

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**PERSONALA MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS PILNVEIDOŠANA
MODES INDUSTRIJAS UZŅĒMUMOS**

**Personal motivation system development
fashion industry companies**

BAKALAURA DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Biznesa vadības apakšprogramma

Autors: **Milena Stunža**

Studenta apliecības Nr.: ms18126

Darba vadītājs: asoc.prof. Inesa Vorončuka

RĪGA 2021

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba “Personālā motivācijas sistēmas pilnveidošana modes industrijas uzņēmumos” mērķis ir izzināt veikala Massimo Dutti darbinieku motivatorus un izstrādāt pasākumus motivācijas pilnveidei.

Darbs sastāv no ievada, trīs daļām, secinājumiem, priekšlikumiem, izmantotas literatūras un diviem pielikumiem.

Pirmajā nodaļa tika pētīta un analizēta motivācijas teorija, definīcijas un motivācijas veidi, otrajā nodaļa tika izskatīta uzņēmuma struktūra un izpētīta modes industrijas statistika un trešā nodaļa tika izstrādāta aptauja un intervija un pētīta personālā motivācijas apmierinātībā un tas pilnveide.

Rezultāta ir sagatavoti secinājumi par teorētiskas daļas informācijas, modes industrijas apkopojums, SVID analīzes secinājums un galvenie secinājumi no aptaujas analīzes un intervijas, ka arī priekšlikumi Massimo Dutti veikala vadītājam, uzņēmuma personālā darba specialistam un Aprangas group vadībai.

Atslēgas vārdi: motivācija, personāla motivācija, personālā motivācijas sistēma, modes industrija.

Bakalaura darbs sastāv no 71 lapām, 9 tabulām, 35 attēlam un 2 pielikumiem.

ANOTATION

The aim of the Bachelor's "Development of a Personal motivational System in Fashion Industries" is to explore the motivators of the Massimo Dutti shop and to develop measures to improve motivation.

The work consists of input, three parts, conclusions, proposals, literature and two annexes.

The first chapter studied and analysed the motivational theory, definitions and motivations, the second chapter examined the structure of the company and studied the statistics of the fashion industry, and the third chapter developed a survey and an interview and studied in staff motivation satisfaction and improvement.

The resulting findings are drawn up on the theoretical part of the information, the compilation of the fashion industry, the conclusion of the SVID analysis and the main conclusions from the survey analysis and the interview, as well as the proposals for the manager of the Massimo Dutti shop, the management of the company's staff specialist and to the Apranga group manager.

Key words: motivations, staff motivation, personnel motivation system, fashion industry.

The bachelor's work consists of 71 pages, 9 tables, 35 pictures and 2 attachments.

SATURS

| | |
|---|----|
| 1. MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKO ASPEKTU RAKSTUROJUMS | 7 |
| 1.1 Motivācijas definīcijās un veidi | 7 |
| 1.2 Motivācijas teorijas | 9 |
| 2. MODES INDUSTRIJAS RAKSTUROJUMS LATVIJĀ | 20 |
| 2.1 Statistikas datu analīze | 21 |
| 2.2 Brenda Apranga group raksturojums | 24 |
| 2.3 SIA APRANGA Latvijā darbības novērtējums | 27 |
| 2.4 SIA APRANGAS SVID analīze | 29 |
| 2.5 Tirdzniecības vietas Massimo Dutti darbības apraksts | 33 |
| 3. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS PAR DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS VEICINĀŠANU DARBA EFEKTIVITĀTE | 35 |
| 3.1 Pētījumā metodoloģija | 35 |
| 3.2 Aptaujas analīze | 37 |
| 3.3 Intervija | 56 |
| SECINĀJUMI | 59 |
| PRIEKŠLIKUMI | 61 |
| BIBLIOGRĀFISKAIS SARAKSTS | 62 |
| PIELIKUMI | 64 |
| <i>Pielikums 1</i> | 64 |
| Darbinieku Aptauja | 64 |
| <i>Pielikums 2</i> | 68 |
| INTERVIJA | 68 |

IEVADS

Galvenais motivācijas mērķis uzņēmumam vadībai ir motivēt darbinieku sasniegt uzņēmumam vajadzīgos mērķus. Motivēšanas problēma ir bijusi aktuāla vienmēr, jo ne motivēti darbinieki – nav paveikts darbs, tāpēc ir aktuāli motivēt darbiniekus, lai panāktu darbinieka maksimālu atdevi savam darbam. Svarīgi ir saprasts kāds tieši motivators spēj uzlabot esošos darbiniekus un piesaista jaunus darbiniekus. Aizvien vairāk cilvēki par galveno motivatoru vairs neuzskata tikai atalgojumu, bet aizvien augstāk aug cilvēku prasības pret darba vidi, par izaugsmes iespējām, darba apstākļiem u.c.

Personāla motivācijas sistēma ir viens no efektīvākajiem vadības instrumentiem, kas ļauj uzlabot darbinieku un kompāniju darbības efektivitāti kopumā, kā arī piesaistīt un noturēt talantīgākos speciālistus.

No savas pieredzes darba autore var secināt, ka darbinieku motivācija ir liela loma. No tā ir atkarīgi darbinieku darba kvalitāte. Autores darba pieredze veikalā Massimo Dutti ir 9 mēneši, par šo periodu, tika saskatītas motivācijas sistēmas trūkumi sava darba vieta.

Domājot par šiem aspektiem darba autore nolēma iedziļināties jautājuma par personāla motivēšanas procesu.

Darba mērķis: Izpētīt personāla motivēšanas procesa teorētiskas un praktiskās nostādnes modernas industrija uzņēmumiem un konkrēti veikalam “Massimo Dutti” un sagatavot priekšlikumus tas pilnveidošanai.

Pētījumā objekts: Motivācijas sistēma veikalā Massimo Dutti.

Pētījumā priekšmets: Motivācija ka darba efektivitātes veicinātajā.

Pētījumā jautājumi:

1. Kādi ir motivācijas veidi darbinieku veicināšanai;
2. Ar kādiem motivācijas faktoriem var pilnveidot motivācija sistēmu.

Pētījumā problēma: Liela darbinieku rotācija, darbinieki nav motivēti strādāt

Darba uzdevumi:

- Izpētīt motivēšanas sistēmas teorētisko bāzi un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem,
- Analizēt statistiku par modernas industrijas dinamiku

- Uzņēmuma SIA APRANGA apraksts un tā SVID analīze
- Izveidot aptauju, online anketa, visiem “Massimo Dutti” veikala darbiniekiem (~50 darbinieki), veikt darbinieku motivācijas aptaujas;
- Intervija ar vienu no “Massimo Dutti” veikala darbiniekiem
- Sagatavot priekšlikumus motivācijas sistēmai pilnveidošanai

Pētījumā metodes:

1. Literatūras izpēte (Ruperte I. “Uzņēmuma vadīšana”, Vorončuka I. “Personāla vadība”, Boitmane, I. “Personāla atlase un novērtēšana”, Praude V., Beļčikovs J. “Menedžments” Forands I. “Personāla vadība”, Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība, Felzers G. Motivēšanas veidi, Maslow. A "Motivācija un personība", McClelland, D.C.. Human motivation);
2. Statistikas analīze no centrālajiem statistikas datiem;
3. Novērošana darba procesa motivācijas faktoros;
4. Veikala dokumentu apstrāde;
5. Personīgās pieredzes refleksija no 6. septembrī 2019. gadā;
6. Aptauja (anketa, kura atspoguļo motivācijas sistēmu SIA APRANGA uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā; tiks aptaujāti 50 darbinieki);
7. Intervijā (ar veikala “Massimo Dutti” vadītāju).

Pētījuma bāze: APRANGA MLV, veikals Massimo Dutti.

Pētījuma laiks: Pētnieciskais darbs tika veikts no 2020. gada novembra līdz 2021. gada maijam.

Pētījuma plāns: Teorētiskais pētījums - Darba teorētiskā pamatojuma izstrādē par motivācijas sistēmu, motivācijas veidiem un teorētiskas daļas, teorētiskas daļas papildināšana un secinājumu veidošana, teorētiskas daļas koriģēšanā (atsauču noformēšana, teksta rediģēšana); Empīriskais pētījums - Pētījuma metožu izvēle atbilstoši darbiniekiem, motivācijas sistēmas izstrāde, motivācijas sistēmas ekspertešana, iegūto datu apstrāde; Darba secinājumu izstrāde un darba tehniskā noformēšana, darba priekš aizstāvēšana un aizstāvēšana

Darba struktūra. Darbs sastāv no ievada, teorētiskās daļas – motivācijas teorijas aprakstu, un to secinājumi, otrajā nodaļa tika izskatīta uzņēmuma struktūra un izpētīta modes industrijas statistika, trešā nodaļa – izstrādātā aptauja starp veikala darbiniekiem un intervija, ka arī secinājumi, priekšlikumi, izmantotās bibliogrāfijas un pielikumiem.

Ka bāzes literatūra tiek ņemti: Ruperte I. "Uzņēmuma vadīšana", Vorončuka I. "Personāla vadība", Boitmane, I. "Personāla atlase un novērtēšana", Praude V., Beļčikovs J. "Menedžments" Forands I. "Personāla vadība", Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība, Felzers G. Motivēšanas veidi, Maslow. A "Motivācija un personība", McClelland, D.C.. Human motivation.

1. MOTIVĀCIJAS TEORĒTISKO ASPEKTU RAKSTUROJUMS

1.1 Motivācijas definīcijās un veidi

Pastāv divi veidi, kā piesaistīt cilvēku noteiktu uzdevumu veikšanai – piespiešana un motivācija. Piespiešana nav efektīva, tad ir aktīvi izmantots motivācijas mehānisms. Motivācija kļūst par galveno darbinieku piesaistīšanas virzienu darba veikšanai.

Lai veicinātu uzņēmuma izaugsmi, ir būtiski saprast darbinieka vajadzības, iespējas motivēt un atbalstīt. Motivēt citus cilvēkus nozīmē likt viņiem virzīties vēlama virzienā, lai sasniegtu noteiktu rezultātu.

Motivēšana ir viena no nozīmīgākajām vadīšanas funkcijā, kas vērsta uz cilvēku resursu efektīvu izmantošanu. Mūsdienu motivēšanas teorijas parādā, ka ir ļoti daudz pozitīvu pieredzi, kura parāda, ka veiksmīgi motivēt cilvēkus savā uzņēmumā.¹

Motivācijas skaidrojumi zinātniskajā literatūrā ir dažādi:

1. Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus (Praude V., Beļčikovs J. Menedžments.);²
2. Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, ekonomiskās, tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda izvirzīto mērķu sasniegšanu (I. Forands, 2000);³
3. Motivācija ir faktoru kopums, kurš nosaka personības aktivitāti, vajadzības stimuli, situatīvie faktori, kuru determinē indivīda uzvedība (S. Zaņuks, 2001);⁴
4. Faktoru kopums, kurš nosaka uzvedību (K. Madsens, 1959).⁵

Motivācija ir cilvēka ietekmēšanas process, lai pamudinātu viņu uz nepieciešamām darbībām, pamodinot viņā noteiktus motīvus. Tas veido cilvēku vadības pamatu. Motīvi aptver visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopumu, kas pamudina strādāt.⁶

¹ Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība. – Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. – 308 lpp

² Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. – Rīga: Vaidelote, 2001. 508 lpp (339 lpp.)

³ Forands I. Personāla vadība. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 189 lpp (63 lpp)

⁴ Felzers G. Motivēšanas veidi – Rīga, izdevniecība "Zvaigzne ABC", 2002;

⁵ K. Madsens Psychological Metatheory - Annals of Theoretical Psychology. Springer, Boston, 1959.

⁶ Felzers G. Motivēšanas veidi – Rīga, izdevniecība "Zvaigzne ABC", 2002;

Stimuls rīkoties ir stimuli. Stimuls ir ārējs iemesls, kas motivē cilvēkus sasniegt mērķus. Stimulēšana ir viens no līdzekļiem, ar kuru palīdzību var īstenot motivāciju.

Var secināt, ka pareizi izprotot katra darbinieka motīvu strādāt, pielietojot pareizo stimulu, darbinieki kļūst produktīvāki.

Motivācija kā process ietver šādus galvenos posmus:

1. Nepieciešamības rašanās (kaut kā trūkuma sajūta, ko rada ārējā vide);
2. Motivācija vai motīvi (kaut kā trūkuma sajūta, kurai ir noteikta uzmanība);
3. Uzvedība vai darbība;
4. Mērķu definēšana (mērķis ir līdzeklis vajadzību apmierināšanai, tad tas, kas cilvēkam būtu jāsasniedz);
5. Vajadzību apmierināšanas rezultāts (var būt pilnīga vai daļēja apmierināšana vai neesamība).⁷

Var secināt, ka saskaņā ar to mainās cilvēka vajadzības, rodas motīvi, motivācijas procesi.

Vadītajam vajag zināt to, kā motivēt darbiniekus, ir svarīgi, lai organizācija spētu iegūt rezultātus. Motivācijas zelta likums – jūs nekad nespēsiet motivēt citus, ja paši nebūsiet motivēti. Tikai motivēts līderis spēs iedvesmot citus.

Darba autore secina, ka jebkurš vadītājs vēlētos, lai viņām būtu vislabākie darbinieki – produktīvi, patstāvīgi, atbildīgi, bet, lai darbinieki būtu tādi, ir jāveic liels darbs un pirmkārt, tas ir saistīts ar personāla motivāciju. Līdz ar to ir ļoti daudz motivēšanas teorijas, kas palīdz realizēt šo uzdevumu.

Motivatori ir faktori, kas atmodina un veicina indivīdu iekšējo vēlmi darboties. Visus faktoros, kas motivē darbiniekus var iedalīt trīs lielās grupās: monetārais, atalgojums jeb nauda, nemonetārais atalgojums, bailes.⁸

Daudzi pētnieki ir mēģinājuši atrast un noskaidrot lietas, ar kurām iespējams motivēt cilvēku darbu. Četri motivatori cilvēka darbam:

1. Uzticēt darbiniekam lielāku atbildību un iespēju veidot savu darba stilu, mazināt kontroli, kā arī deleģēt jaunus darba uzdevumus;

⁷ Motivācijas vispārējs raksturojums - Pieejamas: <http://humeur.ru/page/obshhaja-harakteristika-motivacii>

⁸ Vorončuka I. Personāla vadība – Rīga:Latvijas universitāte, 2009 (347 lpp)

2. Iesaistīt darbinieku pēc iespējas dažādu darbu veikšanā un palielināt atbildības līmeni, darba uzdevumus veidot tā, lai darbinieks redzētu sava darba rezultātus, izvirzīt arvien jaunus mērķus;
3. Darba devējam ikdienā veidot individuālu kontaktu ar katru darbinieku un izteikt atzinību, veidojot atgriezenisko saiti;
4. Uzticēt darbiniekam nestandarta uzdevumus, kas prasa netradicionālu un radošu pieeju.⁹

Par sasniegtajiem mērķiem un darba uzdevumiem, cilvēkam ir svarīgi saņemt atzinību no darba kolēģiem un uzņēmuma vadības. Var secināt, ka darbiniekam ir svarīgi justies uzņēmuma svarīgam un saņemt atzinību no vadības, lai turpinātu realizēt uzņēmuma mērķus.

Viens no universālākajiem faktoriem, kas motivē cilvēkus strādāt, lai kā arī nebūtu, ir atalgojums par darbu. Nav tik svarīgi, kāds ir faktiskais darba atalgojuma apjoms. Svarīgi ir tas, ka persona, kas saņem adekvātu atalgojumu attiecība pret ieguldīto darbu. Ja persona sajūt, ka, saņemot atalgojumu, nav novērtēta adekvāti, tas veicina aizvainojuma sajūtu.

Darba autore var secināt, ka ir dažādi motivācijas veidi, bet katram cilvēkam tie var būt dažādi, piemēram, vienam var būt svarīgi, lai ir izaugsmes iespējas, bet citam atkal svarīgāk ir atalgojums. Var secināt, ka dažādiem cilvēkiem var būt dažādi motivatori, kas norāda, ka darba devējam ir svarīgi uzzināt katra darbinieka motivatorus, jo tas ir laikietilpīgs process.

1.2 Motivācijas teorijas

Eksistē vairākas motivāciju teorijas, bet visvairāk autori izdala divu veidu motivācijas teorijas – satura motivēšanas teorijas, kuru pamatā ir cilvēku iekšējās vajadzības, kuras liek cilvēkam darboties un otra – procesa jeb norises motivēšanas teorijas, kuru pamatā ir cilvēku rīcības un apmierinātības vērtēšana.

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

Pazīstamākās no satura motivēšanas teorijām ir:

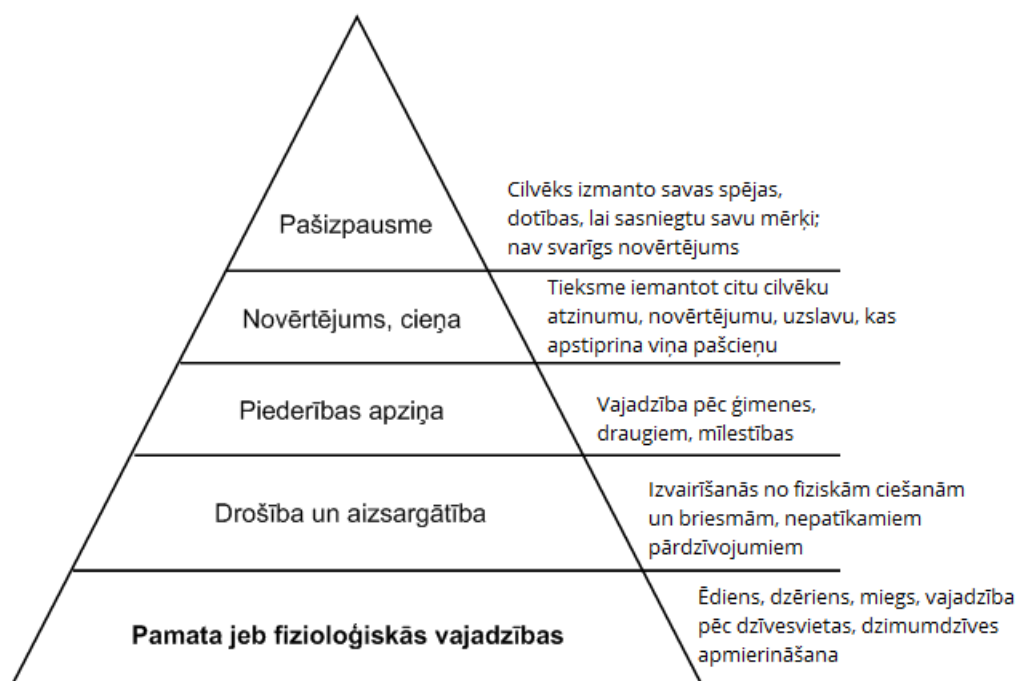
1. A. Maslova (*A. Maslow*) vajadzību hierarhija;
2. K. Alderfera (*C. Alderfer*) ERG teorija;
3. D. Maklelanda (*David C. McClelland*) “pieredzes - vajadzību” teorija;

⁹ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006. - 160 lpp (114 lpp)

4. F. Hercberga (*J. Herzberg*) divfaktoru teorija.¹⁰

Vispazīstamākā ir A. Maslova vajadzību hierarhija, kas akceptē zemāko vajadzību apmierināšanu, lai veidotos augstāka līmeņa vajadzības, jo, nesaņemot gaidīto, cilvēks demotivējas. A. Maslovs ir izveidojis cilvēcisko vajadzību izkārtojumu, kas kļuvis pazīstams, kā vajadzību piramīda.

A. Maslova piramīda dalās divās daļās – zemākais līmenis un augstākais līmenis. Zemākā līmeņa apakšā ir fizioloģiskās vajadzības – pamatprasības: apģērbs, pajumte u.c., tālāk seko drošības vajadzības – drošības un nepārtrauktības sajūta, aizsardzība pret pastāvošās kārtības izjukšanas draudiem. Augstākajā līmenī seko sociālās vajadzības – vajadzība piederēt pie sociālās vides un būt pieņemtam tajā, tad seko pašcieņas vajadzības – vajadzība ieņemt sabiedrībā zināmu stāvokli un just cieņu pret sevi.^{11 12}



1.2.1 att. A. Maslova vajadzību piramīda

Avots: *Maslow's Hierarchy of Needs*¹³

¹⁰ Vorončuka I. Personāla vadība – Rīga:Latvijas universitāte, 2009 (330 lpp)

¹¹ Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana – Rīga, izdevniecība "Jumava", 2010 (132 lpp.)

¹² Maslow's Hierarchy of Needs – Pieejamas: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/conation/maslow.html>

¹³ Maslow's Hierarchy of Needs [– Pieejamas: <https://vsdelke.ru/raznoe/piramida-potrebnošej-maslou.html>

A. Maslova teorijās stipras puses un ierobežojumi

| A. Maslova - vajadzību hierarhija | Stipras puses | Teorijas ierobežojumi |
|-----------------------------------|--|---|
| | Palīdz izprast cilvēka domas, vērtības, saprast kura etapa tagad atrodas cilvēks | Vienmēr ir izņēmumi – cilvēks ar laiku vai ar kādu situāciju var mainīt savas domas |
| | Vērtību izlīdzināšana | Ir arī citas vērtību piramīdas vīzijas |
| | Darbības virziena izvēle | Šī ir tikai teorija, kuru grūti pārvērst praksē |

Aplūkotā hierarhija ir tikai teorētisks pamats vairuma cilvēku centieniem. Katrā teorijā var izdarīt izņēmumus, un Maslova piramīda nav izņēmums. Cilvēka vajadzības vairs nav, tiklīdz viņš ar to ir apmierināts. Piemēram, ja esam pilni, visticamāk, ka vairs nebūsim izsalkuši. Tāpat arī ar saziņu, rūpēm, mīlestību, drošību. Cilvēks sūdzas par to, kas viņam nav, nemanot to, kas viņam jau ir.¹⁴

Kleitons Alderfers izveidoja ERG teoriju, pauzdams uzskatu, ka cilvēka motivāciju ietekmē tā individuālās īpatnības un situācijas specifika. Šī teorija saīsināti tika nosaukta par ERG, šo nosaukumu veidojot no atbilstošo angļu vārdu pirmajiem burtiem. Teorijas pamatā ir uzskats, ka darbinieks nebūs motivēts darboties, kamēr nebūs apmierināti iepriekšējie vajadzību līmeņi. Viņš nošķir trīs vajadzību līmeņus:

- eksistences (*angļu "existence"*) jeb izdzīvošanas nodrošināšana (darba alga, darba apstākļi un darba drošība);
- vajadzība pēc attiecībām (*angļu "relatedness"*) jeb sociālās mijiedarbības, kas ietver vajadzību būt saprastam un atzītam;
- vajadzība pēc izaugsmes (*angļu "growth"*) un attīstības¹⁵

¹⁴ Maslow's Hierarchy of Needs – Pieejamas: <https://vsdelke.ru/raznoe/piramida-potrebnostej-maslou.html>

¹⁵ Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006. - 160 lpp



1.2.2 att. Motivācijas ietekme uz darbiniekiem

Avots: Dombrovska R. L. "Cilvēkresursu kapitāla vadība"¹⁶

1.2.2. tabula

Kleitona Alderfera teorijās stipras puses un ierobežojumi

| Kleitons Alderfers - ERG teoriju | Stipras puses | Teorijas ierobežojumi |
|---|--|---|
| | Praktiska izmantošana priekš vadības | Ir pārāk vispārināta vajadzību klasifikācija. Izceļot vairāk vajadzību grupu, šis modelis būtu precīzāks. |
| | Paša Alderfera vajadzības nav definētas | |
| | ERG teorijai ir vairākas priekšrocības, kas raksturīgas iepriekšējām būtiskām motivācijas teorijām, taču tai nav ierobežojumu, kas tām bija raksturīgi | |

Katra no vajadzībām jebkurā brīdī var kļūt aktuāla neatkarīgi no tā, kādā līmenī tā atrodas.¹⁷

¹⁶ Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC

¹⁷ Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". - Harvard Business Review, (September–October 1987)

D. Makklelanda pieredzes - vajadzību teorija. Izstrādājis Deivids Makklelands. Makklelands uzsvēra, ka cilvēka vajadzības komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību. Viņš iedalīja trīs vajadzības :

- Varas vajadzība – vēlme ietekmēt citus cilvēkus. Cilvēkiem, kuriem ir izteikta varas vajadzība, motivējošas ir karjeras iespējas;
- Panākumu vajadzība – šīs vajadzības apmierināšanu nodrošina rezultatīvs darbs. Cilvēkiem, kuriem ir izteikta panākumu vajadzība, jādod uzdevumi ar mērenu riska pakāpi, jādeleģē pietiekamas pilnvaras, lai attīstītu iniciatīvu uzdevumu risināšanā;
- Līdzdalības vajadzība – cilvēki ar izteiktu līdzdalības vajadzību ir ieinteresēti paziņu loka paplašināšanā, draudzīgu attiecību veidošanā, palīdzības sniegšanā.¹⁸

1.2.3. tabula

D. Makklelanda teorijās stipras puses un ierobežojumi

| D. Makklelanda – vajadzību teorija | Stipras puses | Teorijas ierobežojumi |
|---|---|---|
| | Piemērotākas pozīcijas izvēle, lai pilnībā atklātu raksturīgo potenciālu. | Netiek ņemts vērā fakts, ka pirms cilvēka vēlmes apmierināt pašrealizācijas nepieciešamību ir jāaizver zemākās vajadzības, kas atrodas pieņemamos dzīves apstākļos. |
| | Nodrošina personai iespēju apmierināt pašizpaušmes nepieciešamību | Ne vienmēr ir iespējams izveidot skaidru hierarhisku struktūru. |
| | Ļauj harmoniski strādāt komandā un uzlabot sadarbības prasmi | Praksē pakāpeniskas vajadzību slēgšanas modelis, kas veidojas arvien pieaugošo vajadzību augšupejošajām kāpnēm, ne vienmēr darbojas |

¹⁸ Felzers G. Motivēšanas veidi – Rīga, izdevniecība "Zvaigzne ABC", 2002

Vadītāji, kuri par pamatu ņem motivācijas teorijas izstrādi, uzlabo mikroklimatu komandā. Tie palielina peļņas galīgos rādītājus naudas un fiziskajā izteiksmē. Tie ļauj apzināti tuvoties piešķirto uzdevumu risinājumam un ņemt vērā iespējamo risku daļu.

Motivācijas teoriju klasifikācijas kontekstā jāmin arī viena no pirmajām apmierinātības ar darbu teorijām **Frederika Hercberga divfaktoru teorija**. Jāmin, ka viņš koncentrējās uz motivācijas avotiem darbā un darba vidē un pētīja gadījumus, kad strādājošie pēc pienākumu veikšanas jutušies apmierināti un kad ne. Herceberrgs izdalīja divas faktoru grupas:

- iekšējie – motivētāji (panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, atbildība, izaugsmes iespējas, darba saturs);
- ārējie – higiēnas faktori (darba alga, darbavietas saglabāšanas garantijas, darba apstākļi, savstarpējās attiecības darbavietā).¹⁹

1.2.4. tabula

Frederika Hercberga teorijās stipras puses un ierobežojumi

| Frederika Hercberga divfaktoru teorija | Stipras puses | Teorijas ierobežojumi |
|---|---|--|
| | Cilvēka motivāciju nosaka viņu vajadzību plašs spektrs, līdz ar to nepieciešams noverot darbinieku, lai saprastu kādas vajadzības viņu vada pirmkārt. | Netiek ievēroti cilvēku individuālas īpatnības un atšķirības. |
| | Dažādu Faktoru, kam ir atšķirīga ietekme uz uzvedību, diferenciācija | Vajadzības dažādi izpaužas dzīvē un ne vienmēr stingri hierarhiski |
| | Efekts no izmantošanas organizācijas praktiskā darbībā: programmu izstrādē darba (bagātināšana) | Teorija nenosaka kāda veida apmierināt vajadzības |

¹⁹ Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". - Harvard Business Review, (September–October 1987)

Galvenais pieņēmums bija tāds, ka ārējie faktori kā tādi nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu. Ja šie faktori netiek nodrošināti cilvēkam pieņemamā līmenī, tas var izraisīt protestu un konfliktus, kļūt par neapmierinātības iemeslu.²⁰

Pēc autores domām darbiniekiem piemīt visas šīs vajadzības, bet katram vienas ir svarīgākas, citas ne tik svarīgas un to var noteikt pēc darba rezultātiem, respektīvi, kuras vajadzības papildot palīdz sasniegt augstākus darba rezultātus. Šīs vajadzības veidojas dzīves laikā, gūstot pieredzi.

Procesa jeb norises motivēšanas teorijas koncentrē uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību savu vajadzību apmierināšanai, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas.²¹

Tiek izdalītas trīs procesa motivēšanas teorijas:

1. **Izredžu teorija.** Teorijas autori : D. A. Nadlers un E. Loulers. Pamatdoma ir saistīta ar cilvēka cerībām, ka izvēlētais uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu. Cilvēkiem bija arī vajadzīgas cerības, ka patiešām izvēlētais uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu. No teorijas viedokļa svarīgākās likumsakarības un ar tām saistītās izredzes : darba ieguldījums = rezultāts, rezultāts = atalgojums, atalgojums = vērtība.²²

2. **Taisnīguma teorija.** Teorijas autors : I. S. Adamss. Cilvēki vienmēr ir subjektīvi novērtējuši attiecības starp saņemto atlīdzību un centieniem. Vēl vairāk salīdzina to ar citu darbinieku atalgojumu, kas veic analogisku darbu. Ja salīdzinājums rāda netaisnību un netaisnību, t.i., cilvēks uzskata, ka viņa kolēģis par tādu pašu darbu ir saņēmis lielāku atalgojumu, tad viņam rodas psiholoģiska spriedze. Lai izmainītu šo spriedzi un izveidotu līdzsvaru cilvēks var mainīt pūles kādā sasniedz konkrēto rezultātu vai mēģina izmainīt tieši atalgojuma lielumu.²³

3. **L. Portera un E. Loulera modelis.** Teorijas autori : L. Porters un E. Loulers. Pamatā ir abu iepriekšējo teoriju gan taisnīguma teorijas, gan izredžu teorijas elementi. Viņi uzsvēra, ka darbinieka sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, spējām, rakstura un savas lomas apzināšanos. Pieliktās pūles ir atkarīgas no atalgojuma vērtības un tā, cik lielā mērā darbinieks tic pielikto pūļu un atalgojuma atbilstībai. Sasniegto rezultātu sekas var būt iekšējais atalgojums un ārējais atalgojums. Apmierinātība ir iekšējā un ārējā atalgojuma rezultāts, ņemot

²⁰ Maslow. A "Motivācija un personība" – Lielbritānija "Harper & Brothers", 1954 – 411 lpp. (34 lpp.)

²¹ Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana – Rīga, izdevniecība "Jumava", 2010; (133 lpp.)

²² Turpat

²³ Turpat

vērā taisnīgumu vērtējumā. Viens no galvenajiem secinājumiem – rezultatīvs darbs nodrošina apmierinātību.²⁴

4. 1966. gadā tika izstrādāta amerikāņu psihologa Edvīna Lokka teorija **mērķu sasniegšanai**. Viņa teorijas pamatā ir ideja par to, ka indivīda dzīvi nosaka tie mērķi, kurus viņš sev liek. Cilvēks, balstoties uz īstenību ap sevi un savām emocijām, saprot, ko viņam trūkst un liek sev mērķus, lai turpmāk tos panāktu un novērstu trūkumus.²⁵

Mērķa pieejamībā atspoguļo pakāpi, līdz kurai cilvēks to uztver kā savu. Ja cilvēks tieši tā uztver viņa izvirzīto mērķi, sarežģītību un specifiskumu tam nav lielas nozīmes. Mērķa pieejamībā cilvēkam ir tieši atkarīga no tās sasnieguma un izdevīguma. Ja potenciāli ieguvumi no mērķa sasniegšanas nav acīmredzami, to nevar pieņemt. Tāpēc vadītājiem, formulējami mērķus padotajiem, tie ir jāsniedz kā sasniedzami, izdevīgi, taisnīgi un droši.²⁶

Izpētot šīs motivēšanas teorijas, pēc autores domām, iespējams saprast, kā attīstīt vadītāja iemaņas un noteikt darbinieku motivēšanas pazīmes, var, jā precizēt darbinieka izvēli un vajadzības apmierināšanu.

Tika izveidota tabula ar motivācijas teorijām, lai apkopot visu informāciju.

1.2.5 tabula

Motivācijas teorijas definīcijas un darba autores domes.

| Motivācijas teorija | Definīcija | Darba autores domes |
|--|--|---|
| A. Maslova (A. Maslow) vajadzību hierarhija; | Cilvēka vajadzības tiek sadalītas pa līmeņiem no visvienkāršākajiem, līdz augstākajiem. Turklāt tieksme atstumt augstās vajadzības rodas tad, kad cilvēki noslīcina zemāko līmeni. | Dažiem cilvēkiem nav iespējas, ka un velmēs apmierināt visas savas vajadzības. Vēsturē ir daudz piemēru, kad cilvēki sasnieguši panākumus dzīvē tieši tāpēc, ka viņu pamatvajadzības bija neapmierinātas. |
| K. Alderfera (C. Alderfer) ERG teorija; | Visas cilvēku vajadzības var tikt sistematizētas atsevišķās grupās. Alderfers uzstāj, ka vajadzību kustība | Šī teorijā ir līdzīga Maslova teorijai. Vajadzību algoritms nav noteikts vienotas hierarhiskās |

²⁴ Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana – Rīga, izdevniecība "Jumava", 2010; (133 lpp.)

²⁵ Lokka Mērķu izvirzīšanas teorija . Pieejams: [Теория постановки целей Локка // Бизнес-словарь \(bakunin.com\)](http://Biznes-slovarь (bakunin.com))

²⁶ Mērķu izvirzīšanas teorija. Pieejams: [Теория постановки целей \(infomanagement.ru\)](http://infomanagement.ru)

| | | |
|---|---|---|
| | var notikt abās pusēs – gan lejup, gan uz augšu. | sistēmas ietvaros – katra no vajadzībām var būt aktīva jebkurā laikā. |
| D. Maklelanda (David C. McClelland) “pieredzes - vajadzību” teorija; | Visaptverošs cilvēka vajadzību un motivācijas procesu modelis. Cilvēka motivācija ietver trīs dominējošas vajadzības: sasniegumu vajadzība; varas pieprasījums un vajadzība pēc piederības. | Cilvēku, attīstības rezultātā, augstiem sasniegumiem ir jābūt patstāvīgiem un mērķtiecīgiem. Personība, kas ir gatava attīstīties jebkurā jomā un ir noskaņota augstu rezultātu iegūšanai. |
| F. Hercberga (J. Herzberg) divfaktoru teorija | Apmierinātība no darba ir atkarīga no tās iekšējiem un saturīgajiem raksturlielumiem, bet neapmierinātība ir atkarīga no darba ārējiem raksturlielumiem un konteksta. Visi faktori, kas ietekmē cilvēka darbību ražošanas situācijās, tika sadalīti higiēnas un motivējošās situācijās. | Hercberga divfaktoru motivācijas teorija bija jauna motivācijas mehānisma izskaidrošana darba procesā. Teorijas viņš nenodeva nozīmi daudz mainīgo, kuri nosaka ar motivāciju saistītās situācijas. |
| Izredžu teorija | Izvēlētais cilvēku uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu. Veiksmes formula - darba ieguldījums = rezultāts, rezultāts = atalgojums, atalgojums = vērtība. | Katram vadītājam var būt sava attieksme pret darbinieku, un to var nosākt emocijas faktors. Vērtība var būt mainīga. |
| Taisnīguma teorija | Pamatā ir indivīda subjektīvais vērtējums, salīdzinot savu ieguldīto darbu un par to saņemto atalgojumu ar cita darbinieka ieguldīto darbu un saņemto atalgojumu. Šī teorija nosaka, ka pats cilvēks ir noteicējs un pats salīdzina ar citu darbinieku paveikto darbu un atalgojumu un pēc tā nosaka, vai tas ir godīgs vai nē. | Kamēr cilvēki nedomā, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi centīsies samazināt darba intensitāti |
| L. Portera un E. Loulera modelis | Darbinieka sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, spējām, rakstura un savas lomas apzināšanos. | Modelis praksē parādīja: neatlaidīgs darbs dod prieku, kam seko apmierinājums un vēlme |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| | | strādāt vēl labāk. |
| Mērķu sasniegšanas teorija | Mērķu izvirzīšanas teorija izriet no tā, ka cilvēka uzvedību nosaka mērķi, kurus viņš liek sev un kuru sasniegšanai veic noteiktas darbības. | Ir nepieciešams efektīvi apvienot mērķu izvirzīšanu pret atsevišķiem darbiniekiem un grupām. Ja mērķi ir individuāli, rodas konkurence starp grupas biedriem, kas aktivizē katras no tām, bet mazina sinerģijas efektu no grupas darba. |

Secinājumi: Darba autore secina, ka, lai motivēt savus darbiniekus, vajag pareizi izvirzīt mērķus, lai izveidot motivācijas sistēmu. Mērķiem vajag būt lieliem, lai darbinieks varētu viņus sasniegt, ka arī konkrēti noformulētiem. Lai palīdzēt saviem darbiniekiem, vadītājam vajag strādāt ar katru darbinieku atsevišķi, lai noteikt kādi motivatori virza darbinieku.

Lai sasniegt bakalaura izvirzītu mērķi, var izmantot A. Maslova - vajadzību hierarhija, I. S. Adamssa - taisnīguma teoriju un Edvīna Lokka - Teoriju mērķu sasniegšanai, jo ar šiem teorijas palīdzību, var labāk izvērtēt motivācijas veidus, kurus var vairāk piešķirt darbiniekiem.

Autore piekrīt Maslova izvirzītai teorijai, ka cilvēku motivāciju nosaka viņu vajadzību plašs spektrs. Kā liecina darba pieredze, var secināt, ka katram cilvēkam ir dažādas vajadzības un cilvēks pats nosaka tas prioritātes. Darba vidē grūti noteikt vajadzību prioritāti un ieverot tās, jo darba devējs ir vairāk virzīts uz rezultātu. Vieglāk pieprasīt no padotiem, ieverot darba noteikumus, darba līguma atrunātas noteikumus, bet ne vienmēr tiek izziņāti pašu darbinieku individuālas vajadzības un īpatnības.

Maslova teorija nenosaka, kāda veida apmierināt vajadzības, bet veicina programmu izstrādi, lai efektīvi izmantot organizācijas praktiskā darbība. Līdz ar to katra darbības sfēra ir iespēja izstrādāt savu motivācijas sistēmu, balstoties uz teorētiskam atziņām.

Dažās organizācijās netaisnīgo darba vērtējuma izjūtu problēmu mēģina risināt, slēpjot atalgojumu apmērus, t.i., lai neviens darbinieks nezinātu, cik saņem pārējie, no tā var būt vairāki trūkumi, viens no viņiem: ar laiku atalgojuma pieaugums zaudēs pozitīvo ietekmi uz darbinieku motivāciju.

S. Adamssa - taisnīguma teorija radā, ka cilvēki darīs un strādās tik daudz, cik viņiem ir piemērots ar algu. Ja alga ir neatasinoši zema pret darbu, tad darbinieki samazinās intensitāti, vai vispār pusi no darba dienas pavadīs sēžot uz krēsla.

Edvīna Lokka mērķu izvirzīšanas teoriju var izmantot gan individuālu mērķu izvirzīšanai, gan uzņēmuma ietvaros, kur vairs mērķu sasniegšanas strādā viss kolektīvs. Otrkārt, mērķu raksturojums ir jānovērtē attiecībā pret visiem darbiniekiem

Balstoties uz A. Maslova - vajadzību hierarhija, I. S. Adamssa - taisnīguma teoriju un Edvīna Lokka - Teoriju mērķu sasniegšanai, tika izstrādāti anketēs jautājumi, kura ievēroti teorijas pamatelementi (darbinieku vajadzības un attieksmē pret dažādiem motivācijas veidiem).

2. MODES INDUSTRIJAS RAKSTUROJUMS LATVIJĀ

Bakalaura darba otrajā nodaļā darba autore aprakstīs par modes industrijas raksturojumu, uzņēmuma vispārējo raksturojumu, organizatorisko struktūru, SVID analīzi un tirdzniecības vietas Massimo Dutti darbības aprakstu. Iegūtā informācija palīdzēs autorei izstrādāt priekšlikumus par motivēšanas pasākumiem.

Šī nodaļa veltīta Latvijas modes industrijai. Nodaļa tika aprakstīta nozīme un pieprasījums Latvijas modes industrijas. Kā arī izpētīti pasākumi kas darbojas, lai attīstīt modes industriju.

Mode, nav tikai apģērbs, bet gan viss kas ir saistīts ar kultūru - modeļu skolas, skaistuma konkursi, modes žurnāli, dizaineru konkursi, muzeji, mūzika un t.t. Mums ir modeļu aģentūras, kuras ir atvērušas jaunus modeļus modes industrijai, ir savi žurnāli par modi: Cosmopolitan, Pastaiga.lv/ru un l' Officiel, ka arī savi pazīstamākie Latvijas dizaineri.²⁷

Šobrīd ar vien vairāk parādās jaunas modes tendences, bet ir zināms, ka Latvija visas jaunās tendences parādās vēlāk, nekā pasaulē. Kad pie mums parādās kaut kas jauns, ārzemes tas jau kļūst par veco kolekciju, un veikali taiza izpārdošanas, lai ātrāk tiktu vaļā no vecam kolekcijām. Modes industrija ir ļoti liels biznesa tikls pasaulē. Katrs dizaineris cenšas izstrādāt kaut ko jauno, ar jaunajam krasam, jauno stilu, reklāmas kampaņu, visu, lai būtu liels pieprasījums no cilvēkiem, lai būt aktuālam.

Runājot par cenu ir trīs segmenti – Mass market, dizaineru apģērbs un augstākas modes apģērbs. Visus šos segmentus atdala cena un pieejamība. Ar gadiem tiek paplašināts pieprasījums pēc dizaineru apģērbiem, jo tās ir unikāls un taisīts ar rokām. Latvijā ir savi dizaineri, ka arī mums ir iespēja šūt apģērbiem no kvalitatīvām un dabiskiem materiāliem, kuri ir audzēti pie mums.

Ar Covid- 19 attīstību, strauji sākas mainīties un modes industrijā. Pircēju masveida aizplūde tiešsaistes veikalos tika novērota arī pandēmijā. Pašreizējā krīze, kas saistīta ar ilgstošu karantīnu un “fizisko” veikalu slēgšanu, paātrināja šo procesu. Tāpēc interneta klātbūtnes pastiprināšana ir galvenais faktors zīmolu izdzīvošanai tagadnē un panākumiem nākotnē. Krīzes laikā daudzi pircēji sāka domāt par pārmērīgas patēriņa ētisko aspektu kopumā un saviem patēriņa paradumiem. Sociālajos tīklos daudzi ir izrunājuši par pārmērīgu apģērbiem pirkšanu. Pēc

²⁷ Modes industrija. Pieejams:Индустрия моды, глянецовые журналы, модельные агентства Латвии (mylitta.ru)

pandēmijas apzināta attieksme pret pirkumiem var saglabāties. “Cilvēki sāk vairāk novērtēt uzņēmumus, kuriem ir misija un mērķis, kas dod labumu pasaulei.”²⁸

Latvieši kopumā seko modei, lai gan viņiem nav tik viegli sasniegt Parīzi, Milānu un Londonu, kur mode ir vesela nozare, bet ar katru gadu Latvijas modes industrijā attīstās ar vien vairāk un varbūt, pēc 5 gadiem, par mūsos dizainerus zinās visa pasaule un Rīga palīks par modes galveno pilsētu.

2.1 Statistikas datu analīze

Nodaļā 2.1.1 tika pētīts uzņēmējdarbības galvenie radītāji, no centrālas statistikas datu pārvaldes datiem. Statistikas datu analīzē ir pētīts cik daudz apģērbu modes industrijas darbojās Latvijā 2017 – 2019. gadā. Iegūta informācija tika analizēta, izvērtētā un salīdzinātā. Šis pētījums palīdzēs izanalizēt cik ļoti modes industrijā mainījusies par pēdējiem gadiem.

Tika izvēlētas 8 darbības grupas:

1. C14 Apģērbu ražošana
2. C1411 Ādas apģērbu ražošana
3. C1412 Darba apģērbu ražošana
4. C1413 Pārējo virsdrēbju ražošana
5. C1414 Apakšveļas ražošana
6. C1419 Cita veida apģērbu un apģērbu piederumu ražošana
7. C15 Ādas un ādas izstrādājumu ražošana
8. C1520 Apavu ražošana

Šo grupu galvenie radītāji bija uzņēmumu skaits, apgrozījums (tūkst. eiro) un nodarbināto personu skaits par periodu 2017. – 2019. gadiem.

²⁸ Modes industrijas attīstībā ar Covid-19 izplatību. Pieejams: Как Covid-19 меняет индустрию моды / Статья / Rus.Lsm.lv

Uzņēmumu galvenie uzņēmējdarbības rādītāji par 2017. – 2019. gadiem²⁹

| Darbības veids | Uzņēmumu skaits | | | Apgrozījums (tūkst. eiro) | | | Nodarbināto personu skaits | | |
|---|-----------------|-------------|-------------|---------------------------|---------------|---------------|----------------------------|--------------|--------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Apģērbu ražošana | 1371 | 1343 | 1294 | 155321 | 167482 | 162920 | 9159 | 9120 | 8353 |
| Ādas apģērbu ražošana | 18 | 15 | 15 | 147 | 137 | 150 | 32 | 28 | 31 |
| Darba apģērbu ražošana | 79 | 79 | 73 | 51799 | 56724 | 60868 | 1785 | 1881 | 1673 |
| Pārējo virsdrēbju ražošana | 416 | 412 | 402 | 40433 | 40593 | 35960 | 2962 | 2817 | 2538 |
| Apakšveļas ražošana | 103 | 109 | 109 | 36647 | 40541 | 38126 | 2265 | 2348 | 2058 |
| Ādas un ādas izstrādājumu ražošana | 84 | 86 | 82 | 5258 | 5175 | 3927 | 361 | 346 | 307 |
| Apavu ražošana | 21 | 19 | 19 | 3295 | 3358 | 2297 | 203 | 204 | 179 |
| Cita veida apģērbu un apģērbu piederumu ražošana | 626 | 586 | 564 | 8058 | 8323 | 9553 | 948 | 918 | 879 |
| Kopā: | 2718 | 2649 | 2558 | 300958 | 322333 | 313801 | 17715 | 17662 | 16018 |

No statistikas datiem, var secināt, ka uzņēmumu skaits ar katru nākamo gadu samazinājās, ka arī būtiski sarūk gan apgrozījums, gan nodarbinātu personu skaits. Uzņēmumu

²⁹ Statistikas dati. [Uzņēmumu galvenie uzņēmējdarbības rādītāji - Darbības veids \(NACE 2.red.\), Rādītāji un Laika periods. \(stat.gov.lv\)](http://stat.gov.lv)

skaitis apģērbu ražošanā samazinājās par 77 veikaliem trīs gadu laikā, bet apgrozījums trīs gadu laikā pieauga par 7599 eiro, neskatoties uz to, ka nodarbinātu personu skaits arī samazinājās, tas nozīme, ka darbinieki strādāja intensīvāk un produktīvāk.

Ādas apģērbu ražošanā uzņēmumu skaits samazinājās par vienu gadu uz 3 veikaliem, un nākamajā gada skaitlis palika nemainīgs, apgrozījums otrajā gada samazinājās, bet uz 2019. gadu atkal palielinājās, un ja salīdzināt ar 2017. gadu, arī palika lielāks. Nodarbinātu personu skaits salīdzinot trīs gadu laikā samazinājās par vienu personu.

Darba apģērbu ražošana nodarbināto personu skaits 2018. gadā palielinājās par 96 nodarbinātu, bet uz 2019. gadu atkal samazinājās un palika mazāks nekā bija pat 2017. gadā, bet apgrozījums ar katru gadu palielinājās, tas nozīme, ka ražošana nav tik ļoti atkarīga no darbinieku skaitā, bet gan no darbinieku motivācijas un produktivitātes strādāt. Uzņēmumu skaits triju gadu laikā samazinājās par 6 veikaliem, tas nav tik daudz.

Pārējo virsdrēbju ražošanas uzņēmumu skaits, apgrozījums un nodarbināto personu skaits ar katru gadu ar vien vairāk samazinājās.

Apakšveļas ražošanas uzņēmumu skaits palielinājās par 6 veikaliem. Apgrozījums salīdzinot ar 2017. gadu palielinājās par 1500 eiro, neskatoties uz to, ka nodarbinātu personu skaits arī samazinājās par 200 cilvēkiem.

Ādas un ādas izstrādājumu ražošana un apavu ražošanas apgrozījums, uzņēmumu skaits un nodarbinātu personu skaits samazinājās trīs gadu laikā.

Cita veida apģērbu un apģērbu piederumu ražošana neskatoties uz to, ka samazinājās uzņēmumu un nodarbinātu personu skaits, apgrozījums triju gadu laikā palielinājās par 1500 eiro.

No tā var secināt, ka neskatoties uz to, ka nodarbinātu personu skaits ar katru gadu paliek mazāks, apgrozījums atsevišķiem uzņēmumiem un darbības veidiem palielinājās, tas nozīme, ka darbinieku efektivitāte, produktivitātē un motivācija pieaug, un var pateikt, ka tas ir labi radītāji priekš uzņēmumiem.

2.2 Brenda Apranga group raksturojums

Apranga grupas vēstures svarīgākie dati:

- **1945** – valsts izveido apģērbu un apavu vairumtirdzniecības bāzi Viļņā.
- **1992** – valsts izveidotā apģērbu un apavu vairumtirdzniecības bāze sāk darbību arī mazumtirdzniecība un to pārņem privātie uzņēmēji.
- **1993** – Pārņemot kādreizējo valsts vairumtirdzniecības bāzi, tiek reģistrēta akciju sabiedrība APRANGA un atvērta tāda paša nosaukuma veikals; Uzņēmums atsakās no vairumtirdzniecības un sāk veidot mazumtirdzniecības tīklu Lietuvā.
- **2003** – Latvija uzsāk darbību HUGO BOSS, BETTY BARCLAY, APRANGA, CITY MEN&WOMEN, JACK&JONES AND ONLY.
- **2004** – Latvijā uzsāk darbību INDITEX grupas veikali.

Apranga group sastāvā ir APB APRANGA, kura atrodas Lietuvā, SIA APRANGA Latvijā un OÜ APRANGA Igaunijā. SIA APRANGA ir vadošais modes preču mazumtirdzniecības zīmols Baltijas valstīs, kas sadarbojas ar pazīstamākajiem Eiropas un pasaules zīmoliem. SIA APRANGA ietilpst matēs uzņēmums APB “Apranga” un 25 meitasuzņēmumi. Matēs uzņēmums APB APRANGA kopš 1997. gada ir reģistrēts Nasdaq Viļņas fondu biržā. Kopš 2005. gada uzņēmums ir reģistrēts Baltic Equity akciju sarakstā.³⁰

Apranga grupa ir holdinga “MG Baltic” daļa. “MG Baltic” holdings ietver kompānijas, kas darbojas sekojošās sfērās:

- Apģērbu mazumtirdzniecība;
- Alkoholisko un bezalkoholisko dzērienu ražošana un tirdzniecība;
- Nekustamo īpašumu tirdzniecība un pārvaldība;
- Masu mēdij;
- Utt.

Apranga Group ietilpst 186 veikali, kuri izplatīti 3 valstīs – Igaunija, Lietuva un Latvijā

- 200 zīmoli
- 2 300 darbinieki
- 93 800 m² veikalu platība

³⁰ APRANGA MLV apraksts – Pieejamas: <https://aprangagroup.lv/lv/par-grupu/par-mums>

- 248 mln eiro apgrozījums par 2019.gadu

Apranga Group ir 6 dažādu profilu mazumtirdzniecības ķēdes vai viena zīmola veikali Lietuvā, Latvijā un Igaunijā.

2.2.1 tabula

Apranga groups veikali³¹

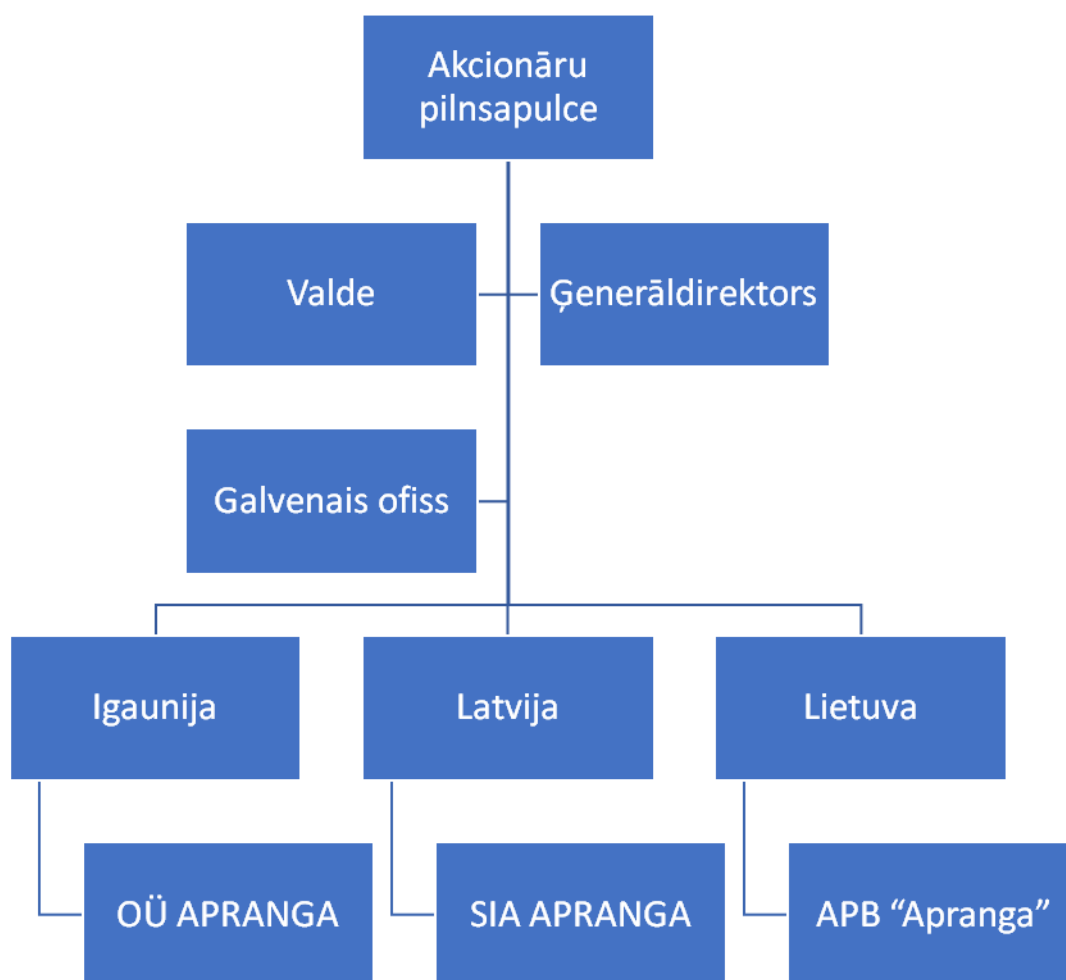
| SEGMENTS | VEIKALU TĪKLI | | |
|---------------------|-----------------------------|--------------|----------------|
| Ekonomiskais | Apranga | ORSAY | Promod |
| | s.Oliver | Tom Tailor | |
| Jauniešu | Aprangos galerija | Bershka | Mango |
| | Moskito | Oysho | Pull&Bear |
| | Soulz by Apranga group | Stradivarius | |
| Biznesa | CalvinKlein Underwear | City | Liu Jo |
| | Coccinelle | Marella | Massimo Dutti |
| | Tommy Hilfiger | Pennyblack | Max&Co |
| | ZARA HOME | | |
| Luksusa | Armani Exchange Max Mara | Burberry | Emporio Armani |
| | Ermenegildo | Hugo | Zegna |
| | HugoBoss | Mados Linija | Marina Rinaldi |
| | Max Mara Weekend | Nude | Maje |
| | SANDRO | | |
| Zara | Zara | | |
| Outletu | Apranga išparduotuvē | Outlets | AIšparduotuvē |
| | AIŠPARDUOTUVĒ | | |
| Apavu | ALDO | | |

³¹ APRANGA MLV apraksts – Pieejamas: <https://aprangagroup.lv/lv/par-grupu/par-mums>

Visi šie veikali atrodas Latvijā, Lietuvā un Igaunijā. Visvairāk veikalu pieder Lietuvai, jo Apranga group galvenais ofiss atrodas tur, tāpēc viņiem ir ērtāk atvērt kaut ko jaunu tieši tur. Veikali tiek sadalīti segmentos, kas ļoti labi ir paradīts tabula, katram segmentam ir savi veikali un pircēji. Katrs cilvēks var pats izvēlēties kuram segmentam viņš pieder, tad tur un var iepērkoties. Ja segments ir labāks, tad cena produktiem būs lielāka un kvalitāte labāka.

Uzņēmuma Apranga Group organizatoriska struktūra

Uzņēmuma struktūra ir akcionāru pilnsapulce, un pārvaldes struktūra ir valde un ģenerāldirektors. Akcionāru pilnsapulce lemj par būtiskiem uzņēmuma darbības jautājumiem (ievel valdi, veido statūtus, kapitālu utt.), Valde - uzņēmuma stratēģiju un struktūru. Izpilddirektors organizē ikdienas aktivitātes. (2.1 attēls)³²



2.2.2att. Uzņēmuma organizatoriska struktūra

³² APRANGA Group struktūra – Pieejamas: <https://aprangagroup.lt/lt/investuotojams/bendroves-valdymas/grupes-struktura>

Apranga Group ir ļoti lielā organizācija, tāpēc katrā valstī ir savs ofiss kurš izstrādā mērķus un stratēģijas, tas varētu būt mīnuss, jo organizācijai nav vienas izvirzītas stratēģijas. No pozitīviem aspektiem, var secināta, ka tā ir ļoti liela un ļoti labi attīstīta organizācija. Katra valstī ir galvenie ofisi, un ir pats galvenais ofiss kurš atrodas Lietuva. Katrs ofiss lemj par katru veikalu darbību. Viņi var aiztaisīt ciet veikalu, vai atvērt jauno, tapāt ar veikala vadītājiem, viņi meklē kurš būs veikala vadītājs.

2.3 SIA APRANGA Latvijā darbības novērtējums

SIA APRANGA ir reģistrējusies Latvijas komercreģistrā 2002.gada 20.novembrī, bet uzsākusi savu darbību ar 2003.Gadu. Uzņēmuma vienīgais dalībnieks ir mātes sabiedrība APRANGA APB, kam pieder 100% no uzņēmuma pamatkapitāla. Sākotnējais pamatkapitāla lielums bija 50 000 latu un pirmais veikals, kas ienāca Rīgā 2003.gada janvārī bija Hugo Boss, pēc kura drīz vien sekoja arī veikals Betty Barclay.³⁴

SIA APRANGA mērķis ir – veidojot pircējam atbilstošu sortimentu, kurš atbilst pircēju prasībām un iespējam, palielināt pircēju daudzumu. Uzņēmums ciena savus pastāvīgos klientus, un visu laiku meklē iespēju kā veiksmīgi apmierināt klientu vajadzības, ka arī cenšas labāk apkalpot.³⁵

Uzņēmuma misija – SIA APRANGA uzņēmuma Latvijā galvenie mērķi ir nodrošināt rentablu darbību, ieņemt maksimāli pieļaujamo tirgus daļu, palielināt akcionāru pārvaldītos aktīvus.³⁶

Uzņēmuma vīzija – SIA APRANGA grib kļūt par līderi Latvijas tirgū, viņi strādā komandā, lai sasniegtu vairākus rezultātus.³⁷

Uzņēmuma stratēģijā –SIA APRANGA stratēģija varētu būt uzbrukum stratēģija, pēc izpildes rakstura uzņēmum, kas ir tendēta iekarot un paplašināt savu tirgus daļu.³⁸

Uzņēmuma SIA APRANGA pamatdarbība ir apģērbi, aksesuāru, apavu tirdzniecība dažādu vecumu cilvēkiem, dažādiem segmentiem (business, jaunatne, ģimene utt.). Uzņēmums cenšas darboties rentabli, ieņemt pēc iespējas lielāku tirgus daļu.

³³ Turpat

³⁴ SIA izveide – Pieejamas: <https://www.ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/sia/>

³⁵ APRANGA MLV apraksts – Pieejamas: <https://aprangagroup.lv/lv/par-grupu/par-mums>

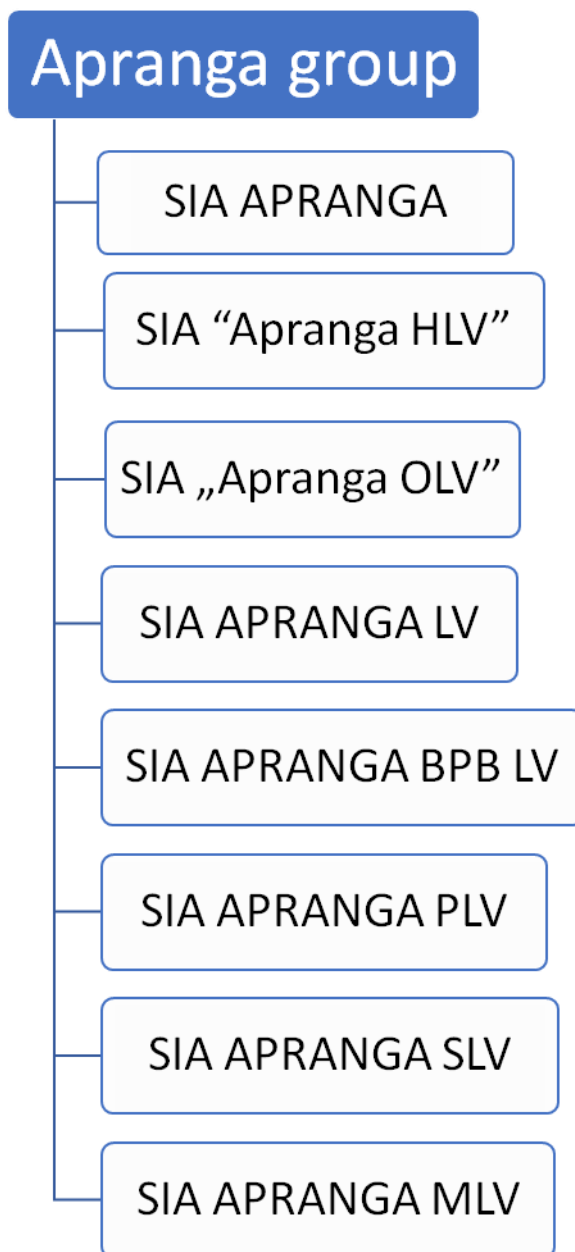
³⁶ Turpat

³⁷ Turpat

³⁸ Turpat

Uzņēmuma SIA APRANGA organizatoriska struktūra

Apranga group ietilpst 16 meitas uzņēmumi, no tiem 8 ir Latvijas uzņēmumi. Viņi visi veido vienu struktūru. Saīsinājumiem nav atšifrējuma, Latvijas reģistra viņi ir atzīmēti saīsinātā formā. Visi uzņēmumi pieder pie SIA APRANGAS.



2.3.1 att. **Apranga group** organizatoriskā struktūra

Avots: APRANGA APB mājas lapa³⁹

³⁹ APRANGA APB apraksts – Pieejamas: <https://aprangagroup.lv/lv/par-grupu/par-mums>

Katrai šai firmai pieder veikali: (skatīt 2.3.2 tabula)

2.3.2 tabula

Firmas zīmoli.

| Datu pārvaldītājs | Zīmols |
|----------------------|--------------------------------------|
| SIA „Apranga LV” | Zara |
| SIA “Apranga HLV” | Zara Home |
| SIA „Apranga BPB LV” | Bershka |
| SIA „Apranga PLV” | Pull&Bear |
| SIA „Apranga SLV” | Stradivarius |
| SIA „Apranga MLV” | Massimo Dutti |
| SIA „Apranga OLV” | Oysho |
| SIA „Apranga” | Visi pārējie zīmoli, izņemot minētos |

Karjeras iespējas – SIA APRANGA ir ļoti daudz karjeras iespējas. Klientu apkalpošanas darbinieks, var kļūt par veikala vadītāju, un pēc veikala vadītāja, viņš var strādāt ofisā, kur var palikt par veikala virkni vadītāju.

Uzņēmuma stratēģisko iespēju un draudu paredzēšana ir nozīmīgs veicinošs process paredzēt uzņēmuma iespējas un draudus un noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses .

2.4 SIA APRANGAS SVID analīze

Nodaļa 2.4 darba autore aprakstīs uzņēmuma SIA APRANGA SVID analīzi, lai atklātu stiprās un vājās puses, uzņēmuma iespējas un draudus, tas palīdzēs saprast, ko uzņēmumam vajag salabot, un varbūt arī izvirzīt jaunus mērķus. Ar SVID analīzes palīdzību var apzināt uzņēmuma priekšrocības, trūkumus un novērtēt iespējas ar kurām saistībā uzņēmums varētu uzņemties kādus riskus, kā arī palīdz apzināt potenciālos draudus, bieži vien savlaicīgi norādot uz uzņēmuma darbības laukiem, kuros pastāv pastiprināta riska situācija.

Uzņēmuma SIA APRANGA SVID analīze.

| Stiprās puses | Vājas puses |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dominējošā pozīcija tirgū - Augsta produkta kvalitāte - Koncentrēšanās uz patērētājiem - Klientu lojalitāte un pastāvīgie klienti - Plašs preču klāsts - Augsti kvalificēts personāls - Neatkarība no piegādātājiem - Nepārtraukta uzņēmuma attīstība - Finansiālā stabilitāte | <ul style="list-style-type: none"> - Uzmanības trūkums mārketinga stratēģijā - Stratēģijas mērķi un uzdevumi nav pilnībā pamatoti - Mājas lapa ir maz informācijas par uzņēmumu - Nav klientiem lojalitātes programmu |
| Iespējas | Draudi |
| <ul style="list-style-type: none"> - Jauni tirgi un segmenti - Efektīvāki tiešsaistes pārdošanas rīki - Liels patērētāju pieprasījums pēc apģērbu veikaliem - Intelektuālais potenciāls | <ul style="list-style-type: none"> -Konkurenti, kas piedāvā līdzīgus produktus zemāka cena, tirgus parādīšanās - Atkarība no ekonomiskajiem faktoriem - Covid -19 izraisītās sekas |

Stiprās puses:

- Dominējošā pozīcija tirgū – SIA APRANGA ir ļoti liels uzņēmums ar ļoti lielu un plašu segmentu. Ar katru jauno gadu viņi atver ar vien vairāk veikalu, ka jaunus, tā un pazīstamākus saviem klientiem. Uzņēmumam ir lieli apgrozījumi. Kaut gan pastāv konkurencija modes industrijas tirgū, SIA APRANGA turas pie saviem mērķiem, lai palikt ar dominējošu pozīciju tirgū.
- Augsta produkta kvalitāte – uzņēmumam ir vairāki segmenti (luksusa, biznesa un t.t.), kuros ir atbilstoši veikali, ar atbilstošam segmenta cenu kategorijām, tāpēc kvalitātei jābūt atbilstošai cenām.
- Koncentrēšanās uz patērētājiem – uzņēmums cenšas sniegt pozitīvu informāciju par precēm, atvērt tādas veikalus, lai katrs patērētājs varētu atrast sev atbilstošu apģērbu, par

dažādu cenu kategorijām. Ik pa laiku tiek izstrādāti aptaujas, lai uzzināt patērētāja vēlmēs.

- Klientu lojalitāte un pastāvīgie klienti – katram veikalam ir savi klienti, kurus atpazīst katrs veikalā personāls. Pret patstāvīgiem klientiem ir sava attieksmē, jo personāls jau zina klienta vēlmēs. Luksusa veikalos patstāvīgiem klientiem piedāvā kafiju vai tēju uzgaidīšanas laikā.
- Plašs preču klāsts – SIA APRANGAS veikaliem ir liels piedāvājums visiem cilvēku vajadzību apmierināšanai. Lieli jauniešu veikali, kur arī pieaugošs cilvēks varēs sev kaut ko atrast.
- Augsti kvalificēts personāls – personālam ir speciālas apmācībās, lai personāls būtu kompetents, varētu risināt visas problēmas, un lai maksimāli palīdzētu klientam, lai klientam gribētos atnākt uz veikalu vēl vienu reizi.
- Neatkarība no piegādātājiem – uzņēmumam ir savi piegādātāji un viss tiek sūtīts no Spānijas.
- Nepārtraukta uzņēmuma attīstība – ar katru gadu atvērās ar vien vairāk veikalu.
- Finansiālā stabilitāte – uzņēmumam ir lieli apgrozījumi, tāpēc viņš ir neatkarīgs.

Vājas puses:

- Uzmanības trūkums mārketinga stratēģijā - Stimulējošais mārketinga pieprasījuma trūkuma gadījumā, ko izraisa potenciālo klientu vienaldzība vai neinformētība. Nav esošo mārketinga aktivitāšu pārskatīšana un jaunu kampaņu uzsākšana.
- Stratēģijas mērķi un uzdevumi nav pilnībā pamatoti – uzņēmums ir ļoti liels, un ar tādu veikalu skaitu un katra veikala nozīmi, mērķi un uzdevumi var būt nepiemēroti. Vajag katram segmentam, vai katram veikalam uzlikt savus attiecīgus mērķus.
- Mājas lapa ir maz informācijas par uzņēmumu – mājas lapa nav uzrakstīti svarīgi dati uzņēmumam, ka arī nav izlīkti uzņēmuma misija, vīzija un mērķi, ka arī varētu ieviest krievu valodas opciju, jo Latvijas iedzīvotāju ir 29,6% krievi.
- Nav klientiem lojalitātes programmu - SIA APRANGAS klientiem nav iespējas saņemt atlaižu kartiņas, no tā uzņēmums varētu zaudēt savus klientus, jo klients izvēlēties citu veikalu, kurā var dabūt atlaidi precei. Ir ļoti daudz patstāvīgu klientu, par kuriem zina katrs veikala darbinieks, patstāvīgiem klientiem varētu izveidot atlaižu kartiņu, kurā būtu 5%-10% atlaide uz pirkumu, tad kompānija nepazaudēs savus klientus un klienti būtu apmierināti, jo tas rādītu sajūtu, ka kompānijai viņi ir nozīmīgi.

Iespējas:

- Jauni tirgi un segmenti - SIA APRANGAS uzņēmums varētu savos tīklos atvērt jauno veikalu, kurš būtu Latvijas jauns zīmolu apģērbs un ražots Latvijas fabrikā.
- Efektīvāki tiešsaistes pārdošanas rīki - SIA APRANGAS kolēģiem Lietuva un Igaunija ir vietējais interneta veikals "SOULZ", kurā var nopirkt apģērbu no Aprangas group veikaliem. Latvijā varētu ieviest tādu pašu internet veikalu, tad darbiniekiem tāda politiska situācija, ka tagad, būtu darbs – iepakot pasūtījumus.
- Liels patērētāju pieprasījums pēc apģērbu veikaliem – SIA APRANGAS veikali atrodas tikai Rīgā. Jā SIA APRANGA atvērtu veikalus Liepāja un Daugavpīlī (2 un 3 lielākas pilsētas Latvijā), tad viņiem būtu daudz vairāk klientu, jo pagaidām cilvēki no attālinātām pilsētām tik bieži nebrauc uz Rīgu, un nav iespējas tad nopirkt SIA APRANGAS produkciju
- Intelektuālais potenciāls – katrā veikala varētu ielikt datorus ar sortimentu un izmēriem kuri ir pieejami, lai atvieglot darbiniekiem darbu, kad ir liels pieprasījums pēc palīdzības.

Draudi:

- Konkurenti, kas piedāvā līdzīgus produktus zemāka cena, tirgus parādīšanās - Tirgus situācija mainās regulāri un ātri, ar katru gadu parādās arvien vairāk jauno konkurentu. Latvijas tirgū populārie cilvēki (blogeri, influenseri) atver savus apģērba veikalus, jo viņiem jau ir sava auditorija, kura ar veikala atvēršanu, pirks produktu. Ka piemērs, viens no populārākajiem veikaliem "Butterfly" SIA APRANGAS konkurents, viņiem ir zemākas cenas, nekā Masimmo Dutti veikala, un ar to, ka sociālos tīklos vairāki cilvēki seko aiz viņiem, "Butterfly" veikalā ir lielā atpazīstamība. No tā, trūkums SIA APRANGAS veikaliem ir: maz informācija sociālos tīklos, kur cilvēki varētu redzēt katru produktu.
- Atkarība no ekonomiskajiem faktoriem - Nepietiekami ekonomikas attīstības tempi; iedzīvotāju uzkrājumu un ar to saistīto investīciju trūkums visās tautsaimniecības nozarēs sakarā ar izveidojušos zemu ienākumu līdzsvaru, tāpēc cilvēki nevar atļauties nopirkt sev kaut ko jaunu.
- Covid -19 izraisītās sekas - no esošas situācijas, ka mēs varam redzēt, visi apģērbu veikali ir ciet, un lai kaut ko nopirkt, to vajag pasūtīt. Veikali negūst peļņu, darbiniekiem nav darba, ja nebūtu valsts palīdzības, darbiniekus vajadzētu atlaist.

Katram uzņēmumam ir savas iespējas un draudi, pie viņiem vajag strādāt, lai samazināt tos ietekmi uz uzņēmuma attīstīšanu. Pareizi izanalizējot draudus un iespējas var labot kļūdas un attīstīt jaunas idejas, kuras padarīs uzņēmumu vēl lielāku.

Pēc autores domām viena no SIA APRANGA vājām pusēm ir stratēģijas mērķu un uzdevumu izvirzīšana, jo Apranga group ir liela kompānija virzīta uz trīs valstu darbību, līdz ar to nevar izvirzīt visus vienādus mērķus un uzdevumus, veikala un ofisa tīkliem.

Izvērtējot SVID analīzi, uzņēmums SIA APRANGA ieņem vadošo pozīciju tirgū, tam ir daudzu gadu pieredze, kvalificēti un kompetenti darbinieki, neatkarība no piegādātājiem, jo uzņēmumam ir klientu lojalitāte, uzņēmuma nosaukuma atmazināšanās utt. Tomēr vājā puse uzņēmumam ir tā pārāk maza uzsvara uz mārketinga stratēģiju, kas nepārtraukti jāuzlabo attiecībā uz izmaiņas tirgū un uzņēmuma darbībā.

2.5 Tirdzniecības vietas Massimo Dutti darbības apraksts

Massimo Dutti ir zīmola veikals, kurš pieder SIA APRANGAI. Massimo Dutti, zīmols, kas Inditex Group pievienojās 1991. gadā, ir zīmols neatkarīgiem, kosmopolītiskiem un atvērtiem cilvēkiem. Massimo Dutti apģērbu nevainojamo kvalitāti, izskats un ērtumu nodrošina tajos izmantotie izcilās kvalitātes materiāli — dabīgi audumi un interesantas un inovatīvas dabīgo šķiedru kombinācijas ir zīmola augstākā prioritāte.

Šobrīd pastāv 4 Massimo Dutti veikali Latvija, Rīga:

- Massimo Dutti , TC “Spice”
- Massimo Dutti , TC “Akropole”
- Massimo Dutti , TC “Alfa”
- Massimo Dutti , TC “Galerija centrs”

Katra veikala vidēji ir 14 darbinieki, no tiem – viens vadītājs, divi vadītāja vietnieki, viens stilists/koordinātors, viens galvenais kasieris un visi parēji ir klientu apkalpošanas specialisti.



2.2.5 att. “Massimo Dutti” zīmola veikalā darbinieku struktūra

Avots: autora veidota struktūra uz personīgas pieredzes informācijas/amata apraksta (līguma)

Katram darbiniekam ir atbilstoši pienākumi:

- Vadītājam ir lielā atbildība par visu veikalu, darbs ar dokumentiem, saikne ar galveno ofisu un jauno darbinieku pieņemšanā;
- Vadītājā vietnieks sievietes un vīriešu nodaļās – katrs atbild par savu nodaļu, pārskatu sastādīšana, vadītāja informēšana par veikto darbu;
- Noliktavas RESPO – atbild par kravas saņemšanu, transferu nosūtījums, skaitā preces, nodrošina kārtību noliktavā;
- Stilists/koordinators – atbild par zāles vizuālo noformējumu;
- Klientu apkalpošanas speciālisti – apkalpo klientus;
- Galvenais kasieris – raksta mēneša atskaitēs, atbild par kasēm.

Visi amata apraksti un pienākumi ir dziļi aprakstīti darba līgumos.

3.EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS PAR DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS VEICINĀŠANU DARBA EFEKTIVITĀTE

Trešā nodaļa, bakalaura darba, darba autore izstrādāja empīrisko pētījuma plānu, kurš palīdzēs sistemātiski paveikt katru punktu. Pētījumā plāns sastāv no pieciem punktiem.



3.1 attēls Empīriskā pētījumā plāns

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz izstrādāto plānu

Abreviatūru skaidrojums:

AI – aptaujas izstrāde

SI – situācijas izpēte

ADI – aptaujas datu iegūšana

I – intervija

2SI – secinājumu un ieteikumu izstrādāšana

3.1 Pētījumā metodoloģija

Pētījums tika veikts starp Massimo Dutti veikalā darbiniekiem. Kopumā pastāv 4 Massimo Dutti veikali Rīgā, un tajos strādā 56 darbinieki. Uz aptauju atbildēja 51 darbinieks, kas ir 91% no visiem strādājošiem.

Intervija tika ņemta no Massimo Dutti veikala vadītājas Gunas Vecānes.

Pētījumā jautājumi:

1. Kādi ir motivācijas veidi darbinieku veicināšanai;
2. Ar kādiem motivācijas faktoriem var pilnveidot motivācija sistēmu.

Pētījuma mērķis:

noskaidrot motivācijas sistēmas iedarbību un sagatavot priekšlikumus.

Pētījuma uzdevumi:

1. sākotnējas situācijas izpēte;
2. pirmo datu iegūšana;
3. motivācijas programmas izstrāde;
4. pētījumā iegūto datu izvērtēšanā;
5. otro datu iegūšanā;
6. iegūto datu izvērtēšana;

Pētījuma metodes:

1. personīgas pieredzes refleksija;
2. novērošana;
3. aptauja;
4. datu apstrāde;
5. intervija.

Pētījuma bāze:

SIA APRANGA MLV, veikals Massimo Dutti

Pētījums tika veikts SIA APRANGA MLV, tirdzniecības vietā Massimo Dutti, kas atrodas Rīgā, tirdzniecības centrā Galerija Centrs, Vecrīgā. Pētījums tika veikts, lai spētu labāk izprast motivācijas trūkumus un izstrādāt priekšlikumus. Lai saprastu kas tieši varētu motivēt darbiniekus strādāt produktīvāk, autore veiks iegūto datu analīzi, par darbinieku motivēšanas sistēmu uzņēmuma. Tika izveidota anketa sistēma visidati.lv, anketas jautājumi skatīt pielikuma (sk. 1. pielikumu). Autore izvēlējās šīs pētījumā metodi, jo tieši tā palīdzēs visprecīzāk izanalizēt darbinieku motivēšanu uzņēmuma un bakalaura darba noslēguma izstrādāt priekšlikumus personālā motivēšanas pasākumu pilnveidei.

Darba autore veica anketēšanu starp visiem darbiniekiem Massimo Dutti veikaliem, kuri atrodas Rīgā. Respondentiem tika piedāvātā anketēšana tiešsaiste, un kopā tika aptaujāti 51 respondents. Aptauja bija iekļauti 15 jautājumi (sk. 1. pielikumu). Aptauja bija anonīma un konfidenciāla, lai katrs darbinieks varētu atklāt savas domas un nedomāt par sekām.

Motivācijas sistēma darbiniekiem ir ļoti pārdomāta. Uzņēmums dara visu, lai darbinieki būtu motivēti strādāt, tāpēc organizācijā cenšas piedāvāt vairākus bonusus saviem darbiniekiem, tie ir – bonusi no pārdošanas, dāvanas no uzņēmuma uz ziemassvētkiem, darba apģērbs, atpūtas

telpas, izaugsmes iespējas, konkurētspējīgu atalgojumu un t.t.). Bet no lielas pārslodzes un darbinieku trūkumu, personālam ir izdegšana, tāpēc ir liela darbinieku maiņa. Ka arī vairāki darbinieki izvēlas šo darbu, jo viņi ir studenti un ir viegli apvienot studijas ar darbu, jo ir elastīgs darba grafiks.

Darbinieki ļoti novērtē visus labumus, kurus piedāvā uzņēmums. Vadītāji cenšas būt izpalīdzīgi un palīdzēt personālam svarīgo jautājumu risināšana.

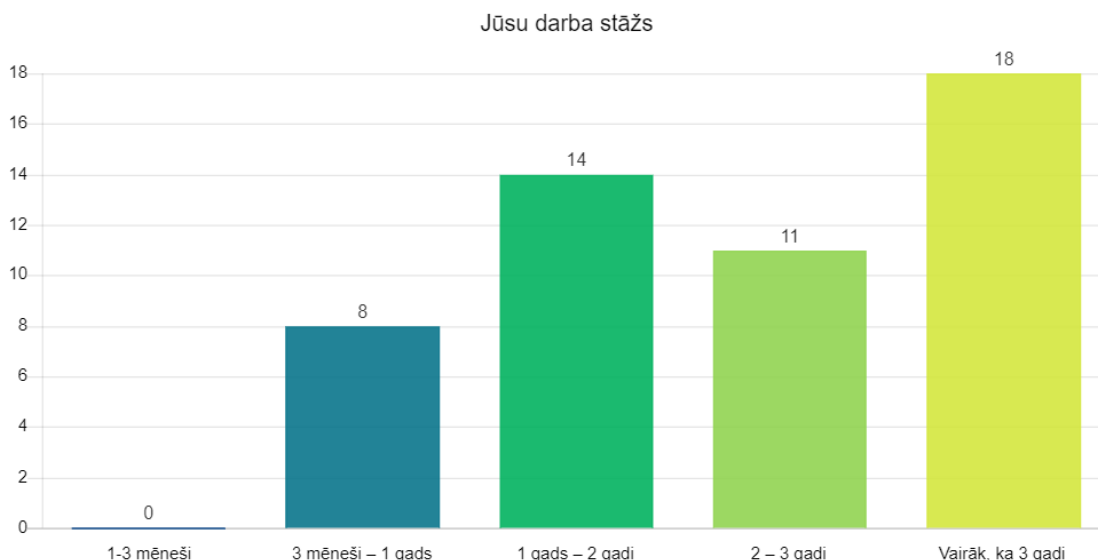
Pētījumu neatliekama sastāvdaļa ir literatūras un avotu izpēte un analīze. Literatūras izpēte notika visa darba rakstīšanas laikposmā. Darba autore, ka galvenos informācijas avotus paņēma A. Maslova - vajadzību hierarhija, I. S. Adamssa - taisnīguma teoriju un Edvīna Lokka - Teoriju mērķu sasniegšanai. Analīze sniedza noteiktu informāciju par tēmu, kas palīdzēja veiksmīgai pētījumā norisei. Tika izpētīti avoti latviešu, krievu un angļu valodas.

Bija noteikta arī novērošana, jo darba autore pati ir darbiniece Massimo Dutti veikala jau gandrīz divus gadus, tas palīdzes izvērtēt darbinieku apmierinātību ar darbu un no paveikta darba uzrakstīt secinājumus.

Aptauja ir ar jautājumiem, kuriem ir doti atbildes. Aptauja noderīga gan kā pētījuma metode, gan kā palīg metodē, lai varētu iegūt nepieciešamo informāciju uz tās pamātas izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

3.2 Aptaujas analīze

Kopā tika aptaujāti 3 vīrieši un 48 sievietes. Vidējais vecums ir 24.6 gadi. Izglītībā sadalījās uz pusēm, tā ka pārsvara strādā studenti, viņiem ir nepabeigta augstā izglītībā vai augstāka profesionāla. Bija respondenti ar bakalaura un maģistra izglītību.

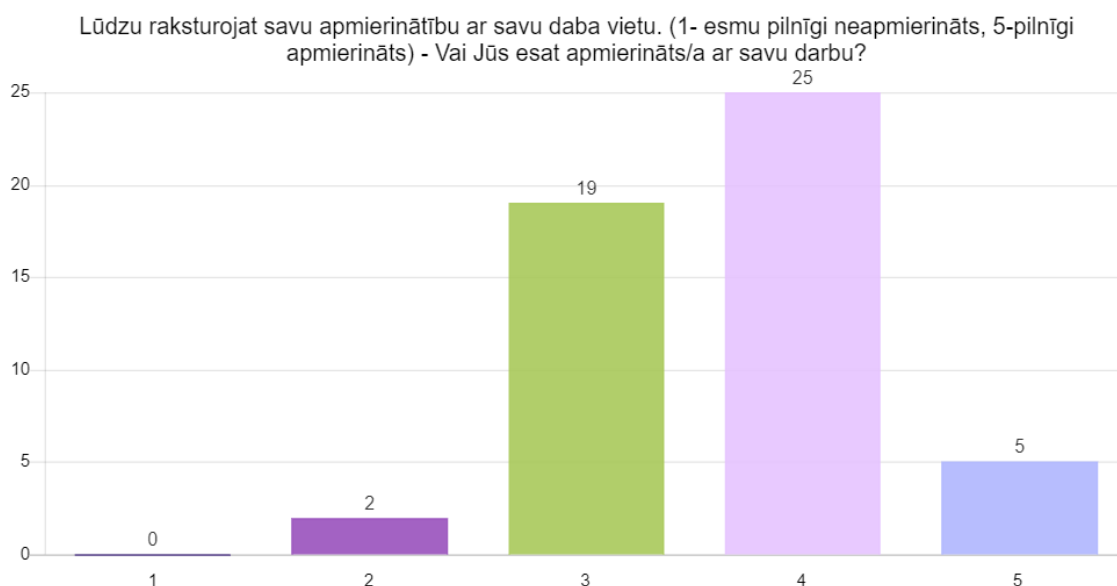


3.2 att. Atbilde uz jautājumu “Jūsu darba stāžs”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā.

Pirmkārt darbiniekiem vajadzēja atzīmēt viņu darba stāžu. No 51 respondenta 18 strādā vairāk, ka 3 gadi, 14 respondenti strādā 1 – 2 gadus, 11 respondenti atzīmēja, ka strādā 2 – 3 gadus un visi pārējie strādā mazāk nekā gadu. Visvairāk darbinieku strādā šajā veikalā jau vairāk nekā 3 gadus, tas var būt saistīts ar to, ka darbiniekiem/ studentiem ir ērti apvienot studijas ar darbu, vai, tie var būt arī vadītāji, kuriem bija izaugsme. (sk. 3.2. attēlu).

Darba autore var secināt, ka darbinieki ir ļoti lojāli pret darba vietu, jo vairāki atzīmēja, ka strādā jau vairāk, ka trīs gadus. Tas ir ļoti labi radītāji priekš uzņēmuma.

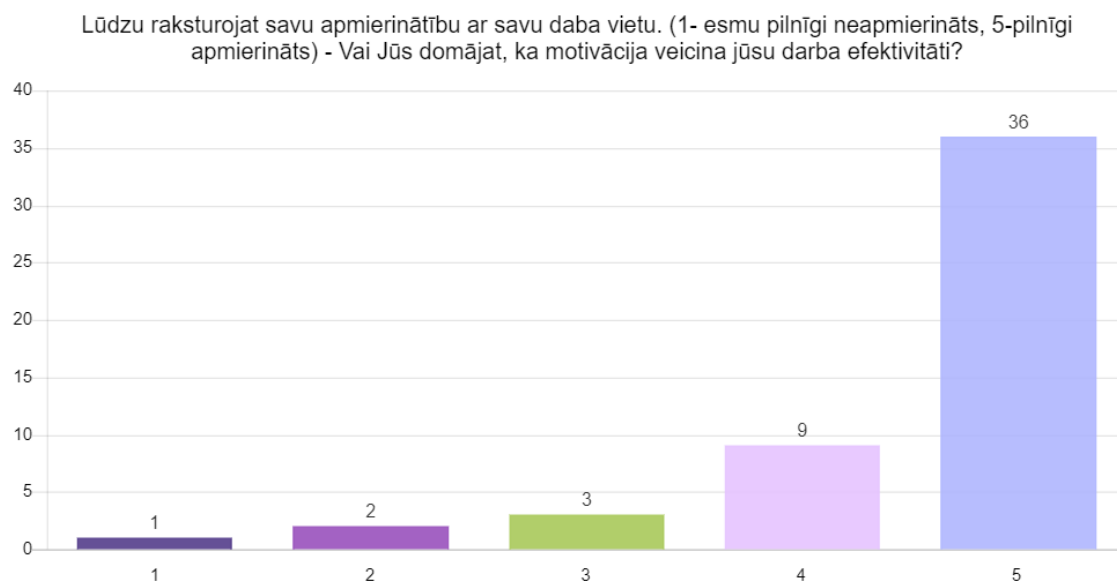


3.3 att. Atbilde uz jautājumu “Vai jūs esat apmierināts ar savu darbu?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā.

Otrais jautājums bija sadalīts pa blokiem kopumā, šajā bloka bija trīs jautājumi, respondentiem vajadzēja raksturot savu apmierinātību ar darbu. Pirmais jautājums bija “Vai jūs esat apmierināts ar savu darbu?”, kur 1 nozīmēja – pilnīgi neapmierināts un 5 – pilnīgi apmierināts. Visvairāk respondentu atzīmēja viduvēji no 3 – 4 (kas nozīmē vairāk apmierināts, ne ka neapmierināts un daļēji apmierināts). Var secināt, ka respondenti ir vairāk apmierināti ar savu darba vietu, ne ka neapmierināti. Tas nozīmē, ka vairākums darbinieku nāk mērķtiecīgi strādāt uz veikalu Massimo Dutti. (sk. 3.3 attēlu)

Autorei ir prieks, par to, ka darbinieki ir apmierināti ar savu darba vietu, tas nozīmē, ka uzņēmums padarīja ļoti labu darbu, lai darbinieki būtu motivēti nākt uz darbu un strādāt.

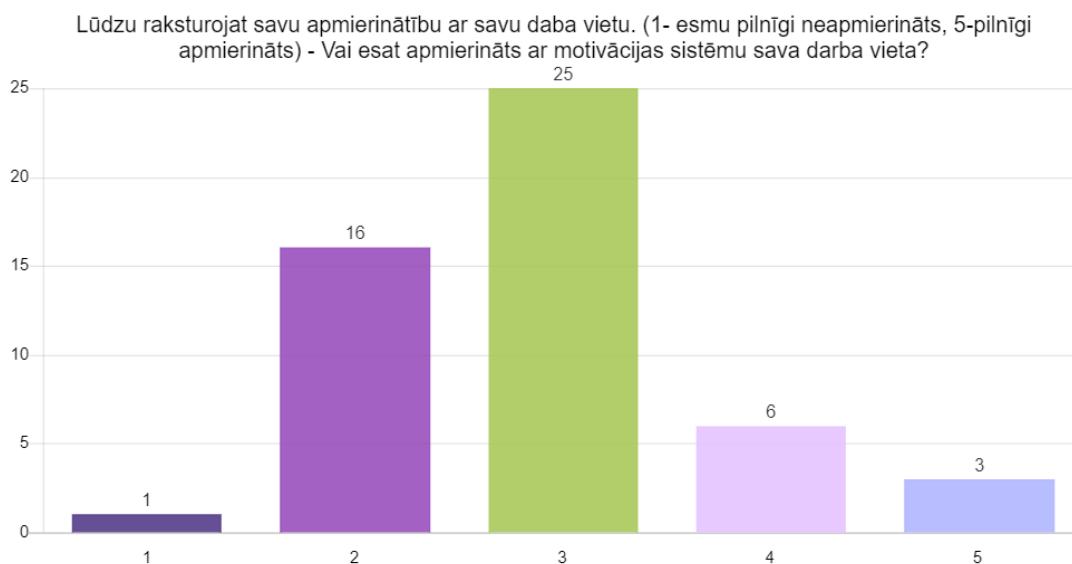


3.4 att. Atbilde uz jautājumu “Vai Jūs domājat, ka motivācija veicina jūsu darba efektivitāti?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Otrais jautājums, tajā pašā bloka, ir “Vai Jūs domājat, ka motivācija veicina jūsu darba efektivitāti?” - 36 respondenti (lielāka daļa) atbildēja, ka jā, viņi domā, kā motivācija veicina viņu darba efektivitāti, 3 respondenti atzīmēja, ka daļēji pietikt šim apgalvojumam un bija viens respondents, kurš atzīmēja, ka nepiekrīt. Kopumā rezultāti liecina, ka motivācijas efektivitāte ir svarīga respondentiem viņu darba vietā. (sk. 3.4 attēlu)

Tas ir ļoti labi radītāji no kuriem var secināt, ka, lai darbs būtu labi padarīts, vajag būt produktīvam, bet lai būt produktīvam, vajag nākt uz darbu motivētam kaut ko darīt.



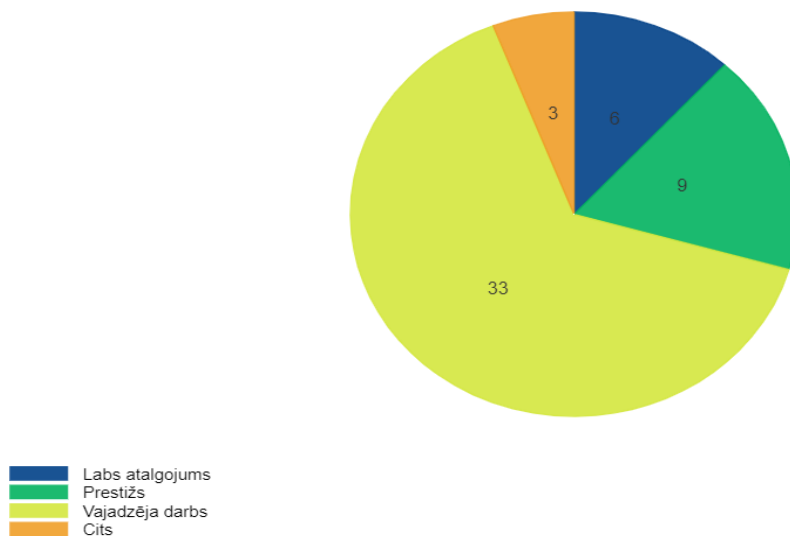
3.5 att. Atbilde uz jautājumu “Vai esat apmierināts ar motivācijas sistēmu sava darba vieta?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Atbilde uz nākamo jautājumu, šajā bloka “Vai esat apmierināts ar motivācijas sistēmu sava darba vieta?” liecina, ka 25 respondenti ir vairāk daļēji apmierināti ar motivācijas sistēmu un 16 respondenti ir vairāk neapmierināti ar motivācijas sistēmu. Bija arī tie, kuri norādīja, ka ir apmierināti, bet kopumā tas ir ļoti zems rādītājs. Pēc respondentu atbildēm var secināt, ka motivācijas sistēma veikala Massimo Dutti strādā daļēji un pat vairāk uz slikto pusi un ir nepieciešamas savas korekcijas. (sk. 3.5 attēlu)

Pēc autores domām, un aptaujas rezultātiem var izvirzīt, ka darbiniekiem patīk strādāt šajā veikalā un viņi ir apmierināti ar savu darba vietu, bet tomēr, viņi norādīja, ka motivācijas sistēma ir diezgan vāja un vajag to piestrādāt. Pēc autores novērošanas darba vietā, ir tādas dienas, kad neesi produktīvs un negribās strādāt, no tā krīt pārdošanas rādītājs, kas nav labi priekš uzņēmuma, tāpēc vajag ievest kaut kādus jaunus motivatorus, lai palielināt darba efektivitāti.

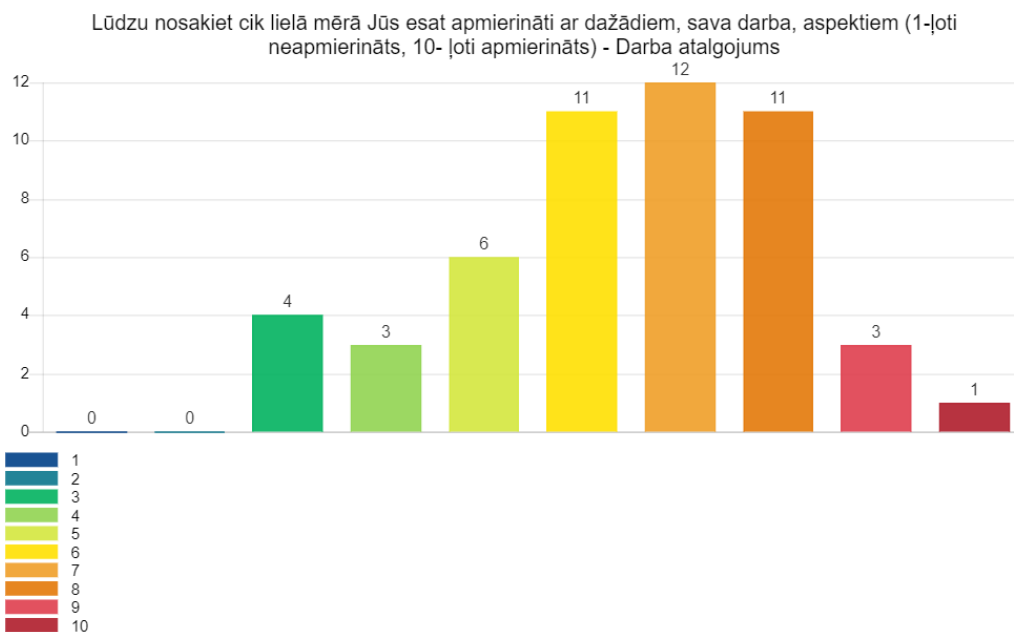
Kāds bija Jūsu iemesls pieteikties strādāt šajā modes industrija?



3.6 att. Atbilde uz jautājumu “Kāds bija Jūsu iemesls pieteikties strādāt šajā modes industrija?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

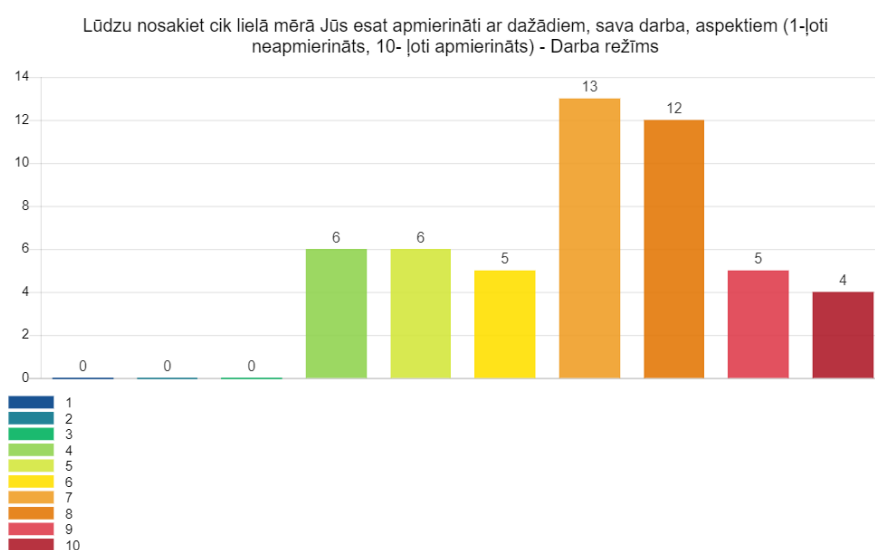
Trešais jautājums ir “Kāds bija Jūsu iemesls pieteikties strādāt šajā modes industrija?”, 33 respondenti atbildēja, ka viņiem uz to brīdi vajadzēja darbu, 9 respondenti atzīmēja, ka tas darbs ir prestižs, 6 respondenti atzīmēja, ka darbā ir labs atalgojums, tāpēc viņi pieteicās. Trīs respondenti atzīmēja “cits” un uzrakstīja, ka viņi izvēlējās tieši šo darbu, jo viņiem bija interese par modes jomu, bija elastīgs grafiks un pieredzes gūšanai, lai apgūst kaut ko jaunu. Tas liecina par darbinieku ieinteresību strādāt, bet tiem darbiniekiem nepieciešamā apmācībā, lai kvalitatīvi apkalpotu klientus. (sk. 3.6. attēlu)



3.7 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Darba atalgojums”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

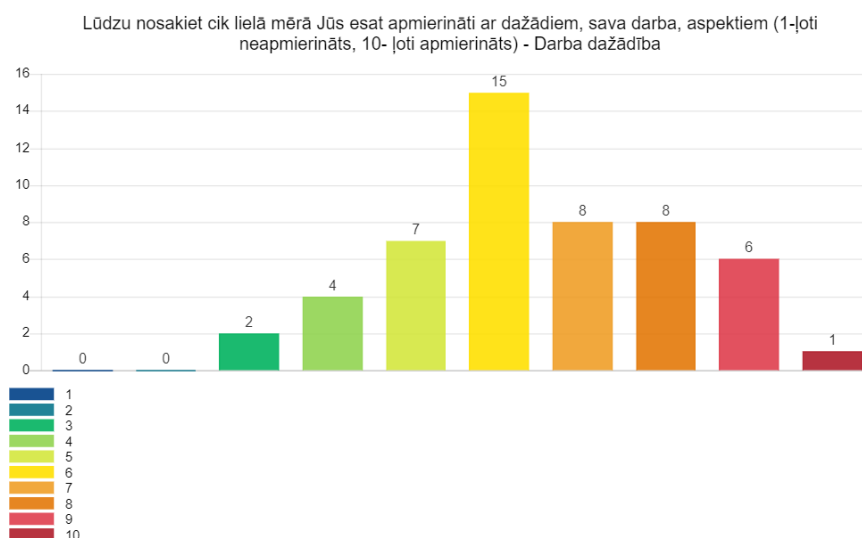
Nākamais jautājums arī tika sadalīts pa blokiem. respondentiem vajadzēja izvēlēties cik liela mēra viņi ir apmierināti ar dažādiem, sava darba aspektiem. Viens no galvenajiem motivācijas faktoriem ir atalgojums, kurš nosaka darbinieku apmierinātību ar darbu. Pēc respondentu atbildēm var secināt, ka apmierinātībā ar atalgojumu ir vidēja, bet vairāk ir darbinieku, tie, kuri apmierināti. (sk. 3.7. attēlu).



3.8 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Darba režīms”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

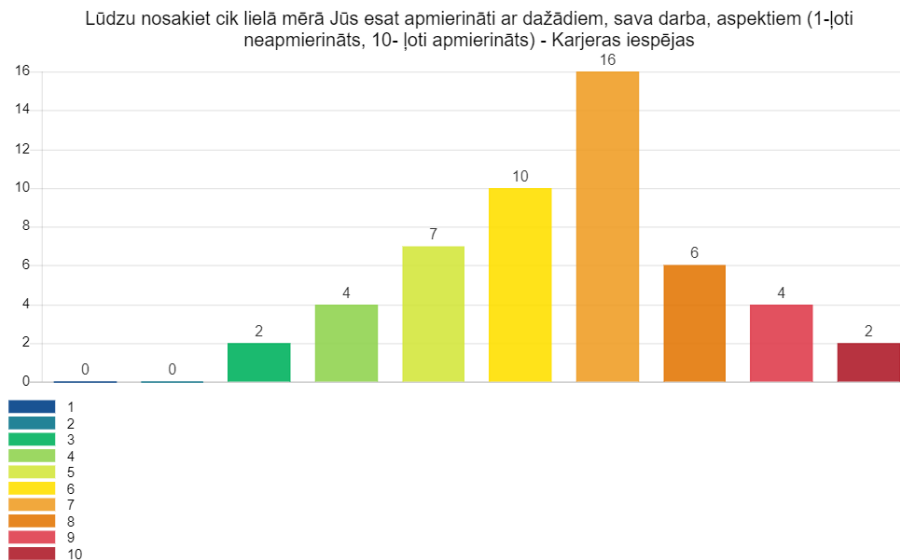
Darba režīms ir viens no motivējošiem faktoriem, kāpēc darbinieki izvēlējas šo darbu, var secināt, ka kopumā respondenti ir apmierināti ar to. (sk. 3.8 attēlu).



3.9 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Darba dažādība”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

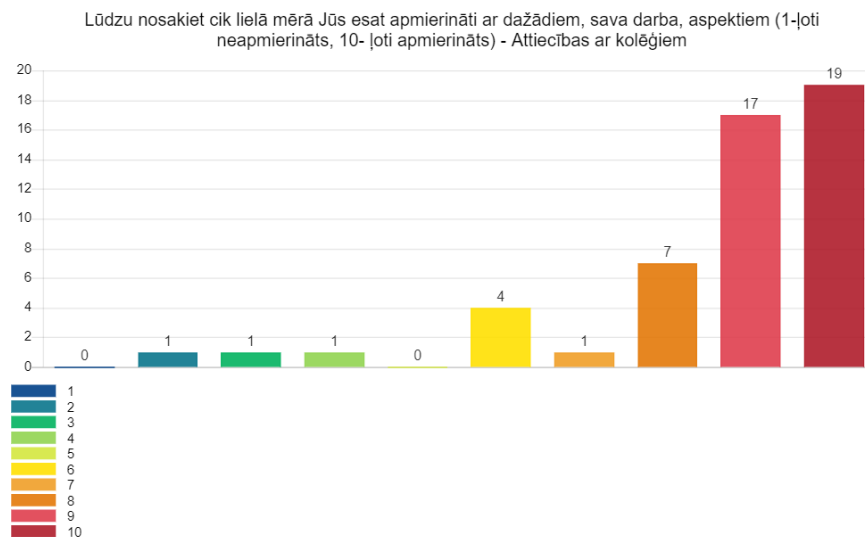
Katra darba vieta ir svarīga darba dažādībā, uz šo jautājumu respondenti izteicās par savu apmierinātību ar darbu. Pēc atbildēm var secināt, ka daļa darbinieku ir vidēji apmierināti ar darba režīmu, tas noteikti varētu ietekmēt uz darba kvalitāti. Bet pēc grafika var redzēt, kā tapāt, ir vairāk apmierinātu respondentu skaitu (sk. 3.9 attēlu).



3.10 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Karjeras iespējas”

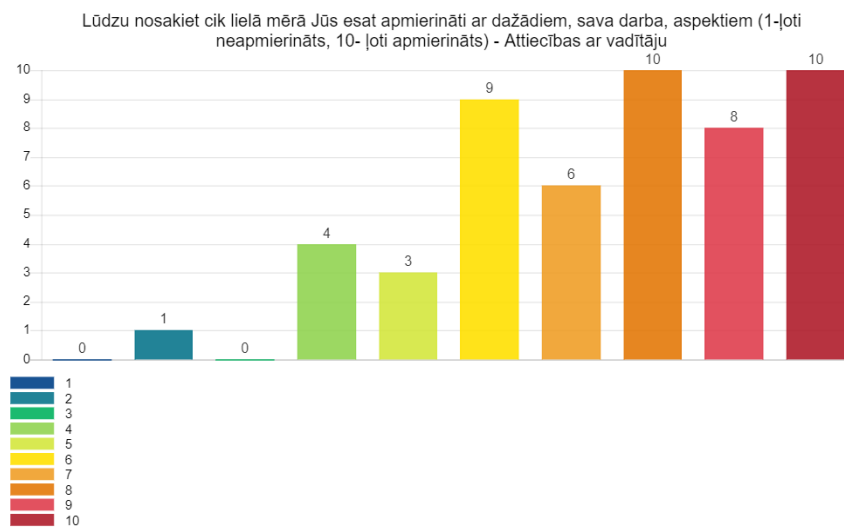
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Katra darba vieta ir jābūt karjeras iespējām, kuri motivē darbiniekus pilnvērtīgi strādāt, veikala Massimo Dutti darbinieki kopumā apmierināti ar karjeras iespējam un izmanto tas. (sk. 3.10. attēlu).



3.11 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Attiecības ar kolēģiem”

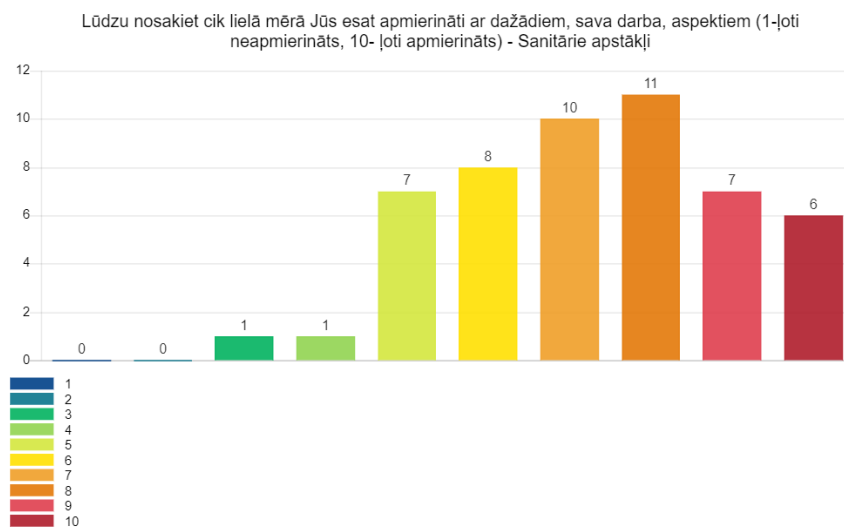
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā



3.12. att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Attiecības ar vadītāju”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Apskatot nākamo aspektu var secināt, ka respondenti ir ļoti apmierināti ar attiecībām ar kolēģēm uzņēmuma un ar vadītāju attiecībām, tas liecina par pozitīvu vidi veikala Massimo Dutti. (sk. 3.11. un 3.12. attēlus).

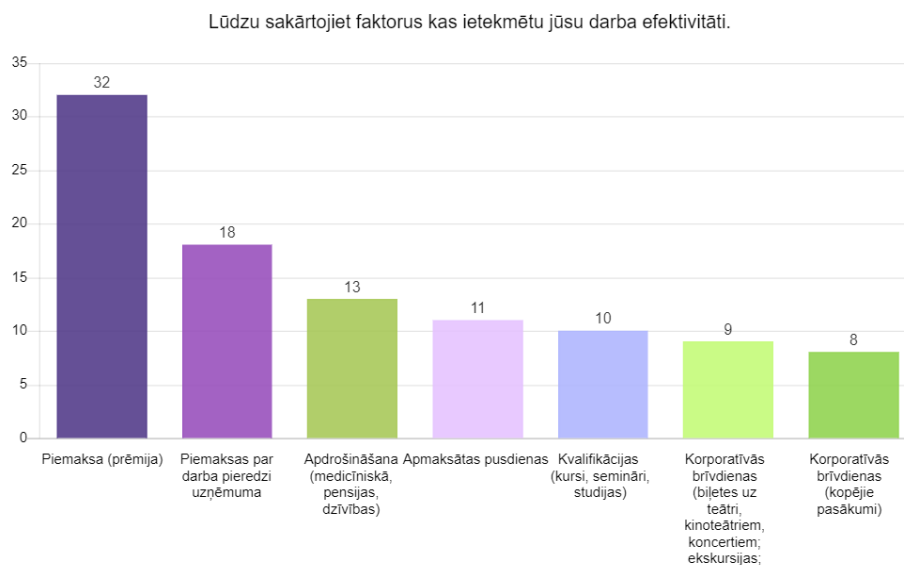


3.13 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem “Sanitārie apstākļi”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Mūsdienās aktualizējas jautājumi par sanitāriem apstākļiem darba vieta. Veikala darbinieki, to novērtē vairāk pozitīvi. (sk. 3.13 attēlu).

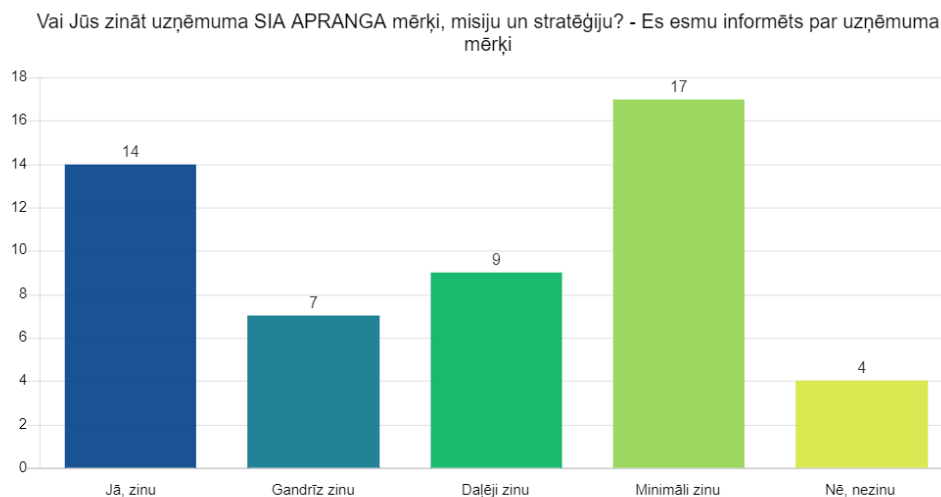
Darba autore secina, ka kopumā darbinieki ir vairāk apmierināti ar dažādiem sava darba aspektiem. Protams vajag daudz ko pielabot, lai radītāji būtu lielāki, un darbinieki būtu vēl vairāk apmierināti ar darbu, jo tas veidotu darba efektivitāti un produktivitāti.



3.14 att. Atbilde uz jautājumu Lūdzu sakārtojiet faktorus kas ietekmētu jūsu darba efektivitāti.

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmumā, Massimo Dutti veikalā

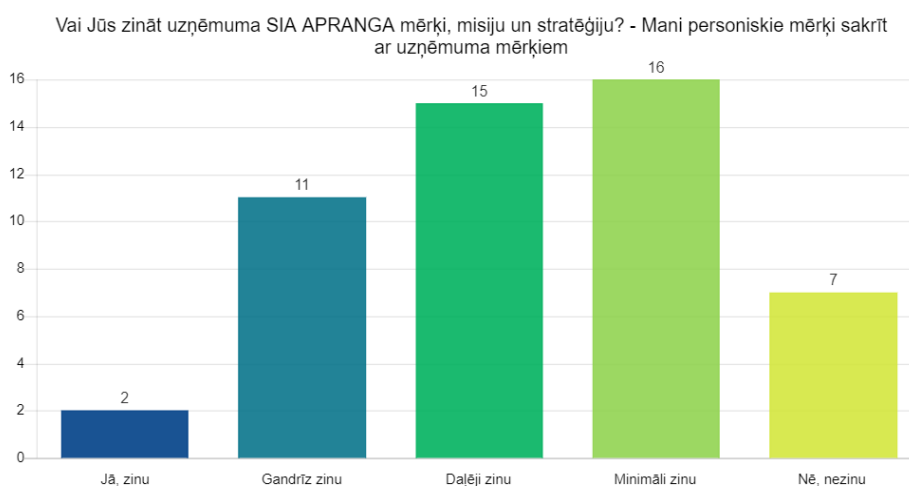
Lai izzinātu kurš no motivācijas veidiem darbiniekiem ir svarīgāks un vairāk ietekmē uz darba efektivitāti, tika iedota iespēja sakārtot faktorus. Primāra atbildē bija piemaksa (prēmija) un piemaksa par darba pieredzi uzņēmumā. Tas liecina par darbinieku ieinteresību par atalgojumu. Gandrīz vienādi sadalījās apmaksātas pusdienas, kvalifikācijas kursi un korporatīvās brīvdienas. Bet rādītāji liecina, ka par to nav tika daudz intereses un darbiniekiem tas nav primāri. (sk. 3.14. attēlu).



3.15 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju? “Es esmu informēts par uzņēmuma mērķi”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

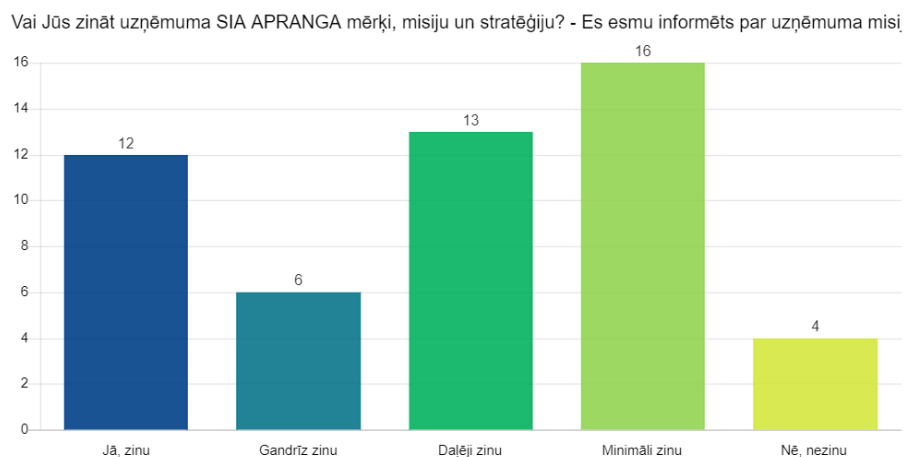
Piektais jautājums arī tika sadalīts pa blokiem, kur respondentiem vajadzēja atzīmēt cik daudz un vai vispār viņi zina uzņēmuma misiju, stratēģiju un mērķus. No rezultātiem, var secināt, ka ļoti daudz respondentu (17) minimāli zina kaut ko par uzņēmuma mērķi, 14 respondenti zina sava uzņēmuma mērķi un 9 respondenti daļēji zina. Var secināt, ka pārsvarā respondenti kaut ko, bet zina par mērķiem, bet vadītājiem vajag vēl vairāk iepazīt darbiniekus ar to, jo bez mērķu zināšanām var nepareizi strādāt un sasniegt nepareizus rezultātus. (sk. 3.15 attēlu).



3.16 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju? “Mani personiskie mērķi sakrīt ar uzņēmuma mērķiem”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

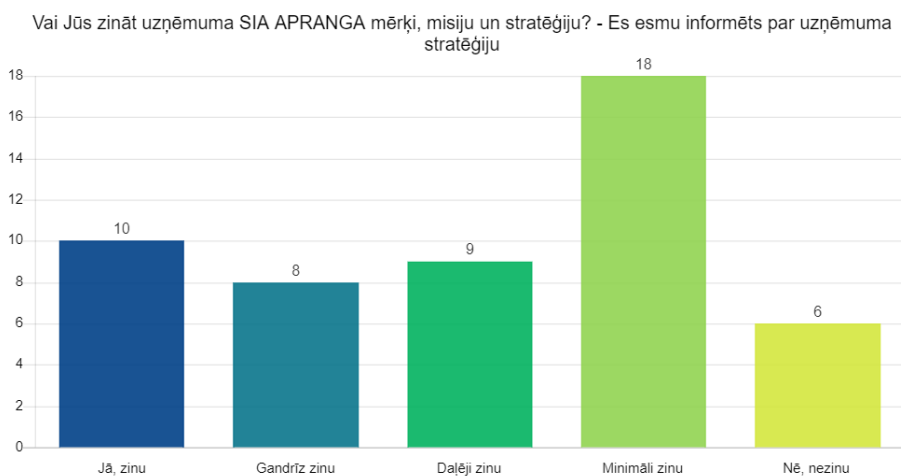
Respondentu personiskie mērķi viduvēji sakrīt ar uzņēmuma mērķiem, bet var redzēt, ka vairāk ir negatīva puse, tas nozīmē, kā uzņēmumam vajag pārskatīt savus mērķus, ka arī pārsvara vairāki darbinieki ir studenti, vai jaunieši, tāpēc šis darbs viņiem ir uz noteikto laiku, lai varētu apvienot ar mācībām. Ir arī pozitīva pusē, ka 11 respondentiem gandrīz sakrīt viņu mērķi ar uzņēmuma mērķiem. (sk. 3.16 attēlu).



3.17 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju? “Es esmu informēt par uzņēmuma misiju”

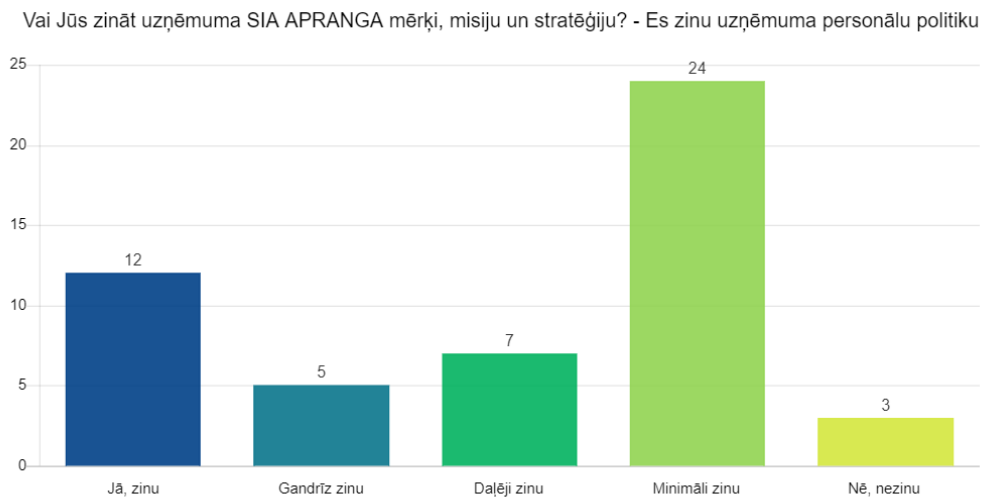
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Nākama punktā atbildēs sadalījās, 16 respondenti minimāli zina par uzņēmuma misiju, 13 respondenti daļēji zina un 12 respondenti zina uzņēmuma misiju. Var secināt, ka par uzņēmuma misiju arī vairāki respondenti viduvēji zina. (sk. 3.17 attēlu).



3.18 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju? “Es esmu informēt par uzņēmuma stratēģiju”

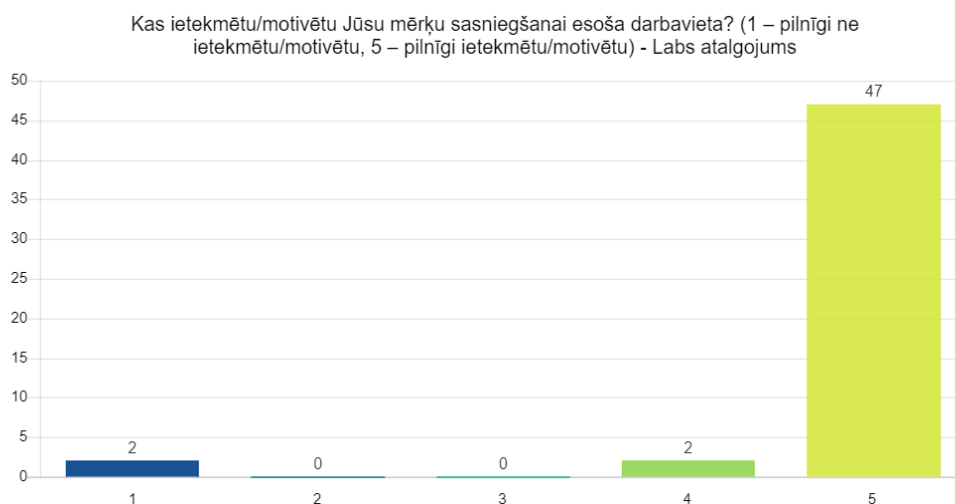
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā



3.19 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju? “Es zinu uzņēmuma personālu politiku”

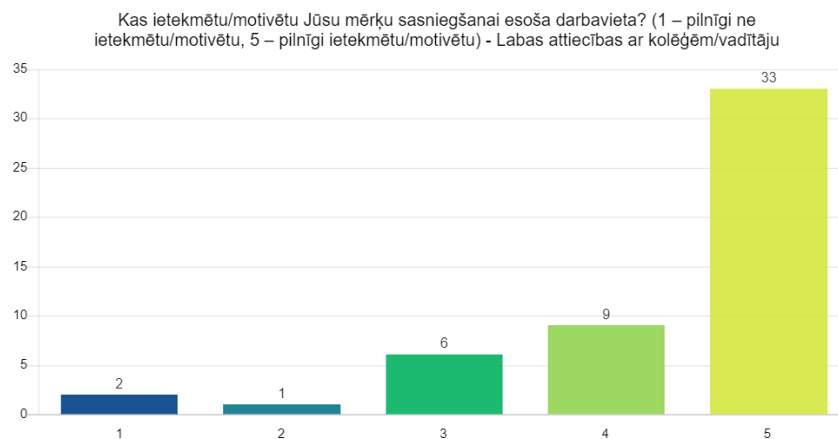
Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

No 5. jautājuma var secināt, ka respondenti nav ļoti labi informēti par misiju, mērķi un stratēģiju. Par personālu politiku puse no respondentiem gandrīz neko nezina, tas ir diezgan slikts rezultāts. (sk. 3.18. un 3.19. attēlus). Uzņēmumam vajag izdomāt pasākumus vai apmācības darbiniekiem, lai viņi varētu uzzināt tos, jo bez tam zināšanām, uzņēmums ne sasniegs rezultātus ar darbinieku palīdzību.



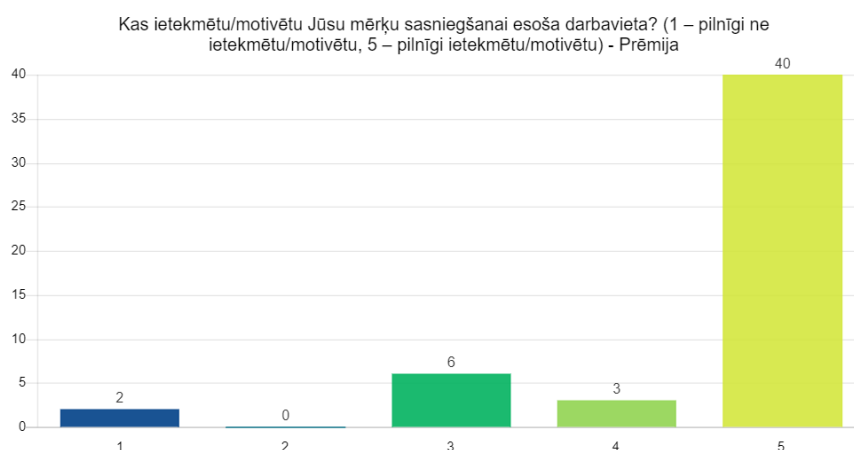
3.20 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta? “Labs atalgojums”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā



**3.21 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta?
“Labas attiecības ar kolēģēm/ vadītāju”**

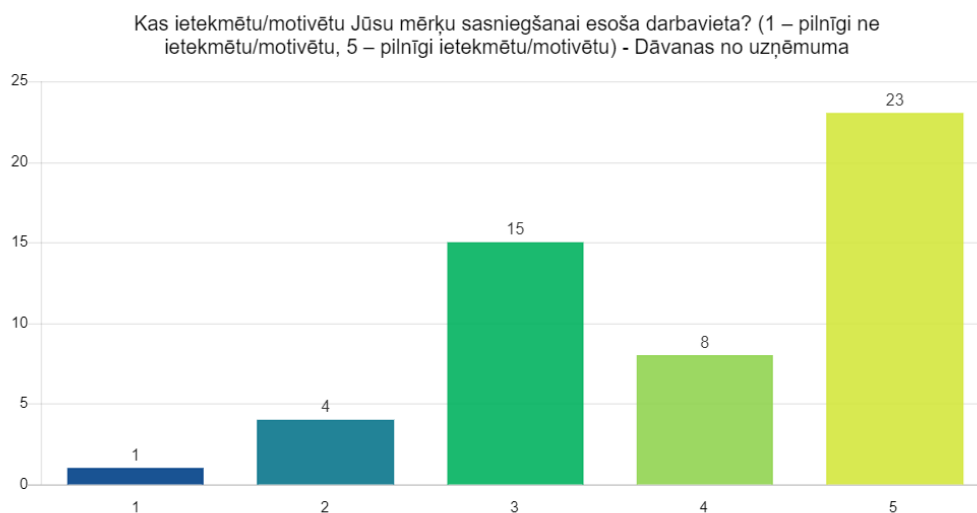
*Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma,
Massimo Dutti veikalā*



**3.22 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta?
“Prēmija”**

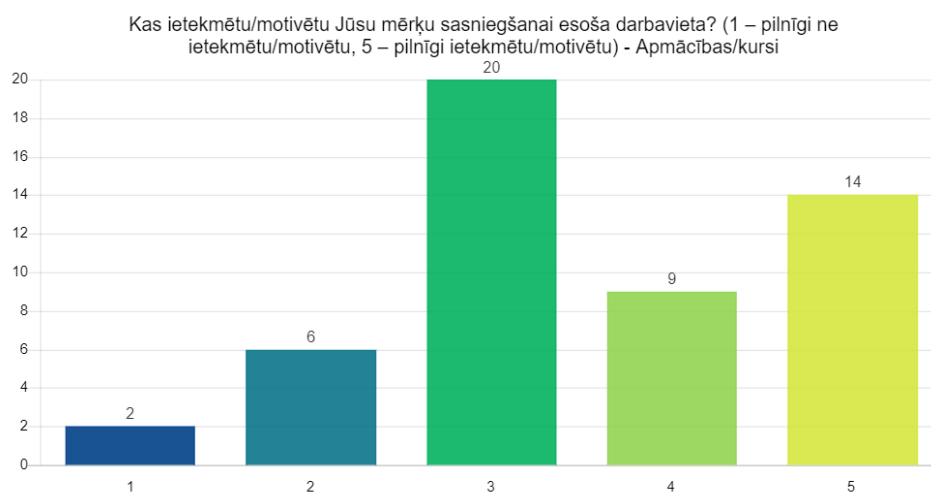
*Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma,
Massimo Dutti veikalā*

No nākama jautājumu bloka var secināt, ka darbiniekiem visvairāk ietekmētu/motivētu labs atalgojums, to atzīmēja 47 respondenti, labas attiecības ar kolēģēm un vadītāju – 33 respondenti, prēmija – 40 respondenti. (sk. 3.20., 3.21. un 3.22. attēlus).



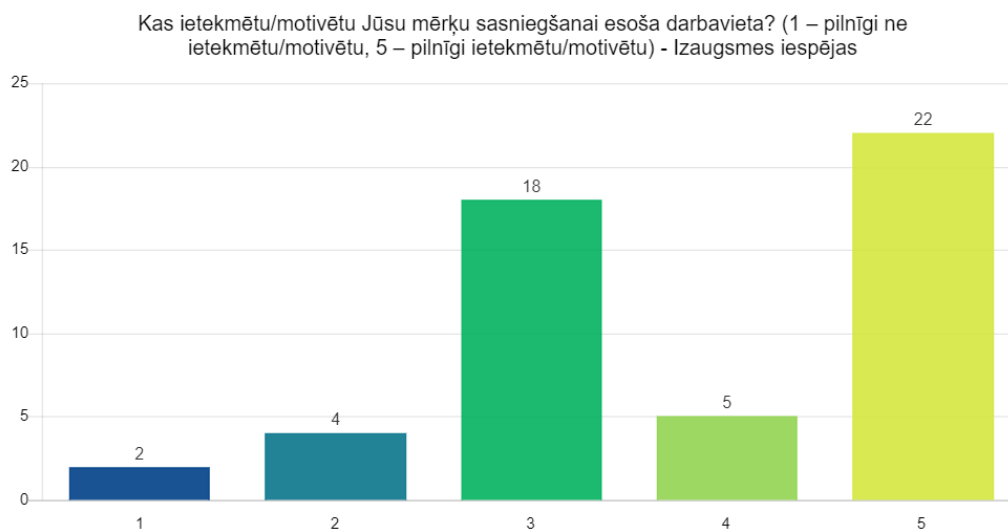
**3.23 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta?
“Dāvanas no uzņēmuma”**

*Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma,
Massimo Dutti veikalā*



**3.24 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta?
“Apmācības/kursi”**

*Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma,
Massimo Dutti veikalā*



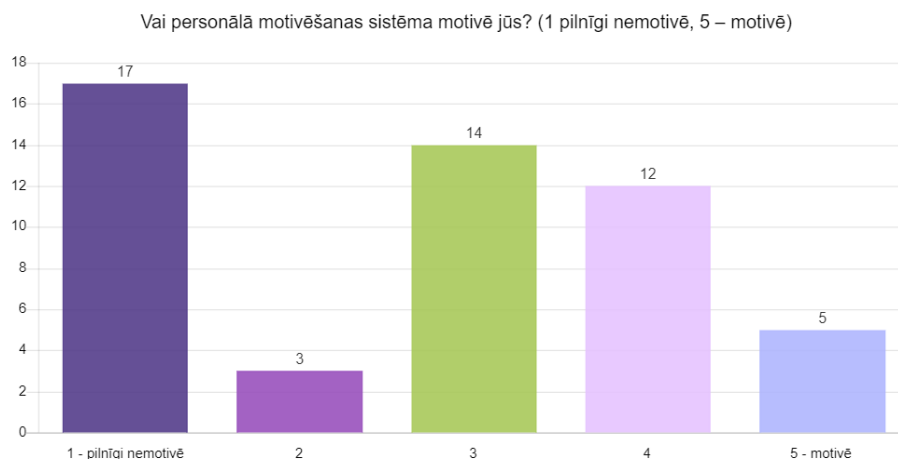
3.25 att. Atbilde uz jautājumu Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darba vieta? “Izaugsmes iespējas”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Par dāvanām no uzņēmuma, izaugsmes iespējam un apmācībām/kursiem, atbildēs sadalījās, daļējiem respondentiem, tas nav ļoti svarīgi, un viņiem šķiet, ka tas ne tik labi motivētu viņus strādāt produktīvāk. (sk. 3.23., 3.24. un 3.25. attēlus).

Var secināt, ka katram cilvēkam ir savi motivatori un katrs darbinieks izvelēsies to, kas viņam būs labāk. Apmācības un kursi ir ļoti lielisks faktors strādāt efektīvāk, jo tas sertifikācijas var izmantot tālāk. Karjeras izaugsme uzņēmuma arī ir ļoti laba, no parasta apkalpošanas darbinieka var kļūst par veikala vadītāju un pēc tām strādāt ofisa. Protams atalgojumu varētu palielināt, bet katram cilvēkam būs sava summa vēlmju apmierināšanai, uzņēmumus un tā cenšas katru gadu palielināt algu par 40 eiro. Varētu ievest prēmijas, par labu nostrādātu darbu un mēneša mērķu sasniegšanu. Labas attiecības ar vadītāju un kolēģiem ir ļoti svarīgs punkts, jo katram cilvēkam būs prieks iet uz darbu, zinot, ka viņiem ir kolēģi, un atbalsts no viņu puses, ka arī strādāt tad ir vieglāk, visi paliek izpalīdzīgi un ir patīkamā atmosfēra.

Darba autore no savas pieredzes, var teikt, ka ir vieglāk strādāt, kad tev ir forši kolēģi, kuri paliek tev par draugiem, kad tev ir laba, saprotoša vadītāja, kura iemācīs un turēs visu savu kolektīvu. Ir patīkami iet uz darbu, kad darbs ir stabils, tu zini savu slodzi un darba alga tevi apmierina. Darba alga – attiecīgi darbam.



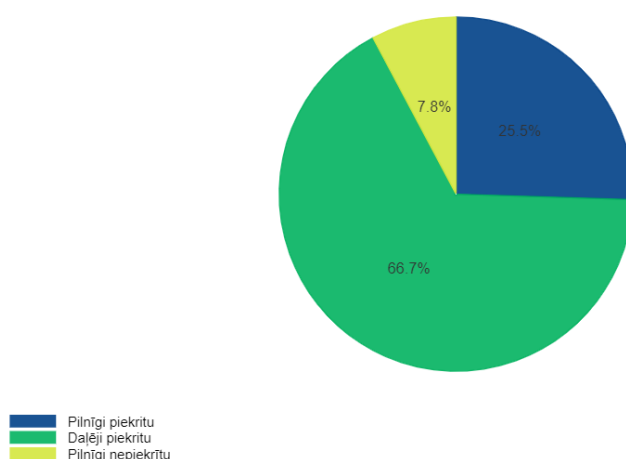
3.26 att. Atbilde uz jautājumu Vai personālā motivēšanas sistēma motivē jūs?

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Uz 8. jautājumu “Vai personālā motivēšanas sistēma motivē jūs?” atbildēs sadalījās. 17 respondenti atzīmēja, ka darba motivācijas sistēma pilnīgi viņus ne motivē, 14 respondenti atzīmēja, ka daļēji motivē un 17 respondenti atzīmēja, ka vairāk motivē nekā, ne. (sk. 3.26 attēlu). Var secināt, ka personālā motivēšanas sistēma, ir diezgan vāja un pie tas vajag piestrādāt, tomēr puse no respondentiem ir vairāk apmierināta ar motivācijas sistēmu, un viņiem šķiet, ka daudz ko nevajadzēs mainīt

Darba autore no savas pieredzes var pateikt, ka viņa daļēji piekrīt, ka motivācijas sistēma motivē, tomēr vajag savus labojumus ieviest, lai darbinieki būtu vairāk motivēti.

Vai Jūs piekritāt apgalvojumam “Augsta alga - labākais pierādījums personas vērtībai uzņēmumā”?



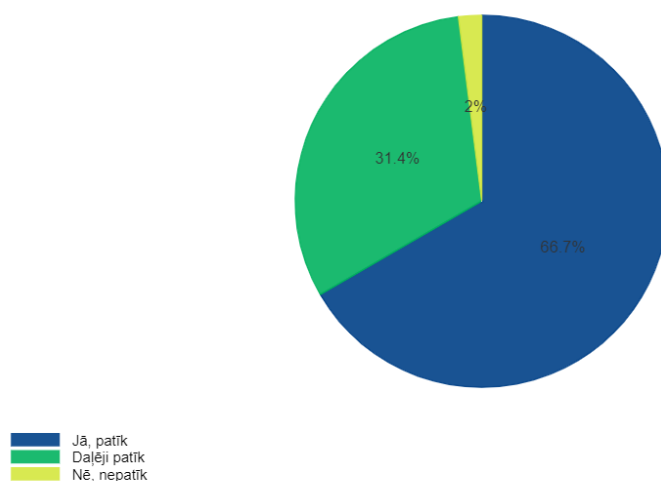
3.27 att. Atbilde uz jautājumu Vai Jūs piekritāt apgalvojumam “Augsta alga - labākais pierādījums personas vērtībai uzņēmumā”?

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Uz nākamo jautājumu - Vai Jūs piekritāt apgalvojumam “Augsta alga - labākais pierādījums personas vērtībai uzņēmumā”, 66,7% respondenti atbildēja, ka daļēji piekrīt šim apgalvojumam, 25,5% atzīmēja, ka pilnīgi piekrīt šim apgalvojuma un 7,8% atzīmēja, ka pilnīgi nepiekrīt. (sk. 3.27 attēlu) Var secināt, ka šim apgalvojumam ir trūkumi, jo katrā uzņēmuma būs savādāk, jo var būt necieņa, vai lielā mīlestībā pret darbinieku, un to vajag ļoti pārdomāt, lai visi darbinieki būtu godīgi sadalīti algas ziņā.

Kad darbinieku pieņem uz darbu, dažreiz labāk atteikties no lielās algas, lai parādītu savas spējas, pierādīt savu vērtību uzņēmumam un palielināt ienākumus. Augsta alga ir attiecīga no amata, padarīto darbu, uzņēmuma lieluma. Ja darbinieks ir motivēts strādāt, tad viņam būs labi padarīts darbs un no tā – liela alga.

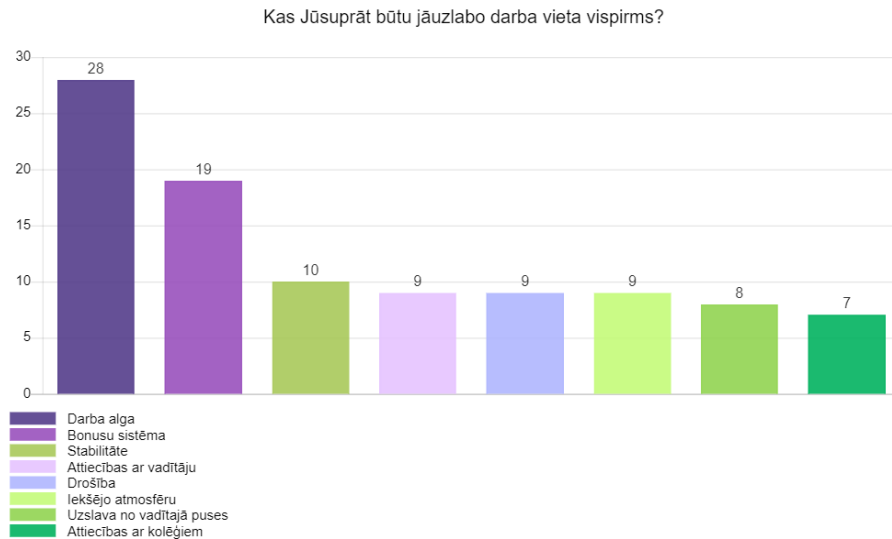
Darbā Jums patīk mijiedarboties ar klientiem un kolēģiem?



3.28 att. Atbilde uz jautājumu “Darba Jums patīk mijiedarboties ar klientiem un kolēģiem?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

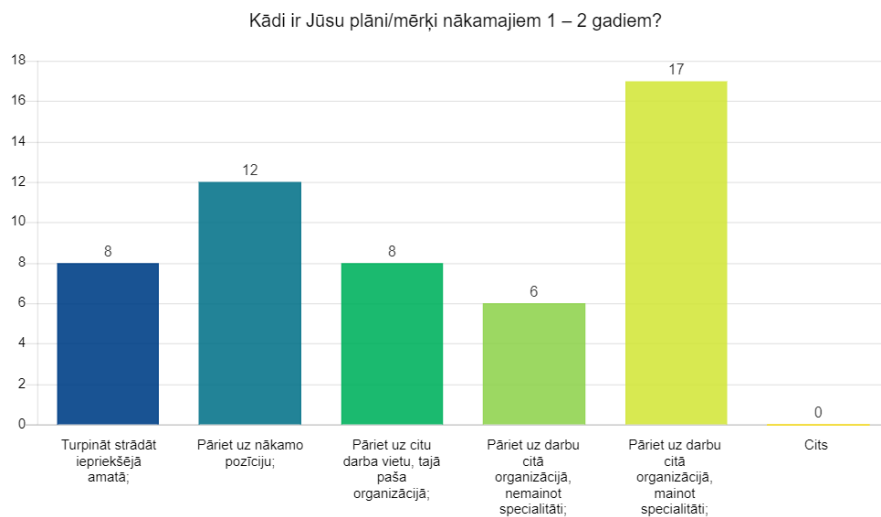
Uz desmito jautājumu “Darba Jums patīk mijiedarboties ar klientiem un kolēģiem?” 66.7% atzīmēja, ka jā, viņiem patīk, tas ir diezgan labs rezultāts, jo darbs ir saistīts ar klientiem, un darbiniekiem vajag būt sociāli aktīvajiem un ne kautrīgiem, lai runāt ar klientiem, palīdzēt jaunajiem darbiniekiem un sadarboties ar kolēģiem. 31,4% respondentiem, daļēji patīk mijiedarboties ar klientiem un kolēģiem, tas nozīmē, ka viņiem ne īsti gribas apkalpot klientus darba laikā, vai runāt ar kolēģiem.(sk. 3.28 attēlu)



3.29 att. Atbilde uz jautājumu “Kas jūsaprāt būtu jāuzlabo darba vieta vispirms?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

No nākama jautājuma var secināt, ka respondenti ir vairāk ieinteresēti par darba algas un jauno bonusu sistēmu uzlabošanas, un respondentiem šķiet ka attiecības ar kolēģēm, vadītāju un iekšējo atmosfēru, drošību un uzslavu no vadītāja puses nav prioritāte, ko vajadzētu uzlabot. (sk. 3.29. attēlu)



3.30 att. Atbilde uz jautājumu “Kādi ir Jūsu plāni/mērķi nākamajiem 1 -2 gadiem?”

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz aptauju motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā

Uz jautājumu “Kādi ir Jūsu plāni/mērķi nākamajiem 1-2 gadiem?” no 51 respondentiem – 12 grib pāriet uz nākamo pozīciju un 17 grib pāriet uz darbu citā organizācijā, mainot specialitāti (jo vairāki darbinieki ir studenti, kuri mācās uz citam profesijam, un šis darbs var būt nesaistās ar viņu specialitāti), 6 respondenti grib pāriet uz citu organizāciju, nemainot specialitāti un 8 respondenti vēlas palikt sava amata. No tā var secināt, ka veikala Massimo Dutti ir nepieciešamā personālā motivēšanas pasākumu pilnveide, lai darbinieki negribētu mainīt darba vietu. (sk. 3.30. attēlu).

Ar anketēšanas palīdzību darba autore secina, ka Massimo Dutti darbinieki, par primāro motivācijas veidu, izvēlās piemaksu (prēmija, alga, bonusi). Darbinieki nav ļoti apmierināti ar darba motivācijas sistēmu, viņu atbildes sadalījās uz pusēm. Viss vairāk darbiniekus apmierināja darba kolektīvs un vadība. Veikala Massimo Dutti nepieciešams personālā motivēšanas pasākumu pilnveide, lai izzinātu darbinieku vajadzības un pieņemtu lēmumu par motivācijas veidiem.

Pēc autores viedokļa – aptauja palīdzēja saprast motivācijas aspektus uzņēmuma, ka arī aptauja sniedza vēlamu rezultātu, lai izstrādāt priekšlikumus.

3.3 Intervija

Bakalaura darba autore veica interviju ar Massimo Dutti veikala vadītāju – Guna Vecāne, lai uzzināt ko viņā domā par motivācijas sistēmu veikala un uzņēmuma. Intervijā sastāvēja no sešiem jautājumiem, uz kuriem tika veiksmīgi atbildēts.

1. Ka Jūs domājat, Vai esošie motivācijas pasākumi uzņēmuma ir efektīvi priekš darbinieku motivācijas? (Bonusi, apmācības kursi, karjeras iespējas, dāvanas no uzņēmuma).

Pirmkārt gribu uzsvērt specifiku: ir jāapzinās, ka mazumtirdzniecības veikali ir dažādi un no tā izriet darbinieku ikdiena. Piemēram, pēc platības: liels vai mazs veikals, lokācija: tūristisks, lokāls rajons. Liels kolektīvs, mazs kolektīvs. Ja runājam konkrēti par Massimo Dutti Galerija Centrs veikalu: tas ir tūristisks, mazs veikals. Attiecīgi darbinieku ikdiena un darba specifika tiek pielāgota konkrēti šim veikalam. Uzņēmums domā par saviem darbiniekiem organizējot apmācības, drošības instrukcijas e-vidē. Pastāv bonusu sistēma, izaugsmes iespējas gan kolektīvā gan lielākā Aprangas veikalu ķēdē. Katrs darbinieks ir svarīgs uzņēmumam. Vai tas viss ir efektīvi? Mēs gribētu domāt, ka jā. Taču ir grūti par to spriest, jo ikkatrs darbinieks un viņu motivācija strādājot mazumtirdzniecības uzņēmumos ar klientiem, mēdz būt ļoti dažāda. Citam

tās ir papildus zināšanas, lai sagatavotu sevi nākošam līmenim darba tirgū, citam tas ir tikai naudas jautājums, citam abi.

- 2. Jūs ļoti labi zināt savus darbiniekus. Katram darbiniekam vajag sava pieeja, lai viņus motivēt, vai pastāv viena sistēma, kura motivētu uzreiz visus darbiniekus vienādi? Ja nē, kādi tad var būt motivācijas pasākumi priekš darbiniekiem. (piemēram: pasākumus var sadalīt pēc blokiem: 1 – atlaide sporta zālēm, 2 – apmaksāti pasākumi visai darbinieku komandai, 3 – biļetes teātri).**

Kas der visam, neder nekam. Katram darbiniekam nepieciešama individuāla pieeja, lai gan vadlīnijas visiem ir vienas. Ar katru ir jāstrādā citādāk, jo tempi katram gluži vienkārši ir dažādi. Tādēļ nav iespējams strādāt un motivēt darbiniekus tos neiepazīstot. Komunikācija ir visa pamatā. Svarīgi ir kolektīvam runāt un domāt vienā virzienā, iet uz mērķi. Es esmu pret to, ka darbinieki tiktu dalīti blokos (kas kuram pienākas). Katram ir dota iespēja sevi pierādīt.

- 3. Varbūt uzņēmuma motivācijas sistēma ir kaut kas, kas trūkst un ko vajag pielabot? Ja nē, tad ko var piedāvāt.**

Līdz galam neizpratu jautājumu, taču centīšos atbildēt. Teikt, ka viss ir ideāli un absolūti nekas nav jāuzlabo, tas būtu nekorekti un pat lecīgi. Noteikti ir lietas, ko var uzlabot un tas ikdienā padarītu vēl produktīvāku. Ja runājam konkrēti par Galerija Centrs Massimo Dutti veikalu, - šis veikals atšķiras no citiem brenda veikaliem ar draudzīgu bonusu sistēmu.

- 4. Vai Jūs zināt kādi motivatori ir viss efektīvāki jūsu darbiniekiem? Pamatojiet savu atbildi.**

Nojaušu, jā. Tā ir darba alga, bonusi. Tas, protams, ir svarīgi un nozīmīgi, ka darbs tiek finansiāli novērtēts. Taču diemžēl vairākums darbinieku līdz galam nenovērtē zināšanas, kuras ikdienā var iegūt saistībā ar mazumtirdzniecības nozari. Ja es redzu situācijas, kad darbinieks ir ieinteresēts procesos, vai to mājā interese kā mums šodien ir veicies, es priecājos! Jo tas nozīmē vairāk kā tikai atnākt uz darbu un nostrādāt savas darba stundas. Es, protams, apzinu, ka lielai daļai mūsu darbiniekiem šis posms karjerā ir tikai starpposms starp viņu izvēlētajām studiju programmām un gala iznākumu. Ja kāds no darbiniekiem izrāda interesi par šo jomu, tas nepaliek nepamanīts.

- 5. Pēc aptaujas analīzēm var secināt, ka darbiniekiem lielākais motivators ir alga, prēmija un bonusi. Kādas ir perspektīvas paaugstināt to?**

Massimo Dutti veikalā pastāv bonusu sistēma, kuras apmēru ietekmē katra individuālais ietirgojums. Runājot par paaugstinājumu, par to diskutēt patreiz nebūtu korekti saistībā ar

situāciju pasaulē un grūtībām, ar kādām nākas saskarties apģērbu tirdzniecības nozarei, it īpaši klātienēs tirdzniecībai. Kas attiecas uz piemaksām, tas ir katra paša rokās - tiek dots instruments, tas ir jāizmanto. Nedrīkst aizmirst to, ka ikkatrs mēs pelnām algu ar savām zināšanām, ar atbildību, ko ikdienā nesam.

6. Kādi ir jūsu personīgi motivātori?

Mans lielākais motivators ir zināšanas un pieredze, ko iegūstu. Kā arī attiecīgi manām zināšanām un atbildībai atbilstošs atalgojums. Ir jāapzinās tas, ka katra algas apmērs ir pielīdzināms atbildībai ko ikdienā nesam. Attiecīgi proporcionāli. Un, protams, tā ir katra paša izvēle uz kādiem noteikumiem mēs uzsākam darba attiecības.

Vēl mani ļoti laimīgu dara brīži, kad redzu kā meitenes sastrādājas un priecājas par labi padarītu darbu. Skan laimīgi, taču tā tas ir. Esmu prasīga, taču redzu meiteņu mazās uzvaras un ar tām lepojos.

Darba autore var secināt, ka veikalā Massimo Dutti vadītāja ir par saviem darbiniekiem, palīdz viņiem atvērties un pierādīt sevi. Ka arī viņa domā, ka motivatori katram darbiniekam ir savi, tāpēc priekš katram darbiniekam ir sava pieeja. Uzņēmumam ir kur augt un attīstīties, izdomāt jaunus bonusus priekš darbiniekiem vai vienkārši centāties izprast katra darbinieka motivatorus un palīdzēt sasniegt mērķus. Ir ļoti labi, ka vadītāja spēj pamanīt darbinieka emocijas un attieksmi pret darbu, tas radā ka vadītājs arī ir motivēts veikala attīstīšanai.

SECINĀJUMI

1. Pētot motivācijas teorijas, tika secināts, ka motivāciju nosaka darbinieku vajadzības. Vajag pareizi izvirzīt mērķus, lai izveidot motivācijas sistēmu. Mērķiem vajag būt izaicinošiem, lai darbinieks varētu viņus sasniegt, ka arī konkrēti noformulētiem. Priekš pētījuma labāk izmantot tādas teorijas, ka A. Maslova (A. Maslow) vajadzību hierarhija; F. Hercberga (J. Herzberg) divfaktoru teoriju un Mērķu sasniegšanas teoriju.
2. Personāla motivācijas sistēma ir viens no efektīvākajiem vadības instrumentiem, kas ļauj uzlabot darbinieku un kompāniju darbības efektivitāti kopumā, kā arī piesaistīt un noturēt talantīgākos speciālistus. Darba ražīguma paaugstināšana tieši saistīta ar darbinieku ieinteresētību savā darbā un tā rezultātiem, cik liela ir viņa motivācija uz produktīvo darbu. Personāla motivācija ir balstīta uz gan materiālo, gan nemateriālo stimulu izmantošanu. Tikai viena veida stimulu izmantošana jau sen ir atzīta par neefektīvu daudziem darbības veidiem.
3. Modes industrijas nozarē neskatoties uz to, ka nodarbinātu personu skaits ar katru gadu paliek mazāks, apgrozījums atsevišķiem uzņēmumiem un darbības veidiem palielinājās, tas nozīmē, ka darbinieku efektivitāte, produktivitātē un motivācija pieaug.
4. Uzņēmums SIA APRANGA ieņem vadošo pozīciju tirgū, tam ir daudzu gadu pieredze, kvalificēti un kompetenti darbinieki, ka arī uzņēmumam ir klientu lojalitāte, uzņēmuma nosaukuma atmazināšanās.
5. Atalgojums ir viens no svarīgākajiem motivācijas veidiem, kuru var pielietot efektīvai darba motivācijai. Par to liecina empīriskais pētījums, jo 47 respondenti, (vairāk nekā 90%) no 51 atzīmēja, ka labs atalgojums motivētu viņus visvairāk jauno mērķu sasniegšanai, 18 respondenti (35%) atzīmēja, ka jaunā bonusu sistēma un prēmijas viņus motivēs vēl vairāk.
6. Lai uzņēmums sasniegtu izvirzītos mērķus, svarīgi ir apzināties uzņēmuma stratēģiju, misiju un vīziju, 17 respondenti (33%) minimāli zina uzņēmuma mērķi un 9 (17%) daļēji zina, misiju – 16 respondenti (31%) minimāli zina un 13 (25%) daļēji zina un uzņēmuma stratēģiju – 18 (35%) respondenti minimāli zina, 6 (11%) respondenti vispār nezina. Vairāki darbinieki ļoti slikti zina uzņēmuma stratēģiju, misiju un vīziju, no tā uzņēmumam ir grūtāk attīstīties. Informēti darbinieki – efektīvāki darbā.
7. Massimo Dutti veikalā pastāv darbinieku motivēšana, pētījums parādīja, ka nepieciešamā personālā motivēšanas pasākumu pilnveide. 25 respondenti (56%) ir daļēji apmierināti ar motivācijas sistēmu un 16 respondenti (11%) ir vairāk neapmierināti ar motivācijas sistēmu, ne ka apmierināti.

8. Veikala Massimo Dutti darbinieki visvairāk ir apmierināti ar attiecībām ar kolēģēm. Par to liecina pētījums, kur 36 respondenti (70%) atzīmēja, ka ir ļoti apmierināti ar attiecībām ar kolēģēm. Labas attiecības jau ir laba motivācija strādāt un nākt uz darbu, zinot, ka tevi tur atbalstīs un palīdzēs.
9. Intervējot darba autore secināja, ka vadītājam izstrādājot motivācijas sistēmu, ir svarīgi pievērst uzmanību darbinieku vēlmēm. Ka arī katram darbiniekam būs savi motivatori, un to arī vajag ņemt vērā.
10. No intervijas darba autores idejas apstiprinājās, ka katru darbinieku raksturo tas vai cits motivācijas līmenis un struktūra. Nav nepieciešams lauzt šo motivāciju. Vadītāja māksla ir iespēja koriģēt darbinieka motivāciju atbilstoši individuālam prasībām un uzņēmuma mērķiem.

PRIEKŠLIKUMI

Apkopojot un izanalizējot informāciju, aptauju un interviju, darba autore sniedz šādus priekšlikumus Massimo Dutti veikala vadītājam, uzņēmuma personālā darba specialistam un Aprangas group vadībai, lai padarīt ikdienas darbu efektīvāk, lai darbinieki būtu motivēti strādāt un lai uzņēmums sasniegtu savu mērķi.

Aprangas group vadībai:

1. Vienu gadu laikā ieviest darbinieku motivācijas pasākumus, piemēram, ieviešot papildus bonusus un prēmijas par labu darba kvalitāti, darba nekavēšanu u.c. Tas motivētu darbiniekus strādāt, kā arī uzlabotu darbinieku labklājību, kas arī veicinātu uzņēmuma produktivitātes paaugstināšanos.
2. Izstrādāt papildu izmaksu sistēmu par darba stāžu, vienu gadu laikā.

Massimo Dutti veikalā vadītājam:

3. Izzināt Massimo Dutti veikalā darbinieku vajadzības ar anketēšanu un pārrunu palīdzību, vadītājam regulāri interesēties ar to, kas darbiniekam ir svarīgs un ko viņam traucē ikdienas darbā. Veicināt to katru pusgadu.
4. Ikmēneša sākuma, sapulcēs jāinformē darbiniekus par stratēģijām, mērķiem un uzdevumiem.
5. Lai veicinātu kolektīvā saliedētību un darbinieku lojalitāti veikalā jārīko kopīgi pasākumi divas reizes gadā. Ņemot vērā covid-19 izplatību, pasākumus var veicināt zoom platforma.

Personāla darba specialistam:

6. Vienu reizi pusgadā iesaistīt veikalā darbiniekus uzdevumu plānošanā uz izpildē, radot atbildības sajūtu par notiekošajiem procesiem.
7. Ievest ikgadējo darbinieka novērtēšanas sistēmu un labākajam mēneša darbiniekam pasniegt apbalvojumu.
8. Katru pusgadu ļaut apkalpošanas darbiniekam ēnot vadītājam, lai darbinieks zinātu, ko viņš varētu sasniegt.
9. Ievest regulāru pusgada darbinieku novērtēšanas sistēmu, ņemot vērā klientu atsauces no speciālas aptaujas sistēmas.

BIBLIOGRĀFISKAIS SARAKSTS

1. Motivācijas vispārējs raksturojums - Pieejamas: <http://humeur.ru/page/obshhaja-harakteristika-motivacii>;
2. Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana – Rīga, izdevniecība ‘’Jumava’’ , 2010;
3. Vorončuka I. Personāla vadība – Rīga:Latvijas universitāte, 2009;
4. Psiholoģija mums/ Veiksmes sasniegšanas motivācijas un riska uztvere uzņēmējiem/ starpnozaru žurnāls, Nr. 1., 2012.
5. Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006. - 160 lpp.
6. Motivācijas sistēmas izveide - Resurss apskatīts 2020.gada 8. maijā – Pieejas veids: tīmeklis <http://www.rostu-comp.ru/baza-znaniy/sistema-motivats..>;
7. Praude V.,Beļčikovs J. Menedžments. – Rīga: Vaidelote, 2001. 508 lpp.
8. Forands I. Personāla vadība. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 189 lpp.
9. SIA izveide – Pieejamas: <https://www.ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/sia/>
10. APRANGA MLV apraksts – Pieejamas: <https://aprangagroup.lv/lv/par-grupu/par-mums>
11. SVID analīzes apraksts – Pieejamas: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2186289/datastreams/MAIN/content>
12. APRANGA Group struktūra – Pieejamas: <https://aprangagroup.lt/lt/investuotojams/bendroves-valdymas/grupes-struktura>
13. Maslow's Hierarchy of Needs – Pieejamas: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/conation/maslow.html>
14. Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība. – Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. – 308 lpp.
15. Felzers G. Motivēšanas veidi – Rīga, izdevniecība ‘’Zvaigzne ABC’’ ,2002;
16. Maslow. A "Motivācija un personība"- Lielbritānija ‘’Harper & Brothers’’ ,1954 – 411 lpp.
17. Alderfer, Clayton P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance, May 1969, 142–175 lpp.
18. McClelland, D.C.. Human motivation - New York: University of Cambridge. 1987
19. Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". - Harvard Business Review, (September–October 1987)
20. Maslow's Hierarchy of Needs [- Pieejamas: <https://vsdelke.ru/raznoe/piramida-potrebnostej-maslou.html>

21. Expert Program Mmanagement (2017). Equity Theory – Keeping Employees Motivated.
Retrieved from: <https://expertprogrammanagement.com/2017/06/equity-theory/>
22. . Drunkers, P.F. Efektīvs vadītājs. Zoldnera izdevniecība, 2011. 220 lpp.
23. Edeirs, Dž. Līderība un motivācija. Rīga: SIA “Lietišķās informācijas dienests” izdevniecība, 2007. 136 lpp.
24. Teorija mērķu sasniegšanai - Pieejams: [Теория постановки целей Локка // Бизнес-словарь \(bakunin.com\)](#)
25. Statistikas dati. Pieejams: [Uzņēmumu galvenie uzņēmējdarbības rādītāji - Darbības veids \(NACE 2.red.\), Rādītāji un Laika periods. \(stat.gov.lv\)](#)
26. ERG teorija. Pieejams: [Теория потребностей Альдерфера: суть, особенности, достоинства и недостатки \(obuchenie.ru\)](#)
27. Modes industrija. Pieejams: [Индустрия моды, гляцевые журналы, модельные агентства Латвии \(mylitta.ru\)](#)
28. Modes industrijas attīstībā ar Covid-19 izplatību. Pieejams: [Как Covid-19 меняет индустрию моды / Статья / Rus.Lsm.lv](#)
29. Mērķa teorija. Pieejams. [Теория постановки целей \(infomanagement.ru\)](#)
30. K. Madsens Psychological Metatheory - Annals of Theoretical Psychology. Springer, Boston, 1959.
31. Dombrovska R. L. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība, Rīga: Zvaigzne ABC

PIELIKUMI

Pielikums 1

Darbinieku Aptauja APTAUJA

Cienāmais respondents, lūdzu aizpildiet aptauju, kura atspoguļo motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā.

Esmu Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Biznesa vadības 3. kursa studente Milena Stunža. Sava bakalaura darba es veicu analīzi par darbinieku motivāciju, lai to paveikt man ir nepieciešams Jūsu viedoklis. Aptaujas laiks – 5 minūtes. Aptauja ir konfidenciāla. Informācija būs apkopota veida un tik piemērota tikai bakalaura darbam.

1. Lūdzu raksturojat savu apmierinātību ar savu darbu vietu. (1- esmu pilnīgi neapmierināts, 5-pilnīgi apmierināts)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Vai Jūs esat apmierināts/a ar savu darbu? | | | | | |
| Vai Jūs domājat, ka motivācija veicina jūsu darba efektivitāti? | | | | | |
| Vai esat apmierināts ar motivācijas sistēmu sava darba vieta? | | | | | |

2. Kāds bija Jūsu iemesls pieteikties strādāt šajā modes industrija?

- Labs atalgojums
- Prestižs
- Vajadzēja darbs
- Cits:

3. Lūdzu nosakiet cik lielā mērā Jūs esat apmierināti ar dažādiem, sava darba, aspektiem (1-ļoti neapmierināts, 10- ļoti apmierināts)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Darba atalgojums | | | | | | | | | | |
| 2. Darba režīms | | | | | | | | | | |
| 3. Darba dažādība | | | | | | | | | | |
| 4. Karjeras iespējas | | | | | | | | | | |
| 5. Attiecības ar kolēģiem | | | | | | | | | | |
| 6. Attiecības ar vadītāju | | | | | | | | | | |
| 7. Sanitārie apstākļi | | | | | | | | | | |

Cits:

4. Lūdzu sakārtot faktoros kas ietekmētu jūsu darba efektivitāti.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Piemaksa (prēmija) | | | | | | | |
| Piemaksas par darba pieredzi uzņēmuma | | | | | | | |
| Kvalifikācijas (kursi, semināri, studijas) | | | | | | | |
| Apdrošināšana (medicīniskā, pensijas, dzīvības) | | | | | | | |
| Apmaksātas pusdienas | | | | | | | |
| Korporatīvās brīvdienas (biļetes uz teātri, kinoteātriem, koncertiem; ekskursijas; pasēdēšanas); | | | | | | | |
| Korporatīvās brīvdienas (kopējie pasākumi) | | | | | | | |

5. Vai Jūs zināt uzņēmuma SIA APRANGA mērķi, misiju un stratēģiju?

| | Jā, zinu | Gandrīz zinu | Daļēji zinu | Minimāli zinu | Nē, nezinu |
|--------------------------------------|----------|--------------|-------------|---------------|------------|
| Es esmu informēts par uzņēmuma mērķi | | | | | |
| Mani personiskie mērķi | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| sakrīt ar uzņēmuma mērķiem | | | | | |
| Es esmu informēts par uzņēmuma misiju | | | | | |
| Es esmu informēts par uzņēmuma stratēģiju | | | | | |
| Es zinu uzņēmuma personālu politiku | | | | | |

6. Kas ietekmētu/motivētu Jūsu mērķu sasniegšanai esoša darbavieta? (1 – pilnīgi ne ietekmētu/motivētu, 5 – pilnīgi ietekmētu/motivētu)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Labs atalgojums | | | | | |
| Labas attiecības ar kolēģēm/vadītāju | | | | | |
| Prēmija | | | | | |
| Dāvanas no uzņēmuma | | | | | |
| Apmācības/kursi | | | | | |
| Izaugsmes iespējas | | | | | |

7. Vai personālā motivēšanas sistēma motivē jūs? (1 pilnīgi nemotivē, 5 – motivē)

1 2 3 4 5

8. Vai Jūs piekritāt apgalvojumam “Augsta alga - labākais pierādījums personas vērtībai uzņēmumā”?

- Pilnīgi piekritu
- Daļēji piekritu
- Pilnīgi nepiekrītu

9. Darbā Jums patīk mijiedarboties ar klientiem un kolēģiem?

- Jā, patīk
- Daļēji patīk
- Nē, nepatīk

10. Kas Jūsaprāt būtu jāuzlabo darba vieta vispirms? (Lūdzu salīkt prioritātes)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Darba alga | | | | | | | |
| Bonusu sistēma | | | | | | | |
| Drošība | | | | | | | |
| Stabilitāte | | | | | | | |
| Attiecības ar vadītāju | | | | | | | |
| Attiecības ar kolēģiem | | | | | | | |
| Iekšējo atmosfēru | | | | | | | |
| Uzslava no vadītājā puses | | | | | | | |

11. Kādi ir Jūsu plāni/mērķi nākamajiem 1 – 2 gadiem?

- Turpināt strādāt iepriekšējā amatā;
- Pāriet uz nākamo pozīciju;
- Pāriet uz citu darba vietu, tajā paša organizācijā
- Pāriet uz darbu citā organizācijā, nemainot specialitāti;
- Pāriet uz darbu citā organizācijā, mainot specialitāti;
- Cits:

12. Jūsu dzimums

- Sieviete
- Vīrietis

13. Jūsu izglītības līmenis:

14. Jūsu darba stāžs

- 1-3 mēneši
- 3 mēneši – 1 gads
- 1 gads – 2 gadi
- 2 – 3 gadi
- Vairāk, ka 3 gadi

15. Jūsu vecums (uzrakstiet)

Paldies par veltīto laiku. Ja Jūs vēlēties saņemt rezultātus, par motivācijas sistēmu SIA APRANGAS uzņēmuma, Massimo Dutti veikalā, norādiet savu e-pastu.
milenastunza@icloud.com

Pielikums 2

INTERVIJA

Intervijā ar Massimo Dutti veikala vadītāju – Guna Vecāne

1. Ka Jūs domājat, Vai esošie motivācijas pasākumi uzņēmuma ir efektīvi priekš darbinieku motivācijas? (Bonusi, apmācības kursi, karjeras iespējas, dāvanas no uzņēmuma).

Pirmkārt gribu uzsvērt specifiku: ir jāapzinās, ka mazumtirdzniecības veikali ir dažādi un no tā izriet darbinieku ikdiena. Piemēram, pēc platības: liels vai mazs veikals, lokācija: tūristisks, lokāls rajons. Liels kolektīvs, mazs kolektīvs. Ja runājam konkrēti par Massimo Dutti Galerija Centrs veikalu: tas ir tūristisks, mazs veikals. Attiecīgi darbinieku ikdiena un darba specifika tiek pielāgota konkrēti šim veikalam. Uzņēmums domā par saviem darbiniekiem organizējot apmācības, drošības instrukcijas e-vidē. Pastāv bonusu sistēma, izaugsmes iespējas gan kolektīvā gan lielākā Aprangas veikalu ķēdē. Katrs darbinieks ir svarīgs uzņēmumam. Vai tas viss ir efektīvi? Mēs gribētu domāt, ka jā. Taču ir grūti par to spriest, jo ikkatrs darbinieks un viņu motivācija strādājot mazumtirdzniecības uzņēmumos ar klientiem, mēdz būt ļoti dažāda. Citam tās ir papildus zināšanas, lai sagatavotu sevi nākošam līmenim darba tirgū, citam tas ir tikai naudas jautājums, citam abi.

2. Jūs ļoti labi zināt savus darbiniekus. Katram darbiniekam vajag sava pieeja, lai viņus motivēt, vai pastāv viena sistēma, kura motivētu uzreiz visus darbiniekus vienādi? Ja nē, kādi tad var būt motivācijas pasākumi priekš darbiniekiem. (piemēram: pasākumus var sadalīt pēc blokiem: 1 – atlaide sporta zālēm, 2 – apmaksāti pasākumi visai darbinieku komandai, 3 – biļetes teātri).

Kas der visam, neder nekam. Katram darbiniekam nepieciešama individuāla pieeja, lai gan vadlīnijas visiem ir vienas. Ar katru ir jāstrādā citādāk, jo tempī katram gluži vienkārši ir dažādi. Tādēļ nav iespējams strādāt un motivēt darbiniekus tos neiepazīstot. Komunikācija ir visa pamatā. Svarīgi ir kolektīvam runāt un domāt vienā virzienā, iet uz mērķi. Es esmu pret to, ka darbinieki tiktu dalīti blokos (kas kuram pienākas). Katram ir dota iespēja sevi pierādīt.

3. Varbūt uzņēmuma motivācijas sistēma ir kaut kas, kas trūkst un ko vajag pielabot? Ja nē, tad ko var piedāvāt.

Līdz galam neizpratu jautājumu, taču centīšos atbildēt. Teikt, ka viss ir ideāli un absolūti nekas nav jāuzlabo, tas būtu nekorekti un pat lecīgi. Noteikti ir lietas, ko var uzlabot un tas ikdienu padarītu vēl produktīvāku. Ja runājam konkrēti par Galerija Centrs Massimo Dutti veikalu, - šis veikals atšķiras no citiem brenda veikaliem ar draudzīgu bonusu sistēmu.

4. Vai Jūs zināt kādi motivatori ir viss efektīvāki jūsu darbiniekiem? Pamatojiet savu atbildi.

Nojaušu, jā. Tā ir darba alga, bonusi. Tas, protams, ir svarīgi un nozīmīgi, ka darbs tiek finansiāli novērtēts. Taču diemžēl vairākums darbinieku līdz galam nenovērtē zināšanas, kuras ikdienā var iegūt saistībā ar mazumtirdzniecības nozari. Ja es redzu situācijas, kad darbinieks ir ieinteresēts procesos, vai to māc interese kā mums šodien ir veicies, es priecājos! Jo tas nozīmē vairāk kā tikai atnākt uz darbu un nostrādāt savas darba stundas. Es, protams, apzinos, ka lielai daļai mūsu darbiniekiem šis posms karjerā ir tikai starpposms starp viņu izvēlētajām studiju programmām un gala iznākumu. Ja kāds no darbiniekiem izrāda interesi par šo jomu, tas nepaliek nepamanīts.

5. Pēc aptaujas analīzēm var secināt, ka darbiniekiem lielākais motivators ir alga, prēmija un bonusi. Kādas ir perspektīvas paaugstināt to?

Massimo Dutti veikalā pastāv bonusu sistēma, kuras apmēru ietekmē katra individuālais ietirgojums. Runājot par paaugstinājumu, par to diskutēt patreiz nebūtu korekti saistībā ar situāciju pasaulē un grūtībām, ar kādām nākas saskarties apģērbu tirdzniecības nozarei, it īpaši klātienē tirdzniecībai. Kas attiecas uz piemaksām, tas ir katra paša rokās - tiek dots instruments, tas ir jāizmanto. Nedrīkst aizmirst to, ka ikkatrs mēs pelnām algu ar savām zināšanām, ar atbildību, ko ikdienā nesam.

6. Kādi ir jūsu personīgi motivātori?

Mans lielākais motivators ir zināšanas un pieredze, ko iegūstu. Kā arī attiecīgi manām zināšanām un atbildībai atbilstošs atalgojums. Ir jāapzinās tas, ka katra algas apmērs ir pielīdzināms atbildībai ko ikdienā nesam. Attiecīgi proporcionāli. Un, protams, tā ir katra paša izvēle uz kādiem noteikumiem mēs uzsākam darba attiecības.

Vēl mani ļoti laimīgu dara brīži, kad redzu kā meitenes sastrādājas un priecājas par labi padarītu darbu. Skan laimīgi, taču tā tas ir. Esmu prasīga, taču redzu meiteņu mazās uzvaras un ar tām lepojos.

Bakalaura darbs “**Personālā motivācijas sistēmas pilnveidošana modes industrijas uzņēmumos**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē

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

Autors: _____ Milenas Stunža 10.05.2021.
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: asoc.prof. Inesa Vorončuka. _____
(paraksts) (datums)

Recenzents: Mg.soc.sc., Mg.psych., lektore. Laila Cekule _____
(paraksts) (datums)

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____ Laila Lisenko _____
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

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

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