

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Ekonomisko sistēmu vadības teorijas un metožu katedra

Motivācijas izpēte banku pakalpojumos
Motivation analyses in bank services

MAĢISTRA DARBS

Autors: Vadības zinību maģistra
studiju programmas
Vide un uzņēmējdarbības vadība
studiju virziena
2.kursa studente
Anita Rauza
VadZ020551

Darba vadītājs:
Rasma Garleja LU emer.prof.,
Dr. habil. paed.,Dr. oec

Rīga 2008

SATURS

Anotācija.....	3
Ievads.....	5
1. Motivācija, tās jēdziens un teorijas	7
1.1 Motivācija.....	7
1.2 Personāla motivēšana	8
1.3 Svarīgākās motivācijas koncepcijas	10
1.4 Atalgojums, tā sistēmas veidošana	15
1.5 Pastāvīgais un mainīgais atalgojums	27
1.6 Monetārais atalgojums.....	28
1.7 Nemonetārais atalgojums	32
2. Banku vispārīgs raksturojums	38
2.1 Banku situācija Latvijā	38
2.2 SEB Banka.....	40
2.3 Hansabanka.....	42
2.4 Parex banka	44
2.5 Hipotēku banka.....	45
2.6 „BTB” Baltic Trust Bank	46
2.7 Latvijas Krājbanka.....	48
3. Motivācija bankās Gulbenē	49
3.1 SEB bankas darbinieku motivācijas analīze.....	49
3.2 Hansabankas darbinieku motivācijas analīze	55
3.3 Parex bankas darbinieku motivācijas analīze	61
3.4 Hipotēku bankas darbinieku motivācijas analīze	66
3.5 „BTB” Baltic Trust Bank darbinieku motivācijas analīze.....	71
3.6 Motivācijas analīze Gulbenes bankās kopumā.....	75
Secinājumi	79
Priekšlikumi.....	81
Izmantotā literatūra.....	83
Pielikumi.....	85
Dokumentārā lapa.....	90

Anotācija

Tēma – Motivācijas izpēte banku pakalpojumos. Maģistra darba mērķis ir izzināt motivācijas instrumentu nozīmi, veikt motivācijas analīzi Gulbenes bankās.

Maģistra darbs sastāv no trīs nodaļām – pirmajā nodaļā tiek pētīta motivācija kopumā, otrajā nodaļā autore izzina bankas, kas atrodas Gulbenē, trešajā nodaļā veikta banku darbinieku motivācijas analīze.

Realizējot maģistra darba mērķi, autore aptaujāja Gulbenes banku darbiniekus, pielietojot aptaujas anketēšanas metodes, kā arī tika izmantotas vēl sekojošas metodes: literatūras referatīvā analīze un statistikas metode.

Maģistra darba apjoms ir 84 lappuses, 42 attēli un 1 tabula. Darba veikšanai izmantotās literatūras, normatīvo dokumentu un citu informācijas avotu skaits ir 28. Darbam pievienoti 2 pielikumi.

Atslēgvārdi: motivācija, atalgojuma sistēma, bankas, aptaujas anketas.

Annotation

The subject – Motivation analyses in bank services. The aim of the master paper is to study the motivator tools and to analyse motivation in bank staff in Gulbene.

The master paper consists of three parts – in the first part author studies motivation, in the second part author looks in bank in Gulbene and in the third part author studies the motivating aspects for the employees of the Gulbenes bank.

In order to archieve the aim of the paper the author questioned the employees of the Gulbenes banks, using questionnaires and following methods: the analysis of scientific researches and the statistical method.

The master paper consists of 84 pages, 42 pictures and 1 table. 28 bibliographic sources, legislation and resolutions and other sources were used. The paper has 2 appendixes.

Keyword: motivation, salary system, bank, questionnaire.

Ievads

Ikviens uzņēmums rūpējas par savu konkurētspēju, ekonomisko attīstību un uzņēmuma veiksmīgu darbību kopumā, taču lai to visu sasniegtu, uzņēmums neizbēgami saskaras ar dažādām problēmām – ekonomiskā stāvokļa izmaiņām, mainīgais politiskais stāvoklis, personālainība, iekšējā un ārējā uzņēmuma vide. Lai kā uzņēmums to reizēm nevēlas atzīt, uzņēmuma svarīgākais faktors, virzītājspēks un attīstītājs ir cilvēks.

Cilvēks ir tas, kurš rūpējas par uzņēmuma darbības attīstību, cilvēks ir uzņēmuma virzītājspēks, tas rūpējas par jaunievedumiem un ražošanas, pārdošanas uzlabošanu. Darbaspēks ir tas resurss, kurš radoši un analītiski domā, strādā, lai virzītu uzņēmumu uz priekšu un tikai darbinieki var nodrošināt uzņēmuma darbību efektīvu un peļņu nesošu. Darbaspēks uzņēmuma darbību var padarīt par efektīvu un noderīgu procesu ikvienam cilvēkam – sabiedrībai.

Cilvēki ir visvērtīgākie organizācijas resursi, bet tajā pašā laikā viņi ir vienīgie resursi, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem. Tieši tāpēc jāpieliek lielas pūles, lai cilvēku prasmi un pieredzi izmantotu organizācijas labā [11; 282].

Mūsdienu straujajā ekonomiskajā situācijā ļoti nozīmīgs ir labs, stabils un lojāls darbaspēks.

Darbaspēks uzņēmumā ir tas, kas rūpējas par ekonomisko izaugsmi. Nenoliedzami ļoti svarīgu lomu ieņem tehnika un tehnoloģijas, taču darbaspēks ir tas, kas ar savu intelektu un darbu panāk produktīvu darbu.

Uzņēmuma vadība vēlas, lai viņu darbinieki būtu kompetenti, intelektuāli un uzticami, taču tas lielā mērā ir atkarīgs tieši no uzņēmuma vadības – no tā, kā uzņēmuma vadītāji investē tieši darbaspēkā, kā tiek motivēti uzņēmuma darbinieki, kā arī tas, kāda ir vadītāju attieksme pret saviem darba ņēmējiem.

Personāla vadība sastāv no vairākām funkcijām, kā piemēram, personāla attiecību veidošana, kolektīva attiecību veidošana, personāla politikas izveide, kontrole un plānošana, tomēr viena no vissvarīgākajām personāla vadības funkcijām ir darbinieku motivācija. Reti kurš darbinieks būs lojāls, rūpēsies par uzņēmumu ar „saimnieka domāšanu”, strādās efektīvi un pārliecināti, ja nebūs izveidota efektīva darbinieku motivācija. Tieši darbinieku motivēšanai viena no svarīgākajām funkcijām, lai intelektuālais uzņēmuma resurss kalpotu efektīvi.

Lai uzņēmums nezaudētu savus darbiniekus, viņi ir pareizi jāmotivē – jāizveido tāda darbinieku motivācija, lai uzņēmums nezaudētu savu svarīgāko resursu. Motivācija nav tik vienkārša, kā to daudzi jauni uzņēmuma vadītāji ir iedomājušies. Tikai efektīva motivācija spēs noturēt labos darbaspēka resursus. Tieši tādēļ personāla vadībai jāpieliek lielas pūles, lai

izveidotu efektīvu motivāciju, jāzina, kas darbiniekiem būtu labākais motivators un jākombinē dažādi darbinieku motivatori, lai izveidotu savam uzņēmumam piemērotāko.

Izveidotajai darbinieku motivācijai ir jāseko līdzi un vienmēr par to ir jārūpējas. Attīstoties ekonomikai, attīstās arī citi uzņēmumi un tieši tādēļ jārūpējas, lai kāds cits uzņēmums nepārvilinātu uzņēmuma svarīgāko resursu. Nereti ir tā, ka labāko darbaspēku pārvilina cits uzņēmums, piedāvājot tam labākus motivatorus jaunajā darbavietā

Ikvienam uzņēmuma jāizveido sava motivācija – dažādās motivācijas teorijās iezīmējas gan pozitīvais, gan negatīvais, kā arī viens motivators kādam uzņēmumam var strādāt ļoti labi, kādam citam tas nepavisam neder. Nav motivāciju teorijās viena ideālā, kas derētu visiem uzņēmumiem, katrai no tām ir savas ievirzes, regulatori un virzītājspēki.

Apskatot visu iepriekš minēto, autore nonāk pie atziņas, ka tieši personāla vadības izveidotā motivācija ir galvenā veiksmīga uzņēmuma funkcija. Motivēšana ir viena no atbildīgākajām uzņēmuma funkcijām. Lai veiksmīgi realizētu savus darba uzdevumus, nepieciešams iepazīties ne vien ar Gulbenes bankām, bet arī ar motivācijas teorijām, analizēt tās, novērtēt dažādās atalgojuma sistēmas iespējas un veikt secinājumus, kāda ir cilvēkfaktora loma uzņēmumos mūsdienās.

Pētījuma objekts – Gulbenes banku personāls, personāla motivācija.

Pētījuma priekšmets – motivācijas teorijas, atalgojuma sistēma un darba motivējošie instrumenti.

Pētījuma mērķis – izzināt motivācijas instrumentu nozīmi, veikt motivācijas analīzi Gulbenes bankās.

Pētījuma uzdevumi:

1. Veikt jēdzina „motivācija” nozīmes, skaidrojumu izpēti zinātniskajā literatūrā.
2. Izpētīt motivācijas teorijas zinātniskajā literatūrā.
3. Izstrādāt anketas bankas darbiniekiem par motivācijas nozīmīgākajiem faktoriem.
4. Veikt anketēšanu dažādās Gulbenes bankās.
5. Izveidot rekomendācijas personāla motivēšanai Gulbenes bankās.

Izmantotās metodes:

1. literatūras referatīvā analīze
2. anketēšana
3. statistikas metodes.

Par pētījuma periodu autore izvēlējās 2007., 2008.gadu sešās bankās, kurām ir filiāles Gulbenē.

Autore galvenokārt darbā izmantoja Inese Ešenvaldes, Rasmus Garlejas, un Ilgvara Foranda grāmatas, kā arī banku sniegto informāciju.

1. Motivācija, tās jēdziens un teorijas

1.1 Motivācija

Motivācija ir psiholoģijas un vadības virziens, kas mēģina izpētīt un izskaidrot, kādēļ cilvēki izturas noteiktā veidā atkarībā no dažādiem faktoriem. Motivācija kā zinātne pamatā analizē un pamato divas pamatdaļas: pirmā noskaidro, kas izraisa noteiktu cilvēku rīcību, attieksmi, uzvedību; otrā pamatdaļa noskaidro, kas pastiprina kaut kādu detalizētu attieksmi, viedokli, izturēšanos pret noteiktām lietām [12; 5].

Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma mērķu sasniegšanu [13; 23].

Motivēšanas uzdevums ir veidot un apmierināt cilvēku dzīves vajadzības. Motivācijas metodes jāizvēlas, vadoties no cilvēka socializācijas un individualizācijas pakāpes, veidojot metožu kombinācijas, piemēram: vērtēšana + atalgojums vai izglītošana + vadības stils + karjeras izaugsme [21].

Motivācija ir process, kurā tiek apzināti mērķi, notiek izvēle, enerģijas virzīšana mērķa sasniegšanai [8; 25].

Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu.

Motivācijas ietekmē notiek šādi procesi:

- darbinieki gūst gandarījumu par paveikto un ikdienas darbu;
- uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu;
- saglabājas vajadzīgie darbinieki, jo motivēts cilvēks darba vietu nemainīs [10;21].

Personāla vadībā būtiska vieta ir motivācijas procesam. Lai gūtu gandarījumu un ilgstošu interesi par darbu, nepieciešami jauni stimuli, lai papildinātu tos, kuru dēļ darbinieks izvēlējas konkrētu uzņēmumu un amatu.

Visus faktorus, kas motivē cilvēkus, variedalīt trīs grupās:

- monetārais atalgojums jeb nauda;
- nemonetārais atalgojums (jebkurš atalgojums, ja vien tā nav nauda);
- bailes [15; 117].

Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Motivācijas ietekmē notiek šādi procesi:

- darbinieki gūst gandarījumu par paveikto un ikdienas darbu;
- uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu;

- saglabājas vajadzīgie, jo motivēts cilvēks darba vietu nemainīs.

Sekmīga motivācija – tas nav darbinieku skaits, bet gan viņu savstarpējās attiecības!

Motivācija ietekmē:

- darba atmosfēru,
- saskarsmi,
- ražību,
- saliedētību,
- morālo stāvokli,
- saikni ar sabiedrību,
- imidžu,
- sadarbību ar klientu,
- materiālo un tehnisko apgādi,
- radošumu,
- plānošanu,
- organizāciju,
- uzdevumu izpildi,
- vadības pilnveidošanu,
- kontroli utt.

Motivācija nav:

- rupja piespiešana,
- apmānīšana,
- manipulācija,
- negodīgums,
- korupcija,
- savu vajadzību apmierināšana un nerēķināšanās ar citu vajadzībām,
- draudi,
- sava personiskā veidola uzspodrināšana,
- tukši solījumi [6; 23].

1.2 Personāla motivēšana

Darbinieku motivēšana: sociālie un psiholoģiskie aspekti

Atalgojuma sistēma un visas aktivitātes, kas ar to saistītas, ir viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadības teorijā un praksē. Atalgojums šā vārda paplašinātā nozīmē skar tādas būtiskas darba devēja un ņēmēja attiecību kvalitātes kā lojalitāti, gandarījuma sajūtu par darbu un savstarpējo uzticību. Pēdējo gadu pētījumi lielo korporāciju personāla aptauju un

interviju veidā liecina, ka tieši uzticība vadītājam un kompānijai ir galvenais motivators un virzītājspēks. Šo uzticību ir ārkārtīgi grūti izveidot, un tās veidošanas process prasa daudz laika, kompetences un pūļu no organizācijas vadības, savukārt uzticības sagraušana ir īslaicīgs process, kam īpašas prasmes un ieguldījumi nav nepieciešami.

Galvenie faktori, kas šobrīd tirgus un ekonomikas globalizācijas apstākļos īpaši jāņem vērā, motivējot personālu:

- **talantīgi darbinieki** – visvērtīgākie resursi mūsdienīgā organizācijā, kur paralēli finanšu un informatīvo tehnoloģiju resursiem tieši cilvēki ir visgrūtāk atrodam, attīstāmi un noturami;
- **brīva cilvēku kustība darba tirgū** – organizācijas vadības grūtības veidot ilgtermiņa motivācijas programmas, lai noturētu talantīgākos darbiniekus;
- **jaunās ekonomijas stūrakmeņi** – augstās tehnoloģijas un globalizācija – prasa no personāla elastību un prasmi pielāgoties – „izdzīvo adaptīvais”;
- **jaunā lojalitāte un jaunais atalgojums** – viss ir pārrunājams, darbinieks saņem to, par ko spēj vienoties ar darba devēju;
- jāatceras, ka vienīgā stabilā un nemainīgā parādība mūsdienu organizācijās ir **pārmaiņas** [5; 145].

Darba devēju vēlmi izzināt patiesos motivatorus un piedāvāt savam personālam tieši to, kas ir visatraktīvākais, raksturo daudzie apmierinātības un motivētības mērījumi organizācijās. ESI (employee satisfaction index) ir viens no būtiskākajiem rādītājiem personāla motivētības novērtēšanā, tas atspoguļo darbinieku apmierinātību gan ar monetārajiem atalgojuma elementiem, gan arī apmācības un izaugsmes iespējām un tiešā vadītāja attieksmi.

Kādus darba devēju piedāvātos motivatorus darba ņēmēji vērtē visaugstāk

- Menu tipa atalgojums (dažādu atalgojuma mainīgās daļas komponentu izvēles iespējas atkarībā no sava vecumposma, dzīves stila un vajadzībām; atkarībā no amata vērtības organizācijā menu var tikt paplašināts vai sašaurināts);
- augstais organizācijas sociālais statuss: finanšu sektors un konsultāciju biznes tradīcionāli tiek atzīti par prestižām nozarēm;
- piederības sajūta: „mūsējie” un savstarpēja uzticība;
- izdevīga ģeogrāfiskā atrašanās vieta;
- elastīgs darba laiks, iespējas kombinēt darbu ar mācībām;
- interesants, aizraujošs darbs;
- izaugsmes iespējas, dinamiska vide;

- organizācijas stils.

Rūpīgāk paanalizējot šos dažādos motivatorus, var redzēt, ka tie apmierina ļoti atšķirīgas cilvēciskās vajadzības un intereses. Ko tad īsti piedāvāt saviem darbiniekiem? Kas ir tas, ko tieši katras konkrētās organizācijas personāls vērtē visaugstāk?

Motivēt cilvēku nozīmē palīdzēt viņam sniegt personisko piepildījumu [9; 135].

Motivēšanas procesā darba ņēmēji izvēlas savu rīcību, lai sasniegtu savus personiskos mērķus. Tie ir mērķi, kas var būt gan materializēti, piem., nauda, paaugstinājums darbā, vai arī abstrakti mērķi, kā piemēram gandarījums, pašapliecināšanās, pašrealizācija. Lai veiksmīgi strādātu nepieciešama paša darbinieka motivācija.

Pašmotivācija ir emociju izmantošana kādas ieceres sasniegšanai, spēja koncentrēties mērķa īstenošanai, radoši strādāt [7; 42].

Kad cilvēks ir pārāk motivēts, piemēram, izjūt pārāk lielu atbildību vai bailes no soda, iespējama motivācijas līmeņa samazināšanās. Bet, ja atbildības izjūta vai bailes no soda ir izteikti mērenas, tad tie ir pozitīvi pamudinošie faktori.

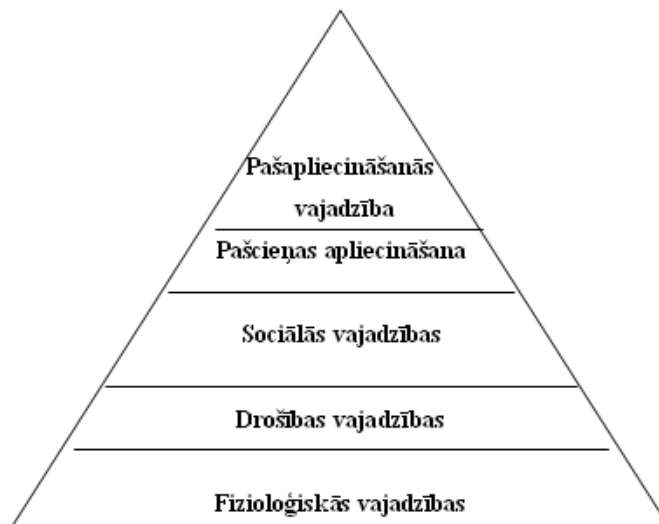
Pārāk liela motivācija pasliktina sasniegumus, jo palielinās emocionālā spriedze un satraukums, kuri mazina darba efektivitāti. No piepūles palielināšanās neuzlabojas kvalitāte, bet tikai sasniegumu daudzumu rādītājs [18; 145].

1.3 Svarīgākās motivācijas koncepcijas

Piecu vajadzību hierarhija (pēc A. Maslova) ir plaši zināma un personāla profesionāļiem visbiežāk mācītā motivācijas teorija.

Ikvienu indivīdu galvenās vajadzības, sākot ar pamatvajadzībām, bez kuru apmierināšanas saskaņā ar Maslova teoriju mēs nevaram piepildīt augstākās vajadzības, ir šādas:

- fizioloģiskās vajadzības: gaiss, miegs, pārtika, seksuālās un fizioloģiskās vajadzības, apģērbs un mājoklis;
- drošības vajadzības: to draudu novēršana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei, darba un atalgojuma garantijas;
- sociālās vajadzības: saskarsmes un sadarbības iespējas, mīlestības un piederības sajūtas stimulēšana, ģimene, piederība pie kādas organizācijas, draugi;
- pašcieņas apliecināšana: personības nozīmības un sasniegumu uzsvēršana, apbalvošana un patiesa uzslavēšana, panākumi darbā un karjerā;
- pašapliecināšanās vajadzība: iespēja eksperimentēt, radīt un riskēt, piedalīties problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā; apstākļi izaugsmei un izglītības iegūšanai.



1.1.att. A.Maslova piecu vajadzību hierarhija

Tieši pēdējās trīs vajadzības – vajadzība pēc saskarsmes un sociāla atbalsta, pašcieņas apliecināšana un pašapliecināšanās iespējas ir darba devēja motivācijas instrumentu mērķis, un laba personāla vadības prakse paredz šo personāla vajadzību apmierināšanu, izmantojot monetāros un nemonetāros motivācijas elementus [5, 147].

A.Maslovs uzskatīja, ka:

- motivācija ir iekšēja nostādne, kura mudina indivīdu veikt kādu darbību;
- cilvēku vajadzības ir bezgalīgas;
- apmierinātas vajadzības neveicina motivāciju;
- neapmierinātas vajadzības mudina cilvēku rīcībai;
- cilvēka vajadzības pēc nozīmīguma veido hierarhiju [Z.Bokums, I.Forands „Personālvadības rokasgrāmata” 28.lpp]

Tomēr jāsecina, ka A. Maslova 1954.gadā publicētās vajadzības ir visai elementāras un tikai daļēji atbilst mūsdienu apstākļiem [21].

Hercberga motivācijas teorija ir otra plaši izmantotā pieeja, kas ilustrē tos motivēšanas un higiēnas faktorus, kuru neizpildīšana vai pavirša izpildīšana graužoši ietekmē darbinieku motivāciju. Hercbergs runā par tā sauktajiem higiēnas faktoriem un motivatoriem.

Motivatori: faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu:

- gandarījuma sajūta darbā,
- panākumu atzīšana,
- darba process kā tāds,
- atbildības un autonomijas pakāpe,
- izaugsmes iespējas, karjera,
- mācīšanās iespējas.

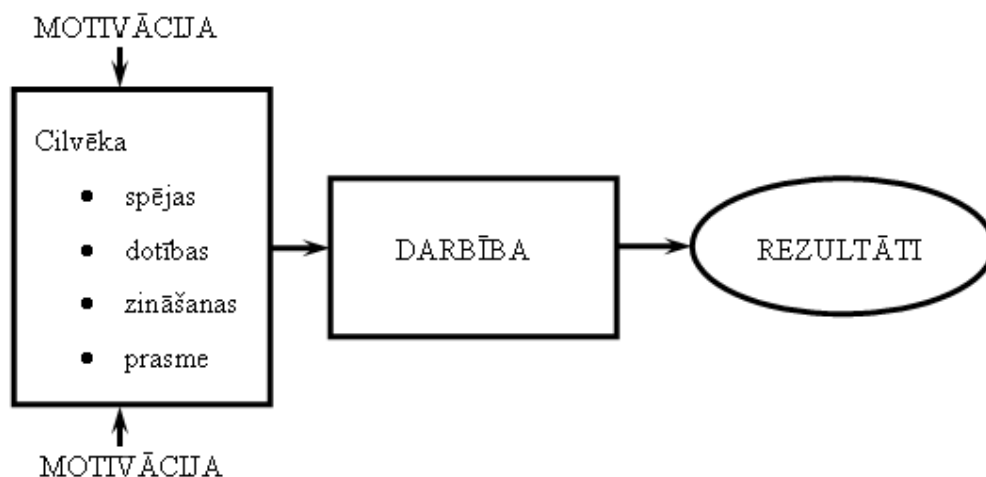
Higiēnas faktori: novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- darba vietas stabilitāte,
- sociālais statuss,
- organizācijas darbības politika,
- darba ergonomiskie apstākļi,
- tiešā vadītāja attieksme,
- personīgā dzīve,
- attiecības ar kolēģiem,
- darba alga un citi bonusi,
- attiecības ar padotajiem.

Personāla vadības uzdevums ir maksimāli rūpēties par darbinieku stabilitātes sajūtu, tādējādi stimulējot ilgtermiņa motivāciju, kas ir visgrūtāk uzturamais motivācijas veids mūsdienu dinamiskajā biznesa vidē. Savukārt organizācijas sociālais statuss un pievilcība darba ņēmēju acīs ir ļoti nozīmīgs elements darbinieku ieinteresētības veidošanai un stimulē īstermiņa motivāciju. Attiecības ar padotajiem, vadību un kolēģiem ir organizācijas korporatīvās kultūras tiešas sekas. Komandas sadarbības paradumi un sociālais atbalsts ir viens no spēcīgākajiem motivācijas instrumentiem, ko apstiprina statistiskā analīze: viens no visbiežāk sastopamajiem iemesliem darbinieku aiziešanai no konkrētās amata vietas ir nesaskaņas ar vadību vai kolēģiem [5; 148].

F.Hercberts ieviesa jaunu motivācijas efekta jēdzienu – KITA (Kick In The Arse), kas nozīmē „spērienu pa pēcpusi”, proti, vienmēr jāmeģina atrast jaunus motivācijas faktorus, kuri būtu ārpus paša darba. Arī alga var būt motivējošs faktors, taču vēlēšanās saņemt lielāku algu pieaug un ar laiku algas pieaugums var kļūt par pašsaprotamu apstākli. Tāpēc jāmeklē pārsteiguma faktors, lai tas kļūtu par motīvu.

Cilvēka psihofizioloģiskās īpašības un kompetence, papildinātas ar veiksmīgu motivāciju, dod enerģiju darbībai (skat.2.2.att.).



1.2. att. Rezultāta atkarība no motivācijas un indivīda attīstības [6; 31].

Divu faktoru teorija ir salīdzinoši nepilnīga, jo:

- Divu faktoru teorija neparedz izmaiņas, nobīdes no vispārējiem pieņēmumiem atbilstoši katram indivīdam un situācijai.
- Piemēram, ja darbinieks ir tikai daļēji apmierināts ar veicamo darbu – viņam nepatīk daļa no pienākumiem, bet kopumā darbs ir pieņemams. Šādus gadījumus divu faktoru teorija neparedz.
- Divu faktoru teorija ir nepilnīga sekojošā ziņā – kad darbs sokas labi, darbinieki mēdz sevi paslavēt. Pretrunīgi, bet kad neveicas, tad vaina tiek meklēta ārējos faktoros. Līdz ar to ir pilnīgi loģiski, ka neapmierinātie darbinieki minēs ārējos faktoros, savukārt apmierinātie – iekšējos.

Mak Gregors izvirzīja divas iespējamās motivācijas teorijas – **X un Y**. Teoriju X, kas bija balstīta uz tā laika vadītāju pieņēmumiem par darbiniekiem. Tā laika vadītāju pieņēmumi bija, ka darbiniekiem nepatīk darbs, ka ir slinki, ka cenšas izvairīties no pienākumiem, atbildības, un tādēļ ir nepieciešams nepārtraukti viņus mudināts strādāt, kontrolējot un sodot – pēc pieņēmuma, ka tikai bailes, ka darbiniekam tiks atņemts materiālais nodrošinājums, liek viņam darboties atbilstoši prasībām.

Mak Gregors uzskatīja, ka, ja cilvēkam liedz darba procesā apmierināt savas morālās un garīgās vajadzības, darbinieka reakcija ir atbilstoša – pasīva, vienaldzīga attieksme pret veicamajiem pienākumiem. Tādēļ, gribēdams pilnībā mainīt vadītāju attieksmi pret veicamajiem pienākumiem, izveidoja teoriju Y, kas bija pretstats X teorijai. Šī teorija ietver sekojošus pieņēmumus: ja cilvēkus pareizi motivē, tie var būt gan radoši, gan atbildīgi, gan paši sevi kontrolēt. Y teorijas pamatā bija pirmajā plānā izvirzīt morālos, garīgos darba elementus, tādējādi nodrošinot cilvēka personības attīstību un „iekšējo” vajadzību apmierināšanu [14; 157].

Mak Gregora teorijas vislabāk izvērtēt salīdzinoši ar Maslova vajadzību hierarhiju. Teorija X apgalvo, ka darbiniekiem dominē zemāka līmeņa vajadzības, savukārt Y teorijas pieņēmumi parāda, ka augstāka līmeņa vajadzības, tieši iekšējās vajadzības, ir būtiskākas, kas ir daļēji atbilstoša Maslova vajadzību hierarhijai. Mak Gregors uzskatīja, ka teorijas Y pieņēmumi ir vairāk izmantojami, nekā X teorijas pieņēmumi, un ierosināja ieviest šādas idejas: kolektīvu lēmumu pieņemšanu, atbildīgu un radošu, saistošu darbu, labas profesionālās attiecības kolektīvā, lai paaugstinātu darbinieku darba motivāciju.

Diemžēl netika panākts vēlamais rezultāts, jo teoriju X nevar pilnībā nodalīt no teorijas Y un otrādi. Ir situācijas, kurā darbinieki jāuztver pēc teorijas X principiem, ir situācijas, kur pēc teorijas Y pieņēmumiem, un ir daudzas situācijas, kur darbinieki jāuztver daļēji pēc X, daļēji pēc Y teorijas, un ir gadījumi, kur neder ne viena, ne otra metode.

Organizācijas darba vidi ietekmējošie faktori: būtiski darbinieku motivācijas veidošanā

Organizācijas korporatīvās kultūras vērtības, valdošo vadības stilu, visaugstāk vērtētos kompetences elementus un savstarpējās sadarbības praksi vislabāk raksturo G.Litvina un R.Stringera izvirzītie organizācijas darba vidi jeb atmosfēru raksturojošie seši faktori, kas nosaka darbinieku atbrīvotības sajūtu, spēju radīt, baiļu un vainas apziņas pakāpi, skaidrību par savu nākotni un veicamajiem darbiem, kā arī gandarījuma sajūtu.

Organizācijas darba vidi raksturo:

- **elastība** – darbinieku brīvības un atraisītības sajūta savās radošajās un inovatīvajās izpausmēs, jaunu darba pieeju, metožu un produktu izstrādē un ieviešanā,
- **atbildība** – savu pienākumu un pilnvaru robežu apzināšanās un realizēšana atbilstoši pieņemtajiem standartiem,
- **standarti** – darba izpildes kvantitātes, kvalitātes un termiņu normas un mērauklas,
- **atlīdzības izjūta** – materiālā atalgojuma apzināšanās un gandarījums par labi padarītu darbu,
- **skaidrība** – zināšanas un izpratne par organizācijas mērķiem, stratēģiju un vērtībām, kā arī par savu nozīmi organizācijas ceļā uz nospraustajiem mērķiem,
- **lojalitāte** – uzticība organizācijai un respekts pret to un tās mērķiem, gatavība vēltīt savas pūles nosprausto mērķu sasniegšanai.

Šos faktoros vajadzētu respektēt, gan attīstot jaunu atalgojuma sistēmu, gan arī koriģējot jau esošo [5; 149].

Menedžeriem, kas atzīst teoriju X ir pesimistiski uzskati par cilvēkiem, bet teorijas Y piekritējiem ir optimistiskāki uzskati:

Menedžeru uzskati pēc Makgregora [11; 54].

<i>Menedžeru uzskati pēc</i>	
Teorija X	Teorija Y
1. Menedžmenta statistiskā stratēģija	1. Menedžmenta dinamiskā stratēģija
2. Cilvēka tālāka pilnveidošanās nav iespējama	2. Cilvēka tālāka pilnveidošanās ir iespējama
3. Pilnīga pastāvības kontrole	3. Pieņem, ka cilvēkam ir nepieciešama selektīva adaptācija
4. Darbinieka aktivitāte organizācijā ir ierobežota paša cilvēka rakstura dēļ	4. Darbinieka aktivitāti organizācijā ierobežo vadītāja spējas
5. Organizācijas neefektīvu darbu nosaka vadāmo cilvēku spējas	5. Organizācijas neefektīvs darbs ir slikta menedžmenta rezultāts.

1.4 Atalgojums, tā sistēmas veidošana

Atalgojums: visu monetāro un nemonetāro atlīdzību kopums, ko darba devējs maksā darba ņēmējam par paveikto darbu [5; 159].

Darba devēja galvenais uzdevums ir atlīdzināt darbiniekam naudā par padarīto darbu kā arī piešķirt citus labumus (pensiju, atmaksātu atvaļinājumu u.c.) atkarībā no darba līguma.

Pēc ASV speciālistu domām pieci galvenie faktori, kas nosaka darbinieka apmierinātību ar darbu ir sekojoši:

- attiecības ar darbabiedriem,
- vispārējie darba apstākļi,
- attieksme pret uzņēmumu,
- materiālie labumi,
- attiecības ar vadību [4; 301].

Faktori, kas mūsdienās nosaka atalgojumu:

- ieņemamais amats,
- kompetence
- darba rezultāti,
- potenciāls.

Šie faktori ir pakļauti dinamiskai evolūcijai, un, sabiedrības civilizācijas pakāpei paaugstinoties, akcentu īpatsvars var mainīties. Vēsturiski vislielākā nozīme atalgojuma noteikšanā ir bijusi amatam. Gan antīkajā pasaulē, gan arī mūsu ēras sākotnē ikviens darba devējs, salīgšot sev darba ņēmēju (izņēmumi, protams, bija vergu darbs, ko šeit tuvāk neaplūkosit), vienojās par samaksu, vadoties pēc darba ņēmēja amata, piemēram, tas varēja būt ārsts, dārznieks vai tēlnieks; amats noteica atalgojuma lielumu, veidu, samaksas ātrumu

un cilvēka dzīves kvalitāti vispār. Amats savu noteicošo lomu atalgojuma determinēšanā saglabā gadsimtiem ilgi, vien atsevišķās, parasti radošās, mākslinieciskās vai retās profesijās, ļaujot kompetencei ietekmēt samaksas apmēru un veidu. Pagājušā gadsimta 60.-70. gados spēcīgi iezīmējās kompetences lomas pieaugums atalgojuma noteikšanā. Izcilam savas nozares profesionālim darba devējs sāka saņemt vairāk kā vadītājs, un tā jau bija sava veida revolūcija personāla vadībā un organizāciju attīstībā. Pat tagad daudziem tiešajiem vadītājiem ir grūti pieņemt situāciju, kad vadītāji var saņemt mazāk nekā augsta līmeņa speciālisti. Darba rezultāti jeb sniegums ir tas, par ko visvairāk uzņēmumu mūsdienās ir gatavi maksāt palielinātu algu un prēmijas. Apsēstība ar rezultātu (bottomline) ir daudzu personāla vadības speciālistu un organizāciju konsultantu galvenās intereses. Kompāniju vadītāji ir gatavi pārpirkt speciālistus, valda īsts talantu karš, labākie darbinieki var diktēt savus atalgojuma nosacījumus un saņemt to, ko viņi pieprasa, nepieciešams tikai viens – rezultāts. Var pievērs acis uz kvalifikāciju vai citām kompetences sastāvdaļām, savukārt amata nosaukums tiek radīts tāds, lai sekmētu darba rezultātus, ne vairāk.

Visbeidzot, viens no vissubjektīvākajiem un visnedrošākajiem atalgojuma noteikšanas elementiem ir potenciāls. Darba devēji nosmeļ intelektuālo krājumu labākajās augstskolās, piedaloties karjeras dienās un atlasot perspektīvos studentus. Šiem jaunajiem darbiniekiem bez pieredzes un pierādītiem darba rezultātiem tiek maksāts par to, ko viņi rādīs nākotnē, un tās ir visai miglainas investīcijas, tomēr nepieciešamas, jo citādi tikai konkurenti strādās ar jauniem un talantīgiem cilvēku resursiem, kamēr konkrētais uzņēmums, kas investē potenciālā, nodarbinās novecojušus darbiniekus.

Visu resumējot, varam secināt, ka atalgojuma līmeni un saturu (dažādos mainīgos un nemainīgos elementus) nosaka organizācijas biznesa nozare, darba tirgus, sadarbība ar arodbiedrībām, atalgojamo darbinieku kompetences un darba rezultātu līmenis un kompānijas kopīgā vispārējā atalgojuma politika.

Viena no atalgojuma sistēmas veidošanas būtiskākajām iezīmēm ir elastība: efektīva atalgojuma sistēma paredz izņēmumu ieviešanas iespējas un ļauj tās īstenot bez lieliem konfliktiem un netaisnīguma sajūtas darbiniekos. Atalgojuma sistēmas veidošana katram uzņēmumam ir individuāls un radošs process, kas no personāla speciālista prasa vislielāko rūpību, pamatbiznesa izpratni, pacietību un labas komunikācijas spējas [5; 160].

Atalgojuma sistēmas ieviešana organizācijā ir viens no atbildīgākajiem personāla vadītāja pamatuzdevumiem. To apstiprina arī kompāniju izmaksu statistikas analīze, kas liecina, ka personāla kopīgās atalgojuma izmaksas veido līdz 70% no visām organizācijas izmaksām gadā. Atalgojuma sistēmas izveide un uzturēšana ir dažādu kompānijas dienestu sadarbības rezultāts: personāla nodaļa kopā ar grāmatvedības un uzskaites, ekonomiskās

kontroles un plānošanas, juridisko dienestu un informatīvo sistēmu dienestu veido mainīgā un nemainīgā atalgojuma elementu apvienotu sistēmu, no kuras efektivitātes, elastības un saprotamības atkarīga darbinieku motivācija, lojalitāte un organizācijas izmaksu efektivitāte. Galvenie jautājumi, ar kuriem saskaras personāla speciālisti, veidojot atalgojuma sistēmas, ir šādi:

- Vai atalgot un motivēt ir viens un tas pats?
- Vai alga, prēmija, kompānijas automašīna ir vienīgie svarīgie motivatori?
- Kas ir tas, ko vēlas darbinieki?
- Ko vēlas darba devējs?
- Kāda ir efektīva atalgojuma sistēma?

Atalgojumam jāveic šādas funkcijas:

- jādod patiess gandarījums;
- jāceļ atbildība;
- jāveicina labu darbinieku noturēšana;
- jāizceļ labākie, jo visi nav jāvērtē vienādi;
- jāstimulē jaunrade;
- jāceļ efektivitāte;
- jāstimulē indivīds [3; 37].

Tā kā atalgojuma vadība ir viena no vissarežģītākajām personāla vadības funkcijām, jāaplūko atalgojuma sistēmas galvenos uzdevumus organizācijā.

Efektīva atalgojuma sistēma:

- motivē darbiniekus sasniegt organizācijas mērķus un palīdz racionāli izmantot organizācijas resursus darba efektivitātes celšanai;
- ietver visu, ko darbinieks vērtē un vēlas saņemt par savu ieguldījumu no tā, ko darba devējs grib un ir spējīgs piedāvāt;
- ietekmē darbinieku vajadzības, taisnības izjūtu, darba novērtējuma analīzi, gaidas un mērķus, izmantojot atbalvojuma un soda elementus;
- ir cieši saistīta ar uzņēmuma biznesa uzdevumu plānošanu un personāla darba izpildes novērtēšanu.

Organizācijas vadītājiem ir būtiski izprast faktu, ka arī tad, ja atalgojuma sistēma nav aprakstīta, dokumentēta un atrodama iekšējās komunikācijas tīklā, tā pastāv un darbojas: personāls veic savus pienākumus un saņem par to kaut kāda veida atlīdzību. Faktiski jebkuras darba devēja un darba ņēmēja attiecības, kuras vainagojas ar rezultātu, par ko darba devējs kaut kādā veidā atlīdzina darba ņēmējam, raksturo atalgojuma sistēmas pazīmes.

Atalgojuma sistēma un taisnīgums

Runājot par atalgojuma sistēmas taisnīgumu, varam minēt iekšējo un ārējo taisnīgumu.

Iekšējo taisnīgumu raksturo amatu vērtību salīdzinājums un piešķirtais novērtējums naudas izteiksmē organizācijas iekšienē. Iekšējais taisnīgums pastāv, ja darbinieki izjūt un saprot, kā veidojas samaksa par viņu darbu, un vērtē to kā atbilstošu amata svarīgumam un pozīcijai organizācijas hierarhijā, kā arī savai kompetencei un darba sniegunam.

Savukārt ar ārējo taisnīgumu mēs saprotam atalgojuma atbilstību darba tirgū valdošajām tendencēm, nozares vidējiem rādītājiem un valsts makroekonomiskajiem rādītājiem kopumā. Ārējais taisnīgums pastāv, ja darbinieki uzskata, ka viņu atalgojums ir salīdzināms un nav ievērojami mazāks nekā citās organizācijās līdzīgās pozīcijās strādājošajiem [5; 151].

Kopīgās pamatnostādnes, kas regulē darba devēja un darba ņēmēja attiecības Latvijā ir noteiktas Darba likumā, kura trešajā sadaļā tiek aplūkoti darba samaksas jautājumi [1].

Eksperti norāda, ka Latvijas Darba likums ir salīdzinoši stingrs attiecībā uz darba samaksu regulējošām normām, īpaši virsstundu darba apmaksu, un tādējādi tas varētu veicināt attiecīgo likuma normu neievērošanu. Tai pat laikā tiek norādīts, ka, iespējams, stingrās likumā noteiktās sociālās garantijas varētu mīkstināt, ja darba samaksa Latvijā būtu augstāka. Tādējādi salīdzinoši zemā darba alga Latvijā tiek kompensēta ar darbinieka drošību, paredzot ierobežojumus darba tiesisko attiecību ilguma noteikšanā (piemēram, salīdzinoši īss darba līguma uz noteiktu laiku maksimālais ilgums vienam darbiniekam) un darba attiecību pārtraukšanā [2; 20].

Darba devēji un atalgojums

Visus darba devējus pēc atalgojuma sistēmas veida tradicionāli varam iedalīt samaksas līderos, samaksas sekotājos un vidējo tendenci atbalstošos uzņēmumos. Samaksas līderi atļaujas pārpirkt tirgū labākos speciālistus, un vispārējais personāla atalgojuma līmenis viņu uzņēmumos vidēji par 5% pārsniedz tirgū un attiecīgajā nozarē valdošās tendences. Parasti šādi uzņēmumi ir monopolisti, biznesa līderi, lieli uzņēmumi ar labām un spēcīgām iestrādēm tirgū un kāpjošiem peļņas rādītājiem. Samaksas sekotāji ir uzņēmumi, kuru vispārējais personāla atalgojuma līmenis ir par 5 un vairāk procenti zemāks nekā tirgū vidēji un nozarē kopumā. Latvijā šīs organizācijas diemžēl ir valsts iestādes, slimnīcas un skolas. Vidējo tendenci atbalstošie uzņēmumi ir tirgus dalībnieku vairākums, tajos ir gan pārmaksāti, gan nepietiekami atalgoti amati, taču vidējā tendence atbilst tirgus nozares līmenim.

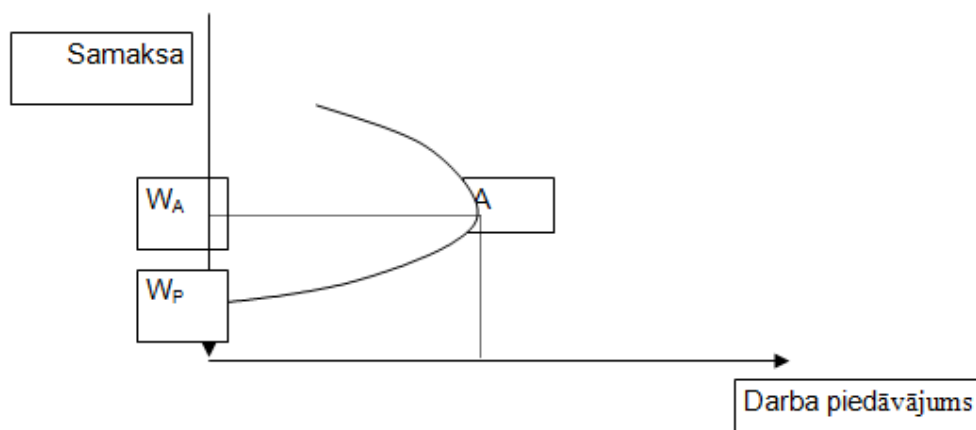
Neatkarīgi no uzņēmuma piederības pie kādas no šīm grupām atalgojuma sistēmai ir jānodrošina:

- darbinieku sociāli ekonomiskās vajadzības, kā arī organizācijas peļņas un attīstības mērķu sasniegšana,

- atalgojuma atbilstība darba tirgus rādītājiem,
- atalgojuma saskaņotība un taisnīgums, kas veicina organizācijas darbinieku lojalitāti,
- atalgojuma atbilstība darbinieka ieguldījumam un uzņēmuma vērtību sistēmai [5; 152].

Pareiza atalgojuma politika ļauj uzturēt labu atmosfēru, gaisotni uzņēmuma mikrovidē, kā rezultātā var efektīvi izmantot darbaspēka resursus, veicina darbinieku pašdisiplīnu un atbildību par savu darbu, ļauj palielināt strādājošu uzticību uzņēmumam un vadībai.. Tā noved pie augstākas darba kultūras un efektīvāka gan katra darbinieka, gan darbinieku grupas darba.

Tāpat kā pārāk zems atalgojums, arī pārāk augsts atalgojums uzņēmuma ir traucējoša parādība. Augsts atalgojums var samazināt uzņēmuma peļņu, mazinot atalgojuma nozīmi darbinieku motivēšanā. Konkrētai situācijas attēlošanai, tika aplūkots mikroekonomijas teorijas modelis – aizvietošanas efekts:



1.3.att. Aizvietošanas efekts

Pie mazas darba algas darba piedāvājuma līkne tiecas pa labi (jo vairāk maksā, jo vairāk strādā), bet tas notiek tikai līdz zināmam līmenim (darba samaksas līmenim W_A), kad līkne atkal pagriežas nulles virzienā. Tas parāda to, ka, sasniedzot noteiktu algas līmeni, darbinieks tieksies samazināt savu darba dienu, apzinoties to, ka strādājot ar mazāku atdevi, darba alga nemainīsies. Tādējādi – samazinot piepūli un veltos laiku vairāk sev, darbinieks saņems līdzšinējo atalgojumu (protams, ja darba alga ik mēnesi noteikta vienāda). Pārlietu liela atalgojuma noteikšana tādējādi var novest pie piedāvājuma samazināšanās tirgū, bet uzņēmuma ietvaros, tas nozīmē, ka darbinieks centīsies mazāk pūļu veltīt darbam, jo papildus naudas derīgums, ko viņš varētu saņemt prēmijas veidā būs mazāks nekā derīgumsstrādājot ierastā veidā [17; 289].

Atalgojuma saistība ar pārējām personāla vadības funkcijām

Atalgojuma sistēma, būdama organizācijas mugurkauls, ietekmē visas pārējās personāla vadības funkcijas:

- cilvēku resursu kvalitatīvo un kvantitatīvo plānošanu (darbinieku skaits, amatu veidi, kompetence, atalgojuma apjoms) un budžeta veidošanu;
- mācību vajadzību noteikšana un personāla attīstības koncepciju kopumā;
- izaugsmes un rotācijas plānošanu;
- personāla kompetences un darba rezultātu novērtēšanu.

Efektīva atalgojuma sistēma ļoti lielā mērā sekmē arī konkrētās organizācijas efektivitāti, ar efektīvu organizāciju saprot kompāniju, kurā darbinieki ir lojāli un apmierināti, kā arī kopīgie peļņas un attīstības plāni tiek sasniegti. Ja izpildīts tikai viens no šiem nosacījumiem, piemēram, darbinieki ir nemotivēti, ir augsta personāla mainība un neapmierinātība, tad ilgtermiņā šāda kompānija nespēs sekmīgi strādāt un attīstīties [5; 152].

Raksturojot darba ņēmēja attieksmi pret atalgojumiem, Edvards Lovless secina:

- darbinieka apmierinājumu ietekmē tas, cik ir iegūts un cik, pēc viņa domām, vajadzētu saņemt;
- salīdzinājums ar citiem strādniekiem;
- salīdzinājums ar strādājošo atalgojumu ārpus organizācijas;
- apmierinātība ar ārējo un iekšējo atalgojumu kopumā [8; 30].

Atalgojuma sistēmas efektivitātes parametri

Neatkarīgi no biznesa nozares, kuru pārstāv kompānija, tās apmēriem, darba tirgus tendenču ievērošanas pakāpes, peļņas vai citiem rādītājiem atalgojuma sistēmas efektivitāti raksturo četri rādītāji.

Vienkāršība: ne jau atalgojuma līmeņu jeb kategoriju daudzskaitlība nosaka darbinieku motivētības pakāpi, nedz arī prēmiju shēmu daudzveidība un sarežģītība to sekmē. Tieši otrādi: darbiniekam ir jāzina, par ko, kāpēc un kādā veidā viņu atalgojums tiks pārskatīts, un te ir jādarbojas ļoti skaidrai, caurspīdīgai shēmai, kuru ir viegli pamatot un lietot. Atalgojuma sistēmas pamatelementi un darba rezultātu novērtēšanas kritēriji jāmaina pēc iespējas retāk, tādējādi radot darbiniekos organizācijas stabilitātes un darba procesa nepārtrauktības izjūtu.

Specifika: atalgojuma sistēmā jāparedz katrai konkrētai amata grupai atbilstoši monetāri un nemonetāri elementi, kā arī konkrēti jānorāda mehānisms, kā un par ko šie labumi tiks sadalīti. Nekas tik postoši neietekmē darbinieku lojalitāti kā pārprasta motivācijas shēma vai neizpildīti solījumi.

Elastība: laba atalgojuma sistēma paredz izņēmumus un ļauj šos izņēmumus juridiski korekti administrēt. Atalgojuma sistēmai jāparedz dažādas piemērošanas shēmas un iespējas variēt gan ar mainīgo, gan nemainīgo atalgojuma daļu atkarībā no biznesa rezultātiem.

Skaidri definēti pamatprincipi: darbiniekiem ir jāzina algas samaksas un pārskatīšanas termiņi, kārtība, kādā tiek pārskaitīts atalgojums, iespējas saņemt prēmijas vai citus neregulārus monetārus un nemonetārus bonusus, kā arī atalgojuma mainīgās un nemainīgās daļas proporcija. Atalgojuma sistēmai jābūt atklātai un jāredz vienādas attīstības iespējas visām struktūrvienībām bez savdabīgiem izņēmumiem, kas vairo netaisnīguma apziņu.

Atalgojuma sistēmas veidošanas shēma uzņēmumā

Protams, katrs uzņēmums ir specifisks un individuāls ar savām atalgojuma sistēmas prioritātēm, kas izriet no biznesa nozares un cilvēku resursu sastāva, tomēr aplūkosim vispārīgu atalgojuma sistēmas ieviešanas shēmu:

- esošās sistēmas vai kārtības izpēte un vadības atbalsta saņemšana jaunas sistēmas veidošanai;
- darbinieku apmierinātības (motivētības) mērījuma veikšana;
- profesionālu cilvēku resursu piesaiste;
- amatu analīze un amatu novērtēšana;
- amatu aprakstu veidošana;
- atalgojuma pamatprincipu (klasiskie un individuālie) noteikšana;
- atalgojuma stabilās un mainīgās daļas proporcijas noteikšana;
- atalgojuma mainīgās daļas komponentu izvēle atbilstoši organizācijas attīstības prioritātēm, finanšu iespējām, darba tirgus tendencēm un personāla pamatvajadzībām;
- atalgojuma pētījumu veikšana radniecīgā biznesa nozarē;
- amatu novērtēšana;
- amatu kategoriju jeb līmeņu noteikšana;
- soļa noteikšana starp amatu kategorijām jeb līmeņiem;
- algu diapazonu noteikšana kategorijām;
- algu sistēmas apstiprināšana augstākās vadības līmenī (valdē);
- atalgojuma stabilās un mainīgās daļas apvienošana, radot atalgojuma paketi amatu grupām jeb saimēm;
- atalgojuma sistēmas ieviešana un uzturēšana: komunikācija.

Komunikācija atalgojuma sistēmas ieviešanā - nereti labu nodomu vadīta un taisnīga atalgojuma sistēma negūst darbinieku izpratni un atbalstu tieši vājas komunikācijas kampaņas

dēļ. Personāla speciālistiem jāapzinās darbinieku demotivācijas risks, ko rada atalgojuma sistēmas nepietiekama izskaidrošana un popularizēšana visu amata grupu vidū. Lai izvairītos no šādām kļūdām, darbinieki ir jāinformē par visiem atalgojuma sistēmas izmaiņām saistītiem jaunumiem.

Algu sistēmas izveides kārtība:

- amatu analīze un amatu novērtēšana,
- vērtības piešķiršana amatiem naudas izteiksmē, ierindojojot tos noteiktā līmenī vai kategorijā,
- amatu kategoriju skaita noteikšana atkarībā no amatu un vadības līmeņu skaita organizācijā,
- diapazona noteikšana kategorijām,
- soļa noteikšana kategorijām,
- kategoriju izmaiņu mehānisma noteikšana.

Algu sistēmas izveide ir cieši saistīta ar amatu novērtēšanu. Algu sistēmas izveidē jāievēro amatu novērtēšanas rezultāti, kompānijas struktūra un biznesa nozare, korporatīvās kultūras vērtības un biznesa darbības prioritātes.

Atalgojuma sistēmas politika uzņēmumā

Atalgojuma sistēma uzņēmumā ir faktisko darba attiecību garants: darba devējs kompensē darba ņēmēja pūles un patērēto laiku ar noteikta daudzuma un veida atalgojumu. Šī kompensēšana var nebūt aprakstīta un fiksēta noteikta dokumenta formā, taču tā pastāv. Laba personāla vadības prakse tomēr paredz, ka tik svarīgām darba devēja un darba ņēmēja attiecībām kā atalgojuma attiecības ir jābūt fiksētām rakstveidā, pamatojot arī galvenos darba samaksas principus. Šādu rakstveida dokumentu, kas organizācijā regulē atalgojuma izmaksas kārtību, dēvē par atalgojuma politiku. Ir virkne jautājumu, kuru aprakstīšana un izskaidrošana darbiniekiem sekmē šīs sarežģītās gandarījumu un lojalitāti veicinošās sistēmas ieviešanu un uzturēšanu. Galvenie principi, kas jāietver organizācijas atalgojuma politikā kā kompānijas vispārīgā atalgojuma kārtības regulējošā dokumentā.

- Atalgojuma līmeņa konkurētspēja: ar šo terminu tiek saprasta organizācijas definēta attieksme pret savu darba devēja vietu atalgojuma tirgū: vai kompānija vēlas būt samaksas līdere, vidusmēra maksātāja vai arī samaksas sekotāja. Šo kompānijas nostāju nosaka gan biznesa sektors, gan pieejamie finanšu resursi, gan attīstības stadija
- Iekšējā taisnīguma respektēšana, uzklusot darbinieku sūdzības: kompānija var paust savu attieksmi par sūdzību uzklusēšanas un atalgojuma pārskatīšanas kārtību. Jo vairāk organizācija piekāpjas saviem darbiniekiem, uzklusa un pārskata viņu atalgojumu, jo lielāks būs iesniegumu un sūdzību skaits. Tādējādi atalgojuma sistēmu

veidos tikai izņēmumi un dažādas pusslepenas vienošanās. Darba devējs var arī noteikt, ka atalgojums tiek pārskatīts vienreiz gadā tikai saskaņā ar pieņemtajiem noteikumiem un nekādi izņēmumi šajā kārtībā netiek pieļauti. Abas šīs pieejas ir ekstrēmas, optimāls risinājums ir to abu kombinācija.

- Mainīgās un nemainīgās atalgojuma daļas proporcija: raksturojot darbinieku kopīgo atalgojumu, kompānija var noteikt, cik no visiem 100%, ko veido atalgojuma elementi, sastādīs alga kā atalgojuma stabilā daļa, piemēram, 80%, un kāda būs atalgojuma mainīgā daļa jeb dažādas prēmijas, kas tieši atkarīgas no darba rezultātiem attiecīgajā pārskata periodā. Šī proporcija dažādiem uzņēmumiem būs dažāda: finanšu un tirdzniecības sektorā produktu pārdevējiem atalgojuma mainīgā daļa var veidot gandrīz 50% no kopīgā atalgojuma, savukārt akadēmiskajam personālam universitātēs noteikti prevalēs atalgojuma stabilā daļa ar 95-99%.

- Individuālais un grupas atalgojums: ja kompānijā ir izteikts projektu vadības darbs, darba rezultāti ir atkarīgi no sadarbības grupās un tiek mērīti šo projekta grupu ietvaros, nevis atsevišķiem indivīdiem, tad mēs varam runāt par tā saukto projekta grupu atalgojumu. Organizācijas personāla politikā būtu jāparedz, kādu kopīgā atalgojuma daļu darbinieks saņems par individuālo darbu un kādu – par sadarbību komandā.

- Menu tipa atalgojuma izmantošanas iespējas: organizācijām, kas ieviesušas šo atalgojuma organizēšanas veidu (darbinieki var izvēlēties no noteikta piedāvājuma kādu konkrētu bonusu vai atvieglojumu veidu atbilstoši savām vajadzībām, interesēm, vecumposmam un dzīves stilam), skaidri jānorāda, kādas un cik izvēles iespējas tiks piedāvātas katrai amatu grupai. Piemēram, augstākā un vidējā līmeņa vadītāji var izvēlēties vienu iespēju no pensiju fonda, dzīvības apdrošināšanas vai darba automašīnas, savukārt speciālisti var izvēlēties apmaksātus sporta klubu apmeklējumus, veselības apdrošināšanu vai transporta līdzekļa izmantošanas kompensāciju. Šis atalgojuma sistēmas veids ir pietiekami sarežģīts: tas gan paredz individuālu motivējošu pieeju katram darbiniekam noteikto finanšu izmaksu robežās, taču to jāprot pareizi un precīzi izskaidrot darbiniekam tā, lai nerastos pārpratumi un netaisnīgas atlīdzības sajūta.

- Kopīgās iespējamās atalgojuma paketes raksturojums: šis dokuments satur visu iespējamo mainīgo un nemainīgo, monetāro un nemonetāro atalgojuma elementu aprakstu, kas kompānijas darbiniekiem tiek piedāvāts. Tā sauktā maksimālā atalgojuma pakete, kas sniedz pilnu priekšstatu par darba devēja piedāvājumu saviem darbiniekiem, ir ļoti ērts veids, kā administrēt atalgojuma sistēmu, katram darbiniekam

uzrādot tieši tos atalgojuma elementus, kurus viņš vai viņa saņem no maksimālā klāsta. Šis administrēšanas veids ir arī ļoti motivējošs, jo sniedz ieskatu par plašajām iespējām, kas paveras atalgojuma ziņā, kāpjot pa karjeras kāpnēm un uzrādot labus darba rezultātus. Arī šis atalgojuma organizēšanas veids ir pareizi jākomunicē darbiniekiem, lai nerastos lieki un sāpīgi pārpratumi, piemēram, kāds jaunais darbinieks var saprast, ka viņam pienākas visi atalgojuma paketē uzskaitītie elementi.

- Atalgojuma sistēmas struktūras stingrība norāda uz atalgojuma kategoriju un līmeņu izmantošanas elastību, kā arī ilustrē atalgojuma līmeņu skaitu: jo vairāk atšķirīgu līmeņu, jo hierarhiskāka un stingrāka kļūst atalgojuma sistēmas administrēšana, savukārt maz un diapazona ziņā plaši līmeņi norāda uz elastīgu pieeju atalgojuma sistēmas vadīšanā.

- Atalgojuma prioritātes: šis ir ļoti svarīgs informācijas materiāls, kas nosaka organizācijas pamatvērtības un sekmē noteiktu atslēgas darbinieku īpašu motivēšanu, kā arī dara zināmas tās amatu grupas, kuras ir vitāli ir svarīgas biznesa pastāvēšanai un attīstībai. Parasti tā sauktajiem biznesa struktūrvienību darbiniekiem jeb peļņu radošajiem darbiniekiem tiek piešķirtas atalgojuma prioritātes, savukārt atbalsta funkciju veicēji tās neiegūst. Šis ir ļoti delikāts atalgojuma politikas jautājums, kas taktiski pareizi jāizskaidro tiešajiem vadītājiem un darbiniekiem tā, lai neviens atbalsta funkciju veicējs nejustos otršķirīgs vai nenovērtēts.

- Atšķirības atalgojuma līmeņos: šī ir informācija par kopīgā atalgojuma atšķirībām finansiālā izteiksmē starp dažādām pamata amatu grupām, teiksim, zemākā, vidējā, augstākā līmeņa vadību un speciālistiem. Šo informāciju parasti zina ierobežots cilvēku skaits, tā tiek klasificēta kā konfidenciāla un izmantota dažādu vadības informācijas pārskatu gatavošanā un kompānijas darbības efektivitātes izvērtēšanā.

- Elastība: šis rādītājs atspoguļo kontroles vajadzības un centralizācijas pakāpi un spēku, īpaši organizācijās, kurās ir filiāļu vai pārstāvniecību tīkls. Elastība atspoguļo tiešo vadītāju lēmumu pieņemšanas robežas atalgojuma sistēmas elementu piemērošanas ziņā: cik daudz un kādā apmērā lēmumus pieņem centralizēti un kādas ir lokālo pārstāvniecību lēmšanas tiesības.

- Vienlīdzība: ļoti svarīgs iekšējās taisnīguma sajūtas regulators, kas parāda atalgojuma sistēmas pamatprincipu piemērošanas praksi visām amatu grupām, visiem darbiniekiem vienādi, neradot izņēmumus, kas pēc tam varētu veicināt atkal jaunus lūgumus, apejot kādus noteikumus atalgojuma sistēmā. Laba personāla vadības prakse paredz skaidri noteikt un definēt vienlīdzīgas atlīdzības piemērošanas principus,

neizvirzot vadībai pietuvinātos cilvēkus sevišķā atalgojuma kategorijā. Šis ieraksts atalgojuma politikā ir jāapstiprina katru dienu, administrējot atalgojuma sistēmu praksē.

- Dzimumu vienlīdzība: īpaši izdalāms atalgojuma politikas punkts, kas paredz vienādas atalgojuma tiesības vīriešiem un sievietēm līdzīgos vai vienādos amatos. Diemžēl šis apgalvojums visbiežāk ir sastopams tikai uz papīra, nevis praksē. Pētot atalgojumu nākas konstatēt, ka sievietes Eiropas valstu un ASV kompānijās saņem līdz pat 14% mazāk nekā vīrieši mazākos amatos. Šis vēl arvien ir industriālas personāla vadības un dzimuma uztveres stereotipu sekas, kad organizāciju kadru daļas nodarbojās tikai ar darba līgumu sastādīšanu un reģistrēšanu, nenotika darba rezultātu novērtēšana un sieviešu darbs skaitījās mazāk kvalificēts nekā vīriešu padarītais.

- Partnerība: raksturo līmeni, kādā organizācijas akcionāri uzskata darbiniekus par saviem partneriem un dalās ar ikgadējo peļņu prēmiju vai personāla akciju veidā. Šis ir ļoti nozīmīgs ilgtermiņa motivācijas veidošanas paņēmieni: ļaut darbiniekiem sajūst sevi par organizācijas līdzīpašniekiem ar augstu atbildības sajūtu par notiekošo un iesaistīšanos dažādos organizācijas attīstībai nozīmīgos pasākumos un projektos. Gada peļņas sadale vai personāla akciju piešķiršana ir efektīvs veids, kā paust darbiniekiem, ka viņi ir nozīmīgi organizācijai. Atalgojuma politikai ir jāparedz skaidri prēmiju apjomi no gada peļņas vai arī personāla akciju piešķiršanas definēta kārtība.

- Darbinieku iesaistīšana atalgojuma lēmumu pieņemšanā raksturo vadības vēlmi deleģēt atalgojuma lēmumu pieņemšanu zemākā un vidējā līmeņa vadītājiem, kā arī projektu un komandu līderiem. Šie atalgojuma lēmumi parasti balstās uz darba rezultātu un saskarsmes prasmju novērtējumu, ko vislabāk var izdarīt tiešais vadītājs. Tomēr šāda deleģēšana ietver zināmu subjektivitātes risku: vadītāji var mēģināt kārtot kādus rēķinus, nepiešķirot prēmiju, vai arī gluži otrādi – paust savas simpātijas, palielinot mainīgā atalgojuma daļu darbiniekam, kura darba rezultāti nemaz nav tik izcili. Atalgojuma politikai ir jāparedz darbinieku iesaistīšanas pakāpe un jānosaka rīcības brīvības robežas, kā arī strīdu un sūdzību centralizētas izskatīšanas kārtība.

- Atalgojuma apmēra un satura atklātības pakāpe: ļoti būtisks sekmīgas atalgojuma sistēmas ieviešanas noteikums, kurš paredz, kas tieši ir konfidenciāls (parasti tas ir mēneša amata algas apjoms, prēmiju apjoms, atvieglojumu veidi) un cik lielā mērā konfidenciāls. Šo darba devēju un vadības pieprasīto konfidencialitāti praksē ir ļoti grūti nodrošināt: lai arī darba ņēmēji, stājoties darba attiecībās, paraksta konfidencialitātes deklarāciju (dokuments, kas nosaka visu informāciju, kas ir

konfidenciāla attiecībā pret trešajām pusēm), darbiniekiem tomēr ir tendence savu algu un prēmiju apmēru pārrunāt ar kolēģiem. Gadījumos, kad viena amata veicēji atklāj, ka viņi saņem atšķirīgu kopīgo atalgojumu, sākas visai neveselīgas un demotivējošas diskusijas, kurās var tikt iesaistīti personāla speciālisti, arodbiedrību līderi un tiešie vadītāji. Tādos gadījumos ir ļoti labi, ja personāla speciālisti var argumentēt, kādi kritēriji nosaka diferencētu pieeju atalgojuma apmēriem. Tomēr ir jābūt arī skaidri noteiktām sankcijām par konfidenciālas informācijas izpaušanu. Atalgojumu var pasludināt par konfidenciālas informācijas izpaušanu. Atalgojumu var pasludināt par konfidenciālu informāciju, bet organizācijā ir jābūda tehnoloģiski spēcīga un administrējoša struktūra, kas šo konfidencialitāti spēs garantēt.

Atalgojuma noteicošie elementi

Atalgojuma sistēma un organizācijas attīstība: atalgojuma saistība ar biznesa prioritātēm

Atalgojuma sistēma ir būtiska organizācijas biznesa un attīstības daļa, tai jāpapildina organizācijas attīstības iespējas:

- jāizvirza īpaši motivējamās darbinieku un amatu grupas,
- jāparedz regulāra īpaši motivējamo darbinieku un amatu grupu pārskatīšana,
- jāparedz atalgojuma mainīgās daļas regulāra un viegla kontrole, kā arī piesaiste biznesa rezultātiem, piemēram, peļņas plāna izpilde, pārdošanas apjomi,
- jāapvieno kvalitatīvā un kvantitatīvā darba rezultātu novērtēšana, lai diversificētu darbinieku krāpniecības risku,
- regulāri jākontrolē, vai ar esošajām motivāciju shēmām tiek panākti vēlamie biznesa rezultāti: ja tas nenotiek, jārīko tiešo vadītāju intervijas, darbinieku aptaujas un jāmaina motivācijas shēmas.

Atalgojuma sistēmas komponenti

Visi atalgojuma sistēmas komponenti iedalāmi divās lielās grupās atkarībā no to izteiksmes naudā vai citā formā un no to pastāvīguma jeb stabilitātes. Atsevišķu komponentu esamība var aktualizēties vai kristies darbinieku vai darba devēju vērtējumā, var mainīties izpausmes formas, taču kopumā šeit aplūkotie atalgojuma sistēmas elementi veido pārskatāmu ainu par mūsdienu cilvēku resursu motivēšanas veidiem un paņēmieniem.

Atalgojuma komponenti ir šādi:

- pastāvīgais un mainīgais atalgojums,
- monetārais un nemonetārais atalgojums.

1.5 Pastāvīgais un mainīgais atalgojums

Atalgojumu raksturo arī tā elementu stabilitāte, prognozējamība un iespēja rēķināties ar zināma veida ienākumiem. Tieši šī atalgojuma daļa stimulē drošību un stabilitāti pēc A. Maslova motivācijas piramīdas principa. Mēs varam izšķirt nemainīgo jeb stabilo daļu, ar kuru darbinieks rēķinās, kas ir garantēta ar likumdošanas aktu un kas faktiski nav tieši atkarīga no viņa darba rezultātiem.

Pastāvīgā atalgojuma daļa

Ar pastāvīgo atalgojumu tiek saprasta mēneša amata alga un veselības/dzīvības/nelaiemes gadījumu apdrošināšana.

Vislielākais risks personāla motivācijā ir padarīt atalgojuma mainīgos elementus pašus par sevi saprotamus un pastāvīgus jeb stabilus, tādējādi piešķirot tiem nemainīgā atalgojuma statusu darbinieku acīs. Viņi ar to rēķinās kā ar kaut ko prognozējamu un stabilu, to atņemšana vai samazināšana izraisa ļoti krasu motivācijas kritumu. Lai izvairītos no šādas neadekvātas uztveres veidošanās, darbinieki ir jāizglīto, viņiem ir jāizskaidro mainīgā atalgojuma būtību, uzsverot, ka par darbu viņi saņem algu un veselības aprūpi, savukārt viss pārējais ir par labu vai izcilu darbu un atkarīgs no mainīgiem rādītājiem: kompānijas peļņas, tirgus attīstības tendencēm, darbinieku individuālajiem darba rezultātiem, kompetences līmeņa un tamlīdzīgi.

Atalgojuma klasiski nemainīgā jeb pastāvīgā daļa ir mēneša amata alga, monetārā atalgojuma daļa, par kuru darba devējs vienojas ar darba ņēmēju, uzsākot darba attiecības, un to ir ļoti grūti samazināt; faktiski atalgojuma nemainīgā daļa, pastāvot labām un adekvātām darba devēja un darbinieka attiecībām, tiek palielināta. Šīs atalgojuma daļas samazināšana uzskatāma par graužoši demotivējošu darbību un juridiski nav iespējama bez abu pušu piekrišanas. Protams, algas samazinājumam pretojas arī arodbiedrības pārstāvi, un darba devējam ir jārespektē koplīgums, ja tāds ir noslēgts, kā arī jābūt gatavam uz darbinieku iespējamu nelojālu attieksmi.

Ieteicama ir amata algas pārskatīšana vismaz vienreiz gadā un palielināšana, sedzot inflācijas tempus valstī pārskata periodā, kā arī respektējot darba tirgū valdošās atalgojuma tendences noteiktās profesijās un amatos. Tā kā organizāciju atalgojuma politika ir cieši saistīta ar valsts makroekonomisko rādītāju dinamiku, varam secināt, ka, nekompensējot inflācijas radītos zaudējumus, amata alga faktiski tiek pazemināta, savukārt ekonomikas lejupslīdes un stagnācijas gadījumā stabila alga uzskatāma par atalgojuma palielinājumu.

Pārskatot amata algu, protams, jāņem vērā visi iepriekš minētie faktori, kas ietekmē atalgojumu kopumā, taču nedrīkst ignorēt kompānijas biznesa prioritātes un konkurentu vidū valdošās tendences.

Veselības apdrošināšana, vienīgā stabilā nemonētārā atalgojuma daļa, tikai pēdējā desmitgadē uzskatāma par atalgojuma stabilo daļu. Tas izskaidrojams ar diviem faktoriem: pieaug darba devēja vēlme gādāt par savu personālu, un veselība ir tā sfēra, kurā rūpes tiek visātrāk pamanītas un visaugstāk novērtētas. Otrkārt, veselības apdrošināšana tiek piešķirta uz salīdzinoši ilgu laiku un tās atņemšana tiek uztverta kā atalgojuma stabila elementa zaudējums, kas savukārt iedragā darbinieku motivāciju un neveicina nepārtrauktības un stabilitātes sajūtu darbiniekos, taču tieši šī nepārtrauktības un stabilitātes sajūta ir ilgtermiņa motivācijas pamats.

1.6 Monetārais atalgojums

Ar monetāro motivēšanu, kā jau norāda pats nosaukums, mēs saprotam visus tos atalgojuma sistēmas elementus, kurus darba devējs par paveikto darba ņēmējam sniedz finansiālā izteiksmē. Atsevišķi avoti šo motivācijas veidu sauc par tiešo finansiālo motivēšanu. Savukārt ar nemonētāro motivēšanu mēs saprotam visus pārējos labumus, ko darba devējs sniedz darba ņēmējam un kas nav izteikti tiešā finansiālā izteiksmē; literatūrā šāda veida motivācijas elementi tiek saukti arī par netiešo finansiālo motivēšanu.

Protams, vislielākais izmaksu īpatsvars kopīgajā monetārā atalgojuma komponentu grupā ir mēneša amata alga, kas noteiktas fiksētas un garantētas finansiālas atlīdzības veidā ir stabilā atalgojuma daļa.

Monetārā atalgojuma mainīgā daļa

Atalgojuma daļa, kas saistīta ar darbinieku darba rezultātiem vai kvalitāti, kompānijas peļņas vai apgrozījuma rādītājiem, biznesa plānu izpildi un attīstības dinamiku, tiek saukta par atalgojuma mainīgo daļu. Tieši šai atalgojuma daļai ir būtiska nozīme īstermiņa jeb operatīvajā personāla motivācijā un šo atalgojuma daļu ikdienā var izmantot tiešie vadītāji, lai sekmētu savus darba rezultātus. Tātad atalgojuma mainīgā daļa nav garantēta, nav stabila, tā ir kā papildu labums, ko darba devējs sniedz darba ņēmējam ar mērķi motivēt viņu, un šī atalgojuma daļa nav garantēta (var būt un var arī nebūt).

Prēmijas: mainīgs darba devēja maksājums, kas parasti ir atkarīgs no personāla darba rezultātu kvalitātes un/vai kvantitātes. Izšķir īstermiņa un ilgtermiņa prēmijas, individuālās prēmijas, grupu prēmijas un speciālās amatu prēmijas, kā arī svētku prēmijas.

Īstermiņa prēmijas parasti ir maksājumi par īsāku laika periodu nekā 1 gads, tās ir visas ceturkšņa vai mēneša prēmijas; šī shēma ir grūti administrējama, jo bieži jāveic darbinieku sasniegumu novērtēšana un izmaksu saskaņošana ar vadību, taču tā ir motivējoša, jo īpaši kompānijās, kas maksā mazākas algas nekā tirgū vai nozarē vidēji, tādējādi tiek labi stimulēta īstermiņa motivācija.

Ilgtermiņa prēmija ir gada un ilgāku periodu maksājumi par noteiktiem sasniegumiem darba kvalitātes un apjoma ziņā. Šīs shēmas ļauj motivēt personālu ilgtermiņā un ir vispopulārākais prēmiju veids finanšu sektorā (reālā izmaksa notiek pēc finanšu gada beigām un auditēto rezultātu apstiprināšanas akcionāru pilnsapulcē), kā arī visos ārvalstu uzņēmumos. Šo shēmu izmanto vairums uzņēmumu gan darbinieku, gan arī vadītāju ilgtermiņa motivēšanai.

Ar individuālajām prēmijām mēs saprotam vienreizēju maksājumu konkrētam darbiniekam par izcili paveiktu darbu, piemēram, ieviestu jaunu produktu, novadītu projektu. Šā tipa prēmija nodrošina kompānijas elastību un spēju novērtēt unikālu, izcilu rīcību. Šīs prēmijas piešķiršana prasa adekvātu komunikāciju: personālam ir jāpaskaidro, kādēļ tieši šis konkrētais darbinieks saņem šādu balvu no kompānijas.

Pastāv arī projekta jeb grupas prēmijas, kas motivē visu komandu, taču šajā gadījumā jādarbojas skaidriem un iepriekš pieņemtiem novērtēšanas kritērijiem, lai komandas locekļu vidū neradītu konfliktus par prēmijas apmēriem un konkrētajiem nopelniem.

Ar speciālo amatu prēmiju mēs saprotam noteiktai amatu grupai radītu motivācijas shēmu, kas iekļauj noteiktus individuālus darba rezultātu novērtēšanas kritērijus, kuri nav tieši saistīti ar kompānijas pārējo darbinieku sasniegumiem un to novērtēšanas shēmu. Parasti šādas prēmiju shēmas tiek radītas organizācijas visnozīmīgākajai un visienesīgākajai amatu grupai, piemēram, pārdevējiem, klientu apkalpošanas speciālistiem. Laika ziņā šī shēma var būt gan īstermiņa, gan ilgtermiņa.

Pastāv tā sauktās svētku prēmijas, kas faktiski zaudē savu mainīgā atalgojuma statusu, jo svētki – Ziemassvētki vai Lieldienas – pienāk neatkarīgi no katras kompānijas peļņas un attīstības rādītājiem. Šīs prēmijas darbinieki uzskata par nemainīgu atalgojuma daļu, un, ja reiz kompānija sāks tās maksāt, tad izmaksu pārtraukšana var izraisīt motivācijas kritumu.

Piemaksas: vienreizējs kompensējošs maksājums par ikdienas darba veikšanu, kas saistīta ar darbinieku aizvietošanu vai pēkšņu, taču pārejošu darba apjomu pieaugumu (piemaksa par papildu darbu). Piemaksa ir atalgojuma tā mainīgā daļa, kurai ir tendence kļūt stabilai, sevišķi valsts uzņēmumos ar piemaksām tiek kompensētas amatam neatbilstoši zemās algas. Pastāv arī piemaksas par kaitīgu darbu (darbu īpašos apstākļos) un nakts darbu. Tā ir papildsamaksa darbiniekiem, kuri veic darbu īpašos apstākļos, kas saistīti ar paaugstinātu risku viņu drošībai un veselībai. Te pieder arī piemaksas par darbu maiņās un nakts darbu, kas ir jākompensē saskaņā ar likumdošanu.

Virsstundu apmaksas: ja darbinieks pēc darba devēja rīkojuma veic pienākumus ārpus normālā un līgumā atrunātā darba laika, tad darba devējam jāmaksā par virsstundām saskaņā ar likumdošanu (divkāršā apmērā). Virsstundu uzskaitē un nakts darba uzskaitē ir vienīgie

atalgojuma sistēmas elementi, kuriem jābūt organizētiem ļoti birokrātiskā un dokumentāri pareizā veidā, lai nepadarītu šo samaksas veidu par stabilu atalgojuma elementu un neveicinātu lieku nīkšanu darba vietā. Virsstundu strādāšana neliecina par labu vadību: nav pareiza darba organizācija, trūkst cilvēku resursu. Vadītāji sev virsstundas neuzskaita un nesaņem par tām kompensāciju, vadītāju atbildība par procesu kopumā paredz strādāt tik, cik nepieciešams, lai organizācijas mērķi tiktu sasniegti, kompensācijas tiek saņemtas citādu bonusu veidā. Praksē ir grūti adekvāti un netraumējoši ieviest šo principu. Ideālā variantā darbinieks var plānot savas virsstundas un raksta par tām pieteikumu vadībai, kas tās akceptē, tad seko pārskats par virsstundu darbu ar paveiktā uzskaiti, laiku un paskaidrojumu, kādēļ to nevarēja veikt parastajā darba laikā, atkal seko vadības akcepts un tikai tad personāla speciālists dod rīkojumu grāmatvedībai virsstundas apmaksāt. Protams, neplānotu ārkārtas darbu gadījumā (parasti informatīvo sistēmu bojājumi) virsstundu plānošana nav iespējama.

Pabalsti: vienreizējs individuāls maksājums, kuru darba devējs izsniedz darbiniekam ar mērķi izrādīt rūpes, atbalstīt un palīdzēt. Tradicionāli organizācijās izšķir apbedīšanas pabalstu darbinieka tuvinieka nāves gadījumā, bērna piedzimšanas pabalstu un laulību pabalstu. Retāka ir palīdzība konkrētu slimību ārstēšanai vai operācijām, bieži tās tiek kompensētas ar labām veselības apdrošināšanas polisēm.

Autotransporta kompensācijas: ļoti populārs veids, kādā kompānija var izmantot darbinieka personīgo autotransportu biznesa pienākumu veikšanai. Parasti tā ir autotransporta nomas maksa, degvielas apmaksa un tehniskās apkopes izdevumi, kas tiek kompensēti ar noteiktu summu vai limitu, kurš ir atkarīgs no veicamā darba apjoma, kā arī darbinieka amata statusa organizācijā.

Telefona izmantošanas kompensācijas: visbiežāk tas ir mobilā telefona izmantošanas limits kā darba devēja fiksēts maksājums darbiniekam katru mēnesi. Darba devējam būtu rūpīgi jāizvērtē katra amata nepieciešamība pēc mobilā telefona izmantošanas limita un attiecīgā limita apjoms, jo telefonu lietošanas limita un attiecīgā limita apjoms, jo telefonu lietošanas kontroles iespējas nav lielas, taču izmaksas gan. Iespējams arī tā sauktais darbinieka līdzdalības maksājums līdz 30% no kopīgā limita, kuru atmaksā darba devējs. Kā motivācija šādam līdzdalības maksājumam ir atruna, ka visi taču runā arī savas personīgās sarunas un divus telefonus neizmanto. Šis risinājums darbinieku vidū parasti tiek uztverts ar augstu rezistenci un prasa adekvātu komunikāciju. Otrs variants izmaksu ekonomijai ir precīzāku un mazāku limitu noteikšana darbiniekiem, atvelkot pārtērēto summu no amata algas. Protams, visas vienošanās par limitu noteikšanu un atvilkumu ir jādokumentē, pamatojoties uz darbinieka un darba devēja savstarpēju vienošanos.

Maksājumi par laiku, kad netiek strādāts: ar laiku, kad netiek strādāts, mēs parasti saprotam apmaksātu atvaļinājumu, bērna kopšanas atvaļinājumu, pirmsdzemdību un pēcdzemdību atvaļinājumu, kā arī slimošanas laiku (līdz 2 nedēļām nepilnu algu sedz darba devējs saskaņā ar likumdošanu). Te pieder arī piespiedu dīkstāve, kas darba devējam ir jākompensē darbiniekam saskaņā ar likumdošanu, un brīvdiena sakarā ar asins donora pienākumu veikšanu. Visi periodi, kas tiek apmaksāti saskaņā ar likumdošanu kā par laiku, kas netiek pavadīts darbā, ir rūpīgi jāuzskaita un jākompensē, ievērojot visas likumdošanas normas. Šie maksājumi atspoguļo valsts un darba devēja sociālās aprūpes līmeni attiecībā pret saviem pilsoņiem un darbiniekiem, tādējādi tie spēcīgi ietekmē drošību un stabilitāti un stimulē ilgtermiņa motivāciju.

Komisijas un procentu maksājumi: kompānija var izmaksāt darbiniekiem zināmus procentus no savas gada peļņas vai komisijas maksājumus no darījumu apjoma vai piesaistīto klientu skaita. Šis ir uz biznesa rezultātu novērtēšanu vērsts maksājums un pēc savas motivējošās būtības maz atšķiras no speciālajām amatu prēmijām.

Pensiju fondi: darbiniekam Latvijā iesaistoties trešā līmeņa pensiju sistēmā, ir iespējama arī dalība kādā privātā vai publiskā pensiju fondā, kurā viņa darba devējs veic regulāras iemaksas saskaņā ar pušu vienošanos un tādējādi veido uzkrājumus personālpensijai. Šis ir ļoti motivējošs maksājums, īpaši noteiktā vecuma grupā, sākot no 40 gadiem, tas veicina darbinieku ilgtermiņa motivāciju un labi papildina atalgojuma paketi izciliem speciālistiem, vadītājiem un uzņēmuma vērtīgākajiem jeb tā sauktajiem atslēgas darbiniekiem.

Atlīdzība, aizejot no kompānijas (parašuts, zelta parašuts): uz darba devēja un darbinieka abpusējas vienošanās pamata panākts vienreizējs, kompensējošs maksājums, kuru darba devējs izmaksā, darbiniekam aizejot no organizācijas, parasti pēc darba devēja iniciatīvas. Parašuti ir dažādi: sākot no 3 mēnešu amata algas un beidzot ar gada algu. Vairāk nekā viena gada algas izmaksa kompensācijā jau tiek saukta par zelta parašutu. Parašutā var ietvert arī kompānijas auto, portatīvo datoru, mobilo tālruni vai kādus citus labumus. Parašuti tiek piemēroti tikai augstākā līmeņa vadītājiem vai izcili labiem speciālistiem ekspertu līmenī un garantē šo augsti kvalificēto un labi informēto darbinieku dzīves kvalitāti posmā pēc darba attiecību pārtraukšanas ar konkrēto organizāciju, kā arī paredz, ka abas puses (bijušie darba devējs un darba ņēmējs) bez savstarpējām pretenzijām pārtrauc sadarbību, neizplatot nekādu negatīvu, cieņu aizskarošu informāciju viens pret otru. Parašuta nosacījumi var tikt paredzēti darba līgumā, jau uzsākot darba attiecības, tomēr visbiežāk par tiem vienojas katrā konkrētā gadījumā, pārtraucot darba attiecības.

1.7 Nemonetārais atalgojums

Nemonetārais mainīgais atalgojums raksturojams kā dažāda veida labumi, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par ieguldīto laiku un pūlēm, darba rezultātu un kompetenci. Faktiski, visi šie elementi ir mainīgas dabas; tas nozīmē, ka tie ir atkarīgi no iepriekš noteiktiem kritērijiem darba novērtēšanā (tā tam vajadzētu būt, taču reālajā dzīvē bieži vien nepastāv nekādi noteikti kritēriji darba novērtēšanai, un darbinieki nemaz īsti nezina, par ko viņi saņem noteiktus labumus).

Parasti nemonetārajā atalgojumā ietver šādus komponentus vai to elementus:

- autotransportu: tā ir kompānijai piederošas automašīnas piešķiršana lietošanā, slēdzot līgumu par šīs automašīnas izmantošanas nosacījumiem. Parasti autotransportu piešķir augstākā līmeņa vadītājiem un amatu izpildītājiem, kuri apkalpo un konsultē augsta līmeņa klientus. Arī dažādu produktu izplatītājiem ārvalstu kompāniju reģionālo menedžeru statusā kompānijas automašīna ir būtisks nemonetārais motivators. Šis organizācijai ir dārgs personāla motivēšanas elements, un pēdējā laikā to aizstāj automašīnas noma no darba ņēmēja, slēdzot attiecīgu nomas līgumu un izmaksājot auto izmantošanas kompensāciju par degvielu un tehnisko apkopi, kā arī nomas maksu. Šādā gadījumā šis motivēšanas elements pārvēršas par monetāro un saucas – piemaksa par automašīnu;
- atvieglojumus: ar šo daudzsološo vārdu tiek saprasti visdažādākie labumi, sākot no apmaksātām mājām un bērnauklēm ekspatriātiem un beidzot ar ceļojumu izdevumu apmaksu, kā arī vitamīnu un piena piešķiršanu darbiniekiem veselībai kaitīgos darba apstākļos. Arī šoferu pakalpojumi kādai no kompānijas amatpersonām ir atvieglojums. Faktiski darba devēja fantāzija šajā jomā ir neierobežota, un viss, ko darba ņēmējs vērtē kā pievilcīgu un darba rezultātus uzlabojošu, arī varētu tikt piedāvāts, ievērojot, protams, likumdošanas morāles normas;
- apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības: ja šos atvieglojumus neparedz veselības apdrošināšanas polise (tai būtu jābūt ļoti kompleksai un vērtīgai polisei), tad tie var tikt piešķirti kā atsevišķs atvieglojums īpaši motivējamām grupām. Tas šobrīd ir viens no vispieprasītākajiem atvieglojumiem darba tirgū;
- personāla akcijas: darbinieku līdzdalība kompānijas īpašnieka statusā ir plaši atzīta kā darbiniekus stimulējošs nemonetārais motivators. Parasti šī akciju

piešķiršana ir saistīta ar senioritātes principu, proti, jo ilgāk kāds darbinieks ir strādājis attiecīgajā uzņēmumā, jo vairāk akciju viņam pienākas;

- veselības, sporta un kultūras aktivitātes: motivators, kurš vēršas plašumā un pieņemamas spēkā tieši pēdējā desmitgadē, uzsverot neformālas komunikācijas lomu personāla motivēšanā. Labi justies, būt veselam un priecīgam ir stilīgi, to veicina darba devēji un novērtē darba ņēmēji. Tieši šis motivēšanas veids tiek uzskatīts par komandas saliedēšanas veicinātāju. Tajā ietilpst dažāda veida neformālie pasākumi (balles, pirtis, pikniki), kurus darba devējs finansē saviem darbiniekiem, kā arī dažādi koncertu un teātru apmeklējumi, sporta svētki un tamlīdzīgi pasākumi;
- apmācību un komunikācijas pasākumus: visa veida attīstības un apmācības pasākumi, sākot ar tiešajam darbam nepieciešamo profesionālo apmācību gan kompānijas mācību centrā, gan arī ārpus tās un beidzot ar vispārīzglītojošo apmācību, kas attīsta personību un ceļ darbinieku inteliģences un kultūras līmeni (šos argumentus gan ir grūti izmantot, aizstāvot prāvās mācību izmaksas budžetā). Par ļoti motivējošiem darbinieku vidū tiek atzīti augstākās izglītības finansēšanas pasākumi, apmaksājot pilnu maģistrantūru vai atsevišķus kursus organizācijas biznesam radniecīgā nozarē;
- izaugsmes iespējas: šis ir viens no vispopulārākajiem bonusuem, kas faktiski līdzvērtīgs apmācībai un personiskās attīstības stimulēšanai, tikpat nepieciešams kā amata alga;
- darbu prestižā kompānijā: finanšu sektors, konsultācijas, juridiskie pakalpojumi un darbs starptautiskos uzņēmumos ir tas, ko parasti saprot ar darbu prestižā organizācijā. Talantīgākie augstskolu absolventi jau mācību laikā bieži vien saņem piedāvājumus no starptautiskiem un finanšu sektora uzņēmumiem karjeras uzsākšanai. Šis elements tiek augstu novērtēts jaunu un ambiciozu darbinieku vidū, kuri rūpīgi plāno savu CV un karjeras attīstību;
- elastīgu darba laiku: Latvijas Darba likums neparedz plašas iespējas variēt ar darba laiku, lai gan Eiropas Savienības valstīs, piemēram, Lielbritānijā uzkrāta laba pieredze dažādu elastīgu darba laiku risinājumu piedāvāšanā. Vispopulārākais elastīgais darba laiks ļauj pašiem darbiniekiem izvēlēties, kādā režīmā strādāt (zināmi gan ierobežojumi pastāv), galvenais, jābūt darba rezultātam;
- kompānijas zīmols: runājot par nemonetāro motivēšanu, īpaši būtu jāuzsver kompānijas brands jeb pievilcība darbinieku acīs. Ko darbinieki visaugstāk vērtē

potenciālajā darba devējā? Kompānijas pievilcība darba ņēmēju vidū faktiski ir atkarīga no visām personāla vadības funkcijām un profesionalitātes sabiedrisko attiecību veidošanā. Kompānija sava tēla pievilcību darba ņēmēju acīs ceļ ilgi, tā ir daļa no pārdomātas sabiedrisko attiecību veidošanas kampaņas, un šajā jomā liela nozīme ir gan biznesa sasniegumiem, gan attieksmei pret personālu, darba vides sakārtotībai, ekoloģisko un tiesisko normu respektēšanai, gan arī sponsorēšanas prioritātēm. Savukārt tēla sagraušana var būt ļoti ātrs process, jo tiek ar pāris skandalozām tiesas prāvām par darbinieku tiesību neievērošanu vai arī aizgājušo darbinieku sliktajām atsauksmēm, lai darba devēja brands noslīdētu talantīgāko darba ņēmēju acīs un attiecīgā kompānija paliktu aiz borta cīņā par talantīgākajiem cilvēku resursiem.

Jāatzīst, ka arī kompānijas prestižam ir liela nozīme. Tradicionāli par prestižu darba vietu (stabilu, reprezentablu, tādu, ar kuru var lepoties) tiek uzskatītas bankas, apdrošināšanas kompānijas, konsultāciju biroji, advokātu biroji, starptautiskās auditorfirmas un multinacionālās kompānijas. Prestižs un labs brands nav viens un tas pats; var būt prestiža sektora kompānija, piemēram, banka ar zemu darba devēja brandu, proti, tai ir grūti pievilināt talantīgus cilvēkus, jo darba tirgū parādījusies informācija par šīs kompānijas nestabilitāti vai arī negatīvu attieksmi pret personālu;

- portatīvo datoru: darba instruments, kas līdztekus mobilā telefona aparātam tiek uzskatīts par motivējošu elementu darbinieku (īpaši gados jaunāku) vidū;
- kompānijas produktu un pakalpojumu piešķiršana ar atvieglojumiem: iespējamas visdažādākās variācijas, sākot ar bankas pakalpojumu atvieglojumiem bankas darbiniekiem (pazeminātas kredītu un overdraftu saņemšanas likmes) un beidzot ar svaigi ceptām smalkmaizītēm un konfektēm attiecīgās ražotnēs strādājošajiem;
- dāvanas: iespēju daudzveidība atkarībā no gaumes, finansiālajām iespējām un motivēšanas mērķiem. Te pieder arī Ziemassvētku dāvanas bērniem, kuras ir ļoti populāras Latvijas kompāniju vidū.

Maksimālā atalgojuma pakete

Visi šie labumi tiek sniegti darbiniekiem atkarībā no viņu darba rezultātiem, kompānijā ieņemamā amata, kompetences un profesionālajiem sasniegumiem, kā arī kompānijas finansiālajām iespējām un darba tirgus tendencēm.

Uzņēmuma X darbinieka atalgojuma pakete ietver:

- mēneša amatalgu, kas noteikta x apmērā pirmos trīs mēnešus un xx apmērā pēc pārbaudes laika un kas atbilstoši personāla algu līmeņa noteikšanas metodikai tiek pārskatīta vienreiz gadā;
- ceturkšņa prēmijas, speciālas amata, individuālās vai projektu vadības prēmijas (vai kādus citus monetāri mainīgus atalgojuma elementus), kas atbilstoši prēmēšanas noteikumiem ir atkarīgas no attiecīgajā laika periodā uzrādītajiem darba rezultātiem. Iespējamās prēmijas lielums ir x;
- piemaksas par papilddarba veikšanu vai darbinieka aizvietošanu, kas tiek noteiktas x apmērā saskaņā ar atalgojuma kārtību regulējošiem noteikumiem uzņēmumā;
- mobilo telefonu ar noteiktu limitu x mēnesī;
- piemaksu par personīgā autotransporta lietošanu darba vajadzībām x apmērā;
- veselības apdrošināšanas polisi, kas ietver šādus pakalpojumus (uzskaitījums atbilstoši attiecīgās polises līmenim);
- uzņēmuma vadība lemj par dažāda veida atvieglojumiem uzņēmuma darbiniekiem (izdevīgi kredītprocenti, ēdināšana, transporta nodrošināšana ceļā uz darbu);
- dažāda veida plānoto un aktuāli nepieciešamo apmācību gan uz vietas darbā, gan uzņēmuma iekšējā mācību centrā, gan arī dažādos ārpus uzņēmuma esošos mācību centros Latvijā un ārzemēs;
- izaugsmes un rotācijas iespējas.

Kopīgais atalgojums

Par kopīgu atalgojumu tradicionāli tiek saukta atalgojuma mainīgā un nemainīgā summa. Skaidrojot darbiniekiem, kāda ir viņu kopīgā atalgojuma pakete, ir ļoti svarīgi uzsvērt tieši šo kopīgo atalgojumu, kurā ietverti visi atvieglojumi, prēmijas, apmācības un attīstības izdevumi, ko darba devējs iegulda savu darbinieku motivēšanā.

Apmierinātības ar darbu mērījumi: darbinieku motivētības un lojalitātes noteikšana

Darbinieku apmierinātība ar konkrēto atalgojuma sistēmu vienmēr bijusi darba devēju un vadītāju īpašas intereses objekts, par ko liecina arī daudzie jautājumi šajā sakarā.

- Kāpēc mērīt: lai izrādītu rūpes par personālu, lai ieviestu atalgojuma sistēmu, lai precizētu personāla motivētības līmeni un noturētu labākos darbiniekus, lai uzlabotu savu kā darba devēja zīmolu, lai sniegtu darbiniekiem to, ko viņi vēlas?
- Ko mērīt: apmierinātību ar monetārajiem vai nemonetārajiem bonusu?
- Kā mērīt: elektroniski, rakstiski, interviju veidā, atklāti, anonīmi?

- Kā izmantot datus: iepazīties un ātri aizmirst, iepazīstināt uzņēmuma vadītājus, iepazīstināt visus darbiniekus?
- Kā komunicēt par apmierinātības mērījumu: sapulcē, intranetā, ar vēstuli, pa telefonu?

Varam secināt, ka pētījumos par apmierinātību ar atalgojumu var iekļaut ļoti plašu atalgojuma elementu klāstu, lūdzot darbiniekus izsacīt par to savu viedokli, un var arī gluži pretēji – mērīt darbinieku attieksmi pret kādu vienu noteiktu atalgojuma sistēmas sastāvdaļu, piemēram, pret amata algu. Objektīvus rezultātus, protams, sniegs anonīmi atalgojuma pētījumi, jo tie ļauj darbiniekiem atbrīvoties no dažādiem aizspriedumiem un bailēm, kā arī veicina atklātību. Šo pētījumu organizēšanu ieteicams uzticēt ārējiem konsultantiem, kuri ir arī informācijas savācēji un saņēmēji, tādējādi veicinot anonimitātes nodrošināšanu. Par šāda pētījuma rezultātiem ieteicams informēt ne tikai vadību un akcionārus, bet arī darbiniekus. Īpaši labas motivējošas sekas informēšanai ir tad, ja seko veicamo uzlabojumu un korekciju plāns atalgojuma sistēmas pilnveidošanai.

Stereotipi un kļūdas, izvēloties motivēšanas metodes

Galvenās kļūdas, kas dominē personāla vadības praksē, administrējot atalgojuma sistēmas:

- monetārie bonusi nav vienīgie noteicošie, kas izraisa darbinieku apmierinātību un gandarījumu, bieži vien dominē nemonetārie atalgojuma elementi;
- māksla ir motivēt ilgtermiņā: ilgtermiņa prēmiju shēmas un izaugsme, apmācība, darba bagātināšana;
- agresīva kritika un nesavaldība: ”motivācijas kaps”;
- pareiza kritika: veids, kā uzlabot darba sniegumu un samazināt kļūdu skaitu;
- pārmērīgi tuvas attiecības ar darbiniekiem: sociālo lomu un robežu nojaukšanas risks;
- elektroniskā komunikācija: darbinieki jūtas neapbrūpēti;
- efektīva informācijas apmaiņa un regulāra pozitīva komunikācija: vislabākā nemonetārā motivēšana;
- iekšējās atlases aktivizēšana: stimulē izaugsmi;
- prēmiju sasaiste ar darba rezultātu novērtēšanu: vienmēr kāds jutīsies netaisnīgi novērtēts vai slikti atalgots;
- „pārmaksātie” un „neapmaksātie”: risks biznesam;
- nesolīt to, ko nevarēs izpildīt, un nedraudēt ar to, ko reāli nedarīs.

Kā redzam no šā uzskaitījuma, respekti pret indivīdu, adekvāta komunikācija un juridiski korekta atalgojuma attiecību administrēšana ir galvenie instrumenti personāla speciālista rīcībā, garantējot atalgojuma sistēmas iekšējo un ārējo taisnīgumu [5; 180].

Analizējot teorētisko nostādni, autore nonāca pie dažādiem secinājumiem:

- A.Maslova teorijā visi higiēnas faktori tieši ietekmē darbinieku rīcību, turpretī pēc F.Hercberga teorijas otrādi – darba ņēmējs sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai un vienīgi tad, ja uzskata to īstenošanu par nepareizu, neatbilstošu, neadekvātu.
- Ar paveicamo darbu un darba vidi apmierināts darbinieks ne vienmēr parāda labākos darba rezultātus, sasniegumus, un otrādi – augsti darba rezultāti negarantē darbinieku apmierinātību ar paveikto darbu.
- Finansiālie instrumenti jāizmanto katrā uzņēmumā ļoti piesardzīgi, pie tam īsā laika posmā un papildinot to ar vārdisku atzinību. Ne vienmēr augsts atalgojums dos maksimālo darbinieku atdevi (skat. darbā 19.lpp.)
- Par darbinieku motivāciju jādomā ne vien īstermiņā, bet ilgtermiņā, pie tam, ik pēc noteikta laika tā jāpārskata un jāuzlabo.
- Lai darbinieks būtu pilnībā motivēts strādāt, jau stājoties darba attiecībās pilnībā jāizskaidro atalgojuma sistēma, pie tam – atalgojumam jābūt pienācīgam un pietiekoši konkurētspējīgam, jāizskaidro iespējamās izmaiņas un iespējas nopelnīt ar labu darbu papildus bonusus, prēmijas, piemaksas u.tml.
- Uzņēmuma vadībai jāiesaista darbinieki svarīgu lēmumu pieņemšanā – tas iespējams arī veicot pārrunas vai aptaujas no zemāka līmeņa darbiniekiem pakāpeniski uz augstāku. Ja darbinieks būs iesaistīts svarīgu lēmumu pieņemšanā, viņš jutīsies piederīgāks firmai.
- Jābūt labai informācijas plūsmai uzņēmumā, lai darbinieki laicīgi uzzinātu plānotās pārmaiņas, darbības rezultātus, svarīgākajai informācijai jābūt pieejamam ikvienam uzņēmuma darbiniekam.

2. Banku vispārīgs raksturojums

2.1 Banku situācija Latvijā

Latvijā pakalpojumus sniedz 21 banka un trīs ārvalstu banku filiāles. Latvijas bankas šā gada pirmajos trijos mēnešos nopelnīja 88,4 miljonus latu. Tas bija par miljonu latu jeb 1,1% mazāk nekā pagājušā gada analogā laika posmā.

Pašlaik Latvijā daudzās nozarēs ir jūtams kvalificēta darbaspēka trūkums, kā rezultātā uzņēmumiem nākas samazināt prasības pret potenciālajiem darbiniekiem. Arī bankām nākas cīnīties par darbiniekiem.

Aptaujāto banku pārstāvji atzīst, ka nereti bankas personāla daļai nākas piepūlēties, lai atrastu piemērotu darbinieku. Vissarežģītāk ir atrast augsta līmeņa darbiniekus, piemēram, finanšu speciālistus. Tomēr arī zemākā līmeņa darbiniekus atrast nav nemaz tik vienkārši, norāda «DNB NORDEA» bankas sabiedrisko attiecību speciāliste Inga Grabinska. Viņa to izskaidro ar nepieciešamo zināšanu un pieredzes trūkumu. Klientu apkalpošanas darbiniekus, sekretārus un citus zemākā līmeņa darbiniekus bankas meklē pastāvīgi, norāda personāla atlases kompānijas «CV Market» pārstāve Gaļina Stubailova. Pēc viņas teiktā, kredītiestādēm ir sarežģīti nodrošināt pietiekamu zemākā līmeņa kadru skaitu.

Darbinieku trūkuma dēļ bankām nākas samazināt prasības pret jaunajiem darbiniekiem. Pirmkārt tas skar izglītību. Nereti par klientu apkalpošanas speciālistiem kļūst vidusskolu absolventi. «DNB NORDEA» bankas pārstāve Inga Grabinska atzīst, ka bankā tiek pieņemti arī tādi darbinieki, kuriem ir vidējā izglītība. Lai gan reti, tomēr arī «Parex bankas» kolektīvam pievienojas darbinieki ar vidējās izglītības dokumentu, pastāstīja «Parex bankas» personāla daļas vadītāja Eva Selga. To, ka darbinieki ar vidējo izglītību tiek pieņemti darbam bankās, atzīst arī Nordea bankas personāla vadības departamenta direktore Viktorija Veisa un SEB bankas personāla atlases speciāliste Renāta Mellepe.

Banku pārstāvji atklāj, ka kolektīvā labprātāk redzētu tādus jauniešus, kuri sākuši iet ceļu uz augstāko izglītību, proti, studentus. «Parex bankas» pārstāve Eva Selga norāda, ka bankā darbinieku vidū ir daudz studējošu jauniešu. Arī SEB bankā priekšroka konkursā uz kādu vakantu vietu tiktu dota studentam. Arī citās bankās ir daudz darbinieku studentu.

To, ka studenti ir gaidīti bankās, atzīst arī Banku augstskolas sabiedrisko attiecību speciāliste Inga Znotiņa. Viņa stāsta, ka augstskola periodiski saņem dažādus sludinājumus ar darba piedāvājumiem. «Taču pašlaik ir tā, ka nestrādā vien pirmā kursa studenti, vecākie kursi jau atraduši pastāvīgu darbavietu,» teic Znotiņa. Daudzi bankās paliek pēc prakses, kas ir pirmā kursa noslēgumā. Viņa atklāj, ka lai gan banku iesūtītajos sludinājumos pārsvarā tiek aicināti pieteikties studenti, kuri drīzumā beigs studijas, nereti darbā tiek pieņemti arī jaunāko

kursu jaunieši. Paralēli bankām darbu piedāvā arī citi uzņēmumi, piemēram, līzings kompānijas, apdrošināšanas kompānijas utt.

Finanšu iestādēm sarežģīti atrast darbiniekus ne vien uz zemākā līmeņa amatiem – problēmas un grūtības rada arī kvalificētu speciālistu trūkums. Grūtības atrast pieredzējušus speciālistus specifiskās finanšu jomās. Inga Znotiņa stāsta, ka studentu rindās bankas meklē ne vien zemāko līmeņu darbiniekus, bet pat finanšu analītiķus un kredītspeciālistus.

Banku pārstāvji atzīst, ka nespēja atrast kvalificētus darbiniekus liek darba devējam labus speciālistus izaudzināt pašiem. «DNB NORD» bankas pārstāve Inga Grabinska teic, ka banka pati izglīto zemāka līmeņa speciālistus, lai vēlāk tie varētu ieņemt citus, augstākus amatus. SEB bankas pārstāve piebilst, ka, pirms riskēt un augstāku amatu piedāvāt kādam ārpus bankas, potenciālais darbinieks tiek meklēts kolektīvā. Ja tā notiek, tad jaunieši redz, ka ir izaugsmes iespējas, un, attīstoties un apgūstot arvien jaunas zināšanas, iespējams iegūt labāku darbu ar augstāku atalgojumu.

Inga Grabinska uzsver, ka bieži jauniešiem, kuriem trūkst gan izglītības, gan pieredzes, algas ziņā ir neadekvāti augstas prasības. Vaicāti, kāds ir atalgojums banku sektorā, to pārstāvji runā nelabprāt. SEB bankas personāla atlases speciāliste Renāta Mellepe, līdzīgi kā citu banku pārstāvji, teic, ka konkrētus skaitļus nosaukt grūti. Tas atkarīgs gan no veicamajiem darba pienākumiem, gan paša darbinieka. Visu banku pārstāvji norāda, ka tas ir konkurētspējīgs, neatklājot, kas slēpjas aiz šā vārda.

Kā noskaidrots no banku darbiniekiem, zemākā līmeņa strādājošie uz spīdošu atalgojumu nevar cerēt. Zināms, ka klientu apkalpošanas speciālisti nereti saņem vien mazliet vairāk par 200 latiem pēc nodokļu nomaksas. Mazliet augstāka amata darbinieks var saņemt ap 400 latiem. Šo informāciju apstiprina arī personāla atlases un darbinieku nomas kompānijas «Workingday Latvia» mārketinga direktors Māris Silinieks. Viņš norāda, ka zemākā līmeņa darbiniekiem algas svārstās no 200 līdz 450 latiem pēc nodokļu nomaksas. Taču šīs summas ir, ieskaitot dažādas piemaksas un prēmijas. Mazliet augstākā amatā strādājošie saņem jau no 500 līdz pat 900 latiem uz rokas. Savukārt augstākā līmeņa darbinieku algas var sasniegt pat 3000 latu atzīmi pēc nodokļu nomaksas. M. Silinieks gan norāda, ka citās bankās kāda līmeņa darbinieku atalgojums var krasi atšķirties.

Lai darbinieki nemainītu darba vietu, bankas papildus atalgojumam piedāvā arī citas ekstras. Renāta Mellepe stāsta, ka SEB bankā darbiniekiem tiek izmaksāti pabalsti vairākos svētkos, piemēram, kad ir ģimenes pieaugums vai kāds no darbiniekiem apprecās. Savukārt tie darbinieki, kuri bankā strādā vairākus gadus, tiek pie papildu atpūtas dienām. Piemēram, ilggadējie darbinieki, kuri bankā strādā vairāk par 10 gadiem, katru gadu var atpūsties par trijām dienām vairāk. SEB Unibankas darbiniekiem tāpat nav jāsaatraucas par veselības aprūpi

– par to jau padomā viņu darba vieta, izsniedzot veselības apdrošināšanas polises. Vēl darbiniekiem tiek veiktas iemaksas pensiju fondos. Inga Grabinska stāsta, ka «DNB NORD» bankas darbinieki periodiski var apmeklēt dažādus kursus un seminārus. Tādas pašas iespējas ir citu aptaujāto banku darbiniekiem. Kā vēl vienu no motivācijas veidiem bankas saviem darbiniekiem piedāvā izdevīgākus pakalpojumus. Piemēram, kredītiestādēs strādājošie var saņemt dažādus kredītus un līzingus ar daudz zemākām procentu likmēm [19].

2.2 SEB Banka

AS Latvijas Universālā banka tika nodibināta 1993.gada 28.septembrī, apvienojot pēc Latvijas Bankas reorganizācijas neprivatizētās nodaļas - 21 dažāda profila vairāku banku atsevišķās nodaļas. Latvijas Unibanka šajos gados kļuvusi par vadošo komercbanku ar plašu klientu loku Latvijā un stabiliem sadarbības partneriem ārvalstīs.

Latvijas Unibankas attīstība, pateicoties atturīgi konservatīvai pieejai finanšu riska jautājumiem, ritējusi ļoti sekmīgi un strauji: dibinot Latvijas Unibanku, tika izstrādāta stratēģija - līdz 2000.gadam tai būtu jākļūst par lielāko banku Latvijā, taču šis mērķis tika sasniegts jau bankas darbības otrajā gadā.

1998.gadā iezīmējās Krievijas krīzes negatīvā ietekme, kas lika arī Latvijas Unibankai pārvērtēt situāciju, lai saglabātu noteiktos stratēģiskos plānus - būt par vadošo banku Latvijā un Baltijā. Šī mērķa sasniegšanai Latvijas Unibanka izvēlējās sadarbību ar Skandināviska Enskilda Banken (SEB), kura savos stratēģiskajos plānos bija paredzējusi plašas investīcijas Latvijā un citu Baltijas valstu bankās.

1999.gada 5.janvārī SEB būtiska nostiprināšanās Latvijas Unibankas akcionāru sastāvā deva drošu pamatu Latvijas Unibankas tālākai izaugsmei, kāpināja ziemeļvalstu interesi par Latvijas Unibankas pakalpojumiem, sekmēja finanšu sistēmas attīstību Latvijā. 2001.gada 26.februārī tika pieņemts lēmums pārtraukt akciju kotāciju Rīgas Fondu Biržā.

Kopš 2005. gada aprīļa banka savus plaša profila finanšu pakalpojumus sniedz kā SEB Unibanka.

Kopš 2008. gada 7. aprīļa banka darbojas ar SEB bankas vārdu, savukārt meitas uzņēmumi kā SEB Wealth Management, SEB Dzīvības apdrošināšana, SEB līzings un SEB atklātais pensiju fonds.

SEB pieder 100% SEB bankas akciju, un SEB banka ir pilntiesīga SEB grupas banka. SEB banka kopā ar pārējām SEB grupas bankām veido vienu no ietekmīgākajām finanšu grupām Ziemeļeiropā, kas apkalpo vairāk kā 4 miljonus klientu 20 pasaules valstīs.

SEB kā darba devējs - SEB pamatvērtības ir atbildība, pastāvīgums, abpusēja cieņa un profesionālisms - šīs vērtības atspoguļojas ikdienas darbā: SEB uzvedībā, rīcībā un attieksmē pret kolēģiem, pakļautajiem, priekšniekiem, klientiem un citiem.

Personāla atlase - SEB visiem piedāvā vienādas iespējas - neatkarīgi no kultūras piederības, dzimuma, reliģiskās pārliecības, rases vai personiskās pārliecības. SEB ciena savus darbiniekus - darbiniekiem vienmēr ir iespēja pretendēt uz vakantām darba vietām. SEB ievēro nepārtrauktību karjeras izaugsmē. SEB aktīvi seko līdzi universitāšu labākajam potenciālam. SEB atbalsta ātru un elastīgu jaunu darbinieku integrāciju, veidojot vienotu SEB.

Vadība - SEB pamatmetode vadības procesā ir "spīdošas vadības" (Leadership Diamond) koncepcija - SEB ir vīzija, realisms, ētika un drosmē. SEB vadības stils balstās uzticībā, lojalitātē, abpusējā cieņā un empātijā pret kolēģiem, komandas darbu un darba efektivitāti.

Attīstība - SEB atbalsta darbinieku pilnveides procesu, piedāvājot tiem apgūt dažādus iekšējos un ārējos kursus, piekļuvi pie Interneta un citiem informācijas avotiem, kā arī citas pilnveidošanas iespējas. SEB aktīvi piedāvā kvalifikācijas celšanas iespējas kā pašā bankā, tā arī SEB grupā. SEB ciena savus labākos darbiniekus - lēmumi par paaugstinājumiem vienmēr ir caurskatāmi, skaidri un taisnīgi. SEB - starptautiska banku grupa, tāpēc angļu valoda ir nozīmīgs aspekts un SEB atbalsta valodas prasmju pilnveidošanu.

Darba apmaksā - SEB ir konkurētspējīgs darba devējs vietējos tirgos. SEB profesionālās motivācijas shēmas ir caurskatāmas, skaidras un taisnīgas. SEB ciena individuālas nepieciešamības un realizē elastīgu motivējošu lēmumu politiku. SEB ik gadu pārskata atalgojuma līmeņus

Komunikācija - SEB komunikācija ir atvērta un savlaicīga - SEB ciena savus darbiniekus: informācijas sniegšana ir pastāvīga un pārsvarā no informācijas pirmavota. SEB nodrošina pastāvīgu klientu informēšanu. SEB darbojas profesionāli: ja noteikta informācija bankās vai tās meitas uzņēmumos ir konfidenciāla, SEB ievēro tās konfidencialitātes statusu. SEB vienmēr augstu vērtē ētiskās normas.

Darba vide un atmosfēra - SEB atbalsta darbiniekus, piedāvājot tiem mūsdienīgu darba vidi, radot līdzsvaru starp mājām un darbu, piedāvājot dažādas aktivitātes veselības uzturēšanai. SEB par svarīgu uzskata empātiju, rūpes par citiem darbiniekiem, drošības sajūtu, cieņu pret sevi un citiem

Aiziešana no bankas - SEB cenšas izvairīties no darbinieku skaita samazināšanas, ilgtermiņā plānojot savu darba spēku, piedāvājot darbiniekiem iziet pārapmācību, ja darbinieku skaita samazināšana ir nenovēršama. SEB atbalsta darbiniekus, tiem gatavojoties jaunajam darbam [28].

2.3 Hansabanka

Hansabankas mērķis vienmēr ir bijis kļūt par labāko banku Latvijā jau kopš tās dibināšanas 1992. gada 8. maijā. Tolaik vēl ar nosaukumu Vācijas-Latvijas banka starp komercbankām tā ierindojās sestajā desmitā, bet pateicoties bankas darbinieku milzīgajai apņēmībai un skaidrai darbības stratēģijai kļuvusi par vadošo Latvijā.

Kopš 2005.gada Hansabankas Grupas lielākais akcionārs ir viena no lielākajām finanšu institūcijām Ziemeļvalstu un Baltijas reģionā – Swedbank. Swedbank grupa darbojas ne tikai Zviedrijā un Baltijā, bet arī Helsinkos, Kopenhāgenā, Oslo, Kaļiņingradā, Maskavā, Sanktpēterburgā, Luksemburgā, Marbellā, Ņujorkā, Šanhajā, Tokijā un Ukrainā.

Hansabankas Grupas veiksmīgās darbības un arvien pieaugošas starptautiskās atzinības pamatā ir uz sasniegumiem orientēta kultūra, atklāta komunikācija, gatavība pārmaiņām un mūsu darbinieku apņēmība. Hansabanka ir izvirzījusi mērķi būt par vadošo Ziemeļvalstu un Baltijas reģiona finanšu organizāciju. Būt vadošai nozīmē - visaugstākā klientu apmierinātība; vispelnošākā katrā tirgū, kur darbojas; vislabākais darba devējs.

1992. gadā Vācijas-Latvijas bankas dibinātājs Ģirts Rungainis pirmajā intervijā presei apsolīja, ka jaundibinātās bankas prioritāte būs serviss. „Serviss un individuāla attieksme vienmēr ir bijusi Hansabankas darbības kodols – un tā tas ir arī tagad“, teica Māris Avotiņš, Hansabankas valdes priekšsēdētājs bankas 15 gadu pastāvēšanas jubilejas ballē šogad.

Hansabanka savas pastāvēšanas 15. gadskārtā saņēmusi virkni nozīmīgu apbalvojumu un novērtējumu - 2007. gadā Hansabanka atzīta par vērtīgāko uzņēmumu Latvijā ar kopējo vērtību 718,226 miljoni latu, jau trešo gadu pēc kārtas ir ieguvusi galveno balvu Reputācijas TOP pētījumā, Latvijas iedzīvotāju aptaujā atzīta par drošāko banku Latvijā, kā arī par labāko darba devēju. Hansabanka 2007. gadā ierindojas arī mīlētāko zīmolu trijniekā starp visiem Latvijas uzņēmumiem un "Global Finance" nosaukusi Hansabanku par labāko banku Latvijā.

Hansabanka kā sociāli atbildīga banka ir viens no nozīmīgākajiem ziedotājiem Latvijā. Starp bankas sadarbības partneriem ir www.ziedot.lv, Latvijas Olimpiskā komiteja, Latvijas basketbola vīriešu un sieviešu izlases, Hansabankas Jaunatnes basketbola līga, Latvijas Hokeja federācija, Latvijas Nacionālā opera, Jaunais Rīgas teātris, Krievu Drāmas teātris, „Kremerata Baltica“, Latvijas Mūzikas akadēmija, lielākās Latvijas augstskolas, Talantu akadēmija, grupas Prāta Vētra un Cosmos, kā arī virkne citu partneru.

Hansabankas Grupa: AS Hansabanka, SIA Hansa Līzings, AS ieguldījumu pārvaldes sabiedrība Hansa Fondi, AS Hansa atklātais pensiju fonds, SIA Hansabankas Centrālā Ēka, SIA Baltijas Autolīzings, SIA Hansa Apdrošināšanas Brokeris.

Hansabanka kā darba devējs - Pateicoties Hansabankas profesionālajiem, uzņēmīgajiem un pozitīvajiem darbiniekiem, mūsu banka ir kļuvusi par vienu no vadošajām finanšu

institūcijām Latvijā. Uzņēmums ir izveidojis ne tikai drošas un stabilas bankas tēlu, bet arī kļuvis par pievilcīgu un interesantu darba devēju 2600 cilvēku lielam kolektīvam.

Hansabanka ir arī Latvijas iedzīvotāju mīlēta un cienīta – jau trešo gadu pēc kārtas Hansabanka ir uzņēmums ar labāko reputāciju Latvijā.

Hansabank Grupa, kuras sastāvā ietilpst Hansabanka, ir lielākā un ietekmīgākā finanšu institūcija ne tikai Latvijā, bet arī visā Baltijā un pārstāv vienu no lielākajām finanšu uzņēmumiem Ziemeļvalstīs - Swedbank. Tas sniedz mūsu darbiniekiem iespējas kļūt gan par vietējā tirgus ekspertiem, gan arī piedalīties interesantos un profesionāli izaicinošos projektos kopā ar Baltijas, Krievijas vai Zviedrijas kolēģiem, apgūstot starptautiskā finanšu biznesā nepieciešamas zināšanas un prasmes.

Daudziem kolēģiem tieši Hansabanka ir bijis pirmais solis ceļā uz profesionāli atzītu autoritāti, kas sekmīgi spēj vadīt projektus vai komandas, kuru mērķi un atbildība pārsniedz Latvijas robežas.

Hansabanka nav tikai baņķieri! Gandrīz katra aroda pārstāvim ir iespējas atrast savai kompetencei atbilstošu darbu, jo Hansabankas kolēģi strādā vairāk nekā 300 dažādos amatos – klientu apkalpošanas speciālisti, juristi, personāla speciālisti, analītiķi, kredītspeciālisti, mārketinga speciālisti, IT darbinieki, sekretāres, administratori u.c.

Hansabanka ir viens no retajiem uzņēmumiem Latvijā, kuram ir savs Mācību centrs, kas atvērts ikviena darbinieka vēlmēm un vajadzībām pilnveidot savas zināšanas, attīstīt profesionālās spējas un talantus.

Kļūstot par Hansabankas darbinieku, darbinieks konkurētspējīgu atalgojumu un no sava darba rezultāta atkarīgu ikgadējo prēmiju vai pārdošanas komisijas. Tātad gada kopējais atalgojums būs atkarīgs no paveiktā darba – jo labākus rezultātus sasniegs, jo lielāks būs finansiālais ieguvums. Kas labi strādā, tas arī ļoti labi nopelna!

Rūpējoties par darbinieku atpūtu un labsajūtu, uzņēmumā tiek piedāvātas vairāk nekā 40 dažādas papildu priekšrocības.

Piemēram, Hansabankas darbiniekiem piešķir papildu brīvdienas - absolvējot augstskolu, precoties, piedzimstot bērniņam, vedot bērnu pirmo reizi uz skolu un citos ikvienam cilvēkam svarīgos dzīves brīžos.

Ir daudz patīkamu pārsteigumu, ja darbinieks bijis lojāls Hansabankai ilgāku laiku – piemēram, uzņēmums veic iemaksas 3. pensiju līmenī, kā arī darbinieks var izmantot lojalitātes brīvdienas.

Mums katram reizēm ir nepieciešami papildu finanšu resursi – mūsu darbiniekam būs īpaši izdevīgi kredīta nosacījumi un citi bankas produkti.

Hansabankas filozofija ir vienkārša – parūpēsimies par darbinieku veselības aprūpi, finansiālo stabilitāti un sniegsim palīdzību arī grūtos dzīves brīžos. Hansabankas cilvēki ir pelnījuši šādu atbalstu!

Jau sen Hansabanka sapratusi, ka cilvēki, ar kuriem kopā strādā, ir ne tikai lieliski kolēģi, bet bieži vien kļūst arī par ļoti labiem draugiem.

Hansabanka ir lieli sporta cienītāji, tāpēc ir savs Sporta klubs. Tas aktīvi koordinē vairāk nekā 10 dažādas sporta sekcijas, sākot no dambretes un skvoša, beidzot ar Copes klubu. Finansiāli tiek atbalstīti arī Hansabankas izcilākie sportisti. Savukārt katras vasaras kulminācija saistās ar Sporta spēlēm.

2003. gads bija Hansabankas darbinieku kora izveidošanas gads. Pateicoties koristu milzīgajai uzcītībai un mērķtiecīgajam diriģenta darbam, esam piedalījušies konkursos un plūkuši arī laurus.

Banka aicina savus darbiniekus būt aktīviem un sociāli atbildīgiem. Ja cilvēkam pašam ir šāda vēlme, tad mūsu organizācijā vienmēr būs iespēja atrast kādu savām interesēm atbilstošu projektu, lai paustu rūpes par apkārtējo pasauli [23].

2.4 Parex banka

Parex banka ir dibināta 1992.gadā un ir viena no stabili augošām Latvijas komercbankām. Parex banka saviem klientiem piedāvā integrētus pakalpojumus tādās jomās, kā kreditēšana, maksājumu kartes, līzings, aktīvu pārvaldīšana un vērtspapīru tirdzniecība. Patlaban bankas filiālēs visā Latvijā strādā vairāk kā 2200 cilvēki.

Parex bankai ir pārstāvniecības, filiāles un meitas uzņēmumi 15 pasaules valstīs, tajā skaitā filiāles Berlīnē, Stokholmā un Tallinā, meitas banka AP Anlage und Privatbank AG Šveicē un Parex Bankas Lietuvā.

Parex banka ir vienīgais American Express sadarbības partneris Latvijā un Lietuvā, kam ir tiesības emitēt American Express kredītkartes.

Parex bankai ir piešķirti šādi starptautiskie reitingi: Moody's Investors Service – Baa3 (investment grade), Fitch Ratings – BB+, Capital Intelligence – BBB (investment grade).

Parex bankas darbība ir orientēta uz privātpersonu un korporatīvo klientu apkalpošanu, privātbaņķieru pakalpojumu sniegšanu, aktīvu pārvaldīšanu, investīcijām, noguldījumiem, kreditēšanas pakalpojumu sniegšanu privātpersonām un juridiskām personām, kā arī biznesa operāciju apkalpošanu Latvijā un ārpus tās robežām.

Parex banka kā darba devējs – Parex bankas zināšanas, enerģija un personību spēks ir Parex bankas veiksmes balsts jau piecpadsmit gadus. Bankai ir izdevies vienlaikus nodrošināt stabilitāti un izaugsmi, drošību un attīstību, pakalpojumu kvalitāti un klientu uzticēšanos.

Klientu vajadzības uztverot kā savu pamatuzdevumu, pārmaiņas kā jaunas iespējas, darbu starptautiskajos tirgos kā plašāku darbības lauku un neapgūtas jomas kā tramplīnu attīstībai, Parex bankas darbinieki ir radījuši profesionālu komandu, kurā pleca sajūta ir tikpat būtiska kā rezultāts.

Aktīva dzīves pozīcija, vēlēšanās piedalīties patiesi universālas un profesionālas organizācijas izaugsmē un savas dzīves kvalitātes uzlabošanā ir galvenās īpašības, kuras banka novērtē gan mūsu kolēģos, gan potenciālajos darbiniekos.

Parex bankas kolēģi ir tik dažādi - skolu un augstskolu reflektanti, studenti, absolventi, profesionālu organizāciju biedri, ģimenes cilvēki, individuālisti, bērnu vecāki un vecāku bērni, jaunieši un jaunietes, kungi un dāmas, katrs ar savu temperamentu, raksturu un vajadzībām; interesantas personības ar visdažādākajiem hobijiem, interesēm un aizraušanos [27].

2.5 Hipotēku banka

Valsts akciju sabiedrību "Latvijas Hipotēku un zemes banka" dibinājusi Latvijas Republikas valdība 1993.gada 19. martā ar LR Ministru kabineta rīkojumu Nr. 140. Šodien Hipotēku banka ir vienīgā komercbanka, kas pilnībā pieder valstij.

Bankas dibināšanas mērķī un tās tiesiskajā statusā ir saskatāma līdzība ar pirmskara Latvijas Republikā valsts īpašumā esošajām bankām - "Valsts Zemes banku" un "Latvijas Hipotēku banku", kuru galvenie uzdevumi bija finansēt agrāro reformu un izsniegt ilgtermiņa hipotekāros aizdevumus, galvenokārt, celtniecības finansēšanai. Hipotēku banka pēc darba specifikas un ieguldījuma tautsaimniecības attīstībā uzskatāma par pirmskara Latvijas valsts banku tradīciju mantinieci un darba turpinātāju. Izvēlētais bankas pilnais nosaukums - "Latvijas Hipotēku un zemes banka", ir iepriekš minēto pirmskara banku nosaukumu apvienojums un norāda uz bankas dibinātāju vēlmi turpināt šo banku tradīcijas.

2006.gada novembrī LR Ministru kabinets apstiprināja Hipotēku bankas attīstības koncepciju 2007. - 2013.gadam. Attīstības koncepcija paredz bankas pārveidi par pilna spektra attīstības banku, kas ieviešs un administrēs speciālas valsts atbalsta programmas finanšu jomā, veicot finanšu tirgu papildinošas funkcijas.

Šobrīd Hipotēku banka atbilstoši valdības apstiprinātajai bankas attīstības koncepcijai pārstrukturizē savu darbību atbilstoši attīstības bankas funkcijai.

Hipotēku banka aktīvi sadarbojas ar Vācijas Hipotēku banku savienību (Verband Deutscher Hypothekenbanken).

Šobrīd Bankai ir 29 filiāles katrā Latvijas rajona centrā un 9 norēķinu grupas dažādos Latvijas reģionos, kas nodrošina klientu apkalpošanu visā Latvijas teritorijā. Banka pastāvīgi veic savu filiāļu modernizāciju un labiekārtošanu.

Hipotēku bankas misija ir: sadarbībā ar klientiem palīdzēt viņiem realizēt viņu idejas un sapņus, celt klientu un bankas darbinieku labklājību, kopīgi dodot ieguldījumu Latvijas tautsaimniecības attīstībā.

Savā attīstības stratēģijā un darbībā Hipotēku banka balstās uz šādām pamatvērtībām: klientu apmierinātība, pastāvīga pilnveidošanās, darbības kvalitāte un efektivitāte, laba konkurētspēja, finansiālā stabilitāte, ilgtermiņa perspektīva, kopīgs nākotnes redzējums, komandas darbs, darbinieka atzīšana, gandarījums un veselība, bankas izaugsme.

Hipotēku banka kā darba devējs – 2006.gadā tika parakstīts Koplīgums. Vislielākais gandarījums ir par to, ka visnotaļ veiksmīgi turpinās uzsāktais sociālais dialogs starp valdi un darbiniekiem - un koplīguma noslēgšana ir tam spilgts apliecinājums. Koplīgumā banka var atrast ļoti daudz labu un noderīgu lietu - gan par bankas misiju, gan par nepārtrauktu dialoga uzturēšanu starp darbiniekiem un darba devēju, gan par pabalstiem un atvaļinājumiem, kas izteikti konkrētos ciparos. Un nākotnē ir iespējams to vēl uzlabot. Gala rezultātā mums vajadzētu būt drošākiem un pārliecinātākiem par bankas - un tātad arī darbinieku nākotni [24].

2.6 „BTB” Baltic Trust Bank

Akciju sabiedrība “Baltic Trust Bank” (BTB) uzsāka savu darbību 1992.gadā ar nosaukumu “Baltijas Tranzītu banka”. Savu nosaukumu banka ieguva pateicoties tam, ka bankas darbības pirmajos gados stratēģiskais virziens tika noteikts eksporta, importa un preču tranzīta plūsmu apkalpošanai.

BTB ir viena no lielākajām Latvijas universālajām komercbankām, kas apkalpo praktiski visas valsts tautsaimniecības sfēras.

Lai padarītu bankas pakalpojums Latvijas iedzīvotājiem pieejamākus, BTB jau pirmajos divos savas darbības gados izveidoja filiāļu un klientu apkalpošanas centru tīklu (pašlaik 31 filiāle un 48 KAC), aptverot visu valsts teritoriju. Bankai ir nodibināta cieša sadarbība ar ārzemju korespondentbankām, kas ļauj veikt norēķinus un tirdzniecības finansēšanas operācijas uz ārvalstīm ātri un kvalitatīvi.

2004.gadā BTB akcionāri pieņēma lēmumu par pāreju uz jaunu bankas nosaukumu. Jaunais nosaukums AS “Baltic Trust Bank” 2004.gada oktobrī tika reģistrēts Latvijas Republikas Uzņēmumu Reģistrā.

Pašlaik BTB ieņem vienu no vadošajām vietām banku pakalpojumu tirgū Latvijā. Tā ir universāla komercbanka, kas piedāvā plašu pakalpojumu klāstu filiālēs visā Latvijas teritorijā, kā arī izmantojot elektroniskās pieejas kanālus (“Interneta banka”, “Klients – Banka”, “Telefonbanka” u.c.), orientējoties gan uz privātpersonām, gan uzņēmumiem. Stabili attīstoties, tā nodrošina finanšu pakalpojumu kvalitātes atbilstību arvien pieaugošajām klientu prasībām.

BTB ir viena no Latvijas komercbankām, kam pieder visplašākais filiāļu un klientu apkalpošanas centru tīkls. Bankas klientu vidū ir vairāki no Latvijas lielākajiem uzņēmumiem, vietējās pašvaldības visos Latvijas reģionos, mazie un vidējie uzņēmumi, tai skaitā, zemnieku saimniecības. Banka ir nodibinājusi meitas uzņēmumus aktīvu pārvaldīšanai, investīciju pakalpojumu sniegšanai un pensiju fondu.

Savā darbībā banka vadās no vispārattītiem banku darbības principiem. BTB šodien īpaši strādā pakalpojumu kvalitātes un apkalpošanas līmeņa paaugstināšanā. Tiek pilnveidota bankas organizatoriskā struktūra. Par vienu no svarīgākajiem uzdevumiem tiek izvirzīta bankas personāla augsta profesionālā līmeņa uzturēšana. Tiek uzlabota personāla motivēšana, veikta filiāļu tīkla optimizācija.

Ar katru dienu būtiski pieaug bankas finanšu darbības aktivitāte. Palielinās klientu veikto darījumu apjoms, izmantojot banku. Tas apliecina bankas veiksmīgo stratēģiju, tās spēju piesaistīt sev jaunus klientus.

BTB konsekventi pilnveido savu kredītpolitiku. Bankas aizņēmēji - tas ir plašs uzņēmumu loks no vairākām perspektīvām nozarēm- transports, pārtikas produktu ražošana, kokapstrāde, celtniecība, tirdzniecība, komunālie un citi pakalpojumi.

Daudz tiek darīts BTB pakalpojumu un produktu attīstībā, pievēršot īpašu uzmanību savu klientu vajadzībām, piedāvājot operatīvus risinājumus norēķinu, kreditēšanas un depozītu produktiem. Banka piedāvā saviem klientiem - privātpersonām un uzņēmumiem, plašu norēķinu karšu produktu klāstu. Bankai piederošie bankomāti ir izvietoti visā Latvijas teritorijā. BTB bankomāti ietilpst apvienotā tīklā "Naudas punkts 24" kopā ar "Latvijas Krājbankas", "Parex bankas" un "SEB Latvijas Unibankas" bankomātiem, kas ļauj šo banku klientiem izņemt skaidru naudu bez papildu komisijas maksas.

2006. gada 16.novembrī GE Money iegādājās 98% BTB akciju.

Pašlaik turpinās intensīvs izpētes darbs, lai attīstītu un apvienotu abus uzņēmumus. No noslēgtā darījuma ieguvēji ir gan BTB, gan *GE Money* klienti, abu uzņēmumu darbinieki un viss banku sektors kopumā, jo, apvienojot *GE Money* starptautisko pieredzi un finansiālo stabilitāti (korporācijai *General Electric Company* ir piešķirts AAA kredītreitings, kas apliecina uzņēmuma drošību un stabilitāti) ar BTB zināšanām un profesionālismu Latvijas banku sektorā, kopīgi būs iespēja iekarot konkurētspējīga līdera pozīcijas Baltijas finanšu tirgū.

BTB kā darba devējs - 2006. gada 16. novembrī GE Money iegādājās 98% A/S "Baltic Trust Bank" (BTB) akcijas, lai ievērojami paplašinātu savu darbību un attīstību Latvijā. Līdz ar šo darījumu ne tikai klienti nākotnē iegūs plašāku finanšu produktu un pakalpojumu piedāvājumu, bet arī darbiniekiem tiek piedāvātas jaunas izaugsmes iespējas.

Kaut arī abiem uzņēmumiem - A/S "GE Money" un A/S "Baltic Trust Bank" ir viens mātes uzņēmums GE Money, darbinieku atlase pašlaik notiek divos atsevišķos uzņēmumos – A/S GE Money un A/S BTB [20].

2.7 Latvijas Krājbanka

Latvijas Krājbanka ir universālā tīkla komercbanka, kura sniedz kvalitatīvus, uz modernām tehnoloģijām balstītus pakalpojumus uzņēmumiem un privātpersonām Latvijā un NVS valstu tirgos par cenām, kas adekvātas klientiem pievienotajai vērtībai un riskam.

Latvijas Krājbankai ir viens no plašākajiem klientu apkalpošanas centru tīkliem valstī, kas ļauj ērti un ātri apkalpot klientus visās Latvijas pilsētās un novados. Latvijā jau darbojas 113 klientu apkalpošanas centri, no kuriem 34 ir minibankas. Latvijas Krājbankai ir 183 skaidras naudas izņemšanas automāti (ATM) un to skaits strauji pieaug.

Latvijas Krājbanka ir līdere banku pakalpojumu sniegšanā privātpersonām Latvijā. Krājbankā tiek apkalpoti vairāk nekā 91% visu privatizācijas sertifikātu kontu Latvijā. Banka ir aktivizējusi privātpersonu un korporatīvo klientu kreditēšanu. Krājbankas darbība ir vērsta arī uz korporatīvo klientu piesaistīšanu, piedāvājot viņiem šodienas un nākotnes prasībām atbilstošus bankas pakalpojumus.

Latvijas Krājbanka nemitīgi turpinām pilnveidot savu pakalpojumu klāstu, ieviešot aizvien jaunus un ienesīgus ieguldījumu un uzkrāšanas veidus, pensiju plānus, uzlabojot un padarot ērtākas norēķinu kartes, Online banku, Telefonbanku, Mobilo banku. Joprojām piedāvājam īpaši izdevīgus patēriņa kredītu nosacījumus un plašas Hipotekārā aizdevuma iespējas.

AS "Latvijas Krājbanka" tradīcijām bagātākā Latvijas komercbanka, kas apkalpo klientus jau ilgāk nekā 80 gadus. Tās darbība aizsākusies jau 1924. gadā. Sākotnēji tā dibināta kā Latvijas Pasta krājkafe un jau tai laikā mēs spējām saviem klientiem piedāvāt tiem laikiem plašu pakalpojumu klāstu, kā arī mūsu īpašo priekšrocību – daudzos klientu apkalpošanas centrus.

2003.gadā noslēdzās Krājbankas privatizācija un patlaban 100% bankas akciju pieder privātiem akcionāriem un bankas darbiniekiem.

2005.gada 20.septembrī par AS "Latvijas Krājbanka" galveno akcionāru ir kļuvusi viena no Lietuvas lielākajām komercbankām Snoras.

Latvijas Krājbanka kā darba devējs - ikviena uzņēmuma pirmā vizītkarte ir tā darbinieki – cilvēki, kas reprezentē uzņēmumu, ne tikai sarunās ar klientiem, bet arī ikvienā citā sadzīviskā komunikācijā. Krājbanka patiesi lepojas ar saviem darbiniekiem, jo bankas zelta fonds ir lielākā vērtība – gan ilgus gadus strādājoši un pieredzējuši speciālisti, gan jauni un talantīgi darbinieki [25].

3. Motivācija bankās Gulbenē

Daudzviet presē un sarunās tiek teikts, ka Gulbenē un citās mazpilsētās reti kurš students atgriežas pēc studiju beigšanas uz savu dzimto pilsētu no Rīgas, ka Gulbenē un citās mazpilsētās trūkst darba devēju un jauniešiem nav kur strādāt. Viena no darba iespējām ir bankas – Gulbenē ir sešas bankas, kas piedāvā savus pakalpojumus, līdz ar to ir darbavietas, kur strādāt. Nevar noliegt to, ka šajās bankās kadru mainība ir maza un jauniešiem studentiem, darbiniekiem iekļūt kādā no bankām ir salīdzinoši grūti, jo darbinieki, kas šeit strādā jau vairākus gadus, turās šai darba vietā ar visiem spēkiem. Šāda iespēja visbiežāk paveras, ja tiek paplašināta kāda no filiālēm, vai arī, ja kāds darbinieks tomēr nav apmierināts ar savu darba devēju un atrod sev jaunu darba vietu.

Lai noskaidrotu, kāda ir darbinieku motivācijas situācija Gulbenes bankās, tika veikta anketēšana (1.pielikums un 2.pielikums).

Anketēšana – tā ir ar speciāli izstrādātu anketu palīdzību veicama sociāli psiholoģiskās izpētes metode [16; 69].

Anketa ir noteiktā veidā organizēts jautājumu kopums, ko nosaka pētījuma uzdevumi. Tajā nedrīkst iekļaut jautājumus, kas nav saistīti ar pētījumu programmas metodoloģiskās daļas loģiku.

Anketēšanai bez šaubām ir gan savas stiprās, gan vājās puses. Šīs metodes vājā puse ir tās zemā standartizācija, patiesīgums un drošība, bet stiprā puse ir tā, ka šī metode ļauj aptvert ievērojamu skaitupētāmo dažādos pētnieka brīvi izvēlētos virzienos [16; 69].

SEB bankas, Hansabankas, Baltic Trust Bank, Parex bankas un Hipotēku bankas darbinieki bija atsaucīgi, taču Krājbankas filiāles pārvaldnieks aizliedza saviem darbiniekiem sniegt šāda veida informāciju un atbildēt uz anketu jautājumiem, tādēļ par šo bankas filiāli autore nevar sniegt nekādu informāciju.

3.1 SEB bankas darbinieku motivācijas analīze

SEB bankā Latvijā strādā vairāk kā 1500 darbinieku 63 bankas filiālēs un klientu apkalpošanas centros, no tām 24 galvaspilsētā.

SEB bankā Gulbenes filiālē strādā desmit darbinieki:

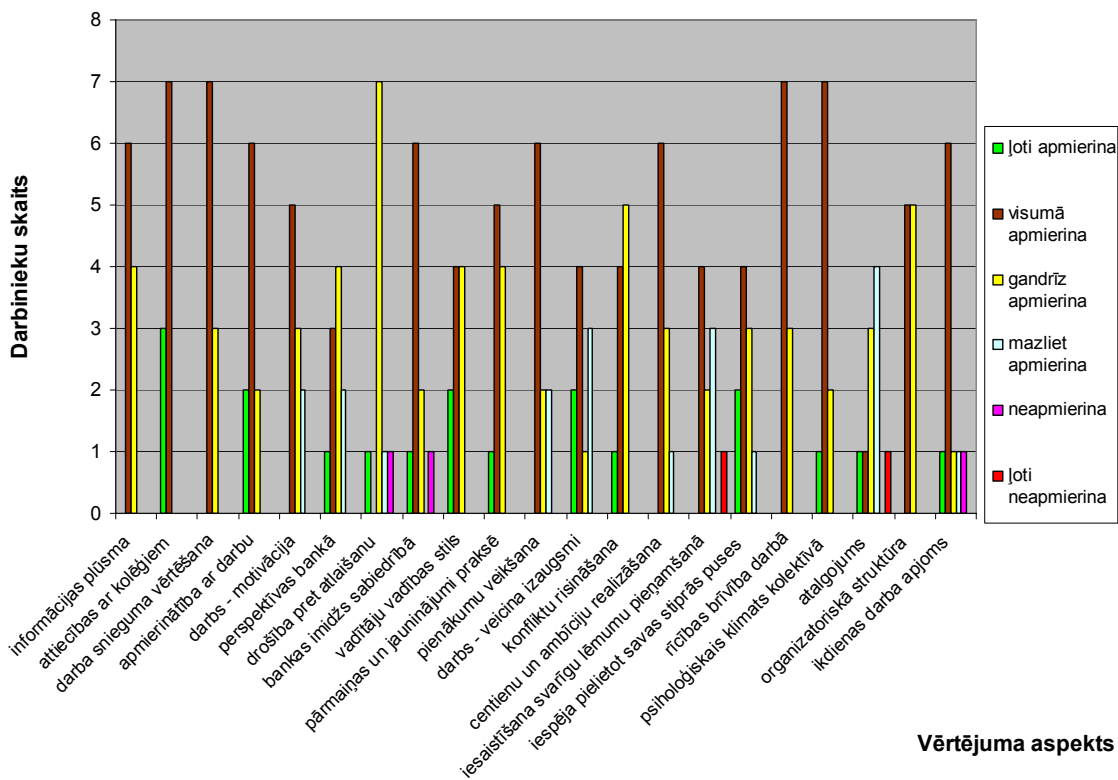
- pārvaldnieks,
- klientu apkalpošanas vadītāja,
- 4 klientu apkalpošanas speciālisti,
- klientu darījumu vadītāja,
- darījumu nodrošināšanas vadītāja,
- kases pārziņe,

- klientu darījumu vadītājas asistente.

Bankā strādā deviņas sievietes un viens vīrietis – visi darbinieki šajā bankā strādā ne mazāk kā 14 gadus. Kadru mainība principā nepastāv. Darbinieku vecums ir virs 31 gada.

Darbiniekiem notiek regulāras apmācības, pēc kurām tiek pārbaudītas jauniegūtās zināšanas.

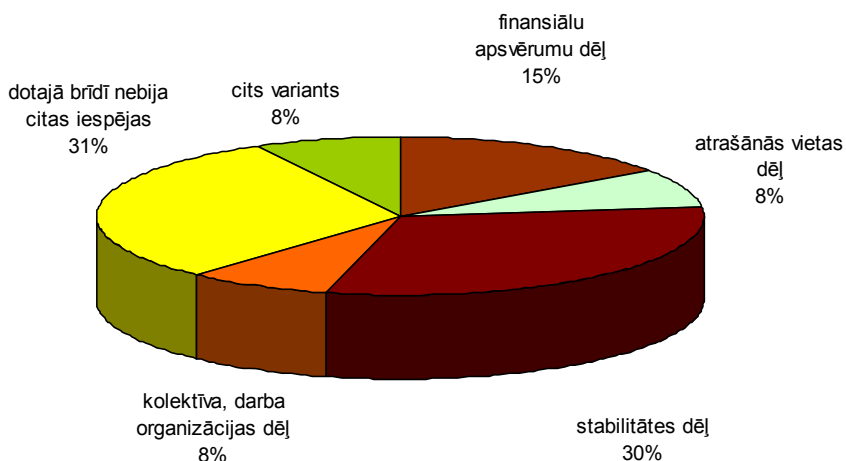
Lai noskaidrotu darbinieku vispārējo apmierinātību ar darbu, tika jautāts, cik apmierināts ir darbinieks, raugoties pēc dažādiem aspektiem:



3.1. att. Apmierinātība ar darbu no dažādiem aspektiem

Kopumā darbinieki ir apmierināti ar savu darba vietu, daļa – gandrīz apmierināti. Neapmierinātība parādās atalgojuma salīdzinājumā ar darbinieka pieredzi, zināšanām un ieguldītā darba apjoma. Tas varētu rasties tādēļ, ka darbinieki strādā bankā jau ilgu laiku un tādēļ rodas jautājumi par to, vai tiek pietiekoši novērtēta viņu pieredze un zināšanas. Dažiem darbiniekiem neapmierina arī tas, ka netiek vērtēts viņu izglītības līmenis. Pēc autores domām, izglītība šobrīd banku sistēmā nav prioritārais, gan tādēļ, ka trūkst darbinieku, gan arī tādēļ, ka darbiniekiem bieži ir dažādas apmācības un kursi, kuros darbinieki tiek apmācīti. Vadība ir ieinteresēta arī pēc jauna darbaspēka, lai, laikam ejot, banka „nenovecotu”. Mūsdienu tehnoloģiju attīstībā nepieciešami jauni un zinoši darbinieki, kas spēj attīstīties un mainīties līdzī laimam.

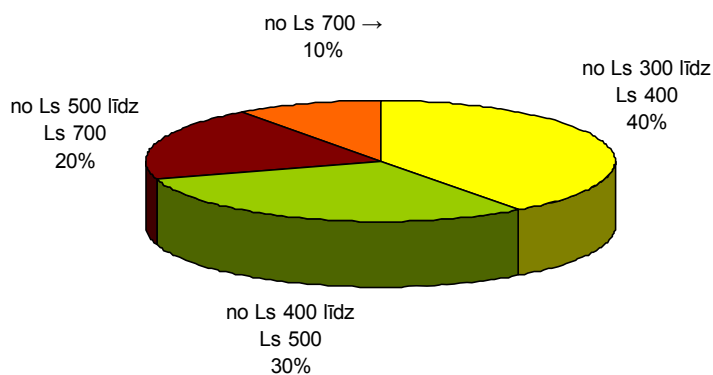
Tā kā darbinieki strādā SEB bankā ne mazāk kā 14 gadus, var uzskatīt, ka SEB banka saviem darba ņēmējiem ir labs darba devējs. Darba ņēmēji nav meklējuši citu darba vietu, palikuši uzticīgi savai bankai. SEB bankas stabilitāte ir viens no iemesliem, kādēļ darbinieki izvēlējušies šādu darba devēju:



3.2. att. Kādēļ izvēlējās banku kā savu darba devēju

Attēlā 3.2. redzams, ka 31% no darbiniekiem viens no iemesliem, kādēļ izvēlējās SEB banku ir bijis tas, ka dotajā brīdī nebija citas iespējas – iespējams, ka SEB banka (tolaik gan Latvijas Unibanka) jau pirmsākumos ieviesusi darbiniekiem drošības un stabilitātes sajūtu.

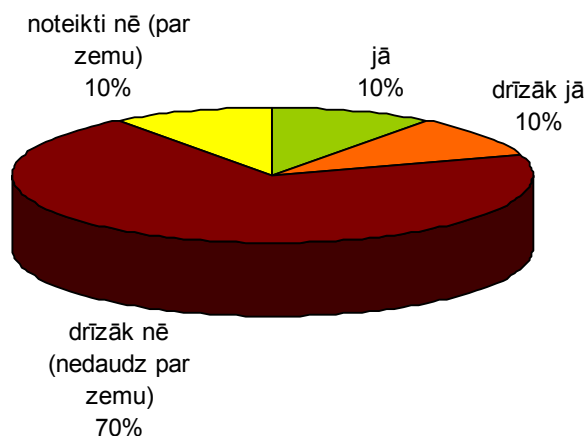
SEB bankas darbiniekiem algas tiek pārskatītas vienu reizi gadā, tiek maksātas ceturkšņa un gada prēmijas, kā arī darbinieki, pārdodot bankas produktus, var nopelnīt sev papildus prēmijas. Darbinieku neto alga, kur netiek iekļautas ne ceturkšņa, ne gada, ne citas prēmijas:



3.3. att. Pašreizējā neto algas kategorija

Redzams, ka vairākums darbinieki uz rokas saņem sākot no Ls 300 līdz Ls 400, 30% saņem no Ls 400 līdz Ls 500, kā arī trešdaļa darbinieku saņem virs Ls 500 lielu algu.

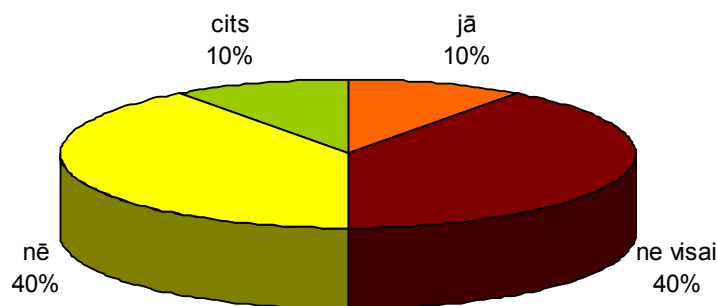
Lai noskaidrotu darbinieku domas par to, vai pamatalga ir atbilstoša viņu kvalifikācijai un pieredzei, par to tika jautāts:



3.4. att. Pamatalgas atbilstība kvalifikācijai

Lielākā daļa ar savu algu nav apmierināta, valda uzskats, ka tā ir nedaudz par zemu. Ja salīdzina ar Vidzemes reģiona vidējo darba algu, tad SEB bankas darbinieku algas ir augstākas. Kā liecina LR Centrālās statistikas dati, Vidzemes reģiona vidējā darba alga uz 2008.gada sākumu bija Ls 357 (bruto darba alga) [26].

Bankas darbiniekiem tika jautāts par to, vai jūtas apmierināti ar savām izredzēm uz algas paaugstinājumu:

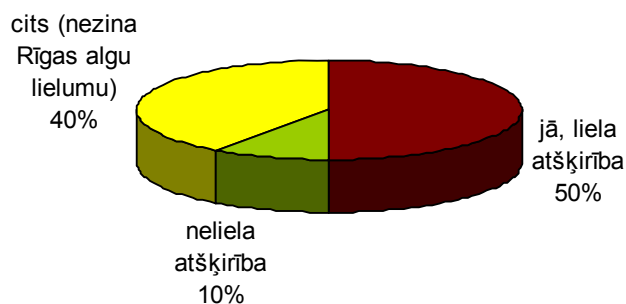


3.5. att. Darbinieks apmierināts ar izredzēm uz algas paaugstinājumu

Lai gan bankā vienu reizi gadā tiek pārskatītas algas, lielākā daļa bankas darbinieki nav apmierināti ar savām izredzēm uz algas paaugstinājumu. Tikai 10% no darbiniekiem (viens

darbinieks) ir drošs par algas paaugstinājumu. Tas skaidrojams ar valsts ekonomisko stāvokli – tik nestabila ekonomiskā situācija un augsti inflācijas rādītāji, ka darbinieki varbūt nemaz to algas pieaugumu neizjūt un tas ir pašsaprotami, ka alga tiek paaugstināta. Iespējams, ka tik augstas inflācijas dēļ, kādam darbiniekam netiek pielikts pie algas tik, cik procentuāli bijusi inflācija un darbinieks nemaz nejūt, ka viņam alga kļuvusi lielāka.

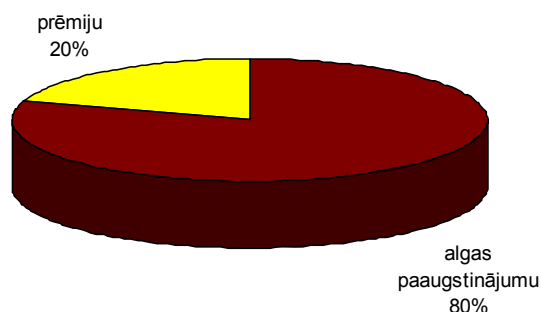
Tāpat pēc autore domām svarīgi uzzināt, vai darbinieku algas pilsētās ārpus Rīgas atšķiras no algām Rīgā:



3.6. att. Atšķirība atalgojumā ar Rīgas darbiniekiem

Puse darbinieku uzskata, ka darbinieks Rīgā, kas dara tādu pašu darbu Gulbenē, saņem krietni vairāk. Tas iespējams skaidrojams ar to, ka Rīgā klientu apgrozījums ir lielāks, dzīves dārdzība Rīgā arī ir salīdzinoši lielāka. Autore uzskata, ka zināmā mērā šo atšķirību, ja tā tiešām ir liela, darbinieks var uztvert kā „plaisu” starp strādājošajiem Rīgā un strādājošajiem citās pilsētās, jo amata pienākumi ir līdzvērtīgi un darba apjoms kādam darbiniekam iespējams ir pat lielāks.

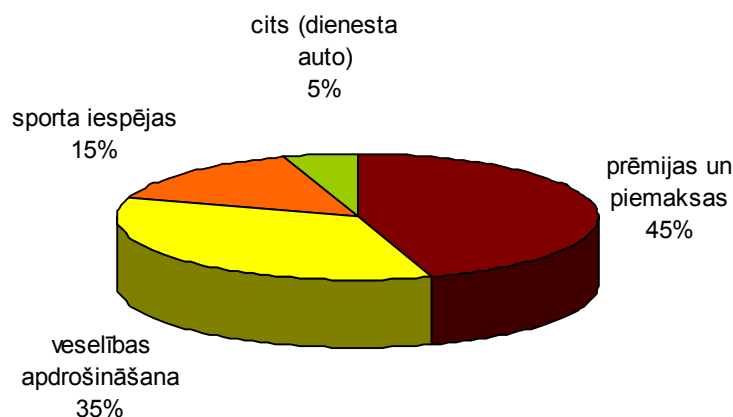
Darbiniekiem tika jautāts par to, ko viņi vēlētos vairāk – algas paaugstinājumu vai prēmiju:



3.7. att. Izvēle – algas paaugstinājums vai prēmija

Lielākā daļa darbinieku izvēlētos algas paaugstinājumu. Tas skaidrojams ar to, ka darba algu darbinieks saņem katru mēnesi, taču prēmiju reizi ceturksnī. Darbiniekiem ir svarīga stabilitāte un garantēti ienākumi – naudas summa, ar ko viņi ik mēnesi var rēķināties.

Lielākā daļa banku un darba devēju saviem darbiniekiem papildus pamatalgai piedāvā dažādus papildus labumus. SEB banka arī saviem darbiniekiem piedāvā dažādus „papildus labumus”:



3.8. att. Papildus pamatalgai „papildus labumi”

Kā jau iepriekš tika minēts, darbiniekiem tiek maksātas ceturkšņa un gada prēmijas, tiek piešķirta prēmija arī uz Ziemassvētkiem, darbiniekiem ir veselības apdrošināšanas polises, sporta iespējas, vienam darbiniekam ir dienesta auto, darbiniekiem ir atlaides un atvieglojumi dažādiem banku produktiem, tiek maksātas dažādi pabalsti, piem., bērna piedzimšanas pabalsts, tuva radnieka nāves gadījumā izmaksā pabalstu, dažādās apaļās jubilejās, darbiniekiem, kas nostrādājuši bankā vairāk kā piecus gadus, tiek veiktas iemaksas privātajā pensiju fondā vai dzīvības apdrošināšanā kopā ar uzkrājumu.

Vislabāk darbiniekiem bankā patīk kolektīvs, saskarsme ar cilvēkiem, darbs ar klientiem, stabils atalgojums un tas, ka patstāvīgi var plānot savus darbus.

Šajā bankā ik gadu notiek darbinieku aptaujas, kurās darba devēji vēlas uzzināt darbinieku apmierinātību ar darba devēju, darba motivāciju un dažādiem citiem darba aspektiem, taču darbinieki neesot izjutuši, ka šīs aptaujas dotu kādus rezultātus. Autore darba devējiem ieteiktu šīs aptaujas rezultātus tomēr prezentācijas vai sapulces/konferences veidā izskaidrot darbiniekiem, kā arī izskaidrot rīcību, kāda sekos, balstoties uz aptaujās iegūto. Tāpat autore iesaka apskatīt atalgojuma atšķirību Rīgā no citām pilsētām, lai atalgojuma atšķirība būtu pamatota un darbiniekiem saprotama.

Pozitīvi ir tas, ka darbiniekiem tiek pārskatītas algas reizi gadā un ik ceturksni tiek maksātas prēmijas, pie tam, darbinieki ar savu darbu paši sev var pelnīt papildus prēmijas. Papildus prēmiju pelnīšana un izmaksa liek darbiniekiem padomāt par iespēju vairāk un kvalitatīvāk pastrādāt, lai pēc tam gūtu sava darba augļus. Papildus prēmiju pelnīšana ļauj arī pierādīt darba devējiem savas spējas un iespēju nākotnē tikt pamanītiem – jaunas darbavietas gadījumā (paaugstinājuma drabā), darba devējs vispirms raudzīsies uz darbiniekiem iekšienē, tikai tad meklēs personālu ārpus uzņēmuma.

Darba ņēmējiem ir svarīgi, lai tiktu iesaistīti lēmumu pieņemšanā, tādēļ autores ieteikums ir veidot tādu lēmumu pieņemšanu, kur informācija un viedoklis augstāka līmeņa vadītājus sasniegtu arī no zemāka līmeņa darbiniekiem.

3.2 Hansabankas darbinieku motivācijas analīze

Latvijā ir 77 Hansabankas filiāles un norēķinu grupas, kurās strādā ap 2600 darbinieki.

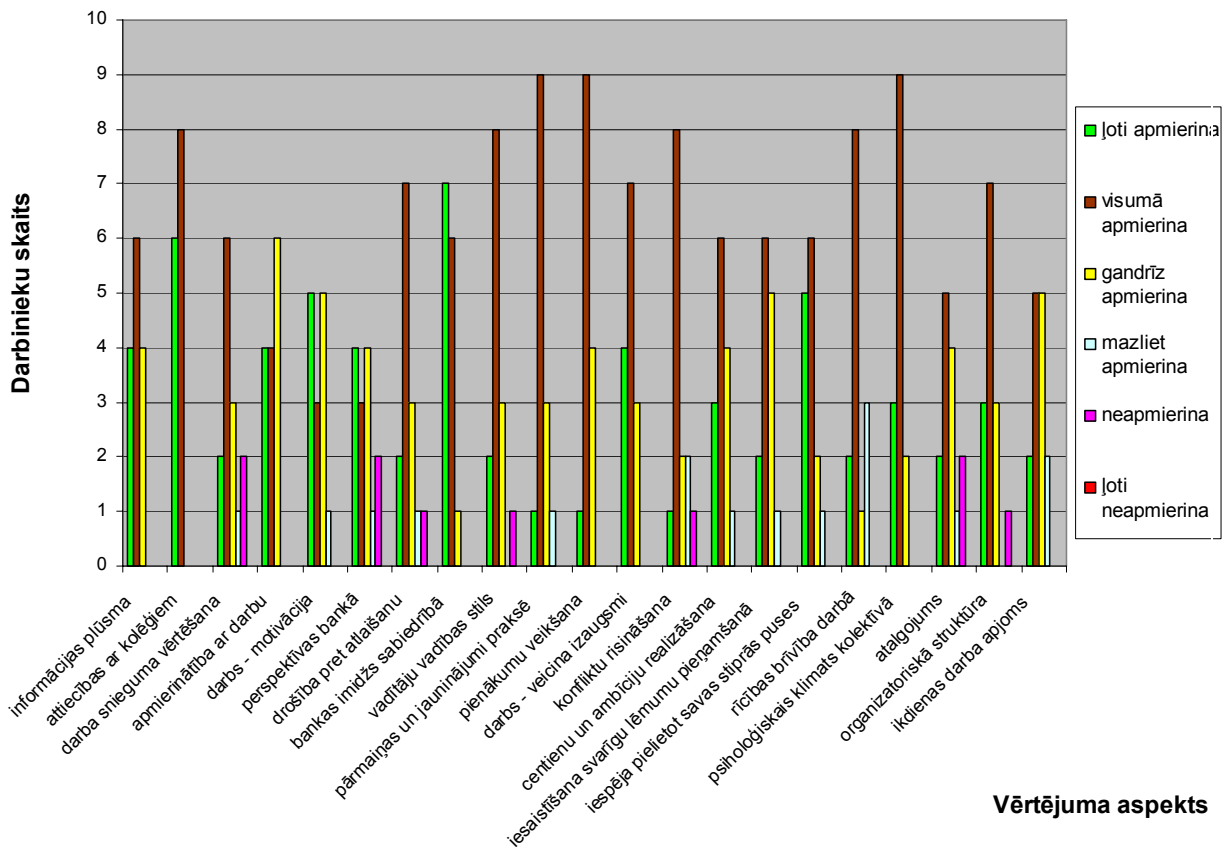
Hansabankas Gulbenes filiālē strādā 15 darbinieki – divi vīrieši un trīspadsmit sievietes:

- klientu menedžeris,
- administratori,
- klientu apkalpošanas speciālisti,
- kredītspeciālists,
- kredītspeciālista asistents,
- uzņēmumu klientu menedžeris,
- projektu vadītājs.

Darbiniekiem notiek apmācības vienu reizi ceturksnī par jaunajiem produktiem un procedūrām, pēc mācībām elektroniski tiek pildīts tests.

Kadru mainība Hansabankā nav liela – viens cilvēks pa diviem gadiem, tā notiek tādēļ, ka tiek mainīti amati.

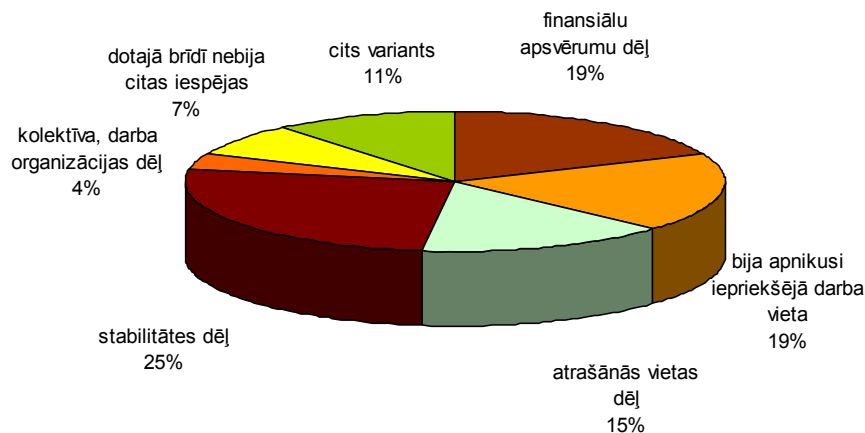
Arī Hansabankas darbiniekiem tika jautāts par apmierinātību ar savu darbu:



3.9. att. Apmierinātība ar darbu no dažādiem aspektiem

Hansabankas darbinieki arī kopumā ir apmierināti vai gandrīz apmierināti ar savu darba vietu. Tāpat kā SEB bankā, arī Hansabankā darbiniekiem rodas šaubas par to, vai atļūbūjums atbilst darbinieku pieredzei, zināšanām un ieguldītājam darbam. Cēlonis varētu būt jau iepriekš minētais darbinieku trūkums un novitātes nepieciešamību bankā. Tāpat darbiniekiem rodas šaubas par to, vai tiem ir iespējas uz karjeras izaugsmi – šeit kā iemeslu var minēt to, ka salīdzinājumā ar Rīgas filiālēm, tur kadru mainība ir lielāka un arī iespējas ir lielākas – darbinieki mainās, atbrīvojas augstāka amata vietas, var variēt pa filiālēm, bet ārpus Rīgas darbinieks turas savā darbā vietā tik ilgi, kamēr vien var pierādīt sevi vai kamēr atrod jaunu darba vietu (lai gan darba vietu trūkums liedz darbiniekiem bieži mainīt darba vietas).

Hansabankas darbinieki savu darba devēju izvēlējušies dažādu iemeslu dēļ:

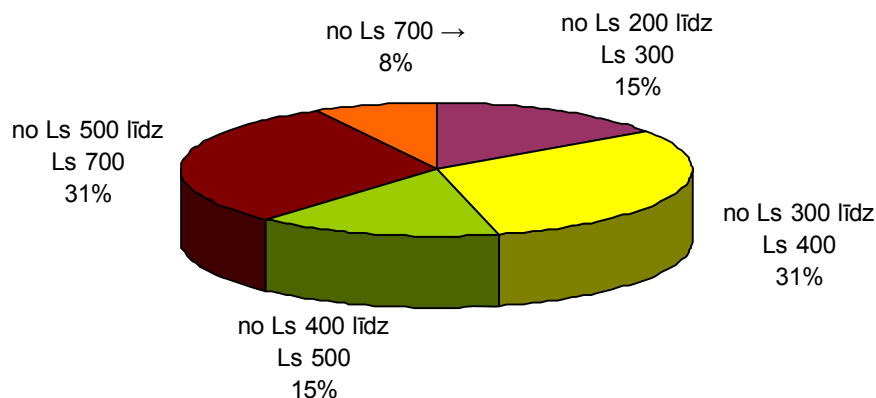


3.10. att. Kādēļ izvēlējās banku kā savu darba devēju

Hansabankas darbinieki uzskatīja, ka Hansabanka kā darba devējs būs drošs un stabils, arī atalgojums piemērots, laba atrašanās vieta. Tā kā puse no darbiniekiem Hansabankā strādā gandrīz gadu, var redzēt, ka Hansabankas Gulbenes filiāle ir paplašinājusies ne vien telpu ziņā (pagājušā gada septembrī banka mainīja atrašanās vietu), bet arī darbinieku skaita ziņā. Kadru mainība nav liela, bet vajadzēja salīdzinoši daudz jaunus darbiniekus. Hansabankā strādā dažāda vecuma darbinieki – gan jauni darbinieki vecumā līdz 25 gadi, gan arī pieredzējuši darbinieki (vecumā līdz 50 gadiem).

Arī tagad ir daudz dažādu argumentu, kādēļ viņiem patīk strādāt tieši Hansabankā – patīk palīdzēt klientiem īstenot pamatotus projektus, darba temps, kontaktēties ar klientiem, nodrošināti darba apstākļi, sakārtota darba vide, stabilitāte, oficiālas brīvdienas, labi un atsaucīgi darba kolēģi, patīkama atmosfēra darbā, dažādas sociālas garantijas, tiek novērtēts darbs, ko dara.

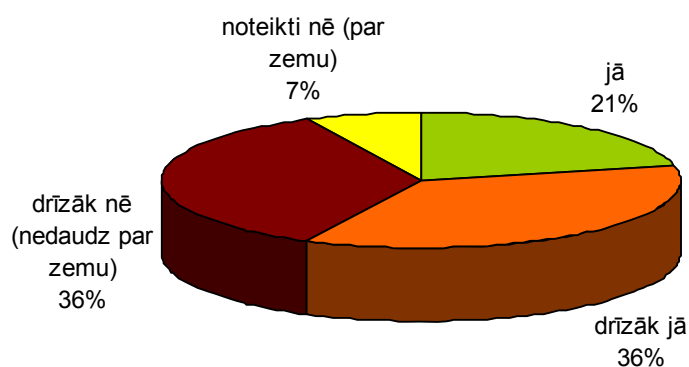
Darba motivācijai svarīgs ir atalgojums:



3.11. att. Pašreizējā neto algas kategorija

Hansabankas darbinieku algas ir sākot no Ls 200. Lielākais īpatsvars ir robežās no Ls 300 līdz Ls 400 un no Ls 500 līdz Ls 700. Papildus pamatalgai tiek maksātas arī prēmijas par plānu izpildi.

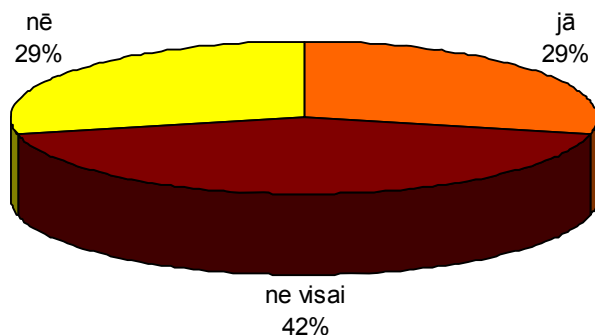
Darbinieki lielākoties ir apmierināti ar savu algu līmeni un uzskata, ka alga atbilst viņu kvalifikācijai un pieredzei:



3.12. att. Pamatalgas atbilstība kvalifikācijai

Interesants ir fakts, ka tiem darbiniekiem, kuriem alga ir mazākā, ir apmierināti ar savu algu, taču tie, kas saņem lielāku algu, uzskata, ka attiecīgā alga viņiem ir par mazu. Algas tiek pārskatītas vienu reizi gadā, tādēļ darbinieki var būt droši, ka zināms algas pieaugums būs katru gadu, neskatoties uz to, ka darbs paliks viens un tas pats. Cilvēkiem ir svarīgi, lai algu pieauguma līmenis tiktu pielīdzināts inflācijai, kas Latvijā ir pietiekoši augsts. Šī apsvēruma

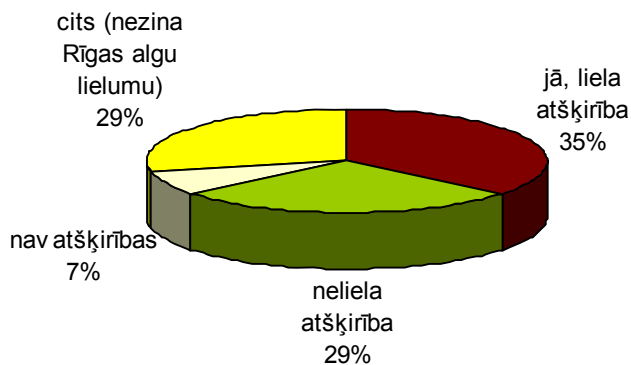
dēļ – Latvijas nestabilās ekonomikas, darbinieki nav nemaz tik droši, ka tiks paaugstinātas algas vēlamajā līmenī:



3.13. att. Darbinieks apmierināts ar izredzēm uz algas paaugstinājumu

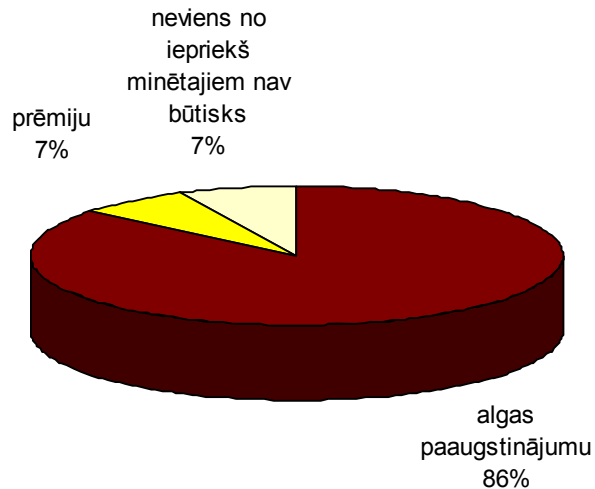
Protams, ir arī darbinieki, kas ir droši, ka algas paaugstinājums būs, viņi jūtas stabili par savu atalgojumu.

Tā kā Gulbene ir maza pilsēta, tika jautāts salīdzināt algu līmeni ar Rīgu:



3.14. att. Atšķirība atalgojumā ar Rīgas darbiniekiem

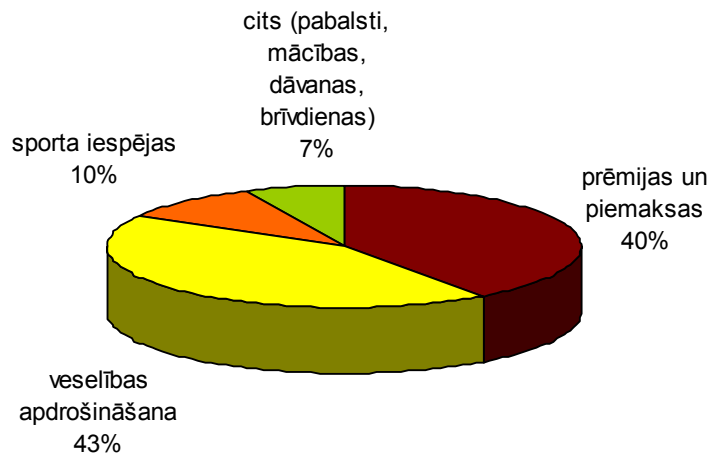
Tikai viens respondents uzskata, ka darba alga neatšķiras ar Rīgas algu līmeni. Lielākā daļa uzskata, ka algas ir krietni lielākas, kas liek darbiniekiem domāt par to, ka viņi tiek vērtēti zemāk. Protams, pierādīt sevi var ikviens, un aizejot strādāt uz Rīgas filiālēm, arī Gulbenes filiālē strādājošais saņemtu Rīgas atalgojumu. Plaisa starp „pilsētu” un „laukiem” vienmēr pastāvēs – dzīves līmenis, ekonomiskā situācija, labklājības līmenis. Galvenais, lai darbinieks būtu apmierināts ar savu Gulbenes algu, lai viņam ar to pietiktu un patiktu savs darbs.



3.15. att. Izvēle – algas paaugstinājumu vai prēmiju

Vairākumam Hansabankas Gulbenes filiāles darbinieku svarīgāks būtu algas pielikums, nekā prēmija. Vienam respondentam nav būtisks neviens no piedāvātajiem – iespējams, ir pilnīga apmierinātība ar esošo situāciju. Algas paaugstinājums dod darbiniekiem plānot papildus līdzekļus, kas viņiem būs turpmāk ik mēnesi. Prēmija ir vienreizējs pasākums un nav iespējams prognozēt kad un cik lielā apmērā piešķirs prēmiju.

Hansabankā darbiniekiem ir sekojoši papildus labumi:



3.16. att. Papildus pamatalgai „papildus labumi”

Iepriekš jau tika minēts par prēmijām, ko darbiniekiem maksā, tāpat darbiniekiem ir piešķirtas veselības apdrošināšanas polises, pabalsti dažādos dzīves svarīgos notikumos (kāzas, bērniņa piedzimšana u.c.), darbinieki tiek apmācīti, kas dod darbiniekiem papildus zināšanas un labumu sev turpmākai karjerai, dzīvei. Tāpat ik gadu darbiniekiem ir kopējās sporta spēles, kur satiekas visas filiāles un sacenšas sportiskā garā.

Darba devēji veiksmīgi izmanto papildus labumus darba ņēmējiem, jo daudzi darbinieki ir apmierināti ar tiem.

Darba devējiem jā rūpējas par jaunumu ieviešanu savā bankā, lai, īpaši mazākās pilsētās, kur nav lielas karjeras izaugsmes iespējas, nerastos darbiniekos rutīna un darba ņēmēji strādātu ar tādu pašu atdevi, kā uzsākot darbu šeit. Autore uzskata, ka šādu stimulu iespējams iegūt apmācībās, kas arī darbiniekiem notiek. Pēc apmācībām, it īpaši pārdošanas, darbinieks saņem papildus stimulu pierādīt, ka tas ir iespējams – ka darbinieks var būt, piem., labākais pārdevējs.

Darba devējiem jā raugās, lai darbinieki nejustu atšķirību starp Rīgas darbiniekiem un mazāku pilsētu. Tas iespējams, piemēram, ar proporcionālu plānu sadali – nebūtu godīgi, ja darbinieku pārdošanas plāni visās pilsētās būtu vienādi.

Darba ņēmēji ir apmierināti ar bankas prestižu un imidžu, tādēļ arī turpmāk bankas vadībai jā iegulda līdzekļi ne vien mārketingā, bet arī darbinieku attīstībā.

3.3 Parex bankas darbinieku motivācijas analīze

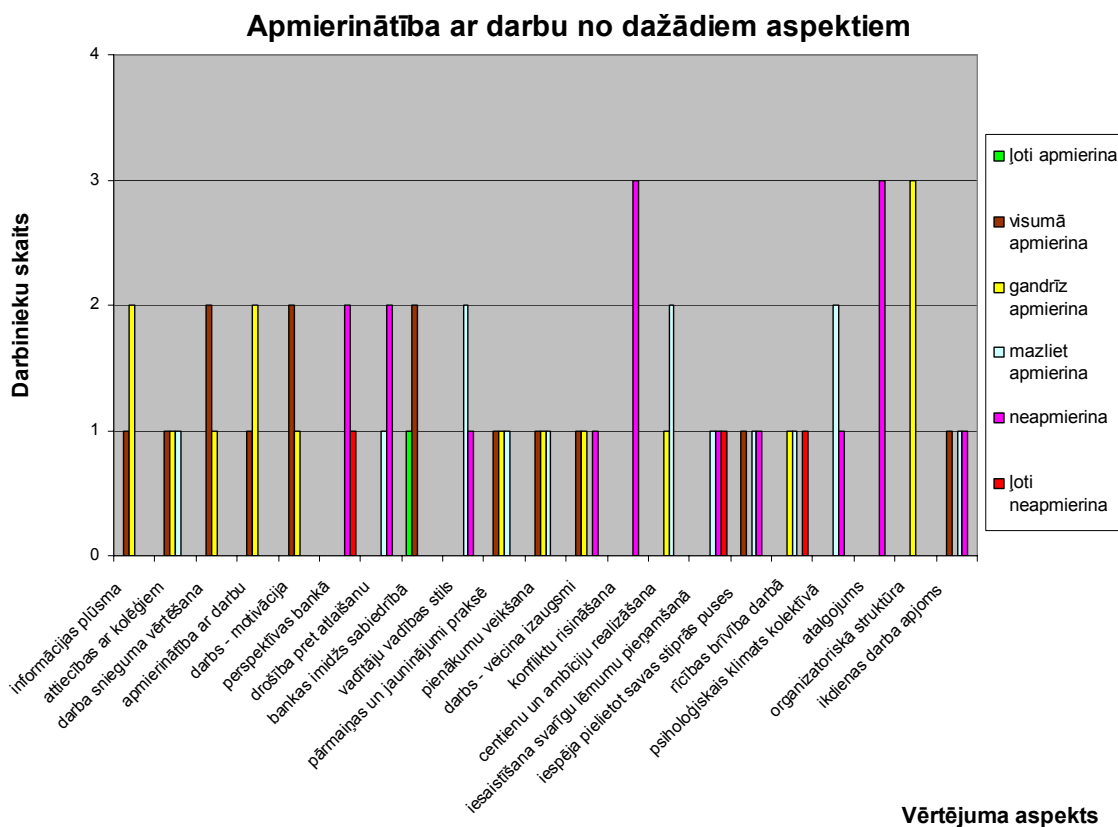
Latvijā ir 65 Parex bankas filiāles un klientu apkalpošanas centri, kuros kopā strādā ap 2700 darbinieki.

Parex bankas Gulbenes filiālē strādā septiņi darbinieki – visas sievietes:

- pārvaldniece,
- kredītu speciāliste,
- klientu menedžeris,
- vecākais klientu apkalpošanas speciālists,
- klientu apkalpošanas speciālisti,
- jaunākais klientu apkalpošanas speciālists.

Darbiniekiem notiek regulāras apmācības un regulāri produktu un procedūru testi.

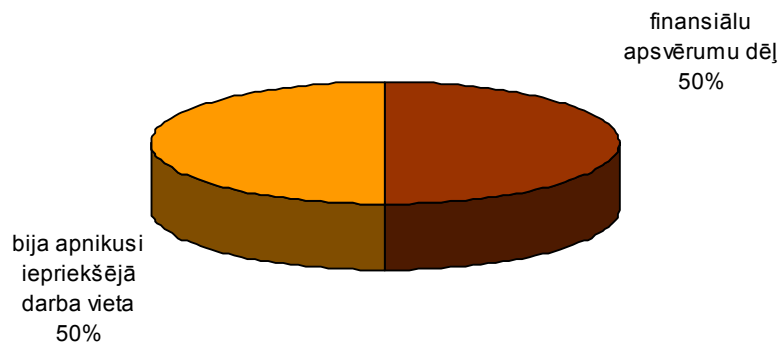
Diemžēl tikai trīs Parex bankas darbinieki sniedza savas atbildes, tādēļ autore sniedz Parex bankas atbildes un savus secinājumus, kā ieskatu Parex bankas darbinieku motivācijai.



3.17. att. Apmierinātība ar darbu no dažādiem aspektiem

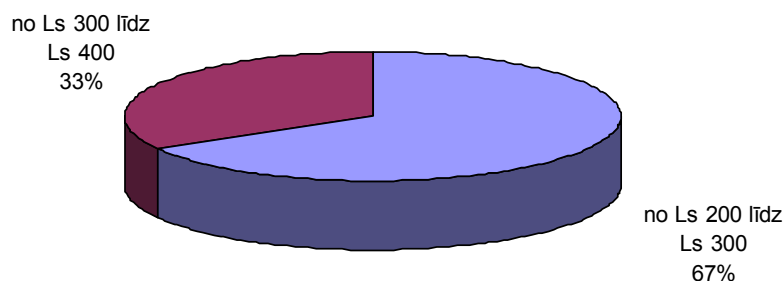
Kopumā vērtējot Parex bankas darbinieku apmierinātību ar darbu, darba apstākļiem, motivāciju, redzams, ka šie darbinieki nav tik apmierināti kā SEB bankas un Hansabankas darbinieki. Darbinieki nav apmierināti ar to, kādas paveras karjeras iespējas – tas notiek tādēļ, ka bankā strādā tikai septiņi darbinieki un perspektīvā nekas netiek plānots mainīt, ja nu vienīgi kāds augstāk stāvošs darbinieks maina darbavietu, kā rezultātā atbrīvojas darba vieta.

Darbiniekiem ir arī iekšējās nesaskaņas un konflikti, kas tiek risināti darbiniekiem nevēlamā veidā. Tas ļoti ietekmē darba atmosfēru un būtu jādomā, kā kolektīvu vairāk saliedēt. Tā kā anketēšanā piedalījās tikai trīs bankas darbinieki – tas zināmā mērā parāda darbinieku attieksmi pret apkārtējiem, iespējams, ka tāda attieksme ir arī pret klientiem un savu darbu.



3.18. att. Kādēļ izvēlējās banku kā savu darba devēju

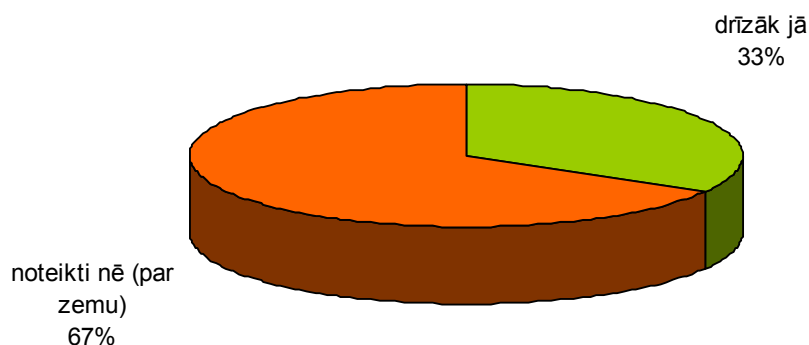
Visas trīs darbinieces strādā Parex bankā vairāk kā piecus gadus, izvēlējās savu darba vietu finansiālu apsvērumu dēļ vai arī tādēļ, ka bija apnikusi iepriekšējā darba vieta. Tā kā bankas darbinieki agrāk pelnīja vairāk kā citās darba vietās, darba ņēmēji uzskatīja, ka darbs bankā ir drošs un finansiāli labs, izdevīgs. Var secināt, ka arī šobrīd bankas darbinieki uzskata banku par finansiāli izdevīgu darba vietu, lai gan atalgojuma līmenis Parex bankā ir nedaudz zemāks nekā SEB bankā un Hansabankā:



3.19. att. Pašreizējā neto algas kategorija

Parex bankā darbinieki saņem algu līdz Ls 400. Iespējams, ka anketas aizpildīja zemāka līmeņa darbinieki, tādēļ nav korekti spriest par kopējo atalgojuma līmeni.

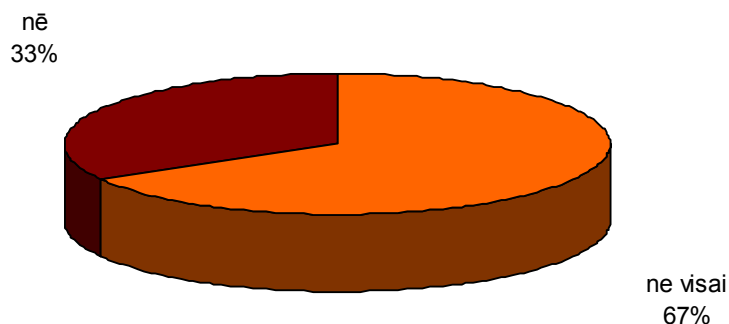
Bankas darbinieces nav apmierinātas ar savu atalgojumu:



3.20. att. Pamatalgas atbilstība kvalifikācija

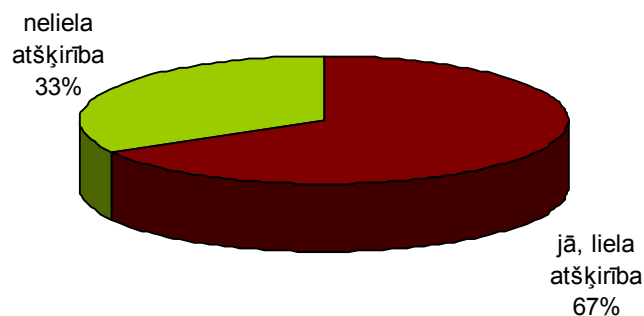
Divas darbinieces uzskata, ka atalgojums noteikti ir par zemu. Iespējams, ka kādu laiku nav pārskatītas darbinieku algas – tas tiek darīts 7 gados 3 reizes, t.i. ik pēc diviem gadiem. Ja nav bijusi algu pārskatīšana pēdējā gada laikā, tad saprotams, ka alga augstās inflācijas dēļ kļuvusi krietni mazāka. Darbinieces par naudu, ko pelnīja pirms gada, tagad var iegādāties mazāk preču un pakalpojumu.

Darbinieces uzskata, ka arī turpmāk algu pieaugums nav gaidāms:



3.21. att. Darbinieks apmierināts ar izredzēm uz algas paaugstinājumu

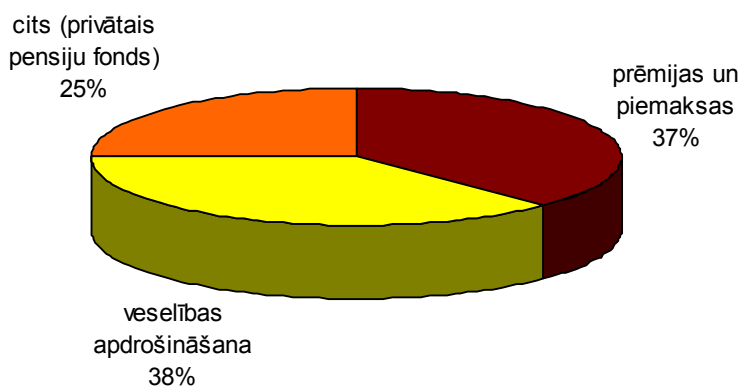
Šie dati parāda, ka algas pieaugums vēl kādu laiku jāgaida un ka arī turpmāk darbiniecēm būs jāsamierinās ar salīdzinoši zemu atalgojumu. Darbinieku kadru mainības ir zema, taču viens no aiziešanas iemesliem tiek minēts zema atalgojums – darba ņēmējs atrod labāk atmaksātu darbu un tādēļ izvēlas sev citu darba vietu. Darbs tiek mainīts arī tad, ja tiek mainīta dzīvesvieta.



3.22. att. Atšķirība atalgojumā ar Rīgas darbiniekiem

Parex bankas darbinieki uzskata, ka Rīgā tāda paša amata darbinieki saņem lielāku atalgojumu – atalgojumam Rīgā un atalgojumam Gulbenē ir liela atšķirība.

Visas trīs darbinieces, kas sniedza savas atbildes, labāk izvēlētos algas paaugstinājumu. Tas skaidrojams ar to, ka darbiniecēm ir svarīga ikmēneša darba samaksa, kas ir kā nodrošinājums dzīvei – ir zināms, ar kādu naudas summu mēnesī var rēķināties un tādējādi plānot savus izdevumus.



3.23. att. Papildus pamatalgai „papildus labumi”

Labi ir tas, ka papildus pamatalgai darbiniekiem tiek sniegti arī papildus labumi, kā piemēram veselības apdrošināšana. Tāpat tiek maksātas prēmijas par izpildītiem plāniem.

Bankas vadībai būtu jāapdomā atalgojuma sistēma saviem darbiniekiem. Liela daļa darbinieku nav apmierināta ar savu atalgojumu, tādēļ jāraugās, ko var darīt, lai to uzlabotu. Viena no iespējām ir veidot iekšējos pārdošanas konkursos, kur iespējam nopelnīt sev papildus pamatalgai prēmiju.

Darba ņēmēju atalgojums, pamatojoties uz augsto inflācijas līmeni valstī, būtu jāpārskata ne vien reizi divos gados, bet gan reizi gadā, tas dotu papildus stimulu un apmierinātību ar darbu, jo augstās inflācijas rezultātā iespējams bankas darbinieks saņem tādu pašu atalgojumu kā parasts pārdevējs veikalā. Tomēr darbs bankā ir prestižāks, taču aizvien biežāk dzirdams tas, ka darbinieki vairs nav tik materiāli nodrošināti, kā tas bija agrāk.

Darbiniekiem pašiem arī būtu jāpārdomā sava attieksme pret klientiem. Autore uzskata, ka sava veida necieņas izrādīšana bija darbinieku anketu nepildīšana – ja no 7 darbiniekiem, atbildes dod tikai trīs darbinieki. Šāda attieksme parāda darbinieku attieksmi arī pret klientiem, iespējams, ka darba autore bija potenciālā kliente, taču attieksmes dēļ tiek izvēlēta cita banka. Vienlīdz svarīgi ir laba attieksme gan pret saviem klientiem, gan arī pret pārējiem, jo iespēja pastāv, ka potenciālais klients ir vēl labāks par ikgadēju klientu.

Noteikti darba ņēmēji jāiesaista lēmumu pieņemšanā, kas ļautu izprast esošo situāciju visās filiālēs. Jābūt vienotībai starp visām filiālēm un filiāļu darbiniekiem – bieži vien pārdošanas iemaņas un labākos pārdošanas paņēmienus var pārņemt no citām filiālēm, uzzinot viņu darba pieredzi un pārdošanas „odziņas”.

3.4 Hipotēku bankas darbinieku motivācijas analīze

Hipotēku bankai Latvijā ir 38 filiāles un norēķinu grupas visos Latvijas rajonos, kuros strādā vairāk kā 600 darbinieki.

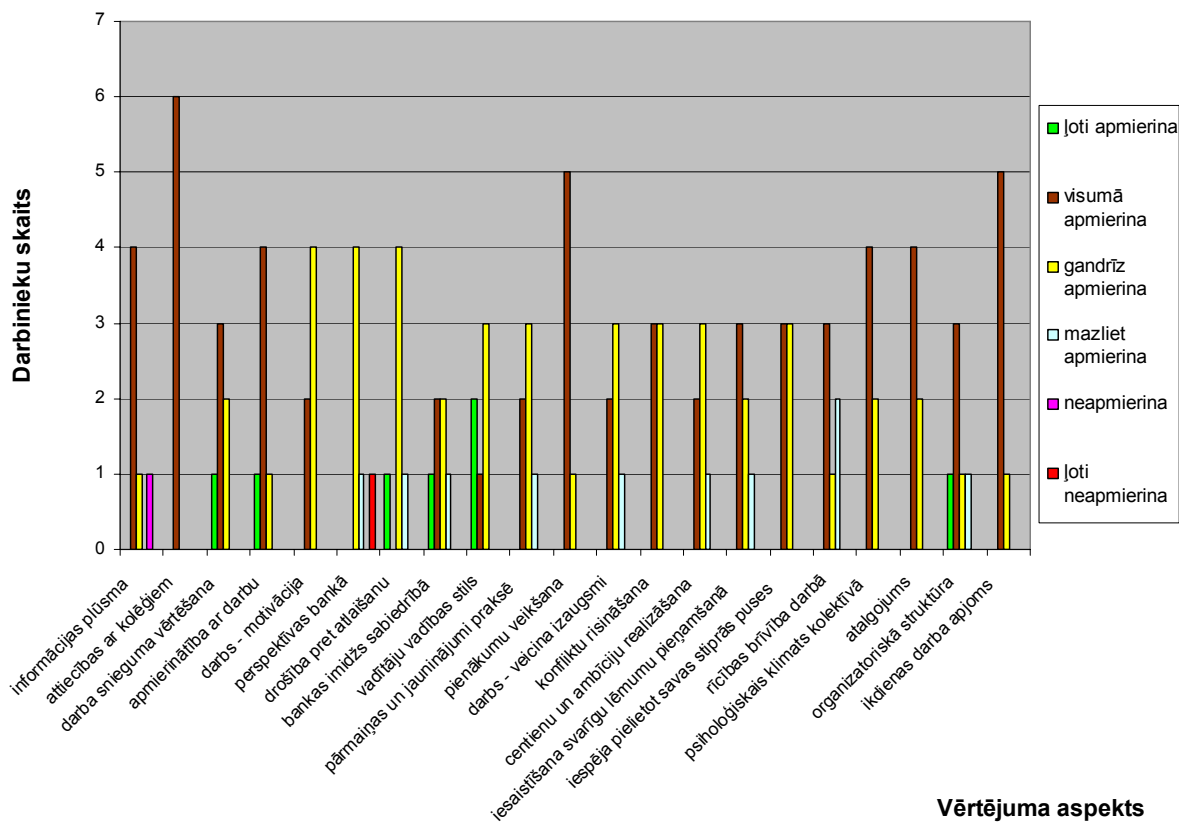
Hipotēku bankas Gulbenes filiālē strādā 11 darbinieki – 1 vīrietis un 10 sievietes:

- pārvaldnieks,
- klientu apkalpošanas speciālisti,
- kasiere,
- kredītspeciālisti.

Darbinieki maina darbu reti, personīgu iemeslu dēļ – kadru mainība neliela.

Notiek regulāras darbinieku apmācības – profesionālās izaugsmes mācības, kā arī psiholoģiska rakstura mācības (apkalpošana pa telefonu, stresa menedžments, vadīšana, pārdošana).

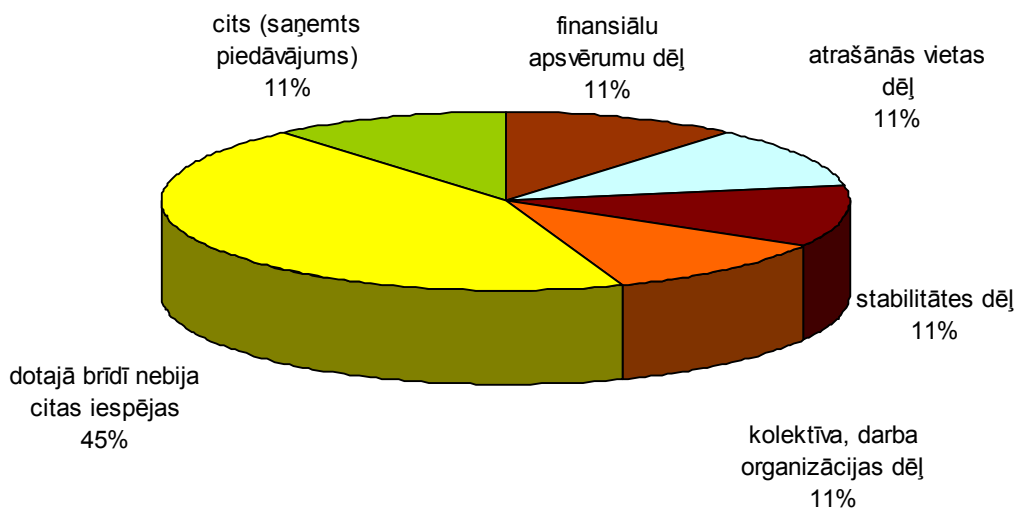
Darbinieku apmierinātība ar savu darbu vērtējama vairāk pozitīvi:



3.24. att. Apmierinātība ar darbu no dažādiem aspektiem

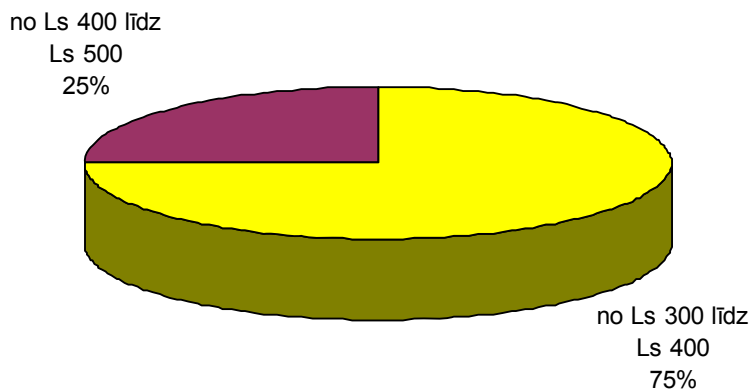
Visumā darbinieki ir apmierināti ar savu darba vietu, ir pietiekoši motivēti, lai arī turpmāk paliktu strādāt šajā bankā. Varētu uzlabot izaugsmes iespējas bankā, taču mazā pilsētā to izdarīt ir grūti.

Darbinieku atsaucība nebija pietiekoši liela – no 11 darbiniekiem savas atbildes sniedza nedaudz vairāk kā puse darbinieku (seši darbinieki), pie tam divas darbinieces nesniedza atbildes uz visiem jautājumiem, tādēļ arī šīs bankas darbinieku atbilžu vērtējumu var uzskatīt kā ieskatu Hīpotēku bankas darbinieku motivācijas analīzē.



3.25. att. **Kādēļ izvēlējās banku kā savu darba devēju**

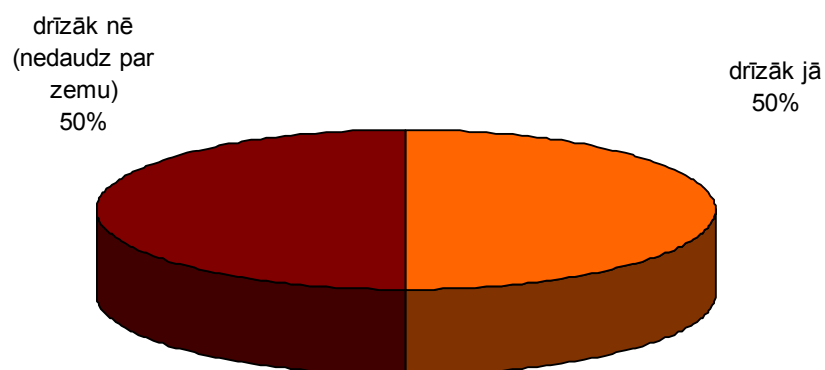
Lielākā daļa darbinieku izvēlējās Hipotēku banku kā savu darba devēju tādēļ, ka dotajā brīdī nebija citas iespējas, viens no iemesliem bija bankas atrašanās vieta, stabilitāte, kolektīvs un finansiāli apsvērumi.



3.26. att. **Pašreizējā neto algas kategorija**

Pēc neto algas kategorijas diagrammas var secināt, ka uz anketas jautājumiem atbildes sniedza zemāka līmeņa darbinieki, augstāka līmeņa darbinieki neizrādīja atsaucību un interesi. Kopumā atalgojums atbilst vidējai darba samaksai bankā.

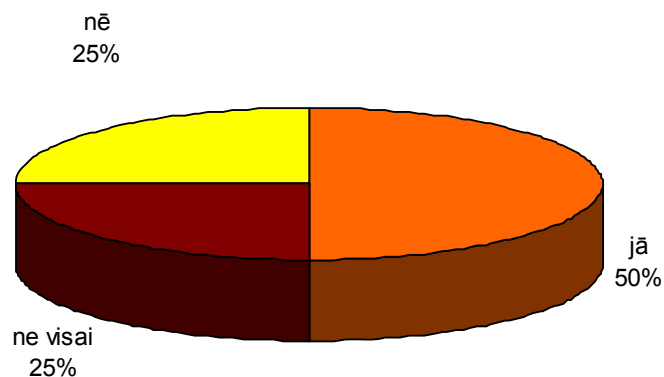
Darbinieki visumā ir apmierināti ar savu atalgojumu:



3.27. att. Pamatalgas atbilstība kvalifikācijai

Puse no atbildes sniegušajiem darbiniekiem uzskata, ka saņem darba algu pamatoti savai kvalifikācijai, otra puse, ka alga tomēr ir nedaudz par zemu. Četri darbinieki, kas sniedza savas atbildes, Hipotēku bankā strādā jau vairāk kā piecus gadus – darbinieki nav meklējuši citu alternatīvu, jo bankas piedāvātā darba alga un darba apstākļi viņus apmierina.

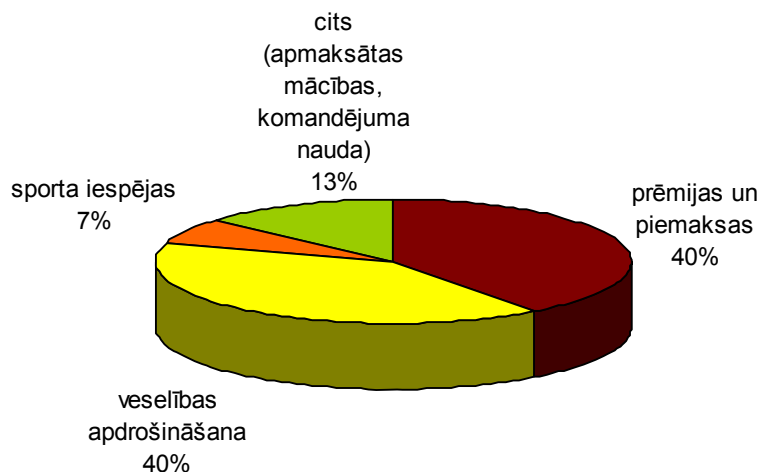
Puse no darbiniekiem ir droši par to, ka tiks paaugstināta viņu darba alga:



3.28. att. Darbinieks apmierināts ar izredzēm uz algas paaugstinājumu

Darbiniekiem darba alga tiek pārskatīta neregulāri, tādēļ darbinieki nezina, kurā brīdī viņi var cerēt uz algas peilikumumu. Iespējams, ka tiem darbiniekiem, kas ir apmierināti ar savām izredzēm uz algas paaugstinājumu, ir teikts, kad tiks paaugstināta viņu darba alga.

Darbiniekiem papildus pamatalgai tiek sniegti dažādi pārējie labumi:



3.29. att. Papildus pamatalgai „papildus bonusi”

Darbiniekiem tiek piešķirtas dažādas prēmijas un piemaksas, tāpat ir izsniegtas veselības apdrošināšanas kartes. Darbiniekiem tiek maksātas komandējuma naudas – sapulču, konforenču vai apmācību braucieniem, tiek materiāli atbalstīta darbinieku izglītība. Ik gadu notiek Hipotēku bankas sporta spēles, kur satiekas visu Latvijas filiāļu darbinieki – šeit darbinieki sacenšas ne vien sportiskā garā, bet var apmainīties ar savu darba pieredzi un mēģināt pielietot to savā turpmākajā darbībā.

Darba devējiem būtu jāveic darbineiku aptauja par savu darbinieku apmierinātību ar savu darbu. Aptaujājot dažus bankas darbiniekus redzams, ka situācija nav tik laba. Autore uzskata, ka darba ņēmēji, kolīdz radīsies iespēja mainīt darba vietu uz labāk atalgotu un motivētu, darba ņēmējs nebūs lojāls savai bankai. Darbinieki nav apmierināti ar daudzām lietām, kas saistītas ar darba ņēmēja un darba devēja attiecībā, tādēļ būtu nepieciešami uzlabojumi darbinieku motivācijā. Iespējams, ka izveidotā motivācija darbojas jau vairākus gadus, līdz ar to tā jau ir novecojusi. Tā ir jākopj un jāmaina attīstoties bankai, ekonomiskajai situācijai valstī.

Manāmas problēmas arī darbinieku kolektīvā – kolektīvs jāsaliedē un jā rūpējas par to, lai ikviens darbinieks būtu apmierināts. Protams, nav iespējams tik lielā uzņēmumā kā banka, izveidot pilnīgi vienotu kolektīvu, taču mierīgu un draudzīgu strādāšanu gan. Varbūt nepieciešami papildus pasākumi vai mācības tieši darba kolektīva veidošanai.

3.5 „BTB” Baltic Trust Bank darbinieku motivācijas analīze

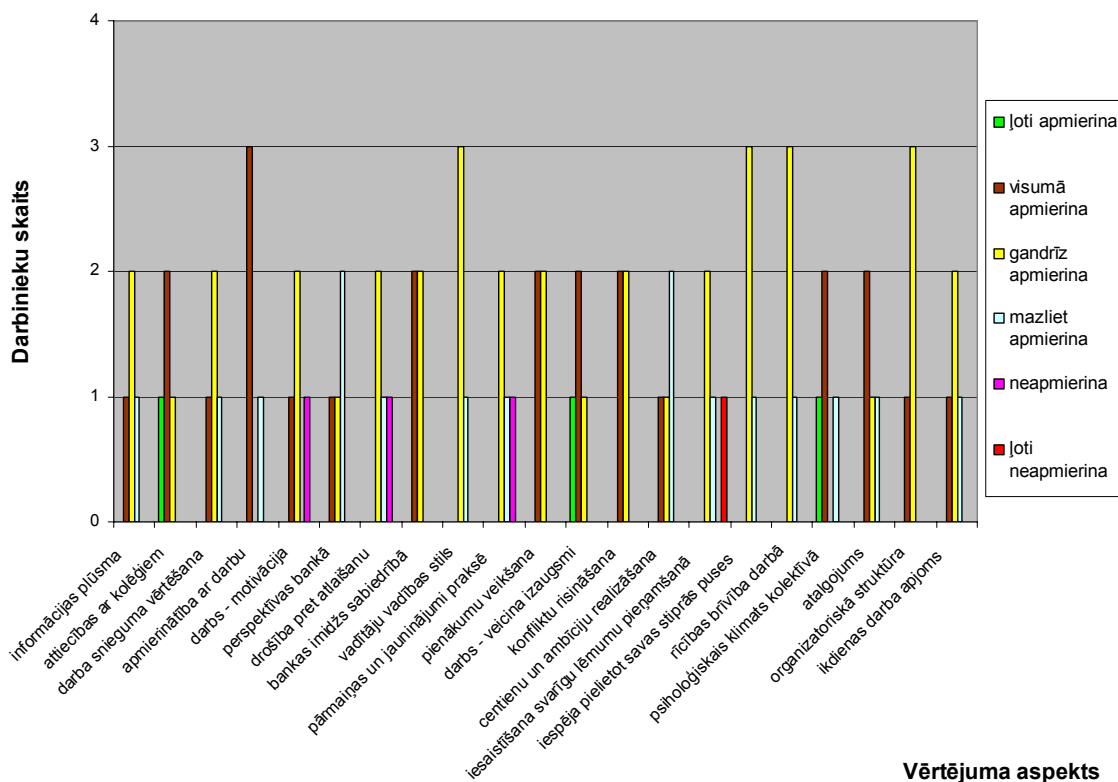
Latvijā ir 30 BTB filiāles un 43 BTB norēķinu grupas, kur kopumā strādā vairāk kā 550 darbinieki.

BTB Gulbenes filiālē strādā pieci darbinieki – visas sievietes:

- filiāles direktore,
- klientu apkalpošanas speciālisti,
- kredītspeciālists,
- uzskaites un operāciju vadītāja.

Darbiniekiem apmācības notiek reizi trīs mēnešos – tās notiek centralizēti – filiāļu speciālistu grupām.

Kadru mainība maza – vidēji četros gados reizi, darba vietas maiņas dēļ.

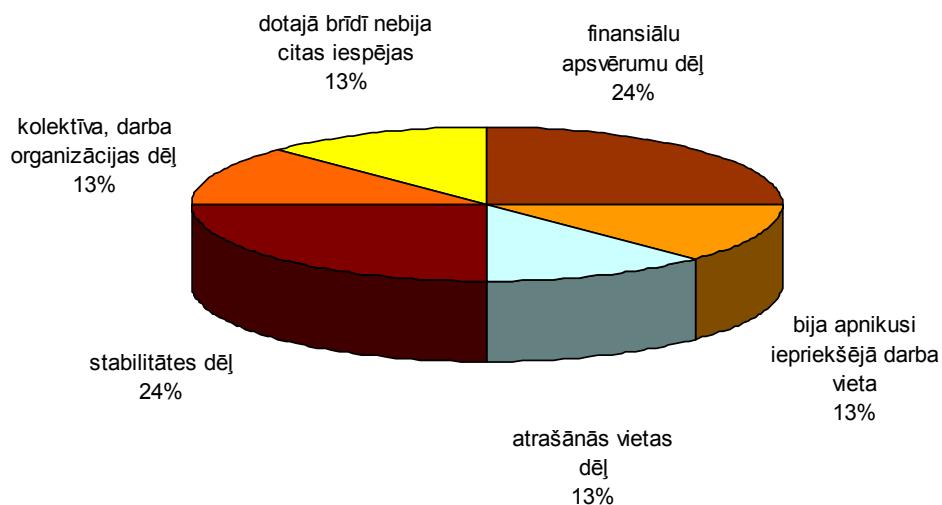


3.30. att. Apmierinātība ar darbu no dažādiem aspektiem

Darbinieki ar savu darbu ir tikai daļēji apmierināti. Neapmierinātība ir ar stabilitāti un drošību darbā, ka arī turpmāk varēs strādāt, darbinieki vēlētos, lai darbā būtu pārmaiņas, kaut kas jauns, lai pazustu ikdienas rutīna. Ļoti apmierināti un visumā apmierināti darbinieki ir ar kolēģiem un atmosfēru darbā, kas parāda, ka kolektīvs ir saliedēts un vienots.

Darbinieki kopā atzīmē dzimšanas dienas un vārda dienas. Kā papildus motivators atalgojumam darbiniekiem ir veselības apdrošināšanas, kā arī tiek maksātas prēmijas.

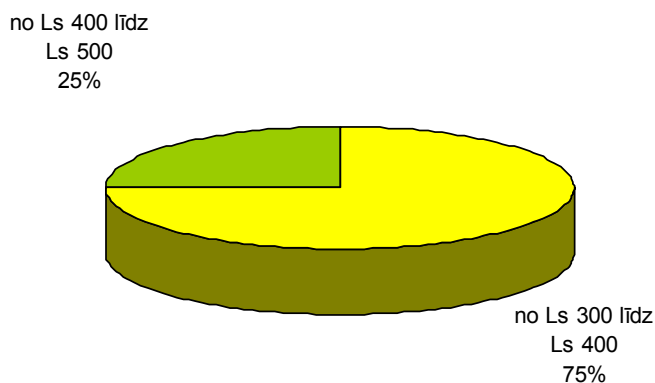
BTB Gulbenes filiālē ir darbinieki, kas strādā šajā darba vietā vairāk kā trīs gadus, bet divas darbinieces (no piecām) strādā šajā darba vietā tikai gadu.



3.31. att. Kādēļ izvēlējās banku kā savu darba devēju

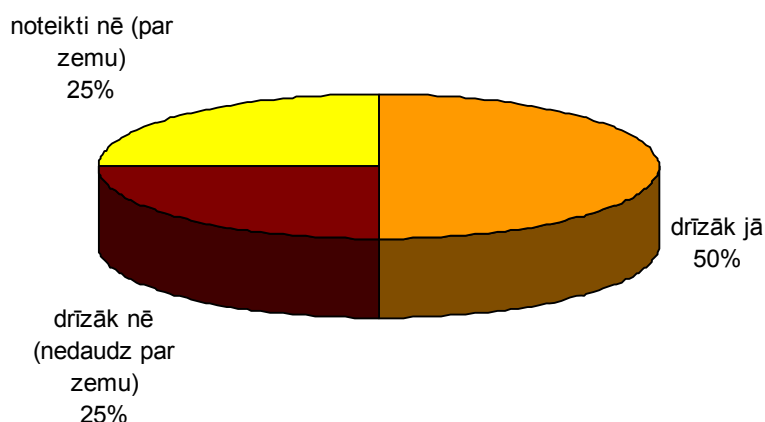
Darba ņēmēju iemesli, kādēļ izvēlējās BTB kā savu darba devēju ir dažādi – stabilitātes dēļ (darbinieki zina, ka viņiem laikā tiks samaksāts, ka darba devējs rūpēsies par viņu labklājību, pamatā tiks piešķirti papildus labumi), finansiālu apsvērumu dēļ (darbs bankā mazākās pilsētās ir viens no stabilākajiem algu maksātājiem), kolektīva un atrašanās vietas dēļ, kā arī tādēļ, ka bija apnikusi iepriekšējā darba vieta un bija nepieciešama alternatīva vecajam darba devējam.

BTB Gulbenes filiāles darbinieki saņem vidēju atalgojumu:



3.32. att. Pašreizējā neto algas kategorija

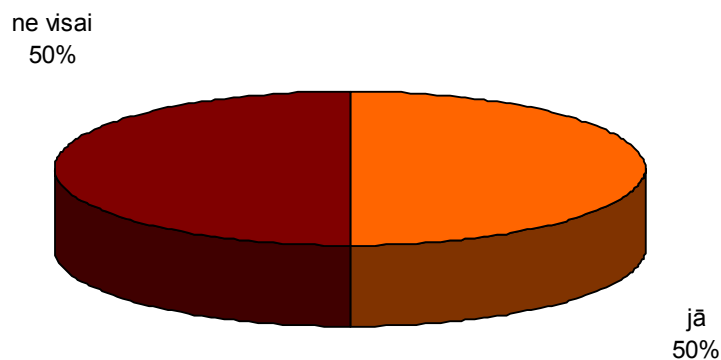
Darbinieki saņem sākot no Ls 300 uz rokas, kas arī ir vidējais atalgojums Vidzemes reģionā un tas daļēji BTB Gulbenes filiāles darbiniekus apmierina.



3.33. att. Pamatalgas atbilstība kvalifikācijai

Atbilstība kvalifikācijai daļēji atbilst atalgojumam – puse darba ņēmēju uzskata, ka tomēr atalgojums ir par zemu viņu kvalifikācijai. Iespējams, ka kādam darbiniekam ir augstākā izglītība, bet kādam vidējā, taču atalgojums neatšķiras, tāpat tas varētu būt tādēļ, ka darbinieks, kas strādā šajā bankā mazāk kā gadu, un darbinieks, kas strādā šajā bankā vairāk kā trīs gadus, saņem līdzīgu atalgojumu. Ilgāk strādājošie un zinošākie uzskata, ka viņu kvalifikācija un zināšanas nav novērtētas pietiekoši.

Darbiniekiem tiek pārskatītas algas reizi gadā, taču darbinieku domas nav vienādas attiecībā uz izredzēm par algas paaugstinājumu:

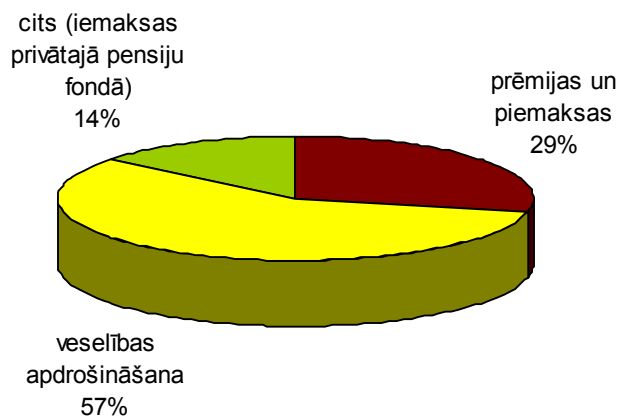


3.34. att. Darbinieks apmierināts ar izredzēm uz algas paaugstinājumu

Iespējams, ka darbiniekiem algas tiek pārskatītas reizi gadā, taču algas paaugstinājums nav tik liels, cik to vēlētos darbinieks. Iespējams, ka darba algas paaugstinājums pat nesasniedz augstās inflācijas līmeni, tādējādi darbinieks nav apmierināts ar darba algas paaugstinājuma iespējām.

Darbinieki viennozīmīgi atzīst, ka darba alga Rīgā ir daudz lielākā, kā darbiniekiem Gulbenes filiālē. Lai būtu vienlīdzība, darbinieki vēlētos, lai algu līmeņu atšķirība būtu mazāka un par padarīto darbu Gulbenes filiālē un padarīto darbu Rīgas filiālēs, darbinieki saņemtu vienlīdzīgu atalgojumu.

Tāpat viennozīmīgas domas ir par vēlēšanos labāk saņemt algas pielikumu nekā prēmiju. Prēmijas darbinieki var nopelnīt paši, izpildot sev uzliktos plānus un darba pienākumus, taču pamatalga nav tieši atkarīga no apkalpoto klientu skaita, pārdoto produktu daudzuma u.tml., tādēļ darbiniekiem ir svarīgi, lai ik gadu būtu šis algas pieaugums, turklāt tāds, lai segtu vismaz inflācijas līmeni valstī.



3.35. att. Papildus pamatalgai „papildus labumi”

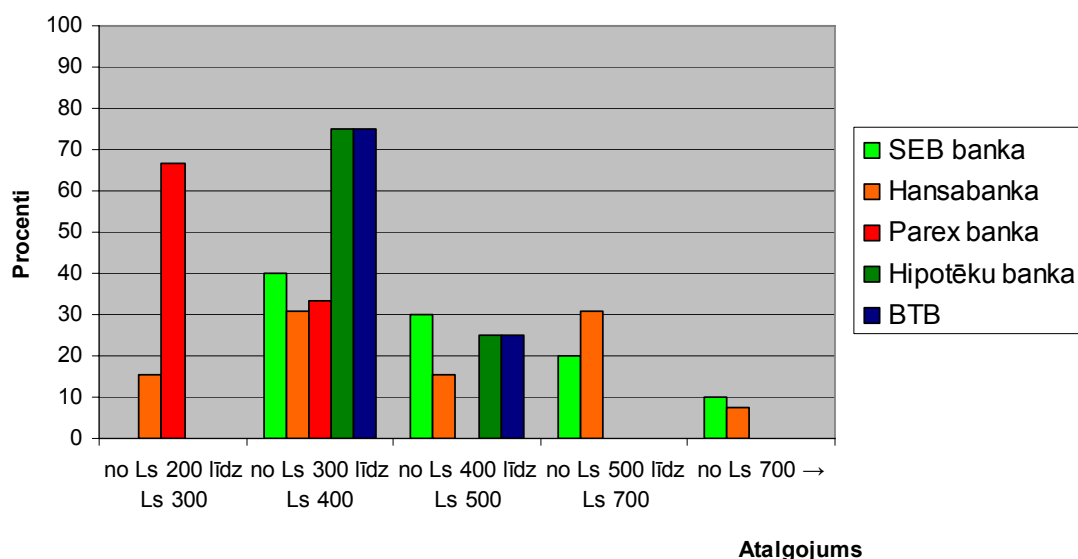
Darbiniekiem, kā papildus labumi tiek maksātas prēmijas un sniegti pabalsti dažādos svarīgos dzīves brīžos, kā arī tiek piešķirtas veselības apdrošināšanas kartes. Tiek veiktas iemaksas privātajā pensiju fondā, kas dod darbiniekiem zināmu labumu un ieguvumu vecumdienām nākotnē.

BTB Gulbenes filiāles darbiniecēm patīk darbs ar klientiem, patīk apkalpot savus ikgadējos un jaunus klientus, ir apmierinātas ar darba kolektīvu un sakārtotību, kas ir viņu darba vietā.

Šai bankai parādās vairākas problēmas, tādēļ būtu nopietni jāpārdomā, kā strādā bankas izvedotā motivācija un kas būtu uzlabojams – sākot no atalgojuma, beidzot ar darba kolektīvu.

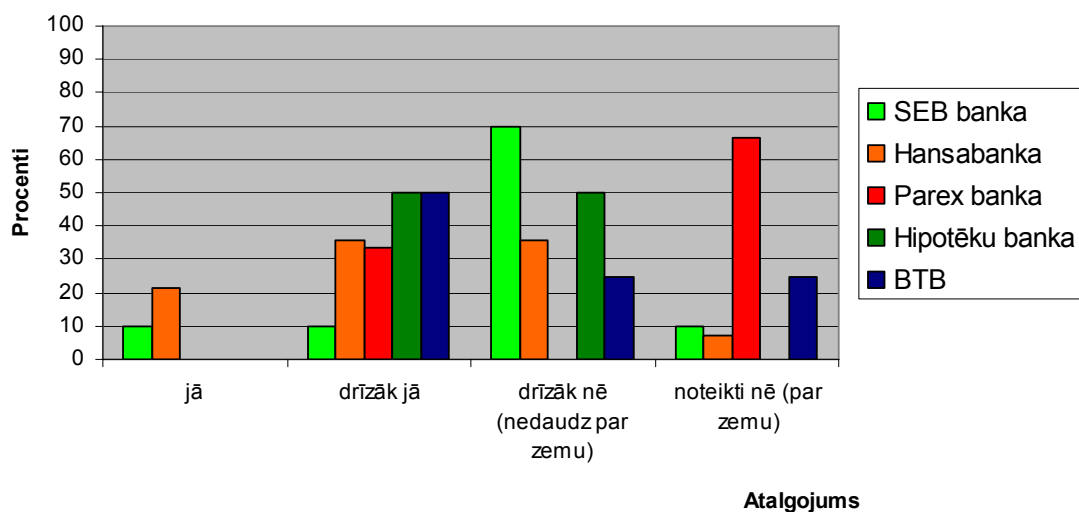
3.6 Motivācijas analīze Gulbenes bankās kopumā

Lai apskatītu kopējo situāciju dažādo Gulbenes filiāļu banku darbinieku motivācijā, atbildes tika izteiktas procentuāli un apskatītas kopumā:



3.36. att. Atalgojuma līmenis Gulbenes bankās

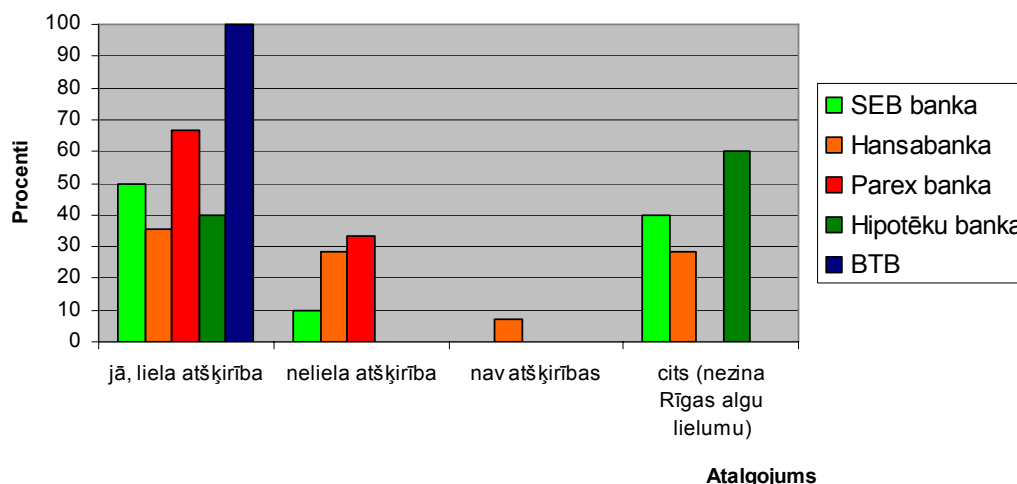
Redzams, ka Hansabankas darbinieki saņem savu atalgojumu intervālā sākot no Ls 200 līdz pat algai, kas ir lielāka par Ls 700 uz rokas. Līdzīga situācija ir SEB bankā, kur darbinieki savu atalgojumu saņem intervālā sākot no Ls 300 līdz atalgojumam virs Ls 700. Redzams, ka Parex bankas darbinieki saņem salīdzinoši zemas algas. Vienāda situācija ir Hipotēku bankā un BTB, kur darbinieku darba algu intervāls ir sākot no Ls 300 līdz Ls 500. Tas skaidrojams ar to, ka gan SEB banka, gan Hansabanka ir Latvijā zināmākās bankas, tajās klienti ir liela daļa iedzīvotāju, tām ir zināma popularitāte un prestižs.



3.37. att. Darbinieku pamatalgas atbilstība kvalifikācijai

3.37.attēlā redzams, ka vairākums banku darbinieki drīzāk uzskata, ka viņu pamatalga nav atbilstoša viņu kvalifikācijai, t.i., ka viņi būtu pelnījuši lielāku atalgojumu. Visneapmierinātākie ir Parex bankas un BTB bankas darbinieki, kas skaidrojams ar šo banku atalgojuma līmeni salīdzinājumā ar citām Gulbenes banku filiālēm. Arī SEB bankas un Hipotēku bankas darbinieki nav īpaši apmierināti ar savu atalgojumu, kas skaidrojams ar zināmām problēmām darba ņēmēju motivācijā. Šeit darbiniekiem būtu ieteikums novērtēt to, kādus papildus labumus sniedz banka un kādas prēmijas iespējams nopelnīt, izpildot plānus, dotos uzdevumus. Protams, arī darba devējam jā rūpējas par to, lai darbinieka atalgojums būtu atbilstošs padarītajam darbam.

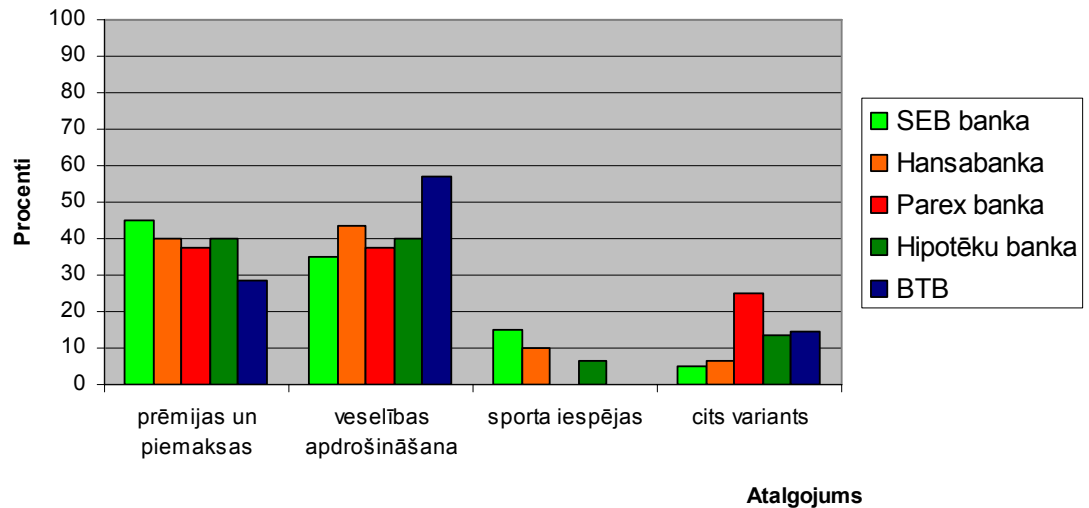
Interesanti ir rezultāti par to, kā atšķiras darbinieku algas Gulbenes filiālē no algas kādā no Rīgas filiālēm:



3.38. att. Pamatalgas atšķirība Gulbenes un Rīgas filiālēs

Pēc anketu rezultātiem redzams, ka ir liela atšķirība atalgojumā Gulbenē un Rīgā. Tas skaidrojams ar ekonomisko situāciju mazpilsētās un Rīgā. Zināms tas, ka dzīve mazākās pilsētās ir salīdzinoši lētāka, taču šeit darba devējiem būtu jāsalīdzina darba noslogotība, apkalpoto klientu skaits u.tml., jo iespējams, ka kādā no Rīgas filiālēm ir ļoti līdzīga situācija kā Gulbenē un tad nebūtu taisnīgi, ka Rīgas darbinieks saņem stipri lielāku atalgojumu kā Gulbenes darbinieks. Protams, ir loģiski, ka Rīgas darbinieki saņem lielāku atalgojumu ekonomiskās situācijas dēļ, taču šai starpībai jābūt adekvātai un darbiniekiem pieņemamai.

Banku darba devēji rūpējas par saviem darbiniekiem ne vien regulāri maksājot darbinieku pamatalgu, bet arī sniedzot saviem darbiniekiem papildus labumus:



3.39. att. „Papildus labumi” darbinieku pamatalgai

Visu banku darbinieki papildus savai pamatalgai saņem dažādas prēmijas, ko paši var nopelnīt, izpildot uzdotos pārdošanas plānus. Šī „papildus alga” ir atkarīga no pašiem darbiniekiem un ir labs stimuls labi pastrādāt, lai saņemtu par to iespējami lielāku prēmiju. Tiek maksāti pabalsti dažādās svarīgās dzīves situācijās, piemēram, piedzimstot bērniņam, precoties, dažādās lielās dzīves jubilejās u.tml. Par nostrādātiem gadiem darbā, darbinieki saņem papildus brīvdienas.

3.39.attēlā redzams arī tas, ka visās bankās darbiniekiem tiek piešķirtas veselības apdrošināšanas kartes, kas dod darbiniekiem iespēju rūpēties par savu veselību ar darba devēja palīdzību.

Bankas darbiniekiem tiek arī citi labumi – dienesta automašīna, komandējuma naudas izmaksa, mācības, iemaksas privātajos pensiju fondos u.c.

Dažādo banku Gulbenes filiāļu darbinieki ir apmierināti ar saviem kolektīviem, patīk darbs ar klientiem un tas, ka var palīdzēt realizēt savu klientu pamatotos projektus, apmierina darba nodrošinājums, stabilitāte; daudzu darbinieku nostrādātie gadi parāda to, ka darba ņēmēji uzticas saviem darba devējiem un nemeklē citu darba vietu, iespējams ar lielāku atalgojumu.

Autore uzskata, ka kopumā banku darbība Gulbenes filiālēs vērtējama kā pozitīva. Darba devēji domā par savu darbinieku motivāciju, rūpējas par to labklājību. Viena no problēmām ir tā, ka mazākās pilsētās ir mazas karjeras izaugsmes iespējas. Nav darbiniekiem, kur tiekties, ja nu vienīgi kāds augstāk stāvošs darbinieks atrod citu darbu vai kādu citu iemeslu dēļ atstāj savu amatu. Šo problēmu nav viegli atrisināt, ja nu vienīgi piedāvāt kādu darba vietu citā pilsētā, taču darba ņēmējs visticamāk no šī piedāvājuma atteiksies.

Vēl autore uzskata, ka darba devējiem būtu jāpārskata atalgojuma jautājums Rīgā un mazākās pilsētās. Saprotams, ka Rīgā atalgojums būs lielāks, taču darbiniekiem ir jāsaprot, kādēļ tas notiek un jābūt skaidri zināmam, kādēļ tā atšķirība ir tik liela.

Ar lēmumu pieņemšanu augstāka līmeņa vadītāji nerēķinās un netiek jautāts zemāka līmeņa darbiniekiem viņu viedoklis. Autore ir pārliecināta, ka augstāka līmeņa vadītājiem būtu vairāk jāiedziļinās mazāku pilsētu situācijā, lai efektīvāk un taisnīgāk apzinātu to iespējas, problēmas un attīstību nākotnē. Tieši šī iemesla dēļ jāveic visu darbinieku analīze, kuras rezultātiem jābūt skaidri izanalizētiem, parādītiem visiem un noteikta tālākā darbība, balstoties uz analīžu rezultātiem.

Labi apmaksātu un konkurētspējīgu darba vietu Gulbenē ir maz, tādēļ daudzu banku darbinieki, kas zināmā mērā nav apmierināti ar savu darba vietu, saviem darba devējiem, atalgojumu, izvēlas palikt esošajā darba vietā, jo nav citas labākas alternatīvas. Ja darbiniekam rastos labāka alternatīva, autore uzskata, ka darbinieks izvēlētos citu darba vietu.

Interesants ir fakts, ka banku filiālēs lielākā daļa strādājošo ir sievietes vecumā virs 40. Lielākā daļa darbinieku strādā bankā jau vairāk kā piecus, desmit gadus. Šis faktors pat nav saistīts ar bankas veiksmīgo motivācijas sistēmu, jo, piemēram, Rīgā ir cita situācija, tas saistīts ar alternatīvu darba vietu trūkumu Gulbenē. Darba devējiem būtu jāizanalizē situācija Rīgā un situācija mazākās pilsētās un tikai tad jāizdara secinājumi, vai tiešām motivācija bankā ir izveidota pietiekami labi.

Secinājumi

1. Uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanai un veiksmīgai darbībai vissvarīgākais resurss ir cilvēku resurss un tā efektīva vadība.
2. Motivācijas ietekmē notiek šādi procesi:
 - darbinieki gūst gandarījumu par paveikto un ikdienas darbu;
 - uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu;
3. Motivēšana jāuztver kā varbūtīgs process: jāizvēlas darbinieka motivācija konkrētajā situācijā, jo kas vienam darbiniekam der kā pamatīgs motivators, citam tas var būt nenozīmīgs faktors. Tādēļ izveidojot darbinieku motivāciju, jāņem vērā ārējās vides faktori un cilvēka uzvedības faktori.
4. Ne visiem darbiniekiem nemonetārais atalgojums būs kā liels motivators efektīvai strādāšanai – bieži vien monetārais atalgojums dos lielāku motivāciju, taču šāda stimulēšana nevar būt kā pieradums un pašsaprotams.
5. Algu sistēmas izveide ir cieši saistīta ar amatu novērtēšanu. Algu sistēmas izveidē jāievēro amatu novērtēšanas rezultāti, kompānijas struktūra un biznesa nozare, korporatīvās kultūras vērtības un biznesa darbības prioritātes (skat.20.lpp.darbā).
6. Latvijā daudzās nozarēs ir jūtams kvalificēta darbaspēka trūkums, kā rezultātā uzņēmumiem nākas samazināt prasības pret potenciālajiem darbiniekiem. Arī bankām nākas cīnīties par darbiniekiem.
7. Jāveido uzņēmumā, kurā svarīga ir produktu/pakalpojumu pārdošana, darbinieku „saimnieka” domāšana un rīcība – jāstimulē darbinieki un jāiesaista savā uzņēmumā tā, lai viņiem būtu uzņēmuma nākotne un rezultāti tikpat svarīgi, kā saimniekam.
8. Bankās Gulbenes filiālēs lielākā daļa strādājošo ir sievietes, pie tam, lielākā daļa strādājošo strādā savā darba vietā jau vairāk kā piecus, desmit gadus. Tas skaidrojams ar alternatīvu darba vietu trūkumu.
9. Domājot par stabilitāti, lielākā daļa darbinieki algas pielikumu novērtētu un vēlētos vairāk kā prēmiju, jo algas pielikums garantē lielākus ienākumus ik mēnesi, taču prēmija ir vienreizēja papildus „algas” izmaksa, kas negarantē, ka arī turpmāk tiks maksātas šāda veida prēmijas.
10. Visvairāk darbinieku kā pozitīvu darbā bankā min darbu ar klientiem un stabilitāti – kas ir viens no motivatoriem darbā bankā. Par atalgojuma atbilstību darbinieka kvalifikācijai - 58% no kopējā respondentu skaita uzskata, ka atalgojums neatbilst viņu kvalifikācijai. Tieši šī iemesla dēļ autore secina, ka nepieciešama darbinieku izvērtēšana un darba devēju rīcība nākotnē.

11. Atalgojums Rīgā būtiski atšķiras no atalgojuma Gulbenē vai citās pilsētās ārpus Rīgas, kas darbiniekiem liek domāt par netaisnību un darbinieku nevienlīdzību bankas filiālēs. Būtu nepieciešama korekta konkrētās situācijas izskaidrošana un pamatošana darbiniekiem.
12. 50% darbiniekiem Gulbenes bankās neto algas lielums ir kategorijā no Ls 300 līdz Ls 400, kas ir nedaudz lielāka nekā Vidzemes reģiona vidējā darba alga.
13. Banku darbiniekiem papildus pamatalgai tiek piešķirti „papildus labumi” – prēmijas, veselības apdrošināšanas, apmācības, dienesta automašīnas, iemaksas privātajos pensiju fondos.
14. Darbā bankās tiek veikta darbinieku aptauja, kurā tiek izzināta darbinieku apmierinātība/neapmierinātība ar darbu, veicamajiem pienākumiem, atalgojumu u.tml., taču darbinieki šai aptaujai nesaskata galvenos uzdevumus (skat.darbā 54.lpp), jo iegūtie rezultāti reti tiek paziņoti, kā arī neseko turpmākais rīcības plāns, balstoties uz anketu rezultātiem.
15. Kadru mainība Gulbenes bankās ir ļoti maza – katrā bankā divos gados reizi no darba aiziet maksimums viens cilvēks, kas skaidrojams ar stabilitāti darbā bankā, kā arī ar alternatīvu darba devēju trūkumu. Mazās pilsētās kadru mainība krasi atšķiras no Rīgas un lielākajām pilsētām.

Priekšlikumi

1. Lai darbinieks būtu motivēts strādāt, jau stājoties darbā tam jābūt skaidri zināmiem uzņēmuma mērķiem, uzdevumiem, jāzina atalgojuma sistēma, kāda ir darbinieka motivācija un kā darbinieks var ar savu darbu palielināt savu atalgojumu, šim nolūkam autore iesaka, pieņemot jaunu darbinieku, iepazīstināt to ar bankas kopējiem mērķiem, ar darbinieka tiešajiem uzdevumiem un veicamajiem pienākumiem, kā arī izskaidrot atalgojuma sistēmu – kāda ir pamatalga, kā var nopelnīt papildus prēmiju, kādus „papildus labumus” darbinieks saņems, kā sasniegt darba paaugstinājumu
2. Darbiniekam jāzina karjeras izaugsmes iespējas, tādēļ jau sākotnēji darba devējam jāsniedz informācija, kā darbinieks produktīvi strādājot var attīstīties pa karjeras kāpnēm. Ja šāda iespēja ir minimāla, tas darbiniekam jāzina un jāpaskaidro.
3. Veikt darbinieku apmierinātības pētījumu, izdarīt secinājumus un turpmākās rīcības plānu. Daudzi darbinieki uzskata, ka darba devējs neinteresējas par viņu apmierinātību ar darbu, kā arī, ja notiek aptauja, tad no tādas aptaujas tāpat nekāda labumu nav (skat.darbā 54.lpp). Ja tiek veikta tāda aptauja, tad tā jāveic līdz galam – ar secinājumiem, risinājumiem un turpmāko darbības plānu.
4. Tā kā darbiniekiem Gulbenes filiālēs praktiski nav karjeras iespēju vertikālajā līmenī, piedāvāt darbiniekiem ik pēc noteikta laika uzņemties citus darba pienākumus horizontālā līmenī. Tas neļautu iestāties darba rutīnai, kā arī palielinātu darbinieku zināšanas, prasmes, iemaņas.
5. Nepieļaut galvenās kļūdas, kas dominē personāla vadības praksē, administrējot atalgojuma sistēmas:
 - monetārie bonusi nav vienīgie noteicošie, kas izraisa darbinieku apmierinātību un gandarījumu, bieži vien dominē nemonetārie atalgojuma elementi;
 - māksla ir motivēt ilgtermiņā: ilgtermiņa prēmiju shēmas un izaugsme, apmācība, darba bagātināšana;
 - agresīva kritika un nesavaldība: ”motivācijas kaps”;
 - pareiza kritika: veids, kā uzlabot darba sniegumu un samazināt kļūdu skaitu;
 - pārmērīgi tuvas attiecības ar darbiniekiem: sociālo lomu un robežu nojaukšanas risks;
 - elektroniskā komunikācijas: darbinieki jūtas neapbrūpēti;
 - efektīva informācijas apmaiņa un regulāra pozitīva komunikācija: vislabākā nemonetārā motivēšana;
 - iekšējās atlases aktivizēšana: stimulē izaugsmi;

- prēmiju sasaiste ar darba rezultātu novērtēšanu: vienmēr kāds jutīsies netaisnīgi novērtēts vai slikti atalgots;
 - „pārmaksātie” un „neapmaksātie”: risks biznesam;
 - nesolīt to, ko nevarēs izpildīt, un nedraudēt ar to, ko reāli nedarīs.
6. Veikt ne vien darbinieku apmācību, bet arī, darbinieku pieredzes apmaiņas programmas ietvaros, rīkot dažāda veida sanāksmes, kur darbinieki apmainās ar savu pieredzi, kā labāk pārdot, kā veiksmīgāk strādāt ar klientiem.
 7. Lai saprastu, kas piesaista darbiniekus konkrētajam darbam, autores priekšlikums ir veidot darbinieku lojalitātes pētījumu, kur tiek noskaidroti iemesli, kas darbiniekus notur konkrētajā darba vietā. Visbiežāk par iemesliem varētu būt:
 - nepieciešamība vai pieradums – darbinieks jau pieradis pie savas darba vietas un viņš nevēlas meklēt citu darba vietu, baidoties, ka neatradīs labāku darbu;
 - pienākuma sajūta – darbinieks nevēlas mainīt savu darba vietu, jo tad uzskatīs sevi kā nodevēju, darbiniekam ir uzskats, ka mainīt darbavietu principā ir slikti;
 - emocijas – darbinieks strādā konkrētajā darba vietā jau vairākus gadus, darbinieks pieradis pie uzņēmuma prasībām, pienākumiem un darba sistēmas, tādēļ emociju vadīts paliek uzņēmumā.
 8. Lai motivācijas ietekme būtu efektīvāka, autore iesaka regulāri pārskatīt bankas misiju, vīziju, kas palīdz izprast sociālo nozīmi un bankas vienotu virzību turpmākajā darbībā.
 9. Tā kā kadru mainība Gulbenē un Rīgā krasi atšķiras, autores ieteikums ir veikt papildus salīdzinājumu bankā Gulbenē un Rīgā, izzinot darbinieku aiziešanas/neaiziešanas iemeslus.

Izmantotā literatūra

1. **Darba likums:** LR likums//Latvijas Vēstnesis. – 2001. – Nr.105
2. ES struktūrfondu nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projekta „Labklājības ministrijas pētījumi” pētījums „**Darba algas un to ietekmējošie faktori**”. Rīga: Silca Printi, 2006. – 20 lpp.

Grāmatas

3. **Bokums, Z., Forands, I.** *Personālvadības rokasgrāmata*. Rīga: Kamene, 2000. – 141 lpp.
4. **Byars, L.L, Leslie R.W.** *Human Resource Management*. Boston, 1991.
5. **Ešenvalde, I.** *Personāla praktiskā vadība*. Izdevniecība SIA „Merkūrijs LAT”, 2004. – 308 lpp.
6. **Forands, I.** *Personālvadība*. Izdevējs SIA „Turības mācību centrs”, 1997. – 70 lpp.
7. **Garleja, R.** *Cilvēkpotenciāls sociālā vidē*. Rīga: Izdevniecība RaKa, 2006. – 199 lpp.
8. **Garleja, R.** *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: Izdevniecība RaKa, 2003. – 200 lpp.
9. **Kolemens, R., Berijs, G.** *Uzmanību, menedžeri! 525 ieteikumi Jums!* Rīga: Zvaigzne ABC, 1995. – 165 lpp.
10. **Pikeringa, P.** *Personāla vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. – 125 lpp.
11. **Praude, V., Beļčikovs, J.** *Menedžments. Teorija un prakse*. Rīga: Vaidelote, 1997. – 416 lpp.
12. **Reifer J. Donald** *Practical Software Reuse*. Cloth, 1997 – 374 pages
13. **Reņģe, V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 2003. – 128 lpp.
14. **Stephen P.Robins** *Organizational behaviour* 9. izdevums. 2001.g. Izd. Prentice Hall. 177 pages
15. **Svence, G.** *Pieaugušo psiholoģija. Personības brieduma perioda attīstības akcenti un profesionālā motivācija*. Rīga: RaKa, 2003. – 180 lpp.
16. **Vorobjovs, A.** *Vispārīgā psiholoģija*. Rīga: Izglītības soļi, 2000. – 212 lpp.
17. **С Фишер Р Дорнбуш Р Шмалензи** *Экономика Москва* 1997 стр.289
18. **Хекхаузен, Х.** *Психология мотивации достижения*. Санкт-Петербург: Речь 2001. –145.стр.

Elektroniskie informācijas avoti

19. **Baltic Educational Travel and Work Association mājaslapa** - <http://www.betka.org>
(lasīts 11.03.2008)
20. **BTB Baltic Trust Bank mājaslapa** - <http://www.btb.lv> (lasīts 10.03.2008,
26.03.2008, 22.04.2008)
21. **Dienas mājaslapa** - <http://www.jauna.diena.lv/lat/> (lasīts 09.03.2008)
22. **Financenet mājaslapa** - <http://www.financenet.lv/> (lasīts 15.05.2008)
23. **Hansabankas mājas lapa** - <http://www.hansabanka.lv> (lasīts 10.03.2008, 26.03.2008,
22.04.2008)
24. **Hipotēku bankas mājaslapa** – <http://www.hipo.lv> (lasīts 10.03.2008, 26.03.2008,
22.04.2008)
25. **Latvijas Krājbankas mājaslapa** - <http://www.lkb.lv> (lasīts 13.03.2008, 26.03.2008,
27.04.2008)
26. **LR Centrālās statistikas dati** - <http://www.csb.gov.lv> (lasīts 10.03.2008, 26.03.2008,
22.04.2008)
27. **Parex bankas mājaslapa** - <http://www.parex.lv> (lasīts 08.03.2008, 26.03.2008,
25.04.2008)
28. **SEB bankas mājaslapa** – <http://www.seb.lv> (lasīts 10.03.2008, 21.03.2008,
10.04.2008, 23.04.2008)

Pielikumi

Aptaujas anketa

1. pielikums

Cienījamais aptaujas dalībniek!

Šī aptauja ir Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes studentes pētījums par Gulbenes banku darbinieku motivāciju, kuras rezultāti tiks izmantoti un apkopoti maģistra darbā. Aptauja ir anonīma un tās mērķis ir uzzināt, cik apmierināti ir Gulbenes dažādu banku darbinieki ar savu darba vietu, atalgojuma sistēmu, motivāciju strādāt konkrētajā darba vietā.

1. Izmantojot vērtēšanas kritērijus:

6 – ļoti apmierina,

5 – visumā apmierina,

4 – gandrīz apmierina,

3 – mazliet apmierina,

2 – neapmierina,

1 – ļoti neapmierina, novērtējiet (atzīmējot ar aplīti), vai Jūs apmierina tas,

1.	kā notiek informācijas plūsma un komunikācija bankā, kurā Jūs strādājat	6 5 4 3 2 1
2.	kādas ir Jūsu attiecības ar Jūsu kolēģiem, t.sk. padotajiem un priekšniekiem	6 5 4 3 2 1
3.	kā tiek vērtēts Jūs un Jūsu darba sniegums	6 5 4 3 2 1
4.	ka strādājat šāda veida darbu	6 5 4 3 2 1
5.	cik lielā mērā veicamie pienākumi (darbs) pats par sevi Jums ir motivējošs	6 5 4 3 2 1
6.	kādas Jums paveras karjeras perspektīvas bankā, kurā Jūs patlaban strādājat	6 5 4 3 2 1
7.	cik droša (drošs) pret atlaišanu Jūs jūtaties pašreizējā amatā	6 5 4 3 2 1
8.	kāds ir Jūsu bankas imidžs sabiedrībā	6 5 4 3 2 1
9.	kāds ir Jūsu vadītāju vadības stils	6 5 4 3 2 1
10.	kādā veidā pārmaiņas un jauninājumi tiek ieviesti praksē	6 5 4 3 2 1
11.	kā un kāda veida pienākumi Jums ir jāveic	6 5 4 3 2 1
12.	kā šis darbs veicina Jūsu personisko izaugsmi	6 5 4 3 2 1
13.	kādā veidā bankā tiek risināti iekšējie konflikti	6 5 4 3 2 1
14.	cik lielā mērā darbs Jums sniedz iespēju realizēt savus centienus un ambīcijas	6 5 4 3 2 1
15.	cik lielā mērā Jūs tiek iesaistīts svarīgu lēmumu pieņemšanā	6 5 4 3 2 1
16.	vai Jūsu darbā Jums ir iespēja pielietot savas stiprākās puses	6 5 4 3 2 1
17.	cik daudz rīcības brīvības Jums ir Jūsu darbā	6 5 4 3 2 1
18.	kāds psiholoģiskais klimats valda Jūsu kolektīvā	6 5 4 3 2 1
19.	kāds ir Jūsu atalgojums salīdzinājumā ar Jūsu pieredzi, zināšanām un ieguldītā darba apjomu	6 5 4 3 2 1
20.	kāda ir organizatoriskā struktūra Jūsu bankā	6 5 4 3 2 1
21.	cik liels darba apjoms Jums ir jāveic ikdienā	6 5 4 3 2 1

2. Darba pieredze:
 - kopējā darba pieredze _____
 - darba pieredze šajā bankā _____
3. Kādēļ Jūs izvēlējāties banku, kā savu darba vietu? (uz šo jautājumu var būt vairākas atbildes, taču tad nepieciešams pierakstīt klāt prioritāti, lai būtu iespējams redzēt, kas ir visbūtiskākais.)
 - a. finansiālu apsvērumu dēļ
 - b. bija apnikusi iepriekšējā darba vieta
 - c. brīva darba laika dēļ
 - d. atrašanās vietas dēļ
 - e. stabilitātes dēļ
 - f. kolektīva, darba organizācijas dēļ
 - g. dotajā brīdī nebija citas iespējas
 - h. cits _____
4. Jūsu pašreizējā neto algas kategorija ir:
 - a. līdz Ls 200
 - b. no Ls 200 līdz Ls 300
 - c. no Ls 300 līdz Ls 400
 - d. no Ls 400 līdz Ls 500
 - e. no Ls 500 līdz Ls 700
 - f. no Ls 700 →
5. Vai Jūsprāt Jūsu pamatalga ir atbilstoša Jūsu kvalifikācijai, pieredzei?
 - a. jā
 - b. drīzāk jā
 - c. drīzāk nē (nedaudz par zemu)
 - d. noteikti nē (par zemu)
 - e. cits _____
6. Vai jūtaties apmierināta (-s) ar savām izredzēm uz algas paaugstinājumu?
 - a. jā
 - b. ne visai
 - c. nē
 - d. man tas nav būtiski
 - e. cits _____

7. Vai ir liela atšķirība atalgojumā darbiniekiem Rīgā Jūsu amatā ar Jums?
- a. jā, liela atšķirība
 - b. neliela atšķirība
 - c. nav atšķirības
 - d. cits _____
8. Ja varētu izvēlēties, ko Jūs gribētu vairāk?
- a. algas paaugstinājumu
 - b. prēmiju
 - c. neviens no iepriekš minētajiem nav būtisks
9. Kādi ir „pārējie labumi”, kas ir papildus pamatalgai (var būt vairākas atbildes)?
- a. prēmijas un piemaksas
 - b. veselības apdrošināšana
 - c. sporta iespējas
 - d. cits _____

10. Kas Jums vislabāk patīk darbā bankā?

11. Personīgā informācija:

Dzimums: * sieviete * vīrietis

Vecums: * līdz 25 gadiem * 25-30 gadi * 31-40 * 41-50 * virs 51

Paldies par atsaucību!

Cienījamais bankas darbiniek!

Papildus aptaujas anketai, lūgums atbildēt uz dažiem jautājumiem par Jūsu banku. Šī informācija arī ir nepieciešama Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes studentes maģistra darbam.

1. Cik darbinieki strādā Jūsu filiālē? _____
2. Kāda amata darbinieki strādā Jūsu filiālē (piem., klientu apkalpošanas speciālists, privātpersonu darījumu vadītājs, administrators u.tml.)? _____

3. Cik no darbiniekiem ir vīrieši, cik sievietes? _____

4. Cik bieži tiek pārskatītas darbinieku algas? _____
5. Kāda ir kadru mainība Jūsu filiālē? _____
6. Kādi iemesli ir darbinieku aiziešanai? _____
7. Kādi kopīgi svētki tiek svinēti? _____

8. Vai notiek regulāras darbinieku apmācības un zināšanu pārbaudes? Kādas? _____

9. Papildus pamatalgai, kādi ir darbinieku motivatori strādāt Jūsu bankā (piem., prēmijas, veselības apdrošināšana, atlaides banku produktos u.tml.)? _____

Paldies par atsaucību!

Dokumentārā lapa

Maģistra darbs „**Motivācijas izpēte banku pakalpojumos**” 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: Anita Rauza

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Zin.darba vadītāja: LU emer.prof., Dr. habil. paed.,Dr. Oec R.Garleja

Recenzents: asoc. profesors, Dr. oec. M.Purgailis

Darbs iesniegts ESVTM katedrā

Metodiķe: Zanda Nilendere

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē
prot.Nr. , **vērtējums:** _____

Maģistra gala pārbaudījuma komisijas sekretārs: asoc.prof.