

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Vadībzinību katedra

**Personāla motivācijas analīze uzņēmumā SIA „CETRA”**

**Personal motivation analysis in the company SIA „CETRA”**

**BAKALAURA DARBS**

Autors: Vadības zinību bakalaura  
studiju programmas  
**Ražošanas vadība**  
studiju virziena  
5.kursa studentes  
**Evijas Lazdas**  
apl.Nr. vadZ020735

Darba vadītāja: **Irina Rezepina**  
M.b.a. lektore

**Rīga**  
**2008**

## **Anotācija**

Uzņēmuma veiksmīgai attīstībai, uzņēmuma vadītājam pastāvīgi ir jāattīsta sava stratēģiskās vadības prasme, kurā darbinieku motivācija ieņem vadošu lomu.

Bakalaura darba mērķis ir balstoties uz teoriju izpētīt un analizēt motivāciju un tās nozīmi uzņēmumā SIA ‘‘CETRA’’, noskaidrot kā tiek motivēti darbinieki no darba devēja puses un izstrādāt priekšlikumus situācijas pilnveidošanai.

Darba apjoms ir 71 .lpp kurā ir ietvertas 3 nodaļas, 14 apakšnodaļas, 16 attēli un 8 tabulas.

Kā teorētiskā bāze darbā tika izmantota literatūra par personāla menedžmentu, personāla vadību latviešu, krievu un angļu valodā. Par informācijas avotiem tika izmantota speciālā literatūra, periodiskie izdevumi, Interneta mājas lapas un SIA ‘‘CETRA’’ npublicētie materiāli.

Galvenā atziņa, ko iegūst personāla vadīšanas problēmu pētījumos, ir nepieciešamība pievērst pastiprinātu uzmanību personālam un tā kopdarbības vadīšanas metodēm.

## **Annotation**

For a successful development of a company, its leader (director) should constantly develop his strategic management skills, where personal motivation takes the main part.

The main goal of the bachelor thesis is, based on theory, to study and analyse the motivation and its importance in the company SIA „CETRA”, find out how the employer is motivating the personal and to come up with suggestions for development of the situation.

The thesis consists of 71 pages, 3 chapters, 14 subchapters, 16 images and 8 charts.

As the theoretical base of the thesis literature about personal management in Latvian, Russian and English were used. As the sources specialized literature, periodicals, Internet WebPages and unpublished materials from company SIA „CETRA” were used.

The main cognition that can be obtained in different studies about personal management is necessity to draw attention to the personal and its joint action management methods.

## **Atslēgvārdi**

1. Personāls
2. Motivācija
3. Klasifikācija
4. Aptauja
5. Analīze

## Saturs

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ievads.....                                                                    | 6  |
| 1. Personāla vadība un motivācija .....                                        | 8  |
| 1.1. Personālvadības aspekti.....                                              | 8  |
| 1.2. Ārējā un iekšējā motivācija.....                                          | 13 |
| 1.3. Motivēšanas modeļi.....                                                   | 18 |
| 1.4. A. Maslova un F. Hercberga teorijas salīdzinājums.....                    | 20 |
| 1.5. Citu pazīstamāko motivācijas teoriju apskats.....                         | 24 |
| 1.5.1. K. Alderfera teorija.....                                               | 24 |
| 1.5.2. D. Maklellanda „pieredzes – vajadzību” teorija.....                     | 25 |
| 1.5.3. Gaidu motivēšanas un taisnīguma motivēšanas teorijas.....               | 26 |
| 2. Uzņēmuma darbības raksturojums.....                                         | 32 |
| 2.1. Stāvoklis būvniecības nozarē.....                                         | 32 |
| 2.2. Saimnieciskās situācijas raksturojums.....                                | 35 |
| 3. Motivācijas procesu analīze uzņēmumā SIA ”CETRA”.....                       | 41 |
| 3.1. Aptauja SIA ”CETRA”.....                                                  | 41 |
| 3.2. Anketas rezultāti.....                                                    | 42 |
| 3.3. Darbinieku apmierinātības līmeņa noteikšana.....                          | 48 |
| 3.4. Darbinieku vērtību orientācijas noteikšana.....                           | 50 |
| Secinājumi.....                                                                | 54 |
| Priekšlikumi.....                                                              | 56 |
| Izmantotā literatūra.....                                                      | 58 |
| Pielikumi.....                                                                 | 60 |
| 1.pielikums “Darbinieku aptaujas anketa”.....                                  | 60 |
| 2.pielikums “Būvniecības produkcijas pieauguma tempi 2.1.tabula”.....          | 66 |
| 3.pielikums “Apmierinātības indeksa noteikšana 3.1.tabula”.....                | 67 |
| 4.pielikums “Rezultātu apkopojums 3.2.tabula”.....                             | 68 |
| 5.pielikums “Respondentu klasifikācija pēc motivācijas tipiem 3.3.tabula”..... | 79 |
| 6.pielikums “Darbinieku klasifikācija pēc to virzības spēka 3.4. tabula”.....  | 70 |

## Ievads

Personāla vadībā būtiska vieta ir motivācijas procesam. Lai darbinieki gūtu gandarījumu un ilgstošu interesi par darbu, nepieciešami arvien jauni stimuli.

Mēs dzīvojam un strādājam strauji mainīgā tirgus situācijā. Pārmaiņas sociālajā un ekonomiskajā vidē un ar tām saistītās pārmaiņas uzņēmumos ietekmē arī personāla vadību. Nepārtraukti mainās un tiek papildināti tās mērķi un praktiskā nozīme.

Autore ir pārliecināta, ka cilvēki ir vissvarīgākais uzņēmuma pieejamais resurss. Straujā tehnoloģiju attīstība, pieaugošā konkurence un patērētāju vajadzību spektra paplašināšanās prasa no mums aizvien jaunas zināšanas un prasmes.

Lai izturētu konkurenci ir nepieciešams pilnveidot visu, kas darīts līdz šim, ir jāmeklē jauni ceļi un iespējas un jāprot izvairīties no nevajadzīgām darbībām. Galvenais ir atrast pareizo veidu un attieksmi, kā izglītot cilvēkus un organizēt procesus uzņēmumā.

Uzņēmuma peļņa, pašu darbinieku labklājība ir atkarīga vienīgi no darba ražīguma. Visi uzņēmumu vadītāji gribētu, lai viņiem būtu vislabākie darbinieki - patstāvīgi, kompetenti, ar augstu atbildības sajūtu un daudzām citām lietderīgām īpašībām, jo tieši no viņiem lielā mērā ir atkarīgs darba ražīgums. Bet, lai tādus darbiniekus iegūtu ir jāveic ļoti liels darbs. Un šis darbs pirmām kārtām ir saistīts ar motivēšanu. Šodienas apstākļos darbiniekiem vajadzētu apzināties, cik viņi ir svarīgs faktors visā ražošanas procesā. Diemžēl ir jāatzīst, ka Latvijā vēl nepievērs pietiekamu uzmanību cilvēku faktoram.

Cilvēku mijiedarbībai saskarsmē vienmēr ir kāds konkrēts mērķis – mēs cenšamies kaut ko panākt no partnera, mainīt viņa uztveri, viedokli, pozīciju, iespaidot viņu mums vēlamā virzienā. Ietekmēšanas veids, kuru mēs izvēlamies ir atkarīgs no partnera statusa, personības īpatnībām, saskarsmes situācijas un mūsu pašu resursiem, pie kuriem pieder mūsu psiholoģiskās potences (raksturs, enerģija, komunikatīvās prasmes un māka), laiks, materiālie resursi, tai skaitā datoru un sakaru tehnika, kā arī nauda, mūsu statuss un tam atbilstoša vara, mūsu “aizmugure” – ietekmīgas personas, uz kurām varam atsaukties un ar kuru atbalstu rēķināties, mūsu ieinteresētības pakāpe saglabāt attiecības ar konkrēto partneri uzturot labu reputāciju.

Tātad, būdami attiecībās ar cilvēkiem, mēs sekojam savam mērķim viņus ietekmēt. Sadzīves attiecībās mūsu vēlme ietekmēt dažubrīd ir neapzināta, bet līdz ko

tas skar darba, uzņēmējdarbības u.tml. attiecības, tad mūsu vēlme panākt no otra cilvēka darīt to, ko vēlamies, kļūst pat ļoti apzināta.

Motivācija ir darbinieku stimulēšana strādāt, lai sasniegtu gan savus, gan organizācijas nospraustos mērķus, izmantojot psiholoģiskās, sociālās un ekonomiskās, kā arī tiesiskās metodes un līdzekļus. Plānojot un organizējot darbību, vadītājam ir nepieciešams motivēt darbiniekus attiecīgi darboties un pildīt pienākumus. Cilvēki ir visvērtīgākie organizācijas resursi, bet tajā pašā laikā viņi ir vienīgie resursi, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem. Tieši tāpēc ir jāpieliek lielas pūles, lai cilvēku prasmi un pieredzi izmantotu organizācijas labā. Izzinot motivācijas koncepciju, var iegūt nepieciešamo informāciju, lai metodiski vadītu cilvēkus un atbilstoši novērtētu viņu veikumu un nopelnus.

Darba mērķis ir balstoties uz teoriju izpētīt un analizēt motivāciju un tās nozīmi SIA "CETRA", noskaidrot kā tiek motivēti darbinieki no darba devēja puses un izstrādāt priekšlikumus situācijas pilnveidošanai.

Darba mērķa sasniegšanai tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- 1) iepazīties ar populārākajiem motivācijas modeļiem un teorijām,
- 2) noteikt motivēšanas shēmu uzņēmumā SIA „CETRA”,
- 3) izvērtēt tās priekšrocības un trūkumus,
- 4) formulēt darba gaitā radušos secinājumus un priekšlikumus.

Bakalaura darbā izmantotās pētījumu metodes:

- Grafiskā - lai pētītu parādību savstarpējās sakarības, noteiktu to raksturu, formu un aplūkotu parādību kopumā.
- Analītiska - lai apskatītu pētāma objekta atsevišķas daļas un pētītu objekta uzbūvi un struktūru.
- Aprakstošā - lai veiktu objekta sīku, detalizētu izpēti, balstoties uz literatūras apskatu.

Kā teorētiskā bāze darbā tika izmantota literatūra par personāla menedžmentu, personāla vadību latviešu, krievu un angļu valodā. Par informācijas avotiem kalpoja speciālā literatūra, periodiskie izdevumi, Interneta mājas lapas un SIA "CETRA" npublicētie materiāli.

# 1. PERSONĀLVADĪBA UN MOTIVĀCIJA

## 1.1. Personālvadības aspekti

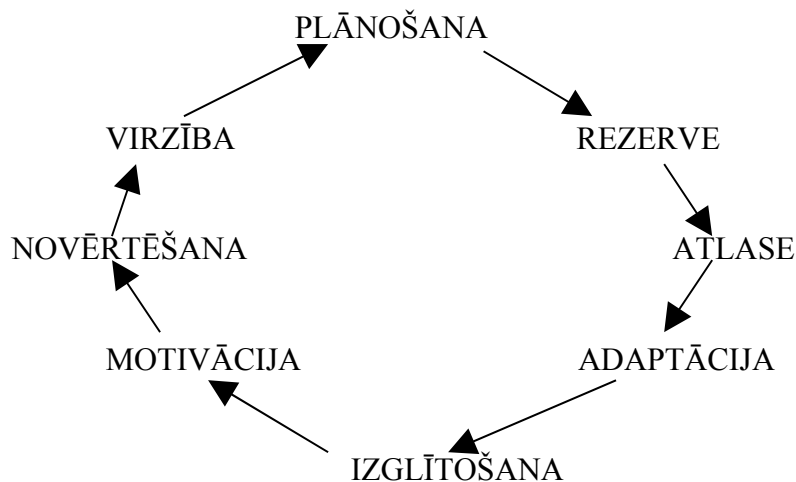
Pēdējo gadu laikā notikušas lielas pārmaiņas personāla vadības attīstībā. Darbinieks tiek uzskatīts par vērtību. Darbinieki ir galvenais resurss, ar kura palīdzību uzņēmums var attīstīties un darboties. Darbinieki ir lielākā uzņēmuma vērtība un kapitāls, kurš palīdz sasniegt organizācijas izvirzītos mērķus un kļūt tai par vadošo nozarē.

To arvien vairāk saprot un novērtē arī Latvijas uzņēmumu vadītāji. Tāpēc ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu profesionāli un izglītoti speciālisti. Personālvadības uzdevums ir atrast un izveidot tādu darbinieku sastāvu, kas spētu izpildīt tās mērķus, idejas, spētu apmierināt klientu vēlmes, un protams, arī nest uzņēmumam peļņu, jo personālu var uzskatīt par peļņas avotu, un visus izdevumus, kas saistīti ar personālu, par peļņu nesošiem, jo tiem ir atgriezenisks process. Lai šādus darbiniekus varētu piesaistīt un noturēt, darba vietā ir nepieciešams nodrošināt tādus darba apstākļus, lai darbinieki būtu ieinteresēti strādāt. Ja darbiniekam ir nodrošināts stabils atalgojums, labi darba apstākļi, ir iespējas papildināt zināšanasursos un semināros, tad darbinieks jutīsies novērtēts un darba kvalitāte tikai uzlabosies.

Jebkurai uzņēmējdarbības sekmīgai attīstīšanai nepieciešami trīs veidu resursi: finanšu resursi, informatīvo tehnoloģiju resursi un cilvēku resursi. Pirmos divus, ne bez grūtībām, taču var atrast un administrēt salīdzinoši viegli, taču tieši cilvēku resursu atlase, novērtēšana, motivēšana un apmācība ir izaicinājums ikvienam vadītājam, jebkurai uzņēmējai. Personāla praktiskā vadība uzskatāma par palīgu visu galveno personāla vadības funkciju realizēšanai, personāla atlasei, novērtēšanai, apmācībai, karjeras plānošanai, motivēšanai un darba tiesisko attiecību administrēšanai, kā arī sadarbībai ar arodorganizācijām, korporatīvās kultūras izpratnei un attīstībai, pārmaiņu vadībai, un arī personāla vadības efektivitātes novērtēšanai [7,5].

Vadīt cilvēkus nozīmē organizēt viņus un radīt motivāciju kopīgam darbam, lai īstenotu noteiktus mērķus. Vadītājam jāizprot cilvēku vajadzības un uzvedība, lai kļūtu par autoritatīviem līderiem, kuri spēj iedvesmot un veicināt savu kolēģu izaugsmi. Lai kļūtu par labu vadītāju, ir jāpapildina savas tehniskās zināšanas, pilnveidojot sevī arī līdera īpašības. Cilvēku vadīšana nozīmē arī regulāru viņu veikuma novērtēšanu, mācību un pilnveidošanas programmu īstenošanu, papildinot tās ar individuālām mācībām un padomiem, lai atklātu darbinieku potenciālu un pēc iespējas labāk attīstītu viņu spējas un prasmes [17, 167].

Personālmenedžments ir sociālu, ekonomisku un psiholoģisku metožu pielietošana, lai aktivizētu cilvēka faktoru noteikto mērķu sasniegšanai. Personāla menedžments sākas ar stratēģisko plānu, kas nosaka uzdevumus organizācijai un attiecīgi tās personālam. Personāla menedžmentam ir vairāki pamat etapi [sk. 1.1.att.]



1.1.att. Personāla menedžmenta etapi [11,27]

Katrs personālvadības etaps ietver specifiskus uzdevumus:

- plānošana – esošā personāla nodrošinājuma un lietderības izpēte; personāla nepieciešamības noteikšana nākotnē, par pamatu ņemot izstrādāto stratēģiju; personāla pārmaiņu un virzības prognozēšana.
- atlase – amata apraksta sastādīšana; nepieciešamības izziņošana; pirmreizēja kandidātu atlase; atbilstoša darbinieka izvēle; līguma noslēgšana.
- rezervju veidošana – esošā personāla analīze, izvēle un gatavošana konkrētam amatam; iespējamo darbinieku apzināšana no citām organizācijām.
- adaptācija – iepazīstināšana ar amata aprakstu, pienākumiem, tiesībām, atbildību; iepazīstināšana ar organizācijas vēsturi, misiju, sasniegumiem; iepazīstināšana ar kolektīvu; darba vietas iekārtošana.
- izglītošana – kvalifikācijas paaugstināšana; pārkvalifikācija; konsultēšana; pašizglītošanās nodrošināšana.
- motivācija – indivīda psiho fizioloģiskā mehānisma apzināšana; motivācijas metožu izvēle un izmantošana; veselības, drošības un labklājības nodrošināšana.
- novērtēšana – funkcionālās novērtēšanas metodikas izstrāde un izmantošana; neformālās novērtēšanas pielietošana.

- virzība – karjeras plānošana; atbrīvošana; paaugstināšana; pārvietošana; saglabāšana; vadošo darbinieku rezerves izvēle un gatavošana .

Cilvēki (personāls) kā vadības centrālais faktors, nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu konkrētā vidē, esot saistībā ar citiem darbību nodrošinošiem faktoriem [resursiem]. Uzņēmuma personāls ir menedžeri, darbinieki, kuru kvalifikācija un prasme nodrošina tās funkcionēšanu, pie tam katrs ir individualitāte, personība ar savām īpatnībām. Apvienot cilvēkus kopīgai darbībai un mērķim, ir vadības uzdevums [11,94].

Jebkura personāla vadības procesa mērķi, saturu, formas un metodes jāizvēlas, ņemot vērā cilvēku kā indivīdu, kurā bioloģisko un sociālo faktoru ietekmē izveidojušās un nostiprinās tikai viņam piemītošās īpašības.

Pastāvīgas, dziļas un vētrainas pārmaiņas apkārtējā darījumu pasaulē rada nepieciešamību nemītīgi mainīt arī vadīšanas stilu pašā uzņēmumā. Tas nozīmē veikt nemītīgus un būtiskus pārkārtojumus organizācijas iekšējā struktūrā. Nepārtraukta reaģēšana uz darba tirgus, valsts makroekonomisko rādītāju, kā arī uzņēmuma iekšējās vides izmaiņām – tā varētu raksturot mūsdienīgu personāla vadību dinamiskā biznesa vidē, kurā jauni uzņēmumi veidojas, mainās un izbeidz savu darbību katru stundu [7,8].

Personāla stratēģiskā vadība tieši ietekmē uzņēmuma biznesa vadību un attīstību, izstrādājot jaunus motivācijas instrumentus un pilnveidojot esošo saskaņā ar uzņēmuma mērķiem produktu vai servisa izstrādē un pārdošanā, kā arī cilvēku resursu skaita, kompetences, novērtēšanas un apmācības plānošanā atbilstoši uzņēmuma attīstības stratēģijai. Cilvēku resursu vadība šajā stratēģiskajā līmenī ir būtiska un nepieciešama biznesa stratēģijas sastāvdaļa, kas pievieno reālu vērtību biznesam, ietekmējot darbinieku uzvedību, un līdz ar to uzņēmuma darba efektivitāti.

- Jaunu motivācijas instrumentu izstrāde;
- Cilvēku resursu plānošana un optimizācija;
- Sakarā ar pārmaiņām vadības ietvaros realizētā apmācība un iekšējās komunikācijas pasākumi;
- Personāla atlase;
- Personāla attīstības un novērtēšanas pārrunas;
- Karjeras plānošana;
- Personāla vadības sistēmas kvalitātes uzturēšana [7,6]

Daudzos uzņēmumos cilvēki nejūtas iedvesmoti, piederīgi vai tik brīvi, lai izteiktu savu viedokli. Starp dažādiem uzņēmumiem pastāv būtiska atšķirība gan darbinieku uzvedības, prasmju un attieksmes ziņā, gan vadītāju īstenotās politikas un

spriedumu un rīcības konkrētības ziņā, kas ievērojami ietekmē organizācijas stiprumu un veselīgumu [12,4].

Pēdējo gadu laikā vairākos lielos pētniecības projektos pievērsta uzmanība tam, kā konteksts, kādā cilvēki strādā, un viņu uzvedība un attieksme ietekmē organizācijas finanšu rezultātus. Visi šie projekti apliecināja, ka patiesībā biznesa sasniegumu un rezultātu nosaka cilvēki. Aizvien vairāk pierādījumu ir arī tam, ka atsevišķu darbinieku attieksme ietekmē biznesa rezultātus. Ievērojamas pārmaiņas ražīguma tempos laika gaitā var izskaidrot ar organizācijas kultūru un atsevišķu darbinieku piederības apziņu noteiktajam biznesam. Cilvēku attieksme, prasmes un spējas ir tas potenciāls, kas var sniegt ilgstošas konkurētspējīgas priekšrocības [12,23].

Galvenā atziņa, ko iegūst dažādu personāla vadīšanas problēmu pētījumos, ir nepieciešamība pievērst paaugstinātu uzmanību personālam un tā kopdarbības vadīšanas metodēm augsti automatizētu tehnoloģiju apstākļos. Stratēģiskais virziens ir maksimāla tehnisko iespēju izmantošana, darba humanizācija un darbinieku iniciatīvas atbalstīšana ar visiem iespējamiem līdzekļiem [16,8].

Ikviens sekmīgs uzņēmējs apzinās, ka darbaspēks ir tikpat svarīgs ražošanas faktors kā kapitāls un no tā lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti. Profesionāls personāls ir viens no faktoriem, kas dod iespēju konkurēt tirgū un iegūt uzņēmuma labo slavu.

Personāla vadība ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp uzņēmumu un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses.

Personāla vadība ir darbs ar cilvēkiem, vadītāja un padoto darbinieku nepārtraukts saskarsmes process. Darbs ar personālu neaprobežojas tikai ar algu izmaksu, tā ir vesela uzdevumu sfēra jeb uzņēmuma personāla politika. Personāla vadības uzdevums ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpējoties par vidi, kurā viņš strādā, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt. Personāla politikas jautājums ir ne tikai darbinieka profesionalitāte, bet arī cilvēks ar savām problēmām kopumā — darbā, sadzīvē, ģimenē. Personāla vadībā svarīga ir individuāla pieeja katram darbiniekam. Jebkura personāla vadības procesa mērķi, saturs, formas un metodes jāizvēlas, ņemot vērā cilvēku kā indivīdu. Vadītājam sevišķi svarīgi ir apzināties, ka jebkuram darbiniekam ir vajadzīgs atbalsts, atzinība, cieņa un cilvēciska attieksme.

Pašlaik Latvijā pārsvaru personāla vadībā ir guvusi tehnokrātiskā un finansiāli ekonomiskā pieeja. Pagaidām tikai reto darba devēju interesē darbinieka personīgās problēmas. Ir taču skaidrs, ka bez profesionāla darbinieka, bez viņa darba labas

apmaksas uzņēmums nevar attīstīties, ka darbaspēku nevar traktēt tikai kā izmaksu faktoru! Tikai nelielā daļā uzņēmumu personāla organizācija ir prioritātes jautājums un vadītājs labi pazīst un izprot cilvēkus kā profesionālu darba instrumentu, lai pelnītu naudu.

Personāla vadībā svarīgi ir novērtēt cilvēka personīgo potenciālu — viņa fizisko un garīgo enerģiju, viņa tieksmi uz radošu darbību, pašrealizāciju. Kaut arī cilvēka psiholoģiskais potenciāls pamatā iedzimst, tomēr to var veidot, izmantojot vai radot labvēlīgus apstākļus. Galvenais vadības uzdevums ir atbrīvot darbinieka slēpto enerģiju uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Lai varētu nodrošināt efektīvu personāla darbu, jebkura līmeņa vadītājam ir nepieciešams:

- pilnīgs priekšstats par uzņēmumā notiekošo;
- prasme elastīgi rīkoties atbilstoši mikrovides izmaiņām;
- personāla motivēšanas prasme;
- spējas un vēlēsšanās sadarboties ar citiem;
- pozitīva attieksme pret dzīvi, darbu, darbiniekiem un sevi;
- spējas kontrolēt personāla rīcību.

Personāla vadīšana nav tikai uzņēmuma iekšējā lieta, to lielā mērā ietekmē arī pastāvošā likumdošana.

Dažādos uzņēmumos personāla vadības metodes ir atšķirīgas. To galvenokārt nosaka strādājošo skaits.

Mazos uzņēmumos (līdz 50 darbiniekiem) visus ar personāla uzņēmumu saistītos jautājumus lemj un ietekmē tās vadītājs (īpašnieks), netiek veidota atsevišķa struktūrvienība — personāldaļa. Šādos uzņēmumos vadītāja statuss parasti nav krasi izteikts, jo vadīšanas funkcijas nav atdalītas no ražošanas funkcijām. Vadītāja un padoto attiecībām ir tiešs raksturs, jo vadītājs pats piedalās ikdienas darbos. Mazos uzņēmumos vadītājs nevar veidot savu autoritāti formāli. Autoritātes veidošanās noteicošie faktori ir lietišķās un personiskās īpašības. Katrs darbinieks skaidri redz savu darba ieguldījumu, un tas veicina iniciatīvu un radošu pieeju.

Lielākos uzņēmumos (100—200 darbinieku) personāla vadīšana prasa citādu pieeju un citas metodes. Šādos uzņēmumos tiek veidotas atsevišķas struktūrvienības — personāldaļas, kas nodarbojas ar personāla politikas veidošanu, tā plānošanu, organizēšanu un pārvaldi. Vadītājs vienmēr ir atbildīgs arī par labvēlīgu psiholoģisko mikroklimatu kolektīvā, viņam ir jārisina konflikti, regulāri jāorganizē pārrunas ar darbiniekiem, jāuzņemas rūpes par darbinieku fizisko un psiholoģisko stāvokli,

jāinformē darbinieki par uzņēmumā notiekošo, kā arī jānodrošina viņiem atbilstoši darba apstākļi. Vadītājs ir atbildīgs par to, lai tiktu ievērota valsts noteiktā darba likumdošana un veidota personāla kartotēka.

Personāla vadīšana ir daudzpusīgs un sarežģīts process, kas prasa no vadītāja organizatoriskas spējas, atbilstošas personīgās īpašības, psiholoģijas un vadības teorijas zināšanas.

## **1.2. Ārējā un iekšējā motivācija**

Menedžeri un menedžmenta pētnieki jau ilgu laiku uzskata, ka uzņēmuma mērķi nav sasniedzami bez uzņēmuma locekļu pastāvīgām saistībām (commitment). Motivācija ir cilvēku psiholoģiskais raksturojums, kas attiecas uz cilvēka spēju (pakāpi) būt saistītam jeb padotam. Tas iekļauj faktorus, kas rada, virza un atbalsta cilvēka rīcību konkrēta darba veikšanai. Motivēšana ir menedžmenta process cilvēku ietekmēšanā, kurš balstās uz zināšanām par to, "kas uztur cilvēkus pie dzīvības"[7,442]. Motivācija un motivēšana ir saistīti ar divām cilvēka galējībām: refleksu un paradumu.

"Motivācija - dinamisks process, pielietojot psiholoģiskas, sociālās, ekonomiskās, tiesiskās un fiziskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un sabiedrības izvirzītā mērķa sasniegšanu." [6,17]

Tātad, motivācijas mērķis – panākt kopīgā (uzņēmuma, organizācijas, nodaļas, darba grupas vai individuāla) mērķa sasniegšanu. Līdz ar to varam teikt, ka motivācija ir viens no būtiskākajiem vadīšanas komponentiem, kas palīdz vadītājam efektīvāk panākt izvirzīto darba uzdevumu un mērķu sasniegšanu. Vadītājs var pieņemt daudz un dažādus lēmumus un rīkojumus, var nodrošināt ar nepieciešamiem resursiem, bet ar to nepanākot darbinieku pilnīgu atdevi darbam, savu pienākumu godīgu izpildi un prieku, strādājot viņa pakļautībā.

Darbinieku darbība atkarīga no trīs faktoriem:

1. prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbu);
2. resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
3. motivēšana (būt ieinteresētām veikt attiecīgu darbu) [4,26].

Ja pirmie divi faktori ir, bet trešā nav, vai tas ir nekvalitatīvs, tad vadītāja darbs būs vērsts uz neveiksmēm. Viņam ir jābūt ne tikai labam plānotājam un organizatoram,

bet arī smalkam psihologam, kurš spēj atrast piemērotu brīdi un izmantot īstos līdzekļus, lai motivētu padotos darīt to, ko no viņiem sagaida.

Taču jāsaprot, ka motivēšana cieši saistīta ar cilvēka personīgo vajadzību apmierināšanu. Cilvēks sākumā vienmēr domās par savām nevis par sabiedrības, uzņēmuma utt. vajadzībām.

Motivācija ir process, kas ierosina, aktivizē un ievirza izturēšanos, tā skaidro kādēļ cilvēks dara tā un ne citādi. Sajūtas, uztvere, atmiņa, iztēle, uzmanība, domāšana, spējas, temperaments, raksturs, emocijas – regulē cilvēka uzvedību, bet motīvi un motivācija mudina darboties.

Motivācijas galvenie uzdevumi:

- 1) motivācijas nozīmes izskaidrošana darba procesā;
- 2) personāla un vadības apmācība par uzņēmuma iekšējo komunikāciju no psiholoģijas viedokļa;
- 3) demokrātisku motivēšanas paņēmieni un metožu definēšana vadošajiem darbiniekiem.

Šo uzdevumu risināšanai nepieciešama 1) organizācijas motivācijas procesa 2) individuālās un grupas motivācijas analīze.

Liela daļa mūsu panākumu motivācijas balstās uz pārliecību par savu spēju gūt panākumus, tāpēc bieži vien iemesls, kas bremsē motivāciju ir zaudēta pašcieņa.

Motivētas izturēšanās izskaidrošana pamatojas uz vajadzībām, dziņas un pamudinājumu:

- Vajadzība – stāvoklis, kas rodas, ja indivīdam trūkst kāda nepieciešama objekta vai nosacījuma.
- Dziņa – psihisks stāvoklis, ko izraisa vajadzības un tā motivē šīs vajadzības apmierināt.
- Pamudinājums – objekti vai notikumi, kuri motivē izturēšanos.

Ja vadītājs pazīst savus padotos darbiniekus, zina to vajadzības, viņš var attiecīgi veidot darbinieku motivāciju.

Darbinieku rīcības svarīgākās motivācijas:

- labs atalgojums;
- atzīšana (uzslava un atzinība stimulē cilvēkus sasniegt arvien vairāk),
- interese,
- labi darba apstākļi,
- darba autonomija, neatkarība,
- atbildība (vēlēšanās uzņemties atbildību un vadību),

- nozīmīgums (pakāpe, kurā darbam ir ietekme uz citu cilvēku dzīvi un darbu),
- prestižs sociālais statuss,
- attīstība, karjeras iespējas.

Motivācija ietekmē:

- pūles
- centienus
- neatlaidību
- apzinīgumu
- ievirzi.

Vienu un to pašu darbu cilvēks var darīt ar dažādu piepūli – var strādāt ar pilnu atdevi, var strādāt īpaši nepiepūloties. Darbinieks tāpat var izvēlēties vieglāku vai smagāku darbu, var meklēt vienkāršākus vai sarežģītākus risinājumus – tas atkarīgs no tā, cik lielas *pūles* darbinieks ir ieinteresēts ieguldīt darbā.

Darbinieks var arī dažādi *censties*, pildot savu lomu uzņēmumā. Vienam var būt vienaldzīga viņa darba kvalitāte, cits centīsies darbu darīt pēc iespējas labāk, centīsies celt savu kvalifikāciju, pilnveidot prasmes.

*Neatlaidība* attiecas uz vēlmi turpināt iesākto darbu. Šī ir ļoti būtiska īpašība, tā kā bieži nākas sastapt darbiniekus, kas uzsāk kādu darbu un drīz zaudē interesi par to. Lai arī sākumā šiem darbiniekiem bija labi rezultāti, intereses zaudēšana var novest pie tā, ka darbinieks iegulda mazākas pūles savā darbā. Darbinieks var piedāvāt interesantas idejas, bet nekā nedarīšana ideju realizācijas labā var radīt kompānijai zaudējumus.

*Apzinīgums* darba izpildē ietver sevī normatīvu un noteikumu ievērošanu. Darbiniekam var būt lieliska izglītība un kvalifikācija, bet tajā pašā laikā viņš var veikt darbu pavirši.

*Ievirze* norāda, uz ko tiecas darbinieks, veicot konkrētu darbu. Cilvēks var veikt darbu tāpēc, ka tas sniedz sava veida apmierinājumu (morālu vai materiālu), bet var veikt darbu arī tāpēc, ka viņš cenšas palīdzēt uzņēmumam sasniegt tās mērķus.

Ja motivāciju apskata kā procesu, to var iedalīt sešās stadijās. Protams, sadalījums ir nosacīts, jo reālajā dzīvē tas nav tik konkrēts, tomēr šis sadalījums sniedz loģisku motivācijas procesa izskaidrojumu.

*Pirmā stadija* – vajadzību rašanās. Vajadzības rodas brīdī, kad cilvēks jūt, ka viņam kaut kā trūkst. Rodas nepieciešamība vajadzību apmierināt. Vajadzības var būt dažādas, bet pamatā tās iedala trīs grupās: fizioloģiskās, psiholoģiskās un sociālās.

*Otrā stadija* – vajadzības apmierināšanas veida meklēšana.

*Trešā stadija* – rīcības mērķu noteikšana. Cilvēks fiksē, kas un ar kādiem līdzekļiem viņam jādara. Šinī stadijā jāņem vērā četri momenti, kam uzmanību pievērš darbinieks:

- kas man jādara, lai apmierinātu vajadzību;
- kas man jādara, lai iegūtu to, ko vēlos;
- cik lielā mērā es varu iegūt to, ko vēlos;
- cik lielā mērā tas, ko es varu iegūt, var apmierināt manu vajadzību.

*Ceturtnā stadija* – rīcība.

*Piektā stadija* – atalgojums par paveikto darbību. Paveicot konkrētu darbu cilvēks iegūst to, ar ko apmierināt savu vajadzību. Šinī stadijā tiek noskaidrots, cik lielā mērā vajadzība ir apmierināta. Atkarībā no rezultāta, iestājas atslābums, saglabājas iepriekšējais stāvoklis, vai arī rodas motivācija tālākai darbībai.

*Sestā stadija* – vajadzības apmierināšana.

Motivāciju var iedalīt : ārējā un iekšējā motivācija.

Ārējā motivācija balstās uz ārējiem pamudinošiem apstākļiem, tādiem kā citu cilvēku uzvedība, apbalvojumi un sods, apkārtējo cilvēku vērtējums un reakcijas konkrētajā situācijā. Piemēram, darbinieks sāk kārtīgi pildīt savus uzdevumus, jo viņam absolīts darba mobilais telefons, dienesta automašīna.

Ārējās motivācijas gadījumā darbinieks galvenokārt ir orientēts uz rezultātu. Atkarībā no teorētiskām nostādnēm ārējai motivācijai var būt gan pozitīva, gan negatīva ietekme.

Ārējā motivācija iedarbojas tikai ierobežotā laika periodā. Parasti tā dod rezultātus tikai tikmēr, kamēr tiek realizēts konkrētais projekts, vai arī līdz mērķa sasniegšanai. Kad šis dzinulis ir zudis, kolektīvam zūd arī motivācija un tas it viegli var ieslīgt atpakaļ senākajā darba mazražīgumā.

Ja ārējo motivāciju veido tikai finansiāli stimuli, to var uzskatīt arī par spaidu sistēmu. Tā rada darbiniekos neapmierinātību izraisa pāri nodarījuma izjūtu.

Ārēja motivācija var palīdzēt veidoties iekšējai motivācijai, ja atalgojumi ir negaidīti, tiklīdz uzslava vai nosodījums ir izteikts pārāk bieži, tas var iznīcināt darbinieka motivāciju vispār.

Iekšējās motivācijas gadījumā uzvedību nosaka personības ieinteresētība paša darbībā. Cilvēks veic kādu darbību pašas darbības dēļ, nevis lai sasniegtu kādus ārējus apbalvojumus. Iekšēji motivēts darbinieks gūst lielāku gandarījumu darbības procesā, viņu mazāk interesē darbības rezultāts. Ilgākā laika periodā iekšējā motivācija ir

efektīvāka nekā ārējā, jo veido darbiniekiem pietiekami augstu pašvērtējumu kā noturīgu, ilglaicīgu psiholoģisko stāvokli.

Salīdzinot šos abus motivāciju veidus, var konstatēt, ka 1) ārēji motivēta uzvedība izzūd, ja izzūd ārējais pastiprinājums, 2) iekšēji motivēta uzvedība var turpināties bez apbalvojuma.

Vispāratzīts ir fakts, ka investīcijas personāla izaugsmē un karjeras virzībā ir uzņēmuma panākumu ķīla.

Nozīmīgi faktori personāla attīstībai ir motivācija, izaugsmes iespējas, izglītošana, pareiza pienākumu un pilnvaru sadale un citi.

Darba rezultāti ir ļoti atkarīgi no darbinieka motivācijas, bet kas tad ir šī mistiskā motivācija? Dažkārt darbi, kurus dara ar visaugstāko motivāciju, tiek darīti vispār bez atalgojuma.

Motivācija ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Motivēšana ir dinamisks process, kurā izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Cilvēkam paaugstinās motivācija:

- ❖ kad ievēro viņa individualitāti,
- ❖ ja ir saprotams darba process,
- ❖ ja darbs atbilst ne tikai viņa profesionālajai kvalifikācijai, bet arī vajadzībām,
- ❖ ja cilvēks izglītojoties gūst gandarījumu,
- ❖ ja uzņēmuma kultūra atbilst personāla vērtībām,
- ❖ ja cilvēks saņem informāciju un viņš var piedalīties uzņēmuma pārvaldē,
- ❖ ja atalgojums par paveikto darbu atbilst iecerētajam.

Kas liek darbiniekam strādāt vairāk un kas vairo darbinieka lojalitāti pret uzņēmumu? Katram darbiniekam, strādājot savā uzņēmumā, ir jāapmierina tās pašas vajadzības, kuras ikvienam indivīdam sabiedrībā kopumā:

- ❖ Fizioloģiskās vajadzības (miegs, barība, veselība un sekss utml.)
- ❖ Drošība (pārliecība par rītdienu, savs mājoklis, darbs stabilā uzņēmumā)
- ❖ Saskarsme (draugi, paziņu loks, kolēģi)
- ❖ Pašcieņa (vajadzība būt novērtētam, gūt atzinību no apkārtējiem)
- ❖ Pašizteikšanās (radošs darbs, vajadzība pēc patstāvīga lēmuma pieņemšanas)

Šos piecus punktus var salīdzināt ar ‘‘pieciem ūdens traukiem’’, un katram darbiniekam, atkarībā no viņa psiholoģiskā tipa, vecuma un iepriekšējās pieredzes, vienu trauku vajag pilnāku, bet ar cita trauka tukšumu var samierināties. Skaidrs tikai viens - ja kāds no traukiem izzūst pilnībā, darbinieks sāk pievērst uzmanību darba sludinājumiem.

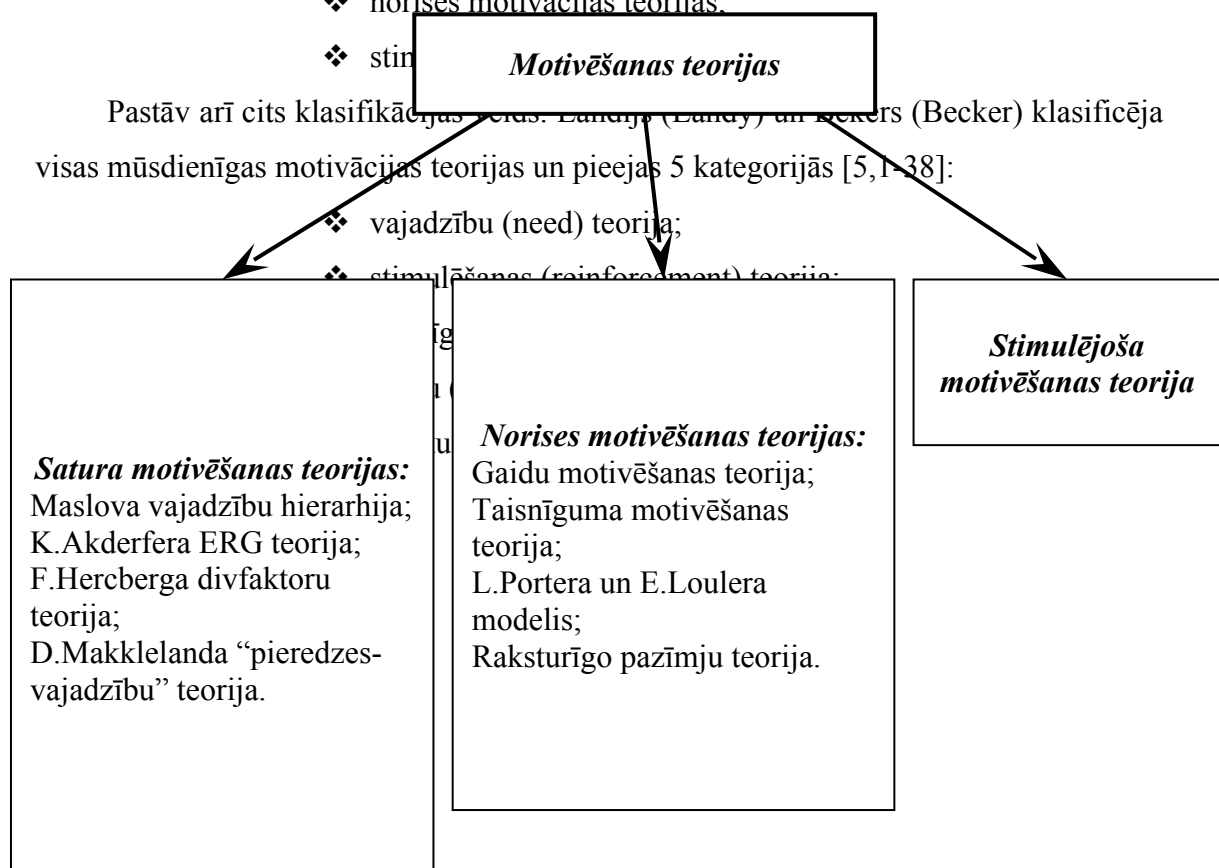
Starp šiem pieciem punktiem var novilkt iztēlotu līniju, vienā pusē atstājot fizioloģiskās vajadzības un drošību (nosauksim tās par fiziskajām vajadzībām), un otrā pusē - saskarsme, pašcieņa, pašizteikšanās (kuras savukārt varētu nosaukt par mentālajām). Šeit veidojas likumsakarība - fiziskās vajadzības galvenokārt ir atrisināmas ar algas palīdzību, turpretī mentālās ir jārisina saskarsmes ceļā; turklāt fiziskās vajadzības ir dominējošās līdz tam brīdim, kamēr tās netiek atrisinātas, bet tiklīdz darbinieks saņem pietiekoši augstu atalgojumu, lai nodrošinātu sev komfortablu eksistenci fiziskajā pasaulē (šīm prasībām gan ir tendence nemitīgi pieaugt), īpaši aktuālas kļūst mentālās vajadzības.

### 1.3. Motivēšanas modeļi

Eksistē vairākas motivācijas teorijas. Neviena no tām nevar būt universāla un viennozīmīgi neskaidro cilvēku rīcību, kā zinām cilvēki ir pārāk sarežģītas būtnes. Mūsdienu motivācijas teorijas tiek iedalītas trīs lielās grupās :

- ❖ satura motivācijas teorijas;
- ❖ norises motivācijas teorijas;
- ❖ stimulējoša motivācijas teorija;

Pastāv arī cits klasifikācijas veids. Lāncijs (Landy) un Bekers (Becker) klasificēja visas mūsdienīgas motivācijas teorijas un pieejas 5 kategorijās [5,1-38]:



## 1.2.att. Motivēšanas teoriju klasificēšana

Motivēšanas modeļi:

Tradicionālais modelis – jo vairāk strādnieks saražo, jo vairāk viņš nopelna. Šī modeļa pamatā ir pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai ar naudu.

Savstarpējo attiecību modelis – vadītāji motivē darbiniekus, paziņojot, ka viņi ir vajadzīgi un neaizstājami. Gandarījumu par darbu var palielināt, informējot strādniekus par organizācijas mērķiem un uz klausot strādnieku ieteikumus, kā arī izpētīt citas darbinieku sociālās vajadzības.

Cilvēka resursu modelis – cilvēki ir motivēti darīt labu darbu, ja no tā viņi gūst gandarījumu, tāpēc darbiniekiem var piešķirt lielāku atbildību lēmumu pieņemšanā un darbu izpildē.

Mūsdienu motivēšanas teorijā ir apkopota minēto modeļu pozitīvā pieredze.

### **1.4. A. Maslova un F. Hercberga teorijas salīdzinājums**

Amerikāņu psihologs A.Maslovs (A.Maslow) uzskatīja, ka cilvēkiem ir noteikts vajadzību kopums. Viņš salika šīs vajadzības tās svarīguma pakāpes secībā. A.Maslova modelis satur 5 vajadzību kategorijas: fizioloģiskās vajadzības (pamatā), drošību, sociālās vajadzības, pašcieņu un pašapliecināšanos. Šīs teorijas galvenie apgalvojumi ir sekojoši [4,431]:

- ❖ Apmierinātas vajadzības nav motivētāji. Tiklīdz kāda vajadzība ir apmierināta, cita tūlīt ieņem tās vietu. Tāpēc cilvēki vienmēr cenšas apmierināt savas vajadzības.
- ❖ Vajadzību komplekss daudziem cilvēkiem ir ļoti sarežģīts un vienā un tajā pašā laikā cilvēku rīcību var ietekmēt vairākas vajadzības.
- ❖ Kopumā, zemāka līmeņa vajadzības ir jāapmierina pirms augstāka līmeņa vajadzības tiks pietiekoši aktivētas, lai spētu stimulēt uzvedību (rīcību).
- ❖ Ir vairāk ceļu kā apmierināt augstāko līmeņa vajadzības nekā zemāko.

A.Maslova tēze apgalvo, ka cilvēki kāpj augšā pa vajadzību kāpnēm, pārvarot vienu pakāpienu pēc otrā. Tādējādi, darbiniekam pirmkārt ir vajadzīga alga, tik daudz, lai ēstu, patvertos un apmierinoši aizsargātu sevi un savu ģimeni, kā arī droša darba vide. Pēc tam nāk viņa vajadzības pēc drošības: darba drošība, brīvība no spiešanas un patvaļīgas izturēšanas un skaidri definēti darba noteikumi un priekšraksti. Tikai tad menedžeri var mēģināt stimulēt darbinieku, nodrošinot viņam atzīšanu, piederības sajūtu un izaugsmes iespējas.

Kaut gan šī teorija ir plaši lietojama, ir daudz autoru, kuri uzskata, ka tai ir arī zināmie trūkumi. Viens no tādiem trūkumiem ir tas, ka A.Maslovs neņem vērā dažādu cilvēku individualitāti. Vēl A.Maslovam pārmet to, ka vajadzības mainās visu laiku, bet viņa vajadzību hierarhija ir statiska [3,308], un beidzot, pētnieki kritizē pašu hierarhiju, pierādīdami, ka “nepastāv stipra hierarhiska vajadzību struktūra” [1,288].

Vadoties pēc A. Maslova teorijas, cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecu veidu vajadzības, kas ir iedalāmas hierarhijas pakāpēs.

Fizioloģiskās vajadzības ir zemākās pakāpes vajadzības. Jebkurā uzņēmumā tās var apmierināt ar attiecīgu darba algu, darba un atpūtas režīmu, darba apstākļiem, ēdināšanu, komfortu telpās u.tml.

Vajadzības pēc drošības izpaužas cenšanās pasargāt sevi no fiziskām briesmām, iegūt ekonomisko un sociālo drošību, nepieciešamību pēc kārtības. Uzņēmumā šīs vajadzības var apmierināt, garantējot darbu un atalgojumu, apdrošināšanu, pensiju fonda izveidošanu, darba drošības nodrošināšanu u.tml.

Sociālās vajadzības aptver vajadzības pēc sabiedrības, draudzības un sajūtas, ka esi kādam vajadzīgs. Uzņēmumā vadītājam ir jānodrošina iespējas kontaktēties un sadarboties, organizēt dažādus kopīgus pasākumus, jā rūpējas par pozitīvu psiholoģisko mikroklimatu.

Vajadzība pēc atzīšanas iekļauj sevī tādus jēdzienus kā statuss, sasniegumi, reputācija, popularitāte, neatkarība, cieņa. Lai apmierinātu šīs darbinieka vajadzības, vadītājs var viņu uzslavēt, novērtēt viņa nozīmi, informēt par panākumiem, izvirzīt augstākā amatā.

Vajadzība pēc pašapliecināšanās atrodas vajadzību hierarhijas virsotnē. Tās ir vajadzības sevis realizēšanai, pašattīstīšanai. Šo vajadzību specifika ir tāda, ka tās var dot iespēju eksperimentēt un riskēt, radīt apstākļus personīgai izaugsmei, jo katram cilvēkam ir savas prasības pret sevi. Lai apmierinātu šīs darbinieka vajadzības, viņu var iesaistīt svarīgu vadības lēmumu pieņemšanā, piedāvāt attīstības iespējas profesijā un visāda veida radošās iespējas.

A. Maslova teorijas pamattēze: “Ja realitāte neattaisno gaidīto, cilvēks zaudē motīvus (demotivizējās)”

Tāpēc ir svarīgi:

- Izskaidrot uzņēmuma un darba perspektīvas, virzību, ko vēlas sasniegt;
- Noteikt konkrētus pienākumus, mērķus, pilnvaras, atbalstu un to, kas sagaidāms pēc pienākumu izpildes;
- Noteikt darba izpildes termiņus;
- Izzināt jaunas darbinieku idejas;
- Neizrādīt darbiniekiem satraukumu, neslēpt faktus.

Savdabīgu motivācijas teoriju piedāvā F. Hercbergs, visus faktorus, kuri motivē darbiniekus, iedalot divās grupās – motivētājos (faktori, kas saistīti ar darba saturu) un higiēnas (faktori, kas nepieciešami cilvēka darbības uzturēšanai).

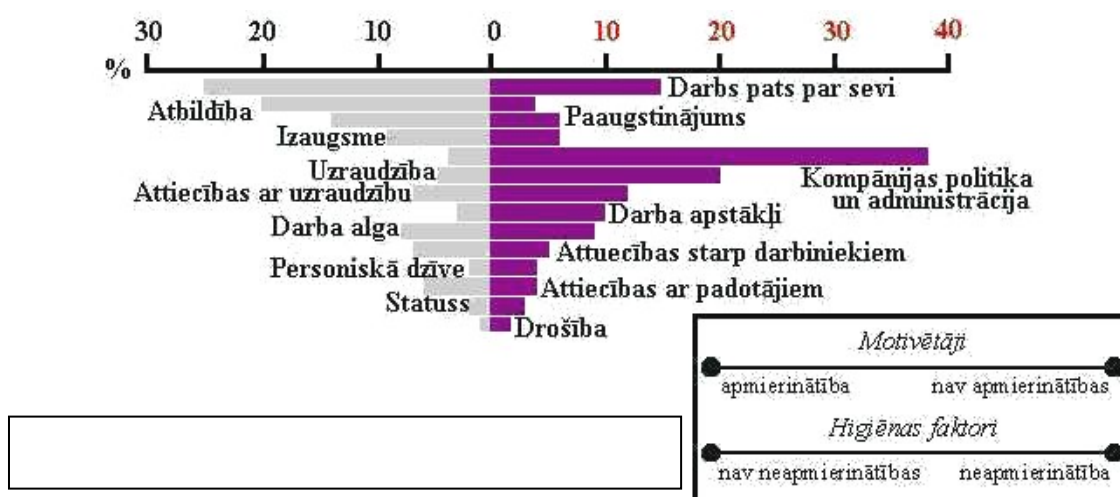
1953.gadā F. Hercbergs (Herzberg) un viņa līdzstrādnieki vadīja 200 inženieru un grāmatvežu attieksmes pret darbu pētījumu. Aptaujājamiem bija jāatbild uz jautājumiem: “ kad pēc konkrēta darba vai pienākuma izpildes jūs jūtaties sevišķi labi? ” un “ kad pēc konkrēta darba vai pienākuma izpildes jūs jūtaties sevišķi slikti? ”. Atbildes F.Hercbergs sagrupēja 16 kategorijās. Pa labi ir faktori, kuri attiecas uz apmierinātību ar darbu un pa kreisi – faktori, kuri attiecas uz neapmierinātību ar darbu. No šī pētījuma F.Hercbergs secināja, ka apmierinātība vai neapmierinātība ar darbu radās no divām atšķirīgām faktoru grupām. Šo teoriju nosauca par divfaktoru teoriju.

Demotivētāji (kurus viņš nosauca par higiēnas faktoriem) ir tādi faktori kā darba alga, darba apstākļi, organizācijas darbība, t.i. visi faktori, kas ir nepieciešami darba spējas uzturēšanai.

Motivētāji jeb motivācijas faktori iekļauj panākumus, atzišanu, atbildību un profesionālo izaugsmi, t.i. faktori, kas saistīti ar darba saturu.

F.Hercbergs uzskatīja, ka neapmierinātie higiēnas faktori izraisa neapmierinātību. Cik tā ir stipra, var redzēt zīmējuma labajā pusē. Piemēram, slikti strādājoša uzņēmuma administrācija var izraisīt lielu neapmierinātību strādājošo vidū. Pārāk stingra uzraudzība un maza darba alga arī samazina apmierinātības pakāpi. Var arī pamanīt, ka tādiem faktoriem kā drošība, statuss u.tml. nav lielas ietekmes gan uz apmierinātības, gan uz neapmierinātības pakāpi.

No F.Hercberga teorijas arī izriet, ka motivācijas pakāpe gandrīz kā nepalielinās, pat ja tiks apmierināti visi higiēnas faktori. Ja visi higiēnas faktori ir apmierināti, tas



1.3. att. F.Hercberga divfaktoru teorija.

nozīmē tikai to, ka cilvēks vairs *nav neapmierināts*, kas nebūt nenozīmē apmierinātību. Tādējādi F.Hercberga modelis skaidri parāda, ka mainot darba algas sistēmu vai kādus citus administratīvus noteikumus, vadītājiem neizdosies motivēt darbiniekus labi strādāt vai arī motivēšana nebūs tik efektīva.

F.Hercberga un A.Maslova teorijām ir daudz līdzīgā. Kā jau visas teorijas, arī F.Hercberga teorija tiek kritizēta. Viens no kritizējamiem faktoriem ir tas, ka F.Hercberga pētījumu grupā bija tikai inženieri un grāmatveži. Šie cilvēki bija tādos

amatos, ka viņu motivācija bija papildus izglītība un gaidāmā atlīdzība. Bet neprofesionāliem darbiniekiem motivācija var būt cita [3,311].

Daži kritiķi piemin, ka darbinieki nav objektīvi, kad norāda apstākļus, kas darbā nodrošina apmierinātību un neapmierinātību, jo “viņi parasti uzskata, ka iekšējie faktori sekmē apmierinājumu, un savā neapmierinātībā vaino ārējos faktoros” [1,292]. Dažādiem cilvēkiem viens un tas pats faktors var būt gan motivētājs, gan demotivētājs.

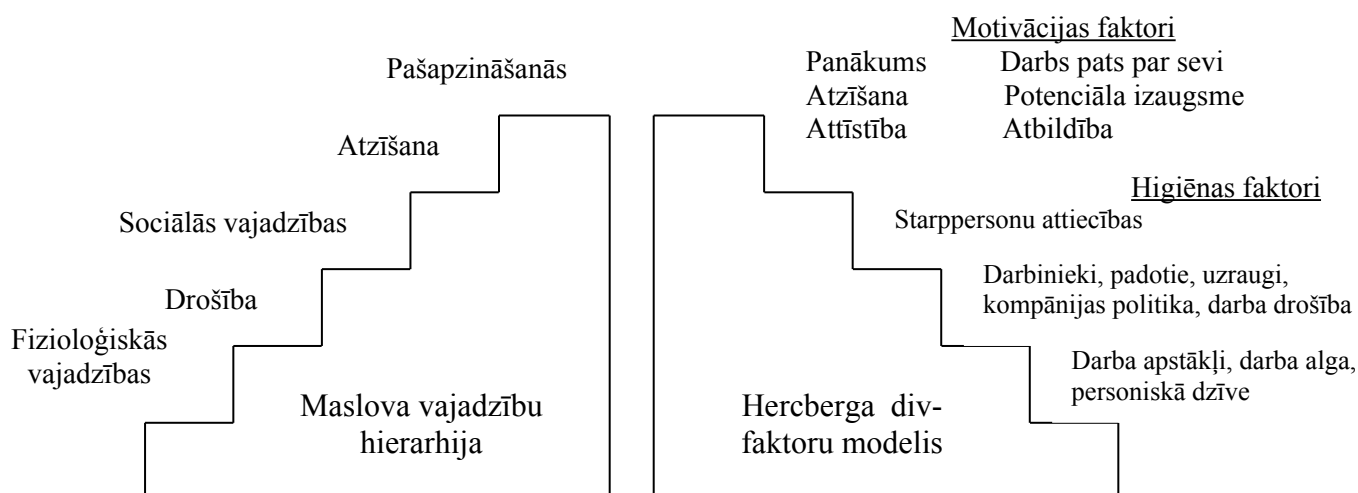
1.1. tabula.

A.Maslova un F.Hercberga teoriju atšķirības [2,440]

|    | <b>Rādītājs</b>                      | <b>A.Maslova teorija</b>                     | <b>F.Hercberga teorija</b>                    |
|----|--------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. | <i>Saistība</i>                      | Visu profesiju cilvēki, kā arī pensionāri    | Pārsvarā kantora darbinieki un profesionāļi   |
| 2. | <i>Vajadzību ietekme uz uzvedību</i> | Jebkuras vajadzības var motivēt uzvedību     | Tikai būtiskas vajadzības kalpo kā motivētāji |
| 3. | <i>Finansiālās atlīdzības loma</i>   | Var motivēt                                  | Nav vadošais motivētājs                       |
| 4. | <i>Perspektīva</i>                   | Pielietojama visiem cilvēkiem un viņu dzīvēm | Centralizēta ar darbu                         |
| 5. | <i>Teorijas tips (veids)</i>         | Aprakstošs (kas ir)                          | Preskriptīvs (kam jābūt)                      |

F.Hercbergs pieņēma, ka pastāv stingra saistība starp apmierinātību un ražīgumu, taču pētnieki apšaubā šo faktu.

Šīs teorijas pamatdoma ir tā, ka pietiek ar vienu no motivētājiem, lai cilvēks



1.4. att. A.Maslova un F.Hercberga teoriju līdzības [2,439]

būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no higiēnas faktoriem – cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas ietekmēs viņa apmierinātību

kopumā. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu prieku un gandarījumu, ir nepieciešami motivētāji faktori.

Motivētāji ir: panākumi darbā, paaugstināšanas iespējas, darba rezultātu atzīšana, radošas izaugsmes iespējas, atbildības pakāpe. Higiēnas faktori ir: darba apstākļi, atalgojums, attiecības ar vadītājiem, kolēģiem, padotajiem, organizācijas politika un administrācija, personīgā dzīve, sociālais statuss, darbavietas saglabāšanas garantija.

## **1.5. Citu pazīstamāko motivācijas teoriju apskats**

### **1.5.1. K. Alderfera teorija**

Izmantojot A.Maslova vajadzību hierarhiju, A.Alderfers piedāvāja ERG (ECETR Aistence, Relatedness, Growth) teoriju. A.Maslova un A.Alderfera teorijas ir līdzīgas, tomēr tām ir divas būtiskas atšķirības.

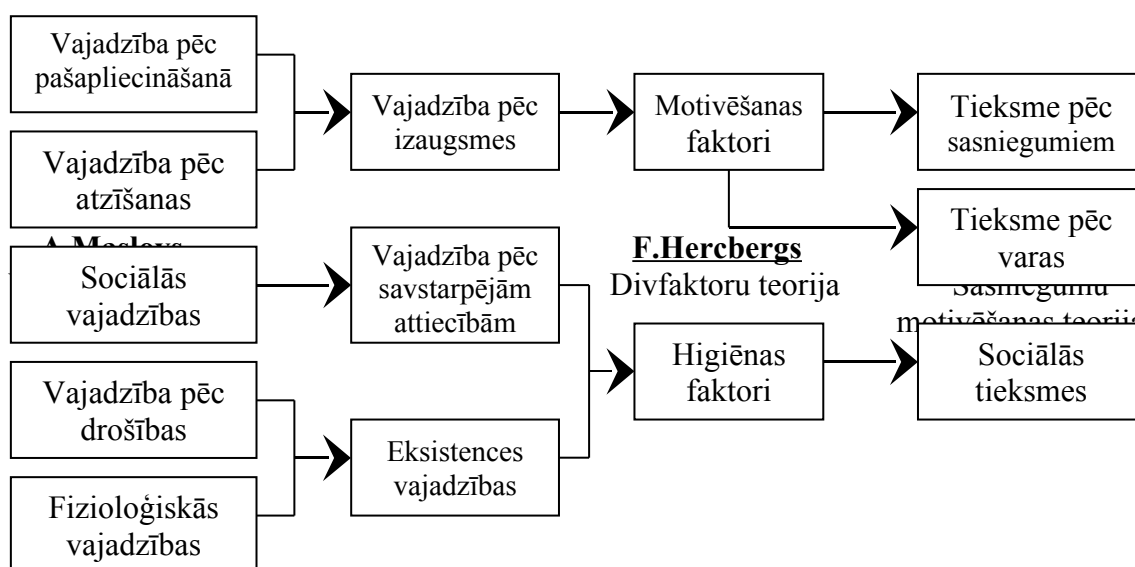
Pirmkārt, A.Alderfers sadalīja visas vajadzības 3 daļās: eksistences vajadzības (fundamenta A.Maslova vajadzības: fizioloģiskās un drošības vajadzības), piederības vajadzības (vajadzības pēc saskarsmes ar citiem) un izaugsmes vajadzības (vajadzības pēc personiskās darbības vai auglīgas ietekmes (productive influence)).

Otrkārt, A.Alderfers uzskatīja, ka laiku pa laikam atkarībā no situācijas cilvēki “ceļo” augšā un lejā pa vajadzību hierarhiju. Viņš pieļauj, ka persona, kas nespēj panākt augstāko pakāpju apmierināšanu, var atgriezties uz zemākajām un koncentrēties uz tām. “Kamēr abi apakšējie līmeņi ir kaut cik ierobežoti savās prasībās pēc apmierinājuma, izaugsmes vajadzība ir ne tikai neierobežota, bet, gūstot kādu apmierinājumu, vēl pastiprinās” [1,289].

Eksistences vajadzības apvieno dažādas fizioloģiskās un drošības vajadzības - darba alga, darba apstākļi un darba drošība. Piederības vajadzības var apmierināt tikai kontaktējoties ar citiem – tas iekļauj vajadzību būt saprastam un atzītam. Izaugsmes vajadzības ir cilvēka darbības un apkārtējās vides savstarpējās mijiedarbības rezultāts – tās iekļauj gan vēlēšanos pēc atzīšanas un cieņas, gan pašapliecināšanās. ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības. Piemēram, menedžeri var motivēt darbiniekus ar naudu (eksistences vajadzības), ar līdzdalību neformālās grupās (piederības vajadzības), ar iespējām mācītiesursos (izaugsmes vajadzības).

### 1.5.2. D. Maklellanda „pieredzes – vajadzību” teorija

Džons V. Atkinsons piedāvāja 3 pamatelementus, kuri motivē cilvēkus. Tie ir vajadzība pēc panākuma, vajadzība pēc varas un vajadzība pēc sadarbības ar citiem.



1.5. att. Vajadzību teoriju salīdzinājums [1,55]

Līdzsvars starp šiem elementiem katram cilvēkam ir atšķirīgs. Piemēram, vienam cilvēkam ir ļoti liela vajadzība pēc sadarbības ar citiem, bet citam – ļoti liela vajadzība pēc panākuma.

Deivida C. Maklellanda (David C. McClelland) pētījumi, kas balstījās uz psihologa Atkinsona atziņām, parādīja, ka spēcīga vajadzība pēc panākuma – gūt panākumu vai pārākumu – attiecas uz to, cik labi indivīdi ir motivēti, lai pildītu darba uzdevumus. Cilvēki ar lielu vajadzību pēc panākuma uzņemas atbildību, lai risinātu kādas problēmas, viņiem ir tendence izvirzīt sev grūti sasniedzamus mērķus. Tādējādi, tie, kuriem ir stipri izteikta vajadzība pēc panākuma, ir augsti motivēti, ja viņiem ir darbs ar iespējām konkurēt un izaicināt (challenge); cilvēki ar neizteiktu vajadzību pēc panākuma šādos apstākļos jūtīsies neērti un pildīs darbu daudz sliktāk.

Vajadzība pēc sadarbības – C. Maklellanda shēmā - ir tas, ka daudzi cilvēki grib būt kopā ar līdzstrādniekiem.

Vajadzība pēc varas - cilvēka vēlama kontroles pakāpe. Šī vajadzība var attiekties uz to, kādā veidā cilvēki tiek galā ar panākumiem un neveiksmēm.

C.Makklellanda un citu darbs pasvītro cik svarīgi ir saskaņot darbu un indivīdu. Darbinieki ar stipru vajadzību pēc panākuma ‘‘zeļ no darba’’, kurš ir izaicinošs, stimulējošs, apmierinošs un komplicēts. Viņi sveicina autonomiju, dažādību un atzinību no vadītājiem. Darbiniekiem ar vāju vajadzību pēc panākuma dod priekšroku stabilam, drošam un paredzamam darbam. Viņi meklē darba vietu un līdzstrādniekus, lai gūtu sociālo apmierinājumu. Tika uzsvērts, ka menedžeri var līdz zināmai robežai palielināt vajadzību pēc panākuma, veidojot attiecīgu darba vidi. Menedžeri var to darīt, dodot darbiniekiem vairāk neatkarības, paaugstinot viņu atbildības pakāpi un autonomiju, kā arī uzslavējot un atalgojot padarīto.

„Pieredzes – vajadzību” motivēšanas teorija paredz, ka cilvēka vajadzību komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību. Pastāv trīs cilvēkam piemītošas vajadzības: panākumi, sadarbība un vara. Kāda no tām katram cilvēkam ir dominējoša, bet dominante var mainīties atkarībā no vecuma, rutīnas, zināšanām u.t.t.

### 1.5.3. Gaidu motivēšanas un taisnīguma motivēšanas teorijas

Saskaņā ar gaidu teoriju, cilvēki izvēlas to uzvedības variantu citu alternatīvu variantu starpā, kurš balstās uz viņu gaidām attiecībā uz ieguvumu no katras darbības. Deivids Neidlers (David Nadler) un Edvards Loulers (Edward Lawler) apraksta 4 pieņēmumus par uzvedību organizācijās, uz kuriem balstās gaidu teorija:

- Uzvedību nosaka iekšējo un ārējo (indivīdos un vidē) faktoru kombinācija.
- Indivīdi apzināti lemj par savu uzvedību organizācijā.
- Indivīdiem ir dažādas vajadzības, prasības un mērķi.
- Indivīdi izvēlas no alternatīviem uzvedības variantiem, balstoties uz cerībām, ka dotā uzvedība izraisīs vēlamo rezultātu.

Šie pieņēmumi kļuva par pamatu t.s. taisnīguma modelim, kuram ir 3 galvenās komponentes:

1. Rezultāta gaidīšana.
2. Valence. Īpašas uzvedības rezultātam ir specifiska valence vai motivēšanas spēks, kurš variē no indivīda līdz indivīdam. Piemēram, darbiniekam, kuram nauda un sasniegumi ir vērtīgi, pārceļšana uz augsti apmaksātu amatu citā pilsētā, varētu būt augsta valence; bet

darbiniekam, kuram vērtīgi ir draugi un kolēģi, šī pārceļšana varētu būt zema valence.

3. Centības - izpildīšanas gaidas. Cilvēku gaidas cik grūti būs izpildīt darbu ietekmē viņu lēmumu par uzvedību.

Šīs komponentes var uztvert kā 3 jautājumus: Ja es šo darīšu, kāds būs rezultāts? Vai rezultāts būs manas centības vērts? Kādas ir manas izredzes sasniegt vēlamo?

Kādā mērā indivīda uzvedība ir atkarīga no gaidāmā rezultāta veida. Daži rezultāti var dot iekšējo atalgojumu - atalgojumu, kuru izjūt pats indivīds. Piemēram, apmierinājums no kādu prasmju attīstīšanas, pašcieņas palielināšanas. Ārējo atalgojumu, turpretim, tādu kā bonusu, uzslavu, vai virzīšanu uz augšu dod vadītājs vai darba grupa. Atsevišķs darba izpildes līmenis var asociēties ar iekšējo un ārējo rezultātu kombināciju. "Ja es pildīšu darbu labāk, es saņemšu augstāku algu, tikšu ievērots, mani vairāk mīlēs mana sieva (mans vīrs) un es jutīšos labāk."

Gaidu teorija paredz, ka menedžerim sadarbībā ar darbiniekiem jāpievērš uzmanība dažādiem faktoriem. D.Nedlers un E.Loulers rekomendē menedžeriem [1,298]:

- 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 motivācija būs zema;
- nodrošiniet, lai atalgojums asociētos ar veiksmīgu izpildi;
- analizējiet faktorus, kas darbojas pret atalgojuma efektivitāti, t.i. kāpēc noteiktais atalgojums ir nepietiekams, lai motivētu darbiniekus;
- pārliecinieties, vai atalgojums ir adekvāts izpildei.

Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerības), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu. Pēc gaidu motivēšanas teorijas pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

- pūles (centieni) – rezultāti;
- rezultāti – atalgojums;
- atalgojums – vērtība.

Ja darbinieki cer, ka viņu darbība nodrošinās augstāku rezultātu, ka pēc labi izpildīta darba viņš noteikti saņems lielāku rezultātu, tad gaidu vērtējums būs samērā

augsts. Ja menedžeris par izpildīto darbu tikai paaugstina algu, bet darbinieks cerēja uz jaunu amatu un interesantu darbu, tādā gadījumā atalgojuma vērtība darbinieka skatījumā nebūs augsta.

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.

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 [7,454]. Saskaņā ar taisnīguma teoriju, cilvēki ir motivēti, kad viņi ir pieraduši būt apmierināti ar to, ko viņi iegūst attiecībā pret ieguldīto.

Visvairāk pētījumu un diskusiju par taisnīguma teoriju izvērsās ap naudu kā vissvarīgāko atalgojuma veidu. Cilvēki salīdzina, ko viņiem maksā par centību, ar to, ko saņem citi par to pašu. Ja viņi izjūt netaisnīgumu, sākas attīstīties sasprindzinājums, kuru viņi cenšas samazināt, piemērojot savu uzvedību.

Cilvēki izmanto dažādas metodes, lai samazinātu netaisnīgumu. Daži var uzskatīt, ka viņu centība bija lielāka vai mazāka par nepieciešamo vai arī atalgojums ir mazāk vai vairāk vērtīgs. Piemēram, cilvēks, kurš netika virzīts uz augšu kā cerēja, var "nolemt", ka vēlamais amats patiesībā prasa pārāk daudz atbildības. Citi var censties piespiest citus līdzstrādniekus, ar kuriem viņi sevi salīdzina, uzvesties citādāk.

Taisnīguma teorija rāda, cik svarīgi ir menedžerim zināt savus padotos un apzināties, ka darbs ir darīts cilvēku attiecību kontekstā. Tikai tad var viņi sākt cienīt taisnīguma vērtējumu, ko dara viņu padotie.

Galvenā taisnīguma teorijas atziņa, kas jāņem vērā menedžeriem, ir šāda: kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, t.sk. darba ražīgumu, prasmju lietošanu, zināšanu izmantošanu utt. Sakara ar to konkrētam darbiniekam, kurš ir neapmierināts ar atalgojumu, nepieciešams izskaidrot darbinieku atalgojuma starpību iemeslus.

Minētajām teorijām, kaut arī pastāvot atšķirībām, ir kopējas iezīmes: vadītājam ir jāizzina visi faktori, kuri var sekmēt ieinteresētību, attieksmi pret darbu, apmierinātību ar darbu, un jālieto šie stimuli, lai cilvēks būtu motivēts.

Ir apskatītas daudz motivācijas teorijas. Visas viņas kaut kādā veidā tiek pielietotas, jo nevar simtprocentīgi pateikt, ka tieši šī un nekāda cita teorija ir pareiza.

Tās visas ir "pareizas", bet tikai atsevišķās situācijās. Cilvēki ir dažādi, viņiem ir dažādas intereses un vajadzības. Kā arī ir dažādas situācijas: atšķiras darbs, atšķiras

uzdevumi un mērķi, atšķiras laika periodi. Viss ir atšķirīgs, tomēr līdzīgs ir tas, ka cilvēks pēc būtības ir slinķis un neko nedara, kamēr viņam nav vajadzības jeb intereses to darīt.

Gan motivētāji, gan demotivētāji var būt visdažādākie. Visus faktoros, kas motivē darbinieku, varētu sadalīt 3 lielas grupās: monetārais atalgojums jeb nauda, nemonetārais atalgojums un bailes.

Mūsu sabiedrībā, kur ir daudzas neatrisinātas sadzīves problēmas valdošais uzskats - jo vairāk maksās, jo labāk strādās - ne vienmēr ir pareizs. Ja darbinieki būs saņēmuši vienādu atlīdzību, tas nebūt nenozīmē, ka attieksme pret darbu viņiem būs vienāda, jo kādam varbūt ir daudz svarīgāks brīvais laiks, atzinība, iespējas labāk, radošāk strādāt.

Šodien tiek izmantotas daudz algu sistēmas, taču par populārāku kļūst t.s. PBR (Pay By Result) algas sistēma, kurā alga tiek uzlūkota kā divpusējs lielums - algas nemainīgā garantētā daļa un piemaksa atkarībā no darba rezultātiem. Katrai no sistēmām ir savi plusi un mīnusi, bet vislabākā no motivācijas teorijas raugoties, ir diferencēta atalgojuma sistēma, jo darbinieki jūt, ka viņi tiek atalgoti atbilstoši viņa ieguldījumam, nevis laikam, pavadītajam darbā.

Monetārais atalgojums vajadzības tieši neapmierina, jo darbiniekam nauda pati par sevi nav vajadzīga. Naudas, kā atalgojuma nozīme, parādās tikai tad, kad tā var apmierināt konkrētas vajadzības. Ja šīs vajadzības tiek apmierinātas savādāk, vai citas vajadzības ir pārākas, tad naudas instrumentālajai nozīmei ir mazāka vērtība un tā nav sevišķi izmantojama motivēšanā, tad vadītājam ir jāmeģina atrast citas (nemonetāras) vajadzības, kuras apmierinot, var panākt vēlamu rezultātu.

Kas ir nemonetārais atalgojums? Tas ir jebkurš atalgojums, ja vien tā nav nauda. Tas varētu būt gan maziņas dāvaniņas, gan kādu īpašu tiesību piešķiršana vai izcelšana citu vidū, gan arī vienkāršais "paldies". Citiem vārdiem sakot, atalgojums nav īsti "maksa par padarīto", bet gan atlīdzība, un tas ir ļoti būtiski. Nemonetārais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, bet ir efektīvāks motivētājs nekā nauda.

Kādos uzņēmuma departamentos X un Y darbinieki saņem labu algu, ārējie darba apstākļi ir it kā vienādi, bet būtiska atšķirība ir tāda, ka departamenta X vadītāja pavisam neinteresējas par to kā tiks izpildīts uzdotais uzdevums, kā arī nekad neteiks neko labu par izpildes "kvalitāti", t.i. neteiks "Jūs šodien labi pastrādājāt" vai "Jūs nevarētu nosūtīt šo vēstuli pirms promiešanas" [ir jau pāri 17.00] vai kaut ko līdzīgu. Savukārt departamenta Y vadītāja cenšas par labi padarīto darbu pateikties, ja ir jāraksta vēstule, kaut gan jau ir pāri 17.00, palūgs to uzrakstīt, nevis pavēlēs kā to dara

X departamenta vadītāja. Un kādi tad ir rezultāti? Departamentā X visi izpilda uzdoto tik tālu, cik to prasa priekšniece, nav nekādu spožu ideju (piemēram, kā uzlabot departamenta darbu), jo darbinieki zina, ka viņus tik un tā neatbalstīs; bet departamenta Y darbinieki cenšas atrast kādas efektīvākas darba metodes, palielinās viņu pašcieņa un darbs sokas.

Protams, daudz nācies dzirdēt "paldies kabatā neieliksi", varētu atbildēt uz šo sekojoši: bet vai Jūs būtu apmierināti, ja pat "paldies" nesaka?

Kā jau tika minēts iepriekš, naudai ir svarīga loma, taču neizšķiroša, jo cilvēkiem ir tieksme izturēties ar citiem līdzīgi tam kā izturas ar viņiem pašiem.

Piemērā tika minēts tikai viens nemonētārā atalgojuma paveids, proti, uzslava. Bez tam pastāv arī citi, kuri ļauj cilvēkiem justies nozīmīgā savā uzņēmumā, kā arī viņi jūt, ka viņus ciena. Tas viss palielina darba ražīgumu, neizlietojot lielus naudas līdzekļus.

Būtiski ir:

- Strādājiet kaut kā svarīgākā nekā nauda dēļ.
- Paņēmiens, kā var attīstīt labāko, kas ir cilvēkiem, ir viņa vērtības atzīšana un atbalstīšana.
- Organizācija eksistē tikai tādēļ, lai palīdzētu cilvēkiem paveikt to, ko vienatnē viņi nevarētu paveikt.
- Uzdodiet jautājumus, nevis pavēliet.
- Sēsi rūpes, pļausi iniciatīvu.
- Darbinieks ir ideju avots, nevis vienkārši pāris strādājošu roku.
- Darbā, kas orientēts uz cilvēkiem, ir tikai viena panākuma atslēga, - uzticība.

Daudzos uzņēmumos Latvijā, kā arī citās valstīs, ir tādi cilvēki, kas baidās, un ir priekšnieki, kas uztur šīs bailes. Bailes var būt visdažādākās: no bailēm tikt uzbrēktam līdz pat bailēm tikt atlaistam. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasāmo, bet kā jau tika minēts iepriekš, ar to vien nepietiek. Ja nebūs labvēlīgas psiholoģiskās atmosfēras, tad var samazināties cilvēku tonuss un kā rezultāts samazinās darba ražīgums, vai arī tas nav tik augsts kā varētu būt.

Kāpēc tā notiek? Psihologi skaidro, ka jābūt harmonijai gan cilvēka iekšējā, gan ārējā vidē, tad cilvēks ir apmierināts. No motivācijas teorijas raugoties, cilvēks darbojas, lai apmierinātu kādu vajadzību. Līdz ar to, apvienojot šos divus uzskatus, var teikt, ka cilvēks cenšas panākt harmoniju, un motivēt nozīmē palīdzēt panākt harmoniju. Ir pietiekoši viegli panākt, lai ārējā vidē būtu harmonija, bet tas ir neiespējams, ja iekšējā ir vētra. Bailes rada tādu spiedienu, ka cilvēks vai nu saceļas,

vai noslēdzas sevī un nekas viņu vairs neinteresē. Tāpēc ir ļoti bīstami, ka darbinieki baidās.

No otrās puses, īslaicīgam periodam bailes var dot jūtamu rāvienu uz priekšu, bet tas ir tikai īsam laika periodam, jo cilvēki centīsies izvairīties no viņu baiļu avota.

Rezumējot, var teikt, ka bailes var būt motivētājs, bet tikai īsam laika periodam, pretējā gadījumā, bailes var ne tikai nemotivēt, bet arī motivēt pretējā virzienā.

## 2. UZŅĒMUMA DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

### 2.1. Stāvoklis būvniecības nozarē

Oficiāli Eiropas Savienībā (turpmāk tekstā ES) būvniecības nozarē strādā 13 miljoni cilvēku, iespējams, ka patiesībā daudz vairāk.

Tiek vērtēts, ka ES būvniecības nozares gada apgrozījums ir 902 miljardi EUR.

Oficiāli sektorā ir nodarbināti 12,7 miljoni strādājošo, kas atbilst 7,9% no kopējā ES darbaspēka. Taču īstais skaitlis, iespējams, ir ievērojami lielāks, jo tiek vērtēts, ka nozīmīga daļa no būvniecības darbaspēka nav pieteikta. Pēc Eiropas Komisijas datiem

7 – 19% no visiem darbiem ir nepieteikti, pie tam tiek uzskatīts, ka šī problēma ir sevišķi izteikta būvniecībā.

47% no visiem būvniecībā nodarbinātajiem strādā uzņēmumos, kuros ir mazāk par 10 strādājošo (ES vidēji 36%).[46]

2007. gadā, salīdzinot ar 2006.gadu, būvniecības izmaksas Latvijā vidēji pieaugušas par 26,2%, liecina Centrālās statistikas pārvaldes apkopotā informācija.

Visstraujāk pieauga strādnieku darba samaksa - par 45,5%. Izmaksas mašīnu un mehānismu uzturēšanai un ekspluatācijai palielinājās par 33,2%, būvmateriālu cenas - par 12,4%. Vislielākais būvzmaksu pieaugums bija vērojams biroju ēku renovācijā, kā arī izglītības, veselības aprūpes un sporta ēku rekonstrukcijā un celtniecībā - attiecīgi par 35,5 un 32,8%. [47]

Dzīvojamo māju celtniecībā izmaksas palielinājās par 26,3%, transporta objektu būvē - par 24,4%, rūpniecības, lauksaimniecības un tirdzniecības ēku rekonstrukcijā un celtniecībā - par 22,2%, pazemes maģistrālo cauruļvadu izbūvē - par 20,6%.

Ceturtajā ceturksnī, salīdzinot ar trešo ceturksni, būvniecības izmaksas pieauga vidēji par 2,9%. Strādnieku darba samaksa palielinājās par 6,2%, mašīnu un mehānismu uzturēšanas un ekspluatācijas izmaksas - par 3,4%.

Savukārt būvmateriālu cenas nemainījās. Visvairāk izmaksas cēlās biroju ēku renovācijā - par 5,3%, pazemes maģistrālo cauruļvadu izbūvē - par 4,2%, transporta objektu būvē - par 3%.

Izglītības, veselības aprūpes un sporta ēku rekonstrukcijā un celtniecībā izmaksas pieauga par 2,4%, dzīvojamo māju celtniecībā - par 2,1%, rūpniecības, lauksaimniecības un tirdzniecības ēku rekonstrukcijā un celtniecībā - par 1,9%. [47]

2007. gada. ceturtajā ceturksnī salīdzinājumā ar 2006.gada ceturto ceturksni būvniecības izmaksas Latvijā cēlās vidēji par 22,3%.

Visstraujāk - par 43,3% pieauga strādnieku darba samaksa. Izmaksas mašīnu un mehānismu uzturēšanai un ekspluatācijai palielinājās par 29,2%, būvmateriālu cenas - par 6,6%.[47]

Vislielākais būvizmaksu pieaugums bija vērojams biroju ēku renovācijā, kā arī izglītības, veselības aprūpes un sporta ēku rekonstrukcijā un celtniecībā - attiecīgi par 33,4 un 28,5%.

Transporta objektu un dzīvojamo māju celtniecībā izmaksas palielinājās attiecīgi par 21,5 un 21,2%, pazemes maģistrālo cauruļvadu izbūvē - par 17,9%, rūpniecības, lauksaimniecības un tirdzniecības ēku rekonstrukcijā un celtniecībā - par 17,3%.[47]

Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka 2007.gada deviņos mēnešos būvniecības apjomi sasniedza 1111,1 miljonu latu, kas ir par 14,2 % (rēķinot salīdzināmajās cenās) vairāk nekā 2006. gada deviņos mēnešos. Šā gada trešajā ceturksnī veikti būvdarbi 508,7 miljonu latu apmērā, kas ir par 13,2% vairāk nekā pagājušā gada trešajā ceturksnī.[47]

Salīdzinot ar 2006. gada deviņiem mēnešiem, jaunās būvniecības apjomi (rēķinot salīdzināmajās cenās) palielinājušies par 27,0%, jeb par 133,1 miljonu latu. Remonta un rekonstrukcijas darbu apjomi – attiecīgi par 1,0% un 4,8 miljoniem latu.

Jaunās būvniecības un remontdarbu apjoms maģistrālo cauruļvadu, komunikācijas un spēka līniju būvniecībā audzis 1,5 reizes, administratīvo ēku – 1,4 reizes, dzīvojamo ēku - 1,3 reizes. Tai pašā laikā vietējo cauruļvadu un kabeļu būvniecības apjomi samazinājušies par 18%, viesnīcu un tām līdzīga lietojuma ēku – par 14%.

2007.gada deviņos mēnešos ekspluatācijā nodotas dzīvojamās ēkas ar kopējo platību 811,4 tūkst m<sup>2</sup>, no tām par iedzīvotāju līdzekļiem - 324,4 tūkst.m<sup>2</sup> (2006. gada deviņos mēnešos attiecīgi 559,8 un 265,4 tūkst. m<sup>2</sup>).

2007. gada deviņos mēnešos ārpus Latvijas Republikas saviem spēkiem veikto būvdarbu apjoms bija 8,5 miljoni latu (2006.gada deviņos mēnešos – 4,8 miljoni latu).

Visvairāk būvdarbu veikts NVS un Eiropas Savienības valstīs – attiecīgi 5,0 un 3,3 miljoni latu (2006. gada deviņos mēnešos – 2,0 un 2,7 miljoni latu). Tai pašā laikā citu valstu būvnieki Latvijā veikuši būvdarbus 5,1 miljonu latu apmērā.

2007. gada deviņos mēnešos ekspluatācijā pieņemti daudzi svarīgi tautsaimniecības objekti, piemēram, Rīgā – jauna Administratīvās apgabaltiesas ēka, rekonstruēta B klases biroju ēka “NTP Biznesa centrs”, pasažieru tunelis Rīgas pasažieru ostā, Ventspilī – jaunuzbūvētais Ventspils slimnīcas terapijas korpuss, Liepājā – rekonstruētais Jūras ostas robežkontroles punkta, Imigrācijas dienesta un vadības ēku

komplekss, Madonas rajonā – jauna vidusskolas ēka Cesvainē, Rīgas rajonā - jaunais Saulkrastu apvedceļš un jauns noliktavu un ražošanas ēku komplekss Olainē.

Latvijā 2007. gadā būvniecības apjomi pieauguši par 15%, bet 2008. g. pieauguma tempi samazināsies, prognozē būvnieki.

Kopumā 2007.gads būvniekiem ir bijis veiksmīgs. Būvniecības apjomi ir pieauguši - aptuveni 1,3 miljardi latu. Ir uzbūvētas daudzas biroju ēkas un dzīvojamās mājas, kas liecina, ka būvniecības nozare Latvijā turpina attīstīties 2.1.tabula (pielikums Nr. 2).

2008.gadā būvniecības apjomi turpinās pieaugt, kaut arī tie nebūs tik augsti. Ja 2007.gadā būvapgāšana pieauga aptuveni par 15% salīdzinājumā ar pagājušo gadu, tad šogad tas, atbilstoši speciālistu prognozēm nepārsniegs 8%. [46]

Valdības ieviestās pretinflācijas programmas dēļ ir krities pieprasījums pēc privāto mājokļu celtniecības, un tāpēc dažas būvfirmas, nespēdamas turpināt savu darbību, bankrotēs vai pārdos savus uzņēmumus.

2008.gads, iespējams, būs mazāk veiksmīgs, jo daudzi investori pretinflācijas plāna ietekmē jau ir apturējuši savus projektus. Tomēr runāt par krīzi būvniecībā pagaidām nav iemesla.

Daudzi nekustamo īpašumu attīstītāji nespēja turpināt projektus banku kreditēšanas politikas izmaiņu dēļ.

2008.gadā lielāks pieaugums būs ceļu būvēšanai, jauno biroja ēku celtniecībai, kā arī kapitālremontu veikšanai.

Turpinās pieaugt arī darba algas, ja vēlamies, lai būtu cilvēki, kas strādā, mums viņiem ir jānodrošina darbs un laba samaksa.

2008.gads būs kā pārbaudījums nelielajām būvfirmām, jo tām būs jāpierāda sava profesionalitāte un spējas strādāt kvalitatīvi.

2008.gadā samazināsies dzīvojamo māju būvniecība, taču lielāks akcents tiks likts uz biroju kompleksu un komerciālo ēku celtniecību.

Modernajā pilsētībūvniecībā šobrīd ļoti pieprasītas ir izturīgas, masīvas un nestspējīgas konstrukcijas ar lieliem laidumiem. Savos projektos arhitekti labprāt paredz iespaidīgas konstrukcijas, pamatīgus laidumus un platas pārsedes. Jebkurā veikalā, birojā, sabiedriskās ēkās, kur ir vajadzīgas lielas telpas, brīvi plānojamas starpsienas: dari visu, ko vien gribi. Jāuzliek tikai uz kolonnām milzīgie laidumi, un ēka ir nosepta. Tas pats attiecas uz tiltiem un viaduktiem, kur visvairāk izmanto 30 metru laidumus un dubultās TT — veida sijas. Tādus pienākumus nevar uzticēt monolītajam dzelzsbetonam, šīs lietas var izgatavot tikai iepriekš saspriegta saliekamā dzelzsbetona rūpnīcā.

Nākotnē Latvijas celtniecības uzņēmumu rindas paliks krietni tukšākas, un no šobrīd reģistrētajām vairāk nekā 6000 būvkompānijām darboties spējīgas paliks vien tās, kuras jau iepriekš bija strādājušas ar ilgtermiņa projektiem, pārmērīgi nekoncentrējot spēkus mājokļu būvniecībā.

Eksperti uzskata, ka nākotnē ne vienu reizi vien būvniekiem būs grūtības ar samaksas gūšanu par sniegtajiem pakalpojumiem. Pasūtītājiem nebūs naudas, ko maksāt celtniekiem, tādēļ būvdarbi tiks pārtraukti. Taču te sāksies būtiskas problēmas ģenerāluzņēmējam nāksies norēķināties ar apakšuzņēmēju, taču, ja naudu no attīstītāja nevarēs saņemt, tad ģenerāluzņēmējam tā būs jāņem no avansiem par darbu citos objektos. Savukārt, ja nebūs jaunu objektu un avansu, nebūs arī iespēju norēķināties ar apakšuzņēmējiem, un tiem nāksies bankrotēt. Līdzīgas problēmas varētu skart ne tikai mazās būvkompānijas, bet arī vidēja mēroga uzņēmumus. [48]

### **2.3. Saimnieciskās situācijas raksturojums**

SIA "CETRA" darbojas būvniecības nozarē un ir pierādījusi sevi kā plaša profila rūpniecisko, dzīvojamo, administratīvo ēku, celtniecības un rekonstrukcijas darbu veicēji, darbi ir veikt gan kā ģenerāluzņēmējam, gan kā apakšuzņēmējiem. Uzņēmums piedāvā veikt visa veida būvdarbus - ražošanas un tirdzniecības kompleksu, dzīvojamo māju, biroju, sporta zāļu, inženiertehnisko būvju celtniecību, rekonstrukciju un remontu. Specializētos darbus firma veic sadarbībā ar profesionāliem partneriem. Uzņēmumam ir daudzu gadu pieredze plaša spektra celtniecības un remonta darbu izpildē. Sekojot straujajām pārmaiņām būvniecības industrijā, objektos plaši tiek pielietotas progresīvas tehnoloģijas un jaunākie celtniecības materiāli.

Par uzņēmuma stabilitāti liecina tas, ka SIA „CETRA” regulāri norēķinās ar piegādātājiem, laicīgi izmaksā darbiniekiem darba algas un mērķtiecīgi attīsta materiāli tehnisko bāzi.

Pašlaik SIA "CETRA" ar darbu nodrošina ap 20 darbinieku. Vadošajiem speciālistiem ir augstākā izglītība. Specializēto darbu veikšana notiek sadarbībā ar praksē pārbaudītām un uzticamām darbuzņēmēju partnerfirmām.

Vadītājs pieņem lēmumus pakalpojumu sniegšanas, finansiālajos jautājumos, kontrolē darbiniekus un to darba rezultātus.

Lai piedāvātu savus pakalpojumus tirgū, uzņēmumam jābūt konkurētspējīgam.

Konkurētspēja - cik efektīgi uzņēmums apmierina patērētāju vēlmes, salīdzinot ar citiem uzņēmumiem, kas piedāvā līdzīgus pakalpojumus vai preces.

Tika izstrādāta SIA "CETRA" misija, vīzija un mērķis:

- Misija - būt labākajiem savā tirgus daļā, kvalitatīvi apkalpojot klientus un gūt gandarījumu sev.
- Vīzija – Labas kvalitātes celtniecības darbu veikšana - ieguldījums dvēseles mieram un līdzsvaram.
- Mērķis - Būt stabilam uzņēmumam ar savu vietu tirgū, regulāriem ienākumiem un peļņu.

Menedžmenta speciālisti uzskata, ka stratēģija ir menedžeru instruments, lai sasniegtu plānotos uzdevumus. Stratēģija nav sastingusi, tai jāmainās pēc vajadzības vai atbilstoši situācijai. Tādējādi uzņēmuma stratēģija sastāv no ieplānotas darbības un nepieciešamas korekcijas, ja rodas neparedzētas izmaiņas. Uzņēmums var nonākt draudīgā stāvoklī, ja īsteno novecojušu stratēģiju vai menedžeri baidās riskēt un izvēlēties citu stratēģijas virzienu.

Uzņēmuma vadītājs ir ciešā kontaktā ar visām operatīvā darba organizācijām. No vadītāja viedokļa, firma pastāvīgi mācās uzlabot jau agrāk izvērsto darbību un sekmīgi uzsākt jaunus projektus. Vadītāja analītiskā metodika un lēmumi firmas maksātspējas nodrošināšanai un sastādot plānus īstermiņa operatīvai darbībai ir līdzīgi stratēģiskās plānošanas gadījumam. Mainas plānotie mērķi un prioritātes. Galvenais uzdevums ir pasargāt uzņēmumu no ātras bojā ejas. Ļoti daudz ir pakārtots taisni šai vēlamībai.

Panākumu pamatā visvairāk ir darbinieku izpratne par viņu uzdevumiem un pārmaiņām operatīvā darbībā.

Īpaša vērtība ir piegriežama trīs operatīvās darbības uzlabojumu iespējām. Te ieskaitām pasākumus, kas domāti darbības paplašināšanai un visa uzņēmuma attīstībai, palielināt uzņēmuma darbības ienākumus, un uzlabot apgrozāmā kapitāla apsaimniekošanu. Tālāk seko daži raksturīgi pasākumu piemēri plānotie rezultāti pēc vadības pārrunām, kā arī pēc finanšu un operatīvo plāno pārkārtošanas.

- Samazināt saimnieciskās izmaksas par 10%.
- Pacelt cenas par 5% (pieļaujot apgrozījuma samazināšanos par 2%).
- Pacelt apgrozījumu par 15% ar agresīvāku reklāmu.
- Uzņēmuma SIA "CETRA" sadarbības partneru izvēles mehānisms, sadarbības veidošanas un uzturēšanas principi.
- SIA "CETRA" ir noslēdzis saimnieciskos sadarbības līgumus ar uzņēmēju par transporta pakalpojumiem preču piegādei.

Specifiskos produktus SIA "CETRA" iegādājas, slēdzot ar izplatītājfīrmām piegādes līgumus.

Reālā ekonomiskā dzīve pierāda, ka tirgus un konkurence ir galvenais mūsdienu ekonomikas attīstības mehānisms. Tirgus funkcionēšanas efektivitāte ir augstāka, ja aktīvāka ir konkurence un ja ir pēc iespējas labāki apstākļi tās izpausmei.

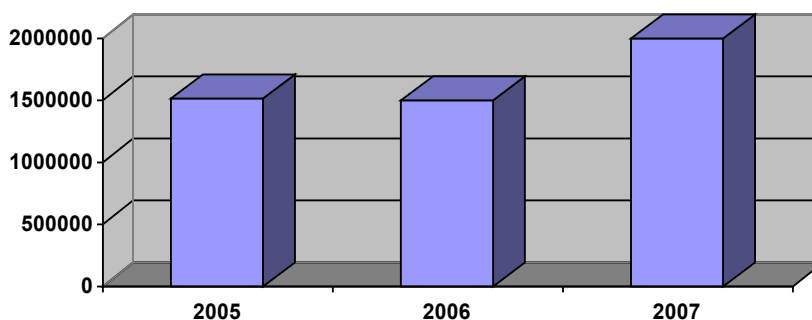
Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas pakalpojumu sniegšanā. Konkurences galvenās formas ir cena un necena. Minētās konkurences formas darbojas vienlaikus un savstarpējā mijiedarbībā.

Ilgtermiņa skatījumā šo abu formu attīstībā vērojama tendence, ka pieaug necenu konkurences loma.

Konkurence tirgus attiecību dalībniekiem principā uzspiež virkni obligātu darbību, kā, piemēram, sistemātiski mainīt tehnoloģiju, ieviest jaunu tehnoloģiju, ražot jaunas preces un sniegt jaunus pakalpojumus, paaugstināt darba atdevi, samazināt vai saglabāt iepriekšējā līmenī produktu un pakalpojumu cenas. Konkurence sistemātiski iedarbojas uz uzņēmuma izmaksām, piespiežot ražotājus un pakalpojumsniedzējus, tirgotājus un starpniekus racionalizēt ražošanas faktoru izmantošanu un samazināt izmaksas.

Lai izturētu konkurenci, ikviena ilgstošus panākumus gūt vēloša uzņēmuma filozofijai un darbībai ir jābūt vērstām uz inovācijām.

Attēlā 2.1. var aplūkot SIA „CETRA” bilances summas par pēdējiem trim gadiem. Uzņēmumam attīstoties ir pieaugusi arī tās bilances apjoms, it sevišķi pēdējā pārskata gadā. Bilances dati dod iespēju novērtēt uzņēmuma rīcībā esošo kapitālu un īpašumu, to sastāva un struktūras pārmaiņas.



2.1. attēls SIA "CETRA" bilance no 2005.g. – 2007.g.

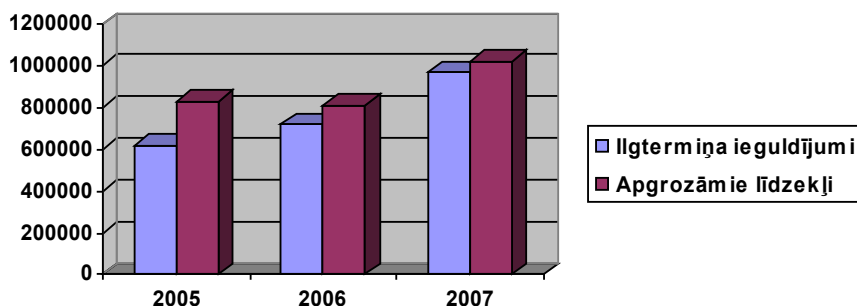
| Rādītāji | Aktīvi/Pasīvi |                |
|----------|---------------|----------------|
| Gadi     | Ls            | Gada pieaugums |
| 2005     | 1580000,7     | 51.19          |
| 2006     | 1590000       | 0.63           |
| 2007     | 2024000       | 27.30          |

## 2.2. tabula SIA „CETRA” aktīvu vērtība no 2005. gada- 2007. gadam

Kopumā ņemot uzņēmums ir paplašinājies: pieauguši pamatlīdzekļu vērtība, pieaugusi apgrozāmo līdzekļu vērtība un kopumā arī aktīvu vērtība.

Ilgtermiņa ieguldījumi uzņēmumam pieaug katru gadu 2.2. att. redzams, ka uzņēmuma apgrozījuma īpatsvars ir lielāks par ilgtermiņa ieguldījumu īpatsvaru. Ilgtermiņa ieguldījumi ietver pamatlīdzekļus. Bilancē visi pamatlīdzekļi ir atspoguļoti to iegādes cenās, atskaitot nolietojumu. Nolietojums ir aprēķināts pēc lineārās metodes, izvēloties par pamatu šādas nolietojuma normas:

- ◆ Ēkām un būvēm 5%
- ◆ Tehnoloģiskām iekārtām 20%
- ◆ Transporta līdzekļi 20%
- ◆ Citiem pamatlīdzekļiem 20%
- ◆ Datoriem un datu uzkrāšanas iekārtām, datorprogrammām 35%
- ◆ Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos 20%



2.2. attēls SIA „CETRA” ilgtermiņa ieguldījumu un apgrozāmo līdzekļu salīdzinājums no 2005. gada – 2007. gadam.

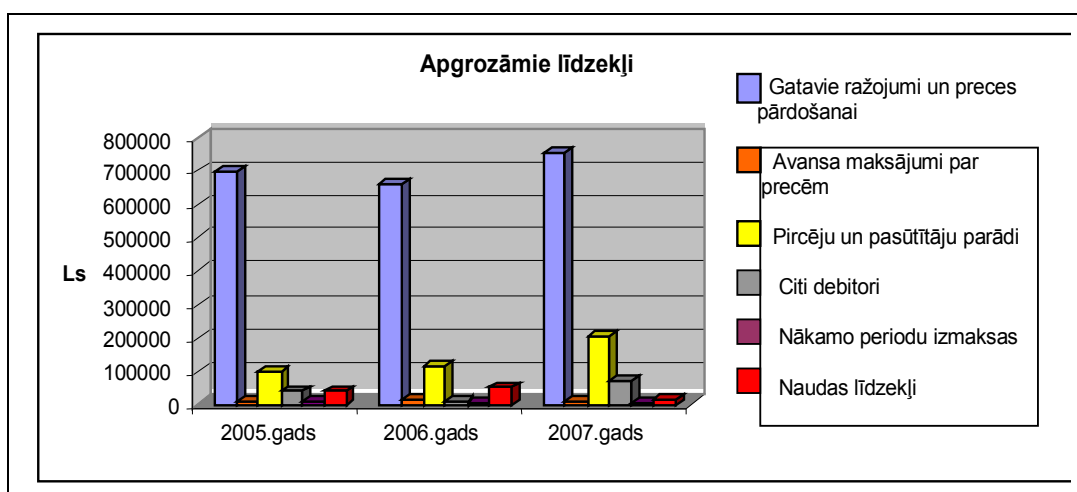
Apgrozāmo līdzekļu iedaļa uzskaita tādus aktīvus, kas normālos ražošanas vai komerciālas darbības cikla laikā, ne ilgāk kā viena gada laikā kopš bilances datuma var pārvērsties par naudas līdzekļiem, tos ir paredzēts izlietot 1 gada laikā. To veidošanai var novirzīt īstermiņa saistības. Apgrozāmie līdzekļi, saskaņā ar likumu “par gada pārskatiem”, ir jāatspoguļo gada bilancē iegādes vai ražošanas izmaksās vai tirgus cenās, turklāt jāpiemēro zemākais novērtējums. Uzņēmuma krājumi vienmēr uzrādāmi pēc

uzskaites vērtības, kura obligāti apstiprināma ar to inventarizācijas datiem uz pārskata gada noslēgumu.

| Apgrozāmie līdzekļi                   | 2005.gads     | 2006.gads     | 2007.gads      |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Gatavie ražojumi un preces pārdošanai | 703000        | 659100        | 753008         |
| Avansa maksājumi par precēm           | 7000          | 12900         | 7742           |
| Pircēju un pasūtītāju parādi          | 101000        | 112956        | 204827         |
| Citi debitori                         | 42500         | 7000          | 72415          |
| Nākamo periodu izmaksas               | 6300          | 1044          | 2973           |
| Naudas līdzekļi                       | 41200         | 52001         | 12022          |
| <b>Kopā:</b>                          | <b>901000</b> | <b>845000</b> | <b>1052850</b> |
| Gada pieaugums, %                     | 40            | -6            | 25             |

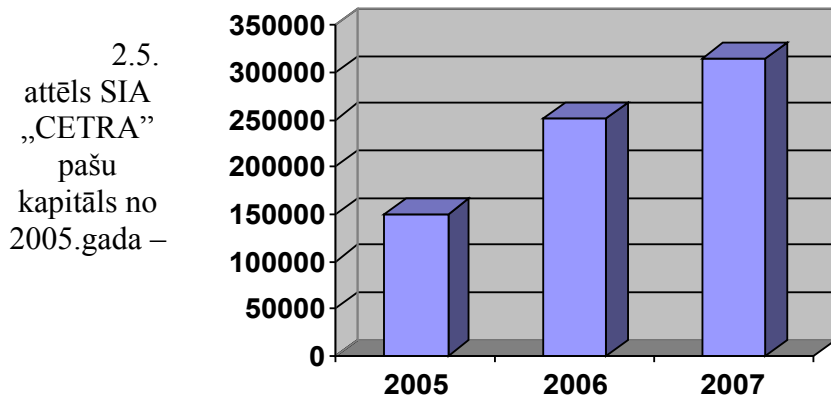
2.3.tabula SIA „CETRA” apgrozāmie līdzekļi no 2005. – 2007.gadam.

SIA „CETRA” 2006.gadā mazliet samazinājās nākamo periodu izmaksas, kuras arī nākamajos divos gados samazinās. Nākamo periodu izmaksas ietilpst apdrošināšana, preses abonēšana un citas izmaksas, kas izdarītas pirms bilances sastādīšanas datuma, bet attiecas uz nākamo gadu. Tāpat pēdējos gados palielinās pircēju un pasūtītāju parādi: pircēju un pasūtītāju parādu uzskaites vērtība. Ņemot vērā noliktavas paplašināšanu palielinājušies ir arī materiālu un inventāra krājumi.



2.4. attēls SIA „CETRA” apgrozāmo līdzekļu salīdzinājums no 2005.gada – 2007.gadam.

Nesadalītā peļņa ir tīrās peļņas daļa, kura pēc peļņas novirzīšanas rezervēs un dividenžu izmaksām paliek uzņēmuma rīcībā.



2007.gadam.

Nesadalītās peļņas lielums atspoguļo gan uzņēmuma sasniegumu peļņas palielināšanā, gan peļņas sadales politiku. Šo peļņas daļu var novirzīt ilgtermiņa ieguldījumu un apgrozāmo līdzekļu papildināšanai, vai arī izmantot uzņēmuma vajadzībām. Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa Ls 90739. Saskaņā ar dalībnieku sapulces lēmumu iepriekšējo gadu peļņu un 2007.gada peļņu Ls265033 sadalīt sekojoši: dividendes – Ls159736, likumā noteiktās rezerves 5% - Ls13525, atstāt nesadalītu – Ls 90739.

### 3. MOTIVĀCIJAS PROCESU ANALĪZE UZŅĒMUMĀ SIA "CETRA"

#### 3.1 Aptauja uzņēmumā SIA "CETRA"

Motivēšanas process darbojas tad, kad cilvēku ieceres īstenojas, un zaudē motivāciju, ja tas nenotiek. Uzņēmumam jāapzina darbinieku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību un ieceru īstenošanu.

Kā pozitīvos piemērus darbinieku attīstībā un motivācijā var minēt dažādus izglītojošos pasākumus- mācību kursus, tematiskos seminārus, kā arī dažādas sociālās garantijas. Protams, šāda novērtēšana ir tikai formalitāte, kas tieši neietekmē darbinieka virzību un attīstību, taču, ja vadītājs novērtēšanas procesā atzīmē tās darbinieka prasmes vai īpašības, kuras būtu jāattīsta un jāpilnveido, tad novērtēšanu var uzskatīt par efektīvu.

Viens no attīstības un motivācijas faktoriem ir atalgojums, ko darbinieks saņem par veikto darbu. Atalgojumam jāveic šādas funkcijas: jādod patiess gandarījums, jāceļ atbildības sajūta, jāizceļ labākie, jo visi nav jāvērtē vienādi, jāstimulē jaunrade, jāceļ efektivitāte un jāstimulē indivīds.

Šajā uzņēmumā motivēšana tāpat kā daudzas citas personāla vadīšanas sastāvdaļas ir ļoti pasīvi pārstāvētas. Darbinieku motivācija veikt maksimāli labi darbu ir atalgojums, kurš ir atkarīgs no ik mēneša uzņēmuma neto apgrozījuma. Kā vēl vienu motivēšanas priekšrocību darbinieki ir izvirzījuši sociālās garantijas, t.i., 100% nodokļu maksāšana, ko pēc autores domām, nevarētu izvirzīt kā motivāciju, jo maksāt nodokļus ir jebkura uzņēmuma pienākums gan pret valsti, gan pret darbinieku.

Pēc autores domām, pasīvi cilvēki parasti ir ļoti laipni un pat pārāk laipni, ļoti cenšas izvairīties no konfliktiem un izpatikt citiem cilvēkiem. Pasīvs darbinieks parasti ir tendēts izvairīties no sarežģītām situācijām un problēmām, jo baidās sarūgtināt apkārtējos, arī savus padotos.

Tāds darbinieks parasti uzņemas sev nerasniedzamus mērķus un neizpildāmus uzdevumus, sakot "jā" tajos gadījumos, kad vajadzētu teikt "nē". Bieži tiek apsolīti galējie termiņi, kuri patiesībā ir neiespējami, piebilstot, ka darbinieks darīs "visu kas ir viņa spēkos". Šāds darbinieks problēmas bieži patur pie sevis, un, lai izvairītos no riska, mēģina tās risināt ejot pa drošāko ceļu. Šādi SIA "CETRA" nereti rodas situācija, kad daudzas problēmas ir palikušas līdz galam neatrisinātas, un krītas vadības, bet galvenokārt klientu uzticība pret šo darbinieku. SIA "CETRA" vadītāja uzdevums ir

palīdzēt šādam darbiniekam kļūt pašpārliecinātākam un uzstājīgākam. Lai gūtu reālu priekšstatu par motivācijas sistēmu un pašu motivēšanas norisi uzņēmumā SIA "CETRA" darba autore veica anketēšanu darbinieku vidū (skat. 1.pielikumu).

Anketēšanas rezultātā bija svarīgi iegūt katra respondenta subjektīvo viedokli, kas kopā veidos uzņēmuma darbinieku viedokli, lai skatītu reālo situāciju, kādu to uztver darbinieki.

Anketas mērķi ir:

- 1) gūt reālu priekšstatu par pašu darbinieku viedokli par uzņēmuma motivēšanas sistēmu;
- 2) pamatojoties uz motivācijas orientāciju norādīt, kāda tieši motivācija darbiniekiem nepieciešama, kā arī izsvērt, vai darbinieki ir apmierināti ar motivācijas pašreizējo norisi;
- 3) iezīmēt trūkumus un nepilnības, uz kurām norāda paši darbinieki un pēc iespējas norādīt to novēršanas iespējas.

Anketēšanā izmantoti autores sastādīti jautājumi, kas ļaus gūt vispārēju priekšstatu par darbinieku apmierinātību ar motivācijas norisēm uzņēmumā un iezīmēt galvenās nepilnības, kā arī tests, kas pēc statistiskās metodes ļauj noteikt darbinieku apmierinātības līmeni, kā arī vērtību orientāciju. Tāpat, pateicoties testam, autore aprēķināja motivācijas spēku katram respondentam individuāli un noteica motivācijas virzību.

Septiņpadsmit no uzņēmuma darbiniekiem, kas ieņem dažādus amatus uzņēmumā atbildēja kopā uz 29 jautājumiem, kuri anketu veidā tika izsniegti un nodoti anonīmi, līdz ar ko dodot iespēju cilvēkam atbildēt maksimāli patiesi un godprātīgi, nebaidoties no iespējamām sankcijām un vadošā personāla iespējamās neapmierinātības, izteikt savu subjektīvo viedokli un iespējams kritiku.

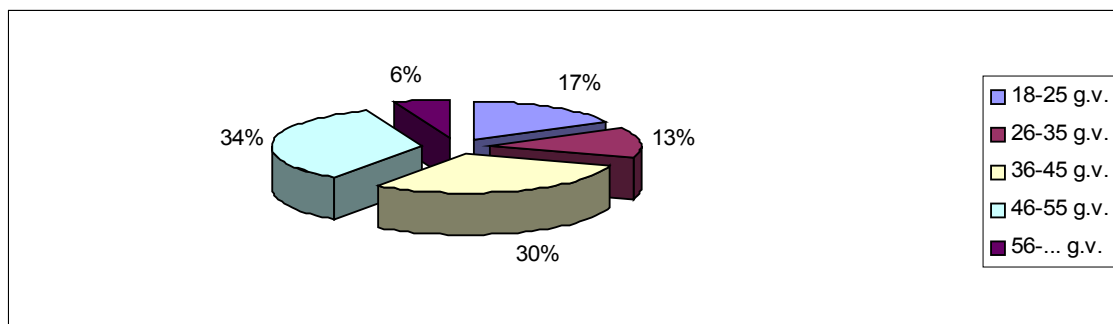
Jautājumi bija sagatavoti saprotami, nevienam no darbiniekiem papildus jautājumi jeb neizpratne neradās. Laiks, kas nepieciešams anketas aizpildīšanai netika speciāli noteikts, - darba autore novēroja, ka respondenti uz jautājumiem atbildēja vidēji 15-25 minūtes. Uz jautājumiem respondenti atbildēja individuāli un patstāvīgi savās darba telpās jeb ofisa telpā.

### **3.2. Anketas rezultāti**

Aptaujā kopumā piedalījās 17 SIA "CETRA" darbinieki, no kuriem 4. bija sievietes un 13. vīrieši. Anketēšanas sākumā tika uzdoti vispārēji jautājumi, kas skar personāla vadības jautājumus motivēšanas jomā, lai iegūtu skaidrību par vispārējām

to norisēm uzņēmumā. Izanalizējot atbildes rodas skaidrāks priekšstats par trūkumiem un plusiem personāla vadībā SIA “CETRA” – izejot no motivēšanas problēmām diemžēl nākas skart arī tādas problēmas kā nepietiekama iesaiste un adaptācija, dokumentācijas trūkums, kas rezultātā noved pie novājinātas motivēšanas.

Apkopojot atbildes uz otro anketas jautājumu, respondentus varam iedalīt pēc vecuma grupām 3.1 attēls.

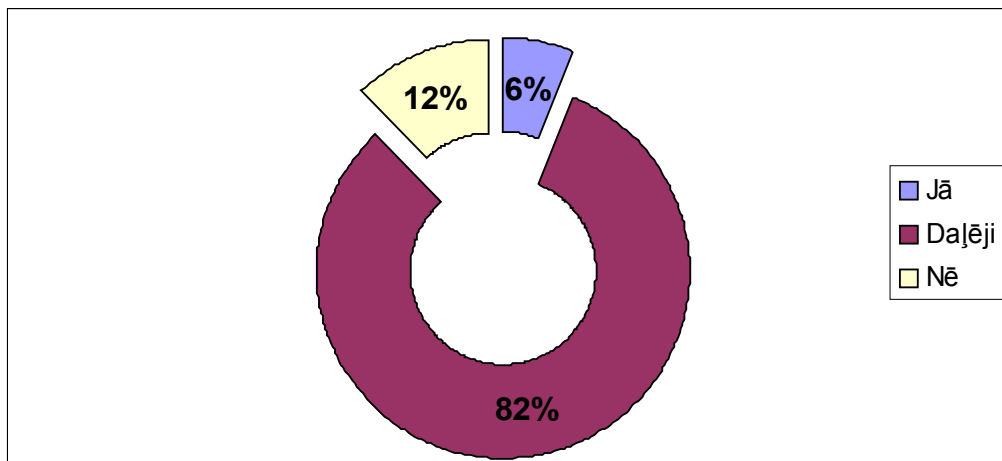


3.1 attēls. Aptaujāto iedalījums pēc vecuma.

Kā redzams pēc 3.1 attēla uzņēmumu galvenokārt pārstāv darbinieki vecumā no 36-45 gadiem (30%) un no 46-55 gadiem (34%), par cik tas kopā veido 64% no aptaujātajiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumam jāērķinās ar šī vecuma darbinieku motivācijas īpatnībām, piemēram, jāveicina naudas ieguldīšana pensiju fondos, tāpat lielāka uzmanība jāpievērš sociālo garantiju pilnīgai nodrošināšanai, kā arī jāērķinās ar to, ka lielākajai daļai cilvēku ir ģimenes un bērni.

Respondentiem tika lūgts izvēlēties variantu kā viņi paši izvērtē savu darbu uzņēmumā. 47% aptaujāto atbildēja, ka “strādāju ar maksimālu atdevi”, nākošie 24% savu darbu novērtēja kā “strādāju ar entuziasmu”, tāpat nākošie 24% atbildēja, ka “cenšos paveikt visu laikā, lai nesaņemtu aizrādījumus”, un tikai 6% atzina, ka “veicu tikai tiešos pienākumus”. Kopaina ir tāda, ka 71% darbinieku cenšas gūt maksimāli labus rezultātus uzņēmuma kopējo mērķu labā, cenšas saglabāt tā tēlu. Līdz ar to darba autore izvērtē, ka sekojošie 6% (ko var atšifrēt kā vienu respondentu) iespējams šādi attiecas pret darbu subjektīvu iemeslu dēļ – piemēram, personīga nepatika pret tiešo darba vadītāju, problēmas ģimenē utt.

Divi anketas jautājumi lūdza izvērtēt darba apstākļus un attiecīgi darba samaksu. Darba apstākļu novērtējums redzams 3.2. attēlā. Redzams, ka 82% aptaujāto darba vietas viņu prasībām atbilst tikai daļēji, bet 12% neatbilst vispār. Līdz ar to autoresprāt nepieciešams veikt sīkāku pētījumu, kas tieši neatbilst, kādu apstākļu vai materiālu trūkumu izjūt darbinieki, iespējams, ka novēršot šīs nepilnības iespējams efektīvi paaugstināt darba ražību.

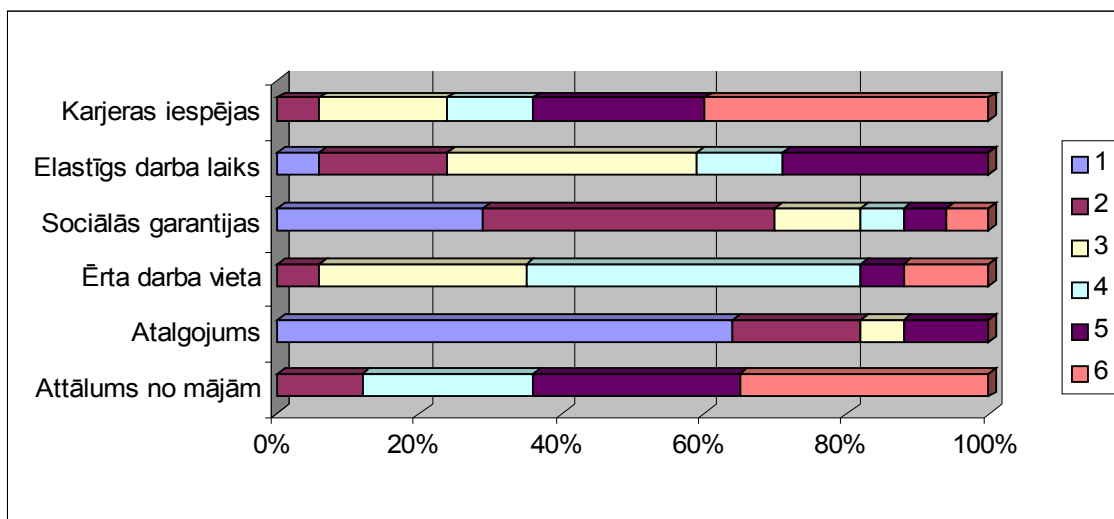


3.2. attēls. Darba vietas novērtējums pēc tās atbilstības

Jautājumā par darba samaksu atspoguļojas dabiskā ikkatra cilvēka vēlme nopelnīt vairāk – tikai 2 no respondentiem savu darba samaksu vērtē kā pilnīgi apmierinošu un atbilstošu padarītajam darbam. Tomēr nevar neatzīmēt faktu, ka pilnīgi neviens savu samaksu nav atzīmējis kā minimālu un tas tomēr ir neapšaubāmi pozitīvs faktors. Par cik 13 no respondentiem atbildēja, ka darba samaksa ir neatbilstoša, tas nozīmē, ka savu personīgi ieguldīto darbu viņi vērtē augstāk, līdz ar to pēc darba autores domām, lai novērstu šādas domstarpības būtu veicami tādi pasākumi, kā:

- b) nepieciešamsi sīki un rūpīgi izanalizēt darba jeb amata aprakstus, kuros būtu konkrēti noteiktas prasības un pienākumi katram konkrētajam amatam, lai cilvēks nejostos, ka dara kaut ko kāda cita vietā;
- c) būtu nepieciešams izstrādāt bonusu jeb piemaksu sistēmu par papildus virsstundām jeb papildus veiktu darbu, kā arī, piemēram, strauju klientu pieaugumu utt. – tas darbiniekos radīs sajūtu, ka samaksa ir atkarīga tieši no viņu pašu darba, nevis tikai kāds konstanta lieluma;
- d) iespējams, ka darbinieku personīgos sasniegumus, pozitīvus jauninājumus un cita veida sasniegumus varētu kompensēt, piemēram, ar papildus brīvu dienu vai dažām stundām utt.

Lai atvieglotu menedžeru darbu, septītais jautājums deva iespēju respondentiem pašiem izvēlēties faktorus, kas tiem šķiet vissvarīgākie darba vietā, kurus bija jāatzīmē ar atzīmi no “1” līdz “6”, kur “1” bija vissvarīgākais faktors. 3.3. attēls dod ieskatu atbilžu variantos.



3.3. attēls. Darba vietas nozīmīgākie faktori

Līderis ar 64% un atzīmi “1” ir atalgojums, ko diemžēl diktē mūsu ekonomiskā situācija. Nākošajā vietā nāk sociālās garantijas, kas pēc autores domām ir nozīmīgs faktors tik daudziem darbiniekiem, jo tie vairs nav padsmiņnieki, - praktiski visiem ir ģimenes, bērni utt. Elastīgs darba laiks ieņem trešo vietu pēc nozīmīgajiem un svarīgajiem faktoriem ar 6%.

Kā pašus nesvarīgākos faktoros respondenti min karjeras iespējas (40%) un darba vietas attālumu no mājām (35%). Tas nozīmē tikai to, ka, ja darba vietas apstākļi un materiālais atalgojums ir atbilstošs, tad darbinieks ir gatavs mērot ievērojami garāku ceļu un atteikties no karjeras tālākajā nākotnē. Pēc darba autores domām tas varētu būt skaidrojams ar to, ka vecāka gada gājuma cilvēki izvēlas stabilitāti un drošību.

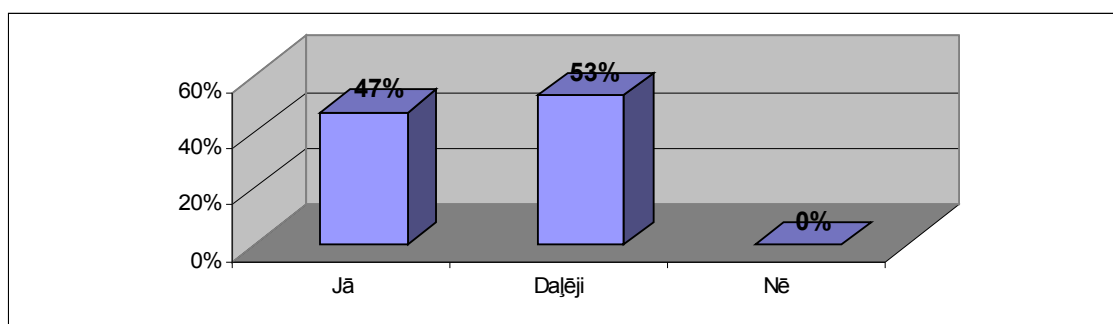
Pārējo faktoru analīzē nav vērojamas tik krasas atšķirības – piemēram, ērta darba vieta ir minēts pārsvarā kā trešais un ceturtais nozīmīgais faktors, bet elastīgs darba laiks ir izvērtēts bezgala atšķirīgi – procentuāli līdzīgi sākot no atzīmes “2” līdz “5”.

Šī jautājuma analīze skaidri norāda uz to, ka darbinieki vēlas saņemt labu atalgojumu un tā dēļ gatavi upurēt tādus apstākļus kā darba vietas ērtums, attālums no mājām u.c.

Darbinieki izteica viedokli par to, vai konkurentiem būtu iespējams viņus pārvilināt un, ja jā, tad kādiem apstākļiem būtu jāmainās. Neapšaubāms līderis, protams, ir faktors, ka darbiniekiem tiktu piedāvāta lielāka alga. 11 respondenti izteica viedokli, ka algas dēļ būtu gatavi mainīt darba vietu, tālāk sekoja tādi faktori kā darba laiks, lielākas sociālās garantijas, karjera, lielāka stabilitāte u.c. Jau šajās atbildēs iezīmējas tie trūkumi, ko saskata paši darbinieki un kas sīkāk tiks apskatīti nākošajos jautājumos – darbinieku neinformētība par pašreizējo situāciju, nākotni, par savām karjeras iespējām. Tas nozīmē, ka nepietiekamā līmenī uzņēmumā noris jau pirmām

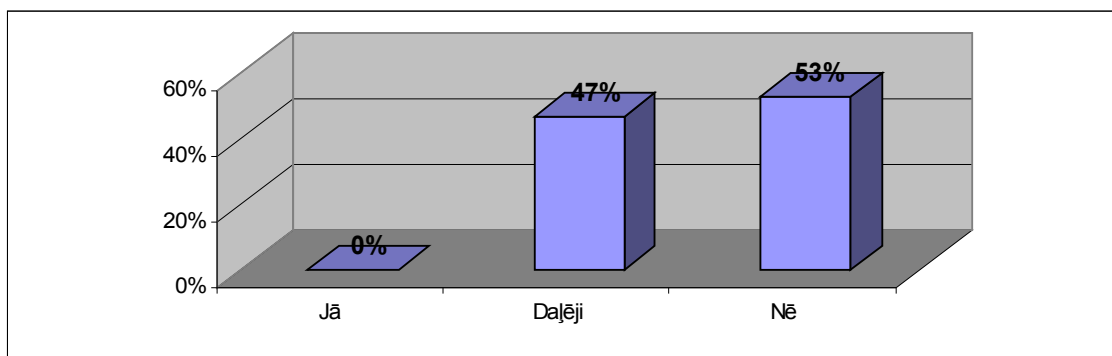
kārtām darbinieku iesaiste un adaptācija (darbinieks nav pietiekoši informēts par saviem pienākumiem, iespējām utt.), kā arī būtu jāpadomā par iespējām papildus atalgot darbiniekus par nozīmīgu ieguldījumu, iniciatīvu jeb kādiem citiem centieniem, kas nesuši labumu uzņēmumam. No aptaujātajiem tikai 5 cilvēki atzina, ka savu darba vietu nemainītu nekādā gadījumā, bet 4 izteica gatavību to darīt bez jebkādām problēmām. Pārējie desmit nebija pārliecināti jeb šaubījās, kas nozīmē, ka SIA “CETRA” perspektīvā attīstoties spēcīgākiem konkurentiem ir iespējams zaudēt labus un kvalificētus darbiniekus.

Nepilnības adaptācijā un iesaistē skaidri atspoguļojas arī analizējot 12 un 13 jautājumus 3.4. un 3.5. attēli. Tikai puse no aptaujātajiem atbildēja, ka ir informēti par saviem tiešajiem pienākumiem, kas ir nepiedodams faktors. Tas nozīmē, ka uzņēmumā nav skaidri izstrādātas amatu instrukcijas, darbiniekiem ir neskaidrības daudzos būtiskos jautājumos. Darba autore uzskata, ka šis trūkums būtu novēršams pirmām kārtām.



3.4. attēls. Informētības līmenis par tiešajiem pienākumiem un atbildību

Arī jautājumos par uzņēmuma kopējiem mērķiem un misiju darbinieku vidū valda gandrīz pilnīga nezināšana. Ja ņem vērā to, ka uz aptaujas jautājumiem atbildēja arī uzņēmuma vadošie menedžeri, Neviens respondents nav atbildējis, ka ir pilnībā iepazīstināts ar uzņēmuma plāniem un misiju.



3.5. attēls. Informētības līmenis par uzņēmuma SIA "CETRA" plāniem, misiju

Nepieciešams iepazīstināt visus darbiniekus ar nākotnes nodomiem, prognozēm, lai visi justos kā daļa no uzņēmuma nākotnes, kas ir viņu pašu rokās. Veiksmīgi ir pārņemt citu uzņēmumu pieredzi šai jomā, kas katru gadu izstrādā informatīvus bukletus jeb vienkārši nelielu informējošu slaidu uz datora, kurā ir izskaidroti:

- a) uzņēmuma misija;
- b) uzņēmuma mērķi;
- c) esošā gada veikums salīdzinājumā ar iepriekšējiem;
- d) cita veida informācija (piemēram, nodaļu jeb darbinieku skaits, klientu pieaugums, labākie darbinieku sasniegumi utt.).

Līdz ar šo jautājumu analīzi pārsteidzošs ir fakts, ka 35% respondentu tomēr uzskata sevi par sava darba fanātiķiem! Un tikai divi cilvēki no aptaujātajiem, kas sastāda 12% pilnībā noliedz savu ieinteresētību darbā.

Darbinieki paši izsaka vēlmi iepazīties ar uzņēmuma kopējiem plāniem - viņi vēlas būt informēti un vajadzīgi uzņēmumam.

*"...pievērst uzmanību darbiniekiem";*

*"...organizēt vairāk pasākumu";*

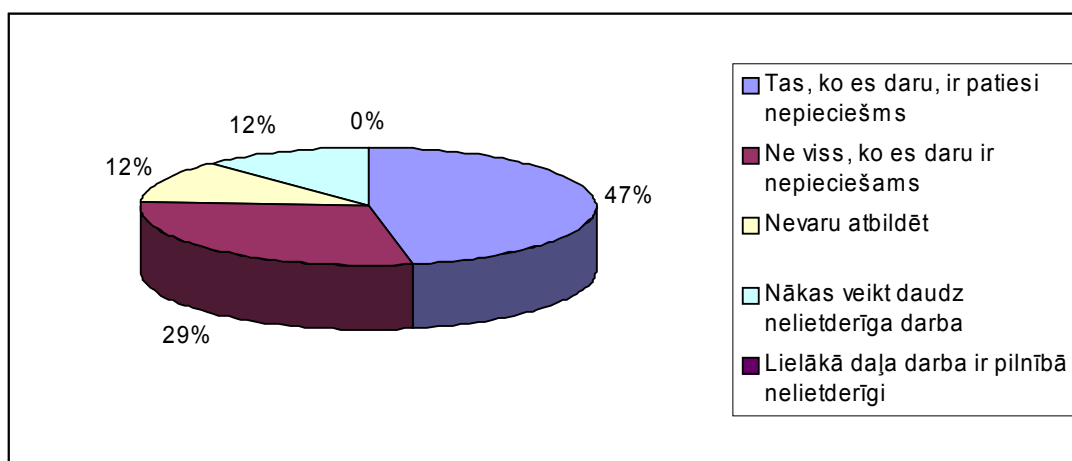
*"...vairāk interesēties par savu padoto fizisko un garīgo stāvokli".*

Šajās atbildēs redzams, ka darbinieki izjūt nepietiekamu vadības interesi par sevi, acīm redzot nav pilnīgi izstrādāta novērtēšanas sistēma – darbinieks var censties un censties, bet neviens to pat nepamana, līdz iestājas atslābums un relatīva vienaldzība.

Analizējot līdzšinējos jautājumus rodas priekšstats, ka līdz šim uzņēmuma vadība nav īpaši interesējusies ko domā paši darbinieki, kā viņi novērtē savu situāciju, līdz ar ko rodas attiecīgs priekšlikums: nepieciešams regulāri organizēt darbinieku viedokļu aptauju, rēķināties ar izteiktajiem viedokļiem, censties tos mainīt uz labo pusi. Tāpat

nepieciešams salīdzināt iepriekšējo aptauju rezultātus ar jaunajiem, lai novērtētu progresu, ja tāds ir. Tikai līdzdarbojoties visiem darbiniekiem ir iespējams sasniegt labus un konkurētspējīgus rezultātus.

Respondentiem tika lūgt aprakstīt savu lietderību un nepieciešamību uzņēmumam. Atbildes redzamas 3.6. attēlā, kuru analizējot varam secināt, ka gandrīz puse – 47% ir devuši maksimālo pozitīvāko atbildi. Kā pilnīgi nelietderīgu darbu nav apzīmējis neviens no aptaujātajiem.



3.6. attēls. Darbinieka nepieciešamības vērtējums uzņēmumam

12% uzsvēruši, ka ir spiesti veikt daudz nelietderīga un nevajadzīga darba. Šīs atbildes atkārtoti apliecina, ka darbiniekiem ir ārkārtīgi nepieciešamas darba un amatu instrukcijas, kurās detalizēti būtu izskatīti to pienākumi un atbildība, kā arī nepieciešamība šīs instrukcijas regulāri labot un papildināt ar esošajām izmaiņām, lai tās būtu funkcionālas un derīgas.

### 3.3 Darbinieku apmierinātības līmeņa noteikšana

Darbinieku apmierinātības līmenis nosaka adaptāciju ārējās un iekšējās vides ietekmējošiem dzīves un darba apstākļiem. Tiek izšķirta vispārējā apmierinātība (kopumā ar dzīvi un darba apstākļiem) un personīgā (personīgā attieksme pret firmas darbību).

Uz jautājumiem doti pieci atbilžu varianti no -2 līdz +2. Atbilžu vidējais variants ir neitrāls un tiek vērtēts ar atzīmi “0”, bet maksimāli pozitīvais ar “+2”, tai pat laikā maksimāli negatīvā atzīme ir “-2”. Anketas apstrādes gaitā summējas tas darbinieku skaits, kuri atbildējuši uz jautājumu ar konkrētu vienādu atbildi un tādejādi tiek aprēķināts darbinieku apmierinātības līmenis kopumā pēc sekojošas formulas:

$$I = \frac{(+2)CETRAN1 + (+1)CETRAN2 + (0)CETRAN3 + (-1)CETRAN4 + (-2)CETRAN5}{N}$$

kur:

|                                    |                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <i>I</i>                           | Apmierinātības indekss                                          |
| <i>(+2); (+1); (0); (-1); (-2)</i> | Apmierinātības skala                                            |
| <i>N<sub>i</sub></i>               | Respondentu skaits, kas devuši atbildi uz šo konkrēto jautājumu |
| <i>N</i>                           | Kopējais aptaujāto skaits                                       |

Līdz ar to ievietojot anketas jautājumus tabulā 3.1. tabula (pielikums Nr.3) iegūstam sekojošu rezultātu:

Apmierinātības indekss ar savu dzīvi aptaujātajiem ir 0,59 – ne tik labs rādītājs, kā gribētos, tomēr, salīdzinot ar kopējiem rezultātiem šī ir trešā pozitīvākā atbilde, bet vispārējais apmierinājums ar darba vietu ir 0,76, kas ir visai pozitīvs rādītājs – dotajā anketā otrs pozitīvākais. Vislabākais rezultāts izpaudies jautājumā par produkcijas konkurētspēju – uzņēmuma darbinieki pauž viedokli, ka tas ir konkurētspējīgs – indekss sastāda 1,71.

26.jautājums, kurā iet runa par darba algas lielumu novērojams otrs negatīvākais indekss – “- 0,65”, tas nozīmē, ka apmierinātība ir pilnībā negatīva, kas tomēr daļēji skaidrojams ar esošo Valsts ekonomisko stāvokli kopumā, kad galvenais virzītājspēks ir nauda. Arī runājot par darba kolektīva algām viedoklis nav īpaši labāks – visnegatīvākais uzskats ar koeficientu “-0,35” ir par celtnieku darba samaksu, tai pat laikā kā vistaisnīgākā ir atzīta vadītāja alga (ar koeficientu 0,29, tālāk seko darbu vadītāji ar 0,12. Tas acīm redzami skaidrojams ar to, ka vadošais personāls neapšaubāmi saņem lielāku algu, nekā vienkāršie strādnieki, tomēr arī šie koeficienti nebūt nav īpaši pozitīvi. Darba autore domā, ka pats vadošais personāls viennozīmīgi vēlētos lielāku algu, līdz ar to šis koeficients radies no darbinieku viedokļa. Šeit liels pārsvars atbilžu ir uz “0”, kas daļēji skaidrojams arī ar iespējamo neinformētību – darbinieki netiek ikdienā informēti par citu darbinieku algām, līdz ar to nesniedzot informāciju darbiniekiem var nebūt nekāda priekšstats par apkārt strādājošo algu lielumiem.

Analizējot tālāk, relatīvi vislabākie rādītāji 0,35 ir darba kolektīva pārliecībā par nākotni un firmas stāvokļa kopējo novērtējumu. Negatīvāks jau ir darbinieku attieksmes novērtējums pret darba apstākļiem, kuros viņi strādā – tikai 0,29.

Diemžēl darba organizācija uzņēmumā tiek novērtēta ar negatīvu koeficientu “-0,06”, kas nozīmē, ka darbinieki jūtas būtiski neapmierināti.

Analizējot secinājumus, kas iegūti no šo jautājumu apstrādes ir redzams, ka kopumā situācijas novērtējums nav pārāk labs, tai pat laikā kopējais apmierinātības koeficients ar darbu

ir pats augstākais, kas nozīmē, ka respondenti skaidri apzinās trūkumus, kā arī cenšas uz tiem norādīt, tomēr kopumā attieksme pret darbu ir pozitīva, kas darba autorē vieš zināmu optimismu.

Kā negatīvākās iezīmes, kurām uzņēmuma vadībai vajadzētu pievērst uzmanību ir darba organizēšana. Tāpat iespēju robežās būtu nepieciešams izskatīt algu sistēmu – var būt ir iespēja ieviest bonusus, veikt papildus piemaksas jeb kompensēt darbiniekiem to citā veidā, piemēram, ar papildus brīvdienām utt.

### **3.4. Darbinieku vērtību orientācijas noteikšana**

Lai noteiktu darbinieku vērtību orientāciju ideālākajā variantā 29 jautājuma apakšpunkti jāiedala 4 grupās, katra no kurām dod priekšstatu par ideālu darbu, kā par darbu, kas virzīts uz:

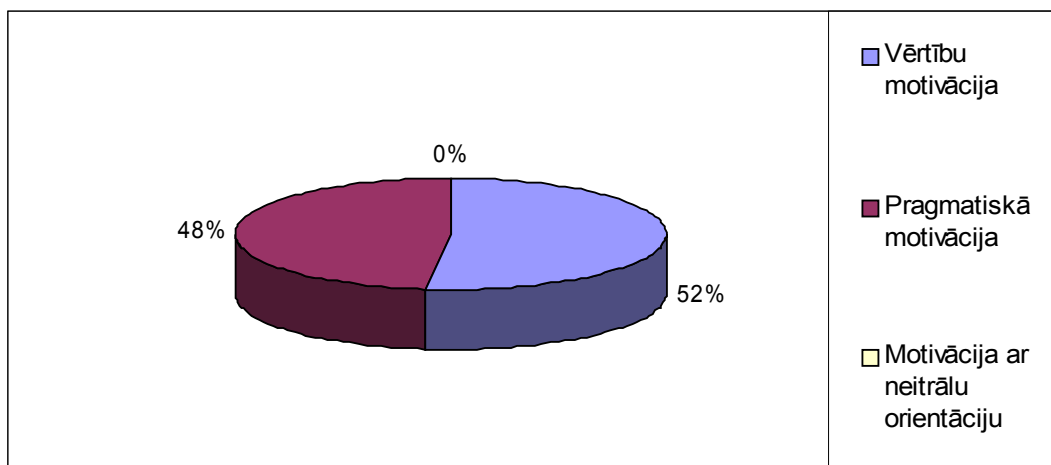
1. Darba saturu (jautājumi Nr. 29a; 29h; 29k; 29m);
2. Darba vispārējo vērtību (jautājumi Nr. 29c; 29 g; 29 l);
3. Darba samaksu (jautājumi Nr. 29b; 29e; 29j);
4. Darbinieka statusu (jautājums Nr.29f; 29i; 29n).

Jautājums Nr.29d vispārējā analīzē nav iekļauts, par cik ir antimotivators un nozīmē darba motivācijas neesamību – tas ir izdalīts atsevišķi.

Vērtību orientāciju nosaka pirmā grupa, kurā tiek iekļauts saturs un sabiedriskā darba lietderība. Pragmatisko orientāciju nosaka otrā grupa (darba samaksu un darbinieka statusu).

Darba autore apkopoja respondentu atbildes un ievietoja 3.2 tabulā (pielikums Nr.4), kur tiek izskaitļota vidējā atzīme katrā grupā un katram respondentam atsevišķi, kas iegūts summējot esošos skaitļus un dalot uz jautājumu skaitu. Atkarībā no iegūtā skaitļa respondentu var pielīdzināt tam vai citam motivācijas tipam. Ja vidējā atzīme pirmajā grupā ir augstāka par otrās grupas atzīmi, tad tā ir vērtību motivācija (I tips). Ja otrādāk, tad tas ir praktiskā vērtību motivācija (III tips). Pie vienādām atzīmēm, respondents attiecas pie II tipa – motivācijas ar neitrālu orientāciju. Līdz ar to darba autore apkopoja orientāciju tipus tabulā 3.3. (pielikums Nr.5)

Ar nelielu pārsvaru dominē vērtību motivācija, motivāciju klasifikācija attēlota 3.7 attēlā.



3.7. attēls. Klasifikācija pēc motivācijas tipiem.

Lai noteiktu motivācijas spēku katram respondentam tā vidējo iegūto atzīmi koriģē ar antimotivācijas jautājuma atzīmi (jautājums 29d) – visas atzīmes tiek sasummētas kopā ar šo un tad attiecīgi dalītas uz jautājumu skaitu blokā (14). Rezultāti attēloti 3.4. tabulā (pielikumu Nr.6)

Motivācijas spēks tiek aprēķināts pēc sekojošas skalas:

1. Ja vidējā atzīme ir no 3 – 2,4 ieskaitot – stipra motivācija;
2. Ja vidējā atzīme ir no 2,39 – 1,6 ieskaitot – vidēja motivācija;
3. Ja vidējā atzīme ir no 1,59 – 1 – vāja motivācija.

Vadoties no vidējās atzīmes, tiek veidota motīvu klasifikācija pēc motivācijas virzības:

1. Sasniegumu motīvi – ja vidējā atzīme ir virs 2,5;
2. Saglabāšanas motivācija – ja vidējā atzīme ir diapazonā no 1,5 – 2,5;
3. Motivācijas neesamība – ja vidējā atzīme nepārsniedz 1,5.

No 3.4 tabulas redzams, ka uzņēmuma SIA “CETRA” darbinieku vidū dominē sasniegumu motivācija, kas pati par sevi ir spēcīgs vadmotīvs. Tas nozīmē, ka uzņēmumā tieši materiālās vērtības ir ļoti izteikts un nozīmīgs stimuls, uz ko orientēta lielākā daļa darbinieku.

Anketas jautājumu analīze kompleksā ar teorijas apskatu ļauj ieraudzīt vairākus būtiskus trūkumus uzņēmuma motivēšanas sistēmā, kā arī iezīmē nepilnības personāla vadības organizācijā kopumā.

No personāla vadības nepilnībām kā svarīgākie jāmin:

- 1) sliktā līmenī tiek organizēta darbinieku iesaiste un adaptācija;
- 2) nepārdomāta un ne līdz galam izstrādāta personāla dokumentācija;
- 3) personāla dokumentācijas regulāras papildināšanas un izmaiņu trūkums, kas mazina tās aktualitāti un efektivitāti;

4) kopumā liela neskaidrība uzņēmuma mērķu un stratēģijas jomā.

Runājot tieši par motivāciju redzama skaidra darbinieku neapmierinātība ar daudzām būtiskām detaļām:

- darbinieki neizjūt kopību par uzņēmumu, ir it kā izolēti un “paši par sevi”;
- respondentiem trūkst informācijas ne tikai par tiešajiem pienākumiem, bet par mērķiem un stratēģiju;
- nepietiekama apgāde ar materiāliem un izejvielām, kas izsauc zināmu neapmierinātību ar darba vietu kopumā;
- atsevišķas nodaļas vēlētos jaunas telpas, par cik tiek minēta zināma saspiestība uz pašreizējo brīdi;
- skaidri iezīmējas uzskats, ka nav pietiekošas sociālās garantijas, acīm redzot uzņēmuma būtu veiksmīgi padomāt par kāda pensiju fonda izveidi jeb darbinieku iesaisti jau esošajos, par cik arī darbinieku vidējais vecums uzņēmumā skaidri norāda uz to, ka tieši sociālās garantijas ir viens no svarīgākajiem faktoriem;
- liela neapmierinātība ar darba samaksas sistēmu – praktiski visi respondenti uzsver, ka algas lielums nav apmierinošs un konkurentu izteikts izdevīgāks piedāvājums apmaksas ziņā varētu pārvilināt daudzus spēcīgus darbiniekus. Iespējams uzņēmuma vadībai vajadzētu padomāt par bonusu sistēmas izveidi, iespēju darbiniekiem veikt papildus darbu par papildus samaksu, kas ļaus izjust iespēju papildus nopelnīt ieguldot vairāk darba. Ja nav iespējams izveidot lielāks piemaksas, iespējams jāmēģina darbiniekiem to kompensēt ar brīvāku un elastīgāku darba grafiku, papildus brīvām dienām utt., kā arī svarīgi būtu veikt analīzi par konkurentu uzņēmumu darbinieku algu apmēriem un, ja rezultāti būtu par labu SIA “CETRA” ar šo analīzi varētu iepazīstināt arī visu personālu;
- ja tiek veiktas kādas aktivitātes personāla jomā, par to nepieciešams informēt darbiniekus, par cik pagaidām visas norises motivācijas jomā tiek veiktas relatīvi “klusī un nemanāmi”, līdz ar to daudziem respondentiem šķiet, ka netiek darīts nekas.

Lai palielinātu motivācijas sistēmas ietekmi uz darbiniekiem, darba autore piedāvā veikt kā materiālo, tā morālo stimulēšanu.

Materiālās stimulēšanas virzieni varētu būt sekojoši:

1. Palielināt darba algas lielumu izmantojot peļņas procentu, ieviešot bonusu sistēmu, tādejādi stabilizējot darbinieku ticību rītdienai un pašreizējai stabilitātei;

2. Ieviest prēmijas un palielināt piemaksas uz svētkiem, svarīgākajiem notikumiem ģimenē utt.
3. Ieviest ikmēneša vai kvartāla prēmijas, kas tiktu maksātas no apgrozījuma (peļņas) apjoma – it sevišķi tiem darbiniekiem, kas tieši ietekmē šo procesu uzņēmumā.

Lai paaugstinātu darba efektivitāti uzņēmumā varētu ieviest soda sankcijas par rupjiem pārkāpumiem un tiešo pienākumu nepildīšanu, kā arī citu darbinieku traucēšanu.

Tai pat laikā kā papildus stimulus, kas nav materiāli, bet drīzāk stimulētu darbinieku vēlmi strādāt ar lielāku atdevi, darba autore piedāvātu:

1. Stimulēšanu ar elastīgāku darba laiku, papildus brīvdienām, ilggadīgajiem darbiniekiem papildus brīvu dienu pie atvaļinājuma utt.
2. Ieviest lielāku darba stimulēšanu – iespēju virzīties pa karjeras kāpnēm, izcelties ar papildus darbu un nozīmīgiem ieguldījumiem uzņēmuma darbībai kopumā, regulāri apzināt darbinieku viedokli uzņēmuma svarīgākajos jautājumos un tendencēs, uzklaut darbinieku vēlmes, iespēju robežās panākt pretī, lai darbinieki redzētu, ka viņu viedoklis ir svarīgs.
3. Būtu nepieciešams izvirzīt labākos darbiniekus.
4. Jāorganizē vairāk kopējie kultūras un atpūtas svētki, papildus ļoti labs stimuls varētu būt, piemēram, organizācijas viesu zāles izmantošana darbinieku vajadzībām, ja kāds svin, piemēram, kāzas – brīvdienās telpas tāpat netiek izmantotas, bet darbiniekiem tas ievērojami atvieglotu izdevumus u.c. varianti.
5. Darbiniekiem būtu pēc iespējas jāveido kopības sajūta ar organizāciju, kolektīvu kopumā – darbiniekam ir jābūt par sava uzņēmuma patriotu un labā vārda nesēju apkārtējiem. Ja pats darbinieks būs pārliecināts par sava uzņēmuma labo slavu un augsto kvalitāti, viņš šo informāciju pozitīvā gaisotnē izplatīs arī draugiem un radiem tādejādi veicot netiešu aģitāciju. Uz svētkiem darbiniekiem varētu piešķirt nieciņus ar firmas simboliku (maisīni, pildspalvas, šķiltavas, krūzītes), kas papildus kalpos arī kā reklāma.

Pēc darba autores domām, uzņēmuma vadībai vajadzētu atrast saprātīgu balansu starp:

- stabilu un konkurētspējīgu ienākumu nodrošināšanu saviem darbiniekiem:
- līdzekļu iedalījumu maksimāli efektīvāku rezultātu sasniegšanai.

## Secinājumi

Uzņēmums nevar sasniegt pozitīvus rezultātus konkurentu vidū, ja netiek veikta tāda svarīga funkcijas kā personāla motivēšana – uzņēmuma vienkārši nebūs labu un kvalificētu darbinieku, kā arī pozitīvu rezultātu veicamā darba jomā.

Analizējot teoriju un praktisko situāciju uzņēmumā, kā arī veicot anketēšanu, autorei ir radušies sekojoši secinājumi:

- 1) Darbinieku darbība ir atkarīga ne tikai no prasmēm, spējām un resursiem, bet arī no motivācijas. Savukārt motivēšana ir "līdzeklis" kā likt cilvēkiem strādāt uzņēmēja vai kāda cita labā.
- 2) Motivētājus var sadalīt trīs grupās: nauda, nemonetārais atalgojums un bailes. Nauda efektīvi motivē tādus cilvēkus, kuri ir mazturīgāki, un tik ilgi, kamēr pastāvēs jautājums par pamatvajadzību apmierināšanu. Nemonetārais atalgojums ceļ darbinieku pašcieņu un liek darbiniekiem justies vajadzīgiem. Šo motivēšanas veidu ar pielietot gan atsevišķi, gan arī kopā ar motivēšanu ar naudu, taču savienojot šos divus veidus, rezultāts būs labāks. Ir arī vēl viens motivēšanas veids - bailes. Izmantojot šo motivētāju ir jābūt ļoti uzmanīgiem, jo lielā laika periodā tas var dot vēlamajiem pretējos rezultātus.
- 3) Organizāciju psiholoģijā galvenokārt balstās uz tām motivācijas teorijām, kuras ļauj paredzēt indivīda uzvedību noteiktās darba situācijās, dod iespēju izveidot pietiekami efektīvu darba stimulēšanas sistēmu. Pazīstamākās teorijas, kuru elementus savā darbā izmanto mūsdienu vadītāji ir A.Maslova un F.Hercberga.
- 4) Darbinieku motivācijas jomā SIA "CETRA" maksimāli cenšas ievērot A.Maslova hierarhijas pamatus un nodrošināt darbiniekus ar visu tiem nepieciešamo.
- 5) Darbinieku motivēšana uzņēmumā pašreizējā mirklī ir novērtējama kā samērā vāja ar daudziem būtiskiem trūkumiem un nepilnībām, kas skaidrojams ar līdz šim ne tik lielu uzmanību no vadības puses darbinieku problēmām;
- 6) Motivācijas jomā uzņēmumā galvenokārt tiek veiktas tādas aktivitātes, kā:

- a. Sociālo garantiju nodrošināšana;
  - b. Atpūtas telpu nodrošināšana;
  - c. Darbinieku virtuves nodrošināšana, kur iespējams padzert kafiju, uzsildīt līdzpaņemto;
  - d. Apmācības vairāk gan vadošā personāla līmenī.
- 7) Darbinieku motivācijas sistēmas būtiskākā nepilnība, bez kuras nav iespējams veikt profesionālu darbu motivācijas virzienā ir darbinieku viedokļa neapkopošana un neapzināšana – uzņēmums it kā strādā vienā virzienā, bet darbinieki “mīņājas kaut kur astē” īsti nezinot kas un kā jādara.
- 8) Būtisks trūkums uz pašreizējo situāciju ir pašu darbinieku nezināšana – trūkst informācijas par uzņēmuma kopējiem mērķiem un plāniem, nav izprotama stratēģija . Analizējot anketas jautājumus radās priekšstats, ka ļoti vājā līmenī ir:
- a. nepietiekama iesaiste un adaptācija;
  - b. pilnīga darbinieku neinformētība par kopējiem mērķiem un misiju;
  - c. darbinieku izglītošana;
  - e. darbinieku individuālo rezultātu vērtēšana (nav sistemātiska, nav pilnīga).
- 9) Nav kvalitatīvi un regulāri izstrādātu amata aprakstu, kas kavē darbiniekus veikt tiešos pienākumus, līdz ar ko rodas sajūta, ka tiek veikts kāda cita darbs, rodas neapmierinātība;
- 10) Nav skaidri definēti darbinieku uzdevumi, darba apjoms, plāni, līdz ar ko ir neskaidrības un bieži darbā netiek ieguldīts nepieciešamā radošā pieeja un inovācijas.
- 11) Darbinieku motivācija ļoti spēcīgi orientēta uz materiālo pusi – galvenais stimuls ir darba samaksas lielums.
- 12) Tā kā motivācija balstās uz konkrētiem mērķiem, veidojot motivācijas sistēmu uzņēmumā, vadītājam jābūt pietiekami elastīgam, lai sasaistītu cilvēka individuālās vajadzības, komandas vajadzības un uzņēmuma biznesa mērķus.

## Priekšlikumi

Lai uzlabotu esošo situāciju darba autore piedāvā sekojošus priekšlikumus, kas uzlabotu motivācijas sistēmu kopumā:

- 1) Veidojot motivācijas sistēmu uzņēmumā, vadībai būtu maksimāli jāorientējas uz personāla vajadzībām un individuālajām vērtībām.
- 2) Uzņēmuma vadībai skaidri ir jādefinē savi mērķi un stratēģija, kā arī jāinformē par to darbinieki un būtu nopietni jāpārskata uzņēmuma personāla vadības sistēma kopumā.
- 3) Motivācijas sistēmas galveno elementu – darba samaksu būtu nepieciešams rūpīgi pārskatīt, iespējams, ieviest bonusus, papildus izmaksas procentu no peļņas apjoma utt. un nepieciešams izvērtēt un atalgot darbiniekus par sasniegumiem kopējo mērķu vārdā.
- 4) Jārada darbiniekos kopības sajūta un jāuzklausā to viedoklis, tādējādi jāiesaista darbinieki arī uzņēmuma nākotnes plānošanā.
- 5) Par cik uzņēmumi saspringtajā ekonomiskajā situācijā, kad liela algas daļa tiem izmaksāta nodokļos ne vienmēr spēj nodrošināt darbiniekus ar ļoti lielām algām, iespējams jāizmanto vairāk morālie stimuli, piemēram, papildus brīvdienas, veselības jeb pensijas apdrošināšana utt.
- 6) Motivācijas elementu piemērošana uzņēmumā ir atkarīga no daudziem faktoriem: uzņēmuma lieluma, finansiālajām iespējām, darbības sfēras, vadītāju kompetences u.c. Ņemot vērā iespējamus resursus, mērķtiecīgi ir izstrādāt motivācijas programmu, norādot pasākumu realizēšanas izmaksas.
- 7) Ieviest apmācību, kas balstīta nevis uz lietderības principu, bet gan uz interesantu un darbiniekiem derīgu procesu.
- 8) Darba apmaksas lielums tiek noteikts atkarībā no tā, ar kāda līmeņa personālu kompānija vēlas strādāt. Mūsdienās populārs apmaksas veids ir noteikt nemainīgo apmaksas daļu atbilstoši kompānijas līmeņa tirgus likmei, bet mainīgo – atkarībā no kompānijas rādītāju sasniegšanas. Šādā veidā firmas menedžeri būs ieinteresēti strādāt efektīvāk, lai palielinātu savus ienākumus.

- 9) Vadītājam jāizvērtē katra darbinieka motivācija un jāļauj strādāt tādu darbu, kuru darot, tiek sasniegti arī personīgi mērķi.
- 10) Visjaunākās teorijas un idejas menedžmentā attiecas uz organizācijas, kas mācās, radīšanu. Tas nozīmē, ka organizācijā ir jāmeģina attīstīt paņēmienus, kādos cilvēki vēlētos dalīties savās zināšanās – ne obligāti profesionālajās, bet tajās, ko guvuši saskarsmē ar klientiem, no savas darbā gūtās pieredzes kādā īpašā veidā.

## Izmantotā literatūra

1. Beļčikovs J., Praude V. Menedžments. –R.: Vaidelote, 2003. –461 lpp.
2. Bokums Z., Forands I. Personālvadības rokasgrāmata.- R.: Kamene,2005.
3. Ešenvalde I. Personāla praktiskā vadība .- Rīga, Merkurij LAT, 2005.
4. Edeirs Dž. Efektīva komunikācija. - Rīga, Asja, 2007. - 259.lpp.
5. Forands I. Personālvadība. - Rīga, Turība, 2001. - 69.lpp.
6. Forands I. Stratēģija. Kvalitāte. - Rīga, Elpa-2, 253.lpp.
7. Guļevska D. (atb. red.) Latviešu valodas vārdnīca: A-Ž. - Rīga, Avots, 1987. - 883.lpp.
8. Hindls T. Prasmīga intervija. - Rīga, Zvaigzne ABC, 2005. - 72.lpp.
9. Ilmete Ž., Peters J., Roišs A. Personāla vadīšana Latvijā: problēmas un risinājumi (Starptaut.konf.). - Rīga, LU, 1997. - 203.lpp.
10. Ilmete Ž., Peters J., Roišs A. Personāla vadīšana Latvijā: pieredze un vīzijas (Starptaut.konf.) - Rīga, LU, 1998.
11. Kamerāde D. raksts: Uzņēmumā ienāk jauns darbinieks// interneta resurss [www.apollo.lv](http://www.apollo.lv), 13.11.2001.
12. Karpova A. Personība: teorijas un to radītāji. – Rīga, Zvaigzne, 2005.
13. Kas Latvijas uzņēmējam jāzina par ES, Rasa ABC, 2002.g., 240.lpp.
14. Klauss A. Zinības vadītājam. - Rīga, Preses nams, 2002. - 560.lpp.
15. Konkurētspēja un kvalitātes vadības problēmas. – Rīga, Banku augstskola (Starptautiskā konference), 2000. - 231.lpp.
16. Latvijas uzņēmējs un Eiropas savienība, 2002.g., Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 136.lpp.
17. Nagle G. raksts: Novērtēšana izaugsmei// “Diena”, 2005.g. 9.aprīlis, 14.lpp.
18. Nagle G. raksts: Pārdegšanas sindroms// “Diena”, 2007.g. 22.janvāris, 10.lpp.
19. Pikerīnga P. Personāla vadība. - Rīga, J.Rozes apgāds, 2007. - 125.lpp.
20. Renģe V Organizācijas psiholoģija. – Rīga, Kamene, 2003.
21. Smoļuks A.A. Direktors – menedžeris. – Rīga, Ēra, 2004.- 115.lpp.
22. Spulle Ā.A. Praktiskais personālmenedžments - Rīga, Turība, 2001. - 303.lpp.
23. Upeniece Ž. (*RMS-recruitment* personāla atlases konsultante) raksts: Profesionāļus stārķi nenes, viņi neaug arī kāpostos// “Kapitāls”, 2000.g. janvāris, 35.-37.lpp.
24. Vīksna A. Personāla vadība. - Rīga, Jumava, 2004. – 120.lpp.
25. Vorobjovs A. Psiholoģijas vēsture. – Rīga, DPU, 2005.

26. Vorončuka I. Personāla vadība. - Rīga, LU, 1999. – 272.lpp.
27. Aldag R. Management. -Cincinnati, 1987. -890 p.
28. Armstrong N. Handbook of Personnel Management Practice. – London, Armstrong, 1996.g.
29. Donnelly J. Fundamentals of management. -Boston, 1990. -828 p.
30. Hellriegel D. Management/ by Don Hellriegel and John W.Slocum, Jr. –5th ed.
31. Landy F. and Becker W. Motivation theory reconsidered. -Greenwich, CT: JAI Press, 2005.
32. Steers Richard M. Motivation and leadership at work. -New York, 2005.
33. Stoner James A.F., Freeman R.Edward, Gilbert Daniel R. Management. -New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1995.
34. Ваара Л., Линдхольм Л.-Э. Менеджмент. -Рига, 1996, -240 с.
35. Вейлл П. Искусство менеджмента. - Москва, Новости, 1993. - 221.lpp.
36. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996, -278 с.
37. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. -М., 1996
38. Мексон М. Основы менеджмента. -М.: Дело, 2006. -799 с.
39. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. - М.: Высш. Шк., 1998.g. -343.lpp.
40. Таранов П. Управление без тайн: афоризмы, законы советы.-Симфер., 1993
41. Саймон Г. Менеджмент в организациях. -М., 2006
42. Словарь-справочник менеджера/ под ред. М.Лапусты. -М.: Инфра-М, 1996. -608 с.
43. <http://www.fiec.org/main.html>
44. [www.csb.gov.lv/csp/events/csp/events/?mode=arh&period=11.2007&cc\\_cat=472&id=2975](http://www.csb.gov.lv/csp/events/csp/events/?mode=arh&period=11.2007&cc_cat=472&id=2975) - 25k
45. Būvniecības izmaksas pērn pieaugušas par 26,2%, LETA, 18. janvāris 2008.
46. Eksperti: šogad būvapgoma pieauguma tempi Latvijā samazināsies, BNS, 4. janvāris (2008)
47. Roķis Kārlis, Mājokļu celtnieku bezdarba gaidas , BNS, Diena 23. janvāris 2008.
48. SIA„CETRA” iekšējie dokumenti

Darbinieku aptaujas anketa

Labdien! Lūdzu Jūs aizpildīt anonīmu anketu, kura palīdzēs diplomdarba izstrādē. Pie Jūsu izvēlētās atbildes ievielciēt krustiņu vai ierakstiet atbildi. Pateicos par atsaucību!

**1. Jūs esat:**

Sieviete                      Vīrietis

**2. Jūsu vecums:**

18 -25              26-35              36-45              46 -55              56 - .....

**3. Norādiet cilvēku skaitu ar ko dzīvojiet kopā:**

1 cilvēks              2 cilvēki              3 cilvēki              4 cilvēki              vairāk kā 4

**4. Kā Jūs novērtējat savu pašreizējo darbu:**

Strādāju ar maksimālu atdevi

Strādāju ar entuziasmu

Pārlietu nepiepūlos

Cenšos paveikt visu laikā, lai nesaņemtu aizrādījumus

Veicu tikai tiešos pienākumus

Neko tā īsti nedaru

**5. Vai Jūsu darba vieta atbilst visām Jūsu prasībām:**

Jā              Daļēji              Nē

**6. Kāds ir Jūsu atalgojums:**

Atbilstošs              Konkurētspējīgs              Neatbilstošs              Minimāls

**7. Kādi faktori Jums šķiet vissvarīgākie darba vietā (sanumurējiet pēc svarīguma, ar "1" atzīmējot Jūsaprāt vissvarīgāko, bet ar "6" to, kas šķiet visnebūtiskākais):**

Darba vieta atrodas tuvu pie mājas

Ir atbilstošs atalgojums

Ērti, komfortabli iekārtota darba vieta

Nodrošinātas sociālās garantijas

Brīvs darba grafiks, elastīgs darba laiks

Karjeras iespējas nākotnē

- 8. Vai Jūs saņemat papildus izglītību darba vietā (kursi, semināri, informācija par jaunāko darba jomā):**

Jā            Bieži            Reti            Nē

- 9. Vai Jūs piekristu mainīt patreizējo darba vietu, ja konkurenti piedāvātu labākus apstākļus?**

Jā            Iespējams            Ļoti šaubos            Nē

- 10. Miniet, kādi konkurentu piedāvātie labumi spētu Jūs pārliecināt mainīt darba vietu:**

\_\_\_\_\_

- 11. Vai Jūs esiet sava darba fanātiķis?**

Jā            Daļēji            Nē

- 12. Vai pilnībā esiet informēti par saviem pienākumiem, atbildību ?**

Jā            Daļēji            Nē

- 13. Vai pilnībā esiet informēti par uzņēmuma nākotnes plāniem, misiju?**

Jā            Daļēji            Nē

- 14. Kādas izmaiņas uzņēmumā Jūs piedāvātu, ja uz laiku kļūtu par vadītāju un vēlētos uzlabot savas patreizējās darba vietas apstākļus?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 15. Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar savu dzīvi?**

|                        |                                  |                     |                         |                          |
|------------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| Pilnībā<br>apmierināts | Drīzāk<br>apmierināts nekā<br>nē | Nevar<br>u atbildēt | Drīzāk<br>neapmierināts | Pilnībā<br>neapmierināts |
|------------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|

**16. Kā Jūs novērtējat Jūsu veicamā darba lietderību un nepieciešamību uzņēmumā?**

|                                         |                                     |                  |                                      |                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Tas, ko es daru ir patiesi nepieciešams | Ne viss, ko es daru ir nepieciešams | Nevar u atbildēt | Nākas veikt daudz nelietderīga darba | Lielākā daļa darbu ir pilnībā nelietderīgi |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|

**17. Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar savu pašreizējo darbu?**

|                     |                            |                  |                      |                       |
|---------------------|----------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|
| Pilnībā apmierināts | Drīzāk apmierināts nekā nē | Nevar u atbildēt | Drīzāk neapmierināts | Pilnībā neapmierināts |
|---------------------|----------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|

**18. Kā Jūs novērtētu sava darba kolektīva pārliecību par nākotni?**

Vairākums ir pilnībā pārliecināti

Vairākums ir drīzāk pārliecināts nekā nē

Vairākumam ir grūti noteikt savu pozīciju

Liekas vairākums nav pārliecināts

Vairākums ir pilnīgi nepārliecināts par nākotni

**19. Ar ko varētu būt saistīta Jūsu uzņēmuma darbinieku nedrošība attiecībā uz nākotni?**

Viņi nav pilnībā gatavi dzīves apstākļiem, kuros patreiz strādā un dzīvo

To nepārliecinātība saistīta ar stāvokļa izmaiņām kolektīvā

Galvenā problēma ir tajā, ka vairākums uzskata, ka kāds atrisinās viņu problēmas

Galvenokārt nepārliecinātība saistīta ar Latvijas politisko un ekonomisko nestabilitāti

Ar profesijas īpatnībām, kas nav aizsargātas pret iespējamo bezdarbu

Citi iemesli \_\_\_\_\_

**20. Kā Jūs vērtētu savas firmas stāvokli kopumā?**

Firmas stāvoklis ir ļoti labs

Drīzāk labs, nekā slikts

Grūti atbildēt

Drīzāk slikts, nekā labs

Viennozīmīgi slikts

**21. Kā Jūs novērtētu Jūsu firmas produkcijas konkurētspēju?**

Augsta

Vidēja

Grūti atbildēt

Drīzāk tā nav konkurētspējīga

Konkurēt nespējīga

**22. Kā Jūs vērtējat darbinieku attieksmi pret darba apstākļiem, kuros viņi strādā?**

Kopumā labvēlīga, vairākums ir apmierināti

Principā labvēlīga, nekā nelabvēlīga

Grūti atbildēt

Drīzāk nelabvēlīga

Kopumā nelabvēlīga, vairākums ir neapmierināti

**23. Vai esiet apmierināts ar darba organizāciju Jūsu firmā?**

Pilnībā apmierināts

Drīzāk apmierināts, nekā nē

Grūti noteikt

Drīzāk neapmierināts

Pilnībā neapmierināts

**24. Vai pēdējā pusgada laikā Jums radās nepieciešamība strādāt virsstundas?**

Jā, samērā bieži

Reti

Grūti atbildēt

Nē, tādas vajadzības nebija

**25. Vai darbiniekiem rodas nepieciešamība veikt to amatam netipiskus darbus (pienākumus)?**

Ja, nākas

Grūti atbildēt

Nē, praktiski nerodas

**26. Vai Jūs personīgi apmierina saņemamās algas lielums?**

Jā, apmierina

Drīzāk apmierina, nekā nē

Grūti atbildēt

Drīzāk neapmierina

Pilnībā neapmierina

**27. Kā Jums šķiet, vai daudziem firmas darbiniekiem ir papildus peļņas avoti?**

Tie ir vairākiem darbinieku

Papildus ienākumi ir kādai pusei darbinieku

Tie ir nelielai daļai darbinieku

Grūti atbildēt

**28. Apvelciet atbildi ailītē, kas visprecīzāk atbilst Jūsu uzskatiem/**

**Vai Jūs uzskatāt, ka dažādu kategoriju darbinieku uzņēmumā saņem atbilstošu un taisnīgu atalgojumu?**

|                 | <i>Pilnīgi taisnīgu</i> | <i>Drīzāk taisnīgu</i> | <i>Neesmu informēts</i> | <i>Drīzāk netaisnīgu</i> | <i>Pilnīgi netaisnīgu</i> |
|-----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Direktors       | 1                       | 2                      | 3                       | 4                        | 5                         |
| Nodaļu vadītāji | 1                       | 2                      | 3                       | 4                        | 5                         |
| Meistari        | 1                       | 2                      | 3                       | 4                        | 5                         |
| Celtnieki       | 1                       | 2                      | 3                       | 4                        | 5                         |

**29. Apvelciet aplīti ailē, kas visprecīzāk atbilst Jūsu uzskatiem.**

|                                                                                          | Atbilst |        | Neatbilst |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-----------|
|                                                                                          | Pilnībā | Daļēji |           |
| Labs darbs – tas ir patstāvīgs darbs, kurā ļauj pašam darbiniekam izlemt ko un kā darīt. | 3       | 2      | 1         |

|                                                                                        |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| Labs darbs ļauj tikt pie labākiem dzīves apstākļiem.                                   | 3 | 2 | 1 |
| Darbs ir mūsu pienākums sabiedrībai. Jebkurš darbs ir labs, ja tas ir nepieciešams.    | 3 | 2 | 1 |
| Pēc darba ir jāatliek laiks un spēkam, lai spētu pilnvērtīgi dzīvot un baudīt dzīvi.   | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ir tas, kas sniedz labu atalgojumu                                          | 3 | 2 | 1 |
| Ja Tev apkārt ir cilvēki, ar kuriem var kontaktēties bez problēmām, tas ir labs darbs. | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ir tas darbs, kas nes labumu cilvēkiem.                                     | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ir tas darbs, kurā varam pielietot savas spējas un zināšanas.               | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ir tas, kurā ir karjeras iespējas.                                          | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs nodrošina pārticību ģimenē – iespēju iegādāties visu, ko vēlamies           | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs pirmkārt ir interesants darbs, kas sagādā patīkamas emocijas.               | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ļauj ražot produkciju, kurai ir pieprasījums.                               | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs liek paaugstināt kvalifikāciju, paplašināt zināšanas.                       | 3 | 2 | 1 |
| Labs darbs ir tas, ar kuru iespējams iegūt cieņu apkārtējo acīs.                       | 3 | 2 | 1 |

Visi savāktie dati ir konfidenciāla informācija un tiks izmantoti diplomdarba izstrādāšanai.

**Paldies par atsaucību!**

2.1.tabula Būvniecības produkcijas pieauguma tempi 2007. gada deviņos mēnešos [46]

|                                                                      |        | % pret iepriekšējo gada atbilstošo periodu<br>(salīdzināmajās cenās) |                     |                              |
|----------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                      |        | Pavisam                                                              | Tai skaitā          |                              |
|                                                                      |        |                                                                      | jaunā<br>būvniecība | remonts un<br>rekonstrukcija |
| Dzīvojamās ēkas                                                      | 238326 | 134,6                                                                | 133,1               | 140,7                        |
| Viesnīcas un tām līdzīga<br>lietojuma ēkas                           | 19661  | 86,0                                                                 | 79,0                | 94,2                         |
| Administratīvās ēkas                                                 | 135855 | 144,0                                                                | 293,4               | 93,6                         |
| Mazumtirdzniecības un<br>vairumtirdzniecības ēkas                    | 64665  | 119,4                                                                | 96,9                | 209,4                        |
| Rūpniecības ražošanas ēkas un<br>noliktavas                          | 99664  | 97,2                                                                 | 179,2               | 53,5                         |
| Sporta ēkas                                                          | 17333  | 140,9                                                                | 171,7               | 77,9                         |
| Skolas, universitātes un<br>zinātniskās<br>pētniecības ēkas          | 32999  | 111,5                                                                | 121,0               | 109,3                        |
| Veselības aizsardzības un<br>sociālās<br>nodrošināšanas ēkas         | 21888  | 149,8                                                                | 134,5               | 153,6                        |
| Šosejas, ielas, ceļi, lidlauki,<br>skrejceļi<br>dzelzceļa līnijas    | 162217 | 87,8                                                                 | 90,3                | 86,4                         |
| Tilti un tuneļi                                                      | 43776  | 118,0                                                                | 116,1               | 120,2                        |
| Ostas un dambji                                                      | 18999  | 109,3                                                                | 208,3               | 22,4                         |
| Maģistrālie cauruļvadi,<br>komunikācijas<br>līnijas un spēka līnijas | 47110  | 152,1                                                                | 156,9               | 147,0                        |
| Vietējie cauruļvadi un kabeli                                        | 36554  | 82,5                                                                 | 120,5               | 46,9                         |

### Pielikums Nr.3

3.1. tabula. Apmierinātības indeksa noteikšana.

| Nr. | Atbilžu varianti |    |    |    |    | Ind.         | Jautājums                                                                           |
|-----|------------------|----|----|----|----|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|     | +2               | +1 | 0  | -1 | -2 |              |                                                                                     |
| 15  | 1                | 11 | 2  | 3  | 0  | <b>0,59</b>  | Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar savu dzīvi?                                      |
| 17  | 3                | 9  | 3  | 2  | 0  | <b>0,76</b>  | Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar savu pašreizējo darbu?                           |
| 18  | 1                | 8  | 5  | 2  | 1  | <b>0,35</b>  | Kā Jūs novērtētu sava darba kolektīva pārliecību par nākotni?                       |
| 20  | 1                | 6  | 8  | 2  | 0  | <b>0,35</b>  | Kā Jūs vērtētu savas firmas stāvokli kopumā?                                        |
| 21  | 12               | 5  | 0  | 0  | 0  | <b>1,71</b>  | Kā Jūs novērtējat savas firmas produkcijas konkurētspēju?                           |
| 22  | 1                | 6  | 8  | 2  | 0  | <b>0,29</b>  | Kā Jūs vērtējat darbinieku attieksmi pret darba apstākļiem, kuros viņi strādā?      |
| 23  | 0                | 6  | 4  | 7  | 0  | <b>-0,06</b> | Vai esiet apmierināts ar darba organizāciju Jūsu firmā?                             |
| 26  | 1                | 2  | 1  | 11 | 2  | <b>-0,65</b> | Vai Jūs personīgi apmierina saņemamās algas lielums?                                |
| 28a | 1                | 3  | 13 | 0  | 0  | <b>0,29</b>  | Vai Jūs uzskatāt, ka direktors uzņēmumā saņem atbilstošu un taisnīgu atalgojumu?    |
| 28b | 1                | 4  | 9  | 2  | 1  | <b>0,12</b>  | Vai Jūs uzskatāt, nodaļu vadītāji uzņēmumā saņem atbilstošu un taisnīgu atalgojumu? |
| 28c | 0                | 5  | 8  | 3  | 1  | <b>0,00</b>  | Vai Jūs uzskatāt, ka meistari saņem atbilstošu un taisnīgu atalgojumu?              |
| 28d | 0                | 3  | 7  | 5  | 2  | <b>-0,35</b> | Vai Jūs uzskatāt, ka celtnieki uzņēmumā saņem atbilstošu un taisnīgu atalgojumu?    |

### Pielikums Nr.4

3.2. tabula. Anketas rezultātu apkopojums 29. jautājumam

| Nr.              | Darba saturs |      |      |      | Darba vispārējās vērtības |      |      | Vid. atzīme | Darba samaksa |      |      | Darbinieka statuss |      |      | Vid. atzīme | Anti moti-vāc. | Kopējā vid. atzīme |
|------------------|--------------|------|------|------|---------------------------|------|------|-------------|---------------|------|------|--------------------|------|------|-------------|----------------|--------------------|
|                  | a            | h    | k    | m    | c                         | g    | l    |             | b             | e    | j    | f                  | i    | n    |             |                |                    |
| 1                | 2            | 3    | 3    | 2    | 2                         | 2    | 3    | 2,43        | 3             | 3    | 2    | 3                  | 1    | 3    | 2,50        | 3              | 2,50               |
| 2                | 2            | 3    | 3    | 3    | 2                         | 3    | 3    | 2,71        | 3             | 2    | 3    | 2                  | 2    | 2    | 2,33        | 3              | 2,57               |
| 3                | 2            | 3    | 2    | 1    | 2                         | 3    | 2    | 2,14        | 2             | 2    | 2    | 3                  | 1    | 2    | 2,00        | 1              | 2,00               |
| 4                | 2            | 3    | 2    | 3    | 2                         | 3    | 3    | 2,57        | 3             | 3    | 2    | 3                  | 1    | 3    | 2,50        | 3              | 2,57               |
| 5                | 3            | 3    | 3    | 3    | 3                         | 2    | 3    | 2,86        | 2             | 3    | 2    | 3                  | 3    | 3    | 2,67        | 3              | 2,79               |
| 6                | 1            | 3    | 3    | 3    | 2                         | 2    | 3    | 2,43        | 3             | 3    | 3    | 3                  | 3    | 2    | 2,83        | 3              | 2,64               |
| 7                | 3            | 3    | 2    | 1    | 1                         | 3    | 1    | 2,00        | 2             | 2    | 2    | 2                  | 2    | 1    | 1,83        | 2              | 1,93               |
| 8                | 3            | 2    | 3    | 3    | 1                         | 3    | 2    | 2,43        | 3             | 3    | 3    | 2                  | 3    | 3    | 2,83        | 3              | 2,64               |
| 9                | 2            | 3    | 3    | 2    | 2                         | 2    | 3    | 2,43        | 3             | 3    | 3    | 2                  | 3    | 3    | 2,83        | 3              | 2,64               |
| 10               | 2            | 3    | 3    | 3    | 3                         | 3    | 3    | 2,86        | 3             | 3    | 3    | 3                  | 3    | 3    | 3,00        | 3              | 2,93               |
| 11               | 3            | 2    | 3    | 3    | 2                         | 2    | 3    | 2,57        | 2             | 3    | 3    | 2                  | 3    | 2    | 2,50        | 3              | 2,57               |
| 12               | 3            | 2    | 2    | 1    | 1                         | 3    | 1    | 1,86        | 2             | 2    | 2    | 2                  | 1    | 1    | 1,67        | 3              | 1,86               |
| 13               | 2            | 3    | 3    | 3    | 2                         | 2    | 2    | 2,43        | 3             | 3    | 3    | 2                  | 3    | 2    | 2,67        | 3              | 2,57               |
| 14               | 3            | 2    | 3    | 2    | 2                         | 2    | 2    | 2,29        | 2             | 3    | 2    | 3                  | 2    | 2    | 2,33        | 3              | 2,36               |
| 15               | 2            | 3    | 3    | 3    | 3                         | 3    | 3    | 2,86        | 3             | 2    | 2    | 3                  | 3    | 2    | 2,50        | 3              | 2,71               |
| 16               | 3            | 3    | 3    | 3    | 2                         | 2    | 2    | 2,57        | 3             | 3    | 3    | 2                  | 2    | 2    | 2,50        | 3              | 2,57               |
| 17               | 2            | 2    | 3    | 3    | 2                         | 3    | 3    | 2,57        | 3             | 3    | 3    | 3                  | 3    | 3    | 3,00        | 3              | 2,79               |
| <b>Vid. atz.</b> | 2,35         | 2,71 | 2,76 | 2,47 | 2,00                      | 2,53 | 2,47 |             | 2,65          | 2,71 | 2,53 | 2,53               | 2,29 | 2,29 |             | 2,82           |                    |

### Pielikums Nr.5

3.3. tabula. Respondentu klasifikācija pēc motivācijas tipiem

| Respond. Nr. | Vērtību       | Pragmatiskā   | Motivācijas tips |
|--------------|---------------|---------------|------------------|
|              | Vidējā atzīme | Vidējā atzīme |                  |
| 1            | 2,43          | 2,50          | III              |
| 2            | 2,71          | 2,33          | I                |
| 3            | 2,14          | 2,00          | I                |
| 4            | 2,57          | 2,50          | I                |
| 5            | 2,86          | 2,67          | I                |

|    |      |      |     |
|----|------|------|-----|
| 6  | 2,43 | 2,83 | III |
| 7  | 2,00 | 1,83 | I   |
| 8  | 2,43 | 2,83 | III |
| 9  | 2,43 | 2,83 | III |
| 10 | 2,86 | 3,00 | III |
| 11 | 2,57 | 2,50 | I   |
| 12 | 1,86 | 1,67 | I   |
| 13 | 2,43 | 2,67 | III |
| 14 | 2,29 | 2,33 | III |
| 15 | 2,86 | 2,50 | I   |
| 16 | 2,57 | 2,50 | I   |
| 17 | 2,57 | 3,00 | III |

**Pielikums Nr.6**

3.4. tabula. Darbinieku klasifikācija pēc to virzības spēka

| <i>Respond. Nr.</i> | <i>Vid. atzīme</i> | <i>Motivācijas stiprums</i> | <i>Motivācijas virzība</i> | <i>Motivācijas tips</i> |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1                   | 2,50               | stipra                      | saglabāšanas               | III                     |
| 2                   | 2,57               | stipra                      | sasniegumu                 | I                       |
| 3                   | 2,00               | vidēja                      | saglabāšanas               | I                       |
| 4                   | 2,57               | stipra                      | sasniegumu                 | I                       |
| 5                   | 2,79               | stipra                      | sasniegumu                 | I                       |
| 6                   | 2,64               | stipra                      | sasniegumu                 | III                     |
| 7                   | 1,93               | vidēja                      | saglabāšanas               | I                       |
| 8                   | 2,64               | stipra                      | sasniegumu                 | III                     |
| 9                   | 2,64               | stipra                      | sasniegumu                 | III                     |
| 10                  | 2,93               | stipra                      | sasniegumu                 | III                     |
| 11                  | 2,57               | stipra                      | sasniegumu                 | I                       |

|    |      |        |              |     |
|----|------|--------|--------------|-----|
| 12 | 1,86 | vidēja | saglabāšanas | I   |
| 13 | 2,57 | stipra | sasniegumu   | III |
| 14 | 2,36 | vidēja | sasniegumu   | III |
| 15 | 2,71 | stipra | sasniegumu   | I   |
| 16 | 2,57 | stipra | sasniegumu   | I   |
| 17 | 2,79 | stipra | sasniegumu   | III |