

**LATVIJAS UNIVERSITĀTES**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

**Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni**  
**SIA „Komercentrs DATI grupa”**

**Labour Productivity Improvement**  
**Opportunities for the company**  
**„Komercentrs DATI grupa”**

BAKALAURA DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura studiju programmas  
studiju virziena *Organizāciju vadība*  
5. kursa students  
Māris Golubovskis  
mg08162

Darba zinātniskais vadītājs: Dr. oec., profesors Andris Deniņš

**Rīga 2013**

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni SIA „Komerccentrs DATI grupa”. Darba ražīgums mūsdienu ekonomiskajā situācijā ir viens no pamata nosacījumiem, lai uzņēmēji būtu spējīgi konkurēt Latvijas un Eiropas tirgos un gūt peļņu.

Bakalaura darbam ir trīs daļas. Darba teorētiskajā daļā ir apskatīts jēdziens „darba ražīgums” un pētīti darba ražīguma ietekmējošie faktori. Darba praktiskajā daļā ir veikta vispārēja uzņēmuma SIA „Komerccentrs DATI grupa” darbības izpēte, analizēti uzņēmuma darba ražīguma faktori, noskaidrotas darbinieku vajadzības un apmierinātība, veikta uzņēmuma motivācijas sistēmas analīze un sniegti priekšlikumi darba ražīguma paaugstināšanai.

Bakalaura apjoms ir 75 lappuses, tajā ir ievietoti 39 attēli, 2 tabulas un pievienots 1. pielikums. Izmantotās literatūrās sarakstā ir ietverti 26 literatūras avoti.

## ANNOTATION

Title of the thesis is ‘ ‘ Directions in which LTD „Komerccentrs DATI grupa” could increase labour productivity. Labour productivity in today's economic climate is one of the basic aspects for entrepreneurs to make a profit and be able to compete in the Latvian and European markets. In the business, one of the main and the most expensive component is human resource - personnel. If the entrepreneur is able to use staff more efficiently, higher is the return of invested resources.

Thesis consists of three parts. The theoretical part looks into topic ‘labour productivity’ and factors that could influence labour efficiency. The practical part consists of the ‘LTD’ „Komerccentrs DATI grupa” operational research, analyzes enterprise's productivity factors, clarifies employees needs and satisfactions, analysis of enterprises motivations system and proposals for its improvement.

Theses consist of 75 pages; there are 39 images, 2 tables and attached 1 Appendix. List of references has 26 sources of literature.

## SATURS

ANOTĀCIJA .....	2
ANNOTATION .....	3
Ievads .....	5
1. Darba ražīguma nozīme uzņēmējdarbībā .....	7
1.1. Darba ražīguma būtība un nozīme .....	7
1.2. Darba ražīgumu ietekmējošie faktori.....	9
1.2.1. Cilvēkresursi .....	9
1.2.2. Ražošanas līdzekļi.....	13
1.2.3. Darba organizācija .....	15
1.2.4. Darbinieku motivācijas sistēma .....	24
2. Uzņēmuma SIA „Komercentrs DATI grupa” darba ražīguma analīze.....	27
2.1. Analizējamā uzņēmuma vispārējās darbības apraksts .....	27
2.2. Ražošanas procesā izmantotās tehnoloģijas novērtējums.....	36
2.3. Darba spēka organizācija uzņēmumā un specializācijas izvērtējums.....	43
2.4. Darbinieku motivācijas sistēmas analīze .....	49
3. Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni uzņēmumā .....	70
Secinājumi.....	76
Priekšlikumi .....	79
Izmantotā literatūra un avoti .....	81
Pielikums.....	83
1. pielikums. Aptaujas anketas jautājumi par darbinieku apmierinātību .....	84

## Ievads

Bakalaura darba tēma ir „Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni uzņēmumā SIA „Komerccentrs DATI grupa”. Šo tēmu autors izvēlējās, jo uzskata, ka uzņēmumā ir iespējas efektīvāk organizēt iekšējos darba procesus un sasniegt augstāku darba ražīgumu, nepalielinot izmantojamos resursus. Kā arī tāpēc, ka darba ražīgums uzņēmējdarbībā ir pēdējos gados aktuāla tēma, jo sabiedrībā arvien vairāk tiek diskutēts par Latvijas eksporta iespējām.

Uzņēmēju konkurētspējas paaugstināšana Latvijas tirgus mērogā, kā arī eksporta spējas paaugstināšana ir atkarīga no ražīguma līmeņa uzņēmumā. Lai palielinātu darba ražīgumu, ir nepieciešams meklēt inovatīvus risinājumus, kā samazināt pakalpojumu un produktu pārdošanas cenas, tajā pašā laikā nesamazinot uzņēmumos gūto peļņas līmeni.

Darba ražīgums mūsdienu ekonomiskajā situācijā ir viens no pamata nosacījumiem, lai uzņēmēji būtu spējīgi konkurēt Latvijas un Eiropas tirgos un gūt peļņu. Uzņēmējdarbībā viena no galvenajām un arī dārgākajām komponentēm ir cilvēkresursi – personāls. Jo efektīvāk uzņēmējs spēj izmantot darbiniekus, jo lielāku atdevi tas var gūt no ieguldītajiem resursiem. Darba ražīgumu uzņēmumā ietekmē gan personāls, kas tiek izmantots pakalpojuma sniegšanā, gan tehnoloģijas, kas tiek izmantotas procesu automatizācijā un pakalpojumu sniegšanā.

Uzņēmumam ir nepieciešams saskaņot visas uzņēmumā notiekošās darbības, lai katrs process aizņemtu pēc iespējas mazāk laika un nebūtu darbinieku dīkstāves. Kā arī ir jāveic dažādi citi pasākumi, lai palielinātos darba ražīgums. Gan ražošanas, gan pakalpojumu sniegšanas procesi, kas jāveic, lai paaugstinātu darba ražīgumu, lielākoties ir līdzīgi.

Katrs uzņēmums var noteikt savus indikatorus pēc kā vadīties, lai izvērtētu, cik efektīvi tas darbojas. Tomēr, lai labāk novērtētu situāciju, nepieciešams izmantot tādus indikatorus, kādus izmanto konkurenti.

Šā bakalaura darba mērķis, pamatojoties uz teorijā sniegtām atziņām, ir izstrādāt priekšlikumus SIA „Komerccentrs DATI grupa” darba ražīguma paaugstināšanai. Lai sasniegtu darba mērķi, tika izvirzīti šādi **darba uzdevumi**:

1. izprast jēdziena „darba ražīgums” būtību un izpētīt darba ražīguma ietekmējošos faktoros;
2. veikt vispārējo uzņēmuma SIA „Komerccentrs DATI grupa” darbības izpēti;
3. analizēt uzņēmuma ražīguma rādītājus;
4. noskaidrot darbinieku vajadzības un apmierinātību uzņēmumā;

5. izanalizēt uzņēmumā esošo motivācijas sistēmu un sniegt priekšlikumus tās pilnveidošanai;
6. noteikt kādi izmaiņas ir jāveic uzņēmumā, lai panāktu uzņēmuma ražīguma paaugstināšanu.

Bakalaura darbam ir divas daļas. Darba teorētiskajā daļā ir apskatīts jēdziens „darba ražīgums” un pētīti darba ražīguma ietekmējošie faktori. Darba praktiskajā daļā ir veikta vispārēja uzņēmuma SIA „Komerccentrs DATI grupa” darbības izpēte, analizēti uzņēmuma darba ražīguma faktori, noskaidrotas darbinieku vajadzības un apmierinātība, veikta uzņēmuma motivācijas sistēmas analīze un sniegti priekšlikumi tās uzlabošanai, kā arī sagatavoti priekšlikumi uzņēmuma ražīguma paaugstināšanai.

Pētījumā ir analizēti uzņēmuma finanšu dati par periodu no 2008. gada līdz 2011. gadam. Šis periods tika izvēlēts, lai tiktu izvērtētas finanšu rādītāju tendences ilgākā laika posmā. Finanšu dati par 2012. gadu nav iekļauti, jo gada pārskats par 2012. gadu tiks sagatavots tikai 2013. gada aprīlī. Darbinieku aptaujas tika veiktas 2012. gada aprīlī.

Darbā informācijas izpētei un apkopošanai tika izmantotas šādas metodes: aptaujas metode, ekonomiskās analīzes metode, kvantitatīvās analīzes metode, salīdzināšanas metode, statistiskās analīzes metode un grafiskās attēlošanas metode.

Ar aptaujas metodi tika aptaujāti uzņēmuma darbinieki. Pēc ekonomiskās analīzes metodes tika pētīta SIA „Komerccentrs DATI grupa” saimnieciskā darbība, analizējot uzņēmuma gada pārskatus. Kvantitatīvās analīzes metode tika izmantota, analizējot uzņēmuma apgrozījumu. Ar salīdzināšanas metodi tika salīdzināti uzņēmuma gada finanšu rādītāji. Statistikas analīzes metode tika izmantota, apkopjot aptaujā iegūtos datus. Savukārt grafiskās attēlošanas metode tika izmantota, lai vizualizētu pētījuma rezultātā iegūtos datus. Veiktie pētījumi un aprēķini ir atspoguļoti tabulās un attēlos, kas ļauj tos analizēt un izvērtēt daudz uzskatāmāk.

Darbā ir izmantoti šādi literatūras avoti kā, piemēram, vispārējā un speciālā literatūra latviešu un angļu valodā, zinātniskie pētījumi, publicētie un nepublicētie uzņēmuma materiāli, internetā pieejamie resursi, kā arī autora personīgā pieredze un zināšanas.

## 1. Darba ražīguma nozīme uzņēmējdarbībā

### 1.1. Darba ražīguma būtība un nozīme

Darba ražīgumu visprecīzāk raksturo sakarība: „resursi ir maz, tie jālieto efektīvi”. Lai gan jēdziens pēc savas būtības ir vienkāršs un viegli izprotams, literatūrā atrodami daudz un dažādi jēdziena „darba ražīgums” skaidrojumi, kas pēc būtības ir līdzīgi, bet tajā pašā laikā nav identiski.

Darba ražīgums ir ekonomiskās izaugsmes rādītājs – preču un pakalpojuma daudzums, kas saražots vienā darba stundā, vai reālā IKP apjoms, kas saražots vienā darba stundā.”[12]

Ir autori, kuri darba ražīgumu lielā mērā saista ar pakalpojuma sfērā visapjomīgākajām izmantojamā resursa izmaksām, tas ir, izmaksas par darbaspēka atalgojumu. „Ar darba ražīgumu saprot darba izlietojumu produkcijas vienībās ieguvei vai izmaksas attiecību pret darba samaksu.” [12] No šīs sakarības izriet: jo augstāks ir darba ražīgums, jo mazāka būs darbinieka atalgojuma sadaļa saražotajā produkcijā, jo lielāku peļņu gūst ražotājs/uzņēmējs, jo īsākā laikā darbinieks atpelnīs savu algu, jo vairāk produkcijas tiks saražots.

Uzņēmuma ražīgums tiek skaidrots arī kā rādītājs kvantitatīvai produktivitātes novērtēšanai tiem produktīvajiem ražošanas faktoriem, kas darbojas uzņēmumā. To veido saražotās produkcijas attiecība pret izlietotajiem vai ieguldītajiem līdzekļiem, ikreiz attiecinot tos uz kādu laika periodu. [4,75. lpp.] Šajā jēdziena definīcijā atšķirībā no iepriekšējiem jēdziena skaidrojumiem tiek atzīts, ka darba ražīgums nav atkarīgs tikai no darbaspēka izmaksām, bet arī no citiem faktoriem, kas ietekmē darba ražīgumu.

Saskaņā ar literatūru ražošanas izmaksas veido ne tikai izmaksas par darbaspēku, bet arī materiālu izmaksas, ekspluatācijas izmaksas, pārdošanas un administrācijas izmaksas un pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksas. [13, 121. lpp.]

Tādēļ autors uzskata, ka jēdziena „darba ražīgums” vispilnīgāko skaidrojumu ir devusi Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisija, kas darba ražīgumu definē šādi: „Darba ražīgums ir darba efektivitātes rādītājs – noteiktā periodā (gadā) saražotās produkcijas apjoms uz vienu valstī vai uzņēmumā nodarbināto. Darba ražīgums ir atkarīgs no darbinieku darba spējas (fiziskām un garīgām dotībām, veselības, kvalifikācijas, pieredzes, vecuma u. c.), vēlēšanās strādāt, radošas attieksmes pret darbu u. c. darbu veicinošiem apstākļiem, apgādības ar darba rīkiem (modernām mašīnām un tehnoloģiskām iekārtām, instrumentiem, darbavietas iekārtojumiem u. c.)” [24]

Šo sakarību var attēlot formulas veidā, ko var izmantot praksē konkrēta uzņēmuma novērtēšanā:

$$R = \frac{x}{q}, \quad [1.1]$$

kur: R – darba ražīgums;  
 x – saražotās produkcijas daudzums;  
 q – izmantot resursu daudzums (stundu skaits).

Ir autori, kuri divus atšķirīgus jēdzienus – „darba ražīgumu” un „darbaspēka ražīgumu” – atzīst par identiskiem. Ekonomiskās attīstības un sadarbības organizācija (OECD) lieto abus jēdzienus vienlaicīgi, tos definējot kā „izlaides apjoma rādītāja attiecību pret ieguldījuma apjoma rādītāju.” [25] Bet saskaņā ar teoriju, darbaspēks ir viens no faktoriem, kas ietekmē darba ražīgumu. Tādēļ autors uzskata, ka šie jēdzieni nevar tikt lietoti kā identiski, un piedāvā lietot jēdzienu darba ražīgums.

Darba ražīgums (produktivitāte) kā tāds neliecina par efektīvu uzņēmuma biznesa procesu darbību. Darba ražīgumu var izmantot kā salīdzinošu parametru, izvērtējot uzņēmuma darbību un salīdzinot rezultātus gan uzņēmuma, gan valsts mērogā. Tā kā produktivitāte ir relatīvs rādītājs, tas ir jāsalīdzina ar kaut ko, lai tas būtu jēgpilns. Skaitliskas vērtības par produktivitātes rādītājiem nesniedz noderīgu informāciju, bet salīdzinošas vērtības vai līdzīgi dati – sniedz. Individuālajiem uzņēmumiem salīdzinājumi visbiežāk tiek veikti, izmantojot vēsturiskos produktivitātes datus. Šie dati ļauj uzņēmumam izvērtēt, kā tā darbības rezultāti mainās laika gaitā. Vēsturisko datu izmantošana ļauj arī mērīt ietekmi uz konkrētiem lēmumiem, piemēram, jaunu procesu, inventāra, darbinieku motivācijas tehniku ieviešanu u. c. [3, 76. lpp.; 6, 55. lpp.]

Literatūrā tiek atzīts, ka uzņēmuma darba ražīgumu (produktivitāti) ietekmē vairāki faktori:

- tehnoloģiskais faktors;
- cilvēkresursi;
- darba organizācija;
- ekonomiskie faktori;
- politiskie faktori;
- sociālie faktori. [5, 121. lpp; 6, 36-39. lpp.]

Pēdējie trīs no iepriekš minētajiem faktoriem (ekonomiskie, politiskie un sociālie) ir makroekonomiskie faktori, kas īsā laika periodā ir nemainīgi un līdz ar to īsā laika periodā neietekmē konkrēta uzņēmuma ražīguma rādītājus, bet ietekmē visus tirgus dalībniekus kopumā. [5] Tādēļ šie faktori netiek analizēti šī darba ietvaros.

Savukārt Marcelles (*Marcelle*) pētījums atklāj faktoros, kas ietekmē telekomunikāciju uzņēmumu sekmīgu inovāciju, konkurētspējas un ekonomiskās attīstības sasniegšanu. Tā pamatā ir tehnoloģisko zināšanu un spēju attīstīšana, kuru motivē līderis, uzņēmuma iekšējie apstākļi, atlīdzība, izpratne par zināšanu nepieciešamību, zināšanu un informācijas plūsma no ārpuses, kā arī darbinieku novērtēšana un uzraudzība. Vēlēšanās uzņemties risku, izmantojot sniegtās iespējas un veiksmē – faktori, kas ietekmē uzņēmuma spēju ne tikai piedzīvot ekonomisko lejupslīdi, bet arī kļūt spēcīgākam tās iespaidā. [22, 115. lpp]

Tiek atzīts, ka zeme, darbs, kapitāls, uzņēmēj spēja, informācija ir savstarpēji saistīti, kas viens otru papildina. Nebūtu pamatoti kādu no šiem faktoriem nostādīt privilēģētā stāvoklī. Visi faktori ir produktīvi un nes ienākumus. Zeme – renti, darbs – algu, kapitāls – procentus, uzņēmēj spēja – peļņu, bet informācija var dot ienākumus jebkurā veidā. [8., 32-33. lpp.]

Autors kā četrus nozīmīgākos faktoros, ar kuriem uzņēmējs darba procesā var variēt ar mērķi paaugstināt darba ražīgumu, izvirza: cilvēkresursus, ražošanas līdzekļus, darba organizāciju, darbinieku motivāciju. Minētie faktori detalizēti ir skatīti nākamajā darba sadaļā.

## **1.2. Darba ražīgumu ietekmējošie faktori**

### **1.2.1. Cilvēkresursi**

Ar ražošanas faktoru „cilvēkresursi” (literatūrā tiek lietots arī jēdziens „darbs”) saprot uzņēmumā nodarbināto cilvēku kopumu. Pēc veiktā darba veida šo ražošanas faktoru iedala uz objektu vērstā un dispozitīvā (vadība, kas nosaka uzņēmuma darbības stratēģiju) darbā. Par darbu, kas vērsts uz kādu objektu (priekšmetu) uzskatāms darbs, kuram ir tikai izpildošs raksturs. Tā, piemēram, vienā uzņēmuma ražotnē pie ražošanas līdzekļiem strādājošie jāpieskaita ražošanas faktora darbs fiziskai daļai. Dispozitīvais darbs ir nepieciešams, lai sasaistītu ražošanas faktoros – veicamais darbs, ražošanas līdzekļi un ražošanas priekšmeti (objekti) un, tos kombinējot, virzītu uzņēmuma darbības uz mērķa īstenošanu. Plānošanas un tai sekojošo darbību nozīmīguma dēļ šo dispozitīvo daļu atdala no faktora „cilvēkresurs”, uzskatot to par patstāvīgu ražošanas faktoru, kas līdz ar to šajā darbā tiek aplūkots atsevišķā sadaļā. [4, 130. lpp.]

Cilvēkresursus iespējams klasificēt atkarībā no atdeves saņemšanas ātruma: migrācija un informācijas meklēšana attiecas pie faktoriem ar īstermiņa atdevi, savukārt izglītība, kvalifikācijas paaugstināšana, veselības aprūpe un bērnu piedzimšana un audzināšana tiek uzskatīta par ilgtermiņa investīcijām. Saskaņā ar G. Bekera tipoloģiju iespējams izdalīt vispārīgo profesionālo kvalifikāciju, kuru iespējams izmantot arī ārpus konkrētā uzņēmuma, un speciālo kvalifikāciju, kas nodrošina iespējas strādāt noteiktajā darbavietā uzņēmuma ietvaros. Speciālā kvalifikācija nodrošina darbiniekiem labākas perspektīvas, strādājot uzņēmumā, bet vienlaicīgi ierobežo mobilitāti. Izmantojot pieprasījuma un piedāvājuma modeli investīciju analīzei cilvēk kapitālā, Bekers formulēja personīgo ienākumu sadales universālo modeli. Atšķirības pieprasījumā uz investīcijām cilvēk kapitālā atspoguļo nevienlīdzību audzēkņu darba spējās, savukārt atšķirības piedāvājumā – ģimeņu nevienlīdzību finanšu resursu pieejamībā. Literatūrā tiek norādīts uz šīs koncepcijas trūkumiem: investīcijas izglītībā saistītas tikai ar iespēju paaugstināt savu materiālo stāvokli, ņemot vērā tādas faktorus kā sociālā statusa paaugstināšana un ieiešana dažādu sociālo grupu sastāvā; netiek ievēroti sociālie faktori, sakarība starp diplomu un licenču saņemšanu un produktivitātes pieaugumu nav tieša, bet darba produktivitātes pieaugums ne vienmēr korelē ar darba samaksas lielumu. [19, 32. lpp.]

Cilvēka attīstības jeb cilvēk kapitāla veidošanās kā visnozīmīgākais faktors tiek atzīta izglītība, kas ir nozīmīga cilvēka attīstībā visu dzīves laiku. Cilvēciskais kapitāls tiek veidots galvenokārt izglītības vai mācību procesā un palielina indivīda ekonomisko produktivitāti, tādējādi dodot viņam iespēju ražot vairāk un vērtīgākas preces, pakalpojumus un līdz ar to iegūt lielākus ienākumus gan konkrētam indivīdam, gan radot peļņu uzņēmumam. Mūsdienās aizvien vairāk apstiprinās tas, ka mācībām ir ietekme uz darbaspēka produktivitāti. Pētījumi parāda, ka ASV pēdējo desmit gadu laikā darbinieka produktivitātes pieaugumu līdz pat 20% nodrošina, pateicoties mācību sasniegumiem. Tā kā pastāv sakarība starp produktivitāti un izglītības un mācību daudzumu, tad privātajā sektorā tā tiek izmantota, lai pēc iespējas vairāk iegūtu no darbinieka visos darbaspēka jeb cilvēkresursu līmeņos. Tajā pašā laikā, vērojot demogrāfiskās tendences attīstītajās valstīs un daļā attīstības valstu, ir skaidrs, ka aizvien jaunas un jaunas investīcijas darbaspēka izglītošanā un mācībās būs jāiegulda, lai nodrošinātu darbaspēka prasmes atbilstoši pieprasījumam. [19, 32-33. lpp.]

Darba ražīgumu būtiski ietekmē arī strādnieku attieksme pret darbu. Gūstot panākumus darbā un jūtot uzņēmuma vadības un sabiedrības pozitīvu attieksmi, strādnieki strādās daudz ražīgāk nekā tie, kuriem trūkst stimula to darīt. [3, 79. lpp.]

Uzņēmumā darbinieku ražīgums no vienas puses ir atkarīgs no strādājošo darbaspējām, bet no otras – ir svarīgi, kā tiek izmantots esošo spēju potenciāls. Cilvēka

darbaspējas būtībā nosaka apdāvinātība garīgo un fizisko spēju izpratnē, vispārējās un profesionālās izglītošanās laikā iegūtās prasmes, kā arī līdzšinējās darbības laikā iegūtā profesionālā pieredze.

Prasmes (iemaņas) un pieredzi nevar izskaidrot tikai ar iegūto izglītību un profesionālās darbības ilgumu. Noteicošais ir fakts, kā atsevišķais indivīds ir izmantojis dotās iespējas un iegūto izvērtējis savā apziņā. Darbaspējas ietekmē arī cilvēka fiziskā uzbūve, kuru savukārt ietekmē vecums un veselības stāvoklis. Viennozīmīgi nav iespējams aprakstīt faktorus, kas nosaka darbaspēju izmantošanu. Tie meklējami gan pašā cilvēkā, gan viņa attieksmē pret apkārtējo vidi, jo īpaši pret uzņēmuma vidi. Gatavība ieguldīt darbā visas savas darbaspējas visnotaļ ir individuāla – tāpat atšķirīga. Katra indivīda stimulēšanas struktūrai un temperamentam ir galvenā nozīme tam, kā viņš veic savus uzdevumus. To, protams, nevajag saprast tā, ka uzņēmumam nav nekādu iespēju stimulēt darbinieku darbaspēju maksimālai atdevei. Optimāla darbaspēju izmantošana, pirmkārt, nozīmē nodarbināt katru darbinieku tā, lai no viņa prasītais darbs visnotaļ atbilstu tām prasībām, ko darbinieks saskaņā ar savām darbaspējām var nodrošināt. Katra indivīda esošo potenciālu var pilnībā attīstīt tikai tad, ja izdodas to izmantot atbilstoši viņa spējām un tieksmēm. Citādi paliks neizmantota daļa cilvēka darbaspēju; vēl jo vairāk pastāv draudi, ka viņa darbaspējas disonēs ar viņa noslodzi un izraisīs darbiniekā neapmierinātību, kas savukārt negatīvi ietekmēs viņa panākumus darbā un līdz ar to vēl vairāk pastiprinās neapmierinātību par darbaspēju nepietiekamu izmantošanu. Protams, ne katra neapmierinātība ir pierādījums kāda darbinieka nelietderīgai nodarbināšanai uzņēmumā; tā var sakņoties arī paša strādājošā kļūdainā pašvērtējumā.

Centieni saskaņot darbinieka darbaspējas ar darbavietas izvirzītajiem uzdevumiem prasa, lai būtu zināmas šīs darbaspējas, kā arī darbavietas izvirzītās prasības. Tādēļ uzņēmumā nekad nevajadzētu pieņemt darbā darbinieku, neveicot vismaz vispārīgu šo spēju analīzi. Tāpat precīzi jānosaka katras darbavietas prasības un uzdevumi strādājošajam. Cits svarīgs kritērijs optimālam izpildītajā darba ražīgumam uzņēmumā ir strādājošā attieksme pret sava darba objektu.

Katrs atsevišķais darbinieks jūtas kā mazsvarīga detaļa sarežģītā mehānismā. Sekas tam ir „atsvešinātība (G. Brifs): samazinās darboties prieks, darbinieks ātri nogurst un vēl vairāk – kļūst ķildīgs un nepamatoti prasīgs pret apkārtējiem. Strādājošais pats daudzkārt šos cēloņus neizprot. Bieži vien viņš pat noliedz to, ja viņu iztaujā par „atsvešinātības” sajūtām”.

Parasti nav viegli uzlabot strādājošā attieksmi pret darba priekšmetiem. Tas jo īpaši attiecas uz samērā vienkāršām, vienmuļām un atkārtotām darba operācijām. Tām seko monotonija, kas savukārt izpaužas nogurumā, nepatīkā, samazinātā reakcijas spējā un līdz ar to mazākā kopējā darba rezultātā. Tā kā nav iespējams izvairīties no darba sadalīšanas

atsevišķās operācijās, ir jācenšas kaut kādā veidā panākt vēlmi strādāt. Priekšnoteikumi ir izdevīgāki, ja runa ir par individuālu darbu vai kompleksām, pabeigtām darba operācijām, piemēram, smags darbs pie atsevišķām detaļām vai remontdarbi. Arī veicot monotonu darbu ar attiecīgiem darba strukturēšanas paņēmieniem, tāpat ar darba un tā nosacījumu citādu organizēšanu, var izstrādāt cilvēka cienīgākas darba formas, kas pieļauj lielāku brīvību un sekmē cilvēka pašapliecināšanos darbavietā. Iespējas pastāv, piemēram, paplašinot uzdevumu apjomu konkrētā darbavietā vai sistemātiski mainot darbavietu. Paplašinot darba saturu, kā arī dodot plašākus uzdevumus, iespējams kvalitatīvi paaugstināt darba saturu (darba ražīgumu). Cits paņēmiens ir daļēji autonomu grupu veidošana, kuras patstāvīgi veic darbu noteiktās uzņēmuma darbības jomās, pašas veic uzraudzību un kontroli un atsevišķus darba uzdevumus sadala savstarpēji. Sekmīgai darba izpildei ļoti būtiski ir arī darba ārējie apstākļi, darba samaksa un strādājošiem piešķirtās līdz noteikšanas tiesības.

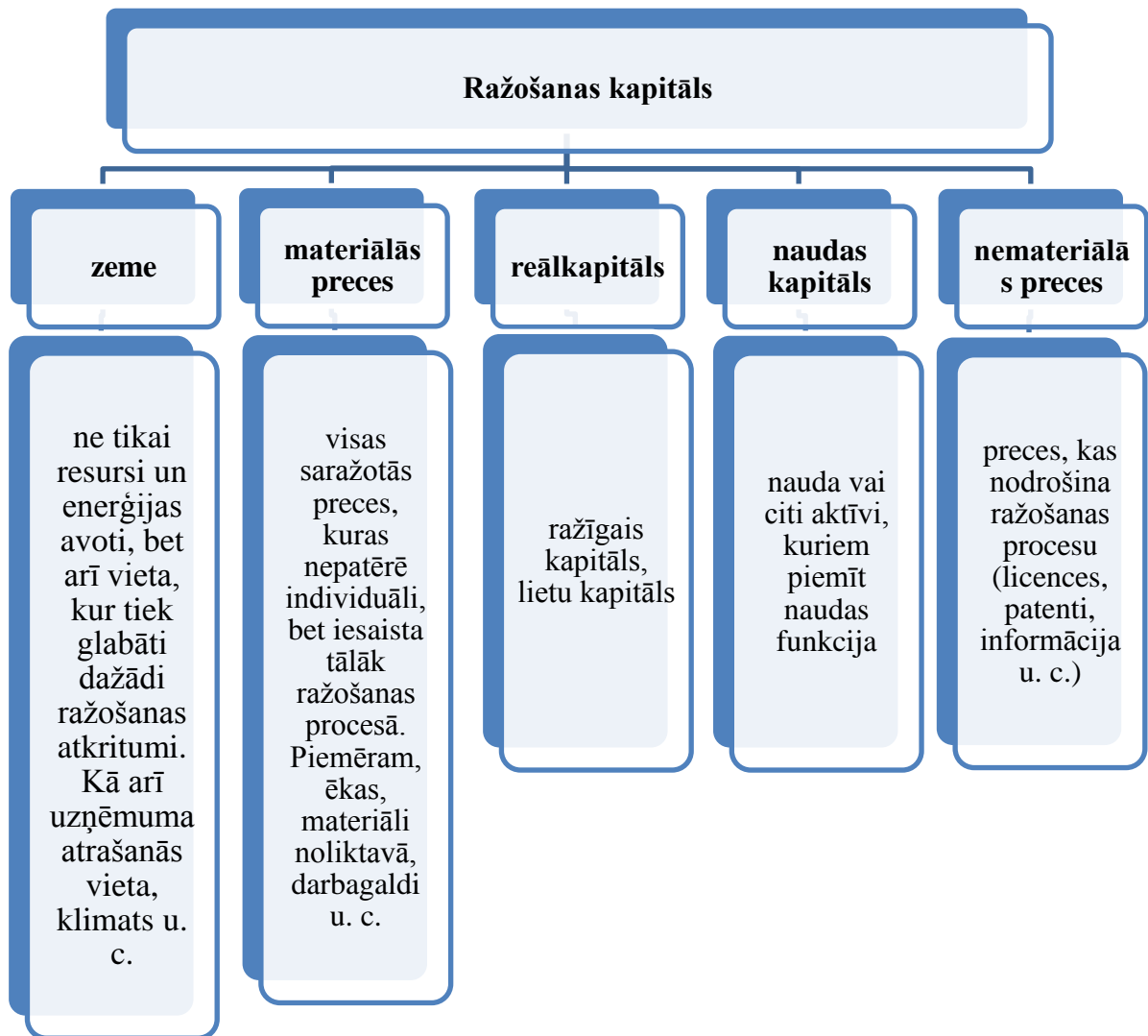
Strādātgrību sekmē arī labs uzņēmuma mikroklimate, labas attiecības ar priekšnieku un kolēģiem, tas viss ir vismaz tikpat svarīgs kā ārējo darba nosacījumu izveidošana. Svarīga ir arī strādājošā vieta uzņēmuma sociālajā hierarhijā. Piemēram, dažos uzņēmumos darbiniekiem tiek piešķirti uzņēmuma tituli, kas, protams, saistīti ar veicamo darbu [4, 132. lpp.]

Ekonomikā ir novērojami pacēlumi un kritumi, ko sauc par biznesa cikliem. Tos ietekmē gan ekonomiskā un politiskā situācija valstī, gan ekonomiskie procesi pasaulē kopumā. Pasliktinoties ekonomiskajiem apstākļiem, samazinās pārdoto preču daudzums, jo pircēji nespēj tās iegādāties. Tas liek samazināt krājumus un ražošanas apjomu, lai samazinātu izmaksas. Lai gan uzņēmumi var pēc patikas samazināt savu uzkrājumu apmērus un ražošanas līmeni, tie parasti nelabprāt atlaiž strādniekus. Daži uzņēmēji baidās, ka, pēkšņi uzlabojoties situācijai, viņi nespēs savu pieredzējušo strādnieku vietā pieņemt līdzvērtīgus strādniekus. Daļa raizējas, ka atlaišana ietekmēs viņu darbiniekus un to ģimenes. Citos gadījumos arodbiedrību nolikumi liedz darba devējam atlaist strādniekus tik ātri, cik viņš gribētu. Lai arī kādi būtu iemesli, algot strādniekus ilgāk, nekā to prasa uzņēmējdarbības apstākļi, ir neizdevīgi, jo tas neizbēgami nozīmē viena strādnieka saražoto preču daudzumu samazināšanos jeb darba ražīguma samazināšanos. Ekonomiskajai situācijai uzlabojoties, atkal tiek pieņemts optimālais strādnieku skaits, kas nodrošina maksimālo darba ražīgumu. [3, 80. lpp.]

Līdz ar to viens no svarīgākajiem darba ražīguma paaugstināšanas faktoriem neapšaubāmi ir strādājošo izglītības un kvalifikācijas līmenis. Darbaspējas ietekmē arī cilvēka fiziskā uzbūve, kuru savukārt ietekmē vecums un veselības stāvoklis.

### 1.2.2. Ražošanas līdzekļi

Par ražošanas līdzekļiem sauc visus tos lietišķos ražošanas faktoros, kurus uzņēmumā izmanto vērtību ražošanas procesa īstenošanai. [4, 130. lpp.] Pie ražošanas līdzekļiem pieskaitāmi gruntsgabali, ēkas, darbgaldi, iekārtas, darbarīki (instrumenti) un ražošanas materiāli. Tās nav tikai vērtību ražošanas jomā izmantotās iekārtas, piemēram, piedziņas un darba mašīnas. Arī administratīvās nodaļas tehniskais aprīkojums, piemēram, datori tekstu vai datu elektroniskai apstrādei, kā arī realizācijai saražoto produktu iesaiņošanas mašīnas, transporta ierīces utt., pieskaitāms ražošanas līdzekļiem. Savukārt ražošanas materiāli ir ne tikai elektroenerģija, kurināmais, degviela, bet arī tādi materiāli kā dzensiksna, pievadķēdes, tīrīšanas un mazgāšanas līdzekļi. Ražošanas materiālu grupā iekļauj tos materiālus, kas nepieciešami tehniskā procesa norisēm un iekārtu remontam [3, 151. lpp.]. Ražošanas līdzekļus pēc to specifikas var sagrupēt piecās grupās: zeme, materiālās preces, reālkapitāls, naudas kapitāls, nemateriālās preces (skatīt 1.1. attēlu). [17, 12. lpp.]



### 1.1. att. Ražošanas līdzekļi

Jauno tehnoloģiju izmantošana ražošanas procesā parasti tiek uzskatīta par vienu no veiksmīgākajiem darba paaugstināšanas līdzekļiem. Kā piemēru var minēt grāmatvedības elektroniskās uzskaites sistēmas ieviešanu, kas ļāva daudziem uzņēmējiem rasta resursu ekonomiju uz grāmatvedības funkcijas izmantotajiem resursiem, kā arī finanšu vadības funkcijas atvieglošanu. Šajā gadījumā uzņēmējs varēja ekonomēt uz cilvēkresursu izmaksām ilgtermiņā, jo bija nepieciešami mazāk grāmatveži, lai izpildītu nepieciešamo uzskaiti. Savukārt īstermiņa izmaksas pieauga, jo bija nepieciešams mācīt grāmatvedes darbā ar datoru. Šādas izmaiņas izraisīja arī personāla rotācijas pieaugumu, jo vecākā gada gājuma grāmatvedes nebija gatavas mācīties.

Tā kā tehnoloģijas patstāvīgi mainās un pilnveidojās, tad uzņēmumu tehnoloģiskā attīstība – jauni ražošanas procesi – ir svarīgs konkurences elements. Pastāv uzskats, ka nākotnē vislielākā konkurence pastāvošajiem produktiem un uzņēmumiem radīsies līdz ar jauniem produktiem, jaunām tehnoloģijām un jaunu darbības organizēšanas veidu. [13,89.lpp.]

Savukārt, ja izvērtē masveida produkcijas ražošanu, tad jaunās tehnoloģijas – darba dalīšana, komplicētas mašīnas, iekārtas un montāžas līnijas – ir visefektīvākās tad, kad ražošana notiek lielos apjomos. Ja uzņēmums sasniedz šos apmērus, tad ekonomisti secina, ka tas sāk izbaudīt izmaksu samazināšanos, pateicoties liela apjoma ražošanai. Uzņēmums gūst labumu no „apjomu ekonomijas” šādu iemeslu dēļ:

- tas var izmantot visas darba dalīšanas priekšrocības;
- tas var iepirkt izejvielu tik daudz, ka bieži vien var izmantot vairumtirdzniecības atlaidi;
- tas var iegādāties speciālas mašīnas un iekārtas, lai samazinātu vienas produkcijas vienības izmaksas;
- tas var atļauties investīcijas, lai īstenotu zinātniskās pētniecības un attīstības programmas, kas dod iespēju uzņēmumam samazināt izmaksas un ražot jaunus un uzlabotus produktus. [3, 79. lpp.]

Saražotā pakalpojuma vai produkcijas kvalitāte ir nozīmīgs faktors, kas var ietekmēt darba ražīgumu. Atkarībā no tā, kā tiek pozicionēts saražotais produkts, ražošanas procesu var organizēt ar mērķi sasniegt augstu kvalitāti un saražot mazāku apjomu, vai arī organizēt ražošanu ar mērķi saražot lielu apjomu, bet ar zemāku kvalitāti. Katram no iepriekš minēto ražošanas procesu gala produktiem būs savs pasūtītājs. Kā arī katrā ražošanas procesā būs atšķirīgs ieguldītais resursa apjoms, kuru uzņēmējs vēlēšies atgūt.

Uzņēmuma darbības mērķiem atbilstoša lēmuma pieņemšana par ražošanas līdzekļu iegādi izvirza augstas prasības lēmuma pieņemšanā. Ražošanas līdzekļi ir reti jāiegādājas mērķiem, kuros segumam paredzētās iemaksas, – tāpat pieskaitāmie ieņēmumi no ražotās produkcijas pēc pārējo izmantoto ražošanas faktoru pierēķināmo izdevumu saskatīšanas – jau pēc samērā neilgas ražošanas līdzekļu izmantošanas sedz to iegādes izdevumus. Parasti tam nepieciešams noteikts ražošanas līdzekļu izmantošanas laiks. Tas no zīmē to, ka, pieņemot lēmumu, ir jāņem vērā nākotnes izredzes un nedrošība. [4, 152. lpp.].

### 1.2.3. Darba organizācija

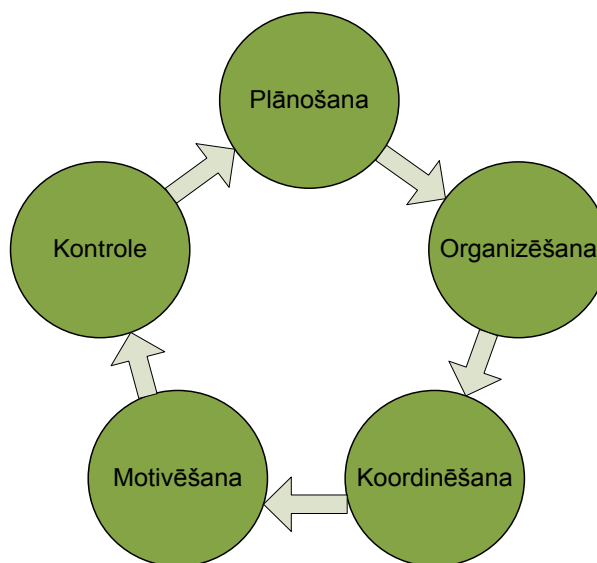
Lai panāktu pēc iespējas augstāku darba ražīgumu, jebkurā organizācijā ir jānodrošina darba procesu vadība. Literatūras avotos ir atrodamī daudzveidīgi jēdziena „vadīšana” skaidrojumi. Vispārinot esošās pieejas „vadīšanas” jēdziena definēšanā, var izveidot šādu shēmu, kas attēlo jēdziena „vadīšana” saturu (sk. 1.2. attēlu):



1.2. att. Jēdziens „vadīšana” saturs [18, 13. lpp.]

1. attēlā redzams, ka vadīšana ir māksla, ko var pamatot ar to, ka organizācijas ir sarežģītas sociāli tehniskas sistēmas, uz kurām iedarbojas daudzveidīgi ārējās un iekšējās vides faktori. Tas prasa noteikta veida mākslu, lai organizācija sasniegtu savus mērķus. Tajā pašā laikā vadīšana ir zinātne, kura balstās uz koncepcijas, teorijas, principu, formām un metožu pamata. Vadīšana kā funkcija realizējas caur dažādu darbību izpildīšanu, kas tiek sauktas par vadīšanas funkcijām. Pie tām tradicionāli pieskaita plānošanu, organizāciju, kontroli, motivāciju. [18, 14. lpp.]

Līdz ar to darba procesu vadība sevī ietver darbību kompleksu, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācija mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. [9, 20. lpp.] Darba procesa vadīšanas komponentu savstarpējā mijiedarbība ir attēlota 1.3. attēlā.



*1.3. att. Darba organizācijas process*

No kā izriet, ka katra uzņēmuma veiksmes faktors ir atkarīgs no tā, cik kvalitatīvi tiek veikta uzņēmuma vadīšana, tas ir, cik veiksmīgi visas piecas darba organizācijas (vadīšanas) komponentes tiek īstenotas katra atsevišķi un visas kopā vienā saskanīgā veselumā.

Lai metodiski virzītos uz uzstādīto mērķi, jebkurā uzņēmumā vai arī personīgajā dzīvē ir nepieciešams noteikt mērķi, ko vēlamies sasniegt, un aprakstīt aktivitāšu sarakstu, ar kuru palīdzību tiks sasniegts izvirzītais mērķis.

**Plānošana** ir organizācijas mērķu noteikšana un stratēģiski, taktisku un operatīvu plānu izstrāde, lai šo mērķi sasniegtu. Viens no vadošajiem stratēģiskās plānošanas speciālistiem G. Steiners ir teicis, ka plānošana ir lēmums par to, kas jādara, kā jādara un kas to izdarīs. [9, 22. lpp.]

No skaidrojuma izriet, ka plānošanas uzdevuma būtība ir rast atbildes uz trim pamatjautājumiem:

1. Kur mēs pašlaik atrodamies? Vadītājam ir jānovērtē uzņēmuma stiprās un vājās puses tādās jomās kā finanses, mārketinga ražošana, darba resursi. Tas ir nepieciešams, lai noteiktu, ko uzņēmums var sasniegt;

2. Kurp mēs vēlamies virzīties? Novērtējot iespējas un draudus ārējā vidē, kā konkurenti, klienti, likumdošana, politiskie faktori, ekonomiskie rādītāji u. c., vadītāji nosaka, kādiem ir jābūt uzņēmuma mērķiem un kas var traucēt sasniegt šos mērķus;

3. Kā mēs to izdarīsim? Vadītājam ir jāizlemj, kas konkrēti ir jādara uzņēmuma darbiniekiem, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. [15, 205. lpp.]

Plānošanas procesā tiek noteikti stratēģiskie mērķi, taktiskie mērķi un operatīvie mērķi. Lai plānošana nenotiktu haotiski un ilgtermiņā nenovirzītos no savas nospraustā mērķa, katram uzņēmumam nepieciešams nedefinēt pamatmērķi – misija. „Misija ir organizācijas vispārējs mērķis, fundamentālu nodomu apgalvojums.” [9, 191. lpp.]

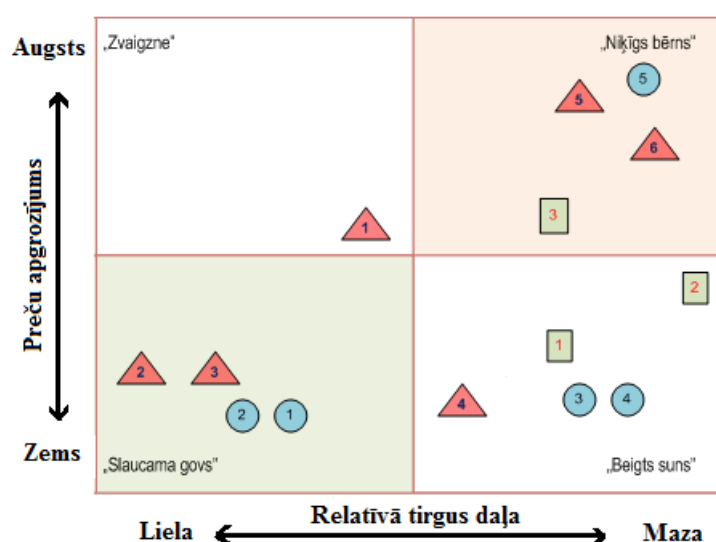
Stratēģiskie mērķi ir ilgtermiņa mērķi, kurus parasti nosaka augstākā līmeņa vadība. Stratēģiskajos mērķos parasti tiek noteikti uzņēmuma plāni nākamajiem 3–5 gadiem. Šāda perioda mērķi tiek definēti globāli un ar virzību, lai spētu realizēt misijā noteikto uzstādījumu.

Uzņēmuma taktiskie mērķi ir vidējā termiņa mērķi, kurus nosaka vidējā līmeņa vadība. Taktiskie mērķi tiek veidoti pēc būtības, lai, tos sasniedzot, uzņēmums tuvotos stratēģisko mērķu sasniegšanai. Taktiskie mērķi tiek noteikti periodā 1gads.

Operatīvie mērķi ir īstermiņa mērķi, kurus nosaka zemākā līmeņa vadība un operatīvie mērķi izriet no taktiskajiem mērķiem. Operatīvie mērķu izpilde tiek noteikta periodā no vienas dienas līdz dažiem mēnešiem. Parasti tie ir attīstības mērķi, kas veicinās taktisko mērķu sasniegšanu. Operatīvais plāns parasti ir detalizēts izpildes plāns, kura mērķis ir nodrošināt mērķu faktisku sasniegšanu.

Pēc autora domām svarīgs atzinums ir tas, ka taktiskie mērķi un plāni ir atvasināti no stratēģiskajiem mērķiem un plāniem, kas ir uzņēmuma darbības plāni, kas vērsti uz uzņēmuma ilgtermiņa mērķu izpildi. Mērķi ir uzstādīts tikai tad, kad tā realizācijai ir piešķirti visi nepieciešamie resursi.

Organizācijas stratēģijas plānošanas procesā lietderīgi ir izmantot tā saukto *Boston Consulting Group* matricu (*BCG Matrix*) (sk. 1.4. attēlu), kas nodrošina iespēju pēc konkrētiem kritērijiem noteikt katras stratēģiskās biznesa vienības (turpmāk – SBV) stratēģiju no visas organizācijas viedokļa. [9, 238.-239. lpp.]



1.4. att. *Boston Consulting Group* matrica

„Zvaigzne” - ļoti strauji augoši un ieņēmumus nesoši produkti, kam bieži nepieciešams daudz investīciju, lai finansētu izaugsmi. Vēlāk izaugsme piebremzējas, un šie produkti kļūts par „Slaucamām govīm”. „Slaucamās govīs” ir pārdošanas apjoma pieauguma temps nav straujš, taču šie produkti ieņem lielu tirgus daļu. Lai noturētu tirgus daļu, tajos nav nepieciešams ieguldīt daudz investīcijas. Šie produkti nodrošina lielu apgrozījumu, kas ļauj to investēt citās SBV. „Niķīgs bērns” pārdošanas apjoma pieauguma temps ir neliels, taču tirgus daļa ir maza. Nepieciešams daudz investīciju, lai noturētu un pie tam uzlabotu pozīciju tirgū. Vadībai nopietni jāapsver, kuras produktus virzīt par „Zvaigznēm” un kurus atnest. „Beigts suns” – pārdošanas apjoma pieauguma tempi ir mazi, un SBV ieņem mazu tirgus daļu. Tie ģenerē pietiekami daudz līdzekļu, lai uzturētu sevi, taču daudz no šīm SBV sagaidīt nevar.

**Organizēšana** ir organizācijas resursu koncentrēšana, sadale un organizācijas struktūras veidošana, lai labāk izpildītu noteikto plānu. [9, 221pp.] Darba organizācija sevī ietver darba organizāciju uzņēmuma iekšienē: darba dalīšana, ražošanas metode, personāla atlaseskritēriji un atalgojumu sistēma. [5, 130lpp.]

No šiem skaidrojumiem izriet: lai sasniegtu augstāku ražīguma pakāpi uzņēmumā, nepieciešams veikt darba dalīšanu. Literatūrā ir atzīts, ka „specializētā darba dalīšana organizācijās ir konkrētu darbu nodošana konkrētiem speciālistiem (jebkurā jomā), kas no organizācijas viedokļa varētu šo darbu izpildīt nekā pārējie.” [9, 261lpp.] Pie šādas atziņas jau divdesmitā gadsimta sākumā bija nonācis A. Smits, kurš pierādīja, ka ieviešot darba dalīšanu uzņēmumā var panākt vairākkārtīgu darba ražīguma pieaugumu.

Veicot darba dalīšanu, jāņem vērā vadītājam padoto cilvēku skaits. „Mūsdienu pieredze atbalsta uzskatu, ka augstākā līmeņa vadītājiem šis apjoms ir 3... 8 padotie. Tomēr pēdējā laikā operatīvās vadības teorētiķi nonākuši pie atziņas, ka vadības situācijās pastāv pārāk daudz variāciju, lai noteiktu konkrētu padoto skaitu, kurus menedžeris var varētu efektīvi vadīt.” [9, 264lpp.]

Organizēšanas funkcijas ietvaros tiek veikta uzņēmuma struktūras izveidošana, lai pēc iespējas efektīvāk darbinieki varētu izpildīt savus tiešos darba uzdevumus un sasniegt kopējos mērķus. Organizācijas struktūra ir organizācijas sadalīšana noteiktās nodaļās, atbilstoši organizācijas mērķiem.” [9, 260lpp.]

Lai izveidotu organizācijas struktūru sākotnēji nepieciešams noteikt nepieciešamās funkcijas, kādas būs nepieciešamas uzņēmumā. Nepieciešamo funkciju veidi izriet no uzņēmuma pamatdarbības idejas un pamatdarbības virzieniem. Savukārt nepieciešamo resursu apjoms katrai funkcijai izriet no uzstādītajiem mērķiem. Kā jau tika minēts plānošanas sadaļā, mērķis ir uzstādīts tikai tad, kad tam ir atvēlēti resursi tā sasniegšanai.

**Koordinēšana** ir organizācijas darbinieku darba un darbību saskaņošana, lai īstenotu organizācijas mērķus. [9, 23.lpp.]Saskaņošana nepieciešama starp struktūrvienībām, kas atrodas dažādos organizācijas hierarhijas līmeņos. Vertikālā koordinācija, ir kad menedžeris saskaņo darbību starp zemākām apakšvienībām, bet horizontālā – kad menedžeri saskaņo darbību savā starpā. [9, 316. lpp.]Koordinācija pirms darbības sākuma notiek plānošanas ietvaros, bet to darbības procesā veic menedžeri. Būtībā koordinēt nozīmē panākt centienu vienotību, un tas nav tikai viens no atsevišķiem menedžera uzdevumiem. Koordinēšana ir nepieciešama, lai sinhronizētu atsevišķas darbības, nosakot, kādā secībā tās sekos cita citai un kuras darbības tiks veiktas vienlaikus. Ieskatīsimies arī kontroles jēdzienā. [2, 56-61 lpp.]

Koordināciju darbības procesā veic menedžeri, bet var veikt arī bez menedžeru līdzdalības, izmantojot šādas metodes:

- darbinieku mērķu saskaņošana, kad atsevišķi darbinieki ir motivēti sasniegt kopējus mērķus;
- darbinieku iesaistīšana, kad darbinieki ir iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesā un līdz ar to koordinē savu daru;
- koordinācijas štāba izveidošana, lai saskaņotu organizācijas struktūrvienību un grupu darbību. Šim nolūkam var izveidot komisijas, kolēģijas, konferences u. tml. [9, 316. lpp.]

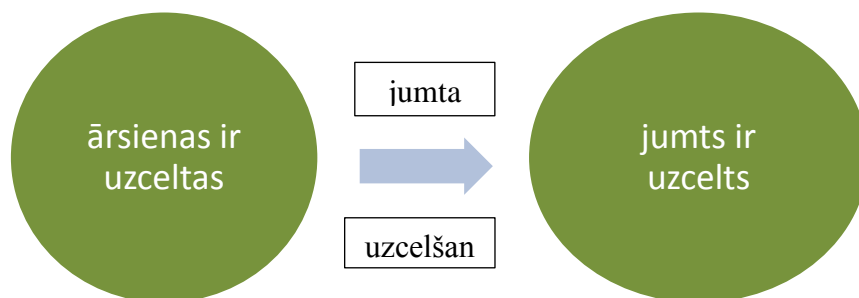
Informācijas avoti koordinēšanas funkciju veikšanai ir koordinācijas plāni, vadītāju darba grafiki un citi dokumenti. Kā arī koordinēšanas efektivitāte ir būtiski atkarīga no konkrētās situācijas un no organizācijas ārējiem faktoriem.

Katrā uzņēmumā pastāv neformāla struktūra, kas var palīdzēt koordinēšanas procesā. Ja cilvēki zināmu laiku ir kopā strādājuši, starp viņiem ir izveidojušās sabiedriskās attiecības, kas nesaskan ar formāli noteiktajiem ietvariem. Darbinieki veido neformālās grupas, kuru darbinieki paši nosaka disciplīnu. [9, 225.–227. lpp.]

Lai praksē veiksmīgi veiktu koordinācijas funkcijas, lietderīgi ir pārzināt PERT (tīkla grafika) sistēmu un imitācijas modelēšanu. Tīkla grafiks ir sistēma, kas nosaka secīgu darbu izpildi un notikumu iestāšanās nepieciešamību un kritisko laiku noteikšanu projektu plānošanā.

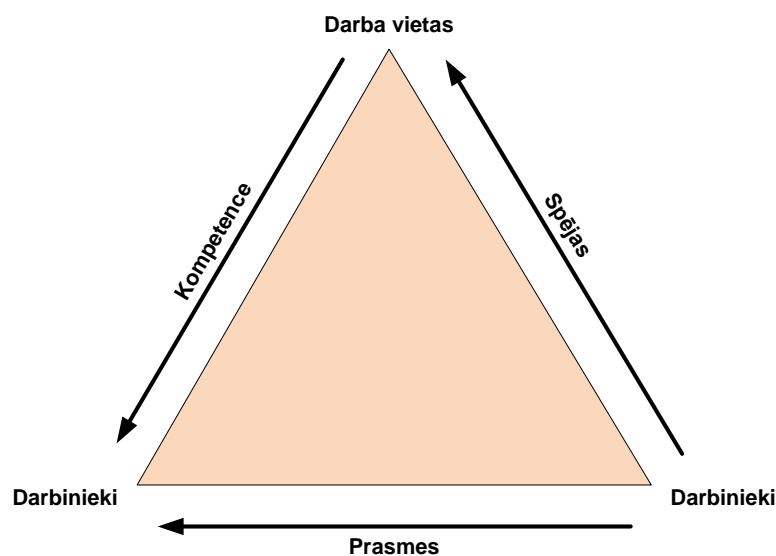
*Tīkla grafiks* vizuāli atspoguļo darbības plānu. Savukārt galvenie tīkla grafika elementi ir notikumi un darbi. Notikumi ir noteikts stāvoklis, mērķa sasniegšanas brīdis. Darbs ir notikumu īstenošanai nepieciešamais process, kas notiek noteiktā laika periodā. Jebkurā tīkla grafikā darbībai ir iepriekšējs notikums un arī beigu notikums. Parasti grafikos notikumi tiek apzīmēti ar aplīiem, bet darbības ar bultiņām. Piemēram, būvniecības procesā

mājas „ārsienas ir uzceltas ”un mājas „jumts ir uzcelts” nozīmē notikumus, bet „jumta uzcelšana” – tā ir darbība. Šajā gadījumā grafika fragments ir attēlots 1.4. attēlā. [9, 317. lpp.]



1.4.att. Tīkla grafika fragments

*Imitācijas modelēšanas* ietvaros katrai reālai darbībai tiek atrast reāls modelis, kas ir, no vienas puse, pietiekami vienkāršs lietošanai, un, no otras puses, arī pietiekami precīzs, lai atspoguļotu reālās darbības būtiskās īpašības. Uzsākot modelēšanu, tiek izvirzīti mērķi, ko ar imitācijas modelēšanas palīdzību ir paredzēts sasniegt. Imitācijas modelēšanai tiek izdalīti trīs imitācijas modelēšanas elementi: darbinieki, darbavietas, darbības. Visi šie elementi ir savā starpā saistīti ar kompetenci, spējām un prasmi (sk. 1.5. attēls). [9, 329. lpp.]



1.5. att. Modelēšanas elementu savstarpējās attiecības [9, 329. lpp.]

Ar kompetences palīdzību nosaka darbinieka tiesības strādāt vienā vai vairākās darbavietās. Ar spēju nosaka darbības, kas var tikt veiktas jebkurā darbavietā. Prasmes apraksta darbības, kuras prot veikt darbinieki. Tikai tad, kad tie atbilst cits citam un kad ir pieejami visi resursi, attiecīgā modelējamā darbība var notikt. Pēc modelēšanas pamatelementu noskaidrošanas var

sagatavot imitācijas modeli. Šim nolūkam var izmantot speciālas datorprogrammas. [9, 327.–332. lpp.]

**Motivēšana** ir organizācijas darbinieku ietekmēšana ar īpašiem paņēmieniem un metodēm, lai viņi efektīvāk strādātu organizācijas labā. [9, 24. lpp.] Katrs darbinieks ir individualitāte, līdz ar to katram darbiniekam būtu jāpiemēro citi motivatori, kuri palīdzētu tam virzīties uz kopējo mērķu sasniegšanu. *Katzell, Thompson* min septiņus paņēmienus, kā paaugstināt darbinieku motivāciju:

1. darbinieku motīvu un vērtību atbilstība darbam;
2. darbs pievilcīgs ar vērtībām un motīviem (parādiet šo pievilcību);
3. nosakiet skaidrus mērķus;
4. nodrošiniet darbiniekus ar resursiem;
5. radiet labvēlīgu sociālo vidi;
6. veiciniet sekmīgu darba izpildi;
7. izveidojiet visu iepriekš minēto elementu saskaņotu sistēmu. [16, 43. lpp.]

Kā vienu no galvenajiem aukstāk minētajiem punktiem, kuram būtu jāpievērš īpaša vērība pēc autora domām ir „izveidot visu elementu saskaņotu sistēmu”, jo gadījumā, ja netiks izveidota kopēja motivācijas sistēma, tad vadītāja darbs būs vērš uz neveiksmēm.

Izvērtējot iepriekš minētos paņēmienus, kas paaugstina darbinieka motivāciju un palīdz sasniegt uzņēmuma un personīgos mērķus, autors piekrīt viedoklim, ka „cilvēkam paaugstinās motivācija, ja ievēro viņa individualitāti, ja darba process ir saprotams, ja darba saturs atbilst ne tikai viņa profesionalitātei, bet arī viņa vajadzībām, ja uzņēmuma kultūra atbilst viņa vērtībām, ja atalgojums par padarīto darbu atbilst iecerētajam.” [14, 320. lpp.] Lai uzņēmuma ietvaros būtu iespējams realizēt iepriekš izvirzītos priekšnosacījumus darbinieka motivētai darbībai kopēju mērķu sasniegšanā, „ir svarīgi saprast, ka atsevišķu cilvēku darbība ir būtisks faktors organizācijas kopējā saimniecības darbībā. Tāpēc personāla saimniecībā jābūt kādai nodaļai vai cilvēkam, kas rūpētos par socioloģisko un humanitāro aspektu.”

**Kontrole** ir uzraudzība par plānu izpildi un nepieciešamā plānu koriģēšana atbilstoši iekšējās un ārējās vides izmaiņām. [9, 25. lpp.] Kontrole ir reāla un efektīva, ja tā tiek veikta laikā, un no tās izrietošie secinājumi tiek praktiski izmantoti. Vadītājs nedrīkst pieļaut, ka tie ir tikai tukši vārdi.” [9, 379. lpp.] Nepieciešamību pēc kontroles nosaka šādi faktori:

- pārmaiņas uzņēmumā – iekšējā un ārējā vidē, tirgus svārstībās, jaunu produktu parādīšanās, jaunu likumu un noteikumu ievērošana. Ar kontroli vadītāji var laikus atklāt pārmaiņas, kas var ietekmēt uzņēmumu, tā produktus un pakalpojumus;

- ārējā vide – lai nodrošinātu kvalitāti un izdevīgumu, nepārtraukti jāanalizē vietējais un ārzemju tirgus;
- kļūdas – neveiksmīgi noteiktas cenas, tiek pieļautas kļūdas uzņēmuma vadīšanā. Kontrole ļauj vadītājam šīs kļūdas atklāt, pirms tās kļūst kritiskas;
- atbildība, pilnvaru deleģēšana – katram uzņēmumam darbiniekam jāzina sava atbildība un pilnvaras, kā arī tas kā viņa darbs tiek novērtēts. [15, 223. lpp.]

Jebkura organizācija savā darbībā obligāti izmanto finanšu, darba, materiālu un informācijas resursus. Kad runa ir par resursu kompleksu izmantošanu, visi šie resursi vienlaikus ir arī kontroles objekti, gan atsevišķi, gan kopumā. Materiālu resursu kontrole ir preču krājumu vadīšana, kvalitātes kontrole, iekārtu izmantošanas kontrole utt. Cilvēku resursu kontrole aptver personāla kvalifikācijas nodrošināšanu, personāla atlases un izvēles kontroli utt. Informācijas resursu kontrole aptver ārējo faktoru analīzi, ekonomisko prognozēšanu utt. Finanšu resursi ir galvenais organizācijas kontroles objekts, jo visiem minētajiem resursiem ir noteikta vērtība, un līdz ar to tiek kontrolēti ne tikai finanšu resursu kā tādi, bet arī pārējie resursi naudas izteiksmē.” [9, 378. lpp.]

Atsevišķi tiek izdalīti kontroles veidi pēc to darbības procesiem, parasti tos iedala šādi:

- iepriekšējā kontrole;
- kārtējā kontrole;
- galīgā kontrole.

Iepriekšējā kontrole parasti tiek veikta uzņēmumos tajā brīdī, kad tiek izstrādāti darba plāni un noteikti mērķi. Kārtējā kontrole tiek veikta darba procesa laikā, kad tiek īstenoti darba plāni. Parasti šī kontrole notiek, kad tiešais vadītājs veic pārrunas padoto. Pārrunu laikā tiek apspriestas problēmu situācijas un tiek izskatīti priekšlikumi no darbinieku puses. Lai šādai kontrolei būtu pozitīvi rezultāti, svarīga ir atgriezeniskā saite darbiniekam par vadītāja pieņemtajiem lēmumiem. Galīgā kontrole parasti tiek izmantota pabeigtu uzdevumu, darba plānu vai mērķu novērtēšanai. Parasti šo kontroli veic vadība, kuras laikā vadība novērtē un apsver sasniegtos rezultātus vienlaikus, veidojot plānus nākotnei. [9, 379. lpp.]

Kontroles procesā tiek izdalīti šādi posmi:

1. standartu noteikšana;
2. kvalitatīvo un kvantitatīvo rādītāju noteikšana;
3. sasniegto rezultātu salīdzināšana ar standartiem;
4. iegūto rezultātu novērtēšana;
5. vadības rīcība. [9, 380. lpp.]

Standartu noteikšana ir pirmais posms kopējā kontroles procesā. Šajā posmā tiek noteikti standarti, kuri pēc būtības ir konkrēti mērķi, ar kuru palīdzību būs iespējams nomērīt uzņēmuma izaugsmi un salīdzināt uzstādītos plānus ar faktā sasniegtajiem rezultātiem. Kvalitātes un kvantitātes rādītāju noteikšana ir otrais posms kontroles procesā. Šajā posmā katram standartam tiek noteikti rādītāji, kas raksturo kontroles izpildes laiku, standartu mērvienību un kontroles veidu kopumā. Trešais kontroles posms ir reāli sasniegto rezultātu salīdzināšana ar standartiem. Šajā posmā vadītājs noskaidro, cik lielā mērā ir sasniegtie rezultāti atbilst vēlamajam. Jānosaka arī nobīdes lielums no plānota, vai tas atbilst normas robežām. Ceturtajā posmā tiek veikta iegūto rezultātu novērtēšana, šajā posmā tiek novērtēts cik lielā mērā tika ievēroti noteiktie standarti.

Kad iegūtie rezultāti ir novērtēti, vadībai jāpieņem konkrēti lēmumi, kas saistīti ar turpmāko darbību. Ar šīm aktivitātēm arī sākas piektais posms vadības rīcība. Šajā posmā vadībai jāizvēlas vienu no trim iespējamajām darbībām:

1. atstāt visu iepriekšējā līmenī;
2. novērst novirzes no normām un standartiem;
3. pārskatīt noteiktos standartus.

Galvenais kontroles procesa mērķis ir panākt stāvokli, kad organizācija funkcionē saskaņā ar plānoto. Pēc autora domā, lai kontroles procesam būtu pēc iespējas lielāka pievienotā vērtība, liela uzmanība ir jāpievērš pirmajā etapā, kura laikā tiek noteikti standarti.

Lai gūtu pēc iespējas lielākus ienākumus ar pēc iespējas mazākiem ieguldījumiem, ar darba organizāciju vien nav pietiekami. Organizējot pieejamos resursus, kombinējot tos pēc to spējām un īpašībām ir iespējams paaugstināt darba ražīgumu, kā arī kļūdoties izvēlētajos resursos darba vai arī piesaistot pārāk lielus resursus ražīgums var samazināties. Uzņēmuma vadītājam jāatbild gan par nepieciešamā kapitāla (mašīnu, iekārtu, darbarīku formā) iegādi, gan par darbinieku atalgošanu un mācībām, gan citu morālu un materiālu stimulu radīšanu, lai paaugstinātu darba ražīgumu. [3, 79. lpp.].

Ir arī situācijas, kad uzņēmēji darbu izpildei piesaista pārāk lielus resursus, tādā situācijās uzņēmējam krītas darba ražīgums un tā rezultātā arī peļņa. Šāda situācija parasti rodas ierobežota darba tirgus apstākļos. Uzņēmēji baidās, ka, pieaugot tirgus pieprasījumam, viņš nespēs savu pieredzējušo strādnieku vietā pieņemt līdzvērtīgus strādniekus. Protams ir arī daļa sociāli atbildīgu uzņēmēju, kuri raizējas, ka atlaišana ietekmēs viņu darbiniekus un to ģimenes. Lai arī kādi būtu iemesli, algot strādniekus ilgāk, nekā to prasa uzņēmējdarbības apstākļi, ir neizdevīgi, jo tas neizbēgami nozīmē viena strādnieka saražoto preču daudzumu samazināšanos jeb darba ražīguma samazināšanos. Ekonomiskajai situācijai uzlabojoties,

atkal tiek pieņemts optimālais strādnieku skaits, kas nodrošina maksimālo darba ražīgumu. [3, 80. lpp.]

#### **1.2.4. Darbinieku motivācijas sistēma**

Lai gan motivēšana ir viens no darba organizācijas procesiem, autors darbinieku motivāciju atzīst kā pietiekami nozīmīgu faktoru, lai to izvērtētu papildus atsevišķā darba sadaļā.

Lai darbinieks pilnvērtīgi varētu pildīt savus tiešos pienākumus un būt efektīvs, nepietiek tikai ar darbu pārdali un specializāciju. Svarīgs faktors ir arī motivācijas sistēma, kurai ir jāpastāv uzņēmumā. Ar motivācijas sistēmas palīdzību ir iespējams akcentēt svarīgākos pienākumus, kas ir jāveic darbiniekiem, mazāk svarīgos pienākumus novirzot kā sekundāros.

Motivēt cilvēkus nozīmē likt viņiem virzīties vēlamajā virzienā, lai sasniegtu noteiktu rezultātu. Cilvēki ir vissvarīgākais organizācijas resurss, bet tajā pašā laikā arī vienīgais resurss, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai viņu enerģiju izmantotu organizācijas labā. [9, 341. Lpp]

Motivācijas sistēma nav tikai materiālo vērtību piešķiršana darbiniekiem par labu darba padarīšanu (piemēram prēmijas). Motivācijas sistēma ir labumu kopums, ko darba ņēmējam ir iespējams iegūt papildus darba algai. Parasti tās varētu būt papildus brīvās dienas, īpašāki darba apstākļi, veselības apdrošināšana, darbinieku interešu atbalsts no uzņēmuma puses un vēl citas lietas. Motivācija ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvīrīto mērķu sasniegšanu. [7, 63. lpp.]

Latvijā 2011. gadā tika veikts pētījums, kura mērķis bija konstatēt galvenos darbinieku motivācijas faktorus un raksturot, kā darbinieki jūtas novērtēti viņu darbavietā. Pētījuma rezultātā tika secināts, ka darbinieku ietekmē četri kompleksie faktori: darba profesionālie apstākļi, materiālais atalgojums, darba radošums un darba organizācijas elastība. [22]

2007. gadā Ekonomikas institūta Iedzīvotāju pētniecības kopa veica pētījumu, kurā tika aptaujāti 527 Rīgā un vairākās citās Latvijas pilsētās dzīvojošie nodarbinātie. Pētījuma rezultātā tika secināts, ka darba samaksas līmenis ir visbūtiskākais apstāklis abu dzimumu darbiniekiem ar vidējo speciālo izglītību, kas motivē darbinieku saglabāt savu esošo darbavietu un līdz ar to veikt tam uzticēto darbu pēc iespējas kvalitatīvāk un produktīvāk. Turpretim ar augstāku kvalifikāciju nodarbinātajiem kā svarīgs apstāklis, lai saglabātu savu esošo darbavietu, ir darbinieku ģimenes apstākļi. Atšķirības pēc dzimuma izpaužas tāda darba maiņas motīva vērtējumā kā „izaugsmes iespēju trūkums”. Vīriešiem ar augstāko izglītību

salīdzinājumā ar mazāk izglītotajiem „izaugsmes iespēju trūkums” ir otrais nozīmīgākais iemesls, kā dēļ darbinieks būtu gatavs meklēt sev citu darbavietu. Sievietēm otrādi – tieši izglītotajām tas būtu mazāk svarīgi. [20, 25.–30. lpp.]

Darba samaksa kā sociāla parādība ir apskatāma no dažādiem viedokļiem. No vienas puses, tā ir maksa par darbaspēka pakalpojumiem (samaksa par cilvēku spēju un prasmju izmantošanu noteiktā laika periodā), ko var atļauties darba devējs produkcijas ekonomiskās ražošanas procesā. Darba samaksas līmeni un izmantotā darbaspēka apjomu konkurences apstākļos nosaka darbaspēka pieprasījums un piedāvājums. Pastāv uzskats, ka darba samaksa ir vienāda ar darba robežproduktu naudas izteiksmē. Tā ir papildu saražotās produkcijas vērtība, ja tiek izmantota viena papildu cilvēkstunda (vai cilvēkmēnesis u. tml.) konkrētajā uzņēmumā. [6, 59.–60. lpp.] Nodarbināto darba samaksa ir saistīta ar viņa produktivitāti, tas ir, nodarbinātie saņem darba samaksu proporcionāli padarītajam darbam. Tas izriet no uzņēmuma darbības pamatprincipa – peļņas maksimizācija. Uzņēmums analizē savu darbību, meklējot optimālu resursu izlietojumu, un darbaspēks ir viens no pieejamajiem resursiem. [21, 7. lpp].

Savukārt saskaņā ar Marcelles (*Marcelle*) pētījuma rezultātiem darbinieku motivēšanai un iesaistīšanai noder motivatori, kas neprasa lielus finansiālos resursus: pienākuma deleģēšana, mācības un iespēja kontrolēt darba laiku un vietu. [22, 115. lpp.]

Literatūrā tiek izdalītas arī, tā saucamās, nemonetārās atalgojuma formas, kas ir darba samaksu papildinošie nemonetārie labumi, ko darbinieks var iegūt savā darbavietā. Atkarībā no profesijas pastāv iespēja lietot automašīnu, mobilo tālruni, klēpj datoru, saņemt veselības apdrošināšanas polisi, atmaksātu ceļojumu atvaļinājuma ietvaros, kā arī citus stimulus. [21, 96. lpp.]

Saskaņā 2005. un 2006. gadā ar Latvijā veikta pētījuma datiem puse algoto darbinieku, izslēdzot augstākā līmeņa vadību, atzīst, ka pēdējo divpadsmit mēnešu laikā ir saņēmuši kaut vienu nemonetāro atalgojuma veidu no pētījumā piedāvātajiem nemonetārā atalgojuma veidiem: veselības apdrošināšana, uzņēmuma dāvanas, kursi, mācības, darba apmaksāts apģērbs, mobilā tālruņa sarunas, transporta izdevumi, dienesta automašīna, pārtikas produkti, ēdināšana, dienesta komandējumi, sporta nodarbības, kompensācija par personīgā transporta izmantošanu, garantijas banku aizdevumiem, iemaksas privātajā pensiju fondā, aizdevumi darbiniekiem, ceļojumi, dienesta dators mājās. Savukārt darba devēju aptaujā atklājas, ka aptuveni 86% uzņēmumu ir piešķirušī kaut vienu nemonetārā atalgojuma veidu saviem darbiniekiem. Tikai mikro uzņēmumos tiek atzīts, ka nemonetārais atalgojums tiek piešķirts retāk (63% šī lieluma uzņēmumos). Pētījumā tiek izteikts viedoklis, ka gan monetāro, gan nemonetāro papildus labumu iegūšana darbavietā ir atkarīga gan no paša

darbinieka iniciatīvas, gan kopējās uzņēmuma politikas. To saņemšana var būt atkarīga ne tikai no darbinieka darba kvalitātes un pildāmajām funkcijām, bet arī no citiem subjektīviem faktoriem, piemēram, darbinieka spējas prasīt papildu atalgojumu. Pētījumā tiek novērota šāda sakarība: jo augstāka līmeņa profesiju grupai pieder algotais darbinieks, jo biežāk viņam tiek piešķirts vismaz viens no nemonētārā atalgojuma veidiem. [21, 97.–99. lpp.]

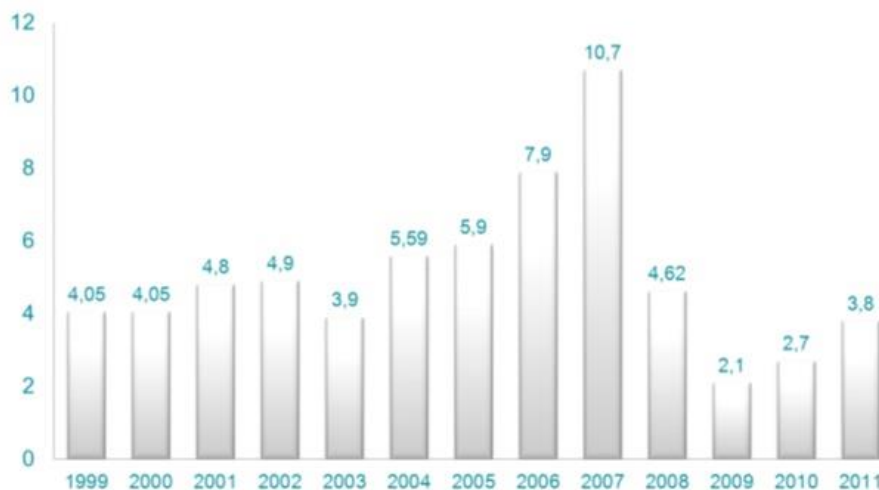
## 2. Uzņēmuma SIA „Komercentrs DATI grupa” darba ražīguma analīze

### 2.1. Analizējamā uzņēmuma vispārējās darbības apraksts

SIA „Komercentrs DATI grupa” ir dibināta 1993. gadā, un ir viens no vadošajiem informācijas un komunikāciju tehnoloģiju uzņēmumiem Latvijā. SIA „Komercentrs DATI grupa” (turpmāk tekstā – KC) piedāvā augstas kvalitātes sarežģītu tehnoloģiju risinājumus un ārpakalpojumus visā Latvijā, kuru kvalitāti nodrošina procesu un kvalitātes pārvaldība un augsti kvalificēti speciālisti.

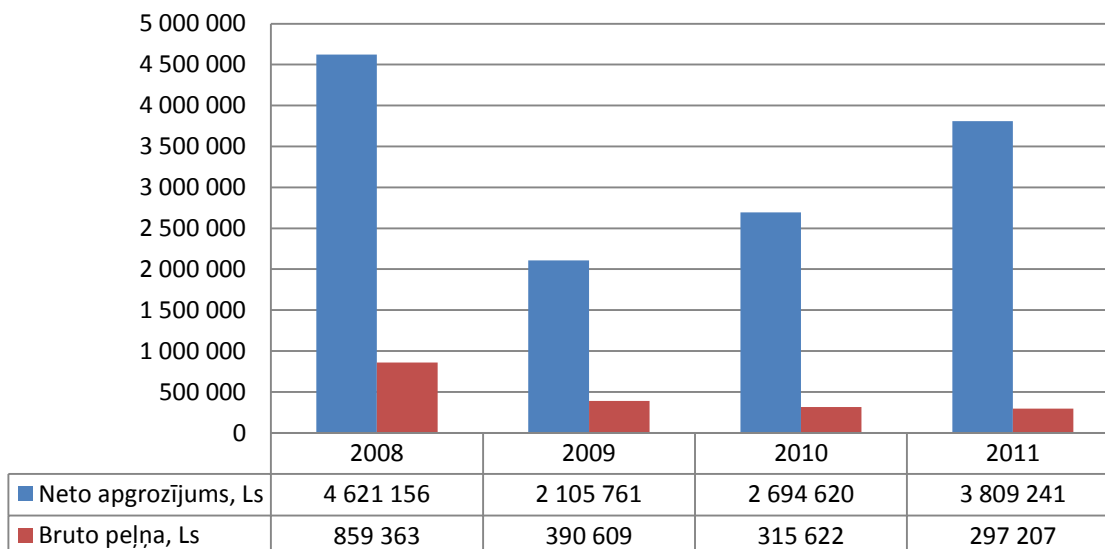
**Misija:** ar radošiem informācijas un komunikāciju tehnoloģiju risinājumiem veidot jēgpilnu pasauli.

Uzņēmuma fiziskā un juridiskā atrašanās vieta ir Rīgā, Balasta dambī 80a. 2012. gada decembrī uzņēmumā strādāja 34 darbinieki. Līdzīgi kā visiem IKT uzņēmumiem Latvijā līdz 2007. gadam uzņēmumā bija vērojams regulārs ienākumu pieaugums. Augstāko ienākumu līmeni sasniedza 2007. gadā, kad uzņēmuma kopējie ienākumi bija 10,7 miljoni latu (sk. 2.1. attēlu). 2009. gads uzņēmuma bija „būt vai nebūt” gads, kura laikā tika pārskatīti uzņēmuma piedāvātie pakalpojumi, tika uzvērtēti nepieciešamie resursi biznesa procesa nodrošināšanai.



2.1. att. Uzņēmuma apgrozījums, milj. Ls

Sākot ar 2010. gadu uzņēmuma ienākumos ir vērojama pieaugoša tendence. Pēc autora domām savus augļus sāka nest veiktā pamatdarbības idejas pārskatīšana, kura izraisīja pakalpojumu grupu pārskatīšanu un resursu piesaistīšanas politikas pārskatīšana.



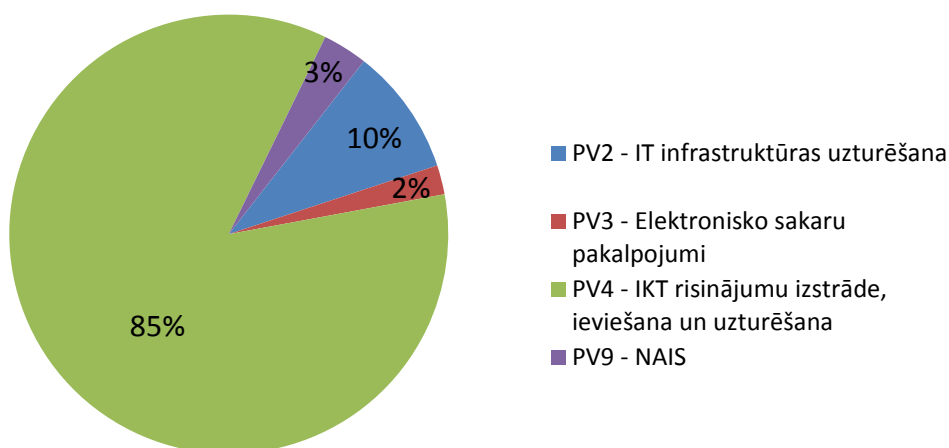
2.2. att. Uzņēmuma finansiālie rādītāji

Analizējot uzņēmuma finansiālos rādītājus (sk. 2.2. attēlu) autors novēroja, ka uzņēmumā sākot ar 2009. gadu ir vērojams apgrozījuma pieaugums, savukārt bruto peļņas līmenis ar katru gadu samazinās. Šāda tendence liecina par to, ka uzņēmums piedāvāto pakalpojumu virsvērtība samazinās vai arī palielinās tiešās izmaksas ārpalpojuma sniedzējiem, kuri piedalās piegādāto risinājumu/ pakalpojumu realizācijā. Minēto tendenci var izskaidrot ar darbinieku skaita izmaiņām uzņēmumā. 2008. gadā uzņēmumā strādāja 98 darbinieki, bet 2009. gadā notika pakalpojumu izvērtēšana, kā rezultātā darbinieku skaits saruka līdz 22 darbiniekiem. Sākot ar 2010. gadu darbinieku skaita izmaiņas minimālas, 2010. gadā 33 darbinieki un 2011. gadā 31 darbinieks. Salīdzinot 2010. gada un 2011. gada rādītājus, var secināt, ka praktiski nemainīga darbinieku skaita apgrozījums ir pieaudzis par 40%, bet bruto peļņa ir samazinājusies. No šiem datiem var secināt, ka uzņēmuma resursi netiek efektīvi izmantoti. Līdz ar to pastāv iespēja veikt darba resursu efektīvāku izmantošanu.

Lai raksturotu SIA „Komerccentrs DATI grupa” sniegto produktu un pakalpojumu kopumu, kā arī padarītu efektīvāku uzņēmuma struktūru, KC augstākā vadība ir pieņēmusi stratēģisku lēmumu par pamatdarbības virzienu noteikšanu. Pašlaik SIA „Komerccentrs DATI grupa” ir noteikti trīspamatdarbības virzieni. Katrs no pamatdarbības virzieniem sastāv no virknes pakalpojumu, kas tiek sniegti klientiem. Visi pakalpojumi un produkti ir ietverti uzņēmuma Produktu un pakalpojumu katalogā, kas sastāv no produktu un pakalpojumu aprakstiem un citas pārdošanas un uzturēšanas atbalsta dokumentācijas. Lai raksturotu SIA „Komerccentrs DATI grupa” sniegto produktu un pakalpojumu kopumu, uzņēmumā ir noteikti šādi pamatdarbības virzieni:

- IKT risinājumu izstrāde, ieviešana un uzturēšana – PV2;
- IT infrastruktūras uzturēšana – PV4;
- Elektronisko sakaru pakalpojumi – PV3.

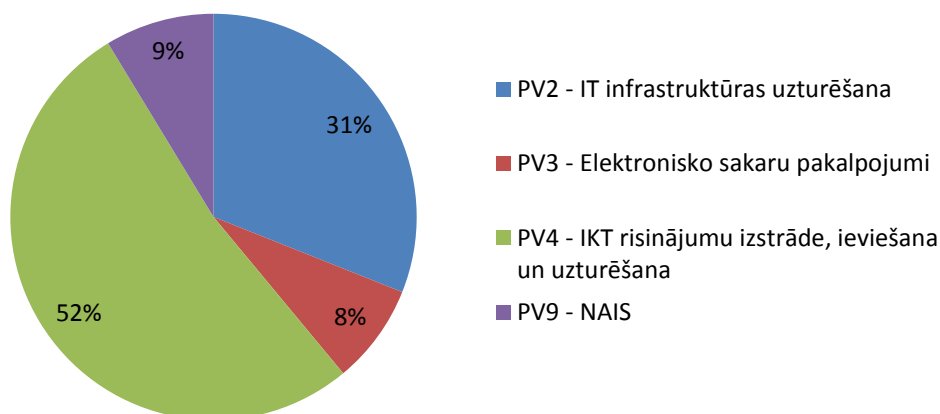
2011. gadā uzņēmumā bija četri pamatdarbības virzieni. Ceturtais pamatdarbības virziens bija Normatīvo aktu informatīvās sistēmas izplatīšana. Sakarā ar likumdošanas maiņu valstī šis pamatdarbības virziens kļuva neizdevīgs, kā rezultātā to likvidēja.



### 2.3. att. 2011. gada uzņēmuma ienākumu struktūra pa pamatdarbības virzieniem

Analizējot uzņēmuma ienākumu sadalījumu pa pamatdarbības virzieniem (sk. 2.3.. attēls), var secināt, ka galveno ienākumu sadaļu veido IKT risinājumu izstrāde ieviešana un uzturēšana no kopējiem ienākumiem tie ir 85%.

Ja uzņēmuma dati tiek analizēti no bruto peļņas sadalījuma pa pamatdarbības virzieniem, tad atšķirības nav tik radikālas (sk. 2.4. attēls).



### 2.4. att. 2011. gada bruto peļņas sadalījums pa pamatdarbības virzieniem

Šis ir izskaidrojams ar to, ka IKT risinājumu izstrādes ieviešanas un uzturēšanas pamatdarbības virziena specifika ir saistīta ar dažādu risinājumu ieviešanu, kur galvenā sastāvdaļa ir iekārtas.

Analizējot uzņēmuma ienākumu sadalījumu pa pamatdarbības virzieniem un bruto peļņas sadalījumu pa pamatdarbības virzieniem, autors secina, ka ar augstāko rentabilitāti uzņēmumā strādā elektrosakaru pakalpojumu pamatdarbības virziens, kura rentabilitāte 2011. gada bija 50%, IT infrastruktūras uzturēšanas rentabilitāte bija 45% savukārt IKT risinājumu izstrādes, ieviešanas un uzturēšanas virziena rentabilitāte bija tikai 8%.

Katrs no pamatdarbības virzieniem sastāv no pakalpojumu grupām, savukārt pakalpojuma grupas sastāv no pakalpojumiem, kas tiek sniegti klientiem. Visi pakalpojumi un produkti ir ietverti uzņēmuma Produktu un pakalpojumu katalogā.

**IKT risinājumu izstrāde, ieviešana un uzturēšana** pamatdarbības virziena ietvaros tiek piedāvās šādas pakalpojumu grupas:

- tīklu pārvaldības un drošības risinājumus;
- serveru sistēmu risinājumi;
- datu glabāšanas un drošības risinājumi;
- nepārtrauktās barošanas risinājumi;
- video novērošanas risinājumi;
- virtualizācijas risinājumi.

Visiem augstāk minētajām pakalpojuma grupām tiek nodrošināts tehnoloģiju uzstādīšana, pielāgošana un auditi.

SIA „Komercentrs DATI grupa” kā galvenos sadarbības partnerus ir izvēlējis tādas pasaules mēroga informāciju tehnoloģiju uzņēmumus kā *IBM, HP, EnterasysNetworks, Microsoft, Novell, Quantum, EatonPowerQuality(Powerware), Fortinet*.

**IT infrastruktūras uzturēšanas** pamatdarbības virziena ietvaros tiek nodrošināti šādas pakalpojumu grupas:

- IT infrastruktūras apkalpe;
- IT risinājumu uzturēšana;
- aplikāciju uzturēšana;
- remontu servisa centrā un pie klienta;
- monitoringa pakalpojumi.

Katram pakalpojumam tiek piedāvāti dažādi apkalpošanas nosacījumi, kā rezultātā klientam ir iespējams izvēlēties katram pakalpojumam savus servisa līmeņa parametrus, piemēram, nodrošinot noteiktu reakcijas laiku problēmas pieteikuma gadījumā, veicot

attālinātu problēmas risināšanu vai piedāvājot datortehnikas aizvietošanu bojājumu novēršanas laikā. SIA „Komerccentrs DATI grupa” pakalpojumus nodrošina vadošo IT korporāciju *HewlettPackard, IBM, Powerware, Microsoft, Novell* u. c. sertificēti servisa inženieri.

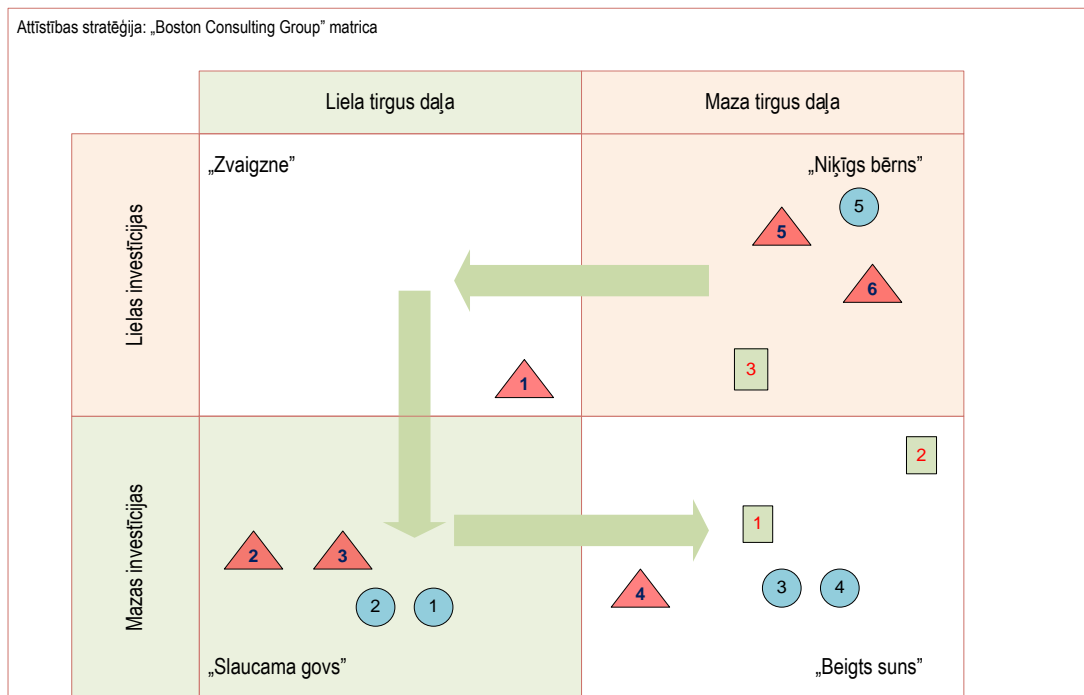
**Elektronisko sakaru pakalpojumu** pamatdarbības virziens ir elektro sakaru pakalpojuma sniegšana jeb tautas valodā – „interneta provera pakalpojumu” nodrošināšana. Šī pamatdarbības virziena mērķis ir piedāvāt un sniegt elektronisko sakaru pakalpojumus jebkuram klientam bijušajā Bauskas rajona teritorijā, izmantojot bezvadu iekārtas. Primārais pakalpojums ir ātrgaitas pastāvīga Latvijas un Ārzemju interneta pakalpojuma sniegšana. Pakalpojumu iespējams saņemt 98% Bauskas rajona teritorijas. Sākot ar 2012. gadu uzņēmums ir uzsācis pakalpojuma piedāvāšanu Lietuvas teritorijā un arī blakus esošos novados. Pamatdarbības virziena ietvaros tiek nodrošinātas šādas pakalpojumu grupas:

- interneta pakalpojumu nodrošināšana;
- starp savienojumu nodrošināšana;
- *Hot-Spot* pakalpojumi.

Līdz ar to uzņēmumā kopumā ir trīs pamatdarbības virzieni, kas nodrošina 14 dažādas pakalpojumu grupas visiem uzņēmuma klientiem. Lai izvairītos no nelietderīgu resursu patēriņa, visas pakalpojumu grupas ir nepieciešams pozicionēt atbilstoši uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

Autors, izmantojot Bostonas matricu, veica uzņēmuma pakalpojumu grupu pozicionēšanu (sk. 2.5. attēls). Pēc pakalpojumu grupu pozicionēšanas izriet, ka no 14 pakalpojumu grupām, kā „slauchamas govīs” tiek pozicionēti četras pakalpojumu grupas. No kurām divas pakalpojumu grupas serveru sistēmu risinājumi un Datu glabāšanas un drošības risinājumi ir PV4 virziena pakalpojumu grupas un otras divas ir pakalpojumu grupas IT infrastruktūras apkalpo un Risinājumu uzturēšana abas šīs pakalpojumu grupas ir PV2 virziena pakalpojumu grupas. Šīs četras pakalpojuma grupas ienes lielāko daļu uzņēmuma ienākumu.

„Beigta suņa” statusā autors ierindoja piecas pakalpojumu grupas. Ja izvērtējam katru pakalpojumu grupu atsevišķi, tad pakalpojumu grupa Nepārtrauktās barošanas (UPS) risinājumi „Beigta suņa” statusā tika ierindota, jo šī pakalpojuma grupa īsti neatbilst uzņēmuma pamatdarbības idejai. Līdz ar to, lai arī ir pieprasījums pēc šādiem pakalpojumiem, uzņēmumā ir pieņemts lēmums šo pakalpojumu grupu neattīstīt, kā rezultāta šai pakalpojumu grupai ir samazinātas investīcijas un pakalpojumi netiek aktīvi tirgoti, bet reaģē tikai uz klientu pieprasījumu. Šādu aktivitāšu sekas ir tādas, ka tirgus daļa samazinās.



PV4 - Risinājumi		PV2 - Serviss	
PG1 - Tīklu pārvaldības un drošības risinājumi	1	PG1 - IT infrastruktūras apkalpe	1
PG2 - Serveru sistēmu risinājumi	2	PG2 - Risinājumu uzturēšana	2
PG3 - Datu glabāšanas un drošības risinājumi	3	PG3 - Aplikāciju uzturēšana	3
PG4 - Nepārtrauktās barošanas (UPS) risinājumi	4	PG4 - Remonti servisa centrā un pie klienta	4
PG5 - Video novērošanas risinājumi	5	PG6 - Monitoringa pakalpojumi	5
PG6 - Virtualizācijas risinājumi	6		

PV3 - ESP	
PG1 - Interneta nodrošināšana, kur citi nevar	1
PG2 - Starpsavienojuma nodrošināšana – nav pakalpojuma	2
PG6 – Hot spot	3

### 2.5. att. Bostonas konsultantu grupas „Attīstības matrica”

Analizējot PV2 pakalpojumu grupas, kuras ir iekļuvušas „Beigta suņa” statusā, var teikt to ka abas šīs grupas uzņēmums vēsturē bija vienas no vadošajām, kuras ģenerēja galvenos ienākumus savas pamatdarbības virziena. Pārskatot pamatdarbības ideju, 2010. gadā tika nolemts, ka šīs pakalpojuma grupas tiks slēgtas. PV3 virziena grupas tika pozicionētas „Beigta suņa” statusā, jo šīs pakalpojumu grupas pakalpojumi tiek sniegti ierobežotā teritorijā, kurā ir izbūvēta tīkla infrastruktūra. Bet no uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem izriet, ka uzņēmums neplāno izvērsties lielākā teritorijā, bet iegūt pēc iespējas vairāk ienākumus jau esošajā teritorijā. Šo lēmumu dēļ arī abas šīs pakalpojumu grupas ir ierindotas „Beigta suņa” pozīcijā.

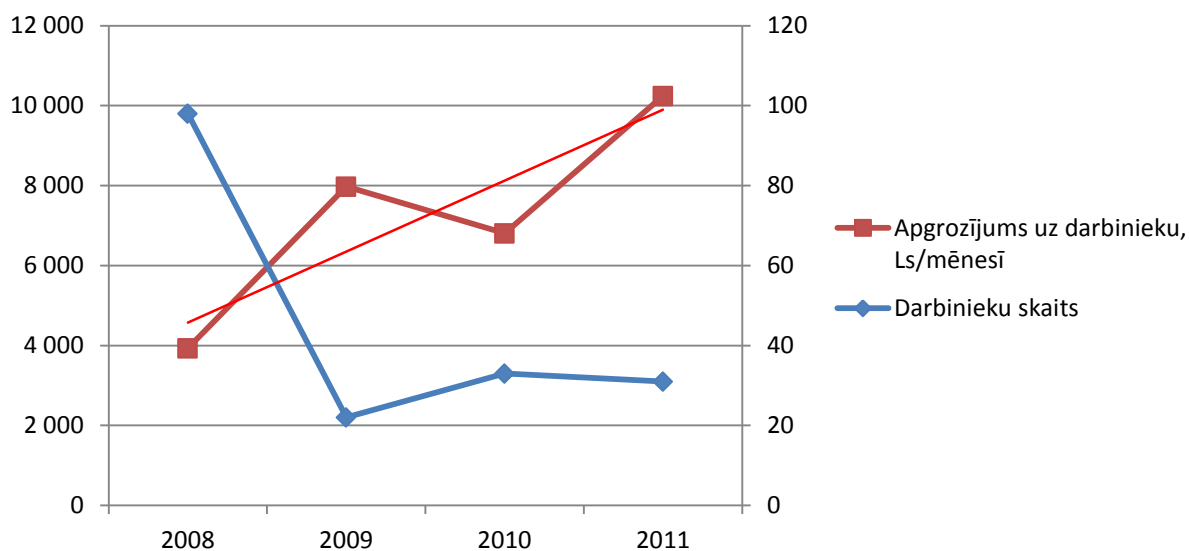
Savukārt savu nākotni uzņēmums plāno balstīt uz vienu pakalpojuma grupu, kura ir ierindota „Zvaigznes” statusā, un četras pakalpojumu grupas, kuras ir ierindotas „Niķīga

bērna” statusā. „Zvaigznes” statusā ir ierindota PV4 virziena pakalpojuma grupa Tīklu pārvaldības un drošības risinājumi. Šajā pozīcijā pakalpojuma grupa ir pozicionēta, jo uzņēmuma jau ir klienti šai pakalpojumu grupai, bet uzņēmuma vadība uzskata ka var palielināt tirgus daļu, tāpēc ir atvēlētas investīcijas šīs pakalpojumu grupas uzlabošanai.

„Niķīga bērna” statusa ir ierindotas pakalpojumu no visiem pamatdarbības virzieniem. Pēc autora domām, tā ir pozitīva pazīme jo uzņēmums strādā pie jaunu pakalpojumu radīšanas, lai aizvietotu pārtrauktos pakalpojumus. Abas PV4 virziena pakalpojuma grupas ir jaunas pakalpojuma grupas, kuras ir izveidotas 2012. gadā un pašreiz to attīstībā tiek ieguldīti līdzekļi, tiek veikt darbinieku mācībām, iegādāti nepieciešamie tehnoloģiskās iekārtas un pieņemti papildu cilvēkresursi, kas varētu realizēt pakalpojumu grupas pakalpojumu attīstību un pārdošanu. PV3 un PV2 virziena pakalpojuma grupas, kuras ir pozicionētas „Niķīga bērna” statusā arī ir jaunradītas pakalpojuma grupas, kurām ir piešķirtas papildu investīcijas no uzņēmuma attīstības budžeta.

Pabeidzot pakalpojumu pozicionēšanu pēc Bostonas matricas, autors uzskata, ka uzņēmumā būtu vairāk uzmanības jāpievērš jaunu pakalpojumu radīšanai, kurus varētu pozicionēt „Zvaigznes” pozīcijā. Jo esošajā situācijā uzņēmuma galvenos ienākumus ģenerē četras pakalpojumu grupas, kuras jau vēsturiski ir uzņēmuma galvenā „Slaucamās govīs”. Ja ilgtermiņā neparādīsies jaunas pakalpojumu grupas, tad uzņēmumam pastāv risks nespēt gūt pietiekamu peļņu.

Lai varētu novērtēt uzņēmuma ražīgumu par pamatu ņēmu darba ražīguma teorētisko skaidrojumu, kur „darba ražīgums ir ekonomiskās izaugsmes rādītājs, kas ir preču un pakalpojuma daudzums, kas saražots vienā darba stundā, vai reālā IKP apjoms, kas saražots vienā darba stundā.” Pielāgojot šo sakarību uzņēmuma analīzei var izteikt šādu sakarību, ka uzņēmuma ražīgums ir vienāds ar kopējo apgrozījumu, kas ir nopelnīts vienā laika vienībā. Līdz ar to autors savā darbā, lai novērtētu uzņēmuma ražīgumu veic aprēķinus izmantojot iepriekš minēto sakarību, salīdzinot kopējo apgrozījumu uz cilvēk mēnesi nevis vienā stundā. Uzņēmuma ražīguma aprēķini ir attēloti grafikā (sk. 2.6. attēlu). Pēc grafika datiem ir redzams, ka 2008. gadā bija viss zemākais ražīguma līmenis, 2009. devītajā gadā ir vērojams kāpums par Ls 2000, bet 2010. gadā ir vērojams ražīguma kritums, kuram atkal sekoja kāpums 2011. gadā.

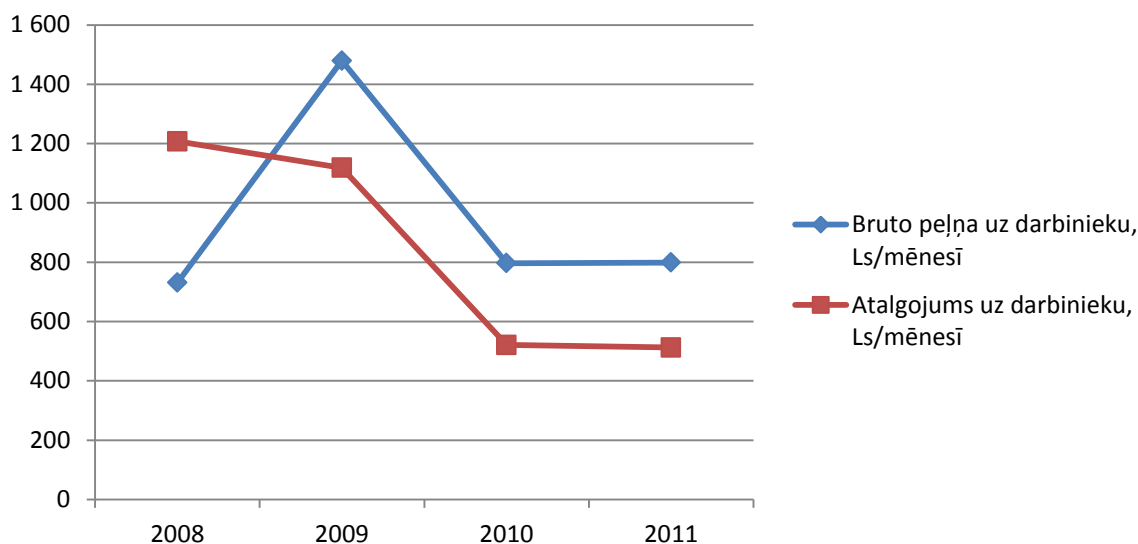


2.6. att. Darba ražīgums, apgrozījums uz vienu darbinieku mēnesī

Analizējot darba ražīguma datus grafikā (sk. 2.6. attēlā), ir redzams, ka uzņēmuma zemākais darba ražīgums pēdējos četros datos bija 2008. gadā. Tik zems ražīgums ir izskaidrojams ar to, ka 2008. gadā bija sākusies ekonomiskā krīze, līdz ar to bija samazinājušies pasūtījumi, bet uzņēmuma vadība vēl nebija optimizējusi nepieciešamos resursus. 2009. gadā ir vērojams ievērojams kāpums no Ls 4000 uz Ls 8000 uz vienu darbinieku. Šāda izaugsme bija saistīta ar to, ka uzņēmums gada laikā bija atlaidis 80% no saviem darbiniekiem. Uzņēmuma vadība atstāja tikai pašus nepieciešamākos speciālistu un nepieciešamos papildus resursus piesaistīja kā ar pakalpojumu. Ja mēs skatāmies uz 2010. gadu, tad pēc grafika ir vērojams ražīguma kritums, bet 2011. gadā sekoja ražīguma pieaugums. Salīdzinot darbinieka skaita pieauguma tendences (sk. 2.6. attēls) un ražīguma pieauguma tendences, tad darba ražīguma ir pieaudzis daudz straujāk nekā darbinieku skaits. Tas varētu liecināt par to, ka uzņēmums pēdējo gadu laikā ir veicis aktivitātes, kuras ir uzlabojušas uzņēmuma kopējo ražīgumu. Vērtējot uzņēmuma darba ražīgumu, kā salīdzinošo komponenti nebūtu ieteicams lietot apgrozījumu, jo uzņēmuma piedāvātajos pakalpojumos lielāko daļu sastāda tiešās izmaksas, kā rezultātā nevar noteikt vai darbinieks atpeln savas tiešās izmaksas. Jo var pastāvēt situācija, ka vienā gadā pie vienāda apgrozījuma pakalpojumu tiešās izmaksas var būt 85%, savukārt citā gadā šīs izmaksas var būt tikai 60%.

Ņemot vērā uzņēmuma specifiku, ka uzņēmumam sava pakalpojuma saražošanā ir salīdzinoši augstas uzņēmuma tiešās izmaksas, tad lai noteiktu vai darbinieks ar savu darbu atpeln savu atalgojumu autors salīdzina divus rādītājus: bruto peļņa uz vienu darbinieku un vidējais atalgojums uz vienu darbinieku uzņēmumā. Veicot aprēķinus, autors ieguva šādus datus (sk. 2.7. attēls): bruto peļņa uz vienu darbinieku mēnesī 2008. gadā bija viszemākā

pēdējos četros gados, savukārt 2009. gadā šim rādītājam ir vērojams salīdzinoši liels kāpums. Pēdējos divos gados 2010. un 2011. gadā bruto peļņa ir palikusi nemainīga. Atalgojuma apjoma izmaiņas uz vienu cilvēku uzņēmumā 2008. gadā bija vērojams lielākais vidējais atalgojums uz vienu darbinieku, bet 2009. gadā jau bija vērojams kritums, savukārt 2010. un 2011. gadā atalgojums uz vienu darbinieku ir palicis nemainīgs.



2.7. att. Darba atalgojuma līmeņa salīdzinājums ar bruto peļņas līmeni

Analizējot bruto peļņas rādītāju, 2008. gadā uz vienu darbinieku ir redzams, ka šajā gadā bruto peļņas rādītājs ir viss zemākais pēdējos četros gados, tas ir izskaidrojams ar to, ka kopējais pasūtījumu apjoms salīdzinājumā ar 2007. gadu bija krities, bet darbinieku skaits uzņēmumā vēl bija 2007. gada līmenī. Ja salīdzinām 2009. gadu ar 2008. gadu bruto peļņa apjomspieauga divas reizes, šāds pieaugums bija saistīts ar to, ka 2009. gadā tika veikta uzņēmuma funkciju un pakalpojumu pārvērtēšana. Izvērtējot pakalpojumu grupas uzņēmuma vadība nonāca pie slēdziena, ka atsevišķām pakalpojumu grupām bija zema rentabilitāti. Kā nākamais solis sekoja darbinieku atlaišana, kuri bija iesaistīti pārtraukto pakalpoju nodrošināšanā. Otrs nozīmīgs notikums bija uzņēmuma funkciju pārvērtēšana. Pārvērtēšanas mērķis bija noteikt funkciju pievienoto vērtību uzņēmumā, izvērtēšanas procesa beigās tika nolemts kā ārpakalpojumu pirkt loģistikas funkciju. Kā rezultātā 2009. gadā no 98 darbiniekiem bija palikuši tikai 22 darbinieki, kuri turpināja nodrošināt uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus. Ja izvērtējam 2010. gada bruto līmeni, tas ir zemāks salīdzinājumā ar 2009. gadu. To var izskaidrot ar to, ka 2010. gadā bija pieaudzis darbinieku skaits. 2011. gadā salīdzinājumā ar 2010. gadu bruto peļņas līmenis palika nemainīgs, neskatoties uz to ka 2011. gadā apgrozījums bija pieaudzis par 40% salīdzinājumā ar 2010. gadu.

Ja salīdzinām bruto peļņas līkni uz vienu darbinieku ar līkni atalgojums uz vienu darbinieku, acīm redzama ir nobīde starp abām šīm vērtībām 2008. gadā. Šī nobīde liecina par to, ka uzņēmums 2008. gadā nenopelnīja pietiekamus līdzekļus, lai segtu darbinieku atalgojuma izmaksas. Sākot ar 2009. gadu, pēc darbinieku atlaišanas un pieejamo resursu efektīvākas izmantošanas situācija uzlabojās, t. i., bruto peļņas vērtība ir augstāka nekā darbinieka atalgojums. Šāda pozitīva starpība starp bruto peļņu uz vienu darbinieku un darbinieka atalgojumu liecina par to, ka uzņēmums var nosegt vismaz darbinieku atalgojuma izmaksas.

Intervējot uzņēmuma vadības pārstāvi, novēroju ka uzņēmuma vadība ļoti lielu uzmanību šobrīd pievērš tam, lai nepieaugtu nelietderīgi izmantoto cilvēkresursu apjoms. Gadījumos, ja ir nepieciešams papildus jauns darbinieks, struktūrvienības vadītājam ir jāpierāda darbinieka finansiālais izdevīgums.

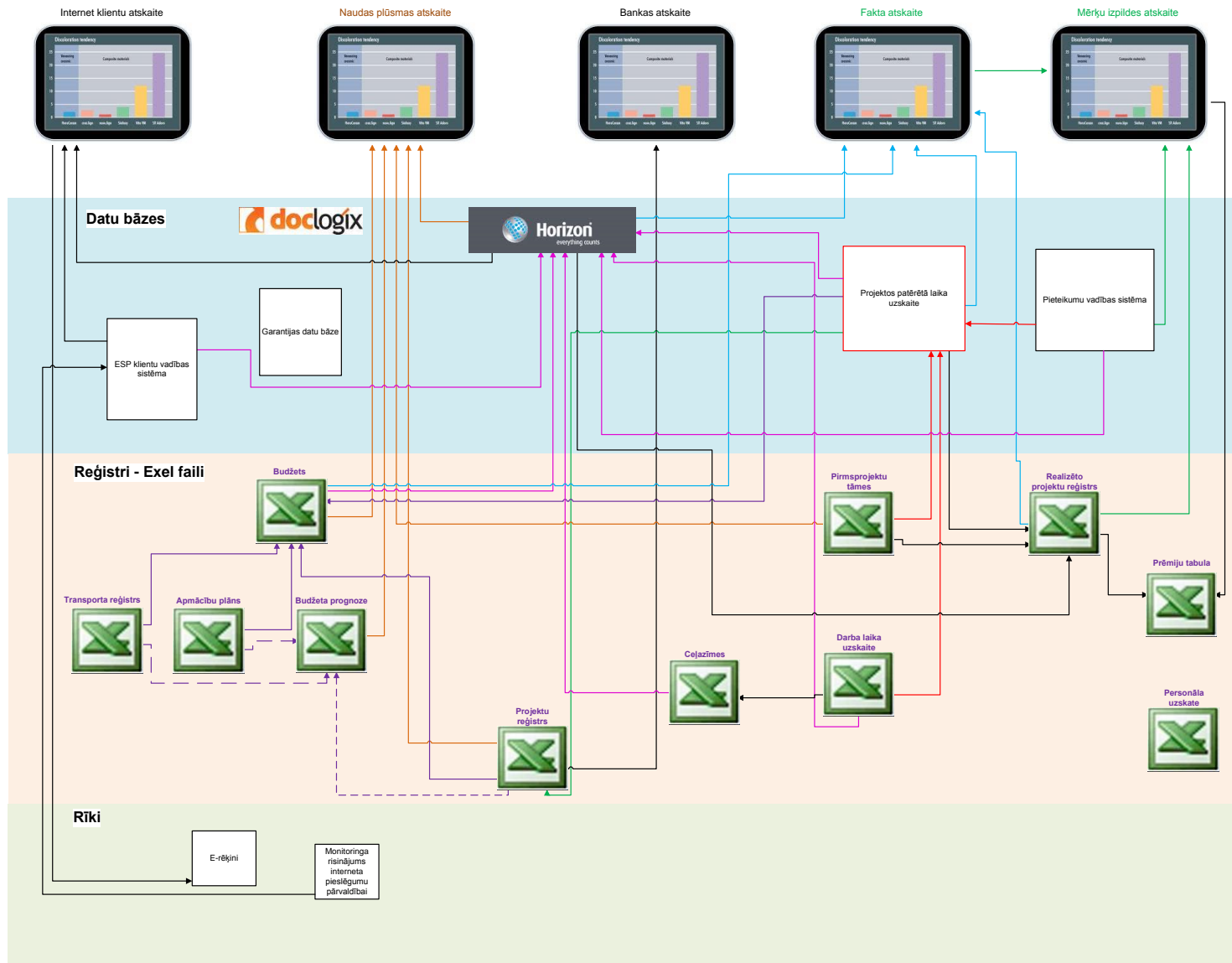
## **2.2. Ražošanas procesā izmantotās tehnoloģijas novērtējums**

Lai novērtētu, kādas tehnoloģijas tiek izmantotas uzņēmumā ražošanas procesā autors veica intervijas. Intervijās tika aptaujātas uzņēmuma atbildīgās personas ar mērķi noskaidrot, cik daudz no ikdienā veicamajām aktivitātēm ir automatizētas un cik aktivitātes tiek veiktas kā roku darbs. Sākotnēji autors bija plānojis izpētīt tikai finanšu datu aprites automatizācijas līmeni, bet izpētes laikā nonāca pie secinājuma, ka lai pilnīgāk varētu apzināt visus iespējamus uzlabojumus, kas varētu celt uzņēmuma ražīgumu, būtu nepieciešams veikt pilnu informācijas plūsmu analīzi uzņēmumā.

Interviju procesā tika intervētas procesu atbildīgās personas, struktūrvienību vadītāji un augstākā vadība ar mērķi noskaidrot automatizācijas līmeni uzņēmumā. Interviju laikā tika noskaidrots, kādi rīki, datubāzes un reģistri tiek izmantoti katrā struktūrvienībā. Veicot intervijas, autors noskaidroja, ka ir ieviesti vairāki rīki, ar kuru palīdzību tiek automatizēta uzņēmuma ikdienas darbība.

Uzņēmumā ir ieviestas sekojošas informāciju sistēmas (sk. 2.8. attēlu):

- Lietvedības sistēma;
- Garantijas datubāzes sistēma;
- ESP klientu vadības rīks;
- Finanšu vadības sistēma;
- Patērētā laika uzskaites sistēma pa projektiem;
- Pieteikumu vadības sistēma.



2.8. att. Informācijas plūsmas shēma

Kā **lietvedībassistēma** uzņēmumā ir ieviesta *Doclogix* lietvedības sistēma. Ar šīs sistēmas palīdzību ir iespējams uzņēmumā ir iespējams automatizēt klientu attiecību vadības funkcionalitāti, Palīdzības dienesta funkcionalitāti, Iepirkumu projekta vadības sagataves, Līgumu reģistru, Projektu dokumentācijas vadības funkcionalitāti un Korespondences pārvaldību. Uzņēmumā no šī pamata funkcionalitātes ir ieviestas tikai divas pamata funkcionalitātes. *Doclogix* uzņēmumā tiek izmantots kā līguma reģistrs, kur tiek uzkrāti visi uzņēmuma noslēgtie līgumi elektroniskā formātā. Otra funkcionalitāte, kura ir ieviesta, ir korespondences pārvaldības funkcionalitāte. Intervējot Lietvedības speciālisti, autors novēroja, ka neskatoties uz to, ka uzņēmums jau vairākus gadus lieto šo sistēmu uzņēmuma lietvedības uzturēšanā, sistēmā pilnvērtīgi nav ieviesta rīka iebūvētā funkcionalitāte. Vienu no funkcionalitātēm, kuru būtu nepieciešams ieviest ir dokumentu rezolūciju derīguma novērtēšanu ienākošajiem un iekšējiem dokumentiem.

**Garantijas datubāze** ir uzņēmuma pašu izveidota sistēma. Šī sistēma tika izveidota ar mērķi, lai vienā vietā uzkrātu visas pārdotās tehnikas garantijas termiņus. Galvenie lietotāji šai sistēmai ir Servisa daļas darbinieki, kuri nodrošina pārdotās tehnikas garantijas darba spēju atjaunošanu.

**ESP klientu vadības sistēmair** pašu resursiem izstrādāta programmatūra. Sistēma pēc būtības nodrošina klientu uzskaiti, kuriem ir noslēgts līgums par interneta pakalpojumu sniegšanu. Sistēmā atsevišķos laukos tiek uzkrāta informācija par klientu, par noslēgtā līguma servisa parametriem un par nopirkto apjomu. Lai atvieglinātu grāmatvedības darbu mēneša beigās, izrakstot rēķinus, klientu vadības rīks automātiski pieprasa un kolekcionē informāciju par pakalpojuma pieejamības kvalitāti no monitoringa sistēmas. Šāda prasība rīkam tika ieviesta, lai varētu nodrošināt līguma atrunāto vienošanos, par to ka pakalpojuma pieejamību klientiem ir 98%. Pieejamību mēra monitoringa sistēma, bet rēķina summas izmēru aprēķina ESP klientu vadības rīks. Mijiedarbība starp šīm abām sistēmām notiek automātiski bez cilvēku līdzdalības.

Iepazīstoties ar ieviesto klientu vadības rīku autors ierosināja ESP pamatdarbības virziena vadītājam veikt atsevišķus uzlabojumus, kuri pēc autora domām varētu celt darba efektivitāti. Pirmais priekšlikums ir ieviest izrakstīto rēķinu statusa sinhronizāciju starp Finanšu vadības sistēmu un ESP klientu vadības rīku. Šāda funkcionalitātes uzlabošana atvieglotu Palīdzības dienesta operatoru darbu, viņiem būtu iespējams vienā rīkā iegūt pilnīgāku informāciju par klientu. Otrais priekšlikums, kā būtu iespējams uzlabot darba efektivitāti, ir ieviest automātisku klientu brīdināšanas sistēmu, kura brīdinātu klientu par finansiālo saistību nepildīšanu. Šādā veidā uzņēmumam samazinātos debitoru skaits, kam

sekotu resursu ekonomija, jo nebūtu nepieciešams piesaistīt papildu resursus, kuri nodarbotos ar debitoru apstrādāšanu.

**Finanšu vadības sistēma** ir izvēlēta Latvijā ražotā finanšu vadības sistēma *Horizon*. Tā pamata funkcionalitāte nodrošina vienotu organizācijas vadības, finanšu un grāmatvedības informācijas pārvaldību. Tās kodolu veido saimnieciskās darbības uzskaites funkcionālie moduļi, kas ikdienas darbā ir nepieciešami uzņēmumā – finanšu vadība (virsgrāmata, naudas plūsma kasē un bankā, avansa norēķini, noliktavas uzskaitē, debitoru un kreditoru uzskaitē). Papildu tam daudzlīmeņu organizatorisko finanšu uzskaites sistēmu vajadzībām *Horizon* pieejama Datu konsolidācijas funkcionalitāte, kas uztur vienotu uzņēmumu kontu plānu un dimensijas. Detalizētu uzņēmuma pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu uzskaiti nodrošina Ilgtermiņa ieguldījumu funkcionālās iespējas. Sistēmā ar tiek veikta arī personāla pārvaldības, t. sk. algu un kontaktu vadības funkcionalitāte. Elektroniska datu apmaiņa ar bankām būtiski atvieglo ikdienas biznesa procesus, nodrošinot maksājumu eksporta un importa funkcionalitāti.

Sistēma nodrošina maksājumu informācijas eksportu uz internetbankām, saglabājot visu pieejamo maksājumu informāciju, kā arī maksājumu informācijas importu no internetbankās sagatavotajām datnēm. Papildu šai funkcionalitātei sistēma ir sasaistīta ar e-rēķina sistēmu, kura nodrošina e-rēķinu piegādi klientam.

**Patērētā laika uzskaites sistēma pa projektiem** ir sistēma, kur tika izstrādāta uzņēmuma iekšienē – savām vajadzībām. Sistēma tika ar mērķi uzskaitīt projektos iesaistīto darbinieki patērēto laiku, pa funkcijām, biznesa etapiem un projektiem ar mērķi, veikt projekta rentabilitātes analīzi un procesa optimizāciju. Ieviešot šo sistēmu bija plānots, ka būs iespējams iegūt šādas atskaites:

- faktisko funkciju patēriņu apjomus katrā projektā;
- salīdzināt faktisko resursu izmantošanu ar plānotajiem resursiem projektā;
- darbinieku faktiskais laika patēriņš uz projektu.

Intervējot vadības pārstāvi, autors novēroja, ka patērētā laika uzskaitē tiek veikta, bet tām neseko datu analīze un korektīvas darbības, ja tādas ir nepieciešamas. Līdz ar to veidojās neapmierinātība no darbiniekiem, jo neredz nozīmi ieguldītajam darbam.

Līdz ar to būtu nepieciešams pārskatīt uzņēmuma iekšējos procesus, kuros aprakstīt funkcionālajiem vadītājiem par pienākumu periodiski kopā ar darbiniekiem pārrunāt atskaites rezultātus. Lai atvieglotu vadītājiem datu analīzi būtu nepieciešams veikt sistēmas funkcionālos uzlabojumus.

**Pieteikumu vadības sistēma** citos uzņēmumos šādu sistēmu arī sauc par Palīdzības dienesta nodrošinošo programmatūru. Kā risinājums pieteikumu vadībai un uzskaitēi

uzņēmumā ir ieviesta Vācijā ražota programmatūra *Assyst*. Šis rīks tiek izmantots, lai kontrolētu uzdoto darbu paveikšanu laikā, darbinieku noslodzi, infrastruktūras uzturēšanas ikdienas aspektus, vāktu un apkopotu informāciju par visiem Komerccentra procesiem, kalpotu kā atskaišu veidotājs, kuras tiek izmantotas Komerccentra darbības analīzē un turpmākajā plānošanā. Pieteikumu vadības sistēmā tiek centralizēti uzkrātas Komerccentra zināšanas par incidentu un problēmu risināšanu, kas ir pieejamas Pakalpojumu dienesta darbiniekiem un 2. līmeņa ekspertiem incidentu un problēmu vadības procesu ietvaros. Risinājumu fiksēšana pieteikumu vadības sistēmā nodrošina gan zināšanu pārmantojamību (tās vairs nav piesietas noteiktam ekspertam), gan saīsina pieteikumu apstrādes laiku, jo standarta incidentiem var izmantot standarta risinājumus. Uzkrātā informācija ir saistīta ne tikai ar Komerccentrs dati grupa darbību, bet arī ar sadarbības partneru darbu, kā arī klienta procesiem. Informācija Komerccentrs dati grupa vadībai ļauj uzlabot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, kā arī veidot jaunus, klientiem vajadzīgus pakalpojumus.

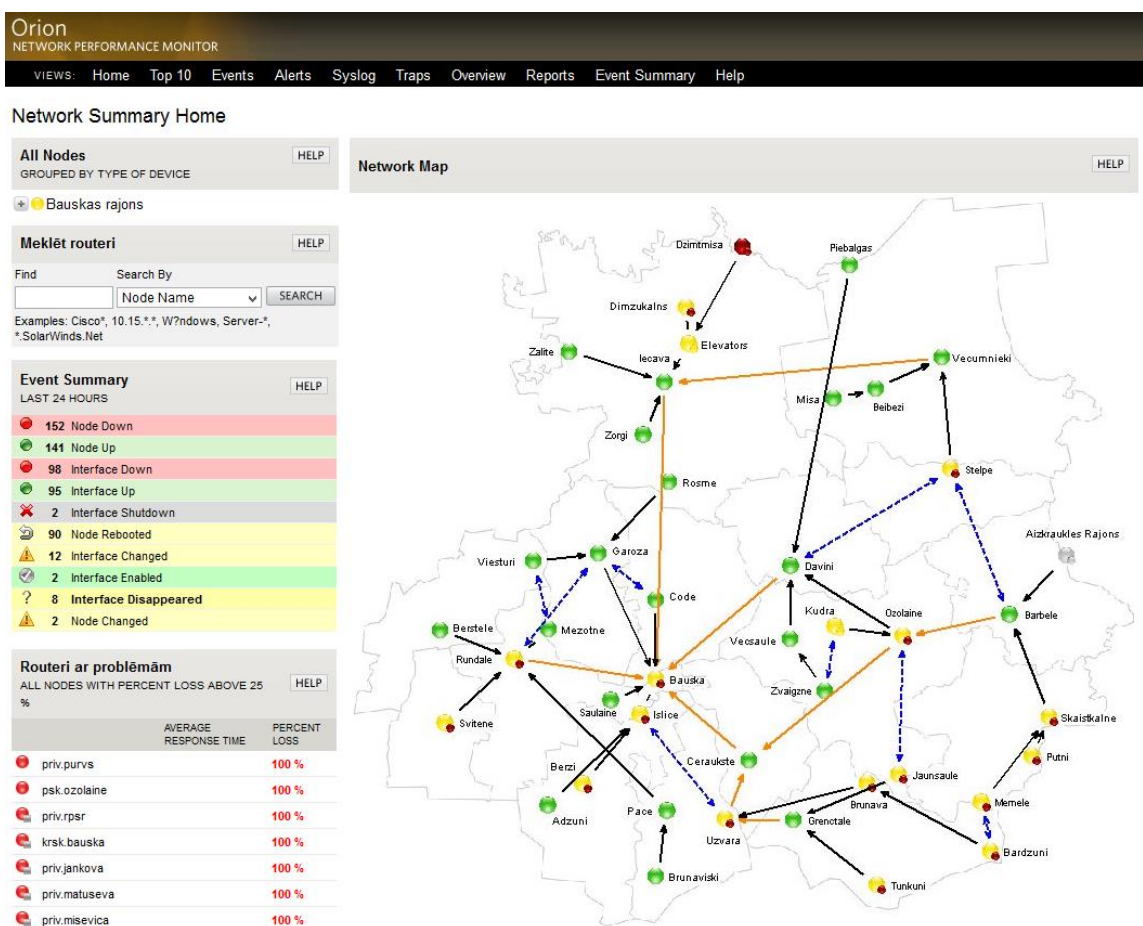
Papildus šīm sistēmām uzņēmumā vēl ir ieviesti risinājumi, kas uzlabo sniegto pakalpojumu kvalitāti. Šie rīki ir:

- monitoringa risinājums interneta pieslēgumiem;
- nepārtrauktās barošanas avotu uzraudzības sistēma;
- e-rēķinu sistēma.

**Monitoringa risinājums interneta pieslēgumu pārvaldībai** ir rīks ar kura palīdzību Palīdzības dienesta operatori un Servisa tehniķiem ir proaktīvi reaģēt uz bojājumiem, kuri ir radušies datu pārraides tīklā. Kā risinājumu šīs funkcionalitātes nodrošināšanai uzņēmums izvēlējās uzņēmuma *Solarwind* produktu *Orion*. Rīka ieviešanas mērķis ir nodrošināt monitoringu visiem interneta pieslēgumiem. Izmantojot šo rīku servisa inženierim ir iespēja vizuāli (sk. 2.9. attēlu) pārlicinātiesvai datu pārraides tīkls darbojas bez traucējumiem vai arī kaut kur ir bojājums.

Kā galvenie rīka lietotāji ir palīdzības dienesta darbinieki, kuri vizuāli var pārraudzīt tīkla darbību. Kā arī gadījumos, kad klients zvana un piesaka bojājumu, ka nav pieejams interneta pakalpojums, palīdzības dienesta operatoram ir iespēja pārlicināties vai problēma ir klienta pusē, vai arī problēmas ir mūsu tīklā.

Intervējas laikā Palīdzības dienesta operatori norādīja, ka, pateicoties monitoringa risinājumam, viņiem iespējams palīdzēt klientam novērst bojājumu, nenoliekot klausuli. Operatori norādīja arī uz nepieciešamajiem uzlabojumiem. Kā vienu pirmajiem viņi minēja paātrināt datu atjaunināšanu, lai sistēmā būtu pēc iespējas precīzāka informācija.



2.9. att. Informācijas plūsmas shēma

Pēc autora domām šo ieteikumu iespējams realizēt pārskatot organizācijas procesus. Autors uzskata, ka šāds risinājums veicina uzņēmuma ražīguma celšanu, jo ja pieteikumu atrisina palīdzības dienesta operators pirmajā kontaktā, tad nav nepieciešams iesaistīt citus ekspertus pieteikuma risināšanā.

**Nepārtrauktās barošanas avotu uzraudzības rīks** ir vēl viena sistēma, kura nodrošina datu pārraides tīkla pārraudzību, tika šī sistēma pārrauga elektrības pārtraukumus datu pārraides tīkla sakaru mezglu punktos. Šī rīka ieviešana atvieglināja servisa tehniķa ikdienu, jo ar šī rīka palīdzību bija iespēja attālināti pieslēgties aparatūrai veikt elektroenerģijas mākslīgu pārtraukšanu un atjaunošanu, lai nodrošinātu sakaru mezgla punktos izvietotās aparatūras „restartu”.

**Ē-rēķinu rīks** ir izstrādāts uzņēmumā iekšējām vajadzībām. Rīka ieviešanas mērķis bija samazināt izmaksas rēķinu izsūtīšanai interneta pakalpojumu saņēmējiem par saņemtajiem pakalpojumiem. Rīka būtība ir izveidot automātiski rēķinus un izsūtīt to pa e-pastu klientiem un nodrošināt to uzglabāšanu uzņēmuma mājas lapā, un nodrošināt sinhronizāciju ar finanšu vadības sistēmu.

Analizējot autora sagatavoto informācijas plūsmas shēmu var redzēt, ka bez rīkiem un sistēmām uzņēmuma vēl ir izveidoti vairāki reģistri, kas atvieglo uzņēmuma darbību. Ir izveidoti sekojoši reģistri:

- transporta reģistrs;
- mācību plāns;
- darba laika uzskaitē;
- pirmsprojektu tāmes;
- realizēto projektu reģistrs;
- prēmiju reģistrs;
- personāla uzskaitē;
- budžets.

Visi šie reģistri ir veidoti uz *Microsoft Excell* bāzes. Kā rezultātā datu mijiedarbība starp reģistriem, sistēmām un rīkiem notiek kā roku darbs. Automatizācijas iespējas ir diezgan minimālas.

Pēc autora domām uzņēmumā būtu nepieciešams pārskatīt esošo rīku funkcionalitāti ar mērķi iekļaut reģistrus, kuri ir izveidoti *excell* vidē. Kā vienu no piemēriem autors var minēt Personāla uzskaites pārvešanu uz Lietvedības sistēmu. Šāda optimizācija ļautu atvieglināt pieeju datiem iesaistītajām pusēm, atvieglinātu atskaišu sagatavošanu, jo informācija atrastos kopējā datu bāzē līdz ar to būtu iespējams veidot kopīgas atskaites.

Lai varētu izmantot uzņēmumā ieviestās sistēmas, uzņēmuma visu darbinieku darba vietas ir aprīkotas ar datoriem. Atkarībā no nepieciešamās funkcionalitātes tiek izvēlēti stacionārie vai portatīvie datori. Autora novērojums, ka uzņēmumā ir veikta drukas iekārtu optimizācija, par to liecina tas, ka uzņēmumā centralizēti ir uzstādītas multifunkcionālās iekārtas. Šādas drukas iekārtu centralizācijas rezultātā samazinās apkalpes un uzturēšanas izmaksas.

Autors novēroja, ka visas sistēmas strādā autonomi, bet tās nav apvienotas, tādēļ, lai sagatavotu nepieciešamās vadības atskaites, ir jāiegulda salīdzinoši lieli resursi, lai saņemtu vajadzīgo rezultātu. Intervējot Finanšu daļas vadītāju viņš norādīja, ka, lai viņš sagatavotu atskaites par mēneša rezultātiem, viņam ir nepieciešamas 16 darba stundas. Un šis ir tikai Finanšu vadītāja patērētais laiks, bet atskaišu sagatavošanā piedalās vēl grāmatvede un galvenā grāmatvede, pamatdarbības vadītājs, nodrošinājuma vadītājs un pamatdarbības virzienu vadītāji. Ja saskaitām visus patērētos resursus veidojas salīdzinoši liels cipars, kas tiek iztērēts, tikai lai konstatētu kā ir nostrādāts mēnesis, nemaz nerunājot kontroles funkciju un plānošanu. Tādēļ autors uzskata, ka uzņēmumā būtu nepieciešams pārskatīt grāmatvedības

uzskaites detalizācijas pakāpi. Finanšu vadības procesā būtu nepieciešams izvērtēt esošo rīku izmantošanas efektivitāti. Vai jau esošajos rīkos ir izmantota visa funkcionalitāte, kā arī izvērtēt alternatīvu rīku ieviešanas iespējas ar mērķi samazināt patērēto laiku, kas ir nepieciešams finanšu datu apstrādei.

Lai nodrošinātu sniegto pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību, uzņēmumā ir ieviesta ISO 9001 standartam atbilstoša sertificēta kvalitātes vadības sistēma, kura balstās uz šādiem principiem: orientēšanās uz klientu, virsvadības esamība, cilvēku iesaistīšana, procesa pieeja, sistēmas pieeja vadībā, savstarpēji izdevīgas piegādātāju attiecības, faktu pieeja lēmumu pieņemšanā, nepārtraukta uzlabošana.

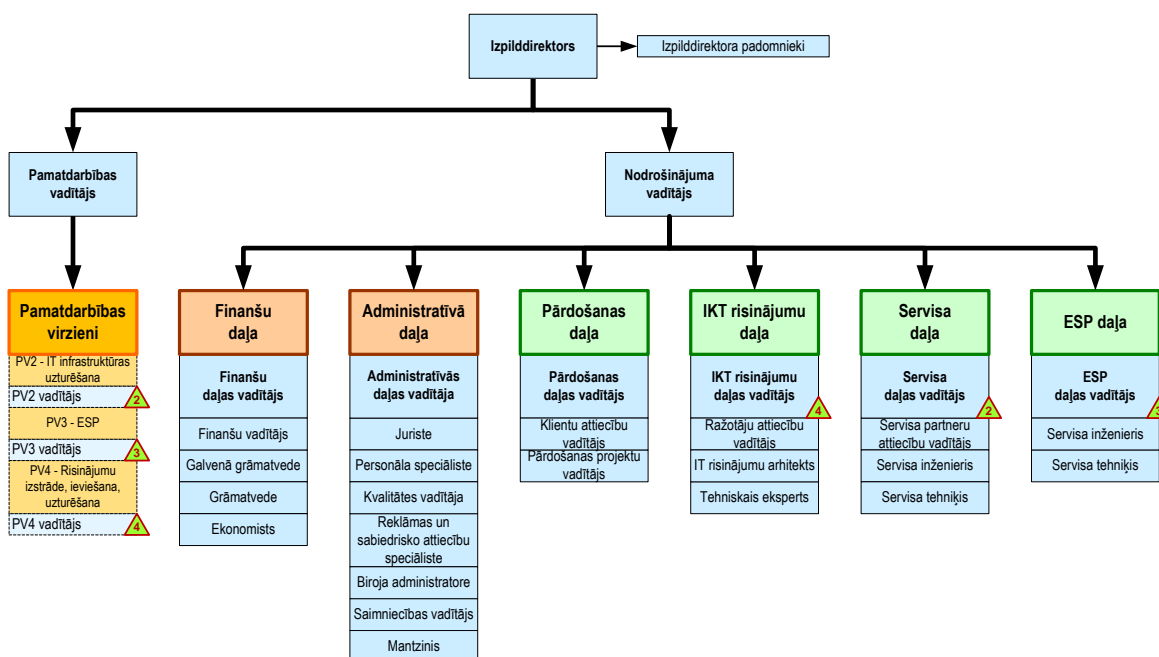
Lai nodrošinātu uzņēmuma sniegto pakalpojumu nepārtrauktu uzlabošanu, paralēli ISO 9001 standarta uzturēšanai uzņēmumā tiek ieviesti standarta ISO 20000 pamatprincipi, kas izpaužas kā ITIL metodoloģijas īstenošana uzņēmuma darbībā. ISO 20000 standarts apraksta desmit pamat procesus, kuri ir iesaistīti pilnvērtīgā biznesa procesa nodrošināšanai. Uzņēmuma vadība nolēma ieviest sekojošus procesus: Incidentu vadība, Izmaiņu vadība, Servisa līmeņu vadība, Konfigurācijas vadība un Problēmu vadība.

### **2.3. Darba spēka organizācija uzņēmumā un specializācijas izvērtējums**

Latvijas tautsaimniecībā kopumā un apstrādes rūpniecībā un pakalpojumu sfērā darba ražīgums arī krīzes laikā ir pieaudzis, to ietekmējis gan saražotās produkcijas pieaugums, gan nodarbināto skaita samazinājums. Līdzīgas sakarības ir novērojamas arī SIA „Komercentrs DATI grupa”. Krīzes laiks uzņēmumā ir bijis izaicinājumu laiks, šajā laikā uzņēmums ir spējis pārkārtoties un uzrādīt pozitīvus izaugsmes rādītājus.

Lai nodrošinātu izaugsmi uzņēmumā, tika pārskatīta organizācijas struktūra, tika veikts funkciju audits, pārvērtēti sniedzamie pakalpojumi, kā arī pārskatīti sniedzamo pakalpojumu servisa līmeņa parametri.

Uzņēmumā ir ieviesta matricas veida struktūra (sk. 2.10. attēlu), kura ir veidota ar mērķi panākt ilgtspējīgu attīstību atbilstoši izvirzītajiem uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, ceļot darbinieku lojalitāti un motivāciju.



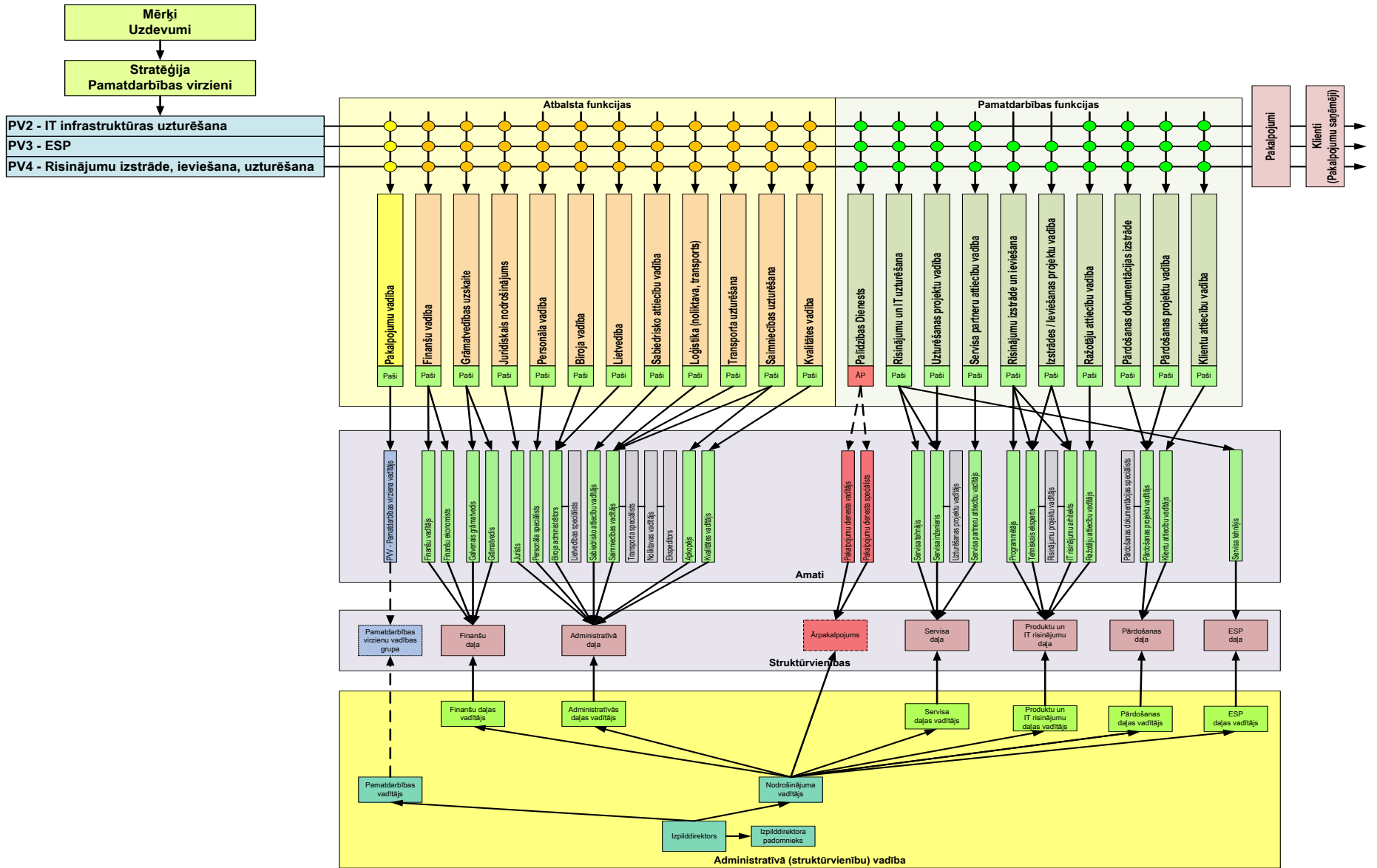
2.10. att. Uzņēmuma struktūras shēma

Matricas veida struktūra tika ieviesta, balstoties uz iepriekšējo periodu pieredzi, kad bija situācija, ka dažādās struktūrvienībās tika nodarbināti darbinieki ar vienādām funkcijām. Kā rezultātā radās situācija, ka vienā struktūrvienībā darbinieki bija noslogoti un tika pieņemti jauni darbinieki, bet citā struktūrvienībā nebija iespējams noslogot esošos resursus. Lai novērstu šo problēmu uzņēmuma vadība pieņēma lēmumu veidot matricas struktūru, kur darbiniekus ar vienādām funkcijām apvienoja atsevišķās struktūrvienībās (sk. 3.2. attēlu). Tās būtība ir tajā, ka Nodrošinājumā vadītājs nodrošina funkcionālo vadību, tā pakļautība ir visi uzņēmuma resursi: cilvēki, kultūra, procesi un tehnoloģijas. Savukārt Pamatdarbības vadītāja pārziņa ir pakalpojumu vadība, kas sevī iekļauj: pakalpojumus, klientus, partnerus un konkurentus.

Nodrošinājuma vadītāja uzdevumi ir funkcionālā vadība, kas ietver funkciju uzdevumu definēšanu, funkciju galveno kontroles standartu noteikšanu un kontroli, struktūrvienību attīstības plānu pārvaldīšana un funkcionālo procesu, procedūru apstiprināšanu. Savukārt Pamatdarbības vadītāja pienākumos ietilpst pamatdarbības virzienu vadība, pamatdarbības biznesa procesu vadība un nepieciešamo funkciju nodrošināšana. Gan Nodrošinājuma, gan Pamatdarbības vadītājs darbojas ar mērķi sekmēt KC ilgtspējīgu attīstību atbilstoši izvirzītajiem KC stratēģiskajiem mērķiem, ceļot darbinieku lojalitāti un motivāciju.

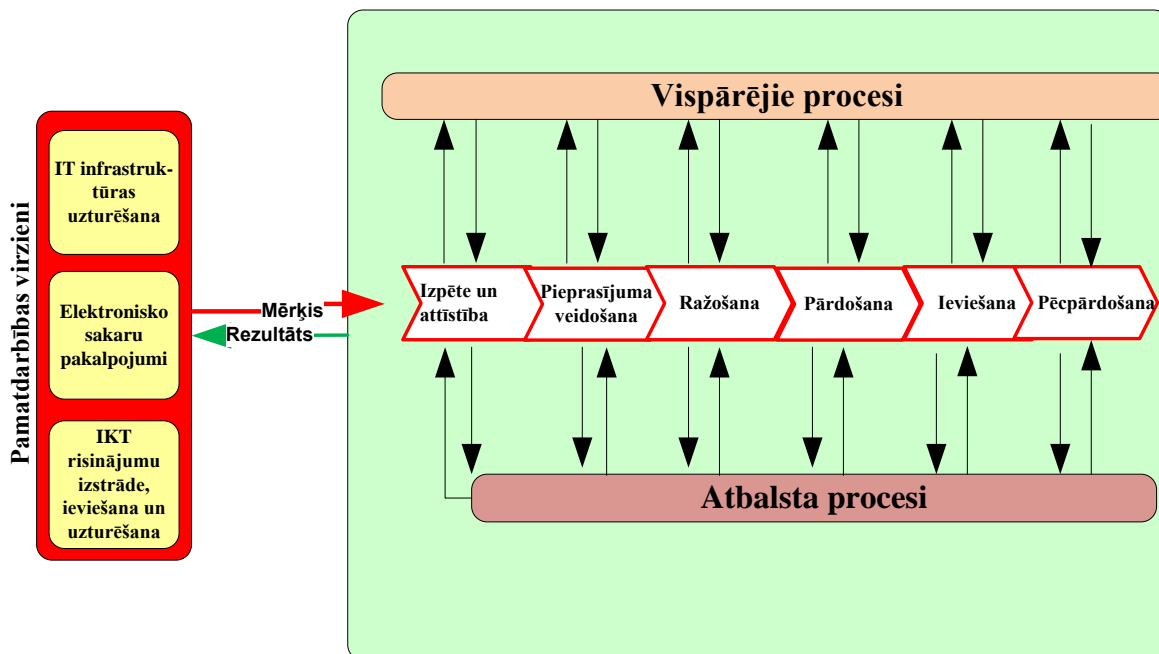
Tā kā uzņēmums nodarbojas pakalpojumu sfērā, tad pats galvenais resurss kas tiek izmantots visos biznesa procesa etapos ir darba spēks. Lai nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku darba spēka specializāciju, katram darbiniekam tiek novērtētas tā spējas, vērtības un fiziskie dotumi. Darbinieku novērtēšana tiek veikta reizi gadā, ikgadējo pārrunu laikā.

Uzņēmums nav liels, tajā strādā tikai 31 darbinieks, atbilstoši amata aprakstam katrs darbinieks pilda vienu vai vairākas funkcijas. Kopumā uzņēmuma ir 22 funkcijas, kas nodrošināšanai pilna biznesa procesa norisi. Lai pilnīgāk varētu izprast uzņēmuma izveidotas struktūras shēmas darbības pamata principus autors sagatavoja uzņēmuma struktūras shēmu, kur ir attēloti secībā kā no funkcijā tiek izveidoti amati un struktūra un kā pakalpojuma vadītāji veido savus pakalpojumus (sk. 2.11. attēlu). Uzņēmumā darbs tiek organizēts atbilstoši struktūrai, tas izpaužas tā ka galvenie pasūtītāji nepieciešamajiem resursiem ir Pamatdarbības virziena vadītāji. Pakalpojumu ražošanas, piegādes un uzturēšanas procesā Pamatdarbības virziena vadītāji nepieciešamo resursu pasūtīšanu veic pie struktūrvienību vadītājiem. Pasūtīšanas process dzīvē izpaužas šādi, piemēram, uzsākot jaunu projektu, projekta vadītājs izvērtē nepieciešamo resursu apjomu, sagatavo projekta ieviešanas plānu, no tā izriet nepieciešamo funkciju saraksts, to apjoms cilvēkstundās un to izmantošanas kalendārais grafiks. Savukārt struktūrvienību vadītāju atbildība ir nodrošināt nepieciešamos resursus visu uzņēmuma projektu realizācijai. Tas nozīmē, ka struktūrvienības vadītājs mijiedarbojas ar visiem pamatdarbības vadītājiem, lai pēc iespējas efektīvāk pārdalītu pieejamos resursus pa projektiem. Gadījumos, ja ar iekšējiem resursiem uzņēmumam nav iespējams realizēt kādu no projektiem, tad struktūrvienības vadītāja atbildība izvērtēt ārējos resursus un piesaistīt funkciju realizētājus, kā ārpakalpojuma sniedzējus.



2.11. att. Uzņēmuma struktūras shēma ar funkcijām un amatiem

Uzņēmuma struktūra ir realizēta, izveidojot sešas struktūrvienības: Finanšu daļa, Administratīvā daļa, Servisa daļa, IKT risinājumu daļa, ESP daļa un Pārdošanas daļa. Katrai no daļām ir nodalītas funkcijas, lai daļu sadarbības rezultātā veidotos plūstošs biznesa process. Uzņēmuma biznesa process sastāv no sešiem lieliem etapiem (sk. 2.12. attēlu), katrā no etapiem ir nodalītas atbildības.



2.12. att. **Biznesa procesa etapi**

Pēc autora domām matricas struktūras ieviešanai uzņēmumā ir gan plusi, gan mīnusi. Kā plusus var minēt, ka netiek dublēts resurss, dažādās struktūrās netiek uzturēti vienādi resursi. Tiek izdalīti papildu resursi pakalpojumu pilnveidošanai un virzīšanai tirgū – katram pamatdarbības virzienam tiek noteikts pamatdarbības virziena vadītājs. Kā mīnusu var minēt, to ka matricas struktūras variantā tiek palielināts administratīvais resurss, kas veido papildu izmaksas. Pašreizējā situācijā gan vienā darbiniekā ir apvienotas struktūrvienības vadītāja un pakalpojuma vadītājas funkcijas, kā rezultātā rodas situācija, ka darbinieks nav spējīgs pilnvērtīgi pildīt abas šīs funkcijas. Ja reiz ir izveidota šāda struktūra, tad būtu ieteicams pilnvērtīgi izmantot dotās struktūras priekšrocības.

Lai uzņēmums varētu plānot nepieciešamos resursu ilgtermiņā, uzņēmumā būtu nepieciešams izveidot izpētes uz attīstības struktūru vai arī pieņemt darbiniekus, kādā no struktūrvienībām. Darbinieku tiešajos pienākumos būtu pētīt tirgu un sagatavot priekšlikumus esošos pakalpojumus pilnveidošanai ar mērķi apgūt jaunus tirgus segmentus.

Atkarībā no funkcijas, kādu darbinieks pilda uzņēmumā darbiniekam reizi gadā tiek izveidoti attīstības plāni nākamajam gadam. Katram darbiniekam attīstības plāni atšķiras, jo katrs no viņiem pilda savu funkciju. Piemērām Klientu attiecību vadības funkcijas galvenais

uzdevums ir regulārs un plānveidīgs darbs ar klientiem gan esošiem, gan jauniem klientiem vai arī ar iespējamiem ārējiem pakalpojumu saņēmējiem. Detalizēti funkcijas uzdevumi ir šādi:

- pastāvīgu attiecību uzturēšana, pilna klientu apkalpošanas cikla nodrošināšana;
- vajadzību noskaidrošana, jaunu produktu un pakalpojumu ieviešanas ierosināšana;
- pakalpojumu un produktu piedāvāšana;
- apmierinātības noskaidrošana;
- klientu reģistra uzturēšana;
- mārketinga aktivitātes;
- jaunu klientu piesaiste.

Lai pildītu šo funkciju darbiniekam jābūt ar plašām zināšanām, viņam jāspēj runāt par visām tēmām, lai klientam būtu patīkami ar viņu komunicēt.

Savukārt, ja mēs izvērtējam Uzturēšanas projektu vadību, tad šīs funkcijas galvenie uzdevumi ir nodrošināt:

- līgumā paredzēto darbu veikšanu, iekļaujoties noteiktajā laika limitā;
- nepieciešamo tehnisko resursu piegādes un apmaiņas organizācija;
- sadarbība ar klientu un piegādātājiem;
- risinājumus uzturēšanai veikto konfigurācijas izmaiņu dokumentēšana;
- pakalpojumu kvalitātes un klientu apmierinātības pārbaude, atklāto trūkumu novēršana.

Šai funkcijai kompetencei nav jābūt tika plašai, kā Klientu attiecību vadītājam, bet šīs funkcijas pildītājam ir jābūt kārtību mīlošam un daļēji arī birokrātam.

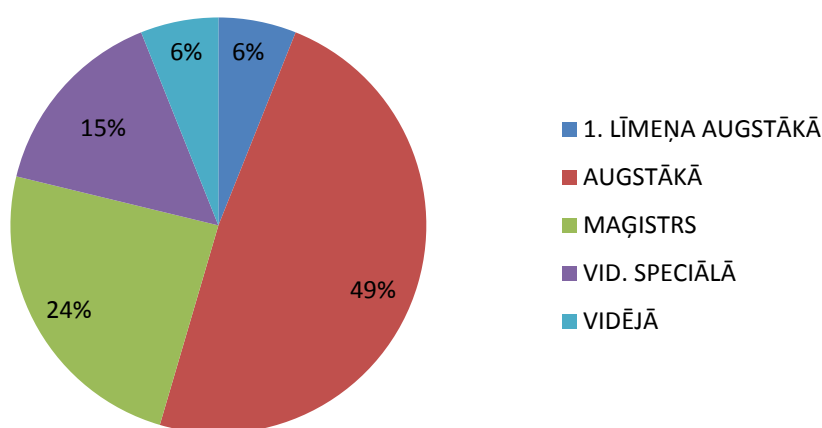
Autors ar šo salīdzinājumu gribēja parādīt, katram darbiniekam atkarībā no ieņemamā amata attīstības plāni var būt pilnīgi atšķirīgi kā citam darbiniekam, kurš pilda citas funkcijas.

Līdz ar to, lai varētu sagatavot pēc iespējas kvalitatīvākus Darbinieku attīstības plānus, to sagatavošana uzņēmuma notiek šādā secībā:

1. vadība sadarbībā ar Personāla speciālisti veic darbinieku novērtēšanu ar mērķi noteikt, tā atbilstību funkciju profilam;
2. tiek veiktas individuālās pārrunas ar darbinieku, kuru laikā tiek noskaidrota darbinieku apmierinātība ar esošo situāciju, darbinieka nākotnes plāni, darbinieku ieteikumi uzņēmuma attīstībai. Pārrunu laikā vadība novērtē iepriekšējā gada individuālo mērķu rezultātus;

3. tiek noteikti individuālie gada mērķi, kuri izriet no uzņēmuma mērķiem, tā, lai darbinieks, izpildot savus mērķus, nodrošinātu arī uzņēmuma taktisko mērķu sasniegšanu;
4. pārrunu laikā vadība izskaidro uzstādītos mērķus, pārliecinās, ka tie ir saprasti, un vienojas par to izpildi.

Lai izvērtētu uzņēmuma darbinieku kvalifikāciju, autors veica darbinieku interviju ar mērķi noskaidrot, kāda ir vidējā darbinieku izglītība uzņēmumā. Veicot aptauju autors secināja, ka uzņēmumā 73% darbinieku ir augstākā izglītība, 15% darbinieku ir vidējās speciālā/arodizglītība, 6% darbinieku ir vidējā izglītība un 6% ir 1. līmeņa augstākā izglītība.



### 2.13. att. Darbinieku kvalifikācija procentuālais sadalījums

Aptaujas dati liecina par to, ka uzņēmumā 94% no darbiniekiem ir ar augstāko vai vismaz vidējo speciālo jeb arodizglītību. Šāds rādītājs pēc autora domā apliecina apstiprinātu apgalvojumu, ka lai sniegtu pakalpojumus IKT nozarē ir nepieciešams izglītots personāls.

Neskatoties uz to, ka darbiniekiem ir akadēmiskā izglītība, darbiniekiem katru gadu tiek sagatavoti individuālie attīstības plāni. Attīstības plānu būtība ir attīstīt uzņēmuma darbinieku vājas puses un pastiprināt jau esošo kompetenci.

## 2.4. Darbinieku motivācijas sistēmas analīze

V. Palude un J. Beļčikovs uzskata, ka motivēšana sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu un to apmierinātības nepieciešamību. Rodoties dažādām vajadzībām cilvēks meklē iespējas tās apmierināt. [9, 282. lpp.]

Mūsdienās ikviens darba devējs izjūt situāciju, cik grūti ir atrast kvalificētus speciālistus, bet vēl grūtāk ir šos speciālistus noturēt un nomotivēt palikt uzņēmumā, lai tie neaizietu pie konkurentiem. Ja veidojās situācija, ka nav iespējams noturēt darbiniekus un

paaugstinās darbinieku mainīgums, tad kā sekas uzņēmējs var izjust pakalpojumu kvalitātes kritumu. Līdz ar to veidojas klientu neapmierinātība, kam seko noslēgto līgumu pārtraukšana.

Lai noskaidrotu darbinieku vajadzības un apmierinātību uzņēmumā tika veikta darbinieku aptauja. Aptaujas anketa sastāvēja no 72 jautājumiem. Aptaujā bija ietverti atvērtie jautājumi un jautājumi ar atbilžu variantiem. Jautājumi bija sadalīti pa kategorijām:

- vadība;
- uzņēmums;
- iniciatīva;
- informācija;
- attiecības;
- mārketing;
- personiskie;
- vide;
- alga.

Aptauju anketas bija iespējams aizpildīt elektroniskā vidē. Darbinieku aptaujas anketas aizpildīja 88% no uzņēmuma darbiniekiem.

Kategorijā **vadība** tika uzdoti šādi jautājumi:

- Kā Tu vērtē KC vadības attieksmi pret darbiniekiem?
- Vai Tevi apmierina saskare ar vadību?
- Kas tieši Tevi apmierina vai neapmierina gan tiešās attieksmē, gan augstākās vadības attieksmē?
- Pēc kādiem kritērijiem, Tavā skatījumā, tiešā vadība vērtē Tevi?
- Vai Tu vari uzticēties savam tiešajam vadītājam?
- Vai Tavs tiešais vadītājs Tevi uzklausa?
- Vai Tavs vadītājs aizrāda Tev, ja Tavs darbs nav apmierinošs?

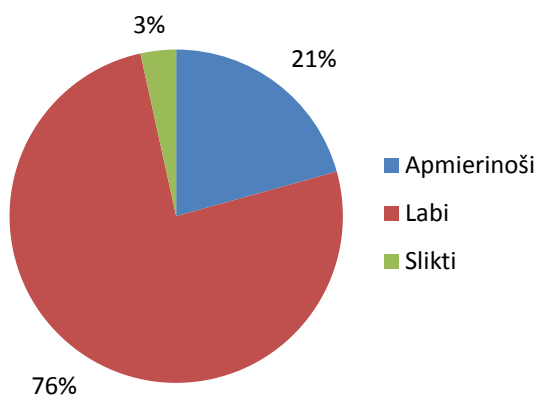
Analizējot datus kategorijā **Vadība**, tika iegūti šādi rezultāti.

Kā redzams 76% darbinieku vērtē vadības attieksmi kā labu, un tikai 3% darbinieku vērtē kā sliktu. Varam secināt, ka uzņēmuma vadība ir atvērta, jo 66% no darbiniekiem, kas piedalījās aptaujā ir pozitīvi novērtējuši saskarsmi ar vadību, tikai 34% atbildēja daļēji, savukārt atbilžu variantu – nē, nav apmierināti – nav atzīmējuši neviens no aptaujas dalībniekiem.

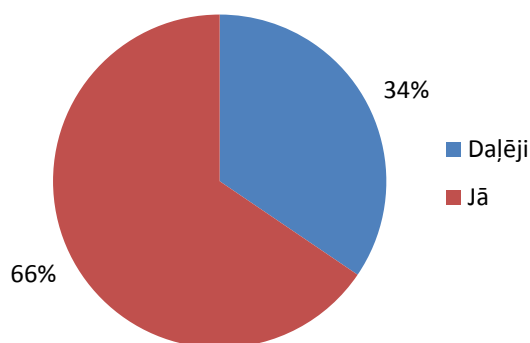
Jautājumā – Kas tieši Tevi apmierina vai neapmierina gan tiešās vadības attieksmē? – gan augstākās vadības attieksmēparādījās šādas iezīmes:

- nav brīžiem saprotams atbildības sadalījums, neliels haoss uzdevumu došanā;
- reizēm trūkst atgriezeniskās saites;
- labi ir tas, ka viedoklis vienmēr tiek uzklausīts, slikti - ka ne vienmēr tajā ieklausās līdz galam;
- apmierina: cieņa, attieksme;
- pozitīvi vērtēju nepiespiesto attieksmi komunikācijā un humora izjūtu;
- apmierina, tikai gribētos vairāk dzirdēt no sava tiešā vadītāja, ko no manis sagaida.

### Kā Tu vērtē KC vadības attieksmi pret darbiniekiem?



### Vai Tevi apmierina saskare ar vadību?



2.4.1. att. Kā Tu vērtē KC vadības attieksmi pret darbiniekiem?

2.4.2. att. Tevi apmierina saskare ar vadību?

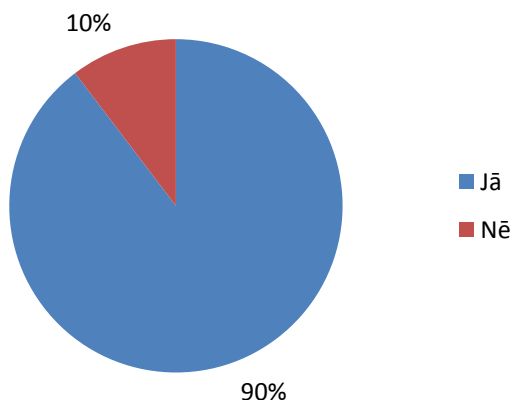
No atbildēm varam secināt, ka uzņēmuma vadībai dažkārt pietrūkst laika komunikācijai ar darbiniekiem, tiešajam vadītājiem būtu skaidrāk jānoformulē katra darbinieka mērķi un jāpārlicinās, vai darbinieks šos mērķus ir sapratis.

Jautājumā – Pēc kādiem kritērijiem, Tavā skatījumā, tiešā vadība vērtē Tevi? – darbinieki galvenokārt norādījuši:

- pēc uzdevumu izpildes kvalitātes, uzdevumu izpildes ātruma;
- pēc izdarītā darba, izpildes ātruma un rezultāta, kurš ir vai nu pozitīvs vai nu negatīvs;
- pieredze, kompetence, uzticamība;
- galvenokārt svarīga kompetence attiecīgajā jomā. Vērtē pēc padarītā darba kvalitātes;

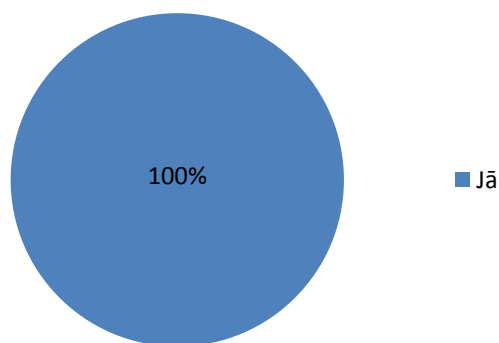
- pēc darba ražīguma, attieksmes un pašiniciatīvas;
- operativitāte uzdevumu izpildē, precizitāte, komunikācija;
- nav ne mazākās nojausmas, jo vadība par šo lietu nerunā ar padotajiem.

### Vai Tu vari uzticēties savam tiešajam vadītājam?



2.4.3. att. Vai tu uzticies savam tiešajam vadītājam?

### Vai Tavs tiešais vadītājs Tevi uzklausa?



2.4.4. att. Vai tavs tiešais vadītājs Tevi uzklausa?

Lai arī pēc atbildēm var secināt, ka darbinieki saprot kā tiek mērīts padarītais darbs un pats darbinieks, parādās arī atbildes, ka darbiniekiem, nav nojausmas, kā tiek veikts novērtējums. Vadītājiem pie gadskārtējām pārrunām būtu nepieciešams sīkāk izskaidrot, ko uzņēmums sagaida no konkrētā darbinieka, kā viņa darbs tiek vērtēts un mērīts.

Pēc 2.4.3. attēla varam secināt, ka uzticības procents tiešajam vadītājam ir ļoti augsts, sasniedzot 90%, kā redzam 10% tomēr neuzticas tiešajam vadītājiem, galvenokārt norādīts iemesls, ka darbiniekiem ir sajūta, ka kaut kas netiek pateikts līdz galam. 2.4.4. attēlā arī parāda, ka visi aptaujas dalībnieki ir atzīmējuši, ka tiešais vadītājs uzklausa padotos.

### Vai Tavs tiešais vadītājs aizrāda Tev, ja Tavs darbs nav apmierinošs?



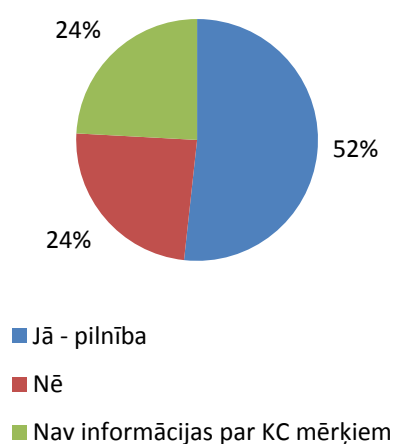
#### 2.4.5. att. Vai Tavs vadītājs aizrāda Tev, ja Tavs darbs nav apmierinošs?

No 2.4.5. attēla varam secināt, ka tikai 10% atšķirība ir starp atbildēm „Jā” un „Nevaru saprast”, tas varētu liecināt par to, ka darbiniekiem nav izpratnes par doto uzdevumu, vai pēc kādiem kritērijiem tiek vērtēts uzdotais darbs.

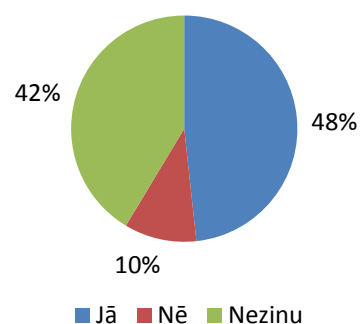
Kategorijā **uzņēmums** tika uzdoti šādi jautājumi:

- Vai Tu saproti KC mērķus?
- Vai Tu izjūti, ka Tavs darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu?
- Vai, Tavuprāt, KC izvirzītie mērķi ir sasniedzami?
- Vai Tev ir priekšlikumi jauniem biznesa virzieniem – kādi tie ir?

#### Vai Tu saproti KC mērķus?



#### Vai Tu izjūti, ka Tavs darbs sekmē KC mērķu sasniegšanu?



2.4.6. att. Vai Tu saproti KC mērķus?

2.4.7. att. Vai Tu izjūti, ka Tavs darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu?

Pēc 2.4.4. attēla var secināt, ka uzņēmuma vadībai ir vairāk jādomā, kā izskaidrot uzņēmuma mērķus darbiniekiem, jo tikai 52% atbildēja apstiprinoši, ka izprot uzņēmuma mērķus, savukārt 24% nav vispār zināmi uzņēmuma mērķi, vēl sliktāki rezultāti ir katra darbinieka vērtējumā par personīgo ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā, tikai 48 % uzskata, ka izjūt, ka viņu darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu, savukārt 42 % atbildējuši, ka nezina vai viņu darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu, tas varētu liecināt, ka darbiniekam nav saprotami izskaidrots uzņēmuma kopējais mērķis, un katra atsevišķa darbinieka mērķis sasaistē ar uzņēmuma mērķiem. Vadītājiem pie gadskārtējām pārrunām vajadzētu lielāku uzmanību pievērst mērķu izskaidrošanai.

Jautājumam - Vai, Tavuprāt, KC izvirzītie mērķi ir sasniedzami, darbinieki galvenokārt norādījuši:

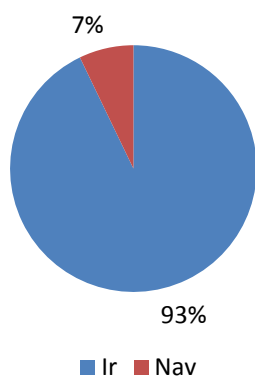
- Kamēr KC mērķi būs tikai uz papīra, bet reālajā dzīvē to sasniegšanu nemanu, tikmēr nevaru teikt, ka tie ir sasniedzami. Gan jau ka ir - tālā nākotnē. Bet uzņēmumam ir iekšienē ļoti jāpārdomā arī iekšējie mērķi.
- Domāju ka viss ir sasniedzams, tas ir laika jautājums manā skatījumā, citiem mērķiem vajag vairāk laika, citiem vajag mazāk laika. Un protams arī pirmajā brīdī finansiāls jautājums.
- Ir zināmi tikai mani personīgie mērķi, un tikai tie, kas jāizpilda līdz gada beigām, par citiem mērķiem informācijas nav.
- Domāju ka nē, viss maz īsa laika, laika definīcijās nav. Uzskatu ka vadībai jābūt drošākai un jāskatās uz reāli atzītiem efektīviem biznesa virzieniem ar reāli pievienoto (aprēķināto) vērtību nevis patētisku.

Uz jautājumu, Kādi ir Tavi ieteikumi, lai sekmētu KC mērķu sasniegšanu, darbinieki ir atbildējuši:

- Vairāk par tiem runāt un regulāri mērīt, cik tālu esam ar sasniegšanu
- Noformulēt mērķus
- Precīzi definēt tos darbiniekiem, lai ir skaidrs uz ko virzāties
- Jāizstāda gada stratēģiskais plāns un jāapzina reālos tirgus potenciālus.
- Visiem darbiniekiem jābūt vienotam mērķim. Katram jāpadara savs darbs max kvalitatīvi, tad rezultāts arī būs kvalitatīvs.
- Pēc iespējas vairāk saliedēt kolektīvu, tā lai cilvēki viens ar otru bez problēmām kontaktētos un nodotu svarīgo informāciju.
- Iesaistīt darbiniekus to sasniegšanā. Motivēt

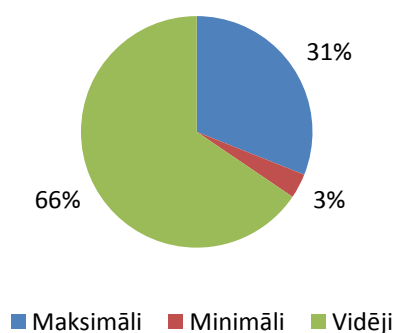
Pēc atbildēm varam secināt, ka uzņēmuma darbiniekiem nav skaidri un saprotami izvirzītie mērķi, nav saprotama uzņēmuma virzība tirgū. Uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk pievērst uzmanību kā precīzāk definēt mērķus un sekot, kā informācija nonāk līdz darbiniekiem, pārliecināties, ka katrs darbinieks saprot uzņēmuma mērķus, prioritātes un virzību. Vairāk uzklausi darbiniekus, ņemt vērā viņu ieteikumus jauniem biznesa virzieniem.

### Vai Tev ir iespēja izrādīt savu iniciatīvu, novitātes darbu veikšanas procesā?



#### 2.4.8.att. Vai Tev ir iespēja izrādīt savu iniciatīvu, novitātes darbu veikšanas procesā?

### Vai Tu izrādi iniciatīvu darbu veikšanas procesā?



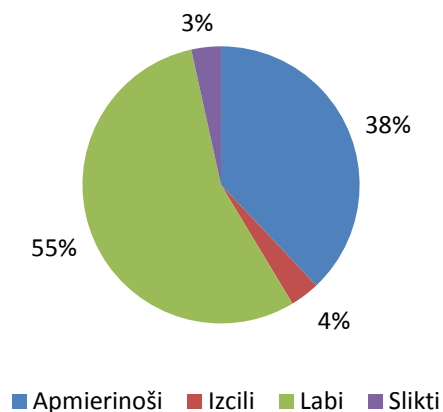
#### 2.4.9.att. Vai Tu izrādi iniciatīvu darbu veikšanas procesā?

Kā redzams attēlā 93 % uzņēmuma darbiniekiem ir iespēja izrādīt savu iniciatīvu, novitātes darbu veikšanas procesā, bet tikai 31 % izrāda maksimālu iniciatīvu, lielākā daļa darbinieku norādījuši, ka vidēji izrāda iniciatīvu darbu veikšanā. Pēc autora domām iniciatīvas trūkums uzņēmumā varētu būt saistīts ar neskaidriem darba uzdevumiem, uzņēmuma mērķu nezināšanas, kā arī iepriekšējās pieredzes, kad iniciatīva netika novērtēta, vai kā pēc darbinieku vārdiem tika sodīta ar papildus darbiem.

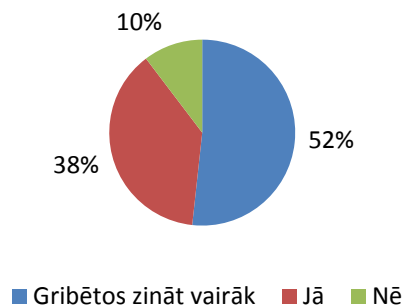
Kategorijā **informācija**, tika uzdoti sekojoši jautājumi:

- Kā Tu vērtē informācijas apriti uzņēmumā?
- Vai Tevi apmierina informācijas aprite uzņēmumā (vai ir pietiekama informācija par finansēm, mērķiem, darbiem, stratēģijām, plāniem utt)?
- Vai esi pietiekami informēts par kolēģu organizētiem pasākumiem brīvajā laikā?

### Kā Tu vērtē informācijas apriti KC?



### Vai Tev ir pieejama pietiekama informācija par KC finansēm, mērķiem, darbiem?



#### 2.4.9.att. Kā Tu vērtē informācijas apriti uzņēmumā?

#### 2.4.10.att. Vai ir pietiekama informācija par finansēm, mērķiem, darbiem, stratēģijām, plāniem?

No attēla 2.4.9. varam redzēt, ka 55 % no darbiniekiem labi vērtē informācijas apriti uzņēmumā, 38 % vērtē to kā apmierinošu. Savukārt, ja ir runa par informācijas pieejamību, tad 52 % darbinieku gribētu zināt vairāk. Kā galvenos uzlabojumus darbinieki ir ieteikuši izveidot modernāku Intranetu, mutiski izteiktos jaunumus, būtu jānosūta arī e-pastā, jānodrošina, ka visiem darbiniekiem būtu iespēja piekļūt pie e-pastiem arī atrodoties ārpus darba vietas, jābūt skaidrākai amatu shēmai/hierarhijai. Tāpat darbinieki ir norādījuši, ka labprāt gribētu zināt par kolēģu organizētajiem pasākumiem brīvajā laikā.

Kategorijā **attiecības**, tika uzdoti sekojoši jautājumi:

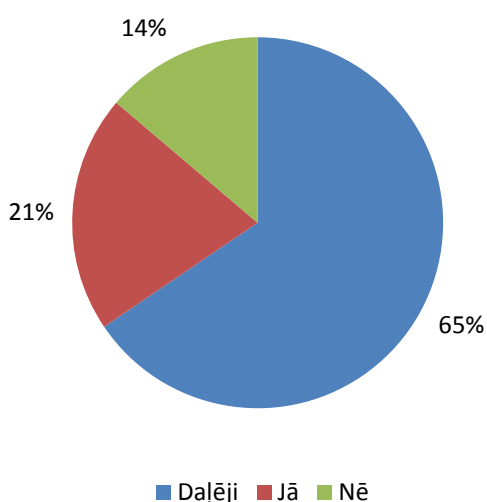
- Vai darbinieku skaits uzņēmumā ir pietiekošs?
- Kā Tu vērtē vadības komunikāciju ar Tevi?
- Kā Tu vērtē darbinieku savstarpējo iekšējo komunikāciju?
- Vai Tu izjūti komandas garu KC?
- Vai Tu sevi saisti ar KC, vai jūties tam piederīgs?
- Kā Tu sevi raksturotu kolektīvā:
- Kas būtu jāuzlabo iekšējā komunikācijā?
- Vai Tu saproties ar kolēģiem?
- Vai kolēģi Tev palīdz?
- Vai Tu izmanto kolēģu labvēlību, kāda darba izpildē?
- Vai Tev patīk kolektīvs?

Lielākā daļa darbinieku norāda, ka darbinieku skaits uzņēmumā ir nepietiekošs, kā galvenie trūkstošie būtu tehniskie darbinieki, projektu vadītāji. Pēc atbildēm uz uzdotajiem jautājumiem varam secināt, ka uzņēmuma darbinieki jūtas piederīgi uzņēmumam, jo 86 % no darbiniekiem aptipināja, ka izjūt piederību uzņēmumam, 76 % darbinieku izjūt komandas garu un 69 % vērtē, kā labu savstarpējo komunikāciju. 54% no uzņēmuma darbiniekiem raksturo kā aktīvu līdzdarbotāju, 21 % vēlas visu zināt un visur piedalīties un tikai 7 % sevi raksturo kā mazaktīvu un mazieinteresētu kolektīvā. 83 % darbinieki norādījuši, ka labi saprotas ar kolēģiem, 97 % atzinīgi novērtējuši kolēģu atbalstu, 69 % no darbiniekiem atzīmēja, ka reizēm izmantot kolēģu labvēlību, kāda darba izpildei. Pēc atbildēm var spriest, ka uzņēmumā valda komandas gars un darbinieki ar iekšējo klimatu ir apmierināti.

Kategorijā mārketinga, tika uzdoti sekojoši jautājumi:

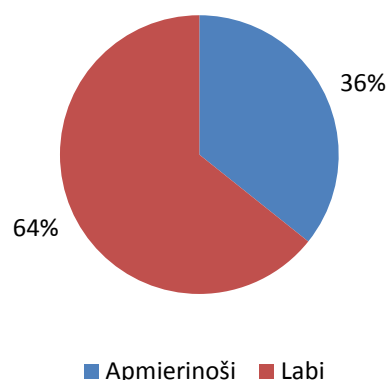
- Vai Tu uzskati, ka KC ir pazīstams zīmols?
- Kā, tavuprāt, KC kā uzņēmums tiek vērtēts nozares uzņēmumu diapazonā?
- Vai Tev patīk uzņēmuma mājas lapa?
- Vai pasākumi ar klientiem un partneriem (ja esi bijis) ir novērtējami kā labi?
- Kas būtu jāmaina sadarbībā ar klientiem un partneriem?

#### Vai Tu uzskati, ka KC ir pazīstams zīmols?



2.4.11.att. Vai Tu uzskati, ka KC ir pazīstams zīmols?

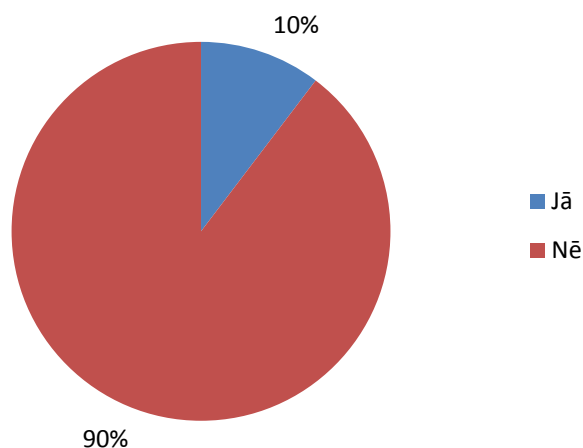
#### Kā, Tavuprāt, KC kā uzņēmums tiek vērtēts nozares uzņēmumu diapazonā?



2.4.11.att. Kā, tavuprāt, KC kā uzņēmums tiek vērtēts nozares uzņēmumu diapazonā?

Pēc aptaujas rezultātiem varam secināti, ka 65 % darbinieki uzskata ka uzņēmums ir daļēji pazīstams zīmols, 21 % uzskata, ka ir pazīstams, un 14 % darbinieku uzskata, ka uzņēmums ir nepazīstams zīmols, 64 % uzņēmuma darbinieku vērtē kā labu nozares uzņēmumu. Šādas atbildes liecina par to, ka uzņēmuma darbinieki ir savas darba vietas patrioti.

### Vai Tev patīk KC mājas lapa?



#### 2.4.12. att. Vai Tev patīk uzņēmuma mājas lapa?

90 % no uzņēmuma darbiniekiem ir slikti novērtējuši uzņēmuma mājas lapu, par galvenajiem trūkumiem tiek norādīti:

- Lapa morāli novecojusi un rada nepareizu priekšstatu par uzņēmumu. Jāmaina dizains, saturs - vairāk attēlus, mazāk tekstus.
- Lapa izskatās arhaiski un bezgaumīgi
- Dizains, struktūra, informācija.
- Nepieciešams modernāks izskats un atjaunota informācija - vairāk par to, ko darām, kādi projekti, kāds kolektīvs, kādi plāni

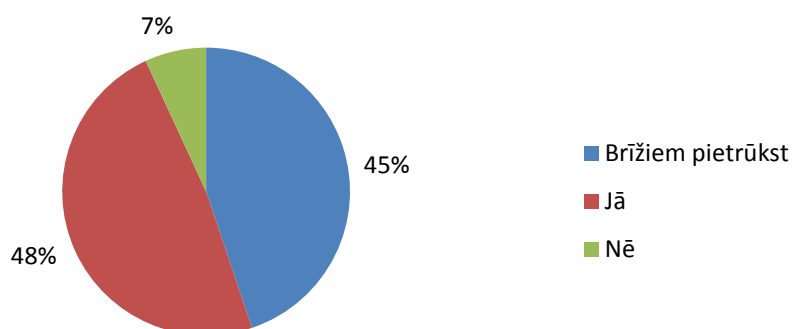
Atbildot uz jautājumu par pasākumiem ar klientiem un partneriem, 91 % darbinieku novērtējuši, kā labus, papildus ieteikumi no darbinieku puses sadarbībā ar klientiem būtu:

- Novērtēt, kas klientiem patīk un kas, arī tiešo lietotāju līmenī, plānveida darbs ar klientiem, informācijas pieejamība
- Jāsūta apsveikumi svētkos/jāorganizē klientu pasākums ( kaut 1 x gadā)
- Vairāk pozitīvas publicitātes, jaunu klientu iepazīstināšana ar KC

Kategorijā **personiskie** tika uzdoti sekojoši jautājumi:

- Vai Tu uzskati, ka Tev ir nepieciešamās profesionālās zināšanas, lai veiktu sev uzticētos darba pienākumus?
- Kad pēdējo reizi esi bijis KC piedāvātosursos?
- Vai, ja būtu iespēja papildināt savas zināšanas profesionāli, tas tevi motivētu labāk strādāt?
- Vai Tevi apmierina KC darba laiks?
- Vai Tev patīk Tavs darbs?
- Vai Tavi darba pienākumi atbilst Tavam amatam?
- Vai esi pietiekami neatkarīgs, lai pats pieņemtu nepieciešamos lēmumus?
- Vai Tavs darbs sniedz Tev gandarījumu?
- Vai bieži neesi darbā slimības dēļ?
- Vai Tev ir priekšlikumi sava darba uzlabošanai?

### Vai uzskati, ka Tev ir nepieciešamās profesionālās zināšanās, lai veiktu sev uzticētos darba pienākumus?



#### 2.4.13. att. Vai Tu uzskati, ka Tev ir nepieciešamās profesionālās zināšanas, lai veiktu sev uzticētos darba pienākumus?

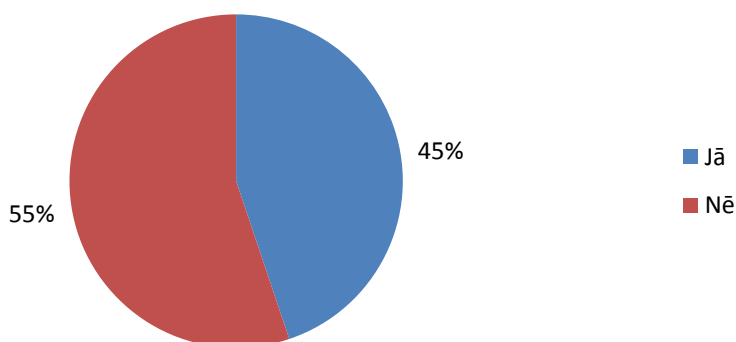
Pēc aptaujas rezultātiem 48 % darbinieku uzskata ka viņiem ir nepieciešamās profesionālās zināšanas, lai veiktu uzticētos darba pienākumus, 45 % darbinieku brīžiem pietrūkst un tikai 7 % no darbiniekiem nav nepieciešamās profesionālās zināšanas. Lielākā daļa darbinieku atbildējuši, ka nav bijuši uzņēmuma piedāvātosursos, šāds atbilžu procents varētu būt saistīts ar to ka iepriekšējā periodā uzņēmumā bija nomainījušies darbinieki. 86 % no uzņēmuma darbiniekiem atbildēja, ka ja būtu iespēja papildināt savas zināšanas profesionāli, tas viņu motivētu labāk strādāt. 93 % no darbiniekiem atbildēja, ka viņiem patīk darbs, 69 % darbinieku darba pienākumi atbilst amata aprakstam. 83 % darbinieku darbā

jūtas pietiekami neatkarīgi, lai paši spētu pieņemt nepieciešamos lēmumus. Kas varētu liecināt par to, ka vadība uzticas darbinieku kompetencei un ļauj darbiniekiem sevi pierādīt.

Kategorijā **vide**, tika uzdoti sekojoši jautājumi:

- Vai Tevi apmierina darba vides apstākļi, kuros strādā?
- Vai, veicot darbu, Tev ir pietiekams apgaismojums, atbilstoša telpas temperatūra utml.?
- Vai materiāltehniskais (sākot no dzēšgumijas, beidzot ar printeriem) nodrošinājums, kas Tev ir pieejams, veicot darbu, ir pietiekams un apmierina Tevi?
- Vai Tevi apmierina koplietošanas telpas un kārtība tajās (tualetes, virtuve, foajē)?
- Vai Tevi apmierina kā tiek atzīmētas jubilejas KC?
- Vai Tevi apmierina citu pasākumu norise uzņēmumā (Jāņi, Ziemassvētki, sporta spēles u.tml.)?
- Vai uzskati, ka kolēģiem būtu jāsanāk kopā biežāk?
- Vai Tev ir viegli tikt projām no darba, ja tas ir nepieciešams? (ārsta, apmeklējums, slims bērns, kādi citi neplānoti gadījumi, apstākļi)?

### Vai Tevi apmierina darba vides apstākļi, kuros strādā?



#### 2.4.14.att. Vai Tevi apmierina darba vides apstākļi, kuros strādā?

Kā redzams no grafika (sk. 2.29. att.) 55 % no darbiniekiem nav apmierināti ar darba vidi, kā galvenos iemeslus nosaucot:

- Labāku un ergonomisku darba vietu ar pietiekošu gaisa sajūtu!
- Vairāk vietas, individuālu telpu vai vismaz daļēji noslēgtu, labāku apgaismojumu un ventilāciju

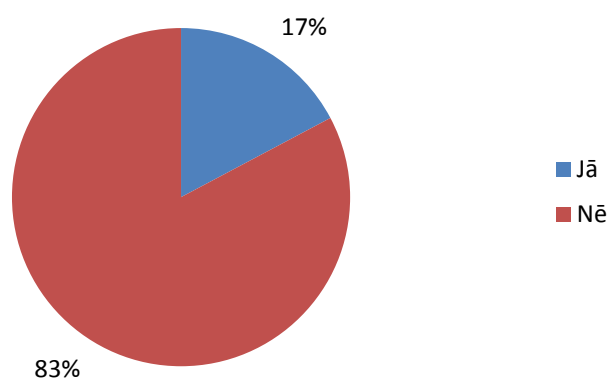
Šāds vērtējums varētu būt saistīts ar to, ka 2008. Gadā iestājoties finansu krīzei uzņēmums samazināja ne tikai darbiniekus, bet arī pārvācās uz citām telpām ar mazāku kvadrāturu. Tagad kad bizness sāk uzņemt apgriezienus tiek pieņemti darbā papildus darbinieki, bet kvadrātūra palikusi vecajā apjomā.

45 % darbiniekuvēlētos labāku tehnisko nodrošinājumu, norādot, ka būtu nepieciešamas modernākas un jaudīgākas tehnikas darbu veikšanai. Vairāk kā 72 % darbinieku ir apmierināti ar pasākumiem un jubilejām, kā tās tiek atzīmētas uzņēmumā, tāpat darbinieki uzskata, ka būtu biežāk kolēģiem jāsanāk kopā ārpus darba pienākumiem.

Kategorijā **Alga**, tik uzdoti sekojoši jautājumi:

- Vai Tevi apmierina Tava darba alga?
- Vai Tev ir skaidrs kā KC tiek aprēķināts atalgojums (pēc atbildības u.tml.)?
- Vai ar savu algu Tu vari dzīvot vai izdzīvot?
- Vai Tu esi saņēmis prēmiju, strādājot KC?
- Vai par labi padarītu darbu Tu esi saņēmis atzinību (ieskaitot „Paldies!” utt.)
- Vai būtu jāpalielina Tev piešķirtais telefonsarunu limits?
- Vai būtu jāpalielina Tev apmaksātais (ja ir) degvielas limits?
- Vai Tu uzskati, ka KC būtu jāiegādājas veselības apdrošināšanas polises?
- Vai Tu uzskati, ka KC darbiniekiem būtu jānodrošina arī dzīvības un nelaimes gadījumu apdrošināšana?
- Vai Tev ir priekšlikumi kā uzlabot darbinieku motivāciju – kādi?
- Ja Tev piedāvātu citu darbu par atalgojumu, vai Tu mainītu darbu?
- Vai Tu meklē citu darbu?

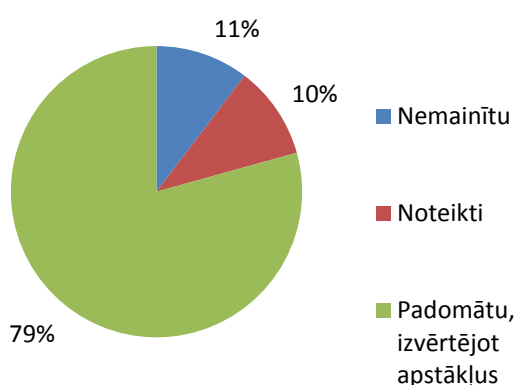
### Vai Tevi apmierina Tava darba alga?



2.4.15.att. Vai Tevi apmierina Tava darba alga?

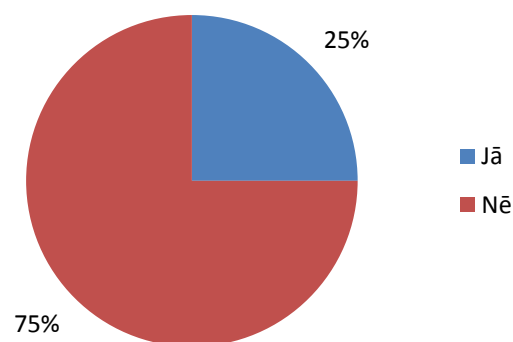
Pēc aptaujas rezultātiem 83 % no darbiniekiem nav apmierināti ar atalgojumu, 59 % norādīja, ka viņiem nav skaidrs kā uzņēmumā tiek aprēķināts atalgojums, 75 % norādīja, ka ar esošo atalgojumu var tikai izdzīvot, 55 % no darbiniekiem ir saņēmuši prēmijas un 79 % saņēmuši atzinību. Lai arī darbinieki nav apmierināti ar atalgojumu, tikai 10 % mainītu darbu, ja tiktu piedāvāts cits darbs un tikai 25 % darbinieku meklē citu darbu.

### Ja Tev piedāvātu citu darbu ar labāku atalgojumu, vai Tu mainītu darbu?



2.4.16. att. Ja Tev piedāvātu citu darbu par atalgojumu vai Tu mainītu darbu?

### Vai Tu meklē jaunas darba iespējas?



2.4.17. att. Vai Tu meklē citu darbu?

Darbinieku aptauja tika veikta 2012. gada sākumā, veicot intervijas ar uzņēmuma darbiniekiem autors novēroja ka darba apstākļi ir uzlabojušies. Uzņēmums ir nomainījis telpās, pārbraucis uz telpā ar lielāku kvadrāturu un labāku gaisa apriti.

Sākot ar 2012. gadu uzņēmumā ir pārskatīta un atjaunota motivācijas sistēma, kura tika iesaldēta pēc 2008. gada krīzes. Motivācijas sistēma tika veidota ar mērķi, lai sasniegtu uzņēmuma stratēģiskos mērķus. Motivācijas sistēmā ir iekļauti gan materiālās vērtības, gan arī nemateriālās vērtības.

Nemateriālie motivātori ir veidoti ar mērķi, lai darbinieks jūtās ērti un komfortabli uzņēmumā. Nemateriālos motivātorus vārētu iedalīt sekojošās grupās:

- Darba laiks, režīms;
- Uzņēmuma resursu izmantošana;
- Pasākumi aktivitātes;

- Apbalvojumi, pateicības;
- Attiecības, darba vide;
- Sociālais nodrošinājums.

Vienu no nemateriālajiem motivatoriem var minēt apmācības plāna izstrādāšanu, katram darbiniekam. Apmācību plānā tiek noteiktas, kādas kompetences uzņēmums sagaida no katra darbinieka, un kādi apmācību kursi tiek plānoti, lai celtu darbinieku kompetenci.

### Motivācijas sistēma

2.4.1. tabula

Motivātori	Priekšnosacījumi (kam jāizpildās, lai saņemtu)	Ierobežojumi (kas neļauj saņemt)	Kārtība (kā dabūt, pielietot)
<b>1. Darba laiks, darba režīms</b>			
Saīsināta darba diena pirms svētkiem (vairāk kā likumā noteiktā 1 stunda)		darba pienākumi	ir jābūt vadības lēmumam
Individuāls darba grafiks	darbinieks māk organizēt savu darbu, strādājot saskaņā ar speciālu darba grafiku, nerodas sarežģījumi darbinieka funkciju veikšanai, nepasliktināsies darbinieka darba rezultāti	darbinieks strādā komandā, un speciāls grafiks var traucēt citu darbinieku darbu	jāsaskaņo ar vadību, kopā ar tiešo vadītāju jāstāda darba grafiks
Iespēja strādāt "no mājām" pildot speciālu/konkrētu uzdevumu	darbinieks māk organizēt savu darbu, strādājot saskaņā ar speciālu darba grafiku, nerodas saerežģījumi darbinieka funkciju veikšanai, nepasliktināsies darbinieka darba rezultāti	darbinieks strādā komandā, un speciāls grafiks var traucēt citu darbinieku darbu	jāsaskaņo ar vadību, kopā ar tiešo vadītāju jāstāda darba grafiks
Iespēja apvienot darbu ar mācībām	darbinieks māk organizēt savu darbu, strādājot saskaņā ar speciālu darba grafiku, nerodās saerežģījumi darbinieka funkciju veikšanai, nepasliktināsies darbinieka darba rezultāti	darbinieks strādā komandā, un speciāls grafiks var traucēt citu darbinieku darbu	jāsaskaņo ar vadību, kopā ar tiešo vadītāju jāstāda darba grafiks

Apmaksāts mācību atvaļinājums ar profesiju nesaistītās mācībās	jābūt pamatojumam	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	ir jābūt vadības lēmumam
Apmaksātas papildus brīvdienas	darbinieka dzimšanas dienā: <b>1 diena</b>	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	jāsaskaņo ar tiešo vadītāju (neizmantošanas gadījumā, brīvdiena neuzkrājas)
	darbinieka kāzu gadījumā: <b>3 dienas</b>	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem (neizmantošanas gadījumā, brīvdienas neuzkrājas)
	darbiniekiem, kuru bērni apmeklē sākumskola: <b>1 dienu</b> jaunā mācību gada pirmajā dienā (parasti 1.septembrī)	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem (neizmantošanas gadījumā, brīvdiena neuzkrājas)
	darbiniekam tuva radnieka (sievas, vīra, mātes, tēva, bērnu) nāves gadījumā: <b>2 dienas</b>	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	jāsaskaņo ar tiešo vadītāju (neizmantošanas gadījumā, brīvdienas neuzkrājas)
	<b>1 diena</b> , ja bērns beidz mācību iestādi	darbinieka uzkrātais atvaļinājums ir lielāks kā 20 darba dienas	jāsaskaņo ar tiešo vadītāju (neizmantošanas gadījumā, brīvdienas neuzkrājas)
	<b>2.Finanses, finansiāls atbalsts</b>		
Uzņēmumā darba samaksa tiek izmaksāta līdz konkrētam datumam		nav	saskaņā ar darba līgumu

Darbiniekiem atkarībā no darba rezultātiem, papildus darba algai ir paredzētas dažādas piemaksas un prēmija	nosacījumi prēmijas nolikumā (prēmiju sistēma)	nav	saskaņā ar prēmijas nolikumu
Iespēja iegādāties KC pakalpojumus un produktus par īpašām cenām		nav beidzies pārbaudes laiks	jāsaskaņo ar tiešo vadītāju jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem
Materiāls pabalsts īpašos gadījumos	īpašie gadījumi: darbinieka kāzas bērna piedzimšana radnieka vai tuva ģimenes locekļa nāve traumas un ārkārtas situācijas vai citi ārkārtēji un neparedzēti gadījumi	nav beidzies pārbaudes laiks	ir jābūt vadības lēmumam jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem jāiesniedz izziņas no reģistriem
Finansiāls atbalsts redzes saglabāšanai	jābūt ārsta zīmei par konstatēto vajadzību	ne biežāk kā vienu reizi gadā	jāiesniedz rakstisks iesniegums un čeka kopija
Finansiāls atbalsts profesionālās vai augstākās izglītības iegūšanai, kvalifikācijas celšanai semināriem vai kursiem	izglītības iegūšana ir nepieciešama KC darbības nodrošināšanai	nav beidzies pārbaudes laiks	ir jābūt vadības lēmumam jāsaskaņo ar tiešo vadītāju jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem
<b>3.Uzņēmuma resursu izmantošana</b>			
Iespēja izmantot personīgām vajadzībām (arī ārpus darba laika) KC piederošu aprīkojumu, kas darbiniekiem piešķirts lietošanā: biroja tehniku piederumus atpūtai datorus, monitorus un citas iekārtas		nav beidzies pārbaudes laiks izņemot izejmateriālus	jāraksta iesniegums saskaņā ar iekšējās kārtības noteikumiem
Iespēja izmantot uzņēmumam piederošo mobilo tālruni		piešķirtais sarunu limits	ir jābūt vadības lēmumam

Uzņēmumā bez maksas ir pieejama tēja, kafija, dzeramais ūdens		nav	
Darbiniekiem ir pieejamas dušas, atpūtas telpa		nav	
Bezmaksas autostāvvietas pie darba vietas		nav	
Sapulču telpu izmantošana savām vajadzībām	ja tas uzlabo uzņēmuma tēlu	nav	saskaņojot ar vadību
<b>4. Pasākumi, aktivitātes</b>			
Iespēja piedalīties regulāros kopīgos pasākumos: sporta spēles Ziemassvētku pasākums Līgo svētku svinības uzņēmuma jubilejas sarīkojums.		nav	ir jābūt vadības lēmumam
Uzņēmuma finansiāli atbalstītas kolektīvas darbinieku ārpusdarba aktivitātes	jāņem dalību vismaz 5 darbiniekiem	nav	ir jābūt vadības lēmumam
<b>5. Apbalvojumi, pateicības, dāvanas</b>			
Nemateriālas atzinības un pateicības par labu darbu		nav	tiešā vadītāja ierosinājums ir jābūt vadības lēmumam
Dāvanas, apbalvojumi, pateicības par labu darbu		nav	tiešā vadītāja ierosinājums ir jābūt vadības lēmumam
<b>6. Attiecības, darba vide</b>			
Uzņēmumā ir draudzīgs kolektīvs		nav	
Iespēja ņemt dalību uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanas procesā		nav beidzies pārbaudes laiks	
Darbiniekiem ir iespēja mācīties no pieredzējušākiem kolēģiem - pieejams individuāls mentors		nav	
Darbiniekiem ir iespēja strādāt ar modernām tehnoloģijām		nav	

Radošs darbs - iespēja izdomāt, veidot un ieviest jaunus risinājumus	atkarīgs no amata	nav	
Darbiniekiem ir iespēja doties ārzemju komandējumos		nav beidzies pārbaudes laiks	tiešā vadītāja ierosinājums ir jābūt vadības lēmumam
Ir iespēja darīt atbildīgu darbu (strādāt ar valsts mēroga sistēmām, dārgām sistēmām, pieņemt valsti ietekmējošus lēmumus un arī uzņēmuma ietekmējošus lēmumus.)	atkarīgs no amata	nav	
Ir izaugsmes iespējas	atkarīgs no amata	nav	tiešā vadītāja ierosinājums ir jābūt vadības lēmumam
Darbiniekiem pieejama augstākā vadība		nav	
<b>7.Sociālais nodrošinājums</b>			
Dzīvības un nelaimes gadījumu apdrošināšana	darba pienākumi saistīti ar paaugstinātu risku	nav	ir jābūt vadības lēmumam
Veselības veicināšanas pasākumi	vismaz 5 darbinieki, kas vēlas piedalīties	nav	ir jābūt vadības lēmumam
SOS aukle slimiem darbinieku bērniem	slims bērns līdz 8 g.v.	nav	ir jābūt vadības lēmumam

Materiālā sadaļa ir iedalīta divās pozīcijās nemainīgā atalgojums jeb darba alga, kas tiek maksāts par tiešo darba pienākumu izpildi un mainīgā atalgojuma sadaļa jeb prēmijas. Prēmijas tiek maksātas par konkrētu uzdevumu izpildi. Esošajā motivācijas sistēmā prēmiju sadaļa ir iedalīta trīs pozīcijās:

- Mēneša prēmija – tiek prēmēti darbinieki par kvalitātes mērķu sasniegšanu un vadītāja uzdevumu izpildi;
- Kvartāla prēmija – tiek prēmēti darbinieki par kvartāla finansu rezultātiem;
- Gada prēmija - darbiniekiem tiek piešķirtas prēmijas par individuālo uzdevumu izpildi un kopējo finansu rezultātu izpildi.

Ar materiālo prēmiju palīdzību uzņēmums mēģina panākt, lai darbinieki novirza savu enerģiju konkrētu uzdevumu izpildei, kas ir nepieciešami uzņēmuma stratēģisko mērķu izpildei.

## Prēmiju sistēma

2.4.2. tabula

1.Mēneša prēmija			
Par kvalitāti	Uzdevumu izpildes laiku ievērošana	Ja mērķis tiek sasniegts, tad tiek piešķirta mēneša piemaksa. Prēmē katru mēnesi, tos kuri sasniedz pieteikumu apjomu vismaz 10 pieteikumi. Tiem, kuriem pieteikuma apjomi mēnesī zem 10 prēmē kvartālā vai pusgadā.	<b>90 %</b> pieteikumu iekļaujas laikā
	Klientu apmierinātība - ne mazāk kā:	Ja mērķis tiek sasniegts, tad tiek piešķirti mēneša piemaksa Mēram katru mēnesi visus pieteikumus un salīdzinam ar iepriekšējā gada vidējo rādītāju. Ja ir virs, tad mēneša piemaksa, ja zem tad piemaksas nav.	Apmierinātība: <b>4</b>
Vadītāja piemaksa	Darba laika ievērošana (rīts/vakars)(-)		Apjomu nolemj pēc vadītāja ieteikumiem
	Aizrādījumi (-)		
	Vadītāja uzdevumu izpilde (+/-)	Par papildus pienākumiem Ļoti ātri un kvalitatīvi izpildīti pienākumi Padarītais - atbilst visām prasībām	
	Palīdzība kolēģiem (+/-)		
	Ieteikumi, iniciatīva (+)		
	Mācības - eksāmeni, sertifikāti (+)	Atbilstoši individuālajiem plāniem	
2.Kvartāla/Projektu realizācijas prēmija			
Kvartāla/Projektu realizācijas prēmija	Prēmija no bruto peļņas	Vadība vērtē projekta izpildi, ja projekts ir atbilstoši plānotajam vai labāk, tad tiek piešķirta prēmijas katram projektā iesaistītajam. Vadība nosaka projekta prēmiju budžetu.  1.Saņem visi projektā iesaistīti. 2. Projekta vadītājs vērtē iesaistītos. a. cik laiku patērē projektā b. darbinieku ieguldījums c. darbinieku svarīgums 3. Projekta vadītājs sadala uz visiem iesaistītajiem. Iesaistīto saraksts tiek paņemts no projektu laika uzskaites. 4. Prēmiju darbiniekam piešķir tiešais vadītājs.	Prēmijas budžets atkarīgs no projektu bruto peļņas

		5. Akceptē vadība. 6. Izmaksā reizi kvartālā.  Projekta vadītājam prēmiju piešķir vadība. 1. Vadība vērtē projektu un projekta vadītāju. 2. Izmaksā reizi kvartālā	
<b>3.Gada prēmija</b>			
Vadība	Jāizpildās uzņēmuma gada mērķiem		
Vidējā līmeņa vadība			
Darbinieku individuālo uzdevumu izpilde	1. Jāsasniedz individuālie mērķi 2. Prēmijas apjoms atkarīgs no finansiālo mērķu sasniegšanas 3. Ja budžets neizpildās prēmija samazinās proporcionāli 4. Ja budžets ir ar zaudējumiem prēmija netiek izmaksāta		

Pārrunājot premiālo sistēmu ar uzņēmuma darbiniekiem, autors novēroja, ka esošās sistēma īsti nav orientēta uz lielākas peļņas vai apgrozījuma sasniegšanu. Prēmiju sistēma vairāk ir tendēta uz kvalitātes celšanu, tas izpaužas kā prēmēšana par pieteikumu izpildes laicīgumu un klientu apmierinātību par saņemto pakalpojumu, bet piemaksas par finanšu mērķu sasniegšanu ir salīdzinoši zemas. Strādājot pie nākamā gada motivācijas sistēmas uzlabojumiem vadībai būtu jāņem vērā arī darbinieku vēlmes saņemt veselības apdrošināšanas. Kopumā autors motivācijas sistēmu vērtē pozitīvu soli, lai noturētu esošos darbiniekus un radītu tiem motivācija strādāt efektīvāk.

### 3. Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni uzņēmumā

No teorijas analīzes darba pirmajā daļā secināju, ka darba ražīgums ir ekonomiskās izaugsmes rādītājs, tas ir preču un pakalpojuma daudzums, kas saražots vienā darba stundā, vai reālā IKP apjoms, kas saražots vienā darba stundā. Darba ražīgumu visprecīzāk raksturo sakarība: „resursi ir maz, tie jālieto efektīvi”. Šo skarību arī varētu piemērot uzņēmuma patreizējam stāvoklim, resursi ir salīdzinoši maz bet nākotnes plāni ir uzstādīti augsti.

Darba ražīguma celšanas virzieni ir līdzvērtīgi, teorijā analizētajiem:

1. Attīstīt tehnoloģiskas, kā rezultātā uzņēmumam rastos iespējas automatizēt iekšējos procesus, kas virzītu uz to, ka darbinieki esošos darbus varētu pildīt ātrāk, līdz ar to parādītos laika resurs, ko darbinieki varētu izmantot papildus uzdevumu pildīšanai;
2. Strādāt pie darba spēka kompetenču celšanas, kā arī izvērtēt ārpalpojuma izmantošanu pakalpojumu ražošanā, piegādē un uzturēšanā.
3. Darba spēka organizācija būtu viens no pamata virzieniem pie, kuriem būtu jāstrādā, lai ar esošajiem resursiem sasniegtu augstākus rezultātus. Darba organizācija ir faktors, kas apvieno vienā veselā mehānismā tehnoloģijas un darba spēku. Tikai mērot un kontrolējot darbinieku rezultātus, var plānveidīgi virzīties uz nosprausto mērķi;
4. Saražoto pakalpojumu klāsts uzņēmumā ir salīdzinoši vecs, pamata naudas avoti ir veci pakalpojumi, kuri nodrošina uzņēma galveno naudas plūsmu. Lai nodrošinātu uzņēmuma attīstību būtu nepieciešams strādāt pie pakalpojumu grupu pārskatīšanas un jaunu pakalpojumu ieviešanas.

Autors uzskata, ka darba ražīgums uzņēmumā lielā mērā ir atkarīgs no uzņēmuma vadītāja, jo ja vadītājs uzskatīs ka ražīguma celšana ir atkarīga tikai no darbinieka gadprātīgas rīcības nevis no vadīšanas metodēm uzņēmumā, kā arī pats vadītājs nemēģinās veikt pārmaiņas un iedzīvināt efektivitāti veicinošas aktivitātes, ražīguma kāpumu uzņēmumā būs lēns un nevadāms.

Analizējot uzņēmuma iekšējās informācijas plūsmas noskaidroju, ka uzņēmumā ir vairāki rīki, datubāzes un reģistri, kuri tiek izmantoti katrā struktūrvienībā atsevišķi kā arī pa *horizontāli* visā uzņēmumā. Veicot intervijas, autors noskaidroja, ka ir arī ieviesti rīki, ar kuru palīdzību tiek automatizēta uzņēmuma ikdienas darbība. Kā pozitīvu piemēru, kas veicina darba ražīguma kāpumu ir grāmatvedības un pieteikumu vadības sistēmu izmantošana darba organizācijā. Grāmatvedības sistēmā tiek uzskaitīta informācija par finansu plūsmām visā uzņēmumā. Ieviestā grāmatvedības politika ļauj gan struktūrvienības vadītājiem, gan

pamatdarbības virziena vadītājiem operatīvi iegūt finanšu atskaites par struktūrvienību šķērsgriezumā, kā arī pakalpojumu grupu šķērsgriezumā. Neskatoties uz to ieninteresētajām pusēs ir iespēja salīdzinoši operatīvi iegūt atskaites par finansiālo stāvokli, šo procesu ir iespējams uzlabot un atskaites iegūt īsākā periodā. Vienu no virzieniem, kur būtu nepieciešams veikt uzlabojumus ir uzņēmuma grāmatvedības politikas pārskatīšana. Pie šāda secinājuma autors nonāca veicot intervijas ar Finanšu daļas vadītāju.

Pēc autora domām būtu nepieciešams pārskatīt grāmatojumu detalizāciju, tādā veidā varētu samazināt grāmatvedes patērēto laiku, kas tiek patērēts grāmatošanai. Negatīvā puse šādām izmaiņām varētu būt tāda, ka vadībai pieejamajām atskaitēm samazināsies detalizācija, kā rezultātā apgrūtinātu lēmumu pieņemšanu. Līdz ar to grāmatvedības, lai grāmatvedības politika būtu optimāla tās pārskatīšanā būtu jāņem dalība vadībai, finanšu vadītājam un galvenajai grāmatvedei.

Vēl viens virzīns, kurš ļautu celt darba efektivitāti uzņēmumā ir ieviest rīku finanšu datu attēlošanai. Esošajā situācijā uzņēmumā mēneša rezultātu atskaites sagatavošanā tiek patērēti salīdzinoši resursi. Lielais resursu patēriņš ir saistīts ar to, ka uzņēmuma budžeta plānošana notiek tabulu līmenī izmantojot Microsoft Excell programmatūru. Līdz ar to tiek apgrūtināta mēneša fakta rezultātu automātiska salīdzināšana ar plānotajiem mēneša rezultātiem. Lai efektīvizētu mēneša finanšu datu atskaites sagatavošanas ātrumu, uzņēmumā būtu ieteicams pārvērtēt esošo finanšu uzskaites rīka funkcionalitāti ar mērķi ieviest uzņēmuma budžeta plānošanu un kontroli finanšu vadības sistēmā. Ja esošā finanšu vadības sistēma šādu funkcionalitāti nenodrošina, autors iesaka izvērtēt un ieviest uzņēmuma rīku, ar kura palīdzību būtu iespējams iegūt finanšu atskaites īsākā laika periodā. Šāda rīka ieviešana ļautu uzņēmuma vadībai pieņemt lēmumus operatīvāk, kas veicinātu efektīvāku lēmumu pieņemšanu.

No teorijas pārskata izriet, ka dārgākais resurss jebkurā uzņēmumā ir darba spēks. Līdz ar to, lai uzņēmumā būtu iespējams gūt pēc iespējas lielāku peļņu, patērētajam resursam ir jābūt salāgotam ar ienākumiem, kādus uzņēmums gūst realizējot projektu. Lai šī sakarība būtu optimāla, uzņēmumā ir ieviests rīks, kurš ļauj plānot projektā nepieciešamo resursus, uzskaitīt tos un veikt patērēto resursu kontroli. Pēc autora domām, lai efektīvizētu esošo resursu pilnvērtīgu izmantošanu būtu nepieciešams pilnveidot procesus un atbildības. Esošajā situācija darbinieki veic patērētā laika uzskaiti, bet tam neseko atgriezeniskā saite no vadītājiem. Lai uzlabotu esošo situāciju esošajam rīkam būtu nepieciešams veikt funkcionālos uzlabojumus. Kā par piemēru autors var minēt sekojošus funkcionālos uzlabojumus:

1. Rīkā tiek iestrādāta loģika, ja darbinieks neaizpilda patērētā laika atskaiti, tad tiešais vadītājs saņem paziņojumu, ka viņa padotais nav veicis patērētā

laika reģistrēšanu sistēmā. Šādā veidā tiktu panākta situācija, ka darbinieki aizpilda nepieciešamās atskaites lapas.

2. Projektu vadītājam būtu jāsaņem paziņojums, kad kāda no funkcijām tiek patērēta vairāk, kā bija plānots projektā. Ar šādu automatizāciju projekta vadītājam būtu iespējams operatīvi reaģēt uz izmantoto resursu pārtēriņu salīdzinājumā ar plānotajiem resursiem.

Kā vēl vienu nozīmīgu tehnoloģisko uzlabojumu uzņēmumā, būtu nepieciešams ieviest tehnoloģisku risinājumu, ar kura palīdzību būtu iespējams automātiski apkopot un analizēt informāciju no visām uzņēmuma ieviestajām tehnoloģijām. Kā viens no veidiem varētu būt biznesa inteligences rīka ieviešana uzņēmumā. Ieviešot šādu risinājumu uzņēmumā būtu iespējams operatīvāk gatavot atskaites, kā arī būtu iespēja salīdzināt dažādu rādītāju savstarpējās atkarības.

Lai resursi tiktu efektīvāk izmantoti, galvenais nav tikai darbinieku efektivitātes un produktivitātes mērīšana. Uzņēmējs arvien efektīvāk varētu izmantot darba spēku, ja tas nodrošinātu esošo darbinieku kompetenču celšanu un atbilstību esošajam amatam. Analizējot uzņēmuma iekšējos procesus autors pārliecinājās, ka uzņēmumā tiek veikta esošo darbinieku novērtēšana un attīstības plānu sastādīšana. Lai efektīvizētu esošo darbinieku izmantošanu uzņēmumā, autors iesaka padziļinātāk veikt katra darbinieka novērtējumu. Noskaidrot, kādas ir katra darbinieka vērtības, jo var būt situācija ka uzņēmuma ietvaros tiek nodarbināti darbinieki, kuri nav apmierināti ar saviem pienākumiem. Savukārt pašam darbiniekam pietrūkst gribas spēks, lai kaut ko mainītu. Šādā situācijā, kad darbinieks nav apmierināts ar saviem pienākumiem, maksimālo pašatdevi nav iespējams sagaidīt. Tāpēc, lai novērstu šādas situācijas, tiešajam vadītājam mijiedarbojoties ar personāla speciālisti būtu jāizvērtē katra darbinieka stiprās un vājās puses, kā arī tā vērtības. Izmantojot vērtējuma rezultātus būtu jānosaka darbinieka atbilstība tā ieņemamajam amata un līdz ar to arī funkcijai. Ja tiek novērotas radikālas novirzes no uzņēmumā pieņemtajiem funkciju profiliem, būtu jāveic pārrunas ar darbinieku. Pārrunu rezultātā vadītājs ar darbinieku vienotos par nepieciešamajiem attīstības plāniem vai arī piedāvāt rotāciju uzņēmuma robežās.

Trešais virziens, kurā autors ieteiktu veikt uzlabojumus, lai celtu uzņēmuma darba ražīgumu, ir uzņēmuma organizācijas pilnveidošana. Kā pirmais no ražīguma paaugstināšanas virzieniem ir pārskatīt esošas struktūras efektīvu izmantošanu. Analizējot uzņēmumu autors novēroja, ka netiek pilnvērtīgi izmantota esošās struktūras iespējas. Pēc autora domām uzņēmuma no struktūrvienību vadītājiem tiek prasīts izpildīt uzliktos mērķus, bet kopā ar atbildību netiek piešķirtas tiesības pieņemt lēmumus savas struktūrvienības ietvaros. Kā piemēru autors var minēt, ka struktūrvienības vadītājs sev pakļautu darbinieku var pieņemt,

tikai tad, ja tam piekrīt uzņēmuma vadība. Šādu aktivitāšu rezultātā struktūrvienības vadītājam veidojas sarežģīta situācija. No vadītāja tiek prasīts rezultāts, bet netiek ļauts pašam veidot komandu ar kuru viņš būtu gatavs sasniegt šo rezultātu. Pēc autora domām būtu nepieciešams piešķirt lielākas pilnvaras struktūrvienības vadītājam, ilgtermiņa šāds solis varētu dod lielāku pāatdevi.

Kā otro faktoru, ko būtu nepieciešams uzlabot esošās struktūras ietvaros ir nodalīt struktūrvienības vadītāja un pamatdarbības virziena vadītāja funkcijas. Esošajā situācijā abas šīs funkcijas ir apvienotas vienā cilvēkā. Šīs funkcijas pēc būtības ir radikāli pretējas. Struktūrvienības vadītājs darbojas ar mērķi organizēt viņam pieejamos resursus pēc iespējas efektīvāk. Savukārt pakalpojuma vadītājs darbojas ar mērķi organizēt jaunu pakalpojumu radīšanu un virzīšanu tirgu, kā arī atbild par ienākumu mērķu izpildi.

Trešais organizācijas struktūrā uzlabojamais virziens ir jaunas funkcijas izveidošana uzņēmumā. Pēc autora domām, lai uzņēmums varētu plānot nepieciešamos resursu ilgtermiņā, uzņēmumā būtu nepieciešams izveidot izpēti uz attīstības struktūrvienību vai arī pieņemt darbiniekus, kādā no struktūrvienībām uzņēmumā. Darbinieku tiešajos pienākumos būtu pētīt tirgu un sagatavot priekšlikumus esošo pakalpojumu pilnveidošanai ar mērķi apgūt jaunus tirgus segmentus. Šādas funkcijas ieviešana ļautu pamatdarbības virziena vadītājiem efektīvāk plānot saražojamo pakalpojumu apjomus un kvalitāti.

Pārrunājot motivācijas sistēmu ar uzņēmuma darbiniekiem autors novēroja, ka esošās sistēma īsti nav orientēta uz lielākas peļņas vai apgrozījuma sasniegšanu. Prēmiju sistēma vairāk ir tendēta uz kvalitātes celšanu, tas izpaužas kā prēmēšana par pieteikumu izpildes laicīgumu un klientu apmierinātību par saņemto pakalpojumu, bet piemaksas par finanšu mērķu sasniegšanu ir salīdzinoši zemas. Pārrunājot esošo situāciju ar uzņēmuma darbiniekiem autors novēroja, ka uzņēmumā ir situācijas, kad darbinieki ir neizpratnē par prēmēšanas sistēmas kritērijiem. Motivācijas sistēmas pārstrādāšana būtu vēl viens virzīns, kuru attīstot uzņēmumā būtu iespējams gūt radikālus uzlabojumus.

Strādājot pie nākamā gada motivācijas sistēmas uzlabojumiem vadībai vairāk būtu jādomā par, tādu mērķu uzlikšanu, kurus izpildot tiktu sasniegti uzņēmuma kopējie mērķi. Ņemot vērā to ka uzņēmums darbojas nozarē, kura izjūt darbinieku trūkumi tirgū, vadībai būtu jāņem vērā tirgus tendences izstrādājot jauno motivācijas sistēmu. Zinot to, ka katrs cilvēks ir atšķirīgs ar savām vajadzībām un vēlmēm, un to, ka visiem darbiniekiem motivātori, kuri virzīs to uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu, būs atšķirīgi, uzņēmuma motivācijas sistēma jāveido tāda, lai visi darbinieki varētu gūt no tās.

Lai palielinātu uzņēmuma konkurētspēju papildus iepriekš uzskaitītajiem ražīguma paaugstināšanas vīzieniem, uzņēmumam būtu nepieciešams pārskatīt piedāvāto pakalpojumu

klāstu. Pēc pakalpojumu grupu pozicionēšanas izriet, ka no 14 pakalpojumu grupām, kā „slaucamas govīs” tiek pozicionēti četras pakalpojumu grupas. No kurām divas pakalpojumu grupas serveru sistēmu risinājumi un Datu glabāšanas un drošības risinājumi ir PV4 virziena pakalpojumu grupas un otras divas ir pakalpojumu grupas IT infrastruktūras apkalpo un Risinājumu uzturēšana abas šīs pakalpojumu grupas ir PV2 virziena pakalpojumu grupas. Šīs četras pakalpojuma grupas ienes lielāko daļu uzņēmuma ienākumu. Kā risku autors uzskata, ka uzņēmumā būtu vairāk uzmanības jāpievērš jaunu pakalpojumu radīšanai, kurus varētu pozicionēt „Zvaigznes” pozīcijā. Jo esošajā situācijā uzņēmuma galvenos ienākumus ģenerē četras pakalpojumu grupas, kuras jau vēsturiski ir uzņēmuma galvenā „Slaucamās govīs”. Ja ilgtermiņā neparādīsies jaunas pakalpojumu grupas, tad uzņēmumam pastāv risks nespēt gūt pietiekamu peļņu. Lai novērstu šo riska faktoru autors ieteiktu uzņēmuma vadībai atvēlēt resursus jaunu pakalpojumu radīšanai. Kā piemēru autors piedāvā ieviest mārketinga funkciju, kura atbildība būtu analizēt tirgu un dot priekšlikumus, pakalpojumu parveidošanai, lai uzņēmums gūtu papildus konkurētspēju. Kā arī šīs funkcijas uzdevums būtu monitorēt pasaules tendences informāciju tehnoloģiju nozarē, uz kuriem tā virzas un kādas ir pamata tendences tirgū.

Analizējot organizācijas iekšējos procesus autors novēroja, ka organizācijā ir pārdošanas process nenotiek metodiski, tas no zīmē netiek sastādīti pārdošanas plāni pārdevējiem, vizītes pie klientiem netiek plānotas metodiski, bet tās notiek stihiski. Pēc autora domā ieviešot uzņēmumā klientu vadības procesu varētu panākt lielāku pašatdevi no klientu vadītāju aktivitātēm. Tā kā uzņēmumā esošajā situācija pastāv klientu vadības process, kurš bija izveidots pirms krīzes laikā, tad uzņēmumam būtu nepieciešams sākt ar klientu vadības procesa pārskatīšanu ar mērķi optimizēt un efektīvizēt tajā veicamās aktivitātes. Kā primārās aktivitātes, kuras būtu jāveic ir uzņēmuma pakalpojumu segmentāciju pa nozarēm. Šo aktivitāti, kā primāro autors piedāvā veikt, lai izvairītos no situācijas ka klientu attiecību vadītājs klientam piedāvā pakalpojumus, kuri tam nav pielietojami uzņēmējdarbībā. Pakalpojumu segmentēšanā vajadzētu ņemt dalību pamatdarbības virziena vadītājam, jo viņš pārzina pakalpojumu un klientu attiecību vadītājam, ja uzņēmums ir ieviesis marketinga speciālista amatu, tad šajā procesā būtu jāpiedalās arī mārketinga speciālistam. Kā nākamo aktivitāti klientu attiecību vadības procesā būtu nepieciešams sagatavot klientu apmeklējumu plānu. Šādu plānu būtu nepieciešams ieviest, pirmkārt lai klientu attiecību vadītājs varētu plānot savu darbu un otrkārt sastādot plānu būs iespēja pārliecināties, ka kāds no klientiem nav aizmirsts. Nākamais uzlabojums klientu attiecību vadības procesā būtu speciālistu kultūras maiņa. Ar kultūras maiņu autors saprot situāciju, kad klientu attiecību vadītāji katru savu kontaktu pie klienta reģistrē klientu vadības sistēmā. Autors pieļauj, ka šādas procesa

izmaiņas izraisīs nepatiku darbiniekos, jo darbiniekiem būs jādara vairāk par ko papildus netiek piemaksāts. Lai izvairītos no darbinieku neapmierinātības vadībai būtu nepieciešams organizēt iekšējos seminārus, kuru laikā tiktu izskaidroti darbiniekiem iemesli kāpēc tiek veiktas šādas izmaiņas. Autors jau minēja, ka uzņēmuma pašreiz nedarbojas klientu vadības process, no tā izriet, ka nav ieviesta arī klientu vadības sistēma (turpmāk – KVS). Lai panāktu lielāku efektivitāti no klientu vadības procesa, būtu nepieciešams ieviest arī KVS. Klientu vadības sistēmas ieviešanas mērķis ir automatizēt klientu vadības procesu, kā rezultātā tiktu samazināts laiks, kas tiktu tērēts reģistrējot aktivitātes pie klienta. Kā arī vadībai un tiešajam vadītājam būtu iespējams operatīvāk un ar mazākiem patērētajiem resursiem iegūt atskaites par klientu attiecību vadības speciālistu aktivitātēm.

Sākotnēji, kamēr šī kārtība ir jauna un darbiniekiem ir pretestība reģistrēt savas aktivitātes KVS, autors iesaka veikt papildus motivāciju par kvalitatīvu klientu vadības sistēmas aizpildīšanu.

Kā beidzamo ražīguma paaugstināšanas virzienu autors grib minēt iekšējās komunikācijas kvalitātes uzlabošanu. Veicot darbinieku aptauju vairāki darbinieki norādīja, ka nezin uzņēmuma mērķus, un nesaprot kā viņa ieguldījums var sekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Pēc autora domām, lai uzņēmums varētu realizēt izvirzītos mērķus, tie jāpadara zināmi visiem darbiniekiem. Arī vienkāršo darbu veicējiem ir jāzina uzņēmuma mērķi. Lai šo problēmu atrisinātu uzņēmuma vadībai būtu jāskaidro uzņēmuma mērķi darbiniekiem organizējot seminārus vai izmantojot citus informācijas kanālus. Ja darbinieks zinās, kā viņa darbība vai bez darbības ietekmēs kopējos uzņēmuma mērķus, viņš būs motivētāks tos sasniegt.

## Secinājumi

1. Saskaņā ar Bostonas matricu uzņēmuma sniegtos pakalpojumus iedala četrās grupās: „Zvaigznes”, kas nodrošinās uzņēmuma ilgtspējīgu darbību; „Slaucamās govīs”, kas rada galveno virsvērtību uzņēmumā un nodrošina finanšu līdzekļus investīcijām; „Niķīgs bērns”, kas ietver pakalpojumu grupas, kas ir izstrādes stadijā, līdz ar to prasa lielas finanšu investīcijas, un „Beigs suns”, kurā ir pakalpojumu grupas, kas nodrošina savu darbību, bet nenodrošina uzņēmumam peļņu.
2. Salīdzinot darbinieka skaita pieauguma tendences un ražīguma pieauguma tendences pret apgrozījumu 2011. gadā, darba ražīguma ir pieaudzis daudz straujāk nekā darbinieku skaits.
3. Vērtējot uzņēmuma darba ražīgumu, kā salīdzinošo komponenti nebūtu ieteicams lietot apgrozījumu, jo uzņēmuma piedāvātajos pakalpojumos lielāko daļu veido tiešās izmaksas, kā rezultātā nevar noteikt vai darbinieks atpelna savas tiešās izmaksas. Jo var pastāvēt situācija, ka vienā gadā pie vienāda apgrozījuma pakalpojumu tiešās izmaksas var būt 85%, savukārt citā gadā šīs izmaksas var būt tikai 60%.
4. 2009. gadā uzņēmums piedzīvoja strauju bruto peļņa pieaugumu uz vienu cilvēku, kas tika panākts pārvērtējot sniegtos pakalpojumus un izvērtējot darbinieku produktivitāti. Kā rezultātā atsevišķi pakalpojumi tika iepirkti kā ārpalpojums un tika samazināts darbinieku skaits. Tas veidoja situāciju, ka 2009. gadā uzņēmuma bruto peļņas ienākumi uz vienu cilvēku bija lielāki nekā darbinieku atalgojums uz vienu cilvēku.
5. Uzņēmuma vadība pašlaik lielu uzmanību pievērš tam, lai nepieaugtu nelietderīgi izmantoto cilvēkresursu apjoms. Gadījumos, ja ir nepieciešams papildu jauns darbinieks, struktūrvienības vadītājam ir jāpierāda darbinieka finansiālais izdevīgums.
6. Ir iespējams pilnveidot ESP klientu vadības sistēmu, kā rezultātā būtu iespējams celt darba ražīgumu.
7. Uzņēmumā tiek veikta patērētā laika uzskaitē, bet tām neseko datu analīze un korektīvas darbības. Līdz ar to veidojās neapmierinātība no darbinieku puses, jo neredz nozīmi ieguldītajam darbam un darba uzskaitē nenes vajadzīgos augļus.

8. Veiksmīgi tiek izmantota pieteikumu vadības sistēma, kas uzņēmuma vadībai ļauj uzlabot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, kā arī veidot jaunus, klientiem vajadzīgus pakalpojumus.
9. Uzņēmumā lielākā daļa ieviesto tehnoloģisko risinājumu strādā autonomi un ir iespējams iegūt atskaites no katra rīka atsevišķi. Bet, lai iegūtu atskaites par uzņēmuma darbību kopumā, ir nelietderīgi jāpatērē salīdzinoši lieli resursi.
10. Uzņēmumā ir ieviesta matricas veida struktūra, kura ir veidota ar mērķi panākt ilgtspējīgu attīstību atbilstoši izvirzītajiem uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, ceļot darbinieku lojalitāti un motivāciju.
11. Matricas struktūras ieviešanai uzņēmumā ir gan plusi, gan mīnusi. Kā plusus var minēt, ka netiek dublēts resurss, dažādās struktūrās netiek uzturēti vienādi resursi. Tiek izdalīti papildu resursi pakalpojumu pilnveidošanai un virzīšanai tirgū – katram pamatdarbības virzienam tiek noteikts pamatdarbības virziena vadītājs. Kā mīnusu var minēt to, ka matricas struktūras variantā tiek palielināts administratīvais resurss, kas veido papildu izmaksas. Patreizējā situācijā gan vienā darbiniekā ir apvienotas struktūrvienības vadītāja un pakalpojuma vadītājas funkcijas, kā rezultātā rodas situācija, ka darbinieks nav spējīgs pilnvērtīgi pildīt abas šīs funkcijas.
12. Lai nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku darba spēka specializāciju, katram darbiniekam tiek novērtētas tā spējas, vērtības un fiziskie dotumi. Darbinieku novērtēšana tiek veikta reizi gadā, ikgadējo pārrunu laikā.
13. Gadījumos, ja ar iekšējiem resursiem uzņēmumam nav iespējams realizēt, kādu no projektiem, tad struktūrvienības vadītāja atbildība izvērtēt ārējos resursus un piesaistīt funkciju realizētājus, kā ārpakalpojuma sniedzējus.
14. Uzņēmuma vadība ir atvērta, bet uzņēmuma vadībai dažkārt pietrūkst laika komunikācijai ar darbiniekiem.
15. Uzņēmuma darbiniekiem nav skaidri un saprotami izvirzītie mērķi, nav saprotama uzņēmuma virzība tirgū.
16. Iniciatīvas trūkums uzņēmumā varētu būt saistīts ar neskaidriem darba uzdevumiem, uzņēmuma mērķu nezināšanas, kā arī iepriekšējās pieredzes, kad iniciatīva netika novērtēta vai kā pēc darbinieku vārdiem tika sodīta ar papildu darbiem.
17. Pēc darbinieku aptaujās sniegtajām atbildēm var spriest, ka uzņēmumā valda komandas gars, darbinieki ar iekšējo klimatu ir apmierināti un ir uzņēmuma patrioti.

18. Pārrunājot motivācijas sistēmu ar uzņēmuma darbiniekiem, esošā motivācijas sistēma īsti nav orientēta uz lielākas peļņas vai apgrozījuma sasniegšanu. Prēmiju sistēma vairāk ir tendēta uz kvalitātes celšanu, tas izpaužas kā prēmēšana par pieteikumu izpildes laicīgumu un klientu apmierinātību par saņemto pakalpojumu, bet piemaksas par finanšu mērķu sasniegšanu ir salīdzinoši zemas. Strādājot pie nākamā gada motivācijas sistēmas uzlabojumiem, vadībai būtu jāņem vērā arī darbinieku vēlmes saņemt veselības apdrošināšanas.

## Priekšlikumi

1. Darba spēka organizēšanai uzņēmumā efektīvāk ir izvēlēties lineāri funkcionālo struktūru, tas ļautu samazināt administratīvo resursu.
2. Ieviest izrakstīto rēķinu statusa sinhronizāciju starp Finanšu vadības sistēmu un ESP klientu vadības rīku. Šāda funkcionalitātes uzlabošana atvieglotu Palīdzības dienesta operatoru darbu, viņiem būtu iespējams vienā rīkā iegūt pilnīgāku patērētāja laika uzskaiti tiek veikta, bet tām neseko datu analīze un korektīvas darbības, ja tādas ir nepieciešamas. Līdz ar to veidojās neapmierinātība no darbiniekiem, jo neredz nozīmi ieguldītajam darbam informāciju par klientu.
3. Jāievieš automātisku klientu brīdināšanas sistēmu, kura brīdinātu klientu par finansiālo saistību nepildīšanu. Šādā veidā uzņēmumam samazinātos debitoru skaits, kam sekotu resursu ekonomija, jo nebūtu nepieciešams piesaistīt papildu resursus, kuri nodarbotos ar debitoru apstrādāšanu.
4. Ir nepieciešams pārskatīt uzņēmuma iekšējos procesus, kuros aprakstīt funkcionālajiem vadītājiem par pienākumu periodiski kopā ar darbiniekiem pārrunāt atskaites rezultātus. Lai atvieglotu vadītājiem datu analīzi, būtu nepieciešams veikt sistēmas funkcionālos uzlabojumus.
5. Ir nepieciešams pārskatīt organizācijas procesus, lai paātrinātu informācijas atjaunošanu sistēmā, lai efektīvāk izmantotu Monitoringa risinājums interneta pieslēgumu rīku.
6. Uzņēmumā ir nepieciešams izvērtēt, vai esošajos rīkos ir izmantota visa funkcionalitāte, kā arī izvērtēt alternatīvu rīku ieviešanas iespējas ar mērķi samazināt patērēto laiku, kas ir nepieciešams finanšu datu apstrādei.
7. Uzņēmumā ir nepieciešams ieviest tehnoloģisku risinājumu, ar kura palīdzību būtu iespējams automātiski apkopot un analizēt informāciju no visām uzņēmuma ieviestajām tehnoloģijām.
8. Ir jāievieš automatizētu atskaišu rīku ar kura palīdzību vadībai būt iespējams operatīvi sekot līdzi personāla noslodzei. Un biznesa procesa organizēšanā pēc iespējas vairāk jāizmanto tehnoloģijas, izvērtējot darba resursu noslodzes kontroli.
9. Uzņēmumā ir ieteicams pilnvērtīgi izmantot dotās struktūras priekšrocības nodalīt struktūrvienības vadītāja un pakalpojuma vadītāja funkcijas.
10. Uzņēmumā ir nepieciešams izveidot izpēti uz attīstības struktūru vai arī pieņemt darbiniekus, kādā no struktūrvienībām. Darbinieku tiešajos pienākumos būtu pētīt

tirgu un sagatavot priekšlikumus esošos pakalpojumus pilnveidošanai ar mērķi apgūt jaunus tirgus segmentus.

11. Tiešajam vadītājiem ir skaidri jānoformulē katra darbinieka mērķi un jāpārlicinās, vai darbinieks šos mērķus ir sapratis.
12. Vadītājiem pie gadskārtējām pārrunām ir nepieciešams papildus izskaidrot, ko uzņēmums sagaida no konkrētā darbinieka, kā viņa darbs tiek vērtēts un mērīts.
13. Uzņēmuma vadībai ir vairāk jāpievērš uzmanība, mērķu definēšanai un jāseko, kā informācija nonāk līdz darbiniekiem, jāpārlicinās, ka katrs darbinieks saprot uzņēmuma mērķus, prioritātes un virzību. Vairāk jāuzklausā darbiniekus un ņemt vērā viņu ieteikumus jauniem biznesa virzieniem.
14. Nepieciešams pārskatīt un pilnveidot motivācijas sistēmu. Vadībai jāizvērtē pārskatīt atalgojuma sistēmu un veikt korekcijas ar mērķi, jo tu vairāk izdarīsi, jo vairāk saņemsi. Šādas izmaiņas veicinās ienākumu kāpumu.
15. Vadībai ir nepieciešams veikt darbinieku patērētā resursa uzskaiti. Uzskaiti būtu jāveic tādā detalizācijā, lai būtu iespējams identificēt kurā no funkcijām resurss ir patērēts, kādiem pakalpojumiem, kuram klientam un kādā projektā. Veicot šādu uzskaiti ilgtermiņā, būtu iespējams veikt analīzi par patērētajiem resursiem un izdarīt secinājumus, kuros amatos ir nepieciešami papildu darba spēka resursi.

## **Izmantotā literatūra un avoti**

### **Grāmatas**

1. Abizāne V., Ekonomikas teorija, Jēkabpils, 2000
2. Ārmstrongs. Kā kļūt par izcilu menedžeri., Rīga: Zvaigzne ABC.- 2008., 56.-61.lpp
3. Birzniece J., Vilne D., Ekonomika, Rīga: Raka, 1999
4. Diderihs H., Uzņēmuma ekonomika, Rīga: Zinātne 2000
5. Djellal F., Gallouj F., MeasuringandImprovingproductivityinServices, Cheltenham
6. Ehrenberg R.G., Smith R.S. (2003). ModernLaborEconomics. TheoryandPublicPolicy. 8th edition. PearsonEducation, Inc, 36-60
7. Forands I. Personāla vadība. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007
8. Gods U. Mikroekonomika, Rīga: „Biznesa augstskola Turība”, 2008, 432 lpp
9. Praude V., Beļčikovs J., Menedžments, Rīga:Vaidelote 2001
- 10.Evans A., Sweenly W., AppliedProductionandOperationsManagement, Westpublishingcompany
- 11.Everett E. A., Ronald J. E., ProductionandOperationsManagement, Pentice, Cheltenham: EdwardElgarPublishinglimited, 2008.246p.
12. Biznesa pamati 1998, Junior Achievement –Latvija
13. KjellsGunnarsHofs, Biznesa Ekonomika,
14. Vorončuka I. Personāla vadība Rīga:Latvijas universitāte, 2009. 400lpp.
15. Pelše G., Ruperte I. Uzņēmēja rokasgrāmata – Rīga: Jumava, 2003. 359 lpp.
16. Pikeringa P. Personāla vadība. – Rīga, J. Rozes apgāds, 2002. – 125lpp.
17. Škapars R. Mikroekonomika. Loģiskās shēmas. R: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, 2008, 369 lpp.

### **Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā**

18. Bite L. Darba vides kvalitāte un tās vadīšana Latvijas reģionu uzņēmumos: Promocijas darba kopsavilkums. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 2009, 140 lp.
19. I. Dovoladbekova, Ē. Šumilo, U. Ozoliņa Cilvēkkapitāla attīstība kā Latvijas ekonomiskās konkurētspējas paaugstināšanas faktors;; Latvijas Zinātnes padome. LZP ekonomikas un juridiskās zinātnes galvenie pētījumu virzieni

2006. gadā Nr. 12, Rīga : LZA Ekonomikas un juridiskās zinātnes ekspertu komisija (Tautsaimniecības attīstības institūts), 2007, 189 lp.
20. P.Eglīte, I.M.Markausa, I.PAvlina, M.Brants, I.Gņedovska, B.Ivbulis. Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/Nr.13: Darbaspējīgo skaita mazināšanās Latvijā un iespējamie risinājumi. Rīga: SIA LZA Ekonomikas institūts, 2008, 25. – 118 lpp.
21. Darba algas un to ietekmējošie faktori: Eiropas Savienības struktūrfondu nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projekts „Labklājības Ministrijas pētījumi” Nr. VPD/ESF/NVA/04/NP/3.1.5.1./0001/0003, Rīga, 2006, 206 lpp
22. Latvijas Universitātes raksti 771.sējums. EKONOMIKA. VADĪBA. ZINĀTNE, 2011, LU Akadēmiskais apgāds, 670 lpp.

#### **Elektroniskie informācijas avoti**

23. <http://www.investopedia.com/terms/l/labor-productivity.asp#ixzz270A9rn5J>
24. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca – Rīga: Zinātne, 2000[dddd]
25. <http://www.oecd.org/>
26. <http://www.kc.lv/>

## **Pielikums**

## 1. pielikums. Aptaujas anketas jautājumi par darbinieku apmierinātību

### Vadība

Kā Tu vērtē KC vadības attieksmi pret darbiniekiem?

- A. izcili
- B. labi
- C. apmierinoši
- D. slikti

Vai Tevi apmierina saskare ar vadību?

- A. jā
- B. nē
- C. daļēji

Kas tieši Tevi apmierina vai neapmierina gan tiešās attieksmē?

Kas tieši Tevi apmierina vai neapmierina augstākās vadības attieksmē?

Pēc kādiem kritērijiem, Tavā skatījumā, tiešā vadība vērtē Tevi?

Vai Tu vari uzticēties savam tiešajam vadītājam?

- A. jā
- B. nē (vajadzētu paredzēt komentēšanas iespēju)

Vai Tavs tiešais vadītājs Tevi uzklausa?

- A. jā
- B. nē (komentāra lauki)

Vai Tavs vadītājs aizrāda Tev, ja Tavs darbs nav apmierinošs?

- A. jā
- B. nē
- C. nevaru saprast (neizprotami komentāri)

### Uzņēmums

Vai Tu saproti KC mērķus?

- A. jā – pilnībā
- B. nē
- C. nav informācijas par KC mērķiem

Vai, Tavuprāt, KC izvirzītie mērķi ir sasniedzami? Komentē savu atbildi.

Vai Tu izjūti, ka Tavs darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu?

- A. jā
- B. nē
- C. nezinu
- D. Ieteikumi ko mainīt

Vai Tev ir priekšlikumi jauniem biznesa virzieniem – kādi tie ir?

### **Iniciatīva**

Vai Tev ir iespēja izrādīt savu iniciatīvu, novitātes darbu veikšanas procesā?

- A. jā
- B. nē

Vai Tu izrādi iniciatīvu darbu veikšanas procesā?

- A. minimāli
- B. vidēji
- C. maksimāli
- D. Kas veicinātu iniciatīvu?

Vai Tava iniciatīva ir novērtēta – kā?

### **Informācija**

Kā Tu vērtē informācijas apriti uzņēmumā?

- A. izcili
- B. labi
- C. apmierinoši
- D. slikti
- E. Ko būtu nepieciešams uzlabot

Vai Tevi apmierina informācijas aprite uzņēmumā (vai ir pietiekama informācija par finansēm, mērķiem, darbiem, stratēģijām, plāniem utt)?

- A. jā
- B. nē
- C. gribētos zināt vairāk

Vai esi pietiekami informēts par kolēģu organizētiempasākumiem brīvajā laikā?

- A. jā
- B. nē
- C. daļēji

Vai vispār ir interese kaut ko tādu uzzināt?

### **Attiecības**

Vai darbinieku skaits uzņēmumā ir pietiekošs?

- A. jā
- B. nē (komentārs, kur būtu nepieciešami papildus darbinieki)

Kā Tu vērtē vadības komunikāciju ar Tevi?

- A. izcili
- B. labi
- C. apmierinoši
- D. slikti

Kā Tu vērtē darbinieku savstarpējo iekšējo komunikāciju?

- A. izcili
- B. labi
- C. apmierinoši
- D. slikti

Vai Tu izjūti komandas garu KC?

- A. jā
- B. nē

Vai Tu sevi saisti ar KC, vai jūties tam piederīgs?

- A. jā
- B. nē

Kā Tu sevi raksturotu kolektīvā?

- A. aktīvs līdzdarbotājs
- B. skatītājs no malas
- C. labāk mani neaiztieci
- D. gribu visu zināt un visur piedalīties
- E. līderis

Kas būtu jāuzlabo iekšējā komunikācijā?

Vai Tu saproties ar kolēģiem?

- A. jā
- B. nē
- C. ir izņēmumi, bet jā

Vai kolēģi Tev palīdz?

- A. jā
- B. nē

Vai Tu izmanto kolēģu labvēlību, kāda darba izpildē?

- A. bieži
- B. reizēm
- C. nekad

Vai Tev patīk kolektīvs?

- A. jā
- B. nē

### **Mārketing**

Vai Tu uzskati, ka KC ir pazīstams zīmols?

- A. jā
- B. nē
- C. daļēji

Kā, tavuprāt, KC kā uzņēmums tiek vērtēts nozares uzņēmumu diapazonā?

- A. izcili
- B. labi
- C. apmierinoši
- D. slikti

Vai Tev patīk uzņēmuma mājas lapa?

- A. jā
- B. nē

Ja atbildēji „nē”, tad kas būtu jāmaina?

Vai pasākumi ar klientiem un partneriem (ja esi bijis) ir novērtējami kā labi?

- A. jā
- B. nē

Kas būtu jāmaina sadarbībā ar klientiem un partneriem?

### **Personiskie**

Vai Tu uzskati, ka Tev ir nepieciešamās profesionālās zināšanas, lai veiktu sev uzticētos darba pienākumus?

- A. jā
- B. nē
- C. brīžiem pietrūkst

Kad pēdējo reizi esi bijis KC piedāvātosursos?

Vai, ja būtu iespēja papildināt savas zināšanas profesionāli, tas tevi motivētu labāk strādāt?

- A. jā
- B. nē

Vai Tevi apmierina KC darba laiks?

- A. jā
- B. nē

C. Ja „nē”, kāds darba laiks Tev būtu vēlamāks?

Vai Tev patīk Tavs darbs?

- A. jā
- B. nē
- C. daļēji

Vai Tavi darba pienākumi atbilst Tavam amatam?

- A. jā
- B. nē

Vai esi pietiekami neatkarīgs, lai pats pieņemtu nepieciešamos lēmumus?

- A. jā
- B. nē

Vai Tavs darbs sniedz Tev gandarījumu?

- A. ļoti
- B. reizēm
- C. strādāju, jo vajag dzīvot

Vai bieži neesi darbā slimības dēļ?

- A. jā – vairāk kā 6 reizes gadā
- B. reizēm – apmēram 3 reizes gadā
- C. gandrīz nekad – 1 reize gadā
- D. nekad

Vai Tev ir priekšlikumi sava darba uzlabošanai?

### **Vide**

Vai Tevi apmierina darba vides apstākļi, kuros strādā?

- A. jā
- B. nē

Ko tieši Tu vēlētos uzlabot/mainīt darba vidē?

Vai, veicot darbu, Tev ir pietiekams apgaismojums, atbilstoša telpas temperatūra utml.?

- A. viss apmierina
- B. gribētos labāk
- C. nekavējoties vajag uzlabot

Vai materiāltehniskais (sākot no dzēšgumijas, beidzot ar printeriem) nodrošinājums, kas Tev ir pieejams, veicot darbu, ir pietiekams un apmierina Tevi?

- A. viss apmierina
- B. gribētos labāk
- C. viss nepmierina

Ko tieši vēlētos uzlabot/papildināt materiāltehniskajā nodrošinājumā?

Vai Tevi apmierina koplietošanas telpas un kārtība tajās (tualetes, virtuve, foajē)?  
apmierina

- A. ir labi, bet varētu būt labāk
- B. neapmierina, ir jāmaina esošā kārtība

Vai ir kādi traucējoši apstākļi darba telpās?

Vai būtu jāuzlabo apstākļi virtuvē – kas tieši būtu nepieciešams?

Vai Tevi apmierina kā tiek atzīmētas jubilejas KC?

- A. jā
- B. nē

Vai Tevi apmierina citu pasākumu norise uzņēmumā ?

- A. jā
- B. nē (Ja „nē”, tad komentāru laukā aprakstīt kāpēc nepatīk)

Vai uzskati, ka kolēģiem būtu jāsanāk kopā biežāk?

- A. jā
- B. nē

Vai Tev ir viegli tikt projām no darba, ja tas ir nepieciešams? (ārsta, apmeklējums, slims bērns, kādi citi neplānoti gadījumi, apstākļi)?

### **Alga**

Vai Tevi apmierina Tava darba alga?

- A. jā
- B. nē

Vai Tev ir skaidrs kā KC tiek aprēķināts atalgojums (pēc atbildības u.tml.)?

- A. jā
- B. nē

Vai ar savu algu Tu vari dzīvot vai izdzīvot?

- A. dzīvot
- B. izdzīvot

Vai Tu esi saņēmis prēmiju, strādājot KC?

- A. jā
- B. nē
- C. pirmo reizi par tādu dzirdu

Vai par labi padarītu darbu Tu esi saņēmis atzinību (ieskaitot „Paldies!” utt.)

- A. jā
- B. nē

Vai būtu jāpalielina Tev piešķirtais telefonsarunu limits?

- A. jā
- B. nē

Vai būtu jāpalielina Tev apmaksātais (ja ir) degvielas limits?

- A. jā
- B. nē

Vai Tu uzskati, ka KC būtu jāiegādājas veselības apdrošināšanas polises?

- A. noteikti
- B. lieka greznība
- C. jā, bet saprotu, ka nav finanses
- D. nē, jo pats varu atļauties

Vai Tu uzskati, ka KC darbiniekiem būtu jānodrošina arī dzīvības un nelaimes gadījumu apdrošināšana?

- A. jā
- B. nē

Vai Tev ir priekšlikumi kā uzlabot darbinieku motivāciju – kādi?

Ja Tev piedāvātu citu darbu par atalgojumu, vai Tu mainītu darbu?

- A. noteikti
- B. nemainītu
- C. padomātu, izvērtējot apstākļus

Vai Tu meklē citu darbu?

- A. jā
- B. nē
- C. komentāru lauks

Bakalaura darbs „Darba ražīguma paaugstināšanas virzieni SIA „Komerccentrs DATI grupa” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Māris Golubovskis** \_\_\_\_\_

(paraksts, datums)

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr. oec., profesors **Andris Deniņš**

\_\_\_\_\_  
(paraksts, datums)

Recenzents:

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

\_\_\_\_\_  
(darba pieņēmēja paraksts, paraksta atšifrējums, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

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

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_

(paraksts, paraksta atšifrējums, datums)