

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

**Darba organizācijas un darbinieku motivācijas  
pilnveide uzņēmumā SIA „DGS”**

**Organization of work and motivation of employees in  
company SIA „DGS”**

BAKALaura DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura  
studiju programmas  
*ražošanas vadība*  
studiju virziena  
5.kursa studente  
Maruta Jeromāne  
VadZ030711**

Darba vadītājs:

Jānis Vitkovskis  
Dr.oec., asoc. profesors

**Rīga 2008**

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darbā „Darba organizācijas un darbinieku motivācijas pilnveide uzņēmumā SIA „DGS”” veiktā praktiskā analīze, izdarītie secinājumi un piedāvātie problēmu risinājumi ir balstīti uz teoriju un uzņēmuma darbības pētīšanas laikā iegūto informāciju. Piedāvātie risinājumi var tikt praktiski pielietoti uzņēmumā DGS darba organizācijas un darbinieku motivācijas uzlabošanai.

Bakalaura darbs sastāv no 3 nodaļām. Pirmajā daļā, darba autore apskata uzņēmuma vadīšanas, organizāciju struktūru, darbinieku motivēšanas teorijas un uzņēmuma dzīves ciklus, kā arī veic ieskatu šo teoriju vēsturē un attīstībā.

Otrajā daļā autore sniedz ieskatu uzņēmuma SIA „DGS” darbībā, tās attīstības vēsturē, kā arī darba organizācijas un darbinieku motivēšanas procesos.

Trešajā daļā tiek sniegts ieskats pētījuma rezultātos un piedāvāts darbību kopums uzņēmuma darba organizācijas un darbinieku motivācijas uzlabošanai.

Bakalaura darbs ir uzrakstīts uz 64 lapām un iekļauj 2 tabulas, 11 attēlus un 6 pielikumus.

Literatūras un avotu saraksts sastāv no 7 avotiem.

*Atslēgvārdi: uzņēmuma vadība, darbinieku motivēšana, uzņēmuma dzīves cikls, darba organizācija*

## **ABSTRACT**

This thesis "Organization of work and motivation of employees in company SIA DGS" contains practical analysis, conclusions and solutions to observed problems in the aforementioned small enterprise.

All the conclusions are based on theory and information gathered during research. The offered solutions can be practically applied in SIA DGS to improve work organization and to better motivate employees.

The thesis consists of three sections. In the first section the author gives an overview of management types in enterprises, structures of organizations and employee motivation. It covers the history and development of the related theories.

The second chapter gives overview of business processes in SIA DGS, its development history and insight of work organization and employee motivation.

The third part is devoted to research results and proposals for improvement of business processes, work organization and effective staff motivation.

The thesis consists of 64 pages and contains 2 tables, 11 graphics and 6 appendixes. The list of used literature consists of 7 sources.

**Keywords:** company management, motivation of employees, company life cycle, organization of work.

## SATURS

Ievads.....	5
1. Uzņēmuma vadības teorētiskie pamati .....	6
1.1. Vadīšanas funkcijas .....	6
1.2. Darba organizēšana .....	8
1.3. Darbības motivācija.....	12
1.4. Uzņēmuma dzīves cikli .....	22
2. SIA „DGS” darba organizācijas un darbinieku motivēšanas raksturojums.....	25
2.1. Uzņēmuma SIA „DGS” raksturojums.....	25
2.2. Uzņēmuma SIA „DGS” darba organizācijas raksturojums.....	26
2.3. Uzņēmuma DGS darbinieku motivēšanas raksturojums .....	32
2.4. Uzņēmuma DGS dzīves cikla raksturojums.....	33
3. SIA „DGS” darba organizācijas un darba motivācijas analīze un pilnveidošanas iespējas .....	35
3.1. Darba organizācijas un darba motivācijas analizēšanai izmantotās pētījumu metodes ..	35
3.2. Darba organizācijas analīze .....	36
3.3. Darbības motivācijas analīze.....	46
3.4. Darba organizācijas pilnveides iespējas .....	49
3.5. Darbības motivācijas pilnveides iespējas .....	60
Secinājumi un priekšlikumi .....	63
Izmantotās literatūras un avotu saraksts .....	65
Pielikumi.....	66
Dokumentārā lapa.....	72

## IEVADS

Uzņēmuma darba organizācijas pareiza izvēle un ieviešana ir viena no uzņēmuma veiksmes atslēgām. Piemērota darba organizācija, atvieglo darbu veikšanu darbiniekiem un sniedz darba devējam iespēju kontrolēt uzņēmuma darbību. Bakalaura darba autore izvēlējās pētīt savā darbā uzņēmuma SIA „DGS” darba organizāciju un darbinieka motivāciju, jo veicot ar tās darbiniekiem izlases pārrunās noskaidroja, ka darbinieki nav apmierināti ar darba organizāciju un motivēšanas paņēmieniem.

Kā bakalaura darba mērķi, darba autore izvirzīja izstrādāt priekšlikumus biroja darba organizācijas un darbinieku motivēšanas pilnveidošanai.

Lai sasniegtu darba mērķi, darba autore izvirzīja sekojošus uzdevumus:

- Iepazīties ar teorijām uzņēmuma vadībā, organizācijā un personāla motivēšanā, kā arī to saistību ar uzņēmuma dzīves attīstības stadijām;
- Noskaidrot uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar darba organizāciju un darbinieku motivēšanas paņēmieniem;
- Atrast iespējamās darba organizācijas un darbinieku motivācijas uzlabošanas paņēmienus.

Lai noskaidrotu pašreizējo situāciju uzņēmuma darba organizācijā, darba autore 3 nedēļu periodā iepazinās ar uzņēmuma iekšējo dokumentāciju, nolikumiem un rīkojumiem, kā arī veica pārrunas ar darbiniekiem un uzņēmuma vadītāju. Paralēli šai darbībai tika veikta darbinieku anketēšana. Anketēšana sniedza iespēju uzzināt darbinieku domas par motivāciju uzņēmumā un citām darba tēmā apskatītajām problēmām, kā arī noskaidrot darbinieku vēlmes turpmākajā darbībā.

Lai rastu dziļāku izpratni par pētāmajām tēmām, darba autore iepazinās ar zinātnieku izstrādātajām teorijām, kas publicētas latviešu un ārzemju mācību grāmatās, kā arī darba devēju gūto pieredzi, kas izklāstīta žurnālos un interneta resursos.

Izmantotās pētījumu metodes – zinātniskās literatūras analīze, kvalitatīvā pētījuma metode – pārrunas, kvantitatīvās pētījuma metodes – anketēšana un uzņēmuma dokumentu analīze.

## 1. UZŅĒMUMA VADĪBAS TEORĒTISKIE PAMATI

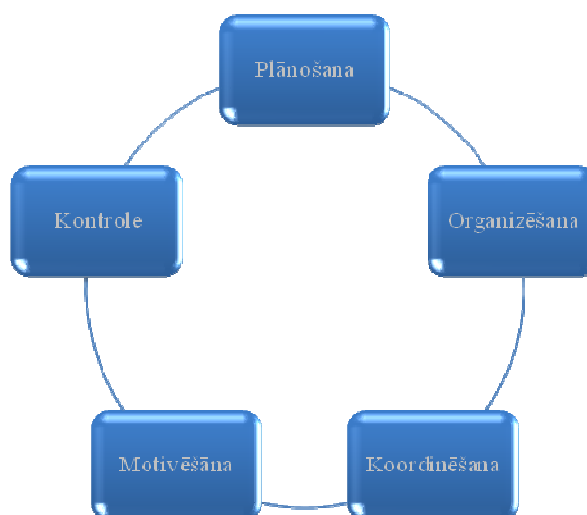
Uzņēmums ir formāla organizācija, kuras pamatmērķus nosaka uzņēmuma īpašnieks vai vadītājs. Uzņēmuma vadība vadoties no nospraustajiem mērķiem veido cilvēku grupas, kuru uzdevums ir organizēt darbību, lai sasniegtu šos mērķus.

Organizācija ir cilvēku grupa, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai (1, 17. lpp.).

Katram uzņēmumam ir dažādi mērķi, tomēr visiem uzņēmumiem ir resursi, ar kuriem manipulējot var panākt mērķu kvalitatīvu sasniegšanu. Ikviens uzņēmums izmanto – darbaspēka, finansu, materiālu un informācijas resursus un to svarīgums ir atkarīgs no konkrētā biznesa. Veiksmīga biznesa atslēga ir visu esošo resursu efektīva izmantošana konkrēto mērķu sasniegšanai un lai to panāktu uzņēmumam ir nepieciešama vadīšana.

### 1.1. Vadīšanas funkcijas

Vadīšana ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finansu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācija mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti (1, 20. lpp.).



1.1. att. **Vadīšanas funkcijas (1)**

Kā redzams 1.1. attēlā uzņēmuma vadīšanas sākas ar plānošanu.

Plānošana ir organizācijas mērķu noteikšana un stratēģisku, taktisku un operatīvu plānu izstrāde, lai šo mērķi sasniegtu (1, 22.lpp).

Plānošanas sākums ir organizācijas mērķu noteikšana. Nosakot mērķus uzņēmums apzinās virzienu, kurā doties un visu savu darbību var virzīt to sasniegšanai, izvairoties no laika patēriņa lietām, kas nav aktuālas. Organizācijas mērķi ir dažāda līmeņa un tos var iedalīt – misija, stratēģiskie, taktiskie un operatīvie mērķi.

Mērķu apzināšana un noteikšana ir svarīga un pamatojoties uz tiem tiek izstrādāti plāni. Ja mērķi ir neprecīzi noteikti, tie ir nesaprotami vai to nav vispār, plānošana var tikt virzīta dažādos virzienos un var sanākt iekšējās domstarpības, kā arī patērēts daudz enerģijas, resursi un laiks. Pie liekiem uzņēmuma resursu patēriņiem tiek zaudēta organizācijas konkurētspēja tirgū, kas atsaucas uz peļņas rādītājiem negatīvi.

Pēc mērķu noteikšanas vadīšanas procesā seko mērķu realizēšanas plānošana, kuru var iedalīt stratēģiskajos, taktiskajos un operatīvajos plānos.

Plānošanu parasti veic visu līmeņu menedžeri, tomēr, lai izstrādātu veiksmīgu plānu, plānošanas procesā ir svarīgi iesaistīt uzņēmuma speciālistus, kuri iespējams ir profesionāli spēcīgāki attiecīgās jomās nekā viņu vadītāji. Plānošanu būtu jāveic organizēti un jāļauj izteikties visiem darbiniekiem, kas to vēlas līdz plāna pieņemšanai. Tas nodrošinātu plānu un mērķu saistības izpratni arī zemāko līmeņu darbiniekos, kas veicinātu darbības efektivitāti plānu realizēšanā.

Organizēšana ir organizācijas resursu koncentrēšana, sadale un organizācijas struktūras veidošana, lai labāk izpildītu noteikto plānu (1, 22. lpp).

Lai realizētu plānus ir vajadzīga pārdomāta organizēšana. Katrai organizācijai ir struktūra un darbiniekiem tajā ir sava konkrēta vieta. Sadalot darbiniekus struktūrā tiek noteikts, kas precīzi katram jādara, ar ko jāsadarbojas un kam jāatskaitās par padarīto darbu. Ar organizācijas struktūras palīdzību katrs darbinieks var apzināties savu vietu un nozīmīgumu uzņēmumā.

Koordinēšana ir organizācijas darbinieku darba un darbību saskaņošana, lai īstenotu darbības mērķus (1, 23. lpp).

Uzņēmumā mērķu sasniegšanai, katrs darbinieks spēlē savu „lomu” un sadarbojoties ar citiem darbiniekiem realizē kopīgus mērķus. Koordinācijas funkciju var veikt sapulces, sanāksmes un vadītāja rīkojumi un tā ir jāveic gan pirms darbības sākuma, gan darbības procesā. Koordinācija pirms darbības sākuma notiek jau plānošanas procesā, kad tiek saskaņoti izpildes termiņi, izmantojamie resursi un par mērķu realizēšanu atbildīgie darbinieki. Koordināciju

darbības procesā veic menedžeri ar vienreizēju rīkojumu, instrukciju, standartiem vai programmām, kas ir paredzēti ilgākam laika periodam.

Motivēšana ir organizācijas darbinieku ietekmēšana ar īpašiem paņēmieniem un metodēm, lai viņi efektīvāk strādātu organizācijas labā (1, 25. lpp).

Motivēt nozīmē pārliecināt darbinieku darīt visu iespējamo, lai veicinātu organizācijas un grupas mērķu īstenošanu. Katram darbiniekam ir savi mērķi, vēlmes un attieksme pret konkrētām lietām, individuāla uzvedība un uzvedība grupās. Ar dažādiem motivēšanas paņēmieniem var panākt, lai darbinieks realizējot arī savus mērķus realizētu uzņēmuma kopējos mērķus. Ņemot vērā, ka darbinieks ir uzņēmuma viens no svarīgākajiem resursiem, kurš var stipri ietekmēt organizācijas darbību gan pozitīvi, gan negatīvi, uzņēmuma vadītājam ir īpaši jāpiedomā pie darbinieku motivēšanas sistēmas izstrādes.

Kontrole ir uzraudzība pār plānu izpildi un nepieciešamā plānu koriģēšana atbilstoši iekšējās un ārējās vides izmaiņām (1, 25. lpp).

Kontrole ir darbības vērtējums un koriģēšana, lai pārliecinātos, ka darbība notiek pēc plāniem. Darbinieku darbības rezultātā var notikt dažādas novirzes, piemēram, termiņa neievērošana, finansiāli zaudējumi, brāķi darbā utt. Kontroles rezultātā var noteikt problēmas, sajūst krīzes situācijas vēl pirms to iestāšanās un attiecīgi koriģēt darbību, lai izvairītos no novirzīšanās.

## **1.2. Darba organizēšana**

Kā jau iepriekš darba autors noskaidroja, organizēšana ir organizācijas resursu koncentrēšana un sadale, lai realizētu noteiktus plānus un sasniegtu organizācijas mērķus.

Organizācijā visi vadītāji ir sadalīti pa organizācijas nodaļām (horizontālais sadalījums) un viņiem pakļautie darbinieki iekļauti attiecīgajās nodaļās ņemot vērā menedžmenta hierarhijas pakāpes (vertikālais sadalījums). Neatkarīgi no vadītāju līmeņa vadīšanu iedala institucionālā, taktiskā un tehniskā vadīšanā un attiecīgi vadītājus iedala augstākā līmeņa, vidējā līmeņa un zemākā līmeņa vadītājos (2, 94. lpp.).

Augstākā līmeņa vadītāji ir neliela administrācijas grupa, kas kontrolē organizācijas darbību. Šai grupai ir liels vērīens un atbildība un tie būtiski ietekmē visas organizācijas veidolu. Vidējā līmeņa vadītāji ir salīdzinoši liela vadītāju grupa, kas darbojas starp augstāko un zemāko līmeni.

Vidējā līmeņa vadītāji kontrolē zemākā līmeņa vadītāju darbu, kā arī sniedz dažāda veida atskaites augstākā līmeņa vadītājiem par viņiem pakļauto vadītāju un darbinieku darbu un rezultātiem.

Zemākā līmeņa vadītāji kontrolē un koordinē darbiniekus, kuri nav vadītāji. Viņi kontrolē ražošanas uzdevumu izpildi, atbild par iedalīto resursu racionālu izmantošanu un veic līdzīgus uzdevumus.

*1.1. tabula*

### **Vadītāja prasmes un zināšanas atkarībā no vadības līmeņa (2)**

Vadības līmenis			
Uzdevumi	Augstākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Zemākā līmeņa vadītāji
Galvenie vadības uzdevumi	Institucionālā vadīšana	Taktiskā vadīšana	Tehniskā vai uzraudzības vadīšana
Informācijas avots	Galvenokārt ārējā	Ārējā un iekšējā	Galvenokārt iekšējā
Lēmumu pieņemšanas un izpildes laiks	Ilgs	Vidējs	Īss
Lēmumu veids	Galvenokārt nestandartizēts	Vidēji standartizēts	Galvenokārt standartizēts
Prasmes	Konceptuālas	Cilvēciskās	profesionālās

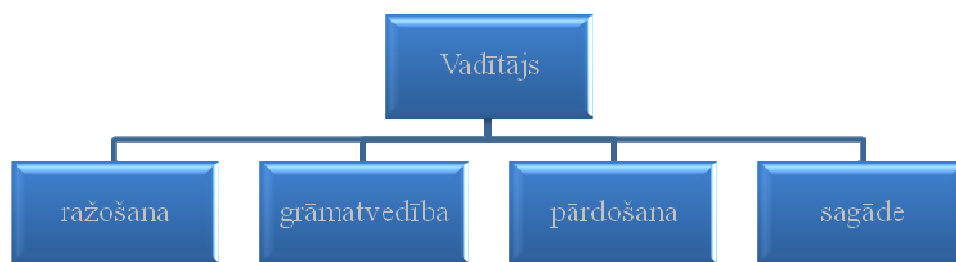
Lai precizētu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu uzņēmumam ir jāveido organizācijas struktūra.

Organizācijas struktūra ir loģiskas savstarpējās attiecības starp vadīšanas pakāpēm un funkcionālām nodaļām, kas veidotas tā, lai efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus (2, 99.lpp.).

Organizācijas vadības struktūru veido – amatu nosaukumi, darba pienākumu sadale, savstarpējo darba attiecību forma un kompetences sadalījums lēmumu pieņemšanā.

Ar organizācijas struktūras palīdzību darbiniekiem ir iespēja saprast savu nozīmīgumu uzņēmumā, attiecības ar citiem darbiniekiem, pienākumus, tiesības un atbildību.

Ikvienai organizācijai ir sava struktūra un darbinieku lomu sadalījums. Mazām organizācijām un uzņēmumiem struktūras ir vienkāršas. Ļoti bieži viens darbinieks ir atbildīgs par lielāko daļu darba procesa, piemēram, zobārsts privātp praksē. Mazām organizācijām augot, to struktūra kļūst aizvien sarežģītāka un to sauc par funkcionālu struktūru. Tā tiek saukta par funkcionālo struktūru, jo sagrupē uzņēmuma darbības vadoties pēc līdzībām darba funkcijās, savstarpēji atkarīgiem uzdevumiem un kopējiem mērķiem (4, 184. lpp.).



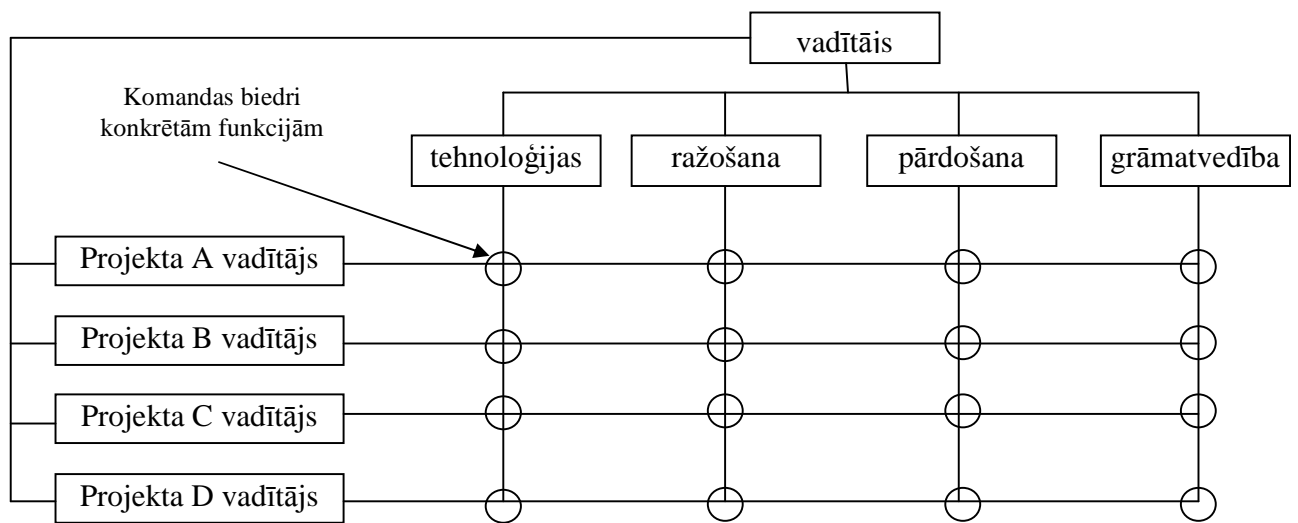
**1.2. att. Organizācijas funkcionālās struktūras shēma (4)**

Šāda struktūra ir efektīva tādā ziņā, ka darbinieku pienākumi nedublējas. No otras puses, ja vadītājs kāpj pa karjeras kāpnēm un pamet uzņēmumu, tad nav citu darbinieku uzņēmumā, kas varētu veikt viņa pienākumus. Uzņēmumam augot, vadītājs var tikt pārslogots ar centralizētu lēmumu veikšanu, līdz ar ko samazinās laiks, kas būtu jāvelta uzņēmuma darbības un izaugsmes plānošanai.

Uzņēmumam augot struktūra pārtop vairāku departamentu struktūrā, kur katrs departaments ir atbildīgs par visām darbībām – ražošanu, grāmatvedības uzskaiti, pārdošanu un resursu sagādi un citām ikdienas darbam nepieciešamām darbībām. Departamenti var tikt veidoti pēc dažādiem nosacījumiem – atrašanās vieta, ražotā produkcija, klientu veids. Ir gadījumi, kad katrs departaments darbojas citā industrijā. Šādu struktūru sauc par konglomerātu. Konglomerātu un vairāku departamentu uzņēmuma atšķirība lielākoties ir uzņēmuma vadības pienākumos. Konglomerātu vadība nenodarbojas ar uzņēmuma pārvaldību. Viņus interesē tikai uzņēmuma finanses.

Apvienojot labākās īpašības no funkcionālās struktūras un vairāku departamentu struktūras, tika izveidota matricas veida struktūra (4, 188. lpp.).

Var uzskatīt, ka matricas tipa organizācijās ir divas organizācijas vienlaikus un par katru no tām ir atbildīgi attiecīgie menedžeri. Viena no tām ir funkciju organizācija, kurā darbojas menedžeri, kas atbildīgi par konkrētām funkcijām – ražošanu, tehnoloģijas, pārdošana, grāmatvedība. Tā ir atbildīga par attiecīgo procesu vadīšanu attiecīgajā projektā. Šīs struktūras menedžeri palīdz projektu vadītājiem pilnveidot viņu zināšanas attiecīgajā nozarē. Otra organizācija sastāv no projektu vadītājiem, kuri ir atbildīgi par konkrētā projekta izdevumu, laika un citu projekta mērķu pārraudzīšanu. Projektu vadītāji ir arī atbildīgi par laika patēriņa samazināšanu konkrētu menedžeru darbam.



1.3. att. Matricas struktūras organizācijas shēma (4)

Matricas tipa organizācijās lielākā problēma ir nepārtraukti noslogot funkciju organizācijas darbiniekus, jo projekti ir atšķirīgi un ir vajadzīgs arī piesaistīt attiecīgus speciālistus, savukārt speciālistu uzturēšana var izmaksāt vairāk nekā piesaistīt ārpakalpojuma sniedzējus. Šī tipa organizācijās bieži vien var rasties konflikti starp projektu vadītājiem, jo iespējams, ka funkciju speciālistam ir vairāki vienlaikus izpildāmi projekti un viņš nespēs veikt pietiekami īsā laikā nepieciešamos darbus. Izmantojot matricas tipa organizēšanu uzņēmuma vadītājam ir jāpanāk noteikts laika sadalījums speciālistiem starp projektu vadītājiem, kā arī jānovērtē vienādi gan projektu vadītāji, gan speciālisti.

Lai izvēlētos pēc kādas struktūras labāk organizēt uzņēmuma darbību, ir jāņem vērā uzņēmuma darbības veids, lielums, ārējā vide, izmantojamās tehnoloģijas un organizācijas dzīves cikls. Veidojot struktūru bieži vien struktūras modeļi tiek miksēti, kā rezultātā veidojas hibrīda struktūras.

Izveidojot struktūru uzņēmumam, ir svarīgi noteikt arī uzņēmuma iekšējo attiecību darbības modeli. Ir nepieciešams saprast, kā menedžeri komunicē ar padotajiem, kāda veida atskaites prasa, kādā veidā tiek kontrolēta darbība un kā darbinieki tiek motivēti efektivitātes sasniegšanai.

20. gadsimta sākumā vācu sociologs M.Vēbers pētīja organizāciju struktūras, precīzāk, birokrātisko modeli.

Organizācijas birokrātiskā modeļa pamatā ir noteikti likumi, noteikumi, instrukcijas un formālu pilnvaru piešķiršana (1, 294. lpp).

M.Vēbers uzskatīja, ka organizācijas sakārtojuma ideāls – birokrātiskais modelis būs loģisks, racionāls un efektīvs, ja tiks ievēroti šādi noteikumi – pareiza darbu dalīšana, vadības līmeņu hierarhija, formālas noteikumu un procedūru sistēmas izveidošana, formāla pienākumu izpilde praktiski bez neformālām attiecībām starp menedžeriem un padotajiem, pieņemšana darbā atbilstoši formālām kvalifikācijas prasībām, darbinieku nodrošināšana pret patvaļīgu atlaišanu no darba (arodbiedrības u.tml.).

Birokrātiskā modeļa gadījumā ir viegli saprast organizācijas sakārtojumu un šajā modelī ir iekļauti elementi, kas būtiski ietekmē organizācijas darbības efektivitāti. Šī modeļa trūkumi ir neelastīgums, apgrūtināta ātra piemērošanās iekšējās un ārējās vides izmaiņām, kā arī samērā maza loma ir motivēšanai un neformālajām savstarpējām attiecībām.

Citu organizācijas sakārtojuma modeli piedāvā Mičiganas Universitātes pētnieks R.Likerts, kurš daudz strādāja pie cilvēka uzvedības teorijas pielietošanas praksē. R.Likerts pētījumu rezultātā secināja, ka organizācijā lietojot birokrātisko modeli, darba efektivitāte samazinās. Šajā sakarā zinātnieks izstrādāja uzvedības modeli, kur organizācijas sakārtojumu saista ar vispārējiem cilvēku uzvedības teorijas principiem.

Uzvedības modeļa pamatā ir motivēšanas metodes, cilvēka uzvedības teorijas principi, ieskaitot neformālās savstarpējās attiecības (1, 295. lpp).

R.Likerts savā pētījumā pierādīja, ka tieši pamatota motivēšana, prasmīga cilvēku resursu vadīšana un neformālo attiecību izmantošana organizācijas sakārtojuma procesā var būtiski ietekmēt organizācijas darbību.

Apskatot abus modeļus, var secināt, ka gan viena, gan otra modeļa vienpusīga izmantošana mūsdienu organizācijā nesniegs vēlamus rezultātus. Vislabākais organizācijas struktūras veidošanas princips būtu, ņemot vērā organizācijas iekšējos un ārējos faktorus, izstrādāt konkrētam uzņēmumam piemērotāko struktūru.

### **1.3. Darbības motivācija**

Ikvienu darbību savā dzīvē cilvēks veic kaut kādu motīvu vadīts – ēd, jo tas vajadzīgs izdzīvošanai, komunicē ar cilvēkiem, jo vajadzīga sevis pašapliecināšana, strādā, jo ir vajadzīga nauda citu savu vajadzību apmierināšanai. Cilvēka motīvi strādāšanai var būt dažādi un darba devējam ir svarīgi tos apzināties, lai vienlaicīgi tiektos uz darbinieka un uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Lai panāktu darbinieku strādāšanu uzņēmuma labā pēc iespējas efektīvāk, darba devējam ir jāmotivē savi darbinieki.

Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu (5, 28.lpp.).

Ikvienam darbiniekam ir savas prasības un dzīves mērķi un viņš ir ieinteresēts tos realizēt, kurus sasniedzot viņš jūtas motivēts strādāt tālāk un izvirzīt jaunus mērķus. Uzņēmuma vadībai ir svarīgi apzināties darbinieka individuālos mērķus un, palīdzot sasniegt tos, sasniegt arī uzņēmuma mērķus.

Ikvienam cilvēkam ir vajadzības, kuras katru dienu tiek apmierinātas. Katrai vajadzības apmierināšanai viņš meklē dažādas to apmierināšanas iespējas un izvēlas sev piemērotāko attiecīgajā momentā. Pēc rīcības, kurai būtu jāapmierina vajadzības, cilvēks konstatē, vai tās ir apmierinātas pilnībā, daļēji vai nav apmierinātas vispār un izdara sev secinājumus. Ja vajadzība ir apmierināta, viņš jūtas motivēts strādāt tālāk.



#### 1.4. att. Vispārējais motivēšanas modelis (5)

Motivēšanas procesā darbinieki izvēlas kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu personīgos mērķus. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt:

1. Materializēti – nauda, paaugstinājums darbā;
2. Abstrakti – pašapliecināšanās, gandarījums par paveikto darbu.

Atalgojumus, kādus varētu iegūt konkrēts darbinieks, iedala iekšējos un ārējos. Iekšējie atalgojumi izriet no katra personīgās pieredzes – pašapliecināšanās; ārējie labumi tiek piešķirti no ārpusēs – prēmija, paaugstinājums (1, 340. lpp).

Pie pašreizējā augstā inflācijas līmeņa, daudziem darbiniekiem primārie mērķi ir materiālie. Tomēr jāņem vērā, ka paaugstinot atalgojumu ne vienmēr paaugstināsies darbinieka darba kvalitāte un ieinteresētība, jo negūstot gandarījumu par paveikto darbinieks drīz vien gribēs saņemt lielāku algu, kuru darba devējs iespējams nevarēs atļauties.

Gadu gaitā, attīstoties menedžmenta teorijai, ir mainījušies uzskati par motivēšanu:

**Tradicionālais modelis.** Šis modelis saistās ar F. Teiloru un zinātniskās vadības mākslas skolu. Saskaņā ar šo skolu svarīgs vadītāja uzdevums bija pārliecināties, ka darbinieki savu garlaicīgo, vienmuļo darbu veic efektīvi. Lai motivētu strādniekus strādāt labi, vadītāju rīcība bija apmaksas sistēma – jo vairāk strādnieki saražoja, jo vairāk viņi nopelnīja. Šis motivēšanas pamatā bija pieņēmums, ka strādnieki ir slinki, nav ieinteresēti savā darbā un var tikt motivēti tikai ar naudu.

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

**Cilvēku resursu modelis.** Vēlākie teorētiķi kritizēja savstarpējo attiecību skolu, norādot, ka tās pamatā ir manipulēšana ar darbiniekiem. Šie teorētiķi apgalvoja, ka darbinieki tiek motivēti ar lielu skaitu faktoru, kā, piemēram, vajadzību pēc sasniegumiem un pašapliecināšanos. Tāpat viņi uzskatīja, ka strādnieki ir jau motivēti darīt darbu labi, ja no laba darba viņi gūst gandarījumu, tāpēc darbiniekam var piešķirt lielāku atbildību lēmumu pieņemšanā un darbu izpildē. Līdz ar to vadītāja uzdevums ir iesaistīt strādniekus lēmuma pieņemšanā, izmantojot viņu intereses un spējas, kā arī piešķirt lielāku rīcības brīvību (1, 341.,342. lpp.).

20. gadsimta vidū cilvēku darbības motivēšanas pētīšanai pievērsās vairāki zinātnieki un nāca klajā ar dažāda veida pētījumiem. Laikiem mainoties un cilvēku dzīves labklājībai augot, arī cilvēku motīvi mainās, tomēr katrā teorijā var atrast ko noderīgu, veidojot mūsdienīgu darbinieku motivēšanas sistēmu.

Mūsdienu psiholoģijā motivācijas teoriju skaits ir vairāki desmiti kuras var iedalīt:

1. Satura teorijās - balstās uz cilvēku iekšējām vajadzībām, kuras liek cilvēkam darboties;
2. Norises teorijās - balstās uz cilvēku rīcību (taisnīguma teorija, gaidu teorija);
3. Stimulējošās teorijās - izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku rīcībā (1,342. lpp.).

Satura motivācijas teorijās cilvēku vajadzības tiek uzskatītas kā viņu darbības pamats. Menedžeru uzmanība tiek pievērsta darbinieku vajadzībām, izzinot un panākot darba uzlabojumu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm. Pie satura motivēšanas teorijām pieskaitāmas:

- A.Maslova vajadzību hierarhija;
- F.Herberga divfaktoru teorija;
- D.Makklelanda „piedzēš-vajadzību teorija”.

### **A.Maslova teorija**

Viena no pirmajām teorijām ir Maslova teorija, ko raksturo ar Maslova motivācijas modeli.

Modelī ir ietverti pieci vajadzību veidi:

- Fizioloģiskās vajadzības (darba un atpūtas režīms, darba iekārtas, komforts telpās, ēdināšana, enerģijas patērēšana – seksuālās vajadzības) – pamatprasības pēc pārtikas, apģērba un pajumtes.
- Vajadzība pēc drošības (darba un atalgojuma garantija, draudu novērtēšana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei) – drošības un nepārtrauktības sajūta, aizsardzība pret pastāvošās kārtības izjaukšanas draudiem.
- Sociālās vajadzības - vajadzības piederēt sociālai videi un būt pieņemtam tajā.
- Vajadzība pēc atzīšanas - vajadzības ieņemt sabiedrībā zināmu stāvokli un just cieņu pret sevi.
- Pašapliecināšanās vajadzības - vajadzība justies piepildītam, radoši izmantot savas spējas un iegūtās iemaņas.

A.Maslovs uzskatīja, ka vispirms ir jāpiepilda zemākā līmeņa vajadzības, lai aktualizētos augstākā līmeņa vajadzības, tomēr tam nevar piekrist. Katrs cilvēks ir ar savu personību un ar dažādām prioritātēm. Lai darba devējs varētu veiksmīgi motivēt savus padotos, viņam būtu jāņem vērā arī citas teorijas.

## **Deivida Makklelanda pieredzes – vajadzību teorija**

Deivids Makklelands „pieredzes – vajadzību” motivēšanas teorijā ir izdalījis trīs vajadzības:

### 1. Vajadzība pēc sasniegumiem.

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

### 2. Vajadzība pēc varas.

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

### 3. Vajadzība pēc attiecībām.

Šo vajadzību dēvē arī par afiliācijas (no angļu vārda affiliation – „piesaistīšanās”) vajadzību. Šajā gadījumā nozīmīga ir piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem (6, 12.lpp.).

D. Makklelands uzskatīja, ka cilvēkam šīs vajadzības sāk veidoties jau agrā bērnībā un attīsta tās dzīves laikā. Cilvēki šajā ziņā atšķiras tikai ar to, kura no šīm vajadzībām konkrētā brīdī ir vairāk izteikta. Tās var būt dažādas atkarībā no vecuma, zināšanām, pieredzes, rutīnas utt.

## **F.Hercberga teorija**

Frederika Hercberga teorija balstās uz divu veidu faktoriem, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu:

Motivācijas faktori – saistīti ar darba būtību, t.i., darbs kā vērtība pati par sevi, panākumi darbā, atzinība, darba process, atbildības pakāpe, izaugsmes iespēja, karjera, profesionālā izaugsme;

Higiēnas faktori – saistīti ar vidi, kurā cilvēks strādā, t.i., darba apstākļi, darba vietas saglabāšanas garantijas, sociālais statuss, organizācijas darbība, tiešā vadītāja attieksme, personīgā dzīve, attiecības starp darbiniekiem, darba alga, attiecības ar padotajiem.

Motivācijas faktori motivē darbinieku strādāt labi un darbinieks kļūst apmierināts ar darbu. Darbinieku reakcijas analīzē šo faktoru trūkums reti kad izraisīja neapmierinātību. Higiēnas

faktori izraisīja neapmierinātību, ja šo faktoru trūka, un reti kad deva apmierinātību, kad tie bija (1, 347. lpp.).

Tā kā cilvēki ir atšķirīgi tad viens un tas pats faktors vienam cilvēkam var sniegt apmierinātību, bet citam – neapmierinātību. Darba devējs motivēšanas rezultātā vēlas sasniegt lielāku darba efektivitāti, bet izmantojot šo modeli, jāņem vērā, ka ne vienmēr apmierinātība paaugstina efektivitāti.

Satura motivēšanas teorijas var izmantot veidojot darbinieku motivēšanas sistēmas, bet tās pilnībā neatbild uz jautājumu, kāpēc dažādi cilvēki ir dažādi motivēti vienā un tajā pašā situācijā.

### **Dž.Rotera un Dž. Faresa teorija “Kontroles lokuss”**

Dž.Roters un Dž. Fares izskaidro cilvēka vēlmi darīt dažādus darbus un viņu reakciju uz dažādiem notikumiem. Viņi ievieša jēdzienu “kontroles lokuss” – cilvēka iekšējā pārlicība par to, vai kontrole pār savu dzīvi ir lokalizēta viņā pašā, vai arī cilvēks ir pārlicināts, ka viņa dzīvi galvenokārt nosaka citi cilvēki un ārējie apstākļi, t.i., tā tiek kontrolēta no ārienes. Cilvēkiem, kuri uzskata, ka viņu dzīves tiek noteiktas no ārpuses, ir internālais lokuss, bet tiem, kuri uzskata, ka viņu dzīves nosaka viņi paši, ir eksternālais lokuss (6, 8.lpp.).

Internāļi sasniegumu gadījumā uzskata, ka tas ir viņu nopelns un mērķi sasniedzis pateicoties savām spējām, zināšanām, ieguldījuma. Neveiksmes gadījumā viņi vaino paši sevi un mēģina atrast savus trūkumus un meklēt savas kļūdas.

Eksternāļi gan sasniegumus, gan neveiksmju cēloņus piedēvē citu cilvēku atbalstam vai šī atbalsta trūkumam. Eksternāla tipa cilvēki ir nedrošāki un bieži vien viņiem ir augstāks iekšējās trauksmes līmenis nekā internāļiem.

Internālisms vai eksternālisms nosaka atšķirīgu attieksmi pret darbu. Internāļiem patīk pašiem noteikt kas un kā jādara. Neskaidrība un nenoteiktība nerada viņos apjukumu, bet gan viņi ir gatavi risināt neskaidrās problēmas un uzņemties atbildību par padarīto.

Eksternāļiem patīk kārtība un noteiktība, reglamentētas situācijas. Nenoteiktība izraisa viņos trauksmes izjūtu un neapmierinātību. Eksternāļi ir gatavi uzņemties sekotāja lomu.

Darba devējs pieņemot darbā jaunus darbiniekus jau intervijas laikā var noteikt cilvēka motivatorus un saprast konkrētai personai nevēlamās darbības.

Norises motivēšanas teorijas koncentrē vadītāju uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas (1, 352. lpp.).

Pie Norises motivēšanas teorijām pieskaitāmas:

- „gaidu” motivēšanas teorija;
- „taisnīguma” motivēšanas teorija;
- L.Portera un E.Loulera modelis.

### **Gaidu motivēšanas teorija**

Tās pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī ticība (gaidas), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu. Gaidu teorija izvirza šādus galvenos principus:

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

Saskaņā ar Gaidu motivēšanas teoriju eksistē sekojoši mainīgie lielumi (gaidas), kas, savā starpā mijiedarbojas un izraisa cilvēkos noteikta līmeņa aktivitāti:

- Pūles (centieni) – rezultāti. Cilvēku ticība tam, ka viņu pūles nodrošinās gaidīto rezultātu.
- Rezultāts – atalgojums. Cilvēka ticība tam, ka padarītam darbam sekos gaidītie rezultāti. Šī ticība ir atkarīga no viņa iepriekšējās pieredzes.
- Atalgojums – vērtība. Apmierinātības pakāpe pēc atalgojuma saņemšanas. Var būt dažāda veida atalgojumi, kurus darbinieks var vēlēties – algas paaugstinājums, amata paaugstinājums u.c.

Darbinieka darbība lielā mērā ir saistīta ar uzticību. Katru dienu mēs uzticamies cilvēkiem un ja viņi mūs pieviļ, mēs jūtamies apbēdināti un dažreiz pat izvēlamies ar šiem pāri darītajiem pārtraukt attiecības. Tāpat ir ar darba devēju. Darba devējs ir persona, kuram darbinieks uzticas attiecīgajā situācijā un, ja darba devējs nepildīs solījumus, darbiniekam zudīs pozitīva attieksme pret darbu un darba devēju.

## Taisnīguma motivēšanas teorija

Autors I.S.Adamss uzskata, ka darbinieks subjektīvi novērtē atalgojumu par sasniegtiem rezultātiem un pēc tam salīdzina ar cita cilvēka līdzīga darba atalgojumu.

Atalgojums var būt - darba alga, sociālais statuss, karjeras perspektīva u.tml.

Galvenie ieguldījumi ir zināšanas, prasmes, pieredze un izglītība.

Ja salīdzināšana parāda kādu neatbilstību, tad cilvēkam rodas psiholoģiska spriedze.

Taisnīguma atjaunošanai darbinieks var censties izmantot dažādus paņēmienus:

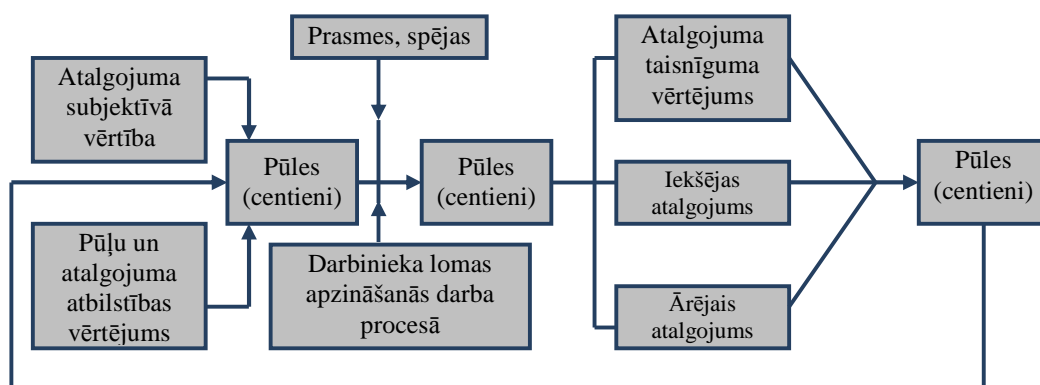
- Samazināt savu ieguldījumu (strādāt mazāk, vai ar mazāku atdevi);
- Palielināt atalgojuma lielumu, cenšoties pierunāt vadību par tādu soli;
- Mainīt attieksmi pret savu ieguldījumu un saņemto atalgojumu (subjektīvā pārvērtēšana, ka atalgojums ir atbilstošs paveiktajam darbam);
- Mainīt atskaites punktu (sākt orientēties uz citu cilvēku vērtējumu); (6, 14.lpp.).

Šī teorija parāda, ka darbinieka domas ietekmē arī apkārtējie cilvēki, tomēr ikdienā to izmantot būtu grūti. Darba devējam nepietiek laika, lai apzinātu grupas, kuras ietekmē attiecīgo darbinieku, iespaidot šīs grupas sev vēlamā guļņē un salīdzinoši izvērtēt darbinieku ieguldījumu un atalgojumu.

## L.Portera – E.Loulera modelis.

Šī teorija aptver gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus:

L. Portera un E.Loulera modelis attēlots 1.5. attēlā.



1.5. att. Portera un E. Laulera motivēšanas teorijas modelis (1)

No modeļa izriet šādi secinājumi:

- darbinieku rezultāti atkarīgi no pieliktajām pūlēm, prasmēm, spējām un savas lomas

apzināšanās;

- pielikto pūļu līmenis atkarīgs no atalgojuma (pēc subjektīvas vērtēšanas) un pūļu un atalgojuma saistības vērtējuma;
- pēc sasniegtā darba rezultāta var būt iekšējas (apmierinājums, pašapliedzināšanās, pašapziņa) un (vai) ārējas (darba alga, prēmija, vadītāja atzinība, izvirzīšana jaunā amatā) atalgojuma formas;
- jāņem vērā, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par kādu darba rezultātu un tas būtiski ietekmē garīgo apmierinājumu;
- apmierinājums ir iekšējās un ārējās atalgojuma formas rezultāts (ieskaitot arī taisnīguma vērtējumu);
- apmierinājums ir atgriezeniska saite ar cilvēka rīcību nākotnē. (1, 358. lpp.).

### **Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija**

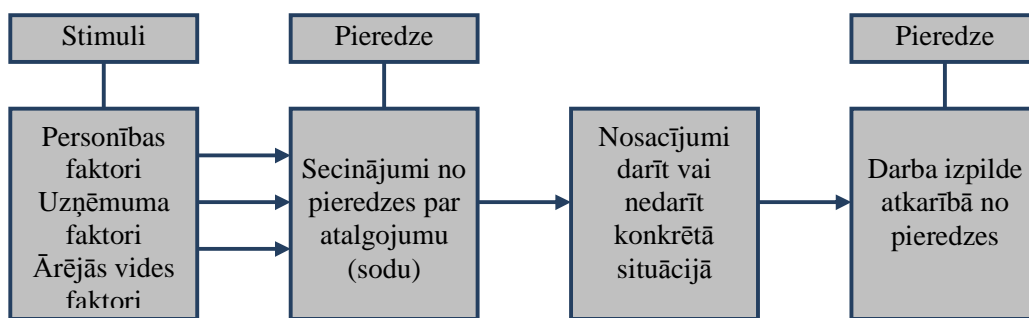
Šī teorija paredz, ka katrs cilvēks pats analizē savu personīgo rīcību, lai noteiktu sev raksturīgas motivēšanas pazīmes.

Cilvēks pēc savas uzvedības izpēti izdara secinājumus par viņu motivējošiem iekšējiem un ārējiem faktoriem. Atkarībā no lēmuma par pazīmju prioritātēm cilvēks attiecīgi rīkojas nākotnē, dodot priekšroku vai nu iekšējām vai ārējām motivācijas pazīmēm. Pie darba motivācijas iekšējām pazīmēm līdzīgi iepriekšējām teorijām pieder darba saturs, darbiniekiem piešķirtās pilnvaras, sadarbība u.tml., kamēr ārējām pazīmēm pieskaitāmi tādi faktori kā naudas atalgojums, ceļojumi uz ārzemēm u.tml. (1, 359. lpp.).

Šī motivēšanas teorija liek atcerēties, ka ir darbinieki, kuriem ir svarīgi apmierināt savas vajadzības un viņiem nav svarīgs darba saturs. Tajā pašā laikā ir darbinieki, kuri novērtē augstāk sarežģītu un atbildīgu darbu nekā algas piemaksu.

Stimulējošās motivēšanas teorijas izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā (1, 359. lpp.).

Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts. Ja cilvēks pie konkrēta darba apjoma saņēma lielu atalgojumu, viņš centīsies atkārtot savus darba rezultātus.



1.6. att. Stimulejošās motivēšanas teorijas modelis (1)

Kā redzams modelī (1.6. attēlā), tad motivēšana sākas no stimuliem, kas saistīti ar personīgiem, uzņēmuma un ārējiem faktoriem. Piemēram, darbinieks nolēmis darboties intensīvāk, lai palielinātu savu atalgojumu. Taču reālā darbinieka rīcība atkarīga no iepriekšējiem secinājumiem un pieredzes par atalgojuma sistēmu uzņēmumā. Ja intensīvāks darbs agrāk nenodrošināja salīdzinošas priekšrocības, tad diez vai darbiniekam būs vēlēšanās darboties efektīvāk. Tāpēc darbinieka attieksme pret darbu atkarīga ne tikai no esošajām vajadzībām, bet arī no pieredzes vajadzību apmierināšanā iepriekšējā laika periodā.

Parasti uzņēmumā jābūt četrām stimulēšanas metodēm:

a) pozitīvās stimulēšanas metodes.

To lietošana nozīmē palielināt atalgojumu par efektīvāku, uzņēmuma prasībām atbilstošu izpildīto darbu. Šajā gadījumā vadītāja mērķis ir labvēlīgas situācijas izveidošana, lai stimulētu darbinieku darboties efektīvāk, atbilstoši šīsdienas prasībām arī nākotnē.

b) izvairīšanās stimulēšanas metodes.

Šīs metodes lietošana nozīmē izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieka rīcību, piemēram, darba izpildes termiņa aizkavēšanos, darba intensitātes samazināšanos. Tās mērķis ir radīt “kauna sajūtu” darbiniekā, lai neļautu viņam strādāt nolaidīgi un bezatbildīgi.

c) sodīšanas stimulēšanas metodes.

Tās lietošana nozīmē noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā. Kad darbinieks strādā lēni, kavē darbu vai pieļauj citus pārkāpumus, vadītājs var nolemt par to paziņot publiski, nemaksāt kārtējo prēmiju vai pārcelt darbinieku uz zemāk apmaksātu darbu. Šajā gadījumā mērķis ir rīcības uzlabošanas stimulēšana nākotnē, lai darbinieks neatkārtotu savas kļūdas.

d) ignorēšanas stimulēšanas metodes.

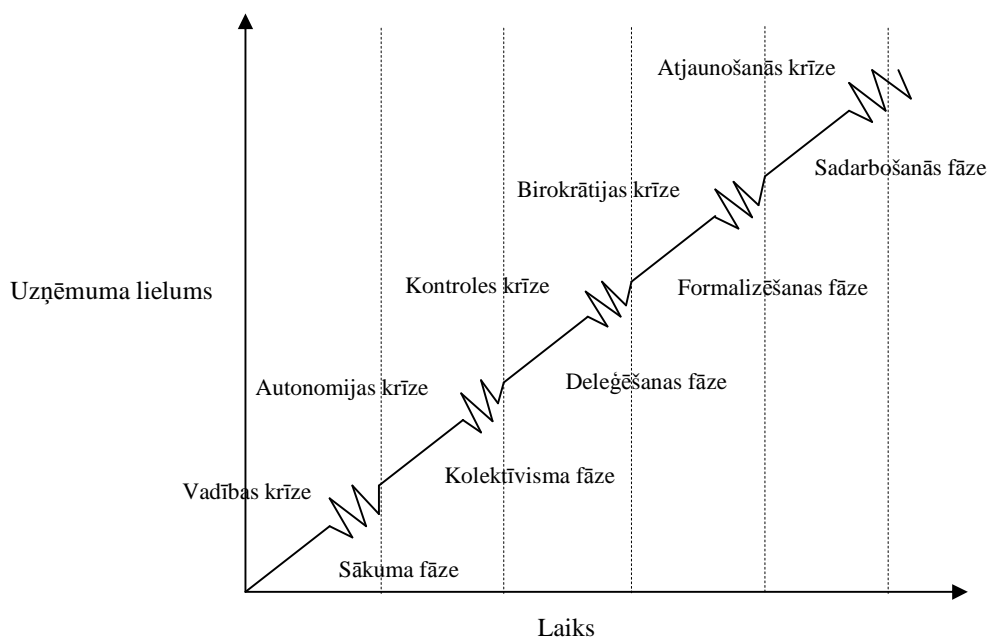
To lietošana nozīmē vienkārši ignorēt kādu pēc vadītāja viedokļa ne visai pareizu darbinieka rīcību ar nolūku, lai tāda veida rīcība vispār uzņēmumā izzustu.

Izvērtējot apskatīto literatūru un zinātnieku pētījumus, darba autors secina, ka motivētākie darbinieki būs tajās organizācijās kur:

- respektē un novērtē darbiniekus, izturās pret viņiem vienlīdzīgi, koncentrējas uz darbinieka darba ražīgumu, nevis personību, maksā labu algu un atalgo darbiniekus;
- veido pozitīvas attiecības un harmonisku iekšējo kultūru, laicīgi novērst negatīvas attieksmes rašanos;
- atzīst, ka ikvienam darbiniekam ir personīgie un profesionālie mērķi, kurus darbinieks vēlas sasniegt un veic darbības, lai saskaņotu darbinieku vēlmes ar uzņēmuma mērķiem;
- atzīst un atalgo darbinieka sasniegumus, attīstību un progresu.

#### 1.4. Uzņēmuma dzīves cikli

Organizāciju pētnieks, amerikānietis Larijs Grīners (Larry Griener) raksturo organizācijas kā dzīvas būtnes, kurām ir dzīves cikls, kas ved cauri dzīves fāzēm un attīstības stadijām. Šo teoriju izmanto arī mūsdienās, mēģinot izprast uzņēmuma attīstības stadijas (1.7. attēls).



1.7. att. Organizācijas dzīves cikls; L.Grīnera modelis (4)

Sākuma fāzē uzņēmums galvenokārt nodarbojas ar produkta izstrādi un pārdošanu. Ir jāpanāk naudas piesaiste produktu ražošanai un jāpiesaista pirmie klienti. Panākumi parasti tiek gūti ar radošu pieeju. Uzņēmumos, kuri atrodas šajā fāzē, darbinieku skaits ir mazs. Darbinieki

savā starpā ir pazīstami un visi zin katra darbinieka pienākumus. Uzņēmuma vadītājs personīgi var kontrolēt darbinieku darbību un šis personīgais kontakts ļauj katram darbiniekam just ko no viņa gaida un sniegt tiešu atgriezenisko saiti uzņēmuma vadītājam. Ja šajā fāzē uzņēmuma darbība ir sekmīga, uzņēmums sāk just nepieciešamību pēc profesionāla menedžmenta. Ņemot vērā, ka parasti uzņēmuma veidotāji ir „idejas cilvēki” vai tehniskie eksperti, retāk organizatori, vadītājiem rodas problēmas ar uzņēmuma vadību. Bieži vien tikai krīzes rezultātā (pēc Grīnera modeļa, Vadības krīze) uzņēmuma vadītājs saprot profesionāla menedžmenta nepieciešamību un jaunu vadības darbinieku piesaisti no malas. Vadības krīzes posmā uzņēmums centralizē lēmumu pieņemšanu un fokusējas uz nospraustajiem mērķiem. Galvenā jaunā menedžmenta funkcija ir izstrādāt uzņēmuma virzību mērķu sasniegšanai un izveidot kolektīva sajūtu starp jauno uzņēmuma vadību un esošajiem darbiniekiem. Grīners uzskata, ka krīzes veiksmīgas pārvarēšanas rezultātā uzņēmums ieiet jaunā fāzē – Kolektīvisma fāzē.

Kolektīvisma fāzē menedžeri turpina nospraust konkrētus mērķus un ieviest skaidru darba dalīšanu. Šajā fāzē uzņēmuma vadīšana kļūst aizvien sarežģītāka, jo uzņēmums ir pārāk sadalīts esošajai uzņēmuma struktūrai un uzņēmuma vadībai sāk pietrūkt laika lēmumu pieņemšanai un uzņēmuma efektīvai vadīšanai un tā sāk just nepieciešamību pēc jauniem vadības līmeņiem. Šajā fāzē iestājas krīze (autonomijas krīze), jo uzņēmuma vadībai sagādā grūtības atteikties no visu lēmumu pieņemšanas un deleģēt lēmumu pieņemšanu citiem, zemāka līmeņa vadītājiem. Šajā krīzē ir jāpieņem lēmums ieviest decentralizētu uzņēmuma struktūru. Autonomijas krīzes atrisinājums ir deleģēšana.

Deleģēšanas fāzē uzņēmumā tiek ieviesti jauni vadības posteņi un vadība deleģē lēmumu pieņemšanu zemāka līmeņa vadītājiem. Tā kā uzņēmums ir kļuvis decentralizēts, parādās nepieciešamība saskaņot un kontrolēt lēmumu pieņemšanu. Šī nepieciešamība aug, līdz iestājas kontroles krīze. Šo krīzi veiksmīgi var atrisināt ieviešot formālus noteikumus un procedūras. Ar noteikumu un procedūru palīdzību, vadība nosaka zemāka līmeņa vadītājiem kādas darbības jāveic ikdienas darbā un kādi lēmumi jāpieņem konkrētās problēmsituācijās. Krīzes pārvarēšanas rezultātā rodas birokrātija un ieiešana formalizēšanas fāzē.

Formalizēšanas fāzē uzņēmums turpina augt un diferencēties. Lai saglabātu kontroli pār darbiniekiem, uzņēmumu vadība ir spiesta ieviest aizvien komplicētākus kontroles mehānismus. Parasti tiek ieviestas biežākas plānošanas sēdes, grāmatvedības un informācijas sistēmas, kā arī formālas atskaites procedūras. Tendence vadīt uzņēmumu caur birokrātiju noved līdz birokrātijas krīzei. Birokrātijas krīze ir tā, kas vārdam birokrātija ir iedevusi negatīvu nozīmi. Šī krīze iestājas

brīdī, kad uzņēmuma vidējo un zemāko līmeņu vadītāji vairs nevar nodrošināt kontroles mehānismu efektīvu darbību vai arī viņi saceļas pret šo mehānismu ieviešanu. Šo krīzi ir iespējams pārvarēt, veidojot sadarbību ar darbiniekiem organizējot grupu darbus.

Sadarbības fāzē tiek veidots grupu darbs uzticot grupai rast risinājumu un pieņemt lēmumu kādai problēmai. Šajā fāzē netiek izstrādāti sarežģīti noteikumi, lai kontrolētu darbību, bet gan kontrole tiek uzticēta grupai darbinieku, kur katrs grupas dalībnieks ir atbildīgs par kādu mazāku uzdevuma veikšanu. Grupā darbības ieviešanā ir nepieciešama liela uzticēšanās un sadarbība ar iesaistītajiem darbiniekiem. Šajā fāzē organizācijas attīstībai ir nepieciešamas izmaiņas darba organizēšanas formā un, lai to panāktu, menedžeriem ir jābūt integrēšanas un vadīšanas prasmēm. Organizācijas vadībai būtu jāpārstāj pievērst tik lielu uzmanību kontroles sistēmām, pievērsot uzmanību darbinieku motivēšanas sistēmas pilnveidošanai saglabājot organizētu struktūru. Ja uzņēmuma vadība pārstāj motivēšanas sistēmas pilnveidošanu, uzņēmumā iestājas atjaunošanās krīze. Krīzes pazīmes ir pārstrādājušies darbinieki un viņu vadītāji. Pēc Grīnera domām attīstības krīzes pārvarēšana varētu novest pie vēl nenoformulētas organizācijas formas vai arī pie uzņēmuma norieta vai pat nāves (4, 174-177).

Apskatot zinātnieka izvirzīto teoriju var secināt, ka ikviens uzņēmums atrodas nemitīgā augšanas procesā un uzņēmumam palielinoties vadībai ir jābūt gatavai mainīt savu domāšanu un vadīšanas stilu, lai sasniegtu tālāku organizācijas izaugsmi un laicīgi pārvarētu uzņēmuma iespējamās krīzes.

## 2. SIA „DGS” DARBA ORGANIZĀCIJAS UN DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS RAKSTUROJUMS

### 2.1. Uzņēmuma SIA „DGS” raksturojums

Uzņēmums nodarbojas ar reklāmdruku un piedāvā dažādu priekšmetu un materiālu apdrukāšanu, dizaina izstrādi un maketēšanu. Uzņēmums piedāvā apdrukāt dažāda veida izstrādājumus (tekstilu, dizaina preces un reklāmas dāvanas u.c.), kā arī veikt gravējumus un lielformāta druku.

Firma savu darbību sāka 2001. gadā Cēsīs. Savos pirmsākumos uzņēmums iepirka tehniku apģērba apdrukāšanai un pirmie pasūtījumi bija saistīti ar sporta formu apdruku. Lai palielinātu apgrozījumu, īpašnieks pārcēla darbību uz Rīgu. Rīgā uzņēmums sāka attīstīties, iepirka tehniku arī cita veida apdrukai, piesaistīja jaunus darbiniekus un jau 2006. gadā darbinieku skaits bija 8 cilvēki. Šobrīd uzņēmuma darba telpas atrodas Rīgā, Miera ielā un darbinieku skaits jau ir 15 cilvēki.

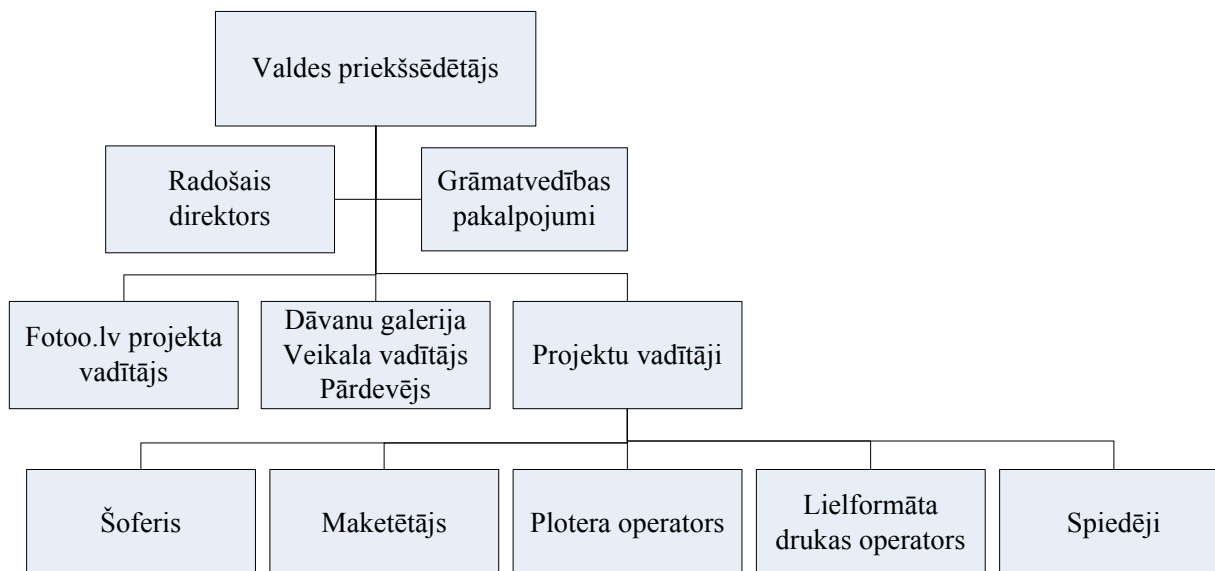
Uzņēmums ir iepircis tehniku dažādu apdrukas darbu veikšanai, kā arī ir atradis sadarbības partnerus – apakšuzņēmējus, kas izpilda pasūtījumus, kurus, tehnikas trūkuma dēļ, uzņēmums pats saviem spēkiem nevar izpildīt. Uzņēmums nodarbina arī maketētāju – datorizaineri, kas ļauj piedāvāt klientiem individuāla dizaina risinājumus visa veida apdrukas produkcijai.

Uzņēmuma telpās ir izveidota dāvanu galerija. Dāvanu galerijā pircēji var iegādāties jauno mākslinieku veidotus darbus. Produkcijas piedāvājums ir plašs – apsveikuma kartiņas, fotogrāfijas, māla, stikla un metāla izstrādājumi, adījumi, auskari un daudz kas cits. Dāvanu galerija arī kalpo kā uzņēmuma DGS reklāma, jo galerijas apmeklētājiem ir iespēja veikts visas produkcijas apdruku.

Firmas īpašnieka hobijs ir fotografēšana un tāpēc 2007. gada augustā tika aizsākts jauns projekts - Fotoprieks.lv. Projekta ietvaros uzņēmumiem un privātpersonām tiek piedāvāti visa veida fotografēšanas pakalpojumi – priekšmetu fotografēšana, studijas foto, dažāda veida pasākumu fotografēšana, kā arī foto stendu izveide pasākumu telpās. Projekts tirgū izceļas ar to, ka tiek piedāvāta bilžu apskate internetā ar iespēju tās pasūtīt izdrukai uz foropapīra. Otra funkcija Fotoprieks.lv projektam ir reklamēt uzņēmumu, jo projekta mājas lapā tiek piedāvāta iespēja izvietot fotogrāfijas uz reklāmdrukas priekšmetiem.

## 2.2. Uzņēmuma SIA „DGS” darba organizācijas raksturojums

Uzņēmumā kopumā strādā 15 darbinieki. Uzņēmuma organizācijas struktūra attēlota shēmā (2.2.1. attēls).



### 2.2.1. att. Uzņēmuma DGS organizācijas shēma

Avots: darba autores izstrādāta shēma

Uzņēmuma vadītājs, valdes priekšsēdētājs, ir arī tās īpašnieks, dibinātājs un darbības idejas autors. Ikdienā viņš veic darbus, kas viņam kā vadītājam būtu jādelegē citiem darbiniekiem. Vadītājs uzņemas tādu pienākumus kā - veic pārskaitījumus materiālu piegādātājiem, daļēji veic ražošanas vadītāja darbu, sekojo līdzī pasūtījumu izpildes darbam un māca darbiniekiem specifiskas tehnoloģijas, kā arī bieži izpilda šofera pienākumus. Valdes priekšsēdētāja darbībā var saskatīt neatbilstību ar iepriekšējā nodaļā izklāstītās teorijas uzskatu sistēmā minētajiem vadītāja darba uzdevumiem.

Uzņēmums sastāv no savstarpēji neatkarīgām daļām – projekta Fotoprieks.lv, dāvanu galerijas un pasūtījumu pieņemšanas un produkcijas izgatavošanas daļas.

Projekta Fotoprieks.lv darbībā var saskatīt matricas tipa darba organizāciju. Projekta vadītājs nedarbojas viens pats, bet gan piesaista savu projektu realizēšanā citus DGS darbiniekus. Projektu vadītājs ir atbildīgs par pasūtītāju piesaistīšanu, projekta reklamēšanu, kā arī pasūtījuma izpildi laikā. Tomēr projekta vadītājs nav pasūtījuma izpildītājs. Projekta izpildīšanā tiek izmantoti fotogrāfu ārpakalpojumi, uzņēmuma DGS darbinieki rekvizītu un foto stendu butaforiju izgatavošanai, kā arī radošais direktors foto stendu ideju ģenerēšanai.

Dāvanu galerijas darbībā ir iesaistīti divi darbinieki – veikala vadītājs un pārdevējs. Veikala vadītājs ir atbildīgs par produkcijas izvēli veikalam, produkcijas izvietojumu, kā arī pārdevēja darba organizēšanu. Veikala vadītājs un pārdevējs veikalā strādā maiņu darbā nodrošinot nepārtrauktu veikala apmeklētāju apkalpošanu deviņas stundas dienā un sešas dienas nedēļā. Dāvanu galerijas darbinieku pienākumos ietilpst arī foto rāmju apgleznošana un DGS individuālo pasūtījumu pieņemšana. Dāvanu galerijas darbinieki atvieglo projektu vadītāju darbu pieņemot pasūtījumus, kuru skaits nepārsniedz 10 vienības.

Pasūtījumu pieņemšanas un produkcijas izgatavošanas daļā ir projektu vadītājas un pasūtījuma izpildes darbinieki. Projektu vadītājas savā ikdienas darbā nodrošina klientu meklēšanu, pasūtījumu pieņemšanu, izstrādājumu, uz kuriem tiek veikta apdruka, pasūtīšanu un sadarbības partneru meklēšanu. Viņas organizē gatavās produkcijas nogādāšanu pasūtītājiem, slēdz līgumus ar klientiem, izraksta rēķinus par paveiktajiem darbiem kā arī citus ikdienas darbus. Projektu vadītājām ir liela loma uzņēmumā, jo no viņu darbības ir atkarīga uzņēmuma peļņa. Projektu vadītājas ir tiesīgas, konsultējoties ar uzņēmuma vadītāju, klientam piedāvāt individuālu pakalpojuma izcenojumu, kā arī regulēt pasūtījuma izpildes termiņus. Uzņēmumā ir 3 projektu vadītājas, no kurām divas strādā uz vietas uzņēmumā, bet trešā darbiniece izmanto teledarba principu – strādā no mājām. Šīs darba organizācijas rezultātā ir apgrūtināta informācijas nodošana pasūtījuma izpildes darbiniekiem un tā izpildes uzraudzīšanā. Šī darbiniece nepiedalās uzņēmuma sapulcēs, kā arī nav ciešā kontaktā ar uzņēmuma vadītāju, kā rezultātā viņa nav informēta par jaunumiem uzņēmumā, kā arī pasūtījuma izpildes darbinieku ikdienas darba apjomiem. Projektu vadītājas, kuras strādā uz vietas uzņēmumā savu darbu sāk jau 9:00 un strādā savstarpēji saskaņojot laikus, lai vismaz viena no viņām atrastos darbā līdz 19:00. Projektu vadītājas ir atbildīgas par darbu izpildi laikā, tāpēc ir gadījumi, kad viņas iet iet palīgā pasūtījumu izpildes darbiniekiem arī pēc sava darba laika.

Šoferis veic projektu vadītāju uzdevumus – piegādā materiālus pasūtījumu izpildei un klientiem nogādā gatavo produkciju. Ņemot vērā Rīgas centra satiksmes intensitāti, šofera darba dienas ilgums ir nenoteikts. Šoferim darba diena tiek organizēta haotiski – dienas laikā viņam tiek pateiktas konkrētas adreses uz kuriem jābrauc un cikos tur jābūt. Šoferim netiek veidoti maršruti, kā rezultātā uz vienu un to pašu rajonu Rīgā iespējams jābrauc vairākas reizes dienā. Šofera darba diena var sākties pat ļoti agri no rīta un beigties vēlu vakarā.

Pasūtījumu izpildes darbinieki ir: plotera operators, maketētājs, spiedēji un lielformāta drukas operators. Pasūtījuma izpildes darbinieki katrs ir atbildīgs par savu specifisku darbību un

viens no otra darbības ir atkarīgs. Pirmais no pasūtījuma izpildes darbiniekiem, kurš saņem informāciju par pasūtījumu ir maketētājs. Viņš sagatavo maketu, tā lai visiem būtu saprotams, kāda apdruka ir jāgatavo un kurā vietā priekšmetam jānovieto. Plotera un lielformāta drukas operatori sagatavo spiedējiem materiālu, kas jānovieto uz priekšmetiem. Spiedēji sagatavoto materiālu uzliek uz priekšmetiem, izmantojot speciālas iekārtas un tehnoloģijas. No spiedēju darba ir atkarīga pakalpojuma kvalitāte. Ja spiedējs neprofesionāli uzliks druku uz priekšmeta, tas pēc atkārtotas lietošanas var atdalīties no konkrētā materiāla. Pasūtījumu izpildītāju darba diena sākas 9:00 un turpinās līdz 19:00. Lielākā daļa no pasūtījumu izpildītājiem ir studenti, tāpēc viņi savstarpēji saskaņo darba laikus un strādā maiņās, sekojot līdzi pasūtījumu izpildes termiņiem. Pasūtījumu izpildes darbiniekiem ikdienas darbā rodas jautājumi par darba specifiku uz kuriem tie nesaņem tūlītēju atbildi, jo trūkst darbu vadītāja. Tā rezultātā, darbinieki izpilda pasūtījumus lēnāk, un konsultējas ar valdes priekšsēdētāju traucējot viņu uzņēmuma vadīšanas pienākumu izpildē, jo viņš vislabāk pārzin ražošanas specifiku.

Radošais direktors ir atbildīgs par uzņēmuma mārketinga realizāciju. Viņš meklē sadarbības partnerus ārvalstīs un veicina uzņēmuma apgrozījuma pieaugumu. Radošajam direktoram ir uzticēta uzņēmuma vizuālā tēla veidošana. Viņš nodarbojas ar ideju ģenerēšanu gan uzņēmuma projektam Fotoprieks.lv, gan pasūtījumu gadījumā klientiem.

Uzņēmuma grāmatvedību veic ārpalpojumu uzņēmums. Grāmatvedības pakalpojumi tiek veikti kvalitatīvi, tomēr ir apgrūtināta datu un atskaišu iegūšana, kas ir nepieciešami uzņēmuma darbības analizēšanai un darbības efektivitātes uzlabošanai. Ar rēķinu izrakstīšanu nodarbojas projektu vadītāji, kā rezultātā viņiem sanāk novērsties no savu tiešo darbu pildīšanas – klientu piesaistes. Projektu vadītājas visu informāciju ievada savā datorā un pēc tam to atkārtoti dara grāmatvedības pakalpojumu sniedzēji, tāpēc informācijas ievadīšana notiek divās dažādās datu sistēmās. Diemžēl šeit tiek patērēts daudz laika, kuru varētu izmantot lietderīgāk.

Uzņēmuma izaugsmes rezultātā, pašreizējā struktūra, kurā ir tikai viens vadītājs, nav piemērota. Diemžēl valdes priekšsēdētājs uzņēmuma attīstības plānošanai velta salīdzinoši maz laika, kā rezultātā uzņēmuma iekšējos procesos ir izveidojušās problēmas.

Kā galvenos uzņēmuma iekšējos procesus var minēt – pasūtījumu pieņemšana, pasūtījuma saskaņošana, pasūtījumu nodošana ražošanas nodaļai vai apakšuzņēmējiem, materiālu sagāde, pasūtījuma izpilde, kvalitātes kontrole un pasūtījumu nogāde klientiem.

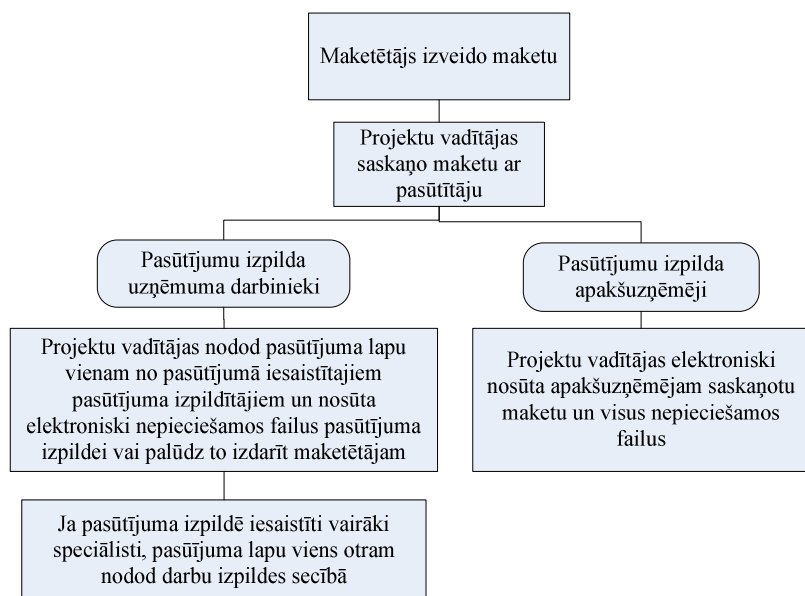
**Pasūtījumu pieņemšanu** uzņēmumā veic projektu vadītājas vai dāvanu galerijas darbinieki. Pasūtījumu pieņemšanai ir izveidota veidlapa – pasūtījumu lapa

(pielikums Nr. 1). Šajā lapā tiek atzīmēts pasūtījuma numurs, pasūtītā prece, daudzums, iesaistītās darbības pasūtījuma izpildīšanai un sīkaks pasūtījuma apraksts, kā arī ir atvēlēta vieta pasūtījuma ilustrācijai. Pasūtījuma lapa tiek reģistrēta un par katru pasūtījumu izrakstīts rēķins - pavadzīme. Katram rēķinam – pavadzīmei otrā pusē ir līgums par pasūtījumu, kurā ir atrunāti pušu pienākumi un atbildība. Parakstot rēķinu – pavadzīmi pasūtītājs apliecina, ka ir iepazinies ar līgumu un tam piekrīt.

**Pasūtījuma saskaņošana** visbiežāk notiek elektroniski. Projektu vadītājas nodod informāciju par pasūtījumu maketētājam, kurš sagatavo maketu, iekļaujot tajā zīmējumu par konkrētas apdrukas izskatu un izmēriem. Kad makets ir gatavs projektu vadītājas nosūta pasūtītājam maketu, kuru viņš apstiprina uzrakstot atbildes vēstuli vai arī veic to telefoniski.

Pasūtījumus, kurus klients veic ierodoties DGS birojā un nepieprasa maketa izstrādi, pasūtījuma saskaņošanai ir paredzēta vieta uz pasūtījuma lapas.

**Pasūtījumu izpildes darbiniekiem un apakšuzņēmējiem informāciju par pasūtījumu** nogādā projektu vadītājas (att. 2.2.2.).



**2.2.2 att.. Informācijas nodošanas shēma pasūtījumu izpildes darbiniekiem un apakšuzņēmējiem**

Avots: darba autores sastādīta shēma

Lielāko daļu pasūtījumu, uzņēmums izpilda pašu spēkiem. Informāciju, tas ir pasūtījuma lapu par jaunu pasūtījumu, projektu vadītājas nodod pasūtījuma izpildītājiem pēc maketa saskaņošanas un visu nepieciešamo materiālu piegādes. Tā kā pasūtījuma izpildē darbinieki ir

viens no otra atkarīgi, pasūtījuma lapu nodod tam darbiniekam, kuram pirmajam ir jāveic darbs. Pēc sava darba izpildes viņš nodod pasūtījuma lapu nākamajiem darbiniekiem.

Uzņēmums pieņem pasūtījumus arī darbiem, kurus uzņēmuma iekšienē, tehnikas trūkuma dēļ nespēj veikt, tādēļ tiek piesaistīti apakšuzņēmēji. Apakšuzņēmējiem tiek nosūtīti nepieciešamie materiāli, makets un izejošie faili pasūtījuma izpildei. Lai apakšuzņēmēju laika resursu trūkums neiespaidotu DGS darba izpildes termiņus, konkrētu darba veikšanai ir atrasti vairāki potenciālie apakšuzņēmumi. Tas arī ļauj no apakšuzņēmumiem pieprasīt augstu kvalitāti, nebaidoties pazaudēt vienīgo apakšuzņēmēju. Ar apakšuzņēmējiem sadarbība notiek par katru uzdevumu vienojoties atsevišķi. Diemžēl uzņēmums nav noslēdzis līgumus ar apakšuzņēmējiem, kā rezultātā nereti pasūtījumi netiek veikti laikā. Apakšuzņēmējiem nav noteiktas sankcijas par novēloti vai nekvalitatīvi izpildītu darbu.

**Materiālu piegāde.** Lai nodrošinātu sekmīgu uzņēmuma darbību ir nepieciešama materiālu sagāde. Tos var iedalīt divās lielās grupās:

- izejmateriāli un instrumenti pasūtījumu izpildei;
- izstrādājumi uz kuriem tiek veikta apdruka (T-krekli, dvieļi, krūzes, lietussargi u.c.).

Par trūkstošajiem izejmateriāliem un instrumentiem, kas nepieciešami pasūtījuma izpildei, katrs atbildīgais speciālists individuāli informē uzņēmuma vadītāju un viņš organizē materiālu sagādi. Katrs speciālists ir atbildīgs, lai laicīgi tiktu pasūtīti nepieciešamie izejmateriāli un materiālu trūkuma dēļ neveidotos dīkstāve. Pasūtījuma izpildē tiek lietoti arī reti izmantojami materiāli, kurus neiegādājas pirms pasūtījuma ienākšanas, to dārdzības dēļ. Par šo materiālu nepieciešamību, projektu vadītājas paziņo uzņēmuma vadītājam pēc pasūtījuma saņemšanas un kopīgi organizē materiālu sagādi.

Izstrādājumus uz kuriem tiek veikta apdruka piegādā pats pasūtītājs vai sadarbībā ar projektu vadītājām pasūta no katalogiem. Uzņēmuma telpās tiek turēts neliels daudzums izstrādājumu, kas kalpo kā paraugi lieliem pasūtījumiem vai arī tiek izmantoti maza apjoma darbiem. Izstrādājumus uz kā veikt apdruku jau pirms piedāvāšanas klientiem ir notestējuši uzņēmuma ražošanas darbinieki, lai pārliecinātos par pakalpojuma kvalitāti. Izstrādājumi tiek pasūtīti jau no zināmām firmām Eiropā vai arī ārkārtas gadījumos tiek meklēti jauni izstrādājumu piegādātāji. Ar dažiem no piegādātājiem ir noslēgti sadarbības līgumi, kuros ir atrunāti pušu pienākumi un atbildība.

Materiālu piegādi uzņēmumā veic šoferis.

**Ražošanu** jeb pasūtījuma izpildi uzņēmumā veic speciālisti – plotera, lielformāta un sublimācijas drukas operators un spiedēji. Plotera, lielformāta un sublimācijas drukas operators sagatavo apdruku, kuru spiedējiem jāliek virsū uz konkrētiem izstrādājumiem. Informāciju par nepieciešamo apdruku un tā parametriem (krāsa, izmērs, drukas atrašanās vieta uz izstrādājuma) speciālisti nolasa no projektu vadītāju aizpildītajām pasūtījuma lapām. Pēc apdrukas sagatavošanas, darbs tiek nodots spiedējiem. Spiedēji izgatavoto apdruku uzliek uz izstrādājumiem – krūzēm, spilveniem, T-krekliem, lietussargiem un citiem materiāliem. Speciālistu galvenais uzdevums ir ievērot tehnoloģiskos paņēmienus apdrukas pārvešanai un uzspiešanai. Katra materiāla apdrukai ir sava specifika un tās neievērošanas gadījumā apdrukas kvalitāte zūd. Darbinieks, kurš vislabāk zin, kā jāizskatās gala rezultātam, ir projektu vadītāja, kas pieņēma konkrēto pasūtījumu. Lai saprastu kā konkrēto pasūtījumu izpildīt, spiedēji bieži dodas konsultēt ar projektu vadītājām par darba specifikāciju.

Katras darba dienas sākumā, projektu vadītājas sagatavo sarakstu speciālistiem par dienā izpildāmajiem pasūtījumiem un to veikšanas termiņiem – konkrētu laiku, cikos pasūtījumam jābūt iesaiņotam atdošanai pasūtītājam. Speciālisti, vadoties pēc grafika, izvēlas pasūtījumu izpildes prioritātes. Šajā sarakstā ir tikai ilgtermiņa pasūtījumi. Ikdienā apmēram 10% no visiem darbiem aizņem ikdienas pasūtījumi – tas ir, individuāli pasūtījumi, kuru apjoms parasti nepārsniedz 5 vienības. Šie ikdienas darbi tiek veikti paralēli ilgtermiņu pasūtījumiem.

**Kvalitātes pārbaude.** Lai novērtētu pasūtījuma kvalitāti, ir jāpārbauda:

- apdrukas izmēru, krāsas un to novietojuma atbilstība pasūtījuma specifikācijai;
- kvalitāte, kādā apdruka ir uzspiesta uz izstrādājuma.

Apdrukas atbilstību specifikācijai veic projektu vadītājas pie gatavas produkcijas saņemšanas. Kvalitātes pārbaudīšana ir salīdzinoši viegla, ja pasūtījums ir saskaitāms desmitos vienību, savukārt lielāka pasūtījuma gadījumā, pārbaudīt kvalitāti visai produkcijai, laika trūkuma dēļ nav iespējams.

Kvalitāti, kādā apdruka ir uzspiesta uz izstrādājuma var pārbaudīt tikai tā atkārtotas lietošanas laikā ilgākā laika posmā.

Parasti pasūtītās preces izstrāde tiek pabeigta dienā, kad pasūtītājs vēlas to saņemt, tas nozīmē, ka gadījumā, ja produkts neiztur kvalitātes pārbaudi, pasūtījuma izpildītājiem nav laika, lai veiktu darbu no jauna. Tā rezultātā pasūtītājam produkts tiek piegādāts pēc noteiktā termiņa vai arī atdots nekvalitatīvs, kuru pēc kāda laika DGS pārtaisa par saviem līdzekļiem.

**Gatavās produkcijas nogādāšanu klientiem** veic vai nu uzņēmuma šoferis vai arī pasūtītājs vai viņa deleģēta persona paši ierodas pēc gatavās produkcijas.

### **2.3. Uzņēmuma DGS darbinieku motivēšanas raksturojums**

Ņemot vērā uzņēmuma darbinieku mazo skaitu un uzņēmuma ne pārāk ilgo darbību, uzņēmumam nav izveidota darbinieku motivēšanas sistēma. Kā darbinieku motivatori darbam ir:

- darba alga;
- elastīgs darba laiks;
- darbinieku novērtēšana ne tikai atalgojumā, bet arī ar labiem vārdiem un pateicību no uzņēmuma vadītāja puses;
- darbinieku savstarpējās attiecības;
- komandas saliedēšanas pasākumi;
- atlaides uzņēmuma produkcijas iegādei.

**Darba alga** un darba laiki darbiniekiem dažādos amatos tiek noteikti atšķirīgi. Darba alga tiek aprēķināta ņemot vērā nostrādātās darba stundas un izpildītā darba apjomu un kvalitāti. Darba algas apmēra lielumu katru mēnesi uzņēmuma vadītājs nosaka vienpersoniski. Kā lēmuma pieņemšanas pamatu viņš ņem ikdienas darbā redzētās problēmas un darbinieka atdevi darbu izpildē.

Projektu vadītāji iesniedz uzņēmuma vadītājam atskaites par piesaistītajiem klientiem un apgrozījumu. Analizējot šīs atskaites, uzņēmuma vadītājs var novērtēt darbinieču darba atdevi.

Pasūtījuma izpildītājām ir noteikta laika alga. Darbinieku pielaistās kļūdas netiek fiksētas un netiek aprēķināti zaudējumi uzņēmumam.

Dāvanu galerijas darbiniekiem atalgojums tiek aprēķināts tāpat kā pasūtījuma izpildītājām.

Fotoprieks.lv projektu vadītājam ir fiksēta darba alga neatkarīgi no ienestās peļņas uzņēmumam un nostrādāto stundu skaita. Ar laiku ir plānots piesaistīt projekta vadītāja algu proporcionāli iegūtajai peļņai.

Radošajam direktoram alga ir piesaistīta visa uzņēmuma apgrozījumam. Jo lielāks mēneša apgrozījums, jo lielāka alga.

**Darba laiks** uzņēmuma darbiniekiem ir elastīgs. Katru nedēļu tiek saskaņoti darbinieku darba laiki un pamatojoties uz šiem datiem, projektu vadītājas saskaņo ar pasūtītāju pasūtījuma izpildes iespējamo termiņu. Darba laiku tabula tiek izvietota uz informācijas dēļa, lai visi būtu lietas kursā par kolēģu darba laikiem un varētu savu darbību pielāgot citiem.

**Darba devēja pateicība vārdos par padarītajiem darbiem** un sirsnīga attieksme pret katru darbinieku kalpo kā motivators darbam. Darba devējs pēc labi padarītiem darbiem mēdz pateikt paldies, kā arī viņš pamana ja darbinieks ir norūpējies par kaut ko. Uzņēmuma vadītājs ir pretimnākošs darbiniekiem un izpalīdz tiem, ja ir radušās kādas personiskās problēmas.

**Darbinieku savstarpējās attiecības** uzņēmumā ir ļoti labas un pozitīvas. Darbinieku vecums ir apmēram vienāds un arī intereses ir saskanīgas.

**Komandas saliedēšanas pasākumi** pagaidām aprobežojas ar kopīgu dzimšanas dienu un vispārēju svētku svinēšanu, kurus finansiāli atbalsta uzņēmums. Kā komandas saliedēšanas pasākumi ir plānota kopīga izklaide un iespējams izbraucieni dabā.

**Atlaides uzņēmuma produkcijas iegādei** ir papildus naudas ieguvums pie darba algas. Uzņēmuma darbinieki produkciju var iegādāties par pašizmaksu, kas sastāda samērā lielu procentuālo atlaidi precei un darbinieks var veiksmīgi iekonomēt naudu.

#### **2.4. Uzņēmuma DGS dzīves cikla raksturojums**

Uzņēmums savā attīstības stadijā ir izaudzis no pavisam maza uzņēmuma – 2 cilvēku sastāva līdz 15 darbiniekiem. Savā darbības sākumā, uzņēmums tika izveidots kā nodarbe uzņēmuma īpašniekam ar mērķi nopelnīt naudu. Uzņēmuma vadītājs jau pirms šī uzņēmuma dibināšanas nodarbojās ar sporta apģērbu šūšanu. Šī iepriekšējā pieredze viņam ļāva izvēlēties izdevīgāko produkcijas ražošanas veidu, kā arī gadu laikā bija iegūti potenciālie sadarbības partneri. Vairākus gadus, viņš strādāja divatā ar savu kolēģi izpildot visus pasūtījumus. Uzņēmuma vadītājs pārvaldīja, pārzināja un daļēji izpildīja pats visus pienākumus – pasūtītāju meklēšanu un pieņemšanu, materiālu sagādi, ražošanas darbus un uzņēmuma reklamēšanu.

Kopš uzņēmuma darbības sākuma ir piesaistīti pastāvīgie klienti, kā arī visu laiku tiek meklēti jauni. Uzņēmums balstās uz faktu, ka kvalitatīvs produkts strādā arī kā reklāma uzņēmumam, tāpēc cenšas pēc iespējas individuāli izpildīt katru pasūtījumu, sekojot līdzi izgatavotās preces kvalitātei. Strādājot pats, uzņēmuma vadītājs veiksmīgi nodrošināja produkcijas kvalitāti, tomēr paplašinot uzņēmuma darbību, darbu kvalitāte ir pasliktinājusies.

Uzņēmumā ir ieviesti vairāki pakalpojumu veidi un katram darbības veidam ir piesaistīti jauni darbinieki produkcijas izgatavošanai. Ar katru jaunu pakalpojuma veidu, uzņēmuma ražošanas darbinieku atbildība paaugstinās, jo katrs darbinieks ir atbildīgs par konkrētas produkcijas ražošanu. Vairs nav darbinieku, kuri pārzinātu visus ražošanas veidus un darba veikšanas specifiku. Arī uzņēmuma darbības efektivitāti un kvalitāti darba devējs pats saviem

spēkiem vairs nespēj kontrolēt. Pasūtījumu ir pārāk daudz, lai paralēli vadītāja pienākumiem, pārbaudītu katru darbinieku un norādītu uz iespējamām kļūdām un vajadzīgajiem darbības uzlabojumiem.

Analizējot uzņēmuma iekšējo darbību, var secināt, ka uzņēmumam ir iestājusies vadības krīze. Uzņēmumā nav izveidota darbības kontroles sistēma, kā arī informācijas nodošana ražošanas darbiniekiem par pasūtījumiem nav efektīva. Bieži vien ir novērojama informācijas pazušana, kā arī neprecizitātes pasūtījumu specifikācijās, kā rezultātā ir nepareizi izpildīti darbi un produkts ir jāpārtaisa. Uzņēmums zaudē laiku, darba resursus un darbības efektivitāti.

### 3. SIA „DGS” DARBA ORGANIZĀCIJAS UN DARBA MOTIVĀCIJAS ANALĪZE UN PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS

#### **3.1. Darba organizācijas un darba motivācijas analizēšanai izmantotās pētījumu metodes**

Lai veiktu pēc iespējas precīzāku uzņēmuma organizācijas analīzi, darba autore analīzes veikšanā pielietoja kvalitatīvo un kvantitatīvās pētījuma metodes. Lai iegūtu izpratni par uzņēmuma darba organizāciju, darba autore izmantoja kvalitatīvo pētījuma metodi - pārrunas ar uzņēmuma vadītāju un darbiniekiem izlases veidā un kvantitatīvo pētījuma metodi – dokumentu, veidlapu un atskaišu analizēšana.

Lai noskaidrotu uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem un viņu motivāciju strādāt, tika izmantota kvantitatīvā pētījuma metode – anketēšana.

#### **Pārrunas kā pētījumu metode**

Ņemot vērā, ka uzņēmums ir mazs, uzņēmumā nav izveidota dokumentācija, kuru izlasot var uzzināt par uzņēmumā notiekošajiem procesiem. Lai tos noskaidrotu, darba autore veica pārrunas ar uzņēmuma vadītāju, kurās darba autore detalizēti uzzināja par uzņēmumā notiekošajiem procesiem, kļūmēm procesos un viņa domas par nepieciešamību tos uzlabot.

Lai detalizētāk noskaidrotu par uzņēmumā jau ieviesto sistēmu funkcionēšanu, to plusiem un mīnusiem no darba ērtuma viedokļa, darba autore veica pārrunas ar konkrētajos procesos iesaistītajiem darbiniekiem. Pārrunās darba autore apskatīja katra konkrētā procesa:

- Pamatelementus;
- Iesaistītos darbiniekus un to atbildību;
- Tā efektivitāti vai neefektivitāti;
- Sarežģījumus procesa izpildē;
- Darbinieku domas par procesa lietderību.

Darba autore pārrunas ar darbiniekiem veica 3 nedēļu laika periodā. Pārrunas tika organizētas pa tēmām par uzņēmumā notiekošajiem procesiem. Katrā pārrunu reizē tika pieaicināti darbinieki, kuri ir iesaistīti konkrētajā procesā.

#### **Dokumentu, veidlapu un atskaišu analizēšana kā pētījumu metode**

Lai noskaidrotu ieviesto procesu efektivitāti uzņēmumā, darba autore atsevišķos procesos, kuros iesaistīta dokumentu aizpildīšana, veica pētījumus par dokumentu lietderību un to

efektivitāti. Darba autore arī noskaidroja vai darbinieki saprot dokumentu nozīmīgumu un to tālāku izmantošanu vai arī pilda tikai tāpēc, ka kāds liek to darīt. Dokumentācijas analizēšana sniedz pierādījumu problēmu esamībai, kas jau iepriekš tika noskaidrotas pārrunu ceļā.

### **Aptauja kā pētījumu metode**

Lai noskaidrotu darbinieku domas par darbu uzņēmumā, darba autore izstrādāja anketu (Pielikums Nr.2), kura tika izdalīta uzņēmuma dāvanu galerijas darbiniecēm, projektu vadītājām un pasūtījuma izpildītājiem.

Anketā iekļautie jautājumi tika izkārtoti bloku veidā, un tajos tika apskatītas sekojošas tēmas:

- Darbinieku apmierinātība ar darbu un uzņēmuma vērtības darbinieka skatījumā;
- Darbinieka pašnovērtējums;
- Atalgojuma sistēma;
- Darbinieku vēlme iegūt jaunas zināšanas darba efektivitātes uzlabošanai;
- Darbinieku vērtējums par uzņēmuma darba organizāciju;
- Darbinieku statistika, ietverot darbinieku vecumu, izglītību un darba stāžu uzņēmumā.

Darbinieku anketēšana tika veikta divas nedēļas, un kopumā tika izdalītas 10 anketas.

### **3.2. Darba organizācijas analīze**

Darba autore analīzes veikšanai izvēlējās dažādus pētījuma veidus, lai iegūtu pēc iespējas precīzāku informāciju par uzņēmuma procesiem un darbinieku domām par tiem. Pētījuma rezultātā, darba autore ieguva visaptverošu informāciju no dažādiem skatu punktiem – tiešais darba darītājs, procesā iesaistītais darbinieks un uzņēmuma vadītājs.

#### **Dāvanu galerijas darbība**

Dāvanu galerijas galvenā darbība notiek veikalā un viņu saistība ar pārējiem uzņēmuma darba procesiem ir maza. Dāvanu galerijas darbiniekiem galvenais uzdevums ir pieņemt produkciju no izgatavotājiem un pārdot to veikalā. Šajā procesā darbinieki izteica neapmierinātību ar:

- grāmatvedības sistēmu. Uzņēmumā nav grāmatvedes, kura varētu konsultēt darbiniekus ikdienas darbā, kā arī nav personas, kura nodarbotos ar naudas uzskaiti un rēķinu izrakstīšanu;

- pārdošanā esošo preču uzskaites grūtības. Katra prece tiek uzskaitīta savā pavadzīmē, bet vispārēja pārskata par veikalā esošajām precēm nav. Produkcijas uzskaitē pagaidām notiek tikai papīra formātā, kas traucē ērtu un ātru preces informācijas atrašanu.

Svarīgs process, kurā ir iesaistīti veikala darbinieki ir mazo pasūtījumu (līdz 10 vienībām) pieņemšana. Pasūtījumu pieņemšanas procesā, veikala darbinieki norādīja uz sekojošiem trūkumiem:

- grūtības aprēķināt preces cenu. Katras preces cena veidojas no to apdrukas izmēriem un izmantotā materiāla. Ņemot vērā to, ka cenu noteikšana nav izveidota datorizēti, veikala darbinieki, lai precizētu konkrētas apdrukas cenu, konsultējās ar projektu vadītājiem un traucē viņas ikdienas darbos.

### **Projektu vadītāju darbība**

Projektu vadītājiem ikdienas darbā ir vairāki procesi, kuri notiek gandrīz vienlaicīgi vai arī seko viens aiz otra –

- klientu meklēšana un komunikācija ar potenciālajiem klientiem,
- sadarbība ar klientiem,
- sadarbības organizēšana ar apakšuzņēmējiem un materiālu piegādātājiem,
- pasūtījumu pieņemšana,
- rēķinu izrakstīšana,
- sadarbība ar maketētāju,
- pasūtījumu saskaņošana ar pasūtītāju,
- informācijas nodošana ražošanas darbiniekiem,
- gatavās produkcijas kvalitātes pārbaude,
- produkcijas nogāde klientiem,
- pārrunas ar pasūtītājiem nekvalitatīvas produkcijas gadījumā.

Ņemot vērā projektu vadītāju lielo atbildību, nozīmīgumu uzņēmumam un darba apjomu, šiem darba procesiem būtu jābūt ērtiem, ātriem un izstrādātiem līdz sīkumam, lai varētu strādāt pie galvenā darba – klientu meklēšanas un piesaistes.

Darba autore noskaidroja šo procesu darbības efektivitāti pārrunās ar projektu vadītājiem un novērojot problēmas, kas radās pētījuma laikā, 3 nedēļu periodā. Gandrīz katrā procesā darba autore saskatīja problēmas un nepilnības:

- klientu meklēšana un komunikācija ar potenciālajiem klientiem.
  - Nav izveidota sistēma, kā un kur piefiksēt informāciju par komunikāciju ar konkrētiem potenciālajiem klientiem. Darba procesā pietrūkst datu bāzes, kurā tiktu apkopota ikviena darbinieka komunikācija ar potenciālajiem klientiem. Klientu meklēšanas procesā ir svarīgi būt īstajā laikā un īstajā vietā, tāpēc ir nepieciešama šī datu bāze, kurā atzīmēt datumus un laikus, kad sazināties nākamreiz ar klientu un kādus pakalpojumus piedāvāt.
- sadarbība ar klientiem.
  - Klientiem nav iespēja apskatīt produktu internetā. Lai veiktu precīzu pasūtījumu klienta pārstāvim ir jābrauc uz biroju, lai apskatītos kā prece izskatās. Tajā pašā laikā uz klienta pārstāvi tiek likta liela atbildība sava priekšnieka priekšā izvēlēties pareizo krāsu, izmēru u.c. produkcijas parametrus. Klients justos labāk, ja visu varētu redzēt elektroniski un izvēlēties produktu elektroniskajā katalogā.
  - Nepārskatāma sadarbības vēsture ar attiecīgo klientu. Nav zināms kādus pasūtījumus viņš ir veicis iepriekš un kādus pakalpojumus varētu piedāvāt turpmāk.
  - Nepārskatāma naudas iekasēšana par padarīto darbu. Projektu vadītājam nav informācija par maksājumiem, kurus veicis pasūtītājs, kā rezultātā nevar zināt vai klientam var izsniegt pasūtīto preci.
  - Līgumu diferenciācijas trūkums. Uzņēmumā ir izstrādāts tikai viens standartlīgums, kas nosaka pušu saistības attiecībā uz termiņiem, apmaksas noteikumus un kvalitātes garantiju. Pietrūkst līgumi patstāvīgajiem klientiem, kuros būtu atrunāti „bonusi”, kas veicinātu klientu ieinteresētību veikt pasūtījumus atkārtoti uzņēmumā DGS.
  - Termiņu steidzināšana. Klients vēlas savu pasūtījumu konkrēti norunātajā termiņā neskatoties uz to, ka pats laikā nav iedevis uzņēmumam visus nepieciešamos failus vai materiālus. Nav līguma, kurā šīs attiecības būtu atrunātas.
  - Par klienta pasūtījuma statusu ir informēts tikai viņa projektu vadītājs. Nav iespēja apskatīties kāds statuss ir konkrētajam pasūtījumam – vai

pasūtījumam ir sagādāti izstrādājumi uz kā veikt apdruku, uztaisīts makets, nodots ražošanā utt.

- Nav ieviesta cenu diferenciacija atkarībā no pasūtījuma lieluma. Pagaidām cenas ir vienādas vai pasūtījumā ir 5 vienības vai 50.
- Nav ieviesta cenu diferenciacija atkarībā no pasūtījuma izgatavošanas ātruma. Ja klientam vajag steidzami izpildīt pasūtījumu, projektu vadītājas pieņem pasūtījumu, lai piesaistītu klientu arī turpmākai sadarbībai, neņemot vērā sarežģījumus steidzamo darbu izpildei.
- Pieņemot pasūtījumu ir grūti noteikt kāds ir visīsākais termiņš, kad ražošanas darbinieki varēs izpildīt pasūtījumu. Nav konkrētu laika standartu katram darbam.
- Uzņēmuma pārstāvju paraksta tiesību neapzināšanās. Ir gadījumi, kad klienta pārstāvis pasūta produkciju, bet kad pasūtījums izgatavots, izrādās, ka personai, kas veikusi pasūtījumu nav paraksta tiesības un uzņēmums neatzīst pasūtījuma veikšanu un to neapmaksā.
- sadarbības organizēšana ar apakšuzņēmējiem un materiālu piegādātājiem,
  - Pasūtīto darbu neizdarīšana laikā. Apakšuzņēmēji nejūt motivāciju izpildīt DGS pasūtījumus norunātajā termiņā. Nav līgumu, kuros būtu atrunāti pienākumi un atbildība.
  - Pasūtīto materiālu nepiegādāšana norunātajā laikā un pietiekamā daudzumā. Materiālu piegādātājs nejūt atbildību par savu darbu un atļaujas nepiegādāt pasūtīto produkciju termiņos, kā arī nenodrošina preces iepriekš atrunātos kvalitatīvos un kvantitatīvos rādītājus. Nav līgumu, kuros būtu atrunāti pienākumi un atbildība.
  - Pārpratumu veidošanās pie pasūtījumu izpildes. Uzņēmuma maketētājs netaisa maketus, kuros būtu redzama visa informācija par pasūtījumu (krāsa, izmērs, daudzums, materiāls u.c.)
  - Materiālu piegādātāji ne vienmēr ir gatavi sūtīt savu transportu, lai piegādātu produkciju. Materiālu piegādei ir jāiesaista uzņēmuma šoferis, kura dienas kārtība nav nosakāma un materiālu sagādei tiek patērēts daudz laika.
- pasūtījumu pieņemšana,

- Nav pietiekami daudz informācijas pasūtījuma lapā. Projektu vadītājas mēdz aizmirst pajautāt konkrētus datus no klienta par pasūtījumu, kā rezultātā var rasties pārpratumi. Darba autore veica pētījumu par pasūtījuma lapas efektivitāti, t.i. vai tajā tiek minēta visa informācija, kas interesē maketētāju un pasūtījuma izpildes darbiniekus. Darba autore izvērtēja vienas nedēļas laikā aizpildītās pasūtījuma lapas un pārbaudīja informācijas apjomu uz tām. 70 procentos no visām pasūtījuma lapām nebija detalizētas informācijas par pasūtījumu. Ņemot vērā, ka pasūtījumu izpildītāji veic savu darbu pamatojoties uz pasūtījuma lapu un maketu, nepietiekamas informācijas dēļ var rasties nekvalitatīvas preces saražošanas pasūtījuma izpildes procesā
- Pasūtījumu lapa tiek rakstīta ar roku, kā rezultātā ir svarīgs projektu vadītāja rokraksts. Bieži vien informāciju par pasūtījumu grūti izlasīt un saprast visas nianšes.
- Pasūtītājs laicīgi neatsūta izejošos failus (logotipus, tekstu, utt.), tajā pašā laikā vēlas, lai pasūtījums tiktu izgatavots iepriekš norunātajos termiņos. Nav līgumi ar pasūtītājiem, kuros tiktu atrunāti termiņi ņemot vērā nepieciešamās informācijas piegādes laiku.
- Nav iespēja attālināti veikt vienkāršus un standartizētus pasūtījumus. Iespēja izvēlēties internetā konkrētu pasūtījuma standartu piesaistītu vairāk mazo klientu un tiktu ekonomēts arī projektu vadītāju un veikala darbinieku laiks.
- Nav pietiekami daudz datu par pasūtītāju. Ārkārtas situācijas gadījumā nav iespējams sazināties ar pasūtītāju.
- rēķinu izrakstīšana,
  - neērti organizēta rēķinu izrakstīšanas sistēma - rēķinu izrakstīšana notiek vienu reizi dienā un to dara viena no projektu vadītājām vai uzņēmuma vadītājs. Nav atbildīgās personas par šo procesu, kura nodrošinātu rēķinu izrakstīšanu jebkurā dienas laikā.
- sadarbība ar maketētāju,
  - Projektu vadītājas ne vienmēr nosūta visu nepieciešamo informāciju maketa izveidei. Maketētājam bieži vien jātraucē atbildīgais projektu vadītājs, lai noskaidrotu visas pasūtījuma nianšes. Pietrūkst konkrētas formas, kurā tiktu aizpildīti visi nepieciešamie lauki.

- Maketētājs neizveido maketu, kurā būtu visas nianse par pasūtījumu – izmērs, krāsas, preces daudzums ar konkrēto izmēru utt.
- Maketētājs ne vienmēr saprot kurš makets ir steidzamāks un kurš var pagaidīt. Maketētājam netiek norādīti termiņi par maketa izpildi.
- pasūtījumu saskaņošana ar pasūtītāju,
  - pasūtījumi tiek saskaņoti mutiski un nav pierādījumu, ka pasūtītājs kļūdījies nododot informāciju nevis uzņēmums izgatavojot pasūtījumu. Ja izpildītājam nav pierādījumu, tad pastāv iespēja, ka pasūtītāja pārstāvis vainos izgatavotājus un turpmāk neveiks pasūtījumus šajā firmā.
- informācijas nodošana pasūtījumu izpildes darbiniekiem,
  - nav vienas atbildīgās personas, kurai tiek nodota informācija par pasūtījumu, tāpēc tā mēdz pazust un nenonāk līdz konkrētajiem izpildītājiem laicīgi. Tā kā viena pasūtījuma izpildē var būt iesaistīti vairāki darbinieki, informācija tiek nodota darbiniekam, kuram pirmajam jāveic savs darbs. Ir reizes, kad darbus var veikt vienlaicīgi vairāki darbinieki samazinot pasūtījuma izpildes laiku.
  - nepietiekama informācija pasūtījuma lapā un maketā ražošanas darbiniekiem liek traucēt projektu vadītājas, lai precizētu pasūtījuma nianse. Ir reizes, kad katrs ražošanas darbinieks var interpretēt pasūtījumu pa savam un rezultātā pasūtījumi ir jāpārtaisa.
  - nav vienotas vietas datortīklā, kur tiek uzglabāta visa informācija par pasūtījumu. Katru reizi failus izsūta pa elektronisko pastu un bieži vien neuzmanīgas elektroniskā pasta dzēšanas rezultātā tie tiek pazaudēti un, atkārtotas izstrādes gadījumā, izejošie faili tiek meklēti pie iesaistītajām personām. Tiek patērēts nevajadzīgi laiks un bieži vien arī darbinieku nervi.
  - ir darbi, kurus pasūtījuma izpildes darbiniekiem uzdod uzņēmuma vadītājs vai radošais direktors, neinformējot par to projektu vadītājus. Projektu vadītājiem trūkst informācijas par ražošanas darbinieku noslogojumu.
- gatavās produkcijas kvalitātes pārbaude,
  - produkcijas kvalitāte tiek pārbaudīta tikai produkcijas pirmajai vienībai un pasūtījuma izpildes beigās visai produkcijai. Var gadīties, ka viena pasūtījuma ietvaros jāapdrukā viens un tas pats materiāls, bet ar nelielu

atšķirību apdrukā – izmērs, atrašanās vieta. Diemžēl šīs nianšes ne vienmēr tiek pamanītas un ievērotas pasūtījuma izpildes stadijā un neatbilstības tiek piefiksētas tikai pie pasūtījuma nodošanas klientam vai neilgi pirms tam. Pietrūkst ražošanas nodaļas vadītāja, kurš veiktu pārbaudi darbiem nepārtraukti, kā arī sekotu līdzī kvalitātei, kādā apdruka tiek uzspiesta uz izstrādājumiem.

- produkcijas nogāde klientiem,
  - Produkcijas nogādi klientiem katrs projektu vadītājs organizē atsevišķi un ir reizes kad projektu vadītāji savā starpā nesaskaņo šofera braukšanas virzienu un laikus. Šādos gadījumos rodas situācija, kad šoferim ir jābūt divās dažādās vietās vienlaicīgi. Šajās situācijās pasūtījuma nogādes procesā tiek iesaistīti citi uzņēmuma darbinieki un kavēta citu darbu izpilde.

### **Ražošanas darbinieku darbība**

Ražošanas darbinieki ir pasūtījuma izpildītāji un par viņa darba kvalitāti, ātrumu un profesionālajām zināšanām no pasūtītāja tiek prasīta attiecīga samaksa. Pasūtītājam interesē tikai produkcija, kuru viņš saņem pēc konkrētās summas samaksas un par ražošanas darbinieku darbību ir atbildīgs tikai un vienīgi uzņēmuma vadītājs. Tas nozīmē, ka ražošanas speciālistu zināšanas, pieredze un darbu izpildes kvalitāte ir viena no uzņēmuma panākumu atslēgām.

Ražošanas darbinieki ir iesaistīti sekojošos procesos:

- Maketa izveidošana;
- Pasūtījumu saņemšana no projektu vadītājiem;
- Darba procesa izpildē nepieciešamo izejmateriālu pasūtīšana konkrēto darbu veikšanai;
- Pasūtījuma izpildīšana noteiktā laikā;
- Pasūtījumu kvalitātes kontrole;
- Savstarpējā komunikācija darbu ātrākai un kvalitatīvākai izpildei;
- Darba tehnoloģiju pārzināšana un ievērošana;
- Tehnikas uzraudzība.

Uzņēmuma veiksmē un attīstības ātrums lielā mērā ir atkarīgs no ražošanas darbinieku profesionalitātes, kā arī no jaunāko tehnoloģiju ieviešanas darba procesā. Jo ātrāk un kvalitatīvāk uzņēmums varēs veikt pasūtījumus, jo vairāk klientu gribēs sadarboties. Tā iemesla dēļ

uzņēmuma vadībai ir jāpievērš liela uzmanība visiem procesiem, kas norisinās sakarā ar ražošanas daļu.

Darba autore veica pētījumus ražošanas darbinieku darbībā un ar ražošanu saistītajos procesos izmantojot darbinieku aptaujāšanu, kā arī apkopojot problēmas, kas radās pētījuma laikā – 3 nedēļu periodā. Darba autore konstatēja sekojošas problēmas:

- Maketētāja darbs,
  - Slikta komunikācija starp projektu vadītājiem un maketētāju. Maketētāja darba vieta atrodas ražošanas telpās, nevis blakus projektu vadītājiem. Lai uzzinātu par pasūtījuma niansēm, kas nav minēta pasūtījuma lapā, maketētājs iet pie projektu vadītājam un nevajadzīgi tērē savu laiku.
  - Maketētāja darba rezultātu efektivitāte nerasniedz vajadzīgos 100%. Maketētājs savu darbu veic pēc saviem ieskatiem. Uzņēmumā nav definēts maketa izskats un makets nerasniedz pilnvērtīgu informāciju par pasūtījumu.
  - Maketētājs ilgi izpilda pasūtījumu. Katru reizi kad ir jāveic jauna produkta makets, maketētājam ir jāstrādā pie konkrētā produkta uzzīmēšanas konkrētajā programmā, kas pagarina darba izpildes termiņus. Kvalitatīvu maketu veidošanai nav fotogrāfiju datu bāzes.
  - Maketētājs nevar pilnībā iedziļināties maketēšanas darbā, jo dara arī sublimācijas drukas operatora darbu. Ja uzņēmumam pasūta veikt dizaina darbus, tie tiek uzticēti maketētājam. Maketētāja darba vietā nav nepieciešamā atmosfēra, lai varētu radoši strādāt.
- Pasūtījumu saņemšana no projektu vadītājiem;
  - Informācija par pasūtījumu mēdz būt neprecīza un nepilnīga, jo daudzi pasūtījuma elementi tiek izstāstīti mutiski nevis iesniegti rakstveidā vai vizuāli noformēti.
  - Pasūtījuma lapa mēdz pazust, aizkavēties pie projektu vadītājiem vai pie kāda no ražošanas darbiniekiem. Nav neviena, kas sekotu līdz pasūtījuma izpildei soli pa solim.
- Darba izpildes procesā nepieciešamo izejmateriālu un instrumentu pasūtīšana un sagāde konkrēto darbu veikšanai;
  - Par vēlu pasūta materiālus. Ir materiāli, kuri ir dārgi un ir maz pasūtījumu, kur tie tiek izmantoti, tāpēc šos materiālus pasūta tikai tad kad ir veikts

pasūtījums. Bieži vien projektu vadītāji nepaziņo par konkrētā materiāla nepieciešamību uzreiz uzzinot par potenciālo pasūtījumu, bet gan nogaida, kamēr tiek piegādāti visi izejošie faili un pārējie materiāli pasūtījuma izpildei.

- Bieži tiek piegādāti nekvalitatīvi izejmateriāli. Nav darbinieka, kurš pārzinātu tirgū pieejamos materiālus, tāpēc bieži vien tiek eksperimentēts ar materiāliem, lai noskaidrotu to kvalitāti.
- Izejmateriāli netiek piegādāti laikā. Uzņēmuma šoferim par nepieciešamību sagādāt kādu materiālu pasaka tikai pēdējā mirklī un šoferis ne vienmēr var mest malā citus darbus, lai sagādātu šos materiālus.
- Pasūtījuma izpildīšana noteiktā laikā;
  - Termiņu neievērošana. Pasūtījumi netiek izpildīti laikā dažādu iemeslu dēļ – lielu pasūtījumu vienlaicīgi izpildes termiņi, darbinieku savlaicīga neiesaistīšana konkrēto pasūtījumu izpildē, nepietiekama tehnoloģiju pārzināšana, ražošanas procesā radušos brāķu dēļ, kuri jāpārtaisa,.
- Pasūtījumu apdruckas kvalitātes kontrole;
  - Netiek veikta ražošanas darbinieku darba kvalitātes kontrole. Ražošanas darbinieku vidū, nav neviens, kurš sekotu līdzī darba tehnoloģiju ievērošanai. No to ievērošanas ir atkarīgs vai apdruka turēsies uz konkrētā izstrādājuma vai arī pēc atkārtotas lietošanas zaudēs savu kvalitāti. Šobrīd katrs pats ir atbildīgs par savu izpildīto darbu, pat darbinieks, kurš nupat ir sācis strādāt un vēl nav izpratis visas tehnoloģijas.
  - Darbinieki nav ieinteresēti sekot līdzī sava darba kvalitātei. Darbiniekam nav noteiktas nekādas sekas nekvalitatīvas produkcijas izgatavošanas gadījumā un viņš nejūt atbildību par konkrēto darbu.
- Savstarpējā komunikācija darbu ātrākai un kvalitatīvākai izpildei;
  - Informācija par pasūtījumu tiek iedota tikai vienam darbiniekam. Nav izveidota sistēma informācijas ērtai nodošanai visiem darbiniekiem vienlaicīgi.
  - Nav atbildīgā darbinieka par iekšējo komunikāciju. Par visiem darbiem informācija pasūtījumu izpildes speciālistiem tiek iedota rakstveidā dienas

sākumā. Starp darbu izpildes speciālistiem nenotiek komunikācija par darbu izpildes secību, tā rezultātā netiek veikta laika resursu optimizācija.

- Darba tehnoloģiju pārzināšana un ievērošana;
  - Darbinieki nepārzin sava tiešā darba „knifiņus”. Darbiniekiem nav pieejama pilnīga informācija par darba tehnoloģijām, kā arī netiek rīkotas iekšējās apmācības un pieredzes nodošana jauniešiem darbiniekiem.
  - Spiedēji savu darbu pārzin tikai daļēji. Katrs spiedējs ir specializējies strādāt tikai ar vienu konkrētu ierīci. Gadījumā, ja darbiniekam ir jāaizstāj cits darbinieks, parādās neprofesionalitāte un darba tehnoloģiju nepārzināšana.
- Tehnikas uzraudzība.
  - Tehnika ir nolietojusies un tā iemesla dēļ, nav iespējams sasniegt augstāko pasūtījuma izpildes kvalitāti. Nav iecelts atbildīgais darbinieks par tehnikas tehniskāš apkopes organizēšanu, kā rezultātā tā nav veikta vispār. Tikko rodas tehnikas darbības traucējumi, tā pilnībā apstājas ražošanā, kas saistīta ar šo tehniku.
  - Nav izstrādāts plāns tehnikas uzlabošanai un iegādei.

Pārrunās ar darbiniekiem un iedziļinoties 3 nedēļu laikā saskatītājās problēmās, darba autore secināja, ka nepilnības ražošanas procesā ir daudz un tās traucē darbinieku darbu, kas tālāk atspoguļojas darba tempā, kvalitātē un darbinieku apmierinātībā ar darbu.

### **Šofera darbība**

Šoferis ir iesaistīts procesos, kurus darba autore jau iepriekš ir minējusi savā darbā. Šofera darbība ir svarīga uzņēmumam, jo viņš nodrošina ne tikai izejmateriālu un izstrādājumu piegādi darba veikšanai, bet arī nodrošina apkalpošanas servisu pasūtītājiem. Par šo servisu pasūtītājs ir samaksājis un uzņēmuma pienākums ir to nodrošināt pienācīgā kvalitātē. Šofera darbības organizācijas lielākā problēma ir nesaplānotie darbi, kas tiek veikti haotiski. Šoferis nekad nevar zināt kur viņam būs jābrauc un tādējādi nevar arī palīdzēt uzlabot sagādes procesu. Sagādes procesā lielu lomu spēlē projektu vadītāji, kuriem ir uzdevums norīkot šoferi dodot viņam konkrētus uzdevumus. Projektu vadītājas arī bieži vien aizmirst šoferim nodot kādu informāciju vai pateikt par piegādes niansēm.

### **Visa uzņēmuma darbības kontroles process**

Uzņēmuma darbinieku darbības, kā arī visu procesu darbības kontrole ir minēta kā viena no piecām vadīšanas funkcijām. Kontrole ir svarīgs process, kura rezultātā laicīgi var noteikt plānu neievērošanu un pamanīt krīzes situācijas vēl pirms to iestāšanās. Kontroli vajadzētu veikt pār visiem iepriekšminētajiem uzņēmuma procesiem. Pārrunās ar uzņēmuma darbiniekiem, kā lielu mīnusu projektu vadītāji, veikala darbinieki un ražošanas daļas darbinieces minēja esošo procesu vadīšanas trūkumu. Aptaujātās personas uzskata, ka viņu darbība un tās rezultāti netiek kontrolēti un atstāti pašplūsmā. Tikai gadījumos, kad notiek kāda kļūme darbā, vai pieļauta kāda kļūda, kuras rezultātā uzņēmums zaudē ienākumus, uzņēmuma vadītājs sadusmojas uz vainīgo darbinieku, bet darbības process netiek mainīts, lai turpmāk šādas problēmas nerastos. Uzņēmumā nav nevienam darbiniekam uzticēta procesu pārraudzība un radušos problēmu analīze, kā arī ieteikumu izstrādāšana procesu pilnveidošanai.

### **3.3. Darbības motivācijas analīze**

#### *Darbinieku apmierinātība ar darbu un uzņēmuma vērtības*

Apkopojot anketas rezultātus, darba autore secināja, ka 50 procentiem darbinieku darbs patīk un 50 procentiem darbinieku darbs vairāk patīk kā nepatīk. Tas nozīmē, ka darbinieki ir atraduši savu darbības jomu un labprāt attīstītu savas zināšanas tajā. Ar darbu apmierināti darbinieki iedziļinās tā uzlabošanā un veido labu komandu kopēju mērķu sasniegšanai.

Darbiniekiem tika dots uzdevums salikt secībā desmit argumentus par to, kādēļ viņi strādā uzņēmumā DGS. Darbinieki novērtēja argumentus, nozīmīgākajam liekot vislielāko punktu skaitu – 10, un vismazāk nozīmīgajam, mazāko punktu skaitu - 1.

Apkopojot rezultātus darba autore secināja, ka svarīgākie argumenti ir labas attiecības ar kolēģiem un interesants darbs. Kā nākamais arguments ir iejūtīga attieksme pret personīgajām problēmām. Kā vismazāk svarīgo argumentu darbinieki minējuši motivējošu algas sistēmu dodot tai tikai 2 vai 1 punktu.

Apkopotie rezultāti liecina, ka uzņēmuma darbinieku vidū ir ļoti draudzīgas savstarpējās attiecības, taču tas nav arguments labam darbam. Nozīmīgi, ka darbinieki uzskata savu darbu par interesantu un tas ir labs motivētājs, kas pozitīvi ietekmē katra darbinieka ieguldījumu veicamajā darbā. Darbiniekam darbs būs interesants tikmēr, kamēr viņš tajā iegūs ko jaunu sev. Tas var būt gan jaunas zināšanas, gan pozitīvas emocijas, kas gūtas darba procesā. Svarīgi ir saglabāt šo faktoru arī turpmāk un rūpēties, lai darbinieki neieslīgtu darba rutīnā.

Savukārt motivējošas algas sistēmas nepopularitāte liecina par to, ka tā nav pilnīga un sistēma būtu jāuzlabo.

Algas lielums ir viens no motivatoriem, kāpēc darbinieks strādā konkrētajā uzņēmumā. Ja darbinieks uzzinās, ka citi uzņēmumi piedāvā lielākas algas un interesantāku bonusu sistēmu konkrēta amata speciālistam, tad darbinieks domās par uzņēmuma maiņu.

#### *Darbinieku pašnovērtējums*

Uz jautājumu, kā darbinieks novērtē savu profesionālo kompetenci pēc 10 punktu sistēmas, ja 10 punktiem atbilstu stāvoklis „augstākā līmeņa eksperts savā jomā”, bet 1 punkts nozīmē „pagaidām esmu diletants”, vairākums darbinieku, 31 procents, sevi ir novērtējuši ar sešiem punktiem. Neviens respondents sevi neuzskata par augstākā līmeņa ekspertu. (pielikums Nr. 3).

Darba autore secina, ka vairuma respondentu atzīme seši liecina par to, ka darbinieki sevi neuzskata par profesionāliem speciālistiem, tomēr salīdzinoši augstu sevi novērtē. Darbinieki redz iespēju sevi profesionāli attīstīt un tas var kalpot kā motivētājs apgūt jaunas zināšanas un uzlabot savu darba kvalitāti. Darbinieki šajā situācijā varētu augstu novērtēt profesionālāku darbinieku ieteikumus kā uzlabot savu darbību, kā arī profesionālās apmācības.

#### *Algas sistēmas novērtējums*

Darba autore anketā lūdza darbiniekus salīdzināt savu profesionālo kompetenci ar saņemto atalgojumu par to. 20 procenti respondentu uzskata, ka viņi saņem atbilstošu atalgojumu, 50 procenti uzskata, ka atalgojums vairāk atbilst nekā neatbilst un 30 procenti uzskata, ka vairāk neatbilst nekā atbilst. Neviens no respondentiem neuzskata, ka viņu atalgojums neatbilst profesionālajām iemaņām. (pielikums Nr.4)

Darba atalgojuma blokā vēl bija ietverts jautājums par algas piemaksu sistēmu. Rezultāti liecina, ka 70 procenti respondentu uzskata, ka darba samaksas sistēma būtu jāmaina un 30 procenti uzskata to par nemotivējošu. (pielikums Nr.5)

Novērtējums liecina, ka lielākā daļa darbinieku ir apmierināti ar savu darba algu, tomēr uzskata, ka atalgojuma sistēma būtu jāmaina, lai tā vairāk motivētu strādāt un uzlabot savas darba iemaņas.

Kā ieteikumus sistēmas uzlabošanai darbinieki min darba algas lieluma piesaistīšanu darba rezultātiem. Novērtējums liecina, ka uzņēmuma darbinieki labprāt sagaidītu pārmaiņas atalgojuma sistēmā – saņemtu atalgojumu atbilstoši darba kvalitātei tādā veidā iegūstot motivāciju attīstīt savas zināšanas un profesionālās iemaņas.

### *Darba laika organizācija*

Nākamajā jautājumā darba autore vēlējas noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darba laika organizāciju. 90 procentiem darbinieku darba laika organizācijā apmierina un tikai 10 procenti uzskata, ka tā būtu jāmaina.

Uzņēmumā savu darba laiku nosaka paši darbinieki, konsultējoties ar kolēģiem un uzņēmuma vadītāju. Organizējot savu darba laiku, darbiniekiem ir noteikts ievētot vienu principu – vismaz vienam katra amata pārstāvim ir jābūt uz vietas laika posmā no 9:00 līdz 19:00. Tā kā lielākā daļa uzņēmumā strādājošo paralēli darbam iegūst izglītību, šāda darba laika organizācija ir motivējoša. Darbiniekiem tiek dota iespēja strādāt arī pēc 19:00, ja ir ko darīt un ir vēlme to darīt.

### *Komunikācija un sadarbība ar uzņēmuma vadību*

Nākamajā jautājumu blokā darba autore vēlējas noskaidrot uzņēmuma vadītāja un darbinieku savstarpējās attiecības. 90 procenti darbinieku uzskata, ka uzņēmuma vadītāja komunikācija ar darbiniekiem ir nepietiekama un tikai 10 procenti darbinieku uzskata, ka tā ir ļoti laba. Darbinieki vēlētos, lai uzņēmuma vadītājs organizētu sapulces, kurās būtu iespējams izrunāt padarītos darbus, turpmākos plānus un apmainīties ar viedokļiem, kā arī redzētu uzņēmuma vadītāja ieinteresētību ikdienas darbu veikšanā un reālu darbību darba procesu uzlabošanā. Uzņēmuma darbiniekiem ir svarīgi redzēt uzņēmuma iekšējo procesu uzlabošanu.

### *Darbinieku vēlme papildināt savas zināšanas apmācībās*

Darba autore vēlējas arī noskaidrot, vai darbinieki jūt nepieciešamību papildināt savas zināšanas kursos. 70 procenti respondentu uzskata, ka zināšanas vajadzētu papildināt, lai veiktu savus tiešos darbus profesionālāk un 30 procenti uzskata, ka apmācības nav vajadzīgas.

Darbinieki arī labprāt vēlētos apmeklēt kursus, kas paplašinātu viņu profesionālo redzesloku. Darbinieki kā tēmas, kuras mācīties ir minējuši profesionālo datorprogrammu apmācību, klientu apkalpošanu un grāmatvedību.

Tas liecina, ka uzņēmuma darbinieki ir motivēti mācīties un attīstīties. Viņi nevēlas stāvēt uz vietas savā attīstībā. Ļoti svarīga ir darbinieku apmācība viņu tiešajā darbā. Darbiniekiem noteikti būtu jāveic iekšējā apmācība pirms darba uzsākšanas, regulāra pastāvīgo darbinieku apmācība, pie jaunajām iekārtām, kā arī, profesionālo zināšanu pilnveidošanai, regulāru apmācību par ikdienā pielietojamām tehnoloģijām. Uzņēmums būs spēcīgāks konkurents tirgū, ja viņu darbinieki būs profesionāli savā jomā un motivēti kvalitatīva darba veikšanai.

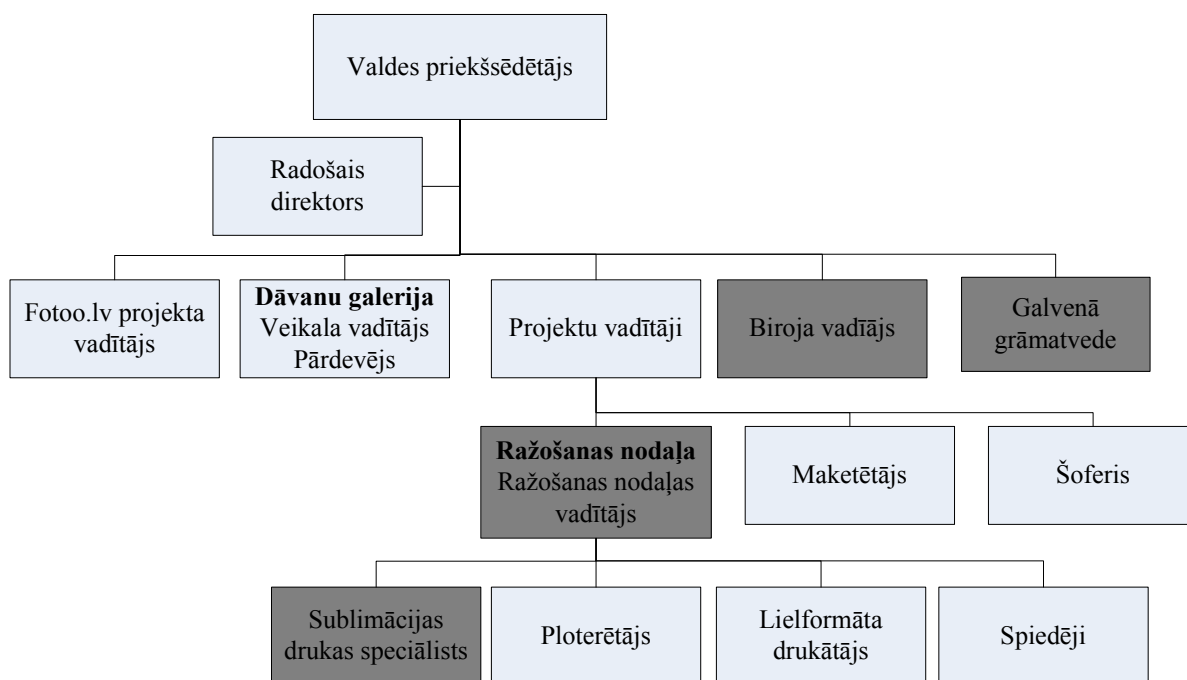
### **3.4. Darba organizācijas pilnveides iespējas**

Pēc uzņēmuma darba organizācijas analīzes rezultātiem, darba autore secina, ka uzņēmuma tālākai attīstībai ir nepieciešama uzņēmuma struktūras pārveidošana, esošo procesu uzlabošana un jaunu procesu ieviešana. Būtu jāveic sekojošas darbības:

1. Organizācijas struktūrā:
  - 1.1. Jāizveido slēgta noliktavas telpa un tā pārraudzība jāuztic konkrētam darbiniekam;
  - 1.2. Jāizveido Ražošanas nodaļa un jāpieņem darbā ražošanas nodaļas vadītājs;
  - 1.3. Jānodala maketētāja darbs no sublimācijas drukas operatora darba;
  - 1.4. Jāpieņem darbā biroja vadītāju;
  - 1.5. Jāpieņem darbā galvenā grāmatvede un jāatsakās no grāmatvedības ārpakalpojumiem.
2. Jāpilnveido sekojoši uzņēmuma darbības procesi:
  - 2.1. Klientu meklēšana un attiecību uzturēšana;
  - 2.2. Pasūtījumu pieņemšana;
  - 2.3. Sadarbība ar apakšuzņēmumiem;
  - 2.4. Sadarbība ar klientiem;
  - 2.5. Projektu vadītāju sadarbība ar uzņēmuma maketētāju un jāuzlabo maketu kvalitāti;
  - 2.6. Pasūtījuma saskaņošana ar pasūtītāju;
  - 2.7. Informācijas nodošanu pasūtījuma izpildes darbiniekiem;
  - 2.8. Pasūtījuma izpildes darbinieku darba kvalitāte;
  - 2.9. Visa veida materiālu sagāde un gatavo pasūtījumu nogādāšana pasūtītājiem
  - 2.10. Atskaišu rakstīšana un iesniegšana uzņēmuma vadītājam;
  - 2.11. Plānošanas sistēma un darbinieku informēšana par jaunumiem.

#### **1. Uzņēmuma organizācijas struktūras pilnveidošana**

Ņemot vērā to, ka veiksmīgai uzņēmuma darbībai ļoti svarīgi ir izvēlēties vispiemērotāko organizācijas struktūru un sadalīt pienākumus, atbildību un pakļautību starp darbiniekiem, darba autore ieteiktu uzņēmumā izveidot jaunu nodaļu, ieviest jaunus amatus, kā arī nomainīt dažu darbinieku pakļautību (3.2.1. attēls). Darba autores izveidotajā uzņēmuma shēmā pelēkā krāsā iekrāsotie amati patlaban uzņēmumā neeksistē.



### 3.2.1. att. Uzņēmuma jaunā organizācijas shēma

Avots: Autores sastādīta shēma.

1.1. Ņemot vērā neapmierinātību ar izstrādājumu, uz kuriem tiek veikta apdruka, sagādi un lielu laika patēriņu neparedzētai materiālu sagādei, darba autore piedāvā izveidot noliktavu. Par noliktavas atbildīgo personu ir jāieceļ darbinieks, kuram ir pietiekami daudz laika, lai veiktu uzraudzību un sistemātisku uzskaiti. Ņemot vērā, ka veikala darbinieki ir atbildīgi par mazo pasūtījumu pieņemšanu, izstrādājumi šīm apdrukām pārsvarā būtu glabājami noliktavā. Kā atbildīgo par noliktavu būtu jāieceļ veikala vadītājs un aizstājēj persona – pārdevējs. Noliktavas atbildīgajai personai ir jānosaka sekojoši pamatpienākumi:

- Esošo izstrādājumu datu bāzes izveide un nepārtraukta pievesto un izsniegto izstrādājumu uzskaitē;
- Materiālu komplektēšana izsniegšanai pēc projektu vadītāju pieprasījuma;
- Materiālu izsniegšana;
- Materiālu pieņemšana un novietošana noliktavas telpās;
- Noliktavas kārtošana

Noliktavas atbildīgajai personai ir jāuzliek materiālā atbildība par noliktavā nodotajiem izejmateriāliem. Lai veikala darbiniekiem noliktavas uzraudzīšana neaizņemtu lielāko

daļu darba laika, izejmateriālu izsniegšanu jāorganizē no rīta – tiek izsniegti izstrādājumi dienai paredzēto darbu veikšanai.

Darba autore piedāvā šāda veida risinājumu problēmai ar materiālu sagādi un uzskaiti, jo pašlaik uzņēmumā noliktavā glabājamo materiālu nav tik daudz, lai būtu nepieciešamība pieņemt darbā jaunu darbinieku – noliktavas pārziņi.

1.2. Ražošanas nodaļas izveidošana un nodaļas vadītāja pieņemšana darbā, palīdzēs uzņēmuma vadītājam sakārtot pasūtījumu izpildes darbinieku darbu. Ražošanas nodaļas vadītājam ir jānosaka sekojoši pamatpienākumi:

- Pārlicināties par dienas darbiem nepieciešamo izejmateriālu un izstrādājumu esamību un salikt tos darbiniekiem pieejamā vietā un saprotamā kārtībā;
- Veikt operatīvo plānošanu. Noteikt darbiniekiem dienas darbu prioritātes un sekot to savlaicīgai izpildei;
- Nodrošināt kvalitatīvu pasūtījuma izpildi;
- Ieviest sistēmu, ka darbinieki izpilda pasūtījumus, kurus pasūtītājam jāatdod tikai nākamajā dienā.
- Organizēt darba procesa apmācību sistēmu – sagatavot materiālus par tehnikas lietošanu, tehnoloģijas principiem un „knifiņiem”;
- Regulāri veikt visu ražošanas darbinieku apmācību; Iepazīstināt darbiniekus ar jaunākajām tehnoloģijām, kas tiek ieviestas uzņēmumā;
- Veikt darbinieku darba uzskaiti – pasūtījumu veikšanas ātrumu, uzskaitīt brāķus darbā un iesniegt atskaites uzņēmuma vadītājam;
- Katras darba dienas beigās, saplānot nākamās darba dienas darbus un sagatavot visu nepieciešamo darbam. Sekot līdz darbinieku pietiekamībai. Vajadzības gadījumā pieaicināt līgumdarbiniekus;
- Sekot līdz izlietoto izejmateriālu uzskaiti un nodrošināt ikdienas darbam nepieciešamo izejmateriālu pasūtīšanu;
- Organizēt efektīvu un ekonomisku materiālu izmantošanu;
- Nodrošināt tehnikas uzraudzību; organizēt regulāru tehnisko apskati; sekot līdz tās pareizai lietošanai;
- Organizēt tehnikai nepieciešamo materiālu sagādi – krāsas printeriem, maināmās virsmas u.c.;
- Organizēt ikdienas darbam nepieciešamo darba instrumentu pasūtīšanu;

- Sadarbībā ar uzņēmuma vadītāju izstrādāt darbinieku motivācijas sistēmu, kas būtu sasaistīta ar darbinieku algām.

Ražošanas nodaļas vadītājam, būtu jānosaka arī līdztbildība par darbinieku darba kvalitāti. Ražošanas nodaļas darbinieku efektīvas darbības gadījumā ražošanas nodaļas vadītājam būtu jāpiešķir prēmija.

### 1.3. Maketētāja darba nodalīšana no sublimācijas drukas operatora darba;

Uzņēmumam ir jāizveido un jāuztur prestižs un to var izdarīt strādājot mūsdienīgi un kvalitatīvi. Maketētāja darbībā patlaban pietrūkst datu precizitātes un maketa pārskatāmība. Šajā sakarā maketētājam vajadzētu pildīt tikai maketētāja pienākumus un rūpēties par kvalitatīva pārskates materiāla – maketa veidošanas. Ieviešot pārredzamus un saprotamus maketus uzņēmums varēs izvairīties no pārpratumiem ar pasūtītāju un tiks atvieglots informācijas nodošanas process pasūtītāja izpildes darbiniekiem un apakšuzņēmējiem.

Maketētāja darba vieta būtu jāiekārto netālu no projektu vadītājiem un vienlaicīgi jānodrošina radošu darba atmosfēru.

### 1.4. Biroja vadītājas pieņemšana darbā.

Biroja vadītāja uzņēmumā ir vajadzīga, lai kāds rūpētos par ikdienas darba tehnisko nodrošinājumu, veiktu dokumentu kārtošanu uzņēmumā un izpildītu palīga funkcijas uzņēmuma darbiniekiem. Biroja vadītājai, darba autore iesaka uzticēt sekojošus pienākumus:

- Organizēt ikdienas darbu uzņēmumā – organizēt darbinieku darba grafika izveidi;
- Veikt uzņēmuma ienākošo un izejošo dokumentu reģistrāciju un aprītes organizēšanu;
- Organizēt ikdienas darbam nepieciešamo biroja preču pasūtīšanu;
- Kamēr uzņēmumā nav pieņemta grāmatvede pastāvīgā darbā –
  - veikt rēķinu uzskaiti un izrakstīšanu;
  - uzņēmuma vadītāja pārraudzībā, sekot līdz uzņēmumā ienākošās naudas plūsmai un sagatavot nepieciešamās atskaites;
- Plānot uzņēmuma šofera dienas darbus un veikt viņa darbu apkopojumu, pēc darbinieka atskaitēm;
- Palīdzēt uzņēmuma projektu vadītājiem ikdienas darbā;
- Veikt izstrādājumu piegādātāju meklēšanu un organizēt viņu piedāvāto izstrādājumu testēšanu uzņēmuma vajadzībām;
- Organizēt izstrādājumu piegādātāju datu bāzes uzturēšanu;

- Veikt izstrādājumu uzskaiti un datu bāzes veidošanu. Savākt ilustratīvu materiālu par piedāvātajiem izstrādājumiem un ievietot to uzņēmuma datu bāzē.

Ieviešot šo amatu, varētu veiksmīgi atslogot projektu vadītāju darbu un projektu vadītājas varētu nodarboties ar sava svarīgākā darba veikšanu – klientu piesaisti.

#### 1.5. Galvenās grāmatvedes pieņemšana darbā;

Uzņēmuma darbinieki atzina, ka liela problēma ir grāmatvedības vešana uzņēmumā. Daudz laika aizņem grāmatvedes pienākumu veikšana un darba procesu kavē finansu informācijas iegūšanas apgrūtinājums. Darba autore uzskata, ka uzņēmumam ir jāatsakās no grāmatvedības ārpakalpojumiem un jāpieņem darbā galvenā grāmatvede.

Grāmatvedes pieņemšana darbā, būs pirmais solis uz finansu sistēmas sakārtošanu. Grāmatvede ne tikai atvieglotu darba procesu projektā vadītājam un veikala darbiniekiem, bet arī palīdzētu uzņēmuma vadītājam veikt kontroli, pamatojoties uz ikmēneša finansu atskaitēm.

## 2. Uzņēmuma darba organizācijas procesu pilnveidošana

Izpētot DGS tagadējo organizācijas struktūru un uzņēmumā notiekošos procesus, darba autore secināja, ka problēmas ir ne tikai darbinieku trūkumā, bet arī ir nepilnības jau ieviestajos darba procesos, kuru dēļ darbiniekiem ir sarežģījumi ikdienas darbu veikšanā.

#### 2.1. Klientu meklēšana un attiecību uzturēšana

Projektu vadītāju darbā šis process ir ļoti svarīgs, jo jebkurš klients vēlas būt svarīgākais. Runājot ar potenciālajiem klientiem, tiek iegūta informācija, kura būtu jāsystematizē, lai veidojot turpmākas attiecības nebūtu jāatkārtojas pamatinformācijas ieguvē – tiktu ietaupīts laiks gan potenciālajam klientam, gan projektā vadītājam. Ja projektā vadītājas saglabātu informāciju par notikušajām sarunām ar potenciālajiem klientiem datu bāzē, tad varētu veikt turpmāku sadarbību ar klientu viņam vēlamā laikā, kā arī noskaidrot potenciālo klientu vēlmes nākotnē. Analizējot iegūto informāciju, varētu noskaidrot tirgus pieprasījumu pēc pakalpojumiem, kurus uzņēmums iespējams patlaban nepiedāvā.

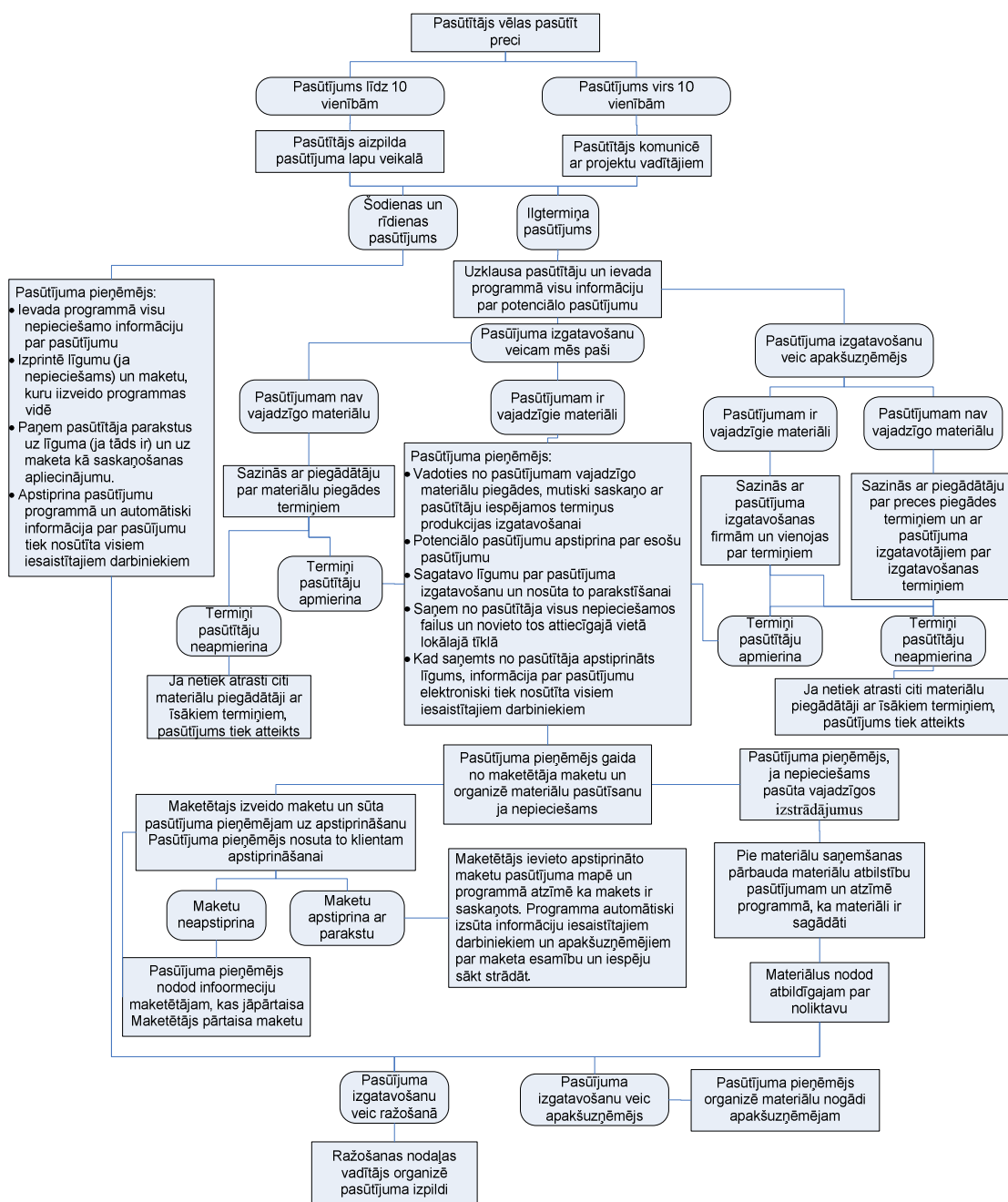
Lai atvieglotu komunikāciju ar potenciālajiem klientiem, darba autore piedāvā iegādāties vai izstrādāt datorprogrammu, kura ļautu vienlaicīgi veidot klientu datu bāzi vairākiem projektā vadītājiem un tajā ievadītā informācija būtu pieejama arī uzņēmuma vadītājam. Uzņēmuma vadītājs pie reizes arī nodrošināsies pret informācijas pazušanas iespējām, ja kāda no projektā vadītājiem aiziet no darba vai saslimst.

Lai vēl vairāk pilnveidotu uzņēmuma darbību un iekonomētu līdzekļus, darba autore piedāvā klientu datu bāzi sasaistīt kopā ar citiem uzņēmumā notiekošajiem procesiem, kā rezultātā visi uzņēmuma darbinieki strādātu ar vienu datorprogrammu, kura nodrošinātu informācijas plūsmu visā uzņēmumā. Datorprogrammas lietotājiem būtu jānosaka pieejamība konkrētām sadaļām. Jaunā datorprogramma nodrošinātu:

- Klientu datu bāzi ar iespējām saglabāt komunikācijas laikā iegūto informāciju;
- Izstrādājumu piegādātāju datu bāzi un to darbību novērtējumu;
- Pasūtījumu lapu aizpildīšanu elektroniski;
- Iespēja ievadīt pasūtījuma pieteikumu;
- Pasūtījumu informācijas automātisku nosūtīšanu visiem iesaistītajiem darbiniekiem un apakšuzņēmējiem;
- Automātisku līgumu un rēķinu izdruku;
- Noliktavas uzskaiti;
- Iespēju plānot uzņēmuma šofera darbību;
- Palīdzību darbinieku darbu organizēšanā – datorprogramma ziņotu par neizpildītajiem darbiem, kā arī novirzi no noteiktajiem termiņiem;
- Visa veida atskaites par, pasūtījumiem, to izmaksām, peļņu, laika resursiem, darbinieku efektivitāti;
- Iespēju uzņēmuma vadītājam, jebkurā laikā pārraudzīt pasūtījuma statusu;

## 2.2. Pasūtījumu pieņemšana

Projektu vadītājas anketās atzina, ka pasūtījumu pieņemšana ir ērta, tomēr ņemot vērā informācijas nepietiekamību, kas tiek nodota pasūtījuma izpildītājiem un maketētājam, darba autore secina, ka pasūtījuma informācijas pierakstīšanas veids nav efektīvs. Pasūtījumu pieņemot būtu jāpanāk, ka tiek pierakstīta pilnīgi visa nepieciešamā informācija pirmajā sarunas reizē ar pasūtītāju. To varētu panākt ieviešot datorizētu pasūtījuma lapu aizpildīšanu. Darba autore ir izstrādājusi shēmu, kas attēlo procesus uzņēmumā sākot no pasūtījuma pieņemšanas līdz to nogādei pasūtījuma izpildītājam – ražošanas nodaļai vai apakšuzņēmējiem, pēc jaunās datorprogrammas ieviešanas (attēls 3.2.2.). Izmantojot datorprogrammu ikdienas darbā, projektu vadītājam iespēja aizmirst kādu darbību krasī samazinās, jo datorprogramma automātiski nosūtītu informāciju iesaistītajām personām, kā arī atgādinātu par veicamajiem darbiem.



**3.2.2. att. Procesi uzņēmumā, sākot no pasūtījuma pieņemšanas līdz to nogādāšanai pasūtījuma izpildītājiem.**

**2.3. Sadarbību ar apakšuzņēmumiem**

Uzņēmums ne vienmēr spēj nodrošināt pasūtījuma izpildi, jo ne vienmēr ir pieejami darbinieku resursi, kā arī uzņēmums vēl nav attīstījies tik tālu, lai varētu iegādāties visa veida tehniku. Tā iemesla dēļ, uzņēmums izmanto apakšuzņēmējus, kuri veic dažādus darbus – izšūšanu, tampondruku, un cita veida darbus. Kā atklājās pārrunās ar projektu vadītājām, sadarbība ar apakšuzņēmējiem ne vienmēr ir veiksmīga – viņi mēdz pasūtījumus neizpildīt laikā,

kā arī izpilda to nepienācīgā kvalitātē. Kā pamatu apakšuzņēmēju neieinteresētībai DGS pasūtījumu izpildē, darba autore uzskata attiecību nesakārtotību. Uzņēmumiem nav savā starpā noslēgti līgumi, kas atrunātu savstarpējo atbildību un pienākumus.

Attiecību uzlabošanai, darba autore iesaka izstrādāt sadarbības līgumus, kuros būtu atrunāti pienākumi, atbildība un finansiālās saistības. Finansiālās saistības būtu jāapskata ar katru apakšuzņēmēju atsevišķi un jāpanāk pēc iespējas elastīgāks apmaksas termiņš uzņēmumam. Aprēķinātā samaksa par veiktajiem darbiem varētu tikt summēta un apmaksāta vienu reizi mēnesī. Tas atvieglotu uzņēmuma grāmatvedības darbus, kā arī nodrošinātu savstarpēju uzticēšanos par savlaicīgu pakalpojumu apmaksu.

Lai nodrošinātu katra pasūtījuma izpildi savlaicīgi, pie pasūtījumu veikšanas apakšuzņēmējam, būtu rakstiski jāapstiprina pasūtījuma pieņemšana, un darbu izpildes termiņi.

#### 2.4. Sadarbību ar klientiem

Sadarbība ar klientiem sākas ar komunikāciju, kuras laikā noskaidro informāciju par produkciju, kas viņu varētu interesēt. Bieži vien klienti ir tikai apzinājušies, ka viņi labprāt izveidotu korporatīvās dāvanas, bet nav iedziļinājušies piedāvājumā. Lai klientam radītu vizuālu priekšstatu par iespējamiem produktiem, kurus var pasūtīt apdrukāšanai, viņam tiek rādītas preces uz vietas, kā arī pasūtījuma katalogi. Uzņēmums pagaidām nav izveidojis savu elektronisko produktu katalogu, kuru varētu nosūtīt klientiem apskatei. Šāda veida kataloga izveide aizņem daudz laika, tomēr ar šāda kataloga palīdzību būtu iespēja komunicēt ar klientu viņam neizejot no savām darba telpām, tādējādi ietaupot viņa laiku.

Pārrunās ar uzņēmuma vadītāju un projektu vadītājām, darba autore uzzināja, ka sadarbībā ar klientiem mēdz būt aizķeršanās pasūtījuma apmaksā. Šajā sakarā, darba autore saskata divu veidu darbības, kuras būtu jāveic, lai panāktu pēc iespējas laicīgāku pasūtījumu apmaksu.

- 1) Pieņemot pasūtījumu, projektu vadītājām ir jāpārlicinās, ka pasūtītājam ir paraksta tiesības. Par to var pārlicināties pieprasot, lai pasūtījuma līgumu un maketu paraksta uzņēmuma darbinieks ar paraksta tiesībām, uzņēmuma vadītāja pilnvarotā persona, uzrādot uzņēmuma vadītāja parakstītu pilnvaru vai uzrādot uzņēmuma vadītāja parakstītu garantijas vēstuli, kurā minēts konkrēts pasūtījums un tā apraksts.
- 2) Pirms pasūtījuma apstiprināšanas, ar pasūtītāju vai uzņēmumu, ja viņš tādu pārstāv, noslēgt līgumu, kurā būtu atrunāti apmaksas termiņi. Darba autore uzskata, ka visus pasūtījumus var iedalīt 5 norēķināšanās veidos un attiecīgi būtu jāizveido 4 dažādu veidu līgumi. (3.1.tabula)

## Norēķināšanās veidu iedalījums

Norēķināšanās veids	Līgums	Kuros gadījumos piemērojams
Par pasūtījumu samaksā pirms sākšanas izgatavot pasūtījumu	-	Privātpersona, pasūtītāja vēlme vai pasūtītājs ar sliktu vēsturi rēķinu apmaksāšanā
Daļu no pasūtījuma summas samaksā pie pasūtījuma veikšanas un atlikušo daļu samaksā līdz preces izņemšanai	+	Pasūtījumu summa ir līdz 100 Ls un pasūtītājs ir jauns, vēl nepārbaudīts klients
Par pasūtījumu samaksā pirms preces izņemšanas	+	Pasūtījuma summa ir līdz 100 Ls
Daļu no pasūtījuma summas samaksā līdz preces izņemšanai	+	Pasūtījuma summa pārsniedz 100 Ls
100 % no pasūtījuma summas maksā pēc pasūtījuma izgatavošanas vienojoties par apmaksas termiņiem	+	Pastāvīgie klienti. Līgumā var atrunāt, ka kopējā summa līdz kuram veidojas parāds ir 500 – 1000 Ls
Avots: darba autores sastādīta tabula		

Pasūtījumu apmaksas termiņa noteikšanai, ļoti svarīgi ir tā kontrolēšana. Tas nozīmē, ka sadarbība ar klientiem uzlabosies tikai tad, ja tiks pilnveidota uzņēmuma grāmatvedības sistēma. Būtu jāpanāk, ka informāciju par apmaksātajiem pasūtījumiem atzīmē jauni ieviestajā datorprogrammā, lai pirms pasūtījuma izsniegšanas varētu pārbaudīt samaksas faktu.

Sadarbībā ar klientu ļoti svarīgi ir vienoties par pasūtījuma termiņiem. Ņemot vērā pasūtītāju tendenci novilcināt pasūtījumu līdz pēdējam un steidzināt darbu izpildi, līgumos būtu jāparedz termiņi darbu izpildei sākot no mirkļa, kad pasūtītājs ir iesūtījis visu nepieciešamo informāciju un ir saskaņojis maketu. Tādā veidā tiktu panākta arī pasūtītāja ieinteresētība nevilcināt izejošo failu piegādi.

Uzņēmumam nevajadzētu atteikties arī no paātrinātu darbu veikšanas. Šajos gadījumos gan būtu jāparedz augstāka samaksa par pasūtījumu, lai motivētu darbiniekus strādāt virsstundas.

## 2.5. Projektu vadītāju sadarbība ar uzņēmuma maketētāju un maketu kvalitātes uzlabošana

Projektu vadītāju un maketētāja sadarbības uzlabošanai ļoti palīdzētu jau iepriekš pieminēta datorprogramma. Ņemot vērā faktu, ka projektu vadītājām pieņemot pasūtījumu obligāti būs jāaizpilda visa informācija par pasūtījumu un tā tiks saglabāta programmā, maketētājam automātiski tiks nosūtīta pilnvērtīga informācija par pasūtījumu. Par maketa izgatavošanas prioritātēm, maketētājam būtu jāredz programmā.

Lai vienkāršotu informāciju par pasūtījumu, tas saīsinātā veidā un sistemātiski būtu jāiekļauj pasūtījuma maketā. Pasūtījuma maketam jābūt proporcionāli vizualizētam (apdruka jāattēlo uz produkta tā kā tas būs īstenībā), kā arī klāt ir jābūt apdruckas krāsas kodam, izmēriem, izejošā faila nosaukumam un citiem parametriem, ja tādi ir. Šāds vizualizēts makets ļaus izvairīties no nesaskaņām ar pasūtītāju, kā arī atvieglos darbu pasūtījuma izpildītājiem (pielikums Nr.6).

#### 2.6. Pasūtījuma saskaņošanu ar pasūtītāju

Pasūtījuma saskaņošana ir svarīga, lai pasūtījuma izpildes procesā netiktu pieļautas kļūdas, kuras uzņēmumam nes ne tikai finansiālus zaudējumus, bet arī iespēju iegūt sliktu slavu, kā rezultātā pazaudēt potenciālos klientus. Pasūtījuma saskaņošanai vajadzētu notikt elektroniski, pa faksu vai uzņēmuma pārstāvim uz vietas parakstoties uz maketa vai, gadījumā, ja makets netiek taisīts, uz pasūtījuma lapas.

Pasūtījuma neparakstīšanas gadījumā atbildība par pasūtījuma nepareizu izpildi būtu jāuzņemas projektu vadītājām. Darba līgumā būtu jāparedz algas mainīgā summa, kuras apmērs būtu atkarīgs no darbā pielaistajām kļūdām.

#### 2.7. Informācijas nodošana pasūtījuma izpildes darbiniekiem;

Programmas ieviešanas gadījumā, informācija par pasūtījumu tiktu nosūtīta visiem iesaistītajiem darbiniekiem elektroniski, mirklī, kad pasūtītājs ir iesniedzis visus izejošos failus un ir parakstīts līgums. Izejošie faili un makets būtu jāglabā visiem darbiniekiem pieejamā vietā iekšējā datortīklā vai programmā. Tas ir atkarīgs no izmaksām, kuras vēlas veltīt programmas izstrādei un uzturēšanai.

#### 2.8. Pasūtījuma izpildes darbinieku darba kvalitātes uzlabošana;

Pasūtījuma izpildes darbu kvalitāte ir atkarīga no:

- iesniegtās informācijas par pasūtījumu,
- darbinieku prasmēm konkrētā darba veikšanā,
- tehnikas, materiālu un izstrādājumu kvalitātes,
- pasūtījuma izpildītāju darba uzraudzības.

Pasūtījuma izpildītājiem informāciju nodrošina makets vai arī pilnvērtīgi aizpildīta pasūtījuma lapa. Šo procesu pilnveidošanu darba autore jau izskatīja iepriekš.

Darbinieku prasmi un speciālo tehnoloģiju pielietošanu ikdienas darbā, tehnikas un materiālu kvalitātes uzraudzīšanu ir jānodrošina jauni pieņemtajam ražošanas nodaļas vadītājam. Viņam būtu jāveic darbinieku apmācība, jānodrošina darbinieki ar tehnikas lietošanas instrukcijām un mācību materiāliem. Ražošanas nodaļas vadītājam jāparliecinās par tehnikas un izmantojamo izejmateriālu kvalitāti un nepieciešamības gadījumā jāorganizē tehnikas remontu vai izejmateriālu nomaiņu.

Par pasūtījumu nekvalitatīvu izpildi daļēji būtu jāuzņemas ražošanas nodaļas vadītājam un nekvalitatīvas preces gadījumā jāsedz zaudējumi, kas radušies uzņēmumam viņa vainas dēļ.

#### 2.9. Visa veida materiālu sagāde un gatavo pasūtījumu nogādāšana pasūtītājiem

Šo procesu uzņēmuma darbinieki ir novērtējuši kā slikti organizētu gan pārrunu laikā, gan anketās. Lai šo procesu sakārtotu, darba autore uzskata, ka no sākuma ir jāpanāk normālu pasūtījuma termiņu noteikšanu, materiālu uzskaiti un jāveic uzņēmuma darba apjoma plānošana kādu laiku uz priekšu. Nosakot normālus termiņus pasūtījuma veikšanai, kurā tiktu ņemts vērā arī laiks materiālu piegādei, laicīgi paredzot materiālu iepirkšanas nepieciešamību, arī šofera darbību varētu plānot dienu uz priekšu. Svarīgi būtu panākt steidzamo izbraukumu samazināšanu līdz minimumam.

Lai samazinātu uzņēmuma šofera darba apjomu, slēdzot līgumu būtu jādod iespēja izvēlēties pasūtītājam vai nu pašam braukt pakaļ pasūtījumam vai arī gaidīt dienu ilgāk, līdz mūsu šoferis piegādā pasūtījumu.

#### 2.10. Atskaišu rakstīšana un iesniegšana uzņēmuma vadītājam

Lai nodrošinātu jebkuru procesu efektivitāti un nepārtrauktu to uzlabošanu, ir svarīgi veikt procesu uzraudzību. Kā viens no procesu uzraudzīšanas veidiem ir atskaišu analizēšana un esošo rezultātu salīdzināšana ar vēlamajiem. Atskaišu rakstīšana bieži vien darbiniekos izraisa nesapratni par to nepieciešamību, tāpēc svarīgi būtu panākt atskaišu automātisku izveidi, lai to sastādīšanai nebūtu jāveic papildus liels darbs. Programmas ieviešana paredz lielu informācijas apjoma ievadīšanu par katru pasūtījumu darba procesā. Informācijas ievadi veiks katrs procesā iesaistītais darbinieks, kā rezultātā uzņēmuma vadītājam būs viegli pieejamas atskaites un darbiniekiem nebūs jāpatērē laiks to rakstīšanai. Visvairāk darba nāks klāt pasūtījumu izpildītājiem, jo viņiem būs jāveic izlietoto materiālu uzskaiti un laika patēriņš konkrētajam

darbam. Toties šī informācija sniegs uzņēmuma vadītājam iespēju noteikt produkcijas pašizmaksu un vajadzības gadījumā regulēt pakalpojumu cenas.

#### 2.11. Plānošanas sistēma un darbinieku informēšana par jaunumiem.

Visi dati, kas tiks ievadīti datorprogrammā darba procesā, noderēs uzņēmuma vadītājam tālākas darbības plānošanai. Sākot strādāt pie jaunas sistēmas ieviešanas, darbinieki cerēs uz pārmaiņām un sākotnēji visi aktīvi darbosies, lai uzlabotu darba efektivitāti. Uzliekot jaunus pienākumus darbiniekiem ir svarīgi izskaidrot viņiem šo darbu nepieciešamību. Tāpēc, darba autore ieteiktu uzņēmuma vadītājam turpmāk organizēt sapulces, kurās apspriestu konkrētus procesus, izskaidrotu to uzlabošanas iespējas, kā arī iedvesmotu darbiniekus turpmākai procesu attīstīšanai un uzlabošanai.

### 3.5. Darbības motivācijas pilnveides iespējas

Pēc darbinieku anketu rezultātu apkopošanas, darba autore secina, ka darbinieku motivēšanai būtu jāuzlabo vai jāievieš sekojošas darbības:

#### 1. Visu darbinieku apmācība

Darba devējam ir svarīgi nodrošināt savu darbinieku profesionalitāti, lai spētu konkurēt tirgū, piedāvājot kvalitatīvus pakalpojumus. Apkopojot darbinieku anketas un iegūto informāciju pārrunu rezultātā, darba autore secina, ka visiem darbiniekiem pietrūkst apmācības savā konkrētajā profesijā. Darbinieki paši to atzīst un tas arī ir redzams izvērtējot pakalpojuma kvalitāti.

Darba autore uzskata, ka uzņēmumā ir jāievieš diva veida apmācības:

- Jauno darbinieku apmācīšana.

Jauno darbinieku apmācība atvieglos visu pārējo darbinieku darbu un kvalitatīvas apmācības rezultātā neparādīsies kvalitātes zudums pakalpojumiem. Ņemot vērā, ka darbinieku mainība nav liela, darba autore iesaka jauno darbinieku apmācību uzticēt konkrētās specialitātes pārstāvim un par so papildus darbu noteikt konkrētu atalgojumu. Pirmajā darba dienā jaunajam darbiniekam vajadzētu iedot izdales informāciju par veicamajiem darbiem un darbu specifiku (pārsvārā ražošanas nodaļas darbiniekiem). Pēc tam ikdienas darbā nozīmēt atbildīgo darbinieku par jauniņā apmācību un darba kvalitātes uzraudzīšanu. Pēc apmācības laika, kas varētu būt 3 mēneši, pārbaudīt jaunā darbinieka iegūtās zināšanas, un tās izvērtējot nolemt par darbinieka turpmāku darbību uzņēmumā, kā arī atalgojuma paaugstināšanu.

- Visu darbinieku apmācība viņu specialitātē vismaz reizi gadā.

Ikvienam darbiniekam ir svarīgi kļūt par profesionāli savā darbā, tāpēc uzņēmuma vadītājam būtu jānodrošina regulāru darbinieku apmācību. Svarīgs punkts apmācībās ir jaunāko tehnoloģiju apgūšana. Darbinieks, kurš zinās jaunākās tehnoloģijas, varēs pamācīt arī pārējos darbiniekus un iespējams dot padomu kādas, līdz šim neatrisinātas, problēmas risināšanā.

## 2. Motivējošas atalgojuma sistēmas izveide;

Apkopojot anketas, darba autore secināja, ka darba atalgojums darbiniekus apmierina, tomēr viņi gribētu rast iespēju savu algu palielināt un par atrisinājumu tam darba autore redz atalgojuma sistēmas ieviešanu.

Atalgojums būtu jānosaka katram darbiniekam atkarībā no viņa darba rezultātiem. Lai to izdarītu, uzņēmumā ir jāievieš uzņēmuma darbinieku darba uzskaitē – padarītais darbs, izmantotie materiāli, kvalitātes pārbaude un laika resursi. Darba autore iesaka ieviest sekojošu darbinieku atalgojuma sistēmu:

- Projektu vadītāju atalgojumam jābūt piesaistītam pasūtījumu apjomam un no tiem nestajai peļņai. Aprēķinot algu, katru mēnesi katrai projektu vadītājai jāiesniedz atskaite par sevis piesaistītajiem un apkalpotajiem klientiem. Darbiniecēm alga būtu jāiedala trijās daļās – 1) nemainīgā daļa; 2) piemaksa par kvalitatīvu darbu; 3) piemaksa par piesaistīto klientu un pasūtījumu noteiktā apjoma pārsniegšanu.
- Dāvanu galerijas darbinieču algas jāpiesaista veikala peļņai, kā arī veiktajam darbu apjomam apkalpojot mazā apjoma pasūtījumus. Galerijas darbinieces būtu jāatalgo arī par jaunu ideju ieviešanu veikala darbībā – piemēram, darba optimizēšanu, darbinieku efektīvākas apkalpošanas ieviešanu u.c. kritērijiem.
- Ražošanas darbinieku algas. Šai darbinieku grupai darba algas ir jāpiesaista veiktajam darbu apjomam, ekonomiskai materiālu izmantošanai, darba kvalitātei un izmantotajiem laika resursiem. Lai ieviestu šo atalgojuma sistēmu, no sākuma ir jāievieš katra darbinieka darbu, laika resursu, izmantoto materiālu un kvalitātes uzskaitīšana. Jāievieš standarti, kuri darbiniekam ir reāli sasniedzami un to pārsniegšanas gadījumā, darbiniekam tiek veiktas piemaksas. Šai sistēmai ir jābūt pārredzamai un līdz ar to no darbinieku puses viegli saprotamai un kontrolējamai. Visiem ražošanas darbiniekiem būtu jāveic piemaksas par iesaistīšanos darbības uzlabošanā un optimizēšanā, jaunu tehnoloģiju ieviešanā un jauno darbinieku apmācīšanā.

### 3. Darbinieku novērtēšana;

Darbinieku novērtēšana ir svarīgs motivētājs darbam. Darbiniekiem ir svarīgi, lai viņu darbu un iniciatīvu novērtētu. Darba autore iesaka ieviest uzņēmumā sekojošas darbības:

- Veikt ar darbiniekiem ikgadējas pārrunas, kurās novērtēt darbinieka izaugsmi un sasniegtos rezultātus par iepriekšējo periodu, kā arī noteikt nākamo periodu mērķus. Šāda mērķu noteikšana liks darbiniekiem censties mērķus īstenot tādā veidā attīstot pašam sevi un gūstot par to arī iepriekšējo gandarījumu. Šajā novērtēšanā būtu obligāti jāparedz iespēja, ka darbinieks nosprausto mērķi realizē ātrāk nekā noteiktais termiņš. Tas nozīmē, ka pārrunas būtu jāorganizē tad, kad ir sasniegts izvirzītais mērķis.
- Par darbinieku mērķu sasniegšanu iepazīstināt arī citus darbiniekus un atalgot labākos darbiniekus katru gadu ar prēmiju vai lielāka apjoma dāvanu.

### 4. Uzņēmuma vadītāja komunikācija ar darbiniekiem.

Pēc anketas apkopošanas, darba autore secina, ka darbiniekiem nepieciešama komunikācija ar uzņēmuma vadītāju. Darba autore uzskata, ka veidotajai komunikācijai, lai tā būtu efektīva, ir vajadzīga atgriezeniskā saite – darba devējam ir jāreaģē uz izrunātajām lietām un problēmām ar darbiniekiem. Darba autore iesaka veikt sekojošas darbības:

- Uzņēmuma vadītājam organizēt sapulces ar darbiniekiem, kurās apskatīt darbā esošās problēmas. Kopīgi ar darbiniekiem izsecināt veicamās darbības problēmu novēršanai, tās pieņemt un realizēt, vai arī uzklaut problēmas un nākamajā sapulcē sniegt darbiniekiem informāciju par veicamo darbību kopumu, problēmu risināšanai.
- Sekot problēmu risināšanas gaitai un konsultēties ar darbiniekiem par viņu domām, kā tās veiksmīgāk atrisināt.
- Uzņēmuma vadītājam komunicēt ar darbiniekiem arī tad, kad darba procesā problēmas nav. Veidot attiecības, kurās darba devējs ir aizsniedzama personība. Darba devējam jāklūst par līderi darbiniekiem.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### SECINĀJUMI

1. Vadīšana ietver sevī tādas funkcijas kā plānošana, organizēšana, koordinēšana, motivēšana un kontrole.
2. Motivēšana ir dinamisks process, kurš sekmē indivīda un izvirzīto mērķu sasniegšanu.
3. Uzņēmuma attīstībā iedala 5 dažādas fāzes un katrā no tām ir iespējama krīze, kuru jāpārvar, lai sasniegtu nākamo attīstības stadiju.
4. Uzņēmums SIA „DGS” ir izaudzis no uzņēmuma ar 2 darbiniekiem līdz 15 cilvēku lielam uzņēmumam, atrodas attīstības sākuma fāzē un ir sasniedzis vadības krīzi.
5. Uzņēmuma SIA „DGS” organizācijas struktūra nav atbilstoša tās tagadējiem apmēriem un nav efektīva.
6. Uzņēmuma darbinieki nav apmierināti ar uzņēmuma darba organizāciju un ir gatavi iesaistīties tās uzlabošanā.
7. Sekojošos uzņēmumā notiekošajos procesos ir nepilnības, kuras būtu jānovērš uzlabojot vai mainot tos pilnībā:
  - Klientu meklēšana un piesaistīšana;
  - Pasūtījumu pieņemšana;
  - Līgumu sistēma dažādu procesu ietvaros;
  - Ražošanas darbinieku darba organizācija, darba kvalitāte un uzraudzība;
  - Sadarbība ar apakšuzņēmējiem un klientiem;
  - Materiālu sagāde un gatavās produkcijas nogāde pasūtītājiem;
  - Darba uzraudzība un atskaišu sistēma
8. Uzņēmuma darbinieki ir neapmierināti ar darba motivāciju uzņēmumā. Darbinieki nav apmierināti ar:
  - Atalgojuma sistēmu;
  - Apmācību;
  - Darbinieku novērtēšanu;
  - Komunikāciju ar uzņēmuma vadītāju;

## PRIEKŠLIKUMI

1. Veikt izmaiņas uzņēmuma organizācijas shēmā – izveidot noliktavas telpu un noteikt atbildīgo personu par tās pārraudzību; izveidot ražošanas nodaļu un pieņemt darbā tās vadītāju, atdalīt maketētāja darbu no sublimācijas drukas operatora darbiem un pieņemt darbā darbinieku darbam ar sublimācijas printeri, pieņemt darbā uzņēmuma biroja vadītāju un galveno grāmatvedi atsakoties no grāmatvedības ārpakalpojumiem.
2. Pasūtīt izstrādāšanai datorprogrammu, kura nodrošinātu uzņēmumā vienotu datu ievadi, informācijas plūsmu par pasūtījumiem nonākšanu līdz pasūtījuma izgatavotājiem pa ceļam nepazaudējot neko, efektīvu darba pārraudzīšanu un vieglu atskaišu iegūšanu. Ņemot vērā datorprogrammas uzlabošanas iespējas, uz tās bāzes nākotnē būs iespēja veidot arī interneta veikalu un pilnveidot informācijas nogādāšanu klientiem izmantojot interneta resursus.
3. Izstrādāt maketa standartus un ieviest tos darbībā.
4. Ieviest ikmēneša atskaišu iesniegšanas sistēmu – katram darbiniekam jāuzskaita viņa darba stundas, padarītais darbs, izmantotie materiāli, pielaistie brāķi un darba kvalitāte.
5. Ieviest uzņēmumā iknedēļas sapulces, kurās pārrunātu plānotos darbus darba organizācijas uzlabošanai, secināt problēmas esošajā sistēmā un sadalīt pienākumus plānoto darbu veikšanai.
6. Ieviest uzņēmumā motivējošu atalgojuma sistēmu – piesaistīt to katra darbinieka darba rezultātiem.
7. Vienu reizi gadā ražošanas nodaļas vadītājam veikt pakļautībā esošo darbinieku apmācību. Jauno darbinieku apmācībai nozīmēt pieredzējušu speciālistu.
8. Ieviest pārrunas ar darbiniekiem vienu reizi gadā, kuru laikā uzņēmuma vadītājs noskaidro darbinieku izaugsmi, sasniegtos mērķus un nospraustu nākamā perioda mērķus.
9. Veikt uzņēmuma attīstības plānošanu un vadītājiem nodrošināt plāna izpildes kontroli.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

### 1) Grāmatas

1. V.Praude, J.Beļčikovs "Menedžments", "Vaidelote", 2001, 507. lpp.
2. Vadīšanas pamati, LLU universitāte, Ekonomikas fakultāte, sastādījuši mag.oec.,as.prof. U.Ivans un Dr.oec., doc. S.Ruskule, Malnava 2006. 502 lpp.
3. Introduction to management, Richard pettinger, fourth edition 2007, published by Palgrave Macmillan 2007, 696 pages.
4. Organization theory Modern, symbolic and postmodern perspectives, Mary Jo Hatch, Oxford University, 1997, 416 pages.
5. Z.Bokums, I.Forands "Personālvadības rokasgrāmata", Rīga, "Kamene", 2000, 141. lpp.
6. V.Reņģe "Orgnizāciju psiholoģija" Rīga, "Kamene", 2003, 171. lpp.

### 2) Citi avoti

7. Uzņēmuma DGS iekšējie dokumenti

# PIELIKUMI

Pielikums Nr. 1

## DGS pasūtījuma pieņemšanas lapa

dizaina grupa

### **Pasūtījuma lapa**

... apģērbu apdruka, sporta formas, apģērbi reklāmai, poligrāfija, vizuālā reklāma, dizains...

Pasūtījuma numurs

Termiņš

### Apraksts

### Daudzums

#### materiāli pasūtījuma izpildei

- transferi \_\_\_\_\_
- krekli un citi apģērbi \_\_\_\_\_
- rāmji \_\_\_\_\_
- cits \_\_\_\_\_

#### izpilde

- dizaina izstrāde \_\_\_\_\_
- lielformāta druka \_\_\_\_\_
- ploterdruka \_\_\_\_\_
- sublimācijas druka \_\_\_\_\_
- izšūšana \_\_\_\_\_
- tampodruka \_\_\_\_\_
- poligrāfijas darbi \_\_\_\_\_
- papīra maiši u.c. \_\_\_\_\_
- cits \_\_\_\_\_

- lobīšana \_\_\_\_\_
- drukāšana \_\_\_\_\_
- locīšana \_\_\_\_\_
- iepakošana \_\_\_\_\_
- giezšana \_\_\_\_\_
- ierāmēšana \_\_\_\_\_
- rāmju krāsošana \_\_\_\_\_
- fotografēšana \_\_\_\_\_

#### transportēšana

- izejmateriālu sagāde \_\_\_\_\_
- nogāde klientam \_\_\_\_\_

Priekšpuse

Mugurpuse



Klienta kontaktinformācija

Piekrītu izpildei pēc augstāk minētās informācijas

Pasūtījumu piegāme + datums

## ANKETA

Labdien!

Ar šīs anketas palīdzību vēlos noskaidrot jūsu domas par Jūsu darbu uzņēmumā „DGS”, ko Jūs vēlētos uzlabot un cik daudz esat gatavi ieguldīt paši. Anketas datu apkopojums tiks izmantots bakalaura darbā ar nosaukumu „Darba organizācijas un darbinieku motivācijas pilnveide mazā uzņēmumā”. Anketa ir anonīma, līdz ar to savās atbildēs varat būt pilnīgi vaļsirdīgi.

1.	Vai Jums patīk Jūsu darbs?	Jā	Vairāk “jā” nekā “nē”	Vairāk “nē” nekā “jā”	Nē					
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ja Jūs izvēlējāties “Nē”, tad, lūdzu, paskaidrojiet iemeslu. Tekstu raksiet šeit:										
2.	Salieciet secībā argumentus, kādēļ Jūs strādājat uzņēmumā „DGS” (pie svarīgākā argumenta liekot 10 un pie nesvarīgākā 1)									
	<b>Argumenti</b>		<b>Pēc kārtas</b>							
	Labi darba apstākļi									
	Darba uzdevumu pārzināšana									
	Pozitīvs novērtējums par padarīto									
	Mana lojalitāte pret vadītāju									
	Laba alga									
	Motivējoša algas sistēma (piemaksas, atbilstošs atalgojums paveiktā darba apjomam)									
	Iejūtīga attieksme pret personīgajām problēmām									
	Drošība attiecībā uz darbu									
	Interesants darbs									
Labas attiecības ar kolēģiem										
3.	<b>Kā Jūs šobrīd novērtētu savu personisko profesionālo kompetenci pēc 10 punktu sistēmas, ja 10 punktiem atbilstu stāvoklis „augstākā līmeņa eksperts savā jomā”, turpretim 1 punkts nozīmē „pagaidām esmu diletants”? (atzīmē ar ķeksīti pie attiecīgā novērtējuma)</b>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<b>Pēc Jūsu domām – vai darba samaksa atbilst Jūsu darba kvalitātei un darba iemaņām?</b>	Jā	Vairāk “jā” nekā “nē”	Vairāk “nē” nekā “jā”	Nē					
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ja atbildējāt “Nē”, tad, lūdzu, paskaidrojiet kāpēc Jūs tā domājat? Tekstu raksiet šeit:										
5.	<b>Vai esošā darba samaksas sistēma motivē jūs darbam?</b>	Jā	Nē	Sistēma būtu jāmaina						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ja atbildējāt „Nē” vai „Sistēma būtu jāmaina”, tad lūdzu sniedziet ieteikumus sistēmas uzlabošanai Tekstu raksiet šeit:										
6.	<b>Vai Jūs apmierina darba laiku organizācija uzņēmumā?</b>	Jā	Nē	Tā būtu jāmaina						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ja atbildējāt „Nē” vai „Tā būtu jāmaina”, tad lūdzu sniedziet ieteikumus sistēmas uzlabošanai Tekstu raksiet šeit:										

7.	<b>Kā Jūs vērtējat uzņēmuma vadītāja komunikāciju ar uzņēmuma darbiniekiem?</b>	Ļoti laba <input type="checkbox"/>	Laba <input type="checkbox"/>	Nepietiekama <input type="checkbox"/>	Komunikācijas nav <input type="checkbox"/>
8.	<b>Ko vai kādas aktivitātes Jūs gribētu sagaidīt no uzņēmuma vadītāja:</b> Tekstu raksiet šeit:				
9.	<b>Vai Jūs jūtat nepieciešamību papildināt savas zināšanas apmācībās:</b>	Jā	Vairāk "jā" nekā "nē"	Vairāk "nē" nekā "jā"	Nē
	Lai veiktu savu tiešo darbu profesionālāk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lai iemācītos arī citu darbinieku profesionālo darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lai papildinātu savu redzesloku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja kādā no sadaļām atbildējāt ar "Jā" vai "Vairāk jā, nekā nē", tad, lūdzu, uzrakstī kādus kursus Jūs vēlētos apmeklēt. Tekstu raksiet šeit:					
10.	<b>Kā Jūs pabeigtu teikumu: "Ja es varētu uzņēmumā „DGS” kaut ko mainīt, es pirmām kārtām .....?"</b> Tekstu raksiet šeit:				
11.	<b>Kā Jūs vērtējat: (aizpildiet tikai tos jautājumus, kas attiecas uz Jūsu nodaļas darbību):</b>	Ļoti laba	Laba	Nepietiekama	
	<b>Projektu vadītāji un Dāvanu galerijas darbinieces</b>				
	Pasūtījuma pieņemšanas ērtumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Pasūtījuma saskaņošanu ar pasūtītāju ērtumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Maketētāja darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Apakšuzņēmēju darba kvalitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Apakšuzņēmēju darba ātrumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sadarbību ar materiālu piegādātājiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ražošanas darbinieku darba kvalitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ražošanas darbinieku darba ātrumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Uzņēmumā esošās noliktavas sistēmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Gatavo pasūtījumu nogādāšanu pasūtītājiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Šofera darba organizāciju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ja kādā no jautājumiem atbildējāt ar „nepietiekama”, tad, lūdzu, uzrakstiet savus ieteikumus darbības uzlabošanai: Tekstu raksiet šeit:					

<b>Pasūtījumu izpildes daļa (ražošanas darbinieki)</b>	Ļoti laba	Laba	Nepietiekama
Darba organizāciju pasūtījumu izpildes daļā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informācijas pietiekamību par pasūtījumu uz pasūtījuma lapām	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasūtījumu izejošo failu sagādi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informācijas nodošanu iesaistītajiem darbiniekiem par pasūtījumiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiālu nodrošinājumu pasūtījumu izpildei (plēves, pārnēsāmās plēves, u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasūtījumu izpildes noteiktos termiņus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba kvalitātes kontroli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba iekārtu tehnisko stāvokli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informācijas pieejamību par specifiskiem darbības paņēmieniem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apmācību par veicamajiem darbiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja kādā no jautājumiem atbildējāt ar „nepietiekama”, tad, lūdzu, uzrakstiet savus ieteikumus darbības uzlabošanai: Tekstu raksiet šeit:			

Būšu priecīga uzzināt Jūsu viedokli par kādu jautājumu (problēmu), kurš nav uzdots šai aptaujas anketā, bet par kuru Jūs vēlētos izteikties!

Tekstu raksiet šeit:

Lūdzu atbildēt uz dažiem jautājumiem par Jums (ja vēlaties, varat norādīt arī savu vārdu, uzvārdu)

Jūsu ieņemamais amats

Cik ilgi Jūs jau esiet „DGS” darbinieks?

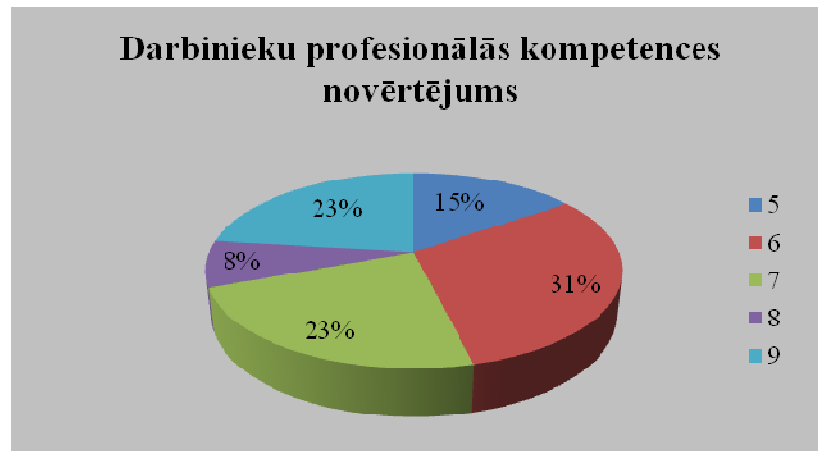
Jūsu vecums:

Izglītība:

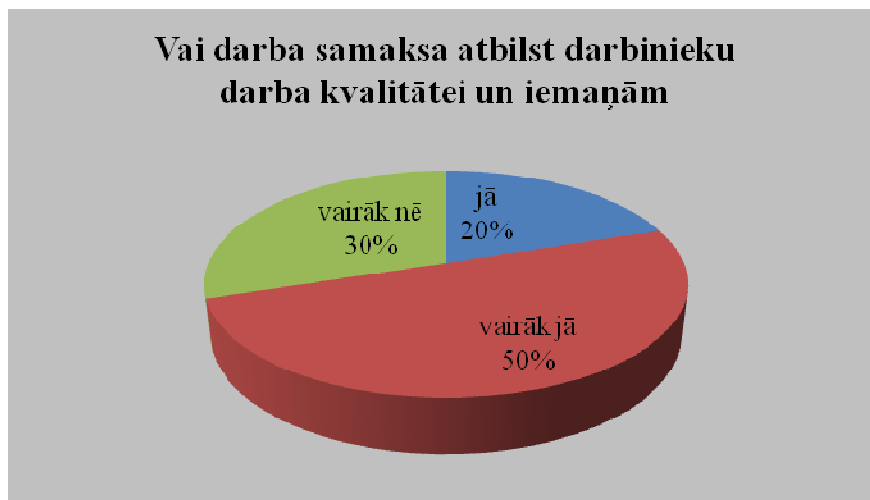
- pamatizglītība
- vidējā / vidējā profesionālā
- augstākā

*Paldies par atsaucību!*

Pielikums Nr. 3



Pielikums Nr.4



Pielikums Nr.5



**Paraugs labi noformētam maketam**



Logo 1:1



## DOKUMENTĀRĀ LAPA

Bakalaura darbs “Darba organizācijas un darbinieku motivācijas pilnveide uzņēmumā SIA „DGS”” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

**Autors:** Maruta Jeromāne \_\_\_\_\_

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: dr.oec., asoc. profesors Jānis Vitkovskis \_\_\_\_\_

**Recenzents:**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

Metodiķe:

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_\_\_\_

prot. Nr. \_\_\_\_, vērtējums: \_\_\_\_\_

Komisijas sekretārs: \_\_\_\_\_