

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU KATEDRA
Bakalaura studiju programma Starptautiskā ekonomika un komercdiplomātija

NEMATERIĀLĀ MOTIVĀCIJA DARBINIEKU SKATĪJUMĀ
THE NON-MATERIAL TYPE OF MOTIVATION FROM EMPLOYEE VIEW

BAKALAURA DARBS

Autore: **Vita Popova**

Studenta apliecības Nr.: vp08070

Darba vadītāja: Dr.vadībzin. *Ilona Baumanė-Vītoliņa*

RĪGA 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Nemateriālā motivācija darbinieku skatījumā”. Mērķis-pamatojoties uz teorētiskajiem materiāliem, izpētīt, kā darbinieki novērtē nemateriālās motivācijas veidus. Lai sasniegtu mērķi, tika veikts pētījums, kur ar anketēšanas palīdzību tika noskaidroti galvenie nemateriālie faktori, kas motivē darbiniekus strādāt.

Bakalaura darbs sastāv no 3 nodaļām-pirmajā nodaļā tika apskatīts motivācijas jēdziens, tā būtība un nozīme, kā arī motivācijas teorijas. Otrajā nodaļā bija materiālās un nemateriālās motivācijas salīdzinājums, kā arī detalizētāk apskatīti nemateriālās motivācijas veidi: iesaistīšana, pilnvarošana un „atvērtās grāmatas vadība”. Trešajā nodaļā tika aprakstīti autores pētījuma rezultāti un sakarības ar citu pētnieku darbiem.

Bakalaura darbam ir 75 lpp., tajā tiek izmantotas 3 tabulas, 15 attēli un 1 pielikums.

Atslēgvārdi: darbinieku motivācija, nemateriālā motivācija, pilnvarošana, līdzdalība, iesaistīšana, „atvērtās grāmatas vadība”.

ANNOTATION

The subject of the bachelor thesis is „The non-material type of motivation from employee view”. The goal is to explore how employees assess non-material types of motivation, based on theoretical knowledge. To achieve the goal, the author made research, where with questionnaire were found the main non-material factors, which motivates employees' to work.

The bachelor thesis consists of three chapters. In the first chapter the author explore the theoretical aspects of motivation, its essence and significance, and theories of motivation. The second chapter is comparison of material and non-material motivation, and more detailed exploration on non-material types of motivation as involvement and participation, empowerment and „open-book management”. The third chapter the author describes the results of questionnaire and finds the connection with other researcher works.

The bachelor paper consists of 75 pages, using 3 tables, 15 pictures and 1 appendix.

Keywords: employee motivation, non-material motivation, empowerment, participation, involvement, „open-book management”.

SATURS

Anotācija.....	2
Saturs	4
Ievads.....	5
1. Motivācijas jēdziena skaidrojums, tā būtība un nozīme	
1.1.Motivācijas jēdziens	7
1.2.Motivācijas elementi.....	9
1.3.Motīvu un motivācijas jēdzienu pielietojums ikdienā.....	10
1.4.Motivācijas modelis un veidi.....	11
1.5.Motivācijas teoriju attīstība	12
2. Nemateriālās motivācijas veidu raksturojums	
2.1.Materiālās un nemateriālās motivācijas salīdzinājums.....	29
2.2.Iesaistīšana.....	30
2.3.Pilnvarošana	40
2.4.„Atvērtās grāmatas vadība”	48
3. Nemateriālās motivācijas veidu novērtējums	
3.1.Autores veiktais pētījums	52
3.2.Rezultātu interpretācija.....	63
Secinājumi	65
Priekšlikumi.....	67
Izmantotā literatūra un avoti.....	69
Pielikums: Aptaujas anketa	71
Dokumentārā lapa.....	75

IEVADS

Mūsdienu vadītāja rokās nav tikai uzdevumu deleģēšana un kontrole, bet arī darbaspēka iesaistīšana un atbildības radīšana. Motivēšana ir viena no vadītāja piecām funkcijām, kas arī prasa lielu atbildību. Darbinieki ir organizācijas vērtīgākais resurss, tāpēc motivācijai ir jāpievērš pastiprināta uzmanība.

Laika gaitā uzskati par motivācijas faktoriem ir mainījušies. Ja agrāk uzskatīja, ka cilvēkus motivē tikai materiālās lietas, galvenokārt, nauda, tad mūsdienās cilvēku vērtības ir mainījušās un viņus interesē arī nemateriāli stimuli. Katru darbinieku var motivēt citas vērtības, tāpēc vadītāja uzdevums ir noteikti katra darbinieka motivācijas faktorus individuāli, lai izveidotu efektīvu motivācijas sistēmu. Pielāgota motivācijas sistēma sniegs ieguvumu gan darbiniekiem, gan organizācijai.

Bakalaura darba mērķis ir balstoties uz teorētiskajām zināšanām un materiāliem, izpētīt, kā darbinieki novērtē nemateriālās motivācijas veidus.

Darba uzdevumi:

1. Izpētīt pieejamo teorētisko literatūru par motivācijas koncepciju, tās būtību un nozīmi, kā arī iepazīties ar motivācijas teorijām un veikt to salīdzinājumu.
2. Balstoties uz iepriekš noteiktiem nemateriālās motivācijas veidiem, veikt analīzi un salīdzinājumu.
3. Izmantojot anketēšanu, veikt pētījumu, kurā noskaidrot darbinieku atzītākos nemateriālos faktorus un kā darbinieki pret tiem attiecas.
4. Izmantojot anketēšanas rezultātus, veikt analīzi un salīdzināt pētījuma rezultātus ar citu pētījumu izdarītajiem atklājumiem.

Bakalaura darbā tika izmantotas teorētiskās un empīriskās pētniecības metodes. Teorētiskās metodes tika pielietotas literatūras vākšanā, analīzē un sintēzē, empīriskās-anketēšanā, datu apstrādē un analīzē.

Galvenie izmantotās literatūras avoti bija grāmatas, raksti grāmatās un datubāzēs pieejamie zinātnisko žurnālu raksti un pētījumi.

Bakalaura darbs sastāv no 3 nodaļām. Pirmajā nodaļā tiek apskatīta motivācijas koncepcija, tās būtība un nozīme, kā arī motivācijas teorijas. Otrajā nodaļā ir materiālās un nemateriālās motivācijas salīdzinājums un detalizētāka nemateriālās motivācijas veidu

analīze. Trešajā daļā tiek aplūkoti autores veidotā pētījuma rezultāti un salīdzinājums ar citu pētnieku darbiem.

Ierobežotā laika un darba apjoma dēļ autore nosaka ierobežojumus: 1.nodaļā nebija iespējams apskatīt visas motivēšanas teorijas-Aldefera, Maklelanda, taisnīguma, Portera un Loulera un raksturīgo pazīmju teorijas netika apskatītas. Pētījumā piedalījās ierobežots respondentu skaits (100), kuri strādā dažādās nozarēs un amatos. 3.nodaļā autore apkopja apgalvojumus 6 grupās, jo ierobežotā apjoma dēļ nebija iespējams izanalizēt katru apgalvojumu atsevišķi. 3.nodaļas rezultātu interpretācijas daļā pētījuma rezultāti tika salīdzināti tikai ar vienu zinātnieku pētījumu.

1. MOTIVĀCIJAS JĒDZIENA SKAIDROJUMS, TĀ BŪTĪBA UN NOZĪME

1.1. Motivācijas jēdziens

Motivācija ir noteiktu pasākumu komplekss, kas veicina cilvēku darboties noteiktā virzienā. Tas ir iekšējais dzinulis, spēks, kas liek tiekties pēc mērķu sasniegšanas, lai varētu apmierināt savas vajadzības.

Motivācija ir cilvēkā radusies interese kaut ko sasniegt, kaut ko izdarīt atbilstoši savām vajadzībām īstermiņā vai ilgtermiņā. Motivācija parasti ir ārējo faktoru un personīgo vajadzību mijiedarbības rezultāts. Tas nozīmē, ka cilvēka iekšējo motivāciju var sekmēt vai slāpēt daudzi ārējie apstākļi.

Katra organizācijas vadītāja rīcībā atrodas zināmi resursi pakļautībā esošo darbinieku ieinteresēšanai organizācijas mērķu sasniegšanā un uzdevumu izpildē. Šajā ziņā svarīgi ne tikai motivācijai pieejamie resursi, bet arī paņēmieni, kā tos izmanto mērķa sasniegšanai.

Motivēšana ir ieinteresētības, iekšējā dzinēj spēka radīšanas process indivīdam rīkoties atbilstoši garīgajām un materiālajām interesēm.

Motivēšana ir motivācijas radīšanas, pastiprināšanas slāpēšanas process, kurā piedalās iekšējie un ārējie spēki, jeb motivatori. Cilvēks dzīvo sabiedrībā, saskarsmē ar citiem indivīdiem, viņu radītajiem produktiem, uzskatiem un dzīves motīviem. Mēs ietekmējamies viens no otra tieši un netieši. Tas viss piedalās arī iekšējo motīvu veidošanā.¹

Motivācija ir iekšējais stāvoklis, kas indivīdu pamudina rīkoties tā, lai sasniegtu mērķi. Jo labāk organizācijas vadītājs saprot darbinieku uzvedību, jo labāk viņš spēj to ietekmēt, lai sasniegtu mērķus. Tā kā produktivitāte ir darbinieku uzvedības rezultāts, tad motivācija ir galvenais rīks, lai sasniegtu mērķus.²

Motivācija ir vēlēšanās pielikt lielākas pūles, lai sasniegtu organizācijas mērķus, un tajā pašā laikā arī apmierinot individuālās vajadzības. Motivācija ir funkcija, kas sastāv no 3

¹ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana Kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 235.lpp

² **Certo C.S., Certo S.T.** *Modern Management 10th Edition*, Pearson Prentice Hall, 2006.

pamata elementiem: pūlēm, organizācijas mērķiem un vajadzībām. Kaut gan vispārējā motivācija attiecas uz pūlēm katra mērķa sasniegšanai, ne tikai organizācijas.³

Motivēšana ir dinamisks process, kurš, pielietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē organizācijas un darbinieku mērķu sasniegšanu. Lai motivētu, svarīgi izprast indivīda rakstura uzvedības modeļus un personīgos motīvus, lai ar piemērotām metodēm varētu virzītu viņa izturēšanos pareizajā virzienā. Tas ir sarežģīts, zināšanu ietilpīgs process, kas mobilizē darbiniekus nosprausto rezultātu sasniegšanai, kvalitātes uzlabošanai, kolektīva saliedēšanai, vienlaicīgi samazinot organizācijas izdevumus.⁴

Motivāciju plašākā nozīmē varētu definēt kā iemeslu, kāpēc cilvēki vispār vēlas strādāt. Tas ir iekšējais dzinulis, kas iedrošina cilvēkus sasniegt konkrētus mērķus. Lai būtu veiksmīgi jebkurā organizācijā, gan darbiniekiem, gan vadītājiem būtu jāsaprot, kas izraisa dažādus motivācijas līmeņus, jo gan personīgo, gan organizācijas mērķu sasniegšana ir svarīga.⁵

Motivācija ir pamata psiholoģiskais process. Tas ir vissvarīgākā mikro pieeja organizācijas uzvedībai. Daudzi vienādo uzvedības cēloņus ar motivāciju, taču tā nav. Kopā ar uztveri, personību, attieksmi un mācīšanos, tas parāda svarīgu uzvedības saprašanas procesu. Motivācija mijiedarbojas ar citiem starpprocesiem un vidi. Motivācija ir hipotētiska struktūra, ko izmanto, lai palīdzētu izskaidrot uzvedību. Taču tiešā veidā to nevar pielīdzināt uzvedībai kā tādai.

Motivācija ir process, kas sākas ar psiholoģisku vai fizioloģisku trūkumu vai vajadzību, kas aktivizē uzvedību vai dzinuli, kas ir virzīts uz mērķa sasniegšanu vai stimulu. Galvenā lieta, lai saprastu motivācijas procesu, ir saprast attiecības starp vajadzībā, motīviem un stimuliem.⁶

Padotībā esošā personāla darba rezultāts ir atkarīgs no šādiem faktoriem:

- Darbinieku spējas un prasmes

³ **Robbins S.P., DeCenzo D.A.** Motivation and Rewarding Employees **In:** *Fundamentals of Management*. Pearson Prentice Hall, 2008, p.266

⁴ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 235.lpp

⁵ **Cronje G.J., Du Troit G.S.** Motivating and Managing Human Resources. **In:** *Introduction to Business Management*. Oxford University Press, 2004, p.222

⁶ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 236.lpp

- Resursi
- Motivēšana

Ja trūkst prasmes vai resursu, tad vadītājs zina, kas jādara-jānomaina darbinieks vai jāveicina kvalifikācijas celšana, jāatrod trūkstošie resursi. Taču, ja problēma ir motivēšanā, tad ir grūtāk rast risinājumu, jo šajā procesā trūkst standarta metodes un katrā konkrētā situācijā ir jāizvēlas piemērotākais darbinieku ieinteresēšanas paņēmieni, rēķinoties ar katra indivīda personīgajiem materiālajiem un garīgajiem motīviem.⁷

Vadības panākumi vienmēr ir atkarīgi no saiknes starp motivēšanu un praksi. Cilvēki ir visvērtīgākie uzņēmuma resursim, bet tajā pašā laikā cilvēki ir vienīgie resursi, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda liels darbs, lai viņu enerģiju izmantotu organizācijas labā.⁸

1.2.Motivācijas elementi

Vajadzības- rodas kāda psiholoģiska vai fizioloģiska nelīdzsvara gadījumā.⁹ Tas ir iekšējs stāvoklis, kas padara noteiktu iznākumu pievilcīgāku. Neapmierināta vajadzība rada spriedzi, kas stimulē dzinuļus indivīda iekšienē. Šie stimuli rada vēlmi pēc tādas uzvedības meklēšanas, lai atrastu konkrētus mērķus, kuri piepildīs vajadzību un samazinās spriedzi.¹⁰

Motīvi- aptver visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopumu, kas pamudina strādāt.¹¹ Motīvi ir jau apzināti ietekmes faktori uz uzvedību, kas virza censties sasniegt noteiktus mērķi, jo tos sociāli novērtē. Sabiedrība un kultūra motīvus ietekmē caur vērtībām, ideāliem, standartiem un citu cilvēku garastāvokļiem.¹²

Stimuli- ar dažiem izņēmumiem, bet parasti stimuli un motīvi rodas, lai apmierinātu vajadzības. Psiholoģisks stimulants var tikt definēts, kā kaut kā trūkums ar virzienu.¹³ Stimuli vairāk attiecas uz līdzekļiem, ar kuriem pamudināt cilvēkus. Šis jēdziens vairāk attiecas uz

⁷ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 235.-237.lpp

⁸ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 341.lpp.

⁹ Turpat.

¹⁰ **Robbins S.P., DeCenzo D.A.** Motivation and Rewarding Employees. **In:** *Fundamentals of Management*. Pearson Prentice Hall, 2008, p.266

¹¹ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 340.lpp

¹² **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.72

¹³ **Luthans F.** *Organizational Behaviour*, MCGraw Hill Inc., 1992, p.146.

organizāciju vadītājiem, jo pareizi stimulējot darbiniekus, labumu gūst gan darbinieki, gan arī vadītāji, jo palielinās darba ražīgums un produktivitāte.¹⁴

1.2.tabula

Stimulu un motīvu salīdzinājums

Stimuli	Motīvi
Ir iedzimti	Ir iemācīti
Uz psiholoģiskas bāzes	Uz sociālas bāzes
Ietekme no zaudējuma	Ietekme no vides

Avots: Autores veidota tabula pēc **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.68

Tabulā var redzēt stimulu un motīvu atšķirības. Galvenā atšķirība ir tā, ka stimuli ir iedzimti, bet motīvi rodas dzīves laikā un tos ietekmē vide, kurā cilvēks atrodas.

1.3.Motīvu un motivācijas jēdzienu pielietojums ikdienā

Jēdzieni *motivācija* un *motīvs* mūsdienu valodā tiek lietoti atšķirīgos un kontrastējošos veidos. Tie nozīmē:

1. Mērķus, kas piemīt cilvēkiem. Sasniegumi, status, vara, draugi un nauda tiek uztverti kā cilvēku svarīgākie motīvi. Tie rada iemeslu kaut ko darīt, uz kaut ko virzīties, kā arī iemeslus, kas uzvedību vestu pie mērķu sasniegšanas.¹⁵
2. Garīgu procesu, kas ved cilvēkus pie noteiktu mērķu sasniegšanas. Cilvēkiem piemīt, vai tie izveido vēlmes un cerības par attiecībām starp uzvedību un iznākumu. Cilvēkiem galvenais ir saprast, kas viņiem ir jādara, lai konkrēto mērķi varētu sasniegt. Garīgais process sevī ietver indivīda spēju pieņemt lēmumus.¹⁶
3. Sociālu procesu, caur kuru indivīdi cenšas izmainīt citu uzvedību. Vadītāji vienmēr cenšas atrast veidu, kā likt darbiniekiem strādāt vairāk, vai vairāk sadarboties. Mūsdienu sabiedrība cenšas mūs iemācīt novērtēt bagātību un statusu, līdz ar to norāda vajadzību pēc naudas un varas.¹⁷

¹⁴ Praude V., Beļčikovs J. Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 340.lpp

¹⁵ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning 2007, p.58

¹⁶ Turpat.

¹⁷ Turpat.

1.4.Motivācijas modelis un veidi

Vispārējais motivācijas modelis sastāv no nozīmīgiem soļiem:

1. Vajadzību noteikšana
2. Vajadzību apmierināšanas meklēšanas iespējas
3. Rīcības izvēle, lai apmierinātu vajadzības
4. Vajadzību apmierināšanas vērtējums
5. Jaunu vajadzību meklēšana¹⁸

Motivēšanas procesā darbinieki izvēlas kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu personīgos mērķus. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas var būt gan materiāli-nauda, paaugstinājums darbā, vai arī nemateriāli mērķi-pašapliecināšanās, gandarījums par paveikto darbu. Atalgojumus, kādus varētu iegūt konkrēts darbinieks, iedala iekšējos un ārējos. Iekšējie atalgojumi ir no katra personīgās pieredzes, piemēram, pašapliecināšanās. Ārējie atalgojumi tiek piešķirti no ārpusē-prēmija, paaugstinājums.¹⁹

Senāk organizācijas vadība bija pārliecināta, ka darbinieku vajadzības var apmierināt ar trim tradicionāliem līdzekļiem-algas pielikumu, paaugstināšanu darbā un nodrošinātu darbu. Mūsdienās situācija un izpratne ir mainījusies un 80 % darba ņēmēji augstāk vērtē darba motivāciju saistītu ar cilvēka iekšējo pasauli.

Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj uzņēmuma 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 izciliem sasniegumiem.²⁰

Motivācija un iedvesmošana dod indivīdiem vēl vairāk enerģijas, piemēram, piederības sajūta, atzinība, pašapliecināšanās, savas dzīves kontrole sekošana saviem ideāliem, nevis ar kontroles mehānismu palīdzību pareizā virziena norādīšana. Cilvēku iesaiste lēmumu

¹⁸ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 236.lpp

¹⁹ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 340.lpp

²⁰ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 237.lpp

pieņemšanas procesā ļauj viņiem just kontroli. Vadītāja spēja atzīt darbinieku panākumus ir ļoti svarīga, jo tas ļauj darbiniekam justies svarīgam un piederīgam noteiktajā vidē.²¹

1.5. Motivācijas teoriju attīstība

Ir radītas daudzas teorijas, kas cenšas skaidrot darbinieku uzvedību un virzīt to vēlamajā virzienā. Vadības panākumi atkarīgi no motivēšanas teoriju pareizas pielietošanas katrā atsevišķā gadījumā. Jāapzinās, ka cilvēki ir katra uzņēmuma vērtīgākie resursi, kas var veicināt vai arī kavēt nosprausto mērķu izpildi, tādēļ ir svarīgi velēt pūles tam, lai viņu enerģiju izmantotu uzņēmuma labā.²²

Motivācijas teoriju attīstību var raksturot ar 3 modeļu palīdzību: tradicionālais, savstarpējo attiecību un cilvēku resursu modelis.

Tradicionālais modelis. Šis modelis tiek saistīts ar F. Teiloru (*F. Taylor*) un zinātniskā menedžmenta skolu. Saskaņā ar šo skolu, svarīgs vadītāja uzdevums bija pārliecināties, ka darbinieki savu garlaicīgo, vienmuļo darbu veic efektīvi. Lai motivētu strādniekus strādāt labi, vadītāju rīcībā bija apmaksas sistēma - jo vairāk strādnieks saražoja, jo vairāk viņš nopelnīja. Šis motivēšanas pamatā bija pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai ar naudu.²³

Savstarpējo attiecību modelis. Kad tradicionālais uzskats par naudas atalgojumu kā motivēšanas līdzekli kļuva nepietiekams, lai izskaidrotu darbinieku uzvedību, tika meklēti alternatīvi izskaidrojumi. G. E. Meijo (*Mayo*) un citi savstarpējo attiecību skolas pārstāvji atklāja, ka ļoti liela nozīme ir darba vides sociālajām attiecībām²⁴ un sociālajiem procesiem darba vietās. Galvenie pieņēmumi bija tādi, ka darbinieki grib justies vajadzīgi un svarīgi, tiem ir spēcīgas sociālās vajadzības un šīs vajadzības motivē vairāk nekā nauda. Tāpēc viņi ierosināja, lai vadītāji motivē darbiniekus, paziņojot, ka viņi ir vajadzīgi un neaizstājami. Iesaistīšana un pilnvarošana apmierinās darbinieku pamata sociālās vajadzības un tā rezultātā darbiniekiem būs augstākā motivācija strādāt.²⁵

Cilvēku attiecību kustība attīstījās *Western Electric Company* notikušo pētījumu rezultāta laika posmā no 1924.-1933. gadam. Rezultātus nosauca par Hotornas pētījumiem, jo lielāka

²¹ **Kotter J.** What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 2001.

²² **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 238.lpp

²³ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 341.lpp

²⁴ Turpat, 342.lpp

²⁵ **Griffin.** *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.445.

daļa izmeklējumu notika *Western Electric* Hotornas rūpnīcā netālu no Čikāgas. Hotornas pētījumi sākās ar mēģinājumu izpētīt sakarību starp darba vietas apgaismojumu un darbinieku produktivitāti.

Agrākajos pētījumos *Western Electric* pētnieki sadalīja darbiniekus testa un kontroles grupās. Testa grupas dalībnieki tika pakļauti apgaismojuma izmaiņām; kontroles grupas apgaismojums nemainījās eksperimenta laikā. Pētījuma rezultāti bija divdomīgi. Kad uzlaboja testa grupas apgaismojumu, produktivitāte pieauga, kaut gan tas netika neprognozēts. Kad apgaismojuma apstākļi tika pasliktināti, produktivitātes pieauguma tendence turpinājās. Kontroles grupas produktivitāte arī pieauga, kaut gan apgaismojuma apstākļi netika mainīti. Nepārprotami, kaut kas cits ietekmēja darbinieku sniegumu, nevis apgaismojuma izmaiņas.

Jaunā pētījumu sērijā mazas darbinieku grupas ievieetoja atsevišķās telpās un mainīja dažādus lielumus: algas tika palielinātas, tika ieviesti dažādu garumu atpūtas periodi, darba dienas un darba nedēļas tika saīsinātas. Pētnieki, kuri darbojās kā uzraugi, grupām atļāva izvēlēties atpūtas periodus un ļāva izteikties, ja pēc darbinieku domām organizācijā ir vajadzīgas pārmaiņas. Arī šī pētījuma rezultāti bija divdomīgi. Sniegums kopuma palielinājās laika gaitā, taču tas arī samazinājās un palielinājās neprognozējami. Eksperimenta vidusdaļā iesaistījās E.Meijo (*E.Mayo*) un partneri no Hārvardas Universitātes, ieskaitot F.J.Roetlisbergeru (*F.J.Roethlisberger*) un W.J. Diksonu (*W.J.Dickson*).²⁶

Gan jau izdarītajos, gan pēc tam veiktajos pētījumos Meijo (*Mayo*) kopā ar kolēģiem atklāja, ka produktivitātes pieaugumu ir ietekmējusi sarežģīta attieksmju ķēde. Tāpēc, ka pētnieki bija pievērsuši speciālu uzmanību, gan testa, gan kontroles grupām bija izstrādājies grupas lepnums, kas motivēja tiem uzlabot savu sniegumu. Saprotoša uzraudzība vēl vairāk pastiprināja motivāciju. Pētnieki secināja, ka darbinieki strādās cītīgāk, ja tie ticēs, ka vadība ir norūpejusies par viņu labklājību un pievērsīs tiem vairāk uzmanību. Šo fenomenu pēc tam nosauca par Hotornas efektu. Tā kā kontroles grupa nesaņēma speciālu uzmanību, vai darba apstākļu uzlabojumu, taču produktivitāte tāpat palielinājās, tika spriests, ka kontroles grupas produktivitāte pieauga no speciālas uzmanības, ko tai pievērsa pētnieki.²⁷

²⁶ Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D. The Evolution of Management Theory. In: *Management 6th Edition*. Prentice Hall. 1995, p.43

²⁷ Turpat.

Meijo (*Mayo*) sociālā cilvēka koncepts- sociālo vajadzību motivēts, gaidot atzinību darba attiecībās un atbildot vairāk uz darba grupas spiedienu nevis uz vadības kontroli-papildināja racionālā cilvēka konceptu, ko motivēja personīgās ekonomiskās vēlmes. ²⁸

Cilvēku resursu modelis. Vēlākie teorētiķi kritizēja savstarpējo attiecību skolu, norādot, ka tās pamatā ir manipulēšana ar darbiniekiem. ²⁹ Cilvēku resursu pieejas modelis pārnes motivāciju un vajadzības augstākā līmenī. Ja savstarpējo attiecību modeļa pārstāvji uzskatīja, ka iesaistīšana un pilnvarošana dos labumu tikai darbiniekiem, tad cilvēku resursu modeļa piekritēji apgalvo, ka labums būs gan darba ņēmējam, gan darba devējam. Darbinieki, kuri iesaistīsies uzņēmumā centīsies to darīt augstā līmenī un tādējādi veidos patiesu ieguldījumu uzņēmumā. Vadītāja uzdevums ir vēl vairāk atbalstīt līdzdalību un nodrošināt tādu darba vidi, kas sniegtu visaugstākos rezultātus. ³⁰

1.5.tabula

Motivācijas modeļu salīdzinājums

Tradicionālais modelis	Cilvēku attiecību modelis	Cilvēkresursu modelis
Pieņēmumi		
Darbs pēc savas būtības nav patīkams lielākajai daļai cilvēku.	Cilvēki vēlas justies vajadzīgi un svarīgi.	Darbs pēc savas būtības nav nepatīkams. Cilvēki vēlas veicināt jēgpilnu mērķu sasniegšanu, ko viņi ir palīdzējuši organizācijai sastādīt.
Tas, ko cilvēki dara, ir mazāk svarīgi nekā tas, ka viņi par to saņem samaksu.	Šīs vajadzības ir svarīgākas par naudu, un tas motivē cilvēkus strādāt.	Lielākā cilvēku daļa izmanto vairāk radošumu, paškontroli un pašvirzību nekā viņu esošais darbs pieprasa.
Daži vēlas un var darīt darbu, kurā nepieciešams radošums, paškontrole un pašvirzība.		

²⁸ Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D. The Evolution of Management Theory. In: *Management 6th Edition*. Prentice Hall. 1995, p.43

²⁹ Praude V., Beļčikovs J. Motivēšana. No: *Menedžments*, 2001, Vaidelote, 342.lpp

³⁰ Griffin. *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.450.

Noteikumi		
Vadītājam ir cieši jāuzrauga un jākontrolē padotie.	Vadītājam ir jārada darbiniekos sajūta, ka katrs darbinieks ir vajadzīgs un ir svarīgs.	Vadītājam jāizmanto vēl nepietiekami atklātie cilvēkresursi.
Vadītājam jāsadala uzdevumi vienkāršās, atkartojošās un viegli iemācāmās darbībās.	Vadītājam jāinformē darbinieki un jāieklausās padoto iebildumos par viņu plāniem.	Vadītājam jārada vide, kurā visi tās locekļi darbosies savu spēju robežās.
Vadītājam jārada darba rutīnas un procedūras, un tās jāievieš godīgi, taču stingri.	Vadītājam jāļauj padotajiem darboties ar paškontroli un pašvadību arī rutīnas ietvaros.	Vadītājam jāiedrošina pilna iesaistīšanās, pakāpeniski palielinot darbinieku paškontroli un pašvadību.
Sagaidāmie rezultāti		
Cilvēki var darīt darbu, ja ir pienācīgs atalgojums un vadītājs ir godīgs.	Daloties ar informāciju un iesaistot tos rutīnas lēmumu pieņemšanas procesos, apmierinās darbinieku pamata vajadzības pēc piederības.	Palielinot padoto ietekmi, pašvadību un paškontroli, tas dos tiešu rezultātu darbības efektivitātei.
Ja uzdevumi būs pietiekoši vienkārši un cilvēki tiks cieši kontrolēti, viņi izdarīs standarta darba apjomu.	Apmierinot šīs vajadzības, uzlabos morāli un samazinās formālo autoritāti darbiniekiem un tiem pieaugs arī vēlme sadarboties.	Darba gandarījums uzlabosies kā blakus produkts, izmantojot padoto resursus.

Avots: Autore veidota tabula pēc **Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D.** Motivation. In: *Management 6th Edition*. Prentice Hall. 1995, p.446

Motivēšanas teorijas raksturo motivēšanas procesu, skaidro darbinieku uzvedību un motivāciju, kas dod iespēju organizācijām sekmēt nosprausto mērķu sasniegšanu. Laika gaitā mainījušās sabiedriskās iekārtas, attīstījušās ražošanas attiecības un līdz ar to mainījušās attiecības starp cilvēkiem, mainījusies vērtību skala.³¹ Teorijas izstrādātas noteiktā laika

³¹ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte. 2006.g. Malnava, 238.lpp

posmā atbilstoši konkrētiem apstākļiem, vēlāk citu autoru papildinātas un piemērotas jaunākiem apstākļiem.³²

Mūsdienu motivēšanas teorijās ir apkopota minēto modeļu pozitīvā pieredze, kā arī izmantotas jaunākās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes atziņas.

Visas motivēšanas teorijas var klasificēt:

- Satura teorijas
- Procesu teorijas
- Stimulēšanas teorijas³³

Taču pirms apskatīt katru teoriju veidu, ir jāapskata menedžmenta teorijas pirmsākumi un to pieeja motivācijai.

Motivācijas teoriju pirmsākumi

19.gs beigās Frederiks Teilors (*Taylor*) izveidoja vienu no pirmajiem vadības un vadības lomas konceptiem.³⁴ To nosauca par zinātnisko menedžmentu un tas izskaidro organizācijas darbību un darbinieku attiecības.³⁵

Teilors bija pirmā persona, kurš vēlējās atrast loģisku pamatojumu vadītāja lomai arvien pieaugošajos, lielajos Amerikas uzņēmumos. Darbu vadītājs varēja aizvietot īpašnieku prombūtnes laikā, brīvi pārvaldot darbu personalizētā veidā. Teilors (*Taylor*) ar zinātnes metodoloģijas palīdzību centās izstrādāt priekšlikumu par to, kas vadītājam būtu jādara. Darbaspēka dalīšana starp vadītājiem un darbiniekiem tika redzēta kā plānošanas funkciju sadale no izpildes. Vadītāja uzdevums bija radīt uzdevumus, un uz šīs bāzes attīstīt visefektīvāko darba formu kādu vien iespējams radīt. Darba dalīšana palīdzētu strādāt efektīvāk. Nekvalificētos darbiniekus apmācītu, lai tie nestu potenciāli lielāko labumu.³⁶

Visā darbības laikā Teiloru (*Taylor*) nodarbināja problēma, kā paaugstināt ražošanas efektivitāti, ne tikai samazinot izmaksas un palielinot peļņu, bet arī rodot iespēju paaugstināt strādnieku algas, ceļot viņu darba efektivitāti. Teilors (*Taylor*) secināja, ka efektivitātes problēma ir saistīta ar nepietiekamām zināšanām menedžmentā. Viņš domāja, ka vadītāji un

³² **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte. 2006.g. Malnava, 238.lpp

³³ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 342.lpp

³⁴ **Griffin.** *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.448

³⁵ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 47.lpp

³⁶ **Griffin.** *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.449

strādnieki vairāk koncentrējas uz to, kā sadalīt gūto peļņu nevis uz to, kā no peļņas paaugstināšanas lielāku labumu gūtu gan īpašnieki, gan strādnieki.

Par galveno uzdevumu organizācijā Teilors (*Taylor*) uzskatīja maksimālās peļņas gūšanu savienojumā ar maksimāli labvēlīgu stāvokli katram nodarbinātajam strādniekam.³⁷ Vadītājam būtu jāuzrauga darbinieku izpilde, un produktivitātes gadījumā garantēt atlīdzību. Daudzi zinātnieki uzsver, ka tieši Teilors (*Taylor*) bija pirmais, kas kā pirmo motivācijas vērtību norādīja naudu.³⁸

Teilors (*Taylor*) uzskatīja, ka darbinieku un vadītāju vidū nevajadzētu būt interešu konfliktam. Ja vadītājs izdara visus savus pienākumus, tad darba dalīšana ir tādā līmenī, ka darbs ir optimizēts un vadītājam ir tikai jāplāno un jāuzrauga šis process.³⁹

Teilors (*Taylor*) izstrādāja galvenās zinātniskā menedžmenta pazīmes, ko dēvē par *teilorismu*:

1. Administrācija ir atbildīga par zinātnisku metožu izstrādi, kas aizstātu vecās, tradicionālās un neracionālās metodes katrai atsevišķai darbībai uzņēmumā.
2. Administrācija veic strādājošo atlasīšanu pēc zināšanām un prasmēm un apmāca katru strādājošo atsevišķi, nepieļaujot, lai viņš pats izvēlētos specialitāti un mēģinātu strādāt, kā prot.
3. Administrācija veicina sadarbību ar strādājošajiem, pamatojoties uz draudzīgām savstarpējām attiecībām.
4. Tiek radīta gandrīz vienmērīga atbildība un darbu sadale starp administrāciju un strādājošajiem. Administrācija uzņemas tās darba nozares, kam viņa ir spējīgāka nekā strādnieki, tā vietā, lai visa atbildība un darbs balstītos uz strādniekiem.

Tomēr bija arī dažas lietas, par kurām Teiloru (*Taylor*) nosodīja, piemēram, sociālā faktora neievērošana, neskaidrība motivēšanas mehānismā, darbība arodbiedrību prestiža graušanā.⁴⁰

³⁷ Praude V., Beļčikovs J. Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 49-50.lpp

³⁸ Griffin. *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.450

³⁹ Turpat.

⁴⁰ Praude V., Beļčikovs J. Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 50.lpp

Satura motivēšanas teorijas

Satura motivēšanas teorijas koncentrē vadītāja uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm.⁴¹

Pie satura motivēšanas teorijām pieskaitāmas:

- A.Maslova vajadzību hierarhija
- K.Alderfera ERG teorija
- F.Hercberga divfaktoru teorija
- D.Maklelanda „pieredzes-vajadzību” teorija⁴²

A.Maslova (Maslow) vajadzību teorija

Maslova teorijas pamatā ir 3 pamatprincipi:

- Vajadzību hierarhija
- Vajadzību deficīta princips
- Progresijas princips

Vajadzību hierarhija

Pēc Maslova teorijas cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecu veidu (dažu autoru darbos ir minētas vairāk⁴³) vajadzības, kas ir iedalāmas hierarhijas pakāpēs.

1. Fizioloģiskās vajadzības

Šīs vajadzības atrodas pašas hierarhijas pamatā. Tās ir jāapmierina, lai uzturētu dzīvības procesus, piemēram, izsalkuma remdēšana, slāpju veldzēšana, uzturs, veselība. Jebkurā organizācijā darbinieku fizioloģiskās vajadzības var apmierināt ar attiecīgu darba algu, darba un atpūtas režīmu un labvēlīgiem darba apstākļiem. Fizioloģiskajām vajadzībām ir kopīgas īpašības:

- Tās ir savstarpēji saistītas
- Tās ir periodiskas
- Parasti attiecas uz kādu noteiktu ķermeņa daļu

⁴¹ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 342.lpp

⁴² Turpat.

⁴³ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning 2007, p.45

Cilvēkam ir jābūt pārliecinātam, ka fizioloģiskās vajadzības tiks apmierinātas, jo tad nevar tālāk virzīties pa hierarhiju. Personai, kurai galvenās ir fizioloģiskās vajadzības, augstākā līmeņa vajadzības ir ļoti vājas.⁴⁴

2. Vajadzība pēc drošības

Kad fizioloģiskās vajadzības ir apmierinātas, tad seko nākošā līmeņa vajadzība. Vajadzība pēc drošības izpaužas kā cenšanās sevi pasargāt no fiziskām briesmām, iegūt pārliecību par nākotnes ekonomisko nodrošinājumu, nepieciešamība pēc kārtības un draudu novēršana, kas varētu rasties dzīvībai un eksistencei.⁴⁵ Kad drošība tiek apdraudēta, tad parasti sākas panika. Maslovs (*Maslow*): „Reakcija no kaut kā nezināma un psiholoģiski bīstama tiek uztverta kā biedējoša, naidīga un nomācoša. Individīdi uzvedās tā, it kā būtu gaidāma kāda liela katastrofa”.⁴⁶

Jebkurā organizācijā darbinieku drošības vajadzības var apmierināt garantējot darbu un atalgojumu, apdrošināšanu, pensiju fonda izveidošanu un citām sociālajām garantijām.⁴⁷

3. Sociālās vajadzības

Kad fizioloģiskās un drošības vajadzības ir apmierinātas, tad parādās jaunas, augstāka līmeņa vajadzības, ko apmierināt. Hierarhijā nākošais vajadzību līmenis ir sociālo vajadzību apmierināšana. Šīs vajadzības aptver vajadzības pēc sabiedrības, draudzības un mīlestības⁴⁸, kā arī indivīda vēlmi atrast savu vietu grupā, veidot kontaktus grupas ietvaros un izveidot labas attiecības ar kolēģiem.⁴⁹ Organizācijas vadītājam ir jānodrošina iespējas kontaktēties un sadarboties, veidojot kopīgus pasākumus darbā un ārpus tā.⁵⁰

4. Vajadzības pēc atzīšanas

Maslovs (*Maslow*): „Visiem cilvēkiem sabiedrībā (izņemot dažus patoloģiskus izņēmumus) ir vajadzība pēc stabilas, stingri balstītas un diezgan augstas sevis novērtēšanas, pašcieņas un arī citu cilvēku novērtēšanas”. Tam ir jābūt balstīta uz sasniegumiem un cieņu

⁴⁴ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001,342.lpp

⁴⁵ Turpat, 343.lpp

⁴⁶ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.46

⁴⁷ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001,344.lpp

⁴⁸ Turpat, 345.lpp

⁴⁹ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.47

⁵⁰ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 345.lpp

pret citiem. Kā pirmās kategorijas atzīšanas vajadzības Maslovs (*Maslow*) min vajadzību pēc spēka, pēc sasniegumiem, pēc atbilstības, pārliecība par pasauli, neatkarība un brīvība. Otrajā grupā ietilpst vēlēšanās pēc labas reputācijas vai prestiža, atzīnības, uzmanības un novērtēšanas. Ja šo abu grupu vajadzības satiekas, tad tas noved pie tādām sajūtām kā pašpārliecība, spēks, spējām, atbilstības un sajūtas, ka pasaulē tomēr esi vajadzīgs. Ja šīs vajadzības ir apdraudētas, tad rodas padotības, vājuma un bezspēka sajūtas.⁵¹

Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc atzīšanas, vadītājam vajag darbinieku uzslavēt un apbalvot par sasniegumiem, uzsverot darbinieka lomu uzņēmuma darbībā.⁵²

5. Vajadzība pēc pašapliecināšanās

Maslova hierarhijas augstākais līmenis ir vajadzība pēc pašapliecināšanās. Viņš to raksturo kā vajadzību pēc pašrealizācijas, tā ir vēlēšanās pēc pašattīstības.⁵³ Šo vajadzību specifika ir tā, ka tā var dot iespēju eksperimentēt un riskēt, radot apstākļus savai personīgajai un profesionālajai izaugsmei. Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc pašapliecināšanās, vadītājam vajag darbiniekus iesaistīt problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā, tādējādi ļaujot attīstīties un pilnveidoties.

Ar šo stingro hierarhisko struktūru Maslovs (*Maslow*) parādīja, ka zemākā līmeņa vajadzības prasa apmierināšanu un ietekmē cilvēka rīcību agrāk nekā samērā augstākā līmeņa vajadzības. Pirms augstākā līmeņa vajadzības ir kļuvušas par rīcību stipri ietekmējošu faktoru, ir nepieciešams apmierināt zemākā līmeņa vajadzības.⁵⁴

Daži autori izdala arī sesto vajadzību grupu, kas ir vajadzība pēc zināšanām un sapratnes: vides pārzināšanas zināšanas, ziņkārība, filozofēšana, eksperimentēšana un izpēte.⁵⁵

Teorijai ir arī trūkumi, uz ko norāda prominenti psiholoģijas un menedžmenta speciālisti.⁵⁶ Pirmkārt, ir ļoti grūti paredzēt uzvedību. Nav atrasts veids, kā izmērīt viena veida piepildījumu, lai virzītos uz nākošo vajadzību līmeni. Cilvēki ir dažādi, tāpēc ir grūti izveidot

⁵¹ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.47

⁵² **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. No: *Vadišanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 240.lpp

⁵³ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.47

⁵⁴ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 344.lpp

⁵⁵ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.47

⁵⁶ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 345.lpp

kādu noteiktu standartu, pēc kā mērīt šo vajadzību piepildīšanas līmeni.⁵⁷ Otrkārt, eksperimentālie pētījumi ir pierādījuši, ka ne vienmēr kādas pakāpes vajadzību apmierināšana automātiski ved pie nākamās pakāpes vajadzībām kā motivēšanas faktori. Līdz ar to zinātnieki secināja, ka nepastāv stingra hierarhiska vajadzību struktūra.

Daļa speciālistu uzskata, ka Maslova teorija neņem vērā cilvēku individuālās atšķirības, tāpēc nepieciešams papildināt hierarhisko vajadzību struktūru ar konkrētu cilvēku iepriekšējo pieredzi, uzsverot cilvēku individuālās īpatnības. T.T.Mitčels (*T.T.Mitchell*) atzīmē, ka dažādiem cilvēkiem patīk dažādas lietas, un, ja vadītājs grib efektīvi motivēt savus padotos, viņam jāzina katra individuālās vajadzības, vēlmes un priekšrocības atlīdzības sistēmā.⁵⁸

Vajadzību deficīta princips

Pēc Maslova (*Maslow*) atziņām, cilvēka vajadzības nekad nevar būt apmierinātas pilnībā, līdz ar to motivēšanas process ir bezgalīgs. Līdz ko viena vajadzība tiek apmierināta, rodas nākošā. Piemēram, izsalcis cilvēks vispirms cenšas apmierināt izsalkumu, pēc tam jau viņš domā par mājokli un drošību. Nodrošinājis komfortablus dzīves apstākļus, cilvēks jau izvēlas izveidot plašus sociālos kontaktus un ar laiku sāk aktīvi tiekties pēc cieņas apkārtējo cilvēku vidū. Situācijai strauji mainoties, atbilstoši mainās arī cilvēka svarīgākās vajadzības. Taču vienmēr pastāv vajadzību deficīta princips.⁵⁹

Progresijas princips

Maslovs (*Maslow*) uzskatīja, ka tikai neapmierinātās vajadzības ir cilvēka uzvedības pamatā. Piemēram, kad cilvēks apmierina savas vajadzības pēc ēdiena, viņš vairs nav motivēts strādāt, lai tikai nodrošinātu iztiku. Kad cilvēks apmierina vajadzības pēc drošības, viņu var motivēt tikai ar kāda augstāka līmeņa vajadzībām. Runājot par motivēšanas teorijas progresijas principu, jāņem vērā, ka tas izpaužas kā ilglaicīga tendence.⁶⁰

⁵⁷ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.62

⁵⁸ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 345.lpp

⁵⁹ Turpat, 344.lpp

⁶⁰ Turpat, 345.lpp

F.Hercberga divfaktoru teorija

Kad F.Hercbergs (*Hertzberg*) veica pētījumu par motivācijas avotiem 1950.gados, viņš atklāja lietas, kas vēl joprojām uztrauc vadītājus: lietas, kas cilvēkus apmierina un motivē darbā, ir atšķirīgas no tām lietām, kas darbiniekus neapmierina.⁶¹

Hercbergs (*Hertzberg*) visus faktors, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu iedalīja divās grupās-motivēji un higiēnas faktori. Motivētāji ir faktori, kas saistīti ar darba saturu, bet higiēnas faktori-nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai.

1.5.1.tabula

F.Hercberga motivēšanas teorijas faktori

Motivētāji	Higiēnas faktori
Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu	Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu
Panākumi darbā	Darba apstākļi
Panākumu atzīšana	Sociālais statuss
Darba process	Darba alga
Atbildības pakāpe	Attiecības ar darbiniekiem vai padotajiem
Izaugsmes iespējas, karjera	Tiešā vadītāja attieksme

Avots: Autores veidota tabula pēc **Knights D., Willmott H.** *Introducing organizational & behaviour management*, Thomson Learning, 2007, p.74

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, taču šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. Higiēnas faktori izraisīja neapmierinātību, ja šo faktoru trūka, un reti kad deva apmierinātību, kad tie bija. Motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc tie sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīga 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 attiecīga darba vide.⁶²

⁶¹ **Herzberg F.** One More Time: How Do You Motivate Employee, *Harvard Business Review*, 2003.

⁶² **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 349.lpp

Hercberga teorijas viena no atziņām ir tā, ka motivācijas efekts būtu jācenšas saistīt ar pašu darbu un tas varētu būt bagātināts, lai no darbinieka sasniegtu lielāku efektivitāti.⁶³

Darba bagātināšana ir dizaina pārmaiņu tehnika un darbinieka pieredzes palielināšana, lai tie sasniegtu apmierinājumu un uzlabotu darba izpildi un motivāciju. Var izdalīt piecas dimensijas darba bagātināšanas modelim:

- Prasmju dažādošana-darbā jāpielieto dažādas zināšanas un spējas.
- Darbu dažādošana
- Uzdevuma nozīme-apjoms, kādā veicamais darbs ietekmē citus organizācijas darbiniekus.
- Autonomija-apjoms, kurš ļauj individuālu brīvību, neatkarību un rīcības brīvību.⁶⁴
- Atsauksmes-apjoms, kādā informācija par izpildi atgriežas atpakaļ pie indivīda.

F.Hercberga teorijai ir arī trūkumi, ko uzsver pētnieki. Galvenokārt to kritizē 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. Piemēram, R.Hauss (*Haus*) un L.Vigdors (*Vigdor*) ievēroja, ka viens un tas pats faktors vienam cilvēkam var sniegt apmierinātību darbā, bet otram-neapmierinātību. Līdz ar to higiēnas faktorus tāpat kā motivētājus var uzskatīt par motivēšanas faktoriem un tie ir atkarīgi no konkrēta darbinieka vajadzībām.⁶⁵

Otrais teorijas trūkums ir stipra korelācija starp darbinieka apmierinātību ar darbu un darba efektivitāti. Piemēram, cilvēkam patīk strādāt kolektīvā, viņš visus var uzskatīt par draugiem un līdz ar to apmierināt savas sociālās vajadzības. Bet tajā pašā laikā attiecības ar kolēģiem viņš var uzskatīt par svarīgākām nekā darba efektivitātes paaugstināšanu. Tāpēc, neskatoties uz apmierinātību ar darba apstākļiem, cilvēka darba efektivitāte var samazināties.

⁶³ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.57

⁶⁴ Turpat, p.70

⁶⁵ Turpat, p.71.

Šīs kritiskās piezīmes liecina, ka motivēšana jāuztver kā varbūtīgs process: tas, kas motivē cilvēku konkrētā situācijā, var pavisam neietekmēt citu cilvēku. Līdz ar to jāņem vērā ārējās vides un cilvēka uzvedības faktori.⁶⁶

Procesu teorijas

Procesu motivācijas teorijas koncentrē vadītāju uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteikti rīcības veidu, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas.

Procesu teorijas:

- Gaidu motivēšanas teorija
- Taisnīguma motivēšanas teorija
- L.Portera un E.Loulera modelis
- Raksturīgo pazīmju teorija⁶⁷

Gaidu motivēšanas teorija

Gaidu motivēšanas teoriju ir pētījuši vairāki amerikāņu psihologi, taču pirmais autors, kas formulēja gaidu teoriju, bija E.Tolmans (*Tolman*) 1930.gados. Viņš apgalvoja, ka cilvēku uzvedība ir saistīta ar apzinātām cerībām, ka viņu uzvedība vedīs pie vēlamo mērķu sasniegšanas.

Pirmie gaidu teoriju praksē izmantoja Georgepoulos (*Georgepoulos*), Makohijs (*Mahoney*) un Džouns (*Jones*) 1957.gadā, kad viņi pētīja 600 darbinieku izpildījumu sadzīves tehnikas ražošanas uzņēmumos. Viņi savu teoriju nosauca par „mērķa sasniegšanas ceļš uz produktivitāti”, jo viņi uzskatīja, ka motivācija produktīvi strādāt ir atkarīga no indivīdu specifiskajām vajadzībām (mērķiem) un gaidām sasniegt šos mērķus caur uzvedības produktivitāti (ceļš).⁶⁸

Produktivitāte tiek redzēta kā ceļš, lai sasniegtu mērķus. Uzvedība ir atkarīga no individuālo vērtību iznākuma, un uzvedības gaidas vedīs uz iznākuma sasniegšanu. Ja

⁶⁶ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.72

⁶⁷ Turpat, p.71

⁶⁸ Turpat, p.68

individam vajag vairāk naudas, tad viņš nolems, ka viņam ir jāstrādā vairāk un produktīvāk. Individu uzvedās veidos, kas ir instrumentāli, lai sasniegtu savus vēlamos mērķus.⁶⁹

Psihologi atklāja, ka darbinieki, kuri gaidīja augstu produktivitāti, lai sasniegtu mērķus strādāja augstākā līmenī, nekā tie darbinieki, kuri jūta, ka zema produktivitāte var vest pie savu mērķu sasniegšanas.⁷⁰

Cits amerikāņu psihologs V.Vrooms (*Vroom*) radīja pirmo sistemātisko formulēju gaidu motivācijas teorijai 1964.gadā. Viņa pieeja nodrošina veidu, kā izmērīt individu motivāciju. Viņš formulēja, ka gaidu teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam ir nepieciešama apziņa, ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu.

Gaidu teorijas pamatā ir trīs savstarpēji saistītas gaidas un tās izsaka arī formula:

$$\text{Motivējums} = (E-P)(P-O)V$$

1. Pūles-rezultāti (E-P)
2. Rezultāti-atalgojums (P-O)
3. Atalgojums-vērtība (V)

Pūles-rezultāti. Gaidas ir cilvēku varbūtības vērtējums, ka viņu pūles nodrošinās attiecīgu rezultātu. Piemēram, ja darbinieki cer, ka viņu darbība nodrošinās augstāku rezultātu, tad gaidu vērtējums būs samērā augsts (vērtējuma skalā pie 1). Un otrādi, ja cilvēki necer, ka viņu darbība un rezultāti ir saistīti, tad gaidu vērtējums būs zems (vērtējuma skalā pie 0). Saistība starp pūlēm un rezultātiem, kad nav īstas pārliecības, vedīs pie vidējiem rezultātiem (vērtējuma skalā starp 0 un 1).⁷¹

Rezultāts-atalgojums. Gaidas ir varbūtības vērtējums, ka viņu pūļu rezultāts būs attiecīgi novērtēts. Piemēram, ja darbinieks cer, ka pēc labi izpildīta darba viņš noteikti saņems lielāku atalgojumu nekā parasti, tad gaidu vērtējums būs samērā augsts (tendence pie 1). Un otrādi, ja darbiniekam nav pārliecības, ka rezultāti un atalgojums ir saistīti, tad gaidu vērtējums būs

⁶⁹ **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning, 2007, p.68

⁷⁰ Turpat, p.69

⁷¹ **Griffin.** *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.434

zems (tendence pie 0). Ja darbinieks cer, ka pēc rezultātiem saņems labu atalgojumu, tad vērtējums būs skalā no 0 līdz 1.⁷²

Atalgojums-vērtība. Tas nozīmē, atalgojuma vērtību vai apmierinātības pakāpi pēc atalgojuma saņemšanas. Ņemot vērā vajadzību un atlīdzības veidu atšķirības cilvēki var dažādi novērtēt saņemto atalgojumu.⁷³

Lai gaidu motivēšanas teoriju varētu pielietot praksē, vadītājam pirms tam ir jāveic vairāki soļi:

1. Noskaidrot, kādu atalgojumu darbinieks vēlas saņemt, novērojot viņa darbību vai tieši pajautājot.
2. Noteikt izpildes līmeni, kādu vadītājs vēlas, un arī informējot darbinieku, lai viņš zinātu, kas viņam ir jā dara, lai viņš tiktu atalgots.
3. Nodrošināt, lai izpildes līmenis būtu sasniedzams.
4. Nodrošināt, lai atalgojums asociētos ar veiksmīgu izpildi.
5. Analizēt faktorus, kas mazina atalgojuma efektivitāti.
6. Pārlicināties, vai atalgojums ir adekvāts darba izpildei.⁷⁴

Stimulēšanas teorijas

Stimulēšanas teorijas izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā, tās cenšas izskaidrot cilvēku rīcības izmaiņu iemeslus, kā arī atalgojuma taisnīguma vērtējumu. Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts. Piemēram, ja iepriekš par attiecīgu rīcību bija labs atalgojums, tad darbinieks labprāt to atkārtotu un rīkotos tāpat arī turpmāk. Līdz ar to stimulējošās teorijas piekritēji uzskata, ka darbiniekus var motivēt tikai ar īpaši lietotām atalgojuma metodēm.

Šo metodi izmanto, lai izskaidrotu dzīvnieku un bērnu uzvedību, bet zinātnieks B.F.Skinsers (*B.F.Skinsers*) pierādīja, ka teorijas atziņas ir vērā ņemamas un pielietojamas arī cilvēku motivēšanā.

⁷² **Griffin.** Management 9th Edition, Houghton Mifflin Company, 2008, p.434

⁷³ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 353.lpp

⁷⁴ Turpat.

Teorijā ir divas savstarpēji saistītas daļas:

- Teorijas būtība
- Cilvēku rīcības izmaiņšanas iespējas organizācijās.⁷⁵

Motivēšana parasti sākās ar stimulu rašanos, kas saistīta ar personīgiem, organizācijas un ārējiem faktoriem. Parasti organizācijās izdala četras stimulēšanas metodes:

- Pozitīvās
- Izvairīšanās
- Sodīšanas
- Ignorēšanas⁷⁶

Pozitīvās stimulēšanas metodes. Vadības patīkamā attieksme un apbalvojumi rada darbinieku vēlamu uzvedību, piemēram, darbinieks, kas darbā ierodas laikā vai dara mazliet vairāk. Pētījumi parāda, ka pozitīvā stimulēšana palīdz uzlabot sniegumu. Turklāt, nemateriālie stimuli, piemēram, pozitīvas atsauksmes, sociālā atzīšana un uzmanības pievēršana ir tikpat efektīvi kā materiālie stimuli.⁷⁷ Pozitīvo stimulu veidu piemēri ir uzslavas, prēmijas, algas palielinājums.⁷⁸

Izvairīšanās stimulēšanas metodes. Izvairīšanās no sodīšanas par neatbilstošu rīcību. Netiek novērtēts ne darbs, ne neizdarītais darbs.⁷⁹ Izvairīšanos sauc arī par negatīvo stimulēšanu. Darbinieks iemācās darīt lietas pareizi, lai izvairītos no nepatīkamām situācijām. Izvairīšanās notiek, kad vadītājs vairs nekritizē vai neizsaka rājienu par nepareizu uzvedību vai darbībām.⁸⁰

Sodīšanas stimulēšanas metodes. Soda noteikšana darbinieka nepareizas rīcības gadījumā. Soda stimulēšanas mērķis ir rīcības uzlabošana nākotnē, lai darbinieks neatkārtotu savas kļūdas.⁸¹

⁷⁵ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 359.lpp

⁷⁶ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 251.lpp

⁷⁷ **Daft R.L.** Motivation Employees. **In:** *New Era of Management 9th edition*. South-Western Cengage Learning, 2010. p.517-518

⁷⁸ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 360.lpp

⁷⁹ **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana kā Vadīšanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 251.lpp

⁸⁰ **Daft R.L.** Motivation Employees. **In:** *New Era of Management 9th edition*. South-Western Cengage Learning, 2010. p.517-518

⁸¹ **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 360.lpp

Ignorēšanas stimulēšanas metodes. Vadītājs ignorē kādu darbinieka nepareizu rīcību, lai izslēgtu atkārtosanos.⁸²

Stimulējošās motivēšanas teorijas iesaka noteiktas stimulēšanas metodes lietošanas formas:

- Stimulēšana ar noteiktu intervālu- paredz stimulēšanas metodes lietošanas starplaiku, piemēram, iknedēļas vai ikmēneša darba alga ar prēmiju katru ceturksni, kas stimulē nepārtrauktu pozitīvu darbinieku rīcību, jo tā darbinieks jūt reālā darba un atalgojuma saikni.
- Stimulēšana ar mainīgu intervālu- paredz aminīgus stimulēšanas metožu lietošanas intervālus. Piemēram, vadītāju apgaita, lai uzzinātu darbinieku noskaņojumu un izteiktu atzinību.
- Patstāvīga, proporcionāla stimulēšana- paredz patstāvīgus sasniegto rezultātu vērtēšanas kritērijus, to lietošanas starplaiks ir nepatstāvīgs un tas ir atkarīgs no rezultāta sasniegšanas laika.
- Mainīga, proporcionāla stimulēšana- paredz kādu mainīgu stimulēšanas kritēriju, to lietošanas laiks ir nepatstāvīgs un ir atkarīgs no rezultātu sasniegšanas.⁸³

⁸² Praude V., Beļčikovs J. Motivēšana. No: *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 360.lpp

⁸³ Turpat.

2.NEMATERIĀLĀS MOTIVĀCIJAS VEIDU RAKSTUROJUMS

2.1. Materiālās un nemateriālās motivācijas salīdzinājums

Ir divi motivācijas veidi-materiālā jeb ārējā un nemateriālā jeb iekšējā motivācija. Faktors-atrast līdzsvaru starp vēlmi par neatkarību un iekšējo motivāciju, kas nodrošina piepildījumu darba vietā. Iekšējā motivācija ir saskanīga ar cilvēka vērtībām un rada daudz lielāku gandarījumu nekā ārējie motivatori.⁸⁴

Nemateriālās motivācijas avots ir apmierinājums pēc paveikta uzdevuma vai pienākuma. Darba nemateriālie atalgojumi cilvēku dažkārt motivē cilvēkus vairāk nekā materiālie ieguvumi, kā piemēram, nauda. Hercberga (*Hertzberg*) motivācijas teorija uzsver, ka darbs ir jābagātina, lai cilvēkiem nodrošinātu izaugsmes iespējas un dotu tiem vairāk atbildības.⁸⁵

Amabile (*Amabile*) nemateriālo motivāciju definē kā motivāciju, kas rodas no indivīda pozitīvās reakcijas par uzdevuma īpašībām. Autore piebilst, ka sociālie un vides faktori ietekmē darbinieka radošumu pēc indivīda iekšējās motivācijas ietekmes.

Iekšēji motivēti cilvēki mēdz būt ziņkārīgāki, kognitīvi elastīgāki, atvērtāki meklēt jaunas zināšanas un gatavi pielietot netradicionālas pieejas lēmumu pieņemšanā.⁸⁶

Vēsturiski, motivācijas pētnieki ir vispārīgi pieņēmuši, ka nemateriālie motivatori ir neatkarīgi no materiālajiem motivatoriem. Tas nozīmē, ka viena faktora stimulācija neietekmē otru faktoru. Taču ir arī pretrunīgi viedokļi, piemēram, kognitīvā novērtēšanas teorija apgalvo pretējo. Tā apgalvo, kad organizācijas atalgo darbiniekus ar materiālu stimulu, tad iekšējie stimuli, tiek samazināti. Citiem vārdiem sakot, kad darbinieki saņem atlīdzību darot interesantu uzdevumu, tas izraisa iekšējās intereses samazinājumu uz pašu uzdevumu.⁸⁷

Pretēji iekšējai jeb nemateriālajai motivācijai, materiālā jeb ārēja motivācija parasti ietver darbības, ko izdara trešā puse. Šādā veidā cilvēks ir motivēts, jo var paredzēt savu atalgojuma veidu, piemēram, nauda, atalgojums par izdarīto darbu. Tādus stimulus, kā peļņas sadale, bonusu vai prēmijas, organizācijas lieto, lai radītu noteiktus darba paradumus, kas ir

⁸⁴ **Sims P., McLean N.A.** Discover Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 2007, N 2.

⁸⁵ **Cronje G.J., Du Troit G.S.** Motivating and Managing Human Resources. **In:** *Introduction to Business Management*. Oxford University Press, 2004, p.222

⁸⁶ **Sims P., McLean N.A.** Discover Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 2007, N 2.

⁸⁷ **Robbins S., Langton N.** Motivating Self and Others **In:** *Organizational behaviour. Concepts, Controversies, Applications*. Pearson Prentice Hall, 2003, p.153-154.

izdevīgi gan organizācijai, gan indivīdam. Taču materiālie atalgojumi nav pietiekoši, lai motivētu cilvēkus ilgtermiņā. Organizācijām būtu jāfokusējas uz materiālo un nemateriālo atalgojumu kombināciju, lai nodrošinātu darbinieku apmierinātību ar darbu ilgtermiņā.⁸⁸

Nauda ir visbiežāk pielietotais stimuls, lai uzlabotu darbinieku sasniegumus. Tiek uzskatīts, ka nauda ir efektīvākais motivators organizācijās. Ir pierādīts, ka materiālie stimuli atstāj lielu iespaidu uz darbinieku uzvedību un darbības veidu. Rains (*Rynes*): „Ir atrasti pierādījumi tam, ka nauda ir svarīgākais motivators lielākajai daļai cilvēku. Nauda kā bonusi, apbalvojumi un skaidra nauda ir izplatīta, lai motivētu, piesaistītu un saglabātu darbinieku.”

Nauda ir ļoti svarīgs stimuls, jo tādā veidā darbinieki var iegādāties lietas, ko uzskata par svarīgu.

Taču daži pētnieki atzīst, ka naudai ir simboliska vērtība. Tā parāda sasniegumus, statusu un sociālās attiecības, kontroli un neatkarību. (*Mitchel and Mickel*)⁸⁹

Mīts-darbinieks strādā tikai atalgojuma dēļ. Realitāte-Darbinieks strādā vidē, kas viņam ir patīkama, izaicinoša, un tāda, kurā viņš varēs pielietot savas zināšanas un prasmes.⁹⁰

2.2. Iesaistīšana

Mūsdienās darbinieku iesaistīšanās un līdzdalība ir viens no veidiem, kā organizācijas izmēra savas investīcijas cilvēkkapitālā; tā ir alternatīva, lai izmērītu darbinieku pieķeršanos organizācijai, kā arī veids, kā radīt efektīvāku darba vidi (*Echols*). Mūsdienu ekonomikas vidē darbinieku psiholoģiskā saikne ar darbavietu ir panākumu atslēga, lai sacenstos efektīvi. Organizācijām ir vajadzīgi šādi darbinieki, kuri vēlas būt iesaistīti savā darba vietā.

Iesaistīšanās tiek parādīta kā unikāla koncepcija, kas ir pozitīvi saistīta, taču tajā pašā laikā atšķirīga, ar citām organizācijas konstrukcijām, piemēram, pieķeršanās, uzvedība organizācijā, darbaholisms.⁹¹

Lai radītu veiksmīgu, dinamisku un konkurētspējīgu biznesa vidi, organizācijām nepārtraukti ir jāievieš inovācijas un jāadaptējas jaunām lietām ātri un efektīvi. Vienīgi iedrošinot darbiniekos dinamismu un izaugsmi, organizācijas varēs šīm pārmaiņām ātri

⁸⁸ **Cronje G.J., Du Troit G.S.** Motivating and Managing Human Resources. **In:** *Introduction to Business Management*. Oxford University Press, 2004, p.222

⁸⁹ **Mickel E.A., Barron A. L.** Getting „More Bang for the Buck”: Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations, *Journal of Management Inquiry*, 2008, N 17

⁹⁰ **Pfeffer J.** Six Dangerous Myths About Pay, *Harvard Business Review*, 1998, N 5.

⁹¹ **Chaudhary R., Rangnekar S., Barua M.** Relation Between Human Resource Development Climate and Employee Engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 2010, Vol.7, N 4, p.664-685.

pielāgoties. Ātri augošajā tehnoloģiju pasaulē, zināšanas ir vienīgā konkurētspējas priekšrocība, tāpēc organizācijām ir tā jāievieš saviem darbiniekiem.⁹²

Darbinieku iesaistīšanās ir koncepcija, kas sastāv no 3 elementiem: apmierinātība ar darbu, motivācija un efektivitāte.

Darbinieku iesaistīšanās ir radusies no apmierinātības koncepcijas. Iesaistīšanās notiek, kad apvienojas apmierinājums, motivācija un efektivitāte. Šie faktori ir svarīgi arī katrs atsevišķi, taču visi trīs vienlaicīgi kopā tie parāda, kad notiek patiesa iesaistīšanās.

Organizācijas spēja vadīt darbinieku iesaistīšanos un līdzdalību ir cieši saistīta ar tās spēju sasniegt augstu darbības līmeni un biznesa rezultātus. Augsta līmeņa iesaistīšana tiek saistīta ar plaša mēroga izdevīgiem ieguvumiem, ieskaitot arī augstu darbības līmeni.⁹³

Vilperts (*Wilpert*) iesaistīšanos un līdzdalību definē pēc daudzdimensiju skatījuma: „Līdzdalība ir individuālo, grupu un kolektīvo formu kopums, kas nodrošina savas intereses caur pašnoteikšanās izvēli blakus citām iespējamām darbībām.” Vilperts uzsver, ka līdzdalības dažādās formas nozīmē dažādās ietekmes pakāpes, piemēram, līdzdalība vienam darbiniekam, grupā vai visi darbinieki kā vienota grupa. Līdzdalības intensitātes koncepcija apskata varas ietekmi uz līdzdalību, izsakot, cik lielā mērā kuras intereses un pašnoteikšanās tiek aizsargāta. Atbalstot dimensijas intensitātes nozīmi, Hellers (*Heller*) apgalvo, ka varas sadalīšana ir nepieciešams apstāklis, lai iedrošinātu sniegumu un apmierinātību ar darbu darbinieku līdzdalības ziņā. Intensitāte var spēlēt lomu identifikācijas procesā, vairāku iemeslu dēļ: grupas var izmantot savu ietekmi aizsargājot īpašības, kurām ir sociāla vērtība, tādējādi uzlabojot grupas statusu. Tālāk indivīdu ietekme tiek teorētiski saistīta ar indivīdu statusu organizācijas ietvaros. Tas labāk parāda saistītību starp darbinieku līdzdalību un sociālo identifikāciju.⁹⁴

Darbinieku iesaistīšanās sastāv no 3 psiholoģiskiem nosacījumiem, kas ir saistīti ar patiku vai nepatiku pret darbu: nozīmība, drošība un pieejamība (*Kahn*). Šiem faktoriem ir 3 ļoti saistīti elementi: darba spars, centība un izpratne un motivācijas līmeņu sapratne (*Antonison, Mark*), ietverot pozitīvu darba attiecību izveidi, nodrošinot izaicinošāku darba vidi caur pārmaiņu iniciatīvām un autentisku vadību. (*Thompson, Yvonne*).

⁹² **Chaudhary R., Rangnekar S., Barua M.** Relation Between Human Resource Development Climate and Employee Engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 2010, Vol.7, N 4, p.664-685

⁹³ **Swaminathan J., Rajasekaran D.** Essential Components of Employee Engagement-a Study with Reference to TNSTC, Kumbakonam. *Advances in Management*. 2010, Vol.3, N 12, p.55-59

⁹⁴ **Joensson T.** A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations. *Employee relations*, 2008, Vol.30, N 6, p.594-607

Visbiežāk darbinieku iesaistīšanās tiek definēta kā emocionāla un intelektuāla pieķeršanās organizācijai (*Baumruk, Richman, Shaw*); kā pūļu apjoms, ko darbinieks dara sava darba labā (*Frank*); kā pozitīva attieksme, kas no darbinieka tiek vērsta pret organizāciju un tās vērtībām (*Robinson, Perryman, Hayday*)⁹⁵.

Līdzdalības veidi

Pētnieks Kotons (*Cotton*) ir definējis 6 līdzdalības veidus, balstoties uz Dačlera un Vilpera (*Dachler and Wilpert*) tipoloģijām:

1. Līdzdalība ar darbu saistītajos jautājumos
2. Konsultatīvā līdzdalība
3. Īstermiņa līdzdalība
4. Informatīvā līdzdalība
5. Darbinieku īpašumtiesības
6. Pārstāvniecības līdzdalība⁹⁶

Tiešās līdzdalības veidi

Darbinieku iesaistīšana var palīdzēt organizācijai ieviest pārmaiņas darbā, ieviest radošanas idejas, un piedalīties lēmumu lemšanās procesos.

Sisons (*Sisson*) izdala 2 tiešās iesaistīšanās veidus:

- 1.1. Konsultatīvā līdzdalība-vadība iedrošina darbiniekus dalīties ar viņu viedokli ar darbu saistītajos jautājumos, taču gala lēmumu lemj vadība.
- 1.2. Deleģēšanas līdzdalība-dod darbiniekiem palielinātu atbildību un autonomiju organizēt un darīt savu darbu.⁹⁷

Pētnieki piekrīt, ka mūsdienu organizācijas darbojas ļoti konkurējošos tirgos, kurus raksturo nemitīgas tehnoloģiju izmaiņas, saīsināti produktu dzīves cikli un sīvi konkurenti, kuri sacenšas agresīvos veidos. Tādi pētnieki kā Laulers (*Lawler*) un Huselids (*Huselid*) apgalvo, ka darbinieku iesaistīšanās ir viens no veidiem, kā organizācijas var gūt atbalstu šajā spēcīgi konkurējošajā pasaulē.

Laulers (*Lawler*) ar kolēģiem iesaka, ka darbinieku iesaistīšanās attīsta tādas darbinieku spējas, ko ar tradicionālās vadības palīdzību nav iespējams skart. Tas organizācijām palīdz

⁹⁵ **Vaijyanthi P., Shreenivasan K.A., Prabhakaran S.** Employee Engagement Predictors: A Study at GE Power & Water. *International Journal of Global Business*, 2011, Vol.4 N 2, p. 60-72.

⁹⁶ **Sumukadas N.** Employee Involvement: a Hierarchical Conceptualisation of Its Effect on Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2005, Vol.23, N 2, p.143-161

⁹⁷ **Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A.** Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol.2, N 9 , p.15-23

aktīvāk attīstīt un izmantot savu cilvēkkapitālu. Darbinieku iesaistīšanās atļauj organizācijām ražot augstākās produkcijas produktus, sniegt augstāka līmeņa pakalpojumus, palielināt darbību ātrumu, daudz ātrākā laika periodā ieviest inovācijas, uzlabot darbinieku sniegumu, motivāciju un attieksmi.⁹⁸

Empīriski pētījumi parāda, ka veiksmīga darbinieku iesaistīšanās rada ievērojamu ietekmi uz organizācijas finansiālo produktivitāti. (*Huselid, Ostroff* 1995.gada pētījumi).

Tiek definēti 4 iesaistīšanās vides raksturojošie elementi, ko savos darbos ir aprakstījuši Laulers (*Lawler*) un viņa kolēģi. Viņi ierosina, ka darbinieku iesaistīšanās var tik raksturota pēc darba vides, kur visiem darbiniekiem ir:

1. Vara piedalīties lēmumu pieņemšanā

Līdzdalība lēmumu pieņemšanā ir uztvere starp darbiniekiem, ka viņiem ir kontrole par lēmumiem, kas ietekmē viņu darbu. Taču pētījumi un meta analīzes ir pierādījušas, ka līdzdalība lēmumu pieņemšanā spēcīgi neietekmē darbinieku sniegumu vai indivīdu morāli. Piemēram, Vāgnera un Gūdinga (*Wagner and Gooding*) meta analīzē tika atklāts, ka līdzdalība nav saistīta ar palielinātu indivīdu uzdevumu izpildi. Taču viedokļi šajā sakarā atšķiras, un vairāki pētījumi atklāj, ka līdzdalība atstāj spēcīgu ietekmi uz sniegumu, kad tiek izmantoti organizācijas atribūti, kas to papildina. Piemēram, Guzo (*Guzzo*) ir atklājis, ka uzņēmuma produktivitāte palielinās, kad darbinieki piedalās lēmumu pieņemšanā, kopā ar izmaiņām kompensācijas sistēmā un darba vietas izmaiņām.

2. Pieejamība informācijai

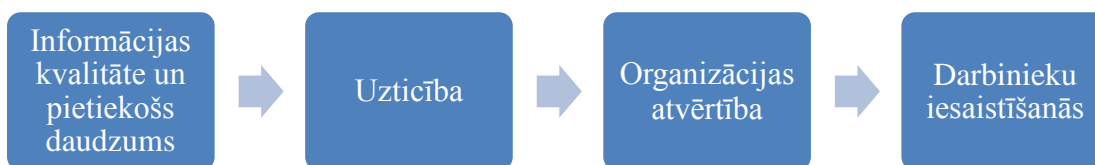
Informācijas izplatīšana pastāv, kad darbinieki saņem pilnu informāciju par organizāciju, tās mērķiem, plāniem. Pētnieki (*Argyris, Oldham, Harrison*) konsekventi norāda, ka atvērtā komunikācija ir ļoti nepieciešama darbiniekiem, lai tie varētu piedalīties un veikt kvalitatīvu lēmumu pieņemšanu.⁹⁹ Kā ir izteicies pētnieks Randolfs (*Randolph*): „Bez informācijas, indivīdi nespēs rīkoties atbildīgi; kad tie būs informēti, tie būs spiesti rīkoties atbildīgi.” Indivīdi, kas domās, ka viņi nesaņem nepieciešamo informāciju lēmumu pieņemšanai, uzdevumus uzskatīs par nemotivējošiem un nepatīkamiem.¹⁰⁰

⁹⁸ **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, N 4, p. 471-488

⁹⁹ Turpat.

¹⁰⁰ Turpat.

Mūsdienās informācijas izplatība rada uzticību, kas ir svarīgi organizācijai, kas cenšas uzbūvēt sociālo kapitālu, palielināt darbinieku iesaistīšanos un uzlabot zināšanu un informācijas izplatību darbinieku starpā. Vairāki pētījumi ir parādījuši, ka komunikācijas galvenā loma ir uzticības ieviešana un saglabāšana. Uzticība un komunikācija palielina tādas organizācijas rezultātus kā darbinieku līdzdalība un sniegums.¹⁰¹



2.2.att. Teorētisks informācijas saņemšanas modelis un tā ietekme uz darbinieku iesaistīšanos

Avots: Autores veidota shēma pēc **Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L.** The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, Vol. 46, N 3, 2009, p. 287-310

Pētījumi parāda, ka informācijas kvalitāte tiek saistīta ar augstāku uzticības līmeni. Tātad var apgalvot, ka darbiniekos radīsies augstāks uzticības līmenis, ja viņiem sniegtā informācija būs akurāta, aktuāla un noderīga, jo informācijas apjoms samazinās nedrošību.¹⁰²

3. Iespēja saņemt nepieciešamās apmācības

Atbilstoša apmācība iedrošinās darbiniekiem iegūt zināšanas, kas nepieciešami efektīva snieguma garantēšanai. Apmācības ir saistītas ar līdzdalību un informāciju, jo darbiniekiem ir nepieciešams uztvert to, ka viņiem ir iespējas attīstīt prasmes, ko pavada arī liels informācijas apjoms un efektīva lēmumu pieņemšana. Apmācības arī darbiniekiem nodrošina pamatus, lai izvēlētos nepieciešamo darbību un sapratni, kāpēc tieši konkrētais apmācības kurss ir nepieciešamāks nekā citi.¹⁰³

Pētnieki Felsteds un Gallijs (*Felstead and Gallie*) savos pētījumos atklāja, ka gan apmācības, gan mācīšanās darba laikā ir saistītas ar darbinieku iesaistīšanās apjomu un dabu.

¹⁰¹ **Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L.** The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 2009, Vol. 46, N 3, p. 287-310

¹⁰² Turpat.

¹⁰³ **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, N 4, p. 471-488

Tas nozīmē, ka darbinieku iesaistīšana spēlē nozīmīgu lomu kvalifikācijas celšanas procesos, kuri ir svarīgi arī valstu centrālajās ekonomikas stratēģijās.¹⁰⁴

Apmācības var palīdzēt darbiniekiem adaptēties jaunā vidē un jaunām vadības iniciatīvām, piemēram, pilnvarošanai. Apmācības gan palīdz saprast vadības iniciatīvas, gan izglītot un sagatavot darbiniekus grūtākiem uzdevumiem, kas tiem vēl stāv priekšā, jo zināšanas tiek papildinātas. Metjū (*Mathieu*) apgalvo, ka darbinieku pilnvarošana nesasnies gaidīto rezultātu, kamēr darbiniekiem nebūs nepieciešamās zināšanas, lai spētu izdarīt uzdevumus un pieņemt lēmumus. Pēc apmācībām darbinieki būs vairāk par sevi pārliecināti un varēs droši pieņemt lēmumus.¹⁰⁵

4. Iespēja saņemt atalgojumu par piedalīšanos lēmumu pieņemšanā, informācijas izplatīšanā, apmācību veiksmīgā izpildē, kas ietekmē organizācijas sniegumu.

Darbinieki līdzdalības vidē uztver to, ka viņu uzvedības rezultāti ir saistīti arī ar atalgojumu. Atalgojumam par izdarīto ir spēcīga ietekme uz darbinieku uzvedību un attieksmi. Kad darbinieks saprot, ka viņa uzvedība nosaka atalgojuma apmēru, viņi savu uzvedību mainīs, lai tā sakristu ar organizācijas mērķiem. Tādā veidā darbiniekiem jāsaprot, ka atalgojuma sistēma sakrīt ar organizācijas galvenajiem faktoriem, piemēram, mērķiem un uzdevumiem, organizācijas struktūru un darba dizainu. Izveidojot atalgojumu cieši saistītu ar darbinieku līdzdalības vidi, tas nodrošina, ka organizācijas nostiprina darbības standartus, saistītus ar informācijas un zināšanu izplatīšanu un efektīvu lēmumu pieņemšanu.¹⁰⁶

Daudzi pētījumi atklāj, ka atalgojums ir saistīts ar organizācijas sasniegumiem un vispārējo kvalitātes vadību. (*Dowling, Richardson, Allen, Kilmann*). Ja vadība vēlas ieviest darbinieku pilnvarošanu organizācijas ietvaros, tad adekvātai atlīdzības sistēmai ir jābūt saistītai ar darbinieku vēlamo uzvedību. Tāpat arī atbilstošai bonusu sistēmai ir jābūt, lai iedrošinātu darbiniekus pieņemt papildus lēmumus, kas saistīti ar viņu pilnvarām. Vadība var noteikt gan finanšu atlīdzības, gan arī paaugstināšanas iespējas.¹⁰⁷

¹⁰⁴ **Felstead A., Gallie D., Green F., Zhou Y.** Employee Involvement, the Quality of Training and the Learning Environment: an Individual Level Analysis. *The International Journal of Human Resources Management*, 2010, Vol.21,N 10, p.1667-1688.

¹⁰⁵ **Baird K., Wang H.** Employee Empowerment:Extent of Adoption and Influential Factors. *Personnel Review*, 2010, Vol.39 N 5, p.574-599

¹⁰⁶ **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, N 4, p. 471-488

¹⁰⁷ **Baird K., Wang H.** Employee Empowerment:Extent of Adoption and Influential Factors. *Personnel Review*, 2010, Vol.39 N 5, p.574-599

Informācijas izplatības un lēmumu pieņemšanas vides salīdzinājums

Darbinieki kļūst arvien ciniskāki par savām organizācijām. Cinismam ir savi potenciālie mērķi, piemēram, nodarbošanās, vadītāji un organizācijas pārmaiņu efekti. Galvenokārt kritizētas tiek pārmaiņu programmas un galvenais fokuss tiek likts uz informācijas izplatīšanu ar darbiniekiem un darbinieku iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā, lai īstenotu pārmaiņu programmas. Pazīstamākās pieejas iesaistīšanā ir informācijas izplatīšana un kopīga lēmumu pieņemšana.

Darbinieku entuziasms informācijas izplatīšanā vai lēmumu pieņemšanas procesos var būt atšķirīgs, un tas var tikt novērtēts pēc iespējamās ietekmes novērtējuma uz viņu iesaistīšanos.

Vadītāju rokās ir izvēle par to, kādu iesaistīšanās vidi uzņēmumā izveidot-vai nu informācijas izplatīšanas klimats, vai kopīgas lēmumu pieņemšanas vidi. Informācijas izplatīšanas klimats attiecas uz darbībām, kur vadība iedrošina darbiniekus dalīties ar viedokli par ar darbu saistītajiem jautājumiem tik ilgi, kamēr tiks atrasta atbilde. Lēmumu pieņemšanas klimats dod darbiniekam palielinātu atbildību un autonomiju par sava darba organizēšanu un darbības izpildi. Organizācijas pārmaiņu kontekstā abām pieejām ir kopīgs mērķis: samazināt pretestību izmaiņām, ko rada vadība, samazinot raizes un palielinot personīgo kontroli.

Informācijas izplatība un iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā atšķiras gan teorētiskajā izcelsmē, gan darbības formā.¹⁰⁸

Funkcionāli, informācijas izplatība ir zemāka līmeņa, pasīvs un vienvirziena process: darbinieks saņem informāciju, bet tiesībām sniegt atbildi. Tas rada darbinieku iedrošināšanu vadības lēmumu pieņemšanai. Vadība kontrolē darbiniekiem pieejamo informāciju un šādā ziņā ir piesardzīga-vadība nenodrošina pilna veida informāciju darbiniekiem, jo baidas, ka šī svarīgā informācija varētu nonākt konkurentu rokās. Informācijas izplatīšana ļauj darbiniekiem saprast veidu, kā vadība pieņem lēmumus un redzēt tos no vadības perspektīvas. Kad organizācija dalās ar informāciju savlaicīgi, darbinieki ir mazāk pārsteigti, kad organizācijā notiek izmaiņas. Viņiem ir iespēja pārdomāt vadības lēmumus jau iepriekš un samierināties ar iespējamām sekām un ietekmi.¹⁰⁹ Kad organizācijā nenotiek svarīgās informācijas apmaiņa ar darbiniekiem, rezultāts ir neapmierinātas cerības un cinisms.

¹⁰⁸ **Brown M., Cregan C.** Organizational Change Cynicism: the Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 2008, Vol. 47, N 4, p. 667–686

¹⁰⁹ Turpat.

Darbinieki novērtē informācijas pieejamību un saņem arī vadības atbalstu, taču šādā veidā vadības vara netiek samazināta.¹¹⁰

Alternatīva informācijas izplatībai ir darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā. Teorētiski darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā uzsvēr varas vienlīdzīgu sadali darba vietā un ietver pieņemumu, ka darbiniekiem var uzticēt svarīgus, ar darba procesu saistītus lēmumus, un tas darbiniekos attīstīs zināšanas tālāk nākotnē izdarīt nopietnus lēmumus savas darbības sakarā. Funkcionāli, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā parāda fundamentālas pārmaiņas veidā, kā organizācijā tiek pieņemti lēmumi. Salīdzinot ar informācijas izplatību, tas ir divvirzienu, aktīvs process. Tas gan ir laikietilpīgs process, jo ir jāņem vērā visu iesaistīto darbinieku viedokļi, kas ir dažādi, un lielākais laiks tiek patērēts viedokļu apkopošanai un gala lēmuma izdarīšanai.¹¹¹

Laulera (*Lawler*) 4 elementi, kas raksturo darbinieku iesaistīšanās vidi ir pozitīvi darbiniekiem: līdzdalība lēmumu pieņemšanā norāda uz to, ka darbinieki tic, ka viņiem ir izaicinājumi, neatkarība un atbildība; apmācība un informācija nozīmē, ka darbinieki tic, ka darbs tiek veicināts, jo viņiem ir pieeja nepieciešamajām zināšanām un informācijai; atalgojums darbiniekos nodrošina pārliecību, ka viņu pozitīvā uzvedība ir atbalstīta un atzīta. Jo vairāk organizācijas attīsta katru no šiem elementiem, jo labāku darbinieku iesaistīšanās vidi tās rada un darbiniekiem ir lielāka iespēja būt apmierinātākiem ar darbu un būt iesaistītiem organizācijā.¹¹²

Šāda iesaistīšanās pieeja saskan ar Bovenā un Ostrova (*Bowen and Ostroff*) papildinājumu, ka šādā darba vidē darbinieki sasniegs sagaidāmo sniegumu, strādājot ar vadības sagaidāmo uzvedību un izmantojot zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas uzdevumu izpildei. Svarīgi uzsvērt, ka pētnieki uzskata, ka darbinieki sasniegs visu 4 elementu augstākās pakāpes arī pie optimāla iesaistīšanās klimata. Kā uzsvēr Laulers (*Lawler*): „Vara bez zināšanām, informācijas un atalgojuma var vest pie neefektīviem lēmumiem. Informācija un zināšanās bez varas ved pie neapmierinātības, jo indivīdi nevar izmantot savas specifiskās zināšanas. Atalgojums par organizācijas sniegumu bez varas, zināšanā, un informācijas var novest pie neapmierinātības un pie motivācijas trūkuma, jo indivīdi nespēj ietekmēt savu atalgojuma apmēru. Informācija, zināšanas un vara bez

¹¹⁰ **Brown M., Cregan C.** Organizational Change Cynicism: the Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 2008, Vol. 47, N 4, p. 667–686

¹¹¹ Turpat.

¹¹² **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol.44, N 4, p. 471-488

atalgojuma ir bīstama, jo nekas neiedrošinās cilvēkus izmantot savus spēkus, zināšanas un spējas, lai strādātu kompānijas labā.”¹¹³

Darbinieku iesaistīšanās ir pakāpe, kādā darbaspēks ir piesaistīts organizācijas mērķiem, misijai un vīzijai. Iesaistīšanās ir augsta saistību pakāpe, kad darbinieks vēlas darīt visu ko viņš spēj, lai organizācija gūtu no tā labumu. Iesaistītam darbiniekam rūp organizācijas nākotne, tāpēc viņi ir gatavi darīt papildus, lai vestu organizāciju uz izaugsmi un attīstību.

Meijers un Alens (*Meyer and Allen*) ir identificējuši 3 saistību veidus:

1. Emocionālās saistības-emocionālā pieķeršanās, identifikācija un iesaistīšanās, kas ir darbiniekam pret organizāciju un tās mērķiem.
2. Turpinošās saistības-vēlēšanās palikt organizācijā, jo tur darbinieks saņem neatmaksājamas investīcijas, piemēram, pensiju pabalsti, attiecības ar citiem kolēģiem un unikāli bonusi, ko darbinieks var gūt tikai no organizācijas.
3. Normatīvās saistības-pieķēršanās organizācijai vai pienākumu sajūta darba vietai.¹¹⁴

Šie 3 saistību veidi raksturo darbinieku attiecības ar organizāciju, kas ietekmē viņa lēmumu palikt, vai atstāt organizāciju. Darbinieki ar spēcīgu emocionālo saikni noteikti paliks organizācijā, jo viņi vienkārši to vēlas; darbinieki ar normatīvajām saistībām arī paliks organizācijā, jo viņi jutīs, ka tas ir viņu pienākums.¹¹⁵

Saskaņā ar Gallupu (*Gallup*), organizācijā darbojas 3 veidu cilvēki, ņemot vērā viņu iesaistīšanās līmeni:

1. *Iesaistīti darbinieki* ir kā celtnieki. Viņi darbojas konsekventi augstā līmenī; vēlas izmantot savu talantu un spēku darbā katru dienu; strādā aizrautīgi un viņus virza uz priekšu inovācijas un tādējādi organizācijā viņi kāpj arvien augstāk.
2. *Nepilnīgi neiesaistīti darbinieki* vairāk koncentrējas uz uzdevumiem nevis uz mērķiem. Viņi vēlas, lai vadība viņiem norāda ko darīt. Darbinieki, kuri nav nodarbināti jūtas, ka viņu ieguldījums netiek novērtēts.
3. *Neiesaistītus darbiniekus* sauc par „alu iemītniekiem”. Viņi ir noskaņoti pret visu; katrā izdevības mirklī cenšas pateikt ko negatīvu, taču katru dienu viņi pamana to, ko izdara viņu iesaistītie kolēģi.¹¹⁶

¹¹³ **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol.44, N 4, p. 471-488

¹¹⁴ **Baldev R.S., Anupama R.** Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: an Exploratory Study. *Advances in Management*, 2010, Vol.3, N 10, p. 3-28.

¹¹⁵ Turpat.

¹¹⁶ Turpat.

Veiksmīgs iesaistīšanās pētījums tika veikts 1992.gadā, kad Ičņovskis (*Ichniowski*) veica pētījumu papīra fabrikā, kur atklāja to, ka peļņa palielinājās tieši pēc darbinieku līdzdalības sistēmas ieviešanas (darbinieku iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā, atvērtā informācijas pieejamība un atalgojums par padarīto). Pētnieks norādīja, ka galvenais iemesls peļņas pieaugumam bija darbinieku ieteikumi darbības uzlabošanai. Darbiniekiem šāda iespēja tika piedāvāta pirmo reizi.

Līdzīgs pētījums tika izdarīts apģērbu ražošanas nozarē. 1996.gadā Bergs, Apelbaums, Beiljs un Kalenbergs (*Berg, Appelbaum, Bailey, Kalleberg*) atklāja, ka, atļaujot darbiniekiem pašiem sevi regulēt, samazinājās izdevumi un ražošanas laiks.¹¹⁷

Iesaistīšanās priekšrocības un trūkumi

Dažas iesaistīto darbinieku priekšrocības:

- Iesaistīti darbinieki paliks organizācijā, aizstāvēs organizāciju, tās produktus un pakalpojumus un veicinās biznesa panākumus. Viņi būs motivēti strādāt labāk un vairāk nekā pieņemamais standarts.
- Ir pierādīta saikne starp iesaistītu darbinieku un rentabilitāti.
- Viņi rada emocionālu saikni ar uzņēmumu. To parāda viņu attieksme pret uzņēmuma klientiem un tas uzlabo klientu apmierinātības un servisa līmeni.¹¹⁸
- Paaugstina darbinieku uzticamības līmeni organizācijai.
- Tas rada aizrautību, apņemšanos un saskaņu ar organizācijas stratēģiju un mērķiem.
- Tas rada lojalitātes sajūtu konkurētspējīgā vidē.
- Nodrošina augstas enerģijas darba vidi.
- Veicina uzņēmējdarbības izaugsmi.¹¹⁹

Kad darbinieki nav saistīti ar kompāniju, tas rada vairākus efektus. Pirmkārt, zūd individuālās prasmes un zināšanas. Otrkārt, organizācijai zūd produktivitāte. Treškārt, ja indivīds pamet organizāciju, rodas finanšu zaudējumi meklējot darbinieka aizvietošanu. Ceturtkārt, rodas ietekme uz darbinieku morāli, ņemot vērā iemeslus, kāpēc indivīds pamet organizāciju.¹²⁰

¹¹⁷ **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, N 4, p. 471-488

¹¹⁸ **Swaminathan J., Rajasekaran D.** Essential Components of Employee Engagement-a Study with Reference to TNSSTC, Kumbakonam. *Advances in management*, 2010, Vol.3, N 12, p.55-59

¹¹⁹ Turpat.

¹²⁰ **Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A.** Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol.2, N 9, p.15-23

Iesaistīšanās un līdzdalības mērķi

1. Radīt visos darbiniekos pienākumu saistības ar organizācijas veiksmi.
2. Iedrošināt organizācijai vairāk ņemt vērā klientu vajadzības un adaptēties mainīgajām tirgus prasībām, tādējādi palielinot savas izredzes nākotnē gan organizācijai, gan darbiniekiem.
3. Palīdzēt organizācijai uzlabot sniegumu un produktivitāti, adaptējot jaunās darba metodes ar jaunajām tehnoloģijām, balstoties uz darbinieku zināšanām un praktiskajām spējām.
4. Uzlabot darbinieku apmierinātību ar darbu.
5. Nodrošināt visiem darbiniekiem iespēju ietekmēt un būt iesaistītiem lēmumos, kas ietekmē viņu intereses.¹²¹

2.3. Pilnvarošana

Pilnvarošanas koncepcija ir līdzīga iesaistīšanās un līdzdalības modeļiem, taču tas jau ir augstākā līmenī.

Pilnvarošana ir process, kas ir orientēts uz indivīdu, lai tie domātu, uzvestos un darītu lietas autonomā veidā. Tas palīdz darbiniekiem būt pārzinā par savu darbu un uzņemties atbildību par saviem rezultātiem. Pilnvarošanas galvenais mērķis ir varas pārdale darbinieku un vadības starpā, tādējādi palielinot darbinieku autoritāti, atbildības sajūtu un ietekmējot uzticamību.¹²²

Pilnvarošana nozīmē iedrošināti indivīdi, kuri var piedalīties lēmumu pieņemšanā ar mazu iejaukšanos no vadības puses. Pilnvarošana tiek definēta kā varas sniegšana darbiniekiem lēmumu izdarīšanai. Tā ir brīvības forma, kurā darbinieks pieņem lēmumus, lai nodrošinātu maksimālo klientu apmierinātību. Pilnvarošana ir pamata aspekts, lai sasniegtu veiksmi un jebkura biznesa izaukumi, lai palielinātu produktivitāti.¹²³

Darbinieku pilnvarošanas iniciatīvas, kas tiek balstītas uz industriālo demokrātiju un līdzdalības vadības principiem atspoguļo pozitīvu saikni starp darbinieku līdzdalību un apmierinātību ar darbu, motivāciju un sniegumu, individuālo apņemšanos un organizācijas sasniegumiem.

¹²¹ **Wilkinson T.** Positive Policies on Employee Involvement. *Employee Relations*, 1993, Vol.5, N 3, p.2-4

¹²² **Sahoo C.H., Behera N., Tripathy S.K.** Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 2010, Vol.10. N 1, p.40-56

¹²³ **Akbar S.W., Yousaf M., Haq N.U., Hunjra A.I.** Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: an Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol.2, N 11, p. 680-685

Individuālās apņemšanās svarīgums organizācijai ir ļoti nozīmīgs, lai uzlabotu sniegumu, ražošanu, darbiniekos radītu augstāku lojalitātes līmeni, palielinātu apmierinātību, produktiem un pakalpojumiem nodrošinātu augstāku kvalitāti un klienti būtu apmierinātāki.

Mulins un Pīkoks (*Mullins and Peacock*) uzsver, ka pilnvarotiem darbiniekiem ir lielāka apmierinātība ar darbu, motivācija un lojalitāte organizācijai. Apmierināts un uzticams darbinieks ir organizācijas vērtīgs līdzeklis. Tāds darbinieks ir psiholoģiski piesaistīts savam darbam un organizāciju visticamāk nepametīs, jo viņam ir lepnums par organizāciju. (*Kuo, Ho, Lin & Lai*).¹²⁴

Darbinieki jūtas pilnvaroti, veicot noderīgu darbu, tādējādi gūstot pārliecību par darba izpildi, palielinot autonomijas līmeni lēmumu izdarīšanas procesā, un esot pārliecinātam par to, ka individuālais sniegums sniegs pozitīvu un svarīgu labumu gan sev, gan organizācijai.

Organizācijai vajadzētu nodrošināt darbiniekiem iespēju tikt pilnvarotiem gan zemākajos, gan vadības līmeņos. Līdzdalība uzlabo komunikāciju un sadarbību kolēģu starpā, kas rezultējas tieši komandas veidošanā. Tas attiecas arī uz individuālo darbu grupā, kur indivīdi patstāvīgi risina problēmas vai veic rīkojumus.

Pilnvarošanas iespējas ir ierobežotas, ka darbinieki strādā rutīnas apstākļos, veic darbības, kas atkārtojas vai arī sniedz pakalpojumus. Tādi ar darbu saistītie faktori, kā aizraujošs darbs, uzdevumu daudzveidība un autonomija un augsts iesaistīšanās līmenis tiek saistīts ar darbinieku uzticību, jo tas rada darbiniekos nemateriālo jeb iekšējo motivāciju.¹²⁵

Lai darbinieki būtu efektīvi pilnvaroti, vadībai vajadzētu adaptēt augsta līmeņa iesaistīšanās apmācības, kur vara, zināšanas, informācija un atalgojumi tiek sadalīti arī organizācijas hierarhijas zemākajos līmeņos.

Darbinieki ir organizācijas vērtība un tie var uzlabot vai pasliktināt organizācijas darbību; augsti motivēti darbinieki sniegs papildus atbalstu, lai palielinātos organizācijas produktivitāte, taču nemotivēti darbinieki var novest kompāniju pie produktivitātes samazinājuma.¹²⁶

Problēmas parādās tad, kad organizācija cenšas paralēli iesaistīt darbiniekus, piemēram, pilnvarot un ieviest dažādas tehnikas, lai uzlabotu sniegumu vienlaicīgi. Šajā

¹²⁴ **Sahoo C.H., Behera N., Tripathy S.K.** Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 2010, Vol.10. N 1, p.40-56

¹²⁵ Turpat.

¹²⁶ Turpat.

fenomenā lielas pūles tiek prasītas no vadības, jo viņiem ir jāpalīdz darbiniekiem uzturēt nepieciešamo darbības līmeni, kā arī vienlaicīgi dodot pilnvaras.¹²⁷

Boglers un Somečs (*Bogler and Somech*) identificē 6 pilnvarošanas dimensijas:

1. Lēmumu pieņemšana
2. Profesionālā izaugsme
3. Statuss
4. Pašefektivitāte
5. Autonomija
6. Ietekme¹²⁸

Viņi atklāja, ka profesionālā izaugsme, status un pašefektivitāte ir nozīmīgi organizācijas un profesionālās uzticības pareģi.

Jukls un Bekers (*Yukl and Becke*) atzīmē dažus efektīvas pilnvarošanas koordinējošos faktoros: neformāla organizācijas struktūra; elastīga, līdzdalības un mācīšanās kultūru; atalgojumu un novērtējumu sistēma; aizraujošs un ne-rutīns darbs; pieeja resursiem un fondiem; iespēja izvēlēties vadītāju un augsts autonomijas līmenis; vadītājs kā paraugs.

Veidi, kā iesaistīt darbiniekus

- Piedalīšanās lēmumu pieņemšanā

Spreicers (*Spreitzer*) uzskata, ka lēmumu pieņemšanā labāk iesaistīt tos, kuri saskarsies ar lēmuma pieņemšanas sekām. Darbiniekiem vajadzētu iesaistīties mērķus noteikšanā, darba vides veidošanā un laika noteikšanai veicamajiem darbiem.

- Darba bagātināšana

Sarežģīts darbs pieprasa vairāk ideju un iesaistīšanās tajā, tādējādi radot lielāko ieguldījumu darba devējam. Darba bagātināšana ir plaši izplatīts pilnvarošanas mehānisms augsta ražošanas līmeņa organizācijās, jo tas ietver zināšanu un prasmju efektīvu izmantošanu.

- Mērķu noteikšana

Kad komandas nosaka ražošanas mērķus un termiņus, novēro klientu atsauksmes, iegūst apmācību kvalitātes uzlabošanas procesos, uzņemas tiesības izpildīt konkrētos uzdevumus, viņiem ir liela ražošanas/pakalpojumu atbildība un tādējādi viņi ir pilnvaroti.

¹²⁷ Akbar S.W., Yousaf M., Haq N.U., Hunjra A.I. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: an Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol.2, N 11, p. 680-685

¹²⁸ Sahoo C.H., Behera N., Tripathy S.K. Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, Vol.10. N 1, p.40-56

- Darbinieku ieteikumi

Darbinieki izsaka inovatīvas idejas darbības metožu uzlabošanā, materiālu un izmaksu samazināšanā, kā arī laika taupīšanā.

- Komandas pūles

Komandas ir atbildīgas par produktu un pakalpojumu kvalitāti, tās bieži ievāc datus par neatbilstību un veic labojumus, lai nodrošinātu labāku kvalitāti, tādējādi palielinot autonomiju pār savu darbu un iegūstot neatkarību.¹²⁹

- Iedrošinātas iniciatīvas

Pilnvarota darbinieka izcils sniegums neiztiek bez riska, tāpēc tas ir jāapbalvo un jānovērtē.

- Apmācības un attīstība

Pilnvarošanas iniciatīvas vienmēr rada vajadzību pēc jaunām zināšanām dažādās nozarēs. Apmācība un attīstība nozīmē darbinieku spēcīguma palielināšana vienā vai vairākās zināšanu nozarēs.

- Periodiskas pārrunas ar vadību

Regulāras satikšanās reizes ir jāturpina, lai darbinieki varētu paust savu viedokli un dalīties savās emocijās un idejās. Darbiniekiem būtu jābūt arī iedrošinātiem jautāt jautājumus un apspriest ikdienas, ar darbu saistītās, problēmas.

Pilnvarojoša organizācija uzsver autonomiju, atzinību, atalgojumus, vadības atbalstu un iedrošinājumu, precīzu informāciju un indivīdu līdzdalību, lai organizācija būtu izcila.¹³⁰

Blanšarda (Blanchard) pilnvarošanas modelis (soļi)

Komunikācija, autonomijas radīšana un darba grupas, kas pašas vada savu darbu ir Blanšarda (*Blanchard*) modeļa pamatelementi.

1. Komunikācija ir pirmais solis, lai pilnvarotu darbiniekus un ļautu viņiem justies kā organizācijas īpašniekiem; tā ir svarīgās informācijas izplatīšana.

Informācijas izplatība iedrošina darbiniekus strādāt ar pilnu jaudu un sasniegt augstāku produktivitātes līmeni.

2. Autonomija

Darbinieka autonomija ir līmenis, kurā darbiniekam ir rīcības brīvība un neatkarība saplānot savu darbu un izvēlēties metodes darba izpildei.

¹²⁹ **Sahoo C.H., Behera N., Tripathy S.K.** Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, Vol.10, N 1, p.40-56

¹³⁰ Turpat.

3. Darba grupas, kas pašas vada savu darbu

Šis ir trešais pilnvarošanas elements un tas aizstāj hierarhijas līmeņus. Konceptijas pamatā ir grupu darbs, kurā ir iesaistīti arī zemākā līmeņa darbinieki, tādējādi arī viņi palīdz uzdevumu izpildei. Šīm grupām ir atbildība par procesu no tā sākuma līdz beigām. Darbinieki izveido grupu un izvēlas sev vadītāju, tādējādi viņi jūtas vienlīdzīgi pilnvaroti un dala atbildību. Viņiem nav vajadzīgs vadītājs no āra, jo viņi izvēlas grupas iekšienē. Pilnvarotas grupas var dot labāku sniegumu nekā pilnvaroti indivīdi, taču viņiem ir jāzin, kā strādā šādas grupas.¹³¹

Pilnvarošanas 2 dimensijas pēc Kongera un Kanungo (Conger and Kanungo)

1. Psiholoģiskās pilnvarošanas dimensija

Saistīta ar indivīda iekšējiem uzskatiem. Tā ir kontroles sajūta pār savu dzīvi un darbu, iespēja izdarīt lēmumus par to, kā un kad papildināt savas zināšanas un kādās nozarēs.

Kad darbinieks uzlabo savas prasmes, viņš jūtas pārliecināts par savu darbu un izmanto iespējas pielietot šīs jaunās zināšanas un prasmes arī darbā. Psiholoģisko pilnvarošanu dēvē par līdzekli, lai ieaudzinātu motivētu uzvedību visā organizācijā. (Conger and Kanungo).¹³²

Psiholoģiski pilnvaroti darbinieki:

1. Zina jēgu savai lomai
2. Jūtas kompetenti rīkoties savas lomas ietvaros
3. Jūtas pašnoteikti, īpaši specifiski attiecībā uz sagaidāmo rezultātu sasniegšanu
4. Tic, ka spēj izdarīt ietekmi uz organizācijas rezultātiem.¹³³

Psiholoģiskā pilnvarošanas dimensija virzās prom no tradicionālajām menedžmenta studijām un uzsver darbinieku uztveri un pilnvarošanas pieredzi. Caur šo pieeju uzsvars tiek likts uz uztveri un uzskatiem par varu, kompetenci, kontroli un pašefektivitāti.

Tomass un Velthaus (Thomas and Velthouse) ir izveidojuši kognitīvu pilnvarošanas modeli, kuri raksturo pilnvarošanu kā palielinātu iekšējo uzdevumu motivāciju un uzsver 4 izzināšanas faktorus, kas ir pilnvarošanas pamatā: kompetence, izvēle, nozīmīgums un ietekmes sajūta.

¹³¹ **Saewar A., Khalid A.** Impact of Employee empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2011, Vol.3, N 2, p.664-683

¹³² Turpat.

¹³³ **Boudrias J.S., Gaudreau O., Savoie A., Morin A.J.S.** Employee Empowerment: from Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009, Vol.30, N 7, p.625-638

Līdzīgu modeli ir izveidojuši Lī un Kohs (*Lee and Koh*), kuri apraksta indivīda psiholoģisko stāvokli arī izmantojot šos faktorus:

1. Nozīmīgums- uzdevuma vai mērķa nozīmīgums, ko vērtē pēc indivīda paša ideāliem un standartiem.
2. Kompetence- indivīda uzskati, ka viņš var izpildīt uzdevumu efektīvi
3. Pašnoteikšanās (izvēle) – autonomija uzvedībai darbā un darbā notiekošajos procesos
4. Ietekme- uztvere, cik lielā mērā indivīds var ietekmēt rezultātus darbā.¹³⁴

2. Diskrecionārās pilnvarošanas dimensija

Šis pilnvarošanas veids nozīmē, ka darbiniekam ir lēmumu pieņemšanas spējas un viņi var izmainīt savu darba vidi, kā arī viņi var piekļūt tiem, kuriem ir lēmumu pieņemšanas autoritārās tiesības.¹³⁵

Pilnvarošanas strukturālā dimensija apskata pilnvarošanu varas sadales modelī, kur varas sadale vienādo uzticību un sadarbību. Pētnieki ir identificējuši organizācijas struktūras, kur vara tiek nodota caur zināšanu un prasmju attīstību, pieeju informācijai, atbalstu, resursiem un atbildību kā pilnvarošanas procesu. Tas ir radījis iesaistīšanās klimatu, kur darbiniekiem ir lielāka autonomija savās darba lomās.

Strukturālā pilnvarošana parāda vadītāju dilemmu, kā tās saistību ar panākumiem caur varas zudumu ar pamata nepieciešamību sasniegt mērķi. Šo pilnvarošanas perspektīvu kritizē, jo dažās situācijās informācijas un varas sadale darbiniekiem var likt justies arī nepilnvarotam, un to varēs redzēt tikai tad, kad darbinieks sāks rīkoties kā pilnvarots.¹³⁶

Autori diskutē par to, ka pilnvarošana netiek apskatīta pilnīgi, tāpēc ierosina izmantot daudzdimensiju perspektīvu, kurā apskata arī vadītāja lomu.

Lai veiksmīgu varētu apskatīt pilnvarošanas koncepciju, ir nepieciešams izskatīt arī vadītāja lomu, jo viņi rada lielu ietekmi uz indivīda pilnvarošanas psiholoģisko aspektu. Veids, kā vadītāji var ietekmēt un uzturēt pilnvarošanas stratēģijas tiek raksturots kā multidimensionāls. Džonsons (*Johnson*) uzsver, ka vadītājiem ir nepieciešams dod darbiniekiem varu pār viņu darbu. Taču Vogs un Murels (*Vogt and Murrell*) apskata šīs varas

¹³⁴ **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R., King N.** Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 2004, Vol.27, N 4., p.354-368

¹³⁵ **Saewar A., Khalid A.** Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol.3, N 2, p.664-683

¹³⁶ **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Naismith N., Soetanto R.** Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It? *Team Performance Management*, 2011, Vol.14, N 1, p.39-55

attiecības kā sarežģītu un interaktīvu procesu, kurā pilnvarošana ir attīstības un pieaugošās varas akts sadarbībā ar citiem. Tāpēc, kamēr varu daļa, tikmēr pilnvarošana nav iespējama.¹³⁷

Ieguvumi un zaudējumi no pilnvarošanas

Ieguvumus no pilnvarošanas var iedalīt 2 grupās: ieguvumi organizācijai un ieguvumi indivīdam. Lielākā daļa empīrisko pētījumi ir pierādījuši, ka galvenais ieguvējs no pilnvarošanas ir organizācija, pieņemot, ka tie ir virzītājspēki strādāt. Par noteicošo motivatoru vadība organizācijas vadībai veikt pilnvarošanu ir iemesli, ka tas palīdzēs vadītājam pārvaldīt un uzlabot organizācijas darbu un darba sniegumu, nevis tāpēc, lai uzlabotu vidi, kas būtu labvēlīga darbiniekiem.

Globālā konkurence un mainīgā biznesa vide organizācijām piedāvā izmaiņas, lai tās palielinātu efektivitāti un sniegumu. Ir pierādīts, ka organizācijas ar augstāku pilnvarošanas līmeni ir sasniegušas uzlabojumus vairākās ekonomisko sasniegumu jomās. (*Applebaum*).

Kamēr tiek apspriests, ka pilnvarošanas primārais motīvs ir saistīts ar organizācijas ekonomisko sniegumu uzlabošanu, tiek atklāti arī ieguvumi, ko gūst indivīdi. Nikodims (*Nykodym*) savos pētījumos atklāj, ka darbinieki, kuri uzskata, ka ir pilnvaroti, ir samazinājuši konfliktu skaitu un savas lomas neskaidrību, jo viņi ir bijuši atbildīgi pār savas darba vides kontroli. Ir samazinājusies arī darbinieku emocionālā spriedze. Darbiniekos ir parādījusies lielāka apmierinātība ar darbu, motivācija un lojalitāte pret organizāciju. Pilnvarošana nav ietekmējusi vienīgi darbinieku uzvedību, bet arī ir atstājusi ietekmi uz darbinieku sniegumu, īpaši uz produktivitāti un efektivitāti.¹³⁸

Kopumā pētījumos tiek apspriesti pilnvarošanas ieguvumi gan organizācijai, gan indivīdam, jo tas rada uzvaras situāciju attiecībās (*win-win*).¹³⁹

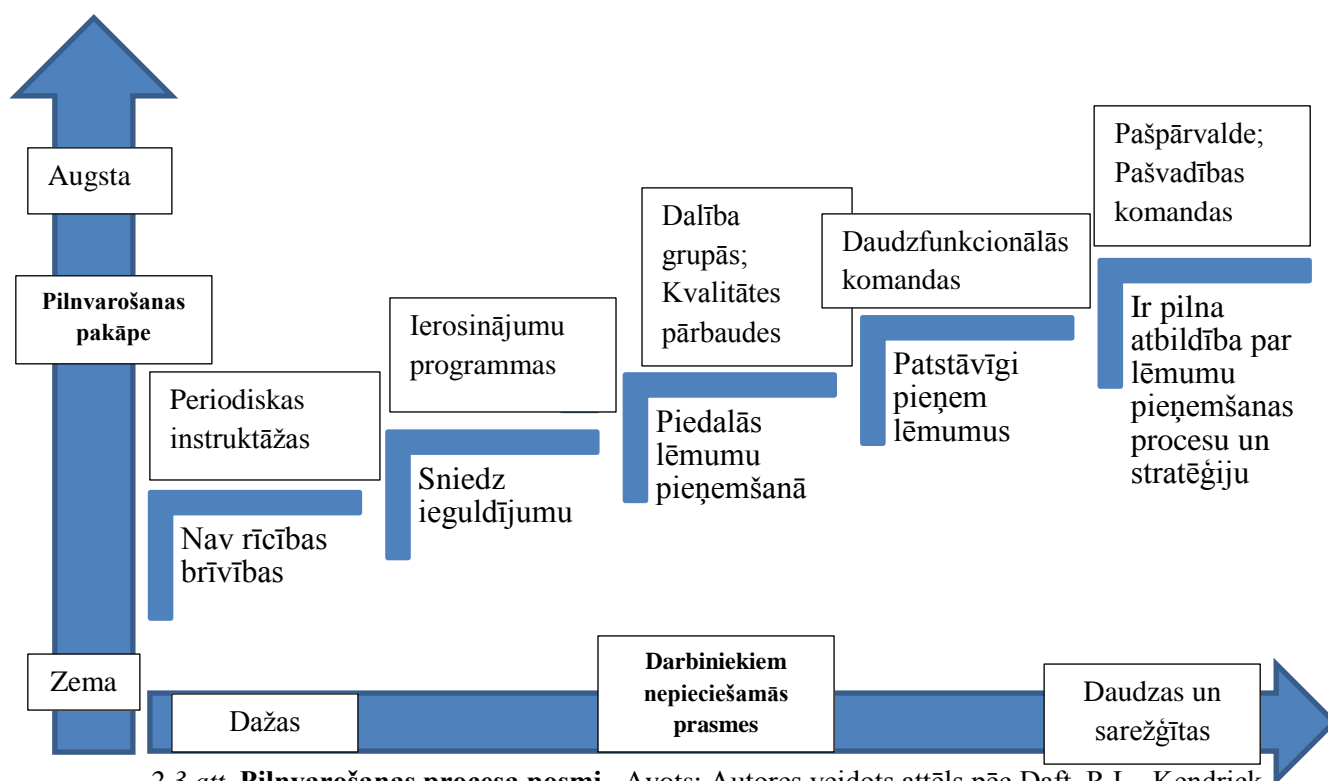
Vadītāji saskaras ar dažādām grūtībām pilnvarošanas ieviešanas procesā, un tas var traucēt visai organizācijai. Var būt redzama pretestība pilnvarošanas procesam gan no vadītāju, gan no darbinieku puses. Parasti tiek pieņemts, ka darbinieki vienmēr vēlēšies būt pilnvaroti un ieguvumi ir acīmredzami, taču darbinieki var pretoties pilnvarošanai, jo viņi baidās no pieaugošā atbildības līmeņa. Vadītāji var būt atturīgi pret darbinieku pilnvarošanu, jo tas nozīmētu varas samazinājumu un to viņi uzskatītu par draudiem. Tās būtu bailes

¹³⁷ **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R., King N.** Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 2004, Vol.27, N 4., p.354-368

¹³⁸ **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Naismith N., Soetanto R.** Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It? *Team Performance Management*, 2011, Vol.14, N 1, p.39-55

¹³⁹ Turpat.

pazaudēt savu darbu, statusu un organizācijas struktūrā zaudēt savu vietu un slīdēt lejup pa hierarhiju.¹⁴⁰



2.3.att. **Pilnvarošanas procesa posmi.** Avots: Autores veidots attēls pēc Daft. R.L., Kendrick M., Vershinina N. *Management*, 2010.g., 630.lpp

Shēmā ir attēlots pilnvarošanas process un tā posmi. Pilnvarošanas procesa sākumā darbiniekam vēl nav nekādas rīcības brīvības. Pašā procesa sākumā darbiniekam piemīt pamata prasmes, taču ar periodisku instruktažu palīdzību darbinieks virzās uz nākošo pilnvarošanas līmeni. Šajā līmenī prasmju daudzums jau ir lielāks un arī pilnvarošanas pakāpe ir augstāka. Ar ierosinājumu programmu palīdzību, darbinieks virzās uz nākošo līmeni, kur jau viņš piedalās lēmumu pieņemšanā noteiktas grupas ietvaros. Pagaidām lēmumus darbinieks nepieņem patstāvīgi, taču pilnvarošanas līmenis un nepieciešamo prasmju apjoms jau ir augstāks. Nākošais pilnvarošanas solis jau ietver patstāvīgu lēmumu pieņemšanu. Pilnvarošanas pats augstākais līmenis paredz darbiniekam uzņemties pilnu atbildību par lēmumu pieņemšanas procesu, kas prasa sarežģītāku prasmju pielietošanu un tādējādi sasniedzot augstāku pilnvarošanas līmeni.

¹⁴⁰ Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R., King N. Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 2004, Vol.27, N 4, p.354-368

2.4. „Atvērtās grāmatas vadība”

Pats augstākais iesaistīšanas līmenis ir „atvērtās grāmatas vadība” (*open-book management*). Tas ir veids, kā vadīt kompāniju atklāti, bet jebkādas slēpšanas, kas motivē visus darbiniekus fokusēties palīdzēt biznesam augt ar peļņu un palielināt atdevi no cilvēkkapitāla. Organizācija atver savus finanšu ziņojumus visiem darbiniekiem un nodrošina nepieciešamo izglītību vai apmācību, lai visi saprastu, kā kompānija pelna naudu un kā viņu darbības ietekmē organizācijas sniegumu.¹⁴¹

„Atvērtās grāmatas vadība” ir pilnīgas pilnvaru došanas veids. Tā nav tikai programma, tā ir saskaņota sistēma, kurā jebkurš darbinieks jūtas kā vadības pārstāvis. Darbiniekiem aktīvi jāseko līdzi biznesa mērķiem, jo viņi arī no tā gūst labumu.

Šī sistēma ir radījusi inovatīvas atalgojuma sistēmas, piemēram, peļņas sadali un darbinieku uzņēmumu rašanos. Tā netieši skar pilnvarošānu un darbinieku iesaistīšanas programmas, taču negatīvā veidā. Tas, ka darbiniekiem pieder kāda maza kompānijas daļa nenozīmē, ka viņi uzreiz sāks domāt un rīkoties kā īpašnieki; viņi vēlēsies kompānijai panākumus, taču nezinās, kā to sasniegt.¹⁴²

„Atvērtās grāmatas vadība” nozīmē pilnīgu informācijas izplatīšanu darbinieku vidū. Darbinieki zina svarīgāko informāciju, piemēram, finanšu mērķus, budžetu, ienākumus un prognozes. Finanšu informācija ir biznesa reālais izmērīšanas veids un tas skaidro vadības rīcības iemeslus un atļauj darbiniekiem novērtēt savas darbības sekas.

Vadītājiem jādod darbiniekiem atbildība ne tikai par sava darba plānošanu un mērķu sasniegšanu, bet arī par savas nodaļas budžeta un peļņas mērķiem.

Kā trešais faktors būtu tāda kompensācijas sistēma, kas ne tikai maksātu darbiniekiem par viņu iztērēto laiku, bet arī par biznesa kopējiem panākumiem. Tas ietver lielāku bonusa plānu un varbūt pat uzņēmuma daļu īpašumtiesības.¹⁴³

„Atvērtās grāmatas vadībā” izšķiroša komponente ir tas, ka darbiniekiem ir tieša loma kompānijas veiksmē. Mērķis ir pārliecināt katru darbinieku domāt un rīkoties kā kompānijas īpašniekam. Tā rezultātā darbinieku mērķi un darbības būs ciešāk saistītas ar kompānijas mērķiem.

¹⁴¹ Aggarwal R., Simkins B.J. Open Book Management-Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 2001, p.5-13

¹⁴² Case J. Opening the Book, *Harvard Business Review*, 1997.

¹⁴³ Turpat.

„Atvērtās grāmatas” jēdzienu ieviesa Dž.Ceiss (*J.Case*) 1993.gadā. Pati metode jau sāka kļūt slavena agri 1980os gados Ziemeļamerikā, kad Amerikāņu kompānijas sāka zaudēt savu konkurētspēju, jo sāka attīstīties arī ārzemju uzņēmumi, piedzīvoja finanšu grūtības, bija augsta inflācija, un palielinājās uzņēmumu kredīti. Vairāki vadības aspekti attīstījās šajā periodā uzlabojot kādu konkrētu biznesa aspektu, piemēram, kvalitāti, nevis visa biznesa uzlabošana kopumā. Viena no šīm vadības tehnikām ieteica pilnvarot darbiniekus, taču nenosakot ierobežojumus, kas izraisīja lielas atšķirības varas samērā starp vadītājiem un darbiniekiem, kad runa gāja par piekļuvi finanšu un citai svarīgai informācijai saistītai ar uzņēmumu. Vēlāk šo konceptu pilnveidoja Džonsons un Kaplans (*Johnson and Kaplan*) 1987.gadā.¹⁴⁴

Veiksmīgs „atvērtās grāmatas vadības” piemērs ir uzņēmums Manco Inc., kurš īsteno šo stratēģiju. Manco Inc. ir vidēja izmēra piegādātājs mazumtirdzniecībā, privāti dibināta kompānija Ohio, ASV.

Kompānija laika posmā no 1971.līdz 1997.gadam strauji palielināja savus tirdzniecības apjomus (no 800,000 \$ 1971.gadā līdz 167 miljoniem \$ 1997.gadā), darbinieku skaitam arī pieaugot no pāris līdz vairāk nekā 300.

Kā norādīja kompānijas vadītājs Dž.Kāls (*J.Kahl*) izcilais klientu serviss, ātrā produktu pieejamība tirgum, un citi korporatīvie atribūti ir iespējami tikai ar mērķtiecīgu un motivētu darbinieku palīdzību. „Atvērtās grāmatas vadība” ir kompānijas panākumu atslēga un pirmkārt, tas nozīmē motivēt darbiniekus.”¹⁴⁵

Lai veiksmīgi ieviestu atvērtās grāmatas vadības sistēmu, ir jāīsteno 4 soļi:

I.solis-Informēt darbiniekus ar visu pieejamo informāciju.

Izstāstīt darbiniekiem ne tikai to, ko viņiem vajadzētu zināt, lai darītu savu darbu efektīvi, bet arī to, kā nodaļa vai visa kompānija strādā. Būtībā, samazinās iekšējās atšķirības informācijas pieejamības ziņā starp īpašniekiem un vadītājiem un ar zemākā līmeņa darbiniekiem.¹⁴⁶

Manco Inc. kafejnīca ir tā vieta, kur darbinieki var uzzināt informāciju par kompāniju, jo uz vienas sienas ir pārdošanas apjoma grafiki, un uz otras sienas ir peļņas rādītāji. Uz

¹⁴⁴ Aggarwal R., Simkins B.J. Open Book Management-Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 2001, p.5-13

¹⁴⁵ Turpat.

¹⁴⁶ Turpat.

lieliem displejiem tiek parādītās jaunākās ziņas par uzņēmuma darbību un konkurentu attīstību.

2.*solis*-Iemācīt darbiniekiem finanšu un biznesa pamatus.

Lēmums, ka uzņēmums ir jāpārvērš par atvērtās grāmatas vadības uzņēmumu prasa nopietnu apņemšanos no vadības puses un darbinieku vēlmi mācīties. Kā apgalvoja Manco personāla direktors, tad aptuveni ir vajadzīgi 2 plānošanas apļi (2 gadi), lai darbinieki pilnīgi saprastu finanses. „Atvērtās grāmatas vadības” ieviešana var aizņemt ilgu laika periodu, un efekts var nebūt redzams uzreiz, taču tas atspoguļosies ilgtermiņā.

3.*solis*-Iedrošināt darbiniekus pieņemt lēmumus, balstoties uz viņu esošajām zināšanām.

Kompānijām vajadzētu pārveidot departamentus par biznesa centriem. Vadītājiem vajadzētu definēt mērķus nodaļu ietvaros nevis korporatīvajā līmenī, jo tādā veidā darbiniekiem būtu vieglāk saprotams, kā šie mērķi ir sasniedzami.

Manco izveidoja katru produkta departamentu atbildīgu par savas nodaļas finanšu un peļņas mērķiem.¹⁴⁷

4.*solis*-Pārlicināties, ka katrs darbojas kompānijas panākumu labā, kā arī ņemot vērā risku.

„Atvērtās grāmatas vadības” bonusu sistēma ir dažāda, taču vispārīgi pieņemts, ka darbinieki tiek atalgoti par biznesa panākumiem. Tradicionālā bonusu sistēma rada nepareizu komunikāciju un sapratni, jo tādā veidā darbinieki sāk gaidīt ikgada prēmijas un redz to kā regulāru daļu no viņu kompensācijas.¹⁴⁸

Manco nosaka gada mērķis neto ienākumiem un darbības izdevumiem. Ja darbinieks izpilda plānu, tad kompānija izmaksā bonusu 10-50 % apmērā no kopējās kompensācijas.¹⁴⁹

Vēl viens veiksmīgs „atvērtās grāmatas vadības” piemērs ir ASV uzņēmums Great Little Box. Visi 213 Great Little Box kompānijas darbinieki zina, cik ienesīgs ir business. Kanādas iepakojumu ražošanas uzņēmuma vadītāji katra mēneša sapulcēs kopā ar darbiniekiem apspriež kompānijas finanses, ražošanas un pārdošanas rādītājus. Šāda „atvērtās grāmatas vadība” ir cieši saistīta ar kompānijas peļņas sadales stratēģiju. 15 % no

¹⁴⁷ Aggarwal R., Simkins B.J. Open Book Management-Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 2001, p.5-13

¹⁴⁸ Turpat.

¹⁴⁹ Turpat.

pirmsnodokļu ienākumiem tiek vienlīdzīgi sadalīti starp darbiniekiem. Kompānija peļņas sadali sāka jau 1991.gadā, jo viņi ticēja, ka darbinieki strādās cītīgāk, ja jutīsies svarīgi gan paši, gan viņu darbs tiks novērtēts.

Heimana (*Heymann*) 2010.gadā izdarītais pētījums parāda, ka finanšu un peļņas informācijas izplatīšana arī ar zemāk kvalificētiem darbiniekiem palīdz uzlabot gan efektivitāti, gan peļņu. Kamēr peļņas sadale un finanšu informācijas pieejamība ir izplatīta tikai augstāko vadītāju starpā, tā ir reta parādība vidējiem un zemākā līmeņa vadītājiem. Kā parāda CFO žurnāla 2010.gada veiktais pētījums, tikai 1 % ASV kompāniju lieto atvērtās grāmatas vadības principu.

Great Little Box vadītāji un rūpnīcu darbinieki apgalvo, ka atvērtība motivē ikvienu strādāt cītīgāk, jo tas gan palielina uzņēmuma peļņu, gan arī darbinieku individuālos ienākumus. Darbinieki neļauj arī citiem darbiniekiem slinkot, jo tādējādi tas samazinās sniegumu un ietekmēs gan viņu, gan pārējo darbinieku ienākumus. Tā rezultātā pat zemākā līmeņa darbinieki rīkojas kā vadītāji, mēģinot atrast veidu kā samazināt izmaksas un uzlabot produktivitāti.¹⁵⁰

¹⁵⁰ **Heymann J.** Bootstrapping Profits by Opening the Books. *Bloomberg Businessweek*, 2010,p.62

3.NEMATERIĀLĀS MOTIVĀCIJAS VEIDU NOVĒRTĒJUMS

3.1.Autores veiktais pētījums

Pētījuma metodoloģija

Bakalaura darba ietvaros tika veikts empīrisks pētījums, kura mērķis bija novērtēt, kuri nemateriālās motivācijas faktori motivē darbiniekus strādāt ar augstāku atdevi un rada apmierinātību ar darbu, kā arī darbinieku novērtējums pilnvaru iegūšanā. Datu ieguves instruments bija aptauja-anketēšana. Anketā uzdotie jautājumi bija sadalīti 5 grupās, kur pirmajā jautājumu grupā respondentiem tika lūgts novērtēt darbu ietekmējošos faktorus, kas ietekmē motivāciju strādāt ar lielāku atdevi; otrā grupa saistīja jautājumus par darbinieku ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā; trešā grupa bija darbinieku un vadītāju attiecību novērtēšana; ceturtā grupa-organizācijas atvērtība un darbinieku pilnvarošana; piektā un pēdējā grupa bija par atlīdzības un karjeras izaugsmes iespējām organizācijā. Pētījuma datu ievākšana notika sinhroni *on-line* jeb tiešsaistes režīmā, kad visas atbildes tika saņemtas uzreiz. Ierobežotā laika dēļ, kopumā anketu aizpildīja 100 respondenti laika posmā no 07.05-16.05.2012. Aptauja bija publicēta interneta resursos ar darbu saistītajos forumos, tādos portālos kā delfi.lv, tavsdarbs.lv un tvnet.lv.

Vispārējā informācija par respondentiem

Vispārīgās informācijas iedaļā respondentiem bija jāatbild uz 4 personīgiem jautājumiem. Kopumā pētījumā piedalījās 19% vīriešu un 81% sieviešu vecuma kategorijā no 18-50 gadiem. Visvairāk respondentu bija vecumā no 18-25 gadiem- 75%, vecumā no 26-35 gadiem bija 19% aptaujāto un 6% anketas aizpildītāji bija vecuma grupā no 36-50 gadiem. Jautājumā par izglītības līmeni, 38% respondentu norādīja, ka ir ieguvuši augstāko izglītību (pētījumā nebija konkrēti jānorāda vai bakalaura, maģistra vai doktora grāds), savukārt 50% aptaujāto atzīmēja, ka viņiem ir nepabeigta augstākā izglītība, kas varētu nozīmēt to, ka viņi vēl ir mācību procesā vai studijas ir pamestas. 12% respondentu ir ieguvuši tikai vidējo izglītību. Pēdējais jautājums pie vispārējās informācijas bloka bija jautājums par darba stāža ilgumu. 53% respondentu atzina, ka viņi savā darba vietā strādā mazāk nekā 1 gadu, savukārt 20% aptaujāto savā līdzšinējā darba vietā strādā laika posmā no 1 līdz 5 gadiem. Savā līdzšinējā darba vietā 6 līdz 10 gadus strādā arī 20% respondentu, kas varētu norādīt uz stabilitāti, apmierinātību ar darbu un karjeras attīstību vienas organizācijas ietvaros. 7% visu aptaujāto atzina, ka esošajā darba vietā strādā ilgāk par 10 gadiem (11-20 gadus), kas arī

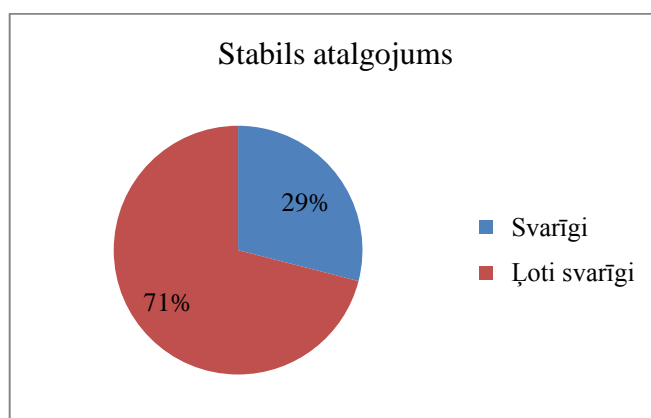
varētu norādīt uz apmierinātību ar darbu, labu motivācijas sistēmu un iespējamu karjeras attīstību vienā organizācijā.

Iepazīstoties ar vispārējo informāciju par respondentiem, var spriest, ka lielākoties izlasē ir bijuši studenti, kuri apvieno studijas ar darbu, tādēļ viņu darba stāžs ir mazs, taču pietiekošs, lai varētu izdarīt objektīvus secinājumus. Pietiekoši lielu daļu sastāda arī nākošās vecuma grupas pārstāvji (26-35 gadi) ar lielāku darba pieredzi un citiem darba paradumiem.

Darbu ietekmējošie faktori, kas motivē strādāt ar augstāku atdevi un rada apmierinātību ar darbu

Pētījumā pirmajā jautājumu daļā respondentiem tika lūgts novērtēt ar darbu saistītos faktorus, kas ietekmē viņu motivāciju strādāt ar augstāku atdevi, kā arī vēlāk izraisītu lielāku apmierinātību ar darbu. Faktori bija jāvērtē kā mazsvarīgi, svarīgi un ļoti svarīgi. Respondentiem tika piedāvāti gan materiālie, gan nemateriālie faktori.

Atalgojums vienmēr ir bijis spēcīgs materiāls faktors, kas ietekmē cilvēku motivāciju strādāt un attīstīties. No visiem aptaujātajiem respondentiem, 71% atzina, ka stabils atalgojums ir ļoti svarīgs faktors, kas ietekmē motivāciju un rada apmierinātību ar darbu. (Skat.att.3.1). Tas, protams, ir loģiski saprotams, jo darot darbu, vienmēr tiek sagaidīts materiāls atalgojums, kas būtu atbilstošs ieguldītajam darbam un pielietotajām zināšanām. Stabils atalgojums varētu nozīmēt to, ka darbinieks uzticas darba devējam par atalgojuma apmēru.

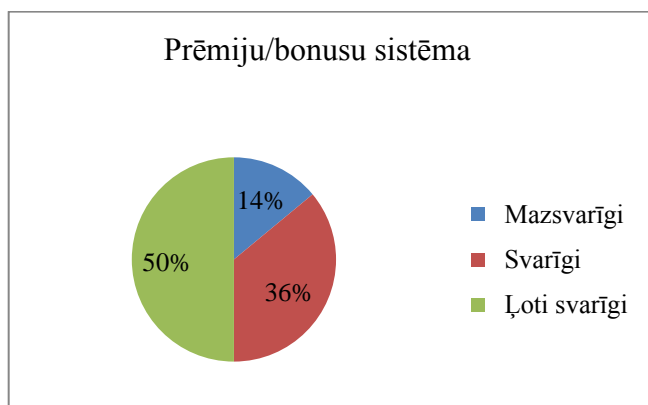


3.1. att. Stabils atalgojums kā darbu ietekmējošs faktors (Avots: Autores veidots empīrisks pētījums).

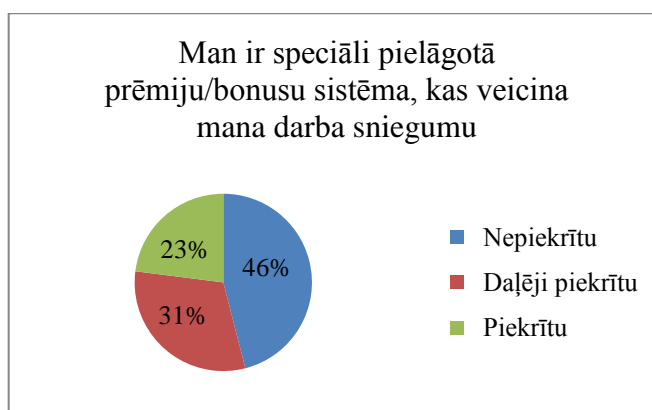
29% respondentu atalgojumu uzskata par svarīgu motivatoru, taču nebūt nenovērtē to kā svarīgāko. (Skat.att.3.1.) Šādiem darbiniekiem svarīgākas ir citas vērtības, pieņemot, ka tās ir nemateriālās vērtības. To var pamatot ar to, ka atalgojums vienmēr ir bijis svarīgākais materiālais motivators, un ja, darbinieks to nevērtē kā ļoti svarīgu, tad viņu interesē cita veida motivācijas veidi.

Otrs materiālais faktors, kas tika iekļauts anketā, bija prēmiju un bonusu sistēma. Pārsteidzoši likās tas, ka 14% respondentu liekas mazsvarīgi tas, vai pastāv vai nepastāv prēmiju un bonusu sistēma. (Skat.att.3.1.1.) Autoresprāt, tas ir viens no spēcīgākajiem materiālajiem motivatoriem, aiz atalgojuma, kas virza darbinieku uz labāka snieguma veikšanu. Procentuāli tā ir maza daļa no kopējā apjoma, taču kā mazsvarīgu faktoru to vērtēt nevajadzētu. To varētu sasaistīt ar pētījumā tālāk uzdoto jautājumu, kas prasīja novērtēt, vai darbiniekam ir speciāli izveidota prēmiju/bonusu sistēma, kas veicina darba snieguma uzlabošanu (Skat.att.3.1.2.). 46% respondentu nepiekrīt apgalvojumam par specializēto prēmiju/bonusu sistēmu, ko varētu skaidrot ar to, ka šādas pielāgotās bonusu sistēmas viņiem nav un vadītājs visiem darbiniekiem piešķir standartizēta apjoma prēmijas. Šī pieeja parāda, ka visi darbinieki tiek uzskatīti par līdzīgiem un netiek ņemts vērā personīgais ieguldījums, kas arī demotivē darbiniekus turpmākajam darbam un sasnieguma uzlabošanai.

36% respondentu prēmiju sistēmas uzskata par svarīgu faktoru motivācijā, ko arī varētu saistīt ar jautājumu par speciāli pielāgotu prēmiju sistēmu, kur 31% daļēji piekrīt, ka viņiem ir speciāli izveidota bonusu sistēma.



3.1.1.att. Prēmiju/bonusu sistēma kā darbu ietekmējošs faktors (Avots: Autores veidots empīrisks pētījums).

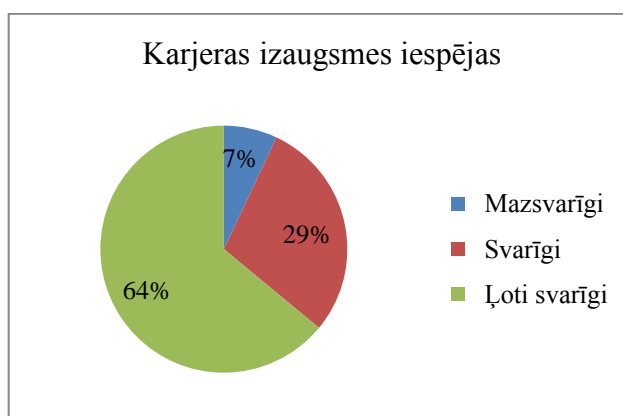


3.1.2.att. Prēmiju un bonusu sistēmas ietekme uz darba sniegumu (Avots: Autores veidots empīrisks pētījums)

50% respondentu (Skat.att.3.1.1.) uzskata, ka prēmiju sistēma ir spēcīgs motivators, kā arī 23 % (Skat.att.3.1.2.) apgalvo, ka viņiem pielāgotā prēmiju sistēma veicina snieguma uzlabošanos.

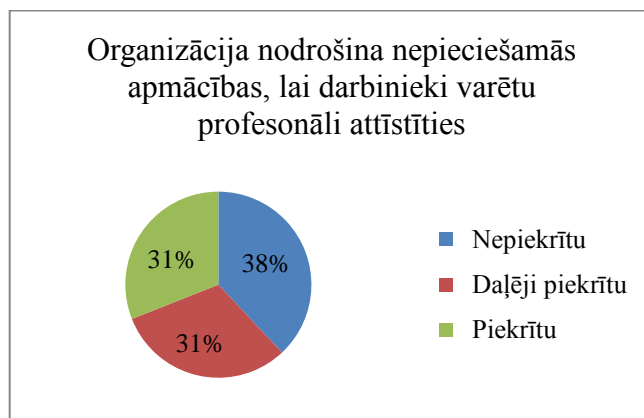
Autoresprāt, 3 svarīgākie nemateriālie faktori, kas bija anketā, pirmkārt, ir karjeras izaugsmes iespējas, ko var saistīt arī ar profesionālajām apmācības iespējām; otrkārt, novērtējums par darbu jeb atzinība un treškārt, draudzīgs un saliedēts darba kolektīvs.

Karjeras izaugsmes iespēju saistība ar profesionālajām apmācības iespējām ir acīmredzama: apmācības iespējas nodrošina darbiniekiem kvalifikācijas celšanu, kas savukārt palīdz attīstīties un pildīt augstāka līmeņa uzdevumus un norīkojumus, tādējādi pretendējot uz augstāku amatu un kāpšanu pa karjeras kāpnēm.



3.1.3.att Karjeras izaugsmes iespējas kā darbu ietekmējošs faktors (Avots: Autores veidots empīrisks pētījums)

64% respondentu atzina, ka viņiem ir ļoti svarīgas karjeras izaugsmes iespējas, ko var saistīt ar 50% respondentu atbildi, ka viņiem ir ļoti svarīgas profesionālās apmācības iespējas. Anketā tika piedāvāts arī jautājums, lai noskaidrotu, vai organizācijas nodrošina nepieciešamās apmācības, lai darbinieki varētu profesionāli attīstīties. Pārsteidzoši bija tas, ka 38% respondentu norādīja, ka organizācijas nenodrošina apmācības. (Skat.att.3.1.4.). To varētu skaidrot ar apmācību lielajām izmaksām, ko nevar atļauties visas organizācijas, it īpaši mazās.



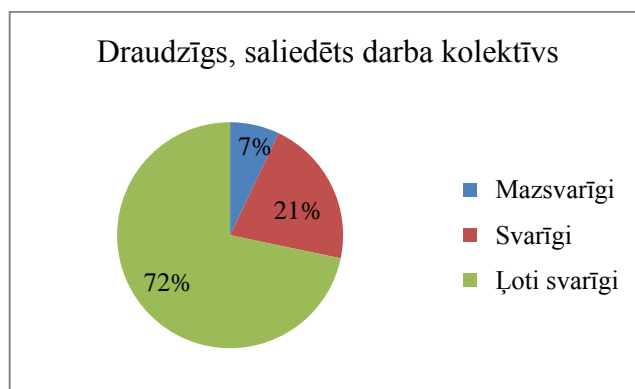
3.1.4.att. Avots: Autores veidots empīrisks pētījums

43% respondentu profesionālās apmācības iespējas atzina kā svarīgas, ko varētu saistīt ar 29% respondentu atbildēs, kuri atzina, ka karjeras izaugsmes iespējas viņiem ir svarīgas, taču ne prioritāras. (Skat.att.3.1.3.). Ja darbiniekiem nav tik ļoti svarīgas karjeras izaugsmes iespējas vai profesionālās apmācības, tad var spriest, ka viņus interesē citi motivācijas faktori, piemēram, materiālie.

Autoresprāt, ļoti svarīgs nemateriāls faktors, kas var motivēt vai demotivēt darbiniekus, ir vadības novērtējums par darbu jeb atzinība. Ir saprotams, ka lielās organizācijās ir diezgan grūti kontrolēt darbinieku paveikto un katram personīgi izteikt atzinību, taču tas ir svarīgi, lai darbinieks arī pats spētu novērtēt savu darbu un nākotnē to darītu ar prieku. Atzinība liek darbiniekiem justies svarīgiem, kā organizācijas svarīgai daļai, tas palīdz saskatīt sava darba svarīgumu un jēgu. 36% respondentu atzina, ka viņiem ir ļoti svarīga atzinība. 64% to novērtēja kā svarīgu, taču ne prioritāru. Šādā gadījumā darbiniekiem ir jābūt ļoti spēcīgai iekšējai motivācijai, lai sevi spētu motivēt strādāt arī tālāk un uzlabot savus sasniegumus arī bez citu cilvēku atzinības un novērtējuma.

Kā trešo svarīgāko faktoru no anketā piedāvātajiem, varētu nosaukt draudzīgu un saliedētu darba kolektīvu. 72% respondentu atzina, ka saliedēts un draudzīgs darba kolektīvs ir ļoti svarīgs motivators (Skat.att.3.1.5.). Darba kolektīva saliedētība ir vajadzīga, jo lielākajā daļā organizāciju darbība notiek grupās vai nodaļās, kur ir svarīgi, lai grupas locekļi spētu atrast kopīgu valodu un spētu kopīgi sastrādāties vadības noteikto mērķu sasniegšanai. Draudzīgs kolektīvs ir nepieciešams arī, lai darbinieks justos ērti, kolēģus uztvertu kā draugus, kuriem var uzticēties un uz darbu nāktu ar prieku. 21% respondentu saliedētu darba kolektīvu uzskata kā svarīgu. To varētu skaidrot ar darba stāžu, jo darbinieks, kurš organizācijā jau strādā vairāk nekā gadu, ir jau iejuties un draudzīgs kolektīvs viņam liekas pašsaprotams faktors. Viņiem svarīgāki ir citi faktori, kas palīdzētu attīstīties un motivēt sasniegumu gūšanā. Darbiniekiem, kuriem ir mazāks darba stāžs, ir svarīgi atrast kopīgu valodu ar kolēģiem un kļūt par kolektīva sastāvdaļu, justies piederīgam un pieņemtam grupā, kas radītu emocionālo saikni.

7% respondentu atzīst, ka saliedēts kolektīvs ir mazsvarīgs, jo iespējams viņi veic individuālu darbu un viņiem nav saikne ar pārējo kolektīvu.



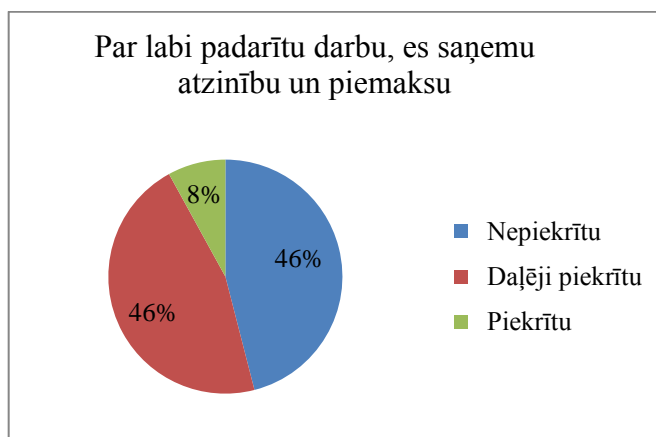
3.1.5. att. Draudzīgs, saliedēts darba kolektīvs kā darbu ietekmējošs faktors (Avots: Autores veikts empīrisks pētījums).

Respondentiem tika lūgts novērtēt vēl tādu faktoros kā interesants, aizraujošs darbs; organizācijas prestižs; patīkama darba vide; elastīgs darba grafiks un labi organizēta iekšējā komunikācija starp nodaļām un vadību.

Apgalvojumu grupēšana un analīze

Lai būtu vieglāk analizēt datus, autore saistītos apgalvojumus apvienoja, izveidojot 6 grupas.

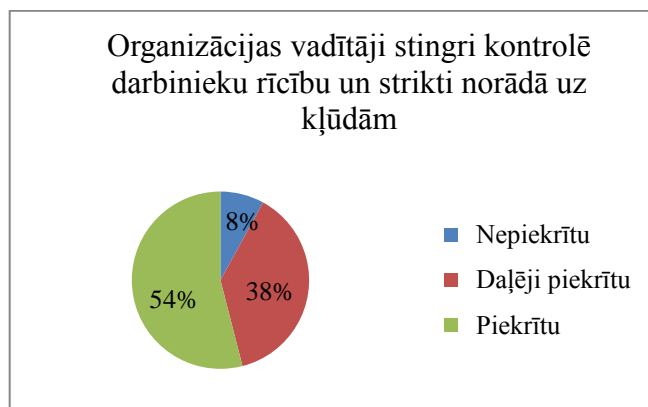
Respondenti diezgan negatīvi atsaucās uz jautājumiem par laba darba atlīdzināšanu un atzinības saņemšanu. 46% respondentu nepiekrīta apgalvojumam, ka par labi padarītu darbu viņi saņem atzinību un piemaksu. 46% šim apgalvojumam piekrīta daļēji. (Skat.att.3.1.6.) Šo jautājumu var saistīt ar apgalvojumu par augstāka snieguma, papildus darba veikšanu nekā minēts darba aprakstā. Arī uz šo jautājumu respondenti atbildēji negatīvi-61% daļēji piekrīta, un 31% nepiekrīta šim apgalvojumam. Jautājumi savā starpā ir saistīti. Darbinieki nevēlas darīt vairāk, nevēlas uzlabot savu sniegumu, jo par to nesaņem ne materiālu, ne nemateriālu stimulu. Viņi uzskata, ka nav vērts censties, ja to tāpat neviens nenovērtē. Labi un kvalitatīvi padarīts darbs var būt organizācijas standarts, ko vadītāji īpaši nenovērtē, uztverot to kā pašsaprotamu lietu. Ir svarīgi, lai pēc nozīmīga darba izpildes, vadītāji novērtētu padarīto un sniegtu atalgojumu vai nu materiālā vai nemateriālā veidā, jo tas radīs darbiniekos motivāciju strādāt vairāk, produktīvāk, lai uzlabotu savu sniegumu nākotnē, lai varbūt saņemtu lielāku atbalvojumu.



3.1.6.att. Avots: Autores veidots empīrisks pētījums

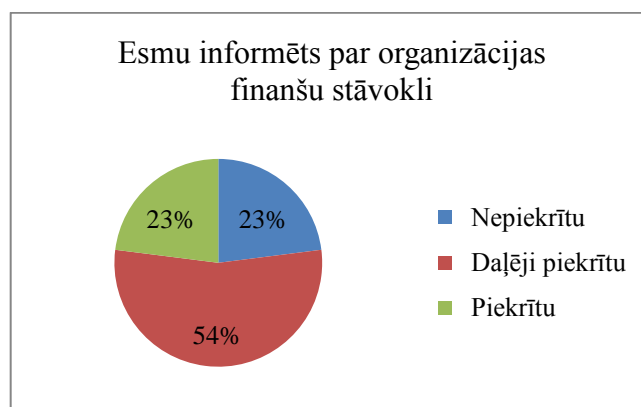
Lai darbinieks justos labi un ērti organizācijā, kurā viņš strādā, ir svarīgi, lai darba vide būtu brīva un nebūtu ļoti liela kontrole. Aptaujāto respondentu starpā liela daļa atzina, ka organizācijā ir stingra kontrole, un autonoma vide nepastāv. 54% respondentu atzina, ka vadītāji stingri uzrauga darbinieku rīcību un strikti norāda uz kļūdām (Skat.att.3.1.7.), taču 46% norāda, ka vadītāji palīdz vai iesaka veidu, kā kļūdas uzlabot, lai tās vairs neatkārtotos. 46% atzīst, ka vadītāji neapmierinoša darbinieka snieguma gadījumā nepalīdz atrast veidu, kā uzlabot kļūdas, taču to var skaidrot ar organizācijas lielumu, jo lielās starptautiskās vai valsts organizācijās nav iespējams katram darbiniekam sniegt konsultāciju par katru veikto kļūdu un veidu, kā šīs kļūdas uzlabot un vairs nepieļaut. Lielās organizācijās vadītāji pārvalda lielas darbinieku grupas un laika tērēšana kļūdu analīzei ir gan laikietilpīgs, gan dārgs process

izmaksu ziņā. Taču mazās organizācijās vadītājiem būtu jāpaskaidro kļūdu iemesli, lai darbinieki vairs nekļūdītos, jo tas organizācijai var radīt zaudējumus. Arī lielās organizācijās darbinieku kļūdas var radīt zaudējumus, tāpēc ir jāatrod veids, kā kļūdas izskaidrot ātri un lieki netērējot laiku un līdzekļus.



3.1.7.att. Avots: Autores veikts empīrisks pētījums

Nākošās divas jautājumu grupas lielākoties skar apgalvojumus par organizācijas atvērtību un darbiniekiem piešķirto pilnvaru apjomu. 54% respondentu atzīst, ka viņi ir daļēji informēti ar organizācijas finanšu informāciju, un 23% aptaujāto finanšu informācija nav pieejama (Skat. att.3.1.8.). Katras organizācijas vadītāji vienojas par finanšu informācijas izpaušanu darbiniekiem, ja viņi saskata, ka tas palīdzēs uzlabot organizācijas produktivitāti un piedāvāto pakalpojumu vai produktu kvalitāti. Finanšu informācijas pieejamību/nepieejamību varētu skaidrot ar to, ka ne visiem darbiniekiem ir atbilstošās zināšanas finanšu informācijas izpratnei un, lai šīs zināšanas iegūtu, organizācijai būtu jārīko speciālas apmācības, kas savukārt prasa lielus līdzekļus un laiku. Tāpēc vadītāji ar finanšu informāciju iepazīstina tos darbiniekus, kuri ir kompetenti un atbilstoši izglītoti, lai izvairītos no papildus izmaksām.

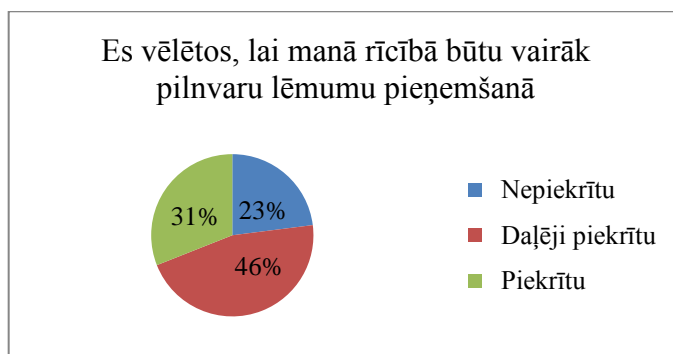


3.1.8.att. Avots: Autores veidots empīrisks pētījums

62% respondentu jūtas droši par informāciju, ko viņiem sniedz organizācija, savukārt 38% piekrīt tikai daļēji. Šajā ziņā domāta visa veida informācija. Pretrunīgi likās atbildes uz apgalvojumu par uzticību vadītāja teiktajam. 47% respondentu pilnīgi uzticas vadītāju teiktajam, taču 38%-tikai daļēji. Šo neuzticību varētu radīt sliktas attiecības ar vadību un tiešo vadītāju, baumas par organizāciju un tās finanšu stāvokli, kā arī informācijas neizpaušana un slēpšana. Situāciju uzlabot varētu saruna ar vadītāju, lai noskaidrotu neskaidrību un neuzticības cēloni. Neuzticība vadītājam un informācijai ietekmē darbinieku sniegumu, kā arī tādējādi organizācijas kopējo sniegumu un produktivitāti, tāpēc ir jāatrod veids, kā darbiniekos uzticību palielināt.

Organizācijas vadības augstākais uzticības līmenis darbiniekiem ir sasniegts tad, kad vadība darbiniekiem sniedz pilnvaras vai nu lēmumu pieņemšanā, vai nu kāda uzdevuma pilnīgā pārvaldībā. Respondenti uz jautājumiem par esošajām vai vēlamajām pilnvarām atbildēja skeptiski. Piemēram, 46% respondentu jautājumā par vairāk pilnvaru iegūšanu, atbildēja, ka viņi to vēlas daļēji (Skat.att.3.1.9). No tā var secināt, ka darbinieki baidās uzņemties jebkādas pilnvaras, jo tas nozīmē lielāku atbildību pār pieņemtajiem lēmumiem vai rīcību. Viņi nejūtas pārliecināti par savām spējām un zināšanām nopietnu lēmumu pieņemšanā vai deleģēšanā.

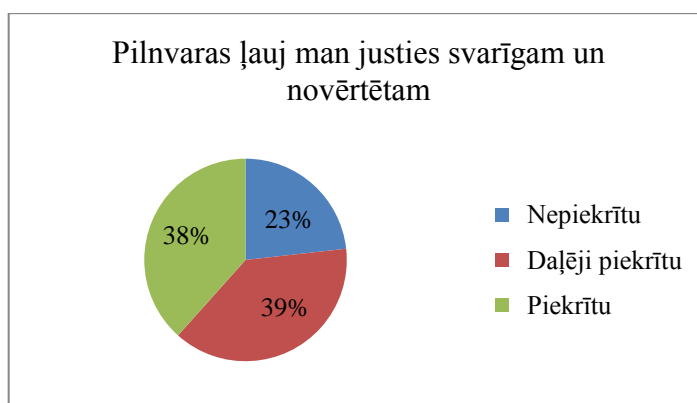
46% respondentu atzīst, ka viņiem ir piešķirtas daļējas pilnvaras. Taču to var skaidrot ar mazu darba stažu, jo vadītāji svarīgus uzdevumus neuzticēs darbiniekiem, ko nav iepazinuši un kuri nav sevi parādījuši darbā. Lai jaunais darbinieks varētu normāli iejusties kolektīvā un saprast darba dimaniku, autoresprāt, ir jāpauz aptuveni gadam. Kad gads ir pagājis, tad darbinieks ir vairāk par sevi pārliecināts un spēj pildīt sarežģītākus uzdevumus un uzņemties lielāku atbildību.



3.1.9.att. Avots: Autores veidots empīrisks pētījums

Pilnvaru piešķiršanu var saistīt ar darbinieku iniciatīvas izrādīšanu, ko vadītājs var novērtēt ar pilnvaru piešķiršanu. 54% respondentu piekrīt, ka organizācijas vadītāji novērtē darbiniekus, kas izrāda iniciatīvu. Vadītājiem patīk aktīvi, radoši darbinieki, kuri nebaidās no jaunām, varbūt dažreiz pārsteidzošām idejām. Tā darbinieki parāda, ka viņiem interesē uzņēmums un viņi ir gatavi piedāvāt ko jaunu. Savukārt vadītāji to var novērtēt, piešķirot vairāk pilnvaru uzdevumu veikšanai vai lēmumu pieņemšanai. Tādējādi darbinieki var justies novērtēti, uzklausi un uzņemties lielāku atbildību. 31% respondentu atbild skeptiskāk, īsti nesaskatot darbinieku novērtēšanu no vadītāja puses, savukārt 15% nepiekrīt apgalvojumam. Šo skeptisko attieksmi var skaidrot ar pašu darbinieku neaktivitāti, tāpēc varbūt viņi nesaskata vadītāju novērtējumu. Darbinieki pilda savus tiešos pienākumus, neizrādot iniciatīvu radošām vai jaunām idejām. Vadītāji to redz, un nekādu atzinību vai novērtējumu nesniedz.

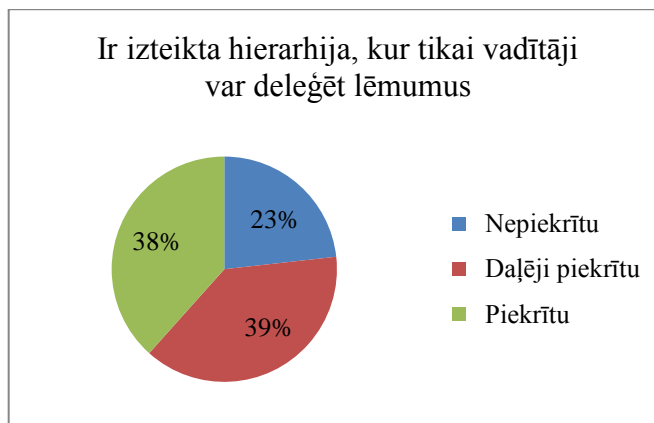
Jautājumā par pilnvaru nozīmi darbiniekam, 39% respondentu atzīst, ka pilnvaras daļēji liek viņiem justies svarīgākiem vai novērtētākiem nekā pārējiem darbiniekiem, kuriem šīs pilnvaras nav pieejamas (Skat.att.3.1.10.). Šo varētu izskaidrot ar to, ka pilnvaru iegūšana darbiniekiem liekas pašsaprotama lieta karjeras attīstībā un viņi neuzskata, ka tas ir kas īpašāks par parastu uzdevumu izpildi. Savukārt 38% respondentu pilnvaras uzskata par svarīgu lietu, kas viņiem ļauj justies novērtētākiem un nozīmīgākiem. Viņi saskata vadītāju atzinību par viņu labi paveikto darbu un pilnvarošanu kā karjeras izaugsmes iespējas, vai vismaz par veidu, kā sevi parādīt. Pilnvarošana var parādīt iepriekšējo uzdevumu jēgu, lai darbinieks saprastu, ka viņš veic svarīgu darbu, un kā atalgojums tam ir lielākas atbildības saņemšana un sarežģītāku uzdevumu izpilde.



3.1.10.att. Avots: Autores veikts empīrisks pētījums

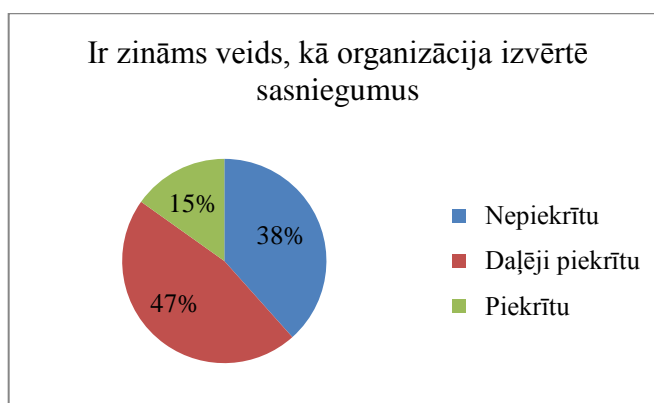
Pilnvaru iespējamo nodošanu ietekmē organizācijas struktūra. 38% respondentu piekrīt, ka viņu organizācijās valda hierarhija, kur lēmumus var deleģēt tikai vadītāji

(Skat.att.3.1.11.). Darbinieki šādā situācijā ir pakļauti visiem vadītāju lēmumiem ar minimālu iespēju izteikt savu viedokli vai mainīt lēmumu. Organizācijas struktūras mainīšana, lai tā būtu demokrātiskāka un autonomāka, ir dārgs un laikietilpīgs process. Taču arī demokrātiskas organizācijas struktūras uzturēšana ir līdzekļu ietilpīga un tā ir sarežģīta lielos uzņēmumos. Mazos uzņēmumos ir vieglāk uzturēt demokrātiskas attiecības un lēmumu deleģēšanu, jo ir iesaistīts mazāks darbinieku skaits.



3.1.11.att. Avots: Autores veikts empīrisks pētījums

Darbiniekiem ir ļoti svarīgi zināt, kas viņiem būtu jādara, lai varētu saņemt piemaksu, vai arī pēc kādiem kritērijiem organizācijas vadība novērtē sasniegumus. Tādējādi darbinieki var saplānot savu darbību tā, lai būtu iespēja saņemt vadības novērtējumu vai piemaksu. 47% aptaujāto norāda, ka viņi daļēji ir informēti par veidu, kā organizācija novērtē sasniegumus un 38% aptaujāto vispār nav informēti par organizācijas sasniegumu novērtēšanas veidu (Skat.3.1.12). Ja darbinieki nezina, kā viņu sasniegums tiek vērtēts, viņi necenšas strādāt ar lielāku atdevi, radot snieguma uzlabojumu un kvalitātes paaugstināšanu. Viņi turpina strādāt ar tādu pašu atdevi. Līdzīgi varētu raksturot situāciju, kad darbinieki nezina, kas būtu jādara, lai saņemtu bonusu vai prēmiju. 46% respondentu atzina, ka veids, kā saņemt bonusu ir daļēji skaidrs. To varētu raksturot ar darba specifiku. Piemēram, lielai daļai apkalpojošajā nozarē esošo organizāciju darbiniekiem ir noteikts plāns, kas noteiktā laika periodā ir jāizpilda. Ja darbinieks izpilda plānu vai izdara vēl vairāk, tad viņš saņem prēmiju, taču, ja plāns nav izpildīts, tad prēmijas nav un vadītājs norāda uz kļūdām.



3.1.12.att. Avots: Autores veidots empīrisks pētījums

Pēdējā jautājumu grupā tika apkopoti apgalvojumi par karjeras izaugsmes iespējām un perspektīvām turpināt darbu tajā pašā organizācijā arī nākotnē. 54% respondentu pašlaik organizācijā jūtas stabili un vēlētos turpināt strādāt šajā pašā vietā. Viņus apmierina darbs, motivācija, attiecības ar vadību un viņi organizācijā saskata karjeras izaugsmes iespējas. Jebkurš darbinieks vienā darba vietā vienā pozīcijā nevēlēties strādāt visu mūžu, dabisks solis būs virzīšanās pa karjeras kāpnēm. Karjeras attīstība ir viens no nemateriālajiem faktoriem, kas darbiniekus visvairāk motivē gūt sasniegumus. 46% aptaujāto saskata karjeras izaugsmes iespējas esošajā organizācijā. To varētu raksturot tā, ka darbinieki ģenerē jaunas un radošas idejas, parādot iniciatīvu, un vadība to novērtē, piešķirot materiālus vai arī nemateriālus stimulus, kā arī organizācija piedāvā iespēju uzņemties sarežģītākus uzdevumus, tādējādi virzoties pa karjeras kāpnēm.

3.2.Rezultātu interpretācija

Citu pētnieku darbos darbinieku pilnvarošana tiek uztvērta pozitīvi, sniedzot labumu gan pašiem darbiniekiem, gan organizācijai. Autores veiktajā pētījumā rezultāti ir pretrunīgi, jo darbinieki neuzskata, ka pilnvarošana liek viņiem justies novērtētākiem vai svarīgākiem nekā pārējiem darbiniekiem un vēl lielākas pilnvaras un atbildību uzņemties viņi nevēlas. To varētu skaidrot ar esošo ekonomisko situāciju valstī un to, ka pārējie apskatītie pētījumi tika veikti pirms globālās finanšu krīzes, tāpēc atbildes tik ļoti atšķiras.

Pētījums par iesaistīšanās nozīmi darbiniekiem tika veikts El Al Airlines aviokompānijā Izraēlā, kur 2005.gadā tika pārstrukturizēta organizācija, lai varētu izveidot sistēmu, kur tiek sniegti pielāgoti pakalpojumi katra klienta vajadzībām un vēlmēm. Kļūstot par klientiem orientētu kompāniju, tas prasīja būtiskas pārmaiņas organizācijas kultūrā, īpaši izveidojot augsta līmeņa atklātību un sadarbību darbinieku starpā, kas nepieciešama, lai

adaptētu jaunās pakalpojumu vērtības. Vadība nolēma iesaistīt visus 6000 darbiniekus transformēšanas procesā. Vadība saprata, ka, lai varētu ieviest jaunu pakalpojumu kultūru, viņiem pret darbiniekiem jāizturas kā pret vērtīgāko resursu un tie ir jāiesaista un jāsadarbojas jaunu mērķu definēšanā un sasniegšanā. Iesaistīto darbinieku pieredze un zināšanas palīdzēja kompānijai radīt augsta līmeņa un kvalitātes pakalpojumu klāstu, kas rezultējās ar 15 % peļņas pieaugumu 2006.gadā, salīdzinot pret 2005.gadu.

Paši darbinieki atzina, ka viņi jūtas kā kompānijas nozīmīga daļa, jo viņu lēmumi un sniegtie padomi ietekmē gan viņus pašus, gan organizācijas nākotni. Organizācijas vadība ieviesa arī efektīvu atlīdzības sistēmu, ar materiālajiem un nemateriālajiem stimuliem, uzskatot, ka tas ir spēcīgs motivācijas elements. Vadība atzina, ka darbinieku iesaistīšanās ir galvenais faktors, lai izveidotu *premium* klases pakalpojumu kultūru.¹⁵¹

Autores pētījuma rezultātus salīdzināt ar citu pētījumu rezultātiem ir sarežģīti un tur jāņem vērā vairāki faktori: laika periods, valsts, organizācijas veids un nozare un darbinieku stāžs. Visi iepriekš apskatītie citu autoru pētījumi ir veikti agrākā laika periodā un citā valstī, tāpēc objektīvi spriest nav iespējams. Pirms globālās finanšu krīzes situācijas organizācijās atšķīrās nekā tas ir pēc krīzes. Pirms krīzes organizāciju mērķi bija ambiciozāki, attiecības starp vadību un darbiniekiem bija citādākas, kā arī darbiniekiem deleģēt uzdevumus bija vieglāk. Kad pasauli piemeklēja finanšu krīze, daudzas organizācijas cieta zaudējumus, kas lika samazināt strādājošo skaitu un darbinieku pilnvarošana un lielākas atbildības došana bija pakļauta ar augstiem riska faktoriem. Tāpēc arī pētījumus salīdzināt ir komplicēti.

¹⁵¹ **Herstein R., Mitki Y.** How El Al Airlines Transformed Its Service Strategy With Employee Participation. *Strategy & Leadership*, 2008, Vol.36, N 3, pp.21-25

SECINĀJUMI

1. Darbinieki ir organizācijas vērtīgākais resurss, kas var darboties organizācijas labā vai pret to, tāpēc ir jāatrod veids, kā radīt patīkamu vidi, lai darbinieki justos apmierināti un parādītu labāku sniegumu.
2. Motivācija ir viens no veidiem, kā darbiniekos radīt apmierinātību ar darbu un darba vidi.
3. Motivēšana ir sarežģīts, laiktelpīgs un zināšanu ietilpīgs process, jo nav standarta metodes un katrā konkrētā situācijā ir jāizvēlas atbilstošākais ieinteresēšanas veids, rēķinoties ar katra indivīda materiālajām un garīgajām vēlmēm.
4. Mūsdienu izpratne par motivāciju ir mainījusies un tā vairs tik lielā mērā netiek saistīta ar materiālajiem faktoriem, kā tas bija agrāk, jo cilvēku vērtībai sistēma ir mainījusies.
5. Materiālie atalgojumi ir spēcīgs motivators, taču tie nerada apmierinājumu ilgtermiņā, savukārt nemateriālie faktori rada ilgtermiņa apmierinājumu un lielāku gandarījumu.
6. Iesaistīšana ir emocionāla un intelektuāla darbinieku pieķeršanās organizācijai, kuras rezultātā darbinieki parāda attieksmi pret organizāciju un tās vērtībām, palīdzot organizācijai adaptēties inovācijām un piedaloties lēmumu pieņemšanas procesos.
7. Pilnvarošana ir augstāka līmeņa iesaistīšanās process, kurā notiek varas pārdale starp vadību un darbiniekiem, tādējādi darbiniekiem iegūstot pilnīgu pārvaldību pār savu darbu un atbildību par rezultātiem.
8. „Atvērtās grāmatas vadība” ir iesaistīšanas visaugstākā koncepcija, kurā organizācija atver savus finanšu ziņojumus visiem darbiniekiem, kā arī nodrošina nepieciešamās apmācības, lai visi darbinieki saprastu, kā organizācija pelna naudu un kā katra indivīda sniegums ietekmē organizācijas kopējo sniegumu.
9. „Atvērtās grāmatas vadības” mērķis ir likt darbiniekiem domāt kā organizācijas īpašniekiem vai vadītājiem, tādējādi pārdomājot savu darbību, lai tā sniegtu maksimālu labumu gan indivīdam, gan organizācijai kopumā.
10. Autores veiktajā pētījumā atklājās, ka stabils atalgojums ir visspēcīgākais materiālais motivators, kā arī prēmiju/bonusu sistēma tiek novērtēta kā svarīga.
11. Darbinieku novērtētākie nemateriālie motivatori ir karjeras izaugsmes iespējas, atzinība par darbu un draudzīgs, saliedēts darba kolektīvs.
12. Darbinieki par labi padarītu darbu nesaņem ne atzinību, ne piemaksu, tāpēc nav motivēti darīt vairāk nekā paredzēts viņu amata aprakstā.

13. Organizācijās pastāv liela kontrole, kur vadītāji strikti norāda uz kļūdām, ko var saistīt ar esošo organizācijas hierarhiju, taču vadītāji palīdz atrast risinājumus.
14. Darbinieki ir daļēji vai vispār nav informēti par organizācijas finanšu stāvokli, taču uzticas informācijai, ko viņiem sniedz organizācija vai vadītājs.
15. Darbinieku rīcībā ir daļējas pilnvaras, taču viņi nevēlas gūt lielākas pilnvaras, jo viņi nevērtē, ka tas viņiem liktu justies svarīgākiem vai novērtētākiem nekā pārējiem darbiniekiem.
16. Nevēlēšanās uzņemties vairāk pilnvaras ir saistīts ar bailēm no lielākas atbildības un riska.

PRIEKŠLIKUMI

Balstoties uz iepriekš izdarītajiem secinājumiem, autore iesaka priekšlikumus:

Priekšlikumi adresēti personām, kuri ir atbildīgi par personālu; mazos uzņēmumos tie ir vadītāji, bet lielos uzņēmumos-personāla vadītāji vai direktori.

1. Pirmais solis, lai veiksmīgi izstrādātu motivācijas sistēmu, ir saruna ar katru darbinieku, lai konkrēti noskaidrotu, kas katru darbinieku motivē gan no materiālās, gan no nemateriālās puses.
2. Pēc faktoru noskaidrošanas, atbildīgā persona pielāgo atalgojuma sistēmu, atrodot līdzsvaru starp nemateriālajiem un materiālajiem stimuliem, lai katrs organizācijas darbinieks justos attiecīgi atalgots gan materiāli, gan garīgi. Protams, ir saprotams, ka lielos uzņēmumos nav iespējams katram darbiniekam individuāli izstrādāt motivācijas un bonusu plānu, taču ir iespējams veikt izmaiņas un pielāgojumus jau esošajā standarta plānā.
3. Pēc pētījuma rezultātiem atklājās, ka darbinieki nevēlas uzņemties vairāk pilnvaru, jo baidās uzņemties lielāku atbildību un risku. Pilnvarotajai personai būtu jāiedrošina darbiniekus nebaidīties un sniegt atbalstu un padomu, kad tas ir nepieciešams.
4. Pirms pilnvaru došanas, personai, kura dod pilnvaras, ir jādod pilnīga informācija par pilnvaru procesu, kā arī jāiedrošina darbinieki, ka viņi varēs saņemt nepieciešamo atbalstu un padomus sarežģītās situācijās.
5. Kā pētījumā atklājas, tad darbinieki nezina, kā organizācija novērtē sasniegumus un kas ir jādara, lai saņemtu papildus piemaksu vai prēmiju. Atbildīgajiem darbiniekiem vai vadītājiem ir jāiepazīstina darbinieki ar organizācijas atalgojuma politiku un konkrēti jāizstāsta, kā šis process notiek, jo zinot, kā iegūt prēmiju, darbinieki uzlabos savu sniegumu, tādējādi labumu gūs arī organizācija.

Priekšlikumi darbiniekiem

1. Lai nerastos neskaidrības par novērtēšanas un atalgojuma sistēmu, darbiniekiem jāvēršas pie vadības vai personāla departamenta, lai noskaidrotu nepieciešamo informāciju un rastu atbildes uz visiem jautājumiem.
2. Darbiniekiem nevajadzētu baidīties no pilnvaru iegūšanas, vispirms noskaidrojot visu informāciju un redzot, kādus ieguvumus no tā iespējams iegūt, arī uzņemoties risku.

Ieteikumi pētījuma tālākai attīstībai

Ierobežotā laika dēļ, nebija iespējams veikt pilnīgu pētījuma rezultātu analīzi, tāpēc pētījumu noteikti var turpināt arī nākotnē, sīkāk izpētot katru nemateriālās motivācijas veidu, atrodot saistības starp faktoriem. Lai varētu veikt pilnīgāku un plašāku izpēti, pētījuma jautājumus var papildināt ar jautājumiem par organizācijas veidu-privātā vai valsts organizācija, kā arī starptautiska vai vietējā mēroga. Tas sniegtu plašāku skatījumu par nemateriālo motivāciju dažāda veida uzņēmumos un varbūt būtu iespējams izveidot konkrēto organizāciju veida nemateriālās motivācijas modeļus.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas

1. **Certo C.S., Certo S.T.** *Modern Management 10th Edition*, Pearson Prentice Hall, 2006.
2. **Daft R.L., Kendrick M., Vershinina N.** *Management*, 2010.g., 630.lpp
3. **Griffin.** *Management 9th Edition*, Houghton Mifflin Company, 2008, p.445.
4. **Knights D., Willmott H.** *Introducing Organizational & Behaviour Management*, Thomson Learning 2007, p.72
5. **Luthans F.** *Organizational Behaviour*, MCGraw Hill Inc., 1992, p.146

Raksti grāmatās

1. **Jirgena H., Vanags J.** Motivēšana Kā Vadišanas Teorijas Sastāvdaļa. **No:** *Vadīšanas Pamati*. LLU Ekonomikas Fakultāte: Malnava, 2006, 235.lpp.
2. **Praude V., Beļčikovs J.** Motivēšana. **No:** *Menedžments*, Rīga: Vaidelote, 2001, 341.lpp.
1. **Cronje G.J., Du Troit G.S.** Motivating and Managing Human Resources. **In:** *Introduction to Business Management*. Oxford University Press, 2004, p.222
2. **Daft R.L.** Motivation Employees. **In:** *New Era of Management 9th edition*. South-Western Cengage Learning, 2010. p.517-518
3. **Robbins S.P., DeCenzo D.A.** Motivation and Rewarding Employees **In:** *Fundamentals of Management*. Pearson Prentice Hall, 2008, p.266
4. **Robbins S., Langton N.** Motivating Self and Others **In:** *Organizational behaviour. Concepts, Controversies, Applications*. Pearson Prentice Hall, 2003, p.153-154.
5. **Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D.** The Evolution of Management Theory. **In:** *Management 6th Edition*. Prentice Hall. 1995, p.43

Zinātnisko žurnālu raksti

1. **Aggarwal R., Simkins B.J.** Open Book Management-Optimizing Human Capital. *Business Horizons*, 2001, p.5-13
2. **Akbar S.W., Yousaf M., Haq N.U., Hunjra A.I.** Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: an Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol.2, N 11, p. 680-685
3. **Baird K., Wang H.** Employee Empowerment:Extent of Adoption and Influential Factors. *Personnel Review*, 2010, Vol.39 N 5, p.574-599
4. **Baldev R.S., Anupama R.** Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: an Exploratory Study. *Advances in Management*, 2010, Vol.3, N 10, p. 3-28.
5. **Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A.** Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol.2, N 9, p.15-23
6. **Brown M., Cregan C.** Organizational Change Cynicism: the Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 2008, Vol. 47, N 4, p. 667-686
7. **Boudrias J.S., Gaudreau O., Savoie A., Morin A.J.S.** Employee Empowerment: from Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009, Vol.30, N 7, p.625-638
8. **Case J.** Opening the Book, *Harvard Business Review*, 1997.
9. **Chaudhary R., Rangnekar S., Barua M.** Relation Between Human Resource Development Climate and Employee Engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 2010, Vol.7, N 4, p.664-685.
10. **Felstead A., Gallie D., Green F., Zhou Y.** Employee Involvement, the Quality of Training and the Learning Environment: an Individual Level Analysis. *The International Journal of Human Resources Management*, 2010, Vol.21,N 10, p.1667-1688.

11. **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Naismith N., Soetanto R.** Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It? *Team Performance Management*, 2011, Vol.14, N 1, p.39-55
12. **Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R., King N.** Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 2004, Vol.27, N 4., p.354-368
13. **Joensson T.** A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations. *Employee relations*, 2008, Vol.30, N 6, p.594-607
14. **Herstein R., Mitki Y.** How El Al Airlines Transformed Its Service Strategy With Employee Participation. *Strategy & Leadership*, 2008, Vol.36, N 3, pp.21-25
15. **Herzberg F.** One More Time: How Do You Motivate Employee, *Harvard Business Review*, 2003.
16. **Heymann J.** Bootstrapping Profits by Opening the Books. *Bloomberg Businessweek*, 2010,p.62
17. **Kotter J.** What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 2001.
18. **Mickel E.A., Barron A. L.** Getting „More Bang for the Buck”: Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations, *Journal of Management Inquiry*, 2008, N 17
19. **Pfeffer J.** Six Dangerous Myths About Pay, *Harvard Business Review*, 1998, N 5.
20. **Riordan M.C., Vandenberg R.J., Richardson H.A.** Employee Involvement: Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, N 4, p. 471-488
21. **Saewar A., Khalid A.** Impact of Employee empowerment on Employee’s Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2011, Vol.3, N 2, p.664-683
22. **Sahoo C.H., Behera N., Tripathy S.K.** Employee Empowerment and Individual Commitment: an Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 2010, Vol.10. N 1, p.40-56
23. **Sims P., McLean N.A.** Discover Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 2007, N 2.
24. **Sumukadas N.** Employee Involvement: a Hierarchical Conceptualisation of Its Effect on Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2005, Vol.23, N 2, p.143-161
25. **Swaminathan J., Rajasekaran D.** Essential Components of Employee Engagement-a Study with Reference to TNSTC, Kumbakonam. *Advances in Management*. 2010, Vol.3, N 12, p.55-59
26. **Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L.** The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 2009, Vol. 46, N 3, p. 287-310
27. **Vaijyanthi P., Shreenivasan K.A., Prabkhakaran S.** Employee Engagement Predictors: A Study at GE Power & Water. *International Journal of Global Business*, 2011, Vol.4 N 2, p. 60-72.
28. **Wilkinson T.** Positive Policies on Employee Involvement. *Employee Relations*, 1993, Vol.5, N 3, p.2-4

PIELIKUMS: APTAUJAS ANKETA

Dzimums

- Vīrietis
- Sieviete

Vecums

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- Vairāk par 50

Izglītības līmenis

- Pamatskolas
- Vidējā
- Vidējā speciālā
- Nepabeigtā augstākā
- Augstākā

Darba stāžs esošajā darba vietā

- Līdz 1 g.
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- Vairāk nekā 20

1. Novērtējiet darbu ietekmējošos faktoros, kuri ietekmē Jūsu motivāciju strādāt ar augstāku atdevi un rada apmierinātību ar darbu?

	Mazsvarīgi	Svarīgi	Ļoti svarīgi
Interesants, aizraujošs darbs			
Organizācijas prestižs			
Draudzīgs, saliedēts darba kolektīvs			
Stabils atalgojums			
Prēmiju/bonusu sistēma			
Patīkama darba vide (mūsdienīgi iekārtots birojs)			
Karjeras izaugsmes iespējas			
Elastīgs darba grafiks			
Novērtējums par darbu, atzinība			

Labi organizēta iekšējā komunikācija starp nodaļām un vadību			
Profesionālās apmācības iespējas			
Uzņēmuma darbības joma			
Bailes tikt atlaistam			

2. Novērtējiet apgalvojumus, kuri saistīti ar darbinieku ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā

	Nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Piekrītu
Organizācijas mērķi, vīzija un misija ir saprotami			
Organizācijas mērķi tiek adekvāti plānoti un ir reālistiski			
Jūtu personīgo ieinteresētību organizācijas attīstībā			
Jūtu, ka mans darbs sekmē organizācijas mērķu sasniegšanu			
Es strādāju komandā kopīgu mērķu sasniegšanai			
Es saprotu organizācijas ilgtermiņa stratēģiju			

3. Novērtējiet apgalvojumus par darbinieku un vadītāju attiecībām

	Nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Piekrītu
Organizācijas vadītāji rūpējas par darbinieku labsajūtu			
Organizācijas vadītāji novērtē darbiniekus, kuri izrāda iniciatīvu			
Organizācijā valda sadarbība			
Ir izteikta hierarhija, kur tikai vadītāji var deleģēt lēmumus			
Organizācijas vadītāji izturas pret darbiniekiem kā pret cilvēkiem nevis			

cilvēkresursiem			
Organizācijas vadītāji pret visiem darbiniekiem izturas vienādi, neatkarīgi no dzimuma, reliģiskās piederības vai rases			
Vadītāji palīdz attīstīties			
Var uzticēties vadītāja teiktajam			
Vadītājs uzklausa viedokli un cenšas to realizēt			

4. Novērtējiet apgalvojumus par organizācijas atvērtību un darbinieku pilnvarošanu

	Nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Piekrītu
Esmu informēts par organizācijas finanšu stāvokli			
Uzskatu, ka varu uzticēties informācijai, kuru sniedz organizācija			
Manā rīcībā ir atbilstoši daudz pilnvaru nepieciešamo lēmumu pieņemšanai darba procesā			
Es vēlētos, lai manā rīcībā būtu vairāk pilnvaru lēmumu pieņemšanā			
Es uzskatu, ka man ir atbilstošās spējas un zināšanas, lai pieņemtu lēmumus			
Organizācijā valda autonoma vide			
Es jūtos stabili par iespēju arī turpmāk strādāt šajā organizācijā			

5. Novērtējiet apgalvojumus par atbildības iespējām un karjeras izaugsmes iespējām organizācijā

	Nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Piekrītu
Par labi padarītu darbu, es saņemu atzinību un piemaksu			
Es vēlos parādīt labāku sniegumu un darīt vairāk nekā minēts darba aprakstā			
Mans vadītājs norāda, ja mans sniegums nav apmierinošs un iesaka veidu, kā to uzlabot			
Mans atalgojuma līmenis ir konkurētspējīgs salīdzinot ar samaksu citās organizācijās šajā nozarē vai amatā			
Veicot darbu, es nepārtraukti attīstos			
Man ir speciāli pielāgota prēmiju/bonusu sistēma, kas veicina mana darba sniegumu			
Ir zināms veids, kā organizācija izvērtē sasniegumus			
Ir zināms, kas ir jādara, lai saņemtu prēmiju/bonusu			
Ir efektīva un skaidra novērtēšanas un atbildību sistēma			
Organizācija nodrošina nepieciešamās apmācības, lai darbinieki varētu profesionāli attīstīties			
Es saskatu karjeras izaugsmes iespējas šajā uzņēmumā			

Bakalaura darbs „Nemateriālā motivācija darbinieku skatījumā” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē Starptautisko ekonomisko attiecību katedrā.

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

Autore: *Vita Popova*

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: profesore Dr. vadībzin. *Ilona Baumanė-Vītoliņa*

__.05.2012.

Recenzente: lektore Mģ.oec. *Kristīne Bērziņa*

Darbs iesniegts Starptautisko ekonomisko attiecību katedrā __.05.2012.

Dekāna pilnvarotā persona: studiju metodiķe Skaidrīte Millere_____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

__.06.2012. prot. Nr. ____.

Komisijas sekretārs: lekt.Egīls Fortiņš_____