

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātē  
Pirmsskolas izglītības pedagogs

**LĪVA PŪPOLBERGA - GARANČA**

**Pedagogu motivēšana pirmsskolas izglītības iestādē**

**Kvalifikācijas darbs**

**Darba vadītājs**

---

Akadēmiskais amats

---

Zinātniskais /  
akadēmiskais grāds

---

Vārds, uzvārds

---

Paraksts

RĪGA 2017

# ANOTĀCIJA

Kvalifikācijas darba tēma ir pedagogu motivēšana pirmsskolas izglītības iestādē.

To, cik ļoti darbinieks ir vai nav apmierinats ar savu darbu, darba vidi, parāda viņa attieksme pret savu darbu -iekļaušanās termiņos, darba kvalitāte, sadarbība ar kolēģiem un vadību – darbinieka motivācija.

Kvalifikācijas darba mērķis bija apkopot teorētiskās atziņas par personāla motivēšanu izmantojot gan literatūru latviešu valodā, gan svešvalodā un noskaidrot pedagoģiskā personāla motivēšanas nepieciešamību un iespējas.

Kvalifikācijas darbs sastāv no 4 nodaļām:

1. Motivēšanas teorija;
2. Motivēšanas veidi un stratēģija;
3. Motivēšana izglītības iestādē;
4. Pedagogu motivācija.

Kvalifikācijas darba teorētiskajā daļā tika apskatīta motivēšanas būtība, motivēšanas teorijas, motivēšanas veidi un pedagogu motivēšana izglītības iestādēs.

Tika analizētas M. Armstronga, D. Celmas, Dombrouška, D. Frīmentāla, P. Pikeringa, V. Praude, I. Beļčikova teorētiskās atziņas.

Pētnieciskajā darbā tika izmantotas empīriskās metodes - anketēšana (konfidencionāla, [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv) vietnē).

Praktiskajā pētījumā tika noskaidrots, ka būtiskākais no pedagogu motivātoriem ir vajadzība vide, kurā darbinieki spēj sadarboties viens ar otru, kā nemotivējošais faktors pētījumā atklājās monetārais atalgojums un nozīmīgākā pētījuma atziņa ir, ka pedagogi ir gandarīti par savu darbu.

Izmantotie termini: motivācija, motivēšana, monetārais atalgojums, nemonetārais atalgojums, pedagoģiskais personāls.

Kvalifikācijas darbs sastāv: no 45 lapaspusēm, 24 attēliem, 1 tabulas un izmantoto avotu saraksta (14 vienības).

## ANNOTATION

Qualification work theme is motivating teachers in a preschool educational institution.

How much a worker is satisfied with his work shows his attitude – cooperation with colleagues, quality of work.

The purpose of qualification work was to collect theoretical knowledge about motivation, using literature in Latvian and English. Find out the necessity and possibilities of motivating the pedagogical staff.

Qualification work consists of four parts:

1. Motivation theory;
2. Motivation types and strategy;
3. Motivation in educational institution;
4. Teachers motivation.

The theoretical part of the qualification paper examined the essence of motivation, motivation theories, motivational methods and motivation of teachers in educational institutions.

The theoretical findings of M. Armstrong, D. Celmas, Dombrowska, D. Frimental, P. Pickering, V. Praude, I. Belcikov were analyzed.

Empirical methods were used in the research work – questionnaires ([www.visidati.lv](http://www.visidati.lv))

The practical study found that the most important motivators of the pedagogues are the need for an environment in which the employees could cooperate with each other, as the non-motivating factor in the study revealed monetary rewards, and the main lesson of the research is that preschool teachers are pleased with their work.

Terms used: motivation, motivation, monetary remuneration, non-monetary remuneration, pedagogical staff.

The qualification paper consists of 45 pages, 24 pictures, 1 table and a list of sources used (14 units).

# SATURS

IEVADS.....	5
1. MOTIVĒŠANAS TEORIJA .....	7
1.1. Satura teorija. ....	9
1.2. Norises motivēšanas teorija. ....	15
1.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas. ....	17
2. MOTIVĒŠANAS VEIDI UN STRATĒGIJA.....	19
2.1. Monetārais atalgojums jeb nauda. ....	19
2.2. Nemonetarais atalgojums. ....	20
2.3. Bailes.....	20
2.4. Motivēšanas stratēģija. ....	21
3. MOTIVĒŠANA IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ .....	24
4. PEDAGOGU MOTIVĀCIJA.....	28
4.1. Faktori, kuri ietekmē pedagogu motivāciju. ....	28
4.2. Pedagogu apmierinātība. ....	32
4.3. Materialie bonusi, kā motivātors. ....	34
4.4. Darba novērtējums. ....	37
4.5. Apmierinātība ar darbu. ....	40
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	43
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....	45

## IEVADS

Kvalifikācijas darba autoriem kā esošai izglītības iestādes ( filiāles) vadītājiem ir būtiski izzināt, kā motivēt pedagoģisko personālu, lai veicinātu izglītības iestādes pozitīvās attīstības dinamiku, lai nodrošinātu kvalitatīvu pirmsskolas izglītību un lai katrs iestādes darbinieks sajostos novērtēts, uzklauts.

To, cik ļoti pirmsskolas pedagogs ir vai nav motivēts, lielākā mērā, var noteikt pēc viņa darba kvalitātes, iesaistīšanās darba procesos ar visu adevi, sadarbības ar pārejo kolektīvu, uzticēšanos vadībai un sadarbībai ar vecākiem.

Ir vairāki faktori, kas nosaka, kāpēc un cik lielā mērā pirmsskolā strādājošs pedagogs ir vai nav apmierināts ar darbu. Tos apskata un analizē dažādas zinātnes un zinātņu virzieni, ieskaitot ekonomiku, vadību, psiholoģiju un filozofiju. Viens no faktoriem, kuru analizē visas augstākminētās zinātnes un zinātņu virzieni ir motivācija.

Darbs pamatā tiek balstīts uz A.Maslova hierarhijas, F.Hercberga divfaktora, V. Vruma, Alderferu ERG, taisnīguma motivācijas teorijām.

Šis Kvalifikācijas darbs kā informācijas avots varētu palīdzēt autoriem kā darba devējam izglītības iestādēs precīzāk pieņemt pareizos lēmumus, kā motivēt pedagoģisko personālu, izmantojot katrai konkrētai situācijai atbilstošu motivēšanas veidu.

**Objekts** – motivēšanas process pirmsskolas izglītības iestādē.

**Darba priekšmets** – pedagoģiskā personāla motivēšana pirmsskolā.

**Mērķis** – motivācijas kā galvenā pedagoga virzītājspēka analīze, apkopojot gan teorētiskās atziņas, gan veicot pētījumu.

**Hipotēze:** pirmsskolas izglītības iestādes pedagoģiskā personālā būs kvalitatīva darba rezultāti, ja vadība realizēs atbilstošu motivēšanas stratēģiju. Tikai motivēti pedagogi būs tie, kas labvēlīgi ietekmēs darba atmosfēru un cels tā efektivitāti.

**Uzdevumi:**

1. Analizēt pedagoģisko un psiholoģisko skolvadības literatūru par personāla motivēšanu.
2. Noskaidrot pedagogu motivācijas kritērijus.
3. Izzināt, kas ir būtiskākie motivātori pedagogiem.
4. secinājumu un priekšlikumu apstrāde.

Darbā izmantotās pētnieciskās metodes:

- 1)vispārteorētiskās (zinātniskās literatūras analīze);
- 2)empīriskās metodes ( anketēšana);
- 3)datu apstrādes statistiskās metodes.

Lai sasniegtu mērķi un realizētu uzdevumus, bakalaura darbā aplūkotas J. Beļčikova, V. Praudes, A. Vīksnas M. Armstronga, D. Celmas, L.R. Dombrovskas, I. Foranda, D. Frīmentla, R. Nīrmeiera, M. Zeifera, P. Pīķeringas, G. Svences teorētiskās atziņas.

Kvalifikācijas 1., 2., 3. nodaļā ir teorētiskās literatūras analīze, 4. nodaļa ir autora praktiskā pētījuma atspoguļojums. Nobeigumā secinājumi un priekšlikumi.

# 1. MOTIVĒŠANAS TEORIJA

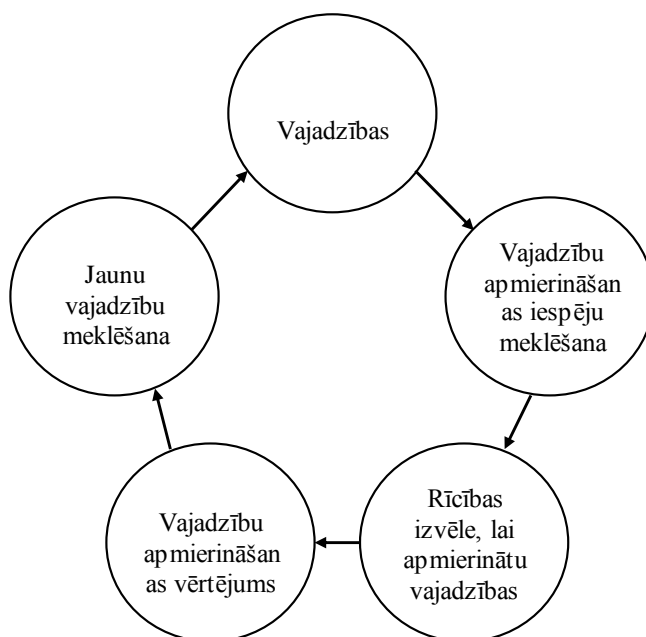
Motivāciju teoriju galvenais uzdevums ir noteikt, kas liek darbiniekiem kvalitatīvi veikt savu darbu un kādu atlīdzību viņi par to sagaida. Ja līdz šim tika pieņemts, ka materiālais stimuls ir svarīgākais, tad šobrīd, plašāku nozīmi iegūst nemateriālais ieguvums. Mūsdienās celt darba efektivitāti, ne vienmēr nozīmē ieguldīt papildus līdzekļus, dažkārt pietiek uzlabot savstarpējas attiecības starp kolēģiem.

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un savus mērķus. ( V. Praude, J. Beļčikovs. 1996. 282.)

Darbinieku darbība ir atkarīga no trīs faktoriem:

1. Prasmes un spējam veikt paredzēto darbu;
2. Resursiem - materiāli iekārtas, informācija, instrumenti;
3. Motivēšana – būt ieinteresētām veikt attiecīgo darbu.

Motivācija sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu un tas ir dinamisks process, kurš sekmē darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu.



1.attēls. Vispārējais motivēšanas modelis. ( V. Praude, J. Beļčickis. 2001,340)

Pirms tiek apskatītas motivēšanas teorijas ir jāizprot, kā sabiedrībai mainījušies uzskati par motivāciju. Tiek izdalīti trīs motivēšanas modeļi: Tradicionalais, savstarpējais attiecību un cilvēku resursu modelis.

Tradicionālais motivēšanas modelis sevī ietver F.Teiloras uzskatus un zinātniskā menedžmenta skolu. Tas nozīmē, ka vienīgais motivēšanas ierocis ir samaksa, menedžeri uzskata, ka darbinieki ir slinki un viņus interesē tikai nauda. (Praude, Beļčikovs, 2001, 341)

Savstarpējo attiecību modelis – ar naudu vien darbiniekus nevar motivēt, tādēļ meklēja citus risinājumus. Šos risinājumus sniedza E.Meijo un citi savstarpējo attiecību skolas pārstāvji, kas atklāja, ka ļoti liela nozīme ir darba vides sociālajām attiecībām. Darbiniekiem ir jāatklāj, cik neizstājami viņi ir organizācijā, un jāinformē par organizācijas mērķiem. (Praude, Beļčikovs, 2001, 341)

Cilvēku resursu modelis balstās uz darbinieku iesaistīšanu organizācijas lēmumu pieņemšanā. Tiek uzskatīts, ka darbinieks ir pietiekami motivēts, ja viņš gūst gandarījumu no sava darba, un līdz ar to viņam var piešķirt lielāku atbildību lēmumu pieņemšanā, kā arī izmantot viņa interešu un spēju resursus. (Praude, Beļčikovs, 2001, 341)

Pēc K. Davis un J.W. Newstroms domām, pastāv arī četri motivēšanas dzinuli:

1. sasnieguma motivācija – dzinulis, ceļā ejot uz konkrētu mērķi, pārvarēt radušās problēmas, tādējādi darbinieks attīstās, lai sasniegtu veiksmi. Cilvēki strāda labāk, ja vadība ir izstrādājusi konkrētu novērtēšanas sistēmu.
2. uzņemšanas jeb pievienošanas motivācija – dzinulis, kas saistīts ar komplimentiem no vadības puses par darba kvalitāti, vīniem svarīga ir vide un līdzstrādnieki blakus, ar kuriem būs personiskākas attiecības.
3. pieredzes motivācija – dzinulis augstas kvalitātes darba veikšanai. Šiem darbiniekiem svarīgākais ir tas, ko viņi iegūst no savas pieredzes. Strāda labi, jo gūst iekšēju apmierinātību ar savu darbu un to novērtē arī citi. Pieredzes motivācijas darbinieki sagaida augstas kvalitātes darbu arī no līdzstrādniekiem.
4. spēka jeb varas motivācija – dzinulis, lai ietekmētu cilvēkus un mainītu situāciju. No varas motivētiem darbiniekiem rodas ļoti labi vadītāji, ja vien viņi darbojas uzņemuma interesēs, ne savās.

Tātad, mūsdienās, motivēšanu ietekmē ne vien dažādi motivēšanas modeļi, dzinuli, bet, lai dziļāk izprastu motivāciju – ir izstrādātas vairākas motivēšanas teorijas.

Motivācijas teorijas apvieno trīs grupās:

- satura teorija – cilvēku vajadzības identifikācija, iekšējās tieksmes iespaido cilvēka uzvedību un liek viņam darboties noteiktā veidā.
- Norises teorija – pēta cilvēku pūles cenšoties sasniegt konkrētu mērķi un noteikta uzvedības modeļa izvēli. Piemēram, iegūt augstāk atmaksātu darbu var nomainot esošo darba vietu, uzsākot savu biznesu vai ceļot kvalifikāciju.
- Stimulējošās motivācijas teorija – darbinieka motivācijai izmanto ne vien algu, bet arī darba apstākļus, piederības sajūtu un darba svarīguma atzīšanu.

### **1.1. Satura teorija.**

Satura motivēšanas teorija koncentrē menedžera uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierinošām metodēm. ( V. Praude, J belčikovs. 2001. 342.)

Pie satura motivēšanas teorijām pieskaitāmas:

- A.Maslova vajadzību hierarhija;
- K. Alberfera ERG teorija;
- F. Hercberga divfaktoru teorija;
- D. Makkelanda pieredzes – vajadzību teorija.

Saskaņā ar A. Moslova vajadzību pirmaīdu, pastāv daudz dažādu vajadzību, kuras apmierinot rodas motivācija. Tiek izdalītas piecu līmeņu vajadzības: fizioloģiskās, drošības, sociālās, cieņas un pašizteikšanās. A.Maslovs uzskatīja, ka zemākā līmeņa vajadzības jāapmierina ar augstākajām.

Pamata jeb fizioloģiskās pamatvajadzības, pie tām pieskaita izsalkuma, slāpju remdēšanu, miegu. Darbā šīs vajadzības tiek apmierinātas netieši, ar darba algu darbinieks nodrošina sev uzturu un pajumti. Fizioloģiskās pamatvajadzībās pārtikušā sabiedrībā nav motivātors, darbinieki to uztver pašsaprotami.

Nepieciešamība pēc drošības. Darbinieks var justies drošs un aizsargāts, ja viņa darba vietā valda godīgums un viņš ir pasargāts no pēkšņas štatū samazināšanas. Cilveka drošības sajūtu apdraud arī atkarība no cita personas. Tas rada bažas, ka neņemot vērā viņa vajadzības, velmes, rīkosies pret viņa gribu. Tādēļ tiek rīkotas dažādas arodbiedrības, organizācijas un apvienības.

Piederības sajūta. Cilvēks ir sociāla būtne, kurš vēlas piederēt pie kādas grupas un būt tajā pieņemts, bieži vien tā ir darba vieta. Tādēļ darba devejām jādoma par to kā saliedēt

darbiniekus, lai viņi justos kā vienota komanda. Saliedēšanai palīdz neformali darba pasākumi, darba apģērbi, simbolika.

Cieņas izbaudīšana. Darbinieki vēlas izbaudīt cieņu, atzinību un novērtējumu par padarīto darbu, būt novērtēti. Darba devējam jādomā par to, kā tiks atlīdzināts darbiniekam. Ja darbinieks ir sastapies ar šīm vajadzībām, tad tās būs jāapmierina vēl un vēl.

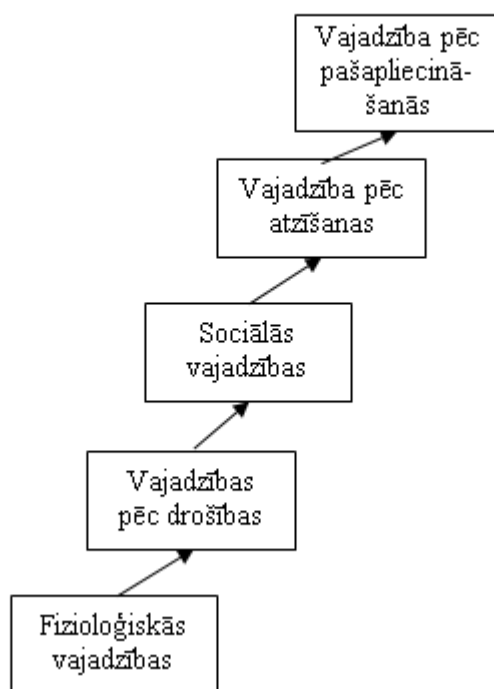
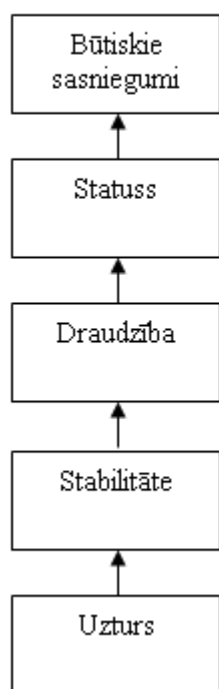
Pašizpaušmes vajadzība. Tā ir personības pilnveidošana, darbiniekam vajag celt kvalifikāciju, sniegt jaunas zināšanas. Šī vajadzība ietver iespēju riskēt, eksperimentēt, radīt apstākļus izaugsmei, darba devējam jārada apstākļi darbinieka “es” realizēšanai.



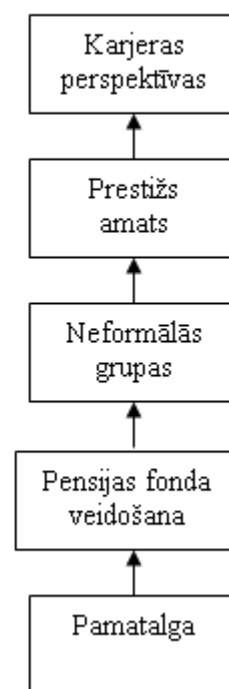
2.attels. Abrahama Maslova vajadzību piramīda.

Pēc A.Maslova domām, cilvēka vajadzības nekad nevar būt apmierināmas pilnībā, līdz ar to motivēšanas process ir bezgalīgs. Tiklīdz darba devējs apmierina vienu no vajadzībām, tā ir jāatrod veids, kā apmierināt nākošo. Piemēram, ja cilvēks ilgstoši meklējis darbu, tad stājoties jaunās darba attiecībās viņam galvenais ir, lai darba alga spēj nodrošināt viņa pamatvajadzības, pēc pāris mēnešiem viņš jau sāks domāt par to, vai darba devējs nodrošina drošības sajūtu – sociālās garantijas, strādājot ilgaku laiku, darbinieks aizdomāsies – vai es tieku adekvāti novērtēts, vai šajā uzņēmumā man ir izaugsmes iespējas. Darbinieka vajadzības pilnībā nav apmierināmas.

### Vispārējās vajadzības



### Vajadzības organizācijā



3.attels. A.Maslova vajadzības hierarhija. (Praude.Beļčikovs.2001.343)

Attēlā tiek uzskatāmi parādīta A.Maslova vajadzību hierarhija. Šeit redzams, ka tikai apmierinot darbinieka pamatvajadzības, viņš sāks pieversties organizācijas mērķiem. Tādējādi darbojas progresijas princips, cilvēka uzvedības pamatā ir neapmierinātās vajadzības.

Nozīmīgi ir tas, ka izpētot A. Maslova teoriju tiek izdalītas teorijas pamattēze – ja realitāte neattaisno gaidīto, cilvēki demotivējas, tāpēc ir svarīgi:

- izskaidrot organizācijas mērķus un stratēģiju;
- noteikt un konkretizēt pienākumus, mērķus, pilnvaras, atbalstu un, ko var sagaidīt, izpildot pienākumus;
- noteikt darba izpildes termiņus;
- pilnībā informēt par visām instrukcijām, visiem aizliegumiem un obligātām prasībām, juridiskiem ierobežojumiem;
- izzināt jaunas darbinieku idejas;
- ieteikt darbiniekiem vērsties pie vadītāja jebkurā jautājumā;
- neizrādīt darbiniekiem satraukumu, neslēpt faktus, būt atklātam pret viņiem
- ieklausīties darbinieku domās un stimulēt viņu aktivitātes;

- piesaistīt darbiniekus viņu interesējošu jautājumu risināšanai;
- izprast, ka cilvēki pretojas pārmaiņām. (Forands, 2003,69)

Šis ir rīcības plāns, kuru savā darbā var izmantot ikviens vadītājs, turklāt Maslova teorija tiek izmantota menedžmentā trīs iemeslu dēļ:

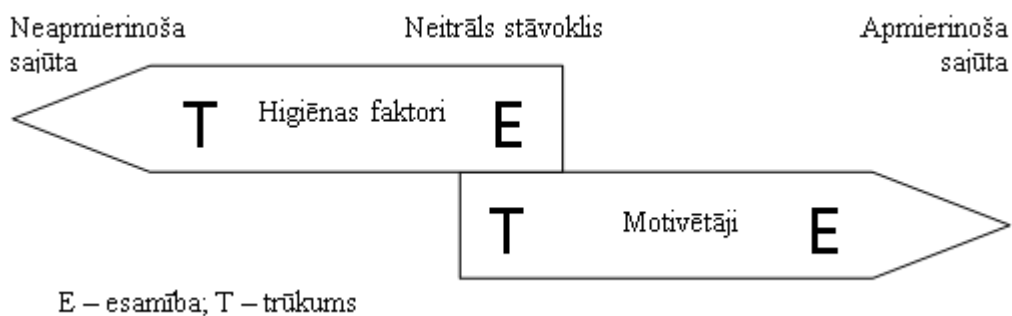
1. teorija pozitīvi ietekmē vadītāju domāšanu un uzskatus, ļaujot saprast cilvēku vajadzību dažādību;

1. vadītāji savā darbā var izmantot ne tikai ekonomisko, bet arī sociālo stimul
2. vadītāji pirms motivēšanas analizē padoto vajadzības, lai noskaidrotu, kuras no tām ir svarīgākās, lai izveidotu noteiktu vajadzību hierarhiju. (Praude, Beļčikovs, 2001, 345)

A. Maslova motivēšanas teorija tiek plaši lietota menedžmentā, jo tā pozitīvi ietekmē vadītāju domāšanu, tie sāk izprast cilvēka vajadzību dažādību, vadītāji savus darbiniekus sāk stimulet ne vien ekonomiski, bet arī sociāli, vadītāji pirms jaunu uzdevumu došanas analizē savu darbinieku vajadzības.

*K. Alderfer* ERG teorija (existence, relatedness, growth) piedāvā līdzīgu A. Maslova tikai piecu vajadzības hierarhiju, aizvieto ar trīs: eksistences, piederības un izaugsmes vajadzības. Eksistences vajadzības apvieno fizioloģiskās un drošības vajadzības. Darba alga, apstākļi, darba drošība. Piederības vajadzības ir atkarīgas no savstarpējās sadarbības, saprašanās, būt pieņemtam un atzītam. Izaugsmes vajadzība iekļauj gan cilvēka velmi pēc cieņas, atzīšanas, gan pašapliecināšanos. Kad cilvēks saskaras ar darba uzdevumu, kura izpildei trūkst zināšanas, viņš ir gatavs pašattīstīties. ERG teorija paredz, ka vienlaikus darbiniekam var būt velme apmierināt vairāku pakāpju vajadzības.

*F. Herberga divfaktoru teorijas* modelis arī sastāv no vajadzību apmierināšanas. Visi faktori, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu var iedalīt motivētājos (saistīti ar darba saturu) un higēnas faktoros (faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai). F. Herbergers uzskatīja, ka pietiek viens no motivētājiem, lai darbinieks kvalitatīvi pildītu darbu. Šie motivētāji nav cieši saistīti ar darbu, bet gan ar darba vidi. Šai teorijai ir gan ļoti daudz atbalstītāji, gan noliedzēji.



4.attēls. F.Herbergera divfaktoru modelis ( Praude, Beļčikovs.2001.347)

Teorijas pamatā ir doma, ka, ja pietiek ar kaut vienu motivātoru, lai darbinieks būtu apmierināts ar darbu, taču, ja pietrūkst viens no higiēnas faktoriem, tad darbinieks visticamāk nebūs apmierināts ar darbu un zudīs darba kvaitāte.

1. Tabula. *F.Herberga motivēšanas teorijas faktori. (Praude, Beļčikovs, 2001,347).*

<b>Motivētāji</b>	<b>Higiēnas faktori</b>
<i>Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu.</i>	<i>Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu.</i>
1.Panākumi darbā.	1.Darbavietas saglabāšanas garantija.
2.Panākumu atzīšana.	2.Sociālais statuss.
3.Darba process.	3.Organizācijas darbība.
4.Atbildības pakāpe.	4.Darba apstākļi.
5.Izaugsmes iespējas, karjera.	5.Tiešā vadītāja attieksme.
6.Profesionālā izaugsme.	6.Personīgā dzīve.
	7.Attiecības starp darbiniekiem.
	8.Darba alga.
	9.Attiecības ar padotajiem.

Saskaņā ar F.Herberga teoriju motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc viņi sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīgi no darba. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Faktori nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan nodrošina labvēlīgus darba apstākļus. (Praude, Beļčikovs, 2001, 347)

F.Herberga divfaktoru teorija galvenokārt tiek kritizēta par pētīšanas metodēm. Pētījumi rāda, ka darbinieki mēdz būt neobjektīvi, kad tie norāda apstākļus, kas darbā nodrošina apmierinātību vai neapmierinātību. Parasti iekšējie faktori tiek uzskatīti par tiem, kas sekmē apmierinājumu, bet savā neapmierinātībā tiek vainoti ārējie apstākļi. Faktori, kas vienai daļai darbinieku var būt motivētāji, citai var būt higiēnas faktori. Līdz ar to higiēnas faktorus, tāpat kā motivētājus, nosacīti var uzskatīt par motivēšanas faktoriem, un tie ir atkarīgi no konkrēta

darbinieka vajadzībām. Bet sakarā ar to, ka dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, viņus var motivēt dažādi faktori, ne tikai higiēnas faktori (Praude, Beļčikovs, 2001, 349).

Analizējot F.Hercberga divfaktoru teoriju, tāpat kā A. Malsova teorijā tiek izcelts šīs teorijas trūkums, kas ir stipra korelācija starp darbinieka apmierinātību ar darbu un darba efektivitāti. Taču pieredze rāda, ka ir arī citas situācijas, kad ne vienmēr pastāv tādi korelācijas sakari. (Praude, Beļčikovs, 2001, 349)

*D. Maklelanda pieredzes – vajadzību motivēšanas teorija.* Galvenais uzskats ir, ka cilvēku vajadzības nosaka dzīves pieredze un šīs vajadzības ietekmē viņa uzvedību. D. Maklelands uzskatīja, ka cilvēkam piemīt trīs vajadzības:

- Panākumi;
- sadarbība ;
- vara.

Katra, cilvēkam kāda ir dominējošā un var mainīties no vecuma un zināšanām.

Panākumi - G. Svence skaidro, ka tā ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu. Lai gan izvirzītie mērķi var būt grūti sasniedzami, tie tiek izraudzīti reālo iespēju ietvaros, t. i., bez nevajadzīga riska. Ļoti svarīga ir pēc iespējas ātrāka atgriezeniskā informācija par savas darbības rezultātiem. (Svence, 2003, 102)

Sadarbība - G, Svence šo vajadzību dēvē arī par afilācijas vajadzību. Šajā gadījumā ir nozīmīga piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem. (Svence, 2003, 102)

Vara - tā var izpausties divējādi. Vienā gadījumā tā var būt tiekšanās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem. Citos gadījumos cilvēki tiecas pēc varas, lai sasniegtu grupas vai organizācijas mērķus. Svarīga ir lēmumu pieņemšana, cilvēku organizēšana un motivēšana šo lēmumu izpildei. (Svence, 2003, 102)

Panākumu cilvēkus raksturo: vēlas saniegt personīgo rekordu, panākumus salīdzina ar kolēģa, rūpejas par darba kvalitāti, risina problēmas un uzņemas atbildību, ciena grūtu darbu.

Sadarbības cilvēkus raksturo – vēlas būt uzticami kolektīvā un iepatīties, vēlas iepazīt kolēģus, cenšas izvairīties no riska. Motivēšanas procesā ir nepieciešams nodibināt kontaktus ar kolēģiem, personīgi izteikta atzinība, apzināties sevi par vienota kolektīva locekli, interese par viņa ģimeni, māju, vaļaspriekiem.

Varas cilvēkus raksturo: savu darbu velas veikt patstāvīgi un radoši, gatavi riskēt un darīt darbu, kuru citi uzskata par neiespjamu, spejīgi mainīt sevi un citus, rūpējas par savu

reputaciju un statusu, labprāt sniedz padomus. Motivēšanas procesā darbiniekiem ir nepieciešams ļaut uzdevumus veikt pēc viņu plāna, dot priekšstatu par mērķi, nodrošināt iespēju riskēt, saprast, ka viņi ir labi ideju ģenerātori, novērtēt viņus citu cilvēku klatbūtnē.

## 1.2. Norises motivēšanas teorija.

Norises motivēšanas teorija koncentrē vadītāja uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķa sasniegšanas. ( V. Praude, J. Beļčikovs, 2001. 352)

Norises motivēšanas teorijas:

- Gaidu motivēšanas;
- Taisnīguma motivēšanas;
- L. Portera un E. Loulera modelis;
- Raksturīgo pazīmju teorija.

*Gaidu motivēšanas teorijas* pamats ir, ka cilvēkam nav nepieciešamas tikai nodrošināt vajadzības, lai tiktu motivēts. Cilvēkam nepieciešama arī cerība, ka izvēlētais veids, sniegs vēlamo rezultātu. Gaidu teorijas pārstāvji ir D.A.Nadlers un E. Loulers. Tika izvirzīti galvenie principi: cilvēku uzvedība ir atkarīga no personisko un ārējo faktoru kombinācijas, darbinieki paši izlemj par savu uzvedību, cik cilvēki, tik dažādi mērķi un vēlmes.

Pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

1. Pūles - rezultāti. Cilvēks gaida, ka viņa pūles nodrošinās attiecīgi augstu rezultātu.
2. Rezultāts – atalgojums. Cilvēks gaida, ka viņa pūles tiks atbilstoši novērtētas/atalgotas.
3. Atalgojums – vērtība. Ne vienmēr tas saistīts ar algas lielumu. Piemēram, darbinieks par konkrētu darbu cerēja saņemt iespēju doties komandējumā, bet saņēma tikai prēmiju. Nakošās reizēs viņa motivācija būs zemāka.

Gaidu teoriju var pielietot praksē, lai motivētu darbiniekus, taču vispirms vadītājam ir jāsalīdzina piedāvatais atalgojums ar konkrētā darbinieka vajadzībām, otrkārt – jo efektīvāks darbs, jo lielāks atalgojums, treškārt – jāgaida no darbinieka augsti darba rādītāji un to kvalitatīva izpilde.

*Taisnīguma motivēšanas teorijas* autors ir I.S.Adams, tās pamatā ir secinājums, ka darbinieki subjektīvi nosaka attiecības starp saņemto atalgojumu un pieliktajām pūlēm, to salīdzinot ar citiem darbiniekiem un to rezultātiem. Cilvēkiem, kuriem nav taisnīguma sajūtas, cenšas mainīt situāciju ar šādiem paņēmieniem:

- Tik daudz vairs nepūlēties rezultātu sasniegšanai;
- Savu atalgojumu mēģina izcīnīt augstāku ar pārrunām ar vadību;
- Cenšas sevi mierināt, ka citi darbinieki par konkrēto darbu ir vairāk nenovērtēti;
- Apzināti sagroza darba rezultātus;
- Maina darbu, citu karjeras virzienu.

Lai visi darbinieki justos apmierināti un sajustu taisnīgu attieksmi, vadībai ir jāizskaidro atalgojuma veidošanās, lai darbiniekiem nezūd motivācija.

*L. Portera un E. Loulera* modelis aptver gan gaidu, gan taisnīguma teorijas elementus.

L. Porters un E. Loulers secināja, ka:

- darbinieku sasniegtie rezultāti atkarīgi no pieliktajam pūlēm, prasmēm un spējām un savas lomas apzināšanās;
- pielikto pūļu līmenis atkarīgs no atalgojuma;
- skatoties pēc sasniegta darba rezultāta, var būt gan iekšējās, gan ārējās atalgojuma formas;
- katram darbiniekam ir atšķirīgs uzskats par taisnīgu darba novērtējumu;
- apmierinājumu nosaka iekšējās un ārējās atalgojuma formas rezultāts.
- apmierinājums noteiks cilvēka darbību nākotnē.

Lai lietotu šo modeli, vadītājam jāņem vērā, ka:

1. svarīgi ir apvienot cilvēka pūles, prasmes, spējas, darba rezultātus, atalgojumu un apmierinājumu vienā sistēmā;
2. darba rezultāts un apmierinājums ir cieši saistīti;
3. katrs darbinieks atalgojumu un novērtējumu par darbu uztver atšķirīgi.

Konkrētos gadījumos būtu lietderīgi nevis darbiniekus pievērst noteiktai struktūrai, bet struktūru piemērot konkrētiem darbiniekiem. (Praude, Beļčikovs, 2001, 359)

Senākos laikos motivācijas labs ierocis bija iebiedēšana – vadītājs uzkliež un darbs tik izpildīts, šobrīd darbinieki vairs nav gatavi pakļauties šādām motivācijas metodēm.

### 1.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas.

Stimulējošās motivēšanas teorija izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā. (Praude, Belčikovs, 2001, 359)

Šī teorija skaidro, ka cilvēks savu darbu veic pēc iepriekšējās pieredzes. Ja iepriekš par šo darbu tika saņemts pietiekami augsts atalgojums un novērtējums, tad darbinieks savu darbu veiks tik pat kvalitatīvi, sagaidot tādu pašu atalgojumu pretī. Tātad cilvēku var motivēt tikai ar atalgojuma vai soda metodēm.

Parasti darbojas četras stimulējošās metodes:

- Pozitīvā;
- Izvairīšanās;
- Sodīšanas;
- Ignorēšanas.

Pozitīvās stimulēšanas metodes pielietošana ir atalgojuma palielināšana par kvalitatīvi veiktu darbu, par laikā izdarītu darbu, pēc kura darbinieki gūst apmierinājumu un pienācīgu novērtējumu.

Izvairīšanās stimulēšanas metodes – vadītājs nesoda darbinieku par laikā neizdarītu darbu, par zemas kvalitātes darbu. Vadītājs izvairās no publiska soda, rajiena, ar domu, ka darbinieks pats sapratīs savas kļūdas un nākotnē vairs neatkārtos un labosies.

Sodīšanas stimulēšanas metodes – vadītājs nolemj darbinieki publiski sodīt, samazinot algu, neizmaksājot prēmiju, pārceļot uz zemāk kvalificētu darbu ar cerību, ka publisks sods tiks darbiniekam saņemties un nākotnē neatkārtot savas kļūdas.

Ignorēšanas stimulēšanas metodes – vadītājs nepievrēš, ignorē kādu darbinieka konkrētu rīcību, lai tādā veidā to izskaustu no organizācijas ikdienu. Piemēram, pie divu darbinieku konflikta, vadītājs neiejaucas un situāciju paši darbinieki atrisina, tad vadītājs savā darbā izmanto ignorēšanas metodi.

Stimulējošās motivēšanas teorija iesaka noteiktas stimulēšanas metodes lietošanas formas:

- Stimulēšana ar noteiktu intervālu paredz noteiktu stimulēšanas lietošanas starplaiku. Piemēram, ikmēneša darba alga ar prēmiju katru ceturksni par kvalitatīvu produkciju.
- Stimulēšana ar mainīgu intervālu paredz mainīgus stimulēšanas metožu lietošanas intervālus;

- Pastāvīga, proporcionāla atstimulēšana paredz kādus pastāvīgi sasniedzamus rezultātu kritērijus, to lietošanas starplaiks nav pastāvīgs, bet ir atkarīgs no rezultāta sasniegšanas laika;
- Mainīga, proporcionāla stimulēšana paredz kādu mainīgu stimulēšanas kritēriju, kas nav pastāvīgs un ir atkarīgs no sasniegtajiem rezultātiem. (Vorončuka, 2009, 345)

Izmantojot darbā stimulēšanas teoriju, visvairāk jāuzmanās no izvairīšanas un biežas soda metodēm. Izvairīšanās sodīt darbinieku noved pie tā, ka darbinieks var sākt justies varenāks par vadītāju, ka viņš ir neietekmējams. Pārāk bieža soda metodes izmantošana, neiedziļinoties, kādēļ darbinieks nav spējis izdarīt darbu, var radīt darbiniekā aizvainojumu.

## 2. MOTIVĒŠANAS VEIDI UN STRATĒGIJA

Motivātori ir faktori, kas atmodina un veicina šo indivīda iekšējo vēlmi darboties. Tāpēc vadītājam ļoti rūpīgi un pārdomāti ir jāizvēlas pareizie motivātori indivīda motivācijas stimulēšanai. (Vorončuka, 2009, 347)

Faktorus, kuri motivē darbiniekus varētu iedalīt trīs lielās grupās:

1. monetārais atalgojums jeb nauda;
2. nemonetārais atalgojums
3. bailes.

Katrs no šiem faktoriem var motivēt vai demotivēt darbinieku.

### 2.1. Monetārais atalgojums jeb nauda.

Kā uzskata G.Džonss, samaksa, ko darbinieki saņem kā atalgojumu par darbu, patiesībā ir ne tikai banknotes, bet arī atalgojuma komplekss, kas sevī ietver dažādus bonusus, piemeram, apdrosināšanu, slimības lapas un atvaļinājuma laiku. (Vorončuka, 2009, 347)

Mūsu sabiedrībā, kur ir daudzas neatrisinātas sadzīves problēmas, valdošais uzskats – jo vairāk maksās, jo labāk strādās – ne vienmēr ir pareizs. Ja darbinieki būs saņēmuši vienādu atlīdzību, tas nebūt nenozīmē, ka attieksme pret darbu viņiem būs vienāda, jo kādam varbūt ir daudz svarīgāks brīvais laiks, atzinība, iespējas labāk, radošāk strādāt. Kaut gan pārsvarā Latvijā joprojām ir tāda situācija, ka cilvēki strādā tikai, lai nopelnītu. (Svence, 2003, 123)

Mūsdienās tiek izmantotas dažādas algu sistēmas, taču par populārāko kļuvusi t.s. PBR (Pay By Result – maksa pēc padarītā darba) algas sistēma, kurā alga tiek uzlūkota kā divpusējs lielums – algas nemainīgā garantētā daļa un piemaksa atkarībā no darba rezultātiem. Katrai no sistēmām ir savi plusi un mīnusi, bet vislabākā, no motivācijas teorijas raugoties, ir diferencēta atalgojuma sistēma, jo darbinieki jūt, ka viņi tiek atalgoti atbilstoši viņa ieguldījumam, nevis pavadītajam laikam darbā. (Svence, 2003, 123)

Turklāt naudai piemīt tāda īpatnība kā nepiesātinājums – naudas nekad nav par daudz, ar to ir grūti pārsātināties. Tas izskaidrojams ar to, ka, apmierinot viena līmeņa vajadzības, rodas vieta nākamajām, jau augstākā līmenī. Taču, neraugoties uz to, tiekšanās pēc naudas līdz ar noteiktu indivīda vecumu un materiālo stāvokli mainās. Būtiski ir tas, ka vadītājam ir jāatceras, ka ir cilvēki, kuriem nauda ir vājš motivētājs. Viņus vairāk pamudina kompetences

izjūta, vēlēšanās vadīt cilvēkus un citi motīvi. Taču cilvēkiem, kuri nav materiāli nodrošināti, nauda ir būtisks motivētājs. (Svence, 2003, 123)

## **2.2. Nemonetarais atalgojums.**

Nemonetārais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, bet ir efektīvāks motivētājs nekā nauda. Pat iestādēs, kur paaugstināšana amatā nav saistīta ar algas palielinājumu, atzinības izteikšana ir iedarbīga, piešķirot darbiniekam jaunu amata nosaukumu, jaunu kabinetu un nodrošinot lielāku autoritāti kolēģu vidū. Vienkāršās ievēribas un atzinības izpausmes ir iedarbīgas, ja darbinieki redz to patiesumu. Viņi jūt, ka priekšnieki patiešām pienācīgi novērtē darbiniekus, nevis cenšas ar viņiem manipulēt. (Svence, 2003, 124)

Ideālā gadījumā pateicība veido uzticību un lojalitāti un, stiprinot darbinieku motivāciju, nodrošina labāku komandas darbu. Lai saglabātu atzinības iedarbību, jānodrošina atbilstoši nosacījumi:

- nedrīkst aizvietot finansiālu atbalvojumu ar atzinības izteikšanu;
- jāgādā, lai par noteikta lūguma izpildi darbinieks tiktu atalgots nekavējoties. (Svence, 2003, 125)

Nemomentāris atalgojums izdala šādus motivātorus:

1. Darba raksturs kā motivātors – tas izceļ darbinieka iekšējo motivāciju, darba raksturs veido faktoros, kas dažādu uzdevumu veikšanai liek motivēt darbiniekus vairāk ne kā citu uzdevumu veikšanai.
2. Darba mērķis kā motivātors – ja darbinieki cenšas sasniegt pozitīvus sava darba rezultātus, viņa individuālos mērķus var identificēt ar organizācijas mērķiem. Lielākā problēma ir tāda, ka darbinieki bieži vien nezina, kāds ir uzņēmums mērķis.
3. Alternatīvs darba grafiks kā motivātors – elastīgs darba grafiks, kurš aizvieto 40 stundu, 8 stundas dienā grafiku, pret darbinieka vajadzībām pielāgotu, var būt par motivējošu faktoru.

## **2.3. Bailes.**

Daudzās iestādēs un uzņēmumos Latvijā, kā arī citās valstīs, ir darbinieki, kas baidās, un ir priekšnieki, kas uztur šīs bailes. Bailes var būt visdažādākās: no bailēm saņemt rājienu līdz pat bailēm tikt atlaistam. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasīto, bet, kā jau tika minēts

iepriekš, ar to vien nepietiek. Ja nebūs labvēlīgas psiholoģiskās atmosfēras, tad var samazināties cilvēku tonuss, kā rezultātā samazinās darba ražīgums vai arī tas nav tik augsts, kā varētu būt. (Svence, 2003, 125)

Psihologi skaidro, ka jābūt harmonijai gan cilvēka iekšējā, gan ārējā vidē, tad cilvēks ir apmierināts. No motivācijas teorijas viedokļa, cilvēks darbojas, lai apmierinātu kādu vajadzību. Līdz ar to, apvienojot šos divus uzskatus, var teikt, ka cilvēks cenšas panākt harmoniju un motivēt nozīmē palīdzēt panākt harmoniju. Bailes rada apstākļus, kas rosina sacelties pret vadītāju vai pilnībā noslēgties sevī, tāpēc ir bīstami, ja darbinieki baidās. (Svence, 2003, 125)

Bailes kā motivators var radīt darbiniekos motivāciju uz īsu laiku, jo darbinieki centīsies izvairīties no baiļu avota.

## **2.4. Motivēšanas stratēģija.**

Biznesa ienaidnieki ir atkārtotāšanās, instrukcijas, rutīna, jaunu ideju trūkums, sen pārbaudītu vērtību kanonizācija. Cilvēkus nav iespējams motivēt, liekot darīt vienu un to pašu no dienas dienā. Viņus neapmierina arī tāda motivēšana, kāda bija pirms 50 gadiem. Tagad cilvēkiem jāpiedāvā plašs stimulu spektrs, un kamēr vadītājs neeksperimentēs ar jaunu stimulu, pastāv motivācijas zaudēšanas risks. (Frīmentls, 2006,122)

Mūsdienās ik viens darba devējs ir izjutis, cik grūti atrast labus darbiniekus, kad tie atrasti, nakamis uzdevums ir noturēt un motivēt viņus.

Motīvi, kas ietekmē darba kvalitāti:

- darba dažādība;
- pienākuma/uzdevuma nozīmīgums;
- brīvības pakāpe lēmumu pieņemšanā;
- atsauksme par darba efektivitāti;
- atalgojums par labi paveiktu darbu;
- vēlēšanās savas zināšanas likt lietā;
- drošuma sajūta;
- vēlēšanās apgūt jaunas metodes un tehnoloģijas;
- atbildība. (Šmite, 1998,52)

Turklāt motivācija ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Lai cilvēkam rastos motivācija veikt un pēc tam atkārtot kādu darbību, viņam savas darbības rezultātā

jāsasniedz iepriekš izvirzītais mērķis. Tas jāņem vērā, izstrādājot un ieviešot motivēšanas sistēmu. (Dombrovska, 2009, 119 – 120)

L.R. Dombrovska uzskata, ka tālāk minētie motivējošie faktori ir ļoti nozīmīgi:

1. Uzņēmumā ieviesta darbinieku motivēšanas sistēma.

- noteikti amatu pienākumi,
- iespēja pašrealizēties,
- pārliecība par iestādes stabilitāti,
- stratēģisko mērķu pamatotība,
- atgriezeniskās saites nodrošināšana,
- abpusējs izdevīgums,
- piederības izjūta.

2. Darba apstākļi.

- tehniskais nodrošinājums,
- informatīvais nodrošinājums,
- fiziskais nodrošinājums.

3. Attīstības iespējas.

- kvalifikācijas paaugstināšana,
- izglītības iegūšana,
- karjera,
- izaugsmes veicināšana.

4. Darba devēja attieksme pret darbiniekiem.

- rūpes par darbinieku atpūtu,
- interese par darbinieku ārpusdarba dzīvi,
- attieksme pret darbiniekiem darbavietā,
- sociālās garantijas;
- darbiniekam un iestādei nozīmīgo dienu atzīmēšana,
- apbalvojumi.

5. Vadītāja attieksme pret darbiniekiem.

- atzīšana,
- veicināšana,
- uzticēšanās un pienākumu deleģēšana,
- taisnīga darba dalīšana.

6. Amata un veicamo darbu novērtējums.

- amata saturs,
- amata prestižs,
- amata svarīgums,
- darba radošums un daudzveidība.

7.Kolēģu savstarpējās attiecības.

8.Darba samaksa.

- darba alga,
- samaksa par papilddarbiem un virsstundām,
- prēmija. (Dombrovska, 2009,123 – 127)

L.R. Dombrovska ir apkopojusi nozīmīgākos motivēšanas faktorus, turklāt vadītājam jāatceras, balstoties uz iepriekš aprakstītajām motivēšanas teorijām, ka katram darbiniekam motivējoši faktori var būt dažādi un dažādi izkārtoti pēc to prioritātes. Darba devējam, izstrādājot un ieviešot darbinieku motivēšanas sistēmu, jāatceras šādas tēzes.

1. motivācija nav manipulācija savu vajadzību apmierināšanai;
2. katram cilvēkam piemīt pašmotivācija, taču tai kaitē aizliegumi, nosodījumi un noraidījumi;
3. darbinieki ne vienmēr spēj adekvāti uztvert darba devēja centienus motivēt viņus;
4. nekad nedrīkst solīt darbiniekiem to, ko nav iespējams izpildīt. (Dombrovska, 2009, 140)

Ja darba devējs vēlas noturēt darbiniekus, lai viņi būtu motivēti strādāt uzņēmuma mērķa vadīti, vadītājam skaidri jāizskaidro motivācijas veidus un to nozīmīgumu. Ja darbiniekiem tiks melots, tad visticamāk, viņš aizies no uzņēmuma.

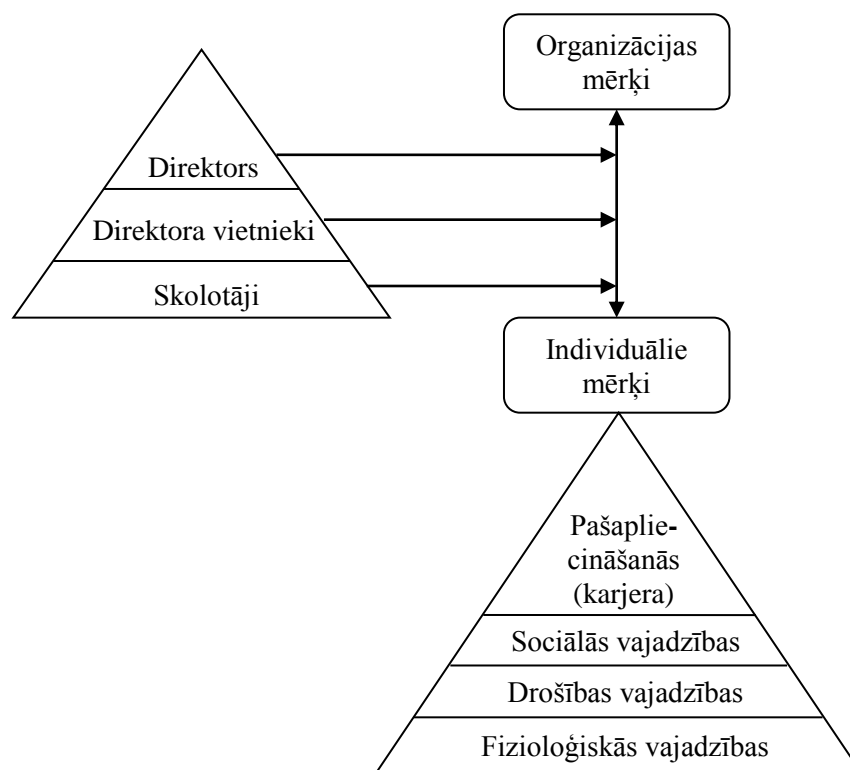
### 3. MOTIVĒŠANA IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Katrs pirmsskolas vadītājs domā un dara visu iespējamo, lai viņa vadītajā izglītības iestādē strādātu motivēti, radoši, atbildīgi un uzticami darbinieki. Ikdienā vadītāji saskaras ar lielu darbinieku maiņas problēmu. Tiek ieguldīts darbs jaunajā pedagogā, taču pēc neilga laika, darbinieks aiziet no darba. Tas nozīmē, ka motivācija darīt darbu ir bijusi jau sākotnēji vāja vai ir bijis kāds šāda lemuma pieņemšanas iemesls. Visticamāk, nav bijusi apmierināta kada no A.Maslova minētajām vajadzībām.

Lai gan visbiežāk mēdijos tiek runāts par to, ka pirmsskolas darbiniekiem ir neadekvāti mazs atalgojums, ar kuru nepietiek, lai nodrošinātu pat pamatvajadzības, taču pēc autores domām, tas nav galvenais faktors, kas noved pie biežas kadru maiņas pirmsskolas izglītības iestādēs.

Tika veikta pirmsskolas skolotāju aptauja par motivāciju veidojošiem un esošiem faktoriem, lai arī ar algu un tai piesaistīto bonusa sistēmu nebija apmierināti lielākā daļa respondentu, tik izceltas arī citas problēmas, kuras netiek risinātas.

Katram skolotājam ir vajadzība tikt novērtētam, ikviens vēlas vajadzību hierarhiju pakāpē sasniegt augstāko pakāpi – pašapliecināšanos. Tā dēļ viņš ir gatavs riskēt, eksperimentēt, pieņemt lēmumus. Viņu virza prasība pēc personiskās attīstības un labākas dzīves kvalitātes, kas patiesība ir ikviena indivīdudzīves mērķis, bet pirms augstākā līmeņa vajadzības kļūst par rīcības stipru ietekmējošo faktoru jeb motivātoru, ir nepieciešams apzināt zemākā līmeņa vajadzības. ( Celma, 2006, 122)



5.attēls. Organizācijas un iekšējo mērķu saskaņošana. ( Celma, 2006, 122)

Pēc 5. attēla var secināt, ka tikai tad vadītājs būs veicis darbinieku motivēšanu, kad darbiniekiem tiks apmierinātas zemākā līmeņa vajadzības, jo tikai tad darbinieku motivācija būs pietiekami augsta, lai apmierinātu augstā līmeņa vajadzības. Kā arī vadītājam izglītības iestādes mērķus, jāsaista ar katra darbinieka individuālajiem mērķiem.

Būtiski ir tas, ka vadītājam ir jāatceras, ka pedagogam savā darbībā ir jābūt radošam un kā Dž. Eiders uzsver, ka radošie domātāji un novatoriskie darītāji nepaliks ar jums, ja jūs viņiem nesniegsiet atzinību. Atzinība un novērtējums atrodas radošo cilvēku vajadzību saraksta pašās pirmajās vietās. (Edeirs, 2007, 81)

Izglītības iestādē motivācijas procesa rezultātu ietekmē vairāki faktori:

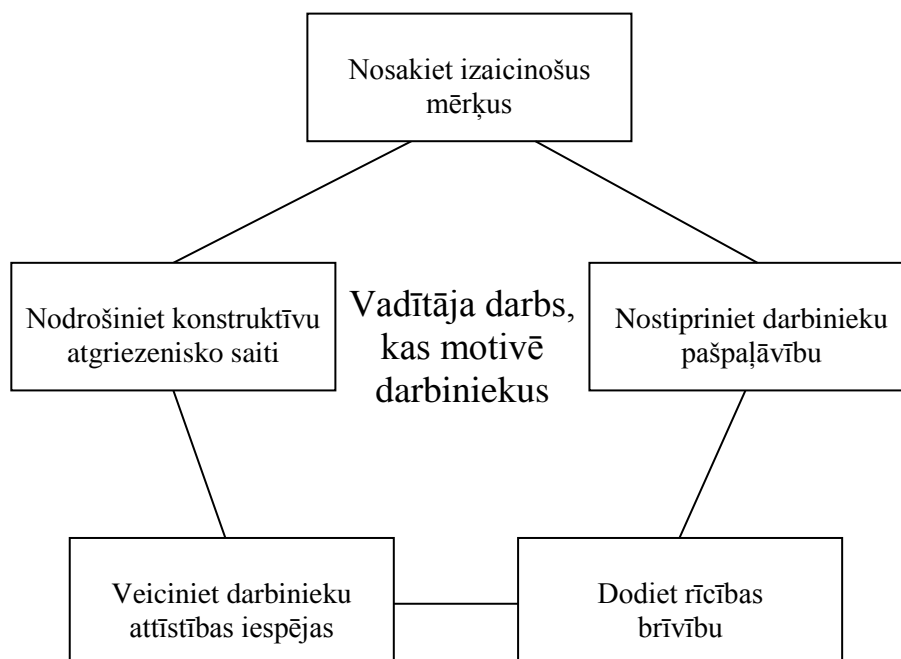
1. virzītājspēks: tā ir cilvēka iekšējā atspere, kas vairāk vai mazāk nospriegota atkarībā no tā, vai ir sasprindzinājums vai atslābums;
2. pašpaļāvība: tā ir vairāk vai mazāk izteikta pārliecība, ka cilvēks spēj saskaņā ar savām vēlmēm veidot un dzīvot savu dzīvi;
3. psiholoģiskā laika perspektīva: tā nosaka, kādi mērķi attiecīgajā dzīves posmā vai atbilstoši audzināšanai u.tml. iegūst nozīmi cilvēka apziņā;

4. emocionālā inteliģence: emocijas var būt padomdevēji brīžos, kad jāpieņem lēmums. (Nīrmeiers, Zeifers, 2006, 15)

Motivējošs vadītāju darbs ir process, kurā darbiniekam dod iespēju atraisīt savu enerģiju, bet pati enerģija no jauna radīta netiek. (Nīrmeiers, Zeifers, 2006, 62)

Lai vadītāju nosauktu par motivējošu, būtiski ir ievērot piecus vadītāja darba elementus, kuri palīdz un motivē darbiniekus, skatīt 6. attelā.

1. Mērķi – motivējošu mērķu pazīmes ir: izaicinoši, sasniedzami, nozīmīgi, vilinoši, izmērāmi. Par pamatu šādiem mērķiem tiek ņemti izglītības iestādes mērķi.
2. Pašpaļāvība – ja vadītājs uzticēsies darbiniekiem, tie strādās labāk. Vadītājam jādod iespēja darbiniekam pašam tik galā ar uzdoto uzdevumu. Nostiprinot darbinieka pašpaļāvību tiek radīts drošs pamats, lai vēlāk uzticētu jau atbildīgākus uzdevumus.
3. Rīcības Brīvība – vadītājam jādod darbiniekiem iespēja pieņemt lēmumus, uzticēt īstu atbildību, bez iejaukšanās, nebūt nosodošam pret nelielām kļūdām un, protams, atbildību.
4. Attīstības iespējas – vadītājam ir jāstiprina tās spējas, kuras jau piemīt darbiniekam, taču jāvirza arī viņš uz attīstību deleģējot ar vien sarežģītākus uzdevumus, piesaistot mentorus.
5. Atgriezeniskā saite – dot zināmu visparējo novērtējumu gan vārdiem, gan citādi. Vadītājiem jāparāda, ka viņi apzinās sava darbinieka svarīgumu. Atzinībai jābūt pamatotai.



6.attēls. Pieci vadītāja darba elementi, kas motivē darbiniekus (Nīrmeiers, Zeifers, 2006, 65).

Tieši priekšnieki un viņu komunikācijas iemaņas atstāj vislielāko iespaidu un darbinieku motivāciju. Tiem darbinieku acīs ir lielāka nozīme nekā vispārējam uzņēmuma stāvoklim un tam, vai uzņēmumā pastāv vadības un mērķu vienošanās sistēma. ( Nīrmeiers, Zeifers, 2006, 82)

Pēc autores domām, mūsdienās, izglītības iestāžu vadītājiem vislielākā uzmanība jāpievērš tieši komunikācijā ar savie darbiniekiem. Pozitīva komunikācija, kad darbinieks jutīsies novērtēts, uzklaussīts un viņa viedoklis ņemts vērā, pastiprinās darbinieka motivāciju, pat, ja darba samaksa būs neadekvāta darba apjomam.

## 4. PEDAGOGU MOTIVĀCIJA

Lai izprastu pirmsskolas pedagogu motivāciju un to ietekmējošos faktorus, tika veikta aptauja, kuras laikā tika izvirzīti septiņi galvenie jautājuma bloki. Aptuveni četrdesmit pedagogiem tika uzdoti šādi jautājumi, kuri tika atbildēti vietnē [visidati.lv](http://visidati.lv):

1. Kuri faktori ietekmē tavu motivāciju strādāt ar augstu adevi un darīt savu darbu ar prieku?
2. Novērtē savu apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošiem faktoriem pašreizējā darba vietā.
3. Kuri no materiālajiem bonusiem Tevi motivē visvairāk?
4. Apmierinātība darbā.
5. Tavs darbs ir: (novērtē cik ļoti Tu piekrīti katram no zemāk esošajiem apgalvojumiem).
6. Vai Tu izvērtē iespēju mainīt darba vietu?
7. Kādi ir Tavi nākotnes plāni saistībā ar karjeras attīstību?

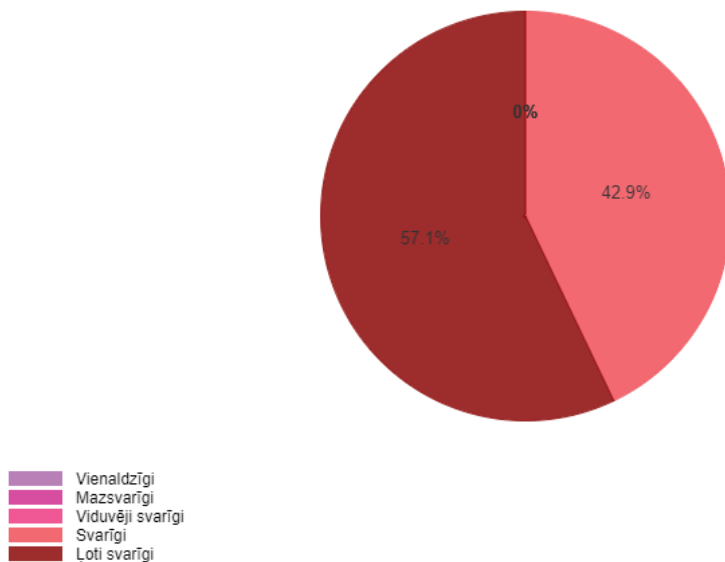
### 4.1. Faktori, kuri ietekmē pedagogu motivāciju.

Tika izdalīti šādi motivējošie faktori:

- Draudzīgs, saliedēts kolektīvs,
- Pirmsskolas preztižs;
- Stabils un atbilstošs atalgojums;
- Patīkama darba vieta;
- Adekvats darba apjoms;
- Novērtējums un atzinība;
- Elastīgs darba apjoms;
- Karjeras izaugsmes iespējas;
- Izprotami mērķi un misija;
- Labi organizēta komunikācija;
- Apmācības iespējas;
- Vadības darba stils;
- Interesanti darba pienākumi
- Papildus materialie bonusi.

Par faktoriem, kuri motivē visvairāk, pedagogi atzina: interesantu darbu , vadības darba stilu, stabilu atalgojumu un draudzīgu kolektīvu.

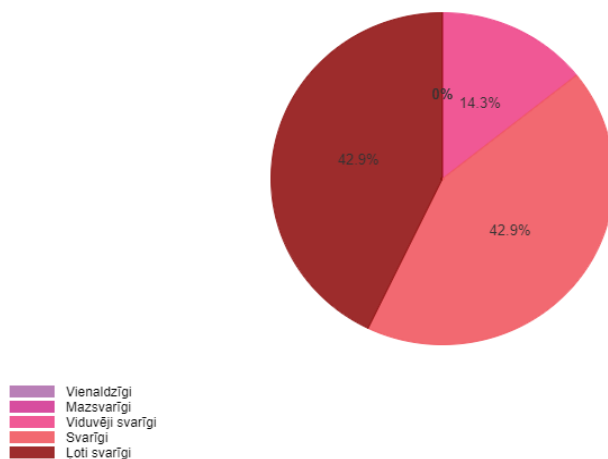
Kuri faktori ietekmē Tavu motivāciju strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu? -  
Draudzīgs, saliedēts kolektīvs



7.attēls. Motivātors – saliedēts kolektīvs.

Kā redzams diagrammā, 57% pedagogiem ir ļoti svarīgi un 42,9 % pedagogu svarīgs saliedēts un draudzīgs kolektīvs. Šāda vide sagādā prieku strādāt un motivē pedagogu.

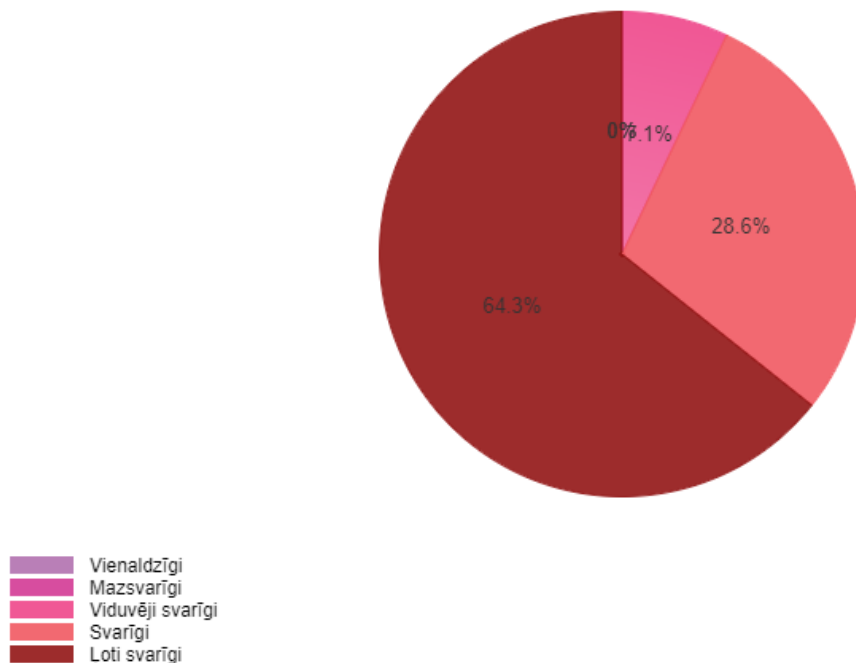
Kuri faktori ietekmē Tavu motivāciju strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu? -  
Stabils un atbilstošs atalgojums



### 8.attēls. Motivātors – stabils atalgojums.

Diagramma parāda, ka atalgojums darbiniekiem ir ļoti svarīgs, vai svarīgs, tikai 14,3% uzskata to par mazsvarīgu, jo uzskata savu profesiju par aicinājumu un zināja, ka izvēloties šo profesiju, atalgojums nav adekvāts.

Kuri faktori ietekmē Tavu motivāciju strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu? - Vadības darba stils

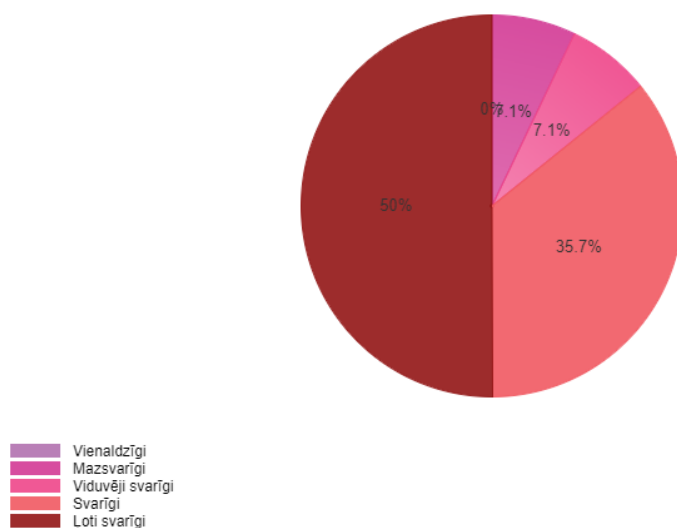


### 9.attēls. Motivātors – vadības darba stils.

64% pedagogu par ļoti svarīgu uzskata tieši vadības darba stilu, kā arī ne mazāk svarīga darbiniekiem ir komunikācija ar vadību 64% to atzīmēja kā ļoti svarīgu un 28 % par svarīgu. Tas nozīmē, ka vadības komunikācijas veids lielā mērā nosaka, kā pedagogs jūtas konkrētajā izglītības iestādē, vai viņš tiek uzklauts, atbalstīts.

Pēc autores domām, lai veicinātu darbinieka savstarpejo attiecību uzlabošanu, kā arī komunikāciju starp vadību, palīdz neformāli darbinieku pasākumi, kuros tiek saliedets kolektīvs, darbinieki pēc šādiem pasākumiem gūst izteiktāku piederības sajūtu, kā arī attiecības ar vadību kļūst brīvākas.

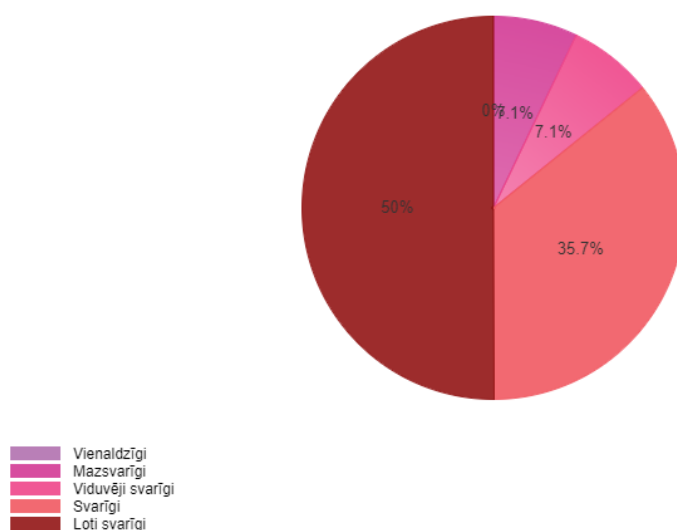
Kuri faktori ietekmē Tavu motivāciju strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu? -  
Profesionālās apmācības iespējas



10.attēls. Motivātors – profesionālās apmācības.

Tikai 50 % ļoti svarīgi, ka izglītības iestāde nodrošina profesionālās apmācības, pilnveides kursus. 35,7% tas šķiet svarīgi, bet 1% mazsvarīgi. Tas morāda uz to, ka lielākā daļa pedagogu nepārtraukti sagaida no darba devēja profesionālu izaugsmi. Ik vienai izglītības iestādei jādomā par dažādu kursu nodrošināšanu saviem pedagogiem.

Kuri faktori ietekmē Tavu motivāciju strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu? -  
Profesionālās apmācības iespējas



11.attēls. Motivātors – karjeras izaugsme.

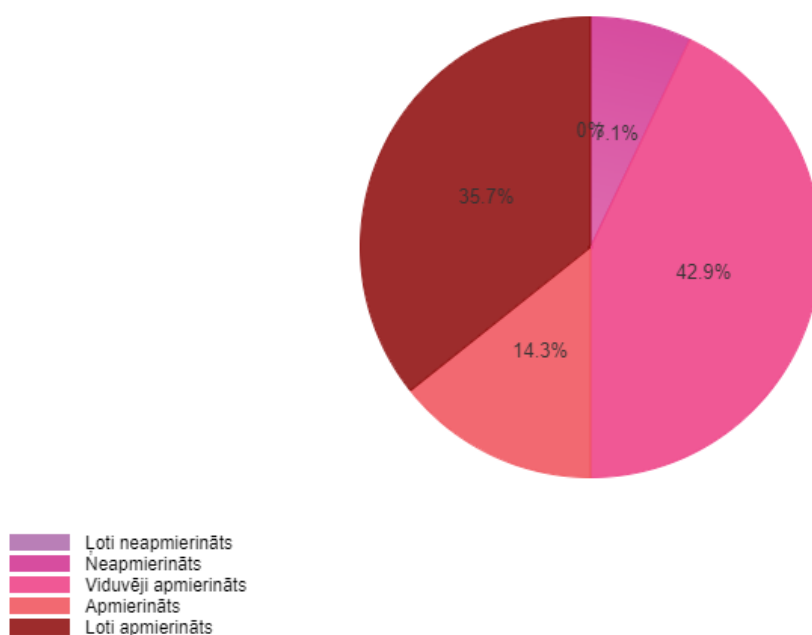
Pirmsskolas pedagogiem svarīgi šķiet arī karjeras izaugsmes iespējas, tas ir kļūt par metodiķiem, pirmsskolas vadītājiem, vai arī ir gatavi papildus pienākumu uzticēšanai.

Elastīgu darba grafiku kā savrīgu motivātoru atzīmēja 85% pedagogu, uzņēmuma vīzijas un misijas izprasašu – 77%, papildus materialos bonusus – 78%.

## 4.2. Pedagogu apmierinātība.

Noskaidrojot faktorus, kuri motivē un sagādā prieku strādāt pedagogiem, tālākais uzdevums ir saprast, cik ļoti pedagogi šos faktorus izjūt savā darba vidē.

Novērtē savu apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošiem faktoriem pašreizējā darba vietā. -  
Stabils un atbilstošs atalgojums

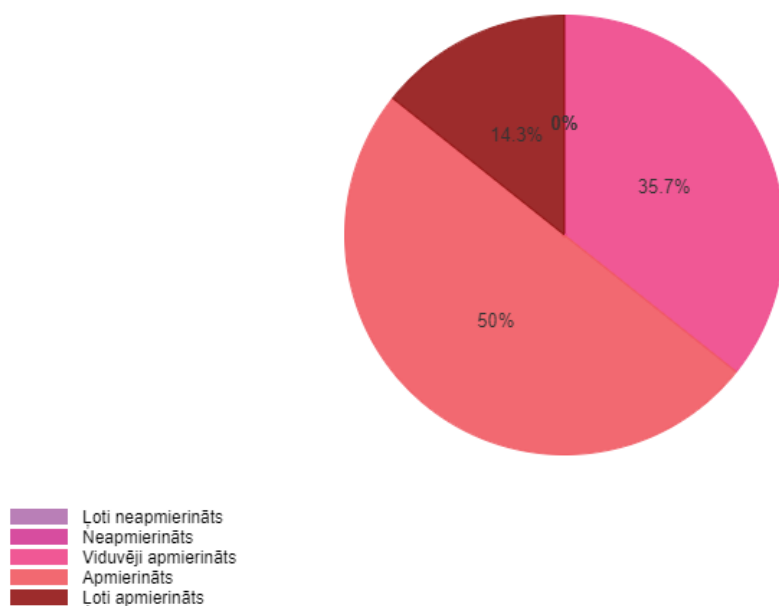


12.attels. Novērtējums – stabils atalgojums.

Šeit ir izjūtama atšķirība, ja pedagogus motivē stabils atalgojums, tad realitātē 42% viduvēji apmierināti ar pašreizējo situāciju, tas nozīmē, ka vadībai ir jābūt radošai un šo motivātoru realitātē jāaizvieto ar citiem motivējošiem faktoriem.

35% pedagogi viduvēji apmierināti ir arī ar darba apjomu. Pedagogi uzskata, ka darba apjoms ir milzīgs salīdzinot ar atalgojumu ko tie saņem.

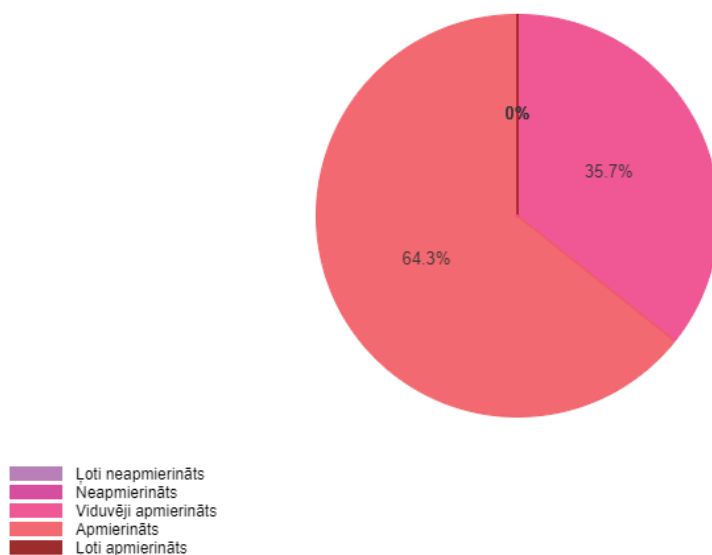
Novērtē savu apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošiem faktoriem pašreizējā darba vietā. -  
Adekvāts darba apjoms



12.attēls. Novērtējums – darba apjoms.

Ka vienu no galvenajiem motivatoriem darba vieta pedagogi minēja profesionālās apmācības iespējas, dažādus kursus, kvalifikācijas celšanu. Novērtējot savu apmierinātību, 64% ir apmierināti, 35% tikai viduvēji apmierināti. Šajā gadījumā izglītības iestādes vadītājam būtu jādomā par to, kā šo vajadzību apmierināt. .

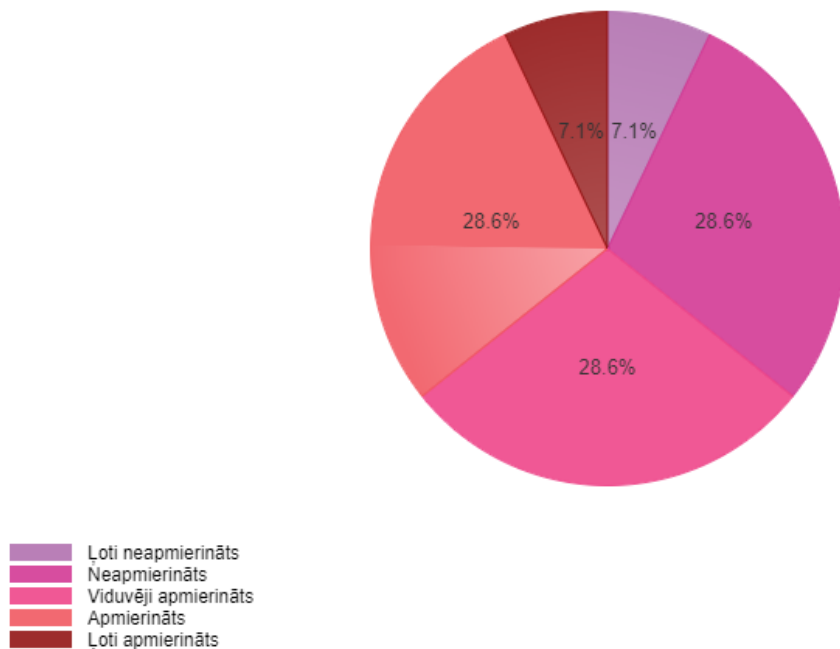
Novērtē savu apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošiem faktoriem pašreizējā darba vietā. -  
Profesionālās apmācības iespējas



13. attēls. Novērtējums – apmācības iespējas.

Motivātors – papildus materialie bonusu pedagogiem šķita mazāk svarīgs, kā stabils atalgojums, taču uz doto brīdi pedagogi visvairāk neapmierināti par dažādiem bonusu, kuri veicinātu viņu motivāciju.

Novērtē savu apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošiem faktoriem pašreizējā darba vietā. -  
Papildus materiālie bonusu (prēmēšanas sistēma, uzņēmuma auto, veselības apdrošināšana u.c.)



14. attēls. Novērtējums – materialie bonusu.

Pēc pirmsskolas pedagogu atbildēm var secināt, ka daļēji tiek apmierinātas vajadzības un faktori, kuri motivētu daudz kvalitatīvak izpildīt darbu – nav apmierināti pilnībā. Protams, šeit nevar vainot tikai vadību, jo lielā mērā viss ir atkarīgs no situācijas valstī un izglītības sistēmas problēmām.

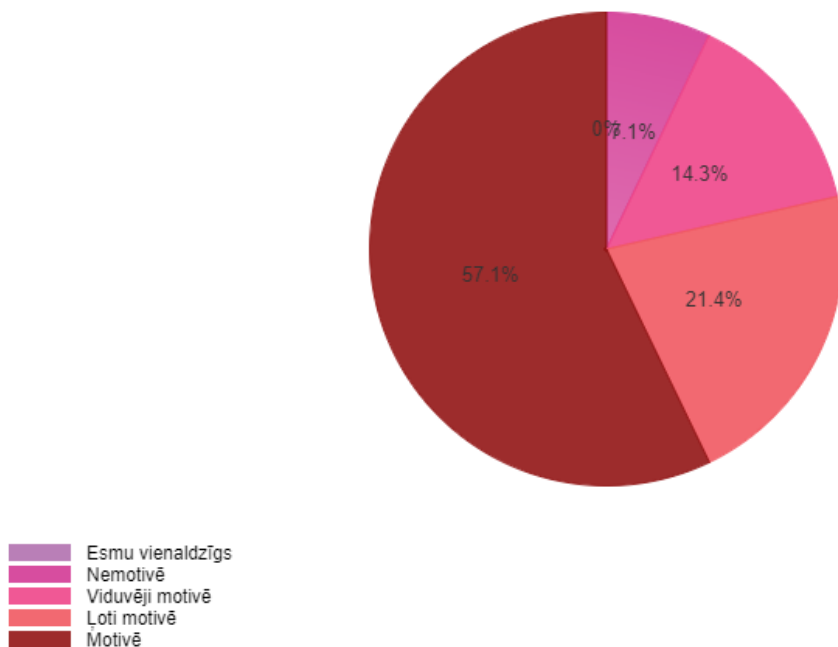
### 4.3. Materialie bonusu, kā motivātors.

Viens no svarīgākajiem motivātoriem ir materiālie bonusu. Noskaidrojam, kuri materiālie bonusu pedagogus motivētu visvairāk. Kopumā tika jautāts par šādiem materiālajiem bonusu:

- atalgojums;
- sociālās garantijas;
- transporta kompensācija;

- daļēja vai pilnīga mācību makas segšana;
- papildus materiālie bonusi algai;
- brīvbilletes/ielūgumi uz dažādiem pasākumiem..

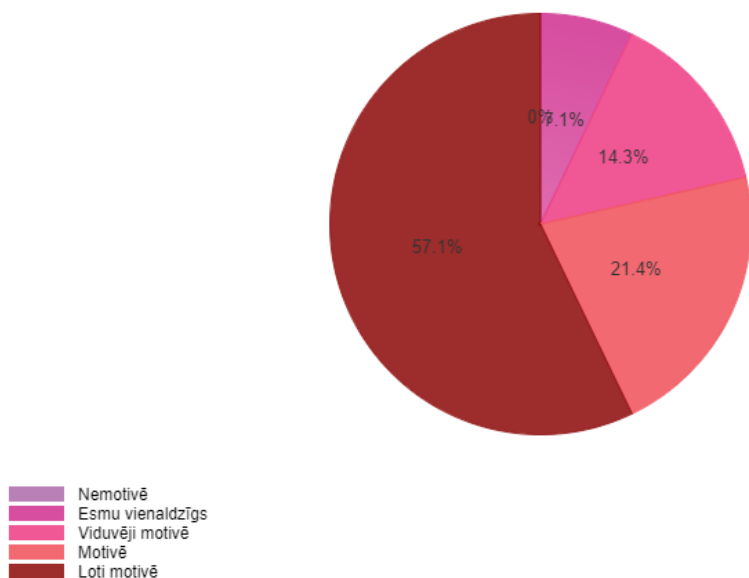
Kuri no materiālajiem bonusu Tevi motivē visvairāk? - Sociālās garantijas, veselības apdrošināšana



15.attēls. Materialie bonusi – sociālās garantijas

Sociālās garantijas ļoti motivē ap 57 % pedagogu, tas norāda to, ka piedāvājot saviem darbiniekiem veselības apdrošināšanu, darbinieku motivācija celsies. Mūsdienās darbinieki kļūst arvien prasīgāki, darbinieki izvēlas darba vietas, kuras maksā visus nodokļus, tāpēc darbiniekam nav jātraucas par pēkšņām veselības problēmām, grūtniecību, darba zaudēšanu. Darbinieks ir gatavs saņemt pat mazāk, lai tiktu nodrošinātas sociālās garantijas.

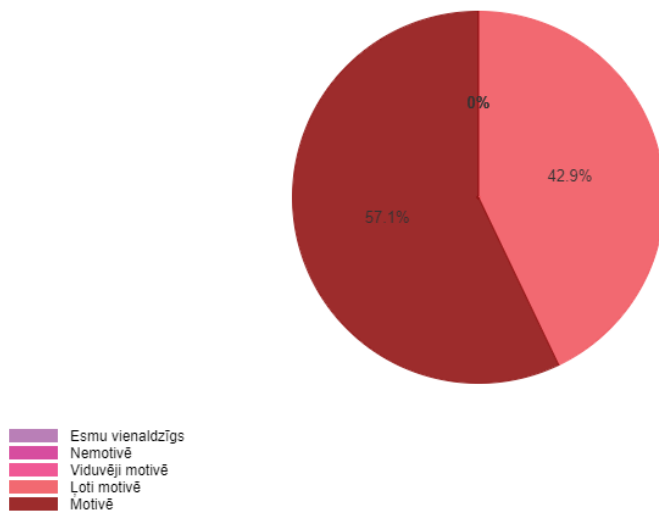
Kuri no materiālajiem bonusu Tevi motivē visvairāk? - Daļēja vai pilnīga mācību maksas segšana



16. attēls. Materialie bonusu – mācību maksas segšana.

Tā kā ļoti daudzi pirmsskolas skolotāji uzsākot studijas augstskolā uzsak arī strādāt, tad mācību maksas daļēja vai pilnīga segšana būtu augsts motivātors. Lai darba devējs būtu drošs, ka pedagogs pie viņa paliks beidzot studijas, var tik slēgts līgums par konkrētu laiku, kas pedagogam jāstrādā izglītības iestādē, ja pedagog vēlas ātrāk aiziet, tad sedz darba devējam radušos zaudējumus – atmaksā mācību maksu.

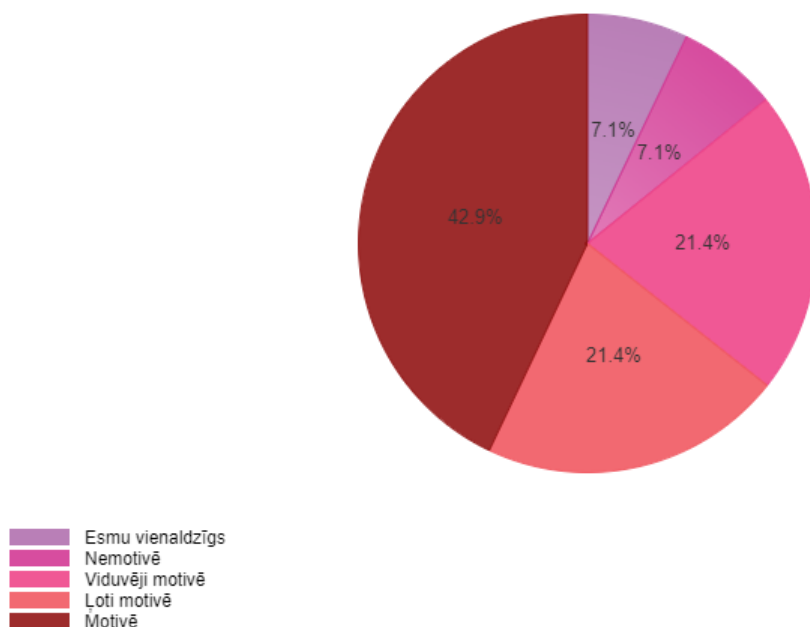
Kuri no materiālajiem bonusu Tevi motivē visvairāk? - Papildus naudas bonusu



17.attēls. Materiālais bonusu – naudas bonusu.

Papildus naudas bonusi ir veids, kā motivēt pedagogus strādāt ar lielāku adevi, taču darba devejām ir jāizstrādā vienlīdz godīga bonusa sistēma visiem darbiniekiem. Pedagogiem jābūt skaidrs, par ko tiek veiktas piemaksas, kā tās veidojas.

Kuri no materiālajiem bonusu Tevi motivē visvairāk? - Brīvbiļetes/ielūgumi uz dažādiem pasākumiem



18.attels. Materialie bonusi – ielūgumi, biļetes.

Lai arī dažādi ielūgumi un biļetes kā motivātors nav minēts visiem darbiniekiem, taču pirmsskolas vadītājs uzklausat savus darbinieku vēlnes, ik pa laikam var šādu motivācijas veidu izmantot.

#### 4.4. Darba novērtējums.

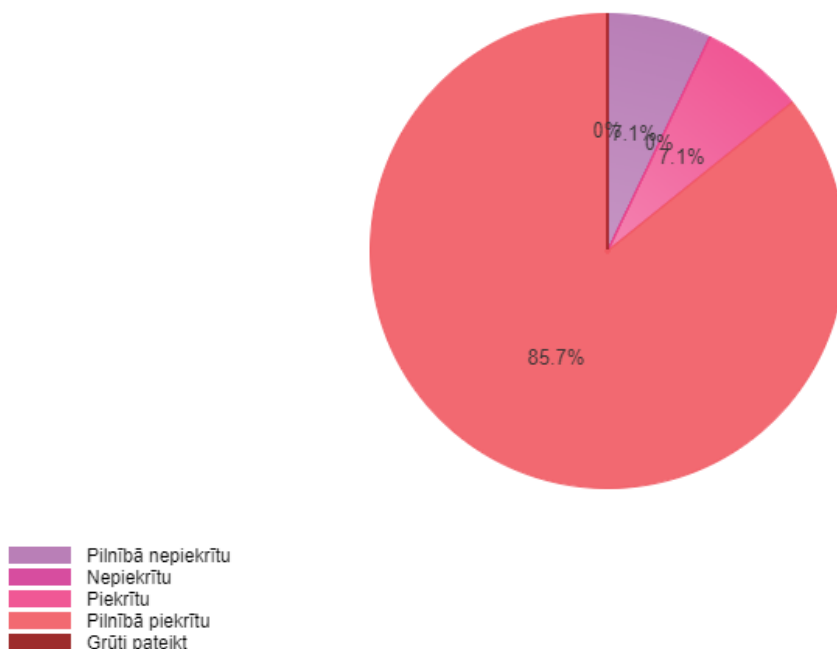
Pedagogi novērtēja savu darbu un darba vidi pēc šādiem kritērijiem:

- Interesants;
- Elastīgs;
- Nogurdinošs;
- Atbildīgs;
- Stresa pilns
- Grūts un sarežģīts;

- Garlaicīgs;
- Radošs;
- Profesionālo izaugsmi veicinošs
- Viendabīgs

Visvairāk pedagogi atzina, ka viņu darbs ir radošs, profesionālo izaugsmi veicinošs, atbildīgs.

Tavs darbs ir: (novērtē cik ļoti Tu piekrīti katram no zemāk esošajiem apgalvojumiem). - atbildīgs

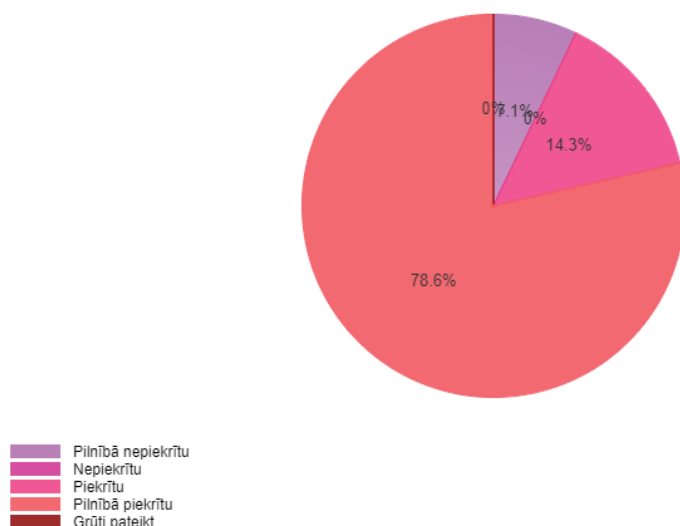


19.attēls. Darba novērtējums – atbildīgs

85% pedagogu atzīst, ka viņu darbs ir ļoti atbildīgs, ikdienā visi pienakumi ir jāizpilda rūpīgi, pirmkārt jau ir meizmērama atbildība pret jebkuru ģimeni, kura uztic bērnu pedagogam, otrkārt atbildība pret darba procesu un atbildība pret vadību.

Protams, ka lielākā daļa pedagogu, tas ir 64% savu darbu uzskata arī par interesantu, jo katra diena kopā ar bērniem sagādā jaunas emocijas.

Tavs darbs ir: (novērtē cik ļoti Tu piekrīti katram no zemāk esošajiem apgalvojumiem). - radošs

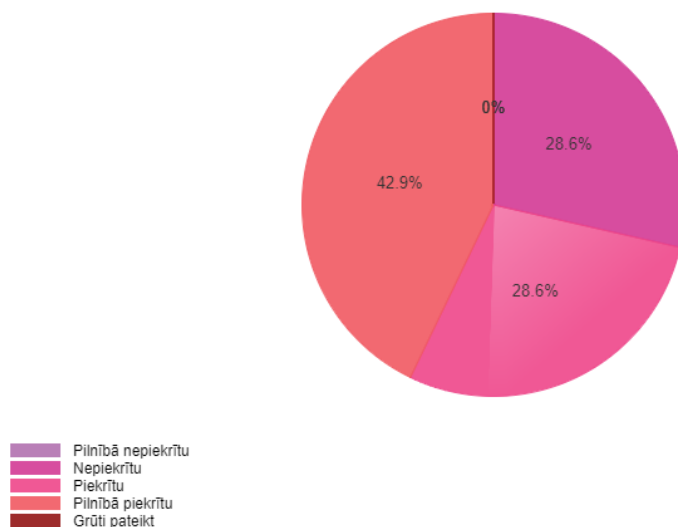


20.attēls. Darba novērtējums – radošs.

Par radošu savu darbu uzskata 78,6 % pedagogu, kvalifikācijas darba autoru pārstēdz 14,3% pedagogu, kuri savu darbu par radošu neuzskata, autore uzskate, ka šādi pedagogi pirmsskolas vidē nedrīkstētu atrasties.

Vislielākā nevienprātība bija darba novērtējumam – stresa pilns, kā redzams 21. attēlā

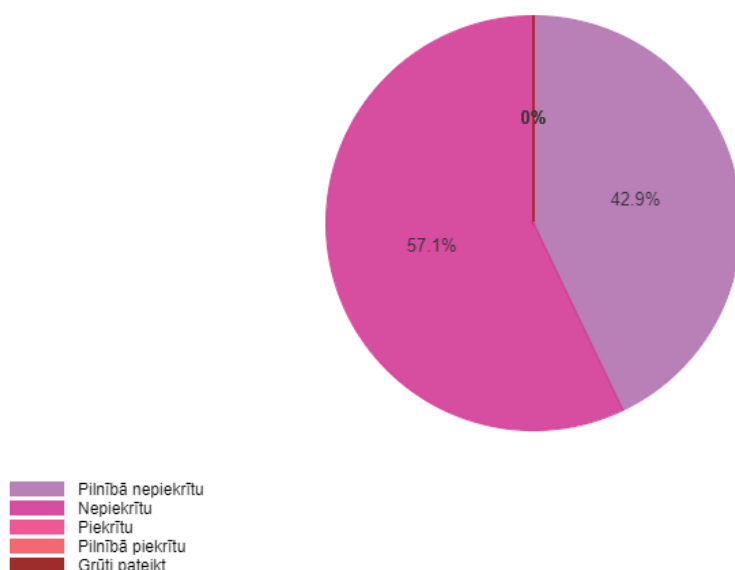
Tavs darbs ir: (novērtē cik ļoti Tu piekrīti katram no zemāk esošajiem apgalvojumiem). - stresa pilns



21.attēls. Darba novērtējums – stresa pilns.

42,9% pedagogi uzskata, ka viņu darbs ir stresa pilns, turpretī 28,6 % uzskata, ka darbs nav stresa pilns. Tas saistams ar to, ka katrs cilvēks atšķirīgi vērtē savu darbu.

Tavs darbs ir: (novērtē cik ļoti Tu piekrīti katram no zemāk esošajiem apgalvojumiem). - viendabīgs



22. attels. Darba novērtējums – viendabīgs.

Visi pedagogi darbu pirmsskolas izglītības iestādē novērtēja, ka tas noteikti nav viendabīgs. Darbs ar bērniem nevar būt viendabīgs.

Novērtējot darbu, vadītājs var saprast, kādēļ pedagogam saista darbs pirmsskolā un vai pedagogiem piemīt svarīgākās īpašības – radosums, atbildība, noturība stresa situācijās, elastība

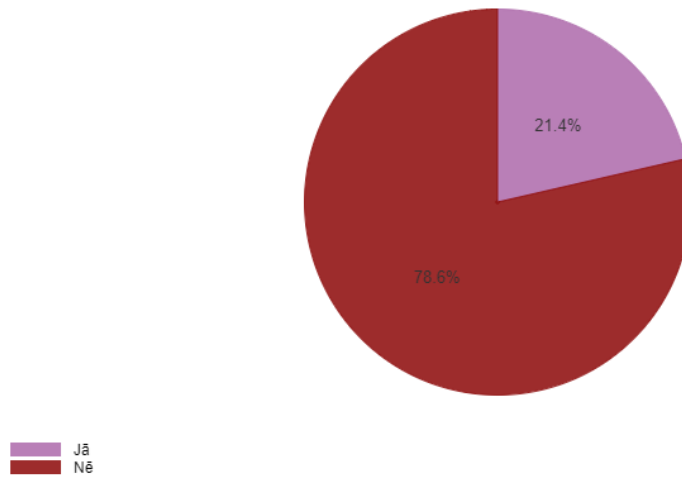
#### 4.5. Apmierinātība ar darbu.

Lai arī pedagogi nav apmierināt ar darba samaksu, darba apjomu un tiem piesaistīto bonusa sistēmu, darbu tie novērtē, kā atbildīgu un stresa pilnu, tomēr lielāka daļa pedagogu šo darbu uzskata par savu aicinājumu un tas nav izmērāms ne naudā, ne savādāk novērtējams.

23. attēlā var skaidri redzēt, ka vairāk nekā 70% pedagogu neplāno pamest savu darbu un neskatoties uz visām negācijām, kuras ir ap šo profesiju, pedagogi iegūst arī ļoti daudz emocionālo gandarījumu, kuru ne viena cita profesija nesniegtu, kas ir daudz svarīgāks par materialo novērtējumu.

Pedagogi tic, ka naktņē tiks novērtēti un tas palīdz ikdienā savu darbu veikt ar maksimālu motivāciju.

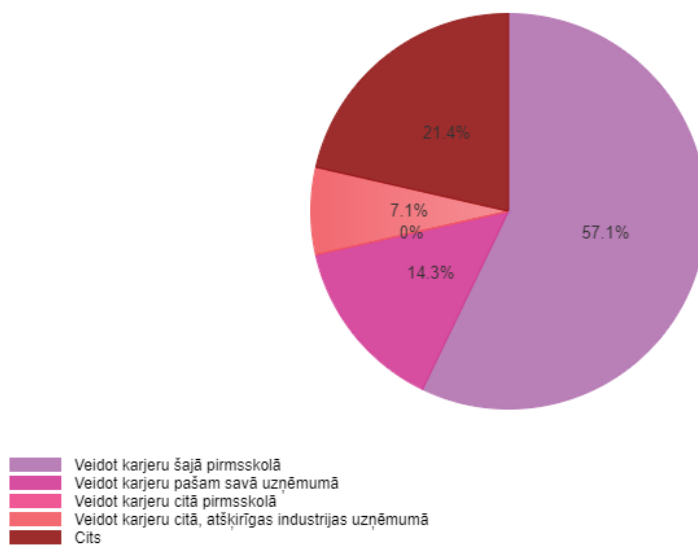
Vai Tu izvērtē iespēju mainīt darba vietu?



23.attēls.Vēlme mainīt darbu.

Lielākā daļa pedagogu savu karjeru saredz pirmsskolā, kurā pašlaik strādā, tas nozīmē, ka viņi ir pietiekami motivēti un konkrēta darba vide viņus apmierina.

Kādi ir Tavi nākotnes plāni saistībā ar karjeras attīstību?



24.attēls. Karjeras attīstība.

Kā redzams 24. attelā. 57% pedagogi savu karjeru ir gatavi veidot jau esošajā pirmsskolā, 14% savu nakti redz pašu veidotā uzņēmumā, 7 % citas industrijas uzņēmumā, bet 21% nav pieņēmuši lēmumu, vai plāno pamest valsti, lai dotos strādāt ārvalstīs.

Kopumā vērtējot pedagogu motivāciju, autore secina, ka darbinieki ir vidēji apmierināti ar savu darba vidi, atalgojumu, darba specifiku.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

1. Motivācija sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu , lai sekmetu darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu.
2. Mūsdienās nauda, kā motivēšanas līdzeklis vairs nav galvenais motivēšanas līdzeklis, darbinieki vairāk novērtē darba vidi un savstarpējās attiecības, un darba nozīmīgumu attiecībā pret sabiedrību.
3. Pastāv vairākas motivēšanas teorijas, viszināmākā ir A. Maslova vajadzību hierarhija, tikai apmierinot savas vajadzības, darbinieks būs motivēts ar adevi strādāt organizācijas mērķa sasniegšanai.
4. Par vienādi veiktu darbu, katrs darbinieks var sagaidīt atšķirīgu novērtējumu, vadītājam ir jābūt ziņošam, vai darbinieku motivē uzslava, naudas premija, paaugstinājums.
5. Faktorus, kas motivē darbiniekus iedala trīs grupās: monetārais, nemonetārais atalgojums un bailes.
6. Nauda ( prēmija) nedrīkst aizvietot uzslavu, ko darbinieks ir pelnījis par kvalitatīvi veiktu darbu.
7. Bailes kā motivators var radīt darbiniekos motivāciju uz īsu laiku, jo darbinieki centīsies izvairīties no baiļu avota.
8. Katrā uzņēmumā ir jābūt izstrādātais motivēšanas stratēģijai, tai jābūt godīgai un caurspīdīgai pret katru darbinieku.
9. Motivēt drīkst tikai ar izpildāmiem solījumiem darbiniekiem.
10. Tieši priekšnieki un viņu komunikācijas iemaņas atstāj vislielāko iespaidu un darbinieku motivāciju.
11. Pēc pētījuma iegūtajiem datiem, var secināt, ka pirmsskolas darbinieki nav apmierināti ar darba samaksu, taču savstarpējās attiecības, darba vide, vadības attieksme tika vērtēta augstāk un par nozīmīgāku motivatoru kvalitatīvi, radoši veikt savu darbu.

### **Priekšlikumi:**

1. Darba devējam būt ieinteresētam uzzināt, kas motivē viņa darbiniekus, veicot gan anketēšanu, aptaujas, individuālās sarunas, lai darbinieks būtu novērtēts.
2. Katram darba devējam izstrādāt motivēšanas stratēģiju izglītības iestādē, lai tā būtu reāla, sasniedzama un motivētu darbiniekus.
3. Izglītības iestades vadītājam jādod pedagogiem lielāku rīcības brīvību, jāiedrošina viņus būt pastāvīgiem, radošiem savu darba pienākumu izpildē.
4. Izglītības iestādes vadītājiem janodrošina pedagogu kvalitatīva apmācība – dažādi kursi, semināri.
5. Pēc autores domām, lai veicinātu darbinieka savstarpejo attiecību uzlabošanu, kā arī komunikāciju starp vadību, palīdz neformāli darbinieku pasākumi, kuros tiek saliedets kolektīvs, darbinieki pēc šādiem pasākumiem gūst izteiktaku piederības sajūtu, kā arī attiecības ar vadību kļūst brīvākas.
6. Izglītības iestāde, iespēju robežās, veica daļēju studiju atmaksu ar saistošiem noteikumiem abam pusēm, darbiniekiem. Piemēram, ja darba devējs veic studiju atmaksu, tad pedagoga izglītības iestādē jānostrādā vismaz 5 – 7 gadi.
7. Darba devējam jāpārskata, vai tiek darbiniekam nodrošinātas sociālās garantijas – piedāvāt veselības apdrošināšanu, ja ne pilnīgi atmaksatu, tad - daļēji.
8. Darba devējam ir jāpaskaidro nosacījumi un karjeras izaugsmes iespējas, lai motivētu pedagogu.
9. Atgriezeniskā saite – dot zināmu visparējo novērtējumu gan vārdiem, gan citādi. Vadītājiem jāparāda, ka viņi apzinās sava darbinieka svarīgumu. Atzinībai jābūt pamatotai.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Armstrong M. (1996) A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page, 959 p.
2. Celma D. (2006) Vadītājs un vadīšana izglītībā. Rīga: RaKa, 217 lpp.
3. Dombrovska L.R. (2009) Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 212 lpp.
4. Edeirs Dž. (2007) Līderība un inovācija. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 126 lpp.
5. Frīmentls D. (2006) Komandas motivācija un vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 125 lpp.
6. Nīrmeiers R., Zeifers M. (2006) Motivācija. Rīga: De Novo, 128 lpp.
7. Pikeringa P. (2002) Personāla vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 125 lpp.
8. Praude V., Beļčikovs J. (2001) Menedžments. Rīga: Vaidelote, 508 lpp.
9. Reņģe V. (2002) Organizāciju psiholoģija. Rīga: Kamene, 171 lpp.
10. Svence G. (2003) Pieaugušo psiholoģija. Rīga: RaKa, 180 lpp.
11. Šmite A. (1998) Skolas vadītāja darbam. Rīga: RaKa, 190 lpp.
12. Ukolovs v., Mass A. (2006) Vadības teorija. Rīga. Jumava. 237.pp.
13. Vīksa A. (1999) Personāla vadība. Rīga: Jumava, 85 lpp.
14. Vorončuka ( 2009) Personāla vadība. LU. 399. lpp.

## **GALVOJUMS**

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem

avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

**Darba autors**

**Līva Pūpolberga - Garanča**

Paraksts

Datums: 2.12.2017.

# IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

## Kvalifikācijas darbs

LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors:

---

(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Darba zinātniskais vadītājs:

---

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)

## **Kvalifikācijas darbs aizstāvēts**

Pārbaudījuma komisijas 2017. gada \_\_\_\_\_

sēdē, protokola Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums \_\_\_\_\_

(\_\_\_\_\_)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

---

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)