

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

**Motivācijas pilnveidošana uzņēmumā valsts SIA “Latvijas
Koncerti”**
**Improvement of motivation in company state Ltd. „Latvijas
Koncerti”**

BAKALAURA DARBS

**Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
4. kursa studente
Madara Matēviča
(mm08166)**

**Darba vadītājs:
Dr.oec., prof.
Andris Deniņš**

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba nosaukums ir „Motivācijas pilnveidošana uzņēmumā Valsts SIA „Latvijas Koncerti””. Darba autores mērķis ir- veikt Valsts SIA „Latvijas Koncerti” personāla motivācijas sistēmas esošās situācijas pētījumu, noteikt personāla motivācijas pilnveidošanas virzienus, kā arī rezultātā izteikt savus secinājumus un priekšlikumus.

Autore darba teorētiskajā daļā apskatījusi dažādas mūsdienu motivēšanas teorijas, bet praktiskajā daļā ir novērtējusi motivācijas teoriju veiksmīgu izmantošanu izvēlētajā uzņēmumā. Veikta darbinieku aptauja un uzņēmuma iekšējās komunikācijas novērošana, noteikti pilnveidošanas virzieni.

Bakalaura darba apjoms ir 62 lpp, kopumā darbā ir 24 attēli un viens pielikums.

ANNOTATION

Title of bachelor thesis is „Improvement of motivation in company state Ltd. „Latvijas Koncerti”. Author aims to make staff motivation survey on state Ltd. “Latvijas Koncerti” in current situation, determine staff development courses for better motivation, in the end make conclusions and recommendations.

On theoretical part author looked at different motivation theories, but in practical part-evaluated successful use of theories of motivation. Author has made staff survey and monitoring of company’s internal communication.

Bachelor is 62 pages long; there have 24 illustrations and one addendum.

SATURS

Ievads	5
1. Motivācijas un motivēšanas būtība	7
2. Mūsdienu motivēšanas teorijas	13
2.1 Satura motivēšanas teorijas	14
2.1.1. A. Maslova teorija	14
2.1.2. D. Maklellanda teorija.....	17
2.1.3. F. Hercberga teorija	18
2.1.4. K. Alderfera teorija.....	20
2.2. Procesa jeb norises motivēšanas teorijas	22
2.2.1. Taisnīguma teorija	22
2.2.2. Portera- Loulera teorija	23
2.2.3. Gaidu motivēšanas teorija	24
2.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas	26
3. Personāla motivāciju ietekmējošie faktori	28
4. Personāla vadība valsts SIA „Latvijas Koncerti”	35
4.1. Uzņēmuma raksturojums	35
4.2. Personāla novērtēšana un motivēšana	36
5. Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbinieku motivāciju ietekmējošo faktoru analīze ...	40
6. Personāla pilnveidošanas virzieni uzņēmumā Valsts SIA „Latvijas Koncerti”	52
Secinājumi	55
Priekšlikumi	57
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	58
1. Pielikums	60

IEVADS

Darbinieks ir jebkurš strādājošais, kas veic algotu darbu un sniedz pakalpojumus savam darba devējam(15). Viens no iemesliem, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos, tam ir nepieciešams motivēts un darboties gribošs darbinieks, kurš vēlas sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus, gan pats sev uzstāda tādus mērķus, kas ir vērsti uz attīstību un izaugsmi. Augsti kvalificēti lojāli un uz klientu orientēti darbinieki, profesionāli strādājot, spēj veicināt ar uzņēmumu saistīto personu apmierinātību, piesaista arvien jaunus interesentus, un līdz ar to ir iespējamība palielināt uzņēmuma peļņu. Savukārt neprofesionāli vai nemotivēti darbinieki nenodrošina kvalitatīvu darba izpildi. Turklāt ikvienam uzņēmuma vadītājam būtu jāzina kā savus darbiniekus motivēt, lai tie varētu, sev uzdoto darbu, izpildīt pēc iespējas labāk. Uzņēmuma veiksmīgai darbībai nepietiek tikai ar to, ko viņi piedāvā savam klientam. Lai uzņēmumā darbinieks būtu motivēts un darboties gribošs, ir jāizzina viņu vajadzības, vēlmes un jānoskaidro kā rīkoties, lai panāktu iecerēto. Tādēļ var teikt, ka bakalaura darbā ir vēlme noskaidrot kā uzņēmums var motivēt savus darbiniekus un kāds motivācijas veids ir piemērotākais autora izvēlētajā uzņēmumā.

Efektīvas motivācijas viens no galvenajiem pamatuzdevumiem ir uzņēmumā strādājošo darbinieku motivācijas izpēte, jo tikai apzinoties to, kāda ir uzņēmumā strādājošo darbinieku motivācija, uzņēmumā var tikt īstenota efektīva sistēma. Šis process uzskatāms par vienu no svarīgākajām menedžmenta funkcijām, jo darbinieku motivācija, viņu vajadzību noteikšana un apmierināšana ir nozīmīgs un vērā ņemams faktors jebkurā uzņēmumā, turklāt šī informācija būtu regulāri jāatjauno un jāattīsta.

Uzņēmums valsts SIA „Latvijas Koncerti” pastāv neilgu laiku. 2012. gada 7. aprīlī uzņēmums nosvinēja 6. dzimšanas dienu. Tieši īsais uzņēmuma darbības laiks var radīt problēmas veiksmīgai darbinieku motivācijai, vai, iespējams, tieši otrādi. Uzņēmuma veiksmīgais darbības iesākums var radīt dažādas problēmas, tādēļ tēmas aktualitāte ir svarīga. Valsts SIA „Latvijas Koncerti” ir unikāls uzņēmums, jo ir vienīgais valsts uzņēmums, kas nodarbojas ar Latvijas profesionālo mūziķu pārstāvniecību un tā darbība vērsta uz valsts kultūras, sociālo un reģionālo attīstību.

Darbinieku motivācijas tēma ir aktuāla, jo cilvēkresursu vadības jautājumi uzskatāmi par ļoti nozīmīgiem uzņēmuma efektīvas darbības nodrošināšanas procesā. Darbinieks ir un paliks uzņēmuma dārgākais resurss, kas nodrošina uzņēmuma mērķu realizāciju. Darba rezultāti vistiešākajā mērā ir atkarīgi no cilvēka apmierinātības ar darba vidi, darba organizāciju uzņēmumā, valdošajām attiecībām, no iespējas cilvēkiem izteikt, attīstīt un

pilnveidot sevi. Autors bakalaura darbā vēlas noskaidrot, kas būtu jāpilnveido, lai Valsts SIA „Latvijas Koncerti” varētu darboties un attīstīties veiksmīgāk.

Darba mērķis: analizējot mūsdienu personāla motivācijas teorijas un pamatojot to sistēmas izveides nepieciešamību vai pilnveidošanu uzņēmumā, veikt valsts SIA „Latvijas Koncerti” personāla motivācijas sistēmas esošās situācijas pētījumu, noteikt personāla motivācijas pilnveidošanas virzienus, kā arī rezultātā izteikt savus secinājumus un priekšlikumus.

Veiksmīgai darba izstrādāšanai autore izvirzījusi šādus uzdevumus:

1. Izpētīt motivācijas būtību un tās nozīmi uzņēmumu darbībā;
2. Analizēt mūsdienu motivācijas teorijas, motivācijas veidus
3. Veikt motivācijas sistēmas esošās situācijas pētījumu Valsts SIA „Latvijas Koncerti”, analizēt personāla vispārējos rādītājus pēc dažādiem motivējošiem faktoriem un, pamatojoties uz veiktās anketēšanas rezultātiem, veikt personāla motivāciju ietekmējošo faktoru analīzi;
4. Noteikt personāla motivācijas pilnveidošanas virzienus, atsaucoties uz novērošanas un anketēšanas rezultātiem;
5. Izteikt savus secinājumus un priekšlikumus.

Darbā izmantoti gan apstrādāti dati, gan pirmreizējie. Pētījums veikts ar anketēšanas un novērošanas palīdzību. Veicot datu apstrādi, tika izanalizēta gan publicētā, gan npublicētā informācija, preses informācija un citos avotos pieejamā informācija. Pētījuma periods aptuveni pus gads. Pus gads ir nepieciešamais laiks, lai veiksmīgi veiktu novērošanu uzņēmuma vidē un lai būtu iespēja apsekot visus nepieciešamos respondentus.

1. MOTIVĀCIJAS UN MOTIVĒŠANAS BŪTĪBA

Cilvēks nevar eksistēt tikai no atalgojuma, ko viņš saņem par padarīto darbu, ir nepieciešama arī interese par darbu, vēlme sasniegt mērķi, vēlme pilnveidoties un vēlēties sasniegt vairāk un ar augstāku kvalitāti. Darbinieki ir organizācijas vērtīgākais resurss, tādēļ ir nepieciešams efektīvi šo resursu pārvaldīt un organizēt. Ja darbinieki būs ieinteresēti sava darba rezultātos, tad arī vadītāja lēmumi un dotie uzdevumi dos rezultātus arī dzīvē, ne tikai domās.

Ļoti bieži vadītāji uzskata, ka darbiniekiem pietiek tikai ar materiālo atalgojumu, bet mūsdienīgs vadītājs nedrīkst aizmirst, ka šis atalgojums var būt gan iekšējs, gan ārējs. Iekšējo atalgojumu dod gandarījums par padarīto, panākumu apziņa. Pie iekšējā atalgojuma pieder arī uzslavas, uzmundrinājumi. Iekšējo atalgojumu izjūt pats indivīds, piemēram, attīstot kādu specifisku prasmi, tiek iegūts gandarījums par paveikto. Ārējo atalgojumu sniedz uzslavas, alga, karjeras veidošanas iespējas. Ārējo atalgojumu sniedz uzņēmuma vadītājs, tiešais vadītājs, darba grupas vadītājs. Protams, gan iekšējais, gan ārējais atalgojums savā starpā mijiedarbojas, piemēram, ja darbinieks izpildīs darbu labāk, viņš saņems augstāku algu, tiks ievērots, viņu vairāk mīlēs viņa sieva vai vīrs un viņš jutīsies labāk. Tādēļ cilvēkam, kuram jāīsteno veiksmīga motivācija, vieglāk ir pildīt savu uzdevumu, noskaidrojot motīvus, kādēļ darbinieks vēlas strādāt, ir vieglāk noskaidrot kā panākt, lai viņš strādātu ar lielāku atdevi un sasniegtu mērķus. Īstenojot šos motīvus darbiniekam rodas motivācija strādāt un vadītājs vai atbildīgā persona ar motivēšanas palīdzību ir panākusi, ka darbinieks ir motivēts cīnīties par uzņēmuma mērķiem.

Motivācija paredz maksimāli iespējamu darbinieku personisko tieksmju identifikāciju ar organizācijas mērķiem (10, 159) Motivācija ir psiholoģiskajā literatūrā dažādi formulēts jēdziens, kas apzīmē cilvēka apzinātus vai neapzinātus iekšējos psihiskos spēkus, kas mudina darboties. Motivācija ir viena no elementiem, kas sastāda darba izpildi. Lai šī darba izpilde būtu veiksmīgāka, ir svarīgi, lai tiktu atrasts īstais motivēšanas variants. Dažādās literatūrās ir dažādi autoru motivācijas formulējumi, šeit daži no tiem:

1. Motivācija ir vairāku faktoru kopums, kas nosaka, virza, uztur piepūli, rosina uzvedību. Motivācija ir process, kurā tiek apzināti mērķi, notiek izvēle, enerģijas virzīšana mērķa sasniegšanai. Motivācija rosina, vada organizē uzvedību (4, 200)
2. Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvērīto mērķu sasniegšanu (4).

3. Motivācija – tas vienmēr ir ierosmju komplekss: vajadzības, motīvi, ideāli, mērķi, vērtību orientācijas utt.. Visas šīs ierosmes savstarpēji saistītas un veido sistēmu, kura tad arī nosaka viengabalainu cilvēka uzvedību, piešķir tai ievirzi un intensitāti (11)

4. Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu (6, 124).

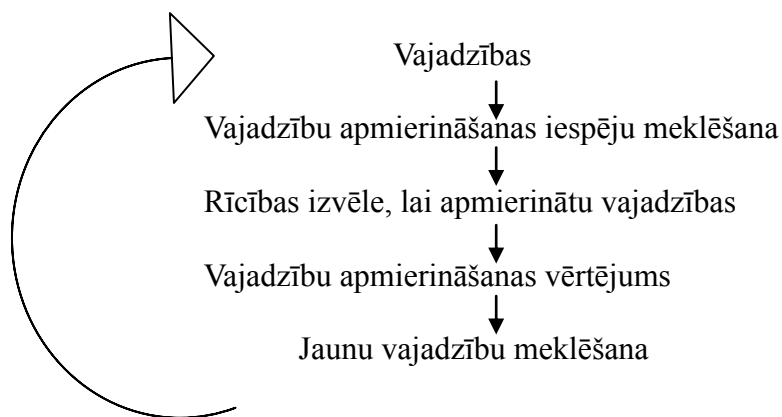
Tomēr, lai šo darbu veiktu, ir nepieciešamas zināšanas, prakse un pieredze. Faktori, kas ietekmē cilvēka darbību var būt sākot no psihiskā stāvokļa, beidzot ar materiālo nodrošinājumu. Bieži ir uzskats, ka materiālās vērtības ir būtiskākais cilvēka motivators, tomēr tas ir maldīgs priekšstats, jo ļoti nozīmīgi cilvēka motivācijai ir tādi faktori kā darba apstākļi, iespēja apliecināt savu profesionalitāti, iespēja veikt atbilstošu un interesantu darbu, un saņemt darba devēja morālu atbalstu un novērtējumu. Tomēr nevar teikt, ka tikai viens no faktoriem būs tas īstais, kura dēļ darbinieks būs gatavs strādāt vairāk un veikt vērtīgāku darbu. Ir jāprot apvienot īstos faktorus, noteikt, kurā brīdī darbiniekam ir nepieciešams kāds no faktoriem.

Viens no vadīšanas uzdevumiem uzņēmumā ir pārliecināt organizācijas darbiniekus par aktīvas līdzdarbības nepieciešamību mērķu sasniegšanas procesā, tajā pat laikā vadītājam ir jārēķinās ar savu līdzstrādnieku dažādo attieksmi pret darbu. Piemēram, vieni darbu uzskata kā līdzekli savu vajadzību apmierināšanai, bet citi – kā dabisku nepieciešamību. Lai rastu skaidrojumu šīm atšķirībām ir nepieciešams veikt cilvēku uzvedības pētījumu darba vietā, jo cilvēka vadošo motīvu noteikšana un pareiza izmantošana ir viņa veiksmīgas motivācijas garantija.

Jēdzieni *motīvs* un *stimuls* sākotnēji šķiet ar vienādu nozīmi. Tomēr jēdziens *motīvs* ir daudz plašāks un ietilpīgāks. Motīvi aptver visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopumu, kas pamudina strādāt. Jēdziens *stimuls* savukārt vairāk attiecas uz līdzekļiem, ar kuriem pamudināt cilvēku (7, 416).

Veiksmīga motivācija var veicināt gan to, ka darbinieki gūs gandarījumu par paveikto darbu, uzņēmuma svarīgākie resursi- darbinieki- nevēlēsies mainīt darba vietu, bet paliks uzticīgi darba vietai, kurā par viņiem rūpējas un kurā viņi jūtas labi. Tādējādi uzņēmuma ir iespēja iegūt darbiniekus, kas ir uzticīgi uzņēmumam ilglaicīgi un nevēlēsies mainīt darba vietu pēc pirmajām neveiksmēm. Turklāt darbinieki būs gatavi strādāt tā, lai šādas neveiksmes nerastos. Motivācijas veiksmīga eksistence var veicināt gan darba ražīgumu, gan saskarsmi, atmosfēru un ļoti daudzus citus faktorus, kas nosaka, lai uzņēmums veiksmīgi eksistētu un darbotos. Bez veiksmīgas motivācijas nav iespējams paveikt darbu no labākās sirdsapziņas un uzņēmuma mērķu sasniegšanai nepieciešams ilgāks laiks, bieži ir iespējams, ka mērķus nemaz nav iespējams sasniegt, ja darbinieks nav pietiekami motivēts.

Laika gaitā motivācijas un motivēšanas nozīme ir mainījies dažādu apstākļu dēļ, piemēram, politisko, ekonomisko un sociālo. Mainoties apstākļiem, cilvēka mērķi arī mainās un viņu aktuālās vajadzības mainās, pielāgojoties situācijai, kas ir apkārt. Motivēšanas procesu var iedalīt piecās daļās, kas ir atkarīgas no šiem apstākļiem. Tās ir vajadzības, vajadzību apmierināšanas iespēju meklēšana, rīcības izvēle, vajadzību apmierināšanas vērtēšana, jaunu vajadzību meklēšana (att. 1.1.). Iepriekšminētais saraksts visu laiku atkārtojas, jo tajā brīdī, kad persona piepilda vienu vajadzību, tā atkal meklē nākošo un arī tā kļūst par vajadzību, kas jāpiepilda. Tādēļ notiek tāda kā riņķveida kustība, kur visu laiku ir jāveic kāda darbība, lai persona būtu apmierināta. Turklāt arī vajadzības apmierināšanas procesā šī vajadzība var mainīties. Tomēr visbiežāk vajadzības pamatdoma nemainās, bet paliek tāda pati. Darba vietā darbiniekam, būtu svarīgi, lai viņa vajadzību apmierināšanai, šī procesa sastāvdaļas būtu iespējams piepildīt, jo neesot kādai sastāvdaļai, darbinieks neizjutīs komfortu un nebūs pietiekami motivēts piepildīt vajadzības, kas ir aktuālas uzņēmumam. Iemesls būs tikai tas, ka viņam tajā pašā laikā nav iespēja piepildīt darbiniekam aktuālās vajadzības.



1.1. att. Motivēšanas process (7, 339)

Motivācija ir darbinieka iekšējie spēki, kas ietekmē viņa darbības virzienu, uzcītību un izturību. Ja visi šie iekšējie spēki sadarbojas ar uzņēmumu un tā mērķiem, tad var būt pārliecība, ka darbinieks pēkšņi neizvēlēsies kādu citu variantu. Tas ir nodrošinājums, lai jaunie darbinieki vēlētos strādāt tieši šajā uzņēmumā, jo viņi zina, ka viņu ieguldījums darbā būs vajadzīgs un aktuāls. Jebkuram cilvēkam ir svarīgi apzināties, ka tieši tas, ko paveic viņš vai viņa komanda ir tas, kas var būt par iemeslu viņu un uzņēmuma attīstībai. Turklāt ļoti svarīgs faktors ir tas, ka jaunie darbinieki zina, ka būs kāds cilvēks, kas var pastāvēt par viņiem, ka parūpēsies par to, lai viņi savu darbu varētu izpildīt pēc iespējas labāk. Tas ir tāpat

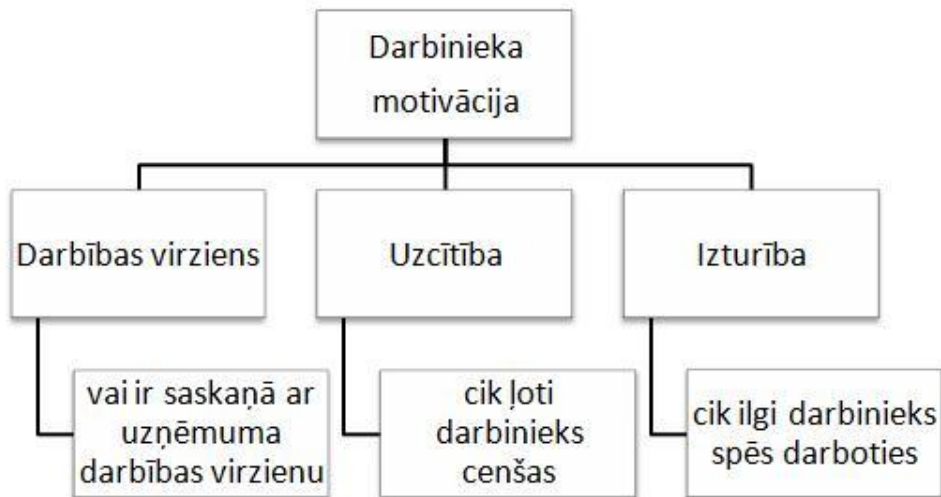
kā ģimenē- bērnam ir svarīgi, lai vecāki ir tuvumā, lai tiktu sniegta visa vecāku mīlestība un bērns justos droši un būtu aprūpēts. Tomēr jebkurā gadījumā cītīgi ir jāseko līdzi darbinieka darbībām, jo arī viņa iekšējie spēki var sākt protestēt pret kādu minētajiem faktoriem. Tādā gadījumā motivācija var sākt šķobīties un var rasties dažādas problēmas. Iekšējo spēku ietekme ir ļoti svarīgi darba veikšanā, piemēram, ja darbinieks kādā dienā nejūtas labi, tad viņa iekšējie spēki protestē pret veiksmīgu darba veikšanu un šādās dienās būtu jārod iespēja uzlabot darbinieka pašsajūtu, lai iekšējie spēki varētu nomierināties.

Darbinieka motivācijā ir svarīgs darbinieka darbības virziens, uzcītība un izturība (att.1.2.). Uzņēmuma veiksmīgākai darbībai ir nepieciešams, lai visi elementi būtu realizēti. Katrs elements viens pats nevar pilnvērtīgi eksistēt un dot to rezultātu, ko visi kopā.

Ir svarīgi, lai darbinieku pašu darbības virziens būtu saskaņā ar uzņēmuma darbības virzienu. Tas nozīmē, ka ir svarīgi, lai darbinieks tiektos uz tiem pašiem mērķiem, uz kuriem tiecas uzņēmums. Šī ir lieliska iespēja, lai uzņēmuma vadība izvirzītu mērķus ar darbinieku palīdzību. Piemēram, ir iespējams izzināt darbinieku domas pa to, kā uzņēmumam vajadzētu attīstīties un pārskatīt iespējas, lai darbinieku mērķi, kas ir saistīti ar darba vietu, būtu pēc iespējas reālāk īstenojami. Rezultātā darbinieks jūt piederību uzņēmumam un ir pārliecināts, ka viņa darbības virzieni saskan ar uzņēmuma darbības virzieniem. Gan darbinieks, gan uzņēmums virzās vienā virzienā un svarīgākais ir tas, ka darbinieks vēlas sasniegt mērķi.

Uzcītība nozīmē, ka darbiniekam ir jābūt vēlmei censties, mēģināt darīt visu, lai sasniegtu sev uzlikto mērķi. Darbiniekam ir jābūt pārliecinātam, ka viņam ir nepieciešams izpildīt uzlikto darbu ar lielu atbildības sajūtu un ar augstu precizitāti. Kā vēsta latviešu sakāmvārds, tad uzcītība ir taisnākais ceļš uz laimi. Tātad, darbiniekam ir jādod iemesls, lai viņš būtu uzcītīgs, tad gan viņš, gan pārējie jutīsies laimīgi. Turklāt kā vēsta kāds cits latviešu sakāmvārds, ka panākumi- uzcītības meita, tad var noprast, ka ar uzcītību, darbiniekam ir iespēja sasniegt panākumus, kas ir svarīgs faktors veiksmīgai darbinieka motivācijai.

Izturība ir cilvēka spēja pretoties nogurumam darba laikā un nesamazināt darba efektivitāti. Labi attīstīta pamata izturība ir nepieciešama visos uzdevumos un visās nozarēs. Cilvēkiem, kuriem ir labi attīstīta izturība, ir labākas spējas pretoties nogurumam darba laikā un labāk izteikta spēja ātrāk atjaunoties starplaikos. Izturība nozīmē, ka darbiniekam ir jābūt vismaz tik izturīgam, lai viņš varētu sasniegt primāros mērķus. Attiecīgi ir jāizvērtē, vai darbinieks ir spējīgs sasniegt nolikto mērķi. Uzņēmumam būtu jā rūpējas, lai darbinieks, kuram ir dots kāds uzdevums, būtu izturība šo mērķi sasniegt. Darbiniekam, pietrūkstot spēkam, var rasties problēmas ar uzdevuma veiksmīgu izpildi, tādēļ uzņēmumam var rasties zaudējumi, jo ir jāatrod jauns veids kā šo uzdevumu un mērķi sasniegtu.



1.2. att. Darbinieka motivāciju ietekmējošie faktori

Tiek izšķirta iekšējā motivācija un ārējā motivācija. Iekšējā motivācija ir attiecināma uz paša darbinieka vēlmi darīt kaut ko, un tā tiek saistīta ar vēlmi pašapliecināties, pašam savu vēlmi pierādīt savu varēšanu. Iekšēji motivēta persona strādās, jo darbs, piemēram, viņam ir patīkams. Nevienā gadījumā cilvēks nestrādās, ja iemesls tikai būs kaut kādi materiālie līdzekļi. Tas gan nenozīmē, kas tas cilvēkam nav nepieciešams, tas nozīmē tikai to, ka tas viņam nav primāri. Cilvēkam ir svarīgi pierādīt, ka viņš ir spējīgs pierādīt sevi, pārliecināt apkārtējos un sevi, ka viņš ir spējīgs paveikt uzdoto uzdevumu. Iekšējo motivatoru piemēri darba vietā ir: vēlme attīstīties un parādīt sevi labāk kolēģiem un apkārtējiem, interese par aktuālo projektu vai kādu darba uzdevumu. Iekšējā motivācija nozīmē, ka darbinieks ir ieinteresēts, lai viņa kolēģi redzētu, ko viņš ir izdarījis, ko ir spējīgs izdarīt un ko vēl varētu izdarīt. Darbiniekam ir svarīgi izjust lepnumu par savu darbu un, iespējams, dažreiz sevi pat pārsteigt.

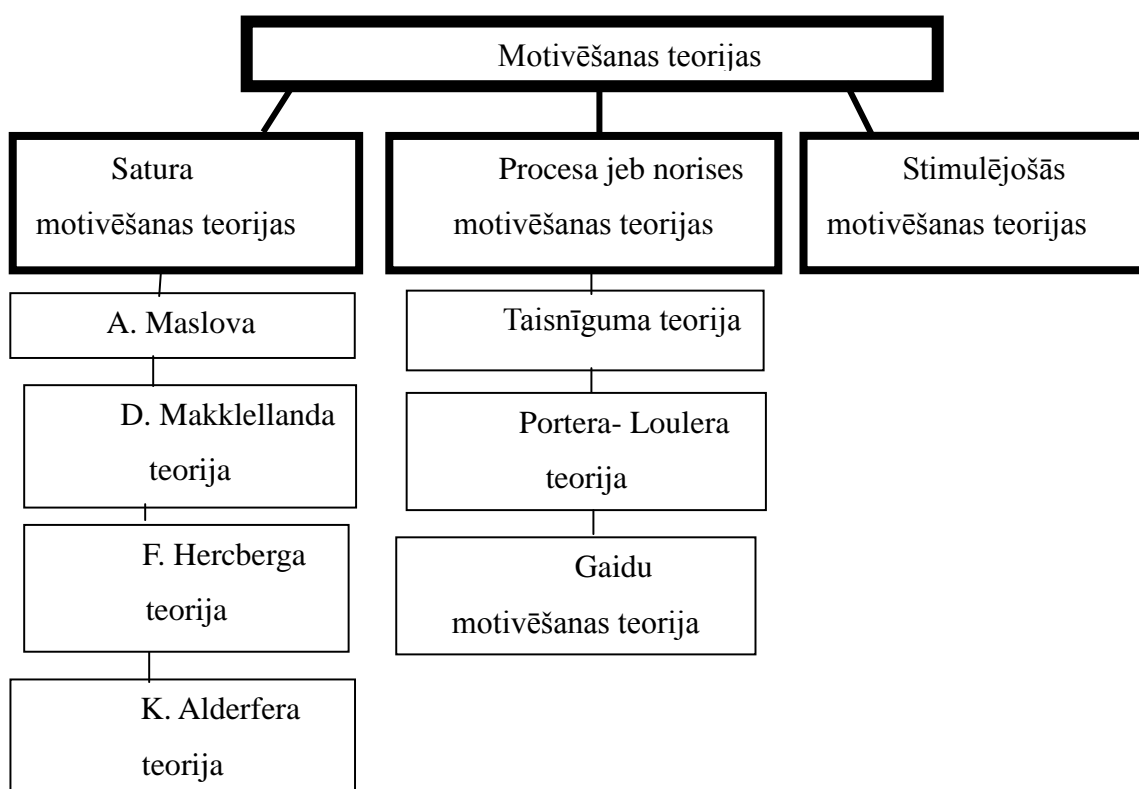
Ārējā motivācija visbiežāk ir attiecināma uz vadības darbībām, lai motivētu darbiniekus. Ārējā motivācija visbiežāk no ārpuses iedarbojas uz mūsu smadzenēm un liek noteikt, vai šī lieta ir tā, ko mēs vēlamies, vai tomēr nē. Tā cenšas ietekmēt cilvēku iekšējo vērtību sistēmu. Ārējo motivatoru piemēri ir šādi: alga, piemaksas un prēmijas, paaugstinājums. Turklāt šie motivatori var mainīties katru brīdi. Iemesli var būt gan kāda projekta beigas, vai mērķa sasniegšana.

Lennarts Vaars un Lars- Eriks Lindholms vienā no savām grāmatām raksta: „Motivēt- tas nozīmē darīt tā, lai citi būtu ieinteresēti un ņemtu atbildību uz sevis” (15, 107). Tādēļ arī šī iekšējā, ārējā un citu veidu motivācijas var ietekmēt to, vai darbinieki vēlas uzņemties

atbildību, vai būt tikai vienam no elementiem, kas ir iesaistīts darba izpildē. Protams, uzņēmuma vadībai tomēr labāk ir, lai darbinieks būtu tendēts uz to, lai gribētu uzņemties atbildību, lai viņš vēlētos būt tas, kuram var uzdot paveikt svarīgākus uzdevumus. Veiksmīgā komandā ir nepieciešami tādi cilvēki, kas ir gatavi cīnīties, lai panāktu vajadzīgo mērķi.

2. MŪSDIENU MOTIVĒŠANAS TEORIJAS

Motivācijas teoriju galvenais uzdevums ir noskaidrot, kādu iemeslu dēļ darbinieks ir gatavs darboties, strādāt un atdot sevi visu, un ko viņi par to vēlas saņemt pretī. Tā kā katram vajadzības atšķiras, tad arī ar vienu teoriju nepietiek, lai varētu pilnībā apmierināt cilvēka vajadzības. Ar vārdu vajadzības saprot: „iekšējo nepieciešamību, prasību pēc kaut kā, ko var saņemt vai iegūt mijiedarbībā ar apkārtējo fizisko un sociālo vidi.” (8, 9). Tieši vajadzības ir tās, kas nosaka, kāda motivācija darbiniekam ir nepieciešama. Attiecīgi arī pēc tā, kādas vajadzības ir aktuālas darbiniekiem, var noteikt, vai uzņēmumam ir pareiza motivācijas sistēma, vai tomēr nē.



2.1. att. Motivēšanas teorijas (autora izstrādāts attēls)

Mūsdienu motivācijas teoriju skaits ir salīdzinoši liels, turklāt tās ar katru dienu var paplašināties. Psihologijas teorijas un pieņēmumi neļauj pieņemt lēmumu, kura no šīm teorijām var būt pareizākā, tādēļ darba vietās tiek pielietotas ļoti dažādas teorijas, kuras ir pielāgotas attiecīgajām situācijām. Autors bakalaura darbā apskatīs tādas teorijas kā Satura motivēšanas teorijas, Procesa jeb norises motivēšanas teorijas un Stimulējošās motivēšanas teoriju (att.2.1.). Katrai no teorijām ir sava nozīme un tikai zinot katras teorijas nozīmi, ir

iespējams noskaidrot, kura no teorijām uzņēmumam būs vislabākā

2.1 Satura motivēšanas teorijas

Ļoti daudz teorijas norāda, ka motivācijas sākas no individuālajām vajadzībām. Gadījumā, kad ir kāds trūkums vai netiek piepildīta kāda vajadzība, cilvēks darīs visu, lai šī vajadzība piepildītos. Piemēram, cilvēks vēlas ēst vai dzert, tādēļ viņš darīs visu iespējamo, lai dabūtu ūdeni vai ēdienu. Nepiepildītas vajadzības var radīt spriedzi organismam, vai par veselības bojājumus, tādēļ ir svarīgi, lai tiktu apmierinātas vajadzības. Satura motivācijas teorijas koncentrē menedžera uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm. Tādējādi tiek uzlaboti vairāki faktori, lai uzņēmums sasniegtu savus mērķus un rezultātā arī darbinieks ir atvieglots, jo tiek piepildītas viņa vajadzības.

Bakalaura darbā autors apskata četru zinātnieku teorijas, turklāt tieši šie zinātnieki un šīs teorijas ir pamats motivācijai. Šie zinātnieki ir A. Maslovs, D. Makklellands, F. Herbergs, K. Alderfers.

2.1.1. A. Maslova teorija

Maslova vajadzību teorija ir psiholoģijas teorija, kuru izstrādājis Abrahams Maslovs. Saskaņā ar teoriju, cilvēku vajadzības veido hierarhiju un tās aktualizējas pakāpeniski viena pēc otras. Pastāv daudz vajadzību, kuru apmierināšanas vēlmes rada motivāciju. Persona ir gatava darīt visu iespējamo, lai apmierinātu savas vajadzības, attiecīgi viņš ir motivēts šīs vajadzības piepildīt. Cilvēks sākumā mēģina apmierināt viszemākā līmeņa vajadzības un tikai tad nākamais līmenis kļūst par visspēcīgāk izteikto vajadzību, paaugstinot motivāciju to apmierināt. Pētījumos un darbos bieži tiek dzirdēts, ka tieši Maslova vajadzību teorija ir populārākā, kā to min arī Viesturs Renģe savā grāmatā „Organizāciju psiholoģija” bet tieši šī teorija arī tiek visvairāk kritizēta. Tādēļ nevar teikt, vai šī teorija ir visprecīzākā vai labākā, bet tā ir tā, kas paskaidro, kas cilvēkam būtu visvairāk vajadzīgs, kas ir primārais, lai cilvēks varētu pilnvērtīgi eksistēt.

Pēc A.Maslova uzskatiem, pats galvenais cilvēkā ir viņa svarīgākās vajadzības, pēc kā cilvēks tiecas, uz ko cilvēks ir virzīts un ko viņš uzskata par svarīgāko. A.Maslovs uzskatīja,

ka visiem cilvēkiem būtībā ir vienādi mērķi un mērķu sasniegšana notiek pakāpeniski, proti, augstākās vajadzības rodas tikai tad, kad apmierinātas zemākās (10, 141).

Teorijas pamatā ir trīs pamatprincipi:

- Vajadzību hierarhija (vajadzību sakārtojums pēc to svarīguma),
- Vajadzību deficīta princips (vajadzību apmierināšanas process ir bezgalīgs, vajadzības var vienmēr nākt klāt, turklāt tās var atkārtoties un mainīties katrā dzīves situācijā),
- Progresijas princips (cilvēku rīcību nosaka vēl neapmierinātās vajadzības).

Saskaņā ar šo teoriju, tiek izšķirti pieci līmeņi, vajadzības (2.2. att). Tās tiek sakārtotas no svarīgākajām piramīdas apakšā uz ne tik svarīgākām augšpusē. Tiek atšķirtas piecu līmeņu vajadzības: fizioloģiskās, drošības, sociālās vajadzības, sociālā atzinība un pašīstenošanās. Maslova teorijas būtība ir tā, ka cilvēkam ir svarīgi apmierināt savas vajadzības pakāpeniski, sākot ar primārajām vajadzībām - fizioloģiskām un beidzot ar vajadzību pēc pašapliecināšanās. Augstākās vajadzības nevar apmierināt, kamēr nav apmierinātas zemākās pakāpes vajadzības. Tomēr katrs cilvēks ir unikāls un tādēļ ir gadījumi, ka kāda no augstākajām vajadzībām ir svarīgāka par zemākām. Piemēram, mūsdienās bieži ir novērojams, ka vajadzība pēc sociālās atzinības ir svarīgāka nekā fizioloģiskās vajadzības.



2.2 att. A. Maslova vajadzību teorija (17)

Fizioloģiskās vajadzības nosaka, ka cilvēkam galvenokārt ir nepieciešamība pēc ūdens, gaisa, pārtikas un pajumtes. Tās ir vajadzības, kas nepieciešamas, lai organisms spētu izdzīvot, kā arī, lai justos komfortabli. Nepieciešamību pēc šīs vajadzības vislabāk var redzēt tieši bērnos, jo mirklī, kad viņi jūtas apdraudēti, nobijušies vai izmisuši, viņi raud un izrāda, ka viņiem kaut kas trūkst un viņi nejūtas komfortabli. Tādēļ tikai tad, kad viņiem ir sajūta, ka ar viņiem viss ir kārtībā, viņi domā par kādu augstāku pakāpi.

Vēlme pēc drošības ir dabiska vēlme izvairīties no ciešanām, briesmām vai draudiem par savu dzīvību. Cilvēki jūtas droši tad, kad ir pārliecināti, ka ir informēti par visu, kas notiek

apkārt. Tādēļ darbiniekam, kurš nav informēts par uzņēmuma stāvokli, vai sava kādiem citiem faktoriem, kas saistīti ar viņa pienākumiem, var radīt sajūtu, ka viņš neatrodas sev drošā vidē. Attiecīgi netiek piepildīta drošības vajadzība. Arī šī vajadzība lieliski izpaužas uz bērniem. Piemēram, bērns ir paēdis, viņam nekā netrūkst, bet viņam klāt nav mamma. Tādēļ bērns nejūtas drošs, jo klāt nav tuvākais cilvēks, uz kuru viņš var paļauties. Bērns atklāti izrāda šo savu nedrošību raudot.

Sociālās vajadzības ir vajadzības pēc sabiedrības, draudzības mīlestības vai apziņas, ka esi kādam vajadzīgs. Tas nozīmē, ka cilvēks tiek pieņemts tāds kāds viņš ir, kā personība, kas ir unikāla un to nav nepieciešams mainīt. Šīs vajadzības ir aktuālas tajā momentā, kad cilvēks apzinās, ka viņam ir viss nepieciešamais, lai spētu pilnvērtīgi dzīvot un viņš jūtas drošs, respektīvi, kad ir apmierinātas abas zemākās vajadzības. Darba vidē šī vajadzība visbiežāk izpaužas tieši tajā situācijā, kad izveidojas neformālās grupas, kas vēlāk var palīdzēt pilnvērtīgāk un labāk paveikt uzdevumus. Neformālo grupu dalībnieki var viens otru atbalstīt, palīdzēt, ieteikt kā labāk rīkoties. Tāpat arī pieņemt kādus lēmumus būtu vieglāk, jo kolēģi ir zināmāki un savā ziņā ir zināmas visu domas, tās pat nepārrunājot. Ja uzņēmuma vadība atbalsta neformālās attiecības, tad tas var būt par iemeslu domām, ka viņi uzņēmumam ir vajadzīgi kā viens vesels veidojums un kā komanda.

Vajadzība pēc sociālās atzinības var izpausties tā, ka cilvēkam ir vēlme pēc citu cilvēku ievērtības. Persona vēlas tiekties pēc sasniegumiem un panākumiem, lai saņemtu šo atzinību. Tomēr, ja cilvēks nesaņem šo atzinību, tad var justies pazemots, nespēcīgs un vājš. Organizācijas vadītājs uzslavējot savus darbiniekus, var viņiem netieši likt vēlēt sasniegt panākumus un kopējos uzņēmuma mērķus. Sociālā atzinība var ietekmēt arī to, kāda veida sasniegumus darbinieks vēlas sasniegt. Iespējams, ja uzdevumu ir uzlicis cilvēks, kas darbiniekam ir autoritāte, tad darbinieks šo uzdevumu vēlēšies izpildīt ar lielāku atdevi, jo šī viņa autoritāte varēs pēc tam viņu paslavēt. Ja uzdevumu uzlicis cilvēks, kas darbiniekam samērā ir vienaldzīgs, var gadīties, ka darbinieks šo uzdevumu pildīs ikdienišķi, ne ar īpašu atdevi.

Pašā piramīdas virsotnē ir pašīstenošanās jeb pašapliecināšanās vajadzība. Tas nozīmē, ka persona ir īstenojusi vai var īstenot visu, kas ir viņa spēkos, lai paveikt kādu uzdevumu. Persona cenšas izmantot savu „ES” un liek lietā visas savas zināšanas, iemaņas un pieredzi. Turklāt tas nozīmē, ka tikai tad, kad cilvēks atrodas īstajā vietā, viņš spēj sevi atdot visu. Piemēram, ja cilvēks mīl mūziku un viņam tas padodas, tad šim cilvēkam ir jābūt mūziķim. Tikai tad viņš būs sevi piepildījis un varēs pierādīt savas spējas ar pilnu atdevi.

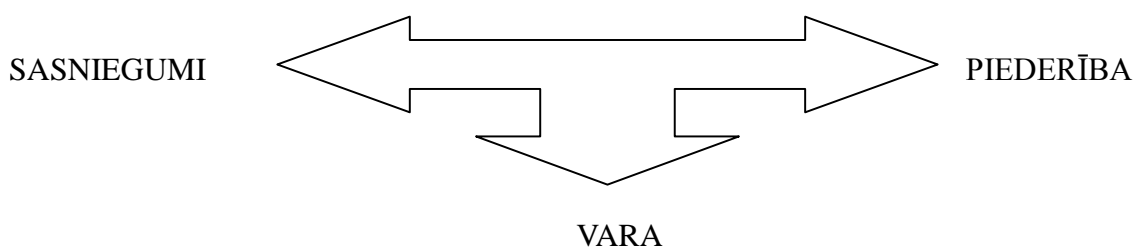
Maslovs uzskatīja, ka cilvēka vajadzības nevar tikt apmierinātas pilnībā, tādēļ motivēšanas process ir bezgalīgs un var mainīties ļoti strauji, jo apmierinot vienu vajadzību,

tiek radīta nākošā.

2.1.2. D. Maklellanda teorija

Deivids Maklellands (McClelland, 1967) veidojot savu teoriju iedvesmojās, pamatojoties uz H. Marrija (Murray, 1938) jau 20. gs.30. gados izstrādāto personības vajadzību sarakstu. Lai gan Maklellanda teorija šķiet līdzīga Maslova teorijai, tomēr ir vairākas atšķirības. Maslovs uzskatīja, ka personības galvenās vajadzības ir bioloģiski nosacītas, t.i., katram cilvēkam šīs vajadzības ir nepieciešamas izdzīvošanai, tālākās dzīves gaitā tās kļūst nozīmīgākas. Maklellands iedala trīs pamatvajadzības, kas rosina cilvēkus izvēlēties profesiju, darba vietu utml., tas nozīmē, ka šīs vajadzības ir veidojušās cilvēka dzīves gaitā. Tās ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no cilvēka pieredzes. Turklāt šīs vajadzības ir katrā cilvēkā, tikai laika gaitā kāda cita ir kļuvusi aktuālāka nekā pārējās, vai otrādi. Tāpat mājās var būt aktuāla viena vajadzība, bet darbā, vai kādā īpašā sabiedrībā- cita.

Tiek minētas trīs vajadzības: sasniegumi, piederība un vara (2.3. att.).



2.3. att. Vajadzības (autora izstrādāts attēls)

Vajadzība pēc sasniegumiem izpaužas kā tieksme gūt panākumus, apsteigt citus, izvirzīt jaunus un arvien sarežģītākus mērķus, nekā iepriekš, saņemt piemērotu atalgojumu. Sasniegumu dēļ cilvēki ir gatavi cīnīties jebkuriem līdzekļiem, tam par iemeslu var būt tas, ka cilvēkam ir vēlme, lai viņu ievērotu, lai uzslavētu. Šī vajadzība var izpausties gan ģimenē, kur, piemēram, tēvs vēlas, lai bērni lepotos ar viņu. Tā var izpausties darba vietā, kur darbinieks vēlas būt tas, kurš nes uzņēmuma vārdu pasaulē.

Vajadzība pēc varas, kad rodas vēlme ietekmēt citus cilvēkus, veidot karjeru savā jomā, var tiekties pēc varas tādēļ, lai sasniegtu savus mērķus, būt pārākam par pārējiem, vai tiekties pēc varas tādēļ, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Ar šo vajadzību persona var noskaidrot, kā tā spēj sadzīvot ar veiksmēm un neveiksmēm. Ir iespēja iemācīties tikt galā tieši ar neveiksmēm. Tieksme pēc varas var būt gan ar pozitīvu, gan negatīvu nokrāsu. Piemēram, ja

cilvēks tiecas pēc varas pašas varas dēļ, ja tā ir tikai varas tieksmju apmierināšana, tad sekas var būt nepatīkamas apkārtējiem. Šādi cilvēki ir slikti līderi, savtīgi, egoistiski, bieži vien neadekvāti pašpārliecināti, domā tikai par savu prestižu, ietekmi un varu izmanto, lai citus pazemotu psiholoģiski, paradītu uz katra soļa savu pārākumu. Turpretim, ja cilvēks tiecas pēc varas, lai sasniegtu kādu mērķi, kas var nebūt šauri personisks, bet gan kopīgs kādai cilvēku grupai, tad to var vērtēt pozitīvi. Šiem cilvēkiem ir svarīgi pašiem pieņemt lēmumus, organizēt citus, motivēt citus lēmumu izpildei.

Vajadzība pēc piederības- cilvēki vēlas paplašināt paziņu loku, veidot draudzīgas attiecības, kas var stiprināt drošības sajūtu, turklāt tieši šī vajadzība var palīdzēt izvairīties no konfliktiem. Ja cilvēkiem ir draudzīgas attiecības, tas nozīmē, ka savā ziņā viņiem ir kādas kopīgas īpašības, kas liek turēties kopā un viņi var viens otru saprast.

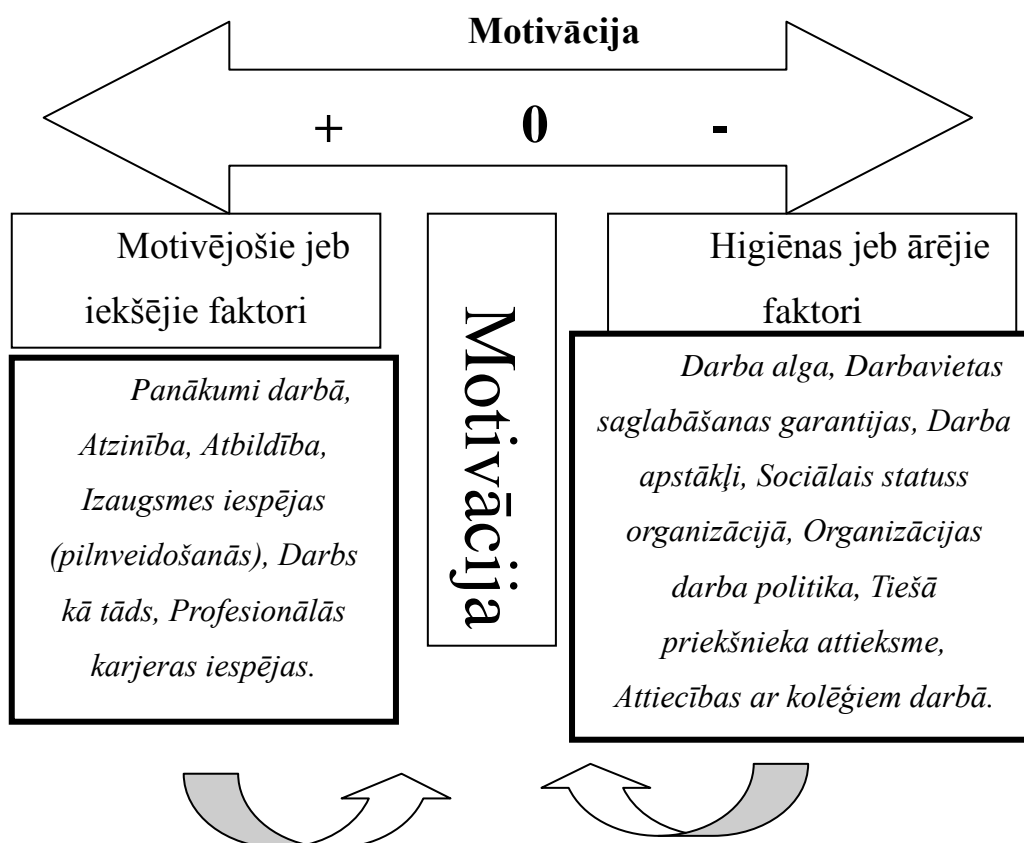
Katrai no šīm vajadzībām var izmantot citu motivēšanas līdzekli. Piemēram, sasniegumu vajadzību var realizēt, ja tiek doti uzdevumi ar mērenu riska pakāpi un tiek deleģētas pietiekamas pilnvaras, kas attīstītu iniciatīvu uzdevumu risināšanā. Ir jādod iespēja darbiniekam tiekties uz sasniegumiem, dot iespēja vēlēties sasniegt kaut ko. Vajadzībā pret varu lielisks motivēšanas līdzeklis ir iespēja veidot karjeru, iespēja, lai darbinieks varētu būt augstākā līmeņa vadītājs. Savā ziņā ir jādod iespēja kontrolēt kādu situāciju vai cilvēkus. Piederības vajadzībai nepieciešams, lai darbinieks tiktu novērtēts, lai viņš zinātu, ka ir nepieciešams. Respektīvi, ir jāizsaka atzinība, jādod uzdevumi, lai darbiniekam būtu atbildības sajūta.

Makklelands uzskata, ka katram cilvēkam vajadzības ir iegūtas pieredzes ceļā, nevis iedzimtas. Cilvēki cits no cita atšķiras ar to, kādā kombinācijā ir šīs vajadzības sakārtotas. Tas, kura no vajadzībām ir svarīgāka un kura mazāk svarīga, arī raksturo cilvēka personību individuāli. Šīs vajadzības var atšķirties gan tāda iemesla dēļ, kā darba vietas specifika, gan tādēļ, kāda ir personas ģimene, gan vēl dažādu iemeslu dēļ. Tādēļ nav pareizi skatīties, ka mājās cilvēks vēlas ko vienu, bet darbā ko citu, jo katrā no vietām viņa mērķis ir savādāks un tādēļ arī šī vajadzība ir cita.

2.1.3. F. Hercberga teorija

Divu faktoru jeb motivācijas- higiēnas teorijā F. Hercbergs secināja, ka darbu un motivāciju veidojošie apmierinājuma faktori ir nošķirti un atšķirīgi no faktoriem, kas veicina neapmierinātību. Šo teoriju Hercbergs izveidoja 1950. gadā, kad Hercberga vadītā pētnieku

grupa aptaujāja aptuveni 1685 strādājošos, lūdzot aprakstīt tos gadījumus, kuros pēc darba veikšanas viņi ir jutušies ļoti apmierināti, un, kad pēc savu pienākumu izpildes, viņi ir jutušies ļoti neapmierināti. Pēc šīs aptaujas rezultātiem Herbergs izdalīja divas faktoru grupas - ārējie (ar darba apstākļiem saistītie) faktori jeb higiēniskie un iekšējie faktori jeb motivējošie. Katrā faktoru grupā ir savi iemesli, kas motivē darbinieku.



2.4.att. Herberga teorijas faktoru grupas (15)

Teorijas pamatdoma ir tāda, ka, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, pietiek tikai ar vienu no motivētājiem, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no higiēnas faktoriem- cilvēks var just diskomfortu un neapmierinātību par darbu kopumā. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivētājiem. Motivētāji ir faktori, kas var darbinieku motivēt strādāt labāk un tā dēļ darbinieks var būt apmierināts ar savu darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisa neapmierinātību. Higiēnas faktori izraisa neapmierinātību, ja šo faktoru trūkst, un reti kad dod apmierinātību, kad šie faktori eksistē.

Saskaņā ar teoriju motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc tie sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas ir tieši atkarīgi no darba. Motivātori var būt gan panākumi darbā, šo

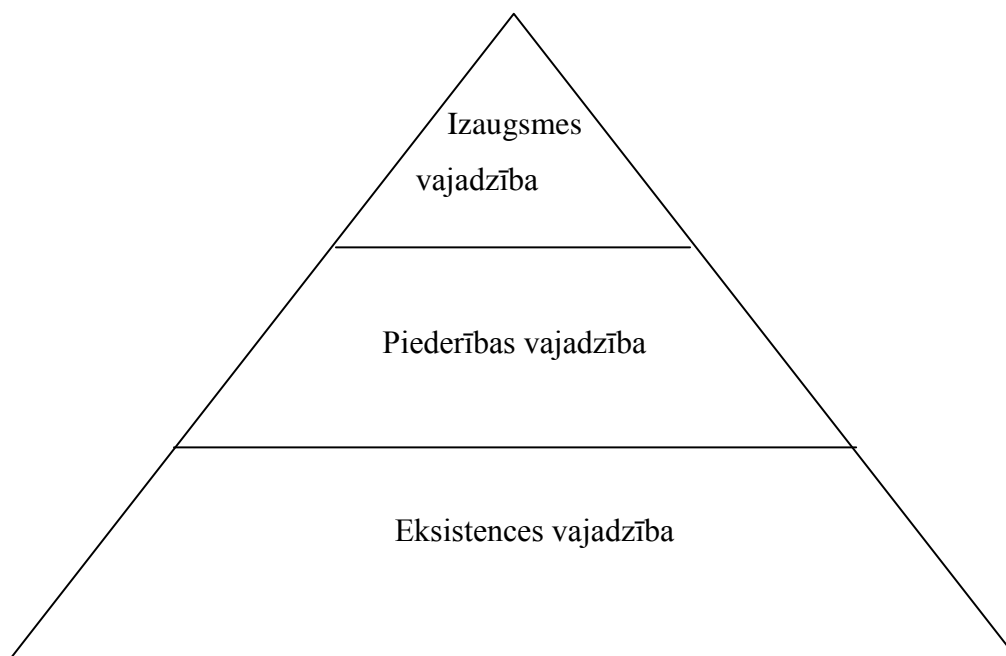
panākumu atzīšana, gan darba process, gan tas, cik lielu atbildības sajūtu iedveš darbiniekam. Svarīgi faktori ir izaugsmes iespējas, profesionālā izaugsme un tamlīdzīgi. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šie faktori nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan ar darba apstākļiem vai ikdienas ritumu. Ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, kas nevar normāli ritēt, ja netiek nodrošināta normāla darba vide. Ietekmējošie faktori varētu būt gan drošības sajūta par darba vietu, sociālais statuss, organizācijas darbības politika, vai tā ir pieņemama darbiniekam. Higiēnas faktoros ietilpst arī personīgā dzīve un attiecības gan ar kolēģiem, gan citiem apkārt esošajiem.

Pieņēmums, kuru veica Herzbergs noteica, ka ārējie faktori nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu. Tas nozīmē, ka, ja šie faktori kādā veidā neīstenojas, tad tiek izsaukta kaut kāda neapmierinātība. Apmierinātību ar darbu var izraisīt tikai iekšējie, ar darbu saistītie faktori, kuru patiešām motivē cilvēku. Turklāt Herzbergs uzskatīja, ka nemotivēts cilvēks skatīsies katrs savā virzienā, bet vienādi motivēti darbinieki dodas vienā virzienā, kas ir vajadzīgs veiksmīgai uzņēmuma darbībai.

2.1.4. K. Alderfera teorija

Oriģinālvariantā Alderfera teoriju dēvē arī par ERG teoriju (saīsinājums no angļu vārdu Eksistence, Relatedness, Growth- „eksistence”, „saistība”, „izaugsme” pirmajiem burtiem) (8, 8). Izmantojot A.Maslova vajadzību hierarhiju un cenšoties novērst dažus trūkumus, K.Alderfers piedāvāja ERG (existence, relatedness, growth) teoriju. Viņš mēģināja pilnveidot A.Maslova teoriju un praktiski arī piedāvāja vajadzību hierarhiju tikai trijās pakāpēs: eksistences vajadzības, piederības vajadzības, izaugsmes vajadzības (7). Alderfera teorija teorētiski ir līdzīga Maslova teorijai, tomēr tajā nav tik stingri ierobežojumi. Eksistences, piederības un izaugsmes vajadzības var būt aktuālas jebkurā brīdī.

Eksistences vajadzības ietver fizioloģiskās vajadzības un vajadzības pēc fiziskas drošības. Reāli tas nozīmē to, lai darbinieks būtu drošs, ka noliktajā datumā saņems savu darba algu, lai darbā būtu drošība, apmierinoši darba apstākļi. Tāpat eksistences vajadzība nozīmē, lai būtu nodrošināta iespēja saglabāt cilvēka dzīvību neaizskartu, būtu iespējama veiksmīga saskarsme ar līdzcilvēkiem, iespēja saņemt minimālo ēdienu daudzumu, iespēja atrasties siltumā un ziemas apstākļos nenosalt, nodrošināt aizsardzību pret uzbrukumu, zādzībām.



2.5.att. Alderfera teorijas pakāpes

Piederības vajadzība izpaužas savstarpējās attiecībās, lai darbinieki varētu sadarboties un justies labi savā darba vietā. Darbinieks var justies labi darba vietā arī tad, kad viņš ir piederīgs kādai ģimenei vai draugu grupai. Tāpat darba uzdevumi var izdoties jau iepriekšminētajām neformālajām grupām, ja darbinieks jūtas kādai piederīgs. Šī vajadzība pēc piederības ir svarīgs faktors, lai būtu veiksmīga komunikācija, lai darbinieks varētu droši izteikt savu viedokli.

Vajadzība pēc pašcieņas un vajadzība pēc pašīstenošanās izpaužas izaugsmes vajadzībā. Darbiniekam ir jādod iespēja attīstīties, iegūt jaunas zināšanas un veidoties par labāku un zinošāku cilvēku. Rezultātā darbinieks būs motivēts strādāt vairāk, jo viņu ievēros, viņš, iespējams, būs izaudzis tieši darba vietā.

Alderfers uzskatīja, ka no viena līmeņa uz otru var nokļūt ne tikai no lejas uz augšu, bet arī otrādi. ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības. Patiesībā bieži cilvēks var būt patiesi piepildīts tikai tādos gadījumos, kad visu līmeņu vajadzības ir reāli darbojošās. Reālā darbā tas var izpausties tā, ka organizācijas menedžeri var motivēt darbinieku ar naudu (eksistences vajadzības), ar līdzdalību neformālās grupās (piederības vajadzības), ar iespējām mācītiesursos un paaugstināt kvalifikāciju (izaugsmes vajadzības).

2.2. Procesa jeb norises motivēšanas teorijas

Procesa motivēšanas teorijas koncentrē vadītāju uzmanību uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību savu vajadzību apmierināšanai, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas (7, 352).

„Process” jeb „norise” ir tas kā darbinieki strādā kopā, kāda ir viņu nostāja pret uzdevumiem, mērķiem, darbu. Katram darbiniekam ir jāstājas problēmu priekšā, tādēļ process ir tas, kā šis darbinieks šo problēmu atrisina.

Autors savā darbā apskata trīs norises motivēšanas teorijas. Tās ir taisnīguma teorija, Portera-Loulera teorija un gaidu motivēšanas teorija.

2.2.1. Taisnīguma teorija

Taisnīguma teorijas izveidotājs ir Džons Steijs Adams, kurš balstās uz sociālās apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju, turklāt pats svarīgākais ir tas, vai darbinieks šo apmaiņu uzskata par taisnīgu.

Pēc autora domām taisnīgums ir sava darba un atalgojuma salīdzinājums ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Persona var sniegt noteiktu ieguldījumu organizācijā, bet pretī vēlas saņemt noteiktus labumus (darba algu, apdrošināšanu, materiālie labumi, priekšrocības utml.) Pēc Adamsa teorijas šķiet, ka persona nosaka savu individuālo ieguldījuma attiecību pret iegūto rezultātu un salīdzina ar savas darba vietas attiecību. Ja šī attiecība ir daudz maz vienāda, vai vismaz līdzīga, tad persona to uzskata par taisnīgu. Ja šī attiecība tiek uztverta kā netaisnīga, tad var sākt rasties spriedze, iespēja, ka darbinieks vairs nav tik motivēts vai strādāt gribošs. Gadījumā, kad ir radusies šī netaisnība, darbinieks var izmantot dažādus paņēmienus, lai atjaunotu taisnīgumu. Viens no tiem var būt tāds, ka darbinieks var vienkārši strādāt mazāk, veikt pārrunas ar vadību, lai šis atalgojums būtu lielāks, mainīt savu attieksmi pret šo darbu, noskaidrot, kādēļ šis atalgojums ir salīdzinoši sliktāks. Adamsa teorija parāda, ka vadītājam ir jāprot atrast pietiekami labi veidi, kā ietekmēt šo darbinieku subjektīvo vērtējumu. Adams savos pētījumos nonāca vēl pie kādas atziņas-labāk darbiniekam pārmaksāt (t.i., maksāt vairāk, nekā viņš bija gaidījis) nekā samaksāt nepietiekami (8, 8).

Lai darbinieks izvērtētu šo taisnīgumu, tiek izveidoti dažādi modeļi. Piemēram, šī taisnība var tikt izvērtēta balstoties uz kaut kādu īpašu cilvēku domām, kas personai ir svarīgi.

Vadītājam jācenšas darbiniekam izskaidrot visu informāciju, kas tam ir nepieciešama, lai viņš izprastu šo taisnīgumu. Piemēram, kādēļ viņa darba alga ir tāda un ne savādāka, kad ir iespēja saņemt lielāku, darbiniekam piemērotāku samaksu. Vadītājam ir jāatceras, ka ja darbinieks jutīs, ka kaut kas ir netaisnīgi, būs mazāka atdeve darba veikšanā. Tādēļ vadītājam ir jābūt lietas kursā par to, kā jūtas darbinieki, kas viņus uztrauc.

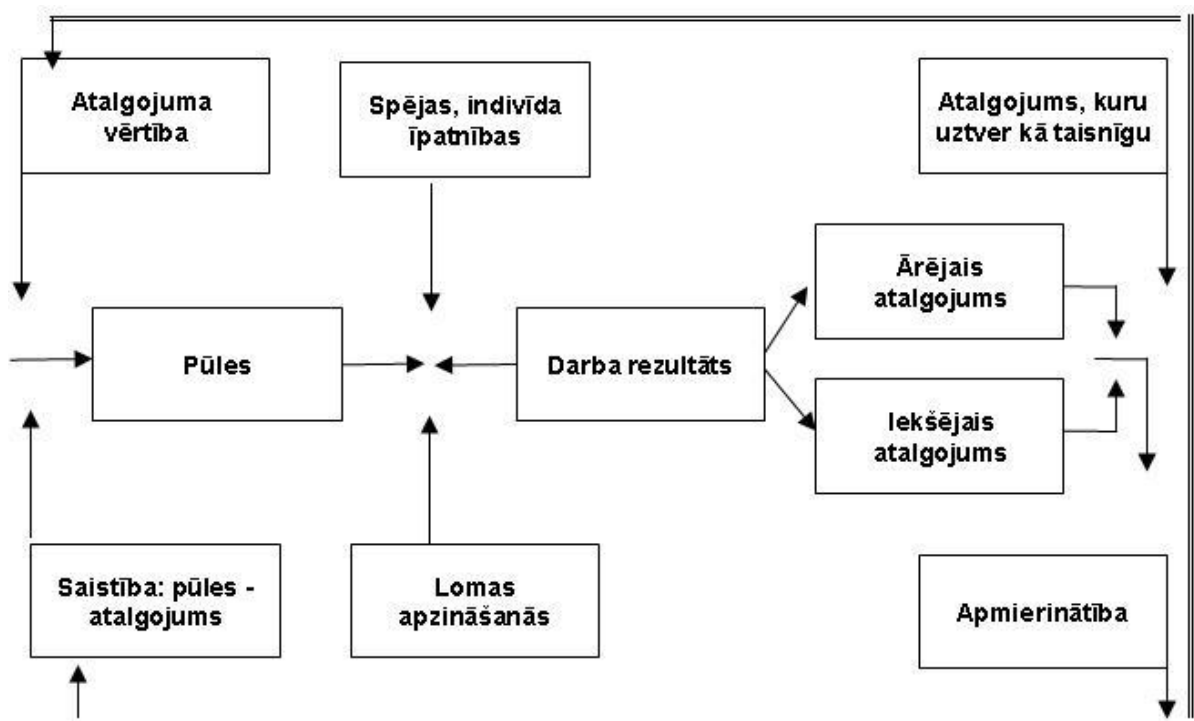
2.2.2. Portera- Loulera teorija

Porters un Laulers, izveidojot šo teoriju, izveidoja pamatprincipus, ka darbinieka sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, spējām, rakstura un savas lomas apzināšanās, pielikto pūļu līmenis ir atkarīgs no atalgojuma, pēc sasniegtā darba rezultāta var būt iekšējās un ārējās atalgojuma formas, vadītājam jāņem vērā faktors, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums (7, 358).

Teorijas izveidotāji ir izcēlušī šādus elementus: atalgojuma vērtība, spējas, indivīda īpatnības, pūles, darba rezultāts, ārējais un iekšējais atalgojums, lomas apzināšanās, saistība: pūles-atalgojums, atalgojums, kuru uztver kā taisnīgu un apmierinātība (2.5. att.). Darbu rezultāti var būt atkarīgi no elementu reālās īstenošanās, piemēram, pieliktās pūles var būt atkarīgas no atalgojuma vērtības un vai darbinieks uzskata, ka pieliktās pūles ir vienādas ar atalgojuma apmēru utml. Katram no šiem elementiem ir sava saistība, piemēram, pieliktās pūles ir atkarīgas no atalgojuma vērtības un no tā, vai cilvēks tic tam, ka pastāv cieša saistība starp pūlēm un iespējamo atalgojumu.

Atalgot ir jāievēro, lai atalgojums būtu kā iekšējs (pašapliecināšanās, apmierinātība, pašapziņa), tā ārējs (darba alga, atzinība, paaugstināšana amatā). Ārējais atalgojums darbojas ļoti efektīvi, bet tikai īsā laika posmā, uz kāda konkrēta projekta laiku. Kad zūd šis dzinulis, kolektīvam zūd arī motivācija. Ārējā motivācija spēj radīt cilvēkā īslaicīgus enerģijas uzplūdus, kuri palīdz sasniegt īstermiņa mērķus, taču tā nav tik noturīga kā iekšējais atalgojums. Tas mobilizē ilgstošam darbam un efektīvai darbībai, radot cilvēkā augstu pašnovērtējumu un noturīgu psiholoģisko stāju (6, 124).

Viens no autoru galvenajiem secinājumiem ir- darbinieks var būt apmierināts, ja tam ir iespēja veikt darbu, kurš sniedz rezultātus. Tādēļ vadītājam ir jāpazīst savs darbinieks, jāizprot viņa vēlmes.



2.6. att. L. Portera un E.Loulera motivēšanas teorijas modelis (8, 301)

2.2.3. Gaidu motivēšanas teorija

Gaidu teorijas pamatojumu izstrādājis Viktors Vrums. Teorija balstās uz atziņu, ka ne jau vajadzības esamība un apmierināšana ir vienīgais motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana, cerības, ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu.

Lai veiksmīgi varētu paveikt darbu Vrums uzskata, ka ir svarīgas divas patiesības: 1. jo vairāk pūļu tiek ielikts darbā, jo augstāka ir produktivitāte un 2. jo augstāka darba produktivitāte, jo lielāks atalgojums. V. Vruma motivāciju teorija balstās uz gaidām viņš tic un gaida, ka pūles nesīs augļus, ka tās tiks pamanītas, novērtētas, atalgotas, un augļi liksies vērtīgi tieši viņam, atbildīs viņa vērtību skalai.

Gaidu motivēšanas teorijas galvenie principi:

1. Cilvēku uzvedība ir atkarīga no personisko un ārējo faktoru kombinācijas;
2. Cilvēki paši pieņem vispusīgus lēmumus par savu uzvedību organizācijā;
3. Dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi;
4. Cilvēki izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu (7, 295).

Katrs no principiem paskaidro dažādas cilvēku darbības, to kā rīkojas dažādās

situācijās. Piemēram, kā izmainīsies cilvēku uzvedība attiecīgās situācijās, kā viņi izvēlas uzvesties savā darba vietā, kas viņiem ir nepieciešams, kā viņi izdarīt izvēli.

Pēc gaidu motivēšanas teorijas pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

1. pūles – rezultāti;
2. rezultāti – atalgojums;
3. atalgojums – vērtība (7, 295).

Gaidas īstenojas viena pēc otras, respektīvi, ja tiek īstenota viena gaida, otrai gaidai arī ir iespēja īstenoties. Turklāt tikai no, piemēram, pūlēm nevar rasties vērtība, tādēļ visam jānotiek pakāpeniski.

Lai panāktu tiešu un darbiniekus apmierinošu sakarību starp šiem faktoriem, organizācijas vadītājs var veikt šādus pasākumus:

- noskaidrot, kādu atalgojumu vēlas saņemt darbinieks, novērojot viņa darbību vai pajautājot viņam tieši. Ja darbinieks būs patiess, tad vadītājam būs kāda konkrēta informācija par to, kas darbiniekam nepieciešams. Turklāt vadītājam būs iespēja izsvērt šīs vajadzības realizācijas iespēju.
- noteikt vēlamo izpildes līmeni, lai darbinieks zinātu, kas viņam jā dara, lai tiktu atalgots. Rezultātā darbiniekam ir visa nepieciešamā informācija, lai viņš zinātu, cik nepieciešams ieguldīt, lai atalgojums būtu tāds, kādu viņš vēlas un, kāds viņam ir aktuāls.
- nodrošināt izpildes līmeņa sasniedzamību. Uzņēmuma vadībai nebūtu jāizvirza tādi mērķi, kas nav reāli sasniedzami. Ir jāveic izpēte un jānoskaidro, ko ar esošajiem uzņēmuma resursiem ir iespējams realizēt. Darbiniekam ir jāzina, ka viņa darbs var nest augļus.
- nodrošināt, lai atalgojums tieši asociētos ar veiksmīgu darba izpildi. Darbiniekiem motivētājs var būt tas, ka viņi var saņemt atalgojumu no tā, cik daudz darba ir ieguldīts uzņēmuma attīstībā.
- analizēt faktorus, kas darbojas pret atalgojuma efektivitāti. Nav vērts piedāvāt atalgojumus par to, kas nav aktuāls darbiniekiem, jo nevar cilvēku piespiest darīt to, ko viņi nevēlas.
- pārlicināties, vai atalgojums ir adekvāts izpildei. Darbiniekam ir ļoti svarīgi, lai par viņa pieliktajām pūlēm būtu apmierinošs atalgojums. Ja darbinieks redzēs, ka šis atalgojums neatbilst tam darbam, ko viņš ir ieguldījis, tad var gadīties, ka šis darbinieks nebūs motivēts šo darbu veikt ar pilnīgu atdevi. Ir jācenšas vismaz radīt apziņu, ka atalgojums ir adekvāts un tas ir tieši tas, ko darbinieks ir nopelnījis (7, 298).

2.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas

Stimulējošās motivēšanas teorija izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā (7, 359). Ļoti bieži teorija tiek izmantota, lai izskaidrotu dzīvnieku un bērnu uzvedību, bet zinātnieki ir pierādījuši, ka teorijas atziņas ir vērā ņemamas un lietojamas arī jebkura cilvēka motivēšanā.

Stimulējošās motivēšanas teorijas piekritēji uzskata, ka darbiniekus ir iespējams motivēt tikai tādā gadījumā, ja tiek izmantotas īpašas atalgojuma vai soda metodes. Parasti šīs metodes ir četras- pozitīvās, izvairīšanās, sodīšanas un ignorēšanas.

Pozitīvā stimulēšanas metode nozīmē paaugstināt atalgojumu par pilnīgāk izpildīto organizācijā uzdoto darbu. Tas var izpausties kā prēmija par darbu, publiska uzslavēšana utml. Darbinieks jutīsies novērtēts un vēlēšies, lai šī sajūta neizzūd, tādēļ turpinās pildīt darba pienākumus no labākās sirdsapziņas.

Izvairīšanās stimulēšanas metodes lietošana paredz, ka vadībai būtu jāizvairās sodīt darbinieku par ne visai atbilstošu rīcību. Piemēram, ja darbinieks nav iesniedzis kādu atskaiti laikā, vai kavē darbu, tad vadītājs var izvairīties publiski aizrādīt par šīm darbinieka kļūdām, rezultātā darbinieks iespējams nokaunēsies par savu rīcību un centīsies turpmāk strādāt cītīgāk un laicīgāk. Protams, ir jāziņo šim darbiniekam, ka šī atskaite nav nodota, bet tas jādara tā, lai darbinieks nejostos slikti.

Sodīšanas stimulēšanas metodes rezultāts ir kāds sods, ja darbinieks ir rīkojies nepareizi. Ja darbinieks pieļauj kādu no jau iepriekš minētajām kļūdām, tad vadītājs var piemērot sodu, piemēram, paziņot par to publiski, neizmaksāt prēmiju utml. Rezultātā darbinieks nevēlēšies atkārtot savas kļūdas.

Ignorēšanas stimulēšanas metodes pielietošana nozīmē to, ka vadītājs ignorē jeb neliekas ne zinīs par darbinieka pieļauto kļūdu. Tādēļ vadītājs cer, ka kāda situācija organizācijā izzudīs, ja vadītājs kādu no šīm nevajadzīgajām lietām ignorēs.

Lai praksē īstenotu stimulējošo motivēšanas teoriju, vadītājam ir jāprot identificēt, novērot, analizēt, iejaukties un novērtēt.

Stimulējošās motivēšanas teorijas piedāvāto metožu lietošanas formas:

- stimulēšana ar noteiktu intervālu;
- stimulēšana ar mainīgu intervālu;
- patstāvīga, proporcionāla stimulēšana;
- mainīga, proporcionāla stimulēšana.

Noteiktā intervālā lietotā metode paredz konkrētu starplaiku starp stimulēšanas pasākumiem – nedēļu, mēnesi, u.tt..

Mainīgs intervāls nozīmē nekonkrētu stimulēšanas laiku ievērošanu, piemēram, augstākā līmeņa vadītāja apgaitas, lai izteiktu atzinību darbiniekiem un novērotu viņu noskaņojumu, arī piemērojot darbiniekiem vienreizējās prēmijas un apbalvojumus.

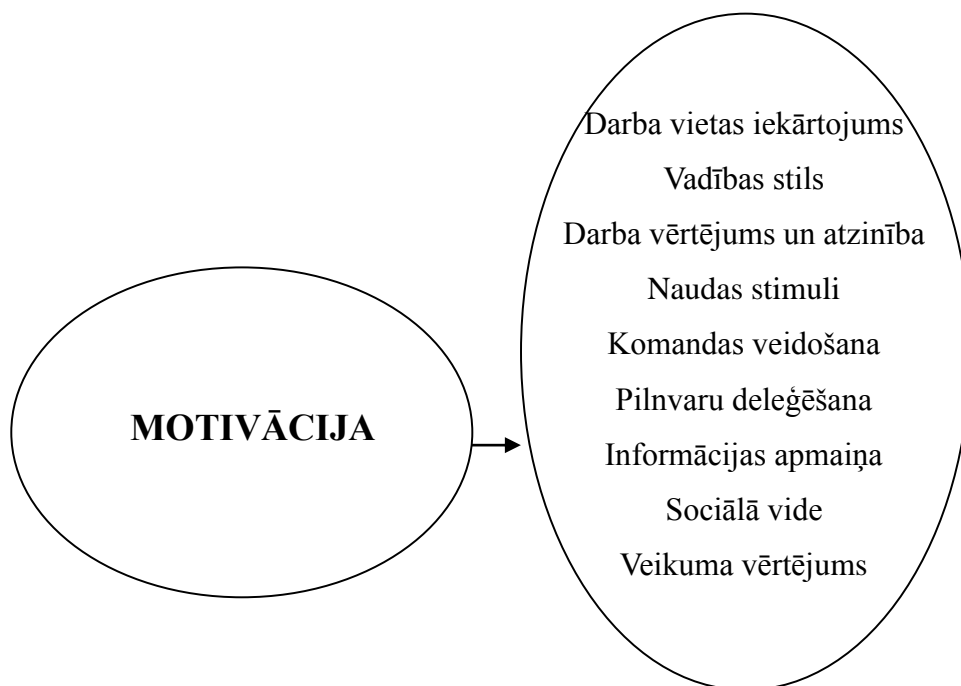
Patstāvīga un proporcionāla stimulēšana nozīmē patstāvīgi sasniedzamu rezultātu vērtēšanas kritērijus pielietot nepastāvīga laika posmos, kuri ir atkarīgi no rezultātu sasniegšanas laika.

Mainīga proporcionāla stimulēšana paredz mainīgus rezultātu novērtēšanas kritērijus ar starplaiku, kurš ir atkarīgs no rezultātu sasniegšanas (7, 304).

3. PERSONĀLA MOTIVĀCIJU IETEKMĒJOŠIE FAKTORI

Katru dienu cilvēkam var mainīties iemesls, lai strādātu. Tādēļ arī motivēšanas iespējas mainās un katru dienu tiek meklētas citas iespējas, kā pēc iespējas labāk motivēt. Vadītājam ir nepieciešams izprast savu darbinieku vajadzības un tieši to, ko viņiem visvairāk vajag. Ikdienas ir jābūt informētam par to, kā jūtas darbinieks, kā ar viņu komunicēt, lai darbinieks ir apmierināts ar savu darbu un apkārt notiekošo. Tieši tas, kā darbinieks uztver apkārt notiekošo un to, kā izturas pret viņu, tieši var ietekmēt viņa darbu, attieksmi pret to, ko viņš dara.

Uzņēmumā ir atšķirīga darba vide un darbinieki, tomēr pastāv faktori, kuriem ir liela nozīme ikviena darbinieka motivēšanā, draudzīgas un efektīvas darba vides radīšana jebkurā uzņēmumā. Personālvadības un menedžmenta speciālisti min dažādus faktoros, kuri var ietekmēt veiksmīgas motivācijas izveidi. Ar šiem faktoriem ir iespējams uzmundrināt darbiniekus, motivēt viņus strādāt ar pilnu atdevi. Šie faktori var palīdzēt uzņēmuma vadībai noteikti, kas ir nepieciešams, lai darbinieks būtu pilnībā atdevies darbam. Ir svarīgi, lai darba devējs mācētu pareizi izmantot faktoros ikdienas darbā. Jāizprot katra motivāciju ietekmējošā faktora ideja un jāsaprot, kurš no faktoriem vairāk jāaktualizē kādā konkrētā situācijā.



3.1. att. Veiksmīgas motivācijas izveidei nepieciešamie faktori (autora veidots attēls)

Lasot Zygon Baltic Consulting Cilvēkresursu vadības sektora vadītājas Solvitas Bleieres atziņas par motivāciju, tās mītiem un līdzekļiem, autorei interesants likās teiciens: „Tu vari zirgu pievest pie upes, bet nevari piespiest viņu dzert, jo zirgs dzers tikai tad, ja viņš būs izslāpis. Tāpat arī ir ar cilvēkiem. Nav nozīmes, vai darbinieks strādā pie ražošanas iekārtas cehā vai vadošā amatā birojā: viņam ir jābūt motivētam, lai veiktu savu darbu labi.” (2). Solvitas Bleieres atziņa liek aizdomāties par to, ka ikviens darbinieks ir individualitāte un ar katru darbinieku ir jāprot apieties ar viņu tā, lai viņš būtu gatavs veikt savu darbu labi.

Darba vietas iekārtojums. Cilvēks darbā pavada ļoti nozīmīgu savas dzīves daļu, tāpēc darba vietai un biroju telpām vajadzētu būt ērtām un estētiskām. To palīdz nodrošināt telpaugi, ziedi telpās, dažādi patīkami interjera priekšmeti, kā arī kvalitatīvs apgaismojums un atpūtas zona biroja ietvaros. Bieži, darbiniekam, var palīdzēt koncentrēties un ērti justies darba vietā priekšmeti, kas ir saistīti ar viņa personisko dzīvi. Tādēļ ir jāļauj darbiniekam pašam izvēlēties priekšmetus sev apkārt. Darba vietai ir jābūt iekārtotai tā, lai tā neradītu draudus darbinieka veselībai, lai viņš justos tur ērti un būtu gatavs ieguldīt pēc iespējas vairāk spēka darba uzdevumu izpildei. Svarīgs faktors ir gan katra darbinieka darba vietas iekārtojums, gan tas, lai darbiniekam būtu vieta, kur atpūsties darba pārtraukumos, lai būtu iespēja pielāgot savu darba vieta pie cilvēka auguma, gaisa temperatūrai darba vietā jābūt tādai, lai darbiniekam nebūtu ne par karstu, ne aukstu. Svarīgs ir gan apgaismojums, gan troksnis, kas ir darba telpās, gan aiz loga.

Darbinieku motivēšanā svarīga vieta ierādāma *vadības stilam* uzņēmumā. Vadībai ir jānodrošina, ka darbinieki brīvi var izpaust savas domas – gan idejas, gan pretenzijas, nebaidoties paust savu viedokli.

Praksē ir dažādi vadības stili, autoritārais, liberālais, demokrātiskais, administratīvais, distances, kontakta, mērķvirziena un koleģiālais. Katram no stiliem ir savas īpašības. Piemēram, autoritārais stils ir vienpersoniski vadīts stils, kas centrējas uz tiešajiem darba jautājumiem un ignorē padoto vajadzības. Svarīgākais ir sasniegt uzdoto mērķi, turklāt visus lēmumus pārsvarā pieņem vienpersoniski. Liberālais vadīšanas stils ir pretējs autoritārajam stilam. Vadītājs vairāk ir nepieciešams formālai formulēšanai, pārsvarā darbinieki paši izvēlas savus izpildāmos uzdevumus un veidus, kā viņus paveikt. Vadītājs vienmēr ir laipns un pakļāvīgs, tādēļ padotajiem var rasties iemesls domāt, ka viņu ir iespējams ietekmēt. Turklāt vadītājs ir spējīgs uz klausīt ieteikumus un kritiku, bet ne vienmēr var izlabot kādas kļūdas, vai piepildīt ieteikumus, viņam ir svarīgi nesabojāt attiecības ar padotajiem un visiem apkārt esošajiem. Demokrātiskais vadības stils nosaka to, ka vadītājs pieņems lēmumus kopā ar padotajiem, bet joprojām saglabā iespēju pieņemt gala vārdu. Vadītājs vēlas radīt pozitīvu

gaisotni uzņēmumā, vadītājam ir vēlme motivēt darbiniekus, cenšas stimulēt viņu darbību. Vadītājs regulāri aprunājas ar darbiniekiem un interesējas par viņu vēlmēm. Vadītājs ir informēts par to, kas notiek uzņēmumā un kādas ir darbinieku domas.

Ešenvaldes organizāciju konsultāciju vecākā konsultante Inese Ešenvalde stāsta, ka populārākais Latvijā ir autoritārais vadības stils, skaidrojot, ka „Autoritārais stils ir nedaudz mīkstāks par diktatorisko. Vadītājs mobilizē darbiniekus nosprausto mērķu sasniegšanai izrīkojot, skaidrojot, koordinējot. Autoritārais vadītājs paskaidro darbinieka vietu, lomu kopējos procesos. Vadītājam piemīt empātija, tā ļauj iztēloties, ko darbinieks vēlētos saņemt par padarīto, un to arī solīt, ja darbs tiks labi paveikts.”(20). Vadībai ir jāvar panākt situāciju, kurā darbinieki jūt, ka viņu pūles un sasniegumi tiks pamanīti un atalgoti. Darbiniekiem ir jābūt sajūtai, ka vadītājiem patiesi rūp padotie un viņu darbs. Tomēr jāatzīst, ka praksē bieži sastopami vadītāji, kuri uzskata, ka viņu uzdevums ir darba ražīguma un maksimāli liela apgrozījuma nodrošināšana, nevis gādāšana par tādām lietām kā atzinības izteikšana un kolektīva saliedēšana. Tiek uzskatīts, ka par motivāciju katram strādājošajam ir jā rūpējas pašam.

Motivācijas sistēmas veidošanā nozīmīga ir *darbinieku kompetences pilnveidošana*. Bez zināšanu paplašināšanas par uzņēmuma darbības sfēru vai kādām specifiskām lietām, darbinieks nevar pilnvērtīgi veikt savus darba pienākumus. Vadītājam ir jāstimulē darbinieku mācības, kas pareizas organizācijas rezultātā uzņēmumam dod efektivitātes pieaugumu. Arī tas, ka darbinieki zina, cik ir izmaksājies mācību process, rada noteiktas morālas saistības pret darba devēju un vienlaikus liek novērtēt vadības rūpes un attīstības iespējas konkrētā darba vietā. Turklāt nesniedzot kvalitatīvas iespējas darbiniekiem apgūt jaunas zināšanas, uzņēmums var zaudēt labus darbiniekus, jo darbinieks izvēlēsies strādāt tādā uzņēmumā, kas piedāvā šādu iespēju. Protams, ir iespējas, ka darbiniekam šī attīstība nav nepieciešama, bet uzņēmuma interesēs būtu algot tādus darbiniekus, kuri ir gatavi attīstīt savas zināšanas, lai varētu tās izmantot veiksmīgākai uzdevumu pildīšanai. Jebkurā gadījumā, uzņēmuma vadībai ir jācenšas ieinteresēt darbiniekus, lai viņiem būtu vēlme attīstīties, izglītoties. Darbinieks būtu jāinformē par jebkādam iespējam pilnveidoties un būtu jāpieņem izskatīšanai darbinieku ierosinājumi par pilnveidošanos.

Darba vērtējums un atzinība. Atzinība ir viens no visiedarbīgākajiem vadītāju rīcībā esošajiem motivēšanas veidiem, bet vienlaikus tas arī ir vissliktāk izprastais. Atzinība ir ļoti motivējoša, jo tā saista atsevišķo darbinieku ar kolektīvu un visu uzņēmumu. „Cilvēki vēlas būt atzīti. Viņi grib, lai apkārtējie zinātu par viņu sasniegumiem. Veicinot un uzsverot jums vēlamu darbinieka uzvedību (demonstrējot savu atbalstu un veltot uzmanību darbinieku labajiem darbiem) – jūs nostiprināsiet viņos vēlēšanos darīt „pareizas lietas”. Atzīšana palīdz

uzlabot darbinieka pašnovērtējumu un tas savukārt attīsta pozitīvu attieksmi” (23). Atzinība ir viens no vieglākajiem veidiem, kā palielināt darba efektivitāti, ietekmējot attieksmi pret darbu. Lai atzinība būtu iedarbīgāka, to vēlams apvienot ar kādu simbolu, ar apbalvojumu, kas izceltu konkrēto darbinieku citu kolēģu vidū. Vienkāršajā gadījumā tie varētu būt ziedi vai atzinības raksts. Vienīgi jāievēro tas, ka apbalvojumam jābūt nopelnītam ar patiešām reālu sasniegumu. Atzinība veicina darbinieka uzticību jeb lojalitāti uzņēmumam. Jebkurš darbinieka sasniegums ir atzišanas vērts, tāpēc ir jāiemācās par tiem priecāties un tos apbalvot, turklāt ne vienmēr tas ir jādara finansiāli, gandarījuma sajūtu rada arī mutiska atzinība un atbalsts. Galvenais, lai darbinieks zinātu, ka tiek novērtēs un viņa veikums ir ievērots. Atzinība var būt vērtīgāka, ja to izsaka nevis, piemēram, katru nedēļu vai mēnesi, bet, piemēram, ar dažādiem pārtraukumiem, ja tas nāk kā pārsteigums. Portālā workingday.lv, ir iespējams izlasīt dažādus ieteikumus, lai veiksmīgāk motivētu darbiniekus tieši ar uzslavu palīdzību. Viens ieteikums, kurš autorei īpašie iepatikās ir šāds: „Ja Tev ir jāizsaka kritika, dari to zem četrām acīm un "ietērp" to starp divām uzslavām.” (19) Tādējādi darbiniekam kā „caur puķēm” tiek izteikts, kas viņam savā darbā ir jāuzlabo, ko vajadzētu labot, lai uzņēmuma vadība būtu pietiekami apmierināta.

Naudas stimuli. Lai veicinātu darbinieku lojalitāti uzņēmumam, nauda kā motivators ir jāizmanto saskaņoti ar atzinības izteikšanu. Finansiālie stimuli uzņēmumam pievilina talantīgus darba ņēmējus, gan arī palīdz ātrāk sasniegt mērķi. Lai finansiālais stimulants sasniegtu mērķi, darbiniekam ir jāpaskaidro par kādu veikumu tas tiek piešķirts. Veicot algas paaugstinājumu, tas ir jāsaista ar darbinieka veikuma vērtējumu, kā arī vēlams noskaidrot paša darbinieka viedokli. Algas paaugstinājumam jānodrošina, lai darbinieks būtu apmierināts ar savu darba vietu. Tomēr darba devējam ir jāvēro, vai naudas stimuli nepārstāj radīt motivāciju. Nauda var radīt motivāciju un tajā pašā laikā arī kaitēt motivācijai.

Komandas veidošana. Komandas veidošana ir efektīvs līdzeklis, kuru izmantojot vienlaikus ar darba kolektīva identitātes radīšanu var paaugstināt arī komandas locekļu individuālo motivāciju. Darbojoties komandā, kurā ir skaidri noteikta katra darbinieka loma un vieta, tiek uzsvērts katra indivīda nozīmīgums kopējo mērķu sasniegšanā. Komandas veidošanas gaitā darbinieki motivē cits citu un arī paši sevi, neviens nevēlas būt iemesls tam, lai mērķis neīstenotos. Ja darbinieki sajūt, ka uzņēmums rūpējas par viņiem, tas ir viens no efektīvākajiem pašmotivācijas iedvesmošanas veidiem. Piederība kādai kopējai lietai un komandas gars kalpo par labu stimulatoru. Tāpēc, lai radītu darbiniekos pārliecību, ka viņi ir piederīgi komandai, uzņēmumā ir ieteicams organizēt kopējus korporatīvus pasākumus un regulāri informēt darbiniekus par notiekošo uzņēmumā. Ar šādām aktivitātēm darbiniekiem tiek dota iespēja vienam otru iepazīt labāk un redzēt kāds cilvēks ir dzīvē. Rezultātā

darbinieki iemācās sadarboties.

Pilnvaru deleģēšana. Pilnvaru deleģēšana ir spēcīgs stimuls, ar kura palīdzību tiek paaugstināta darbinieku motivācija: viņi jūt to, ka kompānija tiem uzticas, kā arī tas ir efektīvs līdzeklis darbinieku potenciāla paaugstināšanai, kas tiek sasniegts realizējot to spējas ne tikai viņu pamatdarbā. Vadītājs dažbrīd fiziski nespēj kontrolēt visu, kas notiek viņa pakļautajā sektorā, tāpēc arī daži pienākumi tiek novirzīti uz padotajiem, kuriem tiek dota iespēja pastāvīgi risināt dažāda veida uzdevumus. Tomēr ir jāatceras, ka vadītājam ir jābūt lietas kursā par to, kas uzņēmumā notiek un vai šīs pilnvaras tiek izmantotas pareizi. Ir jāiemāca darbiniekam izmantot viņam dotās pilnvaras, lai veiksmīgāk varētu atrisināt uzdevumus. Vadītājam ir jāprot organizēt padoto darbu, izdalot viņiem konkrētus uzdevumus. No tā, cik efektīgi vadītājs deleģē uzdevumus darbiniekiem, ir atkarīgs tas, cik efektīgi tiks izpildīti uzdevumi. Tomēr regulāri deleģējot kādus uzdevumus kādam konkrētam darbiniekam, var rasties kādas antipātijas starp darbiniekiem, var rasties skaudība. Tādēļ regulāri ir jānovēro darbinieku attieksme, ir jāievēro piesardzība un deleģēšana jāizmanto ar apdomu, jo antipātijas darbinieku vidū var pilnīgi sagraut darbinieku motivāciju. Tajā pašā laikā uzmanīgi ir jāpārlicinās, kuram padotajam deleģēt vajadzīgo uzdevumu, lai netiktu pieļauta lielāka kļūda. Portāls intelligent.lv piedāvā deleģēšanas procedūras instrukciju:

1. Pirms noteikt kādu konkrētu uzdevumu, ir jāuzraksta nododamo pilnvaru sarakstu! Jāsaīsina sarakstu līdz pusei! Jānorāda tikai mērķi un termiņu! Būtu jāizdomā priekšā stāvošo darbu plānu! Jāsastāda saraksts ar to, kas jāzina padotajam, lai veiksmīgi pieņemtu lēmumu par viņam piešķirto uzdevumu!

2. Būtu jānosaka laiks, kas nepieciešams, lai pieņemtu lēmumu par uzdevumu, tāpat arī jāpieraksta viss, kas būtu jāzina, lai vadītājs būtu pārliecināts par patiesu darba izpildi!

3. Jāsagatavo uzdevums, iekļaujot pārskatus kā obligātu prasību! Uzdevumiem jābūt pilnīgi skaidriem un saprotamiem padotajam. Jādod izsmeļoša informācija rakstiskā formā! Visvienkāršākā pilnvarošana notiek mutiskā veidā. Būtu jāpārlicinās, ka instrukcijas ir saprastas! Ir jānosaka, kādas atskaites nepieciešamas un kad! Maksimāli skaidri jānosaka tiesības un pienākumi.

4. Jādod padotajam paraugu pakal darbināšanai – tam ir jābūt vadītāja personīgajam piemēram.

5. Jāseko līdz tam, kā jaunākais personāls reaģē uz daļu no vadītāja pilnvaru nodošanu! Vai nav „berzēšanās” pazīmju pilnvarotā padotā darbā? Tiklīdz kā rodas pirmās pazīmes par to, vēlreiz jāapstiprina pilnvaru nodošana un jāsauglabā uzticību tam, kam tieši vadītājs ir viņu pilnvarojis!

6. Ir jābūt gatavam piedāvāt jebkādu palīdzību, kāda būs nepieciešama delegātam, bet

nedrīkst iejaukties viņa darbā tikmēr, kamēr viņš nelūdz par to! Kad rodas nepieciešamība jāpārbauda delegāta darbu, bet to nedrīkst darīt pārāk atklāti! Jāpiedāvā savu palīdzību tikai tad, kad tā patiešām ir nepieciešama, neaizvainojot savu padoto! Jārod savā padotajā likumīga lepnuma sajūtu par labi padarītu darbu!

7. Ir jānovērtē katra kopējais darbs un jāturpina nodot savas pilnvaras, kamēr netiks sasniegts pilnīgi katra darbinieka labākā personīgo spēju izmantošana! Ir jāizmanto atzinības un konstruktīvi labvēlīga kritika (18)

Informācijas apmaiņa. Efektīva informācijas apmaiņa uzņēmumā stiprina saikni starp darbinieku un uzņēmumu. Darbiniekam ir skaidri organizācijas mērķi, darbības plāni un to sasniegšanas nepieciešamība, viņš tiek regulāri informēts par visu notiekošo, saredz saikni starp sava ieguldītā darba augļiem un uzņēmuma sasniegumiem. Informācijas apmaiņa ir nepieciešama arī tādēļ, lai uzņēmuma darbinieki zinātu par uzņēmuma mērķiem un tādēļ, lai viņi zinātu, kādi ir iemesli vadības uzdoto uzdevumu izpildei. Ja darbinieks būs informēts par notiekošo uzņēmumā, viņam var rasties vēlme darīt visu iespējamo, lai uzlabotu uzņēmumā esošo situāciju.

Sociālā vide. Organizācijās jāatbalsta neformālo jeb personisko attiecību veidošanās, kas ir sasniedzama ar dažādu atpūtas un izklaides pasākumu organizēšanu. Darbinieku kopā pavadītais laiks ir būtisks kompānijai. Kopējie pasākumi palīdz veidot emocionālo saikni ar firmu, palīdz risināt un nogludināt iekšējos konfliktus. Pārvaldes pētījumu firma Korn/Ferry International (ASV) veica pētījumu, kurā secināja, ka pieaug darbinieku skaits, kas vēlas strādāt ģimenei labvēlīgos uzņēmumos un ka praksē izzūd darbaholisma sindroms. Šādos uzņēmumos darbiniekiem ir iespēja brīvāk plānot savu darba laiku (6, 16). Tas nozīmē, ka darbiniekiem ir svarīgi, lai uzņēmumā valdītu draudzīgas attiecības.

Veikuma vērtējums – darbinieka vērtēšana savā būtībā darbojas kā motivācija, jo zinot, ka darbinieks tiks vērtēts, viņš cenšas strādāt labāk. Personāla vērtēšanu var veikt reizi gadā vai, ja nepieciešams, biežāk, kurā darbinieks un tiešais vadītājs novērtē darbinieka veikumu noteiktā laika posmā, nosaka darbinieka stiprās un vājās puses, atmosfēru kolektīvā un nosaka apmācības nepieciešamību. Uzņēmējam, kurš ir gatavs ieguldīt līdzekļus darbiniekos, ir nepieciešams tos arī novērtēt, lai plānotu visoptimālāko darbinieka un darba devēja sadarbības modeli. Veikuma vērtēšana ir process, kurā analizē indivīdu veikumu, novērtē katra darbinieka potenciālu, lai paredzētu viņa izaugsmi nākotnē. Rezultātā var noteikt nepieciešamos uzlabojumus ne tikai no darbinieku, bet arī no vadītāja un organizācijas puses. Darbinieks tiek informēts, kur viņam ir jāiegulda vairāk laika, kas vairāk ir jāattīsta. Toties darba devējs var domāt un lemt par to, ko darīt, lai pilnveidotu darbinieku ne tik labās puses. Vērtēšana lieliski var pamudināt padomāt par savu veikumu, var likt aizdomāties, kādēļ viņu

padarītajā ir radušās nepilnības. Tāpat, lieliska rezultāta gadījumā, ir prieks par veikto un tiek dota iespēja pārdomāt iespējas, kā būtu iespējams vēl vairāk uzlabot viņu darbu.

Mūsdienās darbiniekiem ir svarīgi, lai darbs viņiem garantētu garīgu izaugsmi un sociālu pašamierinātību. Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj komplektēt personālu, taču ir pierādīts, ka ar šiem līdzekļiem nav iespējams uzturēt ilgtermiņa motivāciju. Regulāri ir nepieciešams pārbaudīt, vai viss, kas tiek darīts motivācijai, būtu efektīvi. Nav jēga gadu no gada vienādi motivēt darbiniekus, ja darbiniekiem šī motivācija vairs nav aktuāla.

4. PERSONĀLA VADĪBA VALSTS SIA „LATVIJAS KONCERTI”

4.1. Uzņēmuma raksturojums

Valsts SIA „Latvijas Koncerti”, kas izveidots 2007. gada 7. aprīlī, īsteno Latvijas Republikas Kultūras ministrijas deleģētus uzdevumus valsts kultūrpolitikas jomā. Uzņēmuma galvenais mērķis ir veidot un attīstīt valsts profesionālo koncertdzīvi, ar augstas kvalitātes un radoši iedvesmojošām aktivitātēm apmierinot iedzīvotāju tiešanos pēc labas mūzikas, kā arī veicinot laikabiedru garīgo izaugsmi.

Uzņēmums katru gadu sarīko vismaz 400 koncertu visā Latvijā, kā arī dažādas koncerttūres gan Baltijas valstīs, gan piedalās starptautiska mēroga projektos. Bijis gods Rīgā rīkot koncertus tādiem simfonisko orķestru ģēnijiem kā “Berlīnes filharmonikā”, Berlīnes Vācu simfoniskais orķestris, Ķelnes Radio simfoniskais orķestris un Birmingemas simfoniskais orķestris, kas sniedza koncertu Andra Nelsona vadībā. Katru gadu notiek vairāki „Latvijas Koncertu” organizēti festivāli – „Senās mūzikas festivāls”, „Rudens kameramūzikas festivāls”, „Eiropas Ziemassvētki”, „Saxophonia”, „Vīnes klasika”. 2011. gadā, kas bija arī Valsts SIA „Latvijas Koncerti” 5. jubilejas gads, pirmo reizi jūnijā notika „Rīgas festivāls”.

„Latvijas Koncerti” pārstāv dažādu mūziķu un muzikālu apvienību intereses. Nozīmīgākais darbs uzņēmumā notiek ar apvienībām „Latvijas Radio koris”, kas ir uzņēmuma struktūrvienība kopš 2010. gada, un „Sinfonietta Rīga”, kas ir uzņēmuma struktūrvienība kopš 2006. gada. Abas apvienības nokļuvušas uzņēmuma paspārnē dažādu finansiālu iemeslu dēļ. Tādēļ abām izveidotajām struktūrvienībām ir jāsaka paldies par iespēju turpināt darbu.

Struktūrvienības ir pazīstamas gan Latvijā, gan ārpus valsts robežām, tādēļ ir jācenšas rast iespēju parādīt to labāku. Struktūrvienības pulcē labākos Latvijas mūziķus un speciālistus. Piemēram, „Latvijas Radio kora” mākslinieciskais vadītājs un galvenais diriģents ir viens no Latvijas ievērojamākajiem diriģentiem, diriģēšanas pedagogs, producentis Sigvards Kļava. Tieši ar diriģenta ierosinājumu koris ir cēlis gaismā sen aizmirstu komponistu darbus, nav baidījušies izmantot jaunu, nevienam nezināmu komponistu darbus. Ir veidoti kopīgi projekti ar tradicionālās mūzikas pārstāvjiem, sapludinot divu pilnīgi nesaderīgu stilu mūzikas. Lai gan Sigvards Kļava ir studējis pasauleslavenās akadēmijās un meistarklasēs, meistars joprojām aktīvi darbojas dažādos amatieru koros, pats dziedot to sastāvā. Latvijas Radio koris uzstāties dažādos pasauleslavenos konkursos un festivālos. Piemēram, Oxford Contemporary music

festival Oksfordā (Anglija), März Musik Berlīnē (Vācija), Klangspurenfestival (Austrija), Time of music (Somija), NYVD festival Tallinā (Igaunija), Gaida festival Viļņā (Lietuva) un citur. Koris ir dibināts 1940. gadā, to dibināja viens no Latvijas leģendāriem kordiriģentiem-Teodors Kalniņš, kurš kora vadībā bija līdz mūža galam 1962. gadā.

„Sinfonietta Rīga” mākslinieciskais vadītājs ir Normunds Šnē, kurš ir bijis Latvijas Nacionālā simfoniskā orķestra diriģents, studējis neskaitāmās pasaules valstīs pie neskaitāmiem pasauleslaveniem speciālistiem, ir Triju Zvaigžņu ordeņa virsnieks. Diriģenta uzskats ir, ka orķestris var spēlēt tikai tad, kad diriģents ir kopā ar viņiem, jāpalīdz spēlēt, nevis jātaisa šovs. Orķestrī aktīvi darbojas aptuveni 34 mūziķi, kuri regulāri pierāda sevi arī dažādos citos projektos. Struktūrvienība nav tik sena un apbalvojumiem bagāta kā Latvijas Radio koris, bet arī „Sinfonietta Rīga” saņēmusi dažādus apbalvojumus. Divus gadus pēc kārtas orķestris saņēmis Latvijas Lielās mūzikas balvas apbalvojumus.

„Latvijas Koncerti” par savām mājām sauc vietu, kas atrodas starp Maskavas, Turgēneva, un Krasta ielām un viņu radošā krastmala ir no Dzelzceļa tilta līdz Salu tiltam jeb „citiem vārdiem sakot, tas ir „Spīķeru Kvartāls”. Visa šī teritorija ir iekļauta pasaules UNESCO mantojuma sarakstā un tieši tādēļ ir iedvesma šī kvartāla attīstībai. VSIA „Latvijas Koncerti” izveidojusi Spīķeru koncertzāli, kurā ir 250 sēdvietu. 2010. gadā tajā ir notikuši 117 pasākumi, piesaistot apmēram 20 tūkstošus apmeklētāju. Spīķeru koncertzālē notiek ikdienas dzīve gan „Latvijas Radio korim”, gan „Sinfonietta Rīga”. Tieši Spīķeru kompleksā tiek radīti jauni projekti un radīts viss iespējamais, lai tieši „Latvijas Radio koris” jau vismaz 7 gadus iegūtu apbalvojumus „Latvijas Mūzikas gada balvas” apbalvošanas ceremonijās, lai „Sinfonietta Rīga” varētu muzicēt kopā ar pasauleslaveniem mūziķiem. Koncertzāle un telpas ir iedvesmas avots arī daudziem citiem māksliniekiem, kas izvēlas savus meistardarbus izrādīt tieši Spīķeros.

Tā kā „Latvijas Koncerti” ir valsts uzņēmums, tad darbība vērsta uz valsts kultūras, sociālās un reģionālās attīstības, kā arī ārējās un iekšpolitikas nostādņu īstenošanu. Uzņēmums regulāri sadarbojas ar Latvijas pašvaldībām mūzikas festivālu un atsevišķu koncertu rīkošanā. Uzņēmumu atbalsta gan dažādas radio stacijas, gan publiskas iestādes, kas pulcē daudz cilvēku.

4.2. Personāla novērtēšana un motivēšana

Uzņēmums nodarbina daudz, dažādu nozaru darbiniekus un tā kā katram darbiniekam ir savs darba uzdevums, tad ir svarīgi, lai viņa izpildītie darbi būtu novērtēti.

Valsts SIA „Latvijas Koncerti” nodaļu vadītāji veic individuālas pārrunas ar savas nodaļas darbiniekiem. Šajās pārrunās tiek pārrunāts gan tas, kas ir nepieciešams no šī darbinieka, gan tas, ko darbinieks vēlētos saņemt. Nodaļu vadītāji savukārt šos jautājumus pārrunā ar uzņēmuma vadītāju, kurš cenšas darīt visu iespējamo, lai pārrunu rezultātā radušās idejas būtu iespējams īstenot dzīvē. Šajās pārrunās darbinieki tiek informēti par uzņēmuma tuvākajiem mērķiem, par to, kas jau ir sasniegts. Pārrunu mērķi ir veicināt darbinieku iniciatīvu, atbildības uzņemšanos un motivāciju, paaugstināt darbinieku izpratni par uzņēmuma mērķiem un vērtībām, noteikt darbinieku mācību vajadzības un attīstības virzienus, palīdzēt rast risinājumu darba izpildījuma uzlabošanai, dot iespēju darbiniekiem izteikt savu viedokli, rast iespēju labākai savstarpējai sapratnei un komunikācijas uzlabošanai.

Uzņēmumā ir ieviesta lieliska sistēma kolēģu domu uzzināšanai. Piemēram, katra mēneša beigās notiek izloze, kur darbinieki izlozē kāda kolēģa vārdu. Attiecīgi darbiniekam ir jāuzraksta tā kolēģa, ko izlozēja, novērtējums. Tādā veidā katrs darbinieks tiek informēts par to, ko domā viņa kolēģi un uzņēmuma vadība var izsekot kāda ir iekšējā atmosfēra uzņēmumā.

Personāla kvalifikācijas celšanas iespējas. Uzņēmuma vadība vēlas, lai viņu vadīto uzņēmumu pārstāvētu zinoši darbinieki, kuri vienmēr ir lietas kursā par viņu pārstāvēto nozari. Regulāri tiek piedāvāti dažādi kursi un apmācības, darbinieki paši var izlemt, vai viņi šos kursus vēlas apgūt, vai nē. Tomēr lielākā daļa darbinieku atzīst, ka viņu nozarē ir nepieciešams apmeklēt piedāvātās apmācības, jo viņi paši ir tendēti uz jaunu zināšanu apguvi.

Darbinieks var pats piedāvāt uzņēmuma vadībai, ka vēlas apmeklēt kādus kursus. Attiecīgi atbildīgās personas izskata, vai kursu piedāvātās tēmas atbilst tam, kādi ir darbinieka darba uzdevumi un vai šie kursi var palīdzēt darba uzdevumu veiksmīgāku izpildi. Rezultātā, ja tiek saņemta veiksmīga atbilde, tad darbinieks var piedalīties šajosursos ar uzņēmuma atbalstu. Visbiežākais atbalsts tiek dots tādu apmācību apmeklēšanai, kas var palīdzēt veiksmīgāk rakstīt projektus, lai izdotos realizēt kādus muzikālus pasākumus. Ikvienā šādā projektā ir jāiegulda līdzekļi, tādēļ ar veiksmīgāku projektu palīdzību, ir vieglāk iegūt šādu atbalstu.

Darba vietas iekārtojums. Savu darba pienākumu veikšanai cilvēki patērē būtisku diennakts laiku, tādēļ ļoti nozīmīgi ir uzņēmumā pastāvošie darba apstākļi. Darba apstākļi un darba vietas aprīkojums tika minēts kā otrs būtiskākais faktors, kas nosaka darbinieku apmierinātību ar darbu uzņēmumā. Valsts SIA „Latvijas Koncerti” ir radošs uzņēmums, kurā ir ļoti svarīgi, lai darbinieks justos ērti un vēlētos domāt radoši.

Tādēļ darba telpās ir atvērtais plānojums. Tāds plānojums veidots tādēļ, lai darbinieki varētu brīvi komunicēt. Tomēr, lai varētu noslēgt vietas, kurās notiek dažādas pārrunas, ir

izveidoti tādi kā stikla kabineti. Vairāki pētījumi ir pierādījuši, ka atvērtā tipa plānojumi palielina produktivitāti, jo tādējādi ir iespējams aktīvāk komunicēt ar kolēģiem. Tieši tādēļ arī „Latvijas Koncerti” biroja telpās ir šāda tipa plānojums. Kolēģi var veiksmīgāk pārspriest, kas nepieciešams pasākumu veiksmīgākai darbībai, vai citus jautājumus. Uzņēmumā ir nepieciešams, lai darbinieki veiksmīgi strādātu komandā, tādēļ atvērtajā plānojumā kolēģiem ir iespējams labāk vienam otru iepazīt, sadraudzēties, tiek stimulētas labas attiecības.

Atzinības izteikumi. Atzinība ir svarīgs faktors, lai darbinieks justos vajadzīgs. Visbiežāk atzinību no uzņēmuma vadības darbinieki saņem pēc lieliem projektiem, kuros tiek iesaistīti lielākā daļa no uzņēmuma darbiniekiem. Piemēram, mutiska atzinība tiek izteikta pēc „Latvijas mūzikas gada balvas” pasniegšanas ceremonijas, jo šis pasākums ir kā atskaites punkts projektu vadītājiem, juristiem, mūziķiem un pārējiem darbiniekiem. Tas nozīmē, ka viens gads ir beidzies un ir iespēja cīnīties par jaunām nominācijām. Lai gan kolektīvi, kuri darbojas ar valsts SIA „Latvijas Koncerti” palīdzību, saņem dažādas, arī starptautiska līmeņa, atzinības, tomēr Latvijas nacionālie apbalvojumi tiek izcelti visvairāk. Tādēļ uzņēmuma darbinieki ļoti lepojas ar to, ka gan „Latvijas Radio kora” vadītāji, gan „Sinfonietta Rīga” vadītāji ir ieguvuši apbalvojumus gan kopā ar saviem kolektīviem, gan individuāli. Šie darbinieki noteikti saņem lielāku uzmanību un atbalstu no pārējiem kolēģiem.

Projektu vadītāji un mūziķi atzīst, ka tomēr viņiem vissvarīgākā atzinība nāk no viņu klausītājiem. Dzirdot labus vārdus pēc koncertiem, izrādēm vai kādām konferencēm, ir prieks uzstāties, ir prieks radīt šos pasākumus un ir prieks censties. Klausītājs ir tas, kurš novērtē pasākumu un mūziķim ir svarīgi, ka kāds, kurš uz viņu veikumu paskatās no malas, izsaka savas domas. Atzinīgi izteikumi sagādā prieku ikvienam un var būt kā labs motivators.

Darba saturs. Iegūstot jaunas zināšanas, cilvēks sev izvirza jaunus sasniedzamos mērķus un visbiežāk tie ir saistīti ar darbu un tā saturu. Ja darba saturs atbilst darbinieku vēlmēm, tas sniedz gandarījumu, savukārt, nenotiekot pārmaiņām uzņēmumā, darbinieki izjūt situācijas sastingumu, darba procesu nesakārtotību, tā viņus nogurdina, izraisa neapmierinātību un ievieš darbiniekos pārliecību, ka ir sasniegti uzņēmuma piedāvātie „griesti”. Šī pesimistiskā nostāja atstāj negatīvu iespaidu uz nepieciešamo radošo garu un iniciatīvu savu pienākumu veikšanai, kā arī rada plaisu uzņēmuma mērķu vienotībā. Darbiniekā var rasties vēlme nestrādāt ar pilnu atdevi un rezultātā var rasties problēmas ar veiksmīgu darba izpildi.

„Latvijas Koncerti” pārstāv dažādu stilu mūziķus, kuru darba saturs ir saistīts ar izklaidējošo jomu un tieši tie cilvēki, kuri muzicē „Latvijas Koncertu” apvienībās ir šīs nozares vieni no labākajiem pārstāvjiem un viņi šajā darbā iegulda visu savu enerģiju. Tieši tas, ka viņus apmierina darba saturs, ir iemesls tam, ka viņi vēlas strādāt ar neatlaidību.

Darbinieki paši izstrādā projektus un paši ir iesaistīti tajā, lai šie projekti īstenotos, tādēļ tas, ka šo projektu izstrādē ir ieguldīts tik daudz darba, var būt par iemeslu tam, ka darbinieks ir ieinteresēts, lai pilnīgi izpildītu savu darba uzdevumu. Tomēr to, kādu mūziķi vai nozari pārstāv viņu projekti, nosaka uzņēmuma vadība un viņiem tiek piešķirta šī jaunā iespējamā projekta tēma. Tādēļ var būt situācija, ka darbiniekam jāizstrādā tāds projekts, kura rezultāts viņam nav aktuāls.

Administrācijas darbinieku galvenais uzdevums ir nodrošināt visu iespējamo, lai tiktu īstenoti gan ievērojami projekti, gan ne tik ievērojami. Tieši ar administrācijas nodaļas darbinieku palīdzību tiek noslēgti visi nepieciešamie līgumi, tiek veiktas galējās nepieciešamās sarunas pasākumu īstenošanai.

Līdzdalība lēmumu pieņemšanā. Jebkuram darbiniekam ir svarīgi uzņēmumā justies iesaistītam visos tajā notiekošajos procesos. Līdzās atzinībai, uzslavai un darba novērtējumam, svarīgi ir apzināties, ka uzņēmuma vadībai ir svarīga katra darbinieka līdzdalība, nostāja un viedoklis jautājumos, kuri ir saistīti ar darba organizāciju uzņēmumā un viņu veikto darbu kopumā. Šī apziņa ievieš darbiniekos pārliecību par viņu individuālās darbības nozīmību kopējo uzņēmuma mērķu sasniegšanas procesā, kā arī ļauj spriest par vadības stilu uzņēmumā.

„Latvijas Koncerti” visbiežāk pieņem lēmumu par to, vai atbalstīt kādu projektu, kur meklēt finansējumu, kas būs atbildīgs par projekta izpildi. Uzņēmums līgumus par darbu izpildi visbiežāk slēdz ar sabiedrībā zināmām personībām, tādēļ dokumentu un līgumu apritē nepieciešama finanšu daļas, juridiskās daļas un attiecīgā speciālista vīza – akcepts par datu pareizību un saskaņojumu. Šīs arī ir tās personas- speciālisti, kas nosaka, vai projekts ir atbalstāms, vai tomēr nē.

Par to, kāda veida projekti ir nepieciešami uzņēmumā lemj uzņēmuma mākslinieciskā padome un konsultatīvā padome. Atbildīgajām personām ir liela atbildība, jo paziņojot, ka pēc viņu domām projekts negūtu pietiekami lielu interesi, viņi izmanto uzņēmuma vārdu. Tomēr, ja kāda līdzīga organizācija labprāt atbalsta projektu un šis projekts izdodas labāk, nekā gaidīts, tad „Latvijas Koncerti” savā ziņā gūst zaudējumus, jo nav izmantojuši iespēju iesaistīties veiksmīga projekta realizācijā.

5. VALSTS SIA „LATVIJAS KONCERTI” DARBINIEKU MOTIVĀCIJU IETEKMĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE

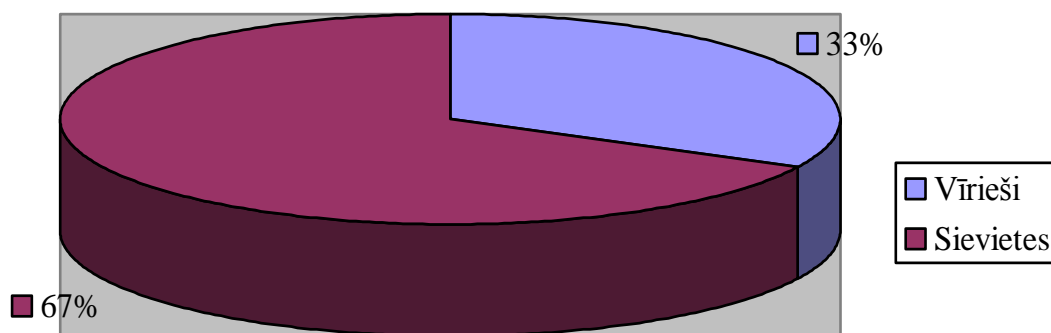
Veiksmīgi noteikt uzņēmuma motivācijas pilnveidošanas virzienus var tikai tad, ja ir zināmas darbinieku domas par to, kas viņus ietekmē veiksmīgi vai ne tik veiksmīgi paveikt sev uzdotos uzdevumus, izzināt, kas nepieciešams darbinieka labākai pašsajūtai un noskaidrot kā pats darbinieks novērtē savu darba vietu. Situācijas noskaidrošanai, autore veica personāla motivāciju ietekmējošo faktoru pētījumu uzņēmumā Valsts SIA “Latvijas Koncerti”.

Veicot darbinieku aptauju, autore noskaidroja, kas darbiniekiem ir svarīgi, lai veiksmīgi pildītu uzdotos uzdevumus, kā viņi vērtē savu attieksmi pret veicamo darbu, kas veicina viņus strādāt, kāda ir viņu patreizējā attieksme pret uzņēmuma mērķiem.

Lai noskaidrotu, kuri jautājumi būtu jāiekļauj pētījuma jautājumos, autore pētījuma sākumā, kā sagatavošanas metodi, lietoja novērošanu. Pētot un analizējot kolektīvā pastāvošās ikdienas darbības un novērojot darbinieku rīcību un attieksmes, autore izstrādāja jautājumu kopumu, to apkopojot anketas veidā. Jautājumu loks galvenokārt tika balstīts uz uzņēmuma iekšējiem organizatoriskajiem procesiem un ietvēra sevī jautājumus par darba saturu, vadības attieksmi pret personālu, materiālo stimulu un sociālo labumu sadali, kā arī savstarpējām attiecībām un pašaktualizēšanās iespējām.

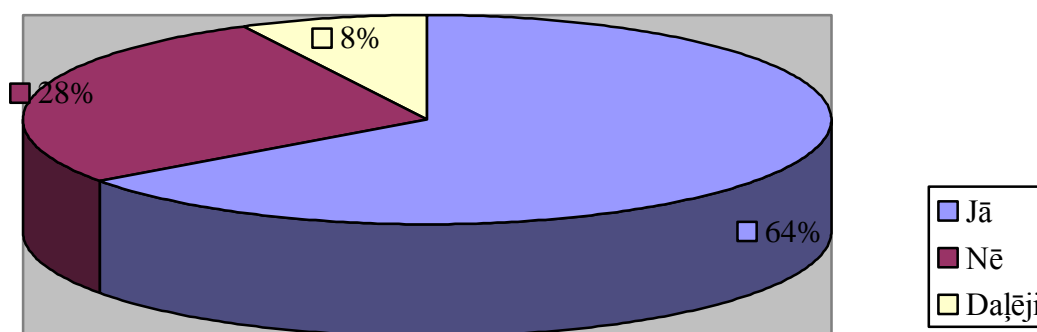
Anketēšanas metodes izvēle pamatojama ar to, ka autore savā darba procesā ir saistīta ar respondentiem, viņu starpā pastāv komunikāciju saites, kas intervijas rezultātā izraisītu zināmas datu validitātes problēmas. Anketēšanas laikā respondents var izteikties brīvi, jo nav jāredz intervētājs un nav jāuztraucas, ka par viņa domām varētu uzzināt viņa vadītājs. Tāpat anketas izpildīšana neaizņem pārāk daudz laika, tādēļ darbiniekam tiek dota iespēja izteikties ātri un efektīgi. Pēc autores domām šī metode ļauj objektīvāk izprast respondenta rīcības motīvus.

Autore aptaujāja 40 Valsts SIA “Latvijas Koncerti” darbiniekus, kas ir aptuveni puse no visiem tajā brīdī nodarbinātajiem darbiniekiem (5.1. att.). No visiem 40 aptaujātajiem darbiniekiem 27 ir sievietes, kas ir 67% no visiem aptaujātajiem, bet 33% aptaujāto ir vīrieši. Aptaujāto vidū ir gan darbinieki, kuri pārstāv „Latvijas Radio kora” struktūrvienību, gan „Sinfonietta Rīga” struktūrvienību, gan administrācijas darbinieki. Starp respondentiem atrodami arī tādi darbinieki, kuri uzņēmumam piesaistīti kādiem konkrētiem projektiem.



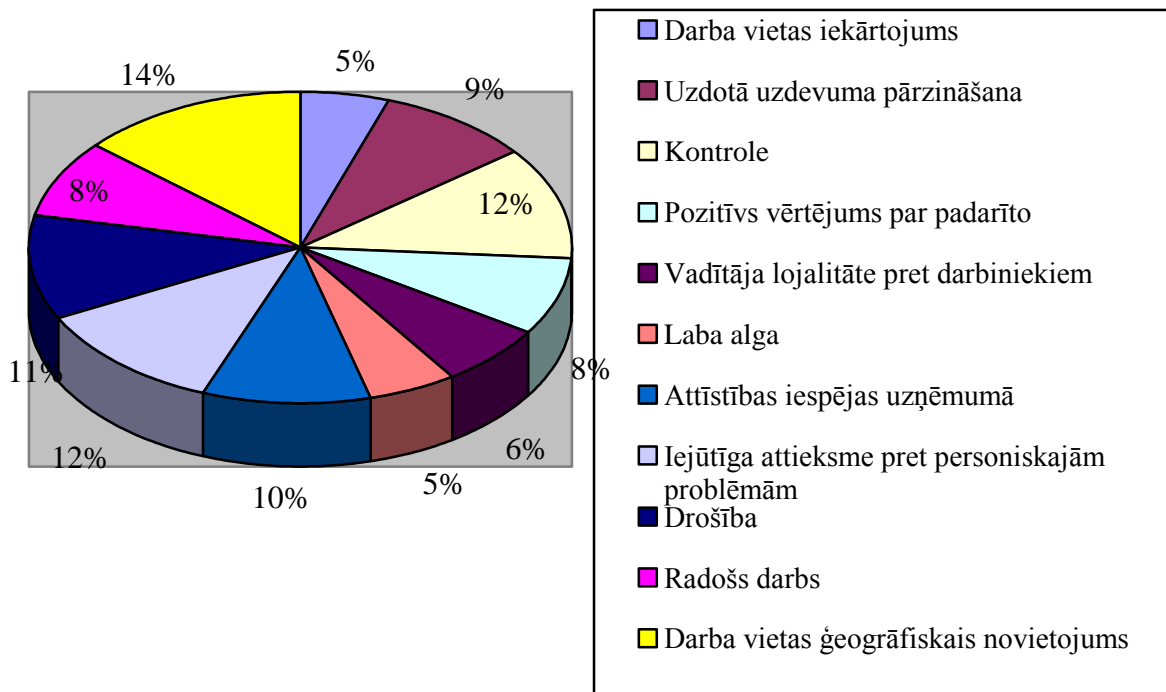
5.1. att. Respondentu sadalījums pēc dzimuma

Pirmais jautājums, kas tika uzdots darbiniekiem, bija: „Vai Jūs apmierina uzņēmuma rūpes par darbiniekiem?”. Katrā uzņēmumā ir svarīgi, ja viņi jūtas aprūpēti un vajadzīgi. Šī sajūta ir svarīga, lai darbinieks justos nepieciešams uzņēmumam. Kā redzams grafikā, tad 64% no aptaujātajiem respondentiem ir atbildējuši, ka viņus apmierina uzņēmuma rūpes par darbiniekiem (5.2. att.). Tā kā tā ir lielākā daļa no aptaujātajiem respondentiem, tad tas liek domāt, ka uzņēmumā tiek izmantotas pareizas metodes darbinieku motivēšanai.



5.2. att. Darbinieku apmierinātība par uzņēmuma rūpēm par darbiniekiem

Lai noskaidrotu, kas ir svarīgs pašiem darbiniekiem un kam ir jābūt, lai uzņēmumā viņi justos labi, respondentiem bija jāatzīmē vismaz 3 argumenti, kuri ir vissvarīgākie sekmīga darba veikšanai (5.3. att.). Piedāvātie argumenti bija- darba vietas iekārtojums, uzdotā uzdevuma pārzināšana, kontrole, pozitīvs vērtējums pa padarīto, vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem, laba alga, attīstības iespējas uzņēmumā, iejūtīga attieksme pret personiskajām problēmām, drošība, radošs darbs, darba vietas ģeogrāfiskais novietojums, labas attiecības ar kolēģiem.

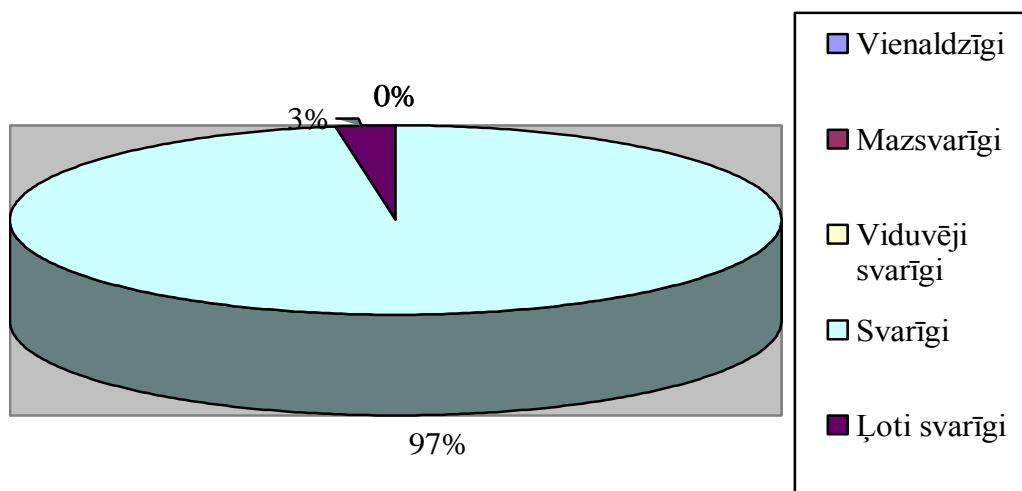


5.3.att. Argumenti veiksmīgai darba veikšanai

Visi respondenti bija atzīmējuši tieši trīs argumentus sekmīga darba veikšanai. Interesanti, ka visvairāk atzīmētais arguments ir darba vietas ģeogrāfiskais novietojums. To atzīmējuši tieši 12 respondenti, 8 sievietes un 7 vīrieši. Iespējams, tas izskaidrojams ar īpašo atrašanās vietu darba vietai un darba specifiku. Vīriešiem vismazsvarīgākais faktors saistīts ar darba vietas iekārtojumu.

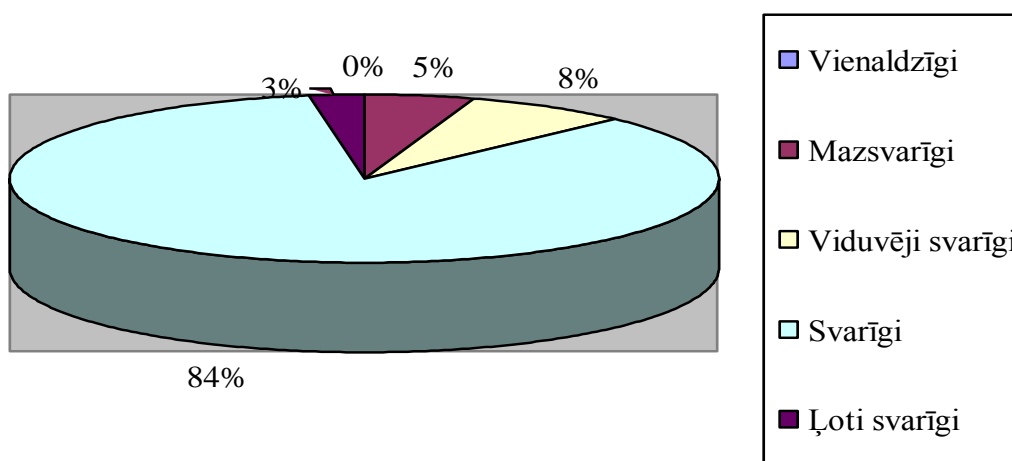
Ikkatrs darbinieks pirmajā vietā visbiežāk liek savas vajadzības, bet ir jānoskaidro, kas var būt tas, kas darbiniekam liks tiekties uz uzņēmuma mērķiem. Daži faktori var būt svarīgāki, daži ne tik svarīgi, tādēļ Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbiniekiem tika lūgts tādiem faktoriem kā laba alga, vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem, labi darba apstākļi, interesants darbs, pozitīvs vērtējums par padarīto. Šīs pakāpes ir vienaldzīgi, mazsvarīgi, viduvēji svarīgi, svarīgi un ļoti svarīgi. Autors apskatīja katru no faktoriem, lai precīzi noskaidrotu, kurš no faktoriem ir svarīgāks darba izpildē.

Labas algas faktorā 97% darbinieku ir atzīmējuši, ka tas ir svarīgs faktors (5.4. att.). Tomēr tikai 3% no respondentiem ir atzinuši, ka tas ir ļoti svarīgi. Iespējams, ka tas ir tādēļ, ka uzņēmumā strādājošie ir mākslinieki, kam bieži vien svarīgāk ir parādīt, savas mākslinieciskās dotības, pilnveidot savas zināšanas mūzikas un mākslas jomā. Tomēr pēc autora domām problemātisks faktors ir tas, ka neviens no respondentiem nav atzīmējis pirmos trīs faktoros, kas var radīt iemeslu bažām, ka darbinieki var nevēlēties likt lietā savu izdomu un radošumu, lai veidotu jaunus projektus, projektus, kas ir iespaidīgāki par tiem, kas jau ir bijuši radīti.



5.4.att. Labas algas faktors

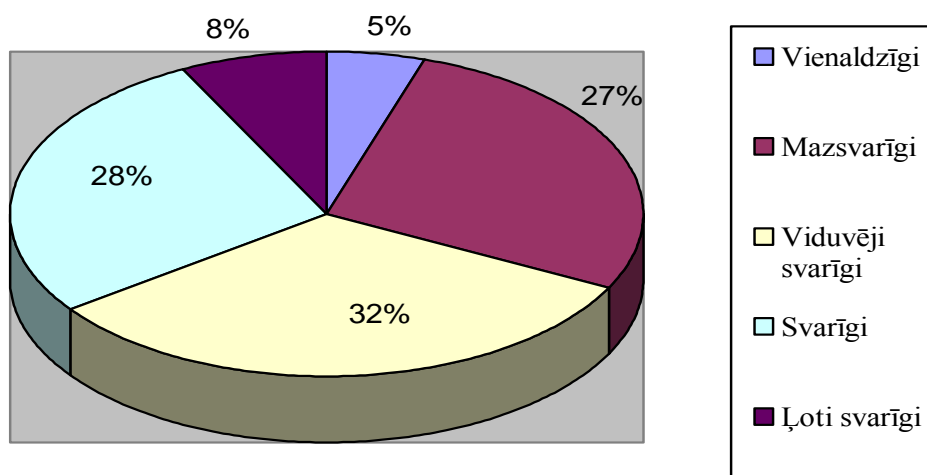
Darbiniekam var būt ļoti svarīgi, ka viņa vadītājs viņu uzklausā, ņem vērā viņa ieteikumus, uzslavē par tiem un jautā pēc padoma, lai veiksmīgāk uzņēmums darbotos. Tādēļ darbiniekam tika jautāts, vai viņus apmierina vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem (5.5. att.). Respondenti vairumā ir atzinuši, ka šis faktors ir svarīgs, tie ir 84%. Iespējams tas izskaidrojams ar to, ka uzņēmuma vadītājs bieži nav darba vietā un tādējādi tiek traucēta savstarpējā komunikācija. Neviens no respondentiem nav atzīmējis, ka viņam tas ir vienaldzīgi, bet 3% no aptaujātajiem atzīst, ka viņiem tas ir mazsvarīgi. Tas nozīmē, ka šie darbinieki ir gatavi izdarīt savu darbu, bet nav zināms vai viņi ir gatavi darīt visu, lai šis darbs tiktu izdarīts pēc iespējas labāk.



5.5. att. Vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem

Uzņēmums Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbības vieta galvenokārt ir Spīķeru kompleksā, kas ir ar savu vēsturi un auru. Ir svarīgi noskaidrot, vai uzņēmuma darbinieku

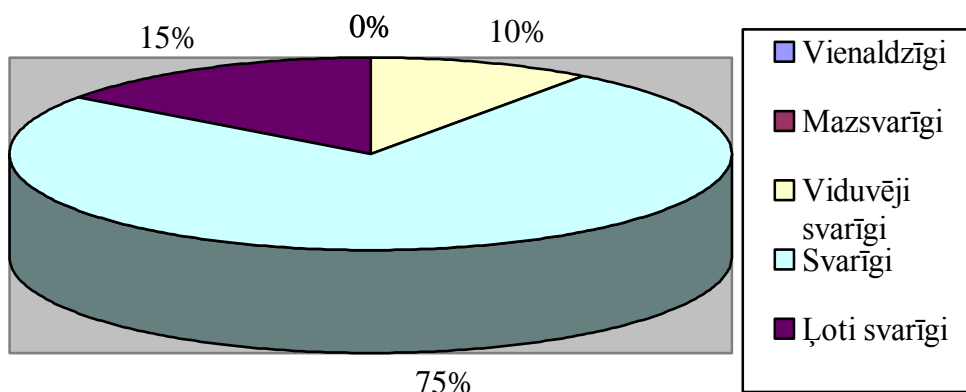
apmierina viņa darba apstākļi. Tieši tādēļ respondentiem jautāts par darba apstākļiem (5.6. att.) Tomēr mākslinieki, kas darbojas uzņēmumā, ir radoši un viņiem svarīgāk ir īstenot savu spēju muzicēt un šī apkārtējā telpa nav tik svarīga.



5.6.att. Darba apstākļi uzņēmumā

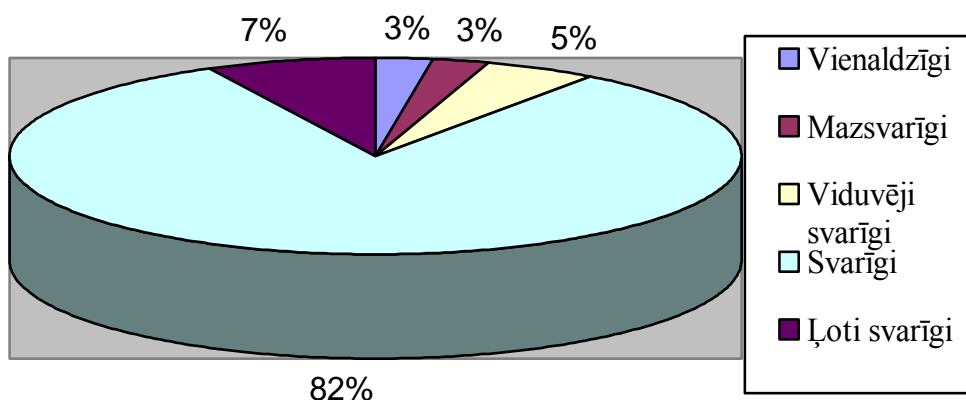
Iespējams, tas ir par iemeslu, kādēļ tieši 32% respondentu atzīst, ka labi darba apstākļi viņiem ir viduvēji svarīgi un tikai 8% atzīst, ka tas ir ļoti svarīgi. Tomēr ļoti iespējams, ka darbiniekiem apkārt esošā telpa ir tik pieraksta, ka viņi nespēj iedomāties, kā ir strādāt vietā, kur nav nodrošināti kvalitatīvi darba apstākļi.

Darbinieks vēlēšies katru rītu ar jaunu sparū pildīt uzdevumus, ja šie uzdevumi būs interesanti un aktuāli. Interesanta darba faktors, pēc autora domām, visvairāk atbilst uzņēmuma idejai (5.7. att.). Tas ir tādēļ, ka uzņēmuma darbinieki īsteno projektus, kas ir arvien interesantāki un atšķirīgāki, kas liek domāt, ka darbs ir interesants. 75% respondentu atzinuši, ka interesanta darba faktors viņiem ir svarīgi. Pietiekami liels skaits aptaujāto (15% respondentu), atzīst, ka tas viņiem ir ļoti svarīgi, bet 10% atzīst, ka tas ir viduvēji svarīgi. Iespējams, ka šos 10% veido tos darbiniekus, kuri strādā tieši administrācijas daļā un viņu darbs vairumā tomēr nav saistīts ar radoši darbību, jo viņiem ir jā rūpējas, lai būtu nokāpota visa nepieciešamā dokumentācija uzņēmuma veiksmīgai darbībai, savā ziņā tieši šie darbinieki uzņēmumā ir visvairāk attālināti no iespējas darboties radoši, izmantot savas radošās idejas savā darbā, pildot savus pienākumus.



5.7. att. **Interesanta darba faktors**

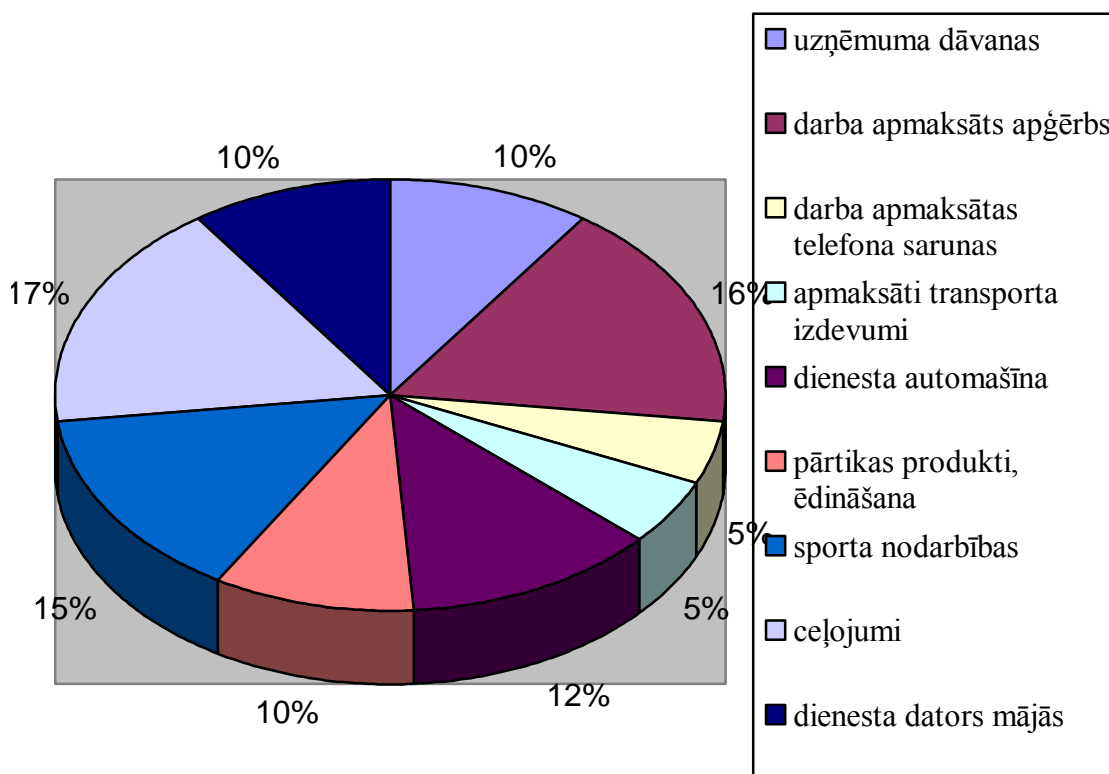
Pozitīvs vērtējums par padarīto var likt darbiniekam justies vajadzīgākam (5.8. att.). Aptaujātie Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbinieki atzīst, ka tas viņiem ir svarīgi. Šo atbildi atzīmējuši 82 %, tikai 7% norādījuši atbildi ļoti svarīgi, bet tikai 3% atzīmējuši, ka viņiem pozitīvs vērtējums par padarīto ir vienaldzīgs un mazsvarīgs. Šeit tiek pierādīts jau iepriekš minētais faktors, ka tie, iespējams, ir tie darbinieki, kuri ir motivēti izpildīt savu darbu, bet viņi nav gatavi, vai nevēlas ieguldīt visus spēkus, lai paveiktu uzdoto uzdevumu veiksmīgāk. 82% respondentu, kas atzinuši, ka viņiem ir svarīgs pozitīvs vērtējums, visticamāk ir tieši tie darbinieki, kuriem šī atzinība ir tieši tas motivators, kas liek uzdevumu izpildīt efektīvāk.



5.8.att. **Pozitīvs vērtējums par padarīto**

Katrs darbinieks var tikt motivēts, īstenojot kādu citu faktoru. Tādēļ anketā tika minēti dažādi faktori, no kuriem darbiniekam bija jāizvēlas tieši tie, kas, pēc viņu domām, ir nepieciešami veiksmīgai motivācijai (5.5. att.). Šie faktori ir uzņēmuma dāvanas, darba

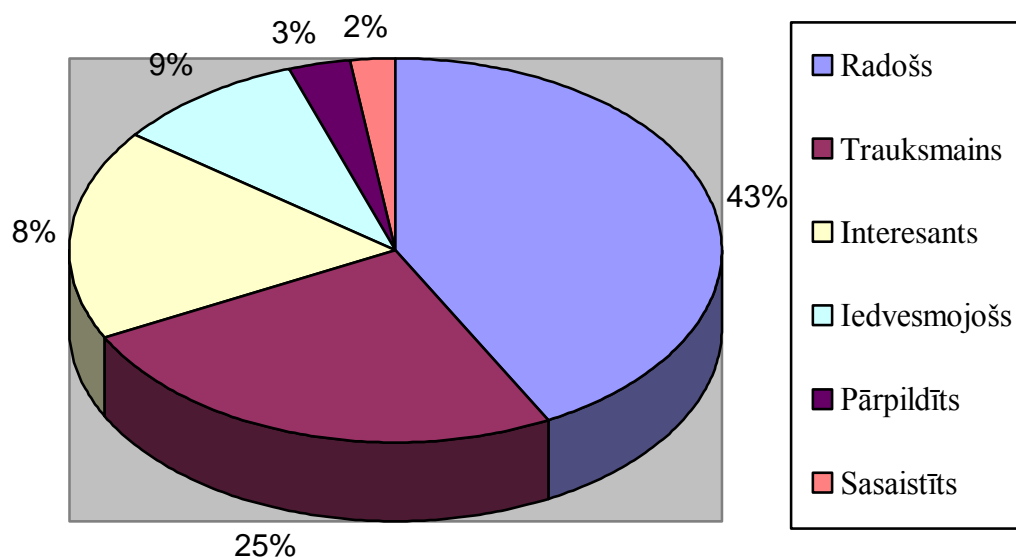
apmaksāts apģērbs, mobilā telefona sarunas, transporta izdevumi, dienesta automašīna, pārtikas produkti, ēdināšana, sporta nodarbības, ceļojumi un dienesta dators mājās. Visi šie faktori ir svarīgi, lai noteiktu, vai stimulējošie faktori darbiniekiem ir svarīgi, vai nē.



5.5.att. Faktori, kas nepieciešami veiksmīgai motivācijai

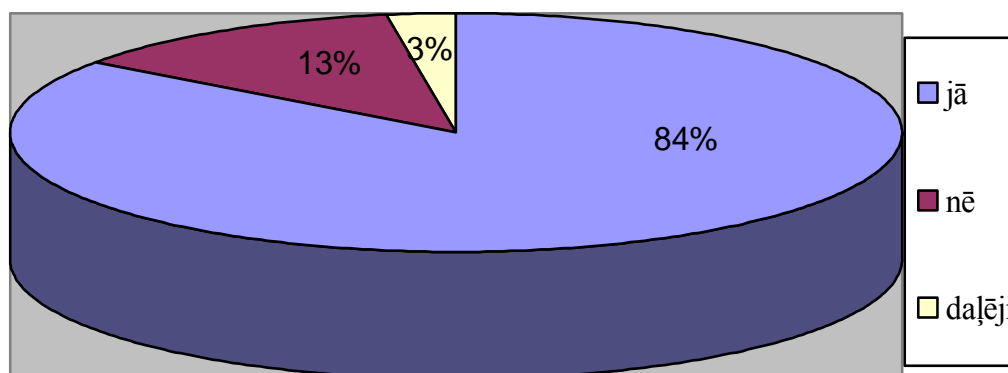
Darba saturs var mainīties, uzņēmumam izvirzot jaunus mērķus, vai, kā šī uzņēmuma gadījumā, kad tiek īstenoti dažādi īpaši mākslas projekti, kuru specifika var būt ļoti dažāda. Ja darba saturs sakrīt ar darbinieku vēlmēm, šie darbinieki ir apmierināti un vēlas sasniegt visu labāko. Darbiniekiem tika lūgts noraksturot viņu darbu, minot īpašības vārdus par savu darbu, kas parāda viņu attieksmi par to, ko viņi dara, kādi ir viņu pienākumi (5.6. att.). Attiecīgi ir redzams, vai darbiniekus apmierina viņu darba saturs, uzdevumi, uzņēmuma darbības virzieni, mērķi. Respondenti ir minējuši dažādus īpašības vārdus, lai raksturotu savu darbu, tomēr vispopulārākais ir bijis tas, ka viņu darbs ir radošs. Šo īpašības vārdu atzīmējuši 43% aptaujāto respondentu, tas izskaidrojams ar uzņēmuma darbības virzienu- īstenot dažādus kultūrpolitiskos projektus. Otrs populārākais īpašības vārds ir par to, ka respondentu darbs ir pārpildīts. Ļoti iespējams, ka tas nav minēts labā nozīmē. Iespējams, ka šī atbilde liek domāt, ka darbinieki ir pārslogoti un nav pietiekama iespēja atpūsties no darba uzdevumiem. Tikai 2% no aptaujātajiem atbildējuši, ka darbs ir sasaistīts. Tas nozīmē, ka viņiem ir jādara vienas un tās pašas lietas katru dienu, ir iestājusies rutīna. Ļoti iespējams, ka šo atbildi atzīmējuši tie

darbinieki, kuri darbojas administrācijas daļā un viņu uzdevumi nav tik radoši un brīvi.



5.6. att. Populārākie darbu raksturojošie īpašības vārdi

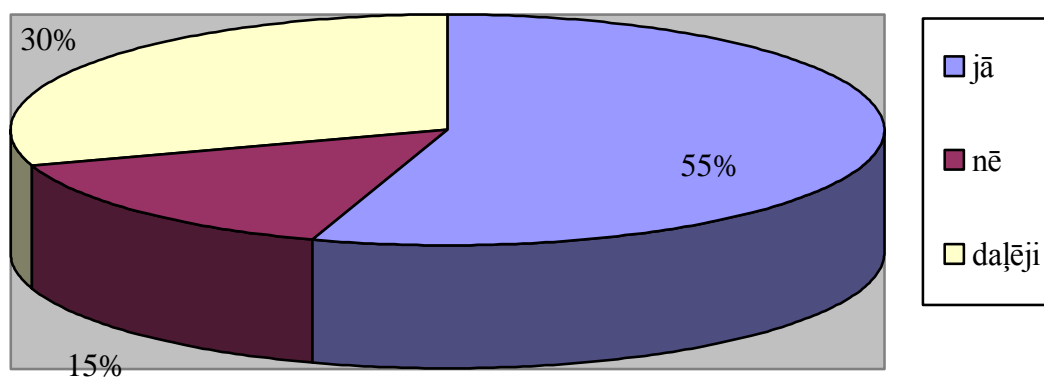
Visbiežāk vienkāršākais jautājums var sagādāt vislielākās problēmas. Tieši tādēļ darba autors šo vienkāršo jautājumu iekļāva anketā, jo tā var atklāt darbinieku attieksmi pret iestādi, kurā viņi strādā un viņu darba pienākumiem (5.7. att.). Vislielākais vairums no respondentiem atzīmējuši, ka viņu darbs viņiem šķiet interesants. Šis respondentu skaits ir 84%, kas ir lielākā daļa no aptaujātajiem. Tikai 3 % respondentu atzinuši, ka viņu darbs ir daļēji interesants, bet 13 % atzinuši, ka viņu darbs nav interesants.



5.7. att. Interesanta darba faktors

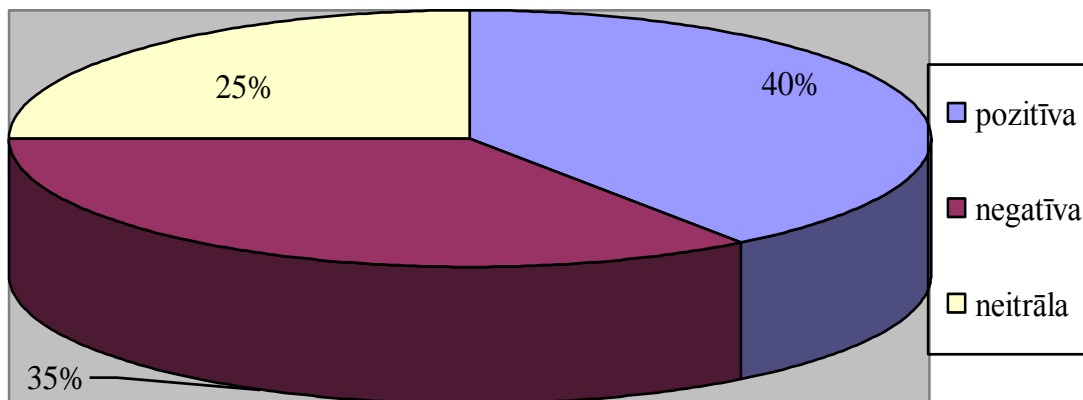
Darba veikšanas procesā uzņēmuma darbiniekiem ir nepieciešams plašs informācijas apjoms, kuras iegūšanas nodrošināšanā svarīgas ir uzņēmumā pastāvošās komunikāciju saites

un izveidojušies informācijas izplatīšanas kanāli. Tādēļ ir svarīgi, lai ikkatrs darbinieks būtu informēts par uzņēmuma mērķiem, jo veiksmīgai uzņēmuma darbībai ir nepieciešamas ikvienas zināšanas un ikviena darbinieka vēlme strādāt (5.8. att.). Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbinieki vairumā ir informēti par uzņēmuma mērķiem. To pierāda fakts, ka 55% aptaujāto atzīst, ka ir informēti par uzņēmuma mērķiem. 30% ir atzīmējuši, ka par mērķiem ir informēti daļēji. Tas tomēr ir liels skaits no respondentiem un uzņēmums varētu veiksmīgāk darboties, ja visiem darbiniekiem tiktu sniegta informācija ne tikai daļēji, bet pilnībā. Arī nē atbilde ir sniegta pietiekami daudz reizes- 15% anketās.



5.8. att. Informētība par uzņēmuma mērķiem.

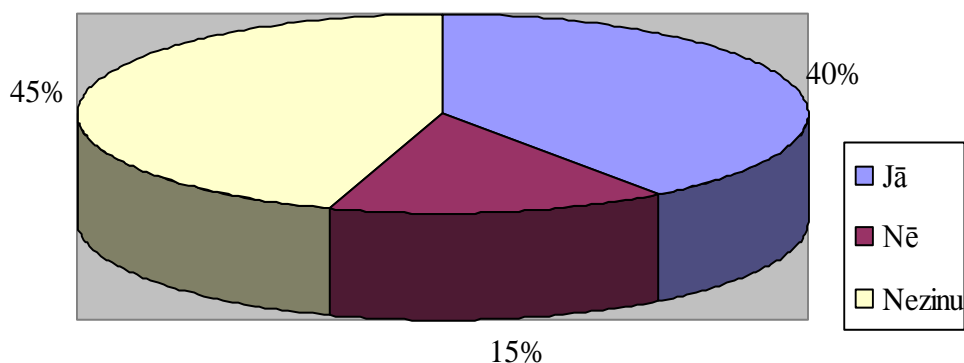
Jebkuram darbiniekam uzņēmumā ir svarīgi justies iesaistītam visos tajā notiekošajos procesos. Līdzās atzinībai, uzslavai un darba novērtējumam, svarīgi ir apzināties, ka uzņēmuma vadībai ir svarīga katra darbinieka līdzdalība, nostāja un viedoklis jautājumos, kuri ir saistīti ar darba organizāciju uzņēmumā un viņu veikto darbu kopumā. Šī apziņa ievieš darbiniekos pārliecību par viņu individuālās darbības nozīmību kopējo uzņēmuma mērķu sasniegšanas procesā, kā arī ļauj spriest par vadības stilu uzņēmumā (5.9. att.). Lielākā daļa respondentu atzīst, ka viņus apmierina pastāvošais vadības stils (40%), bet pietiekami daudz aptaujāto ir atzīmējuši arī pārējās divas atbildes (negatīva-35% un neitrāla- 25%). Šajā jautājumā darbinieku domas krasi atšķiras, tādēļ ir grūti spriest, vai vadības stils izvēlēts pareizi, vai tomēr tajā ir nepilnības. Iespējams, tieši tas, ka tik daudzi respondenti atzinuši, ka viņiem ir negatīva vai neitrāla attieksme pret vadības stilu, liek domāt, ka tajā ir nepilnības, kas darbiniekam var traucēt maksimāli izpildīt uzdevumus.



5.9. att. Attieksme pret uzņēmumā pastāvoši vadības stilu.

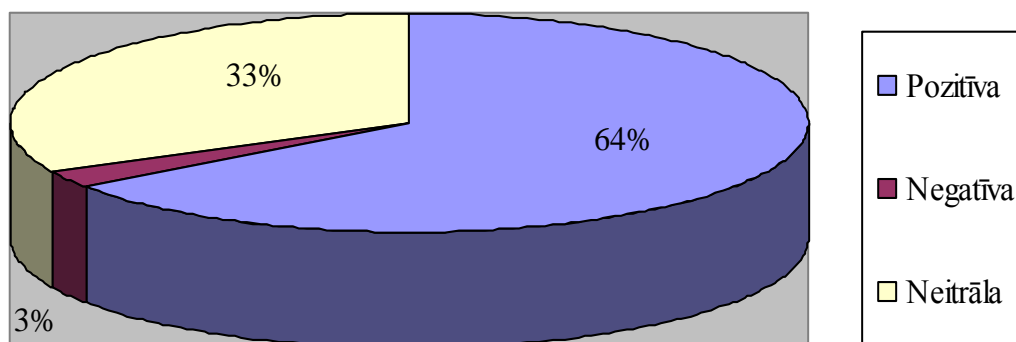
Visbiežāk viens no svarīgākajiem nosacījumiem, strādājot uzņēmumā, darbiniekiem ir profesionālā izaugsme un nepārtraukta virzība pa uzņēmuma karjeras kāpnēm. Bieži no tā ir atkarīga darbinieku vēlme kā paveikt savus darba uzdevumus. Darbiniekiem tika jautāts, vai viņi ir informēti par karjeras izaugsmes iespējām (5.10. att.). Pēc autores domām, karjeras izaugsme un vēlme izglītoties lielā mērā ir atkarīga no pašiem darbiniekiem un tā, vai veicamā darba saturs atbilst viņu vēlmēm savukārt vadībai ir jāizvērtē, vai ar motivācijas palīdzību var veicināt šādu darbinieku lojalitātes pieaugumu vai tomēr uzņēmuma kvalitatīvas darbības nodrošināšanai ir meklējami citi kandidāti amata pienākumu veikšanai, kuru darba saturs atbildīs viņu vēlmēm.

Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbinieki visvairāk atzīmējuši atbildi „nezinu”, kas ir 45%. 15% respondentu atzīmējuši atbildi, ka uzņēmumā nav iespējamās karjeras iespējas, bet 40% darbinieku atzīst, ka ir informēti par karjeras izaugsmes iespējām. 45%, kas ir atzīmējuši, ka nezina par karjeras izaugsmes iespējām, norāda par to, ka pietiekami lielam darbinieku skaitam šīs karjeras izaugsmes iespējas nav aktuālas. Viņu mērķis ir darboties savā šī brīža amatā, bet viņiem nav vēlmes iegūt labāku vai citu amatu, jo viņus apmierina šī brīža amats.



5.10. att. Karjeras izaugsmes iespējas Valsts SIA "Latvijas Koncerti"

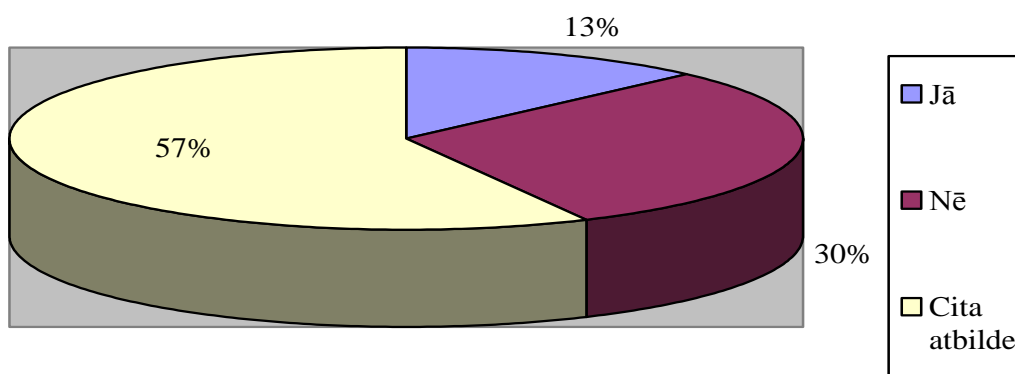
Uzņēmuma mērķus ātrāk un efektīvāk spēj sasniegt profesionāli darbinieki, kas par vienu no svarīgākajiem dzīves izaicinājumiem uzskata nepārtrauktu zināšanu apguvi. Arī Valsts SIA „Latvijas Koncerti” darbiniekiem tika jautāts par sevis izglītošanu (5.11. att.). Lielākā daļa no respondentiem atzinuši, ka viņiem ir pozitīva attieksme pret sevis izglītošanu, tie ir 64%, bet tomēr tajā pašā laikā 33% respondenti atzinuši, ka viņiem ir neitrāla attieksme, tomēr tikai 3 % atzīmējuši, ka viņiem ir negatīva attieksme, kas nozīmē, ka tomēr vairumā uzņēmuma darbinieki ir tendēti uz attīstību.



5.11 att. Darbinieka attieksme pret sevis izglītošanu.

Bieži darbinieki paši neuzdrošinās paši iesaistīties kādās apmācībās, vai vienkārši interesēties par izglītošanos. Tādēļ ir ļoti svarīgi, vai uzņēmums dod iespēju paplašināt zināšanas un vai tiek stimulēta darbinieku izglītošanās (5.12. att.). Šis ir vienīgais jautājums, kurā tika dota iespēja pašiem darbiniekiem atzīmēt komentāru pie atbildes „Cita atbilde”. Iespējams, tieši tādēļ 57% aptaujāto ir atzīmējuši tieši šo atbildi. Turklāt komentāru vietā bija rakstīts, ka uzņēmums atbalsta iespēju izglītoties tikai tādā gadījumā, ja tas ir saistīts ar uzņēmumu vai darba pienākumiem. Kāds respondents atzīmēja, ka uzņēmuma vadībai jau ir

atrasti pietiekami zinoši un izglītoti darbinieki, lai būtu vēl nepieciešams attīstīt viņu zināšanas.



5.12. att. Iespēja paplašināt zināšanas, stimulēta darbinieku izglītošanās.

Kopumā uzņēmuma darbinieki ir apmierināti ar savu izvēlēto darba vietu, bet tā kā atbildes daudzos jautājumos norāda, ka darbinieku domas krasi atšķiras, tad ir iemesls domāt, ka uzņēmuma darbinieki nav vienoti savā darbībā un domāšanā. Ikviens darbinieks

6. PERSONĀLA PILNVEIDOŠANAS VIRZIENI UZŅĒMUMĀ VALSTS SIA „LATVIJAS KONCERTI”

Valsts SIA „Latvijas Koncerti” uzņēmuma pilnveidošanā izmanto dažādus veiksmīgai motivācijai nepieciešamos faktoros. Lai varētu veiksmīgāk turpināt darbu un būtu iespēja veiksmīgāk sasniegt noliktos mērķus, ir jānosaka personāla motivācijas pilnveidošanas virzieni. Virzieni jāīsteno uzņēmuma darbā pakāpeniski, noteiktā sistēmā. Tikai tādā gadījumā ir iespējams pakāpeniski sagatavot darbinieku izmaiņām. Strauji mainot visu, darbinieks var sākt pretoties. Virzieni jābūt tādiem, lai, īstenojot ieteicamos pilnveidošanas virzienus, uzņēmuma vadībai būtu iemesls lepoties ar saviem darbiniekiem, ar savu darbinieku darbu, kā arī darbinieki izjustu prieku, ka viņi strādā tieši šajā uzņēmumā un vēlas to darīt vēl labāk. Svarīgi lai uzņēmums sasniegtu visus noliktos mērķus, pilnveidotos un rastu iespēju virzīt arvien jaunus projektus. Darbiniekos ir jāievieš cerība, ka viņi ir spējīgi sasniegt ko vairāk, ka viņi var strādāt ar lielāku atdevi, pastāvēt par savu pārstāvēto uzņēmumu, būt pārliecinātiem, ka tieši „Latvijas Koncerti” ir tie, kas viņiem nepieciešami savu mērķu sasniegšanā.

Nekas uzņēmumā nevar veiksmīgi norisināties, ja nenotiek veiksmīga savstarpējā komunikācija. Tādēļ pirmkārt uzņēmumā ir jāpilnveido tieši šis faktors. Lai gan struktūrvienību vadītāji ar saviem darbiniekiem veic individuālas pārrunas, tomēr darbinieki labāk spētu izteikt savas domas, ja viņiem tiktu dota iespēja aizpildīt dažādas aptaujas, kas darbiniekam ļauj atbildēt anonīmi. Anonimitāte norāda, ka darbinieks var nebaidīties par to, ko uzņēmuma vadība nodomās par viņa domām, vajadzībām un idejām. Darbiniekam tiek dota iespēja būt atklātam un izteikt savas patiesās vēlmes un domas. Tādā veidā iespējams pilnveidot savstarpējo komunikāciju, jo uzņēmuma vadība ir informēta par reālajām darbinieku vēlmēm. Uzlabojot komunikāciju, uzņēmuma vadībai tiek dota iespēja izsvērt, kas tajā mirklī ir aktuāls darbiniekiem, ko vairāk nepieciešams uzlabot, kas dos labāku rezultātu.

Pēc tam, kad uzņēmumā uzlabota savstarpējā komunikācija, uzņēmuma vadība var izsvērt, vai viņu izmantotais vadības stils ir tas, kas vislabāk motivēs darbiniekus. Darbinieku aptaujā pietiekami liels skaits darbinieku atzīmēja, ka ir neitrāla vai negatīva attieksme pret vadības stilu. Tas nozīmē, ka pēc tam, kad ir uzlabota savstarpējā komunikācija, uzņēmuma vadībai ir jāizvērtē viņu izmantotais vadības stils. Bakalaura autore uzskata, ka uzņēmumā ir jāizmanto demokrātiskais vadības stils. Šis stils nosaka, ka visi lēmumi tiek izsvērti kopā, bet gala vārds joprojām pieder uzņēmuma vadītājam. Ja ir pilnveidots iepriekšējais punkts par komunikāciju uzņēmumā, tad, izmantojot demokrātisko vadības stilu, šī komunikācija nesagādā liekas raizes vai problēmas. Rezultātā darbinieki nebaidīsies izteikt savas domas,

vadībai ir iespēja iegūt jaunas idejas, tiek dota iespēja kā atrisināt ar uzņēmumu saistītas problēmas. Šāda komunikācija palīdz uzlabot komandas stāvokli, jo darbinieki savu vadītāju pieņem kā līdzvērtīgu personu un nebaidās viņa klātbūtnē izteikt idejas. Tomēr ir jāatceras, ka galu galā vadītājam pieder galējais lēmums un darbiniekam ir jāatceras, ka vadītājs beigās var pieņemt pēc viņa domām pareizāko lēmumu.

Darba vērtējuma un atzinības pilnveidošana ir loģisks turpinājums vadības stila noteikšanai. Darbinieki atzinības nesaņem regulāri, tādēļ nejūtas novērtēti. Lai uzlabotu situāciju uzņēmumā, ir jāievieš regulāra atzinību izteikšanas sistēma. Tā kā uzņēmuma vadītājs bieži ir dažādos komandējumos, tad šīs atzinības nav jāizsaka katru nedēļu, bet vislabāk - reizi mēnesī. Ir jāievieš darbinieku novērtēšanas sistēmu, kuras izpildes rezultātā tiek noteikts tas darbinieks, kurš ir pelnījis ne tikai labu vārdu, bet arī publisku pieminēšanu. Obligāti nav nepieciešama materiāla vērtība, lai veiksmīgāk izteiktu šo atzinību, pilnīgi pietiek ar labu vārdu kopējā sapulcē. Turklāt tā kā darba vietā ir atvērtais plānojums, tad sasniegt visus darbiniekus ir ļoti viegli un nav jāveic kādas citas uzlabojošas funkcijas. Nosakot īsto darbinieku, kurš ir pelnījis atzinību, ir jāņem vērā tādi faktori kā ieguldītais darbs, pēdējā realizētā projekta rezultāti, ieguldījums uzņēmuma attīstībai, ieteikumi uzņēmuma izaugsmes veicināšanai utml. Pie situācijas, kad uzņēmuma vadītājs ir uzlabojis savstarpējo komunikāciju, uzņēmuma vadītājam ir iespēja uzzināt kolēģu domas vienam par otru, uzzināt, kurš cilvēks pēc viņu domām ir pelnījis atzinību. Tādējādi uzņēmuma vadītājam tiek dota iespēja ieraudzīt to, ko viņš viens, iespējams, neievērotu. Noskaidrojot, kurš tad ir tas cilvēks, kuram būtu jāizsaka atzinība, teicami ir, ja šī darbinieka vārds tiek novietots vietā, kur to visi ievērotu. Rezultātā darbinieki vēlas iegūt šādu atzinību. Regulāri ir jādod atzinība arī ikdienas darbu veikšanā. Struktūrvienību vadītājiem jāpavada darbiniekiem ikdienas darbs patīkamāks darbiniekiem. Izsakot atzinību par kādu, iespējams, nesvarīgu uzdevumu, darbinieks redzēs, ka viņa tiešais vadītājs viņu ievēro un viņa darbs ir atzīts. Uzņēmumā lielisku piemēru rāda „Latvijas Radio koris”, kura māksliniecisks vadītājs izsaka atzinību saviem padotajiem ikdienas, jo viņa korī ir sapulcināti Latvijas mūziķi, kuri ir spēcīgi ne tikai, dziedot kopā, bet arī atsevišķi. Māksliniecisks vadītājs ir pateicīgs, ka šie darbinieki izvēlas strādāt tieši viņa pakļautībā. Pārējiem struktūrvienību vadītājiem būtu jādara tieši tas pats, jo tikai ar uzsvēršanu, ka uzņēmumā strādā visi labākie darbinieki šajā jomā, nepietiek. Ir nepieciešamas konkrētas darbības.

Vadībai ir jābūt ieinteresētai tam, lai darbinieki paplašinātu savas zināšanas. Uzņēmumam ir jāveicina personāla kvalifikācijas celšanas iespējas. Šobrīd šāda iespēja ir atkarīga tikai no tā, vai pats darbinieks vēlas šādu attīstību un vai uzņēmuma vadība piekrīt šādai attīstībai. Lai pilnveidotu uzņēmuma darbinieku darbu, vadībai ir jābūt tai, kas

uzņēmuma darbiniekiem piedāvā regulāras apmācības un paši piedāvā izglītošanās iespējas. Katru nedēļu ir jānovieto redzamā vietā iespējamās apmācības apmeklēšanas vietas un darbiniekam ir jānodod iespēja izvēlēties, vai kaut kas no piedāvātā, viņam ir nepieciešams. Tādā veidā darba devējs sekmē izaugsmi uzņēmumā un darbinieks novērtēs, ka vadība vēlas, lai viņi savu darbu paveiktu vēl labāk.

Visi uzņēmuma darbinieki uzņēmumā ir sākuši strādāt pēc savas iniciatīvas un tā iemesla dēļ, ka viņiem patīk tas, ko uzņēmums piedāvā saviem klientiem- pasākumu apmeklētājiem. Tādēļ darba saturs varētu šķist ikvienam darbiniekam apmierinošs. Ir jānodod iespēja pašam darbiniekam izveidot sev tādu darba saturu, kurā viņš būs gatavs ieguldīt sevi ar pilnu atdevi. Tas ir iespējams tādā gadījumā, ja darbiniekiem tiek dota iespēja pašiem izvēlēties, kurus projektus, kurš no viņiem vēlas realizēt. Tādā veidā darbinieks pats izvēlas to, kas viņam ir tuvāks. Viņš sev izveido tādu darba saturu, kas viņam ir patīkamāks, kurā viņš vēlēšies ieguldīt visu savu enerģiju, ne tikai daļu.

Tādā gadījumā, kad ir īstenots viss iepriekšminētais, ir iespējams īstenot pilnvaru deleģēšanu. Uzņēmuma vadītājs ļoti bieži ir komandējumos un cenšas pats paveikt lielāko vairumu un uzņēmumā padarāmajiem darbiem. Tomēr ar pilnvaru deleģēšanu ir iespēja vadītājam biežāk atrasties darba vietā, pildīt iepriekšminētos pilnvaru faktorus un dot iespēju darbiniekam risināt dažāda veida uzdevumus.

Pilnveidojot visus minētos faktorus, uzņēmuma darbinieki rezultātā ir viena komanda, kas ir svarīgākais, lai uzņēmumam justos piederīgs un vajadzīgs gan ikviens darbinieks, gan ikviens, kurš kādā brīdī ir iesaistīts uzņēmuma darbā.

SECINĀJUMI

1. Motivēšanas process ir nebeidzams un, veiksmīgai darbinieka motivācijai, svarīgs ir darbinieka darbības virziens, uzcītība un izturība. Pastāv iekšējā un ārējā motivācija, iekšējā motivācija attiecināma uz paša darbinieka vēlmēm sevi apliecināt, bet ārējā motivācija attiecas uz uzņēmuma vadības darbībām, lai tiktu pietiekami motivēts darbinieks.
2. Ar mūsdienu motivēšanas teorijām ir iespējams noskaidrot, kādēļ darbinieks var būt vairāk motivēts sasniegt uzņēmumam nepieciešamos mērķus. Motivēšanas teorijas var būt Satura motivēšanas teorijas, kas koncentrē vadītāja uzmanību uz darbinieku vajadzībām, Procesu motivēšanas teorijas, kas koncentrē vadītāja uzmanību uz iesaistītajiem, kādēļ darbiniekiem ir nepieciešams kādas konkrētas lietas, lai viņi būtu gatavi sasniegt mērķus un Stimulējošās motivēšanas teorijas, kas paskaidro kādos gadījumos nepieciešams izmantot atalgojuma vai soda metodes.
3. Pastāv dažādi faktori, kas var ietekmēt veiksmīgas motivācijas izveidi, turklāt šie faktori ir darba vietas iekārtojums, vadības stils, kompetences pilnveidošana, darba vērtējums, naudas stimuli, komandas veidošana, pilnvaru deleģēšana, informācijas apmaiņa, sociālā vide un veikuma vērtējums.
4. Valsts SIA „Latvijas Koncerti” izveidoja 2007. gadā un īsteno Latvijas Republikas Kultūras ministrijas deleģētus uzdevumus valsts kultūrpolitikas jomā, uzņēmumā tiek īstenoti dažādi faktori, ar kuru palīdzību iespējams izveidot veiksmīgas motivācijas sistēmu. Personāla vadība uzņēmumā daļēji īsteno tādas motivāciju ietekmējošos faktoros, kā personāla novērtēšana un motivēšana, kvalifikācijas celšanas iespējas, darba vietas iekārtojums un citi faktori.
5. Personāla motivācija uzņēmumā vairākumā nenotiek sistematizēti, motivācijas izpilde ir haotiska un notiek tikai tādos gadījumos, kad uzņēmuma vadībai nav jāraizējas par kādām, pēc viņu domām, svarīgākām problēmām.
6. Uzņēmuma darbinieku domas par rūpēm, darba algu, vadītāja lojalitāti, darba apstākļiem, un citiem faktoriem, vairumā ir pozitīvas. Uzņēmuma darbinieku domas, dažos ar motivāciju saistītos jautājumos, atšķiras ļoti krasi, tādēļ tas liek domāt, ka darbinieki netiek pietiekami informēti par uzņēmumā notiekošo.
7. Vairumam uzņēmuma darbinieku labu darba apstākļu faktors ir viduvēji svarīgs, mazsvarīgs vai vienaldzīgs, bet uzņēmuma iekšējās vides novērošanā darba autore

ievēroja, ka darbinieki novērtē darba vietas iekārtojumu un atzīst, ka tas ir svarīgs veiksmīgākai darba uzdevumu paveikšanai.

8. Uzņēmumā darbinieki nav informēti par karjeras izaugsmes iespējām, kas norāda, ka viņiem nav aktuāla izaugsme, tomēr lielākā daļa no uzņēmuma darbiniekiem atzīst, ka labprāt papildus izglītojas un izmanto iespēju, lai iegūtu labākas zināšanas.
9. Valsts SIA „Latvijas Koncerti” nepieciešams pilnveidot jau esošos motivāciju ietekmējošos faktoros, un rast iespēju izzināt visu darbinieku vēlmes un vajadzības.
10. Veiksmīgākai motivācijai nepieciešams izmainīt gan vadības stilu, gan atzinību izteikšanas faktoru, dod iespēju darbiniekiem celt kvalifikāciju.

PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmuma vadībai jānodrošina komunikācijas saišu uzlabošanu starp vadību un darbiniekiem, kas veicinās atgriezeniskās saites veidošanos, neļaus nobriest problēmām, kā arī tiks iegūta informācija pa darbinieku vēlmēm un vajadzībām, kas palīdzēs darbiniekiem un vadībai veiksmīgāk komunicēt savā starpā.

2. Regulāri jāveic darbinieku aptaujas, lai noskaidrotu, kas nepieciešams uzņēmuma darbinieku pilnīgai atdevei, tā iespējams noskaidrot, kādi faktori, vai kuras motivācijas teorijas nepieciešams izmantot veiksmīgākai darbinieku motivācijai.

3. Veiksmīgai personāla vadībai nepieciešams ieviest darbiniekus motivējošo faktoru attīstību, pakāpeniski pilnībā jāīsteno personāla novērtēšanas un motivēšanas faktoru, vadības stila, darba vērtējuma un atzinības izteikuma, kvalifikācijas celšanas iespējas un darba satura faktoru pilnīga realizācija, to iespējams izdarīt regulāri sekojot līdzī uzņēmuma vadības un darbinieku ikdienu darbam, atzīmējot tās lietas, kas jāuzlabo, un jāizmaina tās lietas, kas neatbilst veiksmīgas motivācijas pilnveidošanai.

4. Jāveido regulāra informācijas apmaiņa, lai darbinieki būtu labāk informēti par uzņēmuma sniegtajām iespējām darbinieka attīstībai, darbinieks ir jāinformē par uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem. Ar informācijas apmaiņas palīdzību, uzņēmuma vadītājs var veiksmīgāk izprast darbinieku domas un vēlmes.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Latvijas Republikas komerclikums [tiešsaiste]- [atsauce 01.05.2012]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=5490>
2. Bleiere S. Motivācija. Mīti un līdzekļi//Dienas Bizness.2005, 18.oktobris.
3. Edeirs D. Līderība un motivācija// R.: Lietišķās informācijas dienests, 2007- 136 lpp
4. Forands I. Personālvadība// Turības mācību centrs, 1997.- 69 lpp
5. Garleja R. Darbs, organizācija, psiholoģija// R.: RaKa, 2003. 205 lpp
6. Pikeringa P. Personāla vadība: no angļu val.tulk O.Bušs.//R.: J.Rozes apgāds, 2002.- 132 lpp.
7. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments (teorija un prakse) 2. izdevums//R.: Vaidelote, 2001.- 509 lpp.
8. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija//R.: Kamene, 1999.- 171 lpp.
9. Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana. Īsi par galveno teorijā un praksē//R.: Jumava, 2010- 200 lpp.
10. Svence G. Pieaugušo psiholoģija.// RaKa, 2003.- 180
11. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. Vadības teorija R.: Jumava 2006- 171
12. Vorobjovs A. Psiholoģijas pamati.// Mācību apgāds, 1996.- 323 lpp
13. Vorončuka. I. Personāla vadība: teorija un prakse//R.: Latvijas Universitāte, 2009- 399 lpp.
14. Bratton John, Gold Jeff Human resource management Theory and Practice 4th edition//Palgrave macmillan, 2007- 359lpp.
15. Ohana M. Lekciju materiāli priekšmetā „Organizational behaviours” (2010) Groupe ESC Troyes
16. Леннарт Ваара, Ларс- Эрик Линдхольм менеджмент для руководителей в странах с экономикой переходного типа//Riga 1996- 107 lpp
17. Akadēmiskā terminu databāze
<http://termini.lza.lv/term.php?term=employee>
18. Deleģēšana: pamata noteikumi un mērķi.
http://www.intelligent.lv/lv/Delegesana-pamata-noteikumi-un-merki/15242_15096.html
19. Kā tu motivē savus padotos?
<http://www.workingday.lv/ka/darbdev/index.php?id=138>
20. Igaune I. Kāds vadītājs tu esi?
<http://www.db.lv/magazine/article.php?aid=110034>

21. Maslova vajadzību teorija

http://lv.wikipedia.org/wiki/Maslova_vajadz%C4%ABbu_hierarhija

22. Motivācijas raksturojums

http://wapedia.mobi/lv/Person%C4%81la_motiv%C4%81cijas_raksturojums

23. Personāla motivācijas sistēmas Rietumeiropā un ASV

http://www.biznesam.lv/pages/11.php?ea_ =article&ea_object_id=149

24. 15. Intrinsic Motivation By Carol Bainbridge

<http://giftedkids.about.com/od/glossary/g/intrinsic.htm>

25. Process theories of motivation.

<http://www.skills2lead.com/process-theories-of-motivation.html>

26. What is External motivation

http://www.hhpublishing.com/onlinecourses/BSL/bsl_demo/bsl/motivation/H4.html

1. PIELIKUMS

Aptauja par motivāciju uzņēmumā Valsts SIA „Latvijas Koncerti”!

Labdien! Es esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 4. kursa studente. Lūdzu, aizpildiet aptaujas anketu par to vai Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā tiek pielietotas veiksmīgas motivēšanas metodes. Jūsu atbildes man palīdzēs bakalaura darba izstrādāšanā. Aptauja neaizņems vairāk par 2 minūtēm.

Dzimums:

4. Sieviete
5. Vīrietis

2. Vai Jūs apmierina uzņēmuma rūpes par darbinieku?

- Jā
Nē
Daļēji

3. Atzīmējiet vismaz 3 argumentus, kuri Jums ir vissvarīgākie, sekmīga darba veikšanai.

1. Uzdotā uzdevuma pārzināšana	
2. Pozitīvs vērtējums par padarīto	
3. Kontrole	
4. Laba alga	
5. Attīstības, karjeras iespējas uzņēmumā	
6. Iejūtīga attieksme pret personiskajām problēmām	
7. Drošība	
8. Radošs darbs	
9. Darba vietas ģeogrāfiskais novietojums	
10. Vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem	
11. Darba vietas iekārtojums	

4. Atzīmējiet svarīguma pakāpi minētajiem faktoriem.

	Vienaldzīgi	Mazsvarīgi	Viduvēji svarīgi	Svarīgi	Ļoti svarīgi
Laba alga					
Vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem					
Labi darba apstākļi					
Interesants darbs					
Pozitīvs vērtējums par padarīto					

5. Kuri no minētajiem faktoriem ir nepieciešami veiksmīgai motivācijai?

1. Uzņēmuma dāvanas
2. Darba apmaksāts apģērbs
3. Darba apmaksāts telefons
4. Apmaksāti transporta izdevumi
5. Dienesta automašīna
6. Pārtikas produkti, ēdināšana
7. Sporta nodarbības
8. Ceļojumi
9. Dienesta dators mājās

6. Noraksturojiet ar īpašības vārdiem, kāds ir Jūsu darbs:

7. Vai darbs Jums šķiet interesants?

- Jā
- Nē
- Daļēji

8. Vai Jums ir zināmi uzņēmuma mērķi?

- 6. Jā
- 7. Nē
- 8. Daļēji

9. Kāda ir Jūsu attieksme pret uzņēmumā pastāvošo vadības stilu?

- Pozitīva
- Negatīva
- Neitrāla

10. Vai darbiniekiem uzņēmumā pastāv karjeras izaugsmes iespējas?

- Jā
- Nē
- Nezinu

11. Kāda ir Jūsu attieksme pret sevis izglītošanu?

- Pozitīva
- Negatīva
- Neitrāla

12. Vai uzņēmumā tiek dota iespēja paplašināt zināšanas, vai tiek stimulēta darbinieku izglītošanās?

- Jā
- Nē
- Cita atbilde

Paldies par atsaucību!