

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESĀ, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE

UZŅĒMUMA “STATNE.LV”
DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS
Company SIA “Statne.lv” employee motivation development opportunities

BAKALĀURA DARBS

Biznesa vadība bakalaura studiju programma
Organizācijas vadības apakšprogramma

Autors: **Mārcis Indriksons**

Studenta apliecības Nr.: mi20016

Darba vadītājs: Dr. sc. admin. docente - Antra Līne

Rīga (2023)

Anotācija

Bakalaura darba tēma ir uzņēmuma SIA "Statne.lv" darbinieku motivācijas pilnveidošanas iespējas.

Bakalaura darba mērķis ir balstoties uz darbinieku motivācijas teorētiskajiem aspektiem un praktisko daļu, izanalizēt esošos darbinieku motivācijas faktorus uzņēmumā SIA "Statne.lv", atklāt nepilnības motivēšanas procesos un piedāvāt praktiskus ieteikumus darbinieku motivācijas uzlabošanai, lai palielinātu darbinieku efektivitāti un uzņēmuma finansiālos rādītājus.

Lai sasniegtu mērķi, jāveic šādi uzdevumi:

1. analizēt teorētiskos aspektus par darbinieku motivācijas būtību un teorijām: vadītāja nozīmi uz motivāciju, attālinātā darba ietekmi uz motivāciju, motivācijas specifiku būvniecības nozarē.
2. veikt uzņēmuma Statne.lv raksturojumu.
3. veikt analīzi par motivācijas labās prakses piemēriem Latvijas un pasaules uzņēmumos.
4. izstrādāt aptaujas anketu un veikt darbinieku motivācijas pētījumu uzņēmumā Statne.lv.
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma darba struktūra

Pirmā nodaļa sastāv no darbinieku motivācijas teorētiskā viedokļa, lai būtu kā tālākā pētījuma pamats.

Otrā nodaļa sastāv no uzņēmuma SIA Statne.lv saimnieciskās darbības un izmantotajiem motivācijas faktoriem uzņēmumos analīzes.

Darba trešajā nodaļā veikts pētījums par darbinieku motivāciju uzņēmumā SIA Statne.lv, tiek piedāvāti konkrēti pasākumi uzņēmuma darbinieku motivācijas pilnveidošanai.

Atslēgvārdi – darbinieku motivācija, motivācijas faktori, motivācija, Statne.lv

Darbs sastāv no 65 lappusēm, 1 tabulas, 24 attēliem

Annotation

The topic of the bachelor's thesis is company SIA "Statne.lv" employee motivation development opportunities.

The aim of the bachelor's thesis is to analyse the existing factors of employee motivation in SIA "Statne.lv" based on the theoretical aspects of employee motivation and the practical part, to reveal gaps in the motivation processes and to offer practical recommendations for improving employee motivation in order to increase employee efficiency and the company's financial indicators.

To achieve the goal, the following tasks must be performed:

1. analyse the theoretical aspects of the nature and theories of employee motivation: the role of the manager on motivation, the effect of remote work on motivation, the specifics of motivation in the construction industry.
2. perform a description of the company Statne.lv.
3. analyse examples of good motivation practices in Latvian and global companies.
4. develop a survey questionnaire and conduct an employee motivation study at the company Statne.lv.
5. develop conclusions and proposals.

The structure of the research:

The first part consists of the theoretical aspects of employee motivation to serve as a basis for further research.

The second part consists of the analysis of the economic activity of SIA Statne.lv and the motivational factors used in the companies.

In the third part of the work, conducted a study on employee motivation at SIA Statne.lv, measures are proposed for improving the motivation of the company's employees.

Keywords – employee motivation, motivation factors, motivation, Statne.lv

The work consists of 65 pages, 1 table, 24 figures

SATURA RĀDĪTĀJS

Ievads	5
1. DARBINIEKU MOTIVĀCIJA UN MOTIVĒŠANAS TEORIJAS	8
1.1 Motivācija un motivēšanas veidi.....	8
1.2 Motivācijas teorijas	11
1.3 Vadītāja nozīme un faktori kas var ietekmēt darbinieka apmierinātību ar darbu.....	16
1.4 Darbinieku motivēšanas specifika būvniecības uzņēmumos	19
1.5 Attālinātā darba un enerģijas daudzuma ietekme uz darbinieku motivēšanu.....	21
2. UZŅĒMUMA SIA “STATNE.LV” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS	26
2.1 Uzņēmuma SIA “Statne.lv” raksturojums.....	26
2.2 Uzņēmuma vides analīze.....	27
2.3 Darbinieku motivēšanas labās prakses piemēri Latvijas un pasaules uzņēmumos	30
3. UZŅĒMUMA SIA “STATNE.LV” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PRAKSE	38
3.1 Pētījuma aptaujas datu analīze un interpretācija	38
3.2 Pētījuma interviju datu analīze un interpretācija.....	54
3.3 Uzņēmuma SIA “Statne.lv” motivācijas sistēmas pilnveide.....	55
Secinājumi.....	59
Priekšlikumi	61
Izmantotā literatūra un avoti	62
Izmantotie interneta resursi	64
Pielikumi	66
1. pielikums. Aptaujas anketa	66
2. pielikums. Intervija ar darba vadītāju.....	69
3. pielikums. Intervija ar darba vadītāju.....	71
4. pielikums. Intervija ar sastatņu montieri	72

Ievads

Lai uzņēmums varētu veiksmīgi funkcionēt tam ir nepieciešami darbinieki, jo visas uzņēmuma darbības tiek realizētas ar darbinieku sniegumu. Uzņēmuma stratēģijas īstenošanai ir nepieciešamas noteiktas struktūras: darbinieku iesaiste, noteiktas kvalitātes un darbinieku vēlme, kas faktiski balstās uz motivācijas līmeni. Noteikto vajadzību apmierināšanas risināšana ir uzņēmuma personīgās stratēģijas pamatprincips.

Darbinieki nav iedomājami bez motivācijas. Motivācija ir iemesls kāpēc uzņēmumi ir spējīgi piesaistīt darbiniekus. Lai darbinieks spētu apmierināt visas savas vajadzības, tam ir nepieciešams sev nodrošināt iztiku, ko var piedāvāt uzņēmums. Ja šim darbiniekiem dzīvē būtu viss nepieciešamais nodrošināts pats no sevis, tad uzņēmumiem nebūtu darbinieki un būtu jāstrādā pašiem.

Katrs uzņēmums vēlas pēc iespējas lielāku pieprasījumu no patērētājiem pēc piedāvātajiem produktiem vai pakalpojumiem tādējādi palielinot uzņēmuma ienākumus un peļņu. Nereti gadās, ka uzņēmumu vadītāji spiežot uz pēc iespējas lielāka apgrozījuma un peļņas, aizmirst par darbiniekiem un to, ka tieši viņi ir tie kas var uzlabot šo situāciju.

Tēmas aktualitāte - attīstoties jaunajām inovācijām darbinieku koncentrēšanās un atdeve ir problēma mūsdienās, jo nereti tiek dzirdēts, ka darba vadītājs nav apmierināts ar sava darbinieka sniegumu, bet pat īsti neiedziļinās kāpēc tā ir un kā varētu uzlabot darbinieka atdevi uzņēmuma mērķu realizēšanā, lai nebūtu jāatlaiž un jāaizstāj ar citu, kuram, iespējams, nav zināšanas un pieredze, kas nozīme ka ir nepieciešama apmācība, kas aizņem laiku un finanses. Darbinieku motivācijai ir liela nozīme, lai uzņēmums darbotos veiksmīgi, jo darbinieks, kurš strādā ar pilnu atdevi un iesaisti uzņēmumā sniegs lielāku rentabilitāti un efektivitāti.

Portāls TeamStage publicēja apkopoto statistiku par motivācijas ietekmi. Iegūtie rezultāti kopumā ir ļoti negatīvi, jo tikai 15 procenti no visiem darbiniekiem ir motivēti. Motivēti darbinieki nodrošina par 20 procentiem labāku sniegumu, līdz ar to palielinot arī uzņēmuma peļņu par 21 procentu.¹

Darbinieku motivācijai ir sena vēsture, tā tika izmantota jau pagājušajā tūkstošgadē, kad lauksaimniecībām tika izmantoti vergi, kuru motivācija bija balstīta uz bailēm un spiedienu, dzīvesvietu un tos varēja pirkt un pārdot, protams, likumsakarīgi, ka mūsdienās tas ir aizliegts.

¹ Darbinieku motivācijas statistika – pieejams internetā: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>

Darbinieku motivācijas vēsture ir ļoti gara un nav iespējams darba laika apskatīt visas motivēšanas faktorus un teorijas, tāpēc strauji attīstoties mūsdienu tehnoloģijām tiks apskatītas teorijas un faktori kas ir izstrādāti tuvāk mūsdienām.

Līdzīgi kā pagātnē arī mūsdienās milzīgs apjoms uzņēmumu balstās uz darbiniekiem. Mūsdienās, kad attīstās jaunas tehnoloģijas darbinieku nozīme, piemēram, ražošanas uzņēmumos kļūst ar vien mazāka, jo tiek ieviesti jauni roboti, kuri sev dotās funkcijas pilda daudz ātrāk kā darbinieks, nodrošina kvalitāti un piedāvā citas iespējas. Protams, robotu piesaistīšana ir lielas izmaksas un pastāv risks ka šī sistēma var nobrukt vai veidoties neprecizitātes, tomēr uzņēmumu vadītājiem tas atļauj neiespringt par darbinieku motivēšanu, jo robots vienmēr būs gatavs darboties un nebūs iebildumu.

Pētāmā problēma – uzņēmumā Statne.lv ir sastopama augsta darbinieku mainība, kas vedina domāt, ka darbinieki nav pietiekami motivēti.

Pētījuma objekts – uzņēmums SIA Statne.lv

Pētījuma priekšmets – uzņēmuma SIA Statne.lv darbinieku motivācija darbam

Pētījuma periods – no 2021. gada jūlija līdz 2023. gada maijam

Darba mērķis – Balstoties uz darbinieku motivācijas teorētiskajiem aspektiem un praktisko daļu, izanalizēt esošos darbinieku motivācijas faktorus uzņēmumā SIA “Statne.lv”, atklāt nepilnības motivēšanas procesos un piedāvāt praktiskus ieteikumus darbinieku motivācijas uzlabošanai, lai palielinātu darbinieku efektivitāti un uzņēmuma finansiālos rādītājus.

Pētījuma uzdevumi -

1. Analizēt teorētiskos aspektus par darbinieku motivācijas būtību un teorijām: vadītāja nozīmi uz motivāciju, attālinātā darba ietekmi uz motivāciju, motivācijas specifiku būvniecības nozarē.
2. Veikt uzņēmuma Statne.lv raksturojumu.
3. Veikt analīzi par motivācijas labās prakses piemēriem Latvijas un pasaules uzņēmumos.
4. Izstrādāt aptaujas anketu un veikt darbinieku motivācijas pētījumu uzņēmumā Statne.lv.
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījumā pielietotās metodes –

- Literatūras referatīvā metode – zinātniskās literatūras viedokļu analīze par pētāmo tēmu teorētiskās daļas veidošanā.
- Kvantitatīvā metode – metode, kuras mērķis ir analizēt noteikto pētījuma problēmu kvantitatīvā veidā. Darba laikā tiek izmantota anketēšanas metode, kuras mērķis ir apkopot informāciju un sniegt rezultātus kvantitatīvā formā.

Izmantotie datu avoti –

- zinātniskā literatūra: zinātnieku un speciālistu raksti par darbinieku motivācijas faktoriem, statistikas dati.
- profesionālā literatūra par personāla vadības jautājumiem, informācija internetā, žurnāli, informācija presē.

Darba struktūra – bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām.

Pirmā nodaļa sastāv no darbinieku motivācijas teorētiskā viedokļa, lai būtu kā tālākā pētījuma pamats.

Otrā nodaļa sastāv no uzņēmuma SIA Statne.lv saimnieciskās darbības un izmantotajiem motivācijas faktoriem uzņēmumos analīzes.

Darba trešajā nodaļā veikts pētījums par darbinieku motivāciju uzņēmumā SIA Statne.lv, piedāvāti konkrēti pasākumi uzņēmuma darbinieku motivācijas pilnveidošanai.

Secinājumos un priekšlikumos tēžu veidā tiek prezentēti autora pētījuma galvenie secinājumi un sniegti priekšlikumi SIA Statne.lv.

Darba ierobežojumi – neliels uzņēmuma darbinieku skaits.

1. DARBINIEKU MOTIVĀCIJA UN MOTIVĒŠANAS TEORIJAS

1.1 Motivācija un motivēšanas veidi

Darba autors uzskata, ka darbinieku motivācija ir gribasspēks un vēlme tiekties un sasniegt uzstādīto mērķi, gūstot no tā kādu labumu. Ar motivāciju ikdienā saskaras katrs cilvēks, jo gandrīz katrai darbībai ir nepieciešama motivācija, piemēram, lietainā un aukstā dienā ir nepieciešams sevi motivēt aiziet uz veikalu pēc produkta, kuru vēlas iegādāties, bet nav liela nepieciešamība pēc tā.

Katram uzņēmumam misija un vīzija ir citāda, tas nozīme, ka arī motivācijas faktori ir citādi. Faktori kurus izmanto viens uzņēmums, iespējams, neatbilst cita uzņēmuma vīzijai. Uzņēmuma lielumam arī ir liela nozīme, kā motivēt darbiniekus, piemēram, mazos uzņēmumos ir salīdzinoši viegli noteikt darbinieku apmierinātību un darba kvalitāti, bet ja uzņēmums ir liels, tad var rasties problēmas izsekot katra darbinieka vēlmei tiekties pēc uzņēmuma nostādītā mērķa.

Motivācija ir faktors, kas mudina cilvēkus sniegt vislabāko izpildi un palīdzēt uzņēmuma sasniegt biznesa mērķus. Pozitīvi noskaņots darbinieks uzņēmumam dos iespēju palielināt darbinieku ražīgumu, bet negatīvi noskaņots samazinās. Motivācija ir galvenā vadītāju darba spēka sastāvdaļa.²

Citu autoru darba motivācija tiek definēta kā - lēmumu pieņemšanas process, kurā indivīds izvēlas vēlamos rezultātus un ievieš uzvedību, kas ir piemērota to iegūšanai.³

Kolumbijas enciklopēdija 2004. gadā definēja savu variantu kā definēt vārdu motivācija - nodoms sasniegt mērķi, kas noved pie mērķtiecīgas uzvedības. Kad mēs kādu saucam par motivētu, mēs domājam, ka persona ļoti cenšas paveikt noteiktu uzdevumu. Motivācija nepārprotami ir svarīga, lai kāds varētu labi darboties. Tomēr ar motivāciju vien nepietiek. Lai sasniegtu rezultātu ir nepieciešama motivācija, darba spējas un labklājīga apkārtējā vide.⁴

Atsaucoties uz portāla "Gallup" informāciju - darbinieki, kuri ir motivēti, strādā veiksmīgāk un efektīvāk. Šie darbinieki kuri ir motivēti, savus darba uzdevumus veic ar lielāku aizrautību, enerģiju un mērķtiecību, kas likumsakarīgi nozīmē labākus rezultātus. Tāpat pieejamā informācija liecina, ka darbinieks kurš ir veiksmīgi iesaistīts uzņēmuma struktūrā rada par 59 procentiem mazāku darbinieku mainību un par 41 procentiem mazāku darba kavējumu⁵

² Jain A., Gupta B., Bindal M., A Study of Employee Motivation in Organization, ResearchGate, Rajasthan, 2019. pp. 65-68

³ Huczynski A., Buchanan D. A., *Organizational behaviour: an introductory text*, Prentice Hall, London, pp 617

⁴ Schmitz A. *Management Principles, Chapter 14. Motivating Employees*. 2012. pp. 635-674

⁵ Galvenie motivācijas faktori uzņēmuma panākumu veicināšanā - pieejams internetā:
<https://whattobecome.com/blog/motivation-statistics/>

Darba vadītājam ir jāzina, kā motivēt savus darbiniekus, jo nepareizi un slikti pielietojama motivācijas programma negatīvi ietekmē darbiniekus un vienkārši nemotivē tielties uz maksimālu sniegumu.

Motivāciju var iedalīt divās grupās – lietderīgā un patīkamā, ko kuras katra sadalās vēl ārējā un iekšējā motivācijā.

Ārējā lietderīgā motivācija tiek definēta kā brīvprātīga vēlme saņemt ārēju un noderīgu labumu; motivācija kas mudina cilvēku rīkoties, lai apmierinātu pamata fizioloģiskās un drošības vajadzības, kā arī tas, kas attiecas uz eksistenci un spēku. Iekšējā lietderīgā motivācija ir brīvprātīga vēlme sasniegt iekšēju noderīgu labumu; tas, kas mudina cilvēkus rīkoties, lai tiektos pēc sasniegumiem un kompetences vajadzību apmierināšana.

Savukārt ārējo patīkamo motivāciju var definēt kā brīvprātīgu vēlmi saņemt ārēju patīkamu labumu, piemēram, sociālo cieņas, radniecības un piederības vajadzību apmierināšanu. Iekšējā patīkamā motivācija ir brīvprātīga vēlme sasniegt iekšēji patīkamu labumu; tas, kas mudina cilvēkus rīkoties, ir pašcieņas vajadzību apmierināšana, izaugsme un autonomija.⁶

Motivēšanas veidi ir daudz un dažādi. Galvenais motivēšanas faktors darbiniekam visbiežāk ir alga jeb atalgojums par padarīto darbu, bet retos gadījumos var būt arī cits motivācijas faktors, piemēram, piespiedu darbs lai atceltu apsūdzību vai materiāls labums, kā piemēru var minēt, jaunu sportistu, kurš grib sevi pierādīt lielākai sporta auditorijai un ir gatavs spēlēt bez algas, bet ar nodrošinātu apmaksātu dzīves vietu, trenēšanās apstākļiem, ēdināšanu un iespējams apmaksātu izglītību. Atalgojums par padarīto darbu vai materiālā labuma saņemšana ir motivējošais faktors, kurus pilda darbinieks, lai apmierinātu savas vajadzības sākot ar fizioloģiskajām vajadzībām līdz pašizpaušmei. Tika veikts pētījums, lai noskaidrotu, kuriem darbiniekiem atalgojums ir svarīgāks. Pētījumā tika noskaidrots, ka:

1. Ekstravertiem atalgojums ir svarīgāks nekā intravertiem
2. Uz rezultātiem balstīta atalgojuma saņemšana ir svarīgāka akadēmiski augstākajiem darbiniekiem nekā citiem. Lielākas algas saņemšana nekā viņu darba biedriem ir svarīgāki ekstravertiem.
3. Darbinieki ar augstākām darbaspējām ir īpaši jutīgi pret to, vai viņu labākie rezultāti tiek atalgoti ar atalgojuma paaugstināšanu virs vidējā, savukārt tie kuriem ir zema veiktspeja izvēlas zemas neparedzamības samaksas sistēmu.
4. Atalgojums vīriešiem ir svarīgāks nekā sievietēm

⁶ Guillen M. *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. Directory of Open Access Books, Valencia, 2021. pp. 225

5. Cilvēki ar augstu vajadzību pēc sasniegumiem un augstāku pašefektivitāti dod priekšroku atalgojuma sistēmām, kas ir ciešāk saistītas ar samaksu par sniegumu.

Motivēšana var notikt ļoti daudzās veidās, bet, pēc autora domām, par galvenajiem motivēšanas faktoriem var uzskatīt:

Labi darba apstākļi – ikviens sevi cenošs darbinieks vēlas strādāt pēc iespējas labākā darba vidē. Ar darba vidi var saprast labi sakoptas un apgaismotas telpas, kā arī uzņēmums darbojās ar jaunākajām, drošākajām un modernākajām tehnoloģijām, kas darbiniekam ļauj mierīgāk bez liela stresa tās pārvaldīt.

Lietišķas darba attiecības ar vadītāju un kolēģiem – ikviens darbinieks vēlas strādāt saliedētā kolektīvā. Darbiniekam ir nepieciešams uzturēt labas darba attiecības ar darba vadītāju, saprast savus pienākumus lai nerastos pārpratumi, kas var izraisīt konflikta situācijas. Ja attiecības ir sliktas vai nicinošas ar darba vadītāju, tas var izraisīt motivācijas trūkumu doties uz darbu, darbinieks izvēlas ņemt brīvdienas, piemēram, atverot slimības lapu, šie faktori var izraisīt darbinieka aiziešanu no darba vai atlaišanu nepildot savus pienākumus atbilstoši kvalitātes prasībām.

Dažādu bonusu piedāvāšana – kā galvenais bonusu motivēšanas veids ir prēmijas, kas motivē darbiniekus strādāt efektīvāk, kvalitatīvāk un, iespējams, kvantitatīvāk, lai iegūtu papildus samaksu par padarīto darbu. Bonusi var būt daudz un dažādi un tiem var būt liela ietekme uz darbinieka motivāciju, piemēram, darbiniekam kuram nav iespējams doties uz darbu ar savu personisko mašīnu uzņēmums var piedāvāt izmantot darba auto. Citi bonusi ko uzņēmums varētu piedāvāt ir veselības aprūpe, apmaksātas pusdienas, atmaksāts papildus atvaļinājums, atmaksāts sporta zāles vai peldbaseina apmeklējums un citi bonusi.

Paaugstināšanas iespējas uzņēmumā – darbinieks iegūst papildus motivāciju apzinoties to, ka veiksmīgi strādājot uzņēmumā var iegūt paaugstinājumu un pelnīt lielāku algu nekā to dara šobrīd. Kā arī pastāv iespēja ka labi sevi pierādot esošajā uzņēmumā, konkurents vai kāds cits lielāks uzņēmums vēlēšies šo darbinieku piesaistīt piedāvājot dažādus bonusus, lai darbinieks izvēlētos ieinteresēto uzņēmumu. Darbinieka paaugstinājums var:

1. Nodrošināt lielāku atzinību, amatu un atalgojumu darbiniekiem ar augstu darba sniegumu.
2. Radīt personisku gandarījumu un lepnumu, augstāku sociālo statusu un lielākus ienākumus.
3. Stimulēt darbiniekus būt aizrautīgākiem pret darbu, augstu disciplīnu un paaugstina darba produktivitāti.
4. Nodrošināt personāla stabilitāti ar pamatīgu un savlaicīgu darbinieku paaugstināšanu amatā, kā arī godprātīgu novērtējumu.
5. Reklāmas iespējas var radīt multiplikatora efektu uzņēmumā ķēdes vakanču dēļ.
6. Sniegt darbiniekiem iespējas attīstīt savu radošumu un inovācijas, kas ir labākas par uzņēmuma optimālo peļņu.

7. Papildināt/paplašināt zināšanas un darba pieredzi darbiniekiem un tas ir dzinējspēks pārējiem darbiniekiem.

8. Aizpildīt vakanto amatu, jo ierēdnim aizejot, lai amats nebūtu vakants, tiek paaugstināti citi darbinieki.

9. Darbinieki tiek virzīti pareizajā amatā, palielinās entuziasms, jautrība un mierīgums darbā, lai pieaug arī viņu darba kvalitāte.⁷

Pēc šiem darbinieka paaugstinājuma iespējām, var secināt, ka darbinieka paaugstināšana var pozitīvi ietekmēt un pilnveidot darbinieku, tādējādi, veicinot darbinieka motivāciju.

1.2 Motivācijas teorijas

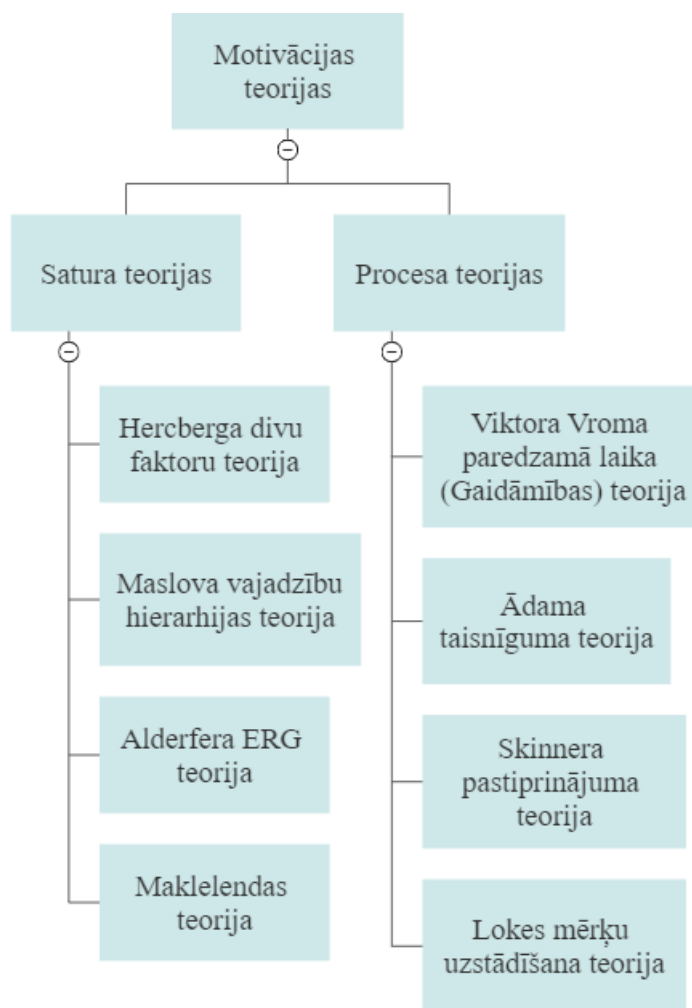
Ikvienam uzņēmumam ir nepieciešams motivēt savus darbiniekus, jo statistiski ir pierādīts, ka motivēts darbinieks strādās efektīvāk un nodrošinās uzņēmumam lielāku peļņu nekā nemotivēts darbinieks. Lai darbinieki uzņēmumā būtu motivēti var tikt izmantotas motivācijas teorijas. Motivācijas teorijas ir daudz un dažādas, bet galvenokārt tās tiek iedalītas 2 grupās – satura teorijas un procesa teorijas. Zināmākas satura teorijas –

- Hercberga divu faktoru teorija
- Maslova vajadzību hierarhijas teorija
- Alderfera ERG teorija
- Maklelendas teorija

Zināmākās procesa teorijas -

- Viktora Vroma paredzamā laika (Gaidāmības) teorija
- Ādama taisnīguma teorija
- Skinnera pastiprinājuma teorija
- Lokes mērķu uzstādīšanas teorija

⁷ Setyawati N. W., Woelanfari D. S., Rianto M. R., *Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance*, ResearchGate, Jakarta, 2022. pp 1957-1970



Attēls 1.2 Motivāciju teoriju iedalījums

Divu faktoru teorija

Divu faktoru teorija radās 1966. gadā, kad amerikāņu psihologs un tā laika viens no biznesa vadības ietekmīgākajām personām Frederiks Ērvings Hercbergs motivāciju iedalīja divos faktoros – motivatora un higiēnas faktoros. Motivēšanas faktori bija tieši saistīti ar darba iekšieni, turpretim higiēnas faktori tika balstīti uz elementiem, kas ir ārpus darba, piemēram, atalgojums. Uz šīs teorijas balstoties 1968. gadā cits psihologs Ričards Dečarms ierosināja faktoros nosaukt par iekšējiem un ārējiem, kur iekšējā motivācija balstās uz darbinieku vērtībām un sajūtām pret darbu, bet ārējā ir neatkarīga no paša, piemēram, darba apstākļi. Darbinieki, kuri veic darba uzdevumus tāpēc, ka tas ir patīkami vai jautri, tad viņus virza iekšējā motivācija. Deiviss, Bagozzi un Voršava – tehnoloģijas vides cilvēki, piekrita un izteica līdzīgas motivācijas kategorijas, lai uzlabotu vēlamās veiktspējas rezultātus izmantojot tehnoloģijas. Šī iemesla dēļ plānojot darba uzdevumus un vidi ir jākoncentrējas uz iekšējiem un ārējiem motivācijas faktoriem.

Pēc Hercberga teorijas motivatora faktori uzlabo darbinieka motivāciju, bet higiēnas faktori samazina darbinieka motivāciju. Faktori kas uzlabo motivāciju -

- Sasniegumi un atzīšana

- Darba statuss un strādāšana patstāvīgi
- Personīgā izaugsme un attīstības iespējas

Pēc Herberga teorijas higiēnas faktori, kuri samazina motivāciju –

- Atalgojums
- Darba apstākļu un darba slodze
- Attiecības ar kolēģiem, vadītāju un vadītāja kvalitāte
- Darba politika un noteikumi⁸

Bakalaura darba autors var secināt, ka liels daudzums uzņēmumu neatbilst uz Herberga teorijas faktoriem, jo tieši higiēnas faktori ir tie uz kuriem uzņēmums mēģina veidot darbinieka motivāciju. Autors uzskata, ka motivatora faktori vairāk atbilst jauna darbinieka profilam, jo tiem ir vēlme attīstīties un veidot veiksmīgu karjeru ar finansiāli izdevīgāku piedāvājumu. Savukārt higiēnas faktori atbilst vairāk gados vecākiem cilvēkiem, jo kļūstot vecākiem vēlme un varēšana pēc jauniem karjeras sasniegumiem samazinās un nav vēlme krasi mainīt darba vidi. Pieredzējuši darbinieki vairāk tiecas pēc labas atmosfēras un stabilitāte, taču jauni un nepieredzējuši ir vairāk gatavi jauniem izaicinājumiem.

Vajadzības hierarhiju teorija

Vajadzību hierarhiju teorija jeb saukta arī par Maslova teoriju, jo šīs teorijas pamatlicējs ir Ābrahams Maslovs, balstās uz vajadzībām, kas motivē darbinieku. Teorija ir veidota kā piramīda un sastāv no pieciem vajadzību līmeņiem, kas sakārtoti hierarhiskā secībā.

Svarīgākās vajadzības, kas atrodas piramīdas apakšā ir fizioloģiskās vajadzības, kuras ir visnepieciešamākās, piemēram, pārtika un dzīvesvieta. Nākošais hierarhijas līmenis ir drošības vajadzības, kas ir finansiāla stabilitāte un brīvība no fiziska kaitējuma, pēc tam seko sociālās vajadzības, piemēram, vajadzība piederēt un iegūt draugus. Nākamais līmenis ir cieņas vajadzības (vajadzība pēc pašcieņas un statusa) un piramīdas pašā augšā atrodas pašrealizācijas vajadzības (nepieciešamība pēc sava potenciāla pilnīgas realizēšanas un radošu panākumu gūšanas).

Maslova teorijā galvenais ir apmierināt zemākā līmeņa vajadzības un tad tiekties pēc augstāka līmeņa vajadzībām. Kad tiek apmierinātas vajadzības, tās vairs nemotivē un jā sāk tiekties pēc nākamā līmeņa vajadzībām.

Teorija ietekmē arī uzņēmumu vadītājus. Vadītājiem arī ir savi punkti kā motivēt darbiniekus – 1. ne visus darbiniekus uz priekšu virza vienādas vajadzības, jo katrs cilvēks ir citāds un var atšķirties vajadzību prioritātes, 2. vajadzības, kas motivē darbinieku var mainīties nākotnē. Vadītājam ir

⁸ Wen-Hao D., Seung-Hyun H., Un-Yeong P., Seo J. J. *Advances in Developing Human Resources*, SAGE Journals, Champaign, 2011. pp. 700.-714.

nepieciešams apsvērt tās vajadzības kuras darbiniekiem ir atšķirīgas un jācenšas tās apmierināt, mainot atlīdzības un citas atzinību struktūras.⁹

Maslova teorija kaut gan ir sena tā joprojām tiek izmantota pasaules lielākajos uzņēmumos. Maslova teoriju savu darbinieku motivācijā izmanto tādi pasaules vadošie uzņēmumi kā Instagram, Facebook, WhatsApp, Spotify un citi.



1.3 att. Uzņēmumi, kuri izmanto Vajadzību hierarhijas teoriju

Darba autors piekrīt Maslova vajadzību hierarhijas teorijai, jo darbiniekam vispirms ir jānodrošina primārie faktori un tad var koncentrēties uz karjeras attīstību. Lai sasniegtu mērķus, visbiežāk, ir nepieciešams veikt nelielus soļus pareizajā virzienā nevis uzreiz gribēt visu un nokrist pašā apakšā.

Paredzamā laika jeb Gaidāmības teorija

Sakarā ar gaidāmības teoriju motivācijas mijiedarbība norisinās starp trim uzskatiem – paredzamība jeb sagaidāmība, instrumentalitāte un vērtības, kurus izstrādāja 1964. gadā profesors Viktors Vrūms un 1968. gadā Limans Porters un Edvards Lavlers. Viņi uzskatīja, ka darbinieks lai būtu motivēts veikt doto uzdevumu tam ir jātic, ka pieliekot papildus pūles tas spēs veikt nepieciešamo uzdevumu atbilstoši prasībām. Šīs attiecības tiek dēvētas par cerībām, taču attiecību starp sniegumu un rezultātiem par instrumentalitāti. Pēdējais nosacījums, lai darbinieks būtu motivēts ir novērtēšana, jo darbinieks kurš ir pozitīvi novērtēts par padarīto darbu iegūs papildus vēlmi un pārliecību turpināt darboties, ko sauc par valenci jeb vērtībām. Šie trīs uzskati – gaidāmība, instrumentalitāte un vērtības balstās uz individuālu uztveri, kas nozīme ka indivīdiem organizācijās, ļoti iespējams, ir atšķirīgi novērtējumi un motivācijas faktori var atšķirties. Paredzamā laika teorijā motivāciju var aprēķināt pēc šādas formulas:

$$\text{Motivācija} = \text{gaidāmība} * \text{instrumentalitāte} * \text{vērtības}$$

⁹ Skripak S. J. *Fundamentals of Business, Chapter 10: Motivating Employees*. VTechWorks, Virginia, 2016. pp. 398

Pēc šīs formulas var secināt, ka motivācija būs augsta ja būs augsts sagaidāmības, instrumentālītātes un valences līmenis, un pretēji zemiem šiem līmeņiem būs zema darbinieka motivācija. Ja indivīdam trūkst viens no trim uzskatiem, teorija paredz, ka motivācija darboties būs zema attiecību multiplikatīvā rakstura dēļ. Šie trīs uzskati tiek uzskatīti par svarīgiem, taču nepietiekamiem motivācijas nosacījumiem, tāpēc ir nepieciešams lai visi uzskati būtu augstā līmenī. Sākumā šī teorija tika izmantota dažādām organizācijām, lai izskaidrotu darba motivāciju, bet vēlāk tā tika paplašināta līdz dažādiem pētniecības jautājumiem iesaistot organizācijas, piemēram, organizatoriskās inovācijas, budžeta piešķiršanu, konkurētspējīgu uzvedību un stratēģijas ieviešanu. Valsts pārvaldē paredzamā laika teorija tiek izmantota kā teorētisks pamats motivācijas izpratnei valsts un privātajās organizācijās.

Paredzamā laika jeb gaidāmības teorija īpašu popularitāti ieguva 1960. un 1970. gados un par to tika veikti empīriski pētījumi. Pamatojoties uz pētījumu rezultātiem, pastāv vispārējs empīrisks atbalsts trim teorijas komponentiem – saikne starp paredzamību un motivāciju, saikne starp instrumentālītāti un motivāciju, saikne starp vērtībām un motivāciju.

Paredzamības teorija tomēr ir arī kritizēta, jo tā ir pārāk prasīga no uzņēmuma puses, ko tā sagaida no saviem darbiniekiem. Kritika ir iemesls kāpēc ir mazāk empīrisku pierādījumu kas apstiprina teorijas apgalvojumu, ka starp paredzamību, instrumentālītāti un valenci pastāv multiplikatīva saistība. Turklāt šo trīs komponentu kombināciju prognozes būtiski neatšķiras no teorijas komponentu prognozēm, kā arī pētnieki atzinuši ka pētnieki ir atraduši empīrisku atbalstu attiecībām, kuras nav multiplikatīvas.¹⁰

Taisnīguma teorija

Sakarā ar motivācijas taisnīguma teoriju, cilvēka reakcija ir galvenais faktors uz kā tā koncentrējas. Šī teorija ir balstīta uz to cik godīgi pret darbinieku izturas salīdzinot to ar citiem darbiniekiem. Teorija piedāvā darbiniekam pašam analizēt savu ieguldījumu darbā, piemēram, darba izpilde, nostrādātās stundas, darba rezultāti, pieredze, izglītība, alga, prēmijas un citi faktori. Pēc tam darbinieks izveido darba un atlīdzību attiecību, kuru salīdzina ar citu darbinieku rādītājiem. Salīdzinājumu pamats var būt – darbinieks līdzīgā amatā, darbinieks citā amatā tajā pašā organizācijā, darbinieks ar līdzīgu nodarbošanos, kāds kuram ir kopīgas īpašības, piemēram, vecums, izglītības līmenis un citas īpašības.

Darbinieks kad saprot, ka viņa atalgojums uzņēmumā ir atbilstošs viņa ieguldījumam salīdzinājumā ar citas personas ieguldījumu, tad darbinieks saprot ka pret viņu izturas taisnīgi un godīgi. Pretējā gadījumā uzskatot ka attiecība nav atbilstoša, tie uzskata ka darbā nav vienlīdzība un

¹⁰ Lambricht K. T. *Administration & Society, An Update of a Classic: Applying Expectancy Theory to Understand Contracted Provider Motivation*, SAGE Journals. New York, 2010. pp. 375-403.

nav apmierināti, uztverot ka pret citiem darbiniekiem izturas labāk nekā pret viņiem. Strādnieks uztverot to par netaisnību var sākt rīkoties ne uzņēmuma interesēs, piemēram, strādāt mazāk stundu, neuzņemties papildus uzdevumus, samazināt padarītā darba apjomu, lai gūtu atalgojuma vai amata paaugstinājumu. Stratēģijai neietekmējot vadību darbinieks var pamest organizāciju un, iespējams, pāriet pie konkurenta vai racionalizēt situāciju, piemēram, nolemt ka situācija nav tik slikta. Vadītājiem taisnīguma teorija liek vairāk koncentrēties un godīgu attieksmi pret darbiniekiem, nosakot atlīdzību kas ir konkurētspējīga ar citiem līdzīga darba darītājiem.¹¹

Bakalaura darba autors uzskata, ka ikvienā uzņēmumā vajadzētu ieviest šo teoriju, jo uzņēmumam ir jābalstās uz darbinieka padarīto darbu nevis par to ar kuru labāk saprotas. Atbilstoši neatalgojot kvalitatīvu darbaspēku ir iespējams, ka tas pametīs uzņēmumu un to nevarēs tik viegli aizstāt.

1.3 Vadītāja nozīme un faktori kas var ietekmēt darbinieka apmierinātību ar darbu

Uzņēmuma īpašniekam svarīgi ir izvēlēties atbilstošu darba vadītāju. Darba vadītājs ir ļoti svarīgs posms, lai uzņēmums tiektos pēc mērķiem un sasniegtu tos. Stereotips varētu būt, ka darba vadītājam ir būt viegli, jo vajag tikai komandēt darbiniekus. Patiesībā darba vadītāja darbs ir ļoti sarežģīts un atbildīgs. Darba vadītājam ir daudz un dažādi darba pienākumi, piemēram, veikt potenciālo darbinieku analīzi un intervijas, lai izvēlētos piemērotāko kandidātu, darbinieku apmācība ja nepieciešama. Darba vadītājam ir nepieciešams nodrošināt atgriezenisko saiti ar darbinieku, iedvest pārlicību, motivēt, cienīt, iedrošināt, atbalstīt un citas svarīgas rakstura iezīmes. Vadītājam ir nepieciešamas analītiskās un taktiskās zināšanas, loģiskā domāšana, lai darbiniekiem būtu līdzīga darba slodzes, atbilstoši darba grafiki (darbiniekam nav jāstrādā ļoti daudz stundu no vietas), problēmu risināšana, izaicinājuma un šķēršļu identificēšana un citas svarīgas prasmes. Uzņēmumam vai struktūrai darbojoties nesekmīgi, visbiežāk, tieši darba vadītājs ir atbildīgs par esošo situāciju nevis darbinieki.

1970. gadā Miltons Frīdmens izteica slavenu argumentu, ka darba vadītāja pienākums ir veikt uzņēmējdarbību saskaņā ar uzņēmuma īpašnieku (akcionāru) vēlmēm, kas visbiežāk nozīmē nodrošināt pēc iespējas lielāku peļņu. Frīdmena galvenais arguments bija tāds, ka vadītājs, kurš nav uzņēmuma īpašnieks izmanto uzņēmuma resursus, kas nerada vērtību akcionāriem (“viņi tērē svešu naudu vispārējām sociālām interesēm”). Grāmatas autori Agne Kajackaite un Dirks Slivka šim apgalvojumam īsti nepiekrīta, viņi uzskatīja, ka darba vadītājam nevajadzētu koncentrēties uz vadības kontroles tiesībām. Šis apgalvojums balstījās uz bijušā “General Electric” izpilddirektora viedokļa,

¹¹ Varghese J., Khetade N., Shetty S. *A Study for Organisation's Equity Theory with Respect to Motivation of its Employee: With Reference to a Hospital in Mumbai Suburban*, IJSR, Mumbai, 2019. pp. 1-7.

kuru viņš sniedza intervijā “Financial Times”, ka vadības uzdevumu pārāk liela ievērošana var novest pie nepietiekama darbaspēka iedvesmošanas. Lai atbildētu uz jautājumiem tika veikti 3 eksperimenti - 1. eksperimentā pētīja informāciju par to cik lielā mērā vadītāja prosociālā uzvedība ietekmē darbiniekus, lai šo informāciju iegūtu tika izmantoti stilizēti eksperimenti, ko vēlāk paplašina ar 2. eksperimentā reālus centienus un 3. eksperimentā turpmāko uzvedības kanālu pētīšana.

Eksperiments tika veidots kā spēle, kura sastāvēja no vairākiem posmiem. Eksperimenta sākumā katrs dalībnieks saņēma 25 vienības (1 vienība ir 10 centi) un tika lūgts cik no šīm vienībām vēlas ziedot labdarības organizācijai “Ārsti bez robežām”. 12 dalībnieki nezināja par pārējo eksperimenta daļu tikai otro daļu un tika zemā ziedošanas grupā. 13 dalībnieki ziedoja vairāk kā mediāna kas bija 5 un tika augsto ziedošanas grupā.

Eksperimentu rezultātos no 119 īpašniekiem 74 jeb aptuveni 62 procenti priekšroku deva prosociālam vadītājam no kuriem 71 procents bija īpašnieki ar lielu ziedošanu un 39 procenti ar mazu ziedošanu. Nākamajā posmā noskaidrojās ka darbinieki pieliek daudz mazākus pūles strādājot pie mazāka ziedošanas darba vadītājiem nekā liela ziedošanas īpašniekiem. Pēdējā eksperimentā parādīja, ka motivācijas ieguvumus no prosociāla vadītāja izvēles izraisa ne tikai konsekvētiāli motīvi, bet arī šāda izvēle atklāj lēmumu pieņēmēju prosociālos nodomus. No šiem eksperimentiem var secināt, ka darbinieki strādā vairāk pie prosociāliem vadītājiem, prosociālie vadītāji ziedo lielāku peļņas daļu, tie nesamazina peļņu, bet palielina uzņēmuma efektivitāti. Galvenais arguments Frīdmena teicienam ir tāds, ka piešķirot atbildību par resursiem kādam kam ir reputācija un ir ieinteresēts, pārsniedz akcionāru vērtību maksimizāciju un var kalpot kā darbinieku motivēšanas līdzeklis.¹²

Darbiniekam lai būtu vēlme un motivācija strādāt, ir jābūt apmierinātam. Neapmierināts darbinieks darbu nestrādās ar pilnu atdevi un nebūs ieinteresēts uzņēmuma interesēs, bet padarīs tikai tik daudz, lai saņemtu atalgojumu. Lai rastu skaidrību par darbinieka apmierinātību, pētnieki izvirzīja dažus tipiskus jautājumus – Kāpēc daži darbinieki ir apmierinātāki nekā citi? Kādi darba uzdevumi ir īpaši apmierinoši? Kā izveidot uzdevumu, lai darbinieki justos apmierināti?. Pētnieks Kolkvits apgalvoja, ka vērtības ir tās kurām ir galvenā loma, lai darbinieks būtu apmierināts ar darbu. Pētnieka skaidrojumā kas ir vērtības, viņš uzsvēra, ka tās ir “lietas, ko cilvēki apzināti vai neapzināti vēlas meklēt un sasniegt”. Tādējādi var apgalvot, ka vērtību uztveres teorija ir “apmierinātība ar darbu, kas ir atkarīga no tā, vai darbinieks uztver karjeras attīstību un apmierinātību ar darbu un darbs nodrošina lietas, kuras darbinieks vērtē augstu.” Pamatojoties uz šo teoriju, darbinieka neapmierinātību var izteikt pēc formulas:

¹² Kajackaite A., Sliwka D., *Journal of Economic Behaviour & Organization, Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value*, ScienceDirect, Berlin, 2020. pp. 217-235.

Neapmierinātība = (griba vai vēlme – saņemšana) * svarīgums

Šajā formulā griba/vēlme ir vērtība kādu darbinieks vēlas saņemt, saņemšana ir kādu vērtību šobrīd sniedz darbs un svarīgums ir vērtības nozīme darbiniekam. Esot mazākai gribai/vēlmei nekā saņemšanai izraisa neapmierinātību darbiniekā, taču vērtība šajā situācijā ir nozīmīga, kura vai nu pastiprina neapmierinātību, vai samazina to. Vērtību uztveres teorijā ir noteikti pieci aspekti, kurus būtu nepieciešams apmierināt, lai darbinieks būtu apmierināts uzņēmumā:

- apmierinātība ar atalgojumu
- apmierinātība ar pārraudzību
- apmierinātība ar iespēju paaugstināties amatā
- savstarpēja apmierinātība ar kolēģiem
- apmierinātība ar paša padarīto darbu

Skatoties darbinieka apmierinātību no vērtību uztveres teorijas viedokļa, tad personiskās īpašības šo jautājumu (“lietas, kurām darbinieks vēlas nodarboties un jūtas svarīgs darba vietā”) padara īpaši sarežģītu. Personiskās īpašības sevī ietver personas raksturu, attieksmi, pašefektivitāti, pašcieņu, dzimumu, emocijas, motivāciju, komunikācijas stilu un daudzas citas lietas. Personiskās īpašības ir atbilde uz jautājumu “Kāpēc daži darbinieki ir apmierinātāki nekā citi.” Katrs darbinieks ir neatkarīgs un unikāls, kas nozīmē ka katram atšķiras vēlamā lietu vērtība un nozīme. Darbinieks, kuram ir augsts vērtējums neirotisma skalā personības mērījumā, ļoti iespējams, būs negatīvs skatījums uz pasauli. Augsts vērtējums šajā skalā liek tiem būt nemierīgiem, nervoziem, nomāktiem un nedrošiem, īpaši darba vietā. Otrs veids ir darbinieki kuriem ir augsti rādītāji ekstraversijas un apzinīguma skalā, šie darbinieki parasti ir organizēti, sabiedriski, atbildīgi un pastāv lielāka iespēja būt apmierinātam ar darbu.

Darba situācijas apraksts ir vēl viens faktors, kas ietekmē darbinieka apmierinātību, kuru var paskaidrot kādi darba uzdevumi darbiniekam ir īpaši patīkami. Situācijas faktori ietver sevī atalgojumu, administrācijas stilu, attiecības ar kolēģiem, paaugstināšanās iespējas un darba apstākļus. Darbiniekam jeb strādniekam darbs ir uzdevumu, attiecību un atbildību kopums. Jebkādi darba apstākļi var ietekmēt strādnieka emocijas, kas arvien vairāk ietekmē to, kā viņi uztver un vērtē savu darbu. Šo iemeslu dēļ ir dziļi jāizvērtē visi situācijas faktori, piemēram, atalgojuma atbilstība darba pienākumiem, atalgojuma drošība (laikā izmaksāta un stabili ienākumi), vai paaugstināšanās iespējas ir atbilstošas regulāras un balstītas uz darbinieka spējām, darba vadītājs ir kompetents, saprotošs un veiksmīgs komunikators, kolēģi ir izpalīdzīgi, atbildīgi un saprotoši, darbs ir interesants, cienīts un izaicinošs. Ja visi šie faktori atbilst uzņēmumā, tad pastāv liela iespējamība, ka darbinieks būs apmierināts ar savu darbu un būs motivēts darboties uzņēmuma labā lai sasniegtu mērķus.¹³

¹³ Fared-Sreih J. *Career Development and Job Satisfaction*, Directory of Open Access Books, 2020. pp. 98.

Lai uzzinātu darbinieku viedokli par to cik svarīgs ir kontakts ar darba vadītāju tika veikts pētījums. Pētījuma respondenti tika izvēlēti tā lai būtu aptuveni būtu vienāds procents starp dzimumiem, vecuma intervāliem, ģimenes statusa un darba statusa, proti, darbs ir patstāvīgs vai uz noteiktu laiku. Pētījumā tika izvirzītas trīs hipotēzes:

1. Hipotēze – Darba vadītāja atbalstam ir būtiska saistība ar darbinieka apmierinātību ar darbu
2. Hipotēze – Apmierinātībai ar darbu ir būtiska saistība ar emocionālu apņemšanos
3. Hipotēze – Darba vadītāja atbalstam ir būtiska saistība ar emocionālu apņemšanos

Iegūtie rezultāti apstiprināja visas trīs izvirzītās hipotēzes, tādējādi apliecinot, ka pastāv cieša saikne starp darba vadītāja atbalstu, darbinieka apmierinātību ar darbu un darbinieka emocionālu apņemšanos.¹⁴ Darba autors piekrīt šādam respondentu viedoklim, jo vadītājam ir nepieciešams būt par līderi, motivējot un atbalstot komandu, lai uzņēmums sasniegtu mērķus.

1.4 Darbinieku motivēšanas specifika būvniecības uzņēmumos

Darbinieku motivācija būvniecības jomā krietni iepaliek no citām jomām. Darbinieku motivēšana Latvijas būvniecības uzņēmumos ir apgrūtināts jautājums teju jebkuram būvniecības uzņēmumam. Pastāv vairāk faktori, kuri apgrūtinā darbinieku noturēšanu uzņēmumā. Daži no šiem faktoriem ir fiziski smagais darbs, nepietiekami konkurētspējīgs atalgojums ar citām valstīm, sezonālais darbs un citi faktori. Jaunu darbinieku atrašana nav viegls uzdevums, jo smagu darbu veikšanai vecumu diapazons balstās no 20-45 gadiem, kā arī valstī ir salīdzinoši mazs bezdarba līmenis, kas samazina darbinieku atlases iespējas. Nav retums ka šī vecuma darbinieki izvēlas braukt uz ārzemēm pēc lielāka atalgojuma. Būvniecības nozarē arī pastāv salīdzinoši liels alkoholisma risks, jo nav retums kad darbinieki lieto alkoholu darba laikā. Veicot pētījumus tika secināts, ka pastāv divas galvenās metodes būvstrādnieku motivācijas uzlabošanai – strādnieku stimuli (ārējie un iekšējie) un vadītāja prakse. Vadītājs ir cieši saistīts ar darbinieka motivāciju, jo lielāko daļu galveno motivācijas faktoru ietekmē un kontrolē vadītājs. Būvniecības darba vadītāji nereti neizvēlas īstenot motivācijas programmu, kaut gan ir iepazīstināti ar dažādiem motivācijas faktoriem.¹⁵

Lai noskaidrotu vairāk par darbinieku motivācijas faktoriem būvniecības sektorā, Portugāle tika aptaujāti 32 darba vadītāji un 112 darbinieki vaicājot dažādus jautājumus par darbinieka apmierinātību un piederību uzņēmumam. Aptaujātie respondenti pārstāvēja nelielus vai vidēji lielus uzņēmumus, kuru kategorijā ietilpst arī darba autora izvēlētais uzņēmums SIA “Statne.lv”. Rezultāti liecina, ka pašas profesijas īpatnības ir motivējoši faktori: tā ietver uzdevumu dažādību un zemu

¹⁴ Mohamed S. A., Ali M. *The importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction*, IJSRP, Johor, 2016. pp. 1-5

¹⁵ Barg J. E., Rupaathna R., Mendis D., Hewage K. N. *Motivating Workers in Construction*, ResearchGate, British Columbia, 2014. pp. 1-11.

rutīnas līmeni. Aptaujātajos uzņēmumos darbinieki pozitīvi uztver nepārtrauktu saņemto atgriezenisko saiti no vadītājiem un vispārējo vienlīdzības sajūtu darbinieku vidū. Tomēr ir nepieciešami uzlabojumi, jo īpaši attiecībā uz motivācijas faktoru izmantošanu saistībā ar lielākas autonomijas nodrošināšanu, lielāku darbinieku līdzdalību mērķu noteikšanā, kā arī skaidru noteikumu izstrādi un izplatīšanu, kas saista sniegumu un sniegto atlīdzību. Realizējot šādus uzlabojumus tas varētu samazināt kļūdu iespējamību. Tāpat svarīgi ir ņemt vērā dažādās darbinieka vajadzības atkarībā no darbinieku vecuma un līdz ar to arī viņu motivāciju faktori atšķirīgi. Teorētiski un metodiski šīs iespējas ierobežojumi attiecas uz katras perspektīvas analīzes dziļuma pakāpi. Lai gan aptaujāto uzņēmumu skaits bija neliels, tas ir statistiski pietiekami liels, lai varētu izdarīt vispārinātus secinājumus. Iegūtās zināšanas par motivācijas vadību mazos/vidējos būvniecības uzņēmumos liek pamatu nākotnes priekšlikumam par nebirokrātisku motivācijas vadības modeli, kurā būtu sistemātiskāk jāapsver: autonomijas attīstība, līdzdalība mērķu izvirzīšanai, atalgojuma sistēmas izstrāde, veidi cita starpā sniegt regulāras atsauksmes darbiniekiem un apmācības politiku. Šāda modeļa piemērošana ne tikai samazinātu civilās būvniecības nozarē iesakņojušos strukturālo problēmu skaitu, piemēram, pārmērīga darbinieku mobilitāte, apmācības trūkums un maza pievilcība jaunākiem iedzīvotājiem, bet arī padarītu uzņēmumus konkurētspējīgākus un palielinātu darbinieku izaugsmes iespējas, nodrošinot viņiem prasmes, un turpmākā izpilde.¹⁶

Amerikas Savienotajās Valstīs tika veikts pētījums tieši būvniecības sektorā, kurā darbiniekiem tika uzdoti trīs jautājumi – kādu atlīdzību būvniecības darbinieks nopelnīja, kādu atlīdzību darbinieks vēlas iegūt un kas ietekmē darbinieku atalgojuma uztveri. Kopumā aptaujā piedalījās 208 būvstrādnieki, bet veicot ieteicamās kvalitātes pārbaudes, par derīgām tika atzītas 176 respondentu atbildes.

1. Jautājums – Uz pirmo jautājumu atlīdzību veidi tika iedalīti četros atbilžu variantos – finansiālajos, attīstības, sociālajos un personīgajos. Augstāko balsu skaitu ar 132 balsīm ieguva finansiālais atlīdzību veids zem kura respondentiem bija jāizvēlas finansiālais aspekts, kurš visvairāk tiek izmantots. Iegūto balsu skaits bija salīdzinoši līdzīgs – fiksētais atalgojums saņēma 66 balsis, 60 balsis saņēma naudas pabalsts un 52 balsis saņēma samaksa balstoties uz sniegumu. Nākamie atlīdzību veidi saņēma praktiski vienāda vairuma balsu attiecīgi sociālā atlīdzība saņēma 102 balsis un personīgā saņēma 101 balsi. Pie sociālās atlīdzības visvairāk balsu ieguva organizācijas un vadības kultūra ar 62 balsīm, bet pie personīgās atlīdzības pārliecinoši lielāko balsu skaitu ieguva atbildība. Zemāko balsu skaitu ar 88 balsīm ieguva attīstība, kurā 64 balsis ieguva mācīšanās un treniņi.

¹⁶ Cardoso P., Dominguez C., Paiva A., *Procedia Computer Science: Hints to Improve Motivation in Construction Companies*, ScienceDirect, Vila Real, 2015. pp. 1200-1207

2. Jautājums – Otrajā jautājumā darbiniekiem bija nepieciešams sarindot šos četrus atlīdzības veidus no svarīgākā līdz vismazāk svarīgajam, bet varēja izvēlēties 2 un vairāk atbildes. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka finansiālais atbalsts ir svarīgākais bet sociālais ir vismazāk svarīgais atlīdzību veids. Attīstības faktors lielāko balsu skaitu ieguva kā trešais nozīmīgākais atlīdzības faktors ar 51 balsi un 49 balsis ieguva kā otrs svarīgākais faktors. Personīgā atlīdzība lielāko balsu skaitu ieguva kā otrais svarīgākais motivācijas faktors ar 62 aptaujāto darbinieku balsīm.

3. Jautājums – Trešais jautājums ietvēra statistisko analīzi par pamatā esošajiem mainīgajiem, kas ietekmē darbinieku atalgojuma uztveri; tāpēc bija nepieciešams regresijas modelis. Ģimenes stāvoklim ir liels iespaids uz darbinieka apmierinātību, jo darbinieki kuriem nav ģimenes bija par 0,307 mazāka iespēja būt apmierinātiem. Salīdzinot ar saviem vienaudžiem no citiem reģioniem, reģions, kur darbiniekiem mazāka iespēja būt ārkārtīgi apmierinātiem ar savu profesionālo atalgojumu nāk no dienvidiem ir par 0,13. Aptaujātie kuriem tiek maksāts par stundām, dati norādīja ka 0,18 mazāka iespēja būt ļoti apmierinātiem ar savu atalgojumu. Attiecībā uz laiku ko darbinieks pavadījis pie viena darba devēja, tad darbinieki kuri ir nostrādājuši trīs vai vairāk gadus pie viena darba devēja ir par 0,17 lielāka iespēja būt ārkārtīgi apmierinātiem. Runājot par drošību, kas ir ļoti svarīga celtniecības sastāvdaļa, tad darbinieki kuriem ir bijusi iepriekšēja pieredze drošības negadījumos, bija par 0,20 mazāka iespēja būt ārkārtīgi apmierinātiem darbā, kas ir saprotami.¹⁷

Kopumā darbinieki Amerikas Savienotajās valstīs par svarīgāko motivācijas faktoru uzskata finansiālo aspektus.

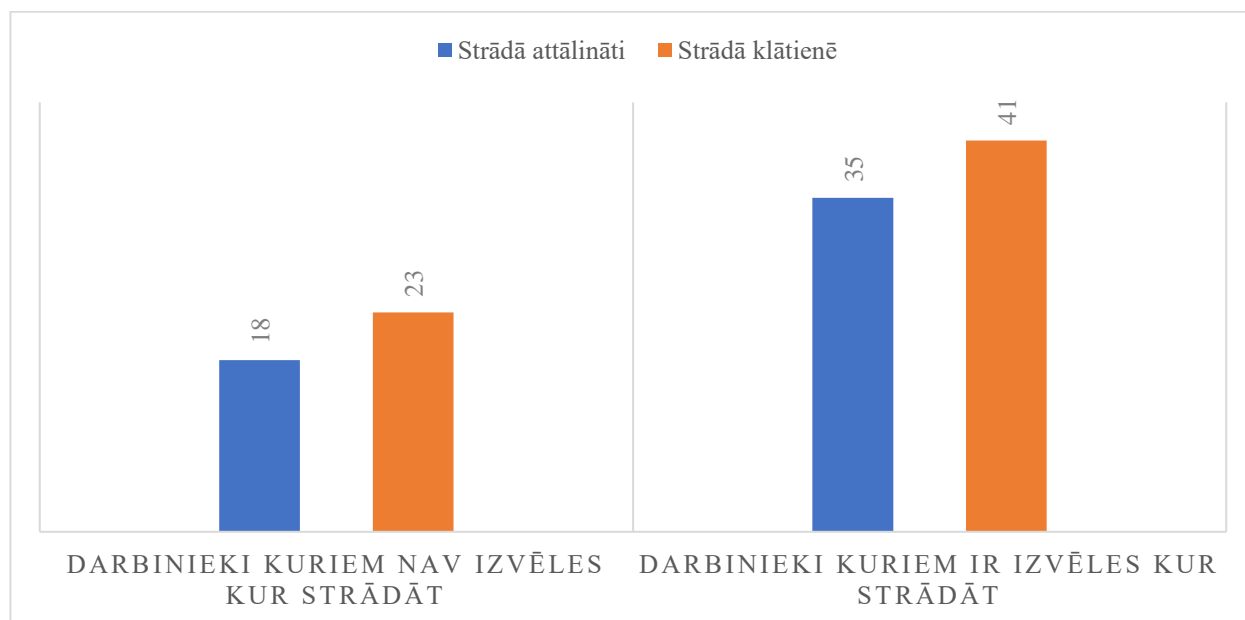
1.5 Attālinātā darba un enerģijas daudzuma ietekme uz darbinieku motivēšanu

2019. gada decembrī Ķīnas pilsētā Uhaņā tika ziņots par nezināmas slimības saslimšanas gadījumiem. Dažas dienās vēlāk ĶSKC jeb Ķīnas Slimību Kontroles centrs paziņoja, ka slimību iemesls ir jauns koronavīruss, kas saistīts ar SARS-CoV. Īsā laikā šī slimība strauji izplatījās Ķīnas teritorijā un pēc tam arī aiz tās teritorijām. Turpinot slimībai strauji izplatīties liels daudzums valstu, tajā skaitā Latvija, izsludināja Covid-19 vīrusa pandēmiju. Lielākās izmaiņas pandēmijas laikā piedzīvoja tieši darbinieki, kuru darbs bija, piemēram, ofisā, jo valstis izteica lūgumu cilvēkiem mazāk uzturēties kopējās telpās, lai ierobežotu saslimstību. Uzņēmumiem uzklautot valsts lūgumu nācās mainīt ierasto darba ritmu un plānot darbiniekiem darba uzdevumus, kurus var veikt strādājot no mājām. Protams, ka ne visi darbinieki to varēja darīt, piemēram, ražošanas un pārvaldājumu uzņēmumi turpināja strādāt, jo fiziski nav iespējams to darīt no mājām.

¹⁷ Azeez M., Gambatese J., Hernandez S. *What Do Construction Workers Really Want? A Study about Representation, Importance, and Perception of US Construction Occupational Rewards*, ResearchGate, Oregon, 2019. pp. 1-40

Šī globālā problēma lika uzņēmumiem iziet ārā no komforta zonas un rast risinājumus, kā darbinieku varētu strādāt pandēmijas laikā. Bija jādomā, kā turpināt darbības procesus klātienē, lai nav situācijas, kad saslimstot vienam saslimst arī pārējā komanda, kas liedz turpināt darbību. Mazākiem uzņēmumiem, piemēram, darbiniekam mazā veikalā kur strādā divi darbinieki uz maiņām, vienam saslimstot kā tikt galā ar radušos situāciju, lai veselais darbinieks būtu apmierināts ar slodzes apjomīgu palielināšanos vai kāda darbinieka pieņemšanu uz īsu laiku, vai sliktākajā gadījumā veikala slēgšanu uz īsu laiku.

Lai uzzinātu attālinātā darba ietekmi uz darbinieku motivāciju, tika veikta aptauja, kuras veidotāji bija grāmatu autore Lindsija Makregore un Nīls Doši. Aptaujas mērķis bija uzzināt kā mainās darbinieku motivācija ja darbinieki sāk strādāt attālināti, kā arī ar izvēles iespējām strādāt klātienē vai attālināti.



1.1. att. Attālinātā darba ietekme uz darbinieka motivāciju

Augstākos motivācijas rādītājus sasniedza darbinieki, kuri strādā klātienē, bet ir iespēja strādāt arī attālināti. Zemākos rādītājus uzrādīja darbinieki, kuri strādā attālināti un nav izvēles iespējas strādāt klātienē. Darba autors analizējot šos iegūtos datus var secināt, ka darbiniekiem, kuriem ir izvēles iespējas būs motivētāki strādāt nekā darbinieki, kuriem nav šādu iespēju, kas ir likumsakarīgi. Vēl viens secinājums no iegūtajiem rezultātiem ir tāds, ka labākus motivācijas rādītājus sasniedza tie darbinieki, kuri strādā klātienē nevis darbinieki kuri strādā no mājām.¹⁸

¹⁸ Kā attālināti uzturēt komandas motivāciju - pieejams internetā: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>

Tika veikta vēl viena aptauja par darbinieku apmierinātību saistībā ar attālināto darbu. Raksta autore, Melinda Pama, izveidoja aptauju ar desmit dažādiem jautājumiem saistībā ar attālināto darbu – vai strādājot attālināti ir viss nepieciešamais, vai darbinieks zina savus pienākumus un vai ir atgriezeniskā saite starp darbinieku un darba devēju. Respondenti šajā aptaujā bija 1000 pilna laika darbinieki, kuri strādā no mājām. Darba autors izvēlējās, viņaprāt, trīs svarīgākos jautājumus, kuri varētu visvairāk un vistiešāk ietekmēt darbinieku motivāciju darba vietā

Uz pirmo jautājumu – “Vai darbiniekam ir viss nepieciešamais, lai varētu pilnvērtīgi strādāt?” Lielākā daļa respondentu jeb 56 procenti atbildēja, ka ir viss nepieciešamais lai varētu pildīt visus dotos uzdevumus. Viena trešā daļa jeb 33 procenti no visiem aptaujātajiem darbiniekiem atbildēja, ka pārsvarā visas nepieciešamās lietas ir, bet ir arī trūkumi. Savukārt 11 procenti atbildēja ka ir dažas nepieciešamās lietas (6 procenti) vai vispār nav vajadzīgo lietu (5 procenti). Pēc autora domām šie skaitļi varētu būt diezgan atbilstoši, jo ja darbinieks strādā attālināti tad būtu nepieciešams tam nodrošināt nepieciešamos apstākļus, lai tas varētu savus pienākumus izpildīt vai arī ar nelielām grūtībām tos izpildīt, kas šajā aptaujā bija 89 procenti no visiem aptaujātajiem darbiniekiem. Interesanti, ka 5 procenti atbildēja ka nav iespējams strādāt attālināti, bet tomēr viņi strādā no mājām un, iespējams, uzņēmums pat nekontrolē darbiniekus un viņu darba spējas strādājot attālināti.

Faktors, kas ietekmē motivāciju ir darbinieka apmācība. Šajā aptauja visiem darbiniekiem tika uzdots jautājums vai viņi zina savus tiešos pienākumus strādājot attālināti. Aptaujas rezultātos nedaudz mazāk par pusi (48 procenti) atzina, ka savus darba pienākumus skaidri pārzina un nav nepieciešama palīdzība no citiem, aptuveni trešā daļa (31 procenti) no aptaujātajiem atzina, ka pārsvarā zina savus pienākumus, bet dažreiz nepieciešams pakonsultēties ar citiem, kā arī 21 procenti atzina, ka nav saprotami darba pienākumi un ir nepieciešama papildus apmācība. Darba autors uzskata, ka katram darbiniekam būtu nepieciešams būt apmācītam, lai būtu motivācija un vēlme darboties uzņēmumā ar pilnu atdevi. Darbiniekam samazinās vēlme darīt uzdevumu ja šo uzdevumu viņš nesaprot un, iespējams, kļūdu gadījumā var saņemt sodu no vadības. Protams, ir iespēja mācīties no kļūdām un iegūt nepieciešamās zināšanas pašmācības ceļā, bet tas aizņems vairāk laika un vairāk kļūdu nekā cilvēks, kurš ar to ir darbojies un ir nepieciešamās zināšanas. Šajā aptaujā iegūtie rezultāti ir diezgan bēdīgi, jo 1/5 daļa no respondentiem, visticamāk, nav apmierināti ar saviem darba uzdevumiem, jo nav pietiekami apmācīti lai sekmīgi veiktu šos uzdevumus.

Pēdējais faktors ko izvēlējās autors ir vadītāja atgriezeniskā saite ar darbinieku. Aptuveni puse no aptaujātajiem (46 procenti) atzina, ka ir atgriezeniskā saite ar vadītāju, kas varētu uzlabot esošo procesu. Nedaudz vairāk par 1/4 daļu (27 procenti) atbildēja, ka vadītāji viņu idejas uzklausa, bet parasti neievieš tās savā uzņēmumā, procentuāli trešā lielākā grupa (22 procenti) bija darbinieki ar kuriem komunicē ļoti reti un vismazākais atbilžu skaits (5 procenti) bija par vadītājiem, kuri vispār nekomunicē ar saviem darbiniekiem. Autors uzskata, ka uzņēmuma vadītājiem regulāri vajadzētu

uzturēt kontaktu ar saviem padotajiem, lai uzzinātu viņu domas dažādos jautājumos, piemēram, vai darba slodze ir atbilstoša, vai nav kāda ideja kā uzlabot esošos procesus un citus jautājumus. Vadītājam vajadzētu ar savu darbinieku komunicēt vismaz reizi 3 mēnešos, bet ieteicams būtu reizi mēnesī. Vadītāji kuri nekomunicē ar saviem darbiniekiem vai dara to reti (27 procenti), ļoti iespējams, neizmanto visu darbinieka potenciālu un uzņēmums samazina darbinieka motivāciju, produktivitāti un, iespējams, jaunas inovācijas kas uzlabotu esošos procesus.¹⁹

Lai darbinieks strādātu ar pilnu atdevi, tam ir nepieciešams pietiekams enerģijas daudzums, lai to paveiktu. Zems enerģijas daudzums darbiniekam liek justies nogurušam un nemotivētām pildīt darbus, jo fiziski un mentāli ir to grūti darīt, ja organisms ir noguris. Lai uzzinātu vairāk par enerģijas daudzuma nozīmi uz darbinieku tika veikts pētījums. Šajā pētījumā tika noskaidrots, ka darbinieki izmanto dažādas stratēģijas, lai darba laikā uzturētu atbilstošu enerģijas līmeni. Šīs stratēģijas var klasificēt dažādi, piemēram, ar darbu saistītas, kā darba optimizēšana, mācīšanās, mērķu izvirzīšana un organizēšana, vai mikropaužu ņemšana – pastaigas ārā vai sociālā tērzēšana. Pierādījumi arvien vairāk liecina, ka tieši mikropauzes ir īpaši noderīgas enerģijas uzkrāšanai darba laikā, kā arī uzlabojas ar darbu saistītas stratēģijas, īpaši darba atdeva salīdzinot ar citiem darbiniekiem. Agrākie pētījumi norādīja, ja darbinieks kurš jūtas garlaikots un noguris ar darba uzdevumu, iespējams, ir ar mazāku iekšējo motivāciju, kas var likt darbiniekam veikt lielākas mikropauzes. Jaunākie pētījumi liecina, ka darbinieki aktīvi izmanto mikropauzes, lai papildinātu savu enerģiju, nevis gaidītu līdz spēka izsīkumam.

Uz šiem atklājumiem balstoties tiek gaidīts, ka darbinieki ar autonomāku motivācijas profilu, salīdzinot ar darbiniekiem kuri ir vairāk kontrolēti un motivēti, veiks mazāk mikropaužu, bet vairāk izmantos ar darbu saistītas stratēģijas, lai pārvaldītu savu enerģiju. Autonomākām personām šis modelis darbojas, jo viņiem darbs šķiet vērtīgāks vai patīkamāks un ir vairāk iesaistīti savā darbā un apņemas to īstenot. Darbinieki šādā veidā centīsies optimizēt savas spējas pielikt papildus pūles darbu izpildei, izmantojot ar darbu saistītas enerģijas pārvaldes stratēģijas, kas būtu jau nosauktās - darba organizēšana, mērķu izvirzīšana un citas, nevis mikropārtraukumu paņemšana.²⁰

Katram uzņēmuma ir svarīgi, lai darbinieki būtu motivēti strādāt uzņēmuma labā un darbotos pēc iespējas efektīvāk, tāpēc uzņēmumam ir vajadzīga motivācijas struktūras analīze. Lai uzņēmumā realizētu motivācijas struktūras analīzi, jāizprot un jāizvērtē visi notikumi, kuriem ir liela ietekme uz

¹⁹ Aptauja par attālināto darbu - pieejams internetā: <https://www.wrike.com/blog/remote-work-survey-index-results/>

²⁰ Parker S. L., Dawson N., Van den Broeck A., Sonnentag S., Neal A. *Employee motivation profiles, energy levels and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis*, ScienceDirect, Brisbane, 2021. pp. 1-17.

uzņēmuma darbību, darbinieku vēlmi un darbinieku sniegumu. Lai šo realizētu ir nepieciešams iegūt informāciju par:

- darba tehniskajiem un organizatoriskajiem jautājumiem,
- darbinieku sociāli demogrāfiskās un kvalifikācijas pazīmes,
- informācija par darba vides īpatnībām, darba apstākļiem un darba sociālo aprīkojumu
- pielietotās vērtēšanas un apbalvošanas sistēmas
- personīgās vadības sistēmas pielietošana un personīgais darbs uzņēmumā
- sociālās labklājības sistēmas un darbinieku priekšrocību pielietošana uzņēmumā
- datu vākšana un analīze (informācija par darbinieka apmierinātību vai neapmierinātību, par viņa vērtību orientāciju, attiecībām ar darbu, attiecībām ar priekšniekiem, kolēģiem un visu uzņēmumu).

Pēc šīs iegūtās informācijas var izveidot darbinieku motivācijas programmu. Pēc šāda principa raksta autori Milošs Hitka un Ratislavs Rajnoha, kā arī vēlāk Romāns Zamečņiks izstrādājuši un pielietojuši metodoloģiju rūpnieciskās ražošanas uzņēmumu darbinieku apmierinātības un motivācijas faktoru analīzei, izmantojot daudzkritēriju statistiskās analīzes metodes – klasteru analīze. Metodikas uzdevums ir izveidot universiālu, viegli modificējamu anketu, kas ir izmantojama visām darba kategorijām, atbildes novērtēšanā izmantojot novērtējuma izkriedi. Balstoties uz klasteranalīzes palīdzību tiek veidotas grupas no līdzīgi motivētiem darbiniekiem, kas tālāk nosaka katras grupas motivācijas faktora prioritāti. Metode tika izmatota Slovērijas un Čehijas ražošanas uzņēmumos izstrādājot anketas ar 27 jautājumiem, to aizpildīja 66 mēbeļu veikala darbinieki atbildot uz katru faktoru ar vērtējumu no 1-5 (5 – visnozīmīgākais, 1- nenozīmīgs).

Iegūtajos rezultātos labākos rādītājus uzrādīja pašpietiekamība jeb neatkarība, tad sekoja brīvais laiks darbavietā un attiecības ar darba kolēģiem. Faktors, kurš darbiniekiem bieži vien varētu likties svarīgākais – alga, uzrādīja astoto labāko rezultātu. Bakalaura darba autors uzskata, ka darba vadītājiem būtu nepieciešams pievērst vairāk uzmanību citiem faktoriem nevis tikai algai, jo, iespējams, darbinieku labāk var motivēt ar citiem līdzekļiem un uzņēmums pat ietaupīt naudas līdzekļus. No raksta var izdarīt secinājumus, ka efektīvas motivācijas programmas izstrādei un īstenošanai ir jābūt katra uzņēmuma vienai no galvenajām lomām. Nepareizi un slikti pielietota motivācijas programma negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju.²¹

²¹ Zámečník R. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis*, ScienceDirect, Zlin, 2014. pp. 851.-857.

2. UZŅĒMUMA SIA “STATNE.LV” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

2.1 Uzņēmuma SIA “Statne.lv” raksturojums

Darba autora izvēlētais uzņēmums ir SIA “Statne.lv”, kurš ir Latvijas uzņēmums un tā juridiskā adrese ir “Vecozoli k-1”, Zaķumuiža, Ropažu pagasts., Ropažu novads., LV-2133. Uzņēmuma darbības ilgums ir salīdzinoši neilgs, Latvijas Republikas Uzņēmuma reģistrā tas tika reģistrēts 2018. gada 10. maijā. Galvenais uzņēmuma darbības virziens ir celtniecības sastatņu jeb sabiedrībā zināmas arī kā stalažas, noma. Uzņēmuma piedāvājuma klāsts sastāv no dažāda veida “Layher” zīmola celtniecības sastatnēm, kuras ir atzītas pasaulē ar augsto kvalitāti, efektivitāti un drošību.

Uzņēmuma mātes uzņēmums ir SIA “Robirent”, kuru pakalpojumi ir pieejami sešās valstīs – Polijā, Čehijā, Ukrainā, Igaunijā, Lietuvā un Latvijā. Uzņēmuma galvenā atrašanās vieta ir Lietuvas pilsētā Kauņā. SIA “Statne.lv” uzņēmuma dalībnieks ir SIA “Ātrais torņu serviss”. Uzņēmumam smags posms bija 2020. gads un 2021. gada pirmais ceturksnis, kura iemesls bija COVID-19 pandēmija, jo būvniecības nozarē bija novērojams ievērojams cenu kritums.

Neskatoties uz to ka uzņēmums ir jauns, tas savā neilgajā pastāvēšanas laikā ir noslēdzis vairāk nekā 400 nomas sadarbību līgumus ar fiziskām un juridiskām personām, ar kurām izveidotas ilgtermiņa attiecības. Uzņēmums ir ieguvis uzticību no Latvijas lielākajiem būvniecības uzņēmumiem un ir bijusi iespēja sadarboties ar tādiem Latvijas būvuzņēmumiem kā AS “LNK Industries”, SIA “Bonava Latvija”, SIA “RERE Būve” un SIA “Merks”, tādējādi veicinot savu atpazīstamību un uzticību Latvijas tirgū. Kopumā uzņēmums sekmīgi uzstādījis sastatnes vairāk nekā 600 dažādas sarežģītības būvniecības objektiem pa visu Latvijas teritoriju. Sastatņu uzstādītie objekti ir daudzstāvu daudzdzīvokļu mājas, noliktavu ēkas, privātmājas, biroja ēkas, ražošanas ēkas, valsts arhitektūras pieminekļi un citas ēkas kurām nepieciešams paaugstinājums. Daži no objektiem kuros uzņēmums ir veicis sastatņu uzstādi – SWH biroju centrs, Rīgas Svētā Franciska Romas katoļu baznīca, Ventamonjaka terminālis un Latvijas Universitātes Matemātikas un informātikas institūts. Sastatņu pakalpojumi tiek izmantoti ne tikai ārtelpās, bet arī iekštelpās, kur grieztu augstums ir pārāk augsts un bez sastatņu uzstādīšanas nav fiziski iespējams veikt veiksmīgu remontdarbu procesu. Visbiežāk ēku iekšējā renovācija notiek – sporta zālēs, baznīcās, lielveikalos un citās ēkās.

Uzņēmuma mērķi balstās uz tuvāko nākotni jeb īstermiņu, kuri tiek izvirzīti pirms aktīvās sezonas sākuma. Līdzīgi kā citos uzņēmumos mērķi ir balstīti uz finanšu un pieprasījuma pieaugumu. Uzņēmumam ir lielas iespējas noturēties tirgū, jo Latvijā ir salīdzinoši kritiska situācija māju renovēšanā, kas nozīmē ka agrāk vai vēlāk tās būs nepieciešams renovēt. Atsaucoties uz ziņu portālu lsm.lv. Latvijā pēdējo 13 gadu laikā māju renovāciju darbi veikti tikai 10 procentiem daudzdzīvokļu

ēku. Tāpat rakstā tiek minēts, ka 70 procentiem padomju laikā būvēto māju ir nepieciešamība pēc remonta.²² Nepieciešamība pēc māju renovācijas varētu nodrošināt sastatņu uzņēmumiem stabilitāti un pieprasījumu tuvākā laika periodā, līdz kritiskā situācija tiks likvidēta.

2.2 Uzņēmuma vides analīze

Lai analizētu uzņēmuma motivācijas faktoros svarīgi ir noskaidrot vidi kādā atrodas uzņēmums un kādas problēmas vai iespējas var rasties nākotnē. Tāpēc tika veikta uzņēmuma SVID analīze.

2.1 tabula

SIA “Statne.lv” SVID analīze

Uzņēmuma iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
Stabila klientu bāze (Sadarbības ar Latvijas lielākajiem būvuzņēmumiem) Uzņēmuma iekšējā komunikācija Pakalpojuma kvalitāte	Piedāvājuma vairums Darbinieku atlases kvalitāte Pieredzes trūkums uzņēmējdarbībā
Uzņēmuma ārējā vide	
Iespējas	Draudi
Māju renovēšanas nepieciešamība Latvijā Piedāvājuma vairuma palielināšana Tirgus Ukrainā pēc kara beigām	Būvmateriālu cenu pieaugums Iedzīvotā neinformētība par māju atjaunošanas nepieciešamību Iedzīvotāju skaita samazināšanās

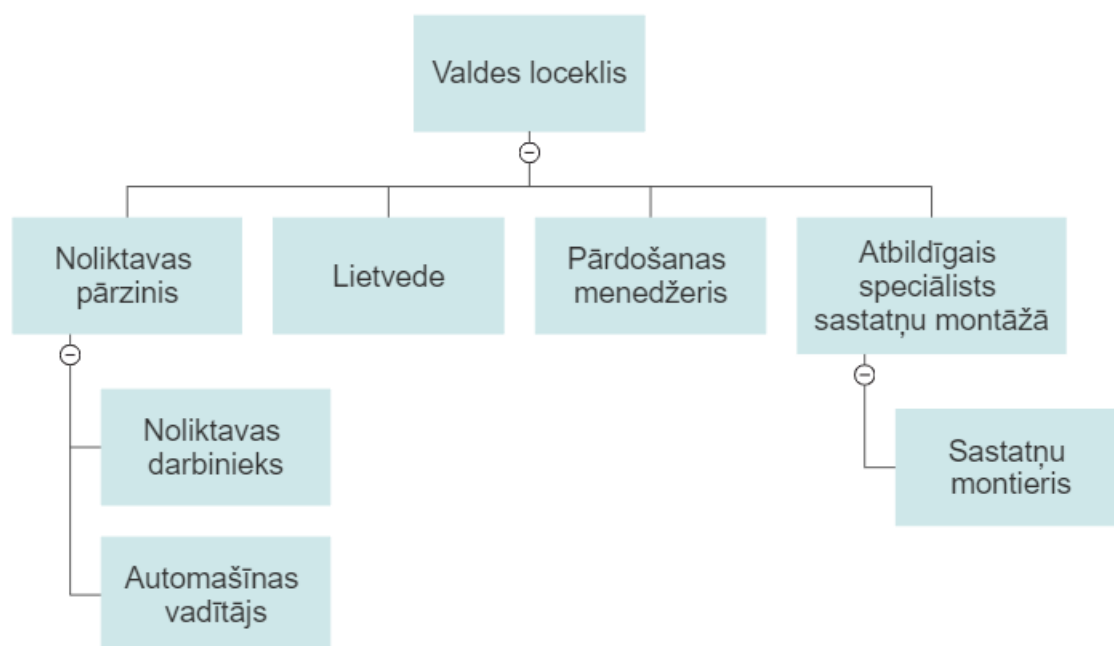
Iekšējā vide

Uzņēmuma darbinieku skaits ir neliels – kopumā uzņēmuma struktūrā patstāvīgi atrodas 14 darbinieki, bet uz aktīvo sezonu tiek piesaistīti papildus darbinieki un 2023. gadā darbinieku skaits uz aktīvo sezonu ir pieaudzis līdz 24 darbiniekiem. Uzņēmumā ir liela darbinieku mainība, jo 2022. gadā darbā tika pieņemti 9 darbinieki no kuriem noturējās tikai 2.

Uzņēmuma struktūras augšā atrodas valdes loceklis, zem kura nākamo struktūras posmu veido – lietvede, noliktavas pārzinis, pārdošanas menedžeris un atbildīgais speciālists sastatņu montēšanā. Savukārt, struktūras zemāko posmu veido noliktavas darbinieki, automašīnas vadītājs un sastatņu

²² Daudzdzīvokļu māju siltināšana Latvijā - pieejams internetā: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/zaudetais-siltums-latvija-nosiltinatas-tikai-ap-10-daudzdzivoklu-maju.a452018/>

montieri. Sākoties aktīvajai sezonai uzņēmums pieņem papildus darbiniekus apakšējā struktūrā, lai darbs noritētu operatīvi un bez aizkavēšanās.



2.1 att. SIA “Statne.lv” organizatoriskā struktūra

Izvērtējot uzņēmuma iekšējo vidi var secināt, ka uzņēmums neizmanto efektīvākos motivācijas rīkus vai darbinieku atlase nav pietiekami augstā līmenī. Par šo liecina fakts ka 2022. gadā notikusi liela darbinieku rotācija – laika periodā no februāra līdz oktobrim uzņēmums darbā pieņēma deviņus darbiniekus no kuriem uzņēmumā līdz sezonas beigām palika divi, kas nozīmē ka katrs jauns darbinieks ir jāapmāca, kas nozīmē papildus izmaksas un patērētu laiku. Galvenokārt, darbinieku mainība ir notikusi sastatņu montētāju amatā, kuru galvenie atlaišanas iemesli ir bijuši labāk atalgots darbs ārzemēs, darbinieka nepamatots darba kavējums darba dienā. Augot pieprasījumam pēc Statne.lv piedāvātā pakalpojuma un sastatņu vairumam, uzņēmums 2023. gadā, sākoties siltajam laikam, kas nozīmē aktīvajai sezonai, darbā ir pieņēmis 10 jaunus darbiniekus, kopējo darbinieku skaitam sasniedzot 24. Ar jaunajiem darbiniekiem tika noslēgts noteiktu pagaidu darba līgums, kas saistīts ar uzņēmuma darbības apjoma īslaicīgu paplašināšanos (Darba likuma 44. panta 5. punkts).²³

Pārsvarā jauno darbinieku vecuma diapazons svārstās no 20-25 gadiem, kas nozīmē, ka darbiniekiem bieži nav liela darba pieredze un fiziski grūtais darbs neļauj darbiniekam ilglaicīgi noturēties uzņēmumā. Vēl viens faktors, kas ietekmē darbinieku atlasi ir darba vieta, jo sastatņu uzstādīšana notiek augstu virs zemes un pastāv iespēja, ka potenciālajam darbiniekam ir bailes no augstuma. Darbinieku atlasi būtiski ietekmē arī tas, ka lai strādātu par sastatņu montieri tam ir nepieciešama sastatņu montiera licence, kas ir papildus izdevumi. Bieža darbinieku mainība un

²³ Latvijas Republikas Darba likums, pieņemts 20.06. 2001.

nepieredzējušu darbinieku pieņemšana darbā būtiski ietekmē arī uzņēmuma attīstības iespējas, jo montētāju darba pieredzes trūkums liedz uzņēmumam piedalīties sastatņu montāžā sarežģītiem objektiem. Sarežģītos objektos uzņēmumam nākas sadarboties ar sastatņu montāžas apakšuzņēmumiem, kuru darbiniekiem ir lielāka pieredze un zināšanas, kas neļauj uzņēmumam iegūt maksimālo peļņu par pakalpojumu. Darbinieku atlasī ietekmē arī uzņēmuma atrašanās vieta, kas ir aptuveni 15 kilometru attālumā no Rīgas. Uzņēmumam nav plašas kandidātu izvēles iespējas, jo pārsvarā darba pieteikumus uzņēmums saņem no tuvumā dzīvojošajiem iedzīvotājiem, kuru skaits ir ierobežots.

Uzņēmuma vadīšanas stils uz balstīts uz darbinieku iesaistīšanu procesu pilnveidošanai. Darba vadītājs reizi mēnesī veic pārrunas ar darbiniekiem, lai darbinieks justos piederīgs uzņēmumam un uzņēmums izmantotu pilnu darbinieka potenciālu, jo, iespējams, darbiniekam ir savs redzējums kā uzlabot procesus. Darba vadītājam vairāk iesaistot darbiniekus procesos, visbiežāk, tiek veicināta darbinieka motivācija un atbildību pret darbu. Pastāv arī zināmi riski iesaistot darbinieku dziļāk uzņēmuma iekšienē, piemēram, darbiniekam tiek veltīta pārāk liela uzticamība un rezultāti var būt negatīvi, konkurenti darbinieku var pārvilināt pie sevis ar labākiem nosacījumiem. Darbinieks rezultātā var izpaust konfidenciālu informāciju konkurentam, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju. Tika veikts pētījums par atgriezenisko saiti starp vadītāju un darbiniekiem. Pētījuma rezultāti liecināja, ka 50 līdz 60 procentiem darbinieku ir apmierināti ar uzņēmuma iekšējo komunikāciju un aptuveni 60 procenti skaidri zina sava uzņēmuma stratēģiju. Slikta komunikācija visvairāk tiek novērota pēc darbinieku skaita lielos uzņēmumos, kas ir pašsaprotami, jo darbinieku vairāk jo sarežģītāka individuālā pieeja. Viens no efektīviem veidiem kā varētu uzlabot iekšējo komunikāciju ir sociālie mediji, kuros varētu izveidot darbinieku grupu un dot norādes darbiniekiem.²⁴ Šāds komunikācijas rīks jau tiek izmantots lielos uzņēmumos un visbiežāk tas tiek darīts lietotnē "WhatsApp".

Ārējā vide

Latvijas sastatņu nomas tirgus ir diezgan piesātināts un ir vairāki lieli, popularitāti ieguvuši uzņēmumi kā SIA "RAMIRENT" un SIA "Storent". Uzņēmuma priekšrocība salīdzinājumā ar citiem konkurentiem ir tāda, ka uzņēmums piedāvā sastatņu montāžas un demontāžas pakalpojumus. Šī priekšrocība uzņēmuma ļauj operatīvi noreagēt uz klienta vajadzībām un uzreiz sniegt pilnu pakalpojumu, sākot no inventāra piegādes un beidzot ar sastatņu uzstādīšanas. Kopumā situācija kurā atrodas uzņēmums ir diezgan saspīlēta, jo konkurence ir milzīga, bet darbinieku skaits ir ierobežots. Darba vietu meklēšanas vietnēs ir redzams, ka būvniecības un tieši sastatņu uzstādīšanas uzņēmumi izmisīgi meklē darbiniekus. Salīdzinot ar citām Eiropas valstīm, Latvijā bezdarba līmenis ir

²⁴ Ruck K. Welch M. *Public Relations Review, Valuing internal communication; management and employee Perspectives*, ScienceDirect, Lancashire, 2012. pp. 294-302

salīdzinoši liels, bet darbinieku skaits ar nepieciešamajām prasmēm ir ierobežots. Faktors, kas ļoti ietekmē būvniecības nozari ir būvmateriālu izmaksas. Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, 2022. gada augustā, salīdzinot ar 2021. gada augustu, būvniecības izmaksu līmenis Latvijā palielinājās par 20,5 procentiem.²⁵ Politiskajiem faktoriem arī ir noteicoša loma būvniecības uzņēmumu iespēju paplašināšanā vai samazināšanā. Viens no faktoriem kas ietekmē būvniecības uzņēmumus ir kritēriju maiņa par nepieciešamo māju kvalitāti, pieaugot kritērijiem pieaug arī nepieciešamo māju renovāciju skaits, samazinoties kritērijiem, visticamāk, samazināsies iedzīvotāju nepieciešamība pēc māju renovācijas. Latvijā varbūt ne tik ietekmējošs faktors ir vides faktori. Citās valstīs, kur pastāv lielāka iespējamība pēc dabas katastrofām, būvniecības uzņēmumiem ir papildus pieprasījums, jo nodarītie bojājumi ir jālikvidē. Sociālie faktori ir tie kas būtiski ietekmē Latvijas būvniecības tirgu. Gados vecāki cilvēki nereti ir pret pārmaiņām un “liekiem” izdevumiem un nav īsti saprašana pēc renovācijas nepieciešamības. Daļai sabiedrības būtu jāmaina uzskati par renovācijas nepieciešamību, esošā aina ir diezgan šausminoša - Ja ieskatās ēku atjaunošanas ilgtermiņa stratēģijā, tad pēc nepilniem 30 gadiem apmēram 30% daudzdzīvokļu māju nebūs lietderīgi nedz siltināt, nedz atjaunot. To nolietojums un vecums būs tāds, ka īpašniekiem tas vienkārši finansiāli neatmaksāsies. Tomēr, mērķtiecīgi ieguldot ēku uzturēšanā, ir iespējams izglābt mājas no bojāejas.²⁶ Tādēļ būtu nepieciešams veikt sabiedrības apskaidrības pasākumus.

2.3 Darbinieku motivēšanas labās prakses piemēri Latvijas un pasaules uzņēmumos

Viens no veidiem kā uzņēmums varētu uzlabot darbinieka motivācijas procesus ir citu uzņēmumu veiksmes faktoru novērošana un ieviešana savā uzņēmumā. Protams, svarīgi ir izvērtēt visus faktoros un izanalizēt vai ieviešot jaunu motivācijas sistēmu tas strādās noteiktajā nozarē. Svarīgi ir arī analizēt ārpus Latvijas robežām, jo, iespējams, var atrast kādu motivācijas faktoru, kurš Latvijā šobrīd netiek izmantot vai nav par to plašāk zināms.

Latvijas uzņēmumu motivēšanas faktori

Lai noskaidrotu Latvijas uzņēmumu vadītāju izmantoto motivācijas faktoru efektivitāti uz darbinieku, SEB dzīvības apdrošināšana veica aptauju.

Darbiniekiem tika uzdots jautājums par to, kas ir galvenie iemesli kāpēc darbiniekam ir vēlme mainīt esošo darba vietu. Rezultātos iezīmējās trīs galvenie iemesli kāpēc darbinieki maina pašreizējo darba vietu – respondenti par galveno iemeslu atzīmēja zemo atalgojumu, kuru atzīmēja gandrīz puse

²⁵ Būvniecības izmaksu pārmaiņas – pieejams internetā: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/valsts-ekonomika/razotaju-cenas/preses-relizes/8738-buvniecibas-izmaksu-parmainas>

²⁶ Nepieciešamība pēc māju renovēšanas Latvijā – pieejams internetā: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/zaudetais-siltums-katru-treso-daudzdzivoklu-eku-driz-nebus-lietderigi-renovet.a458328/>

jeb 49 procenti respondentu, otru lielāko balsu skaitu ar 46 procentiem saņēma atbilde par smagajiem darba apstākļiem, stresu un garajām darba stundām. Savukārt, trešo lielāko balsu skaitu 44 procentus saņēma atbilde, ka esošā uzņēmumā nesaskata nākotnes karjeras iespējas un izaugsmi. Šo faktoru vairāk varētu izvēlēties gados jaunāki cilvēki, kuri ir gatavi sevi pierādīt un tiekties pēc iespējas uz labāk atmaksātu darbu. Tāpat darbinieki uzskata, ka svarīgi ir izveidot personāla motivēšanas politiku, 35 procenti darbinieki vēlas saņemt papildus atlīdzību par ilggadīgu darbu uzņēmumā, bet 32 procenti par svarīgu faktoru uzskata papildus labumu saņemšanu vai prēmijas par rezultātiem. Kopumā 88 procenti no visiem aptaujātajiem piekrīt apgalvojumam, ka papildus motivēšanas faktoru realizēšana uzņēmumā, veicinātu darbinieka lojalitāti, piederību un motivētu kļūt par ilggadēju darbinieku.

Veicot aptauju ar vadītājiem, kā galveno motivācijas faktoru uzņēmumi ar 47 procentiem liek izteiktu akcentu uz algu paaugstināšanas nepieciešamību, reti apsverot izmantot citus motivācijas faktorus. Atbildot uz darbinieka populārāko atbildi (zemo atalgojumu) uzņēmuma vadītāji piemin, ka nevar piedāvāt konkurētspējīgu darba samaksu ar ārvalstu uzņēmumiem, kā arī nevar nodrošināt darbiniekam strādāt atbilstoši iegūtajai izglītībai.²⁷

Lai labāk iepazītu Latvijas uzņēmumu motivācijas sistēmas tika izvēlēti trīs dažādu nozaru uzņēmumi – SIA “Rimi Latvia”, AS “Latvijas valsts meži”, AS “Grindeks”. Izvēlētie uzņēmumi ir vieni no līderiem savās nozarēs, tāpēc būtu noderīgu noskaidrot kādus motivācijas faktorus uzņēmumi izmanto darbinieku motivēšanā.

SIA “Rimi Latvia”, kas ir mazumtirdzniecības veikalu tīkls, kā vienu no galvenajiem faktoriem uzskata darbiniekiem nodrošināt veselībai nekaitīgus darba apstākļus un rūpējas lai darba kolektīvs būtu saliedēts. Uzņēmuma mērķis ir vairot sabiedrības izpratni par dažādu paaudžu kopdarba priekšrocībām, tādējādi rosinot darbiniekus, darba devējus un vadītājus sadarboties, lai atbalstītu veselīgu un produktīvu darbu jebkurā vecumā. Uzņēmums izmanto dažādas metodes, kas varētu uzlabot uzņēmuma darba vidi – piedāvā darbiniekiem apmācības, mūžizglītību, karjeras attīstības iespējas un privātai dzīvei atvēlētā laika līdzsvarošanu. Tāpat uzņēmumam svarīgs aspekts ir darba vides risku novērtēšana, lai novērstu potenciālus nelaimes gadījumus un pielāgot darba uzdevumus darbinieka individuālajām spējām, prasmēm un veselības stāvoklim. Tiek domāts arī par gados vecāku darbinieku spējām, darbiniekiem nozīmējot vieglākus uzdevumus vai piedāvājot strādāt nepilnas slodzes laiku. Kā piemēru var minēt darbinieka pārcelšanu no ražošanas objekta uz biroju, kur ir mazāka fiziskā slodze un darbinieks var palīdzēt ar savu uzkrāto pieredzi. Īstenojot pasākumus invaliditātes novēršanai, rehabilitācijai un atgriešanās darbā veicināšanai, uzņēmums var novērst

²⁷“SEB Dzīvības apdrošināšana” aptauja par darbinieku motivāciju Latvijā – pieejams internetā: <https://www.laa.lv/seb-88-darbinieku-sagaida-papildus-labumus-no-darba-deveja-ilgtermina-lojalitatei/>

kvalificēta darbaspēka priekšlaicīgu pensionēšanos un līdz ar to viņu zināšanu neglābjamu zaudēšanu.²⁸

Nākamais uzņēmums kurš tika apskatīts bija AS “Grindeks”, kas ir Latvijas farmācijas uzņēmums, augsti vērtē darbinieka sniegumu un lojalitāti uzņēmumam, profesionālo kompetenci un degsmi izvirzīto mērķu sasniegšanā. AS “Grindeks” kā darba devējs uzskata par pienākumu un apņemšanos rūpēties par darbinieka labsajūtu. Uzņēmumam ir svarīgi kā darbinieks jūtas uzņēmumā un vai darbinieks ir apmierināts darba vietā, tādēļ uzņēmumā ir ieviesta saistošas personāla politikas sociālā programma. “Grindeks” nopietni veic darbinieku atlases procesu un personāla atlases process ir gadiem rūpīgi izkopts, lai efektīvi piesaistītu, attīstītu un ilgtermiņā noturētu talantīgākos nozares profesionāļus. Saviem darbiniekiem “Grindeks” nodrošina:

- sociālās garantijas un pabalstus;
- veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšanu;
- mācību atvaļinājumus un apmaksātas brīvdienas;
- transportu nokļūšanai uz darbu un mājām;
- iespēju dziedāt korī, apmeklēt dažādus pasākumus;
- bezmaksas sporta nodarbības un brīvu pieeju sporta centram un citus darbinieku motivācijas rīkus.²⁹

Pēdējais no apskatītajiem Latvijā uzņēmumiem bija AS “Latvijas valsts meži”, kas ir mežu apsaimniekošanas uzņēmums. Viens no būtiskākajiem motivēšanas faktoriem, pēc uzņēmuma domām, ir darba vides attīstīšana, uzskatot ka tas atraisa pašmotivāciju un veicina darbinieku lojalitāti. Darba vadība regulāri rīko pārrunas ar darbiniekiem lai noskaidrotu viņu viedokli, tādējādi veicinot darbinieka piesaisti uzņēmumam un uzlabojas darbinieka attieksme strādāt ar maksimālu atdevi. No 2003. gada uzņēmums katru otro gadu veic pētījumu par darbinieku iesaisti uzņēmumā. Pētījuma mērķis ir identificēt stiprās puses un jomas kurās būtu nepieciešami uzlabojumi, kā arī tiek noteiktas prioritātes uz kurām strādāt, lai veicinātu uzņēmuma efektivitāti. Lai saglabātu dzīves un darba līdzsvaru darbiniekiem tiek nodrošināti pabalsti, lai novērtētu ieguldījumu Latvijas valsts mežu darbībā. Darbiniekiem ir iespēja saņemt arī papildus brīvdienas, lai veiktu veselības pārbaudes un lai veicinātu ārstniecības pakalpojumu pieejamību tiek nodrošināta apdrošināšana. Lai sniegtu papildu sociālās garantijas un paaugstinātu darbinieku motivāciju uzņēmuma ilgtspējīgai attīstībai, kā arī lai

²⁸ SIA “Rimi Latvia” darbinieku motivēšanas faktori – pieejams internetā: <https://www.rimi.lv/jaunumi/rimi-rada-labo-piemeru-darbinieku-dazadiba-un-iesaistas-eiropas-savienibas-kampana>

²⁹ AS “Grindeks” Nefinanšu ziņojums – pieejams internetā: https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/grd/2019_esg_lv_00.pdf

veidotu stabilu darbinieku kolektīvu tiek veiktas iemaksas pensiju fondos un dzīvības apdrošināšanā ar uzkrājumu.³⁰

Visiem apskatītajiem Latvijas uzņēmumiem ir kopīga iezīme – uzņēmumiem ir svarīga darbinieku labsajūta, lai darbinieks justos piederīgs uzņēmumam un darba vides uzlabošana, lai darbinieks strādātu drošos apstākļos. Tāpat uzņēmumi nodrošina veselības apdrošināšanu un pabalstus. Katram no uzņēmumiem ir kāds motivācijas faktors, kas piesaistīja darba autora uzmanību

Rimi, lai saglabātu kvalificētu darbinieku ar milzīgu pieredzi uzņēmums piedāvā pusslodzes darbu vai darbinieka pārcelšanu uz fiziski vai citādi ērtāku darba vietu, tādējādi saglabājot kvalitatīvu darbinieku uzņēmumā

Grindeks atšķirībā no citiem apskatītajiem uzņēmumiem, pēc dotās informācijas, piedāvā darbiniekiem vairākas ārpusdarba aktivitātes, piemēram, dziedāšana korī, pasākumu un sporta zāles apmeklēšana, tādējādi uzņēmums ļauj darbiniekam pilnveidoties dažādās nozarēs.

Latvijas valsts meži rūpējas, lai darbinieks ir iesaistīts uzņēmumā un veic pētījumu, lai identificētu stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus. Šādā veidā, pēc autora domām, uzņēmums kontrolē, lai darbinieks būtu apmierināts uzņēmumā un ja redz ka rezultāti ir negatīvi mainījušies, iespējams, ir jāmaina motivācijas faktori.

Pasaules uzņēmumu motivācijas faktori

Svarīgi ir arī apskatīt motivācijas faktoros pasaules uzņēmumos. Uzņēmumi pārsvarā balstās uz darbiniekiem un interesanti ir uzzināt kādus motivācijas faktoros izmanto pasaulē zināmi uzņēmumi un kā tie notur augstas kvalitātes darbaspēku. Pēdējos gados dažādu faktoru ietekmē arvien vairāk uzņēmumos vērojams darbinieku motivācijas trūkums. Globālā pandēmija ir viens no faktoriem kas ir negatīvi ietekmējis darbinieka vēlmi koncentrēties un strādāt maksimāli ražīgi. Var teikt visa pasaule nonāca ārkārtējā situācijā jeb “lokdaunā”, kas liedza dažādu nozaru darbiniekiem darba pienākumus veikt darba vietā. Darba autors uzskata ka šis ir viens no galvenajiem faktoriem, kas ietekmēja darbinieku motivāciju, jo attālinātā darba laikā darbinieki kļuva atbrīvotāki un grūti bija darba dienas laikā piespiest sevi koncentrēties visas darba dienas laikā. Beidzoties pandēmijai darbiniekiem bija ļoti grūti atgriezties atpakaļ dienas saspringtajā ritmā.

Portāls “Gallup” veica aptauju par darbinieku apmierinātību darba vietā. Rezultāti bija negatīvi, jo tikai 15 procenti no aptaujātajiem bija apmierināti darba vietā, kas nozīmē ka izteikti lielākā daļa darbaspēka visā pasaulē negribīgi raugās uz savu darba vietu, vai darba tikai minimumu, lai noturētos darbā, bez emocionālas pieķeršanās. Salīdzinot ar vidējiem datiem, augstus rādītājus uzrādīja Amerikas Savienotās Valstis, kuru apmierināto darbinieku procents sasniedza 33 procentus,

³⁰ AS “Latvijas valsts meži” ilgtspējas pārskats – pieejams internetā:

https://www.lvm.lv/images/lvm/Par_mums/fin_faili/lvm_ilgtspejas_parskats_par_2021_gadu_final_majaslapai.pdf

savukārt, negatīvus rezultātus uzrādīja Rietumeiropas valstis, kuru darbinieku apmierinātības procents bija 10. Īpaši bēdīga situācija ir Apvienotajā Karalistē, kurā darbinieku apmierinātības procents ir 8 procenti, un katru gadu šis procents kļūst arvien zemāks. Iegūtie dati ļauj secināt, ka ierosinot uzņēmumam jaunu motivācijas sistēmu būtu noderīgi veikt izpēti, kādi ir veiksmes faktori kas uztur darbiniekus apmierinātus Amerikas Savienotajās Valstīs un vai šādu sistēmu ir iespējams realizēt arī Latvijā.

“Gallup” pētījuma darbiniekiem arī tika jautāts par to ko uzņēmums vai vadītājs varētu darīt, lai palīdzētu darbiniekiem gūt sasniegumus. Augstākos rezultātus ieguva atbilžu variants par atbalstu un uzklauššanu darbā, kas ieguva 37 procentus balsu no respondentiem. Atbalsts un uzklauššana darbā bija ievērojami populārākā izvēle pēc darbinieku domām, nākamo lielāko balsu skaitu ieguva darbinieki kuri vēlas lielāku autonomiju un vairāk iedvesmas (abi ieguva 12 procentus), kam sekoja vēlme pēc lielāka atalgojuma ar 7 procentiem, nepieciešamība pēc lielākas apmācības ar 6 procentiem un 4 procenti vēlas iegūt paaugstinājumu darba vietā.³¹ Salīdzinot iegūtos datus var secināt ka darbinieku vēlmes būtiski atšķiras no Latvijas datiem, kas varētu būt zemā atalgojuma un citas kultūras iespaidā.

Bakalaura darba autors, lai padziļinātāk iepazītu motivācijas faktorus uzņēmumos, līdzīgi kā Latvijas uzņēmumiem, izvēlējās trīs uzņēmumus, kuri strādā veiksmīgi sava nozarē. Divi no šiem uzņēmumiem ir zināmi visā pasaulē un ir vieni no līderiem sava nozarē, bet viens autora izvēlētais uzņēmums darbojas tādā pašā virzienā kā SIA “Statne.lv”.

Viens no starptautiskajiem uzņēmumiem, kuru darba autors ir izvēlējies ir Microsoft. Microsoft Corporation ir vadošais personālo datoru programmatūras sistēmu un lietotājprogrammu izstrādātājs. Uzņēmuma darbības virziens ir salīdzinoši plašs – tiek izdotas grāmatas un multivides nosaukumus, kā arī ražo savu hibrīda planšetdatoru līniju, piedāvā e-pasta pakalpojumus, kā arī pārdod elektroniskās spēļu sistēmas un datoru perifērijas ierīces. Uzņēmuma vēsture ir sena, 1975. gadā Bils Geitss un Pols G. Alens pārveidoja populāro datora programmēšanas valodu BASIC, lai to izmatoto agrīna personālā datora Altair izveidošanā, drīz pēc tam nodibinot Microsoft.³² Microsoft par savu priekšrocību uzskata talantīgos darbiniekus uz uzņēmuma kultūru, kuras pamatā ir uz izaugsmi balstīts domāšanas veids.

- Uzņēmums atbalsta savus darbiniekus nodrošinot gan labklājību, gan drošību darba un personīgajā dzīvē. Profesionāli tiek novērtēti darba drošības riski, sadarbojoties darbiniekiem ar vadību, tiek nodrošināta droša darba prakse ar bīstamības kontroli un apmācību, lai

³¹ Statistika par darbinieku iesaistīšanos 2022. gadā – pieejams internetā: <https://haiilo.com/blog/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know/>

³² Kas ir Microsoft? – pieejams internetā: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>

samazinātu drošības riskus un nodrošinātu veselības un drošības uzlabojumus. Darba vietas tiek periodiski novērtētas, lai nodrošinātu drošus projektēšanas principus.

- Microsoft izstrādā dinamiskas, ilgtspējīgas un stratēģiskas programmas, kas ļauj novērtēt darbinieka sniegumu, tādējādi atalgojot un noturot uzņēmumā labākos talantus. Uzņēmums nodrošina konkurētspējīgu atalgojumu un taisnīgu atalgojumu atbilstoši darbinieka lomai, atbalstot atalgojumu par sniegumu un bonusus.
- Svarīgs process darbinieka motivēšana ir apmācības, lai darbinieks zinātu savus pienākumus. Uzņēmuma domāšanas kultūra sākās ar mācīšanās izvērtēšanu nevis zināšanām, tādējādi tiek meklētas jaunas idejas, pieņemti izaicinājumi un mācīšanās no neveiksmēm ar uzlabošanas laika gaitā.³³

Nākamais uzņēmums kas tika izvēlēts ir Facebook. Facebook ir Amerikā izveidots tiešsaistes sociālā tīkla pakalpojums, kas ir daļa no uzņēmuma Meta Platforms. Facebook tika dibināts 2004. gadā kad to izdarīja četri Hārvardas studenti – Marks Cukensbergs, Eduardo Saverins, Dastins Moskovics un Kriss Hjūzs. 2021.gadā Facebook platforma kļuva par lielāko sociālo tīklu pasaulē ar gandrīz trīs miljardiem lietotāju un aptuveni puse no šiem lietotājiem Facebook izmantoja katru dienu.³⁴ Facebook galvenokārt koncentrējas uz tā sauktajiem “tūkstošgades paaudzes darbiniekiem” jeb angļiski “millennial employees”. Par šo paaudzi tiek uzskatīti darbinieki aptuveni no 1980.-1996. gadā dzimušajiem.

- Viens no darbinieku motivācijas veidiem ir sarunu vadīšanas stils, kas nozīmē ka atšķirībā no citiem uzņēmumiem, Facebook ļauj darbiniekiem apšaubīt vadītāja lēmumus, sniegt ieteikumus un piedāvāt savus risinājumus. Facebook ir pret pilnīgu vadītāja kontroli un vēlas darbiniekam dot brīvību veikt uzdevumus savā veidā, piemēram, inženierim, kurš zina vairāk ir dota brīvība, lai izveidotu darba grupu kas sasniegtu vislabākos rezultātus. Redzot Facebook sasniegumus, daudzi uzņēmumi ir mainījuši savu organizācijas kultūru un mudinājuši darbiniekus iesaistīties procesos.
- Facebook nepatīk darbinieku piespiedu pielāgošana uzskatot, ka katram cilvēka ir savas spēcīgās puses un tieši tāpēc mudina darbiniekus mainīties ar lomām, pamatojoties uz stiprajām pusēm un sniegumu. Šādā veida darbinieki turpinās apgūt uz izpētīt jaunas lietas organizācijā un kļūs par lielāku uzņēmuma vērtību.
- Esošo darbinieku paaudzei patīk uzņemties iniciatīvu ir vēl viena pazīme kas ietekmē motivāciju. Facebook novērtē darbinieku vēlmi ieviest jauninājumus, darbinieki zina, ka viņu iniciatīvas tiek novērtētas un dara visu iespējamo, lai nopelnītu atzinību.

³³ Darbinieku pilnvarošana Microsoft uzņēmumā – pieejams internetā: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees>

³⁴ Kas ir Facebook? – pieejams internetā: <https://www.britannica.com/topic/Facebook>

- Darbinieku sniegumu vērtēšana ir veids kā darbinieki tiek motivēti. Organizācija uzskata, ka darbinieku vērtēšana pamatojoties uz kritērijiem nav optimāla, tādēļ darbinieki tiek salīdzināti ar citiem, konkurējot uz labākiem apstākļiem tiek saglabāti augstie standarti. Tūkstošgades darbinieki vēlas būt pamanāmi organizācijā, tāpēc viņiem patīk ideja par darbinieku salīdzināšanu un attiecīgu novērtēšanu.³⁵

Uzņēmums, kuru autors izvēlējās un darbojas tajā pašā nozarē kurā Statne.lv ir lielākā Lielbritānijas sastatņu montēšanas kompānija – “Altrad UK”. Altrad pakalpojumi ir pieejami 59 valstīs un nodrošina atbalsta pakalpojumu sniegšanu. Altrad savus darbiniekus motivē izmantojot sekojošos faktoros:

- Saliedēts kolektīvs ir viens no faktoriem kā uzņēmums motivē savus darbiniekus un darbinieki pozitīvi izturas pret jaunajiem darbiniekiem. Uzņēmums nodrošina vienlīdzīgu attieksmi visiem darbiniekiem tos nediskriminējot.
- Neatkarīgi no ģeogrāfijas uzņēmumam ir svarīgi nodot zināšanas vietējam personālam, veikt prasmju apmācības. Uzņēmums piedāvā apmācību kursus, kas ļauj attīstīt daudzpusību un piedāvā izaugsmes iespējas.
- Uzņēmums piedāvā arī paaugstināšanās iespējas, veiksmīgi pierādot sevi esošajā amatā var iegūt paaugstinājumu, kā arī veiksmīgi padarīto darbu var novērtēt ar balvām vai citiem atzinumiem.
- Altrad piedāvā konkurētspējīgu atalgojumu un augstas kvalitātes sociālos pakalpojumus, lai piesaistītu un uzņēmuma rīcība saglabātu talantīgākos darbiniekus.
- Līdzīgi kā visos būvniecības uzņēmumos svarīgs faktors ir veselības apdrošināšana, kuru uzņēmums nodrošina un veicina darbiniekus doties uz veselības pārbaudēm.³⁶

Darba autora secinājumi par apskatītajiem ārvalstu uzņēmumiem. Microsoft un Altrad, pēc iegūtās informācijas, ļoti rūpējas par savu darbinieku drošību. Uzņēmumos ir ieviestas rezultātu novērtēšanas sistēmas, kas ietekmē arī darbinieka iespējas uzņēmuma, jo uzņēmumi vēlas noturēt savā rīcībā talantīgākos un darbspējīgākos darbiniekus. Motivācijas faktori kas piesaistīja darba autora uzmanību –

Microsoft uzņēmumam svarīgas ir darbinieku apmācības, jo uzņēmums uzskata, ka viss sākas ar mācīšanos nevis zināšanām, kas ļauj uzņēmumam pieņemt jaunus izaicinājumus un, iespējams, kļūdīties, bet kopumā tas rada uzņēmuma attīstību.

³⁵ Kā Facebook motivē “tūkstošgades paaudzi” – pieejams internetā: <https://inside.6q.io/case-study-how-facebook-motivates-their-millennial-employees/>

³⁶ Altrad ikgadējā atskaite – pieejams internetā: https://newsmanager.altrad.com/files/altrad-group/news/2023/02/09_annual-report-2022/annual-report_2022_en_double_br-min.pdf

Facebook gadījuma intresanti, ka uzņēmums koncentrējas vairāk uz tā sauktajiem “tūkstošgades paaudzes darbiniekiem”, jo uzskata, ka tie ir sasniegumu un sevis pierādīt gribīgi darbinieki. Facebook darbiniekiem piedāvā pilnīgu brīvību, lai darbinieks varētu izmantot savas stiprās puses.

Altrad kopumā neizcēlās ar kādiem īpašiem motivācijas faktoriem, bet viens faktors, kas nav tik bieži pieejams būvniecības nozarē ir amata un atalgojuma paaugstināšanās iespējas uzņēmumā.

3. UZŅĒMUMA SIA “STATNE.LV” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS PRAKSE

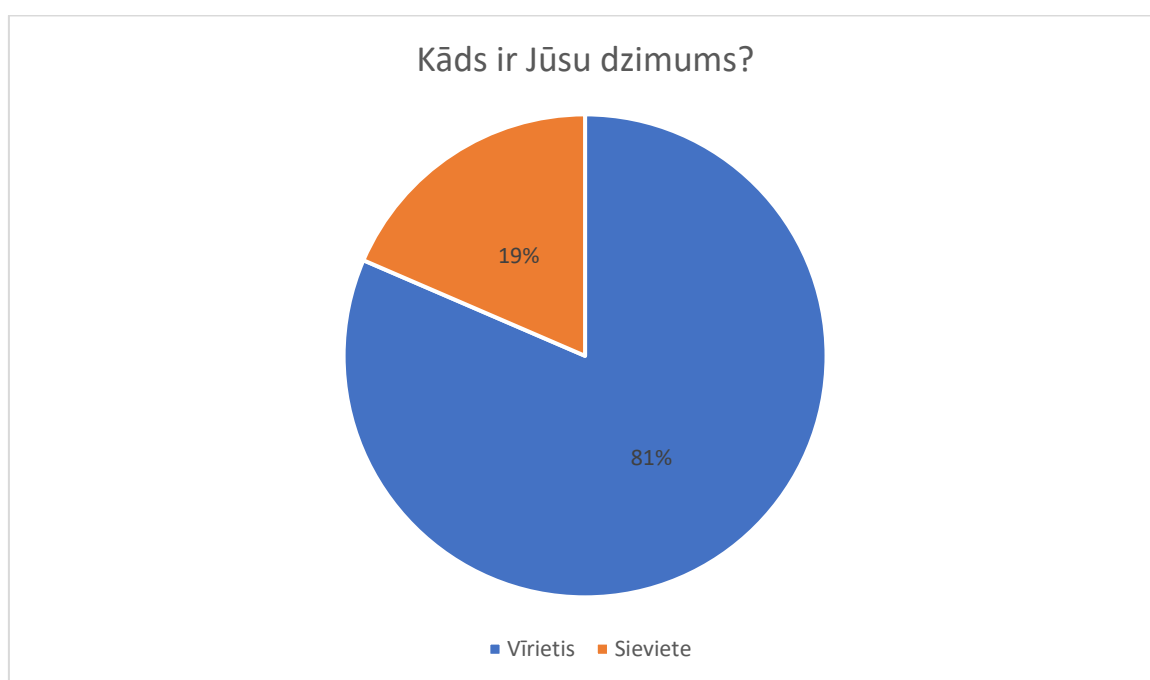
3.1 Pētījuma aptaujas datu analīze un interpretācija

Praktiskā pētījuma mērķis ir noskaidrot kādi faktori motivē darbam SIA “Statne.lv” darbiniekus. Šim nolūkam autors izstrādāja aptaujas anketu par uzņēmumā izmantotajiem motivācijas faktoriem un darbiniekam vēlamajiem motivācijas faktoriem un veica anonīmu darbinieku aptauju. Aptaujā piedalījās visi 24 Statne.lv darbinieki, kā arī 3 darbinieki, kuri ir strādājuši uzņēmumā, bet aizgājuši no darba pēdējo 3 mēnešu laikā. Tādējādi sasniedzot kopējo respondentu skaitu 27 respondenti. Kopumā aptauja sastāvēja no 18 jautājumiem par motivāciju darba un 2 jautājumiem par respondentu. Aptaujas mērķis bija uzzināt uz kādiem motivācijas faktoriem uzņēmums balsta darbinieku motivāciju un vai darbinieka vēlamie motivācijas faktori būtiski atšķiras no esošajiem motivācijas faktoriem. Tāpēc aptauja tika sadalīta divās daļās, kur pirmā daļa bija par esošo situāciju savā darbavietā un otra daļa bija par darbinieka motivāciju noteicošajiem faktoriem. Aptauja tika veikta “Google” platformā. Aptaujas jautājumi ir pievienoti 1. pielikumā.

Informācija par respondentiem

Atbildes uz jautājumu – “Kāds ir Jūsu dzimums?”

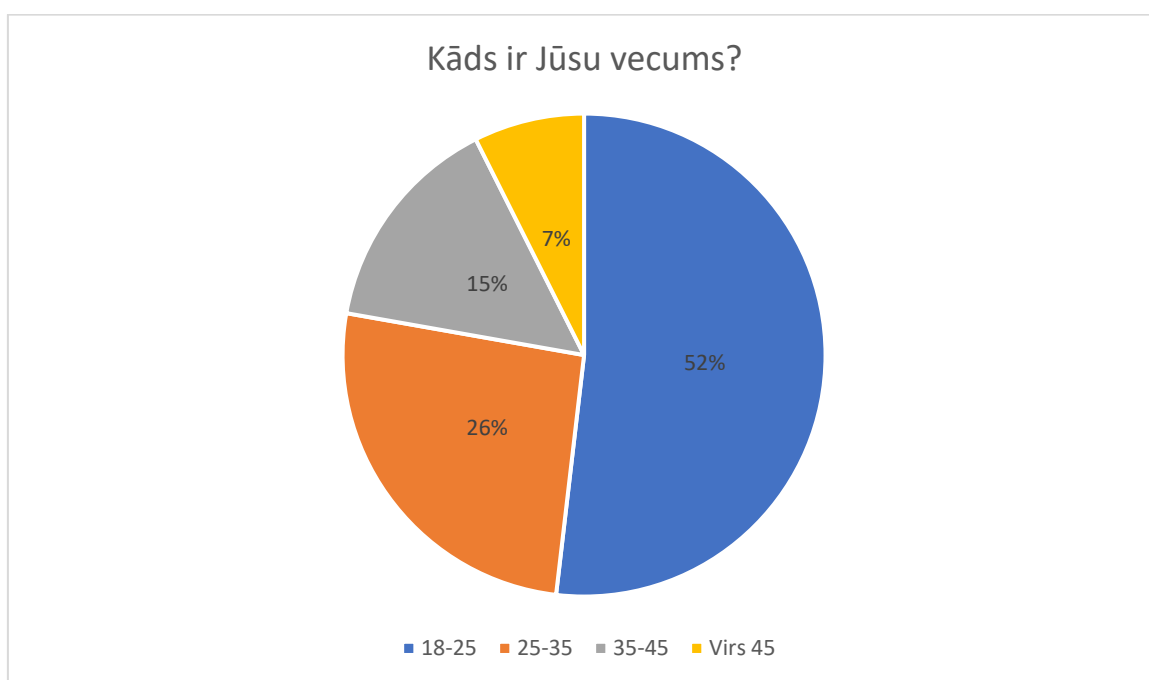
Uz jautājumu par to kāds ir respondenta dzimums pārliecinošs vairākums bija vīriešu dzimuma pārstāvji. Aptuveni četras piektās daļas (22 respondenti jeb 81 procenti) no darbiniekiem veido vīrieši, kas ir likumsakarīgi, jo lielākoties darba amati ir fiziski smagi un darbiniekiem nepieciešamas augstas fiziskās spējas. Sieviešu skaits uzņēmumā ir mazs, kopumā uzņēmumā strādā 5 sievietes, kas veido 19 procentus no kopējā darbinieka skaitā.



3.1 att. Uzņēmuma dzimumu attiecība

Jautājums – “Kāds ir Jūsu vecums?”

Uz jautājumu kas tika saistīts ar respondenta vecumu atbilžu varianti tika sadalīts četros vecuma intervālos – no 15 līdz 25 gadiem, no 25 līdz 35 gadiem, no 35 līdz 45 gadiem un darbinieki kuru vecums pārsniedz 45 gadus. Iegūtajos rezultāti pārliecinoši lielāku atbilžu skaitu ieguva vecuma intervāls no 15 līdz 25 gadiem, kas sasniedz nedaudz vairāk ka pusi atbilžu – 14 atbildes jeb 52 procentus. Otru lielāko atbilžu skaitu ieguva intervāls no 25 līdz 35 gadiem, kas ieguva 7 atbildes jeb 26 procentus. Ievērojami mazāk atbilžu ieguva pārējie vecuma intervāli, attiecīgi intervāls no 35 līdz 45 ieguva 4 atbildes jeb 15 procentus un vecuma intervāls virs 45 gadiem ieguva 2 atbildes jeb 7 procentus. No iegūtajiem datiem var secināt, ka uzņēmums darbā pieņem gados jaunākus darbiniekus, kas ir saprotami, jo darbs ir fiziski grūts un gados vecākiem cilvēkiem varētu būt grūtības

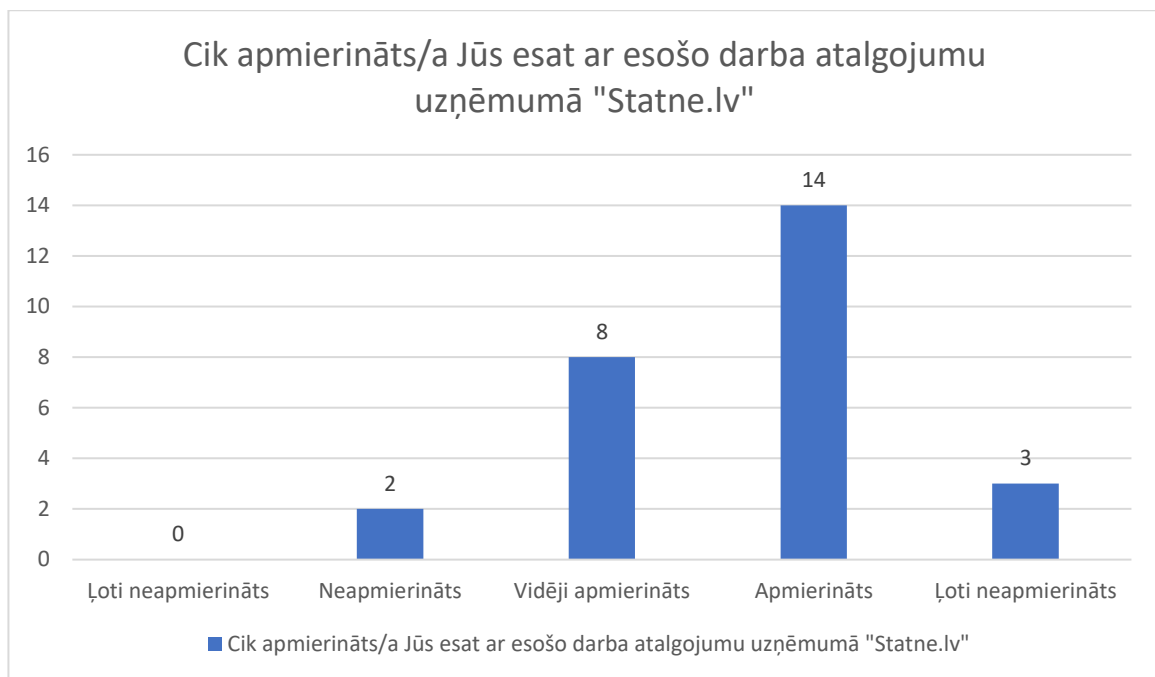


3.2. att. Uzņēmuma darbinieku vecuma attiecība

1. daļas jautājumi

Atbildes uz 1. jautājumu – “Cik apmierināts/a Jūs esat ar esošo darba atalgojumu uzņēmumā “Statne.lv”?”

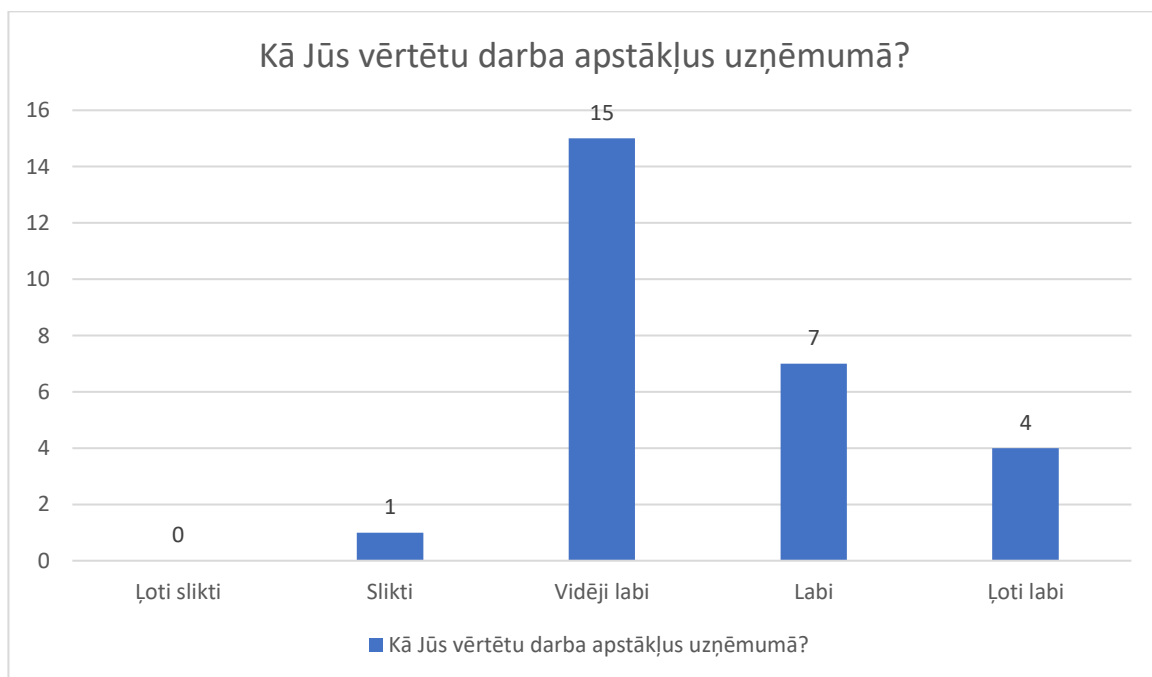
Viens no svarīgākajiem darbinieku motivēšanas faktoriem daudzās jomās, jo īpaši būvniecības jomā ir atalgojums. Uz jautājumu par apmierinātību ar atalgojumu, lielāko skaitu ieguva atbilde “Apmierināts”, kas sasniedza 14 atbildes. Otru lielāku atbilžu skaitu sasniedza atbilde “Vidēji apmierināts”, kas ieguva 8 atbildes. Ievērojami zemākus rezultātus uzrādīja atbildes – “Ļoti apmierināts” ar 3 atbildēm un “Neapmierināts” ar 2 atbildēm. Šajā jautājumā moda un mediāna ir 4 jeb atbilde “Apmierināts”, atbilžu diapazons no 2 līdz 5, ka nozīmē ka amplitūda ir 3 un vidējais aritmētiskais ir 3,67.



3.3 att. Darbinieku apmierinātība ar atalgojumu n=27, skaits

Atbildes uz 2. jautājumu – “Kā Jūs vērtētu darba apstākļus uzņēmumā “Statne.lv”?”

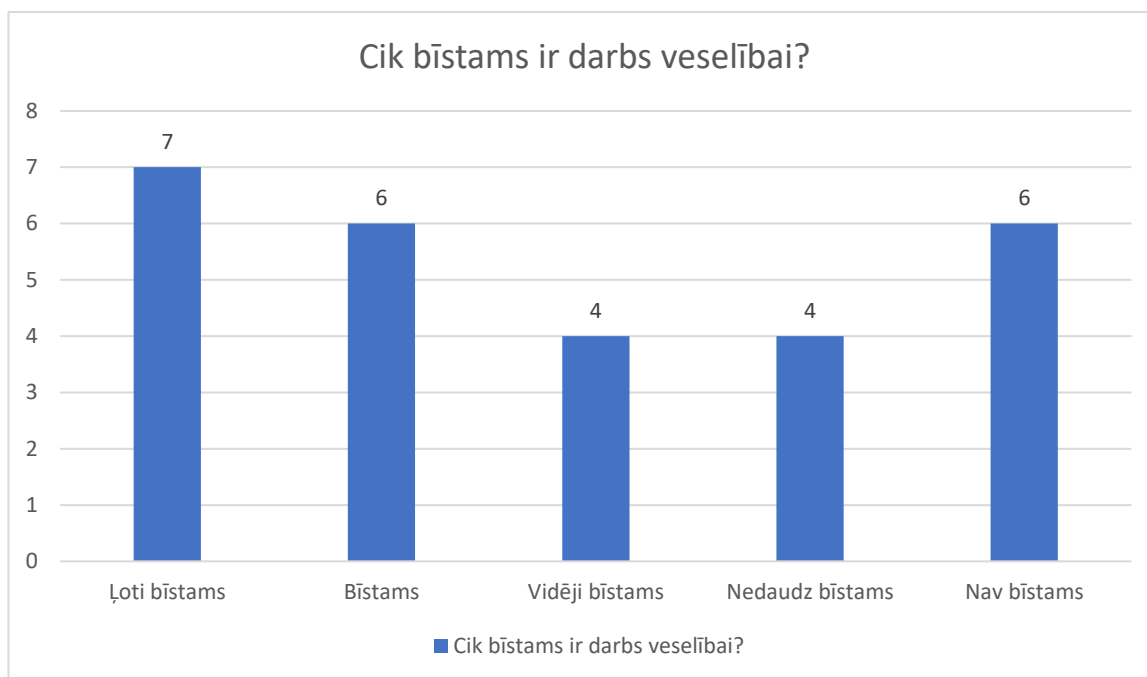
Uz jautājumu par to kā darbinieki vērtē darba apstākļus uzņēmumā, lielākā daļa jeb 15 no 27 darbiniekiem atbildēja ka darba apstākļi ir “Vidēji labi”. Nākamo lielāko atbilžu skaitu ieguva atbilde “Labi” ar 7 atbildēm, bet atbilde “Ļoti labi” ieguva 4 atbildes. No visiem respondentiem gadījās arī viens darbinieks kurš nebija īsti apmierināts ar darba apstākļiem atbildot “Slikti”. Moda un mediāna ir 3, atbilžu diapazons ir no 2 līdz 5, amplitūda ir 3, bet vidējais aritmētiskais ir 3,48.



3.4 att. Darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem uzņēmumā n=27, skaits

Atbildes uz 3. jautājumu – “Cik bīstams ir darbs veselībai?”

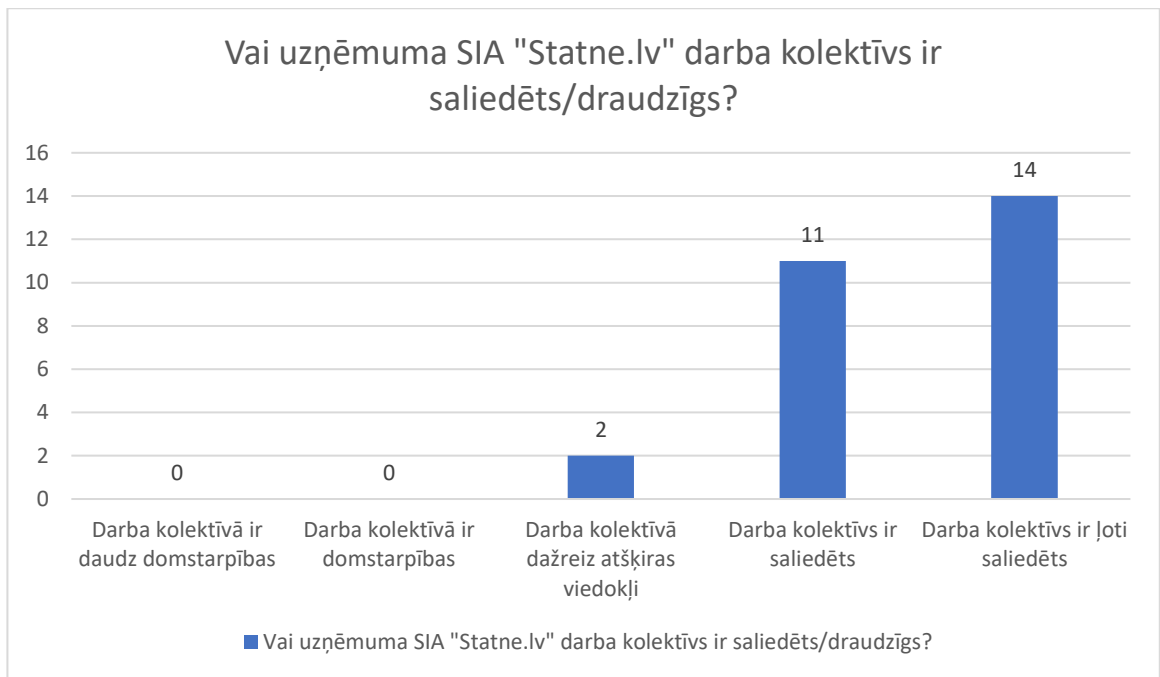
Darbs strādājot augstu virs zemes vienmēr ir bīstams, bet nepieciešams ir noskaidrot cik bīstams tas šķiet pašiem darbiniekiem. Kopumā šajā jautājumā atbildes tika sadalītas salīdzinoši sabalansēti, jo visas atbildes ieguva no 4 līdz 7 atbildēm. Lielāko atbilžu skaitu ieguva “Ļoti bīstami”, kas ieguva 7 atbildes, pēc tam sekoja “Bīstams” un “Nav bīstams” kuri ieguva 6 atbildes. Dalīti zemākos rādītājus uzrādīja atbildes “Vidēji bīstams” un “Nedaudz bīstams”, kas ieguva 4 atbildes. Moda šajā jautājumā ir 1 jeb “Ļoti bīstams”, mediāna ir 3, atbilžu diapazons no 1 līdz 5, līdz ar to amplitūda ir 4 un vidējais aritmētiskais ir 2,85.



3.5 att. Darba bīstamība darbinieka veselībai n=27, skaits

Atbildes uz 4. jautājumu – “Vai uzņēmuma SIA “Statne.lv” darba kolektīvs ir saliedēts/draudzīgs?”

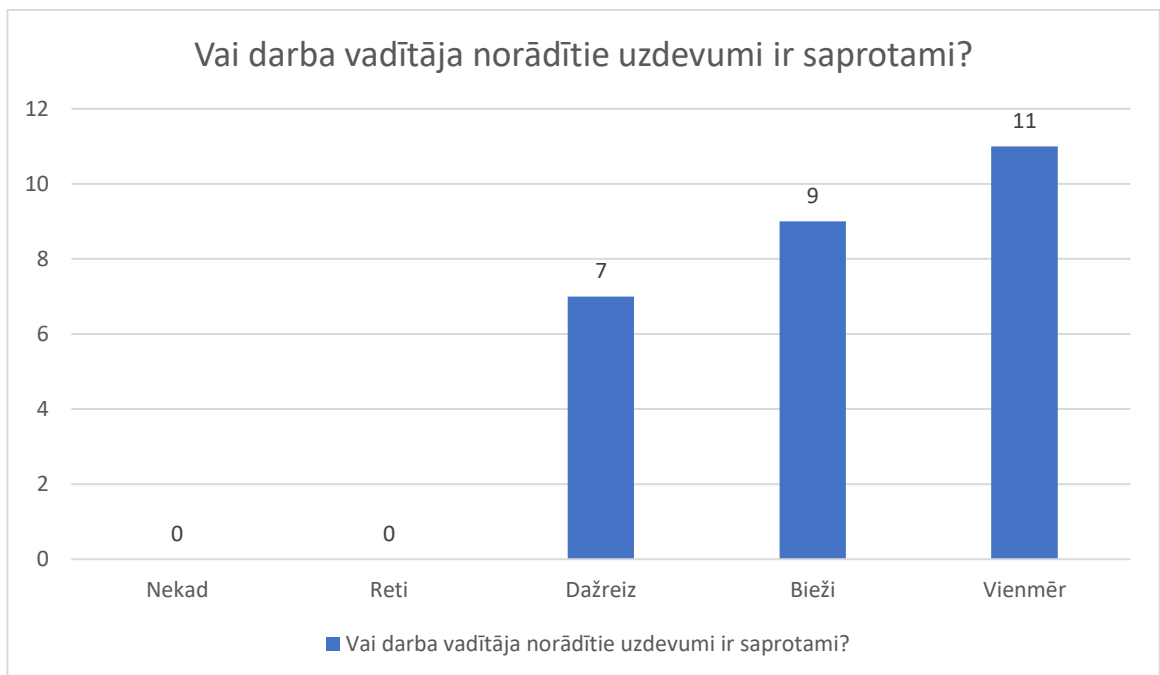
Darba kolektīva saliedēšana ir vēl viens faktors uz kuru uzņēmums liek lielu uzsvaru, tāpēc ir nepieciešams noskaidrot darbinieku viedokli cik saliedēts ir darba kolektīvs. Kopumā rezultāti ir ļoti augsti – 25 no 27 darbiniekiem uzskata ka darba kolektīvs ir saliedēts vai ļoti saliedēts, no kuriem 14 atbildēja “Darba kolektīvs ir ļoti saliedēts” un 11 atbildēja “Darba kolektīvs ir saliedēts”. Atlikušie divi darbinieki atbildēja, ka darba kolektīvā mēdz atšķirties viedokļi. Moda un mediāna ir 5, atbilžu diapazons ir no 3 līdz 5, amplitūda ir 2, bet vidējais aritmētiskais ir 4,44.



3.6 att. Darba kolektīva saliedētība/draudzība n=27, skaits

Atbildes uz 5. jautājumu – “Vai darba vadītāja norādītie uzdevumi ir saprotami?”

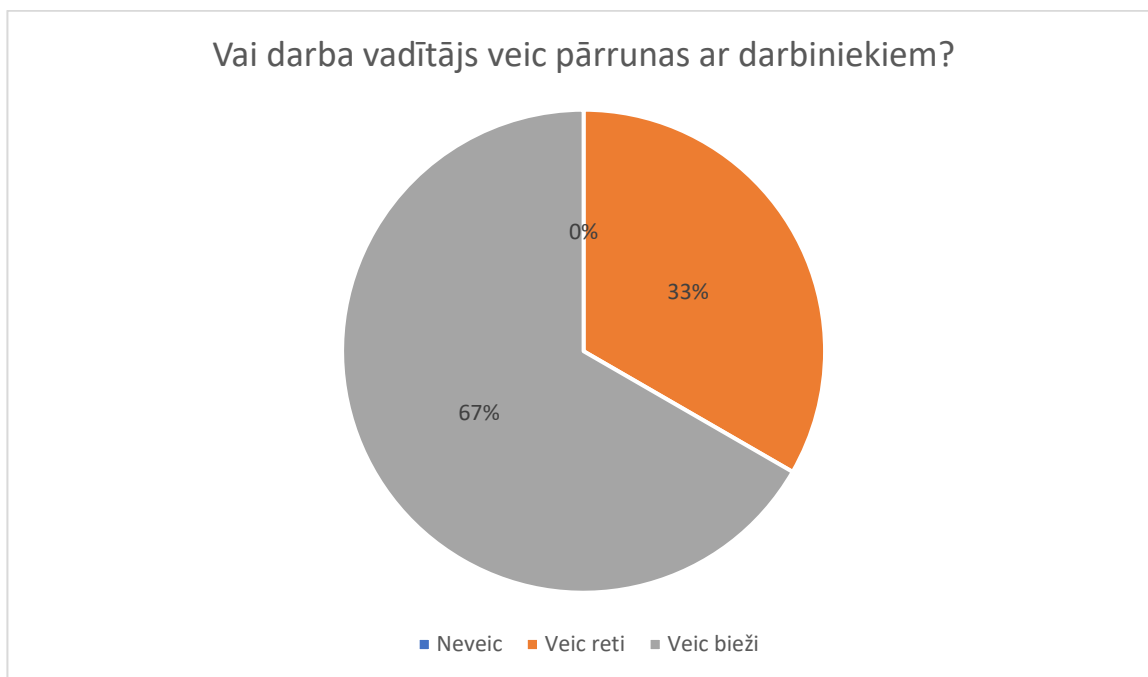
Lai novērtētu darba vadītāja kvalitāti un prasmi pasniegt darba uzdevumus, darbiniekiem tika uzdots novērtēt cik saprotami ir norādītie uzdevumi. Augstākos rezultātus uzrādīja atbilde “Vienmēr” ar 11 atbildēm, kam sekoja atbilde “Bieži” ar 9 atbildēm un viszemākos rezultātus, no atbilžu variantiem kuri ieguva atbildes, saņēma atbilde “Dažreiz”, kas ieguva 7 atbildes. Šajā jautājumā moda ir 5, mediāna ir 4, atbilžu diapazons no 3 līdz 5, amplitūda ir 2 un vidējais aritmētiskais ir 4,15.



3.7 att. Darba vadītāja norādīto uzdevumu saprotamība n=27, skaits

Atbildes uz 6. jautājumu – “Vai darba vadītājs veic pārrunas ar darbiniekiem?”

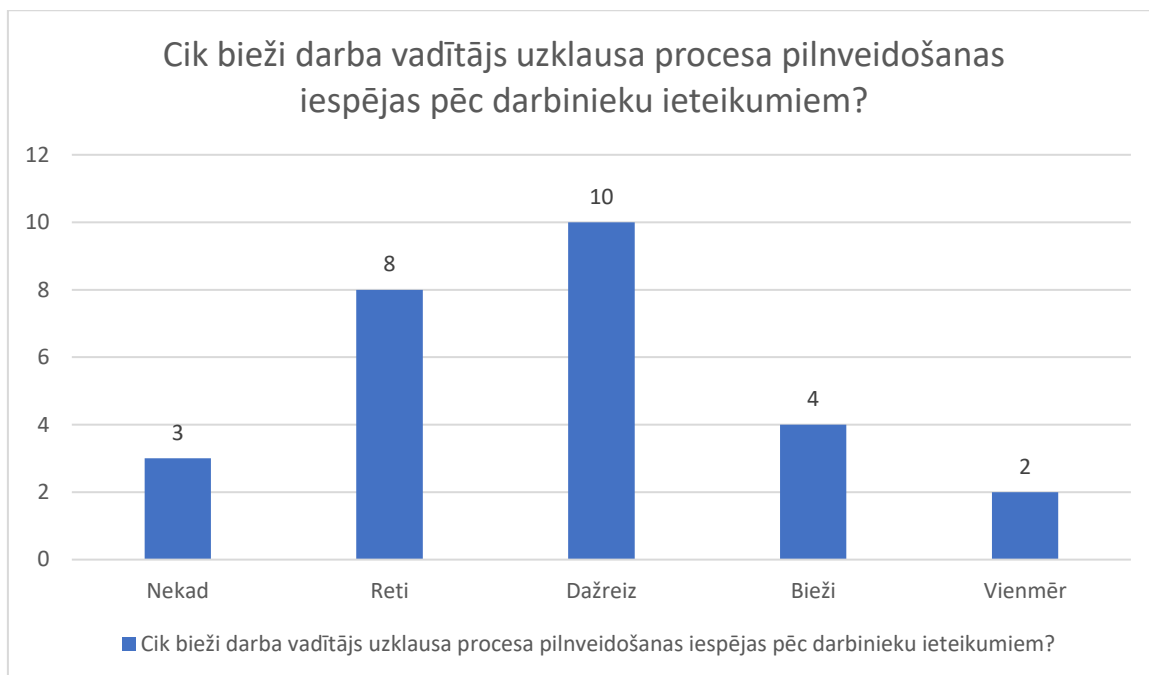
Darbinieku iesaistību uzņēmumā ietekmē arī tas cik daudz darba vadītājs komunicē ar darbiniekiem. Šajā jautājumā tika piedāvāti 3 atbilžu varianti – “Neveic”, “Veic reti”, “Veic regulāri”. Kopumā atbildes ir ļoti pozitīvas, jo neviens neatbildēja, ka nav nekādas komunikācijas ar darba vadītāju. Divas trešās daļas (67 procenti jeb 18 darbinieki) no visiem respondentiem atzina, ka komunikācija ar darba vadītāju ir regulāra, bet 9 darbinieki jeb 33 procenti atbildēja, ka komunikācija ir bet salīdzinoši reta.



3.8 att. Darba vadītāja komunikācija ar darbiniekiem n=27, skaits

Atbildes uz 7. jautājumu – “Cik bieži darba vadītājs uzklausa procesa pilnveidošanas iespējas pēc darbinieku ieteikumiem?”

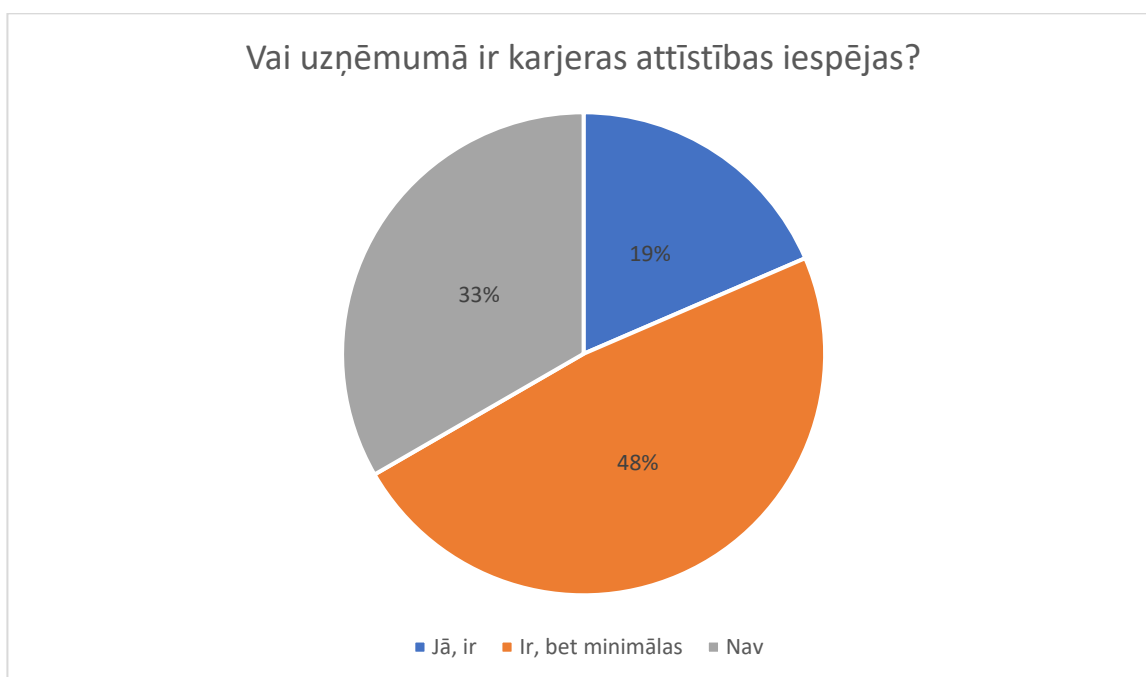
Lai darbinieki būtu vairāk iesaistīti uzņēmumā un justos piederīgi uzņēmuma, motivācijas faktors, kas to var uzlabot ir darbinieku uzklausišana un ieteikumu analizēšana, lai uzlabotu esošos procesus. Iegūtie rezultāti uzrādīja, ka darbinieku viedokļi krasi atšķiras. Vislielāko atbilžu skaitu ieguva atbilde “Dažreiz” kas ieguva 10 atbildes, pēc tam sekoja “Reti” ar 8 atbildēm. Zemākus rezultātus uzrādīja atbildes – “Bieži” ar 4 atbildēm, “Nekad” ar 3 atbildēm un “Vienmēr” ar 2 atbildēm. Jautājuma moda un mediāna ir 3, atbilžu diapazons no 1 līdz 5, amplitūda ir 4 un vidējais aritmētiskais ir 2,78.



3.9 att. Darbinieka ierosinājumu uzklauššana procesu pilnveidošanai n=27, skaits

Atbildes uz 8. jautājumu – “Vai uzņēmumā ir karjeras attīstības iespējas?”

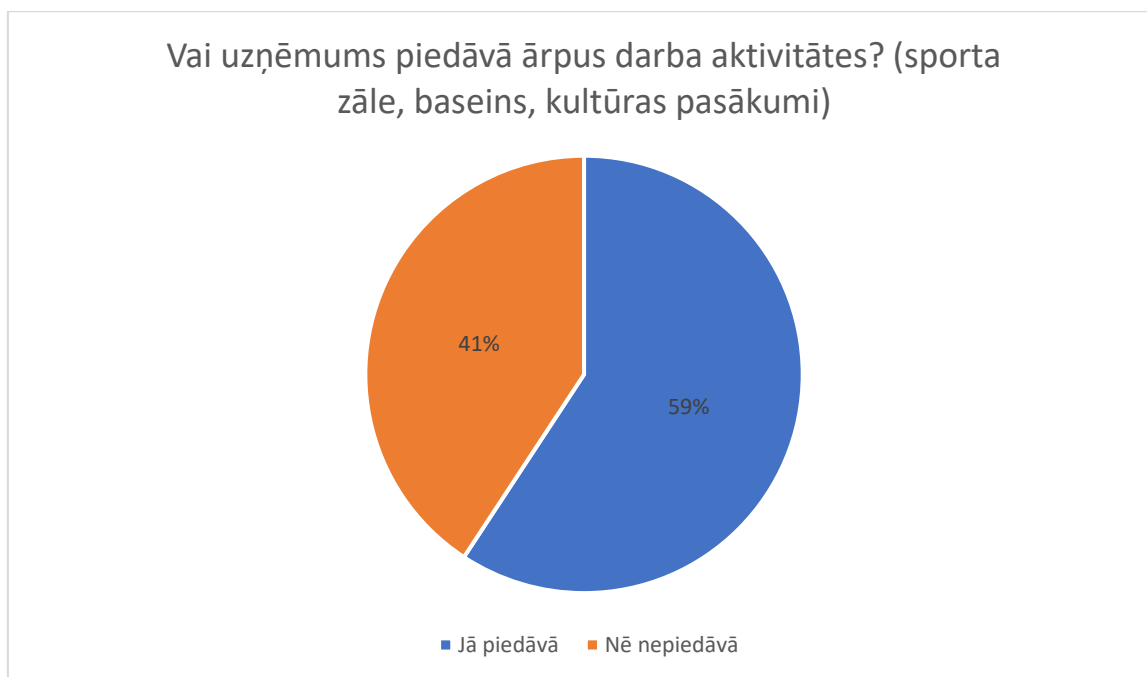
Darbiniekam nereti svarīgs motivācijas faktors ir paaugstināšanās iespējas, kas dod stimulu uzrādīt labākus rezultātus. Pēc iegūtajiem rezultātiem uzņēmumā Statne.lv karjeras attīstības iespējas ir nelielas. Šajā jautājumā lielāku atbilžu skaitu ieguva atbilde “Ir, bet minimālas” savācot 13 atbildes jeb 48 procentus. Otru lielāko atbilžu skaitu ieguva atbilde “Nav”, kas sasniedza 9 atbildes un tikai 5 atbildes ieguva atbilde “Jā, ir”.



3.10 att. Karjeras attīstības iespējas uzņēmumā n=27, skaits

Atbildes uz 9. jautājumu – “Vai uzņēmums piedāvā ārpus darba aktivitātes? (sporta zāle, baseins, kultūras pasākumi)”

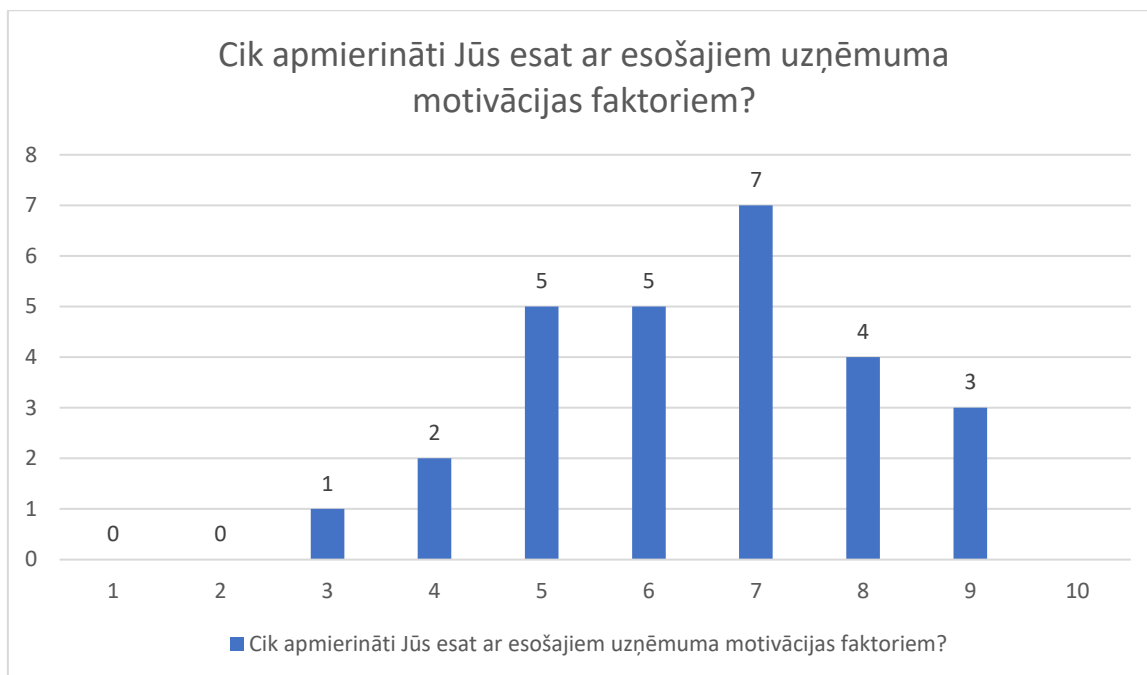
Ārpus darba aktivitātes ir bonuss, ko nepiedāvā kurš katrs uzņēmums. Darba un aptaujas autors vēlējās noskaidrot vai uzņēmums piedāvā šādus bonusus darbiniekiem vai nē. Iegūtās atbildes, nedaudz pārsteidza autoru, jo darbinieku atbildes bija salīdzinoši līdzīgas, kas nozīmē, ka citiem darbiniekiem tiek piedāvātas ārpus darba aktivitātes, bet citiem nē. Visvairāk atbildes šajā jautājumā ieguva atbilde “Jā, piedāvā” iegūstot 16 atbildes, bet atbilde “Nē, nepiedāvā” ieguva 11 atbildes.



3.11 att. Ārpus darba aktivitāšu iespējas no uzņēmuma puses n=27, skaits

Atbildes uz 10. jautājumu – “Cik apmierināti Jūs esat ar esošajiem uzņēmuma motivācijas faktoriem?”

Jautājuma par darbinieku apmierinātību ar esošajiem darbinieku motivācijas faktoriem, vērtējumu diapazons bija no 3 līdz 9. Augstāko rezultātu uzrādīja atzīme “6” iegūstot 7 atbildes, nākamās augstākos rezultātus uzrādīja atzīmes “5” un “6” ar 5 atbildēm. Četras atbildes ieguva atzīme “8”, trīs atbildes ieguva “9”, bet negatīvus rezultātus uzrādīja 3 respondentu atbildes – “4” ar divām atbildēm un “3” ar vienu atbildi. Šajā jautājumā moda un mediāna ir 7, amplitūda ir 6 un vidējais aritmētiskais ir 6,44. kas norāda uz to, ka darbinieki ar esošajiem motivācijas faktoriem ir daļēji apmierināti un pastāv uzlabošanas iespējas.



3.12 att. Darbinieku apmierinātība ar esošajiem motivācijas faktoriem n=27, skaits

Secinājumi par pirmās daļas jautājumiem – Kopumā pirmā daļa sastāvēja no desmit jautājumiem, no kuriem jautājumi bija par darba vadītāja kvalitāti un vadīšanas stilu, par to vai uzņēmums piedāvā noteikto motivācijas faktoru un par darbinieka apmierinātību ar esošajiem motivācijas faktoriem.

Jautājumus par darba vadītāju ļoti pozitīvus rezultātus uzrādīja 2 jautājumi –

- 20 no 27 darbiniekiem atzina, ka pilnībā vai ar nelielām problēmām saprot darba vadītāja uzstādītos uzdevumus.
- Visi darbinieki atzina, ka darba vadītājs uztur komunikāciju ar darbiniekiem.

Nedaudz negatīvi autoru pārsteidza darba vadītāja salīdzinoši zemā atsauce uz darbinieku ieteikumiem, bet tas, iespējams, varētu būt dēļ biežās darbinieku mainības, kas neļauj darba vadītājam pilnībā uzticēties jaunajiem darbiniekiem.

Jautājumus par motivācijas faktoru pieejamību uzņēmumā rezultāti bija salīdzinoši negatīvi.

Uzņēmumā nav lielas karjeras attīstības iespējas, kas, ļoti iespējams, ir dēļ tā ka uzņēmums ir salīdzinoši neliels un ir sezonāls. Ārpus darba aktivitāšu iespējas, pēc iegūtajām atbildēm ir pieejamas tikai daļai, precīzāk, 59 procentiem. Faktori, kādēļ varētu būt šāda darbinieku dalīšana varētu būt dēļ tā, ka ir liela darbinieku mainība un uzņēmums negrib tērēt līdzekļus darbiniekiem, kuru nākotne ir neskaidra uzņēmumā vai arī darbiniekam piedāvātās aktivitātes nesaista.

Jautājumus par darbinieku apmierinātību ar esošajiem faktoriem rezultātos iezīmējās uzņēmum motivācijas faktoru stiprās puses un faktori kurus būtu nepieciešams uzlabot. Pārlicinoši augstākos rezultātus ieguva darba kolektīva saliedētība, kas saņēma vidējo vērtējumu 4,44. Otru

augstāko vidējo vērtējumu ar 4,15 ieguva darbinieku darba uzdevumu izpratne, kas nozīme, ka darba vadītājs ir zinošs procesos un prot to nodot arī darbiniekiem. Zemākos rādītājus uzrādīja darba bīstamība, kas nozīmē, ka darbinieki nejūtas īpaši droši darbavietā, kas ir saprotami, jo daļai darbs notiek augstu virs zemes. Motivācijas faktori, kuros darba autors saskata potenciāla iespējas ir atalgojums un darba apstākļi, kuri ieguva attiecīgi 3,67 un 3,48 vidējos vērtējumus. Šos motivācijas faktorus varētu uzlabot, iespējams, samazinot izdevumus uz citiem motivācijas faktoriem, piemēram, redzot cik augtus rādītājus uzrāda darba kolektīva saliedētība, tad varētu ierobežot šo motivācijas līdzekļus un, iespējams, iegādāties kādu efektīvāku tehnoloģiju, lai uzlabotu darbinieku darba apstākļus.

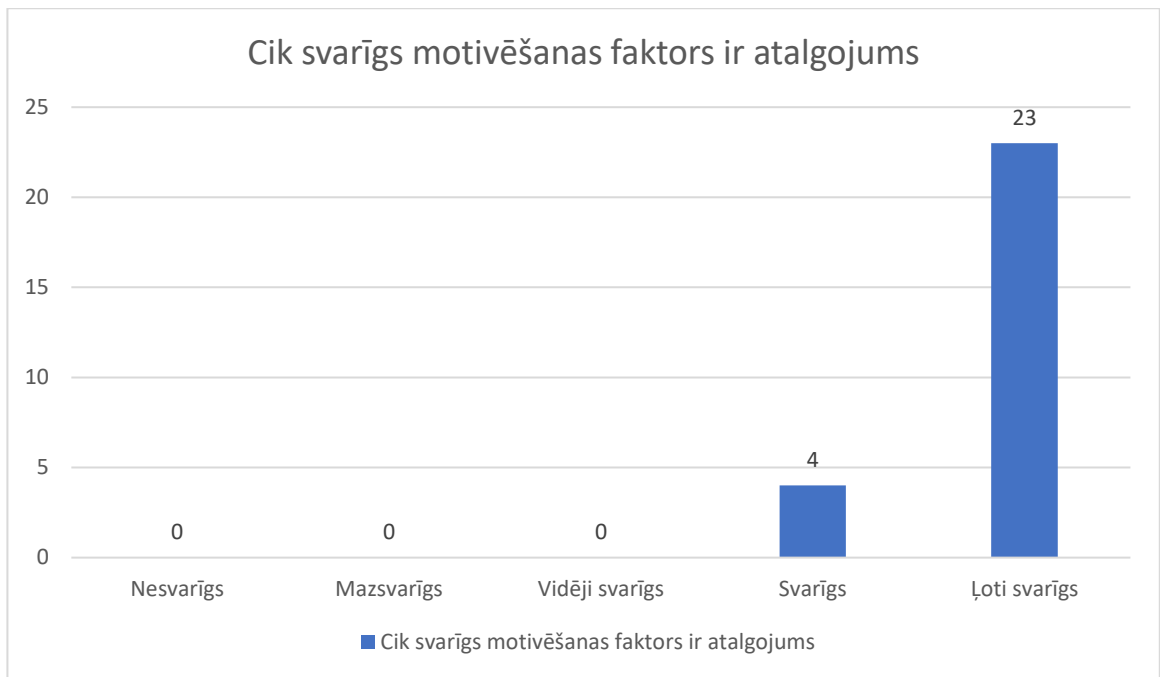
2. daļas jautājumi

Otrās daļas jautājumiem atbilžu varianti tika izveidoti saskaņā ar F. Likerta skalu, kur:

- 1 – “Nesvarīgi”
- 2 – “Mazsvarīgi”
- 3 – “Vidēji svarīgi”
- 4 – “Svarīgi”
- 5 – “Ļoti svarīgi”

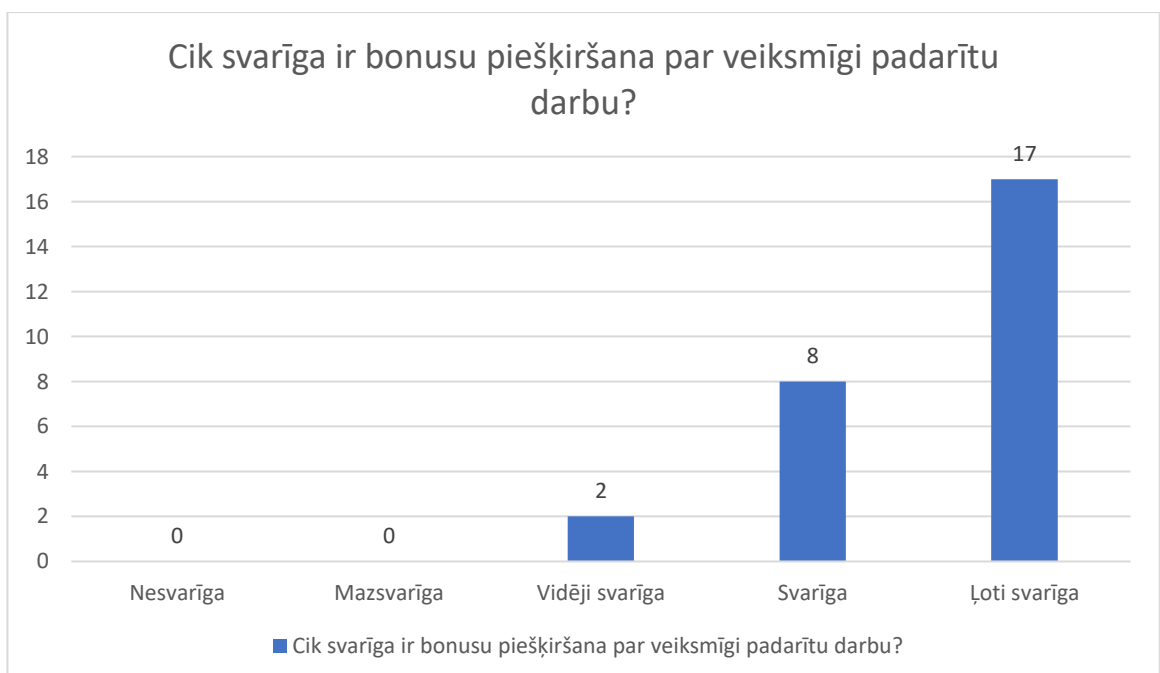
Atbildes uz 11. jautājumu – “Cik svarīgs motivēšanas faktors ir atalgojums?”

Pirmais jautājums otrajā daļā bija par to cik Statne.lv darbiniekiem svarīgs motivācijas faktors ir atalgojums. Pārlicinoši lielāku atbilžu skaitu ieguva atbilde “Ļoti svarīgs”, kas ieguva 23 atbildes no 27 iespējamajām. Atlikušo atbilžu skaitu ieguva atbilde “Svarīgs”, kas ieguva 4 atbildes, tādējādi atbildes “Nesvarīgs”, “Mazsvarīgs”, “Vidēji svarīgs” palika bez atbildēm. Šajā jautājumā moda un mediāna ir 5, atbilžu diapazons no 4 līdz 5, amplitūda ir 1 un vidējais aritmētiskais ir 4,85.



3.13 att. Atalgojuma ietekme uz darbinieka motivāciju n=27, skaits

Atbildes uz 12. jautājumu – Cik svarīga ir bonusu piešķiršana par veiksmīgi padarītu darbu? Motivācijas faktors kā veicināt darbinieka atdevi ir bonusu piešķiršana par veiksmīgi padarītu darbu. Līdzīgi kā pirmajā otrās daļas jautājumā, arī šajā jautājumā pārliecinoši populārākais darbinieku viedoklis bija, ka bonusu piešķiršana par veiksmīgi padarītu darbu ir “Ļoti svarīgs” motivācijas faktors sasniedzot 17 atbildes no iespējamajām 27. Otru lielāko atbilžu skaitu ieguva atbilde “Svarīgi” iegūstot 8 atbildes, bet vismazāk, no atbilžu ieguvušajiem atbilžu variantiem, ieguva atbilde “Vidēji svarīga” ar 2 atbildēm. Moda un mediāna šajā jautājumā ir 5, atbilžu diapazons ir no 3 līdz 5, amplitūda ir 2 un vidējais aritmētiskais ir 4,56.



3.14 att. Darbinieku nepieciešamība pēc bonusu par veiksmīgi padarītu darbu n=27, skaits

Atbildes uz 13. jautājumu – “Cik svarīgi ir kvalitatīvi darba apstākļi?”

Pirmajā daļā tika noskaidrots kādi darba apstākļi ir uzņēmumā no darbinieku skatu punkta, tad otrajā daļā tiek apskatīts cik nepieciešami ir kvalitatīvi darba apstākļi pašiem darbiniekiem. Ar lielu pārkumu visvairāk atbildes šajā jautājumā ieguva atbilde “Ļoti svarīgi”, kas ieguva 22 atbildes. Atlikušie pieci respondenti par kvalitatīvu darba apstākļu nepieciešamību atzina atbildi “Svarīgi”, bet viens respondents atzina, ka kvalitatīvi darba apstākļi ir “Vidēji svarīgi”. Jautājuma moda un mediāna ir 5, atbilžu diapazons ir no 3 līdz 5, amplitūda ir 2 un vidējais aritmētiskais ir 4,78.



3.15 att. Darbinieku nepieciešamība pēc kvalitatīviem darba apstākļiem n=27, skaits

Atbildes uz 14. jautājumu – “Cik svarīgs ir elastīgs darba grafiks?”

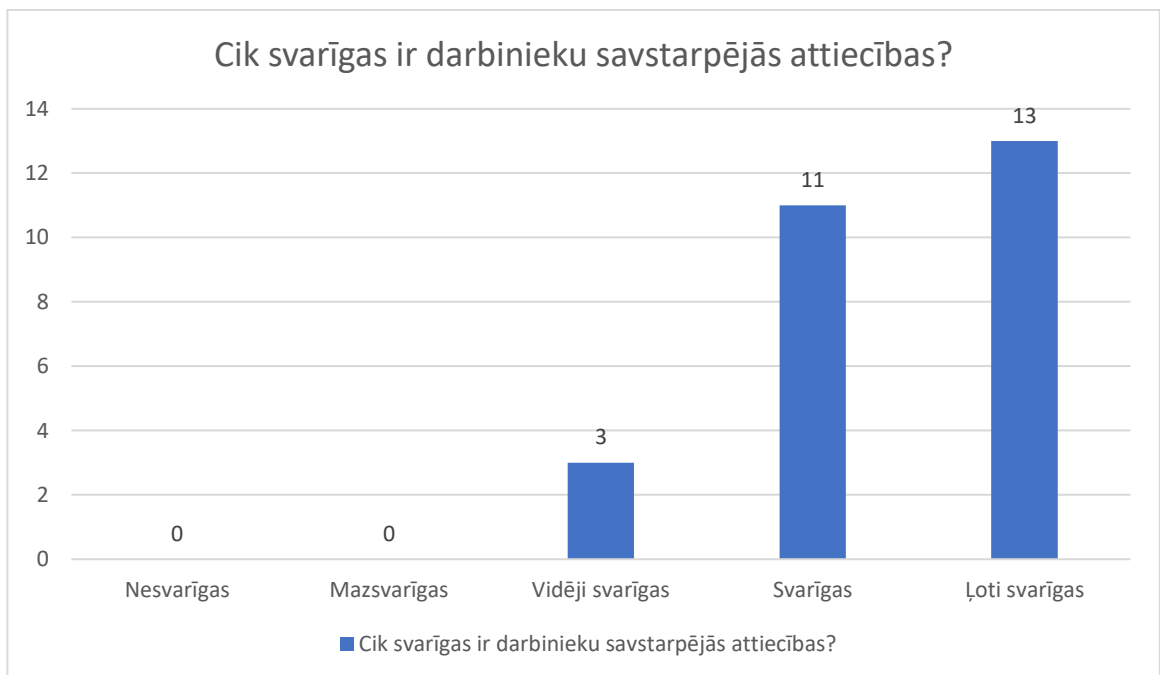
Elastīgs darba grafiks ir motivācijas faktors, kurš nav pieejams katram darbiniekam, tāpēc ir nepieciešams noskaidrot vai Statne.lv darbinieki uzskata, ka elastīgs darba grafiks ir ietekmējošs darbinieku motivācijas faktors. Līdz šim šis jautājums uzrādīja visdaudzveidīgākos rezultātus, jo atbilžu diapazons bija no 1 līdz 5. Augstākos rezultātus uzrādīja atbilde “Vidēji svarīgs” kas ieguva nedaudz mazāk par pusi no kopējā respondentu skaita ar 13 atbildēm. Pēc atbildes “Vidēji svarīgs” sekoja atbilžu variants “Svarīgs”, kas sasniedza 6 atbildes un “Ļoti svarīgs” ar 4 atbildēm. Zemākos rezultātus šajā jautājumā uzrādīja “Mazsvarīgs” un “Nesvarīgs”, katrs iegūstot pa 2 atbildēm. Moda un mediāna ir 3, amplitūda ir 4 un vidējais aritmētiskais ir 3,30.



3.16 att. Darbinieku nepieciešamība pēc elastīga darba grafika n=27, skaits

Atbildes uz 15. jautājumu – “Cik svarīgas ir darbinieku savstarpējās attiecības?”

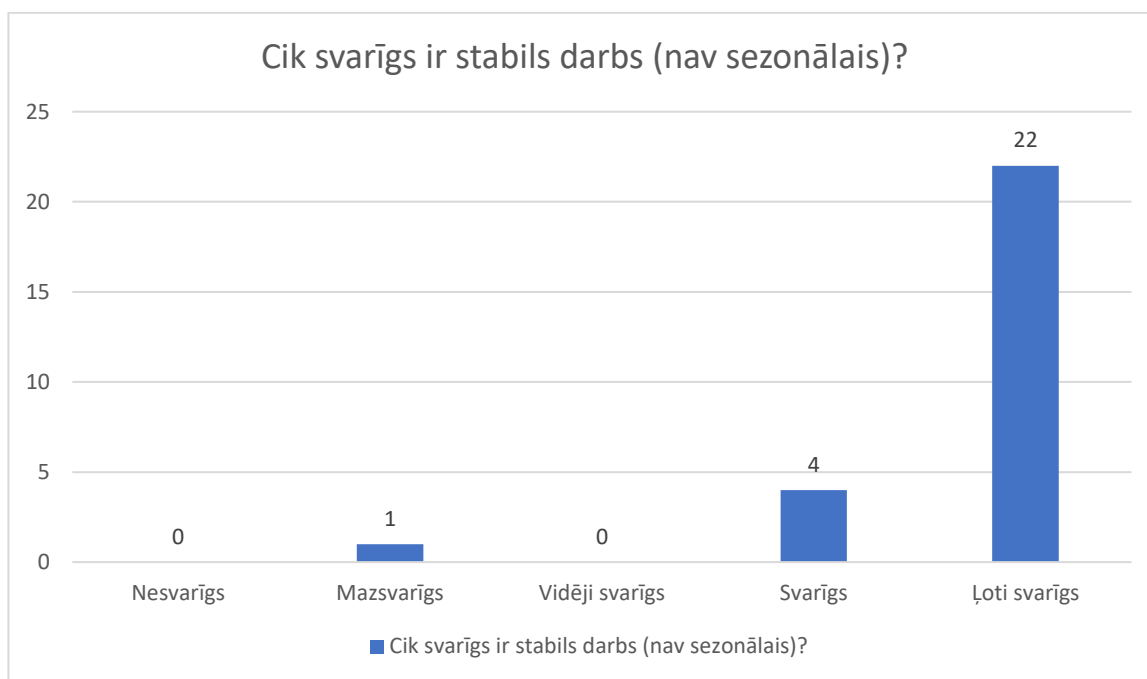
Šajā jautājuma tiks noskaidrots, vai darbinieki domā līdzīgi darba vadītājiem un darba kolektīva savstarpējās attiecības ir svarīgas arī darbiniekiem. Aptuveni puse no darbiniekiem jeb 13 no 27 uzskatīja, ka darbinieku savstarpējās attiecībās ir “Ļoti svarīgas”. Atpaliekot par 2 atbildēm, ar 11 atbildēm otra populārākā atbilde bija “Svarīgas”, bet “Vidēji svarīgas” ieguva 3 atbildes. Moda šajā jautājumā ir 5, mediāna ir 4, atbilžu diapazons ir no 3 līdz 5, tas nozīmē ka amplitūda ir 2 un vidējais aritmētiskais ir 4,37.



3.17 att. Darbinieku nepieciešamība pēc labvēlīgām attiecībām ar darba kolēģiem n=27, skaits

Atbildes uz 16. jautājumu – Cik svarīgs ir stabils darbs (nav sezonāls)?

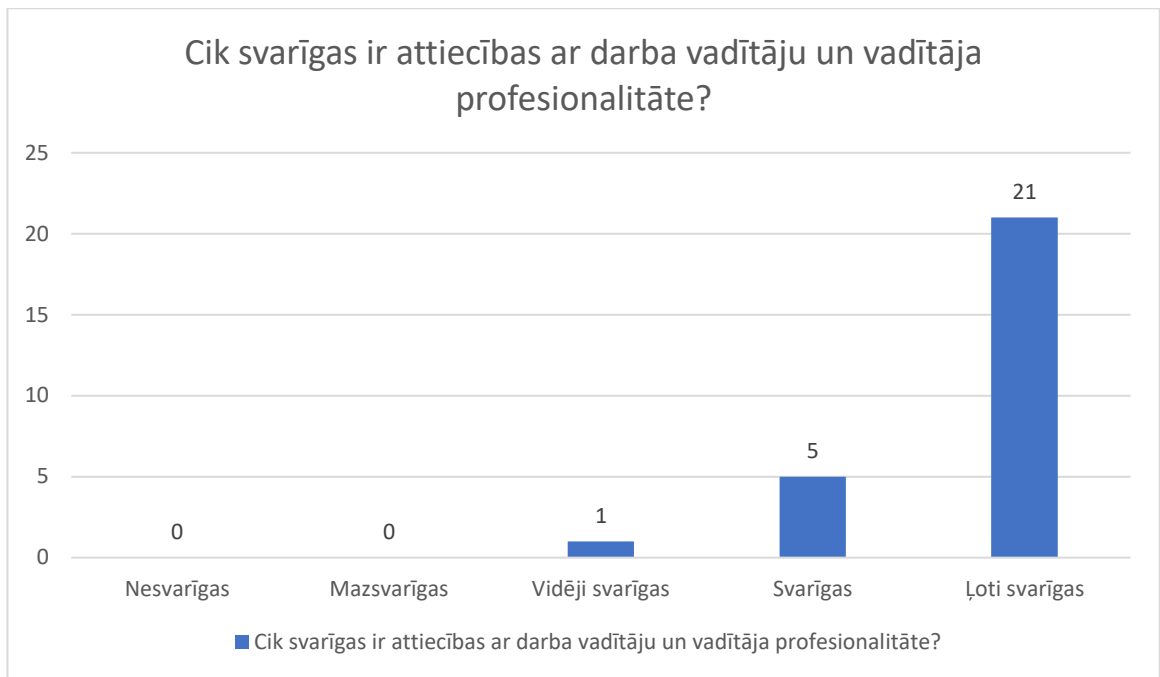
Sakarā ar to ka daļai darbinieku darba līgums ir noslēgts tikai uz vasaras periodu, svarīgi ir noskaidrot darbinieka vēlmes pēc stabila darba visu kalendāro gadu. Augstākos rezultātus šajā jautājumā uzrādīja atbilde “Ļoti svarīgs”, kas ieguva 22 no 27 atbildēm. Pārējie atbilžu varianti ieguva ievērojami mazāk atbilžu – 4 ieguva atbilde “Svarīgs”, 1 ieguva “Nesvarīgs”, bet bez atbildēm palika “Vidēji svarīgs” un “Nesvarīgs”. Moda un mediāna šajā jautājumā ir vienāda – 5, amplitūda ir 3 un vidējais aritmētiskais ir 4,74.



3.18 att. Darbinieku nepieciešamība pēc stabila darba n=27, skaits

Atbildes uz 17. jautājumu – “Cik svarīgas ir attiecības ar darba vadītāju un vadītāja profesionalitāte?”

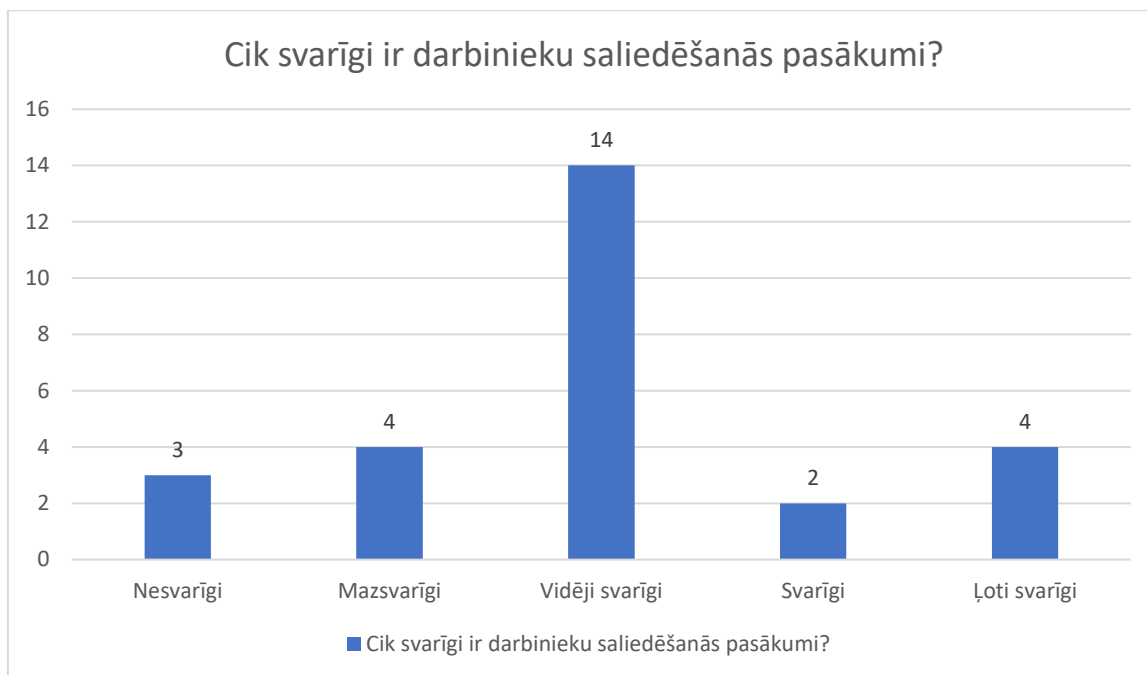
Darba vadītājs ir viens no galvenajiem uzņēmuma sasniegumu kardinātājiem, tāpēc nereti var būt prasīgs pret padotajiem, kā rezultātā var izveidoties saspīlētas savstarpējās attiecības. Šajā jautājumā tiks noskaidrots cik svarīgi darbiniekiem ir uzturēt koleģiālas attiecības ar darba vadītāju un darba vadītāja kvalitāte. Līdzīgi kā lielākajā daļā jautājumu, augstākos rezultātus uzrādīja atbilde “Ļoti svarīgas” iegūstot 21 atbildi. Pieci no respondentiem atbildēja, ka attiecības ar kolēģiem ir “Svarīgas”, bet viens respondents atbildēja “Vidēji svarīgas”. Moda, kā arī mediāna šajā jautājumā ir 5, atbilžu diapazons ir no 3 līdz 5, amplitūda ir 2 un vidējais aritmētiskais ir 4,74.



**3.19 att. Darbinieka nepieciešamība pēc labvēlīgām attiecībām un profesionalitātes no vadītāja puses
n=27, skaits**

Atbildes uz 18. jautājumu – “Cik svarīgi ir darbinieku saliedēšanās pasākumi?”

Saliedēšanās pasākumi ir veids, kā var uzlabot darbinieka motivāciju darbavietā, jo uzturot pozitīvas attiecības ar kolēģiem darbiniekam būs lielāka vēlme ierasties darbā. Šis jautājums bija viens no retajiem, kurā atbilžu diapazons bija no 1 līdz 5. Diezgan pārliecinoši populārākā respondentu atbilde šajā jautājumā bija “Vidēji svarīgi” sasniedzot 14 atbildes. Pārejie atbilžu varianti ieguva līdzīgu atbilžu skaitu – “Ļoti svarīgi” un “Mazsvarīgi” ieguva 4 atbildes, “Nesvarīgi” 3 atbildes un “Svarīgi” ieguva 2 darbinieku atbildes. Moda un mediāna jautājumā ir 3, amplitūda ir 4 un aritmētiskais vidējais ir 3.



3.20 att. Respondentu nepieciešamība pēc darba kolektīva saliedēšanās pasākuma n=27, skaits

Secinājumi par 2. daļas jautājumiem – Kopumā otrās daļas rezultāti bija ļoti augstvērtīgi, jo pieci no astoņiem jautājumiem ieguva vidējo vērtējumu virs 4,5, kas nozīmē, ka darbiniekiem šie faktori ir ļoti nozīmīgi, lai būtu motivēti. Augstākos rādītāju uzrādīja nepieciešamība pēc atalgojuma ar vidējo vērtējumu 4,85, kas ir saprotami, balstoties uz Maslova teoriju, ka fizioloģiskās vajadzības darbiniekam ir visnepieciešamākās. Otrā labāko rezultātu aiz atalgojuma nepieciešamības uzrādīja darba apstākļi, iegūstot vidējo vērtējumu 4,78. Salīdzinot ar pirmās daļas rezultātiem, tieši šie rezultāti bija salīdzinoši zemi uzņēmumā, kas nozīmē, ka uzņēmumam būtu nepieciešams, iespējams, mainīt domāšanu un līdzekļu atdevi atsevišķiem motivācijas faktoriem. Vienādus rezultātus ar vidējo vērtējumu 4,74 uzrādīja jautājums par nepieciešamību pēc labām attiecībām ar darba vadītāju un tā kvalitātes, kā arī jautājums par pastāvīgu darbu, kas nozīmē, ka darbinieki vēlas stabilu darbu nevis sezonālo. Pēdējais jautājums, kura rezultāti pārsniedza vidējos rādītājus virs 4,5 bija bonusu piešķiršana par labi padarītu darbu ar vidējo vērtējumu 4,56. Nedaudz zem vidējā rādītāja 4,5 ieguva jautājums par nepieciešamību pēc saliedēta darba kolektīva, kas ieguva 4,37. Manāms kritums tika novērots atlikušajos divos jautājumos, elastīgs darba grafiks ieguva 3,3 vidējo vērtējumu, bet saliedēšanās pasākumi ieguva vidējo vērtējumu 3. Pēc šiem rezultātiem var secināt, ka uzņēmumam lietderīgāk varētu būt saliedēšanās pasākumam atvēlēto budžetu atlikt darba apstākļu uzlabošanai, lielāku bonusu piešķiršanai par padarīto darbu, vai citiem darbiniekiem nozīmīgākiem motivācijas faktoriem.

3.2 Pētījuma interviju datu analīze un interpretācija

Darba autors, lai vēl labāk iepazītu uzņēmuma iekšieni un, iespējams, noskaidrotu papildus informāciju par uzņēmuma motivācijas faktoriem, veica trīs anonīmas intervijas ar SIA "Statne.lv" darbiniekiem – vienu ar uzņēmuma augstākās struktūras pārstāvi un divas ar zemākas struktūras darbiniekiem, lai analizētu kā diferencējas dažādos amatos strādājošo domas par motivāciju. Pilnas intervijas pieejamas 2.-4. pielikumos. Interviju veikšanai jeb kvalitatīvo datu ievākšanas metodei ir gan pozitīvas, gan negatīvas iezīmes

Pozitīvās iezīmes:

- Praktizē kontrolētu datu vākšanas procedūru
- Nodrošina visaptverošāku izpratni
- Ļauj pētniekam ieskatīties un pārdomāt savāktos datus
- Interviju iepriekšēja plānošana palīdz intervētājam vadīt sesiju
- Mudina pētnieku noskaidrot visas ar to saistītās šaubas
- Labāka iterācija, mijiedarbojoties starp dalībnieku un intervētāju

Negatīvās iezīmes:

- Intervētāja klātbūtne ietekmē dalībnieka uzvedību un atbildes, jo darbinieks atrodas salīdzinoši stresa situācijā un var kļūdīties izteicienos, kas var izraisīt mazāk ticamus datus
- Iejaukšanās veicina dalībnieku aizspriedumus
- Laikietilpīga datu analīze
- Laikietilpīga datu pārrakstīšana
- Iepriekšējo notikumu vai situāciju atcerēšanās.³⁷

Pēc iegūtajiem intervijas datiem par vienu no galvenajiem motivācijas faktoriem uzskatīja darba samaksu un prēmijas par veiksmīgi padarīto darbu. Veselības apdrošināšana ir vēl viens būtisks faktors darbinieka motivācijas uzlabošanā. Veselības apdrošināšanu par svarīgu motivēšanas rīku uzskatīja tieši zemākos amatos strādājošie darbinieki, kas ir loģiski, jo strādājot augstu virs zemes vai ar lieliem smagumiem var gūt dažāda smaguma savainojumus, tāpēc darbiniekiem rodas nepieciešamība pēc veselības apdrošināšanas. Uzņēmums veselības pārbaudēm reizi gadā piešķir veselības pabalstu 100 Euro apmērā, tādējādi veicinot lai darbiniekiem nebūtu veselības problēmas. Motivācijas faktors, kas pozitīvi ietekmē darbinieka attieksmi pret uzņēmumu ir elastīgs darba grafiks. Ārkārtējas situācijas gadījumā, bāzes darbiniekam pabrīdinot vadītāju ir iespēja atprasīties

³⁷ Alamri W. A. *Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries*, RedFame, Jeddah, 2019. pp. 1-6

no darba. Sastatņu montieriem šāda iespēja ir sarežģīti realizējama, jo darbinieki dodas izbraucienos uz objektiem un sastatņu uzstādīšana ir jāveic pēc iespējas īsākā laika periodā. Montieriem ir citas iespējas salīdzinot ar bāzes darbiniekiem, jo pēc sastatņu uzstādīšanas objektā ir pieejamas vairāk brīvdienas. Montieriem ir iespējas iegūt arī finansiāli izdevīgas prēmijas, ja darbs tiek padarīts laikā un objekts ir augstas sarežģītības, piemēram, ēkas formas mainība. Lai darbinieks darba laikā būtu paēdis, uzņēmums piedāvā stundu garu ēšanas pauzi, kurā darbinieks var apmeklēt ēdināšanas vietas Ropažos, Zaķumuiža, vietā kur atrodas norīkojumā vai iepriekš sagatavoto ēdienu ēst uz vietas, jo ir pieejama mikroviļņu krāsns, ledusskapis un kafijas automāts. Darbinieki arī atzinīgi izsakās par darba vietas attālumu no mājām, jo pārsvarā darbinieki ir no Zaķumuižas vai Ropažiem un tuvākajā apvidū nav plaša darba vietu izvēle, kas ierobežo darbinieku vēlmi pamest darbu. Protams, netālu atrodas Rīga kurā ir plašas darba iespējas, bet darbiniekam jāveic garāki pārbraucieni uz darbu un lielākas degvielas izmaksas. Turklāt uzņēmumam ir savas darba automašīnas, kas atvieglo darbinieka nokļūšanu uz mājām vai darbu, bez papildus izmaksām.

Uzņēmuma vadība uzskata, ka darba kolektīvam ir jābūt saliedētam un jāvalda labai atmosfērai, lai sasniegtu augstākus mērķus. Lai uzlabotu iekšējo komunikāciju un darba kolēģi labāk saprastos, tiek veidoti dažādi saliedēšanās pasākumi, piemēram, laivu brauciens ar ģimenēm, kā arī reizi mēnesī kolektīvam iegādājas picas. Darbinieks var prasīt ikgadēju apmaksātu atvaļinājuma piešķiršanu par pirmo darba gadu, ja viņš pie darba devēja ir nepārtraukti nodarbināts ne mazāk kā sešus mēnešus (Darba likums 150. panta 3. punkts).³⁸ Atvaļinājuma viena no daļām nedrīkst būt īsāka par divām nedēļām, bet atlikušo atvaļinājuma laiku var dalīt pēc nepieciešamības. Par atvaļinājumu ir laicīgi jābrīdina uzņēmuma vadība, lai nepārklātos pārāk daudz atvaļinājumu vienlaikus. Uzņēmumam atvaļinājumus ir grūti ieplānot, jo esam atkarīgi arī no darba pieprasījuma. Tāpat uzņēmums piešķir arī papildus atvaļinājuma dienas par nostrādāto laiku uzņēmumā. Nostrādājot 1 gadu darbiniekam tiek piešķirta 1 papildus atvaļinājuma diena, nostrādājot 2-3 gadus tiek piešķirtas 3 dienas un nostrādājot 4 un vairāk gadus tiek piešķirtas 5 papildus atvaļinājuma dienas. Tāpat uzņēmums rūpējas par darbiniekiem Līgo svētkos un Ziemassvētkos pasniedzot uz dāvanas. Netiek arī aizmirsts par darbinieku bērniem, kuriem tiek izsniegtas saldumu paciņas uz Ziemassvētkiem.

3.3 Uzņēmuma SIA “Statne.lv” motivācijas sistēmas pilnveide

Bakalaura darba autors uzskata, ka uzņēmumam SIA “Statne.lv” būtu nepieciešams paplašināt savu pakalpojumu klāstu tieši neaktīvajā sezonā, lai nebūtu jāatlaiž jau apmācīts un kvalitatīvs darbspēks. Saglabājot darbiniekus uzņēmumā būtu iespēja iegūt augstāku peļņu, jo varētu pats

³⁸ Latvijas Republikas Darba likums, pieņemts 20.06. 2001.

uzņēmums ar saviem darbiniekiem veikt sastatņu uzstādīšanu sarežģītos objektos. Vēl viens faktors ir patērētājs laiks kas ir nepieciešams atrodies objektā, lai apmācītu jauno darbinieku, kas var novērst pie neapmierināta klienta, jo darbs var netikt pabeigts laika termiņā vai sastatnes nekvalitatīvi uzstādītas. Viens no variantiem kā uzņēmums varētu saglabāt kvalitatīvu darbaspēku ir sadarbību veidošana ar citiem uzņēmumiem ziemas mēnešos vai pats uzņēmums paplašina savu darbību. Sastatņu montētājiem, ziemas periodā viens no risinājumiem varētu būt sniega tīrīšana un lāsteku noņemšana no māju jumtiem, jo darbinieki ir pieraduši strādāt augstumā. Pasākums darbības paplašināšanai – Līdz 2023. gada oktobrim ieviest jaunu pakalpojumu “Jumtu tīrīšana un lāsteku noņemšana no māju jumtiem” un ar pārdošanas menedžera iesaisti sakoties sniegam veikt reklāmas dažādos izplatīšanas kanālos, piemēram, Facebook Ads vai Google Ads.

Uzņēmuma esošā motivācijas struktūra vairāk atbilst Maslova izvirzītajai vajadzību hierarhijas teorijai, kas arī, pēc autoram domām, no četrām dziļāk apskatītajām motivācijas teorijām ir vispiemērotākā uzņēmumam SIA “Statne.lv”. Tomēr Maslovas piramīda nav līdz galam realizēta, jo uzņēmums cenšas vai nodrošina fizioloģiskās vajadzības, drošību un aizsargātību (cik vien iespējams šāda veida darbā), piederības apziņu, novērtējumu un cieņu, bet pašizaugsmes iespējas ir ļoti minimālas. Visticamāk, tā nav uzņēmuma problēma, jo uzņēmums ir neliels un nav lielas iespējas uzņēmumā iegūt paaugstinājumu, kā arī nozarē kurā uzņēmums darbojas nav lielas izvēles iespējas pēc paaugstinājuma. Apstiprinot autora teikto, Ķīnas pilsētā Guandžou tika veikts pētījums, lai uzzinātu būvstrādnieku karjeras attīstības iespējas. Aptaujā piedalījās 464 respondenti un iegūtie dati par karjeras attīstības iespējām bija satraucoši. Pētījumā tika nonākts pie secinājuma, ka iespēja uz karjeras paaugstinājumu ir tikai tiem darbiniekiem kuri ir skaidrs karjeras attīstības ceļš un darbinieki kuri ir jaunāki un tiecas pēc iespējas augstāk. Lai atrisinātu šo problēmu, galvenais ir reaģēt uz politiku, pasteidzināt būvniecības nozares darbinieku attīstību un nodrošināt darbiniekiem skaidru karjeras attīstības ceļu un nodarbinātības drošību.³⁹ Uzņēmums varētu veidot kādas sadarbības ar citiem uzņēmumiem vai saviem partneriem, kuri varētu nodrošināt darbiniekiem labākus apstākļus un, piemēram, otrs uzņēmums varētu kādus jaunos darbiniekus nosūtīt uz SIA “Statne.lv”. Šādā veida darbinieku būs motivēti pierādīt sevi uzņēmumā, lai gūtu atzinību un, iespējams, iegūt paaugstinājumu par veiksmīgi padarītu darbu. Līdz 2025. gada vasaras sezonai izveidot sadarbību ar kādu lielāku Latvijas būvniecības uzņēmumu par darbinieku savstarpēju apmaiņu, tādējādi nodrošinot paaugstināšanās iespējas darbiniekiem, ja šādas iespējas uzņēmums nepiedāvā. Uzņēmums varētu uzrunāt, piemēram, uzņēmumu “LNK Industries” par sadarbību, piedāvājot variantu, ka “LNK Industries” izīrē savus jaunos darbiniekus uzņēmumam “SIA Statne.lv” apmaiņā iegūstot darbinieku ar vairāku gadu pieredzi būvniecības jomā. Tādējādi izveidojot abiem labu

³⁹ Xie L., Luo Z., Zhao X. *Critical factors of construction workers' career promotion: evidence from Guangzhou city*, Emerald, Guangzhou, 2022. pp. 1-26

darījumu – “LNK Industies” iegūst jau pieredzējušu darbinieku, bet “Statne.lv” iegūst darbinieku, kurš vēlas sevi pierādīt, lai iegūtu paaugstinājumu.

Uzņēmumam būtu nepieciešams veikt nopietnāku darbinieku atlasīšanu, kas varētu samazinātu darbinieku mainību un darbinieka apmācības nepieciešamību. Viens no galvenajiem risinājumiem kā varētu samazināt šo problēmu ir kandidātu atlasīšanu koncentrēt uz gados vecākiem cilvēkiem nevis vecumā no 20-25, jo gados vecāki darbinieki biežāk vēlas nostabilizēt dzīves apstākļus un darbiniekam būtu svarīgāk noturēt darba vietu, kas varētu samazināt darbinieka darba kavēšanu un vēlmi pēc lielāka atalgojuma ārzemēs. Pastāv lielāka iespēja, ka šis darbinieks iepriekš jau ir veicis šāda veida darbu, kas nozīmē, ka tas samazinātu laiku sastatņu uzstādīšanā, jo nevajadzētu jauno darbinieku apmācīt objektā. Gados jaunākiem cilvēkiem ir augstākas ekspektācijas un vēlme pēc augstvērtīgākiem apstākļiem, kas nozīmē ka pastāv lielāks risks, ka darbinieks darbu pametīs. Pasākums lai ierobežotu darbinieku mainību – Sākot ar 2024. gada sākumu uzņēmuma vadībai un darba vadītājam, veikt nopietnāku darbinieku izpēti un līdzīgu kandidātu gadījuma izvēlēties gados vecāku kandidātu, kā arī pēc apskatītās statistikas ņemt vērā faktu, ka intravertiem atalgojums nav tik svarīgs kā ekstravertiem.

Uzņēmumam būtu nepieciešams iegādāties lielāku vairumu ar sastatnēm, jo šobrīd arī aktīvajā sezonā nereti sastatņu montieriem nav daudz darba pienākumu, jo visas sastatnes atrodas objektos, kas nozīmē ka montieri nevar iegūt prēmijas par sastatņu uzstādīšanu, kas vēl vairāk samazina darbinieka vēlmi noturēties uzņēmumā. Dīkstāves laikā tiek maksāta tikai minimālā alga. Pasākums lai samazinātu darbinieku dīkstāvi – Līdz 2025. gada vasaras sezonai palielināt sastatņu apjomu par 20 procentiem.

Autors uzskata, ka uzņēmumam būtu nepieciešams pārskatīt esošos motivācijas faktorus. Viens no motivācijas faktors, kuru darba autors, iespējams, ieteiktu mainīt ir darbinieku saliedēšanās pasākumi. Saliedēšanās pasākumu nepieciešamība attiecīgajā uzņēmumā nav īsti nepieciešama, jo uzņēmums ir mazs, kas nozīmē, ka savstarpēji nav problēmas komunicēt, kā arī ikdienas pienākumos ir nepieciešams komunicēt, lai nerastos neskaidrības un viss plānošanas process noritētu sekmīgi. Turklāt saliedēšanās pasākumiem var gadīties arī negatīvā puse, piemēram, pasākumā tiek lietots pārmērīgi daudz alkohols, kas var izraisīt domstarpības darbinieku vidū un izveidot pretēju efektu darbinieku saliedēšanai. Darbinieku aptauja apstiprināja, ka saliedēšanās pasākumi un ārpus darba aktivitātes nav īsti nepieciešamas un šos līdzekļus varētu izmantot citu motivācijas faktoru uzlabošanai. Darbiniekiem kuri strādā uz vietas, uzņēmumam būtu ieteicams nodrošināt kādu mūsdienīgāku tehnoloģiju ar kuras palīdzību darbinieki varētu ātrāk pieņemt sastatnes no objekta, piemēram, ja kāds betona vai cits maisījums nokļuvis uz sastatnēm to ir salīdzinoši sarežģīti likvidēt un līdz ar to veiksmīgi sagatavot tās nākamajam objektam. Līdz 2023. gada jūlijam, atteikties no

darbinieku saliedēšanās pasākumu organizēšanas un ārpus darba aktivitātēm, līdzekļus novirzot jaunu tehnoloģiju iegādei, kas uzlabotu darba apstākļus darbiniekiem, kuri strādā uzņēmumā uz vietas.

Elastīgs darba grafiks ir viena no problēmām esošajā sistēmā, jo sākoties siltajam laikam rodas liels pieprasījums pēc sastatņu nomas aptuveni vienā laika periodā, bet sakarā ar to ka ir liels pieprasījums pēc uzņēmuma pakalpojumiem un apjoms ir ierobežots, uzņēmumam būtu nepieciešams izanalizēt, lai sastatņu darbinieku slodze tiktu sabalansēta. Šādā veidā darbinieks varētu izvairīties no pārslodzes, kā arī ārkārtas situācijas gadījuma darbiniekam nebūtu ilgāku laiku jāstrādā nemotivētam un ar domām citur. Uzņēmums vislabprātāk atvaļinājumus piešķir ziemas periodā, bet lielai daļai darbinieku tieši vasaras periods ir vēlamais kad doties atvaļinājumā. Šī iemesla dēļ uzņēmums varētu pirms vasaras perioda laicīgi sastādīt darba grafiku un lai darbinieks var ieplānot atvaļinājuma tā lai nav jūtams darbinieku iztrūkums (atvaļinājumā var doties tikai viens darbinieks noteiktajā laika periodā un ne vairāk kā divas nedēļas). Lai uzņēmuma darbība būtu sabalansēta uzņēmumam līdz 2023. gada beigām ir nepieciešams sastādīt sastatņu projekta uzstādīšanas plānu 2024. gada vasaras sezonai, lai varētu plānot darbinieka atvaļinājumu pieejamību vasaras mēnešos

Secinājumi

1. Darbinieki kuri ir motivēti, savus darba uzdevumus veic ar lielāku aizrautību, enerģiju un mērķtiecību, kas likumsakarīgi nozīmē labākus rezultātus.
2. Salīdzinot ar citu nozaru uzņēmumiem, SIA "Statne.lv" izdevās izvairīties no darbinieku attālinātā darba, kas pēc pētījuma laikā apskatītajiem rezultātiem, liecina, ka darbinieku motivācija ir pasliktinājusies.
3. Balstoties uz Čehijas un Slovākijas ražošanas uzņēmumos veikto aptauju, darbinieki par svarīgāko motivācijas faktoru atzina pašpietiekamību jeb neatkarību, kas nozīmē ka darbiniekiem nepatīk, ka darba vadītājs būtiski iejaucās darba procesos. Atalgojums, kurš varētu tikt uzskatīts par svarīgāko motivācijas faktoru ieguva tikai astoto vietu.
4. Atsaucoties uz vērtības uztveres teoriju, lai darbinieks būtu apmierināts uzņēmumā, darbiniekam jābūt apmierinātam ar pieciem motivācijas faktoriem - ar atalgojumu, ar pārraudzību, ar iespēju paaugstināties amatā, komunikāciju un attiecībām ar kolēģiem un ar paša padarīto darbu.
5. Uzņēmuma motivācijas faktori atbilst vairāk Maslova motivācijas teorijai, bet nav nodrošināta piramīdas augšējās daļas motivācijas faktori.
6. Būvniecības darbinieki pozitīvi uztver nepārtrauktu saņemto atgriezenisko saiti no vadītājiem un vispārējo vienlīdzības sajūtu darbinieku vidū. Tomēr ir nepieciešami uzlabojumi, jo īpaši attiecībā uz motivācijas faktoru izmantošanu saistībā ar lielākas autonomijas nodrošināšanu, lielāku darbinieku līdzdalību mērķu noteikšanā, kā arī skaidru noteikumu izstrādi un izplatīšanu, kas saista sniegumu un sniegto atlīdzību.
7. Uzņēmuma mērķi šobrīd ir balstīti uz īstermiņu, jo uzņēmums ir jauns, bet tā kā uzņēmums ir ieguvis stabilu klientu bāzi un sadarbojies ar lielākajiem Latvijas uzņēmumiem, tam būtu nepieciešams veidot ilgtermiņa stratēģiju saglabājot darbinieku kodolu, jo Latvijā ir salīdzinoši kritiska situācija māju renovēšanā.
8. Uzņēmumam ziemas mēnešos ir jāatļauj darbinieki, jo pieprasījums ir minimāls un nevar nodrošināt darbiniekiem uzdevums, kas nozīmē ka sākoties aktīvajiem mēnešiem uzņēmumam ir jāpieņem jauni darbinieki, kuri, iespējams, nebūs tik apmācīti un darbspējīgi.
9. Uzņēmumā ir bieža darbinieku mainība, kas liedz uzņēmumam straujāk attīstīties, kas nozīmē ka uzņēmuma motivācijas faktori nav salīdzinoši efektīvi.
10. Uzņēmums ir atkarīgs no ārējiem faktoriem, jo pieprasījums var balstīties uz valdības lēmumiem, izteikti uz ekonomisku situāciju, saistība ar būvmateriālu cenām, sabiedrības viedokli un aizspriedumiem par māju renovāciju nepieciešamību.

11. Uzņēmums atrodas piesātinātā tirgū, kas nozīmē, ka uzņēmumam ir sarežģīti veikt nopietnu darbinieku atlasī, jo kandidātu skaits ir ierobežots.
12. Uzņēmumam ir sarežģīti konkurēt ar ārzemju būvniecības uzņēmumiem atalgojuma ziņā, kas nozīmē, ka uzņēmumam ir praktiski neiespējami noturēt darbiniekus, kuri vēlētos doties uz ārzemēm pēc lielāka atalgojuma.
13. Uzņēmums "Statne.lv" motivācijas faktori daudz neatšķiras no citu būvniecības uzņēmumu motivācijas faktoriem. Tika apskatīts lielākais Lielbritānijas sastatņu pakalpojuma uzņēmums "Altrad", kuru motivācijas faktori bija ļoti līdzīgi.
14. Atsaucoties uz darba autora veikto aptauju, daudzi Latvijas uzņēmumi piedāvā paaugstināšanas iespējas, bet uzņēmumam SIA "Statne.lv" tās ir minimālas, jo uzņēmumam ir nepieciešams attīstīties, lai nodrošinātu lielākas paaugstināšanas iespējas.
15. Vadoties pēc aptaujas rezultātiem par galveno motivācijas faktoru no dotajiem motivācijas rīkiem respondenti uzskata atalgojumu, kurš sasniedza vidējo vērtējumu 4,85 par 0,07 apsteidzot nepieciešamību pēc labvēlīgiem darba apstākļiem.
16. Svarīgi darbinieku motivācijas faktori, ka atalgojums un darba apstākļi ieguva salīdzinoši zemus rezultātus, kas nozīmē, ka uzņēmums nevar apmierināt darbinieku vajadzības vai arī uzņēmums vērs pārk lielā uzmanību uz mazāk svarīgiem motivācijas faktoriem un aizmirst par primārajiem motivācijas faktoriem.
17. Pēc aptaujas rezultātiem darba vadītājs ir augstas kvalitātes un prot darbiniekiem skaidri paskaidrot darba uzdevumus, bet lai palielinātu darbinieku motivāciju darba vadītājam būtu nepieciešams izrādīt lielāku motivāciju par darbinieka ieteikumiem, jo apskatos uzņēmuma Facebook motivācijas faktorus, tad tieši šajā darbinieku paaudzē ir vēlme sevi pierādīt un uzrādīt augstvērtīgākos rezultātus.
18. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem ārpus darba aktivitātes, bet var rasties domstarpības starp darbiniekiem, jo tās nav pieejamas visiem darbiniekiem. Turklāt, aktivitāte ir svaru zāle, kuru izmanto tikai daži darbinieki un pārējiem tas nešķiet aktuāli.
19. Atsaucoties uz aptauju par būvniecības darbinieku motivācijas faktoriem Amerikas Savienotajās valstīs, uzņēmums "Statne.lv" izmanto līdzīgus motivācijas faktorus.

Priekšlikumi

1. Uzņēmuma vadībai nepieciešams paplašināt savu darbību neaktīvajā sezonā ar māju jumtu attīrīšanu no sniega un lāstekām, lai noturētu kvalificētu darbaspēku.
2. Uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams nodrošināt darbiniekiem paaugstināšanās iespējas, iespējams, sadarbojoties ar kādu lielāku uzņēmumu, piemēram “LNK Industries”.
3. Darba vadītājam būtu nepieciešams darbiniekiem darba laikā piešķirt vairāk atpūtas pauzes, jo tās veicina darbinieka produktivitāti.
4. Uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams izveidot ilgtermiņa stratēģiju, saglabājot darbinieku kodolu, jo pētījuma laikā iegūtie dati liecina, ka pieprasījums pēc pakalpojuma nesamazināsies
5. Darba vadītājam, ieviest darbinieku iesaistes aptaujas, lai noskaidrotu darbinieka motivāciju un kā tā ir mainījies laika gaitā, līdzīgi kā to dara uzņēmums Latvijas valsts meži.
6. Uzņēmuma vadībai un/vai darba vadītājam būtu nepieciešams veikt kvalitatīvāku darbinieku atlasī un pieņemt darba gados vecākus cilvēkus, samazinot darbinieku mainību.
7. Uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams nerīkot darbinieku saliedēšanās pasākumus, jo rezultāti ir augstvērtīgi (aptaujas rezultātu vidējais vērtējums ir 4,44), līdzekļus novirzot citiem faktoriem, piemēram, darba apstākļu uzlabošanai, kas aptaujā neuzrādīja tik augstus rezultātus (vidējais vērtējums ir 3,48).
8. Uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams samazināt ārpus darba aktivitātes, jo nepieciešamība ir minimāla (vidējas vērtējums ir 3) un līdzekļus varētu novirzīt lietderīgāk, piemēram, lielāku bonusu piešķiršanai par veiksmīgi padarītu darbu (vidējais vērtējums ir 4,56).

Izmantotā literatūra un avoti

2. Jain A., Gupta B., Bindal M., A Study of Employee Motivation in Organization, ResearchGate, Rajasthan, 2019. pp. 65-68.;
3. Huczynski A., Buchanan D. A., Organizational behaviour: an introductory text, Prentice Hall, London, pp 617.;
4. Schmitz A. Management Principles, Chapter 14. Motivating Employees. 2012. pp. 635-674.;
6. Guillen M. Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance. Directory of Open Access Books, Valencia, 2021. pp. 225.;
7. Setyawati N. W., Woelanfari D. S., Rianto M. R., Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance, ResearchGate, Jakarta, 2022. pp 1957-1970.;
8. Wen-Hao D., Seung-Hyun H., Un-Yeong P., Seo J. J. Advances in Developing Human Resources, SAGE Journals, Champaign, 2011. pp. 700.-714.;
9. Skripak S. J. Fundamentals of Business, Chapter 10: Motivating Employees. VTechWorks, Virginia, 2016. pp. 398.;
10. Lambright K. T. Administration & Society, An Update of a Classic: Applying Expectancy Theory to Understand Contracted Provider Motivation, SAGE Journals. New York, 2010. pp. 375-403.;
11. Varghese J., Khetade N., Shetty S. A Study for Organisation's Equity Theory with Respect to Motivation of its Employee: With Reference to a Hospital in Mumbai Suburban, IJSR, Mumbai, 2019. pp. 1-7.;
12. Kajackaite A., Sliwka D., Journal of Economic Behaviour & Organization, Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value, ScienceDirect, Berlin, 2020. pp. 217-235.;
13. Fared-Sreih J. Career Development and Job Satisfaction, Directory of Open Access Books, 2020. pp. 98.;
14. Mohamed S. A., Ali M. The importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction, IJSRP, Johor, 2016. pp. 1-5.;
15. Barg J. E., Ruparathna R., Mendis D., Hewage K. N. Motivating Workers in Construction, ResearchGate, British Columbia, 2014. pp. 11.;
16. Cardoso P., Dominguez C., Paiva A., Procedia Computer Science: Hints to Improve Motivation in Construction Companies, ScienceDirect, Vila Real, 2015. pp. 1200-1207.;
17. Azeez M., Gambatese J., Hernandez S. What Do Construction Workers Really Want? A Study about Representation, Importance, and Perception of US Construction Occupational Rewards, ResearchGate, Oregon, 2019. pp. 1-40.;

20. Parker S. L., Dawson N., Van den Broeck A., Sonnentagn S., Neal A. Employee motivation profiles, energy levels and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis, ScienceDirect, Brisbane, 2021. pp. 1-17.;
21. Zámečník R. Procedia – Social and Behavioral Sciences, The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis, ScienceDirect, Zlin, 2014. pp. 851.-857.;
23. Latvijas Republikas Darba likums, pieņemts 20.06. 2001.;
24. Ruck K. Welch M. Public Relations Review, Valuing internal communication; management and employee Perspectives, ScienceDirect, Lancashire, 2012. pp. 294-302.;
37. Alamri W. A. (2019) Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries, RedFame, pp. 1-6.;
38. Latvijas Republikas Darba likums, pieņemts 20.06. 2001.;
39. Xie L., Luo Z., Zhao X. Critical factors of construction workers' career promotion: evidence from Guangzhou city, Emerald, Guangzhou, 2022. pp. 1-26.

Izmantotie interneta resursi

1. Darbinieku motivācijas statistika – pieejams internetā: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>
5. Galvenie motivācijas faktori uzņēmuma panākumu veicināšanā - pieejams internetā: <https://whattobecome.com/blog/motivation-statistics/>
18. Kā attālināti uzturēt komandas motivāciju - pieejams internetā: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
19. Aptauja par attālināto darbu - pieejams internetā: <https://www.wrike.com/blog/remote-work-survey-index-results/>
22. Daudzdzīvokļu māju siltināšana Latvijā - pieejams internetā: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/zaudetais-siltums-latvija-nosiltinatas-tikai-ap-10-daudzdzivoklu-maju.a452018/>
25. Būvniecības izmaksu pārmaiņas – pieejams internetā: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/valsts-ekonomika/razotaju-cenas/preses-relizes/8738-buvniecibas-izmaksu-parmainas>
26. Nepieciešamība pēc māju renovēšanas Latvijā – pieejams internetā: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/zaudetais-siltums-katru-treso-daudzdzivoklu-eku-driz-nebus-lietderigi-renovet.a458328/>
27. “SEB Dzīvības apdrošināšana” aptauja par darbinieku motivāciju Latvijā – pieejams internetā: <https://www.laa.lv/seb-88-darbinieku-sagaida-papildus-labumus-no-darba-deveja-ilgterminalojalitatei/>
28. SIA “Rimi Latvia” darbinieku motivēšanas faktori – pieejams internetā: <https://www.rimi.lv/jaunumi/rimi-rada-labo-piemeru-darbinieku-dazadiba-un-iesaistas-eiropas-savienibas-kampana>
29. AS “Grindeks” Nefinanšu ziņojums – pieejams internetā: https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/grd/2019_esg_lv_00.pdf 23.
30. AS “Latvijas valsts meži” ilgspējas pārskats – pieejams internetā: https://www.lvm.lv/images/lvm/Par_mums/fin_faili/lvm_ilgtspejas_parskats_par_2021_gadu_final_majaslapai.pdf
31. Statistika par darbinieku iesaistīšanos 2022. gadā – pieejams internetā: <https://haiilo.com/blog/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know/>
32. Kas ir Microsoft? – pieejams internetā: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>
33. Darbinieku pilnvarošana Microsoft uzņēmumā – pieejams internetā: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees>
34. Kas ir Facebook? – pieejams internetā: <https://www.britannica.com/topic/Facebook28>

35. Kā Facebook motivē “tūkstošgades paaudzi” – pieejams internetā: <https://inside.6q.io/case-study-how-facebook-motivates-their-millennial-employees/>

36. Altrad ikgadējā atskaite – pieejams internetā: https://newsmanager.altrad.com/files/altrad-group/news/2023/02/09_annual-report-2022/annual-report_2022_en_double_br-min.pdf

Pielikumi

1. pielikums. Aptaujas anketa

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes studiju programmas students Mārcis Indriksons. Bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu, lai noskaidrotu motivācijas faktoru ietekmi uz SIA "Statne.lv" darbinieka motivāciju.

Aptauja ir anonīma un iegūtie dati tiks izmantoti apkopotā veidā.

Aptaujas izpilde aizņems 5-7 minūtes!

Paldies jau iepriekš par Jūsu atvēlēto laiku!

1. Cik apmierināts/a Jūs esat ar esošo darba atalgojumu uzņēmumā "Statne.lv"?

Ļoti neapmierināts	Neapmierināts	Vidēji apmierināts	Apmierināts	Ļoti apmierināts
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kā Jūs vērtētu darba apstākļus uzņēmumā?

Ļoti slikti	Slikti	Vidēji labi	Labi	Ļoti labi
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Cik bīstams ir darbs veselībai?

Ļoti bīstams	Bīstams	Vidēji bīstams	Nedaudz bīstams	Nav bīstams
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Vai uzņēmuma SIA "Statne.lv" darba kolektīvs ir saliedēts/draudzīgs?

Darba kolektīva ir daudz domstarpības	Darba kolektīvā ir domstarpības	Darba kolektīvā dažreiz atšķiras viedokļi	Darba kolektīvs ir saliedēts	Darba kolektīvs ir ļoti saliedēts
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vai darba vadītāja norādītie uzdevumi ir saprotami?

Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vai darba vadītājs veic pārrunas ar darbiniekiem?

- Neveic
- Veic reti
- Veic regulāri

7. Cik bieži darba vadītājs uzklausa procesa pilnveidošanas iespējas pēc darbinieku ieteikumiem?

Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Vai uzņēmuma ir karjeras attīstības iespējas?

- Jā, ir
- Ir, bet minimālas
- Nav

9. Vai uzņēmums piedāvā ārpus darba aktivitātes? (sporta zāle, baseins, kultūras pasākumi)

- Jā, piedāvā
- Nē, nepiedāvā

10. Cik apmierināti Jūs esat ar esošajiem uzņēmuma motivācijas faktoriem?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Cik svarīgs motivēšanas faktors ir atalgojums?

Nesvarīgs	Mazsvarīgs	Vidēji svarīgs	Svarīgs	Ļoti svarīgs
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Cik svarīga ir bonusu piešķiršana par veiksmīgi padarītu darbu?

Nesvarīga	Mazsvarīga	Vidēji svarīga	Svarīga	Ļoti svarīga
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Cik svarīgi ir kvalitatīvi darba apstākļi?

Nesvarīgi	Mazsvarīgi	Vidēji svarīgi	Svarīgi	Ļoti svarīgi
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Cik svarīgs ir elastīgs darba grafiks?

Nesvarīgs	Mazsvarīgs	Vidēji svarīgs	Svarīgs	Ļoti svarīgs
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Cik svarīgas ir darbinieku savstarpējās attiecības?

Nesvarīgas	Mazsvarīgas	Vidēji svarīgas	Svarīgas	Ļoti svarīgas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Cik svarīgs ir stabils darbs (nav sezonāls)?

Nesvarīgs	Mazsvarīgs	Vidēji svarīgs	Svarīgs	Ļoti svarīgs
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Cik svarīgas ir attiecības ar darba vadītāju un vadītāja profesionalitāte?

Nesvarīgas	Mazsvarīgas	Vidēji svarīgas	Svarīgas	Ļoti svarīgas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Cik svarīgi ir darbinieku saliedēšanās pasākumi?

Nesvarīgi	Mazsvarīgi	Vidēji svarīgi	Svarīgi	Ļoti svarīgi
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informācija pa respondentiem:

Dzimums:

- Sieviete
- Vīrietis

Vecums:

- 15-25
- 25-35
- 35-45
- Virs 45

2. pielikums. Intervija ar darba vadītāju

1. Intervija ar darba vadītāju

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Biznesa vadības 3. kursa students Mārcis Indriksons. Bakalaura darba ietvaros ar uzņēmuma "Statne.lv" akceptu veicu interviju par darbinieku motivāciju uzņēmumā. Intervija tiks izmantota tikai kursa darba ietvaros un tā būs anonīma.

Vai Jūs esat apmierināts/a ar darbu SIA "Statne.lv"

Esmu apmierināta, bet, protams, vienmēr var būt labāk. Prieņēmos par to ka katrs papildus padarīts darbs tiek novērtēts.

Kādus motivēšanas faktoros Jūsu uzņēmums izmanto?

Mūsu uzņēmums izmanto dažādus motivēšanas faktoros, kā piemērus varu minēt; prēmijas par laikā un kvalitatīvi padarītu darbu, darbinieki tiek apdrošināti un reizi gadā piešķirts veselības pabalsts 100 Euro apmērā. Tāpat uzņēmumam ir svarīgi, lai darbiniekam būtu labklājīga apkārtējā vide un saliedēts kolektīvs. Par darba stāžu tiek piešķirtas papildus atvaļinājuma dienas kas nostrādājuši uzņēmumā 1 gadu tiek piešķirta 1 papildus atvaļinājuma diena, 2-3 gadi – 3 dienas, 4 un vairāk gadi 5 dienas. Uz svētkiem, piemēram, Līgo svētkiem un Ziemassvētkiem, darbiniekiem tiek pasniegtas dāvanas. Uzņēmums Ziemassvētkos pasniedz arī saldumu paciņas darbinieku bērniem. Darbinieku ēdināšanai uzņēmums piedāvā stundu garu ēšanas pārtraukumu, kuru laikā var apmeklēt ēdināšanas vietu tepat Zaķumuižā netālu esošajos Ropažos vai citās vietās darbiniekiem kuri atrodas izbraukumos. Pusdienas ir iespējams baudīt uzņēmumā uz vietas, jo ir padomāts par mikroviļņu krāsni, kafijas automātu un ledusskapi. Uzņēmums arī reizi mēnesī vai biežāk darba kolektīvam pusdienās "uzsacam" picas.

Vai darbinieki par padarītu darbu var saņemt kādas naudas bonusus?

Jā, sastatņu montieriem šādas iespējas pastāv, padarot darbu laikā un kvalitatīvi

Kādas metodes tiek izmantotas lai uzlabotu darbinieku savstarpējās attiecības?

Lai uzlabotu atmosfēru darba kolektīvā, uzņēmums vismaz reizi gadā veic saliedēšanās pasākumu, kā vienu no pēdējiem varu minēt laivu braucienu ar ģimenēm pa Gauju. Uzņēmuma nelielajā pastāvēšanas laikā vienu reizi ir organizētas sporta spēles. Diemžēl sakarā ar pandēmiju pēdējā laikā pasākumi bija ierobežoti.

Vai uzņēmums regulāri kontaktējas ar darbiniekiem un vai esat veikuši korekcijas no darbinieku ieteikumiem?

Reizi pusgadā tiek sasaukta darbinieku sapulce, lai informētu par uzņēmuma darbību un nākotnes plāniem. Reiz 3 mēnešos darbinieks tiek aicināts uz individuālām pārrunām, lai apjaustu par darba vidi uzņēmumā un dotu savus priekšlikumus uzņēmuma attīstībā. Komunikācija ar darbiniekiem notiek regulāri, pirms katra izbraukuma, lai apspriestu sastatņu uzstādīšanas plānu.

Vai darbinieks nepieciešamības gadījumā var iegūt brīvdienas?

Atšķirībā kāds amats, bāzes darbiniekiem visbiežāk laicīgi pabrīdinot šādas iespējas pastāv, bet darbiniekiem kuri atrodas izbraukumos, šādas iespējas īsti nepastāv, bet padarot darbu objektā tiem tiek piešķirtas pāris brīvdienas.

Vai uzņēmums piedāvā ārpus darba aktivitātes?

Kopumā uzņēmumam ir viena ārpus darba aktivitāte – tiek piedāvāta svaru zāle Zaķumuižā, bet tikai atsevišķiem darbiniekiem.

Kāpēc darba aktivitātes netiek piedāvātas visiem darbiniekiem?

Jo uzņēmums nevēlas piedāvāt papildus bonusus darbiniekam, kura noturēšanās uzņēmumā ir apšaubāma. Sporta zāles apmeklējums ir pieejams darbiniekiem, kuri uzņēmumā ir pavadījuši vismaz gadu.

Kāds ir Jūsu darba stāžs šajā uzņēmumā?

Uzņēmumā strādāju gandrīz no pirmsākumiem, kopumā nedaudz vairāk kā četrus gadus.

Paldies par atvēlēto laiku!

3. pielikums. Intervija ar darba vadītāju

2. Intervija ar noliktavas darbinieku

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Biznesa vadības 3. kursa students Mārcis Indriksons. Bakalaura darba ietvaros ar uzņēmuma "Statne.lv" akceptu veicu interviju par darbinieku motivāciju uzņēmumā. Intervija tiks izmantota tikai kursa darba ietvaros un tā būs anonīma.

Vai Jūs esat apmierināts/a ar darbu SIA "Statne.lv"?

Esmu apmierināts, jo ir noteikts darba laiks un atrodas tuvu mājām. Pavasara un rudens mēnešos darba stundas var būt garāks, jo nepieciešams sagatavot sastatnes objektiem un rudens mēnešos pārbaudīt un pieņemt.

Kādi faktori veicina Jūsu motivāciju uzņēmumā?

Regulāra darba samaksa noteikti ir pats svarīgākais, un ka tiek apmaksātas papildstundas. Kā jau minēju, ka darbs atrodas tuvu mājām. Tiek nodrošināta veselības apdrošināšana un citi bonusi. Patīk, ka ir labs kontakts ar kolēģiem.

Vai ir gadījušās domstarpības ar darba kolēģiem?

Protams, ka ir gadījušies kādi strīdi, kur rodas pārpratumi par kādu situāciju, bet kopumā darba kolektīvā ir laba atmosfēra.

Vai uzņēmums regulāri kontaktējas ar darbiniekiem?

Priecē tas, ka katru dienu ir zināmi darba uzdevumi. Reizi pusgadā tiek organizētas sapulces, kur mēs tiekam informēti par uzņēmuma plāniem un tiek rīkotas arī individuālās pārrunas.

Vai Jūs izmantojat uzņēmuma piedāvāto svaru zāli?

Pašam īsti nepatīk un neizmantoju, bet zinu ka kādi arī iet

Kāds ir Jūsu darba stāžs šajā uzņēmumā?

Uzņēmumā strādāju jau 2,5 gadus

Paldies par atvēlēto laiku!

4. pielikums. Intervija ar sastatņu montieri

3. Intervija ar sastatņu montieri

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Biznesa vadības 3. kursa students Mārcis Indriksons. Bakalaura darba ietvaros ar uzņēmuma "Statne.lv" akceptu veicu interviju par darbinieku motivāciju uzņēmumā. Intervija tiks izmantota tikai kursa darba ietvaros un tā būs anonīma.

Vai Jūs esat apmierināts/a ar darbu SIA "Statne.lv"?

Kopumā grūti teikt uzņēmumā neesmu ilgu laiku, bet patīk, ka atbaucot no objekta tiek piešķirtas pāris brīvdienas?

Kādi faktori veicina Jūsu motivāciju uzņēmumā?

Protams, ka tā ir darba samaksa. Svarīga ir veselības apdrošināšana, jo darbs ir bīstams. Par noteiktos termiņos izpildītu darbu tiek piešķirtas prēmijas. Komandējumā uz objektiem uzņēmums nodrošina transportu. Labi sadarbība ar darba vadītāju un brigādes savstarpējā saprašanās.

Vai darba apstākļi ir droši atrodoties augstu virs zemes?

Kopumā es teiktu ka jā, jo tiekam labi apmācīti un arī drošības sistēmas, es domāju, ir salīdzinoši augstā līmenī.

Vai uzņēmums regulāri kontaktējas ar darbiniekiem?

Katru reizi dodoties komandējumā notiek informatīvas sanāksmes, kurās tiekam informēti par darba daudzumu, objektu un izpildes termiņu.

Kāds ir Jūsu darba stāžs šajā uzņēmumā?

Uzņēmumā esmu nesen, strādāju tikai 2 mēnešus

Paldies par atvēlēto laiku!

Bakalaura darbs „Uzņēmuma “Statne.lv” darbinieku motivācijas pilnveidošanas iespējas” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu e-parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un pievienotais LUISā darba fails atbilst e-studijās bakalaura darba failam ar elektronisko parakstu.

Autors: _____ Mārcis Indriksons _____._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr. sc. admin. docente Antra Līne _____ ._____._____.
(paraksts) (datums)

Recenzents: profesore Inesa Vorončuka

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____ ._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Darbs aizstāvēts _____ gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____._____._____.
bakalaura / maģistra / valsts

Komisijas sekretārs(e): _____ ._____._____.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)