



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Nepilna laika klātiene

Profesionālā augstākās izglītības bakalaura studiju programma

„Komercdarbība un uzņēmuma vadība”

SIA „GMG Restaurants” personāla motivācijas novērtējums

Bakalaura darbs

Darba autore:

Liene Kalniņa

Vārds, uzvārds

Paraksts

Darba zinātniskā vadītāja:

RPIVA docente

Amats

Dr. sc. admin.

Akadēmiskais grāds

Inta Kulberga

Vārds, uzvārds

Paraksts

VENTSPILS 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba autors: Student no profesionālā bakalaura izglītības programmā Uzņēmējdarbība un biznesa vadība RPIVA Liene Kalniņa.

Zinātniskais vadītājs: docents RPIVA, Dr. sc. admin. Inta Kulberga.

Tēma: "GMG Restaurants personāla motivācijas novērtējums"

Mērķis: savākt informāciju un izvērtēt darbinieku apmierinātību ar motivācijas pasākumiem uzņēmumā GMG Restaurants un pilnveidot motivācijas pasākumus, izveidot plānu ar iespējamām izmaksām motivācijas plāna pilnveidošanā.

Galvenie uzdevumi: pētīt ar darba motivāciju saistītos teorētiskos aspektus un lojalitātes paaugstināšanas iespējas.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām un apakšnodaļām. 1. nodaļā darba autore apkopojusi un analizējusi ar motivācijas saistītos teorētiskos aspektus radot iespēju izprast un salīdzināt motivēšanas teoriju pamatlicēju uzskatus un uzņēmuma GMG Restaurants darbinieku motivācijas salīdzinājumu. 2. nodaļā sniegts uzņēmuma raksturojums un darba ar personalālu izvērtējums. 3. nodaļā darba autore veica uzņēmuma GMG Restaurants darbinieku motivācijas apmierinātības analīzi ar anketas palīdzību un SVID analīzi, lai izveidotu motivēšanas sistēmas novērtējumu un pilnveidošanas iespējas.

Pētījuma periods: 2013. – 2016. gads.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lpp (bez pielikuma) Darbā iekļauti 16 attēli, 6 tabulas un pievienoti 8 pielikumi. Pētījuma veikšanai izmantoti 27 literatūras avoti.

Atslēgas vārdi: motivācija, vadītājs, uzņēmums, komandas darbs, lojalitāte, GMG Restaurants.

ANNOTATION

Author of the bachelor paper: Student of the professional bachelor's education program *Entrepreneurship and Business Management* at RTTEMA **Liene Kalniņa.**

Scientific leader: Docent of the RTTEMA, Dr. sc. admin. **Inta Kulberga.**

Topic: "Evaluation of the personnel in GMG Restaurants Ltd."

Aim: is to gather information of personnel's contentment in GMG Restaurants Ltd. with motivation activities and to develop and make new personnel motivating activities with designing a plan with possible expenses.

The main tasks: is to study theoretical aspects of personnel work motivation and loyalty for the Company and to assure options to increase it.

This Bachelor's work includes 3 main parts with chapters. In the first part The Author studies and analyzes aspects of personnel work motivation to comprehend and compare opinions and hypotheses of different founders of work motivation theories, at the same time making parallels with GMG Restaurant workers in the real. In the second part The Author describes the Company and its personnel. In the third part The Author made an own inquiry combined with SVID analyses to study work motivation of the workers in GMG Restaurant Ltd. as well as The Author gives her own suggestions to develop motivation system in the Company.

Time of the study:

The Bachelor's work consists of 60 pages including 6 tables 16 pictures and 27 Informative appendixes.

Key words: motivation, manager, enterprise, teamwork, loyalty, GMG Restaurants.

SATURS

IEVADS	2
1. AR DARBA MOTIVĀCIJU SAISTĪTIE TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	5
1.1. Motivācijas vispārējs raksturojums	5
1.2. Ar darbu saistītās motivācijas teorijas	11
1.3. Motivatoru veidi	20
2. SIA “GMG RESTAURANTS” RAKSTUROJUMS UN DARBA AR PERSONĀLU IZVĒRTĒJUMS	23
2.1. Vispārēja informācija par SIA “GMG Restaurants”	23
2.2. SIA “GMG Restaurants” organizatoriskā struktūra.....	27
2.3. Motivācijas veidi un pasākumi SIA “GMG Restaurants”	31
3. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS PASĀKUMU PILNVEIDOŠANA SIA “GMG RESTAURANTS”.....	36
3.1. SIA “GMG Restaurants” darbinieku apmierinātības ar motivācijas pasākumiem izvērtējums	36
3.2. SIA “GMG Restaurants” SVID analīze.....	46
3.3. Personāla motivācijas pasākumu iespējas.....	50
SECINĀJUMI	56
PRIEKŠLIKUMI.....	58
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN INFORMĀCIJAS AVOTI.....	59
PIELIKUMS.....	61

IEVADS

Uzņēmumu vadītāji nereti sastopas ar samērā nopietnu problēmu – personāla mainību, kas jūtami ietekmē uzņēmuma darbības ražīgumu, pārdotās produkcijas apjomu un peļņu. Ar kadru mainību saistīti vairāki faktori – vecums, atalgojum, darba apjoms, darba gandarījums un virkne citu faktoru. Jāņem vērā, ka uzņēmuma stratēģiskie uzdevumi un mērķu sasniegšana ir uzticēti realizēt tā personālam, tāpēc bez investīcijām profesionālā cilvēkresursu potenciāla attīstības organizēšanā nevar iztikt. Cilvēciskais potenciāls ir viens no svarīgākajiem un galvenajiem iekšējiem resursiem kā arī uzskatāma kā galvenā kompānijas izdevumu pozīcija. Uzņēmuma attīstībā liela loma ir personāla motivēšanā.

Autore savam darbam izvēlējusies uzņēmumu SIA “GMG Restaurants”, kas ir sabiedriskās ēdināšanas tīkls Latvijā.

Uzņēmums sniedz dažādus ēdināšanas pakalpojumus, piedāvājot klientiem plašu ēdienu un dzērienu klāstu. Ēdināšanas uzņēmumi mēdz būt dažādi, atkarībā no piedāvātā ēdienu sortimenta un apkalpošanas veida. Izvēlētais uzņēmums ir restorāns ar plašu ēdienkarti, tomēr specializējas meksikāņu kultūras īpatnībās. Apmeklētājus restorānā apkalpo viesmīļi, un no pavāriem tiek prasīta salīdzinoši lielāka meistarība un bagātīgākas profesionālās zināšanas nekā kafējnīcās vai ātrajās ēstuvēs.

Uzņēmums piedāvā arī salīdzinoši plašas izklaides iespējas, kā piemēram biljards, neazarta izklaides iespējas, rīko svinīgus pasākumus un ir pieejams bars ar plašu alkoholisko un bezalkoholisko dzērienu klāstu.

Uzņēmējdarbība un tās vide ir ļoti mainīga, uzņēmējiem nemitīgi jāpilnveido darbības stratēģija un jācenšas vienmēr būt soli priekšā konkurentiem ar inovācijām. Mūsdienās atpūtas un izklaides vietas strauji attīstās un tiek atvērti arvien jauni uzņēmumi ar dažādiem piedāvājumiem. Konkurētspējīgi ir tie uzņēmumi, kas izmanto jaunākās tehnoloģijas un rūpīgi veic tirgus izpēti, kā arī veic analīzi komercdarbībā un iegulda līdzekļus personāla apmācībām.

Konfūcijs ir teicis: “Zelts tavā sirdī ir daudz vērtīgāks par zeltu tavā makā.” Jebkuras saimnieciskās darbības lēmumu pieņemšana uzņēmumā turpmākajai veiksmīgai darbībai, ir jāizpēta balstoties uz pieredzi, konkurenci, kā arī tirgus pieprasījumu un pašu kapitālu. Katra veiksmīga uzņēmuma pamatā ir līderis, kas spēj noteikt tā attīstības vīziju, vienot un motivēt darbiniekus kopējam darbam un mērķu sasniegšanai.

Bakalaura darba mērķis: pētīt darba motivācijas teorētiskos aspektus, analizēt SIA “GMG Restaurants” motivācijas pasākumus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma motivācijas sistēmas pilnveidošanai.

Darba **uzdevumi** bakalaura darba mērķa sasniegšanai:

1. Pētīt ar darba motivāciju saistītos teorētiskos aspektus;
2. Pētīt lojalitātes paaugstināšanas iespējas uzņēmējdarbībā;
3. Raksturot SIA “GMG Restaurants” vispārējo darbību;
4. Analizēt SIA “GMG Restaurants” organizatorisko struktūru un motivācijas pasākumus;
5. Aptaujāt SIA “GMG Restaurants” darbiniekus;
6. Apkopot secinājumus un izstrādāt priekšlikumus SIA “GMG Restaurants” motivācijas sistēmas pilnveidošanai.

Pētījuma laika periods: 2013. – 2016. gads

Pielietotās pētījuma metodes: teorētiskā, empīriskā un statistiskā.

SIA “GMG Restaurants” darbinieku apmierinātības ar motivāciju novērtēšanai tiks izmantota aptaujas metodes pieeja.

Pētījuma bāze: SIA “GMG Restaurants” Ventspils 17 darbinieki

Darba struktūra: darbs sastāv no ievada daļas, darba pamatdaļas

Darbā ievietoti: 16 attēli un 6 tabulas

Darba apjoms: 60 lapas

1. AR DARBA MOTIVĀCIJU SAISTĪTIE TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Motivācijas vispārējs raksturojums

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Termins motivācija izriet no latīņu vārds kustības (Movere.) Pamatojoties uz šo koncepcija, Atkinsons definē motivāciju kā "mūsdienu (tūlītēju) ietekmi uz virzienu, sparū, un noturība darbībā." (Steers, 2004, 379)

Lai izprastu motivācijas jēdziena būtību un dažādo izpratni, darba autore aplūkoja dažādu avotu definīcijas, kas attiecas uz motivāciju.

Laikā, kad visi ar uzņēmējdarbību saistītie resursi strauji attīstās, arī darba ņēmējs ir kļuvis par vienu no resursiem, kas uzņēmumam var radīt konkurētspējas priekšrocības. Lai veicinātu uzņēmuma izaugsmi, ir būtiski saprast darbinieka vajadzības, iespējas viņu atbalstīt un motivēt jauniem sasniegumiem. V. Reņģe grāmatā "Mūsdienu organizāciju psiholoģija" apgalvo, ar jēdzienu "vajadzība" tiek apzīmēta iekšējā nepieciešamība, prasība pēc kaut kā, ko var saņemt vai iegūt mijiedarbībā ar apkārtējo vidi. Pētot literatūru, var secināt, ka motivācijas jēdziens ir plaši un dažādi skaidrots un interpretēts. Huitt W. piedāvā šādus definīcijas variantus:

- Iekšējais stāvoklis, kas aktivizē uzvedību un nosaka tās virzienu;
- Vēlme virzīt enerģiju mērtiecīgā virzienā;
- Ietekme uz vēlmēm un vajadzībām par intensitāti un uzvedības virzienu. (Huitt, 2011)

Praude un J. Beļčikovs uzskata, ka "motivācija ir noteiktu motīvu komplekss, kas veicina cilvēku rīcību noteiktā virzienā". Praude uzskata ka: "motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus". Savukārt Viesturs Reņģe uzskata, ka ar vārdu "motivācija" tiek apzīmēti cilvēka iekšējie psihiskie spēki, kas mudina viņu darboties.

Motivācija tiek raksturota kā iekšēju un ārēju, apzinātu un neapzinātu faktoru kopums, kas stimulē cilvēka vēlmi pildīt uzdevumus un tiekties uz mērķi. Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk par prasīto, ieguldīt uzņēmuma izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju ierosināšanai.

Ārējā motivācija balstās uz ārējiem pamudinājumiem, tādiem kā citu cilvēku uzvedība, apbalvojumi un sodi, apkārtējo cilvēku vērtējums un reakcija konkrētā situācijā. Ārējās motivācijas rezultātā, darbinieks, galvenokārt ir orientēts uz rezultātu. Atkarībā no situācijas, ārējai motivācijai var būt gan pozitīva, gan negatīva ietekme. Piemēram, negaidīts apbalvojums var pastiprināt iekšējo motivāciju, turpretī par ātru un par biežu izteiktas uzslavas vai pārlieku

liels daudzums uzslavu par nenozīmīgām lietām un nozīmīgu sasniegumu ignorēšana, var iznīcināt motivāciju vispār.

Iekšējās motivācijas gadījumā, uzvedību nosaka darbinieka ieinteresētība pašā darbībā. Cilvēks veic kādu darbību pašas darbības dēļ, nevis lai gūtu kādu apbalvojumu. Iekšēji motivēts cilvēks gūst lielāku gandarījumu darbības procesā, viņu vairāk interesē darba process, nevis darba rezultāts. Ārēji motivēta uzvedība izzūd, ja izzūd ārējais pastiprinājums, iekšēji motivēta uzvedība var turpināties arī bez ārējiem apbalvojumiem. Ārēji motivēti darbinieki parasti izvēlas vieglākos darba uzdevumus un dara tikai tik, cik nepieciešams, lai sasniegtu definēto rezultātu un iegūtu atalgojumu. Iekšēji motivēti darbinieki dod priekšroku grūtākiem uzdevumiem, jo tādejādi tiek izprasts process un rasti jauni risinājumi.

Īstie motīvi, kas liek cilvēkiem strādāt, ir ļoti sarežģīti un saistīti ar cilvēku psiholoģiju. Apgūstot dažādus motivācijas modeļus, vadītājs var sekmīgāk piesaistīt perspektīvus darbiniekus uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

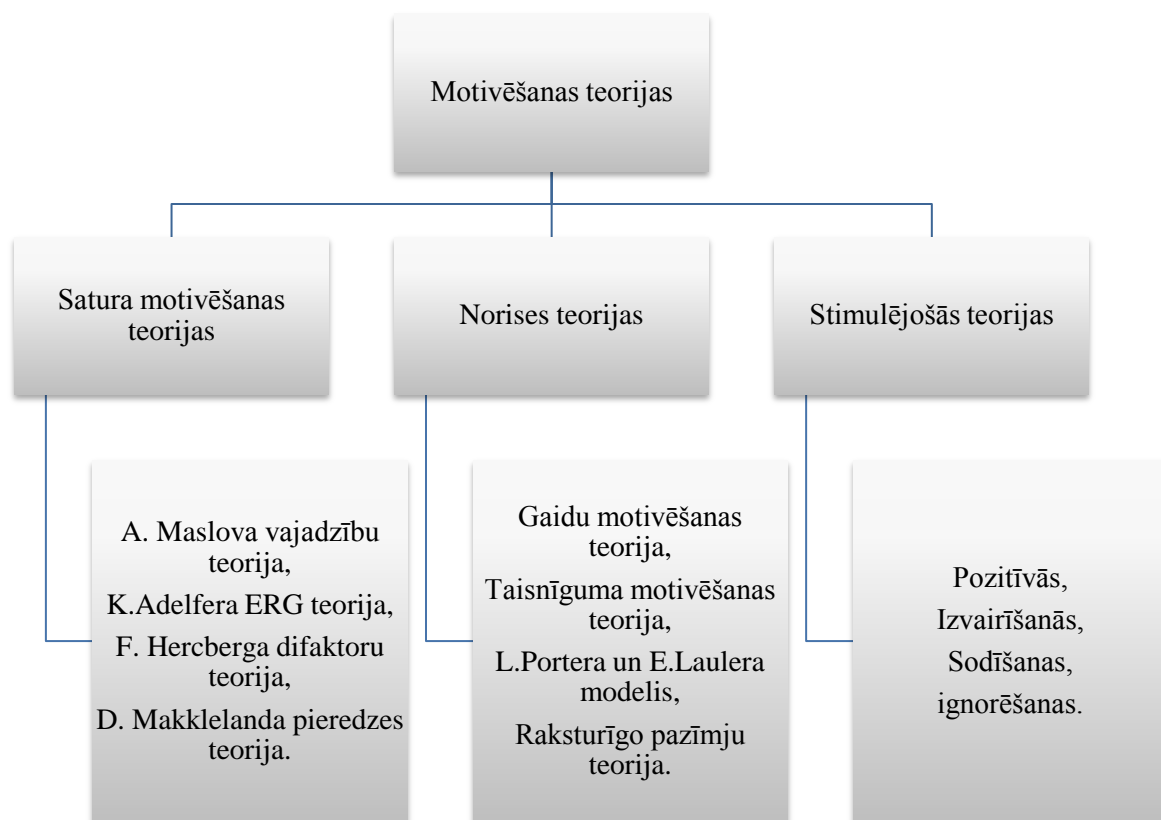
Darba autore apskatījusi dažādu avotu definīcijas, un viedokļus, lai labāk izprastu motivācijas jēdzienu. Kopsaucējs visam ir tas, ka motivācija ir ietekme uz cilvēku, ņemot vērā individualitāti, kas liek cilvēkam apzināties savas spējas, darboties maksimāli efektīvi, ņemot vērā uzstādītos mērķus un individuālās intereses. Motivācija dzinulis darboties labāk, ātrāk un kvalitatīvāk, atkarībā no uzņēmuma mērķiem. Ir svarīgi saprast, ka motivācija ir ne tikai ārēja, ko var ietekmēt uzņēmums un vadītājs, bet arī iekšēja, jo, lai motivētu darbinieku, viņam ir jāpiemīt pašmotivācijai attīstīties un darboties saskaņā ar uzņēmuma misiju, vīziju un stratēģiju.

Motivācijas process pamatā balstās uz dažādām teorijām. Mūsdienu psiholoģijas un vadības zinātnē ir vairākas motivācijas teorijas, kuras cenšas analizēt, lai noskaidrotu cilvēku uzvedību darbā un sociālā vidē. Piemēram, daži motivācijas pētnieki klasificē motivācijas teorijas piecās kategorijās:

- Vajadzības teorija,
- Stimulēšanas teorija,
- Taisnīguma teorija,
- Gaidu teorija
- Mērķu izvirzīšanas teorija.

Vadības zinātnē izmanto trīs motivācijas teoriju grupas:

- Satura (A. Maslovs, K. Adelfers, F. Hercbergs, D. Makklelands),
- Norises jeb procesa (V. Vrums, Dž. S. Adamss, L. Porters, E. Lovless),
- Stimulējošā motivācija (V. Praude, J. Beļčikovs).



1.attēls. Motivāciju teoriju klasifikācija (autors)

1. attēlā veidā attainota motivāciju teoriju klasifikācija. Motivēšanas teorijās ir apkopota minēto modeļu pozitīvā pieredze, kā arī izmantotas ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzmanības zinātnes atziņas.

Motivācijas teorijas ir izgājušas ilgu attīstības periodu, sākot ar “Burkāna un žagara” teoriju, kuras būtība ir piespiest darboties, kārdinot un fiziski ietekmējot darbībai. Eltons Maio eksperimentus veica saistībā ar darba produktivitāts paaugstināšanu atkarībā no starppersonu attiecībām, sociālajiem procesiem, saskarsmes, psiholoģiskā klimata u. c. (Garleja., 2003, 27).

“Mūsdienu psiholoģijas zinātnē cilvēku uzvedības analīze (biheivoriskais virziens) deva pamatojumu motivācijas modeļu izveidei, kuru lietošana ļauj ievērojami paaugstināt darba efektivitāti. Tika izmantotas motivācijas satura teorijas un procesa teorijas. Satura teorija koncentrējas uz vajadzību apmierināšanu.” (Garleja, 2003, 27)

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

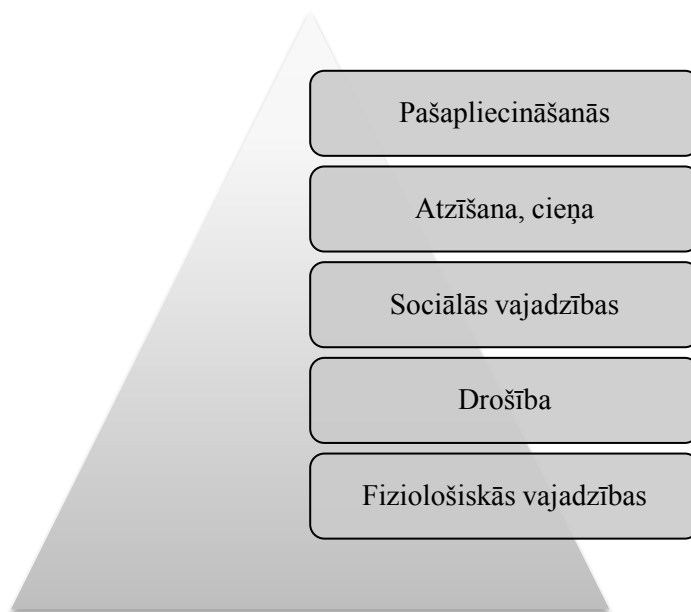
Satura motivēšanas teorijā ietilps A. Maslova vajadzību hierarhija, K. Adelfera ERG (existence, relatedness, growth) teorija, F. Hercberga divfaktoru teorija, D. Maklelenda pieredzes teorija.

A. Maslova vajadzību hierarhija - teorijas pamatā ir trīs pamatprincipi:

- Vajadzību hierarhija (vajadzību sakārtojums pēc to svarīguma),
- Vajadzību deficīta princips (vajadzību apmierināšanas process ir bezgalīgs),
- Progresijas princips (cilvēku rīcību nosaka vēl neapmierinātās vajadzības).

Pēc A. Maslova uzskata, ka visiem cilvēkiem būtībā ir vienādi mērķi un šo mērķu sasniegšana notiek pakāpeniski, proti, augstākās vajadzības rodas tikai tad, kad ir apmierinātas zemākās - primārās vajadzības.

Saskaņā ar A. Maslova teoriju, cilvēka vajadzības ir hierarhiski pakārtotas piecos līmeņos, kurus nosacīti var atainot piramīdas veidā, no svarīgākajām vajadzībām uz augšu (sk. 2. attēlu).



2. attēls. A. Maslova vajadzību hierarhija (autors)

2. attēlā redzama A. Maslova vajadzību hierarhija piramīdas veidā. Cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecu veidu vajadzības, kas iedalāmas hierarhijas pakāpēs.

Fizioloģiskās vajadzības ir zemākās pakāpes vajadzības. Tās apmierina, lai uzturētu dzīvības procesus, piemēram, uzturs, mājoklis, veselība, seksuālās vajadzības. Jebkurā organizācijā šīs darbinieku vajadzības var apmierināt ar attiecīgu darba algu, darba un atpūtas režīmu un darba apstākļiem. Fizioloģiskās vajadzības ir savstarpēji saistītas un ir periodiskas. Jebkura cilvēkam jābūt pārliecinātam, ka šīs vajadzības tiks apmierinātas arī tuvākajā nākotnē.

Vajadzība pēc drošības ir nākamā vajadzība A. Maslova hierarhiju piramīdā. Jebkurā organizācijā darbinieku drošības vajadzības var apmierināt garantējot darbu un atalgojumu. Vajadzība pēc drošības izpaužas kā cenšanās pasargāt sevi no fiziskām briesmām, iegūt pārliecību par nākotnes ekonomisko drošību, draudu novēršana, kādi varētu rasties eksistencei.

Cilvēku drošības sajūtu apdraud arī atkarība no citas personas. Šī iemesla dēļ tiek veidotas organizācijas, kas aizstāv cilvēku intereses.

Sociālās vajadzības aptver vadzības pēc sabiedrības, komunikācijas, mīlestības un draudzības. Darba kolektīvos šī vajadzība novērojama kad veidojas interešu grupas. Organizācijās vadītājiem jānodrošina iespēja komunicēt darbiniekiem savā starpā un sadarboties, jāatbalsta kopīgi pasākumi darbā kā arī ārpus darba saliedētības veidošanai un kopīgu mērķu sajūta.

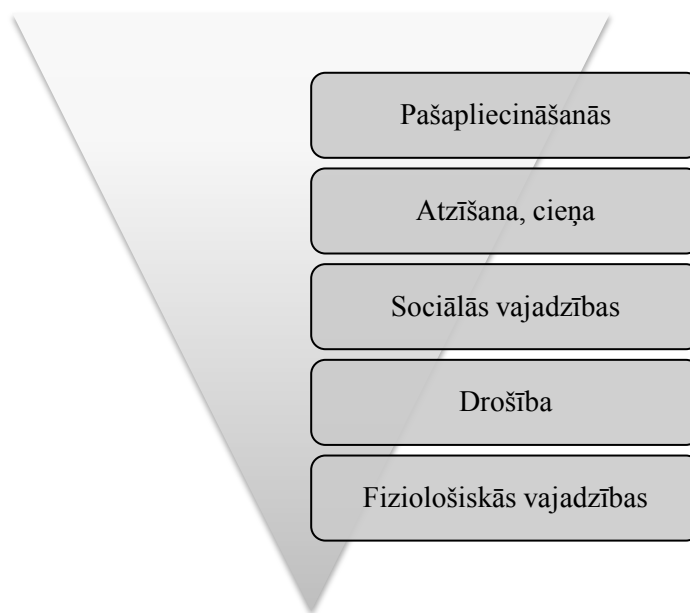
Vajadzība pēc atzišanas var izpausties divejādi. Tā var būt vēlme iegūt citu cilvēku atzinību un ievērību, un tā var būt arī pašapliecināšanās, pierādīt kaut ko pašam sev. Abos gadījumos tā ir tiekšanās pēc panākumiem, popularitātes un cieņas. Šīs vajadzības statuss ir reti piepildāms, jo sastopoties ar šīs vajadzības piepildīšanu, turpmāk vajadzēs vēl un vēl. “Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc atzišanas, menedžeris var viņu apbalvot un patiesi uzslavēt, informēt par panākumiem, novērtēt tā nozīmi organizācijas dzīvē un darbībā.” (Praude, Beļčikovs, 2001, 344)

Vajadzība pēc pašapliecināšanās atrodas hierarhijas virsotnē. Tā ir cilvēka tiekšanās pēc sevis pašatīstīšanas, kļūt par ko vien vēlas, sava radošā potenciāla realizēšanas. Šo vajadzību specifika ir tā, ka var dot iespēju riskēt un eksperimentēt, radīt apstākļus personīgajai izaugsmei. Lai apmierinātu darbinieku vajadzību pēc pašapliecināšanos, vadītājs var iesaistīt viņu svarīgu jautājumu risināšanā, dot iespēju pierādīt savu “es” un pierādīt savu kompetenci dažādos jautājumos.

A. Maslova teorijas būtība ir tā, ka cilvēkam ir svarīgi apmierināt savas vajadzības pakāpeniski, sākot ar primārajām vajadzībām - fizioloģiskām un beidzot ar vajadzību pēc pašapliecināšanās. Augstākās vajadzības nevar apmierināt, kamēr nav apmierinātas zemākās pakāpes vajadzības, jo zemākā līmeņa vajadzību apmierināšana ietekmē cilvēka rīcību ātrāk, nekā augstāko līmeņu vajadzības.

Pēc autores domām, var piekrist A. Maslova teorijai, ka cilvēka vajadzības ir bioloģiski nosacītas, ikviens atrodas kādā no vajadzību līmeņiem, taču aktuāls ir nākamais līmenis uz ko tiekties. Ja zūd kāda no pašreizējā hierarhijas līmeņa vajadzību kompetencēm, tad šis līmenis kļūst par aktuālu vajadzību apmierināšanai. Taču nevar nepiekrīst Praudes un Beļčikova izteiktajai teorijai, ka tomēr dažiem pašapliecināšanās vai drauga atzinība ir svarīgāka par citām vajadzībām, Tādēļ šo teoriju nevar viennozīmīgi attiecināt uz jebkuru indivīdu. “Var secināt, ka lietojot menedžmentā A. Maslova motivēšanas teorijas priekšrocības, būtu nepareizi aizmirst par trūkumiem un, lai tos pārvarētu, lietderīgi izmantot arī citas teorijas.” (Praude, Beļčikovs, 2001, 346)

Nedrīkst aizmirst ka A. Maslovs pats neilustrēja vajadzību hierarhiju piramīdas formā, tas ir vēlāks teorijas papildinājums un nu jau ierasts modelis menedžmenta mācību grāmatās. Džons Edeirs grāmatā “Līderība un Motivācija” aprakstījis, ka šādi attēlotā Maslova vajadzību hierarhijā, izskatās ka svarīgākās vajadzības atrodas zemākajā līmenī un jo augstāks līmenis, jo šaurāks vajadzību loks. Tomēr nevar nepieņemt, ka fizioloģiskās vajadzības ir ierobežotas, taču jo augstāks piramīdas pakāpiens, jo vajadzības kļūst plašākas (sk.3 attēlu).



3. attēls. Apgrieztā vajadzību piramīda (autors)

3.attēlā redzama apgrieztā vajadzību piramīda. Augot vajadzībām, aug arī prasības, tādēļ rodas plašāks vajadzību loks. Pēc autores domām, šis hierarhijas modelis būtu pareizāks, jo prasības var augt bezgalībā, taču pamata vajadzības ir noteiktas, cilvēks neapēdīs vairāk nekā būs nepieciešams un nedzers vairāk, kā vēlētos.

Motivācijas teoriju attīstībā var izdalīt trīs modeļus:

- Tradicionālais modelis,
- Savstarpējo attiecību modelis,
- Cilvēkresursu.

Tradicionālais modelis - redzamākais pārstāvis ir Frederiks Teilors un zinātniskā menedžmenta skola. Viņš uzskata, ka primārais faktors darba motivācijā ir ekonomiskais ieguvums, ka darba veicējam nauda ir svarīgāka nekā darba saturs. Saskaņā ar šo menedžmenta skolu, svarīgs vadītāja uzdevums bija pārliecināties, ka darbinieki savu garlaicīgo, vienmuļo darbu veic efektīvi. Lai motivētu darbiniekus strādāt labi, eksistēja apmaksas sistēma – jo vairāk darbinieks saražoja, jo vairāk nopelnīja. Šis motivācijas pamatā bija pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai ar naudu. Darbinieki centās saražot pēc iespējas vairāk, lai vairāk nopelnītu, tādā veidā palielinot saražotā apjomu uzņēmumam. Pēc

autores domām, šāda sistēma darbojas arī mūsdienās, taču ne vienmēr tā ir visefektīvākā un kvalitatīvākā pieeja.

Savstarpējo attiecību modelis – kuras pārstāvis ir Eltons Meijo, māca, ka ikviens darbinieks grib justies vajadzīgs, svarīgs, piederēt pie sociālas grupas un ka šie nosacījumi kalpo kā motivācijas faktori. E. Meijo un viņa skola ierosina, lai vadītāji motivē darbiniekus, paziņojot, ka viņi ir vajadzīgi un neaizstājami. Gandarījumu par darbu var palielināt informējot darbiniekus par uzņēmuma mērķiem un uzklusot darbinieku ieteikumus, kā arī izpētīt citas darbinieku sociālās vajadzības. Tādu pašu praksi atbalsta arī Deivids Frīmentls grāmatā “Komandas motivācija un vadība”, atzīmējot, ka svarīgākais ir cilvēks.

Cilvēkresursu modelis – pauž atziņu par ieguldījumu nozīmi motivācijas paaugstināšanā. Ieguldījumi ir nozīmīgi gan indivīdiem, gan organizācijām, tie nodrošina cilvēkresursu pilnīgāku izmantošanu. Šie teorētiķi apgalvoja, ka darbinieki tiek motivēti ar lielu skaitu faktoru, kā piemēram, vajadzības pēc pašapliecināšanās, sasniegumiem. Tāpat viņi uzskatīja, ka strādnieki ir jau motivēti darīt darbu labi, ja no paveiktā gūst gandarījumu, tāpēc darbiniekiem var piešķirt lielāku atbildību lēmumu pieņemšanā un darbu izpildē.

1.2. Ar darbu saistītās motivācijas teorijas

K. Adelfera ERG teorija – tā ir eksistences, piederības un izaugsmes teorija. K. Adelfers izstrādāja un piedāvā šo teortiju, cenšoties novērst trūkumus un pilnveidot A. Maslova teortiju. Viņš praktiski arī piedāvāja vajadzību hierarhiju tikai trijās pakāpēs:

- Eksistences vajadzības - apvieno dažādas fizioloģiskās un drošības vajadzības. Darba alga, darba apstākļi, darba drošība;
- Piederības vajadzības - var apmierināt tikai kontaktējoties ar citiem. Tās ir atkarīgas no savstarpējās saprašanās un sadarbības. Piederības vajadzības iekļauj vajadzību būt saprastam un atzītam;
- Izaugsmes vajadzības - cilvēka darbības un apkārtējās vides savstarpējās iedarbes rezultāts. Tās iekļauj gan vēlēšanos pēc atzīšanas un cieņas, gan pašapliecināšanos.

Cilvēkam, saskaroties ar problēmām, kuras atrisināt liedz ierobežotās spējas vai zināšanas, var rasties iemesls sevis pašattīstībai. Šī teorija pieļauj iespēju, ka visas pakāpes kopā var būt aktuālas jebkurā laikā. Citiem vārdiem, ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības. Piemēram, organizācijas menedžeri var motivēt

darbinieku ar naudu (eksistences vajadzības), ar līdzdalību neformālās grupās (piederības vajadzības), ar iespējām mācītiesursos un paaugstināt kvalifikāciju (izaugsmes vajadzības).

Autori grāmatā „Menedžments”, uzskata, ka: „ERG modelis pieļauj, ka persona, kas nespēj panākt augstāko pakāpju vajadzību apmierināšanu, var atgriezties uz zemākajām un koncentrēties uz tām. Kamēr abi apakšējie līmeņi ir kaut cik ierobežoti savās prasībās pēc apmierinājuma, izaugsmes vajadzība ir ne tikai neierobežota, bet, gūstot kādu apmierinājumu, vēl pastiprinās.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 346)

F. Hercberga divfaktoru teorija. 1953. gadā F. Hercbergs kopā ar pētnieku grupu veica aptauju kāda uzņēmuma darbinieku starpā un pēc aptaujas rezultātiem izdalīja divas faktoru grupas – ārējie (ar darba apstākļiem saistītie) faktori un iekšējie faktori. Pirmās grupas faktori reizēm tiek dēvēti arī par higiēniskiem, otrās grupas – par motivējošiem faktoriem. Šajā teorijā secināts, ka pietiek ar vienu motivētāju, lai cilvēks būtu apmierināts, bet ja trūkst kāds no higiēnas faktoriem, cilvēks var just diskomfortu un neapmierinātību ar darbu, kas ietekmē viņa apmierinātību ar darbu kopumā. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivētājiem.

1. tabula. F. Hercberga motivēšanas teorijas faktori.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 347)

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

1. tabulā redzams F. Hercberga motivēšanas teorijas faktoru iedalījums. “Pēc F. Hercberga secinājuma viss faktors, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, var iedalīt motivētājos (faktori, kas saistīti ar darba saturu) un higiēnas faktorus (faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai).” (Praude, Beļčikovs 2001, 347)

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbiniek strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. Saskaņā ar F. Hercberga teoriju, motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc tie sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīgi

no darba. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šie faktori, nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan nodrošina normālus darba apstākļus. Šī ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, taču ir arī jānodrošina normāla darba vide. F. Herberga motivēšanas teorijai ir daudz kas kopējs ar A. Maslova teoriju. Piemēram, higiēnas faktori pēc F. Herberga attiecas uz fizioloģiskajām un drošības vajadzībām, bet motivētājus var salīdzināt ar augstākā līmeņa vajadzībām A. Maslova teorijā.

Taču, neskatoties uz līdzību starp teorijām, ir būtiskas atšķirības. A. Maslova teorijā visi higiēnas faktori tieši ietekmē darbinieku rīcību. Piemēram, ja menedžeris dod iespēju darbiniekam apmierināt kādu no tā vajadzībām, tad viņš attiecīgi darbosies labāk. Pēc F. Herberga teorijas tieši otrādi – darbinieks sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai tad, ja uzskata to īstenošanu par neadekvātu un nepareizu.

D. Makklelanda pieredzes teorija - dēvē par iemācīto jeb iegūto vajadzību teoriju, atšķirībā no Maslova uzskatiem, ka personības galvenās vajadzības ir bioloģiski nosacītas. D. Makklelands uzskata ka šīs vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā, ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no cilvēka pieredzes. D. Makklelands savu teoriju sāka veidot sešdesmito gadu sākumā, realizējot plašu empīrisko pētījumu programmu. Autors izdala trīs vajadzības:

1. Vajadzība pēc sasniegumiem. Tā ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu. Lai gan izvirzītie mērķi var būt grūti sasniedzami, tie tiek izraudzīti reālo iespēju ietvaros, t.i., bez nevajadzīga riska. Ļoti svarīga ir pēc iespējas ātrāka atgriezeniskā informācija par savas darbības rezultātiem.

2. Vajadzība pēc varas. Tā var izpausties divējādi. Vienā gadījumā tā var būt tieksmē pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem. Citos gadījumos cilvēki tiecas pēc varas, lai sasniegt grupas vai organizācijas mērķus. Svarīga ir lēmumu pieņemšana, cilvēku organizēšana un motivēšana šo lēmumu izpildei.

3. Vajadzība pēc attiecībām. Šo vajadzību dēvē arī par afiliāciju (no angļu vārda affiliation – „piesaistīšanās”) vajadzību. Šajā gadījumā nozīmīga ir piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem.

D. Makklelands uzskata, ka šīs vajadzības sāk veidoties jau agrā bērnībā un ir raksturīgas katram cilvēkam. Cilvēki šajā ziņā atšķiras tikai ar to, kura no šīm vajadzībām konkrētā brīdī ir vairāk izteikta. Pastāvot šīm kategorijām, katram cilvēkam tomēr kāda no tām ir dominējošā visas dzīves jomās – personiskajā dzīvē, mājās vai darbā un šīs dominantes var mainīties atkarībā no vecuma, rutīnas, zināšanām un prioritātēm. D. Makklelands ir formulējis to, kā motivēt šādus cilvēkus:

- Panākumu cilvēks – jādod konkrēti formulēts uzdevums, ar konkrētiem novērtēšanas rādītājiem, jāņem vērā viņa vēlme strādāt patstāvīgi bez sabiedrotajiem un apbalvojumi vēlami rakstveida ar darba rezultāta vērtējumu. Panākumu cilvēkam jādod konkrēta informācija, kad un kādā veidā tiks novērtēti viņa darba rezultāti. Viņu mērķis ir gūt panākumus, pamatojoties uz kvalitatīvu darbu.
- Varas cilvēks – noteikt uzdevumus un neiejaukties to īstenošanā, dot pilnvaras, mainīt pienākumus, cienīt un novērtēt citu klātbūtnē, publiski izteikt atzinību, jādod uzdevumus, kuros iespēja riskēt, ietekmēt citus. Varas cilvēks vēlas dot padomus un savām idejām gūt atsauksmes. Svarīgi saprast, ka viņi ir labi ideju ģeneratori, bet ne vadītāji ikdienā.
- Saskarsmes cilvēks – nodibināt personiskas attiecības, personiski izteikt atzinību, rast iespēju sadarboties ar citiem, uzdot uzdevumus, kas saistīti ar pakalpojumu sniegšanu. Saskarsmes cilvēkam svarīgi apzināties sevi par vienota kolektīva locekli.

Šajā teorijā uzsvars tiek likts uz cilvēku dažādajām vajadzībām, iesakot darbinieku motivēt ar dažādu paņēmienu vajadzību apmierināšanas metodēm. Šie sociālie motīvi ir saistīti ar katra indivīda rezultātiem organizācijā.

Norises teorija koncentrēta uz cilvēka uzvedības skaidrojumu: kāpēc cilvēka uzvedība ir tieši tāda, nevis savādāka. Cēloņus un sekas analizē izmantojot vajadzību grupējumu primārajās un sekundārajās vajadzībās. Primārās vajadzības galvenokārt ir iedzimtas, ģenētiski noteiktas – vajadzība pēc ēdiena, dzēriena, miega, dzīvesvietas u.c. Sekundārās vajadzības ietver sevī dažādus sasniegumus, cieņu, varu, piederību. Tās veidojas dzīves gaitās. Grāmatas “Menedžments” autori Norises motivēšanas teoriju definē sekojoši: “Norises motivēšanas teorijas koncentrē menedžeru uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas.” (*Praude, Beļčikovs, 2001, 352*)

Norises teoriju grupā ietilpst:

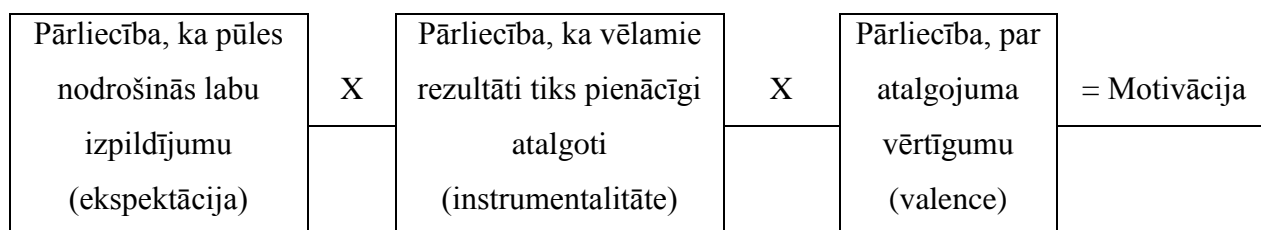
- Gaidu motivēšanas teorija,
- Taisnīguma motivēšanas teorija,
- L. Portera – E. Loulera modelis,
- Raksturīgo pazīmju jeb attiecinājuma teorija.

Gaidu motivēšanas teorija – cilvēks izvēlas to uzvedības variant, kas saistīts ar viņa gaidām jeb cerību, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama cerība, ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības

apmierināšanu. Šī teorija balstās uz to, cik daudz indivīds vēlas, un uz domu, vai varēs to iegūt. “Vrums uzskata, ka sekmīgai darba veikšanai (augstam darbinieku motivācijas līmenim) ir svarīgas šādas darbinieku pārlicības:” (Reņģe, 2007, 37)

- Jo vairāk pūļu tiek ielikts darbā, jo labāks ir tā izpildījums (ekspektācija);
- Jo labāka ir darba izpilde, jo labāks rezultāts (instrumentalitāte);
- Rezultāts ir nozīmīgs (valence).

Motivācija sasniedz visaugstāko līmeni tādos gadījumos, kad ir augsts individuālo gaidu līmenis. Ja cilvēks strādā, piemēram par skolotāju, un saņem noteiktu algu mēneša beidās par nostrādātajām stundām, tad redz, ka viņa alga nav atkarīga no viņa ieguldījuma darbā un motivācija ir relatīvi zema. Taču ja strādā, piemēram par pārdošanas aģentu un saņem piemaksas un procentus no katra darījuma, tad redz savu pūļu saistību ar darba izpildījumu un atalgojumu un motivācija šajā gadījumā ir daudz augstāka. Kopumā Vruma motivācijas teoriju shematiski var attēlot šādi (sk. 4. attēlu):



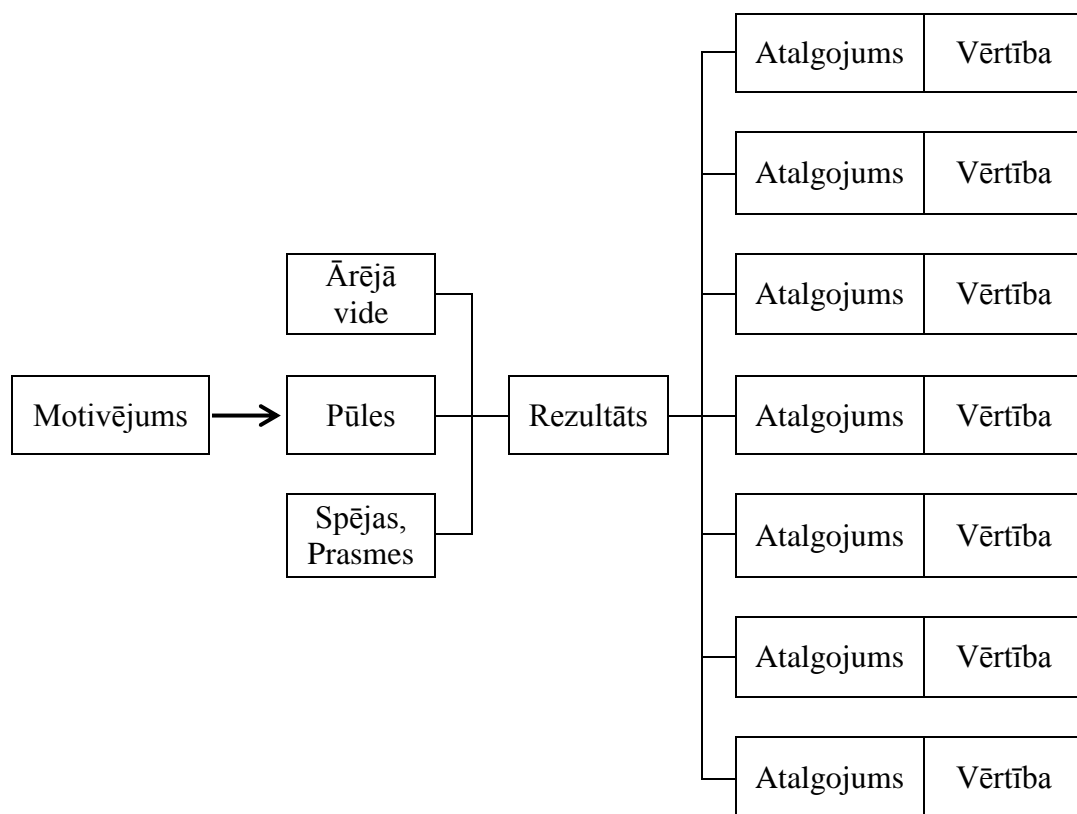
4. attēls. Vruma motivācijas teorija (Reņģe, 2007, 37)

4. attēlā redzama shematiski attēlota Vruma motivācijas teorija. Saskaņā ar šo modeli, darbinieki mazāk strādā, ja viņi nesagaida atbalvojumu par paveikto. Tātad saistībā ar šo modeli, vadītājam jāparāda tieša ieguldījuma saistība ar sasniegtajiem rezultātiem, savukārt atalgojumam ir jābūt tiem atbilstošam. V. Reņģe apgalvo, ka Vruma modelis ir populārs Rietumos, ne Latvijā.

Gaidu teorijas autori D. A. Nadlers un E. Loulers izvirzīja šādus gaidu teorijas principus:

- Indivīda uzvedība ir atkarīga no personisko (spējas, prasmes) un ārējo faktoru kombinācijas;
- Indivīdi paši pieņem lēmumus par savu uzvedību organizācijā;
- Indivīdiem ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi;
- Indivīdi izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu.

Pēc šīs teorijas ir izstrādāts gaidu teorijas modelis, kurā pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas – piepūle, gaidāmie rezultāti un atalgojums (sk. 5. attēlu).



5. attēls. Gaidu motivēšanas teorijas modelis (Praude, Beļčikovs, 2001, 253)

5. attēlā redzams gaidu motivēšanas teorijas modelis. Pamatā gaidas var noteikt kā kāda notikuma varbūtību, pēc paša domām. Tas varbūt, piemēram, cilvēks iekārtojas jaunā darbā un gaida, ka būs labs atalgojums un pēc efektīvas darbības, viņam būs karjeras izaugsmes iespējas. Gaidu motivēšanas teorijā pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

Pūles (centieni) – rezultāti. Gaidas ir cilvēka varbūtības vērtējums, ka viņa pūles nodrošinās vēlamo rezultātu.

Rezultāti – atalgojums. Gaidas ir varbūtības vērtējums, ka viņu pūļu rezultāts būs attiecīgi atalgots.

Atalgojums – vērtība. Atalgojuma vērtība pēc atalgojuma saņemšanas.

Šīs komponentes var uztvert kā jautājumus: Ja es to darīšu, vai saniegšu vēlamo rezultātu? Vai manas pūles attaisnos rezultātu. Ja darbinieks cer, ka viņa darbība nodrošina augstu rezultātu, tad gaidu vērtējums būs samērā augsts. Vēlamo rezultātu sasniegšana, var dot cilvēkam gandarījumu, un celt pašcieņu. Savukārt ārējo atalgojumu, tādu kā uzslavu, algas pielikumu, prēmiju, virzīšanu uz augšu, dod vadītājs. Ja darbinieks cer, ka pēc labi izpildīta darba viņš noteikti saņems lielāku atalgojumu nekā parasti, gaidu vērtējums būs augsts. Ņemot vērā dažādos atlīdzības veidus, cilvēki dažādi vērtē to vajadzību. Līdz ar to, ja vadītājs iecerējis izmantot gaidu motivēšanas teoriju, jāņem vērā šādi faktori:

- Jānoskaidro kādu atalgojumu vēlas saņemt darbinieki;

- Jānosaka izpildes līmenis, kāds jāizpilda, lai darbinieks tiktu atalgots;
- Jānodrošina, lai izpildes līmenis būtu sasniedzams, pretējā gadījumā motivācija būs zema;
- Jānodrošina, lai atalgojums tieši asociētos ar veiksmīgu izpildi;
- Jāanalizē faktori, kas mazina atalgojuma efektivitāti, kāpēc noteiktais atalgojums ir nepietiekams, lai motivētu indivīdu;
- Jāpārlicinās, lai atalgojums būtu adekvāts darba izpildei.

Taisnīguma motivēšanas teorija, kuru izstrādājis S. Adamss, balstās uz sociālās apmaiņas un sociālās salīdzināšanas principiem. Tas ir, cik centīgi cilvēks gatavs strādāt salīdzinājumā ar citu cilvēku pūlēm un kāds ir atalgojums salīdzinot ar citiem. Taisnīguma teorija no gaidu teorijas atšķiras ar to, ka tiek ņemti vērā arī iespējamais ieguldījums, ne tikai ieguvums.

Ieguldījums var būt zināšanas, pieredze, izglītība, pūles darbā utt. Taisnīguma kritērijs ir personīgā darba atalgojuma salīdzinājums ar citu darbinieku atalgojumu. Indivīda priekšstats par apmaiņas taisnīgumu veidojas dažādu grupu iespaidā. Apmaiņa var tikt uzskatīta par netaisnīgu, ja darba atalgojums ir mazāks, nekā uzskata par pieņemamu. Cilvēki, kam rodas netaisnīguma izjūta, taisnīguma atjaunošanai cenšas izmantot dažādus paņēmienus:

- Samazina savu ieguldījumu;
- Cenšas panākt lielāku atalgojumu, interesantāku darbu;
- Maina salīdzināšanas objektu, lai nomierinātu sevi, ka citiem ir vēl sliktāk;
- Ietekmē darba procesu, lai citiem samazinātos rezultāti;
- Maina specialitāti, vai darba vietu.

Cilvēki, kam pārāk liela taisnīguma izjūta, ne vienmēr rīkojas viennozīmīgi. Daži mēģina palielināt savas pūles, lai attaisnotu citu priekšā lielāka atalgojuma saņemšanu, citi ir ieinteresēti paaugstināt atalgojumu pārējiem, lai neizceltos citu vidū. Daži indivīdi apzināti slēpj informāciju. Pēc autores domām, darbinieku vidū var rasties konflikts, ja liekas ka kolēģis saņem vairāk, izdarot papildu darbu, taipāt laikā, viņš nesaņēma algas pielikumu tādos pašos apstākļos.

Konkrētajā uzņēmumā, netaisnīguma sajūta novērojama gadījumos, kad darbiniekiem atšķiras stundu skaits un indivīds ar mazāku stundu skaitu nespēj pārdot konkrētas preces daudzumu, turpretī kolēģis ar lielāko stundu skaitu, atkārtoti katru mēnesi saņem algas pielikumu.

Vēl viens faktors, kas traucē saglabāt taisnīguma sajūtu, ir apslēptas iekšējās gaidas. Cilvēks ātri pierod, ja regulāri saņem papildus algas pielikumu, vai tiek uzslavēts, bet ja tas nenotiek, tad ir vilšanās. Katram darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par savu ieguldījumu un darba rezultātu, un tas ietekmē garīgo apmierinājumu. Būtībā Adamsa teorija

parāda, cik svarīgi ir ņemt vērā katra indivīda personisko vērtējumu un ka vadītājam ir jāprot atrast veidus, kā ietekmēt šo vērtējumu. Daži indivīdi vadās pēc principa, ka visiem par līdzīgu darbu jāsaņem līdzīgs atalgojums, bet citi uzskata ka viņiem pienākas vairāk nekā pārējiem.

V. Reņģe uzskata ka Latvijā tas redzami izpaužas nevienlīdzīgajā darba apmaksā dažādās ministrijās un neadekvāti lielajās darba samaksās valsts pilnvarniekiem dažādos uzņēmumos.

L. Portera – E. Loulera modelis. 60. gados L. K. Porters un E. Loulers izstrādāja kompleksu norises motivēšanas teoriju. Šī teorija ietver gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus. Modelis attēlots pielikumā. (skat. 1. Pielikumu) Pēc L. Portera un E. Loulera modeļa, izriet šādi secinājumi (Praude, Beļčikovs, 2001, 357):

- Sasniegtie rezultāti atkarīgi no pūlēm, prasmēm, spējām un savas lomas apzināšanās;
- Pielikto pūļu līmenis atkarīgs no atalgojuma un pūļu un atalgojuma saistības vērtības;
- Pēc darba rezultāta var būt iekšējās (pašapziņa) un ārējās (prēmija, atzinība) atalgojuma formas;
- Jāņem vērā, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par savu ieguldījumu un darba rezultātu, un tas ietekmē garīgo apmierinājumu;
- Apmierinājums ir iekšējās un ārējās atalgojuma formas rezultāts;
- Apmierinājums ir atgriezeniska saikne ar cilvēka rīcību nākotnē.

Darba rezultāts un apmierinājums ir savstarpēji cieši saistīti un motivēšanas procesā tas jāņem vērā. Pēc autores domām, tasinīgs atalgojums, kam piekristu abas puses – darba devējs un darba ņēmējs, ir visai reta parādība. Kā spilgtu piemēru var minēt skolotāju algas, dēļ kā tiek rīkoti streiki. Autore uzskata, ka šī teorija ir pielietojama privātos un mazākos uzņēmumos, taču valsts iestādēs tā nedarbosies. R. Garleja apgalvo: “Lai darbinieks būtu motivēts strādāt, stājoties darba attiecībās, ir jānodrošina pienācīgs atalgojums, vienlaikus liekot saprast, ka produktīvāk strādājot, atalgojums palielināsies.” (Garleja, 2003, 30)

Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija. Šī teorija paredz, ka katrs pats analizē savu rīcību, lai noteiktu sev raksturīgās motivēšanas pazīmes. “Atkarībā no lēmuma par pazīmes prioritāti cilvēks attiecīgi rīkojas nākotnē, dodot priekšroku iekšējām (piemēram, darba saturu, pilnvaras) vai ārējām (piemēram, naudas atalgojums, ceļojumi uz ārzemēm) pazīmēm.” (Praude, Beļčikovs, 2001, 358) Ja darbiniekam ir svarīgākas ir iekšējās pazīmes, bet uzņēmums to nenodrošina, tad darbinieks visticamāk mainīs darbu, vai sāks strādāt sliktāk. Šāda veida motivēšanas teorija vispiemērotākā ir jaunizveidotos uzņēmumos.

Pēc autores domām motivējošs faktors ir profesionālās izaugsmes iespējas. Ikvienam darbiniekam vajadzētu būt ieinteresētam paaugstināt savu karjeru, pretī saņemot lielāku

atalgojumu un sociālo status, kā arī atbildību un pienākumus. Svarīgi lai darbs būtu interesants un atbilstu darbinieka prasībām. Šī teorija apkopo tos iemeslus, dēļ kuriem darbinieks izvēlas konkrētu rīcību, kas apmierinātu viņa vajadzības. Noteicošā ir darbinieka situācija un novērtējums.

Stimulējošā motivēšanas teorija izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēka pašreizējā un nākotnes rīcībā. Pēc stimulējošās motivācijas teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts. Tas nozīmē, ja iepriekš par attiecīgu rīcību bija labs atalgojums, tad darbinieks labprāt to atkārtotu un rīkotos tāpat arī turpmāk, un otrādi, ja bija samērā mazs atalgojums vai sods, tad viņš negribēs šo situāciju atkārtot nākotnē. “Līdz ar to stimulējošās motivācijas piekritēji uzskata, ka darbiniekus var motivēt tikai ar īpaši lietotām atalgojuma (soda) metodēm.” (Praude, Beļčikovs, 2001, 359)

Teorija parāda, kādā veidā iepriekšējās uzvedības sekas ietekmē nākamo rīcību. Šī ietekmēšana notiek cikliskā procesā, kas sākas ar stimulu un beidzas ar nākamo rīcību, pa vidu iekļaujot reakciju un sekas.

Stimulēšanas metodes, kādām jābūt organizācijās:

- Pozitīvās stimulēšanas metode - palielināt atalgojumu par efektīvāku izpildīto darbu (publiska uzslava, prēmija);
- Izvairīšanās stimulēšanas metode - izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieku rīcību;
- Sodīšanas stimulēšanas metode - noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā;
- ignorēšanas stimulēšanas metode - vienkārši ignorēt kādu, pēc vadītāja viedokļa, ne visai pareizu darbinieka rīcību, lai tādā veidā šāda rīcība organizācijā izzustu.

Pēc darba autores domām, izmantojot stimulēšanas teorijas metodes, vadītājam jābūt uzmanīgam, pielietojot visus tās variantus. Piemēram, izmantojot ignorēšanas stimulēšanas metodi, darbinieks vadītāja reakciju un nepareizo rīcību var uztvert kā viņa rīcības atbilstību situācijai, jo par to viņš netiek sodīts. Vadītājs, protams var ignorēt notiekošo, cerībā ka tas pazudīs, bet var būt pretēja reakcija. Piemēram, pielietojot izvairīšanās stimulēšanas metodi, nepielietot to vairakkārt.

Var gadīties, ka pirmajā reizē vadītājs, zinot darbinieku un viņa stiprās un vājās puses, pēc ne visai atbilstošas rīcības, vēlas pasargāt darbinieku un izteikt tikai mutisku piezīmi. Ja darbinieks spēj saprast rīcības neatbilstību un vairs tādas kļūdas nepieļaut, tad tas ir pieļaujami, bet, ja darbinieks atkārtoti pieļauj to pašu kļūdu, tad vadītājam ir jāsāk pārskatīt, vai tiešām viss tika pateikts pareizi, vai arī iespējams, darbinieks uztvēra to kā nenozīmīgu pārkāpumu, par ko viņš neatbild.

Līdzvērtīgi citi darbinieki var pamanīt, ka vienam darbiniekam tiek izteiktas tikai mutiskas piezīmes, bet citiem tiek izteikto oficiāli rājieni, vai piemērots rakstisks paskaidrojums. Vadītājam ir jāspēj noturēt līdzsvaru starp darbiniekiem, neizdalot tos pēc tuvības un jāspēj novērtēt katram darbiniekam individuāla pieeja, jo citam pietiks tikai ar mutisku rājienu, citam būs nepieciešams bargāks sods. Tas atkarīgs no katra indivīda disciplīnas un atieksmes pret darbu un vadītāju.

1.3. Motivatoru veidi

Motivēšanas veidi ir atkarīgi no motivatoriem, kas stimulē darbiniekus strādāt labāk, ražīgāk, darīt savu darbu tā, lai sasniegtu gan savus labumus, gan arī veicinātu uzņēmuma attīstību. Uzņēmumi parasti izstrādā savas sistēmas kā motivēt darbiniekus. Tie var būt bonusi un prēmijas, kāda uzņēmuma produktu vai pakalpojumu atlaides vai citi labumi.

Motivatori uzņēmumos noteikti atšķiras arī pa darbinieku līmeņiem vai departamentiem, viesmīļiem noteikti tie būs vieni, bet vadītājiem citi, viss atkarīgs no uzņēmuma specifikas.

Motivatori ir faktori, kas atmodina un veicina šo indivīda iekšējo vēlmi darboties. Tāpēc vadītājam ļoti rūpīgi un pārdomāti ir jāizvēlas pareizie motivatori darbinieka motivācijas stimulēšanai. Pastāv gan motivatori, gan nemotivatori un tie ir dažādi, atkarīgi no darbinieka iekšējām dziņām.

Visus faktoros, kas motivē darbiniekus, var iedalīt trīs lielās grupās:

- Monetārais atalgojums jeb nauda;
- Nemonetārais (nemateriālais) atalgojums;
- Bailes.

Monetārais atalgojums - kā uzskata G. Džons (*Gary Johns*), samaksa, ko darbinieki saņem kā atalgojumu par padarīto darbu, patiesībā ir ne tikai naudas banknotes, bet arī atalgojumu komplekss, kas sevī ietver dažādus bonusus, piemēram, apdrošināšanu, slimības lapas un atvaļinājumu laiku. Taču, stājoties darba attiecībās, darbiniekus galvenokārt interesē darba samaksa tieši naudas izteiksmē.

No A. Maslova teorijas izriet, ka nauda kā motivējošs faktors varētu būt īpaši būtiska tiem indivīdiem, kuriem ir izteiktas zemāko līmeņu vajadzības. Vislielākā daļa monetārajā atalgojumā ir mēneša alga, kas ir fiksēta un garantēta finansiālas atlīdzības veidā, stabilā atalgojuma daļa. Šis ir viens no pamatiemesliem, kāpēc indivīds strādā konkrētajā uzņēmumā. Monetārā atalgojuma mainīgā daļa ir saistīta ar darbinieku darba rezultātiem vai kvalitāti, uzņēmuma peļņas vai apgrozības rādītājiem, biznesa plānu izpildi un attīstības dinamiku.

“Tieši šai atalgojuma daļai ir būtiska nozīme īstermiņa jeb operatīvajā personāla motivācijā, un šo atalgojumu ikdienā var izmantot tiešie vadītāji, lai sekmētu savus darba rezultātus.” (Ešenvalde I., 2008,195) Monetārā atalgojuma mainīgā daļa nav garantēta, kā arī nav stabila, tā ir it kā papildus labums, ko darba devējs sniedz darbiniekam, lai viņu motivētu. Pie monetārā atalgojuma mainīgās daļas var pieskaitīt prēmijas, piemaksas, pabalstus, autotransporta kompensāciju, telefona izmantošanas kompensāciju, pensiju fondus un citus.

Atalgojuma sistēmas izveide uzņēmumā ir viens no atbildīgākajiem personāla vadītāja uzdevumiem. No sekmīgi izveidotas atalgojumu sistēmas ir atkarīga darbinieku motivācija, lojalitātes līmenis, efektivitāte un godīgums. Pēc autores domām, finanšēlie stimuli motivē cilvēkus sasniegt vēlamos mērķus, taču jābūt piesardzīgam un vadītājam jāmaksā izmantot motivēšanas iespējas.

Uzņēmumā, kurā pastāv bonusu sistēma, šādi stimuli var pamudināt darbiniekus konkurēt citam ar citu un šāda darbinieku konkurence var negatīvi atsaukties uz savstarpējām attiecībām un klimatu komandā un visa uzņēmumā kopumā. Monetārais atalgojums ir ļoti nozīmīgs faktors arī darbiniekam uzņēmuma izvēles momentā. Darba devējam noteikti ir jāpārdomā monetārā atalgojuma mainīgā daļa, jo tas ir viens no motivēšanas veidiem, ko ikdienā izmantos gan uzņēmums, gan tiešie vadītāji uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Nemonetārais atalgojums jeb nemateriālā atalgojuma ir jebkurš atalgojums, ja vien tā nav nauda. Tas var būt gan kā nelielas dāvanas, gan kādu īpašu tiesību piešķiršana vai izcelšana citu vidū. Nemateriālais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, tomēr tas ir daudzkārt efektīvāks motivētājs nekā nauda.

Parasti nemonetārājā atalgojumā tiek ietverti tādi elementi kā autotransports, atvieglojumi, apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības, personāla akcijas, apmācības, izaugsmes iespējas, dators, telefons, dāvanas un citi elementi. “Nemonetārais mainīgais atalgojums raksturojams kā dažādu veidu labumi, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par ieguldīto laiku un pūlēm, darba rezultātu un kompetenci.” (Ešenvalde, 2008, 199) Var secināt, ka mainīgā atalgojuma iegūšana atkarīga no paša darbinieka iniciatīvas.

Vajadzētu pastāvēt noteiktiem kritērijiem, pēc kā tiek vērtēts darbinieka ieguldījums, taču I. Ešenvalde apgalvo, ka reālajā dzīvē šie atalgojumi ir spontāni un darbinieks nemaz īsti nezina, par ko viņš saņem noteiktus bonusus. Pēc autores domām, bieži vien ne tikai no uzņēmuma puses nāk šī nemateriālā motivēšana, bet tieši vadītājam ir jāiegulda savs laiks darbinieku motivēšanā.

Vadītājam ir jāredz darbiniekā potenciāls un jāvirza viņš uz attīstību. Ir daudz dažādu elementu, ko var izmantot ceļot darbinieka pašapziņu, sākot ar uzslavu izteikšanu pamatotos brīžos, pozitīvu kritiku un beidzot ar darbinieka pašmērķu izzināšanu un virzīšanu uz mērķu

sasniegšanu ne tikai profesionālajā jomā, bet arī personīgajos mērķos. Tiešajam vadītājam ir jāspēj atrast līdzsvaru starp saviem darba pienākumiem, veltot daļu no sava laika tieši darbam ar cilvēkiem, kas gan parasti ir iekļauts arī tiešajos darba pienākumos.

Bailes var motivēt izpildīt prasīto, bet ar to vien nepietiek. Ja nebūs labvēlīgas psiholoģiskās vides, var samazināties cilvēku darbaspējas un darba ražīgums būs krietni zemāks. Vienmēr būs cilvēki kas baidās no tā ka varētu tikt atlaisti, no tā ka priekšnieks pacels balsi, un vienmēr būs priekšnieki, kas uztur šīs bailes. Bailes rada spiedienu, attiecīgi, cilvēks vai nu saceļas, vai noslēdzas sevī, un nekas viņu vairs neinteresē. No citas puses skatoties bailes var dot īslaicīgu impulsu un jūtamu rāvienu uz priekšu, jo darbinieki centīsies izvairīties no baiļu avota.

Pēc darba autores domām, bailes var būt kā īslaicīgs motivētājs, bet lai izmantotu šo motivatoru, vadītājam ir jāzina savi darbinieki kā personības, lai spētu izvēlēties attiecīgo pieeju. Uz visiem iebiedēšana neiedarbosies vienādi. “Bailes ir labs motivators tikai īslaicīgi. Vadītāja regulāra skarba izturēšanās un attieksme vai uzliktie sodi neradīs darbiniekā vēlmi ilgstoši strādāt labāk.” (Bleiere, Dienas Business, 2002) Ilglaicīga iebiedēšana ir negatīvs impulss, kas darbiniekos ievieš ne tikai neticību saviem spēkiem, bet arī grauj vadītāja un uzņēmuma tēlu darbinieku acīs. I. Vorončuka grāmatā “Personāla vadība” apgalvo, ka ilglaicīgs spiediens no vadības puses nozīmē to, ka uzņēmumam ir kādas problēmas. Paņēmieni ar kuriem uz to brīdi tiek mēģināts sasniegt mērķus nav pareizi, ir jāmaina pieeja jau pie pašas saknes un jādara viss savādāk.

2. SIA “GMG RESTAURANTS” RAKSTUROJUMS UN DARBA AR PERSONĀLU IZVĒRTĒJUMS

2.1. Vispārēja informācija par SIA “GMG Restaurants”

Autores izvēlētais uzņēmēj sabiedrība tika dibināta un reģistrēta LR uzņēmumu reģistra Komercreģistrā 1992.gada 4.februārī ar Nosaukumu SIA ”Furors”. Vēlāk uzņēmums vairākas reizes reorganizēts, pievienojot uzņēmumus "Virgo", "SPL", "Aleja", "A.B.A.", "SPL-pagrabiņš", "F plus". 2007. gada 18. Septembrī, pievienoja uzņēmumu SIA”GMG Catering”, taču 2015.gada 3 decembrī tika veikta reorganizācija un uzņēmums turpina darboties ar nosaukumu SIA”GMG Restaurants”.

Uzņēmuma pamatdarbības vieta ir Rīgā, taču filiāles ir vairākās Latvijas pilsētās. Uzņēmēj sabiedrība savu darbību sāka ar azarstpēļu pakalpojuma piedāvājumu, taču laika gaitā uzņēmums paplašinājās un attīstīja arī ēdināšanas pakalpojumus, neazarta spēļu pakalpojumus, ēdināšanas izbraukumu tirdzniecību un kopš 2015. gada arī trauku nomu.

Uzņēmuma misija ir nodrošināt cilvēkiem kvalitatīvas izklaides iespējas, ļaujot aizmirst ikdienas rutīnu. Katrs apmeklētājs tiek sagaidīts kā mīļš ciemiņš, un viņam tiek nodrošināta laipnākā apkalpošana. Uzņēmums rūpīgi plāno katru nākamo soli ceļā uz panākumiem un aizvien meklē jaunas iespējas, protams, konsekventi ievērojot valsts pamatprincipus un citus normatīvos aktus. Šobrīd Latvijā ir apmēram 30 izklaides un atpūtas vietas ar nosaukumu “Klondaika”, kas ir izvietotas Latvijas lielākajās pilsētās – Rīgā, Jūrmalā, Ventspilī, Liepājā, Daugavpilī, Dobelē, Valmierā, Rēzeknē u.c. Latvijas pilsētās. Katrā filiālē darbinieku skaits svārstās no 10 – 30 personām.

Uzņēmums mājīgā un omulīgā gaisotnē, nedaudz mežonīgo rietumu kovboju, nedaudz indiāņu stila interjera telpās piedāvā šādus pakalpojumus:

Spēļu klubs - visbūtiskākās un visdziļākās izmaiņas notiek datoru un informācijas tehnoloģijās. Runājot par izklaides industriju- tā ir salīdzinoši laba augsne šo tehnoloģiju izmantošanai. Datoru tehnoloģijas ir tik spēcīgi ietekmējušas azartspēles, ka spēļu automāti kļuvuši par azarta pasaules pamatu un pagājušā gadsimta sākuma automātus nav iespējams atpazīt un salīdzināt ar mūsdienās sastopamajiem. Un tiem, kas mīl risku un azartu, azartspēļu automāti ir kļuvuši par vienu no aizraujošākajām un demokrātiskākajām izklaidēm.

Izklaides spēles - atpūtas un izklaides vietu tīkls Klondaika pilnībā atbilst savam nosaukumam, jo saviem klientiem piedāvā daudzpusīgu atpūtu un izklaidi. Ne-azarta iekārtas: šautriņas, futbola galdus, autosimulatorus, biljardu un citas iekārtas.

Uzņēmumam ir arī savas tradīcijas – tiek organizēti pasākumi starptautisko svētku atzīmēšanai, daudz tiek domāts tieši par mazākajiem apmeklētājiem, lai vecākiem būtu ērti atpūsties, brīvdienās tiek organizētas ballītes ar dīdžeju dalību, kā arī piesaistītas dažādas pazīstamas grupas. Regulāri uzņēmuma tīklā tiek organizēta ziedojumu vākšana ar nosaukumu “Laimīgā zvaigzne”, kādai organizācijai vai konkrētam cilvēkam vai cilvēku grupai.

Uzņēmējdarbībai ir jābūt tādai, lai veicinātu, nevis bremsētu to attīstību, tāpēc uzņēmējdarbības vides uzlabošana ir viens no galvenajiem valsts uzdevumiem. Pirms komercdarbības uzsākšanas uzņēmējam jāizlemj, kāda tipa uzņēmums viņam būs vispiemērotākais. Šī izvēle ir atkarīga no vairākiem faktoriem: pieejamiem resursiem, uzņēmējdarbības veida, dibinātāju skaita, esošās likumdošanas un citiem faktoriem.

SIA “GMG Restaurants” ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību no kā izriet ka kompānijas minimālajam pamatkapitālam kā minimums jābūt 2000 LVL jeb 2845.74 eiro, kāds arī bija Furors sākuma kapitāls. Šāda veida uzņēmuma forma ir viena no populārākajām Latvijā. SIA “GMG Restaurants” savu darbību sāka kā pavisam mazs uzņēmums, bet ar augstām prasībām un virzīts uz attīstību un paplašināšanos. Nodokļi kurus maksā SIA, ir:

- uzņēmuma ienākuma nodoklis
- VSAOI un IIN 24,09% un 25% par katru uzņēmuma patstāvīgo darbinieku vienu reizi mēnesī
- Pievienotās vērtības nodoklis
- Akcīzes nodoklis
- Uzņēmējdarbības riska nodeva
- Dabas resursu nodoklis

2. tabula. SIA “GMG Catering” nodokļu maksājumi valsts kopbudžetā 2014 gadā (avots: VID)

Nodokļu maksājumi valsts kopbudžetā	
Raksturojums	2014
Kopējie maksājumi valsts kopbudžetā	50.74 (tūkst. EUR)
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	10.59 (tūkst. EUR)
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	18.86 (tūkst. EUR)

Pašlaik uzņēmumā ir aptuveni 400 darbinieki. Precīzu skaitu noteikt ir grūti, jo uzņēmums nemitīgi pieaug un mainās sastāvs sezonāli. Vasarā tiek pieņemti papildus spēki, praktikanti un palīgi. Tiek organizēti arī izbraukuma tirzniecības pasākumi, piemēram Rīgā motosezonas atklāšanā.

Darbinieku skaita pieaugums liecina par uzņēmuma dzīvotspēju, jeb uzņēmuma attīstību un spēju pastāvēt konkurences apstākļos.

Uzņēmuma vadītājs atbildīgs par procesiem, kuri attiecas uz stratēģisko plānošanu, politikas noteikšanu, mērķu nosprašanu, komunikācijas nodrošināšanu, resursu pieejamības nodrošināšanu citiem organizācijas kvalitātes mērķiem un vēlamajiem rezultātiem, kā arī pārvaldības pārskatiem. Augstākā vadība nolemj virzienu, kādā uzņēmums darbosies un izstrādā atbilstošu politiku un stratēģiskos plānus.

Autores izvēlētajā uzņēmumā ir darba sadalīšana pašā vadīšanas procesā, jo viens cilvēks nevar izpildīt visas vadīšanas funkcijas, tādēļ organizācijas vadīšanas process tiek sadalīts savstarpēji patstāvīgās funkcijās – personāla vadīšana, mārketinga vadīšana un tirdzniecības vadīšana. Personāla vadītājs ir atbildīgs par darbinieku motivācijas veidošanu un katras filiāles vadītājs ir atbildīgs par visām šīm funkcijām filiāles ietvaros.

Resursu vadība – sevī ietver personāla resursus, informāciju un iekārtas. Resursu kritērijs parāda, kā uzņēmums izmanto pieejamos resursus, lai sasniegtu optimālu rezultātu. Pastāv elastīga datu apkopošanas un analīzes sistēma, kas tiek nepārtraukti pilnveidota. Viens no veidiem izvēlētajā uzņēmumā ir indivīda personīgā novērtējuma veikšana.

Reizi gadā tiek veiktas pārrunas ar darbinieku personīgās izaugsmes veicināšanai un personīgo resursu iespējamā izmantošana. Vadītājs ne vienmēr zina darbinieka iespējamās darba spējas robežas, slēptos talantus, kurus varētu izmantot uzņēmuma labā. Darbinieka individuālās attīstības pārrunas tiek veiktas pēc noteiktas anketas. (skat. 2. pielikumu)

Uzņēmums iekšējo darbinieku apmācību veikšanai nereti izmanto citus labākos un spēcīgākos darbiniekus savā profesijā, tā tiek nodrošināta iekšējā apmācība uzņēmuma ietvaros un tiek dota iespēja strādāt bez iepriekšējās pieredzes, kas pēc autores domām ir pozitīvi.

Veiksmīgu uzņēmējdarbību raksturo spēja efektīvi vadīt esošos procesus, sekojot ārējās vides izmaiņām. Klients pozitīvi novērtē, ja uzņēmums parūpējas par pievienoto vērtību produktiem un pakalpojumiem un operatīvi pielāgojas izmaiņām tirgū un pieprasījumā. Lai mainītos, vispirms jāsaprot, kur uzņēmums atrodas konkrētajā mirklī. Lai uzlabotu procesu efektivitāti, ir nepieciešams iegūt skaidru izpratni par pašreizējo procesu norisi un to darbības rezultātiem. Skaidrība par to, „kas ir šobrīd” ir sākums virzībai uz to „kā jābūt” – izprotot procesu pašreizējo statusu, iespējams ātrāk noteikt, kur nepieciešami uzlabojumi un kā tie vislabāk atbilst uzņēmuma mērķiem.

Klientu apmierinātība tiek vērtēta pēc atsauksmēm sociālajos tīklos, mutisks vērtējums un reti, bet reizēm tiek veikta klientu aptauja rakstiski. (3., 4. pielikums).

Jāatzīst, ka pēdējo divu gadu laikā nav veiktas klientu aptaujas rakstiskā veidā, jo pēc uzņēmuma pieredzes, šādi anketēšanai nav liela atsaucība. Pēc autores domām, labākais apmierinātības vērtējums ir pastāvīgo klientu skaita pieaugums. Apmierināts klients ir lojāls klients.

Tūrisma attīstības valsts aģentūras izdotajā „Viesmīlības rokasgrāmata” kritērijus, kas nosaka pakalpojuma kvalitāti, sniedzot ēdināšanas pakalpojumus, autore parādījusi attēla veidā.(sk. 6. attēlu)



6.attēls. Kritēriji, kas nosaka pakalpojuma kvalitāti („Viesmīlības rokasgrāmata”)

6.attēlā redzami ēdināšanas uzņēmumu pakalpojumu novērtējuma kritēriji klientu izpratnē. Klientu apmierinātību ietekmē ēdināšanas uzņēmuma interjers, gaisotne, ēdienu un dzērienu piedāvājuma klāsts, personāla profesionalitāte, atbilstoši trauki un inventārs. Novērtējot šos kritērijus, iespējams noteikt ēdināšanas uzņēmuma pakalpojuma kvalitāti.

R.Riekstiņa – Dolģe uzsver, ka uzņēmuma iekārtojums un interjers ir svarīgi gan psiholoģiskā, gan fizioloģiskā komforta nodrošināšanai uzņēmumā. Mājīgi iekārtots uzņēmums ar ērtām sēdvietām, ar pārdomātu interjeru un drošu vidi aicinās viesus iegriezties vēl. Tiek uzskatīts, ka pareizi izveidots interjers nevar būt pārlietu uzmācīgs, bezpersonisks, un tam jāraksturo uzņēmuma koncepcija. „GMG Catering” strādā vairāki interjera dizaineri, kas katru uzņēmuma filiāli veido vienotā, pēc uzņēmuma noteiktiem kritērijiem, izvēlētā stilā. Pēdējo trīs gadu laikā tiek veiktas rekonstrukcijas un renovētas telpas un interjers tiek modernizēts pakāpeniski visās uzņēmumam piederošās filiālēs.

Lai nodrošinātu ērtu preču pasūtīšanu, uzņēmumā ir izveidots vienots preču pasūtīšanas standarts, kurā ir visu preču saraksts un firmas, no kurām preces jāpasūta. Preču pasūtīšanas

standartu veido uzņēmumā atbildīgā persona, rūpīgi pētot cenu mainību un ieguldot savu laiku rentablu cenu izvērtēšanai. Preču pasūtīšanas standarts tiek atjaunots reizi mēnesī, vai biežāk pēc nepieciešamības, izvērtējot izdevīgāko pakalpojuma sniedzēju.

Darbinieku apmierinātība un motivācija ir raksturlielumi, kas augstu kotējas darba vidē un ietekmējošie faktori ir klientu atsauces. Izpratne par to, kā klienti jūtas, komunicējot ar Jūsu pārstāvētā uzņēmuma darbiniekiem, var palīdzēt uzlabot klientu servisu un sekmēt klientu lojalitāti. Pēc sava darba pieredzes, autore var aapliecināt ka pozitīvas atsauksmes no klientiem, ir motivācija veikt darbu labākā līmenī. Lai izpētītu darbinieku viedokļus, darba turpinājumā autore veic darbinieku aptauju, kurā noskaidros, vai GMG Restaurants darbiniekus ietekmē klientu viedokļi.

2.2. SIA “GMG Restaurants” organizatoriskā struktūra

Organizatoriskās vadības uzbūve – tā ir pienākumu, tiesību un atbildības sadalīšanas forma starp savstarpēji saistītām funkcionālām vienībām, kas izpilda konkrētas vadības darbības. Pastāvot dažādiem organizatoriskās vadības uzbūves tipiem, lēmumu pilnvarojumi, norādījumi tiek iesniegti dažādi, atšķiras arī to izpildes uzraudzība un kontrole. Uzņēmējdarbības idejas realizēšanai radītā pārvaldības struktūra ir ļoti atkarīga no tā, kāda uzņēmējdarbības formu tiks izvēlēta un kādi būs piedāvātie produkti.

Jebkuras vadības sistēmas veiksmīga funkcionēšana un attīstība ir atkarīga no tās organizatoriskās struktūras zinātniskā pamatojuma. Vadības struktūra ir vadības aparāta apakšnodaļu sastāvs, to specializācijas un mijiedarbības formas, kas nosaka to saistības. Vadības un darbinieku saikne, kā organizācijas struktūras viens no pamatelementiem, nodrošina organizācijas struktūras elementu, orientētu uz noteiktu mērķu sasniegšanu, mijiedarbību. Citiem vārdiem, vadības organizatorisko struktūru var definēt kā vadības darbības sadalīšanas un kooperācijas formu, kuras ietvaros notiek vadība, veicot attiecīgas, uz mērķa sasniegšanu orientētas funkcijas.

Autores izvēlēta uzņēmumā SIA “GMG Restaurants” katrai nodaļai ir sadalīti pienākumi un mērķi. Izstrādājot organizatorisko struktūru, nepieciešams:

- Noteikt uzņēmuma uzdevumus - misijas un mērķus;
- Saistīt šos uzdevumus ar atbilstošām vadības nodaļām;
- Noteikt kāds ir vadības līmeņu skaits
- Organizatoriski noformēt saiknes vadības horizontālē. Tas nodrošinās apakšnodaļu, kuras risina kopīgus uzdevumus;

- Nodrošināt informācijas plūsmu starp nodaļām;
- Piemērot savstarpējo darba attiecību formu, pakļautību un atbildību.

Veidojot organizatorisko struktūru, ir svarīgi, lai pastāvētu skaidri priekšstati par jēdzienu „apakšnodaļa”, kas būtībā ir organizācijas „celtniecības bloks”. Jēdziens „apakšnodaļa” attiecas uz jēdzieniem „nodaļa”, „filiāle” un citiem struktūrveidojumu tipiem. Turklāt apakšnodaļas ietvaros, kā likums, nepastāv strikts darbu sadalīšanas, un tā darbinieki noteiktā mērā ir savstarpēji aizvietojami. Katrs darbinieks saņem uzdevumu saskaņā ar savu talantu un kvalifikāciju un uzņemas kopējo atbildību savu pilnvaru ietvaros.

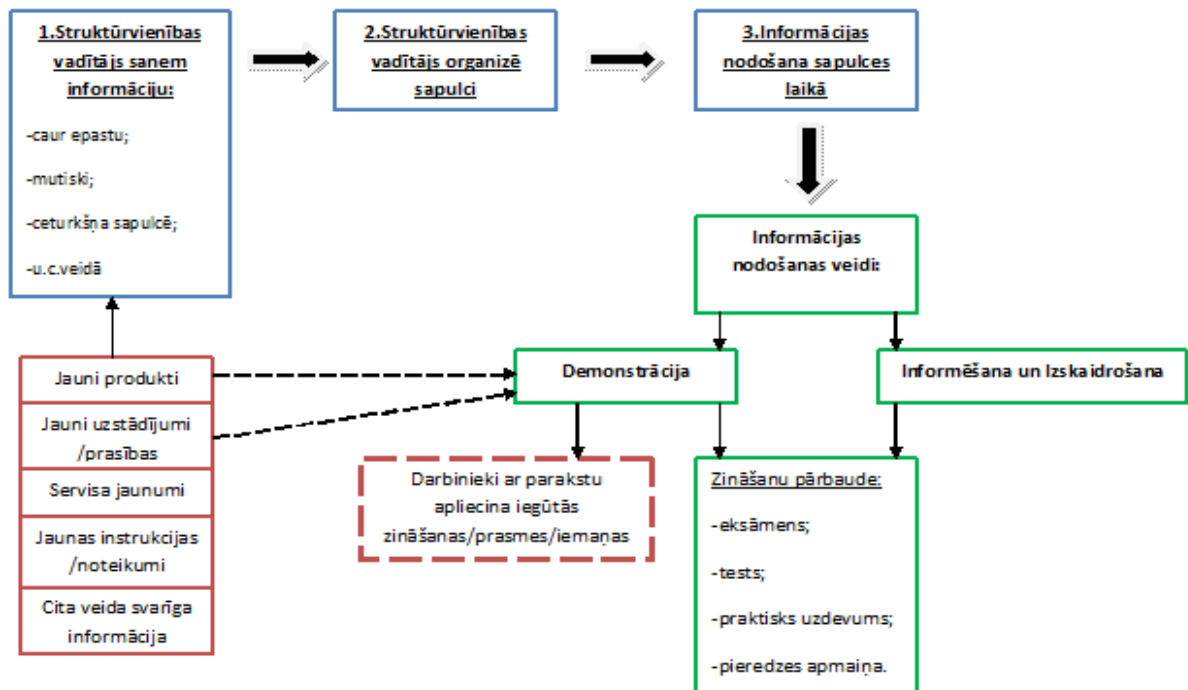
Autores izvēlētā uzņēmuma „GMG Catering” organizatoriskā struktūra (skat 5. pielikumā) sastāv no dalībniekiem, kas ir visi investori, valdes priekšsēdētāja, kas ir arī uzņēmuma īpašnieks. Zem valdes priekšsēdētāja ir divpadsmit nodaļas un divdesmit deviņas apakšnodaļas. Pielikumā redzam precīzu darbinieku skaitu katrā no nodaļām kas sastādīta 2015. gadā. Darbinieku skaits palicis nemainīgs līdz 2016. gadam.

Uzņēmumā pastāv centralizētā organizācija, kad vara koncentrēta vienā vietā un galvenos lēmumus pieņem viens kontrolējošs orgāns, šajā gadījumā, valdes priekšsēdētājs un uzņēmuma īpašnieks. Priekšrocība – vieglāk pārvaldīt un kontrolēt notikumus uzņēmuma vidē.

Lēmumu pieņemšanas notiek sasaucot nodaļu vadītāju kopsapulci, tiek pieaicināti spēcīgākie vadītāji dažādu, konkrētu lēmumu pieņemšanā. Lēmuma pieņemšanas gala vārds vienmēr pieder valdes priekšsēdētājam. Lēmumu uzdevumus izvērza valdes priekšsēdētājs, attiecīgo nodaļu vadītājam jā sagatavo prezentācija lēmuma izskatīšanai.

7. attēlā redzams vadītāju iekšējās informācijas nodošanas process. Struktūrvienības vadītājs saņem informāciju, elektroniski, mutiski vai kādā citā veidā un organizē sapulci. Sapulces laikā informācija tiek nodota demonstrācijas veidā vai tiek izskaidrota. Jaunā apstiprinātā informācija jāapgūst visiem darbiniekiem, ja nepieciešams tiek organizētas speciālas apmācības, visām struktūrvienībām tiek izsūtīta detalizēti aprakstīta informācija.

Jauniegūtās zināšanas pēc laika tiek pārbaudītas praksē vai eksāmenā. Speciālas apmācības tiek organizētas, ja uzņēmumā tiek ieviests jauns produkts, valstī jauni likumi vai uzņēmumā jaunas instrukcijas, jauni uzstādījumi un prasības vai cita veida svarīga informācija.



7.attēls. Struktūrvienību vadītāju iekšējās informācijas nodošanas process (uzņēmuma arhīvs)

Profesionālās kompetences parāda darbinieka attieksmi pret darbu, spēju pilnveidoties un vēlmi apgūt jauno. Izvēlētā uzņēmuma vadība rūpīgi izvērtē katra kandidāta personīgās prasmes un vēlmi strādāt konkrētajā uzņēmumā. Liela uzmanība tiek pievērsta vēlmei un prasmēm strādāt komandā, jo prasības visām filiālēm tiek definētas vienā virzienā, ar minimālām atšķirības iezīmēm atkarībā no reģiona. Ja salīdzina Ventspils filiāli ar Liepājas filiāli, ēdienkartes piedāvājums daudz neatšķiras, tomēr atšķiras mērķauditorija un vadības stils.

Vadītāja galvenie uzdevumi katrā filiālē ir:

- Pārtrauga personāla darbu;
- plāno uzņēmuma attīstību un pasākumus;
- veic tirgus izpēti;
- veic analīzi par iepriekšējo periodu un nosaka darbības virzienu attīstībai;
- plāno uzņēmuma budžetu, seko līdzi naudas apgrozījumam, ieņēmumiem un izdevumiem;
- nodrošina sanitāro un veselības normu ievērošanu;
- plāno mēneša pasākumu kalendāru;
- organizē darbinieku atlasī;
- kontrolē virtuves darba kvalitāti;
- atbild uz klientu ierosinājumiem vai iebildumiem.

Vadītājs uzklausa darbinieku vēlmes, prasības, iebildumus, piedāvājumus, idejas par

preču sortimentu, ēdienu un pakalpojumu cenām, arī komentārus par uzņēmuma inventāra stāvokli. Vadītājs pieņem darbā jaunus darbiniekus ar personāldaļas apstiprinājumu, vai piedalās darbinieku atlasē, iepazīstina tos ar darba vietu, algas apjomu un pienākumiem. Regulāri pārbauda darbinieku sanitārās grāmatiņas.

Ēdināšanas pakalpojumu vadītāji kārtoti uzņēmuma dokumentāciju, lai varētu to atdot grāmatvedei, pārbauda paškontroles žurnālus, kurus aizpilda darbinieki. Tajos ir informācija par temperatūru dzesēšanas iekārtās, kādās uzglabā pārtikas preces vai dzērienus, dienas ēdienu kontroles žurnālus, neazarta inkasācijas žurnālus, mazgāšanas un dezinficēšanas žurnālus. Struktūrvienības vadītājs izraksta rēķinus, sagatavo banketu piedāvājumus, novērš nepilnības darba organizācijā, gādā par darbinieku darba formām. Reizi mēnesī filiāles vadītājs organizē preču inventarizāciju bārā un virtuvē, reizi gadā tiek veikta inventāra uzskaitē. Katru dienu restorānu vadītāji saskaņo ar pavāru nākamās dienas vai nedēļas īpašo dienas piedāvājumu.

„GMG Restaurants” vadītājiem tiek nodrošināta atsevišķa darba telpa ar biroja un visu citu nepieciešamo aprīkojumu. Darba laiks vadītājam atkarīgs no paša spējām un kompetences.

Autores izvēlētajā uzņēmumā ir izaugsmes iespējas, to pierāda fakts, ka darbiniekiem iespējams pārkvalificēties vadītāja amatam, vai citā amatā. Vispirms, meklējot jaunu vadītāju, vakance tiek piedāvāta kādam jau no esošajiem darbiniekiem, ja viņu spējas atbilst prasībām. Iepriekšējā pieredze tiek uzskatīta par priekšrocību, bet izvēlētajā uzņēmumā, tas nav noteicošais faktors. Pieņemot darbā jaunu vadītāju, notiek apmācības vismaz 2 mēnešu garumā un tikai tad, ja augstākā vadība apstiprina kandidāta gatavību darbam, amats tiek apstiprināts.

Lai vadītājs veiksmīgi organizētu darbu uzņēmumā, viņam jāveic noteikta funkcijas. Saskarsmes prasmes visu līmeņu vadītājiem jābūt vienādā līmenī. Tieši izmantojot saskarsmes prasmes vadītājs veic savas funkcijas organizācijā, vada organizāciju. Ja saskarsmes prasmes vadītājam ir zemā līmenī, tad arī savas funkcijas viņš veic slikti. Vadītājs nozīmē arī atbildību par padotajiem un visa veida organizatoriskiem resursiem.



8. attēls. Vadītāju iedalījums (autors)

8.attēlā redzams vadītāju iedalījums pēc līmeņiem. Zemākā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par

katra viņam padotā darbu, bet nav atbildīgi par citu vadītāju darbu. Viņš kontaktējas ar katru no savas grupas dalībniekiem, motivē darbam izpildei, organizē grupas darbu, piemēram, vecākais bārmenis. Katrā filiālē izvēlētajā uzņēmumā, vecākais bārmenis ir atbildīgs par preču pasūtīšanu un pietiekamību bārā, kā arī inventarizāciju veikšanu un jaunu iedeju prezentēšanu.

Vidējā līmeņa vadītāji parasti aptver vairāk kā vienu līmeni organizācijas hierarhijā. Viņi ir atbildīgi par zemāko vadītāju darbu, un par katru sava padotā darbu. Atbildīgs arī par viņam pakļauto grupu saliedētību, grupu motivāciju darbam un vienotu vērtību orientāciju.

Augstākā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par visas organizācijas darbu kopumā. Viņi arī izstrādā darbības politiku, stratēģiju un vada organizāciju mijiedarbībā ar apkārtējo vidi. Atbildīgs arī par organizācijas efektīvu darbību, risina organizācijā iekšējos konfliktus. Vadītājam ir jābūt informētam par visu organizācijā notiekošo.

2.3. Motivācijas veidi un pasākumi SIA “GMG Restaurants”

Uzņēmuma darba efektivitāti lielā mērā ietekmē darbinieku sastāvs un strādājošo skaits. Aizvien biežāk dzirdams apgalvojums, ka cilvēki ir uzņēmumu lielākā vērtība, taču praksē ne vienmēr šis apgalvojums sakrīt ar realitāti un darbinieku viedokļiem.

Autores izvēlēta uzņēmuma politika paredz darbinieka un organizācijas ilgpējīgu sadarbību un abpusēju uzticību. Uzņēmums ir tendēts uz attīstību un panākumu gūšanai ir nepieciešama elastība un spēja pielāgoties un uzticēšanās veidošana ir ļoti svarīga. Savukārt, ja uzticēšanās veidošana ir svarīga, tad taisnīgums darba vietā ir izšķirošs jēdziens.

“Par taisnīgumu tiek spriests pēc resursu izvietojuma, un atsevišķa cilvēka apmierinātības pamats ir saņemtā summa.” (Gratone, 2004, 109) Taču pamatā, ne jau tikai par summu ir runa, svarīgi ir arī veids, kā to saņemt. Ja pret darbinieku izturas taisnīgi un ir pietiekama motivācija, tad viņš jūtas novērtēts un tiek palielināti labās gribas krājumi.

Bieži vien par cilvēka kapitālu tiek uzskatītas tikai zināšanas. Būtiski ir sociālais kapitāls – starppersonu atiecības un saskarsme kā arī spēja un vēlēšanās darboties. “Mūsdienās organizācijas konkurētspējas nosaka nākotnes redzējums un ambīcijas. Cilvēki kā mobilie investor cenšas investēt savā cilvēciskajā kapitālā, lai gūtu lielāku atdevi. Savukārt organizācijai jārada zināšanu pārvaldībai apstākļi, kuros cilvēkiem būtu vēlēšanās atdot savas zināšanas kompānijai.” (Forands, 2007, 43) Tātad jāfokuss uzmanība uz cilvēku, ne tikai uz organizāciju.

Uzņēmumā nav izstrādāta vienota motivācijas sistēma, jo uzņēmumā strādā daudz dažāda profila un kompetenču līmeņa darbinieki, ar atšķirīgu kvalifikāciju, pieredzi un izglītību. Tāpēc uzņēmuma katrā struktūrvienībā un filiālē ir atšķirīgas motivācijas programmas. moto, kas

raksturo GMG koncernu " Pastāvēs, kas mainīsies" ,tas attiecas uz visu, sastādīto budžetu struktūrvienībām, noteikti nekavējoties tiek veiktas korekcijas, ja tiek veiktas izmaiņas Latvijas likumdošanā, atbilstoši esošajai situācijai. Tas pats attiecas arī uz motivācijas sistēmu, ja pamana, ka kādam struktūrvienības vai filiāles vadītājam zudusi motivācija veikt savu darbu un ar to saistītos pienākumus, lai sasniegtu plānoto ieņēmumu apjomu paša izstrādātajā budžetā, tad vadības izvirza ambiciozas derības ar darbinieku, pie nosacījuma, ja tiek sasniegts nosauktais mērķis derībās, tad darbiniekam ir iespēja tikt pie noteiktas pirms tam atrunātas vērtīgas balvas.

Pavisam uzņēmumā ir 30 struktūrvienības, un katrā strādā vismaz 5 dažādu amata grupu darbinieki, un vienu reizi gadā, no katras filiāles, katras amata grupas izcilāko rezultātu sasniegušais darbinieks, var izmantot iespēju un izmantot uzņēmuma dāvāto ceļojumu uz Stokholmu. Šis motivācijas veids tiek iekļauts katru gadu uzņēmuma budžetā.

No katras filiāles brauc 3 līdz 4 darbinieki, kas kopā no visām filiālēm ir aptuveni 120 darbinieki, papildus no ofisa 4 līdz 5 darbinieki. Kopā tas ir 125 darbinieki, vienas personas izmaksas ir vidēji 65,00 eiro, tātad kopā tas uzņēmumam izmaksā 8125,00 eiro.

Tāpat katru gadu tiek rīkoti dažādu amata grupu konkursi starp filiālēm: pavāru, bārmeņu, viesmīļu starpā, kas darbiniekos izraisa sacensību garu, jo uzvarētājam ir motivējošas balvas. Kā piemēram 2014. gadā viesmīļu kafiju pārdošanas konkursā starp visām filiālēm izcilākos rezultātus guva Ventspils restorāna viesmīle, balvā saņemot ceļojumu uz Bulgāriju.

Pieredze rāda ka šis apbalvojuma veids nedarbojas kā pietiekami spēcīgs motivators, jo liela daļa neizmanto piedāvāto iespēju. Iemesli ir dažādi, kā viens no tiem ir atkārtota laimesta iegūšana. Citiem indivīdiem ir citi argumenti, kā piemēram laika trūkums, neinteresē piedāvājums, bailes. Pēc autores domām, efektīvāk būtu piedāvāt atšķirīgu apbalvojuma veidu katru gadu, lai tas darbotos kā spēcīgāks motivators.

Veicinot iekšējo kopības un komandas sajūtu, filiāles ietvaros tiek svinētas darbinieku dzimšanas dienas, kā arī rīkoti kopīgi darba pasākumi, sporta spēles vai atpūtas braucieni. Autores izvēlētajā uzņēmumā ir ļoti svarīgi prast strādāt komandā, tādēļ saliedēšanas pasākumi ir neatņemama sastāvdaļa.

Termins "komanda" ir aizgūts no sporta spēlēm, kur katram spēlētājam ir sava vieta un konkrēta atbildība. Svarīgas ir spēlētāju prasmes, tomēr komandas spēks vairāk atkarīgs no tā, kā spēlētāji sader kopā un prot saspēlēties. "Komanda grupai bieži tiek lietots kā labdabīgs apzīmējums." (Belbins, 2009, 111) Pēc autores domām, izvēlētajā uzņēmumā ir spēcīga komanda. Darbinieki ir kā liela ģimene. Kopīgi pasākumi ir nepieciešami lai radītu piederības un kopības sajūtu. Lai uzņēmums spētu virzīties uz priekšu un attīstīties, svarīga ir saliedēta un motivēta komanda.

2016. gada vasarā uzņēmumā SIA “GMG Restaurants” tika rīkotas sporta spēles. Pasākuma mērķis bija gan komandas saliedēšana, gan atpūtas iespēja kolektīva ietvaros. Šāda veida kopīgi pasākumi veicina piederības sajūtu un veidotu uzticēšanos. “Ir svarīgi ņemt vērā to, kā pašlaik kolektīva darbinieki attiecas viens pret otru, un plānot tādas aktivitātes, kurās viņi netiek nostādīti viens pret otru, bet kas palīdz risināt pastāvošās problēmas,” raksta US News & World Report.

Autore savā praksē novērojusi, ka labas kolēģu attiecības ir viens no spēcīgākajiem motivatoriem konkrētajā uzņēmumā. Šāda veida kooperatīvajos pasākumos tiek radītas nestandarta situācijas, ar kurām komandai jātiek galā un lēmums jāpieņem nekavējoties. Tādās situācijās var novērot kurš ir izteikts līderis, kurš malā stāvētājs. Uzņēmumā ir dažāda vecuma cilvēki, tādēļ rūpīgi tika izraudzītas atrakcijas visām vecuma grupām.

Ieguvumi:

- Darbinieku saliedētība – darbinieki var iepazīt cits citu neformālā vidē arī no citām struktūrvienībām, piemēram, ja kādu kolēģi kolektīvs visu laiku uzskatīja par klusu vai neaktīvu, tad neformālā gaisotnē varbūt viņu var ieraudzīt pavisam citādu;
- Piederības sajūtas stiprināšana – darbinieki izdomā komandas nosaukumu, defīne kapēc ir labākie un stiprākie. Kaut arī komanda neuzvar, vienalga paliek vienotības sajūta un pamatojums kapēc joprojām ir labākie;
- Darba devējs domā par saviem darbiniekiem – darbinieki jūtas novērtēti no vadības puses, ta sir kā “paldies” vietā, kas motivācijai nereti ir svarīgāk kā algas pielikums.

Autores izvēlētā uzņēmuma “GMG Restaurants” sporta spēles tiek dēvētas par “ģimenes sporta spēlēm”, jo tiek aicināti ne tikai darbinieki, bet arī vņu ģimenes. Tādā veidā uzņēmums parāda darbiniekiem savu lojalitāti un cieņu pret visu darbinieka ģimeni.

Uzņēmuma vadība sadarbībā ar mārketinga nodaļu rīko, nu jau par uzņēmuma tradīciju kļuvušo, “Gangsteru balli”. Balle tiek rīkota janvāra beigās, kad restorānos beidzies saspringtais pasūtījumu un banketu laiks svētku ietvaros, gada nogalē, lai uz balli ir iespēja tikt pēc iespējas vairāk darbiniekiem. Uz balli sabrauc SIA GMG uzņēmuma darbinieki no visām filiālēm, ar saviem draugiem un ģimenēm. Balle ir spilgts paraugs darbinieku saliedēšanas pasākumam. Viena no retajām reizēm, kad visu struktūrvienību darbiniekiem ir iespēja satīkties neformālā gaisotnē, un vienam otru tuvāk iepazīt, jo ikdienā nesatiekas attāluma un aizņemtības dēļ. SIA GMG uzņēmuma vadība atbalsta arī katras filiāles darbinieku saliedēšanas pasākumus:

Klondaikas Vārves Sporta spēles 2016. Kurzemes sporta spēlēs uzņēmums sedz 70% no visām izmaksām, kempingu, sporta spēļu rīkotājus, trenerus, tiesnešus, balvu fondu.

3. tabulā parādītas izmaksas kādas sedz paši dalībnieki, un kādas sedz uzņēmums (sk. 3. tabulu). Informācija iegūta no uzņēmuma datiem.

3. tabula. Sporta spēļu izmaksas. (autors)

Klondaikas Vārves Sporta spēles 2016	
60 dalībnieku izmaksas	
Paši sedz 30%:	Uzņēmums sedz 70%:
ēdināšana	Transports, Pasākuma vadītājs, Balvas, Apskaņošana, Kempings
12 eiro no personas	28 eiro par personu
Kopā: 720 eiro	Kopā: 1680 eiro

Prēmija ir viens no instrumentiem darbinieku motivēšanai, un savā ziņā tā ļauj dalīties darbiniekiem ar sasniegtajiem finansiālajiem rezultātiem. Vienlaikus tā ir pateicība, ko saņem darbinieks par sasniegtiem individuāliem mērķiem, kas saskan un atbilst uzņēmuma mērķiem. Uzņēmuma “GMG Restaurants” politika nosaka ka katram darbiniekam iespējams papildus nopelnīt ik mēnesi. Ir izveidots prēmiju fonds kura kopējā sum air 160 eiro katru mēnesi, 80 eiro viesmīļiem un 80 eiro bārmeņiem. Katru mēnesi tiek izvēlēts viens ēdiens viesmīļiem un viens dzēriens bārmeņiem un tiek noteikts minimālais vienības pārdošanas skaits (6. pielikums).

Indivīds, kurš ne tikai izpilda plānu, bet pārdod vis vairāk konkrēto produktu, saņem piemaksu jeb prēmiju. Prēmēšana ar naudu ir spēcīgs motivators strādāt vēl labāk ar noteikumu, ja mērķis ir objektīvi izpildāms un prasa papildu piepūli. Taču, ja mērķi no darbinieka neatkarīgi iemeslu dēļ nav iespējams sasniegt un tādējādi darbinieks apzinās, ka prēmiju neiegūs, šādam bonusam var būt pat pretējs efekts iecerētajam. Iemesli var būt dažādi, viens no tiem, ir darbinieku stundu skaita atšķirība.

Inese Zepa, SIA Fontes pētījumu grupas vadītāja uzskata, ka tipiski prēmēšanas sistēmas veido ar mērķi motivēt darbiniekus sasniegt izaicinošus mērķus – organizācijas kopējos un katra darbinieka individuālos. Prēmijas apjomam jābūt pietiekoši lielam, lai tas motivētu darbinieku paveikt noteiktos darbus efektīvāk un augstākā kvalitātē, taču vienlaicīgi ir svarīgi arī kontrolēt, lai ar pamatalgas apjomu darbinieks varētu segt savus ikdienas izdevumus. Autore uzskata, ka visiem darbiniekiem ir svarīgi nodrošināt vienādus apstākļus un principus prēmijas saņemšanā, pretējā gadījumā, šis bonusa veids nedarbojas kā motivators.

Katram darbiniekam stājoties darba attiecībās, tiek piešķirta darbinieku atlaižu karte “Respecto” (skatīt 7. pielikumā) Atlaižu programmā iekļauti ēdieni un dzērieni ar cenām, kas līdzinās pašizmaksai. Tiem produktiem, kuri nav iekļauti samazināto cenu sarakstā, ir 20% atlaide. Darbiniekiem ir iespēja iegādāties produktus jebkurā no GMG uzņēmumiem ar atlaidi visa Latvijā.

Lai izvērtētu situāciju uzņēmumā “GMG Restaurants” Ventspils filiālē, autore kā pētījuma metodi izmantoja anketēšanu. (skatīt 8. pielikumā) Darba pētnieciskajā daļā tika iesaistītas 17 personāla darbinieki, kas ir 5 bārmeņi, 5 viesmīļi, 2 bāra palīgi, 5 pavāri.

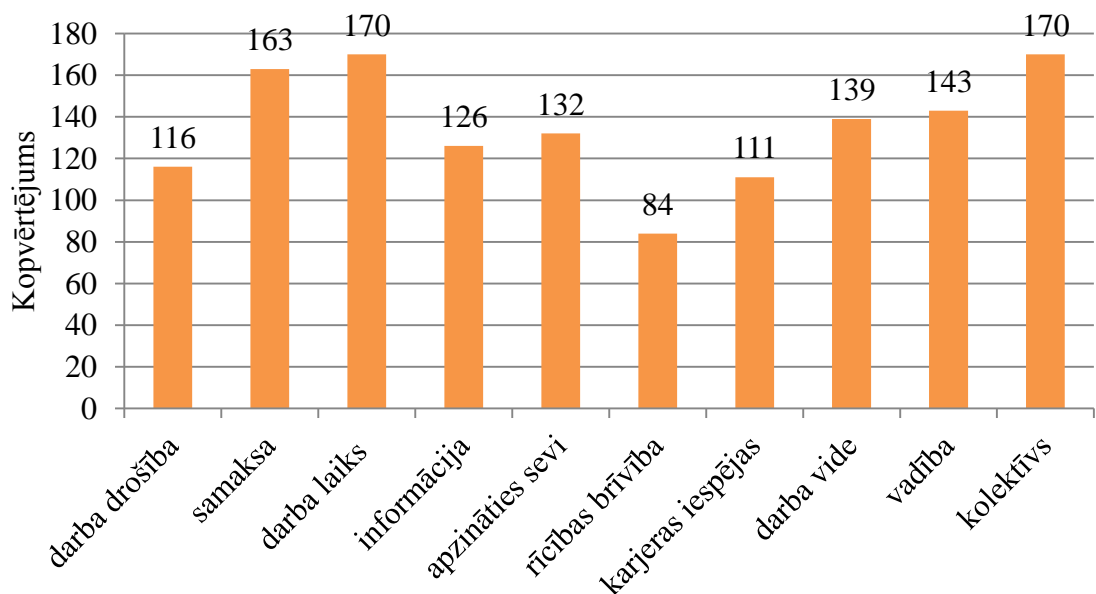
3. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS PASĀKUMU PILNVEIDOŠANA SIA “GMG RESTAURANTS”

3.1. SIA “GMG Restaurants” darbinieku apmierinātības ar motivācijas pasākumiem izvērtējums

Lai veiktu darbinieku motivācijas novērtējumu, autore izveidoja aptauju, kas redzama 8.pielikumā. Šajā pētnieciskajā daļā tika iesaistīti 17 darbinieki, kas ir 77% no kopējā darbinieku skaita. Aptauja tika veikta, lai noskaidrotu primārās darbības, kas būtu veicamas darbinieku motivācijas sistēmas veicināšanai. Kopējais darbinieku skaits ir 22, taču netika aptaujāti 3 apkopējas un 2 virtuves palīgi. Visi darbinieki tika vērtēti vienādi, neatkarīgi no vecuma, taču tiek ņemts vērā darbinieku nostrādātais gadu skaits.

Aptaujas mērķis bija noskaidrot motivējošos faktorus uzņēmuma “GMG Restaurants” darbinieku vidū un izpētīt, kādas ir nepieciešamās primārās darbības darbinieku motivēšanas pilnveidošanai. Aptaujas anketa sastāv no 7 jautājumiem, kuros ietverti autores sastādīti jautājumi, lai izvērtētu darbinieku individuālo novērtējumu.

Pirmais jautājums palīdz saprast, kas darbiniekiem liekas svarīgs vispārīgi darba vidē. Pirmajā jautājumā tiek minēti 10 kritēriji, kuri jānovērtē ar atzīmi no 1 – 10 ar svarīgumu augošā secībā. Rezultāti tika apkopoti saskaitot katra kritērija rezultātus kopā, tādā veidā iegūstot punktu skaitu, pēc kura var izvērtēt nozīmīgumu.



9. attēls. Vērtību nozīmīgums, punkti 1-10 punktu sistēmā. (autors)

Pēc 9. attēla var redzēt ka par vissvarīgāko darbinieki uzskata darba laiku un kolektīvu un

tikai pēctam svarīga ir darba samaksa.

No aptaujātajiem, kolektīva nozīmi un darba laika nozīmi, septiņi indivīdi 10 baļļu sistēmā novērtēja ar 10, un pārējie 10 novērtēja ar 8. Taču stājoties darba attiecībās, pirmais kas darbinieku interesē ir atalgojums un darba laiks. Pēc autores domām kolektīva nozīmi darbinieks spēj novērtēt tikai atrodoties konkrētajā vide un salīdzinot ar iepriekšējo pieredzi. Vairumam cilvēku draudzīgs un labvēlīgs kolektīvs ir faktors, kas ietekmē apmierinātību ar darbu. Vadības stilu septiņi darbinieki novērtēja ar atzīmi 9 un pārējie 10 darbinieki vērtēja ar atzīmi 8, Darba vides psiholoģiskā klimata svarīgumu 10 cilvēki vērtē ar 9 punktiem, 7 cilvēki vērtē ar 7 punktiem. Apzināties sevi – 7 cilvēki vērtē ar 8 punktiem, 7 cilvēki vērtē ar 7 un 3 cilvēki vērtē ar 9 punktiem. Informētības līmenis – 10 darbinieki vērtē ar 7 punktiem, 7 darbinieki ar 8 punktiem. Darba drošība – 7 cilvēki vērtē ar 8 un 10 darbinieki vērtē ar 6 punktiem. Karjeras iespējas arī nav pārāk svarīgs motivators: 5 cilvēki vērtē ar 5 punktiem, 5 cilvēki ar 6 punktiem, 7 cilvēki ar 8 punktiem. Rīcības brīvība ir viss mazsvarīgākā – 5 darbinieki vērtē ar 5, 5 darbinieki ar 9 un 7 darbinieki ar 7.

Uzņēmuma vadītāja uzdevums ir panākt, lai uzņēmumā ikviens jūtas vajadzīgs un laipni gaidīts, radot draudzīgu vidi, atmosfēru, kurā darbinieki komunicē un sadarbojas. Vadītājam un kolektīvam ir cieša saistība.

Patīkamam vidi kolektīvā nodrošina tiešais vadītājs, kurš arī izvēlas kandidātus. Pēc autores pieredzes, nereti tiek atbrīvoti no darba saistībām tie darbinieki, kuri tiek uzskatīti par ķēdes vājo posmu un kas veido intrigas uzņēmumā un bojā kopējo atmosfēru. Uzslava no tiešā priekšnieka par labi veiktu darbu, darbinieka viedokļa uzklauššana, personiska ieinteresētība ļauj darbiniekiem labāk justies darba vidē.

Ceturtais svarīgais kritērijs ir darba vide un psiholoģiskais klimats. Lai gan darbs ir formālas attiecības, pašā darba vietā ļoti bieži veidojas arī personīgas attiecības, jo darbā tiek pavadīta lielākā dienas daļa. Personīgās attiecības, mikroklimats var kļūt par noteicošu faktoru darba vietas izvēlē, jo negatīvas attiecības kolektīvā var radīt stresu, nepatiku pret darbu, tās mazina motivāciju un produktivitāti.

Psiholoģiskais klimats darbā ir atkarīgs no organizatoriskiem un psiholoģiskiem faktoriem - darbinieku savstarpējām attiecībām, psiholoģiskās saderības un vadības stila. Labvēlīgam psiholoģiskajam klimatam ir raksturīga cilvēku savstarpējā uzticēšanās, atvērtība, gatavība sadarboties, apmierinātība ar piederību grupai.

Darba samaksa ir atlīdzība, kuru darbinieks saņem par paveikto darbu. Nauda veicina cilvēku strādāt, kamēr nav apmierinātas hierarhijas zemākās vajadzības, tās ir fizioloģiskās un drošības vajadzības. Tiem kuriem ir pietiekami naudas līdzekļi, papildu naudas līdzekļu iegūšana motivē daudz mazāk, kā to pierāda aptaujas rezultāti lielākajai daļai darbinieku. To, ka darba

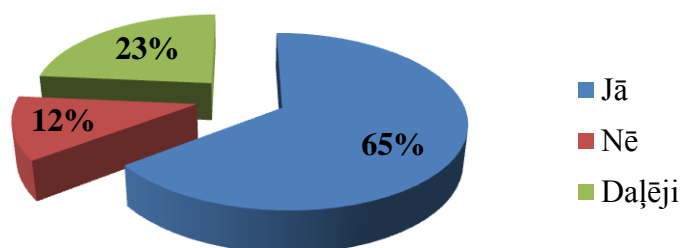
atalgojums nav zaudējis motivācijas nozīmi, parāda tas, ka nepietiekams atalgojums par darbu ir no biežākajiem faktoriem, kas izraisa darbinieku neapmierinātību.

Vadītāja stila nozīmīgums ierindojies trešajā vietā. Tas pierāda cik svarīgi darbiniekiem ir atieksme no vadības puses. Pēc autore domām, šajā kategorijā būtu jāpievērš liela nozīme visā uzņēmumā. No vadības stila ir atkarīgi kopējie rezultāti. Vadīšanas stils atkarīgs no vadītāja sociāli psiholoģiskajām īpašībām un paņēmieniem, konkrētas darbības jomas īpatnībām. Vadīšanas stila veidošanos ietekmē intelekts un vadītāja kultūras līmenis, profesionālās īpašības un temperaments un orientācija uz konkrētiem mērķiem. Pareizi izvēlēts vadīšanas stils, var būt noteicošais kopējo mērķu sasniegšanai. Apkalpošanas sfērā ir svarīgs iekšējais klimats, ko veido vadītājs un lielu lomu spēlē cilvēciskais faktors.

Iespēja lemt un apzināties savu nozīmi, ierindojas piektajā vietā. Būtiski ir apzināties sevi kā vērtīgu darbinieku, taču ir svarīgi arī nenolikt darbu kā prioritāti un galveno dzīves vērtību. Konkrētajā sfērā strādājošie darbinieki ir pienākumu izpildītāji un savai izaugsmei svarīgs ir sava darba pašnovērtējums.

Pēc autore domām interesants moments ir tas, ka karjeras izaugsmes iespējas ierindojas tikai devītajā vietā, tas liecina par to, ka konkrētajā nozarē esošie darbinieki vai nu nemeklē izaugsmes iespējas, bet samierinās ar esošo statusu un jūtas ērti savā komfortzonā, vai nesaskata izaugsmes iespējas. Pēc aptaujas rezultātiem tikai divi indivīdi bija šajā sadaļā ielikuši 9 punktus, kā ļoti svarīgu un sev nozīmīgu kritēriju. Pēc autore domām, šajā kritērijā izšķiroša nozīme ir arī vecumam, jo karjeras nozīme ir cieši saistīta ar ķermeņa fizioloģiskajām izmaiņām. Daudz lielāks iniciatīvs ir gados jaunākiem cilvēkiem, kuri mācās un meklē izaugsmes iespējas.

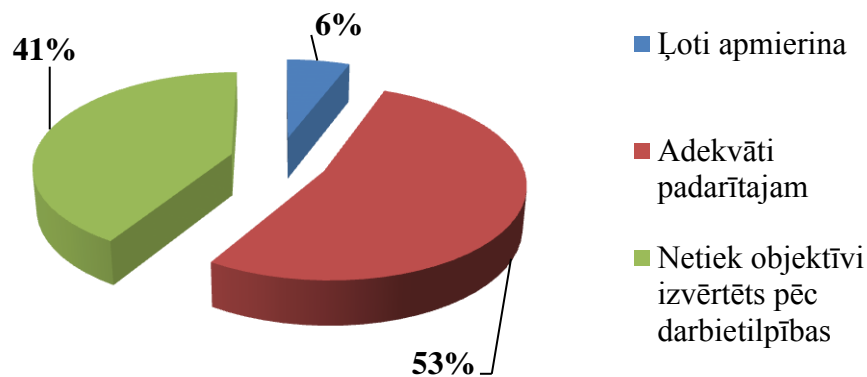
Kā viszemākais novērtētais kritērijs ir rīcības brīvība. Tas skaidrojams ar darba specifiku un darba uzdevumiem. Katras nozares pārstāvim ir konkrēti darba pienākumi un uzdevumi un rīcības brīvība ir minimāla. Tā vairāk attiecas uz vadītāja pienākumiem un lēmumiem mērķu sasniegšanai. Darba autore aptaujā veica pētījumu par darbinieku apmierinātību ar savu paveikto darbu un atbilstošu atalgojumu (sk. 10. attēlu).



10. attēls. Darbinieku apmierinātība ar savu darbu, % (autors)

10. attēlā redzams darbinieku apmierinātība ar darbu. No aptaujātajiem darbiniekiem

11 atbildēja apstiprinoši, 4 darbinieki atbildēja ka daļēji apmierināti un 2 darbinieki atbildēja ka nav apmierināti.



11. attēls. Darbinieku apmierinātība ar darba samaksu, % (autors)

11. attēlā redzama darbinieku apmierinātība ar darba samaksu. No kuriem tikai 6% darbinieku atbildēja ka ir ļoti apmierināti, 53% darbinieki apgalvo ka adekvāti padarītajam darbam un 41% darbinieki atbildējuši ka netiek objektīvi izvērtēts pēc darbietilpības.

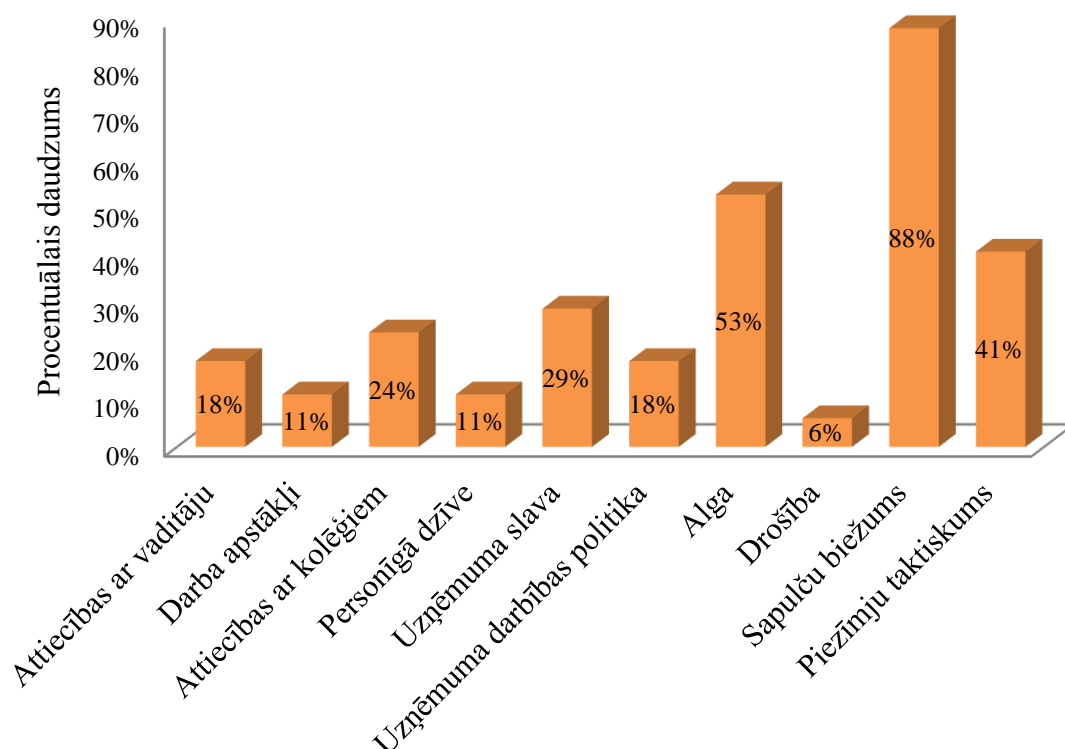
Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka vairākums darbinieku ir apmierināti ar savu ieguldījumu un veikumu darbā, taču tikai viens darbinieks ir ļoti apmierināts ar darba samaksu. Lielākā daļa tomēr atzīst, ka darba samaksa ir adekvāta padarītajam, taču tā nav motivējoša. Salīdzinoši liels darbinieku skaits ir neapmierināti ar saņemto atalgojumu par paveikto darbu, kas ir slikts rādītājs. Lielu lomu ieņem sociālais faktors, ģimenes cilvēki vēlas saņemt vairāk, lai pienācīgi nodrošinātu iztiku un labklājīgu sociālo vidi.

Gados jaunāki darbinieki un student lielākoties ir atbildīgi tikai par sevi, vai daļēji tiek uzturēti, līdz ar to arī darba atbildības sajūta iespējams ir mazāka. Tiem darbiniekiem, kuriem šķiet, ka to darbs ir adekvāti atalgots, cenšas arī tālāk strādāt tikpat intensīvi, bet tie, kuriem šķiet, ka par darbu tiek saņemts pārāk mazs atalgojums, sāk mazāk strādāt. Ir vērts pievērst uzmanību, ka taisnīgums tiek saprasts relatīvi – cilvēkiem patīk sevi salīdzināt ar citiem, neņemot vērā darba pieredzi, kvalifikāciju, atbildības atšķirības.

Lai adekvāti izpētītu darbinieku objektivitāti, nepieciešams veikt dziļāku pētījumu, par darbinieka vecumu, pieredzi, hierarhijas līmeni, prasībām pret sevi un veicamo darba apjomu. Darbinieki, kas atbildēja ka nav apmierināti ar savu darbu, vai nu uzstāda sev pārāk augstas prasības, vai nav apmierināti ar izvēlēto nozari, vai nejūtas pietiekami novērtēti. “Tas ir mans novērojums, ka daudzi uzņēmumi - mazi un lieli - domā, ka viņu pienākums saviem darbiniekiem nodrošināt tikai higiēnas faktoros. Labi maksāt, konkurētspējīgas priekšrocības, ērta darba vide, utt., šīs lietas ir noteikti svarīgas. Tomēr bieži tiek aizmirsts, ka cilvēki ilgojas

justies svarīgi. Viņi ilgojas justies novērtēti.” (Christian M. Braithwaite, 2014) Šāda tipa cilvēkus ir grūti motivēt, patiesībā vieglāk būtu atrast vietā jaunu darbinieku.

Pēc darba autores uzskatiem, šie faktori var palīdzēt noturēties neapmierinātam darbiniekam esošajā uzņēmumā. Komandas sadarbības paradumi un sociālais atbalsts ir viens no spēcīgākajiem motivācijas instrumentiem. Darbinieku aiziešanai no konkrētās amata vietas viens no visbiežākajiem cēloņiem ir nesaskaņas ar vadību vai kolēģiem. Lai precīzāk noskaidrotu neapmierinošos faktoros uzņēmumā, tika veikta aptauja (sk. 12. attēlu).



12. attēls. Faktori, kas neapmierina darbiniekus (autors)

12. attēlā redzams, ka uzņēmuma 88% darbiniekus neapmierina darba sapulču biežums. Sapulces notiek reizi nedēļā katru otrdienu kopš 2016. gada septembra. Lēmums par sapulču biežo sanākšanu, tika pieņemts darbinieku nolaidības dēļ. Informācija netika nodota pietiekami efektīvi, darbinieki neveica tiešos pienākumus un netika informēti par izmaiņām un jaunumiem. Sapulce ir darba tikšanās, kuras laikā jāsasniedz konkrēti mērķi paredzētajā laikā.

Sapulcēs darbinieki parasti vairāk uzmanības velta konkrētu tēmu apspriešanai un lēmumu pieņemšanai, bet izvairās apspriest tēmas, kas saistītas ar izjūtām, savstarpējām attiecībām un sapulcē valdošo mikroklimatu. Lai gan jautājumi, kas saistīti ar savstarpējām attiecībām netiek izrunāti sapulcēs, par tiem runā pēc sapulces, aizkulisēs – pāros vai mazās apakšgrupās.

“Īemesls organizācijās rīkot sanāksmes, ir tā, ka darbinieki var iesaistīties otru diskusijā. Pretējā gadījumā, kāpēc rīkot sanāksmi? Sanāksmes ir par diskusiju, lēmumiem un saistībām. Patiesībā, veselīgas nesaskaņas ir viena no veiksmīgas komandas iezīmēm. (Heathfield, 2016) Tiek izteikta kritika par to, ko un kā vajadzēja darīt citādi, tomēr nākamajā sapulcē par šiem jautājumiem atkal nerunā. “Ārkārtas jautājumu risināšanai, pēc nerakstītiem likumiem, jāparedz 25% no sapulču laika, bet ideālā variant – mazāk.” (Frīmentls, 2006, 82)

Pēc autores domām biežās sapulces ir uzņēmuma efektivitātes veicināšanai nepieciešamas, ja iekšējā komunikācija uzlabosies un informācijas apmaiņa tiks efektīvi nodota, tad sapulces var rīkot retāk.

Nākamais faktors kas neapmierina darbiniekus ir alga. No aptaujātajiem darbiniekiem, 53% atzīmēja algu kā neapmierinošu faktoru. Katram darba devējam bīstama situācija ir tad, ja darbinieks nav apmierināts ar atalgojumu, nav pienācīgi atalgots. Zems atalgojums tieši kavē uzņēmuma mērķu sasniegšanu, jo uzņēmuma darbība ir tieši atkarīga no darbiniekiem un to vēlmes strādāt. Darbiniekiem rodas vēlme saņemt vairāk un var sākt parādīties sūdzības vai nepatika pret darba vietu.

Darbinieks var tieši vai netieši kavēt darbu vai pat aiziet no tā. Saskaņā ar LR “Darba likuma” 59. pantu, darba samaksa ir darbiniekam regulāri izmaksājamā atlīdzība par darbu, kura ietver darba algu un normatīvajos aktos, darba koplīgumā vai darba līgumā noteiktās piemaksas, kā arī prēmijas un jebkuru cita veida atlīdzību saistībā ar darbu.

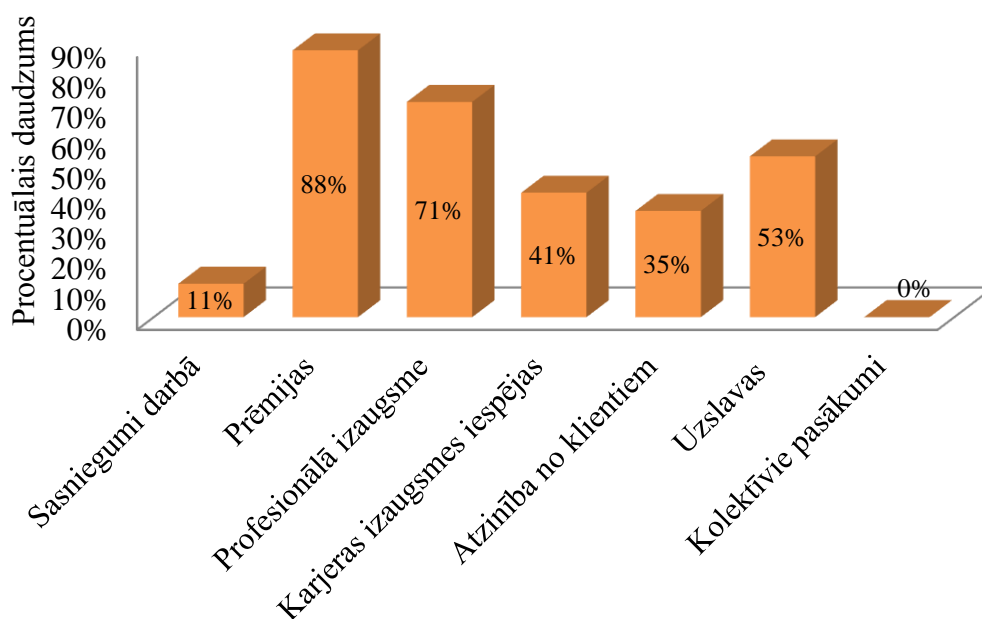
Pēc darba autores uzskatiem, uzņēmuma atalgojums ir spējīgs konkurēt ar līdzvērtīgiem uzņēmumiem, algas apjoms ir atkarīgs no stundu skaita mēnesī un kā bonus katru mēnesi ir procents no kopējā ietirgojuma. Autore pēc pieredzes secina, ka šī motivācija ir samazinājusies cilvēku maksātspējas dēļ, tādēļ regulārie ienākumi liekas mazāki kā pāris gadus atpakaļ un līdz ar to rodas sajūta, ka alga ir samazinājusies. Alga ir kā labs motivators, jo vienmēr pastāv iespēja papildus nopelnīt, iepriekš minētajos prēmiju uzdevumos.

Disciplīna ir spēja atzīt savu nepieņemamo uzvedību un atzīt to, tā ir kādas patstāvīgas kārtības ievērošana. Disciplinārās piezīmes parasti vadītājs izsaka darbiniekam, ja uzskata ka kādas no normām tiek pārkāptas. 41% no darbiniekiem ir atzīmējuši ka neapmierina disciplināro piezīmju taktiskums, kas ir salīdzinoši daudz, taču liecina par vadības stingrību. Slikta uzvedība demotivē visus kas ir apkārt, tā ir kā vīruss, kas inficē vissu komandu, tādēļ vadītājam jāpieņem lēmums, kā runāt ar katru indivīdu, lai nepieļautu sliktu uzvedību.

D. Frīmentls uzskata, ka kļūdas var pieciest, bet jābūt neiecietīgam pret sliktas uzvedības gadījumiem. Darbinieki, kuri disciplināro piezīmju taktiskumu minēja kā neapmierinošu, iespējams kultūras līmenī atšķiras no uzņēmuma uzstādītajām normām, taču iespējams ka vadība netaktiski, vai neadekvāti aizrādījusi par faktiem, kas nav precīzi vai neatbilst patiesībai.

29% struktūrvienības darbiniekus neapmierina uzņēmuma slava. Pēc autores domām, tas ir saistīts ar nakts dzīvi bārā un klientu neapmierinātību par restorāna pakalpojumiem. Attiecības ar kolēģiem neapmierina 24% darbiniekus, iespējams viņi neiederas kolektīvā, nepiedalās kopīgos pasākumos un nav atraduši kopīgas intereses ar kolēģiem. Sekas, ko visbiežāk izraisa nepieciešamā saskarsme ar neapmierinošiem kolēģiem, parasti ir stress. Un, kā zināms, ilgstošs stress, ar kuru nākas saskarties diezgan bieži, var radīt problēmas un neapmierinātību darbā. Saskarsmes kvalitāte ir atkarīga no komunikācijas barjerām, stereotipiem, uzskatu neelastību, kopīgu interešu trūkuma, verbālās un neverbālās komunikācijas veida un citiem aspektiem. Ne vienmēr visi komandā spēj domāt vienādi, atrast kopīgas intereses un saprasties. Iespējams konkrētie darbinieki uzņēmumā ir salīdzinoši nesen un vēl nav iepazīnuši kolēģus, jeb nespēj iekļauties kolektīvā kādu sev zināmu iemeslu dēļ.

Attiecības ar vadītāju un uzņēmuma politika neapmierina 18% darbiniekus, darba apstākļi un personīgā dzīve traucē diviem darbiniekiem, savukārt drošība neapmierina tikai 6% darbinieku.



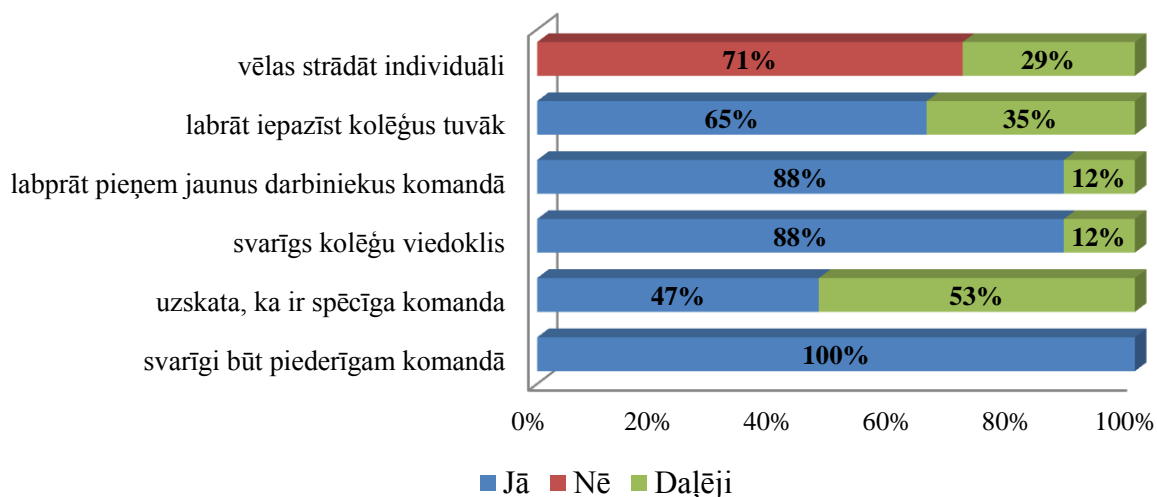
13. attēls. Faktori, kas veicinātu darbinieku strādāt labāk (autors)

13. attēlā redzams, ka pēc aptaujā iegūtajiem rezultātiem, 88% darbinieku atzīst ka saņemtās prēmijas par paveikto darbu, veicinātu darīt darbu vēl labāk. Izsniedzot prēmijas, nepieciešams vienmēr paziņojot saviem padotajiem par to, kā viņi ir veikuši savu darbu, ko viņi ir izdarījuši pareizi, kur varētu būt veikti uzlabojumi nākotnē. Atgriezeniskā saite ir ļoti būtiska, jo tā ceļ darbinieku pašvērtību un efektivitāti – viņi var lepoties ar saviem rezultātiem, ja viņi zina, kurš viņu veikums ir atzinīgi novērtēts, un tajā pašā laikā, viņi var novērst vai nepieļaut neprecizitātes un kļūdas.

Viens no darbiniekiem aptaujas anketā pierakstījis komentāru: “kuras iespējams sasniegt”, tas liecina par darbinieku neapmierinātību ar uzdoto uzdevumu un uzskata ka uzdevums nav sasniedzams un izpildāms. 71% no aptaujātajiem darbiniekiem apgalvo ka profesionālās izaugsmes iespējas un apmācības motivētu strādāt labāk. 53% no aptaujātajiem, kas ir vairāk kā puse, atzīst, ka uzslavas no vadības puses, veicina darbu veikt labāk. Karjeras izaugsmes iespējas atzīmējuši 41% darbinieki, atzinība no klientiem svarīga 35% darbiniekiem, sasniegumi darbā motivē 11% cilvēkus, savukārt ārpus darba kolektīvos pasākumus, kā motivējošu faktoru nav atzīmējis neviens aptaujātais darbinieks.

Pēc autores domām darbinieki ārpus darba pasākumus neuzskata kā motivatoru, tā ir tikai izklaide, papildus bonus ko sniedz uzņēmums. Ja darbiniekam būtu izvēle, saņemt dalības izmaksas skaidrā naudā vai piedalīties pasākumā, pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka lielākā daļa no aptaujātajiem vēlētos saņemt naudu un tērēt pēc saviem ieskatiem. Ārpus darba kolektīvie pasākumi nemotivē darbiniekus, tomēr tie ir nepieciešami komandas saliedēšanai.

Darba autore veica pētījumu, lai noskaidrotu darbinieku novērtējumu par komandas būtību. “Komandas darbs var nodrošināt kolektīvo spēku un uzturēt spēku uzņēmumam vai organizācijai. Ar ieaudzinātu pozitīvu komandas darba ieradumu, jūs varat veidot spēcīgu grupu, kas var risināt pat tūkstošiem problēmu.” (Smith, 2004) Struktūrvirnībs darba specifika ir komandas darbs, tādēļ svarīgi izvērtēt kopējās darbības vājo posmu (sk. 11. attēlu).



14. attēls. Komandas darba novērtējums, % (autors)

14. attēlā var redzēt ka vissi 100% darbinieki atzīst ka ir svarīgi būt piederīgam komandā, tomēr tikai 47% darbinieki uzskata ka esošā komanda ir spēcīga. Spēcīgas komandas priekšnosacījums ir spēcīgs līderis. Strādājot kopā, cilvēki var sasniegt daudz vairāk, nekā strādājot atsevišķi. Jau tas vien, ka cilvēki nejutās izolēti, bet jūtas kā daļa no grupas, palīdz viņiem sasniegt vairāk un ar augstāku motivāciju strādāt mērķa labā. Labas komandas dalībnieki

spēj izmantot visas viņiem piemītošās zināšanas un talantus, kompensējot katra personīgos trūkumus.

Spēcīgas komandas pastāvēšanai ir vairāki priekšnosacījumi:

- Kopīgi mērķi;
- Atšķirīgi darbinieki;
- Dalībnieku aktīva iesaistīšanās kopējā darbā;
- Laba savstarpējā komunikācija.

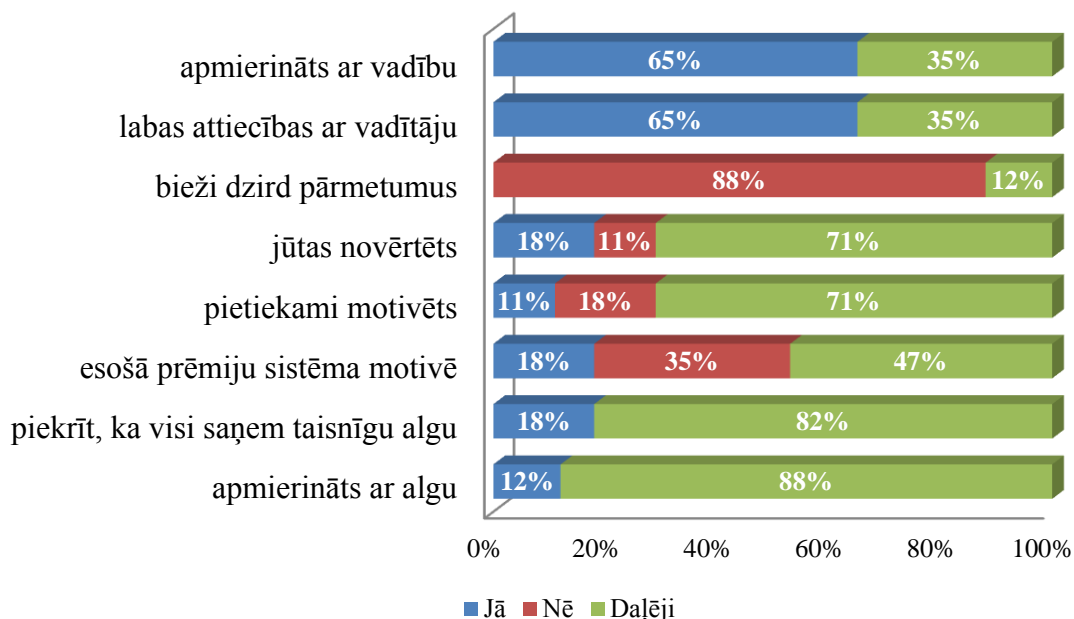
Lai pastāvētu šie nosacījumi, ir vajadzīgs spēcīgs līderis. Pēc veiktās aptaujas rezultātiem, var secināt, ka komandai trūkst spēcīga, uz darbiniekiem vērsta vadība. Darbinieks apzināti vai neapzināti ļoti ātri apgūst uzvedības modeļus, darbības stilu, kas, iespējams, ne tik ļoti atstāj iespaidu uz viņa padarīto darbu, kā vairāk uz cilvēkiem, ar kuriem nākas saskarties darba vietā. Par komandas nozīmīgumu liecina tas, ka kolēģu viedoklis svarīgs 88% aptaujāto.

Uzņēmuma GMG Restorāns Ventspils filiāles darbinieki ir draudzīgi un komunikabli, par to liecina tas, ka 88% no darbiniekiem labprāt uzņem jaunus kolēģus savā komandā un tikai 12% nav pārliecināti par atbildi. Nereti kolektīvos izveidojas interešu grupas, kuras nevēlas jaunus biedrus, tas veido sliktu atmosfēru darba vietā.

Lielākā daļa darbinieku, 65% no aptaujātajiem, labprāt iepazīst tuvāk kolēģus un veido draudzīgas attiecības. Draudzība darbā var sniegt pozitīvu ietekmi uz darbinieka produktivitāti, jo tās tieši vai netieši mēdz ietekmēt garastāvokli, kopējo emocionālo atmosfēru uzņēmumā vai organizācijā, komandas saliedētību. No aptaujātajiem darbiniekiem, 29% darbinieki labprāt strādātu arī individuāli, taču tas nenozīmē ka nestrādā komandā, ja ta šis nepieciešams.

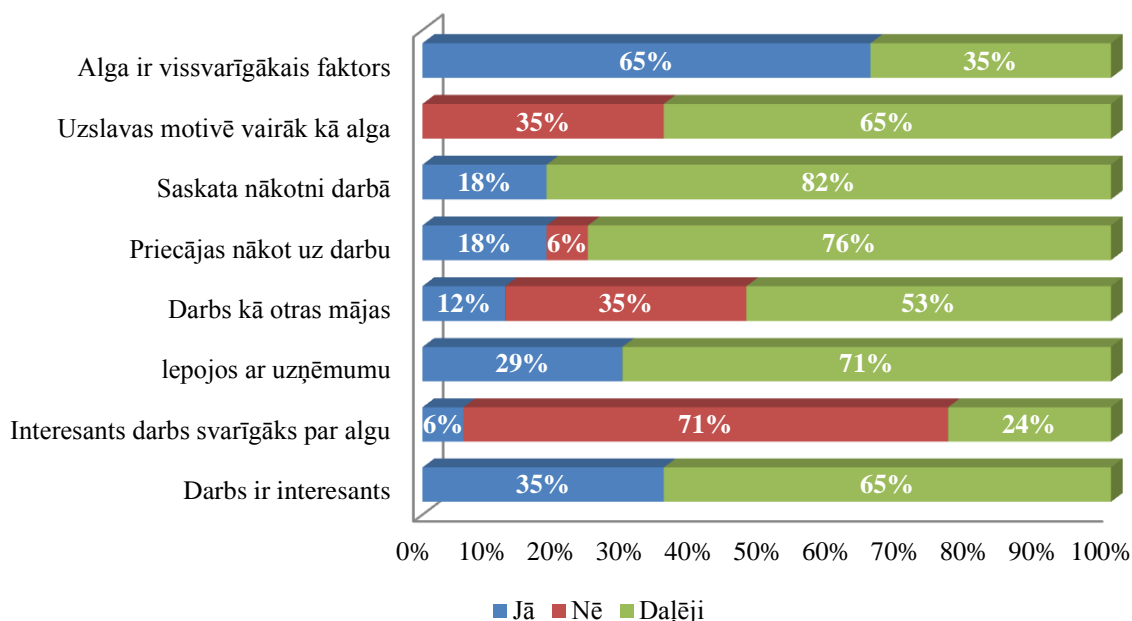
Pēc aptaujā gūtajiem rezultātiem, var secināt ka kopumā uzņēmumā valda pozitīva gaisotne. Darbinieki labprātīgi darbojas komandā un nav izteiktu indivīdu, kuri vēlas darboties neatkarīgi no pārējiem. Darba specifika prasa cilvēkiem sadarboties, pēc autores darba pieredzes, jaunpienācēji ātri saprot, iekļausies kolektīvā, vai nē.

15. attēlā var redzēt, ka 88% darbinieku nav pilnībā apmierināti ar algu, un 82% nav pārliecināti ka visi darbinieki saņem darba apjomam atbilstošu atalgojumu. Tikai 18% no aptaujātajiem piekrīt ka saņem taisnīgu algu un pastāvošā prēmiju sistema motivē darīt dabu cik labi vien iespējams. 18% darbinieku nejūtas motivēti vispār un 71% darbinieku tikai daļēji jūtas novērtēti. 88% noliedz ka biežāk dzird pārmetumus savā darba vietā, kas liecina par pozitīvu vadības stilu. Par to liecina arī vairākuma darbinieku atbildes ar apgalvojumu ka apmierina vadības stils.



15. attēls. Atalgojums un motivācija, % (autors)

65% darbinieku ir apmierināti ar vadības stilu, taču 71% nejūtas pietiekami motivēti. Vairākums apgalvo ka prēmijas ir lielākā motivācija, taipat laikā, uzņēmumā nejūtas pietiekami motivēti, lai gan katram darbiniekam ir iespēja nopelnīt, bet jāiegulda savs darbs lai iegūtu prēmiju. Tas, vai indivīds darbā jūtas novērtēts, saistīts arī ar vajadzību justies nozīmīgam. To pierāda arī aptaujas atbildes, kurās darbinieki atzīst ka svarīga ir attieksme un kolektīvs.



16. attēls. Darbinieka vērtējums par darba vietu, % (autors)

16. attēlā darba autors apkopojis darbinieku vērtējumus par darba vietu. 65% darbinieku apgalvo ka darbs ir interesants, pārējiem 35% darbs tikai daļēji liekas interesants.

Pēc anketēšanas, var secināt ka tieši ilgāk strādājošie darbinieki atbildējuši ka darbs liekas interesants. 71% no aptaujātajiem atzīst ka alga ir svarīgāka par interesantu darbu, 24% cilvēki saka ka daļēji un 6% cilvēks uzskata ka interesants darbs ir svarīgāks par algu.

Pēc autores domām, cilvēks nevar būt 100% motivēts ja strādā tikai naudas dēļ, kaut arī darbs neliekas saistošs. 71% daļēji lepojas ar uzņēmumu kurā strādā, 29% lepojas ar uzņēmumu kurā strādā. 82% saskata savu nākoti uzņēmumā, tas liecina par darbinieku drošības sajūtu, kas ir svarīga arī motivācijai. 71% darbinieku atzīst ka alga ir vissvarīgākais faktors darba vietā, taču tāpat laikā 71% arī atzīst ka uzslavas no klientiem un vadības daļēji vairāk motive strādāt labāk konkrētajā darba vietā.

Pēc autores izdarītajiem secinājumiem pēc anketēšanas rezultātiem, uzņēmumā GMG Restaurants, alga nav galvenais motivators, un tā ietekmē arī pašvērtējumu, jo katram ir savi uzskati par otra darbu un tas var radīt netaisnīguma izjūtu un pat konfliktu darbinieku vidū. Motivatori ir tieši prēmijas un uzslava no vadības. Motivācija ir dzinulis, kas liek izpildīt darbu labāk, vadības uzdevums ir rast iespēju motivēt ne tikai visu kolektīvu kopumā, bet katru darbinieku atsevišķi, jo tas pastiprina cilvēka vēlmi sasniegt labākus rezultātus.

3.2. SIA “GMG Restaurants” SVID analīze

Lai rūpīgāk izpētītu uzņēmuma darbību personāla motivācijas jomā, autore izveidojusi SVID analīzi, tādā veidā noskaidrojot uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. Galvenie analīzes rādītāji ir apkopoti 4. un 5. tabulā SV, ID analīzē.

Ņemot vērā SVID analīzi, uzņēmums var noteikt iespējamās darbības attīstības virzienus, pārvēršot draudus un vājās puses par iespējām, kā rezultātā uzlabosies pārdošanas apjomi.

4. tabula. GMG Restaurants Ventspils filiāles SV analīze (autors)

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • Patstāvīga sabiedrībā – vairāk kā 10 gadus pieredze restorānu segmentā; • Pievilcīga lojalitātes programma – RESPECTO; • Spēja pielāgoties dažādām klientu vēlmēm; • Pretimnākošs personāls; • Godīgi un uzticami klientu apkalpošanas servisā; • Labvēlīga atmosfēra klientiem; • Pasākumi komandas stiprināšanai; • Stabila darba samaksas sistēma; • Amata apraksts darbiniekiem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vāja mājas lapa • Pielīdzinātas cenas visas filiālēs • Bieža personāla maiņa • Restorāns asociējas ar azartspēlēm • Personāla motivācijas trūkums • Biežais sapulču skaits

5 .tabula. GMG Restaurants Ventspils filiāles ID analīze (autors)

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> • Palielināt personāla motivāciju • darbinieku apmācību programmas ieviešana • prēmiju fonda palielināšana • Darbinieku rotācija • Vadības stila uzlabošana vadītājiem • Nemonētārās motivācijas uzlabošana • Bezmaksas pusdienas darbiniekiem • Darba apgērību piešķiršana 	<ul style="list-style-type: none"> • Parādās arvien vairāk konkurentu • Ekonomiskā situācija valstī • Pieaugošas izmaksas • Darba algas samazinājums • Darba spēka trūkums • Neatbilstošas kvalifikācijas darbinieki

Pēc autores veiktās SVID analīzes, var secināt ka:

Stiprās puses – ir tieši uzņēmuma ilgo gadu pieredze, kas liecina arī par stabilitāti. Uzņēmuma efektivitāti lielā mērā ietekmē darbinieku skaits un sastāvs. Nozares specifika ir spēcīgs darbs komandā un darbs ar klientiem. Darbinieku lojalitāte un sagatavotība nodrošina ilgstošu uzņēmuma pastāvēšanu. Ilgo gadu pieredzē izstrādāti apmācību plāni darbiniekiem un izveidota spēcīga vadības sistēma kas nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu. Klientu lojalitātes programmas sen vairs nav retums Latvijā, tās ir pārdevēju - pircēju attiecībās.

GMG Restaurants klientiem izveidotā programma nodrošina atlaides klientiem un uzņēmumam pastāvīgus klientus. Klients var brīvi izvēlēties, saņemt turpmāko informāciju par uzņēmumā notiekošo vain nē. Uzņēmums respektē klientu vēlmes palikt anonīmiem. Piedāvāto pakalpojumu elastība ir uzskatāma par priekšrocību, pēc klienta vēlmēm iespējams mainīt piedāvātā sortimenta sastāvu iespēju robežās.

Apkalpojošais personāls tiek apmācīts būt pretimnākošiem un uz klausīt un izpildīt klientu vēlmes. Personāla treniņos tiek uzsvērts ka klients un viņa vēlmes ir prioritāte, darbiniekam klients jā sagaida kā mīļš viesis savās mājās un atvadoties jāaicina atgriezties vēlreiz. Personāls uzņēmumā nodrošina mājīgu un draudzīgu atmosfēru, lai ikviens klients justos brīvi un gaidīts. Godīgums tiek vērtēts ļoti augstu. Darbiniekiem kategoriski aizliegts negodīgā veidā gūt sev labumu. Darbiniekiem jau pašā saknē tiek ieaudzināts godīgums pret klientu, uzņēmumu, kā arī pret kolēģiem.

Apmācību procesā regulāri tiek uzsvērtā sadarbība komandā. Ārpus darba tiek rīkoti korporatīvie pasākumi komandas saliedēšanai neformālā gaisotnē. Pēc pieredzes pārbaudīts, ka šis pasākumu veids pozitīvi atspoguļojas turpmākajā sadarbībā. Atalgojuma politika ir vērsta uz stabili, vienmēr laikus izmaksātu un konkurētspējīgu darbinieku darba samaksu ar sociālajām garantijām un pabalstiem:

- Amatalga – katram amatam noteiktā stundas tarifa likme (summētā darba laika darbiniekiem);
- Atalgojuma mainīgā daļa – mainīgā mēneša darba algas vai stundas tarifa likmes daļa, kas noteikta kā procentuāla piemaksa pie nemainīgās mēneša darba algas vai stundas tarifa likmes saskaņā ar darbinieka novērtējumu.
- Mēneša darba alga – amatalgas un atalgojuma mainīgās daļas kopsomma.

“Amata apraksts ir viens no nozīmīgākajiem elementiem personālvadības sistēmā. Tas ir nepieciešams iestādes darba organizēšanai, darba izpildes analīzei un vērtēšanai, darbinieku atlases procesam (palīdz formulēt prasības pretendentiem un iepazīstināt jauno darbinieku ar veicamajiem pienākumiem), mācību plānošanai.” (Vidže, 2006) Amata apraksts ir vajadzīgs, lai iestādes vadītājam nodrošinātu pārliecību par efektīvu iestādes veicamo funkciju veikšanu. Darbiniekiem tiek noteikti veicamie pienākumi, tiesības, pakļautība un atbildības līmenis. Visos struktūrvienības amatu aprakstos minēto amatu pienākumu kopumam pilnībā jāatbilst struktūrvienības funkcijām. Amatu apraksts darbiniekam sniedz izsmeļošu informāciju par veicamajiem pienākumiem.

Vājās puses – novecojusi mājas lapa un tam netiek pievērsta liela vērība, jo katrai filiālei ir izveidotas saites internet mājas lapā facebook.com, kas ir bezmaksas iespēja ļoti veiksmīgi reklamēt, bet daudzi nezinātāji un viesi pirmkārt meklēs vienoto mājas lapu, kas pašlaik satur ļoti skopu informāciju. Liels mīnuss ir task a kopš 2012.gada restorāna galvenais šefpavārs un seja Havjer Garcia pameta uzņēmumu un līdz šim vēl nav atrasts stabils šefpavārs kas varētu piesaistīt patērētāju uzmanību. Tā kā GMG Restaurants specializējas meksikāņu ēdienu piedāvājumā, kā labs uzmanības piesaistīšanas veids būtu pieaicināt meksikāņu izcelsmes pavāru, kāds bija Havjer Garcia.

Pēc autores uzskatiem, nozīmīgs mīnuss ir cenas ēdienkartēs, kas visur ir vienotas, taču piemēram, Ventspilī vajadzētu zemākas cenas, tās krietni palielinātu apmeklētāju skaitu, jo mazākās pilsētās, tās saucamās Rīgas cenas ir par augstu. Ja notiek biežas personāla izmaiņas pakalpojumu biznesā, restorāns nevar veiksmīgi darboties - apmācīt katru jaunu darbinieku augsta līmeņa apkalpošanas sfērā, tas prasa laiku. Daudziem apmeklētājiem uzņēmuma restorāni asociējas ar spēļu zāli Klondaika. Bieži tās tiek uzskatītas par divām nešķiramām, vai pat vienotām lietām. Reizēm cilvēkiem rodas negatīvas asociācijas.

Bieža personāla maiņa ir zaudējums uzņēmuma reputācijai, kā arī patērēts laiks un līdzekļi jauna darbinieka apmācībām. Bieža personāla mainība liecina par darbinieku motivācijas trūkumu, kura dēļ neredz savu nākotni uzņēmumā. Darbinieku mainību ietekmē arī sezonālie darbinieki, kuri strādā tikai vasaras mēnešos. Tieši pēc vasaras lielā noslogojuma, darbu pamet arī citi darbinieki, kuri nespēj izturēt darba apjomu un slodzi. “Parasti indivīds apzinās 20% līdz

50% viņa darba spēju, tādejādi vadītāja uzdevums būtu tās paaugstināt līdz 75%. Individā efektivitāte ir līdzvērtīga enerģijas izdevumiem uz darbu. Ja tiek palielināta indivāda darba slodze, efektivitātes izmaksas uz darbu samazinās kā likums.” (Gaga, Miller, 2011, 22) Pēc lielās darba slodzes sezonā, darbinieks bieži jūtas izsmelts un kā vienīgo risinājumu redz aiziešanu no darba. Biežā darbinieku mainība arī saistīta ar pieredzes un motivācijas trūkumu. Darbinieks nejūtas pietiekami motivēts lai apgūtu konkrēto jomu un nav spējis atrast sev motivējošus faktorus un iespējams vadītājs nav pamanījis demotivēta darbinieka uzvedību. Laikus netiek reaģēts un rezultātā darbinieks izvēlas pamest uzņēmumu. Biežais sapulču skaits nepieciešams lai celtu restorāna līmeni, taču darbinieki to pamaatā uzskata kā sodu un nelabrāt apmeklē sapulces ik nedēļu, ja darba grafijā paredzēta brīvdiena.

Iespējas – Ikvienam vadītājam, kurš strādā ar cilvēkiem, ir jāpievērš uzmanība darbinieku motivēšanai, lai stimulētu viņus kvalitatīvāk strādāt un veicinātu uzņēmuma attīstību. Pareizi stimulējot darbiniekus, labumu gūst gan darbinieki, gan arī paši vadītāji. Tādēļ ir svarīgi zināt, kādēļ cilvēks strādā. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt gan materializēti – nauda, paaugstinājums darbā, gan arī abstrakti – pašapliecināšanās, gandarījums par veicamo darbu.

Uzņēmumā GMG Restaurants pastāv darbinieku apmācības programma, kura nemitīgi tiek atjaunota un pilnveidota. Pēc autores domām nepieciešams ieviest tieši apmācības programmu darbiniekiem ar lielāku stāžu, apmeklēt seminārus. Katras jaunas zināšanas darbiniekam ir ieguvums uzņēmumam. Iespēja palielināt darbinieku motivāciju būtu palielināt prēmiju fondu, bet lai zaudētājs nebūtu uzņēmums, jāpalielina arī uzdevums. Darbinieku rotācija pašlaik tiek izmantota gadījumos, kad nepieciešams aizvietot kādu darbinieku, slimības un darba spēka trūkuma dēļ, vai arī kad kādas filiāles kolektīvs dodas kolektīvā atpūtā, bet rotāciju iespējams izmantot motivācijas veicināšanā. Pēc pieredzes var secināt, ka pēc citu filiāļu apmeklējuma, darbinieks ir ieguvis jaunus iespaidus, novērtē savu darba vietu un kolektīvu.

Vadītāji ir galvenie motivētāji uzņēmumā un viegli var ietekmēt savu komandu. Vadītājs bez līdzekļu ieguldījuma var motivēt darbinieku, ar uzslavām, attieksmi, padomu, izpalīdzību un pozitīvu attieksmi.

Bezmaksu pusdienu piešķiršana būtu liela prefimnākšana jebkuram darbiniekam un tiktu novērtēta. Pēc autores pieredzes, bieži dzirdētas sūdzības par ēdināšanas izmaksām. Organizācijai jānodrošina darbiniekiem vienotas formas. Pašlaik viesmīļu formas tiek nodrošinātas pilnībā, izņemot apavus, bārmeņiem tiek piešķirti tikai krekli ar uzņēmuma logo. Darba drēbes novalkājas ļoti ātri, bet uzņēmuma prasība ir, ka darbiniekam jāizskatās koptam un kārtīgam. Novalkātas bikses un apavi neatstāj labu iespaidu klientiem.

Draudi – Ekonomiskā situācija valstī, kur apgrozījums naudas izteiksmē aug kaut vai uz PVN palielināšanu. Sadārdzinās nemanot viss, bet cilvēku ieņēmumi neaug tik strauji kā

izdevumi, tādēļ pirktspēja var samazināties, cilvēki sāks taupīt un izvēlēsies neapmeklēt restorānu.

GMG Catering uzņēmums ir stabils pašlaik, bet draudi pastāv vienmēr, ka tirgū ienāks kāds spēcīgāks un iegūs lielāko tirgus daļu. Tādēļ uzņēmumam jābūt uzmanīgam un nemitīgi jāpilveido sevi, lai nerastos draudu situācija. Arvien biežāk izjūtams darba spēku trūkums.

Vairāk nekā ceturtdaļa Latvijas strādājošo saņem minimālo darba algu, kas pirms nodokļu nomaksas 2014.gadā bija 320 eiro. Tas nozīmē, ka liela daļa Latvijas strādājošo saņem tikai „izdzīvošanas” algu un līdz ar to saglabājas liels trūcīgo strādājošo skaits. Šī iemesla dēļ, liela daļa darba spējīgie un potenciālie jaunieši ir izceļojuši no valsts, jo nespēj samierināties ar zemo atalgojumu un augstajām prasībām no darba devēja. Šī iemesla dēļ, atbilstošas kvalifikācijas darbinieki ir liels trūkums. Nekvalificēta darbinieka darba spējas jomā ir daudz zemākas un uzņēmumam jāiegulda līdzekļi darbinieka apmācībām. Arī biežā personāla mainība sasaistāma ar šo faktoru.

Nemot vērā SVID analīzē minētos faktoros, iespējams pilnveidot personāla motivācijas pasākumus.

3.3. Personāla motivācijas pasākumu iespējas

Analizējot veiktās darbinieku aptaujas rezultātus un uzņēmuma GMG Restaurants personāla politiku, tika secināts ka uzņēmumā ir nepilnīga darbinieku motivēšanas sistēma.

Balstoties uz aptaujas rezultātiem, darba autore ir izveidojusi personāla motivācijas pasākumu plānu papildinot jau pastāvošo motivācijas sistēmu uzņēmumā.

Lai uzlabotu darbinieku motivāciju, pēc autores domām vadītājam būtu jāsāk ar nemonētārā atalgojuma sistēmas pilveidošanu. Pastāv vairāki veidi, kā vadītājs darbinieku var motivēt, neieguldot uzņēmuma līdzekļus:

- Paaugstināt darbinieka ticību sev – regulāri sniegt pozitīvas atsauksmes, par padarīto darbu. Jaunajiem darbiniekiem sniegt atsauksmes uz lietām, kas jau sākt izdoties un lietām, kas jāuzlabo. Norādīt pozitīvu attieksmi uz darbinieka progressu, lai viņš saprot, ka ieguldītajām pūlēm ir panākumi. Karjeras saite “Glassdoor” veica pētījumu un intervēja 2000 cilvēkus, par to, kas motivē viņus strādāt smagāk. “81% darbinieku teica, ka viņi ir motivēti strādāt smagāk, ja viņu boss parāda atzinību par viņu darbu.” (Markidan, 2015) Partneratiecības ir labākā motivācija. Vadītāja veiktā uzmanība vienmēr tiks augstu vērtēta;
- Atzīmēt jebkuru veiksmi – veiksmē ir subjektīvs lielums, tapēc ir svarīgi padarīt katru veiksmi pamanāmu. Vadītājam sapulcēs vajadzētu atzīmēt nedēļas

veiksmīgākos notikumus un uzslavēt publiski darbinieku. Var sākt jaunu dienu, atzīmējot iepriekšējās dienas veiksmi;

- Plānot regulāras pārrunas – palīdzēt darbiniekam sasniegt mērķus un koncentrēties darbam. “Veikt patiesu interesi par turpmāko ceļu darbinieka karjerā - tas dara brīnumus darbinieka attieksmē, liek domāt ka vadītājs tiešām rūpējas par to, kur viņa vai viņas karjera var augt.” (Lipman, Forbes, 2013) Reizi ceturksnī novērtēt darbinieka sasniegumus un pārrunāt kompetences kas vēl jāatīsta. Iedziļināties darbinieka spējās, dotībās un prasmēs, jo nereti darbiniekam piemīt spējas, kuras iespējams pielietot lietderīgi, bet vadītājs par to nav informēts. Kā piemērs bārmenis ārpus darba aizraujas ar fotogrāfēšanu, šo prasmi uzņēmums var izmantot savās interesēs un bārmenis papildus nopelnīt;
- Nežēlot laiku saviem darbiniekiem – vadītājam jābūt sasniedzamam darbiniekiem neskaidrību gadījumos. Plānojot savu darba dienu, vadītājam jāatlicina laiks darbiniekiem. Lai motivētu komandas dalībniekus, viņiem jāzina cik augstu vadītājs viņus vērtē. “Dažreiz vienkārši klausīšanās var jums palīdzēt, lai noteiktu, kā jūs varat nodrošināt to, kas ir vajadzīgs jūsu komandai.” (Long, Entrepreneur, 2015) Cilvēciskā saskarsme ir vērtīgāka par naudu;
- Vadītājam jābūt paraugam – ar savu uzvedību vadītājs rāda piemēru, kuram komanda seko. Tas pats attiecas arī uz vērtību sistēmu. Darbinieki novērtēs ja vadītājs ir punktuāls, izpalīdzīgs, prot uzklaut, vienlīdz labi izturas pret visiem un smagi strādā;
- Skaidri un precīzi informēt par uzņēmuma mērķi un virzienu kurā skatās uzņēmums - Nauda ne vienmēr ir pietiekama motivācija, tā pat var kļūt par kaitinošu faktoru, ja kompensācija ir neadekvāta, un tā var ātri zaudēt savu pievilcību un nespēs nodrošināt ilgtermiņa labus rezultātus no darbiniekiem. Visbiežāk darbinieki ir laimīgi organizācijās, kurām ir "misija", un darbinieki jūt, ka spēj pozitīvi ietekmēt sociālos procesus.

Darbinieka motivēšanai nepieciešamas metodes, kas faktiski neko uzņēmumam nemaksās, kā vien cilvēcisku un individuālu attieksmi pret katru darbinieku. Nereti darbiniekam vajadzīgs psiholoģisks atbalsts, darba novērtējums un pozitīva attieksme no uzņēmuma vadības puses. Ievērojot šos nosacījumus, rezultātā uzņēmuma izdevumi nepieaugs, bet komanda būs pozitīvi motivēta un peļņa pieaugs. Pēc autores domām, cilvēciskās attiecības ikdienas steigā un stresā mēdz piemirst, tādēļ likās svarīgi tās atzīmēt un minēt kā motivēšanas veidu.

Darba autore sastādījusi motivācijas plānu ar ieteikumiem un iespējamajām izmaksām GMG Restaurants Ventspils filiālei. (sk. 9. pielikumā):

1. Palielināt prēmiju fondu mēnesī katrai amatu grupai no 80 eiro uz 120 eiro. Ja prēmijā amata grupa, kura strādā apkalpošanā, ar piepārdošanu tiek panākts lielāks pārdoto vienību skaits, un nodrošina lielāku bruto peļņu. Ja darbinieks strādā pie kaut kā svarīga un nozīmīga, viņš būs daudz vairāk motivēts nākt uz darbu un daudz lojālāks komandai. Pēc autores domām, pašreizējā summa nav pietiekošs motivators darbiniekiem. Izmaksas, kuras tiek piešķirtas par īpaši nozīmīgiem rezultātiem, kas skaidri ir ietekmējušas organizācijas peļņu vai tās darbības kvalitāti, nedrīkst būt parastas tām būtu jābūt īpašām un ievērojamām.
2. Reizi ceturksnī Latvijas 10 labāko restorānu apmeklējums kopā ar darbiniekiem, rēķinot viena brauciena izmaksas 100 eiro apmērā. Tas uzņēmumam gadā izmaksātu 400 eiro. Vadītājam jādod saviem darbiniekiem iespēja "attīstīt prasmes" un kļūt par sava darba izciliem speciālistiem. Darbinieki lepojas ar jauniegūtam zināšanām un prasmēm, tāpēc viņiem jāļauj mācīties, iegūt jaunas prasmes ar atbilstošiem resursiem. Tiek paplašināts darbinieka redzes lauks profesionālajā jomā, iespēja redzēt savas jomas izcilākos profesionāļus un smelties iedvesmu strādāt tāpat arī savā darba vietā.
3. Darbinieku rotācija. Darbinieks paplašina savu redzes loku uzņēmuma ietvaros. Viedokļu apmaiņa starp dažādu struktūrvienību darbiniekiem palīdz atrast efektīvākos risinājumus darba vietā. Palielinās savas darba vietas attīstīšanas iespējas. Tā ir arī iespēja iepazīt kolēģus ārpus filiāles, apmainīties ar pieredzi, iegūt jaunas zināšanas, novērtēt savu darba vietu un komandu. Pēc darba autores pieredzes, darbinieks bieži sūdzas par esošo kārtību, taču apmeklējot citas filiāles, lepojas ar savu darba vietu.
4. Motivējoša atalgojuma sistēma, darbiniekiem ar ilgāku stāžu. Pašlaik visiem darbiniekiem ir vienlīdzīga pamatalgas apmaksas sistēma, taču pēc autores domām, darbinieki ar lielāku stāžu ir pelnījuši saņemt vairāk. Darbinieks, kurš strādā ilgāk, ir apguvis pieredzi un iemaņas, dēļ starpības atalgojumā, jūtas motivēts palikt savā darba vietā, nevis mainīt to. Darbinieks apzinās savu ieguldījumu uzņēmumā un justos vērtīgs.
5. Darbinieku ārpus darba pasākumi filiāles ietvaros. Kolektīvs ir trīsslāņu attiecību veidojums. Pirmo slāni veido emocionāli tiešas attiecības, kuras pastāv starp kolektīva locekļiem un ir maz saistītas ar kolektīva darbu. Otrā slāni veido lietīškas attiecības, kas saistītas ar noteiktu uzdevumu izpildi mērķu sasniegšanai.

Trešo slāni veido katra kolektīva locekļa motivācija, attieksme pret darba mērķiem, paņēmieniem un pienākumiem. Jālauc katram darbiniekam pilnībā parādīt savu personību, kas nozīmē iet soli tālāk par formālu virspusēju pieeju, apjautājot darbiniekus par viņu hobijiem un to, kas viņiem rūp ārpus darba. Vadītājam jāiedrošina darbinieki "ienest" savas ārpusdarba intereses uzņēmumā, ļaut regulāri satikt citus cilvēkus organizācijā, lai darbinieki labāk iepazītu viens otru. Jebkurš komandas pasākums stiprina komandas garu. Šie pasākumi ir nepieciešami pašiem darbiniekiem, ikdienas darba ritmā savstarpējās attiecības var tikt pamestas novārtā.

6. Skaidri un precīzi informēt par uzņēmuma mērķi un virzienu, kurā skatās uzņēmums. Nauda ne vienmēr ir pietiekama motivācija, tā pat var kļūt par kaitinošu faktoru, ja kompensācija ir neadekvāta, un tā var ātri zaudēt savu pievilcību un nespēs nodrošināt ilgtermiņa labus rezultātus no darbiniekiem. Visbiežāk darbinieki ir laimīgi organizācijās, kurām ir "misija", un darbinieki jūt, ka spēj pozitīvi ietekmēt sociālos procesus. Darbiniekam būtu lielāka skaidrība par procesiem. Pašreizējais darbinieks iespējams neapzinās uzņēmuma misiju un nav informēts pietiekami par mērķiem uz kuriem tiekieties.
7. Apmaksāts darba apģērbs. Tiek ievēroti uzņēmuma standarti darbinieku vienotajām formām. Pašlaik darbiniekiem apģērbs nav pilnībā apmaksāts. Higijēnas prasības ievērojot, darba apģērbs jāmazgā teju pēc katras maiņas, tādēļ apģērbs ātri nolietojas. Apavi nodilst ātri, jo darbs ir "uz kājām". Tādēļ nepieciešams iegādāties labus apavus, to cena uzreiz ir augstāka. Darbinieki sedz izmaksas paši no savas kabatas, kas pēc autores domām nav taisnīgi. Pilnībā vai daļēji apmaksāts apģērbs, būtu diezgan liels plus darbinieku motivācijas programmā.
8. Apmaksāts 1. septembris un brīvdiena strādājošiem vecākiem. Atbalsts uzņēmumā strādājošiem vecākiem un lojalitātes nostiprināšana. Darbinieks justos novērtēts un ilgākā laikā šis faktors tiktu atzinīgi novērtēts. Pēc autores domām, darbinieki ar lepnumu stāstītu par uzņēmumu, kurā strādā.
9. Apmaksātas pusdienas pilnas maiņas darbiniekam. Apmierināts un paēdis darbinieks ir spējīgs strādāt daudz reizes pilnvērtīgāk. Darbinieks pilnas maiņas darba dienā pavada 12h, bez iespējas paēst ārpus darba. Uzņēmums nenodrošina bezmaksas ēdināšanu bet pieejamās cenas ir pietiekami augstas. Bezmaksas pusdienas nodrošinātu lojalitātes stiprināšanu.

10. Darbinieku sapulces vienu reizi nedēļā. Iespēja publiski pagodināt ar pozitīvu vērtējumu par izcili paveiktu darbu un iespēja dalīties ar informāciju par uzņēmuma stāvokli - panākumiem vai krīzi. Darbiniekiem ir iespēja izteikt sūdzības vai pozitīvu vērtējumu. Iespēja mainīt notikumus uzņēmuma iekšējo pasākumu īstenošanā. Lai gan iepriekš darbā tika minēts, ka sapulču biežums ir uzņēmuma vājā puse, šo faktoru iespējams pagriezt pozitīvā gaisotnē, uzslavējot darbiniekus vairāk, nekā nododot negatīvo informāciju.

6.tabula. Iespējamās izmaksas pilnveidojot motivācijas pasākumus

	Pasākumi	Darbinieku skaits	Izmaksas uz vienu darbinieku mēn.	Kopējās izmaksas gadā/ eiro
1.	Prēmiju izmaksas	3	120	4320
2.	Restorānu apmeklējums reizi ceturksnī	3	30	360
3.	Darbinieku rotācija	1	15	180
4.	Piemaksa darbiniekiem ar 2 gadu pieredzi	4	55,50	2664
5.	Apmaksāts darba apģērbs/forma (barmen,viesmīļi)	12	75	900
6.	Apmaksāts 1. Septembris vecākiem	4	10	120
7.	Apmaksātas pusdienas (ja strādā 12 pilnas maiņas mēnesī)	5	22,8	1368
	Kopā:		328,30	9912

6. tabulā redzamas kādas varētu būt kopējās izmaksas gadā, īstenojot darba autores izveidoto motivācijas plāna papildinājumu pastāvošiem pasākumiem.

Prēmiju izmaksas ir 3 darbiniekiem mēnesī no dažādām amatu grupām. Restorānu reizi ceturksnī apmeklē 3 darbinieki. Darbinieku rotācijā iecerēts reizi mēnesī sūtīt vienu darbinieku pieredzes apmaiņā uz citu filiāli, jāsedz ceļa izdevumi.

Motivējoša atalgojuma sistēma, darbiniekiem ar 2 gadu pieredzi - likme 1/h par 0.30 eur augstāka, kā jaunajiem darbiniekiem. Mēnesī uz 1 darbinieku starpība 55.50 euro, pilnai slodzei.

Lai īstenotu izveidoto motivācijas plānu, mēneša izmaksas būtu 328,30 Eiro un gada izmaksas būtu 9912 eiro. Uz kopējo peļņu šāda summa nav liela.

Vadītājam jāatceras, ka viņš uz darbinieku var iedarboties materiāli, intelektuāli un emocionāli. Visi šie faktori kopumā veido lielisku motivācijas programme un motivētu komandu. "Ietekmēt darbinieku apmierinātību darba devējam ir daudz vieglāk, jo var manipulēt

ar dažādiem faktoriem (darba organizāciju, atalgojumu, darba apstākļiem u.c.), neizmirstot ievērot taisnīguma principu, jo tas ir vistiešāk saistīts ar apmierinātību.” (Gavare, 2007) Labākais, ko uzņēmums var darīt darbinieku motivēšanā, ir būt godīgiem pret saviem darbiniekiem.

SECINĀJUMI

1. Lai izvēlētos kādu no motivēšanas pieejām, ir jāpārzina motivēšanas teorijas, kuras var iedalīt satura, norises un stimulējošās motivācijas teoriju klasifikācijās. Svarīgi ir izvēlēties konkrētai situācijai atbilstošāko.
2. Motivācija ir ietekme uz cilvēku, ņemot vērā individualitāti, kas liek cilvēkam apzināties savas spējas, darboties maksimāli efektīvi, ņemot vērā uzstādītos mērķus un individuālās intereses.
3. Cilvēciskais potenciāls ir viens no svarīgākajiem un galvenajiem iekšējiem resursiem un viena no galvenajām kompānijas izdevumu pozīcijām. Biznesa attīstībā ne vienmēr izdevumu pozīciju palielināšana ir efektīvākais motivators, cilvēciskais faktors bieži spēlē galveno lomu.
4. Visus faktoros, kas motivē darbiniekus, var iedalīt trīs lielās grupās – monetārais atalgojums, nemonetārais atalgojums un bailes. Iebiedēšanas taktika kā motivācija darbojas īslaicīgi. Ilgākā laika posmā, bailes var negatīvi ietekmēt darbinieku, viņš var ierauties sevī.
5. Tieši no vadītāja atkarīga veiksmīgi nokomplektēta un saliedēta komanda. Svarīgi, lai mērķu un plānu izpildē būtu ieinteresēti visi organizācijā strādājošie. Lai sekmīgi izpildītu nospraustos mērķus un plānus jāparedz arī noteikti riska faktori, kas var radīt negatīvu ietekmi.
6. Pienākumu izpildes kvalitāte ir atkarīga no veida kā uzdevums tiek deliģēts, katra individuālajām vēlmēm un parādās tikai tad, kad to saista ar kādu procesu vai rezultātu.
7. No aptaujātajiem darbiniekiem, 65% uzskata ka savu darbu veic labi un ir apmierināti ar sava darba rezultātu, bet 41% no tiem, uzskata ka algu saņem neadekvātu padarītajam, tātad 41% darbinieku uzskata ka dara vairāk, nekā par to saņem.
8. 88% aptaujāto darbinieku atzīst ka prēmijas ir svarīgākais motivators darba vietā, savukārt kolektīvie pasākumi netiek uzskatīti par motivāciju veikt darbu labāk.
9. Uzņēmums neizmanto daudzas motivāciju iespējas, kuras minētas autores veidotajā motivāciju iespēju plānā, bet kuras būtu iespējams realizēt.
10. Svarīgākā vērtība, kas ietekmē darbinieku izvēli strādāt konkrētajā uzņēmumā, ir piederības sajūta kolektīvam.
11. Vadības spēkos ir rast iespēju motivēt ne tikai visu kolektīvu kopumā, bet katru darbinieku atsevišķi, jo tas pastiprina cilvēka vēlmi sasniegt labākus rezultātus.

12. Lai īstenotu autores izveidoto motivācijas plānu, papildus mēneša izmaksas būtu 328,30 eiro un gada izmaksas būtu 9912 eiro.
13. Saskaņā ar A. Maslova teoriju, cilvēkam ir svarīgi apmierināt savas vajadzības pakāpeniski, sākot ar fizioloģiskām vajadzībām un beidzot ar vajadzību pēc pašapliecināšanās. Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka svarīgākie faktori darba vietā ir kolektīvs un vadības stils, kas darbojas kā motivatori. Alga ir samaksa par paveikto darbu un kā motivators darbojas tikai zemākā hierarhijas līmeņa nodrošināšanai.
14. Pēc anketēšanas rezultātiem var secināt, uzņēmumā GMG Restaurants, alga nav galvenais motivators, un tā ietekmē arī pašvērtējumu, jo katram ir savi uzskati par otra darbu un tas var radīt netaisnīguma izjūtu un pat konfliktu darbinieku vidū. Motivatori ir tieši prēmijas un uzslava no vadības
15. Labam vadītājam jābūt taisnīgam un objektīvam attiecībā pret visiem darbiniekiem, lai iemantotu uzticību un cieņu.

PRIEKŠLIKUMI

1. Vadītājs var izveidot apstākļus, kuros darbinieki visveiksmīgāk var motivēt paši sevi. Svarīgi ir noskaidrot, kādi darba apstākļi būtu motivējoši katram no darbiniekiem.
2. Struktūrvienības vadītājam nepieciešams uzlabot nemonitāro motivēšanas sistēmu – paaugstināt darbinieku ticību sev, rīkot darbinieku attīstības pārrunas, rādīt pozitīvu piemēru attieksmē, skaidri un precīzi formulēt mērķus, uzslavēt darbinieku veiksmes. Regulāri rīkot sapulces ar kolektīvu, uzslavēt notikumus, apspriest uzdevumus, iedvesmot kolektīvu turpmākajām darbībām vienotu mērķu sasniegšanai.
3. Struktūrvienībā jāpalielina prēmiju fonds. Izmaksām jābūt ievērojamām, lai tās tiktu uzskatītas par motivējošām, kā arī jānodala prēmēšanas sistēma no darba samaksas. Prēmiju izmaksas jāsaista kopā ar atzinības izteikšanu.
4. Jānodrošina kvalifikācijas paaugstināšanas kursi, semināri un jārada iespēja tālākizglītībai nozarē. Uzņēmums tādā veidā iegūs sev nepieciešamās kvalifikācijas speciālistus.
5. Ieviest motivējošu atalgojumu sistēmu. Darbiniekiem ar vairāk kā 2 gadu pieredzi uzņēmumā, izmaksāt piemaksu, lai paaugstinātu lojalitāti.
6. Struktūrvienību vadītājiem ieviest darbinieku sapulces vienu reizi nedēļā. Tādā veidā izmantot izdevību publiski pagodināt darbinieku/us ar pozitīvu vērtējumu par izcili paveiktu darbu, kā arī dot iespēju darbiniekiem izteikt ierosinājumus par iekšējo procesu norisi un realizēt labākās idejas. Lai gan darbā tika minēts, ka sapulču biežums ir uzņēmuma vājā puse, šo faktoru iespējams pagriezt pozitīvā gaisotnē, uzslavējot darbiniekus vairāk, nekā nododot negatīvo informāciju.

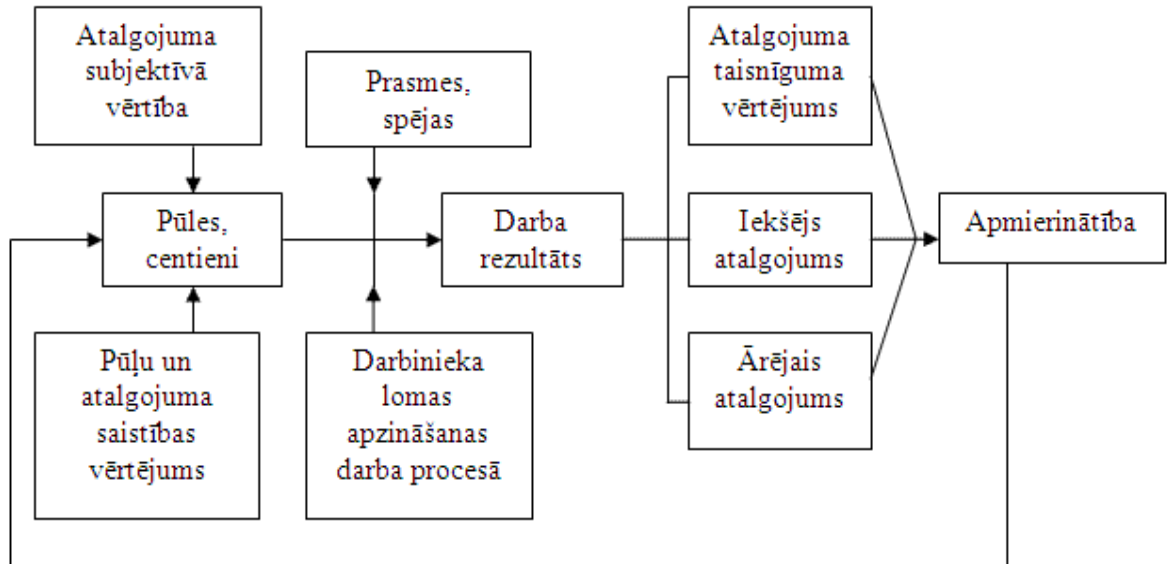
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Latvijas Republikas likumi, www.likumi.lv (skatīts 18.05.2016)
2. Praude V., Beļčikovs J. (2001) *Menedžments* - Rīga, Vaidelote, 507.lpp
3. Reņģe V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija* – Rīga, Zvaigzne ABC, 215 lpp
4. Vorončuka I., (2003). *Personāla vadība* - Rīga, Latvijas universitāte, 318.lpp
5. Ešenvalde I.(2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes* –Rīga, Merkūrijas LAT, 349 lpp
6. Gratone L., (2004). *Cilvēkresursu stratēģija* – Rīga, SIA J.L.V., 284 lpp
7. Belbins R. M., (2009) *Komandu lomas darbavietā* – Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 167 lpp
8. Garleja R., (2003). *Darbs, organizācija un psiholoģija* –Rīga, Raka, 200 lpp
9. Frīmentls D., (2006) *Komandas motivācija un vadība* - Zvaigzne ABC, 125 lpp
10. Riekstiņa-Dolģe,R. (2010) *Viesmīlības rokasgrāmata* - Rīga: TAVA, 2010
11. Gaga V.A., Miller H., (2003). *Organizational Systems of Motivational Manegment* - Zinātne, 159 lpp
12. Izklaides vietas “Klondaika” mājas lapa, www.klondaika.com (skatīts 22.05.2014)
13. Restorāna “TexMex” mājas lapa, www.texmex.lv (skatīts 22.05.2016)
14. Bleiere S., (2002). Motivācija. Mīti un līdzekļi, *Dienas Bizness*,
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/motivacija-miti-un-lidzekli-344168>
15. Vidže I., (2006) Amata apraksts - darba līguma neatņemama sastāvdaļa, *Komersanta Vēstnesis*, Nr.7 (13)
<http://www.kvestnesis.lv/?menu=DOC&id=128108>
16. Gavare J.,(2004). Apmierināts un motivēts darbinieks, *Dienas Bizness*,
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/apmierinats-un-motivets-vislabakais-313193>
17. Ricard M. Steers, (2004) “The Future of work motivation theory” *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379–387.
18. Huitt, W. (2011). Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*.
<http://www.edpsycinteractive.org/topics/motivation/motivate.html>
19. Personāla motivācijas raksturojums, <http://dictionary.sensagent.com>
20. Graves J. A., (2014). The Best Team-Building Exercises,
<http://money.usnews.com/money/careers/slideshows/the-best-team-building-exercises>
21. Lipman V.,(2013). Forbes, 5 Easy Ways To Motivate - And Demotivate - Employees

- <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/03/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees/#e855696682d2>
22. Susan M. Heathfield, (2016). How Great Managers Motivate Their Employees
<https://www.thebalance.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>
 23. Susan M. Heathfield, (2016). The Balance,
<https://www.thebalance.com/susan-m-heathfield-1916605>
 24. Smith E., (2004). What Are the Characteristics of Good Teamwork Habits?
<http://smallbusiness.chron.com/characteristics-good-teamwork-habits-20848.html>
 25. Long J., (2015). 25 Ways to Lead, Inspire and Motivate Your Team to Greatness
<https://www.entrepreneur.com/article/241883>
 26. Christian M. Braithwaite (2014). Job Satisfaction vs Job Dissatisfaction
<https://www.linkedin.com/pulse/20140630173941-126410664-job-satisfaction-vs-job-dissatisfaction>
 27. Markidan L.,(2015). 3 Proven Ways To Motivate Your Customer Service Team,
<https://www.groovehq.com/support/motivating-customer-service-employees>

PIELIKUMS

1. Pielikums L. Portera – E. Loulera modelis.



2.pielikums. SIA „GMG Catering” darbinieku attīstību pārrunu anketa .

Darbinieks: _____

Datums _____/_____/14. No _____ Līdz _____

Amats: _____

Struktūrvienība, nodaļa: _____

Mērķu izvirzīšana			
r.	JAUT ĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
.	Mūsu rīcība ir divas stundas, lai aprunātos par tavu nākotni mūsu uzņēmumā: Ko tu gribētu ar mani šajā laikā izrunāt? Par ko mums noteikti būtu jārunā? Vai ir vēl kaut kas?		
.1.	Kas no tā, ko mēs varam šeit izrunāt, tev šķiet <u>pats svarīgākais</u> ?		
.	Ko tu vēlies <u>iegūt</u> šīs sarunas rezultātā?		
.1.	Ar kādu konkrētu rezultātu šīm pārrunām būtu jānoslēdzas?		
Mērķu izvirzīšana			
r.	JAUT ĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
.	Kā tu esi mainījies pēdējā gada laikā? Kāda jaunu pieredzi tu esi ieguvis? Kādas jaunas <u>zināšanas</u> , <u>prasmes</u> un <u>iemaņas</u> tu esi ieguvis?		
	Iedomājies sevi pēc gada, kāda tad būs tava <u>pieredze</u> , kādas jaunas <u>zināšanas</u> , <u>prasmes</u> un <u>iemaņas</u> tu būsi ieguvis? Ko tu vēlies izmainīt,		

	uzlabot savās prasmēs gada laikā?	
.1.	Kādas zināšanas tev visvairāk pietrūkst?	
.2.	Ko tu neproti, nemāki pietiekoši labi?	
.3.	Kādās jomās tev ir par maz <u>pieredzes</u> ?	

Mērķu izvirzīšana			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
.4.	Cik svarīgas ir nosauktās zināšanas, prasmes un pieredze tavā ikdienas darbā? Novērtē to svarīgumu 10 ballu sistēmā		
.5.	Novērtē 10 ballu sistēmā savu patreizējo līmeni šajās zināšanās, prasmēs un pieredzē.		
.	Kā tev šķiet, ko no tevis <u>sagaida</u> tava vadība, kolēģi, darbinieki?		
	Ko tu vēlies <u>sasniegt</u> savā darbā? Kas ir tavi galvenie <u>mērķi</u> darbā? Un privāti?		
	Cik ilgā laikā to vēlētos to sasniegt?		
.2.	Kas ir galvenie soļi lai to sasniegtu? Kurš ir pirmais solis?		
.3.	Kad tu to darīsi?		

Vienota izpratne par notiekošo			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
.	<p>Kas ir tavi galvenie darba pienākumi?</p> <p>Ko tu vēl dari bez nosauktā?</p>		
	<p>Kas tev pašam savā darbā sagādā vislielāko <u>gandarījumu</u>, sniedz vislielāko prieku?</p> <p>Ko tu vislabprātāk <u>dari</u>?</p>		
.1.	<p>Cik procentuāli no sava darba laika, tu vari veikt tos pienākumus, kas tev vislabāk padodas un sniedz gandarījumu?</p> <p>Kas tevi traucē darīt tikai to, kas tev padodas?</p>		
.2.	<p>Kas ir tavi 3 lielākie sasniegumi darbā pēdējā gada laikā?</p> <p>Un ārpus darba?</p>		<p>Neaizirstiet sniegt atgriezenisko saiti – izceliet darbinieka sasniegumus!</p>
Vienota izpratne par notiekošo			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
.	<p>Ja es lūgtu tevi novērtēt taviem darbiniekiem (kolēģiem), ko viņi nosauktu kā tavas <u>spēcīgākās puses</u>?</p> <p>Kuras stiprās puses viņi nenosauktu?</p>		<p>Neaizirstiet sniegt atgriezenisko saiti – izceliet darbinieka spēcīgākās puses!</p>
.1.	<p>Kuras no tavām stiprajām pusēm visvairāk tev palīdz pildīt savus darba pienākumus?</p>		
.2.	<p>Kāda ir pati labākā uzslava, kuru tu esi saņēmis no</p>		

	vadības, kolēģiem, darbiniekiem, klientiem? Un nākamā?		
	<p>Kuri darba pienākumi tev sagādā vislielākās <u>grūtības</u>?</p> <p>Ko tu ļautu darīt <u>citiem</u>, ja būtu tāda iespēja?</p>		
.1.	Kas traucē tev šos pienākumus deleģēt citiem?		
.2.	Cik lielā mērā tu varētu <u>kontrolēt</u> , kā šos pienākumus veic citi?		
.3.	<p>Novērtē savas iespējas 10 ballu sistēmā.</p> <p>Kāpēc nevari novērtēt uz 10 ballēm?</p>		
Vienota izpratne par notiekošo			
r.	JAUT ĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
	<p>Ko teiktu tavi darbinieki (kolēģi), ja es jautātu par taviem <u>trūkumiem</u>, vājajām pusēm?</p> <p>Ko tu pats uzskati par savām vājajām pusēm?</p>		
.1.	Kuras no savām vājajām pusēm tu vēlētos uzlabot pirmām kārtām? Kuras vēl?		
.2.	Kā tu to domā paveikt?		
.3.	Ar ko būtu jāsāk?		
.4.	Kāds atbalsts tev ir nepieciešams?		
	<p>Ko tu vēlētos darīt <u>savādāk</u>?</p> <p>Kas tevi <u>tavā darbā</u> visvairāk neapmierina?</p>		
	Kas tieši tevi neapmierina		

.1.	tavā darbā? Konkrēti!		
.2.	Kas tieši būtu jāmaina tavā darbā? Konkrēti!		
.3.	Kas tieši tev ir jādara citādi? Konkrēti!		
Iespējas			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
0.	<p>Ja tev kāds prasītu padomu, kādas neatliekami veicamas <u>izmaiņas</u> tu ieteiktu mūsu uzņēmumā?</p> <p>Ja mēs šo jautājumu uzdotu pašam gudrākajam cilvēkam, ko viņš ieteiktu?</p>		
0.1.	Ja mēs šīs izmaiņas realizēsīm, ko mēs no tā iegūsīm?		
0.2.	Ar kādiem riskiem mums ir jārēķinās šo izmaiņu gadījumā?		
Iespējas			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
0.3.	<p>Kam ir jāuzņemas šo izmaiņu vadība? Kāda būs tava loma šo izmaiņu vadībā?</p> <p>Ko tu varētu darīt, lai šīs izmaiņas notiktu?</p>		
0.4	<p>Ja šīs izmaiņas notiktu, kādi būs <u>tavi</u> personīgie ieguvumi no tā?</p> <p>Kāds labums no šīm izmaiņām būs tev?</p>		
0.5.	<p>Ko tu darīsi, lai šīs izmaiņas notiktu?</p> <p>Kas būs tava atbildība šajā izmaiņu procesā?</p>		
1.	<p>Kādi ir galvenie <u>šķēršļi</u>, kas traucē notikt šīm izmaiņām?</p> <p>Kas <u>traucē</u> to izmainīt?</p>		

1.1.	Kas ir jādara, lai šos šķēršļus novērstu?		
1.2.	Ar ko būtu jāsāk?		
1.3.	Kad tu to darīsi?		
Vienošanās par turpmāko rīcību			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
2.	Kuras no savām spējām tu vēlies <u>attīstīt</u> ?		
2.1.	Ko tu darīsi, lai šīs spējas attīstītu? Kā tu to darīsi?		
2.2.	Kad tu to darīsi?		
2.3.	Kā mēs tev varam palīdzēt attīstīt savas spējas? Kāds atbalsts tev ir nepieciešams?		
2.4.	Novērtē 10 ballu skalā cik ļoti tu esi pārliecināts, ka tas ir iespējams? Kas traucē tevi novērtēt savu pārliecību ar 10 ballēm?		
	Kur tu saskati savu lielāko <u>potenciālu</u> ? Kas no tavām zināšanām, prasmēm un pieredzes ir pats vērtīgākais?		
Vienošanās par turpmāko rīcību			
r.	JAUTĀJUMS	Papildus jautājumi	Atbilde/Komentārs
3.	Kur tu redzi savas personiskās <u>attīstības</u> iespējas mūsu uzņēmumā?		

3.1.	Kādus papildu uzdevumus tu esi gatavs nākotnē uzņemties?	
3.2.	Kura ir tā (sapņu) pozīcija mūsu uzņēmumā, kurā tu spētu pilnībā izpaust savas prasmes un spēcīgās puses?	
3.3.	Kas ir 3 galvenie iemesli, kāpēc tu vēlies strādāt pie mums?	
3.4.	Kam būtu jānotiek, lai tu to vairāk negribētu?	
4.	Kas ir tava galvenā atbildība mūsu uzņēmumā? Par kādu mērķu sasniegšanu tu esi <u>atbildīgs</u> mūsu uzņēmumā?	
4.1.	Kādi vēl mērķi tev ir jāsasniedz? Un vēl kādi? Par ko tu vēl esi atbildīgs?	
4.2.	Cik pārliecināts tu esi, ka tas ir sasniedzams?	
4.3.	Novērtē savu pārliecību 10 ballu skalā. Kāpēc tu neesi pārliecināts uz 10 ballēm?	
4.3	Par ko tu vēl neesi īsti drošs? Kas mums abiem vēl būtu jāņem vērā?	
5.	Vai ir vēl kaut kas, ko mēs neesam izrunājuši?	

Attīstības pārrunu vadītājs _____

3.pielikum. Aptaujas anketa restorāna Tex Mex apmeklētājiem latviešu val.

Anketa

Cienijamais restorāna „Tex Mex” apmeklētāj!

Restorāna veiksmīgākai darbībai lūgums atbildēt uz dažiem jautājumiem kā arī izteikt savus ierosinājumus!

1. Cik bieži Jūs apmeklējat restorānu?

Katru dienu 1 x nedēļā 1 x mēnesī Ļoti reti

2. Pēc Jūsu domām viens no patīkamākajiem faktoriem, kāpēc apmeklējat mūsu restorānu?

3. Vai Jums ir restorāna apmeklētāja Respecto karte?

Jā Nē Neesmu informēts par tādu (jautāt viesmīlim)

4. Vai apmeklējat mūsu muzikālos vakarus un ballītes?

Jā Nē Neesmu informēts

Lūdzu novērtējiet mūsu restorānu pēc šiem kritērijiem:

Ēdienu kvalitāte: Teicami Labi Apmierinoši Slikti

Если плохо, что бы Вы хотели изменить _____

Ēdienu sortiments: Teicami Labi Apmierinoši Slikti

Apkalpošanas kvalitāte: Teicami Labi Apmierinoši Slikti

Ja teicama, vai ir bārmenis, viemīlis, kuru gribat īpaši izcelt, paslavēt? _____

Ja slikti, kas tieši pēc Jūsu novērojumiem? _____

Atmosfēra restorānā: Teicami Labi Apmierinoši Slikti

Patīkama, jo _____

Slikta, jo _____

Cenas: Pārāk augstas Atbilstošas Zemas

Jūsu ieteikumu apkalpošanas uzlabošanai mūsu restorānā:

Paldies, lai jauka atpūta!

Анкета

Уважаемый посетитель ресторана "Тех-Мех"!

Для дальнейшего улучшения качества обслуживания наших клиентов, пожалуйста, ответьте на несколько вопросов об обслуживании в ресторане "Тех-Мех", а также выразите своё мнение и предложения.

1. Как часто Вы посещаете наш ресторан?

Ежедневно Раз в неделю Раз в месяц Очень редко

2. По вашему мнению, три наиболее важных причины для посещения нашего ресторана:

3. У вас есть наша карта лояльности *RESPECTO*?

да нет нет информации

4. Посещаете ли Вы наши музыкальные вечера в выходные?

да нет нет информации

Оцените, пожалуйста, каждый из следующих критериев в нашем ресторане!

Качество блюд: отлично хорошо удовлетворительно плохо

Если плохо, что бы Вы хотели изменить _____

Сортимент блюда: отлично хорошо удовлетворительно плохо

Если плохо, что бы Вы хотели изменить _____

Качество обслуживания: отлично хорошо удовлетворительно плохо

Если отлично, есть ли официант / бармен, которого вы хотите выделить

Если плохо, дайте причину _____

Атмосфера в ресторане: отлично хорошо удовлетворительно плохо

Если отлично, дайте причину _____

Если плохо, дайте причину _____

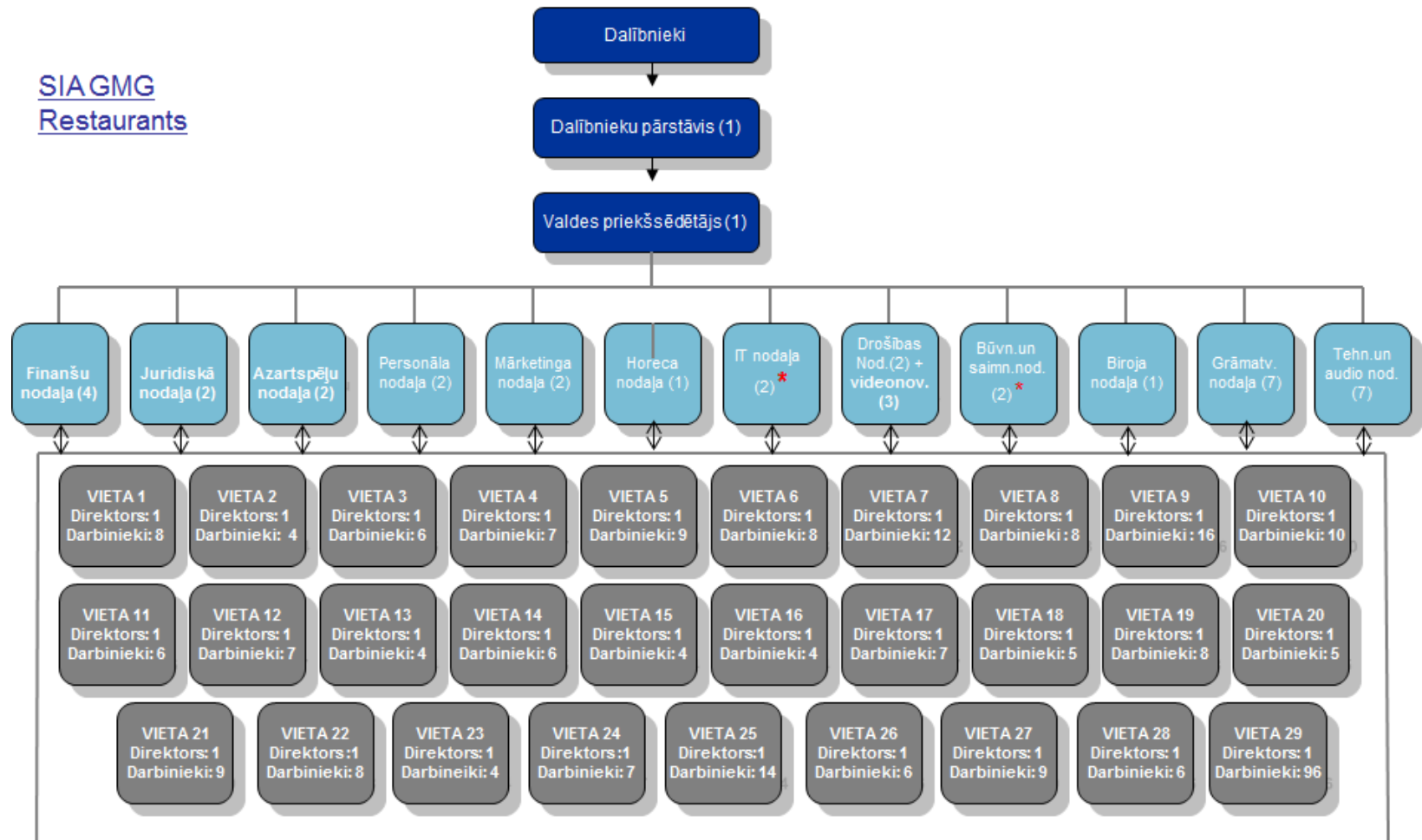
Цены: слишком высокие соответствующие низкие

Рекомендации для повышения качества обслуживания наших клиентов:

Спасибо, приятного отдыха вам!

5. pielikums. Organizatoriskā struktūra
Organizatoriskā struktūra 2015

SIA GMG
Restaurants



* Tiek izmantots ārpalpojums

6.pielikums. Prēmiju uzdevumi.

sept.						
Prēmiju uzdevums	Jeam Beam					
	Uzdevums	Izpilde	%	uzdevums	izpilde	%
Vārds, Uzvārds						
Liene	20					
Gatis	20					
Marta	20					
Gatis	20					
Inguss	20					
Prēmijas budžets par konkrētā uzdevuma izpildi	Eur	€ 80,00		Eur		

7. pielikums. Respecto karte

8. pielikums. Darbinieku aptauja.**Aptauja**

Aptauja sastādīta bakalaura darba ietvaros un netiks nodota trešajai personai.

1. Kurš no faktoriem Jums ir svarīgs? (Novērtējiet pēc 10 punktu sistēmas: 1 – vismazsvarīgākais, 10 – vissvarīgākais.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Garantēta darba drošība										
Ieguldījumam atbilstoša nodrošināta darba samaksa										
Apmierinošs darba laiks										
Augsts informētības līmenis										
Iespēja lemt, apzināties savu nozīmi										
Rīcības brīvība										
Karjeras paaugstināšanas iespējas										
Darba vide, psiholoģiskais klimats										
Vadības stils										
Kolektīvs										

2. Kā Jūs vērtējat savu pašreizējo darba samaksu?

- Ļoti apmierina
- Adekvāta padarītajam
- Netiek objektīvi izvērtēta pēc darbietilpības

3. Vai Jūs esat apmierināts ar savu padarīto darbu?

- Jā
- Nē
- Daļēji

4. Kuri no zemāk norādītajiem faktoriem jūs neapmierina? (atzīmē 3)

<input type="checkbox"/>	Attiecības ar vadītāju	<input type="checkbox"/>	Uzņēmuma darbības politika
<input type="checkbox"/>	Darba apstākļi	<input type="checkbox"/>	Alga
<input type="checkbox"/>	Attiecības ar kolēģiem	<input type="checkbox"/>	Drošība
<input type="checkbox"/>	Personīgā dzīve	<input type="checkbox"/>	Sapulču biežums
<input type="checkbox"/>	Uzņēmuma slava	<input type="checkbox"/>	Disciplināro piezīmju taktiskums

5. Kuri no faktoriem veicinātu veikt darbu labāk? (atzīmē 3)

<input type="checkbox"/>	Sasniegumi darbā	<input type="checkbox"/>	Uzslava no vadības
<input type="checkbox"/>	Prēmijas (par paveikto)	<input type="checkbox"/>	Ārpus darba kolektīvie pasākumi
<input type="checkbox"/>	Profesionālā izaugsme (apmācības)	<input type="checkbox"/>	Cits -
<input type="checkbox"/>	Karjeras izaugsmes iespējas		
<input type="checkbox"/>	Atzinība no klientiem		

6. Atzīmē sev atbilstošo atbildi.

	jā	nē	Daļēji
Komanda			
Man ir svarīgi būt piederīgam komandā			
Mums ir spēcīga komanda			
Man ir svarīgs kolēģu viedoklis un novērtējums			
Es labprāt kolektīvā uzņemu jaunus darbiniekus			
Es labprāt iepazīstu tuvāk savus kolēģus			
Labprātāk strādāju individuāli un nesadarbojos ar citiem			
Atalgojums un motivācija			
Esmu apmierināts ar savu algu			
Visi darbinieki saņem taisnīgu algu			
Prēmiju sistēma darbojas un motivē mani veikt darbu labāk			
Jūtos pietiekami motivēts, lai strādātu ar 100% atdevi			
Jūtos pietiekami novērtēts pēc laba darba izpildes			
Biežāk dzirdu pārmetumus, nekā uzslavu			
Uzskatu, ka man ir labas attiecības ar vadību			
Esmu apmierināts ar vadību			
Darba			
Man ir interesants darbs			
Interesants darbs man ir svarīgāks par algu			
Es lepojos, ka strādāju tieši šajā uzņēmumā			
Darbā jūtos kā otrajās mājās			
Izjūtu prieku nākot uz darbu			
Skaidri saskatu savu nākotni šajā uzņēmumā			
Uzslavas no klientiem un vadības, motivē strādāt vairāk nekā alga			
Alga man ir vissvarīgākais faktors			

7. Cik gadus strādājat šajā uzņēmumā? _____

Paldies par atsaucību!

**Motivācijas
pasākumu plāns
Struktūrvienībā**

SIA GMG 2017

Ventspils Ganību iela 14

Motivācija	Izmaksas	Ieguvums uzņēmumam	Ieguvums darbiniekam
1. Katru mēnesi prēmiju fonds pa amata grupām	3 amata grupas $120 \times 3 = 360 \times 12 = 4320$ euro /gadā	Ja prēmijā amata grupa, kura strādā apkalpošanā, ar piepārdošanu tiek panākts lielāks pārdoto vienību skaits, un nodrošina lielāku bruto peļņu. Ja darbinieks strādā pie kaut kā svarīga un nozīmīga, viņš būs daudz vairāk motivēts nākt uz darbu un daudz lojālāks komandai. Patiesas motivācijas stūrakmeņi ir meistarība, piederība un nozīme.	Darbiniekam interese pārbaudīt savas prasmes un iemaņas un iespēja papildus nopelnīt ievērojamu summu.
2. 1x ceturksnī Lv top 10 restorānu apmeklējums kopā ar darbiniekam	1 brauciens = 100euro	Vadītājam jādod saviem darbiniekiem iespēja "attīstīt prasmes" un kļūt par sava darba izciliem speciālistiem. Darbinieki lepojas ar jauniegūtam zināšanām un prasmēm, tāpēc viņiem jāļauj mācīties, iegūt jaunas prasmes ar atbilstošiem resursiem.	Tiek paplašināts darbinieka redzes lauks profesionālajā jomā, iespēja redzēt savas jomas izcilākos profesionāļus un smelties iedvesmu strādāt tāpat arī savā darba vietā
3. Darbinieku rotācija/ 1 darbinieks reizi mēnesī	ceļa izdevumi 15 eiro	Darbinieks paplašina savu redzes loku uzņēmuma ietvaros. Viedokļu apmaiņa. Savas darba vietas attīstīšanas iespējas.	Iespēja iepazīt kolēģus ārpus filiāles, apmainīties ar pieredzi, iegūt jaunas zināšanas, novērtēt savu darba vietu un komandu.
4. Motivējoša atalgojuma sistēma, darbiniekiem ar 2 gadu pieredzi	Likme 1/h par 0.30 eur augstāka, kā jauniejiem darbiniekiem. Mēnesī uz 1 darbinieku starpība 55.50euro, pilnai slodzei.	Darbinieks, kurš strādā ilgāk, ir apguvis pieredzi un iemaņas, dēļ starpības atalgojumā, jūtas motivēts palikt savā darba vietā, nevis mainīt to.	Darbinieks apzinās savu ieguldījumu uzņēmumā un jūtas vērtīgs.

5. Darbinieku ārpus darba pasākumi filiāles ietvaros	1 x ceturksnī (darbinieki paši sedz izmaksas)	Jāļauj katram darbiniekam pilnībā parādīt savu personību, kas nozīmē iet soli tālāk par formālu virspusēju pieeju, apjautājot darbiniekus par viņu hobijiem un to, kas viņiem rūp ārpus darba. Vadītājam jāiedrošina darbinieki "ienest" savas ārpusdarba intereses uzņēmumā, ļaut regulāri satikt citus cilvēkus organizācijā, lai darbinieki labāk iepazītu viens otru.	Jebkurš komandas pasākums stiprina komandas garu. Šie pasākumi ir nepieciešami pašiem darbiniekiem, ikdienas darba ritmā savstarpējās attiecības var tikt pamestas novārtā.
6. Skaidri un precīzi informēt par uzņēmuma mērķi un virzienu kurā skatās uzņēmums		Nauda ne vienmēr ir pietiekama motivācija, tā pat var kļūt par kaitinošu faktoru, ja kompensācija ir neadekvāta, un tā var ātri zaudēt savu pievilcību un nespēs nodrošināt ilgtermiņa labus rezultātus no darbiniekiem. Visbiežāk darbinieki ir laimīgi organizācijās, kurām ir "misija", un darbinieki jūt, ka spēj pozitīvi ietekmēt sociālos procesus.	Darbiniekam būtu lielāka skaidrība par procesiem. Pašreizējais darbinieks iespējams neapzinās uzņēmuma misiju un nav informēts pietiekami par mērķiem uz kuriem tiekties.
7. Apmaksāts darba apģērbs/forma	75 eiro mēnesī x12 900 eiro gadā/tais skaitā vasaras formas un jaunajiem darbiniekiem formas	Ievēro uzņēmuma standartus	Mazāki personīgie tēriņi.
8. Apmaksāts 1. septembris un brīvdiena vecākiem ar pamatskolas vecuma bērniem	25-35 eiro	Atbalsts uzņēmumā strādājošiem vecākiem un lojalitātes nostiprināšana. Laba reputācija.	Darbinieks justos novērtēts, pagodināts.
9. Atmaksātas pusdienas pilnas maiņas darbiniekam	1,90 eiro par personu	Apmierināts un paēdis darbinieks ir spējīgs strādāt daudz reizes pilnvērtīgāk.	Darbinieks pilnas maiņas darba dienā pavada 12h, bez iespējas paēst ārpus darba. Uzņēmums nenodrošina bezmaksas ēdināšanu bet pieejamās cenas ir pietiekami augstas. Bezmaksas pusdienas nodrošinātu lojalitātes stiprināšanu.

10. Darbinieku sapulce 1 nedēļā	0	Iespēja publiski pagodināt ar pozitīvu vērtējumu par izcili paveiktu darbu un iespēja dalīties ar informāciju par uzņēmuma stāvokli - panākumiem vai krīzi.	Iespēja izteikt sūdzības vai pozitīvu vērtējumu. Iespēja mainīt notikumus uzņēmuma iekšējo pasākumu īstenošanā.
---------------------------------	---	---	---

GALVOJUMS

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

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

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

Darba autors

Liene Kalniņa

Vārds, uzvārds

ParakstsDatums: 12.11.2016.

IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Kvalifikācijas darbs / Bakalaura darbs / Diplomdarbs / Maģistra darbs izstrādāts
(atbilstošo pasvītrot)

RPIVA Sociālo zinātņu fakultāte

(fakultāte)

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors Liene Kalniņa,

(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Darba zinātniskais vadītājs RPIVA docente, Dr. sc. admin. Inta Kulberga,

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

Kvalifikācijas darbs / Bakalaura darbs / Diplomdarbs / Maģistra darbs aizstāvēts

Pārbaudījuma komisijas 20__ .gada _____ sēdē,
protokola Nr. _____, vērtējums ____ (_____)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

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