

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
FINANŠU KATEDRA

**EKONOMISKI STATISTISKA ANLĪZE UN OPTIMĀLA
PERSONĀLA VADĪBA**

MAGISTRA DARBS

Autors: Ekonomikas maģistra studiju programmas
Finanšu un kredīta virziena 2.kursa students
Aleksejs Koteļņikovs
stud. apl. opto 030029

Darba vadītāja: Dr.habil.inž., Nikolajs Nečvals

RĪGA 2009

SATURS

| | |
|--|----|
| Anotācija..... | 4 |
| Ievads..... | 7 |
| 1. Teorētiska daļa..... | 8 |
| 1.1 Personāla vadības teorētiskais skaidrojums psiholoģiskā aspektā..... | 8 |
| 1.2 Personālvadības būtība, nozīme un struktūra | 10 |
| 1.3 Cilvēku vajadzības kā darba uzvedību noteicošais faktors..... | 14 |
| 1.4 Personāla vadīšana motivācijas kontekstā | 18 |
| 1.5 Pamudinājumu izmantošana vadīšanā | 21 |
| 1.6 Motivācijas teoriju referatīvā analīze un salīdzināšana | 22 |
| 1.6.1 D. Maklelenda „Peredzes – vajadzību” teorija | 25 |
| 1.6.2 F. Herberga divfaktoru teorija..... | 28 |
| 1.6.3 K. Alderfera ERG teorija..... | 29 |
| 2. Analīzes daļa..... | 30 |
| 2.1 Nozares raksturojums | 30 |
| 2.2 Dinamikas pieauguma raksturojums | 30 |
| 2.3 SIA ”Vision Express” uzņēmuma raksturojums..... | 32 |
| 2.4 Darba samaksas shēma | 34 |
| 2.5 Tehnoloģiskais apraksts..... | 35 |
| 2.6 Konkurentu analīze | 37 |
| 2.6.1 SIA „Cobergs” | 37 |
| 2.6.2 SIA „Fielmann” | 37 |
| 2.6.3 SIA „Pasauls optika”..... | 38 |
| 2.7 SVID analīze..... | 41 |
| 2.8 Uzņēmuma galvenā problēma | 43 |
| 3. Analītiskā daļa | 44 |
| 3.1 Darbības analīze..... | 44 |
| 3.2 Organizatoriskās struktūras analīze | 44 |
| 3.3 Darbības rezultātu analīze..... | 45 |
| 3.3.1 Horizontālās (dinamiskās) analīzes metode..... | 45 |
| 3.3.2 Vertikālās (struktūras) analīzes metode..... | 47 |
| 3.4 Peļņas un zaudējumu plāns | 50 |
| 3.5 Rādītāju analīze..... | 53 |
| 3.5.1 Likviditātes rādītāji..... | 53 |

| | |
|--|----|
| 3.5.2 Maksātspējas (saistību) rādītāji | 54 |
| 3.5.3 Aktivitātes rādītāji | 56 |
| 3.5.4 Rentabilitātes (ienesīguma) rādītāji | 57 |
| 4. Projektu daļa | 62 |
| 4.1 Vision Express galvēna problēma..... | 62 |
| 4.2 Darbinieku noturēšana ar apdrošināšanu | 62 |
| 4.3 Kā apdrošināšana tiek pielāgota darba devēja vajadzībām? | 63 |
| 4.4 Motivācijas projekta aprēķināšana..... | 63 |
| 4.5 Nodokļa atvieglojumi | 64 |
| 4.6 Dzīvības apdrošināšana..... | 65 |
| 4.7 Darbinieku stimulēšana dažos Latvijas uzņēmumos | 65 |
| 4.7.1 Rimi Latvia | 65 |
| 4.7.2 Hansa Līzings | 66 |
| 4.7.3 RP SIA Rīgas satiksme | 66 |
| 4.8 Darbinieku stimulēšanas metodes dažādās valstīs | 67 |
| Secinājumi | 68 |
| Priekšlikumi | 70 |
| Izmantotās literatūras un avotu saraksts | 71 |

ANOTĀCIJA

Nav tādu vadītāju, kuri nelauzītu savu prātu par to, kā motivēt savus darbiniekus un likt viņiem cītīgi veikt savus pienākumus, strādāt radoši un ar spar. Bet, diemžēl šis visvairāk apspriestais jautājums tā arī nav radis izsmeļošu atbildi.

Piekrītot vienai no cilvēku resursu vadības aksiomām, „darbinieks un darba devējs – līdzvērtīgi partneri, kuriem ir savi mērķi”, jāsecina, ka cilvēks strādā, lai apmierinātu savas vajadzības, t.i., ja būs motīvs. Nezinot darbinieka mērķus – bezjēdzīgi izstrādāt viņam motivācijas sistēmu. Lielākā daļa vadītāju, neiedziļinoties teoriju sīkumos, kļūdaini uzskata, ka cilvēks strādā tikai naudas dēļ. Katram uzņēmumam vajadzētu novērtēt, cik efektīva ir uzņēmuma personāla motivācijas sistēma.

Pētījuma objekts ir SIA „*Vision Express Baltija*”. Darba mērķis ir novērtēt Vision Express darbinieka stimulēšanas pieeju, uzdevums ir izskatīt un izanalizēt motivācijas situāciju šajā uzņēmumā, ka arī iepazīties ar to ekonomisko stāvoklī Latvijas tirgū.

Projektā daļā tiek piedāvāts motivācijas paaugstināšanas modelis Vision Express piemērā, kurš derēs arī citiem uzņēmumiem.

Studiju darbā ir izmantotas tabulas, attēli. Informācijas avoti ir žurnāli, mācību līdzekļi un interneta resursi, kuri apkopoti izmantotās literatūras sarakstā.

Studiju darbam ir gan praktiska gan teorētiskā nozīme, tas ietver daudz informācijas, kas var būt noderīga dzīvē.

ABSTRACT

It has always been a challenge for a company director to motivate personnel, raise productivity and install a good working atmosphere favourable for creativity. Nevertheless this issue has not received a valuable solution yet.

According to a personnel management governing principle, 'the employer and the employee are equal partners whose aims differ'. Consequently man works to fulfil his/her needs that is if he/she feels motivated. Hence the importance to know the employee's motivation. A lot of employers consider money the unique motivation. Nevertheless it's crucial for an enterprise to evaluate the efficiency of the personnel motivation system.

The goal of our study is to evaluate and analyse the means of stimulation and motivation situation in *Vision Express Baltija* joint venture and its economical situation in Latvia.

In this study we will propose motivation raising solutions that can be applied to Vision Express in particular and any enterprise in general.

We've used tables and images in this study. We've used magazines, manuals and web resources indicated in bibliography.

The study has both practical and theoretical importance and contains solutions applicable to real life.

АНОТАЦИЯ

Не существует таких руководителей, которые не задумывались бы над тем, как мотивировать своих работников для успешного выполнения своих обязанностей

К сожалению, мотивация персонала – это наименее обсуждаемый вопрос, на который никто так и не смог найти вразумительный ответ.

Согласно одной из аксиом руководства человеческих ресурсов, „работник и работодатель – равноценные партнеры, у которых есть свои цели”, можно сделать вывод, что человек работает, чтобы удовлетворить свои потребности, т.е., если будет мотив. Не зная целей работника – бессмысленно выработать для него систему мотивации. Большинство руководителей, не углубляясь в мелочи теории, ошибочно полагает, что человек работает только из-за денег. Каждому предприятию необходимо оценивать, насколько эффективна система мотивации персонала предприятия.

Объект исследования – SIA „Vision Express Baltija”. Цель работы – оценить стимул и мотивацию работника Vision Express, задание – просмотреть и проанализировать экономическую ситуацию в этом предприятии.

В проекте предложена модель мотивации персонала Vision Express Baltija, который подойдет также для других предприятий.

В работе используются таблицы, изображения, схемы. Используемые источники – журналы, учебные пособия и ресурсы интернета, которые обобщены в списке использованной литературы.

В работе присутствует как практическая, так и теоретическая части, которые содержат достаточно информации, которая может пригодиться в повседневной жизни.

IEVADS

Gadsimta sākumā (t.i., no mūsdienu vadības teorijas kā zinātnes rašanās momenta) un līdz 60-tajiem gadiem vadītājus maz interesēja problēmas, kas radās ārpus uzņēmumiem, bet tieši: konkurence, realizācijas jautājumi un citas ārējās problēmas. Firmas darbs tika izskatīts no slēgtas sistēmas redzes viedokļa.

Uz šiem principiem līdz šim brīdim balstījās vadības darbība arī mūsu valstī.

Tikai attīstoties sabiedrībai, kļūstot sarežģītākai ražojamai produkcijai, pieaugot zinātniski-ietilpīgai ražošanai, vadības zinātne uzsāka risināt radušās problēmas, izejot no tā apstākļa, ka firmas darbu nosaka ārējā vide.

No otras puses, savā attīstībā, vadības doma pakāpeniski nonāca pie izpratnes par to, ka efektīva ražošanas struktūru funkcionēšana, maksimālas peļņas iegūšana, kas īpaši aktuāli tirgus apstākļos, iespējama tikai pie firmas interešu un mērķu sakritības ar personāla interesēm, t.i., vadītāju, darbinieku un kalpotāju interesēm.

Pēdējos gados zinātnē par ražošanas organizāciju vadību vērojama būtiska priekšstatu par personāla lomu uzņēmuma darbībā izmaiņa. Atšķirībā no iepriekš dominējošiem uzskatiem, kas ekonomiski personālu iekļāva izdevumu kategorijā un tika stingri kontrolēts un iespējami vairāk samazināts, radās cilvēku-resursu vadības koncepcija, saskaņā ar kuru personāls ir viens no svarīgākajiem uzņēmuma resursiem, kam pēc savas ekonomiskās dabas nepieciešama efektīva un vairāk-plānu vadība, kas iekļauj kā nepieciešamo faktoru personāla sociālo, profesionālo un struktūras attīstības nodrošināšanu.

Saskaņā ar mūsdienu priekšstatiem, personāla vadības stratēģija ir būtiska uzņēmuma stratēģijas sastāvdaļa un to jāizstrādā un jārealizē saskaņā ar uzņēmuma attīstības perspektīvajiem uzdevumiem.

1. Teorētiska daļa

1.1 Personāla vadības teorētiskais skaidrojums psiholoģiskā aspektā

Pasaule mainās arvien straujāk, nesot ne tikai jaunas iespējas, bet arī jaunus sāncenšus. Pasaules tirgus ir kļuvis piesātināts un izņēmums nav arī Latvija. Šodien uzņēmumiem jāērķinās ar vissīvāko konkurenci.

Lai izturētu konkurenci, ir nepieciešams apšaubīt un pilnveidot visu, kas darīts līdz šim. Ir strauji jāmainās, jāatmet visu lieko, jāmeklē jauni ceļi un iespējas.

Viens no vissvarīgākajiem jebkuras organizācijas konkurētspēju un pat izdzīvošanu noteicošiem faktoriem ir cilvēki, proti, uzņēmuma personāls. Personāla nozīmi pat grūti pārvērtēt, jo cilvēku darbs ir visu pārēju organizācijas resursu izmantošanas dzinējspēks. Ja darbinieki nepildīs savus tiešus pienākumus gandrīz visi procesi pasaulē apstāsies. Savukārt, ja darbinieki būs pietiekoši ieinteresēti patērēt savas spējas organizācijas labā un darīs to labprātīgi, tad šāda uzvedība vedīs pie dotā uzņēmuma uzplaukuma.

Visās attīstītajās valstīs jau dažus desmitgadus atpakaļ atzina efektīvas personalvadības nepieciešamību. Šis jautājums tika plaši pētīts, vairāki zinātnieki izvirzīja savas koncepcijas. Šobrīd pasaulē nav vienotā viedokļa attiecībā uz cilvēku resursu izmantošanu, pētīšanas un attīstīšanas process turpinās. Dažkārt praksē pielieto diametrāli pretējas teorijas un tās visas darbojas salīdzinoši efektīgi.

Bet diemžēl Latvijā personāla vadīšana kā zinātne parādījās pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu vidū. Tomēr daudzās organizācijās šī dzīves nepieciešamība eksistē vel aizvēsturiskā formā. Var teikt, ka vēl līdz galam nav izmainījusies sabiedrības attieksme pret šo vadības teorijas atzaru un joprojām darbojas vecie padomju uzskati. Daudzās tautsaimniecības nozarēs joprojām eksistē uz ražošanu nevis uz cilvēku orientētā kadru politika. Cilvēks tiek uzskatīts par mazvērtīgu mērķa sasniegšanas līdzekli, jo darbaspēka izmaksas Latvijā ir salīdzinoši zemas. Kaut gan vairāk un vairāk vadītāju cenšas pāriet uz modernu darba organizācijas sistēmu.

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 uzņēmumā kā inženieris un pirmām kārtām nodarbojas ar produkcijas ražošanu. Diemžēl jāatzīst, ka Latvijā vēl joprojām daudzos uzņēmumos pastāv vecās vadīšanas un organizēšanas metodes, bet es domāju, ka laiks un augošās prasības sabiedrībā iznīdēs visu neproduktīvo un rezultātus nenesošo.

Tāpēc šajā darbā gribētu apskatīt un izvērtēt personāla nozīmīgumu jebkurā uzņēmumā. Kaut arī uzņēmuma produktīvs darbs ir atkarīgs no attīstītām tehnoloģijām, tomēr cilvēks ir tas,

kas veic intelektuālo darbu. Vadītājam ir jāprot iesaistīt indivīdu komandā, lai viņu savstarpējā sadarbība nodrošinātu nepieciešamo vērtību radīšanu. Uzņēmuma personāls ir jāuzskata par sava veida investīcijām. Uzņēmuma veiksmīgai darbībai darbinieku potenciāls un zināšanas tiek uzskatītas par galvenajiem pamatnoteikumiem.

Visi uzņēmumu vadītāji domā par to, lai viņiem būtu vislabākie darbinieki - patstāvīgi, kompetenti, ar augstu atbildības sajūtu un daudzām citām lietderīgām īpašībām. Bet, lai tādas darbiniekus dabūtu ir jāveic ļoti liels darbs. Šim darbam ir jābūt ideālam darbiniekam, jo katram vadītājam ir savi priekšstati un prasības attiecībā uz labu darbinieku. Veicot darbinieku atlasīšanu, pirmais iespaids paliek kopumā par cilvēka īpašībām un zināšanām, bet darbs it kā paliek tikai otrajā plānā.

Pats galvenais un būtiskākais priekšnosacījums ir un paliek darbinieku nozīme uzņēmumā. Šodienas apstākļos darbiniekiem vajadzētu apzināties, ka viņi ir svarīgs faktors visā ražošanas procesā. Uzņēmuma peļņa un pašu darbinieku labklājība ir atkarīga no viņu darba ražīguma. Tas nozīmē, ka vadītājam ir jānodrošina darbinieku tālāka izglītošana, pilnveidošana. Ja būs šī savstarpējā sapratne starp darbinieku un darba devēju, tad tas noteikti sekmēs uzņēmuma attīstību un līdz ar to paaugstināsies ekonomiskie un sociālie rādītāji valstī.

Savu personālu sākam veidot jau tad, kad apzināties kādi speciālisti mums ir nepieciešami un kad izvēlamies darbiniekus, kas liecina par to, ka uzņēmums attīstās. Pieņemot darbā jaunus darbiniekus, ir ļoti svarīgi nekļūdīties un izdarīt pareizo izvēli. Ir jāņem vērā ne tikai profesionālā kvalifikācija, bet arī personības iezīmes un cilvēka priekšstati par vērtībām.

Labi apmācīts un motivēts darbinieks ir būtisks priekšnoteikums tālākai ekonomiskai izaugsmei. Personāla apmācības procesā nepieciešams apgūt komunikācijas prasmi, spēju strādāt darba grupās, apgūt radīt prasmi, konfliktu novēršanas menedžmentu un lēmumu pieņemšanas iemaņas.

Arvien vairāk cilvēku saprot, ka visai profesionālajai karjerai ar vienreiz iegūtu profesionālu kvalifikāciju mūsdienā un nākotnes mainīgajos apstākļos diez vai pietiks. Taču ar šīs problēmas apzināšanu ir par maz, nepieciešams arī kaut ko darīt lietas labā.

Ir daudz uzņēmumu, kuros personāla veidošana beidzas ar to, ka darbinieki ir pieņemti darbā, tie nāk uz darbu un viss ir kārtībā. Tāda attieksme pie nekā laba nenovedīs. Vadītājam jāsaprot, ka personāla veidošana ir ilgstošs process. Tam jābūt aktuālam visu uzņēmuma pastāvēšanas laiku.

Optimālu attiecību nodibināšana starp pārvaldniekiem un padotajiem - tā ir viena no svarīgākajām sociāli psiholoģiskajām problēmām, kas lielā mērā veido vadīšanas procesu rezultātus. Ir konstatēts, ka pretrunas, kuras rodas darbinieku saskarsmes procesā, rada darba

ražīguma samazināšanos vismaz par 30% (!). Savukārt, - personāla motivācija optimālu savstarpējo attiecību apstākļos to palielina par apmēram tādu pat procentu.

Statistikas dati liecina, ka 30% Latvijas strādājošo izjūt garīgu stresu darba vietā. Tas nozīmē, ka trešā daļa nestrādā produktīvi. Vadītājam ir jārada viss lai novērstu šādu situāciju savā uzņēmumā, brīva gaisotne, kas ļauj darbiniekiem normāli strādāt un maksimāli izmantot savas spējas. Protams, ar normāliem darba apstākļiem vien nepietiek. Vadītājam jādomā arī par darbinieku atalgojumu, kas ir ļoti svarīgi priekš strādājošā, taču ar algas paaugstināšanu vien arī nekas nebūs līdzēts. Visam ir jābūt sabalansētam.

1.2 Personālvadības būtība, nozīme un struktūra

Kā pastāvīgs zinātnes un mācību virziens personāla vadīšana ir salīdzinoši jauna disciplīna, kas parādījās menedžmenta ietvaros. Personāla vadīšanas veidošanā un attīstībā piedalās dažādās sabiedriskās zinātnēs – ekonomika, tiesības, sociālā psiholoģija, socioloģija. To savstarpējo pūļu rezultātā veidojas un pilnveidojas visdažādākās personāla vadīšanas tehnoloģijas. Shematiski personāla vadīšanas un citu sociālo zinātņu savstarpējās saistības parādītā 1.attēlā.



1. att. Personāla vadīšanas saistība ar citām sabiedriskām zinātnēm. [27, 7]

Lai sasniegtu izvirzītus mērķus organizācija izmanto resursus un to starpā atrodas arī cilvēku resursi. Cilvēku vadīšana ir jebkuras organizācijas vadīšanas komponents, kopā ar materiālo, dabas resursu vadīšanu. Tomēr pēc savam raksturiezīmēm cilvēki būtiski atšķiras no jebkuriem citiem izmantojamiem resursiem tāpat tie prasa īpašas vadīšanas metodes.

Pirmkārt, cilvēkiem piemīt intelekts, viņu reakcija uz ārējo ietekmi (vadīšanu) ir emocionāli apzināta, nevis mehāniska. Tas nozīmē, ka mijiedarbības process starp organizāciju un darbinieku ir divpusēja.

Otrkārt, cilvēki ir spējīgi pastāvīgi pilnveidoties un attīstīties. Uzsakot darba dzīvi viņi iegūst profesionālās iemaņas, kuras pilnveidojas visas karjeras garumā. Mūsdienīga strauja

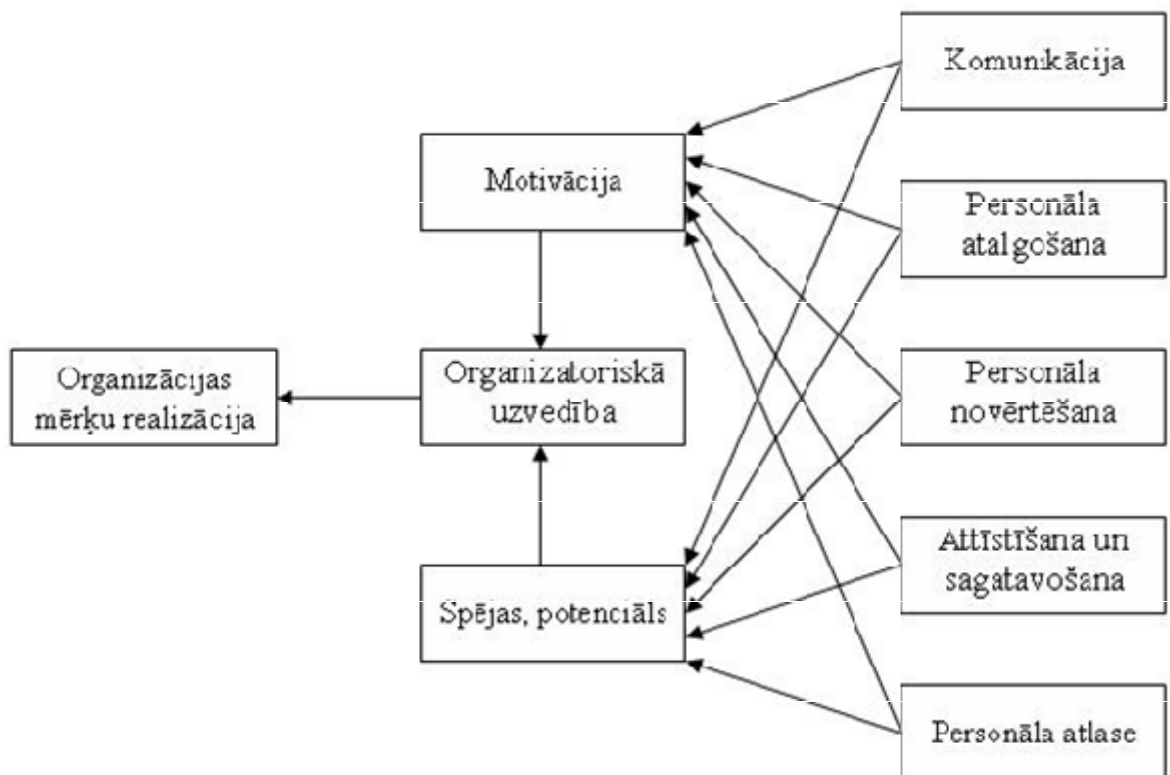
zinātniski tehniskā progresa apstākļos, kad tehnoloģijas un paralēli tiem profesionālas iemaņas noveco dažu gadu laikā, darbinieku spēja pastāvīgai attīstībai ir viens no vissvarīgākajiem jebkuras organizācijas efektivitātes paaugstināšanas avots.

Treškārt, cilvēku darba dzīve ilgst mūsdienīgā sabiedrībā 30-50 gadu un tas nozīmē, ka organizācijas un indivīda attiecības var būt ilgstošas. Francijā cilvēks strādā vienā uzņēmumā vidēji 16 gadu [29, 57]. Pat bez attiecīgiem datiem par mūsu valsti var pieņemt domu, ka tie ir līdzīgie, jo vairāk iedzīvotāju zemas mobilitātes dēļ cilvēki vienā organizācijā var strādāt arī ilgāku laiku.

Ceturtkārt, atšķirībā no citu ražošanas resursu cilvēki vairākumā nāk uz organizāciju apzināti ar noteiktiem mērķiem un sagaida no organizācijas palīdzību (iespēju) šos mērķus realizēt. Darbinieka apmierinātība ar attiecībām ar organizāciju ir tāds pats nepieciešams nosacījums lai turpināt šīs attiecības kā organizācijas apmierinātība ar darbinieku.

Pēdēja, bet nemazsvarīgā cilvēku resursu īpatnība ir katra atsevišķa cilvēka unikalitāte. Neeksistē divi absolūti vienādi indivīdi. Tāpēc, dažādu organizācijas locekļu reakcija uz vienu un to pašu vadīšanas metodi var būt pavisam atšķirīga.

Augstāk minētas specifikas dēļ personāla vadīšana ir īpašs darbības veids, kas prasa speciālo funkciju izpildi un īpašu rakstura īpašību esamību ar to nodarbinātiem cilvēkiem. Cilvēku vadīšana prasa radošo pieeju, individualizāciju un visu lēmumu pieņemšanas ilgtermiņa perspektīvas uzskaiti.



2. att. Cilvēku resursu vadīšanas modelis [29, 58]

Īpašu lomu personāla vadīšanā spēlē informācijas starp darbinieku un organizāciju apmaiņas process jeb iekšorganizācijas komunikācija, kas tieši ietekmē viņa ražošanas uzvedību.

Pie visas organizāciju kas pastāv mūsdienīgā sabiedrībā daudzveidības, un pie to darbības veidu daudzveidības, vai viegli pamanīt, ka augstāk minētas funkcijas saglabājās jebkurā no tām. Darbā ar cilvēku resursiem katra organizācija atrisina tos pašus pamatuzdevumus neatkarīgi no savas darbības specifikas.

Pirmkārt, katra organizācija piesaista mērķa realizācijai nepieciešamos cilvēku resursus proti, darbiniekus. Atlases metodes ir atkarīgas no darbības rakstura un apstākļiem. Visizplātītākais šodien organizācijas un darbinieka savienošana veids ir salīgšana, t.i. vienošanās starp organizāciju un indivīdu noslēgšana, saskaņā ar kuru cilvēks velta savas fiziskās un intelekta spējas, profesionālās iemaņas organizācijai uz noteiktu laiku apmaiņā pret materiālo atalgojumu.

Otrkārt, visas organizācijas bez izņēmuma vada savu darbinieku apmācību, lai izskaidrot uzstādītus uzdevumus un saskaņot to iemaņas un spējas ar šiem uzdevumiem.

Treškārt, organizācijas vērtē katra no saviem darbiniekiem līdzdalību savu mērķu sasniegšanā. Vērtēšanas veidi ir tik pat daudzveidīgi kā organizāciju veidi.

Un visbeidzot, katra organizācija tādā vai citā formā atalgo savus darbiniekus t.i. kompensē laika, enerģijas, intelekta patēriņu.

Lai personāla vadīšanas sistēma būtu efektīva:

- jāorientējās uz organizācijas mērķiem;
- jāņem vērā ārējas vides stāvokli;
- jāaskaņo to ar organizatorisko kultūru;
- tai jābūt iekšēji veselai;
- organizācijas vadībai jāpiedalās tajā;
- jābūt motivētiem un kvalificētiem speciālistiem. [29, 59]

Visā pasaulē personāla vadīšanas loma pēdējos gados tika pārvērtēta un atzīta par vienu no vissvarīgākajām biznesa panākumu sastāvdaļām. Arī Latvijā sākas grūts apzināšanas un domāšanas maiņas process visos līmeņos, gan sabiedrībā kopumā gan katras organizācijas vadītāju prātos.

Personāla nozīmi pat grūti pārvērtēt. Visi darbu procesi ir galu galā atkarīgi no cilvēkiem, kas tos veic. Tāpēc ir ārkārtīgi svarīgi zināt kādi faktori ietekmē veicamā darba efektivitāti un kvalitāti un kā var darbiniekus ietekmēt. Kādi motīvi vispār liek cilvēkiem strādāt.

Personāla vadīšanas sistēmas – metodes, procedūras, paņēmieni, kā organizācija ietekmē savus darbiniekus ar nolūku maksimāli izmantot to potenciālu organizācijas mērķu sasniegšanai. Personāla vadīšanas pamatsistēmas ir atlase, apmācīšana un attīstīšana, novērtēšana un atalgošana. [29, 61]

Personāla vadīšanas procesi.

Stratēģisko uzdevumu un īstermiņa plānu realizācijai jebkura organizācijā tās personāls izpilda noteiktas darbības, kas bieži tiek sauktas par ražošanas funkcijām. Pareizāk būtu lietot terminu ražošanas uzvedība, jo tas iekļauj sevī ne tikai tehniskās (māka strādāt ar iekārtām, ar datoriem, ražota produkta pārziņa), bet arī uzvedības (attieksme pret klientu, spēja strādāt stresa apstākļos) iemaņas. [29, 61]

Jo tuvāk ir darbinieku ražošanas uzvedība “parauga” uzvedībai, jo augstāk ir viņu darba efektivitāte, t.i. cilvēku resursu izmantošanas efektivitāte. No tā izriet, ka personāla vadīšanas uzdevums ir katra darbinieka organizācijas mērķu sasniegšanai nepieciešamās uzvedības nodrošināšana. Bez šī kvalitatīva pastāv arī personāla vadīšanas kvantitatīvais aspekts – organizācijās rīcībā ir jābūt pietiekošs savu mērķu īstenošanai darbinieku skaits. Kopumā cilvēku resursu vadīšana tiek novesta pie nepieciešama darbinieku daudzuma nodrošināšanas, kuri pilda uzdotas ražošanas funkcijas. Personāla vadīšanas efektivitāte noteic kopējo organizācijas mērķu realizācijas pakāpi.

Katra atsevišķa darbinieka izmantošanas efektivitāte ir atkarīga no viņa spējas pildīt nepieciešamās funkcijas un viņa uzcītības (motivācijas) ar kādu šīs funkcijas tiek pildītas. Ar spēju šajā gadījumā saprot funkciju izpildīšanai nepieciešamo profesionālo iemaņu esamību, pietiekošo fizisko spēku un izturību, apķerību, kopējo kultūru un tml.

Lai sasniegt organizācijas mērķus nepietiek tikai ar māku pildīt profesionālus pienākumus, jo cik arī būtu kvalificēts darbinieks viņa produktivitāte ir atkarīga no vēlmes strādāt jeb darba motivācijas. Tikai spēcīgas darba motivācijas un profesionālās meistarības apvienojums nodrošina rezultāta sasniegšanu. [29, 62]

Pēdējā laikā plašu pielietojumu saņēma kompetences (no angļu competency) jēdziens, ar kuru tiek saprasts demonstrēta darbinieka spēja pildīt noteiktas ražošanas funkcijas. Kompetences apvieno darbinieka spējas un motivāciju un apraksta viņa organizatorisko uzvedību. Kā vadīšanas kompetences piemēru var minēt vadīšanas problēmu risināšanu (informācijas savākšana un analīze, problēmu noteikšana, alternatīvu risinājumu izstrādāšana un darbības virziena izvēle), apkārtējo ietekmēšana (nepieciešamās informācijas nodošana, barjeru un šķēršļu преодоление, spēja noteikt cilvēku rīcību).

Es domāju, ka viens no galvenajiem un atbildīgākajiem uzdevumiem personāla saimniecībā ir personāla atlase, jo tie būs cilvēki, kas veidos šo saimniecību un ar kuriem būs jāstrādā.

Uzņēmumi savā darbā pielieto visdažādākās personāla atlases metodes. Tie var būt gan testi un anketas, ko gan vairāk pielieto ārzemju uzņēmumi, kur potenciālos darbiniekus pakļauj vispusīgai psiholoģiskai analīzei. Latvijā, es domāju, ka izplatītākais veids kā iegūt jaunus darbiniekus ir ar paziņu starpniecību, un pēdējā laikā arī ar sludinājumu palīdzību. Meklējot augsti kvalificētus darbiniekus ir jāērķinās ar to, ka viņam jau ir stabils darbs ar labu atalgojumu. Pašlaik Latvijā pozitīva ir tā tendence, ka ir paaugstinājies vecuma cenzs. Tagad tiek novērtēti arī jaunie darbinieki, jo viņu galvenais trumpis ir laba, mūsdienu prasībām atbilstoša izglītība, enerģija, jauns cilvēks uzņēmumā var būt arī jaunu, radošu interešu ģenerētājs. Vadītājam ir jāsaprot, cik svarīgi ir jaunam cilvēkam palīdzēt iekļauties kolektīvā, jārada visi nosacījumi, lai jaunais darbinieks justos gaidīts, drošs, tā viņš spēs atrīstīties, pilnībā parādīt savas darba spējas un prasmes. Uzņēmuma vadītājam ir jābūt ieinteresētam arī savu esošo darbinieku izaugsmē un attīstībā, jo savu darbinieku izglītošana ir lētāka nekā jaunu darbinieku meklēšana. Vienmēr ir jāatceras, ka labi darbinieki ir tie, kuri veicinās firmas izaugsmi un konkurētspēju.

1.3 Cilvēku vajadzības kā darba uzvedību noteicošais faktors

Darba aktivitāšu motivācija.

Motīvus saistītus ar cilvēka darba aktivitātēm var sadalīt trijās grupās: darba motīvi, profesijas izvēles motīvi un darba vietas izvēles motīvi. Konkrēta darbība nobeigumā tiek nosacīta ar visiem šiem motīviem (darba darbības motīvi ved pie profesijas izvēles motīviem, bet pēdējie ved pie darba vietas izvēles motīviem).

Izskatīsim tos pamudinošos iemeslus, kas liek cilvēkam strādāt. Pirmā iemeslu grupa – sabiedriskā rakstura mudinātāji. Tas ir gan nepieciešamības apzināšanās nest labumu sabiedrībai, gan vēlme palīdzēt citiem cilvēkiem (ārsti, skolotāji utt.), gan sabiedrības negatīva nostādne pret nestrādājošiem. Otra grupa – noteikto materiālo labumu saņemšana sev un savai ģimenei: naudas nopelnīšana materiālo un garīgo vajadzību apmierināšanai. Treša grupa – pašaktualizācijas, pašizteiksmes, pašrealizācijas nepieciešamības apmierināšana: cilvēks nevar būt bezdarbīgs pēc savas dabas, viņš ir ne tikai patērētājs, bet arī radītājs. Radīšanas procesā viņš gūst gandarījumu no radošā darba, attaisno savas eksistences iemeslu. Pie šīs pašas grupas attiecas arī motīvs saistīts ar sabiedrības atzināšanas, cieņas no citu puses vajadzības apmierināšanu. [28, 71]

Profesijas izvēles motīvi. Kopējie darba motīvi tiek realizēti konkrētajās profesijās. Profesijas izvēle ir grūts un samēra ilgs process, jo tas būtiski ietekmē cilvēka apmierinātību no

dzīves. Apzināta profesijas izvēle notiek orientējoties uz esošām sociālām vērtībām. Ja galvenais cilvēkam ir sabiedriskais prestižs, tad profesija tiek izvēlēta pamatojoties uz modi, iespējamo algas lielumu. Cilvēku virkne izvēlās profesiju izejot no intereses. Bet svarīgi vispirms ņemt vērā cik izvēlējamā darbība atbilst cilvēka tieksmēm un spējām. [28, 72]

Darba vietas izvēles motīvi. Te iet runa par iekšējiem un ārējiem faktoriem (motivātoriem), kurus izskata cilvēks pieņemot lēmumu par iespējamam darba vietām. Galvenokārt tas attiecas uz ārējas situācijas novērtēšanu, savām iespējām un stāvokli. Autore te uzskaitīs tikai dažus no ietekmējošiem faktoriem: algas lielums un kompensācijas, tuvība mājas, transporta satiksmes ērtības, darba vietas estētika, kaitīgas ražošanas esamība, maiņu grafiks, noteikts vai brīvs darba režīms, kompānijas uzticamība un prestižs, atbildības lielums, psiholoģiskais klimats kolektīvā, iespēja apvienot darbu ar mācībām, veselības stāvoklis, profesionālo iemaņu esamība, izglītības līmenis, karjeras iespējas, vadīšanas darba iespējas, radošas pieejas un iniciatīvas iespējas utt.

Visos laikos darba devēji ir bijuši ieinteresēti, lai viņa darbinieki strādātu ar lielāku atdevi, lai cilvēki būtu ieinteresēti strādāt uzņēmuma labā, tādējādi apmierinot gan pašnoteikšanās vajadzību gan arī nepieciešamību pēc apkārtējo cieņas. Šeit, protams, es nerunāju par to darbinieku slāni, kuram rūp tikai savu fizioloģisko vajadzību apmierināšana, kuri neizjūt vajadzību pēc sevis pilnveidošanas. Saprotot, ka ir nepieciešams, lai cilvēks strādātu ar lielāku atdevi, darba devēji bieži vien kļūdās domājot, ka šī mērķa sasniegšanai pietiek tikai ar vienkāršu materiālo atlīdzību.

Šī darba autore vēlētos kaut nedaudz kļiedēt uzskatu, ka tikai nauda ir tā, kas cilvēku mudina strādāt centīgāk, tāpat arī es vēlētos apskatīt patiesos dzinuļus, kas cilvēku pamudina izvēlēties kādu konkrētu darbu.

Pieņemsim, ka cilvēks ir atradis darbu, kas atbilst viņa iespējām, zināšanu līmenim un apmierina arī viņa izvirzītās prasības attiecībā uz darba samaksu. Parakstot darba līgumu, viņš uz laiku aiziet no kopējā darba meklētāju pūļa, bet viņš neaiziet no vispārējām ekonomiskajām attiecībām. Mainās tikai problēmu raksturs: darba devējam tagad ir viena galvenā problēma – kā panākt, lai šis darbinieks dotu iespējami augstāku darba ražīgumu un tai pašā laikā arī atbilstošu kvalitāti; darbiniekam – kā saņemt pretī maksimāli vairāk viņu apmierinošus darba apstākļus.

Tradicionālais uzskats ir – ja darbinieks saņem algu, tātad viņam ir jābūt apmierinātam un, ja viņš tāds nav, tad viņu var atlaist, vietā pieņemot citu. Šis gan ir visai primitīvs situācijas izklāsts, bet dzīvē mēs visbiežāk sastopamies tieši ar šādu filozofiju.

Cilvēce savā attīstības gaitā ir izgudrojusi vairumu veidu, kā stimulēt cilvēka darbu, tomēr apskatīsim tās pamatmotivācijas, kuras darbiniekam var rasties darba procesā:

- darba alga,
- veicamā darba saturs,

- darba intensitāte,
- darbinieku tiesību aizsardzība,
- uzņēmumā valdošā kārtība,
- administrācijas attieksme pret darbinieku,
- kolektīvā valdošās savstarpējās attiecības,
- kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas.

Runājot par terminoloģiju – atalgojumu nosacīti var sadalīt ārējā un iekšējā. Ārējais – tā ir samaksa par darbu, alga, kuru mēs katrs par savu darbu saņemam; iekšējais atalgojums – tie ir uzmundrinājumi, izvirzīšana pa karjeras kāpnēm, prēmijas par labi paveiktu darbu.

Darba alga ir visnotaļ viens no svarīgākajiem faktoriem, kas vada darbinieku. Jebkurš indivīds vēlas saņemt tādu darba algu, kura apmierinātu viņa garīgās un materiālās vajadzības.

Visizplatītākās un tradicionālākās samaksas formas ir vai nu par nostrādāto laiku vai arī gabaldarba samaksa. Pirmajā gadījumā darbinieks saņem algu par savu pienākumu izpildi kādā noteiktā laika posmā un samaksas lielums pieaug tieši proporcionāli šim laikam. Turpretim, eksistējot gabaldarba samaksai, darbinieks saņem kādu noteiktu summu par katru produktu vai darinājumu, kas nācis no viņa rokām. Jo vairāk viņš ir izdarījis, jo lielāka būs naudas summa, ko viņš par to saņems. Abi šeit pieminētie samaksas veidi ir diezgan primitīvi, jo gadījumā ja vienā uzņēmumā darbinieks saņem algu par nostrādāto laiku, bet otrā tieši par tādu pašu darbu tiek maksāta gabaldarba samaksa, tad kurš būs ieinteresēts darīt vairāk? Un vai gan visu mēs varam novērtēt “gabalos”? Kur tad paliek cilvēki, kas veic intelektuālo darbu, kuru smadzenes dod mums savus “produktus”, kurus mēs nevaram novērtēt ”gabalos”.

Mūsdienās arvien lielāku izplatību iegūst jaunas darba samaksas metodes. Liela daļa no saņemamās algas ir atkarīga no darbinieka personīgā ieguldījuma uzņēmumā, kurā viņš strādā, kā arī no uzņēmuma kopējā ekonomiskā stāvokļa, no tā peļņas vai zaudējumiem.

Šī samaksas forma ir cieši saistīta ar vadītāju vēlmi pēc iespējas vairāk ieinteresēt darbiniekus uzņēmuma, kurā viņi strādā, uzplaukumā un ne tikai savu personīgo darba rezultātu uzlabošanā.

Veicamā darba saturs – tas ar ko darbiniekam nākas nodarboties savā darba vietā. Šis ir nenoliedzami pietiekami svarīgs cilvēka rīcības motivācijas paveids, no veicamā darba satura un darbinieka attieksmes pret to ir atkarīgs darba rezultāts un darbinieka centība izpildot konkrēto darbu. Ļoti liela nozīme ir tam, vai mēs darām darbu, kurš mums patīk, darbu, kuru esam paši izvēlējušies, apguvuši un izpratuši vai arī mūsu ikdienas darbs ir tikai apstākļu sakritības izvēlēts vai arī mums uzspiests no ārpuses. Svarīgi ir, vai mēs gūstam morālu gandarījumu no padarītā darba, vai arī tas mums ir tikai veids kā nopelnīt naudu savu ikdienas fizioloģisko vajadzību apmierināšanai.

Darba intensitāte ir svarīgs mūsu rīcību virzošs faktors izvēloties darbu. Darba režīms, kurā mums nāksies strādāt, piepūle, kuru nāksies pielikt, lai izpildītu uzticētos pienākumus. Darba dienas intensitāte – vai jāstrādā būs pilna diena ar pastāvīgu slodzi vai arī būs iespējami atslodzes brīži, tos vēlāk kompensējot ar intensīvāku darbu. Visi šie faktori ietekmē mūsu izvēli.

Darbinieku tiesību aizsardzība. Mūsu izvēli ietekmē arī apstākļi, vai uzņēmumā, kurā gatavojamies strādāt, darbiniekiem tiek nodrošināta pietiekama sociālā aizsardzība, vai ir iespējams izvairīties no savu tiesību ierobežošanas. Svarīga ir uzņēmuma attieksme pret darbinieku, tā nodrošināšana ar nepieciešamajiem servisa pakalpojumiem.

Pieminot uzņēmumā valdošo kārtību kā vienu no pamatmotivācijām, es runāju par darba disciplīnas un tās ievērošanas prasībām uzņēmumā. Svarīgs ir uzņēmuma darbības kopējais modelis, vai tur valda stingra kārtība, kura ir visiem viena, vai arī disciplīna attiecas tikai uz kādu noteiktu darbinieku slāni.

Administrācijas attieksme pret darbinieku, citiem vārdiem sakot – uzņēmuma vadības modelis. Vai uzņēmumā valda autoritatīva kārtība, kura ietver sevī stingru kontroli un vienpersonisku lēmumu pieņemšanas kārtību, vai arī uzņēmums tiek vadīts, izmantojot demokrātiskas vadības metodes, kuru ietvaros notiek kopīga lēmumu pieņemšana, to kopīga apspriešana un objektīva kontroles mehānisma ieviešana. Tas viss ietekmē attieksmi pret darbu, ieinteresētību darba galaiznākumā un attieksmi pret uzņēmumā valdošo disciplīnu.

Kolektīvā valdošās savstarpējās attiecības rodas darba procesā un tās ir atkarīgas no ļoti daudziem faktoriem – sākot ar vispārcilvēciskiem, tādiem kā katra cilvēka komunikabilitāte, atraisītība pret citiem, kolektīva kopējā sastāva (vecuma, dzimuma faktori) līdz pat pašam darba procesam, administrācijas attieksmei, vadības modelim un darbu raksturam. Ja kolektīvā strādājošie ir ar diametrāli pretējiem temperamentiem, dzīves uzskatiem un arī dažādu attieksmi pret veicamo darbu, tad produktīvu darbu no šāda kolektīva panākt būs ļoti grūti. Cilvēks ir tāda būtne, ka apkārtnei un pārējiem cilvēkiem, kuri ir viņam visapkārt ir ļoti liela ietekme uz viņa darba galaiznākumu. Nenoliedzami, ka patīkamāk mēs jūtamies kolektīvā, kurā valda saticība un savstarpēja uzticēšanās. Un, ja izvēloties darbu, nokļūsim mums svešā kolektīvā, tad jau tas vien var kalpot kā motivācija, un diezgan pamatota motivācija, mūsu darba zemajai kvalitātei, sliktajai pašsajūtai un vispārējai diskomforta sajūtai.

Kā ļoti svarīgu apstākli izvēloties darbu es gribu nobeigumā minēt iespēju izpēti izvirzīties pa karjeras kāpnēm, iespēju uz personīgo izaugsmi, pašizteikšanos. Tas, cik šis apstāklis ir svarīgs un nozīmīgs, protams būs atkarīgs no katra konkrētā indivīda ambīcijām un iekšējās nepieciešamības pēc šo vajadzību realizācijas. Svarīgi ir, lai būtu iespēja indivīdam radoši darboties, sevi izteikt. Apveltīti ar prātu un iztēli, vairums no mums nevaram uz ilgu laiku samierināties ar esošajiem apstākļiem, mēs tiecamies tos pārvarēt, radoši pārveidojot, liekot lietā

savas zināšanas un dzīves pieredzi. Ja mūsos esošais potenciāls nevar izvērsties, tas tiek bremzēts un tam tiek liegta spēja radīt, mūsu iekšienē var mosties agresīvi impulsi, pieaugt griba iznīcināt jau radīto un zust interese pret darbu ko darām.

Šodien sāk rasties jaunas darba stimulācijas metodes, kuru rezultātā darbinieki personīgi piedalās uzņēmuma peļņas sadalē, izjūt līdzdalību panākumu gūšanā. Vairumam no mums nepietiek tikai ar augošu materiālo labklājību, mēs gribas justies arī kā daļa no kopējiem panākumiem, gribam justies kā līdzatbildīgi, gribam tikt uzklausīti un novērtēti, gribam just apkārtējo cieņu.

Visi šie it kā sīkumi ietekmē gan mūsu izvēli, gan tālākajā darba procesā nosaka mūsu darba rezultātu un kvalitāti. Protams, ka ikviena no iepriekšminētajām pamatmotivācijām, kas nosaka mūsu izvēli darba meklējumos ir subjektīva un atkarīga no katra indivīda temperamenta un pielāgošanās spējām. Viens var produktīvi strādāt neizjutot vajadzību pēc cieša un saliedēta kolektīva, otram turpretim tas varbūt ir viens no galvenajiem darba rezultātu ietekmējošiem faktoriem.

1.4 Personāla vadīšana motivācijas kontekstā

Citāts “Salīdzinājumā ar jebkuru citu vadīšanas jomu visvairāk uzrakstīts un visvairāk teoriju piedāvāts par motivēšanas tēmu. Tomēr daudz no šī materiāla ir teorētisks un maz derīgs vidēja līmeņa vadītājam.” [29, 36]

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus.

Katram uzņēmumam, kurš ir ieinteresēts ražīgi strādāt un ilgstoši pastāvēt, būtiska loma ir motivācijas procesam. Ja darbinieks uzņēmumā būs motivēts, viņam noteikti būs cita attieksme pret darbu, kā arī ieinteresētība uzņēmuma attīstībā.

Mūsdienīgā merkantilajā sabiedrībā uz jautājumu: “Kāpēc Jūs strādājat?” – vairākums no mums ilgi nedomājot atbildēs: “Tāpēc, ka man par to maksā”. Tomēr, ja šo pašu jautājumu uzdod nedaudz pārveidotā formā: “Kāpēc Jūs strādājat dotajā amatā vai dotajā organizācijā?” – atbildes būs visdažādākās: no “Tāpēc, ka tuvu mājām” līdz “Jo tas ir mans aicinājums”. Un tad materiālisti (“Jo te man maksā vairāk nekā citās vietās”) var palikt mazākumā. Pašlaik Zemes iedzīvotāju lielākā daļa ir atkarīga no algotā darba kā ienākumu pamatāvota. Neskatoties uz materiālo bagātību milzīgu pieaugumu pēdējos 150 gados, pat visattīstītāko valstu iedzīvotājiem bezdarbs nozīmē ievērojami zemāku dzīves līmeni nekā “vidējas” dotajā sabiedrībā. Nav brīnums, ka vairākums zinātnieku, kas nodarbojas ar darba motivācijas pētīšanu, un uzņēmumu vadītāji uzskata, ka cilvēki strādā vispirms materiālā atalgojuma dēļ. Tomēr viedokļi atšķiras,

kad tiek pacelts praktiskāks jautājums: “Kas liek cilvēkiem strādāt produktīvi, veltot visu sevi šim darbam?” Eksistē ļoti daudz teoriju, kas mēģina atbildēt uz šiem jautājumiem un izskaidrot darba motivācijas mehānismu, bet nevienai no tām vēl neizdevās iekarot pasauli. [29, 38]

Šī darba autore mēģinās izpētīt ar personālu vadīšanu saistītus jautājumus tieši darba motivācijas kontekstā, jo uzskata, ka par šo problēmu un tās nozīmīgumu Latvijā vēl viena viedokļa. Var pat teikt, ka daudzās organizācijās vēl joprojām saglabājas vecie uzskati.

Kad runā par ārējiem motīviem un motivāciju, tad saprot ar to vai nu apstākļus (aktuālus nosacījumus, kas ietekmē darbības efektivitāti) vai nu kaut kādus ārējus faktorus, kas ietekmē lēmuma pieņemšanu un motīva spēku (atalgojums un tml.); tajā skaitā ietilpst arī tā nozīmīga loma lēmumu pieņemšanā ko pats cilvēks piešķir šiem faktoriem. Šajos gadījumos loģiskāk runāt par ārēji stimulējamo vai ārēji organizēto motivāciju, pie tā saprotot, ka apstākļi, nosacījumi, situācija kļūst nozīmīgi motivācijai tikai tad, kad kļūst nozīmīgi cilvēkam vajadzību un vēlmju apmierināšanai. Tāpēc ārējiem faktoriem motivācijas procesā jātransformējas par iekšējiem. [29, 41]

Pirmais etaps – primāra (abstrakta) motīva veidošana. Tas sastāv no personības vajadzības izveidošanas un pamudināšanas meklēšanas aktivitātēm. Lai vajadzība (organiskā nepieciešamība) pārtaptu par personības vajadzību nepieciešams lai cilvēks to izprastu, pieņemtu, padarītu tās likvidēšanu par sev nozīmīgu. Otrkārt ir nepieciešams, lai šī vajadzības apzināšanās izraisītu kādas spēcīgās nepatīkamās izjūtas, diskomfortu, lai savukārt pamudināt vēlmi tās izbeigt tātad sākt aktīvi darboties un atrast attiecīgu veidu kā izvairīties no diskomforta sajūtas. Ja pārdzīvošana vēl nav pietiekoši intensīva tā nekļūst par motīvu.

Tādējādi vajadzība kā akumulators uzlādē ar enerģiju visu turpmāku cilvēka meklēšanas aktivitāti. [29, 45]

Neapšaubāmi, ka uzvedība un cilvēku rīcība tiek motivēta ar vajadzībām, kas prasa apmierinājumu. Lai nodrošināt šo apmierinājumu ir jāzina pašas vajadzības. Nevienam nedara to, kas nav vajadzīgs. Ja vajadzības paliek neapmierinātās mēs apzināti vai zemapziņā uzstādām mērķi un veicam pareizas darbības šī mērķa sasniegšanai.

Grūtība slēpjas tādā apstākļī, ka cilvēku vajadzības mainās stihiski vai tādēļ ka tika apmierinātas vai tāpēc ka to vienu vietā atnāk citas svarīgākās. Mēs vērojam citu uzvedību, izdarām secinājumus un pieņēmumus par viņu vajadzībām.

Daudzie vadītāji kļūdas, kad mēģina motivēt apmierinot visas pieņemtas vajadzības.

Uz cilvēku motivāciju iedarbojas daudzie faktori – atalgojums, darbības novērtēšana, profesionālā attīstība un izaugsmes perspektīvas, kopējās kultūras līmenis.

Darbinieka spēja pildīt profesionālos pienākumus nosaka:

viņa potenciāls, kad viņš iestājas organizācijā;

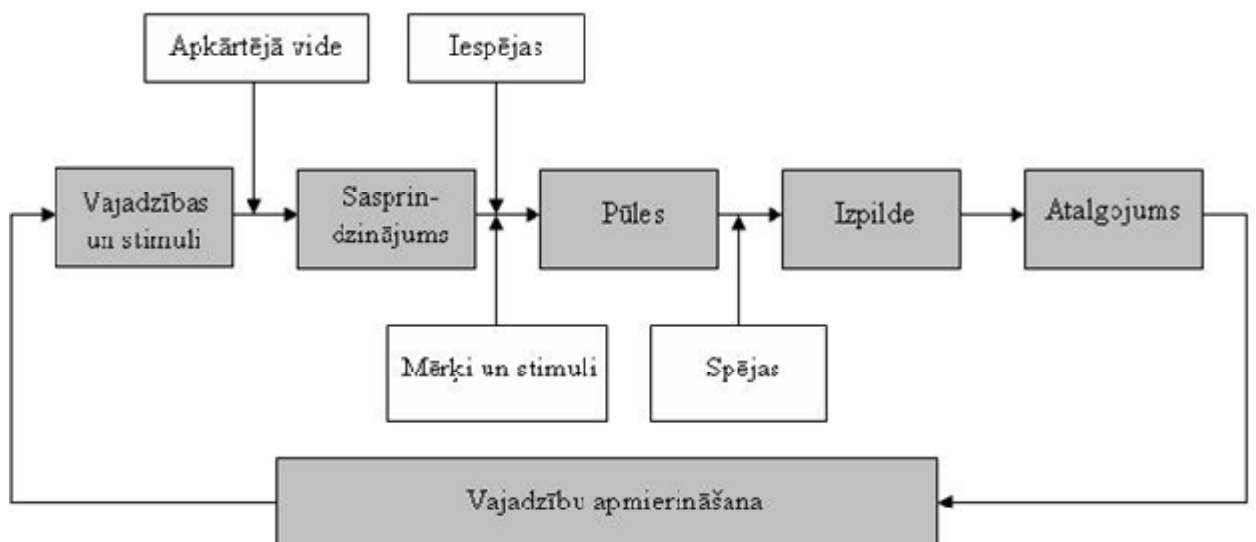
- tā profesionālā apmācība, ko viņš saņem organizācijā;
- viņa fiziskais un morālais stāvoklis, kas savukārt ir atkarīgs no veselības virknes faktoru, tajā skaitā arī no materiāla atalgojuma lieluma;
- vērtējums, ko darbinieks saņem no organizācijas jebkurā veidā, gan formāla attestēšana gan vadītāja ikdienas rīkojumi.

Tādējādi, cilvēku resursu vadīšana sastāv no organizācijai vajadzīga personāla atlases un saglabāšanas, tā profesionālas apmācīšanas un attīstīšanas, katra darbinieka darbības vērtēšanas, kas ļauj koriģēt viņa uzvedību, personāla atalgošanu. [29, 42]

Motivācija nozīmē darbinieku stimulu un vajadzību identifikāciju un saprašanu (kā integrētu jūtu un prāta savstarpējas iedarbības rezultātu). Vadīšanai nepieciešams nostiprināt uz mērķa sasniegšanu orientētus pozitīvas darbinieku darbības. Un nepārprotami darbinieku motivācijas pakāpe paaugstināsies, ja tiem tiks uzstādīti skaidri un konkrēti mērķi.

Praktiski visa apzināta cilvēku uzvedība tiek motivēta vai pamatota ar konkrētiem iemesliem. Menedžera darbs sastāda no tā lai noteikt darbinieku mudinājumus (stimulus) un vajadzības un motivējot darbiniekus novirzīt to rīcību uz nostādīta uzdevumu sasniegšanu.

Šajā nodaļā autore izskata motivācijas lomu organizācijas mērķu sasniegšanā. Shematiski motivācijas modelis parādīts attēlā.



3.att. Motivācijas modelis [30, 21]

Indivīda iekšējie pamudinājumi un vajadzības veido sasprindzinājumu, kuru ietekmē ārējā vide.

Šī jautājuma izejas punkts ir darbinieka vajadzību apzināšanās. Vispirms autore apskata tradicionālās pieejas pie pamudinājumu un vajadzību klasifikācijas, kurās tiek analizēta darbinieku iekšējo vajadzību ietekme un viņu uzvedību. Pēc tam tiks apskatītas indivīdu uzvedības noregulēšanas metodes pielietojot šīs vajadzības apmierinošos veicinājumus.

Nobeigumā tiks analizēts mērķu uzstādīšanas process un to loma organizācijas darbinieku motivācijā.

1.5 Pamudinājumu izmantošana vadīšanā.

Motivācijas pamudinājumi būtiskās atšķirības prasa no menedžeriem katra darbinieka attieksmes pret darbu saprašanu, kas ļauj efektīvi izmantot individuālo pieeju. Piemērām, uz sasniegumiem motivētam cilvēkam uzstādot uzdevumu ir jāizskaidro īpašas ar tā izpildi saistītas grūtības. Ar kompetenci motivētam darbiniekam var uzdot analogisku uzdevumu, bet menedžerim jāliek akcents uz prasību izpildīt to ar visaugstāko kvalitāti. Vēlams lai menedžeris runātu ar katru darbinieku "viņa valodā". Pamudinājumu noteikšanai var tikt pielietota darbinieku psiholoģiska testēšana, bet vislabākā to identifikācijas metode ir tieša novērošana.

Mūsu nabadzīgajā sabiedrībā, kur ir daudzas neatrisinātas sadzīves problēmas valda uzskats - jo vairāk maksās, jo labāk strādās - ne vienmēr ir pareizs. Ja darbinieki būs saņēmuši vienādu atlīdzību, tas nebūt nenozīmē, ka attieksme pret darbu viņiem būs vienāda, jo kādam varbūt ir daudz svarīgāks brīvais laiks, atzinība, iespējas labāk, radošāk strādāt.

Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki un vadītāji visbiežāk tās stimulēšanas formas, kuras saistītas ar darb apstākļu uzlabošanu, darbinieku apmācību un pabalstiem. Pēc pētījuma datiem redzams, ka izdevību atpūsties darbiniekiem piedāvā tikai 40% uzņēmumu. Gandrīz divas trešdaļas uzņēmēju neizmanto iespēju dažādot samaksu atkarībā no izglītības līmeņa, jo uzskata, ka galvenais nav tas, cik efektīvi un produktīvi viņš strādā. Tikpat daudz ir to uzņēmumu, kuri atsakās no kolektīvu līgumu slēgšanas ar darba ņēmējiem un neparedz darīt to arī turpmāk. Darbinieku apdrošināšana, arī medicīniskā, tiek īstenota tikai katrā sestajā uzņēmumā.

Psihologi ir arī atzinuši, ka atšķirības uztverē atkarīgas no darbinieku vecuma. Vecāka gada gājuma cilvēkiem ir izteiktāka atbildības sajūta, bet jauniešus vairāk interesē - kas man par to būs.

Izvērtējot motivāciju un motivācijas iespējas Latvijā nevar nonākt pie viena konkrēta atzinuma, ka jādara tieši tā un ne savādāk. Pamatvilcienos var nonākt tikai pie slēdzieniem, kuri vadītājiem būtu jāievēro, lai sekmētu sava uzņēmuma attīstību un veicinātu darbinieku labklājību.

- Darba gandarījums ir atkarīgs ne tikai no darba, bet arī no mikroklimata uzņēmumā;
- lielu lomu spēlē kontakti ar priekšnieku, jo tas veido cilvēciskās attiecības;
- ir jāatzīst darbinieka cilvēciskās vērtības;

- motivācija paredz garīgo, fizisko spēju un spēku izmantošanu nosprausto mērķu īstenošanai, tādēļ darbiniekiem, kas izrāda interesi par savu profesionālo darbību jārada apstākļi, lai viņi varētu realizēt un pielietot savas radošās spējas;
- ir jāatsakās no principiem, kas paredz darba šauru specializāciju;
- mērķtiecīgi jāpaplašina izpildītāju atbildība, uzticot viņiem piemēram, paškontroles, patstāvīgas materiālu pasūtījumu, saskarsmes ar patērētājiem, pasūtītājiem funkcijas. Visi šie faktori radīs lielāku interesi par darbu.
- darbs jāorganizē tā, lai indivīdam būtu iespēja pārvarēt savas personības vājās puses un pilnveidoties arī ikdienas darba ritumā.

1.6 Motivācijas teoriju referatīvā analīze un salīdzināšana

Cilvēku vajadzības.

Vadības uzmanīga attieksme pret organizācijas darbiniekiem (cilvēku resursu uzturēšana) labvēlīgi iedarbojas uz darbinieku produktivitātes radītājiem un attiecīgi uz gandarījumu no darba. Vispirms ir jānoteic visnozīmīgākās darbinieku vajadzības. [30, 15]

Ir pazīstamas vairākas cilvēku vajadzību klasifikācijas metodes. Visvienkāršākais ir izdalīt pamata fizioloģiskās jeb pirmatnējās un psiholoģiskās jeb sekundārās vajadzības. Fizioloģiskās vajadzības iekļauj sevī nepieciešamību ēst, dzert, gulēt, elpot utt. Tas veidojas no dzīves pamatnosacījumiem un ir kritiski svarīgi cilvēku fiziskai eksistencei, tātad tiem ir universālais raksturs.

Sekundāram vajadzībām ir abstraktais raksturs, jo te iet runa drīzāk par prāta un gara prasībām nekā cilvēka ķermeņa. Vairākas no šīm vajadzībām attīstās, kamēr cilvēks aug – pašcieņa, pienākuma sajūta, sacensība, pašapliecināšanās, ka arī piederības sajūta, vēlēšanas mīlēt un būt mīlētam. Īpaši sekundārās vajadzības sarežģī menedžeru motivācijas pūles, jo praktiski katra viņu darbība ietekmē vispirms sekundāras vajadzības. [30, 21]

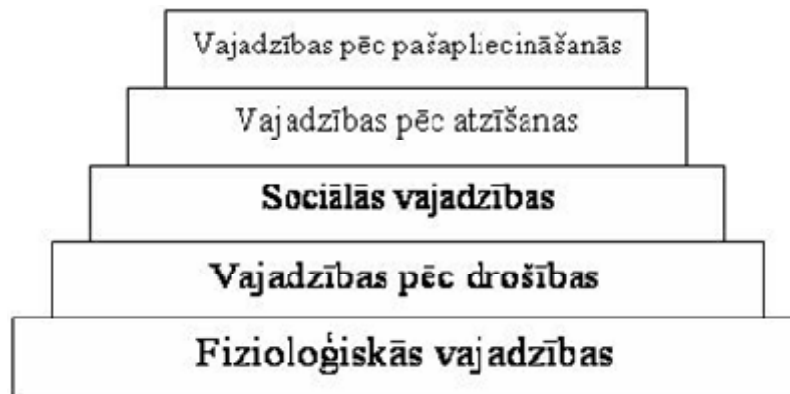
Sekundāras vajadzības ir daudz individuālākas nekā pirmatnējās. Kāds tiecas pie pašcieņas un cilvēku adīšanas, cits dod priekšroku pakļauta lomai un ļauj kolēģiem izrādīt iniciatīvu. Uzvedības analīzē nebūtu nekādu problēmu, ja indivīda rīcība noteikta laikā būtu vienas atsevišķas vajadzības rezultāts, tomēr tas gadās ļoti reti. Visu tipu vajadzības un pamudinājumi ietekmē viens otru tā, ka darbinieka motivācija atsevišķi paņemtā momentā ir daudzu dažādu spēku kombinācija. Vēl vairāk, dažas indivīdu vajadzības ir tik “nomaskētas”, ka tās nespēj “atšifrēt” ne tikai darbinieka tiešais priekšnieks, bet arī pieredzējošs psihologs. Tas viss ļoti sarežģī motivēšanas procesu. Piemēram, neapmierināts darbinieks bieži vien uzrāda kā iemeslu acīmredzamo (viņaprāt zemo algu), bet īsts iemesls var būt pavisam cits.

Apkopojot visu iepriekšteikto var secināt, ka sekundāras problēmas:

- ir noteiktas ar indivīda pieredzi;
- ir individuālas pēc veida un intensitātes;
- kā likums nevar tikt atdalītas, parasti mijiedarbojās;
- tiek grūti identificējamās;
- salīdzinot ar fiziskām vajadzībām tām ir pietiekoši abstrakts raksturs;
- ietekmē cilvēku uzvedību.

Literatūrā parasti izdala trīs cilvēku vajadzību pamata teorijas: A.Maslova, F.Gercberga un K.Alderfera teorijas. Autore izskatīs tos zemāk. Tiek pieņemts ka tās uzbūvētas uz atšķirību starp pirmatnējām un sekundārām vajadzībām. Neskatoties uz kādu aprobežotību, cilvēku vajadzību teorijas veido stingru pamatu vairāk attīstītām motivācijas modelēm. [31, 22]

Saskaņā ar amerikāņu sociologa Abrahama Maslova teoriju cilvēku vajadzības ir atšķirīgas pēc savas intensitātes un parādās noteikta secībā. Pēc tā kad pirmatnējas vajadzības tiek zināmā mērā apmierinātās indivīda uzmanība pārvietojas uz sekundārām vajadzībām. A.Maslova vajadzību hierarhijā tiek izdalīti pieci pamatlīmeņi, kurus viņš sakārtoja piramīdas veidā:



4.att. A.Maslova vajadzību hierarhijas piramīda

Maslova modelim ir trijstūra forma jeb piramīdas forma, tādēļ, jo augstāku vietu vajadzība ieņem hierarhijā, jo mazāk vajadzības cilvēkiem kļūst par reālām motivācijām uzvedībā.

Pēc Maslova domām, neapmierinātas vajadzības mudina cilvēkus uz aktīvām rīcībām, apmierinājumi pārstāj eksistēt, un viņu vietu ieņem neapmierinātās vajadzības. Vajadzības, kas atrodas tuvāk piramīdas pamatam, pieprasa vienpakāpju apmierinājumu un tikai pēc tā, kā tās pamatā būs sasniegtas, sāk darboties nākošā līmeņa vajadzības, kuras var apmierināt ar vairākiem veidiem.

Pie pirmā līmeņa vajadzībām Maslovs nolika fizioloģiskās vajadzības (ēdienu, dzīvesvietu, atpūtu utt.), kuru apmierinājums nodrošina cilvēkiem izdzīvošanu, pie tam nepieciešams minimālais darba algas līmenis un ciešami darba apstākļi.

Pie otrā līmeņa bija pieskaitītas drošības vajadzības (apdrošināšana, aizsardzība no negadījumiem) un pārliecība nākotnē, tās apmierināmas ar nopelnītās darba algas palīdzību, pārsniedzot minimālo līmeni (atļauj iegūt apdrošināšanas polisi, izdarīt izmaksas pensijas fondā) un darbs cerīgā organizācijā, piedāvājot darbiniekiem noteiktas sociālās garantijas.

Bez pirmā un otrā līmeņa vajadzību apmierinājuma, kurus var uzskatīt par pirmējiem, praktiski ir neiespējama normāla dzīve nevienam cilvēkam.

Trešajā līmenī Maslovs novietoja sociālo atbalstu vajadzības no apkārtējiem, atzīstot cilvēku nopelnus, piederību vienam vai otram kopumam. Tā apmierinājumam nepieciešama piedalīšanās grupu darbā, kolektīvi sasniegumi, uzmanība no vadītāja puses, citu uzmanība.

Ceturtais līmenis izskaidro pašapmierināšanās vajadzības, apkārtējo atzīšana. Apmierina kompetences ceļā, iekarojot autoritāti, kļūstot par līderiem, iegūstot publisku atzīšanu. Šo vajadzību vadīšanas ieguvēju atvieglo titulu, pakāpju un apbalvojumu piešķiršana.

Beidzot hierarhijas piektajā līmenī Maslovs novietoja pašizteiksmes vajadzības un savu potenciālo vajadzību realizāciju, neatkarīgi no apkārtējo vērtējuma. Lai apmierinātu šīs vajadzības, cilvēkiem ir vajadzīga maksimāla radošā brīvība, līdzekļu izvēle un problēmu risinājums. Attīstoties cilvēkam kā personībai, neierobežoti attīstās viņa potenciālās iespējas, pašizteiksmes vajadzības nevar nekad būt pilnībā apmierinātas.

Vajadzība kļūst par stimulu, ja apmierinājums nokritīsies zemāk par pieņemamo līmeni un tā paaugstināšanas iespējas manāmi palielina darba efektivitāti, bet apmierinātā vajadzība tādas funkcijas zaudē. Vajadzības apmierināšana nenoved pie automātiska augstākā līmeņa vajadzību apmierināšanas, jāņem vērā, ka katrā dotajā momentā dominē viena noteikta vajadzība, cilvēka darbība pakārtojas ne tikai tai, bet arī daudzām citām, kuras dažreiz ir grūti atpazīt.

Atbilstoši Maslova piramīdai dažādu karjeras etapu nozīme atsevišķos motivācijas faktoros mainās, pie kam atkarībā no darbinieka atrašanās laika amatā. Pirmā darba gada laikā galvenais motivācijas faktors ir apbalvošana, iepazīstināt ar uzdevumu nozīmīgumu, situācijas vērtību, savstarpējā attieksme, patstāvība šajā laikā interesē maz. Starp otro un piekto gadu, tā ir pretēja – galvenais motivācijas faktors. Pēc pieciem darba gadiem neviens no pamata motivācijas faktoriem nedarbojas, tai skaitā darba satura bagātināšana un darbības paplašināšana.

Darbiniekus motivē tikai mērķis, kuru viņš vēlas sasniegt dotajā brīdī. Vienas vajadzības apmierināšana atkal un atkal ved pie jauno vajadzību rašanas. Dotā A.Maslova koncepcijas interpretācija ļoti iespaidoja mūsdienīgus vadītājus, jo idejas uz kuriem tā pamatojas, ļauj labāk izprast organizāciju darbinieku motivāciju.

Menedžerim ir:

- jāidentificē un jāpieņem darbinieku tieksmes;
- jāatzīst darbinieku stimulu atšķirības;
- jāpiedāvā konkrēto neapmierināto vajadzību apmierināšanu;
- jāsaprot, ka pastāvīga vienvēidīga atbalsta pielietošana ar laiku noved pie darbinieku motivācijas pazemināšanas.

Bez izskatītām priekšrocībām Maslova modelim ir daudz norobežojumu. To bieži vien asi kritizē. Diez vai to var uzskatīt kā pilntiesīgu motivācijas teorētisko bāzi, daudzie tās nolikumi nesaņema praktisko apliecinājumu. Piemēram, vadība nespēj nodrošināt visiem darbiniekiem apstākļus pašaktualizēšanai. Veiktie pētījumi neatļauj teikt, ka cilvēka vajadzības tiešam var tiktu sarāžēti stingrā hierarhijā; nav arī pierādīta noteikta secība. [31, 29]

1.6.1 D. Makklelanda „Pieredzes – vajadzību” teorija

Noteikti cilvēka motivācijas pamudinājumi ir kultūras vides iedarbības rezultāts. Pamudinājumi ietekmē indivīdu attieksmi pret darbu un dzīvi kopumā. Lielo ieguldījumu motivācijas paraugu pētījumos izdarīja Deivids Makklelands no Harvardas universitātes. Viņš piedāvāja pamudinājumu klasifikācijas sistēmu un izdalīja trīs dominējošus iekšējus impulsus [31, 40]. Zinātnieks izdarīja secinājumu, ka indivīda motivējošie mudinātāji atspoguļo dažādus kultūras elementus, kur viņš veidojas kā personība (ģimene, skola, grāmatas, reliģija). Tādējādi vairumā valstīs darbinieku seko vienam-diviem motivācijas pamat stereotipiem, jo visi viņi pieauga līdzīgos apstākļos. D.Makklelands savos pētījumos pamat uzmanību veltīja sasniegumu, varas, piederības grupai pamudinājumu analīzei.

D. Makklelands izvirzīja „pieredzes – vajadzību” motivēšanas teoriju, kas paredz, ka cilvēku vajadzības komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību. Viņš uzskata, ka cilvēks nepiedzimst ar noteikti orientētām vajadzībām, bet iegūst un attīsta tās.

Makklelands uzskatīja, ka pastāv trīs cilvēkam piemītošas vajadzības: sasniegumi, sadarbība un vara. Kāda no tām katram cilvēkam ir dominējoša, bet dominante var mainīties atkarībā no vecuma, rutīnas, zināšanām utt.

Sasniegumu motivēšana – indivīdu pamudināšana noteiktu mērķu sasniegšanai, uzstādīto uzdevumu atrisināšanai un pacelšanai pa panākumu kāpnēm. Uz sasniegumiem orientētie darbinieki strādā centīgāk, ja ir pārliecināti, ka tiks personāli atbalvoti par savu ieguldījumu, ja neveiksmes risks nav liels, arī ja tie saņem konkrētu atziņu par padarīta darba efektivitāti.

Sasniegumu cilvēkus var raksturot šādi:

- vēlas sasniegt personīgo rekordu;
- panākumus izvērtē, salīdzinot ar saviem vai kolēģu darbības rezultātiem;
- rūpējas par darba kvalitāti un attiecīgu novērtējumu;
- parasti nosaka mērķu posmus, lai novērtētu progresu;
- risina problēmas un uzņemas atbildību;
- ciena grūtu un saspringtu darbu.

Sasnigumu cilvēku motivēšanas panākumu pamatā ir:

- konkrēti formulēts darbs,
- konkrēta informācija,
- jāpiedāvā grūts, bet konkrēts darba uzdevums ar konkrētiem novērtēšanas rādītājiem,
- jāņem vērā viņu vēlme strādāt patstāvīgi,
- apbalvojumi vēlami ar rakstveida darba rezultātu vērtējumu,
- iespējami jāpieaicina plānu, projektu un to posmu izstrādē,
- jāapzinās, ka viņu mērķis ir gūt panākumus, pamatojoties uz kvalitatīvu darbu.

Motivācija piederības pie grupas – tas ir dažu indivīdu tieksme pie sociālo sakaru nodibināšanai ar cietiem cilvēkiem. Uz panākumiem orientētie darbinieki strādā labāk ja menedžeris vispusīgi novērtē viņu darba centienus. Bet orientēto uz piederību pie grupas darba efektivitāti būtiski paaugstinās, kad vadītājs atzīmē to nostādni uz labvēlīgumu un sadarbību. Uz sasniegumiem orientētais darbinieks izvēlās sev par palīgiem tos kolēģus, kuriem ir profesionālās zināšanas, ne īpaši rūpējoties par savām jūtām pret viņiem, bet tie, kuri motivēti uz darbu grupā cenšas redzēt sev apkārt tikai draugus (izjūtot iekšējo apmierinātību no saskarsmes ar draugiem darba procesā) un saņemt pietiekamu brīvību tāda veida attiecību attīstīšanai. [31, 46]

Sadarbības cilvēkus var raksturot šādi:

- izjūt nepieciešamību būt uzticamiem kolektīvā un iepatīties;
- koncentrēti uz savstarpējām attiecībām ar kolēģiem, vēlas savā kolektīva uzņemt citus, vēlas iepazīt kolēģus, tuvināties tiem;
- nepieciešamība pēc sadarbības kopējās darba grupās;
- pēc iespējas cenšas izvairīties no riska.

Motivēšanas procesā sadarbības darbiniekiem darbā nepieciešams:

- nodibināt personīgus kontaktus,
- personīgi izteikta atzinība,
- iespēja sadarboties ar citiem ir garantija viņa darba rezultātiem,
- apzināties sevi par vienota kolektīva locekli,
- interese par viņa ģimeni, māju, vaļasprieku.

Varas motivācija – tieksme ietekmēt cilvēkus un situācijas attīstību. Uz varu motivētie indivīdi vēlētos ietekmēt savas organizācijas un ir ar mieru uzņemties ar to saistītu risku. Ar varu motivētas personas ir lieliskie vadītāji, bet tikai tajā gadījumā, kad viņu pūles virzītas, lai nest organizācijai labumu, bet nevis lai sasniegt personīgo panākumu. Vislabāk ir kad šī vajadzība izpaužas pozitīvā veidā – ietekmēt citu cilvēku rīcību kompānijas kopēja panākuma dēļ. Indivīdi, kam ir tāda vajadzība, sasniedz varas pilnvaru paplašināšanu un augstus rādītājus darbā.

Varas cilvēkus var raksturot šādi:

- vēlēšanās veikt savu darbu radoši un patstāvīgi;
- gatavi riskēt, var uzticēt darbu, ko citi uzskata par neiespējamu;
- spējīgi mainīties paši un mainīt apkārtējos;
- rūpējas par savu reputāciju, statusu;
- vēlas dot padomus un savām idejām gūt atsauksmi;
- spējīgi uztvert kopsakarības, lai sasniegtu mērķi.

Motivēšanas procesā varas darbiniekiem ir nepieciešams:

- ļaut uzdevumus veikt pēc viņu plāna, noteikt atbildību un dot pilnvaras,
- dot iespēju iegūt informāciju un dot priekšstatu par mērķi,
- dot iespēju riskēt,
- cienīt un novērtēt viņus citu klātbūtnē,
- iesaistīt viņu uzdevumos, kuros nepieciešama pedantiska tālredzība un savi uzskati,
- veidot vidi tā, lai viņi pastāvīgi reaģētu uz apkārtējo pieprasījumu, biežāk pārcelt uz citu darba jomu,
- saprast, ka viņi ir labi ideju ģeneratori, bet ne vadītāji ikdienas darbā.

Vēlāk ar citu zinātnieku palīdzību indivīda iekšējie pamatimpulsi tiek papildināti ar tieksmi pēc kompetences, kam ir liela nozīme organizācijas vadībai, jo tā izvirza mērķus produkcijas kvalitātes paaugstināšanai un labākas apkalpošanas nodrošināšanai.

Kompetences motivācija – ir tieksme būt labākam kaut kādā jomā, orientācija uz augstiem rezultātiem un kvalitāti. Uz kompetenci orientētie darbinieki cenšas apgūt profesionālo meistarību, lepojas ar māku pielietot savas iemaņas grūtu uzdevumu atrisināšanai, satiekoties ar šķēršļiem izrāda spēju izgudrot. Vissvarīgāk ir tas, ka viņi prot analizēt iegūto pieredzi un pastāvīgi paaugstina savu profesionālisma līmeni. Viņu augstās atbildības pamatā ir vēlme izjust iekšējo apmierinātību, kas parādās izpildot uzdevumus visaugstākajā līmenī, un tas vērtējums, ko viņi saņem no kompetentiem attiecīgā nozarē cilvēkiem (kolēģiem, klientiem, menedžeriem). Kompetences motivācijas atšķiras no motivācijas uz sasniegumiem. Orientēto uz sasniegumiem apmierinātību nosaka konkrētu problēmu atrisināšana un iespēja pievērsties nākošām problēmām. Viņi drīzāk cenšas vairāku mērķu sasniegšanai pēc kārtas, kuras pilda “robežstabu”

lomu lai atzīmētu viņu progresu. Uz kompetenci orientētie darbinieki piešķir īpašu nozīmi savu spēju līmenim, viņus drīzāk piesaista tādi mērķi, kuri paredz produktu un pakalpojumu augstākas kvalitātes sasniegšanu. Vai runājot vienkāršāk, pirmie tiek vadās no devīzes “Cik daudz es varu paveikt?”, bet otrie – “Cik labi es varu šo paveikt?”. Ar kompetenci motivētie darbinieki gaida tādu pašu kvalitatīvu darbu no saviem kolēģiem un ļoti negatīvi pieņem zemu rezultātu. Tiekme pie kvalitatīvas uzdevumi izpildes var būt tik stipra, ka indivīds nenovērtē cilvēku attiecību un komandas darba nozīmi vai nepieciešamību pieturēties pie noteikta ražošanas ritma.

1.6.2 F.Hercberga divfaktoru teorija

F. Hercbergs ar līdzstrādniekiem izstrādāja vēl vienu motivēšanas modeli, kas pamatojās uz vajadzībām. Pēc sava secinājuma F. Hercbergs visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu var iedalīt motivētājos (faktori, kas saistīti ar darba saturu) un higiēnas (faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai) faktoros.

Motivācijas faktori – faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu:

- panākumi darbā;
- panākumu atzīšana;
- darba process;
- atbildības pakāpe;
- izaugsmes iespējas, karjera;
- profesionālā izaugsme.

Higiēnas faktori – faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- darbavietas saglabāšanas garantija;
- sociālais statuss;
- organizācijas darbība;
- darba apstākļi;
- tiešā vadītāja attieksme;
- personīgā dzīve;
- attiecības starp darbiniekiem;
- darba alga;
- 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 viens no higiēnas faktoriem – cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas ietekmēs viņa apmierinātību ar darbu kopumā. Ja cilvēkam

visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivētājiem.

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. Attiecas uz darba saturu, tāpēc viņi sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīgi no darba. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šie faktori nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan nodrošina normālus darba apstākļus. Šī ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, taču ir arī jānodrošina normāla darba vide.

Prakse pierāda, ka Herzberga modelis labāk darbojas augstas noslogotības apstākļos un noteiktās situācijās. Pētījumi parādīja, ka vajadzības virza cilvēku tikai tādā gadījumā, kad viņi ir apzināti un zināmi, ka viņu apmierinājums – reāla lieta.

1.6.3 K.Alderfera ERG teorija

Izmantojot A. Maslova vajadzību hierarhiju un cenšoties novērst dažus tās trūkumus, K. Alderfers piedāvāja ERG (existence, relatedness, growth) teoriju. Piedāvā vajadzību hierarhiju sadalīt trīs pakāpēs: eksistences, piederības un izaugsmes vajadzības.

Eksistences vajadzības apmierina dažādas fizioloģiskās un drošības vajadzības. Darba alga, darba apstākļi un darba drošība.

Piederības vajadzības var apmierināt tikai kontaktējoties ar citiem. Tās ir atkarīgas no savstarpējās saprašanās un sadarbības. Piederības vajadzības iekļauj vajadzību būt saprastam un atzītam.

Izaugsmes vajadzības ir cilvēka darbības un apkārtējās vides savstarpējās iedarbības rezultāts. Tās iekļauj gan vēlēšanas pēc atzīšanas un cieņas, gan pašapliecināšanos. Cilvēkam, saskaroties ar problēmām, kuras atrisināt liedz ierobežotās spējas vai zināšanas, var rasties iemesls sevis pašattīstīšanai.

ERG modelis pieļauj, ka persona, kas nespēj panākt augstāko pakāpju vajadzību apmierināšanu, var atgriezties uz zemākajām un konkretizēties uz tām. Kamēr abi apakšējie līmeņi ir kaut cik ierobežoti savās prasībās pēc apmierinājuma, izaugsmes vajadzība ir ne tikai neierobežota, bet, gūstot kādu apmierinājumu vēl pastiprinās.

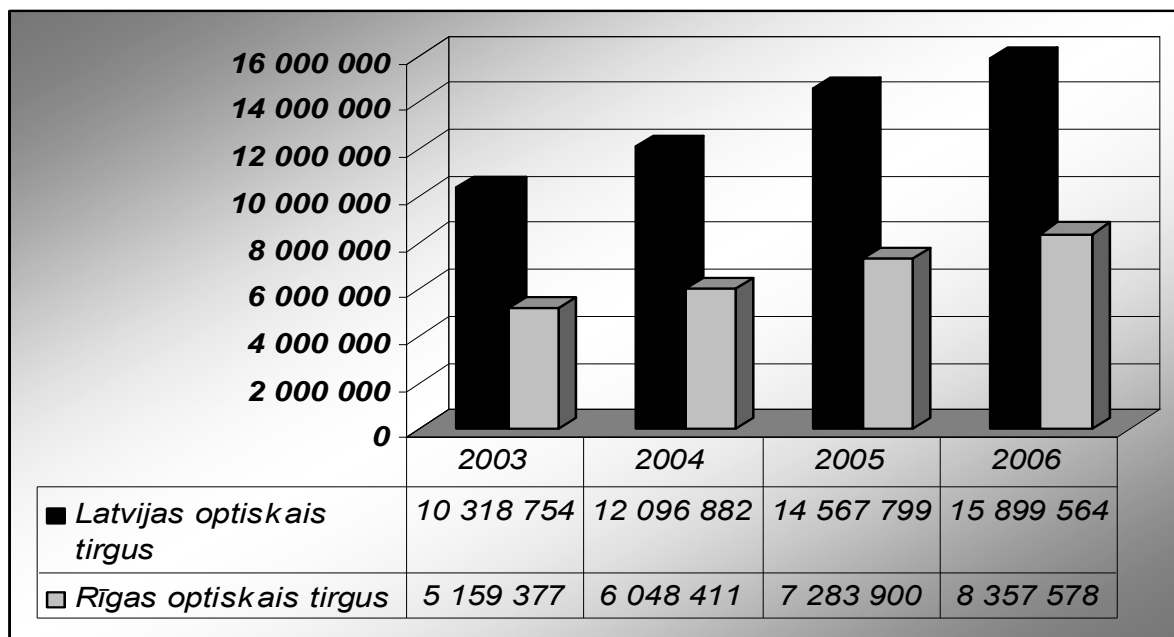
2. Analīzes daļa

2.1 Nozares raksturojums

Agrāk pret brillēm attiecas ļoti labi, jo agrāk tas bija rokas darbs un tas darbs aizņēma ilgāku laiku nekā mūsdienas. Mūsdienas ir daudz veikalų skaits, kuri izgatavo brilles viena stundas laikā. Šodien veikalos var atrast daudz ietvarus, jebkura dizaina un krasa. Šodien brilles ir ne tikai nepieciešama lieta cilvēkam, bet arī kā modernais aksesuārs. Kā arī var iegādāties praktiski jebkuras brīļļu lēcas: vai plānākas, vieglākas, vai tonētas, u.c.. Ir lēcas ar dzidrināto klājumu, kuri aizsarga no datora, ir bifokālas lēcas, ar kurām cilvēks var redzēt gan tālumā, gan tuvumā. Ir progresīvas lēcas ar kurām cilvēks var redzēt ne tikai tālumā un tuvumā, bet arī vidēja attālumā. Ir hamelionas lēcas, kuras telpā ir baltas, bet ārā kā saulesbrilles, u.c..

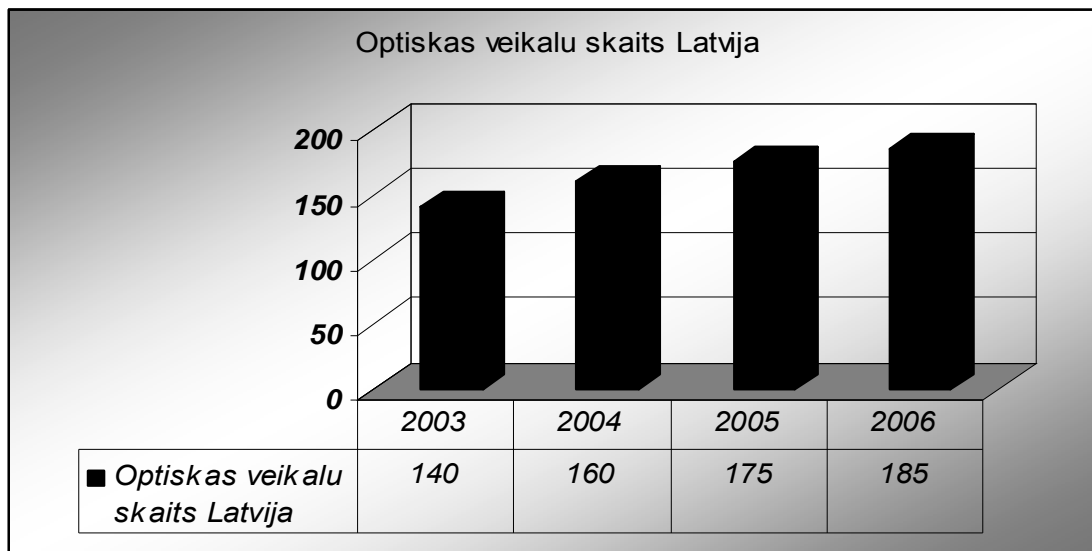
2.2 Dinamikas pieauguma raksturojums

2003. gadā iedzīvotāju skaits Latvijā bija 2 331 480 cilvēkus, bet optikas veikalus bija 140 un tirgus novērtējums bija 10 318 754 Ls, tad uz vienu veikalų sanāc 16 653 cilvēkus. 2004. gadā optikas veikalų skaits palielinājās uz 35,71% un tirgus novērtējums bija 12 096 882 Ls. Bet 2005. gadā optikas veikalų skaits palielinājās ne tik strauja un sastāda tikai 5,26%, tā pat sanāc arī 2006. gadā un dinamikas pieaugums sanāc tikai 5%. To mēs varam redzēt 4. attēlā.



4.att. Dinamikas pieaugums optikas tirgū

2004. gadā optiskā tirgū dinamikas auguma tempi sastāda 17,23%, bet 2005. gadā 20,43 %. Tas palielinājās par 3,2 %. Un 2006. gadā tas atkal palielinājās un sastāda jau 22,47%, tas sanāk, ka par 1 gadu palielinājās uz 2,31%.



5.att. Optikas veikalu skaits Latvijā

5. attelā mēs varam redzēt, ka ar katru gada veikalu skaits pieaug, līdz ar to pieaug un konkurentu skaits. Šobrīd Latvija atrodas \approx 185 veikalus, kuri nodarbojas ar briļļu un kontaktlēcas tirdzniecību. Veikalu pārstāvju saraksts: "AS optika", "Arina A", SIA "Brilles", "Cobergs", SIA "CIK-OPT", SIA "Centra optika A", SIA "Dr Skricka kontaktlēcu centrs", SIA "Elta 7", SIA "Estis", SIA "Gulbenes optometrijas centrs", "Gvaleri LK", individuālais uzņēmums, SIA "Grund-Opt", SIA "Hoka AB", "Henson" kontaktlēcu centrs, SIA "Hercoga optika", Latvijas un Igaunijas kopuzņēmums "Ivalin", SIA "KGS optika", SIA "Kalna optika", SIA "Lukss optika", individuālais uzņēmums "Limbažu optika", SIA "Lukors", SIA "Libleina", "Latvijas Universitātes Optometrijas centrs", "Latvijas-Amerikas acu centrs", SIA "Mideks", "Madonas optometrijas centrs", SIA "Madonas optika", SIA „Optika-Vita”, SIA "Optika", SIA "Optika 2000”, SIA "Optika-Vita", SIA "Oda", SIA "OC-Optikas salons", SIA "Optika MR", SIA "Optiluks", SIA "Optika Italiana", SIA "Optika un medinstrumenti", SIA "Optometrijas centrs Bastions", SIA "Pasauls optika", SIA "Renes kompānija", SIA "Rīgas Elizabetes aptieka", SIA "Sanus", SIA "Santana", individuālais uzņēmums "Sudrabavots", individuālais uzņēmums "Sernat", SIA „Vili & K", SIA "Saldus optika", SIA "Tutto Sole", SIA "Valtera Pumpura optometrijas sabiedrība", SIA "Vizus optima", SIA "Vision Express Baltija", SIA "VPL Industriāla optika", SIA "Zeiss optika", u.c..

Nozares vides analīze katram uzņēmumam ir tieši saistīta ar konkurences novērtēšanu. Nozares pievilcību nosaka potenciālā peļņa, kas ir atkarīga no uzņēmuma konkurētspējas.

Nozares peļņas potenciālu novērtē, analizējot dažādu, konkurenci ietekmējošu vides spēku savstarpējo darbību.

Galvenais darbības veids ir optikas preču mazumtirdzniecība. Uzņēmums aktīvi piedalās vairākās starptautiskās optikas preču izstādēs, kas atļauj sekot līdzī optikas modes tendencēm un biznesa attīstībai pasaulē un vienlaicīgi paplašināt savu preču klāstu.

Uzņēmuma nozare iedalās trijās daļās: briļļu izgatavošana, remonts; briļļu tirdzniecība; briļļu vairumtirdzniecība, kontaktlēcas un tas kopšanas vairumtirdzniecība.

Pakalpojumi:

- sīks remonts :
 - rūkstoša skrūvīšu ieskrūvēšana;
 - briļļu ietvara iztaisnošana
 - briļļu tīrīšana.
- lēcas tonēšana;
- pēc kataloga iepatikušos, vai sarežģītos briļļu/ kontaktlēcu pasūtīšana;
- pēc kataloga iepatikušos briļļu ietvaru pasūtīšana;
- redzes pārbaude;
- pārdošana :
 - briļļu ietvari;
 - briļļu lēcas;
 - saulesbrilles;
 - briļļu aksesuāri;
 - mīkstās kontaktlēcas un to kopšanas līdzekļi.

Pakalpojuma cenas:

- briļļu ietvari no 3 līdz 1859 Ls;
- briļļu lēcas no 3,8 līdz 219 Ls;
- kontaktlēcas no 0,53 līdz 8,50 Ls;
- redzes pārbaude no 3,9 līdz 10 Ls

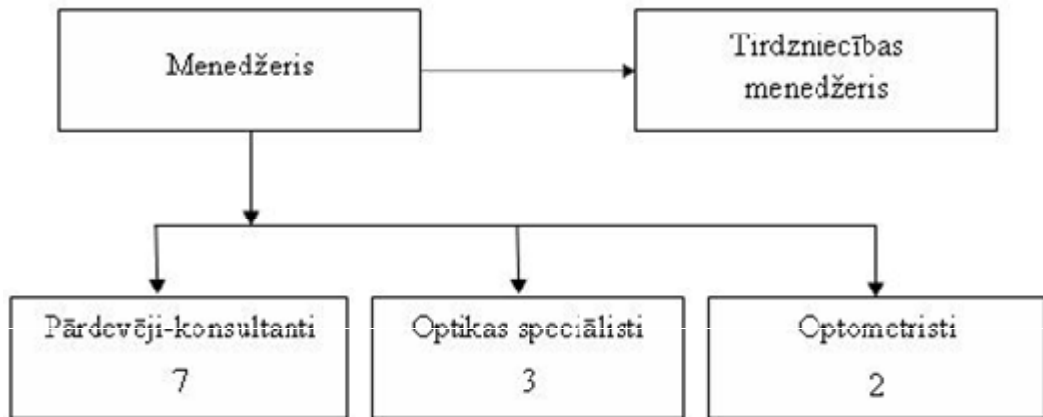
2.3 SIA "Vision Express" uzņēmuma raksturojums

SIA "Vision Express Baltija" (tālāk Vision Express, vai VE) pieder 9 veikali; 5 veikali atrodas Rīgā: Basteja bulvarī 4, Marijas ielā 22, Brīvības ielā 92, t/c Alfa, t/c Mols, pārējie 4 atrodas: Venspīlī, Liepajā, Jūrmalā un Daudavpilī.

„Vision Express” veikalā strādā (vienā veikalā) 2 menedžeri (galvenais menedžeris un tirdzniecības menedžeris). Galvenais menedžeris nodarbojas ar lietvedības sakārtošanu veikala ietvaros. Tirdzniecības menedžeris nodarbojas ar precēm, ka arī to klāsta veidošanu.

Veikalā vēl strādā 7 pārdevēji – konsultanti, 3 optikas speciālisti, kuri nodarbojas ar pasūtījumiem un 2 optometrieti, kuri pārbaude redzi un izraksta receptes (6.attēls).

Ir galvenais ofiss, kur atrodas visi direktori, kuri tieši nodarbojas ar precēm, līgumu noslēgšanu, aicina uz semināriem.



6.att. SIA „Vision Express” struktūrvienības shēma (viens veikals)

Ir galvenais ofiss, kur atrodas visi direktori, kuri tieši nodarbojas ar precēm, līgumu noslēgšanu, u.c.. Uzņēmuma vadība tiek organizēta pēc lineārās vadības struktūras. Tas nozīmē, ka visi darbinieki ir tieši pakļauti uzņēmuma direktoram, kas veicina ātrāku informācijas apmaiņu, kā arī racionālu uzņēmuma darbības organizēšanu.

Uzņēmuma darbs tiek organizēts pielāgojoties klientu vēlmēm, jo galvenais uzdevums ir spēt piedāvāt doto pakalpojumu labā kvalitātē, lai klients būtu apmierināts.

SIA „Vision Express” iekšējais spēks ir sekošana līdzi laikam un klienta vēlmēm, līdz ar to uzņēmumā tiek ieviesti dažādi jaunievedumi, tiek paplašināts sortiments atbilstoši klienta vēlmēm. Šodienas apstākļos jebkura uzņēmuma attīstība un noturīgs uzplaukums nav iespējams bez profesionāliem, kvalificētiem darbiniekiem. Profesionāls personāls ir uzņēmuma izdzīvošanas jautājums.

SIA „Vision Express” direktors regulāri apmāca darbiniekus, ir dažādi semināri, konsultācijas, u.c..

Kad darbinieks sāk strādāt uzņēmumā, vispirms ir arī apmācība. Darbinieka apmācība aizņem laiku. Divu mēnešu laika notiek apmācība. Pēc tam notiek rakstiska veida eksāmens un pārrunas. Ja eksāmens ir nokārtots tiek piešķirta 1.kategorija. Pēc gada laika vari nokārtot vēl vienu eksāmenu uz 2.kategoriju. Apmācība ietilpst: semināru apmeklēšana, un ir cilvēks, kurš

apmāca. Divu mēnešu laikā darba alga ir minimāla (120 Ls), ja eksāmens ir nokārtots, tad darbinieks saņem prēmiju.

Lai pievilinātu konkurējošo firmu klientus, uzņēmums jau no atvēršanas brīža savai produkcijai nodrošina tādas īpašības, ka tā atšķiras no konkurējošo firmu produkcijas – pirmkārt ar kvalitāti, dizainu, u.c..

2.4 Darba samaksas shēma

Viens no jebkuras uzņēmējdarbības sekmīgas norises nosacījumiem ir tās darbinieku noturīgas motivācijas izveidošanas.

Vispirms to var attiecināt uz darbinieku ieinteresētību iegūt lielāku peļņu. Uzņēmuma darbinieku materiālās stimulēšanas sistēmas izstrādāšana un ieviešana darba ražīguma pieaugumu, izpildāmo darbu un sasniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, uzlabo uzņēmumu finansiāli ekonomisko stāvokli. Privātajā uzņēmējdarbībā ir liela rīcības brīvība atalgojuma sistēmas veidošanā. Pēc sava ekonomiskā satura darba alga ir dzīvei nepieciešamo līdzekļu apjoms, kas objektīvi nepieciešamo līdzekļu apjoms, kas objektīvi nepieciešams darbaspēka atražošanai. Šie līdzekļi darbiniekam jāiegūst maiņas ceļā, pretī liekot savu noteikta daudzuma un kvalitātes darbu. Pamatalgas lielums ir jānosaka, vadoties no nepieciešamības nodrošināt darbiniekam darbaspēka atražošanas līmeni vai pamatojoties uz tām prasībām, kuras izvirza ieņemamā amata darba sarežģītība, atbildība un sasprindzinājums. Tāpēc darbinieku darba stimulēšanas sistēma ir jāparedz visu izpildāmo darbu tarifikācija pa visām darba vietām un, pamatojoties uz to, jānosaka katram darbiniekam pamatalgas lielums.

Darbinieka mēneša darba algas konkrēto apmēru atbilstoši amata kvalifikācijas kategorijai nosaka institūcijas vadītājs saskaņā ar darbinieku zemākās mēneša darba algas noteikumu. Darbiniekiem, kuriem mēneša darba algu nosaka atbilstoši darba slodzei, mēneša faktisko darba algu aprēķina, mēneša darba algu reizinot ar faktisko darba slodzi (nostrādāto stundu skaitu) un iegūto reizinājumu dalot ar vienai darba algas likmei atbilstošo darba slodzi (stundu skaitu). Darbinieks saņem piemaksu par papildu darbu līdz 25 % apmērā no mēneša darba algas, ja darbu veic normāla darba laika ietvaros.

Darba alga:

- menedžers 400 – 450Ls/mēn;
- oftalmologs 400Ls/mēn;
- pardevējs - konsultants – ir atkarīga no pārdevēja kategorijas:
 - 3. kategorija 1,70 Ls/st;
 - 2. kategorija 1,90 Ls/st;

- 1. kategorija 2,10 Ls/st.
- optikas speciālist – ir atkarīga no kategorijas:
 - 3. kategorija 2,20 Ls/st;
 - 2. kategorija 2,40 Ls/st;
 - 3. kategorija 2,60 Ls/st.

Premiālās izmaksas tiek paredzētas par piedalīšanos uzņēmuma peļņas ieguvē. Prēmijas izmaksas apjomu darbiniekiem nosaka pēc darba kvalitātes, pēc ieņēmamā amata, nostrādāta laika posma, atkarībā no kopējā premiālā fonda apjoma. Katrā mēnesī ir dots plāns un ja darbinieki to izpild tad saņem prēmijas.

Piemaksas apmēru nosaka atbilstoši papildu nostrādātajam laikam un papildu darba pienākumu apjomam. Ja attiecīgo papildu pienākumu veic vairāki darbinieki, piemaksu kopsumma nedrīkst pārsniegt prombūtnē esošā darbinieka vai vakantā amata mēneša darba algu.

Darbinieks saņem piemaksu par virsstundu darbu, darbu nedēļas atpūtas laikā vai svētku dienās ne mazāk kā 100 % apmērā no viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes.

Atvieglējumi, kurus piešķir uzņēmumā darbiniekam:

- ziemassvētku vai Jaungada balle;
- veselības apdrošināšana (Seesam life);
- dāvanas darbiniekiem;
- dažādu veidu pabalsti;
- vasaras sporta spēles, u.c..

Būtība ar atalgojuma paaugstināšanu primāti tiek risināts tikai darbinieku noturēšanas jautājums. Darba efektivitāte daudz lielākā mērā saistāma ar vadītāja kompetenci vadīt – iesaistīt darba procesa organizēšanā, sadalīt darbus, kontrolēt darba izpildi, iedvesmot sasniegt labākus rezultātus par darba apstākļiem.

2.5. Tehnoloģiskais apraksts

Veikalā klients var dabūt visi pakalpojumi, kuri ir nepieciešami, lai viņš var redzēt.

Veikalā ir acu ārsta kabinets, kur var pārbaudīt redzi un dabūt recepte, tirdzniecības zāle, kur klients var izvēlēties ietvaru pēc velēšanas, laboratorijā, kur strādā optiķi, kuri var ielikt lēcas tieši pēc klienta recepte. Arī ir vadītājas kabinets, maza noliktava un personāla istaba.

Laboratorijā ir jauna iekārta briļļu izgatavošanai. Arī acu ārsta kabinetā ir jauna iekārta redzes pārbaudei. Tirdzniecības zālē ir kases aparāts un arī datori. Datorā ir klientu datu bāze, un klients var pasūtīt brilles pēc veikala datiem, gadījumā ja viņš pazaudē recepte.

Veikalā klients var pirmkārt pārbaudīt redzi pie acu ārsta, dabūt recepte gan uz brillēm, gan uz kontaktlēcām. Pēc tam pārdevējs – konsultants palīdz izvēlē brīļu ietvaru, un pēc tam ar pāsutījumu nodarbojas optiķi. Ja recepte nav tik sarežģīta, tad brilles gatavi jau pēc stundas, bet ja klientam ir sarežģīta redzi vai viņš grib kaut kādas labākas lēcas vai plānākas tad lēcas var pasūtīt. Tad brilles būs gatavi tikai pēc divām nedēļām.

Klients arī var nopirkt saulesbrilles ar savam dioptrijam. Speciālisti var notonēt lēcas pēc klienta velēšana, jebkura krasa un toni. Brillēm būs arī aizsardzība pret UV starojumu.

Klients var nopirkt arī progresīvas vai bifokālas lēcas. Bifokālās lēcas ir divdaļīgas – to augšējā daļa koriģē redzi tālumā, bet lēcas apakšdaļā iestrādātais „lodziņš” ļauj skaidri lasīt jeb redzēt nelielā attālumā. Bet progresīvām lēcām ir pakāpeniska optiskā stipruma pāreja, kas nodrošina labu redzamību jebkurā attālumā. Lēcas augšdaļā ir optiskais stiprums, kas ļauj redzēt tālumā, lēcas vidusdaļā optiskais stiprums ir tāds, kāds nepieciešams redzamībai vidējā attālumā, bet lēcas apakšdaļā – lasīšanai jeb redzamībai nelielā attālumā.

Ja klients daudz laika strādā ar datoru, viņš var iegādāties lēcas ar dzidrinātu klājumu, kuri aizsarga no datora.

Klients var pamēģināt arī kontaktlēcas. Pirmkārt ārsts pārbaude redzi, nosaka kādas lēcas viņam der, jo ir dažādi izmēri, veidi ir arī dažādas krasas. Pēc tam konsultants ielika tas lēcas, ārsts atkal skatās, vai viss ir kārtībā. Pēc tam klients staigā aptuveni viena stunda laika. Pēc tam ārsts atkal skatās, ka aci reaģē uz kontaktlēcām, vai viņa labi sēž. Gadījumā, ja viss ir kārtībā, konsultants mācās klienta, ka lēcas ielikt un izņemt. Konsultē, ka pareizi rūpēties par kontaktlēcām, kur un kad viņu drīkst lietot un kad ne. Tas ir ļoti svarīgi, jo pretēja gadījuma, var kaitēt acīm.

Visam brillēm optika arī piedāvā garantiju. Ir patērētāju garantija, kurais ilgums ir divi gadi, bet ir arī veikala servisa apkalpošana. Optika piedāvā servisa līgums, tas cena ir četri lati. Servisa līguma ir lielisks veids, kā nodrošināties pret liekiem naudas izdevumiem un raizēm, kas var rasties līdz ar jauno brīļu valkāšanu.

Servisa līgums dot klienta tiesības vienā gada laikā bezmaksas remontēt savas brilles, piemēram, nomainīt deguna atbalstus vai pieskrūvēt skrūvēt, ietvara iztaisnošana un pielocīšana, ka arī ietvara ultraskaņas tīrīšana, u.c.. Bet gadījuma, ja brilles nedrīkst saremontēt, tad klients var nopirkt jaunas līdzvērtīgas brilles ar 80% atlaide.

Veikalā darbojas atlaižu sistēma. Ja klients iegādājas virs 50 Ls, tad viņš saņem atlaižu karte. Ar atlaižu karte viņš var pārbaudīt redzi ar 30% atlaide, bet uz pārējo precī viņš var saņemt 10% atlaide. Vēl atlaides var saņemt studenti, kuram ir ISIC karte.

Vēl optikā darbojas dažādas akcijas. Piemēram, vienu mēnesi ir atlaides uz visiem ietvariem, pēc tam uz lecam. Ir atlaides uz saulesbrillēm. Visu vasaru darbojas atlaides uz saulesbrillēm ar optiskam lecam u.c..

Vēl ir ļoti daudz iespējas redzei koriģēšanai, kuras darbinieki var piedāvāt klientiem.

2.6 Konkurentu analīze

Tirgū ir daudz konkurentus, bet galvenie VE konkurenti ir firma Coubergs, Fielmann un Pasaules Optika.

2.6.1 SIA „Cobergs”

Uzņēmums "Cobergs" Latvijas tirgū ir no 1994.gada. Firma "Cobergs" ir viena no lielākajām optikas firmām Latvijas tirgū. Firmā nodarbināti 80 speciālisti. Firmas optikas veikali ir apgādāti ar mūsdienīgu optikas iekārtu briļļu izgatavošanai un redzes pārbaudei. Lai sniegtu vēl vairāk iespējas pircējiem un lai vēl operatīvāk apkalpotu pircējus, firmai ir optisko lēcu laboratorija, kura izgatavo receptūras lēcas.

Firma ir aktīva optikas izstāžu apmeklētāja, kas atļauj sekot līdzī optikas biznesa attīstībai pasaulē un vienlaicīgi papildināt savu biznesu. Uzņēmumam pieder 12 optikas saloni, kuri atrodas Bastēja bulv.4., Stacijas laukums 2, Merkeļa 5, Marijas 23, Tērbatas 36, Brīvības 134, A.Dombrovska 30, Vadeķu 52, kā arī Jelgavā, Liepājā, Daugavpilī un Venstpilī.

Firmas optikas veikali piedāvā pilnu pakalpojumu kompleksu un tai raksturīgu optikas veikalu preču klāstu. Preču struktūra ir ļoti dažāda un orientēta uz pircēju vidējo slāni. [40].

2.6.2 SIA „Fielmann”

Augstas kvalifikācijas optiķis G. Fielmanns 1972. g. rudenī atvēra savu pirmo specializēto optikas salonu Kukshavenē. Mūsdienās katras otrās Vācijā pārdotās brilles ir marķētas ar “Fielmann” zīmi. Viņas mārketinga stūrakmens ir pieņemama cena. Atbilstoši viņam datiem, “Fielmann” cenas ir tik zemas, ka Eiropā tādu vēl nav bijis. “Fielmann” kopējais pārdošanas potenciāls Eiropā, pēc vērtējuma, ir 1,5 miljardi eiro. “Fielmann” ir tirgus līderis Vācijā un lielākais optikas salonu tīkls Eiropā. “Fielmann” optikas saloni ir slaveni ar savām modernajām brillēm par īpaši pievilcīgu cenu. "Fielmann" ir briļļu tirgus līderis Vācijā un lielākais optikas salonu tīkls Eiropā. Viņam ir daudz dažādas akcijas, piemēram – Briļļu ietvari – par brīvu!

Pasūtiet brilles, un maksāsit tikai par lēcām un briļļu izgatavošanu. Saulesbrilles no Ls 2,99, vai Īpaša cena jaunās paaudzes silikonhidrogēla kontaktlēcām. Cena par kontaktlēcu pāri: Ls 6,90.

Liels pluss viņam ir to, ka viņi piedāvā trīs gadu garantiju visām "Fielmann" ražotajām brillēm, neatkarīgi no to cenas. Visi "Fielmann" pārdodamie briļļu ietvari atbilst EN ISO 12870 Eiropas standartam.

Viņam pieder tikai vienas salons, kurš atrodas Brīvības iela 47. [24]

2.6.3 SIA „Pasaules optika”

Pasaules Optikas salonos ievērotais augsta līmeņa apkalpošanas serviss nodrošina individuālu pieeju katram klientam. Kompetenti optometrista asistenti palīdzēs izvēlēties vispiemērotāko risinājumu briļļu iegādei, savukārt jebkuras sarežģītības briļļu izgatavošanu veiks profesionāli un pieredzējuši optiķi.

Uzņēmumam "Pasaules optika" pieder 20 saloni, kuri atrodas Šķūņu 12/14, Raiņa bulv. 27, Audēju 16, Brīvības gatve 273, Mārupes 8b, Brīvības 80, Vienības gatv. 45, Valdeķu 56, A. Saharova 16, Marijas 14, Brīvības 68, Lidoņu 27, Matīsa 13, Kurzemes pr. 13, Brīvības 40; Kr. Barona 31a, Ķengaraga 8; T/c Olympia un T/p Alfa.

Piedāvātie pakalpojumi: briļļu receptes izrakstīšanu; redzes lauka noteikšanu; radzenes topogrāfiju; kontaktlēcu un acs saderības noteikšanu; kontaktlēcu tipa izvēli un pirmreizējo kontaktlēcu pielaišanu; briļļu izgatavošana u.c. [36].

2.1. tab. mēs varam analizēt un salīdzināt konkurentus darbību.

2.1 tabula

Konkurentu analīze

| | „Cobergs” | „Fielmann” | „Pasaules optika” | „Vision Express” |
|--------------------|---|--|--|--|
| Veikalu skaits | 12 | 1 | 20 | 9 |
| Cenas | vidējas | zemas | augstas | augstas |
| Garantijas lielums | 1 gads | 3 gadi | 2 gadi | 2 gadi |
| Ietvarus izgatavo | citas firmas | paši | citas firmas | citas firmas |
| Lēcas izgatavo | citas firmas | citas firmas | citas firmas | citas firmas |
| Pakalpojumi | – redzes pārbaude – briļļu un lēcas tirdzniecība – kontaktlēcas tirdzniecība (šauri sortiments) | – redzes pārbaude – briļļu un lēcas tirdzniecība – kontaktlēcas tirdzniecība – ietvaru izgatavošana | – redzes pārbaude – briļļu un lēcas tirdzniecība – kontaktlēcas tirdzniecība | – redzes pārbaude – briļļu un lēcas tirdzniecība – kontaktlēcas tirdzniecība |
| Trūkumi | (šauri k/l sortiments) | mazs veikalu skaits | augstas cenas | augstas cenas |

Pēc 2.1. tab. varam secināt to, ka principā visam uzņēmumam piedāvātie pakalpojumi ir praktiski vienādi, vienīgais kaut kādam sortiments ir lielāks, bet kaut kādam nē.

Katrs uzņēmums aizņem kaut kādu daļu tirgū. Kaut kādam no uzņēmumiem ir diezgan plaša darbība, daudz veikalus skaits, bet pārējiem darbība ir mazāk. 2.2. tab. mēs varam aplūkot un salīdzināt katra uzņēmuma ieņēmumus, latos un procentos.

2.2. tabula

| Uzņēmumu nosaukums | Latvija LVL |
|---------------------|------------------|
| Cobergs | 800 000 |
| Vision Express | 2 007 692 |
| Pasaules optika | 2 050 000 |
| Fielmann | 500 000 |
| <i>Kopā Latvijā</i> | <i>5 357 692</i> |

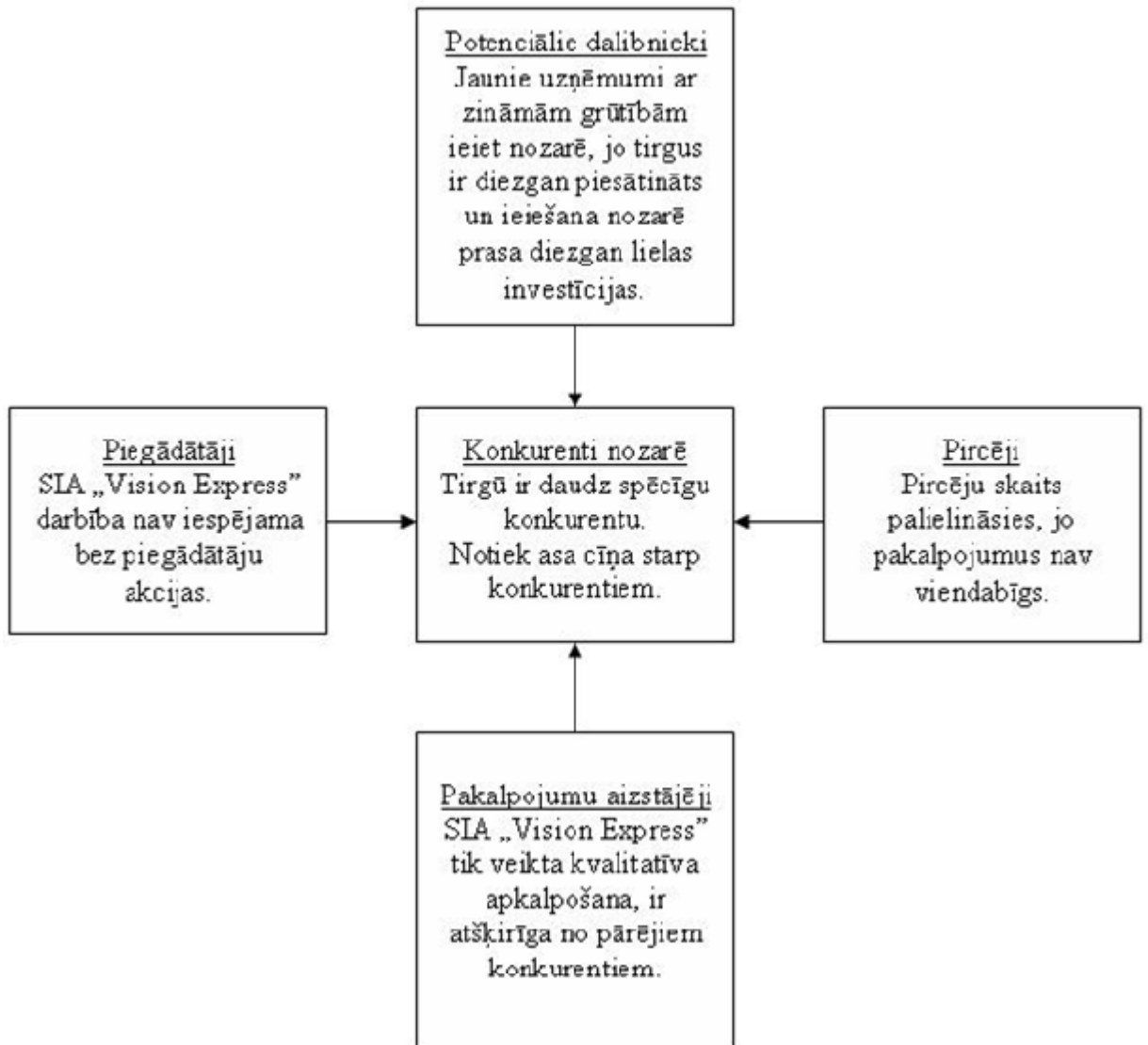
7. att. mēs varam apskatīt uzņēmuma ieņēmumus procentos un salīdzināt tas darbību par 2006. gadā.



7. att. Uzņēmumus ieņēmumu salīdzināšana tirgū 2006.gads (procentos)

Pēc 1.1. att. mēs varam secināt, ka „Pasaules optika” un „Vision Express” ir vislielākās ieņēmumus, jo viņiem arī ir vislielākais veikalu skaits. SIA „Cobergs” arī ir diezgan daudz veikalus, bet viņam ir ļoti šaurs sortiments. SIA „Fielmann” ir viszemākie ieņēmumi, jo viņam ir tikai viens veikals.

Portera 5 spēku modelis



Tā kā SIA „Vision Express” uzmanība vērsta uz apkalpošanas uzlabošanu, darbiniekus motivēšanu, pasākumu organizēšanu, līdz ar to pakalpojumi atšķirsies no konkurentu piedāvātajiem pakalpojumiem, jo darbinieki ir laipni, pakalpojumu kvalitāte ir augsta. SIA „Vision Express” centīsies panākt arī izmaksu samazināšanos, lai palielinātu peļņu un iegūtu spēcīgākas pozīcijas tirgū, taču uzsvars tiks likts uz pakalpojumu atšķirību no konkurentiem.

2.7 SVID analīze

1.3. tabula

| | |
|---|---|
| <p><u>Stiprās puses:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) uzņēmumā ir kvalificēts personāls un kvalitatīva apkalpošana, klienti var saņemt darbinieku profesionālas konsultācijas par pakalpojumu izvēli; 2) plaša pakalpojumu klāsts un augstās kvalitātes produkcija; 3) modernas iekārtas; 4) klients var izvēlēties dažādus apmaksas veidus – skaidrā naudā, ar pārskaitījumu, ar līzingu; 5) izdevīga atrašanas vieta; 6) pastāvīgie klienti, kā arī uz liela apjoma pasūtījumiem tiek piemērota atlaide. | <p><u>Vājās puses :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ļoti vāja un neefektīva reklāma; 2) nav autostāvvietas; 3) pasūtījuma izpildes termiņš ir diezgan ilgs; 4) daudz konkurentus. |
| <p><u>Iespējas :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) iebraukušo ārzemnieku skaita palielināšana; 2) patērētāju dzīves līmeņa uzlabošana un iedzīvotāju pirktspējas palielināšanās, ka arī ekonomiskās un politiskās situācijas uzlabošana Latvijā; 3) ražošanas paplašināšanas plāni; 4) jaunu klientu piesaistīšana. | <p><u>Draudi :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) jaunu konkurentu iestāšanās tirgū; 2) pieprasījuma samazināšanās; 3) inflācijas pieaugums; Latvijas ekonomiskās situācijas pasliktināšana. |

Stiprās puses :

1. SIA „Vision Express” strādā tikai kvalificēti, profesionāli, radoši un perspektīvi domājoši darbinieki, kuriem ir augstāka izglītība un pieredze. Darbinieki nodrošina augstu pakalpojumu kvalitāti, lai klients justos ērti. Izmantot darbinieku vēlmi izglītoties un nodrošināt viņu apmācību, kvalifikācijas celšanu, saskaņā ar plānotajām katra darbinieka karjeras iespējām. Strādātgrībošie un kvalificēti darbinieki ir uzņēmuma galvenais spēks.

2. SIA „Vision Express” ir plaša pakalpojumu klāsts un cilvēks var apmierināt visas savas vēlmes. Kā arī visai produkcijai un visiem pakalpojumiem ir augsta kvalitāte.

3. Uzņēmuma ir jaunas tehnoloģijas un modernas iekārtas, kuras nodrošina labu un kvalitatīvu darbību, gan laboratorija, gan ārsta kabinetā, lai klients būtu pārliecināts, ka ar viņa acīm viss būs kartībā.

4. Klients var izvēlēties dažādus apmaksas veidus – skaidrā naudā, ar pārskaitījumu, ar līzingu. Tas ir pēc klienta vēlmes, ka viņam ērtāk, tas ir ļoti svarīgi.

5. Vēl ir izdevīgi to, ka veikals atrodas pašā centrā. Kur strādā daudz patērētājus un uzņēmumus, kuriem ir nepieciešami firmas pakalpojumi. Vecrīga ir Rīgas kultūras centrs, kurā ir daudz ievērojama vēsturisko objektu, kas piesaista tūristus, bet viņi arī ir galvenie klienti, jo pie mums viņi var iegādāties divreiz lētāk, nekā savā valstī.

6. Ka jau bija minēts firma strādā jau 15. gadus un protams, ka jau ir daudz pastāvīgas klientus, kuri jau dažas gadus lietojat firmas pakalpojumus. Pircēji jau negrib riskēt un labāk uzticas jau pazīstamām kompānijām. Parādās klienti, kuri savā kārtā, pārliecinoties piedāvātās preces kvalitātē, rekomendēja mūsu kompāniju saviem radiem, draugiem un paziņām. Īpatnēja reklāma, par kuru kompānija maksā nevis ar naudu, bet ar krietnumu un centību. Tāda veida reklāmai ir lielāks iedarbīgums, nekā parastai. Pastāvīgiem klientiem, kā arī uz liela apjoma pasūtījumiem tiek piemērota atlaide, tā ir lieliska iespēja piesaistīt jaunus klientus un partnerus.

Vājās puses :

1. SIA „Vision Express” ir ļoti vājā reklāma, savukārt konkurenti sevi reklamē un savas akcijas ļoti labi. Lai palielinātu firmas popularitāti un piesaistīti jaunus klientus jādarbojas piedāvāto pakalpojumu reklāmai. Svarīgi radīt atšķirību no līdzīga piedāvājuma.

2. Ir ļoti liels trūkums, ka nav vietas, kur var atstāt automašīnu, bet paša centrā tas ir liela problēma, kur atstāt savu automašīnu.

3. Pasūtījuma izpildes termiņš ir diezgan ilgs, var sastādīt apmēram 4. nedēļas. Dažreiz rādās kaut kādas problēmas, līdz ar to var pazaudēt klientus. Tāpēc ir nepieciešamas pievērst lielāku uzmanību piegādes laika drošībai.

4. Tirgū darbojas daudz firmas, tātad konkurence ir diezgan intensīvā.

Iespējas :

1. Vasarā laikā Rīgā ir daudz tūristus, viņi ir potenciāli klienti, bet viņus arī jāinformē par uzņēmuma pakalpojumus un precī.

2. Ka arī ir cerība uz ekonomiskās un politiskās situācijas uzlabošana Latvijā, jo daži cilvēki ne var atļaut sev iegādāties kvalitatīvas brilles vai kontaktlēcas. Ir jābūt perspektīvai domāšanai, lai spētu saskatīt iespējas, kas rodas un nebaidītos tās īstenot.

3. Uzņēmums plāno vēl palielināt veikalu skaitu Latvijā, piemēram, Jelgavā, Rēzekne un vēl kaut kādos rajonos Rīgā.

4. Ir diezgan daudz potenciālu klientu, kuri nav informēti par SIA „Vision Express” piedāvāto produkciju. Informējot tos var iegūt papildus pircējus, arī vajag reklāma.

Draudi :

1. Tirgū darbojas daudz firmu, tātad konkurence ir diezgan intensīvā. Lielas konkurences apstākļos katra firma cenšas samazināt savus izdevumus līdz minimumam, lai piedāvātie pakalpojumi spētu konkurēt ar citiem līdzvērtīgiem pakalpojumiem. Vietējo konkurentu skaita palielināšanās var draudēt uzņēmuma produkcijas realizēšanai.

2. Var būt pieprasījuma samazināšanas, tas ietekmētu uzņēmuma peļņu.

3. Inflācijas pieaugums var ietekmēt uzņēmuma ienākumus un pieprasījumu pēc uzņēmuma pakalpojumiem

4. Tā, ka Latvija atrodas ES ir arī negatīvās puses - inflācijas līmeņa palielināšanās. Tas samazinās iedzīvotāju pirktspēju, uz kādu laiku varētu samazināt arī ienākumu līmeni. Tā kā tirgus pievilcība ir augsta, tirgū var iestāties daudz jaunu, spēcīgu konkurentu, kas varētu atņemt mums mūsu tirgus daļu.

Nobeidzot šo nodaļu, varam secināt, ka uzņēmumā darbs tiek plānots ļoti labi, lai būtu augsts apkalpošanas serviss, jo uzņēmuma iekšēja darbība var ietekmēt uz klienta, bet galvenais uzņēmuma mērķis ir apmierināt pircēju vēlmes. Uzņēmumam ir daudz konkurentus, kuri arī piedāvā tādas pašus pakalpojumus. Un arī SVID analīze pārada, ka uzņēmumam ir diezgan daudz stipras puses, bet arī ir draudi, kuri var slikti ietekmēt uzņēmuma darbībai. Ir arī daudz iespējas, ar kuru palīdzību var uzlabot uzņēmuma darbību un tas galvenais ir – reklāma.

2.8 Uzņēmuma galvenā problēma

Uzņēmums piedāvā ļoti labu produktu ar konkurētspējīgu cenu, bet cilvēki par to nav pietiekami informēti. Ir īpaši izplatīta kļūda uzskatīt, ka produkts var pārdot pats sevi. Ja netiek darīts nekas vairāk, tad klientam vispirms ir jābūt informētam par produkta eksistenci. viņam jābūt informētam par produktiem vai pakalpojumiem, kurus pārdod. vajag klientam pastāstīt kādā veidā piedāvājums apmierina viņa vajadzības. Jāpārlicina klients, ka piedāvātais pakalpojums vai prece ir pārāks par konkurentu piedāvāto pakalpojumu. Un visbeidzot vajag pamudināt attiecīgo pakalpojumu pirkt.

Uzņēmuma direktoram vairāk būtu jāmēģina darbiniekus iesaistīt uzņēmuma dzīvē, lai katrs justos par uzņēmumā nepieciešamu darbinieku, un saprastu, ka viņa darba ieguldījumi ir svarīgi visam kolektīvam. Tikai šādi var nonākt līdz augstiem rezultātiem. Būtu jānosaka stingras attiecības starp darba rezultātiem un atalgojumu. Protams, jo efektīvāks ir darbs, jo lielākam jābūt ir atalgojumam. Kā zinām viens no galvenajiem darbinieka stimulēšanas veidiem ir atalgojums. Šobrīd laba apmaksā par darbu ir visefektīvākais motivācijas veids. Ja darbinieks nevar apmierināt savas fizioloģiskās un materiālās vajadzības, pārējais šinī motivēšanā nespēlē nekādu lielu lomu. Gluži nevarētu izslēgt arī pārējos motivācijas veidus, piemēram, labi darba apstākļi, izaugsmes iespējas un citi. Tomēr darbiniekiem ir jājūt sava ieguldītā darba materiālais novērtējums.

3. Analītiskā daļa

3.1 Darbības analīze

SIA „Vision Express” tika nodibināta 1991. gadā. Uzņēmums optikas tirgū darbojas jau 17. gadus un ir pierādījis savu dzīvotspēju sarežģītajos ekonomiskajos apstākļos. Galvenais uzņēmējdarbības veids ir optikas preču mazumtirdzniecība. Uzņēmums aktīvi piedalās vairākās starptautiskās optikas preču izstādēs, kas atļauj sekot līdzi optikas modes tendencēm un biznesa attīstībai pasaulē un vienlaicīgi paplašināt savu preču klāstu.

Optikas veikalos atrodas viss, lai klients, kuram ir nepieciešama optiskā korekcija, varētu:

1. uzzināt visu par savu redzes stāvokli un saņemt izrakstu par redzes pārbaudi (acu ārsta vai optometrista kabinetā);
2. izvēlēties sev tīkamāko briļļu ietvaru (tirdzniecības zāle) un veikt pasūtījumu;
3. piemeklēt sev piemērotākās kontaktlēcas (kontaktlēcu centrs)
4. salabot jau esošo ietvaru (laboratorija). Optika laboratorijā meistari – optiķi, izgatavo briļļu lēcas, kas samazina briļļu sagatavošanas laiku.

Veikalos atrodas arī vadītājas kabinets, personāla istaba un maza ietvaru un kontaktlēcu noliktava. Kopējais tehniskais nodrošinājums ir vērtējams kā labs, jo laboratorijā ir jaunas iekārta optisko briļļu izgatavošanai, acu ārsta - optometrista kabinetā ir samērā jaunas iekārtas redzes pārbaudei, tirdzniecības zālē ir kases aparāts un datori, kuros atrodas klientu datu bāze. Klientu datu bāzē tiek reģistrēti visi pirkumi un ar tās palīdzību var uzzināt par pastāvīgo klientu visu kas nepieciešams – veco briļļu stiprumu, pirkuma datumu, kontaktlēcu kartiņas numuru u.c. datus.

3.2 Organizatoriskās struktūras analīze

Uzņēmuma vadība lielu uzmanību pievērš darbinieku motivācijai, jo tas ir svarīgs priekšnosacījums, lai palielinātu darba ražīgumu un produktivitāti, kā arī uzlabotu attiecības starp darbiniekiem un vadītājiem un pašu darbinieku starpā, kas ietekmēs darbinieku attieksmi pret savu darbu un pret uzņēmuma klientiem. Savukārt, laba attieksme pret klientiem uzlabos pircēju attieksmi pret uzņēmumu un piedāvāto produkciju, attiecīgi tas var uzlabot uzņēmuma finansu rezultātus, t. i. palielināt peļņu.

Tas viss tiek virzīts uz to, lai darbinieki attiecīgi darbojas un pilda savus pienākumus.

Uzņēmums koncentrējas uz:

- apmaksu saistītu ar darba rezultātiem: prēmijām un atalgojumiem, kas saistīti ar ražošanu un uzņēmuma darbības efektivitāti;

- labiem darba apstākļiem;
- vadība cenšas nodibināt labas attiecības ar padotajiem un rūpējas par labām koleģiālām attiecībām starp padotajiem;
- ērtu darba laiku un grafiku;
- darbinieku atbalstu – piešķirot brīvdienas, ja tas nepieciešams personisku apsvērumu dēļ;
- profesionālas izaugsmes iespējām.

3.3 Darbības rezultātu analīze

Šajā nodaļā tiks apskatīti finanšu pārskati par pēdējiem diviem gadiem (par 2007.g. un 2008.g.), t. i. bilance uz gada sākumu un gada beigām un peļņas vai zaudējumu pārskats par attiecīgajiem periodiem. Šie pārskati tiks ne tikai apskatīti, bet arī rūpīgi izanalizēti, izmantojot dažādas metodes un rādītājus:

- vertikālās un horizontālās analīzes metodes;
- rādītāju sistēma, kura ietver sevī likviditātes, aktivitātes, maksātspējas un rentabilitātes rādītājus bilances un peļņas – zaudējumu aprēķina analīzei.

Bilance raksturo uzņēmuma finansiālo stāvokli. Tā ir finanšu pārskats, kas pēc stāvokļa uz noteiktu datumu – pārskata gada sākumu un beigām – parāda uzņēmuma līdzekļu, saistību un pašu kapitāla apmērus. Bilancē summas uzrāda latos. Aktīvā bilances daļa atspoguļo saimnieciskos līdzekļus (īpašumu), ilgtermiņa ieguldījumus (atlikušajā vērtībā), materiālos resursus, debitoru parādus un naudas līdzekļus. Pasīvā bilance parāda saimniecisko līdzekļu avotus (kapitālu) – pašu kapitālu, uzkrājumus, ilgtermiņa un īstermiņa kreditoru parādus (saistības).

3.3.1 Horizontālās (dinamiskās) analīzes metode

Metodes būtība: pētāmo rādītāju lielumu analizējamā periodā salīdzina ar to pašu rādītāju lielumu iepriekšējā periodā (bāzes gadā) vai ar budžetā paredzēto rādītāju.

Pārmaiņas analīzē ar indeksu palīdzību vai procentuālā izteiksmē:

$$DI = \frac{\text{Parskata perioda raditajs}}{\text{Bazes perioda vai budzetaraditajs}} \quad (1.1)$$

kur DI – dinamikas indekss.

Dinamikas pārmaiņas procentuālā izteiksmē aprēķina:

$$DI \times 100\% - 100\% \quad (1.2)$$

Piemēram, uzņēmuma nemateriālie ieguldījumi ar dinamikas metodi pēc (1.1.) formulas:

$$DI = 15101/13719 = 1,10$$

Procentuālā izteiksmē pēc (1.2.) formulas:

$$1,10 \times 100\% - 100\% = 11\%$$

Pēc šī principa tiek aprēķināti visi bilances posteņi, kuri ir atspoguļoti 3.1. tab..

3.1. tabula

Bilances dinamikas (horizontālā) analīze

| Analizējamie rādītāji | Absolūtie lielumi, Ls | | | Dinamikas relatīvie lielumi | | |
|-----------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| | Pēc gada beigas datiem | Pēc gada sākuma datiem | Novirze (+, -) | Indeksu veidā DI | Procentuālā veidā | Novirze % (+, -) |

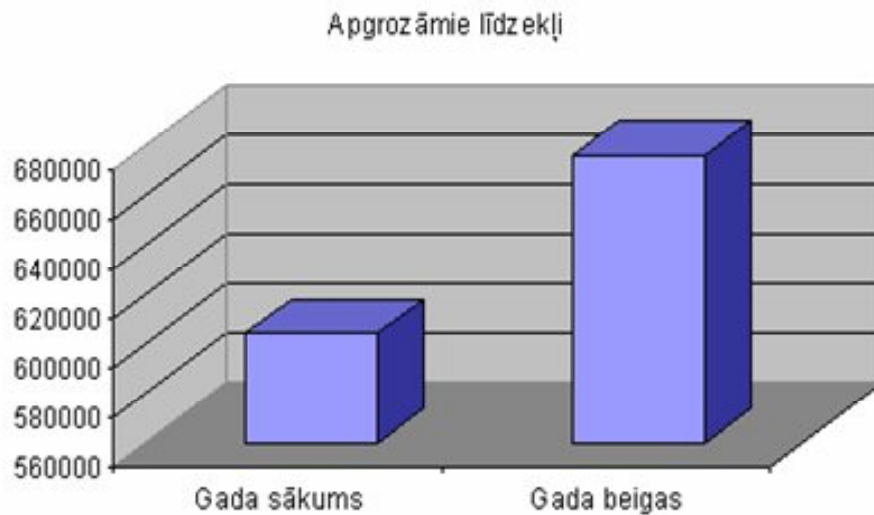
| <i>AKTĪVS</i> | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|------|-----|------|
| 1. Ilgtermiņa ieguldījumi | 728496 | 837212 | -108716 | 0,87 | 87 | -13 |
| 1.1. Nemateriālie ieguldījumi | 15101 | 13719 | +1382 | 1,11 | 111 | +11 |
| 1.2. Pamatlīdzekļi | 438395 | 423493 | +14902 | 1,04 | 104 | +4 |
| 1.3. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi | 275000 | 400000 | -125000 | 0,69 | 69 | -31 |
| 2. Apgrozāmie līdzekļi | 675692 | 603585 | +72107 | 1,12 | 112 | +12 |
| 2.1. Krājumi | 435825 | 432328 | +3497 | 1,01 | 101 | +1 |
| 2.2. Debitori | 127037 | 133314 | -6277 | 0,95 | 95 | -5 |
| 2.3. Naudas līdzekļi | 112830 | 37943 | +74887 | 2,97 | 297 | +197 |
| BILANCE | 1404188 | 1440797 | -36609 | 0,97 | 97 | -3 |

| <i>PASĪVS</i> | | | | | | |
|-----------------------|--------|--------|--------|------|-----|-----|
| 1. Pašu kapitāls | 421483 | 341701 | +79782 | 1,23 | 123 | +23 |
| 1.1. Pamatkapitāls | 385800 | 385800 | - | 1,00 | 100 | - |
| 1.2. Rezerve | 100211 | 100211 | - | 1,00 | 100 | - |
| 1.3. Nesadalītā peļņa | 139530 | 144310 | -4780 | 0,97 | 97 | -3 |

| | | | | | | |
|---------------------------|---------|---------|---------|------|-----|-----|
| 2. Uzkrājumi | 37184 | 27129 | +10055 | 1,37 | 137 | +37 |
| 3. Kreditori | 945521 | 1071967 | -126446 | 0,88 | 88 | -12 |
| 3.1. Ilgtermiņa kreditori | 749191 | 856507 | -107316 | 0,87 | 87 | -13 |
| 3.2. Īstermiņa kreditori | 196330 | 215460 | -19130 | 0,91 | 91 | -9 |
| BILANCE | 1404188 | 1440797 | -36609 | 0,97 | 97 | -3 |

Analizējot uzņēmuma bilanci ar horizontālās metodes palīdzību, var teikt, ka ir notikušas dažādas izmaiņas salīdzinājumā ar bilanci plānu:

1. Samazināja ilgtermiņa ieguldījumus par 13%, bet palielina pamatlīdzekļus par 4%, kas liecina par ražošanas jaudu palielināšanu.
2. Apgrozāmo līdzekļu palielinājums par 12% (8.att.), bet vienlaicīgi debitoru samazinājums par 5%. Naudas līdzekļu ievērojams palielinājums par 197% liecina par to, ka uzņēmuma likviditāte palielinās, kā arī liecina par līdzekļu efektīvu izmantošanu.



8. att. Gada sākuma un gada beigās apgrozāmo līdzekļu salīdzinājums

3. Analizējamā periodā uzņēmumā notiek pašu kapitāla pieaugums par 23% un aizņemtā kapitāla kopsummas samazinājums par 12%. Līdz ar to kopumā kopējā kapitāla lielums samazinājās par 3%.

3.3.2 Vertikālās (struktūras) analīzes metode

Metodes būtība: šī metode dod iespēju analizēt objekta struktūras pārmaiņas laika periodā, kā arī salīdzinājumā ar budžetu.

Pēc šīs metodes pētījuma objekts tiek pieņemts par 100% un no tā noteic atsevišķu sastāvdaļu attiecību pret objekta kopapjomu. Tā izveidojas objekta struktūra.

Piemēram, uzņēmuma nemateriālie ieguldījumi ar struktūras metodes:

Gada sākumā: $(13719/1440797) \times 100\% = 0,95\%$

Gada beigās: $(15101/1404188) \times 100\% = 1,08\%$

$1,08 - 0,95 = 0,13\%$

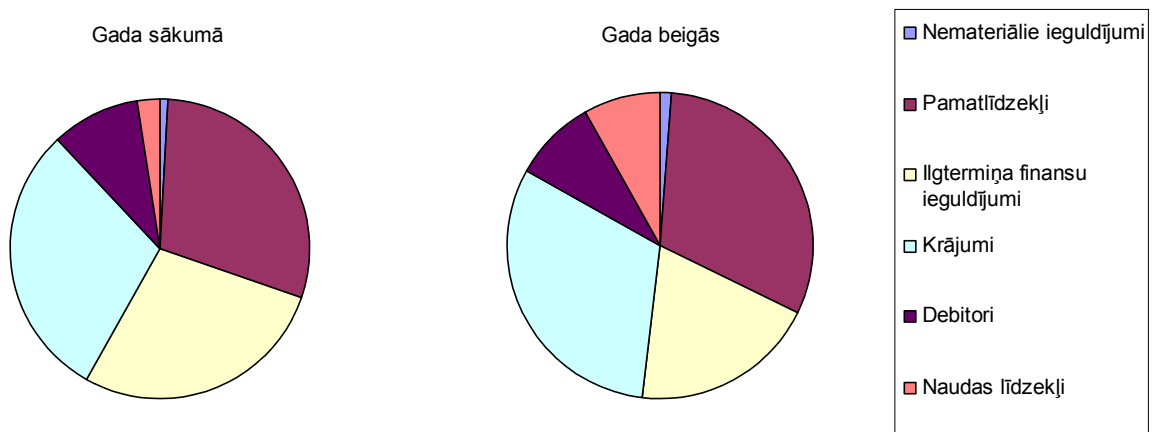
Pēc šī principa tiek aprēķināti visi bilances posteņi, kuri ir atspoguļoti 3.2. un 3.3. tab.

3.2. tabula

Bilances struktūras (vertikālā) aktīvu analīze

| Analizējamie rādītāji | Absolūtie lielumi, Ls | | Struktūras relatīvie rādītāji, % | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|------------------------|------------------|
| | Gada beigās | Gada sākumā | Pēc gada beigas datiem | Pēc gada sākuma datiem | Novirze % (+, -) |
| <i>AKTĪVS</i> | | | | | |
| 1. Ilgtermiņa ieguldījumi | 728496 | 837212 | 51,88 | 58,11 | -6,23 |
| 1.1. Nemateriālie ieguldījumi | 15101 | 13719 | 1,08 | 0,95 | +0,13 |
| 1.2. Pamatlīdzekļi | 438395 | 423493 | 31,22 | 29,39 | +1,83 |
| 1.3. Ilgtermiņa finansu ieguldījumi | 275000 | 400000 | 19,58 | 27,76 | -8,18 |
| 2. Apgrozāmie līdzekļi | 675692 | 603585 | 48,12 | 41,89 | +6,23 |
| 2.1. Krājumi | 435825 | 432328 | 31,03 | 30,02 | +1,03 |
| 2.2. Debitori | 127037 | 133314 | 9,05 | 9,25 | -0,2 |
| 2.3. Naudas līdzekļi | 112830 | 37943 | 8,04 | 2,63 | +5,41 |
| BILANCE | 1404188 | 1440797 | 100 | 100 | - |

9. att. ir atspoguļots gada beigu un gada sākuma bilances struktūras aktīvu salīdzinājums.



9. att. Bilances struktūras aktīvu salīdzinājums

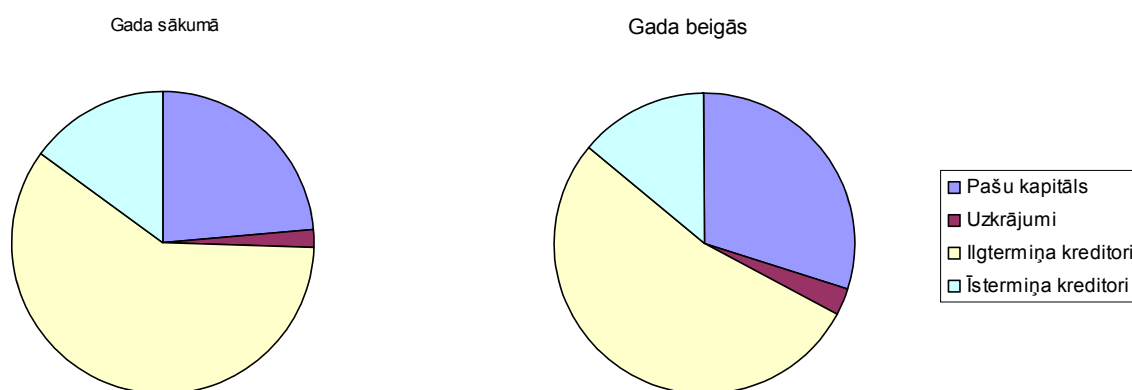
Analizējot uzņēmuma bilanci ar vertikālās metodes palīdzību, var teikt, ka, aktīvu struktūra pasliktinājās ilgtermiņa ieguldījumi: to lielums samazinājās par 6,23%, kamēr apgrozāmie līdzekļi palielinājās par 6,23%. Apgrozāmo līdzekļu struktūras izmaiņas parāda, ka krājumi palielinājās par 1,03% un naudas līdzekļu lielums palielinājās par 5,41%, bet debitori samazinājās par 0,2%.

3.3. tabula

Balances struktūras (vertikālā) pasīvu analīze

| Analizējamie rādītāji | Absolūtie lielumi, Ls | | Struktūras relatīvie rādītāji, % | | |
|---------------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|------------------------|------------------|
| | Gada beigās | Gada sākumā | Pēc gada beigas datiem | Pēc gada sākuma datiem | Novirze % (+, -) |
| <i>PASĪVS</i> | | | | | |
| 1. Pašu kapitāls | 421483 | 341701 | 30,02 | 23,72 | + 6,3 |
| 1.1. Pamatkapitāls | 385800 | 385800 | 27,47 | 26,78 | + 0,69 |
| 1.2. Rezerve | 100211 | 100211 | 7,14 | 6,96 | + 0,18 |
| 1.3. Nesadalītā peļņa | 139530 | 144310 | 9,94 | 10,02 | - 0,08 |
| 2. Uzkrājumi | 37184 | 27129 | 2,65 | 1,88 | + 0,77 |
| 3. Kreditori | 945521 | 1071967 | 67,34 | 74,40 | - 7,06 |
| 3.1. Ilgtermiņa kreditori | 749191 | 856507 | 53,35 | 59,45 | - 6,1 |
| 3.2. Īstermiņa kreditori | 196330 | 215460 | 13,98 | 14,95 | - 0,97 |
| BILANCE | 1404188 | 1440797 | 100 | 100 | - |

10. att. ir atspoguļots gada beigu un gada sākuma bilances struktūras pasīvu salīdzinājuma.



10. att. Balances struktūras pasīvu salīdzinājums

Analizējot uzņēmuma bilanci ar vertikālās metodes palīdzību, var teikt, ka, attiecības starp pašu un aizņemto kapitālu samazinājās pašu kapitāla labā: pašu kapitāls pieaug par 6,3%, bet

aizņemtā kapitāls samazinās par 7,06%. Uzņēmumam ir nepieciešams nodrošināt aizņemtā kapitāla izmantošanu, jo tādas attiecības ir viens no galvenajiem pamatrādītājiem, kas raksturo finansu resursu investēšanas riska pakāpi dotajā uzņēmumā un palīdz novērtēt uzņēmuma spēju noteiktā laikā nokārtot esošās saistības.

3.4 Peļņas un zaudējumu plāns

3.4. tabula

SIA "Vision Express" peļņas un zaudējumu plāns (pēc apgrozījuma izmaksu metodes)

| Nr. p.k. | Rādītāja nosaukums | Pārskata perioda beigās (LVL) | Gadā sākumā (LVL) |
|----------|--|-------------------------------|-------------------|
| 1. | Neto apgrozījums | 1651936 | 1877082 |
| 2. | Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas | 543089 | 652093 |
| 3. | Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma) | 1108847 | 1224989 |
| 4. | Pārdošanas izmaksas | 797181 | 924356 |
| 5. | Administrācijas izmaksas | 258486 | 298793 |
| 6. | Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi | 283434 | 304663 |
| 7. | Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas | 271162 | 312237 |
| 8. | Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi | 430 | 56 |
| 9. | Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas | 7491 | 40010 |
| 10. | Peļņa (zaudējumi) pirms nodokļiem | 58391 | -45688 |
| 11. | Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata periodu | 18916 | 3407 |
| 12. | Pārskata perioda peļņa (zaudējumi) pēc nodokļiem | 39475 | -42281 |

Dinamiskās (horizontālās) un struktūras (vertikālās) analīzes metodes var izmantot arī jebkurai gada pārskata sastāvdaļas analīzei. Gada rezultāts, kas raksturo uzņēmuma darbību, ir peļņa vai zaudējumi. Un pārskata analīze sākas no neto apgrozījuma, kas ir viens no analīzes pamatrādītājiem.

3.4. tab. tiek parādīta horizontālās metodes pielietošana peļņas un zaudējuma plāna un pārskata analīzē.

3.5. tabula

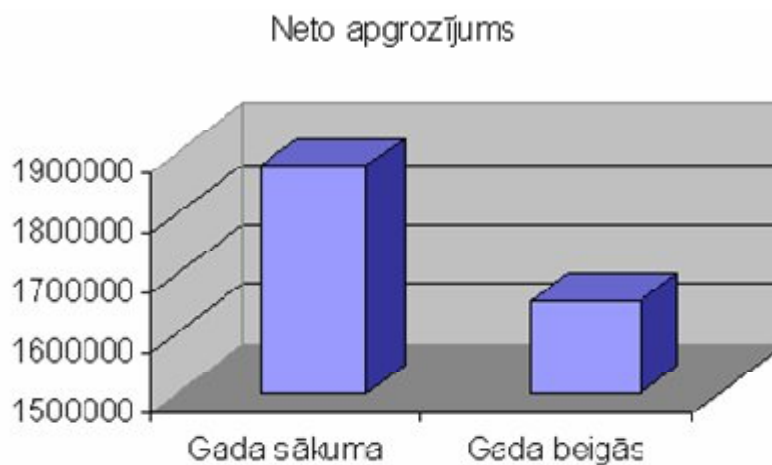
Peļņas un zaudējuma plāna horizontālā (dinamikas) analīze

| Nr. p.k. | Analizējamie rādītāji | Absolūtie lielumi, Ls | | | Dinamikas relatīvie lielumi | | |
|----------|---|------------------------|------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| | | Pēc gada beigas datiem | Pēc gada sākuma datiem | Novirze (+, -) | Indeks veidā DI | Procentuālā veidā | Novirze % (+, -) |
| 1. | Neto apgrozījums | 1651936 | 1877082 | -225146 | 0,88 | 88 | -12 |
| 2. | Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas | 543089 | 652093 | -109004 | 0,83 | 83 | -17 |

| | | | | | | | |
|-----|--|---------|---------|---------|------|--------|---------|
| 3. | Bruto peļņa vai zaudējumi | 1108847 | 1224989 | -116142 | 0,91 | 91 | -9 |
| 4. | Pārdošanas izmaksas | 797181 | 924356 | -127175 | 0,86 | 86 | -14 |
| 5. | Administrācijas izmaksas | 258486 | 298793 | -40307 | 0,87 | 87 | -13 |
| 6. | Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi | 283434 | 304663 | -21229 | 0,93 | 93 | -7 |
| 7. | Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas | 271162 | 312237 | -41075 | 0,87 | 87 | -13 |
| 8. | Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi | 430 | 56 | +374 | 7,68 | 767,86 | +667,86 |
| 9. | Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas | 7491 | 40010 | -32519 | 0,19 | 19,72 | -80,28 |
| 10. | Peļņa (zaudējumi) pirms nodokļiem | 58391 | -45688 | +12703 | 1,28 | 128 | +28 |
| 11. | Uzņēmuma ienākuma nodoklis pārskata periodā | 18916 | 4642 | +14274 | 4,07 | 407,5 | +307,5 |
| 12. | Pārskata perioda peļņa (zaudējumi)pēc nodokļiem | 39475 | -42281 | -2806 | 0,93 | 93 | -7 |

Analizējot uzņēmuma peļņas un zaudējuma plānu ar horizontālā metodes palīdzību, var teikt, ka:

1. Neto apgrozījums gadā beigās samazinājās par 12% (11. att.), kas liecina par cenu samazinājumu, kā arī par pārdošanas apjoma samazinājumu.
- 2.



11. att. Neto apgrozījuma salīdzinājums

3. Uzņēmuma izmaksas ievērojami samazinājās: pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas – par 17%, administrācijas izmaksas par 13%, pārdošanas izmaksas –14%, pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas – 7%. Izmaksas samazinājums, galvenokārt, ir saistīts ar pārdošanas apjomu samazinājumu.
4. Konstatēts arī pārējo procentu ieņēmumu samazinājums. Novēro arī ļoti liels nodokļu palielinājums, kas kopā ar visām uzņēmuma izmaksām ievērojami ietekmē uz peļņas samazinājumu (tīra uzņēmuma peļņa samazinājās par 7%).

Peļņas un zaudējumu plānu iespējams analizēt atsevišķi, izpētot ieņēmumu un izmaksu struktūru analizējamā periodā. 1.8. tab. tiek parādīta vertikālās (struktūras) metodes pielietošana peļņas un zaudējuma plāna analizē.

3.6. tabula

Peļņas un zaudējumu plāna un pārskata struktūras (vertikālā) analīze

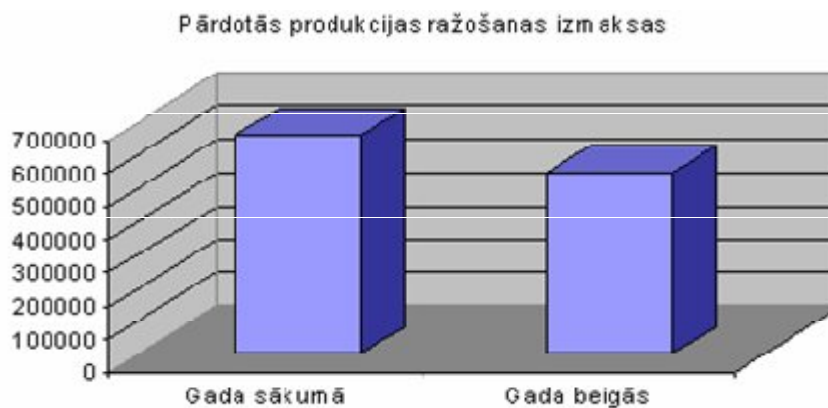
| Analizējamie rādītāji | Absolūtie lielumi, Ls | | Struktūras relatīvie lielumi | | |
|--|-----------------------|-------------|------------------------------|------------------------|------------------|
| | Gada beigās | Gada sākumā | Pēc gada beigas datiem | Pēc gada sākuma datiem | Novirze % (+, -) |
| Peļņas un zaudējumu pārskata posteņi | | | | | |
| <i>Ieņēmumi</i> | | | | | |
| Neto apgrozījums | 1651936 | 1877082 | 85,34 | 86,03 | - 0,69 |
| Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi | 283434 | 304663 | 14,64 | 13,96 | + 0,68 |
| Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi | 430 | 56 | 0,02 | 0,003 | + 0,02 |
| Kopā: | 1935800 | 2181801 | 100 | 100 | - |

1.9. tabulas turpinājums

| <i>Izmaksas</i> | | | | | |
|--|---------|---------|-------|-------|--------|
| Pārdotās produkcijas ražošanas izm. | 543089 | 652093 | 28,64 | 29,23 | - 0,59 |
| Pārdošanas izmaksas | 797181 | 924356 | 42,04 | 41,43 | + 0,61 |
| Administrācijas izmaksas | 258486 | 298793 | 13,63 | 13,40 | + 0,23 |
| Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas | 271162 | 312237 | 14,30 | 14,0 | + 0,30 |
| Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas | 7491 | 40010 | 0,4 | 1,79 | - 1,39 |
| Uzņēmuma ienākuma nodoklis pārskata periodā | 18916 | 3407 | 1,0 | 0,15 | + 0,85 |
| Kopā: | 1896325 | 2230896 | 100 | 100 | - |

Analizējot uzņēmuma peļņas un zaudējuma plānu ar vertikālā metodes palīdzību, var teikt, ka:

1. Ieņēmumu struktūra rāda, ka ieņēmumu īpatsvars par pamatdarbību samazinājās par 0,69%.
2. Izmaksu struktūra rāda, ka pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas samazinājās par 0,59% (12. att.).



12. att. Pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas salīdzinājums

3. Administrācijas izmaksas palielinājās par 0,23%, procentu maksājumi samazinājās par 1,39%, bet uzņēmuma ienākuma nodoklis palielinājās par 0,85%.

3.5 Rādītāju analīze

Kopbudžeta un finanšu pārskatu analīzē izmanto arī dažādus rādītājus, kurus aprēķina, izmantojot kopbudžetā un gada pārskatā esošo informāciju. Izšķir likviditātes, aktivitātes, maksāspējas un rentabilitātes rādītājus, ar kuru palīdzību nosaka, cik efektīvi uzņēmums darbojas.

3.5.1 Likviditātes rādītāji

Likviditātes kopējais koeficients vai likviditāte – 1 (L1):

$$L1 = \frac{\text{Apgrozamie līdzekļi}}{\text{Istermiņš saistības}} \quad (1.3)$$

$$L1 = 675692/196330 = 3,44$$

Koeficients $L1 = 3,44$, tad tas nozīmē, ka uzņēmumam ir pietiekošs apgrozāmo līdzekļu daudzums.

Likviditātes starpseguma koeficients vai likviditāte – 2 (L2):

$$L2 = \frac{NL + IsV + D}{Istermiņš\ saistības} \quad (1.4)$$

kur

NL – naudas līdzekļi,

IsV – īstermiņa vērtspapīri,

D – debitori.

$$L2 = (112830 + 127037) / 196330 = 1,22$$

Šis koeficients ir atkarīgs no naudas līdzekļu, īstermiņa vērtspapīru un debitoru lielumu, kas arī nosāka salīdzināmo apgrozāmo līdzekļu vērtību ar īstermiņa saistībām.

Absolūtās likviditātes koeficients vai likviditāte – 3 (L3):

$$L3 = \frac{NL + IsV}{Istermiņš\ saistības} \quad (1.5)$$

kur

NL – naudas līdzekļi,

IsV – īstermiņa vērtspapīri.

$$L3 = 112830 / 196330 = 0,57$$

Koeficients $L3 = 0,57$ (ir mazāk par 1), tad tas nozīmē, ka uzņēmumam pietrūkst līdzekļus.

Lai palielinātu likviditātes rādītāju lielumu, uzņēmumam ir iespējams palielināt apgrozāmo līdzekļu lielumu vai samazināt īstermiņa saistību lielumu.

3.5.2 Maksātspējas (saistību) rādītāji

Finansu atkarības koeficients (Fat_k):

$$Fat_k = \frac{Saistības}{Balances\ kopsumma} \quad (1.6)$$

$Fatk = 945521 / 1404188 = 0,67$ Koeficients ir 0,67 tas nozīme, ka uzņēmumam nav tik daudz parādus un situācija nav tik riskanta.

Finansu neatkarības koeficients (Fneatk):

$$Fneatk = \frac{\text{Pasu kapitāls}}{\text{Balances kopsumma}} \quad (1.7)$$

$$Fneatk = 421483 / 1404188 = 0,3$$

Šo rādītāju var aprēķināt arī citādā veidā:

$$Fneatk = 1 - Fatk \quad (1.8)$$

$$Fneatk = 1 - 0,67 = 0,33$$

Koeficienta pietiekamība ir 0,5 – 0,6. T. k. šis koeficients ir vienāds ar 0,3, tas liecina, ka uzņēmums diezgan maz izmanto aizņemto kapitālu.

Finansu līdzsvara koeficients (Flīdzsv):

$$Flīdzsv = \frac{\text{Saistības}}{\text{Pasu kapitāls}} \quad (1.9)$$

$$Flīdzsv = 945521 / 421483 = 2,24$$

Koeficients ir 2,24 tas nozīme, ka liela daļa finansējumu ir saistības, t. i. uzņēmums daudz izmanto aizņemtos līdzekļus.

Maksājamo procentu seguma koeficients (MS):

$$MS = \frac{\text{Peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas}}{\text{Maksājamo procentu summa}} \quad (1.10)$$

$$MS = 58391 / 7491 = 7,79$$

Maksājamo procentu seguma koeficients raksturo finansiālā riska lielumu, pamatojoties uz peļņas un zaudējumu aprēķina.

3.5.3 Aktivitātes rādītāji

Aktīvu aprites koeficients (Aa):

$$Aa = \frac{\text{Neto apgrozijums}}{\text{Aktīvu summas}} \quad (1.11)$$

$$Aa = 1651936 / 1404188 = 1,176 \text{ (reizes gadā)}$$

Rādītājs raksturo aktīvu izmantošanas intensitāti un rāda ieņēmumu lielumu, ko nodrošina saimnieciskajos līdzekļos ieguldītais 1,00 Ls. Koeficients sniedz informāciju par to vai uzņēmums iegūst pietiekamus pārdošanas ienākumus no izmantojamajiem aktīviem.

Apgrozāmo līdzekļu aprites koeficients (ALa):

$$ALa = \frac{\text{Neto apgrozijums}}{\text{Apgrozamie līdzekļi}} \quad (1.12)$$

$$ALa = 1651936 / 675692 = 2,44 \text{ (reizes gadā)}$$

Ilgtermiņa ieguldījumu aprites koeficients (IIa):

$$IIa = \frac{\text{Neto apgrozijums}}{\text{Ilgtermiņa ieguldījums}} \quad (1.13)$$

$$IIa = 1651936 / 728496 = 2,27 \text{ (reizes gadā)}$$

Uzņēmums diezgan intensīvi izmanto ilgtermiņa ieguldījumus, ar kādu tiek finansēti uzņēmuma līdzekļi.

Krājumu aprites koeficients (KRa):

$$KRa = \frac{PPRI}{\text{Krājumu vidējais atlikums}} \quad (1.14)$$

kur *PPRI* – pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas.

$$\text{Krājumu vidējais atlikums} = (435825 + 432328) / 2 = 434076,5$$

$$KRa = 543089 / 434076,5 = 1,25 \text{ (reizes gadā)}$$

$$\text{Krājumu vienas aprites ilgums} = 365 / 1,25 = 292 \text{ (reizes gadā)}.$$

Uzņēmums 1,25 reizes gadā ir apritējuši ražošanas krājumos ieguldītie līdzekļi. Šis koeficients rāda ātrumu, ar kādu ražošanas krājumi tiek pārvērsti skaidras naudas formā.

Debitoru aprites koeficients (Da):

$$Da = \frac{\text{Neto apgrozījums}}{\text{Debitoru vidējais atlikums}} \quad (1.15)$$

$$\text{Debitoru vidējais atlikums} = (178265 + 95611) / 2 = 136938$$

$$Da = (1651936 \times 1,18) / 136938 = 14,23 \text{ (reizes gadā)}$$

$$\text{Debitoru parādu vienas aprites ilgums} = 365 / 14,23 = 26,65 \text{ (dienas)}$$

Uzņēmums 14,23 reizes kopējais parāds aprit gada laikā. Tas raksturo uzņēmuma spēju laikus iekasēt parādus par kredītā pārdotajām precēm un uzņēmumam 26,65 dienas vidēji pāriet no produkcijas pārdošanas datuma līdz samaksas saņemšanas dienai.

4. Rentabilitātes (ienesīguma) rādītāji

Pašu kapitāla rentabilitāte (PKr):

$$PKr = \frac{\text{Pelna pēc nodokļiem}}{\text{Debitoru vidējais atlikums}} \times 100\% \quad (1.16)$$

$$\text{Pašu kapitāla gada vidēja summa} = (421483 + 341701) / 2 = 381592$$

$$PKr = (39475 / 381592) \times 100\% = 10,35\%$$

Uzņēmumam kapitāla izlietošanas efektivitāte ir 10,35%, kuru ir investējuši uzņēmuma īpašnieki.

Aizņemtā kapitāla rentabilitāte (AKr):

$$AKr = \frac{\text{Samaksatie procenti}}{\text{AK gada vidēja summa}} \times 100\% \quad (1.17)$$

$$\text{Aizņemtā kapitāla gada vidēja summa} = (945541 + 1071967) / 2 = 1008754$$

$$Akr = (7491/1008754) \times 100\% = 0,74\%$$

Uzņēmums maksā 0,74 % par aizņemtā kapitāla izmantošanu.

Kapitāla rentabilitāte (Kr):

$$Kr = \frac{PPN + SPr}{Kapitāla\ videja\ summa} \times 100\% \quad (1.18)$$

kur *PPN* – peļņa pēc nodokļiem,

SPr – samaksātie procenti.

$$Kapitāla\ gada\ vidēja\ summa = (1404188 + 1440797) / 2 = 1422492,5$$

$$Kr = [(39475 + 7491) / 1422492,5] \times 100\% = 3,30\%$$

Kapitāla rentabilitāte ir 3,30% zemāka par pašu kapitāla rentabilitāti 10,35%, jo par aizņemto kapitālu uzņēmumā ir jāmaksā procentus, kas savukārt pazemina kapitāla izmantošanas efektivitāti.

Aktīvu rentabilitāte (Ar):

$$Ar = \frac{PPPrNA}{Aktīvu\ videja\ gada\ summa} \times 100\% \quad (1.19)$$

kur *PPPrNA* – peļņa pēc procentu un nodokļu atskaitīšanas.

$$Aktīvu\ vidējā\ gada\ summa = (1361018 + 1219737) / 2 = 1290377,5$$

$$Ar = [(39475 + 7491) / 1290377,5] \times 100\% = 3,64\%$$

Uzņēmums uz 3,64% efektīvi izmanto aktīvus, lai iegūtu ienākumus.

Komerciālā rentabilitāte (KOMr):

$$KOMr = \frac{Parskata\ perioda\ pelna}{Neto\ apgrozījums} \times 100\% \quad (1.20)$$

$$KOMr = (39475 / 1651936) \times 100\% = 2,39\%$$

Koeficients rāda, ka uzņēmums ir ieguvusi 2,39% peļņu no 1,00 Ls realizācijas ieņēmumiem.

Operatīvās darbības rentabilitāte (ODr):

$$ODr = \frac{P\%, \text{ nodokļu atskaitisana}}{\text{Neto apgrozijums}} \times 100\% \quad (1.21)$$

kur

P%, nod atsk. – peļņa pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas.

$$ODr = (58391 / 1651936) \times 100\% = 3,53\%$$

Uzņēmuma produkcijas un realizācijas efektivitāti ienākums ir 3,53%.

Bruto peļņas rentabilitāte (BRr):

$$BRr = \frac{\text{Bruto pelna}}{\text{Neto apgrozijums}} \times 100\% \quad (1.22)$$

$$BRr = (1108847 / 1651936) \times 100\% = 67,12\%$$

Apgrozījuma pārmaiņas ietekmē bruto peļņas lielumu uz 67,12%.

Rādītāju sistēma dod iespēju uzņēmuma vadībai noteikt un izanalizēt uzņēmuma finansiālo stāvokli. 3.6. tab. tiek parādīti rezultāti, kas raksturo uzņēmuma finansiālo stāvokli.

3.7. tabula

SIA “Vision Express” finansiālo stāvokli raksturojošie rādītāji

| Rādītāju grupas | Gada beigas datiem | Gada sākuma datiem | Novirze, % |
|--|--------------------|--------------------|------------|
| <i>Likviditātes rādītāji</i> | | | |
| 1. Likviditātes kopējais koeficients (L1) | 3,44 | 2,80 | + 0,64 |
| 2. Likviditātes starpseguma koeficients (L2) | 1,22 | 0,79 | + 0,43 |
| 3. Absolūtās likviditātes koeficients (L3) | 0,57 | 0,18 | + 0,39 |

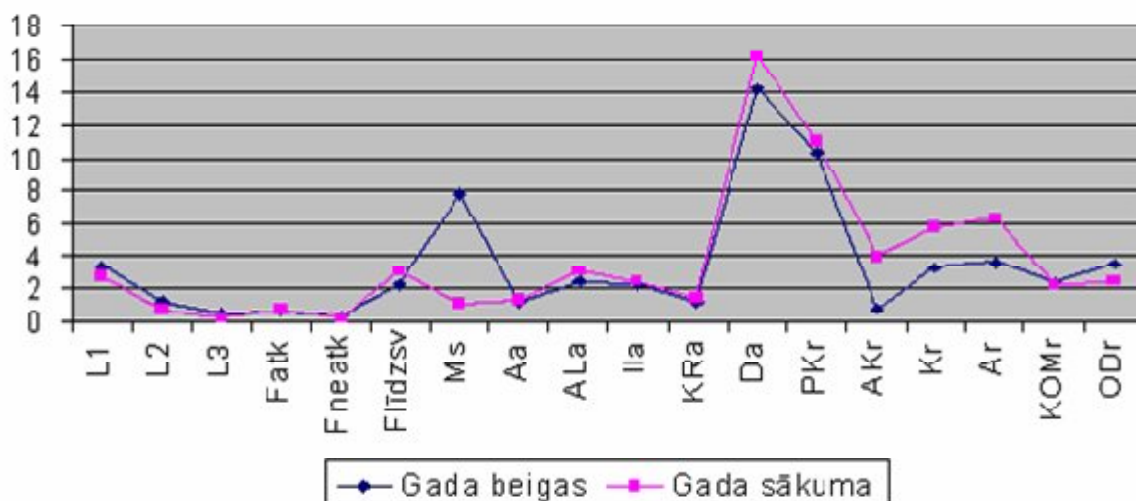
| | | | |
|---|------|------|--------|
| <i>Maksāspējas rādītāji</i> | | | |
| 1. Finanšu atkarības koeficients (Fatk) | 0,67 | 0,74 | – 0,07 |
| 2. Finanšu neatkarības koeficients (Fneatk) | 0,30 | 0,24 | + 0,06 |
| 3. Finanšu līdzsvara koeficients (Flīdzsv) | 2,24 | 3,14 | – 0,9 |
| 4. Maksājamo procentu seguma koeficients (Ms) | 7,79 | 1,14 | + 6,65 |

| | | | |
|------------------------------------|-------|-------|---------|
| <i>Aktivitātes rādītāji</i> | | | |
| 1. Aktīvu apertes koeficients (Aa) | 1,176 | 1,303 | – 0,127 |

| | | | |
|---|-------|-------|--------|
| 2. Apgrozāmo līdzekļu aprites koeficients (ALa) | 2,44 | 3,11 | - 0,67 |
| 3. Ilgtermiņa ieguldījumu aprites koeficients (IIa) | 2,27 | 2,42 | - 0,15 |
| 4. Krājumu aprites koeficients (KRa) | 1,25 | 1,50 | - 0,25 |
| 5. Debitoru aprites koeficients (Da) | 14,23 | 16,17 | - 1,94 |

| <i>Rentabilitātes rādītāji</i> | | | |
|--|-------|-------|--------|
| 1. Pašu kapitāla rentabilitāte (PKr) | 10,35 | 11,08 | - 0,73 |
| 2. Aizņemtā kapitāla rentabilitāte (AKr) | 0,74 | 3,97 | - 3,23 |
| 3. Kapitāla rentabilitāte (Kr) | 3,30 | 5,78 | - 2,48 |
| 4. Aktīvu rentabilitāte (Ar) | 3,64 | 6,38 | - 2,74 |
| 5. Komerčiālā rentabilitāte (KOMr) | 2,39 | 2,25 | + 0,14 |
| 6. Operatīvās darbības rentabilitāte (ODr) | 3,53 | 2,43 | + 1,10 |
| 7. Bruto peļņas rentabilitāte (BPr) | 67,12 | 65,26 | + 1,86 |

SIA „Vision Express” finansiālo stāvokli raksturojošie rādītāji par gada beigu datiem un gada sākuma datiem varam salīdzināt 13. att..



13. att. SIA „Vision Express” finansiālo stāvokli raksturojošie rādītāji

Pēc analīzes rezultātiem uzņēmuma finansiālais stāvoklis ir:

1. Pārskata periodā novērots likviditātes koeficienta palielinājums. Maksāspējas rādītāju novirzes liecina par pašu kapitāla pieaugumu pret uzņēmuma kopkapitālu. Maksājamo procentu seguma koeficients palielinājās.
2. Aktivitātes rādītāji rāda, ka uzņēmumā noticis aktīvu aprites, apgrozāmo līdzekļu aprites, ilgtermiņa ieguldījumu aprites, krājumu aprites un debitoru aprites samazinājums, kas savukārt ietekmē vienas aprites ilguma pagarināšanu.
3. Rentabilitātes rādītāju novirzes rāda rentabilitātes rādītāju pieaugumu, izņemot pašu kapitāla, aizņemtā kapitāla, kapitāla un aktīvu rentabilitāti. Uzņēmumam ir attīstības tendences, bet ir iespējams finanšu stabilitātes samazinājums.

Apskatot SIA "Vision Express" darbības analīzi par diviem gadiem, var teikt, ka uzņēmums ir rentabls un tam ir liela darba pieredze, kā arī ir visas iespējas tālāka uzņēmuma darbības paplašināšana. Tas izskaidrojams ar to, ka šis uzņēmums ir ar labām vietējā tirgus zināšanām un lielu klientu loku. Un neskatoties uz to, ka tirgū ir liela konkurence šajā jomā, uzņēmums izvēlās pareizo attīstības stratēģiju, ar kuras palīdzību var nodrošināt tirgus prasības un apmierināt tā vajadzības.

Diplomprojekta autore pētījumu rezultātā konstatēja SIA „Vision Express” darbībā sekojošas problēmas:

- Uzņēmums piedāvā labu produktu ar konkurētspējīgu cenu, bet cilvēki netiek par to pietiekoši informēti, risinājums - uzņēmumam vairāk jāreklamē sava produkcija.
- Uzņēmumam pietrūkst savas mājas lapas internetā, lai varētu sniegt informāciju par sevi pietiekami plašai auditorijai. Web mājas lapa ir viens no veidiem kā palielināt uzņēmuma apgrozījumu, uzlabot publisko tēlu vai arī jebkura cita uzņēmuma darbības mērķa sasniegšana.
- Uzņēmumam pietrūkst jaunu tehnoloģiju. Lai varētu atšķirties no konkurentiem, jāpiedāvā klientiem jauni pakalpojumi.

Līdz ar to uzņēmumam ir iespējams piedāvāt sekojošos izmaiņas, kuras varētu palīdzēt pilnveidot SIA "Vision Express" darbību:

- Izstrādāt mājas lapu internetā;
- Izstrādāt reklāmas kampaņas televīzijā;
- Iegādāties jauno datoru „Impressionist” briļļu piemeklēšanai.

4. Projektu daļa

4.1. Vision Express galvēna problēma

VE galvēna problēma, (godīgi sākot ta ir visas tirdzniecības veikalos pastāvīga problēma) – ir kadru mainība. Uzņēmums terē laiku uz darbinieka apmācību, bet pēc nelielā laika darbinieks aiziet no darba. Apmācības laiks aizņēm 4 nēdeļas. Šajā laika darbinieks tieks gatavots darbai.

4.2. Darbinieku noturēšana ar apdrošināšanu

Šobrīd Latvijā esam liecinieki situācijai, kad uzņēmumi visiem spēkiem cenšas noturēt savus darbiniekus, arī speciālistu pārvilināšana sit augstu vilni. Rezultāta varam vērot, ka uzņēmumiem pieaug gan tiešās darbaspēka izmaksas, gan netiešie maksājumi (dažādi bonusi). Darbinieki darba devēju nereti šantažē ar konkurentu piedāvājumiem, piesaistot arvien jaunus bonusus. Daudzi motivatori – algas pielikums, dienesta auto, degvielas apmaksa, veselības apdrošināšana u.c. – pēc neilga laika zaudē savu efektivitāti, jo tiek pieņemti par normu, bet darba devējam atkal nēkas domāt par jauniem motivācijas elementiem. Rezultātā algas un darbaspēka izmaksas ceļas.

Kaut darba alga valstī, salīdzinājumā ar pagājušo gadu, ir pieaugusi par 18,7 %. Darba algas pieaugums stimulē uzņēmuma kā darba devēja nodokļu pieaugumu. Bonusi darbojas, ka spēcīgs motivators tikai uz piešķiršanas brīdi. Tādējādi darba devējam katru gadu nēkas papildināt bonusu sarakstu: ja 1.gadā bonuss ir mobilā telefona apmaksa, 2.gadā papildu benzīna izdevumi, 3. gadā jau bonusu papildinās ar nelaimes gadījumu apdrošināšanu un 4. gadā ar veselības apdrošināšanu.

Savukārt algas neceļot, darba devējam nēkas rēķināties ar zaudējumiem darbinieku maiņas rezultāta vidēji 4-5 mēnešalgu apmēra.

Par ilglaicīgiem un efektīviem motivatoriem tradicionāli tiek uzskatīti personālakciju piešķiršana, iemaksas pensiju fondos un uzkrājošā dzīvības apdrošināšana. Akciju piešķiršana Latvijā pašlaik nav pietiekami izdevīga, jo tiek aplikta ar tiem pašiem nodokļiem kā alga. Iemaksas pensiju fondā nedarbojas uz jaunākiem cilvēkiem, jo naudu var saņemt tikai no 55 gadu vecuma un jauniem darbiniekiem šis nav pietiekami spēcīgs motivators. Atliek uzkrājošā dzīvības apdrošināšana, kas dod iespēju saņemt uzkrāto naudu jau pēc pieciem gadiem un tāpat kā iemaksas pensiju fondos dod iespēju saņemt nodokļu atlaides. Šis ir viens no spēcīgākajiem instrumentiem darbinieku noturēšanā, ja to pielāgo tieši uzņēmuma interesēm, iekļaujot līgumā atbilstošus noteikumus.

4.4 Kā apdrošināšana tiek pielāgota darba devēja vajadzībām?

Līdzīgi kā daudzus citus finanšu produktus, arī uzkrājošo dzīvības apdrošināšanu iespējams pielāgot gan darba ņēmēja, gan darba devēja vajadzībām. To, kāds modelis tiks izvēlēts konkrētajā gadījumā, nosaka persona, kas slēdz līgumu un veic iemaksas.

Klasiskajā uzkrājošās apdrošināšanas modelī darba devējs vai darba ņēmējs katru mēnesi novirza daļu algas uzkrājošās dzīvības apdrošināšanas programmās, saņemot 25% ienākuma nodokļa atlaidi un pēc līguma termiņa beigām (minimālais 5 gadi) – uzkrājumus un papildu peļņu. Šajā modelī darbinieks, pārtraucot darba attiecības, pats turpina veikt iemaksas un pēc termiņa beigām saņem uzkrāto.

Uz darba devēju orientētajā modelī līgumu ar dzīvības apdrošināšanas kompāniju slēdz darba devējs, un noteikumos tiek speciāli atrunāts, ka veiktās iemaksas līdz līguma termiņa beigām ir darba devēja īpašums. Tātad, ja darbinieks pārtrauc darba attiecības šo piecu gadu laikā, viņš zaudē uzkrājumu, bet darba devējs var ar to rīkoties pēc saviem ieskatiem. Piemēram, ja darba devējs katru mēnesi iemaksā vidēji Ls 40, tad pēc pieciem gadiem darbiniekam tiktu izmaksāts apmēram Ls 2400. Pārtraucot darba attiecības, darbinieks šo naudu zaudē, bet uzņēmums ietaupa. Jo ilgāk darbinieks turpina strādāt, jo neizdevīgāk pārtraukt darba attiecības. Gadījumos, kad uzņēmums izvēlas novirzīt darba algas pieaugumu uzkrājumā, uzņēmuma izmaksām nav kāpuma vai tas būs krietni lēnāks un vieglāk kontrolējams. No darbinieka perspektīvas ieguvums ir uzkrājuma pieaugums, kas ar katru mēnesi kļūst arvien lielāks. Praksē pierādījies, ka šis aspekts ir pietiekami spēcīgs arguments pieņemot lēmumu par darbavietas atstāšanu. Tas pilnībā neapturēs algas pieaugumu uz pieciem gadiem, bet noteikti to būtiski palēninās.

4.5 Motivācijas projekta aprēķināšana

Tik piedāvāti 3. varianti (sk 2.1 tabulu): vecāis (bez motivācijas), 2.variants (ar algas palielināšanu 25Ls apmēra) un 3.variants (apdrošināšanas variantu).

4.1 tabula

Uzņēmuma izmaksas

| | vecā situācija | 2.variants | 3.variants |
|---|----------------|------------|------------|
| Uzņēmuma kopējas izmaksas Ls/mēn. | 437.15 | 482.91 | 472.15 |
| Darba devēja socialais nodoklis Ls/mēn. | 87.15 | 96.27 | 87.15 |
| Bruto alga Ls/mēn. | 350.00 | 386.64 | 350.00 |
| Darba ņēmēja socialais nodoklis Ls/mēn. | 31.50 | 34.80 | 31.50 |

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| Darba ņēmēja ienākuma nodoklis Ls/mēn. | 71.63 | 79.96 | 71.63 |
| Neto alga Ls/mēn. | 246.88 | 271.88 | 246.88 |
| Apdrošināšana/uzkrājums, kas darbiniekam pieejams pēc polises termiņa beigām Ls/mēn. | – | – | 35.00 |
| Kopējais darbinieka ienākums ieskaitot uzkrājumu prēmiju 3 variantā, rēķinot 25% IIN no apdroš. 3. variantā Ls/mēn. | 246.88 | 271.88 | 273.13 |

Kā mēs redzam tabulā vecā situācija bijā šāda:

- kopējās uzņēmuma izmaksas 437.15 Ls/mēn;
- bruto darba alga 350 Ls/mēb;
 - darba ņēmēja neto alga 246.88 Ls/mēn;
 - darba ņēmēja kopējie ieņēmumi 246.88 Ls/mēn.

2. variantā algas palielinājums sastādis 25 Ls (uz rokas), tad:

- kopējās uzņēmuma izmaksas 482.91 Ls/mēn;
- bruto darba alga 386.64 Ls/mēb;
 - darba ņēmēja neto alga 271.88 Ls/mēn;
 - darba ņēmēja kopējie ieņēmumi 271.88 Ls/mēn.

Un 3.variants ar apdrošināšanas iemaksam; lai darbiniekiem būtu pieaugums 25 Ls, apdrošanās iemaksam jābūt 35 Ls (jo IIN 25 %). Rezultātā:

- kopējās uzņēmuma izmaksas 472.15 Ls/mēn;
- bruto darba alga 350 Ls/mēb;
- apdrošanās iemaksas 35 Ls/mēn;
 - darba ņēmēja neto alga 246.88 Ls/mēn;
 - darba ņēmēja kopējie ieņēmumi 273.13 Ls/mēn.

Rezultāta redzam kā kopējas uzņēmuma izmaksas 3.varianta ir mazākas nekā 2.varianta, bet kopējiem ieņēmumiem nav tik ļoti lielās starpības,pat 3.varianta tie ir lielāki.

4.6 Nodokļa atvieglojumi

Latvijas Republikas normatīvie akti paredz nodokļu atvieglojumus uzņēmumiem, kas veic darbinieku dzīvības apdrošināšanu. Apdrošināšanas prēmiju, kas tiek maksāta par darbinieka dzīvības apdrošināšanu ar uzkrājuma veidošanu un nepārsniedz 10% no darbinieku bruto darba samaksas, neapliek ar sociālo, uzņēmumu un iedzīvotāju ienākuma nodokli.

Nosacījumi nodokļu atvieglojumu saņemšanai:

- Darbības termiņš dzīvības apdrošināšanas līgumam ar līdzekļu uzkrāšanu attiecībā uz katru konkrēto apdrošināto personu nav īsāks par pieciem gadiem.

Uzņēmuma peļņu drīkst samazināt par darba devēja apdrošināšanas prēmiju maksājumiem, kas veikti Latvijā dibinātām un licencētām dzīvības apdrošināšanas sabiedrībām un privātajiem pensiju fondiem (nosakot apliekamo ienākumu, nodokļa maksātāja pelnu drīkst samazināt par apdrošināšanas prēmiju maksājumiem atbilstoši likumam "Par apdrošināšanas līgumu", kas veikti Latvija registretam apdrošināšanas sabiedrībam, kuras izveidotas saskaņā ar Apdrošināšanas sabiedrību un to uzraudzības likumu, vai citu Eiropas Savienības dalībvalstu apdrošināšanas sabiedrībam, kuras izveidotas saskaņā ar attiecīgas Eiropas Savienības dalībvalsts normatīvajiem aktiem).

- Dzīvības apdrošināšanas līguma noteikumi paredz, ka apdrošināšanas atlīdzību par apdrošināšanas gadījumu izmaksā apdrošinātajai personai (vai labuma guvējam), citas summas, kas saistītas ar līguma darbību vai tā pārtraukšanu, izmaksā darba devējam, un neparedz aizdevumu izsniegšanu apdrošinātajām personām.

Nosakot uzņēmuma apliekamo ienākumu, to samazina par darbinieku labā veiktajām apdrošināšanas prēmijām, kas kopā nepārsniedz 10 procentus no apdrošinātajām personām aprēķinātās bruto darba samaksas taksācijas periodā.

4.7 Dzīvības apdrošināšana

Dzīvības apdrošināšanas šogad turpina pieaugt straujāk nekā riska apdrošināšanas tirgus. Šā gada 9 mēnešos dzīvības apdrošinātāji prēmijās parakstījuši 17,2 miljonus latu – par 56% jeb 6,2 miljoniem latu vairāk nekā pērnā gada 9 mēnešos. Atlīdzībās izmaksāts 5,1 miljons latu – par 22% jeb 0,9 miljoniem latu vairāk nekā 2005. gada 9 mēnešos.

Dzīvības apdrošināšanas sabiedrību parakstīto prēmiju īpatsvars tirgū šā gada 9 mēnešos bija 12% (2005. gada 9 mēnešos – 10%), riska sabiedrību īpatsvars – 88%.

4.8 Darbinieku stimulēšana dažos Latvijas uzņēmumos

4.8.1 Rimi Latvia

Rimi Latvia algas pēdējā gada laikā ir augušas, un tās palielinājušās galvenokārt veikala darbiniekiem. Tas ir ticis panākts, paaugstinot uzņēmuma efektivitāti, bet nepalielinot cenas veikalos. Divas reizes gadā veikalu darbiniekiem un vienreiz biroja administrācijai, bet, ņemot

vērā šā brīža situāciju darba tirgū, veikala darbiniekiem jau rudenī algas tiks pārskatītas trešo reizi.

Rimi pēdējā gada laikā ieviestas pārmaiņas, kas skārušas ilggadējos darbiniekus. Tie veikalu darbinieki, kuri strādājuši ilgāk kā 3 gadus, saņem veselības apdrošināšanu, kas kalpo kā papildu motivācija. Tiem darbiniekiem, kuriem ir grūti nokļūt līdz darba vietai, tiek piešķirtas transporta kompensācijas.

4.8.2 Hansa Līzings

Atalgojuma pārskatīšana notiek reizi gadā, rudenī. Pagājušajā gadā vidējais atalgojuma pieaugums bija 15%. Lai objektīvi noteiktu konkurētspējīgu atalgojumu, bankas darbinieki piedālas atalgojuma pētījumos, ievēro iekšējā godīguma principu, kā arī vadāmas pēc izveidotās vērtēšanas un klasificēšanas sistēmas, kas ļauj salīdzināt amatus. Nosakot atalgojumu, tiek ņemts vērā arī katra personīgais ieguldījums.

Labumu grozā ietilpināti tādi labumi kā veselības apdrošināšanas polises, bet atsevišķām amatu kategorijām, sākot darbu, tiek kompensēti izdevumi par lietišķā apģērba iegādi. Uzņēmumā ir arī lojalitātes bonusi - papildu atvaļinājuma dienas, pensiju fondi, atbalsts priecīgos brīžos - kāzas, bērnu piedzimšana, skolas sākšanās utt., kā arī bēdīgos - atbalsts tuvinieku zaudējumos.

4.8.3 RP SIA Rīgas satiksme

RP SIA Rīgas Satiksme darbiniekiem algas palielināja šā gada janvārī vidēji par 22,5%. Nākamā gada budžeta plānā paredzēts palielinājums vidēji par 23%. Piemēram, darbiniekam, kas veic nakts darbu, nosaka piemaksu ne mazāk kā 50% apmērā no viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes. Ir arī noteiktas piemaksas darbiniekiem, kas veic virsstundu darbu vai veic darbu svētku dienās, ne mazāk kā 100% apmērā no darbiniekam noteiktās stundas vai dienas algas likmes vai akorda algas.

RP SIA Rīgas satiksme darbiniekam ar bērna piedzimšanu tiek izmaksāts pabalsts divu minimālo algu apmērā, bet darbiniekam, stājoties laulībā, tiek piešķirts pabalsts vienas valstī noteiktās minimālās algas apmērā. Tāpat darbiniekiem tiek piešķirts pabalsts par bērniem, kuri uzsāk mācības 1. klasē vienas valsts noteiktās minimālās darba algas apmērā. Uzņēmums piešķir arī materiālo pabalstu smagu materiālu apstākļu gadījumā, stihiskas nelaimes gadījumā (ugunsgrēks, plūdi), sedz 50% no zobārstniecības izdevumiem, kā arī var apmaksāt 50% no

izdevumiem, kas saistīti ar uzturēšanos slimnīcā. Uzņēmuma darbiniekiem ir veselības apdrošināšana.

4.9 Darbinieku stimulēšanas metodes dažādās valstīs

Anglija. Pētījums, ko veica Lielbritānijā, parādīja, ka lielāka aptaujato britu darbinieku daļa uzskata, ka elastīgs darba grafiks ir vairāk vēlama metode. Pētījuma, ko veica Eden Brown kompānija, piedalījās 776 respondenti. Praktiski divas trešdaļas (62%) no sievietēm un praktiski puse no vīriešiem (47%) uzskata ka elastīgs darba grafiks ir ļoti svarīgs. Kaut arī daudzās organizācijas atbalsta elastīga darba grafika piešķiršanu, darba devēji uztraucas, ka jaunais likums, par elastīgu darba grafiku var novest pie vairākām sūdzībām, kas saistītas ar dzimuma diskrimināciju.

ASV. Lielāka daļa ASV darba devēju piešķir saviem darbiniekiem sociālās paketes, kuri ietver sevī apmaksātus svētkus un atvaļinājumus, veselības un dzīves apdrošināšanu, ka arī citas, mazāk izplatītas privilēģijas, tādas, ka palīdzība bērnu kopšanai un papildus apdrošināšana darba zaudēšanas gadījumā. Sociālās paketes var būt dažādi, atšķirībā no tā vai darba devējis ir privātpersona vai valsts iestāde. Svētki un atvaļinājumi tiek apmaksāti visbiežāk. Apmaksāto atvaļinājuma dienu skaits var būt deviņas dienas pēc nostrādāta gada vai līdz 18 dienām pēc 20 nostrādātiem gadiem. Daudzi darbinieki ir apdrošināti no ienākumu zudēšanas, kas saistīti ar slimību vai traumu. Tas nozīmē, ka apmaksās slimības lapu, veselības apdrošināšanu, apdrošināšanu no nelaimes gadījumiem ir ilglaicīgais atbalsts.

Krievija. Krievijas kompānijas bieža kadru maiņas problēma ir tik pat asa, kā ārzemju kompānijās. Darba devēji ir gatavi izmantot jebkurus līdzekļus, lai noturētu cilvēkus. Korporatīvas izklaides ir viena no tām, piemēram, sacensības futbolā un boulingā, iekškorporatīvas sacensības galda tenisā un darts.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

1. Darba gaitā tika iepazīta SIA "Vision Express" darbība, izzināta uzņēmuma organizatoriskā struktūra, finanšu analīze, kas dod iespēju spriest par uzņēmuma darbību konkrētā laika posmā, uzzināt vājas puses, kā arī dot priekšlikumus problēmu atrisināšanai.
2. SIA „Vision Express” tika dibināta 1991. gadā. Galvenais uzņēmējdarbības veids ir optikas preču mazumtirdzniecība. Galvenie pakalpojumi: brillu izgatavošana, remonts, redzes pārbaudes, kontaktlēcas u.c..
3. „Vision Express” veikalā strādā (vienā veikalā) 2 menedžeri (galvenais menedžeris un tirdzniecības menedžeris). Galvenais menedžeris nodarbojas ar lietvedības sakārtošanu veikala ietvaros. Tirdzniecības menedžeris nodarbojas ar precēm, ka arī to klāsta veidošanu. Veikalā vēl strādā 7 pārdevēji – konsultanti, 3 optikas speciālisti, kuri nodarbojas ar pasūtījumiem un 2 optometristi, kuri pārbaude redzi un izraksta receptes.
4. SVID analīze pārada, ka uzņēmumam ir daudz stipru pozīciju, bet ir arī draudi, kuri var slikti ietekmēt uzņēmuma darbību. Ir arī daudz iespējas, ar kuru palīdzību var uzlabot uzņēmuma darbību un kā galvenā būtu jāmin „reklāma”.
5. Analizējot uzņēmuma bilanci ar horizontālās metodes palīdzību, var teikt, ka, samazinājušies ilgtermiņa ieguldījumi, bet palielinājušies pamatlīdzekļi, apgrozāmie līdzekļi un naudas līdzekļi, kas liecina par to, ka palielinājs uzņēmuma likviditāte un līdzekļu efektīva izmantošana.
6. Analizējot uzņēmuma bilanci ar vertikālās metodes palīdzību, var teikt, ka, palielinājušies apgrozāmie līdzekļi un krājumi, bet samazinājušies debitori. Var secināt, ka, attiecības starp pašu un aizņemto kapitālu samazinājās pašu kapitāla labā.
7. Analizējot uzņēmuma peļņas un zaudējuma plānu ar horizontālās metodes palīdzību, var teikt, ka samazinājies pārdošanas apjoms, līdz ar to samazinājušās uzņēmuma izmaksas un neto apgrozījums.
8. Analizējot uzņēmuma peļņas un zaudējuma plānu ar vertikālās metodes palīdzību, var teikt, ka, ieņēmumu īpatsvars par pamatdarbību samazinājās, kā arī samazinājušās pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, bet palielinājās administrācijas izmaksas.
9. Pēc rādītāju analīzes rezultātiem varam secināt, ka palielinājies likviditātes koeficients. Maksāspējas rādītāju novirzes liecina par pašu kapitāla pieaugumu pret uzņēmuma kopkapitālu. Aktivitātes rādītāji rāda, ka uzņēmumā noticis aprites samazinājums un rentabilitātes rādītāju novirzes rāda rentabilitātes rādītāju pieaugumu, izņemot pašu

kapitāla, aizņemta kapitāla, kapitāla un aktīvu rentabilitāti. Varam secināt, ka uzņēmumam ir attīstības tendences, bet ir iespējams finansu stabilitātes samazinājums.

10. Mūsdienas tirgū ir ļoti liela konkurence un katrs uzņēmums grib piesaistīt lielāku pircēju skaitu. Lai to izdarīt, uzņēmumam visu laiku jāpiedāvā savam klientam kaut kādas pasākumus, atlaides un protams, tas jāreklamē.
11. SIA „Vision Express” ir ļoti vājā reklāma, savukārt konkurenti sevi reklamē ļoti labi. Uzņēmums piedāvā ļoti labu produktu ar konkurētspējīgu cenu, bet cilvēki par to nav pietiekami informēti.
12. Ja SIA „Vision Express” labi un pārdomāti sāk reklamēt savu produkciju, viņi var piesaistīt daudz jaunus klientus, līdz ar to palielināt ieņēmumus. Protams, ka izmaksas būs lielāk, bet ieņēmumi arī palielinājās. Arī jāmēģina reklamēt savu produkciju un visas akcijas un atlaides televīzija, jo tas ir visefektīvākā reklāma. Galvenais rādītājs reklāmas efektivitātes noteikšanai ir apgrozījuma palielināšanās.
13. Varam secināt, ka motivācijas problēma kļūst arvien populārāka, jo viens no motivācijas veidiem – algas palielinājums – aizņem galveno pozīciju un ir specifisks motivātors, kas nav izdevīgs uzņēmumiem.
14. Vadītāji cenšas atrast iespējas vai pieejas kā piesaistīt jaunus strādniekus, ka arī, kā apturēt algu pieaugumu.
15. Mūsdienās izstrādā ļoti daudz ilglaicīgu projektu (bonusu), piemēram, veselības apdrošināšana, iemaksa pensiju fondos – viss tas ir kļuvis par tradicionālu motivātoru.
16. Kā varam redzēt dzīvības apdrošinājums ir labs motivātors, kurš ir izdevīgs kā darba ņēmējiem, ta arī darba devējiem. Kā arī ir iespaidīgāks un izdevīgāks nekā darba algu palielinājums.
17. Daudz Latvijas uzņēmumu darbībā pietrūkst kvalitatīvas klientu apkalpošanas, bet SIA „Vision Express” strādā tikai kvalificēti darbinieki. Darbinieki nodrošina augstu pakalpojumu kvalitāti, lai klients justos ērti. Laipna attieksme, informācija par piedāvāto pakalpojumu klāstu un klienta interesēm atbilstoša apkalpošana veicina gan noietu, gan nodrošina atkārtotus panākumus.

PRIEKŠLIKUMI

1. Lai samazinātu riskus darbiniekiem, darbiniekus jāsūta uz obligāto veselības pārbaudi, jānodrošina darbiniekiem darba un atpūtas režīms, jāsamazina trokšņa līmenis, jo tas traucē darbam un kaitē darbinieku veselības stāvoklim.
2. Uzņēmuma direktoram vairāk būtu jāmēģina darbiniekus iesaistīt uzņēmuma dzīvē, lai katrs justos par uzņēmumā nepieciešamu darbinieku, un saprastu, ka viņa darba ieguldījumi ir svarīgi visam kolektīvam. Tikai šādi var nonākt līdz augstiem rezultātiem.
3. Vajag vadītājam vispirms izzināt darbinieku motivāciju, izprast to un tad atbilstoši rīkoties;
4. Vadītājam jāpiemīt prasmei aktīvi klausīties un uzdod jautājumus, kas ļautu izzināt pēc iespējas vairāk par to, kas motivē darbinieku.
5. Darbinieku motivēšanai jāvelti krietni vairāk laika, nekā daudziem vadītājiem var šķirt pietiekoši.
6. Lai varētu piesaistīt jaunus pircējus, uzņēmumam vairāk jāreklamē sava produkcija. Televīzijā un radio klientus jāinformē par atlaidēm, par akcijām vai vienkārši par jaunām ietvaru kolekcijām.
7. Lai reklāmas kampaņa sasniegtu plānoto mērķa auditoriju, tās plānošanā jāiesaista dažāda profila speciālisti, jo svarīgi ir pārzināt gan reklamējamā produkta īpašības, kā arī reklāmas kampaņas plānošanas dažādos aspektus.
8. Jāmeklē dažādas alternatīvas, lai samazinātu reklāmas kampaņas plānošanas izdevumus. Piemēram, mērķa auditorijas izvēlē izmantot citu, līdzīga profila uzņēmumu iegūtos pētījumu datus, nevis pašiem veikt izpēti.
9. Interneta lietotāju skaits aug ar katru dienu, līdz ar to, lai varētu sniegt informāciju par sevi pietiekami plašai auditorijai uzņēmumam jāizstrādā savu mājas lapu.
10. Lai varētu atšķirties no konkurentiem, jāpiedāvā klientiem jauni pakalpojumi. Jāmodernizē iekārtas tā, lai klientam būtu vieglāk piemeklēt pareizākās un smukākās brilles.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Alsīņa, R. Uzņēmējdarbības ekonomika – Rīga: Kamene, 1999. – 165. lpp.
2. Alsīņa, R. Uzņēmējdarbības plānošanas principi un metodes / R. Alsīņa, G. Gertners. – Rīga: RTU, 2002. – 142. lpp.
3. Alsīņa, R. Vadības grāmatvedības pamati / R. Alsīņa, K. Zolotuhina, J. Bojarenko. – Rīga: RaKa, 2000. – 180. lpp.
4. Andersone, I. Tirgziņību plānošana – Rīga: RTU Izdevniecība, 2005.–70. lpp.
5. Greitāne, R. Pārdošanas veicināšana. – Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte, 1999. – 42. lpp.;
6. Grigorjeva, S. Darba aizsardzība – Rīga: Beno Prese, 2005. – 79. lpp.
7. Kutuzova, O. Finanšes un kredīts - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. – 150. lpp.
8. Libermanis, G. Tirgus, cenas, konkurence – Rīga: Kamene, 1998. – 182. lpp.
9. Mājas lapas izstrādāšanas noteikumi – Resurss aprakstīts 2008.gada 10.aprīlī - <http://www.cervon.net/lv/services/domain-registration/>.
10. Parex banka mājas lapa – Resurss aprakstīts 2008. gada 14. aprīlī – www.parex.lv.
11. Pelše, G. Mazā biznes kurss / G. Pelše, I. Ruperte Rīga: JUMAVA, 2006. gads – 325. lpp.;
12. Praude, V. Marketings / V. Praude, J. Beļčikovs. – Rīga: Vaidelote, 1999. 559. lpp.
13. Rurāne, M. Uzņēmuma finanšu vadība – Rīga: Turības mācību centrs, 1997. – 200. lpp.
14. Rurāne, M. Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana – Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2002. – 330. lpp.
15. SIA „Vision Express” finanšu materiāli par 2007. un 2008. gadu.
16. Sundukova, Z. Uzņēmuma ekonomika: Uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšana: lekciju konspekts. – Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte.
17. Libermanis G. Tirgus, cenas, konkurence – Rīga: Kamene, 1998.gads.- 182. lpp.;
18. Pelše G., Ruperte I. Mazā biznesa kurss – Rīga: JUMAVA, 2006. gads – 325. lpp.;
19. Praude V., Beļčikovs J. Mārketings – Rīga: Vaidelote, 1999.gads. – 559. lpp.;
20. Rurāne M. Uzņēmuma finanšu vadība – Rīga: Turības mācību centrs. 1997.gads – 256. lpp.;
21. SIA „Cobergs” mājaslapa – <http://www.cobergs.lv/lat/about/>;
22. SIA „Fielmann” mājaslapa – <http://www.brillunams.lv/>;
23. SIA „Pasaules optika” mājaslapa – http://www.medicine.lv/lauris/pasaules_optika.html;

24. "Uzņēmēja rokasgrāmata" – Rīga: Jumava, 2003 – 360. lpp;
25. Par motivāciju, atvieglojumiem: Kapitāls Nr.10/2006;
26. Par darbinieka stimulēšanu: Kapitāls Nr.11/2006;
27. Алан Хоскинг. Курс предпринимательства: Практическое пособие, пер. с англ. — М. Международные Отношения, 1994.g. – 220. lpp.
28. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Издательство Московского Университета, 1995.g. – 96. lpp.
29. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.: Издательство Московского Университета, 1996.g. – 104. lpp.
30. Управление исследованиями и инновациями. – М.Сергиенко: Наука, 1993.g. – 86. lpp.
31. Latviešu valodas skaidrojoša vārdnīca - <http://www.ailab.lv/> 2006. – 23.nov.;
32. Par nodokļu atvieglojumiem – <http://www.sampo.lv/> 2006. – 26.nov.;
33. Par dzīvības apdrošināšanu – <http://www.financenet.lv/> 2006. – 28.nov.;
34. Par Vision Express jauniem īpašniekiem – <http://www.franchising.lv/publ/visionexpress.doc/> publicēts: 03.01.2002.
35. Par nozares aprakstu - <http://zl.117.lv/> 2008 – 03.dek.;
36. Par darbinieka stimulēšanu ārzemēs - <http://www.citadel.lv/> 2006 – 05.dek.;
37. Par pievilcīgāko darba devēju Latvijā - <http://www.db.lv/> 2006 – 03.dec.;
38. Salona Fielmann apraksts – <http://www.brillunams.lv/> 2008 – 06.dek.;
39. Salona „Cobergs” apraksts – <http://cobergs.lv/> – 2008– 06.dek.;
40. Par apliekāmo ienākumu – <http://fm.gov.lv/> – 2008– 06.dek.;
41. Par 2007.gada minimalu algu – <http://likumi.lv/> – 2008 – 10.dek.