

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**Pļaviņu novada domes personāla motivēšanas pilnveidošanas iespējas**

Organizations Pļaviņu county council staff motivation consummate opportunities

**BAKALAURA DARBS**

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: **Gvido Melbārdis**

Studenta apliecības Nr.:11026

Darba vadītājs: docents Andrejs Cekuls

RĪGA 2015

## ANOTĀCIJA

Motivācijas problēma ir bijusi aktuāla vienmēr. Mūsdienu ekonomiskajos apstākļos tās nozīme un svarīgums nav zudis.

Darbinieku motivēšanai ir īpaša loma personāla attīstībā.

Bakalaura darba tēma ir „Pļaviņu novada domes” personāla motivēšanas pilnveidošanas iespējas. Darba mērķis ir izpētīt „Pļaviņu novada domes” personāla motivēšanu un sniegt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Šāds temats tika izvēlēts, jo autors Pļaviņu novada domē veica akadēmisko praksi. Novērojot un izprotot uzņēmumā notiekošos procesus, kā arī darbinieku attieksmi pret to veicamajiem darbiem, autors vēlējās noskaidrot kā uzņēmumā notiek darbinieku motivēšana un nākt klajā ar ierosinājumiem kā pilnveidot šo procesu.

Kā bakalaura darba uzdevumi tiek noteikti:

- Speciālajā literatūrā izpētīt teoriju par motivāciju veidiem;
- Izpētīt „Pļaviņu novada domes” vispārējo uzņēmuma raksturojumu;
- Veikt darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu darbinieku motivācijas pilnveidošanas iespējas uzņēmumā;
- Izstrādāt priekšlikumus, lai vadītāji, pamatojoties uz veikto analīzi, izmantotu efektīvāko motivācijas veidu.

Darba nobeigumā, pamatojoties uz izmantotās literatūras analīzi un uz veiktā pētījuma rezultātiem, darba autors izstrādā priekšlikumus personāla motivēšanas sistēmas pilnveidošanai.

Bakalaura darbā tika izmantotas tādas pētnieciskās metodes kā teorētiskā izpēte (literatūras un interneta resursi) un empīriskā (izmantojot anketas)

Bakalaura darbs sastāv no 60 lapaspusēm, tajā ir iekļauti 24 attēli, 1 tabula un 1 pielikums.

## ANOTATION

Motivational problem has always been actual. In today's economic conditions its significance and importance is not lost.

Employee motivation has very important role in staff development.

Bachelors work theme is „Plavinu city council's" staff motivation improvement possibilities". The aim is to explore "Plavinu city council's" staff motivation and make suggestions for its improvement.

This topic was chosen, because the author carried out academic practice in „Plavinu city council". Observing and understanding ongoing processes in this institution, as well as employees attitude towards the tasks to be accomplished, the author wanted to find out how the staff motivation is going on in this institution and come out with suggestions how to improve this process.

How bachelor's tasks are set:

- Explore theory in special literature about the motivation forms;
- Explore „Plavinu city council's" general characterization of institution;
- Do employees questionnaires to clarify employee motivation improvement possibilities in this institution;
- Develop suggestions for executives that they can use the most effective forms of motivation, based on the analysis in this work.

In the conclusion, the author develops suggestions for improvement of the system for staff motivation, based on analysis of used literature and from the results of carried out research.

In bachelors work were used research methods such as theoretical research (special literature and internet resources) and thumbrule (using questionnaires).

Bachelor's work consists of 60 pages, it includes 24 images, 1 table and 1 annex.

## **ATSLĒGVĀRDI**

Motivācija;

Vadītājs;

Vajadzības;

Atalgojums;

Personāls;

## SATURS

IEVADS .....	6
1. MOTIVĀCIJAS BŪTĪBA UN MOTIVĀCIJAS TEORIJU RAKSTUROJUMS .....	8
1.1. Motivācijas vispārējais raksturojums un aktuālās problēmas Latvijā .....	11
1.2. Motivēšanas modeļi .....	14
1.3. Motivēšanas teoriju klasifikācija .....	15
1.3.1. Satura motivēšanas teorija .....	15
1.3.2. Norises motivēšanas teorijas .....	20
1.3.3. Stimulējošā motivēšanas teorija .....	24
1.3.4. Mērķa noteikšanas teorija .....	25
1.4. Motivēšanas veidi .....	27
1.5. Darbinieku motivēšana .....	29
2. UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS .....	32
2.1. Pļaviņu novada domes darbības funkcijas .....	33
2.2. Pļaviņu novada domes misija, stratēģiskie mērķi .....	35
2.3. Pļaviņu novada domes organizatoriskā struktūra .....	36
2.4. Pļaviņu novada domes pieejamie pakalpojumi .....	39
3. PĒTNIECISKĀ DAĻA .....	41
3.1. Darbinieku novērtēšana organizācijā .....	41
3.2. Darbinieku aptaujas rezultātu apkopojums .....	42
SECINĀJUMI .....	59
PRIEKŠLIKUMI .....	60
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS .....	61
Pielikumi .....	63

## IEVADS

Personāla motivācijas un visas aktivitātes, kas ir ar to saistītas ir viena no visaktuālākajām un viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadība teorijā un praksē. Motivācijas problēma ir bijusi aktuāla vienmēr. Mūsdienu ekonomiskajos apstākļos tās nozīme un svarīgums nav zudis. Bez pareizas motivācijas pieejas uzņēmumā, ir grūti panākt darbinieku maksimālu atdevi savam veicamajam darbam, kas būtiski ietekmē tālākos uzņēmuma ienākumus, ražošanas apmērus, attīstību un konkurētspēju mūsdienu tirgū. Lielākajai daļai uzņēmumu vadītājiem ir skaidrs, ka tikai labi motivēts darbinieks uzņēmuma var nest peļņu. Ja darbinieks būs slikti motivēts, tad peļņu uzņēmumam tas nenesīs. Katram darbiniekam ir vajadzīgi papildus stimuli, lai ar laiku tam nemazinātos darba spars, tāpēc jebkurā uzņēmumā būtisks ir motivēšanas process. Par motivācijas tēmu ir sarakstīts ne mazums grāmatu, darbu, to ir aplūkojuši un pētījuši dažādi autori, kā, piemēram, A.Maslovs, F.Hercbergs, L.Porters u.c.

Darba autors izvēlējās tēmu „Pļaviņu novada domes personāla motivēšanas pilnveidošanas iespējas”, jo autors šajā iestādē veica akadēmisko praksi un saskārās ar uzdevumu dot priekšlikumus darbinieku novērtēšanas sistēmai. Tādejādi saskaroties ar motivācijas jautājumiem. Balstoties uz veikto pētījumu, saistībā ar motivāciju uzņēmumā sniegt priekšlikumus vadītājam darbinieku motivēšanas pilnveidošanai.

Bakalaura darba mērķis:

Pamatojoties uz „Pļaviņu novada domes” darbinieku motivēšanas pasākumiem, izanalizēt motivācijas pilnveidošanas iespējas un izstrādāt tai priekšlikumus.

Bakalaura darba uzdevumi:

- Zinātniskajā literatūrā izpētīt teoriju par motivāciju veidiem;
- Izpētīt „Pļaviņu novada domes” vispārējo uzņēmuma raksturojumu;
- Veikt darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu darbinieku motivācijas pilnveidošanas iespējas uzņēmumā;
- Izstrādāt priekšlikumus, lai vadītāji, pamatojoties uz veikto analīzi, izmantotu iedarbīgāko motivācijas veidu.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām:

Pirmajā nodaļā tiek apskatītas vadības funkcijas un to procesi, motivācija un tās būtība no teorijas viedokļa, kas iekļauj teoriju uz kuras balstoties tiks izstrādāta anketa darbinieku aptaujai.

Otrajā nodaļā tiek apskatīts pētāmais uzņēmums, tā darbības virzieni, organizatoriskā struktūra, funkcijas, stratēģiskie mērķi.

Trešajā nodaļā tiek apskatīta darbinieku novērtēšana organizācijā, kā arī veikts pētījums uzņēmumā saistībā ar motivācijas pilnveidošanu. Tika veikta darbinieku anketēšana, balstoties uz apkopotajiem datiem, tika izstrādāti priekšlikumi organizācijas motivācijas sistēmas pilnveidošanai.

Nobeigumā darba autors sagatavoja secinājumus un sniedza priekšlikumus.

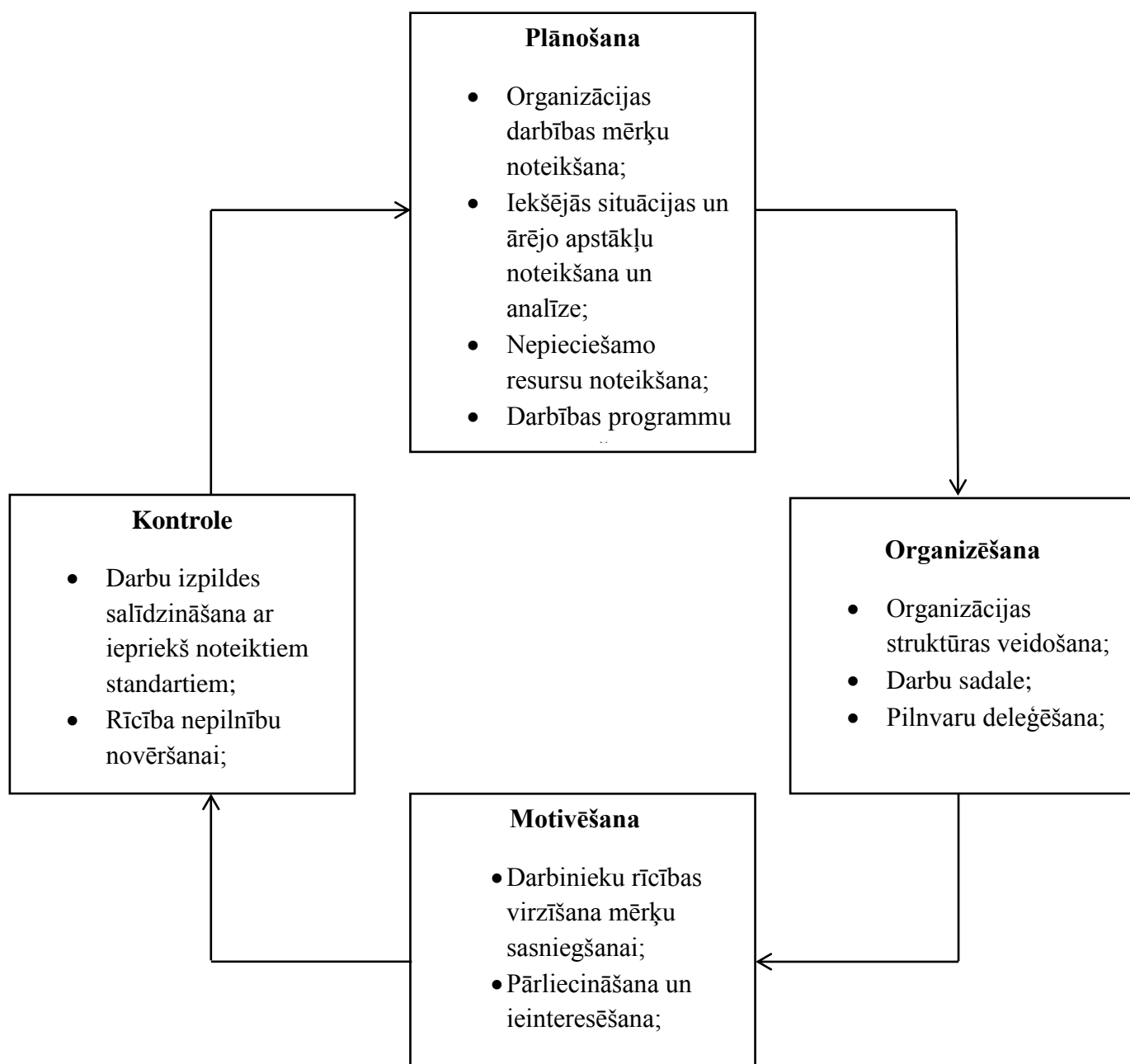
Pētījums tika veikts 2015. gada pavasarī, pētījumā tika pielietota kvantitatīvā metode – aptauja, izmantojot anketas.

Darbā tika izmantota zinātniskā un mācību literatūra, interneta tiešsaistē pieejamie resursi, mācību materiāli, uzņēmuma nepublicētie dokumenti.

Bakalaura darbā atsauces tika ievietotas aiz katra aizguvuma kvadrātikavās, kur pirmais skaitlis norāda avota kārtas skaitli izmantotās literatūras sarakstā un otrais skaitlis norāda uz konkrēto lapaspusi, no kuras ir ņemts konkrētais aizguvums.

# 1. MOTIVĀCIJAS BŪTĪBA UN MOTIVĀCIJAS TEORIJU RAKSTUROJUMS

Vadīšana un plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles procesi ir nepieciešami, lai formulētu un sasniegtu organizācijas mērķus. Vadītājs ir organizācijas darbinieks, kas plāno, organizē un pieņem lēmumus, lai pēc iespējas veiksmīgāk spētu realizēt izvirzītos organizācijas mērķus. Dzīvē vairākkārt pierādījies, ka ne katrs spēj organizēt darbu noteiktā cilvēku grupā uz noteiktu, vienotu mērķi. Tam vajadzīgas spējas, zināšanas un praktiskās darbības pieredzes apvienojums vienā veselā.



Att.1.1 Vadīšanas funkcijas [10,18]

*Plānošana* ir organizācijas mērķa noteikšana un stratēģisku, taktisku un operatīvu plānu izstrāde, lai šo mērķi sasniegtu [19,20]

Plānošanu parasti iedala divos tipos:

Stratēģiskā plānošana. To uzskata par plāna augstāko pakāpi. Piemēram, automobiļu kompānijas stratēģiskais plāns būs jaunu ražošanas jaudu ieviešana.

Taktiskā plānošana seko stratēģijai. To uzskata par plānošanas kopējā procesa otro posmu. Taktika nozīmē radīt plānu, kā īstenot stratēģiju.

*Organizēšana* ir uzņēmuma struktūras veidošanas process, kas ļauj cilvēkiem efektīvi strādāt kopīgu mērķu sasniegšanai. Lai plānus realizētu, katram organizācijas darbiniekam jāpilda konkrēti uzdevumi, kas atbilst uzņēmuma mērķim.

Darbu vai darbības organizēšana ir vadīšanas funkcija, kas jāīsteno jebkuram vadītājam. Vienkāršoti var teikt, ka organizēt nozīmē nodrošināt vēlamā norisi ar nepieciešamajiem resursiem vajadzīgā laikā un vietā. [8,218]

Organizēšanas procesam ir divi aspekti:

1. Uzņēmuma sadalīšana noteiktās nodaļās atbilstoši mērķiem un stratēģijai;
2. Pilnvaru deleģēšana un to mijiedarbība.[11,186]

Vadītāja darbā ir svarīga darbinieku organizācija, kas izpaužas funkciju deleģēšanā, prioritāšu noteikšanā, labi organizētās apspriedēs, mērķu formulēšanā. Dokumentu organizācijā svarīga ir dokumentu sakārtotība, informatīvo sistēmu izmantošana. Svarīga loma vadītāja darbībā ir sociālajai atbildībai un vadīšanas ētikas normu ievērošanai.

Vadīšanas funkciju deleģēšana ir pienākumu un tiesību piešķiršana padotajam darbiniekam. Funkciju deleģēšana nenozīmē vadītāja pilnvaru nolikšanu vai vadītāja atteikšanos no funkciju izpildes, vai kontroles zaudēšanas. Deleģēšanas procesā svarīgi ir nodalīt pilnvaras un atbildību. Atbildībai ir jābūt skaidri noteiktai, uzticēties vienai personai, jāatbilst darbinieku tiesībām, jābūt skaidrām pilnvaru robežām. Vadīšanas funkciju deleģēšanā vadītājam ir jānosaka, kā veidosies atgriezeniskā saite, kontrole, darba rezultātu novērtēšana. [12,161]

Organizētība uzņēmumā, nodaļā, katrā darbiniekā individuāli nodrošina operatīvu plānu izstrādes rīcību.

### *Kontrole*

Kontrole ir uzraudzība par organizācijas darbību un nepieciešamā plānu koriģēšana atbilstoši iekšējās un ārējās vides izmaiņām, lai īstenotu organizācijas mērķus. [19,24]

Kontroles veidi :

- Iepriekšējā kontrole organizācijā sākas no brīža, kad tiek izstrādāti plāni un noteikti mērķi. Lai kontrole noritētu noteiktā kārtībā, tā jāveic atbilstoši noteikumiem par darbinieku pienākumiem. Līdz ar to ir cerības, ka noteiktie uzdevumi tiks veikti noteiktā secībā. Šī darbaspēka uzvedības un noteikumu ievērošanas kontrole ir jāveic jau pirms iecerēto plānu īstenošanas uzsākšanas.
- Kārtējo kontroli veic tieši darba procesā, kad tiek īstenots darbības plāns. Šo kontroli veic menedžeri, organizējot regulāras pārrunas ar darbiniekiem, apspriežot radušās problēmas un iesniegtos priekšlikumus, kā arī citus ar darbiniekiem un to problēmām saistītos jautājumus. Lai veiktu šādus pasākumus, vajadzīga atgriezeniskā saite starp vadītāju un darbiniekiem. Tā nodrošina labas attiecības starp darbinieku un darba devēju, proti radušās problēmas darbinieks var atklāti pārrunāt ar darba vadītāju, un tas viņu uzklausa. Ja šī saite ir stabila, vadītājs vienmēr būs informēts par problēmām un to rašanās iemesliem, līdz ar to būs relatīvi viegli to novērst. Tādejādi vadība var sekot līdzi visiem procesiem, kas notiek organizācijā.
- Galīgajai kontrolei ir galvenokārt salīdzinošs raksturs, vadība novērtē un apsver organizācijas darbības rezultātus un vienlaikus veido plānus nākotnei. Veicot galīgo kontroli, vadība var novērtēt, kā un ar kādiem rezultātiem īstenoti iecerētie plāni, kā arī to, cik tie bijuši reāli. Vēl viena galīgās kontroles funkcija ir darbinieku premēšanas iespēju novērtēšana. Nosakot to, kā darbojušies attiecīgie departamenti, var noteikt arī iespējamos to premēšanas apmērus. [7,248]

Praksē visbiežāk izmanto kombinētos kontroles viedus.

Grūti radīt motivāciju citiem, ja pašam tās pietrūkst. Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu. Vai gribat paveikt savu darbu tik labi, cik vien iespējams? Vai ik dienas ejat uz darbu ar prieku? Kad strādnieki, vadītāji un īpašnieki būs sajūsmā par savu darbu, būs garantēti arī izcili darba rezultāti.

Motivācija un pašvērtējums savā starpā ir cieši saistīti. Motivēti darbinieki ir apmierināti ar sevi, un cilvēki ar augstu pašnovērtējumu, protams, labāk paveic savu darbu. [5,21].

Autors uzskata, ka bez motivācijas, no darbiniekiem nav iespējas saņemt pilnu atdevi, kā arī to noturēt savā darba vietā. Ja darbiniekam nebūs motivācijas, tas var to meklēt citur.

Turpmākais darbs tiks saistīts tikai ar motivēšanas funkciju.

## 1.1. Motivācijas vispārējais raksturojums un aktuālās problēmas Latvijā

Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot sociālās, psiholoģiskās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu. Tā kā menedžeri strādā ar cilvēkiem, viņiem ir svarīgi saprast, kāpēc cilvēki uzvedas tā, kā viņi uzvedas, lai ar dažādām metodēm varētu virzīt viņu izturēšanos vēlamajā virzienā. [1,340]

Motivācija paredz garīgo, fizisko (un dvēselisko) spēju un spēku izmantošanu nosprausto mērķu īstenošanā, tādēļ instancēm, kas gatavo un formē šo motivāciju, pirmām kārtām ir jāiedarbojas tieši uz šiem faktoriem. Strādniekiem, kas izrāda interesi par savu profesionālo darbību un savā rīcībā nav saistīti ar konservatīviem uzskatiem, darbu vēlams organizēt tā, lai viņi varētu rast pielietojumu savām radošajām spējām. [9,26]

Cilvēkam paaugstinās motivācija, kad ievēro viņa individualitāti, ja ir saprotams darba process, ja darbs atbilst ne tikai viņa profesionālajai kvalifikācijai, bet arī vajadzībām, ja cilvēks izglītojoties gūst gandarījumu, ja uzņēmuma kultūra atbilst personāla vērtībām, ja cilvēks saņem informāciju un viņš var piedalīties uzņēmuma pārvaldē, ja atalgojums par paveikto darbu atbilst iecerētajam. [3,28].

Motivēšana sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu un to apmierināšanas nepieciešamību. Rodoties dažādām vajadzībām, cilvēks meklē iespēju tās apmierināt (piemēram, turpināt darboties savā organizācijā vai meklēt darbu citur, strādāt citā organizācijā u.t.t). [7,96]

### Motivēšanas aktuālās problēmas Latvijā

Motivācijas faktoru jaunie veidoli un proporcijas

Mūsdienās ikviens darba devējs ir izjutis, cik grūti atrast kvalificētu darbaspēku. Ja izdodas pieņemt darbā labu darbinieku, nākamais jautājums ir, kā viņu noturēt un motivēt palikt, lai cilvēks neaizietu pie konkurenta. Arī vairākās nozarēs ir saspringta situācija – darbaspēka trūkums un tā biežā mainība atstāj negatīvu ietekmi uz apkalpošanas ātrumu un kvalitāti, savukārt kvalitāte mūsu dzīvē kļūst aizvien būtiskāka.

Visās attīstītajās valstīs jau pirms dažiem desmitiem gadu atzina mūsdienīgas personālvadības un personāla motivēšanas nepieciešamību. Šis jautājums tika plaši pētīts, vairāki zinātnieki izvirzīja savas koncepcijas. Šobrīd pasaulē nav vienota viedokļa attiecībā uz cilvēku resursu izmantošanu, pētīšanas un attīstīšanas process turpinās. Dažkārt praksē lieto diametrāli pretējas teorijas, un tās visas darbojas salīdzinoši efektīvi. [2,367]

Attiecībā uz personālu ir jāmaina veids un attieksme, kā izglītēt cilvēkus un organizēt procesus uzņēmumā. Bieži vien vadītājs nav mācījies, kā to jādara. Viņš ienāk uzņēmuma kā inženieris un pirmām kārtām nodarbojas ar produkcijas ražošanu.

Tātad, cilvēki ir dažādi, un dažādas ir viņu vajadzības, tāpēc motivēšanas metodēm jābūt dinamiskām un elastīgām, piemērotām vajadzību plašajam klāstam. Pastāv vajadzību atšķirības tehniskajam personālam, vadītājiem, mākslas pasaules cilvēkiem, kā arī maznodrošinātajiem un bagātajiem. [2,368]

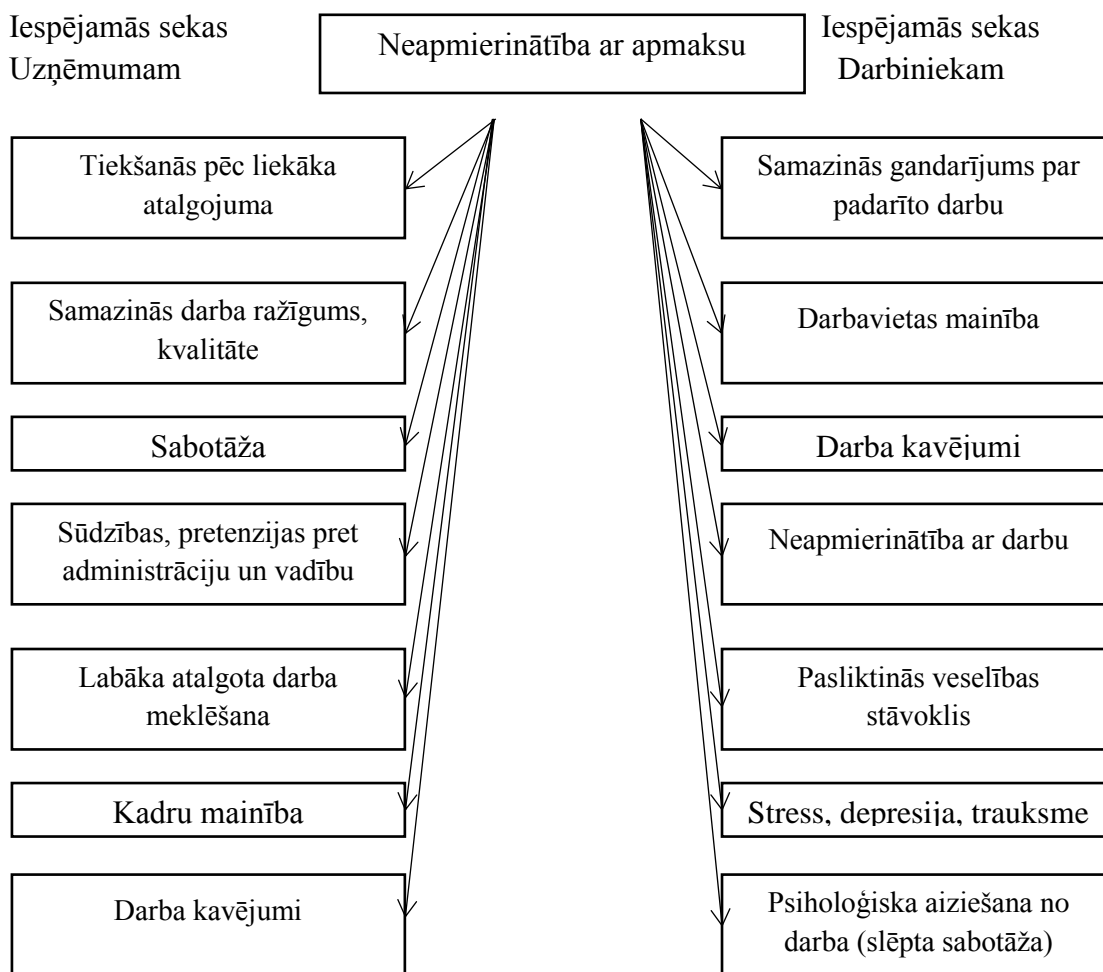
Gandrīz 80% Latvijas iestāžu vadītājiem padoto darba motivācijas problēma šķiet ļoti vienkārša – „maksāšu naudu, un darbinieks strādās”. Ja mēģinājumos iedarboties uz personāla darba motivāciju vadītājs nav pilnīgi izpratis novērtēšanas/atlīdzības pamatprincipus, var rasties grūtības:

- Darbinieka motivācijas līmenis samazināsies, ja tā darba rezultāts netiks novērtēti;
- Darbiniekam var būt zems motivācijas līmenis, ja viņš sasniedzis maksimālo atalgojuma līmeni konkrētajā uzņēmumā. Tas nozīmē, ka alga vairs neietekmēs darba ražīgumu un kvalitātes uzlabošanu;
- Darbiniekam var būt zems motivācijas līmenis pat tad, ja viņš saņem atlīdzību, kura atbilst viņa darba ieguldījumam. [2,368]

Viens no svarīgākajiem faktoriem darba motivācijā iestādēs Latvijā ir personāla apmierinātība ar darbavietu un izpildāmo darbu. Darbinieka apmierinātība ar savu darbu uzņēmumā palielina darba produktivitāti, jo uzlabo attieksmi pret darbu un uzņēmumu, veicina darba un izpildes līmeņa paaugstināšanu, kā dēļ paaugstinās personāla darba ražīgums. Personāla neapmierinātība ar izpildāmo darbu un saņemto atalgojumu var radīt nopietnas sekas uzņēmuma ilgtermiņa perspektīvā. Ja labākie darbinieki sāks aiziet no darba vai ja personāls sāks sliktāk strādāt, tad uzņēmuma efektivitāte un spēja operatīvi reaģēt uz iekšējās vides maiņām var stipri samazināties. Tādejādi darbinieku apmierinātību ar darbu vistiešākajā veidā ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju un izdzīvošanu. [2,370]

Autors uzskata, ka daudzos uzņēmumos ir problēmas ar darbinieku motivēšanu. Tas lielākoties ir tāpēc, ka vadītāji nav izglītoti motivācijas jautājumos, un tādejādi nepareizi vada personāla vadības procesus. Daudzi vadītāji domā ka ar naudas maksāšanu, darbinieki darīs visu ko vajadzēs. Tā nebūt nav, jo darbiniekiem ir vajadzīgs rezultātu novērtējums,. Tie vēlās būt apmierināti ar savu darba vietu un veicamo darbu.

1.2.attēlā ir redzamas iespējamās sekas, ja darbinieks nav apmierināts ar darba samaksu. Ekonomija uz darba algu rēķina uzņēmuma ne vienmēr var būt izdevīga.



*1.2..att. Neapmierinātība ar apmaksu [2,371]*

Ņemot vērā, ka attieksme pret darbu ietekmē cilvēka darba uzvedību, vadītājam ir svarīgi zināt faktorus, kuri ietekmē apmierinātības/gandarījuma līmeni. Lai ietekmētu darbinieku motivāciju un palielinātu viņu gatavību strādāt intensīvi, uzņēmuma interesēs ir nepieciešams ne tikai novērst tos iekšējos faktorus, kuri var samazināt darbinieku apmierinātību, bet arī radīt tādas darba apstākļus, kuri paaugstinās darbinieku motivāciju (panākumu atzīšana, izaugsmes iespējas, perspektīvi un interesanti darba piedāvājumi u.c.), (sk. 2.5. attēlu).

Autors uzskata, ka atalgojums mūsdienās ieņem ļoti lielu lomu vadības procesos. Ja uzņēmums ir izlēmis ekonomēt uz darbinieku atalgojumu, tādejādi to nosakot zemu vai samazinot esošo, tad darbinieki ar tādu lēmumu nebūs apmierināti. Algu lielumu tie noteikt nevar, to diktē vadība, taču ja darbinieks būs neapmierināts ar atalgojumu, tad mazināsies tā gandarījums par paveikto darbu. Darbinieki mēģinās meklēt labāk apmaksātu darbu, tādejādi to domas būs jau ārpus uzņēmuma. Darbinieks nebūs vairāk ieinteresēts kaut ko darīt, un sāks

kavēt darbu, vai pat neierasties tajā. Ekonomējot uz darbinieku algu rēķinu, uzņēmums varbūt sākumā iegūs lielāku peļņu, taču tas nebūs ilgstoši. Tas būs laika jautājums, līdz viss pasliktināsies, samazināsies ražošanas apjomi, ieņēmumi un darbinieku interese, kā arī paši darbinieki, iespējams būs jau atraduši citu, labāk apmaksātu darba vietu.

## 1.2. Motivēšanas modeļi

Motivēšanās metodes jāizvēlas, vadoties pēc cilvēka socializācijas un individualizācijas pakāpes. Ieteicams veidot metožu kombinācijas, piemēram, „vērtēšana + atalgojums”, vai „izglītošana + vadības stils + karjeras izaugsme”.

Cilvēki pastāvīgi motivējas, kad viņu ieceres īstenojas, un zaudē motivāciju ja tas nenotiek. Uzņēmuma jāapzina cilvēku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību ieceres īstenošanu. [3,28].

*Tradicionālais modelis* – modelis saistās ar F. Teiloru un zinātniskā menedžmenta skolu. Saskaņā ar šo skolu svarīgs vadītāja uzdevums bija pārliecināties, ka darbinieki savu garlaicīgo, vienuļo darbu veic efektīvi. Lai motivētu strādniekus strādāt labi, eksistēja apmaksas sistēma – jo vairāk strādnieks saražoja, jo vairāk viņš nopelnīja. Šis motivācijas pamatā bija pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai par naudu [1,341].

Tātad, izmantojot šādu motivāciju, darbinieki vairāk sāka strādāt, jo no tā bija atkarīga tā alga. Darbinieki ceļ uzņēmumam saražoto produkcijas apjomu. Pēc autora domām, jo zemāks izglītības, intelekta līmenis, jo mazāk svarīgas ir citas vērtības, svarīgas ir tikai materiālās.

*Savstarpējo attiecību modelis* – Kad tradicionālais uzskats par naudas atalgojumu kā motivēšanas līdzekli kļuva nepietiekams, lai izskaidrotu darbinieku uzvedību, tika meklēti alternatīvi skaidrojumi. G.E. Meijo (G.E.Mayo) un citi savstarpējo attiecību skolas pārstāvji atklāja, ka liela nozīme ir darba vides sociālajām attiecībām. Tāpēc viņi ierosināja, lai vadītāji motivē darbinieku paziņojot, ka viņi ir vajadzīgi un neaizstājami. Gandarījumu par darbu var palielināt, informējot strādniekus par uzņēmuma mērķiem un uz klausot strādnieku ieteikumus, kā arī izpētot citas darbinieku sociālās vajadzības [1,341-342].

Pēc autora domām, svarīgi ir informēt savus darbiniekus par notiekošajiem procesiem uzņēmumā, tādejādā veidā liekot darbiniekam sajusties svarīgam un pieņemtam.

*Cilvēku resursu modelis* – teorētiski apgalvoja, ka darbinieki tiek motivēti ar lielu skaitu, faktoru, kā, piemēram, vajadzība pēc sasniegumiem, pašapliecināšanās. Tāpat viņi uzskaitīja,

ka strādnieki ir motivēti darīt darbu labi, ja no darba viņi gūst gandarījumu, tāpēc darbiniekiem var piešķirt lielāku atbildību lēmumu pieņemšanā un darbu izpildē [1, 342.].

Autors uzskata, ja vadītāji izmantos šādu pieeju darbiniekiem, tad tas varētu nest labus rezultātus. Pēc labi paveikta darba, darbiniekam vajadzētu saņemt par to atalgojumu, vai vismaz saņemt no vadītāja atzinību par labi paveiktu darbu. Savādāk, ja darbinieks par paveikto darbu neko nesaņems, tad tas jutīsies slikti, pazudīs motivācija turpmāk kaut ko darīt.

### 1.3. Motivēšanas teoriju klasifikācija

#### 1.3.1. Satura motivēšanas teorija

Satura motivēšanas teorijas koncentrē menedžera uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm [1,342.]. Motivēšanas teorijas un to izmantojums praksē ir visai plašs. Tiek izdalītas četras mūsdienu satura motivēšanas teorijas:

A. Maslova vajadzību hierarhija – cilvēku individuālās uzvedības teorijas pamatā bija princips: cilvēki tiek motivēti un strādā, lai apmierinātu piecus vajadzību veidus, kurus var iedalīt noteiktā hierarhijā



Att.1.3.Maslova motivācijas piramīda [8,228]

Pēc A. Maslova teorijas cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecu veidu vajadzības, kas ir iedalāmas hierarhijas pakāpēs.

*Fizioloģiskās vajadzības* – ir zemākās pakāpes vajadzības. Tās jāapmierina, lai uzturētu dzīvības procesus, piemēram, izsalkuma remdējums, slāpju veldzēšana, uzturs, mājoklis, veselība, seksuālās vajadzības. Jebkurā organizācijā darbinieku fizioloģiskās vajadzības var apmierināt ar attiecīgu darba algu, darba un atpūtas režīmu, iekārtām, darba apstākļiem. Fizioloģiskajām vajadzībām ir kopīgas īpašības:

- Tās ir savstarpēji saistītas;
- Tās ir periodiskas;
- Parasti attiecas ar kādu noteiktu ķermeņa daļu;
- Fizioloģiskās vajadzības pārtikušā sabiedrībā parasti nav motivēšanas pamatā; [1,342.].

*Vajadzības pēc drošības* – Kad fizioloģiskās vajadzības ir apmierinātas (nav nepieciešams pilnībā), augstākā līmeņa vajadzības kļūst par dominējošajām. Vajadzības pēc drošības izpaužas kā cenšanās pasargāt sevi no fiziskajām briesmām, iegūt pārliecību par nākotnes ekonomisko nodrošinājumu, nepieciešamība pēc kārtības, draudu novēršana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei. Jebkurā organizācijā darbinieku drošības vajadzības var apmierināt, garantējot darbu un atalgojumu, apdrošināšanu, pensiju fonda izveidošanu u.c. Drošības vajadzības papildus iekļauj sevī vēlēšanos pēc noteiktām uzvedības normām. Cilvēka drošības sajūtu apdraud arī atkarība no citas personas. [1,343.].

*Sociālās vajadzības* – aptver vajadzības pēc sabiedrības, draudzības, mīlestības, kā arī nepieciešamību būt kādam vajadzīgam. Darba kolektīvos viens no sociālo vajadzību izpausmes veidiem ir neformālās grupas.

*Vajadzības pēc atzīšanās* – iekļauj sevī tādus jēdzienus, kā statuss, sasniegumi, zināšanas, neatkarība, reputācija, popularitāte, cieņa. Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc atzīšanās, menedžeris var viņu apbalvot un patiesi uzslavēt, informēt par pasākumiem, novērtēt tā nozīmi organizācijas dzīvē un darbībā.

*Vajadzības pēc pašapliecināšanās* – atrodas hierarhijas virsotnē. Tās ir vajadzības sevis realizēšanai, pašattīstīšanai. Šo vajadzību specifikācija ir tāda, ka tās var dot iespēju eksperimentēt, riskēt, radīt apstākļus personīgajai izaugsmei, jo katram cilvēkam ir savas prasības pret sevi. Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc pašapliecināšanās, menedžeris var iesaistīt viņus svarīgu problēmu risināšanā. [1,344.].

Darba autors saskata A. Maslova vajadzību hierarhijas tiešu saistību ar motivēšanu, jo, protams, galvenā vēlme strādājot, ir gūt atalgojumu, ar kuru, pirmkārt, mēs vēlamies

apmierināt savas pamata vajadzības, kas ir vajadzības pēc drošības, pajumtes un pārējās fizioloģiskās vajadzības. Tikai, pēc šo pamatvajadzību apmierināšanas, cilvēks izsver, kādas tam ir iespējas gūt papildus bonusus un piemaksas darbā, lai izdotos arī apmierināt pārējās nepieciešamības, kas iekļauj sevī pašapliecināšanos, izklaides, atpūtu, piederību kādai konkrētai sociālajai grupai.

F.Hercberga divfaktoru teorija – pēc F. Hercberga teorijas visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, var iedalīt motivētajos ( faktori, kas saistīti ar darba saturu ) un higiēnas faktoros ( faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai) [1,347].

1.3.1 tab. *F.Hercberga motivācijas teorijas faktori* [1,347]

<b>Motivatori</b>	<b>Pirmās nepieciešamības faktori</b>
Faktori kas sekmē 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 darbības politika
4. Atbildības pakāpe	4 . Darba apstākļi
5. Izaugsmes iespējas, karjera	5 . Tiešā priekšnieka attieksme
6. Profesionālā izaugsme	6 . Personīgā dzīve
	7 . Darbinieku savstarpējās attiecības
	8 . Darba alga
	9 . Attiecības ar padotajiem

Šīs teorijas pamatdoma ir tā, ka pietiek ar vienu no motivētājiem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no higiēnas faktoriem – cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību 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.

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbiniekus strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. [7,106]

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.

Hercberga galvenais pieņēmums bija tas, ka ārējie faktori paši nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu. Ja šie faktori netiek nodrošināti cilvēkam pieņemamā līmenī, tas var kļūt par neapmierinātības cēloni. Tikai iekšējie, ar paša darba saturu saistītie faktori patiešām motivē cilvēku un rada viņa apmierinātību. Ja darbs ir pietiekami sarežģīts (pozitīvā nozīmē), apjomīgs un interesants, gūtais gandarījums pastāvīgi aug un cilvēks savu darbu veic labi. Tas, cik sarežģītam vai radošam jābūt attiecīgajam darbam, ir atkarīgs no katra konkrētā darba veicēja. [2,335-336]

Pēc autora domām, mūsdienās tas ir aktuāli. Ja darbiniekam nenodrošina kādu no higiēnas faktoriem, tad darbinieks sāk izjust diskomfortu. Nevienam darbiniekam nebūs apmierinātība ar darbu, ja tam būs sliktas attiecības ar darba kolēģiem, vai nebūs drošības sajūtas par darba saglabāšanu, vai slikti darba apstākļi. Savukārt, ja darbiniekam uzņēmumā nav neviena no motivātoriem, tad viņam zūd jēga vispār kaut ko darīt. Bez panākumiem, vai izaugsmes iespējām darbinieks saprot, ka tam vairāk nav izaugsmes iespēju. Darbinieks faktiski atrodas visu laiku vienā posmā.

K.Alderfera ERG teorija – Izmantojot A.Maslova vajadzību hierarhiju un cenšoties novērst dažus tās trūkumus, K.Alderfers piedāvāja ERG (eksistence), relatedness (piederība), growth (izaugsme) teoriju. Viņš mēģināja pilnveidot A. Maslova teoriju un praktiski piedāvāja vajadzību hierarhiju tikai 3 pakāpēs: eksistences, piederības un izaugsmes.

*Pastāvēšanas vajadzības* apvieno dažādas fizioloģiskās un drošības vajadzības - darba alga, darba apstākļi un darba drošība.

*Piederības (sociālās) vajadzības* var apmierināt tikai kontaktējoties ar citiem. Tās ir atkarīgas no savstarpējas saprašanās un sadarbības, kā arī iekļauj vajadzību būt saprastam un atzītam.

*Izaugsmes vajadzības* ir cilvēka darbības un apkārtējās vides savstarpējās iedarbes rezultāts. Tās iekļauj gan vēlēšanos pēc atzīšanās un cieņas, gan pašapliecināšanos. Cilvēkam, saskaroties ar problēmām, kuras atrisināt liedz ierobežotās spējas vai zināšanas, var rasties iemesls pašatīstīšanai. [7,104]

ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības. Piemēram, organizācijas vadītāji var motivēt darbinieku ar naudu (eksistences vajadzības), ar līdzdalību neformālās grupās (piederības vajadzība), ar iespējām mācīties kursus un paaugstināt kvalifikāciju (izaugsmes vajadzības) [1,346.].

Lai cilvēks varētu ne tikai eksistēt, bet arī pilnvērtīgi dzīvot, viņam ir nepieciešams apmierināt vairākas vajadzības un vēlmes, kā arī pašā cilvēkā nodrošināt personības izaugsmi un attīstību, ko tieši darba vietā nodrošina ne tikai materiālā izaugsme un atalgojums, bet arī pašapliecināšanās un sajūta, ka persona tiek novērtēta un viņa pūliņi tiek pamanīti. Vadītājs to saprotot, darbinieku var motivēt ar uzslavām, ar vārdiem, kas liek saprast, ka darbinieka ieguldītais darbs tiek pozitīvi vērtēts.

D. Maklelenda „piederības – vajadzību” – motivēšanas teorija paredz, ka cilvēka vajadzību komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību. D. Maklelends (David C. McClelland) savu teoriju sāka veidot 60. gadu sākumā, realizējot plašu empīrisko pētījumu programmu. Viņa teoriju dēvē par iemācīto jeb apgūto vajadzību teoriju. [1,349].

Lai gan Maklelenda teorija šķiet līdzīga Maslova vajadzību hierarhijai, jāuzsver vairākas būtiskas atšķirības. Maslovs uzskatīja, ka personības galvenās vajadzības ir bioloģiski nosacītas, t.i., katrs cilvēks jau piedzimst ar šīm vajadzībām, turpmākās dzīves gaitā tās aktualizējas (kļūst nozīmīgākas), un šī aktualizācija var būt individuāli atšķirīga atkarībā no sociokultūrās vides, kurā uzaug un dzīvo cilvēks. [13,35]

D.Maklelends uzskata, ka vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā. Tās atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, un viņa pieredzes. [1,349]

Maklelends saskatīja trīs galvenās personības vajadzības.

*Vajadzība pēc sasniegumiem (achievements).* Tā ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu. Lai gan nospraustie 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.

*Vajadzības pēc varas (power).* Tā var izpausties divējādi. Vienā gadījumā tā var būt tieksmās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanos kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem. Citos gadījumos cilvēki tiecas pēc varas, lai sasniegtu grupas vai organizācijas mērķus. Svarīga ir lēmumu pieņemšana, cilvēku organizēšana un motivēšana šo lēmumu izpildei.

*Vajadzības pēc attiecībām (affiliaion).* Šajā gadījumā nozīmīga ir piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas vajadzības un izvairīties no konfliktiem. [13,35]

Katra no šīm vajadzībām ietver sevī gan tieksmos, gan bailes. Vajadzība pēc sasniegumiem vienlaikus ietver sevī bailes no neveiksmes. Tieksmās pēc varas nozīmē arī bailes būt atkarīgam. Savukārt vajadzība pēc attiecībām izpaužas kā tieksmās pēc aizsardzības, gan bailes tikt noraidītam.

Ja indivīds organizācijā ir zem statusa grupas dalībnieks un viņš jūtas „ieslēgts” šajā grupā, tad viņu vairāk motivēs „zemāko līmeņu” vajadzības nekā līdzīgas grupas dalībnieku, kurš uzskata ka ir iespējams pamest šādu grupu. Savukārt, jo vairāk cilvēks izjūt iespējas izvirzīties darbā (nokļūt augstākā statusa grupā), jo spēcīgāka būs viņa sasniegumu motivācija. Jo lielāks ir indivīda iespējas pāriet no zemāka statusa grupas uz augstāku statusa grupu, jo lielākas ir darbiniekiem piedāvātās izvirzīšanas iespējas un izredzes uz atalgojuma paaugstinājumu, jo izteiktāka būs sasniegumu motivācija. [13,36]

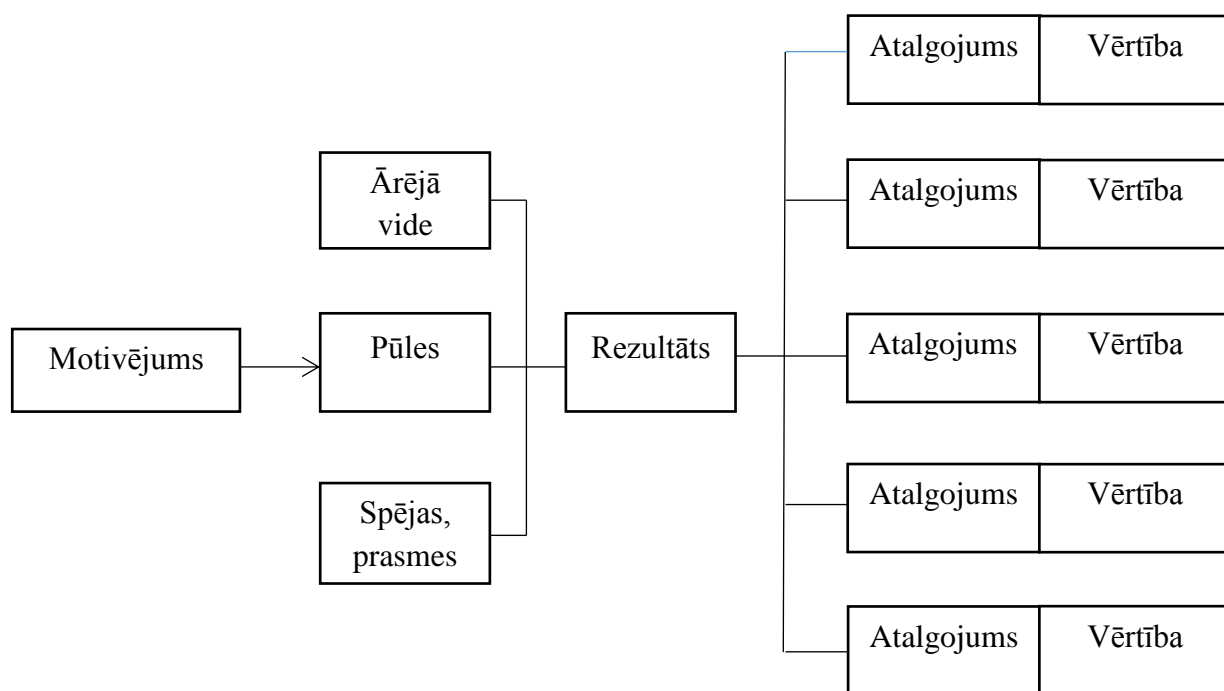
Darba autors piekrīt D. Maklelanda idejai, jo cilvēka attīstība iezīmējas vairākos dzīves posmos, kuros katrā ir dažādas vērtības sistēmas un prioritātes dzīvē, līdz ar to motivēšana un tās paņēmieni katrā dzīves posmā un situācijā atšķirsies. Jaunietim, tie varētu būt tikai tieksme augt, tieksme pašapliecināties un gūt lielu atalgojumu. Vēlākos dzīves posmos arī parādās vajadzība pēc ģimenes un stabilitātes, kas vēlāk arī pāraug rūpēs par saviem pēctečiem un vēlme arī viņiem nodrošināt dzīvē izaugsmi, labklājību un stabilitāti.

### **1.3.2. Norises motivēšanas teorijas**

Norises motivēšanas teorijas koncentrē menedžeru uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlās noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cik cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas [1,352.]. Tiek akcentētas četras norises motivēšanas teorijas:

Gaidu motivēšanas teorija – motivēšanas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešams arī gaidīšana (cerība), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu. Gaidu teorijas autori ir D.A. Nadlers (D.A. Nadler) un E.Loulers ( E.E. Lawler) kuri izvirzīja šādus galvenos principus:

- cilvēku uzvedība ir atkarīga no personisko (spējas, prasmes) un apkārtējo faktoru kombinācijas;
- cilvēki paši pieņem lēmumus par savu uzvedību organizācijā;
- cilvēkiem ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi;
- cilvēki izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu. [1,352.].



1.4. att. *Gaidu motivēšanas teorijas modelis* [1,353]

Taisnīguma motivēšanas teorija –Džons Steisijš Adamss (Adams, 1963) savu motivācijas teoriju balstīja uz sociālās apmaiņas un sociālās salīdzināšanas principiem. Tas, cik centīgi cilvēks ir gatavs strādāt, ir atkarīgs no salīdzinājuma ar citu cilvēku pūlēm, kā viņš sevi uztver salīdzinājumā ar citiem. [13,39]

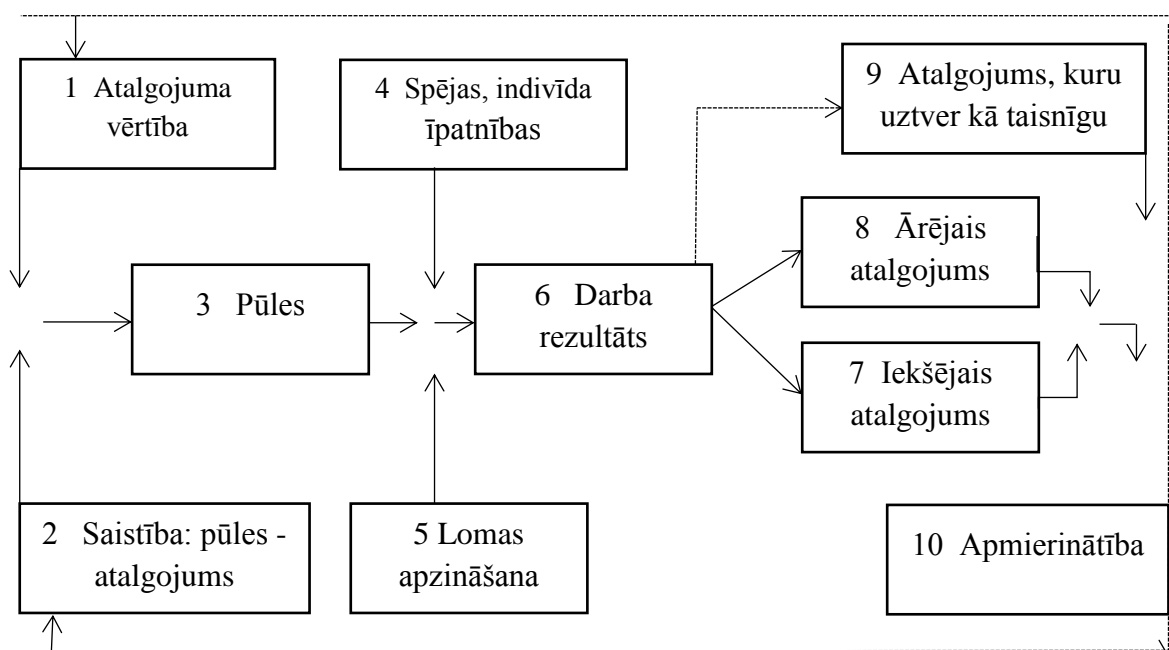
Saskaņā ar taisnīguma teoriju, no vienas puses, darba rezultāti var būt gan materializēti (darba alga, prēmijas, utt.), gan arī abstrakti (sociālās attiecības, pašapliecināšanās, karjeras perspektīva u.t.t.). No otras puses, lai sasniegtu šo rezultātu, jāpatērē laiks, jālieto prasmes, jāizmanto zināšanas kā izglītošanās rezultāts u.t.t. [1,354].

Galvenā taisnīguma teorijas atziņa, kas jāņem vērā menedžeriem, ir šāda – kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, t.sk. darba ražīgumu, prasmju lietošanu, zināšanu izmantošanu u.t.t. Sakarā ar to, konkrētam darbiniekam, kurš ir neapmierināts ar atalgojumu, nepieciešams izskaidrot darbinieku atalgojuma starpības iemeslus. [1,357].

Pēc autora domām, darbinieks vienmēr vēlēšies uzzināt atalgojumu kādu saņem kāds cits kolēģis, darot līdzīgu darbu. Ja vadītāji izvēlas neatklāt atalgojuma lielumu, tad tas samazina spriedzi darbinieku starpā, jo kurš gan gribēs vairāk strādāt, ja zinās ka blakus cilvēks darot tādu pašu vai līdzīgu darbu saņem lielāku atalgojumu. Uzņēmuma vadītājiem izskaidrojot saviem darbiniekiem motivēšanas pieeju, uzņēmums var sagaidīt darbinieku darba ražīguma paaugstināšanos.

Portera un E. Lourela modelis – 60. gados L.K. Porters (L.W. Porter) un E.Loulers (E.E. Lowler) izstrādāja kompleksu norises motivēšanas teoriju, kura aptvēra gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus. [1,358.]

L.Portera un E.Lourela modelis pirmkārt, rāda, cik svarīgi ir apvienot cilvēka pūles, prasmes un spējas, darba rezultātus, atalgojumu un apmierinājumu vienā savstarpēji saistītā sistēmā. Otrkārt, no modeļa izriet, ka darba rezultāts un apmierinājums ir savstarpēji cieši saistīti un menedžeriem motivēšanas procesā tas jāņem vērā. Treškārt, modeļa autori, tāpat kā taisnības teorijas piekritēji, uzsvēra darbinieku atalgojuma subjektīvās uztveres svarīgumu. Tikai pēc L. Portera un E. Lourela modeļa atalgojuma taisnīgums nav pats galvenais motivēšanas procesā, bet tikai viens no elementiem. [7,117]



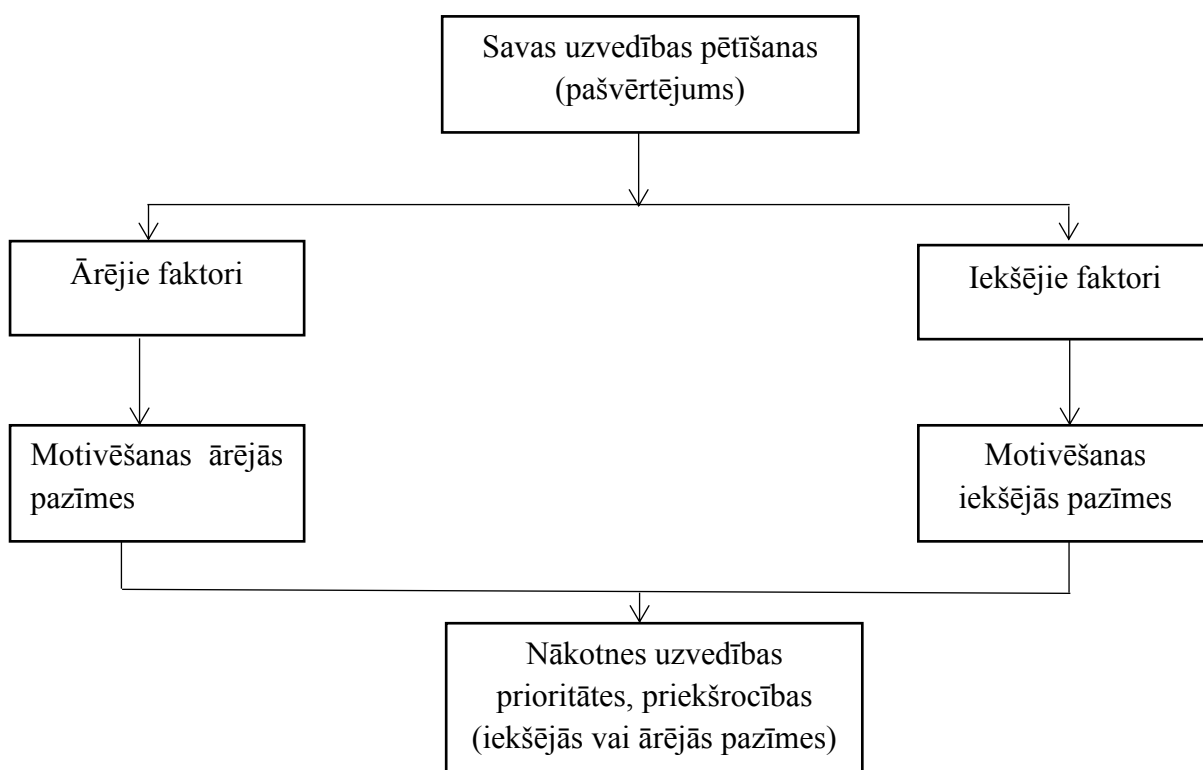
1.5. att. *L.Portera un E. Loulera teorijas modelis* [6,72]

Pēc L.Portera un E.Loulera motivēšanas teorijas modeļa var iegūt šādus secinājumus: Pieliktās pūles ir atkarīgas no atalgojuma vērtības (1) un no tā, vai cilvēks tic tam, ka pastāv cieša saistība starp pūlēm un iespējamo atalgojumu (2). Sasniegtais rezultāts (6) var dot gan iekšējo apmierinājumu (7), pašapmierinātību, gan ārējo atalgojumu (8) – vadības uzslavu, prēmiju, izvirzīšanu darbā. Apmierinājums (10) ir iekšējais un ārējais atalgojums, vērtējot to no taisnīguma (9) viedokļa. Apmierinājumu nosaka cik atalgojums ir patiesi vērtīgs (1), un virza darbinieka turpmāko rīcību. [6,72] Apmierinājums ir atgriezeniska saite ar cilvēka rīcību nākotnē.

Autors daļēji piekrīt L.Portera un E.Loulera motivācijas teorijai, jo ne vienmēr ieguldītās pūles būs pilnīgi proporcionālas iegūtajam atalgojumam. Šeit vērā ņemams aspekts būtu arī pieredze un paša cilvēka individuālas spējas, kuru laika gaitā gūstot sasniegt rezultātus ir iespējams arī bez tik lielām pūlēm, kādas, iespējams iegulda citi šī paša darba veicēji. Savā ziņā to varētu nosaukt par mākslu maksimāli efektīvi padarīt savu darbu, ieguldot daudz mazāku darba apjomu.

#### Raksturīgo pazīmju teorija

Nav tik populāra kā iepriekš minētās norises motivēšanas teorijas, tomēr ir diezgan oriģināla un varētu tikt izmantota menedžmentā. Šī teorija paredz, ka katrs cilvēks pats analizē (pētī) savu personīgo rīcību, lai noteiktu sev raksturīgās motivēšanas pazīmes. [7,117]



1.6. attēls. *Raksturīgo pazīmju teorijas konceptuālais modelis* [7,117]

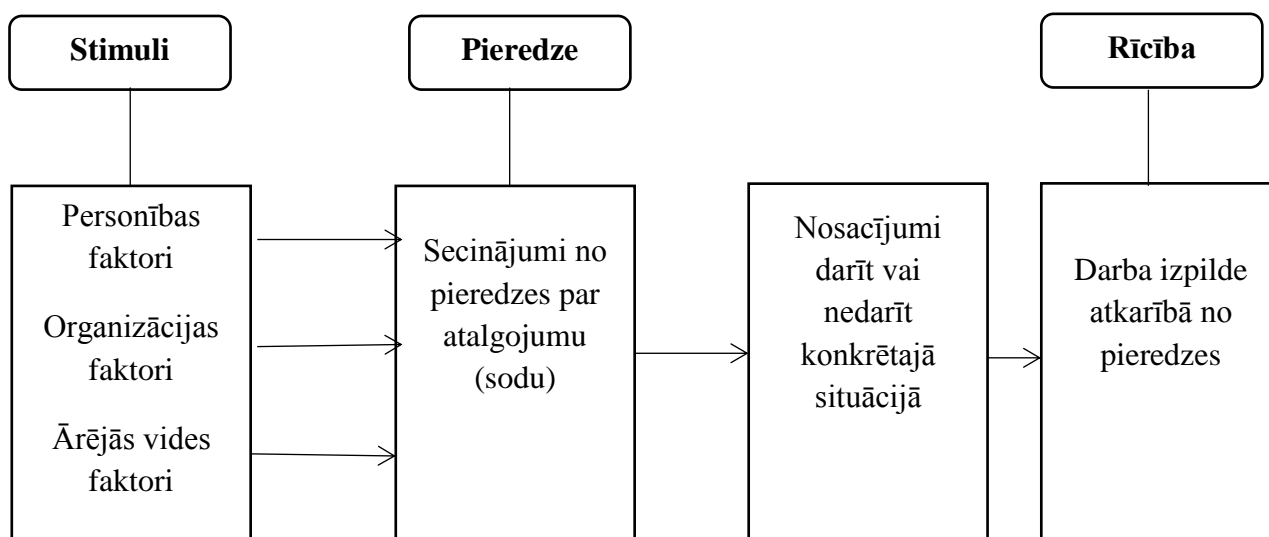
Šīs teorijas shēma apskatāma 1.6. attēlā. Kā redzams, pēc uzvedības pētīšanas cilvēks lemj par iekšējām un ārējām raksturīgām motivēšanas pazīmēm. Atkarībā no lēmuma par pazīmes prioritāri cilvēks attiecīgi rīkojas nākotnē, dod priekšroku iekšējām (darba saturs, pilnvaras) vai ārējām (naudas atalgojums, ceļojumi uz ārzemēm) pazīmēm. Piemēram, ja organizācijā galvenā prioritāte ir iekšējām motivēšanas pazīmēm, bet darbinieks vēlas, lai noteicošās būtu ārējās pazīmes, tad viņi diez vai samierināsies ar šādu stāvokli. Labākajā gadījumā viņi sāks sliktāk strādāt, bet sliktākajā – vispār aizies no darba. [7,118]

Pēc autora domām, vadītājam un darbiniekam ir jābūt vienotam redzējumam par izvirzītajām darbinieku prioritātēm. Vadītājam jāspēj izprast ko vēlas darbinieks, lai nerastos lieki pārpratumi, kuru rezultātā rodas darbinieku neapmierinātība. Ir jāspēj atrast balanss starp pieejamiem resursiem un vēlmēm.

### 1.3.3. Stimulējošā motivēšanas teorija

Stimulējošā motivēšanas teorija izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā [1,359.].

Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts. Citiem vārdiem, ja iepriekš par attiecīgu rīcību bija labs atalgojums, tad darbinieks labprāt to atkārtotu un rīkotos tā pat arī turpmāk, un otrādi.



1.7.att. *Stimulējošās motivēšanas teorijas modelis* [7,120]

1.7.attēlā attēlots stimulējošās motivēšanas teorijas bāzes modelis. Redzams, ka motivēšana sākas no stimuliem, kas saistīti ar personīgiem, organizācijas un ārējiem faktoriem. Piemēram, darbinieks nolēmis darboties intensīvāk, lai palielinātu savu atalgojumu. Taču reālā darbinieka rīcība ir atkarīga no iepriekšējiem secinājumiem un pieredzes par atalgojumu sistēmu organizācijā. Ja intensīvāks darbs agrāk nenodrošināja salīdzinošas priekšrocības, tad diez vai darbiniekam būs vēlēšanās darboties efektīvāk. Tāpēc viņa attieksme pret darbu atkarīga ne tikai no esošajām vajadzībām, bet arī no pieredzes vajadzību apmierināšanā iepriekšējā laika periodā.

Pastāv četras stimulējošās metodes:

- Pozitīvās stimulēšanas metodes lietošana nozīmē palielināt atalgojumu par efektīvāku, organizācijas prasībām atbilstošu izpildīto darbu.

- Izvairīšanās stimulēšanas metodes lietošana nozīmē izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieku rīcību.
- Sodīšanas stimulēšanas metodes lietošana nozīmē sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā.
- Ignorēšanas stimulēšanas metodes lietošana nozīmē vienkārši ignorēt kādu pēc menedžera viedokļa ne visai pareizu darbinieka rīcību. [7,120]

Pēc autora domām, ja uzņēmuma darbiniekiem ir skaidrs mērķis, kuru uzņēmums vēlas sasniegt, tad tas to arī sasniegs. Jo darba devējs saprot ko jāpiedāvā darbiniekiem un darbinieki saprot, ko saņems pretī par paveikto darbu.

#### **1.3.4. Mērķa noteikšanas teorija**

Edvīns Loks un Gerijs Letems (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990) mērķa izvirzīšanu (goal-setting) teoriju balsta uz pieņēmumu par cilvēka racionālu uzvedību. Teorijas autori pieņem, ka cilvēks uzvedībā vadās no apzināti izvirzītiem mērķiem. Mērķim ir divējāda funkcija – tas ir motivācijas pamats un uzvedības virzības noteicējs (Locke & Latham, 1990). Mērķis ļauj cilvēkam izlemēt, cik lielas pūles ir jāiegulda darbā. Lai mērķis pozitīvi ietekmētu cilvēka darbību, ir jāievēro divi nosacījumi. Pirmkārt, cilvēkam ir jāapzinās savs mērķis, otrkārt, cilvēkam šis mērķis ir jāuztver kā tāds, kura sasniegšanai ir vērts pielikt pūles (tas nedrīkst būt pārāk viegli vai pārāk grūti sasniedzams)

Galvenās teorijas atziņas ir šādas:

- Jo sarežģītāki ir mērķi, jo augstāks ir darba izpildes līmenis
- Konkrēti mērķi nosaka augstāku darba izpildes līmeni nekā vispārīgi

Svarīgi, lai darbinieks pieņem izvirzītos mērķus un lai tie viņam neliktos pārāk grūti. [13,40]

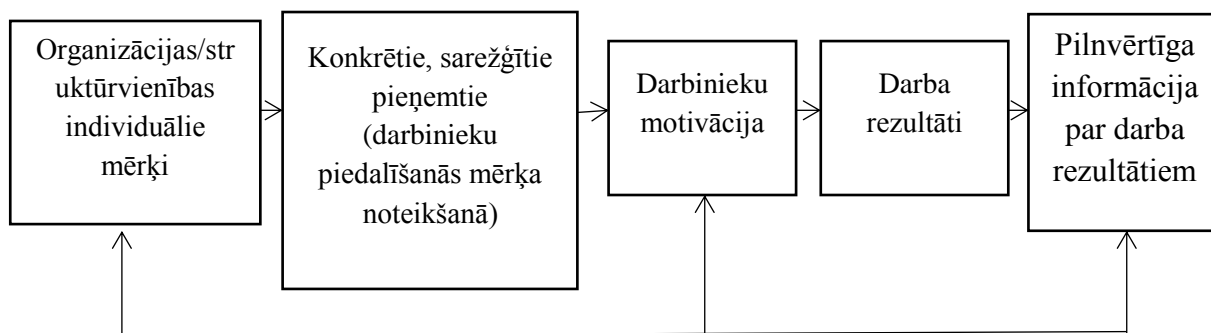
Mērķa noteikšanas teorija ietver šādus galvenos elementus:

Mērķa konkretizācija nozīmē, ka darbiniekam jāformulē konkrēts un viennozīmīgs mērķis. Piemēram, tirdzniecības aģentam – katru dienu piesaistīt vienu jaunu pircēju biznesa tirgū un/vai katru nedēļu pārdot produktus par summu, kas nav mazāki par 1000 EUR, ir vairāk motivēti izpildei nekā vispārēji formulēti – meklēt jaunus pircējus, palielināt realizācijas apjomu. Līdz ar to darba alga ir atkarīga no rezultātiem, kurus menedžeris vēlas iegūt no darbinieka. Pēc minētās teorijas autoru domām, tieši mērķa neskaidrība ir viens no galvenajiem iemesliem materiālās stimulēšanas neefektivitātei.

Mērķa sarežģītības pakāpe nozīmē, ka diezgan grūti sasniedzams mērķis vairāk motivē darbinieku nekā vienkāršs. Vienkāršs mērķis netiek uztverts kā savdabīgs izaicinājums un līdz ar to netiek pieliktas visas pūles tā sasniegšanai. Un otrādi – sarežģīts mērķis prasa izmantot visas „iekšējās rezerves” lai to īstenotu.

Mērķa pieņemšana nozīmē, ka darbinieki tos apzinās un uztver pozitīvi. Šajā sakarībā lietderīgi mērķu noteikšanas procesā iesaistīt darbiniekus, jo tas veicina darbinieku lojalitāti organizācijai un stimulē strādāt ar maksimālu atdevi.

Atgriezeniskā saite starp menedžeriem un darbiniekiem par darba rezultātiem nepieciešama, lai viņiem būtu informācija par mērķa sasniegšanas pakāpi. Vēl efektīvāk iedarbojas pastāvīgā darbinieku novērošana par virzīšanu mērķa sasniegšanai. Tas paredz, izmantojot internetu, katru darbinieku nodrošināt ar pilnvērtīgu informāciju gan par individuāliem, gan kolektīviem rezultātiem. [7,118]



Atgriezeniskā saite

#### 1.8.att. Mērķu noteikšanas teorijas elementu saistība

Teorijas praktiskā lietošana dod iespēju darbiniekiem koncentrēt savas pūles noteiktā un pareizā virzienā. Cilvēkam ir skaidrs mērķis, un savu enerģiju (prasmes, iemaņas, zināšanas) viņi koncentrē tā sasniegšanai;

Skaidri mērķi aktivizē cilvēku rīcību, jo viņi saprot pašreizējā plāna un stratēģijas izstrādes nepieciešamību, lai sasniegtu noteiktus darba rezultātus;

Sarežģīti mērķi tiek uztverti kā savdabīgs izaicinājums, un tas iedvesmo cilvēkus paaugstināt darba produktivitāti un veicina morālo attiecību uzlabošanu kolektīvā. [7,119]

Pēc autora domām, cilvēkam ir jāsaprot, ko šis mērķis, sasniegšanas rezultātā varētu viņam dot. Mērķim ir jābūt reālam, izpildāmam un sasniedzamam, turpretī tas demotivēs izpildītāju. Grūti izpildāmi mērķi darbiniekam var uzlikt papildus nevajadzīgu darba apjomu, kas var traucēt ikdienas tiešo pienākumu veikšanai, ja vien šie ikdienas pienākumi nav saistīti ar projektu izstrādi, kas šos mērķus iekļauj tiešajos pienākumos. Pārāk viegli mērķi, var radīt darbiniekos vienaldzību un sajūtu, ka šie mērķi tiks izpildīti paši no sevis.

#### 1.4. Motivēšanas veidi

Visus faktoros, kas motivē darbinieku, varētu iedalīt trīs lielās grupās:

- Monetārais atalgojums jeb nauda,
- Nemonetārais atalgojums,
- Bailes. [2,347]

##### Monetārais atalgojums jeb nauda kā motivators

Visi atalgojuma sistēmas elementi, kurus darba devējs par paveikto darba ņēmējam sniedz finansiālā izteiksmē. Vislielākais izmaksu īpatsvars kopīgajā monetārā atalgojuma komponentu grupā ir mēneša amata alga, kas noteiktas fiksētas un garantētas finansiālas atlīdzības veidā ir stabilā atalgojuma daļa.

Naudas kā atalgojuma nozīme parādās tikai tad, kad tā var apmierināt konkrētas vajadzības. Ja šīs vajadzības tiek apmierinātas citādi vai citas vajadzības ir pārākas, tad naudas instrumentālajai nozīmei ir mazāka vērtība un tā nav sevišķi izmantojama motivēšanā, tāpēc vadītājam ir jāmeģina rast cits (nemonetāras) vajadzības, kuras apmierinot var panākt vēlamu rezultātu. [2,348]

##### *Monetārā atalgojuma mainīgā daļa*

Atalgojuma daļa, kas saistīta ar darbinieku darba rezultātiem vai kvalitāti, kompānijas peļņas vai apgrozījuma rādītājiem, biznesa plānu izpildi un attīstības dinamiku, tiek saukta par atalgojuma mainīgo daļu. Atalgojuma mainīgā daļa nav garantēta, nav stabila, tā ir it kā papildu labums, ko darba devējs sniedz darba ņēmējam ar mērķi motivēt viņu, un šī atalgojuma daļa nav garantēta. [4,164]

*Prēmijas* - mainīgs darba devēja maksājums, kas parasti atkarīgs no personāla darba rezultātu kvalitātes un/vai kvantitātes. Izšķir īstermiņa un ilgtermiņa prēmijas, individuālās prēmijas, grupu prēmijas un speciālās amatu prēmijas, kā arī svētku prēmijas.

Īstermiņa prēmijas – parasti ir maksājumi par īsāku laika periodu nekā 1 gads, tās ir visas ceturkšņa vai mēneša prēmijas.

*Ilgtermiņa prēmijas* – ir gada vai ilgāku periodu maksājumi par noteiktiem sasniegumiem darba kvalitātes un apjoma ziņā. Tas ļauj motivēt personālu ilgtermiņā un ir vispopulārākais prēmiju veids finanšu sektorā. Šo shēmu izmanto vairums uzņēmumu gan darbinieku gan arī vadītāju ilgtermiņa motivēšanai. Arī autora pētītais uzņēmums izmanto ilgtermiņa prēmiju sistēmu.

*Piemaksas* – vienreizējs kompensējošs maksājums par ikdienas darba veikšanu, kas saistīts ar darbinieku aizvietošanu vai pēkšņu, taču pārejošu darba apjomu pieaugumu (piemaksa par papildus darbu)

*Virsstundu apmaksa* – ja darbinieks pēc darba devēja rīkojuma veic pienākumus ārpus normālā un līgumā atrunātā darba laika, tad darba devējam jāmaksā par virsstundām saskaņā ar likumdošanu (divkārtšā apmērā)

*Pabalsti* – vienreizējs individuāls maksājums, kuru darba devējs izsniedz darbiniekam ar mērķi izrādīt rūpes, atbalstīt un palīdzēt. Kā, piemēram, laulību pabalsts, bērna piedzimšanas pabalsts, apbedīšanas pabalsts darbinieka tuvinieka nāves gadījumā. [4,165-167]

### Nemonetārais atalgojums

Nemonetārais mainīgais atalgojums raksturojams kā dažāda veida labumi, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par ieguldīto laiku un pūlēm, darba rezultātu un kompetenci. Faktiski visi šie elementi ir mainīgas dabas; tas nozīmē ka tie ir atkarīgi no iepriekš noteiktiem kritērijiem darba novērtēšanā (tā tam vajadzētu būt, taču reālajā dzīvē bieži vien nepastāv nekādi noteikti kritēriji darba novērtēšanai, un darbinieki nemaz īsti nezina, par ko viņi saņem noteiktus labumus). [4,170]

*Nemonetārais atalgojums* – jebkurš atalgojums, ja vien tā nav nauda. Tas varētu būt gan nelielas dāvanīgas, gan kādu īpašu tiesību piešķiršana vai izcelšana citu vidū, gan vienkāršākais „paldies”. Citiem vārdiem sakot, atalgojums nav īsti „maksā par padarīto”, bet gan atlīdzība, un tas ir ļoti būtiski. Nemonetārais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, tomēr tas ir daudzkārt efektīvāks motivētājs nekā nauda. [2,348]

Parasti nemonetārajā atalgojumā ietver šādus komponentus vai to elementus:

*Autotransportu*: tā ir kompānijai piederošas automašīnas piešķiršana lietošanā, slēdzot līgumu par šīs automašīnas izmantošanas nosacījumiem. Parasti auto transportu piešķir augstākā līmeņa vadītājiem un amatu izpildītājiem, kuri apkalpo un konsultē augsta līmeņa klientus.

*Atvieglotumus*: ar šo daudzsološo vārdu tiek saprasti visdažādākie labumi, sākot no apmaksātām mājām un bērnu auklēm, un beidzot ar ceļojumu izdevumu apmaksu. Arī šoferu pakalpojumi kādai no kompānijas amatpersonām ir atvieglotums. Faktiski darba devēja fantāzija šajā jomā ir neierobežota, un viss, ko darba ņēmējs vērtē kā pievilcīgu un darba rezultātus uzlabojošu, arī varētu tikt piedāvāts, ievērojot, protams, likumdošanas un morāles normas. [4,170]

*Apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības*: ja šos atvieglotumus neparedz veselības apdrošināšanas polise, tad tie var tikt piešķirti kā atsevišķs atvieglotums īpaši motivētām amatu grupām.

*Personāla akcijas:* darbinieku līdzdalība kompānijas īpašnieka statusā ir plaši atzīta kā darbiniekus stimulējošs nemonetārais motivators.

*Veselības, sporta un kultūras aktivitātes:* motivators, kurš vēršas plašumā un pieņemamā spēkā tieši pēdējā desmitgadē.

*Apmācību un komunikācijas pasākumus:* visa veida attīstības un apmācības pasākumi, sākot ar tiešajiem darbam nepieciešamo profesionālo apmācību gan kompānijas mācību centrā, gan arī ārpus tās un beidzot ar vispārīzglītojošo apmācību, kas attīsta personību un celš darbinieku inteliģences un kultūras līmeni.

*Izaugsmes iespēja:* šis ir viens no vispopulārākajiem bonusu veidiem, kas faktiski līdzvērtīgs apmācībai un personiskās attīstības stimulēšanai, tikpat nepieciešams kā amata alga. [4,171]

*Elastīgs darba laiks:* Latvijas Darba likums neparedz plašas iespējas variēt ar darba laiku, lai gan Eiropas Savienības valstīs, piemēram, Lielbritānijā uzkrāta laba pieredze dažādu elastīgu darba laika risinājumu piedāvāšanā. Vispopulārākais elastīgais darba laiks ļauj pašiem darbiniekiem izvēlēties, kādā režīmā strādāt, galvenais, jābūt rezultātam. [4,172]

### Bailes

Vienmēr un visur ir cilvēki, kas baidās, un ir priekšnieki, kas uztur šīs bailes. Bailes var būt dažnedažādākas: no bailēm, ka vadītājs var uzkleigt, līdz pat bailēm tikt atlaistam. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasīto. Ja nebūs labvēlīgas psiholoģiskās vides, var samazināties cilvēku darbaspējas un tādejādi arī darba ražīgums vai arī tas nebūs tik augsts, kā varētu būt. [8, ]

Pēc autora domām, ar šo motivēšanas veidu jābūt piesardzīgam, jo īslaicīgam laikam, šis veids dos darbiniekam lielu uzrāvienu, bet ne ilgtermiņā. Darbinieks, pēc noteikta laika sāks izvairīties no bailu avota. Šis motivēšanas veids, pēc konkrēta laika var iedarboties pretējā virzienā un tieši demotivēs darbinieku.

## **1.5. Darbinieku motivēšana**

Motivācijas zelta likums – jūs nekad nespēsiet motivēt citus, ja paši nebūsiet motivēti. Tikai motivēts līderis spēs iedvesmot citus.

Pirms kritizēt citus par motivācijas trūkumu, pajautājiet paši sev, vai jūsu entuziasms un atdeve uzdevumam ir patiesa, redzama un taustāma. Motivāciju var pārņemt, ne iemācīties. [17,99]

Vadītāju mūžīgais jautājums ir – „Kā lai es piespiežu darbinieku darīt to, ko es vēlos?” Motivācijas psiholoģija ir ļoti kompleksa, un darbinieku pārliecināšanas sniegtie rezultāti – visai nosacīti. Tomēr, lai gan pieņēmumu pārsvars pār pārbaudītām zināšanām ir nomācošs,

vadītāji nav zaudējuši aizrautību, meklējot brīnumlīdzekli, un tirgus piedāvā arvien jaunus tā veidus, bieži pat ar akadēmiska līmeņa pamatojumu. [16,45]

Pirmkārt, jādod iespēja cilvēkiem piedalīties vīzijas izstrādāšanā. Viņi kļūst tai piederīgi, sajūt ciešāku saikni ar uzņēmumu, līdzīgi kā notiek ar pašu īpašnieku vai vadītāju, kad tas aizraujas ar jaunu ideju. Te vajadzīga vadītāja un darbinieku savstarpēja uzticība, lai varētu radoši iesaistīties šādā procesā. Pat visnesvarīgākais vai jaunākais uzņēmuma darbinieks var ieteikt interesantu ideju, ja ticēs, ka viņu kāds uzklausa.

Otrkārt, jādod darbiniekiem pietiekami liela brīvība savu uzdevumu veikšanā. Veiksmīgajos uzņēmumos sekmīgi darbojas princips, ka tiek panākta vienošanās par sasniedzamo rezultātu, bet darbinieka izvēlē atstāts veids, kā sasniegt mērķi, protams, iekļaujoties konkrētā laikā un formā. Lai šāds princips darbotos, uzņēmumā jābūt koleģiālām attiecībām un priekšnieks nedrīkst būt mikromenedžeris, kas uztraucas par katru sīkumu.

Treškārt, var palīdzēt darbiniekam augt. Tā ir alternatīva karjeras kāpnēm, kuras daudzos mazos uzņēmumos ir ļoti īsas. Ja cilvēkam ir iespēja augt profesionālajās un vadības prasmēs, tas var uzturēt augstu motivāciju un saikni ar uzņēmumu. Atgriezeniskā saikne par padarīto, attīstības kursi, komandējumi un pieredzes apmaiņa, komandas darba uzlabošana treniņi – tie ir daži veidi, kā atbalstīt izaugsmi. Viens no pēdējā laika interesantākajiem jauninājumiem vadības praksē iesaka vadītājiem, līderiem uzņemties mentora lomu pār dažiem darbiniekiem. Turklāt palīdzēt augt ne tikai profesionāli, bet arī kā cilvēkiem, tostarp privātajā dzīvē. Oponenti apgalvo, ka jauns darbinieks, uzdodot sev jautājumu, ko viņš tiešām gribētu darīt savā dzīvē, var atskārst, ka darbs konkrētajā uzņēmumā nav viņa dzīves piepildījums. Šāda mentoringa atbalstītāji saka: «Jo ātrāk darbinieks, kura sirds ir kaut kur citur, aiziet, jo ātrāk var atrast piemērotāku.» Tiek uzskatīts arī, ka, runājot ar jaunākiem kolēģiem par dzīves jēgas jautājumiem, vadītāji paši saņem sev tik vajadzīgo atelpas brīdi no ikdienas stresa un iegūst personisku piepildījumu. [21,8]

Ja nejautāsi cilvēkam, kas viņu motivē (ko viņš vēlas), jūs to tā arī neuzzināsi. Mēs katrs esam personība. Kas motivē vienu cilvēku komandā, otram varbūt neko nenožīmē. Jāatrod individuāla pieeja katram grupas loceklim. Ne jau vienmēr cilvēki skaidri zina, ko viņi vēlas. Mūsu motivācijas mainās līdz ar gadiem un apstākļiem. Viena no jūsu kā līdera funkcijām var būt palīdzēt izprast darbiniekiem, ko viņi vēlas katrā no savas karjeras posmiem. Prasmīgs organizācijas vadītājs vienmēr atceras, ka maizes klaips top no graudiem – katrs darbinieks ir nozīmīgs. Ieklausoties savos darbiniekos, dodot viņiem iespēju izteikt savas cerības un bailes, līderis arī izrāda patiesas rūpes. [17,103]

### *Veidojiet patīkamu darba vidi*

Lai personālam radītu patīkamu darba vidi, nepavisam nav jādodas uz veikalu pakalputuplasta šautenēm. Pozitīva un patīkama vide nozīmē vispirms rūpēties par sīkumiem. Ja birojs ir jūsu vide, parūpējieties lai visiem būtu ērti krēsli. Ir svarīgi lai uz rakstāmgaldiem atrastos kvēlspuldžu lampas, kas mazinātu spiedošo dienasgaismas lampu iedarbību.

Ja vēlaties uzlabot darba vidi, tad vispirms jautājiet pašiem darbiniekiem, kas, viņuprāt, to uzlabotu. Runājiet ar visiem darbiniekiem. Nesūtiet bezpersonisku visiem domātu e-pasta vēstuli – pats apmeklējiet darbiniekus. Pavēstiet, ka jums ir nepieciešams viņu atbalsts un padoms, kā vidi padarīt tīkamāku. [18,24-25]

### *Sazinieties ar darbiniekiem*

Ļoti daudz sarežģījumu biroju darbinieku vidē rodas tāpēc, ka nenotiek komunikācija. Jums kā vadītājam jāpalielina saziņas biežums un kvalitāte. Dažkārt birojos tenkas un baumas viltīgi un ļauni bojā darba vidi, un tas notiek tāpēc, ka nav pietiekami daudz informācijas un saziņas. Kāds darbinieks būs kaut ko padzirdējis un nodos informāciju (vai arī dezinformāciju) tālāk kādam cilvēkam, kurš vēlas uzzināt jaunumus, savukārt informācijas saņēmējs nodos informāciju nākamajam, līdz sākotnējais stāsts būs pilnīgi mainījies. [18,25]

Saziņa, protams, notiek abos virzienos. Vadītājam ir jāuzlabo veids kā sazināties ar darbinieku, lai radītu tādu darba vidi, kurā saziņa norisinās viegli. Darbiniekiem uzsākt sarunu ar vadītāju ir daudz grūtāk nekā vadītājam uzsākt sarunu ar darbinieku. [18,25]

### *Uzklausiet darbiniekus*

Darbinieku jūtas nepamanīti, nenovērtēti un mazsvarīgi, savukārt priekšnieks brīnās kāpēc uzņēmumā valda negatīvs noskaņojums. Pat, ja vadītājam liekas, ka prot klausīties, svarīgi ir atcerēties, ka klausīšanās pati par sevi neko nedod. Vadītājam jāuzklausā tā, lai darbinieki justu, ka vadītājs klausās. Kā, piemēram, pievērsiet uzmanību, pajautājiet darbinieka viedokli, atkārtojiet darbinieka teikto, novērtējiet darbinieka idejas. [18,30]

Pēc autora domām, līderim ir jābūt motivētam un ar emocionālo inteliģenci, kas vajadzīgajos brīžos palīdz kontrolēt gan savas, gan arī darbinieku emocijas, radot stabila, nopietna vadītāja iespaidu. Ar motivētu vadītāju darbiniekiem rodas sajūta, ka arī viņi visticamāk tādi ir, darbinieki ir ar lielāku entuziasmu un ieinteresētību ne tikai konkrētu mērķu un uzdevumu veikšanai, bet arī kopējo organizācijas mērķu sasniegšanai.

## 2. UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS

Pļaviņu novads izveidots, apvienojoties Pļaviņu pilsētai, Aiviekstes pagastam, Klintaines pagastam un Vietalvas pagastam, 2009. gada administratīvi teritoriālās reformas rezultātā. Pļaviņu novads atrodas Vidzemes dienvidos, robežojas ar Kokneses, Ērgļu, Madonas novadiem.

Pļaviņu novada pašvaldības teritorijai ir šāds iedalījums:

- Pļaviņu pilsēta;
- Aiviekstes pagasts;
- Klintaines pagasts;
- Vietalvas pagasts.

Novada administratīvais centrs ir Pļaviņu pilsēta.

Pašvaldības iedzīvotāju pārstāvību nodrošina to ievēlēts pašvaldības lēmējorgāns – dome, kas pieņem lēmumus; nosaka pašvaldības institucionālo struktūru; lemj par autonomo funkciju un brīvprātīgo iniciatīvu īstenošanu un par kārtību, kādā nodrošina pašvaldībai deleģēto valsts pārvaldes funkciju un pārvaldes uzdevumu izpildi; izstrādā un izpilda pašvaldības budžetu. Pašvaldības dome atbilstoši kompetencei ir atbildīga par pašvaldības institūciju tiesisku darbību un finanšu līdzekļu izlietojumu.

Pļaviņu novada pašvaldība darbojas saskaņā ar likumu „Par pašvaldībām”. Pļaviņu novada pašvaldības un Pļaviņu novada domes darbību nosaka ar Pļaviņu novada domes 2013.gada 31.jūlija sēdes lēmumu Nr.1 apstiprinātie Pļaviņu novada saistošie noteikumi “Pļaviņu novada pašvaldības nolikums”. [24,3]

Domes darbu vada domes priekšsēdētājs.

Domes priekšsēdētājs:

- ir politiski un likumā „Par pašvaldībām” noteiktā kārtībā tiesiski atbildīgs par pašvaldības domes darbu un pašvaldības kapitālsabiedrību darbu.
- ierosina jautājumu izskatīšanu pašvaldības domē, pastāvīgajās komitejās un komisijās;
- domes vārdā paraksta līgumus, juridiskos, finanšu dokumentus šajā nolikumā noteiktajā kārtībā;
- atver un slēdz kontus kredītiestādēs;
- saskaņo domes izpilddirektora lēmumus par pašvaldības administrācijas darbinieku pieņemšanu vai atbrīvošanu no darba;
- dod saistošus rīkojumus pašvaldības administrācijas darbiniekiem;
- sagatavo izskatīšanai domes sēdēs valsts iestāžu amatpersonu iesniegumus;

- pārstāv pašvaldību attiecībās ar valsti, citām pašvaldībām, iestādēm, uzņēmumiem, kā arī starptautiskajām organizācijām un ārvalstu pašvaldībām;
- amata zaudēšanas gadījumā nodrošina dokumentācijas un materiālo vērtību nodošanu jaunajam domes priekšsēdētājam;
- izsniedz, apliecina un legalizē dokumentus to tālākai izmantošanai ārvalstīs;
- veic citus pienākumus kas ir paredzēti likumos, Ministru kabineta noteikumos, domes lēmumos; [24,4]

Lietvedība - Strauji mainoties gan tehnoloģijām, gan lietotāju pieredzei un prasībām, arī informācijas sistēmām, 2011.gadā Pļaviņu novada dome ieviesa jaunu dokumentu vadības sistēmu, kas nodrošina iespēju reģistrēt informāciju par katru dokumentu, kas saņemts vai tiek sagatavots pašvaldībā, kā arī iespēju saglabāt tā saturu. Katram uzdevumam ir izpildes termiņš, atbildīgais par izpildi, kā arī notiek izpildes gaitas fiksēšana un dokumentu pieņemšanas reģistrācija. Sistēma ļauj sekot dokumentu plūsmai, to apstrādei, tādējādi uzlabojot iekšējās kontroles sistēmu un paātrinot apmeklētāju apkalpošanu. Informācijas un dokumentu apmaiņa ar citām struktūrvienībām, organizācijām, klientiem ir kļuvusi nesalīdzināmi ātrāka un lētāka. Visi dokumenti ir pieejami neatkarīgi no to aktualitātes, vecuma un darbinieka fiziskās atrašanās vietas, kopā ar saistīto informāciju, lai ātrāk un kvalitatīvāk veiktu uzdevumu vai pieņemtu lēmumu. [22,13]

Pēc autora domām, katrā uzņēmumā, organizācijā, kā arī pašvaldībā ir nepieciešams modernizēt ikdienas veicamos procesus, ieviešot jaunas tehnoloģijas un inovācijas, kas palīdz ikdienas veicamajos darbos, veiksmīgāk sistematizēt ikdienas dokumentus. Sakārtojot šo dokumentu vadības sistēmu, tiek iegūti vairāki pozitīvi faktori, kas ne tikai palīdz veiksmīgāk dokumentus lietot ikdienā, bet arī palīdz veiksmīgāk glabāt to saturu.

## **2.1. Pļaviņu novada domes darbības funkcijas**

Latvijas pašvaldību darbības vispārīgos noteikumus un ekonomisko pamatu, pašvaldību kompetenci, domes (padomes) un tās institūciju, kā arī domes (padomes) priekšsēdētāja tiesības un pienākumus, pašvaldību attiecības ar Ministru kabinetu un ministrijām, kā arī pašvaldību savstarpējo attiecību vispārīgos noteikumus reglamentē likums „Par pašvaldībām”. Šī likuma 15. pantā minētas arī pašvaldību autonomās funkcijas. Atbilstoši likumam, Pļaviņu novada domei ir jānodrošina šādas funkcijas:

- organizēt iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus

- gādāt par savas administratīvās teritorijas labiekārtošanu un sanitāro tīrību noteikt kārtību, kādā izmantojami publiskā lietošanā esošie meži un ūdeņi, ja likumos nav noteikts citādi;
- rūpēties par kultūru un sekmēt tradicionālo kultūras vērtību saglabāšanu un tautas jaunrades attīstību (organizatoriska un finansiāla palīdzība kultūras iestādēm un pasākumiem, atbalsts kultūras pieminekļu saglabāšanai u.c.);
- nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, kā arī veicināt iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sportu;
- nodrošināt iedzīvotājiem sociālo palīdzību (sociālo aprūpi) (sociālā palīdzība maznodrošinātām ģimenēm un sociāli mazaizsargātām personām, veco ļaužu nodrošināšana ar vietām pansionātos, bāreņu un bez vecāku gādības palikušo bērnu nodrošināšana ar vietām mācību un audzināšanas iestādēs, bezpajumtnieku nodrošināšana ar naktsmītni u.c.);
- gādāt par aizgādību, aizbildnību, adopciju un bērnu personisko un mantisko tiesību un interešu aizsardzību;
- sniegt palīdzību iedzīvotājiem dzīvokļa jautājumu risināšanā;
- sekmēt saimniecisko darbību attiecīgajā administratīvajā teritorijā, rūpēties par bezdarba samazināšanu;
- izsniegt atļaujas un licences komercdarbībai, ja tas paredzēts likumos;
- piedalīties sabiedriskās kārtības nodrošināšanā, apkarot žūpību un netiklību;
- saskaņā ar attiecīgās pašvaldības teritorijas plānojumu noteikt zemes izmantošanas un apbūves kārtību;
- nodrošināt savas administratīvās teritorijas būvniecības procesa tiesiskumu;
- veikt civilstāvokļa aktu reģistrāciju;
- savākt un sniegt valsts statistikai nepieciešamās ziņas;
- veikt nepieciešamos pasākumus domes vēlēšanās;
- piedalīties civilās aizsardzības pasākumu nodrošināšanā;
- organizēt sabiedriskā transporta pakalpojumus;
- organizēt pedagoģisko darbinieku tālākizglītību un izglītības metodisko darbu;
- veikt attiecīgajā administratīvajā teritorijā dzīvojošo bērnu uzskaiti;
- īstenot bērnu tiesību aizsardzību attiecīgajā administratīvajā teritorijā. [27]

## **2.2. Pļaviņu novada domes misija, stratēģiskie mērķi**

Domes misija - realizēt valsts varu Pļaviņu novada administratīvajā teritorijā. To pārstāv vēlēti deputāti, kas vienoti vada, koordinē, finansē, plāno sociāli ekonomiskās, izglītības un kultūras darbību Pļaviņu novada iedzīvotāju interesēs.

Attīstības vīzija līdz 2020. gadam: Pļaviņu novads – sirds Latvijas vidienē:

- Novads ar augošu uzņēmējdarbību (mežizstrāde un lauksaimniecība, derīgo izrakteņu ieguve un pārstrāde, kokapstrāde, loģistika). Ceļu un upju krustpunkts ar attīstītu infrastruktūru uzņēmējiem, lauksaimniekiem, tūristiem.
- Novads ar aktīviem un iniciatīvas bagātiem cilvēkiem, sakoptu kultūrvēsturisko un dabisko vidi (daba, tīrākais ūdens ezerā).
- Aktīvās atpūtas un sporta centrs (biatlons, slēpošana, velotūrisms).

Ilgtermiņa prioritāte ir novada ekonomikas revitalizācija. Novada attīstība ilgtermiņā ir vērsta uz vienu mērķi – iedzīvināt novada ekonomiku, stimulējot resursu un potenciāla izmantošanu (pakalpojumus Pļaviņu pilsētā, uzņēmējdarbības t.sk. ražošanas un pārstrādes attīstība, lauku saimniecību ekonomiskās aktivitātes palielināšana, u.c.) un attīstot infrastruktūru, aktivizējot iedzīvotājus (īpaši jauniešus), kas iesaistās uzņēmējdarbībā un kopā ar esošajiem novada uzņēmējiem veido darba vietas novada iedzīvotājiem.

Pļaviņu novada attīstības programmas prioritātes ir vērstas uz Pļaviņu novada attīstības vīzijas īstenošanu, veidojot Pļaviņu novadu ar attīstītu lauksaimniecību, mežsaimniecību, ražošanu un pārstrādi, izmantojot novada dabas resursus (derīgos izrakteņus, ainavisko dabu, Daugavu) un Pļaviņu pilsētai kļūstot par novada gravitācijas centru, kas nodrošina izglītības, kultūras un sporta pakalpojumus novada, apkārtēju teritoriju, Latvijas iedzīvotājiem.

Uzņēmējdarbības attīstībai Pļaviņu novadā ir svarīgi nodrošināt konsultāciju pieejamību uzņēmējiem biznesa plānu izstrādē, finansējuma piesaistē, pieteikumu sagatavošanā. Lai to varētu nodrošināt, tiks veidots uzņēmējdarbības attīstības centrs, kurā strādās viens konsultants. Uzņēmējdarbības konsultācijas, informācija par atbalsta iespējām būs pieejamas gan esošajiem, gan jaunajiem uzņēmējiem. Īpaša uzmanība tiks veltīta darbam ar jaunajiem uzņēmējiem, t.sk. jauniešiem. [24]

Prioritāte – Ekonomiski aktīvs novads.

Prioritātes mērķis ir attīstīt uzņēmējdarbību un infrastruktūru, lai veidotos un attīstītos uzņēmumi un darba vietas.

Prioritāte – Pakalpojumi iedzīvotājiem.

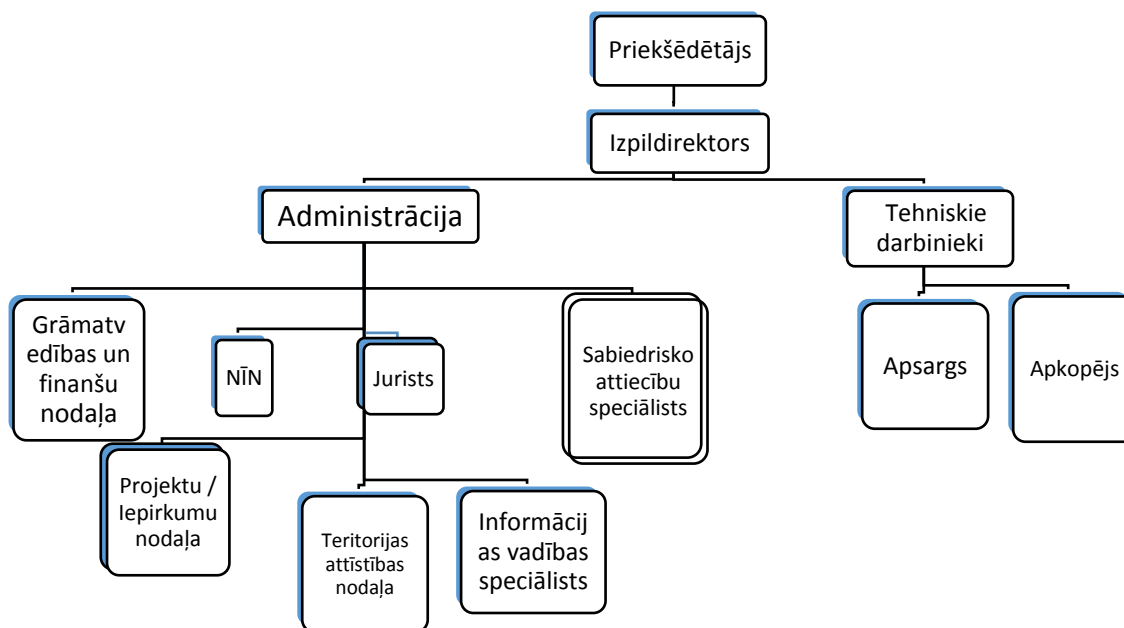
Prioritātes mērķis ir nodrošināt iedzīvotājiem nepieciešamos izglītības, kultūras, sociālos, veselības aprūpes pakalpojumus, kā arī attīstīt sporta un aktīvas atpūtas pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem un tūristiem.

#### Prioritāte – Mūsdienīga pārvalde.

Prioritātes mērķis ir novadā veidot efektīvu pārvaldi un sekmēt kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību. [25]

Pēc autora domām, ir vērtējams pozitīvi, ka Pļaviņu novada dome ir izstrādājusi attīstības vīziju turpmākajiem gadiem. Lielākais uzsvars tiek likts uz uzņēmējdarbības attīstību, jo turpmāk, Pļaviņu novads, pēc iedzīvotāju skaita ir mazā pašvaldība. Mazajām pašvaldībām tiek piešķirts mazāks finansējums kā lielajām pašvaldībām. Tāpēc, projektu nodaļa aktīvi strādā un cenšas piesaistīt vietējos uzņēmējus, lai kopīgi startētu dažādos Eiropas Savienības projektos. Pļaviņu novada domes projektu nodaļas vadītāja, palīdz vietējiem uzņēmējiem rakstīt projektus finansējuma piešķiršanai. Tādejādi, iegūst gan uzņēmējs, gan novada dome. Jo vairāk projektos piedalās, jo vairāk papildina novada domes budžetu.

### **2.3. Pļaviņu novada domes organizatoriskā struktūra**



2.3. att. *Pļaviņu novada domes organizatoriskā struktūra*

Pļaviņu novada domē strādā 26 darbinieki. Domes darbu vada priekšsēdētājs un izpilddirektors. Domē strādā jurists, iepirkumu speciālists, projektu vadītājs, nekustamo īpašumu speciālists, nodokļu administrators, sabiedrisko attiecību speciālists, informācijas vadības speciālists, juriskonsults, ekonomists, algu grāmatvedis, debitoru grāmatvedis, kreditoru grāmatvedis, pamatlīdzekļu uzskaites grāmatvedis, grāmatvedis-lietvedis, grāmatvedis-kasieris, lietvedis, ēkas uzraugi, saimniecības vadītājs-automobiļa vadītājs.

Uzņēmuma darbības efektivitāti lielā mērā ietekmē strādājošo skaits un sastāvs.

Atsevišķu pašvaldības funkciju pildīšanai un administratīvās teritorijas pārvaldīšanai no deputātiem un attiecīgās pašvaldības iedzīvotājiem ir izveidotas komisijas. Komisiju darbu reglamentē nolikumi, kas pieejami Pļaviņu novada domes mājas lapā [www.plavinunovads.lv](http://www.plavinunovads.lv). Pļaviņu novada domē darbojas šādas komisijas:

- Administratīvo aktu strīdu komisija – 5 cilvēku sastāvā
- Administratīvo lietu komisija – 5 cilvēku sastāvā
- Civilās aizsardzības komisija – 9 cilvēku sastāvā
- Dabas un vides aizsardzības komisija – 5 cilvēku sastāvā
- Pašvaldības īpašumu privatizācijas, atsavināšanas un zemes komisija – 9 cilvēku sastāvā
- Dzīvokļu jautājumu komisija – 5 cilvēku sastāvā;
- Iepirkumu komisija – 5 cilvēku sastāvā
- Pļaviņu novada vēlēšanu komisija – 7 cilvēku sastāvā;
- Jaunatnes lietu konsultatīvā komisija – 5 cilvēku sastāvā
- Starptautiskās sadarbības komisija – 5 cilvēku sastāvā [22,12]

Pļaviņu novada domes iestādes un struktūrvienības

#### IESTĀDES:

*Sociālais dienests* - Pļaviņu novada Sociālais dienests ir novada domes izveidota iestāde, kas organizē sociālo darbu un ir atbildīga par sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu sniegšanu Pļaviņu novada iedzīvotājiem.

Pļaviņu novada Sociālais dienests nodrošina sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu un administrēšanu Pļaviņu novada pašvaldībā. Sociālās palīdzības sniegšanas pamatprincips: Sociālo palīdzību klientam sniedz, pamatojoties uz viņa materiālo resursu - ienākumu un īpašuma novērtējumu, individuāli paredzot katra klienta līdzdarbību atbilstoši likumam "Par sociālo drošību" (V nodaļa).

Sociālās palīdzības mērķis ir sniegt materiālu atbalstu krīzes situācijā nonākušām trūcīgām ģimenēm (personām), lai apmierinātu to pamatvajadzības un veicinātu darbaspējīgo personu līdzdarbību savas situācijas uzlabošanā.

*Bāriņtiesa* - Bāriņtiesa ir novada vai republikas pilsētas pašvaldības izveidota aizbildnības un aizgādības iestāde.

#### STRUKTŪRVIENĪBAS:

- Administrācija;
- Klintaines pagasta pārvalde;
- Vietalvas – Aiviekstes pagasta apvienotā pārvalde līdz 26.06.2013.;
- Vietalvas pagasta pārvalde pēc 27.06.2013.
- Aiviekstes pagasta pārvalde
- Pašvaldības policija;
- Pļaviņu novada ģimnāzija ar Odzienes pamatskolas filiāli;
- Pļaviņu mūzikas skola;
- Pļaviņu mākslas skola;
- Pļaviņu novada
- Pļaviņu bērnu bibliotēka;
- Pļaviņu novada pirmsskolas izglītības iestādes
- Tūrisma informācijas centrs;
- Pļaviņu novada kultūras centrs ar filiāli Vietalvas klubs;
- Jauniešu iniciatīvu centrs „Ideja”;
- Sākumskolas vecuma bērnu rotaļu un attīstības centrs „Pepija”;
- Sociālās aprūpes centrs „Pļaviņas”;
- Sporta zāle „Pļaviņu trenāžieru zāle”;
- Sociālā māja;
- Pļaviņu novada muzejs. [22,13]

Komunikācija ar iedzīvotājiem - Pļaviņu novada dome aktīvi informē novada iedzīvotājus par domes sēdēm, pieņemtajiem lēmumiem, realizētajiem projektiem, sporta un kultūras pasākumiem un dažādām citām aktivitātēm novadā. Iedzīvotāji jaunumus par pašvaldības darbu var uzzināt no dažādiem informācijas avotiem: domes informatīvajā izdevumā „Pļaviņu Novada Ziņas”, domes interneta mājas lapā [www.plavinunovads.lv](http://www.plavinunovads.lv), Latgales reģionālajā televīzijā un Jēkabpils radio. Prioritāte ir tas, lai informācija būtu pēc iespējas operatīvāka, tas saistās ar domes paziņojumiem, kultūras, sporta un citiem pasākumiem. Interneta mājas lapas ziņas ir kā pamats. Tās tiek izplatītas vēl vairākās vietnēs, lietojot domes mājas lapas RSS straumi, ziņas tiek izplatītas portālā [www.nekur.lv](http://www.nekur.lv). Ir laba sadarbība ar portālu [www.delfi.lv](http://www.delfi.lv), kur sadaļā „Novados” tiek publicēti republikas nozīmes pasākumi, lai tie būtu interesanti lasītājiem, savdabīgi, novadam raksturīgi. Ir domāts arī sadarboties ar citiem portāliem, bet tas diemžēl ir par maksu, ko nav iespējams realizēt. Ir izmēģināta sadarbība ar portālu [multinews.lv](http://multinews.lv), [focus.lv](http://focus.lv), kā arī domes sabiedrisko attiecību speciālists ē uzsācis īsziņu veidā

domes mājas lapas [www.plavinunovads.lv](http://www.plavinunovads.lv) saturu un dažādas citas aktualitātes publicēt mikroblogošanas vietnes Twitter kontā. [22,33]

Pēc autora domām, pateicoties šādai komunikācijai ar iedzīvotājiem, tiem ir iespēja uzzināt par notiekošo viņu novadā. Jaunāko ziņu publikācija interneta vietnē ļauj iedzīvotājiem sekot līdz aktualitātēm novadā, un nepalaist garām gan svarīgu informāciju, gan informāciju par dažādiem pasākumiem novadā. Katru mēnesi tiek izdots bezmaksas informatīvais izdevums, kuru iespējams ikvienam iedzīvotājam paņemt publiskākajās vietās novadā. Informatīvajā izdevumā atspoguļo lielākoties to, ko iespējams izlasīt interneta vietnē. Tāpēc cilvēkiem, lielākoties pensionāriem, kuri neizmanto interneta ir iespēja būt lietas kursā par novada aktualitātēm. Šāda veida komunikācija rada ciešu saiti starp Pļaviņu novada domi un iedzīvotājiem.

#### **2.4. Pļaviņu novada domes pieejamie pakalpojumi**

Pakalpojumi, kurus sniedz pašvaldības administrācija vai tās iestādes:

- Iesniegumu veidlapas – iesniegumi pašvaldībai, izglītība, koku ciršanas atļaujas, būvniecība, dzīvojamo telpu jautājumi, nekustamā īpašuma nodokļu atlaides;
- Atļaujas, saskaņojumi, licences - Atļauja ielu tirdzniecības organizēšanai, atļauja ielu tirdzniecībai;
- Kultūra, māksla, sports, tūrisms - Publisku pasākumu organizēšanas atļauja;
- Izglītība - Bērna pieteikšana mācībām 1.klasē
- Tiesību aizsardzība, personas statuss – vārda, uzvārda maiņa (persona var likumā noteiktā kārtībā mainīt vārdu un uzvārdu);
- Dzimšanas fakta reģistrācija (Dzimtsarakstu nodaļā reģistrē jaundzimušo un izsniedz dzimšanas apliecību).
- Laulības reģistrācija - Dzimtsarakstu nodaļa reģistrē laulību un izsniedz laulības apliecību
- Miršanas fakta reģistrēšana (Dzimtsarakstu nodaļa reģistrē miršanas faktu miršanas reģistrā un izsniedz miršanas apliecību.);
- Arhīvu pakalpojumi:
  - Civilstāvokļa aktu reģistrāciju apliecinošu dokumentu atkārtota izsniegšana
  - Pašvaldības arhīvā esošo dokumentu izrakstu, norakstu un kopiju izsniegšanu;
- Adopcija, aizgādniecība, aizbildnība, bāriņtiesa, bērnu tiesības - Dzimšanas reģistra papildināšana sakarā ar adopciju

- Dzīvesvieta, nekustamais īpašums - ārpus meža augošu koku ciršanas saskaņojuma saņemšana, nekustamā īpašuma lietošanas mērķu noteikšana, adresu piešķiršana zemes vienībām / ēkām, ēkas fasādes vienkāršota renovācija
- Būvniecība, remonts, pārbūve - būvatļaujas saņemšana; [23]

### 3. PĒTNIECISKĀ DAĻA

#### 3.1. Darbinieku novērtēšana organizācijā

Kopš pagājušā gada beigām uzņēmuma vadība ievieša darbinieku novērtēšanas sistēmu, ar kuras palīdzību centīsies motivēt darbiniekus. Ar tās palīdzību, pārbaudīs katra darbinieka kompetences, kā piemēram:

- Saskarsme un sadarbība
- Attiecību veidošana un uzturēšana
- Komandas darbs
- Komunikācija
- Atgriezeniskās saites veidošana ar iedzīvotājiem
- Iniciatīva
- Orientācija uz attīstību
- Patstāvība

Darbinieka darba izpildes novērtēšana tiek veikta 3 posmos:

Kur pirmajā posmā darbinieka tiešais vadītājs vērtē kādu no kompetencēm, profesionālās kvalifikācijas, amata/darbu pienākumu veikšanu, Amata/darba pienākumu veikšanai nepieciešamos reglamentējošo normatīvo aktu pārzināšana un ievērošana (t.sk. darba kārtības noteikumu, instrukciju u.tml.)

Otrajā posmā, darbinieki vērtē paši sevi, ar pašnovērtēšanas veidlapām. Kur darbiniekiem tiek uzdoti tādi jautājumi kā : „manu darbu stimulē..” , „manu darbu kavē...”, „Manā darbā man sniedz gandarījumu.....”, „Mani darbā demotivē sekojoši faktori....”, „Mani priekšlikumi iestādes darba efektivitātes uzlabošanai ir ....”, „Manā amata aprakstā ir uzdevumi, kurus nepildu ...”

Trešajā posmā tiek noteikts datums, kurā darbinieks dodas uz pārrunām ar vērtēšanas vadītāju. Pārrunās darbinieks iepazīstas ar 1. Posmā veikto vērtējumu, un komentē katru punktu. Pēc tam komentē darba vērtētājs.

Pēc šiem 3. darbinieku novērtēšanas posmiem, tiek veikti aprēķini un darbiniekam paziņots gala rezultāts par:

- amata/darba pienākumu veikšanas un profesionālo kvalifikāciju
- kompetencēm
- kopējo vērtējumu

Visus posmus vērtē tiešais vadītājs, un speciāli norīkota 3 cilvēku vērtēšanas komisija.

### *Darbinieka darba izpildes novērtējuma izmantošana*

- Darbinieka Darba izpildes novērtējuma rezultāts tiek izmantots lēmuma pieņemšanai par darbinieka mēnešalgas apmēra izmaiņām, darbinieka pārcelšanu citā amatā, naudas balvas vai prēmijas apmēra noteikšanai par darbinieka ikgadējo darbību un tās rezultātiem, kā arī var tikt izmantots par pamatojumu piemaksas noteikšanai par personisko ieguldījumu un darba kvalitāti.
- Ja ikgadējā novērtēšana darbinieka novērtējums ir „neapmierinoši”, trīs līdz sešu mēnešu laikā tiek veikta atkārtota novērtēšana. Ja atkārtotajā novērtēšanā vērtējums ir „neapmierinoši”, pieņem lēmumu par darbinieka neatbilstību amatam.
- Pārbaudes laikā darba izpildi novērtē ne vēlāk kā nedēļu pirms pārbaudes termiņa beigām. Ja novērtējums ir „neapmierinoši”, tas ir pamats darbinieka atbrīvošanai no amata.
- Pieņemot lēmumu par nodarbinātā iecelšanu vai pārcelšanu citā amatā, darbinieka paaugstināšanu vai papildu pienākumu noteikšanu, kā arī darbinieka kvalifikācijas pakāpes pārskatīšanu, ņem vērā darba izpildes novērtējumu.

[Uzņēmuma nepublicētie dokumenti]

Pēc autora domām, šāda darbinieku novērtēšanas sistēma uzņēmumā bija vajadzīga. Uzņēmuma darbinieki, pēc autora domām, to uztver kā – „Tagad katru gadu būs jāpilda tās anketas, jārunā individuāli ar vadību”. Tas viss ir domāts, lai noskaidrotu, kas jāpilnveido darbinieku apstākļu uzlabošanai, lai sniegtu darbiniekiem motivāciju. Darbinieku novērtēšana jāuztver nopietni, jo ja darbinieku vērtēs, uzdos tam jautājumus, liks aizpildīt pašnovērtējuma anketas, bet darbinieks tās aizpildīs vienaldzīgi vai arī tam būs vienalga, kā to novērtē, tad uzņēmuma vadība analizējot datus var darbiniekam nepiešķirt prēmiju, samazināt atalgojumu, un nozīmēt atkārtotu novērtēšanu pēc dažiem mēnešiem.

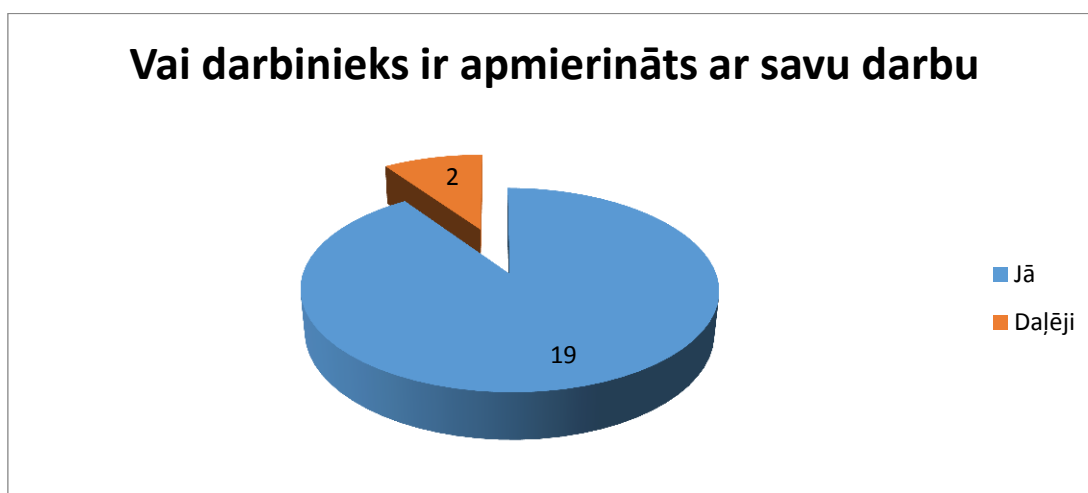
### **3.2. Darbinieku aptaujas rezultātu apkopojums**

Šobrīd uzņēmumā strādā 26 darbinieki. Uzņēmuma struktūru veido 19 sievietes un 7 vīrieši. To darba pieredze ir no pusotra gada līdz pat 17 gadiem. Tātad, ir gan darbinieki, kuri sākuši strādāt pavisam nesen, gan tādi, kuri jau strādā ilgi.

Lai izvērtētu situāciju uzņēmumā no darbinieku viedokļa, darba autors, kā galveno pētījuma metodiku izmantoja anketu (skat. 1. pielikums). Anketas jautājumi tika sastādīti galvenokārt izmantojot F. Herberga teoriju. Šajā pētnieciskajā daļā netika iesaistīts domes priekšsēdētājs un domes izpilddirektors, jo pētījuma mērķis bija uzzināt darbinieku viedokļus motivācijas jautājumos. Darba pētnieciskajos ietvaros tika aptaujāti 21 no 26 uzņēmuma

darbiniekiem, kas ir 80% no kopējā darbinieku skaita. Atlikušos darbiniekus neizdevās satikt, jo nebija uz vietas uzņēmumā. Uzņēmuma darbinieki tika sadalīti 2 grupās – ar darba stāžu līdz 5 gadiem, un ar darba stāžu virs 5 gadi. Pēc autora domām, sadalot aptaujātos darbiniekus šādās grupās, varēs saņemt dažādākas atbildes, jo katrai grupai ir savs redzējums par uzņēmumu, tā motivāciju un mērķiem. Darbinieki ar lielāku darba stāžu ir iepazinuši labāk organizācijas darbības principus, ir daudz ko pieredzējuši, paveikuši, tādejādi, viņu sniegtās atbildes uz anketas jautājumiem pēc autora domām būs atšķirīgākas nekā otras grupas darbiniekiem.

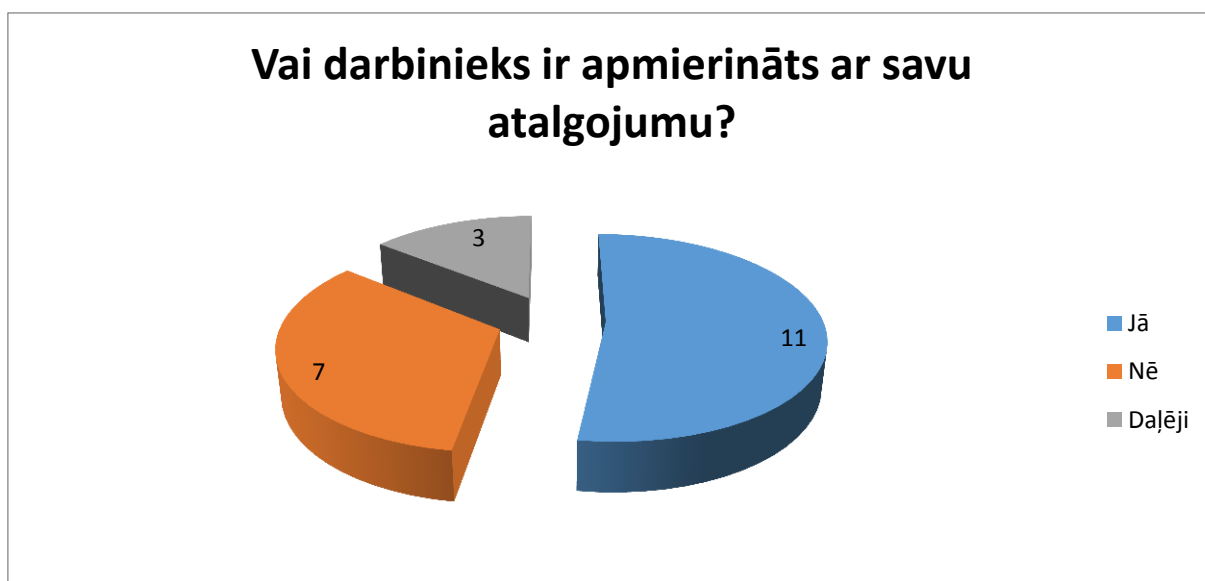
Darba autors savu pētījumu sāka ar jautājumu par uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar darbu.



### *3.1. att. Darbinieku apmierinātība ar darbu*

Pēc aptaujas datiem var secināt, ka 19 darbinieki (6 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 vīrieši ar darba stāžu līdz 5 gadi un 11 sievietes) ir apmierinātas ar savu darbu, savukārt, 2 vīrieši ir daļēji apmierināti. Neviens no darbiniekiem aptaujā nebija atzīmējis, ka viņam darbs neapmierinātu. Ar to var secināt, ka darbiniekiem patīk darbs, ko viņi veic. Tas, ka 2 darbinieki atbildēja ar vārdu „daļēji”, varētu būt saistīts ar to, ka pēc viņu domām darbs nav prestižs, jo uzņēmumā ir dažādu līmeņu darbinieki. Iespējams, ka daļēji apmierinātie darbinieki varētu būt zemākā līmeņa darbinieki, kā, piemēra, ēkas uzraugs, vai uzņēmuma kasieris. Iespējams, ja aptaujas veikšanas dienā būtu iespēja sastapt pārējos ēkas uzraugus, tad iespējams atbilžu „daļēji” būtu vairāk.

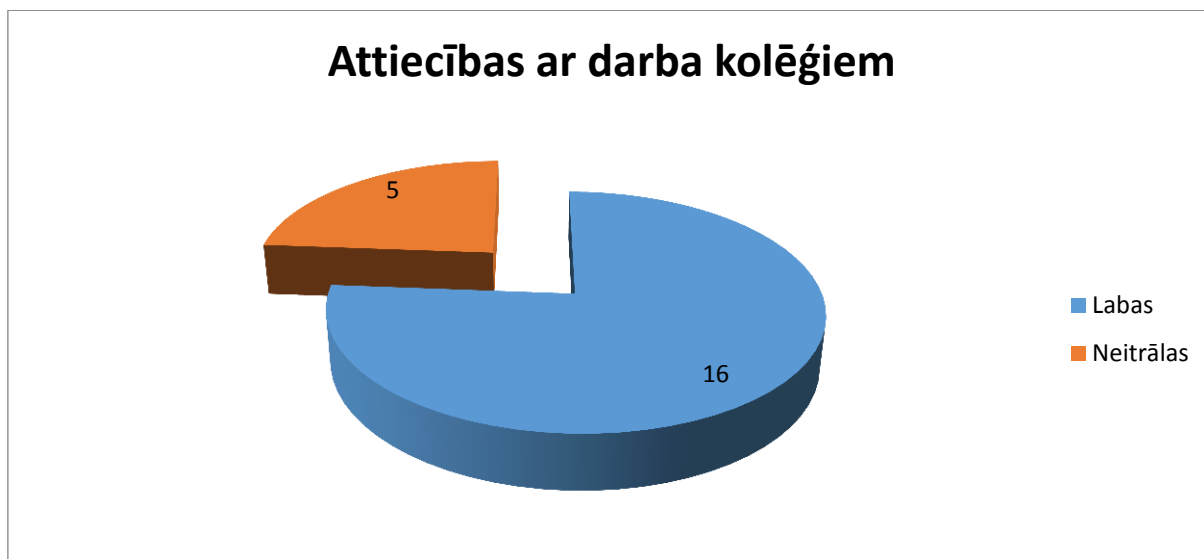
Kā nākamo anketas jautājumu, darba autors uzdeva - vai darbinieki ir apmierināti ar savu saņemto atalgojumu?



3.2. att. *Darbinieku apmierinātība ar atalgojumu.*

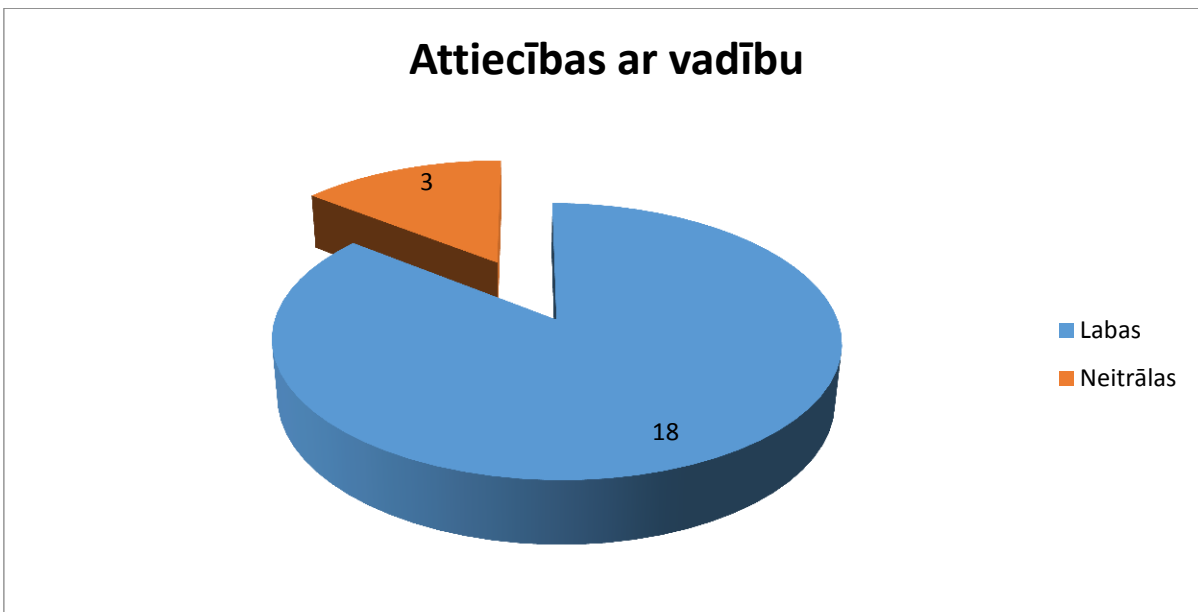
Pēc aptaujas datiem var secināt, ka 7 darbinieki (2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, un 1 vīrietis ar darba stāžu lielāku kā 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) nav apmierināti ar darba atalgojumu. 3 darbinieki ( 2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 1 sieviete ar darba stāžu virs 5 gadi) atzīmēja ka daļēji ir apmierinātas ar atalgojumu. Daži darbinieki izteica privātas piezīmes anketas autoram, ka vienmēr var vēlēties vairāk. 11 darbinieki ( 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, kā arī 1 vīrietis ar darba stāžu virs 5 gadi un 7 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) anketā atzīmējuši ka darba atalgojums viņus apmierina. Pēc jautājuma rezultātiem var secināt, ka vairāk kā pusei darbinieku, atalgojums apmierina. To varētu izskaidrot ar to, ka prestižāki amati saņem lielāku atalgojumu kā zemāka līmeņa darbinieki. Iespējams, ka zemākā līmeņa darbinieki nav apmierināti ar savu darba atalgojumu. Darbinieki vienmēr vēlēties lielu atalgojumu, taču nodrošināt lielu atalgojumu nav tik vienkārši. Tāpēc darbinieki samierinās ar to kas ir, un ir priecīgi, ka viņiem ir darbs savā dzimtajā novadā, kur nav lielu darba iespēju.

Darba autors, kā nākamo jautājumu uzdeva – Kādas ir Jūsu attiecības ar darba kolēģiem?



3.3.att. *Attiecības ar darba kolēģiem.*

Attēlā 3.3. ir redzamas darbinieku attiecības ar kolēģiem. 5 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 2 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) atzīmējuši ka viņu attiecības ar darba kolēģiem ir neitrālas. Tas varētu būt tāpēc, ka darbinieks pats par sevi nav komunikabls, un ir ieslēdzies sevī. Pirmais parasti neuzsāk sarunu ar saviem darba kolēģiem. Savukārt, 16 darbinieki ( 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 4 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 2 vīrieši ar darba stāžu vairāk kā 5 gadi un 9 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) atzīmēja ka ir attiecības ar darba kolēģiem ir labas. Neviens no aptaujātajiem darbiniekiem neatzīmēja to, ka viņam būtu sliktas attiecības ar darba kolēģiem. Iegūtie rezultāti atspoguļo to, ka darbiniekiem ir labas attiecības vienam ar otru. Tas varētu būt tāpēc, ka darbinieki ilgu laiku jau strādā kopā, ir radusies labas draudzīgas attiecības. Kā otrs iemesls varētu būt tas, ka visi darbinieki dzīvo vienā pilsētā – tātad, viens otru pazīst. Protams, darbiniekiem ikdienā ir jāstāp savi darba kolēģi, tāpēc uzturēt sliktas darba attiecības ar kolēģiem nebūtu profesionāli. Kopumā var vērtēt, ka darbinieku kolektīvs ir visai saliedēts.



3.4. att. *Darbinieku attiecības ar vadību*

Attēlā 3.4. ir redzams darbinieku attiecības ar vadību. 3 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 sievietes ar stāžu līdz 5 gadi) atzīmēja ka viņiem attiecības ar vadību ir neitrālas. 18 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 4 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 2 vīrieši ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi, 11 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi) atzīmēja anketā ka viņiem ir labas attiecības ar vadību. Savukārt, neviens no aptaujātajiem neatzīmēja to, ka viņiem būtu sliktas attiecības ar vadītājiem. Iegūtie dati, pēc autora domām ir izskaidrojami ar to, ka organizācijas vadītāji jau savos amatos ir vairākus gadus, un darbinieki ar vadību ir sastrādājusies. Svarīgs arī ir fakts, ka visi darbinieki ir vienas pilsētas iedzīvotāji. Ja darbiniekiem būtu sliktas attiecības ar uzņēmuma vadītājiem, tad viņiem būtu grūti noturēties savā amatā. Vadītāji pieņem darbiniekus, ar kuriem var rēķināties, apzinās ka pildīs noteiktos mērķus. Ja attiecības būs sliktas starp darba devēju un darbinieku, tad nebūs iespējama sastrādāšanās. Visticamāk, uzņēmuma vadītājs meklēs iemeslus, kļūdas, pārkāpumus darbinieka atlaišanai. Neviens vadītājs nevēlās savā uzņēmumā tādus darbiniekus. Vai nu darbiniekam ir jāpiekāpjas, un jāmeģina rast kompromisu, lai uzlabotu darba attiecības, vai jāsāk meklēt citas darba iespējas citā uzņēmumā.

Kā nākamo jautājumu, darba autors aptaujas anketā uzdeva jautājumu vai uzņēmumā ir motivēšanas sistēma?



*3.5. att. Darbinieku uzskati, vai uzņēmumā ir motivēšanas sistēma*

Attēlā 3.5. ir redzams, cik darbinieki ir informēti par to, vai uzņēmumā ir ieviesta darba motivēšanas sistēma. 13 darbinieki ( 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 4 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 8 sievietes ar darba stāžu kas ir lielāks par 5 gadi) atzīmējuši dotajā anketā, ka uzņēmumā ir motivēšanas sistēma. 3 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 sieviete ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi un 1 vīrietis, kam darba stāžs lielāks par 5 gadi) nemaz nezina vai uzņēmumā kurā viņi strādā ir motivēšanas sistēma. 5 darbinieki (2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi un 1 vīrietis, kam darba stāžs lielāks par 5 gadi) atbildēja ka uzņēmumā nav darbinieku motivēšanas sistēmas. Diezgan interesantas atbildes. Uzņēmumā, pirms nepilna pus gada ieviesa ikgadējo darbinieku novērtēšana, kurā vadītāji novērtē savus darbiniekus un pēc novērtējuma rezultātiem lemj par algas palielināšanu, vai dažādām prēmijām, vai par algas samazinājumu. Tas dod darbiniekiem motivāciju visa gada garumā sevi pierādīt. Pēc apskatītajiem datiem var secināt, ka daži darbinieki neizprot ieviesto darbinieku novērtēšanas sistēmu. Pēc autora domām, darbinieki domā ka tā ir novērtēšana, kur novērtē viņu darba spējas, un ja vadītājus kaut kas neapmierina, tad tos izsauc uz pārrunām. Pastāv arī variants, ka vadītāji nav pienācīgi informējuši savus darbiniekus. Jo veicot pārrunas ar vadītāju, darba autors uzzināja, ka pēc darbinieku novērtēšanas rezultātiem lemj par algas palielināšanu, vai samazināšanu, par prēmiju piešķiršanu vai nē.

Nākamais, darbinieku aptaujas jautājums bija, vai darbinieki saņem atzinības no sava uzņēmuma vadītāja.



### 3.6. att. Darbinieku atzinības saņemšana no vadītāja

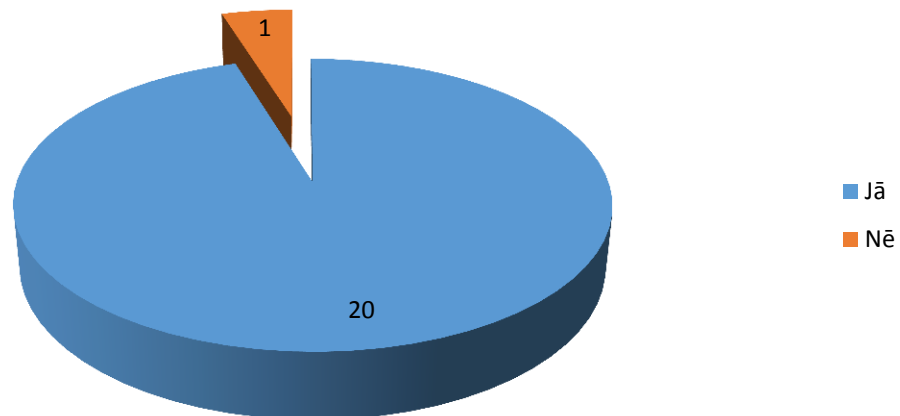
Attēlā 3.6. ir redzamas atbildes uz anketas jautājumu - vai darbinieki saņem atzinību pēc labi padarīta darba. 14 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 4 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 1 vīrietis ar darba stāžu kas lielās par 5 gadi, 8 sievietes kurām darba stāžs ir lielāks par 5 gadi) saņem no vadītāja atzinību pēc paveikta darba, savukārt 7 darbinieki (1 vīrietis kam darba stāžs ir līdz 5 gadi, 2 sievietes kam darba stāžs ir līdz 5 gadi un 1 vīrietis kam darba stāžs ir lielāks par 5 gadi, 3 sievietes kurām darba stāžs ir lielāks par 5 gadi) anketā ir atzīmējuši, ka viņi nesaņem no vadītājiem atzinības. Pēc autora domām, tas ir izskaidrojams ar to, ka iespējams, vadītājam ar noteiktiem darbiniekiem labākas attiecības nekā ar pārējiem, vai arī darbinieks izsaka atzinību tikai pēc lieliem panākumiem, kā, piemēram, veiksmīgi izstrādāts kāds projekts, veikts izdevīgs iepirkums. Var būt ka atzinības nesaņem zemākā līmeņa darbinieki. Tāpēc, ka to darbs ir vienkāršs, kuram nav vajadzīgas piepūles. Varētu būt runa par ēkas uzraugu, kasieri, grāmatvežiem. Šiem amatiem ir noteikti pienākumi, konkrēti izpildāmi mērķi. Darbinieki kuriem netiek adresētas atzinības, var izjust atstumtības sajūtu. Tā kā šie darbinieki būtu ārpus kolektīva. Uzņēmuma vadītājam nevajadzētu dalīt darbiniekus, bet izturēties pret visiem vienādi. Ja vienam izsaka atzinību, tad citiem arī to ir jādara. Savādāk, darbinieks jūtās pārkāps par citiem, kas rada saspīlējumu pārējo darbinieku starpā, kam seko aprunāšana aiz muguras. Tas viss tikai tāpēc, ka vadītājs izceļ konkrētus darbiniekus uzņēmumā.



*3.7. att. Darbinieku spējas, izvirzīto uzdevumu izpildīšanai*

3.7 attēlā redzams, ka gandrīz visi aptaujātie darbinieki ir atbildējuši, ka viņu spējas ir pietiekamas lai izpildītu izvirzītos uzdevumus. 2 darbinieki (1 sieviete kurai darba stāžs ir līdz 5 gadi un 1 sieviete, kurai darba stāžs jau ir lielāks par 5 gadi) atzīmējušas, ka viņu spējas vajag pilnveidot lai būtu kvalitatīvāka darba izpilde. Neviens no darbiniekiem nav atzīmējis, ka viņa spējas ir nepietiekošas uzdotajam darbam. Protams, jaunam darbiniekam tik daudz tās pieredzes vēl nav, un tāpēc ir jāpilnveido prasmes. Var būt arī amats, kur nemitīgi atjaunojās, mainās informācija, un tāpēc bieži vien ir jādodas uz apmācībām lai darbiniekam būtu pati jaunākā informācija par notiekošajiem procesiem savā darba sfērā. Iespējams, darbiniekos nostrādāja baiļu faktors, ka vadītājs iepazīsies ar veikto aptauju, tāpēc neviens neatbildēja, ka darba spējas darbiniekam ir nepietiekamas. Tas vairāk ir attiecināms uz darbiniekiem, kuriem nav liels darba stāžs, jo darbinieki, kuri jau strādā uzņēmumā vairāk par 5 gadi, ir iegājuši darba ritmā, un nekādu neizpildāmu šķēršļu tiem nav.

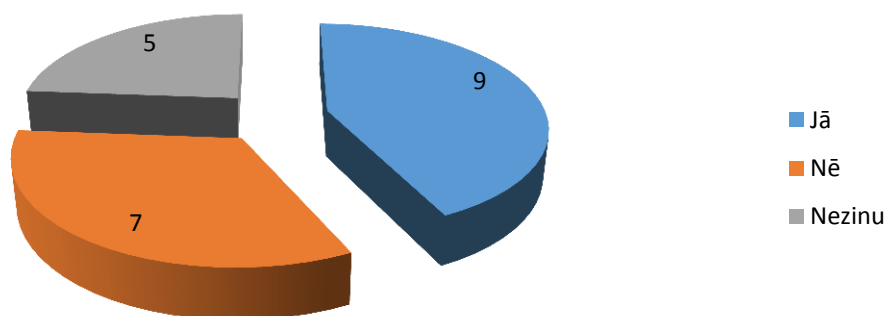
## Saliedētības pasākumi darba vietā



### 3.8. att. Darbinieku saliedētības pasākumi

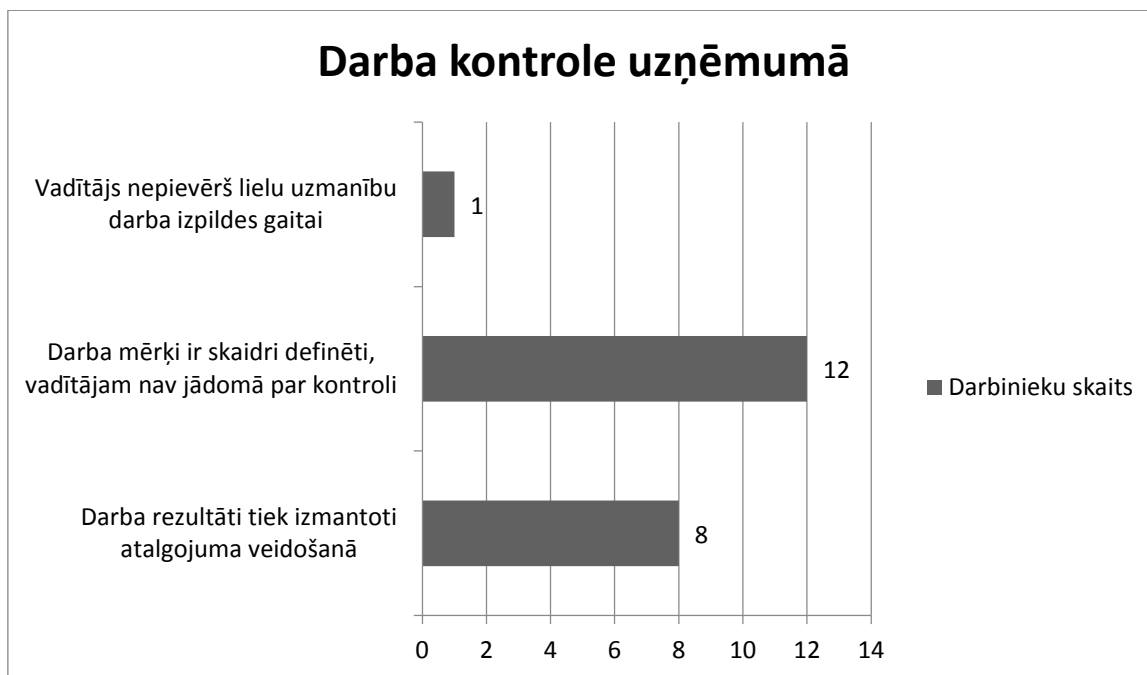
3.8. attēls redzams, ka 20 darbinieki atzina ka uzņēmumā notiek saliedētības pasākumi. Cik budžets un laiks atļauj, tiek rīkoti dažādi izbraucieni. Maksimums 2 reizes gadā, tiek organizēti dažādi pasākumi darbiniekiem, kā izbraucieni ar autobusu, teātra apmeklējumi u.t.t. Kā arī katru gadu Pļaviņu novada domes darbinieki apmeklē pašvaldību spora spēles, piedalās Pļaviņu novada 4. Maija svētku riteņbraukšanas sacensībās u.c. pasākumi. 1 darbinieks atzīmējis ka saliedētības pasākumi darbā nenotiek. Darba autors pieļauj, tāpēc ka darbiniekam –apsargam, darba laiks sākas tikai vakarā, kad uzņēmumā vairāk neviena darbinieka uz vietas nav. Tāpēc, iespējams, darbiniekam nemaz neinteresē tādi pasākumi. Ja uzņēmuma vadība ir izlēmusi rīkot savas komandas saliedēšanas pasākumus, tai sākumā ir jānoskaidro darbinieku savstarpējā situācija uzņēmumā. Darbinieki var būt naidīgi noskaņoti, vai viens pret otru izturas vienaldzīgi, vai problēma ir pavisam citu. Ja uzņēmuma vadība nebūs noskaidrojusi darbinieku savstarpējās attiecības, tad tās centieni saliedēt kolektīvu var radīt pilnīgi pretēju efektu. 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.

### Vai Jūsu darba vietā ir iespējamās karjeras izaugsmes iespējas?



#### 3.9.att. Karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā

3.9. attēlā var redzēt atbildes uz jautājumu, vai darba vietā ir iespējamās karjeras izaugsmes. 9 darbinieki (4 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 5 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi) atzina ka ir iespējas karjeras izaugsmei darba vietā. 7 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi, 2 vīrieši kam darba stāžs ir lielāks kā 5 gadi) atzina ka viņiem darba vietā nav iespējas karjeras izaugsmei. Daudz kas atkarīgs ir no konkrētā darbinieka amata. Ir amati kuriem nav izaugsmes iespēju uzņēmumā. 5 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi) atzina ka īsti nezina, vai uzņēmumā viņiem ir izaugsmes iespējas. To varētu raksturot ar to, ka darbiniekiem ar vadītāju nav komunikācijas par izaugsmes iespējām. Iespējams, baidās jautāt vadītājam par to. Ja darbiniekam ir iespēja uz karjeras izaugsmes iespējām, tad tam ir kur tiekties. Darbinieks var mēģināt sevi parādīt no labākās puses. Protams, neaizpaliek arī konkurence, ir iespējas uz karjeras izaugsmi, tad noteikti kāds cits darbinieks arī vēlēšies to iegūt to pašu darba vietu. Sāksies veselīga konkurence starp vairākiem labāka amata kārotājiem, savukārt, tas uzlabos darbinieku darba izpildi kvalitāti. Uzņēmums tikai iegūs tādas konkurences rezultātā. Savukārt, tie darbinieki, kuriem darba vietā nav iespējams karjeras izaugsmes, visu laiku būs pasīvi savā darbā, jo tiem nav kur tiekties. Darbinieki ir sasnieguši savu maksimumu.



#### 3.10. att. Darba kontrole uzņēmumā

3.10. attēlā var redzēt, ka atbildot uz jautājumu, kāda darba kontrole ir uzņēmumā no vadītāja puses. 12 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 1 vīrietis ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi, 8 sievietes ar darba stāžu kas ir lielāks kā 5 gadi) atzina, ka darba mērķi ir skaidri definēti, un darbinieki tos ievēro. Tāpēc vadītājam nevajag kontrolēt viņu veicamos darbus. 8 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu kas ir līdz 5 gadi, sievietes kurām darba stāžs ir mazāks kā 5 gadi, 1 vīrietis kam darba stāžs ir lielāks kā 5 gadi un 1 sieviete kurai darba stāžs ir lielāks kā 5 gadi) atbildēja ka darba rezultāti tiek izmantoti atalgojuma veidošanā. Te var saskatīt to, ka šie darbinieki zina, ka ikgadējā darbinieku novērtēšanā apskata arī darbinieku darba rezultātus, tādejādi arī ir iespējams palielināt atalgojumu par labi paveikto darbu. Savukārt, 1 darbinieks ( sieviete, kurai darba stāžs ir mazāks kā 5 gadi) atbildēja, ka darbinieks nepievērš lielu uzmanību darba izpildes gaitai. Pēc autora domām grūti ir komentēt kāpēc darbinieks tā ir atbildējis. Viens faktors varētu būt tāds, ka darbinieks ir nesen sācis tikai strādāt, un nav vēl kārtīgi iepazinis darba kolektīvu un vadītāju. Otrs faktors varētu būt tāds, ka darbiniekam nav tik svarīgi veicamie darba pienākumi, tāpēc vadītājs nepievērš uzmanību darba procesam.

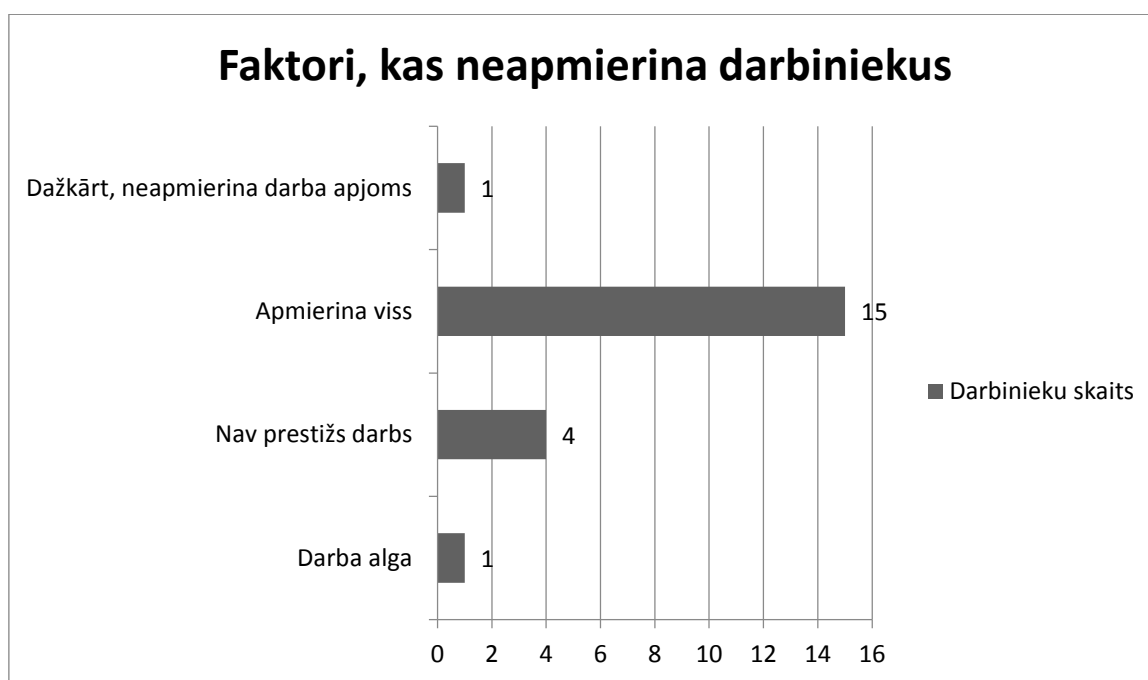


3.11 att. *Darbinieku izvēlētie faktori, kas viņuprāt uzlabotu motivāciju*

3.11. attēlā var apskatīt faktorus, kuri uzlabotu viņu motivāciju darbā. Darbinieki varēja atzīmēt 3 (trīs) viņiem svarīgākos faktorus, kuri ietekmētu to motivācijas līmeni. Kā redzams tabulā, visbiežāk jeb 14 darbinieki no 21 aptaujātā bija atzīmējuši atbildi „Lielāka darba samaksa”. Protams, ka nauda ir motivators. Jo lielāks atalgojums, jo lielāka motivācija strādāt. 13 darbinieki atzīmējuši kā nākamais svarīgākais faktors būtu, materiāla stimulēšana. Tas varētu būt tā, ka darbiniekiem var vadītājs dot prēmijas, vai ar materiāla rakstura dāvanām apdāvināt darbinieku. Kā trešo, svarīgāko faktoru, 12 darbinieki atzīmējuši vadības atbalsts. Bez vadības atbalsta jau nav nekāda motivācija strādāt. Kā ceturto faktoru, darbinieki atzīmēja atzinību par paveikto. Darbinieks vēlēts būt novērtēts un saņemt atzinību par labi paveiktu darbu no vadītājiem, saviem darba kolēģiem. Piektajam un sestajam faktoram kas ir mazāks darba apjoms un labas savstarpējās attiecības kolektīvā darbinieki vēltēja pa piecām balsīm. Darbinieki, manuprāt, neuzskata tos par pietiekami svarīgiem faktoriem, lai tie tos motivētu. Pēdējā vietā, ar 4 balsīm darbinieki ierindoja „kopīgu atpūtas pasākumu organizēšanu” kā motivācijas faktoru.

Nākamajā jautājumā, darbiniekiem tika dots, atzīmēt kādu no zemāk minētajiem faktoriem, kas viņus neapmierina.

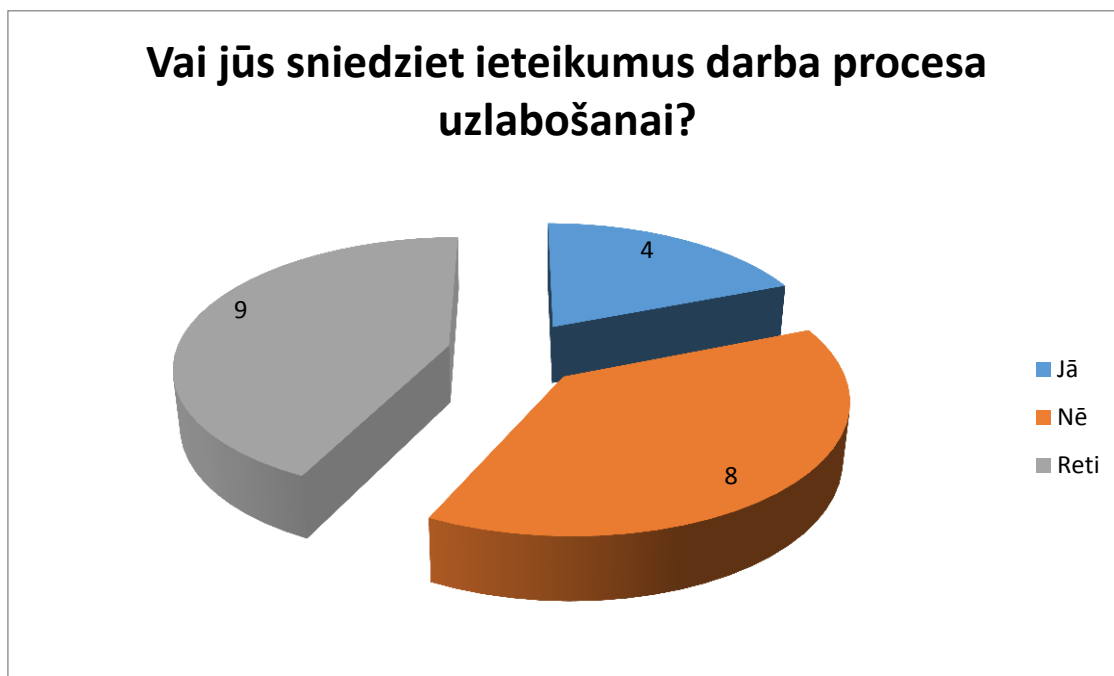
- Darba alga
- Uzņēmuma darbības politika
- Darba apstākļi Attiecības ar vadību
- Nav prestižs darbs
- Attiecības ar kolēģiem
- Personīgā dzīve
- Apmierina viss



3.12. att. Faktori kuri neapmierina darbiniekus

3.12. attēlā var redzēt, ka darbiniekiem tika jautāts par faktoriem kas neapmierina viņus darba vietā. 1 darbinieks (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi) atzīmējis, ka dažkārt viņu neapmierina pārāk lielais darba apjoms. Iespējams, ka darbiniekam tiek doti daudz pienākumi, un ne vienmēr viņš tos spēj visus paveikt. 1 darbinieks (1 sieviete ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi) atzīmēja, ka faktors kas neapmierina darba vietā ir atalgojums. 4 darbinieki (1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi un 1 vīrietis ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi un 1 sieviete, kurai darba stāžs ir lielāks par 5 gadi) atzīmēja faktoru, ka darbs nav prestižs. Manuprāt, tas ir tikai normāli. Tā ir dzīves realitāte. Iespējams, cilvēks meklējis darbu tuvāk savai dzīvesvietai, un tā kā nav bijis izvēles variantu, ir pieteicies darbā. Darbs paliek darbs. Novadā, kurā atrodas šis uzņēmums nav daudz darba iespēju. Savukārt, 15 darbinieki (5 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu

kas lielāks par 5 gadi un 9 sievietes, kurām darba stāžs ir lielāks par 5 gadi) atzīmēja, ka nav faktoru kas neapmierina darba vietā. Pēc autora domām, darbinieki ir apmierināti ar savu šī brīža amatu un stāvokli, un nav tādu faktoru, kas tos neapmierinātu.

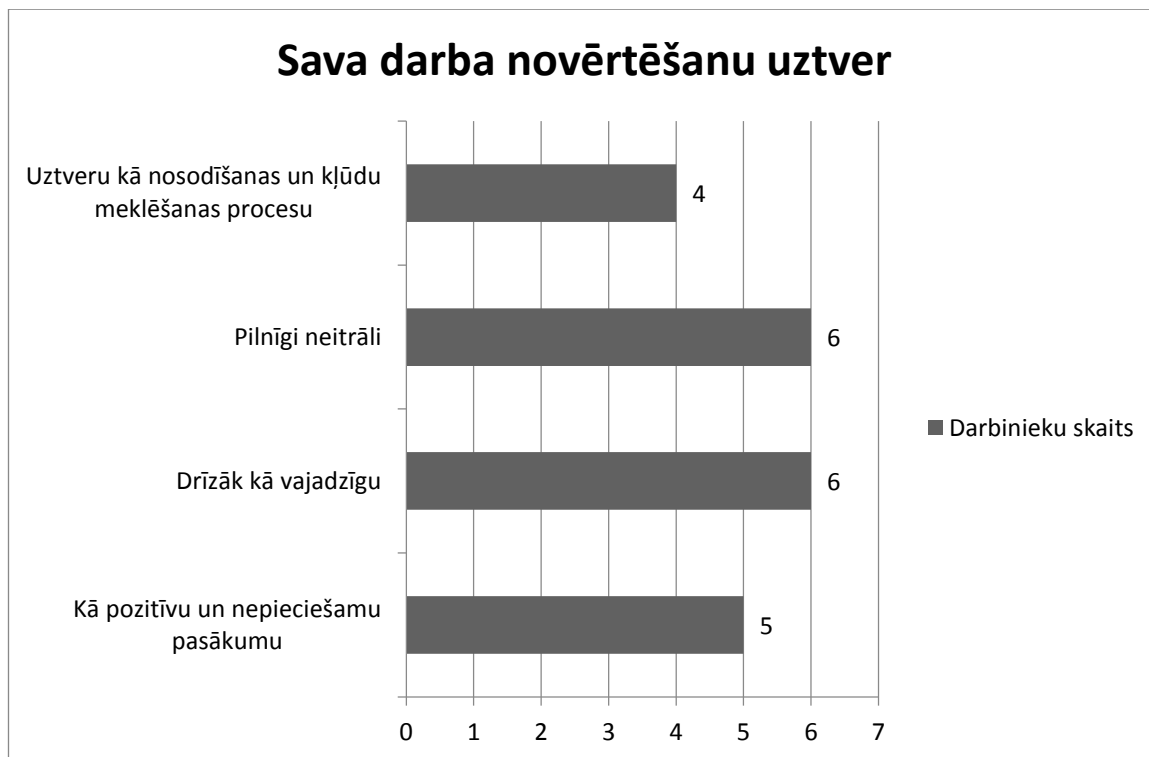


### 3.13. att. *Ieteikumi darba procesa uzlabošanai*

3.13. attēlā var redzēt vai darbinieki sniedz ieteikumus darba procesa uzlabošanai. 4 darbinieki (1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi un 2 sievietes ar darba stāžu kas lielāks par 5 gadi) atzīmēja ka viņi sniedz ieteikumus, darba procesa uzlabošanai uzņēmumā. 8 darbinieki (2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi un 5 sievietes ar darba stāžu lielāku par 5 gadi) atzīmēja ka viņi nesniedz ieteikumus darba procesa uzlabošanai savā uzņēmumā. Savukārt, 9 darbinieki ( 3 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 4 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi un 2 vīrieši ar darba stāžu) atzīmēja ka reti sniedz ieteikumus darba procesu uzlabošanai.

Izpētot visas anketas un apskatos atbildes uz jautājumiem, var secināt ka uzņēmuma iekšienē ir slikta savstarpējā komunikācija. Tas atspoguļojas tajā, ka daļa darbinieku zina, ka uzņēmumā ir ieviesta motivēšanas sistēma, daļa atkal nemaz tādu lietu nezina. Vadītājam vajadzētu veltīt vairāk laika darbinieku informēšanai. Nepietiek ar informatīvu paziņojumu, ka kopš šī gada, uzņēmumā būs ikgadējā darbinieku novērtēšana. Uzņēmuma vadītājam vajadzētu darbiniekiem izskaidrot visus aspektus, ar ko ir saistīta novērtēšana. Iespējams, tā nav vadītāja vaina. Darbinieki paši nav ieinteresēti notiekošajā.

Kā nākamo jautājumu, darbinieki aizpildīja par sava darba novērtēšanu.

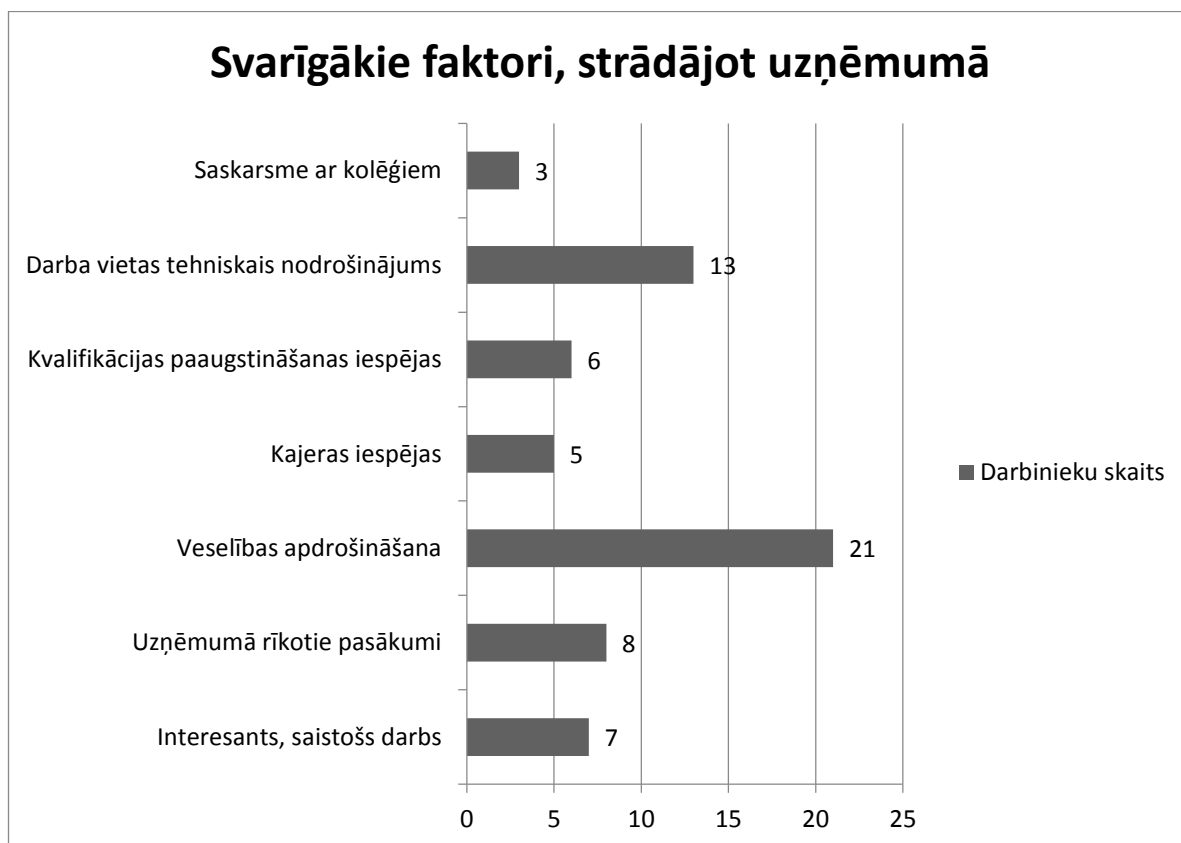


3.14. att. *Kā sava darba novērtēšanu uztver darbinieki*

3.14. attēlā var redzēt, ko aptaujātie darbinieki atbildēja uz jautājumu, par viņu darba novērtēšanu. Kā redzams, sava darba novērtēšanu uztver pilnīgi neitrāli 6 darbinieki (1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu virs 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi). Darbinieki neizjūt spiedienu no vadības puses, veicot ikgadējo novērtēšanu. Uz atbildi – Drīzāk kā vajadzīgu, atbildēja 6 darbinieki (2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi). 5 darbinieki (2 sievietes ar darba stāžu līdz 5 gadi un 3 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) atzīmēja, ka viņi sava darba novērtēšanu uztver kā pozitīvu un nepieciešamu pasākumu. Tā arī būtu jābūt, jo novērtēšana ir tikai vadītāju un darbinieku interesēs. 4 darbinieki (1 sieviete ar darba stāžu līdz 5 gadi, 1 vīrietis ar darba stāžu līdz 5 gadi un 2 sievietes ar darba stāžu virs 5 gadi) atzīmēja, ka sava darba novērtēšanu uztver kā nosodīšanas un kļūdu meklēšanas procesu. Pēc šiem datiem var secināt, ka daži darbinieki nezina ko darbinieku novērtēšanas sistēma vispār nozīmē. Uzņēmumā tā nav ieviesta tāpēc, lai nosodītu darbinieku vai meklētu kļūdas. Ar darbinieku novērtēšanas palīdzību var izpētīt katru uzņēmuma darbinieku individuāli. Katram darbiniekam var atrast lietas, kuras būtu jāpilnveido. Tādējādi darbinieks pats sevi pilnveidotu, un būtu tikai ieguvējs. Novērtēšana palīdz arī uzzināt, kas darba apstākļos ir jāuzlabo, lai darbinieks savā darba vietā justos labāk,

un tam nebūtu blakus traucējoši apstākļi, kas kavētu tā darba izpildi. Nevieni no darbiniekiem neatzīmēja atbildi, ka īsti neatbalsta sava darba novērtēšanu. Vienota viedokļa darbinieku starpā nekad nebūs. Katram ir savi mērķi pēc kuriem tiek ties, un katrs vēlas sasniegt to ko tas vēlas. Cits to visu uztver kā labu jauninājumu uzņēmumam, cits atkal to visu uztver, kā kārtējo ieviesto darbinieku pārbaudi.

Nākošajā jautājumā, darbinieki atzīmēja trīs (3) faktorus, kuri viņiem ir svarīgi strādājot uzņēmumā.



3.15.att. *Svarīgākie faktori, strādājot uzņēmumā*

3.15. attēlā var aplūkot rezultātus jautājumā, kur darbiniekiem bija jāatzīmē trīs (3) viņuprāt svarīgākie faktori, kurus viņi ņem vērā strādājot uzņēmumā. Attēlā var redzēt, ka 21 darbinieks, ka svarīgāko faktoru ir atzīmējuši veselības apdrošināšanu. Tas ir liels plus, ka uzņēmums piedāvā veselības apdrošināšanu. Darbinieki var justies nedaudz labāk par savu veselības stāvokli. Kā nākošo svarīgo faktoru, uzņēmuma darbinieki atzīmējuši darba vietas tehnisko nodrošinājumu. Mūsdienās, ja darbinieks nav nodrošināts ar visu tehnisko aprīkojumu kas viņam ir vajadzīgs, tad tas ierobežo darbinieka produktivitāti. Nav iespējas pienācīgi veikt konkrētu darbu, un ja darbiniekam konkrētās tehnikas nav, tad tam ir jādodomā alternatīvi veidi, kas, iespējams, paldzina visu darba procesu. 8 darbinieki anketā atzīmēja, ka

svarīgs faktors arī ir uzņēmumā rīkoti pasākumi. Iespējams, darbinieks uzņēmuma rīkotajos pasākumos var iepazīt tuvāk savus kolēģus, un uzlabot savstarpējās attiecības gan ar kolēģiem, gan uzņēmuma vadību. 7 darbinieki, savās anketās atzīmēja, ka interesants, saistošs darbs tiem ir viens no svarīgajiem faktoriem. Ir darbinieki, kuri nevar strādāt ikdienas ierastajā rutīnā. Taču šie 7 darbinieki, visticamāk katru dienu saskaras ar jauniem izaicinājumiem un iespējām uzņēmumā. 6 darbiniekiem svarīgs faktors arī ir kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas. Darbinieks vēlas pilnveidot sevi, iegūt lielāku darba pieredzi, paaugstināt savu kvalifikāciju. Darba autors, prakses laikā, Pļaviņu novada domē novēroja, ka darbinieki dodas uz dažādām apmācībām, semināriem, kursiem, kur dodas pēc jaunām zināšanām, pieredzes un darbam vajadzīgās informācijas, lai varētu turpināt kvalitatīti strādāt.

## SECINĀJUMI

1. Sekmīga uzņēmuma darbība nav iespējama bez personāla motivācijas, gadījumā ja darbinieki netiks pienācīgi motivēti, tiem savs darbs var apnikt un darbinieki var nestrādāt ar pilnu atdevi vai pat sliktākajā gadījumā, aiziet no darba.
2. Darbinieku maiņa personālā notiek reti, tas ir vērtējami pozitīvi, biežas darbinieku maiņas nenāktu par labu uzņēmuma kopējam tēlam.
3. Nav noteiktas vienīgās pareizās personāla motivēšanas pieejas. Katram uzņēmumam tā ir atšķirīga.
4. Svarīga nozīme arī atalgojuma veidam, gan monetārajam, gan nemonetārajam atalgojumam. Jebkurš no šiem veidiem var sniegt darbiniekam motivāciju, un uzlabot tā darba apstākļus.
5. Lielākā daļa Pļaviņu novada domes darbinieku ir apmierināti ar savu pašreizējo darbu, un tā atalgojumu, kas atspoguļojas veiktajā pētījumā.
6. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka daļa darbinieku nemaz nezina, ka uzņēmumā ir motivēšanas sistēma. Lai arī tā ieviesta pavisam nesen, darbiniekiem nav izskaidroti notiekošie procesi uzņēmumā.
7. Lielākajai daļai aptaujāto darbinieku, faktori kas uzlabotu viņu motivāciju strādāt, būtu lielāka darba samaksa, materiālā stimulēšana un vadības atbalsts.
8. Galvenais stūrakmens citu motivēšanā - ir būt motivētam pašam. Ja vadītājam nebūs motivācijas, tad tās nebūs arī darbiniekiem, jo darbinieki lielā mērā iespaidojās no saviem vadītājiem.
9. Atbildot uz jautājumu, vai darbinieki sniedz ieteikumus darba procesu uzlabošanai, četri darbinieki atzina ka viņi sniedz ieteikumus. Deviņi darbinieki atklāja, ka nesniedz ieteikumus. Rezultāti norāda uz to, ka darbinieki vēlas, lai tiktu uzlaboti to darba apstākļi, bet lietas labā darīt neko nevēlās.
10. Pirms dažiem gadiem, uzņēmumā ieviesa jaunu dokumentu vadības sistēmu. Sistēma ļauj sekot dokumentu plūsmai, to apstrādei, tādejādi uzlabojot iekšējās kontroles sistēmu. Tas darbiniekiem iekonomē laiku. Nav vairāk jāstaigā pa kabinetiem, un jāmeklē noteiktu dokumentu, viss ir elektroniski pieejams.
11. Atbalstiet darbiniekus, kad tas ir nepieciešams. Tas paaugstinās sadarbības līmeni starp darbiniekiem un uzņēmuma vadītājiem.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmuma vadītājam jāatgādina visiem darbiniekiem, ka organizācijā ir ieviesta motivācijas sistēma, jo pēc aptaujas datiem var secināt ka daļa darbinieku nezina par tādu sistēmu.
2. Vadītājam ir jāpaskaidro, ka darbinieku novērtēšanas sistēma nav ieviesta lai meklētu kļūdas, bet lai atrastu vienotu redzējumu, kādas ir konkrētā cilvēka vēlmes, un kā viņu varētu motivēt balstoties uz noteiktajiem resursiem.
3. Uzņēmuma vadībai ieviest darbinieku novērtēšanas sistēmu biežāk, kā reizi gadā, jo vērtēšanas sistēma ir par lielu un apgrūtināšu gan vadītājiem, gan darbiniekiem, piemēram, reizi trijos, vai četros mēnešos. Atalgojumu jāsaista ar darbinieku rezultātiem, jāmaksā par ievērojamiem sasniegumiem, tādejādi tiks motivēti darbinieki kvalitatīvāk strādāt, un palielinās to atdevi.
4. Turpināt ieviest jaunas tehnoloģijas, kas uzlabotu un atvieglotu ikdienas darbu, kā, piemēram, uzņēmums izdarīja ar dokumentu vadības sistēmas ieviešanu.
5. Uzņēmumā ieviest nemonetāro atalgojumu. Par labi padarītu darbu darbinieku izcelt citu vidū, vai vadītājs lai sagādā kādu pārsteigumu darbiniekam. Nemonetārais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā, taču tas ir daudz efektīvāks kā nauda. Tas papildus stimulēs uzņēmuma darbiniekus.
6. Uzņēmuma vadītājam un personāla speciālistam darba autors ieteiktu apmeklēt kādu no praktiskajiem semināriem, kurus organizē dažādi uzņēmuma vadības konsultanti. Praktisko semināru mērķis ir dot vadītājiem un personāla speciālistiem instrumentus, ar kuriem varēs izvērtēt darbinieku stiprās/vājās puses, un kādi motivācijas paņēmieni tos padarīs par efektīviem darbiniekiem.
7. Uzņēmuma resursu trūkuma dēļ, kas saistīti ar algas paaugstināšanu, ir jāpielieto citi paņēmieni, kas uzlabotu darbinieku motivāciju strādāt, piemēram, vadības atbalsts t.i. uzslavas, kopīgo pasākumu organizēšana, pajautāt kā iet dēlam, mātei, neformālu attiecību uzturēšana rosina lielāku uzticību.
8. Vadītājam nepieciešams noskaidrot, kāpēc puse no aptaujātajiem respondentiem nekad nav snieguši ieteikumus kā var uzlabot darba procesu, izskaidrot, ka nepareizu atbilžu nav, lai izslēgtu iespēju, ka darbiniekam ir parādījušās šīs iekšējās bailes, kuras traucē šim attīstības procesam.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments*. – Rīga; Vaidelote, 2001. 416 lpp.
  2. **Vorončuka I.** *Personāla vadība* – Rīga: Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
  3. **Z. Bokums, I. Forands** *Personālvadības rokasgrāmata* – Rīga, Kamene, 2000. 141 lpp.
  4. **I. Ešenvalde** *Personāla praktiskā vadība* – Rīga, Merkūrijs LAT, 2004. 308 lpp.
  5. **Pega Pikeringa** *Personāla vadība* – Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2002. 125 lpp.
  6. **I. Forands**, *Personāla vadība* – Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2002. 189 lpp.
  7. **Valērijs Praude** *Menedžments 2. grāmata* – Rīga, Burtene, 2012. 306 lpp.
  8. **Pelše G., Ruperte I.** *Uzņēmēja rokasgrāmata*, - Rīga, Jumava, 2009. 375 lpp.
  9. **Ārvaldis Alvils Spulle** *Praktiskais Personālmenedžments*, Rīga, Biznesa augstskola Turība, 1998. 299 lpp.
  10. **Ruperte I.** *Uzņēmējdarbības vadīšana* – Rīga: Jumprava, 2010. 197 lpp.
  11. **Pelše G., Ruperte I.** *Mazā biznesa kurss*, -Rīga: Jumava, 2009. 328 lpp.
  12. **Viksna A.** *Savs business* – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009. 232 lpp.
  13. **V. Renģe** *Mūsdienu organizāciju Psiholoģija* – Rīga, Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp.
  14. **Deivids M. Herolds, Donalds B. Fedors** *Mainiet veidu, kā vadīt pārmaiņas* – Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2009. 198 lpp.
  15. **John Adair** *Effective Motivation* - London, Pan Books, 1996. 238 lpp.
  16. **Harvard Business Review** *Darbinieku motivācija*, Tulkojums no angļu valodas, Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2007. 177 lpp.
  17. **Džons Edeirs** *Līderība un Motivācija*, Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2007. 136 lpp.
  18. **Šons Beldings** *Kā vadīt sātanisko darbinieku*, Rīga, SIA Kvalitātes vadība, 2007. 127 lpp.
  19. **Valērijs Praude** *Menedžments 1. Grāmata*, Rīga, Burtene, 2012. 496 lpp.
- Angļu - latviešu vārdnīca* Sia „Izdevniecība Avots”. 2013, 1472 lpp.

### Interneta resursi:

20. Līdera ABC [tiešsaiste] [skatīts 10.05.2015] Pieejams:  
[http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/15\\_lidera\\_abc.pdf](http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/15_lidera_abc.pdf)
21. Pļaviņu novada publiskais pārskats [tiešsaiste] [skatīts 10.05.2015] Pieejams:  
[http://www.plavinunovads.lv/images/dokumenti/pub\\_parskati/2013\\_gada\\_publicais\\_parskats.pdf](http://www.plavinunovads.lv/images/dokumenti/pub_parskati/2013_gada_publicais_parskats.pdf)

22. Pļaviņu novada domes sniegtie pakalpojumi [tiešsaiste] [skatīts 27.04.2015] Pieejams:  
<http://www.plavinunovads.lv/index.php/visi-pakalpojumi.html>
23. Pļaviņu novada pašvaldības nolikums [tiešsaiste] [skatīts 07.05.2015] Pieejams:  
[http://www.plavinunovads.lv/images/dokumenti/novads/noteikumi/2015/pasvaldibas\\_nolikums\\_22\\_12\\_2014.pdf](http://www.plavinunovads.lv/images/dokumenti/novads/noteikumi/2015/pasvaldibas_nolikums_22_12_2014.pdf)
24. Pļaviņu novada attīstības plāns [tiešsaiste] [skatīts 09.05.2015] Pieejams:  
<http://www.plavinas.lv/index.php/novada-attstbas-programma.html>
25. Diena.lv Motivācija darba vietā [tiešsaiste] [skatīts 13.05.2015] Pieejams:  
<http://www.diena.lv/motivacija-darba-vieta-3473>
26. Likums par pašvaldībām 15. pants [tiešsaiste] [skatīts 12.05.2015] Pieejams:  
<http://likumi.lv/doc.php?id=57255>

## **Pielikumi**

## Aptaujas anketa

Mani sauc Gvido Melbārdis. Esmu Latvijas Universitātes 4. Kurša students un veicu pētījumu uzņēmumā kurā jūs strādājat un pētī motivēšanas pilnveidošanas iespējas.

Aizpildot anketu, ar krustiņu atzīmējiet pareizo atbildi. Anketas aizpildīšana aizņems 4 minūtes. Izvēlieties tikai vienu atbildi.

Jūsu sniegtās atbildes ir konfidenciāla informācija, kura tiks izmantota tikai un vienīgi pētījumam. Paldies par atsaucību.

Jūsu dzimums: Sieviete  Vīrietis

Jūsu vecums: \_\_\_\_\_

Jūsu ieņemamais amats: \_\_\_\_\_

Jūsu darba stāžs uzņēmumā: \_\_\_\_\_

1. Vai jūs esat apmierināts/a ar savu darba vietu?

Jā  Nē

2. Vai jūs esat apmierināts ar savu atalgojumu?

Jā  Nē

3. Kādas ir jūsu attiecības ar kolēģiem?

Labas  Sliktas  Neitrālas

4. Kādas ir jūsu attiecības ar vadību?

Labas  Sliktas  Neitrālas

5. Vai uzņēmumā kurā jūs strādājat ir motivēšanas sistēma?

Jā  Nē  Nezinu

6. Vai saņemat atzinību no vadītāja par labi paveiktu darbu?

Jā  Nē

7. Vai jūsu spējas ir pietiekamas, lai varētu izpildīt izvirzītos uzdevumus?

Jā  Nē

8. Vai jūsu darba vietā tiek veikti dažādi darbinieku saliedētības pasākumi?

Jā  Nē

9. Vai jūsu darba vietā ir iespējamās karjeras izaugsmes iespējas?

Jā  Nē  Nezinu

10. Kā notiek darba kontrole uzņēmumā?

- Darba rezultāti tiek izmantoti atalgojuma veidošanā
- Vadītājs nepievērš lielu uzmanību darba izpildes gaitai
- Darba mērķi ir skaidri definēti un vadītājs var neuztraukties par kontroli
- Darba vietā kontrole nenotiek

11. Kas, Jūsprāt, spētu uzlabot Jūsu motivāciju darbam? (Lūgums atzīmēt 3(trīs) Jums nozīmīgas atbildes.)

- Atzinība par paveikto
- Vadības atbalsts
- Lielāka darba samaksa
- Labas savstarpējās attiecības kolektīvā
- Mazāks darba apjoms un slodze
- Kopīgu atpūtas pasākumu organizēšana
- Materiālā stimulēšana
- Cits \_\_\_\_\_

12. Kādi no zemāk minētajiem faktoriem Jūs neapmierina:

- Darba alga
- Uzņēmuma darbības politika
- Darba apstākļi
- Attiecības ar vadību
- Nav prestižs darbs
- Attiecības ar kolēģiem
- Personīgā dzīve
- Apmierina viss

13. Vai Jūs sniedziet ieteikumus darba procesa uzlabošanai?

- Jā  Nē  Reti

14. Sava darba novērtēšanu uztveru:

- Kā pozitīvu un nepieciešamu pasākumu
- Drīzāk kā vajadzīgu
- Pilnīgi neitrāli
- Uztveru, kā nosodišanas un kļūdu meklēšanas procesu
- Īsti neatbalstu sava darba novērtēšanu

15. Kuri no nosauktajiem faktoriem Jums šķiet svarīgāki strādājot šajā uzņēmumā?

Atzīmējiet trīs (3) pēc Jūs domām svarīgākos

- Interessants un saistošs darbs
- Organizācijā rīkoti pasākumi
- Veselības apdrošināšana
- Karjeras iespējas
- Kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas
- Darba vietas tehniskais nodrošinājums
- Saskarsme ar kolēģiem