



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADOŠĀS AKADĒMIJAS
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE

MAIJA ZVEJNIECE

Darbinieku apmierinātības ar darbu izmaiņas pēdējā procesā
Latvijas Nacionālajā bibliotēkā

Bakalaura darbs

Darba vadītāja

Lektore

Mg.psych.

Signe Enkuzena

Ieņemamais
Amats

Grāds

Vārds, uzvārds

Paraksts

Rīga

2012

Anotācija

Bakalaura darba temats ir „Darbinieku apmierinātības ar darbu izmaiņas pārmaiņu procesā Latvijas Nacionālajā bibliotēkā”. Bakalaura darba mērķis – noteikt, kā pārmaiņas ietekmē Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbinieku apmierinātību ar darbu.

Bakalaura darbs sastāv no divām daļām – teorētiskās un empīriskās daļas.

Darba teorētiskajā daļā tika pētīta un analizēta teorētiskā literatūra par pārmaiņu organizāciju un to vadību no personāla vadības aspekta, kā arī darbinieku attieksmi un uzvedības izmaiņas pārmaiņu procesā un to saistība ar darbinieku apmierinātību ar darbu, kā arī tika apzinātas iespējamās personāla vadības problēmas organizācijās pārmaiņu gaitā un darbinieku attieksmes pret pārmaiņām uzlabošanas iespējas.

Darba empīriskajā daļā autore pētīja LNB darbību, personāla vadības lomu tajā un veica personāla vadības SVID analīzi organizācijā, kā arī analizēja organizācijā notiekošās pārmaiņas. Darbinieku apmierinātības ar darbu salīdzinājumu pārmaiņu procesā tika izmantoti divi analogi 2008. un 2012. gadā autores veikti apmierinātības ar darbu pētījumi.

Pamatojoties uz teorētiskās literatūras atziņām, konstatējumiem pārmaiņām Latvijas Nacionālajā bibliotēkā, kā arī aptaujās datu apkopojumu un veikto pētījumu datu salīdzinošo analīzi, autore izdara secinājumus un izstrādā priekšlikumus darbinieku pretestības pārmaiņām mazināšanai un apmierinātības ar darbu uzlabošanai.

Galvenie darba secinājumi:

1. Pēdējos gados LNB notiek visu veidu pārmaiņas, pašapjomīgās pārmaiņas ir sagaidāmas tuvākajos divos gados, ūs kot darbu jaunajā bibliotēkā;
2. Personāla vadības darbs organizācijā pētījuma laikā iroti sarežģītāstraujo pārmaiņu, finansiālās situācijas, kā arī darbinieku trūkuma dēļ, kas liedz pilnveikt darbinieku apmierinātības ar darbu problēmas;
3. Apkopojot 2008. un 2012. gada aptauju rezultātus tiek secināts, ka darbā izvirzītā hipotēze ir apstiprinājusies: pārmaiņas ir negatīvi ietekmējušas darbinieku apmierinātību ar darbu, apmierinātība ar darbu ir samazinājusies.

Bakalaura darba kopējais apjoms bez pielikumiem ir 63 lpp., darbā ievietoti 9 attēli, 5 tabulas un pievienoti 6 pielikumi.

Izmantotās literatūras sarakstā ir iekavoti 40 literatūras avoti un izmantotie interneta resursi.

Annotation

The subject of this Bachelor paper is „Changes in employees work satisfaction during process of organizational changes in Latvian National library”. The aim of this paper is to determine how process of organizational changes affects employee satisfaction with work.

Bachelor paper consists of two parts – theoretical and empirical.

Theoretical sources about organizational changes and its management from the human resources viewpoint are discussed in theoretical part of this work, as well as changes in employees attitudes and behavior during that process and its link with work satisfaction. Other issues discussed are possible problems in human resources management during organizational changes process and actions to improve employee’s attitude towards changes.

How the Latvian National library’s (LNL) works, what is the role of human resources department in its operations and LNL’ SWOT analysis is discussed in the second, empirical, part of this work. Author had analyzed the documentation of LNL, researched organizational changes already implemented and those planned for future. To get the perspective of work satisfaction during change process, results of two LNL’s employees surveys, made in 2008 and 2012, were compared.

Author’s conclusions and suggestions on improvement of work satisfaction and lessening of resistance to changes are based on ideas of theoretical literature, research of already implemented changes in LNL and analysis of two employee’s surveys.

The major conclusions of Bachelor paper are:

1. There were huge amount of changes going on in the last years in LNL. Still the most impressive changes are in the future, after moving in the new building of LNL.

2. Human resources management in the researched period was very difficult due to fast changes, unfavorable financial situation and lack of staff. All of this was obstacle to satisfactory solutions of worsening work satisfaction situation.

3. Comparing findings of surveys made in 2008 and 2012, author concluded that a hypothesis is confirmed: organizational changes had negative impact on work satisfaction; work satisfaction had slipped.

Volume of this Bachelor paper is 63 pages with 9 pictures, 5 tables and 6 appendixes. The sources list consists of 40 titles and internet resources.

Ievads

Mūsdienu straujaj pasaulī vienīgā stabilā lieta ir pirmsas. Mobilitāte, spējā pielāgoties jeb „pastāvīgs, kas pirmsmainīs” tiek augsti vērtēta un pieprasīta kā kompetences sastāvdaļa jebkurā dinamiskā uzņēmumā. „Organizācijas vadītāju spējā izvairīties no sastinguma un kultivēt inovācijas, nepātraukti mēcoties, pielāgoties, pārskatīt un mainīt pārņemto iespējas pārmaiņas, ir sekmīgas darbības priekšnosacījums. Šīs organizācijas, kuru vadītāji vēlā būs tikuši daudzu pūlņu, enerģijas, laika un finanšu darbinieku, jauninājumu ieviešanas izstrādā, konstanti uztur sevi labā formā un ir mazāk ievainojamas nemitīgās pārmaiņu apstākļos. Lai gan pārmaiņas bieži vien raksturo nestabilitāte, no citas puses skatoties, tās ir arī jaunas iespējas” (Ešenalde, 2007, 4).

Viena no organizācijām, kura ne tikai mēģina izsekot līdzi sabiedrības domāšanas, uztveres un tehnoloģiju pārmaiņām, bet ir arī Latvijas valsts izglītības, kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanas un informācijas laukmeta flagmanis, ir Latvijas Nacionālā bibliotēka (turpmāk tekstā – LNB). Šī organizācija jau ilgku laiku atrodas sabiedrības uzmanības lokā, jo nerimstas diskusijas gan par *Gaismas pils* jeb jaunās LNB kā celtniecību, gan dinamiskajam 21. gadsimtam raksturīgām bibliotēkas funkcijām un politikas pārmaiņām.

Katras organizācijas lielākā vērtība ir tās darbinieki, it īpaši tās organizācijas, kurās darbinieku kompetence, prasmes un attieksme pret darbu tieši veido ietekmīgas valsts sabiedrības intelektuālo izaugsmi. Lai sekmīgi realizētu pārmaiņas organizācijā, būtiska ir tās darbinieku personiskā un aktīva iesaistīšanās procesos, bet, lai organizācijas vadība to spētu veicināt, ir nepieciešams pētīt un analizēt, ko domā un kā jās darbinieki pārmaiņu procesā.

Jau kopš pagājušā gadsimta aktīvi tiek pētīti gan darbinieku apmierinātības ar darbu dažādi aspekti, gan arī izstrādātas dažādas stratēģijas un metodes veiksmīgai pārmaiņu norisei. Līdzīgi šajiem ir ASV un Eiropas attīstīto valstu zinātnieki un pētnieki – Ēndijs (C.Handy), V. Frenšs un Č. Bells (W.French, C.Bell), K. Levins (K.Lewin), F. Hercbergs (F.Herzberg), E. Loks (E.Locke) u.c. autori. Latvijā šīs tēmas pētījuši – I. Ešenalde, I. Forānds, L. Dombrovska, I. Vra u.c.

Diplomdarba **pētījuma objekts** ir darbinieku apmierinātība ar darbu. Pētījuma **priekšmets** – apmierinātības ar darbu izmaiņas realizēto pārmaiņu rezultātā. Autores

praktiskaj darbība izvirzīts **mērķis** – noteikt, kā pārmaiņas ietekmē LNB darbinieku apmierinātību ar darbu.

Darba gaitā tika izvirzīta **hipotēze**: pārmaiņas negatīvi ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu, apmierinātība ar darbu samazinās.

Lai sasniegtu darbamērķi, nepieciešams veikt šādus **uzdevumus**:

1. izpētīt organizāciju pārmaiņu un apmierinātības ar darbu teorētiskos aspektus;
2. iepazīties ar Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbību, analizēt organizācijā notiekošās pārmaiņas;
3. analizēt LNB personālvadības darbu pārmaiņu procesus;
4. veikt pētījumu bibliotēkas darbinieku apmierinātībā ar darbu;
5. salīdzināt iegūtos pētījuma rezultātus ar 2008. gada analogo pētījuma iegūtajiem rezultātiem.

Darbā izmantoti šādi **metodes**: teorētiskās literatūras analīze, dokumentu analīze, SVID analīze, kvantitatīvā datu apstrāde un analīzes metode, vēsturiskā un socioloģiskā pētījuma metode (aptauja). Hipotēzes izvirzīšanai autore izmantojusi savas kvalifikācijas prakses laikā (2012. gada aprīlis – jūnijs) apkopoto novērojumu un pieredzi ar LNB darbiniekiem rezultātīgā sarīkošanā. Lai analizētu apmierinātības ar darbu izmaiņas pārmaiņu procesā, bakalaura darbī iekļauti **divi pētījumi** – 2008. un 2012. gada autores veiktie analogie darbinieku apmierinātības ar darbu pētījumi.

Abos pētījumos ir viena **pētījuma bāze** – Latvijas Nacionālās bibliotēkas bibliotēkās darbinieki.

1. P rmai u procesa organiz cij teor tiskie aspekti

Nep rtrauktas p rmai as ir konstanta par d ba visas cilv ces past v šanas v stur , tom r var apgalvot, ka p rmai u intensit te nemit gi pieaug, un tam par iemeslu ir strauja inform cijas globaliz cija, tehnolo iju att st ba, soci lo t klu, individu lo un organiz ciju inform cijas apmai as un komunik cijas l dzek u att st ba, piem ram, *twiter*, *google.com*, datub zu un bibliot ku elektroniski pieejamo gr matu pieaugums. L dz gu viedokli pauž ar T.Volkova, G. V rdi a un J. Pildavs: „M sdien s nav nevienas organiz cijas, kas neb tu pak auta p rmai m un šo p rmai u trums globaliz cijas apst k os strauji pieaug. Liel ko da u no š m p rmai m organiz cija pati nevar tieši ietekm t,” (Volkova u.c., 2001, 46). Šo procesu rezult t klientiem palielin s izv les iesp jas, savuk rt organiz cij m pieaug tiešo konkurentu skaits, strauj k noveco tehnolo ijas, sa sin s produktu dz ves cikli, k sekas tam ir p rmai u intensit tes pieaugums organiz cijas r j un iekš j vid . Savuk rt pats „termins „p rmai u vad ba” tiek lietots situ cij s, kad ir m in jums virz ties uz priekšu tr k, nek to auj l dzšin j kult ra vai kompetences” (Elearn, 2009, 20).

1.1.P rmai u b t ba, veidi un virzieni

Inese Ešenalde nor da, ka strauji main gaj organiz cijas darba vid oti svar gi ir prec zi identific t gan katru p rmai u m r i, gan ar p rmai u subjektu, proti – to elementu, kas tieši pak auts p rmai m. Sistem tisk vid , k da ir organiz cij , vienas p rmai as var izrais t citas, k rezult t var turpin ties p rmai u des reakcija. Gan no person la vad bas, gan biznesa vad bas viedok a, vit li svar gi ir kontrol t p rmai u virz bu un subjektu (Ešenalde, 2004, 16).

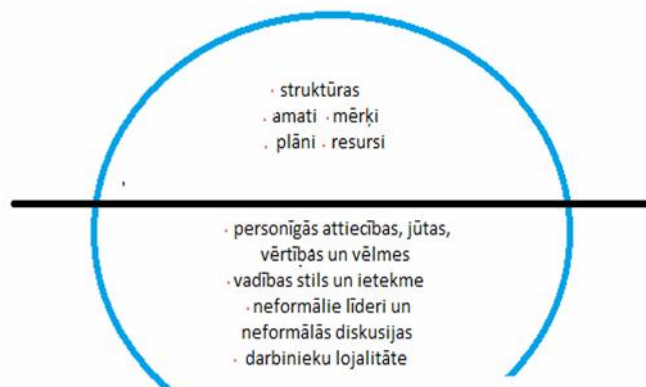
Maikls rmstrongs uzskata, ka eksist divi p rmai u pamattipi: strat iskie un operacion lie. Strat isk s p rmai as tiek veiktas r j s konkurences, ekonomisk s un soci l s vides un organiz cijas iekš jo resursu, iesp ju, kult ras, strukt ras un sist mu kontekst . Operacion l s p rmai as ir saist tas ar jaun m sist m m, proced r m, strukt r m vai tehnolo ij m, kuras nekav joties iedarbosies uz darba metod m k d no organiz cijas da m, tom r to ietekme uz cilv kiem var b t vair k noz m ga, nek plaš ku strat isku p rmai u ietekme, un š s p rmai as oti r p gi j vada (, 2008, 243).

M. Armstronga domu papildina Ralfs Steisijs, kurš izdala trīs dažādas notikumu veidus:

- Slēgt s p rmai as, kur ir skaidrība par to, kas notika, kāpēc notika un kas jādara - ir iespējams arī plaši piemērot izskaidrot, kā šādu notikumu un darbību secība turpinās ietekmēt biznesa turpmāko virzību, šāp rmai u situācijā parasti attiecas uz nepātraukti eksistējoša biznesa darbību;
- Mierīg s p rmai as, kur esam pietiekami pārliecināti par to, kas notika, kāpēc notika un kas jādara – viss, ko varam pateikt, ir iespējams un varbūtēji dzienos, ar ietekmi uz uzņēmuma nākotnes virzienu tiek noteikta arī varbūtēji apgalvojumu;
- Nenoteikt s p rmai as, kur ir plašas nesaskaņas par to, kas notika, kāpēc notika un kas jādara - notikumu un darbību sērija, kas nāko pagātnes un turpina ietekmēt nākotni, kur izskaidrojumi nenosaka iesaistīto darbinieku plaši izplatītu piekrišanu (Stacey, 1996).

Ludmila Dombrovska piedāvā p rmai u jomas shematiski attēlot aisberga izskatu. Tas parāda, ka, ieviešot uzņēmumā jebkādu veida p rmai as (aisberga augšējā daļa), ir jānodrošina p rmai u procesa realizācija ar cilvēkresursu līmeni (skat. 1. attēlu).

*1. attēls P rmai u aisbergs
(Dombrovska, 2009, 153)*



P rmai u veidi ir dažādi un bieži vien savstarpīgi saistīti (viens ievada n kamo u.tml.), un, lai strukturētu šo kompleksu parādību, ir jāpazīna galvenie p rmai u veidi. Atkarībā no p rmai u subjekta jeb galvenā elementa, kas tiek mainīts organizācijā, varam izšķirt piecus p rmai u veidus: stratēģijas, organizācijas kultūras, struktūras, personāla kompetences un lojalitātes, kā arī tehnoloģijas p rmai as (French, Bell, 1994).

Viens no visnopietnākajiem p rmai u veidiem organizācijās ir stratēģijas maiņa. Tā skar visus organizācijas vadības līmeņus un ietekmē gan biznesa, gan atbalsta funkciju pilnveidību un attīstību. Mainoties stratēģijai, personāla specializācijai jeb biznesa partnera funkcijai, konsultācijot tiešos vadītājus un palīdzot izanalizēt kompnijas cilvēku resursus vajadzīgos posmos, lai tos likvidētu, kā arī apzinātu un attīstītu kompnijas plusus. Stratēģijas maiņa tās pilnveidībai izpausmē ietver gandrīz visas personāla vadības funkcijas. Nereti tieši šo funkciju nepilnveidīgā vai nepilnveidīgā izpildē ir cilvēki, kas neveiksmīgā p rmai u rezultātā (Ešenvalde, 2004, 36).

Kā norādā nosaukums, šis p rmai u veids attiecas uz organizācijas attīstības virziena un izvirzīto ilgtermiņa un īstermiņa mērķu maiņu, kā arī pilnveidības un izmaksu apjomu izmaiņām. Stratēģijas maiņa akcionāru interesēs parasti īsteno augstākā līmeņa vadība ar ārjo konsultantu atbalstu, iesaistot vidējā līmeņa vadību un tādējādi vairo darbiniekus – specialistus, kas ir nozīmīgi organizācijas ikdienas biznesa funkciju nodrošināšanai. Var teikt, ka stratēģijas maiņa skar gan uzņēmuma iekšjo sociālo vidi, gan ārjo organizācijas attiecības ar ārjo biznesa pasauli, kas savukārt atspoguļo reputācijas un sociālā prestiža līmeni (Ešenvalde, 2007, 35)

Savukārt organizācijas kultūras maiņa ir ievads jeb sagatavošanās visu veidu jaunievedumiem kompnijā. Edgars Šnors uzsver, ka organizācijas kultūra ir visu organizāciju valdošā vairobu, galveno pamatpīēmumu, paradumu un rituālu kopums, kas nosaka komunikācijas attīstību un pastarpinātā ietekmē biznesa rezultātus, stimulējot darbinieku motivāciju, lojalitāti un gandarījumu par paveikto un savas piederības apziņu. Par organizācijas kultūru vairovienpārķmaz tiek informēti vadītāji un personāla specialisti, tādējādi šim sociālo psiholoģiskajam fenomenam netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība, kā rezultātā rodas virkne konfliktu, neadekvātas komunikācijas paradumu, kā arī domināncu, intrigu un vainas sajātas atmosfēra (Schein, 1990). Pārņemot ar uzņēmuma vadītājiem un personāla specialīstiem organizācijas kultūras ietekmi uz biznesa attīstību, nereti nākas konstatēt visai ierobežotu izpratni par šo jādzienu. Ar to tiek sāprasta ķrēšanās un uzvedības kultūra, telpu ķrēba un savstarpjo attiecību normas, kas gan ir tikai neliela ķrēda organizācijas kultūras daļa (Ešenvalde, 2004, 17).

Līdz ar to p rmai u laik organiz cijas kult ra b tu paši uzman gi j analiz , j ievieš jauni person la paradumi, v rt bas un komunik cijas pa mieni. Visas š s izmai as, kas skar organiz cijas kult ras elementus, veidojas un att st s oti l ni, t d j r in s ar pietiekami ilgu laiku to ieviešanai un nostiprin šanai. Organiz cijas kult ras mai as galvenais uzdevums ir sagatavot augsni darbinieku uzved bas p rmai m, kas t l k b s pamats visiem citiem jaunveida ievēdumiem (Ešenvalde, 2004, 17).

Struktur l s p rmai as ir organiz cijas vad bas l me u veidu un skaita strukt rvien bu pak aut bas, amatu funkciju un pien kumu, k ar savstarp jo sadarb bas un sakaru veidu mai u. Š s p rmai as ir oti svar gas ikdienas operacion l s darb bas nodrošin šan , jo komp nijai ir nemit gi j piel gojas tirgus pras b m un savi pakalpojumi paražo, j pied v un j p rdod atbilstoši klientu vajadz b m un sav m iesp j m. Bieži vien l dztekus struktur l m p rmai m notiek ar strat ijas un tehnolo iju mai as, nodrošinot praktisko funkcion lo pamatu attiec gajiem jaunievēdumiem (Ešenvalde, 2004, 18).

Struktur l s izmai as ir cieši saist tas ar darbinieku kompetences, komunik cijas paradumu un motiv cijas mai u. Tas, ka uz pap ra vai elektroniski organiz cijas strukt r par d s jauni amata nosaukumi un departamenti, v l nenoz m , ka re laj ikdienas dz v darbinieki b s sapratuši šo p rmai u j gu un b t bu, v l maz k tas garant atbalstu un v lmi sadarb ties no iesaist to “ciet ju” puses (oti bieži darbinieki struktur lus jaunveidojumus uztver k vad bas nodar tu aunpr t bu, kuras rezult t vi i cieš) (Burnes, 1992).

Person la kompetences un lojalit tes p rmai as ir ilgstošas un oti komplic tas, jo sak ojas ta saucamaj s m kst s kompetences sast vda s, kas ir atkar gas no darbinieku person bas elementiem (motiv cijas, intereses, vajadz b m). Protams, ar cieto kompeten u (zin šanas, prasmes un iema as, ko ieg st dz ves laik) loma ir oti b tiska. Katra jauna produkta vai pakalpojuma ieviešana tirg nosaka nepieciešam bu apg t jaunas prasmes un zin šanas, kas savuk rt noz m p rmai as attiec gaj kompetences l men . Organiz cijas m c bu centram un person la speci listiem š da tipa p rmai u nodrošin šana ir viens no regul r kajiem pien kumiem, kas ietver sev m c bu vajadz bu noteikšanu, apm c bu veikšanu, jaunieg to zin šanu p rbaudi un nostiprin šanu. Paral li jauno kompeten u veidošanai j veic ar darbinieku motiv šana un lojalit tes uztur šana.

Vienas no b tiskaj m izmai m, bez kur m modern organiz cij nav iesp jams ieviest ne jaunus produktus, ne pakalpojumus, ir tehnolo isk s izmai as. Te gan j atceras, ka tehnolo ijas ir tikai instruments cilv ku rok s; tas ir l dzeklis, nevis m r is. Š s p rmai as nosaka ikdienas darba efektivit ti un klientu apmierin t bu, l dz ar to iesaist to darbinieku m c šana un motiv šana ir oti svar ga (Ešenvalde, 2004, 39). Diemž l nereti ikdien jaunu

tehnoloģiju ieviešana ir cēlonis daudzām sadarbības, saskarsmes un motivācijas problēmām. Darbinieki baidās no jaunām darba metodēm un instrumentiem, to apguve prasa papildu laiku, ierasto pienākumu veikšana norit lēnāk nekā parasti, organizācijai valda vispārīga neapmierinātība un “burkššana pa kaktiem” – “cik labi bija kādreiz un cik grūti ir tagad”. Lai maksimāli atvieglotu tehnoloģisko jaunievedumu praktisku izmantošanu, visas tehnoloģiskās izmaiņas ir rūpīgi jāpārbauda ar lietotāju vajadzībām un galarezultāti jābūt lietotājam draudzīgiem (Ešenvalde, 2007, 40).

Pamatojoties uz savu lielo pieredzi un praktiskā darba pieredzi, pirms uzturēt vadības autors Pols Strebels norāda, ka nav viena pieredzes veida un katrā situācijā ir jāatrod savs individuālais risinājums: “Tie, kas izliekas, ka tās pašas pieredzes var lietot neatkarīgi no tā, kāds ir saturs, ir vai nu naīvie, vai šarlatāni” (Strebel, 1997). Tie, kas ir saistīti ar pieredzi, apgalvo, ka panākumi rodas tikpat lielā mērā no zināšanas, kā dus jājut jūmus uzdot, kā no zināšanām par to, kas ir izdevies pagātnē (Elearn, 2009, 19).

Vadības pieredzi procesā cenšas mainīt ierasto vadības stilu un jāizvairās atbilstošais pieredzes modelis (pazīstamiem – akadēmiskais, ekonomiskais, autoritatīvais, politiskais modelis). Pieredzes analīze var piemērotspēkā lauka izvērtēšanas metodi. Ilgā laika periodā organizācijās sasniedzamā dzīvības stāvokli – status quo – kādā virzībā spēki, kas tiek lietoti, lai virzītu prom no esošā, bet neapmierinošā stāvokļa, proti, veicinātu pieredzi, pārcelšanās ir vienādi ar spēkiem, kuri kavē šo virzību, turklāt abi spēki ir pretīvirīti. Lai izmainītu stāvokli, jāveic:

- Iekšējās un ārējās vides izpēte un jānosaka tās dinamika;
- Spēkā lauku analīze, izvērtējot virzīto un kavējošo spēku nozīmīgumu un ietekmes intensitāti.

Pieredzes stenošanai iespējams izmantot vienu no šiem rīcības variantiem:

- Jāattīsta jauns, papildus virzītais spēks;
- Jāmazina viena kavējošā spēkā ietekme;
- Jāpārveido kāds no kavējošiem spēkiem virzītais spēks (Forands, 2002, 88).

Teorētiskajos avotos tiek aprakstīti ar **vispārīgie pieredzes virzieni** kopā ar galvenajiem instrumentiem un metodēm to ieviešanai.

Organizācijas attīstība ir nepātraukts organizācijas mērķu plānošanas un esošā stāvokļa diagnosticēšanas process, kuru pavada jaunievedumi un tiem sekojošas pārmaiņas, ar mērķi noteikt uzlabojumu kvalitāti. Šo procesu var raksturot ar principu „darbība – pārmaiņa – darbība”, kur katram jaunievedumam seko izpēte, lai noteiktu, vai mērķis ir sasniegti un darbinieki apmierināti, kā arī jāprecizē, kādas korekcijas jāizdara, lai sasniegtu

s kum nospraustos m r us. Šim virzienam ir raksturīga izcila procesa kontrole. Visi p rmai u veidi sav s praktiskaj s izpausm s ietver šos organiz ciju att st bas pamatprincipus.

Visa veida izmai as, kas v rstas uz noteiktu kvalit tes standartu ieviešanu un nodrošin šanu ilg laik un kas savuk rt prasa regul ru auditu un p rbaudes, kam seko šo procesu korekcijas, ietver visp r j s kvalit tes vad bas elementus. Šis ir oti popul rs p rmai u virziens, kurš ir pamat šobr d aktu lajam ISO standartam. Šis p rmai u virziens ir v rstas uz visas organiz cijas iesaist šanos darba rezult tu uzlabošan un visaugst ko kvalit tes standartu sasniegšan . Liela noz me ir komandu darbam, salied t bai un vienotam skat jumam uz darba metod m un izv l tajiem m r iem. Š virziena piem rošanai nepieciešama labi sak rtota darba vide un stabila person la apm c bas un att st bas sist ma.

Viens no visradik l kjiem p rmai u virzieniem, kurš dom ts krasu un fundament lu p rmai u stenošanai organiz cij s, lai veiktu dramatiskus uzlabojumus t dos katrai organiz cijai svar gos parametros k izmaksas, produktu kvalit te, ražošanas trums, klientu apmierin t ba, ir biznesa procesa p rveide. Person la profesion la vad ba ir rk rt gi svar ga š du p rmai u nodrošin šanai (Ešenvalde, 2004, 265).

Viens no p rmai u teorijas pamatlic jiem - Kurts Levins – ir rad jis t saucamo tr s so u jeb posmu sh mu, kas raksturo jebkuras p rmai as. Šie so i j izpilda sec gi cits p c cita, nevienu neizlaižot: atkaus šana p rk rtošana nofiks šana (Burnes, 1992).

- Atkaus šana – cilv kresursu sagatavošana briestošaj m p rmai m (inform šanas pas kumi, p rrunas, skaidrošana, p rliecin šana). Atkaus šana ir t stabil l dzsvara izjaukšana, kas uztur esošo uzved bu un pamatnost dnes. Šaj proces j em v r , ka p rmai as cilv kiem rada iekš jo draudu saj tu, t d ir nepieciešama past v ga cilv ku motiv šana un iesaist šana p rmai u procesos; Komunik cijas pas kumi šaj posm – p rmai u veiksmes la.
- P rk rtošana – ietver visus p rmai u pa mienus un metodes, ko organiz cijas vad ba izmanto, lai pan ktu v lamo, iepl noto uzlabojumu. Vairums m sdienu p rmai u defin ciju raksturo tieši šo K.Levina defin to p rmai u soli.
- Nofiks šana (atk rtota sasald šana) – sasniegumu nofiks šana, jaunu paradumu, ritu lu un v rt bu ieviešana ikdienas dz v . Organiz ciju psihologi iesaka p riet no j tu un emociju apspriešanas uz akt vu darb bu, kas auj aizmirst p rest bas, aizvainojumus un nezi u (Ešenvalde, 2007, 25, 26, 29) .

K. Levins ar pied v p rmai u efektivit tes anal zes principus, kurus vi š nosaucis par „sp ka lauka anal zi”:

- Vadītājiem jābūt precīzām priekšstatām par to, kā darbinieku daļa pretosies pārmaiņām, uzskatot tās par nevajadzīgām un traucējošām, bet kāda – atbalsta jaunievedumus;
- Pirms pārmaiņu uzskāšanas vadītājiem jāizvērtē spēku samērīgā organizācijā, noskaidrojot, kāds ir dominējošais noskaņojums;
- Vadītājiem jāstimulē darbinieki, kuri atbalsta pārmaiņas un jāvājina pārmaiņas bremzējošie faktori (Bruch, Ghoshal, 2008, 246).

Indiešu izcelsmes stratēģijas un menedžmenta profesors Londonas biznesa skolā Sumantra Gošals un profesore Heike Bruha ierosina uz pārmaiņām paskatīties nedaudz no cita skatu punkta. Viņi uzskata, ka organizācijās, kurās pārvaldītājiem ir efektīva uzmanība jāvelta ne tikai zināšanām kā cilvēku kapitālam, bet nedrīkst aizmirst arī sociālo kapitālu – starppersonu attiecības un saskarsmi, kā arī emocionālo kapitālu – spēju un vēlšanos darboties (visas šīs sastāvdaļas veido organizācijas kultūru). Viņi uzsver, ka organizācijās panākumus nosaka ne tikai pareizi izvirzītie mērķi, pareizi organizācija procesi, bet galvenais ir pareizi izvēlēti un motivēti darbinieki. Stratēģijai jāstimulē cilvēku radošums un individuāli iniciatīva. Darba procesam jābalsta uz pārmaiņām nepieciešamajām inovācijām un atjaunošanos. Revolucionāri stratēģijai jāietver apstākļu, situāciju, atmosfēras, darbavietas gāra izmaiņas, tās jāveic pakāpeniski, vispirms radot uzņēmējdarbības garu, tad darbinieku stimulēšanas sistēmu, organizācijas iedzīvināšanu pārmaiņām, darba procesu izmaiņas, sinerģijas attīstību (Bruch, Ghoshal, 2004, 4).

Metafora, ko radījis II pasaules kara laikā pilots un filozofs Antuāns de Sent – Ekzipērs, atspoguļo dažas vadītājas, kas jau iemiesoties pārmaiņām: „Ja jāsvēlaties uzbrukt, nesācīniet savus vārus iet uz mežu cirst kokus, zāģēt tos un naglot dāus. Labāk iemiet vietiem sapot par jūru.” Tādējādi svarīgais veids pārmaiņu stenošanai ir piedāvāt cilvēkiem izaicinājumu – kādā sarežģītā mērķa sasniegšanu. Vieglas problēmas nekādina un neizaicina, to dara tikai sarežģīti mērķi un izaicinājumi. Bez tam lderiem jāspēj padarīt organizācijas mērķi par personiski nozīmīgu un emocionāli valdzinošu arī darbiniekiem.

Korporatīvā līderība ir daudz resursu – nauda, tehnoloģijas, iekārtas – bet neviena no tām nav tik vērtīga kā spējas mobilizēt cilvēkus kopā ar cīņām. Jotīlāk mēs virzīties, jo vairāk jebkura mērķa līdera uzdevums kāst kultivēt savus darbiniekus, kā bspju iedvesmojot viņu iztīrīt un gribasspēku (Bruch, Ghoshal, 2004, 6).

1.2. Darbinieku attieksmju un uzved bas izmai as p rmai u proces

Ja p rmai as organiz cij nav nobriedušas un labi sagatavotas, bet tiek organiz tas no administr cijas puses, tad, lai cik vareni izklaus tos iesp jamie p rmai u rezult ti, no darbinieku skatupunkta p rmai as var izskat ties maz k pievilc gas. Vi i var justies apdraud ti, jo tiek izaicin ta vi u loma organiz cij un pie emt darba prakse. „Darbinieki var justies bezsp c gi, jo, par sp di vad bas drosm gajiem v rdiem par piedal šanos, vi i j t: p rmai as ir kaut kas, kas notiek ar vi iem, nevis kaut kas, kur vi i var piedal ties. Visslikt kais ir tas, ka pašreiz j s p rmai as var b t p d j s to iniciat vu s rij , kuras var novest pie cinisma attiec b uz vad bas iedom m” (Elern, 2009, 12)

T. Volkova, V rdi a un Pildavs saka, ka „situ cij u apgr tina tas, ka cilv kiem nepat k p rmai as darbaviet , jo:

- P rmai as cilv kos rada nedroš bu un nenoteikt bu – ja darbinieks saj t draudus sev, tad vi š apzin ti vai neapzin ti izr da negat vu attieksmi pret p rmai m,
- Cilv kiem š iet, ka vi u kompetence vai pien kumi ir apdraud ti,
- P rmai as izjauc iedibin to soci lo strukt ru un attiec bas, pie kur m cilv ki pieraduši” (Volkova u.c., 2001, 47).

oti l dz gu domu pauž paz stamie vad bas un motiv cijas p tnieki P rkinsons un Rustomdži: „Vairums cilv ku p c dabas ir konservat vi un pretojas p rmai m, jo t s vi os izraisa trauksmes, nemiera un vientul bas saj tu. Vi i cenšas uzmin t, k p rmai as ietekm s vi u darbu un n kotni. Vai vi i sp s vismaz kaut k d m r saglab t kontroli p r savu likteni? K p rmai as ietekm s gadiem ilgi veidot s attiec bas ar kol iem?” (, 1997, 128).

Savuk rt organiz cij u vad bas speci lists Kriss rgeriss uzskata, ka darbinieku rezistenci pret p rmai m veido galvenok rt divi sp c gi stimuli: nev l šan s tikt apkaunotiem jeb „bailes zaud t savu seju”, kas ir izteikta pašcie as zaud juma izpausme, un otrs – sp c ga nepatika sastapties ar nezin mo un n kotnes draudiem. (Argyris, 1990). Abi šie stimuli sak ojas dzi i cilv ku zemapzi , ar to ar izskaidrojams šo bai u sp ks un notur ba. Darbinieki bieži neapzin ti identific visu nezin mo un nepaz stamo ar draudiem, pat neiedom joties, ka n kotne tiem nes ar iesp jas un lab kas darba dz ves risin jumus.

Ilgstošos vadības un personāla speciālistu pētījumos ir izkristalizējušies seši galvenie cēloņi pārmaiņu pretestībai, kas cieši sakojas ar šķēršļu nosauktajos būvniecības stimulos un tie ir šādi:

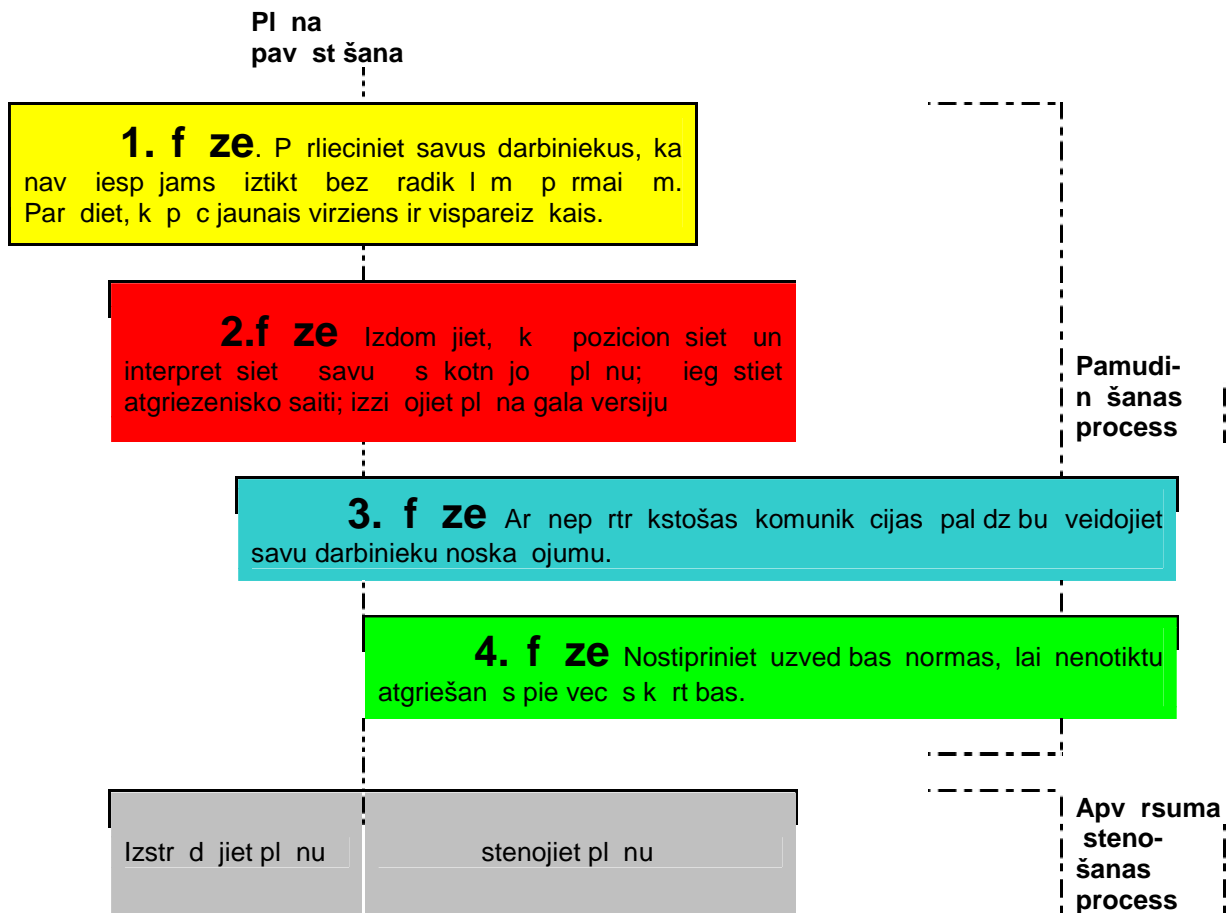
- Izpratnes trūkums par pārmaiņu nepieciešamību,
- Sagatavošanās trūkums un nebeidzami nepatīkami pārsteigumi pārmaiņu laikā,
- Bailes no sava statusa norieta vai zaudējuma,
- Bailes zaudēt kontroles iespējas un varu,
- Pāšcieļas satricinājums un bailes izģēzties,
- Bailes no darba apjoma palielināšanas (Houston, 2002).

Kāpēc pārmaiņas nākt grūtāk? Amerikāņu zinātnieki Deivids Garvins un Maikls Roberto uz šo jautājumu atbild sekojoši: „Pirmkārt, vairākums cilvēku nelabprāt maina savus ieradumus. Tas, kas līdz šim sekmīgi darbojies, ir pietiekami labs. Ja tiešas briesmas nedraud, darbinieki turpinās darīt to pašu, ko vienmēr. Un, ja organizācijā nomainījušies vadītāji, pretošanās pārmaiņām būs vēl jo lielāka. Vidēji, kur vilšanās un neticība tiek mantota, darbinieki automātiski nākamo pārmaiņu ierosinātāju nolemj neveiksmīgi, uzskatot, ka viņš „jau ne ar ko nav labāks par iepriekšējiem”. Aicinājumi rīkoties pašdisciplināti un ziedoties tiek uzņemti ar cinismu, skepsi un tātad jāpretestību” (Garvins, Roberto, 2009, 140).

Lai izvairītos no rīgtas vilšanās, ka darbinieku sniegums pārmaiņu laikā neuzlabojas un pārmaiņu mērķi ne stenojas, D. Garvins un M. Roberto aicina pārmaiņu vadītājus jau savlaicīgi organizācijā iedarbīgu pamudināšanas kampaņu. Tai jābūt kas vairāk nekā pasākumiem, kas nedrīkst būt patērēti pirms pārmaiņu stenošanas.

Līdzīgi politiskajām kampaņām, arī pārliecināšanas kampaņas lielā mērā balstās uz to atšaurību izcelšanu, kas pagātnē šķēršļi ir noņēmušas. Lai to paveiktu, nepieciešama efektīva komunikācijas stratēģija (Skat. 2. pielikumu).

2. att ls. etras p rliecin šanas kampa as f zes
(Garvin, Roberto, 2005, 143)



Parasti apv rsuma stenošanas process sast v no div m skaidri nodal m m f z m: pl na izstr des un tai sekojoš s stenošanas. P d jo organiz cij str d jošie var uz emt gan ar saj smu, gan nepatiku. Ta u, lai darbinieki pie emtu un atbalst tu p rmai u pl nus, ener ldirektoriem j organiz paša p rliecin šanas kampa a, kuras m r is ir rad t p rmai m nemain gi atsauc gu vidi. Kampa ai j s kas v l pirms ener ldirektora st šan s amat , bet gad jumos, kad ener ldirektors jau ilgi bijis organiz cijas vad t js, - krietni pirms form l pl na izstr d šanas. Šim procesam j turpin s ar p c tam, kad izzi ota pl na gal g versija (Garvin, Roberto, 2005, 143).

Savuk rt p rmai u konsultanti Toms un Sandra Larkini uzsver, ka ir j maina veids, k sazin ties ar darbiniekiem p rmai u laik , ja v las, lai cilv ki maina attieksmi pret savu darbu. Vi i ir non kuši pie secin juma, ka darbinieki inform ciju v las sa emt no saviem tiešajiem priekšniekiem, nevis no interneta, liel m san ksm m, korpor cijas av zes vai

uz muma vadītāja sabiedrisko attiecību aktivitāti. Patiesībā nepāprotama ieviešamo pārmaiņu saistīšana ar augstāklmea vadību visbiežāk rada daudz lielāku pretestību parasto strādājošo vidū. Tas tādēļ, ka ikvienam uzņēmumā patiesie līderi, kuri veido darbinieku sabiedrisko domu, ir zemāklmea vadītāji. Pēdējos 20-30 gados daudzie veiktie pētījumi ASV, Kanādā un Eiropā nepārotami liecina, ka vislabākais informācijas avots darbiniekiem ir savs tiešais priekšnieks. Tādēļ pārmaiņu laikā šie autori aicina 80% no laika, naudas un piemieguldīt darbu ar zemāklmea vadītājiem (Larkins, Larkina, 2006, 119, 133).

Katram pārmaiņu vadītājam kā viens no pamatjautājumiem, kas jāuzdod sev pašam pārmaiņu situācijā ir – kā tad iesaistīt darbiniekus pārmaiņās, lai – gan iegūtu cerēto rezultātu, un lai arī darbinieki iesaistītos un būtu apmierināti ar darbu. Uz šiem jautājumiem savos darbos mūina atbildēt Bernards Bērns – atzīst pārmaiņu pānieks un daudzu publikāciju autors: „Pierastā gudrība organizācijas pārmaiņu literatūrā ir tieši par to, ka darbinieku iesaistītie būtu tiski svarīga sekmīgām pārmaiņu procesam, paši tajos gadījumos, kad nepieciešama attieksmes un organizācijas kultūras maiņa. Tomēr, gan plānot, gan negaidīt (*emergent*) perspektīva uzsvēr, ka tas ir līnām cīšanās process. Tieši šī iemesla dēļ tiek argumentēts, ka straujās organizācijas pārmaiņas var būt sekmīgas tikai tad, ja tās koncentrējas uz strukturālām, nevis kultūras pārmaiņām. Ar to di autoris Kānters uzsvēr, ka organizācijas struktūra var tikt izmainīta relatīvi ātri ar „drosmīgo vāzienu”, taču organizācijas kultūras maiņu var sasniegt tikai ar „ilgo maršu”, kas prasa ekstensīvu darbinieku iesaisti ilgstošā laika posmā” (Burnes, 2004, 444).

Cenšoties izprast un izskaidrot pretrunu starp pārmaiņu teoriju un faktu, ka atsevišķos gadījumos pārmaiņas izdodas veikt arī bez būtiskās darbinieku iesaistīšanas, Bērns un Džeimss 1995. gadā radīja kognitīvās disonanses teoriju. Šī teorija apgalvo, ka cilvēki cenšas būt konsekventi (saskanīgi) gan attiecībā, gan uzvedībā. Ja viņi sajūtnesaskāņu vai nu starp divām vai vairākmādažādām attiecībām, vai arī nesaskāņu starp savu attiecībām un uzvedību, viņi izjūt disonansi, proti, vilšanās un neapmierinātību ar situāciju, kas dažos gadījumos var būt pat ļoti liela (James, 1990). Tādējādi indivīdi cenšas atrast stabilu psiholoģisko stāvokli, kur viņi justu minimumu disonanses. Ir mazticami, ka var pilnībā izvairīties no disonanses, taču tur, kur tas radīšanās iesaistītie elementi ir relatīvi mazbūtiski, disonanses līmenis būs zems. Tādējādi tajos gadījumos, kad disonansi radošos elementus indivīds uzskata par būtiskiem, disonanses radītais spiediens (diskomforts) motivēs indivīdu censties samazināt disonansi un meklēt saskanīgāku pozīciju – vai nu mainot attiecībām, vai arī mainot uzvedību. Tomēr, ka

nor da Festingers (Festinger, 1957), cenšoties samazināt disonansi, cilvēki var arī aktīvi izvairīties no tādām situācijām un informācijām, kas potenciāli var šo disonansi palielināt.

Piemērojot kognitīvās disonanses teoriju mācīšanu organizācijā prāmī, ir redzams, ka, ja organizācija uzskatītu prāmī procesu, kas acīmredzami nav saskaņā ar tajā iesaistīto cilvēku attieksmi, tad šīs prāmī process saskarsies ar iesaistīto cilvēku pretestību, ja vien iesaistītie nemainīs savu attieksmi. No otras puses, ja ar prāmī saistītais disonanses līmenis būs zems, tad nepieciešamā attieksmes maiņa būs minimāla un potenciāli pretestība nebūtiska. Tādā darbinieku iesaistīšanā prāmī procesā un šīs iesaistīšanas veids ir atkarīgs no disonanses līmeņa, kuru var radīt šīs prāmī (Burnes, 2004, 446).

Krīze (vai potenciāli krīze) palielina disonanses līmeni organizācijā, kas skaidrs, ka līdzīnālais darba veids vairs nav dzīvotspējīgs un nepieciešamas prāmīas. Šādās situācijās indivīdi un grupas organizācijās iekšienī ir ne tikai gatavi radikāli prāmī, bet prāmī process kļūst par vienu no galvenajām disonanses samazināšanas metodēm. Proti, šajos gadījumos disonansi rada nevis prāmīas kļūdas, bet gan organizācijās stāvoklis, kas pieprasa šīs prāmīas.

Līdzīgu un papildinošu skaidrojumu par darbinieku iesaistīšanu vai neiesaistīšanu sniedz psiholoģiskā līguma (kontrakta) teorija. Tas var būt arī viens no prāmī radītā problēmu risinājumiem. Lai gan šī koncepcija ir pazīstama jau kopš 20. gadsimta 50. gadiem, tikai 80. un 90. gados to plaši sāka izmantot organizāciju teorētiski. Saskaņā ar Šeina (Schein, 1988) skaidrojumu: „uzskati par psiholoģisko kontraktu paredz, ka pastāv nerakstīta cerība un gaidī (ekspektācija) komplekts, kas darbojas nepārtraukti un visu laiku saskarē starp jebkuru organizācijās darbinieku un visdažādākajiem vadītājiem organizācijā. Psiholoģiskais kontrakts paredz arī to, ka katram darbiniekam ir noteiktas gaidī un cerības attiecībā uz savu algu, darbalaiku, labumiem un privilēģijām utt. Daudzas no šīm gaidīm ir netiešas un saistītas ar darbinieka pašcieņām un pašvērtības jautājumiem. Daudzi gadījumi, kas saistīti ar vispārīgajām jautājumiem izpausmēm un izpaužas kā darbinieku nemieri un streiki, ir saistīti tieši ar psiholoģiskā kontrakta pārkāpšanu, tajā skaitā ar gadījumos, kad notiek publiskas sarunas par tādām jautājumiem kā darba alga, darbalaiks, drošība par darbu utt. (Burnes, 2004, 446).

Ar Pols Strebels savā rakstā „Kāpēc darbinieki pretojas prāmī?” aicina uzņēmumus izvērtēt personiskos līgumus ar saviem darbiniekiem, jo korporatīvo prāmīu centieni šīs rakstīt un nerakstīt vienotā viennozīmīgā maina. „Ja vadītāji nespēj panākt jaunu līgumu nosacījumu ieviešanu un nepārliecinās darbiniekus tos ieviešanā, nav prātīgi gaidīt, ka darbinieki ar atplestām rokām gaidīs prāmīas.” (Strebels, 2008, 52). Prakse liecina, ka neapmierināti darbinieki spēj iedragāt savu vadītāju centienus un izpostīt labi

izstrādātus plānus. Tomēr ir arī situācijas, kur šīs personiskos līgumus ar pārākumiem caurskata, gēstot atbalstu lielā mērā, - kaut arī ne vienmēr caurskatīšanas process bija saskatāms ar neapbruotu aci un tika apzināti veidoti. Pols Strebels ir konstatējis, ka jebkuras kompānijas līgumi sastāv no trim dimensijām: formālā, psiholoģiskā un sociālā dimensija.

- Personiskā līguma formālā dimensija ir visplašāk pazīstama darbinieku un darba devēju savstarpējā attiecību forma. Darbinieku izpratnē tas nozīmē pienākumu un gaidītā snieguma uzskaitījumu, kuru uzņēmums izklāstējis tādā dokumentā kā pienākumu apraksts, darba līgums un sasniedzamā rezultātu izklāsts.
- Darba devēja un darbinieku personiskā līguma psiholoģiskajās dimensijās ietverti savstarpējās cerības elementi un abpusējais saistbū, kuru pamatā ir tādā jūtas kā uzticēšanās un atkarība. Kaut arī visbiežāk psiholoģiskā dimensija netiek izklāstīta uz papīra, tā lielā mērā pamatus darbinieka personiskajam saistbūam un ieguldījumam individuālo un kompānijas rezultātu sasniegšanai.
- Darbinieki vērtē arī organizācijas kultūru, un tas notiek arī viņu personisko līgumu sociālās dimensijas palīdzību. Darbinieki ielūgto kompānijas vadība sāka par uzņēmuma vērtībām, un izvērtē, kā tas stenojas ikdienas praksē un kāda ir vadības attieksme pret tām. Attieksme pret kompānijas svarīgākajiem rezultātiem vislabāk ir redzama tad, kad darbinieki izvērtē lēmumu starp materiālajiem un nemateriālajiem rezultātiem, kad viņi secina, vai vadība pati pilda to, ko sludina citiem.

Personisko līgumu caurskatīšanas ir trīs fāzes. Vispirms vadītājiem jāpārkāp, ka cilvēki pievērš uzmanību nepieciešamībai kaut ko mainīt, tad jādižradot līgumu caurskatīšanai labvēlīgā vidi. Pēc tam viņiem jāuzsāk process, kura laikā darbinieki var caurskatīt esošos līgumus un noslēgt jaunus vienošanos. Visbeidzot viņi jāpiesaista jaunajiem nosacījumiem, izstrādājot formālus un neformālus noteikumus. Sistemātiski pievēršoties katrai no šīm fāzēm un radot neprotamu saikni starp darbinieku saistbūmu un kompānijai nepieciešamo pārmaiņu iznākumu, vadītāji viennozīmīgi vairo iespēju sasniegt izvirzītos rezultātus.

„Tas, vai personiskos līgumus fiksē uz papīra vai par visu vienošanos mutiski, atkarīgs no organizācijas kultūras un daudzos gadījumos arī no valsts, kur kompānija atrodas. Kopumā esmu pārliecināts, ka ir kultūra, jo mazāk izteikta ir personisko līgumu formālā dimensija. Tas pats attiecas arī uz psiholoģisko un sociālo dimensiju” (Strebels, 2008. 63).

Lai radītu darbiniekos vēlmi mainīties, šajā jautājumā neatliekamās izjētas un neapmierinātību ar esošo situāciju, B. Bērns piedāvā veikt šādus pasākumus:

- Darbinieki jāinformē par apstākļiem, kas liek mainīties. Organizācijai jāinformē savi darbinieki par saviem nākotnes plāniem, konkurenci un tirgus situāciju ar kuru t

saskaras, klientu prasb m un svar g ko konkurentu paveikto un sasniegtajiem rezult tiem. Tam b tu j notiek l dzdal bas procesa veid , kur darbiniekiem ir iesp ja uzdot jaut jumus, koment t un ieteikt. Ar š procesa pal dz bu organiz cijas locek i ne tikai non k pie atzi as, ka p rmai as ir neizb gamas, bet ar pie t , ka š s p rmai as nepieciešamas tieši, lai nodrošin tu vi u n kotni, nevis to apdraud tu. Lai šis process b tu sekm gs, svar gi ir izmantot ne tikai form los, bet ar neform los komunik cijas kan lus. Proti, katr organiz cij ir viedok u l deri, kas form li var ar neie emt nek dus amatus, tom r b tiski ietekm t daž dus procesus. Vad t ju pien kums ir ne tikai identific t šos l derus, bet ar par p ties, lai vi i ne tikai saprot vad bas nodoto inform ciju, bet ar pal dz to izplat t, pievienojot tai savu labv l go attieksmi.

- Nodrošin t regul ru atgriezenisko saiti attiec b uz atseviš ajiem procesiem un aktivit t m, kas notiek organiz cij . Š da r c ba auj organiz cijai piev rst darbinieku uzman bu jebkur m atš ir b m starp re lajiem un v lamajiem rezult tiem. Šai atgriezeniskajai saitei j b t darbiniekiem uztveram form un savlaic gai. Organiz cijas atkl t ba pal dz darbiniekiem izprast p rmai u nepieciešam bu, kas ir b tisks solis šo p rmai u sekm g stenošan .
- Izprast darbinieku bailes un r pes. Viena no liel kaj m k d m, ko izdara organiz cijas, uzs kot p rmai u procesu, ir nesp ja izprast un adekv ti rea t uz darbinieku un ar vad t ju bail m un r p m. Lai gan vairums bai u ir saist tas ar aktu laj m pied v taj m p rmai m, tom r ar iepriekš jo p rmai u rezult ti var b tiski ietekm t š s saj tas. Šaj gad jum pretest bu var uzskat t par sign lu, ka kaut kas nav k rt b ar paš m p rmai m vai to izvirs tajiem m r iem, nevis ar tiem, kas p rmai m pretojas vai apšaub a t s. Š d noz m var pat uzskat t pretest bu par pozit vu faktoru, jo t organiz cijai atg dina, ka p rmai u sekas nav pietiekami apsv rtas un liek p rskat t p rmai u pl nus. T d p rmai u iniciatoriem un virz t jiem j piev rš paša uzman ba pretest bas potenci lam – gan tam, k das sekas var rad t pretest ba, gan ar tam, par k d m apsl ptaj m probl m m t var liecin t. T pat nepieciešams emt v r pag tnes p rmai u pieredzi organiz cij un to, vai t sp j samazin t vai palielin t darbinieku bailes no p rmai m.
- Publiskot sekm go p rmai u piem rus. Lai samazin tu bailes un sekm tu pozit vas attieksmes veidošanos, organiz cij m j publisko tie p rmai u gad jumi, kurus var tu uzskat t par p rmai u r c bas mode iem, k ar piem riem tam, k das pozit vas p rmai as gaida darbiniekus. Tas nenoz m , ka j sl pj k das un neveiksmes, ar t s

ir j izp ta, j skaidro un j st sta par g taj m m c b m. Tom r darbinieki ir j iedvesmo uz pozit v m p rmai m un pozit viem šo p rmai u rezult tiem.

K r da š etru pas kumu programma, lai rad tu organiz cijas darbiniekos v lmi p c p rmai m, b tiski svar ga ir efekt va divvirzienu inform cijas pl sma. Un pat tajos gad jumos, kad ar divvirzienu inform ciju probl mu nav, organiz cij m nevajadz tu pie emt, ka darbinieku un vad t ju v lme p c p rmai m ar to tiek autom tiski nodrošin ta (Burnes, 2004, 447).

Visi autori, kuri p ta p rmai as t d vai cit d form uzsver komunik cijas noz mi, ja v las, lai p rmai as ir veiksm gas. „Nedroš bas p r emti darbinieki nav motiv ti, vi u darbs nav produkt vs. Iekš j komunik cija var pal dz t atbr voties no bail m un kop ar m r tiec gu inform ciju izskaust nedroš bu”, „Tikai inform ts darbinieks identific jas ar savu uz mumu un aizst v t m r us”, „Komunik cijai ar darbiniekiem ir centr l noz me p rmai u proces , un tas ir iedarb g kais l dzeklis pret šo p rmai u neizdošanos”, „Uz muma iekš jais klimats ir tik labs vai tik slikts, cik veiksm ga vai neveiksm ga ir iekš j komunik cija” – š s un v l citas domas par akt vas, regul ras un god gas komunik cijas nepieciešam bu p rmai u proces ir izteikuši gan probl mas p tnieki, gan p rmai u r d ti vad t ji, liecina, ka, lai cik tas š istu gr ti, laikietilp gi un dažk rt ar psiholo iski sarež ti, šo jomu nedr kst atst t pašpl sm un atlikt uz periodu, „kad b s vair k laika un skaidr bas” (Herbsts, 2007).

Savuk rt Kens Losons pašiem darbiniekiem, lai p rvar tu savu iekš jo pretošanos un bailes no p rmai m, negat vo domu mazin šanai iesaka pozit vo dom šanu – rosina saglab t pozit vu attieksmi pret savu darbu un personisko dz vi:

- Koncentr ties uz sava darba pat kam kajiem aspektiem, censties vair k dar t to, kas labi padodas un rada pozit vas emocijas;
- Nodrošin t darba un personisk s dz ves l dzsvaru, atv l t pietiekami daudz laika saviem va aspriekiem, pavad t vair k laika kop ar imeni un draugiem (Losons, 2007, 106).

2. Apmierinātības ar darbu teorētiskie aspekti

Nav noliedzams, ka, lai cilvēks strādātu ar atdevi, ar augstu efektivitāti un būtībā gandarīts un laimīgs, ir svarīgi, lai pats darba process būtībā viņam interesants, darba rezultāti kļūst nodrošinājumi, lai darbs sekmētu personības izaugsmi, nebojātu veselību un sniegtu materiālo nodrošinājumu. Kā viens no faktoriem, kas varētu raksturot darbinieku domas, sajūtas un viedokli par organizāciju kopumu un savu vietu organizācijā, ir darbinieku apmierinātība ar savu darbu. Tā gan reti kļūst par organizācijas vai uzņēmuma prioritāti kopumā. „Vairāki autori atzīmē, ka attieksme pret apmierinātību ar darbu organizācijā varināš jautājuma pilnīgā ignorēšanas līdz regulāriem tīrīšanas rīcībām un vīrtībām. Latvijā apmierinātības ar darbu mērījumi organizācijās tika uzskatīti tikai pēdējos piecos gados, un tiem joprojām ir epizodisks raksturs” (Reģe, 2007, 45).

Inese Vīra savā pētījumā „Darbinieku apmierinātības ar darbu un izdegšanas sindroma kopsakarības” uzsver, ka jebkura cilvēka aktivitāte prasa enerģijas patēriņu. Ja resursi netiek pietiekami atjaunoti, cilvēka darbaspējas samazinās, darba gatavības funkcionālo stāvokli nomaina noguruma funkcionālais stāvoklis. Nogurumu izraisa darba smagums, apjoms, darba spriedze un darba vide (darba apstākļi, darba režīms un darbavietas iekārtojums). Vairākos pētījumos ir pierādīts, ka, jo augstāks ir stress darbavietā, jo izdegšanas sindroma attīstības risks ir lielāks un apmierinātība ar darbu kļūst zemāka (Vīra, 2008).

Cilvēka darba aspekti ietekmē gan darbinieka uzvedību (darba izpildes līmeni), gan viņa psiholoģisko stāvokli. Darba motivācija tiek saistīta ar apmierinātību ar darbu saistībā ar pieņēmumu, ka augsts motivācijas līmenis nodrošina apmierinātību ar darbu. Pētījumos visbiežāk tiek minēta E.Loka (Locke, 1976) sniegtā apmierinātības ar darbu definīcija: „apmierinātība ar darbu ir patērētājam jeb pozitīvs emocionālais stāvoklis, ko indivīds gūst, novērtējot savu darbu vai darba pieredzi”. Šajā un arī citās definīcijās tiek uzsvērti afektīvais (emocionālais stāvoklis) un kognitīvais (darba novērtējuma) aspekti (Reģe, 2007, 43).

Teorijas tiek apskatītas vairākas pieejas darbinieku apmierinātībai:

- situatīvā pieeja (rēķina, kas ir atkarīga no konkrētiem faktoriem), kur katra galvenais faktors, kas nosaka apmierinātību ar darbu, ir darba vide un apstākļi - galvenie pārstāvji ir motivācijas un vajadzību teoriju autori Maslovs un Herbergs;
- Sociālās ietekmes teorija: informācija par citu personu apmierinātību ar darbu lielā mērā ietekmē indivīda apmierinātību ar darbu – informācijai no citiem kolēģiem ir lielāka ietekme uz apmierinātību ar darbu nekā objektīviem faktoriem;

- Adamsa "taisn guma" teoriju var uzskatīt par balansa teorijas (apskata atšķirību sekas un individuāli sabalansētās) atzaru. Tās ietvaros apmierinātība ar darbu ir salīdzinājumu rezultāts: indivīds salīdzina savu ieguldījumu ar ieguvumu; indivīds salīdzina citu personu ieguldījumu ar ieguvumu; indivīds salīdzina divu iepriekšējo salīdzinājumu rezultātus.

Pie ieguldījumiem var pieskaitīt laiku, piepili un darbu. Savukārt par ieguvumiem var uzskatīt algu, stabilitātes izjūtu un nemonētos labumus, kas ir atbildība, kuru darbinieks izjūtk fizisku vai psiholoģisku komfortu. Ja šie mainīgie lielumi sakrīt, tad indivīds ir apmierināts ar darbu (Vera, 2008).

Tiek izdalīti divi galvenie teorētiskie faktori, kas ir cieši saistīti ar apmierinātību ar darbu. Objektīvie faktori ir darba vide, apstākļi un situācijas, subjektīvie faktori – personības iezīmes (gan iedzimtas, gan iegūtas), pieredze, kognitīvās un afektīvās reakcijas.

Organizāciju psiholoģijā ir minēti vairāki faktori, kas ietekmē cilvēku apmierinātību ar darbu. Tradicionālie ir – darba samaksa un materiālais stimuls, darba saturs un apstākļi, darba organizācija, vadības stils un sociāli psiholoģiskais klimats kolektīvā. Apmierinātība ar šiem darba aspektiem savukārt ietekmē cilvēku darbības kopumu.

"Zinātnieks Ostrofs uzskata, ka cilvēks izvēlas attiecīgo profesiju, lai ar to sāpaldzību varētu apmierināt savas vajadzības. Viņaprāt jūmi rādā, ka jebkurā organizācijā 10–15% darbinieku neizjūt lielu apmierinātību ar darbu. Lai sasniegtu veiksmi savā profesionālajā darbībā, darbiniekam jāprot saskatīt savas profesijas jēga, kas savukārt veicina darbības efektivitāti un apmierinātību ar darbu" (Vera, 2008).

Mādienu pētījumos izšķir ar vispārīgo apmierinātību ar darbu un apmierinātību ar dažādiem darba aspektiem (Muchinsky, 2003). Zinātnieki ir izpētījuši arī, ka kvalificēti speciālisti ("baltās apkaklītes") ir vairāk apmierināti ar darbu nekā strādnieki ("zilās apkaklītes"). (Kraut, Roen, 1975, Weaver, 1997), kā arī to, ka apmierinātība ar darbu ir atkarīga no darbinieku vecuma, darbiniekiem kļūstot vecākiem, apmierinātība ir tendence palielināties, līdz tā atkal sāk pazemināties pirmspensijas vecumā (Dalessio et al., 1986) (Ree, 2007, 44).

Apmierinātība ar darbu ir saistīta arī ar apmierinātību ar dzīvi kopumā. Džadžs un Vatanabe secina, ka, jo vairāk cilvēks būs apmierināts ar darbu, jo labāk viņš jutīsies dzīvi kopumā, un, jo vairāk viņš spēs priecēties par dzīvi, jo lielāku gandarījumu viņš gūs savā darbībā (Judge, Watanabe, 1994).

Nozīmīgs faktors apmierinātībā ar darbu ir darbinieku attiecības ar vadītāju. Svarīgi, ka darbinieks uztver savu vadītāju. Ja vadītājs tiek uztverts kā persona, kas saprot darbinieku

vajadz būt, tad apmierinātība ar darbu pieaug. Ja situācija ir pretēja, kad vadītājs tiek uztverts kā neiejūtīga un vienaldzīga persona, tad apmierinātība ar darbu krīt. Savukārt vadītāju apmierinātība ar darbu ietekmē viņiem padotie darbinieki un attieksme pret darbu. Pētījumos vadītājiem ir novērota lielāka apmierinātība ar darbu nekā viņu padotajiem. To skaidro ar augstu statusu, lielāku atbildību un lielāku atalgojumu par padarītajiem darbiem (Vāra, 2008).

Igaunijas pētītiece Ruta Alasa 2007. gadā veikusi pētījumu Igaunijas uzņēmumos (41 uzņēmums, 1398 respondenti) par saistību starp darbinieku apmierinātību ar darbu un viņu gatavību piedalīties pārmaiņu procesos uzņēmumā. Tā kā Igaunijas pieredze gan vēsturiski, gan ekonomiski ir visai tuva Latvijas pieredzei, tad var pieņemt, ka šo pētījuma rezultāti visai tuvu atspoguļo arī Latvijas situāciju.

Pētījuma rezultāti liecina, ka darbinieku apmierinātība ar darbu un viņu gatavību piedalīties pārmaiņās ir pozitīvi saistītas, proti, jo augstāka ir darbinieku apmierinātība ar darbu, jo vairāk viņi ir gatavi iesaistīties organizācijas pārmaiņu procesā. Tiesa gan, autore nespēj noteikt, kas šajā gadījumā ir cēlonis un kas – sekas. Proti, vai lielāka iesaiste pārmaiņu procesā rada lielāku apmierinātību ar darbu vai otrādi – lielāka apmierinātība rada gatavību vairāk iesaistīties pārmaiņās (Alasa, 2007, 30).

Komentējot sava pētījuma „Darbinieku līdzdalības ietekme uz apmierinātību ar darbu pārmaiņu procesā” rezultātus, R. Alasa sasaista darbinieku apmierinātību ar Maslova vajadzību piramīdu, saskatot būtiskas paralēles starp abām teorijām. Viņa uzskata, ka ar darbinieku rīcību savā darbavietā virza nepieciešamība apmierināt savas vajadzības, bet nespēj apmierināt šīs vajadzības lielā daļā darbiniekiem apgūt jaunās iemašas darbības un mainīt savu uzvedību. Un tieši tāpat kā Maslova piramīdā gadījumā, pamatā vajadzības ir jāapmierina vispirms un tikai pēc tam pienāk katra citu vajadzību apmierināšanai. Proti, fizioloģisko vajadzību apmierināšanai nepieciešamas adekvātas algas. Drošības vajadzību apmierināšanai, pašpārmaiņu periodos, darbiniekiem nepieciešams pietiekams daudzums informācijas par to, kā šīs pārmaiņas ietekmēs personiski viņus. Tāpat drošības vajadzību tīkmi katrā darbinieka attiecībā ar tiešo vadītāju un pārlietību par to, ka uzņēmumā vadība spēj pieņemt uzņēmumā vislabākos lēmumus.

Igaunijas pētītiece norāda, ka vajadzību pēc piederības labāk spēj nodrošināt organizācijas ar spēcgu iekšējo kultūru, kur darbinieki atbalsta viens otru. Savukārt vajadzību pēc pašcieņas pārmaiņu procesa laikā vislabāk spēj nodrošināt darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanas procesā uzņēmumā, jo tieši tā darbinieks sajūt, ka ir kaut ko sasniedzis (Alasa, 2007, 31).

3. Darbinieku apmierinātības ar darbu izmaiņas Latvijā Nacionālajā bibliotēkā

Lai spriestu par darbinieku apmierinātību LNB, vispirms būtu lietderīgi izprast gan pašas organizācijas mērķus, darba uzdevumus un personāla situāciju, gan to specifisko situāciju, kādā šobrīd atrodas bibliotēka – lielas, pat vēsturiskas pirmsas, kas notiek vienlaikus ar lielāko ekonomisko krīzi Latvijā vēsturiski.

3.1.LNB darbības raksturojums, personāla vadības loma organizācijā.

Latvijas Nacionālā bibliotēka (LNB) ir Kultūras ministrijas pakļautā esošā valsts zinātniskā pētniecības iestāde, kas darbojas saskaņā ar likumu „Par Latvijas Nacionālo bibliotēku”, „Bibliotēku likumu”, „Latvijas Nacionālās bibliotēkas stenošanas likumu” un Ministru Kabineta apstiprinātu nolikumu, kā arī citiem uz LNB darbību attiecināmiem LR likumiem un Ministru Kabineta noteikumiem.

Īpaši būtiski gan visas LNB darbības, gan arī darbinieku motivāciju un sajūtas ietekmē tas, ka īpaši tiek gaidīta jaunā bibliotēkas kā jebkāda saukta *Gaismas pils*, likums par kuras celtniecību tika pieņemts jau 2002.gadā, reāli celtniecība tika uzsākta 2008. gadā, 2011.gadā ir bijuši Spēru svētki, bet kas nodošanas termiņš ekspluatācijā vēl joprojām (2012. gada septembrī) ir neskaidrs.

Latvijas Nacionālā bibliotēka (LNB) dibināta 1919.gada 29.augustā.

Latvijas Nacionālās bibliotēkas sistēma (misija) ir sekmēt stabilu un ilgstošu Latvijas sabiedrības garīgo un intelektuālo attīstību, veidojot informācijas resursu krātuves, nodrošinot arī informāciju nacionālās programmas un koordinējot visas valsts bibliotēku sistēmas darbību.

Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbības apskats. Viens no LNB pamatzdevumiem ir nacionālās literatūras krājuma veidošana, mērķa glabāšana un tā ilglaicīgā pieejamības nodrošināšana. LNB vairākus miljonus vienību lielais krājums aptver visas zinātnes nozares ar pamatprofilu humanitārajās un sociālajās zinātnēs. Lielkai izaiņai un krājuma attīstības uzdevums tuvākajiem gadiem — 350 tūkstos sējumu liela brīvpieejamā krājuma izveidošana LNB jaunajai kāi, esošā krājuma izvērtēšana un kvalitātes atjaunošana, elektronisko resursu krājuma attīstība.

Lai veicinātu nacionālās nozīmīgās kultūrvēsturiskās vērtības saglabāšanu un plašu izmantošanu, LNB veido Latvijas digitālo bibliotēku "Letonica". Tas ir salīdzinoši jauns darba virziens un tā mērķis ir nodrošināt Latvijas Nacionālās bibliotēkas un citu atmiņas institūciju krājumu digitalizāciju, padarot tos pieejamus internetā. Bibliotēkas unikalitāti nosaka un lasītājiem pieejamā sastāvā esošie speciālie krājumi – retsgrāmatas, rokraksti, Letonika, Baltijas Centrālā bibliotēka, kartes, notis, skaņu ieraksti, attēldevumi, sēkspiešdarbi, periodika.

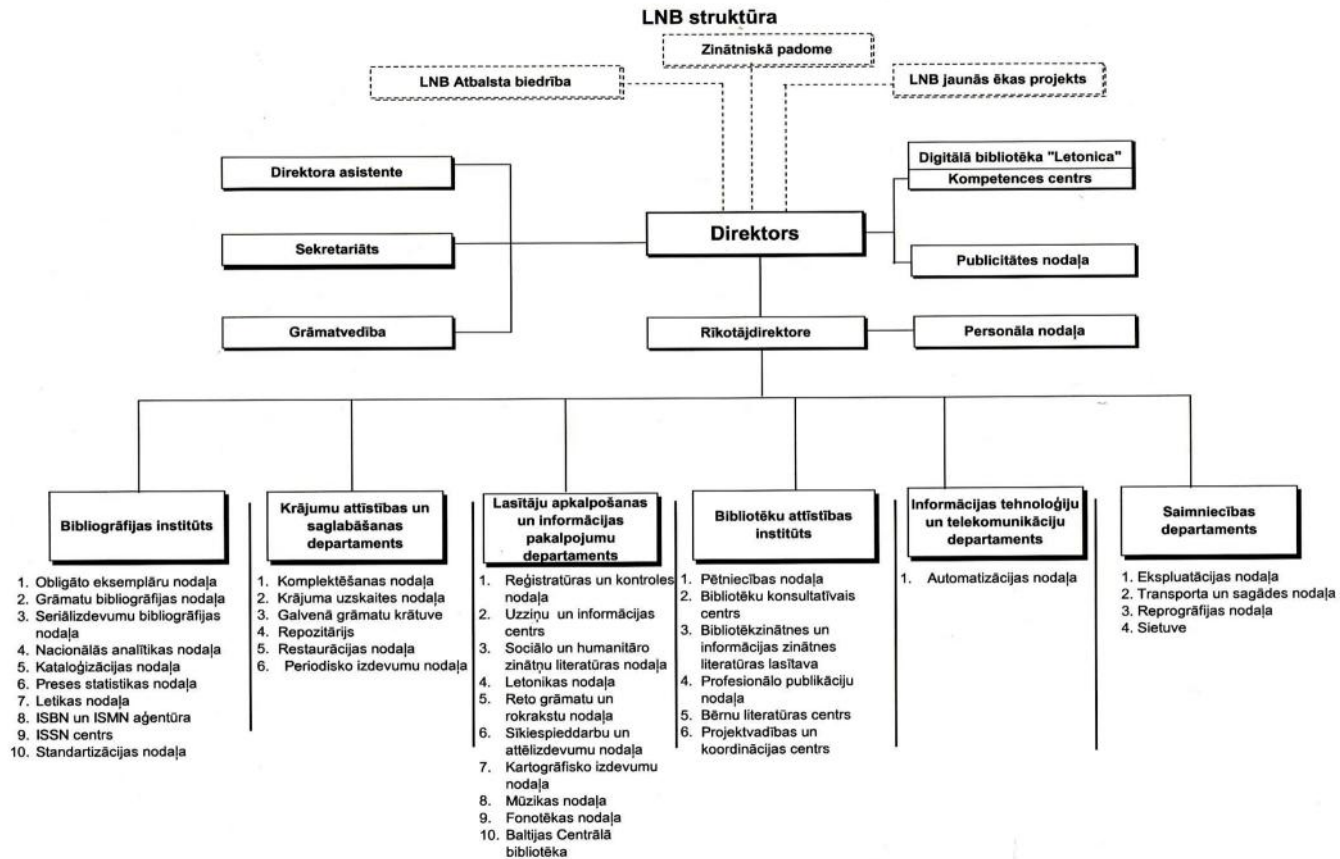
Atbilstoši valsts galvenās bibliotēkas statusam, LNB ir vadošā loma informācijas sabiedrības veidošanā. Pašlaik bibliotēkas darbības galvenais akcents ir atbalsts augstākajai izglītībai, pētniecībai un mūžizglītībai. LNB ir Latvijas bibliotēku darba teorētiskās izpētes un prakses analīzes centrs. Bibliotēka veic arī Latvijas starpbibliotēku abonementa centra funkcijas, nodrošina valsts parlamenta bibliotēku un informatīvo apkalpošanu, steno nozares standartizāciju. Kopš bibliotēkas pirmskumiešu pēriņa ir arī nacionālā bibliogrāfija.

Savu uzdevumu izpildei LNB koncentrē pilnu informācijas apstrādes ciklu: informācijas vākšana, uzglabāšana, apstrāde, meklēšana, piegāde lasītājam (lietotājam) vietnē, laikā, veidā, uzdevoties ar informācijas centra funkcijas. Lasītāju apkalpošana notiek 9 specializētās un 3 nozaru lasītāvis, kas izvietotas 5 kšadās pilstāvis, kā arī Silakroga rezervācijā, kas ir visai nērtīganā bibliotēkas lasītājiem, gan ar darbiniekiem.

Tāpat LNB sadarbojas ar daudzām bibliotēkām, organizācijām un institūcijām Eiropā un pasaulē, ar mērķi dalīties profesionālā pieredzē un zināšanās, kā arī emdālbūvis nozīmīgākajās starptautiskajās bibliotēkās organizācijās, piedalās starptautiskos grāmatu gadatirgos.

Lai labāk izprastu jebkuras organizācijas funkcionālo pakārtību un personālvadības vietu organizācijā, ir jāiepazīstas ar tās organizatorisko struktūru. „Organizācijas struktūra ir loģiskas savstarpējās attiecības starp menedžmenta pakāpi un funkcionālo nodalījumu, kas ir veidotas tā, lai efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus. Nevienu struktūru nevar uzskatīt par pastāvīgu un nemainīgu, tā ir jāmaina atbilstoši izmaiņām, kuras izraisa ārējās un notikumi.” (V.Praude, J.Bērķis, 2001, 43).

Latvijas Nacionālās bibliotēkas Organizācijas struktūra līdz 2012. gadam (skat. 1. pielikumu) pamatā ir bijusi veidota pēc bloku jeb funkcionālo principa. Iezīmējam 6 lielas bibliotēkas pamatfunkciju blokus, kas grupēti pēc funkciju kopības un līdzības principa.



* Valsts vienotā bibliotēku informācijas sistēma

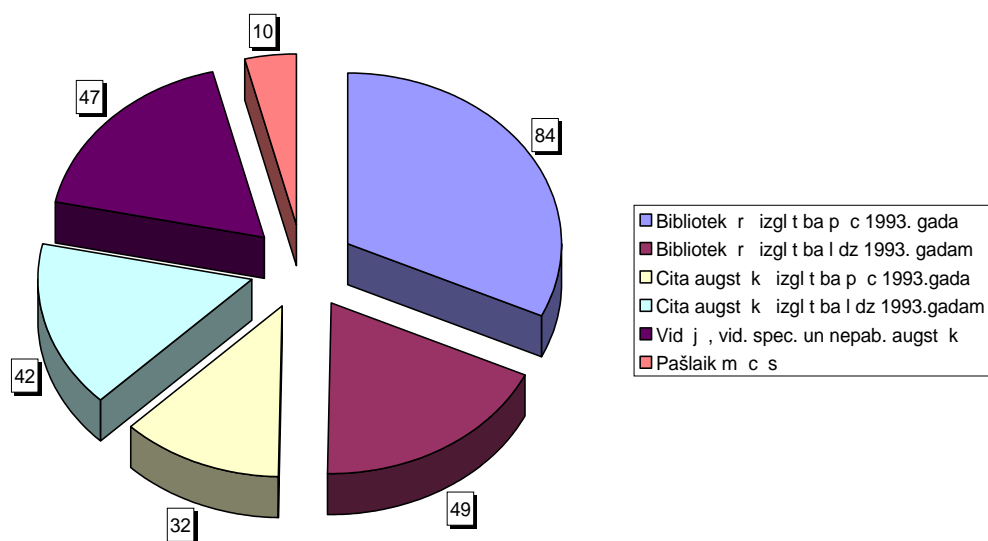
Tā kā šī struktūra vairs neatbilst realitātei, dzīvotspējīgai un organizācijas uzdevumiem, kā arī ir radušies jaunas funkcijas un darba virzieni (piemēram, digitalizācijas un informācijas tehnoloģiju jomā), tad 2012. gadā ir uzskatāmas virspusējas struktūras pārmaiņas.

Darbu bibliotēkās sarežģī darbinieku fiziska atrašanās 5 dažādos reģionos, kā arī Rīgas, Silakrogas. Tas apgrūtina visu to darba procesu veikšanu, kas nav veicami elektroniski, palīdzina visu starpniecību un starpresoru komunikāciju (jeb t.s. horizontālo komunikāciju) un vajadzības bibliotēkās savstarpējo atpazīstamību.

Bibliotēkas darbu vada bibliotēkas direktors, kuru iecēl amatā un atbrīvo no amata LR Kultūras ministrs. Organizācijas direktors veic Valsts pārvaldes iekšējās likumdošanas noteiktas tiesības pārvaldes iestādes vadītāja funkcijas. Tāpat tieši direktors veido bibliotēkas iekšējo organizatorisko struktūru un apstiprina struktūrvienību reglamentus. Bibliotēkas struktūrvienības ir departamenti un institūti ar tiem pakautaj m nodarbinātību. Bibliotēkas direktoram ir vietnieki, kuru kompetenci nosaka bibliotēkas direktors.

LNB personāla situācijas raksturojums. 2012.gada 1.augustā Latvijas Nacionālajā bibliotēkā strādāja 327 darbinieki, no tiem 264 bibliotēkās, procesus atbalstošie un vadošie darbinieki, 63 - saimnieciskie darbinieki. No darbinieku kopējā skaita vīrieši - 51(16%) , sievietes - 276 (84%). Tikai 26% darbinieki ir vecumā līdz 40 gadiem (68). 8% darbinieku – pensionāri, bet 14% - līdz pensijai 5 un mazāk gadu. Šie skaitļi apstiprina jau tirdzīnī vizuāli redzamo - „vidējais LNB darbinieks” ir pusmūža sieviete vecumā starp 40 un 60 gadiem.

3. attēls. LNB bibliotēkās darbinieku izglītības līmenis 2012. gadā (264 darbinieki)



Kopumā LNB 264 bibliotēkās ir darbinieki ir ieguvuši labu izglītību:

- ar speciālo bibliotēkāju izglītību ir 56 maģistri un 28 bakalauri;
- ar augstāko izglītību, kas iegūta līdz 1993.gadam – 49 darbinieki;
- ar augstāko izglītību, kas iegūta citā jomā – 7 zinātnieki, 16 maģistri, 9 bakalauri, ar augstāko izglītību (līdz 1993.g.) – 42 darbinieki;
- 10 bibliotēkās ir darbinieki šobrīd studē. (Skat. 3. pielikumu).

Vidējais darbinieku atalgojums 2012. gada augustā – 371 Ls (pirms nodokļu nomaksas). LNB darbinieku nepelnīti zemais atalgojuma līmenis ir radījis atspoguļojumu arī Latvijas plašsaziņas medijos, kā arī „LNB direktors Andris Vilks atzinis, ka bibliotēkādā ir „viens ķirģis darvas bērnis – atalgojuma jautājums. Darba tirgū konkurētspējīga profesija *bibliotēkars* ir neadekvāti atalgots. A.Vilks min zemāko bibliotēkārā atalgojumu Vācijas Nacionālajā bibliotēkā – 3000 eiro. Ja Latvijas dzīvības līmenis uz ES fona tiek vērtēts ar aptuveni 40% no 100, tad Latvijas bibliotēkārā atalgojuma koeficients pret ES ir aptuveni 5%” (Bērģe, 2011, 20).

Kopš 2010.gada janvārī 85% darbinieku strādā nepilnu darba laiku – 4 līdz 6 stundas dienā. Sakarā ar darbinieku pāreju uz nepilnu darba laiku un citiem taupības pasākumiem komunālo pakalpojumu un elektroenerģijas patēriņa samazināšanai, LNB kopš 2010.gada ir atvērta lasītājiem sākot darba laika režīmā – 40 stundas nedēļā. Tas ir ieviests samazināt jau iespiestas izmantot LNB resursus, jo līdz 2010.gadam bibliotēkai bija atvērta lasītājiem 72 stundas nedēļā.

Jaunais projekts paredz ne tikai iepriekšējos darba laikus, bet arī diennakts servisa nodrošinājumu, ko ar pašreizējo personāla kapacitāti nebūs iespējams nodrošināt.

Personāla vadības loma Latvijas Nacionālajā bibliotēkā. Personāla daļas nozīme Latvijas Nacionālajā bibliotēkā ir būtiska, personāla vadītāja piedalās visos svarīgākajos lēmumos, kas tieši skar organizācijas darbiniekus, struktūras, atalgojuma vai organizatoriskās izmaiņas, iesniedz savus priekšlikumus par personāla darbību LNB direkcijai vai departamentu vadītājiem. Grūtības rada vismaz viena personāla speciālistu trūkums, laika trūkuma dēļ nav iespējams nopietni pievērsties personāla plānošanas jautājumiem, kas kļūst aizvien būtiskāki pirms LNB pārcelšanas uz jauno ēku, kur darbiniekiem būs gan atšķirīgi darba uzdevumi, gan arī būtiski nepieciešami darbinieki tādās profesijās, kādas līdz šim bibliotēkai nav bijušas.

Kā redzams organizācijas struktūrā, Latvijas Nacionālās bibliotēkas Personāla daļa ir tieši pakārtota organizācijas direktora vietniekam, bet personāla daļas nolikuma teiktā, ka tā pakārtota izpilddirektoram. Savukārt Personāla struktūrvienības vadītāja amatā aprakstīts ir

raksts, šis amats tieši pakauts bibliotēkas direktoram. Šis nesakrīt ar iepriekšējās skaidrot ar patlaban LNB notiekošajām vārdmaiņu un organizatoriskajām pārmaiņām, kad nav notikusi dokumentu pieņemšanas un apstiprināšanas sinhronizācija. Personāla daļas vadītāju iecē direktors, daļas pamatuzdevums ir nodrošināt bibliotēkas darbības funkcionālu LNB struktūrvienības valsts pieširt finansējuma ietvaros. Kā darba pienākumi amata aprakstā ir minēti: 1) plānot, organizēt un vadīt bibliotēkas politiku personāla jautājumos; 2) plānot un organizēt darbinieku atlasi un pieņemšanu darbā; 3) vadīt pētījumus un konsultēt darbiniekus darba likumdošanas, darba algu un citos ar darbu saistītos jautājumos; 4) piedalīties darba novērtēšanas sistēmas izstrādāšanā un īstenošanā; 5) slēgt līgumus ar darbiniekiem. Personāla daļā šobrīd strādā tikai viens darbinieks – vadītāja. (2008.gadā bija 4 darbinieki), organizācijas juriste blakus tiešajam darbam veic personāla lietveža funkcijas (0,25 slodze).

Tā kā LNB ir Kultūras ministrijas tiešās pavaldes iestāde, tad tās darbība tiek reglamentēta ar vairākiem rīcības normatīviem aktiem ar personāla vadības jomu. Kā būtiskākie rīcības normatīvie akti ir minami:

- "Valsts pavaldes iekārtas likums", pamatojoties uz kuru ir izstrādāts un kopš 2006.gada ir spēkā MK apstiprinātais LNB Nolikums;
- "Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums"
- "Darba likums",
- MK "Noteikumi par valsts tiešās pavaldes iestāžu amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpi un to noteikšanas kārtību". Šis dokuments nosaka kvalifikācijas pakāpi un mēnešalgu noteikšanas kārtību, kā arī piemaksu un prēmiju piešķiršanas kārtību. Bibliotēku darbinieku 5 mēnešalgu grupas ir meklējamas tabulā ar numuru 18.2. un nosaukumu Informācijas apkopošana un analīze: Bibliotēku pakalpojumi;
- MK "Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku sociālajām garantijām";
- MK "Noteikumi par bibliotēkas darbām nepieciešamo darbinieku skaitu un darbinieku amatu ieviešanai nepieciešamo izglītību.

Blakus un saistībā ar rīcības normatīviem aktiem organizācijā ir pieņemti un darbojas arī sekojošie organizācijas iekšējie normatīvie akti:

- Latvijas Nacionālās bibliotēkas Darba kārtības noteikumi;

- K r t ba, k d tiek izmaks tas piemaksas, pr mijas, pabalsti un kompens cijas LNB darbiniekiem;
- LNB darbinieku darb bas un t s rezult tu nov rt šanas k r t ba;
- Person la noda as nolikums un Person la noda as darbinieku amatu apraksti.

Latvijas Nacion l bibliot k nav izstr d ts un pie emts Darba kopl gums.

Lai lab k izprastu gan Person la da as uzdevumus, darba iesp jam s probl mas un kop jo person la vad bas fonu, veicot darbinieku apmierin t bas ar darbu aptauju, p t juma laik tika analiz tas ar **person la vad bas funkcijas** Latvijas Nacion la j bibliot k un atseviš i to b tiski aspekti.

Latvijas Nacion l bibliot k person la atlas galvenais uzsvars tiek likts uz iekš jo atlasi, parasti t ir individu la amata pied v šana noteiktam darbiniekam, pamatojoties uz vi a kompetenci un v lm m. Regul ri br v s vakances tiek sludin tas interneta m jas lap , dažos speci los gad jumos ir sludin ti konkursi (uz departamentu vad t ju, noda u vad t ju, IT speci listu viet m). T k Latvijas bibliotek ru vide ir oti konservat va, k ar starp daž du bibliot ku darbiniekiem past v profesion lie sakari, tad darbiniekus parasti atrast nav gr ti. T k Latvijas Universit tes studenti uz LNB n k m c bu praks , tad ar tas ir oti pateic gs darbinieku piesaistes veids. Person la atlas ir b tiski ar daž i r ji faktori, kas ietekm amatu kandid tu piesaisti: darba dev ja publiskais t ls attiec gaj darba tirg . T k LNB ir Latvijas vadoš un liel k bibliot ka, tad R g dz vojšiem bibliotek riem t ir viena no iesp jami lab kaj m un prestiž kaj m darba viet m. Sarež t k ir ar pašas bibliotek ru profesijas prestižu, jo v l joproj m ne visi augst ko bibliotek ro izgl t bu ieguvušie LU absolventi v las str d t ieg taj profesij , k ar to neveicina sabiedr b domin jošais stereotips par bibliotek ri – „kluso, pel ko peli ar biez m brill m”, kura darb visu laiku lasa gr matas. Tom r j saka, ka 21. gadsimt šis stereotips l ni, bet tom r main s. Ne maz k b tisks ir ar atalgojuma l menis, sal dzinot ar citiem nozar str d jošajiem. Diemž l tieši atalgojums šobr d nav konkur tsp j gs, jo LNB ir viena no nedaudzaj m valsts iest d m, kur darbiniekiem p c ekonomisk s kr zes nav atjaunota iesp ja str d t uz pilnu slodzi (40 stundas ned).

M c bu vajadz bas LNB galvenok rt tiek diagnostic tas, konsult joties ar darbinieku tiešajiem vad t jiem un daba nov rt šanas p rrun s. oti labs pal gs darbinieku apm c b ir LNB M c bu centrs. Latvijas Nacion l bibliot ka kopš 2008.gada ir LR Izgl t bas un zin tnes ministrijas Izgl t bas iest žu re istr re istr ta profesion l s t l kizgl t bas un pilnveides izgl t bas iest de, kura LNB M c bu centr steno Latvijas bibliotek ru vid j un

zem k l me a profesion lo pilnveidi. Galvenok rt Centrs pied v maksas kursus un apm c bu programmas publisko, zin tnisko, speci lo un izgl t bas iest žu bibliot ku darbinieku daž d m m r grup m. Tom r sadarb b ar šo Centru ar LNB darbiniekiem ir pieejami bezmaksas profesion lie kursi. Pamat gan LNB darbinieki jaun s darba funkcijas apg st sav darba viet vad t ja vai k da speci lista vad b . Person la r j s apm c bas budžeta ierobežot bas d jau vair kus gadus nav iesp jamas.

Viena no galvenaj m person la vad bas funkcij m ir person la darba nov rt šana, kas ir person la darb bas un to rezult tu nov rt šanas - v lam un past voš sal dzin šana. LNB ne ret k k reizi gad notiek darba nov rt šanas p rrunas. Organiz cij ir izstr d tas LNB darbinieku darb bas un t s rezult tu nov rt šanas k rt ba. Parasti noda s darbinieku nov rt šan piedal s darbinieka tiešais vad t js, person la vad t js un vai nu departamenta vad t js, vai jurists. P rrunas noris pozit v , uztic bas piln gaisotn un reti kad darbiniekam tiek izteikta nopietna kritika. Da ji tas saist ts ar to, ka gan komisijas locek i, gan liel k da a no darbiniekiem bibliot k str d oti ilgi, daudzi ir personiski paz stami jau daudzus gadus un t d kritiku izteikt ir oti sarež ti. Tas ir labi no darbinieka viedok a, jo neizraisa milz gu stresu, tom r situ cij , kad ir nepieciešama štatu samazin šana, bet gandr z visiem darbiniekiem ir A v rt jums (visaugst kais iesp jama), Person la da ai rodas gr t bas noteikt, kura darbinieka rezult ti ir lab ki vai slikt ki par citiem, jo ne visos amatos darba izpildes kvalit ti un apjomu ir iesp jams izteikt skait os. B t b t ir darbinieku kompetences nov rt šana, jo darba rezult tu nov rt šanas sist ma nav ieviesta un ar ne vienm r ir iesp jams konkr tos skait os izm r t, piem ram, bibliogr fa – konsultanta erud ciju un las t ja apkalpošanas laipn bas koeficientu. P c p rrun m tiek rakst ts r kojums par darbinieku nov rt šanas rezult tiem.

Rot cijas iesp ja darbiniekiem pamat darbojas, ja darbinieks pats v las main t noda u un vienojas par to vai ar tad, kad notiek štatu samazin šana, iesp ju robež s darbiniekiem tiek pied v ts p riet darb cit amat .

Strat isk s person la vad bas funkcijas ir paši noz m gas bibliot kas reorganiz cijas laik . Viena no t m ir cilv ku resursu pl nošana. T ir sistem tiska cilv ku resursu piepras juma anal ze un nodrošin šana, garant jot organiz cijai nepieciešamo darbinieku skaitu ar vajadz gaj m kompetences sast vda m atbilstošos termi os. LNB tuv kaj laik (l dz 2013.gadam) nav paredz ts palielin t kop jo darbinieku skaitu, bet, p rstruktur jot noda as un pat nedaudz samazinot darbinieku skaitu, izveidot jaunus pakalpojumu un jaunas darba vietas. Br v s vakances regul ri tiek izsludin tas bibliot kas darbinieku port l „Barons” (intranet) un LNB m jas lap . emot v r sagaid mo paaudžu nomai u, b tu

j dom par pieredzējušu darbaudzinātāju (mentoru) sagatavošanu un motivāšanu, lai neizveidotos situācija, ka, samazinot darbinieku skaitu, tiek atlaisti pieredzējušie pensijas vecuma darbinieki un nepaliek neviens, kas varētu apmācīt jaunos kolēģus.

Kā viens no būtiskajiem personāla nodarbošanās uzdevumiem ir darbinieku motivācijas (darbinieka apzinātā ieinteresētība veikt noteiktu darbu) veidošana un uzturēšana. Tā kā motivācija ir ar vienu no vadības pamatfunkcijām, tad šis darbs ir veicams kopīgi ar LNB vadību. Latvijas Nacionālajā bibliotēkā šobrīd nav speciāli izstrādāta darbinieku motivācijas sistēma, tomēr darbojas atsevišķi (materiālas un nemateriālas motivācijas) elementi:

- Izdevīgā eogrāfiskā atrašanās vieta gandrīz visām bibliotēkām;
- Darba laiks maišs, kas ļauj nepieciešamības gadījumā savienot darbu ar kdu blakusdarbu vai mācībām;
- Neskatoties uz nekonkurētspējīgo atalgojumu, tomēr tiek nodrošināta stabilitāte, sajāta, ka alga tiks saņemta, nodokļi tiks samaksāti;
- Daudzi darbinieki izjūt gandarījuma sajūtu darbī;
- Iespēja papildināt savas profesionālās zināšanas bibliotēkās iekšējās apmācības ietvaros;
- Bibliotēkas arodorganizācija rīko interesantas un ne-drgas ekskursijas gan pa Latviju, gan uz ārzemēm;
- Tiek paši atzīmēti un godināti bibliotēkas ilggadīgi darbinieki.

Ar stratēģiskajām funkcijām nodarbojas direkcija kopumā (pārmaiņu vadība, personāla stratēģiskā plānošana u.c.). Lai pilnveidotu šo jomu, administrācijai būtu nepieciešams izskatīt iespēju pieņemt darbā Personāla daļā 1-2 darbiniekus, kuri varētu vairāk darboties ar motivācijas sistēmas izveidi, precīzāk darbinieku rotācijas mehānismu izveidi, spētu iedziļināties Latvijas Nacionālās bibliotēkas stratēģijas izstrādā, lai precīzāk plānotu, kādas tieši kompetences bibliotēkas darbiniekiem būtu nepieciešamas, ņemot vērā jaunajās bibliotēkās k (kas neizbēgami nesēvēl dži ar jaunus darba uzdevumus).

Personāla stratēģiskajai vadībai ir iesaistīta gan Personāla daļas vadītāja, gan direkcijas locekļi, gan departamentu vadītāji: kopīgi tiek plānoti cilvēku resursi darbam jaunajās, tiek domāts un diskutēts par jaunu motivācijas instrumentu izstrādāšanas nepieciešamību, 2012.gada rudenī tiek veidota jauna darba grupa apmācības plānošanai atbilstoši organizācijas attīstības stratēģijai, tiek meklēti finanšu līdzekļi šī projekta realizācijai.

Lai konstatētu esošās problēmas uzņēmumā un veiksmīgāk meklētu to risinājumus, vienu no iespējamiem izmantot mārketinga stratēģiskā plānošanas instrumentu – t.s. SVID analīzi. **SVID analīze** (angļu - SWOT analysis) ir stratēģiskā plānošanas instruments, kas ļauj

noteikt uz muma vai projekta Stiprās puses (angļu: Strengths), Vājās puses (angļu: Weaknesses), Iespējas (angļu: Opportunities) un Draudus (angļu: Threats). Veicot SVID analīzi tiek izvērtētas iekšējās un ārējās faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas (Helers, 2004, 125). Iepazīstoties ar Latvijas Nacionālās bibliotēkas Personāla darbu kopumu, tika veikta organizācijas SVID analīze no personāla vadības skatu punkta, lai labāk izprastu pētījuma norises laikā dominējošās problēmas. (skat. 1. tabulu un 2. tabulu).

Kā redzams no 1. tabulas, 2012.gada septembrī Latvijas Nacionālās bibliotēkas personāla vadība pārdomās tendences, ka vājās puses ir krietni vairākas nekā stiprās. Tas nozīmē, ka bibliotēkas administrācijai, lai varētu kvalitatīvāk plānot pārmaiņas, būtu daudz rūpīgāk jāizvērtē iespējas samazināt personāla vadības vājās puses.

Savukārt, kā redzams no 2. tabulas, LNB attīstības riski un iespējas ir apmēram līdzvērtīgi, tādēļ organizācijas vadībai ir liela vērtība jāpievērš risku samazināšanai, bet jādomā arī, kā veiksmīgāk realizēt iespējas.

Kopumā izvērtējot LNB darbību, personāla situāciju un personāla vadību organizācijā, jāsecina, ka personāla vadības darbs Latvijas Nacionālajā bibliotēk šobrīd ir ļoti sarežģīts, emotīvs, gan grūti finansiālo situāciju, gan straujās pārmaiņas, kas notiek organizācijā, gan nepieciešamība pārcāties uz darbinieku prasmju, kas būs vajadzīgas bibliotēkas jaunajām un ir vajadzīgas jau šobrīd. Personāla darbu veido ļoti lielas izaugsmes iespējas, tikai nepieciešami vēl papildus cilvēku resursi.

1. tabula LNB SVID analīze: stiprās un vājās puses

| Stiprās puses | Vājās puses |
|--|--|
| 1. Organizācija strādā labi izglītoti darbinieki, kuri ir ar sava darba entuziasti. | 1. Nav konkurētspējīgu darbinieku atalgojums, neskaidrība, kad tiks atsūktas pilna laika darbs. |
| 2. Darbinieku vidū vairojas pozitīvas emocionālās palīdzības, gaidot darba uzskāšanu bibliotēkās jaunajās. | 2. Nav pietiekami skaidra katrā darbinieka efektivitātes novērtējuma (spējas, prasmes, darbinieku rīcība ikdienā, sasniegtie mērķi un radītā vērtība) |
| 3. Labi izglītotie un gados jaunie darbinieki jūtas droši par savu nākotni organizācijā. | 3. Nav pietiekošas darba motivācijas un entuziasma (darbinieki noguruši, „izdeguši”) |
| 4. Bibliotēkās vada ievieš likumdošanas normas, dokumentu aprīti un darba tiesiskie jautājumi tiek risināti juridiski korekti – tas mazina problēmas un dažādas tiesvedības iespājamību. | 4. Trūkst līdzekļu kvalitātei darbinieku apmācībā rēķinot bibliotēkās, nav finansiāla atbalsta studiju jomā (kombinācijā ar zemo atalgojumu tas padara studijas gandrīz neiespējamas). |
| 5. Nozīmīgu darbinieku skaits ir iesaistīts dažādu ar reorganizāciju un jaunās koncepcijas saistītos darbu grupās – tas palielina darbinieku līdzatbildību un nozīmīgumu sajūtu, uzlabo pieņemto lēmumu kvalitāti. | 5. Vidējūn zemākā līmeņa vadītājiem trūkst zināšanas vadības un psiholoģijas jautājumos, darba likumdošanas dažādos aspektos, konfliktu risināšanas prasmes. |
| 6. Ir izanalizēta esošā personāla kapacitāte – tas dod izpratni par personāla tālākās attīstības stratēģijas izstrādes virzieniem. | 6. Daudzoti ilggadīgu darbinieku, kuri „iestīguši rutīnā”, grūtī pieņem visu veidu pārmaiņas. |
| 7. Ir uzskatnodaun vadītāju kā baltisku „pārmaiņu aģentus” apmācībā. | 7. Vāja komunikācija starp dažādās strādājošiem darbiniekiem. |
| 8. Neskatoties uz budžeta situāciju tiek rasti risinājumi darbinieku iekšējai apmācībai. | 8. Nav izstrādāta darbinieku motivācijas sistēma, karjeras plānošanas un darbinieku rotācijas sistēmas. |
| 9. Organizācijā ir pieredzējuši un profesionāla personāla vadītāji, kas labi izprot gan vadības, gan darbinieku vajadzības un prot tās saskaņot. | 9. Latvijas Universitāte gatavo plaša profila bibliotēkās publikācijām bibliotēkām, bet LNB darbiniekam ir jābūt gan kādas noteiktas nozares speciālistam, jizina vairākas valodas un jāorientējas bibliotēkās rajos |

| | |
|---|--|
| | <p>procesos. Tas prasa īsti ilgu organizācijas iekšjo apmērību.</p> |
| 10. Neliela personāla mainība. | 10. Darbinieku vienaldzība pret savu un organizāciju, lojalitātes zudums. |
| 11. Sakarā ar maiņu darbu un darba iespēju sestdienās, ir iespējams savienot darbu ar kādu blakusdarbu vai mēģināt. | 11. Vienam personāla vadītājam sakarā ar darbu daudzveidību un apjomu nav iespējams rūpīgi iedziņties visos veicamajos darbos, neatliek laika stratēģiju izstrādei. |
| | 12. LNB nav izstrādāts kopīgais Stratēģiskais attīstības plāns, kas autu PV labākplānot un attīstīt sava darba virzienus, tādēļ ku redzējumu. |
| | 13. Nav izstrādāts potenciālo jauno darbinieku adaptācijas process. |
| | 14. Vrojama tendence, ka komandjūmos un pieredzes apmaiņai tiek pieaicināta šaura vadošo darbinieku grupa (un tas ir viens no retajiem vēl esošajiem motivatoriem), darbinieki neļūtas nozīmīgi. |
| | 15. Nav nekādu darbinieku apmierinātības ar darbu mērījumu, netiek veikta darbinieku aptaujas. |
| | 16. Ne visai augstais bibliotēkārā profesijas prestižs sabiedrībā kopumā, kas daļēji ir objektīvi noteikts ar zemo atalgojumu un šobrīd ar sliktajiem darba apstākļiem LNB, kā arī bibliotēkārū neprasmi veidot savu un organizāciju, bieži vien ar darbinieku rīko izskatu un neprasmi vai nevēl šānos būt uz klienta vajadzībām orientētiem. |

Tabula Nr. 2 LNB SVID analīze: riski un iespējas

| Riski (draudi) | Iespējas |
|--|--|
| 1. Ja atkal kļuvis par politisku vai ekonomisku iemeslu dēļ tiks atcelta Gaismas pils nodošana ekspluatācijā, tad darbinieki varētu iestīgt lielu depresiju un bezcerību jau neatkarīgi no atalgojuma lieluma. | 1. Ja piesaistītie papildus budžeta līdzekļi un jaunie darbinieki palīdzēs sekmīgi sagatavot un realizēt visas pārmaiņas, kas jau notiek un vēl tikai tiks plānotas (stratēģijas maiņa, strukturālas izmaiņas, tehnoloģijas un itā paši personāla kompetences un lojalitātes maiņa), tad LNB tiešām varēs realizēt visus savus mērķus un idejas. |
| 2. Ja citas vadošās bibliotēkas uz ilgku laika periodu apsteigs LNB atalgojuma apmērs, tad varētu sīkties labāko darbinieku pārvilināšana (kā tas jau notika 90.-tajos gados) | 2. Ja (ar valsts palīdzību) izdosies izveidot veiksmīgu darbinieku motivācijas sistēmu (atalgojums, apmierinātība ar darbu, lepnums par piederību šai organizācijai), tad būs iespējama piesaistīt bibliotēkai labākos darbiniekus no citām iestādēm un izveidot visaugstākā līmeņa profesionālu komandu Latvijā. |
| 3. Ja tik strauji turpinās mainīties informācijas tehnoloģijas un sabiedrības domāšanas veids, ka bibliotēkas darbinieki neapkalpojumu sniegšanas, ne tehniski, ne intelektuāli nespēs konkurēt ar modernajām tehnoloģijām, tad bibliotēka zaudēs daļu no savām funkcijām (kas jau daļēji notiek). | 3. Pēc Gaismas pils darba uzsākšanas bibliotēkai kļūst nāks jaunas funkcijas un izaicinājumi, tās ir atraktīvas un interesantas sabiedrībai, tādējādi piesaistot vairāk jauniešus un skolēnus. |
| 4. Ja cērtīs pozitīvas izmaiņas (atalgojuma pieaugums, darba apstākļi, darba vietas prestižs sabiedrībā), kas tiek sagaidātas no darba uzsākšanas Gaismas pilnē, kas pietiekami pamanāmas un tīlīgas, tad darbinieki var vilties un kļūst vēl depresīvāki. | 4. Ir iespējams uzlabot sadarbību ar Latvijas Universitāti, aktīvi piedāvājot studentiem naktī mācību praksī vai brīvprātīgo darbu – tas palīdzētu jau savlaicīgi iepazīt un atlasīt LNB darbam piemērotākos jaunos darbiniekus. |
| 5. Tik jau šobrīd prasības pret izglītību, kompetenci un darba apjomu nav proporcionālas atalgojumam, tādēļ, kad neizbēgami vēl pieaugs darba apjoms, kas saistīts ar bibliotēkas pārcelšanu uz jauno ēku, ir iespējama liela darbinieku neapmierinātība, šēļšanās, agresivitāte. | |

3.2. P rmai u process LNB

Sav 2011. gada p t jum “Radošo nozaru strat ĩsk s vad šanas patn bas un prakse Latvij ”, Gundars B rzi š uzsver, ka „, straujo ekonomisko p rmai u period no 1990. l dz 2010. gadam liela da a organiz ciju non ca pie secin juma, ka iepriekš veiksm gie darb bas mode i vairs nenodrošina organiz ciju att st bu, t d rodas objekt va nepieciešam ba main t organiz ciju darb bas principus. Nepieciešam bai p c jaunas, konkr tai organiz cijai un videi atbilstošas vad šanas sist mas ir vair ki c lo i: pieaug p rmai u intensit te, veidojas jaunas nozaru grupas, palielin s intelektu lo un radošo darbinieku patsvars, pieaug klientu gaidas p c inovat viem, unik liem produktiem. L dz ar inform cijas globaliz ciju pieaug glob li pieejamu produktu un pakalpojumu skaits, att st s glob lie produktu lo istikas t kli fiziskai produktu p rvietošanai, iev rojami ir pieaugusi un att st jusies elektroniska tirdzniec ba un rekl ma. Šo procesu rezult t klientiem palielin s izv les iesp jas, savuk rt organiz cij m pieaug tiešo konkurentu skaits, strauj k noveco tehnolo ijas, sa sin s produktu dz ves cikli, k sekas tam ir p rmai u intensit tes pieaugums organiz cijas r j un iekš j vid ” (B rzi š, 2011, 354).

Šo glob lo p rmai u rezult t p d jos desmit gados kopum main jusies ar visa bibliot ku pasaule un bibliotek ru darbs: sarež jušies un paplašin jušies darba procesi, n kušas kl t jaunas prasmes. L dz ar to b tiski main jusies bibliotek ru attieksme pret izgl t bu, valodu apguvi, datorprat bu – attieksme pret savu darbu un kvalifik ciju. Main jies ar bibliot kas las t js – no zin tk r gr matu las t ja vi š p rtapis izgl tot , pras g , jaunas tehnolo ijas cenoš un lietot protoš bibliot kas apmekl t j . Šo r j s vides faktoru ietekm ar Latvijas Nacion laj bibliot k norisin s visi galvenie p rmai u veidi: strat ĩjas mai a, organiz cijas kult ras, tehnolo ĩsk s izmai as, struktur las izmai as, kas neizb gami sev l dzi nes ar person la kompetences izmai as.

oti prec zi p rmai as, kas notiek vis s m sdienu bibliot k s, raksturo Elsbete Tanka – Malmes (Zviedrija) pils tas bibliot kas direktore: „Paties b , termins ”p rmai as” piln b neraksturo apst k us, k dos jau atrodas bibliot kas vai n kotn b s spiestas tiem piem roties, ja grib s izdz vot k modernas, stipras zin šanu un kult ras organiz cijas. Dr z k t ir transform cija, nevis p rmai as. Bibliot kas p rdz vo fundament lu p rveidi, kas noz m , ka princip j p rv rt ir VISS. Tas attiecin ms uz pamatpie mumiem par bibliot ku darbu — organiz cijas kult ru, darbinieku pašv rt bu un lom u uz m um , ar tehnolo ĩj m, vad bas metod m un l derismu. Paradigm u mai a rada nepieciešam bu p c jauna diskursa.

Bibliotēkām nepieciešams jauns vārds — valoda, kas ne tikai atspoguļo vēsturi, bet pavēr durvis uz priekšdienu. Tieši tāpat arī izvērtē, kādas profesionālās identitātes iezīmes būs nepieciešamas nākotnes bibliotēkās. Attīstības procesiem jānovēdrizk pie revolucionāriem rezultātiem, nevis reformām, jo revolucionāri ir bibliotēku attīstības apstākļi. Tādā radikāli nepieciešama kognitīvā stratēģiskā domāšana. Radikālus pilnveides procesus retumis izdodas realizēt gada vai divu laikā, taču jāņem vērā, ka laika resursi iniciatīvu stenošanai ir ierobežoti. Tāpēc būtiski uzturēt pietiekami augstu pārraudzības pulsu, vienlaikus cenšoties saglabāt viedos un tās darba metodes, kas palīdz uzturēt darbinieku ilgtspēju un jaunatklājumu dzirksti. Pārveides procesā nepieciešamas labas līderatīvas, kas ļauj aptvert un vadīt dažādas norises vienlaicīgi. Kā vadītājiem mums jāmaisa vienlaicīgi uzturēt un vadīt vairākus stratēģiskos attīstības procesus: kompetenču attīstību, organizatoriskās pārraudzības, tehnoloģiju maiņu, telpu pielāgošanu, identitātes pilnveidošanu, bibliotēkās zīmola izveidi, finansēšanas jautājumus utt. Vienlaikus nepieciešamas arī zināšanas un garīgā barība” (Tanka, 2012, 15).

LR Valdības rīcības plānā ir punkts, kas nosaka „pabeigt Latvijas Nacionālās bibliotēkas kā bāzniecību, izveidot to par modernu pasaules līmeņa kultūras un zināšanu centru” (Par Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbības uzskāšanu jaunajā k, 2012). Ja jaunās LNB kā *Gaismas pils* celtniecības pabeigšana rit saskaņā paredzētajā plānā, tad 2013. gada nogalē LNB jābūt pilnībā gatavai piedāvāt sabiedrībai pasaules līmeņa informācijas pakalpojumus, kuru kvalitāte atbilst jaunās kvalitātei. Jau 2004. gadā Kultūras ministrija informēja LNB vadību par bibliotēkas celtniecības uzskāšanu 2005. gadā. Ar šo dokumentu tiek apstiprināta bibliotēkru sabiedrības tīkoti gaidītā ziņa, un vada un darbinieki organizatoriski un psiholoģiski sākot gatavoties pārraudzīšanai. Tomēr, tā kā Latvijā katrā valdībā politiskā nestabilitātes dēļ reti mēdz strādāt ilgāk par gadu, tad katrā jaunvaldībā nāca ar jaunu rīdījumu par bibliotēkas celšanas lietderību, finansējumu un bāzniecības termienu. Bibliotēkru sabiedrības radīšana atkārtoti vilšanās sajūtī, bezcerību un apatiju pret pārraudzīšanu.

LNB jaunās kā bāzniecības projekta stenošana ir milzīgs solis uz priekšu pakalpojumu attīstībā – LNB iegūs modernu infrastruktūru un viedos, kur tiks nodrošināti nesaldzināmi labi apstākļi gan lasītājiem, gan krājumiem. Tā, lai nodrošinātu augstu informācijas pakalpojumu kvalitāti un pieejamību, nepieciešams attīstīt arī krājumu un personāla kapacitāti un kompetences, kā arī veidot jaunus inovatīvus pakalpojumus un plānot norises (skat. 1. pielikumu).

Lai stenotu v ziju par LNB k modernu pasaules l me a kult ras un zin šanu centru, nepieciešams izstr d t **strat iju** bibliot kas darb bai jaunaj k . P d jos desmit gados ir bijuši atk rtoti m in jumi izstr d t LNB att st bas strat ijas (2007. – 2010 gadam un 2011. – 2013. gadam), kas r ju apst ku d t ar palikušas projekta un nodomu l men . Jau šaj 2011. gad p d jo reizi aktualiz taj dokument ir uzsv rta gatavošan s gaid maj m p rmai m: „2012.–2014. gad Latvijas Nacion l bibliot ka (LNB) s ks darbu jaunaj s telp s. Š iemesla d organiz ciju skars lielas izmai as, kas b s saist tas ar: auditorijas m r a grup m, funkcij m, kr jumu saturu un organiz ciju, pakalpojumiem las t jiem un bibliot ku nozarei, tehnolo ij m, person la prasm m, strukt rvien bu organiz ciju. Izmai as skars ar : kas ekspluat cijas un uztur šanas praksi, m rketingu.” (Latvijas Nacion l bibliot kas strat ija 2011. – 2013. gadam, 2011, 8).

2012. gad LNB ir izveidota Strat isk s att st bas noda a, kuras uzdevums ir min t strat ijas izstr de un ieviešana. LNB 2013.-2015.gada darb bas strat ijas izstr des proces tiek fundament li p rskat tas LNB funkcijas un pakalpojumi.

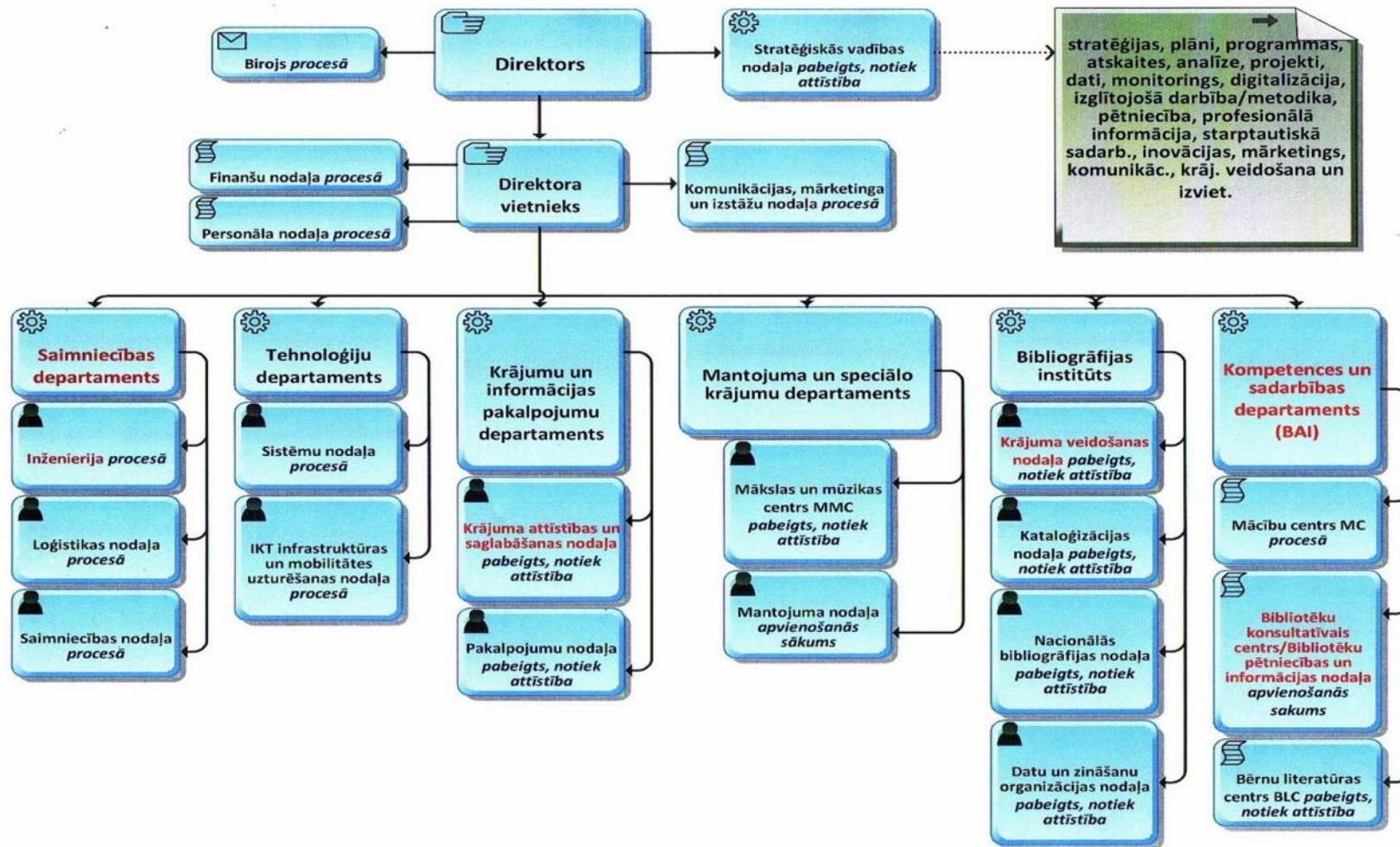
Jau vair k k gadu LNB str d 10 darba grupas, kur s iesaist ti 52 darbinieki – t s risina konkr tus uzdevumus, kas saist ti ar kr jumu organiz cijas, pakalpojumu, person la un m rketinga pl nošanu jaunaj k . Darba gait izstr d ts kr jumu p rcelšanas pl ns, ir veikta anal ze par jaunaj k nepieciešamajiem cilv kresursiem un person la prasm m. Ir veikta nozaru kr jumu satura anal ze un izveidoti apr ini par nepieciešamo satura resursu iepirkumu, izstr d ti priekšlikumi pakalpojumu un satura att st bai.

Darba uzdevumu un kompetences mai as nepieciešam bu jau šobr d uzr da ar b tisk kie bibliot kas darba statistiskie r d t ji – LNB las t ju skaits un gr matu un citu materi lu izsniegums samazin s, bet palielin s apmekl jumu, it paši att lin to apmekl jumu skaits. Tas uzr da tendenci, ka pieaug digit lo un interneta resursu lietojums bibliot k (skat. 2. pielikumu).

Kopš 2011. gada oktobra reorganiz cijas procesa ietvaros tikusi p rskat ta LNB organizacion l strukt ra ar m r i nodrošin t t s atbilst bu darba organiz cijai un telpu funkcion lajam pl nojumam jaunaj k , lai gan jau 2009. gad ir uzsktas nelielas struktur las izmai as: „Lai sekm tu visu kr jumu pieejam bu, tika veikta zin ma reorganiz cija las t ju apkalpošanas strukt r s: likvid tas t.s. „jaunatnes”, „speci listu” un dabaszin t u las tavas; div s noda s sadal ta Kartogr fisko un att lizdevumu noda a; notikusi M zikas noda as un Fonot kas atkalapvienošana. Š s izmai as atspogu o ar las tavu darba organiz ciju LNB jaunaj k ” (Vilks, 2009, 10).

2012. gadā ir uzskatāmas vienības **strukturālās pārmaiņas**, kas nes sev līdzi ne tikai tehnisku organizācijas pārstrukturāciju, bet arī darba uzdevumu, darbiniekiem nepieciešamās kompetences maiņu, tiek samazināts darbinieku skaits, mainīti amatu apraksti (skat. 2. shēmu). Pēdējās periodā veidojas neskaidrības pakāpieniski, diskusijas notiek pārmaiņu gaitas laikā, pieaug spriedze starp vadību un personālu. Tikai bibliotēkās darbinieki netiek informēti par strukturālās reorganizācijas plānoto gala rezultātu, tad rodas baumas, neizpratne un dažkārt arī neapmierinātība. Tikai šīs pārmaiņas ir vērstas uz darbu jaunajās bibliotēkās, kur darbs, iespējams, tiks uzsākts tikai 2014. gadā, tad veidojas situācijas, ka vienam strukturālās savieno darbiniekus, kas pagaidām pilda atšķirīgus darba uzdevumus, strādā dažādās telpās un mēģina saprast, kā varētu sadarboties. Piemēram, jaunizveidotajās Mākslas un mūzikas centrālās atkal tika organizatoriski sadalītas Mākslas nodaļa un Audiovizuālo izdevumu nodaļa (atkal apvienotas 2009. gadā), tādējādi pievienojot Attēlizdevumu nodaļu. Šīs nodaļas atrodas dažādās Rīgas telpās, bet centra vadītāja darbavietā tika izveidota vēl citā bibliotēkās. Tieši strukturālās izmaiņas izraisa darbiniekos visnegatīvāko rezonansi un psiholoģisku pretošanos pārmaiņām, jo mainās gan vadītāji, gan darba uzdevumi, gan ne vienmēr arī pietiekoši darbiniekiem tiek izskaidroti šo strukturālo izmaiņu mērķi un sagaidāmais rezultāts.

2. sh ma. P rmai as LNB organizatoriskaj strukt r
(Latvijas Nacionālā bibliotēka, 2012)



Latvijas Nacionālajai bibliotēkai tiek realizētas ar **tehnoloģiskajām prasmēm**. Kopš 2000. gada tiek veidoti elektroniskie bibliotēkas katalogi un datubāzes, paralēli tiek meklētājiem, kā vecos kartējos katalogus pārveidoti elektroniski lasītājiem, veido Latvijas digitālā bibliotēka „Letonica”, u.c. Tomēr šīs ir t.s. lēnās, pakāpeniskās prasmis, bibliotēkām ir bijis laiks un iespēja gadu gaitā pašmērķā, gan LNB Mācību centra rīkotajos kursos apgūt dažādu mūsdienu tehnoloģiju lietošanas prasmes. Jaunajai tiek paredzētas gan atkal jaunas tehnoloģijas, gan ar mainīties darbinieku loks, kuriem būs jāprot tās lietot un ar apmācīt to lietošanai bibliotēkas apmeklētājus (piemēram, ir paredzētas pašaprakotās darba vietas cilvēkiem ar redzes un kognitīvām traucējumiem, Audiovizuālajās tautsaimniecības iespējās izmantot programmas skaņas un attēla apstrādei u.c. jauninājumi).

„Ar Kultūras ministrijas 2012. gada 15. maija rīkojumu Nr. 6-1-120 ir izveidota darba grupa digitālās kultūras mantojuma koncepcijas projekta izstrādei, kuras uzdevums ir līdz 2020. gada 1. septembrim izstrādāt koncepcijas projektu, saskaņā ar kuru laika posmā līdz 2020. gadam Latvijas Republikā tiks īstenota kultūras materiālu un procesu digitalizācija. Koncepcijas projekta izstrādes gaitā darba grupa ir konceptuāli vienojusies par kultūras mantojuma digitalizācijas pārvaldības modeli, kur centrālā loma ir digitalizācijas kompetenču centriem, kuru uzdevums būs koordinēt digitalizācijas procesus valstī, veidot un izplatīt labāks pieredzes praksi, metodiskos materiālus un digitalizācijas vadlīnijas un standartus. Koncepcijas darba versijā paredzēts 2013. gadā izveidot pirmo digitalizācijas kompetences centru uz Latvijas Nacionālās bibliotēkas bāzes, kas darbotos metadatu, teksta materiālu un attēlu materiālu digitalizācijas jomās. Tas nozīmē, ka 2013. gadā LNB tiks deleģēta jauna – digitalizācijas kompetences centra – funkcija, kuras izpildei būs nepieciešami papildus speciālisti” (Par Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbības uzskānu jaunajai, 2012).

Tam būs nepieciešamas pilnīgākas darbinieku prasmes, nekātas ir šobrīd.

Lai labāk izprastu darbinieku apmierinātības ar darbu iespējamo izmaiņu, ir jāizvērtē ar **personāla skaita un atalgojuma dinamiku** pērkamā periodos. Tā kā abi darba apskatītie pētījumi tika veikti ar četru gadu intervālu, tad arī šie rādītāji tiek skatīti četru gadu griezumā.

Pirms 2008. gada veikta apmierinātības ar darbu pētījuma LNB (Zvejniece, 2008, 39) bija vārojama sekojoša darbinieku skaita un atalgojuma dinamika (Skat. 3.tabulu):

3. tabula. LNB darbinieku skaita un atalgojuma dinamika 2004. – 2007. gad

| Gads | Darbinieku kopskaits | Bibliotek rīe darbinieki | P r jie darbinieki | Vid j m nešalga (bruto) | Atalgojuma budžets gad (Ls) |
|------|----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 2004 | 375 | 313 | 62 | 175 | 905 343 |
| 2005 | 365 | 290 | 75 | 198 | 1 103 267 |
| 2006 | 342 | 296 | 46 | 364 | 1 756 750 |
| 2007 | 430 | 368 | 62 | 433 | 3 763 435 |

L dz 2006. gadam organiz cija notiek darbinieku skaita samazin šan s, t s iemesls – oti zemais bibliotek ru darba atalgojums un sliktie darba apst k i. „Person la skaita dinamika iepriek š jos gados ir bijusi ar negat vu tendenci. Speci listu main ba sast da vid ji 8%. Darbinieku promiešanas galvenais iemesls ir sal dzinoši zemas algas un nelielas vertik l s karjeras iesp jas” (Latvijas Nacion l s bibliot kas strat ija 2007. – 2010. gadam, 2006, 13). Ar 2006. s kas strauj š atalgojuma pieaugums, jo vald ba 2005. gad ir pie musi pl nu pak peniski paaugstin t kult ras darbinieku algas, lai t s 2010. gad valst sasniegtu vismaz vid ji 600 Ls (Memorands „Kult ra 2010”, 2005). T rezult t 2007. gad LNB atalgojuma zi jau veiksm gi konkur ar cit m liel kaj m bibliot k m un uz LNB p rn k str d t vair ki labi speci listi.

4. tabula. LNB darbinieku skaita un atalgojuma dinamika 2008. – 2012. gad

| Gads | Darbinieku kopskaits | Bibliotek rīe darbinieki | P r jie darbinieki | Vid j m nešalga (bruto) | Atalgojuma budžets gad (Ls) |
|------|--|--------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 2008 | 465 | 315 | 150 | 562 | 4 327 999 |
| 2009 | 344 | 243 | 101 | 368 | 2 793 453 |
| 2010 | 330 | 234 | 96 | 328 | 1 868 637 |
| 2011 | 328 | 187 | 141 | 326 | 1 824 720 |
| 2012 | 327 (Štatu saraksts uz 01.08.2012) | 264 | | 371 | 1 456 410 (pl notais) |

Tom r jau 2009. gad ekonomisk s kr zes iespaid bibliot kas vad bai n kas krasi samazin t gan darbinieku skaitu, gan palikušo darbinieku atalgojumu (skat. 4.tabulu).

Rezultāts – par zemāku atalgojumu pieaugusi slodze palikušajiem darbiniekiem, bez tam kopš 2010.gada janvāra 85 % darbinieku strādā nepilnu darba laiku – 4 līdz 6 stundas dienā. Kā savā Personāla attīstības stratēģijā uzsver LNB Personāla daļas vadītāja Lita Hofmane, „šis maratons ir cilvēkus nogurdinājis” (Hofmane, 2012, 21), cilvēki netic pramai, ir zaudējuši entuziasmu, ir noguruši no ieilgušajām finansiālajām problēmām.

Lai uzskatāmāk parādītu LNB darbinieku vidējā atalgojuma dinamiku salīdzinājumā ar valsts publiskajam sektoram, šo vidējo atalgojumu pārskata periodā, autore izveidoja atalgojuma izmaiņu grafisku attēlu (skat. 3. pielikumu), kā pierādinoši par to, ka 2008. gadā LNB darbinieku atalgojums bija pat nedaudz virs vidējā šajā sektorā, bet 2012. gadā tas sasniedza tikai 2006. gada līmeni, kas, neapšaubami, ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu.

Parasti **organizācijas kultūras maiņa** ir ievads jeb sagatavošanās stadija citiem nopietniem visu veidu jaunievedumiem organizācijā. Latvijas Nacionālajā bibliotēkā veidojas sarežģīta situācija – tiek pieņemts, ka organizācijas kultūra strauji mainīsies, ņemot vērā jaunajās, tas notiks vienlaikus ar līdzenveidīgām tehnoloģiju, strukturālām un darbinieku kompetenču un lojalitātes izmaiņām. Edgars Šeins (Schein, 1985, 1992) organizācijas kultūru iedalījis šādi:

- Cilvēku pamatprietēmumi par apkārtni un attieksmi pret to, par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu (par šiem priekšstatiem var spriest tikai hipotētiskā veidā);
- Organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma;
- Organizācijas kultūras rīcības izpausmes („rituāli”, „ceremonijas”, cilvēku izskats, organizācijas interjers un dizains (Ree, 2007, 159).

Nav šaubu, ka Gaismas pilnības interjers, telpas, iespējamās, kā arī paši darbinieki vienlaikus izskatīs labāk. Būs notikusi daļa paaudžu maiņa (jau 2012. gadā reorganizācijas laikā no darba tika atbrīvoti vairāki pensijas vecuma darbinieki), kolektīvs kļūs jaunāks, pievilcīgāks, mūsdienīgāks. Tomēr „Nekas nemainīs to pat vien. Lai viena sistēma glūdi efektīvā nomainītu citu, ir nepieciešams divu apstākļu sakopojums: vilšanās vecajā sistēmā kopā ar simpātiju pret jaunās sistēmas modeli” (Belbins, 2009, 141). Tādēļ gan Latvijas Nacionālās bibliotēkas Stratēģiskās attīstības nodaļai, direktijai, bet paši Personāla daļas vadītāji analizē iespējamās pārmaiņas organizācijas kultūras nevalmāks izpausmes un savlaicīgi jāpiedāvā iespējamās izmaiņas, jāpievērš uzmanība šajās procesos.

3.3. Darbinieku apmierinātības ar darbu salīdzinājums praksi un proces

Kā viens no būtiskākajiem personāla nodarbinātības uzdevumiem ir darbinieku motivācijas (darbinieka apzinātā interešu veikt noteiktu darbu) veidošana un pilnveidošana. Tā kā motivācija (dinamisks process, kurā, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmīgi individuāli un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu) ir ar vienu no vadības pamatfunkcijām, tad šis darbs ir veicams Personāla daļai kopā ar organizācijas vadību. Teorijā ir divas visbiežāk citētas un pētītās motivācijas koncepcijas – A. Maslova piecu vajadzību hierarhija (fizioloģiskās, drošības, sociālās vajadzības, pašcieņas apliecināšana, pašapliecināšanas vajadzība) un F. Hercberga motivācijas un higiēnas faktoru koncepcija. Balstoties uz šīm un arī citām teorijām, uzņēmumu vadītāji cenšas izstrādāt savu darbinieku motivācijas sistēmu.

2006. gadā veiktajā pētījumā „Intelektuālo darbinieku vadības metodes un to pilnveidošanas nepieciešamība” tālruni autors Sandis Babris kā vienu no hipotēzām izvirza sekojošu domu: „Lai intelektuālo darbinieku darba motivācija līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants, patstāvīgs, profesionāli izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālais interešu tīrums)” un savā pētījumā pierāda, ka „ilgstoši strādātoti labi apmaksātu darbu zinot, ka šajā darbā nebūs kāda no citiem motivatoriem, vēl tos mazāk kā ¼ daļa no respondentiem, savukārt, tikai 13% respondentu būtu gatavi ilgstoši strādāt savu sapņu darbu, ja tas būtu slikti apmaksāts” (Babris, 2007, 22). Tā kā LNB bibliotēkai darbinieki arī pieder intelektuālo darbinieku grupai, tad šie faktori, domājot par darbinieku motivāciju, būtu jāņem vērā.

Šajā darba pētījumā kā teorētiskā bāze tiek izmantota plaši pazīstamā Frederika Hercberga motivācijas teorija, kas ilustrē tos motivācijas un higiēnas faktorus, kuru neizpildīšana vai pavirša izpildīšana graujoši ietekmē darbinieku motivāciju. Apjomīgā pētījumā viņš ir atklājis, ka apmierinātība ar darbu (un motivāciju) veidojošie faktori ir nošķirti un atšķirīgi no faktoriem, kas veicina neapmierinātību, ko grafiski attēlojis savā pētījumā secinājumos (skat. 4.pielikumu). Apmierinātības ar darbu pretmets nav neapmierinātība ar darbu, bet gan apmierinātības trūkums. Līdzīgi ar neapmierinātības pretmets ir nevis apmierinātība, bet gan neapmierinātības neesamība. Darbības tīklā ir izaugsmes jeb motivāciju faktori (t.s. motivatori), kuri ir iekšēji: sasniegumi, atzinība par sasniegumiem, darbs pats par sevi, atbildība, kā arī izaugsme vai paaugstinājums amatā.

Izvair šan s no neapmierin t bas jeb t.s. higi nas faktori, kas attiec b uz darbu ir r ji, ietver uz muma politiku un vad bu, p rraudz bu, personu savstarp j s attiec bas, darba apst k us, atalgojumu, ie emamo amatu un darba stabilit ti.

2008. gad autore veica pirmo p t jumu par Latvijas Nacion l s bibliot kas darbinieku apmierin t bu. Lai tuv k izp t tu darbinieku viedok u izmai as v sturisk aspekt , darba autorei tika dota iesp ja iepaz ties ar aptaujas anket m, kuras no 1994. – 1996. gadam bibliot kas administr cija l dza aizpild t un t d j di izv rt t savu darbu darbiniekiem, kuri pameta šo darbu (skat. 5. pielikumu). Anketas bija aizpild juši 28 ilggad ji LNB bibliotek ri ar augst ko izgl t bu un darba st žu LNB no 10 l dz 25 gadiem. Lai b tu iesp jams sal dzin t šo situ ciju ar 2008. gadu, par teor tisko pamatu ar tika izmantota F.Hercberga divu faktoru teorija par cilv ku attieksmi pret darbu.

Kvalitat vi analiz jot devi desmitajos gados ieg t s anket s sniegto inform ciju, autore secin ja, ka vair kk rt tika uzsv rta t da probl ma k LNB darbinieku nesp ja str d t k vienotai komandai, t.i. administr cijas un darbinieku tr kstoš salied t ba un neesošs vienots uz muma n kotnes redz jums, darbinieku savstarp ji lietiš s, bet ne draudz g s attiec bas, darbinieku neinform t ba par LNB notiekošo, k ar vad t ju pavirš attieksme pret „mazo darbinieku” inform šanu, uzklauš šanu un iesaist šanu p rmai u procesos. Analiz jot respondentu sniegt s izv rst s atbildes, rad s saj ta, ka vairums darbinieku iesl guši rut n , zaud juši darba entuziasmu un tic bu uz m mumam. Da a darbinieku pat oti apšaub ja jaun s LNB kas celtniec bas iesp jam bu. Visi darbinieki nor d ja, ka nepieciešamas kardin las p rmai as, bet tikai retais min ja konkr tas ieceres vai idejas par turpm ko LNB politiku, daži pat nor d ja, ka vi u viedoklim t pat neb tu nek da svara. Lielais vairums izr d ja sar gtin jumu par nepietiekošo finans jumu LNB (sal dzin jum ar padomju gadiem), k ar par savu atalgojumu. Darba apst k i bibliotek riem nereti esot piespieduši c n ties ar profesiju nesaist t m probl m m, piem ram, pilošiem griestiem fondos. Daudzk rt min ts tehnolo isk s att st bas tr kums.

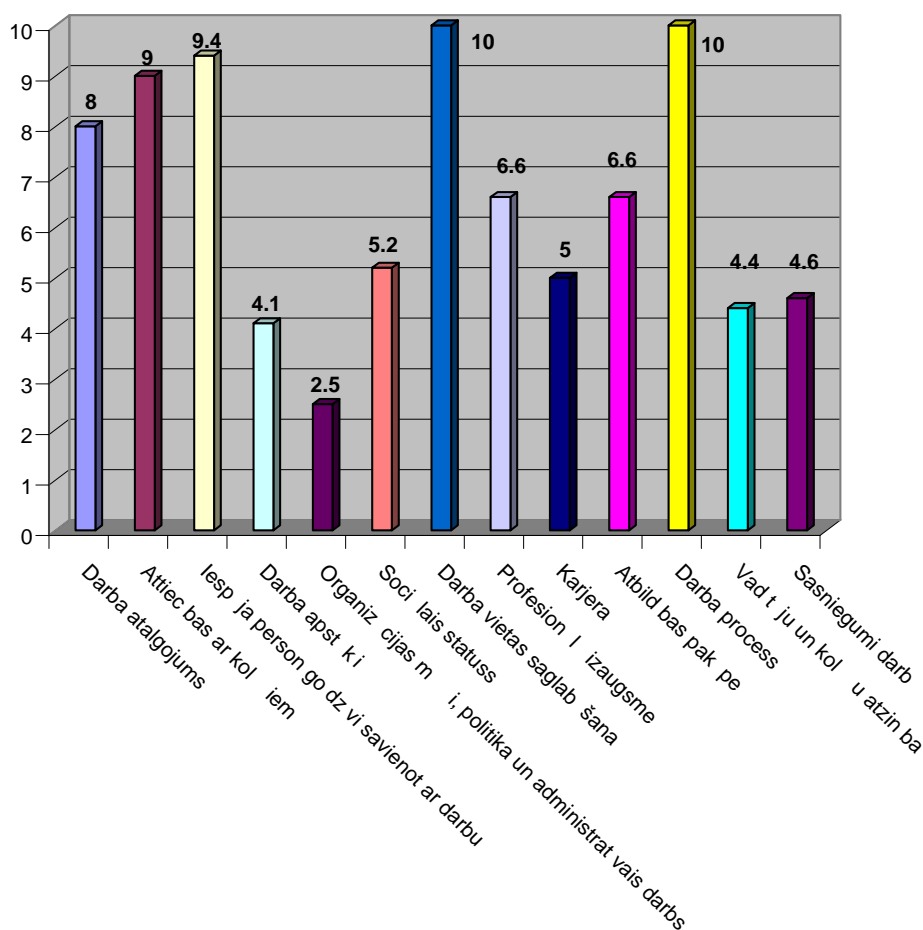
K var secin t no š m anket m, 90-to gadu vid LNB no t.s. higi nas faktoriem (p c F. Hercberga divu faktoru teorijas) b tisk kie ir savstarp ji labas attiec bas ar kol iem, iesp ja bibliotek ra darbu savienot ar personisko dz vi un darba vietas saglab šanas garantija. Savuk rt no t.s. motiv jošiem faktoriem darbojas tikai jau tradicion l bibliotek ra p rliec ba par sava darba noz m gumu.

P tot un analiz jot p rmai as un person la vad bas darbu Latvijas Nacion laj bibliot k **2008. gad , tika veikts p t jums** (par pamatu emot jau min to Hercberga teoriju) par LNB darbinieku apmierin t bu ar darbu. Ar anketas pal dz bu (skat. 6. pielikumu) tika

aptauji 54 LNB darbinieki (bibliotekāri) tiem ierastajos darba apstākos bez laika ierobežojuma no dažādiem LNB nodomiem. Respondentu darba stāžs LNB – no 5 līdz 32 darbgadiem. Netika aptaujami bibliotēkas vadošie darbinieki un tehniskais personāls, jo viņu motivācija un apmierinātība ar darbu var būt atšķirīga. Secinājumu iegūšanai tika veikta pētījuma kvantitatīvā analīze. Lai uzskatāmāk atspoguļotu pētījuma rezultātus, tika izveidotas diagrammas gan kopjam rezultātam (skat. 4. attēlu), gan atsevišķi motivatoriem (skat. 5. attēlu) un higiēnas faktoriem (skat. 6. attēlu).

4. attēlā parādīts kopējais pētījuma rezultāts, kur respondenti, aizpildot anketu, sarunāja minētos faktorus pēc nozīmīguma dīkstāžsēkš no 1 līdz 13 (13 punkti visnozīmīgākajam faktoram, kas visvairāk piesaista darbam (vislielākā apmierinātība), un attiecīgi 1 punkts rādītājam, kurš respondentam šiet vismazsvarīgākais, lai noturētu viņu šajdarbā (vismazākā apmierinātība)). Apkopojot rezultātus un izrīnot vidējopunktu skaitu katram faktoram, tika iegūti sekojošie rezultāti: Darba atalgojums – 8 no iespējamajiem 13 punktiem; Attiecības ar kolēģiem – 9; Iespēja personisko dzīvi savienot ar darbu – 9.4; Darba apstākļi – 4.1; Organizācijas mērķi, politika, administratīvais darbs – 2.5; Sociālais statuss – 5.2; Darba vietas saglabāšana – 10; Profesionālā izaugsme – 6.6; Karjera – 5; Atbildības pakāpe – 6.6; Darba process – 10; Vadītāju un kolēģu atzinība – 4.4; Sasniegumi darb – 4.6.

4. attēls. 2008. gada LNB aptaujas respondentu atbilžu rezultātu kopsavilkums

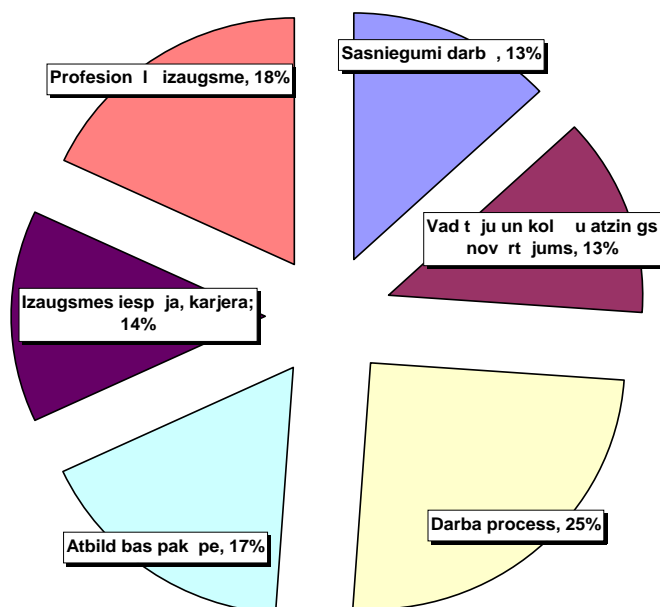


Rezultātu kopējais atspoguļojums (uz horizontālās ass – darbinieku vidējais faktoru novērtējums punktos (vidējais rādītājs aizpildītajām anketām), uz vertikālās ass – aptaujas anketā minētie 13 faktori apmierinātībā ar darbu) (skat. 4. attēlu)

Kā varam secināt no iegūtajiem datiem, neviena atbilde nesasniedz maksimālo punktu skaitu – 13 punktus, tādēļ neviens no faktoriem nav izteikti priekšrocīgi par citiem faktoriem. 2008. gada augustā (aptaujas veikšanas laiks) Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbiniekiem būtiskie faktori apmierinātībā ar darbu ir pats bibliotēkas darba process (darba saturs) un darba vietas saglabāšanas garantija, jo darbinieki vidējā novērtējumā ar 10 punktiem. Kā vismazsvarīgāko faktoru darbinieki vērt LNB mērķus, politiku un administratīvo darbu – attiecīgi 2,5 punkti. Pārstēdzoši, ka darba atalgojuma faktors sasniedza tikai 8 punktus, jo sakarā ar straujo algu pieaugumu pēdējos 2 gados (2007. un 2008. gadā) bibliotēkas administrācijā (un personāla daļā) dominēja viedoklis, ka atalgojums ir kļuvis par izšķirošiem nozīmīgiem faktoriem.

Pētījuma anketas jautājumi tika veidoti, balstoties uz F. Hercberga divu faktoru teoriju, tādēļ abas faktoru grupas tika analizētas atsevišķi. Darbiniekus motivējošo faktoru patsvars (% no kopējā iegūto punktu skaita) atspoguļots 5. attēlā.

5. attēls. LNB darbinieku aptaujas motivējošie faktori 2008. gadā



Kā liecina aprēķini un ir redzams 5. attēlā, ¼ daļa no LNB darbiniekiem un zemākā līmeņa vadītājiem, kuri tika aptaujāti, kā svarīgāko iemeslu, kāpēc viņi strādā bibliotēkā, ir atzinuši pašu bibliotēkas darba procesu. Tas nozīmē, ka šie cilvēki ir pareizi izvēlējušies

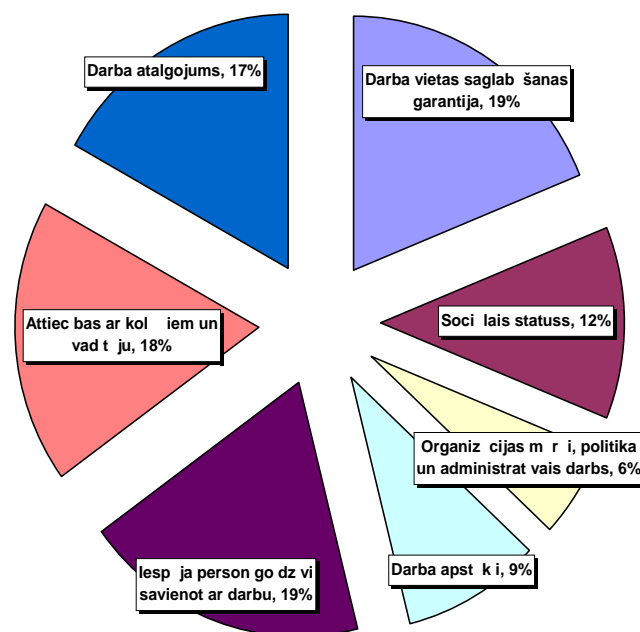
savu profesiju un darbavietu. Starp prjiem motivjošiem faktoriem nav prk lielas atš irbas darbinieku viedokuv id un tas liecina, ka visi motivtori darbojas vienldz veiksmgi.

Tk tika aptaujti darbinieki, nevis bibliotkas vadba, tad saprotams ar sal dzinoši nelielais punktu skaits t diem faktoriem k sasniegumi darb un karjera, jo ac mredzot šos darbiniekus apmierina miergs darbs bez izaicin jumiem un liel kas atbildbas, kas var tu b t ar c lonis vair k s noda s valdošajai ikdienas rut nai.

Lai sekm g k realiz tu visu veidu p rmai as, kas jau notika 2008. gad un v l sagaid ja LNB, autore secin ja, ka person la vad bas noda ai kop ar administr ciju b tu j mekl veidi, k paaugstin t t dus b tiskus motiv jošus faktorusus k profesion l izaugsme un karjeras att st ba.

Savuk rt, darbinieku t.s. higi nas faktori apmierin t bai ar darbu 2008. gad ir atspogu oti 6. att l (% no kop j ieg to punktu skaita).

6. att ls. LNB darbinieku aptaujas t.s. higi nas faktori 2008. gad



K liecina apr īni un redzams 6. att l , visb tisk kie higi nas faktori darbiniekiem ir darbavietas saglabšanas garantija (19 %) un iesp ja person go dz vi savienot ar darbu (19 %). Tas b tu j em v r person la vad bas speci listiem, jo, t k bibliot k str d galvenok rt sievietes (un daudz m no vi m ir imenes un b rni), tad iesp ja savienot darbu ar person go dz vi tiek augstu v rt ta. Dom jams, ka šis faktors atspogu o ar iesp ju savienot

bibliotēkas darbu ar kādu citu blakus darbu (pedagoģis, lektors, tulks u.c.), tādā veidā kompensējot ilggadīgi zemu algu LNB. Var pieņemt, ka augstais darbavietas saglabāšanas garantijas rādītājs pozitīvi korelē ar pietiekoši augsto atalgojuma apmierinātību (17%). Tā kā 2008. gada pētījuma respondentu darba stāžs bibliotēkās ir no 5 – 32 gadiem, tad salīdzinoši nozīmīgs faktors (18 %) ir attiecības ar kolēģiem un vadītāju, cilvēki šīs attiecības uztveroti personiski, rodas draudzīgās un īpašas attiecības mikrokolēktīvos. Ar šīs faktors, ja attiecības ir veidojušas pozitīvi, dod darbiniekiem lielāku apmierinātību ar darbu.

Darba atalgojums (17 %) nav izvirzījis pārsavas nozīmības priekšgalu, jo tradicionālās bibliotēku profesiju neizveidās personas, kam atalgojuma lielums ir primārais faktors, tomēr pētījums uzrādīja, ka apmierinātības līmenis ar šo faktoru ir pietiekoši augsts.

Neapmierinātība ir bibliotēku apmierinātība ar savu sociālo statusu (12%). Tā, iespējams, ar varētu būt gan aizkavējusies reakcija uz ilgstošu zemu atalgojumu, darbubozar, kura finansējumu pēdējos 15 gadus ir samērsi pārs „pārlūkuma principa” un sabiedrības acīs neapmierinātība ar veiktajiem, turīgumu un panākumiem.

Izteikti vismaz nozīmīgie faktori (vismaz kā apmierinātība) LNB darbinieku vidū ir organizācijas mērķi, politika un administratīvais darbs (6 %). Šīs ir zemas negatīvas rādītājs, kas liecina vai nu par darbinieku nevēlības iesaistīties organizācijas politikas veidošanā un lielu inertumu, vai arī par pilnīgu neinformētību par organizācijas mērķiem, politiku un administrācijas realizētajiem pārs.

Kopumā vērējot LNB darbinieku apmierinātību ar darbu 2008. gadā veiktās aptaujas laikā, jāsecina, ka, tā kā neviens no higinas faktoriem nav novērtēts kritiski zemu (tādā veidā nevar apgalvot, ka kāds no apmierinātības ar darbu t.s. higinas faktoriem varētu radīt lielu neapmierinātību), bet ar motivācijas faktori visi novērtēti vidēji augstu, tad apmierinātība ar darbu vērtējama kā pietiekoši laba.

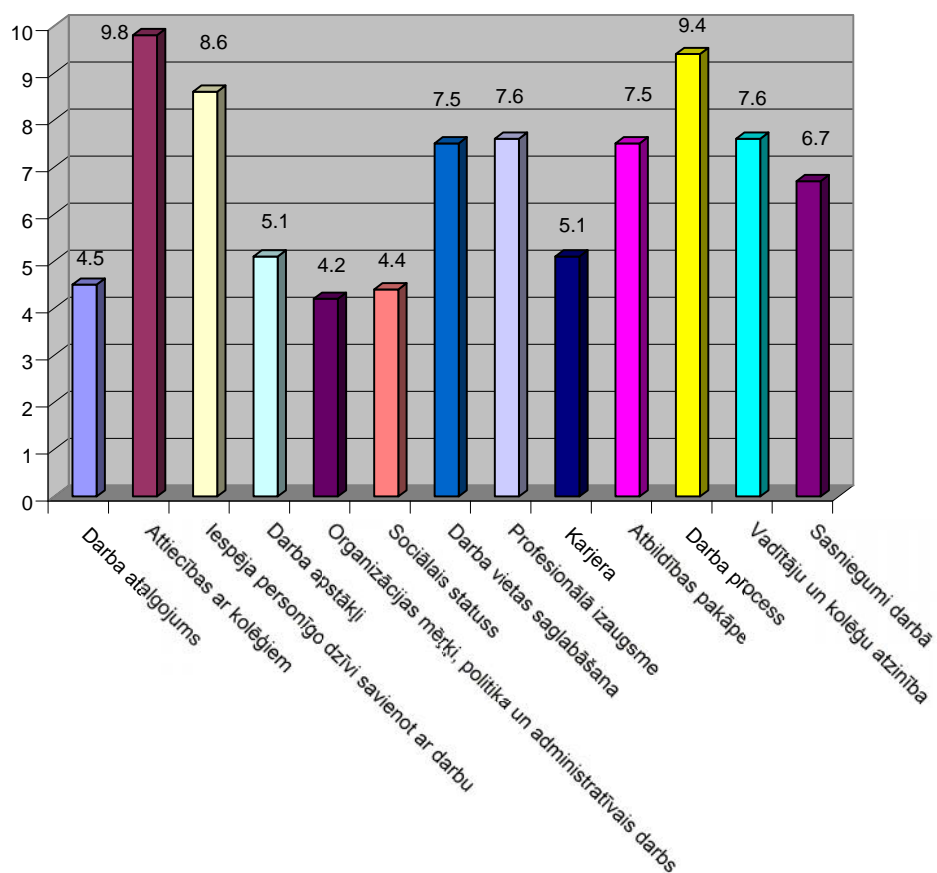
Izvērtējot kopā šo situāciju ar darbinieku apmierinātību 2008. gadā un salīdzinot to ar aptaujāto darbinieku viedokli pirms desmit gadiem, nākas secināt, ka mainījis ir zemas – bibliotēkām pat kāvi darbs, viņi vēlas, lai būtu stabilas darbavietas garantija un iespēja savienot darbu ar personisko dzīvi, bet nav vērojama milzīga deģenerācija pārs karjeras izaicinājumiem, tuvākās ir cilvēciskas attiecības ar kolēģiem, tomēr darba atalgojums vairs nav iemesls masveidīgā aiziešanai no darba un neviens ar vairs nesēdās, ka bibliotēkās nav nekādu pārs.

2012. gada septembr autore veica **otru, atk rtotu darbinieku apmierin t bas ar darbu aptauju** Latvijas Nacion laj bibliot k . Lai ieg tu iesp ju sal dzin t rezult tus, aptauja tika veikta ar t du pašu anketu un rezult tu apkopošanas un anal zes metod m, k ar netika main ta p t juma b ze – LNB bibliotek rie darbinieki no daž d m LNB noda m. Ar šoreiz netika aptauj ta bibliot kas vad ba un tehniskie darbinieki. Vien g atš ir ba – anket šana tika veikta gan pap ra form t (k 2008. gad), gan visiem LNB darbiniekiem uz vi u darba e-pastiem tika izs t ta v stule ar pievienotu anketu ar l gumu piedal ties aptauj tiem ierastajos darba apst k os bez laika ierobežojuma. Respondentu darba st žs LNB – no 4 m nešiem l dz 37 darba gadiem, kop jais ieg to atbilžu skaits – 69. Secin jumu ieg šanai tika veikta p t juma kvantitat v anal ze. Lai uzskat m k atspogu otu p t juma rezult tus, tika izveidotas diagrammas gan kop jam rezult tam (skat. 7. att lu), gan atseviš i motivatoriem (skat. 8. att lu) un higi nas faktoriem (skat. 9. att lu).

7. att l par d ts kop jais 2012. gada p t juma rezult ts, kur respondenti, aizpildot anketu, saraņž ja min tos faktoros p c noz m guma dilstoš sec b no 13 l dz l (13 punkti visnoz m g kajam faktoram, kas visvair k piesaista darbam (visliel k apmierin t ba), un attiec gi l punkts r d t jam, kurš respondentam š iet vismazsvar g kais, lai notur tu vi u šaj darb (vismaz k apmierin t ba)). Apkopojot datus, tika ieg ti sekojoši rezult ti: Darba atalgojums – 4,5 no iesp jamiem 13 punktiem; Attiec bas ar kol iem – 9,8; Iesp ja personisko dz vi savienot ar darbu – 8,6; Darba apst k i – 5,1; Organiz cijas m r i, politika, administrat vais darbs – 4,2; Soci lais statuss – 4,4; Darba vietas saglab šana – 7,5; Profesion l izaugsme – 7,6; Karjera – 5,1; Atbild bas pak pe – 7,6; Darba process – 9,4; Vad t ju un kol u atzin ba – 7,6; Sasniegumi darb – 6,7.

Rezult tu kop jais atspogu ojums (uz horizont l s ass – darbinieku vid jais faktoru nov rt jums punktos (vid jais r d t js aizpild taj m anket m), uz vertik l s ass – aptaujas anket min tie 13 faktori apmierin t bai ar darbu)(skat. 7. att lu).

7. att. 2012. gada LNB aptaujas respondentu
atbilžu rezultātu kopsavilkums

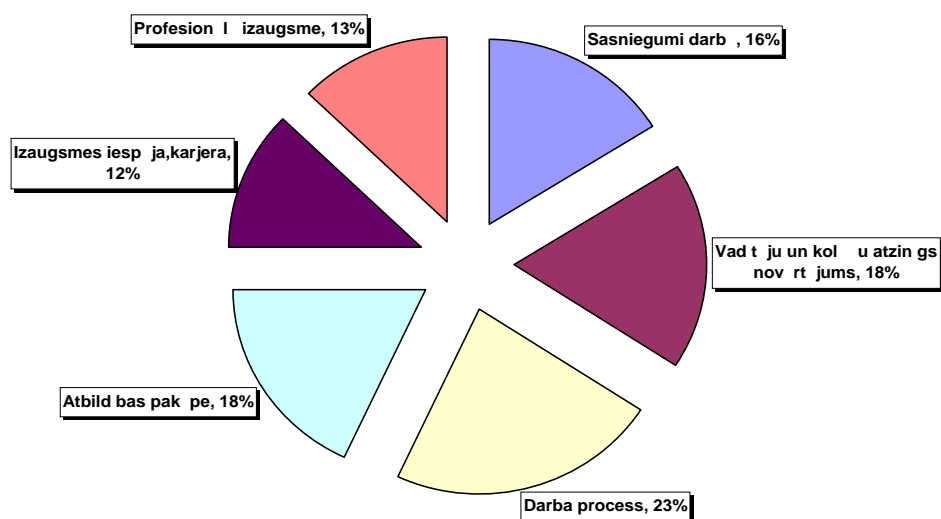


Kā varam redzēt no aptaujas datiem, 2012. gadā darbinieki visaugstāk vērtēja savu apmierinātību ar attiecībām ar kolēģiem. Tam, iespējams, ir saistība ar kopīgo sabiedrības vērtību pārvērtēšanu valsts ekonomiskās krīzes laikā, attiecības ar ģimeni, draugiem un, tā kā LNB lielākā daļa no darbiniekiem strādā 20 un vairāk gadus, - arī ar ilggadīgiem kolēģiem. Kā otrs augstko vērtējumu saņemšais faktors ir darba process kā tāds – bibliotēkari turpina būt uzticīgi savai izvēlējtajai profesijai. Viszemāk apmierinātība ir ar organizācijas mērķiem, politiku un administratīvajiem darbu. Šis punkts visuzskatāmāk uzrāda darbinieku pretestību organizācijā notiekošajam pārmaiņam, neapmierinātību un neizpratni par vadības nospraustajiem mērķiem un pieņemtajiem lēmumiem. Pārsteidzoši augsts konkrētajai atalgojuma situācijai (4,5 no iespējamiem 13 punktiem) ir vērtējums apmierinātībā ar atalgojumu. Šis faktors, iespējams, ir skaidrojams gan ar to, ka uz milzīgā bezdarba un sociālā pesimisma fona atalgojums tomēr ir stabils un garantēts, kā arī šeit ir ietvertas

milz g s cer bas un gaidas uz atalgojuma pieaugumu. Šim faktoram bija izteikti zems vair kuma respondentu viedoklis (23 no 69 atbild m šis faktors tika v rt ts ar 1 vai 2 punktiem), bet rezult tu man ja 7 darbinieku atbildes, kur s darba atalgojums tika v rt ts k visvair k apmierinošais (13 un 12 punkti no 13). Iesp jams, ka š s atbildes sniedza speci listi, kuru atalgojums ir virs bibliot kas vid j r d t ja.

P t juma anketas jaut jumi tika veidoti, balstoties uz F. Hercberga divu faktoru teoriju, t d ar abas faktoru grupas tika analiz tas atseviš i. Darbiniekus motiv jošo faktoru patsvars (% no kop j ieg to punktu skaita) atspogu ots 8. att 1 .

8. att 1s. LNB darbinieku aptaujas motiv jošie faktori 2012. gad



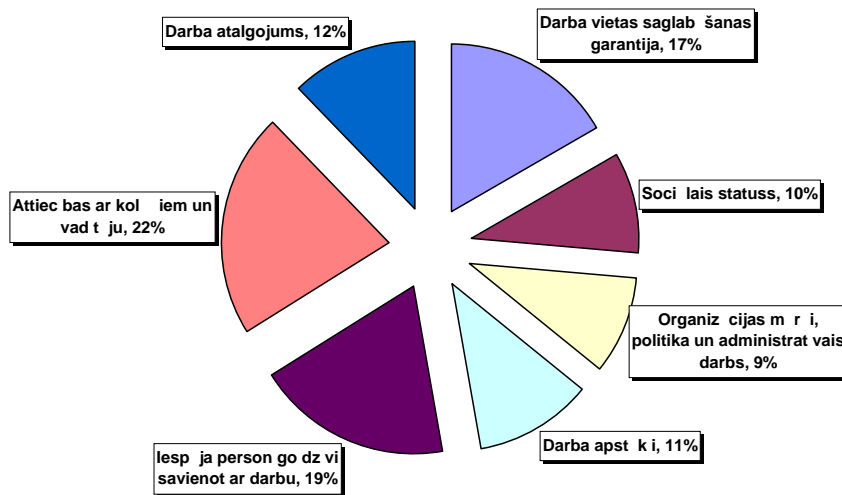
K redzams no grafisk att lojuma, visb tisk kais un darbiniekus apmierinošais darba faktors (motivators) LNB ir pats darba process, kas ir oti labs r d t js, jo jebkuros p rmai u laikos vienm r ir stabils. Augstu nov rt ti ir ar vad t ju un kol u atzin gs nov rt jums (skat. ar korel ciju ar visaugst ko v rt jumu attiec b m darba viet) un atbild bas pak pe. T k bibliot k str d galvenok rt augsta l me a speci listi, kuri katrs atbild par k du darba jomu, tad šis faktors ir labi izprotams. Adekv ti re laj m iesp j m ir nov rt tas vertik l s izaugsmes iesp jas un karjeras att st ba, jo bibliot k , sakar ar to, ka katrs specializ jas noteikt jom , ir nelielas karjeras att st bas iesp jas. Vid ji tiek v rt ta apmierin t ba ar sasniegumiem darb un profesion lo izaugsmi, iesp jams, da ji t d , ka p d jos gados nav bijuši pietiekoši l dzek i darbinieku pilnv rt gai apm c bai, pieredzes apmai ai,

komand jumiem un starptautiskai sadarbībai, netika finansiāli atbalstītas studijas augstākajās mēcībustudijās.

Tā kā organizācijā jau notiek lielas pārmaiņas, bet pēc darba uzskāšanas jaunajās katedrās tiek plānotas daudz apjomīgākas, tad, lai sekmīgāk tās realizētu, autore secināja, ka personālvadības nodaļai kopā ar administrāciju būtu jāmeklē veidi, kā paaugstināt tādus būtiskus motivāciju faktorus kā profesionālā izaugsme, un darbinieku darba novērtēšanas laikā vienreiz izvērtēt katru darbinieka iespējamo karjeras attīstību.

Savukārt, darbinieku t.s. higiēnas faktori apmierinātāji ar darbu 2012. gadā ir atspoguļoti 9. attēlā (% no kopējiegto punktu skaita).

9. attēls. LNB darbinieku aptaujas t.s. higiēnas faktori 2008. gadā



Ar viszemāko punktu skaitu 2012. gadā LNB darbinieki novērtēja organizācijas mērķus, politiku un administratīvo darbu. Šis ir kritisks rādītājs, kas liecina, ka strauji jāuzskaidra darbinieku aktīvā informācija par šiem jautājumiem, jo tik kritiska attieksme draud ar pārmaiņu veiksmīgu neizdošanu.

Diezgan zemu tiek vērtēta arī apmierinātība ar savu sociālo statusu. Tas noteikti saistīts gan ar ietilgušo tik zemo atalgojumu, kā arī iespējams apmierināt tikai darbinieku zemākās (fizioloģiskās) pamatvajadzības, gan, sabiedrības dzīvī strauji ienākot modernajās tehnoloģijās, bibliotēku tradicionāli sniegto pakalpojumu prestiža samazināšanos. Darba atalgojums un darba apstākļi netiek vērtēti kā īsti apmierinoši, bet arī nekritiski zemi. Par darba atalgojumu jau tika minēts, bet ar darba apstākļiem bibliotēkās vienrīši samierinās, saprotot, ka tas vairs nav uz ilgu laiku. Darbinieki ir diezgan apmierināti ar darba vietas saglabāšanas garantiju, jo lielā štatū samazināšanos ir jau aizmuguras, darbinieku vidū valda

priliecība, ka vairāk darbiniekus samazināt nav iespējams, jo tad jau vairs nebūs iespējams nodrošināt bibliotēkas pamatfunkcijas. Vislielākā apmierinātība ir ar iespēju savienot darbu ar personisko dzīvi (vai blakus darbu, kas dotajai finansējuma situācijai ir būtiski) un attiecībā m darba vietā ar kolēģiem un tiešo vadītāju.

Kopumā, vērējot 2012. gada aptaujas rezultātus, iespējams apgalvot, ka neviens no higiēnas faktoriem nav vērtēts tik slikti, lai parādītos izteikta neapmierinātība ar darbu, bet no motivatoriem katrs no darbiniekiem ir atradis sev kādu, lai darbotos viņa „iekšējais enerģētiskais” un viņš būtu apmierināts ar savu darbu.

Lai būtu iespējams salīdzināt 2008. un 2012. gada aptaujas par darbinieku apmierinātību ar darbu iegūtos rezultātus, tie tika apkopoti 5. tabulā un ar grafiski attēloti 10. attēlā.

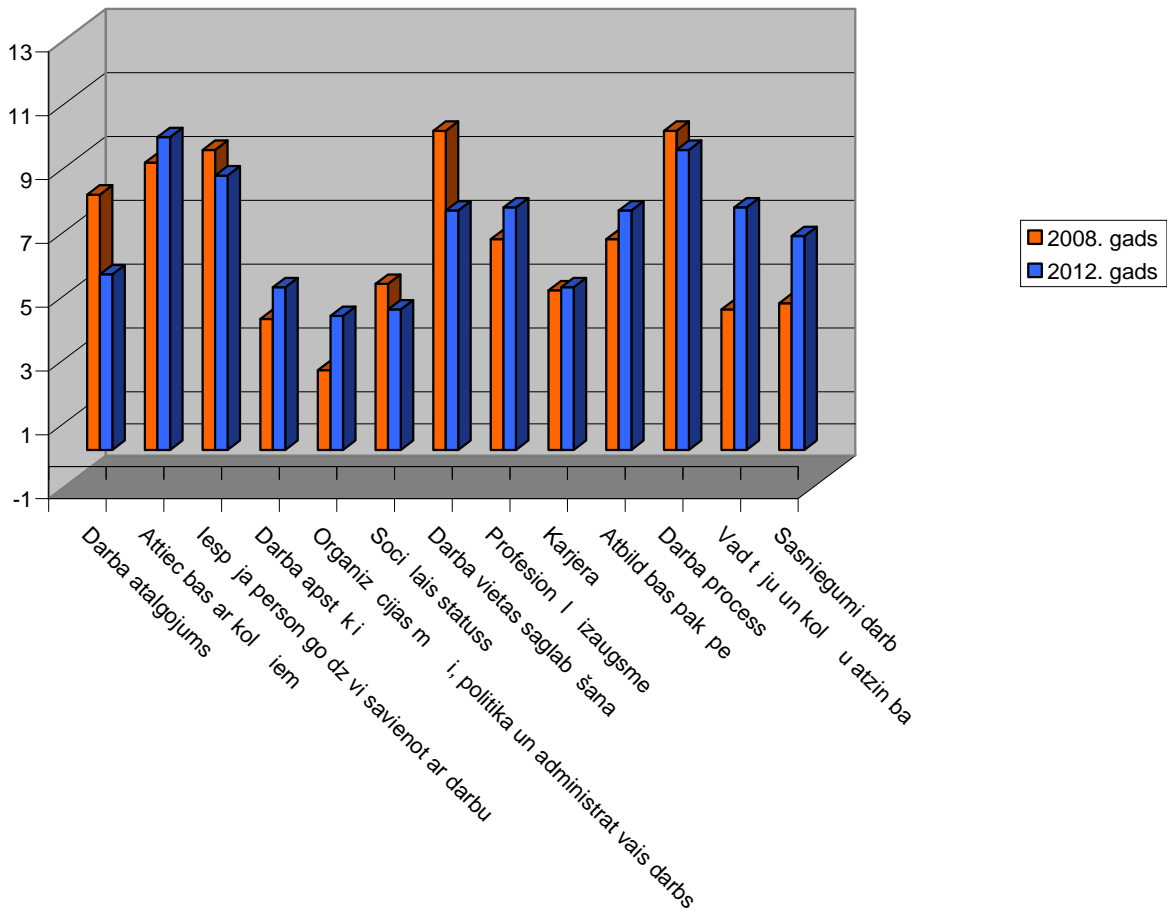
5. tabula. 2008. un 2012. gada pētījumu rezultātu kopsavilkums

| Apmierinātības ar darbu faktors | 2008. gad | 2012. gad |
|--|-----------|-----------|
| Higiēnas faktori | | |
| Darba atalgojums | 8 | 4,5 |
| Attiecības ar kolēģiem un tiešo vadītāju | 9 | 9,8 |
| Iespēja personālo dzīvi savienot ar darbu | 9,4 | 8,6 |
| Darba apstākļi | 4,1 | 5,1 |
| Organizācijas mērķi, politika un administratīvās darbs | 2,5 | 4,2 |
| Sociālais statuss | 5,2 | 4,4 |
| Darbavietas saglabāšanas garantija | 10 | 7,5 |
| Motivatori | | |
| Profesionālizaugsme | 6,6 | 7,6 |
| Karjera | 5 | 5,1 |
| Atbildības pakāpe | 6,6 | 7,5 |
| Darba proceskāršana | 10 | 9,4 |
| Vadītāju un kolēģu atzinība | 4,4 | 7,6 |
| Sasniegumi darb | 4,6 | 6,7 |

Kā ir redzams 5. tabulā, pārmaiņu procesā notiek izmaiņas darbinieku apmierinātības ar darbu vērtējumos, vairāku faktoru vērtējums ir mainījies gan pozitīvi, gan negatīvi. Vispozitīvākās izmaiņas notikušas attiecībā pret vadītāju un kolēģu atzinību, šo faktoru ir ļoti sarežģīti vērtēt atsevišķi no konteksta, iespējams, uzlabojums radies tādā, ka apmierinātība ar kādiem citiem faktoriem ir kļuvusi zemāka. Iezīmējama interesanta tendence – gandrīz visi motivatori 2012. gadā uzlabojas, izņemot nelielas izmaiņas apmierinātībā ar darba proceskāršanu. Iespējams, šis faktors norāda uz pārāk lielo darbinieku noslodzi un nogurumu (2009.

gad notika liela štatu samazināšana, bet no 2010. gada samazinātais darbinieku strādā nepilnu darba laiku (0,75%) un veic visas nepieciešamās bibliotēkas funkcijas). Lielākais apmierinātības kritums ir tieši higiēnas faktoru vrtējumā, piemēram, apmierinātība ar darba atalgojumu samazinājies gandrīz divas reizes (kas ir pilnīgi likumsakarīgi dotajā situācijā). Samazinājies apmierinātība ar LNB darbinieka sociālo statusu un darba vietas saglabāšanas garantiju. Darba apstākļi darbiniekiem šobrīd vairs nešiet tik būtiski, jo *Gaismas pils* vairs „nav aiz kalniem”. Kaut arī faktors Organizācijas mērķi, politika un administratīvais darbs tiek vrtēts vēl zemāk par atalgojumu, tomēr, salīdzinot ar 2008. gadu, tas ir ievrojami uzlabojies. Šis faktors iroti būtisks pirms laika, administrācijai un personālam jāturpina strādāt pie iekšējās sabiedrisko attiecību uzlabošanas, darbinieku pārliecināšanas un informēšanas, lai organizācijas mērķtu ar katru LNB darbinieka personiskiem mērķiem.

10. att. ls. Darbinieku atbilžu kopsavilkuma salīdzinājums
2008. un 2012. gada aptaujas anketās



Secinājumi

Bakalaura darbam rīstis izpētīt un noteikt, kā pārmaiņas ietekmē LNB darbinieku apmierinātību ar darbu, ir sasniegts. Darba gaitā ir radušies sekojoši **secinājumi**:

1. Pārmaiņas organizācijā ir plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kas vērsts uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu. Savukārt pats „termins „pārmaiņu vadība” tiek lietots situācijās, kad tiek mēģināts virzīt uz priekšu tālruni, nekā to ļauj līdžinājo kultūrai vai kompetences.
2. Organizāciju darbinieki pretojas pārmaiņām, jo pārmaiņas cilvēkos rada nedrošību un nenoteiktību, cilvēkiem šī ietekme, kā viņu kompetence vai pienākumi ir apdraudēti, bez tam pārmaiņas izjauc iedibināto sociālo struktūru un attiecības, pie kurām darbinieki pieraduši.
3. Darbinieku apmierinātība ar darbu un vēlme piedalīties pārmaiņās ir pozitīvi saistītas, proti, jo augstāka ir darbinieku apmierinātība ar darbu, jo vairāk viņi ir gatavi iesaistīties organizācijas pārmaiņu procesā, kā arī, jo vairāk darbinieki tiek iesaistīti pārmaiņu plānošanā un norisē, jo augstāka ir viņu apmierinātība ar darbu.
4. Latvijas Nacionālajā bibliotēkai jau vairāk kā 10 gadus notiek visu veidu līdžinājo pārmaiņu – gan stratēģiskās, tehnoloģiju un organizācijas kultūras pārmaiņas, gan ar darbinieku kompetenci un lojalitāti saistītas pārmaiņas. Pārmaiņas savstarpīgi pārkļūst, un to gaita tikai daļēji tiek vadīta.
5. *Gaismas pils* projekta celtniecība nenoris pārcēlā tādā plānā. Bibliotēkas darbinieki jau vairākus gadus dzīvo nenoteiktā „gaidīšanas” un solījumu atmosfērā, kas negatīvi ietekmē viņu apmierinātību ar darbu.
6. Līdz ar darba uzskāšanu jaunajai tiek plānotas „Lielās sprādziena” tipa pārmaiņas, kas prasīs katra darbinieka atbalstu pārmaiņām, organizācijas kultūras maiņu un ne tikai rīku, bet arī informācijas kampaņu organizācijas iekšienē.

7. Personāla vadības darbs LNB pārmaiņu procesā ir apgrūtināts vairāku iemeslu dēļ - ierobežot finansējuma, neizstrādātās bibliotēkās stratēģijas, pārmaiņu ieviešanas termiņu neskaidrību, kā arī darbinieku trūkuma personāla daļā.

8. F. Hercberga divu faktoru teorijā tiek apgalvots, ka apmierinājuma ar darbu (un motivāciju) veidojošie (iekšjie) faktori ir nošķirti un atšķirīgi no faktoriem, kas veicina neapmierinātību (ārjie t.s. higiēnas faktori). Tikai iekšjie faktori (motivatori) patiešām motivē cilvēku (un palielina viņa apmierinātību ar darbu), tomēr, ja kaut viens no higiēnas faktoriem netiek apmierināts, tad darbinieka apmierinātība ar darbu pazeminās. Salīdzinot 2008. un 2012. gada pētījumu rezultātus un balstoties uz F. Hercberga teorētiskajiem atziņiem, var secināt, ka pārmaiņu procesā ir uzlabojusies apmierinātība ar motivatoriem (faktoriem, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu), bet ir pazeminājusies apmierinātība ar t.s. higiēnas faktoriem (novērst darbinieka neapmierinātību ar darbu). Līdz ar to var uzskatīt, ka darbā izvirzītā hipotēze „pārmaiņas negatīvi ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu, apmierinātība ar darbu samazinās” ir apstiprinājusies.

Priekšlikumi

1. LNB administrācijai un Stratēģiskās attīstības nodaļai pārņemt LNB Stratēģijas izstrādi, iepazīstināt ar to bibliotēkas kolektīvā;
2. Bibliotēkas vadītājam precīzāk definēt pārmaiņas LNB un ieviest pārmaiņu vadības sistēmu, kā arī regulāri informēt darbiniekus par notiekošo pārmaiņu virzību;
3. LNB administrācijai kopā ar struktūrvienību vadītājiem meklēt visus iespējamos veidus, kā uzlabot vertikālo komunikāciju ar darbiniekiem, skaidrot bibliotēkas mērķus, jauno LNB funkciju ieviešanas nepieciešamību (regulāras sanāksmes nodaļas administrācijas pārstāvju piedalīšanās, informācijas rīti struktūrvienību vadītājiem nerēķinot katru reizi divstunda laikā, sekot, lai visi lūmumi ir pieejami darbinieku portālā „Barons” u.c.)
4. Lielāku uzmanību pievēršot zemāk un vidējā līmeņa vadītājiem kā iespējamiem „pārmaiņu aģentiem”, viņu izglītošanai pārmaiņu vadības, organizāciju psiholoģijas un darbinieku apmierinātības ar darbu jautājumos.
5. Izveidot vai nu atsevišķu apmācības moduli visiem darbiniekiem, vai arī rīkot speciālas konferences par dažādu departamentu un nodaļu darbu, funkcijām, problēmām un to risinājumiem u.c. jautājumiem, lai uzlabotu darbinieku izpratni par LNB kopīgo darbu, mērķiem, nozares jaunumiem, tūlīt veicinot darbinieku piederības sajūtu un lojalitāti, kā arī aizpildot to darbinieku, kuri ieguvuši augstāko izglītību jau stipri sen, zināšanu „baltos plankumus”.
6. Jāpapildina vadītāju apmācību saturs, iekļaujot tajā arī intelektuālo darbinieku vadītāju mācības par intelektuālā darba specifiku un vadības patnbēm;
7. Vadītājiem regulāri (iespējams – ārpus tradicionālās formālās darba novirtnes) jāveic pārrunas ar katru no saviem intelektuālajiem darbiniekiem, lai noskaidrotu to motivāciju pozitīvu un negatīvu ietekmjošus faktorus un veiktu uzlabojumus motivācijas sistēmā.
8. LNB Personāla daļai izvērtēt, kurus no pētījumu analizētajiem motivatoriem ir iespējams vislabot, bet arī meklēt risinājumus, kā paaugstināt apmierinātību ar t.s. higiēnas faktoriem, pat ja dotajā brīdā nav iespējams paaugstināt darbinieku atalgojumu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

1. Alas, R. (2007) The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in management*, Vol.5, Issue 4, p. 28 – 33.
2. Armstrong, M. (1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited, 922 p.
3. Babris, S.(2007) *Intelektuālā darbinieku vadības metodes un to pilnveidošanas nepieciešamība*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Latvijas Universitāte, 69 lpp.
4. Bārbale, M. (2011) Bibliotēkai konstrukcijas Latvijas plašsaziņas medijos. *Bibliotēku Pasaule*, Nr.51/52, 15. - 22.lpp.
5. Belbins, M.R. (2009) *Jaunās organizācijas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 176 lpp.
6. Bērzišs, G. (2011) Radošo nozaru stratēģiskās vadības patēriņš un prakse Latvijā. *Latvijas Universitātes Raksti*, 771. s.j., 354. – 367. lpp.
7. Bruch, H., Ghoshal, S. (2004) The bold, decisive manager: Cultivating a company of action-takers. *Ivey Business Journal*, July/August, 6 p.
8. Burnes, B. (2004) *Managing Changes*. Edinburgh: FT Prentice Hall, 623 p.
9. Dombrovska, L. (2009) *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC, 212 lpp.
10. Elearn, (red.) (2009) *Vadītājam*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 160 lpp.
11. Ešenvalde, I. (2004) *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkrijs LAT, 308 lpp.
12. Ešenvalde, I.(2007) *Personāla vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 264 lpp.
13. Ešenvalde, I. (2008) *Personāla vadības mērķu īstenošanas metodes*. Rīga: Merkrijs LAT, 349 lpp.
14. Forands, I. (2002) *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 189 lpp.
15. Garvins, D., Roberto, M. (2009) Pamudināt uz produktivitāti. *Prasme pārliecināt*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 139. – 156. lpp.
16. Helers, R. (red.) (2004) *Vadītājam*. Rīga: Zvaigzne ABC, 256 lpp.
17. Herbsts, D. (2007) *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Zvaigzne ABC, 119 lpp.
18. Herzberg, F. (2003) One more time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, January, 16 p. http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf (Skatīts: 20.08.2012)
19. Hofmane, L. (28.08.2012) *Personāla attīstības stratēģija uz jauno LNB ku*. LNB Personāla daudzpusējais ziņojums. Powerpoint prezentācija. Rīga: LNB struktūrvienību reorganizācijas darba grupas sanāksme.

20. Jaunzeme – Grende, Ž. (16.08.2012). *Par Latvijas Nacionālās bibliotēkas darbības uzskāšanu jaunajā gada ziņojumā*. Rīga: Ministru kabineta sēde. <http://www.google.lv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpolsis.mk.gov.lv> (Skatīts: 30.09.2012)
21. Kultūras ministrija (25.08.2005). *Memorands „Kultūra 2010”*. Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam „Nacionālā valsts”. Rīga: LR Kultūras ministrija, 5 lpp. <http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/vadlinijas.html> (Skatīts: 10.11.2012)
22. Larkins, T., Larkina, S. (2006) Kā panākt, lai informācija sasniegtu ierindas darbiniekus. *Efektīva komunikācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 119. – 139. lpp.
23. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2008). *Latvijas bibliotēku darba kopradītāji: 2003-2007*. Rīga: Latvijas Nacionālā bibliotēka, 90 lpp. <http://www.lnb.lv/lv/bibliotekariem/statistika/latvijas-biblioteku-darba-raditaji-2003-2007> (Skatīts: 01.11.2012)
24. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2012). *Latvijas bibliotēku darba kopradītāji: 2008-2011*(2012). Rīga: Latvijas Nacionālā bibliotēka, 6 lpp. <http://academia.lndb.lv/xmlui/bitstream/handle/1/1217/latvijas-biblioteku-darba-kopraditaji-2008-2011.pdf> (Skatīts: 01.11.2012)
25. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2006). *Latvijas Nacionālās bibliotēkas stratēģija 2007. – 2010. gadam*. Nēpublicētais projekts, 21 lpp.
26. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2011). *Latvijas Nacionālās bibliotēkas stratēģija 2011. – 2013. gadam*. Nēpublicētais projekts, 61 lpp.
27. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2012). *LNB misija*. Publikācijas interneta mājas lapā. <http://www.lnb.lv/lv/par-lnb/normativie-dokumenti/misija> (Skatīts: 03.04.2012)
28. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2012). *LNB Mācību centrs*. Publikācijas interneta mājas lapā. <http://www.lnb.lv/lv/bibliotekariem/lnb-macibu-centrs> (Skatīts: 07.04.2012).
29. Latvijas Nacionālā bibliotēka (2012). *Par LNB*, Publikācijas interneta mājas lapā. <http://www.lnb.lv/lv/par-lnb> (Skatīts: 03.04.2012)
30. *Latvijas Nacionālās bibliotēkas nolikums* (30.05.2012). LR Ministru kabineta noteikumi. (spēkā no 03.06.2006.). <http://www.likumi.lv/doc.php?id=136511> (Skatīts: 01.10.2012).
31. Losons, K. (2007) *Sekmīga darba laika pārvaldība*. Rīga: Zvaigzne ABC, 120 lpp.
32. Reģe, V. (2007) *Mācību organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 215 lpp.
33. Strebels, P. (2008) Kāpēc darbinieki pretojas pārmaiņām? *Pārmaiņu vadība*.-Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 147. – 160. lpp.

34. Tanka, E. (2012) Jaunas paradigmas – m sdienu vadbas risinājumi. *Bibliotēku Pasaule*, 56. numurs, 15.-19. lpp.
35. Vilks, A. (2009) Ceļš uz laikmetīgu Latvijas Nacionālo bibliotēku. *LNB Zinātniskie Raksti*. 4.-14. lpp.
36. Vīra, I. (2008) *Darbinieku apmierinātības ar darbu un izdegšanas sindroma kopsakarības*. http://www.turiba.lv/darba_tirgus_2008/pages/Vira_Inese_lv.html (Skatīts: 24.09.2012)
37. Volkova, T., Vīrdiņa, G., Pildavs, J. (2001) *Organizācijas un to vadīšana praksi un apstākļos*. Rīga: Banku augstskola, 112 lpp.
38. Zvejniece, M. (2008) *Personālvadības problēmas Latvijas Nacionālās bibliotēkas praksi un procesā*. Nepublicēts kvalifikācijas darbs. Rīga: Juridiskā koledža, 119 lpp.
39. , . (2008) . : , 832 .
40. , ., , . (1997) . :
- « », 272 .

1.pielikums. LNB jaunaj k . Informat vais zi ojums

(Par Latvijas Nacionālās bibliotēkas

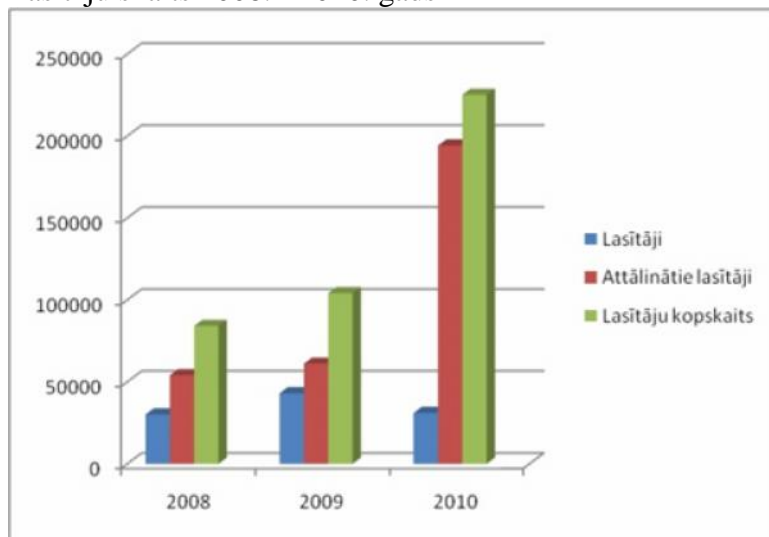
darbības uzskāšanu jaunaj k , 2012, 5-7)

| BIBLIOTĒKA |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dinamiskās attiecības ar lietotājiem: <ul style="list-style-type: none"> o jauni komunikācijas kanāli; o jaunas mācību auditorijas. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Jauns organizācijas tīkls un marketinga stratēģija. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Garš darba laiks – no 40 uz 72 stundām nedēļā. - Diennakts darba mērķu gada periodā. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Jaunas prasmes personālam visās nodalījumos – sākot ar gidiem, beidzot ar informācijas tehnoloģiju speciālistiem. |
| TELPA |
| <ul style="list-style-type: none"> - Optimāls mikroklimate krājumiem. - Komfortabla vide, moderna infrastruktūra, kas motivē iegūt zināšanas. - 10 dažādas telpas mēģinājumu un grupu darbam. - Klusās lasītavas un kabīnes individuālam darbam. - Bezmaksas bezvadu internets visur. - Pieejama cilvēkiem ar pašmācību vajadzībām. - Telpas koncertiem, izrādēm, konferencēm, semināriem u.c.: <ul style="list-style-type: none"> o mazkonferenču zāle – transformējama, moderni aprīkota; o lielkonferenču zāle ar koncertiem piemērotu akustiku, 330 vietas. - Telpas publiskiem pasākumiem – prezentācijām, diskusijām, radošajam darbnīcām, lasījumiem u.c. - Izstāžu zāle gan LNB, gan viesizstādēm. - Bibliotēkas veikaliņš – suvenīri, grāmatas. - Interneta kafejnīca. - Kafejnīca, pusdienu restorāns. - Autostāvieta. - kakatoriņa objekts. |
| KRĀJUMI UN INFORMĀCIJAS PAKALPOJUMI |
| <p>1. stāvs: Latvijas Grāmatniecības vēstures muzejs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - pieejami LNB krājumu pašsenie un vērtīgākie materiāli. |
| <p>Mezons (1.5 stāvs): Atvērta bibliotēka.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 24 stundu darba laiks mērķu gada periodā. - Vissbrīvē apskatāmas un paņemamas plauktos: <ul style="list-style-type: none"> o Jaunā prese; o Aktuālie literatūras; o Informācija ceļotājiem; o Uzziņas visās nozarēs un populārajā zinātnē; |

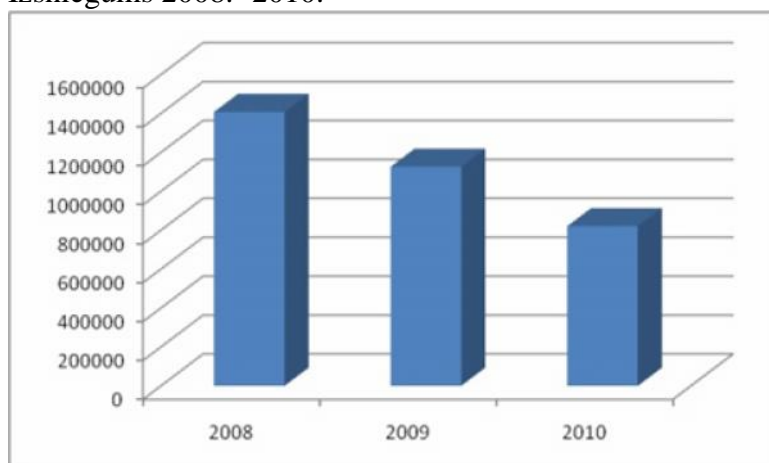
| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Viss hobijiem un interešu izgl t bai; ○ Materi li Latvijas maz kumtaut bu valod s. - paša zona skol niem – gan izklaidei, gan skolas projektiem, oblig t literat ra. - paši apr kotas darba vietas cilv kiem ar redzes un kognit viem trauc jumiem. - Iema u apguves darbn cas, las t ju apm c ba un ekskursijas. - Pakalpojumi korporat vajiem klientiem. |
| <p>2.-3. st vs: Nozaru las tavas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studentiem, p tniekiem, zin tniekiem, m žizgl t bai – liel kais zin tniskais br vpieejas kr jums Baltij - 350 000 gr matu atv rtos plauktos (v l vair k kr tuv s): <ul style="list-style-type: none"> ○ v sture, antropolo ija, valodniec ba, literat rzin tne, filosofija, sociolo ija, ekonomika, politika, uz m jdarb ba, m rketings, komunik cijas, psiholo ija, pedago ija, dabas zin tnes u.c. - Iesp ja patst v gi kop t un sken t materi lus. - Grupu darba telpas un individu l s kab nes. |
| <p>4.-8. st vs: Speci lie kr jumi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Letonika: viss par Latviju un latviešiem. - Retie izdevumi un rokraksti. - M zikas un m kslas centrs: <ul style="list-style-type: none"> ○ M ksla, arhitekt ra, kino, m zika; ○ Audiovizu l las tava un iesp jas izmantot programmas ska as un att la apstr dei; ○ A.Kalni a nošu bibliot ka. - Kartes, fotogr fijas, plak ti u.c. att lu izdevumi. |
| <p>7. st vs: B rnu literat ras centrs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - B rnu gr matu parad ze. - Projekti, programmas un pas kumi b rnu las šanas un mediju prat bas veicin šanai. |
| <p>DIGIT L BIBLIOT KA</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - M sdien gi inform cijas resursi, kas nodrošina lab ku komunik ciju ar lietot jiem un arvien liel ku kr jumu da u pied v lietot att lin ti. |
| <ul style="list-style-type: none"> - pašas saskarnes b rniem un jauniešiem. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Instrumenti inform cijas mekl šanai un izmantošanai p tniec b . |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sasaiste ar citu izgl t bas un atmi as instit ciju inform cijas resursiem. |

2. pielikums LNB izmantošanas dinamika (Latvijas Nacionālā bibliotēka, 2012)

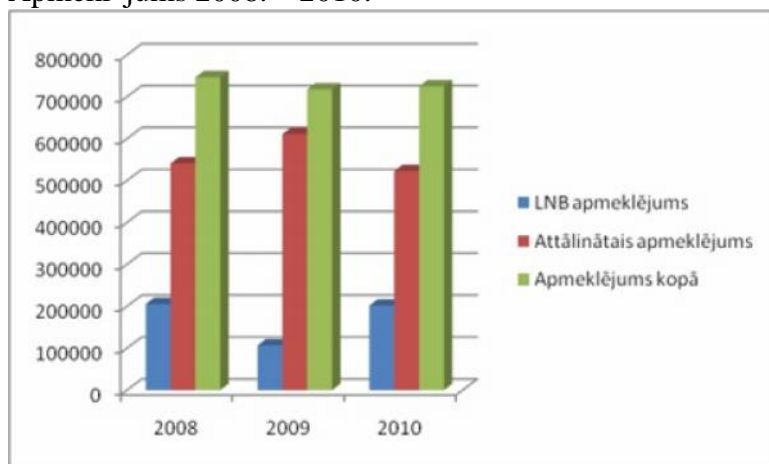
Lasītāju skaits 2008. - 2010. gads



Izsniegums 2008.- 2010.

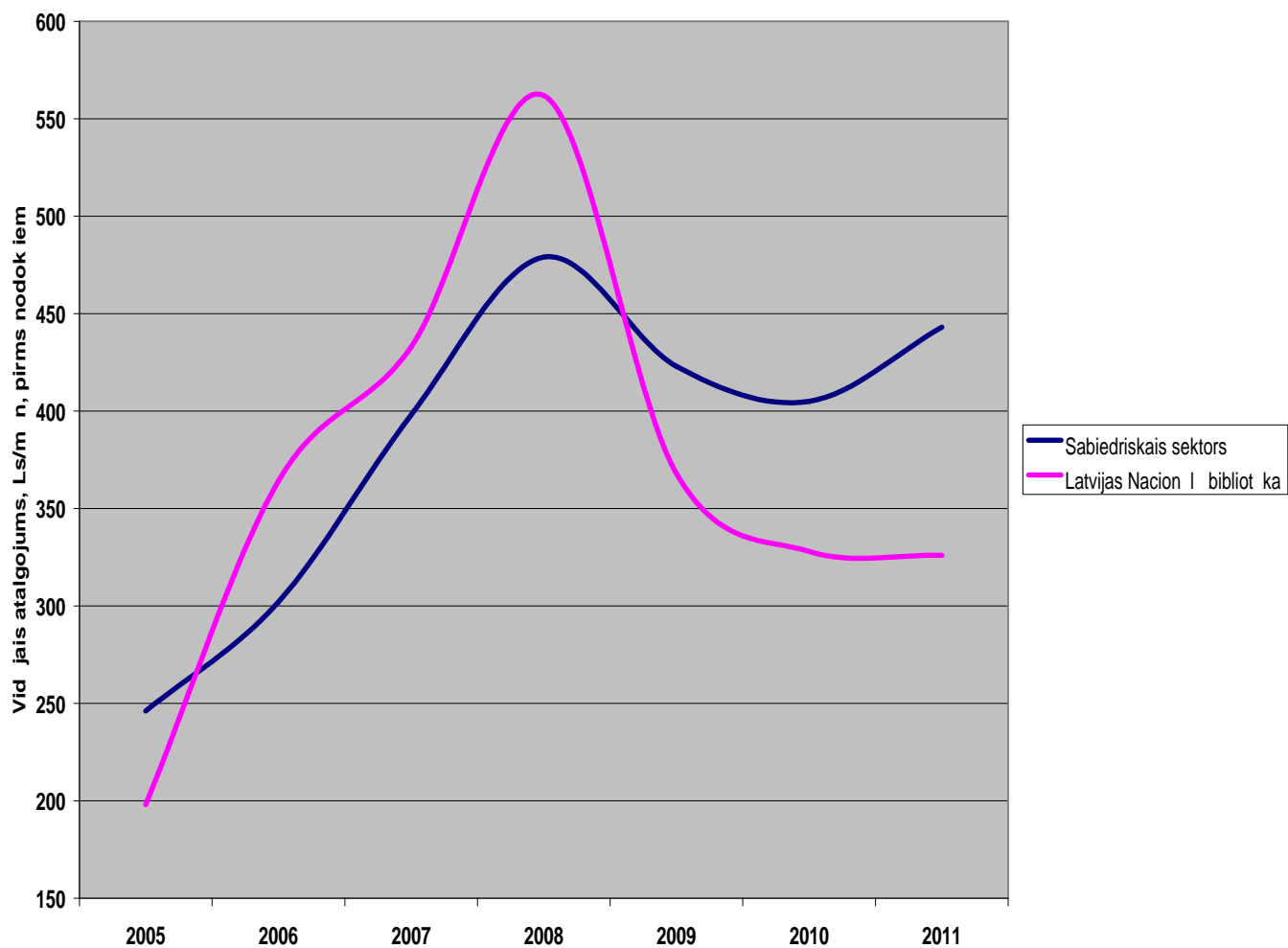


Apmeklējums 2008. – 2010.

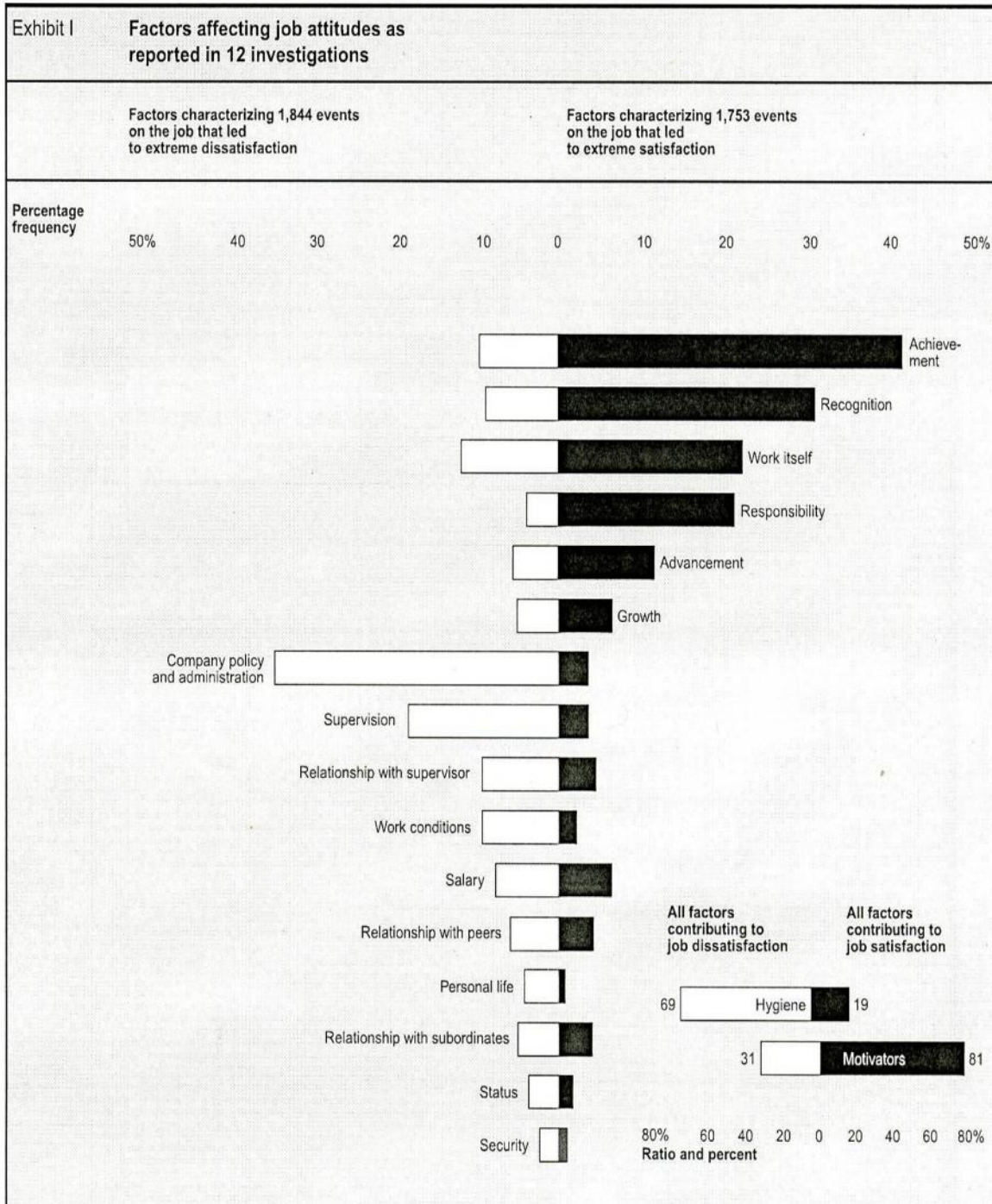


3. pielikums. LNB vidējais atalgojuma dinamika

LNB vidējais algu salīdzinājums ar algām sabiedriskajā sektorā Latvijā, 2005. - 2011. gadā



4. pielikums. F. Herzberga izstrādātais faktoru, kas ietekmē attieksmi pret darbu, grafiskais atspoguļojums
(Harvard Business Review, January 2003)



5. pielikums. LNB darbinieku 1994. – 1996. gada aptaujas anketa

God jums kol ī!

Pateicamies par ilgajiem Nacionālaj bibliotēk nostrādājumiem darba gadiem!

Šajās bibliotēk pavadītajās baltajās un nebaltajās dienās Jums noteikti radies daudz pārdomu, secinājumu, aizrautību un ieteikumu, kurus mēs gribētu uzzināt, lai uzlabotu bibliotēkas turpmāko darbu un iespēju robežās novērstu pamanītos trūkumus un nepilnības.

Lūdzam atklāti atbildēt uz šiem anketas jautājumiem!

1. Jūs izglītība

Vai _____

2. Jūs darba stāžs

Kopš jais _____

Nacionālaj bibliotēk (NB) _____

3. Vai bibliotēk darbs bija Jūs dzīves laikā interesants?

4. Vai uzskatāt, ka citā darbības jomā būtu apliecinājis labākus rezultātus?

5. Vai lepojaties ar to, ka strādājat NB?

6. Vai strādājot NB, Jums bija vislielākā iespēja pabeigt darbu uz citu nodarbinātību?

7. Vai Jūs darbu vadība pieņems jaunas tehnoloģijas?

8. Kādu darba pozitīvu novirtni Jūs visvairāk sāms?

- a) algas paaugstinājumu
- b) pateicības, uzslavas svētkos
- c) dažādu atvieglojumu, pabalstu
- d) nesamērīgu kodus

9. Par kādu darba procesu Jums būtu jāpiemaksas? Kāpēc?

10. Kas Jūs darba dzīvē visvairāk

- a) balstīs _____
- b) traucēs _____

11. Par savu darba mērķi Jūs domājat ar:

- a) gandarījumu
- b) skumjumu
- c) nožulumu
- d) sārgātājumu
- e) vienaldzību
- f) citādi (kā?) _____

12. Kādas darba attiecības visbiežāk valdība Jūs mazajam darba kolektīvam (nodaļai, sektoram)?

- a) lietišķas
- b) biedriskas
- c) personisko simpātiju nosacītas
- d) intrigas pilnas
- e) neiecietīgas un nervozas
- f) naidīgas
- g) citādas (kādas?) _____

13. Kas Jūs visbiežāk darbā ir apvainojis?

14. Kā vērtējat savu tiešo priekšnieku?

15. Vai Jūs priekšniekam

- a) ir draugi un mēģina palīdzēt
- b) visi darbinieki nav vienādi instrukciju un noteikumu priekšā
- c) ir iespējams iedvest bijušā šānu
- d) pat kā pieņemto lēmumu, neiegūstot atbilstošu informāciju
- e) gribas izvairīties no atbildības par pieņemto lēmumu izpildi

16. Vai esat izjutuši netaisnīgumu attiecībā uz priekšnieku puses? Kādu?

17. Vai Jūs vienmēr bijāt lietas kursā par notikumiem un problēmām LNB dzīvībā?

18. Vai Jums bija kādas domas, ko Jūs baidījāties izteikt, lai neapdraudētu savu stāvokli darba vietā?

19. Kā Jūs vērtējat pašreizējās NB administrācijas darbu?

20. Kur no šīm sfērām šobrīd visvairāk nepieciešamas reformas?

- a) direkcijas sastāvs
- b) personāla sastāvs
- c) darba tehnoloģijas un organizācija
- d) bibliotēkas struktūra

21. Vai Jums palīka kāda bibliotēkas darbu nerealizēta iecere? Kāda?

22. Kādi Jūs šobrīd visneatliekamākie NB uzdevumi?

23. Kas Jūs šobrīd būtiskākā maina NB vadības politikā?

24. Vai Jūs ticat, ka Latvijā uzcels stikla kalnu – jaunu Nacionālo bibliotēku?

25. Ko Jūs vislabāk gribētu pateikt vai novēlēt NB darbu?

Paldies par atsaucību un atbildēm!

6. pielikums. LNB darbinieku aptaujas anketa 2008. un 2012. gad

Aptaujas anketa

Aicinām jūs piedalīties pētījumā par darbinieku apmierinātību ar darbu Latvijas Nacionālajā bibliotēkā

Līdzu, **sakrtojiet (saranžējiet) tabulā minētos faktorus pēc nozīmīguma** dilstošā secībā no 13 līdz 1 (13 punkti visnozīmīgākajam faktoram, kas visvairāk piesaista darbam un, attiecīgi, 1 punkts – rādītājam, kas jums šķiet vismazsvarīgākais, lai Jūs noturētu šajā darbā). Katrs faktors drīkst atkārtoties tikai vienu reizi.

Latvijas Nacionālajā bibliotēkā nostrādātais laiks _____

| Nr.p.k. | Faktors | Pašreizējās situācijas novērtējums (no 13 līdz 1) |
|---------|--|---|
| 1. | Sasniegumi darbā | |
| 2. | Vadītāju un kolēģu atzinīgums par individuālajiem sasniegumiem | |
| 3. | Darba process | |
| 4. | Atbildības pakāpe | |
| 5. | Izaugsmes iespējas, karjera | |
| 6. | Profesionālā izaugsme | |
| 7. | Darba vietas saglabāšanas garantija | |
| 8. | Sociālais statuss | |
| 9. | Organizācijas mērķi, politika un administratīvais darbs | |
| 10. | Darba apstākļi | |
| 11. | Iespēja personālo dzīvi savienot ar darbu | |
| 12. | Attiecības darba vietā (ar kolēģiem, vadītājiem) | |
| 13. | Darba atalgojums | |