

**Latvijas Universitāte**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Starptautiskās ekonomikas un biznesa katedra**

**DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PILNVEIDOŠANAS  
IESPĒJAS ZVIEDRIJAS MAZUMTIRGOTĀJA ICA  
GRUPPEN MEITAS UZŅĒMUMĀ  
„SIA RIMI LATVIA”**

Possibilities of improvement of the motivation of workers in company Ltd  
Rimi Latvia, subsidiary of Swedish retailer ICA Group.

**BAKALaura DARBS**

Vadības zinību bakalaura studiju programma,  
Starptautiskā biznesa apakšprogramma

Autore(s): **Ilvars Vilcāns**  
Studenta apliecības Nr.: iv 05034  
Darba vadītājs: lektors M. komerczin. Egīls Fortiņš

Rīga 2016

## ANOTĀCIJA

Šajā darbā tiks apskatīts temats par personāla motivāciju tirdzniecībā. Pētījuma mērķis ir noskaidrot kā var ietekmēt darbiniekus, izmantojot viņu motivāciju. Ja būs savstarpējā saikne starp darbiniekiem un darba devēju, tas var sekmēt uzņēmuma attīstību un paaugstināt ekonomiskos rādītājus valstī.

Darbā autors pēta motivācijas jēdzienu un personāla motivācijas nozīmi tirdzniecības uzņēmumu attīstībā. Lai varētu izprast problēmas, kas saistās ar personāla motivāciju ir vajadzīgs teorētiskais pamatojums, kura iegūšanai tiks izmantotas un aprakstītas populārākās un izplatītākās motivēšanas teorijas:

- satura motivēšanas teorijas;
- norises motivēšanas teorijas;
- stimulējošās motivēšanas teorijas.

Darbs sastāv no 85 lpp. tajā ir 22 attēli, 3 tabulas, 3 .pielikumi.

*Atslēgvārdi* : motivācija, motivācijas teorijas, mazumtirdzniecības uzņēmums, atalgojums

## ANNOTATION

The paper examines the issue of sales personnel motivation. The purpose of the paper is to investigate the way employees are stimulated for better performance at work by using motivation tools. If there is a link between employees and employers established, it certainly contributes to the development of an enterprise. As a consequence economical parameters rise in the country.

The author examines the concept of motivation and the role of sales personnel motivation in working environment. Theoretical background is essential in order to understand the problems related to personnel motivation. For illustration the problem the following most discussed and popular motivation theories are used in the paper:

- content motivation theory
- process motivation theory
- stimulating motivation theory

The work consists of 85 pages, it contains 22 pictures, 3 tables, 3 attachments

*Keywords:* motivation, motivation theories, retail company, salary

## SATURS

ANOTĀCIJA .....	2
ANNOTATION .....	3
IEVADS .....	5
1. MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	8
1.1 Motivācijas nozīme uzņēmuma vadīšanas procesā .....	8
1.2. Norises motivēšanas teorijas .....	11
1.2.1. L.Portera un E. Loulera modelis .....	11
1.2.2. I. S.Adamsa taisnīguma motivēšanas teorija .....	12
1.2.3.Gaidu motivēšanas teorija .....	14
1.2.4. Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija .....	16
1.3 Satura motivēšanas teorijas .....	18
1.3.1. A. Maslova vajadzību hierarhija .....	18
1.3.2. F. Hercberga divu faktoru teorija .....	21
1.3.3. K. Alderfera vajadzību teorija .....	23
1.3.4. D. Maklelanda vajadzību teorija .....	24
1.4.Stimulēšanas motivēšanas teorija .....	25
1.5.Stimulēšanas veidi .....	28
1.5.1. Materiālais atalgojums .....	28
1.5.2. Nemateriālais atalgojums .....	32
2. UZŅĒMUMA KULTŪRAS LOMA MOTIVĀCIJAS PROCESĀ .....	35
2.1. Uzņēmuma kultūra, tās veidošanās un nozīme .....	39
2.2. Sociālie aspekti darbinieku apmierinātībā ar darbu .....	44
3 SIA RIMI LATVIA DARBĪBAS RAKSTUROJUMS UN DARBINIEKU APTAUJAS REZULTĀTU APKOPOJUMS.....	49
3.1. Uzņēmuma Rimi darbības attīstība .....	50
3.2 Uzņēmuma SIA Rimi Latvia esošā situācija darbinieku motivēšanā.....	55
3.3.Uznēmuma SIA Rimi Latvia darbinieku aptaujas rezultāti.....	63
3.3.1 Pētījumu metodika.....	63
3.3.2 SIA Rimi Latvia aptaujas datu apkopojums .....	64
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	78
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....	82
PIELIKUMI.....	85
1.pielikums. Kasieres/pārdevējas vakances teksts Rimi sludinājumam Latvijas un Lietuvas darba meklētāju datu bāzē.....	86
2.pielikums.Aptaujas anketas paraugs .....	89
3.pielikums.SIA Rimi Latvia peļņas un zaudējuma atskaite.....	92

## IEVADS

Nav vispārējas motivācijas, tāpat kā nav vienādas organizācijas vai vienādi cilvēki. Šī iemesla dēļ veidojot motivācijas sistēmu nepastāv vienota prakse. Tas, kas ir labs vienam uzņēmumam, citam var izrādīties pavisam nederīgi. Labi izstrādāts plāns un efektīvi sakārtota uzņēmuma struktūra darbojas tikai tad, ja darbinieki būs motivēti darboties, pildīt pienākumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Līdz ar to motivācijai ir ļoti svarīga funkcija organizācijā. Ir svarīgi piesaistīt un saglabāt talantīgus, kompetentus darbiniekus un veicināt pēc iespējas lielāku darba ražīgumu. atkarīgs no viņa motivācijas – viņa vēlmēm, prasībām un vajadzībām. Cik un kur cilvēks izmanto savus talantus un resursus, atkarīgs no viņa motivācijas – viņa vēlmēm, prasībām un vajadzībām.

Darba autors šo tēmu izvēlējās, jo mūsdienās no darbinieka puses apmierinātība ar darbu ir būtisks faktors. Vadības pieeja uzņēmumā ir vērsta uz cilvēku. Darbinieki netiek uzskatīti tikai kā līdzekļi, lai sasniegtu mērķus, bet arī kā galvenais uzņēmuma darbības subjekts. Sākotnēji – cilvēki, viņa attīstība, problēmas, labklājība, jautājumi, pēc tam – darbs, kam viņš kalpo. Uzņēmuma ieguldījumi cilvēkā-uzlabotu darba apstākļu, izglītības un attīstības veidā mūsdienās tiek noteikti kā daudz izdevīgāki nekā jaunas darba vietas radīšana. Cilvēks – uzņēmuma galvenais resurss un kalpo par būtisku ražošanas un veiksmes avotu.

Apmierinātību ar dzīvi lielā mērā apmierinātība ar darbu. Neapmierināti ar savu darbu cilvēki un tie, kas nav spējuši sevi darbā aktualizēt, kompensē šo trūkumu cenšoties rast savu apmierinātību citos dzīves aspektos. Labs darbinieks ir apmierināts darbinieks. Apmierināti ar savu darbu cilvēki, ilgāk strādā savos amatos, darba kavējumi ir retāki, darbu izpilda labāk un organizācijas rezultāti – darba kvalitāte, kvantitāte ir augstāki, ienākumi labāki. Šī saikne ir abpusēja. Līdz ar to organizācija ir konkurēt spējīgāka konkurences apstākļos, tāpēc kapitālieguldījumi darbiniekos organizācijai noteikti ir izdevīgi.

Autora pētāmais uzņēmums ir starptautiskā Zviedrijas mazumtirgotāja ICA Gruppen meitas uzņēmums Latvijā. Rimi Baltic, tiek uzskatīts par vienu no lielākajiem pārtikas un nepārtikas preču mazumtirdzniecības ķēdēm Baltijas valstīs, kura atrodas Latvijas galvaspilsētā Rīgā. Rimi Baltic Latvijā pārstāv uzņēmums "Rimi Latvia", Lietuvā uzņēmumu pārstāv "Rimi Lietuva", bet Igaunijā - "Rimi Eesti Food". 2015. gada beigās Baltijā bija 250 Rimi, Supernetto un Säästumarket veikali, kā arī Rimi piederošie preču izplatīšanas centri Latvijā, Lietuvā un Igaunijā.

Apskatot situāciju darba tirgū, var novērot, ka daudzās nozarēs, tai skaitā tirdzniecībā vērojamas vienas un tās pašas problēmas - nozarē ir darbaspēka trūkums un tajā pašā laikā valstī ir bezdarbs, tas nozīmē, ka joprojām pastāv strukturālas problēmas. Bieži izskan viedoklis no tirdzniecības darbiniekiem, pārsvarā gan no kasieriem un zemākas kvalifikācijas darbiniekiem, ka lielajos tirdzniecības tīklos, kuri, lai arī maksā nedaudz vairāk par minimālo stundas tarifa likmi, tomēr darba apstākļi liedz pilvērtīgi strādāt konkrēto darbu. Kā galvenie argumenti visbiežāk tiek minēti - neadekvāta un zema darba samaksa pie ļoti liela darba apjoma; nespēja nopelnīt, vienmēr saņemot tikai minimālo algu; garas darba stundas, kā arī darbs brīvdienās un svētkos. Tātad problēmas pastāv un tās nosaka temata aktualitāti.

Bakalaura darba mērķis ir pamatojoties uz teorētiskām atziņām un aptaujas rezultātiem, izpētīt motivācijas sistēmu uzņēmumā „SIA Rimi Latvia”, atklāt nepilnības un sniegt priekšlikumus sistēmas uzlabošanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti sekojoši uzdevumi:

1. Pamatojoties uz vispārējo un speciālo literatūru, sniegt motivācijas teoriju raksturojumu;
2. Noskaidrot faktorus, kas veido un nostiprina darbinieku motivāciju darbam;
3. Pētīt motivācijas sistēmu uzņēmumā „SIA Rimi Latvia”;
4. Noskaidrot uzņēmuma „SIA Rimi Latvia”, motivācijas sistēmas priekšrocības un trūkumus;
5. Izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivācijas pilnveidošanai.

Darbā tiks izmantotas sekojošas metodes: literatūras referatīvā analīze, anketēšana un datu salīdzināšana. Veiktās anketēšanas rezultātā tiks aptaujāti „SIA Rimi Latvia” darbinieki. Anketās jautājumi tiek sadalīti atsevišķās faktoru grupās, proti, uzņēmuma, darba, sociālie un personiskie faktori. Faktoru grupās tiek iekļauti jautājumi, ar kuru palīdzību var uzzināt darbinieku fizioloģiskās vajadzības, drošības vajadzības, vēlmi pēc sociāliem kontaktiem, vajadzību pēc pašcieņas un atzinības, vēlmes pašapliecināties. Pētījums tika veikts no 2016. gada 01. martam līdz 01. maijam..

Bakalaura darbs sastāv no anotācijas, ievada, trijām pamat daļām, secinājuma un priekšlikuma daļas, izmantotās literatūras un avotu saraksta, un pielikumiem. Pirmā nodaļa satur motivācijas nozīmi vadīšanas procesā, kas aptver, motivāciju kā vadības funkciju, Satura motivēšanas teorijas, Norises motivēšanas teorijas, Stimulēšanas motivēšanas teorija, Stimulēšanas veidi. Otrā nodaļa satur organizācijas kultūru, tās veidošanos un nozīmi, sociālo aspektu lomu darbinieku apmierinātībā ar darbu. Trešā nodaļa ir veltīta „SIA Rimi Latvia” darbinieku motivācijas procesa efektivitātes

novērtēšanai, kas sevī ietver – uzņēmumu raksturojumu, pētījuma metodikas aprakstu, „SIA Rimi Latvia” motivācijas procesa efektivitātes analīzi.

Pētījuma jautājums „SIA Rimi Latvia” esošajā motivācijas sistēmā ir trūkumi ,tapēc tās uzlabošanai ir nepieciešami pilnveidošanas pasākumi.

Darba pētīšanas periods 2010-2016 gada aprīlis.

Darbā izmantota vispārējā un speciālā literatūra , LR Centrālās statistikas pārvaldes statistisko rakstu krājums, interneta resursi.

# 1.MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Viens no motivēšanas uzdevumiem ir apmierināt un veidot cilvēkiem viņu dzīves vajadzības. Motivācijas metodes tiek jāizvēlētas, izejot no indivīfa individuālās pakāpes, apkopojot noteiktu metožu kombinācijas, piemēram: izglītošana + vadības stils+ karjeras izaugsme vai vērtēšana + atalgojums. Motivācijas teoriju izmantošanas iespējas praksē ir visai plašas, visbiežāk tiek pieminēta A.Maslova (A.Maslou) vajadzības (satura) teorija, kura pamatā vērsta uz zemāko vajadzību apmierināšanu, lai pēc laika spētu veidotos augstāka līmeņa vajadzības, jo, ja indivīds nesaņem gaidīto, tas tiek demotivēts. Pastāv arī citas teorijas, kuru izpētei autors pievērsīsies šajā nodaļā.

## 1.1. Motivācijas nozīme uzņēmuma vadīšanas procesā

Personāla vadības nozīmīga vieta ir motivācijas procesam. Gandarījuma un ilgstošas intereses par darbu gūšanā, vajadzīgi jauni stimuli, lai papildinātu tos, kādēļ darbinieks vispār izvēlēties konkrēto uzņēmumu un amatu.

Motivēšanas process sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu un nepieciešamību to apmierināt. Motīvs ir vajadzību atspoguļojums, vēlmes, kaut kas nepietiekams, kas indivīdam ir nepieciešams. Sastopoties ar visdažādākām vajadzībām, cilvēks sāk meklēt iespēju tās apmierināt. Maslovs uzskata, ka cilvēkus spēj motivēt dažādu līmeņu vajadzības, zemākā līmeņa vajadzības ie jāapmierina pirms augstākā līmeņa vajadzībām.[4, 13]

Ir jāizvēlas noteikta rīcība, lai spētu sasniegt savu mērķi. Savā starpā cieši saistīti ir motivācija un pašvērtējums. Motivēti darbinieki visbiežāk ir apmierināti ar sevi, parasti ir ar augstu pašvērtējumu, paveic savu darbu labāk.

Visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopumu, kas pamudina strādā, ietver motīvi. Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.[6, 23]

Motivēšanu organizācijās var definēt kā darbinieku vēlmi izvēlēties kādas rīcības alternatīvu, lai spētu sasniegt uzņēmuma un personīgos mērķus. [2, 28] Ir 2 galvenie faktori, motivācijas veidošanas pamatā. Viens ir iepriekšējo norišu virkne, kas liek indivīdam darboties, iespaido uzvedību un ko sauc par vajadzību ( instinktu, dzinuli), otrs - mērķis, kas jāsasnieg, atalgojums, ko cer indivīds saņemt.

Dažādos dzīves posmos uzskati par nozīmīgumu var mainīties atbilstoši vajadzībām un interesēm, kā arī vienāda pateicība visiem darbiniekiem nesniegs vienādu motivāciju. Cilvēku konkrētai rīcību, uzvedību un darbību determinē vairāk motīvi, kas var būt vērsti vienā virzienā vai pretdarbībā. Pozitīva motivācija ir tad, kad cilvēks izjūt savas darbības mērķtiecību, nozīmību, prognozē pašapliecināšanās darījumu. Ja cilvēks dara kaut ko sociāli un individuāli nozīmīgu, motivācija palielinās; viņš sevi identificē ar šo uzdevumu, it kā ar visu savu būtību iekļaujas šajā darbībā.[7, 235]

Vadītāja loma ir noskaidrot darbinieku vajadzības un motivācijas iemeslus, lai varētu veiksmīgi motivēt viņu darbību un virzīt to noteiktam mērķim. Lai sasniegtu vajadzīgos rezultātus, darbiniekiem un organizācijas vadībai ir cieši jāsadarbojas jo līdz ar to var panākt augstus organizācijas mērķus. No tā izriet, ka svarīgi ir noteikt darbinieku vajadzības un izstrādāt motivācijas programmu.

Motivācijas ietekmē notiek šādi procesi: [2, 24]

- Darbinieku gūtais gandarījums par paveikto un ikdienas darbu;
- Uzņēmuma līdzekļu ietaupīšana, jo darba paveikšana iespējama ar mazāku darbinieku skaitu;
- vajadzīgo darbinieku saglabāšana, jo motivēts darbinieks nevēlēsies bez iemesla mainīt savu darba vietu.

Motivācija ietekmē darba atmosfēru, saskarsmi, radošumu, sadarbību ar klientu, ražību, materiālo un tehnisko apgādi saliedētību, vadības pilnveidošanu, morālo stāvokli, saikni ar sabiedro tēlu, plānošanu, organizāciju un uzdevumu izpildi, kontroli u. c. Motivāciju nevar panākt ar piespiešanu, apmānīšanu, tukšiem solījumiem, draudiem, manipulācijām, negodīgu rīcību, korupciju, savu vajadzību apmierināšanu un nerēķināšanos ar citu vajadzībām, sava personiskā veidola uzspodrināšana.

Zināšanas par motivāciju spēk palīdzēt veiksmīgi vadīt cilvēkus un attiecīgi novērtēt viņu veikumu kā rezultātā veiksmīgi vadīt uzņēmumu, jo nekas nespēs noturēt cilvēku uzņēmumā ja viņu kaut kas nepatiks.

Motivēšanas procesā darbinieks jāizvēlas kāda no rīcības alternatīvām, lai varētu sasniegt personīgos mērķus. Cilvēki tiecas pēc mērķiem, var būt gan materiālas dabas - nauda, paaugstinājums darbā, kā arī nemateriālas dabas – gandarījums par veicamo darbu, pašapliecināšanās u.c. Atalgojumus, kādu spētu saņemt attiecīgais darbinieks, iedala ārējos un iekšējos. Ārējie labumi tiek piešķirti no ārpuses (prēmiju veidā, paaugstinājumi utt.). Iekšējie atalgojumi saistīti ar katra cilvēka personīgo pieredzi (pašapliecināšanās); Motivēšanas faktoros var novērot tikai uzvedības rīcībā un rezultātos, bet nevar tos tieši

redzēt. Motivējot savus darbiniekus, uzņēmumā mazinās tā izdevumi, jo tiek celta kvalitāte, tiek ieinteresēti un noturēti vajadzīgie darbinieki.

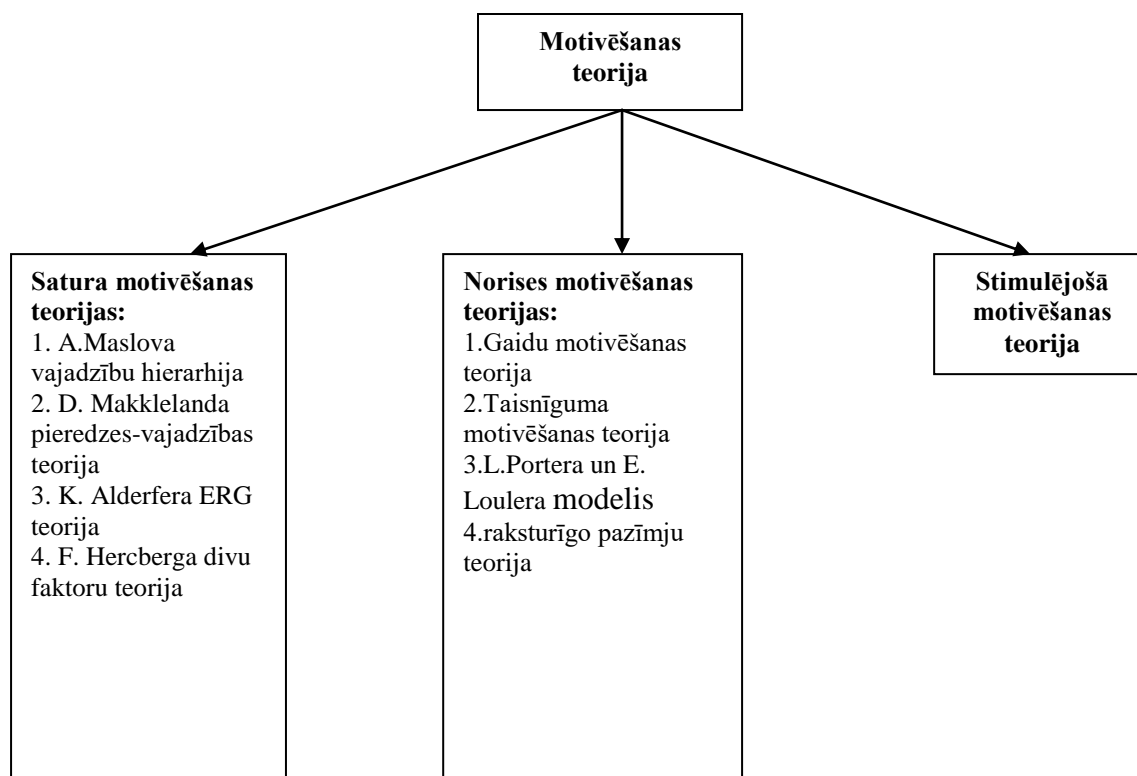
Pastāv daudzas motivācijas teorijas, kuras mēģina izskaidrot darbinieku uzvedību un to ievirzīt vēlamajā virzienā. Teoriju pamatā ir grupēšanas un klasificēšanas pazīmes. Mūsdienās parādās motivēšanas teorijās jaunu ekonomikas zinātņu, psiholoģijas un cilvēku uzvedības atziņas. Organizāciju psihologi (Herbergs, Porters, Loulers) nonākuši pie secinājuma, ka vienmēr vadības panākumi ir atkarīgi no motivācijas teorijas un prakses savstarpējās saiknes.

Lai motivācijas teorijas risinātu praktiski jānoskaidro motivācijas faktori. Ir izstrādātas daudzas motivācijas teorijas, to skaits ir desmitos.

Pastāv sekojoša motivēšanas teoriju klasifikācija:[2,94]

- Satura motivēšanas teorija (K. Alderfera ERG teorija, A. Maslova vajadzību teorija, F. Herberga divu faktoru teorija, D. Makkelanda "pieredzes – vajadzību" teorija);
  - Norises teorija (taisnīguma motivēšanas teorija (I.S. Adams, L.Portera un Loulera modelis, ), gaidu motivēšanas teorija (Vrūms), raksturīgo pazīmju teorija, Stimulēšanas teorijas (organizācijās parasti 4 stimulēšanas metodes – pozitīvās, izvairīšanās, sodīšanas, izzušanas)

Motivēšanas teorijas var klasificēt sekojošā 1.1 attēlā.



1.1. att. Motivēšanas teoriju klasifikācija.[5, 65]

Autors uzskata, ka grūti rast motivāciju citiem, ja tā trūkst pašam indivīdam. Motivācija kalpo par dzinuli, kas sagādā prieku sev un citiem, ļauj darīt darbu labāk, gūt sekmes, demonstrēt savu varēšanu. Vai gribat paveikt savu darbu tik labi, cik vien iespējams? Vai ik dienas ejat uz darbu ar prieku? Kad strādnieki, vadītāji un īpašnieki būs sajūsmā par savu darbu, būs garantēti arī izcili darba rezultāti. Tapēc, lai noskaidrotu faktorus, kas veido un nostiprina darbinieku motivāciju darbam, autors apskatīs organizāciju psihologu apkopotās teorijas par darbinieku apmierinātību ar darbu.

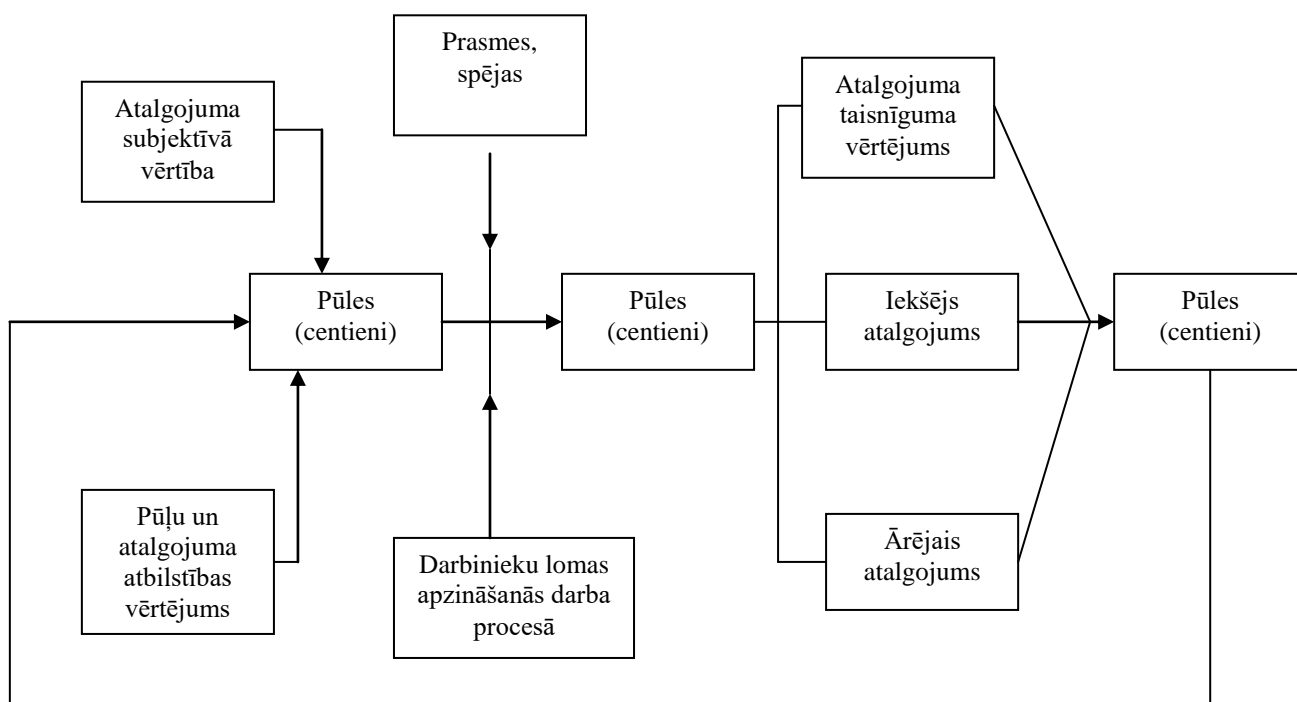
## 1.2. Norises motivēšanas teorijas

Norises motivēšanas teorijas vērs vadītāju uzmanību uz tādiem iemesliem, kādēļ darbinieks izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un cilvēka apmierinātības vērtēšana sasniedzot mērķi. Šīs teorijas apakš virzieni ir:

- L. Portera un E. Loulera modelis;
- I.S. Adamsa taisnīguma motivēšanas teorija;
- Gaidu motivēšanas teorija;
- Raksturīgo pazīmju teorija.

### 1.2.1 L. Portera un E. Loulera modelis

Porters un Loulers izveidotā kompleksa norises motivēšanas teorija, ietver gaidu un taisnīguma teoriju elementus. (skat.1.2.att)



1.2. att. L. Portera un E. Loulera motivēšanas teorijas modelis [5,357]

No modeļa redzams, ka :

- Sasniedzot darba rezultātus var būt iekšēji (apmierinājums, pašpārliecinātība, pašapziņa) un/vai ārēji (darba algas, prēmijas, vadītāja atzinības, jauna amata iespējas) atalgojumu formas;
- darbinieku rezultāti ,kuri tiks sasniegti būs atkarīgi no to izmantotām prasmēm, pūlēm, spējām un savas lomas apzinātības;
- Atalgojums būs atkarīgs no ieguldītām pūlēm (subjektīva vērtēšana) ,kā arī atalgojuma un pūļu saistības novērtējuma (esot vai neesot saistībā, vai esot daļējā saistībā);
- Jāievēro , ka darbiniekiem savam atalgojumam ir individuāls taisnīguma novērtējums par attiecīgu darba rezultātu un tas var ievērojami ietekmēt garīgo apmierinājumu;
- Iekšējo un ārējo formu rezultāts (arī taisnīguma vērtējums) ir apmierinājums;
- Atgriezenisku saiti ar cilvēka rīcību nākotnē veido apmierinājums.

Portera un Loulera modeli menedžmentā var pielietot šādi:

1. Modelis rāda cik svarīgi ir noteiktu cilvēku pūļu, prasmju un spēju, darba rezultātu, atalgojuma un apmierinājuma savienošana savstarpēji vienotā sistēmā. Menedžeriem organizācijā jācenšas panākt šīs sistēmas izveidošanu.
  2. Kā redzams modelī, darba rezultāts un apmierinājums ir savstarpēji cieši saistīti un menedžeriem motivēšanas procesā tas ir jāņem vērā.
  3. Modeļu autori, tāpat kā taisnīguma teorijas piekritēji, uzsvēra darbinieku atalgojuma subjektīvās uztveres svarīgumu. Tikai pēc Portera un Loulera modeļa atalgojuma taisnīgums nav pats galvenais motivēšanas procesā, bet ir viens no elementiem.[5., 357]
- Autors nākamā punktā apskatīs raksturīgo pazīmju motivēšanas teoriju.

### **1.2.2. I.S. Adamsa taisnīguma teorija**

Adams secina, ka indivīdi var subjektīvi noteikt attiecību starp saņemamo atalgojumu un pieliktām pūlēm un salīdzinot savus rezultātus ar citu darbinieku rezultātiem. Saskaņā ar taisnīguma teoriju, no vienas puses, darba rezultāti var būt gan materializēti (darba alga, prēmiju, utt.), kā arī abstrakti (karjeras perspektīva ,sociālās attiecības, pašpārliecinātība, utt.). No otras puses, lai sasniegtu šo rezultātu, jāizmanto zināšanas kā izglītošanās rezultāts, jāpatērē laiks, jāizmanto prasmes utt. Rezultātā veidosies starp saņemto atalgojumu un pieliktām pūlēm noteiktas attiecības:

1) paša rezultāts

2) pārējo rezultāts

\_\_\_\_\_ (1.1)

\_\_\_\_\_ (1.2)

paša pūles

pārējo pūles

Salīdzinājums tiek izmantots kā pamats sevis un citu izvērtēšanai, darba efektivitātes un taisnīguma noteikšanai.

Izvērtējot attiecības pastāc šādi rezultāti:

- Esot šīm attiecībām aptuveni līdzīgām, tad darbiniekam taisnīguma izjūta ir normāla;
- Ja attiecības ir lielākas no personiskā viedokļa, tad darbiniekam taisnīguma izjūtu nav;
- Ja attiecības ir mazākas no personiskā viedokļa, tad vērojama darbiniekam pārāk liela taisnīguma izjūta.

Tas nozīmē, ka cilvēkiem kuriem taisnīguma izjūtas nav, mēģina samazināt savas pūles, tā paša rezultāta saniešanai, lai nomierinātu sevi un pārlicinātos, ka atrodas vēl sliktākā situācijā viņi maina salīdzināšanas objektu.

Cilvēki, kam ir pārāk augsta taisnīguma izjūta, cenšas palielināt savas pūles, lai apkārtējiem cilvēkiem neliktos, ka viņi saņem lielāku atalgojumu strādājot mazāk.

Būtiskākā taisnīguma teorijas atziņa ir: cilvēki būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, t.sk. prasmju lietošanu, darba ražīgumu, zināšanu izmantošanu utt. kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, Ja konkrēts darbinieks, nav apmierināts ar savu atalgojumu, nepieciešams izskaidrot tā atalgojuma starpības iemeslus. Ja atalgojuma starpības iemesls ir darba efektivitātes atšķirības, tad darbinieki, kuri tagad mazāk saņem, jāizskaidro rīcības perspektīvas. Sasniedzot to pašu darba efektivitāti kāda tā ir līderiem, viņi var saņemt tādu pašu atalgojumu.[5, 354-356]

Adams savos pētījumos nonāca pie secinājuma, ka labāk ir samaksāt darbiniekam nedaudz vairāk nekā viņš bija gaidījis. Šajā gadījumā novērojama ir vainas apziņa un cilvēks var sākt strādāt ar lielāku atdevi, bet arī pats autors atzīst, ka pārāk maksā ne vienmēr rada šo vainas apziņu. [10, 14]

Analizējot šīs teorijas redzams, Maslovs, Alderfers, Maklellands savās teorijās ir akcentējuši nemateriālās vērtības. Turpretī taisnīguma teorijās (Adams), gaidu teorijā ir akcentētas materiālās vērtības. No iepriekšminēto psihologu atziņām, autors uzskata, ka motivējot darbinieku ir jāņem vērā gan viņa iekšējās vajadzības, gan jārada piemērota darba vide – ārējie apstākļi, atbilstošs atalgojums utt. Tālāk seko L. Portera un E. Loulera modelis.

Dažādi pētījumi liecina, ka cilvēku vajadzības un to raksturojums ir plašs. Dāņu psihologs K. Madsens (*K. Madsen*) piedāvā mūsdienīgu redzējumu par definējot vajadzības, iedalot tās 19 grupās pa 4 motīvu grupās: [20]

- sociāli motīvi (tieksme pēc saskarsmes; tieksme pēc varas; tieksme darboties);  
- rīcības motīvi (pieredze; fiziskā aktivitāte; intelektuālā un emocionālā izpausmes vajadzības un vēlme būt radošam).

- motīvi (agresivitāte un cīnītāja gars; tieksme pēc drošība un bailes);  
- organisma funkcionēšanas nodrošināšanas motīvi (bada sajūta; mātes jūtas; slāpes; dzimumtieksme; elpošanas vajadzība; sāpju, aukstuma, karstuma sajūtas).

Pēc K. Madsona viedokļa :

- rīcības motīviem jārada iespēja gūt apmierinājumu;  
- jāizveido spēja realizēt radošus darba izpildes motīvus, lai cilvēku iekļautu nepieciešamajā vietā savu spēku izmantošanai pilnā apmērā;  
- jāapmierina vajadzības pēc saskarsmes. Ja to nespēj nodrošināt darba vide, tad jārada iespēja komunicēt ārpus šīs vides.

Autora viedoklis ir, ka ir dažādi cilvēki un dažādas ir to vajadzības, tapēc motivēšanas metodēm jābūt elastīgām un dinamiskām, piemērotām dažādu vajadzību klāstam. Eksistē vajadzību atšķirības starp dažādiem uzņēmuma darbiniekiem - inženieriem, tehnisko personālu, vadītājiem, cilvēkiem saistītiem ar mākslu, maznodrošinātajiem u.c.

### 1.2.3 Gaidu motivēšanas teorija

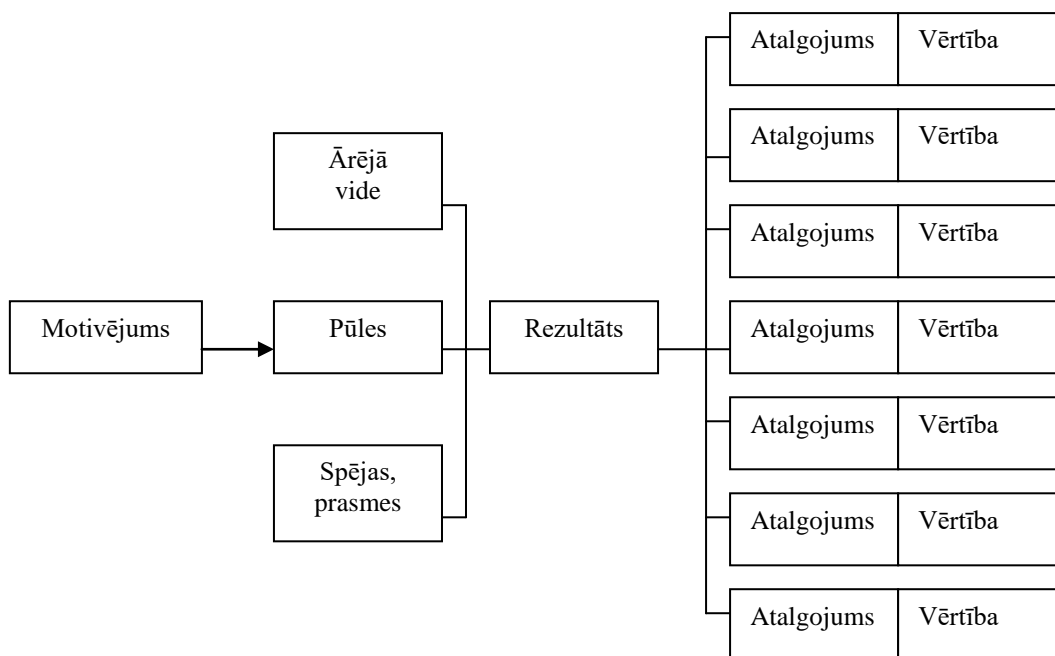
Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerība), ka viņu vajadzību nodrošināšanu apmierinās izvēlētais uzvedības veids. Gaidu motivēšanas teorijai pamatā ir vairāki principi: [20]

- Cilvēku uzvedību ietekmē personisko (spējas, prasmes) un ārējo faktoru apvienojums;
- Cilvēki pieņem lēmumus paši un atbild par savu uzvedību uzņēmumā;
- Cilvēkiem ir dažādi mērķi, vajadzības un vēlmes;
- Cilvēki izvēlēsies starp alternatīviem uzvedības veidiem cerot uz vajadzību apmierināšanu, noteiktiem rezultātiem vai atalgojumu.

Gaidu motivēšanas teorijā esošais modelis paredz saistības starp motivējumu, piepūlēm (atkarīgi no iekšējiem un ārējiem faktoriem), veikšanas rezultātiem un atalgojumu, kuram jābūt (pēc strādājošā domām) vērtīgam. Šis modelis neattēlo, kā darbība nodrošina

noteiktus rezultātus, rezultāti nodrošina atalgojumu un atalgojumam būs ievērojama vērtība.(sk.1.3.attēlu).

Pārsvarā gaidas var noteikt pēc paša cilvēka vērtējuma kā notikumu varbūtību. Piemēram, cilvēks gaida, ka pēc universitātes beigšanas viņš varēs atrast labu darbu, ka pēc efektīvas darbības viņam būs sekmīga karjera utt.



1.3. att. Gaidu motivēšanas teorijas modeli [5, 359]

Saskaņā ar gaidu motivēšanas teoriju pastāv 3 gaidas starp kurām pastāv savstarpēja saistīta:

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

Autors šo gaidu klasifikāciju aplūkos sīkāk:

Pūles (centieni) – rezultāts. Cilvēku varbūtības vērtējums, ka viņu pūles (centieni) nodrošinās noteiktu rezultātu ir gaidas. Piemēram, darbiniekam cerot, ka viņa darbība nodrošinās augstāku rezultātu, gaidu novērtējums būs diezgan augsts, bet ja cilvēks necer, ka viņa darbība ir saistīta ar rezultātiem, būs gaidu vērtējums zems.

Rezultāts –atalgojums. Gaidas - varbūtības novērtējums, ka indivīda pūles (centienus) attiecīgi atalgos. Piemēram, ja darbinieks cer, ka pēc labi izpildīta darba viņam jāsaņem lielāks atalgojums nekā parasti, gaidu vērtējums būs diezgan augsts, bet, ja darbinieks nav pārliecināts, ka rezultāts ir saistīts ar viņa atalgojumu gaidu vērtējums gaidāms zems.

Atalgojums –nozīmē atalgojuma vērtību vai apmierinātības/neapmierinātības pakāpi pēc atalgojuma saņemšanas. Ņemot vērā vajadzību un atlīdzības veidu atšķirības cilvēki

var diferencēti novērtēt saņemto atalgojumu. Piemēram, ja menedžeris par izpildīto darbu tikai paaugstina algu, bet darbinieks cer uz jaunu amatu un interesantāku darbu, atalgojuma vērtībai darbinieka acīs nebūs liela nozīme.

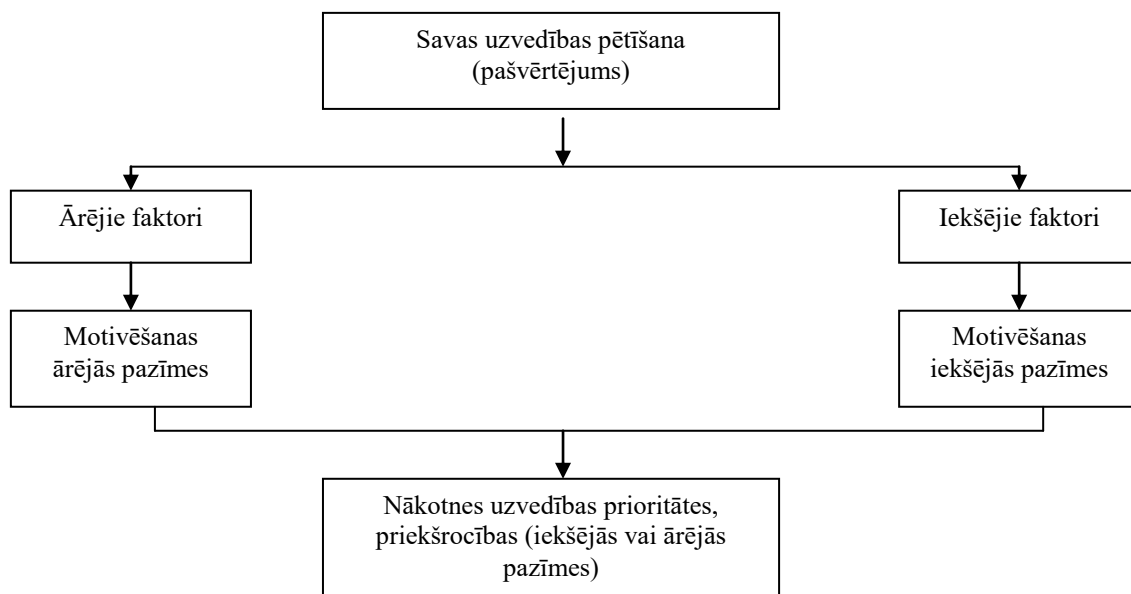
Vispirms, lai atrisinātu šo problēmu menedžerim jāsalīdzina atalgojums ar konkrētu darbinieku vajadzībām un tie jāsaprot. Otrkārt, ir nepieciešams noteikt stingras attiecības starp darba rezultātiem un atalgojumu. Protams, jo efektīgāks darbs, jo lielākam jābūt atalgojumam. Treškārt, menedžeriem jāgaida no padotajiem augstāks, bet tajā pašā laikā sasniedzams rezultāts un jāpārliecina viņi par iespējām to sasniegt. Pieredze rāda: darbinieku spēju vērtējums lielā mērā atkarīgs no tā, ko vadība gaida no padotajiem. Tapēc menedžeriem, kuri ir cerējuši izmantot gaidu motivēšanas teoriju savā darbā, var rekomendēt ievērot sekojošus principus:[42]

- Nodrošināt, lai darbinieka izpildes līmenis būtu sasniedzams, citā gadījumā motivēšana būs zema;
- Uzzināt, kādu atalgojumu vēlas saņemt darbinieks, vērojot viņa darbību vai jautājot to viņam tieši;
- Noteikt darbinieka izpildes līmeni, kādu vadītājs vēlas, lai darbinieks zinātu, kas tam jā dara, atalgojuma saņemšanai;
- Nodrošināt, lai atalgojums tieši asociētos ar veiksmīgu izpildi;
- Analizēt faktorus, kuri spēj samazināt atalgojumu efektivitāti, t.i., kamdēļ noteiktais atalgojums ir nepietiekošs, darbinieka motivēšanai;
- Pārliecināties, par atalgojuma adekvātumu atbilstoši izpildītajam darbam.[5, 352-354]

Gaidu motivēšanas teoriju var plaši lietot praksē, lai motivētu darbiniekus. Tālāk seko Adamsa taisnīguma motivēšanas teorijas apskats.

#### **1.2.4. Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija**

Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija nav tik populāra kā iepriekš minētās teorijas, tomēr ir diezgan oriģināla un varētu tikt izmantota menedžmentā. Šī teorija paredz, ka jebkurš indivīds pats analizē (pēta) savu personisko rīcību, lai noteiktu sev raksturīgās motivēšanas pazīmes. Šī teorija ir attēlota 1.4.attēlā.



**1.4.att. Raksturīgo pazīmju teorijas konceptuālais modelis [11,125]**

Attēlā redzams, ka cilvēks atkarībā no uzvedības nolemj par ārējām un iekšējām raksturīgajām motivēšanas pazīmēm. Ņemot vērā lēmumu par pazīmju prioritātēm indivīds attiecīgi uzvedas nākotnē, priekšroku dodot ārējām (piemēram, naudas atalgojums, ceļojums uz ārzemēm vai )iekšējām (piemēram, darba saturs, pilnvaras) pazīmēm. Ja uzņēmuma prioritāte ir iekšējās motivēšanas pazīmes, bet darbinieki vēlas, lai noteicošās būtu ārējās pazīmes, tad viņš diez vai apmierināsies ar šādu stāvokli. Labākajā gadījumā darbinieks sāks sliktāk strādāt, bet sliktākajā gadījumā vispār aizies no darba. [5., 358]

Pēc autora domām motivēšanas teoriju veiksmīgi var izmantot arī menedžmentā, sevišķi cilvēku resursu vadīšanas procesā. Nosakot personāla politiku organizācijā vai veicot kāda dienesta pilnveidošanu, jāņem vērā arī darbinieku subjektīvo vajadzību uztveri. Ir cilvēki, kuriem pietiek apmierināt savas vajadzības, nedomājot par darba pievilcīgumu un atrisināmo problēmu saturu. Taču, var gadīties, ka sarežģītu un atbildīgu darbu darbinieks vērtē augstāk par algas piemaksu. Konkrētos gadījumos var būt lietderīgi nevis darbinieku piemērot esošai struktūrai, bet otrādi, – struktūru piemērot konkrētiem darbiniekiem.

Analizējot norises motivēšanas teoriju, ir redzams, ka teorija izskaidro cilvēku rīcības izmaiņu iemeslus, kā arī atalgojuma taisnīguma vērtējumu. Autors nākamajā punktā apskatīs stimulēšanas motivācijas teoriju.

### 1.3. Satura motivēšanas teorijas

Satura motivēšanas teorija uzmanību koncentrē uz cilvēka vajadzībām, kas motivē tos. Cilvēka darbību ierosina kāda no vajadzībām, kā, piemēram, pēc sasniegumiem, naudas paaugstinājuma. Satura motivēšanas teoriju pārstāv Maslova vajadzību hierarhija, Alderfera vajadzību teorija, Hersberga divu faktoru teorija un Maklelenda vajadzību teorija. Tālāk seko motivāciju detalizēts izklāsts.

#### 1.3.1 A. Maslova vajadzību teorija

Maslova cilvēku individuālās uzvedības teorija balstās uz vienu galveno principu: cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu dažāda līmeņa vajadzības, pie kam zemākā līmeņa vajadzības jāapmierina pirms augstākā līmeņa vajadzībām, kuras var iedalīt noteiktā hierarhijā:[4, 13]

- Fizioloģiskā vajadzība (nepieciešamība pēc apģērba, ,izsalkums, slāpes , nepieciešamība pēc mājokļa);
- Drošības vajadzība ( ir cilvēka dabiska vajadzība izvairīšanās no negatīviem pārdzīvojumiem, ciešanām, briesmām);
- Vajadzība pēc piederības un mīlestības (nepieciešamība pēc savējiem- cilvēkiem, kas pieņem indivīdu tādu, kāds viņš ir, nepieciešamība pēc vēlēšanos mīlēt un būt mīlētam);
- Pašcieņas vajadzība (vēlēšanās pierādīt kaut ko pašam sev , iegūt citu cilvēku ievērību, atzinību, pašapliecināšanās );
- Pašīstenošanās vajadzība (savu zināšanu , spēju, iemaņu ,piederzes izmantošana, lai gūtu dzīves piepildījuma izjūtu, sava radošā potenciāla realizācija,).

No šī principa izriet secinājums:

- Katrs indivīds cilvēks konkrētajā brīdī atrodas noteiktā vajadzību hierarhijas līmenī, kas atbilst viņa noteiktajām vajadzībām;
- Katrs indivīdam ir aktuāls tas vajadzību hierarhijas līmenis, kurš ir nākošais viņa vajadzību hierarhijā;

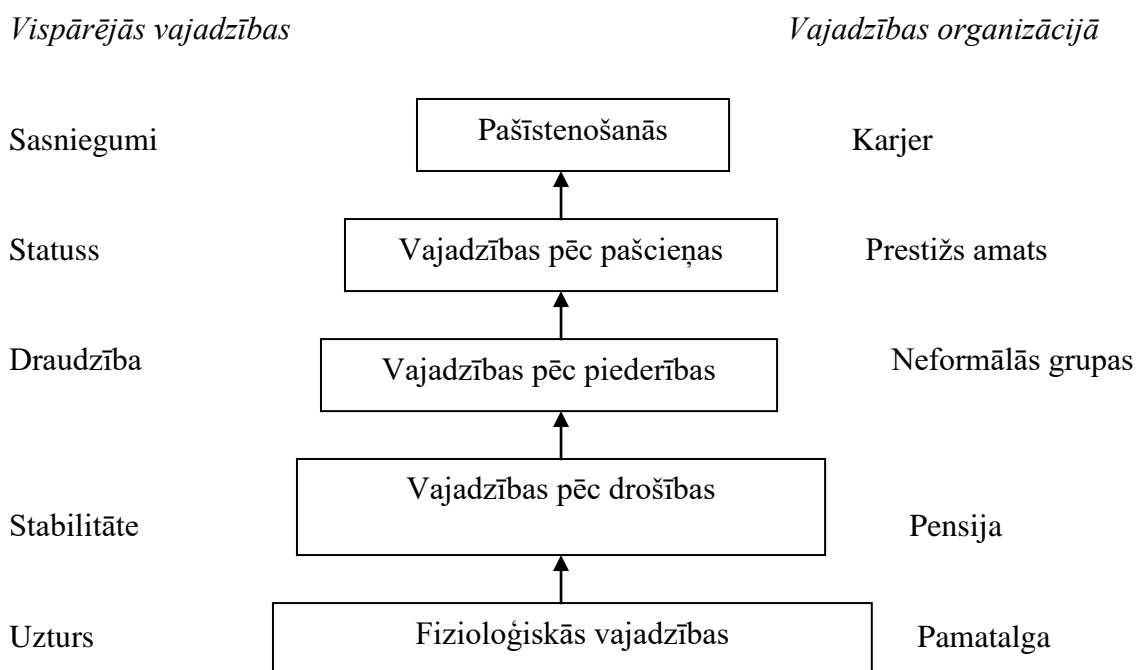
Gadījumā ,ja cilvēkam trūkst kāda no viņa pašreizējās hierarhijas līmeņa vajadzību komponentēm, tad šis līmenis kļūst par “aktuālu” no “apmierināta. [10, 9-10]

Maslova teorijas pamattēze: “Ja realitāte neattaisno gaidīto, cilvēki zaudē motīvus”. Tāpēc svarīgi ir: [2, 28]

- Izskaidrot organizācijas un darba perspektīvas, virzību, ko vēlas sasniegt;
- Noteikt konkrētus pienākumus, mērķus, pilnvaras, atbalstu un to, kas sagaidāms pēc pienākumu izpildes;

- Noteikt darba izpildes termiņu;
- Pilnībā informēt par visām instrukcijām, visiem aizliegumiem un obligātām prasībām;
- Izzināt jaunas darbinieku idejas;
- Ieteikt darbinieku vērsties pie vadītāja jebkurā jautājumā;
- Ieklausīties darbinieku domās un stimulēt viņu aktivitātes.

Maslova teorija norāda, ka uzņēmumā jāveido gēda vide, lai spētu nodrošināt darbinieku vajadzības apmierināšanu. Maslova vajadzību hierarhija var aplūkot 1.5 att.



1.5. att. Maslova vajadzību hierarhija [5, 343]

Fizioloģiskās vajadzības var apmierināt ar pietiekami labu algu, kas dod iespējas cilvēkam, visus spēkus un laiku veltot darbam, iegādāties visu dzīvei nepieciešamo un iztikas līdzekļus ne vien sev, bet arī ģimenei. Papildus viņiem jānodrošina fizioloģiskais komforts darbavietā – runa ir par trokšņiem, apgaismojumu, gaisa temperatūru utt. Tapat arī pieder kopīga ēdināšanas organizēšana ar attiecīgiem darba pārtraukumiem un atpūtas pārtraukumiem dienas gaitā.

Vajadzības pēc drošības var tikt apmierinātas ar drošības tehnikai atbilstošu darba apstākļu palīdzību, rūpēm par veselību – apdrošināšana, nepieciešamo zāļu krājums, medicīniskās palīdzības sniegšana ārkārtējos gadījumos, personiskās drošības garantēšana – biroja apsardze, personiskā apsardze, drošības sistēmas izveide, lai varētu uzturēt pārliecību par savu nākotni – darba līgums uz noteiktu laiku, pensijas nodrošinājums utt.

Vajadzības pēc piederības un mīlestības, to var apmierināt radot apstākļus jaunu darbinieku ienākšanai kolektīvā, organizējot darbinieka iesaistīšanu nodaļas darbā un organizācijas darbā kopumā, piešķirot firmas atribūtiku (darba apģērbs, aksesuāri, vizītkarte utt.), iespēja sabiedriskai saskarsmei, piemēram, 15 minūšu “kafijas pauze” ik dienu, darbinieku jubileju svinēšana pēc darba dienas beigās, ikgadējs izbrauciens brīvajā dabā – tas viss palīdz vienot kolektīvu. Jāpiemin, ka normālu savstarpējo attiecību gadījumā darbinieki šādas iespējas rada paši. Kā spilgtu piemēru tam var minēt “piektdienas alus kausi” pēc darba dienas beigās, atzīmējot darba nedēļas beigas.

Vajadzības pēc pašcieņas – gūt ievērību un atzinību no citu cilvēku puses, tā var būt arī pašapliecināšanās, vēlēšanās pierādīt kaut ko pašam sev. Tā ir tiekšanās pēc panākumiem un sasniegumiem. To var apmierināt ar zināma attiecību stila ieviešanu kolektīvā, kas karam darbiniekam izjust savu nozīmību un izbaudīt atzinību par panākumiem un sasniegumiem (dažādi pateicības vārdi, uzslavas citu klātbūtnē). Kopumā šīs vajadzības apmierināšana izriet no attiecīga amata ieņemšanas, ja tas ir pietiekami cienījams, vai ar attiecīgi lielāku algu, dažādiem “atribūtiem” (darba automašīnu, personiskais šoferis). [42]

Pašīstenošanās – cilvēku tiekšanās būt par to, kas viņš var kļūt noteiktos apstākļos. Tā ir paša cilvēka individuālā radošā potenciāla realizācija, savu zināšanu, spēju, iemaņu, pieredzes izmantošanas, dzīves piepildījuma izjūtas gūšana, dzīves jēgas atrašana. “Pēc Maslova viedokļa, ka cik kāda noteikta līmeņa vajadzības būtu motivējošas vai aktuālas indivīdam, ir iepriekšējā līmeņa vajadzībām jābūt apmierinātām. Tādā veidā cilvēks tiecas pēc pašīstenošanās, personības izaugsmes. Jo vairāk tiks apmierinātas kādas konkrētas vajadzības, jo mazāks ir to motivējošais spēks. Maslovs uzskatīja, ka visas vajadzības agrāk vai vēlāk var tikt nodrošinātas līdz apmierinošam līmenim. Tas gan neattiecas uz vajadzībām pēc pašīstenošanos, jo atbilstoši psiholoģijas teorijai Maslovs uzskatīja, ka cilvēka radošais potenciāls ir neizsmeļams.” [10, 10]

Pēc autora domām vajadzības pēc pašīstenošanās piemērošana darbinieku motivēšanā var tikt apmierināta, radot iespējas saņemt paaugstinājumu amatā, saņemt apmācību, iespēju īstenot personiskās idejas vai strādāt radoši.

Kopumā autoram jāsecina, ka A. Maslova publicētās vajadzības ir pietiekoši elementāras un tikai daļēji atbilst mūsdienu situācijai.

Daudzās ārvalstu firmās, kas darbojas Austrumeiropā un īpaši amerikāņu uzņēmumos, ir izstrādātas precīzas shēmas darbinieku paaugstināšanai amatā. Pāreja no pakāpes uz pakāpi iespējama, sasniedzot noteiktus rezultātus, kas aprakstīti sīkumos. Iekļūstot tādā uzņēmumā, daudzi ir izveidojuši savu karjeru, nonākot līdz visaugstākajai pakāpei.

Šeit uzskaitīti tikai daži iespējamie pasākumi, kas var apmierināt darbinieku vajadzības. Izvēle ir ļoti plaša. Vadības uzdevums ir atrast tos paņēmienus, kas dotajā organizācijā ir pieņemami, atbilst tās stratēģiskajiem mērķiem, kultūras politikai un pamatvērtībām. Tomēr dažkārt notiek tā, ka firmā iedibinātie speciālistu noturēšanas pasākumi darbiniekiem šķiet pati par sevi saprotama lieta (īpaši tas raksturīgs jauniem ļaudīm, kam nav darba pieredzes citās firmās). Tāpēc, pamatot darbu šādā organizācijā, viņi ar lielu izbrīnu atklāj, ka citās firmās viss ir pavisam citādi.[9.64]

Maslova motivēšanas teorijā vērojami trūkumi, kuri tika atzīti no psiholoģijas un menedžmenta jomas atsevišķu speciālistu puses. Ar eksperimentālo pētījumu veikšanu varēja pierādīt, ka kādas noteiktas pakāpes vajadzības apmierināšana ne vienmēr automātiski noved pie nākošās pakāpes vajadzībām, kā motivēšanas faktora.[7,85] Līdz ar to zinātnieki secināja, ka nepastāv stipras hierarhiskas vajadzību struktūras.

Ar darba motivācijas jautājumiem pats Maslovs nenodarbojās tieši, viņam bija lielāka interese par personības un pašīstenošanās izaugsmes jautājumiem, pašīstenošanās kā veselīgas personības esamības veidu. Viens no pazīstamākajiem Ar Maslova teorijas uzlabojumiem nodarbojās vēl viens pētnieks – Hercbergs, kura teorija tiks aplūkota darba turpinājumā.

### 1.3.2 F. Hercberga divu faktoru teorija

50.-to gadu 2. pusē Hercberga vadībā organizētā pētnieku grupa aptaujāja 200 uzņēmuma darbiniekus, lūdzot norādīt tos gadījumus, kuros viņi pēc darba veikšanas izjutuši apmierinātību, un pretējos gadījumus, kad izpildot savus pienākumus viņi ir izjutuši neapmierinātību. Kā liecināja pētījuma rezultāt, Hercbergs noteica 2 faktoru grupas- ārējos (ar darba apstākļiem saistītos) faktoros un iekšējos faktoros. Reizēm pirmās grupas faktori tiek saukti par higiēniskiem, otrajā grupā esošos- par motivējošiem faktoriem.[10, 10] Hercberga izstrādātie motivēšanas teorijas faktoru apkopojums redzams 1.1. tab.

*1.1. tabula.*

Hercberga motivēšanas teorijas faktori [5, 347]

Higiēnas faktori	Motivētāji
Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu	Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu
1. Garantija saglabāt darba vietu	1. Darba process
2. Darba alga	2. Panākumi darbā
3. Personīgā dzīve	3. Panākumi atzīšanā

4. Darba apstākļi	4. Profesionālā izaugsme
5. Tiešā vadītāja attieksme	5. Karjera, izaugsmes iespēja
6. Organizācijas darbība	6. Atbildības pakāpe
7. Attiecības starp darbiniekiem	
8. Sociālais statuss	
9. Attiecības starp padotajiem darbiniekiem	

Visus faktorus Hercbergs kuri spēj pozitīvi motivēt cilvēku attieksmi pret darbu, iedala higiēnas faktorus un motivētājos. Pie higiēnas faktoriem pieder apstākļi, kuri var izraisīt darbiniekos neapmierinātību, ja tie izjūt šo faktoru trūkumu, un retos gadījumos to esamība dod apmierinātību.

Pie motivējošiem faktoriem pieder faktori, kuri spēj motivēt tos labi strādāt un vērsts uz apmierinātību ar veicamo darbu, retos gadījumos tiek izraisīta neapmierinātība trūkstot šiem faktoriem.

Hercbergs uzskatīja, ka ārējie faktori nespēj paši par sevi noteikt darbinieku apmierinātību ar darbu. Ja darbiniekam netiek nodrošināti pieņemamā līmenī šie faktori, tas var izraisīt konfliktus, radīt protestus, respektīvi tie var būt cēlonis neapmierinātībai. Savukārt, tikai ar paša darba saturu saistītie iekšējie faktori, var motivēt darbinieku, tajā radīt apmierinātību ar sava darba veikumu. Hercbergs darba satura bagātināšanu noteica kā būtisku darba motivēšanas priekšnoteikumu.

Prakse liecina, ka viens un tas pats faktors vienam cilvēkam var sniegt apmierinātību darbā, bet otram – neapmierinātību. Motivētājus līdzīgi higiēnas faktoriem, var uzskatīt par faktoriem, kas motivē darbinieku un tie ir atkarīgi no katra darbinieka vajadzībām. Bet sakarā ar to, ka dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, viņus var motivēt dažādi faktori, ne tikai higiēnas faktori. [5, 349]

Vadības uzdevums ir maksimāli rūpēties par darbinieku stabilitāti, tādejādi stimulējot ilgtermiņa motivāciju, kas ir visgrūtāk uzturamais motivācijas veids mūsdienu dinamiskajā biznesa vidē. Savukārt, organizācijas sociālais statuss un pievilcība darba ņēmēja acīs ir ļoti nozīmīgs elements darbinieku ieinteresētības veidošanai un stimulē ilgtermiņa motivāciju. Attiecības ar padotajiem, vadību un kolēģiem ir organizācijas korporatīvās kultūras tiešas sekas. Komandas sadarbības paradumi un sociālais atbalsts ir viens no spēcīgākajiem motivācijas instrumentiem, to apstiprina statistikas analīze: darbinieku aiziešanai no konkrētās amata vietas viens no visbiežākajiem cēloņiem ir nesaskaņas ar vadību vai kolēģiem. Detalizētāk šis jautājums tiks apskatīts bakalaura 2. nodaļā. [14]

Hercbergs ieviesa jaunu motivācijas efekta jēdzienu – KITA (Kick In The Arse), kas nozīmē “spēriens pa pēcpusi”, proti, vienmēr jāmēģina atrast jaunus motivācijas faktorus, kuri būtu ārpus paša darba. Arī alga var būt motivējošs faktors, taču vēlēšanās saņemt lielāku algu pieaug un ar laiku algas pieaugums var kļūt par pašsaprotamu apstākli. Tāpēc jāmeklē pārsteiguma faktors, lai tas kļūtu par motīvu.[3,31]

Hercberga uzskati parsvārā saistīti ar Maslova vajadzību hierarhijas teoriju. Uz pirmiem trim zemākajiem vajadzību līmeņiem attiecas ārējie faktori, savukārt vajadzība pēc pašcieņas un pašīstenošanās pieder pie iekšējiem faktoriem. Arī attiecībā uz Hercberga teoriju parādās kritiskas piezīmes, par to, ne visiem darbiniekiem būs motivējošie ir vieni un tie paši un, ka cilvēku vajadzības ir ļoti atšķirīgas. Galvenais arguments, ka ne vienmēr darbinieka apmierinātība ar savu darbu vienlaicīgi ir saistīts ar labiem darba rezultātiem. Cita pieeja pilnveidot Maslova hierarhijas piramīdu bija amerikāņu pētniekam Alderferam.

### 1.3.3 K. Alderfera vajadzību teorija

Alderfera teorija tiek dēvēta arī par ERG teoriju (saīsin.no angļu val. Existence(“eksistence), Relatedness(saistība), Growth( izaugsme)).

Maslova hierarhiju Alderfers sagrupēja, 3 vajadzību grupās.[9]

1. Eksistences vajadzība ( fizioloģiskās vajadzības un vajadzības pēc fiziskas drošības)
2. Vajadzība pēc attiecībām (vajadzības pēc piederības un mīlestības, vajadzības pēc drošības attiecībās ar cilvēkiem)
3. Vajadzība pēc izaugsmes ( vajadzība pēc pašīstenošanās un pašcieņas).

Alderfers līdzīgi Maslovam uzskatīja, ka vajadzības ir pakārtotas viena otrai hierarhiski.(skatīt tabulu 1.2.).

#### 1.2. tabula

K. Alderfera un A.Maslova teoriju salīdzinājums [5, 346]

A.Maslovs	K.Alderfers
Fizioloģiskā vajadzība	Eksistences vajadzības
Drošības - materiālā vajadzība	
Drošības vajadzība	Piederības vajadzības
Sociālās vajadzība	
Statuss - savstarpējās attiecības	
Pašapliecināšanās vajadzības	Izaugsmes vajadzības

Alderfers puda atšķirīgu viedokli no Maslova. viņš uzskatīja, ka, ja augstākā līmeņa vajadzību apmierināšanai nav nepieciešamo apstākļu, tā var notikt ne tikai no lejas uz augšu ( pāreja no viena vajadzību līmeņa uz nākošo), bet tas var notikt arī virzienā no

augšas uz leju. Praktiski Alderferu teorija tiek uzskatīta par Maslova teorijas vienkāršotu variantu. [10, 11-12]. Šīs teorijas piesaista uzņēmuma vadītāju uzmanību un daudzos uzņēmumos tās mēģina pilnībā vai daļēji realizēt praktiski.

### 1.3.4 D. Maklellanda vajadzību teorija

Maklellanda motivēšanas teorija nosaka, ka cilvēku vajadzību komplekss tiek veidots dzīves pieredzes laikā un šīs vajadzības būtiski ietekmē indivīda uzvedību. Tas nozīmē, ka šīs vajadzības veidojas cilvēka dzīves gaitā nevis ir bioloģiski noteiktas. Lielā mērā tās ietekmē tā pieredze un vide kur dzīvo. [4.96]

Pēc Maklellanda domām eksistē 3 cilvēka vajadzības: vara, panākumi un sadarbība. Katram cilvēkam kāda no viņām ir dominē, bet šī dominante var mainīties atkarībā no indivīda zināšanām, vecuma posma un rutīnas.

1. Vajadzības pēc sasniegumiem – cilvēka tieksme izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par šo mērķu sasniegšanu, gūt noteiktus panākumus, apsteigt pārējos. Lai arī izvirzītie mērķi var būt diezgan grūti sasniedzami, tie tiek izvirzīti reālu iespēju robežās, ņemot vērā noteiktus riskus. Būtiska ir iespējami ātrākas atgriezeniskās saites veidošana saistībā ar sava darba rezultātiem.

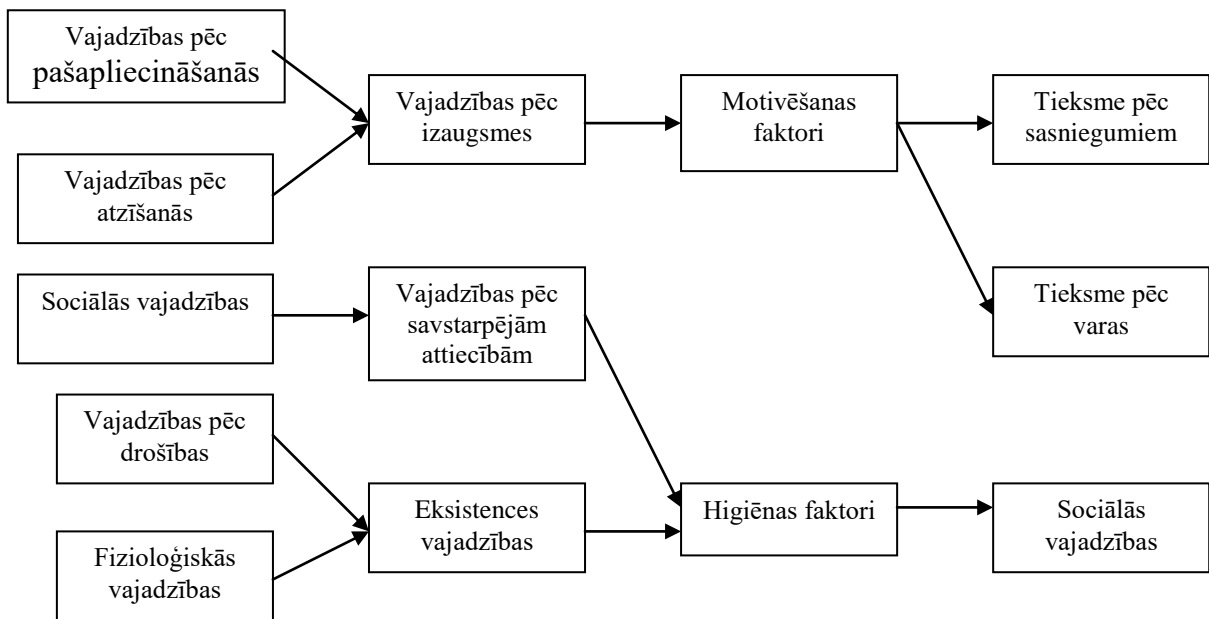
2. Vajadzības pēc varas – tā izpaužas šādi:

- vēlēšanās kontrolēt citus cilvēkus un situāciju, tiekšanās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās justies pārākam par citiem cilvēkiem;
- Tiekšanās pēc varas, organizācijas vai grupas mērķu sasniegšanā; būtiska ir lēmumu pieņemšana, cilvēku motivēšana un organizēšana lēmumu izpildīšanai.

3. Vajadzības pēc attiecībām – šīs vajadzības sauc arī par afiliācijas (“affiliation” – piesaistīšanās) vajadzību. Šeit būtiska ir vēlme sadarboties, grupas piederības izjūta, citu cilvēku atzinība, harmonisku attiecību uzturēšana un konfliktsituāciju izvairīšanās. [10, 12-13]

D. Maklellanda teorijas pilnveidošanas turpinājums, ir guvis pietiekoši lielu popularitāti tās piekritējos. [42]

Vajadzību teoriju salīdzinājumu var attēlot shematiski 1.6 att.



1.6.att. Vajadzību teoriju salīdzinājums[5, 62]

Visas iepriekš minētās teorijas literatūras avotos tiek dēvētas par strukturālām, uzsverot, ka tās pievēršas motivāciju konkrētam saturam. Visu šo teoriju pamatā ir saskatāmas līdzības, darbinieku motivācijai organizācijā par pamatu var ņemt jebkuru no šīm teorijām un veiksmīgi piemērot mērķa sasniegšanai.

#### 1.4. Stimulēšanas motivēšanas teorija

Stimulējošā motivācijas teorija apskata attiecības starp uzvedību un tās sekām. Tā uzsver darbinieku uzvedības pārveidošanu ar atbilstošu sodu vai atlīdzību palīdzību. Saskaņā ar stimulējošās motivēšanas teoriju indivīda rīcība ir rezultāts iepriekšējām pieredzes atziņām. Ja agrāk par konkrētu rīcību saņēma labu atalgojumu, tad darbinieks noteikti rīkotoas līdzīgi turpmāk, lai to saņemtu atkārtoti un otrādi, ja tika saņemts mazs atalgojums vai sods, darbinieks nevēlēsies šādu situāciju pieļaut nākotnē, bet zinātnieks B. F. Skiners pierādīja, ka teorijas atziņas ir vērā ņemamas un lietojamas arī jebkura cilvēka motivēšanā. Attieksme pret darbu darbiniekam atkarīga ne tikai no šī brīža vajadzībām, bet arī no viņa vajadzību apmierināšanas pieredzes iepriekšējā laika periodā.

Eksistē 4 stimulēšanas metodes : [5,359-360]

- Sodīšanas stimulēšanas metode – paredz noteikt sodu sakarā ar darbinieku nepareizu rīcību. Lēni strādājot darbiniekam, kavējot darbu vai pieļaujot citus pārkāpumus, vadītājs var izteikt rājienu, nemaksāt kārtējo prēmiju. Šādas rīcības

mērķis ir uzlabošana noteiktas rīcības uzlabošana nākotnē, lai tas neatkārtotos darbinieka kļūdas nākotnē;

- Pozitīvās stimulēšanas metode – paredz palielināt atalgojumu par efektīvāk, uzņēmuma prasībām atbilstošāk izpildīto darbu. Kā piemērs – publiski uzslavē darbinieku par darba rezultātiem, kad tiek izmaksāta prēmija par augstu produkcijas kvalitāti;
- Izvairīšanās stimulēšanas metode –paredz izvairīšanos no atbilstošas darbinieku rīcības sodīšanas. Rīcības mērķis panākt,ka darbinieks ne strādā nolaidīgi un bezatbildīgi;
- Ignorēšanas stimulēšanas metodes –paredz ignorēt kādu pēc vadītāja uzskata ne visai pareizu darbinieku rīcību. Piemēram, vadītājs nesmejas, dzirdot kādu dzelīgu piezīmi, tad viņš izmanto ignorēšanas stimulēšanas metodes ar nolūku, lai tāda veida rīcība vispār izzustu.

Jebkurā uzņēmumā ir aktuāls jautājums kā motivēt un stimulēt darbiniekus. Daudzi uzņēmumi izmanto tradicionālo atalgojuma sistēmu:

- Gabaldarba apmaksa;
- Laika darba apmaksa.

Lieto arī mazāk tradicionālas atalgojuma stimulēšanas sistēmas:

- Atalgojums pēc nopelniem;
- Līdzdalība peļņas sadalē.

Svarīgs un viens no galvenajiem stimuliem ir izaugsmes iespējas darbā, apziņa, ka vadība pievērš uzmanību un novērtē tavu darbu. Darbinieka izaugsmes iespējas bieži vien ir atkarīgas no psiholoģiskās gaisotnes darbā, no paša darba. Pēc speciālistu atziņām, labas iemaņas var iemācīties tikai tad, ja darbinieks ir ieinteresēts šajā darbā, ja pienācīgs vadības atbalsts un darba vērtējums.

Rietumos ir izplatīti ļoti dažādi stimulēšanas un apbalvošanas veidi, kā gada nosaukumi, medaļas, nozīmes, prezidenta rokas spiedienu u.c. Savukārt, citā uzņēmumā sarīkoja publisku savu vadošo darbinieku uzstāšanos, kurā viņi stāstīja, kā sasnieguši panākumus.[5, 363]

Pēc autora domām pats efektīvākais paņēmieni ir darba algas paaugstināšana un virzīšana augšup pa karjeras kāpnēm. Daudzi uzņēmumi ļoti saprātīgi pieliek atalgojumu saviem darbiniekiem ik pēc dažiem mēnešiem, un darbinieks jūt, ka vadība redz un novērtē viņa pūles, jo ar morālo atbalstu vien nepietiek. Pienācīga darbinieka novērtēšana, kad, neskatoties uz pūlēm un augsto kvalifikāciju, darbinieku paaugstina amatā, nepieliek algu, var izraisīt demoralizējošu un bremzējošu darbību. Pienācīgi nenovērtēts, darbinieks

var uzvesties neadekvāti, var rasties problēmas ģimenē. Paaugstināšanai darbā parasti seko ne tikai algas pielikums, bet arī atbildības palielināšanās, labvēlīgi tiek ietekmēta pašapziņa un rezultātā nodrošināta gan profesionālā, gan radošā izaugsme.

Darbinieki, cenšoties sasniegt mērķi, domās sakārto “simbolisko tabulu”, kas ļauj sekot līdzī sava padarītā darba samaksas apmēriem un salīdzināt tos ar citu darbinieku sasniegumiem. Dotajā gadījumā nauda ir kā mērvienība indivīda panākumiem. Nauda var tikt izmantota kā dalības maksa kādā prestižā klubā ( piederība grupai), nauda ļauj parādīt ietekmi uz citiem cilvēkiem (vara), piemēram, ziedojot līdzekļus politisko partiju fondos. [13]

Hercberga modelī darba samaksa vispirms tiek apskatīta kā higiēnas faktors (ārējais faktors). Citos modeļos naudas atalgojums, pirmkārt, tiek apskatīts kā apmierināšanas cilvēcisko vajadzību paņēmiens daudz zemākos līmeņos ( piemēram, fizioloģiskās vajadzības un vajadzības pēc drošības pēc Maslova vajadzību hierarhijas vai vajadzības pēc eksistences pēc Alderfera.). Pēc autora domām, nauda parāda jūtamu iedarbību arī uz augstākiem vajadzību līmeņiem, t.i., pēc pašaktualizēšanās, sasniegumiem, vajadzības pēc izaugsmes.

Vairākums darbinieku cenšas pēc darba algas paaugstināšanas. Novērtējot savu darbību kā veiksmīgu, viņi darba rezultātus attiecina uz savām spējām vai pieredzi. Šajā gadījumā pūles var nozīmēt zināšanas,patērēto laiku, precizitāti, kvalitāti,kā arī pieredzi. Būtiska ir darbinieka iekšējā pārliecība, par sava darba rezultātiem. Šiem rezultātiem jāpalīdz noteikt atalgojuma saņemšanu. Ar atalgojumu jāsaprot kaut kas vairāk nekā tikai naudas līdzekļi. Kā atalgojums var būt labvēlība no vadības puses ,paaugstinājums amatā, izteikta atzinība. Izteiktam atalgojumam jābūt nozīmīgam pašu darbinieka acīs. Pēc Vruma terminoloģijas tā ir atalgojuma vērtība. Tātad vadītājam ir jāparāda darbinieka tieša ieguldījuma saistība ar sasniegtajiem rezultātiem, atalgojumam jāatbilst rezultātiem, un visbeidzot, vadītājam ir jāņem vērā darbinieka intereses un jāpiedāvā atalgojumam, kurš atbilst šīm interesēm. Taču vērtības pakāpe atkarīga ne tikai no vadītāja darbības, bet arī no indivīda īpašībām, viņa pieredzes un vajadzībām.[10, 16]

Apmaiņas princips starp darbinieku un uzņēmumu vērojams Vruma teorijā – darbinieks iegulda uzņēmumā savas pūles un pretī cer saņemt sev atbilstošas nozīmes atalgojumu.

Tāpēc spriežot pēc teorijām, nauda izpilda mērvienības funkciju, jo tā izpilda starpnieka lomu starp indivīdu un vadītāju, un organizāciju. Nauda ir atalgojums, kas parāda vadības izteikto atzinību, novērtē darbinieka profesionalitāti, zināšanas un darba kvalitāti. Līdz ar to darbiniekam ir gandarījums par savām pieliktajām pūlēm. Nauda atstāj

būtisku iespaidu uz daudz augstākiem vajadzību hierarhijas līmeņiem. Tas nozīmē, ka naudai ir arī psiholoģiska funkcija. Tāpēc ekonomiskie aspekti darbinieku apmierinātībā ar darbu ir ļoti būtiski, jo tiem ir ne tikai materiālā, bet arī psiholoģiskā nozīme. Materiālais atalgojums parāda vadības atzinību darbiniekam, kas novērtē darbinieka profesionalitāti, zināšanas, kā arī darba produktivitāti. Darbiniekam ir svarīga atzinība un apliecinājums no vadības puses. Tas nozīmē, ka materiālais atalgojums ietekmē psiholoģiskos aspektus. Tālāk seko trīs atalgojuma stimulēšanas veidu un to ietekmējošos faktoros izklāsts.

## **1.5. Stimulēšanas veidi.**

### **1.5.1. Materiālais atalgojums.**

Pamata atalgojums un atalgojums, kas pamatojas uz darbinieka kvalifikāciju, stimulē darbinieku virzīties pa karjeras kāpnēm. Tas stimulē cenšanos ieņemt vadošos amatus, kas prasa daudz lielāku zināšanu līmeni un atbildību.[11, 172]

Bieži atalgojuma līmeni nosaka pēc kvalitatīviem un kvantitatīviem rādītājiem. Taču, kas attiecas uz apmaksu par kvalifikāciju, tad tā tiek noteikta pēc darbinieka zināšanu līmeņa un dziļuma un pēc tā, kā tiek izpildīti dažādi darbi, un uzdevumi atkarībā no profesionālajām zināšanām un iemaņām. Citās organizācijās darba alga tiek paaugstināta, ja darbinieks ir apguvis veselu programmu papildus zināšanām, kas prasa vairākus gadus intensīva darba. Tāpēc, lai šāda sistēma darbotos, organizācijai darbiniekiem, jānodrošina pietiekamas iespējas sagatavoties. Organizācijai jābūt pietiekami labi izstrādātai darbinieku apmācības sistēmai. Pēc tam jāizstrādā objektīva darba novērtēšanas sistēma un darbinieku kvalifikācijas sertificēšana. Daudzās organizācijās darba samaksas sistēma balstās uz darbinieku zināšanām un prasmju novērtēšanu, ko vērtē darba vadītāji. Sistēmas pozitīvais faktors ir tāds, ka tas motivē darbiniekus attīstīt un pilnveidot profesionālās zināšanas un iemaņas. Tā ceļ darbinieku pašapziņu un ļauj darbiniekam pašaktualizēties un līdz ar to organizācija ir elastīga gan iekšējā, gan ārējā vidē. Darbinieku apmierinātība ar darba samaksas sistēmu parasti ir atbilstoši augsta. Līdz ar to darbinieku apmierinātība ar darbu arī ir pietiekami augsta, jo ir nodrošināta kvalifikācijas celšana, profesionālā izaugsme un atbilstoša samaksa. [11,172].

Par darba samaksu uzskata darbiniekam regulāri izmaksājamu atlīdzību par darba pienākumiem, kuri ietver darba algu un likumdošanas aktos, darba līgumā vai koplīgumā noteiktās piemaksas, kā arī prēmijas un jebkura cita veida atlīdzību sakarā ar darba pienākumu pildīšanu .

Neatkarīgi no biznesa jomas, ko pārstāv uzņēmums, tā izmēra, tendencēm darba tirgū, peļņas un citiem rādītājiem, atalgojuma sistēmas efektivitāti nosaka sekojoši rādītāji:  
[13]

- Elastības rādītājs – laba algojuma sistēma, kura paredzarī dažādus izņēmumus un pieļauj šos izņēmumus juridiski administrēt. Jāparedz dažādas piemērošanas shēmas un iespējas variēt atalgojuma sistēmai - gan ar mainīgo, gan nemainīgo atalgojuma daļu, gan atkarībā no darba rezultātiem.
- Vienkāršības rādītājs – ne atalgojuma līmenis vai kategoriju daudzveidība noteiks darbinieku motivētības pakāpi, to neskomēs arī prēmiju shēmu daudzveidība un sarežģītība. Darbiniekiem jāzin, par ko, kāpēc un kādā veidā viņu atalgojums tiks pārskatīts, un te jāizmanto skaidra, caurspīdīgai shēma, ko ir viegli pamatot un izmantot. Būtu ieteicams pēc iespējas retāk mainīt atalgojuma sistēmu pamatelementus un darba rezultātu novērtēšanas kritērijus, tādejādi radot darbiniekos uzņēmuma stabilitātes un nepārtrauktības izjūtas.
- Specifiskuma rādītājs - atalgojuma sistēmā jāparedz katrai konkrētai amatu grupai atbilstoši monetāri un nemonetāri elementi, kā arī konkrēti jāparedz mehānismi, šo labumu sadalīšanai un norādot par ko. Diezgan negatīvi uztveramas ir pārprastas motivācijas shēmas vai neizpildīti solījumi no uzņēmuma vadītāja puses, tie graujoši ietekmē darbinieku lojalitāti
- Skaidri definētu pamatprincipu rādītāji – katram darbiniekam jāzina algas samaksas un tās ieskaitīšanas kārtība, termiņi, kādā tiek pārskaitīts atalgojums, prēmiju saņemšanas iespējas vai citus monetārus un nemonetārus papildlabumus, kā arī atalgojuma mainīgās un nemainīgās daļu proporcijas.

Atalgojuma sistēmas pamatā jābūt atklātībai un paredzot vienādas attīstības iespējas visām uzņēmuma struktūrvienībām un tās darbiniekiem, vairojot taisnīguma apziņu.

Vienlīdzība arī ir svarīga iekšējo taisnīguma izjūtu regulatora aspektā, kura norāda atalgojuma sistēmas pamatprincipu piemērošanas praksi visiem darbiniekiem vienādi, neradot izņēmumus, visu amatu grupām, kas var veicināt lūgumus saistītus ar kādu noteikumu atalgojuma sistēmā apiešanu. Skaidri noteiktu un definētu vienlīdzīgas atlīdzības piemērošanas principu ievērošana ir laba personāla vadības prakse. Šajā gadījumā netiek izvirzīti uzņēmuma vadībai pietuvināti cilvēki īpašā atalgojumu grupā. Atalgojuma politika jāapstiprina ar vārdiem katru dienu, administrējot praksē darbojošos atalgojumu sistēmu.

Darba devējs ir tas, kurš organizē darba atalgojumu sistēmu uzņēmumā. Darba samaksas sistēma sastāv no:

- Laika algas sistēmas, kur alga tiek aprēķināta atbilstoši faktiski nostrādātajam darba laikam uzņēmumā, neatkarīgi no paveikta darba daudzuma. Šo sistēmu izmanto jomās, kur, saimniecisko apsvērumu dēļ mēģinājumi panākt lielu izstrādi vai pakalpojumu sasniegšanas apjomu, nav mērķtiecīgi. Augsta kvalitāte un rūpīgums ir svarīgāki par ātrumu un lielu darba apjomu.

Darbinieku priekšrocība šādas algas gadījumā ir tāda, ka viņi saņem vienādu algu, neatkarīgi no veiktā darba apmēra vai uzņēmuma darbības rezultātiem. Protams, šis aspekts vienlaicīgi ir šī algas “tīra” veida trūkums, jo labs darbinieku sniegums var netikt atalgots. Laika algas sistēma ir parocīga darba devējam, jo ir viegli veikt darba laika uzskaiti.

- Akorda algas sistēma, tiek lietota kad algu aprēķina atbilstoši paveiktā darba apjomam neatkarīgi no laika, kurā darbs paveikts. Šo sistēmu lieto gadījumos, ja jāstimulē produkcijas ražošanas palielināšana, kad var precīzi noteikt izstrādes normu un laiku, kā arī organizēt precīzu katra darbinieka izstrādes uzskaiti un efektīvāku produkcijas kvalitātes kontroli.

- Kombinētā sistēma, darbiniekam var tikt noteikta fiksēta mēnešalga (laika alga) un akordalga, par pamatu ņemot saražotās produkcijas daudzumu, veikto operāciju skaitu vai arī, piemēram, tirdzniecības darbiniekiem, perioda apgrozījumu.

- Grupas prēmiju sistēma. Šai apmaksai arī ir stimulējoša loma. Tā galvenā būtība ir tā, ka augsta darba intensitāte paredz daudz augstāku darba samaksu.

Grupās prēmiju sistēma veidota uz savstarpējām interesēm, kad darbinieki ir ieinteresēti darba devēja ekonomiskajā uzplaukumā, jo no tā ir atkarīgs viņu atalgojums. Šo metodi daudz efektīvāk izmanto nelielos uzņēmumos, kur produktivitātes un peļņas sistēma ir labāk novērojama, kā arī organizācijās, kas ir konkurēt spējīgas. Šī sistēma ir efektīva arī ātri augošajās organizācijās, kur gūstot lielāku peļņu, rodas iespēja materiāli stimulēt darbiniekus.[11;167]

- Piemaksu, prēmiju un pabalstu sistēmu.

Prēmija ir papildus atalgojums par sasniegumiem darbā; apbalvojums par izciliem sasniegumiem kādā jomā. Prēmija, kā atlīdzība par veiksmīgu sasniegumu ir saistīta ar individuāliem, komandas vai uzņēmuma rezultātiem. Prēmijas var būt regulāras, piemēram, ikmēneša vai ikgadējās, vai arī neregulāras – piešķirtas īpašos gadījumos. Par atlīdzības iemeslu var kalpot dažādi rādītāji, piemēram:

- budžeta izpilde (kopējā, grupas, individuālā);
- mērķu sasniegšana (pārdošanas apjomi, saražotās produkcijas apjoms, tirgus daļa);

- noteikta veida uzvedība (pienākumu izpilde, nav darba kārtības pārkāpumi);
- darba izpildes kvalitāte;
- īpaši darba rezultāti;
- kompetences paaugstināšana.

Piemaksas ir vēlamas, jo tās atbalsta un stimulē darbinieku un norāda par darba devēja rūpēm par darbinieku. Tomēr piemaksu veidi ir rūpīgi jāizvērtē, lai tās nekļūtu par rutīnu, nestimulējošu naudas summu saņemšanu, kas palielina uzņēmuma izmaksas, bet neveicina darbības efektivitāti.

Piemaksām var būt atšķirīgs raksturs: [14]

- sociālās piemaksas – darbinieku laulības, bērnu piedzimšana darbinieku ģimenē, dzīvesvietas maiņas, svētku gadījumā, kompensācija par atlaišanu no darba likumdošanā noteiktā kārtībā, kā arī vienreizējā atvaļinājuma piemaksa, kas tiek izmaksāta visiem darbiniekiem papildus atvaļinājuma naudai;
- piemaksas par veikumu, prasmēm, kompetenci vai pieredzi:
  - par prasmēm un kompetenci;
  - piemaksa, kas saistīta ar agrāk izvirzīto mērķu sasniegšanu;
  - par darba stāžu uzņēmumā;
  - par ‘tirgus vērtību’ (lai noturētu īpaši kvalificētus darbiniekus);
  - par darbinieku apmācību;
  - saistībā ar darbinieka darbības novērtējumu;
  - par iesaistīšanos kādā projektā.

Pabalsti ir maksājumi, kas izpaužas kā palīdzība vai kompensācija darbiniekam īpašos apstākļos, piemēram, ja darbinieku vai nu darba laikā, vai ārpus tā, vai viņa ģimenes locekli ir piemeklējusi kāda nelaime. Kā pabalsts var izpausties arī uzņēmuma vienreizējs maksājums, darbiniekam pensionējoties.[9, 349]

Mūsdienu svarīgs jautājums par informācijas konfidencialitāti saistībā par atalgojuma lielumu. Konfidenciāla informācija var atšķirties darba devējam un darbiniekam. Ir diezgan daudz normatīvu dokumentu, piemēram, iekšējās kārtības noteikumi, kuros var ietvert konfidencialās informācijas jēdzienu formulējumu.

Konfidencialai informācijai būtu jābūt par algām, strādājot vienalga kādu darbu, darbinieka rīcībā nonāk informācija par uzņēmumu, par klientiem. Bankas darbiniekiem, kuri strādā klientu apkalpošanas jīmā, ir noteikta veida informācija par konkrētu cilvēku un uzņēmumu naudas plūsmas darījumiem, kontu stāvokli u.c. ļoti svarīga informācija, tāpēc darbiniekam prasa ievērot konfidencialitātes prasības. Bankā nav bijuši gadījumi,

lai kāds tiktu atlaists no darba par konfidencialitātes prasību neievērošanu, bet pie tā ļoti jāstrādā. [11]

Autors domā, ka pašā uzņēmumā starp darbiniekiem arī algas jautājumam jābūt konfidencialai informācijai. Darbinieku darbinieku spējas un kompetences ir ļoti dažādas – ir darbinieki, ar ļoti liela pieredzi, kuri ir nopelnījuši vairākus algas palielinājumus. Ir darbinieki, kuriem šī pieredze jau ir, tāpēc noteikt noteiktas algu saņemšanas robežas, lai viņš sāktu no sākuma, būtu nepareizi. Tas noteikti ietekmētu arī savstarpējo attieksmi, un algu jautājums, nav publiski apspriežams, jo to parasti nosaka vadītāja individuālās sarunās ar darbinieku.

Pēc autora domām, būtisks jautājums šobrīd Latvijā ir atalgojuma paaugstināšana, kas uzskatāms par “vissāpīgāko” personāla vadības jomā. Ir uzņēmumi, kuros nav pieņemts lūgt atalgojumu paaugstinājumu, jo tas tiek uztverts gandrīz kā personīgs aizvainojums uzņēmuma vadītājam. Tomēr, ja darbinieks apzinās savu vērtību darba tirgū, jo pamatoti uzskata, ka ir augstas klases speciālists, un atrast citu labāk atalgotu darbu viņam nav problēmu, lūgums paaugstināt algu, lai tā kļūtu konkurētspējīga ar citu uzņēmumu līdzīga profila speciālistiem, ir pamatots. Lai runātu ar vadītāju par algas paaugstinājumu, darbiniekam jāapzinās par ko tieši viņam pienāktos lielāka samaksa, piemēram, papildu pienākumu veikšana, darba apjoma palielināšana, cits amats ar augstāku atbildību utt.

Nav viennozīmīgas atbildes uz jautājumu, lai pareizāk par atalgojuma paaugstināšanas kārtību ir vienoties, sākot darba attiecības, vai atstāt šo jautājumu risināšanai nākotnē. Abiem variantiem ir savi plusi un mīnusi. Viss ir atkarīgs no organizācijā noteiktās kārtības un darbinieka viedokļa. Ja darba devējs uzreiz apsola konkrētu algas paaugstinājumu turpmākajā laikā, darbiniekam vajadzētu noskaidrot algas paaugstinājuma noteikumus un kritērijus, kas būtu jānorāda darba līgumā, lai nākotnē nevajadzētu vilties. Taču, ja darba devējs laika gaitā konstatē, ka darbinieka darba rezultāti neatbilst gaidītajiem, visticamāk, tiks pieņemts lēmums pārtraukt darba attiecības, lai nevajadzētu nepamatoti paaugstināt atalgojumu saskaņā ar darba līgumā noteiktajām saistībām.[18]

Kā iepriekš tika minēts nemateriālais atalgojums nevar pastāvēt bez materiālā atalgojuma, bet ir efektīvāks motivētājs nekā nauda. Nemateriālā atalgojuma būtību un tā veidi, autors izskatīs nākamajā punktā.

### **1.5.2. Nemateriālais atalgojums**

Nemateriālo ieguvumu, atšķirībā no finansiālās atalgojuma daļas, ir daudz grūtāk definēt. Nemateriālais ieguvums ir tas, ko darbinieks gūst no uzņēmuma, bet to nevar nedz fiziski izmērīt, nedz finansiāli novērtēt. Tātad nemateriālais atalgojums ir jebkurš

atalgojums, ja vien tā nav nauda. Tās varētu būt gan mazas dāvana, gan kādu īpašu tiesību piešķiršana vai izcelšana citu vidū, gan arī izsakot atzinību par labi padarītu darbu, vai arī vienkāršais "paldies". [4;78]

Nauda un atzinība ir populārākie darbinieku atalgošanas līdzekļi, kuri ir uzņēmuma vadītāju rīcībā. Uzņēmumos, kur amata paaugstinājums nav saistīts ar algas palielināšanu, tā ir pietiekoši efektīva atzinības izrādīšana, piešķirot darbiniekam jaunu kabinetu, amata nosaukumu un nodrošinot lielāku autoritāti starp kolēģiem.

Atzinība ir viens no iedarbīgākajiem vadītāju rīcībā esošajiem motivēšanas veidiem. Tas ir diezgan slikti izprasts motivēšanas paņēmiens no darbinieku puses. Atzinības izteikšana dod iespēju atalgot darbinieku par labi paveiktu darbu, toties atšķirībā no monetārā atalgojuma - neko nemaksā. Atzinība ir motivējošs instruments, jo tā sasaista atsevišķu darbinieku ar darba kolektīvu un visu uzņēmumu kopumā. [4;78]

Pēc autora domām, ka atzinību un atlīdzību naudas izteiksmē bieži vien lieto uzņēmumos vienlaicīgi, piemēram, publiska naudas prēmijas pasniegšana, apstākļos, kas rīkoti atzinības paziņošanai. Pastāv uzskats, ka, naudas stimuli ar laiku beidz būt kā motivatori. Toties atzinība starp darba devēju un darbinieku veido saites, kā pamatā ir cilvēciskās pamatvērtības. [43]

- Nepieciešamība pēc atzinības saņemšanas no sociālā hierarhijā augstāk stāvoša vērtētāja par labi paveiktu darbu.
- Nepieciešamība pēc pilnvērtīgas sadarbības ar citiem cilvēkiem;
- Nepieciešamība labi tikt galā ar darbu un panākum prieks.

Atzinība tiek uzskatīta par vienu no vieglākajiem veidiem, darba ražīguma palielināšanā, ietekmējot darbinieku iespējamo attieksmi pret darbu. Lai atzinība būtu efektīvāka, to ieteicams savienot ar kādu apbalvojumu, simbolu, kas spētu izcelt konkrētu darbinieku citu darbinieku vidū. Tie var būt ziedi vai pateicības raksts par dalību kādā projektā. Tas var būt arī kaut kas taustāmāks, kas var apliecināt, ka darbinieks uzņemts izcilāko darba veicēju starpā, piemēram - apliecība, diploms, nozīmīte, kreklīš noteiktu simbolu vai nosaukumu. [4;81]

Pēc autora domām, paužot atzinību, jāņem vērā tas, ka apbalvojumiem jābūt nopelnītiem par reālu sasniegumu. Ieteicams atzinību izteikt brīdī, kad sasniegts kāds mērķis vai kad viena darbinieka veikums kalpo par paraugu citiem, paugstinot viņu motivāciju.

Atzinība ir iedarbīga arī tā iemesla dēļ, ka tā rosina uzticību jeb lojalitāti uzņēmumam. Savukārt vadītājs atalgo lojalitāti ar lojalitāti, atrodot laiku, piemēram, apjautāties par to, kā klājas darbinieka ģimenei. Šī vienkāršā ievēribas izrādīšana ļauj

darbiniekam sajust, ka vērtējot viņu kā personību, nevis kā mazu zobratīņu lielajā uzņēmuma mašīnā, un saprot, ka cilvēki ir jūsu lielākā vērtībā.

Vienkāršās ievēribas un atzinības izpausmes ir iedarbīgas, ja darbinieki redz to patiesumu. Viņi jūt, kad priekšnieki patiešām pienācīgi novērtē darbiniekus, nevis cenšas manipulēt ar viņiem. Stāstot par to, kā atzinība rada motivāciju, kāds darbinieks teica: “Es sagaidu, ka tad, kad esmu labi pastrādājis, arī man pašam paredzams kas patīkams”.

Savukārt pēc Hercberga domām, cilvēki nepārtraukti tiek motivēti, kad viņu ieceres piepildās, un otrādi, līdz ar to nav nepieciešami daudznozīmīgi, pārgudri vārdi, bet gan vienkārši un saprotami, tāpēc cilvēkiem nepieciešams viņiem nozīmīgs darbs un atzinība par tā paveikšanu.[1;31]

Apkopojot augstākminēto autors ir nonācis pie secinājuma, ka atzinība ir viens no visiedarbīgākajiem motivēšanas veidiem, taču emocionālais atalgojums( piemēram, Ziemassvētku balles) arī motivē darbiniekus labāk strādāt, jo šis atalgojums ir kā papildinājums materiālajam atalgojumam, gan arī nemateriālajam atalgojumam. Autors nākamajā punktā izskatīs organizācijas kultūras lomu motivācijas procesā.

## 2. UZŅĒMUMA KULTŪRAS LOMA MOTIVĀCIJAS PROCESĀ

Uzņēmumā valdošo sociālo normu, pārliecību un vērtību kopums, kas veidojies, pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi un nostiprinoties organizācijas iekšējai integrācijai sauc par uzņēmuma kultūru.

Šīs normas, pārliecības un vērtības nosaka uzņēmuma darbinieku uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.

Darbinieku vienotu priekšstatu sistēmu par to, ar ko uzņēmums spēj atšķirties no citiem ir uzņēmuma kultūras pamatā. Var uzskatīt, ka uzņēmuma kultūra ir tajā dominējošās vērtības un uz tās balstītās sociālās normas, kas veido uzņēmuma kultūras līmeni. Uzņēmuma kultūra ir veids, kā varētu noritēt tā ikdiena (tradīcijas, normas), izpratne par to, kas ir un nav uzņēmumā pieņemts, par ko apbalvo, kas un par ko var saņemt atzinības. Tas viennozīmīgi ir uzņēmuma kopējais spēks. [10, 79]

Uzņēmuma kultūras jēdziens ir pakārtots sabiedrības kultūras jēdzienam, jo uzņēmums ir sabiedrības daļa no kopējām sabiedrības attiecībām. Uzņēmuma kultūra bagātina sabiedrības, valsts kultūras potenciālu, ir sociālās pieredzes atražošanas mehānisma elements. Kultūra attīstās kā integrētu, iemācītu, uzvedības modeļu sistēma, tā ir pārmantota, daudzdimensiju. [10, 74]

Uzņēmuma kultūrs ietvaros ir noteiktas simboliskas darbības un elementi kā uzņēmuma ceremonijas, līderības stils, mīti, rituāli, indivīdu savstarpējo attiecību raksturs un uzņēmuma dizains. Uzņēmuma kultūru reizēm dēvē par uzņēmuma personību. Šis salīdzinājums norāda uz jēdzienu plašumu (organizācijas psiholoģiskās būtības raksturojums kopumā) un sarežģītību. Uzņēmuma kultūras galvenā funkcija ir ārējās vides pielāgošanās ir. Pirmkārt, uzņēmuma kultūra nodrošina: [10, 74]

- Uzņēmuma misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanu;
- Uzņēmuma kopējā izpratne par mērķu sasniegšanas līdzekļiem (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) un saskaņotību;
- Vienošanās par uzņēmuma mērķu sasniegšanas kritērijiem;
- Vienošanās par izmaiņām uzņēmuma stratēģijā, ja tās izvēlētie mērķi izrādītos nesasniedzami.

Otrkārt, uzņēmuma iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana. Uzņēmuma kultūra nodrošina: [10, 74]

- Kopējas valodas un terminu lietošanu uzņēmumā;

- Cilvēku pieņemšanu uzņēmumā un viņa tālākajās profesionālās karjeras kritēriju noteikšana;
- Apbalvojuma un soda sistēma, pateicoties kurai, katrs uzņēmuma darbinieks zin, ko var saņemt par savu rīcību;
- Uzvedības normu attiecībā ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem utt.ievērošanu;
- Kopējo vērtību sistēmu,ideoloģiju kas palīdz atšķirt vēlamo no nevēlamā uzņēmumā.

Uzņēmuma kultūru ietekmē sekojoši faktori: [14]

- Tas, ko vadītājs redz (vai neredz);
- Kam seko līdzī darbinieki;
- Vadības rīcība kritiskos notikumos;
- Vadības personiskais piemērs;
- Ko atalgo un virza;
- Jaunu darbinieku izvēle.

Tātad kultūra ir tā, ko vadība atbalsta ne tikai vārdos, bet arī praksē. Kultūra nosaka arī uzņēmuma darbinieku un vadības savstarpējās attiecības. Cilvēkus var vadīt «no malas», izvirzot mērķus, sodot vai atalgojot, sadalot uzdevumus un nosakot to īstenošanas kārtību, izstrādājot instrukcijas. Šādi vadītāji, kas paši izstrādā projektu un nosaka, kā īstenot, uzskata, ka rezultāts būs sasniegts. Pretējā variantā vadība notiek iekšienē, kad visi, kas piedalās, atbalsta uzņēmuma kopējās normas un kārtību, kuru veido kā paraugu «pareizai» rīcībai. Šo vadību pieņemts saukt par korporatīvo kultūru. Tās bāze atrodas uzņēmuma iekšienē un to nav viegli mainīt.

Katram uzņēmumam, veidojot savu kultūru, jārisina divas problēmas: [14]

- Iekšējā adaptācija – kā labāk katram darbiniekam izveidot un uzturēt saikni ar iekšējo vidi;
- Iekšējā integrācija – kā panākt koordināciju uzņēmuma iekšienē

Abas problēmas, kaut arī atšķirīgas, tomēr ietekmē viena otru.

Kultūras koncepcija ietver sekojošas komponentes, kuras var iedalīt:

- Idejiskās (normas, vērtības, pamatpriekšraksti);
- Uzvedības (sadzīvīskā rīcība ,rituāli, leģendas, simboli,attieksme pret klientu, kolēģiem).

Abi komponenti savstarpēji saistīti, pie tam uzvedības komponentes ir idejiskās komponentes izpausmes rīcībā.

Piemēram, ja atklātība ir uzvedības norma, tad, esot atgriezeniskai saitei, atklāta un radoša sapulce ir šīs normas izpausmes, kurā darbinieki nonāk savstarpējā saistībā un saskarsmē.

Uzņēmuma kultūras elementi ir vērtības, rituāli un simboli.

Vērtības nodrošina pārliecību par rīcības prioritāti salīdzinot ar citu rīcības veidu. Uzņēmumā vērtību sistēma veidojas balstoties uz vispārpieņemtām vērtībām, kā arī var izveidoties savas vērtības. Uzņēmumā var būt atklātas un slēptas vērtības. Atklātas vērtības fiksētas dokumentos – iekšējās darba kārtības noteikumos, nolikumos, procedūrās, kā arī izteiktas misijā, mērķos. Vērtības ietver to, ko vadītāji sagaida no darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadības. Bez formālām vērtībām var būt arī neformālās vērtības, kas varbūt kā slēptas vērtības.

Rituāli nosaka uzņēmuma iekšējo veidojumu, struktūru, tradīcijas (piemēram, pirmā darba diena, kopīgie Līgo svētki, Ziemassvētku egle, aizvadīšana pensijā utt.). Rituāli ir arī sanāksmes, apspriedes. To organizētība un ilgums liecina par to cik vērtīgs ir laiks vai to izmanto lietderīgi. Pieņemšana darbā un adaptācija jaunā vidē liecina par vadības attieksmi pret cilvēkiem.

Simbolu valoda, karogi, emblēmas, formas tērpi, ārējā vide, ēkas, noformējums. Pastāvot atsevišķiem struktūrvienības simboliem, uzņēmumam jābūt arī konsolidējošiem, kopīgiem simboliem.

Kultūra ir aktīvās dimensijās, no galēja pretstata pieņēmumiem – apstiprinošiem (jā) līdz kategoriski noliedzošiem (nē). Uzņēmumam jāizvēlas sev piemērotākais veids :  
[14]

- Pakļaušana (paradumi ,struktūra, politika,noteikumi, procedūras);
- Atbildība (pilnvaru deleģēšana, atbildības noteikšana);
- Standarti (darba procesu, produkta kvalitātes, uzvedības, tehnoloģijas);
- Atalgojums (motivācijas piemērošana, kritika, atzinība);
- Skaidrība (mērķu, stratēģijas);
- Saskarsme (uzticība, draudzība);
- Līderība (neformāla pastāvēšana, atzīšana);
- Atvērtība (slēgta vai atvērta)

Izvēle nosaka, vai pastāv, piemēram, skaidrība mērķu izvēlē, vai nepastāv, vai arī pieņemts vidusceļš – būtiskākie mērķi novadīti līdz darbiniekiem, bet atsevišķi zināmi tikai vadībai.

Lai uzņēmums panāktu iekšējo adaptāciju un iekšējo integrāciju, jāievēro sekojošie faktori [14] :

1. Ārējā vide –uzņēmuma interešu izmaiņas un vai tās uzņēmums var ietekmēt; panākumu gūšana attiecībā pret konkurentiem; vides faktoru noteikšana ,kuriem jāpievērš uzmanība– sociāliem, ekonomiskiem, tehniskiem, tiesiskiem.

2. Realitāte –procesu ievērošana; vadības vienotības panākšana ar darbiniekiem; vai vadītāja vārdu saskanēšana ar rīcību; realitātes atbilstība tradīcijām.

3. Laiks – kam jāvelta lielāka vērība: pagātnei, tagadnei vai nākotnei; kādiem rituāliem jāklūst par tradicionāliem?

4. Iekšējā vide – kādas telpas, iekārtojums, kāds izvietojums, struktūra piemērotāka?

5. Cilvēki – vai tie jākontrolē, vai var uz tiem paļauties; vai jārada iekšējā konkurence, sacensība vai kooperācija; darbinieku kļūdīšanās iespēja?.

Darbinieku apmierinātībā ar darbu organizācijas kultūrai ir nozīmīga loma. Katram cilvēkam, kurš ierodas strādāt organizācijā ir sava motivācija. Darbinieki izvēlas motivēšanas procesā kādu no noteiktas rīcības alternatīvām, personīgo mērķu sasniegšanā. Mērķi, pēc kuriem darbinieki tiecas, var būt gan materiālas dabas – naudas līdzekļi, paaugstinājums darbā gan arī abstrakti – gandarījums par veicamo darbu, pašapliecinājums.

Kā tika noskaidrots pēc Hercberga 2 faktoru teorijas , motivācijas faktori iedalās iekšējos un ārējos. Iekšējie motivācijas faktori labvēlīgi ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu. Ja organizācijas kultūru pēc Hercberga teorijas pielīdzina ārējiem motivācijas faktoriem, tad organizācijas kultūra nav noteicošais faktors, kas nosaka cilvēku apmierinātību ar darbu, jo Hercberga teorijas svarīgākais pieņēmums bija, yikai iekšējie, ar darbu saistītie faktori patiešām var motivēt darbinieku, radīt viņā apmierinātību ar savu darbu . Bet ārējie faktori paši nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu. Ja ārējie faktori netiek nodrošināti darbiniekam atbilstošā līmenī, tas var radīt konfliktus un protestus no darbinieku puses, t.i., var būt par neapmierinātības cēloni.

Uzņēmuma kultūra kopumā nodrošina darbu apstākļus, nosaka atbilstošas uzvedības normas attiecībā pret vadību, kolēģiem, ietekmē apbalvojuma un soda sistēmu, kā arī nosaka kritērijus viņa tālākai profesionālajai un varas karjerai, kas daudziem indivīdiem ir ļoti svarīgi un būtiski.

Tātad uzņēmuma kultūra palīdz īstenot indivīda mērķus, profesionālās spējas un vēlmes, kas arī ietekmē psiholoģiskās vajadzības.[5,347; 13] Nākamajā punktā autors sīkāk izskatīs, ar organizācijas kultūras veidošanos saistītos jautājumus un tās nozīmi.

## 2.1. Uzņēmuma kultūra, tās veidošanās un nozīme

Līdz pat pagājušā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem uzņēmumu uzskatīja par racionālu līdzekli, noteiktas cilvēku grupas koordinēšanai un kontrolēšanai. Taču uzņēmums nav tikai kabineti un sapulču telpas. Vadītāji, kurus kontrolē un vada kādu konkrētu mērķu sasniegšanu. Uzņēmums ir kaut kas vairāk. Uzņēmumiem piemīt sava individualitāte. Uzņēmumi var būt klientam konservatīvi un radoši. draudzīgi un naidīgi, elastīgi un birokrātiski.

Tiek izdalītas 10 pazīmes, kas ietver kultūras būtību : [15]

- Darbinieku identitāte (Member identity)- kādā pakāpē darbinieki sevi identificē ar organizāciju nevis ar savu profesiju, profesionālās darbības sfēru;
- Uzsvars uz komandas darbu (Team emphasis)-cik lielā mērā organizācijas darbs tiek organizēts pēc komandas principa un nevis uz individuālu darbību;
- Vadības fokuss (Management focus)- cik lielā mērā vadība rēķinās ar lēmuma iespaidu uz darbiniekiem;
- Vienības integrācija (Unit integration)- pakāpe, kādā uzņēmuma struktūrvienības tiek iedrošinātas darboties koordinēti, savstarpēji atkarīgi;
- Kontrole (Control)- pakāpe, kādā darbinieki tiek pakļauti noteikumiem, uzņēmuma politikai un tiešai pārraudzībai. Cik lielā pakāpē tiek kontrolēta darbinieku uzvedība;
- Tolerance pret risku (Risk tolerance)-pakāpe, kādā darbinieki var atļauties būt agresīvi, radoši. Kādu risku var uzņemties?
- Atalgojuma saņemšanas kritēriji (Reward criteria)-kādā pakāpē karjeras iespējas un algas apmērs ir saistīts ar darbinieka sniegu nevis ar sniegumu nesaistītām lietām;
- Tolerance pret konfliktiem (*conflict tolerance*)-cik atklāti darbinieki var izteikt kritiku un risināt konfliktus;
- Mērķi un izmantotie līdzekļi (*means versus end orientation*)- pakāpe, kādā vadība orientējas uz rezultātiem drīzāk kā uz tehnikām un procesiem to sasniegšanā;
- Atvērtās sistēmas fokuss (*open system focus*) – pakāpe, kādā organizācija novēro un atbild uz izmaiņām ārējā vidē.

Kultūru raksturo kā personību un sociālo sistēmu sintēzi, personības, grupas, uzņēmuma un sabiedrības materiālo un vērtību kopumu. Kultūru uzskata par sabiedrības un katra tā indivīda radošo spēju izpausmi izvelē, darbībā vai uzvedībā.

Plašā nozīmē kultūra ir noteikta laikmeta raksturojums, šaurākā nozīmē – cilvēku garīgās pasaules joma, viņa prasmes, zināšanas, iemaņas un attīstības līmenis.

Kultūras funkcijas ir: [15]

- Piederības sajūta- jo skaidrāk ir izteiktas organizācijas vērtības un lietu uztvere, jo lielākā pakāpē darbinieks var sevi identificēt ar organizāciju un justies tās svarīga daļa → lielāka lojalitāte un atdeve;
- Legalizē vadības sistēmu- kultūra palīdz izskaidrot organizācijas struktūru, izskaidro kāpēc tieši šie cilvēki ir vadībā, iemesli kāpēc viņi ir jārespektē. Sabalansē darbinieka situācijas neatbilstību ideālajam stāvoklim.
- Paskaidro un stiprina uzvedības standartus - definē, kas ir atļauta un kas neatbilstoša uzvedība;
- Nodibina sociālo kārtību- vienoti standarti un vērtības rada stabilu vidi un paredzamu darbinieku uzvedību

jums. Kultūra ir zināšanu krājums, kas sniedz interpretācijas iespējas.

Kultūru var definēt kā normu, likumu, spēju, vērtīborientācijas, pārliecības, nostādnes sistēmu, kas ar simbolu palīdzību nodod informāciju sabiedrībai, veic reprezentatīvo, direktīvo, efektīvo funkciju. [8, 106]

Jēdzienam „uzņēmuma kultūra” ir daudzas definīcijas. Ikdienā darbinieki par to uzņēmumos nerunā, bet kultūra „darbojas” visu laiku. Viena no vienkāršākajām uzņēmuma kultūras definīcijām ir tā ,kurā norādīts ,ka tas ir veids, kā cilvēki dzīvo un darbojas uzņēmumā. To parāda cilvēku uzvedība, kā viņi pieņemam lēmumus, kā attiecas pret klientiem, un kādas ir to savstarpējās attiecības. Jāsāk ar uzvedības maiņu ,lai uzņēmumā mēģinātu mainīt kultūru. Tas nozīmē, ka ikdienas dzīvē jāievēro uzvedība, kas rada uzticību. Lai kultūra būtu stabila, procesiem un attiecībām jābūt caurskatāmiem. [16]

Ļoti bieži kultūru raksturo kā veidu, kas atspoguļo cilvēku reālo uzvedību un darbības norises organizācijā. Bieži uzņēmumos runā, ka līdz ar uzņēmuma attīstību, mums nepieciešams mainīt kultūras un darbinieku attieksmi, taču tas nav tik vienkārši, jo tas saistīts ar cilvēku uzvedību un motivāciju, nevis ar mehānisku procesu un instrukcijas ieviešanu. Pārmaiņas organizācijas kultūrā ir ilgstošs un sarežģīts process. [15]

Kultūrai ir svarīgs spēks, kurš vai nu darbojas vai nedarbojas uzņēmuma interesēs. Kultūrai ir dziļas saknes, tā ne vienmēr ir pilnībā apzināta, bet eksistē. Kultūras negatīvais aspekts ir tas, ka tā ar laiku var traucēt uzņēmumā notiekošām pārmaiņām. Tāpēc uzņēmumā jāievieš paizglītojošais process.

P. Senža uzskata, ka jābūt pieciem faktoriem, lai ieviestu izglītojošu procesu: [14]

- Domāšanas sistēma – katrs aspekts ietekmē citus. Uzņēmuma visi elementi savstarpēji saistīti. Lai izmainītu sistēmu, jāzina, jāprot;
- Individuālā meistarība – ne tikai pārākums pār citiem, bet īpaša profesionālisma līmeņa iegūšana, proti, pašizglītošanās visas darba dzīves garumā;
- Domāšanas modeļi – dziļi apziņā iesakņojušies stereotipi, apkopojumi, kuri ietekmē cilvēka pasaules uztveri, izpratni un uzvedību. Bieži vien cilvēks neapzina šos modeļus un kā tie viņu ietekmē;
- Uzņēmuma kopiespaids veidošana – ja kāda rīcība dod pozitīvu rezultātu, tā var radīt nākotnes iespējamo attīstības ainu. Kad izveidots patiess kopiespaids, cilvēki cenšas to saglabāt, cilvēki mācās un pilnveidojas. Uzņēmuma kopiespaids veidojas tikai cilvēku kopīgā darbā;
- Visas grupas pašizglītošanās – tā ietekmīgāk, ātrāk un pārliecinošāk veido visas grupas profesionālismu, grupā veidojas dialogs, kas ietver kopīgu domāšanu, kopdarbības modeli

Izglītojošo procesu aktivizē kopīgu projektu izstrādē, kad grupa apspriež un novērtē rezultātus, apdomā rīcību. Galvenais secinājums, kuru jāizdara katram uzņēmumam, ir sekojošs – bez adaptācijas kultūru nevar pārņemt no citiem, jo tās pamatā ir valsts un tautas kultūras tradīcijas. Izglītojošs uzņēmums, vai kā to arī dēvē par zināšanu uzņēmumu vai uzņēmums, kas mācās, ir uzņēmums, kuram piemīt šādas īpašības: kultūra, komunikācija, kompetence, radošums, sistēmas saites. Izglītojoša uzņēmuma darbības produkts ir mainīgs, atkarīgs no klienta, t. sk. no indivīda, kompleksas problēmu atrisināšanas.

Uzņēmumu kultūru veido ne tikai gara sasniegumi, bet viss sabiedrības civilizācijas līmenis, to skaitā domāšanas organizācija, emocijas, jūtas, uzvedība, vērtīborientācija, cilvēku dzīves pozīcija, cilvēku dzīves pozīcija utt. Kultūra ir cilvēku garīgās dzīves un sociālās uzvedības normu sfēru, ražošanas līdzekļu un materiālo labumu kopums, ko radījis cilvēks. Kultūras vērtības nozīmību determinē laiks ( diena, nedēļa, mēnesis, gads, gadsimts). Atkarībā no laika kultūras nozīmība var mainīties, laiks var ieviest neprognozējamu korekciju kultūras mainīgās vērtības.[8, 107]

Ir iespējams, ka vienā organizācijā līdztekus galvenajai kultūrai pastāv vairākas apakškultūras, kas saistītas ar specifisku darbības sfēru.

Lai atšifrētu kultūru ir jāpēta gan pagātnes, gan tagadnes procesi organizācijā un jāapseko organizācija, vērojot cilvēku uzvedību un atbildes reakciju uz dažādiem organizācijas procesiem.

Šim nolūkam ir nepieciešams [15] :

1. Izpētīt organizācijas materiālās pazīmes. Kādas ir organizācijas ēkas? Vai tās ir unikālas? Vai visiem darbiniekiem telpu kvalitāte ir vienāda? Ģērbšanās stils? Varas, autoritātes simboli? Kam organizācijā pieder reālā vara? Cik formāla ir organizācijas attieksme pret klientiem?

2. Lasīt par organizāciju. Izpētīt gada pārskatus, misiju, preses relīzes un iekšējos uzņēmuma izdevumus. Kādi principi izpaužas šajos dokumentos? Vai organizācija uzsver cilvēku nozīmi vai finansu rezultātus?

3. Novērot, kā cilvēki sadarbojas organizācijā. Kāds ir darba temps? Kādi ir organizācijas rituāli? Kādas vērtības tie izsaka? Sapulces: kas runā, ar ko runā, kā runā? Sapulču fokuss? Par kādām lietām runā atkārtoti?

4. Uzņēmuma „stāsti” un „folklorā”, to interpretācija. Organizācijas vērtības var tikt izteiktas anekdotēs, stāstos, kas cirkulē organizācijā. Nosakiet, kādi ir galvenie „stāstu” varoņi. Ko tie izsaka par ideāliem? Kā notiek paaugstināšana un atlīdzības noteikšana?

Sistēmiskā pieeja palīdz uzņēmumiem uzlabot, apzināt un pētīt procesus, kuri notiek starp indivīdiem, biznesa sasniegumu uzlabošanai. Tas ir komplekss jēdziens, īsi skaidrojot, jāpiemin 2 galvenās tēmas, ko ietver sistēmiska pieeja: [14]

- Uzņēmums kā atvērta sistēma. Uzņēmumi ir sistēmas un viss, kas atrodas savstarpējā mijiedarbībā un tajās notiek, tapēc pārmaiņas vienā apakšsistēmā var izraisīt izmaiņas citā. Viens no būtiskākajiem aspektiem ir robeža. Lai uzņēmums vai jebkura cita apakšvienība (vai arī indivīds) varētu fokusēties uz uzdevuma izpildi, jābūt robežai pietiekoši stingrai un taipat laikā elastīgai. Šīs robežas vadīšana ir uzņēmuma vadītāja uzdevums. Tik pat būtiski ir arī pilnvaru un lomu deleģēšana. Tie ir instrumenti, kuri mūsdienās vadītājam jāpārziņ, lai sekmīgi varētu vadīt gan biznesa procesus, gan cilvēku attiecības biznesā.

- Grupas dinamika – analizē un pēta, kas var notikt grupā, piemēram, kā grupa izturas pret indivīdiem, kā izpaužas neformālā līderība, konkurence un vara, „grēkāža” vai ienaidnieku meklēšana, dominēšanas un līderības izpausmes grupā, „grupas domāšana”, kā indivīds un grupa izvairās no neērtām situācijām. Mācīties saskatīt to, kas notiek starp cilvēkiem un grupu uzņēmumā. Tas palīdz labāk uztvert un atklāt līdz šim nepazīstamus spēkus, kas darbojas indivīdu attiecību sistēmā. Tapēc imantojot šo pieeju cilvēks var attīstīt jaunu valodu un jaunus jēdzienus, attīstīt uztveri, jo, ko nevaram uztvert, to nevaram arī analizēt. Uzņēmumos bieži rodas liela pretestība, kad sāk runāt par līdzīgiem jautājumiem, jo indivīdiem jaunu veidu meklēšana un pielietošana bieži saistīta ar augsta līmeņa rūpēm un neērtībām, kā arī pārmaiņas prasa uzdrošināšanos,

piepūli un laiku, bet darbiniekiem ir tendence izmantot sev ierastos uzvedības, domāšanas un mācīšanās modeļus.

Uzņēmuma kultūra tieši ietekmē organizācijas efektivitāti. Autors domā, ka uzņēmuma darbības efektivitāti ietekmē, cik spēcīga ir tās kultūra, tāpēc vadītājiem ir jāvelta uzmanība tās izpētei un izveidošanai vēlamā virzienā. Uzņēmums ar stipru kultūru parasti ir veiksmīgāks. Tās palīdz uzņēmumiem divos veidos: darbinieki zin, savu darbu un ko no viņiem gaida vadītājs; kultūra ļauj darbiniekiem izjust mērķus un nodrošināt labvēlīgu attieksmi pret uzņēmumu.

Vāju kultūru pazīmes: [10.,93]

- Uzskatu atšķirības starp dažādiem uzņēmuma darbiniekiem;
- Nav skaidra pārliecība par to, kā iegūt panākumus savā darbā un apzināt vērtību sistēmu;
- Uzņēmumu līderi neveicina uzņēmumu vērtību kopēju izpratni;
- Ir vāji tradicionāli rituāli vai tie ir savstarpēji pretrunīgi;
- Individīdi nevar savstarpēji vienoties par mērķu sasniegšanas līdzekļiem un ceļiem;
- Uzņēmumā visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana un ir pārāk maz aizņemts ar savām iekšējo problēmu risināšanu;
- Darbinieki nepārtraukti kritizē savu uzņēmumu;
- Dažādās vietās uzņēmumā ir dažādi uzvedības standarti;
- Darbinieki izjūt bailes, trauksmi un atrodas nepārtrauktā stresa stāvoklī,

Pēc autora domām, ja kultūra pozitīvi ietekmēs mērķu sasniegšanu tā būs funkcionāla, bet nefunkcionāla, ja tā traucēs efektīvu uzņēmuma darbu kultūru un efektīvu uzņēmuma darbu. Tāpēc uzņēmuma vadības uzdevums pārveidot vāju uzņēmuma kultūru un stiprināt pastāvošo efektīvo kultūru.

Ievērojot, ka uzņēmuma kultūra ir gadiem ilgi ir attīstījusies un parasti ir dziļi iesakņojusies, mainīt to ir sarežģīti. Ir ļoti grūti piespiest cilvēkus mainīt gadu gaitā izveidojušos pārliecību un nostāju, un centieni to paveikt parasti nav veiksmīgi.

Ieteikumi, lai spētu mainīt vāju kultūru.: [16]

1. Atbalstīt un paaugstināt darbiniekus, kas rada un atbalsta jaunās idejas un vērtības.
2. Mainīt atzinības un apbalvošanas sistēmu uzņēmumā.
3. Ja uzņēmuma vadība netiek mainīta (veids kā mainīt uzņēmuma kultūru), nodrošināt, ka vadība kļūst par jauno ideju un vērtību nesējiem, pozitīvajiem modeļiem.
4. Izdomāt jaunas tradīcijas, simbolus un rituālus.

5. Pārdomāt, kā var mainīt socializēšanos uzņēmumā.
6. Skaidri definēt uzņēmuma noteikumus un normas, norādot tos rakstiski.
7. Pārdomāt, vai var veikt darbinieku rotāciju uzņēmuma ietvaros.
8. Maksimāli iesaistīt darbiniekus visos procesos, izveidojiet savstarpējās uzticēšanās gaisotni.

Kultūras maiņa ilgtermiņa process-no dažiem mēnešiem līdz vairākiem gadiem. Taču tas ir iespējams. Īpaši būtiski veikt pārmaiņas uzņēmuma kultūrā tad, ja to prasa uzņēmuma neefektivitāte, jauni sociāli ekonomiski apstākļi, konkurētspēja, uzņēmuma attīstība un paplašināšanās. Darba turpinājumā autors apskata sociālo aspektu lomu darbinieku apmierinātībā ar darbu.

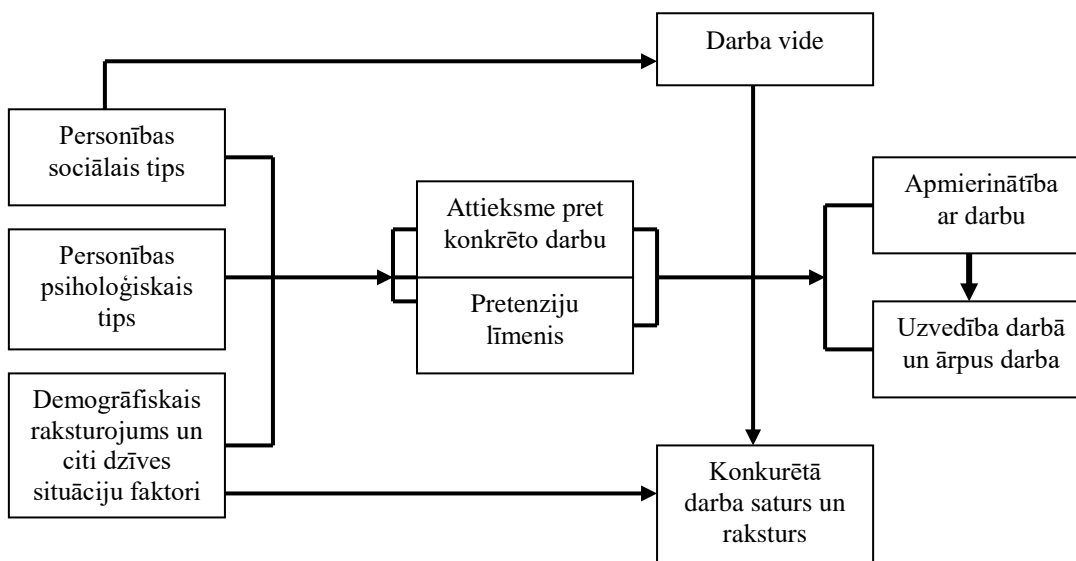
## **2.2. Sociālie aspekti darbinieku apmierinātībā ar darbu**

Katru reizi, kad indivīds rīkojas saistībā ar citu cilvēku gaidām, viņa uzvedība ir sociāla. Cilvēks dzīvo noteiktā sociālā kultūrā, t.i., iekšējā vidē, kuru veido cilvēku uzskati, ieradumi, zināšanas un praktiskā pieredze. Lai akcentētu faktu, ka visu indivīdu attīstība notiek sabiedrībā, ka pašas būtiskākās cilvēku īpašības – spējas, zināšanas, apziņa, pārliecība, mērķi, intereses, profesionālās utt. – neiedzimst, bet veidojas indivīfam attīstoties kā sociālai būtnei, dzīvojot noteiktā sabiedrībā, tiek lietots jēdziens "sociālais indivīds". "Sociālais indivīds" tas ir vēsturiski konkrētā sabiedrībā dzīvojošs cilvēks, kura rīcībā un uzvedībā atspoguļojas šīs sabiedrības īpatnības. [3.,37]

Kultūra nosaka sabiedrībā pieņemto uzvedību normu un ietekmē visas indivīda darbības (pat ja viņš par to nekad nav aizdomājies). Sociālās kultūras ietekmē cilvēku uzvedību darba procesā. Pie kultūras atšķirībām pieder lēmumu pieņemšanas veidi, attieksme pret varu, kā arī pieņemtais vadības stils. [3,35]

Nozīmīgs cilvēka dzīves jēgas rādītājs ir apmierinātība ar darbu. Apmierinātību raksturo sociālo un individuālo gaidu nodrošinājums, motivācija, attieksme, intereses. Tas ir psihisks stāvoklis, sajūta, kas būtiski ietekmē cilvēka uzvedību, atvasinājums no pretenziju līmeņa, līdzsvarotības izpausme. Apmierinātības ar darbu raksturošanai lieto trīs mērījumus: apmierinātību ar darba saturu, vidi, un vietu. Darba vide ir ortobiozes un starppersonu attiecību rādītājs. F. Iljasovs apmierinātības ar darbu raksturošanai lieto - adaptāciju sociālajā vidē, attieksmi pret darbu, materiālo un sociālo faktoru atbilstību prasībām, indivīdu sociālo statusu, darbības aktivitāti, produktivitāti u.c. Vieni un tiem pašiem rādītājiem, apmierinātība ar darbu, katram cilvēkam var būt atšķirīga, jo pastāv individuāls

pretenziju un prasību līmenis, atšķirīgs ir enerģijas potenciāls, kontroles lokuss, dzīves pozīcija un citi faktori. Apmierinātību ietekmējošie faktori ir atspoguļot 2.1. attēlā.



2.1. att. Faktori, kas ietekmē apmierinātību ar darbu [8, 43]

Darba procesā ir mijsaikarības starp personības kvalitātēm un darba vidi, saturu un raksturu. Tas nosaka attieksmi, apmierinātību ar darbu un uzvedību. Individuālo, sociālo un ekonomisko mērķu saplūšana rada apmierinājumu, kas izpaužas panākumos. Panākumu sinerģijas efekts ir atkarīgs no gribas, darbaspējām, iespējas darīt.

Ikviens strādājošais lielu savas dzīves daļu pavada darba vietā, tādēļ darba videi un apstākļiem ir liela loma dzīves apstākļu novērtējumā. Strādājošo darba apstākļus negatīvi var ietekmēt dažādi nelabvēlīgi fiziski un psiholoģiski fakti, ar kuriem cilvēki regulāri saskaras savā darba vietā. Pētījumi par dzīves apstākļiem Latvijā 1999.gadā tika ņemti no LR Centrālās statistikas pārvaldes. Visbiežāk minētie nelabvēlīgie faktori darbā tika minēti caurvējš, troksnis, aukstums, mitrums vai karstums. Veicot atkārtotu pētījumu 1994. gadā, kaitīgās ietekmes ir samazinājušās, daļa darba vietu ar nelabvēlīgiem faktoriem ir pārveidotas vai likvidētas. 1999. gada oktobra aptaujas dati rāda, ka no nelabvēlīgiem faktoriem darbā relatīvi vienmērīgi cieš visu vecuma strādājošie un tikai ar vibrāciju un dažādu iežu vai metāla putekļiem samērā biežāk darbā sastopas jaunieši. Jautājumā par darbam raksturīgiem iespējamiem nelabvēlīgiem nosacījumiem, gados vecākie strādājošie samērā retāk ir nodarbināti darbā ar nelabvēlīgiem nosacījumiem nekā jaunieši, tomēr fizisko pārgurumu biežāk izjūt tieši vecākie darbinieki. Visai bieži nodarbinātajiem, īpaši vīriešiem, ir jāceļ smagi priekšmeti vai jāstrādā neērtā pozīcijā. Īpaši par darba apstākļu uzlabošanu vajadzētu rūpēties privātuzņēmumiem, jo privātajā sektorā strādājošie ievērojami biežāk ir norādījuši uz nelabvēlīgiem darba apstākļiem

salīdzinājumā ar sabiedrisko sektoru. Lielākā daļa nodarbināto uzskata, ka viņu darbā ir pārāk liels garīgais stress un atbildība. Biežāk to var novērot starp augstākā līmeņa nodarbinātajiem. Īpaši bieži šis uzskats pastāv starp sabiedriskā sektora darbiniekiem. Pārsvārā fizisku darbu strādājošie norāda uz veselības aizsardzības un darba drošības nepietiekamību. Darba apstākļus raksturojošos aspektus starp nodarbinātajiem vislielākā vienprātība ir darba algas jautājumos. Lielākā daļa darbinieku uzskata, ka algas ir pārāk zemas. Pie tam nav būtisku atšķirību šajā jautājumā pēc strādājošo vecuma, dzimuma, tautības, darba rakstura. Vienīgi sabiedriskajā sektorā nodarbinātie salīdzinājumā ar privāto sektoru relatīvi biežāk uzskata, ka ir nepietiekoši atalgojumi. Strādājošos nelabvēlīgi var ietekmēt arī nedrošības sajūta par darba iespējām nākotnē. Nedrošības sajūta var būt, ja uzņēmumu slēdz, štatu samazināšanu vai citu iemeslu dēļ. Caurmērā nedrošāki par darba iespējām nākotnē jūtas gados vecākie strādājošie salīdzinājumā ar jauniešiem, pilsētnieki salīdzinājumā ar lauciniekiem, privātajā sektorā strādājošie ar strādājošajiem sabiedriskajā sektorā, fiziskā darba strādnieki salīdzinājumā ar garīgā darba darītājiem. [2, 86-90]

Tātad cilvēks savas zināšanas, mērķi, profesionālās spējas un vēlmes var īstenot tikai sabiedrībā. Līdz ar to organizācijas kultūra ir sociālās kultūras neatņemama sastāvdaļa.

Uzņēmumā informācijas apmaiņa notiek ar komunikācijas palīdzību. Komunikācija ir viens no saskarsmes procesiem. Cilvēku saskarsmē notiek ideju, faktu, uzskatu, jūtu, noskaņojumu apmaiņa. Komunikācijas procesa laikā informācija tiek ne tikai nodota, bet arī attīstīta, radīta, precizēta. Komunikācijas procesā partneri cenšas realizēt savus mērķus, vajadzības.

Komunikācija nodrošina organizācijas koordināciju, kas ir ļoti būtiski, jo, ja darbiniekiem nebūtu iespējas savstarpēji sazināties, viņi nespētu strādāt kopā kā viens vesels. Komunikācijas ietver daudzveidīgas darbības darbinieku vidū. Komunikācijas nepieciešamas, lai kontrolētu, pieņemtu lēmumus, koordinētu un, lai izpildītu daudzas menedžmenta funkcijas.

Starp personu komunikācijas aptver kontaktus starp organizācijas menedžeriem, padotajiem, partneriem ārpus organizācijas. [6,71]

Uzņēmumā var būt dažādi komunikāciju veidi, t.i., informācijas apmaiņa starp vadītājiem un vadītājiem un padotajiem. Informācijas plūsmas lielā mērā atkarīgas no organizācijas struktūras un līdz ar to tās var būt vertikālas un horizontālas, kā arī organizācijās var veidoties neformālās komunikācijas. Neformālie komunikāciju tīkli var arī attīstīties atsevišķi un pastāvīgi no formālās komunikācijas. [ 5,116 ]

Autors uzskata, ka katrā situācijā izvēlamies savu vērtības un uzvedības modeli. Piemēram, ģimenē varam uzvesties kā rūdīti kolektīvistu, apgalvojot: “Ja kāds mans radnieks būtu finansiālās grūtībās, savu iespēju robežās palīdzētu”, savukārt darbā uzvedamies kā individuālisti, pārliecinoši sakot: “Mani kaitina, ja citi cilvēki ko izdara labāk par mani.” Individuālisma un kolektīvisma jēdzieni ir viena no atslēgām, kas var dot vispārēju izpratni un interpretācijas iespējas par atšķirīgo un kopīgo mūsu uzvedībā un kultūrā. Kādas vērtības un uzvedības modeļus mēs izvēlamies? Vai Latvijā pastāv kolektīvisma vai individuālisma kultūra? Vai jauniešu vidū dominē individuālisma tendences, bet vecākās paaudzes vidū – kolektīvisms? Kādas ir uzņēmumu kultūras?

Latvijā tika veikts pētījums par individuālisma un kolektīvisma tendencēm jauniešu un vecākās paaudzes vidū. Tā autore ir LU doktorande sociālajā psiholoģijā, bet pētījumu veica psiholoģijas maģistre Iluta Ieviņa. Tika aptaujāts 161 Latvijas uzņēmuma darbinieks. Iegūtie dati norāda, ka sadzīves un uzvedības modeļi, kurus izvēlas strādājošs cilvēks, ir vertikāli individuālistiski. Tas nozīmē, ka darbinieki ir vairāk orientēti uz sasniegumiem, sacensību, viņi vēlas būt vislabākie. Raksturīgs arī hedonisms: “Es vēlos baudīt dzīvi.” Lielāku nozīmi darbinieki piešķir iespējām, kas ļauj realizēt neatkarību. Gados jauniem cilvēkiem ir lielākas iespējas nokļūt varas koridoru augšienē, turpretī gados vecāki cilvēki varētu tikt izolēti un atstumti. Kopumā cilvēki ieņem aktīvu pozīciju, iesaistās attiecībās un veido jaunas grupas, bet tās viņiem nav noturīgas. Uzņēmumu, darba grupu un struktūrvienību vadītāji, speciālisti, proti, dažādu statusu cilvēki, izvēlas individuālistisko uzvedības modeli – gan horizontālo, gan vertikālo. Rezultāti maz atšķiras starp valsts un individuāliem uzņēmumiem. Visos uzņēmumos ir tendence – vairāk izvēlēties individuālistiskos uzvedības modeļus. Tostarp salīdzinošie struktūru pētījumi pierāda, ka dažādās kultūrās, piemēram, vienā uzņēmumā dažādi cilvēki izvēlēšies dažādus dzīves scenārijus jeb rīcības modeļus. Tātad vienā uzņēmumā mēs varam sastapt gan horizontālo kolektīvismu un individuālistu, gan vertikālo kolektīvismu un individuālistu. Ja ieskatāmies darba sludinājumos, vertikālais individuālists ir tas, ko gaida uzņēmumi, - iniciatīva, mērķtiecība, vadītāja potenciāls, radoša pieeja darbam.[17]

Pēc autora domām, ne tikai uzņēmumi vēlas pieņemt darbā individuālistus, bet arī cilvēkus, kuri prot iekļauties grupā.

Tikai iekļaujoties grupās cilvēks kļūst par personību. Tas piedalās sociālajā dzīvē un darbībā, internacionalizējot grupu uzvedības standartus, normas un vērtības. Cilvēku apvienošanās grupās notiek, pirmkārt, lai apmierinātu savas vajadzības pēc piederības, saskarsmes, pēc cilvēciskiem kontaktiem. Otrkārt, lai realizētu efektīvāk un rezultatīvāk savus mērķus kopā, nekā tas būtu iespējams, strādājot pa vienam,. Treškārt, cilvēki meklē

atbalstu un aizsardzību dažādās dzīves grūtībās. Visi šie iemesli ir svarīgi, taču īpaši būtiska ir otrā grupa – grupu darbības efektivitāte. [3., 85 ]

Katrā uzņēmumā, kā jau tika minēts, pastāv grupas un tās var iedalīt formālās un neformālās grupas. Šo iedalījumu piedāvāja amerikāņu zinātnieks. Meijo. Viņš uzskatīja, ka formālai grupā, tās dalībniekiem precīzi sadalīti pienākumi un atbildība raksturīgi tam, ka tajā pastāv stingri noteiktas grupas dalībnieku lomas, uzvedības normas un funkcijas. Grupas vadīšanu nodrošina līders, un tā autoritāti nosaka viņa dienesta stāvoklis. Pie formālām grupām pieder daudzas grupas, kas sabiedrībā izveidotas konkrētu mērķu sasniegšanai, iesaistītas kopīgā, organizētā darbībā – sporta komandas, strādnieku brigādes, vadības grupas. Neformālās grupas ir brīvprātīgas grupas, kuras apvienojas uz cilvēku savstarpējo interešu un simpātiju, kā arī antipātiju pamata. Šajās grupās nepastāv iepriekš minētās varas un padotības lomas, struktūras un statusi. [3., 98 ]

Kā jau tika minēts, cilvēkam ir svarīgs saskarsmes process. Tādēļ iekļaujoties grupās, cilvēkam ir svarīgas savstarpējās attiecības ar citiem grupas locekļiem, ar vadītāju. Parasti savstarpējās attiecības balstās uz simpātijām un antipātijām. Jo lielākas būs savstarpējās simpātijas, jo augstāka būs grupas saliedētība. Cilvēks būs apmierināts ar piederību grupai, viņš jutīsies kā daļa no šīs grupas. Tas nozīmē, ka viņš ir pieņemts grupā. Viņam būs iespēja realizēt savus izvirzītos mērķus un līdz ar to arī grupas mērķus. Turpretī, ja cilvēks kādu iemeslu dēļ netiks pieņemts grupā un pret viņu izrādīs antipātijas, viņa apmierinātība ar darbu būs zema, jo netiks apmierināta vajadzība pēc piederības grupai (pēc Alderfers teorijas 2.līm., Maslova 3.līm.).

Autors ir nonācis pie secinājuma, ka savstarpējo attiecību loma darbinieku apmierinātībā ar darbu ir ļoti nozīmīga, jo cilvēkam ir svarīgs saskarsmes process, piederība grupai, kur viņš izjūt savu nozīmīgumu. Savas profesionālās spējas un vēlmes var īstenot tikai sabiedrībā. Organizācija un tās kultūra palīdz īstenot indivīda mērķus. Svarīga ir tikai indivīda motivācija darbam un, vai organizācija, kur ir noteikta kultūra spēs apmierināt iekšējo (motivācijas ) faktoros, kas ir galvenie un noteicošie (pēc Hercberga, Maslova).

Tālāk darba autors pievēršas uzņēmuma „SIA Rimi Latvia” darbinieku motivācijas procesa efektivitātes analīzei, kuras pamatā ir uzņēmuma darbinieku anketēšana.

### **3 SIA RIMI LATVIA DARBĪBAS RAKSTUROJUMS UN DARBINIEKU APTAUJAS REZULTĀTU APKOPOJUMS**

Jo labāk motivēti ir darbinieki, jo lielāks būs viņu gandarījums par savu veikumu, jo labāks būs darba rezultāts, līdz ar to apmierinātāki būs šā uzņēmuma klienti. It kā vienkāršas sakarības, taču ne vienmēr pietiekami liela vērtība tiek pievērsta šīs ķēdes pirmajam posmam - darbiniekiem. Vairākumā gadījumu darba organizācija un savstarpējo attiecību veicinošie procesi tiek organizēti no augšas, pat nepajautājot darbinieku viedokli par uzņēmuma tālākai attīstībai svarīgiem jautājumiem. Vadītājiem ikdienas darba rutīnā pietrūkst laika paaieresēties, ko darbinieki plānojuši sasniegt, strādājot uzņēmumā, un varbūt iemesli, kāpēc viņi nesaista savu nākotni ar uzņēmumu, ir pamats konkrētai attieksmei pret darbu. Darbiniekiem netiek uzdoti daudzi svarīgi jautājumi, kas vadībai ļautu citām acīm ieraudzīt uzņēmuma ikdienu, izdarīt pareizus secinājumus.

Uz cilvēku orientētās vadības galvenās būtības ir cilvēks – galvenā organizācijas vērtība; cilvēks – personība ar savu raksturu, motivāciju, dotībām; katrs darbinieks – organizācijas intelekta avots; organizācijas darba rezultāti, kvalitāte un ienākumi – viss atkarīgs no cilvēka, no vadības prasmes cilvēkam ļaut atklāt pašam sevi. [17;5]

Katra uzņēmuma uzdevumos ietilpst palīdzēt katram tā darbiniekam piepildīt dzīvi ar jēgu - maksimāli pilnveidot darbinieku iniciatīvu un ieinteresētību, attīstīt un adekvāti to motivēt. Tāpēc uzņēmuma un vadītāja uzdevums ir organizēt darbu tā, lai darbinieki sajustu savu līdzdalības svarīgumu noteiktu problēmu atrisināšanā un nejustu pārāk lielu kontroli no vadītāja puses, kas traucētu patstāvības veidošanu darbiniekos. Vadītāju kontrole balstās uz uzticību. Sadarbības attiecības, kad uzņēmumi un darbinieki ir ieinteresēti sava darba procesa veiksmīgā galarezultātā un tas ir saistīts arī ar katra indivīda vajadzību apmierināšanu – tā ir mūsu laikos vadības svarīgākā būtība.

Darbinieku pētījumam ir tikpat liela nozīme kā dažādām atskaišu un plānošanas sistēmām, jo uzņēmumam ir grūti iztikt bez konkrētas informācijas par to, kas notiek darbinieku domās. Kvalitatīvi veikts pētījums dod vienotu ieskatu uzņēmuma problēmās un apkopo darbinieku viedokļus par dažādiem jautājumiem. Balstoties uz aptaujas rezultātiem, ir iespējams pieņemt pamatotus lēmumus un izdarīt pietiekami nopietnus secinājumus. Tādējādi nevar rasties situācija, kad pie vadītāja kāds atnāk un pasaka, ka, piemēram, visi darbinieki ir slinķi, un tāpēc sākas represijas pret darbiniekiem. Pētījums parāda, vai patiešām visi darbinieki ir slinķi, turklāt atspoguļojas arī pašu darbinieku domas. Tikai pretstatot šos viedokļus, var izvērtēt situāciju.

Nereti gadās, ka vadītājam kāda problēma šķiet ļoti liela, bet patiesībā izrādās, ka šī problēma nemaz nav tik nozīmīga. Vienkārši vadītājam šo problēmu "pienes" daži darbinieki, tā radot palielinātas problēmas iespaidu. Tāpēc uzņēmuma vadībai šādas aptaujas ļauj pieņemt pareizāko lēmumu, nevis ietekmēties no dažiem tuvākajiem cilvēkiem vai intrigantiem, kā bieži mēdz gadīties. Darbinieki nereti mēģina izmantot šīs problēmas saviem mērķiem un ietekmēt vadības lēmumus, kas galu galā ir nepārdomāti un negatīvi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus. Darbinieki uzskata, ka ļoti nozīmīga ir atvērtā gaisotne un pieejamība, kad arī prezidentu, direktorus un pārējos kolēģus var uzrunāt uz tu. Tas ir svarīgi ne tikai vadītājam, bet arī darbiniekiem - viņi var brīvāk justies, būt atvērtāki. Protams, ļoti liela nozīme ir arī komandas darbam un pašu darbinieku profesionalitātei. Vēl svarīga ir personīgā atbildība - katrs ir atbildīgs tieši par to darbu, ko izdara, un no tā ir atkarīgi arī visa uzņēmuma darba rezultāti. Protams, būtiska ir arī koleģiālā sadarbība. Konkurence mūsu biznesa lauciņā ir visai sīva, tāpēc ļoti svarīgi iegūt apkopotu un izanalizētu uzņēmuma darbinieku viedokli par jautājumiem, kas palīdzēs vēl vairāk nostiprināt uzņēmumu no iekšpuses un uzlabot tā konkurētspēju. Turklāt, ņemot vērā zemo darbinieku apmierinātības izpētes izmantošanas līmeni Latvijas uzņēmumu vidū, mēs iegūstam izdevīgas priekšrocības attiecībā pret uzņēmumiem, kas vēl pietiekami neizprot iekšējo resursu efektīvas izmantošanas nozīmi vai, vienkāršāk runājot, nenovērtē, cik svarīgs veiksmīga biznesa priekšnosacījums ir pozitīvi noskaņoti un apmierināti darbinieki.

Tālāk darba autors apskatīs uzņēmuma darbības raksturojumu un veikto pētījumu.

### **3.1 Uzņēmuma Rimi darbības attīstība**

Rimi ir Zviedrijas mazumtirgotāja ICA Gruppen meitas uzņēmums Latvijā. Skandināvijas pieredze garantē ne tikai veiksmīgu biznesa attīstību, bet arī augstākos kvalitātes standartus katrai lietai.

Uzņēmuma vīzija "Mēs padarām katru dienu mazliet vieglāku." Uzņēmuma misija "Mēs būsīm vadošais mazumtirgotājs, īpaši koncentrējoties uz pārtiku un maltītēm." [25]

Uzņēmumu raksturo vienkāršība, uzticamība, personiska attieksme un spēja iedvesmot.

Mūsdienu "Rimi", salīdzinot ar tā pirmssākumiem, nozīmē ne tikai iecienītu lielveikalu un iepirkšanās vietu, bet daudz ko vairāk – kvalitatīvākus produktus par labāku cenu, īpašu attieksmi pret pircējiem, sakārtotu iepirkšanās vidi un izpalīdzīgu personālu. Darba turpinājumā autors aplūkos jautājumus saistītus ar uzņēmuma darbības attīstību.

ICA Gruppen spēj noteikt, izstrādāt, piesaistīt un noturēt darbiniekus ar atbilstošām prasmēm un attieksmi, kas ir izšķirošs jautājums, lai ICA Gruppen gūtu panākumus nākotnē. ICA Gruppen augsts līmenis iekšējai mobilitātei. Grupa piedāvā vairākas izaugsmes iespējas saviem darbiniekiem-birojos, veikalos un noliktavās strādājošiem darbiniekiem.

SIA Rimi Latvia darbībā jāievēro tā mātes uzņēmums ICA noteiktus nosacījumus un jārīkojas saskaņā ar tiem. Pastāv 7 darbības pamatprincipi, kas veidoti, balstoties uz Apvienoto Nāciju Global Concept standartiem, un kas pielāgoti mazumtirdzniecībai un konkrēti uzņēmumam Rimi:[25]

- Uzņēmums nodrošina produktu kvalitāti un drošību;
- Uzņēmums vadās pēc augstiem ētikas standartiem, tiecas strādāt ar peļņu;
- Uzņēmums veicina veselīgu dzīvesveidu;
- Uzņēmums ieklausās pircējos un strādā, balstoties uz viņu vajadzībām;
- Uzņēmums novērtē darbinieku dažādību un stimulē izaugsmi;
- Uzņēmums saglabā atvērtu dialogu gan iekšēji, gan ar apkārtējo pasauli;
- Uzņēmums īsteno videi draudzīgu darbību, kas veicina ilgtspējīgu attīstību.

Kā norādīts uzņēmuma ICA Gruppen ikgadējā ziņojumā darbinieku Iemaņas un to sniegums ir ļoti svarīgs ja ICA Gruppen grib sasniegt savus mērķus un turpināt attīstīties kā veiksmīgs uzņēmums. ICA Gruppen mērķis ir piedāvāt konkurētspējīgus darba nosacījumus un priekšrocības, iespējas profesionālai attīstībai un stimulējošu, drošu un veselīgu darba vidi.piedāvā:[44]

- Nepieciešamo prasmju apmācību un profesionālo attīstību
- Spēcīgu vadību
- Labu darba vidi
- Dažādību (nediskriminēšana pēc daimuma,vecuma,vesselības stāvokļa utt.)

Dialoga veidošana uzņēmuma notiek ar:

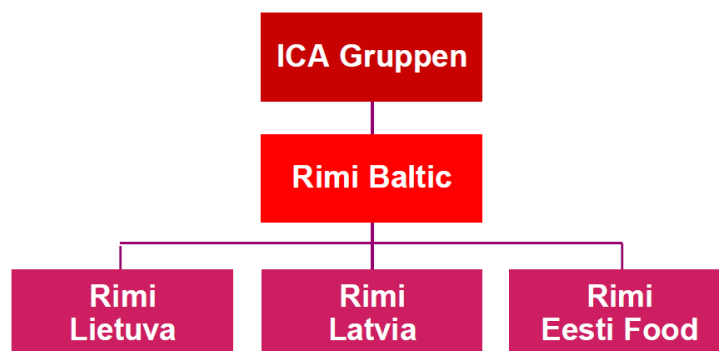
- Darbinieku aptaujas SpICAp palīdzību
- Darba sanāksmēm
- Darbības atsauksmēm
- Kursu palīdzību
- Ziņojumiem

Tā piemēram, ICA Gruppen, lai mērītu un sekotu īstenoto iniciatīvu realizēšanai, tiek izmantota ikgadējā darbinieku aptauja ar SpICAp palīdzību. Aptauja ir vērsta uz 3

galvenām jomām: apņemšanos, labsajūtu un līderību. Tās mērķis ir noteikt potenciālās jomas uzlabojumiem, un, lai saglabātu to, kas padara uzņēmumu par augstas veiktspējas organizāciju. 2015. gada rezultāti SpICAp aptaujā norādīja stingru apņemšanos darbinieku vidū. Baltijas valstīs rezultāti bija ievērojami uzlabojusies. Papildus apstiprinot īstenotās iniciatīvas, aptauja kalpo kā rīcības plāna pamats turpmākajam darbam katrā pakļautajā uzņēmumā un departamentā. Piemēram, 2015. gada pētījums atklāja iespēju attīstīt karjeras plānošanas procesus un rezultātā ir iniciatīvas, lai definētu dažādas karjeras iespējas uzņēmumā ICA Gruppen-birojā,veikalos,noliktavās utt.[44]

2015. gadā,tika ieviesta jaunā IT digitālā platforma, lai apkopotu, digitalizētu un uzlabotu visus personālvadības procesus. Jaunā platforma vērsta gan uz darbiniekiem ,gan vadību.Tā piedāvā efektīvāku digitālās darbplūsmu, kā arī vienkāršāku un labāku atbalstu darbinieku vadīšanai un attīstīšanai. Pirmais posms ietver procesus saistītus ar darbā pieņemšanu, algas pārskatīšanu, rehabilitācijas un nodarbinātības cikliem. Nākamais posms būs pievienot procesus talantu vadības jomā, pēctecības plānošanu un darbības pārskatus.

Rimi Baltic ir viena no lielākajām pārtikas un nepārtikas preču mazumtirdzniecības ķēdēm Baltijas valstīs, kura atrodas Latvijas galvaspilsētā Rīgā, Rimi Baltic veikalu tīkls ir Zviedrijas mazumtirdzniecības kompānijas ICA AB meitas uzņēmums. ICA Gruppen struktūru var aplūkot 3.1 att.



3.1 att.ICA Gruppen struktūra.[21]

Kā redzams, Rimi Baltic ietilpst uzņēmumi "Rimi Latvia" , "Rimi Lietuva" un "Rimi Eesti Food" ,kurš pārstāv Igauniju. ICA Gruppen ir lielākais darba devējs ar aptuveni 30000 strādājošo galvenokārt Zviedrijā un Baltijas valstīs.[44] Tai skaitā, uzņēmuma veikalos un administrācijā strādā vairāk nekā 11 160 darbinieki.[22] Rimi Latvia struktūrā ietilpst -klientu servisa centrs, Rimi mārketinga un sabiedrisko attiecību departaments, Supernetto mārketinga departments, Personālvadības departments , Iepirkumu departments , Nekustamo īpašumu departments ,kā arī Grāmatvedības nodaļa.

Uzņēmums Rimi Baltic tika izveidota 2004. gadā kā Somijas Kesko Food un Zviedrijas ICA AB kopuzņēmums ar 50 % daļu katrai. Abas kompānijas vienojās par darbības apvienošanu Baltijas valstīs. Oficiāli Rimi Baltic darbu uzsāka 2005. gada 1. janvārī.

Pirms tam Kesko Food piederēja 6 Citymarket hipermarketu un 45 Säästumarket zemo cenu veikalu ķēde Igaunijā, kā arī 5 Citymarket hipermarketu un 17 Super Netto zemo cenu veikalu ķēde Latvijā. ICA piederēja 33 Rimi veikalu (supermarketu un kompakto hipermarketu) ķēde visās trijās Baltijas valstīs. Pēc apvienošanās 2005. gada laikā visi Citymarket veikali tika rekonstruēti par Rimi Hypermarket veikaliem.

2006. gada nogalē Kesko Food nolēma izstāties no apvienotās kompānijas un pārdeva Rimi Baltic daļas ICA, tādējādi no 2007. gada 1. janvāra Rimi Baltic pilnībā piederēja kompānijai ICA AB. Darījumi ar īpašumiem, kas attiecās uz Kesko īpašumtiesībām uz bijušajiem Citymarket veikaliem, tika pabeigti dažas dienas vēlāk.

2009. gada nogalē visā Baltijas reģionā Rimi sāka pāriet uz jaunu lielveikala koncepciju. Jaunais formāts ietvēra pircēju iepirkšanās paradumiem atbilstošu veikala iekārtojumu — nodaļu izvietojumu, pamanāmu norāžu sistēmu, videi draudzīgāku tehnoloģiju lietošanu un jaunu grafisko identitāti.[23]

2010. gadā, saistībā ar ekonomisko recesiju, pēc pirmajā pusgadā piedzīvotā pārdošanas apjoma krituma, Lietuvā līdz gada beigām tika slēgti 24 nerentabli Rimi veikali. Rimi Baltic grupas veikalu pārdošanas apjoms, neieskaitot pievienotās vērtības nodokli, 2010. gada pirmajā pusgadā bija 524,4 miljoni eiro. Salīdzinot ar iepriekšējā gada tādu pašu periodu, tas samazinājās par 12,5 %. Latvijā tika reģistrēts kritums par 12,1 %, Lietuvā par 16,9 %, bet Igaunijā par 10,1 %..[24]

Rimi lielveikalu (iepriekš pazīstami arī kā kompaktie hipermarketi) interjera dizainu var redzēt ICA mazākos lielveikalos Zviedrijā, tādos kā ICA Maxi Västra Hamnen Malmē un ICA Maxi Enköping.

Veikali tiek iedalīti vairākās kategorijās (formātos), kuru dalījums ir atkarīgs no produkcijas klāsta, kā arī veikala izmēra:[ 26]

- Rimi Hypermarket — hipermarketi
- Rimi — lielveikali
- Säästumarket un Mini Rimi (Igaunijā), Supernetto un Mini Rimi(Latvijā) — zemo cenu veikali

“Rimi” Veikalu skaitu un to sadalījumu Baltijas valstīs var aplūkot 3,1 tabulā.

"Rimi" Veikalu skaits un to sadalījums Baltijas valstīs 2015 gadā[27]

	Rimi Baltic	Rimi Latvia	Rimi Lietuva	Rimi Food	Eesti
Kopējais veikalu skaits	256	119	52	85	
Rimi hipermārketi	75	31	30	14	
Rimi supermārketi	91	42	22	26	
Supernetto/ Säästumarket	90	46	-	45	
Distribūcijas centri	5	2	1	2	

Kā redzams, Latvijā 27 pilsētās ir 42 Rimi lielveikali, 31 Rimi hipermārketi un 46 zemo cenu veikali, kā arī Baltijas valstīs lielākais un modernākais izplatīšanas centrs, kas piegādā preces Rimi veikaliem visā Latvijā. Igaunijā uzņēmums Rimi pašlaik darbojas tikai ap 14 Rimi hipermārketiem un 26 Rimi lielveikaliem, savukārt Lietuvā darbojas ap 30 Rimi hipermārketiem.

Ienākot Latvijas tirgū un uzsākot savu darbību 1996. gadā, Rimi Latvia – atvēra pirmo atbilstoši Eiropas tradīcijām izveidoto lielveikalu Latvijā un iepazīstināja klientus ar pavisam jaunu iepirkšanās pieredzi.

Šobrīd uzņēmuma ir lielākais mazumtirdzniecības uzņēmums Latvijā ar visplašāko veikalu tīklu un iedzīvotājiem nodrošina labāko piedāvājumu – plašu preču sortimentu, augstas kvalitātes produktus, kā arī ērtu iepirkšanos.[27]

Rimi Latvia vēsture aizsākās 1996. gadā, kad Latvijā tika dibināts uzņēmums SIA "Rimi Baltija". 1997. gada februārī tirdzniecības centrā "Dole" tika atklāts pirmais Rimi veikals Latvijā, tādējādi Latvijā iedibinot lielveikalu tradīcijas. 2000. gadā Rimi Baltija apvienojās ar Interpegro tīklu, kā rezultātā Rimi Baltija kļuva par tirgus līderi. 2001. gadā Latvijā ienāca Somijas uzņēmums Kesko Food un tika atklāts pirmais lielveikals Citymarket. Tajā pašā gadā tika dibināts uzņēmums SIA "Rimi Latvia". 2001. gada maijā tika atklāts pirmais hipermārketi Latvijā — MAXI RIMI hipermārketi tirdzniecības centrā Alfa. 2002. gadā Kesko Latvijā atklāja pirmo zemo cenu veikalu Supernetto. Tas atradās Rīgā, Saharova ielā 23a. 2003. gadā A. Deglava ielā 161 tika atklāts Rimi izplatīšanas centrs, kas ir pirmais un lielākais Rimi izplatīšanas centrs Baltijas valstīs.[28] Tajā pašā gadā Rimi investori Zviedrijas kompānija ICA AB un Somijas kompānija Kesko Food Ltd parakstīja nodomu protokolu par kopuzņēmuma izveidi Baltijas valstīs. [29]

2004. gadā tika ieviesta jaunā Rimi hipermārketu koncepcija, atbilstoši tai tika pārveidoti visi uzņēmuma hipermārketi (līdz tam — MAXI RIMI hipermārketi),

bet 2005. gada 1. Janvārī darbību Baltijas valstīs sāka kopuzņēmums Rimi Baltic. [29] 2005. gada laikā Rimi lielveikali tika pārveidoti atbilstoši jaunajai koncepcijai, tiem tika nomainīts jauns logo un interjers. 2006. gadā Zviedrijas kompānija ICA AB, iegādājoties Kesko daļu, pilnībā pārņēma savā īpašumā Rimi Baltic.

2007. gadā Rimi zīmols tika atzīts par spēcīgāko starp tirdzniecības tīkliem Latvijā. [30]

2008. gada jūnijā Ādažos tika atvērta pirmais jaunā vizuālā koncepta zemo cenu veikals Supernetto. Līdz 2009. gada vidum tika pārveidoti visi Supernetto veikali Latvijā. Pateicoties šīm pārmaiņām, Supernetto veikali kļuva modernāki, ērtāki un vizuāli pievilcīgāki. [31] Turklāt Latvijas lielāko kompāniju reputācijas topā Rimi Latvia 2008 gadā ceturto gadu pēc kārtas tika atzīts par uzņēmumu ar labāko reputāciju tirdzniecības nozarē. [32]

2009. gada nogalē Rimi sāka pāriet uz jaunu lielveikala koncepciju. Jaunais lielveikalu formāts ir balstīts pētījumos un speciālistu novērojumos par pircēju iepirkšanās paradumiem. Pirmais jaunā formāta veikals Latvijā bija Rimi "Nīcgaļe" tirdzniecības centrā "Minska", tas tika atvērta 2009. gada 22. decembrī. [33] 3. pielikumā var aplūkot SIA Rimi Latvia peļņas un zaudējumu atskaiti. Kā redzams, pēdējos gados uzņēmumam peļņas un apgrozījuma rādītāji uzrāda pozitīvu dinamiku. Tā piemēram, apgrozījums uzņēmumam 2014 gadā pieaudzis par aptuveni 30%, salīdzinot ar 2010 gadu. Par tādu pašu lielumu ir pieaugusi arī bruto peļņa. Bet no 2010 gada līdz 2014 gadam ir pieaugušas pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, bet ir samazinājušās administratīvās izmaksas, kas var liecināt par pārdomātu politiku cilvēkresursu vadībā. [47] Rimi galvenie sasniegumi: [21]

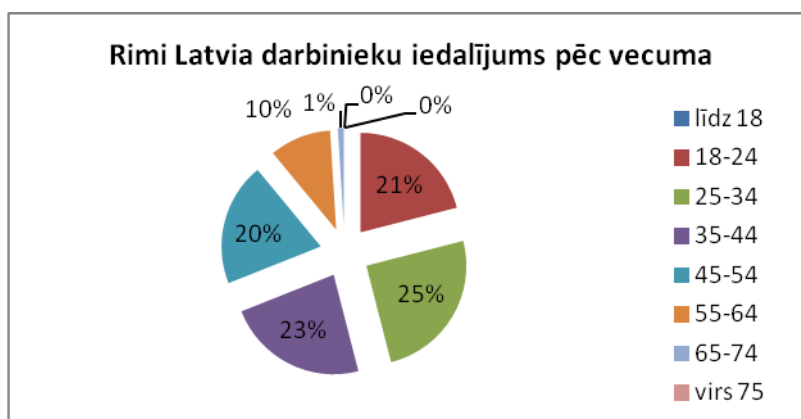
- 2014 gadā tika atzīts par 1. lielākais nodokļu maksātājs Latvijā
- 2015 gadā - 5. mīļākais zīmols Latvijā
- Kopš 2012 gada uzņēmums saņēmis Ģimenei draudzīga komersanta statusu
- Rimi Latvia Zelta kategorijas iegūšana Ilgtspējas indeksā; 2015. gadā saņēmis arī specbalvu - dažādībai atvērtākais uzņēmums
- Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības (LBAS) balva 2015 g. - par ilggadēju sadarbību ar arodbiedrību un izcilu ieguldījumu sociālā dialoga attīstībā
- Apeirona balva 2015 - par Cilvēcisku pieeju cilvēkiem ar īpašām vajadzībām

Darba turpinājumā autors aplūkos esošo darbinieku motivēšanas situāciju uzņēmumā.

### **3.2 Uzņēmuma SIA Rimi Latvia esošā situācija darbinieku motivēšanā**

Rimi Latvia darbinieku skaits sastādīja 2015 gadā vairāk kā 5700 (220 birojā), Rimi Baltic birojā - 190. 2015 gadā iegūta balva no Latvijas Darba devēju konfederācijas puses kā 3. Labākais darba devējs Latvijā.

Rimi Latvia darbinieku iedalījums pēc vecuma grupām aplūkojams 3.2 att.



3.2 att. Rimi Latvia darbinieku iedalījums pēc vecuma. [21]

Kā redzams no attēla, 25-34 gadu vecumā darbinieki veido 25 % (1272 darbinieki) no strādājošo skaita, nākošā lielākā grupa ir vecuma posmā no 35-44 gadiem (23 % jeb 1161 darbinieki). Trešajā vietā vecuma grupa 18-24 gadi (21% jeb 1066 darbinieki) un ceturtajā pēc lieluma grupā ietilpst darbinieki, kuri sasnieguši 45-54 gadu robežu (20% jeb 1006 darbinieki).

Vidējais vecums nedaudz katrā no veikalveidiem atšķiras, bet tas ir robežās no 35-37 gadi. Nedaudz jaunāks vidējais vecums ir Supernetto darbiniekiem - 34 gadi. [21]

Kā bija norādīts iepriekš darbā, starptaustiskais uzņēmums, kuru pārstāv SIA Rimi Latvia deklarē sabiedrībai, ka tas iestājas prēt visu veidu diskriminācijām, tādejādi nodarbinot dažādus darbiniekus, tai skaitā arī cilvēkus ar īpašām vajadzībām, katru gadu to skaits pieaug, tā piemēram 2010 gadā tie bija tikai 70 darbinieki, bet 2015 gadā - 183 darbinieki. Tādejādi integrējot viņus sociālā vidē. Darbinieku ar īpašām vajadzībām nodarbināšanā Rimi vērojamas sekojošas tendences: [21]

- 46% jeb 85 darbinieki ir ar vismaz 5 gadu darba stāžu Rimi veikalā
- 5 darbinieki strādā birojā – grāmatvedības un personālvadības departamentos
- 178 strādā veikalos pārsvarā šādos amatos – pārdevēji; kasieri, vecākie kasieri, preču speciālisti; ražošanas darbinieki (maiznieki, konditori, pavāra palīgi, gaļas izcirtēji); noliktavas darbinieki, preču pieņēmēji; veikala vadības komandas locekļi.

Rimi darbinieku karjera ir cieši saistīta ar personīgo ieguldījumu un attieksmi pret darbu. Uzņēmums norāda, ka tas vēlas, lai tā darbinieki augtu kopā ar uzņēmumu, lai tie dalītos savās zināšanās un pieredzē, tā motivējot iegūt zināšanas arī citus darbiniekus. Rimi darbiniekam ir prioritāte kandidēt uz uzņēmuma vakantajiem amatiem, kā arī uzņēmumā pastāv vadītāju attīstības un pēctecības programma, kas var strādāt kā pietiekoši labs motivators.

Uzņēmumā vairāki darbinieki no pārdevēja- kasiera amata kļuvuši par vadošiem darbiniekiem uzņēmumā. Lai to panāktu tiek piedāvātas vairākas motivējošas iespējas: [34]

#### 1. Apmācību nodrošināšana attīstībai un kvalifikācijas paaugstināšanai:

Uzņēmums augstu vērtē zināšanas, tāpēc piedāvā darbiniekiem atbalstu izaugsmei, organizējot dažādu apmācību iespējas. Rimi saviem darbiniekiem nodrošina un piedāvā gan korporatīvās apmācības (pārdošanas prasmes, klientu apkalpošana, vadītprasmes utt.), gan arī apmācību, kas ir orientēta uz tiešā amata pienākumu izpildes pilnveidošanu. Par cik uzņēmums ir starptautisks, tas piedāvā darbiniekiem attīstīt savu karjeru Baltijas valstu mērogā. Studējošajiem pastāv stipendijas saņemšanas iespējas: katrs Rimi darbinieks var pieteikties Rimi stipendiju konkursam un saņemt atbalstu mācību maksas nodrošināšanai, kas var kalpot par motivatoru šo mācību apgūšanai.

Ja darbinieks grib kļūt par veikala vadītāju, uzņēmums palīdz darbiniekam to īstenot. Ir izstrādāta īpaša veikalu vadības izaugsmes motivācijas programma „Grow faster” („Kļūsti par veikala vadītāju ātrāk”), kurā konkursa kārtībā tiek uzņemti dalībnieki. Tiek piedāvātas speciālas mācības un 7 mēnešu prakse, kas sniedz veikala vadītājam nepieciešamās zināšanas un prasmes.

#### 2. Individuālais attīstības plāns:

Ikgadējās novērtēšanas ietvaros katrs Rimi darbinieks tiek uzklauts par to, kā viņš gribētu attīstīties un veidot savu turpmāko karjeru uzņēmumā. Tiek sastādīts individuālais attīstības plāns, norādot nepieciešamās apmācības un zināšanas, ko darbiniekam jāapgūst, lai mērķi sasniegtu.

#### 3. Karjeras izaugsmes iespējas visā ICA Gruppen:

Latvijā Rimi ir vairāk nekā 100 veikalu. Tas nozīmē, ka darbinieku iespējas veidot karjeru lielā uzņēmumā ir ļoti plašas. Katrs uzņēmuma darbinieks ir informēts par visām pieejamajām vakancēm uzņēmumā un tiek atbalstīts pieteikties uz visām interesējošajām. [35]. Autors uzskata, ka šīs iespējas izmantošana no darbinieku puses lielā mērā atkarīga no to attieksmes pret mobilitāti. Ne katrs darbinieks gatavs mainīt pilsētu, kurā viņš ir ilgus gadus dzīvojis pret citu apdzīvoto vietu un jaunajām iespējām ko tā var dot. Par cik šis uzņēmums ir starptautisks, tad mobilitātes iespējas var aplūkot globālā aspektā.

Katru gadu arodskolu studentiem, kuri apgūst ražošanas speciālista (maiznieka, konditora, pavāra) amatu, tiek piedāvātas prakses iespējas uzņēmumā. Daļa studentu, kuri

ir izgājuši praksi, paliek uz patstāvīgu darbu SIA Rimi Latvia. Prakses iespējas tiek piedāvātas arī augstskolu studentiem, lai motivētu tos saistīt savu tālāko darbību starptautiskā uzņēmumā.

Pēc autora novērojumiem darbinieki uzņēmumam tiek meklēti diezgan aktīvi, neskatoties uz pašapkalpošanās kasu skaita palielināšanos veikalu tīklā. [36] Pievienoties "Rimi" kasieriem, pārdevējiem un zāles darbiniekiem aicināti arī cilvēki bez darba pieredzes. Prasības ICA Gruppen ir noteikusi vienotas prasības attiecībā uz noteiktām profesijām vakanču portālos. I pielikumā aplūkojamas prasības, kuras izvirzītas kasiera/pārdevēja vakancei. Kā redzams tekstā šajos sludinājumos ir ļoti līdzīgs, tikai atšķiras valodas. Tas norāda, ka ICA Gruppen piemēro vienotas prasības vakanču izsludināšanas gadījumā visās Baltijas valstīs, kas atvieglo darbu gan personāldaļas darbiniekiem, gan ieguvums vakanču pretendentiem.

Tiek nodrošinātas bezmaksas apmācības un ievadīšana darbā – katram Rimi darbiniekam, kas palīdz tam apgūt noteiktus darba pienākumus, pilnveidojot savas zināšanas un motivē attīstīt savas spējas.

Vidusskolēniem piedāvā darbu vasarā. Šī iespēja tiek dota visos Baltijas valstīs un arī Zviedrijā esošajos tirdzniecības uzņēmumos. Grafiki piemēroti arī studentiem. Pārsvārā uzņēmumā tiek plānotas 10 stundas dienā, kuras varētu būt optimālas, lai darbinieki nebūtu ļoti pārguruši. 10 stundu darba diena iekļauj arī pusdienas laiku stundu. Parasti 2 reizes pa 30 minūtēm – ap vieniem – diviem dienā un sešiem-septiņiem vakarā – ties gan šis laiks ir diezgan īss, lai paspētu daudzas lietas, tapēc darbinieks dažreiz var būt izvēles priekšā – vai nu paēst pusdienas vai iepirkties. Viens no motivatoriem darbiniekiem var būt nodrošinātās bezmaksas pusdienas (Rimi lielveikalu un hipermarketu darbiniekiem), kafija un tēja. Tomēr kā liecina prakse, 10 stundu vietā darbiniekiem jāstrādā ilgāk.

Uzņēmums piedāvā īpašas atlaides ārpus uzņēmuma: ar Rimi darbinieka karti katram darbiniekam pienākas arī īpašas atlaides citos uzņēmumos (sporta klubi, apdrošināšana, viesnīca u.c.), kā arī ikmēneša īpašie piedāvājumi dažādām aktivitātēm kopā ar ģimeni un draugiem (atlaides teātra, ekskursiju vai citu pasākumu apmeklējumiem)

Lielākā tirdzniecības darbinieku arodorganizācija ir "Rimi Latvia" darbinieku arodbiedrība. Tas gan nenozīmē, ka šīs lielveikalu ķēdes darbinieki ir pilnībā apmierināti ar darba apstākļiem, kas ir par pamatu kadru mainībai. Uzņēmums nepārtraukti cīnās ar kadru mainību un to nepietiekamību. Tiek izmantotas daudz dažādas metodes, lai paziņotu par vakancēm, piemēram, atverot tirdzniecības centru, tiek izvietota vides reklāma, ka tiek meklēti darbinieki. Ir manīta reklāma uz "Rīgas satiksmes" biļetēm otrā

pusē, uz čekiem utt. Veikala pārstāvji dodas uz citām Latvijas pilsētām piemēram-Valku vai Krāslavu ,jo dažbrīd Rīgā atrast darbiniekus ir grūtāk, jo Rīga spēj vairāk piedāvāt brīvās vakances Līdzīgi kā Maximas veikalos darbiniekiem, kas nāk no reģioniem, tiek piedāvāti dažādi papildus motivatori ,lai piesaistītu tos attiecīgai vakancei , piemēram, apmaksāta dienesta viesnīca, ceļš uz mājām un atpakaļ uz dzimto pilsētu. Nosacījumi ir tādi paši, kā kolēģiem, kas strādā veikalos. Gan SIA Rimi Latvia , gan Maxima pilnīgi visiem saviem darbiniekiem piedāvā diezgan līdzīgus labumus. Piemēram, bezmaksas pusdienas un veselības apdrošināšanu pēc nostrādāta gada, dienesta viesnīcas, apdrošināšanu pret nelaimes gadījumiem-ceļā no un uz darbu.

Vērojama tāda situācija ,ka ,lai arī cilvēks ir bezdarbnieks viņš ļoti ātri nepiekrīt strādāt mazumtirdzniecībā, sakarā ar zemo profesijas prestižu u.c. apstākļiem.Tiesa gan šī situācija ir nedaudz atšķirīga salīdzinot ar darbu mātes uzņēmumā ICA Gruppen vai kādā no tā mazumtirdzniecības veikaliem Zviedrijā ,jo tomēr vērojamas atšķirības atalgojumā Baltijas valstīs un Zviedrijā.

Lietuvā minimālā mēneša alga ir 350 EUR un minimālā stundas tarifa likme ir 2.13 EUR ar 40 stundu darba nedēļu.

Latvijā minimālā darba alga kopš 2016 gada 1 janvāra ir 370 EUR mēnesī un minimālā stundas tarifa likme 2,0109 EUR ar 40 stundu darba nedēļu.

Igaunijā minimālā darba alga kopš 2016 gada 1 janvāra ir 430 EUR, minimālā stundas tarifa likme 2.44 EUR ar 40 stundu darba nedēļu

Zviedrijā nav oficiāli noteikta minimālā alga. Šie jautājumi ir atrunāti kolektīvajos līgumos. Apmaksa nedrīkst būt mazāka par 80% no vidējas darba algas.Vidējā darba alga satāda aptuveni 20000 SEK(atkarīgs no nozares) ,kas sastāda 2000 EUR.

Nodarbinātības Valsts Aģentūras pārstāvji norāda,ka tirdzniecībā vakances būs vienmēr, jo ir pastāv liela darbinieku rotācija un tas raksturīgi zemāk apmaksātām darbavietām.Bieži cilvēkus attur no darba tirdzniecībā sliktie darba apstākļi un mazās algas.

SIA Rimi Latvia arī ikdienā cenšas rūpēties par vairāk nekā 5500 darbinieku labsajūtu, tai skaitā pauž atbalstu ģimenes un darba dzīves līdzsvara saglabāšanai, nodrošinot iespējas pavadīt laiku kopā ar bērniem arī vecāku darbavietā. Rimi ģimenei draudzīgā darba kultūra vairākkārt novērtēta ar Ģimenei draudzīga komersanta statusu. Uzņēmums regulāri rūpējas par savu darbinieku apmierinātību ar savu darba vietu, un viens no ietekmējošiem faktoriem ir spēja apvienot darbu ar personīgo dzīvi – arī dažādi pētījumi apliecina, ka laimīgāki cilvēki strādā efektīvāk un viņu darba produktivitāte ir daudz augstāka. Tāpat apmierinātība ar darba vietu ietekmē strādājošo lojalitāti, tādēļ

uzņēmums skatās uz to kā uz ilgtermiņa investīciju un daļu no uzņēmumakorporatīvās atbildības stratēģijas. [37]

Rimi Latvia organizē, atbalsta un iesaistās dažādos pasākumos, lai veidotu ģimenei draudzīgu vidi. Viens no svarīgiem ieguvumiem Rimi Latvia darbiniekiem ir iespēja pavadīt vairāk laika ar ģimeni, strādājot nepilnas darba stundas, kā arī iegādāties veselības apdrošināšanas polises saviem ģimenes locekļiem. [37]

Uzņēmums rūpējas arī par darbinieku pozitīvu noskaņojumu un aicina atpūsties dažāda veida izklaides pasākumos. Piemēram, sportiskajiem Rimi Latvia darbiniekiem tiek apmaksāta dalība Lattelecom Rīgas Maratonā kopā ar savu ģimenes locekli. 2013. gadā tika ieviesta arī jauna tradīcija – Rimi ģimeņu velobrauciens. Tas 2013. gada septembrī Siguldā pulcēja vairākus desmitus Rimi darbinieku un viņu ģimenes, kuriem patīk braukšana ar velosipēdu. Vēl viena aktivitāte ir Ģimenes diena, kas ik gadu norisinās augustā. Tās laikā bērni un arī citi pieaugušie radnieki ir aicināti apmeklēt darba vietu gan centrālajā birojā Rīgā, gan Rimi veikalos visā Latvijā. Bērniem tā ir laba iespēja iepazīties ar vecāku darbu un piedalīties dažādās aktivitātēs kopā ar vienaudžiem. Jau tradicionāli vislielākā interese ir par darbu veikalos, kur bērniem patīk strādāt kasē vai par pavāru kulinārijas nodaļā.

Līdzīgi, kā tas ir citās Baltijas valstīs, SIA Rimi Latvia ir cenšas atbalstīt savus darbiniekus saistībā ar viņu bērniem. Tā piemēram, uzsākot skolas gaitas, visiem darbinieku pirmklasniekiem tiek dāvinātas skolas somas, un 2014. gadā somas saņēma ap 200 pirmklasnieku. Savukārt viņu vecākiem 1. septembris ir apmaksāta brīvdiena, jo mēs vēlamies, lai darbinieki varētu būt kopā ar savām atvasēm šajā nozīmīgajā brīdī. Rimi darbinieki saņem pabalstu, kad ģimenē piedzimst bērns.

Sākot skolas gaitas, visiem darbinieku pirmklasniekiem tiek dāvinātas skolas somas, un 2014. gadā somas saņēma ap 200 pirmklasnieku. Savukārt viņu vecākiem 1. septembris ir apmaksāta brīvdiena, jo uzņēmums vēlas, lai darbinieki varētu būt kopā ar bērniem nozīmīgā brīdī. Rimi darbinieki saņem pabalstu, kad ģimenē piedzimst bērns.

Lai radītu ģimenei draudzīgu darba kultūru, būtiski ir izprast, kādas ir darbinieku vajadzības un kādas ir uzņēmuma iespējas tās apmierināt, kādi ir darbiniekam svarīgie motivatori, piemēram, vai ir iespējams nodrošināt papildu brīvdienas darbiniekiem, kuriem ir bērni, un piedāvāt noteiktās situācijās arī materiālo atbalstu. Veidi, kā sekmēt ģimenei draudzīgu vidi uzņēmumā, ir ļoti dažādi un tie var būt ļoti individuāli, taču galvenais ir uzņēmuma vēlme patiesi rūpēties par saviem darbiniekiem. Rūpju izrādīšana par darbinieku un tā ģimenes locekļiem, lielā mērā saistās ar tām vērtībām, ko noteicis uzņēmums kā savu kultūru. Piemēram atbalstot ģimenes, tiek parādārīts, ka uzņēmumam

nav svešas šīs ģimeniskās tradīcijas un ka tās atbalstot, lielā mērā tiek domāts par darba kolektīva kā ģimenes kopumu.

Runājot par darbinieku motivāciju diezgan būtisks jautājums ir darba atalgojums. Uzņēmumā Rimi Latvia nepastāv viena stundas likme visiem darbiniekiem. Tikko strādāt sākušam darbiniekam tā būs zemāka nekā jau pieredzējušam darbiniekam, kurš Rimi strādā vairākus gadus un kurš veic citus pienākumus. Atbilstoši dažādām amata izmaiņām, mainīsies arī darbinieka alga.

Tirdzniecības darbinieku arodbiedrības priekšsēdētāja Maira Muceniece ir norādījusi, ka "Mūs kā arodbiedrību, neapmierina zemā tirdzniecības darbinieku samaksa. Jo kas tad ir motivators, ko arī arodbiedrība vienmēr izvirza priekšplānā, runājot par darba samaksu un nepieciešamību to paaugstināt? Pirmām kārtām, šī samaksa jau neļauj cilvēkiem elementāri uzturēt ģimeni, savas vajadzības apmaksāt par dzīvokli un arī bērnus skolot. Tajā izpratnē šī samaksa ir ļoti zema," skaidro arodbiedrības līdere. Maira Muceniece norāda, ka saskaņā ar statistikas datiem mazumtirdzniecībā strādājošo vidējā darba samaksa pēc nodokļiem ir 336 eiro "uz rokas". Tas ir krietni mazāk par vidējo algu tautsaimniecībā.[38]

Arodbiedrības vadītāja uzsver: tas nozīmē, ka lielveikalu darbinieki ar savām algām nespēj uzturēt ģimeni.

Turklāt, kā liecina veikalos strādājošo atklātais, par nelielu algu darbiniekam jāspēj paveikt ļoti daudz.

Līdzīga situācija ir citās Baltijas valstīs, bet pretēja situācijai Zviedrijā, kur ļoti liela ir arodbiedrību loma darbinieku tiesību aizstāvēšanā.

Protams mazumtirdzniecība ir specifiska nozare un tajā strādājošo atalgojuma līmenis mēdz būt krasi atšķirīgs: "Tirdzniecībā un citās jomās, kur ir slīdošais darba grafiks, tur ir citādāka darba apmaksas sistēma. Tur ir stundu likme, pie kuras tev tiek rēķināti koeficienti par virsstundām, par darbu svētkos, par nakts darbu. Un līdz ar to cilvēks tiešām saņem ļoti, ļoti diferencēti – cilvēks var saņemt no 350 eiro līdz 800 eiro "uz rokas"."[38] Tā norāda uzņēmuma gan SIA Rimi Latvia un to viedoklim piekrīt Maxima pārstāvji, toties reālā situācija ir pavisam pretēja.

Darbiniekiem stundas tarifa likme ir atkarīga no daudziem dažādiem faktoriem, kas atbilstoši tirdzniecības darba specifikai ir atšķirīgi, piemēram, nostrādāto stundu skaita vienā maiņā atkarīgs no veikala darba laika, plānotajām akcijām, citu kolēģu prombūtnes, darba dienu skaita u.c. Piemēram Maxima Latvija veikalos darbinieku stundas likmes ir no 2,25 – 3,75 eiro pirms nodokļu nomaksas, tā norāda Maxima Latvija pārstāvis Jānis Beseris. Līdzīga likme ir arī Rimi Latvia. Kaut arī bieži šis tariffs "nestrādā", jo

pārdevējiem /kasieriem tiek atvilktas naudas summas par dažādiām lietām- iztrūkumiem, pārkāpumiem utt. Bieži izskan informācija, ka likme tomēr ir 2.30 un strādājot 120 stundas mēnesī nesanāk nopelnīt pārāk daudz, lai cilvēks justos motivēts kvalitatīvi strādāt. [39] Savukārt lielveikalos RIMI naktī strādājošiem darbiniekiem, kas izliek preci, apvienojot to ar krāvēja fiziski smago darbu. stundas likme ir 2.20 eiro plus 50 %, kas ņemot vērā darba apstākļus tomēr nav pārāk augsta likme. [39]

Lasot informāciju publiskā vidē autors nonāca pie secinājuma, ka pēc Rimi Latvia darbinieku viedokļa strādāt virsstundas darbiniekam nav izdevīgi, jo tās neatmaksā, tāpēc jābūt vienkārši veikala patriotam. Kasieriem neatmaksā katru darba dienu ko pavada galvenajā kasē (15 minūtes sākumā un 15 minūtes pēc darba), tas nozīmē, ka mēnesī zaudē noteiktu naudas summu. Tātad, ja veikals strādā 08.00- 10.00, tā arī raksta grafikā, bet naudas pieņemšanas un nodošanas laiks netiek fiksēts. Kasieri - pēdējie aiziet no veikala, ne visi kā ir desmitos vakarā. [40]

Bez zemā atalgojuma kā demotivējošs faktors ir papildus darba uzdevumi, kuri darbiniekiem jāveic papildus saviem pienākumiem. Tas bieži ir sakarā ar darbinieku trūkumu, jāstrādā par sevi un vēl iztrūkstošajiem darbiniekiem. Pienākumu daudz un jāpaspēj apkalpot pircējus pie letes. Darbinieki piedzīvo stresu, jo pircējs neapmierināts, ka darbinieks nav aiz letes, bet vadītājs neapmierināts, ka plauktos nav izkārtota prece. "Rimi Latvia" Personāla departamenta vadītāja Līga Stabulniece neslēpj, ka viens no iemesliem, kāpēc darbinieku slodzes ir tik lielas, ir darbinieku trūkums. Īpaši aktuāla šī problēma ir Rīgā.

"Uzņēmumam ir ap 300 vakancēm uz visu mazumtirdzniecības tīklu, kas ir ap 5% no kopējā darbinieku skaita. Ja mēs tā pasakām, 300 – tas ir daudz, bet no tāda kopējā darbinieku skaita 5% tas nav daudz, tas ir normāli. Tas ir atkarīgs arī no veikala, vienā veikalā varbūt iztrūkums ir ap 10%, bet citā – tikai 2%. Tāpēc tā slodze varbūt ir vairāk atkarīga no tā konkrētā veikala, kur ir tās vakances vairāk. Maira Muceniece par efektīvāko risinājumu darba samaksas un darba apstākļu problēmu risināšanai uzskata nozares kopīgumu, kuru apņemtos ievērot visi mazumtirgotāji: "Ir nepieciešama šī nozaru vienošanās, ko slēdz nozares arodbiedrība un nozares darba devēji. Un tad viņi vienojas, ka pārdevēju alga, ja ir kaut kāda šī te minimālā bāze, tad pārdevēju alga ir par kaut cik procentiem augstāka un uzņēmumiem tas būtu jānodrošina." [40]

Tālāk darba autors apskatīs izmantoto pētījumu metodiku.

### 3.3.Uzņēmuma Rimi Latvia darbinieku aptaujas rezultāti

#### 3.3.1 Pētījumu metodika

Anketēšana- sociālpsiholoģisko pētījumu un citu nozaru metode, kurā pētnieka un respondenta mijiedarbība ir pastarpināta ar anketu. Tā parasti satur norādi par mērķiem, instrukciju, jautājumus, iespējamo atbilžu variantus no kuriem respondents izvēlas sev pieņemamo.

Iegūto datu objektivitāte ir atkarīga no daudzu nosacījumu ievērošanas: pareizas jautājumu izvēles un iespējas aptvert lielu skaitu respondentu un adekvātu statistisko datu analīzi.

Pirmkārt, ar šādas aptaujas palīdzību mēs varam precīzāk noskaidrot, kādi ir tie faktori, kas rosina darbiniekus aktīvāk strādāt, kas būtu jāmaina vai jāveicina. Otrkārt, šo pētījumu rezultātos parādās visas uzņēmuma tradīcijas, kultūra un vērtības, jo tikai ar to brīdi, kad darbinieki saka: jā, mums tas ir vajadzīgs, šīs lietas arī kļūst par uzņēmuma vērtību. Aptaujas mērķis ir ne tikai uzzināt, ko darbinieki domā par priekšniekiem, bet arī - kā viņi šeit jūtas, kas patīk un kas nepatīk. Pētījums ir kā atskaites punkts. Vēl viens pluss šai aptaujai ir pilnīga anonimitāte. Tas ir ļoti svarīgi, jo tiešā sarunā cilvēks ne vienmēr atklāti pateiks, ko domā, bet, aizpildot anonīmu anketu, ikviens var būt pārliecināts, ka viņa viedoklis tiks sadzirdēts.

Aptauja ne tikai atklāj darbinieku domas un viedokļus par viņu darbu, bet arī dod ieskatu neizmēramajās vērtībās, kur nepārprotami izceļ uzņēmuma tradīcijas un darba kultūru. Līdz ar to ir izkristalizējušās uzņēmuma tradīcijas, un darbinieks iepazīstas ar tām, jau pirmo dienu atnākot uz darbu un sākot pamat apmācību. Priekšrocības, salīdzinot ar intervēšanu ir tas, ka neilgā laikā iespējams aptvert ievērojamu respondentu skaitu un gūt labāku datu kvantitatīvu analīzi.

Galvenie ierobežojumi, jāpieņem tās atbildes, kuras ir sniegtas- nav iespējams uzdot papildus jautājumus, novērot cilvēka izturēšanos jautājumu laikā.

Anketa darbinieka motivācijas noteikšanai- anketā ir ņemtas vērā gan iekšējās vajadzības, gan ārējie apstākļi. Anketa veidota uz A. Maslova , F. Hercberga un Alderfera motivācijas teoriju bāzes.

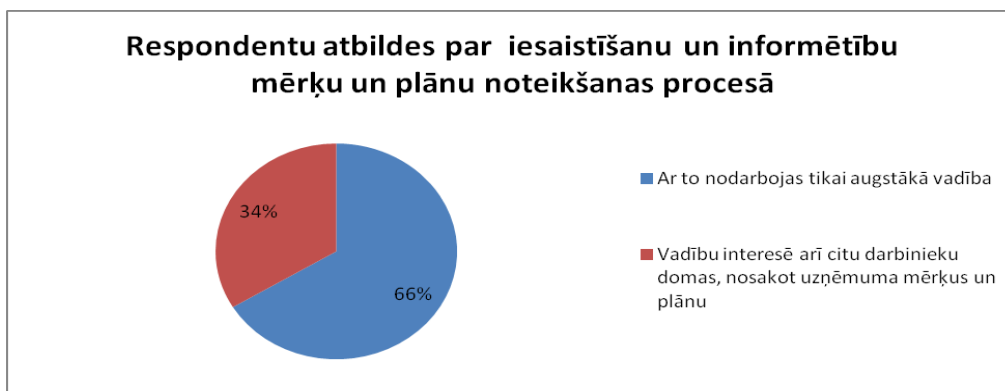
Darba autors veica pētījumu uzņēmumā SIA Rimi Latvia. Veicot materiālu analīzi tika izvirzītas 3 ar darba motivāciju saistītas problēmas uzņēmumā, kuras arī teorētiski pamatotas darbā. Bakalaura darbā iekļautā analīze, secinājumi un priekšlikumi motivācijas sistēmas veidošanai tiks veikti balstoties uz aptaujas rezultātiem par motivāciju un ar darba apmierinātību saistītajiem jautājumiem.

Darbinieku anketēšanas brīdī uzņēmumā SIA Rimi Latvia bija 293 darbinieki. Anketas tika aizpildītas uz vietas un anonīmi. Anketā tika piedāvāti jautājumi, kuri tika sadalīti 4 faktoru grupās; uzņēmuma, darba, sociālie un personiskie faktori. Ar jautājumu palīdzību ir iespēja uzzināt darbinieku fizioloģiskās vajadzības, drošības vajadzības, vēlmi pēc sociāliem kontaktiem, vajadzību pēc pašcieņas un atzinības, vēlmes pašapliecināties. Autors domā, ka būtu nozīmīgi un arī interesanti noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darbu sociālpsiholoģiskos aspektus. Rast atbildes uz jautājumu, kādi ir būtiskākie nosacījumi darbinieku apmierinātībai ar darbu vai kurš no 3 aspektiem (ekonomiskais, sociālais vai psiholoģiskais) darbiniekiem ir būtiskāks. Anketas paraugs redzams 2 pielikumā.

### 3.3.2 SIA Rimi Latvia aptaujas datu apkopojums

Anketas aizpildīšanā piedalījās 293 SIA Rimi Latvia darbinieki, no kuriem ir 37 % vīrieši un 63 % sievietes, vecumā no 21 līdz 55 gadiem un vairāk/Lielākā daļa bija ar vidējo un vidējo speciālo izglītību, 18 respondenti bija arī ar augstāko izglītību. Ar jautājumu palīdzību bija iespēja uzzināt darbinieku fizioloģiskās vajadzības, drošības vajadzības, vēlmi pēc sociāliem kontaktiem, vajadzību pēc pašcieņas un atzinības, vēlmes pašapliecināties.

Jautājuma atbildes par to, vai darbinieks tiek iesaistīts uzņēmuma mērķu un plānu noteikšanas procesā aplūkojamas 3.3 att.



3.3. att Respondentu atbildes uz jautājumu par to iesaistīšanu un informētību mērķu un plānu noteikšanā [%][autora veidots]

Tika piedāvāti 2 atbilžu varianti, no kuriem “ar to nodarbojas tikai augstākā vadība” atbildēja 66% jeb 193 respondenti un “vadību interesē arī citu domas” atbildēja 34 % jeb 100 respondenti. Tas liecina, ka vadība nav veikusi pietiekošu ieguldījumu, lai informētu un iesaistītu darbiniekus uzņēmuma kopējo mērķu noteikšanā. Kā autors minēja iepriekš ICA Gruppen ir noteikusi, ka komunikācijas uzturēšanai jāorganizē sapulces un tas arī

tiek darīts, bet problēma, ka darbinieki pietiekoši netiek iesaistīti mērķu noteikšanā. Līdz ar to darbinieki šo mērķi nezin un īsti nav skaidrības kam tie strādā. Līdz ar to sapulcēm formāls raksturs. Šis fakts liecina par to, ka ja darbinieki nav mērķtiecīgi motivēti, viņu darbs ir neefektīvs, jo nav mērķa uz ko tiekties. Savukārt daļai respondentu uzņēmuma SIA Rimi Latvia mērķi ir zināmi un viņi spēj pilnvērtīgi darboties, lai tos sasniegtu. Pētot aptaujas datus sīkāk, autors nonāca pie secinājuma, ka izpratne par mērķiem kasieriem un aptaujātajiem ražošanas darbiniekiem bija zemākas nekā preču speciālistiem un vecākiem kasieriem. Autors uzskata, ka informētības un iesaistīšanās pakāpi var ietekmēt tas, kurā hierarhijas līmenī atrodas konkrētais darbinieks un motivācija piedalīties šajā procesā. Vai darbinieks uzskatīs sevi kā daļu no uzņēmuma, cenšoties piedalīties mērķu sasniegšanā vai mehāniski pildīs darba pienākumus saņemot par to atalgojumu.

Nepietiekamas informācijas aprites sistēma negatīvi ietekmē darbinieku mērķu izvirzīšanas procesu. Uzņēmumā ļoti svarīgi ir, lai tās darbinieku mērķi saskanētu ar uzņēmuma mērķiem. Pēc mērķa izvirzīšanas principiem – mērķa izvirzīšanas loma slēpjas tajā apstākļi, ka cilvēka darbs ir vēlamais rezultāts, kurš jāsasniedz, ja šī mērķa nav – nav stimula kaut ko sasniegt. Šī sistēmas attīstība ir jāorganizē no pašas augšas, sākot no augstākās vadības līdz zemākā līmeņa darbiniekiem. Augstākā vadība piedalās uzņēmuma nolūku, misiju, vispārējo mērķu un specifisko mērķu noteikšanā, kas ietver sevī galveno galarezultāta mērķi, noteikšanā. Transporta un loģistikas nodaļas vadītāji, varētu piedalīties nodaļas un galarezultāta mērķu noteikšanā. Iepirkuma nodaļas vadītāji varētu iesaistīties savas jomas mērķu noteikšanā. Atkarībā no tā, vai uzņēmums tuvojas mērķiem virzienā no apakšas uz augšu vai no augšas uz apakšu, pastāv zināmas atšķirības.

Izvirzot mērķus no augšas, augstākā līmeņa vadītāji nosaka mērķus padotajiem, bet izvirzot mērķus no apakšas, pakļautie savus mērķus pasaka augstākstāvošajiem. Tuvošanās mērķiem no augšas norāda, ka uzņēmumā ir kopējo mērķu īstenošanai nepieciešamā vadītāju komanda (kopā ar augstāko vadību). Virzot mērķus no apakšas, vadītājiem jāsaņem informācija no zemāk stāvošajiem līmeņiem par to mērķiem. Mērķu izvirzīšanā no apakšas, padotie labprāt pamato un nosaka mērķus pēc savas iniciatīvas. Tomēr pieredze rāda, ka virzīšanās no apakšas nav pietiekami apgūta un tā ir vienpusēja. Pārsvārā uzņēmumos, tai skaitā SIA „Rimi Latvia” izmanto mērķu virzīšanu no augšas.

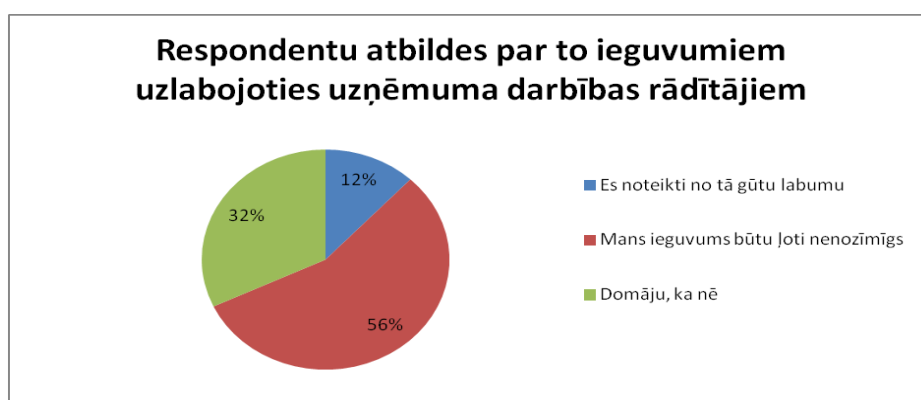
Mērķu izstrāde kopā ar padotajiem palīdz atklāt problēmas un izdevības, kuras iepriekš netika apzinātas. Vadītājiem ir jābūt kā padomdevējam, palīdzot saviem darbiniekiem attīstīt stabilus un pamatotus mērķus, noraidot tos, kurus nav iespējams

izpildīt. Augstākajai vadībai, izvirzot mērķus ir jāorientējas uz saprātīgiem, sasniedzamiem mērķiem, kas atbalsta augstākā līmeņa mērķus, un ir vērsti ilgtermiņā. Kā tika minēts iepriekš, uzņēmums SIA Rimi Latvia, veicot darbinieku ikgadējo novērtējumu vadītāji kopā ar padotajiem „strādā” pie sasniedzamu mērķu izvirzīšanas. Kā noteikusi ICA Gruppen vadība, darbiniekiem jāmainās, mainoties apkārtējai videi. Piemēram, digitalizējoties pakalpojumiem, ir jāapgūst noteiktas jaunas prasmes un iemaņas, lai spētu strādāt ar klientiem.

Uzņēmumā SIA Rimi Latvia augstākajai vadībai jābūt pārliecinātai, ka tās mērķi tiek novirzīti līdz zemākā līmeņa darbiniekiem un tie ir par tiem informēti. Jo tikai kopā ar saviem padotajiem var izstrādāt viņu darbības mērķus, kas savukārt veicinātu uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanu. Lai darbiniekam būtu iespēja gūt gandarījumu, visi darbinieki tiek informēti par uzņēmuma pamatmērķiem, stratēģiskajiem mērķiem utt. Svarīgi, lai darbinieks saprastu, ko no viņa prasa, lai zinātu savu vietu kopējā uzņēmuma stratēģijā.

Jautājumā par to, vai vadība informē par uzņēmuma iepriekšējā gada darbības rādītājiem tika piedāvāti 2 atbilžu varianti, no kuriem “esmu par tiem informēts” atbildēja 61% jeb 179 respondenti un “neesmu par tiem informēts” atbildēja 39% jeb 114 respondentu. Tas liecina, ka kopumā SIA Rimi Latvia vadītāji savus darbiniekus informē par finansiālajiem rādītājiem. Kā tika minēts iepriekš ICA Gruppen noteikusi, ka neatkarīgi no departamenta, jāriko sapulces, kurās darbinieki tiek iepazīstināti ne tikai ar jaunāko informāciju par gaidāmiem pasākumiem, bet arī par iepriekšējiem sasniegumiem. Par iepriekšējā gada rezultātiem parasti tiek ziņots gada nogalē vai jaunā gada sākumā, tai skaitā, par realizētiem projektiem (atbalsta, labdarības, darbinieku apmācību utt.). Par realizētiem projektiem darbinieki tiek informēti arī gada gaitā. Ka arī paši darbinieki strādājot pie noteikta projekta, zin tā sasniedzamos rezultātus.

Nākošajā jautājumā respondenti snieguši atbildes par, kā viņi izjūt ieguvumus no uzņēmuma darbības rādītāju uzlabošanas. (skat 3.4 att)



3.4 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par ieguvumiem. [%][autora veidots]

Kā redzams no attēla lielākā daļa -56% jeb 164 respondenti atzīmējuši ,ka neizjūt būtiskus ieguvumus (algas pieaugumu, lielākas sociālās garantijas ) no darbības rādītāju uzlabošanas uzņēmumā. Tas var liecināt ,ka uzņēmums SIA Rimi Latvia vairāk domā par ieguldījumiem uzņēmuma attīstībā (vērs uzmanību uz ilgtermiņa mērķu sasniegšanu) ,nevis darbinieku atalgojuma paaugstināšanu.

Atbildes uz jautājumu par labāku darba iespēju izskatīšanu aplūkojamas 3.5 att.



3.5 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par labāku darba iespēju izskatīšanu[%][autora veidots]

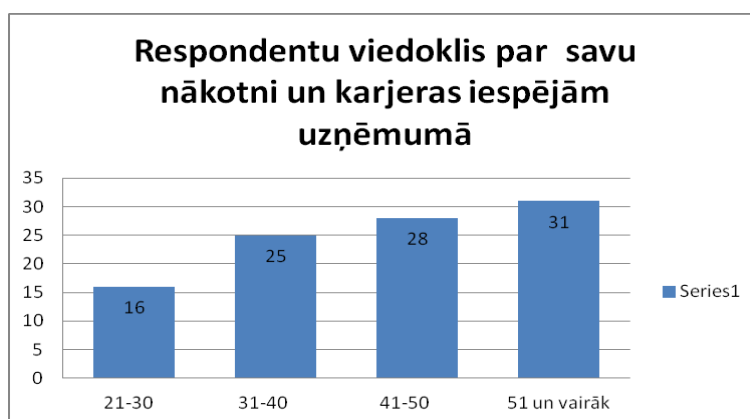
Kā redzams , lielākā daļa no aptaujātajiem respondentiem gatavi pāriet pie tā darba devēja ,kurš maksā vairāk.Līdz ar to autors uzskata ,ka SIA „Rimi Latvia ir jādomā par darbinieku lojalitātes stiprināšanas pasākumiem,lai spētu noturēt vērtīgākos darbiniekus. Tiesa gan analizējot atbildes atkarībā no vecuma grupas ,gatavi pāriet pie tā ,kas maksā vairāk , norādīja respondenti vecuma grupā 21-30 gadi,kas var liecināt par to ,ka šie jaunie cilvēki mēģina saprast ,kāda profesija viņiem būtu visatbilstošākā ,kā arī galvenais motivators varētu būt atalgojums, sevišķi ja darbinieks papildus mācās vai tam ir izveidota ģimene.

Par cik rezultāti liecina, ka vairākums darbinieku tomēr apsvērtu iespēju pāriet uz citu uzņēmumu,uzņēmumam jāanalizē dziļāk šo jautājumu ,kas varētu būt par iemeslu šādam atbilžu sadalījumam. Darbinieku atbildes par palikšanu uzņēmumā un jaunās iespējas rūpīgu pārdomāšanu, liecina, ka ir arī darbinieki ,kuri pauž uzticību savam uzņēmumam, viņi redz savu nākotni un karjeras iespējas, kā arī ir apmierināti ar darbu ko dara un atalgojuma apmēru.Tas varētu būt saistīts ar to ,ka ņemot vērā nozares specifiku (tirdzniecība) algas daudzos šīs jomas uzņēmumos ir līdzīgas –gan tarifu likme ,gan kopējais algas apjoms.Arī ieturējumi no algas-par pārkāpumiem,naudas iztrūkumu utt ir līdzīgi daudzos mazumtirdzniecības tīklos.Uzņēmumā darbinieki tiek motivēti, lai apmierinātu dažāda līmeņa vajadzības. Tapēc ieteicams SIA Rimi Latvia veidot tādu vidi, lai nodrošinātu darbinieku vajadzību apmierināšanu.

Uz jautājumu par novērojumiem saistībā ar paaugstināšanas iespējām kādā amatā, tika piedāvāti 2 atbilžu varianti, no kuriem “pēc nopelniem” atbildēja 75% jeb 220 respondentu un “tā ir radu un draugu būšana” atbildēja 25 % jeb 73 respondenti.

Rezultāti liecina, ka uzņēmumā SIA Rimi Latvia šāda veida atlases kritēriji liecina par darbinieku iekšējās vienlīdzības sistēmu, jo darbiniekiem ar godprātīgu un taisnīgu attieksmi pret darbu ir iespējas attīstīties. Uzņēmumā, godprātīgiem, taisnīgiem, izglītotiem un ar atbilstošu pieredzi darbiniekiem, darbiniekiem, kas uzņēmumā strādā jau ilgāku laiku, ir lielākas izredzes iegūt paaugstinājumu amatā. Pēc darba autora novērojumiem, var minēt piemēru, neskatoties uz to, ka uzņēmumā pārsvarā darbinieki tiek meklēti paziņu un draugu vidū, vienlīdzības sistēma pastāv, jo vadība stingri skatās uz katru darbinieku, katru rūpīgi izvērtē un novēro, kurš ir pelnījis paaugstinājumu amatā. Tā kā uzņēmumā pastāv vienlīdzības, taisnīguma politika, līdz ar to darbiniekiem tiek sniegta elementārā vajadzību hierarhija – vajadzības pēc drošības un atbalsta sajūtas. Darbiniekiem ir pie kā meklēt palīdzību vai taisnību, kādā strīdu situācijā, jo darbinieki ir pārliecināti, ka lēmums tiks pieņemts taisnīgi un atbilstoši situācijai. Šāda situācija darbiniekos var radīt apmierinājumu. Jo ja ir apmierinātība, tad tas ir pirmais solis uz pilnvērtīgu darbu, saticību kolektīvā, kā arī šie faktori kopumā veicina uzņēmumu prestižu gan sabiedrības, gan darbinieku acīs, kā arī uzņēmuma darba ražīgumu.

Jautājumā , par savas nākotnes un karjeras saskatīšanu pašreizējā uzņēmumā, tika piedāvāti 2 atbilžu varianti, no kuriem “jā” atbildēja 42% jeb 123 respondenti un “nē” atbildēja 58 % jeb 170 respondentu. atbilžu sadalījumu uz šo jautājumu atkarībā no vecuma grupas var aplūkot 3.6 att.



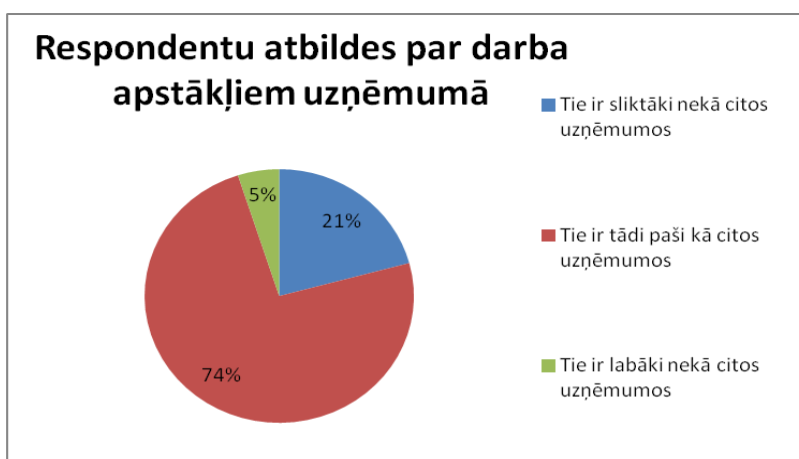
**3.6 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par darbinieku nākotnes un karjeras iespējām (atkarībā no vecuma grupas)[%][autora veidots]**

Rezultāti liecina, ka daļa darbinieku , tieši vecuma posmā no 21-30 gadiem , īpaši nesaskata savu nākotni un karjeras iespējas uzņēmumā SIA Rimi Latvia. Darbiniekus nelabvēlīgi var ietekmēt arī nedrošības sajūta par darba iespējām nākotnē. Nedrošības

sajūta var būt, ja uzņēmumu slēdz, štatū samazināšana pārejot uz pašapkalpošanās kasēm vai citu iemeslu dēļ. Nedrošāki par darba iespējām nākotnē jūtas gados jaunāki darbinieki, jo profesijas zemois prestižs (kasieris, pārdevējs utt.) var ietekmēt palikšanu konkrētajā darbā. Strādājot par pārdevēju studiju gados jauniem cilvēkiem var būt citi plāni par izvēlēto profesiju un darbs SIA Rimi Latvia šajā laikā ir tikai kā pagaidu risinājums. Svarīgs un viens no galvenajiem stimuliem ir izaugsmes iespējas darbā, apziņa, ka vadība pievērš uzmanību un novērtē darbu. Darbinieka izaugsmes iespējas bieži vien ir atkarīgas no psiholoģiskās gaisotnes darbā, no paša darba. Par cik mazumtirdzniecībā pārsvarās darbs ar cilvēkiem, ne katrs darbinieks spēj izturēt psiholoģisko slodzi. Pēc speciālistu atziņām, labas iemaņas var iemācīties tikai tad, ja darbinieks ir ieinteresēts šajā darbā, ja pienācīgs vadības atbalsts un darba vērtējums.

Nākošajā jautājumā, respondenti sniedz atbildes uz jautājumu vai uzņēmumā darbojas mehānisms, ar kura palīdzību var izteikt sūdzības vai priekšlikumus, tika piedāvāti 2 atbilžu varianti, no kuriem “jā” atbildēja 85 % jeb 249 respondenti un “nē” 15 % jeb 44 respondenti. Jautājums bija ar nolūku, lai noskaidrotu vai uzņēmumā ir demokrātiska attieksme pret darbiniekiem un vai vadītāji uzklausa darbinieku viedokli – kā izriet no anketas datiem, lielākai daļai darbinieku ir iespēja izteikt savu viedokli, bet tas vai tas tiks uzklautas ir atkarīgs no vadītāja. Pēc darba autora novērojumiem, uzņēmumā SIA Rimi Latvia tiek uzklautāti priekšlikumi un sūdzības no darbiniekiem. Un vadība izteiktās sūdzības un priekšlikumus mēģina atrisināt iespēju robežās.

Nākošajā jautājumā, bija jāizvērtē darba apstākļi (skat 3.7 att)

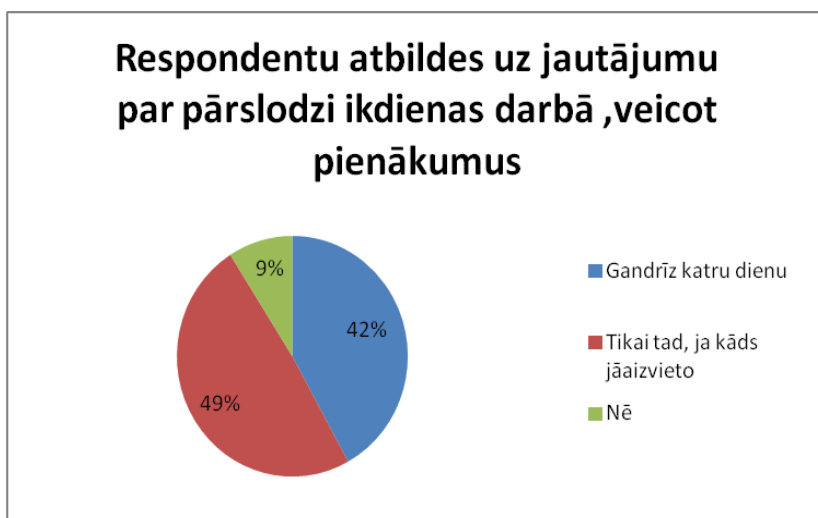


3.7 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par darba apstākļiem [%] [autora veidots]

Kā redzams no attēla, respondentu viedoklis ir, ka šie apstākļi ir līdzīgi kā citos šādas jomas uzņēmumos. (74 % jeb 217 respondenti). Šādu atbilžu sadalījumu varēja ietekmēt respondentu darba pieredze citos mazumtirdzniecības tīklos un iespēja salīdzināt apstākļus, sūdzības sociālajos tīklos, informācija plašsaziņas līdzekļos utt.

Katrs darbinieks lielu savas dzīves daļu pavada darba vietā, tādēļ darba videi un apstākļiem ir liela loma dzīves apstākļu novērtējumā. Strādājošo darba apstākļus negatīvi var ietekmēt dažādi nelabvēlīgi fiziski un psiholoģiski fakti, ar kuriem cilvēki regulāri saskaras savā darba vietā. Kopumā var secināt, ka darbiniekiem darba apstākļi uzņēmumā ir labvēlīgi. Darbinieki ir apmierināti ar fizioloģiskām vajadzībām – ar apgaismojumu, trokšņiem, gaisa temperatūru utt. Tiesa gan atsevišķos gadījumos, piemēram ziemā, preču pieņemējiem strādājot netālu no rampas var izjust aukstumu, kas radīt ne tikai diskomfortu darba cietā, bet arī veselības problēmas, piemēram saaukstējoties. Uzņēmuma SIA Rimi Latvia vadība, lai izpildītu ACI Gruppen prasības, iespēju robežās rūpējas par to, lai pilnībā būtu atbilstoši darba apstākļi, lai būtu veselīga darba vide, lai būtu iespējas darba pārtraukumiem un atpūtas pārtraukumiem dienas gaitā. Tiesa gan diemžēl bieži veidojas situācijas, kad trūkst darbinieku un tapēc pilnībā izmantot savas tiesības uz pārtraukumu ir sarežģīti. Bieži paredzētās pusstundas vietā, labi, ja sanāk 10-15 minūtes. Sevišķi, laikā, kad daudzi iedzīvotāji apmeklē lielveikalu ap pulksten 18.00.

Nākošajā jautājumā, autors vēlējas uzzināt par SIA Rimi Latvia darbinieku pārslodzes iespējām. (skat 3.8 att)



3.8 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par pārslodzi darbā [%] [autora veidots]

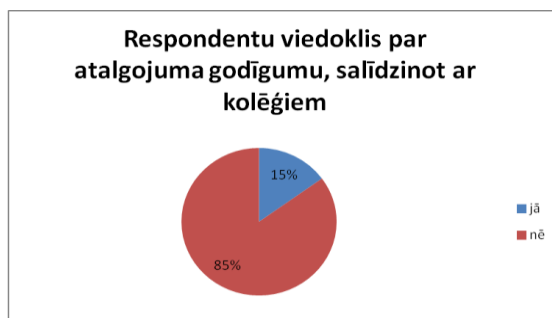
Kā redzams lielākā daļa respondentu izjūt pārslodzi, ne tikai gadījumos, kad kāds kolēģis jāaizvieto (49% jeb 144 darbinieki), bet arī gandrīz katru dienu (42% jeb 123 respondenti). Tas varētu liecināt par to, vadība nepareizi sadala uzdevumus starp darbiniekiem, ka daļa darbinieku tiek noslogoti un daļa darbinieku varbūt nedara neko. Un līdz ar to veidojas darbinieku pārslogotība un nespēja paveikt savus darbus un līdz ar to darbinieks nespēj izturēt lielo slodzi. Vēl viens iemesls varētu būt, kad par maz ir darbinieku uz visu veicamo darba daudzumu. Nedrīkst aizmirst cilvēciskās vajadzības, darbinieki nav mašīna. Ir iespējami dažādi darba izpildes varianti, piemēram, darbinieks

savu darbu padara laikā un no viņa atkarīgie darbinieki ir ar darbu apmierināti; darbinieks savu darbu padara laikā, bet no viņa atkarīgie darbinieki ir ar darbu neapmierināti; darbiniekam ir nepieciešamas papildus stundas, lai savu darbu veiktu un no viņa atkarīgie darbinieki ir apmierināti vai neapmierināti ar darbu; darbinieks padara savu darbu un viņam paliek vēl brīvs laiks un no viņa darba atkarīgās personas ir apmierinātas vai neapmierinātas ar darbu. Lai nerastos darbā ne sabalansētības situācija, vadītāja uzdevums ir novērst radušās negatīvās situācijas.

Atbildot uz jautājumu par vadības novērtējuma saņemšanu, Lielākā daļa respondentu atbildēja, ka tas tiek darīts (75 % jeb 220 respondentu). Tas ir diezgan labs rādītājs, jo saņemot vērtējumu darbiniekam ir noteikts priekšstats par to, ko un cik labi viņš spēj paveikt. Ņemot vērā aizrādījumus, darbinieks var pilnveidot savas prasmes un iemaņas.

Novērtējot uzslavas sniegšanu uzņēmumā SIA Rimu Latvia, respondenti norādīja, ka tās tiek izteiktas dažreiz (79% jeb 232 respondenti), "bieži" norādīja -8 % jeb 23 respondenti un „nekad” atzīmēja 13% jeb 38 respondenti.

Uzslavas izteikšana diezgan būtiska var likties darbiniekiem, jo tādā veidā vadība var izteikt noteiktu atzinību par labi paveiktu darbu, kas var būt svarīgs pašapliecināšanās faktors. Atzinība ir viens no vieglākajiem veidiem, kā paaugstināt darba ražīgumu, ietekmējot attieksmi pret darbu. Lai atzinība būtu iedarbīgāka, to vēlams apvienot ar kādu simbolu, ar apbalvojumu, kas izceltu konkrēto darbinieku citu kolēģu vidū. Uzņēmumā SIA Rimi Latvia arī tiek domāts par šī jautājuma sakārtošanu. Periodiski sveicot darbiniekus kādos svētkos (jubilejās) vai par noteiktu darba rezultātu sasniegšanu. Gan ziedu veidā, gan atzinības raksti. Kā autors norādīja teorētiskajā daļā, izsakot atzinību, jāievēro stingri noteikumi, jo apbalvojumam jābūt pelnītam par patiešām reālu sasniegumu. Vislabāk atzinību izteikt tad, kad sasniegt kāds konkrēts mērķis vai kad viena darbinieka veikums kalpo par paraugu pārējiem, stiprinot viņu motivāciju. Atzinība ir iedarbīga arī tāpēc, ka tā veicina uzticību jeb lojalitāti uzņēmumam. Atbildes uz jautājumu par atalgojuma godīgumu, aplūkojamas 3.9 att.



3.9 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par atalgojuma godīgumu[%][autora veidots]

Kā redzams no attēla „SIA Rimi Latvia” 85 % jeb 249 respondenti uzskata, ka viņu atalgojums nav godīgs, uzskatot, ka kolēģi ir labākā situācijā. Šajā gadījumā vienlīdzības aspekts ir svarīgs iekšējās taisnīguma izjūtas regulators, kas rāda atalgojuma sistēmas pamatprincipu piemērošanas praksi visām amatu grupām, visiem darbiniekiem vienādi, neradot izņēmumus, kas pēc tam veicina atkal jaunus lūgumus apiet kādus noteikumus atalgojuma sistēmā. Kaut arī starptautiskā uzņēmuma ICA Gruppen definētajās vērtībās ir noteikts, ka darbinieku apmierinātība ir būtiska, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties, tomēr reālajā dzīvē rodas situācijas, kad vērtības „nestrādā”. Laba personāla vadības prakse paredz skaidri noteikt un definēt vienlīdzīgas atlīdzības piemērošanas principus, neizvirzot vadībai pietuvinātos cilvēkus sevišķā atalgojuma kategorijā. Šo ierakstu atalgojuma politikā jāpierāda ar vārdiem katru dienu, administrējot atalgojuma sistēmu praksē. 3.10 att. var aplūkot respondentu viedokli par veselības apdrošināšanu kā lojalitātes veicinātāju.

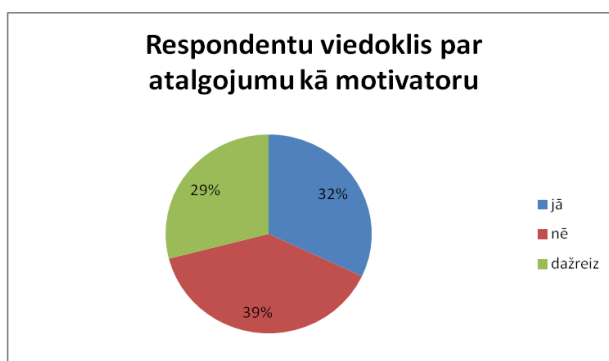


**3.10 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par veselības apdrošināšanu kā viņu lojalitātes veicinātāju. [%][autora veidots]**

Kā redzams no attēla lielākā daļa uzņēmuma darbinieku -64% jeb 188 respondenti uzskata, ka viņiem piedāvātās veselības apdrošināšanas iespējas var kalpot kā lojalitātes veicinātājs. Kā autors bija norādījis iepriekš, SIA Rimi Latvia piedāvā saviem darbiniekiem veselības apdrošināšanas polisi (arī viņu ģimenes locekļiem) pēc 1 nostrādāta gada uzņēmumā. Tiesa gan diezgan būtiski, kas šajā programmā tiek iekļauts un cik tas ir būtisks konkrētam darbiniekam. Ja apdrošināšanas polisi piedāvājums būs formāls, tad protams darbinieku ieinteresētība to iegādē var samazināties un tas ietekmēs arī lojalitāti.

Atbildot uz jautājumu par nodrošinājumu ar visu nepieciešamo, 41 % jeb 120 darbinieku norādīja, ka viņi tiek nodrošināti, bet 59 % jeb 173 respondenti norādīja, ka netiek nodrošināti pilnībā. Atbilžu sadalījumu varēja ietekmēt respondentu ieņemamais amats. Tā, piemēram, analizējot atbildes visnepmierinātākie bija kasieri, ražošanas ceha darbinieki un pārdevēji.

Respondentu viedoklis par algu kā motivatoru aplūkojamas 3.11 att.



3.11 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par algu kā motivatoru. [%][autora veidots]

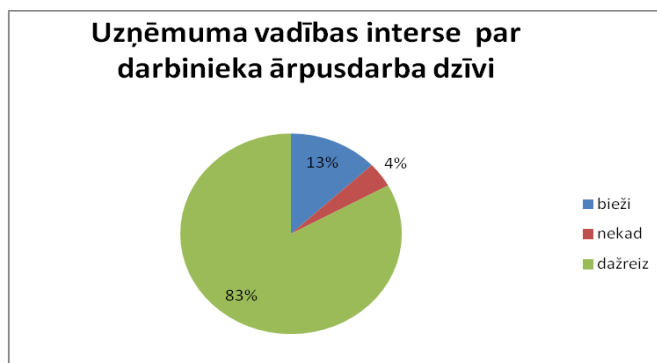
Kā redzams no attēla, SIA Rimi Latvia alga pēc darbinieku viedokļa netiek uzverta kā būtisks motivators. Autors to skaidro ar diezgan zemo tarifa likmi, kura tiek piemērota uzņēmumā. Atkarībā no darba pienākumiem, vidēji tās ir ap 2.30 EUR/stundā (pirms nodokļu nomaksas). Vidēji mēnesī tiek nostrādāts 120 stundas. Kā bija minēts iepriekš, uzņēmuma vadība meklē jebkādas iemeslus, lai šo tarifa likmi samazinātu pēc iespējas vairāk - meklējot dažādus pārkāpumus darbinieku darbā, tā uzskata darbinieki. Runājot par garajām darba stundām bieži presē parādās informācija, ka darbinieki strādā vidēji 10 stundas, bet reāli bieži tās ir 12 un pat vairāk. Šīs papildus stundas, kas parādās reāli dzīvē, saistītas ar dažādām papildus nepieciešamajām darbībām pildos galvenos darba pienākumus, piemēram kasieriem naudas skaitīšana, nodošana mdokumentu aizpildīšana utt. Un protams par šīm papildus laika vienībām maksāts netiek. Tas arī visbiežāk rada darbiniekos neapmierinātību. Pēc autora viedokļa iemesli, kāpēc cilvēki strādā šajā uzņēmumā var būt dažādi - nepieciešamība pēc vismaz minimāliem ienākumu līdzekļiem, karjeras iespējas, kaut arī varbūt sākotnējais amats un ienākumi nav tas ko indivīds vēlas, bet viņam ir mērķi, ko vēlas sasniegt - Latvijas, Baltijas vai Eiropas līmenī.

Lai darbinieki justos novērtēti nepieciešams tos intensīvāk motivēt. Vienkāršākais motivators ir papildus finansējums – prēmija, algas pielikums, bet ne vienmēr tas ir tas efektīvākais veids. Daudzi uzņēmumi palielina atalgojumu saviem darbiniekiem ik pēc noteikta laika perioda un darbinieks jūt, ka vadība redz un novērtē viņa pūles, jo ar morālo atbalstu vien nepietiek. Ar materiāliem stimuliem visjūtāmāk var ietekmēt arī slikti paveiktu darbu, tikai cilvēkam ir jāsaprot, kāpēc viņš saņem mazāk, kas nav izdarīts tā, kā vajadzētu. Darbinieki, cenšoties sasniegt mērķi, domās sakārto “simbolisko tabulu”, kas ļauj sekot līdzi sava padarītā darba samaksas apmēriem un salīdzināt tos ar citu darbinieku sasniegumiem. Dotajā gadījumā nauda ir kā mērvienība indivīda panākumiem.

Atbildot uz jautājumu, vai aptaujātajiem SIA Rimi Latvia darbiniekiem vadība uzticas nozīmīgu uzdevumu veikšanā, 60% jeb 176 respondenti norādīja, ka tas notiek

dažreiz, 21 % jeb 62 norādīja ,ka bieži ,bet bija arī respondenti ,kas norādīja ,ka nekad netiek pilnvaroti.(19% jeb 56 respondenti). Rezultāti liecina, ka SIA Rimi Latvia vadība tomēr mēģina uzticēties darbiniekiem, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums. Kā liecināja apkopotie rezultāti vadība mazāk uzticas zemākā līmeņa darbiniekiem –kasieriem ,pārdevējiem ,ražošanas darbiniekiem , noliktavas darbiniekiem utt.

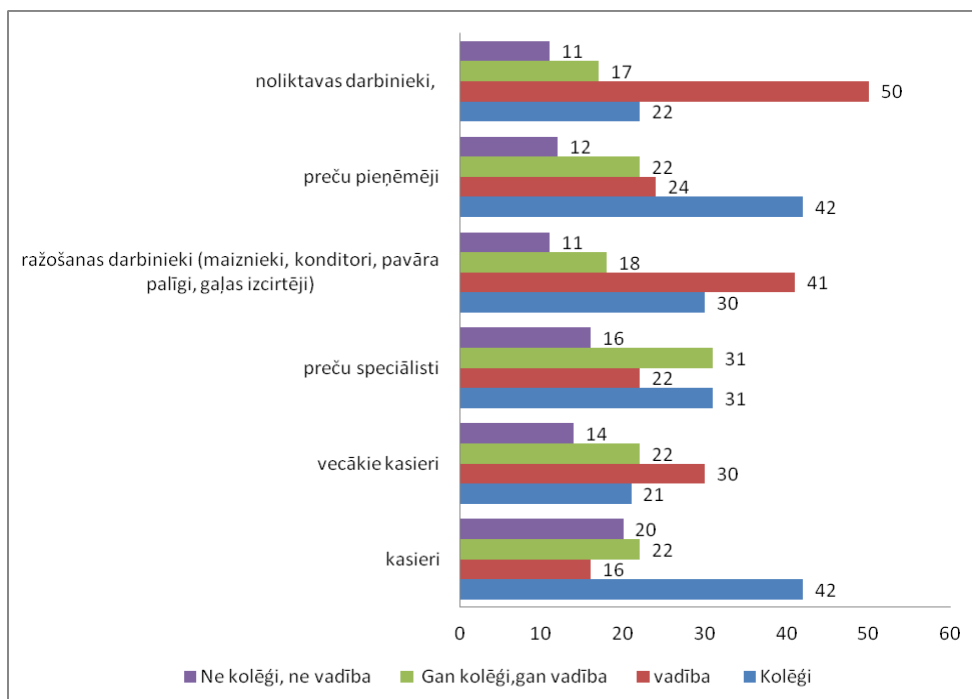
Tika aptaujas ietvaros uzdots jautājums par vadības interesi par darbinieku ārpusdarba aktivitātēm( skat 3.12 att0



**3.12 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par vadības interesi par darbinieku ārpusdarba aktivitātēm[%][autora veidots]**

Kā redzams no attēla, SIA Rimi Latvia vadība pārsvarā dažreiz interesējas par darbinieka ārpusdarba aktivitātēm (83% jeb 243 respondenti.) Protams vadība nevar regulāri nodarboties ar to , bet atsevišķos gadījumos vadība cenšas izrādīt interesi par darbinieku ārpusdarba dzīvi. Vadība painteresēsies par darbinieku, ja viņš ir saslimis, vai pajautās kā klājas jaundzimušajam mazulim utt. Darbiniekam tas ir svarīgi, bet nevajadzētu aizmirst, ka darbā “ienest” privāto dzīvi, nav labi.

Attēlā apkopotas atbildes uz jautājumu pie kā vēršas darbinieki problēnu gadījumā. Bija doti četri atbilžu varianti- pie kolēģiem; vadības; gan kolēģiem gan vadības; ne pie kolēģiem, ne pie vadības.(skat 3.13 att)



**3.13 att. Respondentu atbildes uz jautājumu pie kā vēršas darbinieki problēnu gadījumā [%][autora veidots]**

Kā redzams nedaudz atbildes atšķiras atkarībā no tā, kādu amatu ieņem respondents. Tā piemēram kasieri vairāk mēģina gūt atbalstu no kolēģu puses, bet vecākie kasieri, ražošanas darbinieki – pie vadības. Tas varētu būt saistīts ar darba specifiku un kolēģu spēju atrisināt konkrēto problēmu. Principā SIA Rimi Latvia uzņēmumā darbinieki jūtas droši un aizsargāti, viņi zina, ka var droši griezties pie vadības, ka grūtā brīdī, vai grūtā situācijā var meklēt atbalstu pie vadības.

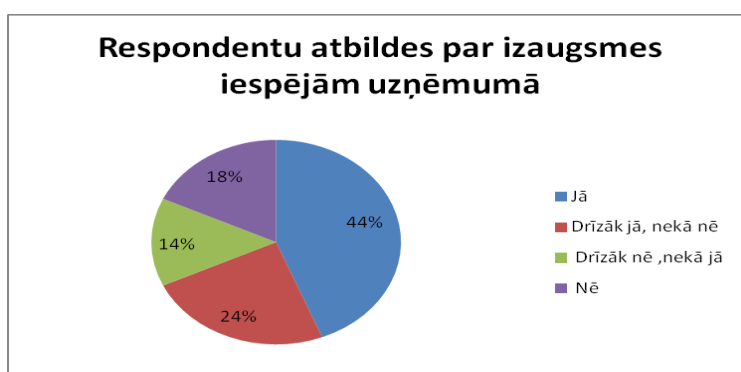
Darbinieku vidū pastāv draudzīgu saišu un savstarpējās uzticēšanās. Savstarpējo attiecību loma darbinieku apmierinātībā ar darbu ir ļoti nozīmīga, jo cilvēkam ir svarīgs saskarsmes process, piederība grupai, kur viņš izjūt savu nozīmīgumu. Darbiniekam ir svarīgs saskarsmes process. Tādēļ iekļaujoties grupās, cilvēkam ir svarīgas savstarpējās attiecības ar citiem grupas locekļiem, ar vadītāju. Parasti savstarpējās attiecības balstās uz simpātijām un antipātijām. Jo lielākas būs savstarpējās simpātijas, jo augstāka būs grupas saliedētība. Turpretī, ja cilvēks kādu iemeslu dēļ netiks pieņemts grupā un pret viņu izrādīs antipātijas, viņa apmierinātība ar darbu būs zema, jo netiks apmierināta vajadzība pēc piederības grupai (pēc Alderfers teorijas 2.līm., Maslova 3.līm.).

Respondenti tika lūgti atbildēt uz jautājumu, vai dodas uz darbu katru dienu ar prieku. 53% jeb 155 respondenti norādīja, ka „dažreiz”, 12% norādīja, ka „reti” un 17% jeb 50 respondenti, ka „bieži”. Tas varētu būt saistīts ar to, kurā nodaļā respondents strādā

SIA Rimi Latvia-respektīvi kādi ir darba apstākļi ,attiecības ar citiem darba kolēģiem. To varētu izskaidrot arī, ka darbs nav no tiem vieglākajiem. Darbs ir smags un grūts.

Lepnums par profesiju atšķirās starp aptaujātajiem respondentiem.32% jeb 94 respondenti tikai norādīja , ka lepmi par savu profesiju.58% jeb 170 respondentu norādīja ,ka nav lepmi par profesiju ,kurā strādā.Tas varētu būt saistīts ar zemo pārdevēja vai kasiera profesijas prestižu.Autors uzskata ,ka ,ja aptaujā piedalītos augstākā vai vizmaz vidējā līmeņa darbinieki ,atbildes varētu būt nedaudz citādākas.

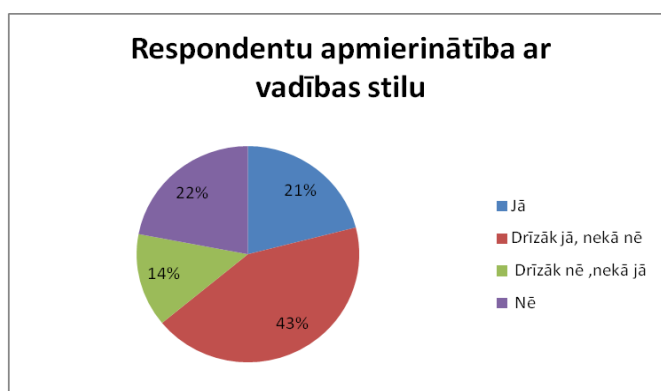
3.14 attēlā var aplūkot atbildes uz jautājumu par izaugsmes iespējām SIA Rimi Latvia.



3.14 att. Respondentu atbildes uz jautājumu par izaugsmes iespējām[%][autora veidots]

Kā redzams no attēla,izaugsmes iespējas pētāmajā uzņēmumā saskatījuši nepilni 70 % jeb 205 respondenti.Kā tika norādīta iepriekš uzņēmums SIA Rimi Latvia piedāvā plašas karjeras iespējas un arī starptaustiska uzņēmuma statuss ļauj ieņemt amatu jebkurā no valstīm ,kurā atrodas uzņēmums.

3.15 attēlā var aplūkot respondentu viedokli par viņu apmierinātību ar vadības stilu.



3.15 att. Respondentu viedoklis par viņu apmierinātību ar vadības stilu [%][autora veidots]

Kā redzams lielākā daļa no aptaujātajiem respondentiem 64% jeb 188 respondenti norādīja ,ka apmierināti ar uzņēmuma SIA Rimi Latvia vadība stilu,neizjūtot pārāk stingru kontroli .

Kopumā var secināt ,ka lielākā daļa darbinieku savu darbu uzskata par pietiekami nozīmīgu lai uzņēmums gūtu panākumus, darbā darbinieki spēj strādāt saskaņā ar savu darba stilu, atsevišķu profesiju pārstāvji saskata personīgās profesionālās izaugsmes iespējas uzņēmumā SIA Rimi Latvia, un gūst gandarījumu no sava darba, tomēr tai pat laikā tie uzskata, ka viņu darbs netiek pienācīgi novērtēts un par labi padarītu darbu nesaņem pietiekoši bieži uzslavu vai atzinību.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

1. Darbinieku darbība ir atkarīga ne tikai no prasmēm, spējām un resursiem, bet arī no motivācijas. Motivācija ir cilvēku psiholoģiskais raksturojums, kas iekļauj faktoros, kas rada, virza un atbalsta cilvēka rīcību konkrēta darba veikšanai. Savukārt motivēšana ir "līdzeklis" kā likt cilvēkiem strādāt uzņēmēja vai kāda cita labā.

2. Motivācijas teorijās ir pētītas cilvēku vajadzības, un izstrādātas gan teorijas, kas balstītas uz materiālām, gan nemateriālām cilvēku vajadzībām.

3. Faktori, kas veido un nostiprina darbinieku motivāciju darbam ir vajadzība pēc atzīšanas un pašapliecināšanās, t.i., panākumi darbā, atzinība, atbildība, izaugsmes iespējas, profesionālās karjeras iespējas, vajadzība pēc varas, apmierinājums, darbs kā tāds.

4. Norises motivēšanas teorijās, ir pētītas cilvēku rīcību izmaiņas iemesli, kā arī atalgojuma taisnīguma vērtējums. Taisnīguma teorija balstās uz pieņēmuma, ka galvenais faktors darba motivācijā ir personiskais saņemtā atalgojuma taisnīguma novērtējums. Saskaņā ar gaidu teoriju, cilvēki izvēlas to uzvedības variantu citu alternatīvu variantu starpā, kurš balstās uz viņu gaidām attiecībā uz ieguvumu no katras darbības. Portera un Loulera modelis balstās uz pieņēmumiem, ka darba rezultāts un apmierinājums ir savstarpēji cieši saistīti. Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija balstās uz pieņēmumiem, ka katrs cilvēks pats analizē savu personīgo rīcību, lai noteiktu sev raksturīgās motivēšanas pazīmes.

5. Materiālais atalgojums parāda vadības atzinību darbiniekam, kas novērtē darbinieka profesionalitāti, zināšanas, kā arī darba produktivitāti. Nemateriālais atalgojums ceļ darbinieku pašcieņu un liek darbiniekiem justies vajadzīgiem. Taču savienojot šos divus veidus, rezultāts būs vēl labāks.

6. Uzņēmuma kultūra nodrošina darbinieku savstarpējās attiecības, uzvedības normas attiecībā ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem. Cilvēks savas zināšanas, mērķi, profesionālās spējas un vēlmes var īstenot sabiedrībā – uzņēmumā. Savstarpējās attiecības organizācijā nosaka darbinieka piederību grupai un apmierinātību ar darbu.

7. Kā liecina SIA Rimi Latvia darbinieku aptaujas rezultāti uz jautājumu par to, vai vadību interesē arī darbinieku domas uzņēmuma mērķu noteikšanā, tikai 34 % jeb 100 respondentu atbildēja apstiprinoši, kas norāda, ka uzņēmuma vadība neveic pietiekošus pasākumus darbinieku iesaistīšanai uzņēmuma kopējo mērķu noteikšanā, tas var kavēt darbinieku mērķu izvirzīšanas procesu.

8. Pēc aptaujas rezultātiem, uzlabojoties uzņēmuma SIA Rimi Latvia darbības rādītājiem, 56% jeb 164 respondenti norādīja, ka neizjūt sev būtiskus materiālos ieguvumus no tā. Tas var liecināt, ka uzņēmums SIA Rimi Latvia vairāk domā par ieguldījumiem uzņēmuma attīstībā, bet nevis darbinieku materiālo stimulēšanu.

9. 74% no aptaujātajiem respondentiem norādīja, ka gatavi pāriet pie tā darba devēja, kurš vairāk maksās. Līdz ar to autors uzskata, ka SIA „Rimi Latvia ir jādomā par darbinieku lojalitātes veicināšanas un stiprināšanas pasākumiem, veicot periodiskas aptaujas (vismaz 1 reizi gadā), lai sekotu darbinieku apmierinātības/neapmierinātības izmaiņām un nepieciešamības gadījumā reaģētu uz tām.

10. Kā liecināja aptaujas dati, SIA Timi Latvia darbinieki vecuma posmā no 21-30 gadiem, īpaši nesaskatīja savu nākotni un karjeras iespējas uzņēmumā. To varēja ietekmēt vairāki faktori - gan nedrošības sajūta par darba iespējām nākotnē konkrētajā uzņēmumā, jo patreiz notiek pāreja uz pašapkalpošanās kasēm, kas var ietekmēt esošo darbinieku skaitu. To varēja ietekmēt respondenta profesija, jo zemākā līmeņa darbinieki, to nenovērtēja diezgan augstu u.c. faktori.

11. Aptaujāto respondentu viedoklis par to, ka daudzos citos tirdzniecības jomas uzņēmumos apstākļi ir līdzīgi, sakrīt 74% jeb 217 respondentiem. Šādu rezultātu varēja ietekmēt aptaujāto respondentu darba pieredze citos mazumtirdzniecības tīklos.

12. Viena no problemātiskākajām situācijām pētāmajā uzņēmumā bija darbinieku pārslodzes jautājums. Lielākā daļa respondentu norādīja, ka izjūt pārslodzi, ne tikai kolēģa aizvietošanas gadījumos, (49% jeb 144 darbinieki), bet saskaras ar to ikdienā (42% jeb 123 respondenti). Tas varētu liecināt par to, vadība nepareizi sadala uzdevumus starp darbiniekiem vai to ietekmē nepietiekošais darbinieku skaits uzņēmumā.

13. Uzslavas darbiniekiem uzņēmumā SIA Rimu Latvia tiek izteiktas dažreiz (79% jeb 232 respondenti), bieži uzslavas saņēmuši 8% jeb 23 respondentu un „nekad” nebija uzslavēti 13% jeb 38 respondenti. Tas norāda, ka darbinieki tomēr seko tam kādu viedokli izsaka vadītājs - vai slavē vai aizrāda par pārkāpumiem.

14. SIA Rimi Latvia 85% jeb 249 aptaujātie darbinieki uzskata, ka viņu atalgojums nav godīgs, norādot, ka kolēģi ir labākā situācijā. Šajā gadījumā darbiniekiem būtu svarīgi, lai viņi justos vienlīdzīgi starp kolēģiem, kuri ieņem tādu pašu amatu, strādā tikpat daudz stundu kā pārējie utt. Šajā gadījumā ir svarīga iekšējā taisnīguma izjūta ko sajūt darbinieks.

15. Alga pēc aptaujāto darbinieku viedokļa netiek uztverta kā būtisks motivators. Autors to skaidro ar diezgan zemu tarifa likmi, kura tiek piemērota

uzņēmumā. Kā motivatori, kas rosina tomēr strādāt SIA Rimi Latvia verētu būt draudzīgs kolektīvs, nepieciešamība pēc ienākumiem utt.

16. Jautājot par to, vai SIA Rimi Latvia vadība uztic darbiniekiem nozīmīgu uzdevumu veikšanu, 60% jeb 176 respondenti norādīja, ka tas notiek dažreiz, 21% jeb 62 norādīja, ka bieži, bet bija arī tādi, kuriem netika uzticēti nekādi nozīmīgi uzdevumi.

17. Jautājot par to, kam darbinieki var uzticēties – vadībai, kolēģiem utt., atbilžu varianti atšķīrās atkarībā no tā, kādā amatā bija respondents. Tā piemēram kasieri vairāk mēģina problēmu risināšanā iesaistīt savus kolēģus, bet vecākie kasieri, ražošanas darbinieki – vēršas pie vadības. Tas varētu būt saistīts ar darba specifiku un kolēģu spēju atrisināt konkrēto problēmu.

18. Dažreiz prieku, par iesānu uz darbu izjūt 53% jeb 155 respondenti, 12% norādīja, ka „reti” un 17% jeb 50 respondenti, ka „bieži”. Atbilžu atšķirības varētu būt vērojamas saistībā ar darba apstākļiem, kas ir konkrētam darbiniekam, darba kolektīvu utt.

19. Pētījuma jautājums apstiprinājās, jo konstatētas nepilnības motivēšanas jomā. Autors izvirza sekojošus priekšlikumus:

1. SIA Rimi Latvia vadībai darbinieki vairāk jāiesaista mērķu un plānu noteikšanā, pilnveidot uzņēmuma informācijas apriti un saskaņot uzņēmuma mērķus ar indivīdu mērķiem un izvirzīt darbinieku personīgos mērķus. Tas varētu attiekties uz zemāka līmeņa darbiniekiem, kuru iesaiste uzņēmuma mērķu noteikšanā ir maza.
2. SIA Rimi Latvia vadībai sadarbībā ar personāla daļas pārstāvjiem precīzi sadalīt pienākumus starp darbiniekiem, kā arī līdzsvarot darbinieku skaitu, lai samazinātu pārslodzi darbā;
3. SIA Rimi Latvia vadībai efektīvāk motivēt darbiniekus, piešķirot naudas balvas, izsakot publisku atzinību par ieguldīto darbu utt.
4. Ņemot vērā respondentu atbildes par reti izteiktām uzslavām, SIA Rimi Latvia vadībai, darba ražīguma, kā arī pašapliecināšanās paaugstināšanai, jāizsaka atzinība darbiniekiem par labi paveiktu darbu. Tas arī veicinās uzticību un lojalitāti uzņēmumā.
5. SIA Rimi Latvia Personāldaļai plašāk skaidrot darbiniekiem viņu karjeras iespējas, jo kā liecina aptaujas rezultāti, daļa no respondentiem nesaredz tās uzņēmumā. Dkaodrot gan par izaugsmes iespējām, gan darba rotācijas iespējām prasmju un iemaņu papildināšanai.

6. Par cik respondenti norādīja ,ka izjūt nevienlīdzību atalgojumā ,tad SIA Rimi Latvia personāldaļas darbiniekiem , jāskaidro par ko tiek samazināts atalgojums ,mēģinot rast risinājumu ,lai šī situācija neatkārtotos.
7. SIA Rimi Latvia vadībai reizi pusgadā veikt aptauju , lai uzzinātu, cik lielā mērā darbinieks ir nodrošināts darba vietā ,piemēram krēslu ērtums kasieriem,papildus aprīkojums noliktavas darbiniekiem utt,lai varētu uzlabot viņu darba ražīgumu un samazināt neapmierinātību.
8. Par cik aptaujas rezultātā tika noskaidrots ,ka SIA Rimi Latvia vadība maz uztic nozīmīgu darbu veikšanu darbiniekiem, tādejādi parādot neuzticību viņu prasmēm , nrpilnvarojot nozīmīgāku darbu veikšanai ,šauboties par darbinieku spēju pieņemt noteiktus lēmumus konkrētās situācijās,veikt to pakāpeniski ,lai pārliecinātos par darbinieka potenciālu.
9. SIA Rimi Latvia vadībai turpināt organizēt dažādus ar darbinieku ģimenēm saistītus pasākumus(sporta spēles u.c.) ,tādejādi rūpējoties gan pašas ģimenes saliedēšanu gan veidojot lielāku saliedētību starp uzņēmuma darbiniekiem,jo tādā veidā var arī vairāk iepazīt darba kolēģus vai darbiniekus no citām tirdzniecības vietām. Iepazīsoties ar citu veikalu darbiniekiem varbūt var novērtēt cik labi vai slikti it konkrētajā darba vietā un novērtēt apmierinātību ar to.
10. Kā norādīja aptaujas rezultāti,daļa no respondentiem sarežģītāku jautājumu risināšanā vēršas vai nu pie kolēģiem vai vadības. SIA Rimi Latvia vadībai jāizskaidro ,lai nebūtu pārpratumu –kādos gadījumos (kādās jomās) darbinieks var jautāt padomu kolēģim vai tomēr jāvēršas pie sava vadītāja.Tas ļautu izvairīties no situācijām ,kad padomus dod cilvēks , kurš nav kompetents konkrētajā jautājumā ,bet cenšoties izpalīdzēt var radīt nopietnas problēmas.Piemēram ,ja sabojājas kases aparāts ,tad protams būtu ieteicams pieacināt kādu speciālistu ,bet ,ja darbinieks baidās no apvainojumiem ,ka problēma radusies viņa vainas dēļ,viņš var lūgt kolēģi „izpalīdzēt” vai pats sāks rīkoties .
11. Respondenti izteica viedokli par profesijas zemo prestižu , SIA Rimi Latvia vadībai , skaidrot par karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā.Protams daļēji tas tiek darīts, bet ne tik ,lai saskatītu noteiktu potenciālu konkrētajā amatā.

## Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Centrālā statistikas pārvalde, Ienākumi un dzīves apstākļi Latvijā 2015. gadā, Statistisko rakstu krājums, Rīga: izdevniecība Latvijas statistika, 2016 – 333 lpp
2. Forands J. Personālvadība. - Rīga: Turība, 1997 – 70 lpp
3. Omārova S. Cilvēks dzīvo grupā.-Rīga: Kamene, 1996 – 186 lpp
4. Pikerīga P. Personāla vadība.- Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002 – 125 lpp
5. Praude .Menedžments .-Rīga: Burtene, 2012 – 498lpp
6. Psiholoģijas vārdnīca. G. Bresleva redakcija.-Rīga, 2009 – 175 lpp
7. Garleja R., Vidnere M., Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā.- Rīga: 2000 – 250 lpp
8. Garleja R., Darbs, organizācija un psiholoģija.-Rīga: Raka, 2003 – 200 lpp
9. Veidļa A. Ceļvedis Uzņēmējdarbībā.-Rīga: 2002 – 490 lpp
10. Reņģe. V. Organizācijas psiholoģija.- Rīga: Kamene, 2002 – 128 lpp
11. Lyman P., W. Motivation and work behaviour / Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers. 7th ed. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2013, 635 p.
12. Selga E. "Algām jābūt konfidencialai informācijai", <http://apollo.tvnet.lv/zinas/eva-selga-algam-jabut-konfidencialai-informacijai/276785>(skatīts 11.05.2016)
13. Inese Ešenvalde. "Atalgojuma sistēma". <http://apollo.tvnet.lv/zinas/inese-esenvalde-efektiva-atalgojuma-sistema/285244> (skatīts 13.05.2016)
14. Ešenvalde I. "Faktori, kas novērš darbinieku neapmierinātību darbā" Pieejams: <http://apollo.tvnet.lv/zinas/inese-esenvalde-faktori-kas-novers-darbinieka-neapmierinatibu-darba/275875>: (skatīts 12.05.2016)
15. Fiscaimons D „Uzņēmuma kultūra” Pieejams: <http://www.springvalley.lv/lv/publikacijas/publikacijas-medijos/uznemums-nevis-masina-bet-organisms/> www. forands.lv “ (skatīts 11.05.2016)
16. Putniņš A. Organizācijas dzīves cikls un organizācijas kultūra. LATVIJAS UNIVERSITĀTES RAKSTI. 717. SĒJUMS 17. SĒJUMS Vadības zinātne. LU, 2007, 219 lpp
17. Motivācijas trūkums Latvijā darbiniekiem neļauj sevi realizēt darbā. Pieejams: [http://financenet.tvnet.lv/zinas/165666motivacijas\\_trukums\\_latvija\\_darbiniekiem\\_nelauj\\_sevi\\_realizet\\_darba](http://financenet.tvnet.lv/zinas/165666motivacijas_trukums_latvija_darbiniekiem_nelauj_sevi_realizet_darba) (skatīts 21.04.2016) (skatīts 22.04.2016)
18. "Esam individuālisti vai kolektīvistī?" Pieejams: <http://apollo.tvnet.lv/zinas/esam-individualisti-vai-kolektivisti/268897> (skatīts 21.04.2016)
19. Beresneva Ž. "Vai jautājums par algas paaugstināšanu jāierosina darba devējam". [http://news.lv/Apollo\\_portals/2004/01/16/zozita-beresneva-vai-jautajums-par-algas-paaugstinajumu-jaierosina-darba-devejam](http://news.lv/Apollo_portals/2004/01/16/zozita-beresneva-vai-jautajums-par-algas-paaugstinajumu-jaierosina-darba-devejam): (skatīts 21.04.2016)
20. Motivācija darba vietā. Pieejams: <http://www.diena.lv/motivacija-darba-vieta-3473> (skatīts 41.05.2016)
21. Stabulniece L. DARBINIEKU DAŽĀDĪBA KĀ UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJAS ATSLĒGA  
Pieejams: [http://www.tiesibsargs.lv/files/content/nvobalva/L\\_Stabulniece\\_Rimi\\_03122015.pdf](http://www.tiesibsargs.lv/files/content/nvobalva/L_Stabulniece_Rimi_03122015.pdf) (skatīts 11.05.2016)

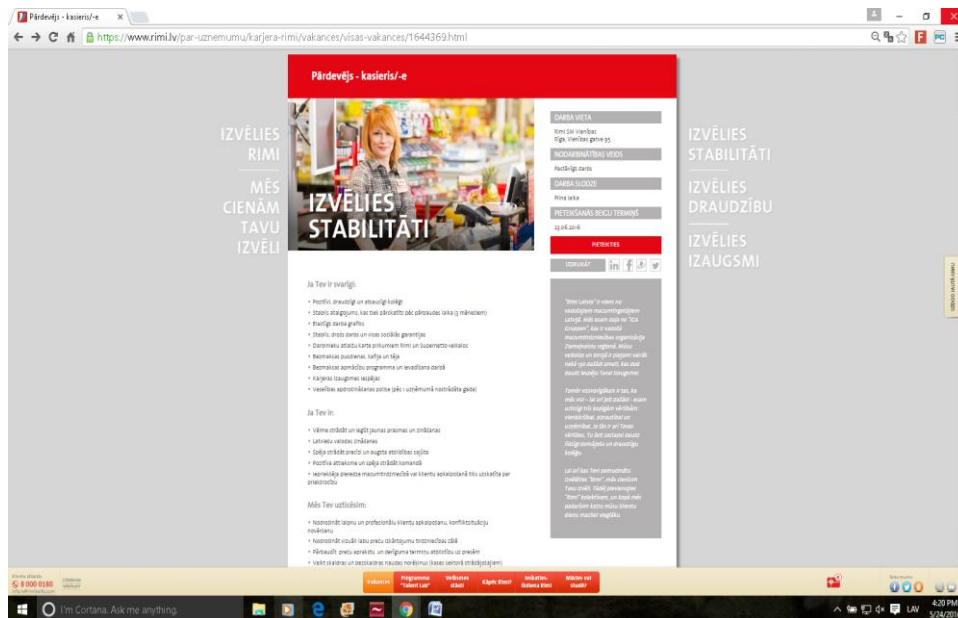
22. Rimi Baltic.Pieejams: [https://lv.wikipedia.org/wiki/Rimi\\_Baltic](https://lv.wikipedia.org/wiki/Rimi_Baltic) (skatīts 12.05.2016)
23. "Rimi" piesaka jaunu konceptu un maina identitāti.Pieejams: <http://archive.is/JKG> (skatīts 11.05.2016)
24. Rimi jāslēdz trešdaļa veikalu Lietuvā.Pieejams: <http://www.db.lv/tirdznieciba/mazumtirdznieciba/rimi-jasledz-tresdala-veikalu-lietuva-227545> (skatīts 11.05.2016)
25. Rimi misija un vīzija.Pieejams: <https://www.rimi.lv/par-uznemumu/par-mums/misija-un-vizija> (skatīts 01.05.2016)
26. Rimi Blatic.Pieejams: [https://lv.wikipedia.org/wiki/Rimi\\_Baltic](https://lv.wikipedia.org/wiki/Rimi_Baltic)(skatīts 01.05.2016)
27. Rimi „Par mums”.Pieejams: <http://www.rimibaltic.com/about-us/> (skatīts 01.05.2016)
28. "Rimi" noliktavu un biroju ēka būs uzņēmuma centrālais ofiss Baltijas valstīs.Pieejams: <http://financenet.tvnet.lv/nozares/147075-riga-toposa-rimi-noliktavu-un-biroju-eka-bus-uznemuma-centralais-ofiss-baltijas-valstis> (skatīts 11.04.2016)
29. Darbību uzsāk "Rimi" un "Kesko Food" kopuzņēmums "Rimi Baltic"Pieejams: <http://financenet.tvnet.lv/nozares/150363-darbibu-uzsak-rimi-un-kesko-food-kopuznemums-rimi-baltic> (skatīts 21.04.2016)
30. Lielākais zīmols starp tirdzniecības tīkliem.Pieejams: <https://www.rimi.lv/par-uznemumu/par-mums/vesture> (skatīts 21.04.2016)
31. Ādažos durvis ver jauns zemo cenu veikals Supernetto.Pieejams: <http://financenet.tvnet.lv/nozares/152300-adazos-durvis-ver-jauns-zemo-cenu-veikals-supernetto> (skatīts 11.04.2016)
32. Rimi Latvia — jau ceturto gadu labākā reputācija tirdzniecības nozarē.Pieejams:[http://www.rimi.lv/lat/presei/arhivs\\_2008/?doc=2201](http://www.rimi.lv/lat/presei/arhivs_2008/?doc=2201)(skatīts 15.03.2016)
33. Rimi piesaka jaunu konceptu un atver veikalu Nīcgales ielā.Pieejams; <https://www.rimi.lv/jaunumi/2009/rimi-piesaka-jaunu-konceptu-un-atver-veikalu-nicgales-iela.html> (skatīts 21.04.2016)
34. Karjeras un izaugsmes celšana.Pieejam: <https://www.rimi.lv/par-uznemumu/karjera-rimi/kapec-rimi/izaugsmes-un-karjeras-iespejas.html>(skatīts 22.04.2016)
35. Uzņēmuma Rimi mājas lapa.Pieejams:<https://www.rimi.lv/par-uznemumu/karjera-rimi/veiksmes-stasti/karjeras-virsotnes-var-sasniegt-ar-darbamilestibu-un-neatlaidibu.html>(skatīts 21.04.2016)
36. Tirgotāji:līdz ar pašapkalpošanās kasēm “rimi” un “Mazima”darbinieku skaits nav sarucis/Pieejams: <http://www.delfi.lv/bizness/uznemumi/tirgotaji-lidz-ar-pasapkalposanas-kasem-rimi-un-maxima-darbinieku-skaits-nav-sarucis.d?id=47004809>(skatīts 01.04.2016)
37. Ģimenei draudzīgas darba vietas piemērs – Rimi Latvia.Pieejams: <http://laimigamgimenem.lv/1204/0/32317>(skatīts 11.04.2016)
38. Darbs lielveikalā gadu pēc Zolitūdes traģēdijas – aizvien garas stundas par niecīgu algu.Pieejams: <http://www.lsm.lv/lv/raksts/zinju-analiize/zinas/darbs-lielveikala-gadu-pec-zolitudes-tragedijas--aizvien-garas-stundas-par-niecigu-algu.a106931/> (skatīts 21.04.2016)
39. Sociālos tīklus pāršalc Rimi darbinieka algas izraksts.Pieejams: <http://skaties.lv/zinas/latvija/sabiedriba/socialos-tiklus-parsalc-rimi-darbinieka-algas-izraksts/>(skatīts 11.02.2016)

40. Fridrihsone M. LSM info: «Rimi» / «SuperNetto».Pieejams:  
<https://www.lsm.lv/lv/raksts/ekonomika/zinas/lsm-info-rimi--supernetto.a106417/>  
(skatīts 21.04.2016)
41. Employee motivation.Pieejams;  
<http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm>
42. Thaler J, Spraul K., Helmig B. & Franzke H. Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective.Pieejams:  
<http://datubazes.lanet.lv:3976/doi/pdf/10.1080/01900692.2015.1072212>
43. Eldor L. & Vigoda-Gadot E. The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship.Pieejams;  
<http://datubazes.lanet.lv:3976/doi/pdf/10.1080/09585192.2016.1180312>
44. ICA Gruppen Annuaik Report 2015.ICA Gruppen.Pieejams:  
<http://www.icagruppen.se/en/rapportportal/annual-report-2015/> (skatīts 22.05.2016)
45. Pardavējas (-a) (Darbas kasoje ir salēje) - naujai atidaromoje parduotuvēje, Šventojoje, Šventoji .Pieejams: <http://www.cvbankas.lt/pardavejas-a-darbas-kasoje-ir-saleje-naujai-atidaromoje-parduotuveje-sventojoje-sventoji-vilniuje/1-4265309> (skatīts 22.05.2016)
46. Rimi veikals aicina pieteikties konkursam.Pieejams: <https://www.rimi.lv/par-uznemumu/karjera-rimi/vakances/vakances-veikala/1588359.html> (skatīts 22.05.2016)
47. SIA Rimi Latvia Multi atskaite.Pieejams; <https://www.lursoft.lv/gada-parskatu-multi-atskaite/>? (skatīts 22.05.2016)

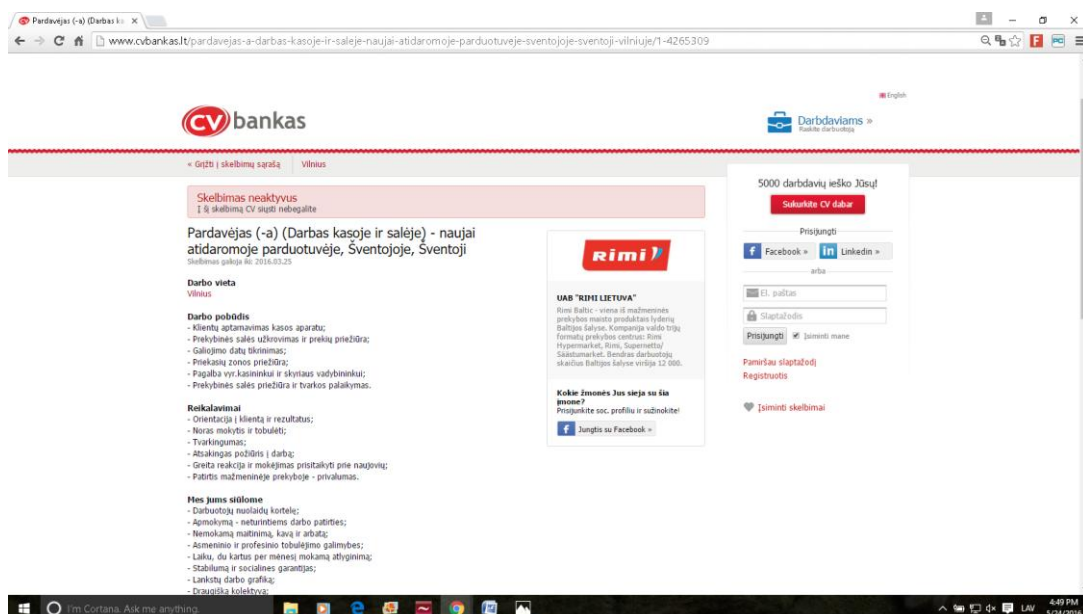
# **Pielikumi**

# 1.Pielikums

Kasieres/pārdevējas vakances teksts Rimi sludinājumam Latvijas un Lietuvas darba meklētāju datu bāzē.



Rimi Latvia sludinājuma teksts Latvijas darba meklētāju datu bāzē kasieres/pārdevējas vakancei.[46]



Rimi Lietuva sludinājuma teksts Lietuvas darba meklētāju datu bāzē kasieres/pārdevējas vakancei.[45]

Pielikuma attēlos redzamo sludinājumu teksts latviešu un lietuviešu valodās.

<p>RIMI veikals aicina pieteikties konkursam uz vakanto amatu PĀRDEVĒJS - KASIERIS/-E</p>	<p>Pardavējas (-a) (Darbas kasoje ir salēje) - naujai atidaromoje parduotuvēje, Šventojoje, Šventoji</p>
<p><b>Mēs Jums PIEDĀVĀSIM:</b>          Pozitīvus, draudzīgus un          atsaucīgus kolēģus;          Stabīlu atalgojumu, kas tiek          pārskatīts pēc pārbaudes laika (3          mēnešiem);          Elastīgu darba grafiku;          Stabīlu, drošu darbu un visas          sociālās garantijas;          Darbinieku atlaižu karti          pirkumiem Rimi un Supernetto          veikalos;          Bezmaksas pusdienas (Rimi          lielveikalu un hipermarketu          darbiniekiem), kafiju un tēju;          Bezmaksas apmācību programmu          un ievadīšanu darbā;          Karjeras izaugsmes iespējas;          Veselības apdrošināšanas polisi          (pēc 1 uzņēmumā nostrādāta          gada).</p>	<p><b>Mēs jums siūlome</b>          - Darbuotojū nuolaidū kortelē;          - Apmokymā - neturintiems darbo patirties;          - Nemokamā maitinimā, kavā ir arbatā;          - Asmeninio ir profesinio tobulējimo          galimybes;          - Laiku, du kartus per mēnesī mokamā          atlyginimā;          - Stabīlumā ir socialines garantijas;          - Lankstū darbo grafikā;          - Draugiškā kolektyvā;          - Īdomū, dinamiskā darbā;          - Studijū finansavimā.  <i>Tulkojums(autora)</i>  <b>Mēs piedāvājam</b>          - Darbinieku atlaižu karti;          - Apmācību -, cilvēkiem bez pieredzes;          - Bezmaksas ēdieni, kafija un tēja;          - Personīgās un profesionālās attīstības          iespējas;          - algas izmaksu 2 reizes mēnesī;          - Stabīlātati un sociālās garantijas;          - Elastīgu darba grafiku;          - draudzīgus darbiniekus;          - dinamisku darbu;          - apmācību finansēšanu. .</p>
<p><b>Mūsu PRASĪBAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vēlme strādāt un iegūt jaunas prasmes un zināšanas;</li> <li>- Latviešu valodas zināšanas;</li> <li>- Precizitāte un augsta atbildības sajūta;</li> <li>- Pozitīva attieksme un spēja strādāt komandā;</li> <li>- Iepriekšēja pieredze mazumtirdzniecībā vai klientu apkalpošanā tiks uzskatīta par priekšrocību.</li> </ul>	<p><b>Reikalavimai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientacija į klientą ir rezultatus;</li> <li>- Noras mokytis ir tobulėti;</li> <li>- Tvarkingumas;</li> <li>- Atsakingas požiūris į darbą;</li> <li>- Greita reakcija ir mokėjimas prisitaikyti prie naujovių;</li> <li>- Patirtis mažmeninėje prekyboje - privalumas.</li> </ul> <p><i>Tulkojums(autora)</i>  <b>Prasības</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuss uz klientu un rezultātiem;</li> <li>- Vēlme mācīties un augt;</li> <li>- Precizitāte;</li> <li>- Atbildīga pieeja darbam;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ātra reakcija un spēja pielāgoties inovācijām;</li> <li>- Iepriekšēja pieredze mazumtirdzniecībā (kā priekšrocība).</li> </ul>
<p><b>Jūsu galvenie PIENĀKUMI būs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veidot pozitīvu un profesionālu uz klientu orientētu servisa līmeni;</li> <li>- Nodrošināt efektīvu, ātru pircēju apkalpošanu, konfliktsituāciju novēršanu;</li> <li>- Nodrošināt vizuāli labu preču izkārtojumu tirdzniecības zālē;</li> <li>- Pārbaudīt anotāciju un derīguma termiņu atbilstību uz precēm;</li> <li>- Veikt skaidras un bezskaidras naudas norēķinus (kases sektorā strādājošajiem).</li> </ul>	<p><b>Darbo pobūdis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klientu aptarnavimas kases aparatu;</li> <li>- Prekybinēs salēs uzkrovimas ir prekių priežiūra;</li> <li>- Galiojimo datų tikrinimas;</li> <li>- Priekasių zonas priežiūra;</li> <li>- Pagalba vyr.kasininkui ir skyriaus vadybininkui;</li> <li>- Prekybinēs salēs priežiūra ir tvarkos palaikymas.</li> </ul> <p><i>Tulkojums (autora)</i></p> <p><b>Darba raksturs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klientu apkalpošana kasē;</li> <li>- Produktu izkārtošana tirdzniecības zālē ;</li> <li>- Derīguma termiņu pārbaude;</li> <li>- Kases zonas uzturēšana kārtībā;</li> <li>- Sniegt atbalstu vec,kasierim un nodaļas vadītājam;</li> <li>- Kārtības uzturēšana tirdzniecības zālē</li> </ul>

## Anketa

Labdien.Esmu LU EVF Starptautiskā biznesa apakšvirziena , 5,kursa students un sava Bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu ,ar mērķi novērtēt esošo motivācijas sistēmu uzņēmumā SIA Rimi Latvia .Anketa ir anonīma,dati tiks analizēti apkopotā veidā.

Dzimums

- Vīrietis     Sieviete

Vecums

- 21-30    31-40    41-50    51 un vairāk

Izglītība

- Vidējā    vid. speciālā    augstākā    cits

Norādiet savu ieņemamo amatu:

- kasieris  
 vecākais kasieris  
 preču speciālists  
 ražošanas darbinieks (maiznieki, konditori, pavāra palīgi, gaļas izcirtēji)  
 noliktavas darbinieks,  
 preču pieņēmējs

1. Vai esat iesaistīts uzņēmuma mērķu un plānu noteikšanas procesā?

- Ar to nodarbojas tikai augstākā vadība  
 Vadību interesē arī citu darbinieku domas, nosakot uzņēmuma mērķus un plānu

2. Vai tiek informēti par uzņēmuma iepriekšējā gada darbības rādītājiem (finansu rādītāji, klienti, realizētie projekti utt.)?

- Esmu par tiem informēts    Neesmu par tiem informēts

3. Vai gadījumā, ja uzņēmuma darbības rādītāji uzlabotos (pieaugtu apgrozījums, peļņa utt.), Jūs no tā kaut ko iegūtu (piem., algas pieaugums, lielākas sociālās garantijas utt.)?

- Es noteikti no tā gūtu labumu  
 Mans ieguvums būtu ļoti nenozīmīgs  
 Domāju, ka nē

4. Ja būtu lielākas algas un citu labumu piedāvājums no kāda cita uzņēmuma ,jūs:

- Tik un tā paliktu pašreizējā uzņēmumā;  
 Pārietu darbā pie tā, kurš sola vairāk;

- Šo iespēju rūpīgi pārdomātu.
5. Vai uzskatiet, ka paaugstināšana amatā uzņēmumā notiek:  
 Pēc nopelniem  Tā ir „radu un draugu būšana”
6. Vai skaidri saskatat savu nākotni un karjeru uzņēmumā, kurā strādājat:  
 Jā  Nē
7. Vai uzņēmumā pastāv sistēma, sūdzību vai priekšlikumu izteikšanai?  
 Jā  Nē
8. Vai izjūtat gandarījumu par paveikto pēdējā gada (pusgada) laikā?  
 Jā  Nē
9. Kā vērtējat savus darba apstākļus?  
 Tie ir sliktāki nekā citos uzņēmumos  
 Tie ir tādi paši kā citos uzņēmumos  
 Tie ir labāki nekā citos uzņēmumos
10. Vai ikdienas darbā novērojat pārslodzi ar darbu un nespēju paveikt visus pienākumus?  
 Gandrīz katru dienu  Tikai tad, ja kāds jāaizvieto  Nē
11. Vai regulāri tiek saņemti vadības izteikti darba novērtējumi?  
 Nesaņemu  
 Saņemu  
 Saņemu dažreiz
12. Vai par labu darbu regulāri saņemat uzslavu?  
 nekad  dažreiz  bieži
13. Vai atalgojums salīdzinājumā ar darba kolēģu atalgojumu ir godīgs?  
 Jā  Nē
14. Vai veselības apdrošināšana veicina lojalitāti attiecībā pret uzņēmumu?  
 Jā  Nē  Dažreiz
15. Vai atalgojums Jūs motivē izdarīt vairāk?  
 Jā  Nē  Dažreiz
16. Vai uzņēmums nodrošina ar visu darbam nepieciešamo?  
 Jā  Nē
17. Vai uzņēmuma vadība uzticas, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums?  
 Dažreiz  Bieži  Nekad
18. Vai vadība izrāda interesi par ārpusdarba dzīvi?  
 Nekad  dažreiz  Bieži

19. Ja kādu sarežģītu problēmu nevarat atrisināt pats, vai vērsaties pēc palīdzības pie vadītāja?
- Jā  Nē
20. Vai par labu darbu regulāri saņemat uzslavu?
- Nekad  Dažreiz  Bieži
21. Vai tiešais vadītājs rūpējas par to, lai darba kolektīvā būtu laba un draudzīga gaisotne?
- Jā  Nē
22. Vai darba kolēģi ir izpalīdzīgi, uzticami, labprāt sadarbojas?
- Jā  Nē  Dažreiz
23. Kad esat nonācis kādā grūtā situācijā, varat paļauties, ka palīdzēs:
- Kolēģi  Vadība  Gan kolēģi, gan vadība  Ne kolēģi, ne vadība
24. Vai parasti no rīta uz darbu dodaties ar prieku?
- Vienmēr  Bieži  Dažreiz  Reti  Nekad
25. Vai lepojaties ar to, ka esat konkrētās profesijas pārstāvis?
- Jā  dažreiz  Nē
26. Vai saskatat uzņēmumā izaugsmes iespējas?
- Jā  drīzāk jā, nekā nē  drīzāk nē, nekā jā  Nē
27. Vai jābūt pašmotivējošam darbā?
- Jā  drīzāk jā, nekā nē  drīzāk nē, nekā jā  Nē
28. Vai esat apmierināts ar vadības stilu?
- Jā  drīzāk jā, nekā nē  drīzāk nē, nekā jā  Nē

## SIA RIMI LATVIA MULTI ATSKAITE[47 ]

## PEĻNAS/ ZAUDĒJUMU APRĒĶINS

Rādītājs		2014 (EUR)	2013 (EUR)	2012 (EUR)	2011 (EUR)	2010 (EUR)
1.	Neto apgrozījums	10 740965638	672326380	630796972	593567467	557524816
2.	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	20 - 593815763	- 541559610	- 507044596	- 479809045	- 447367351
<b>3.</b>	<b>Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>30 147149875</b>	<b>130766770</b>	<b>123752376</b>	<b>113758422</b>	<b>110157465</b>
4.	Pārdošanas izmaksas	40 - 111192014	- 105321206	- 101156338	-95262346	-93225522
5.	Administrācijas izmaksas	50 -13511469	-12869609	-11989199	-11784589	-10393542
	Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	60 5328042	4860736	4969107	4798393	4437799
	Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	68 -792599	-3291135	-475811	-548742	-641502
10.	Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	90 1194533	607276	352818	118954	103030
12.	Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110 -95541	-115820	-36620	-550091	-945335
<b>17.</b>	<b>Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>151 28080827</b>	<b>14637011</b>	<b>15416332</b>	<b>10530001</b>	<b>9492393</b>
18.	Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	160 -4488635	-2811087	-2264991	-1914672	-1787271
20.	Pārējie nodokļi	170 -6477	-6477	-262402	-8079	-7975
19.	Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	175 57759	364917	-154172	118403	232176
<b>22.</b>	<b>Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>180 23643474</b>	<b>12184364</b>	<b>12734767</b>	<b>8725653</b>	<b>7929323</b>

Bakalaura darbs „Darbinieku motivācijas pilnveidošanas iespējas Zviedrijas mazumtirgotāja ICA Gruppen meitas uzņēmumā „SIA Rmi Latvia”, izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: Ilvars Vilcāns \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds)

(paraksts)

(datums)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: M. komerczin. Egīls Fortiņš \_\_\_\_\_  
(amats, vārds, uzvārds) (paraksts) (datums)

Recenzents: Dr., oec, docente Ilze Medne \_\_\_\_\_

(amats, vārds, uzvārds)

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā

Dekāna pilnvarotā persona: stud. metodiķe \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, prot. Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums

\_\_\_\_\_

Komisijas sekretārs: \_\_\_\_\_

(paraksts,

datums)