

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**BIZNESĀ, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE**  
**VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS**  
**ATTĪSTĪŠANA WELLTON HOTEL & SPA**

Development of employee motivation system at Wellton  
Hotel & SPA

**BAKALĀURA DARBS**

Vadības zinību bakalāuru studiju programma

Mārketinga apakšprogramma

Darba autors: **Rihards Pētersons**

Stud. Apl. Nr. RP17044

Darba vadītājs: Mg.komerc., **lektore Laila Stabulniece**

**Rīga 2020**

## ANOTĀCIJA

**Rihards Pētersons.** Bakalaura darbs. Darbinieku motivācijas sistēmas attīstīšana Wellton Hotel & SPA. Rīga: Latvijas Universitāte, 2020.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lappuses (neskaitot pielikumus). Darbs satur 3 pielikumus uz 13 lapaspusēm. Bakalaura darbs sastāv no ievada, motivācijas būtības raksturojuma, viesnīcas nozares un “Mogotel” tirgus raksturojuma, pētījuma rezultāta daļas, secinājumu un priekšlikumu daļas un izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksta. Tas satur 4 tabulas, 15 attēlus, 3 pielikumus un 23 izmantotās literatūras un informācijas avotus.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt darbinieku motivācijas sistēmas attīstību Wellton Riga Hotel & SPA viesnīcā, lai sniegtu motivācijas metodes un sagatavot ieteikumus viesnīcas darbinieku motivācijas sistēmas uzlabošanai.

Darba autors izvērtē vadītāja interviju ar mērķi noskaidrot esošo motivācijas sistēmu. Veicot daļēji strukturēto interviju, tika iegūta informācija no viesnīcas vadītāja par esošās motivācijas sistēmu izmantošanu. Savukārt ar anketēšanas metodi tika noskaidrota darbinieku apmierinātība ar pastāvošo motivācijas sistēmu.

Bakalaura darba nobeigumā tika apkopoti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi, par darbinieku motivācijas sistēmas uzlabošanu viesnīcas nozares uzņēmumos.

*Atslēgas vārdi:* viesnīca, motivācijas sistēma, darbinieki, vadītājs

## ANNOTATION

**Rihards Pētersons.** Bachelor Thesis. Development of employee motivation system at Wellton Hotel & SPA. Riga, University of Latvia, 2020.

The Bachelor Thesis is written in Latvian. The volume of the bachelor's thesis is 60 pages (excluding appendices). The work contains 3 appendices on 13 pages. The bachelor's thesis consists of an introduction, a description of the nature of the motivation, a description of the hotel industry and the Mogotel market, a part of the research result, a part of conclusions and proposals and a list of used literature and information sources. It contains 4 tables, 15 pictures, 3 attachments and 23 information sources.

The aim of the bachelor's thesis is to study the development of the employee motivation system at the Wellton Riga Hotel & SPA in order to provide motivation methods and prepare recommendations for the improvement of the hotel employee motivation system.

The author evaluates the manager's interview with the aim to find out the existing motivation system. The semi-structured interview provided information from the hotel manager on the use of existing motivation systems. In turn, the employee satisfaction with the existing motivation system was determined by the questionnaire method.

At the end of the bachelor's thesis, conclusions were drawn and proposals were developed for the improvement of the employee motivation system in hotel companies.

**Keywords:** hotel, motivation system, employees, manager

# SATURS

IEVADS.....	5
1.MOTIVĀCIJAS BŪTĪBAS RAKSTUROJUMS.....	8
1.1. Darbinieku motivācijas teorijas.....	8
1.2. Faktori, kas ietekmē motivāciju.....	16
1.3. Motivācijas struktūra.....	23
1.4. Atalgojums kā motivācija.....	25
2.VIESNĪCAS NOZARES UN “MOGOTEL” TIRGUS RAKSTUROJUMS.....	29
2.1. Viesnīcu nozare Latvijā un Rīgā.....	29
2.2. Produkta/pakalpojuma raksturojums.....	32
2.3. Vietas raksturojums.....	36
3.PĒTĪJUMA REZULTĀTI.....	38
3.1. Viesnīcu nozares standarti.....	39
3.2. Uzņēmuma SIA “Mogotel” raksturojums un motivācijas procesi.....	42
3.3. SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas procesu SVID raksturojums.....	44
3.4. SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas veidi.....	46
3.5. Nelabvēlīgo faktoru likvidēšanas iespējas SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas sistēmas izveides laikā.....	52
NOBEIGUMS.....	55
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....	56
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS.....	58
PIELIKUMI.....	61

## IEVADS

Latvijā un pasaulē arvien vairāk zaudējumus gūst uzņēmumi, kas specializējušies apkalpošanas nozarē. Tāpēc ir īpaši svarīgi izvērtēt katru soli, pirms rīkoties neapdomāti. Pēc TNS datiem laika periodā no 2017. līdz 2019. gadam iezīmējās darbinieku piesaistības rādītāju pakāpenisks pieaugums. Viens no iemesliem ir tas, ka tā izmantošana ir lētāka par kvalificētu un motivētu darbinieku algošanu. Taču pētījuma rezultāti liecina, ka pēc Latvijas darbinieku piesaistības rādītāja pozitīvas dinamikas pēdējo gadu laikā, pagājušogad Latvijas uzņēmumos un iestādēs ir vērojama darbinieku piesaistības rādītāja kāpums (TNS Latvija, 2019).

No visām faktoru grupām ar atalgojumu un papildu ieguvumiem saistītie faktori joprojām ir uzskatāmi par galveno prioritāti Latvijas uzņēmumos/iestādēs. Visus trīs ar atalgojumu un papildu ieguvumiem saistītos faktorus – darba samaksa atbilst tirgus situācijai; papildu labumu (prēmijas, apdrošināšana u.tml.) piedāvāšana; darba samaksas atbilstība ieguldījumam uzņēmuma/iestādes labā- strādājošie ir vērtējuši zem vidējā. Tā kā šie faktori atrodas starp motivatoriem, tad tie ir uzskatāmi par Latvijas uzņēmumu/iestāžu vājo jeb uzlabojamo pusi.

Jāņem vērā tas, ka neviens ar karjeru un profesionālo apmācību, kā arī iekšējo informāciju un komunikāciju saistīts faktors neatrodas starp motivatoriem, kas sasaucas ar motivējošās vides zemo vērtējumu un kopējo sajūtu darbinieku vidū, nenākot klajā ar iniciatīvu un ierosinājumiem, necenšoties veikt papildus pasākumus, lai uzlabotu darbību uzņēmumā, bet drīzāk nogaidot, kas būs tālāk.

Viesnīcas uzņēmumiem ir svarīgi samazināt darbinieku mainību, jo šajā nozarē strādājošie darbinieki ir svarīga sastāvdaļa, kas veicina organizācijas lojalitāti un nodrošina pastāvīgi augstu apkalpošanas servisu, tāpēc ir svarīgi motivēt šīs nozares darbiniekus

**Pētījuma aktualitāte** - izpētīt darbinieku motivācijas uzlabošanas iespējas viesnīcas nozarē, kurā pēc autora un Latvijas uzņēmumos/iestādēs strādājošo domām motivācija Latvijā ir novērtēta zem vidējā līmeņa. Tādēļ arī motivācijas sistēmas attīstīšanai jābūt pēc iespējas atbilstošākai paveiktajam darbam, lai spētu noalgot un pietiekami motivēt profesionālus savos uzņēmumos un nodrošinātu pēc iespējas labāku pakalpojumu izpildi. Bakalaura darba tēma ir darbinieku motivācijas sistēmas attīstīšana Wellton Riga Hotel & SPA .

**Pētījuma objekts** - viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieki.

**Pētījuma priekšmets** – viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas sistēma.

**Bakalaura darba mērķis** - izpētīt viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas metodes un sagatavot ieteikumus viesnīcas darbinieku motivācijas sistēmas uzlabošanai, balstoties uz teorijā iegūto informāciju.

Darba mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi akadēmiskā bakalaura darba uzdevumi:

1. Izpētīt vispārīgos kritērijus par darbinieku motivāciju un to motivēšanas veidiem;
2. Izveidot darbinieku aptaujas par darbinieku motivācijas sistēmu viesnīcā, veikt tās un apkopt to rezultātus;
3. Izstrādāt jautājumus uzņēmumu vadītājiem un darbiniekiem, apkopot esošo situāciju uzņēmumā un veikt intervijas par motivācijas sistēmu viesnīcā;
4. Atsaucoties uz interviju un aptaujas rezultātiem, analizēt darbinieku motivācijas stāvokli viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA;
5. Izstrādāt uzņēmuma darbinieku motivācijas sistēmas SVID analīzi;
6. Izstrādāt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus, darbinieku motivācijas sistēmas attīstīšanai Wellton Riga Hotel & SPA viesnīcā.

**Bakalaura darba ietvaros tika pielietotas sekojošas metodes:**

1. Informācijas ieguves metodes:
  - anketēšana;
  - daļēji strukturēta intervija;
  - literatūras analīze.
2. Pētījuma metodes
  - aptaujāšanas metode;
  - grafiskā metode;
  - SVID analīzes metode.

Darbs sastāv no trīs nodaļām un to apakšnodaļām.

Bakalaura darba pirmajā nodaļā izpētītas dažādu autoru motivācijas sistēmas definīcijas un motivācijas metodes.

Otrajā nodaļā attēlota pētāmo uzņēmumu struktūra un to raksturojums. Apkopoti darbinieku aptaujas rezultāti un veikta darbinieku motivēšanas procesu SVID analīze.

Darba noslēgumā ir izstrādāti secinājumi un priekšlikumi uzņēmuma vadītājam.

# 1. MOTIVĀCIJAS BŪTĪBAS RAKSTUROJUMS

## 1.1. Darbinieku motivācijas teorijas

Bakalaura darbā viens no galvenajiem pētījuma objektiem ir motivācijas teorija un to pielietojums viesnīcas darbībā. Darbā apkopotas dažādu autoru motivācijas definīcijas, kā arī analizētas dažādas motivācijas sistēmas.

Uzņēmumā pastāv un izmanto vienotu motivācijas sistēmu visiem darbiniekiem, tādēļ pastāv lielāks risks biežākai darbinieku mainībai, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmumu, kur darbinieks ir tiešā vai netiešā saskarsmē ar klientu.

Autors uzskata, ka katrai profesijai viesnīcā jābūt savai motivācijas sistēmai, piemēram, administratoram jābūt citai motivācijas sistēmai salīdzinot ar viesnīcas apkopēju.

Pastāv vairākas motivācijas teorijas, tādas kā- F.Herzberga teorija, D.Makklelanda vajadzības teorija, izredžu teorija, u.c. , kas var sniegt informāciju par to, kā vislabāk motivēt darbiniekus neatkarīgi no tā, vai esat vadītājs vai biznesa treneris. Pastāv vairākas motivācijas definīcijas, kurās katra koncentrējas uz atšķirīgu motivācijas aspektu.

Motivācija ir darbinieku apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Lai cilvēkam rastos motivācija veikt un pēc tam atkārtot kādu darbību, viņam savas darbības rezultātā jāsasniedz iepriekš izvirzītais mērķis. Tas jāņem vērā, izstrādājot motivēšanas sistēmu un ieviešot uzņēmumā.

Darbinieka veikums ir atkarīgs no trim faktoriem:

- Veiktspējas;
- Materiālajiem informatīvajiem resursiem;
- Ieinteresētību veikt attiecīgo darbu.<sup>1</sup>

Tiek izvēlētas šādas motivācijas teorijas, kas atbilst darbinieku motivācijai:

Abrahams Maslovs apgalvoja, ka psiholoģiskās veselības pamatā ir vajadzību piepildīšana prioritārā secībā. Saskaņā ar šo teoriju cilvēkiem vispirms ir jāpiepilda savas pamatvajadzības, lai varētu virzīties pēc personīgās izaugsmes un attīstības.

---

<sup>1</sup> Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC, 78.lpp.

Maslova teorijas vajadzības ir šādas:

1. Izdzīvošana – tās ir fizioloģiskās vajadzības, piemēram, pēc pārtikas, ūdens, pajumtes, miega.
2. Drošība – vajadzības pēc stabilitātes, aizsardzības no briesmām, kārtības, likumības un apkārtējās vides ietekmes.
3. Piederība – draudzība, mīlestība, pieķeršanās un tuvība.
4. Sociālā atzinība – tieksme pēc panākumiem un prasmēm, neatkarība un pašcieņa.
5. Pašīstenošanās – vajadzība, kas liek cilvēkiem piepildīt savu potenciālu, un ticība sev.<sup>2</sup>

Šīs vajadzības ir cilvēku izdzīvošanas un izaugsmes pamatā. Tām ir nozīmīga loma darbinieku motivācijas psiholoģijā un tajā, kā uzņēmums motivē darbiniekus (1.tabula).

Ļoti iesaistīts	Ko es varu darīt citu labā? Es iedvesmoju citus darīt labāko Man patīk iet strādāt Es tiecos uz izaugsmi	Pašizaugsme
Iesaistīts	Darbā jūtos nozīmīgs Mērķēju uz sasniegumiem Esmu svarīga uzņēmuma sastāvdaļa Esmu ļoti aizņemts un pakļauts stresam Ja uzradīsies kas labāks, es aiziešu	Atzinība
Gandrīz iesaistīts	Esmu daļa no kaut kā liela Esmu gandrīz iesaistīts, bet reizēm neesmu Ar prieku šeit strādāju, bet nesludinu to Varu aiziet, ja piedāvā ko labāku Šeit nav karjeru izaugsmes iespēju	Piederības apziņa
Nav iesaistīts	Strādāju virsstundas Pārāk bieži slimoju Man ir slikti darba apstākļi Man nepatīk mani vadītāji vai kolektīvi Man nepatīk mans darbs, bet es to daru Es lasu darba sludinājumus	Drošība
Pilnībā neiesaistīts	Esmu šeit naudas dēļ Tiklīdz varēšu- aiziešu Neesmu apmierināts ar savu paveikto Nostrādāju savas darba stundas un viss Daru tikai to, kas pienākumos Darbs mani neaizrauj	Izdzīvošana

1.tabula A.Maslova vajadzību piramīda ar darbinieku motivācijas psiholoģiju (Avots: autora veidota smarthr A.Maslova darbinieka motivācijas psiholoģiju tabula)<sup>3</sup>

**Izdzīvošana** – mēs tās zinām kā pamatvajadzības. Tā iekļauj darbu, algu, kas ļauj apmaksāt rēķinus, un finansiālās neatkarības sajūtu.

<sup>2</sup> Maslova hierarhijas saistība ar darbinieku motivācijas psiholoģiju, <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>, e-resurss, skatīts 25.04.2020.

<sup>3</sup> Maslova hierarhijas saistība ar darbinieku motivācijas psiholoģiju, <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>, e-resurss, skatīts 25.04.2020.

**Drošība** – cilvēkiem, kam ir darbs, ir jājūtas drošiem par to. Mūsdienu darba tirgus apstākļos darbinieku motivācijas psiholoģijā bieži ir grūti izpildīt šo otro vissvarīgāko pamatvajadzību. Tieši tāpēc darbiniekiem ir vajadzīga darbavietas struktūra ar pakļautības ķēdi un noteiktiem darba pienākumiem, lai viņi varētu justies pārliecināti, ka dara savu darbu pareizi.

**Piederība** – cilvēkiem ir jājūtas kā daļai no komandas, kā daļai no kaut kā lielāka. Veselīga darbinieku motivācijas psiholoģija nozīmē, ka darbinieki apzinās, ka uzņēmums novērtē viņu individuālo ieguldījumu. Ja jūsu organizācija ir veidota saskaņā ar komandas principiem, tad šai piederības un „biedriskuma” sajūtai būtībā ir jāveidojas dabiski.

**Atzinība** – šī vajadzība ir saskanīga ar „piederību” tādā izpratnē, ka cilvēkiem ir jājūt, ka viņi ir svarīgi komandai, projektiem un organizācijai kopumā. Šī vajadzība ir visaktuālākā lielos uzņēmumos, kuros augstākā līmeņa vadībai ir arvien grūtāk motivēt darbiniekus individuālā līmenī.

**Pašīstenošanās jeb pašizpaušme** – lielākajai daļai darbinieku ir savas ambīcijas, un viņi vēlas sasniegt vairāk augstākus mērķus par esošo situāciju. Sniedzot viņiem izaugsmes, mācīšanās, līderības un pilnveidošanās iespējas, viņiem tiek doti visi nepieciešamie rīki, lai sāktu pašīstenošanos uzņēmuma ietvaros. Sasniedzot šo līmeni un pilnībā izmantojot piedāvāto resursu sniegtās iespējas, viņi iedvesmo apkārtējos un rada darbinieku motivācijas inerci.<sup>4</sup>

Autors secina, ka Maslova teoriju un piramīdu ir grūti salīdzināt ar mūsdienu darbinieku motivācijas psiholoģiju, jo katrs uzņēmums darbojas pēc sava principa un motivē savus darbiniekus ar sev pieņemamām motivācijas pieejām.

Šīs vajadzības veido vajadzību hierarhiju, un apakšā ir visvienkāršākās vai pārliecinošākās vajadzības. Maslovs apgalvoja, ka cilvēkam ir jāapmierina savas zemākā līmeņa vajadzības, pirms viņš / viņa centīsies apmierināt augstākās hierarhijas vajadzības. Kad vajadzība ir apmierināta, tā vairs nedarbojas kā motivācijas avots. Zemākais neapmierināto vajadzību līmenis hierarhijā ir galvenais uzvedības motivētājs. Ja šis līmenis

---

<sup>4</sup> Maslova hierarhijas saistība ar darbinieku motivācijas psiholoģiju, <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>, e-resurss, (skat. 25.04.2020.)

tiek apmierināts, hierarhijas augstākajos līmeņos esošās vajadzības motivē tiekties pēc jaunām vajadzībām.<sup>5</sup>

Deivida Makklelanda vajadzības teorija – uzsver to, ka cilvēka vajadzības komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību. Pēc teorijas ir iedalītas trīs vajadzības:

- Varas vajadzība – vēlme ietekmēt citus cilvēkus. Cilvēkiem, kuriem ir izteikta varas vajadzība, motivējošas ir karjeras iespējas;
- Panākumu vajadzība – šīs vajadzības apmierināšanu nodrošina rezultātīvs darbs. Cilvēkiem, kuriem ir izteikta panākumu vajadzība, jādod uzdevumi ar mērenu riska pakāpi, jādeleģē pietiekamas pilnvaras, lai attīstītu iniciatīvu uzdevumu risināšanā;
- Līdzdalības vajadzība – cilvēki ar izteiktu līdzdalības vajadzību ir ieinteresēti paziņu loka paplašināšanā, draudzīgu attiecību veidošanā, palīdzības sniegšanā.<sup>6</sup>

Autors secina, ka D.Makklelanda vajadzības teorija ir ievērojama mūsdienu uzņēmumos, it īpaši panākumu vajadzība, kas visvairāk motivē darbiniekus attīstīties un tikt novērtētiem, tādējādi darbinieki vairāk cenšas riskēt un tiekties uz augstākiem mērķiem, lai palīdzētu gūt labumu gan sev, gan uzņēmumam.

Frederika Hercberga teorija – uzsver divas cilvēka uzvedību ietekmējošo faktoru grupas:

- Higiēniskie faktori: darba apstākļi, organizācijas vadības stils, atalgojums, sociālpsiholoģiskais klimats organizācijā. Pozitīvās šo faktoru izpausmes nodrošina neapmierinātības neesamību. Ja trūkst viens no higiēnas faktoriem, var just diskomfortu un neapmierinātību;
- Motivējošie faktori – darbs kā vērtība, atbildības sajūta, sevis pilnveidošanas iespējas. Pozitīvas šo faktoru izpausmes rada apmierinātību ar darbu. Pietiek ar vienu no motivējošiem faktoriem, lai cilvēks būtu apmierināts.<sup>7</sup>

Pēc darba autora domām, F. Hercberga teorija atbilst mūsdienu situācijai uzņēmumos, jo lielākā daļa darbinieku meklē darba vietas, kas atbildīs vairāk viņu vēlmēm, nevis viņi centīsies pielāgoties uzņēmumam un tā politikai. Tāpēc svarīgi ir tas, lai darbinieks būtu

---

<sup>5</sup> Tulkots no Sharlyn J. Lauby "Motivating Employees", <https://bit.ly/3epWKZu>, e-grāmata (skat. 25.05.2020.)

<sup>6</sup> Ruperte, I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava

<sup>7</sup> Turpat

apmierināts ar darba vidi un lai gan atalgojumus, gan darba vide būtu piemērota motivācija darbiniekam palikt uzņēmumā, nevis meklēt vairākas darba vietas, un izvēlēties, kura būtu tā īstā. Tāpēc, lai uzņēmums netērētu laiku jaunu darbinieka meklējumos un darbinieks jauna darba meklējumos, uzņēmuma vadībai ir svarīgi pareizi motivēt darbiniekus, lai viņi paliktu darba vietā un attīstītos kopā ar uzņēmumu.

Cilvēku resursu modeļa būtība ir darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, izmantojot viņu intereses un spējas, kā arī piešķirt darbiniekam plašāku rīcības brīvību. ("Motivēšana un tās nozīme menedžmentā"). Pēc autora domām šis modelis var likt darbiniekam kā komandas dalībniekam kā arī iesaistoties sapulcēs darbiniekam tiks uzticēts pieņemt lēmumus, pašā darbiniekā paaugstināsies viņa iniciatīva un vēlme darboties.

Pētnieks Frederiks Herzbergs ierosināja teoriju, kas koncentrējas uz diviem faktoriem:

1. Rezultāti, kas var izraisīt augstu motivācijas līmeni un apmierinātību ar darbu.
2. Rezultāti, kas var novērst cilvēku neapmierinātību.

Higiēnas vajadzības apmierina patīkami un ērti darba apstākļi, atalgojums, darba drošība, labas attiecības ar kolēģiem un efektīva priekšniecības uzraudzība. Herzberga teorija apgalvo, ka tad, ja netiks izpildītas higiēnas vajadzības, darbinieki būs neapmierināti. Tomēr higiēnas vajadzību apmierināšana nenoved pie augsti motivētiem darbiniekiem vai augstu darba apmierinātības līmeņa. Lai motivācija un apmierinātība būtu augsta, tad darba devējam ir jāiepazīst motivācijas vajadzības. Darbiniekus var motivēt cilvēkus trīs veidos: iekšēji, ārēji vai abos veidos. Tas ir atkarīgs no dažādiem faktoriem:

- personiskās īpašības - personības, spējas, vērtības, attieksme un vajadzības;
- darba raksturs vai darba īpašības;
- uzņēmuma nosacījumi - tā struktūra, kultūra, kontroles sistēmas, cilvēkresursi un atalgojuma sistēmas.<sup>8</sup>

Psihologijas speciālisti ir definējuši motivēšanas sistēmas galvenos elementus:

- Vajadzība ir objektīvi nosacīta cilvēka vai sociālās grupas iekšējā prasība pēc materiālām, sociālām, intelektuālām, kultūras u. c. vērtībām, kas nepieciešamas cilvēka dzīvē un darbībā;
- Stimuls ir līdzeklis, ar kuru var pamudināt cilvēku darboties. Attiecībā pret cilvēku stimuls un stimulēšana ir ārējie faktori;

---

<sup>8</sup> Tulkots no Sharlyn J. Lauby "Motivating Employees", <https://bit.ly/3epWKZu>, e-grāmata (skat. 25.05.2020.)

- Motīvs tulkojumā no franču valodas nozīmē “ apstākļi kas pamudina uz darbību”. Motīvs ir iekšējs faktors, kas izraisa un vada cilvēka darbību;
- Motivācija ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Lai cilvēkam rastos motivācija veikt un pēc tam atkārtot kādu darbību, viņam savas darbības rezultātā jāsasniedz iepriekš izvirzītais mērķis. Tas jāņem vērā, izstrādājot motivēšanas sistēmu un ieviešot to uzņēmumā;
- Motivēšana ir darbinieku stimulēšana (lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus) izvēlēties kādu no rīcībās alternatīvām, lai sasniegtu uzņēmuma un personīgos mērķus. Darbinieka iekšējās vajadzības un ar tām saistītie personīgie mērķi tiek saukti par motivējošiem faktoriem.<sup>9</sup>

Motivācija tiek raksturota arī kā iekšēju un ārēju, apzinātu un neapzinātu faktoru kopums, kas stimulē cilvēka vēlmi darīt un tiekties uz mērķi. Motivācija ir atslēgas elements, kas rosina cilvēku izvirzīt mērķi un pielikt pūles, lai to sasniegtu visdažādākajās jomās – kā profesionālajā darbībā, tā personīgajā dzīvē. Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk par prasīto, ieguldīt uzņēmuma izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju iniciēšanai. Tas ir iemesls darbinieka aktīvai klātesamībai uzņēmumā un rūpēm par tā izaugsmi.<sup>10</sup>

Apzinātie faktori:

- atlīdzība;
- darba apstākļi;
- veselības un dzīvības apdrošināšana;
- sporta un atpūtas iespējas;
- transporta izdevumu apmaksu u.c.

Neapzinātie faktori:

- uzņēmuma kultūra, vērtības un mērķi,
- vadības spēja pārstāvēt vērtības, izvirzīt mērķus, motivēt un attīstīt komandu;
- darbinieka iesaiste uzņēmumā, dalība lēmumu pieņemšanas procesā, piederības sajūta;

<sup>9</sup> Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC, 120.lpp.

<sup>10</sup> Leonard J. Brooks, Paul Dunn “Business & Professional Ethics” <https://bit.ly/3c7jBr9> (skat. 25.05.2020)

- profesionālās attīstības, karjeras ( horizontālās un vertikālās ) izaugsmes iespējas, ieskaitot apmācības un spēju attīstības programmas;
- darba un personīgās dzīves integrācija, to savstarpējā mijiedarbība, profesionālā darbība kā pašizpaušme.

Motivatori ir mainīgi, un attīstās līdz ar ekonomisko un sabiedrisko izaugsmi. Šobrīd darbiniekiem motivācijas centrā ir darba mērķis, misija, un darba un personīgās dzīves integrācija, nevis karjeras ambīcijas.<sup>11</sup>

Motivācijas definīcijas ir dažādas, bet tās mērķis ir viens- panākt, lai darbinieki savu darbu veiktu ar ieinteresētību un atbildīgi pildītu savus darba pienākumus, kurus ir norādījis uzņēmuma vadītājs.

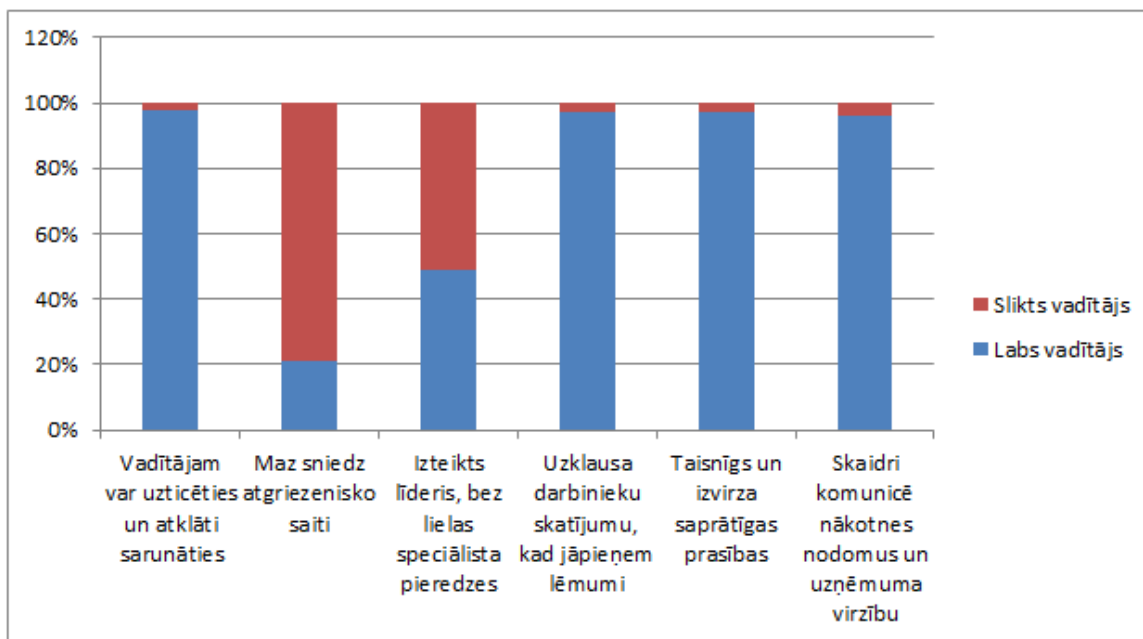
Domājot par motivāciju no vadības viedokļa, ir svarīgi novērtēt, ka nevarat motivēt citus cilvēkus. Varat ietekmēt tikai to, ko viņi ir motivēti darīt. Vadības mērķim jābūt palīdzēt darbiniekiem identificēt viņu labklājību ar organizācijas labklājību. Kad tas notiks, viņi, protams, būs motivēti smagi strādāt, jo tas būs viņu interesēs. Vadītājs ir galvenais ietekmētājs. Ir svarīgi atcerēties, ka tā vai citādi vadītājs ietekmē darbinieku motivāciju. Bieži vadītāji šo faktu aizmirst. bet, ja vadītājs spēj saprast un atzīt to, ka viņa rīcība ietekmē darbiniekus, tad var rīkoties tā, lai vadītāja darbi un rīcība pozitīvi ietekmētu darbinieku motivācijas uzlabošanu.<sup>12</sup>

Autors secina, ka uzņēmuma vadītājam ir jādod iespēja darbiniekam kļūt pārliecinātam un adoptēties darba vidē, lai viņš justos ērti un būtu motivēts pildīt savus darba pienākumus ar atbildību un tieksmi uz pašizaugsmi.

Pēc attēlā redzamā var secināt, ka vadītājam ir jābūt šādām īpašībām, kas motivētu darbiniekus pildīt savus pienākumus un tas veidotu atgriezenisko saiti ar vadītāju un darbinieku. Darbinieki no vadītāja visvairāk sagaida atvērtību un pieejamību sarunām, draudzīgas un saprotošas attiecības, tātad kā ļoti būtiskas ir vadītāja sociālās prasmes komunikācijā ar citiem. Tā ir spēja saprast savstarpējās attiecībās notiekošo, atpazīt un vadīt savas, kā arī citu emocijas, kas vadītāja darbā būtu ļoti svarīgi, lai darbs norisinātos efektīvi mērķa virzienā (1.1.att).

<sup>11</sup> CVO Recruitment, Motivācija un darbinieku motivācijas īpatnības Latvijā, <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija/>, e-resurss (skat. 26.04.2020.)

<sup>12</sup> Tulkots no Anne Bruce "Motivating Employees" second edition, <https://bit.ly/2XBR8o2>, e-grāmata (skat. 26.04.2020.)



1.1.att. Priekšstati par labu un sliktu vadītāju ( Avots: L. Ivanova , 2011)<sup>13</sup>

Motivācijas sistēma attiecas uz procesu, kurā cilvēka centieni tiek ņemti vērā, virzīti un noturēti mērķa sasniegšanai. Šai definīcijai ir trīs galvenie faktori: enerģija, virziens un noturība:

- Enerģijas faktors ir intensitātes, piedziņas un spēka mērs. Motivēts cilvēks pieliek pūles un smagi strādā. Tomēr jāņem vērā centienu kvalitāte, kā arī to intensitāte.
- Augsts piepūles līmenis ne vienmēr rada labvēlīgu darba rezultātu, ja vien centieni netiek novirzīti pareizā virzienā . Centieni, kas vērsti uz uzņēmuma mērķiem un ir saskaņā ar tiem, ir tas, ko vadītāji vēlas no darbiniekiem.
- Visbeidzot, motivācija ietver noturību, kas nozīmē noturēties augstā līmenī un tur palikt. Uzņēmums vēlas, lai darbinieki neatlaidīgi censtos sasniegt šos.<sup>14</sup>

Pēc autora domām, motivācijas sistēmas ietekme uz katru cilvēku ir atšķirīga. To nosaka tas, ka katram darbiniekam ir atšķirīgas vajadzības, mērķi un vēlmes. Kādam svarīgi ir gūt atzinumu no vadības, kolēģiem par veikto darbu, bet citam motivācija ir iekšēja, kas rada darbiniekā pozitīvas emocijas un viņš jūtas par to gandarīts. Darbinieki, kuri tiecas uz kādu ārēju objektu vai notikumu, ir motivēti veikt vieglu darbu, kas izpildītu viņu vajadzības, kā arī

<sup>13</sup> L.Ivanova IT vadītāju īpašības pētījums, <https://www.likeit.lv/blog/latvijas-it-vaditaju-ipasibas-petijums/35> , e-resurss, (skat. 28.04.2020.)

<sup>14</sup> Tulkots no My Management mājaslapas, <http://myllurmanagement.blogspot.com/2012/08/motivation-3-elements-of-motivation.html>, e-resurss, (skat. 28.04.2020.)

viņi tiecas uz to, lai viņi tiktu atzīti par vērtīgiem darbiniekiem un par padarītu darbu iegūtu atalgojumu.

## 1.2. Faktori, kas ietekmē motivāciju

Motivācijas sasniegšanas mērķis ir izskaidrot, kāpēc daži indivīdi ir vairāk motivēti nekā citi. Tā pamatā ir divi psiholoģiski principi: indivīda motīvs gūt panākumus un indivīda motīvs izvairīties no neveiksmes. Ja indivīda iekšējā motivācija piedalīties ir spēcīgāka nekā bailes no neveiksmes, viņš iesaistīsies uzdevumā. Tomēr, ja viņu bailes no neveiksmes ir spēcīgākas par viņu iekšējo motivāciju piedalīties, viņi vai nu izvairīsies no uzdevuma, vai arī atteiksies no tā. Personai, kurai ir zema motivācija, var kļūt motivēta, ja piedāvātais atalgojums par panākumiem ir liels. Pēc autora domām, indivīdi, kuriem ir labi sasniegumi un ir pārliecināti par sevi, izvēlas sarežģītus vai izaicinošus uzdevumus. Tas arī izskaidro to, ka vājāki darbinieki izvēlēsies vieglākus uzdevumus, jo viņi jūtas tad mazāk pakļauti neveiksmei un tāpēc parasti tiek garantēti panākumi.

Darbinieku aktivitāte uzņēmumā atkarīga no trim faktoriem:

- viņu prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbību),
- resursiem (materiāli, iekārtas, informācija),
- motivācijas (ieinteresētības veikt attiecīgo darbu).

Tātad, ja uzņēmuma darbinieki un vadība ir motivēti, darbinieki gūst gandarījumu par paveikto, uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu, un tiek noturēti vajadzīgie darbinieki, jo motivēts cilvēks darba vietu nemainīs. Līdz ar to var droši apgalvot – motivācija ietekmē darba atmosfēru, saskarsmi, ražību, saliedētību, imidžu, reputāciju, ikdienas plānošanu, sadarbību ar klientiem, materiālo un tehnisko apgādi, vadības pilnveidošanu, kontroli, uzdevumu izpildi.

Uzņēmuma darbinieku motivēšanas sistēmas aspekti:

- Noteikti amatu pienākumi – skaidri aprakstīti amatu pienākumi, tiesības un atbildība, kas veicina lietišķas attiecības un veselīgu mikroklimatu uzņēmumā;
- Iespēja pašrealizēties – uzņēmums ņem vērā un apmierināta darbinieku vajadzības pēc pašapliecināšanās, darbinieki tiek uztverti kā individuālas personības;

- Pārlicība par uzņēmuma stabilitāti – darbinieki tic uzņēmuma konkurētspējai un darbības perspektivitātei, ir pārliecināti, ka uzņēmuma darbība veicinās viņu nākotnes mērķu sasniegšanu;
- Stratēģisko mērķu pamatotība – reālu, sasniedzamu uzņēmuma mērķu virzīšana, mērķi ir samērojami ar darbinieku iespējām (pārāk viegli vai grūti sasniedzami mērķi neveicina darbinieku motivāciju);
- Atgriezeniskās saiknes nodrošināšana – darbinieku regulāra informēšana par uzņēmuma darbības rezultātu, lai darbinieki varētu pārliecināties par sava ieguldījuma pozitīvo ietekmi uz visa uzņēmuma darbību;
- Abpusējs izdevīgums – uzņēmuma vadības rūpes par darbiniekiem atbilstoši darbinieku rūpēm par uzņēmuma nākotni; uzņēmuma un darbinieku interešu saskaņošanā gadījumā, kad intereses nesakrīt;
- Piederības izjūta – darbinieku līdzdalība uzņēmuma mērķu un vērtību noteikšanas un vadīšanas procesos. Kopēja lēmumu pieņemšana liek darbiniekiem justies piederīgiem un nozīmīgiem, darbinieki ir emocionāli saistīti ar uzņēmumu un izjūt atbildību par sava darba rezultātiem.<sup>15</sup>

Autors secina, ka stabilitāte darbā veicina pārlicību darbinieku psiholoģiskajā uztverē un tāpēc viņi jūtas pārliecinātāki par savu rīcību sekām.

Darba apstākļi. Uzņēmums nodrošina efektīvam darbam nepieciešamos darba apstākļus:

- Tehnisko nodrošinājumu – darbgaldus, instrumentus, biroja tehniku;
- Informatīvo nodrošinājumu - instrukcijas, noteikumus, aprakstus, informācijas apmaiņu;
- Fizisko nodrošinājumu – standartiem atbilstošu apgaismojumu, telpas temperatūru, galdus, krēslus.<sup>16</sup>

Mūsdienās ļoti svarīgs aspekts, par kuru jā rūpējas darba devējam, ir tieši tehniskais nodrošinājums, jo tehnoloģijas attīstās strauji un tās visbiežāk palīdz nodrošināt lielāko daļu uzņēmuma pamatfunkciju.

<sup>15</sup> Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC, 124.lpp.

<sup>16</sup> Turpat

Attīstības iespējas:

- Kvalifikācijas paaugstināšana – darbinieku iespējas apmeklēt dažādus kursus un seminārus gan Latvijā, gan ārpus tās robežām, lai attīstītu profesionālās spējas un iemaņas;
- Izglītības iegūšana – iespējas darbiniekiem iegūt darba devēja apmaksātu izglītību augstākajās mācību iestādēs, saņemt apmaksātu mācību atvaļinājumu un savienot mācības ar darbu uzņēmumā;
- Karjera – darbinieku iespējas pretendēt uz vakantiem amatiem un pilnveidoties, mainot nodarbošanos rotācijas rezultātā;
- Izaugsmes veicināšana – vadītāju atbalsts darbinieku izaugsmei un viņu informēšana par karjeras iespējām.<sup>17</sup>

Darba devēja attieksme pret darbiniekiem:

- Rūpes par darbinieku atpūtu – atvaļinājumu un papildatvaļinājumu piešķiršanu (t. sk., piemēram, par ilggadējo darba uzņēmumā vai atkarībā no nostrādātā laika un darba izpildes kvalitātes);
- Interese par darbinieku ārpusdarba dzīvi – korporatīvie sporta un kultūras pasākumi darbiniekiem un viņu ģimenēm, aizņēmuma galvojumi, naudas aizdevumi, atlaides uzņēmuma produkcijas iegādei;
- Attieksme pret darbiniekiem darbavietā – normēts darba laiks, biroja tehniskas aprīkojums, telefona izmantošanas personīgām vajadzībām, apmaksāta automašīnu stāvvieta, rūpes par veselību, ēdināšanas organizēšana, piemaksas slimības gadījumos, ikmēneša iemaksas darbinieku pensiju uzkrājumos, attīstības veicināšana;
- Sociālās garantijas – dekrēta, paternitātes vai bērnu kopšanas atvaļinājums, pabalsti;
- Darbinieku un uzņēmumam nozīmīgo dienu atzīmēšana – sveikšana bērnu piedzimšanas, darbinieku bērnu sveikšana Ziemassvētkos, apmaksāti papildu brīvdienų piešķiršana dažādos gadījumos, apbalvojumi, piemēram, labākā nedēļas/ mēneša/ ceturkšņa/ gada darbinieka titula, atzinības raksta, balvas piešķiršanas un pārējo darbinieku informēšana.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC, 125.lpp.

<sup>18</sup> Turpat

Vadītāja attieksme pret darbiniekiem:

- Atzīšana – izturēšanas ar cieņu, pozitīvā novērtējuma sniegšana, rakstiskā formā izteikta pateicība;
- Veicināšana – darba devējam vajadzētu apzināti nostiprināt darbinieku vēlmi rīkoties pareizi. Diemžēl daudzi vadītāji dod priekšroku kritizēšanai un nekad neaizmirst darbinieku kļūdas, savukārt labos darbus atstāj neievērotus;
- Uzticēšanas un pienākumu deleģēšana – tiešais priekšnieks palīdz darbiniekam sajūst sava darba nozīmīgumu, pēc iespējas ļaujot viņam patstāvīgi izvēlēties darba izpildīšanas veidu un pieņemt lēmumus savas kompetences ietvaros;
- Taisnīga darba dalīšana – darbinieku spēju novērtēšana, darba pienākumu sadalīšana atbilstoši viņu spējam un atbilstoši atalgojuma noteikšana.<sup>19</sup>

Cilvēku reakciju uz ārējiem faktoriem visvairāk ietekmē viņa paša izjūtas, izvēle, pieredze – tā ir galvenā atslēga motivācijas izpratnei. Nekas (alga, labāka sistēma, darba plāns, biroja iekārtojums) nenoturēs cilvēku, ja viņu kaut kas nospiež.<sup>20</sup>

Pēc autora domām uzņēmuma darbība ir atkarīga no katra indivīda un katrs darbinieks tiek motivēts individuāli. Katram darbiniekam, kurš ir motivēts un vēlas izaugsmi, ir svarīgi sevi pierādīt vadītājam, tādējādi sniedzot atgriezenisko saiti starp darbinieku un vadītāju veidojas uzticība darbiniekam un pakļautība vadītājam, pie kā darbinieks var saņemt paaugstinājumu vai labu novērtējumu no priekšnieka puses. Tāpēc ir svarīgi veidot arī labi iekārtotu vidi darbiniekiem, lai viņi justos ērti un justos droši savā darba vidē un varētu pildīt uzdotos darbus ar maksimālu atdevi.

Darbiniekus motivējošie faktori:

**Nauda**- viens no svarīgākajiem motivējošajiem stimuliem, ar vistiešāko ietekmi, jo var tikt izmantots gan stimulēšanai (regulārā alga, prēmijas, piemaksas par kvalitāti), gan destimulēšanai (par neefektīvu darbu). Materiālo motīvu ietekme uz darbinieku sākas no konkrēta apjoma, ko, pirmkārt, nosaka izdzīvošanas līmenis. Otrkārt, būtiska ir darba algas savlaicīga izmaksa. Nevar tērēt naudu, rīkojot pasākumus darbinieku saliedēšanai, ja nav samaksāta alga. Treškārt, atalgojumam jābūt adekvātam veicamajam darbam, situācijai darba tirgū un uzņēmuma darbinieku vidū. Svarīgi ir izmantot vienādus darba izvērtēšanas rādītājus visiem kolektīva biedriem. Rādītājiem jābūt skaidriem, tie veido nosacījumus, lai pēc tam

---

<sup>19</sup> Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC, 126.lpp.

<sup>20</sup> Lursoft News, <https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>, e-resurss (skat. 30.04.2020.)

varētu salīdzināt konkrētu darbinieku darba rezultātus. Darbinieki vēlas tādu apmaksas sistēmu, kura būtu pareiza, viennozīmīga un sakristu ar vēlamo. Vadot personālu, ļoti svarīga ir atalgojuma paaugstināšanas iespēja nākotnē. Ja darba atalgojums nav pārāk liels un nav paredzēts to palielināt, darbinieks apšaubā darba rezultātu, dažkārt pat izvairās no tā. Tādēļ atalgojuma ekonomija ļoti bieži ir ne tikai neattaisnojama, bet ilgtermiņā pat rada zaudējumus. Taču, ja darbinieku uzņēmumā nenotur nekas vairāk kā tikai nauda, tās viennozīmīgi nav veselīgas, ilgtermiņa attiecības.<sup>21</sup>

Autors uzskata, ka nauda ir viens no svarīgākajiem motivātoriem, lai darbinieki sevi pilnīgi varētu "atdot" darbam. Bet ir jāņem vērā tas, kā darbinieks tiek galā ar saviem darba pienākumiem, vai viņam arī ir labas attiecības ar kolēģiem un vadību, un vai uzņēmums gūst pārliecību, ka ir izvēlējušies pareizos darbiniekus, kas uzlabos uzņēmuma nākotni. Katram darbiniekam, stājoties darbā, ir jāzina sava amata darba pienākumi un arī jāapzinās sekas, ko viņš apņemas, ja gadījumā nespēs veikt savus pienākumus.

**Mērķis-** patiesi veiksmīgs būs tikai tāds uzņēmums, kurā vadības izvirzītie mērķi sakrīt ar pašu darbinieku vērtībām, līdz ar to ir pieņemami un atbalstāmi. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt materiāli un abstrakti. Panākt harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem iespējams, likvidējot iespējamos šķēršļus. Pirmais solis – abpusēja mērķu izpratne. Ikvienam darbiniekam, vienojoties ar vadītāju, būtu jāieskicē atbilstošie mērķi, kas tiek sagaidīts, un veidi, kā to panākt. Būtisks faktors ir mērķa sarežģītība, tāpēc viens no veidiem, kā sasniegt sarežģītu mērķi, – pārliecināt padoto, ka viņš to spēs. Konkretizējot mērķi, palielinās arī motivācija. Diemžēl iespējams arī tāds variants – ja vadītājs pats ir pārāk centīgs, darbinieku motivācija noplok un samazinās. Tātad – attiecībā uz kvalitāti mērķiem jābūt skaidriem, konkrētiem, reāli sasniedzamiem un tiem nedaudz jāpārsniedz darbinieka spējas. Vadītājam nevajadzētu norādīt, ar kādiem tieši līdzekļiem mērķis jāsasniedz. Šādi, patstāvīgi un radoši sasniedzot grūtu mērķi, darbinieks gūst lielāku gandarījumu, uzticamības un atbildības sajūtu.<sup>22</sup>

Pēc autora uzskatiem vadītājam ir jāatbalsta savi darbinieki nepārtraukti, lai viņi justos ērti un būtu motivēti sasniegt nospraustos mērķus. Taču jāņem vērā arī tas, lai darbinieki attīstītos jāsniedz attiecīgi svarīgas apmācības un informācijas sniegšana saviem padotajiem, lai viņi būtu informēti par darba izpildes kārtību.

---

<sup>21</sup> Lursoft News, <https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>, e-resurss (skat. 30.04.2020.)

<sup>22</sup> Turpat

Darbam un veicamajiem uzdevumiem jābūt jēgpilniem, jo, tikai skaidri saskatot sava uzdevuma nozīmi plašākā kontekstā, apzinoties savas lomas svarīgumu un darba nepieciešamību, darbinieks atbildīgi pieies saviem uzdevumiem. Vadītājiem bieži ir jāatkārto un jāuzsver gan lielos, kopīgos mērķus, gan katra darbinieka ieguldījuma pozitīvo efektu. Lai nebūtu tā, ka darbinieks kaut ko dara tikai darīšanas pēc, īsti neredzot tam nekādu jēgu.

**Piederīga un labvēlīga vide-** Jau no pirmatnējās kopienas laikiem cilvēcisai būtnei svarīgi piederēt un iederēties. Tas attiecas arī uz darba kolektīviem – kopienām, kurās darbinieki pavada ~30% sava laika. Uzņēmuma vadītāja uzdevums – panākt, lai uzņēmumā ikviens jūtas vajadzīgs un laipni gaidīts, radot draudzīgu vidi, atmosfēru, kurā dažādu nodaļu un departamentu darbinieki komunicē un sadarbojas. Vairumam cilvēku draudzīgs un labvēlīgs kolektīvs ir faktors, kas ietekmē apmierinātību ar darbu. Uzslava no tiešā priekšnieka par labi veiktu darbu, darbinieka viedokļa uzklaušīšana, personiska ieinteresētība ļauj darbiniekiem labāk justies darba vidē. Kopienas solidaritāte veidojas, ļaujot ikvienam pilnībā parādīt savu personību, kas nozīmē iet soli tālāk par formālu virspusēju painteresēšanos par hobijiem un to, kas rūp ārpus darba. Vadītājam jāiedrošina darbinieki regulāri satikt citus cilvēkus organizācijā, lai labāk iepazītu viens otru. Tomēr piederību nevajadzētu jaukt ar ekskluzivitāti un t.s. slēgto formāciju, dažādu grupējumu veidošanos.<sup>23</sup>

Autors uzskata, ka vadītājs nedrīkst ierobežot darbiniekiem sarunāties darba laikā. Viņam ir jāļauj darbiniekiem justies brīvi, lai viņi nejustos apspiesti tikai ar darbu. Protams, darbiniekiem ir jāievēro darba normas, tāpēc jāprot atdalīt darba pienākumus no laika, kad var sarunāties ar darba kolēģiem. Kolēģu savstarpējām attiecībām ir jāpievērš liela uzmanība, jo darbinieki viens uz otru spēj atstāt iespaidu un šis iespaids var ietekmēt darbiniekus vairāk nekā uzņēmuma vadība, jāņem vērā ka šis iespaids var raisīt gan pozitīvu, gan negatīvu darba vidi uzņēmumā.

**Plāni-** Veidojot īstermiņa un ilgtermiņa plānus, svarīgi, lai tie būtu solis uz priekšu, nevis šī brīža stāvokļa turpinājums, respektīvi, ja paredzēts mainīt uzņēmuma darbības profilu, ieviest jaunu produktu, palielinātu kapitālu, uzlabotu darba nosacījumus, darbinieki par to noteikti jāinformē, lai izslēgtu neziņu, baumošanu un uzlabotu morālo stāvokli, kas, savukārt, būtiski ietekmē organizācijas darba motivāciju. Savukārt, lai paredzētie plāni tiktu sekmīgi realizēti, tiem jāsakrīt ar mērķiem, bet abiem kopā – jāatbilst arī izpildītāju mērķiem.

---

<sup>23</sup> Lursoft News, <https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>, e-resurss (skat. 30.04.2020.)

Ja darbinieks saprot organizācijas politiku un izvirzītos mērķus, viņam būs skaidrāka izpratne arī par plānoto darbu nepieciešamību un to realizācijas laikiem.<sup>24</sup>

Pēc autora domām darbiniekiem ir jāzina uzņēmuma nākotnes plāni, lai nebūtu tāda situācija, ka darbinieks veic savu darbu neatbilstoši nospraustajiem mērķiem.

**Pārmēti un sodi-** darba procesa laikā nebūtu ieteicams darbiniekiem izteikt pārmēti un sodīt par neveiksmēm, bet veidot dialogu (ja vien vadītājam nav izteikti autoritārs stils) – brīvu diskusiju, kas balstīta abpusējā uzticībā. Tajā pašā laikā – ar viena darbinieka motivēšanu nepietiek, nepieciešama arī grupas un organizācijas kopējā motivācija. Gan panākumu, gan neveiksmju gadījumā atbildīgas ir abas puses, bet uzņēmumam svarīgāk – saglabāt labu gaisotni un noskaņojumu, ko nevar panākt ar nosodījumu vai autoritāru kritiku.<sup>25</sup>

Autors uzskata, ka vadītājam ir jācenšas pēc iespējas vairāk paslavēt savus darbiniekus par labi paveikto darbu, nevis censties izteikt asu kritiku. Vadītājam ir jācenšas uzslavēt un motivēt darbiniekus, lai atkārtotas kļūdas netiktu pieļautas, jo kritika samazina darbinieka efektivitāti un viņš jūtas vainīgs un tādēļ strādā mazliet piesardzīgāk, baidoties pieļaut atkārtotas vai jaunas kļūdas. Tādēļ vadītājam ir jābūt atsaucīgam un jāpiedāvā darbiniekiem sava palīdzība ar kādu padomu vai palīdzību.

**Darbinieku apmierinātība-** pierasts, ka uzņēmumi kā prioritātes izvirza peļņas gūšanu un klientu apmierinātību, taču vēl viena, tikpat svarīga prioritāte ir darbinieku apmierinātība, kam nenoliedzami ir svarīga loma paredzēto darbu kvalitatīvai veikšanai un vadītāja lēmumu produktīvai izpildei. Vienmuļš darbs, kas piedāvā maz izaicinājumu, nepareizi deleģēti uzdevumi, rutīna, liela darba slodze, autonomijas trūkums, anonimitāte līdz ar vispārēju vērtību sistēmas neatbilstību noved pie neapmierinātības ar darbu, kadru maiņas, slimošanās, neierašanos darbā, mazu darbīgumu un zemu darba pašnovērtējumu, konfliktiem, streikiem, sabotāžas un vienaldzīgas norobežošanās. Darbinieka pašrealizācijai jāpiedāvā viņam izmantot savas prasmes un spējas, radošo pieeju un lēmumu brīvību, saglabājot atgriezenisko saiti. Ja darbinieks jūtas “iestidzis” – nespēj turpināt attīstīties, svarīgi to laikus pamanīt. Darba devējs, kurš zina, kuri darbinieki vēlas vairāk (atbildīgākus) uzdevumus, var laikus plānot karjeras kāpnes, saglabāt labu speciālistu vai augsta līmeņa vadītāju, lojālu uzņēmumam.

---

<sup>24</sup> Lursoft News, <https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>, e-resurss (skat. 30.04.2020.)

<sup>25</sup> Turpat

Biežākie darbinieku motivēšanas veidi:

- Prēmijas,
- apmaksāts mobilais telefons,
- papildu brīvdienas,
- apmaksāts darba apģērbs,
- apmaksātas pusdienas,
- dāvanas jubilejās un valsts svētkos,
- apmaksāti kursi vai mācības augstskolā,
- veselības apdrošināšana,
- apmaksāti skaistumkopšanas un veselības uzlabošanas pasākumi,
- īpaša titula piešķiršana, piemēram, labākais pārdevējs,
- paaugstinājums amatā .<sup>26</sup>

Pēc autora domām viens no svarīgākajiem motivācijas faktoriem ir alga. Tai ir jābūt konkurētspējīgai un atbilstoši konkrētajam amatam, bet uzņēmuma vadītājam ir pareizi jāizvērtē atalgojuma apjoms un tā izmaksas atbilstoši darbinieka spējām un izglītībai. Izpētot faktorus, kas veicina motivāciju, autors secina, ka atalgojums nevar būt vienīgais motivējošais faktors darbiniekam. Darbiniekiem ir jābūt motivētiem strādāt ne tikai, lai saņemtu augstāku atalgojumu, bet arī būt pašapmierinātiem ar savu darbu, lai tas netiktu pildīts ar nepatiku tikai tādēļ, lai saņemtu lielāku atalgojumu. Vadītājam ir jājūt sava komanda un jāspēj arī atbilstoši motivēt katru darbinieku, lai darbinieks tiektos pēc izaugsmes. Darba uzdevumi jāveido atbilstoši darbinieka spējām un vēlmei. Vadītājam ir jāseko līdzi arī kolektīva mikroklimatam, jo ne vienmēr kolēģu savstarpējās attiecības ir labas, kas var būt par iemeslu darbinieku aiziešanai no konkrētā uzņēmuma. Papildus tam jāņem vērā riski, kas saistīti ar darbinieku mainību, piemēram, papildus izmaksas jaunu darbinieku apmācībā.

### **1.3. Motivācijas struktūra**

Visiem uzņēmumiem ir organizatoriska struktūra vai hierarhija, kas izskaidro attiecības starp vadību un darbiniekiem. Organizatoriskās struktūras var iedalīt centralizētās vai decentralizētās. Centralizētas struktūras ir tās, kurās vadības augstākie līmeņi pieņem gandrīz visus lēmumus un viņiem pieder lielākā daļa varas. Vadītāji kontrolē, kas notiek citās

---

<sup>26</sup> Армстронг М. (2012). Практика управления человеческими ресурсами. 71. lpp.

nodaļās, un departamentiem ir jāpieņem visi vadītāju lēmumi. Decentralizētās struktūrās vairākiem organizācijas departamentiem ir lēmumu pieņemšanas vara, un daži var būt spējīgi darboties ar lielu neatkarības pakāpi. Tā kā darbinieki decentralizētās struktūrās var gūt labumu no saviem lēmumiem un ņemt vērā panākumus, viņi var būt motivēti būt inovatīvi un efektīvi.

Pie motivācijas struktūras var pieskaitīt 3 teorijas:

1. **Izredžu teorija.** Pamatdoma ir saistīta ar cilvēka cerībām, ka izvēlētais uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu. Katram cilvēkam ir savas vajadzības, tāpēc vadītājiem ir jānovērtē piedāvātais atalgojums darbinieka vajadzībām un jānodrošina tā atbilstība. Atalgojumam ir jābūt tikai efektīvam darbam, un jānosaka augsti un sasniedzami rezultāti. Teorijas autori ir D. A. Nadlers un E. Loulers.<sup>27</sup>

Autors uzskata, ja darbinieks ar saviem spēkiem nespēj veikt savu darbu, tad viņš nav motivēts strādāt šajā uzņēmumā un tādēļ viņš saņem mazāku atalgojumu nekā kolēģi tādā pašā amatā.

2. **Taisnīguma teorija** –Salīdzināšana parāda neatbilstību, cilvēkā rodas psiholoģiskā spriedze, līdz ar ko līdzsvaru tas var atjaunot, mainot pieliktās pūles, vai mēģinot izmainīt atalgojuma lielumu. Teorijas autors ir Dž. S. Adamss.<sup>28</sup>

Autors secina, ka darbiniekiem nevajadzētu iespaidoties no kolēģa atalgojuma, bet koncentrēties uz savu darbu un pildīt savus tiešos pienākumus, kurus uzdod darba devējs. Iespaidojoties no kolēģiem, un salīdzinot atalgojumus, tas var veicināt motivācijas trūkumu kādā darbiniekā, jo viņš uzskatītu, ka dara tādu pašu darbu, bet saņem mazāk nekā kolēģi, tādēļ tas var krasi iespaidot uzņēmuma iekšējo vidi uz slikto pusi.

3. **E. Loulera un L. Portera modelis.** Tā galvenie elementi ir darbinieka pieliktās pūles, uztvere, sasniegtais rezultāts, atalgojums un apmierinātības pakāpe. Darbinieka sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, spējām, rakstura un savas lomas apzināšanas, tā pat arī pieliktās pūles ir atkarīgas no atalgojuma vērtības un tā, cik lielā mērā darbinieks tic šo pielikto pūļu un atalgojuma atbilstībai. Sasniegto rezultātu sekas var būt iekšējais un ārējais atalgojums. Apmierinātība ir iekšējā un ārējā

---

<sup>27</sup> Ruperte, I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava

<sup>28</sup> Turpat

atalgojuma rezultāts. Viens no svarīgākajiem secinājumiem - "Rezultatīvs darbs nodrošina apmierinātību".<sup>29</sup>

Ja motivēšanas sistēmas neeksistē, vai arī ja tā ir pavirša, darbinieki tiek stimulēti uz lielāku atdevi no vadības puses, kas kalpo kā ļoti slikts piemērs un rada darbiniekus nepatiku un neapmierinātību pret darba vietu, jo stimulēšana tomēr nav darbinieka iekšējā griba, bet gan ārēji uzspiests faktors. Līdz ar ko, uzņēmumos kuros pastāv veiksmīga motivēšanas sistēma un darbinieki jūtas novērtēti, tie paši rada šo iekšējo sevis stimulēšanu kura pārtop motivācijā. Motivēti darbinieki ne vien darīs savu darbu ātrāk un kvalitatīvāk, bet arī pielietos savu kreativitāti un ieinteresētību izdevumu un izmaksu samazināšanai uzņēmumā<sup>30</sup>

Lielākā daļa uzņēmuma vadītāju pievērš maz uzmanības darbinieku motivācijai, viņu prioritātes ir potenciālie un esošie klienti, tāpēc uzņēmumos tiek ieviesta bonusu/ prēmiju sistēmas priekš darbiniekiem, lai viņi paši būtu motivēti un paši sniegtos pēc finansiālās balvas. Vadītājs šādā veidā ietaupa laiku un pievēršas, viņaprāt, svarīgākām lietām un darbinieki, strādājot pašplūsmā, ar katru nostrādāto dienu ieiet ritmā, kurā viss tiek darīts rutīnā.

#### **1.4. Atalgojums kā motivācija**

Atalgojums ir viens no galvenajiem instrumentiem, lai novērtētu darbinieku sniegumu, kas galu galā viņus motivē strādāt ar dedzību un entuziasmu. Šī tēma galvenokārt ir vērsta uz to, ka vadītāji atalgojumu izmanto kā motivācijas instrumentu. Atalgojuma vispārējā nozīme ir darbinieka pamatalga vai samaksa, bet plašākā nozīmē atlīdzība ietver algu, papildu pabalstus, kompensācijas, prēmijas, komisijas naudas, darbinieku akciju opcijas utt. Precīzi definēta atlīdzības sistēma veicina darbinieku motivāciju, kas vēl vairāk palielina produktivitāti.

Pārdomāta atalgojuma sistēma ir viens no galvenajiem instrumentiem, kas motivē darbiniekus mērķu sasniegšanai. Tā rada sakārtotu darba vidi – skaidru un taisnīgu sistēmu un vienotus principus atalgojuma noteikšanā dažādu amatu veicējiem. Atalgojuma sistēmas ieviešana sniedz vadītājam argumentus, nosakot un skaidrojot atalgojuma lielumu darbiniekiem un akcionāriem.

---

<sup>29</sup> Ruperte, I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava

<sup>30</sup> Business.com "High levels of employee motivation are linked to high levels of employee engagement," <https://www.business.com/articles/the-benefits-of-highly-motivated-employees/> e-resurss (skat.01.05.2020).

Atalgojumu sistēmas uzdevums ir noteikt organizācijā skaidrus un saprotamus principus, kas paredz, cik, kam un par ko tiek maksāts, lai darbinieki būtu motivēti, censtos pēc iespējas labāk veikt savu darbu, sasniegt noteiktos mērķus un tajā pašā laikā – lai tie saņemtu iekšēji taisnīgu, darba tirgum un organizācijas iespējām atbilstošu atalgojumu (1.4.att.).



1.4.att. Fontes atalgojuma sistēma. (Avots: Fontes atalgojuma sistēma, 2019)<sup>31</sup>

Pie šādas sistēmas uzņēmums iegūst :

- Vienotus principus un skaidrību darbinieku atalgošanai par darbu, kā arī noteiktiem sasniegumiem;
- Taisnīgu, darba tirgum un organizācijas iespējām atbilstoši noteiktu atalgojumu;
- Argumentus atalgojuma skaidrošanai un darbinieku motivēšanai;
- Darbu sakārtotā darba vidē, darbinieku vadība saskaņā ar vienotiem principiem;
- Vadlīnijas, disciplīna vadītājiem darbam ar saviem darbiniekiem;
- Optimāla limitētā budžeta sadale.<sup>32</sup>

Autors uzskata, ka šādi nosacījumi ir jāievēro katram darba devējam. Atalgojumam jābūt atbilstošam par padarīto darbu un darbiniekam saprotamam, par ko viņš saņem algu. Šī sistēma var kalpot uzņēmumam kā piemērs motivācijas sistēmas uzlabošanai.

<sup>31</sup> Fontes mājaslapa, <https://fontes.lv/pakalpojums/atalgojuma-sistemas/>, e-resurss, (skat. 02.05.2020)

<sup>32</sup> Turpat

Pastāv divu veidu samaksas formas par darbinieka padarīto – laika darba un gabaldarba samaksas:

1. Laika (samaksa par nostrādāto laiku) – piemērota tur, kur darbu ir grūti normēt, vai mašīnu darbs nosaka darba ritmu. Tiek noteikta stundu likme vai fiksētā mēneša alga;
2. Gabaldarba (samaksa par izpildīto darba daudzumu) - piemērota tur, kur darbā iespējama uzskaitē, var stimulēt produkcijas izlaides palielināšanu, darba ražīguma paaugstināšanu, nepasliktinot kvalitāti. Tiek noteiktā procenti no darījumiem, tiešā, akorda, netiešā.<sup>33</sup>

Gabaldarbs ir nodarbinātība, kurā darba ņēmējam tiek maksāta fiksēta gabala likme par katru saražoto vienību vai veikto darbību neatkarīgi no laika, tādēļ darbinieks būs vairāk motivēts izdarīt vairāk, kā arī saņemt lielāku atalgojumu par padarīto darbu, taču jāņem vērā arī tas vai darbs ir izdarīts kvalitatīvi.

Atalgojums var motivēt darbiniekus būt produktīvākiem, bet tam nav obligāti jābūt balstītam uz kompensāciju. Atalgojums var būt arī uzslava vai atzinība. Tomēr kompensētā atlīdzība var būt efektīva ilgtermiņa motivācijā un produktivitātē, piemēram, paaugstināšana amatā

Atalgojums palielina kopējo darbinieku morāli, ja prēmijas un bonusi tiek uzskatīti par taisnīgiem. Piešķirot papildu piemaksas, pamatojoties uz to, kurš darbinieks ir visproduktīvākais, otrs produktīvākais un tā tālāk. Kopējā morāle uzlabojas, ja katram darbiniekam tiek dota iespēja sasniegt mērķu kopumu, nevis uzstādīt vienu augstu mērķi, kuru var sasniegt tikai viens darbinieks (skat. 1.4.att.).

Atalgojums kalpo kā svarīgs pamats, tam ir jābūt laikā, tam ir jābūt apmierinošam, tomēr tas nekad nebūs kā ilglaicīgs darbinieka motivēšanas veids uzņēmumā. Kopumā, darba autors secina, ka pastāv daudz un dažādi veidi, kā darba devējs var motivēt savu darbinieku. Izprotot darbinieka vēlmes, balstoties uz teorijām un personīgo viedokli, darba devējs ir spējīgs izveidot savam uzņēmumam pielāgotu darbinieku motivēšanas sistēmu. Darba autors uzskata, ka ir svarīgi ieguldīt laiku un vēlmi, lai saprastu to, kas ir vajadzīgs tā darbiniekiem un tikai tad var izveidot sistēmu, kura darbosies gan darbinieku, gan uzņēmuma labā.

Darba autors secina, ka ir vairāki veidi kā vadītājs var motivēt darbiniekus. Darba devējam ir jāizprot darbinieka vēlmes un vajadzības un tad viņš var ar individuālu pieeju

---

<sup>33</sup> Ruperte, I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava

motivēt katru darbinieku. Izveidojot motivācijas sistēmu ir nepieciešams saprast to, lai tā darbotos gan uzņēmuma, gan darbinieka labā.

### **Kopsavilkums par teorijas daļu**

Mūsdienās daudzas veiksmīgas organizācijas apzinās, ka viņu panākumu pamatā ir tajās strādājošie darbinieki, protams, vislielāko ieguldījumu organizāciju attīstībā sniedz pieredzējušāki darbinieki. Ar mērķi noturēt darbiniekus organizācijā, tās vadītāji izgudro arvien jaunus līdzekļus darbinieku iesaistīšanai organizācijas dzīvē. Vadītājiem ir jāizgudro arvien jaunas teorijas kā motivēt uzņēmumu darbiniekus, lai augtu darbinieku pašpārliecinātība un pašatdeve darbam, kā arī darbinieku mērķi būtu saskaņoti ar uzņēmuma mērķiem. Daudzas no jaunajām teorijām balstās uz esošām motivācijas teorijām, pārveidojot tās un pilnveidojot saskaņā ar mūsdienu prasībām. Ir arī pavisam jaunas teorijas, kas tiek izstrādātas, pamatojoties uz mūsdienu darbinieku darba specifiku. Darba turpinājumā autors salīdzinās vienu viesnīcas tīklu ar citu, ar mērķi noteikt, kurā viesnīcas tīklā darbinieku tiek vairāk motivēti.

## 2.VIESNĪCAS NOZARES UN “MOGOTEL” TIRGUS RAKSTUROJUMS

### 2.1. Viesnīcu nozare Latvijā un Rīgā

Latvijas tautsaimniecība sastāv no dažādām nozarēm. Viena no tām – tūrisms un viesnīcu bizness. Konkrētā nozare valstī pastāv tikai un vienīgi ceļotāju dēļ, un sastāda ievērojamu ienākumu daļu valsts budžetā. Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem ir vērojami ārvalstu tūristu raksturojošie rādītāji no 2009. gada līdz pat 2018. gadam, kuri ļauj ērti pārredzēt, kā ceļotāju skaits ir pieaudzis pēdējo piecpadsmit gadu laikā. Ievērojami ir pieauguši kopējie ceļotāju izdevumi, kas valsts budžetam nes ievērojamus ienākumus, kā arī spēcīgāk attīsta tūrisma Latvijā. Pieaudzis ir arī apkalpoto personu skaits un pavadītās nakts viesnīcās (skat. 2.tabulu).<sup>34</sup>

2.tabula

Gads Year	Pavisam Total		tai skaitā ārvalstu viesi of which non-residents	
	Latvijā in Latvia	no tiem Rīgā of which in Riga	Latvijā in Latvia	no tiem Rīgā of which in Riga
<b>Apkalpoto personu skaits/ Number of visitors</b>				
2009	1 113 898	689 330	753 875	589 106
2010	1 311 538	779 852	877 774	676 945
2011	1 584 996	943 671	1 063 294	823 698
2012	1 644 758	971 728	1 096 274	845 681
2013	1 839 241	1 112 990	1 249 814	971 303
2014	2 098 381	1 274 357	1 431 038	1 122 926
2015	2 139 393	1 333 520	1 474 765	1 166 886
2016	2 303 643	1 428 552	1 573 632	1 248 358
2017	2 577 338	1 583 083	1 778 973	1 391 856
2018	2 808 808	1 716 787	1 925 397	1 484 152
<b>Pavadītās nakts/ Number of nights spent</b>				
2008	2 543 111	1 579 901	1 699 562	1 264 019
2009	2 834 104	1 665 680	1 912 336	1 392 355
2010	3 294 232	1 955 692	2 257 021	1 649 776
2011	3 546 736	2 109 564	2 429 093	1 772 068
2012	3 775 192	2 284 681	2 639 434	1 953 199
2013	4 158 418	2 473 854	2 875 934	2 143 407
2015	4 109 910	2 516 474	2 873 885	2 185 232
2016	4 416 597	2 721 156	3 044 532	2 331 159
2017	4 950 929	2 963 880	3 406 527	2 576 198
2018	5 368 739	3 281 884	3 742 966	2 833 425

Pieaugot tūristu skaitam, pieaug arī viesnīcu un naktsmītņu daudzums. Darba autors uzskata, ka viesnīcu nozares ienākšanas nosacījumi tirgū ir salīdzinoši zemi. Viesnīcu un naktsmītņu skaits Latvijā ir liels, un tas katru gadu pieaug, jo piedāvāt

<sup>34</sup> Tūrisms Latvijā, 2018.gadā <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/transports-turisms/turisms/meklet-tema/383-turisms-latvija-2019>, (skat. 15.05.2020.)

naktsmītnes vienmēr būs izdevīgi. Pēc Centrālās statistikas datubāzes datiem, 2018. gada beigās Latvijā ir reģistrētas 831 naktsmītnes. Šajā skaitā nav iekļautas naktsmītnes, kas, attiecīgi sezonai, ir slēgtas, kā, piemēram, kempingi, vasaras mājas un tamlīdzīgi. Kamēr robežas ir vaļā un ceļošana ir brīva, tikmēr viesnīcu business būs pieprasīts. Katrs ceļotājs ir tiesīgs izvēlēties sev piemērotāko naktsmītņi, proti, naktsmītņi, kas atbilst ceļotājam gan cenas ziņā, gan lokācijas ziņā, gan piedāvāto ērtību ziņā. Līdz ar to, ka piedāvāto naktsmītņu skaits Latvijā ir tik liels, ceļotāji var izvēlēties gan interneta vietnēs naktsmītnes, kas tiek piedāvātas kā pieprasītākās un ar augstāku kvalitāti, tāpat ir iespēja, ka tiks izvēlētas klusas un nomaļas naktsmītnes, kas pakalpojumus piedāvā daudz zemākā kvalitātē, bet attiecīgi lētāk.

Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem ir novērojams tas, ka vislielāko noslogojumu uz naktsmītņiem veido tieši Rīgas viesnīcas un tieši vasaras sezonas laikā sasniedzot līdz pat 80% noslogojuma. Tas liecina, ka lielāka koncentrācija uz viesnīcas apmeklētājiem ir tieši Rīgā, jo galvaspilsēta ir tūristu un biznesmeņu mērķis, tā piedāvā vairāk izklaižu iespējas, atpūtas iespējas un biznesa iespējas.

**Konkurenti.** Pēc Centrālās statistikas datubāzes datiem 2018.gada beigās, Rīgā ir reģistrētas 133 viesnīcas.<sup>35</sup> Katra konkurentu viesnīca atšķiras gan pēc izmēriem, gan privilēģijām, kā arī piedāvā citādākus piedāvājumus, cenas un ērtības, kas ir saistoši ne tikai viesiem, bet arī darbiniekiem, tāpēc katrs viesnīcas piedāvātais sākums, katra vadības politikas nianse, darbības kārtība, liek gan viesiem, gan darbiniekiem izvēlēties sev ērtāko un piemērotāko variantu. Rīgā ir ērti redzams tas, cik tuvu katra viesnīca viena otrai atrodas. Lielākā daļa no viesnīcām ir ar starptautiski atzītiem zīmoliem, tāpēc viesi, dodoties uz Rīgu, bieži vien izvēlas sev pazīstamas apmešanās vietas, kuras jau ir iepazinuši citās pasaules pilsētās, sagaidot konkrētus standartus. Arī viesnīcu tīkls “Mogotel” ir starptautisks zīmols, līdz ar to, viesi izvēloties šo viesnīcu, sagaida pasaulē atzītos un iepazītos standartus.

Viesnīcu tīklu “Mogotel” tieši ietekmē Radisson Blu viesnīcas. Rīgas centrā aktīvi darbojas četras Radisson Blu viesnīcas attiecībā pret 8 “Mogotel” viesnīcām Rīgas centrā. Bet atšķirība ir tāda, ka “Mogotel” viesnīcas, kas ir augstas kvalitātes ir tikai 3 Rīgas centrā.

Par piemēru autors izvēlas Radisson Blu viesnīcas, jo autors ievēroja, ka Radisson Blu viesnīcas ir pieprasītākās Rīgā dēļ tās popularitātes ārpus Latvijas. Radisson Blu viesnīcu iekšējā organizācija ir daudz pārdomātāka ar attīstītāku struktūrvienību uzraudzību un vadību

---

<sup>35</sup> Tūrisms Latvijā, 2018. gadā , <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/transports-turisms/turisms/meklet-tema/383-turisms-latvija-2019> (skat.15.05.2020.)

nekā Mogotel. Kvalitātes standarti ir daudz augstākā līmenī. Iekšējā komunikācija ir daudz spēcīgāk attīstīta, kā viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA. Atalgojuma sistēmu atšķirības liedz viesnīcai Wellton Riga Hotel & SPA motivēt darbiniekus, jo viesnīca atalgojumu piedāvā ar stundu likmi, kur nedēļā ir jānostrādā kā minimums 40 darba stundas, savukārt Radisson Blu atalgojumu piedāvā kā gabalalgu, kas nozīmē to, ka darbinieki saņem atalgojumu par dienas laikā iztīrīto viesnīcas numuriņu skaitu.

Autors izvēlējās kā tiešo konkurentu viesnīcai Wellton Riga Hotel & SPA viesnīcas ar Radisson Blu zīmolu, jo viesnīcu numuriņu iekšējais piedāvājums ir ļoti līdzīgs, tas ir, abas viesnīcas piedāvā gan standarta, gan luksusa, gan prezidenta numuriņus. Abās viesnīcās numuriņu cenā tiek iekļauts gan bezvadu internets, gan platekrāna televizors, kas savienots ar internetu, gan brokastis, gan higiēnas kosmētikas produkti (šampūni, dušas želejas, ziepes, salvetes), gan nepieciešamo tējas un kafijas pagatavošanai, kā arī dvieļi, halāti un čības ir jau nolikti numuriņā. Arī viesnīcas numuriņu cenu ziņā abas viesnīcas variē salīdzinoši vienādā līmenī. Numuriņa cenas par nakti atšķiras pēc numuriņu lieluma un iekšējo privilēģiju klāsta, kā arī tās mainās sezonāli, proti, gada siltākajos mēnešos tās ir nedaudz dārgākas, jo ir daudz viesu, taču ziemas mēnešos cenas tiek nolaistas zemāk, lai piesaistītu klientus, kaut gan pārsvarā, sākot ar oktobri, līdz pat februāra vidum, viesnīcu noslogojums ir ļoti zems. Abu viesnīcu cena par nakti vidēji ir 90.00 eiro apmērā.

Viesnīcu tīklam “Mogotel” ir monitoringa komanda, kas seko līdzī cenā kāpumiem, kritumiem Rīgas viesnīcās un analizē savas cenas, kuras var piemērot atbilstoši konkurentu cenām un pieprasījumam Rīgas viesnīcās uz doto brīdi. Šī komanda arī seko līdzī klientu atsauksmēm un trūcību uzlabošanai. Autors ir izgājis praksi uzņēmumā “Mogotel” un var secināt, ka šī monitoringa komanda ir efektīva, jo mainot cenas atbilstoši pieprasījumam Rīgā var redzēt, ka lielāks skaits cilvēku izvēlas tieši “Mogotel” tīkla viesnīcas.

**Sezonālitate.** Viesnīcas darbību ļoti spēcīgi ietekmē sezonālitate. Līdz ar to, ka Latvijā nav ziemas aktivitātes, ziemas mēneši saistībā ar tūrismu skaitās kā klusie mēneši. Viesnīcas pārsvarā ir pustukšas, jo viesi izmanto viesnīcu pakalpojumus saistībā ar biznesu saistītiem ceļojumiem, vai radu, draugu apciemojumiem. Retāk, lai apskatītu Rīgas pilsētu. Ziemas mēnešos viesnīcas numuriņu cenas ir ievērojami zemākas, lai būtu iespējams viesus piesaistīt, jo, kā jau pirms tam tika minēts, viesnīcu tīklam “Mogotel” Rīgas centrā ir daudz citu viesnīcu. Klusajā sezonā tiek nodarbināts mazāks skaits darbinieku, visās viesnīcas darbības jomās, gan uzkopšanā, gan virtuvē u.c.. Aktīvajā sezonā, kas aptuveni sākas ar februāra beigām un ilgst līdz oktobra beigām, viesnīca ir pilna viesu. Numuriņu cenas ir paaugstinātas proporcionāli konkurentu cenām un pieprasījumam. Viesnīcu biznesā cenas dalās 4 daļās, kas ir nesezonas

(ziema), starpsezonas (pavasaris), sezonas (vasara), starpsezona (rudens). Piemēram ziemā cena variēs no 30-45 eiro, starpsezonā jau no 40-60, bet vasarā numuriņa cenas būs jau ap 80-90 eiro.

**Piegādātāji.** Viesnīcai ir nepieciešama cieša sadarbība ar piegādātājiem, kas nodrošina viesnīcas pakalpojumu kvalitatīvu un ātru izpildes iespējamību. Katra prece, kas ir pieejama viesnīcā, ir pasūtīta no konkrētiem piegādātājiem. Piemēram, viesnīcas virtuvei, ir savi konkrēti pārtikas produktu piegādātāji. Ķīmijas, tīrīšanas līdzekļus, atkritumu maisus, salvetes, tualetes papīru utt. viesnīcas uzkopšanas darbu vadītāja pasūta no vietējiem piegādātājiem, jo šīs ir preces, kas tiek izlietotas visātrāk, un viesnīcai ir nepieciešams, lai tās tiktu piegādātas pēc iespējas ātrāk. Arī gultas veļa, dvieļi un halāti katru vakaru tiek nosūtīti firmai, kas tos mazgā, glutina, loka un konteineros nosūta katru rītu atpakaļ uz viesnīcu. Katra darbība tiek veikta caur pavadzīmēm, ko paraksta abas puses, gan pasūtītājs, gan piegādātājs, tādējādi šādiem drošības pasākumiem vajadzētu nodrošināt viesnīcu ar nevainojamu piegādes kvalitāti.

## 2.2. Produkta/pakalpojuma raksturojums

Viesnīca ir piemērota gan individuāliem tūristiem, gan grupām. Viesnīcā ir bezmaksas bezvadu internets, bezmaksas privāta autostāvvietā, SPA komplekss un restorāns. Viesnīcas pirmajā stāvā atrodas restorāns-bārs "Tapas Tapas", kurā piedāvā klasisku ēdienu izvēli, ko iedvesmojusi gan mūsdienu Latvijas, gan pasaules ēdienu garšas. Restorānā atrodas arī atsevišķi ierīkota cigāru telpa. Tā ir ideāli piemērota tikšanās vieta gan darījumu cilvēkiem, gan romantiskiem randiņiem vai laika pavadīšanai draugu kompānijā. Lieliska apkalpošana, bagātīga ēdienkarte un rūpīgi atlasītu dzērienu karte.<sup>36</sup>

Jāatzīmē, ka viesnīcas numuri aprīkoti ar bezmaksas bezvadu internetu, televizoru ar kabeļtelevīziju un vannas istabu ar dušu un fēnu. Labākie numuri ir arī plaša atpūtas zona un vannas istaba ar vannu. Viesnīcas skats paveras uz Vecrīgu un dzelzceļa pusi. Viesnīcā viesu ērtībai darbojas SPA komplekss. Viesi pirms ierašanās var pieprasīt sev interesējošu informāciju par mājdzīvnieku izmitināšanas nosacījumiem, kā arī uzzinās par pārvadājumu organizēšanas iespējām sazinoties ar naktsmītnes personālu pa rezervējuma apstiprinājumā norādīto tālruna numuru.

Viesnīca arī piedāvā SPA kompleksa pakalpojumus, kurā ietilpst sāls sauna, baseini, džakuzi, relaksējoša atpūtas telpa, masāžas un citas procedūras. Procedūras ir pieejamas gan pieaugušajiem, gan ģimenēm, gan arī bērniem, bet tikai pieaugušo uzraudzībā. Cenas par SPA

---

<sup>36</sup> Wellton Riga Hotel & SPA mājaslapa, <https://www.mogotel.com/>, (skat.16.05.2020)

variē no 20 eiro līdz 40 eiro, kas ir standarta spa apmeklējums. Bet SPA komplekss piedāvā arī masāžas dažādām ķermeņa zonām, kuru cenas variē no 40 eiro līdz pat 100 eiro.<sup>37</sup>

Viesnīcas papildpakalpojumi:

3.tabula

<b>Pakalpojuma nosaukums</b>	<b>Pakalpojuma raksturojums</b>
Elektronika un tehnoloģija	Pieejama satelīttelevīzija un telefona pakalpojumi
Tīrīšanas pakalpojumi	Ķīmiskā tīrīšana un veļas mazgāšana Numuriņu uzkope
Nokļūšana uz viesnīcu/lidostu	Transports uz un no lidostas par papildsamaksu
Dāvanu kartes	Dāvanu kartes uz SPA kompleksa apmeklējumu 2 personām
Īpašie mēnešu piedāvājumi	Februāra mēnesī romantiskas vakariņas un SPA apmeklējums pārim
SPA kompleksa piedāvājumi	SPA kompleksa komplekts ar džakuzi, saunas un baseinu apmeklējums apvienots ar masāžu pēc tam

3.tabula Viesnīcas papildpakalpojumi (Avots: autora izveidota tabula par viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA papildpakalpojumiem)

Kā redzams, papildpakalpojumi ir tādi, kuri spēj apmierināt dažādu ceļotāju vēlmes - gan biznesa komandējumos esošas personas, gan ģimenes atpūtas cienītājus. Viesnīca Wellton Riga Hotel & SPA piedāvā vairākus numuru veidus –standarta divvietīgs, standarta divvietīgs, divvietīgs numurs ar 1 vai 2 gultām, ģimenes numurus, superior klases numurs, Mansarda divvietīgs numurs ar skatu uz pilsētu un suite numurs. Autors uzskata, ka viesnīca cenšas nodrošināt dažādu ceļotāju prasības – gan tos, kuri ceļo vienatnē, gan ceļotājus ar ģimenēm, piedāvājot plašākus un komfortablākus numurus. Numuru iekārtojums aplūkojams 1. pielikumā. Kā redzams, visvienkāršākais iekārtojums paredzēts divvietīgajā numurā. Pārsvārā visi numuri iekārtoti “standarta” aprīkojumā – gulta, krēsls, plaukts bagāžas izvietošanai, televizors, telefons, duša, fēns. Visos numuros pieejams bezvadu internets.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Wellton Riga Hotel & SPA piedāvājumi, <https://www.wellton.com/lv/viesnicas/wellton-riga-hotel-and-spa>, (skat.16.05.2020.)

<sup>38</sup> Turpat

Apkalpošanai Welton Riga Hotel & SPA viesnīcā vienmēr ir jābūt nepiespiestai un godīgai, lai darbs ritētu bez problēmām. Lai izdotos, nevajag darbu standartizēt, bet improvizēt atkarībā no konkrētās situācijas. Viesmīlība ir cilvēku savstarpējo attiecību joma un kompānijas vadīšana ir katra atsevišķa darbinieka rokās. Tāpēc arī Wellton Riga Hotel & SPA viesnīca ir saņēmusi vairākus apbalvojumus atzinības kā:



2.2.1.att.

1. Paaugstinot viesnīcu viesu caurspīdīgumu un drošību, “Hotelstars Union” veicina viesmīlības nozares reputāciju un kvalitāti savās dalībvalstīs, tādējādi stiprinot viesnīcu mārketingu.. Kopējā viesnīcu klasifikācija ir dinamiska sistēma, kuras kritēriji un vadlīnijas tiek regulāri pārskatīti un atjaunināti atbilstoši viesnīcu viesu vēlmēm.<sup>39</sup>



2.2.2.att.

Ceļotāju izvēles balvas, kas izveidotas 2002. gadā, ir visaugstākais gods, ko TripAdvisor var piešķirt. Vienīgās ceļojumu nozares balvas, kuru pamatā ir miljoniem pārskatu un ceļotāju viedokļu visā pasaulē, šīs gada balvas atspoguļo "labāko no labākajiem" par pakalpojumu, kvalitāti un klientu apmierinātību, sākot no viesnīcām un naktsmītnēm līdz galamērķiem, atrakcijām un pat zīmoliem un produkti.

<sup>39</sup> Tulkots no Hotelstarseu <https://www.hotelstars.eu/latvia/>, e-resurss, (skat.16.05.2020)

Ceļotāju izvēles balvas ieguvēji tiek izvēlēti katru gadu, pamatojoties uz miljonu TripAdvisor dalībnieku atsauksmēm. Ceļotāju izvēles balvas izceļ ne tikai populāru izvēli, bet arī patiesi ārkārtas balvas, kas kavē ceļotājus atgriezties.<sup>40</sup>



2.2.4.att.

Balva ir pieejama jebkurai viesnīcai, kas 2019. gadā saņēmusi vismaz 50 jaunus viesu vērtējumus ar vidējo novērtējumu virs 8 (no 10). No katra reģiona tiek atlasītas tikai 100 labākās viesnīcas (ASV un Kanāda, Latīņamerika, Eiropa, Tuvie Austrumi, Āzija un Okeānija).

Kā arī ir nepieciešams sniegties pēc zīmoliem, kas apzīmē attīstību uzņēmumā un rūpes par klientiem, tie ir :



2.2.5.att.

„Jā, es varu.” Ir apmācību programma un ir orientēta uz savstarpējo mijiedarbību starp viesiem un darbiniekiem. Pabeidzot šo programmu, darbinieki apgūst zināšanas, kā labāk izprast un apkalpot viesus.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Tripadvisor travellers choice award, <https://www.tripadvisor.com/hc/en-us/articles/200613977-What-is-Travelers-Choice->, (skat. 16.05.2020.)

<sup>41</sup> Radisson Blu apmācību programma, <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-conference-riga-latvija-spa> (skat.16.05.2020.)

Viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA ir nosprausti vairāki mērķi, kas ir saistīti ar viesu un darbinieku apmierinātību, no sākuma ir jāparūpējas par darbiniekiem un tad darbinieki parūpēsies par viesiem. Jāiekļauj arī viesnīcā tādi pakalpojumi kā bezmaksas internets, veļas mazgāšanas iespējas un vēlākas izrakstīšanās iespējas (pēc plkst. 12:00 ) kā arī iespēja paņemt brokastis līdzi, lai viesis nekavētos no rīta brokastu zālē un nekavētu savus plānus, tad viņš var paņemt uzkodu paciņu līdzi. Viesnīcā var būt arī citi papildpakalpojumi, kas mainās atkarībā no sezonas.

### 2.3. Vietas raksturojums

Viesnīca Wellton Riga Hotel & SPA atrodas 100 metru attālumā no Rīgas autoostas. Viesnīcas viesi var viegli tikt no autoostas līdz viesnīcas izejoj pa pazemes eju gājējiem un viņi jau ir viesnīcas teritorijā. Viesnīcas viesi ir 3 minūšu attālumā no Brīvības pieminekļa, Latvijas nacionālās operas un citiem apskates objektiem, kas atrodas centrā. Viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA atrašanās vieta aplūkojama attēlā.



2.3.att. Viesnīcas atrašanās vieta (Avots: autora veidota)

Kā attēla ir redzams, viesnīca atrodas pašā centrā, kas ir liels pluss viesnīcai, jo viesnīcas viesiem ir iespēja izstaigāt tuvākos apskates objektus 5-20 minūšu intervālā pašā Rīgas centrā. Viesnīcas viesiem ir iespējams apmeklēt tādas vietas kā Bastejkalna parks, Vērmanes dārzs, Rīgas pili, Doma laukumu, u.c. vietas, kuras ir salīdzinoši tuvi viesnīcas teritorijai.

## **Kopsavilkums par viesnīcas nozares un tirgus raksturojumu**

Visiem viesmīlības uzņēmumiem un tūristu galamērķiem ir nepārtraukti jāseko līdz jaunākajām, modernākajām tendencēm un jābūt gataviem izmēģināt jauni veidotos produktus. Uzņēmumiem jābūt nevainojamiem un ieinteresētiem, ar labu reputāciju, lai attīstītu jaunus produktus. Daudzi viesmīlības produkti veidojas no dažādām jaunām idejām neiesaistot klientu. Tomēr to mērķis parasti ir uzlabot produktu, palielināt klientu apmierinātību, apkalpojot un aprūpējot klientu un piepildot tā vajadzības un vēlmes. Tieši ar šādiem mērķiem vajadzētu vairāk konsultēties ar klientiem. Aizvien vairāk attīstās un rodas jaunas tendences, pēc kā kompānijas veic patērētāju izpēti.

Galū galā jebkura klienta pieredze būs atkarīga no mijiedarbības starp klientu un pakalpojuma sniedzēju. Saskare, kura notiek starp klientu un pakalpojumu sniedzēju ir arī iespēja darbībai pārdot tās pakalpojumus, lai radītu papildus ienākumus

Mūsdienu klienti daudz vairāk ceļo un ir vairāk pieredzējuši nekā iepriekšējās paaudzēs. Tādēļ klienti sagaida labu izvietojumu, tīru istabu un vannu, komfortablas gultas un patīkamu apkalpošanu no visām viesnīcām. Taču klienti meklē arī citus labumus, kas var būt vienreizējs sevišķai viesnīcai, piedāvājums, kas atšķir vienu viesnīcu no citām. Piemēram, biznesa ceļotāji meklēs viesnīcu, kas piedāvā pakalpojumus, kuri palielina to produktivitāti. Ģimene atvaļinājuma laikā meklēs pakalpojumus, kas atļauj būt kopā ar ģimeni, lai priecātos par viņu atpūtas pasākumiem. Tūristi meklēs atpūtas vietas, kas ir tuvu viesnīcai.

### 3.PĒTĪJUMA REZULTĀTI

Latvijā lielu īpatsvaru iekšzemes kopproduktā veido pakalpojuma nozare. Tā ir ļoti attīstīta un pēdējo gadu laikā tieši izmitināšanas pakalpojumi kāpuši augstu.<sup>42</sup> Darba autors, pētījumam izvēlējās izmitināšanas pakalpojuma uzņēmumu SIA “Mogotel” viesnīcu Wellton Riga HOTEL&SPA kā pētījuma objektu, sekojošu iemeslu dēļ. Šajā uzņēmumā darba autors iepriekš ir piedalījies praksē. Uzņēmums ir saistīts ar klientu piesaistes metodēm un pakalpojuma sniegšanu, un šī pētījuma gaitā darba autors secināja, ka, lai arī uzņēmums savu darbību veic jau 15 gadus, tas joprojām turpina attīstīties un uzņemt darba apjomu, sekojoši, lai vēl vairāk uzlabotu tā darbības rezultātus, tam ir jānodrošina darbinieku motivācija pēc iespējas augstākā līmenī un, lai to īstenotu ir jāveic darbinieku motivēšanas sistēmas izveide, ar kuras palīdzību uzņēmums spēs celt darbinieku motivācijas līmeni, kas uzlabos tā darbības rezultātus, darbinieku attieksmi un uzņēmuma saliedētību, kā arī uzlabos klientu vērtējumā savu novērtējumu. Uzņēmums ir ne tikai kļuvis par lielāko viesnīcu operatoru Latvijā, bet arī papildus izmitināšanai nodarbojas ar ēdināšanu un SPA pakalpojumiem.<sup>43</sup>

Lai arī uzņēmumā jau ir ieviesti dažādi darbinieku motivēšanas veidi, tas nav rādītājs par to, ka uzņēmumā pastāv veiksmīga darbinieku motivēšanas sistēma. Šajā nodaļā darba autors, balstoties uz uzņēmuma SIA “Mogotel” viesnīcu Wellton Riga HOTEL&SPA vadības pirmo interviju, noskaidros uzņēmumā ieviestos darbinieku motivēšanas veidus. Tāpat arī tiks noskaidroti uzņēmuma vadītāja personīgie uzskati un viedokļi par darbinieku motivēšanu. Pēc pirmās intervijas ar vadību darba autors veiks uzņēmuma darbinieku aptauju, kuras mērķis būs noskaidrot vai darbinieku uzskati sakrīt ar vadītāja uzskatiem par darba vietu un motivēšanas sistēmu uzņēmumā. Tāpat arī noskaidroti dažādi faktori, kas darbiniekus motivē strādāt šajā uzņēmumā. Papildus tam tiks apkopota informācija par darbinieku vēlmēm, prasībām un trūkumiem uzņēmumā. Uzņēmuma SIA “Mogotel” viesnīca Wellton Riga HOTEL&SPA darbinieku motivēšana tiks pielīdzināta analītiskajā aprakstā minētajām motivācijas teorijām. Darba nobeigumā darba autors sniegs ieteikumus motivācijas sistēmas attīstīšanai uzņēmumā un viesnīcā.

---

<sup>42</sup> Centrālās statistikas pārvaldes dati, <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/ekonomika/ikp/meklet-tema/2538-iekaszemes-kopprodukts-2018-gada> (skat. 12.05.2020.)

<sup>43</sup> Mogotel mājaslapa, <https://www.mogotel.com/>, (skat. 12.05.2020.)

### 3.1. Viesnīcu nozares standarti

Tūrisma un viesmīlības nozare Latvijā pēdējos gados piedzīvojusi strauju attīstību, kas arī ietekmē izmitināšanas nozari, ko apliecina arī tirgū ienākošās starptautisko ķēžu viesnīcas.

Naktsmītņu industrijā ir gan nelieli, gan vidēji, gan lieli uzņēmumi, kuri darbojas kā neatkarīgi uzņēmumi vai arī pieder kādai naktsmītņu ķēdei vai korporācijai. Viesnīcu bizness ir sasniedzis tādu attīstības pakāpi, kad starptautiskajā tirgū dominē atsevišķas kompānijas. Latvijas tūrisma un naktsmītņu industrijā patreiz dominē privātā sektora uzņēmumi. Pieprasījums pēc viesu izmitināšanas uzņēmumu pakalpojumiem ir lielāks nekā šobrīd esošais piedāvājums, tāpēc katru gadu naktsmītņu sektora tirgū ienāk arvien jauni uzņēmumi, kas rada lielāku konkurenci esošajā tirgū un sniedz tūristiem plašākas izvēles iespējas. Neraugoties uz to, ka viesu izmitināšanas uzņēmumu skaits Latvijā pēdējo gadu laikā strauji palielinājies, šajā biznesā brīvu vietu vēl arvien ir daudz. Mūsdienās naktsmītņu sektora darbiniekiem ir jāapzinās prasības, ko ceļojumu un tūrisma tirgus gaida gan no naktsmītnes kā uzņēmuma, gan no pakalpojumiem kā produkta. Lai viesu izmitināšanas uzņēmums varētu sasniegt uzstādīto mērķi un sekmīgi konkurēt izmitināšanas pakalpojumu sektora tirgū, tam ir jāpiedāvā tāda veida pakalpojumi, kas apmierina ne tikai viesu vajadzības, bet arī to vēlmes.

Naktsmītnes ietekmē daudzveidība, kas pamatojas uz tūrisma un ceļojumu veidiem, ceļojumu motīviem, nacionālajām, ģeogrāfiskajām un citām īpatnībām. Tūristiem tiek piedāvāti dažādi izmitināšanas pakalpojumus sniedošie uzņēmumi, kas galvenokārt atšķiras ar to atrašanās vietu, lielumu, pakalpojumu klāstu un servisa līmeni. Pasaulē izplatītākie izmitināšanas uzņēmumi ir viesnīcas, kuras atkarībā no pakalpojumu klāsta un kvalitātes, apkalpošanas līmeņa un citiem kritērijiem klasificē:

- Luksusa klases līmeņa (paaugstinātas kategorijas) viesnīcas;
- Biznesa klases viesnīcas;
- Tūristu klases viesnīcas;
- Ekonomiskās klases un budžeta viesnīcas;
- Apartamentu viesnīcas (dzīvokļu tipa viesnīcas);
- Kūrortviesnīcas;
- Lidostu viesnīcas;
- Konferenču viesnīcas;
- Kazino viesnīcas;
- B&B (gulta un brokastis) viesnīcas;
- Moteli;

- Rotelis/Botelis/Flotelis.

Saskaņā ar Latvijas Valsts izstrādātajiem standartiem, izmitināšanas pakalpojumus sniedzošie uzņēmumi tiek definēti šādi: Viesnīca - uzņēmuma (uzņēmēj sabiedrības) īpašumā vai nomā esoša viesu izmitināšanas un apkalpošanas mītne, kurā ir vismaz 10 numuru.<sup>44</sup>

Darbiniekiem jāapzinās prasības, ko gaida gan no izmitināšanas uzņēmumiem kā viesmīlības nozares uzņēmumiem, gan no šo uzņēmumu piedāvātajiem pakalpojumiem kā produkta. Lai izmitināšanas pakalpojumus sniedzošais uzņēmums varētu sekmīgi darboties un sasniegt uzstādīto mērķi, tam ir jāpiedāvā tāda veida pakalpojumi, kas apmierina ne tikai viesu vajadzības, bet arī to vēlmes. Mūsdienās, pastāvot konkurencei izmitināšanas nozares tirgū, katra uzņēmuma darbībai ir jābūt pietiekami efektīvai, lai tas varētu konkurēt un gūt peļņu, Tāpēc viesnīcas darbiniekiem ir nepieciešams būt pietiekami motivētiem darīt to, lai viesnīcas darbība tikta novērtēta augstākā līmenī.

Pēc autora uzskatiem, svarīgākie uzdevumi saistībā ar klientu ir- laipna klientu sagaidīšana, ātra klientu reģistrēšana un izvietošanas numurā, augstas kvalitātes apkalpošana numurā, klienta laipna pavadīšana no viesnīcas.

Mūsdienās izmitināšanas pakalpojumus sniedzošie uzņēmumi paredzēti ne tikai cilvēka primāro vajadzību apmierināšanai. Bez pamatpakalpojumiem (izmitināšanas un ēdināšanas), izmitināšanas uzņēmumi ievieš papildpakalpojumus jeb papildproduktu. Papildpakalpojumu skaits un daudzveidība ir atkarīga no vairākiem faktoriem:

- uzņēmuma veids ( viesnīca, kūrortviesnīca, motelis, kempings, brīvdienu māja u.c.);
- uzņēmuma atrašanās vieta: - pilsēta (lielpilsēta, mazpilsēta, pilsētas centrs vai nomale);
- lauku teritorija (apdzīvota vai mazapdzīvota teritorija);
- uzņēmuma lielums (ēku un telpu skaits, platība, apkārtnes platība);
- uzņēmuma klienti (vietējie vai ārvalstu klienti, darījumu tūristi vai atpūtas tūristi, individuālie klienti, ģimenes, tūristu grupas);
- uzņēmuma finansiālais stāvoklis;
- tūrisma resursu pieejamība (ūdenstilpnes, meži, pļavas, kalni, aizsargājamās dabas teritorijas, kultūrvēsturiskais mantojums, infrastruktūra, inventārs, komunikācijas u.c.).

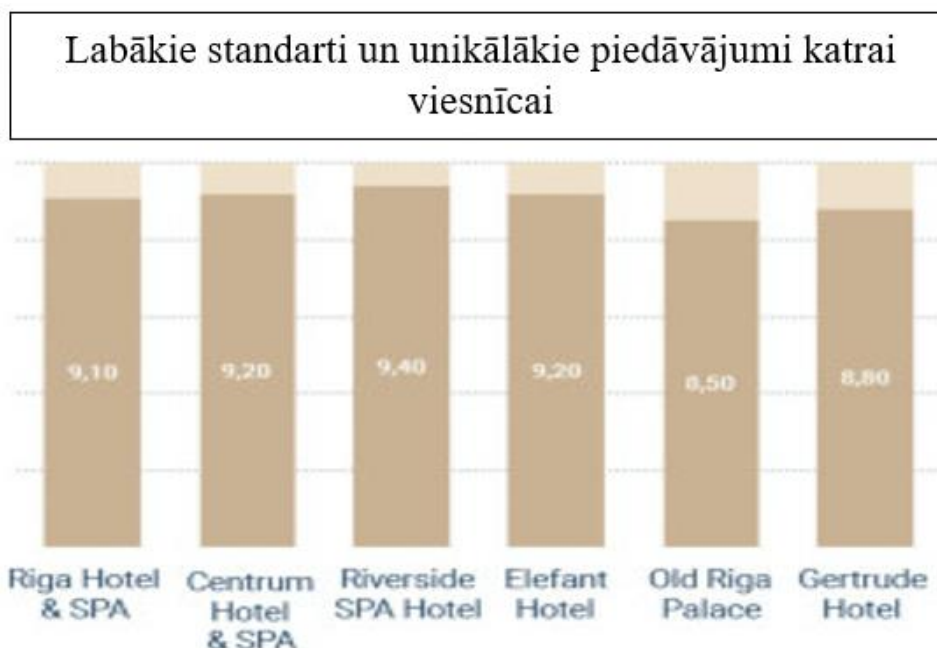
---

<sup>44</sup> Anita Raudive, "Viesu uzņemšana un apkalpošana", [http://www.apv.lv/faili/macibu\\_materiali/Viesu\\_uznems\\_un\\_apk.pdf](http://www.apv.lv/faili/macibu_materiali/Viesu_uznems_un_apk.pdf), (skat. 13.05.2020.)

Viesnīcām raksturīgākie papildpakalpojumi ir restorāni, bāri, kafējnīcas, tirdzniecības centri, produktu un suvenīru veikali, nakts klubi, kazino, diskotēkas, skaistumkopšanas saloni, masāžas kabineti, frizētavas, fitnesa centri, saunas, baseini, trenāžieru zāles, biljards, ķegļi, tenisa korti, golfa un citu spēļu laukumi, valūtas maiņas punkti, ceļojumu un ekskursiju biroju pakalpojumi, automašīnu īre, autostāvvietas vai garāža, telpas konferencēm un citiem pasākumiem, nomas punkti ar aprīkojumu dažādām sporta aktivitātēm u.c.

Darbā autors pētījumā ir izvēlējies izmitināšanas nozares uzņēmumu, jo uzskata ka liels darbinieku skaits šajā nozarē ir grūti izsekojams un var veicināt neuzticību un šaubas no klientu puses par darbinieka atdevi pildīt savus darbus atbilstoši gan pakalpojuma sniedzējam, gan uzņēmuma reputācijai kopumā.

Kā pētāmo objektu autors ir izvēlējies vienu uzņēmumu, kas piedāvā izmitināšanas, ēdināšanas un atpūtas pakalpojumus. Darbā tiek pētīts, vai Wellton Riga Hotel & SPA ir iespējams motivēt darbiniekus sasniegt augstākus viesnīcas rādītājus pēc klienta novērtējuma un pašu darbinieku izjūtām(4.att.). Uzņēmumu izaugsmes un atpazīstamības veicināšanā ir arī nozīme darbiniekiem, tādēļ tiek pētītas un analizētas konkrētas uzņēmumu motivācijas sistēmas.

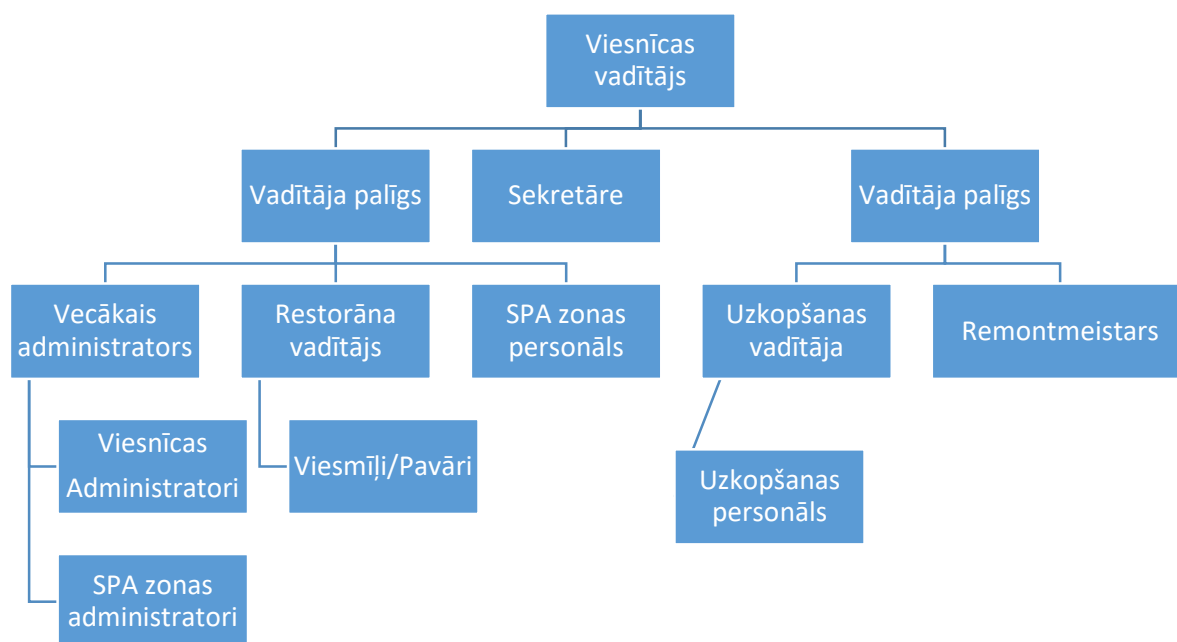


3.1.att. SIA “Mogotel” viesu sniegtais viesnīcu novērtējums (Avots: autora pārveidots SIA “Mogotel” publicētais materiāls)

### 3.2. Uzņēmuma SIA “Mogotel” raksturojums un motivācijas procesi

SIA “Mogotel” tika dibināts 2009. gadā, pārņemot viesnīcu Old Riga Palace Hotel Vecrīgā ar 100 numuriem un nelielu restorānu. Uzņēmuma dibinātājs un pašreizējais valdes priekšsēdētājs ir Latvijas valsts pilsonis Vadims Muhins. Mogotel viesnīcu grupa ir kļuvusi par lielāko viesnīcu operatoru Latvijā gan pēc viesnīcu, gan numuru skaita tajās. Kopumā grupa pārvalda 15 viesnīcas – Rīgā, Bauskā un Tallinā. Kopējais numuru skaits ir gandrīz 1320, bet darbinieku skaits ir sasniedzis 550. Mogotel piedāvā ne tikai tādus standarta viesnīcu pakalpojumus kā viesu izmitināšana, bet aktīvi darbojas arī SPA un ēdināšanas nozarē. (Par mums, SIA “Mogotel”)<sup>45</sup>

Uzņēmuma SIA „Mogotel” viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA struktūra(5.att.). Par motivēšanas sistēmu šajā uzņēmumā atbild viesnīcas vadītājs un viņa palīgi.



3.2.att. SIA “Mogotel” viesnīcas Riga Wellton Hotel & SPA organizatoriskā struktūra (Avots: autora apkopojums pēc viesnīcas npublicētiem materiāliem)

<sup>45</sup> Mogotel mājaslapa, <https://www.mogotel.com/>, (skat. 13.05.2020.)

Uzņēmumā uz 2020. gada 15. martu ir nodarbināti 50 darbinieki. Administrācija sastāv no 5 darbiniekiem – viesnīcas vadītājs, divi vadītāja palīgi, sekretāre un restorāna vadītājs. Viesnīcā ir nodarbināti 45 darbinieki sastāv no uzkopšanas vadītājas, uzkopšanas personāla, remontmeistara, viesnīcas administratoriem, restorāna darbiniekiem un spa zonas darbiniekiem. Katram darbiniekam ir skaidri zināmi tā pienākumi un to izpildes kārtība, tāpēc katra uzņēmuma darbinieka ikdiena norit pēc plāna un bez pienākumu izlaišanas, jo katra darbinieka vadītāja uzdevums ir sekot līdzi vai paveiktais darbs ir izdarīts un neietekmē cita darbinieka vēl neuzsākto darbību, tāpēc darba kārtība un pienākumu laicīga izpilde tiek strikti ievērota. Uzņēmuma pamatdarbība ir izmitināšana, ēdināšana un atpūtas nodrošināšana klientiem, kuri ierodas SIA "Mogotel" tīkla viesnīcās. Viesnīcas pārsvarā atrodas Rīgā, bet ir arī pa vienai Bauskā un Tallinā.<sup>46</sup>

Balstoties uz vienu no Mogotel viesnīcām- Wellton Riga Hotel & SPA motivācijas procesu, atalgojums tas ir instruments, ar kuru var stingri ietekmēt personāla motivācijas līmeni, no sekmīgi izveidotas atalgojuma sistēmas ir daudz atkarīgs - lojalitātes līmenis, korporatīvas kultūras vērtības, vadības darbības efektivitāte un godīgums. Atalgojums ir materiālo un nemateriālo atlīdzību kopums, ko darba devējs maksā darba ņēmējam par paveikto darbu. Autors piedāvā apskatīt darbinieku atalgojumu sistēmu. Galvenie faktori, kuri nosaka atalgojumu uzņēmumā ir:

1. Stundas likme ( minimums 40h nedēļā );
2. Ieņemamais amats

Materiālais atalgojums sastāv no pamatalgas par stundu likmi, ko darbinieks ir nostrādājis mēneša laikā, saņemot nelielas prēmijas, ja darbs tika paveikts kvalitatīvi un atbilstoši prasībām. Nemateriālais atalgojums ir uzņēmuma organizēti pasākumi darbiniekiem, lai saliedētu kolektīvu un motivētu strādāt atbilstoši viesnīcas līmenim, kas tiecas uz kļūt par labāko viesnīcas tīklu Latvijā un Baltijā.

Autors uz motivācijas procesa pamata ir izveidojis SVID analīzes raksturojumu par motivācijas procesu, kas ļauj izprast uzņēmuma stiprās un vājās puses par darbinieku mērķiem un vēlmi būt motivētiem.

---

<sup>46</sup> Mogotel mājaslapa, <https://www.mogotel.com/>, (skat.14.05.2020.)

### 3.3.SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas procesu SVID raksturojums

Bakalaura darba gaitā, balstoties uz pētījumu tiks aplūkotas darba autora izstrādātās uzņēmuma darbinieku motivācijas procesu stiprās puses, vājās puses, kā arī iespējas un draudi (SVID).

4.tabula

<b>S-Stiprās puses</b>	<b>V-Vājās puses</b>
1.Darba vienkāršība. (S-1) 2.Izaugsmes iespējas. (S-2) 3.Prēmijas. (S-3) 4.Darbinieku saliedētība. (S-4) 5.Elastīgs darba grafiks. (S-5) 6.Darba apmācības. (S-6) 7.Laicīga algas izmaksa. (S-7) 8.Motivēti darbinieki. (S-8)	1.Nav noteikta motivācijas sistēma katram amatam. (V-1) 2.Darbinieku uzklausišana. (V-2) 3.Sezonāli maz darba. (V-3) 4.Nekvalitatīvs darbaspēks.(V-4) 5.Darba procesa neskaidrība.(V-5)
<b>I-Iespējas</b>	<b>D-Draudi</b>
1.Pieejams darbaspēks (I-1) 2.Atpūtas telpa (I-2) 3.Amata motivācijas sistēma (I-3) 4.Izaugsmes iespējas. (I-4)	1.Darbinieka aiziešana. (D-1) 2.Konflikti. (D-2) 3.Darba kvalitāte.(D-3) 4.Kvalifikācijas celšana. (D-4) 5.Vienota vadība. (D-5)

4. tabula. SIA “Mogotel” viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas procesu SVID analīze, (Avots: autora apkopojums)

Viesnīcā, lai uzlabotos darbinieku ražīgums nepieciešams izveidot motivācijas sistēmu, kas būs taisnīga un sekmīga tā, lai gan no vadības puses, gan no darbinieku puses uzlabotos viesnīcas novērtējums. Protams, ja darbinieki vai vadība nebūs apmierināta ar dažādiem faktoriem, tad motivācijas sistēmas uzlabošana nebūs efektīva. Darba turpinājumā autors izskatīs un salīdzinās darbinieku motivācijas procesu SVID analīzi, kura ļaus secināt, kas pietrūkst motivācijas sistēmas uzlabošanai.

## **SI:**

1.(S-1) Darba vienkāršība ar (I-3) amata motivācijas sistēmu ir kombinācija, ko vēlētos lielākā daļa darbinieku, tāpēc šo kombināciju apvienojot darbinieki paši jutīsies motivēti, jo saprot, ka par vienkāršu darbu viņi saņem sev lielāku atalgojumu. Tādējādi tiks izmantota iespēja, ka darbinieks vēlēties uzņēmumā palikt uz ilgāku laiku.

2.(S-6) Darba apmācības ar (I-4) izaugsmes iespējām ļauj darbiniekiem nospraust mērķi, ka viņiem ir iespēja pretendēt uz augstāku amatu. Tas strādā atkal kā motivators un noturēšanas veids, jo uzņēmuma vadība vēlas darbiniekus, kas ir lojāli uzņēmumam.

## **VI:**

1.(V-1) Tas, ka katram amatam nav sava motivācijas sistēma nozīmē, ka visi darbinieki netiek novērtēti atbilstoši savām spējām un izdarītam darbam. Apvienojot ar (I-3) amata motivācijas sistēmu, tas nozīmē, ka, strādājot ražīgāk un efektīvāk, darbinieks netiek novērtēts atbilstoši amata paveiktajam darbam. Izveidojot motivācijas sistēmu amatiem pavērsies jaunas iespējas, jo (I-1) pieejamais darbaspēks kļūst par ilglaicīgu darbaspēku, jo tas motivē darbiniekus ne tikai strādāt kā pagadās, bet atbildīgi pildīt vadītāja norādītos uzdevumus.

2. (D-2) Darbinieku uzklauššana apvienojot ar (I-4) izaugsmes iespējām radīs sliktu iespaidu uzņēmuma iekšienē, jo ja vadība neuzklausa darbiniekus un nesniedz atgriezenisko saiti, ko darbinieki cenšas panākt, tad darbinieku izaugsme uzņēmumā nebūs iespējama un tad uzņēmumam pastāv iespēja zaudēt labus darbiniekus.

## **SD:**

1.(S-1) Darba vienkāršība ar (D-3) darba kvalitāte, vadībai ir jāuzmana darbinieku darbs, jo reizēm darot vienkāršu darbu darbinieks neuzmanības kļūdas dēļ var neizdarīt kādu darbu un tādējādi neuzlabojas viesnīcas darbība. (D-5)Vienota vadība, tas attiecas arī uz visiem vadītājiem, kuri ir atbildīgi par darbiniekiem, viesnīcas vadītājs -> vadītāja palīgs -> restorāna vadītājs -> viesmīļi un pavāri, vadītājiem jābūt vienādiem darba veikšanas kritērijiem, jo darbiniekam ir vairāki tieši un netiešie vadītāji, tāpēc lai darbiniekam nesajauktu darba procesa kārtību, tam ir jābūt konkrētam un saprotamam.

2. (S-6) Darba apmācības ar (D-4) kvalifikācijas celšana ir svarīgs process, attīstoties tehnoloģijām, tas nozīmē, ka darbiniekiem arī ir jāattīstās un jāizprot jaunās tehnoloģijas, kuras uzņēmums ievieš viesnīcas darbības procesā.

3. **(S-5)** Elastīgs darba grafiks, **(S-7)** laicīga algas izmaksa, kombinējot ar **(D-1)** darbinieku aiziešana. Uzņēmumam jānotur divi galvenie pamat elementi uz kuriem darbinieks paļaujas katru dienu. Gadījumā, ja netiks izmaksāts ikmēneša atalgojums laicīgi un nepilnā apmērā, kā arī zudīs darba pieprasījums, darbinieks var no uzņēmuma atteikties.

#### **VD:**

1. **(V-2)** Darbinieku uzklauššana ar **(D-2)** konflikti, **(D-1)** darbinieka aiziešana un **(D-3)** darba kvalitāte. Ja vadība atsakās uzklaušīt darbinieku un palīdzēt viņa ar problēmu, tad darbinieks jūtas nederīgs un tādā veidā tiek paātrināta darbinieka vēlme aiziet no darba un darba kvalitāte arī pamazām zūd, jo darbinieks nav motivēts darīt darbu, ja viņam vadītājs atsakās palīdzēt. Tādējādi parādās konflikti darba vidē, kas var iespaidot arī citus darbiniekus negatīvi.

2. **(V-3)** Sezonāli maz darba ar **(D-1)** darbinieka aiziešana. Šādā situācijā vadītājam ir jāizlemj, kurus darbiniekus paturēt un kurus nē, jo mazāk apmeklētās sezonās viesnīcai nav nepieciešamība pēc darbaspēka, ja to ir pietiekami daudz uz attiecīgo sezonas laiku. Vadītājam jābūt spējīgam atrast kompromisu ar darbinieku, kurš pēc vadītāja domām, uz šo posmu nav vajadzīgs. Vadītājam ir iespēja cilvēcīgi ar darbinieku parunāt un piedāvāt atkal strādāt uzņēmumā, kad būs sezona un viesnīcas apmeklētāju skaits palielināsies, tas, protams, darbiniekam nepatiks, bet viņš sapratīs situāciju, ja vadītājs skaidri izskaidros to un tad darbinieks, ja atgriezīsies darba vietā būs motivēts vairāk nekā iepriekš, jo nevēlas zaudēt darbu tikai tādēļ, ka ir neveiksmīga sezona.

Balstoties uz darbinieku motivācijas procesa SVID analīzi, var secināt to, ka viesnīcas iekšienē tomēr saskaras ar samērā būtiskām problēmām, kuras ilglaicīgi nerisinot var ietekmēt tā darbību un sabojāt kolektīva attiecības. Lai arī uzņēmuma vājās puses ir daudz, tām ir iespējami risinājumi, lai tās savlaicīgi novērstu un uzlabotu esošo situāciju ir nepieciešama komunikācija vadībai ar darbiniekiem, lai darbinieki izprastu vadības nākotnes mērķus un vadība, lai izprastu darbinieku problēmas. Lai arī pastāv dažādi draudi, kuri ir atkarīgi no paša darbinieka darbībām, uzņēmums ir pietiekami stiprs, lai šos draudus novērstu.

### **3.4. SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas veidi**

Lai noteiktu SIA “Mogotel” viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas veidus, darba autors veica daļēji strukturēto interviju ar tā viesnīcas vadītāju (2.

Pielikums), sekojoši tika veikta arī darbinieku aptaujas analīze (3. Pielikums) ar mērķi noskaidrot, vai ir iespējams veikt motivācijas uzlabošanas darbības uzņēmumā.

SIA “Mogotel” viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA sniedz atalgojumu saviem darbiniekiem pietiekoši daudz, lai tie justos uzņēmumā apmierināti. Katrs uzņēmums uzsākot savu darbību tā pirmo laiku darbiniekiem var piedāvāt tikai atalgojumu, kurš arī vairumos gadījumos nebūs pietiekoši augsts, lai sniegtu darbiniekam vairāk. Uzņēmuma vadītājs intervijā teica: “Esam uzņēmumā ieviesuši vairākus bonusus un dažādus motivācijas veidus, kas darbiniekam liktu padomāt arī tālāk par ikmēneša atalgojumu”. Sākot ar maziem atvieglojumiem, pateicībām un nelielām piemaksām un beidzot ar amata paaugstinājumu.

Zemāk tekstā darba autors balstoties uz daļēji strukturēto interviju (2. pielikums) ar uzņēmuma SIA “Mogotel” viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA vadītāju – turpmāk kā viesnīcas vadītājs, atspoguļos uzņēmumā ieviestos darbinieku motivēšanas veidus.

“Viesnīcā iedalās 3 tipa bonusi”. Viesnīcas vadītājs: “Zemās kategorijas bonusu- dzimšanas dienas dāvanas no uzņēmuma puses, maiņu darbiniekiem 2 formu komplekti, lai darbinieki varētu strādāt tīrā formas tērpā, atsevišķas atzinības par paveiktajiem darbiem, kas palielina darbinieka vēlmi strādāt mūsu viesnīcā.” Viesnīcas vadītājs minēja, ka katrs darbinieks ir jānovērtē un jābūt viņam pateicīgas par darbu, tādēļ nostrādājot kādu noteiktu posmu, darbinieks var saņemt vairākas formas, kuras viņš var izmantot, lai nebūtu jāstrādā netīrās. Tas liecina to, ka darbinieks ir novērtēts un viņam ar šo vadītāja “žestu” ir jāatbild ar sava darba pienākumiem. Autors piekrīt uzņēmuma vadītājam saistībā ar šāda veida rīcību pret darbiniekiem un šo mazo dāvanu pasniegšanu, jo tā ir atgriezeniskās saites sākuma punkts, ko iesāk viesnīcas vadītājs un tālāk turpina darbinieks.

Nākamo bonusa līmeni viesnīcas vadītājs norāda: “Vidējās kategorijas bonusu- pie šiem bonusiem pieder algas piemaksas, apmaksāta veselības un dzīvības apdrošināšana, daļēji apmaksāts SPA apmeklējums viesnīcā, apmaksāti kursi, darbiniekiem, kuriem ir nepieciešama šāda iespēja balstoties uz viņa profesiju.” Protams, šī bonusa sistēma ir ar “āķi”, jo vidējās kategorijas bonusus saņem darbinieki, kuri uzņēmumā atrodas ilgāk un savu darbu pilda kvalitatīvi un ar atbildības sajūtu. Tāpēc ir svarīgi izveidot motivācijas sistēmu, kas ļauj darbiniekiem justies vienlīdzīgiem un, lai nebūtu kāds, kurš justos apdalīts. Autora secinājums ir tāds, ka būtu nepieciešams pieņemt tādu motivācijas sistēmu, kas ļautu darbiniekiem nopelnīt motivācijas bonusus atbilstoši savām darba spējām, nevis statusa stāvoklim.

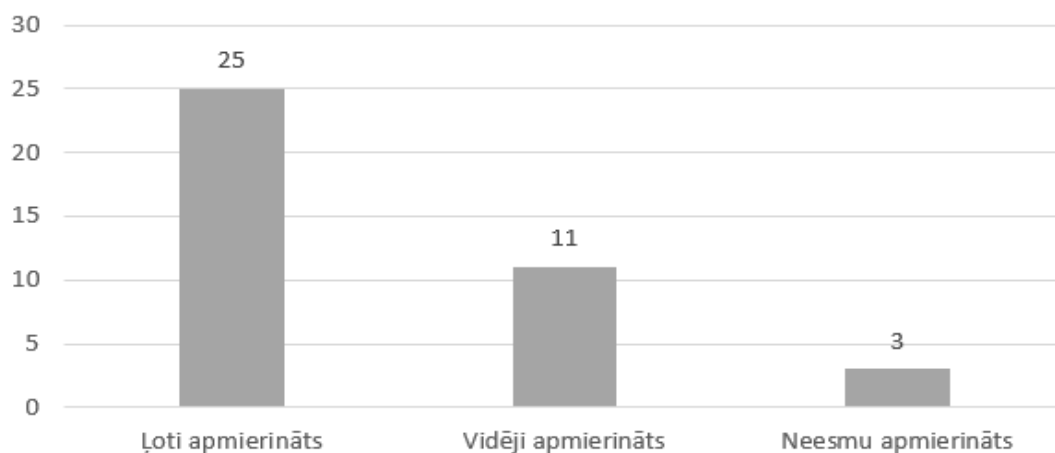
Viesnīcas vadītājs: “Trešais motivācijas veids viennozīmīgi ir izaugsmes iespējas. Ja darbinieks izvēlas iet augstāk pa karjeras kāpnēm, piekrīt sevi attīstīt un apgūt jaunas lietas

tad uzņēmums tam nāk pretī. Vairāki pie mums strādājoši speciālisti, kuri ir augstos amatos nav cilvēki kuri ir meklēti pēc sludinājumiem, bet gan darbinieki, kuri ir uzsākuši savu darbu šeit no maziem amatiem.” Autors uzskata, ka darbiniekiem jābūt arī izglītotiem attiecīgajā jomā, lai spētu turpināt karjeras izaugsmes uzņēmumā, kurā amatu starpība līmeņos ir salīdzinoši liela. Kā arī viesnīcas vadītājs minēja, ka viņi piedāvā motivētiem darbiniekiem nepieciešamās apmācības, lai veiktu vajadzīgos darbus uzņēmuma labā.

Kā arī viesnīcas vadītājs piebilda: “Visas kategorijas bonusi uzņēmumā ir jau vairākus gadus, bet izaugsmes iespējas uzņēmums piedāvā tikai darbiniekiem ar stāžu un darbiniekiem, kuri sevi ir jau pierādījuši vecajos amatos.”

Darba autora izsniegtajās darbinieku aptaujas anketās, uz jautājumu par to, vai darbinieks jūtas apmierināts ar viesnīcas darba vietu, rezultāti bija sekojoši.

## 2.Vai esat apmierināts ar savu darba vietu?



3.4.1.att. Respondentu apmierinātības rādītājs par savu darba vietu (Avots: autora apkopojums)

Tikai 3 no 39 darbiniekiem, bija norādījuši, ka darba vieta tos neapmierina, līdz ar ko pārējie 11 darbinieki atbildēja, ka tie jūtas vidēji apmierināti ar darba vietu un 25 jūtas ļoti apmierināti. Autors secina, ka ar savu darba vietu ir apmierināti darbinieki, kuri uzņēmumā strādā jau ilgāku laika posmu. Uzlabot apmierinātības līmeni uzņēmums var sasniegt tikai, ar efektīvas motivācijas sistēmas uzlabošanu un darbinieku vienlīdzīga novērtēšana. Uzņēmuma atrašanās vieta arī var būt kā motivējošais faktors, jo jāpatērē mazāk laika ceļā uz vai no darba. Uzņēmuma darbinieki par savu attīstību rūpējas pastāvīgi un par saviem līdzekļiem vai

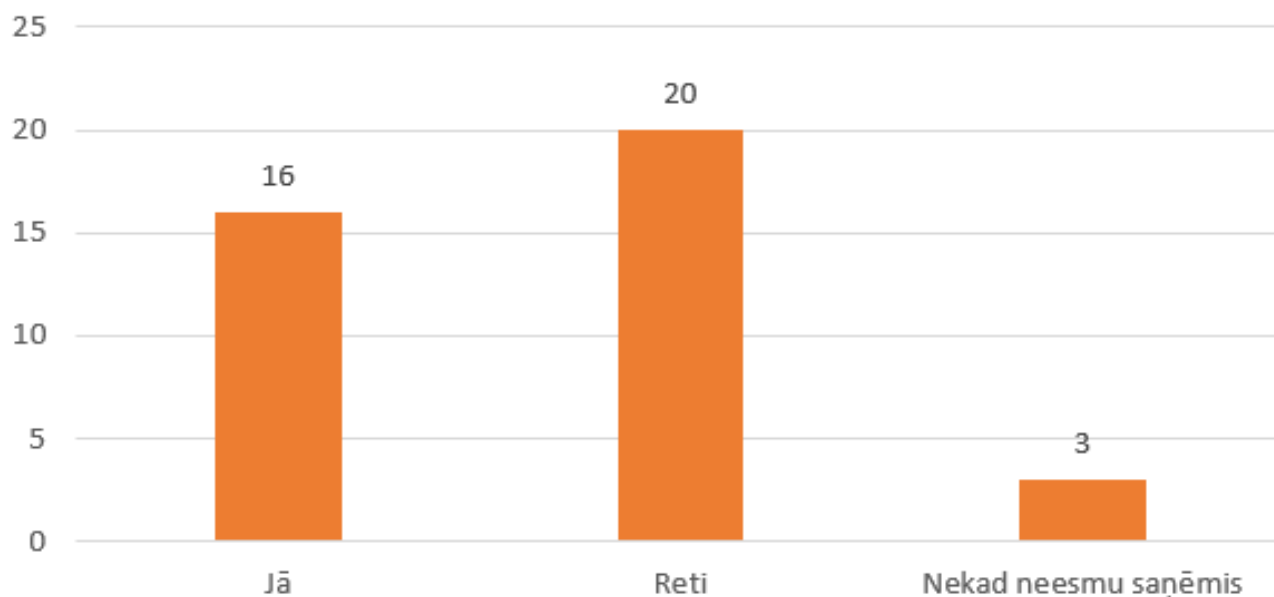
arī nedara to vispār. Šim faktoram uzņēmuma vadītājam būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība, jo pēc attīstības iespējas teorijas pie motivējošiem faktoriem viena no būtiskākajām attīstības iespējām ir kvalifikācijas paaugstināšana un darbinieku profesionālā izaugsme.

Viesnīcas vadītājs kā lielākos darbinieku motivācijas veicinātājus ir izvēlējis veidus, kuri prasa darbinieka laiku un lojalitāti, lai tie nokļūtu pie solītā. Šie motivēšanas veidi darbiniekam liek apzināties to, ka tā ieguldītais laika posms uzņēmumā tiks atalgots naudas bonusa veidā. Laika periods ir salīdzinoši ilgs līdz darbinieks nonāk pie šī bonusa iegūšanas, tāpēc iepriekš minētie motivēšanas veidi nekompensē šo laika posmu.

“Domāju, ka darbinieki šeit jūtas ērti un komfortabli. Viesnīcas atmosfēra ir fantastiska, un tas viennozīmīgi iespaido viņu vēlmi šeit strādāt. Protams, lai arī cik darbiniekam tiktu piešķirti algas pielikumi, vai dažādi bonusi, tas nekad nebūs iemesls, lai darbinieks turpinātu ilglaicīgi strādāt darba vietā, kur viņš nejūtas labi, tāpēc droši varu teikt, ka tā ir noteikti patika pret darbu un darba vietu,” par darbinieka motivāciju atbild viesnīcas vadītājs. Darba autors piekrīt viesnīcas vadītājam par darbinieka komfortu, kā motivātoru, bet tas nav ilglaicīgs, jo, laikam ejot, darbiniekam būs nepieciešama cita motivācija, kas būs pietiekama, lai darbinieks būtu apmierināts ar darbu un savu atalgojumu.

Viesnīcas vadītājs atbildot par amatu motivāciju: “Pamatā visiem darbiniekiem ir vienāda motivācijas sistēma pēc kā viņi var saņemt papildus atalgojumu, bet katram amatam ir sava “fiška”, kas nosaka vai darbinieks atrodas motivācijas zonā vai nē, un pēc tā spriežam vai viņš šos bonusus saņem vai nē”. Sekojoši varēsīm redzēt darbinieku atbildi uz jautājumu par prēmiju piešķiršanu no darba devēja.

## 6.Vai jūs prāt pietiekoši saņemat bonusus, algas pielikumus un atvieglojumus no darba devēja?



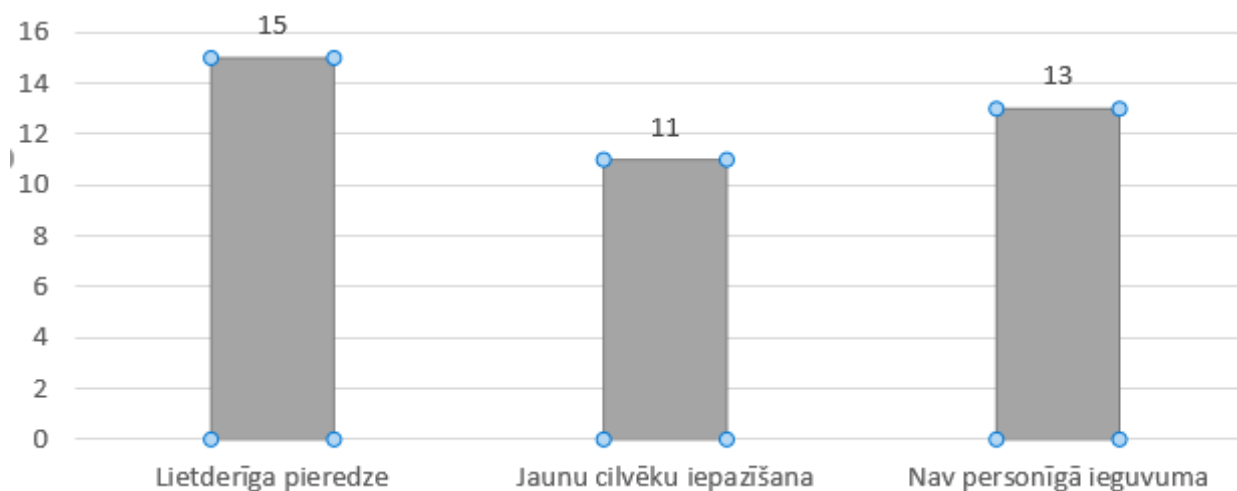
3.4.2..att. Respondentu prēmiju rādītājs par savu darba vietu (Avots: autora apkopojums)

No 39 darbiniekiem tikai 16 atbildēja, ka pietiekami saņem bonusus un prēmijas no darba devēja, bet 20 atbildēja, ka reti saņem, un 3 darbinieki nekad nav saņēmuši prēmijas vai algas pielikumus pie algas no darba devēja. Autors secina, ka pietiekošus bonusus, algas pielikumus un atvieglojumus no darba devēja saņem darbinieki, kuri uzņēmumā atrodas ilgāku laiku un ir pieredzējuši savā jomā. Tāpēc ir svarīgi arī motivēt darbiniekus, kuri nesaņem vai reti saņem apmierinošus bonusus, lai šie darbinieki nemeklētu citu darba vietu.

Uz jautājumu vai ir iespējams uzlabot darbinieku motivācijas sistēmu, viesnīcas vadītājs atbildēja: “Protams ir iespējams to uzlabot, bet pašlaik visi darbinieki ir apmierināti ar esošo motivācijas sistēmu un nevienam nav pretenzijas.” Un uz jautājumu par jaunas motivācijas uzlabošanas ieviešanu, viesnīcas vadītāja atbilde bija šāda: “Nē, par jaunu motivācijas metodes ieviešanu mēs nedomājam, vairāk balstāties uz esošo, kas uzņēmumā ir jau vairākus gadus.”

Autors secina, ka uzņēmumā nenotiek sarunas starp viesnīcas vadītāju un darbiniekiem, bet notiek starp viesnīcas vadītāja palīgiem. Atbildot uz jautājumu: Ko Jūs kā darbinieks uzskatāt par lielāko personīgo ieguvumu sev, strādājot šajā uzņēmumā, ja neņem vērā darba algu, bonusus un motivēšanas sistēmu? Atbilde bija sekojoša.

## 5. Ko jūs kā darbinieks uzskatāt par lielāko personīgo ieguvumu sev, strādājot šajā uzņēmumā, ja neņem vērā darba algu, bonusus un motivēšanas sistēmu?



3.5.3.att. Respondentu ieguvums strādājot uzņēmumā izņemot darba algu, bonusus un motivēšanas sistēmu (Avots: autora apkopojums)

Šie rādītāji liecina, ka viena trešdaļa motivācijas ir tieši atalgojums, un pēc autora domām, lietderīgu pieredzi un jaunu cilvēku iepazīšanu motivē darbiniekus, kuri uzņēmumā strādā ilgāk un ir pieraduši pie motivācijas sistēmas, kas uzņēmumā darbojas pašlaik.

Viesnīcas vadītājs par darbinieku uzklauššanu un ieteikumu ņemšanu vērā: “Vairāk tiek uzklaušītas sūdzības no darbinieku puses, nekā kāds ieteikums vai viedoklis. Jo pārsvarā viņiem darbs nesagādā grūtības un ar visu viņi tiek galā, tāpēc nav nepieciešamība pēc jaunu ideju ieviešanas. Bet pašas sūdzības tiek atrisinātas izrunājot ar pašu darbinieku un tā vairs nekļūst aktuāla problēma.” Ņemot vērā F. Hercberga teoriju, autors secina, ka šajā gadījumā viesnīcas vadītājam būtu jānoskaidro faktori, kas ietekmē darbinieku neapmierinātību. Par iemeslu varētu būt ne tikai atalgojums, bet arī iespējams higiēnas trūkums vai vadīšanas stils. Ja neapmierinātie darbinieki ilgstoši jutīs diskomfortu, tad pastāv iespēja, ka tie meklēs sev piemērotāku darba vidi, kā rezultātā uzņēmumam būs nepieciešams atkal ieguldīt laiku jaunu darbinieku apmācībā. Vadītājam motivācijas sistēma, iespējams, būtu jāpielāgo katram darbiniekam individuāli.

Darbinieku motivācija ir uzņēmuma ieguldījums darbiniekā, kas ilgtermiņā var palīdzēt uzņēmuma attīstībai, ņemot vērā to ka izmaksas ir nepieciešamas ne tikai darbinieka uzturēšanai, bet kvalifikācijas paaugstināšanā gan esošiem, gan jauniem darbiniekiem, tad uzņēmumiem būtu jāiegulda darbs, laiks un nauda esošo darbinieku motivēšanas sistēmā, jo tā

rezultātā uzņēmumam samazināsies izmaksas, piemēram, jauna darbinieka meklēšanās. Uzņēmums būs ieguvējs, ja viņa komandā strādās lojāli darbinieki, ar lojālu darbinieku palīdzību uzņēmums var stabilizēties un paplašināties tirgū.

### **3.5. Nelabvēlīgo faktoru likvidēšanas iespējas SIA "Mogotel" viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku motivācijas sistēmas izveides laikā**

Tika veikta darbinieku aptauja (3. Pielikums), kuru aizpildīja 39 no 50 viesnīcas darbiniekiem, ar kuras palīdzību tika noteikts darbinieku viedoklis par viesnīcu, tā trūkumiem, darbu tajā un vai tos apmierina motivēšanas veidi kā arī, vai vadība pievērš pietiekamu uzmanību saviem darbiniekiem. Lai arī respondentu skaits nav 100%, tomēr 78 % ir pietiekami daudz, lai izvirzītu secinājumus.

Veicot SIA "Mogotel" viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA darbinieku aptauju, darba autors secināja, ka, lai arī viesnīcas vadītājam apsver nav domu mainīt motivācijas sistēmu darbiniekiem. Jāpiemin, ka veidojot darbinieku motivēšanas sistēmu, ir svarīgi panākt tās efektivitāti uz visiem uzņēmuma darbiniekiem, nevis daļu uzņēmuma darbinieku, kas pašlaik ir novērojams pašlaik viesnīcas darbībā, ka ilgāk strādājošie darbinieki saņem ievērojamākas izmaiņas bonusu sistēmā. Motivēšanas sistēmas izstrāde būs veiksmīga tikai tad, ja tiks likvidēti visi faktori, kuri negatīvi ietekmē darbinieku viedokli un pašsajūtu darba vietā, līdz ar ko darba turpinājumā, balstoties uz darbinieku aptauju un vadītāja interviju, tiks apkopoti un aprakstīti visi faktori, kuri rada jebkāda veida darbinieku nesaskaņas, neapmierinātību un nepatiku pret darba vietu, kā arī balstoties uz autora izstrādāto darbinieku motivēšanas SVID analīzi, veiks ieteikumus situācijas labošanai.

Balstoties uz anketu rezultātiem, ka 14 (11 darbinieki atbildēja vidēji ir apmierināti ar savu darba vietu, bet 3 atbildēja, ka nav apmierināti ar savu darba vietu) darbinieki uzskata dažu pienākumu atlīdzību par neatbilstošu. Anketā tika izteikta arī neapmierinātība par darba samaksas veida neatbilstību, pret veiktajiem to pienākumiem. Šo situāciju var pielīdzināt Dž. S. Adamsa taisnīguma teorijai, jo darbinieki salīdzinot savu paveikto darbu un atalgojumu, pret kāda paveikto darbu un atalgojumu secinās, ka cits darot mazāk ir ieguvis vairāk radīs darbiniekā psiholoģisko spriedzi. Darba autors uzskata, ka šis ir ļoti būtisks faktors, jo darbinieki šādos brīžos jūtas nepietiekami novērtēti no vadības puses. Šajā situācijā arī atspoguļojas tas, ka, lai arī cik motivēšanas veidi uzņēmumā ir ieviesti, tie darbinieka vēlmes un motivācijas radīšanu neveicinās, ja tāds pamatelements kā alga, nebūs darbinieka uztverē pietiekams. Kā arī darbiniekiem jābūt informētiem par saviem darba uzdevumiem, kurus var apskatīt 1.pielikumā.

Kā ieteikumu šīs problēmas risināšanai, kuru darba autors redz kā ietekmīgāko ir motivācijas izveidi katram amatam savu. Kā pamatojums šim ieteikumam ir uzņēmuma vadītāja laika trūkums un fokusēšanās uz citām uzņēmuma prioritātēm, neapzinoties sekas esošajai situācijai, kuru ilglaicīgi ignorējot, uzņēmums var zaudēt kvalificētus darbiniekus. Atkal, tie ir papildus izdevumi, tomēr tie segs vēl neradušās negatīvās sekas uzņēmumā.

Darbinieku atpūtas telpas trūkums ir arī viesnīcas negatīvais, kas tika atspoguļots anketās. Šīs problēmas nerisināšanas sekas ir identiskas iepriekš minētajām problēmām, tomēr darba autora ieteikums ir atšķirīgs no iepriekšējiem ieteikumiem. Darbinieki, kuri strādā diennakts maiņas vai 12 stundu darbu uz kājām būtu jānovērtē un jāizveido viņiem atpūtas iespējas darbā un dažām minūtēm pa visu darba laiku, lai darbinieks vienā brīdī “neizdegtu” un nebūtu motivēts strādāt. Arī šajā gadījumā, darbinieku motivēšana nebūs efektīva, jo tas nav apmierināts ar izveidojušos situāciju, kā arī nav apmierināts par vadības vieglprātību par šo situāciju.

Darba autors ir secinājis to, ka tieši laika trūkuma dēļ, viesnīcas vadītājs nav spējīgs pilnvērtīgi izskatīt un pieņemt lēmumu par katra darbinieka vēlmēm un lūgumiem, kuri tiek iesniegti caur vadītāja palīgu nodotās informācijas. Tāpēc vadītājam ir jārunā ar saviem palīgiem, lai arī viņu būtu ieinteresēti palīdzēt darbiniekiem ar radušos problēmu, nevis tās atlikšanu, kad tai pieķersies viesnīcas vadītājs. Lai arī vadītāja palīgi nespēs pieņemt svarīgus lēmumus un tos uzņēmumā ieviest, tomēr tas spēs veikt ikdienas darbu ar uzņēmuma darbiniekiem, ar nolūku iegūt visu nepieciešamo informāciju par darbinieku uzskatiem, viedokļiem un ieteikumiem, sekojoši apkopojot tos, izvirzot savus izstrādātos priekšlikumus, noteikt izdevumus priekšlikumu izpildei un pasniegt, kā arī izskaidrot tos uzņēmuma vadītājam, kuram atliks pieņemt tikai gala lēmumu. Darba autors uzskata, sadarbība starp vadītāju un vadītāju palīgu, un starp vadītāju palīgu un darbinieku ir svarīgi, jo tādējādi tiek efektīvāk pieņemti lēmumi. Viesnīcā arī nestrādā 10 darbinieki, ar kuriem var izrunāt visu 5 minūtēs, bet gan vairāki desmiti, kuriem jāvelta gandrīz lielāka daļa vadītāja laika.

Viesnīcas iekšējā darbība, kura negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju, paši darbinieki ir vidēji apmierināti ar darbu uzņēmumā SIA “Mogotel” viesnīcā Wellton Riga Hotel & SPA, par to liecina anketas rezultāti, kur 25 no 39 darbiniekiem ir atzīmējuši ka ir ļoti apmierināti un 11 darbinieki atzīmējuši, ka tie ir vidēji apmierināti, bet 3 atzīmējuši, ka nav apmierināti.

Autors uzskata, ka brīdī, kad viesnīcas vadītājs uzklausa savus darbiniekus un nāks tiem pretī, darbiniekiem radīsies labvēlīgs iespaids pret vadību un tie sapratīs, ka vadībai to ieteikumi nav vienaldzīgi, kā arī darbinieku novērtēšana būs liela motivācija ne tikai ilgāk

strādājošajiem darbiniekiem, bet jaunajiem darbiniekiem vēl lielāks stimuls. Svarīgi ir arī noskaidrot katra darbinieka vēlmes un mērķus attiecībā pret darbu. To var darīt arī viesnīcas vadītāja palīgi, un tad kopīgi izlemt kā motivēt katru darbinieku.

## NOBEIGUMS

Rezumējot bakalaura darba rezultātus un, salīdzinot tos ar motivācijas teorijas aspektiem, darba autors secina, ka pētītās viesnīcas, Wellton Riga Hotel & SPA, motivācijas attīstība netiek veidota uz pārbaudītu teoriju pamata, bet gan ir atstāta savā pašplūsmā, kas viesnīcas darbībā un darbinieku uztverē neko nemaina no pašreizējās situācijas. Komunikācija starp vadības kārtām un darbiniekiem ir tikpat kā neeksistējoša. Arī nemotivētā personāla atlase atstāj neitrālu iespaidu uz viesnīcas pakalpojumu kvalitāti, kas neļauj viesnīcai veiksmīgi pildīt savus pienākumus, kā arī attālina viesnīcas darbību no tās galvenā mērķa, proti, piedāvāt augstas kvalitātes viesmīlības pakalpojumus, jo darbinieki ir nepietiekami motivēti. Motivācijas balvas tiek piemērotas tikai pieredzējušākiem darbiniekiem un darbiniekiem, kas rāda pārcilvēciskus rezultātus, kurus katru mēnesi nav iespējams atkārtot. Viesnīcā ir maz kvalitatīvu darbinieku, jo viesnīcas uzņēmums meklē darbiniekus sezonas laikam, kuri vienkārši vēlas strādāt un ir izgājuši atlases kārtu, pārējie strādā ilglaicīgāk, jo ir nopelnījuši vietu savā amatā.

Viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA vadībai ir iespēja mācīties no konkurentu viesnīcu pieredzes. Interneta vietnē ir pieejami neskaitāmi raksti par Rīgas viesnīcu vadības procesu veiksmes formulām, kas, salīdzinoši nevainojami, ļauj viesnīcām sasniegt savus mērķus tā, lai apmierināti būtu ne tikai viesi, bet arī darbinieki. Uzņēmums koncentrējas uz klientu labklājību vairāk nekā uz darbinieku, bet šajā biznesā ir jāievēro līdzsvars.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### **Pētījuma gaitā, darba autors secina:**

1. Motivācijas sistēmas uzlabošana, kas ir motivācijas piešķiršana amatam, kas ļautu darbiniekiem skatīties tikai uz savu darbu un būt pašiem savs motivātors.
2. Lai motivētu darbiniekus, ir nepieciešama individuāla pieeja katram darbiniekam atsevišķi, tāpēc darba vadītājam ir jābūt atsaucīgam.
3. Ne tikai materiālā motivācija darbiniekiem ir svarīga, bet arī darba devēja attieksme pret darbinieku, lai darbinieks justos pietiekami motivēts strādāt.
4. Autors secināja, ka lielāku apmierinātību izrāda darbinieki, kuri strādā uzņēmumā ilgāk un ir pieredzējušāki par jaunajiem darbiniekiem, tādējādi saņemot arī lielākus atalgojumus.
5. Svarīgi ir pielāgot motivācijas sistēmas atjaunošanu, jo laika gaitā darbinieku vajadzības un vēlmes var strauji mainīties un tad vadītājam ir pēc iespējas ātrāk jāreaģē un jālabo situācija.
6. Autors secināja, ka vadītājam vienmēr ir jābūt skaidrībai par katru darbinieku, kaut vai tas ir tiešs kontakts starp savu darbinieku vai saikne starp saviem palīgiem, kuri var arī pildīt motivatora funkcijas.
7. Darbinieku motivācija ir uzņēmuma ieguldījums darbiniekā, kas ilgtermiņā var palīdzēt uzņēmuma attīstībai, ņemot vērā to ka izmaksas ir nepieciešamas ne tikai darbinieka uzturēšanai, bet kvalifikācijas paaugstināšanā gan esošiem, gan jauniem darbiniekiem, tad uzņēmumiem būtu jāiegulda darbs, laiks un nauda esošo darbinieku motivēšanas sistēmā, jo tā rezultātā uzņēmumam samazināsies izmaksas, piemēram, jauna darbinieka meklēšanās.

### **Pētījuma gaitā darba autors izstrādāja šādus priekšlikumus:**

1. Uzlabojot motivācijas sistēmu, viesnīcas vadītājam ir jānoskaidro darbinieku vēlmes, papildus labumu ieviešanai, piemēram, vai tā būs katram amatam sava motivācijas sistēma, viesnīcas SPA apmeklējums, vai materiāls atalgojums.
2. Viesnīcas vadītājam ir jāievēro arī klientu labklājība, un to var izdarīt parūpējoties par saviem darbiniekiem, jo tad darbinieki parūpēsies par klientu.
3. Vadītājam ir jāiegulda laiks darbinieka motivēšanā, lai galā nebūtu tā, ka darbinieks nav līdz galam motivēts strādāt un it kā pavadītais laiks motivējot darbinieku nebūtu iztērēts lieki un nebūtu jāmeklē jauns darbinieks.

4. Uzņēmumam jāinvestē līdzekļi darbinieku apmācībā, kas cels to kvalifikāciju un nesīs labumu, gan darbiniekam, gan uzņēmumam, kas darbosies arī kā darbinieka motivēšanas un noturēšanas veids.
5. Izveidot pasākumu darbiniekiem kā motivāciju viesnīcas telpās, kas būtu gan izdevīgs finansiāli un arī labs veids, kā uzlabot kolektīva attiecības savā starpā.
6. Viesnīcas vadītājam, reizi mēnesī jāveido ikmēneša sapulces, kurās tiks izrunāts nākamā mēneša svarīgākie mērķi un uzdevumi, iesaistot sapulcē uzņēmumu darbiniekus, piemēram, uzklusot darbinieku viedokļus un idejas, liekot justies darbiniekiem novērtētiem.
7. Izveidot motivācijas sistēmu katram amatam, lai tā būtu sasniedzama visiem viesnīcas darbiniekiem un netiktu vērtēta pēc darbinieka strādāšanas ilguma, bet gan pēc padarītā darba, un izstrādāt plāna punktus, kādi darbi nepieciešami veikt, lai pie šīs motivācijas nonākt.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Армстронг М. (2012). Практика управления человеческими ресурсами.
2. Dombrovska L.R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC
3. Ruperte, I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava,
4. Anita Raudive “Viesu uzņemšana un apkalpošana” (2015).  
Pieejams: [http://www.apv.lv/faili/macibu\\_materiali/Viesu\\_uznems\\_un\\_apk.pdf](http://www.apv.lv/faili/macibu_materiali/Viesu_uznems_un_apk.pdf)  
(skat. 13.05.2020.)
5. Anne Bruce “Manager's Guide to Motivating Employees 2/E” (2011).  
Pieejams: <https://books.google.lv/books?id=tKxMwkagVoAC&printsec=frontcover&dq=employee+motivation&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiJ4OObiLzpAhXMBBAIHZjWAQ8Q6AEIgAEwCA#v=onepage&q=employee%20motivation&f=false>  
(skat. 26.04.2020.)
6. Centrālās pārvaldes bāze (2019),  
Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/ekonomika/ikp/meklet-tema/2538-iekaszemes-kopprodukts-2018-a>  
(skat. 12.05.2020.)
7. Centrālās statistikas pārvaldes dati, Tūrisms Latvijā, (2019).  
Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/transport-turisms/turisms/meklet-tema/383-turisms-latvija-2019>  
(skat. 15.05.2020.)
8. Fontes atalgojuma sistēmas (2019.)  
Pieejams: <https://fontes.lv/pakalpojums/atalgojuma-sistemas/>  
(skat. 02.05.2020.)

9. Leonard J. Brooks, Paul Dunn "Business & Professional" (2015).  
Pieejams:[https://books.google.lv/books?id=BXAJAAAAQBAJ&pg=PA191&dq=remuneration+as+motivation&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_k9CM28TpAhVTEncKH Wf8Dio4ChDoAQgmMAA#v=onepage&q=remuneration%20as%20motivation&f=false](https://books.google.lv/books?id=BXAJAAAAQBAJ&pg=PA191&dq=remuneration+as+motivation&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwj_k9CM28TpAhVTEncKH Wf8Dio4ChDoAQgmMAA#v=onepage&q=remuneration%20as%20motivation&f=false)  
(skat. 25.05.2020.)
10. Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā, (2015).  
Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija/>  
(skat. 26.04.2020.)
11. L. Ivanova, Latvijas IT vadītāju īpašības, (2011).  
Pieejams:<https://www.likeit.lv/blog/latvijas-it-vaditaju-ipasibas-petijums/35>  
(skat. 28.04.2020.)
12. Lursoft News (2015)  
Pieejams:<https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>  
(skat. 30.04.2020.)
13. My Management (2012).  
Pieejams:<http://myllurmanagement.blogspot.com/2012/08/motivation-3-elements-of-motivation.html>  
(skat. 28.04.2020.)
14. Mogotel viesnīcu tīkla publicētie materiāli  
Pieejams:<https://www.mogotel.com/lv/brands/wellton/riга-hotel-spa>  
(skat. 16.05.2020)
15. Sharlyn J. Lauby "Motivating Employees" 2005).  
Pieejams:[https://books.google.lv/books?id=LKd2DOKd1EYC&printsec=frontcover&dq=employee+motivation&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiqqqW1hbzpAhXwxaYKH V\\_YB8QQ6AEIJzAA#v=onepage&q=employee%20motivation&f=false](https://books.google.lv/books?id=LKd2DOKd1EYC&printsec=frontcover&dq=employee+motivation&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiqqqW1hbzpAhXwxaYKH V_YB8QQ6AEIJzAA#v=onepage&q=employee%20motivation&f=false)  
(skat. 25.05.2020.)

16. Smarthr (2015).  
Pieejams: <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>  
(skat. 25.04.2020.)
17. Uzņēmuma SIA "Mogotel" publicētie materiāli <https://www.mogotel.com/lv>
18. Uzņēmuma SIA "Mogotel" nepublicētie materiāli.
19. Radisson Blu viesnīcas publicētie materiāli.  
Pieejams: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-conference-riga-latvija-spa>  
(skat. 16.05.2020.)
20. Viesnīcu savienība  
Pieejams: <https://www.hotelstars.eu/latvia/>  
(skat. 16.05.2020.)
21. Tripadvisor ceļotāju izvēle  
Pieejams: <https://www.tripadvisor.com/hc/en-us/articles/200613977-What-is-Travelers-Choice->  
(skat. 16.05.2020.)
22. Wellton Riga Hotel & SPA publicētie materiāli.  
Pieejams: <https://www.wellton.com/lv>  
(skat. 16.05.2020.)
23. Wellton Riga Hotel & SPA publicētie materiāli.  
Pieejams: <https://www.wellton.com/lv/par-wellton-viesnicam/restorani/tapas-tapas-riga-wellton-hotel-and-spa-ru>  
(skat. 16.05.2020.)

## **PIELIKUMI**

## **Viesnīcas Wellton Riga Hotel & SPA numuriņu izkārtojums un apraksts**



### **1.Standarta vienvietīgs numurs**

Starptautiskajiem viesnīcu standartiem atbilstošs un ērti aprīkots numurs ar paaugstinātu komfortu. Šīs kategorijas viesu numuros ir viena divvietīga vai divas vienvietīgas gultas, kā arī atsevišķa vannas istaba. Katrā numurā ir gaisa kondicionieris, gludināšanas aprīkojums, kā arī karsto dzērienu pagatavošanas iespējas. Numura aptuvenā platība: 19 m<sup>2</sup>.



### **2.Standarta divvietīgs numurs**

Komfortabls standarta divvietīgs numurs ar divām atsevišķām vai vienu divguļamo gultu. Numuri ir aprīkoti ar visu nepieciešamo, lai tajā ērti justos ikviens Wellton Riga Hotel & SPA viesis, tāpēc nakšņošanu tajos iecienījuši gan tūristi un darījumu cilvēki, gan ģimenes ar bērniem. Visos numuros ir atsevišķa vannas istaba ar apsildāmo grīdu, kā arī gaisa kondicionieris. Viesu ērtībām pieejams aprīkojums gludināšanai un karsto dzērienu pagatavošanai. Wellton Riga Hotel & SPA viesnīcā pieejams bezmaksas Wi-Fi. Šīs kategorijas numuri atšķiras pēc platības un izkārtojuma. Pēc iepriekšēja pieprasījuma, dažos no tiem, iespējams ievietot papildu gultu vai gultiņu zīdaiņim. Numura platība: 17-19 m<sup>2</sup>.



### 3.Superior klases numurs

Komfortabls numurs ar divām atsevišķām vai vienu divguļamo gultu. Pēc iepriekšēja pieprasījuma, dažos no šīs kategorijas numuriem, iespējams ievietot papildu gultu vai gultiņu zīdaiņim. Tā ir piemērota izvēle ikvienam, kurš vēlas baudīt lielisku atpūtu Rīgas vēsturiskajā centrā! Numura platība: 22-25 m<sup>2</sup>. Rezervējot Superior kategorijas numuru, tā cenā iekļauts bezmaksas 2,5 h Wellton SPA Oasis SPA aktīvās zonas apmeklējums.



### 4.Mansarda divvietīgs numurs

Komfortabls mansarda divvietīgs numurs ar divām atsevišķām vai vienu divguļamo gultu. Visos numuros ir atsevišķa vannas istaba ar apsildāmo grīdu, kā arī gaisa kondicionieris. Viesu ērtībām pieejams aprīkojums gludināšanai un karsto dzērienu pagatavošanai. Pēc iepriekšēja pieprasījuma, dažos no viesu numuriem, iespējams ievietot papildu gultu vai gultiņu zīdaiņim. Numura platība: 17-19 m<sup>2</sup>.



### 5. Ģimenes numurs

Šis numurs ir iecienīts gan ģimeņu, gan draugu kompāniju vidū, kuri vēlas nakšņot kopā. Tajā ir divas slēgtas guļamistabas, kā arī atsevišķa vannas istaba. Ģimenes numurs ir aprīkots ar visu nepieciešamo, lai tajā ērti justos ikviens Wellton Riga Hotel & SPA viesis. Tajā ir atsevišķa vannas istaba ar apsildāmo grīdu, kā arī gaisa kondicionieris. Viesu ērtībām pieejams aprīkojums gludināšanai un karsto dzērienu pagatavošanas iespējām. Šīs kategorijas numuri atšķiras pēc platības un izkārtojuma. Numura platība: 38-39 m<sup>2</sup>. Wellton SPA Oasis SPA aktīvās zonas apmeklējuma cena: 8 EUR vienai personai (2,5 h).



### 6. Suite numurs

Suite kategorijas numuri ir aprīkoti ar visu nepieciešamu lieliskai atpūtai. Viesu ērtībām pieejams aprīkojums gludināšanai un karsto dzērienu pagatavošanai. Luksus numurā ir atsevišķa vannas istaba ar apsildāmo grīdu, kā arī gaisa kondicioinieris. Viesu ērtībām pieejams aprīkojums gludināšanai un karsto dzērienu pagatavošanai. Numura platība: 30-40m<sup>2</sup>. Rezervējot Suite kategorijas numuru, tā cenā iekļauts bezmaksas 2,5 h Wellton SPA Oasis SPA aktīvās zonas apmeklējums.

## Intervija ar uzņēmuma SIA "Mogotel" viesnīcas vadītāju

**Uzņēmums:** SIA "Mogotel"

**Intervējamā persona:** SIA "Mogotel" viesnīcas Wellton Riga HOTEL& SPA vadītājs

**Intervijas mērķis:** Noskaidrot, vai uzņēmumā ir izveidota un tiek pielietoti kādi darbinieku motivēšanas veidi. Tāpat arī iegūt viesnīcas vadītāja viedokli par saviem darbiniekiem.

**Intervijas norises vieta:** Rīga, Vaļņu iela 49

**Intervijas ilgums:** 25 (divdesmit piecas) minūtes

**Intervija pēc kārtas:** 1 (pirmā)

**Kopējais interviju skaits:** 1 (viena)

### 1) Vai Jūsu uzņēmumā ir izveidoti darbinieku motivācijas veidi?

Protams ir izveidoti darbinieku motivācijas veidi. Esam uzņēmumā ieviesuši vairākus bonusus un dažādus motivācijas veidus, kas darbiniekam liktu padomāt arī tālāk par ikmēneša atalgojumu. Viesnīcā iedalās 3 tipa bonusi:

1. Zemās kategorijas bonusi- dzimšanas dienas dāvanas no uzņēmuma puses, maiņu darbiniekiem 2 formu komplekti, lai darbinieki varētu strādāt tīrā formas tērpā, atsevišķas atzinības par paveiktajiem darbiem, kas palielina darbinieka vēlmi strādāt mūsu viesnīcā.
2. Vidējās kategorijas bonusi- pie šiem bonusiem pieder algas piemaksas, apmaksāta veselības un dzīvības apdrošināšana, daļēji apmaksāts SPA apmeklējums viesnīcā, apmaksāti kursi, darbiniekiem, kuriem ir nepieciešama šāda iespēja balstoties uz viņa profesiju.
3. Trešais motivācijas veids viennozīmīgi ir izaugsmes iespējas. Ja darbinieks izvēlas iet augstāk pa karjeras kāpnēm, piekrīt sevi attīstīt un apgūt jaunas lietas tad uzņēmums tam nāk pretī. Vairāki pie mums strādājoši speciālisti, kuri ir augstos amatos nav cilvēki kuri ir meklēti pēc sludinājumiem, bet gan darbinieki, kuri ir uzsākuši savu darbu šeit no maziem amatiem.

**2) Cik ilgi uzņēmumā pastāv šie motivācijas veidi?**

Visas kategorijas bonusi uzņēmumā ir jau vairākus gadus, bet izaugsmes iespējas uzņēmums piedāvā tikai darbiniekiem ar stāžu un darbiniekiem, kuri sevi ir jau pierādījuši vecajos amatos.

**3) Kas „Jūsaprāt, motivē darbinieku strādāt jūsu uzņēmumā?”**

Domāju, ka darbinieki šeit jūtas ērti un komfortabli. Viesnīcas atmosfēra ir fantastiska, un tas viennozīmīgi iespaido viņu vēlmi šeit strādāt. Protams, lai arī cik darbiniekam tiktu piešķirti algas pielikumi, vai dažādi bonusi, tas nekad nebūs iemesls, lai darbinieks turpinātu ilglaicīgi strādāt darba vietā, kur viņš nejūtas labi, tāpēc droši varu teikt, ka tā ir noteikti patika pret darbu un darba vietu.

**4) Vai motivācijas veidi uz visiem darbiniekiem attiecas vienlīdzīgi?**

Pamatā visiem darbiniekiem ir vienāda motivācijas sistēma pēc kā viņi var saņemt papildus atalgojumu, bet katram amatam ir sava “fiška”, kas nosaka vai darbinieks atrodas motivācijas zonā vai nē, un pēc tā spriežam vai viņš šos bonusus saņem vai nē.

**5) Kā Jūs vērtējat to kādā amatā darbinieks strādā?**

Katram darbiniekam ir liela atbildības sajūta uzņēmumā, jo viss sākas no tīrības numuriņos, līdz jaunu klientu piesaistīšanai. Tāpēc katrs darbinieks uzņēmumā ir svarīgs. Mēs visus darbiniekus vērtējam vienlīdzīgi un viņi to apzinās, tāpēc kolektīvā ir izveidojusies draudzīga vide, kurā neviens nedala nevienu pēc amata.

**6) Vai „Jūsaprāt, ir iespējams uzlabot Jūsu uzņēmuma darbinieku motivāciju?”**

Protams ir iespējams to uzlabot, bet pašlaik visi darbinieki ir apmierināti ar esošo motivācijas sistēmu un nevienam nav pretenzijas.

**7) Vai esat domājuši ieviest jaunas motivācijas metodes?**

Nē, par jaunu motivācijas metodes ieviešanu mēs nedomājam, vairāk balstāmies uz esošo, kas uzņēmumā ir jau vairākus gadus.

**8) Vai uzņēmumā pastāv konkurence starp darbiniekiem?**

Es uzskatu, ka nē, jo kolektīvs ir draudzīgs un katram ir savs darbs, kurš ir jāpilda. Vienīgā konkurence uzņēmumā ir tad, kad ir nepieciešams aizpildīt kāda amata vietu viesnīcā un par to "cīnās" vairāki darbinieki.

**9) Vai darbiniekiem tiek piemēroti arī sodi par darba nepildīšanu vai tā pildīšanu pavirši un kā tas ietekmē darbinieka motivāciju?**

Nē, sodi uzņēmumā nav pielietoti. Sods nemotivē un nekad nemotivēs darbinieku darīt turpmāk darbu labāk, rūpīgāk un kur nu vel ar patiku. Ir bijuši gadījumi, kad ir nācies ar darbinieku apspriesties kāpēc tiek pieļauti gadījumi, kad darbs tiek veikts nepilnvērtīgi, noskaidroti tā ietekmējošie apstākļi un kopīgi nonākts pie secinājuma, lai situācija tiktu labota.

**10) Kā Jūs vērtējat motivācijas sistēmu kopumā?**

Manuprāt, motivācijas sistēma ir atbilstoša mūsu darba videi, jo tā pozitīvi ietekmē gan uzņēmuma mērķus, gan paša darbinieka mērķus. Un galu galā apmierinātas ir abas puses.

**11) Cik bieži jums sanāk uz klausīt savu darbinieku viedokļus un ieteikumus, un vai darbinieku ieteikumi tiek ņemti arī vērā?**

Vairāk tiek uz klausītas sūdzības no darbinieku puses, nekā kāds ieteikums vai viedoklis. Jo pārsvarā viņiem darbs nesagādā grūtības un ar visu viņi tiek galā, tāpēc nav nepieciešamība pēc jaunu ideju ieviešanas. Bet pašas sūdzības tiek atrisinātas izrunājot ar pašu darbinieku un tā vairs neklūst aktuāla problēma.

### SIA “Mogotel” viesnīcas Wellton Riga HOTEL & SPA darbinieku aptauja

Sveicināti! Mani sauc Rihards, es esmu LU studiju programmas “Vadības zinības” 3. kursa students, kurš sava bakalaura darba ietvaros veic pētījumu par Wellton Riga HOTEL&SPA darbinieku motivācijas attīstīšanu. Aptaujas mērķis ir noskaidrot darbinieku viedokli, un analizējot atbildes, piedāvāt risinājumu situācijas uzlabošanai. Anketas ir anonīmas, iegūtie dati tiks izmantoti tikai studiju kursa pētījuma nolūkā.

- 1) Mans amats viesnīcā :
  - a) Administrators/e
  - b) Apkopējs/a
  - c) Pavārs/e
  - d) Masieris/e
  - e) Cits- \_\_\_\_\_
- 2) Vai esat apmierināts ar savu darba vietu?
  - a) Ļoti apmierināts
  - b) Vidēji apmierināts
  - c) Neesmu apmierināts
- 3) Kas jūs visvairāk motivē kvalitatīvi pildīt savus darba pienākumus?
  - a) Darba alga
  - b) Motivācijas bonusu
  - c) Izaugsmes iespējas
  - d) \_\_\_\_\_
- 4) Vai esat apmierināts ar savu darba vidi?
  - a)Apmierināts
  - b)Neapmierināts
- 5) Ko jūs kā darbinieks uzskatāt par lielāko personīgo ieguvumu sev, strādājot šajā uzņēmumā, ja neņem vērā darba algu, bonusus un motivēšanas sistēmu?
  - a) Lietderīga pieredze
  - b) Jaunu cilvēku iepazīšana
  - c)Nav personīgā ieguvuma
  - d) \_\_\_\_\_

- 6) Vai jūsprāt pietiekoši saņemat bonusus, algas pielikumus un atvieglojumus no darba devēja?
- a) Jā
  - b) Reti
  - c) Neesmu nekad saņēmis
- 7) Vai jūsprāt uzņēmuma vadība tā darbiniekiem par padarīto darbu atlīdzina atbilstoši padarītajam?
- a) Jā, atlīdzība par padarīto ir atbilstoša
  - b) Ir daži pienākumi, kuru atlīdzība varētu būt lielāka
  - c) Nē, atlīdzība neatbilst vairumam pienākumu
- 8) Vai pielietojot lielākas pūles un ieguldot lielāku darbu jūs saņemat lielāku atalgojumu par padarīto?
- a) Jā, vienmēr
  - b) Jā, bet reti
  - c) Nē
- 9) Kas, no minētā, jums darba vietā ir svarīgākais?
- a) Sasniegumi
  - b) Karjeras izaugsme
  - c) Labas attiecības ar kolektīvu
  - d) Daļa no katra
  - e) \_\_\_\_\_
- 10) Kā Jūs raksturotu darbinieku attiecības un savstarpējo komunikāciju uzņēmumā?
- a) Draudzīgu un atsaucīgu
  - b) Lietišķu, orientētu uz rezultātu
  - c) Nepatīkamu
  - d) Mēs visi esam konkurenti
- 11) Kas, Jūsprāt, būtu jāievieš uzņēmumā, lai varētu uzlabot darbinieku pašsajūtu un iekšējos uzņēmuma apstākļus?
- a) Atpūtas telpa
  - b) Sporta aktivitātes
  - c) \_\_\_\_\_

**PALDIES PAR VELTĪTO LAIKU AIZPILDOT APTAUJU!**

## Darbinieku aptaujas atbilžu apkopojums

Uzņēmums: SIA "Mogotel"

Darbinieku skaits: 50

Darbinieku iedalījums: 10 administratori, 6 viesmīļi, 6 pavāri, 17 apkopējas, 4 masieri, 7 administrācija

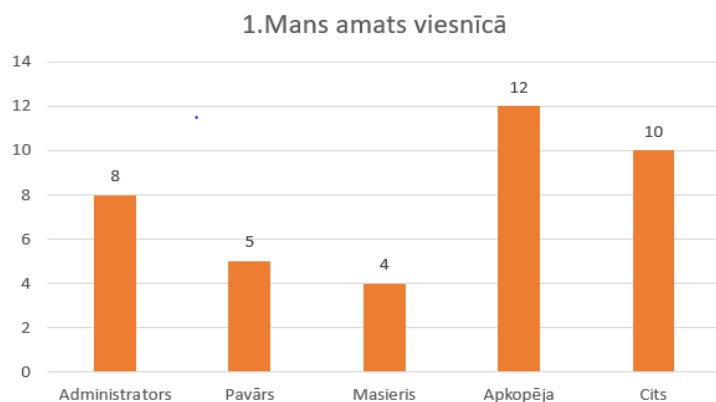
Aptaujāto darbinieku skaits: 39 Aptaujāto darbinieku skaits procentuāli 78 %

Aptaujāto darbinieku iedalījums: 8 administratori, 5 viesmīļi, 5 pavāri, 12 apkopējas, 4 masieri, 5 administrācija

Aptauja pēc kārtas: 1 (pirmā)

Kopējais aptauju skaits: 1 (viena)

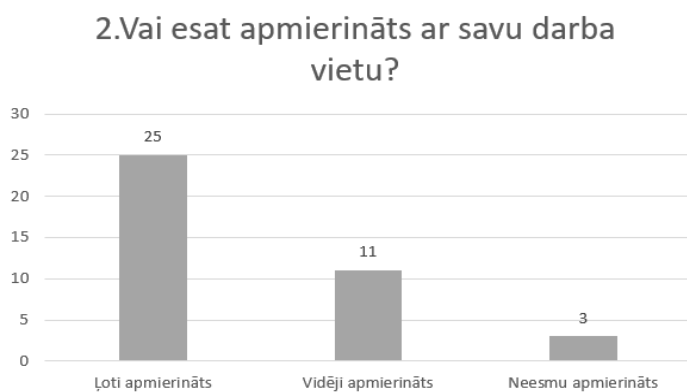
### 1.jautājums



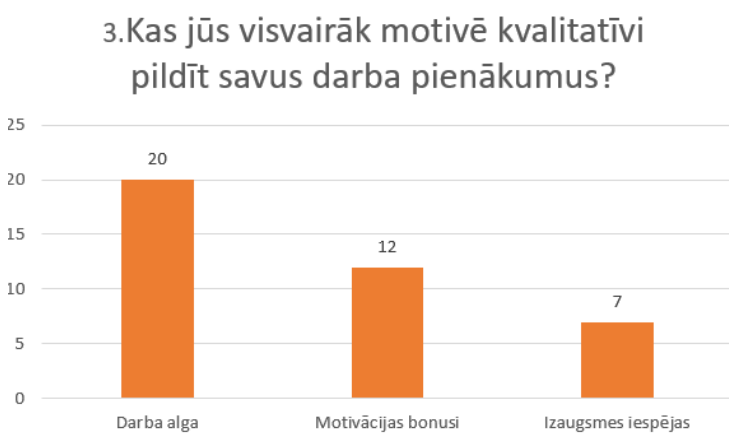
### Pirmā jautājuma citu atbilžu atšifrējums:

- 1)Viesmīlis
- 2)Administrācijas darbinieks

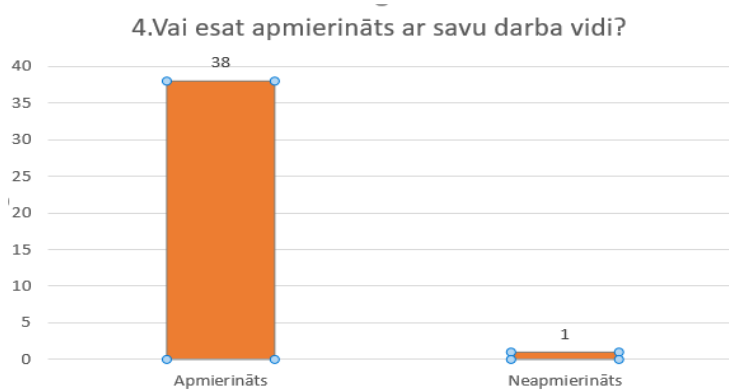
## 2.jautājums



## 3.jautājums

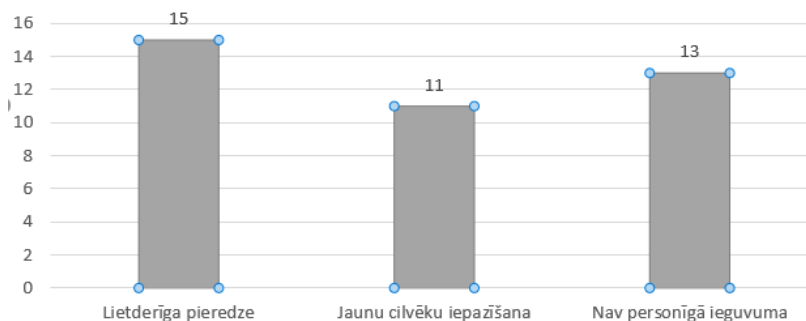


## 4.jautājums



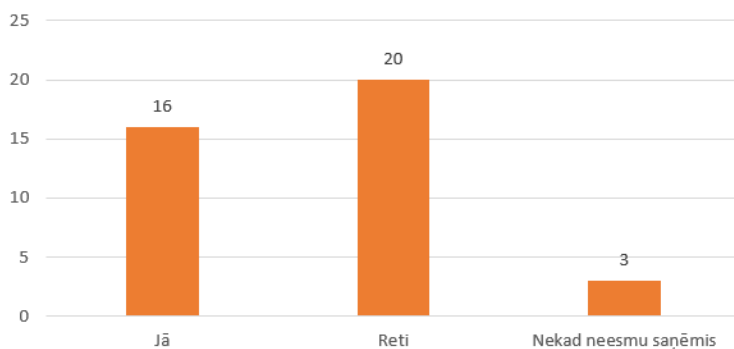
### 5.jautājums

5.Ko jūs kā darbinieks uzskatāt par lielāko personīgo ieguvumu sev, strādājot šajā uzņēmumā, ja neņem vērā darba algu, bonusus un motivēšanas sistēmu?



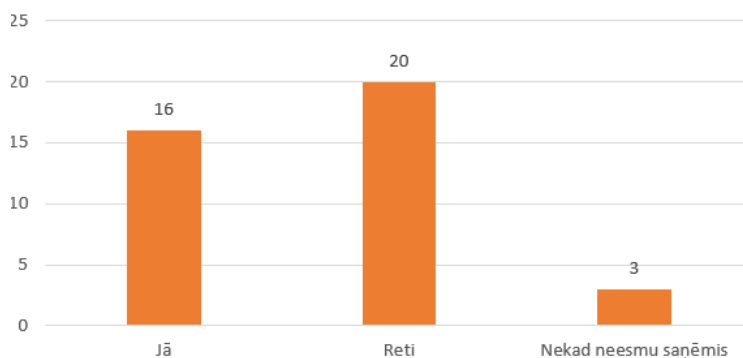
### 6.jautājums

6.Vai jūsuprāt pietiekoši saņemat bonusus, algas pielikumus un atvieglojumus no darba devēja?



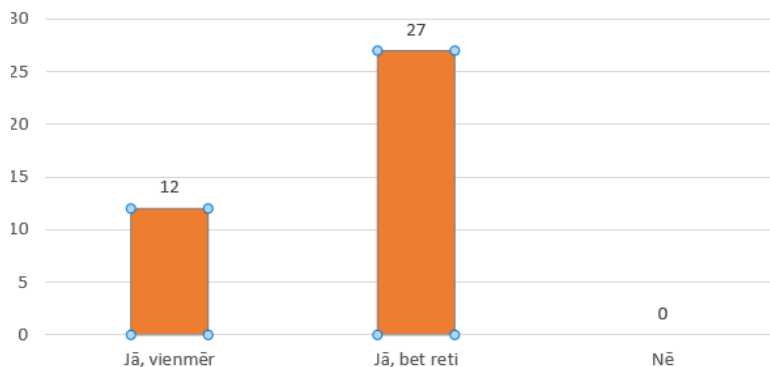
### 7.jautājums

7.Vai jūsuprāt uzņēmuma vadība tā darbiniekiem par padarīto darbu atlīdzina atbilstoši padarītajam?



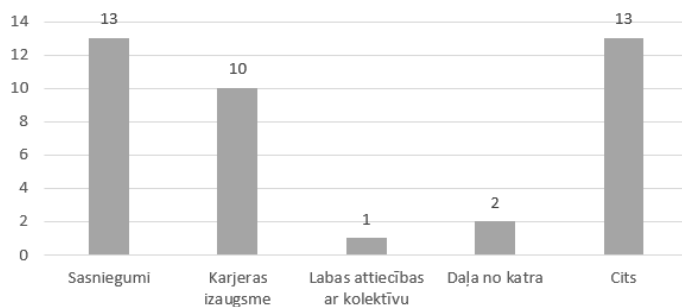
### 8.jautājums

8.Vai pielietojot lielākas pūles un ieguldot lielāku darbu jūs saņemat lielāku atalgojumu par padarīto?



### 9.jautājums

9.Kas, no minētā, jums darba vietā ir svarīgākais?

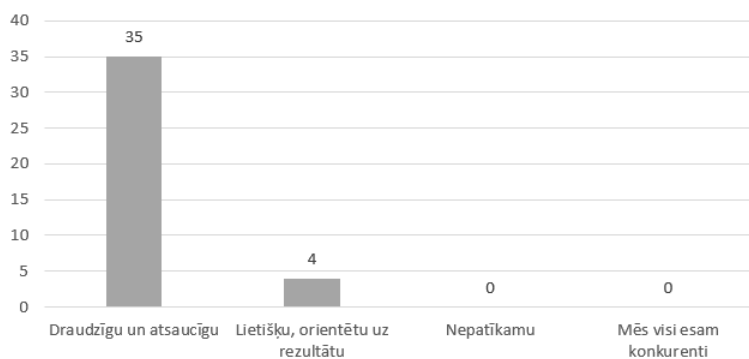


### Devītā jautājuma citu atbilžu atšifrējums:

- 1) Laba pašsajūta
- 2) Darba samaksa

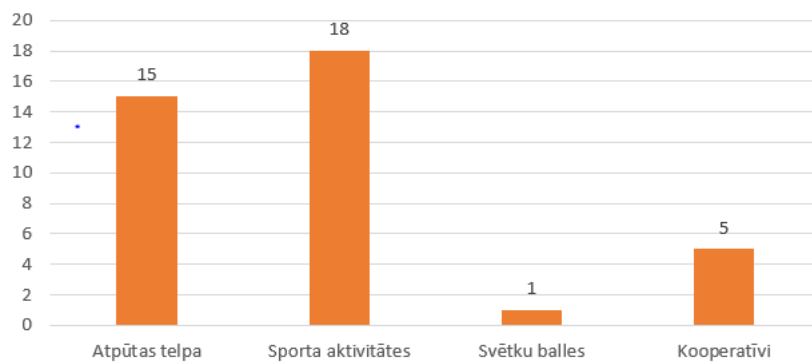
### 10.jautājums

10.Kā Jūs raksturotu darbinieku attiecības un savstarpējo komunikāciju uzņēmumā?



## 11.jautājums

11.Kas, Jūsaprāt, būtu jāievieš uzņēmumā, lai varētu uzlabot darbinieku pašsajūtu un iekšējos uzņēmuma apstākļus?



**Vienpadsmitā jautājuma citu atbilžu atšifrējums:**

1)Svētku balles

2) Kooperatīvi