

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Uzņēmuma „X” darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu un apmierinātība ar darbu

(The enterprise „X” loyalty of workers against an enterprise and satisfaction with work)

BAKALAURA DARBS

**Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Ražošanas vadība
studiju virziena
4. kursa studente
Ieva Celinska
Studenta apliecības Nr.
vadz030376**

**Darba vadītāja:
Maruta Putniņa
(Maģ., lektore)**

Rīga 2007

SATURS

| | |
|---|----|
| IEVADS | 4 |
| 1. ORGANIZĀCIJAS DARBINIEKI | 6 |
| 1. 1. Individuālā rīcība | 6 |
| 1. 2. Individīds un grupa | 7 |
| 1. 3. Organizācijas darbinieku veidi | 8 |
| 1. 4. Pasīvo darbinieku stimulēšana | 8 |
| 2. DARBINIEKU LOJALITĀTE | 14 |
| 2. 1. Lojalitātes dimensijas | 17 |
| 3. KĀ IEGŪT DARBINIEKU LOJALITĀTI? | 19 |
| 3. 1. Kļūdas darbinieku lojalitātes veidošanā | 29 |
| 4. LOJĀLA DARBINIEKA PAZĪMES | 30 |
| 5. DARBINIEKU APMIERINĀTĪBA AR DARBU | 32 |
| 5. 1. Apmierinātība ar darbu un darba ražīgums | 36 |
| 5. 2. Apmierinātība ar darbu un kadru mainība | 36 |
| 5. 3. Apmierinātība ar darbu un darba kavējumi | 37 |
| 5. 4. Apmierinātība ar darbu un laupīšana, varas pielietošana | 37 |
| 5. 5. Apmierinātība ar darbu un darba apmaksā | 38 |
| 5. 6. Apmierinātība ar darbu un apmierinātība ar dzīvi | 38 |
| 6. APMIERINĀTĪBAS AR DARBU IETEKMĒJOŠIE FAKTORI | 39 |
| 7. VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR UZŅĒMUMU „X” | 42 |
| 8. APTAUJAS REZULTĀTU ANALĪZE UN INTERPRETĀCIJA | 46 |
| SECINĀJUMI | 68 |
| PRIEKŠLIKUMI | 70 |
| LITERATŪRAS AVOTI | 68 |
| PIELIKUMS | 74 |
| 1. pielikums DATU ANALĪZES TABULAS | 75 |
| 2. pielikums APTAUJAS ANKETAS JAUTĀJUMI | 89 |

IEVADS

Lojalitāte pret organizāciju ir saistījusi zinātnieku interesi jau vairāk nekā četrdesmit gadus. Vārds "lojalitāte" kļuvis par modes lietu teju katrā organizācijā. Šodien vārds "lojalitāte" tiek apskatīts tā patiesajā vērtībā, izvēršoties par darbu kompleksu, kam lielā mērā var tikt pakārtota vesela procesu virkne. (28) Darbinieka lojalitāte un apmierinātība ar darbu sākas jau pieņemšanas procesā, turpinās darba apgūšanas un apmācības laikā un tiek nostiprināta, strādājot katram savā nodaļā, savā kolektīvā. Uzņēmumi, kuri panākuši to, ka viņu darbinieki ir apmierināti un lojāli, ir viennozīmīgi pārāki par konkurentiem, jo viņi veiksmīgāk spēj piesaistīt un galvenais - saglabāt labākos talantus. Lojalitāti nosaka apmierinātība. Ja darbinieks ir apmierināts, viņš būs lojāls. Apmierinātība ar darbu pasaulē kļuvusi par nozīmīgu izpētes tēmu, īpaši konkrētas organizācijas ietvaros. Iemesls tam varētu būt tas, ka cilvēks darbā pavada lielu sava mūža daļu un tāpēc ir būtiski noskaidrot, vai darbinieki ir apmierināti ar savu darbu konkrētajā organizācijā. (6)

Autore savā darbā apskatījusi uzņēmuma „X” darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu un apmierinātību ar darbu.

Kā pētījuma mērķis izvirzīts: analizējot literatūru un veicot praktisko pētījumu noteikt, cik lojāli ir uzņēmuma „X” darbinieki pret uzņēmumu un kāda ir darbinieku apmierinātība ar savu darbu tajā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, autore izvirza šādus uzdevumus:

1. Atrast, izpētīt un analizēt literatūru par darbinieku lojalitāti un apmierinātību ar darbu, to veidiem.
2. Veikt pētījumu uzņēmumā „X” par darbinieku lojalitātes un apmierinātības ar darbu jautājumiem.
3. Veikt iegūto datu analīzi un interpretāciju, izmantojot datu statistiskās apstrādes SPSS datorprogrammu.
4. Pēc analīzes rezultātiem izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma „X” vadībai.

Pētījumā izmantotās metodes:

- 1) teorētiskās metodes: literatūras izpēte un analīze.
- 2) empīriskās metodes – anketēšanas organizēšana uzņēmumā „X”.
- 3) datorprogrammas SPSS izmantošana datu apstrādē.
- 4) matemātiskas statistikas metodes.

Pētījuma periods – 20. marts līdz 5. maijs 2007. gadā. Konkrētais laika periods ir pietiekami īss, lai pētījumu veiktu ātri, un pietiekami garš, lai no iegūtās informācijas un

datiem varētu izdarīt objektīvus secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma „X” vadībai.

Ievadā ir atspoguļota pētījuma aktualitāte. Teorētiskās daļas 1. nodaļā ir iekļauta vispārēja teorija par darbinieku, tā veidiem. 2. nodaļā iztirzāts lojalitātes jēdziens. Teorētiskās daļas 3. nodaļā ir aprakstīts, kā uzņēmuma vadībai iegūt darbinieka lojalitāti, kā arī visbiežāk pieļautās kļūdas lojalitātes veidošanā. 4. nodaļā ir informācija par lojāla darbinieka pazīmēm. Teorētiskās daļas 5. un 6. nodaļa vēsta par darbinieku apmierinātību ar darbu un to ietekmējošiem faktoriem. Praktiskās daļas 7. nodaļā ir vispārēja informācija par uzņēmumu „X”. Praktiskajā daļā ir izdarīta rezultātu analīze un interpretācija, un darba beigās izdarīti secinājumi par šī darba rezultātiem un izvirzīti priekšlikumi.

Darbā izmantotas tādas literatūras avotu grupas, kā vispārējā un speciālā literatūra par darbinieku lojalitāti un apmierinātību ar darbu, kā arī periodiskie izdevumi un internetā pieejamā informācija. Izmantota A. Vīksnas grāmata „Savs bizness”, M. Kehres grāmata „Personālmenedžments uzņēmumā”, žurnāls „Psiholoģijas Pasaule” u. c.

1. ORGANIZĀCIJAS DARBINIEKI

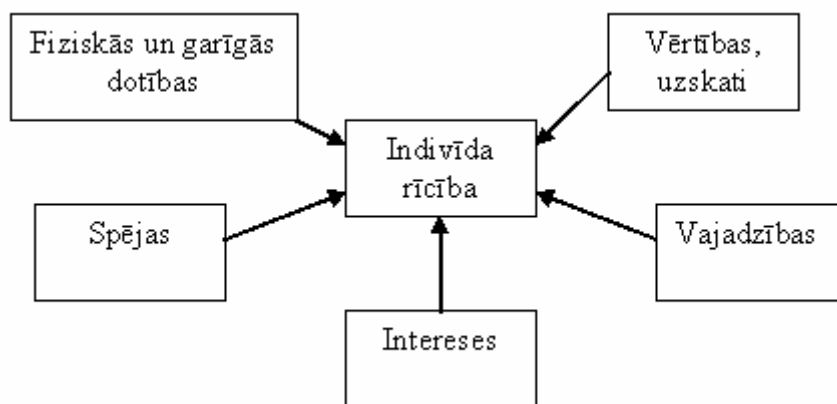
Mēdz uzskatīt, ka uzņēmuma galvenā vērtība ir klienti, taču pirmais, ar ko klients uzņēmumā saskaras, ir uzņēmuma darbinieks – viens no tiem cilvēkiem, kas veido uzņēmuma tēlu. Cik darbinieks būs apmierināts, tik laipns viņš būs pret klientu. Uzņēmuma efektivitāti var celt dažādi – optimizēt izmaksas, pārskatīt klientu bāzi, ieviest jaunas tehnoloģijas, tomēr galvenais faktors uzņēmuma efektivitātes un panākumu veicināšanā ir darbinieki. Viņi ir uzņēmuma vērtība. [20]

Darbinieks ir fiziska persona, kas uz līguma pamata par nolīgto samaksu darba devēja vadībā veic noteiktu darbu. [15]

Uzņēmuma personāls ir visu līmeņu menedžeri, darbinieki, kuru kvalifikācija un prasme nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu. Turklāt katrs ir individualitāte, personība ar savām īpatnībām. Cilvēku rīcību var iedalīt 3 veidos:

1. individuālā rīcība.
2. cilvēka rīcība grupā.
3. cilvēka rīcība vadītāja ietekmē.

1. 1. Individuālā rīcība



1.1. att. Indivīda rīcību nosakošie pamatfaktori

Indivīda rīcību nosaka spējas, dotības, vajadzības, intereses, vērtības. (skatīt 1.1. att.)

Spējas – indivīda īpašības, kas ļauj viņam veikt uzdevumu labāk par citiem. Darba spējas var attīstīt un veidot.

Dotības – iedzimtas cilvēka īpatnības, fiziskās un garīgās, kuras attīstot var gūt labus panākumus. Dotības ir ierobežotas un piemīt konkrētam cilvēkam.

Vajadzības – cilvēka iekšējais stāvoklis, kas izpaužas nepieciešamībā pēc kaut kā. Pamatā ir fizioloģiskās vajadzības. Vairākumam cilvēku pastāv nepieciešamība pēc drošības, sociālā vajadzībām, apliecināšanas vajadzībām.

Intereses – cilvēks kādām vajadzībām pievērš lielāku vērību, cenšas tās gūt un pilnveidot.

Vērtības – cilvēks izvēlas no vispārpieņemtām vērtībām sev piemērotākās un atzīst tās par būtiskām. Vērtības apzinot, cilvēks nosaka, kas ir labs un kas ir slikts, vai kas viņam ir vienaldzīgs.

Indivīda rīcību nosaka viņa „Es”, kas ietver vairākus raksturojošus kritērijus, tostarp lomu izvēli un lietošanu. „Es” atklājas saskarsmē ar citiem cilvēkiem vai arī vienatnē – pārdomās, pašnovērtējumos, savas rīcības izpratnē. Tātad „Es” izpratnē ietilpst sevis iezīmēšana un papildināšana ar citu cilvēku idejām, vērtībām u.t.t.

Lomu izpilde nozīmē atbildības apzināšanos, iekšējo kontroli un regulāciju. Cilvēks rīkojas savas atbildības apzināšanās robežās.

Lomas pievilcīgumu nosaka lomas prestižs, izpildes grūtības pakāpe, nepieciešamās zināšanas un prasmes. Lomu pievilcību ietekmē arī panākumi, pašcieņa, iepriekšējā pieredze, izpildes veiksmes un neveiksmes, individuālās īpatnības (dzimums, vecums, raksturs, spēja, dotības, t.sk. iedzimtās u.t.t.). [10]

Psiholoģiskais potenciāls pamatā ir iedzimts, tomēr to var veidot, izmantojot vai radot labvēlīgus apstākļus. Visvairāk var veidot fiziskās īpašības, kuras nosaka darbaspējas.

Darba potenciāls ir zināšanu, prasmju un iemaņu komplekss. Prasmes aktivizējas uz zināšanu bāzes, protams, tās var iegūt ilgstošā laikā, ejot mēģinājumu un kļūdu ceļu. Iemaņas ir augsti attīstītas prasmes, kas tiek noslīpētas līdz automātiskumam. Darba potenciāls veidojas jau mācību iestādē, bet pamatā darbā, kad prasmes un iemaņas nosaka darbinieka profesionālo meistarību. Darba potenciāls cieši saistīts ar radošo potenciālu – intelektu, personības īpašībām, pašrealizācijas nepieciešamību. Darba tikums nosaka vēlēšanos apgūt zināšanas un prasmes.

Darbinieka potenciālā attīstība notiek individualizācijas un socializācijas procesā, jo cilvēks ir gan bioloģisks, gan sociāls veidojums.

Cilvēka bioloģiskā sfēra vairāk vai mazāk darbojas pēc objektīviem dabas likumiem. Socializācijas objektīvo faktoru vidū minama apkārtējā vide, sociālā vide, kalendārais vecums, audzināšanas procesā iegūtās īpašības un indivīdam piemītošās atšķirības. [10]

1. 2. Indivīds un grupa

Grupa ir cilvēku kopums, kurš pastāv ilgākā sadarbībā, lai sasniegtu vienotu mērķi, un tādējādi atšķiras no citām grupām. Grupā:

- 1) darbinieki ir savstarpēji pazīstami;

- 2) darbinieku vidū vienlaikus ar formālām lomām pastāv arī neformālās attiecības, un tās atzīst grupa;
- 3) iedarbīgāka var būt psiholoģisko metožu lietošana;
- 4) vadītājs pārzina darbinieku labās un sliktās īpašības;
- 5) Katrs dalībnieks sevi un savu darbību identificē ar grupu.

Grupas ir formālas, tajās pastāv noteikta padotība un struktūra. Laika gaitā un darbībā formālā grupa kļūst par sociālu vidi, kurā cilvēki sadarbojas ne tikai vadītāju ietekmēti, bet gan savu interešu saistīti, proti, rodas neformālas grupas. Neformālām grupām ir daudz kopīga ar formālām grupām, tās arī ir organizētas, tām ir līderi, ieceres un mērķi, normas, vērtības, simboli. Atšķirība ir tajā apstākļi, ka formālās grupas veido mērķtiecīgi, atbilstoši iecerētam plānam. [10]

1. 3. Organizācijas darbinieku veidi

Ir divu veidu organizācijas darbinieki:

1. Aktīvie darbinieki, kuri aktīvi iesaistās savā darbā, strādā ar aizrautību un virza uzņēmumu. Šie ir darbinieki, kas interesē vadītāju.
2. Pasīvie darbinieki, kas strādā bez emocionālas piesaistes darbam – viņi novelk darba laiku, prasības izpilda automātiski, pienākumus veic bez aizrautības. Aizrautības trūkums atstāj graužošu iespaidu uz rezultātiem. [20] Pasīvi cilvēki parasti ir ļoti laipni un pat pārāk laipni, ļoti dedzīgi cenšas izvairīties no konfliktiem un izpatikt citiem cilvēkiem. Pasīvs darbinieks parasti ir tendēts izvairīties no sarežģītām situācijām un problēmām, jo baidās sarūgtināt apkārtējos. Tāds darbinieks parasti uzņemas nerasniedzamus mērķus un neizpildāmus uzdevumus, sakot “jā” tajos gadījumos, kad vajadzētu teikt “nē”. Bieži tiek absolūti 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 var rasties situācija, kad daudzas problēmas ir palikušas līdz galam neatrisinātas, un var kristies apkārtējo un vadības uzticība pret šo darbinieku. Vadītāja uzdevums ir palīdzēt šādam darbiniekam kļūt pašpārliecinātākam un uzstājīgākam.

1. 4. Pasīvo darbinieku stimulēšana

Ir vairāki iemesli, kāpēc pasīviem darbiniekiem būtu jāpalīdz mainīt viņu uzvedību.

1. Darbinieks kļūst pašpārliecinātāks, ceļas viņa pašnovērtējums, un tieši tā pat kā panākumi rada panākumus, izmaiņas šāda darbinieka uzvedībā rada papildus motivāciju vēl drošākai un pārliecinošākai uzvedībai.
2. Brīvāka komunikācija nozīmē arī labāku problēmu izklāstu, retāku pēdējo termiņu nokavēšanu, mazina konfliktu iespējamību.
3. Pasīvs darbinieks var iemācīties pieņemt lēmumus un risināt problēmas, kuras viņš būtu mēģinājis apiet vai ignorēt.

Galvenā prasība pasīva darbinieka stimulēšanā ir laiks, laiks un vēlreiz laiks. Pasīvs darbinieks var pēkšņi eksplodēt un radīt smagu konfliktu. Tas ir smalks darbs, kurš no vadītāja prasa lielu pacietību, diplomātiju un sapratni. Bet ir pat vēl lielāki zemūdens akmeņi, ar kuriem nākas rēķināties stimulējot darbinieku:

1. Darbinieks var kļūt aizvien mazāk pašpārliecināts.
2. Var iestāties garš zema pašvērtējuma cikls, pārstrādāšanās, neiespējamu uzdevumu uzņemšanās, kuri var novest līdz depresijai un slimībai (bieži ar stresu saistītai).
3. Var zust kolēģu uzticība un respekts, īpaši, ja pasīvā uzvedība ietekmē viņu darbu.
4. Darbinieks var mēģināt risināt problēmas pa vieglāko ceļu vai izvairīties no grūtībām, kas uzņēmumam var izrādīties postoši.

Pasīva darbinieka stimulēšanā ir jāsāk ar rīcības plāna izveidi:

1. Saprast problēmu – kāpēc darbinieks ir pasīvs. Noskaidrot, kāpēc cilvēks tā uzvedas. Tikai tad var nokļūt pie problēmas saknes un palīdzēt pasīvam darbiniekam. Iemesli, kāpēc cilvēki pasīvi uzvedas var būt sekojoši:

- 1) Kļūdaini priekšstats, ka ja cilvēks nepiekritīs citiem, viņš nepatiks apkārtējiem un tas, ka citiem vienmēr patīk tie, kuri viņiem visā piekrīt.
- 2) Vēlme izpatikt, ilgtermiņa dzīves realitātes upurēšana īstermiņa saskaņas un vienošanās vārdā.
- 3) Sajūta, ka citi cilvēki viņu nemītīgi apdraud.
- 4) Nespēja saprast, ka katram ir tiesības uz savu personīgo viedokli un idejām.
- 5) Pārliecības trūkums par saviem uzskatiem.
- 6) Pārliecināšanas iemaņu trūkums.
- 7) Nespēja saskatīt sevi tā, kā saskata apkārtējie.

Lielākajai daļai cilvēku šīs attieksmes ir ļoti dziļi iesakņojušās. Tās nevar mainīt vienas dienas laikā, vienkārši norādot cilvēkam, ka viņam ir jārikojas drošāk situācija var kļūt vēl sliktāka. Ir jāiejūtas personas problēmās, tajā pašā laikā saglabājot vēlmi mainīt viņa pasīvo domāšanu un uzvedību.

2. Saprast, kā pasīvi cilvēki uzvedas. Pasīvi cilvēki ļoti bieži norobežo sevi no pašpārliecinātas uzvedības ar agresīvu uzvedību, un paši uzskata, ka pašpārliecināta uzvedība ir viņiem nepieņemama un pat neiespējama. Viņi definē pārliecinošu iemeslu savai uzvedībai un pasīvu uzvedību nosauc par pieklājību. Ir ļoti svarīgi pievērst uzmanību šīm reakcijām un nepieņemt smaidu kā apliecinājumu tam, ka viss ir kārtībā.

3. Pamanīt problēmu. Atvēli laiku, lai atmaskotu pasīvu uzvedību savā komandā. Pavisam ir trīs galvenās pazīmes, pēc kurām var noteikt pasīvu uzvedību.

1) Runas veids. Cilvēki kuriem ir tendence uzvesties pasīvi bieži lieto tādus izteicienus kā, “Es atvainojos, ka iztraucēju tevi, bet...” vai “Iespējams, ka man nav taisnība, bet...”

2) Ķermeņa valoda. Pasīvas uzvedības pazīmes ir nespēja uzturēt acu kontaktu, pauze ar nodurtu galvu, uztraukuma pazīmes, tādas kā satraukta pildspalvas virpināšana, pārmērīgi skaļa runa, pārmērīgi bieža “ēēē” vai “mmm” lietošana, runājot atkāpjas soli atpakaļ u. c.

Pasīvi darbinieki parasti nevēlas kolēģiem likt vilties, un tāpēc uzņemas pārāk daudz darba, pārstrādājas un nespēj tikt galā ar darbiem. Uz viņiem bieži ir grūti paļauties, viņi nokavē izpildes termiņus vai par ieradumu ir kļuvuši atlikt grūtus lēmumus, vai arī uzticēt tos savam vadītājam.

4. Sākt uzrunāt problēmu. Vadītāji pārāk bieži atstāj pasīvas uzvedības pazīmes nepamanītas, jo tās rada negatīvus rezultātus ilgākā laika posmā. Ir svarīgi sākt rīkoties uzreiz, kolīdz ir pamanītas pirmās pazīmes. Pirmais solis ir komunicēt ar personu, un šajā gadījumā komunikācija nozīmē vairāk klausīties un mazāk runāt. Ir jāizvēlas laiks, kad var bez steigas uzklaut darbinieku, zem četrām acīm uzdotot jautājumus un nepārtraucot runātāju izzināt pasīvās uzvedības iemeslus. Galvenais mērķis ir mainīt darbinieka uzvedību, kas pakāpeniski aktivizēs viņa rīcības modeli. Jau no paša sākuma jānedefinē pasīva uzvedība kā problēmu, kurai ir nepieciešams pievērst uzmanību, un atbildēt, kā var šajā situācijā līdzēt.

5. Izskaidrot tiesības un atbildību. Akcentēt, ka ikvienam ir savi pienākumi un tiesības kļūdīties, izteikt savas domas un sajūtas, noraidīt kādas prasības, sacīt, ka tu nezini, nepiekrīti, nesaproti, vai ka tev ir vajadzīga palīdzība, norādīt kolēģiem, ka viņu sniegums var tikt uzlabots un norādīt kādā veidā.

6. Izskaidrot pašpārliecinātības būtību. Nevienkāršot lietas un būt pašpārliecinātam nozīmē:

- 1) atzīt cita cilvēka viedokļa pareizību;
- 2) izteikt savas domas un viedokļus patiesi un atvērti, bez ļaunprātības;
- 3) izvēlēties konstruktīvu situācijas risinājumu;
- 4) aizstāvēt savu viedokli reizēs, kad tas tiek apšaubīts.

7. Izspēlēt piemērus. Nodemonstrēt ar savu piemēru, cik efektīva var būt pašpārliecināta uzvedība. Ja pasīvs darbinieks redz dzīvē vadītāja pašpārliecināto uzvedību, kā viņš uzklausa problēmas un atrod konstruktīvus risinājumus, neizsakot nevienam pārmetumus, arī viņš pats var tikt iedrošināts sākt rīkoties pašpārliecinātāk.

8. Atbalstīt uzdrīkstēšanos. Vienmēr saglabāt skaidrību tajā apstākļī, ka darbiniekam nav no kā bīties. Viens no pasīvas uzvedības cēloņiem ir tas, ka darbinieks baidās no nopēluma un nepatikšanām. Skaidri ir jādefinē, ko vadītājs no darbinieka sagaida. Jāievieš skaidrību apstākļī, ka vadītājs atbalsta uzdrīkstēšanos un neatbalsta pasivitāti. Pasīvu darbinieku var iedrošināt precīzi definēti uzvedības modeļi. Jāpiestrādā darba kolektīvā pie mikroklīmata tā, lai kļiedētu darbiniekos bailes. Jāliek cilvēkam iztēloties pašu sliktāko, kas var notikt, ja projekts netiks realizēts.

9. Jārada atbilstoša vide. Jāiedrošina uz aktīvu uzvedību:

- 1) skaidrojot darbiniekiem dažādas metodes un pieejas;
- 2) nodrošinot situāciju, kad darbinieks var celt pašapziņu – piemēram, situāciju, kurā pasīvs darbinieks var izmēģināt sevi kādā netipiskā veidā un gūt panākumus;
- 3) regulāri dodot atgriezenisko saisti darbiniekiem par viņu sasniegumiem un izaugsmi, atalgojot pašpārliecinātu uzvedību.

10. Ieviest treniņus un darbinieku attīstības projektus. Treniņi ir viens no galvenajiem faktoriem, kuri palīdz pasīviem darbiniekiem mainīt savu uzvedību. Informatīvi semināri ir viena no pieejām, bet, ja darbinieka pasīvā uzvedība ir dziļi iesakņojusies, var būt nepieciešama konsultatīva palīdzība.

Galū galā, lai stimulētu pasīvu darbinieku:

- 1) Ir jāatvēl laiks problēmas apzināšanai.
- 2) Ir jāatceras, ka katrs indivīds ir unikāls.
- 3) Ir jāizskaidro, ka uzdrīkstēšanās ir vēlama un pieņemama uzvedība.
- 4) Ir jāstrādā pie tā ikdienā.
- 5) Nedrīkst ignorēt un cerēt, ka tas pāries pats no sevis.
- 6) Nedrīkst orientēties uz agresīvajiem komandas locekļiem.
- 7) Nevar kļūt emocionāls, dusmīgs.
- 8) Nedrīkst rīkoties ar personu nejutīgi. [27]

Pamatojoties uz P. Hersi un K. Blanšāra (Hersy/Blachard) „Situatīvo vadības modeli”, darbinieka darbībai organizācijā ir 4 brieduma pakāpes:

1. D1 – zema kompetence un augsta gatavība darboties ir raksturīga darbiniekiem, kuri tikko dabūjuši darbu vai paaugstinājumu. Viņi ir pilni apņēmības kaut ko paveikt, bet vēl pagaidām nezina, kā to darīt. Ja viņus šajā brīdī atstāj bez uzmanības, iespējamas daudzas nelabojamas

kļūdas. Pirmā brīža apņēmība vadītājam būtu jāizmanto apjomīgas informācijas apgūšanai par veicamo darbu.

2. D2 – vidēja kompetence un zema gatavība darboties. Apgūstot daudzas lietas, kuras saistītas ar jaunu darba vietu vai uzdevumu, darbinieks uzzina, ka arī šai „medaļai ir otra puse” un darbs vairs neizskatās tik aizraujošs, kā tas bija iepriekš. Zināšanas ir pieaugušas, bet apņēmība strauji kritusies.

3. D3 – augsta kompetence un vidēja gatavība darboties. Turpinot strādāt, darbinieks apguvis visu, kas viņam šajā vietā nepieciešams, bet vēl nav gatavs strādāt pilnīgi patstāvīgi.

4. D4 – augsta kompetence un augsta gatavība uzņemties atbildību. Darbinieks sasniedz tādu brieduma pakāpi, lai varētu pilnīgi patstāvīgi ilgstošā laika periodā veikt viņam uzticētos uzdevumus. [14]

Labs vadītājs meklē un izvēlas darbiniekus, kuri katrs savā jomā ir kompetentāki par vadītāju pašu, jo vadītāja uzdevums ir pārredzēt visu uzņēmumu kopumā, saskatīt tā ilgtermiņa attīstības perspektīvu un veidot stratēģiju sava biznesa mērķu sasniegšanai. Uzņēmējam ir jāspēj piesaistīt profesionāļu komandu un to vadīt. Vadīt nozīmē deleģēt funkcijas un arī atbildību attiecīgo jomu speciālistiem. Ja vadītājs nemāk deleģēt, tas neliecina par darbinieku kompetences vai zināšanu trūkumu, bet gan par paša vadītāja nespēju izveidot kolektīvu, plānot darbu un komunicēt. Vecā atruna, ka „vieglāk pašam izdarīt, nekā citam iemācīt”, liecina vadītājam tikai par sliktu, jo viņš nav spējis izveidot darba mehānismu un savstarpēju sadarbību vai arī nav pratis izvēlēties uzticamus darbiniekus.

Darbiniekam ir jāļauj kļūdīties tāpēc, ka no kļūdām mācās. Vadītājs nosaka kļūdīšanās, pieļaujamās robežas. Ja darbinieks nekļūdās, tas nozīmē, ka viņš atstrādā savu darbu, viņš neizrāda iniciatīvu. Ja viss tiktu pateikt priekšā, uzņēmuma darbinieks nemācīsies. Mācās no kļūdām. Darbinieki ir jāmotivē uzņemties atbildību par padarīto, viņiem ir jādarbojas, jākļūdās un līdz ar to jāmacās. Protams, ļaujot darbiniekiem kļūdīties, vienlaikus ir jāliek saprast, kādi mēri tiks pieņemti, ja kļūdas pārsniegs pieļaujamās robežas.

Spēks ir komanda. Viens no galvenajiem uzdevumiem ir saliedēt, motivēt un veidot tādu komandu, kas mērķtiecīgi cenšas gūt labus darba rezultātus. Jāsaprot, ka komandu veido personības ar savām prasībām un psiholoģiju. Uzņēmuma vadītāja uzdevums ir veidot labvēlīgu sociālpsiholoģisko klimatu uzņēmumā, kad starp darbiniekiem valda savstarpēja uzticēšanās, atbalsts, brīva uzskatu izpaušme, jautājumu apspriešana, savstarpēja labvēlība, kas cieši saistīta ar prasīgumu. [20]

Cilvēks no organizācijas sagaida:

- 1) darba nozīmīgumu, saturu, jēgu, radošu pieeju, atbilstošu intensitāti;
- 2) patstāvību, tiesības un konkretizētus darba pienākumus;

- 3) noteiktu atbildības un riska pakāpi;
- 4) darba apstākļu drošību un komfortu;
- 5) darba rezultātu novērtēšanu, atzīšanu un atalgojumu, t.sk. algu, prēmijas;
- 6) sociālu aizsardzību un palīdzību;
- 7) karjeras un izaugsmes garantijas, darba kārtības saprotamus noteikumus;
- 8) koleģiālas attiecības ar darbabiedriem;
- 9) vadības izpratni un atbalstu. [10]

Organizācija sagaida, ka darbinieks būs:

- 1) speciālists savā darba jomā ar atbilstošu kvalifikāciju un zināšanām;
- 2) organizācijas loceklis, kurš sekmē organizācijas funkcionēšanu un attīstību;
- 3) darbinieks, kurš atbalsta organizācijā noteiktās normas, vērtības un kārtību;
- 4) darbinieks, kurš uztur labus kontaktus ar pārējiem darbiniekiem;
- 5) cilvēks, kurš atbalsta organizācijas mērķus un gatavs aizstāvēt tās intereses;
- 6) izpildītājs, kas sekmīgi veic savu darbu augstā kvalitātē un ar atdevi;
- 7) komandas dalībnieks, kurš ieņem noteiktu vietu organizācijā un gatavs uzņemties atbilstošus pienākumus un atbildību.

Šīs savstarpējas attiecības dažādās organizācijās un kolektīvos var izpausties atšķirīgi, tās var būt atšķirīgas arī dažādiem indivīdiem. Lai sakārtotu cilvēka un organizācijas vēlmes un mazinātu iespējamo spriedzi, ir jānoskaidro, kādu vietu cilvēks vēlas ieņemt organizācijas dzīvē un kādu lomu viņš spēj un vēlas izpildīt. [10]

2. DARBINIEKU LOJALITĀTE

Darbinieku nodošanās savai organizācijai ir psiholoģisks stāvoklis, kurš nosaka: viņu nostāju, savdabīgo uzvedību darbā, ko viņi sagaida un to, kā viņi uztver organizāciju kopumā. Nododšanās organizācijai paredz:

- 1) Identificēšanos;
- 2) Iesaistīšanos;
- 3) Lojalitāti.

Identificēšanās – darbinieka lepnums par organizāciju, organizācijas mērķu piesavināšanās. Tā ir atkarīga no tā, kādā mērā cilvēki:

- 1) ir informēti par lietu reālo stāvokli organizācijā un par perspektīvām viņiem nozīmīgu problēmu risināšanā;
- 2) saskata kopību personīgajos un kompānijas mērķos;
- 3) ir lepmi par iespēju strādāt dotajā organizācijā;
- 4) uzskata, ka viņu darbs no organizācijas puses ir taisnīgi novērtēts.

Iesaistīšanās – vēlēšanās pielikt personīgas pūles, sniegt savu ieguldījumu, kā organizācijas loceklim, tās mērķu sasniegšanā. Darbinieku iesaistīšanos organizācijas darbībā var sasniegt, tikai tad, ja darbs cilvēkos veicina:

- 1) gatavību, neierobežot sevi ar darba instrukcijām, brīdī, kad organizācijas intereses pieprasa papildus pūles un laiku;
- 2) ieinteresētību, sasniegt organizācijai nozīmīgus darba rezultātus, kā arī uzņemties pilnu atbildību par sava darba rezultātiem.

Lojalitāte – tā ir emocionāla nodošanās savai organizācijai, vēlēšanās arī turpmāk būt par tās locekli. Lojalitāte attiecībā pret organizāciju paredz, ka dotais darbs darbiniekā izraisa:

- 1) apmierinātību ar organizācijā izpildāmo darba saturu;
- 2) spēju sajūst izrādīto uzmanību un rūpes no organizācijas puses;
- 3) apmierinātību ar savu karjeru organizācijā;
- 4) pārliecību par ilgstoša darba lietderīgumu dotajā organizācijā. [25]

Latviešu Konversācijas vārdnīcā „lojalitāte” tiek skaidrota kā godīgums, tikumība, pastāvošo likumu stingra ievērošana, uzticamība. Savukārt „lojāls” tulkojumā nozīmē krietns, godīgs, likumīgs, uzticams. [2] „Lojāls” ir arī tāds, kas respektē pastāvošo varu, ievēro tās likumus, kā arī ir uzticams vai uzticīgs (kam). [5] „Lojāls” ir tāds cilvēks, kas pilda pastāvošās varas prasības, noteikumus un kas nevainojami, korekti izturas (pret kādu, ko). Tāds, kurā izpaužas šādas īpašības, izturēšanās. [3]

Uzticamība ir īpašība, kas piemīt cilvēkam, citai dzīvai būtnei, kurai var uzticēties, uz kuru var paļauties. [4] Savukārt „uzticēšanās” ir attieksme pret cita cilvēka rīcību un pret viņu pašu (kāda pasākuma līdzdalībnieku, līguma partneri, vadītāju, draugu). Tā balstās uz pārliecību par viņa taisnību, uzticību, godprātību, godīgumu. Pretstats ir neuzticēšanās, aizdomīgums, kad tiek apšaubīta cita cilvēka uzticība kopējiem mērķiem, viņa gatavība ievērot kopīgās intereses vai savstarpējā līguma noteikumus un viņa rīcības motīvu patiesumu. Cilvēces vēsturē nepieciešamība apvienot spēkus kopīgā darbā ir izraisījusi vajadzību pēc savstarpējām saistībām un tātad pēc uzticēšanās. [1] Uzticēšanās visvairāk raksturīga darba attiecībās. Tā paredz savstarpēju atbildību un tiek pārbaudīta praksē, pieredzē.

Uzticēšanās izpaužas kā noslēpuma, slepenas informācijas izpaušana, paļaujoties uz attiecīgās personas godīgumu, uzticamību, ticot, ka uzticētais tālāk netiks izpausts. Uzticēšanās pievilšana ir morāls pārkāpums. [4] Uzticēšanās ir paņēmiens, saskaņā ar kuru uzdod, ļauj personai atbilstoši savām spējām veikt kādu uzdevumu, izmantot ko u. tml., paļaujoties, ka viss tiks izdarīts pēc labākās sirdsapziņas, godīgi, saprātīgi u. t. t.

Uzticēšanās ir visbūtiskākā iezīme, kas ir nepieciešama sekmīgam darbam. No tās izriet organizācijas panākumi, tādēļ tā jārada jau darbinieku grupas pastāvēšanas sākumā. Ir jāveicina savstarpēja uzticēšanās, vadības un saziņas atvērtība un brīva ideju apmaiņa. Darba grupas attiecībās nevar valdīt noslēpumainība, tādēļ vadītājs, kurš nav atklāts, no darbiniekiem nesaņems labāko devumu. [13] Uzticēšanās ir svarīgākais komandas produktivitātes spēks. Uzticēšanos, savstarpēju atbalstu un lojalitāti nav iespējams reglamentēt. Tomēr šo procesu sekmē uzticēšanos veicinoši pasākumi. Cilvēku uzticēšanās nozīmē atbrīvošanos no nemitīgiem uztraukumiem par to, kāds ļaunums var rasties savstarpējo attiecību rezultātā. Darbinieki var veltīt savu enerģiju darbam, lai rastu prieku un izmantotu savas radošās spējas. Savukārt komandā, kurā valda savstarpēja neuzticēšanās, darbinieki jūtas iegrozīti un nebrīvi. Tāpēc ir svarīgi iesaistīties savstarpējās uzticēšanās gaisotnes uzlabošanā. [16]

Uzticība ir morāla īpašība, kas raksturo tikumīgu cilvēku un tā uzvedību, kas izpaužas kā noturība, pastāvība savās jūtās, attiecībās, kā neatlaidība, stingrība savu pienākumu pildīšanā, kā spēja pašizliedzīgi pārvarēt grūtības, kārdinājumus, saglabāt godīgumu, krietnumu, nepiekāpjoties naidīgu intrīgu priekšā u. tml. Tā ir ticība kāda godīgumam, patiesīgumam, krietnumam; uzticēšanās. [4] Uzticība nozīmē uzņemto saistību stingru izpildi. Uzticība ir tikai formāls personas un viņa darbības raksturojums, tās saturu uzticība neatklāj. Taču tieši darbības saturs un sabiedriskā nozīmība lielā mērā nosaka uzticības pakāpi, kāda parasti piemīt tās veicējiem. Jo augstāks ir cīņas mērķis, jo ciešāka ir tās dalībnieku morālā

vienotība. Uzticība ir viens no nepieciešamiem cilvēku kopējas darbības priekšnosacījumiem. Šo īpašību cilvēce ir kultivējusi visas savas pastāvēšanas laikā. [1] Uzticība – brīvība un atklātība savstarpējās attiecībās ar kolēģiem un vadību, sagaidot saprotošu, pieņemošu attieksmi un paužot paļāvību, ka konfidencialitāte tiks ievērota tur, kur tiek prasīta. [9] Uzticība ir pārliecība par labvēlīgu, godīgu attieksmi, rīcību pret sevi, un paļāvība un ticība.

Par cilvēkiem mēdz teikt „uzticīgs”, ar to saprotot, tāds, kas ir pastāvīgs, nelokāms (savos uzskatos, rīcībā), nemainīgs attieksmē (pret kādu, ko) un tāds, kurā izpaužas šādas īpašības. Apzīmējums „uzticams” piemīt tādai personai, kam var uzticēties, uz kuru var paļauties, uz kura attieksmi, rīcību (kādu uzdevumu veikšanā) pilnīgi paļaujas (parasti kādā sabiedriskā struktūrā). [4]

Darbinieka lojalitāte nosaka cieņu un atbildību pret darba devēju, tā nav vienkārši visu rīkojumu akla ievērošana. Lojāls darbinieks ciena savu organizāciju, zina, ka tās produkti ir kvalitatīvi, tāpēc arī ieteiks tos klientiem. Lojāla darbinieka dzīves plānojums sakrīt ar organizācijas attīstības stratēģisko plānošanu, proti, darbinieks redz savu nākotni uzņēmumā, uztur pozitīvas noskaņas. [28] Lojalitāte ir uzticība organizācijai un respekts pret to un tās mērķiem, gatavība velēt savas pūles nosprausto mērķu sasniegšanai. Vēlme piedalīties dažādos pārmaiņu pasākumos un projektos, neformālā aktivitāte, tieksme uz sadarbību un motivētība mācīties liecina, ka lojalitāte darbinieku vidū ir augsta. [9]

Runājot par cilvēku lojalitāti kādai organizācijai, ar to tiek saprasta uzticēšanās un ticība tam, ar ko cilvēki nodarbojas. Cilvēks savā būtībā ir iekārtots tā, ka viņš var uzticēties tikai personībai. Tas savukārt nozīmē, ka organizācija, kurā cilvēks strādā, nevar būt bezpersoniska. Ja ir tikai plika izkārtne, bet nav organizācijas kā personības ar spēcīgu vadību, kas veido tās tēlu, vai paša tēla, kas raksturīgs tieši konkrētajai kultūrai, videi, dvēseles noskaņai u. tml., ar ko cilvēkam identificēties, tad nav arī pamata, uz kā veidot lojalitāti. Cilvēks nevar būt uzticīgs tam, kā nav. Taču darbam kā tādām cilvēks var būt uzticīgs jebkurā organizācijā, tas viņu nesaista ar kādu konkrētu organizāciju. Organizācijas lojalitātes veidošana nav vienas dienas darbs, tā veidojas ilgstošas, apzinātas vadītāja rīcības rezultātā. Turklāt ir svarīgi, lai lojalitātes veidošana nebūtu formāla – tikai tāpēc, ka tā vajag, bet gan, lai organizācijas vadītājs pats būtu aizrauties ar darbu un lepns par padarīto, lai arī viņš pats ticētu tam, ko dara, piemēram, ka viņa labākie darbinieki tiešām ir vislabākie.

Lojalitātes uzdevums ir panākt, ka darbinieki strādā labāk un līdz ar to arī uzņēmums gūst lielāku peļņu. [22]

Šodien vajadzīgo darbinieku aiziešanas problēma daudzās organizācijās izraisa galvassāpes. Mūsdienu darba tirgus ir ļoti dinamisks, un noturēt vērtīgu darbinieku brīžiem ir sarežģīti. Organizāciju vadītāji arvien biežāk pirmajā vietā savā darbībā liek darbinieku

mainības problēmu. Tas izskaidrojams ar to, ka darbinieka aiziešana organizācijai rada finansiālus zaudējumus. Darbinieki ik pa laikam aizdomājas par pāreju uz citu organizāciju, kaut arī īstenot šo soli ir spējīgi ne visi. Atturošie faktori visbiežāk ir vecums, darba algas iespējamā pazemināšanās un vienkārši bailes pirms noteiktām darbībām, kuru sekas ir spējīgas izmainīt (nezināms, kādā virzienā) turpmāko dzīvi. Sakarā ar to svarīgs kļūst darbinieku lojalitātes jēdziens pret savu organizāciju. Lojalitāte - svarīgs un darbinieku stabilitātes galvenais kritērijs, kas demonstrē attieksmi, kura ir pamatota, korekta un labvēlīga, pret organizāciju, darba devējam, personisku ieinteresētību tās sekmīgā attīstībā. Lojāls personāls - tā ir domubiedru komanda, kas ir uzticīga organizācijas mērķiem un vērtībām un gatava uz daudz ko organizācijas uzplaukuma labā. Dabiski, ka tāds stāvoklis ir sen lolots katra vadītāja sapnis. [31]

2. 1. Lojalitātes dimensijas

Ir cilvēki, kas strādā vienā organizācijā visu mūžu, sasniedzot gan savus, gan organizācijas mērķus un veidojot veiksmīgas karjeras, kamēr citi maina vienu darba vietu pēc otras. Pirmie ir it kā maģiskā veidā piesaistīti savai darba vietai. Otrie, iespējams, meklē labākus darba apstākļus, lielāku atsaucību no vadības puses, draudzīgāku darba kolektīvu vai amatu, kur var vairāk nopelnīt un sasniegt savas profesionālās vajadzības. Personāla mainība šobrīd organizācijās ir viens no vissvarīgākajiem jautājumiem. Organizācijas vadību vārda vistiešākajā nozīmē satrauc darbinieku zaudēšanas perspektīva. Izzinot darbinieku lojalitāti pret organizāciju un izmantojot dažādus personāla vadības paņēmienus, var personāla mainību samazināt, padarot darbiniekus lojālus. [8]

Šobrīd visā pasaulē atzinību ir izpelnījušies pētnieku Džona Meijera un Natalijas Allenas 90. gadu sākumā izvirzītā teorija, kas apgalvo, ka lojalitāte ir psiholoģisks stāvoklis, kas:

- 1) raksturo darbinieku attiecības ar organizāciju;
- 2) ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētajā organizācijā.

Tādēļ lojalitāte organizācijai tiek definēta ar trīs atsevišķiem lielumiem – afektīvo, aprēķina un normatīvo lojalitāti.

Afektīvā lojalitāte ir visplašāk pētītais lojalitātes aspekts. Tā ir attiecināma uz darbinieka emocionālo pieķeršanos, ieinteresētību un identificēšanos ar lojalitātes objektu. Afektīvā lojalitāte apraksta darbinieka saites ar savu darba vietu.

Aprēķina lojalitāte atspoguļo praktisko perspektīvu, kas balstīta uz savstarpēju indivīda un organizācijas vērtību apmaiņu. Tās pamatā ir uzskatīts, ka cilvēks veic savu ieguldījumu

organizācijā, cerot uz kaut ko, kas viņam ir vērtīgs. Tas attiecas arī uz lojalitāti, kas saistīta ar cilvēka uzskatiem par to, ko viņš var zaudēt, atstājot konkrēto organizāciju. Individīdi kļūst aprēķina lojāli tādēļ, ka jūtas organizācijai parādā, paši tajā ir pārāk daudz ieguldījuši vai arī nevēlas zaudēt iespēju saņemt dažādus labumus, ko organizācija sniedz ilglaicīgiem darbiniekiem.

Normatīvā lojalitāte sevī ietver morālo komponentu, jo tā attiecas uz darbinieka pienākuma un atbildības sajūtu pret organizāciju. Šis aspekts norāda, ka indivīda izturēšies noteiktā veidā tādēļ, ka viņš uzskata šādu izturēšanos par pareizu un morālu rīcību. Salīdzinot ar diviem iepriekšminētajiem lojalitātes veidiem, šis ir vismazāk pētītais. Turklāt, normatīvā lojalitāte var būt nevietā, prognozējot vēlmi mainīt darba vietu.

Džons Meijers un Natalija Allena skaidro, ka lojalitātei pret organizāciju afektīvā, aprēķina un normatīvā saistības ir dažādas dimensijas, nevis atšķirīgi lojalitātes veidi. Tas nozīmē, ka katra cilvēka lojalitāte pret organizāciju raksturojama ar profilu, kurā ir trīs lielumi, kas nav savstarpēji saskaitāmi, lai iegūtu vienu lojalitāti raksturojošu skaitli. Ir svarīgi atzīmēt, ka katra no lojalitātes dimensijām veidojas citādos apstākļos un ietekmē nosacīti atšķirīgu uzvedību. Visas trīs dimensijas vienlīdz stipri ir saistītas ar nodomiem palikt organizācijā vai no tās aiziet.

Darbinieki var kļūt lojāli pret atšķirīgām ar darbu saistītām sfērām. Minētie fokusi var būt vērsti uz jebkuru objektu, pret kuru cilvēki kļūst psiholoģiski lojāli – tā var būt organizācija, darba grupa vai arī kāda cita joma, ar ko cilvēks var veidot psiholoģisku pieķeršanos. Individīds vienlaicīgi var būt lojāls pret visiem šiem objektiem.

Lojalitātes objektiem ir liela nozīme uzvedības skaidrošanā. Tāpat lojalitātei ārpus darba vietas ir ietekme uz uzvedību darbā. Tiek atzīts, ka attiecības starp organizācijām un to darbiniekiem patiešām mainās. Izprotot, kā ietekmē mainās lojalitāte, un kā tas iespaido darbinieku uzvedību un attieksmi, organizācija var labāk paredzēt „triecienus” un efektīvāk vadīt pārmaiņu procesus organizācijās.

Pastāv iespēja, ka indivīdi reaģēs, mainot afektīvās lojalitātes, kuru viņi izjūt pret kādu no objektiem, intensitāti. Cilvēki saglabās savu afektīvo lojalitāti pret to objektu, pret kuru būs spēcīgākas jūtas vai prioritātes. Cita iespēja – samazinās lojalitāti pret objektu, kuru viņi uzskata par atbildīgo konflikta rašanās procesā.

Tiek uzskatīts, ka ekstrēmās situācijās diskomforts, kas asociējas ar nesaderību starp dažāda veida lojalitātēm, var būt tik intensīvs, ka, to atvieglot, cilvēks var izvēlēties pamest situāciju. Šādā gadījumā tas nenozīmē, ka lojalitāte ir vāja, bet gan tieši pretēji. Darbinieki šādās ekstrēmās situācijās var arī palikt organizācijā, ja lojalitāte pret citiem objektiem vai citas lojalitātes formas (piemēram, aprēķina lojalitāte) saista viņus ar situāciju. [8]

3. KĀ IEGŪT DARBINIEKU LOJALITĀTI?

Labs darbaspēks mūsdienu pasaulē ir kļuvis par svarīgāko sekmīgas uzņēmējdarbības atbalsta punktu. Slikts darbaspēks var sagraut biznesu, viduvēji darbinieki var padarīt uzņēmumu par nepamanāmu viduvējību. Savukārt, labi darbinieki var pat viduvēju biznesu pacelt spārnos. Protams, ka panākumu atslēga ir pieņemt darbā pareizos darbiniekus un saglabāt labākos. Labākie darbinieki bieži jūtās (un ne bez iemesla) tā it kā darba devējs viņus uztvertu kā pašsaprotamu dāvanu. Labāko darbinieku saglabāšana no darba devēja prasa nemitīgu modrību, darbu un neatlaidību. Princips ir pavisam vienkāršs – ir mazāka iespēja, ka darbinieks uzsāks labākas darba vietas meklēšanu, ja viņš ir apmierināts ar esošo darbavietu. Tālāk izskatīti svarīgākie jautājumi, kuri palīdz saglabāt uzņēmumā labākos darbiniekus. Ir veikti neskatāmi pētījumi, lai noskaidrotu, vai organizācijas lietojot cilvēku resursu vadības paņēmienus, paaugstina darbinieku lojalitāti. Ir tik daudz tehniku un paņēmieni, kā paaugstināt darbinieku lojalitāti:

1. Jaunie darbinieki ir jāievirza darba gaitās, jāvērtē viņu sniegums un jāizsaka atzinība.

Darbinieku novērtēšanu visbiežāk veic ne retāk kā reizi trijos mēnešos. Novērtēšanas procesā atklāj problēmas un sarežģījumus, kas palīdzētu virzīties uz izvēlēto mērķi. Šīs novērtēšanas uzdevums nav izvirzīt noteiktas prasības, lai vēlāk varētu legāli atlaist kādu darbinieku. Novērtēšanas galvenais uzdevums ir pievērsties darbiniekam individuāli un izvērtēt, kā vislabāk darbinieks iederas kopējā biznesa ainā. Pārskatu galvenais uzdevums ir saglabāt labākos darbiniekus un neļaut uzņēmuma darba tradīcijas pārveidot sliktākajiem.

Svarīgi ir paust atzinību par labu darbu finansiāli un nefinansiāli. Darbiniekiem bieži ir sajūta, ka darba devējs vēršas pie viņiem tikai tad, ja uzņēmumā ir kādas problēmas. Labi darbinieki sagaida no savas vadības atzinību par labi paveiktu darbu. [26]

Darbinieks, kurš jūtas novērtēts, strādā ar lielāku atdevi, rezultātā ieguvējs ir darba devējs, darbinieks, strādājot produktīvi, nes peļņu uzņēmumam, bet uzņēmējs var nodrošināt lielāku atalgojumu, kas ir darbinieka novērtējums no darba devēju puses. Ieguvēji ir abi. [17]

Atzinība ir to pūļu un centienu līmenis, kas jāiegulda, lai saņemtu augstu novērtējumu par savu darbu. Šis faktors raksturo gandarījuma jeb morālās atlīdzības sajūtu. [9]

Darbinieks, kurš tiek vērtēts, iegūst iespēju:

- 1) izteikt savu viedokli par darbu traucējošiem un veicinošiem faktoriem;
- 2) pārrunāt un tuvināt organizācijas un savus mērķus
- 3) novērtēt savas stiprās un vājas puses;
- 4) uzlabot darba attiecības;
- 5) pārdomāt un pārrunāt iespējamo karjeras attīstību. [11]

2. Darbinieku motivācija, izmantojot pozitīvās stimulēšanas metodes un sniedzot pozitīvi orientētu atgriezenisko saiti.

Organizācijas cīnās ne tik daudz par klientiem un tirgu, cik par labākajiem kadriem, un uzvar tie, kuri labāk motivē darbiniekus. Motivāciju definē kā iekšēju spēku, kas rosina cilvēku rīkoties, lai apmierinātu savas vajadzības. Ir ārējie un iekšējie stimuli. Ārējie stimuli ir darba alga, prēmijas, darba vide un citi taustāmi labumi. Savukārt iekšējie stimuli ir, t.s., netaustāmā substance, kas dod emocionālu apmierinājumu: gandarījumu par darbu, sasniegumus, atzinību u. c.

Viena no rupjākajām darba devēja kļūdām ir pieņēmums, ka visus motivē viens un tas pats — nauda. Vienam svarīga ir vienīgi nauda, bet cits vēlas vairāk brīva laika ģimenei. Vadībai ir jāzina, kas katram darbiniekam ir svarīgais, un jāizvēlas piemērotākā motivācija. Lai cilvēks būtu arī iekšēji motivēts, jāizvēlas darbiniekus, kam konkrētais darbs patīk, savukārt darba ņēmējam nevajadzētu iedomāties, ka viņa motivēšana ir tikai un vienīgi darba devēja pienākums: vadība nevar tā vienkārši „uzspiest uz motivācijas podziņas” — motivācija ir katrā pašā. [23]

Atalgojuma sistēma un visas aktivitātes, kas ar to ir saistītas, ir viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadības teorijā un praksē. Atalgojums šā vārda paplašinātā nozīmē skar tādas būtiskas darba devēja un ņēmēja attiecību kvalitātes, kā lojalitāti, gandarījuma sajūtu un savstarpējo uzticību. Tieši uzticība vadītājam un kompānijai ir galvenais motivators un virzītājspēks. Šo uzticību ir ārkārtīgi grūti izveidot, un tās veidošanas process prasa daudz laika, kompetences un pūļu no organizāciju vadības, savukārt uzticības sagraušana ir īslaicīgs process, kam īpašas prasmes un ieguldījumi nav nepieciešami. [9]

Darba alga var nebūt pats svarīgākais faktors pilnīgi visos gadījumos, bet tā vienmēr atradīsies vērtību skalas augšgalā. Alga var nebūt tik nozīmīga, ja darbiniekam nav nekādu kredītsaistību vai arī viņam ir kāds cits ienākumu avots. Svarīgākais spēles noteikums ir piedāvāt darbiniekam, uz attiecīgo pozīciju, konkurētspējīgu atalgojumu. Ir situācijas, kad vadītājs piedāvā augsti kvalificētam amatam minimālo samaksu, bet nesaņem pretī augsti kvalificētu speciālistu. Ja piedāvā atalgojumu zem darba tirgū pastāvošā līmeņa, var sagaidīt tikai vājākos no tirgū pieejamajiem kandidātiem. Papildus labumi ir ļoti līdzīgi algai. Līdzīgās uzņēmējdarbības jomās darbiniekiem ir jāpiedāvā līdzīgi papildus labumi. Piemēram, labākie darbinieki var pieprasīt veselības apdrošināšanu, ir iespēja to papildināt ar piedāvājumu klāstu papildus, kas pievilinās labākos darbiniekus. Veselības apdrošināšana, dentālā apdrošināšana, sporta klubu apmeklējumi un regulāras veselības pārbaudes var piedāvājumu padarīt saistošāku, ieinteresēt. Daži no šiem labumiem var pat izmaksāt mazāk nekā vadītājs plānojis.

Atjautīgāki darba devēji pat piedāvā izvēles labumus – ļaujot darbiniekam pašam izvēlēties, kuras priekšrocības tieši viņš vēlas izmantot. Lai sasniegtu visaugstākos mērķus, uzņēmumam ir jāpiedāvā pievilcīgu atalgojuma un papildus labumu paketi. Tiem uzņēmumiem, kuri ir pārāk slinki un lēti, būs jāsamierinās ar minimālu personāla potenciālu. Ilgtermiņa ieceres šādiem uzņēmumiem nebūs īpaši daudzsoļošas. Sekmīgs uzņēmums nākotnē ne tikai piesaistīs labākos darbiniekus, bet arī tos noturēs. Visas prognozes paredz, ka tikai tāds uzņēmums spēs izvirzīties priekšgalā. [26] Organizāciju vadītāji ievēro ētikas normas, t.i., nepārvilināt darbiniekus no tās pašas nozares organizācijām, piedāvājot viņiem dažus desmitus latu lielāku atalgojumu.

Ir uzņēmumi, kuri maksā labas algas, nodrošina sociālās garantijas, skaidri definē darbinieku uzdevumus, bet darbinieki tik un tā nāk un iet, un citus sameklēt mūsdienu apstākļos kļūst arvien grūtāk. Ir arī nelieli uzņēmumi, kura darbinieki saņem vidējo nozares atalgojumu, strādā nelimitētu darba laiku, saņem ievērojami mazāk bonusu nekā starptautisko uzņēmumu darbinieki, taču, neskatoties uz to, personāla mainība ir neliela. Atšķirība slēpjas vadītāja spējā motivēt un iedvesmot darbiniekus.

Pēc tam, kad primārās prasības (atalgojums, stabilitāte, paredzami un loģiski bonusi, patīkama darba vide un kolektīvs) ir apmierinātas, motivāciju nosaka pats darbs, kas ļauj attīstīties un augt, sniedz emocijas un gandarījumu. [20]

3. Atvērtība, atklātība un godīgums. Nedrīkst pārkāpt saistības ar darbiniekiem. Uzņēmuma vadītājam nav jātiecas būt draugam un izpatikt visiem darbiniekiem. Vadītājam ir jābūt atvērtam, godīgam, pretimnākošam, taisnīgam, bet viņš nedrīkst būt draugs. Attiecības ar kolēģiem jāabalansē tā, lai tās nebūtu augstprātīgas un vēsas, bet saglabātu distanci. Visvienkāršāk to panākt, skaidri norobežojot darbu no privātās dzīves. Uzņēmuma darbinieks zina uzņēmuma vadības pozīciju, zina, kādos jautājumos var meklēt padomu vai palīdzību. Ja vadība jūt, ka tiek izmantota, tad atbilstoši reaģē, un šāds negodprātīgs darbinieks var iekļūt „melnajā sarakstā” un zaudēt savas priekšrocības.

Kā uzņēmums izturēsies pret darbinieku, tā darbinieks pret uzņēmumu. Darbinieki, kas komunicē ar klientiem un citiem cilvēkiem, veido uzņēmuma tēlu. Tomēr darba devēja un darba ņēmēja attiecībās nedrīkst būt galējības. Viena no tām ir darbinieka nepamatoti augstas prasības. Viņa ambīcijas var būt pārāk lielas, viņš nav komandas cilvēks. Šāds darbinieks savu personību vērtē augstāk par visu citu. Nevienam nevar aizliegt tādām būt, taču šāds cilvēks nevar strādāt uzņēmumā. Šādam cilvēkam labāk kļūt par uzņēmēju.

Otra galējība ir, ja uzņēmējs pret darbinieku izturas kā pret viegli apmaināmu lietu, terorizē viņu, draud ar atlaišanu, uzkliež. Pie tāda darba devēja darbinieki ilgi nestrādā. Ja

atalgojums ir labs, kādu laiku varbūt pacieš, bet darbs tik un tā uz priekšu nevirzās. Mikroklimate un sadarbība ir nozīmīgi gan mazos, gan lielos uzņēmumos.

Ļoti svarīga ir godīga attieksme ne vien pret partneriem un klientiem, bet arī pret darbiniekiem. Lai arī cik skarba ir patiesība, labāk nemelot. „Godīgi cilvēki zina atšķirību starp pareizo un nepareizo, starp patiesību un izdomājumiem. Aptauja rāda, ka vairākums ekonomiski produktīvu cilvēku augstu vērtē godīgumu un savus panākumus skaidro tieši ar to.” (Tomass Dž. Stenlijs, Miljonāra prāts). [20]

No darba devēja darbinieki prasa aprūpi un attieksmi. Ņemot vērā to, ka darbinieki var izvēlēties, kur strādāt, ja viņi ir kompetenti un pieprasīti, darba devēja lojalitāte ir pildīt savus solījumus — ja ir absolūti bonusi, tos izmaksāt, ja ir absolūta apmācība vai izaugsme, to realizēt, un nesolīt, ja nevar izpildīt.

Savstarpējās attiecības ir veiksmīgas, ja tiek radīta izjūta, ka katrs darbinieks strādā kopā ar vadību un ka vadītājs personīgi interesējas par padoto darbu. [22]

4. Gan darbinieku, gan vadības mācību organizēšana.

Augsti kvalificēti un čaki darbinieki rada lielāku pievienoto vērtību un spēcīgāk ietekmē izmaksas nekā mazskolotais un slinki strādājošais. Tālredzīgs vadītājs ir ieinteresēts personāla kvalifikācijas paaugstināšanā, tālākizglītošanā un neskopojas ar ieguldījumiem humānajā kapitālā. Saprotams, ka ir jānodrošina arī šo investīciju atmaksāšanās. Tam vajadzīgs gan laiks, gan darbinieka vēlme ilglaicīgi strādāt uzņēmumā – nepieciešama svarīgā un vadošā darbinieka uzticība uzņēmumam. [15] Labi darbinieki parasti apzinās regulāras mācīšanās un kvalifikācijas celšanas nepieciešamību. Viņi meklē tādu darba vietu, kurā ne tikai atbalsta mācīšanos, bet arī nodrošina darbiniekus ar regulāru apmācību. Lielākajā daļā uzņēmumu galvenokārt koncentrējas uz profesionālo apmācību, kas ir tieši saistīta ar ikdienas darbu. Nedrīkst aizmirst arī par ārpus biznesa apmācībām, tādām kā svešvalodas, datoru prasmes, u.c. Darbiniekiem ir arī ar darbu nesaistītas intereses. Attīstot kādas no ārpusdarba aktivitātēm uzlabojas darbinieka sniegums arī darbā. Radniecīgi treniņi un apmācības palīdz darbiniekiem veikt kādus papildus pienākumus un padara viņu darbu interesantāku.

Iespēju atrašana mācīties darbā ne tikai nodrošina augstas darbinieka iemaņas, zināšanas un sniegumu, bet arī nodrošina augstu darbinieka ieinteresētības līmeni. Darbinieki ir vairāk ieinteresēti strādāt tādos uzņēmumos, kuros viņi var ko jaunu iemācīties un var pilnveidot sevi. Loģiskas sekas ir augsta darbinieka lojalitāte. [26]

Veidojot kvalitatīvu personāla apmācību, atkarībā no apmācāmās auditorijas, mācību satura, laika, finanšu resursiem un paredzētā kompetences līmeņa, var izmantot dažādas mācīšanās metodes, kuras ir ieteicams savstarpēji kombinēt, tādējādi uzlabojot apmācības rezultātus. Viena no metodēm ir lojalitātes veidošanas programmas. Tās ir īpašas

komunikācijas kampaņas, kas vērstas uz noteiktām, organizācijai attiecīgajā brīdī īpaši svarīgām darbinieku grupām, lai tās sagatavotu kādām pārmaiņām vai jaunu produktu pārdošanai. Tradicionāli šādas komunikācijas kampaņas pavada dažādi ietekmējoši elementi un pasākumi, piemēram, konkursi ar balvām, dāvanas labākajiem darbiniekiem u. c. Šo pasākumu mērķis ir nodrošināt organizācijai lojālus un profesionālus cilvēku resursus noteiktu pārmaiņu realizēšanai. [9]

Galvenokārt tiek izmantoti 2 mācību veidi:

1. mācīšanās darbībā (uzņēmumā) ir orientēta uz praktisku iemaņu iegūšanu, kad izmanto tādas metodes, kā jaunu darba uzdevumu deleģēšana, darba rotācija u. c.
2. mācības ārpus uzņēmuma ir vērtīgas ar objektivitāti, redzesloka paplašināšanu, pieredzes apjomu, svaigām idejām, spēju paraudzīties uz problēmām no malas. [19]

Visgrūtākais cilvēku resursu speciālista uzdevums patlaban ir kvalitatīva vadītāju apmācība. No tās ir atkarīga gan organizācijas plānoto pārmaiņu efektivitāte, gan arī organizācijas kultūra kopumā un darba produktivitāte, jo tieši vadītāju ietekme uz rezultātu ir izšķiroša. [9]

5. Darbinieku iesaistīšana dažādos organizācijas procesos, kas liek viņiem justies nozīmīgiem.

Rīkojot regulāras formālas un neformālas tikšanās, tās veicina atklātību. Kad cilvēki labāk iepazīst cits citu, viņi atslābinās un, darbojoties grupā, jūtas brīvi. Tas savukārt ļauj attīstīties lojalitātei un vienotībai. [13] Regulāras sapulces ir priekšzīmīgs veids, kā uzlabot darbinieku sniegumu, veikt biznesa uzlabojumus un vērsties pret nepilnībām vēl pirms tās ir pāraugušas problēmā. Labiem darbiniekiem ir sajūta, ka viņiem ir jāiegulda sava artava kopējā biznesa attīstībā. Sapulces parasti notiek ne retāk kā reizi mēnesī, vislabākajā gadījumā tās rīkot reizi nedēļā. [26]

Lietderīgi ir paturēt prātā, ka cilvēki ir gatavi atteikties no lielas daļas savas personiskās brīvības, ja vien organizācija viņiem rada iespējas rast dzīves jēgu un atbildēt uz jautājumiem: kas es esmu, kas paliks aiz manis?

Padarīt darbinieku idejas par organizācijas ieguvumu – atalgot jebkuru idejas autoru. Ja visas idejas kļūst par organizācijas īpašumu, darbiniekam tās pieder tik daudz, cik lielā mērā viņi sevi uzskata par šai organizācijai piederīgiem. [22] Kompetents vadītājs uzklauša savu darbinieku. Ja darbinieks griežas pie sava vadītāja, tas nozīmē, ka viņš vēlas ko teikt, viņam ir ierosinājums. Šādās situācijās vadītājam ir jāatrod laiks un iespēja izrunāties ar darbinieku. Ja priekšlikumi un idejas ir labas, darbiniekam ir jāsaņem atbilde. Uzslava, prēmija, lielākas pilnvaras, idejas ieviešana darba procesā – veidi var būt dažādi, bet darbiniekam ir jāsaprot,

ka vadītājs viņa ideju ir pamanījis un novērtējis. Nepiemērotiem priekšlikumiem ir jāpaliek starp vadītāju un darbinieku – konfidencialitāte arī var veicināt atklātību. [20]

Veiksmīgu organizāciju pieredze rāda, ka augstu darbinieku lojalitātes pakāpi var panākt tikai tādā gadījumā, ja organizācijas vadība ievēro vadīšanas principus, kuros tiek ņemti vērā darbinieku mērķi un intereses, kad tiek nodrošināta viņu plaša iesaistīšana organizācijas problēmu risināšanas procesā. Darbiniekiem ļauj justies kā komandas locekļiem, tos iesaista problēmu risināšanas procesā. Pēc iespējas ērtāku darba noteikumu un komfortablākas vides izveidošana.

Pasaules vadošo organizāciju pieredze rāda, ka vadīšanas modelis, kurš ir balstīts uz kontroles un paklausības principiem, kā likums izraisa darbiniekos zemu lojalitāti un nedod augstus rezultātus. [25]

Veiksmīga uzņēmējdarbība lielā mērā ir atkarīga no darbinieku aktīvas līdzdalības organizācijas jautājumos un viņu lojalitāte organizācijai.

6. Darbinieku iepazīstināšana ar organizācijas mērķiem un plāniem, informācijas apmaiņa. Darbinieki lielā mērā pieņem organizācijas mērķus.

Bieži vien darbinieku neapmierinātībai un negatīvajam noskaņojumam nav reāla racionāla izskaidrojuma – darba apstākļi labi un alga arī. Tomēr darbinieki kurn un pie pirmās izdevības uzņēmumu pamet. Šādos gadījumos cēlonis parasti meklējams nepietiekamā iekšējā komunikācijā: nav normālas informācijas aprites, iespējas atklāti izrunāties ar vadītājiem, darbiniekiem nav skaidra uzņēmuma misija, tālākie attīstības plāni un viņu loma tajos, veicamo reformu mērķis un būtība u. tml. Neziņas gadījumā darbinieki visdrīzāk domā to sliktāko – tāda ir cilvēka daba. Radīsies nedrošība par nākotni, nepietiekamas formālās komunikācijas vietu ieņems neformālā – negatīvas baumas. Informācija jādod izsmeļoša un nepārprotama. Nedrošības mocītam darbiniekam strauji samazinās darba rezultativitāte, zūd dzīvesprieks, un sliktais noskaņojums tiek izplatīts arī uz apkārtējiem. Galu galā viņš no uzņēmuma aiziet, jo iekšēji tam jau ir sagatavojies. [24] Veiksmīgi organizētas iekšējās sabiedriskās attiecības (PR) palīdz uzlabot korporatīvās attiecības, savlaicīgu informācijas apriti, pozitīvu organizācijas tēlu, tādējādi tiek paaugstināta darbinieku lojalitāte un uzticamība. Korporatīvā PR galvenais uzdevums ir divu informācijas plūsmu nodrošināšana:

- 1) „no augšas”;
- 2) „no lejas”.

Informācijai, kas nāk no organizācijas pirmajām personām, jābūt sistemātiskai un jānonāk līdz katram darbiniekam. Viņiem ir nepieciešamība “just vadītāju”, zināt organizācijas rezultātus un mērķus, pat jebkuru baumu pamatotību. Ne mazāk svarīga ir arī pretējā plūsma – no personāla uz vadītāju. Noskaņojums, domas, lēmumi, vērtējumi,

attiecības, iespējamie priekšlikumi, lai panāktu uzlabojumus. Organizācijas vadībai ir ļoti svarīgi zināt, ko jūt un kā jūtas darbinieki. Ja organizācijas vadība neatbalsta informācijas plūsmas nodrošināšanu, tad informācija kļūst stihiska. Rezultāts nav pozitīvs vadītājam.

Reāli strādājošs iekšējais PR ir komplekss darbs. Tā galvenais mērķis ir atbilst mērķiem, kurus organizācija vēlas sasniegt, izstrādājot savstarpējās saskarsmes sistēmu ar saviem darbiniekiem. Iekšējā PR svarīgākais uzdevums ir paaugstināt darbinieku lojalitāti un motivāciju, tātad darbinieku darbības efektivitāti. Pozitīva organizācijas tēla radīšana darbinieku vidū būtiski ietekmē organizācijas ārējo tēlu, jo darbinieki ir viens no informācijas kanāliem uz ārējo pasauli.

Iekšējā PR galvenie mērķi:

1. korporatīvo komunikāciju izveidošana;
2. korporatīvās kultūras formēšana un nostiprināšana;
3. personāla lojalitātes nostiprināšana.

Iekšējā PR galvenie uzdevumi:

1. vienotas informatīvās telpas veidošana;
2. vadības darbība pēc atklātības principa;
3. darbinieku informēšana par iespējam mācīties un attīstīties (korporatīvā politika);
4. vienotu uzvedības standartu veidošana saskaņā ar korporatīvo kodeksu un ētiku;
5. korporatīvo nesaskaņu pārvarēšana un savstarpējās izpratnes panākšana.

Iekšējā PR instrumentus iespējams iedalīt 4 grupās:

1. Informatīvie (plašsaziņas līdzekļi, internets, stendi, ziņojumi utt.);
2. Analītiskie (pastkastītes, anketēšana, fokusa grupas, personāla monitorings);
3. Komunikāciju (korporatīvie svētki, korporatīvās apmācības; profesionālās sacensības utt.);
4. Organizatoriskie (sapulces, vadības uzstāšanās, korporatīvo standartu izstrāde un ieviešana utt.).

Iekšējā PR sistēmas veidošana ir nopietns un ilgs darbs. Pirmkārt, izanalizēt, kāda situācija ir organizācijā. Vai un cik lielā mērā darbinieki ir informēti par organizācijas attīstības perspektīvām, cik efektīvi viņi savstarpēji sadarbojas dažādu nodaļu līmenī, vai viņi ir apmierināti ar esošo situāciju? Kā darbinieki izturas pret organizācijas politiku, tās vērtībām un standartiem? To izdarīt nav sarežģīti: nepieciešamas personiskas sarunas ar darbiniekiem, nodaļu vadītājiem, arī neformālā vidē. Var organizēt anketēšanu.

Otrkārt, noskaidrot vērtības organizācijas kultūrā un salīdzināt ar korporatīvās kultūras ideālu. Aprakstīt ideālo korporatīvo kultūru, kas saskan ar biznesa uzdevumiem, vērtībām un attīstības plāniem. Tieši atšķirības pārvarēšana starp ideālo modeli un realitātē eksistējošajiem noteikumiem un standartiem ir PR speciālista augsne darbam.

Lai saprastu, vai nepieciešams iekšējais PR, ir jāatbild uz jautājumiem:

1. Vai darbinieki ir informēti par organizācijas stratēģiju un tās tuvākajiem attīstības plāniem?
2. Vai darbinieki ir informēti par to, ko dara blakus nodaļas?
3. Vai ir veikta darbinieku attieksmes diagnostika, salīdzinot ar uzņēmuma politiku un vadību pēdējā gada laikā?
4. Vai pēdējais korporatīvais pasākums bija veiksmīgs?
5. Vai organizācijā ir zema/augsta personāla mainība?
6. Organizācijā nav pierasts klausīties baumas, un tās nerada būtisku ietekmi uz darbinieku darbu?

Nepieciešams profesionāls iekšējais PR, ja ir kaut viena atbilde „nē”. Iekšējais PR kā atsevišķs process nevar darboties. Visi mēģinājumi veikt atsevišķus pasākumus un akcijas ar pauzēm un nepastāvīgi būs pielīdzināmi nullei, veidojot iekšējo PR. Nevar eksistēt iekšējais PR atsevišķi no personāla vadības politikas. Īstenojot adaptācijas procesus, apmācību, veicinot motivāciju un personāla attīstību, iekšējam PR vajag nemitīgi un profesionāli informēt par soļiem, kas tiek veikti šajā virzienā. Tikai radot darbiniekos izjūtu, ka viņi ir aizsargāti un informēti, var runāt par korporatīvās vides veidošanu. Iekšējais PR ir saruna mūsdienīgā valodā ar kompānijas darbiniekiem. [29]

7. Organizācijas kultūras pilnveidošana un bagātināšana. Viens no aspektiem ir labi darba apstākļi, kas ir obligāta prasība. Labi darbinieki sagaida no sava darba devēja regulārus uzlabojumus, lai darba vieta būtu ne tikai droša un ērta, bet arī patīkama un mājīga. [26]

Organizāciju vadītāji demonstrē vēlmi būt kopā ar saviem darbiniekiem gan priekos, gan bēdās. Piemēram, dzimšanas dienu, valsts svētku kopīga atzīmēšana, organizācijā strādājošo sieviešu sveikšana 8.martā u. t. t. Protams, kolektīvā ir nepieciešami kopīgi svētki un atpūta, taču vēl jo vairāk svarīgi, ja organizācija nepamet darbinieku grūtā brīdī. Strādājošie jūtas pateicīgi, kad organizācijas vadība atvēl līdzekļus, ja vajadzīgs organizēt bēres, palīdz ar veselības apdrošināšanu, ārstu apmeklējumiem u. c. Ir organizācijas, kuras seko līdzī, kā cilvēkiem veicas sadzīviskās situācijās. [17]

Apzināti veidot emocionāli un intelektuāli spēcīgu organizācijas tēlu, lai darbiniekiem ir ar ko identificēties un kam uzticēties – bezpersoniskam birojam uzticēties nav cilvēka dabā. [22]

8. Vertikālās un horizontālās karjeras izaugsmes iespējas organizācijā.

Darbinieka karjeras attīstība lielā mērā ir atkarīga no paša cilvēka, taču arī uzņēmuma stratēģijai, kurs pamatā ir kvalifikācijas paaugstināšana, mācības, darbinieka novērtēšana un motivācija, ir liela loma. [7]

Karjeras plāns tiek veidots katram darbiniekam, un attiecīgā darbinieka attīstība tiek plānota vairākus gadus uz priekšu. Ļoti svarīgas individuālā karjeras attīstības plāna sastāvdaļas ir subjektīvie faktori: vecums, izglītības līmenis un kompetences, kas atspoguļo darbinieka potenciālu. Ņemot vērā darbaspēka deficītu un kadru mainību, karjeras plānošana nodrošina darbiniekam viņa attīstību uzņēmuma ietvaros uz ilgāku laiku, kas savukārt ir svarīgi uzņēmuma attīstībai. Cilvēks šajā gadījumā iegūst stimulu strādāt, gandarījumu un saskata attīstības perspektīvas. [7] Karjeras plāns palīdzēs darbiniekam izvirzīt ilgtermiņa mērķus. Ja business ir spējīgs darbiniekam piedāvāt šo mērķu sasniegšanu uzņēmumā, kandidāts kļūst lojālāks. Lielākā daļa uzņēmumu šo iespēju nepiedāvā. [26]

9. Pozitīva atmosfēra darba vietā. Labi, lojāli darbinieki nevēlas garlaicīgu un apnicīgu darbu. Ir vairāki veidi, kā darba devēji var padarīt darba dienu priecīgāku un daudzas no šīm metodēm maksā maz vai neko. Tās nav tādas izpriecas, pie kādām darbinieki ir pieraduši brīvdienās vai atvaļinājumā, bet tas pelēcīgajos ikdienas darbos pievieno pozitīvu lādiņu un palīdz saglabāt ļoti augstu attieksmi un motivāciju. Daudzi pētījumi ir veikti par darba tirgus deficītu un cīņu par labākajiem darbiniekiem. Nesen kādā pētījumā atklāts, ka tikai viens no četriem darbiniekiem ir pietiekoši kvalificēts un pieredzējis, lai veiktu savu darbu. [26] Precīzāk sakot, gādāt, lai darba vide darbiniekus nevis nomāktu, bet uzmundrinātu.

Darbinieku lojalitāte uzņēmumam veidojas no darba devēja attieksmes pret darbiniekiem visdažādākajās izpausmēs, sākot no laipnības un ieinteresētības savstarpējās attiecībās, beidzot ar tīri praktiskām rūpēm par strādājošajiem, veidojot drošu un patīkamu darba vidi, izveidojot ģērbtuves, dušas, virtuvi, rūpējoties par darbinieku veselību, izglītību, karjeras iespējām utt. Tas ir arī viens no priekšnoteikumiem, kā atturēt darbiniekus no došanās peļņā uz ārzemēm. [17]

Jebkurš darbinieks – pat tikai ar vispiezemētāko un ikdienišķāko domāšanu apveltītais – grib, lai viņa darbs nebūtu vienmuļš, lai tajā būtu pārmaiņas, un jebkurš grib pats saredzēt sava darba jēgu. Darbiniekiem ir nepieciešams apzināties, ka viņi liek lietā savus spēkus un spējas, lai paveiktu labu un vispārēji nozīmīgu darbu. [18]

10. Organizācijas reputācija. Organizācijas reputācija un darbinieku lojalitāte ir cieši saistītas. Darbiniekam ir patīkami, ja, nosaucot savu darbavietu, neviens nejautā, ar ko šis uzņēmums nodarbojas, bet atzinīgi atzīst, ka tas ir veiksmīgs uzņēmums. Ikvienam darbiniekam ir patīkami lasīt par uzņēmuma panākumiem, vadību, kolēģiem un sevi presē, kā arī lepnums redzēt savu uzņēmumu pieminētu kā sponsoru. Viegļāk veikt arī tiešos darba pienākumus, ja organizācijas labā slava skrien pa priekšu un attaisa kabinetu durvis. Tomēr vislielāko ieguldījumu organizācijas reputācijas veidošanā dod paši vadītāji – sarunās ar klientiem, amata brāļiem un tuviniekiem aizstāv vai noniecina savu uzņēmumu. Nekāda

sponsorēšana un slavinošas publikācijas nepalīdzēs, ja, aizejot mājās, darbinieks zākā uzņēmuma vadību un produkciju, vēl jo vairāk, ja viņam būs pamats to darīt. Negatīvā informācija aizies pa ķēdi tālāk, turklāt šādai neformālajai komunikācijai no pirmavotiem cilvēki tic daudz vairāk nekā formālajai.

Organizācijas labās slavas augļi:

- 1) vieglāk piesaistīt kredītus un investīcijas;
- 2) vietējās sabiedrības un likumdevēju labvēlība strīdīgās situācijās;
- 3) izdevīgāki sadarbības noteikumi ar partneriem;
- 4) labvēlīga klientu attieksme;
- 5) priekšrocības jaunu, kā arī augsti kvalificētu un daba tirgū pieprasītu darbinieku piesaistīšanā;
- 6) darbinieku uzticamība un lojalitāte;
- 7) nav vajadzības pārmaksāt darbiniekiem, jo darbavieta dod darbiniekam papildvērtību tālākajā karjerā. [24]

Var veikt dažādas aktivitātes, lai sekmētu stiprāku lojalitāti saviem darbiniekiem. Organizējot rūpīgu informācijas pieejamību darbinieku integrācijas un atlases procesos, lietojot socializācijas stratēģijas, palielinot darbinieku nozīmības līmeni, piedāvājot apmācības programmas un nodrošinot darbiniekus ar zināšanām un iemaņām, piedāvājot vertikālās un horizontālās karjeras iespējas, un piedāvājot efektīvi veikt darba pienākumus, var ievērojami paaugstināt darbinieku lojalitāti. [8]

Jebkura organizācija lepojas ar darbiniekiem, kuri var un grib labi strādāt. Tie ir organizācijas talanti – cilvēki, kuri iegulda darbā visas savas zināšanas un dvēseli, un organizācija var viņus darīt lojālus sev. [8]

Darbinieku uzticības apliecinātāji:

- 1) vidējais darba stāžs uzņēmumā, gados;
- 2) atlaisto darbinieku īpatsvars personāla grupā ar daba stāžu līdz 3 – 5 gadiem;
- 3) atlaisto darbinieku īpatsvars personāla grupā, kas tālākizglītota par uzņēmuma līdzekļiem;
- 4) darba attiecības izbeigušo vadošo darbinieku īpatsvars attiecīgajā personāla kontingentā;
- 5) darbinieku īpatsvars, kam pieder uzņēmuma kapitāla daļas (akcijas);
- 6) personāla kustības rādītāji. [15]

3. 1. Kļūdas darbinieku lojalitātes veidošanā

- 1) uzskats, ka līdz ar līguma noslēgšanu darbinieks firmai būs lojāls uz mūžu;
- 2) formāla pieeja t.s. uzņēmuma stratēģiskās plānošanas instrumentu izveidē un izskaidrošanā, piemēram, uzrakstot nevienam nesaprotamu misiju un vīziju – bez skaidra mērķa darbiniekam nav īstas skaidrības, kas jādara un kam jāuzticas;
- 3) vienota organizācijas tēla trūkums;
- 4) uzskats, ka lojalitāti var nopirkt par naudu;
- 5) organizācijas menedžmenta neprasme uzņemties atbildību par uzņēmuma neveiksmēm un par sasniegumiem uzslavēt komandu; [22]
- 6) vadība nevelta pietiekošu uzmanību padotajiem un viņu problēmām. Neobjektivitāte, gludu savstarpējo attiecību trūkums vadības un padoto starpā, netiek veltīta uzmanība darbinieku problēmām, vadība nepilda savas uzņemtās saistības;
- 7) vadītāja zemais līmenis lietišķo, morālo un personīgo īpašību attīstībā. Vienaldzība, rupjība, nav gatavības atbalstīt un veicināt godīgu un atbildīgu attieksmi pret darbu, formālisms darbā ar cilvēkiem, darbu neatbilstība vārdiem, sliktas organizatoriskās spējas. Strādājot vienā organizācijā ar šāda tipa vadītāju, darbinieki diez vai gūs gandarījumu un par lojalitāti vispār nevar būt ne runas;
- 8) slikti darba apstākļi;
- 9) nav ne personīgo perspektīvu, ne izaugsmes iespēju profesionālajā pašrealizācijā;
- 10) trūkumi vadīšanā un darba organizēšanā - neskaidra plānošana, neritmisks darbs u.tml.;
- 11) darbinieku kvalifikācijas neatbilstība viņu izpildāmā darba sarežģītībai;
- 12) slikts morālais klimats kolektīvā.
- 13) sociālo problēmu nerisināšana, darbinieku sociālā neaizsargātība (nav pārliecības par rītdienu).
- 14) neefektīva darba stimulēšanas sistēma (algas izmaksu aizkavēšana, zema alga u.t.t.). [25]

4. LOJĀLA DARBINIEKA PAZĪMES

Ja darbinieks nav apmierināts ar darbu, klientu neapmierina tāds darbinieks, tā sekas - neapmierināts ar uzņēmumu kopumā. Nedrīkst ļaut īgņiem darbiniekiem saskarties ar klientiem.

1. Lojāli darbinieki var nodrošināt organizācijas līdera pozīcijas. Katrā ziņā, kopā ar prasmīgu menedžmentu, pareizu mārketinga stratēģiju un cienīgu precī vai pakalpojumu lojāli darbinieki ir uzplaukuma pamats.

2. Lojāli darbinieki izmanto visas rezerves un resursus maksimālu rezultātu sasniegšanai darbā. Pie tam resursi un rezerves - ne obligāti ir iekšējie. Darbinieks var patstāvīgi apmeklēt speciālistu konsultācijas, studēt pēdējo pētījumu un izstrādes materiālus u. t. t.. Lojāls darbinieks ir spējīgs pēc personīgās iniciatīvas nodarboties ar pašizglītošanos. Lojāls darbinieks sliecas meklēt un atrast sava darba efektivitātes paaugstināšanai atšķirīgus veidus.

3. Lojāli darbinieki ir disciplinētāki. Viņi izpilda disciplīnas prasības, tāpēc, ka tā ir redzamā lojalitātes daļa, bez tā nedrīkst. Nelojāli darbinieki, ja arī izpilda prasības, tad tā cēloņi ir, ka viņi baidās no soda vai ka pienācīga uzvedība ir atalgojama, vai ka likumu ievērošana nerada grūtības.

4. Lojāli darbinieki ir atbildīgāki. Viņi izjūt pienākumu organizācijas priekšā - izdarīt visu precīzi, pareizi, laikā, ar nepieciešamo kvalitāti.

5. Lojāli darbinieki ir gatavi nogaidīt organizācijai grūtos laikus, un palikt strādāt, nevis aiz bailēm no jaunās vietas, bet gan aiz uzticības un līdzdalības jūtām.

6. Lojāli darbinieki uzticas vadībai un neapstrīd tās lēmumus. Konfliktējošā uzskata, informācijas gadījumā, kas atšķiras no oficiāla viedokļa, lojāli darbinieki tiecas noskaidrot pretrunas cēloni un pēc iespējas ātrāk atrisināt to.

7. Lojāli darbinieki ir koncentrēti darbam. Viņus pilnībā apmierina formālas attiecības ar kolēģiem. Viņi ir ieinteresēti savstarpējā saskarsmē tik, cik tas ir nepieciešams ražošanas mērķu un psiholoģiska komforta jūtu sasniegšanai. Lojāliem darbiniekiem ir sveši strīdi, nevalodas, intrigas, baumas. Lojāli darbinieki var strādāt komandā, bet var arī tikt galā bez tās. Pats svarīgākais – kompānijas liktenis un panākumi.

8. Lojāli darbinieki ir spējīgi ātrāk adaptēties mainīgiem nosacījumiem. Vienīgais nosacījums ir lojalitātes saglabāšana pēc izmaiņām. Darbinieks pēc reorganizācijas var atklāt, ka tas ir pavisam cits uzņēmums. Ja viņš nevar pieņemt situācijas izmaiņas, tas var būt tik postoši darbinieka lojalitātei, ka viņš pametīs darbavietu, lai saglabātu vismaz labas atmiņas.

9. Lojāli darbinieki ir ieinteresēti apmācībā un jaunu zināšanu saņemšanā. Viņi grib būt noderīgi ilgstošu laika periodu. Progress un izmaiņas tehnoloģijās pieprasa pastāvīgu apmācību vairākiem profesiju.

10. Lojāli darbinieki rūpīgi sargā komerciālos uzņēmuma noslēpumus. Viņi kontrolē iespējamus draudus un novērš tos. Lojālam darbiniekam uzņēmuma interešu nodošana ir vienkārši neiespējama. Tas nozīmē, ja organizācija nodod svarīgu informāciju, tehnoloģisku noslēpumu, citu svarīgu informāciju, tad pirmais, kas ir jāizdara – jāpārlicinās par pietiekamu darbinieka lojalitāti. Šajā gadījumā atbildīgs ir tas, kas nodod informāciju. [30] Lojāls darbinieks neaizies no organizācijas ar konfidenciālu informāciju par klientiem, nevilinās projām bijušos kolēģus, saglabās labas attiecības. [21]

Lojālu darbinieku priekšrocību saraksts nekad netiks pabeigts. Lieki runāt par to, ka lojāli darbinieki ir jebkuras organizācijas zelta krājums. Nepieciešams pielikt daudz pūļu, lai izveidotu un saglabātu lojalitāti. Darbs ir smags, kas pieprasa specifiskas zināšanas, bet rezultātus ir neiespējams pārvērtēt. Tāda darba iniciators var būt tikai kompānijas līderis, tās īpašnieks, vecākais menedžeris, pārvaldnieks, vārdu sakot, persona, kas ir spējīga pieņemt lēmumus pašā augstākajā līmenī.

Organizāciju vadītāju priekšstats par to, kas ir lojāls darbinieks, ir šāds:

- 1) Lojāls darbinieks ir tāds, kurš nestrādā tikai naudas dēļ un pēc pirmā aicinājuma nemaina darbavietu šķietama vai īstermiņa labuma dēļ. Darbiniekus pieņem darbā, vērtējot ne tikai viņu zināšanas un prasmes. Tām, protams, jābūt atbilstošām, taču attieksme pret dzīvi un vērtību sistēma ir tās lietas, kurām ir pat ļoti liela nozīme. Mūsdienu mainīgajā pasaulē darbam vajadzīgās zināšanas var salīdzinoši ātri apgūt, kamēr mainīt cilvēka vērtības, attieksmi pret apkārtējiem un darbu, viņa kultūru ir faktiski neiespējami. Darbiniekus jāizvēlas arī subjektīvu vērtējumu rezultātā.
- 2) Lojāls darbinieks uz to laiku, kad strādā uzņēmumā, tur kaut nedaudz jūtas kā otrajā ģimenē. Organizācijas vadība rada tādas darba apstākļus, lai būtu vēlme strādāt un uzticība organizācijai. Alga ir būtisks faktors. Tikpat būtisks kā cilvēcīga attieksme — uztver strādājošos ne tikai kā darbiniekus, bet arī kā cilvēkus. Organizācijai ir jāņem vērā, ka ir jāmacās un ir bērni, tāpēc darba grafikus cilvēki saskaņo paši, sanākot kopā. Lojalitāti cenšas uzturēt ar bonusiem — veselības apdrošināšana, sporta kluba kartes.
- 3) Lai veicinātu darbinieku lojalitāti, ļoti svarīgi ir nodrošināt viņiem izaugsmes iespējas. Piemēram, darbinieki regulāri dodas uz ārpus valsts robežām gan mācībās, gan pieredzes apmaiņā. Izaugsme ir arī profesionāls izaicinājums — gan vertikālas karjeras iespējas, gan pāreja no vienas darbības jomas uz citu.. Tas ļauj darbiniekam neieslīgt rutīnā un mainīt darba specifiku, saglabājot lojalitāti pret uzņēmumu. [21]

5. DARBINIEKU APMIERINĀTĪBA AR DARBU

Lojalitāte ir darbinieka vēlme ziedot savu laiku un pūles darba devēja labā un aktīvi nemeklēt citus darba piedāvājumus. Lojalitāti nosaka apmierinātība. Ja darbinieks ir apmierināts, viņš būs lojāls. Pietiek parādīties mazam neapmierinātības graudiņam vai labākam piedāvājumam, kā šī lojalitāte var sākt šķobīties. Darba tirgū nav tādu faktoru, kas nodrošinātu ilgtermiņa lojalitāti. Cilvēki ir kļuvuši tik mobili, ka ļoti stabilas darba attiecības gandrīz vairs nav vērtība. Šīs pārmaiņas tiek skaidrotas ar to, ka ir parādījušās maksātspējīgas nozares, speciālisti, kas ir ļoti pieprasīti darba tirgū. [21]

Daudziem cilvēkiem ir svarīgi, lai viņi būtu apmierināti ar savu darbu. Daudzi būs ar mieru saņemt mazāk, ja tas nozīmē, ka viņiem ir interesants darbs, labi darba apstākļi (klusā un tīra darba vieta, gaisa kondicionieris), ērtas darba stundas, noderīgas privilēģijas u. c. [14]

Vadītājiem ir jāapzinās, ka personāls ir visvērtīgākais uzņēmuma aktīvs, ka darbinieks vispirms ir cilvēks. Tāpat allaž ir jāpatur prātā doma, ka tikai apmierināts darbinieks piesaista un notur apmierinātu klientu. Tas, ko cilvēks cer gūt darba vietā, laika ritumā mainās, jo mainās viņa uzskati, gaidas un vērtības. Rosinošā, uzticīguma un cieņas gaisotnē darbinieki strādā ar ievērojami labākiem rezultātiem, ar lielāku atdevi, nekā tad, ja valda nenovīdība, spaidi, strīdi un intrigas. Apmierināts, laimīgs darbinieks ir viens no uzņēmējdarbības panākumu priekšnoteikumiem. [15]

Pastāv dažādas apmierinātības ar darbu definīcijas un pieejas, bet pazīstamākais no tiem ir Edvīna A. Loka (Edwin A. Locke) definējums: apmierinātība ar darbu ir patīkams vai pozitīvs emocionālais stāvoklis, kas veidojas indivīda darba un darba pieredzes vērtējuma rezultātā. Tiek uzsvērts, ka individuālās vērtības ietekmē to, cik apmierināts ar darbu ir indivīds.

Apmierinātība = (tas, ko vēlas – tas, kas ir) * nozīmīgums. Pretrunas starp vēlamo (gaidāmo) un esošo var radīt neapmierinātību ar darbu vienīgi tādā gadījumā, ja indivīdam šis darbs ir nozīmīgs. [6]

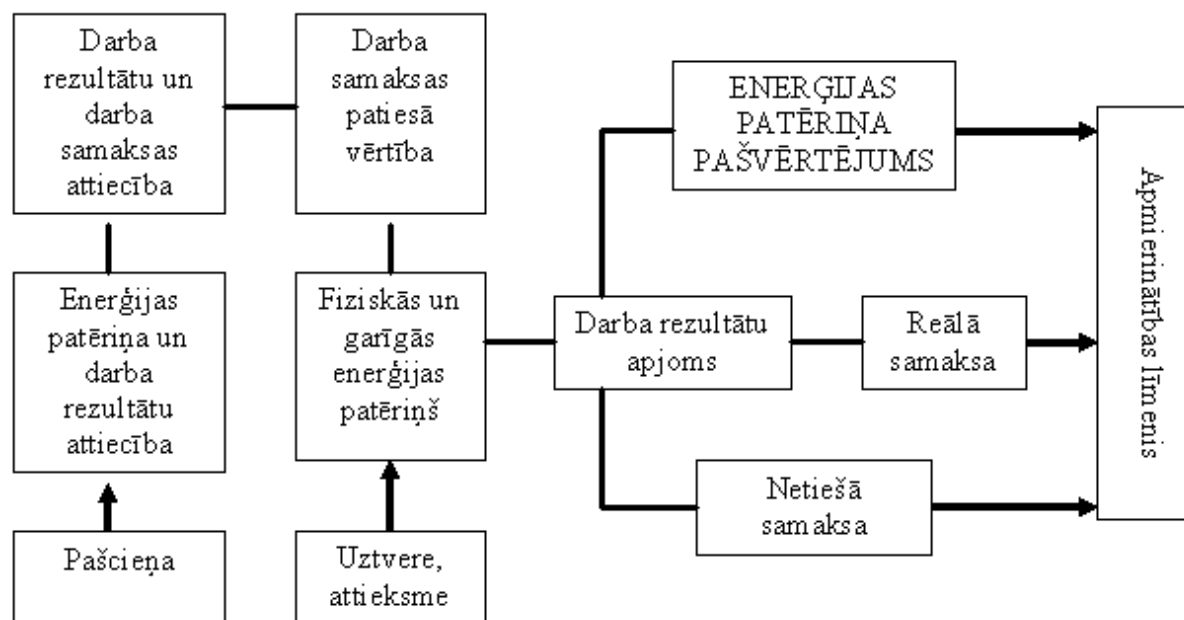
Apmierinātība ar darbu ir nozīmīgs cilvēka dzīves jēgas rādītājs. Apmierinātību raksturo attieksme, intereses, motivācija, sociālo un individuālo gaidu nodrošinājums. Tas ir psihisks stāvoklis, sajūta, kas būtiski ietekmē cilvēka uzvedību, atvasinājums no pretenziju līmeņa, līdzsvarotības izpausme. Apmierinātību ar darbu raksturo 3 mērījumi: apmierinātība ar darba saturu, vidi un vietu.

F. Iļjasovs apmierinātību ar darbu raksturo kā attieksmi pret darbu, indivīda sociālo statusu, adaptāciju sociālajā vidē, materiālo un sociālo faktoru atbilstību prasībām, darbības

aktivitāti, produktivitāti u. c. Apmierinātība ar darbu atspoguļo vajadzību apmierināšanas līmeni.

Apmierinātība ar darbu veidojas saistībā ar darba stāžu, vecumposmu, pieredzi, sasniegto sociālo statusu un karjeru (skatīt 5. 1. attēls)

Personības individuālās kvalitātes



5. 1. att. Apmierinātības līmeni determinējošo rādītāju teorētiskais modelis

Individuālā apmierinātība ar darbu visaugstāko pakāpi sasniedz ap 30 un 50 gadiem, atslābums iestājas ap 40 gadiem. Tas ir saistīts ar cilvēka vēlmi pašizpausties un reālām iespējām. [12]

Apmierinātība ar darbu ir cilvēka vispārējā attieksme pret savu darbu. Ja cilvēks jūtas apmierināts ar darbu, tas nozīmē, ka viņš tajā atrod sev vairāk patīkamo nekā nepatīkamo. Apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar:

- 1) cilvēka personību un rakstura iezīmēm. Ir pierādīts, ka pastāv saistība starp pozitīvo afektivitāti un apmierinātību ar darbu. Apmierinātība ar darbu lielā mērā ir atkarīga no tā, cik cilvēks jūtas laimīgs, un no tā, kā viņš uztver apkārtējo pasauli.
- 2) apmierinātību ar dzīvi kopumā. Jo cilvēks ir apmierinātāks ar dzīvi, jo augstāka ir viņa apmierinātība ar darbu un otrādi.
- 3) darba izpildi. Jo cilvēks ir apmierinātāks ar darbu, jo viņš cenšas veikt savu darbu labāk – strādā radoši, piedāvā savas idejas, priekšlikumus un ar prieku nododas darbam. Jo zemāka ir cilvēka apmierinātība ar darbu, jo vairāk viņš to veic formāli, bez ieinteresētības, tikai pienākuma pēc.

Apmierinātība ar darbu lielā mērā ir atkarīga arī no darba vides, situatīvajiem apstākļiem – vai tie saskan ar individuālajām vajadzībām, vai darba rezultāti atbilst gaidītajam un vai organizācijas izpratne par vērtībām saskan ar darbinieka vērtību izpratni. [6]

Literatūrā ir sastopamas 3 dažādas pieejas apmierinātības ar darbu jēdziena skaidrojumam un izpratnei:

1. Apmierinātība ar darbu kā vienots jēdziens. Agrāk apmierinātību ar darbu pētnieki aprakstīja kā konkrētas darba situācijas pozitīvo novērtējumu, kas sevī ietvēra gan patīkamo, gan nepatīkamo darba aspektu psiholoģisko apkopojumu. Šādai pieejai bija raksturīgs sekojošs jautājums: „Cik lielā mērā Jūs esat apmierināts ar savu darbu?”
2. Apmierinātība ar darbu kā daudzpusīgs (daudzdimensionāls) jēdziens ir balstīta uz pieņēmumu, ka apmierinātība ar darbu var mainīties neatkarīgi no dažādiem darba situācijas aspektiem, un katrs aspekts ir jānovērtē atsevišķi. Lielākā daļa pētnieku uzskata, ka pēta apmierinātību ar darbu kā daudzpusīgu jēdzienu, mēģina noskaidrot tos darba aspektus, kuri būtu kopīgi viesiem darba veidiem un uzdevumiem. Pie šādiem aspektiem pieder darba apstākļi un slodze, darba drošība, atalgojums, loma, statuss un prestižs, kā arī attiecības ar kolēģiem, vadības stils, darba devēja un padoto attiecības, iespēja pielietot iepriekš iegūtās zināšanas un prasmes, izaugsmes un attīstības iespējas.
3. Apmierinātība ar darbu kā indivīda noteikta atšķirīga attieksme pret dažādiem darba aspektiem. Šī pieeja ir vairāk balstīta uz minētajām motivācijas teorijām un apgalvojumiem, kuri skar drošību, cieņu, autonomiju, kā arī sociālās un pašaktualizācijas vajadzības.

Darbinieku apmierinātība ar darbu ir būtisks ikvienas organizācijas raksturojums, kas veicina tās organizatorisko efektivitāti un tajā pašā laikā nodrošina arī sociālo stabilitāti kopumā. Darbinieki vērtē dažādas organizācijas darbības jomas jeb to, ko pašreizējā darba vieta spēj viņam piedāvāt – darba samaksu, darba apstākļus un izaugsmes iespējas u. c., kā arī salīdzina savas individuālās vērtības ar organizācijā valdošajām vērtībām. Ja darbinieku vēlmes saskan ar piedāvātajām iespējām, tad viņi jūtas vairāk apmierināti ar darbu. Jo mazāk darbinieka vēlmes saskan ar reālo situāciju, jo apmierinātība ar darbu ir zemāka – pie nosacījuma, ja darbs indivīdam ir nozīmīgs. Tomēr darba nozīmīgums pats par sevi nav rādītājs tam, cik apmierināts darbinieks būs ar savu darbu. Darba nozīmīgums varētu parādīt darbinieku potenciālo attieksmi pret darbu (ja man darbs patīk, tad es strādāju no sirds un darbā ieguldu daudz, savukārt, ja nepatīk, tad daru tāpēc, ka jādara un par to maksā algu). Darbiniekiem, kuri atalgojumam piešķir lielu nozīmi, samaksas apjoma svārstības organizācijā ietekmēs viņu apmierinātības ar darbu līmeni. Savukārt darbinieki, kuriem ir nozīmīgs arī viņu profesionālo kompetenču vērtējums, atzinība par viņu idejām, kreativitāti

un noderīgumu organizācijas izaugsmē, samaksas apjomam un tā svārstībām nebūs tik liela nozīme.

Kā informācijas avots par apmierinātību ar darbu var būt sūdzības, dati par darba kavēšanu un neierašanos darbā (bieži darbs kavētāji parasti nejūtas apmierināti ar darbu), darbinieku izteikumi. [6]

Kreativitāte ir spēja radīt sociāli nozīmīgu rezultātu, spēja ar izdomas, iztēles palīdzību tvert lietas jaunā skatījumā, fleksibilitāte. Kreativitāte ir brīvība (atbrīvošanās no stereotipiem, agrāk atzītām domāšanas struktūrām), tā ir spēja būt atvērtam jaunai informācijai, pārsteigumiem, sakarībām, spēja koncentrēties uz procesu, nevis uz rezultātu, vizuāla iztēle. [12]

Apmierinātību ar darbu ietekmē arī darba apstākļi. Piemēram, tīrās, gaišās un mājīgās telpās darbiniekiem būs vieglāk un patīkamāk veikt savus pienākumus. Ja apstākļi ir slikti, tad darbiniekiem būs grūtāk koncentrēties un strādāt. Pie darba apstākļiem būtu jāmin temperatūra telpās, apgaismojums, darba laiks, dažādi trokšņi u. c. Pēdējos gados darba apstākļiem tiek pievērsta arvien lielāka nozīme, kas saistīta ar darbaspēka diversifikāciju, t. i., darbiniekiem ir iespējams izvēlēties elastīgu darba grafiku, organizācijās tiek izveidotas atpūtas telpas, kurās var atpūsties pusdienas laikā.

Darbinieku apmierinātību ar darbu ietekmē arī vairāki mainīgie faktori. Galvenie no tiem:

1. Darbinieku vecums – apkopotie dati liecina, ka apmierinātība ar darbu, palielinoties vecumam, pieaug, un gados vecākiem darbiniekiem darba process norit mierīgāk, salīdzinot ar gados jaunākiem darbiniekiem, kuriem šķiet, ka viss vēl ir priekšā – gan izaugsmes iespējas, gan pašapliecināšanās iespējas.
2. Ieņemamais amats – tie darbinieki, kuriem ir augstāks ieņemamais amats, ir apmierinātāki, salīdzinot ar zemākstāvošajiem darbiniekiem, jo viņiem ir augstāks atalgojums, labāki darba nosacījumi un dažādas privilēģijas, kā arī pastāv iespējas parādīt savas spējas un tās realizēt.
3. Organizācijas lielums - lielās organizācijās „pazūd” cilvēka individualitāte, iztrūkst cilvēciskās tuvības, draudzības, kas ir nozīmīgs aspekts daudzu darbinieku apmierinātības pamatā.

Apmierinātība ar darbu ir vēlama kā no atsevišķa darbinieka redzes viedokļa, tā arī no organizācijas kopumā. Darbinieki, kuri ir apmierināti ar savu darbu, paši jūtas labāk, ir lojāli organizācijai un ir gatavi strādāt ar lielāku atdevi, kā arī pilda savus pienākumus visaugstākajā līmenī, cenšas un lieliski tiek galā ar uzdevumiem. [6]

5. 1. Apmierinātība ar darbu un darba ražīgums

Līdz šai dienai vairākums organizāciju vadītāju uzskata, ka augsts darba ražīgums norāda uz augstu apmierinātības ar darbu līmeni. Ja darbs dod iespēju apmierināt indivīdam savas vajadzības, tad indivīds cenšas atalgot organizāciju par šo doto iespēju sev iespējamā veidā – paaugstinot un uzlabojot sava darba kvalitāti. Apmierinātība ar darbu ir augstāka tiem darbiniekiem, kuri, pateicoties savai augstajai kvalifikācijai, var sasniegt augstākus darba ražīguma rādītājus un labu kvalitāti. Ja darbiniekam šķiet, ka atlīdzība nav adekvāta ieguldītajam darbam un darba rezultātiem, rodas neapmierinātība, kuras rezultātā darbinieki mēdz demonstrēt negatīvu reakciju, piemēram, iesniedzot atlūgumu, kavējot darbu u. t. t. [6]

5. 2. Apmierinātība ar darbu un kadru mainība

Pastāv pieņēmums, ka apmierinātība ar darbu līmeņa paaugstināšanās pazemina kadru mainības rādītājus. Darbinieki, kuri ir apmierināti ar darbu, neredz iemeslu aiziešanai no darba un nemeklē jaunas darba vietas iespējas. Turpretim zemas apmierinātības ar darbu gadījumā ir lielāka kadru mainības iespējamība, un kadru mainības rādītāja pieaugumam ir negatīvas sekas. Katru reizi, kad kāds darbinieks aiziet no darba, viņa vietā ir jāmeklē jauns darbinieks, viņš ir jāapmāca, un var paiet vēl ilgs laiks, līdz jaunais darbinieks apgūst nepieciešamās iemaņas. Zema kadru mainība atstāj labvēlīgu ietekmi uz organizāciju, jo samazinās izdevumi, kuri nepieciešami jaunu darbinieku apmācībai.

Kadru mainībai var būt arī pozitīva ietekme, piemēram, ja no darba aiziet sliktie darbinieki. Darbinieku aiziešana uzņēmumam izmaksā ļoti dārgi – tiek zaudēti klienti, ir apstājušies iesāktie projekti, jauna darbinieka pazemināta produktivitāte, apgūstot jaunus pienākumus, viņu kolēģu laika un enerģijas zaudējums, palīdzot jaunajam darbiniekam. Vērtīgo darbinieku aiziešana turklāt rada nemieru arī citos darbiniekos. [6] Kadru mainības izmaksas ir atkarīgas no pašas darba vietas, kam darbinieks tiek meklēts, taču lielā mērā to nosaka arī darba tirgus situācija.

Ja tiek pieņemts lēmums mainīt darbinieku, jāreķinās ar izdevumiem, kas svārstās robežās no viena mēneša algas lielumam līdz pat vesela gada attiecīgā darbinieka izpeļņai. Izdevumus veido:

1) tiešās izmaksas – par sludinājumiem plašsaziņas līdzekļos, par pakalpojumiem konsultantu firmās, par pretendentu novērtēšanu, par pasta un tālruņa pakalpojumiem u. c.

2) netiešās izmaksas – iestrādāšanās grūtības, kas rodas jauna darbinieka palēnināta darba tempa un biežo nepieciešamo skaidrojumu dēļ, zemāks darba ražīgums, nepieciešamā intensīvā apmācība u. c. [14]

Pasākumi personāla paaugstinātas mainības novēršanai:

- 1) vispārīzglītojošas apmācības organizēšana, piemēram, laika plānošana vai stresa pārvarēšana;
- 2) sekmīga komunikācija;
- 3) atslēgas darbinieku īpaša iesaistīšana un atzīšana;
- 4) darba atvieglošana un atbalstīšana;
- 5) grūtību pārrunāšana;
- 6) papildus atalgošana. [9]

5. 3. Apmierinātība ar darbu un darba kavējumi

Ja apmierinātības ar darbu pakāpe ir augsta, darba kavējumu skaits ir nenozīmīgs, savukārt, ja apmierinātība ar darbu ir zema – kavējumu skaits pieaug, taču ne vienmēr, jo šie kavējumi varētu būt saistīti ar, piemēram, veselības vai emocionālām problēmām. Darba kavējumus var iedalīt 2 grupās:

- 1) apzinātie kavējumi – darba kavējumu plānošana tāpēc, ka rodas iespēja darbu kavēt;
- 2) laicīgie darba kavējumi – piemēram, veselības problēmas, bērna slimība u. c. [6]

5. 4. Apmierinātība ar darbu un laupīšana, varas pielietošana

Ar laupīšanu šajā gadījumā būtu jāsaprot organizācijas resursu tīša izšķiešana, piemēram, garas un dārgas telefona sarunas savām vajadzībām, dokumentu viltošana un manipulācija ar tiem. Šāda veida darbības ir izskaidrojamas ar to, ka darbinieki protestē pret pārlietu lielu ekspluatāciju, kā arī neadekvātu vērtējumu par paveikto darbu. Pretēji kavējumiem, kuru iemesli ir vairāk vai mazāk izskaidrojami, zādzību iemesli nav tik viegli nosakāmi.

Neapmierinātības ar darbu galējās sekas ir varas izpausme visdažādākajās formās, piemēram verbālā agresija. Iemesli neapmierinātībai varētu būt saistīti arī ar apkārtējiem cilvēkiem – darba kolēģiem, klientiem u. c. [6]

5. 5. Apmierinātība ar darbu un darba apmaksu

Pastāv pozitīva korelācija starp apmierinātību ar darbu un darba apmaksu. Nenoliedzams ir fakts, ka darbinieki salīdzina savu algu ar citu darbinieku algām. Svarīgi, lai darbinieki uzskatītu darba apmaksu par taisnīgu, salīdzinot savu darba algu ar citu darbinieku algām, kuri strādā tādā pat profesijā kā viņi. Pretējā gadījumā viņi būs neapmierināti un uzskatīs, ka ir pelnījuši augstāku atalgojumu. Darbiniekiem, kuriem ir augstāks atalgojums, būs apmierinātāki ar darbu nekā darbinieki, kuru alga ir zemāka. Tas nozīmē, ka darba apmaksu nav vienīgais neapmierinātības ar darbu cēlonis, bet ir viens no faktoriem.

Apmierinātību ar darbu ietekmē arī citi faktori – kolēģi, pati dzīve u. t. t. darbinieki var būt apmierināti ar savu darbu, bet ne ar savu atalgojumu, jo ar esošo atalgojumu viņiem ir grūti apmierināt savas pamatvajadzības. [6]

Darbinieku apmierinātība ar konkrēto atalgojuma sistēmu vienmēr ir bijusi darba devēju un vadītāju īpašas intereses objekts. Pētījumos par apmierinātību ar atalgojumu var iekļaut ļoti plašu atalgojuma elementu klāstu, lūdzot darbiniekus izsacīt par to savu viedokli, un var arī gluži pretēji – mērīt darbinieku attieksmi pret kādu vienu noteiktu atalgojuma sistēmas sastāvdaļu, piemēram, pret amata algu. [9]

5. 6. Apmierinātība ar darbu un apmierinātība ar dzīvi

Tā kā cilvēki darbā pavada 7 – 8 stundas dienā, apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar apmierinātību ar dzīvi kopumā. Darbiniekiem, kuri izjūt apmierinātību ar savu darbu, ir labāka fiziskā veselība kā darbiniekiem, kuri nav apmierināti. [6]

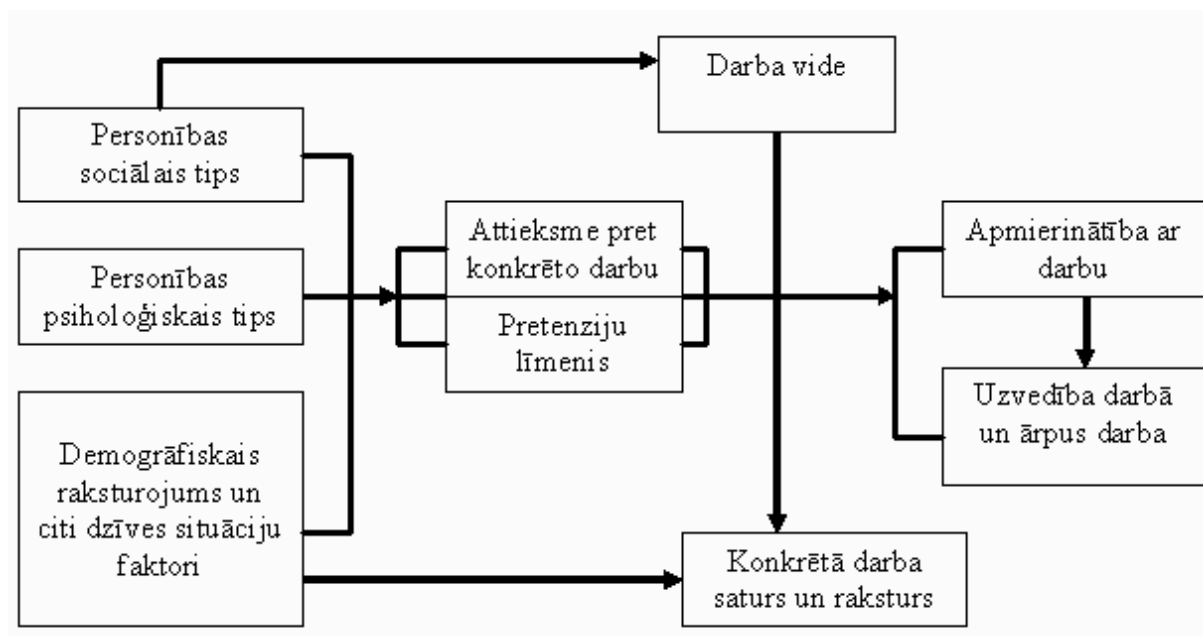
6. APMIERINĀTĪBAS AR DARBU IETEKMĒJOŠIE FAKTORI

Katrs uzņēmējs ir ieinteresēts, lai darbinieks viņa organizācijā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu. Taču nereti praksē ir pretēji – darbinieks ir neapmierināts un nespēj sevi realizēt ikdienas darbā. Var būt ļoti daudzi faktori, kas ietekmē cilvēka darbību, sākot no psihiskā stāvokļa un beidzot ar materiālo nodrošinājumu. [7]

Var izdalīt 3 faktoru grupas, kas ietekmē apmierinātību ar darbu:

1. Organizatoriskās vadlīnijas – apbalvojumu un sodu sistēma organizācijā, savstarpējā komunikācija, atgriezeniskās saites sniegšana darbiniekam (tas veicina darbinieku izpratni – kas un kāpēc viņiem ir jā dara), darba uzraudzības kvalitāte, lēmumu pieņemšana un rīcības taisnīgums u. c.
2. Darba specifika – nepieciešamās prasmes un iemaņas, pārslodze, vienmuļība vai dažādība, autonomija, darba apstākļi u. c.
3. Subjektīvie faktori – personības īpašības, pašvērtējums, psihiskā noturība, garastāvoklis, vērtības u. c. [6]

Apmierinātība ar darbu, esot vieniem un tiem pašiem rādītājiem, katram cilvēkam var būt atšķirīga, jo pretenziju un prasību līmenis ir individuāls, atšķirīgs ir enerģijas potenciāls, dzīves pozīcija u. c. faktori. Apmierinātību ietekmējošos faktoros F. Iļjasovs strukturē vienotā shēmā (skatīt 6. 1. attēls).



6. 1. att. Faktori, kas ietekmē apmierinātību ar darbu

Darba procesā ir mījsakarības starp personības kvalitātēm un darba vidi, saturu un raksturu. Tas nosaka attieksmi, apmierinātību ar darbu un uzvedību. [12]

Gandarījuma gūšanai nepieciešamie kritēriji:

1. Darbā netiek nelietderīgi izmantots darbinieku laiks un pūles. Vadība saplānojusi darbu tā, lai netērētu enerģiju bezjēdzīgi.
2. Darbinieki var brīvi plānot savu darbu un izvēlēties visefektīvākos darba paņēmienus un metodes.
3. Darbinieki jūt, ka var pietiekami patstāvīgi un neatkarīgi lemt, kā paveikt savu darbu.
4. Darbinieki var izlabot pieļautās kļūdas un pilnveidot savas darba iemaņas.
5. Darbinieki nejūtas pārāk cieši pārraudzīti, pārāk daudz pamācīti un pārāk stingri kontrolēti.
6. Darbinieki saskata savu darbu kā visa uzņēmuma neatņemamu sastāvdaļu. Katrs strādājošais tiek novērtēts kā skrūvīte mašīnā. Vadītāji padarītā vērtējumu izpauž taktiski. Uzslavas izskan publiski, kritisku vērtējumu izsaka zem 4 acīm.
7. Darbs nav monotons, to iespējams dažādot, variējot konkrētos uzdevumus. [18] Ja darbs ir vienveidīgs, pārāk vienkāršs darbinieka spējām un potenciālam, apmierinātība būtiski pazeminās.
8. Iespēja pašrealizēties. Tam nepieciešama augstāka darba sarežģītības pakāpe, kas prasa piepūli. Pretējā gadījumā cilvēkam rodas nepatika pret darbu. [7]
9. Darbinieku piederība pie grupas. Pētījumi ir pierādījuši, ka piederība pie grupas un tās atbalsts ir cieši saistīti ar darbinieku apmierinātību. Piederība ir viens no svarīgākajiem faktoriem, ko nosaka nepieciešamība pēc vienas no stiprākajām emocionālajām vajadzībām un piederības sajūtas, vajadzība pēc sociālas saskarsmes. Cilvēkiem ir tendence veidot tuvas attiecības ar cilvēkiem, kuri atrodas tiešā tuvumā, nevis ar tiem, kuri atrodas dažus metrus tālāk. [14]

Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu:

- 1) gandarījuma sajūta darbā;
- 2) panākumu atzīšana;
- 3) darba process kā tāds;
- 4) atbildības un autonomijas pakāpe;
- 5) izaugsmes iespējas, karjera;
- 6) mācīšanās iespējas.

Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- 1) darba vietas stabilitāte;
- 2) sociālais statuss;
- 3) organizācijas darbības politika;

- 4) darba ergonomiskie apstākļi. Ergonomika ir pētniecības nozare, kas analizē darba instrumentu, mēbeļu un citu iekārtojuma elementu atbilstību cilvēka organisma prasībām ar mērķi radīt ērtus un komfortablus apstākļus ikdienas darbam;
- 5) tiešā vadītāja attieksme;
- 6) personīgā dzīve;
- 7) attiecības ar kolēģiem;
- 8) darba alga un citi bonusi;
- 9) attiecības ar padotajiem. [9]

Par darbinieka apmierinātību vēsta:

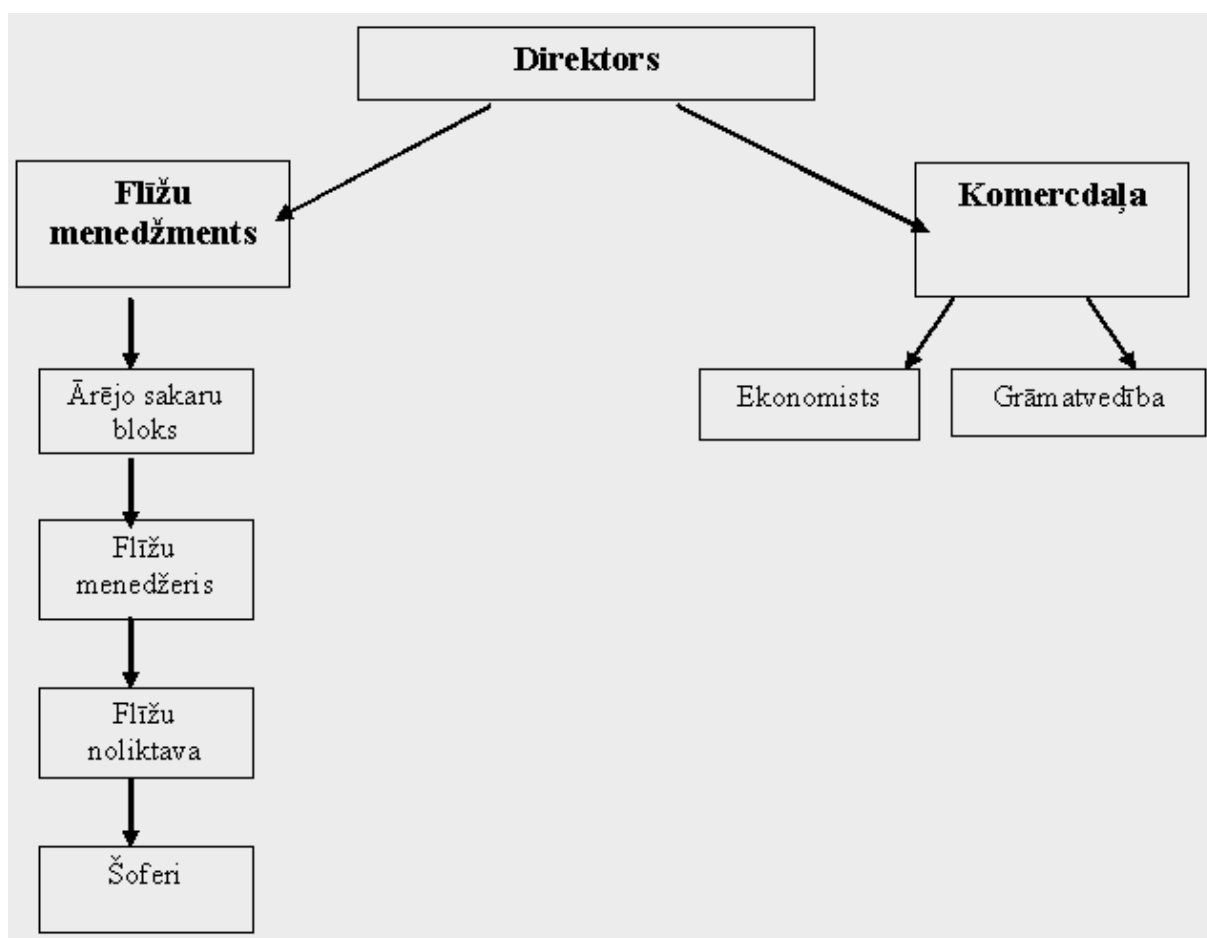
- 1) gatavība brīvprātīgi veikt virsstundu darbu (ja nepieciešams, arī bez samaksas);
- 2) vervēšanā piedalās arvien vairāk ļaužu, kas ir kāda darbinieka paziņas vai radi;
- 3) personālā palielinās darbinieku īpatsvars, kas brīvprātīgi piedalās razionalizācijas un kvalitātes paaugstināšanas pasākumos;
- 4) augošs pieprasījums pēc informācijas;
- 5) pozitīvi aptauju rezultāti. [15]

7. VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA PAR UZŅĒMUMU „X”

1994. gadā tika uzbūvēta noliktavu saimniecība, un uzņēmums “X” sāk nodarboties ar flīžu un santehnikas vairumtirdzniecību.

7. 1. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra

Uzņēmuma „X” struktūra atspoguļo darbinieku sadalījumu pēc veicamo darbu pakāpes. (skatīt 7. 1. attēls) Struktūra nodrošina sava veida kontroli, lai labāk noteiktu katra darbinieka atbilstošos darba pienākumus uzņēmumā, kā arī darbinieku sadarbības ceļus.



7. 1. att. Uzņēmuma „X” struktūra

7. 2. Uzņēmuma „X” darbības virzieni

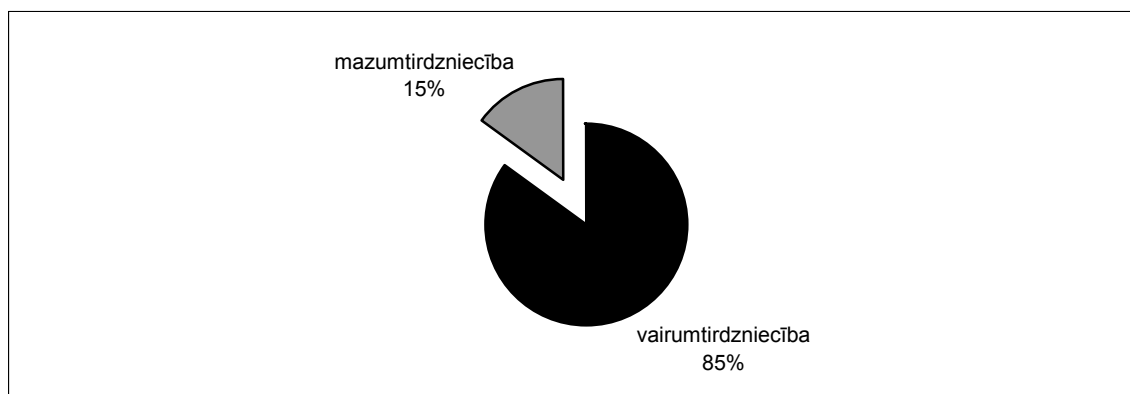
Uzņēmuma „X” galvenie darbības virzieni ir:

- 1) flīžu vairumtirdzniecība;
- 2) flīžu mazumtirdzniecība;

3) santehnikas mazumtirdzniecība.

Kā arī uzņēmums rūpējas par servisu, piemēram, veic piegādi ar savu transportu Latvijas robežās 24 stundu laikā. Vēl viens no servisa pakalpojumiem ir uzskatāms klientu apkalpošana salonā, kur tiek izzinātas cilvēka vēlmes un piedāvāts vai ieteikts vēlāmākais. Uzņēmumā „X” precī ir iespējams pasūtīt pa telefonu vai faksu, to parasti izmanto pastāvīgie klienti, tie ir uzņēmumi, kuri preces iepērk vairumā un realizē to savos mazumtirdzniecības veikalos. Tirdzniecības menedžeriem telefoniski tiek nosaukts preces nosaukums un nepieciešamais daudzums, bet uzņēmuma „X” darbinieku pienākums ir izpildīt šo pasūtījumu un nogādāt to klientam.

Uzņēmuma apgrozījumu procentos 85% aizņem vairumtirdzniecība, bet 15% mazumtirdzniecība. Tātad var secināt, ka lielāka uzmanība preču virzīšanai tiek pievērsta vairumtirdzniecībai, jo apgrozījuma daļu tā ieņem ļoti lielu, to var apskatīt 7. 2. attēlā. Līdz ar to arī peļņu nesoša ir tieši vairumtirdzniecība.



7. 2. att. Uzņēmuma apgrozījums procentos pa tirdzniecības grupā

7. 3. Uzņēmuma ”X” preču ražotāji – sadarbības partneri

Uzņēmums „X” orientējas uz augstas kvalitātes precēm un līdz ar to ir jāveido sadarbība ar šo preču ražotājiem, kas uzņēmumam ir galvenie sadarbības partneri.

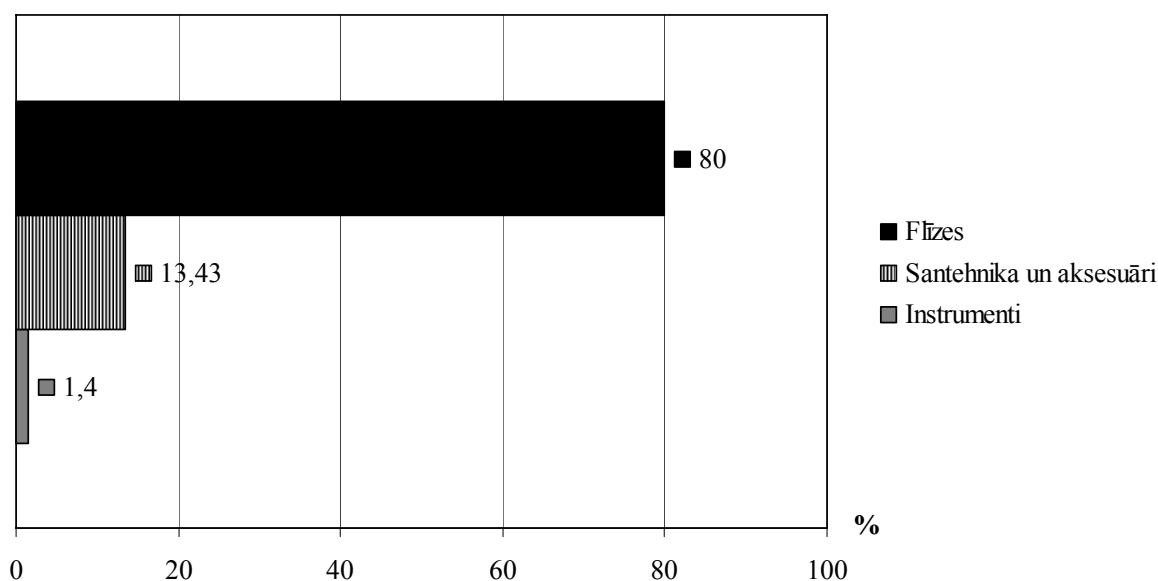
Lai nodrošinātu plašu un kvalitatīvu preču piedāvājumu saviem klientiem, uzņēmums „X” sadarbojas ar daudziem vadošiem flīžu ražotājiem vairākās Eiropas valstīs un sadarbību nepārtraukti uzlabo un papildina. Uzņēmums „X” piedāvā plašu flīžu klāstu no Spānijas, Portugāles, Polijas, kā arī no Itālijas, kas ir atzīta pasaules līdere šajā jomā. Ar visiem tagadējiem sadarbības partneriem regulāri notiek sazināšanās un informācijas apmaiņa. Sazināšanās notiek gan telefoniski, gan arī klātienē, kad sabiedroto uzņēmumu vadītāji dodas cits pie cita, lai kārtotu ar darbu saistītos jautājumus, kā arī iepazīties personīgi, kas noder darījumu slēgšanas gaisotnei .

7. 4. Uzņēmuma „X” produkcijas apraksts

Kā jau tika minēts, tad uzņēmums „X” nodarbojas galvenokārt ar flīžu tirdzniecību, gan mazumā, gan vairumā. Taču nevar aizmirst arī pārējās pārdodamās preču grupas, kuras arī dod kādu noteiktu daļu no peļņas:

- 1) flīzes;
- 2) instrumenti;
- 3) santehnika un aksesuāri.

Ienākumus no preču grupu pārdošanas procentos var apskatīt 7. 3. attēlā.



7. 3. att. Ienākumi no pārdoto preču grupām %

Šobrīd uzņēmums „X” ir viens no lielākajiem no apmēram 40 flīžu importētājiem Latvijā.

Tā kā uzņēmums „X” ir pieskaitāms pie pakalpojuma sniedzējiem, tad galvenais tā darbībā ir klientu vajadzību apmierināšana.

Ļoti liela uzmanība tiek pievērsta flīžu krāsu gammai un kvalitātei. Uzņēmuma „X” speciālisti regulāri piedalās starptautiskās izstādēs, lai savlaicīgi varētu papildināt produkcijas sortimentu, jo arī flīžu tirdzniecībā pastāv zināma mode un zināms stils.

Sienu un grīdas flīzes ieņem stabilu vietu kopējā piedāvājumā ar savu daudzveidību, krāsu gammu un stilu dažādību. Uzņēmumam „X” ir izveidojusies ļoti laba sadarbība ar vairākiem arhitektiem un dizaineriem, kuri savukārt klientiem iesaka tikai šī uzņēmuma piedāvāto produkciju.

Uzņēmums „X” lielu vērību velta savas produkcijas kvalitātei un visu rūpnīcu produkcija ir sertificēta un atbilst Latvijas Būvmateriālu un būvizstrādājumu atbilstības novērtēšanas centra standartiem.

7. 5. Darbinieku raksturojums

Autore savā darbā veica praktisku pētījumu, kurā aptaujāja uzņēmuma „X” 11 darbiniekus par jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmuma „X” darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu un apmierinātību ar darbu.

Pētāmās grupās sastāvā ir 11 cilvēki, vecumposmā no 23 līdz 42 gadiem. No aptaujātajiem 6 ir vīrieši un 5 sievietes. Visi respondenti ir uzņēmuma “X” darbinieki. Kopā uzņēmumā strādā 17 cilvēki, ieskaitot vadību.

Aptaujātie darbinieki ir vecumā no 23 – 42 gadiem. Tā vecumposmā līdz 25 gadiem ir 3 cilvēki, vecumposmā no 26 līdz 35 – 5 darbinieki un vecumposmā no 36 un vairāk gadiem – 3 respondenti. Lielākā daļa darbinieku ir gados jauni cilvēki. Tas ietekmē kopējo darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu „X”, jo vairumam darbinieku šķiet, ka viss dzīvē vēl ir priekšā – gan izaugsmes iespējas, gan arī pašapliecināšanās iespējas, gan darbības attīstība. (skatīt *1. pielikums 2. tabula*)

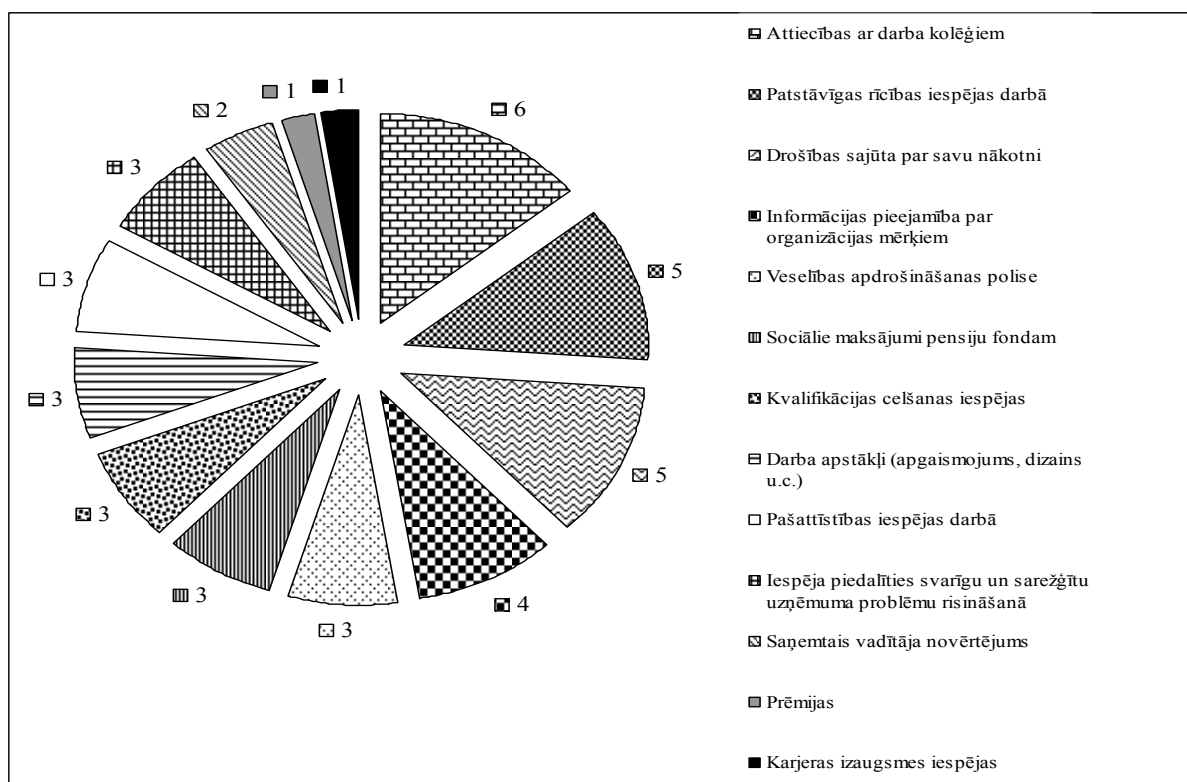
Respondentu darba stāžs uzņēmumā „X” ir dažāds. 2 gadus uzņēmumā „X” strādā 3 no aptaujātajiem darbiniekiem. Uzņēmums „X” ir 5 darbinieku darbavieta no 2 līdz 6 gadus. 6 – 10 gadus uzņēmumā „X” strādā 2 respondenti, bet vairāk par 10 gadiem uzņēmumu „X” par savu darba vietu uzskata tikai 1 darbinieks (skatīt *1. pielikums 4. tabula*)

8. APTAUJAS REZULTĀTU ANALĪZE UN INTERPRETĀCIJA

8. 1. Darbinieku apmierinātība ar darba elementiem (skatīt 1. pielikums 5. – 25. tabula)

Tā kā respondentu pētījumā ir skaitliski maz, tad var šī jautājuma rezultātu iegūšanā lietderīgi ir izmantot matemātisku aprēķinu, kurā katra darbinieka atbildes tiek sasummētas un galarezultātā tiek iegūts konkrēts punktu skaits. Uzņēmuma „X” darbinieku iegūtais vidējais punktu skaits ir 40 punkti, kas ir tuvu pieļaujamai 45 punktu robežai. Tas uzskatāms par viduvēju rezultātu lojalitātes un apmierinātības ar darbu skalā. Darbiniekiem ir traucēkli, lai būtu pilnībā uzticīgi uzņēmumam „X” un pilnībā apmierināti ar savu darbu tajā. Tālāk sekojošā analīze detalizēti palīdz noskaidrot viduvējā rezultāta iemeslus.

1) Pilnībā apmierina (skatīt 1. pielikums 26. tabula)

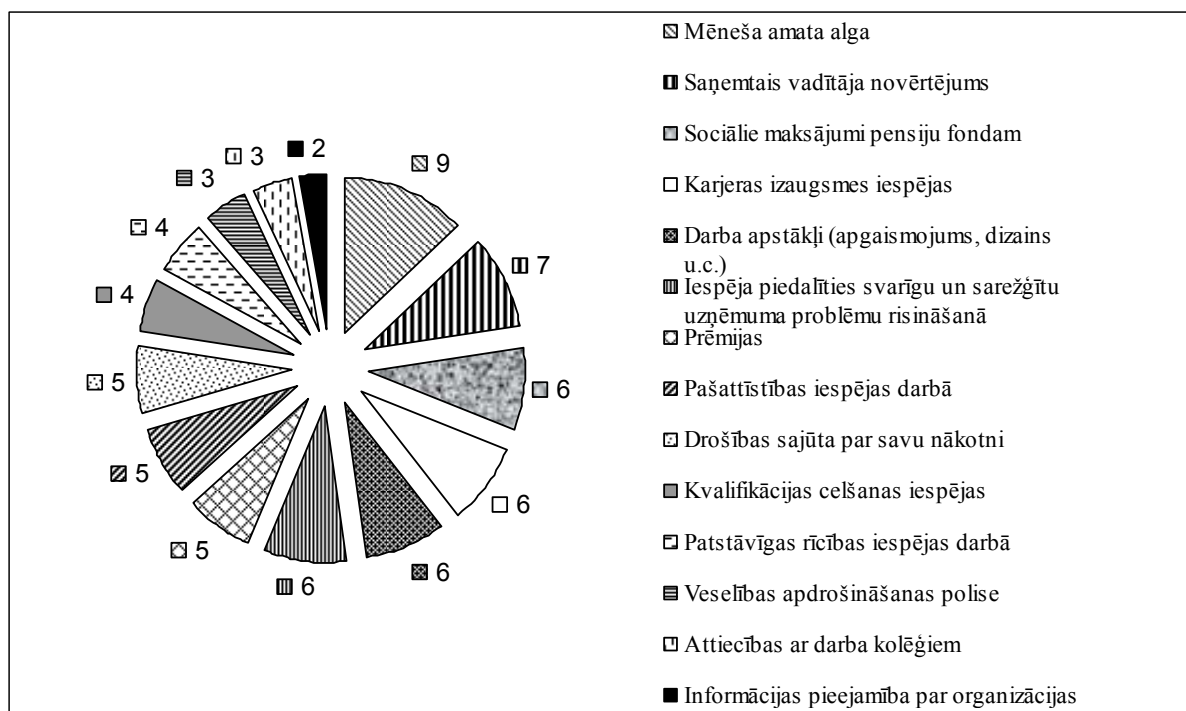


8. 1. att. Pilnīga apmierinātība ar elementiem

Pilnīgu apmierinātību attiecībā ar darba kolēģiem ir atzinuši lielākā daļa respondentu (6 darbinieki). Jāatzīmē, ka 4 no šiem darbiniekiem uzņēmumā „X” strādā 2 – 6 gadus, kas ir pietiekams laiks, lai iepazītu savus kolēģus un saprastu, ar kādiem cilvēkiem darbinieks strādā kopā un novērtētu savstarpējās attiecības. (skatīt 1. pielikums 16. tabula) Savukārt 5 darbinieki atzīmējuši, ka jūtas pilnīgi apmierināti gan ar patstāvīgām rīcības iespējām darbā, gan ar drošības sajūtu par savu nākotni. Tendence šajos jautājumos ir, ka vairāk apmierināti ir

ģimenes cilvēki, līdz ar to darbinieki ar ģimenēm nopietnāk domā par savu nākotni, jo viņiem ir jārūpējas arī par savu līdzcilvēku nākotni. (skatīt 1. pielikums 20., 23. tabula) Apmierināti ar informācijas pieejamību par uzņēmuma mērķiem izsaka 4 respondenti. (skatīt 8. 1. attēls)

2) Daļēji apmierina (skatīt 1. pielikums 26. tabula)



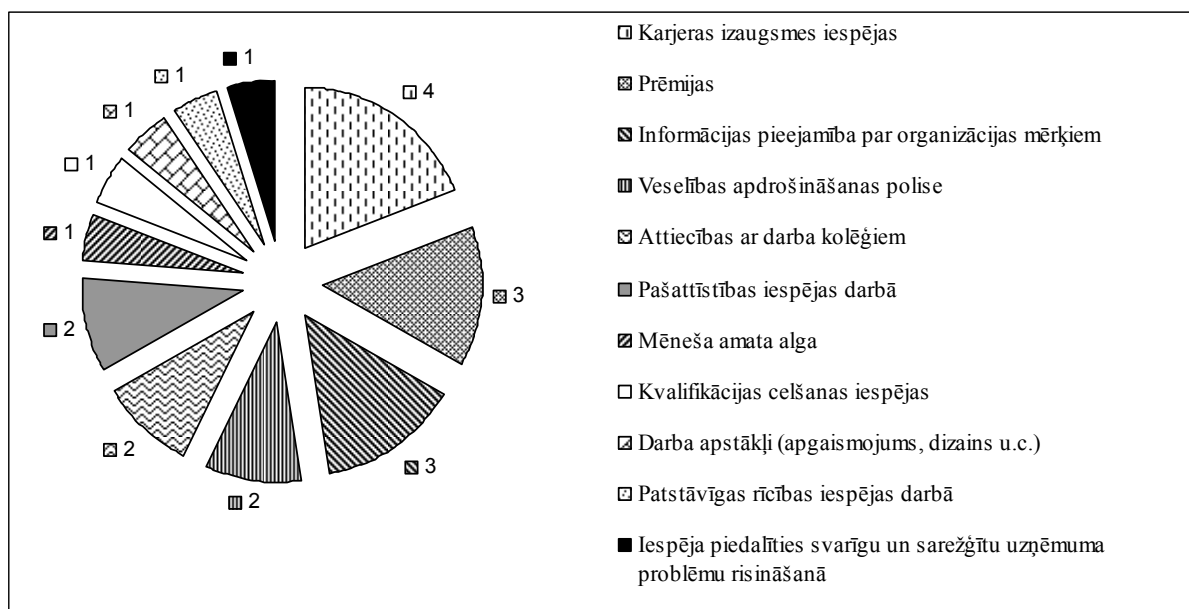
8. 2. att. Daļēja apmierinātība ar elementiem

Būtisks vairākums respondentu (9 darbinieki) ir daļēji apmierināti ar mēneša amata algu, no kuriem 7 ir precējušies vai dzīvo kopā un tikai 2 ir neprecējušies. Tas norāda uz to, ka darbinieki ar ģimenēm vienmēr vēlēšies lielāku atalgojumu nekā viņiem ir, jo finanšu līdzekļi ir nepieciešami ģimenes vajadzībām un uzturēšanai, bet kopumā vērtējot savu atalgojumu, viņus tas apmierina. (skatīt 1. pielikums 6. tabula) 7 darbinieki ir daļēji apmierināti ar saņemto vadītāja novērtējumu. Ir reizes, kad viņus novērtējums apmierina, tomēr dažreiz darbiniekiem šķiet, ka novērtējums ir nevietā negatīvs, kritisks. Jāatzīmē, ka visi 7 darbinieki ir ģimenes cilvēki, kas jau ir pieraduši pie apkārtējo cilvēku vērtējumiem un līdz ar to arī spēj izvērtēt novērtējuma atbilstību patiesībai. (skatīt 1. pielikums 18. tabula)

6 darbinieki ir daļēji apmierināti ar sociālajiem maksājumiem pensiju fondam, kas ir atkarīgs no darba samaksas apjoma. Tāpat 6 respondenti ir daļēji apmierināti ar karjeras izaugsmes iespējām tāpēc, ka karjeras izaugsmi viņi vēlētos straujāku nekā tā notiek pašlaik. Darba apstākļi daļēji apmierina 6 no aptaujātajiem darbiniekiem. 6 respondentus daļēji apmierina iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā, kas liecina par to, ka darbinieki ir daļēji apmierināti ar pieņemtajiem lēmumiem, kā arī ar to, ka viņi tiek pa maz iesaistīti šajā procesā.

5 darbinieki ir daļēji apmierināti gan ar prēmiju apjomu un biežumu, turklāt visi 5 ir vīrieši. (skatīt 1. pielikums 8. tabula) Tikpat darbinieki ir daļēji apmierināti ar pašattīstības iespējām uzņēmumā, kā arī ar drošības sajūtu par savu nākotni uzņēmumā „X” ir 5 respondenti. (skatīt 8. 2. attēls)

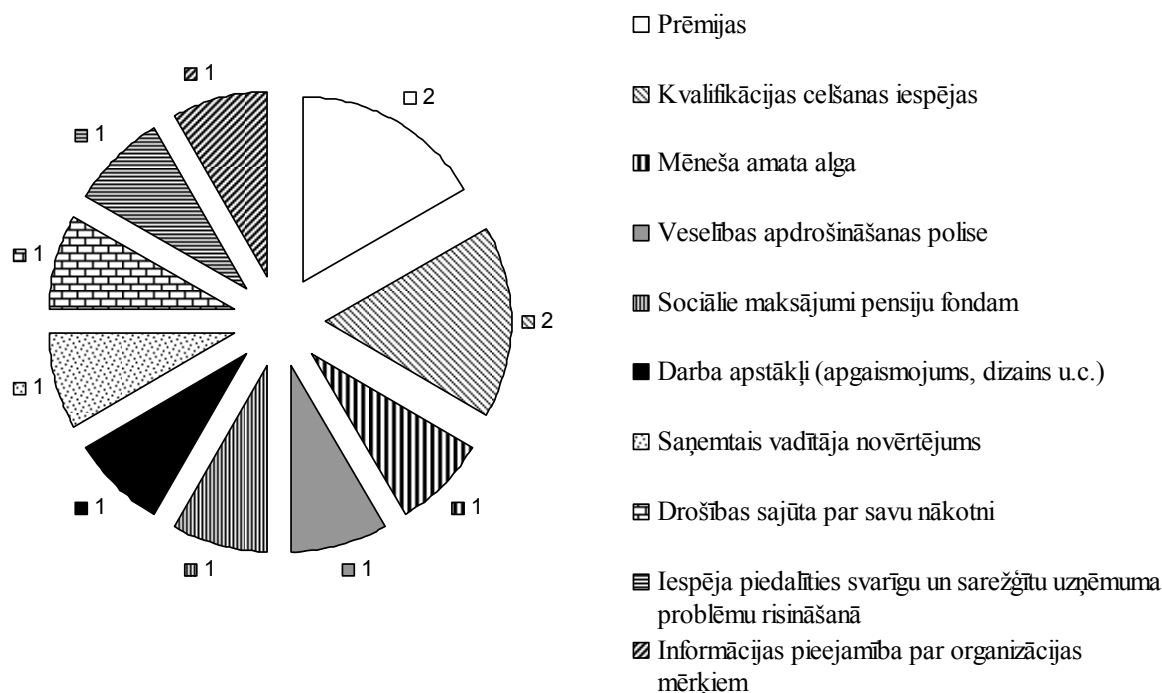
3) Daļēji neapmierina (skatīt 1. pielikums 27. tabula)



8. 3. att. Daļēja neapmierinātība ar elementiem

4 aptaujātie darbinieki ir daļēji neapmierināti ar karjeras izaugsmes iespējām, kas liecina par to, ka viņi nav sagaidījuši no uzņēmuma „X” vadības gaidīto kāpumu pa karjeras kāpnēm. Jo vecāks darbinieks, jo viņam augstākas prasības attiecībā uz karjeras izaugsmi. (skatīt tabula par vecumu un karjeru) 3 darbiniekus daļēji neapmierina prēmijas, turklāt visas 3 ir sievietes ar ģimenēm. (skatīt 1. pielikums 8., 9. tabula) Šajā situācijā svarīga ir finansiālā puse, jo darbiniekiem ar ģimenēm vienmēr ir aktuāls naudas jautājums. Kā arī 3 darbiniekus daļēji neapmierina informācijas pieejamība par uzņēmuma mērķiem, kas atspoguļo to, ka abi šie jautājumi nav pārdomāti un pietiekoši veiksmīgi realizējušies uzņēmuma „X” ikdienā. (skatīt 8. 3. attēls)

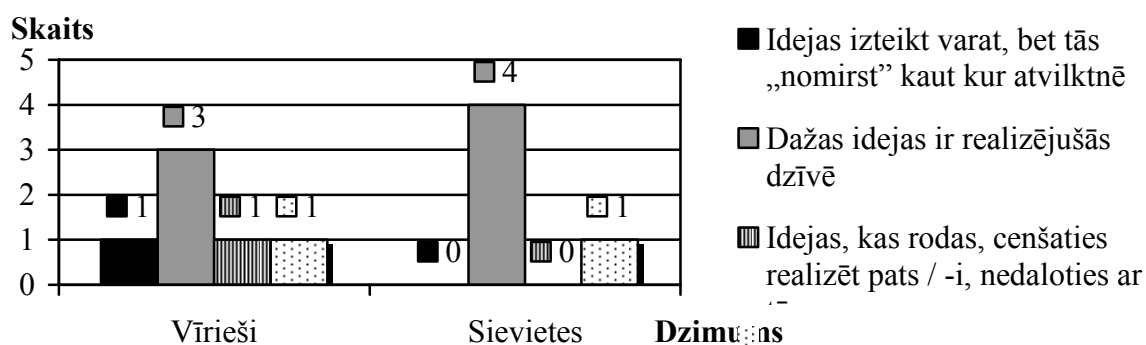
4) Pilnībā neapmierina (skatīt 1. pielikums 27. tabula)



8. 4. att. Pilnīga neapmierinātība ar elementiem

2 darbiniekus pilnībā neapmierina ne prēmijas, nedz arī kvalifikācijas celšanas iespējas. Prēmijas neapmierina 2 sievietes ar ģimenēm. Ja ir ģimene, tad svarīgs ir arī ienākumu līmenis, jo ģimene prasa finansu līdzekļus. (skatīt 1. pielikums 8., 9. tabula)

8. 2. Darbinieku priekšlikumi



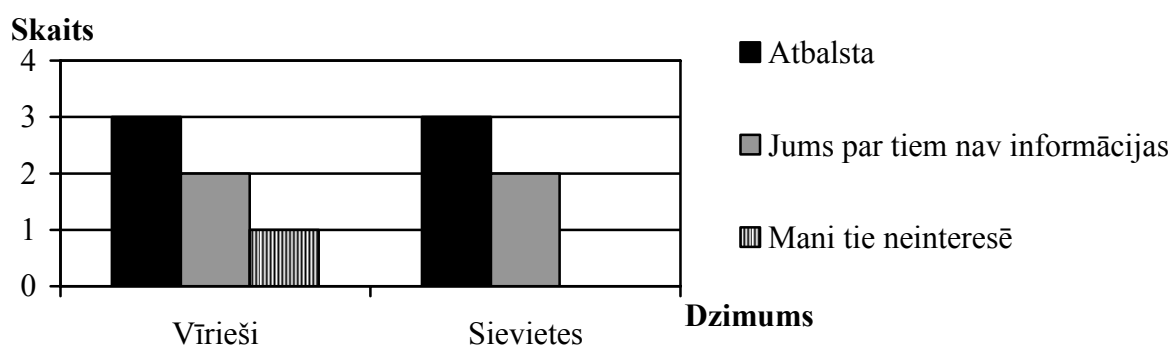
8. 5. att. Darbinieku priekšlikumi

No aptaujātajiem uzņēmuma „X” darbiniekiem tikai 1 vīrieša izteiktās idejas nav realizējušās uzņēmuma ikdienā. Dažas no 3 vīriešu un 4 sieviešu idejām ir realizētas dzīvē, savukārt 1 vīrietis ir centies savas idejas realizēt pats. Šis darbinieks uzskata, ka vispirms ir jārealizē pašam un, ja izdodas, tad var dalīties idejā arī ar pārējiem darbiniekiem. 1 vīrieša un

1 sievietes labākās idejas tiek apspriestas un, ja ar uzņēmuma vadību tiek panākta vienošanās, tad tās tiek arī realizētas.

Vadība darbinieku idejas uzklausā, kas ļauj darbiniekiem justies piederīgiem uzņēmumam „X”. No rezultātiem var secināt, ka vadībai atrodas laiks, lai uzklausīt idejas un nolemtu vai tās realizēt vai nē. Visi respondenti aktīvi kaut reizi ir iesaistījušies uzņēmuma „X” ikdienas darba uzlabošanā ar jauniem priekšlikumiem, idejām. (skatīt 8. 5. attēls, 1. pielikums 28., 29. tabula)

8. 3. Uzņēmuma mērķi un darbinieki

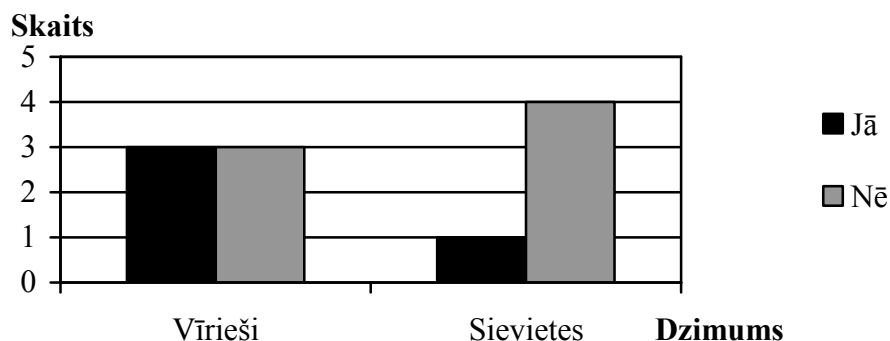


8. 6. att. Uzņēmuma mērķi un darbinieki

Jautājums norāda uz iekšējās komunikācijas līmeni uzņēmumā „X”. 3 aptaujātie vīrieši un arī 3 sievietes uzņēmuma „X” mērķus atbalsta. Starp šiem darbiniekiem un uzņēmuma vadību ir nodrošināta pietiekama informācijas aprīte, kas nodrošina darbinieku informētību.

Taču ir arī darbinieki, kuri ir neziņā par uzņēmuma „X” mērķiem - 2 vīriešiem un 2 sievietēm par mērķiem nav informācijas. Darbinieks iespējams uzskata, ka viņa amats nav tik augsts, ka viņam būtu jāinteresējas par uzņēmuma mērķiem. Savukārt 1 vīrietis neinteresē uzņēmuma „X” īstermiņa un ilgtermiņa mērķi. Tas izskaidrojams ar to, ka vīrietis strādā uzņēmumā neilgu laiku. Darbinieku, kuri nav informēti par uzņēmuma mērķiem, attieksme pret uzņēmumu ar laiku var pasliktināties, ja situācija netiks mainīta. Var rasties negatīvas baumas, nedrošība par nākotni. (skatīt 8. 6. attēls, 1. pielikums 30., 31., 32. tabula)

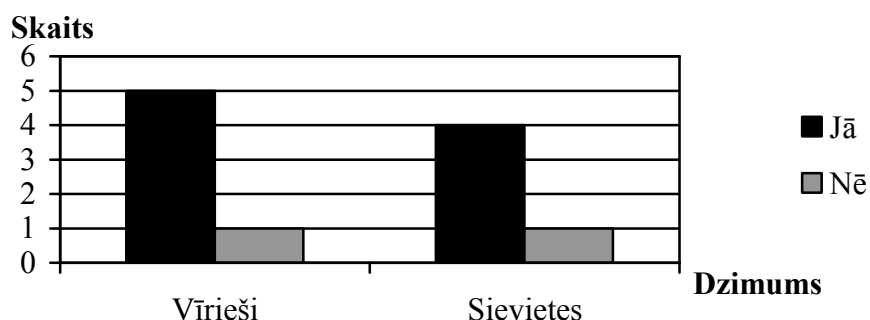
8. 4. Lēmumu pieņemšana



8. 7. att. Lēmumu pieņemšana

Tikai 3 no respondentiem vīriešiem un 1 sieviete tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā. Tas notiek gadījumos, ja lēmumu pieņemšana saistīta ar darbinieku tiešajiem darba pienākumiem. Pārējie 3 vīrieši un 4 sievietes uzņēmumā „X” lēmumu pieņemšanas procesā nepiedalās. Lielākā daļa no šiem 7 darbiniekiem ir ar darba stāžu līdz 6 gadiem. Jāsecina, ka uzņēmuma „X” vadība nelabprāt uzticas darbiniekiem ar ilgāku darba stāžu nekā darbiniekiem ar salīdzinoši nelielu darba stāžu. Galvenos jautājumus uzņēmumā „X” nolemj augstākā vadība un darbinieki izpilda nolemto. Augstākā vadība lēmumus pieņem bez darbinieku klātbūtnes un dod rīkojumus saviem darbiniekiem. (skatīt 8. 7. attēls, 1. pielikums 33., 34., 35. tabula)

8. 5. Darbinieks ir uzņēmuma vērtība

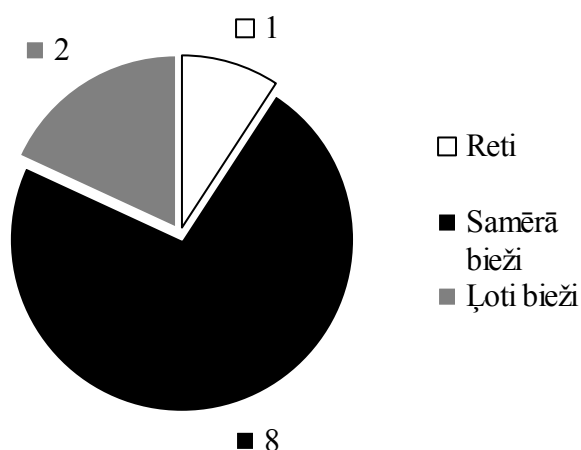


8. 8. att. Darbinieks ir uzņēmuma vērtība

Uzņēmumā “X” 5 vīrieši un 4 sievietes atzinuši, ka vadība ir novērtējusi viņus kā vērtību uzņēmumā. Savukārt tikai 1 vīrietis un 1 sieviete uzskata, ka vadība neizrāda, ka darbinieki būtu uzņēmuma vērtība.

Ieguvēji ir gan uzņēmuma vadība, gan arī darbinieki. Darbiniekiem ir svarīgi apzināties, ka viņu darbs tiek novērtēts un atzīts, ka viņi ir vērtība. Uzņēmuma vadība iegūst labu darbinieku, kas rezultatīvi strādā un cenšas uzņēmuma labā, bet darbinieks apzinās, ka strādā uzņēmumā, kas viņu novērtē. (skatīt 8. 8. attēls, 1. pielikums 36., 37. tabula)

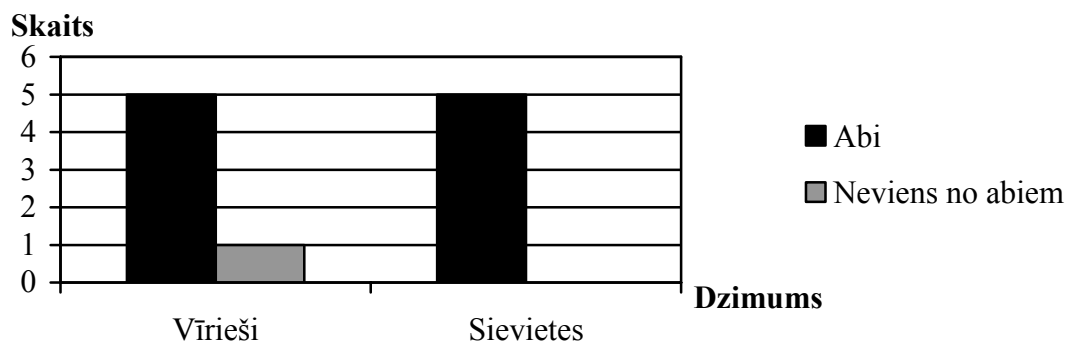
8. 6. Apkārtējo cilvēku cieņa pret uzņēmumu



8. 9. att. Apkārtējo cieņa pret uzņēmumu

Vairākums darbinieku (8 respondenti) samērā bieži izjūt apkārtējo cilvēku cieņu pret uzņēmumu „X”. Tas atspoguļo uzņēmuma „X” augsto prestižu un atpazīstamību līdzīgu uzņēmumu vidū. Darbiniekam ir patīkami, ja, nosaucot savu darbavietu, neviens nejautā, ar ko šis uzņēmums nodarbojas, bet atzinīgi atzīst, ka tas ir veiksmīgs uzņēmums. Ikvienam darbiniekam ir patīkami lasīt par uzņēmuma panākumiem, vadību, kolēģiem un sevi presē, kā arī lepnums redzēt savu uzņēmumu pieminētu kā sponsoru. (skatīt 8. 9. attēls, 1. pielikums 38. tabula)

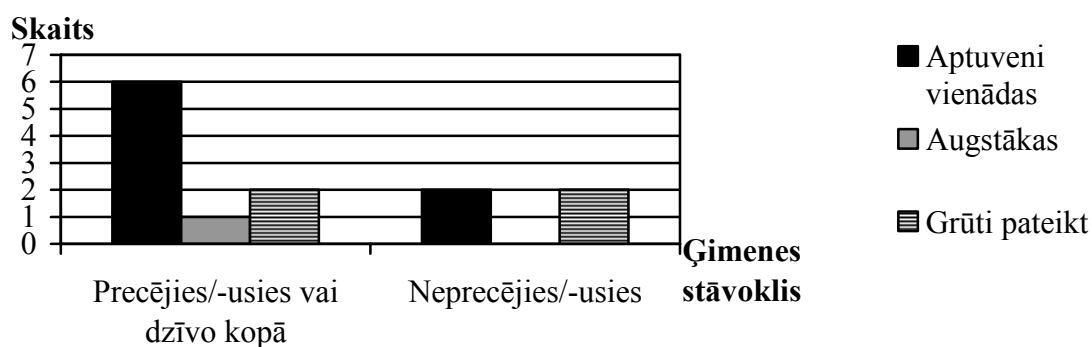
8. 7. Kolēģu vai vadības palīdzība



8. 10. att. Kolēģu vai vadības palīdzība

Lielākā daļa darbinieku (5 vīrieši) un visas uzņēmuma aptaujātās sievietes ir izteikuši viedokli, ka grūtā situācijā palīdzēs gan kolēģi, gan vadība. Tas liecina, ka grūtībās uzņēmuma „X” darbinieki var paļauties uz to, ka kāds noteikti palīdzēs tikt galā ar radušos problēmu. Tikai 1 vīrietis ir atzinis, ka nevar paļauties ne uz kolēģu, nedz arī uz vadības palīdzību sarežģītā situācija. Tas liecina par to, ka darbinieks paļaujas tikai uz saviem spēkiem, viņš pats spēj savas grūtības atrisināt. (skatīt 8. 10. attēls, 1. pielikums 39., 40. tabula)

8. 8. Konkurentu darba algu salīdzinājums

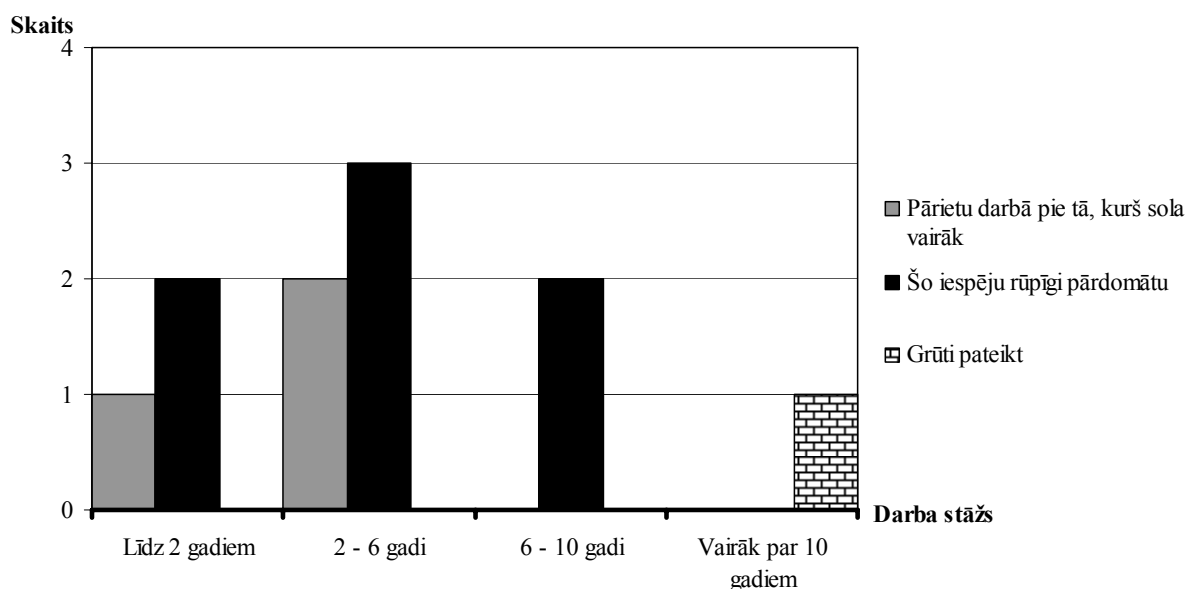


8. 11. att. Konkurentu darba algu salīdzinājums

Vairums respondentu (8 darbinieki) ir novērtējuši, ka darba algas ir aptuveni vienādas. 6 no šiem darbiniekiem ir precējušies vai dzīvo kopā, bet 2 ir neprecējušies. Šo darbinieku lojalitāte un apmierinātība ar darbu darba samaksas jautājumā ir augsta un stabila, tādējādi var apgalvot, ka darba samaksa, ja tā būs tādā pašā līmenī, kā uzņēmumā „X”, nebūs svarīgākais faktors, kas liks viņiem mainīt darba vietu. Tikai 1 darbinieks, kuram ir ģimene, ir atzinis, ka

algas ir augstākas citos uzņēmumos. Tas ietekmē viņa turpmāko darbību uzņēmumā „X”. Ja viņam būs iespēja strādāt citā uzņēmumā par augstāku darba samaksu nekā līdz šim, tad darbinieks uzņēmumu var pamest. Lielāks atalgojums ietekmētu ģimenes labklājību. (skatīt 8. 11. attēls, 1. pielikums 41., 42. tabula)

8. 9. Labāk apmaksāta darba piedāvājums

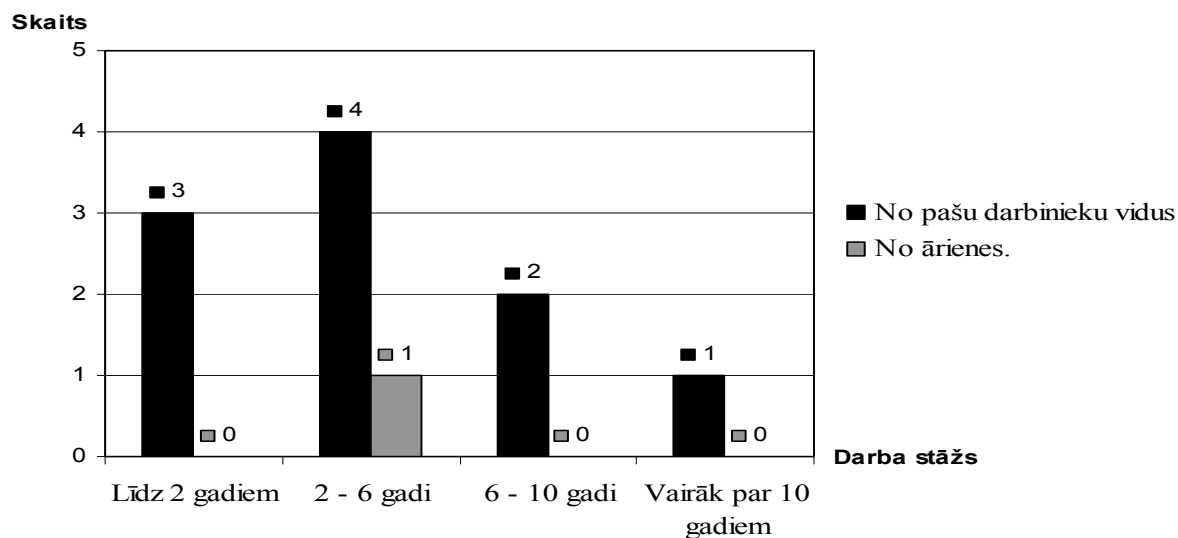


8. 12. att. Labāk apmaksāta darba piedāvājums

7 no respondentiem atzinuši, ka piedāvāto iespēju rūpīgi pārdomātu. 6 no darbiniekiem ir precējušies vai dzīvo kopā, kas ietekmē lēmumu par darba vietas maiņu. 2 no šiem viņiem uzņēmumā strādā laika periodā līdz 2 gadiem, tādēļ viņi ir problemātiskie darbinieki, kuri var arī izlemt par labu piedāvātajai iespējai. Turklāt viņiem iespējams var arī pievienoties vēl 3 darbinieki, kas uzņēmumā „X” strādā no 2 līdz 6 gadiem. Ir 2 darbinieki, kuri uzņēmumā strādā 6 – 10 gadus, kas tomēr var izlemt palikt uzņēmumā „X”, jo viņu darba stāžs ir liels, kā arī viņos var rasties vēlēšanās neko nemainīt līdzšinējā darba pieredzē.

3 darbinieki ir izlēmuši, ka pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk. Šo 3 darbinieku darba stāžs uzņēmumā „X” ir līdz 6 gadiem, turklāt 2 no viņiem ir ģimenes, kas ir stipri ietekmējošs faktors, ja runa ir par darba samaksas apjomu. (skatīt 8. 12. attēls, 1. pielikums 43., 44., 45. tabula)

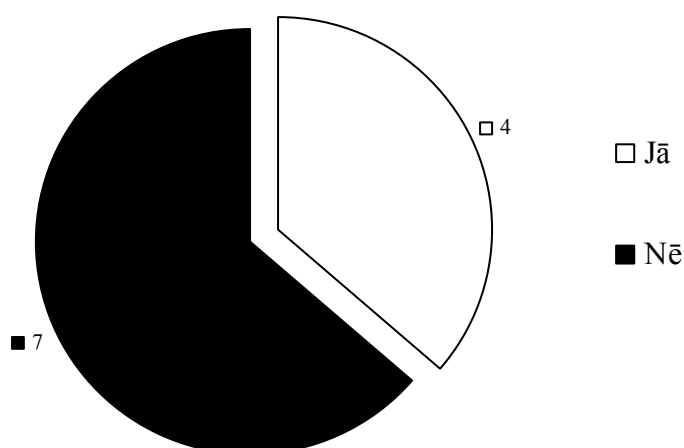
8. 10. Personāla mainība



8. 13. att. Personāla mainība

Tikai 1 darbinieks ir atzinis, ka jauni darbinieki tiek meklēti ārpus uzņēmuma „X”. Tas liecina par to, ka darbinieks nav informēts par visbiežākajiem gadījumiem, kā tiek atrasts darbinieks, kurš pildīs vakantā amata pienākumus. Darbinieks to ir secinājis, pēc tā, kā pats kļuva par uzņēmuma „X” darbinieku daudzus gadus atpakaļ. Iegūtie rezultāti ietekmē darbinieku uzticību organizācijai. Situācijās, kad atbrīvojas vieta augstā amatā, zemāka līmeņa darbinieks var tikt paaugstināts amatā. Tādējādi var notikt nepārtraukta darbinieku attīstība augšup pa karjeras kāpnēm uzņēmumā. Kā arī uzņēmuma vadība uzticas saviem darbiniekiem. Ir pārliecība, ka esošie darbinieki spēj uzņemties atbildīgākus pienākumus un ieņemt vakanto amatu. (skatīt 8. 13. attēls, 1. pielikums 46., 47. tabula)

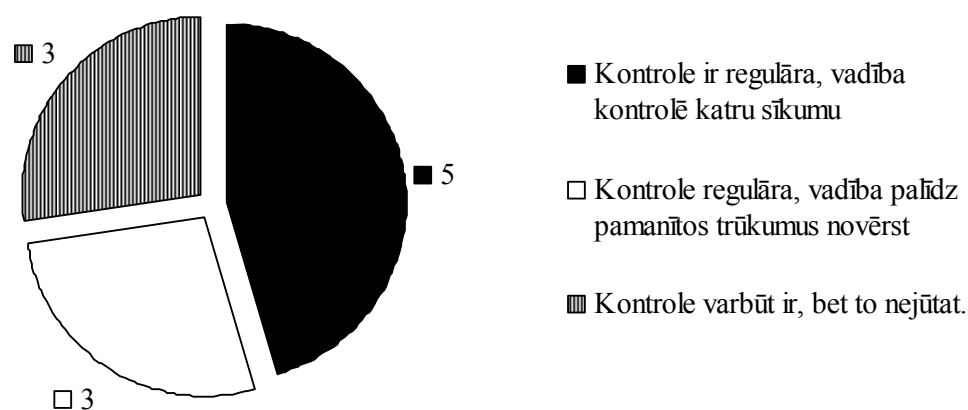
8. 11. Sūdzību un priekšlikumu mehānisms



8. 14. att. Sūdzību un priekšlikumu mehānisms

4 uzņēmuma darbinieki minējuši, ka uzņēmumā darbojas sūdzību un priekšlikumu mehānisms. Taču vairums darbinieku (7 darbinieki) atzīst, ka uzņēmumā nav mehānisma, kas ļautu izteikt savas sūdzības vai priekšlikumus. Tas ļauj secināt, ka pirmie šāda veida mehānismu jautā ar vienkāršu sarunu, kurā sūdzības un priekšlikumi tiek izrunāti. (skatīt 8. 14. attēls, 1. pielikums 48. tabula)

8. 12. Darba kontrole

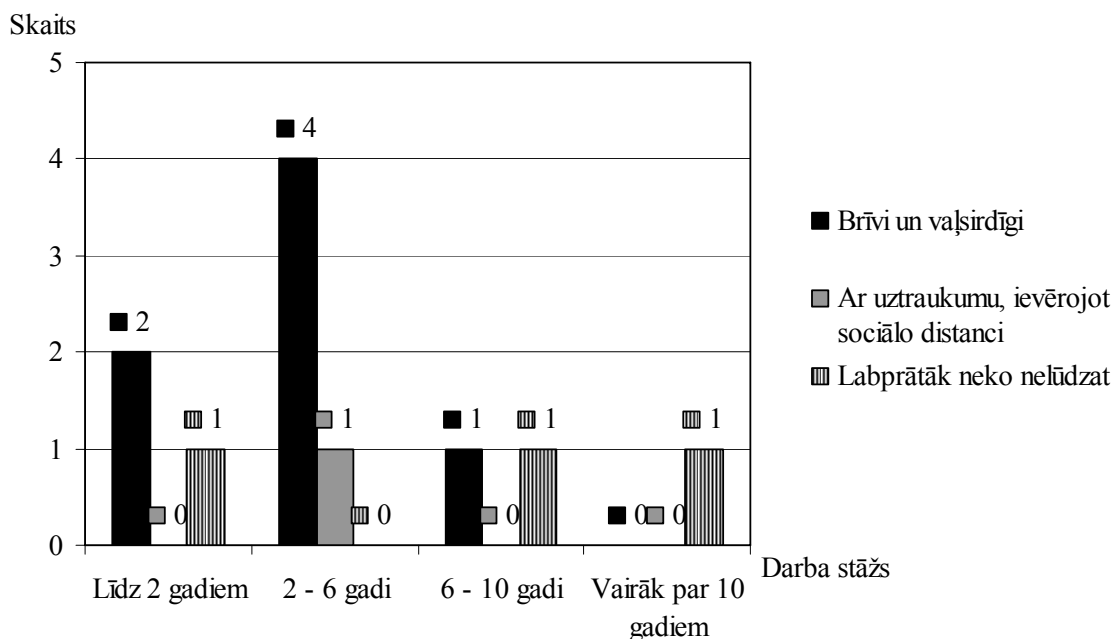


8. 15. att. Darba kontrole

8 no aptaujātajiem darbiniekiem uzskata, ka kontrole ir regulāra, turklāt 5 no viņiem atzīst, ka vadība kontrolē katru sākumu, bet 3 apgalvo, ka vadība palīdz novērst pamanītos trūkumus. 3 darbinieki uzņēmumā „X” notiekošo kontroli nejūt.

Pēc autores domām, 5 darbiniekiem notiekošā kontrole ir traucējošs faktors, kas traucē viņu sekmīgai darbībai, kā arī tā ietekmē darbiniekus negatīvi, jo viņi var justies pārāk cieši pārraudzīti. Savukārt pārējie darbinieki nejūtas pārāk daudz pamācīti un pārāk stingri kontrolēti. Vadības kontrole tikai palīdz darbiniekiem strādāt un neklūdīties savā darbībā. (skatīt 8. 15. attēls, 1. pielikums 49. tabula)

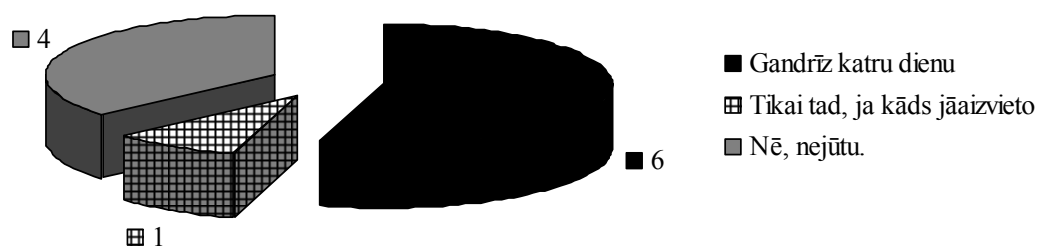
8. 13. Saskarsme ar tiešo vadītāju



8. 16. att. Saskarsme ar tiešo vadītāju

Lielākā daļa no respondentiem (7 darbinieki) saskarsmē ar savu tiešo vadītāju izturas brīvi un vaļširdīgi. Šie darbinieki izjūt, ka viņi strādā kopā ar vadību un ka viņi var jebkurā ar darbu saistītā jautājumā atklāti un brīvi savstarpēji komunicēt. 1 darbinieks, kas nostrādājis uzņēmumā 2 līdz 6 gadus, runājot ar vadību izjūt uztraukumu un ievēro distanci. Savukārt 3 uzņēmuma darbinieki labprātāk izvēlas iespēju neko nelūgt savam vadītājam. Tas liecina, ka darbinieki labāk paļaujas uz saviem spēkiem vai arī viņi neizjūt pretim nākšanu no vadītāja puses savstarpējā komunikācijā. Pēc autores domām, vadītājs šajos darbiniekos ir izraisījis viedokli, ka darbiniekiem ar visu ir jātiek galā pašiem, neiesaistot vadītāju. (skatīt 8. 16. attēls, 1. pielikums 50., 51. tabula)

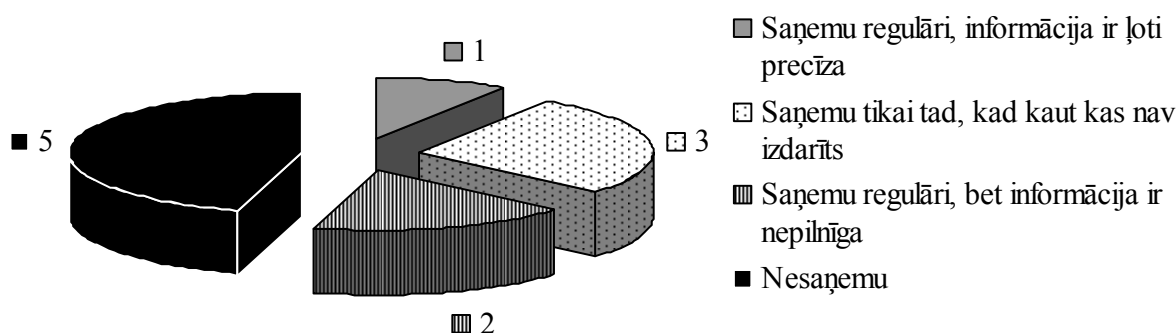
8. 14. Pārslogotība



8. 17. att. Pārslogotība

Tikai neliela daļa respondentu (4 darbinieki) minējuši, ka viņi pārslogotību nejut. Taču 6 no respondentiem apgalvo, ka pārslogotību izjūt gandrīz katru dienu, kā arī 1 darbinieks atzīst, ka pārslogotība ir tikai tad, ja kāds ir jāaizvieto. Darbā tiek nelietderīgi izmantots darbinieku laiks un pūles. Vadība nav saplānojusi darbinieku darbu tā, lai netērētu enerģiju bezjēdzīgi. (skatīt 8. 17. attēls, 1. pielikums 52. tabula)

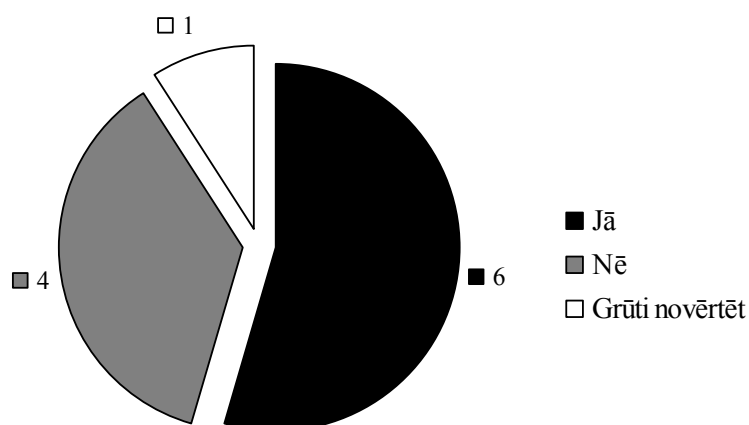
8. 15. Vadības novērtējums



8. 18. att. Vadības novērtējums

Tikai 1 no darbiniekiem ir atzinis, ka novērtējums tiek sniegts regulāri un informācija ir precīza. Savukārt 3 darbinieki atzinuši, ka novērtējumu dzird tikai tad, ja kaut kas nav izdarīts un šis novērtējums ir drīzāk kritika. 2 darbinieki tiek novērtēti regulāri, bet iegūtā informācija viņiem šķiet nepilnīga. 5 darbinieki ir atzinuši, ka viņi netiek novērtēti, kas ietekmē gandarījuma gūšanu darba vietā. (skatīt 8. 18. attēls, 1. pielikums 53. tabula)

8. 16. Godīgas kolēģu algas



8. 19. att. Godīgas kolēģu algas

Vairāk kā puse respondentu (6 darbinieki) ir atzinuši, ka viņu atalgojums ir taisnīgs salīdzinājumā ar kolēģiem. Svarīgi, lai darbinieki uzskatītu darba apmaksu par taisnīgu, salīdzinot savu darba algu ar citu darbinieku algām, jo tas ietekmē viņu apmierinātību ar darbu kopumā. Pretējs gadījums ir 4 darbinieku domas - viņi ir neapmierināti un uzskata, ka ir pelnījuši augstāku atalgojumu. (skatīt 8. 19. attēls, 1. pielikums 54. tabula)

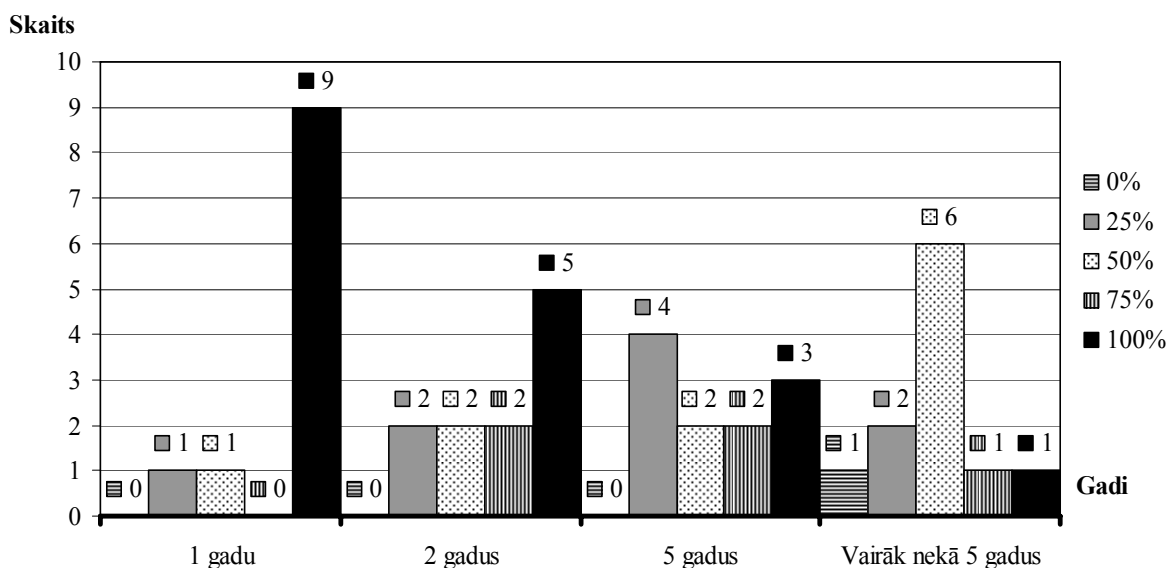
8. 17. Savas idejas un patstāvīga lēmumu pieņemšana



8. 20. att. Savas idejas un patstāvīga lēmumu pieņemšana

10 darbinieki var izmantot savas idejas un pieņemt patstāvīgus lēmumus. Viņi cenšas veikt savu darbu labāk – strādā radoši, piedāvā savas idejas, priekšlikumus un ar prieku nododas darbam. Ja darbinieks griežas pie sava vadītāja, tas nozīmē, ka viņš vēlas ko teikt, viņam ir ierosinājums. Tikai 1 darbinieks ir atzinis, ka viņš idejas izmantot nevar, kas var nozīmēt to, ka viņam nav savu ideju vai arī viņš tās neizmanto. (skatīt 8. 20. attēls, 1. pielikums 55. tabula)

8. 18. Darbinieku vēlme strādāt uzņēmumā nākotnē



8. 21. att. Darbinieku vēlme strādāt uzņēmumā nākotnē

1) Iespējamība, ka uzņēmumā strādās vēl 1 gadu.

Pilnīgi pārliecināti, ka uzņēmumā strādās vēl 1 gadu ir 9 darbinieki. 1 darbinieks par šādu iespējamību ir pārliecināts par 75%, kā arī vēl 1 strādājošā pārliecība ir vairs tikai 25%. Tas nozīmē, ka 2 darbinieki ir kaut ko neapmierināti, ja vēlas mainīt darba vietu tik īsā laika posmā.

2) Iespējamība, ka uzņēmumā strādās vēl 2 gadus.

Pieaug darbinieku vēlme mainīt darba vietu. Vairs tikai 5 darbinieki ir pārliecināti, ka uzņēmumā strādās vēl 2 gadus. Savukārt 75% pārliecība ir 2 darbiniekiem, tāpat arī 2 darbinieki ir pārliecināti par 50% un 25%.

3) Iespējamība, ka uzņēmumā strādās vēl 5 gadus.

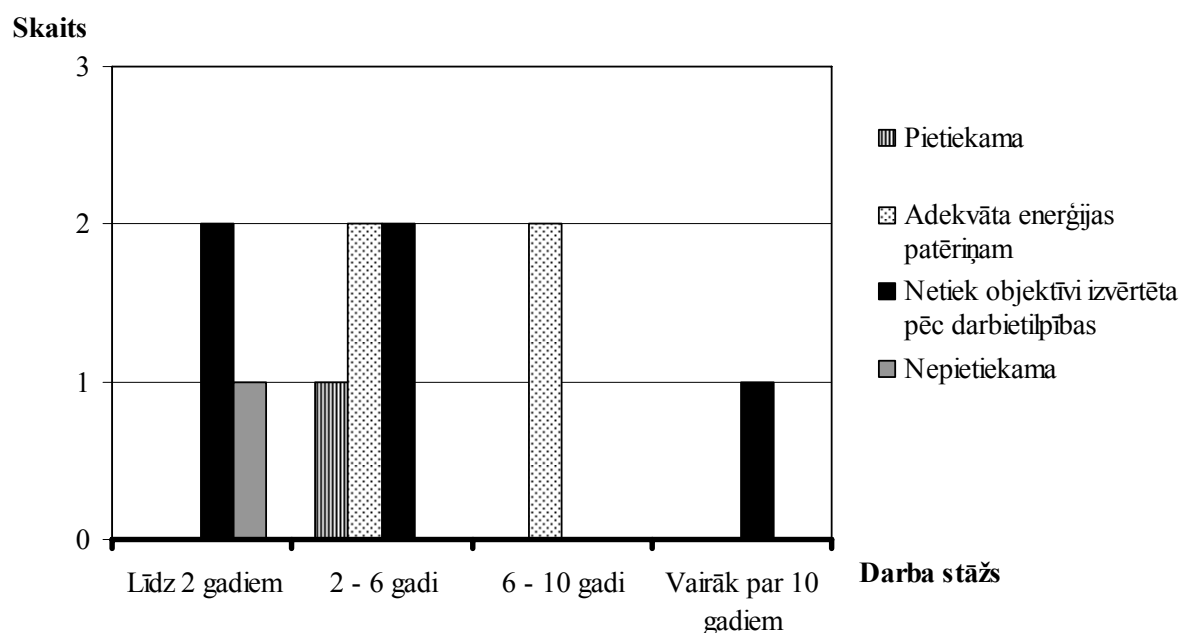
Pilnīgi pārliecināto darbinieku skaits ir samazinājies līdz 3 darbiniekiem, kas nav pozitīvs rādītājs, jo tikai neliela daļa no esošajiem darbiniekiem domā strādāt uzņēmumā „X” vēl 5 gadus. 4 darbinieki par iespējamību turpināt darbu uzņēmumā vēl 5 gadus ir pārliecināti tikai par 25%.

4) Iespējamība, ka uzņēmumā strādās vēl vairāk nekā 5 gadus.

6 darbinieki ir pārliecināti par 50%, ka uzņēmumā strādās vairāk kā 5 gadus. Viens darbinieks uzņēmuma noteikti nestrādās vairāk kā 5 gadus. Uzņēmuma vadība var būt 100% pārliecināta par to, ka šis darbinieks uzņēmumu pametīs. Savukārt tikai 1 darbinieks būs uzticīgs uzņēmumam un turpinās strādāt arī vairāk nekā 5 gadus.

Jautājums tieši norāda uz darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu „X”. Spriežot pēc šī jautājuma rezultātiem, darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu gadu gaitā samazinās, jo vairāk kā 5 gadus uzņēmumā ir gatavs vēl strādāt tikai 1 no aptaujātajiem darbiniekiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumā „X” agrāk vai vēlāk sagaidāma visa personāla mainība, jo lielākā daļa aptaujāto darbinieku (10 cilvēki) plāno mainīt savu darba vietu tuvāko 5 gadu laikā. (skatīt 8. 21. attēls, 1. pielikums 56. tabula)

8. 19. Pašreizējā darba samaksa



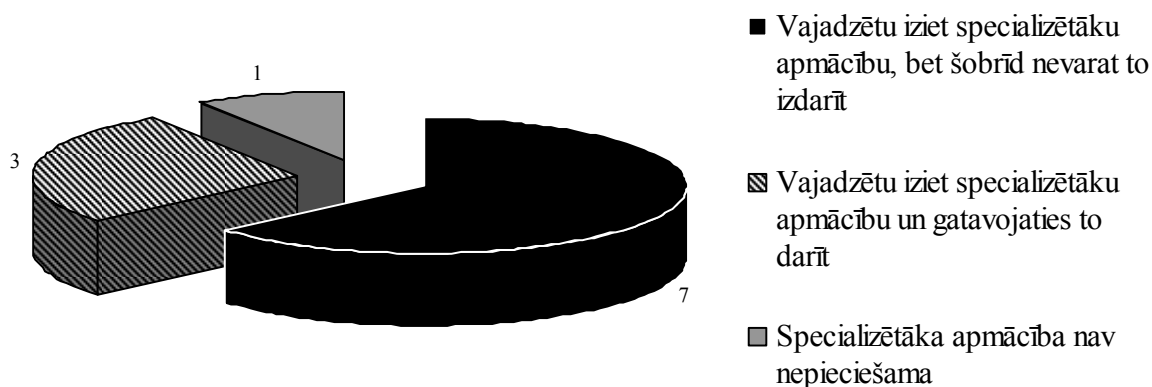
8. 22. att. Pašreizējā darba samaksa

Tikai 1 no respondentiem atzīst, ka viņa darba samaksa ir pietiekama, kā arī 4 darbinieki apgalvo, ka samaksa ir adekvāta enerģijas patēriņam. Tas nozīmē, ka gandrīz pusi respondentu (5 darbiniekus) darba samaksa apmierina, un, viņuprāt, tā ir pietiekama, lai apmierinātu savas vajadzības. Savukārt otrajai daļai respondentu (6 darbiniekiem) ir jūtama neapmierinātība ar darba samaksu, jo 5 darbinieki apgalvo, ka samaksa netiek objektīvi izvērtēta pēc darbietilpības, un 1 darbinieks atzīst, ka viņa darba alga ir nepietiekama. Ja darbiniekam šķiet, ka atlīdzība nav adekvāta ieguldītajam darbam un darba rezultātiem, rodas neapmierinātība, kuras rezultātā darbinieki mēdz demonstrēt negatīvu reakciju, piemēram, iesniedzot atlūgumu, kavējot darbu u. t. t.

Neapmierinātība ir novērojama to darbinieku vidū, kuri uzņēmumā strādā neilgu laiku, kas norāda uz to, ka, pēc viņu domām, darbinieki ir pelnījuši saņemt vairāk. Kā arī

darbinieki, kam ir ilgs darba stāžs, uzskata, ka viņu spējas netiek adekvāti novērtētas. (skatīt 8. 22. attēls, 1. pielikums 57., 58. tabula)

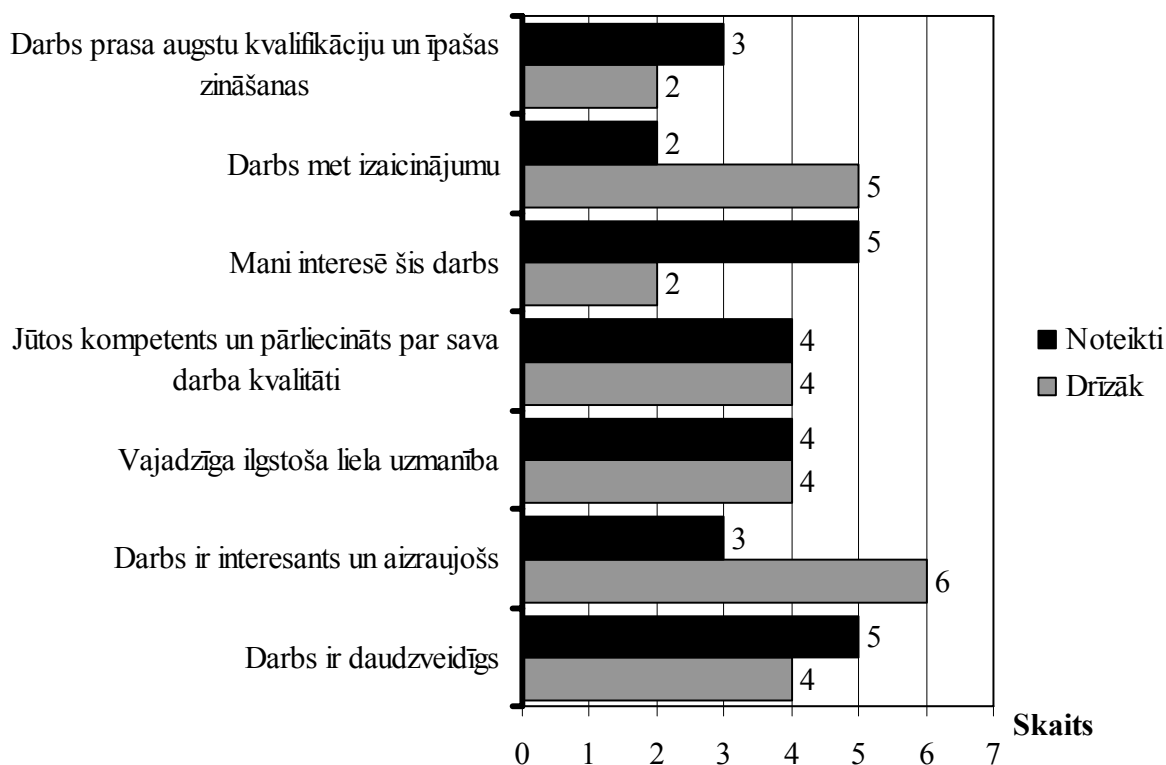
8. 20. Apmācību nepieciešamība uzņēmumā „X”



8. 23. att. Apmācību nepieciešamība uzņēmumā „X”

Lielākā daļa (7 darbinieki) ir atzinuši, ka vēlas specializētu apmācību, bet nevar to šobrīd izdarīt, atsaucoties uz to, ka to darīt traucē, piemēram, ģimenes apstākļi, kā arī brīvu vietu trūkums kursu grupās. Savukārt neliela daļa respondentu (3 darbinieki) informē, ka apmācība ir nepieciešama un viņi gatavojas to darīt. Darbinieki ir ieinteresēti apmācībā un jaunu zināšanu saņemšanā. Viņi grib būt noderīgi ilgstošu laika periodu. Progress un izmaiņas tehnoloģijās pieprasa pastāvīgu apmācību vairākiem profesiju. 1 darbinieks, kurš ir vecumā līdz 25 gadiem minējis, ka viņam apmācība nav nepieciešama. Gados jauni cilvēki maz domā par savas karjeras attīstību, tādēļ ir arī viens no visiem atšķirīgs viedoklis. Jauni darbinieki izlemj, ka viņiem pietiek ar to, kas ir un viņiem nav nepieciešams apgūt papildus zināšanas. (skatīt 8. 23. attēls, 1. pielikums 59., 60. tabula)

8. 21. Darbinieku darba raksturojums



8. 24. att. Darbinieku darba raksturojums (pozitīvi)

Lielākā daļa aptaujāto uzņēmuma darbinieku (9 cilvēki) apgalvo, ka viņu darbs ir daudzveidīgs, no kuriem 5 darbinieki minējuši, ka tas tā ir noteikti, bet 4 – drīzāk piemīt nekā nepiemīt. Savukārt 9 darbinieki ir atzinuši, ka viņu darbs ir interesants un aizraujošs – 3 darbinieki tam noteikti piekrīt, bet 6 drīzāk piekrīt. Viņu ikdienā veicamie pienākumi ir vieni un tie paši, bet ar dažādām niansēm, kuras galvenokārt ir atkarīgas no klientu vēlmēm. Darbs nav monotons, to iespējams dažādot, variējot konkrētos uzdevumus. Darbs ir daudzveidīgs, tas nav pārāk vienkāršs darbinieka spējām un potenciālam un līdz ar to apmierinātība būtiski paaugstinās.

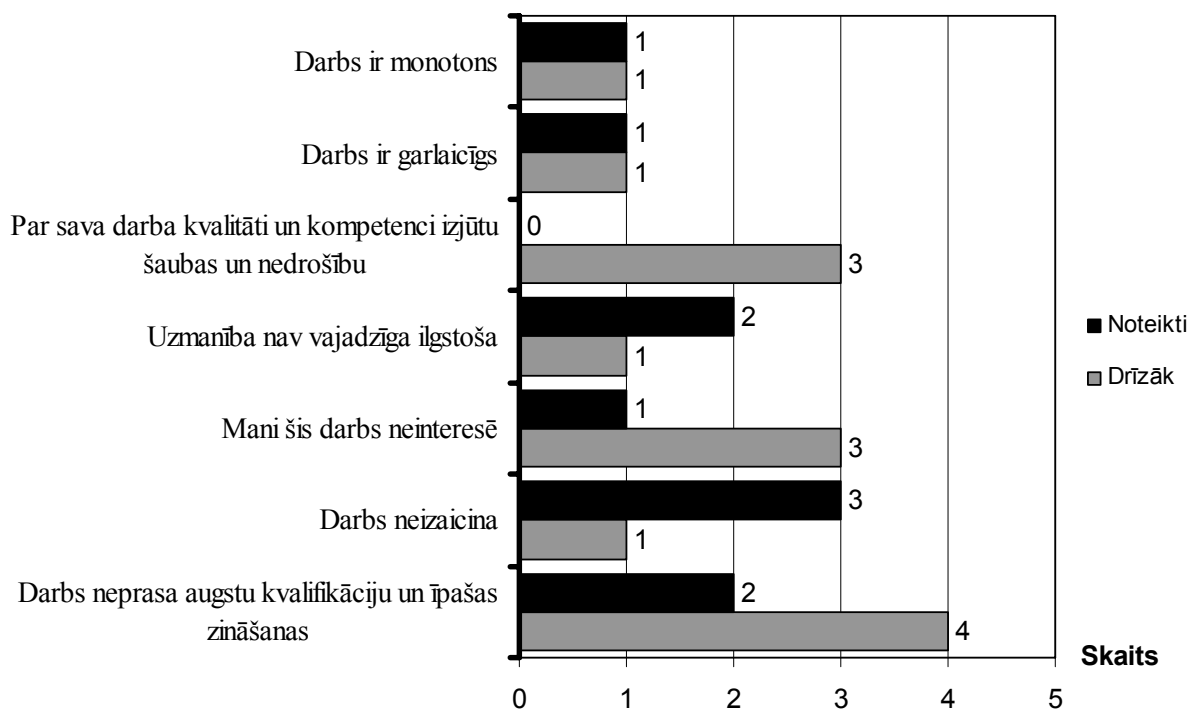
8 uzņēmuma darbinieki apgalvo, ka veicot savus darba pienākumus, viņiem nepieciešama ilgstoša liela uzmanības koncentrēšana. Tas ietekmē darbinieku darba rezultātus, jo viņi strādājot nedrīkst novērst uzmanību no darba, jo tad var rasties kļūdainas situācijas, nepareizi pasūtījumi, nesaprasti klienti u. c. Tas nozīmē, ka viņi savu darbu veic pēc vislabākās sirdsapziņas, ar pilnīgu atdevi, pievēršot darāmajam lielu, īpašu uzmanību, kas norāda uz lojāla darbinieka pazīmēm. Kad darbs ir paveikts, tad var arī mirkli atpūsties līdz nākamajam pienākumam. Tāpat arī 8 respondenti jūtas kompetenti un pārliecināti par sava

darba kvalitāti. Viņi veic savus darba pienākumus ar vislielāko atdevi un tādēļ var būt pārliecināti par sevi un savām spējām.

Mani interesē šis darbs – tā apgalvo 7 darbinieki, no kuriem 5 šim apgalvojumam piekrīt pilnībā, bet 2 ir drīzāk pārliecināti.

Vairāk nekā puse darbinieku (7 cilvēki), no viņiem 2 noteikti un 5 drīzāk, ir minējuši, ka viņu darbs ir izaicinošs, jo nevienā brīdī nevar zināt, kāda būs klienta vēlme vai arī reakcija kādā situācijā.

3 darbinieki ir minējuši, ka viņu darbs noteikti prasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas, bet 2 darbinieki tam drīzāk piekrīt nekā nepiekrīt. Šie darbinieki strādā amatā, kurā ir nepieciešamas specifiskas prasmes, lai darbu pildītu veiksmīgi. (skatīt 8. 24. attēls, 1. pielikums 61. tabula)



8. 25. att. Darbinieku darba raksturojums (negatīvi)

Liela daļa respondentu (6 darbinieki) konstatē, ka viņu darbs neprasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas. 2 darbinieki par to ir pilnīgi pārliecināti, bet 4 – drīzāk. Šo darbinieku ikdienas veicamajā darbā augstas prasmes nav nepieciešamas. Viņu darbs ir vienkāršs, kuru var veikt bez garīgas piepūles.

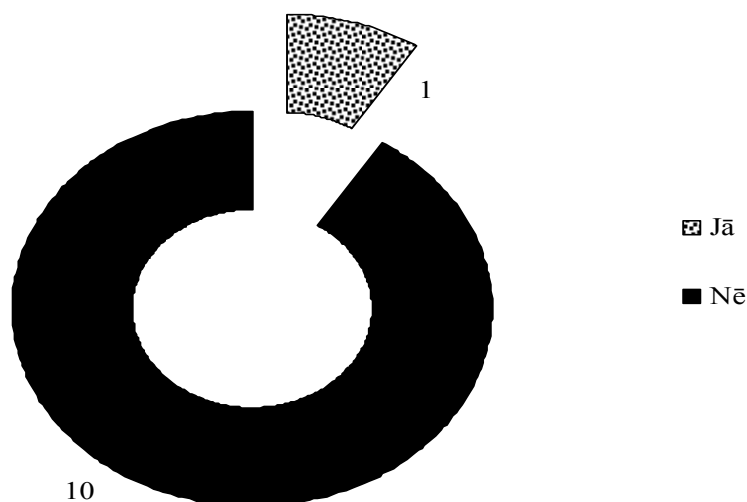
4 aptaujātie darbinieki ir izteikuši viedokli, ka darbs viņus neizaicina. Viņu pienākumos neietilpst nekas tāds, kas varētu izaicināt. Kā arī 4 darbiniekus darbs, ko viņi veic, neinteresē. Šie darbinieki nav ieinteresēti darba procesā un saturā, kā arī viņi ir neapmierināti ar to.

3 darbinieki apgalvo, ka, veicot savu darbu, viņiem ilgstoša uzmanība nav nepieciešama. Ir reizes, kad darbam ir jākoncentrējas, bet visbiežāk darbs paveicams bez īpašas uzmanības pievēršanas. Darbs rit automātiski, bez piedomāšanas.

Tāpat 3 darbinieki par sava darba kvalitāti un kompetenci drīzāk izjūt šaubas un nedrošību. Viņi nav pārliecināti par to, ko paveic, jo veic savu darbu automātiski, bez piepūles un atdeves.

Darbs ir monotons un garlaicīgs – tā atzīmē 2 darbinieki. (skatīt 8. 25. attēls, 1. pielikums 62. tabula)

8. 22. Sapulces uzņēmumā „X”



8. 26. att. Sapulces uzņēmumā “X”

Gandrīz visi uzņēmuma darbinieki (10 cilvēki) apgalvo, ka uzņēmumā sapulces netiek rīkotas. Notiek neformālas apspriedes, jo lielākā daļa no viņiem ir izvietoti vienā ēkas stāvā ar neierobežotu iespēju darbiniekiem savstarpēji apspriesties par darba jautājumiem. Tas arī ir par iemeslu, ka darbinieki neuzskata par vajadzīgu rīkot sapulces, jo visu var izrunāt arī bez tām. 1 darbinieks apgalvo, ka sapulces tomēr notiek, bet, pēc autores domām, šis darbinieks jauc sapulču nozīmi un ideju ar neformālajām tikšanās reizēm un vadības norādījumu izteikšanu darbinieku grupai. (skatīt 8. 26. attēls, 1. pielikums 63. tabula)

8. 23. Kolēģu raksturīgākās īpašības

8.1. tabula

Kolēģu īpašības

| Vieta | Īpašība | Jā | Drīzāk jā | Drīzāk nē | Nē |
|-------|-------------|----|-----------|-----------|----|
| 1. | izpalīdzīgi | 4 | 7 | 0 | 0 |
| 2. | simpātiski | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 3. | koleģiāli | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 4. | patīkami | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 5. | ietiepīgi | 1 | 0 | 4 | 4 |
| 6. | strīdās | 0 | 3 | 6 | 1 |
| 7. | slinki | 0 | 0 | 7 | 3 |

Visi darbinieki ir atzinuši, ka viņu kolēģi ir izpalīdzīgi. Lielākais vairums (10 darbinieki) atzīst, ka kolēģi ir simpātiski gan skatoties no izturēšanās viedokļa, gan arī - no patikas skatu punkta. Tāpat arī 10 darbinieki atzīmē, ka kolēģi ir koleģiāli un patīkami.

Tas, kādā kolektīvā ir jāstrādā, kā arī kādas ir darbinieku domas vienam par otru, lielā mērā nosaka viņu apmierinātību ar darbu kopumā. Darbinieku vidū valda pozitīvas attiecības un labvēlīgas domas citam par citu, kas veicina viņu apmierinātību ar ikdienu darbā. Darba atmosfēra ir pozitīva un draudzīga. Līdz ar to darbinieki izjūt pienākumu organizācijas priekšā - izdarīt visu precīzi, pareizi, laikā, ar nepieciešamo kvalitāti. (skatīt 8. 1. tabula)

8. 24. uzņēmuma vadības raksturīgākās īpašības

8. 2. tabula

Uzņēmuma vadības īpašības

| Vieta | Īpašība | Jā | Drīzāk jā | Drīzāk nē | Nē |
|-------|-----------------------------|----|-----------|-----------|----|
| 1. | aktīva | 1 | 8 | 1 | 0 |
| 2. | godīga | 4 | 5 | 1 | 0 |
| 3. | pretimnākoša | 6 | 3 | 1 | 0 |
| 4. | vieš uzticību | 6 | 3 | 1 | 0 |
| 5. | kompetenta | 6 | 2 | 2 | 0 |
| 6. | saudzīga | 0 | 8 | 1 | 1 |
| 7. | netaisna | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 8. | neko nedara darbinieku labā | 1 | 1 | 5 | 4 |
| 9. | nepieklājīga | 0 | 0 | 3 | 7 |

Lielākā daļa respondentu (9 darbinieki) ir novērtējuši uzņēmuma „X” vadību kā godīgu, atsaucīgu, pretimnākošu un tādu, kas vieš uzticību. Savukārt 8 darbinieki uzskata, ka vadība ir kompetenta un saudzīga. Tas ir arī viens no priekšnoteikumiem, lai veidotos darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu. Lojalitāte veidojas no darba devēja attieksmes pret darbiniekiem

visdažādākajās izpausmēs, sākot no laipnības un ieinteresētības savstarpējās attiecībās, beidzot ar tīri praktiskām rūpēm par strādājošajiem, veidojot patīkamu darba vidi, rūpējoties par darbinieku veselību, izglītību, karjeras iespējām u. t. t. Līdz ar to uzņēmumu nevar nosaukt par bezpersonisku biroju, kam nevar uzticēties, bet gan par uzticību veicinošu uzņēmumu. (skatīt 8. 2. tabula)

SECINĀJUMI

Apkopojot pētījuma rezultātus, autore ieguva tālākminētos secinājumus:

1. Lojāls darbinieks ciena savu uzņēmumu, zina, ka tā produkti ir kvalitatīvi, tāpēc arī ieteiks tos klientiem. Lojāls darbinieks uz to laiku, kad strādā uzņēmumā, tur kaut nedaudz jūtas kā otrajā ģimenē. Lojāli darbinieki var nodrošināt organizācijas līdera pozīcijas, jo viņi savā darbībā izmanto visas rezerves un resursus, lai iegūtu maksimālu rezultātu, kvalitatīvi izpilda prasības, kā arī rūpīgi sargā komerciālos uzņēmuma noslēpumus. Lojāls darbinieks izjūt pienākumu organizācijas priekšā - izdarīt visu precīzi, pareizi, laikā. No vadītāju viedokļa lojalitāti veicinošie rādītāji ir: darbinieku novērtēšana gan finansiāli, gan nemateriāli, informētība par uzņēmuma mērķiem, karjeras iespējas uzņēmumā u. c.
2. Lojalitāte ir darbinieka vēlme ziedot savu laiku un pūles darba devēja labā un aktīvi nemeklēt citus darba piedāvājumus. Lojalitāti nosaka apmierinātība. Ja darbinieks ir apmierināts, viņš būs lojāls. Ja rodas situācija, kas samazina apmierinātību, tad arī lojalitāte mazinās. Daudziem cilvēkiem ir svarīgi, lai viņi būtu apmierināti ar savu darbu.
3. Darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu un apmierinātība ar darbu ir viduvēja. Viņiem ir traucēkļi, lai būtu pilnībā uzticīgi uzņēmumam „X” un pilnībā apmierināti ar savu darbu tajā.
4. Uzņēmuma „X” darbinieki ir minējuši, ka novērtējumu dzird tikai tad, ja kaut kas nav izdarīts un šis novērtējums ir drīzāk kritika, kā arī, ka iegūtā informācija ir nepilnīga, bet ir darbinieki, kas atzinuši, ka viņi netiek novērtēt, kas ietekmē gandarījuma gūšanu darba vietā.
5. Neliela daļa darbinieku ir neapmierināti ar darba samaksu, prēmijām un uzskata, ka ir pelnījuši augstāku atalgojumu.
6. Darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu gadu gaitā samazinās. Darbinieki pašlaik ir uzticīgi uzņēmumam „X”, bet tas nebūs ilgstoši un noturīgi ilgu laiku. Uzņēmumā „X” agrāk vai vēlāk sagaidāma visa personāla mainība, jo lielākā daļa aptaujāto darbinieku plāno mainīt savu darba vietu.
7. Darbinieki ir atzinuši, ka vēlas specializētu apmācību, bet nevar to šobrīd izdarīt, atsaucoties uz to, ka to darīt traucē, piemēram, ģimenes apstākļi, kā arī brīvu vietu trūkums kursu grupās. Uzņēmuma „X” darbinieki vēlas saņemt specializētāku apmācību, lai papildinātu savas zināšanas un prasmes.
8. Uzņēmumā „X” netiek rīkotas sapulces.
9. Neliela daļa darbinieku nav informēti par uzņēmuma „X” mērķiem vai arī viņiem nav par to intereses.
10. Lēmumu pieņemšanā netiek iesaistīti visi darbinieki.
11. Uzņēmumā „X” nedarbojas sūdzību un priekšlikumu mehānisms.

12. Vairāk kā puse darbinieku izjūt pārslogotību savā darba ikdienā.
13. Uzņēmuma „X” darbinieki ir apmierināti ar savstarpējām attiecībām ar kolēģiem. Viņus arī apmierina patstāvīgas rīcības iespējas darbā un drošības sajūta par nākotni.
14. Lielākā daļa darbinieku apgalvo, ka apkārtējie cilvēki ir izrādījuši pozitīvu attieksmi pret uzņēmumu „X”, kas norāda uz uzņēmuma „X” atpazīstamību un labo slavu.
15. Uzņēmuma „X” darbinieki atzīmē, ka viņu ikdienas darbs ir daudzveidīgs, interesants, aizraujošs.

PRIEKŠLIKUMI

Izpētot esošo situāciju uzņēmumā „X”, autore izvirza šādus priekšlikumus, lai paaugstinātu darbinieku lojalitāti un apmierinātību ar darbu:

1. Uzņēmuma „X” vadībai ir jāievieš visu darbinieku novērtēšanas sistēma. Ne tikai darba samaksas un prēmiju izskatā, bet arī ar publisku uzslavu, atzinību izteikšanas palīdzību. Darbiniekam ir jājūt, ka viņš ir uzņēmuma „X” sastāvdaļa un ka viņa darbība un darba rezultāti tiek atzīti un novērtēti. Tas veicina darbinieka apmierinātības ar darbu paaugstināšanos.
2. Uzņēmuma „X” vadībai ir jāpārskata atalgojumu apjomi darbiniekiem. Ir jāizvērtē vai darba samaksa ir atbilstoša katra darbinieka paveiktajam un vai tā ir konkurētspējīga ar citiem uzņēmumiem. Tāpat arī ir jāuzlabo prēmēšanas sistēma uzņēmumā tā, lai katrs darbinieks, priekšzīmīgi strādājot, varētu iegūt prēmiju. Uzņēmuma „X” peļņa no pārdotās produkcijas ir pietiekama, lai rastu papildus līdzekļus algu palielinājumam.
3. Uzņēmuma „X” vadībai saviem darbiniekiem ir jāpiedāvā apmācības iespējas viņiem pieņemamā laikā un vietā. Uzņēmuma „X” vadībai ir ne tikai jāatbalsta mācīšanās, bet arī jānodrošina savi darbinieki ar regulāru apmācību. Uzmanība jāpievērš kā profesionālai apmācībai, kas ir tieši saistīta ar ikdienas darbu, tā arī par ārpus biznesa apmācībām, tādām kā svešvalodas, datoru prasmes, u. c. Attīstot kādas no ārpusdarba aktivitātēm uzlabojas darbinieka sniegums arī darbā. Loģiskas sekas ir augsta darbinieku lojalitāte.
4. Autore iesaka uzņēmuma vadībai rīkot sapulces vismaz 1 reizi mēnesī, lai informētu visus darbiniekus par uzņēmuma darbības rezultātiem, kā arī, lai izteiktu savu darbinieku novērtējumu.
5. Ieteicams ieviest sūdzību un priekšlikumu mehānismu. Tam nav jābūt mehānismam vārda vistiešākajā nozīmē. Tā var būt vienkārša mape, kurā uzņēmuma darbinieki var ielikt datorizdrukā uzrakstītas lapas ar saviem ieteikumiem vai sūdzībām. Rakstiem, kas rakstīti rokrakstā, var nebūt atsaucības, jo mazā uzņēmumā cits citu ļoti labi pazīst.
6. Uzņēmuma vadībai ir jānodrošina savstarpējā informācijas plūsma ar darbiniekiem. Visiem darbiniekiem ir jābūt informētiem par uzņēmuma darbību, mērķiem, rezultātiem u. c. svarīgu informāciju.
7. Darbinieki jūtīsies noderīgi uzņēmumam „X”, ja viņus vadība iesaistīs dažādu lēmumu pieņemšanā, īpaši jautājumu risināšanā, kas konkrēti saistīti ar viņu darba pienākumiem.
8. Uzņēmuma vadībai ir jāseko līdzī tam, lai darbinieki nejūtas pārslogoti, jo tad zūd darba ražīgums, darbinieki ir neapmierināti u. c. Vadībai ir jāsaplāno darbi tā, lai darbinieks sev uzticētos darba pienākumus paveiktu laikā, bet bez pārslogotības.

9. Lai darbiniekus nevarētu pārvilināt pie sevis cits uzņēmums, uzņēmuma „X” vadība var piedāvāt papildus labumus, kas ir līdzīgi kā konkurentiem. Piemēram, sporta zāles apmeklējumi, baseins u. c. Veiksmīgs gājiens ir, ļaut darbiniekam izvēlēties no piedāvātajiem labumiem to, kurš viņam nepieciešams visvairāk.

10. Jāveicina uzņēmuma „X” darbinieku uzticība, iesaistot viņus lēmumu pieņemšanas procesā, uzklusot viņu viedokļus, deleģējot atbildību un veidojot darbiniekiem draudzīgu organizācijas kultūru.

LITERATŪRAS AVOTI

1. *Ētikas vārdnīca*. Rīga: Avots, 1987. 275 lpp.
2. *Latviešu Konversācijas vārdnīca*. 12. sējums. Rīga: A. Gulbja spiestuve, 1935.
3. *Latviešu valodas vārdnīca*. Rīga: Avots, 1987. 883 lpp.
4. *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2000. 248 lpp.
5. *Svešvārdu vārdnīca*. Rīga: Jumava, 1999. 879 lpp.
6. **Blumberga, S., Grundmane, I.**, Apmierinātība ar darbu un to ietekmējošie faktori. *Psiholoģijas pasaule*, 2006, Nr. 2006/02., 31. – 35. lpp.
7. **Boitmane, I.**, *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006. 160 lpp.
8. **Boroduška, D.**, Talantu sargātāja rokasgrāmata jeb kā iegūt darbinieku lojalitāti. *Psiholoģijas pasaule*, 2005, Nr. 2005/07., 10. – 14. lpp.
9. **Ešenvalde, I.**, *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT, 308 lpp.
10. **Forands, I.**, *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Elpa - 2, 330 lpp.
11. **Forands, I.**, *Personāla vadība*. Rīga: Elpa – 2, 2002. 189 lpp.
12. **Garleja, R.**, *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: RAKA, 2003. 200 lpp.
13. **Hellers, R.**, *Darba grupas vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2000. 71 lpp.
14. **Kehre, M.**, *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. 232 lpp.
15. *Pārvaldības tehnoloģijas*. A. Kļausa red. Rīga: Mediju nams, 2003. 240 lpp.
16. **Krīgers, D., V.**, *Komandas vadība*. Rīga: Balta eko, 2003. 127 lpp.
17. **Pelcmane, S.**, Uzņēmēji par darbinieku piesaistīšanu domā arvien vairāk. *Kurzemes vārds*, 2007, Nr. 49 (4821), 7. lpp.
18. **Pikeringa, P.**, *Personāla vadība. Kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamu rezultātu*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. 125 lpp.
19. **Šķiltere, D.**, *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Itma, 1998. 64 lpp.
20. **Vīksna, A.**, *Savs bizness*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 175 lpp.
21. **Arklīņa, I.**, *Lojalitāte – aktīvi nemeklēt citu darbu*. Rīga: 2004 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā: www.lattelecom.technology.lv
22. **Balode, I.**, *Kā iekarot darbinieku uzticību*. Rīga: 2006 – [atsauce 05. 04. 2007.]. Pieejams internetā: www.adros.lv
23. **Balode, I.**, *Vai svarīgākais stimuls darbam ir alga?* Rīga: 2005 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā: <http://www.apollo.lv/portal/life/48/articles/43898/0>

24. **Balode, I.,** *Labā firmā – darbinieki lojālāki.* Rīga: 2006 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā : www.apollo.lv
25. **Magura, M., I.,** *Organizācijas personāla patriotisms konkurencē spēlē izšķirošo lomu.* Rīga: 2004. – [atsauce 04. 04. 2007.]. Pieejams internetā: www.biznesam.lv
26. **Silinieks, M.,** *Kā radīt darbinieku lojalitāti?* Rīga: 2005 – [atsauce 04. 04. 2007.]. Pieejams internetā: www.workingday.lv
27. *Pasīvu darbinieku stimulēšana.* Rīga: 2004 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā: www.workingday.lv
28. *Lojalitāti par naudu nenopirkt.* Rīga: 2006 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā: www.seminari.lv
29. *Uzņēmuma mugurkauls – iekšējais PR.* Rīga: 2007 – [atsauce 20. 03. 2007.]. Pieejams internetā: www.7guru.lv
30. **Харский, К.,** *Лояльность персонала и клиентов.* Москва: [atsauce 21. 03. 2007.]. Pieejams internetā: <http://subscribe.ru>
31. **Мурашов, М.,** *Сотрудники лояльны там, где нас нет?* Москва: 2005 – [atsauce 21. 03. 2007.]. Pieejams internetā: www.hr-ua.com

PIELIKUMS

DATU ANALĪZES TABULAS

1. tabula

Darbinieku dzimums

| | Skaitis |
|----------|----------------|
| Vīrietis | 6 |
| Sieviete | 5 |
| Kopā | 11 |

2. tabula

Darbinieku vecums

| | Skaitis |
|----------------------|----------------|
| Līdz 25 gadiem | 3 |
| 26 - 35 gadi | 5 |
| Vairāk par 36 gadiem | 3 |
| Kopā | 11 |

3. tabula

Darbinieku ģimenes stāvoklis

| | Skaitis |
|---------------------------------|----------------|
| Precējies/-usies vai dzīvo kopā | 9 |
| Neprecējies/-usies | 2 |
| Kopā | 11 |

4. tabula

Darbinieku darba stāžs uzņēmumā

| | Skaitis |
|----------------------|----------------|
| Līdz 2 gadiem | 3 |
| 2 - 6 gadi | 5 |
| 6 - 10 gadi | 2 |
| Vairāk par 10 gadiem | 1 |
| Kopā | 11 |

5. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina mēneša amata alga ?

| Atbildes variants | Skaitis |
|--------------------------|----------------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 9 |
| Kopā | 11 |

6. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina mēneša amata alga ? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|---------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Pilnībā neapmierina | 1 | 0 | 1 |
| Daļēji neapmierina | 1 | 0 | 1 |
| Daļēji apmierina | 7 | 2 | 9 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

7. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina prēmijas?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 2 |
| Daļēji neapmierina | 3 |
| Daļēji apmierina | 5 |
| Pilnībā apmierina | 1 |
| Kopā | 11 |

8. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina prēmijas? * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|---------------------|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Pilnībā neapmierina | 0 | 2 | 2 |
| Daļēji neapmierina | 0 | 3 | 3 |
| Daļēji apmierina | 5 | 0 | 5 |
| Pilnībā apmierina | 1 | 0 | 1 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

9. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina prēmijas? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|---------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Pilnībā neapmierina | 2 | 0 | 2 |
| Daļēji neapmierina | 3 | 0 | 3 |
| Daļēji apmierina | 3 | 2 | 5 |
| Pilnībā apmierina | 1 | 0 | 1 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

10. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina veselības apdrošināšanas polise?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji neapmierina | 2 |
| Daļēji apmierina | 3 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| n/a | 2 |
| Kopā | 11 |

11. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina sociālie maksājumi pensiju fondam?

| Atbildes variants | Skaits |
|---------------------|--------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 6 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

12. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina karjeras izaugsmes iespējas?

| Atbildes variants | Skaits |
|--------------------|--------|
| Daļēji neapmierina | 4 |
| Daļēji apmierina | 6 |
| Pilnībā apmierina | 1 |
| Kopā | 11 |

13. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina kvalifikācijas celšanas iespējas?

| Atbildes variants | Skaits |
|---------------------|--------|
| Pilnībā neapmierina | 2 |
| Daļēji neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 4 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

14. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina darba apstākļi?

| Atbildes variants | Skaits |
|---------------------|--------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 6 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| Kopā | 11 |

15. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina attiecības ar darba kolēģiem?

| Atbildes variants | Skaits |
|--------------------|--------|
| Daļēji neapmierina | 2 |
| Daļēji apmierina | 3 |
| Pilnībā apmierina | 6 |
| Kopā | 11 |

16. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina attiecības ar darba kolēģiem? * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|--------------------|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Daļēji neapmierina | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Daļēji apmierina | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| Pilnībā apmierina | 1 | 4 | 0 | 1 | 6 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

17. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina saņemtais vadītāja novērtējums?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 7 |
| Pilnībā apmierina | 2 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

18. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina saņemtais vadītāja novērtējums? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|---------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Pilnībā neapmierina | 1 | 0 | 1 |
| Daļēji apmierina | 7 | 0 | 7 |
| Pilnībā apmierina | 1 | 1 | 2 |
| n/a | 0 | 1 | 1 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

19. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina patstāvīgas rīcības iespējas darbā?

| Atbildes variants | Skaitis |
|--------------------|---------|
| Daļēji neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 4 |
| Pilnībā apmierina | 5 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

20. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina patstāvīgas rīcības iespējas darbā? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|--------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Daļēji neapmierina | 1 | 0 | 1 |
| Daļēji apmierina | 4 | 0 | 4 |
| Pilnībā apmierina | 4 | 1 | 5 |
| n/a | 0 | 1 | 1 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

21. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina pašattīstības iespējas darbā?

| Atbildes variants | Skaitis |
|--------------------|---------|
| Daļēji neapmierina | 2 |
| Daļēji apmierina | 5 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

22. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina drošības sajūta par savu nākotni?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 5 |
| Pilnībā apmierina | 5 |
| Kopā | 11 |

23. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina, drošības sajūta par savu nākotni? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|---------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Pilnībā neapmierina | 1 | 0 | 1 |
| Daļēji apmierina | 4 | 1 | 5 |
| Pilnībā apmierina | 4 | 1 | 5 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

24. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji neapmierina | 1 |
| Daļēji apmierina | 6 |
| Pilnībā apmierina | 3 |
| Kopā | 11 |

25. tabula

Cik lielā mērā Jūs apmierina informācijas pieejamība par uzņēmuma mērķiem?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---------------------|---------|
| Pilnībā neapmierina | 1 |
| Daļēji neapmierina | 3 |
| Daļēji apmierina | 2 |
| Pilnībā apmierina | 4 |
| n/a | 1 |
| Kopā | 11 |

Darbinieku apmierinātība

| Vieta | Elementi | Pilnībā apmierina | Elementi | Daļēji apmierina |
|-------|---|----------------------|---|---------------------|
| 1. | Attiecības ar darba kolēģiem | 6 | Mēneša amata alga | 9 |
| 2. | Patstāvīgas rīcības iespējas darbā | 5 | Saņemtais vadītāja novērtējums | 7 |
| 3. | Drošības sajūta par savu nākotni | 5 | Sociālie maksājumi pensiju fondam | 6 |
| 4. | Informācijas pieejamība par organizācijas mērķiem | 4 | Karjeras izaugsmes iespējas | 6 |
| 5. | Veselības apdrošināšanas polise | 3 | Darba apstākļi (apgaismojums, dizains u.c.) | 6 |
| 6.. | Sociālie maksājumi pensiju fondam | 3 | Iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā | 6 |
| 7. | Kvalifikācijas celšanas iespējas | 3 | Prēmijas | 5 |
| 8. | Darba apstākļi (apgaismojums, dizains u.c.) | 3 | Pašattīstības iespējas darbā | 5 |
| 9. | Pašattīstības iespējas darbā | 3 | Drošības sajūta par savu nākotni | 5 |
| 10. | Iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā | 3 | Kvalifikācijas celšanas iespējas | 4 |
| 11. | Saņemtais vadītāja novērtējums | 2 | Patstāvīgas rīcības iespējas darbā | 4 |
| 12. | Prēmijas | 1 | Veselības apdrošināšanas polise | 3 |
| 13. | Karjeras izaugsmes iespējas | 1 | Attiecības ar darba kolēģiem | 3 |
| 14. | Mēneša amata alga | 0 | Informācijas pieejamība par organizācijas mērķiem | 2 |

Darbinieku neapmierinātība

| Vieta | Elementi | Daļēji neapmierina | Elementi | Pilnībā neapmierina |
|-------|---|--------------------|---|---------------------|
| 1. | Karjeras izaugsmes iespējas | 4 | Prēmijas | 2 |
| 2. | Prēmijas | 3 | Kvalifikācijas celšanas iespējas | 2 |
| 3. | Informācijas pieejamība par organizācijas mērķiem | 3 | Mēneša amata alga | 1 |
| 4. | Veselības apdrošināšanas polise | 2 | Veselības apdrošināšanas polise | 1 |
| 5. | Attiecības ar darba kolēģiem | 2 | Sociālie maksājumi pensiju fondam | 1 |
| 6.. | Pašattīstības iespējas darbā | 2 | Darba apstākļi (apgaisojums, dizains u.c.) | 1 |
| 7. | Mēneša amata alga | 1 | Saņemtais vadītāja novērtējums | 1 |
| 8. | Kvalifikācijas celšanas iespējas | 1 | Drošības sajūta par savu nākotni | 1 |
| 9. | Darba apstākļi (apgaisojums, dizains u.c.) | 1 | Iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā | 1 |
| 10. | Patstāvīgas rīcības iespējas darbā | 1 | Informācijas pieejamība par organizācijas mērķiem | 1 |
| 11. | Iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā | 1 | Karjeras izaugsmes iespējas | 0 |
| 12. | Sociālie maksājumi pensiju fondam | 0 | Attiecības ar darba kolēģiem | 0 |
| 13. | Saņemtais vadītāja novērtējums | 0 | Patstāvīgas rīcības iespējas darbā | 0 |
| 14. | Drošības sajūta par savu nākotni | 0 | Pašattīstības iespējas darbā | 0 |

Ja Jums ir kādi priekšlikumi uzņēmuma darba uzlabošanai, vai tos spējat realizēt?

| Atbildes variants | Skaitis |
|--|---------|
| Idejas izteikt varat, bet tās „nomirst” kaut kur atvilktnē | 1 |
| Dažas idejas ir realizējušās dzīvē | 7 |
| Idejas, kas rodas, cenšaties realizēt pats (-i), nedaloties ar tām | 1 |
| Visas idejas tiek apspriestas, un labākās no tām realizētas | 2 |
| Kopā | 11 |

29. tabula

Ja Jums ir kādi priekšlikumi uzņēmuma darba uzlabošanai, vai tos spējat realizēt? * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|--|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Idejas izteikt varat, bet tās „nomirst” kaut kur atvilktnē | 1 | 0 | 1 |
| Dažas idejas ir realizējušās dzīvē | 3 | 4 | 7 |
| Idejas, kas rodas, cenšaties realizēt pats (-i), nedaloties ar tām | 1 | 0 | 1 |
| Visas idejas tiek apspriestas, un labākās no tām realizētas | 1 | 1 | 2 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

30. tabula

Vai Jūs atbalstāt uzņēmuma, kurā strādājat, īstermiņa un ilgtermiņa mērķus?

| Atbildes variants | Skaitis |
|--------------------------------|---------|
| Atbalstu | 6 |
| Jums par tiem nav informācijas | 4 |
| Mani tie neinteresē | 1 |
| Kopā | 11 |

31. tabula

Vai Jūs atbalstāt uzņēmuma, kurā strādājat, īstermiņa un ilgtermiņa mērķus? * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|--------------------------------|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Atbalstu | 3 | 3 | 6 |
| Jums par tiem nav informācijas | 2 | 2 | 4 |
| Mani tie neinteresē | 1 | 0 | 1 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

32. tabula

Vai Jūs atbalstāt uzņēmuma, kurā strādājat, īstermiņa un ilgtermiņa mērķus? * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|--------------------------------|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Atbalstu | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 |
| Jums par tiem nav informācijas | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| Mani tie neinteresē | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

33. tabula

Vai Jūs tiek atiesaistīts uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesā?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā | 4 |
| Nē | 7 |
| Kopā | 11 |

34. tabula

Vai Jūs tiek at iesaistīts uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesā? * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|------|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Jā | 3 | 1 | 4 |
| Nē | 3 | 4 | 7 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

35. tabula

Vai Jūs tiek at iesaistīts uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesā? * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|------|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Jā | 0 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Nē | 3 | 3 | 1 | 0 | 7 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

36. tabula

Vai uzņēmuma vadība ir izrādījusi to, ka viņu uzņēmumā Jūs esat vērtība?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā | 9 |
| Nē | 2 |
| Kopā | 11 |

37. tabula

Vai uzņēmuma vadība ir izrādījusi to, ka viņu uzņēmumā Jūs esat vērtība? * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|------|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Jā | 5 | 4 | 9 |
| Nē | 1 | 1 | 2 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

38. tabula

Vai Jūs izjūtat savu klientu vai paziņu cieņu pret savu uzņēmumu?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Reti | 1 |
| Samērā bieži | 8 |
| Ļoti bieži | 2 |
| Kopā | 11 |

39 tabula

Ja esat nonācis grūtā situācijā, Jūs varat palauties, ka Jums palīdzēs:

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Abi | 10 |
| Neviens no abiem | 1 |
| Kopā | 11 |

Ja esat nonācis grūtā situācijā, Jūs varat paļauties, ka Jums palīdzēs * Dzimums (Crosstabulation)

| | Dzimums | | Kopā |
|------------------|----------|----------|------|
| | Vīrietis | Sieviete | |
| Abi | 5 | 5 | 10 |
| Neviens no abiem | 1 | 0 | 1 |
| Kopā | 6 | 5 | 11 |

Vai salīdzinājumā ar konkurentiem Jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Aptuveni vienādas | 8 |
| Augstākas | 1 |
| Grūti pateikt | 2 |
| Kopā | 11 |

Vai salīdzinājumā ar konkurentiem Jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas? * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|-------------------|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Aptuveni vienādas | 6 | 2 | 8 |
| Augstākas | 1 | 0 | 1 |
| Grūti pateikt | 2 | 0 | 2 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

Ja Jums piedāvātu lielāku algu un citus labumus kāds cits uzņēmums, Jūs:

| Atbildes variants | Skaitis |
|--|---------|
| Pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk | 3 |
| Šo iespēju rūpīgi pārdomātu | 7 |
| Grūti pateikt | 1 |
| Kopā | 11 |

Ja Jums piedāvātu lielāku algu un citus labumus kāds cits uzņēmums, Jūs: * Ģimenes stāvoklis (Crosstabulation)

| | Ģimenes stāvoklis | | Kopā |
|--|---------------------------------|--------------------|------|
| | Precējies/-usies vai dzīvo kopā | Neprecējies/-usies | |
| Pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk | 2 | 1 | 3 |
| Šo iespēju rūpīgi pārdomātu | 6 | 1 | 7 |
| Grūti pateikt | 1 | 0 | 1 |
| Kopā | 9 | 2 | 11 |

45. tabula

Ja Jums piedāvātu lielāku algu un citus labumus kāds cits uzņēmums, Jūs: * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|--|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Šo iespēju rūpīgi pārdomātu | 2 | 3 | 2 | 0 | 7 |
| Grūti pateikt | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

46. tabula

Ja nepieciešams darbinieks vakantā atbildīgā amatā Jūsu uzņēmumā, tas tiek izraudzīts:

| Atbildes variants | Skaitis |
|--------------------------|---------|
| No pašu darbinieku vidus | 10 |
| No ārienes. | 1 |
| Kopā | 11 |

47. tabula

Ja nepieciešams darbinieks vakantā atbildīgā amatā Jūsu uzņēmumā, tas tiek izraudzīts: * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|--------------------------|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| No pašu darbinieku vidus | 3 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| No ārienes. | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

48. tabula

Vai uzņēmumā darbojas mehānisms, ar kura palīdzību Jūs varat izteikt sūdzības vai priekšlikumus?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā | 4 |
| Nē | 7 |
| Kopā | 11 |

49. tabula

Vai Jūs izjūtat, ka Jūsu darbu rūpīgi kontrolē?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---|---------|
| Kontrole ir regulāra, vadība kontrolē katru sīkumu | 5 |
| Kontrole regulāra, vadība palīdz pamanītos trūkumus novērst | 3 |
| Kontrole varbūt ir, bet to nejūtat. | 3 |
| Kopā | 11 |

Ja Jums kaut kas ir jāpalūdz savam tiešajam vadītājam, Jūs to darāt:

| Atbildes variants | Skaitis |
|---|---------|
| Brīvi un vaļširdīgi | 7 |
| Ar uztraukumu, ievērojot sociālo distanci | 1 |
| Labprātāk neko nelūdzat | 3 |
| Kopā | 11 |

Ja Jums kaut kas ir jāpalūdz savam tiešajam vadītājam, Jūs to darāt: * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|---|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Brīvi un vaļširdīgi | 2 | 4 | 1 | 0 | 7 |
| Ar uztraukumu, ievērojot sociālo distanci | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Labprātāk neko nelūdzat | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

Vai ikdienas darbā Jūs jūtat pārslogotību ar darbu?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------------------|---------|
| Gandrīz katru dienu | 6 |
| Tikai tad, ja kāds jāaizvieto | 1 |
| Nē, nejūtu | 4 |
| Kopā | 11 |

Vai Jūs regulāri saņemat vadības izteiktu sava darba novērtējumu?

| Atbildes variants | Skaitis |
|---|---------|
| Saņemu regulāri, informācija ir ļoti precīza | 1 |
| Saņemu tikai tad, kad kaut kas nav izdarīts | 3 |
| Saņemu regulāri, bet informācija ir nepilnīga | 2 |
| Nesaņemu | 5 |
| Kopā | 11 |

Vai, Jūsprāt, Jūsu atalgojums salīdzinājumā ar kolēģu atalgojumu ir godīgs?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā | 6 |
| Nē | 4 |
| Grūti novērtēt | 1 |
| Kopā | 11 |

Vai savā darbā Jūs varat izmatot pats savas idejas un pieņemt patstāvīgus lēmumus?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā, varu | 10 |
| Nevaru | 1 |
| Kopā | 11 |

Procentuāli novērtējiet iespējamību, ka uzņēmumā strādāssiet vēl:

| | 1 gadu | 2 gadus | 5 gadus | Vairāk nekā 5 gadus |
|------|--------|---------|---------|---------------------|
| 0% | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 25% | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 50% | 1 | 2 | 2 | 6 |
| 75% | 0 | 2 | 2 | 1 |
| 100% | 9 | 5 | 3 | 1 |
| Kopā | 11 | 11 | 11 | 11 |

Jūsu pašreizējā darba samaksa ir:

| Atbildes variants | Skaitis |
|---|---------|
| Pietiekama | 1 |
| Adekvāta enerģijas patēriņam | 4 |
| Netiek objektīvi izvērtēta pēc darbietilpības | 5 |
| Nepietiekama | 1 |
| Kopā | 11 |

Jūsu pašreizējā darba samaksa ir * Cik gadus strādājat uzņēmumā? (Crosstabulation)

| | Cik gadus strādājat uzņēmumā? | | | | Kopā |
|---|-------------------------------|------------|-------------|----------------------|------|
| | Līdz 2 gadiem | 2 - 6 gadi | 6 - 10 gadi | Vairāk par 10 gadiem | |
| Pietiekama | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Adekvāta enerģijas patēriņam | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 |
| Netiek objektīvi izvērtēta pēc darbietilpības | 2 | 2 | 0 | 1 | 5 |
| Nepietiekama | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Kopā | 3 | 5 | 2 | 1 | 11 |

Lai gūtu panākumus karjerā, Jūsprāt:

| Atbildes variants | Skaitis |
|--|---------|
| Vajadzētu iziet specializētāku apmacību, bet šobrīd nevarat to izdarīt | 7 |
| Vajadzētu iziet specializētāku apmacību un gatavojaties to darīt | 3 |
| Specializētāka apmacība nav nepieciešama | 1 |
| Kopā | 11 |

Lai gūtu panākumus karjerā, Jūsprāt * Vecums (Crosstabulation)

| | Vecums | | | Kopā |
|--|----------------|--------------|----------------------|------|
| | Līdz 25 gadiem | 26 - 35 gadi | Vairāk par 36 gadiem | |
| Vajadzētu iziet specializētāku apmacību, bet šobrīd nevarat to izdarīt | 2 | 3 | 2 | 6 |
| Vajadzētu iziet specializētāku apmacību un gatavojaties to darīt | 0 | 2 | 1 | 3 |
| Specializētāka apmacība nav nepieciešama | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Kopā | 3 | 5 | 3 | 11 |

Uzņēmuma „X” darbinieku darba raksturojums (pozitīvi)

| Apgalvojums | Noteikti | Drīzāk |
|---|----------|--------|
| Darbs ir daudzveidīgs | 5 | 4 |
| Darbs ir interesants un aizraujošs | 3 | 6 |
| Vajadzīga ilgstoša liela uzmanība | 4 | 4 |
| Jūtos kompetents un pārliecināts par sava darba kvalitāti | 4 | 4 |
| Mani interesē šis darbs | 5 | 2 |
| Darbs met izaicinājumu | 2 | 5 |
| Darbs prasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas | 3 | 2 |

Uzņēmuma „X” darbinieku darba raksturojums (negatīvi)

| Apgalvojums | Noteikti | Drīzāk |
|---|----------|--------|
| Darbs neprasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas | 2 | 4 |
| Darbs neizaicina | 3 | 1 |
| Mani šis darbs neinteresē | 1 | 3 |
| Uzmanība nav vajadzīga ilgstoša | 2 | 1 |
| Par sava darba kvalitāti un kompetenci izjūtu šaubas un nedrošību | 0 | 3 |
| Darbs ir garlaicīgs | 1 | 1 |
| Darbs ir monotons | 1 | 1 |

Vai Jūsu darba vietā rīko sapulces?

| Atbildes variants | Skaitis |
|-------------------|---------|
| Jā | 1 |
| Nē | 10 |
| Kopā | 11 |

APTAUJAS ANKETAS JAUTĀJUMI

APTAUJAS ANKETA

Aptaujas anketu izveidojusi Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 4. kursa studente, lai iegūtu datus bakalaura darbam par uzņēmuma darbinieku lojalitāti un apmierinātību ar darbu. Atbildi atzīmējiet, apvelkot pretī esošo atbilstošo ciparu. Savukārt brīvajās tabulu ailēs Jums tiek dota iespēja atbildi komentēt, paskaidrot! Uz katru jautājumu ir iespējama viena atbilde, ja nav citas piebildes. Anketa ir anonīma un iegūtā informācija tiks izmantota TIKAI pētnieciskiem nolūkiem.

VĒLU VEIKSMI!!

1. Lūdzu novērtējiet, cik lielā mērā Jūs apmierina tālāk minētie elementi!

| Nr. p.k. | Elementi | Pilnībā apmierina | Daļēji apmierina | Daļēji neapmierina | Pilnībā neapmierina |
|----------|---|-------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| 1. | Mēneša amata alga | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Prēmijas | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Veselības apdrošināšanas polise | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Sociālie maksājumi pensiju fondam | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Karjeras izaugsmes iespējas | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Kvalifikācijas celšanas iespējas | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Darba apstākļi (apgaisojums, dizains u.c.) | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Attiecības ar darba kolēģiem | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Saņemtais vadītāja novērtējums | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Patstāvīgas rīcības iespējas darbā | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Pašattīstības iespējas darbā | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Drošības sajūta par savu nākotni | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Iespēja piedalīties svarīgu un sarežģītu uzņēmuma problēmu risināšanā | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Informācijas pieejamība par organizācijas mērķiem | 4 | 3 | 2 | 1 |

2. Ja Jums ir kādi priekšlikumi uzņēmuma darba uzlabošanai, vai tos Jūs spējat realizēt?

| | | Lūdzu, komentējiet! | |
|----|--|---------------------|--|
| 1. | Idejas izteikt varat, bet tās „nomirst” kaut kur atvilktnē | 1 | |
| 2. | Dažas idejas ir realizējušās dzīvē | 2 | |
| 3. | Idejas, kas rodas, cenšaties realizēt pats / -i, nedaloties ar tām | 3 | |
| 4. | Visas idejas tiek apspriestas, un labākās no tām realizētas | 4 | |
| 5. | Jums nav savu ideju | 5 | |
| 6. | Cits | 6 | |

3. Vai Jūs atbalstāt uzņēmuma, kurā strādājat, īstermiņa un ilgtermiņa mērķus?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--------------------------------|---|---------------------|
| 1. | Atbalstu | 1 | |
| 2. | Neatbalstu | 2 | |
| 3. | Jums par tiem nav informācijas | 3 | |
| 4. | Mani tie neinteresē | 4 | |

4. Vai Jūs tiekat iesaistīts uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesā?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----|---|---------------------|
| 1. | Jā. | 1 | |
| 2. | Nē. | 2 | |

5. Vai uzņēmuma vadība ir izrādījusi to, ka viņu uzņēmumā Jūs esat vērtība?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----|---|---------------------|
| 1. | Jā. | 1 | |
| 2. | Nē. | 2 | |

6. Vai Jūs izjūtat savu klientu vai paziņu cieņu pret savu uzņēmumu?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--------------|---|---------------------|
| 1. | Reti | 1 | |
| 2. | Samērā bieži | 2 | |
| 3. | Ļoti bieži | 3 | |
| 4. | Nekad | 4 | |

7. Ja esat nonācis grūtā situācijā, Jūs varat palauties, ka Jums palīdzēs:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|------------------|---|---------------------|
| 1. | Kolēģi | 1 | |
| 2. | Vadība | 2 | |
| 3. | Abi | 3 | |
| 4. | Neviens no abiem | 4 | |

8. Vai salīdzinājumā ar konkurentiem Jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--------------------|---|---------------------|
| 1. | Aptuveni vienādas. | 1 | |
| 2. | Augstākas. | 2 | |
| 3. | Zemākas. | 3 | |
| 4. | Cits | 4 | |

9. Ja Jums piedāvātu lielāku algu un citus labumus kāds cits uzņēmums, Jūs:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|---|---|---------------------|
| 1. | Tik un tā paliktu pašreizējā uzņēmumā. | 1 | |
| 2. | Pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk. | 2 | |
| 3. | Šo iespēju rūpīgi pārdomātu. | 3 | |
| 4. | Cits | 4 | |

10. Ja nepieciešams darbinieks vakantā atbildīgā amatā Jūsu uzņēmumā, tas tiek izraudzīts:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|---------------------------|---|---------------------|
| 1. | No pašu darbinieku vidus. | 1 | |
| 2. | No ārienes. | 2 | |

11. Vai uzņēmumā darbojas mehānisms, ar kura palīdzību Jūs varat izteikt sūdzības vai priekšlikumus?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----|---|---------------------|
| 1. | Jā. | 1 | |
| 2. | Nē. | 2 | |

12. Vai Jūs izjūtat, ka Jūsu darbu rūpīgi kontrolē?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|---|---|---------------------|
| 1. | Kontrole ir regulāra, vadība kontrolē katru sīkumu. | 1 | |
| 2. | Kontrole ir regulāra, vadība palīdz pamanītos trūkumus novērst. | 2 | |
| 3. | Kontrole varbūt ir, bet to nejūtat. | 3 | |
| 4. | Kontroles nav. | 4 | |

13. Ja Jums kaut kas ir jāpalūdz savam tiešajam vadītājam, Jūs to darāt:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--|---|---------------------|
| 1. | Brīvi un vaļsirdīgi. | 1 | |
| 2. | Ar uztraukumu, ievērojot sociālo distanci. | 2 | |
| 3. | Ar bailēm, ka vadītājs tik un tā atteiks. | 3 | |
| 4. | Labprātāk neko nelūdzat. | 4 | |
| 5. | Cits | 5 | |

14. Vai ikdienas darbā Jūs jūtat pārslogotību ar darbu?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--------------------------------|---|---------------------|
| 1. | Gandrīz katru dienu. | 1 | |
| 2. | Tikai tad, ja kāds jāaizvieto. | 2 | |
| 3. | Nē, nejūtu. | 3 | |
| 4. | Cits | 4 | |

15. Vai Jūs regulāri saņemat vadības izteiktu sava darba novērtējumu?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--|---|---------------------|
| 1. | Saņemu regulāri, informācija ir ļoti precīza. | 1 | |
| 2. | Saņemu tikai tad, kad kaut kas nav izdarīts. | 2 | |
| 3. | Saņemu regulāri, bet informācija ir nepilnīga. | 3 | |
| 4. | Nesaņemu. | 4 | |
| 5. | Cits | 5 | |

16. Vai, Jūsaprāt, Jūsu atalgojums salīdzinājumā ar kolēģu atalgojumu ir godīgs?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----|---|---------------------|
| 1. | Jā. | 1 | |
| 2. | Nē. | 2 | |

17. Vai savā darbā Jūs varat izmantot savas idejas un pieņemt patstāvīgus lēmumus?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----------|---|---------------------|
| 1. | Jā, varu. | 1 | |
| 2. | Nevaru. | 2 | |

18. Procentuāli novērtējiet iespējamību, ka uzņēmumā strādāsiet vēl:

| | | 0 % | 25 % | 50 % | 75 % | 100 % |
|----|---------------------|-----|------|------|------|-------|
| 1. | 1 gadu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | 2 gadus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | 5 gadus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | vairāk nekā 5 gadus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. Jūsu pašreizējā darba samaksa ir:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|--|---|---------------------|
| 1. | Pietiekama. | 1 | |
| 2. | Adekvāta enerģijas patēriņam. | 2 | |
| 3. | Netiek objektīvi izvērtēta pēc darbietilpības. | 3 | |
| 4. | Cits | 4 | |

20. Lai gūtu panākumus karjerā, Jūsaprāt:

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|---|---|---------------------|
| 1. | Pašreizējā izglītība un apmācība ir pietiekama | 1 | |
| 2. | Vajadzētu iziet specializētāku apmācību, bet šobrīd nevarat to izdarīt. | 2 | |
| 3. | Vajadzētu iziet specializētāku apmācību un gatavojaties to darīt. | 3 | |
| 4. | Specializētāka apmācība nav nepieciešama. | 4 | |
| 5. | Cits | 5 | |

21. Lūdzu, novērtējiet cik lielā mērā uzņēmumam piemīt sekojoši apgalvojumi. Atzīmējiet tikai vienu variantu katrā rindīnā.

| | | Noteikti | Drīzāk | Drīzāk | Noteikti | | |
|-----|---|----------|--------|--------|----------|---|-----|
| 1. | Darbs ir interesants un aizraujošs | 1 | 2 | 3 | 4 | Darbs ir garlaicīgs | 2. |
| 3. | Darbs ir daudzveidīgs | 1 | 2 | 3 | 4 | Darbs ir monotons | 4. |
| 5. | Darbs prasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas | 1 | 2 | 3 | 4 | Darbs neprasa augstu kvalifikāciju un īpašas zināšanas | 6. |
| 7. | Vajadzīga ilgstoša liela uzmanība | 1 | 2 | 3 | 4 | Uzmanība nav vajadzīga ilgstoša | 8. |
| 9. | Jūtos kompetents un pārliecināts par sava darba kvalitāti | 1 | 2 | 3 | 4 | Par sava darba kvalitāti un kompetenci izjūtu šaubas un nedrošību | 10. |
| 11. | Mani interesē šis darbs | 1 | 2 | 3 | 4 | Mani šis darbs neinteresē | 12. |
| 13. | Darbs met izaicinājumu | 1 | 2 | 3 | 4 | Darbs neizaicina | 14. |

22. Vai Jūsu darba vietā rīko sapulces?

| | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----|-----|---|---------------------|
| 1. | Jā. | 1 | |
| 2. | Nē. | 2 | |

23. Jūsu kolēģi, ar kuriem Jums jāstrādā tieši kopā ir: (atzīmējiet katrai īpašībai pretīm vienu ciparu!)

| | | | | | Lūdzu, komentējiet! |
|----------------|----|-----------|-----------|----|---------------------|
| | jā | drīzāk jā | drīzāk nē | nē | |
| 1. ietiepīgi | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. izpalīdzīgi | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. strīdās | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. simpātiski | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. koleģiāli | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. slinki | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 7. patīkami | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 8. cits | | | | | |

24. Uzņēmuma vadība ir : (atzīmējiet katrai īpašībai pretīm vienu ciparu!)

| | | | | | Lūdzu, komentējiet! |
|--------------------------------|----|-----------|-----------|----|---------------------|
| | jā | drīzāk jā | drīzāk nē | nē | |
| 1. netaisna | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. aktīva | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. saudzīga | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. nepieklājīga | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. kompetenta | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. neko nedara darbinieku labā | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 7. godīga | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 8. pretīmnākoša | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 9. vieš uzticību | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 10. cits | | | | | |

Nobeigumā vēl daži jautājumi par Jums, kas laus iegūtos datus apkopot!

25. Vecums _____

26. Dzimums

| | |
|----------|---|
| Vīrietis | 1 |
| Sieviete | 2 |

27. Ģimenes stāvoklis:

| | | | |
|---------------------------------|---|-------------------------------|---|
| Precējies/-usies vai dzīvo kopā | 1 | Šķīries/-usies, atraitnis/-ne | 3 |
| Neprecējies/-usies | 2 | Cits variants | 4 |

28. Cik gadus strādājat uzņēmumā? _____

PALDIES PAR ATSAUCĪBU!!