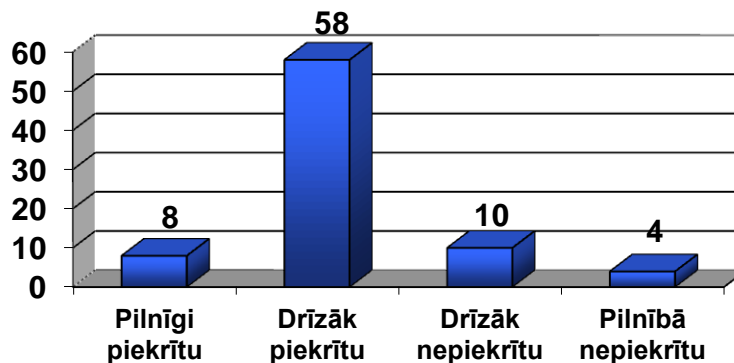


4.11.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Attēlā atspoguļotie dati parāda, ka lielākā daļa darbinieku jeb 40%, kas nesaņem atzinību vai uzslavu par labi paveiktu darbu. Tikai 5 aptaujātie darbinieki piekrīta apgalvojumam, ka ir saņēmuši vadītāja atzinību. Līdz ar to darba autors uzskata, ka vadītājam

vajadzētu vairāk pielietot nemateriālās motivācija paņēmienus, kas atskatoties uz teorijā izklāstītajiem motivēšanas veidiem ir tik pat būtiski kā materiālā motivācija, vadītājam ir jāmeklē iespējas un veidi kā pateikties darbiniekiem par paveikto darbu.

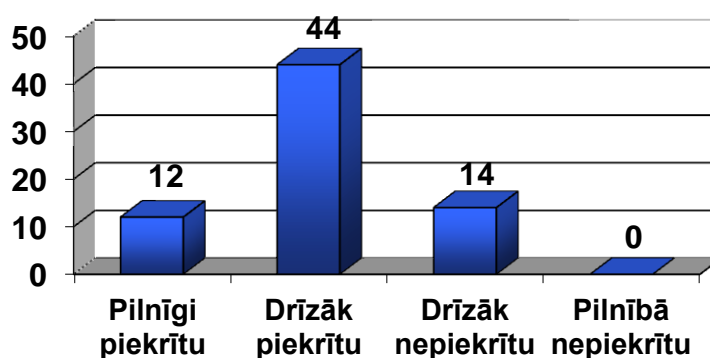
Vadītājs aprunājas ar mani,pirms pieņem lēmumus, kas skar manus pienākumus



4.12.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Attēlā redzams, ka vairāk kā puse jeb 66 aptaujātie darbinieki ir informēti par lēmumiem, kas skar viņu pienākumus un to, ka vadītājs komunicē ar saviem padotajiem, lai sīkāk izklāstītu darba pienākumus un , kas būtu jāpilnveido darba pienākumu izpildē. Tai pat laikā ir arī 14 darbinieki, kas atzīst, ka vadītājs diezgan reti vai praktiski nekad nav pārrunājis ar padoto viņa darba pienākums. Bet nedrīkst aizmirst to, ka ir tādi pienākumi, kā ēvelētāji vai kaltētāji, kas neparedz īpašus vadītāja paskaidrojumus, tāpēc kontakts starp vadītāju un padoto neveidojas tik bieži.

Vadītājs mani regulāri informē par mana darba rezultātiem un vērtējumu

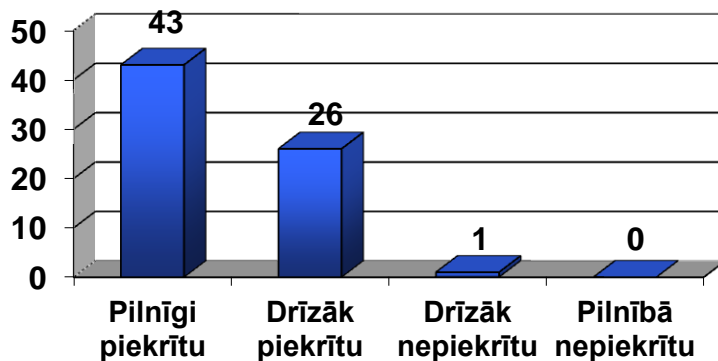


4.13.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Par to, ka darbinieki tiek regulāri informēti par darba rezultātiem ir pozitīvi atbildējuši tik pat kā visi jeb 56 aptaujātie darbinieki, tikai 14 respondenti ir atzinuši, ka ne vienmēr tiek

informēti par sasniegtajiem rezultātiem, tas ir izskaidrojams ar to, ka varbūt konkrētajā brīdī, kad tika izklāstīti darba pienākumi un sasniegtie rezultāti darbinieks nav atradies darba vietā personīgu vai citu iemeslu dēļ.

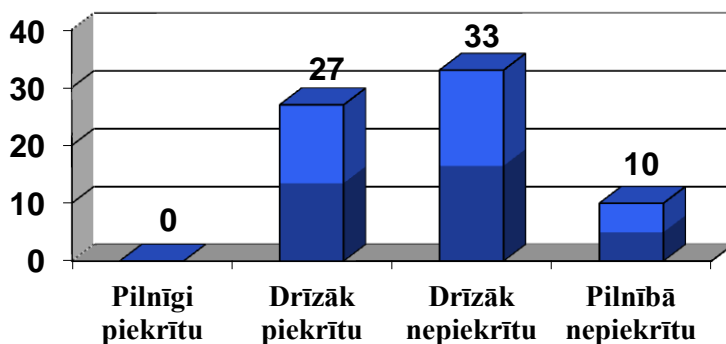
Man patīk strādāt kopā ar saviem darba kolēģiem



4.14.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

Kā redzams attēlā, tad kopumā darbiniekiem ir patīkami strādāt ar saviem darba kolēģiem, jo tik pat kā visiem aptaujātajiem darbiniekiem ir patīkami strādāt ar saviem darba kolēģiem, līdz ar to arī darbinieku motivācija tiek pozitīvi ietekmēta. Tikai viens darbinieks ir apgalvojis pretēji, ko visdrīzāk ir izraisījusi kāda nebūtiska nesaprašanās savā starpā.

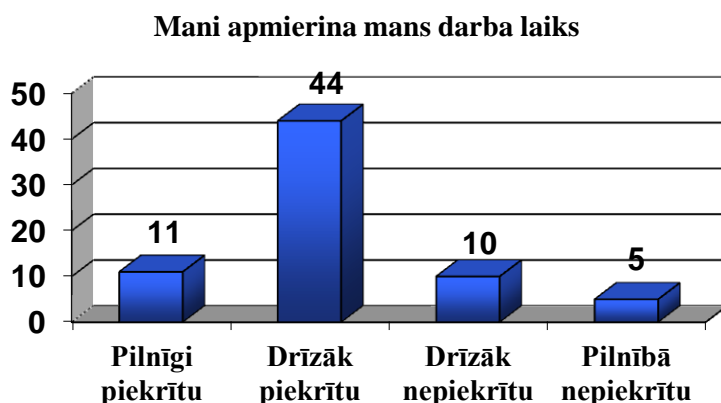
Mana darba motivācija ir augsta



4.15.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

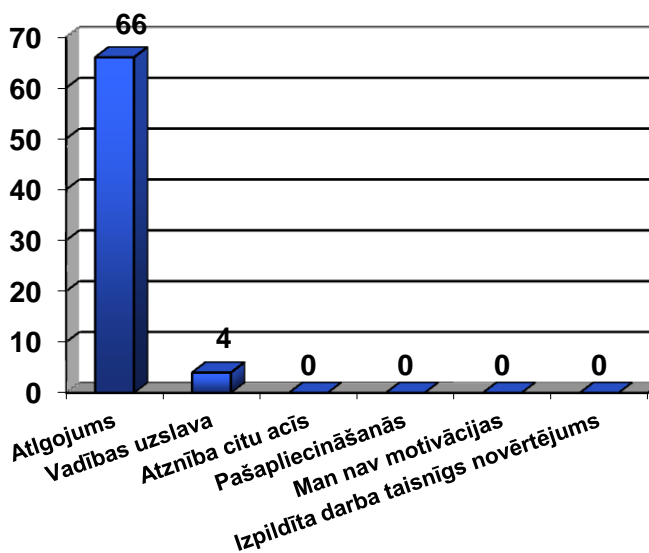
4.15. attēlā ir atspoguļots respondentu vērtējums par darba motivāciju un kā redzams lielākā daļa aptaujāto respondentu jeb 43 darbinieki, tomēr uzskata, ka viņu darba motivācija nav pietiekami augsta. Tomēr 27 aptaujātie darbinieki uzskata, ka viņu motivācija ir pietiekoši augsta. Pēc darba autora domām, negatīvo atbilžu īpatsvars ir izskaidrojams ar to, ka šajā uzņēmumā darbiniekiem nav īpaši lielu karjeras izaugsmes iespēju, darbinieki dara savu darbu, jo viņu lielākā motivācija ir atalgojums. Autors uzskata, ka arī mazā uzņēmumā var

atrast iespēju mainīt darba uzdevumus un atbildības apjomu tā, lai darbiniekos uzturētu motivāciju.



4.16.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem?”

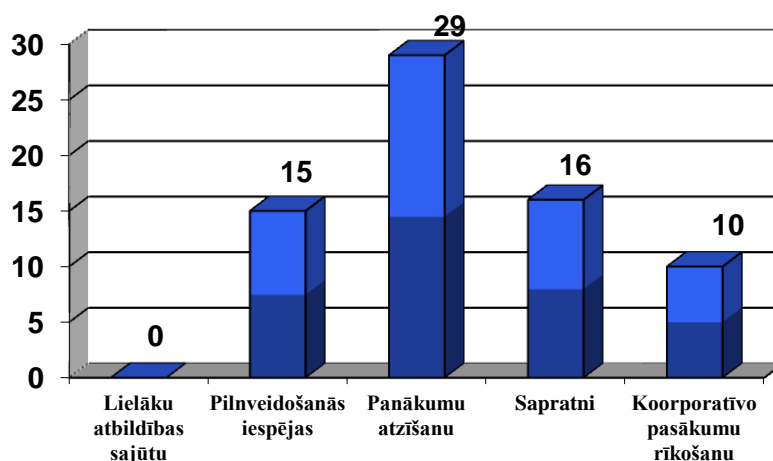
Attēlā atspoguļotie dati parāda to, ka lielākā daļa jeb 44 uzņēmuma darbinieki ir tik pat kā apmierināti ar savu darba laiku, bet 5 aptaujātie respondenti ir neapmierināti ar esošo darba laiku. Tā, ka uzņēmumā ir maiņu darbs, tad šie 5 darbinieki pēc autora domām ir tie, kam svētku dienās vai brīvdienās iekrīt darbs un tas arī izraisa viņu neapmierinātību ar darba laiku, jo uzņēmumā strādā arī krievu tautības cilvēki un viņiem svētku dienas ir svinamas citās dienās, līdz ar to arī rodas domstarpības.



4.17.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Kas Jūs motivē strādāt ar lielāku atdevi?”

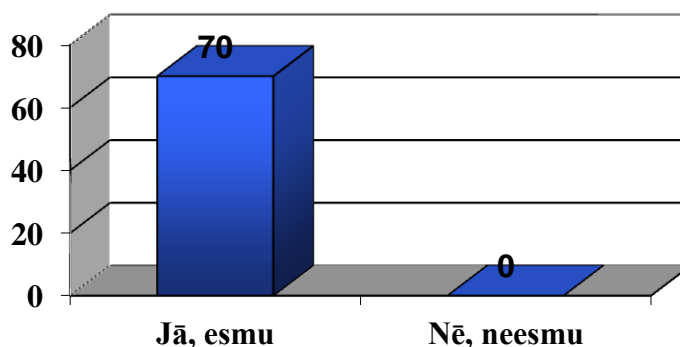
Attēlā atspoguļotie dati apliecina to, ka mūsu šī brīža valsts finansiālajā situācijā, viens no galvenajiem iemesliem kādēļ darbinieki izvēlas darbu ir atalgojums. To pierāda arī respondentu atbildes uz 11.aptaujas jautājumu. 66 aptaujātie uzņēmuma darbinieki ir

apstiprinājuši, ka viņu lielākā motivācija ir tieši atalgojums un tikai 4 darbiniekiem ir svarīga vadības uzslava. Tas izskaidrojams ar to, ka lielākā daļa uzņēmumā strādājošo ir tādi, kam nav augsts izglītības līmenis un nestrādā savā iegūtajā profesijā, līdz ar to lielākais motivators ir darba alga. Tāpat ir arī cilvēki, kuriem finansiālais stāvoklis ir vājš, līdz ar to kā galvenais motivators viņiem darbojas tieši darba alga.



4.18.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „*Ko Jūs vēlētos saņemt no vadības, lai Jūs būtu motivēts strādāt vēl labāk?*”

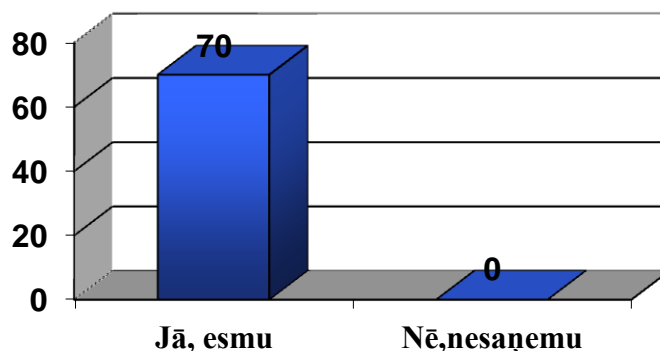
Pēc aptaujas rezultātiem 40% jeb 29 aptaujātie darbinieki vēlētos saņemt panākumu atzišanu no vadības puses, kā jau darba autors minēja tad, vadītājam ir jāmeklē iespējas un veidi kā pateikties darbiniekiem par paveikto darbu, lai veicinātu motivācija paaugstināšanos. 15 aptaujātajiem darbiniekiem ir svarīgas pilnveidošanās iespējas, bet 10 uzņēmuma darbinieki vēlētos sagaidīt vairāk korporatīvo pasākumu, kas pēc viņu domām motivētu strādāt vēl labāk, jo kopīgi pasākumi ar darba kolēģiem saliedē kolektīvu un rada pozitīvu atmosfēru darbinieku vidū. Tāpat brīvākā gaisotnē ir iespējam parunāties par dažādām lietām un iepazīt vienu otru tuvāk.



4.19.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „*Vai Jūs esat saņēmis kādu prēmiju naudas izteiksmē pēdējā gada laikā?*”

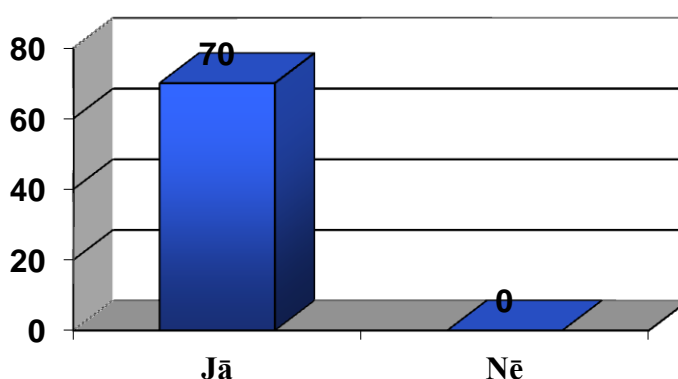
Kā redzams, visi aptaujātie uzņēmuma darbinieki ir atbildējuši apstiprinoši. Prēmijas uzņēmuma darbiniekiem tiek izmaksātas vienreiz gadā, kas ir pozitīvs rādītājs, jo prēmijas

darbojas kā materiālais motivātors un stimulē darbiniekus strādāt ar pilnu atdevi savu un uzņēmuma mērķu sasniegšanai.



4.20.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai Jūs saņemat kādus papildus bonusus (degvielas apmaksu, telefona rēķina apmaksu, veselības apdrošināšanu)? ”

Arī šajā attēlā atspoguļotie dati 100% apliecina to, ka darbinieki saņem papildus bonusus. Šie faktori ir ļoti svarīgi, jo veselības apdrošina, stimulē darbiniekus rūpēties par savu veselību un degvielas apmaksu ļauj cilvēkiem, kas dzīvo attālākos pagastos, strādāt šajā uzņēmumā un rūpēties par savas ģimenes labklājību, tādā veidā atzīmējot arī uzņēmuma labo slavu.



4.21.att. Respondentu atbilde uz jautājumu: „Vai uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk rūpēties par darbinieku motivācijas paaugstināšanu?”

Visi 70 uzņēmumā aptaujātie darbinieki ir atzinuši, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk rūpēties par darbinieku motivāciju.

Vadoties no pētījuma laikā iegūtajiem datiem, darba autors secina, ka uzņēmuma SIA „X” darbinieki izjūt motivācijas trūkumu, bet tai pat laikā ir apmierināti ar savu darbu konkrētajā uzņēmumā, par ko liecina sniegtās atbildes uz apmierinātības ar darbu anketas jautājumu. Pēc bakalaura darba autora domām, aptauja ir apstiprinājusi motivācijas nozīmīgo lomu uzņēmējdarbībā jo tik pat kā visi aptaujāti uzņēmuma darbinieki atzina, ka nemateriālā motivācija ir tik pat svarīga kā materiālā motivācija darbinieku motivācijas paaugstināšanā.

Tai pat laikā, izvērtējot aptaujas datus, autors secina, ka šobrīd uzņēmumā nepastāv konkrēta motivācijas sistēma, jo lielākā daļa aptaujāto darbinieku ir tikai daļēji apmierināti, bet nav pilnībā motivēti strādāt šajā uzņēmumā.

Tāpēc darba autors uzskata, ka SIA „X” vadībai būtu nepieciešams izveidot tādu uzņēmuma motivācijas sistēmu, kas būtu pieņemama uzņēmuma vadībai, atbilstu tā finansiālajām iespējām un kalpotu kā labs pozitīvais stimuls darbinieku lojālas attieksmes veidošanai pret uzņēmumu un tās vadību.

4.2. Materiālā un nemateriālā motivācijas pielietošana SIA „X”

Izpētot pieejamo literatūru par motivāciju, tika noskaidrots, ka motivācija ir būtisks elements veiksmīgas uzņēmējdarbības nodrošināšanai. Vissvarīgākais uzņēmuma resurss ir darbinieks, kas veicina uzņēmuma izaugsmi un palielina tā konkurētspēju tirgū.

Darba teorētiskajā daļā tika apskatītas vairākas motivācijas teorijas. Šajā apakšnodaļā darba autors aplūkos SIA „X” pielietotās motivācijas veidus un tās pilnveidošanas iespējas.

Uzņēmuma darbības pirmajos gados par motivāciju kā tādu tika domāts diezgan maz. Galvenais motivējošais faktors darbiniekiem bija atalgojums un pašapliecināšanās. Uzņēmuma kolektīvs ir veidots no savā starpā pazīstamiem cilvēkiem, tādējādi īpaši rūpēties par motivācijas paaugstināšanu nebija nepieciešams, jo katram bija sava darbības joma, kurā nekādu īpašu izaugsmes iespēju nesaskatīja.

Atalgojums

Šī brīža ekonomiskajā situācijā, daudzos mazos uzņēmumos viens no galvenajiem stimuliem, kas motivē darbiniekus strādāt ražīgāk un labāk ir atalgojums un atzinības no vadības puses. Uzņēmuma darbinieki, kas veido kolektīvu lielākoties ir gados jauni, tāpēc nodibinot ģimenes un pieaugot labklājības līmenim, noteicošo lomu spēlē materiālās stimulēšanas jautājums.

Katram uzņēmuma darbiniekam ir garantēta mēnešalga un atvaļinājums, kā arī slimības laiku darba devējs garantē atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai. Jebkuram darbiniekam dzīvē gadās tāda situācija, kad ir nepieciešama kāda brīva diena vai brīvs brīdis savām darīšanām, un tas netiek darbiniekiem liegts, protams, saprāta robežās.

SIA „X” par galveno kritēriju motivācijas paaugstināšanā ir noteikusi materiālo stimulēšanu. Balstoties uz 1.nodaļā aplūkoto Adamsa taisnīguma teoriju, atalgojums tiek noteikts proporcionāli ieguldījumam darbā. Pēc autora domās uzņēmuma vadībai šis šķiet vispareizākais modelis, jo galvenais uzsvars tiek likts uz darba rezultātu. Tai pat laikā

darbinieku sajūtas par atalgojumu taisnīgumu ir pretrunīgas. Pēc aptaujā iegūtajiem datiem darba autors secina, ka skatoties no darbinieku viedokļa, šis modelis vērtējams pretrunīgi, jo daudziem uzņēmuma darbiniekiem rodas sajūta, ka darbs netiek pilnvērtīgi novērtēts. Šeit var runāt arī par cilvēka vajadzību apmierināšanas līmeni, lai kādas būtu mūsu vēlmes tās nekad nevarēs būt pilnībā apmierinātas. Uzņēmuma apgrozījums ar katru gadu pieaug, līdz ar to palielinās arī darba apjoms, darbinieki jūtas pārāk noslogoti un nesaņemot tādu atalgojumu, uz kādu viņi ir cerējuši, rodas diskomforta un neapmierinātības sajūta, tāpēc zūd motivācija darboties ar lielāku atdevi. Līdz ar to var secināt, ka darbiniekam strādājot a pilnu atdevi un pārliecību, ka viņa pūles tiks attiecīgi novērtētas, bet pretī saņemot negatīvu iznākumu, motivācija pamazām izzūd.

Prēmijas

SIA „X” Darbinieki saņem arī prēmijas par labi padarītu darbu un nepieciešamības gadījumā papildus strādājot virsstundas. Pēc autora domām prēmijas ir svarīgi izmaksāt uzņēmumā strādājošajiem darbiniekiem, jo tās stimulē darbiniekus strādāt ar pilnu atdevi, sniedzot ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Autotransporta kompensācija

Uzņēmuma pārvaldniekam tiek apmaksāta degviela vidēji 50 LVL apmērā katru mēnesi, jo pārvaldniekam ir nepieciešamība izbraukt ārpus darba vietas, piemēram, pie piegādātājiem un mežsaimniekiem. Tāpat ir arī iespēja izmantot uzņēmuma auto darba vajadzībām. Pēc autora domām, gadījumos, ja tiek pārsniegts degvielai noteiktais limits, vadītājam būtu jāizskata kādām vajadzībām tika patērēta šī degviela un tad noteikt vai uzņēmums to apmaksās. Pārējie uzņēmumā strādājošie darbinieki, kas dzīvo novadā ar uzņēmumam piederošu mikroautobusu tiek nogādāti savās mājvietās.

Telefona izmantošanas kompensācija

Uzņēmuma grāmatvedei, pārvaldniekam un šoferiem tiek izsniegti darba telefoni apmaksāti to rēķini katru mēnesi. Tai pat laikā darbā ir arī stacionārais telefons, ko uzņēmuma darbinieki var izmantot darba vajadzībām. Darba autors uzskata, ka uzņēmuma vadītājam būtu jāpārskata visus Latvijā esošos mobilo tīklu pakalpojumu piedāvājumus un jāizvēlas visizdevīgākais uzņēmuma darbiniekiem.

Sociālās garantijas

Darbinieku veselība un laba pašsajūta ir galvenais priekšnoteikums ražīgam darbam. Pēc darba autora domām, uzņēmuma vadībai būtu jāpadomā par iespēju darbinieku veselības apdrošināšanai, jo apdrošinot uzņēmuma darbinieku veselību, vadītājs izrādīs rūpes par savu darbinieku veselību, līdz ar to ieguvēji būs ne tikai darbinieki, bet viss uzņēmums kopumā.

Šobrīd daudzi uzņēmumi ievieš dzīvības apdrošināšanu uzņēmuma darbiniekiem, tādā veidā motivējot darbiniekus un gūstot iespēju piesaistīt uzņēmumam vajadzīgākos un vērtīgākos darbiniekus. Uzņēmuma vadībai ir iespēja izvēlēties iemaksu apjomus un termiņus, kā arī ekonomēt uzņēmuma līdzekļus, izmantojot izdevīgus valsts noteiktos nodokļu atvieglojumus.

Apmācības un komunikācijas pasākumi

Jebkurā uzņēmumā ir noteikti amati, kuros kā obligātā prasība ir augstākā izglītība un darbinieku apmācības ir saistītas ar indivīda personisko pilnveidošanos jeb vajadzību pēc pašizaugsmes, kas, vadoties pēc A.Maslova motivēšanas teorijas, ir augstākā līmeņa vajadzības. Līdz ar to uzņēmums apmācot savus darbiniekus, var iegūt ne tikai kompetentus un profesionālus darbiniekus, bet arī motivēt viņu augstākā līmeņa vajadzības. Šajā gadījumā tā ir uzņēmuma grāmatvede, kurai pēc autora domām uzņēmums varētu daļēji apmaksāt dažādus kursus vai mācību maksu, tādējādi motivējot darbinieku mācīties un palikt strādāt šajā uzņēmumā.

Katru gadu tiek rīkotas tematiskās Jaunā gada balles, tāpat arī tiek svinētas uzņēmuma jubilejas, darbinieku svētki, kā arī dažādi citi panākumi darbinieku dzīvēs. Kā jau aptaujā iegūtie dati apliecināja, tad uzņēmuma kolektīvs ir saliedēts un draudzīgs, un tas ir svarīgi, jo labas attiecības kolēģu vidū ir lielākais virzītājs uz labiem panākumiem uzņēmuma attīstībā, peļņas gūšanā un kopīgu mērķu sasniegšanā. Arī paši darbinieki ārpus sava darba laika aktīvi un labprāt rīko pasākumus tāpat vien, tas liecina par to, ka darbinieki ir draudzīgi savā starpā un vēlas būt kopā ne tikai darba, bet arī kopā atpūsties.

Pēc autora domām uzņēmuma vadītājam vajadzētu vairāk iesaistīties komunikācijā ar saviem padotajiem, organizējot dažādākus darba pasākumus, kā, piemēram, sporta spēles, kas saliedētu uzņēmuma darbiniekus un vadītāju vēl vairāk. Tāpat arī vadītājam vajadzētu piestrādāt pie darbinieku pienākumu formulēšanas, ko pēc aptaujā iegūtajiem datiem, daži no darbiniekiem atzina, ka vadītājs neaprunājas ar viņiem pirms pieņem kādus lēmumus saistībā ar darbinieku pienākumiem. Lai arī ikdienas steigā sanāk kaut ko nepateikt vai aizmirst, uzņēmuma vadītājam būtu jāpievērš šai problēmai lielāka uzmanība.

Vadībai ir jācenšas veidot pozitīvu uzņēmuma gaisotni un radīt tikai un vienīgi pozitīvas emocijas ikvienam darbiniekam. Vadītājiem ir vienmēr jāuzklausā savus darbiniekus gadījumos, ja kas traucē vai nepatīk un jācenšas iesaistīt pašus darbiniekus būtisko lēmumu pieņemšanas procesā.

Uzņēmuma vadītājam ir jāveido komunikācija ar darbiniekiem arī tad, kad darba procesā problēmas nav, tādējādi parādot darbiniekiem to, ka vadītājam rūp darbinieku ikdiena.

Dāvanas

Uzņēmuma darbinieki tiek sveikti dzimšanas dienās. Darbinieki katram jubilāram no sevis liek 1 LVL dzimšanas dienas dāvanai, pasniedzot dāvanu naudas izteiksmē vai dāvanu karti kādā no veikaliem.

Jaungada ballēs tiek apdāvināti uzņēmumā strādājošo darbinieku bērni ar Ziemassvētku dāvanām – dažādiem saldumiem.

Pēc autora domām uzņēmuma vadībai būtu jāpadomā par dāvanu piešķiršanu naudas izteiksmē darbiniekiem sakarā ar bērna piedzimšanu, kā arī tuvāko nāves gadījumā, tādā veidā izrādot rūpes un cieņu no vadības puses.

Kompānijas produktu un pakalpojumu piešķiršana ar atvieglojumiem

Uzņēmumā strādājošajiem ir iespējas iegādāties par izdevīgākām cenām kokmateriālus, dažādus žāgmateriālus un guļbūves, u.c uzņēmuma piedāvājumus.

Atzinība

Bieži vien uzņēmumos tiek aizmirsts par pašu vienkāršāko lietu – atzinību, jo darbiniekiem ir nepieciešama cilvēcīga attieksme un viņu paveiktā darba atzinums no vadības puses. Izsakot atzinību vadītājs atalgo savu darbinieku par paveikto darbu, tikai atšķirībā no finansiālā atalgojuma tas neko nemaksā. Pēc autora domām atzinības veidi uzņēmumā varētu būt, piemēram, atzinības izteikšana darbiniekiem uzņēmuma pasākumos, kā arī vadītāju publiskas pateicības izteikšana uzņēmuma sapulcēs.

Sapulces

Jebkura uzņēmuma neatņemama sastāvdaļa ir sapulces. Tās notiek reizi mēnesī, kurās tiek analizēti rezultāti, tiek precizēti uzņēmuma un individuālie mērķi, kā arī informēšana par uzņēmuma ilgtermiņa mērķiem. Autors uzskata, ka sapulces beigās vadītājam vajadzētu saplānot individuālu tikšanos ar katru no darbiniekiem, lai pārrunātu kādas ir neskaidrības vai problēmas darba veikšanā. Tāpat arī, darbiniekam ir ļoti svarīgi saņemt priekšnieka atzinību un uzslavu par labi padarītu darbu. Atzinību par labi padarītu darbu konkrētam darbiniekam var izteikt pārējo kolēģu vidū, tādējādi ceļot arī citu darbinieku vēlmi censties strādāt labāk, lai gūtu atzinību no vadītāja puses.

Pēc bakalaura darba autora domām visas aplūkotās materiālās un nemateriālās motivācijas lietas ir rūpīgi jāizanalizē un jāizvērtē, vērtējot to, kas vēl ir jāuzlabo, lai darbinieki paliktu uzņēmumā un strādātu ar pilnu atdevi uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Pateicoties šādai motivācijas pilnveidošanai ieguvēji ir gan darbinieki, gan vadītāji, gan uzņēmums kopumā.

Ieguvumi vadītājiem :

- Labāka izpratne par savu darbinieku vēlmēm un vajadzībām;
- Iespēja rast veidus kā vēl labāk uzlabot darbu uzņēmumā;

- Uzņēmuma darba efektivitātes paaugstināšana;
- Demotivācijas novēršana uzņēmumā.

Ieguvumi darbiniekiem:

- Darba vides uzlabošanās;
- Komunikācijas uzlabošanās uzņēmumā starp padotajiem un vadītāju;
- Atalgojuma līmeņa palielināšanās.
- Uzņēmuma atvieglojumi un prēmijas.

Ieguvumi uzņēmumam:

- Personāla mainības samazināšanās;
- Darbinieku skaita palielināšana;
- Uzņēmuma kopējā tēla paaugstināšana vietējā tirgū;
- Uzņēmuma panākumu pieaugums salīdzinoši ar konkurējošiem uzņēmumiem;
- Uzņēmuma apgrozījuma un darba ražīguma pieaugums.
- Pozīciju nostiprināšana Lielbritānijas tirgū;
- Stabila noieta nodrošināšana savai produkcijai;
- Ražotnes iekārtu modernizācija

Izpētot anketas rezultātus, autors secināja, ka ir vērtīgi uzzināt darbinieku domas un prioritātes. Tas ļauj izprast, kā labāk motivēt darbiniekus un pilnveidot uzņēmuma motivāciju. Pievēršot lielāku uzmanību darbinieku sociālajām garantijām, drošībai un ērtiem darba apstākļiem, darbinieks tiks motivēts vairāk rūpēties par savu veselību un justies drošākam, veicinot darba ražīgumu kopumā. Svarīgi, ja uzņēmuma darbinieki jūtas atalgoti par padarīto darbu, tāpēc palielinot atalgojumu katram amatam un izstrādājot jaunas prēmijas var palielināt darbinieku motivāciju un darba ražīgumu, kā arī izstrādāt uzņēmumā atzinības sistēmu. Uzņēmumā darbinieku skaits nav liels, tādēļ lielāko daļu atbildības un kontroles šobrīd uzņemas viens cilvēks – vadītājs. Tā kā uzņēmums strauji attīstās un paplašinās, varētu tikt izveidotas struktūrvienība ar to vadītājiem. Līdz ar to darbiniekiem pavērtos izaugsmes iespējas, palielinātos darba vietas, kas vēl vairāk motivētu darbiniekus strādāt ar pilnu atdevi, tādejādi gūstot atzinību no vadības puses.

4.3. Materiālās un nemateriālās motivācijas pilnveidošana SIA „X”

Pēc aptaujas datu analīzes, darba autors izstrādāja trīs priekšlikumus materiālās un nemateriālās motivācijas pilnveidošanai SIA „X”.

1. Aptaujas rezultāti liecina, ka uzslavas nesaņem gandrīz puse no uzņēmumā strādājošiem darbiniekiem, it īpaši kokapstrādes cehā. 43 darbinieki izteica

neapmierinātību ar to, ka uzņēmumā nav pietiekoši augsta motivēšana, lai paveiktu darbu pēc iespējas kvalitatīvāk un ātrāk. Tādēļ, darba autors, izstrādās plānu, kādā veidā uzlabot darbinieku motivāciju.

Uzņēmuma vadītājam tiek ieteikts rīkoties sekojoši – izteikt pateicību konkrētam darbiniekam par labi (kvalitatīvi un produktīvi) paveiktu darbu pārējo darbinieku klātbūtnē, tādējādi ceļot arī citu darbinieku vēlmi censties sasniegt labākus rezultātus, lai saņemtu atzinību no uzņēmuma vadītāja, līdz ar to ceļot savu pašcieņu un lielāku vērtību vadītāja un kolēģu acīs. Šādā veidā nodrošinot iespēju nākotnē pretendēt uz labāku un prestižāku darba piedāvājumu.

Lai īstenotu uzņēmumā šī plāna izstrādi, nepieciešams:

- Ieviest organizatoriskajā struktūrā darba vadīšanā labāko darbinieku ikmēneša atzinības stendu;
- Ieviest apbalvošanas sistēmu ikmēneša labākajam darbiniekam.

Atzinības stenda ieviešana uzņēmumā veicinās darbinieku savstarpējo konkurenci. Maza konkurence uzņēmumā vienmēr nāk par labu – tur kur ir konkurence, ir arī dzīvība. Katrs darbinieks, pildot savus pienākumus, domās, par to, vai pietiekami ātri un kvalitatīvi veic apstrādes procesu, protams, cenšoties palielināt savu darba ražīgumu, sacenšoties ar kolēģiem.

Atzinības stends tiks izlikts uzņēmuma galvenajā ēkā gaitenī pie organizācijas vadības kabinetu durvīm. Tādā veidā ikviens būs informēts par mēneša galvenajiem notikumiem. Tajā tiks attēloti lielākie darbinieku sasniegumi – produkcijas apstrādes apjomu pieaugums, ātrums un kvalitāte.

Mēneša labākais darbinieks par ieguldījumiem uzņēmuma ražotspējas celšanā tiks apbalvots ar divām apmaksātām nākamā mēneša kalendārajām brīvdienām. Saņemot šo prēmiju darbinieks tiks motivēts arī materiālā ziņā, motivējot viņu arī turpmāk sasniegt tikpat labus un vēl labākus darba rezultātus.

2. Lai pievērstu lielāku uzmanību un pastiprinātu kontroles sistēmu kokapstrādes ceha darbinieku vidū, autors piedāvā noalgot ražošanas speciālistu – kokapstrādes tehnologu un ieejas karšu sistēmu.

Kokapstrādes tehnologs uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā ieviesīs pastiprinātu kontroli pirms darba procesa uzsākšanas kokapstrādes cehā. Darbiniekiem tiks veiktas veselības pārbaudes, darbinieka spēju piemērotība un darba drošības līdzekļu pielietošana. Lai izvairītos no situācijām, kad darbinieks ierodas darbā neadekvātā izskatā, kokapstrādes ražošanas procesa tehnologs aizliegta turpināt darba procesu. Tiktu samazināts nelaimes gadījumu skaits, kas šajā nozarē ir pietiekoši augsts, tādā veidā kļiedējot baumas par kokapstrādes procesa augsto riska pakāpi.

Ieejas karšu sistēma uzņēmuma darbiniekus disciplinētu ierasties darbā bez kavējumiem, kas ir viena no uzņēmuma problēmām. Darbiniekiem darbs tiek organizēts maiņās, darbiniekam ir pienākums nodot savu maiņu nākošajam darbiniekam, neatstājot darba vietu un sagaidīt to, tādēļ tiek sagādātas neērtības paldzinātās maiņas nodošanas brīdī.

Šī kontroles sistēma ļaus ekonomēt uzņēmuma vadītāja laiku un samazinās stresu par augsto atbildību uzņēmumā notiekošajos procesos. Kontroles sistēma reģistrēs darbinieku atnākšanas un aiziešanas laiku, tā apkopos un uzskaitīs darbinieka nostrādāto laiku. Lielākie ieguvumi uzņēmumam ir sekojoši:

- darbinieku disciplīnas pārkāpumu samazināšanās;
- darba produktivitātes palielināšanās;
- darba vadītāja atbildības sloga samazināšanās.

3. Šis uzņēmums ir rentabls, un tam ir iespēja attīstīties arī turpmāk. Attīstību nodrošinātu arī tehnoloģisko iekārtu un mašīnu uzlabojumu darbi, tādā veidā prasot no darbiniekiem augstāku kvalifikācijas pakāpi. Analīzes rezultātā tika konstatēts, ka lielākā daļa uzņēmuma darbinieku ir ar vidējo vai vidējo speciālo izglītību. Tādēļ nepieciešams izstrādāt priekšlikumu darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas iespējām. Kvalifikācijas kursu iespējas veidotu atgriezenisko saikni starp darbinieku un uzņēmumu. Tādā veidā darbinieks kļūtu lojālāks uzņēmumam.

Uzņēmuma investīcijas plāna realizācijai tiks apkopotas 4.2.tabulā:

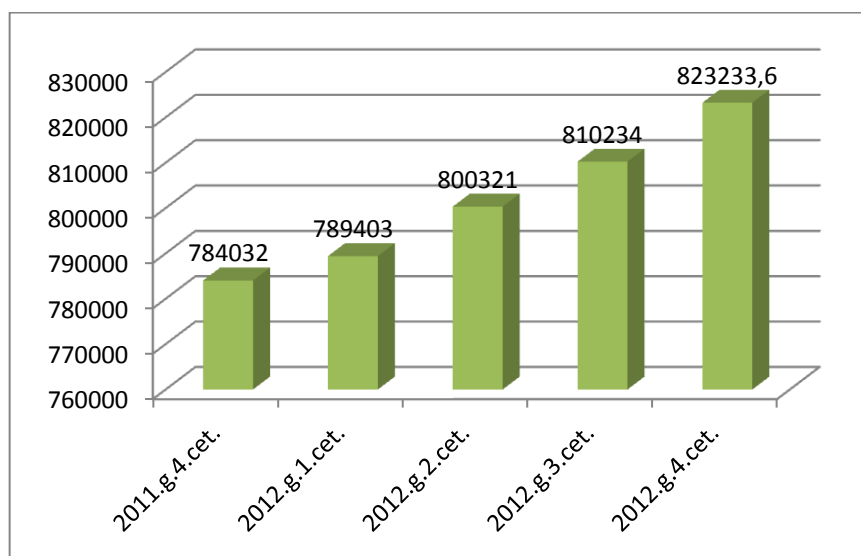
4.2.tabula

SIA „X” investīcijas materiālās un nemateriālās motivācijas pilnveidošanā, LVL

<i>Plānotie pasākumi</i>	<i>Uzņēmuma investīcijas, LVL/mēnesī</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atzinības stenda ieviešana:</i> 	
Kancelejas piederumi	25,00
Prēmija apbalvojuma piešķiršanai	32,00
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kvalitātes un darbinieku kontrole</i> 	
Ražošanas tehnologa alga	300,00
Sociālās piemaksas darbinieka algai	72,27
Uzņēmuma izdevumi darbinieka algai	372,27
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ieejas karšu sistēmas ieviešana (vienreizējs maksājums)</i> 	600,00
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Darbinieku kvalifikācijas kursi (1cilvēkam)</i> 	35,00
Uzņēmuma investīcijas kopā, LVL	1 436,54 LVL

Pēc autora izstrādātajiem nemateriālās un materiālās motivācijas uzlabošanas priekšlikumiem, tika veikti aprēķini plāna izstrādei. Uzņēmumam nepieciešams ieguldīt 1 436,54 LVL lielu naudas summu šī projekta izstrādei. Tā kā pēc 4.2.tabulas datiem var secināt, ka darbinieku ieejas karšu sistēmas ieviešana ir vienreizējs maksājums, ko uzņēmums veic pirmajā mēnesī pēc plāna realizācijas - 600,00 LVL apmērā, 836,54 LVL mēnesī uzņēmumam jāinvestē tā motivācijas sistēmas uzlabošanas procesu nodrošināšanai. Tā kā uzņēmums strādā ar 800 tūkst. LVL peļņu, šīs summas apmaksā tiks nodrošināta no uzņēmumā esošās pārskata perioda peļņas.

Motivēti darbinieki strādās daudz uzcītīgāk un nodrošinās neto apgrozījuma pieaugumu ilgtermiņā. Tā kā izstrādes plāns saistās ar darbinieku kvalifikācijas palielināšanu, kvalitātes un darbinieku kontroles uzlabojumiem, kā arī īstenojot ieejas karšu sistēmas ieviešanu uzņēmumā, darba autors secina, ka tiks palielināta ne tikai darbinieku apmierinātība un lojalitāte uzņēmumam, bet arī uzņēmuma ražīgums. Darba autors pieņēma, ka peļņas pieaugums, īstenojot darbinieku kontroli, pieaugs 5% apmērā, sastādot 823 233,60 LVL. (skat.2.22.att.)



2.22.att. Peļņas izmaiņas motivācijas pilnveidošanas rezultātā, LVL

Veicot uzlabojumus uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā, veicot darbinieku apmācību un kvalifikācijas celšanu, kā arī nodrošinot kvalitātes un darba kontroles ieviešanu, uzņēmums būs spējīgs arī paaugstināt konkurētspēju, ceļot savu ražīgumu. Ieviešot augstākminēto motivācijas sistēmu, tiktu apmierinātas gandrīz 60% uzņēmuma darbinieku vēlmes un vajadzības.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Bakalaura darba analīze ļauj autoram izdarīt šādus secinājumus:

1. Jēdziens motivācija ir mūsdienīgs un populārs vārds, tieši tāpēc tam nepastāv viena konkrēta un viennozīmīga definīcija.
2. Motivācijas pētnieki ir radījuši vairākas motivācijas teorijas, kas ir iedalāmas 3 modeļos: tradicionālais modelis (saista ar F. Teiloru), savstarpējo attiecību modelis (saista ar G.E. Meijo), cilvēku resursu modelis (saista ar D. MakGregoru).
3. Mūsdienu motivēšanas teorijās apkopota iepriekšējo modeļu pozitīvā pieredze, kā arī izmantotas jaunākās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes atziņas. Visas šīs teorijas atkal var klasificēt 2 lielās grupās: satura teorijas (A. Maslova, K. Alderfera, F. Hercberga, D. MakKlelanda teorijas) un norises teorijas (gaidu motivēšanas, taisnīguma motivēšanas, kā arī stimulēšanas teorijas (teoriju vispārināja B.F.Skiners (B.F.Skinner))).
4. Motivācija ir viena no galvenajām vadības funkcijām. Jebkurš darbinieks varēs pieņemt un pārciest grūtības ja viņš būs motivēts.
5. Motivāciju var raksturot trīs elementi- virziens (kurā cilvēkam jānodarbojas, lai sasniegtu savu mērķi), pūles (garīgo un fizisko spēku ieguldījums šī mērķa sasniegšanā), kā arī neatlaidība (neatkāpšanās no mērķa, pastāvīga tieksme uz to par spīti šķēršļiem un neveiksmēm).
6. Katram no mums ir savi motivatori, kādēļ mēs strādājam vienā vai otrā darbā, taču papildus pašu iedvesmai, ir jābūt arī atsauksme un novērtējums no vadības puses, jo pretējā gadījumā tas viss noved pie darbinieku demotivācijas un jaunu darba iespēju meklēšanas.
7. SIA „X” galvenais uzsvars tiek likts uz materiālo motivāciju, tās galvenais stimulējošais faktors ir atalgojums.
8. Anketēšana tika veikta laika posmā no 23.aprīļa līdz 27. aprīlim. Kopumā tika aptaujāti 70 respondenti, no kuriem 11 bija sievietes un 59 bija vīrieši.
9. Aptaujas rezultāti parāda, ka 58% darbiniekiem ir vidējā izglītība un tikai 17% ir augstākā vai nepabeigta augstākā izglītība.
10. Par to, ka uzņēmumā SIA „X” darba apstākļi ir apmierinoši ir izteikušies 64%respondenti, savukārt 9% aptaujāto respondentu atzinuši, ka darba apstākļi ir slikti.

11. Analizējot aptaujas datus, darba autors secina, ka uzņēmuma darbinieki ir apmierināti ar atalgojuma, jo 70% aptaujāto darbinieku uz jautājumu par darba algu atbildēja pozitīvu atbildi.
12. Vairāk kā puse aptaujāto jeb 64% par karjeras iespējām savā darba vietā ir atbildējuši noliedzoši, jo uzskata, ka viena no problēmām uzņēmumā ir izaugsmes un izglītošanās iespēju trūkums, kas darbojas kā demotivējošs faktors.
13. Efektīvs darbinieku motivācijas paaugstināšanas faktors ir darbinieku panākumu atzīšana, kas pēc aptaujā iegūtajiem datiem pastāv uzņēmumā SIA „X” un to apliecināja vairāk kā 50% aptaujāto darbinieku.
14. Apkopojot anketēšanā iegūtos rezultātus redzams, ka respondenti kā galveno motivācijas iemeslu min atalgojumu. 66 aptaujātie uzņēmuma darbinieki ir apstiprinājuši, ka viņu lielākā motivācija ir tieši atalgojums un tikai 4 darbiniekiem ir svarīga vadības uzslava.
15. Šobrīd uzņēmumā nepastāv konkrēta motivācijas sistēma, jo lielākā daļa aptaujāto darbinieku ir tikai daļēji apmierināti, bet nav pilnībā motivēti strādāt šajā uzņēmumā.
16. Aptauja ir apstiprinājusi motivācijas nozīmīgo lomu uzņēmējdarbībā jo tik pat kā visi aptaujātie uzņēmuma darbinieki atzina, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk rūpēties par darbinieku motivācijas paaugstināšanu., kā arī to, ka nemateriālā motivācija ir tik pat svarīga kā materiālā motivācija darbinieku motivācijas paaugstināšanā.

Iegūtie secinājumi ļauj formulēt šādus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma vadītājam ir jādefinē savi mērķi un stratēģija, jārada darbiniekos kopības sajūta un jāuzklausā to viedoklis, tādā veidā iesaistot darbiniekus uzņēmuma nākotnes plānošanā.
2. Uzņēmuma SIA „X” vadītājami uzmanība jāvelta to darbinieku motivēšanai, kuriem uzņēmumā nav iespējamās karjeras izaugsmes iespējas, vai tās ir minimālas – tādiem kā krāvējiem, šķirotājiem.
3. Ir svarīgi ieviest apbalvojumus un par produktīvu darba veikšanu piešķirt prēmiju mēneša labākajam darbiniekam, jo tādā veidā ir iespējams stimulēt darbiniekus strādāt ar pilnu atdevi, sniedzot ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.
4. Uzņēmuma vadībai būtu jāpadomā par iespēju darbinieku veselības apdrošināšanai, jo apdrošinot uzņēmuma darbinieku veselību, vadītājs izrādīs rūpes par savu darbinieku veselību,

5. Uzņēmuma vadītājam ir jāveido komunikācija ar darbiniekiem arī tad, kad darba procesā problēmas nav, tādējādi parādot darbiniekiem to, ka vadītājam rūp darbinieku ikdiena.
6. SIA „X” vadībai ir jāievieš uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā jauna profesija – ražošanas tehnologs, kas kontrolētu ražošanas procesu un produkcijas kvalitāti.
7. SIA „X” vadībai ir jāizstrādā ieejas karšu sistēma uzņēmumā, lai motivētu darbiniekus būt disciplinētākiem un, lai tie spētu nopietnāk attiekties pret saviem darba pienākumiem.
8. Uzņēmuma vadībai nepieciešams vērst uzmanību uz darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas iespējām, nodrošinot darbiniekiem iespēju iziet kursus.
9. Lai pašreizējā ekonomiskajā situācijā uzlabotu darbinieku motivāciju, uzņēmuma vadībai būtu jāizveido stabila motivācijas sistēma, kas prasītu 1436,54 LVL lielas investīcijas.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Drucker P.F.** *The Practice of Management*. New York: Harper&Row, 1954.
2. **Oldcorn R.** *Management: A fresh approach*. London: Pan Books, 1982.
3. **Stoner J.A.F., Freeman R.E.** *Management. 5th ed.* New Jersey : Prentice Hall, 1992.
4. **Steers Richard M.** *Motivation and leadership at work*. New York ,1996.
5. **Wheeler, A.** *Designing brand identity: a complete guide to creating, buildin, and maintaining strong branDs*. Canada:Wiley, 2003.
6. **Ārmstrongs M.** *Kā kļūt par izcilu menedžeri? (pārbaudīti paņēmieni un svarīgas prasmes no A līdz Z)*. Zvaigzne ABC, 2008.
7. **Bakingems M., Kofmans K.** *Vispirms pārkap visus likumus*. Rīga: Izdevniecības nams Trīs. 2005.
8. **Blaits Dž.** *Mārketing*. Zvaigzne ABC, 2004.
9. **Boitmane J.** *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga, 2001.
10. **Edeirs Dž.** *Līderība un motivācija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007.
11. **Eideirs D.** *Līderība un Motivācija, 50:50 likums un astoņi galvenie principi, kā motivēt citu*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007.
12. **Ešenvalde I.** *Personāla praktiska vadība*. Rīga: Merkūrijs Lat, 1993
13. **Ešenvalde I.** *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga, Merkūrijs LAT., 2009.
14. **Garleja R.** *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: Raka, 2003.
15. **Forands I.** *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2001.
16. **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Latvijas Izglītības fonds, Rīga. 2004
17. **Kehre M.** *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga, Turība, 2004.
18. **Pikeringa P.** *Kā prasmīgi motivēt darbiniekus*. Rīga : Jāņa Rozes apgāds, 2002.
19. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments*. Otrais pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote, 2001.
20. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments*. Rīga, Vaidelote II izd., 2001.
21. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments: teorija un prakse. 2., pārstrādāt. izd.* Rīga: Vaidelote, 2001. .
22. **Reņģe V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 1999.
23. **Reņģe V.** *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, 2002.
24. **Reņģe V.** *Psiholoģija. Personības psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2000.
25. **Ukolovs V., Mass. A., Bistrjakovs I.** *Vadības teorija*. Tulk. no krievu val. Rīga: Jūmava, 2006.

26. **Vorončuka I.** *Personāla Vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009.
27. *Vadībzinības rokasgrāmata*: Heleras R. raksts. Rīga: Zvaigzne ABC, 2004
28. *Darbinieku motivācija*. Harvard business Review, Rīga, 2007.
29. *Vadības prasme*. Rīga: Juventa, 1997.

Elektroniskie informācijas avoti

30. *ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ* .
Pieejams: http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Emp/2008_20/tkachenko.pdf
31. *ДЕМОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ*.
Pieejams:
http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2010_7/u1007fes.pdf
32. *ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ*
Pieejams: http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Emp/2008_20/tkachenko.pdf
33. *Latvijas eksporta galvenais balsts*.
Pieejams:
<http://balticexport.com/?article=latvijas-eksporta-galvenais-balsts&lang=lv>
34. *Latvijas statistika*
Pieejams:
<http://data.csb.gov.lv>
35. *Par apstrādes rūpniecības apgrozījumu 2011.gada novembrī*.
Pieejams:
<http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-apstrades-rupniecibas-apgrozijumu-2011gada-novembri-33211.html>
36. *Kokrūpniecība ir perspektīva*.
<http://mezi.lv/2011/08/kokrupnieciba-ir-perspektiva/>
37. *Latvijas ārējā tirdzniecība*.
<http://balticexport.com/?article=latvijas-areja-tirdznieciba&lang=lv>
38. Uzņēmuma SIA „X” nepublicētie materiāli

Aptaujas anketa

Mani sauc Ilgvars Mesters, es esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un Vadības zinību fakultātes 4.kursa students un bakalaura darba ietveros veicu pētījumu par darbiniek motivāciju uzņēmumā SIA „Priedaine. Aptauja ir pilnībā anonīma – tajā netiks minēts Jūsu vārds vai kāda cita informācija, kas varētu norādīt uz Jums personīgi.

Būšu pateicīgs, ja Jūs veltīsiet nedaudz laika, lai atbildētu uz jautājumiem.

Lūdzu, izlasiet zemāk redzamos jautājumus un atzīmējiet Jums visatbilstošāko variantu.

1. Jūsu vecums?
 - a) 18-25 gadi
 - b) 26-35 gadi
 - c) 36-45 gadi
 - d) 46-55 gadi
 - e) Vairāk nekā 56 gadi

2. Jūs esat:
 - a) sieviete b) vīrietis

3. Jūsu izglītības līmenis?
 - a) Pamatskolas izglītība
 - b) Vidējā izglītība
 - c) Vidējā speciālā izglītība
 - d) Nepabeigta augstākā izglītība
 - e) Augstākā izglītība

4. Cik gadus Jūs strādājat šajā uzņēmumā:
 - a) <1
 - b) 1-3
 - c) 3-5
 - d) >5

5. Vai Jūs apmierina Jūsu darba apstākļi (telpu stāvoklis, inventārs, gaiss u.c.)
 - a) Apmierina
 - b) Drīzāk jā nekā nē
 - c) Drīzāk nē nekā jā
 - d) Neapmierina

6. Vai Jūs apmierina Jūsu darba alga?
 - a) Jā, apmierina
 - b) Drīzāk apmierina, nekā nē
 - c) Grūti atbildēt
 - d) Drīzāk neapmierina
 - e) Pilnībā neapmierina

7. Vai Jūs piekristu mainīt patreizējo darba vietu, ja konkurējošs uzņēmums piedāvātu Labākus darba apstākļus?

- a) Jā
- b) Iespējams
- c) Ļoti šaubos
- d) Nē

10. Vai Jūs redzat karjeras izaugsmes iespējas savā darba vietā?

- a) Jā
- b) Nē
- c) Nezinu

11. Vai Jūs piekrītat vai nepiekrītat šādiem apgalvojumiem? (ielieciet ķeksīti pretī tai atbildei, kura Jums šķiet pieņemamākā)

		Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnībā nepiekrītu
a)	Mans darba apjoms atbilst atalgojumam				
b)	Kā darbinieks es jūtos novērtēts/a un saprasts/a				
c)	Par labu darbu es saņemu atzinību				
d)	Vadītājs aprunājas ar mani, pirms pieņem lēmumus, kas skar manus pienākumus				
e)	Vadītājs mani regulāri informē par mana darba rezultātiem un vērtējumu				
f)	Man patīk strādāt kopā ar saviem darba kolēģiem				
g)	Mana darba motivācija ir augsta				
k)	Mani apmierina mans darba laiks				

12. Kas Jūs motivē strādāt ar lielāku atdevi?

- d) Atalgojums
- e) Vadības uzslava
- f) Atzinība citu acīs
- g) Pašapliecināšanās
- h) Man nav motivācijas strādāt labāk
- i) Izpildīta darba taisnīgs novērtējums

13. Ko Jūs vēlētos saņemt no vadības, lai Jūs būtu motivētu strādāt vēl labāk?
- a) Lielāku atbildības sajūtu
 - b) Pilnveidošanās iespējas
 - c) Panākumu atzīšanu
 - d) Saprātīgi
 - e) Korporatīvo pasākumu rīkošanu
14. Vai Jūs esat saņēmis kādu prēmiju naudas izteiksmē pēdējā gada laikā?
- a) Jā, esmu
 - b) Nē, neesmu
15. Vai Jūs saņemat kādus papildu bonusus (degvielas apmaksu, telefona rēķina apmaksu, veselības apdrošināšanu u.c.) Jūsu darba algai?
- a) jā, saņemu
 - b) nē, nesaņemu
16. Vai uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk rūpēties par darbinieku motivācijas paaugstināšanu?
- a) Jā
 - b) Nē

Paldies par Jūsu atsaucību !

Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs „**Materiālā un nemateriālā darbinieku motivācija uzņēmumā X**”
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Ilgvars Mesters** _____
(paraksts, datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: **Lektore Irina Rezepina** _____
(paraksts, datums)

Recenzents: **Lektore Maruta Putniņa**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņēmēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____

(paraksts, datums)