

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

DARBINIEKU MOTIVĀCIJA UZŅĒMUMĀ „X”
The motivation of labor in company „X”

BAKALAURA DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Ražošanas vadība
4. kursa studente
Tatjana Dolgova
vadZ020570

Darba vadītājs:
Asoc. prof. Andris Putniņš

Rīga 2007

SATURS

	lpp.
Ievads.....	3
1. Motivācijas jēdziens un motivācijas teorijas.....	6
1.1. Kas ir vajadzības, motivācija un motīvs.....	6
1.2. Motivācijas pamata teorijas.....	9
2. Pētījama objekta apraksts- SIA „X”.....	21
3. Darbinieku apmierinātības ar darbu izpētīšana uzņēmumā „X”.....	23
3.1. Anketēšana un intervēšana, kā informācijas iegūšanas metodes.....	23
3.2. Uzņēmuma „X” darbinieku aptauju analīze.....	25
Secinājumi un priekšlikumi	58
Izmantotās literatūra un avoti.....	61
Pielikumi	62
1. pielikums. Uzņēmuma „X” struktūra.....	62
2. pielikums. Darbinieku attieksme pret darba apstākļiem.....	63
3. pielikums. Anketēšanas rezultātu apkopojums.....	65

IEVADS

Pēc Latvijas valsts iestāšanās Eiropas savienībā, uzņēmumiem ir vieglāk iziet uz starptautisko līmeni. Bet izešana uz starptautisko līmeni no uzņēmuma prasa augstākas ražošanas efektivitātes, konkurentspējīgas preces, iespēju pielietot zinātniski-tehnisku progresu, kā arī mūsdienīgo personālvadīšanas metožu izmantošana.

Mūsdienu apstākļos mainās ierastās tradicionālās darba attiecības. Aizvien mazāk kļūst cilvēku, kuri ilgstoši strādā vienā darba vietā, un vēl mazāk kļūst tādu, kuri strādā tikai vienā darba vietā. Aizvien vairāk cilvēku strādā, slēdzot līgumu uz nenoteiktu laiku, ar nepilnu darba slodzi vienā organizācijā, darbojoties kā speciālisti, eksperti un konsultanti vairākās darba vietās vienlaikus. Tas nozīmē, ka pieaug cilvēku patstāvība, neatkarība no konkrētas organizācijas. Lojalitāti, uzticību savai organizācijai pakāpeniski nomaina uzticība savai profesijai, specialitātei. Cilvēki aizvien vairāk vēlas patstāvīgi izvēlēties un izmantot apbalvojumus un priekšrocības, kuras viņam var sniegt organizācija. Piemēram, iespēja izmantot elastīgu darba grafiku var būt nozīmīgāka nekā bezmaksas pusdienas un nodrošināts bērnudārzs, ko piedāvā organizācija. Līdz ar to arī pašas organizācijas pamazām sāk atteikties no ģimenes lomas, kuru tās bija uzņēmušās, cenšoties pilnībā kontrolēt darbinieka uzvedību gan darbā, gan ārpus tā. Aizvien retāk tiek izmantota progresējošā atalgojuma sistēma, ņemot vērā darba stāžu. Tā vietā atalgojums tiek noteikts pēc konkrētā ieguldījuma organizācijas mērķu sasniegšanā. Lai šādu ieguldījumu varētu sniegt, savukārt ir nepieciešamas profesionālās zināšanas un iemaņas. Tāpēc aizvien vairāk pieaug profesionālo apmācību kā darba stimula loma. No otrās puses, organizācijas, ieguldot līdzekļus darbinieku apmācībā, vairs nevar būt tik drošs, ka tie atmaksāsies, jo darbinieka saistība ar konkrētu organizāciju ir kļuvusi mazāka (15, 143. lpp.).

Vadītājam, lai motivētu padoto darbu, ir nepieciešams atklāt darbinieku tieksmes un intereses, pievēršot uzmanību cilvēka personīgām un profesionālām spējām, izskatīt motivācijas alternatīvas kā konkrētam darbiniekam, tā arī kolektīvam. Laba vadītāja uzdevums ir savienot motivācijas procesā darbinieku personīgus mērķus un pašas organizācijas mērķus. Saskaņā ar darbā analizētām motivācijas teorijām, motivēšanā izdala divas galvenās pieejas. Pirmās pieejas pamats ir izmantojot ārējo ietekmi uz cilvēku, mudināt darbībai zināmos motīvus, kas ierosinās cilvēku darboties vadītājam vēlamajā virzienā. Otrās motivēšanas pieejas uzdevums – izveidot darbinieka motivācijas struktūru, pastiprinot vēlamos motivācijas darbības motīvus un novājinot „traucējošus” motīvus. Daudzi autori pasvītro, ka tās nav pretējas motivācijas pieejas un pievērš uzmanību tam, ka apvienojot šīs motivācijas pieejas vadītājs var sasniegt ievērojamākus rezultātus darbinieku vadīšanā.

Daži ir pilnīgi pārliecināti, kā cilvēki atrodas veiksmīgas organizācijas centrā, citi to intuitīvi nojauš, bet vēl citi uzskata, ka cilvēki ir blakus faktors panākumu sasniegšanā. Tieši cilvēki ir tie, kas rada lieliskas organizācijas. Taču līdz ar šo atziņu pieaugusi arī izpratne, ka ieliekot cilvēkus uzņēmuma stratēģijas centrā, mums jāatzīst visa šā resursa cilvēciskā puse (2, 14. lpp.).

Organizācijas personāla nodaļas pienākums – pētīt darbinieku vajadzību īpatnības, lai, analizējot tās veidot motivācijas pasākumu kopumu darbinieku darba procesa aktivizēšanai. Ir nepieciešams patstāvīgi vērot darbinieku attieksmi pret darbu un, pēc iespējas, nepieļaut neapmierinātības rašanos, ko var izraisīt piemēram darba algas apjoms, darba vietas apstākļi, savstarpējas attiecības kolektīvā, kontroles līmenis. Katra konkrētā gadījumā ir jāpēta organizācijas iekšējā struktūra, kā arī darbības un darbinieku attiecību specifika.

Par pētījuma objektu, darba tēmas atklāšanai, darba autore izvēlējās uzņēmumu „X”, kas ir viens no lielākajam veikalu tīkliem, kuri nodarbojas ar pulksteņu un juvelierizstrādājumu tirdzniecību. Iegūtās informācijas un veiktā pētījuma zināmas konfidencialitātes dēļ, uzņēmuma nosaukums darbā netiek nosaukts un tas tika nosacīti nosaukts par uzņēmumu „X”.

Darba mērķis ir izanalizēt uzņēmuma „X” darbinieku motivāciju, konstatēt trūkumus un priekšrocības, piedāvāt motivācijas pilnveidošanas iespējas.

Lai sasniegtu izvirzītu mērķi ir veikti sekojošie uzdevumi :

1. apkopotas teorētiskās atziņas par motivāciju;
2. izstrādāta anketa darbinieku aptaujai un ir veikta šī aptauja;
3. tiek veikta intervija;
4. apkopoti aptaujas un intervijas rezultāti atklājot motivācijas sistēmas priekšrocības un trūkumus;
5. izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma motivācijas sistēmas uzlabošanai.

Darba autore izmanto kvantitatīvās un kvalitatīvās motivācijas pētīšanas metodes. Darbā tika analizēti A. Maslova, F. Hercberga, V. Vruma, I. S. Adamsa, L. Portera un E. Loulera motivācijas teorijas.

Pētījumi tika veikti laikā no 2006. gada oktobra līdz 2007. gada aprīlim.

Pirmā darba daļā autore analizē teorētiskās atziņas par pētāmu problēmu. Šī daļa ir atvēlēta motivācijas jēdziena plašākai skaidrošanai, pasaules praksē pazīstamo zinātnieku teorijām, kā arī pielietojamo motivācijas veidu analīzei.

Otrajā darba daļā ir aprakstīta uzņēmuma „X” struktūra .

Trešā darba daļā tiek analizēti anketēšanas un intervijas rezultāti.

Nobeigumā autore apkopo analīzes rezultātus un iesaka priekšlikumus uzņēmuma darbinieku motivācijas pilnveidošanai.

1. MOTIVĀCIJAS JEDZIENS UN MOTIVĀCIJAS TEORIJAS

Plānošanas un organizēšanas procesā menedžeris nosaka mērķus un līdzekļus to sasniegšanai, pieņem lēmumu par darbinieku apvienošanu nodaļās, darba specializāciju un darbības koordinēšanu. Dažkārt menedžeri maldīgi domā, ka labi izstrādāts darbības plāns un efektīvi sakārtota organizācijas struktūra darbosies pati par sevi. Diemžēl praksē tā nenotiek. Plānojot un organizējot darbu, nepieciešams motivēt darbiniekus attiecīgi darboties, pieņemt un izprast nospraustos uzdevumus, lai sasniegtu mērķus (20, 235. lpp.).

No vadītāja tiek gaidīta:

- deleģēšanas gatavība;
- motivēšanas spējas;
- personāla kvalifikācijas paaugstināšanas prasme;
- ticība cilvēkam;
- priekšzīmīgums;
- pašapliecināšanās spējas;
- harisma (11, 189. lpp.).

Šajā nodaļā tiek apskatītas dažādas motivācijas teorijas, kuras var palīdzēt vadītājiem motivēt savus padotos.

1.1. kas ir vajadzības, motivācija un motīvs

Darba procesu ietekme sabiedriskā un subjektīvā jeb individuālā attieksme dzīvesdarbības situācijās, attiecības starp dzīves situācijām un vērtībām. Savukārt tās ir objektīvi un subjektīvi determinētas un pakļautas sabiedrības struktūras, dzīves un attiecības uzdevumu priekšnosacījumiem, sabiedrības vērtībām. Subjektīvie darbības priekšnosacījumi ir vajadzības, motivācija, intereses, emocijas, izziņa, subjektīvas pragmatiskās vērtības, darbības rezultativitāte u. c. Vajadzības veido personības interešu reālo pamatu, nosaka apziņas darbību, virzību, sociālo aktivitāti (1, 24. lpp.).

Vajadzības ir indivīda izvēles atkarība no vides, laika, no konkrētiem apstākļiem, aktivitātes mērķiem, motīviem, interesēm. Vajadzības spiež cilvēku darboties. Vajadzības izpaužas cilvēka integrālo īpašību kategorijās, bioloģiskā, psiholoģiskā, fizioloģiskā, sociālā un ekonomiskā aspektā (1, 24. lpp.).

Vajadzības ir pastāvīgu dabisku, sociālu vai garīgu faktoru kopums, kuru klātesamība nepieciešama organismam un personības veiksmīgas funkcionēšanas un attīstības nodrošināšanai (1, 24. lpp.).

Neapmierinātas vajadzības ir cēlonis un pamats motivācijai. Tiekme pēc vajadzību apmierinājuma līdzvērtīga motivācijai (9, 120. lpp.).

Stimulēšana ir tieša iedarbība uz cilvēku ar mērķi noteikt cilvēka uzvedību. Lai cilvēks gribētu veikt noteiktu darbu, viņam jābūt darbības motīviem- psiholoģiskiem, intelektuāliem un fizioloģiskiem. Stimulēšana mūsdienās vairāk tiek izmantota organizācijās, turklāt attiecībā pret atsevišķiem darbiniekiem vēlams izmantot motivāciju (18, 159. lpp.).

Motīvs – apstākļi, kas pamudina uz kādu darbību, ka pamato kādu uzskatu (16, 60. lpp.)

Terminus „motīvi” un „motivācija” lieto dažādos kontekstos, un šo terminu nozīme var būt šāda:

- a) mērķis vai rezultāts, kas ir vēlams konkrētai personai. Tie ir vieni no būtiskākajiem „motivējošajiem faktoriem”- tieši šie faktori dod cilvēkiem iemeslu konkrētai rīcībai (t.i., lai sasniegtu ievēlēto mērķi): tāpēc mēs sākam, ka nauda, vara vai draudzība ir „motīvi”, kas liek mums kaut ko darīt;
- b) vēlamā rezultāta izvēle un nolemšana, kā rīkoties, lai šo rezultātu sasniegtu (t.i., vai rezultāts būs mūsu puļņu vērts). Līdz ar to motivācija ir atkarīga no nosprausto mērķu, rīcības un rezultātu novērtējuma;
- c) sabiedriskas norises, kuru ietvaros vienas personas rīcību un uzturēšanos ietekmē citas personas. Šajā gadījumā „motivācija” ir saistīta, piemēram, ar organizācijas centieniem uzlabot darba izpildi, par labu darbu piedāvājot atalgojumu (naudas izteiksmē vai citādi) (19, 115. lpp.).

Motivācija- pamatojums, pamudinājums, cēlonis kādai darbībai. Uzņēmējdarbības rezultāti ļoti lielā mērā ir atkarīgi no darbinieku darba (3, 308. lpp.). Tā paredz garīgo, fizisko (un dvēselisko) spēju un spēku izmantošanu nosprausto mērķu īstenošanā (17, 26.lpp.)

Motivācija- noteiktu pasākumu komplekss, kas veicina cilvēkam darboties noteiktā virzienā. Citiem vārdiem sakot motivācija ir iekšējais dzinulis, spēks, kas liek cilvēkam tiekties pēc noteiktu mērķu sasniegšanas, lai varētu apmierināt savas vajadzības (20, 235. lpp.).

„Motivācija” var būt gan negatīvs process (piemēram, ja kāds izmanto cilvēka vēlmi sasniegt konkrētus mērķus).

- a) negatīva motivācija – t.i., „pātagas vicināšana” – draudi atlaist no darba vai pazemināt amatā, aizrādījumu izteikšana, utt.. soda metodes tiek izmantotas ar mērķi panākt, lai cilvēks neatkārtotu rīcību, par ko viņš jau reiz ir sodīts;
- b) pozitīva motivācija – t.i., „burkāna piesolīšana ēzelītim”, un to var panākt:
- piedāvājot papildu atalgojumu, piemēram, kompensāciju, paaugstinājumu darbā, darba apstākļu uzlabošanu, utt.;
 - nodrošinot indivīdam „iekšēju” vai psiholoģisku komfortu un gandarījumu, t.i., radot apstākļus, lai cilvēks varētu lepoties ar saviem sasniegumiem, izjustu atbildību par darbu u.c. (19, 116. lpp.).

Ir darbinieki, kas labāk reaģē uz negatīvu motivāciju, bet citi- uz pozitīvu motivāciju. Vadītājam ir jācenšas noteikt, vai padotie darbinieki strādā labāk tāpēc, ka baidās no aizrādījumiem, vai arī baiļu atmosfērā viņi pieļauj papildu kļūdas. Ir arī tādi cilvēki, kas atklāti saceļas pret autoritāru vadības stilu (19, 116. lpp.).

Ja cilvēkam ir motivācija konkrēta darba izpildei, darba kvalitāte ir labāka. Nevar tieši pateikt, vai motivācija uzlabo darba izpildes efektivitāti vai kvalitāti, taču tiek pieņemts, ka, motivējot darbiniekus, ir iespējams uzlabot organizācijas darbu (19, 116. lpp.).

Motivēšana- ieinteresētības, iekšējā dzinēj spēka radīšanas process indivīdam rīkoties atbilstoši savām garīgajām un materiālajām interesēm (20, 235. lpp.).

Ārējā motivēšana ir darbinieku ieinteresēšanas process izvēlēties (motivētājam) ārējam subjektam vēlamu no iespējamajām indivīda rīcības alternatīvām, lai sasniegtu motivēšanas subjekta mērķus.

Ārēja motivācija pastāvīgi atrodas savstarpējā mijiedarbībā ar indivīda iekšējo interešu un vajadzību sistēmu, reizēm pat konfliktē ar to. Tā rezultātā atsevišķi subjekti nonāk pilnīgā ārējo motīvu ietekmē, kura piespiež pārvērtēt un izmainīt savas intereses un vērtības.

Kā redzams motivācija un motivēšana nav identiski, bet savstarpēji saistīti jēdzieni. Motivēšanas ietekme, jeb efektivitāte atkarīga no daudziem ārējiem un iekšējiem faktoriem, kuri piedalās indivīda interešu formēšanā. Lai panāktu lielāku motivēšanas efektu, motivētājam jārēķinās vispirms ar indivīda garīgajām un materiālajām pamatinteresēm, kā arī viņa psiholoģisko uzbūvi- raksturojumu.

Katram uzņēmuma vadītājam svarīgi zināt, ka padotībā esošā personāla darba rezultāts atkarīgs no šādiem faktoriem:

- darbinieku spējas un prasmes (iespējas veikt attiecīgas darbības);
- resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
- motivēšanas (ieinteresētība veikt attiecīgu darbu) (20, 236. lpp.).

Motivēšana var būt gan materiāla rakstura- nauda, paaugstinājums darbā, gan arī orientēta uz indivīda garīgajām interesēm- pašapliecināšanās, gandarījums par padarīto. Atalgojums parasti iekšējos- pašapliecināšanās un ārējos- prēmija, paaugstinājums. Motivēšanas procesā darbinieki parasti izvēlas kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu personīgos mērķus. Svarīgi panākt harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem. Ja uzņēmuma vadītājs veiksmīgi pielieto motivēšanas instrumentu, tas dod organizācijai šādus labumus:

- darbinieki gūst gandarījumu, ir apmierināti ar darbu;
- uzņēmums ietaupa līdzekļus, paaugstinoties darba ražīgumam;
- saglabājas vajadzīgie darbinieki (20, 237. lpp.).

Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj uzņēmumam personālu komplektēt no iespējami augstāka līmeņa kandidātiem, taču ar šiem līdzekļiem neizdodas radīt ilgtermiņa motivāciju, alga, papilddienākumi, paaugstināšana amatā, labi darba apstākļi un uzņēmuma apmaksāta apdrošināšana- tas viss nodrošina darbiniekiem gandarījumu un apmierinājumu, taču neiedvesmo uz īpaši izciliem sasniegumiem (20, 237. lpp.).

1.2. motivācijas pamata teorijas

Visu motivācijas teoriju galvenais uzdevums ir noskaidrot, kas liek darbiniekiem veikt noteiktas darbības un kādu atlīdzinājumu viņi par to sagaida. Pamatā ir nosacījums, ka atšķirībā no dominējošā uzskata (saskaņā ar kuru materiālie stimuli tiek uzskatīti par svarīgākajiem) pašlaik arvien lielāku nozīmi iegūst vajadzību apmierināšana ar līdzekļiem, kas nav viennozīmīgi ekonomiski. Piemēram, var izmantot psiholoģiskās metodes, ka ārēji ir maz manāmas, bet ļoti svarīgas. Tās ietekmē cilvēku vērtību orientāciju un viņu uzvedību. Dažkārt rodas iespēja celt darba efektivitāti bez izdevumiem, tikai pilnveidojot savstarpējās attiecības(18, 160. lpp.).

Darbinieki ir motivēti tad, ja tiek apmierināts ne tikai dzīvības uzturēšanai būtiskas pamatvajadzības, bet nodrošināta arī sociālā un garīga izaugsme. Mūsdienu darba ņēmēji ir ieinteresēti, lai darbs būtu viņu pašizpausmes līdzeklis. Saskaņā ar socioloģiskiem pētījumiem darbinieku nozīmīgākās vēlmes ir sekojošas:

- lai darba vietā pret viņiem izturētos ar cieņu;
- lai būtu izaugsmes iespējas;
- lai darbā un dzīvē varētu izpaust savu „es”;
- lai tiktu ievērotas individuālās intereses un vajadzības;

- lai darbavietā būtu pozitīvi orientēta sociālā vide, kas respektētu darbinieku kā personību;
- lai darba ņēmēji būtu informēti par uzņēmuma darbību, mērķiem (20, 238. lpp.).

Ir izstrādātas vairākas teorijas, kas paskaidro, kāpēc ir nepieciešama „motivācija” un kā tā darbojas.

Populārākās motivēšanas teorijas var klasificēt:

- satura (content) teorijas;
- norises (process) teorijas;
- stimulēšanas (reinforcement) teorijas (14, 342. lpp.).

a) satura motivēšanas teorijas

Satura motivēšanas teorijas koncentrē menedžera uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm (14, 342. lpp.).

Pirms attīstījās šādas idejas, tika izpētītas iespējas vadībā izmantot psiholoģiskās metodes. Interesanti ir pētījumu rezultāti, kurus veicis E. Meijo. Eksperimenti ļāva izdarīt virkni svarīgu secinājumu, viens no kuriem bija tāds: apmierinātība ar darba saturu sekmē cilvēku darba ražīguma pieaugumu, kaut gan šie sakari nav viennozīmīgi (18. 160. lpp.). E. meijo uzskata- sekmīgas darbības nodrošināšanai organizācijā vadītājiem jāpievērš īpaša uzmanība cilvēciskajiem faktoriem (12, 141. lpp.).

Darba autore savā darbā apskatīs divas svarīgākas satura motivēšanas teorijas:

- A. Maslova (A. Maslow) vajadzību hierarhija;
- F. Hercberga (J. Herzberg) divfaktoru teorija.

A. Maslova vajadzību hierarhija

Abrahams Maslovs ar savu motivācijas teoriju nāca klajā 1954. gadā un līdz šai dienai konkrētajā interpretācijā ir palicis nepārspēts (9, 126. lpp.).

A. Maslovs visas cilvēku vajadzības un tieksmes sakārtoja noteiktos hierarhijas līmeņos, norādīdams, kā līmeņi atrodas noteiktā nemainīgā pēctecīgā secībā, cits virs cita. (9, 126. lpp.)

Pēc A. Maslova teorijas cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecu veidu vajadzības, kas ir iedalāmas hierarhijas pakāpēs (14, 342. lpp.).

Bioloģiskas jeb fiziskās pamatvajadzības. Pie tām pieder izsalkuma un slapju remdēšana, kā arī miegs. Darbavietā šīs vajadzības netiek apmierinātas tiešā veidā, taču darba alga ir līdzeklis, ar kura palīdzību darbinieks nodrošina sev uzturu un pajumti.

Nepieciešamība pēc drošības un aizsargātības. Darba ņēmējs var justies drošs un aizsargāts, ja viņa darbavietā valda godīgums un atklātība, ieņemtais amats ir stabils, t.i., to neapdraud varbūtēja darbavietu skaita samazināšana, kā arī ir nokārtotas visas ar darbu saistītās apdrošināšanas formalitātes.

Piederības sajūta un sociālā aktivitāte. Cilvēks ir sociāla būtne, kas izjūt nepieciešamību piederēt pie kādas grupas un tikt šajā grupā pieņemtam. Bieži vien šo grupu veido darbabiedri. Vadītājiem būtu vērts nevis apkarot sociālās aktivitātes darbavietā, bet gan izmantot šo vajadzību, lai ar tās palīdzību veidotu spēcīgu komandu (5, 13. lpp.).

Cieņas un augstāka stāvokļa izbaudīšana. Daudziem darbiniekiem ir liela vēlme iegūt augstāku stāvokli, izjust cieņu, atzinību un padarītā pienācīgu novērtēšanu. Kad iegūta pieredze un dots nozīmīgs ieguldījums darbā, viņi jūt iekšēju nepieciešamību saņemt par to reālu gandarījumu, apbalvojumu. Atjautīgi vadītāji atrod veidu, kā izteikt atzinību par darbinieka veikumu.

Pašizpaušmes nepieciešamība. Ar šo pēdējo līmeni visbiežāk nerēķinās ne vadītāji, ne arī darbinieki paši. Cilvēki bieži vien atstāj novārtā pašizpaušmes vajadzības apmierināšanu, jo pārāk daudz spēka prasījušas jau iepriekšējo līmeņu vajadzības. Labi vadītāji saprot savus darbiniekus un zina, kas jādara, lai palīdzētu viņiem sasniegt savas personības pilnveidošanos (5, 14. lpp.).

Vienkāršotais psihologa Abrahama Maslova teorijas modelis ilustrē vajadzību apmierināšanas secību. Kamēr zemākā līmeņa vajadzības nav apmierinātas, nevar ķerties pie austāko vajadzību piepildīšanas. Tiklīdz indivīds gatavojas sasniegt vienas vajadzības apmierinātības robežu, prioritāra kļūst nākamā līmeņa vajadzība. Vajadzība, kura ir piepildīta, vairs nekalpo par darbības stimulu (7, 168. lpp.).

Neskatoties un priekšrocībām, A. Maslova motivēšanas teorijai ir arī trūkumi. Eksperimentāli pētījumi pierādīja, ka ne vienmēr kādas pakāpes vajadzību apmierināšana automātiski pārvērš nākamās pakāpes vajadzības par motivēšanas faktoriem. Līdz ar to zinātnieki secināja, ka nepastāv stipra hierarhiska vajadzību struktūra. Daži speciālisti uzskata, ka teorija neņem vērā cilvēku individuālās īpašības. Cilvēks pēc savas būtības ir unikāls, tādēļ hierarhiska shēma izmantojama ka vispārēja pieeja, individuāli izvērtējot katru konkrētu gadījumu (20, 241. lpp.).

Pēdējas trīs vajadzības- vajadzība pēc saskarsmes un sociālā atbalsta, pašcieņas apliecināšana un pašapliecināšanās iespējas ir darba devēja motivācijas instrumentu mērķis, un laba personāla vadības prakse paredz šo personāla vajadzību apmierināšanu, izmantojot monetāros un nemonetāros motivācijas elementus (4, 147. lpp.)

Vadītāja pienākums ir rūpīgi novērot savus padotos, savlaicīgi noskaidrot to, kādas vajadzības šos cilvēkus virza, un pieņemt lēmumus to realizācijai, lai paaugstinātu darbinieku darba efektivitāti.

Frederika Hercberga divfaktoru teorija

1953. gadā F. Hercbergs ar līdzstrādniekiem izstrādāja vēl vienu motivēšanas modeli, kas pamatojās uz vajadzībām (14, 346. lpp.).

F. Hercbergs visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, sadalīja divas vajadzību kategorijas:

- higiēnas jeb uzturēšanas faktori- tie raksturo vidi, kādā cilvēki darbojas, un kalpo primāro vajadzību apmierināšanai, un šie faktori nav uzglabājami un nekad nav līdz galam apmierināmi, un tāpēc nemitīgi jāuztur.
- motivātori- tie efektīvi ietekmē cilvēku darbības un uzvedības labāku izpildījumu (9, 131. lpp.).

Higiēnas faktori ir faktori, kas saistīti ar darba vidi un kuru nenodrošināšana var radīt cilvēkos neapmierinātību un diskomfortu (6, 30. lpp.).

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. Higiēnas faktori izraisīja neapmierinātību, ja šo faktoru trūka, un reti kad deva apmierinātību, kad tie bija (sk. 1.1. att.) (14, 347. lpp.).

1.1. tabula

F. Hercberga motivēšanas teorijas faktori (14, 347. lpp.)

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

Saskaņā ar F. Hercberga teoriju motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc tie sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīgi no darba. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šie faktori nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan nodrošina normālus darba apstākļus. Šī ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, taču ir arī jānodrošina normāla darba vide.

Atšķirības starp Maslova un Hercberga teorijām ir sekojošas: pēc A. Maslova domām, pēc motivācijas darbinieks noteikti strādās labāk, bet pēc F. Hercberga domām, darbinieks sāks strādāt labāk tikai pēc tam, kad izlems, ka motivācija ir neadekvāta. Turklāt jāpiebilst, ka Latvijas republikā pagaidām nevar pielietot Hercberga teoriju, jo mūsu valsts apstākļos atalgojumam ir izlemjošā nozīme.

Taču neskatoties uz to, ka F. Hercberga teorija efektīvi tiek lietota dažādās organizācijās, tā tiek arī kritizēta, galvenokārt par pētīšanas metodēm. Izrādās, ka darbinieki nav objektīvi, kad tie norāda apstākļus, kas darbā nodrošina apmierinātību vai neapmierinātību. Viņi parasti uzskata, ka iekšējie faktori sekmē apmierinājumu, un savā neapmierinātībā vaino ārējos faktorus. Turklāt, kas vieni darbiniekiem ir motivētāji, citiem tie var būt higiēnas faktori. Līdz ar to higiēnas faktorus tāpat kā motivētājus var uzskatīt par motivēšanas faktoriem un tie ir atkarīgi no konkrēta darbinieka vajadzībām. Bet sakarā ar to, ka dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, viņus var motivēt dažādi faktori, ne tikai higiēnas

Otrais F. Hercberga teorijas trūkums ir stipra kolerācija starp darbinieka apmierinātību ar darbu un darba efektivitāti. Taču pieredze rāda, ka ir arī citas situācijas, kad ne vienmēr pastāv tādi kolerācijas sakari. Piemēram, cilvēkam var patikt strādāt kolektīvā, viņš visus uzskata par draugiem un līdz ar to var apmierināt savas sociālās vajadzības. Bet tajā pašā laikā tāds cilvēks var uzskatīt pļāpāšanu ar kolēģiem par svarīgāku kā darba efektivitātes paaugstināšana. Tāpēc, neskatoties uz apmierinātību ar darba apstākļiem, cilvēka darba efektivitāte var samazināties (14, 349. lpp.).

Minētā teorijām, pastāvot atšķirībām, ir kopējas iezīmes, proti, vadītājam jāizzina visi faktori, kuri var sekmēt ieinteresētību, attieksmi pret darbu, apmierinātību ar darbu, un jālieto stimuli, lai cilvēks būtu motivēts (14, 30. lpp.).

Apkopojot augšminētās motivācijas teorijas var pateikt, ka satura motivācijas teorijas balstās uz vajadzību pētīšanas un cilvēku uzvedības noteicošo faktoru izpēti.

b) norises motivēšanas teorijas

Norises motivēšanas teorijas koncentrē menedžeru uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas (14, 352. lpp.).

Šī motivācijas pieeja bāzējas uz procesuālajām teorijām. Šeit jau tiek runāts par darbinieku piepūles sadalīšanu un noteiktas uzvedības veida izvēles, konkrētu mērķu sasniegšanai. Pie šīm teorijām var minēt gaidīšanas teoriju, vai arī V. Vruma motivācijas modeli, taisnīguma teoriju un Portera - Loulera teoriju jeb modeli.

V. Vruma gaidīšanas teorija

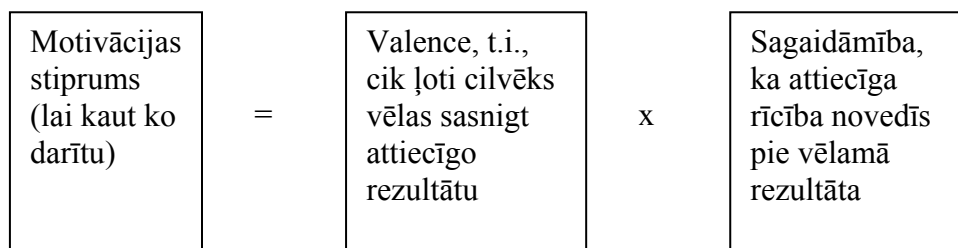
Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerības), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu.

1964. gadā amerikāņu psihologs Viktors Vrūms izstrādāja formulu, ar kuras palīdzību var novērtēt konkrēta indivīda motivāciju, pamatojoties uz gaidīšanas teoriju.

Vrūms uzskata, ka indivīda motivācijas stiprums ir atkarīgs no diviem faktoriem: (19, 120. lpp.)

- pirmkārt, no tā, cik ļoti indivīds vēlas sasniegt konkrētu rezultātu. Vrūms to nosaucis par „valenci”. Šo faktoru var parādīt gan kā pozitīvu, gan kā negatīvu skaitli, gan arī kā nulli (cilvēks var vai nu gribēt vai negribēt sasniegt konkrētu rezultātu, un viņam var būt arī vienalga);
- otrkārt, no indivīda pieņēmuma, ka konkrētais rezultāts ir atkarīgs no konkrētas rīcības. Vrūms to nosaucis par „subjektīvo varbūtību”: tas ir tikai indivīda pieņēmums, un ir atkarīgs no tā, kā šis indivīds uztver likumsakarību starp rīcību un sasniedzamo rezultātu. Kā varbūtību, to var parādīt ar skaitļiem no 0 (ne mazāko cerību) līdz 1 (pilnīga pārliecība).

Vienkāršotā formā „sagaidāmības vienādojums” izskatās šādi (sk. 1.1. att.):



1.1. att. V. Vrūma „sagaidāmības vienādojums” (19, 121. lpp.)

Saskaņā ar šo vienādojumu: ja valencei vai sagaidāmībai ir nulles vērtība, motivācijas nebūs:

- ja darbinieks sagaida, ka darba labāka izpilde nodrošinās attiecīgu rezultātu, piemēram, paaugstinājumu amatā, bet viņam šis rezultāts ir vienaldzīgs (piemēram, viņš nevēlas uzņemties ar paaugstinājumu saistīto papildu atbildību), tad $V = 0$, un šim darbiniekam nav motivācijas strādāt labāk;
- ja darbinieks ļoti vēlas tikt paaugstināts, bet netic, ka to varētu panākt ar labāku darbu, tad $S = 0$, un šim darbiniekam nav motivācijas strādāt labāk;
- Ja $V = -1$ (piemēram, darbinieks baidās uzņemties atbildību un nevēlas aiziet no savas pašreizējās darba grupas), motivācijas vērtība ir negatīva, un darbinieks var speciāli censties strādāt sliktāk (19, 121. lpp.).

Saskaņā ar gaidīšanas teoriju, ne tikai vajadzība ir nepieciešams cilvēka motivācijas noteikums, lai sasniegtu mērķi, bet arī izvēlētais uzvedības veids ir ļoti svarīgs. Procesuālā gaidīšanas teorija nosaka, ka darbinieku uzvedība tiek noteikta ar :

- vadītāja uzvedību, kurš pie noteiktiem apstākļiem stimulē darbinieka darbu;
- darbinieka uzvedību, kas ir pārliecināts, ka pie noteiktiem apstākļiem viņš tiks atalgots;
- darbinieka un vadītāja uzvedību, kuri pieļauj, ka pie noteiktas darba kvalitātes uzlabošanās, viņam tiks piešķirts atalgojums;
- darbinieka uzvedību, kas salīdzina atalgojuma apmērus ar summu, kas viņam ir nepieciešama, lai apmierinātu noteiktās vajadzības.

Šīs nostādnes nozīmē, ka gaidīšanas teorijā tiek pasvītota nepieciešamība darba kvalitātes uzlabošanā un pārliecībā, ka tas tiks ievērots no vadītāja puses, kas arī reāli ļaus darbiniekam apmierināt savas vajadzības.

Vadoties pēc gaidīšanas teorijas, var secināt, ka darbiniekam ir jābūt tādām vajadzībām, kas zināmā mērā var tikt apmierinātas ar paredzamiem atalgojumiem. Bet vadītājam jādod tādas atzinības, kas var apmierināt gaidāmo darbinieka vajadzību. Piemēram, vairākās komerciālās struktūrās, atzinību parāda ar noteiktu priekšmetu piešķiršanu, jau iepriekš zinot, ka darbiniekam tas ir nepieciešamas.

Taisnīguma motivēšanas teorija

Taisnīguma motivēšanas teorijas autors ir I. S. Adams secināja, kā cilvēki subjektīvi nosaka attiecību starp saņemto atalgojumu un pieliktajām pūlēm un pēc tam šo rezultātu salīdzina ar pārējo darbinieku rezultātiem.

Taisnīguma teorija ir viena no atzītākajām motivācijas teorijām Rietumeiropā. Galvenie tas postulāti ir:

- cilvēki novērtē savas savstarpējās attiecības salīdzinot (ko es atdotu un ko saņemu);
- ieguldījuma un atdeves neadekvātums ir diskomforta avots (vainas, apvainošanās);
- cilvēki, kuri ir neapmierināti ar savām attiecībām, cenšas atjaunot taisnīgumu (1, 29. lpp.).

Taisnīguma teorija paredz darba rezultātu novērtēšanu ar monetāru atalgojumu vai nemonetārā formā, kas izpaužas atzīšanā, izaugsmē, sociālās attiecībās, iekšējā atalgojumā. Tā ir samaksa par patērēto darba laiku, pieredzi, zināšanām, lojalitāti, tā ir stimulēšana. Taisnīga kompensācijas sistēma stimulē darbinieku uzvedību, virzot viņus uz organizācijas interesēm. Turklāt darba ražīgums, jaunrade, pieredze, lojalitāte organizācijai ir jāstimulē ar pareizi izvēlētu, likumdošanas prasībām atbilstošu kompensācijas sistēmu. Tai ir jānodrošina arī iespēja organizācijai konkurēt darba tirgū, cilvēkresursu piesaistīšanā. Jebkuras organizācijas atalgojuma pamatmērķis ir darbinieku uzvedības paaugstināšana (1, 30. lpp.).

Lai darbinieks būtu motivēts strādāt, stājoties darba attiecībās, ir jānodrošina pienācīgs atalgojums, vienlaikus liekot saprast, ka, produktīvāk strādājot, atalgojums palielināsies (1, 30. lpp.).

Taisnīgums var būt definēts kā attiecība starp indivīda ieguldījumu darbā (prasme, centība) un darba atalgojumu. Rezultāta sasniegšanai jāpatērē laiks, jāpielieto prasmes, zināšanas utt., kas veido noteiktu bilanci: sasniegtais rezultāts ir vienāds ar ieguldītu darbu.

Bilance rāda katra strādājošā darba efektivitātes subjektīvu vērtējumu, jo pilnībā par taisnīgumu darbinieks var spriest tikai, novērtējot pārējo darbinieku efektivitāti: pārējo sasniegtais rezultāts ir vienāds ar pārējo ieguldīto darbu.

- pielikto pūļu līmenis atkarīgs no atalgojuma (pēc subjektīvas vērtēšanas) un pūļu un atalgojuma saistības vērtējuma (esot vai neesot, vai daļēji esot saistībā) (14, 357. lpp.);
- pēc sasniegta darba rezultāta var būt iekšējās (apmierinājums, pašapliecināšanās, pašapziņa) un (vai) ārējās (darba alga, prēmija, vadītāja atzinība, izvirzīšana jaunā amatā) atalgojuma formas;
- jāņem vērā, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par kādu darba rezultātu un tas būtiski ietekmē garīgo apmierinājumu;
- apmierinājums ir iekšējās un ārējās atalgojuma formas rezultāts (ieskaitot arī taisnīguma vērtējumu);
- apmierinājums ir atgriezeniska saite ar cilvēka rīcību nākotnē (14, 358. lpp.).

Gaidīšanas teorijas elementi šeit parādās tā, ka darbinieks novērtē atalgojumu attiecībā pēc patērētiem spēkiem un tic tam, ka šis atalgojums tiks adekvāts pielietotiem spēkiem arī turpmāk. Taisnīguma teorijas elementi parādās tādā veidā, ka cilvēkiem ir personīgais viedoklis par atalgojuma pareizību vai nepareizumu salīdzinot to ar citiem darbiniekiem pastāvošo un līdz ar to arī apmierinātības pakāpi. Šeit arī secinām, ka tieši darba rezultāti ir darbinieka vajadzību apmierināšanas iemesls, nevis otrādi. Pēc šīs teorijas rezultativitātei ir nemitīgi jāpaaugstinās.

Pretrunas, kas ir sastopamas dažādu autoru izteikumos teorētiskajā un praktiskajā to skatījumā mūsdienās darbojošos motivācijas modeļos, neizraisa to pilnīgu noliegšanu, bet rada kritiskus aizrādījumus, kas, pēc darba autora domām, virza to tālākai attīstīšanai. Vienas vai otras metodes efektivitāti un dzīvotspēju var noteikt tikai ar tās aprobāciju praksē, ņemot vērā to vidi, kurā tā tiks ieviesta. Nav apstrīdams tikai tas, ka motivācijas metožu trūkums mūsu valsts pārvaldes iestādēs, kā arī privātā sektora uzņēmumos, pazeminās vadošo sistēmu darbību un sociāli – ekonomisko darba kolektīvu ražīgumu.

c) stimulējošās motivēšanas teorijas

Stimulējošās motivēšanas teorijas skaidro atalgojuma un soda savstarpējo mijiedarbību. No motivēšanas teorijām izriet, ka tieši vajadzības stimulē cilvēku rīcību. Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas atzinumiem, cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes rezultāts- ja iepriekš par attiecīgu rīcību saņemts labs atalgojums, tad darbinieks vēl labprāt rīkotos tāpat.

Šī metode bieži tiek izmantota, lai skaidrotu dzīvnieku un bērnu uzvedību, bet zinātnieks B.F.Skinsers ir pierādījis, ka teorijas atziņas ir atbilstošas un vērā ņemamas un pielietojamas jebkura cilvēka motivēšanai (20, 251. lpp.).

Motivēšana sākas ar intereses (stimula) rašanos, kas saistīti ar personīgiem, organizācijas un ārējiem faktoriem. Parasti organizācijās izdala četras ieinteresēšanas metodes:

- pozitīvas (uzslavas, prēmijas, algas palielinājums) (20, 251. lpp.);

Tipiski finansiālie stimuli ir algas paaugstinājums un prēmijas. Pārējos var uzskatīt par papildu atalgojumu, ko biežāk saņem nevis skaidrā naudā, bet kā dažādus atvieglojumus un privilēģijas. Finansiālo stimulu paveidi ir šādi:

Apbalvojumi skaidrā naudā.

- naudas prēmija;
- peļņas sadalīšana;
- papildu atalgojums (apmaksāts atvaļinājums, slimības atvaļinājums);
- stipendijas;
- balvas par vērtīgiem ierosinājumiem;
- uzkrājumi darbinieku pensiju fondam;
- uzņēmuma akciju piešķiršana darbiniekiem;

Atvieglojumi un privilēģijas

- atpūtas ceļojumi ar kuģiem;
 - biedru naudas maksājumi arodbiedrībās un citās profesionālās organizācijās;
 - apmaksāta automašīnas stāvvietā;
 - studiju atvaļinājumi (13, 90. lpp.).
- izvairīšanas (netiek novērtēts darbs ne arī neizdarības);
 - sodīšanas (nepareizas rīcības vai neizdarību novērtējums);
 - ignorēšanas (ignorēt nepareizu darbību, lai izslēgtu atkārtosanos).

Menedžmentā nepieciešams izvērtēt dažādas motivēšanas iespējas, kā arī pielietot stimulus radoši, pieejot kompleksi un izvēloties konkrētai situācijai atbilstošākos.

Atkarībā no pielietošanas veida, ieinteresēšanas paņēmienus iedala:

- ieinteresēšana ar noteiktu intervālu (mēneša, ceturkšņa prēmija);
- ieinteresēšana ar mainīgu intervālu (vienreizējas prēmijas, apbalvojumi);
- pastāvīga, proporcionāla ieinteresēšana (par sasniegtu rezultātu vienāda);
- mainīga, proporcionāla ieinteresēšana (par sasniegtu rezultātu- dažādiem rezultātiem atšķirīgas prēmijas) (20, 251. lpp).

Nobeigumā gribētos minēt, ka darbinieku motivācijai visveiksmīgāk var piemērot kompleksu pieeju- vairāku metožu kopumu, no kurām pazīstamākas ir:

- cilvēkiem paaugstinās motivācija, kad ievēro viņa individualitāti. Vadītājam jāievēro kolektīvās un darbinieku individuālās atšķirības;
- motivācija paaugstinās, ja ir saprotams darba process. Vadītājam kopā ar darbinieku darbs jāplāno un jāorganizē, jādod darbiniekam skaidrs priekšstats par to, kad un kādā kvalitātē darbs jāveic (5, 29. lpp.);
- cilvēki strādā labāk, ja darbs atbilst ne tikai viņu profesionālajai kvalifikācijai, bet arī vajadzībām un interesēm. Šo motivācijas faktoru vadītājam jāatceras, veicot darbinieku atlasī;
- motivāciju veicina apmācība, to pastiprina tas, ka apmācības rezultātā cilvēks gūst gandarījumu, veicot jaunu, sarežģītāku darba procesu. Vadītāja uzdevums pastāvīgi veicināt apmācību;
- pareizi izvēlēts vadības stils ietekmē darbinieku. Vadītājam jābūt godīgam, kompetentam un labestīgam, jārada iespēja darbiniekam piedalīties lēmumu pieņemšanā, jādeleģē pilnvaras;
- pastāvīga, savlaicīga un būtiska informācija veicina darbinieka motivāciju. Vadītājam jāprot uzklaut darbinieku, novērst pārpratumu iespējas;
- motivācija paaugstinās, ja darbinieks redz, ka viņa darbība ir pareiza. Vadītājam jānovērtē darbinieks, lai viņš, saņemot atgriezenisko informāciju, pārlicinātos par savu pienākumu izpildes atbilstību uzdevumam;
- atalgojums ir atzinība par paveikto darbu. Vadītāja pienākums izmantot formālās un neformālās iespējas, lai atalgotu pareizu rīcību;
- savlaicīga un lietišķa palīdzība motivē, pie tam, ja darba rezultāts pēc palīdzības uzlabojas. Vadītājam jāpalīdz darbiniekam, bet tas jā dara korekti, nepazemot un ar izpratni (5, 30. lpp.).

2. PĒTĪJUMA OBJEKTA APRAKSTS- SIA „X”

Uzņēmums „X” Latvijā darbojas kā juridiska persona – sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Uzņēmums nodarbojas ar pulksteņu un juvelierizstrādājumu iegādi no rūpnīcām, to mazumtirdzniecību savos veikalos, kā arī ar pulksteņu garantijas un pēcgarantijas remontu.

Uzņēmums savu darbību uzsaka 1995. gadā atverot pirmo pulksteņu veikalu Rīgā. Pēc trīs gadiem, 1998.-2001. gadā, atveras vēl trīs veikali Rīgas centrā un divus veikalus ārpus Rīgas robežiem- Ventspilī un Jūrmalā. No 2002. gada uzņēmums saka strauji attīstīties, un atvērt vēl jaunus veikalus, bet jau pārsvara tirdzniecības centros, jo Latvijā saka attīstīties tirdzniecības centru būvniecība, un tajos veikaliem strādāt ir izdevīgāk, jo tur iepērkas daudz cilvēku. Kopumā tirdzniecības centros tika atvērti vēl 10 veikali, tie visi atrodas tirdzniecības centros. No tiem 2004. un 2005. gadā tika aizvērti tikai divi veikali, jo tie bija neizdevīgi uzņēmumam. No 2006. gada neviens jauns veikals vēl nav atvērts. Bet visu laiku tiek organizētas veco veikalu rekonstruēšana un paplašināšana. Veikalos pārdod vairāk nekā 20 kompāniju pulksteņus (rokas, kabatas, galda, sienas, grīdas), juvelierizstrādājumus un to aksesuārus. Ir liela izvēle jebkurai gaumei, kā arī klients var ne tikai iegādāties preci kura ir uz vietas veikalā, bet arī pasūtīt interesējošo pēc kataloga. Liela gabarīta preci (piem. grīdas pulkstenis) ir iespējams aizvest klientam uz mājām, un pieredzējušie meistari uzstādīs un noregulēs to uz vietas. Uzņēmumam „X” ir liela priekšrocība par konkurentiem, jo tam centrālajā veikalā ir remontdarbnīca. Šeit strādā augsti kvalificēti meistari (viņi ir sertificēti, un periodiski stažējas ārzemēs), kuri apkalpos preci garantijas un pēcgarantijas periodā.

Uzņēmuma ”X” struktūra nosaka uzņēmuma iekšējās saites un pakļautību. Uzņēmumam ir raksturīga centralizēta darbība.

Uzņēmuma „X” struktūra ir parādīta 1. pielikumā.

Visus nodaļu augstākā līmeņa menedžerus kontrolē uzņēmuma prezidents, ģenerāldirektori kontrolē veikalu direktorus, viņu darbības rezultātus, veikalu realizācijas apjomu, jaunu darbinieku pieņemšanu darbā, izstrādā marketinga projektus. Veikalu direktori strādā katrs savā veikalā, piecas dienas nedēļā, kontrolē un motivē pārdevējus strādāt un sasniegt augstākus rezultātus.

Katru gadu uzņēmuma kopējais apgrozījums pieaug. Pieaug arī atsevišķu veikalu apgrozījums .Katra veikala apgrozījums sākot ar 2004 gadu, parādīts tabulā 2.1.

Uzņēmuma „X” apgrozījums 2004.-2006. gads

veikals	2004 (tukst.Ls)	2005 (tukst.Ls)	2006 (tukst.Ls)
1	2	3	4
A	75.000	81.000	90.000
B	55.000	65.000	80.000
C	75.000	90.000	100.000
D	100.000	120.000	150.000
E	35.000	50.000	70.000
F	250.000	280.000	360.000
G	340.000	390.000	480.000
H	35.000	40.000	50.000
I	40.000	45.000	62.000
J	25.000	30.000	41.000
K	30.000	35.000	40.000
L	15.000	18.000	23.000
M	180.000	205.000	260.000
Σ	1.255.000	1.449.000	1.906.000

Kā redzam, kopējais apgrozījums 2005. gadā salīdzinot ar 2004. gadu ir pieaudzis ap 19% , bet salīdzinot 2006. gadu ar 2005. gadu uzņēmuma „X” kopējais apgrozījums ir pieaudzis aptuveni par 32 % (sk. 2.1. tab.).

Veikaliem ir liela apgrozījumu starpība, jo tie atrodas dažādos tirdzniecības centros, dažādās vietās, un katram veikalam ir izvēlēts noteikts preču klāsts, un tas ir virzīts noteiktai pircēju kategorijai. Piem., mazajā veikalā kurš atrodas Purvciema rajonā, pārdod lētākus un vidējā cenu līmeņa pulksteņus, kuri tiek orientēti uz iedzīvotājiem ar zemu un vidēju ienākuma līmeni. Lielos veikalos pārdod dārgos pulksteņus un juvelierizstrādājumus, kuri ir orientēti uz vidēja un augsta ienākuma līmeņa iedzīvotājiem.

Liela problēma ir tas, ka uzņēmumā ir augsta personāla mainība, tas ir 45 % gadā, jeb gandrīz puse no kopējā darbinieku daudzuma. Pieredzējuši darbinieki, kā zināms, strādā efektīvāk, bet jaunus darbiniekus nevar ātri apmācīt, lai tie sasniegtu augstus panākumus darbā.

3. DARBINIEKU APMIERINĀTĪBAS AR DARBU ANALĪZE UZŅĒMUMĀ „X”

Lai izpētītu un izanalizētu uzņēmuma „X” darbinieku motivācijas līmeni, autors ir sastādījis, un piedāvājis darbiniekiem aizpildīt anketu. Anketa sastāv no divdesmit deviņiem jautājumiem. Analizējot atbildes uz šiem jautājumiem, darba autoram būs iespēja izanalizēt uzņēmuma „X” darbinieku attieksmi pret savu darbu, uzņēmumu, kurā viņi strādā un darba attiecībām ar kolēģiem un priekšniekiem. Anketas rezultātu apkopojums dos iespēju konstatēt trūkumus un stiprās puses uzņēmuma „X” darbinieku motivācijas sistēmā

3.1. anketēšana un intervēšana, ka informācijas iegūšanas metodes

Anketēšana

Anketa ir noteiktā veidā organizēts jautājumu kopums, ko nosāka pētījuma uzdevumi. Šajā sistēmā nedrīkst iekļaut jautājumus, kuri nav saistīti ar socioloģisko pētījumu programmas metodoloģiskās daļas loģiku.

Anketas izstrādāšana ir sarežģīts un darbietilpīgs process, kas izvirza pētniekam noteiktas prasības: viņam jāzina jautājumu tipi, jāprot tos formulēt un izvietot noteiktā secībā (8, 119. lpp.).

Organizāciju pētīšanā plaši izmanto informāciju, ko iegūst anketējot. Anketēšanas pamatposmi ir:

- nepieciešamās informācijas noteikšana;
- anketēšanas veida un metodes izvēle;
- anketas jautājumu izstrāde;
- atbilžu prognozēšana;
- jautājumu secības noteikšana atbilstoši mērķiem;
- jautājumu skaita optimizēšana u.c.

Anketā jālieto vienkārša valoda, „parasti” vārdi, kas respondentam ir saprotami; alternatīvas „reti”, „bieži” vēlams nelietot.

Stimulējoši jautājumi un slēptas alternatīvas ietekmē anketējamo. Respondenti biežāk izvēlas atbildes alternatīvas, kuras ir iekļautas jautājumā, nevis brīvo variantu, ja tas tiek piedāvāts.

Nav pieļaujami „lēcieni” jautājumu tematikā, vēlams ievērot pēctecību.

Sadarbību ar respondentiem var ietekmēt anketas pievilcība, priekšvārds, pavadvēstule, konkrēts pētījuma mērķis, aktualitāti un akcentēta respondenta loma šajā procesā; liels

anketas jautājumu skaits nav ieteicams (optimāli 20- 30); jānorāda kas un kādā nolūkā veic anketēšanu. Anketas nobeigumā vēlams izteikt respondentam pateicību (1, 100. lpp.).

Intervēšana

Intervija ir sociālās informācijas iegūšanas metode, kuras pamatā ir verbāla sociāli psiholoģiska mijiedarbība starp intervētāju un respondentu vai respondentiem.

Intervēšana ir tāds indivīdu saskarsmes veids, kam raksturīgs divu personu kontakts, kura mērķis ir iegūt noteiktu informāciju. Divu personu saskarsmes laikā noris izziņas process. Ārpus saskarsmes cilvēks nevar izziņāt cilvēku.

Intervijas specifiku veido šādi parametri:

- intervija dod iespēju iegūt padziļinātu informāciju par respondenta uzskatiem, motīviem, priekšstatiem;
- intervēšanas situācija pēc formas ir tuvu ikdienišķai sarunas norisei. Tā veicina nepiespiestas atmosfēras veidošanos un līdz ar to vajadzīgās informācijas ieguvī;
- intervētājam iespējams novērot respondenta psiholoģisko reakciju, kā arī intervēšanas situāciju, un nepieciešamības gadījumā viņš var koriģēt intervēšanas procesu;
- respondenta un intervētāja personiskais kontakts nodrošina jautājumu saraksta aizpildīšanas maksimālu pilnību- atbildēs var iegūt uz visiem jautājumiem;
- intervētāja un respondenta saskarsmē ir akcentēti personiska mijiedarbība, kas nodrošina respondenta nopietnāku attieksmi pret aptauju;
- saskarsmes verbālais raksturs izslēdz jautājumu neplānotu, nesecīgu uztveršanu, kas iespējama anketu aizpildīšanā;
- intervētājam jānodrošina psiholoģiskais kontakts ar katru respondentu;
- intervija prasa materiālo un laika resursu ievērojamu patēriņu (8, 133. lpp.);
- intervijas brīvo veidu sagatavošana, organizēšana un realizēšana ir ļoti darbietilpīga;
- intervija salīdzinājumā ar anketu mazāku izlases kopumu;
- intervēšana tehniskajā ziņā ir sarežģītāka par anketēšanu- īpaši jāapmāca intervētāji, jātiekas ar katru respondentu atsevišķi (8, 134. lpp.).

Intervēšanas nosacījumi

Ir jārada vide, kurā intervējamais jūtas ērti. Intervētājam sarunai ir jāizvēlas patīkamas un komfortablas vietas.

Ir jācenšas, lai intervija būtu dabiska, un tāpēc ir jārada patīkami familiāra atmosfēra. var iedrošināt intervējamo personu, lai viņam ir patīkami runāt un lai viņš to vēlas darīt, taču nekad nevajag mēģināt ietekmēt sarunas tematu. Tāpēc būtu jāizvairās dot paskaidrojumus vai piemērus.

Ir jāizvairās no nevajadzīgiem izteiksmes veidiem (izmaiņas balss intonācijā, sejas žesti u.c.).

Intervijas ritmam nevajadzētu būt pārāk lēnam, lai varētu iegūt spontānākas atbildes un lai sarunas ilgums attiecībā uz uzdoto jautājumu skaitu neizrādītos pārmērīgs.

Nevajag iesaistīties diskusijās. jebkāds diskusijas aizmetnis uzreiz kavēs respondenta atbildēs.

Ir jāatzīmē visa informācija sarunas laikā vai vismaz pēc pirmās iespējas, lai novērstu izlaidumus vai neskaidrības stāstījumā.

Visbeidzot, kad intervija ir beigusies, ir jāizstrādā rakstisks kopsavilkums, kas apstiprina izpausto informāciju (10, 96. lpp.).

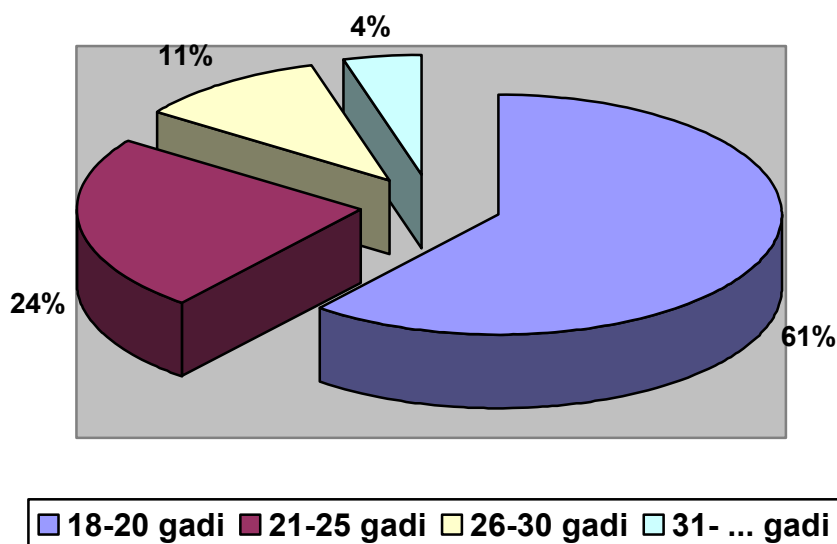
3.2. uzņēmuma „X” darbinieku aptauju analīze

Aptaujas anketas jautājumi ir aprakstīti 2. pielikumā.

Uzņēmuma „X” darbinieku aptauja tika veikta 2007. gadā marta un aprīlī, anketēšanā piedalījās divpadsmit veikalu darbinieki, anketas ir aizpildījuši visi visu veikalu pārdevēji. Darba autora izstrādātās aptaujas shēma bija sekojošā : iesniegt veikalu pārdevējiem anketas anonīmai aizpildīšanai. Pēc rezultātu saņemšanas izanalizēt uzņēmuma „X” darbinieku motivāciju un dod priekšlikumus lai stimulētu to.

Kopā ir aptaujāti četrdesmit seši pārdevēji. Aptaujāto darbinieku dzimumu sadalījums bija 100% - sievietes (sk. 3. pielikums).

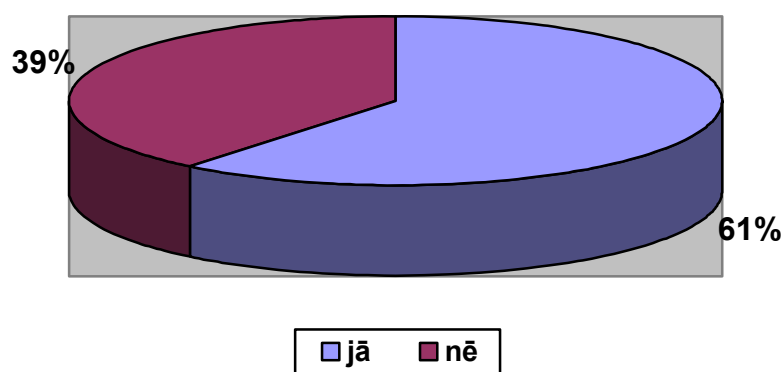
Aptaujāto vecuma proporcijas ir attēlotas attēlā (3.1).



3.1. att. Darbinieku vecuma proporcija

No att. (3.1.) izriet, ka uzņēmuma „X” darbinieku vecums, pārsvarā svārstās no astoņpadsmit līdz divdesmit gadiem, tas ir 61 % no kopēja pārdevēju kaita. 24 % ir no divdesmit viena līdz divdesmit pieciem gadiem, 11 % no divdesmit sešiem līdz trīsdesmit gadiem, un 4 % vēcāki par 31 gadu pārdevēji no kopēja skaita. Tāds vecuma sadalījums uzņēmumā būtiski atspoguļo situāciju uzņēmumā. Uzņēmumā „X” pārsvarā strādā jaunas pārdevējas. Tādēļ pēc autore domām veikalos ir augsta personāla mainība.

Respondentiem anketas beigas bija jāizvēlas atbildi, vai viņi studē vai nē. Atbilžu sadalījums uz šo jautājumu ir parādīti (3.2.) attēlā.



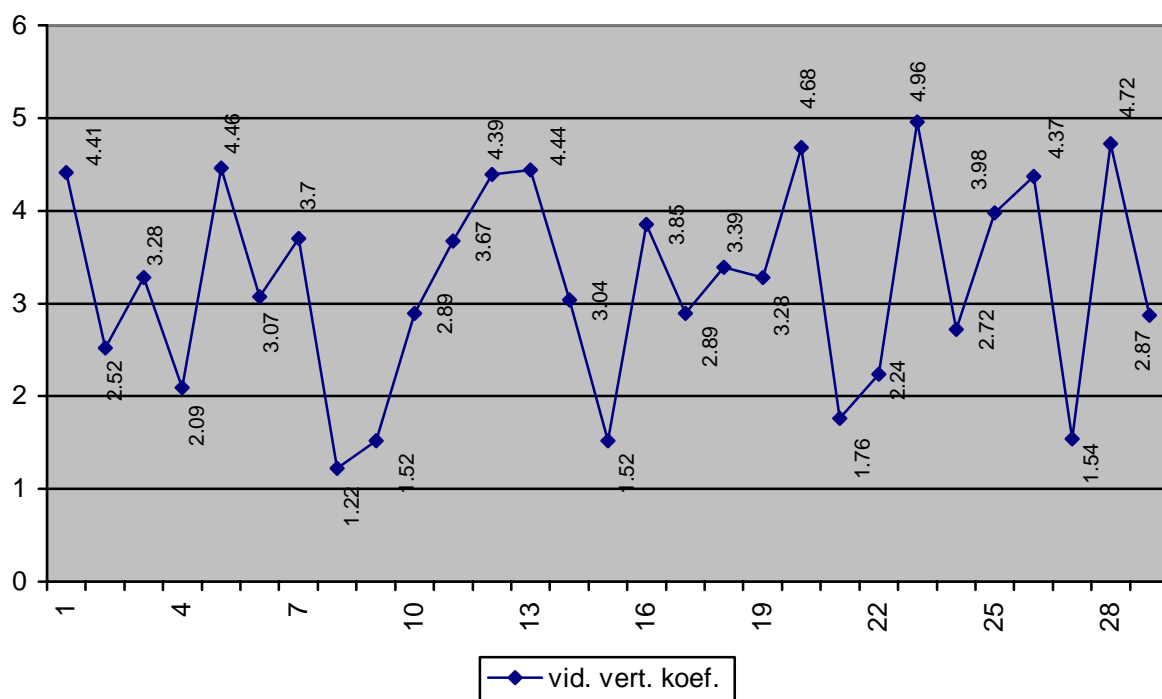
3.2. att. Studējošo un nestudējošo darbinieku sadalījums

Attēlā (3.2.) redzam, ka 61% uzņēmuma darbinieku ir studenti, kuri savieno darbu un mācības. Un 39% no kopēja aptaujāto skaita nestudē. Šis fakts ietekmē anketēšanas rezultātus. Jo studējošiem un nestudējošiem darbiniekiem ir atšķirīgas vajadzības.

Katrs darbinieks atbildot uz anketas jautājumiem, piešķir katram jautājumam punktus no viens līdz pieciem. Viens punkts tiek piešķirts apgalvojumam „pilnīgi nemaz”, 3 punkti tiek piešķirti apgalvojumam „vidēji” un 5 punkti tiek piešķirti apgalvojumam „vislielākajā mērā”. Apkopotas atbildes ir atsoguļotas 2. pielikumā.

Lai apkopotu anketēšanas rezultātus darba autore ir saskaitījusi iegūtos punktus. Rezultāti ir izteikti vidējo vērtējumu koeficientos (sk. 2. pielikums). Tabulas trešajā, ceturtajā, piektajā, sestajā un septītajā kolonā ir ierakstīts respondentu atbilžu skaits uz katru jautājumu un sargrupēti pa piešķirtiem punktiem (no viens līdz pieci) katra jautājuma atbilžu daudzums pēc katra punkta. Astotajā kolonā ir parādīts kopēja punktu summa pēc sareizināšanas, un pēdējā, devītajā, kolonā ir iegūtais koeficients.

Darba autore labākai rezultātu pārskatāmībai visus koeficientus no 2. pielikuma ir attēlojusi grafiski. Šis grafiks ir parādīts zemāk (sk. 3.3. att.).



3.3. att. Vidējo vērtējumu koeficienti uz jautājumu atbildēm

Attēlā (3.3.) ir grafiski attēloti anketēšanas rezultāti. Tas dod iespēju salīdzināt atbildes uz katru jautājumu, un izanalizēt uzņēmuma „X” motivācijas sistēmu.

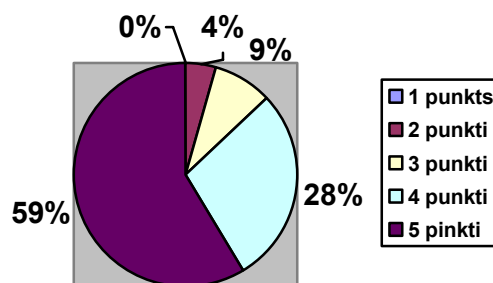
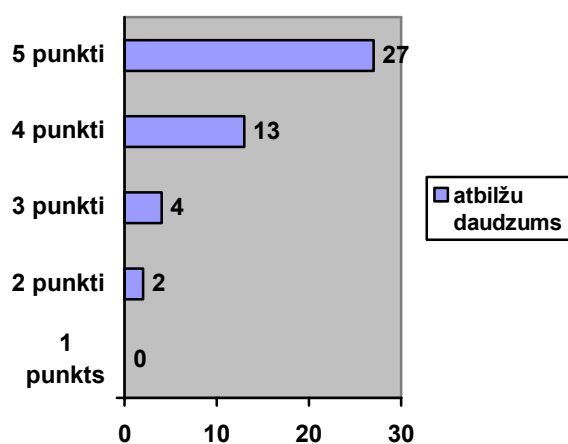
Vidēji darbinieku atbildes bija virs trīs punktiem. Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai ir panākumi darbinieku motivēšanas jomā, tomēr gandrīz tik pat daudz jautājumu ir ar zemāku nekā „trīs” vērtējumu un tas nozīmē, ka darbinieku motivācijā noteikti zināmu vietu ieņem arī

vājās puses, kuras vadītājam būtu jāanalizē un jāveic konkrēti pasākumi to novēršanai. Uz to arī norāda tas, ka viszemākais vērtējums ir 1,22 punkti un visaugstākais 4,96 punkti (sk. 3.3. att.). Tātad, uzņēmuma „X” darbinieki atsevišķās motivācijas jomās ir apmierināti un ir tādas jomas, kas demotivē darbiniekus.

(3.3.) attēls dod kopēju priekšstatu par anketēšanas rezultātiem. Tāpēc darba autore tālāk izanalizēja atbildes uz katru jautājumu atsevišķi.

1. Kopumā, Jūs esat apmierināts/a ar saviem darba kolēģiem.

Atbildes uz šo jautājumu ir grafiski parādītas (3.4.) un (3.5.) attēlos.



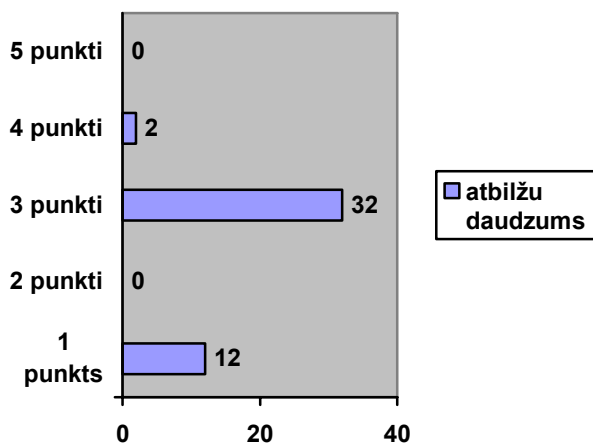
3.4. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

3.5. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

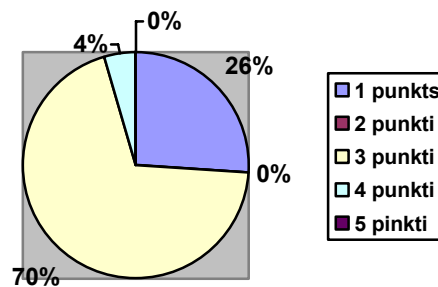
Pirmā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 4,41 (sk. 3.3. att.). Tas ir labs rezultāts, kopumā darbiniekiem ir labas attiecības ar saviem kolēģiem. (3.5.) attēlā, redzam, ka 59% respondentu ir apmierināti ar saviem darba kolēģiem, 28% ir kaut kādas nebūtiskas domstarpības, 9% ir vidējas attiecības, 4% diezgan sliktas, un tādu darbinieku kuri ir pavisam neapmierināti ar savām attiecībām ar kolēģiem nav (0%). Var secināt, ka darbinieku attiecības ir kopumā labas un tas pozitīvi ietekme viņu motivāciju.

2. Jūs esat apmierināts/a ar karjeras iespējām šajā uzņēmumā.

(3.6.) un (3.7.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz otro jautājumu. (3.6.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.7.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.6. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

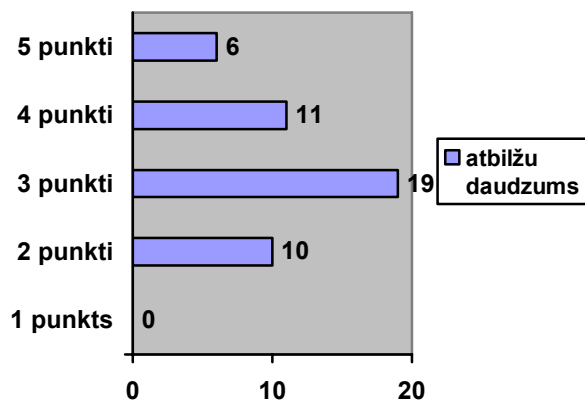


3.7. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

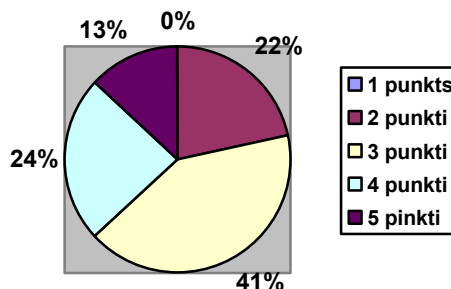
Otrā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 2,52 (sk. 3.3. att.). Nav ne vienas pārdevējas (0%) kura būtu apmierināta ar karjeras iespējam uzņēmumā „X”, un tikai 2 cilvēki (4%) atbildot uz jautājumu piešķir četrus punktus. 32 (70%) uzņēmuma „X” pārdevējas ir piešķīruši 3 punktus. Pilnīgi nav apmierinātas ar karjeras iespējam sava uzņēmumā ir 12 cilvēki (26%) no kopēja aptaujāto skaita. Tātad viens no iemesliem kāpēc cilvēki iet prom no veikaliem ir neapmierinātība ar karjeras iespējam.

3. Jūs ar patiku stāstāt saviem draugiem par darbu šajā uzņēmumā.

(3.8.) un (3.9.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz trešo jautājumu. (3.8.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.9.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.8. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

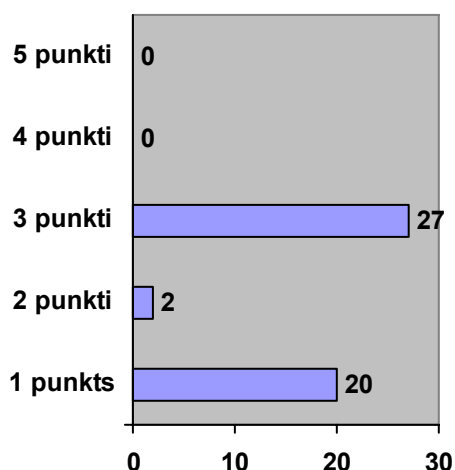


3.9. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

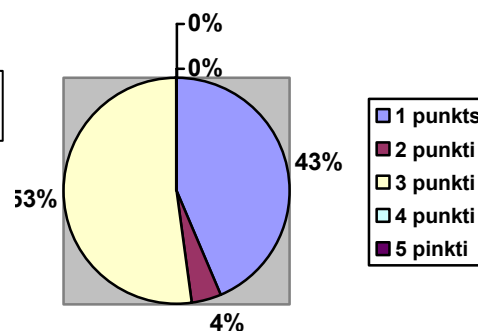
Trešā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 3,28 (sk. 3.3. att.). Ar patiku par savu darbu stāsta 6 darbinieki (13%) un 11 darbinieki (24%), bet 19 darbinieki (41%) ir vidēji neitrāla attieksme. Ar vienu punktu nav ne viens atbildējis, bet tomēr 10 darbinieki (22%) uz šo jautājumu ir ielikuši divus punktus. Tātad var secināt, ka darbinieku lielākai daļai ir pozitīva attieksme pret savu darbu un tie ar patiku stāsta par savu darba vietu, bet tomēr ir arī darbinieki kuriem ir sliktāka attieksmē pret uzņēmumu. Tas liecina, ka ne visi darbinieki varētu būt lojāli organizācijai.

4. Jūs esat apmierināts/a ar saviem tiešajiem darba uzdevumiem.

(3.10.) un (3.11.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz ceturto jautājumu. (3.10.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.11.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.10. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

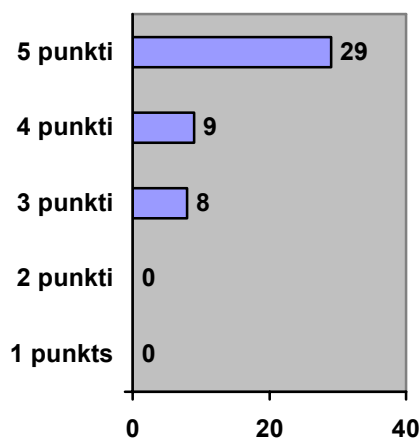


3.11. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

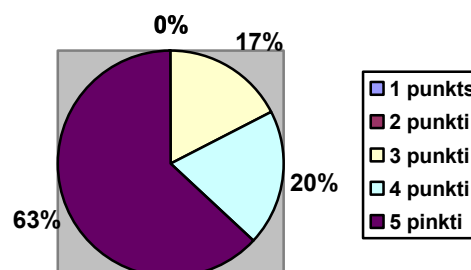
Ceturtais jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 2,09 (sk. 3.3. att.). Ar saviem tiešajiem darba uzdevumiem pavisam ir neapmierināti 20 darbinieki (43%), 2 darbinieki (4%) ir ielikuši divus punktus, un 27 darbinieki (53%) ir ielikuši trīs punktus. Pastāvošā situācija ir ļoti neapmierinoša, it īpaši, tāpēc ka neviens darbinieks nav ielicis četrus un piecus punktus. Šim jautājumam uzņēmuma vadībai jāpievērš īpašu uzmanību, jānoskaidro neapmierinātības cēloņi.

5. Jūsu atalgojuma līmenis ir atkarīgs tieši no Jūsu darba rezultātiem.

(3.12.) un (3.13.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz piekto jautājumu. (3.12.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.13.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.12. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

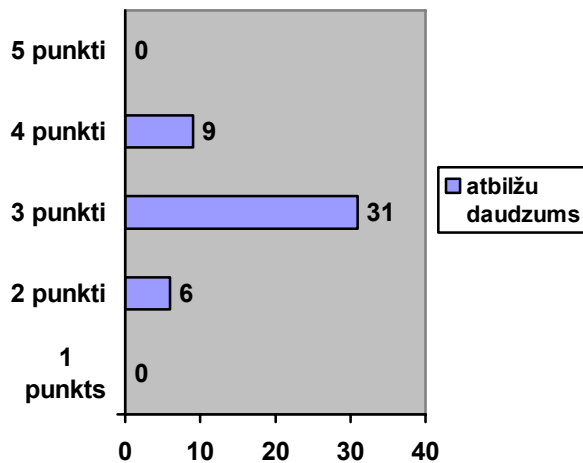


3.13. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

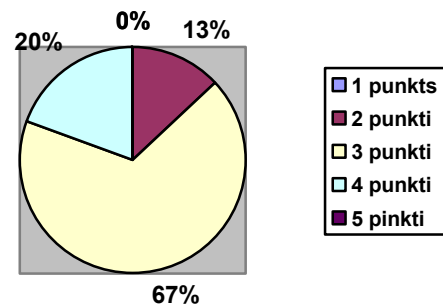
Piektā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 4,46 (sk. 3.3. att.). 29 (63%) respondentu atzīst, ka viņu atalgojuma līmenis ir tieši atkarīgs no viņu darba rezultātiem. 9 cilvēki (20%) un 8 (17%) ir ielikuši četrus un piecus punktus attiecīgi. Tātad 8 cilvēki nejūt tiešu saistību starp atalgojumu un padarīto, vadībai būtu steidzami jāveic darbinieku viedokļu izpēti, lai noskaidrotu cēloņus šādai parādībai.

6. Darbs uzņēmuma labā ir svarīgs un stimulējošs.

(3.14.) un (3.15.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz sesto jautājumu. (3.14.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.15.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.14. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

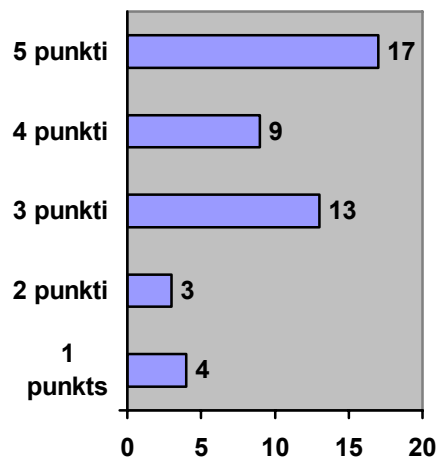


3.15. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

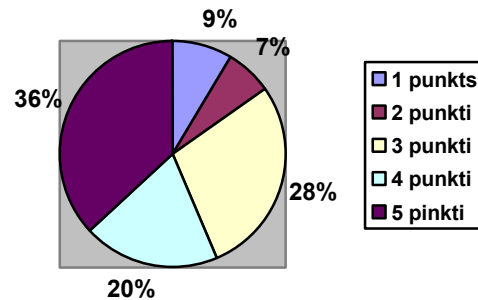
Piektā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 3,07 (sk.3.3. att.), tātad vidēji rezultāts ir apmierinošs. Četrus punktus ir ielikuši 9 cilvēki (20%) un trīs punktus 31 (67%) no kopējā aptaujāto skaita (46 cilvēki). Seši darbinieki (13%) neuzskata ka darbs uzņēmuma labā ir svarīgs un stimulējošs. Visaugstāko un viszemāko vērtējumu nav ielicis neviens. Var secināt, ka pret šo jautājumu darbiniekiem ir diezgan neitrāla attieksme. Strādāt uzņēmuma panākumu labā darbiniekiem nav motivējošs faktors. Un tam nepieciešams pievērst uzmanību, lai darbiniekiem būtu stimuls strādāt ar atdevi.

7. Pēdējā mēneša laikā Jūs neesat domājis/usi par darba vietas maiņu.

(3.16.) un (3.17.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz septīto jautājumu. (3.16.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.17.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.16. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

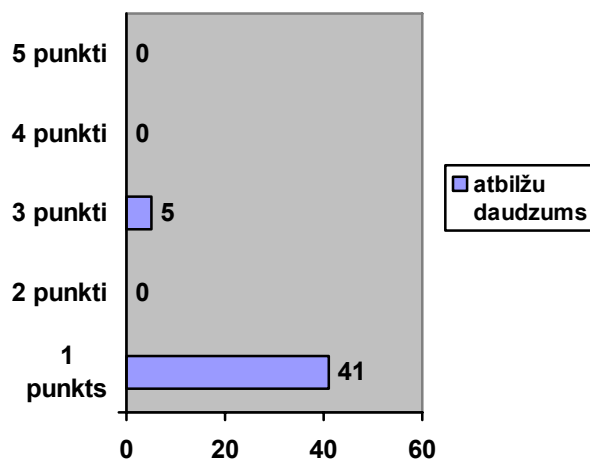


3.17. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

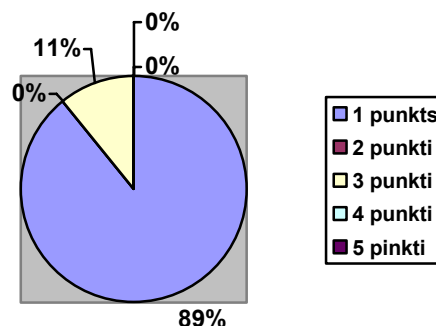
Septītā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 3,7 (sk. 3.3. att.). Tomēr 3 (7%) un 4 darbinieki (9%) ir domājuši par darba vietas maiņu pēdējā mēneša laikā. 13 cilvēki (28%) ir vērtējuši šo jautājumu ar trīs punktiem. Šis fakts apliecina to, ka uzņēmumam ir liela personāla mainība. Bet tomēr var vērtēt pozitīvi to, ka 17 darbinieki (36%) ir atzinuši, ka pavisam nav domājuši par darba vietas maiņu pēdējā mēneša laikā. Un deviņi cilvēki (20%) ir domājuši par to, bet pavisam nebūtiski.

8. Ieguldījums uzņēmuma panākumu vairošanā Jums sniedz gandarījumu.

(3.18.) un (3.19.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz astoto jautājumu. (3.18.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.19.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.18. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

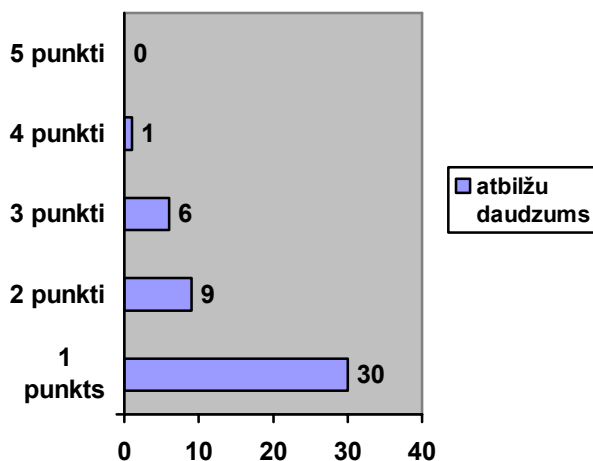


3.19. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

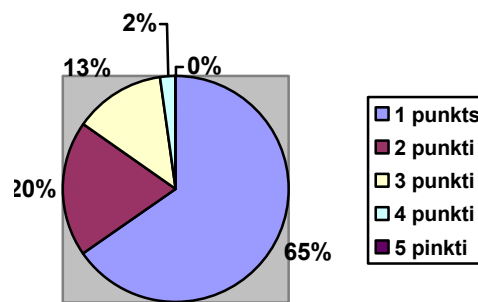
Lielākai darbinieku daļai (41 darbinieks (89%)) ieguldījums uzņēmuma panākumu vairošanā nesniedz gandarījumu, tikai 5 (11%) darbinieki ir atbildējuši ar trīs punktiem. Bet tādu cilvēku kuriem sniedz gandarījumu ieguldījums uzņēmuma panākumu vairošana, vispār nav. Par to liecina arī vidējā vērtējuma koeficients ir 1,22 (sk. 3.3. att.), tas ir viszemākais vērtējums. Tas ir viens no iemesliem kāpēc darbiniekiem ir vājš stimuls strādāt uzņēmuma labā. Tātad darbinieki nav ieinteresēti organizāciju panākumos, kas ir potenciāla iespēja, ka šie cilvēki var aiziet no darba.

9. Jūs apmierina finansiālais atlīdzinājums par Jūsu darbu.

(3.20.) un (3.21.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz devīto jautājumu. (3.20.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.21.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.20. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

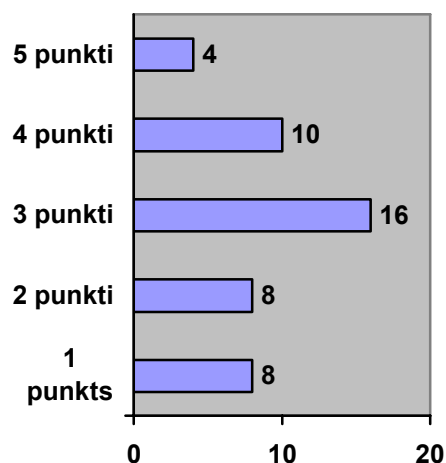


3.21. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

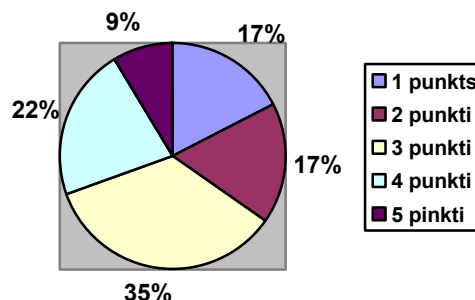
Vidējais vērtējums šim jautājumam ir 1,52 (sk. 3.3. att.). Tas ir slikts rezultāts. 30 darbinieki (65%) ir pilnīgi neapmierināti ar savu finansiālo atlīdzinājumu, 9 darbinieki (20%) ir ielikuši divus punktus. Uz to vadītājiem jāpievērš īpašu uzmanību, kad augstāka līmeņa vadītāji izstrādās jaunu darba samaksas plānu. Jo tikai 6 darbinieki (13%) un viens darbinieks (2%) ir atbildējuši piešķirot trīs un četrus punktus attiecīgi. Var secināt, ka uzņēmuma darbinieku atalgojuma sistēmai ir trūkumi, jo darbinieki ir neapmierināti ar savu darba algu. Tas ir viens no iemesliem kādēļ uzņēmumam ir augsta personāla mainība.

10. Jūs izjūtat lepnumu, kad citiem stāstāt kur strādājat.

(3.22.) un (3.23.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz desmito jautājumu. (3.22.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.23.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.22. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

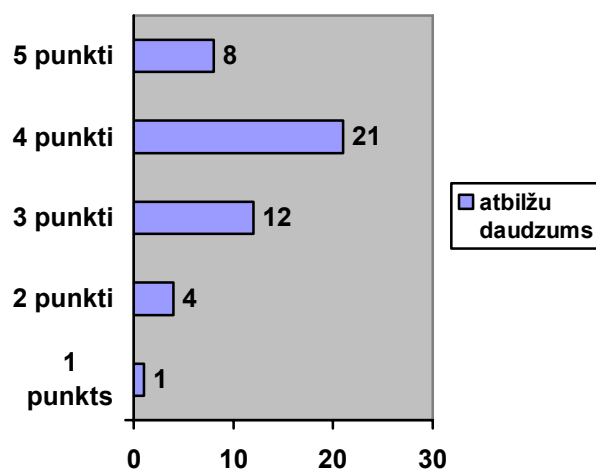


3.23. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

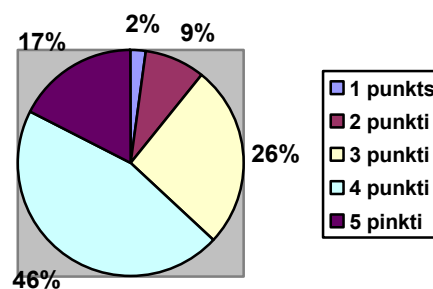
Desmitā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 2,89 (sk. 3.3. att.). Darbinieku balsis ir sadalījusies gandrīz vienmērīgi. Vienu un divus punktus ir ielikuši 8 darbinieki (17%), uz katru. Neitrālu vietu, piešķirot trīs punktus, ieņem 16 darbinieki (35%). Bet 10 (22) un 4 (22%) darbinieki ir ielikuši četrus un piecus punktus attiecīgi, tikai viņi izjūt lepnumu, kad citiem stāstā kur viņi strādā. Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadītājiem vajag paaugstināt uzņēmuma tēlu darbinieku acīs, bet to nav iespējams izdarīt, ja darbinieki ir neapmierināti ar atalgojumu.

11. Jūs esat gatavs/a strādāt vairāk kā tas tiek prasīts, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus.

(3.24.) un (3.25.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz vienpadsmito jautājumu. (3.24.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.25.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.24. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

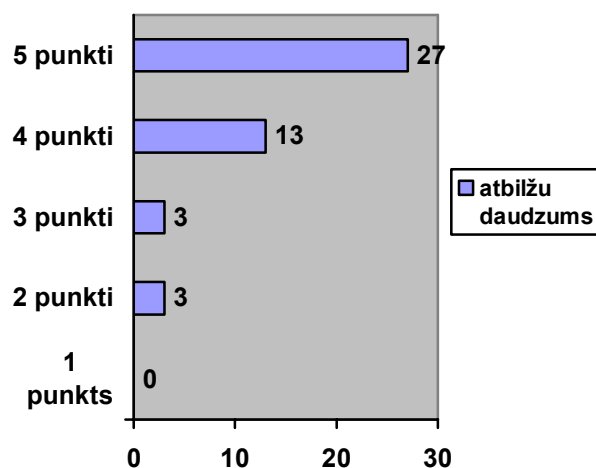


3.25. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

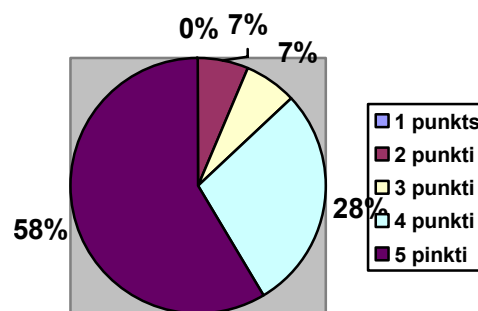
Darbinieki atzīst, ka viņi ir gatavi strādāt vairāk, par to liecina vidējā vērtējuma koeficients 3,67 (sk. 3.3. att.), tikai nepieciešams pareizi stimulēt darbiniekus, uzlabot motivācijas sistēmu. Jo 1 (2%) un 4 darbinieki (9%), tomēr ir ielikuši vienu un divus punktus attiecīgi. Trīs punktus ir ielikuši 12 darbinieki (26%). Un gatavi strādāt vairāk ka tas tiek prasīts ir 8 cilvēki (17%) (piešķir piecus punktus) un 21 cilvēks (46%) (piešķir četrus punktus). Tas nozīmē, ka ja vadība spētu novērst darbinieku neapmierinātību ar atalgojumu, daļa darbinieku sāktu strādāt efektīvāk.

12. Pēc Jūsu domām, jūsu kolektīvā ir konkurence par to, kurš sasniegs labākos rezultātus.

(3.26.) un (3.27.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divpadsmito jautājumu. (3.26.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.27.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.26. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

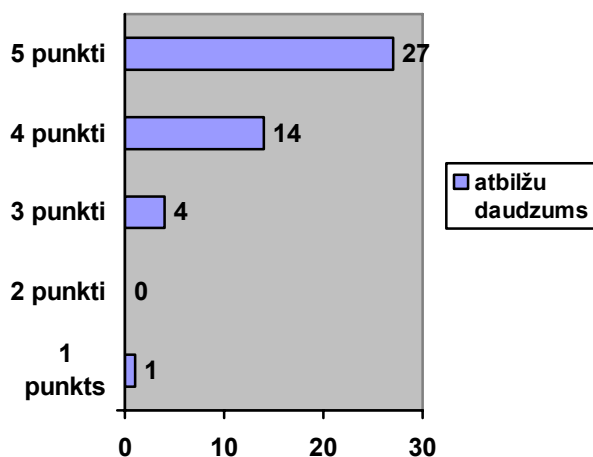


3.27. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

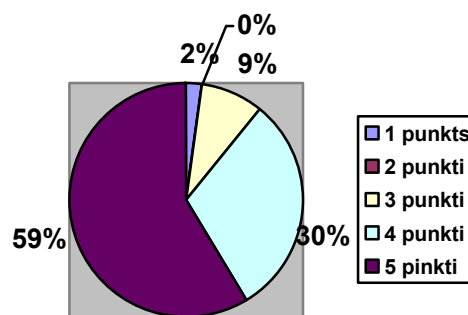
Vidējā vērtējuma koeficients ir 4,39 (sk. 3.3. att.). lielāka daļa pārdevēju ir atzinuši, ka viņi strādā konkurences apstākļos. Darbinieki kuri cenšas sasniegt labākus rezultātus neka kolēģiem, paši rāda sev stimulu strādāt labāk. Pozitīvi atbildējuši 27 darbinieki (58%) ar pieciem punktiem un 13 (28%) ar četriem punktiem, kopā tas ir 40 darbinieki (86%) no kopēja darbinieku skaita kuri piedalījās aptaujā (46 pārdēvējas). Pa trīs cilvēkiem (pa 7%) ir piešķīruši attiecīgi divus un trīs punktus. Tātad var secināt ka, starp uzņēmuma „X” pārdevējiem pastāv konkurence par to kurš sasniegs labākus rezultātus. No vienas puses tas ir labi, jo darbinieki konkurējot tiecas sasniegt augstākus rezultātus. Bet no otrās puses, augstas konkurences apstākļos jauniem darbiniekiem ir grūtāk adaptēties jauna darba vietā.

13. Jūs apmierina darba apstākļi.

(3.28.) un (3.29.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz trīspadsmito jautājumu. (3.28.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.29.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.28. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

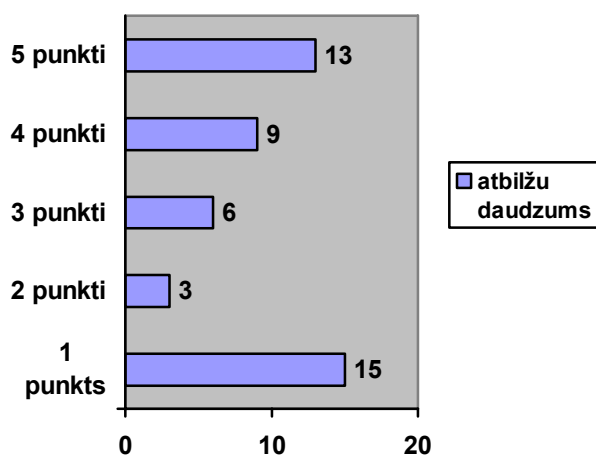


3.29. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

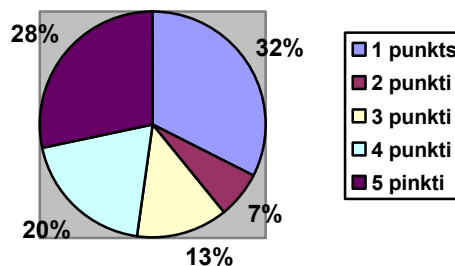
Jautājumam par darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem, vidējā vērtējuma koeficients ir 4,44 (sk. 3.3. att.), tas ir viens no vislabāk novērtētiem jautājumiem. 27 darbinieki (59%), 14 darbinieki (30%) un 4 (9%) ir ielikuši attiecīgi piecus, četrus un trīs punktus. Tikai viens cilvēks ir izteicis negatīvi, piešķirot šim jautājumam vienu punktu. Var secināt, ka darbinieki ir apmierināti ar darba apstākļiem.

14. Jūs esat apmierināts/a ar Jūsu panākumu atzīšanu darba vietā.

(3.30.) un (3.31.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz četrpadsmito jautājumu. (3.30.) attēlā ir redzams piešķirto punktu sadalījums, (3.31.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.30. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

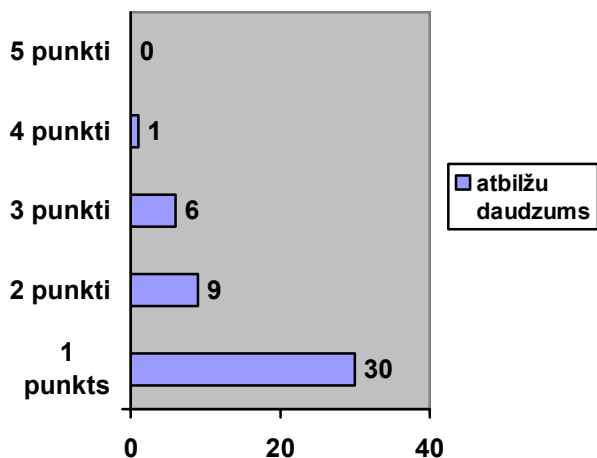


3.31. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

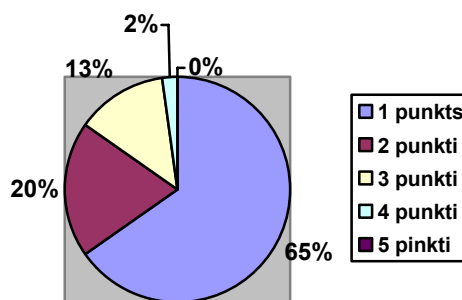
Daudz pārdevēju ir neapmierināti ar viņu panākumu atzīšanu. Neskatoties uz to ka vidējā vērtējuma koeficients ir 3,04 (sk. 3.3. att.) un tas ir nedaudz augstāks nekā trīs (apmierinātības un neapmierinātības robeža), taču tas jau ir tuvs kritiskai robežai. 15 darbinieki (32%) ir ielicuši vienu punktu, uz diviem punktiem ir novērtējuši 3 darbinieki (7%), un trīs punktus piešķir 6 darbinieki (13%). Tikai 13 (28%) un 9 (20%) darbinieki ir novērtējuši šo jautājumu uz pieciem un četriem punktiem attiecīgi. Uz šo jautājumu vadītājiem nepieciešams pievērst īpašu uzmanību, jo darbiniekiem ir svarīgi lai vadītāji atdzistu viņu panākumus. Panākumu atzīšanas trūkums var ietekmēt uz darbinieku attieksmi pret darbu, var samazināties darba ražīgums un darbinieki var aiziet no darba. Turklāt šī darbība neprasa papildus finansu līdzekļus.

15. Jūs apmierina sociālās garantijas, kuras sniedz Jums jūsu darba vietā.

(3.32.) un (3.33.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz piecpadsmito jautājumu. (3.32.) attēlā ir redzams piešķirto punktu sadalījums, (3.33.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.32. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem



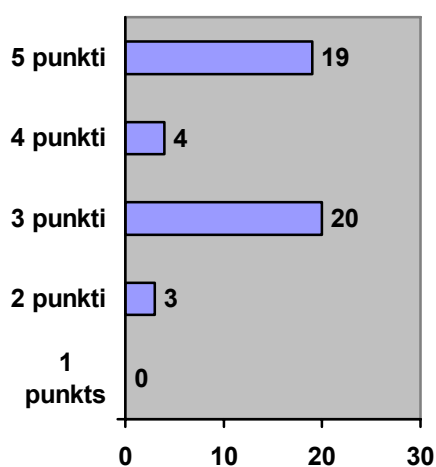
3.33. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

Vidējā vērtējuma koeficients ir 1,52 (sk. 3.3. att.). Tas ir viens no zemāk novērtētiem jautājumiem. Sociālās garantijas, kuras sniedz uzņēmums „X”, neapmierina 30 darbiniekus (65%), viņi šo jautājumu novērtēja ar vienu punktu, un 9 darbinieki (20%) novērtēja to ar diviem punktiem. Kopā tas ir 85% no aptaujāto darbinieku skaita, kuri ir neapmierināti ar sociālam garantijām. Kā arī 6 darbinieki (13%) novērtēja sociālas garantijas uz trīs punktiem.

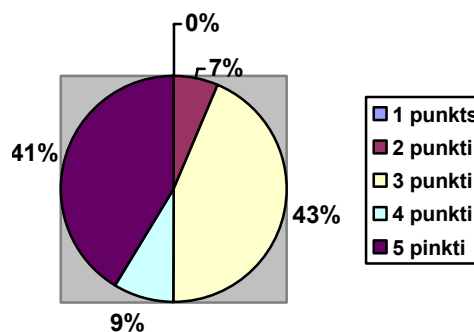
Tikai viens darbinieks atbildēja ar četriem punktiem, bet ar pieciem punktiem nav atbildējis neviens. Var secināt ka, darbinieki strādājot uzņēmumā „X”, jūtas sociāli nenodrošināti un tas ietekmē darbinieku mainību. Tas ir mīnus uzņēmuma motivācijas sistēmā, jo sociālās garantijas ir nozīmīgas darbiniekiem.

16. Jums labāk patiktu, ja Jums uzticētu atbildīgāku darbu.

(3.34.) un (3.35.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz sešpadsmito jautājumu. (3.34.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.35.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.34. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

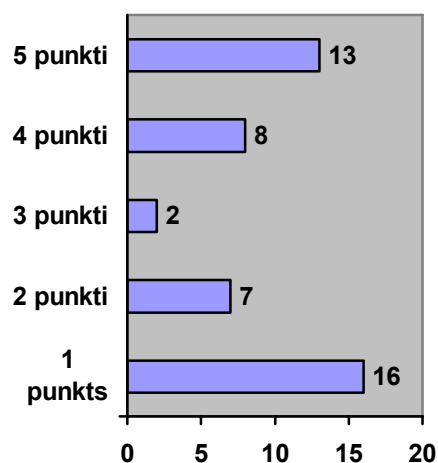


3.35. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

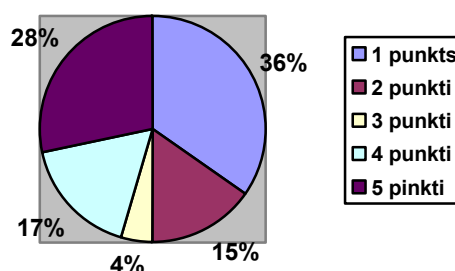
Vidējā vērtējuma koeficients ir 3,85 (sk. 3.3. att.). Tas ir labs rezultāts. Ar vienu punktu šo jautājumu neviens nenovērtēja. Ar diviem punktiem novērtēja 3 darbinieki (7%), viņiem nepatiktu, ja viņiem uzticētu atbildīgāku darbu. 20 darbiniekiem (43%) atbildēja ar trīs punktiem, viņi būs apmierināti neskatoties uz to vai viņiem uzticēs vai neuzticēs atbildīgāku darbu. Un 4 (9%) un 19 (41%) darbinieki novērtēja šo jautājumu attiecīgi ar četriem un pieciem punktiem. Kopā 50% no aptaujātiem pārdevējiem gribētu lai viņiem uzticētu atbildīgāku darbu. Tātad darbinieki ir gatavi uzņemties sarežģītākus pienākumus.

17. Jūs izjūtat sabalansētību starp Jūsu pieliktajām pūlēm, darba rezultātu un saņemto atalgojumu.

(3.36.) un (3.37.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz septiņpadsmito jautājumu. (3.36.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.37.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.36. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

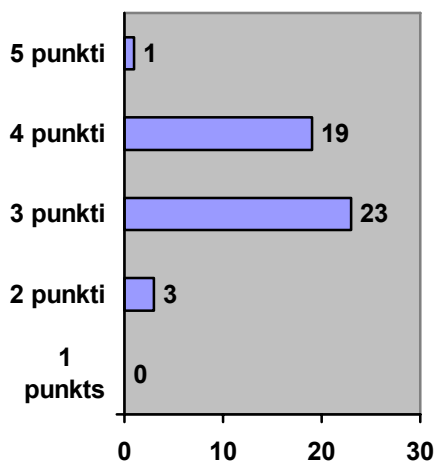


3.37. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

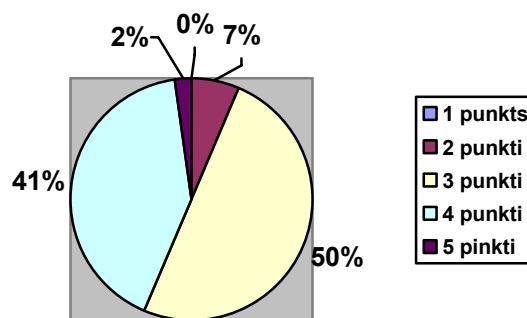
Atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir 2,89 (sk. 3.3. att.), tas ir zemāks nekā vidējais līmenis. Vienu un divus punktus piešķir attiecīgi 16 (36%) un 7 (15%) pārdevēji. Kopā tas ir 51%, šie darbinieki neizjūt sabalansētību starp pieliktajām pūlēm, darba rezultātu un saņemto atalgojumu. 2 cilvēki (4%) atbildēja ar trīs punktiem. Ar pieciem punktiem šo jautājumu novērtēja 13 darbinieki (28%) un ar četriem punktiem 8 cilvēki (17%), viņi izjuta sabalansētību starp pieliktajām pūlēm, darba rezultātu un saņemto atalgojumu. Var secināt, ka tāda nesabalansētība ietekmē darbinieku rīcību un neveicina pozitīvu attieksmi pret darbu.

18. Jūs uzskatāt, ka salīdzinājumā ar konkurentiem jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas.

(3.38.) un (3.39.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz astoņpadsmito jautājumu. (3.38.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.39.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.38. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

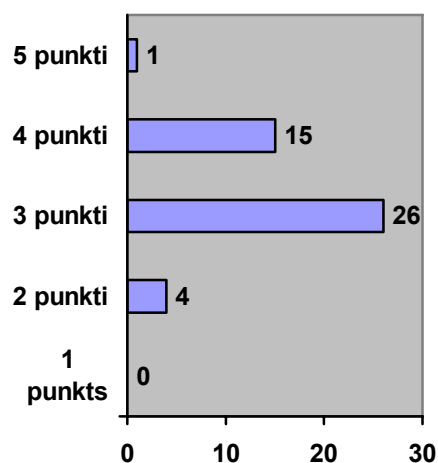


3.39. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

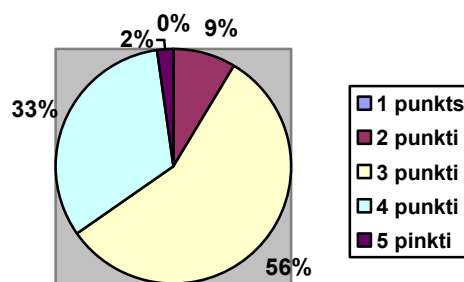
Atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir 3,39 (sk. 3.3. att.), tas ir augstāks nekā vidējais līmenis. Neviens no aptaujātiem darbiniekiem neuzskata, ka viņu darba alga ļoti atšķiras no konkurentu uzņēmumu darbinieku darba algas. Bet 23 (50%) un 3 (7%) darbinieki novērtēja šo jautājumu attiecīgi uz trīs un diviem punktiem. Viņi uzskata, ka viņu darba algas ir atšķirīgas no konkurentiem, bet nebūtiski. Un, savukārt, 19 (41%) un 1(2%) darbinieki uzskata, ka tomēr darba algas ir atšķirīgas. Tātad uzņēmuma darbinieku darba samaksai ir neliela konkurētspēja, un darbinieki var viegli pieņemt lēmumu par darba vietas maiņu.

19. Pēc Jūsu domām, jūsu uzņēmuma vadītāji ir starp nozares labākajiem vadītājiem.

(3.40.) un (3.41.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz deviņpadsmito jautājumu. (3.40.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.41.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.40. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

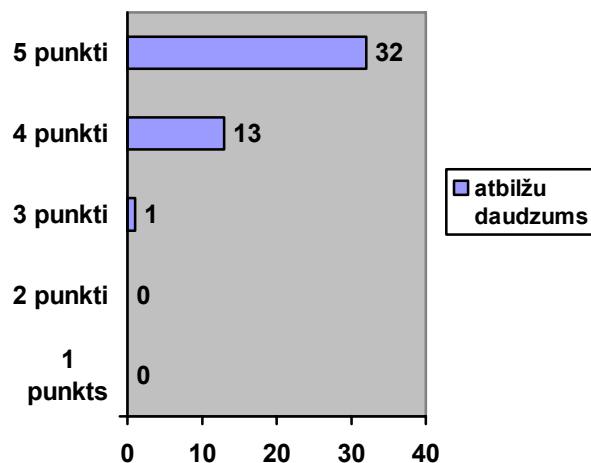


3.41. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

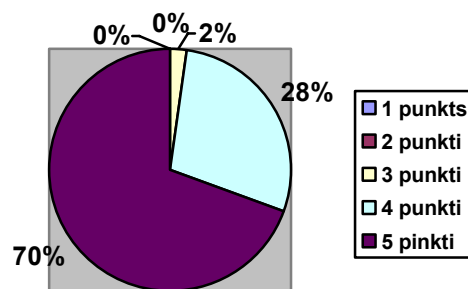
Vidējā vērtējuma koeficients ir 3,28 (sk. 3.3. att.). Lielāka pārdevēju daļa (26 pārdevēji (56%)) novērtēja šo jautājumu uz trīs punktiem, uzskatot ka viņu uzņēmuma vadītāji nav vislabākie vadītāji, tā arī nav no sliktākajiem, ja salīdzināt viņus ar nozares labākajiem vadītājiem. Un 4 darbinieki (9%) novērtēja savus vadītājus uz diviem punktiem. Tomēr 15 darbinieki (33%) novērtēja uz četriem punktiem, bet 1 pārdevējs (2%) atzīmējis, ka uzņēmuma „X” vadītāji ir starp nozares labākajiem vadītājiem. Var secināt, ka darbinieku attieksme pret vadību ir vidēji laba, bet vadītājiem nepieciešams pievērst uzmanību šim jautājumam, jo daudzi darbinieki ir novērtējuši jautājumu uz vidēju vai zemāku punktu. Tātad augstākā vadība varētu organizēt vadītājiem semināru par vadīšanas jautājumiem.

20. Jūsu uzņēmumā paaugstina atalgojumu par labāk paveiktu darbu.

(3.42.) un (3.43.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmito jautājumu. (3.42.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.43.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.42. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

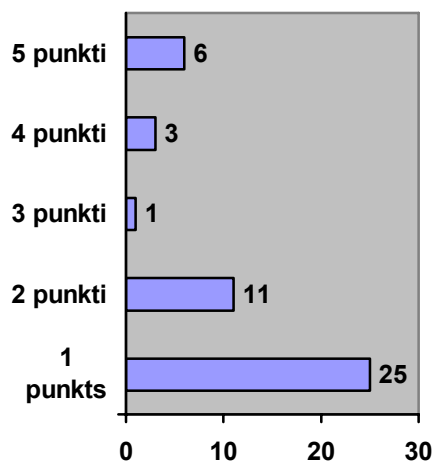


3.43. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

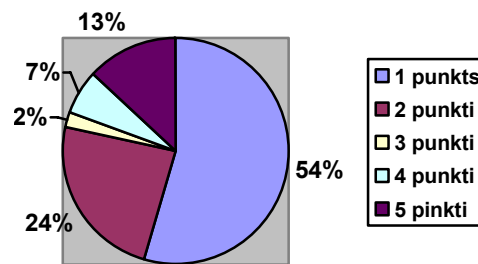
Atbilžu vidējais vērtējums šim jautājumam ir 4,68 (sk. 3.3. att.), tas ir viens no augstāk novērtētajiem jautājumiem. 32 darbinieki (70%) un 13 (28%) atbildēja attiecīgi ar pieciem un četriem punktiem. Tikai viens darbinieks atbildēja ar trīs punktiem. Var secināt, ka visi uzņēmuma „X” darbinieki atdzist faktu, ka viņu darba alga ir atkarīga no darba rezultātiem. Jo labāki būs viņu darba rezultāti, jo augstāka būs darba alga. Tātad procenti no apgrozījuma ir labs motivators un šo praksi vajadzētu turpināt.

21. Jums labāk patiktu, jā Jūs strādātu uzņēmuma tēlam atbilstošā darba apgērbā.

(3.44.) un (3.45.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit pirmo jautājumu. (3.44.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.45.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.44. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

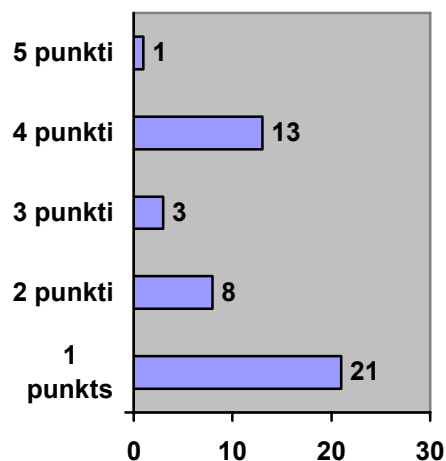


3.45. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

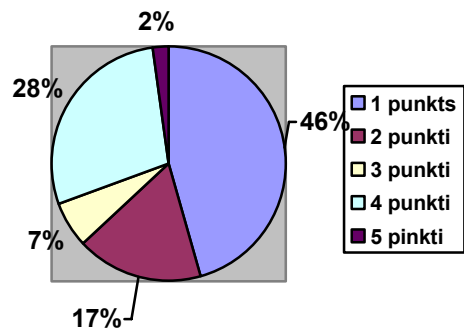
Vidējā vērtējuma koeficients ir 1,76 (sk. 3.3. att.). Strādāt speciāla darba apģērba nevēlas 78% no kopēja aptaujāto darbinieku skaita. No viņiem 25 darbinieki (54%) atbildēja ar vienu punktu, un 11 (24%) ar diviem punktiem. Trīs punktus ielicis viens cilvēks. Un 6 (13%) un 3 (7%) pārdevēji attiecīgi novērtēja šo jautājumu uz pieciem un četriem punktiem. Viņiem labāk patiktu strādāt speciāla darba apģērbā. Tātad kopā pārdēvēji nevēlas strādāt oficiālos apģērbos.

22. Jūs apmierina darba apģērba izskats un stils.

(3.46.) un (3.47.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit otro jautājumu. (3.46.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.47.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.46. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

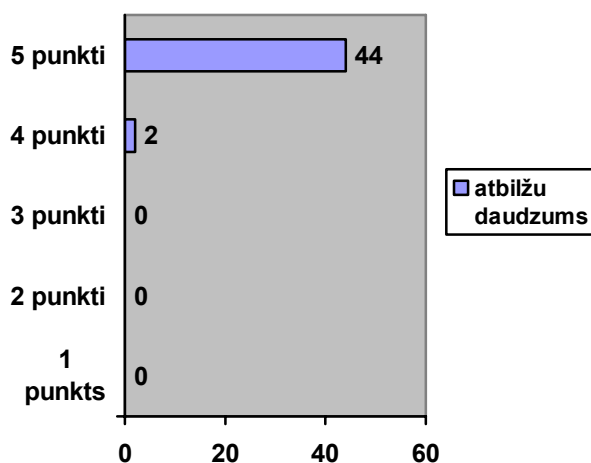


3.47. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

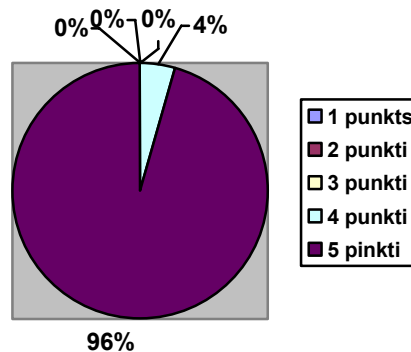
Jautājumam par darba izskatu un stilu atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir 2,24 (sk. 3.3. att.), tas ir diezgan zems rezultāts. 21 (46%) un 8 (17%) pārdevēji uz šo jautājumu atbildēja attiecīgi ar vienu un diviem punktiem. Tātad 63 % no aptaujāto darbinieku skaita ir neapmierināti ar darba apgērba izskatu. Ar trīs punktiem atbildēja trīs cilvēki (7%), un ar četriem un pieciem punktiem attiecīgi 1 (2%) un 13 (28%) pārdevēji. Uzņēmuma vadībai nepieciešams pieņemt lēmumu par jauna darba apgērba ieviešanu, saskaņojot apgērba izskatu ar darbiniekiem.

23. Jūsu uzņēmumā tiek organizēti ārpusdarba sporta un izklaides pasākumi.

(3.48.) un (3.49.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit trešo jautājumu. (3.48.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.49.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.48. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

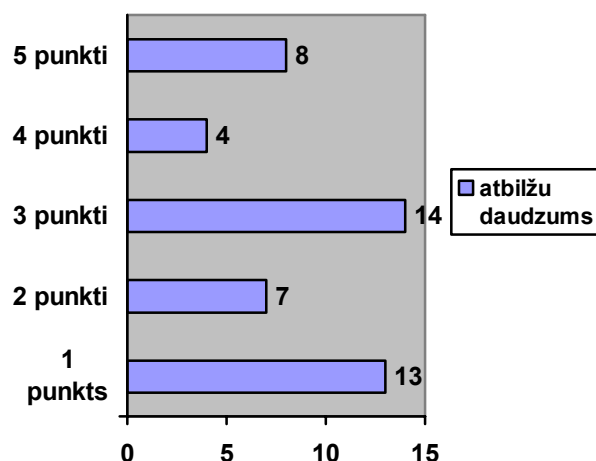


3.49. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

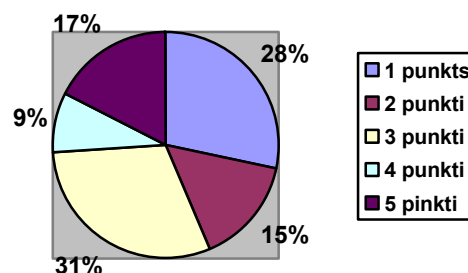
Atbildot uz šo jautājumu, uzņēmuma „X” pārdevējas gandrīz viennozīmīgi novērtēja jautājumu uz pieciem punktiem (44 darbinieki(96%)), un tikai 4 darbinieki atbildēja ar četriem punktiem. Par to arī norāda atbilžu vidējais vērtējums 4,96 (sk. 3.3. att.), tas ir visaugstāk novērtēts jautājums. Tātad var secināt, ka ārpusdarba sporta un izklaides pasākumi uzņēmums „X” organizē regulāri un to arī pozitīvi novērtē darbinieki. Ārpusdarba pasākumi palīdz darbiniekiem uzzināt kolēģus tuvāk un strādāt sajūtot ka viņi ir vienas komandas locekļi.

24. Es skaidri saskatu savu nākotni un karjeru savā pašreizējā uzņēmumā.

(3.50.) un (3.51.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit ceturto jautājumu. (3.50.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.51.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.50. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

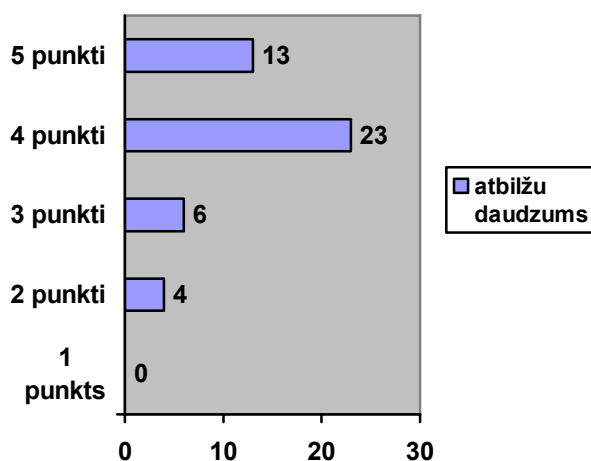


3.51. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

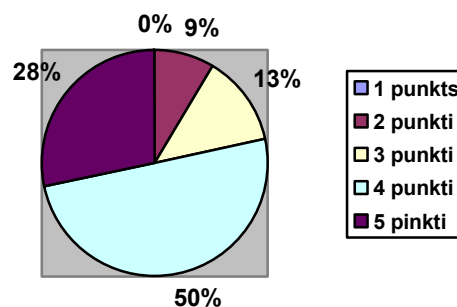
Atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir 2,72 (sk. 3.3. att.), tas ir zems rādītājs. Darbinieku uzskati ir ļoti dažādi. 13 darbinieki (28%) un 7 (15%) novērtēja šo jautājumu ar vienu un diviem punktiem attiecīgi, tie pavisam nesaskata savu nākotni un karjeru ar uzņēmumu kur pašlaik strādā. Ar trīs punktiem atbildēja 14 darbinieki (31%), viņus arī var pieskaitīt pie tiem darbiniekiem kuri neredz karjeras iespēju uzņēmuma „X”. Tikai 4 darbinieki (9 %) un 8 (17%) atbildēja ar četriem un pieciem punktiem attiecīgi, viņiem patīk šis darbs, un viņi saista savu nākotni ar šo uzņēmumu. Vadītājiem nepieciešams pievērst uzmanību šim jautājumam, lai darbiniekiem paaugstinātu vēlmi sasniegt augstākus darba rezultātus un ieņemt augstākus amatus uzņēmumā. Tie ir vieni no iemesliem kādēļ darbinieki aiziet no darba, jo viņi uzskata ka viņiem nav nākotnes perspektīvas savā uzņēmumā.

25. Tas, ko Jūs darāt, ietekmē citus jūsu uzņēmuma darbiniekus un darbības rādītājus.

(3.52.) un (3.53.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit piekto jautājumu. (3.52.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.53.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.52. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

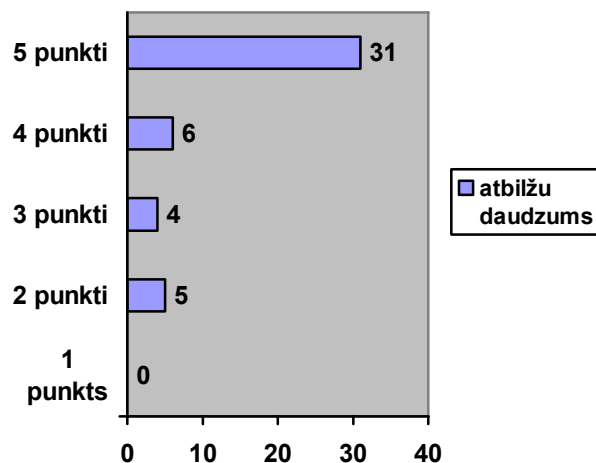


3.53. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

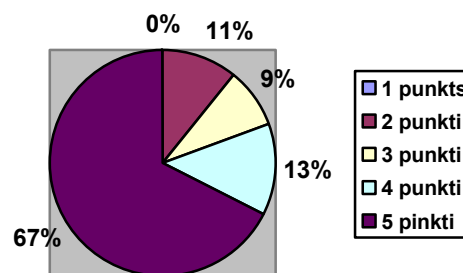
Lielākā daļa uzņēmuma pārdevēju uzskata ka viņu darbs ietekmē citus uzņēmuma darbiniekus un to darbības rādītājus. Tie ir 23 darbinieki (50%) un 13 (28%), kuri atbildēja ar četriem un pieciem punktiem attiecīgi. Vel 6 (13%) atbildēja ar trīs punktiem un 4 darbinieki (9%) ar diviem punktiem, tie uzskata ka viņu darbs nav pārāk nozīmīgs priekš uzņēmuma. Atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir 3,98 (sk. 3.3. att.), tas ir labs rezultāts. Tātad darbinieki atzīst, ka viņi ir uzņēmuma svarīga sastāvdaļa, un ar viņu palīdzību uzņēmums var sasniegt augstākus rezultātus.

26. Jūs saņemat regulāru un pilnīgu informāciju par sava darba rezultātiem.

(3.54.) un (3.55.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit sesto jautājumu. (3.54.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.55.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.54. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

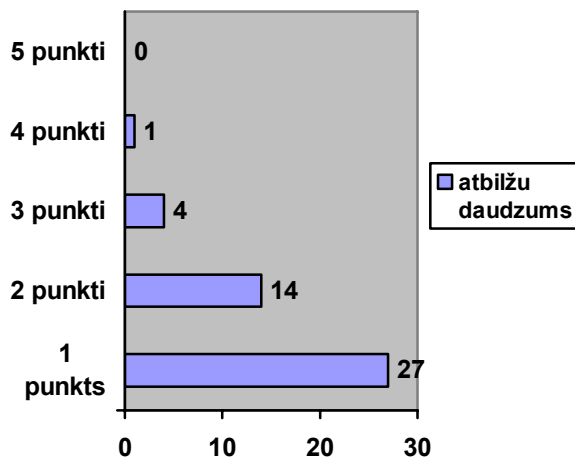


3.55. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

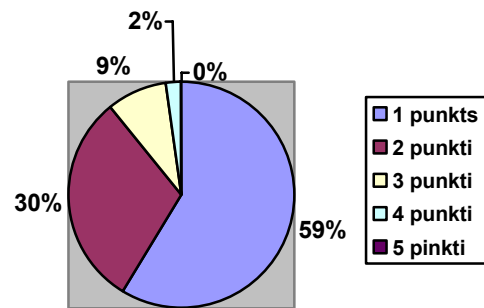
Atbildot uz šo jautājumu 31 darbinieks (67%) uzskata ka viņi saņem regulāru un pilnīgu informāciju par sava darba rezultātiem. Vel 6 (13%) un 4 (9%) darbinieki atbildēja ar četriem un trīs punktiem attiecīgi. Un tikai trīs pārdevējas atbildēja ar diviem punktiem. Vidējā vērtējuma koeficients (sk. 3.3. att.) ir 4,37, tas ir labs rezultāts. Regulāri saņemot savus darba rezultātus darbinieks uzreiz var novērtēt tos, konstatēt trūkumus un pieņemt lēmumu par sava darbības pilnveidošanu. Bet tomēr nepieciešams pievērst uzmanību šim jautājumam, jo ir nepilnības informācijas apmaiņā.

27. Jūs izjūtat ka Jūsu darbu rūpīgi kontrolē.

(3.56.) un (3.57.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit septīto jautājumu. (3.56.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.57.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.56. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

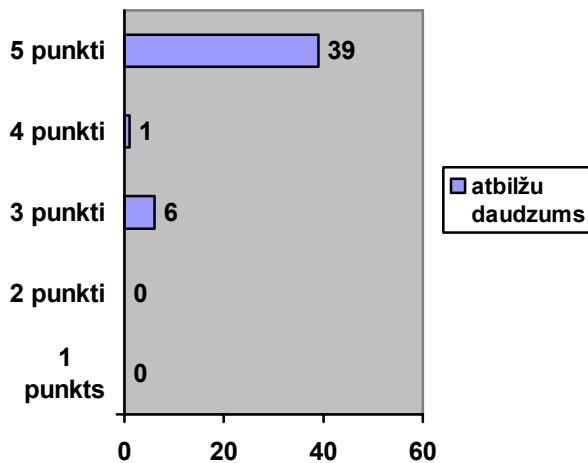


3.57. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

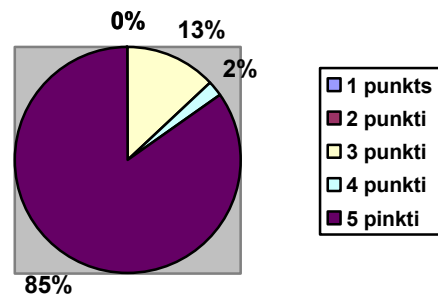
Divdesmit septītā jautājuma vidējā vērtējuma koeficients ir 1,54 (sk. 3.3. att.). Tas ir zemi novērtēts jautājums. 27 (59%) un 14 (30%) darbinieki atbildēja, attiecīgi, ar vienu un diviem punktiem, kā arī 4 cilvēki (9%) piešķir trīs punktus. Šie visi darbinieki uzskata ka viņu darbu rūpīgi nekontrolē. Tikai viens darbinieks ir atbildējis ar četriem punktiem, un nav neviena kurš uzskata ka viņu darbu, tomēr, rūpīgi kontrolē. Darba autore uzskata, ka šo faktu var novērtēt pozitīvi, jo darbiniekiem nevajag sajūst, ka viņus rūpīgi kontrolē. Jo katrā veikalā kopā ar pārdevējiem strādā arī veikala direktors, kura pienākums ir kontrolēt padotus. Un pārāk rūpīga darbinieku kontrole var negatīvi ietekmēt uz viņu attiecībām. Darbiniekiem grūti sasniegt labus rezultātus stresa situācijā.

28. Uzņēmuma vadība var Jums uzticēties, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums.

(3.58.) un (3.59.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit astoto jautājumu. (3.58.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.59.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.58. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem

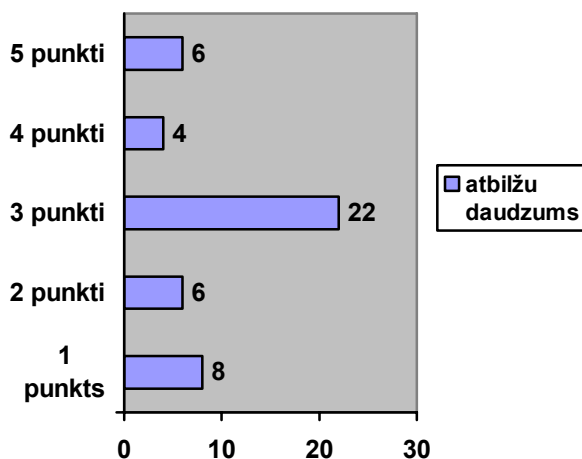


3.59. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

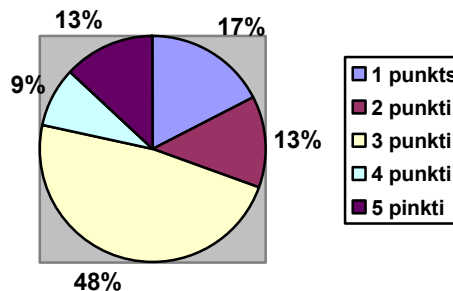
39 darbinieki (85%) uzskata, ka uzņēmuma vadība var pilnīgi viņiem uzticēties, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums. 1 darbinieks (2%) atbildēja ar četriem punktiem un 6 (13%) ar trīs punktiem. Var pozitīvi novērtēt, ka neviens nav atbildējis ar vienu un diviem punktiem. Kā arī atbilžu vidējā vērtējuma koeficients ir viens no augstākiem, tas ir 4,72 (sk. 3.3. att.). Tātad, darbinieki atzīst, ka uzņēmuma vadība var uzticēties saviem padotiem. Tas norāda uz to, ka darbinieki vēlas strādāt atbildīgākā darbā un pierādīt vadītājiem, ka viņi to var paveikt.

29. Par labu darbu Jūs regulāri saņemat uzslavu.

(3.60.) un (3.61.) attēlos ir grafiski parādītas atbildes uz divdesmit devīto jautājumu. (3.60.) attēlā ir redzams atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem, (3.61.) attēls atspoguļo procentuālo atbilžu sadalījumu.



3.60. att. Atbilžu sadalījums pa piešķirtiem punktiem



3.61. att. Procentuālais atbilžu sadalījums

Vidējā vērtējuma koeficients ir 2,87 (sk. 3.3. att.). Šis rezultāts ir zemāks nekā vidējais. Regulāri uzslavu saņem 6 darbinieki (13%), viņi atbildēja ar pieciem punktiem. 4 darbinieki (9%) novērtēja šo jautājumu uz četriem punktiem. 22 cilvēki (48%) uzskata ka uzslavu viņi saņem, bet ne pilna mērā. 6 (13%) un 8 (17%) pārdevēji atbildēja, attiecīgi uz diviem un vienu punktu. Var secināt, ka uzņēmuma „X” vadītājiem nepieciešams pievērst šim jautājumam uzmanību, jo 30 % no aptaujāto darbinieku skaita uzskata, ka uzslavu viņi vispār nesaņem vai saņem, bet ļoti reti.

Intervēšana

Pēc anketēšanā iegūto datu, kas raksturo uzņēmuma „X” motivācijas sistēmas galvenos pamatelementus, apkopošanas, darba autore rīkoja intervijas, lai iegūtu informāciju par pārdevēju apmierinātības vai neapmierinātības cēloņiem. Intervijās piedalījās piecas dažādu veikalu pārdevējas. Veikali un pārdevējas izvēlētās pēc darba autores brīvas izvēles. Ar katru pārdevēju intervija notika atsevišķi, vienas dienas laikā. Intervijas laikā darbiniekiem tika piedāvāts atbildēt uz darba autores piedāvātajiem jautājumiem, brīvi izklāstot problēmu. Intervēšanas ilgums ar katru respondentu bija aptuveni piecpadsmit minūtes.

Darba autore pirmkārt, noteica intervijas mērķus:

1. Kāda ir darbinieku attieksme pret pastāvošo praksi, paaugstināšanas amatā gadījumā;
2. Kā darbinieki vērtē informācijas sistēmu uzņēmumā;
3. Darba apstākļu novērtējums;
4. Kolēģu savstarpējās sadarbības novērtējums;

5. Darba satura novērtējums;
6. Darbinieku attieksme pret pastāvošo vadības sistēmu;
7. Pašreizējās darba samaksas vērtējums;

Lai nebūtu sasprindzinājuma intervijas laikā, darba autore uzdeva respondentiem nevis tiešus jautājumus, bet tēmas. Sarunas gaitā tika uzdoti jautājumi, kuri atbilst apspriežamai tēmai. Jautājumi iepriekš nebija sagatavoti, darba autore tos uzdeva spontāni, sarunas gaitā.

Intervija rezultāti ir apkopoti zemāk. Piecu darbinieku atbildes uz jautājumiem ir sagrupētas pa tematiem.

1. Pastāstiet par Jūsu attieksmi pret paaugstināšanu amatā jūsu uzņēmumā;

Uzņēmuma „X” darbinieki uzskata ka viņu iespējas būt paaugstinātiem amatā ir zemas. Parasti veikalu direktori neņem vērā darbinieku pieredzi, darba stāžu, rakstura īpašības, bet gan pašu simpātijas un draudzības pakāpi. Visi pieci respondenti pateica ka viņi gribētu lai viņus paaugstinātu amatā, jo no tā ir atkarīga darba samaksa (tā uzskata trīs respondenti) un būs plašāks darba interesantu un atbildīgo uzdevumu loks (tā uzskata divi respondenti). Intervētie darbinieki uzskata, ka augstākas karjeras iespējas varētu nedaudz samazināt personāla mainību.

2. Novērtējiet, lūdzu, uzņēmuma informācijas sistēmu;

Darbinieki uzskata ka uzņēmuma informācijas sistēma ir labi organizēta, bet ir arī trūkumi. Viņi vienmēr laikā saņem informāciju par saviem darba rezultātiem, kā arī par veikalu apgrozījumu kurā viņi strādā, bet informāciju par kopējiem uzņēmuma darbības rezultātiem viņiem nepiedāvā. Veikalu direktori vienmēr iepazīstina padotas ar jaunāko informāciju par preces īpašībām. Respondenti uzskata ka informācijas sistēmas trūkums ir tas, ka veikalu darbiniekiem ir apgrūtināts ātri uzzināt vai nepieciešamā prece ir kādā no veikaliem vai jau ir pārdota. Tas notiek tāpēc, ka informācija par pārdoto precī netiek apstrādāta uzreiz pēc pārdošanas.

3. Novērtējiet, lūdzu, darba apstākļus jūsu uzņēmumā;

Darbinieki ir apmierināti ar darba apstākļiem. Visiem intervētajiem pārdevējiem patīk darba grafiks. Viņi var viegli samainīt maiņas, nekad nevajag strādāt virsstundas un tāpēc ir pietiekami daudz laika personīgai dzīvei. Veikali ir aprīkoti ar visu nepieciešamo efektīvam darbam. Palīg līdzekļus arī piegādā laikā. Bet viens intervētais, tomēr pateica, ka būtu labāk ja, veikalus aprīkotu ar datoriem, jo tās varētu atvieglot darba procesu. Darbinieki pozitīvi novērtēja veikalu izvietojumu, un to, ka vadītāji mēģina palīdzēt darbiniekiem samainīt

veikalu kur viņi strādā, lai būtu tuvāk mājai, ja tas ir nepieciešams. Vienīgais kas nepatīk darbiniekiem ir darba apģērba izskats. Visiem pārdevējiem jābūt apģērbtiem melnos svārkos un baltos kreklos. Viņi uzskata, ka nepieciešams ieviest kādu interesantāku darba apģērbu. It īpaši visi iebilda pret svārkciem ziemā, kad ir ļoti auksti.

4. Raksturojiet, lūdzu, jūsu uzņēmuma kolēģu savstarpējo sadarbību un attiecības;

Intervētie darbinieki atzīst, ka starp uzņēmuma kolēģiem pastāv konkurence. Konkurence ir gan starp viena veikala pārdevējiem, gan starp visiem uzņēmuma pārdevējiem. Konkurence ir par to, kurš sasniegs labākus darba rezultātus. Katram darbiniekam ir mēneša apgrozījuma plāns, kuru nepieciešams izpildīt. Ir vēl viens mēneša plāns, kurš ir sarakstīts pa preču brendiem. Katru gadu, ziemassvētkos, labākie brendu pārdevēji saņem vērtīgas dāvanas. Visi intervētie darbinieki uzsver to, ka viņiem patīk uzņēmuma organizētās ārpusdarba izklaides, tā darbinieki var tuvāk iepazīties un sadraudzēties, viņi uzskata, ka tas palīdz darbinieku savstarpējai sadarbībai. Visi darbinieki vienmēr ir gatavi palīdzēt sava vai cita veikala kolēģei.

5. Novērtējiet, lūdzu, jūsu darba saturu;

Intervētie darbinieki izteica vēlmi strādāt vairāk, ja no tā paaugstināsies viņu darba samaksa. Viņi paņemtu arī papildus darba uzdevumus, ja tiem būs augstākais atbildības līmenis. Bet tagad tiešie darba uzdevumi viņus neapmierina, jo nepieciešams izpildīt tikai tiešus pārdevēju darbības. Nekādus priekšlikumus un iniciatīvu no viņiem negaida un neprasa. Jaunu projektu sastādīšanā viņi nepiedalās. Bet tomēr visiem patīk viņu darbs, jo tas saistīts ar interesantu preču pārdošanu (prestīža preces).

6. Novērtējiet, lūdzu, jūsu uzņēmumā pastāvošo vadības sistēmu;

Pastāvošo vadības sistēmu intervētie darbinieki novērtēja pozitīvi. Viņiem patīk, ka nav pārāk lielas un uzbāzīgas kontroles no vadības puses. Darbinieki uzsver to, ka vadītāji var viņiem uzticēties un piedāvāt izpildīt atbildīgāku darbu. Tomēr, viņi uzskata, ka augstākā līmeņa vadītāji pievērš pārāk maz uzmanības pārdevēju vēlmēm. Darbinieki uzsvēra to, ka par labi padarīto darbu viņi bieži vispār nesaņem uzslavu. Ar tiešo vadītāju ir labas attiecības, viņi vienmēr gatavi palīdzēt.

7. Novērtējiet, lūdzu, jūsu atalgojuma sistēmu.

Atalgojuma sistēmu darbinieki novērtēja diezgan pretrunīgi. Visi uzskata, ka liels mīnus ir tas, ka darbinieki katru mēnesi saņem dažādas darba algas, jo tas ir atkarīgas no realizācijas. Nav algas stabilitātes, it īpaši jauniem darbiniekiem, kuriem arī ir ļoti svarīgs algas līmenis. Bet pirmos mēnešos daudziem sanāk zemas algas, un viņi bieži pieņem lēmumu aiziet no darba. Vēl lielu neapmierinājumu viņi izteica par sociālām garantijām. Viņi uzskata, ka liels trūkums ir tas, ka uzņēmums nepiedāvā darbiniekiem veselības apdrošināšanu.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Uzņēmuma „X” motivācijas sistēmas analīze parādīja, ka tai ir savas priekšrocības un trūkumi. Ir jāpiebilst, ka tā ir ne tikai viena uzņēmuma problēma, mūsu valstī līdzīga situācija ir arī daudzos citos uzņēmumos.

Pamatojoties uz darbā veikto analīzi pie uzņēmuma „X” motivācijas sistēmas priekšrocībām var pieskaitīt sekojošus faktoros:

1. darbinieku savstarpējās attiecības;

Katra veikala kolektīvs ir draudzīgs, un arī starp visiem veikaliem organizē pasākumus, kuri satuvina cilvēkus. Neskatoties uz to, ka darbinieki strādā konkurences apstākļos, starp viņiem pastāv komandas gars. Darbinieki sājūt atbildību par padarīto darbu, jo tas ietekmē arī citus uzņēmuma darbiniekus.

2. saskarsme ar vadību;

Ir labi organizēta atgriezeniska saite ar savu tiešo vadītāju, jo darbinieki regulāri saņem pilnīgu informāciju par saviem darba rezultātiem. Darbinieki vienmēr gatavi palīdzēt, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums. Viņiem ir tieksmē strādāt vairāk un uzņemties sarežģītākus pienākumus.

3. atalgojuma sistēma;

Darbiniekus apmierina, ka viņu darba alga ir tieši atkarīga no viņu paveiktā darba, ka katrs saņem tādu atalgojumu, kuru ir nopelnījis pats. Tāpēc, ka darba alga ir procentuāli atkarīga no apgrozījuma.

4. darba apstākļi;

Visi darbinieki strādā jaunos veikalos, kuri ir aprīkoti ar visu nepieciešamo.

5. darba laiks;

Gadus jauniem pārdevējiem ir ērti saskaņot darba laiku, mācības un laiku lai atpūsties, jo uzņēmumam ir slidojošs darba grafiks.

6. darbinieku apmierinātība ar tiešo vadītāju;

Darbinieki uzticas saviem vadītājiem, jo viņi katru dienu strādā kopā, un pie viņa var griezties ar jautājumiem jebkurā brīdī.

Uzņēmuma „X” motivācijas sistēmas trūkumi ir sekojošie:

1. saskarsme ar vadību;

Darbiniekiem trūkst atzīšanas par padarīto darbu un viņi nesaņem pietiekama daudzumā uzslavu par labi padarītu darbu.

2. nepietiekamas karjeras iespējas;

3. atbildības nepietiekamība, jāsamierinās ar tiešajiem pārdēvēja pienākumiem;
4. nepietiekamas sociālas garantijas;
5. trūkst saskarsmes ar augstāka līmeņa vadību;
6. nav attiecīga darba apģērba;
7. informācijas trūkums par uzņēmuma mērķiem un sasniegumiem;
8. darbinieki nav ieinteresēti uzņēmuma panākumos;
9. darbinieki ir neapmierināti ar darba samaksu;
10. jauniem darbiniekiem grūti adaptēties jaunos darba konkurēnces apstākļos;

Izanalizējot uzņēmuma „X” priekšrocības un trūkumus, darba autore izvirza savus priekšlikumus uzņēmuma situācijas uzlabošanai:

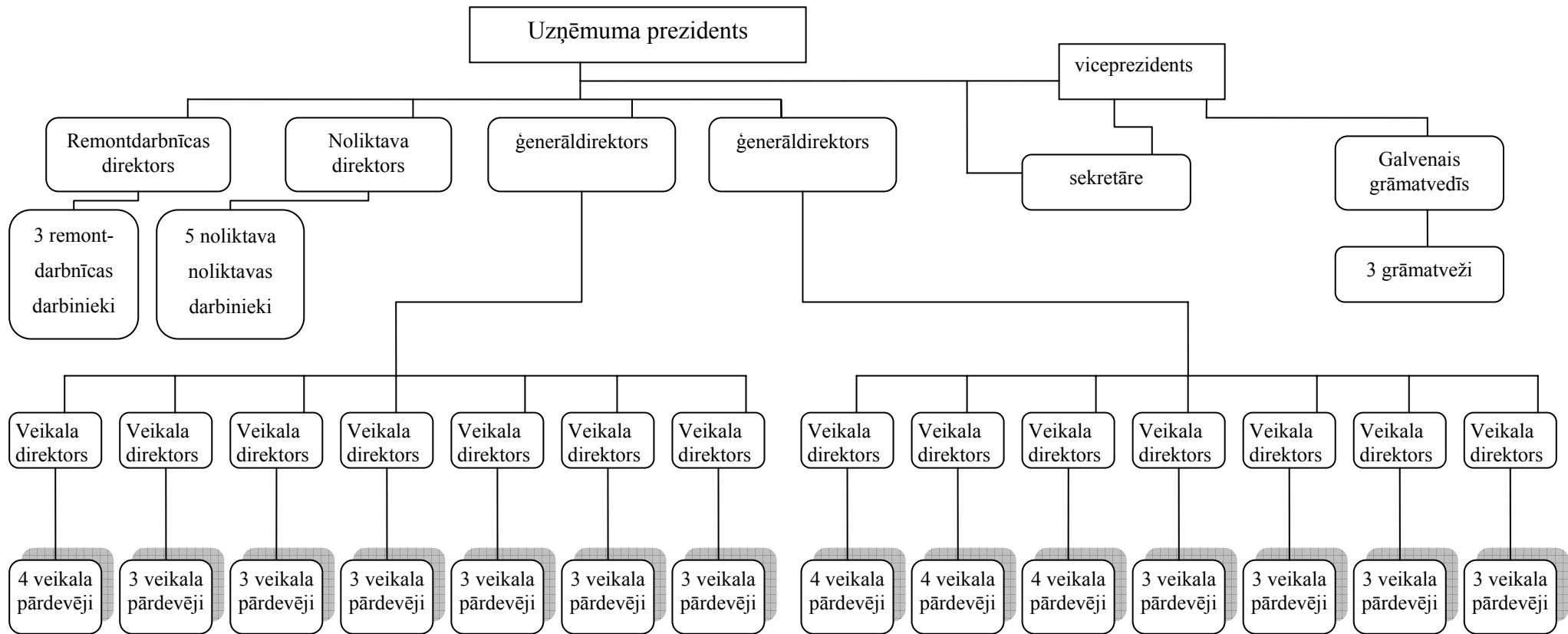
1. nepieciešams radīt darbinieku ieinteresētību darba rezultātā, sniedzot informāciju par uzņēmuma mērķiem un plānojamiem jaunievedumiem;
2. ir nepieciešami ieviest personāla regulāru aptauju, lai vadītāji varētu izzināt savu darbinieku vajadzības;
3. nepieciešams organizēt regulāras sanāksmes, kur piedalīsies visi uzņēmuma darbinieki, lai izveidotu savstarpējas sadarbības garu. Un lai izveidotu efektīvu sadarbību ar vadību;
4. nepieciešams organizēt apmācību ne tikai katram darbiniekam atsevišķi, bet visiem kopā, lai darbinieki varētu dalīties ar savam zināšanām;
5. iesaistīt darbiniekus personāla apmācības un novērtēšanas pasākumos. Katram darbiniekam jāsaņem uzstāšanās materiālu un prezentēt to kopēja sanāksmē;
6. novērst darbinieku neapmierinātību ar sociālām garantijām;
7. jāievieš vienoto, uzņēmuma piedāvāto darba apģērba, iepriekš saskaņojot tas izkātu ar darbiniekiem. Piedāvāt slēgt veselības apdrošināšanās līgumu;
8. pēc iespējas paplašināt darbinieku pilnvaras un noteikt papildus pienākumus, paaugstināt atbildības pakapi. Piedāvāt patstāvīgi pasūtīt nepieciešamo preci. Iesaistīt viņus darba plānošanā un pilnveidošanā;
9. apmierināt darbinieku cilvēciskas vērtības, iekļaujot viņus to lēmumu pieņemšanā, kas tieši attiecas uz viņa darbību;
10. pilnveidot informācijas apmaiņas sistēmu. Ievēst datorizētu sistēmu;

11. pilnveidot darba samaksas sistēmu. Ievēst jauniem darbiniekiem, parbaudījuma laikā, fiksētu darba algu, lai viņi varētu iesaistīties darba procesa, paaugstinot viņu konkurētspēju;
12. jāorganizē vadītāju seminārus par vadīšanas un personāla motivācijas jautājumiem.

Izmantotā literatūra un avoti

Grāmatas:

1. Garleja R. Darbs, organizācija un psiholoģija. Rīga; Raka 2003. 200 lpp.
2. Gratone L. Cilvēkresursu stratēģija. Tulk. no angļu val. Rīga: Jūmava, 2004. 284 lpp.
3. Grēviņa R., Kaža V., Krodars K., Krūzs k., Škapars R. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. Rīga: Zinātne, 2000. 704 lpp.
4. Ešenvalde I. Personāla praktiska vadība. Rīga: Merkūrijs Lat, 1993. 308 lpp.
5. Forands I. Vadīšana+ vadītājs. Rīga: Kamene, 1999. 176 lpp.
6. Forands I. Personālvadība. Rīga: Turības mācību centrs, 1997. 72 lpp.
7. Heler R. Vadībzinības. Rokasgramata. Tulk. no angļu val. Rīga: Zvaigzne ABC, 2002. 256 lpp.
8. Ivanovs A., Mezītis R., Munkevica R., Ožiganovs E. Socioloģisko pētījumu metodoloģija, metodika un tehnika. Rīga: Zvaigzne, 1981. 244 lpp.
9. Kehre M. Personālmenedžments uzņēmumā. Rīga: Turības biznesa augstskola, 2004.
10. Kempaua V., Briška E. Psihosociālā darba vide. Tulk no spāņu val. –R., 136 lpp.
11. Klauss A., Brūvelis A., Klausā E., Ķebers Ģ., Rībena I., Vašuks L. Pārvaldības tehnoloģijas. Rīga: Mediju nams, 2003. 240 lpp.
12. Līdumnieks A. Vadīšana. Rīga. 1996. 244 lpp.
13. Pikerīnga P. Personāla vadība. Rīga: J. Rozes apgāds, 2002. 125 lpp.
14. Praude V., Beļcikovs J., Menedžments. Otrais pārstrādātais izdevums. Rīga: Vaidelote, 2001. 509 lpp.
15. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga: Kamene, 1999. 172. lpp.
16. Skuja V. Juridisko terminu vārdnīca uzņēmējdarbībai. Ekonomisko Reformu Institūts. Rīga: A/S Preses Nami, 1996. 109. lpp.
17. Spulle Ā. A. Praktiskais personālmenedžments. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 1998. 303 lpp.
18. Ukolovs V., Mass. A., Bistrjakovs I. Vadības teorija. Tulk. no krievu val. Rīga: Jūmava, 2006. 246 lpp.
19. Vadības prasme. Rīga: Juventa 1997. 200 lpp.
20. Vadīšanas pamati. U. Ivans un S. Ruskule red. Rīga: Malnava, 2006. 502 lpp.
21. Uzņēmuma nepublicētie materiāli.



Uzņēmuma "X" struktūra

Darbinieku attieksme pret darba apstākļiem

Nr. p.k.	Apgalvojums	Piešķirtie punkti				
		3	4	5	6	7
1	2					
1.	Kopumā, Jūs esat apmierināts/a ar saviem darba kolēģiem	1	2	3	4	5
2.	Jūs esat apmierināts/a ar karjeras iespējām šajā uzņēmumā	1	2	3	4	5
3.	Jūs ar patiku stāstāt saviem draugiem par darbu šajā uzņēmumā	1	2	3	4	5
4.	Jūs esat apmierināts/a ar saviem tiešajiem darba uzdevumiem	1	2	3	4	5
5.	Jūsu atalgojuma līmenis ir atkarīgs tieši no jūsu darba rezultātiem	1	2	3	4	5
6.	Darbs uzņēmuma labā ir svarīgs un stimulējošs	1	2	3	4	5
7.	Pēdējā mēneša laikā Jūs esat domājis/usi par darba vietas maiņu	1	2	3	4	5
8.	Ieguldījums uzņēmuma panākumu vairošanā Jums sniedz gandarījumu	1	2	3	4	5
9.	Jūs apmierina finansiālais atlīdzinājums par Jūsu darbu	1	2	3	4	5
10.	Jūs izjūtat lepnumu, kad citiem stāstāt kur strādājat	1	2	3	4	5
11.	Jūs esat gatavs/a strādāt vairāk ka tas tiek prasīts, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus	1	2	3	4	5
12.	Pēc jūsu domām, jūsu kolektīvā ir konkurence par to, kurš sasniegs labākos rezultātus	1	2	3	4	5
13.	Jūs apmierina darba apstākļi	1	2	3	4	5
14.	Jūs esat apmierināts ar Jūsu panākumu atzīšanu darba vietā	1	2	3	4	5
15.	Jūs apmierina sociālas garantijas, kuras sniedz Jums jūsu darba vietā	1	2	3	4	5
16.	Jums labāk patiktu, ja Jums uzticētu atbildīgāku darbu	1	2	3	4	5
17.	Jūs izjūtat sabalansētību starp Jūsu pieliktajām pūlēm, darba rezultātu un saņemto atalgojumu	1	2	3	4	5
18.	Jūs uzskatāt, ka salīdzinājumā ar konkurentiem jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas	1	2	3	4	5
19.	Pēc jūsu domām, jūsu uzņēmuma vadītāji ir starp nozares labākajiem vadītājiem	1	2	3	4	5
20.	Jūsu uzņēmumā paaugstina atalgojumu par labāk paveiktu darbu	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6	7
21.	Jums labāk patiktu, jā Jūs strādātu uzņēmuma tēlam atbilstošā darba apgērbā	1	2	3	4	5
22.	Jūs apmierina darba apgērba izskats un stils	1	2	3	4	5
23.	Jūsu uzņēmumā tiek organizēti ārpusdarba sporta un izklaides pasākumi	1	2	3	4	5
24.	Es skaidri saskatu savu nākotni un karjeru savā pašreizējā uzņēmumā, tas tik izraudzīts	1	2	3	4	5
25.	Tas, ko Jūs darāt, ietekmē citus jūsu uzņēmuma darbiniekus un darbības rādītājus	1	2	3	4	5
26.	Jūs saņemat regulāru un pilnīgu informāciju par sava darba rezultātiem	1	2	3	4	5
27.	Jūs izjūtat ka jūsu darbu rūpīgi kontrolē	1	2	3	4	5
28.	Uzņēmuma vadība var jums uzticēties, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums	1	2	3	4	5
29.	Par labu darbu jūs regulāri saņemat uzslavu	1	2	3	4	5

Jūsu vecums 18-20 21-25 26-30 30-....

Jūsu dzimums siev. vir.

Jūs studējat jā nē

Paldies, par atsaucību!

Anketēšanas rezultātu apkopojums

Nr. p.k.	Apgalvojums	Piešķirto punktu daudzums					Punktu sum- ma	Vidēja vērtē- juma koefi- cents
		3	4	5	6	7		
1	2	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5 p.	8	9
1.	Kopumā, Jūs esat apmierināts/a ar saviem darba kolēģiem	0	2	4	13	27	203	4,41
2.	Jūs esat apmierināts/a ar karjeras iespējām šajā uzņēmumā	12	0	32	2	0	116	2,52
3.	Jūs ar patiku stāstāt saviem draugiem par darbu šajā uzņēmumā	0	10	19	11	6	151	3,28
4.	Jūs esat apmierināts/a ar saviem tiešajiem darba uzdevumiem	20	2	24	0	0	96	2,09
5.	Jūsu atalgojuma līmenis ir atkarīgs tieši no jūsu darba rezultātiem	0	0	8	9	29	205	4,46
6.	Darbs uzņēmuma labā ir svarīgs un stimulējošs	0	6	31	9	0	141	3,07
7.	Pēdējā mēneša laikā Jūs neesat domājis/usi par darba vietas maiņu	4	3	13	9	17	170	3,70
8.	Ieguldījums uzņēmuma panākumu vairošanā Jums sniedz gandarījumu	41	0	5	0	0	56	1,22
9.	Jūs apmierina finansiālais atlīdzinājums par Jūsu darbu	30	9	6	1	0	70	1,52

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.	Jūs izjūtat lepnumu, kad citiem stāstāt kur strādājat	8	8	16	10	4	132	2,89
11.	Jūs esat gatavs/a strādāt vairāk ka tas tiek prasīts, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus	1	4	12	21	8	169	3,67
12.	Pēc jūsu domām, jūsu kolektīvā ir konkurence par to, kurš sasniegs labākos rezultātus	0	3	3	13	27	202	4,39
13.	Jūs apmierina darba apstākļi	1	0	4	14	27	204	4,44
14.	Jūs esat apmierināts ar Jūsu panākumu atzīšanu darba vietā	15	3	6	9	13	140	3,04
15.	Jūs apmierina sociālas garantijas, kuras sniedz Jums jūsu darba vietā	30	9	6	1	0	70	1,52
16.	Jums labāk patiktu, ja Jums uzticētu atbildīgāku darbu	0	3	20	4	19	177	3,85
17.	Jūs izjūtat sabalansētību starp Jūsu pieliktajām pūlēm, darba rezultātu un saņemto atalgojumu	16	7	2	8	13	133	2,89
18.	Jūs uzskatāt, ka salīdzinājumā ar konkurentiem jūsu uzņēmuma darbinieku algas ir līdzīgas	0	3	23	19	1	156	3,39
19.	Pēc jūsu domām, jūsu uzņēmuma vadītāji ir starp nozares labākajiem vadītājiem	0	4	26	15	1	151	3,28
20.	Jūsu uzņēmumā paaugstina atalgojumu par labāk paveiktu darbu	0	0	1	13	32	215	4,68
21.	Jums labāk patiktu, jā Jūs strādātu uzņēmuma tēlam atbilstošā darba apgērbā	25	11	1	3	6	81	1,76
22.	Jūs apmierina darba apgērba izskats un stils	21	8	3	13	1	103	2,24

1	2	3	4	5	6	7	8	9
23.	Jūsu uzņēmumā tiek organizēti ārpusdarba sporta un izklaides pasākumi	0	0	0	2	44	228	4,96
24.	Es skaidri saskatu savu nākotni un karjeru savā pašreizējā uzņēmumā, tas tik izraudzīts	13	7	14	4	8	125	2,72
25.	Tas, ko Jūs darāt, ietekmē citus jūsu uzņēmuma darbiniekus un darbības rādītājus	0	4	6	23	13	183	3,98
26.	Jūs saņemat regulāru un pilnīgu informāciju par sava darba rezultātiem	0	5	4	6	31	201	4,37
27.	Jūs izjūtat ka Jūsu darbu rūpīgi kontrolē	27	14	4	1	0	71	1,54
28.	Uzņēmuma vadība var jums uzticēties, ja jāveic kāds nozīmīgs uzdevums	0	0	6	1	39	217	4,72
29.	Par labu darbu Jūs regulāri saņemat uzslavu	8	6	22	4	6	132	2,87

Jūsu vecums 18-20 (28 cilv.) 21-25 (11 cilv.) 26-30 (5 cilv.) 30-.... (2 cilv.)

Jūsu dzimums siev. (46 cilv.) vir. (0 cilv.)

Jūs studējat jā (28 cilv.) nē (18 cilv.)