

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

**DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS PILNVEIDOŠANA
UZŅĒMUMĀ „X”**

**THE IMPROVMENT OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN
THE ENTERPRISE „X”**

BAKALaura DARBS

Autore: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Ražošanas vadība studiju virziena
4.kursa studente
Kristīne Gusarova
Vadz 030369
Darba vadītājs:
Andris Putniņš
asociētais profesors

Rīga 2007

SATURS

ANOTĀCIJA.....	3
ANNOTATION.....	4
IEVADS.....	6
1. MOTIVĀCIJAS TEORIJU APRAKSTS.....	8
1.1. Motivācijas jēdziens.....	8
1.2. Motivācijas galvenās teorijas.....	15
1.2.1. Motivāciju teoriju trūkumi.....	31
1.3. Motivācijas pielietojums mūsdienas praksē.....	35
2. UZŅĒMUMA „X” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS ANALĪZE.....	44
2.1. Uzņēmuma „X” apraksts.....	44
2.2. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra.....	45
2.3. Uzņēmuma „X” personāla struktūra.....	46
2.4. Darbinieku motivēšana uzņēmumā „X”.....	50
2.4.1. Monetārais atalgojums.....	50
2.4.2. Nemonetārais atalgojums.....	52
2.5. Iegūto datu analīze uzņēmumā „X”.....	54
SECINĀJUMI.....	76
PRIEKŠLIKUMI.....	77
LITERATŪRAS SARAKSTS.....	78
PIELIKUMI.....	79
Pielikums Nr. 1 Anketa.....	79
Pielikums Nr. 2 Anketa.....	80
Pielikums Nr. 3 Intervijas jautājumi.....	81

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir „Darbinieku motivēšanas pilnveidošana uzņēmumā „X””. Bakalaura darba mērķis ir pilnveidot uzņēmuma „X” darbinieku motivāciju. Lai šo mērķi varētu sasniegt autore apkopoja teorētiskās atziņas par motivāciju, veica aptauju, novērošanu un interviju.

Darba pirmajā nodaļā aprakstītas plašāk pazīstamas teorijas. To trūkumi un pielietojums praksē. Otrajā nodaļā iepazīstināts ar uzņēmuma darbības sfēru, tā struktūru un pastāvošo motivēšanas sistēmu. Šajā nodaļā aprakstīti aptaujās, novērošanā un intervijā iegūtie rezultāti.

Pamatojoties uz iegūtajiem secinājumiem un atziņām izstrādāti ieteikumi motivēšanas sistēmas pilnveidošanai uzņēmumā „X”.

Darbs sastāv no ievada, 2 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Bakalaura darbā ir 81 lappuses, 6 tabulas, 36 attēli un 3 pielikumi.

ANNOTATION

The theme of bachelor's job is „Improvement of motivation in enterprise „X””. The aim of job is to clear up are in the enterprise „X” employees enough motivate. To reach this aim the author of this job to see over with motivation theories, make annotation, watch employees and get interview of director in enterprise „X”.

Job consists of 2 chapters, conclusions and advises. The bachelor's job consists of 81pages, 6 Charts, 36 pictures and 3 additions.

In the first chapter are described main theories of motivation, their vantages and application in practice. In the second chapter are introducing with sphere in which works enterprise „X”, its structure and motivation system in it. In this chapter are analyze results of interview and annotation.

On the strength of conclusions are make advises to improved system of motivation in enterprise „X”.

Atslēgvārdi

1. motivācija
2. vajadzības
3. stimuli
4. atalgojums

IEVADS

Lai uzņēmums ar darbinieku palīdzību spētu sasniegt izvirzītos mērķus ir jāmāk darbiniekus motivēt tā, lai darbinieku personīgie mērķi saskanētu ar uzņēmuma mērķiem. Darbinieku motivācijai strādāt ir nozīmīga loma darba procesa organizēšanā. Šim jautājumam ir veltīts ļoti daudz gan teorētisku, gan praktisku pētījumu. Darbinieku motivācijas analīze vienmēr būs aktuāla tēma un būs par pamatu aizvien jauniem pētījumiem šajā jomā, jo cilvēks visu laiku attīstās. Mūsdienu psiholoģijas zinātnes metodes vēl neļauj nonākt pie neapstrīdamiem pierādījumiem, ka kāds priekšstats no visiem esošajiem ir vienīgais pareizais. Mainās cilvēku priekšstats par labo un sliktu, viņa vajadzības un to apmierināšanas līdzekļi pāriet uz jaunu līmeni. Motivēts personāls un efektīvi strādājoša organizācija ir savstarpēji ļoti cieši saistīti jēdzieni. Uzņēmums spēj sasniegt augstus rezultātus savā darbības jomā, ja tās darbinieki skaidri apzinās ne tikai savas personiskās vajadzības, bet arī izprot savu lomu kopējā struktūrā un jūt sava darba nozīmīgumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Par pētījuma objektu darba tēmas atklāšanai tika izvēlēts uzņēmums, kurā strādā darba autore. Uzņēmuma vārds darbā netiks minēts, jo uzņēmuma vadība nevēlas to atklāt, tāpēc uzņēmums darbā tiks saukts par uzņēmumu „X”.

Darba mērķis ir, apkopot teorētiskās atziņas par darbinieku motivāciju, izpētīt uzņēmuma „X” darbinieku motivācijas sistēmu, atklājot tās stiprās un vājās puses, un izstrādāt priekšlikumus motivācijas sistēmas pilnveidošanai .

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi tika veikti šādi uzdevumi :

1. apkopotas teorētiskās atziņas par darbinieku motivāciju organizācijā;
2. izpētīta uzņēmuma rašanās vēsture, tās struktūra, darbības mērķis, motivācijas sistēma;
3. izstrādāta un veikta anketa darbinieku aptaujai;
4. veiktas pārrunas ar uzņēmuma „X” vadītāju;
5. apkopoti aptaujas un pārrunu rezultāti atklājot motivācijas sistēmas stiprās un vājās puses;
6. izstrādāti priekšlikumi motivācijas sistēmas pilnveidošanai.

Vadītājam, lai motivētu padotos darbam, ir nepieciešams atklāt darbinieku tieksmes un intereses, pievēršot uzmanību cilvēka personīgām un profesionālām spējām, izskatīt motivācijas alternatīvas gan konkrētam darbiniekam, gan kolektīvam.

Uzņēmuma vadības pienākums – pētīt darbinieku vajadzību īpatnības, analizēt tās un veidot motivācijas pasākumu kopumu darbinieku darba procesa aktivizēšanai. Ir nepieciešams patstāvīgi pētīt darbinieku attieksmi pret darbu un, censties nepieļaut neapmierinātības rašanos darbinieku vidū. Neapmierinātību var izraisīt darba algas apjoms, darba vietas apstākļi, savstarpējās attiecības kolektīvā, vadības kontroles līmenis.

Lai veiktu pētījumu par uzņēmuma „X” darbinieku motivācijas sistēmu, darba autore izmantoja vairākas pētīšanas metodes. Viena no tiem ir anketēšana. Šī metode ļāva veikt anonīmu darbinieku aptauju un apkopot iegūtos rezultātus. Anketēšanas metodes izmantošana deva iespēju samērā īsā laikā periodā savākt datus no uzņēmuma darbiniekiem un iegūt informāciju par stiprajām un vājajām pusēm.

Ar minēto anketēšanas metodi cieši saistīta pielietotā intervēšanas metode, kas tika balstīta uz anketu atbilžu analizē iegūto informāciju. Intervijas mērķis bija salīdzināt darbinieku pozīcijas un uzskatus ar viņu tiešo vadītāju viedokli par motivējošo faktoru nozīmīgumu.

Par literatūras avotiem tika izmantotas monogrāfijas un laikrakstu raksti, kas ir veltīti motivācijas tēmai.

Pirmajā nodaļā autore analizē teorētiskās atziņas par motivēšanu. Šajā nodaļā plašāk ir skaidrots motivācijas jēdziens, pasaules praksē pazīstamāko zinātnieku teorijas, kā arī pielietojamo motivācijas veidu analīze.

Otrajā nodaļā ir aprakstīts uzņēmums „X”, tā struktūra un pastāvošā motivācijas sistēma. Šīs daļas saturs dod kopēju priekšstatu par iestādes motivācijas stiprajām un vājajām pusēm. Šajā nodaļā tiek analizēti pētījumā iegūtie dati. Tiek piedāvāta rezultātu detalizēta analīze.

Bakalaura darba izstrādāšanas posms - no 2007. gada februāra līdz 2007. gada maijam.

1. MOTIVĀCIJAS TEORIJU APRAKSTS

1.1. Motivācijas jēdziens

Darba motivācija – tas ir atsevišķa izpildītāja vai cilvēku grupas darbības stimulēšanas process, kas ir vērsts uz organizācijas mērķu sasniegšanu, uz pieņemto lēmumu vai iepļānoto darbu produktīvu izpildi.

R. Ouens un A. Smits devēja naudu par vienīgo motivējošo faktoru. Saskaņā ar viņu traktējumu, cilvēki – tās ir tīri ekonomiskas būtnes, kas strādā tikai dēļ līdzekļiem, kas ir nepieciešami, lai iegūtu pārtiku, apģērbu, mājokli un tā tālāk.

Mūsdienas motivācijas teorijas, kas balstās uz psiholoģisko pētījumu rezultātiem, pierāda, ka patiesie iemesli, kas mudina cilvēku atdot darbam visus spēkus, ir ļoti sarežģīti un daudzveidīgi. Pēc dažu zinātnieku domām, cilvēka vajadzības nosaka viņa darbību. Mūsdienu psiholoģijas zinātnes metodes vēl neļauj nonākt pie neapstrīdamiem pierādījumiem, ka kāds priekšstats no visiem esošajiem ir vienīgais pareizais.

Izskatot motivāciju, ir vērts koncentrēties uz faktoriem, kas liek cilvēku rīkoties un pastiprina viņa darbības. Galvenie no tiem faktoriem ir vajadzības, intereses, motīvi un stimuli.

Vajadzības nevar atklāti novērot vai izmērīt, par tiem var spriest tikai pēc cilvēku uzvedības. Vajadzības var apmierināt ar atlīdzinājumu, dodot cilvēkam to, ko viņš uzskata par viņam vērtīgu. Ar jēdzienu „vērtība” katrs cilvēks saprot dažādas lietas un tas nozīmē, ka cilvēku izpratne par atlīdzinājuma vērtību arī atšķiras. „Iekšējo” atlīdzību cilvēks saņem no darba, kad viņš apzina sava darba svarīgumu, kad viņam ir zināmas jūtas pret kolektīvu, kad viņam rodas gandarījums no saskarsmes, no draudzīgām attiecībām ar kolēģiem. „Ārējā” atlīdzība – tā ir alga, virzīšana uz priekšu dienesta jomā, darba statusa un prestiža simboli.

Vajadzības – tas ir tas, kas rodas un eksistē cilvēka iekšējā vidē, tā ir pietiekami kopēja dažādiem cilvēkiem parādība, bet tajā pašā laikā katram konkrētam cilvēkam tai ir sava individuālā izpausme. Kā arī nerealizētās vajadzības ir tas, no kā cilvēkam gribas atbrīvoties, jo, kamēr vajadzība pastāv, tā visu laiku atgādina par sevi un prasa savu „likvidēšanu”. Vajadzības var rasties kā apzināti tā arī neapzināti. Turklāt ne visas vajadzības tiek apzinātās un ne visas vajadzības tiek apzināti likvidētas. Ja kāda vajadzība tika likvidēta, tās vēl nenozīmē, ka tā vairs nekad cilvēkam neatkārtosies. Vairākums vajadzību periodiski atjaunojas, kaut gan tās var mainīt savu izteiksmes formu, kā arī uzstājības un ietekmes pakāpi uz cilvēku.

Motīvs – tas ir tas, kas izraisa zināmas cilvēka darbības. Motīvs atrodas cilvēka iekšējā vidē, tam ir savs „personīgs” raksturs un tas ir atkarīgs no iekšējo un ārējo faktoru attiecības pret cilvēku faktoru daudzuma, kā arī no citu paralēli eksistējošo motīvu darbības. Motīvs ne tikai pamudina cilvēku īstenot noteiktas darbības, bet arī noteic ko vajag izdarīt un kā darbība tiks īstenota. Piemēram, ja motīvs izraisa darbības vajadzības likvidēšanai, tad dažādiem cilvēkiem šīs darbības var būt galīgi atšķirīgas, pat ja šiem cilvēkiem būs vienāda vajadzība. Motīvi padodas apjaušanai – cilvēks var ietekmēt savus motīvus apspiežot to darbību vai pat likvidējot tos no sava motivācijas kopuma.

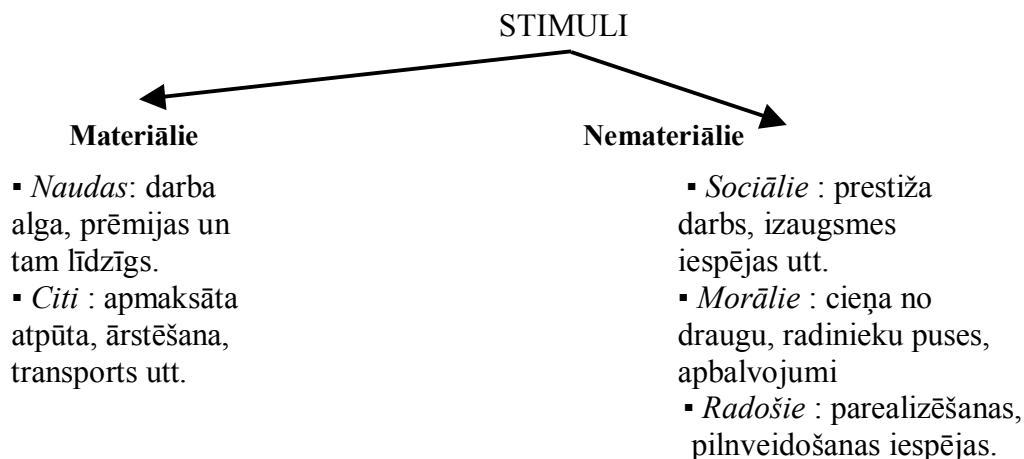
Cilvēka uzvedība parasti tiek noteikta ne ar vienu motīvu ietekmi, bet ar to kopumu, kurā motīviem var būt noteiktās attieksmes viens pret otru, atkarībā no to iedarbības pakāpes uz cilvēka uzvedību. Tāpēc cilvēka motivācijas struktūra vai būt izskatāma kā zināmo cilvēka darbību īstenošanas pamats. Cilvēka motivācijas struktūrai piemīt noteiktā stabilitāte, bet šī stabilitāte var mainīties.

Motivēšana – cilvēka ietekmēšanas process ar mērķi mudināt viņu uz noteiktu darbību veikšanu. Motivēšana – tas ir cilvēka vadīšanas pamats. Vadīšanas efektivitāte ļoti lielā mērā ir atkarīga no tā, cik veiksmīgi tiek īstenots motivēšanas process.

Stimuli izpilda iedarbības sviras vai „kairinājuma” nesēja lomu, kuri izraisa zināmu motīvu darbību. Par stimuliem var būt atsevišķi priekšmeti, citu cilvēku darbības, solījumi, saistību un iespēju nesēji, tas, kas cilvēkam ir piedāvāts kā kompensācija par viņa rīcību, vai tas, ko viņš vēlētos saņemt zināmu darbību rezultātā. Cilvēkam ir jāreaģē uz stimuliem, lai tiem būtu jēga. Reakcija uz konkrētiem stimuliem dažādiem cilvēkiem nav vienāda. Dažādu stimulu izmantošanas procesu cilvēku motivēšanai dēvē par stimulēšanas procesu. Stimulēšanai pastāv dažādas formas. Vadīšanas praksē kā vienu no tās izplatītākajām formām var nosaukt materiālo stimulēšanu. [12; 8 -10]

- Darba stimulēšana – tas ir ārējais mudinājums, darba situācijas elements, kas ietekmē cilvēka uzvedību darba sfērā, personāla motivācijas materiālais apvāks. Līdz ar to darba stimulēšana nes sevī arī nemateriālu slodzi, kas ļauj darbiniekam realizēt sevi kā personību un darbinieku vienlaikus.

Stimuli var būt materiālie un nemateriālie. Tas ir shematiski attēlots attēlā 1.1. attēlā.



1.1.1. Attēls. Stimulu shematiskais attēls.

Materiālo un morālo stimulu kombinācija. Pēc savas būtības materiālie un morālie faktori ir vienādi „stipri”. Izšķirošā nozīme ir vietai, laikam un šo faktoru iedarbības subjektam. Darba autore ar to domā ekonomikas attīstības līmeni, darbinieka materiālo stāvokli, vecumu un dzimumu. Ņemot vērā minēto apstākli ir nepieciešams prātīgi kombinēt šo stimulu veidus, apzinoties to mērķtiecīgu ietekmi uz katru darbinieku. Kā piemēru var minēt tādu faktu, ka jaunībā materiālie stimuli darbiniekam ir noteicošie un primārie, bet tajā pašā laikā tas nenozīmē pilnīgu morāles stimulu ietekmes neesamību. Pēc sociologu novērojumiem, tuvāk cilvēka piecdesmit gadu vecumam, morālo un materiālo stimulu nozīme, normālos ekonomikas attīstības apstākļos, daudziem cilvēkiem kļūst gandrīz vienāda. Un protams, ka stimulēšanas un stimulu veidu pienācīga nenovērtēšana vai pārvērtēšana nes vienādu kaitīgumu efektīvai personālvadībai uzņēmumā. [12;10]

Lai vadītu darbu uz motivācijas pamata nepieciešami tādi priekšnosacījumi, kā darbinieka tieksmju un interešu atklāšana ņemot vērā viņa personīgas un profesionālas spējas, motivēšanas iespēju un alternatīvu noteikšana kā kolektīvam, tā arī konkrētam darbiniekam. Darbinieka un uzņēmuma mērķu sakrišanai ir liela nozīme uzņēmuma panākumu sasniegšanā. Nekādi mērķi, noteikti no ārienes, neizraisa cilvēka ieinteresētību savu pūļu aktivizēšanā līdz tam brīdim, kad augšminētie mērķi nepārvērtīsies par viņa „iekšēju” mērķi un pēc tam par viņa „iekšēju” rīcības plānu. [10;35-37]

Lai atrisinātu šo uzdevumu ir nepieciešami izveidot motivācijas mehānismu, kas paaugstina darba efektivitāti. Šeit ir jāsaprot darbinieku ietekmēšana no uzņēmuma pārvaldes sistēmas puses, metožu un paņēmienu kopums, kas mudina darbiniekus darba procesā uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu, balstoties uz nepieciešamības apmierināt personīgas vajadzības.

Apkopojot iepriekš teikto, var izdalīt motivācijas pamatuzdevumus :

- Veidot katra darbinieka izpratni par motivācijas būtību un nozīmi darba procesā.
- Apmācīt personālu un vadošo sastāvu no uzņēmuma iekšējās saskarsmes psiholoģisko pamatu viedokļa.
- Katram vadītājam izveidot demokrātiskas pieejas personāla vadīšanai izmantojot mūsdienu motivācijas metodes.

Šo uzdevumu atrisināšanai nepieciešami izanalizēt motivācijas procesu uzņēmumā, individuālu un grupas motivāciju (ja tāda ir), kā arī izmaiņas, kas notiek cilvēka darbības motivācijā sekojot izmaiņām sabiedrībā. Mūsdienās pielieto dažādas metodes lai atrisinātu motivācijas uzdevumus.[10; 44]

Ar cilvēciskā faktora nozīmes paaugstināšanos ir radušās psiholoģiskās motivācijas metodes. Šo metožu pamatā ir apgalvojums, ka par galvenajiem modifikācijas faktoriem var dēvēt ne tikai materiālos stimulus, bet arī nemateriālos motīvus - pašcieņa, atzinība no kolektīva dalībnieku puses, morāles gandarījums no darba un lepnums par savu uzņēmumu.

Cildinājuma, morālās stimulēšanas un nopēluma. Vieni autori uzskata, ka cildinājums izraisa lielāku motīva spēku, nekā nopēlums, citi apgalvo pretējo. V. Markelovs pierādīja, ka gan cildinājums, gan nopēlums izraisa stimulējošo iedarbību tikai tādā gadījumā, ja tiek atkārtoti ne vairāk, ka četras reizes pēc kārtas. Ilgstoši pielietojams nopēlums (kā arī cildinājums) noved pie negatīvām sekām kā darba efektivitātei, tā arī personības attīstībai. Nopēlums bieži negatīvi ietekmē cilvēkus ar vāju nervu sistēmu, turklāt cildinājums šādus cilvēkus ietekmē pozitīvi, bet cilvēkos ar stipru nervu sistēmu var vispār neizraisīt nekādas stimulējošas ietekmes. Vadītājiem jāņem vērā tāds fakts, ka publisku cildinājumu cilvēki vērtē ļoti augsti, bet publiska ironizēšana izraisa izteiktu negatīvu attieksmi.

Negatīvam novērtējumam ir pozitīva (stimulējošā) ietekme tādā gadījumā, ja tas ir pilnībā pamatots un izteikts taktiski, ņemot vērā situāciju un cilvēka garīgo stāvokli, tā individuālās rakstura īpašības. Turklāt dažu pētījumu rezultāti pierādīja, ka sliktāki darba rezultāti atklājās tādiem cilvēkiem, kurus nevis nopēla, bet tiem, kuriem netika dots nekāds novērtējums. Cilvēki, kurus nenovērtē ar laiku strādā sliktāk un sliktāk, jo viņu darba izpildes motīva spēks tika samazināts, viņiem domājot, ka šis darbs nevienam nav vajadzīgs.

Vadītājam svarīgi vienmēr atcerēties, ka cilvēki atdod priekšroku tiešam viņu darbības novērtējumam, ja tas ir pozitīvs, turklāt jo ievērojamāki panākumi, jo cilvēkam ir vairāk izteikta vajadzība pēc tieša publiskā vērtējuma. Un otrādi, neveiksmes gadījumā tiešs novērtējums ir nevēlams un cilvēks atdod priekšroku netiešam novērtējumam, kad konkrēti viņš netiek minēts, tādā gadījumā darbinieks centīsies darboties ar augstāku aktivitātes pakāpi. *Materiālā stimulēšana (atalgojums).* Divdesmitā gadsimta sākumā materiālās stimulēšanai tika noteikta vadošā loma darbinieka stimulēšanā, citi motivējošie faktori vai nu

vispār netika atzīti, vai nu to nozīme tika uzskatīta par mazsvarīgu. Sakarā ar materiālo stimulēšanu ir ļoti svarīgs moments, ja materiāls atalgojums paliek vienā un tā paša līmenī, ar laiku tas zaudē savu motivācijas potenciālu, lai šis stimulēšana saglabā savu efektivitāti ir nepieciešams atalgojuma pieaugums. Materiālais atalgojums ir efektīvāks gadījumos, kad paveikto darbu var izmērīt skaitliski un mazāk efektīvs tur, kur darba rezultātus grūti izteikt precīzos rādītājos. Psihologu pētījumi jau divdesmitā gadsimta divdesmitajos gados pierādīja, ka pastāv būtiskāki cilvēka darba mudinātāji, nekā darba alga un to, ka alga nav vienīgais paņēmieni cilvēka darbības motīvu pastiprināšanai.

Sociāli –psiholoģiskais klimats kolektīvā būtiski ietekmē cilvēka attieksmi pret veicamo darbu, viņa motīva spēku. Atbrīvošana no administrācijas stingro formālo noteikumu ievērošanas, iespēja pašam noteikt sava darba režīmu, kopējo jautājumu apspriešana kolektīvā, draudzīga atmosfēra veicina tādu vajadzību apmierināšanu, kā cieņa no kolēģu puses, vajadzības tikt uzskatītam par nozīmīgu grupas locekli, un citu. Apmierinātība ar sociāli –psiholoģisko klimatu grupā, kolektīvā ievērojami ietekmē arī kopējo apmierinātību ar darbu, veido šā darba motīva noturību.

Sabiedriskās uzmanības (morālo stimulu) ietekme. Izskatot šo jautājumu ir jāievēro, ka pat minimālā uzmanības un rūpes izpaušme darbinieku vajadzībām paaugstina darba ražīgumu. Sabiedriskā uzmanības ietekme izpaužas visās cilvēka darbības sfērās. Tāpēc ir dabiski, ka darba vietas izvēle vairākos gadījumos tiek noteikta ar dāva prestižu, jo cilvēkam ir svarīgi, kā pret viņa profesiju uztver sabiedrībā.

Darba satura pievilcīgums. Pildot konkrētu uzdevumu, risinot problēmas, cilvēks piedzīvo gandarījumu no darbības sprieguma un produktivitātes un rezultātā viņam paaugstinās šī darba izpildes motivējošo faktoru spēks un noturīgums. Pretējo efektu izraisa vienkāršs un vienveidīgs darbs, kas ātri noved pie garlaicības, apātijas un šī darba ilgstošas izpildes gadījumā pat pie psihiska pārsātinājuma (darba novēršanas) situācijas. No šī apgalvojuma var secināt, ka motivācijas noturīgumam ir nepieciešams pastāvēt adekvātam priekšstatam par izvēlēto darbu.

Perspektīvas, konkrēta mērķa esība. Motīva spēks un darbības efektivitāte ir atkarīgi no tā cik skaidri darbinieks apzina galējo mērķi, darbības būtību. Mērķa sasniegšanas realitāte rāda cilvēkam perspektīvu, bet šai perspektīvai jābūt nepārtrauktai, ar pastāvīgi pieaugošu grūtības pakāpi parciāliem mērķiem, tāpēc vadītājam ir lietderīgi izvirzīt ne tikai attāluma mērķus, bet arī starpposma, tuvus mērķus. Tas ir skaidrojams ar to, ka mērķa tuvums vairāk mudina mērķa sasniegšanai. Mērķis stimulēs cilvēku tikai tad, kad tā sasniegšanai ir konkrēta nozīme, bezjēdzīgs darbs ne tika samazina motīva spēku, bet arī pazemo cilvēka pašcieņu.

Funkcionālie stāvokļi. Pastāv daži cilvēka funkcionālie stāvokļi, kas strauji samazina viņa motivēšanas potenciālu. Piemēram, kad ir izteikta dzīves monotonums, psihiskais pārsātinājums, nogurums pazūd velēšanās pildīt savus pienākumus, darbu, pret kuru sākuma darbinieks bija pozitīvi motivēts. Nopietnu ietekmi uz motivēšanas potenciālu izraisa tā saucamā „ profesionālā izdegšana”(emocionālais nespēks, vienaldzīga attieksme pret kolēģiem un klientiem, vienaldzība pret darbu). Ir jāpiebilst, ka „izdegšanas” stāvoklis parādās pakāpeniski, ilgstošā laika posmā, tāpēc vadītājam ir nepieciešams laiku pa laikam ierīkot darbinieku stāvokļa analīzi lai atklātu šī stāvokļa agras pazīmes un novērst profesionālās darbības motivēšanas samazināšanu.

Stimulācija principiāli atšķiras no motivācijas. Šīs atšķirības pamatā ir tas, ka stimulācija ir viens no līdzekļiem, ar kura palīdzību var īstenot motivēšanu. Pie tam, jo organizācijā ir augstāk attīstīts attiecību līmenis, jo retāk kā cilvēku vadīšanas metode tiek pielietota stimulācija. Tas ir saistīts ar to, ka audzināšana un apmācīšana kā viena no cilvēku motivācijas metodēm, noved pie tā, ka organizācijas darbinieki paši izrāda ieinteresētību organizācijas darbībā. Visas nepieciešamās darbības tiek veiktas negaidot vai pat nesāņemot attiecīgos rīkojumus. [12; 25-30]

Motivācija, kad tā tiek izskatīta kā process, teorētiski var tikt pasniegta sešu viena otrai sekojošu stadiju veidā. Protams, ka šī procesa izskatīšana ir samērā relatīva, jo reālajā dzīvē nav tik izteikta stadijas norobežošanās un nav tik atdalītu motivācijas procesu. Bet, lai izskaidrotu motivācijas procesa stadijas, tā loģiku un sastāvdaļas, var tikt pielietots piedāvātais modelis.

Pirmā stadija – **vajadzību rašanās**. Vajadzības izpaužas cilvēka sajūtās, apziņā, ka viņam kaut kā nepietiek. Tās parādās noteiktā laikā un sāk “pieprasīt” cilvēkam, lai viņš atrastu iespēju un uzsāktu kādas darbības, lai vajadzības novērst. Vajadzības var būt dažādas, bet pamatā un nosacīti tos iedala šādi :

- fizioloģiskās;
- psiholoģiskās;
- sociālās.

Otrā stadija – **vajadzību novēršanas ceļu meklēšana**. Ja reiz vajadzība cilvēkam ir radusies un līdz ar to ir izveidojušās zināmas problēmas, tad šis cilvēks sāk meklēt iespēju, kā to novērst: apmierināt, nomākt, nepamanīt. Rodas nepieciešamība kaut ko iesākt, izdarīt.

Trešā stadija – **darbības (virziena) mērķu noteikšana**. Cilvēks fokusējas uz to, kas un ar kādiem līdzekļiem viņam ir jāizdara, kas ir jāsasniedz, ko iegūt, lai vajadzību novērstu.

Ceturajā stadijā – **darbības īstenošana**. Šajā posmā cilvēks patērē spēkus, lai īstenotu darbības, kas gala rezultātā radīs iespēju iegūt kaut ko, lai novērstu vajadzību. Sakarā ar to, ka darba process pretēji ietekmē motivāciju, tad šajā stadijā var veikt mērķu korekciju.

Piektajā stadijā – **atbildības saņemšana** par darbības īstenošanu. Paveicot noteiktu darbu, cilvēks var vai nu iegūt to, ko viņš var turpmāk izmantot, lai novērstu vajadzību, vai arī to, ko var samainīt pret vēlamu objektu. Dotajā posmā tiek noskaidrots tas, cik paveiktais darbs ir devis vēlamu rezultātu. Pēc šīs informācijas apstrādes, var notikt vai nu motivācijas pavājināšanās, vai saglabāšanās, vai motivācijas pastiprināšanās rīcībai.

Sestajā stadijā – **vajadzības novēršana**. Atkarībā no saspringuma, ko rada vajadzība, likvidēšanas pakāpes, kā arī no tā vai vajadzības novēršana izraisa darbības motivācijas novājināšanos vai pastiprināšanos, cilvēks var vai nu pārtraukt darbību līdz brīdim, kad paradās jauna vajadzība, vai arī turpināt meklēt iespējas un īstenot darbības vajadzības novēršanai. [12;25-30]

Motivācijas procesa loģikas zināšana nedod ievērojamu priekšrocību šī procesa vadīšanai. Var atzīmēt vairākus faktorus, kas sarežģī un padara neskaidru motivācijas praktiskās izklāstīšanas procesu.

1. svarīgs faktors ir nepilnīga motīvu skaidrība. Var pieņemt, minēt to, kādi motīvi izraisa darbību, bet skaidri tos nevar “izdalīt”.

2. Nākamais pēc nozīmes ir motivācijas procesa mainīgums. Motivācijas procesa raksturs ir atkarīgs no tā, kādas vajadzības to iniciē. Savukārt, vajadzības atrodas savstarpējā sarežģītā dinamiskā mijiedarbībā, nereti pat ir pretrunā viena ar otru, vai arī pretēji – pastiprina atsevišķu vajadzību darbību. Šīs mijiedarbības sastāvdaļas var mainīties laika gaitā, mainot arī motīvu darbības raksturu un virzību, tādēļ, pat ļoti labi pārzinot cilvēka motivācijas struktūru, viņa darbības motīvus var rasties neparedzētas izmaiņas cilvēka uzvedībā un neparedzamas reakcijas uz motivējošām iedarbībām no viņa puses.

Vēl viens faktors, kas padara katra konkrētā cilvēka motivēšanas procesu unikālu un pilnībā neaprēķināmu, ir dažādu cilvēku inovācijas struktūru atšķirības, vienādu motīvu dažādā ietekmes pakāpe dažādiem cilvēkiem, atšķirīga motīvu iedarbības atkarības pakāpe. Dažiem cilvēkiem tiekšanās sasniegt rezultātu var būt spēcīga, bet citiem – attiecīgi vājāka. Dotajā gadījumā zināms motīvs dažādi iedarbosies uz cilvēku uzvedību. Iespējams arī tas, ka diviem cilvēkiem ir vienādi stiprs motīvs, lai sasniegtu rezultātu, bet vienam šis motīvs dominē pār visiem pārējiem, un šis cilvēks tieksies sasniegt mērķi ar jebkuriem līdzekļiem, otram cilvēkam šis motīvs ir vienāds pēc iedarbības spēka ar savstarpējās darbības ieinteresētību, un šajā gadījumā cilvēks uzvedīsies savādāk. [12;12-15]

1.2. Motivācijas galvenās teorijas.

Motivācijas process ir pietiekami sarežģīts un neviennozīmīgs. Mūsdienās eksistē liela virkne dažādu motivācijas teoriju (modeļu), kas mēģina izskaidrot šo parādību.

Motivācijas modelis kopumā ir principu un faktoru kopums, kas savstarpēji ir cieši saistīti, kas pamudina uzņēmuma (firmas) darbiniekus augstvērtīgai un rezultatīvai darbībai. Efektīvā darba procesā, ar pareizi izstrādātu motivācijas modeli, darbinieks ne tikai pašrealizē savus iekšējos pamudinājumus, bet arī daļēji vai pilnībā apmierina savas vajadzības (primārās, sekundārās, tuvākās, tālākās motivācijas).

Motivācijas modeļu pētīšana no psiholoģijas viedokļa neatklāj precīzi to, kas pamudina cilvēku uz darbību. Cilvēka un tā uzvedības darba procesā pētīšanas rezultāti, sniedz zināmus motivācijas kopējos pamatojumus, bet arī šie pamatojumi neļauj izstrādāt pragmatiskus darbinieka darba motivācijas modeļus konkrētajā darba vietā.

No visas zinātnieku – vadītāju izstrādātajām motivācijas modeļiem var pieminēt visdzīvīgākās un sevi attaisnojušās (pēc darba autores domām). To rašanās evolūcija un funkcionēšana ir samērā daudzveidīga.

A.Maslova vajadzību hierarhijas motivācijas modelis

Visplašāk izplatīta ir amerikāņu psihologa **Abrahama Maslova** (Maslow) **pašstenošanās koncepcija**. Pēc A. Maslova domām cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecus vajadzību veidus:

1. Bioloģiskās jeb fiziskās pamatvajadzības. Pie tām pieder izsalkuma un slāpju remdēšana, kā arī miegs. Darbavietā šīs vajadzības tiek apmierinātas netiešā veidā, taču darba alga ir līdzeklis, ar kura palīdzību darbinieks nodrošina sev uzturu un pajumti.

2. Nepieciešamība pēc drošības un aizsargātības. Darba ņēmējs var justies drošs un aizsargāts, ja viņa darba vietā valda godīgums un atklātība, ieņemtais amats ir stabils, tas ir, to neapdraud varbūtēja darbavietu skaita samazināšana.

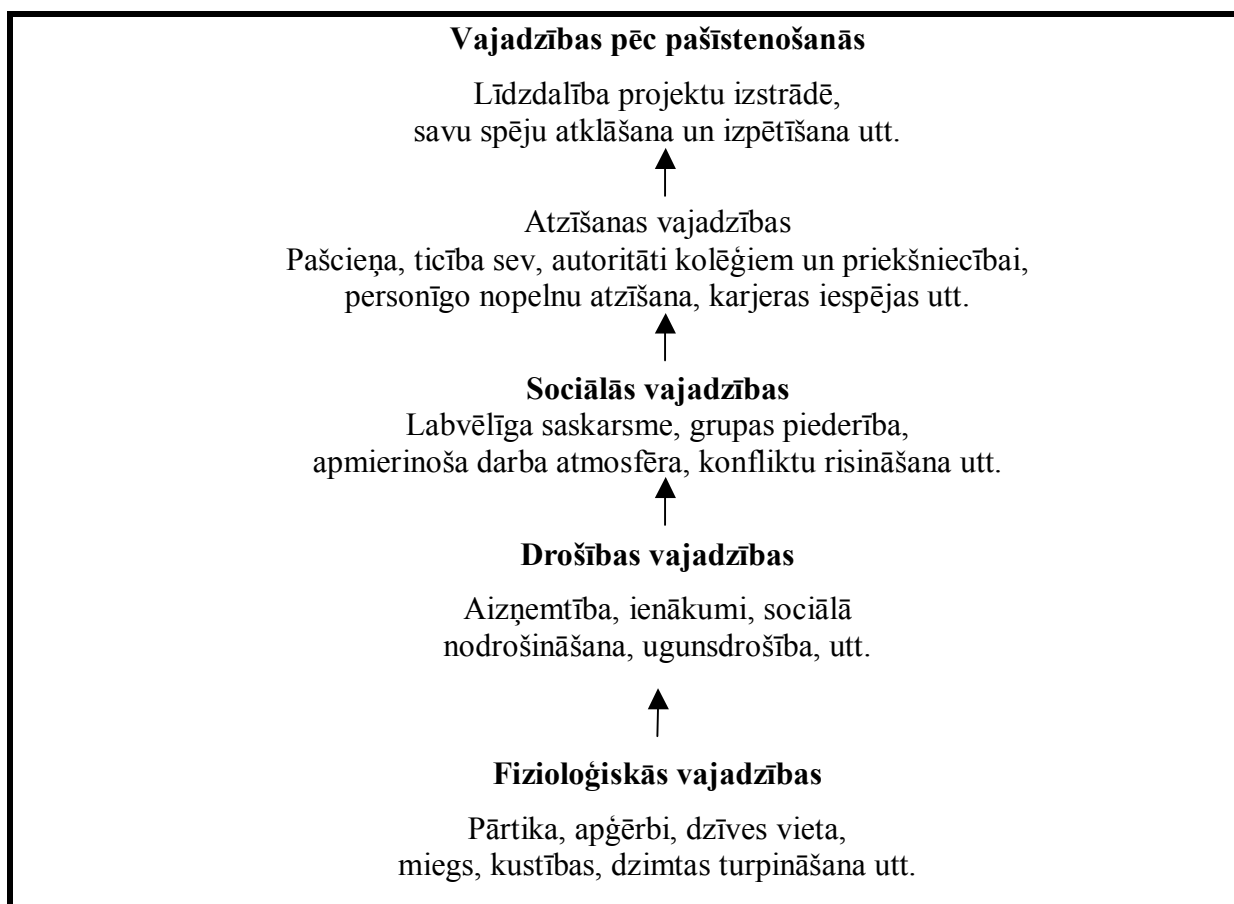
3. Piederības sajūta un sociālā aktivitāte. Cilvēks ir sociāla būtne, kas izjūt nepieciešamību piederēt pie kādas grupas un lai šajā grupā viņu pieņem. Bieži vien šo grupu veido darba biedri. Vadītājiem būtu vērts nevis apkarot sociālās aktivitātes darbavietā, bet gan izmantot šo vajadzību, lai ar tās palīdzību veidotu spēcīgu komandu.

4. Cieņas un austāka stāvokļa izbaudīšana. Daudziem darbiniekiem ir liela vēlme iegūt augstāku stāvokli, izjust cieņu, atzinību un padarītā pienācīgu novērtēšanu. Kad iegūta pieredze un dots nozīmīgs ieguldījums darbā, viņi jūt iekšēju nepieciešamību saņemt par to

reālu gandarījumu, apbalvojumu. Atjautīgi vadītāji atrod veidu, kā izteikt atzinību par darbinieka veikumu.

5. Pašizpaušmes nepieciešamība. Ar šo pēdējo līmeni visbiežāk nerēķinās ne vadītāji, ne arī darbinieki paši. Cilvēki bieži vien atstāj novārtā pašizpaušmes vajadzību apmierināšanu, jo pārāk daudz spēka prasījušas jau iepriekšējo līmeņu vajadzības. Labi vadītāji saprot savus darbiniekus un zina, kas jādara, lai palīdzētu viņiem sasniegt savas personības pilnveidošanos. [4;13-14]

Pasaules praksē ir plaši pazīstams **A.Maslova** vajadzību hierarhijas motivācijas modelis.



1.2.2.attēls. Vajadzību hierarhija (A.Maslova modelis)

Šādas hierarhiskās sistēmas jēga ir tāda, ka cilvēkam pirmajā vietā, priekšplānā ir zemāko līmeņu vajadzības un tas ietekmē viņa motivāciju. Cilvēka uzvedībā primārā ir zemāko līmeņu vajadzību apmierināšana, bet ar laiku apmierinot tās, kļūst par stimulējošo faktoru arī augstāko līmeņu vajadzības.

Pati augstākā vajadzība ir pašīstenošanās vajadzība, cilvēka kā personības izaugsme. Cilvēks nekad nevar pilnībā apmierināt šo vajadzību, tādēļ, cilvēka motivācijas process caur vajadzībām ir bezgalīgs.

Maslova teorija sniedz pamatu cilvēka dažādo dzinējspēku izpratnei. Bet vadītājam vajadzētu saprast, to, ka cilvēki it atšķirīgi cits no cita ar katra pašmotivāciju. Vadītāja pienākums ir rūpīgi novērot savus padotos, savlaicīgi noskaidrot to, kādas vajadzības šos cilvēkus virza, un pieņemt lēmumus to realizācijai, lai paaugstinātu darbinieku darba efektivitāti. [4;13-14]

Devida Makklelanda motivācijas teorija.

L Makklelanda teoriju dēvē par „piederības – vajadzību” teoriju. Tas nozīmē, ka šīs vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā un ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no viņa pieredzes. Līdz ar ekonomisko attiecību attīstīšanos un vadības pilnveidošanos, nozīmīga vietu motivācijas teorijā ieņem augstāko līmeņu vajadzības. Šīs teorijas radītājs ir Devids Makklelands. Pēc viņa apgalvojuma, augstākā līmeņa vajadzību struktūra tiek veidota no trīs faktoriem:

- tieksmes pēc panākumiem;
- tieksmes pēc varas;
- tieksmes pēc atzīšanas.

1) Panākumu cilvēki:

- vēlas sasniegt personīgo rekordu;
- panākumus izvērtē, salīdzinot ar saviem vai kolēģu darbības rezultātiem;
- rūpējas par darba kvalitāti un novērtējumu;
- risina problēmas un uzņemas atbildību;
- ciena saspringtu un grūtu darbu.

Panākumu cilvēku motivēšana:

- konkrēti formulēts darbs;
- informācija, kā tiks novērtēts darbs;
- jāpiedāvā grūts, bet konkrēts darba uzdevums;
- jāņem vērā vēlme strādāt patstāvīgi;
- jāiesaista lēmumu pieņemšanā;
- apbalvojumi veicami ar rakstveida darba novērtējumu.

Lai savus resursus efektīvi izmantotu, uzņēmumam jāmeklē katra uzdevuma veikšanai tādu cilvēku, kura pamata motivācija atbilst uzdevuma īpatnībām. Ja darbinieks, kam ir vajadzība sasniegt mērķi ir spējīgs tikt galā ar sarežģītu uzdevumu, par kura izpildi tikai viņš

viens ir atbildīgs, tad saņemot kādu svarīgo uzdevumu, bet ar augstāku rutīnas pakāpi un ar sadalītu atbildību uz vairākiem darbiniekiem, viņš acīmredzot šo uzdevumu neizpildīs.

2) Sadarbības cilvēki:

- izjūt nepieciešamību būt uzticamiem kolektīvā un iepatikties;
- koncentrēti uz savstarpējām attiecībām ar kolēģiem;
- nepieciešamība pēc sadarbības kopēja darba grupās;
- pēc iespējas cenšas izvairīties no riska.

Sadarbības cilvēku motivēšana:

- nodibināt personīgus kontaktus;
- personīgi izteikta atzinība;
- iespēja sadarboties ar citiem garantija viņa darba rezultātiem;
- apzināties sevi par vienota kolektīva locekli;
- interese par viņa ģimeni, māju vaļasprieku.

Viņiem patīk situācijas, kurās var uzņemties atbildību par problēmas atrisinājumu. Viņus neinteresē situācijas, kurās var sasniegt panākumus nejaušības pēc, viņi paši grib ietekmēt gala rezultātu;

Taču tajā pat laikā viņi nevēlas īpaši riskēt, bet uzstāda sev mērenus mērķus, kur risks ir izskaitļots un aprēķināts.

Esošās vajadzības mērķa sasniegšanā grib konkrētu atpakaļsaiti, lai pārlicinātos par to, cik labi ir paveikts uzdevums. Varbūt tādēļ ir vajadzības mērķa sasniegšanai, jo cilvēks sasniedzot mērķi labi jūtas, pastāvīgi tiek uzstādītas jaunas situācijas, kur tiek novērtēti panākumi. Makklelands atzīmē, ka uzņēmējiem ar esošām vajadzībām sasniegt mērķi, nauda kā vienīgais motivācijas reti kad ko nozīmē. Taču nauda ir svarīga kā panākumu pierādījums.

3) Varas cilvēki:

- vēlēšanās veikt savu darbu radoši un pastāvīgi;
- gatavi riskēt;
- spējīgi mainīties paši un mainīt apkārtējos;
- rūpējas par savu reputāciju, statusu;
- vēlas dot padomus un savām idejām gūt atsauksmi;
- spējīgi uztvert kopsakarības.

Varas cilvēku motivēšana:

- ļaut uzdevumus veikt pēc viņu plāna, noteikt atbildību un piešķirt pilnvaras;
- dot iespēju iegūt informāciju;
- dot priekšstatu par mērķi;

- dot iespēju riskēt;
- cienīt un novērtēt viņus citu klātbūtnē;
- saprast, ka viņi ir labi ideju ģeneratori, bet ne vadītāji ikdienas darbā

Pēc šiem apgalvojumiem, panākumi tiek vērtēti nevis kā uzslava vai atzīšana no kolēģu puses, bet gan kā personisks sasniegums aktīvās darbības rezultātā, kā gatavība piedalīties sarežģītu lēmumu pieņemšanas procesā un uzņemties par to personīgu atbildību. Tieksmei pēc varas jāaplicina ne tikai cilvēka godkārtība, bet arī prasme veiksmīgi strādāt organizācijas vadīšanas dažādos līmeņos, bet tieksmei pēc atzīšanas – cilvēka spēju būt par neformālo līderi, kam ir savs viedoklis un piemīt prasme pārliecināt apkārtējos par savu domu pareizību.

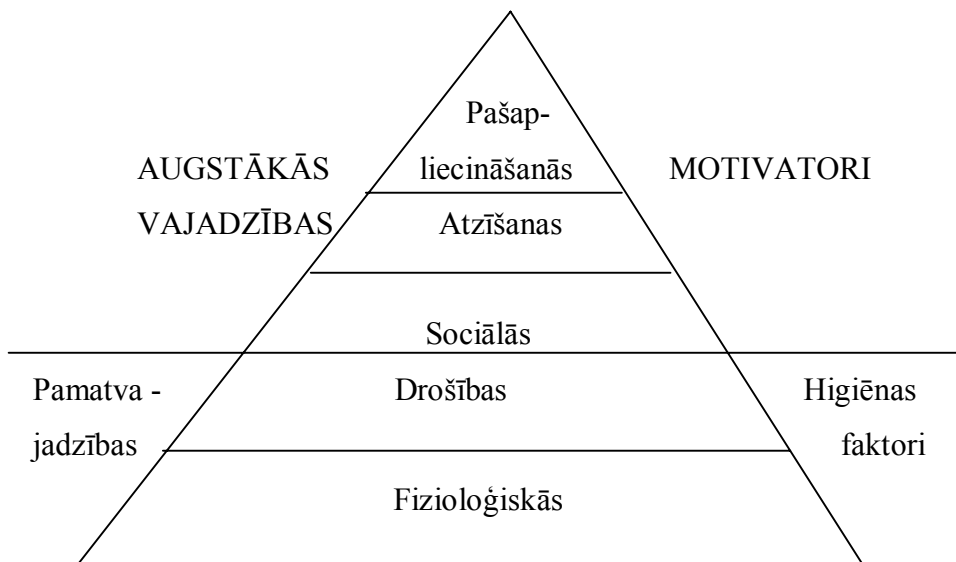
Pēc Makklelkanda teorijas, cilvēkiem, kas tiecas pēc varas, ir jāapmierina šī vajadzība, to viņi var panākt ieņemot noteiktus amatus organizācijā. Šādas vajadzības var pārvaldīt, sagatavojot darbiniekus pārvietošanos pa hierarhijas kāpnēm uz jaunu amatu ar atestācijas palīdzību, nosūtot viņus uz kvalifikācijas paaugstināšanas kursiem utt. Tādiem cilvēkiem ir plašs pazīšanās loks un viņiem ir tendence to paplašināt. Šo cilvēku vadītājiem tas ir jāveicina. [6; 349 -350]

Frederika Hercberga motivācijas teorija

F. Hercbergs ir piedāvājis teoriju, kura ir līdzīga A. Maslova pašīstenošanās teorijai. Hercbergs uzskatīja, ka katram indivīdam ir raksturīgas divas vajadzības:

1. Nepieciešamība izvairīties no nepatīkamām sajūtām, ko nodrošina „higiēnas faktori”.
2. Nepieciešamība pēc personiskās izaugsmes, ko nodrošina tikai „motivējošie faktori”.

Saskaņā ar A. Maslova pašīstenošanās teoriju, cilvēka vajadzības ir hierarhiski pakārtotas piecos līmeņos, kurus nosacīti var atainot piramīdas veidā. Savukārt F. Hercbergs izdala divus vajadzību veidus. Taču neskatoties uz līdzību starp teorijām ir būtiskas atšķirības. A. Maslova teorijā visi higiēnas faktori tieši ietekmē darbinieku rīcību. Piemēram, ja menedžeris dod iespēju darbiniekam apmierināt kādu no tā vajadzībām (fizioloģiskās, pēc drošības vai sociālās), tad viņš attiecīgi darbosies tālāk. Pēc F. Hercberga teorijas tieši otrādi – darbinieks sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai tad, ja uzskata to īstenošanu par neadekvētu un nepareizu. Maslova un Hercberga vajadzību modelis ir attēlots sekojošajā zīmējumā:



1.2.3. attēls. A. Maslova un F. Hercberga vajadzību modelis [1; 29.]

Visus faktoros, kas motivē cilvēku attieksmi pret darbu Hercbergers iedalīja divās grupās. (1.2.1.tabula):

Motivētājos – faktoros, kas rada apmierinātību, zinātnieks nosauca par motivatoriem. Tie ir cieši saistīti ar darba saturu, atspoguļojot cilvēka vajadzības pēc atzīšanas.

Higiēnas faktoros – kuri ir vairāk saistīti ar darba vidi, tiem nav nekāda sakara ar motivāciju.

1.2.1.tabula. F. Hercberga motivēšanas teorijas faktori [6; 347.]

I MOTIVĒTĀJI	II HIGIĒNAS FAKTORI
<i>Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinājumu ar darbu</i>	<i>Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu</i>
1. Panākumi darbā 2. Panākumu atzīšana. 3. Darba process kā tāds. 4. Atbildības pakāpe. 5. Izaugsmes iespējas, karjera. 6. Profesionālā izaugsme.	1. Darbavietas saglabāšanas garantijas. 2. Sociālais statuss. 3. Organizācijas darbības politika 4. Darba apstākļi. 5. Tiešā priekšnieka attieksme. 6. Personīgā dzīve. 7. Attiecības starp darbiniekiem. 8. Darba alga. 9. Attiecības ar padotajiem.

Galvenā šīs teorijas pamatdoma ir tāda, ka pietiek ar vienu no "motivatoriem", lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu. Taču tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no "higiēnas faktoriem" - cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas atstās iespaidu uz viņa

apmierinājumu ar darbu kopumā. Ja cilvēkam visi "higiēnas faktori" darbā ir garantēti, viņš nebūs neapmierināts, bet, viņam būs nepieciešams vēl kāds no "motivatoriem", lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku.

F. Herberga tēze ir tāda, ka nepiepildīti higiēnas faktori rada neapmierinātību. Slikti veikta pārvalde var radīt personālā lielu neapmierinātību. Liela uzraudzība un slikta alga arī noved pie tā, ka cilvēks ir neapmierināts ar esošo situāciju.

Bet F. Herberga teorijas paradokss ir tas, ka cilvēks nekļūst īpaši vairāk motivēts, ja visi higiēnas faktori tiek apmierināti veidā piepildīti.

Tas, kas tiešām motivē cilvēkus darbu veikt labi, ir tas, kas dod iespējas pašapliecināties, gūt atzinību utt.

F. Herberga modelis sniedz labu pamatu atalgošanas sistēmu izveidei un dažādām stimulēšanas un pamudināšanas metodēm. Acīmredzot nav pārāk efektīvi - izmainīt tikai darba vidi, algu sistēmu vai administratīvo kārtību, ir nepieciešams kas vairāk.

Herberga teorijas trūkumi:

- darbinieki nav objektīvi, vērtējot apstākļus;
- kas vieni darbiniekiem var būt motivētāji, citiem tie var būt higiēnas faktori;
- stipra korelācija starp darbinieka apmierinātību ar darbu un darba efektivitāti.[6; 347]

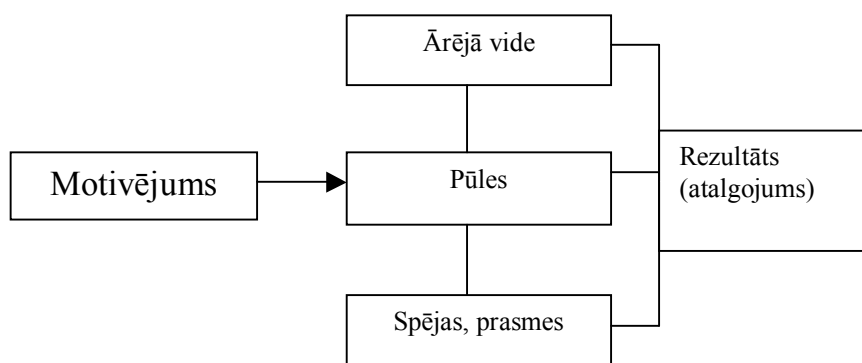
V. Vruma gaidīšanas teorija.

Šīs teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerība), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu. Gaidu teorijas priekšrocības ir tādas, ka tā necenšas noteikt vajadzības un vēlmes, kas motivē cilvēku rīcību. Tā atzīst, ka dažādiem cilvēkiem var būt dažādi mērķi un ka katra cilvēka mērķi var mainīties, atkarībā no apstākļiem. Procesuālā gaidīšanas teorija nosaka, ka darbinieku uzvedība tiek noteikta ar :

Vadītāja uzvedību, kurš pie noteiktiem apstākļiem stimulē darbinieka darbu;

- Darbinieka uzvedību, kas ir pārliecināts, ka pie noteiktiem apstākļiem viņš tiks atalgots;
- Darbinieka un vadītāja uzvedību, kuri pieļauj, ka pie noteiktas darba kvalitātes uzlabošanās, viņam tiks piešķirts atalgojums;
- Darbinieka uzvedību, kas salīdzina atalgojuma apmērus ar summu, kas viņam ir nepieciešama, lai apmierinātu noteiktās vajadzības.

Gaidu teorijas modelis (1.2.4. attēls.) parāda saistību starp motivējumu un piepūlēm, (atkarīgi no iekšējiem un ārējiem faktoriem), veikšanas rezultātiem un atalgojumu, kuram jābūt vērtīgam pēc strādājošā domām.



1.2.4. attēls. Gaidu motivēšanas teorijas modelis [6; 35.]

Tās principi ir:

- cilvēku uzvedība ir atkarīga no personisko un ārējo faktoru kombinācijas;
- cilvēki paši pieņem vispusīgus lēmumus par savu uzvedību organizācijās;
- dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, vēlmes un mērķi;

cilvēki izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu.

Šīs nostādnes nozīmē, ka gaidīšanas teorijā tiek pasvītota nepieciešamība darba kvalitātes uzlabošanā un pārliecībā, ka tas tiks ievērots no vadītāja puses, kas arī reāli ļaus darbiniekam apmierināt savas vajadzības.

Vadoties pēc gaidīšanas teorijas, var secināt, ka darbiniekam ir jābūt tādām vajadzībām, kas zināmā mērā var tikt apmierinātas ar paredzamiem atalgojumiem. Bet vadītājam jādod tādas atzinības, kas var apmierināt gaidāmo darbinieka vajadzību. Piemēram, vairākās komerciālās struktūrās, atzinību parāda ar noteiktu priekšmetu piešķiršanu, jau iepriekš zinot, ka darbiniekam tas ir nepieciešamas.[6;347-349]

1964.gadā V.Vrooms (Vroom), pamatojoties uz sagaidāmības teoriju izstrādāja formulu, ar kuras palīdzību var novērtēt konkrēta indivīda motivāciju.

Vrooms uzskata, ka indivīda motivācijas stiprums ir atkarīgs:

1) No tā cik ļoti indivīds vēlas sasniegt konkrētu rezultātu. Vrooms to ir nosaucis par „valenci”. Šo faktoru var parādīt gan kā pozitīvu, gan kā negatīvu skaitli, gan arī kā nulli (cilvēks var gribēt vai negribēt sasniegt konkrētu rezultātu, un viņam var būt vienalga).

2) No indivīda pieņēmuma, ka konkrētais rezultāts ir atkarīgs no konkrētas rīcības – subjektīvā varbūtība. Tas ir tikai indivīda pieņēmums un ir atkarīgs no tā, kā šis indivīds

uztver likumsakarības starp rīcību un sagaidāmo rezultātu. Kā varbūtību, to var parādīt ar skaitļiem no 0 (ne mazāko cerību) līdz 1 (pilnīga pārliecība). Vruma motivācijas teorijā var saskatīt arī apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju – darbinieks iegulda organizācijā savas pūles un pretī saņem sev nozīmīgu atalgojumu. Šis apmaiņas princips tiek izvirzīts priekšplānā I. S. Adamsa (Adams) teorijā. [9; 200]

Adamsa taisnīguma teorija

Šī teorija balstās uz apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju. Indivīds sniedz noteiktu ieguldījumu uzņēmumā (savas zināšanas, iemaņas, pieredzi, pūles darbā), pretī saņemot noteiktu atalgojumu, materiālus labumus, paaugstinājumu amatā vai atzinību. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga (konkrētā darbinieka subjektīvais vērtējums), tad viņš ir pietiekami motivēts darbam. Pretējā gadījumā rodas vairāk vai mazāk spēcīga netaisnīguma sajūta.

Darbinieks novērtē savu atzinības vērtību, salīdzinot to ar citu darbinieku atalgojumiem. Pie tam viņš ņem vērā apstākļus, kādos strādā viņš un citi darbinieki. Piemēram, viens strādā ar jaunu iekārtu, bet cits – ar veco, vienam ir noteiktas kvalitātes nepieciešamie resursi, bet otram – citas. Vai arī vadītājs nenodrošina darbinieku ar darbu, kas atbilst viņa kvalifikācijai. Vai arī nebija pieejama informācija, kas nepieciešama darba izpildei utt.

Ja atalgojumi ir vienādi, tad darbiniekam rodas neapmierinātība. Rezultātā viņš pazemina darba intensitāti, jo uzskata, ka vadītājs pret viņu ir izturējies netaisnīgi. Tādēļ no augšminētā izriet, ka darbinieks vai nu centīsies panākt taisnīgumu, vai arī, kā jau tika teikts, pazeminās darba intensitāti.

Taisnīguma motivēšanas teorija balstās uz trim pamatatziņām:

1. pamanītā nevienlīdzība rada personā spriedzi un neapmierinātību;
2. šī spriedze un neapmierinātība motivē personu atjaunot taisnīgumu;
3. spēks, ar kuru mēģinās atjaunot taisnīgumu, būs atkarīgs no netaisnīguma lieluma pēc personas domām.

Analizējot šo teoriju, ir jāņem vērā tas, ka indivīds vērtē saskatīto, nevis reālo netaisnību. Tas nozīmē, ka netaisnības varbūt nemaz nav, un tikai kādam no darbiniekiem subjektīvi liekas, ka viņš tiek nepienācīgi novērtēts. Un kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles. [18;103]

L. Portera – E. Loulera motivācijas teorija

Šī teorija ir veidota, apvienojot gaidīšanas un taisnīguma teorijas elementus. Tās jēga ir savstarpējās attiecības ieviešanā, starp atalgojumu un sasniegtajiem rezultātiem.

L. Porters un E. Loulers ieviesa trīs mainīgus lielumus, kas ietekmē atalgojuma lielumu:

- pielietotās piepūles,
- cilvēka personība un dotības,
- savas lomas apzināšanās darba procesā.

Gaidīšanas teorijas elementi šeit parādās tā, ka darbinieks novērtē atalgojumu attiecībā pēc patērētiem spēkiem un tic tam, ka šis atalgojums tiks adekvāts pielietotiem spēkiem arī turpmāk. Taisnīguma teorijas elementi parādās tādā veidā, ka cilvēkiem ir personīgs viedoklis par atalgojuma pareizību vai nepareizumu salīdzinot to ar citiem darbiniekiem pastāvošo un līdz ar to arī apmierinātības pakāpi. Šeit arī secinām, ka tieši darba rezultāti ir darbinieka vajadzību apmierināšanas iemesls, nevis otrādi. Pēc šīs teorijas rezultativitātei ir nemitīgi jāpaaugstinās.

Dažādu modeļu ietekmes uz cilvēka uzvedību darba procesā efektivitātes analīze norāda uz to, ka darba efektivitāte vairākumā gadījumu ir atkarīga ne tikai no motivējošiem faktoriem, bet arī no apkārtējās vides, atmosfēras un darba ētikas. Dažādu faktoru praktiskā realizācija dod iespēju kopā ar motivējošo faktoru palīdzību maksimāli ieinteresēt darbinieku augstākā darbā. Šī kodeksa pamatprasības ir sekojošās :

1) Atalgojumu vajag pieskaņot tai darbībai, kas noved pie visa uzņēmuma darba ražīguma un efektivitātes palielināšanas.

2) Ir nepieciešams izteikt publisku un ievērojamu atzinību tiem cilvēkiem, ko piepūles un sasniegtie rezultāti pārsniedz šīs darbinieku kategorijas vidējus rādītājus.

3) Ar visiem pieejamiem līdzekļiem ir jāīsteno tāds princips, kas paredz, ka katram darbiniekam ir jāsaņem sava „daļa” no organizācijas kopēja darba ražīguma paaugstināšanas.

4) Ieteicams mudināt darbiniekus piedalīties kopā ar vadītājiem mērķu un rādītāju, pēc kuriem var taisnīgi novērtēt darbinieku darba rezultātus, izstrādāšanā.

5) Nevajag pievērst īpašu uzmanību tām grūtībām, ar ko sastapās vidēja posma vadītājs īstenojot amata pienākumu un darba vietu pārbūves un pilnveidošanas programmu.

6) Ir jācenšas nepieļaut tādu situāciju rašanos un attīstību, kad darbinieku intereses var izraisīt nesaskaņu ar firmas labklājības paaugstināšanas mērķiem. Piemēram, nevajag ievest jaunu tehnoloģiju, ja tā samazinās darba drošību vai pieprasa virsstundas darbu.

7) Nevajag mēģināt paaugstināt kvalitātes standartus līdz tam brīdim, kad tiks atrasti līdzekļi lai pilnība apmaksāt visas izmaksas, saistītas ar šo paaugstināšanu.

8) Nedrīkst veidot jūtamu attālumu starp vadības solījumiem un faktisko atalgošanas sistēmu.

9) Nav ieteicams pasniegt lietas kārtību tā, it kā darba ražīguma paaugstināšanas programmas faktiski ir vērstas uz apmierināšanas ar darbu un darba svarīguma paaugstināšanu.

10) Nevajag atbalstīt kādu speciālu privilēģiju radīšanu vadībai, kuri palielina atstarpi starp vadību un tiem, kuri patiesi pilda attiecīgus darba pienākumus. [13; 304]

Raksturīgo pazīmju motivēšanas teorija

• Katrs cilvēks pats analizē savu personīgo rīcību, lai noteiktu sev raksturīgās motivēšanas pazīmes;

• Atkarībā no lēmuma par pazīmes prioritāti cilvēks attiecīgi rīkojas nākotnē, dodot priekšroku iekšējām (darba saturs, pilnvaras) vai ārējām (naudas atalgojums, ceļojumi) pazīmēm. [5; 358]

Šo subjektīvo motivēšanas teoriju var izmantot arī menedžmentā, sevišķi cilvēku resursu vadīšanas procesā. Piemēram, nosakot personāla politiku organizācijā vai veicot kāda dienesta pilnveidošanu, jāņem vērā arī darbinieku subjektīvo vajadzību uztvere. Šo teoriju var piemērot katra persona individuāli, taču nevar piemērot kopējai organizācijas personāla motivēšanai.

Izredžu teorija. Šajā teorijā tiek atzīmētas trīs likumsakarības:

- darba patēriņš un rezultāts;
- darba rezultāts un atalgojums;
- atalgojums un apmierinātība ar to.

Ja nav atbilstības starp patērēto darbu un rezultātu, rezultātu un atalgojumu, tad cilvēka rīcībai nav pietiekamas motivācijas. Starp šīm likumsakarībām atbilstība var mazināties šādu iemeslu dēļ:

- slikta sagatavotība darbam;
- nepareiza apmācība;
- paškritikas trūkums darbiniekiem;
- darbiniekam nav pietiekama darba samaksa.

Pēc šīs teorijas darbinieka motivācija ir atkarīga no visām trim likumsakarībām. [3; 219]

Darba ētikas kodeksa saturs liecina par to, ka ja vadītāji ievēros tā nostādnes, tad rezultātā tas ne tikai paaugstinās motivējošo faktoru iedarbību, bet arī ievērojami mazinās interešu konfliktus, kuri parasti ieņem savu vietu jebkurā vadīšanas motivāciju modelī. Tātad var secināt, ka jebkurā vadīšanas struktūrā objektīvi eksistē dažādas uzņēmuma un tā darbinieku intereses, bet ne visas no tām ir atšķirīgas un pretējas. Vairākumā gadījumu parasti izdodas atrast vienošanos ceļus. [5; 358]

V.Zigerts un L.Lange individuālās un grupas motivācijas modelis

V.Zigerts un L.Lange piedāvāja **individuālās un grupas motivācijas modeli**, kurā ietilpst piecpadsmit motivējošo faktoru. Pēc šo zinātnieku domām, piedāvātai motivējošo faktoru klasifikācijai ir raksturīgi efektīvi iedarboties uz darbinieka uzvedību darba procesā.

1. Jebkurām darbībām ir jābūt saprātīgām. Pirmām kārtām tas atteicas uz to cilvēku, kas prasa darbību no citiem. Šeit situāciju var kontrolēt ar tādu jautājumu, ka piemēram, vai Jūs esiet pārliecināts, ka Jūsu vadītāji rīkojas līdzīgi?

2. Ļoti daudzi cilvēki saņem prieka sajūtu no darba, ja viņi atbild par šo darbu, apmierinot savu personīgās līdzdalības darbības rezultātos vajadzību, kā arī vajadzību strādāt ar cilvēkiem (klientiem, prasītājiem utt.). Tādiem darbiniekiem ir nepieciešami sarunāties ar cilvēkiem, zināt par viņu problēmām un ne tikai saistītām ar darbu. Šie darbinieki grib, lai viņu veiktas darbības būtu svarīgas kādam konkrēti. Pie šī faktora risināmo jautājumu loks izskatās šādi : vai darba vietas, kas iespējams izraisa cilvēkos vienaldzību un neieinteresētību, dod iespēju veidot minētas savstarpējās attiecības? Kā atjaunot kontaktēšanos ar darbinieku, kas palika izolēts?

3. Katrs cilvēks savā darba vietā grib parādīt uz ko viņš ir spējīgs, viņš grib pierādīt savas spējas un nozīmīgumu un negrib, lai tos jautājumus, kuros tieši viņš ir kompetents, risinātu bez viņa piedalīšanās. Šai sakarā vadītājam ir jāatbild uz tādiem jautājumiem, kā: vai prasības, kas tiek izvirzītas darbiniekam nav pazeminātās? Kādas papildus viņam uzticētās funkcijas varētu bagātināt viņa darbu?

4. Katrs cilvēks cenšas izteikt sevi darbā, ieraudzīt savus rezultātus, dabūt pierādījumus tam, ka viņš ir spējīgs kaut ko izdarīt. Cilvēka padarītam vajag pēc iespējas piešķirt sava autores vārdu. Tas atteicas gan uz atsevišķu darbinieku, gan uz grupu.

5. Praktiski katram cilvēkam ir savs viedoklis par to, kā var uzlabot savu darbu, tā organizēšanu. Cilvēks grib realizēt savus mērķus un nebaidās no sankcijām, viņš cer, ka viņu sagaidīs ar interesi. Vadītājam ir jāseko tam, lai visās nodaļās tiek nodrošināts jaunu ideju pieplūdums, tajā skaitā arī ārpus formālo racionālistisko piedāvājumu rāmju ietvariem.

6. Cilvēkiem patīk izjust savu nozīmīgumu. “Priekš viņiem manis nav” – tā saka tur, kur vadība nav pietiekami augstā līmenī. Katram darbiniekam ir jāzina, cik nozīmīgs ir viņa darbs kopējā panākumā un vadītāja uzdevums – ļaut darbiniekam to saprast.

7. Katrs cilvēks tiecas pēc panākumiem. Panākumi – ir mērķa sasniegšana un realizācija. Mērķu sasniegšanai, kurus viņš pats sev ir izvirzījis vai kuru formulējumā viņš pieņēma neformālu līdzdalību, darbinieks ieguldīs lielāku enerģiju. No šī viedokļa vadītājam pašam sev jāatbild uz jautājumu: „Vai es esmu izstrādājis saviem darbiniekiem mērķus, kurus iespējams sasniegt gan pēc līmeņiem, gan arī izpildes termiņiem?”

8. Panākumi bez atzinības rada vilšanos. Katrs ar visu atdevi strādājošs darbinieks ir tiesīgs gaidīt atzinību un atalgojumu kā materiālo, tā arī morālo.

9. Pēc tā, kādā veidā, formā un ar kādu ātrumu darbinieki iegūst informāciju, viņi novērtē savu reālo nozīmi tiešās priekšniecības un vispārējas vadības vērtējumā. Ja piekļūšana pie informācijas ir sarežģīta, ja to var saņemt ar novēlošanos, tad darbinieki jūtas pazemoti, ka rezultāts – pasliktinās gatavība darbam. Kvalificēts vadītājs vienmēr pievērš lielu uzmanību tam, vai viņa darbiniekiem ir tā informācija, kas ir nepieciešama darbam, kā arī tam, vai šo informāciju viņa padotie saņem savlaicīgi.

10. Darbinieki nevar ciest, ja lēmumus par izmaiņām un jauninājumiem viņu darbā un darba vietās pieņem bez to zināšanas, neņem vērā to pieredzi, pat, ja šīs izmaiņas ir pozitīvas. Ļoti svarīgi darbinieku motivēšanā īstenot darbinieku piedalīšanos (zināmās robežās) vadīšanas procesos.

11. Katram cilvēkam ir nepieciešama informācija par sava darba kvalitāti. Darbiniekiem tāpat ir vairāk nepieciešama, nekā priekšniecībai. Pie tam šai informācijai ir jābūt operatīvai, lai darbinieks varētu koriģēt savu darbību. Katrs vēlas zināt to mērogu, ar kuru viņš tiek

12. mērīts no sava vadītāja puses no paša sākuma, nevis tad, kad darbs praktiski jau paveikts. Dažādās iestādēs darba kvalitātes mērīšana notiek dažādi un attiecīgā vadītāja uzdevums ir formulēt mērķus un rādītājus, ar kuru palīdzību viņš spēs kaut cik objektīvi novērtēt darbinieka ieguldījumu.

13. Katram cilvēkam ir nepatīkami, ja viņu kontrolē. Tas atsauc atmiņā skolas nodarbības. Katrs darbs tikai iegūst, ja iespējama ir tā paškontrolē. Te kā piemēru Zigerts un Lange var min ķegļu spēli: redzami darba rezultāti tikai palielina spēlētāju interesi, rada azartu. Šai sakarā vadītājam ir jāpievērš uzmanība tam, kādas ir darba paškontroles iespējas darbavietās, kuras pēc viņa skatījuma ir problemātiskas.

14. Vairums cilvēku tiecas darba procesā gūt jaunas zināšanas. Paaugstinātās prasības, kas turpmākā darbībā dod iespēju tālāk attīstīties, tiek labprātāk uztvertas par pazeminātām

prasībām. Vadītājam ir obligāti jāizmanto šī vajadzība. Gadījumā, ja darbs ir primitīvs un nepieļauj turpmāko attīstību, var, piemēram, mainīt konkrētā darbinieka darbības veidu, utt.

15. Darbinieki asi reaģē, ja viņu sasniegtie augstie rezultāti un centieni rezultātā noved tikai pie slodzes palielināšanos. Īpaši gadījumos, kad minēta slodzes palielināšana nekādi nav saistīta ar naudas atalgojumu. Šādā veidā var iznīcināt iniciatīvu. Peļņa, ko vadītājs var iegūt pateicoties darbinieku ieinteresētībai darbībā, rodas nevis cīnoties par sekundēm, bet tieši no iespējas pašizteikties un realizēties, kas tiek piedāvāts tam cilvēkam, kas patiešām strādā.

16. Vēl viens svarīgs moments - vai darbs pieļauj darbiniekam iedomāties sevi pašu par savu vadītāju. Vēlams, lai būtu iespējams atļauties lielāku brīvību organizācijas vadības iniciatīvā, darbinieku individuālai atbildībai visā “patēriņu – rezultātu” ķēdē. Protam, ka šī kontekstā iet runa arī par darbinieku iespēju pašizteikties.

V. Zigerts un L. Lange piedāvāja motīvu hierarhiju individuālai un grupu motivācijai, dodot katra līmeņa aprakstus.

Pirmais līmenis (paši spēcīgākie grupas motīvi). Tiekšanās pēc mērķa (iespējams, ka tas ir grūti sasniedzams), kas ir kopējs visas grupas dalībniekiem. Pirmatklājēja gars, tiekšanās pēc brīvības, uzlabojumiem, kopējā darba un panākumu prieks.

Otrais līmenis (motīvi ir tik pat spēcīgi, kā pirmajā līmenī). Tiekšanās nostabilizēties konkurencē ar citiem, lepnums par kolektīvu, par piederību prestižām grupām, cīņas gars.

Trešais līmenis (motīvi nav tik stipri kā otrajā līmenī). Solidaritāte, tieksme pēc drošības, grupas veidošana aiz bailēm, bars ar stipru līderi, piekrišana.

Ceturtais līmenis (motīvi ir vājāki kā trešā līmenī). Savstarpējie priekšstati balstoties uz emocijām: naidis, pakļaušanās elkiem, hobiji utt.

Piektais līmenis (paši vājākie grupas motīvi). Gadījums, spiediens, neapzinātas apvienības.

Uzņēmumiem ir ļoti raksturīgs komandas darba pārsvars, struktūrvienību vadītājiem, ja viņi vēlas nostiprināt grupas morāli un sacementēt grupu, ir jāiegaumē pieci noteikumi, kuri nosaka, ka lai sasniegtu minētu mērķi vajag:

- 1) Palīdzēt grupai piedzīvot kopēju panākumu.
- 2) Nostiprināt grupas dalībnieku uzticību vienam pret otru, pirmkārt pret šīs grupas līderi.
- 3) Kultivēt piederības jūtas grupai, aktīvi iesaistīt grupas dalībniekus kopējos pasākumos.
- 4) Parūpēties, lai piederība grupai radītu prieku un atbilstu tieksmei pēc prestiža.
- 5) Uzturēt grupai uzstādīto mērķu sasniegšanas realitāti

B. Skinera stimulēšanas teorija

Īpaša vieta jāierāda B. Skinera stimulēšanas teorijai. Pēc Skinera teorijas stimulēšana izraisa konkrētu reakciju (uzvedību), kuras rezultāti ir noteiktas sekas. Šīs teorijas pamatā ir pieņēmums, ka šodienas rīcību nosaka tikai un vienīgi pagātnē izjustās sekas par attiecīgo rīcību. Cilvēka rīcību nosaka ārējā vide, sava loma arī ir ģenētiskajiem faktoriem, taču tie nav noteicošie. Cilvēka aplūkojums no tikai no stimula un reakcijas aspekta neņem vērā cilvēka iespējas pašam ietekmēt savu uzvedību. Galvenā Skinera kritika ir vērsta pret tā saukto autonomā cilvēka ideju. [7; 98.]

Tās galvenais princips ir tas, ka rīcība, kura deva vēlamus rezultātus pagātnē, visticamāk, ka atkārtosies, bet savukārt, rīcība, kura noveda pie nevēlamām sekām, visticamāk, ka neatkārtosies.

Uzņēmumos parasti sastopamas četras **stimulējošas metodes**:

1. Pozitīvās.
2. Izvairīšanās.
3. Sodīšanas.
4. Ignorēšanas.

Pozitīvās stimulēšanas metodes mērķis - pozitīvas situācijas izveidošana, lai stimulētu darbinieku strādāt efektīvi;

Izvairīšanās stimulēšanas metodes mērķis - pozitīvu rīcību stimulēšana nākotnē, jo ir ticība, ka darbiniekam "kauna sajūta" neatļaus strādāt slikti.

Sodīšanas stimulēšanas metodes mērķis - rīcības uzlabošanas sekmēšana nākotnē, lai darbinieks neatkārtotu savas kļūdas.

Ignorēšanas stimulēšanas metodes mērķis - lai darbinieka nevēlama rīcība uzņēmumā pilnīgi izzustu.

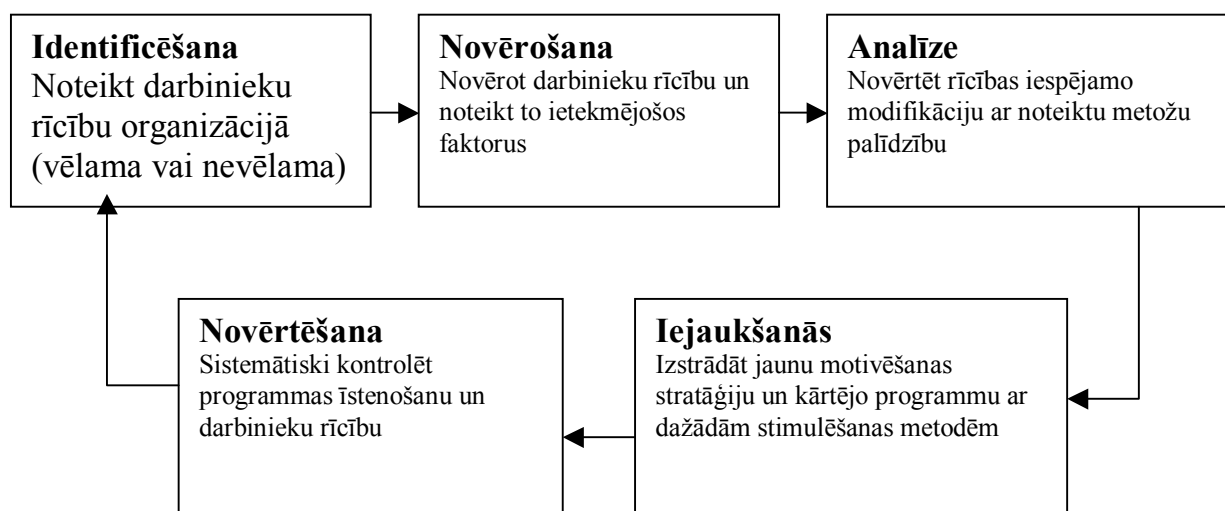
Visas šīs metodes ir jāpielieto radoši, izmantojot metožu kompleksu.

Stimulējošās motivēšanas teorijas var tikt lietotas šādās formās:

- stimulēšana ar noteiktu intervālu;
- stimulēšana ar mainīgu intervālu;
- pastāvīga, proporcionāla stimulēšana;
- mainīga, proporcionāla stimulēšana. [6; 359 - 360]

Lai praksē īstenotu stimulējošās motivēšanas teorijas metodes, nepieciešams izstrādāt speciālo **OBM (Organization Behavior Modification) programmu**". Šāda programma

ietver noteikumus, notikumus, instrukcijas utt. Taču katras organizācijas programma ir specifiska un nav lietojama jebkurā gadījumā neatkarīgi no organizācijas iekšējās un ārējās vides. Savukārt programmas izstrādes posmi var būt līdzīgi jebkurai organizācijai. [6;360]



1.1.5.attēls. Darbinieku rīcības modifikācijas posmi [6; 361]

1.2.1. Motivāciju teoriju trūkumi

Tomēr būtu nepareizi uzskatīt, ka minētie motivācijas modeļi ir ideāli un tos nevar kritizēt par esošiem trūkumiem teorētiskajos un praktiskajos to aspektos. Katram modelim ir savas īpatnības, kas ietekmē tā pielietošanu praksē. Piemēram, pēc L. Portera domām, **Maslova** modelim ir sekojošie trūkumi:

- Maslova kategorijas ir nederīgas praktisko uzdevumu risināšanā. Vadītājs nevar nepārtraukti bez iebildumiem paskaidrot novēroto uzvedību ar vienu vai citu motīvu. Apskatot Maslova hierarhiju kā hipotēzi ir grūti noskaidrot, kādus pētījumus ir jāveic, lai to apgāztu. Šī kritiskā piebilde ir attiecināma uz visiem motīvu veidiem. Motīvu ne vienmēr var loģiski izsecināt no uzvedības, jo to starpā nav viennozīmīgas attiecības: viens un tas pats motīvs var tikt apmierināts ar dažādām darbībām.

- Var norādīt uz uzvedību, kas nav saskaņota ar Maslova teoriju. Pieņemsim, ka pienākums pieder pie viena no augstākajiem līmeņiem, hierarhija ignorē to apstākli, ka cilvēki ir gatavi mirt, pildot pienākumu, nereti lepnumu vērtējot augstāk par drošību vai fizioloģiskajām vajadzībām.

- Kaut arī dotajai hierarhijai ir procesa modelis, pārejas mehānisms no viena līmeņa uz citu netiek atklāts.

Hierarhijas teoriju vislabāk ir apskatīt kā organizējošo koncepciju, un zināmā mērā tās neprecizitāte veicināja šīs teorijas atzīšanu. Ir pamats domāt, ka līdzīgas vajadzību hierarhijas darbojās darbinieku un vadītāju aprindās. Vadītājiem vajadzības pēc pašcieņas un pašizteiksmes nereti paliek neapmierinātas.

L. Portera kritiskais Maslova motivācijas modeļa skatījums acīmredzot attiecās tikai uz teorētisko un metodoloģisko aspektu, neskarot ražošanas procesa un cilvēka uzvedību darba procesā. Kādēļ, piemēram, cilvēkiem vajag, strādājot uzņēmumā, upurēt savu dzīvību izpildot pienākumu. Šādos apstākļos cilvēks nereti atrodas vai nu procesa nepilnību, vai arī nepietiekamas vadības uzmanības ietekmē, tiecoties pēc patēriņu ekonomijas, radot komfortablus apstākļus, nostādot darbinieku ekstremālos apstākļos. [14; 235]

Arī **D. Makklelanda**, kas uzsāka pētījumus izskatot nevis to, kā cilvēks domā, bet to kā rīkojas, motivācijas modeļa teorija tika kritizēta. Šeit Makklelands izmanto tā saukto projekta metodiku, kas balstās uz to, ka pētāmais cilvēks ar vārdiem apraksta viņam parādīto attēlu. Pamata priekšnosacījums ir tas, ka jo sarežģītāks un divdomīgāks ir zīmējums, jo pētāmā vārdos visticamāk parādīsies (projektēsies) viņa motīvi. Makklelands apgalvoja, ka

domas, kas tika izpaustas šādos aprakstos, var sagrupēt tā, ka tās parādīs trīs cilvēku motivāciju kategorijas. Šīs ir vajadzības pēc :

1. tiekšanās pēc piederības;
2. varas;
3. panākumiem vai mērķa sasniegšanas.

Vajadzība pēc mērķa sasniegšanas var būt saistīta ar vairākām vajadzībām Maslova hierarhijā; pēc būtības, šī ir vajadzība darīt kaut ko (tajā, kur indivīds sevi salīdzina ar citiem) labāk, kā tika darīts iepriekš.

Makklelands apgalvoja, ka vadītājam priekš tā, lai būtu līderim, ir jābūt ievērojami izteiktai vajadzībai pēc mērķa sasniegšanas. Tā ir raksturīga tiem vadītājiem, kas labāk strādā vienatnē. Augsta vajadzība pēc draudzīgām attiecībām, tuvības un savstarpējās sapratnei dažreiz noved pie darbinieku neefektivitātes, ko izraisa bailes pasliktināt attiecības. Daži autori uzskata, ka vadītājam ir jāpiemeklē darbs pakļautajiem, ņemot vērā to motivāciju. Pastāv viedoklis, bet tas vēl nav pietiekams augstai efektivitātei, ka atalgojuma (vai kompensācijas) sistēmai ir jābūt izstrādātai, ņemot vērā cilvēku, kas saņems šo atalgojumu piedalīšanos, un tai jātiek izskatītai tiešā sakarībā ar darba efektivitāti.

Kaut arī Makklelanda modeli var izmantot, lai uzlabotu organizācijas klimatu, kuras pamatā ir personāla motivācija, viņa teorijā var apstrīdēt daudz ko, tajā skaitā pētījumu metodoloģiju un pārlietu vienkāršoto motīvu klasifikāciju.

Jau minētajam var piebilst, ka uz šodienu nav tāda motivācijas modeļa, ko nevarētu apstrīdēt vai kritizēt, katrai no tām ir savas priekšrocības un savi trūkumi, un tas ir dabisks process. Protams, nedrīkst, pilnībā noliegt jau minētos D. Makklelanda modeļa trūkumus.[8; 108-109]

Tāpat kritiski tika analizēta arī **F. Hercberga** divfaktoru motivācijas teorija, kas tiek pieskaitīta "higiēniskās motivācijas" kategorijai un tiek pamatota ar pētījumu rezultātiem, šo pētījumu gaitā tika noskaidroti apstākļi, kas pozitīvi vai negatīvi ietekmē cilvēka attieksmi pret darba procesu. F. Hercberga galvenais secinājums bija tāds, kas tika likts motivācijas modeļa pamatos – "cilvēkiem ir raksturīgas divu veidu vajadzības: izvairīties no ciešanām un psiholoģiskās izaugsmes".

F. Hercberga motivācijas modelim izšķir trīs galvenos trūkumus:

1. Dotā pieeja no sākuma atgādina mainītu hedonismu (meklēt apmierinājumu, izvairīties no vilšanās), kur apmierinājuma jēdziens ir mainīts ar pašizpaušmi. Tradicionālie

iebildumi hedonismam (piemēram, tas, ka cilvēki nevar tieši meklēt apmierinājumu vai izvairīties no vilšanās, bet var tikai noteikt darbības virzienu, kuru sekas varētu būt vilšanās vai apmierinājums) dotajā gadījumā ir piemērotāki, jo Hercbergs precīzi formulē tos apstākļus, kas izraisa “ciešanas” vai “psiholoģisko izaugsmi”.

2. Daži autori apgalvoja, ka polemika par Hercberga divu faktoru teoriju, galvenokārt ir saistīta, ar autores nepietiekami precīziem formulējumiem. Eksistē sekojošā visticamākā versija : “Visi motivātori kopā ņemti, nes lielāku ieguldījumu apmierinājumā ar darbu, nekā higiēnisko faktoru kopums. Bet visi higiēniskie faktori kopumā, ātrāk rada neapmierinātību ar darbu, nekā motivātoru kopums.

3. Pēdējais pētnieku norādījums ir tāds, ka pierādījumi, kas tika izmantoti lai pamatotu apgalvojumu “apmierinājums noved pie darbības”, nebija eksperimentāli. [5; 349]

Pretrunas, kas ir sastopamas dažādu autoru izteikumos teorētiskajā un praktiskajā to skatījumā mūsdienās darbojošos motivācijas modeļos, neizraisa to pilnīgu noliegšanu, bet rada kritiskus aizrādījumus, kas, pēc darba autores domām, virza to tālākai attīstīšanai. Vienas vai otras metodes efektivitāti un dzīvotspēju var noteikt tikai ar tās aprobāciju praksē, ņemot vērā to vidi, kurā tā tiks ieviesta. Nav apstrīdams tikai tas, ka motivācijas metožu trūkums mūsu valsts pārvaldes iestādēs, kā arī privātā sektora uzņēmumos, pazeminās vadošo sistēmu darbību un sociāli – ekonomisko darba kolektīvu ražīgumu.

Līdz ar to kļūst skaidrs, ka motivācijas modeļi var novest gan pie pozitīvām, gan arī negatīvām sociāli – ekonomiskām sekām, īpaši gadījumos, ja organizācijā darbojās neformālās grupas.

Lai novērstu negatīvās motivāciju sekas, daži pētnieki piedāvā sekojošas pieejas:

1. Dramatiskā veidā demonstrēt grupai tās darbības perspektivitātes trūkumu.
2. Parādīt grupai, ka tās izvirzītie mērķi nav sasniedzami.
3. Cilvēku starpā ieviest neuzticību, īpaši pret šīs grupas līderi.
4. Veidot “graujošos” grupējumus, stimulēt pārbēdzējus, vislabāk grupas līderi pārveidot par pārbēdzēju.
5. Apvienot vienotības jūtas pret grupu ar neapmierinātību, nogurumu un trūkumiem.

Nobeigumā gribētos minēt septiņus kopējos noteikumus, kā vajadzētu materiāli atalgot personālu. Tie ir balstīti uz materiālo un morālo stimulu kopumu, ja dominē materiālie:

1. Materiālās stimulēšanas sistēmām ir jābūt vienkāršam un saprotamam katram darbiniekam.
2. Sistēmai ir jābūt lokanai, kas pieļautu tūlītēju iespēju atalgot katru pozitīvu darba rezultātu.

3. Atalgojuma apmēram ir jābūt ekonomiski un psiholoģiski pamatotam (lielāks un retāks; biežāks, bet mazāks).
4. Personāla atalgošanu jāorganizē vadoties pēc tādiem rādītājiem, kas tiek uztverti kā pareizi.
5. Atalgojumu sistēmai darbiniekos ir jāveido materiālo atalgojumu taisnīguma sajūtu.
6. Atalgojumu sistēmai ir jāveicina darbinieku ieinteresētību ne tikai individuālā darba uzlabošanā, bet arī darbā ar citiem darbiniekiem.
7. Darbiniekiem ir jāredz precīzu saikni starp sava darba rezultātiem un firmas darbību (pie kā var novest darbinieku kļūdas, un kādus rezultātus dod panākumi).[14; 256-257]

1.3. Motivācijas pielietojums mūsdienas praksē.

Menedžmentā tiek pielietoti vismaz 8 atalgojuma veidi:

Nauda. Naudas stimulējošā ietekme ir īpaši efektīva tad, kad uzņēmums atalgo savus darbiniekus atkarībā no izpildītā darba un konkrēto rezultātu iegūšanas, bet nevis par „nosēdēto” laiku darba vietā.

Atzinība. Atzinība ir vēl spēcīgāks atalgojuma veids par naudu, kurai arī vienmēr būs liela nozīme. Praktiski visi cilvēki pozitīvi reaģē, ja jūt, ka viņus vērtē un ciena. Pietiek tikai uzslavēt par labu uzvedību un tā drīzumā atkārtosies.

Eksistē sekojošie menedžmenta noteikumi vadītājiem atzinības pielietošanai :

- uzslavēt uzreiz
- slavēt cilvēka darbu
- teikt darbiniekam, ka vadītājam pastāv apmierinātība un viņam ir patīkami, ka darbinieks šo darbu ir paveicis
- kad atzinība tika izteikta, nevajag palikt pie darbinieka un stingri viņu kontrolēt

Darbība. Darbinieki, kas iegādājās akcijas un kļūst par līdzīpašniekiem, uzvedas kā īpašnieki. Bet lai izmantotu šo atalgojuma veidu, uzņēmumam ir jāpielieto lēmumu grupveida pieņemšanas veidu, nevis autoritāro un ražot konkurētspējīgu preci. Daži pētījumi pierādīja, ka šīs metodes pielietošana var 1.5 reizes paaugstināt uzņēmuma ienākumus.

Atalgojums ar brīvo laiku. Tas var atturēt darbiniekus no ieraduma, tērēt laiku bez jēgas, vairāk pievēršoties ģimenei un pašam sev, ja viņš tiks galā ātrāk ar darbu, nekā tika paredzēts. Tāda metode var tikt izmantota cilvēkiem ar brīvo darba grafiku. Pretējā gadījumā vadībai var rasties kārdinājums paaugstināt slodzi.

Savstarpējā saprašanās un interese pret darbinieku. Īpaši nozīmīgs šis atalgojuma veids ir efektīviem darbiniekiem – profesionāļiem. Šādiem darbiniekiem iekšējam atalgojumam ir ļoti liela nozīme. Šāda pieeja no vadītājiem prasa labu neformālu kontaktu ar saviem padotajiem, kā arī zināšanas par to, kas viņus satrauc un interesē.

Kustība pa karjeras kāpnēm un personīgā izaugsme. Šis atalgojuma veids prasa nopietnus augstākās vadības finanšu izmaksas, bet tieši šis veids ļauj lielām kompānijām, saglabāt tirgū līderpozīcijas. Izaugsme dod varu, bet nevis tikai materiālo labklājību. Cilvēki varu ciena vairāk, kā materiālus labumus.

Patstāvības un iemīļotā darba piešķiršana. Šis veids ir īpaši labs, kad darbinieks ticās kļūt par profesionāli, bet sajūt kontroles presi vai arī saprot, ka citu darbu viņš izpildītu kvalitatīvāk un profesionālāk, ar lielāku atdevu un labākiem rezultātiem. Šeit vadītājam ir

jāmāk atrast tādu darbinieku. Bieži vien šie cilvēki varētu strādāt efektīvi bez priekšniecības uzraudzības, bet bez zināmas drosmes viņi nespēj ar to griezties pie vadības.

Balvas. Šis atalgojuma veids ir atkarīgs no vadītāja fantāzijas. Visefektīvākais balvas pasniegšanas veids ir tās pasniegšana citu darbinieku klātbūtnē.

Mūsdienās materiālai stimulēšanai ir noteicošā nozīme.

Motivācijas zems līmenis ir raksturojams ar darbinieku pasivitāti, un zemu darba ražīgumu, kā arī ar darbinieka entuziasma un sadarbības trūkumu. [13; 304]

Darbinieku pasivitātes iemesli.

Saskaņā ar “Y teoriju” jebkuram darbiniekam, kas ierodas jaunā darba vietā, ir griba sevi parādīt un ir interese pret jauno darbības veidu. Savukārt, vadība ir ieinteresēta, lai darbinieks radoši un iedvesmoti attiektos pret saviem pienākumiem. Diemžēl dažādu apstākļu rezultātā, to skaitā ir tādi faktori, kā personīgas atbildības līmenis, attiecības ar priekšnieku utt. – darbinieks var vilties savā darbībā. Galvenokārt to izsauc sekojošie apstākļi:

- pārlieku iejaukšanās no tiešās priekšniecības puses;
- psiholoģiskās un organizatoriskā atbalsta trūkums;
- nepieciešamās informācijas trūkums;
- priekšnieka pārlieku lielais sausums un neiejūtība pret darbinieka vajadzībām;
- atgriezeniskās saites trūkums, t.i., kad darbinieks nezina sava darba rezultātus;
- neefektīvi atrisinātas darbinieku problēmas no priekšnieku puses;
- nekorekts darbinieka vērtējums no vadības puses.

Šie apstākļi ierindas darbiniekam izraisa pazemojuma sajūtu. Tiek grautas pašlepnums, darbinieka pašpārliecība par sevi, sava darba amata drošību un tālākās attīstības iespējām.[11; 25-26]

Motivējošie apstākļi, iedarbības principi uz cilvēku motivāciju.

Jaunas darba vietas iegūšana, kā arī ierasto darba apstākļu izmainīšana stimulē darbinieku, rada viņā vēlēšanos parādīt sevi no labākās puses. Ja darbiniekam netiek dota iespēja sajūst sevi par vajadzīgu, patstāvīgu cilvēku, kam uzticas un kuru ciena, tad viņš var vilties savā darbā.

Pie tam, cilvēki pat no ekonomiskā viedokļa ir samērā dārgs resurss, un tas nozīmē, ka viņus ir jāizmanto ar maksimālo efektivitāti. Vadītāja pienākums ir atcerēties, ka šeit ir jāievēro arī morālie apsvērumi. Šis problēmas apzināšanās, rada priekšniekam jaunu uzdevumu: kādam ir jābūt ideālam darbam priekš pakļautajiem?

Atbildot uz šo jautājumu, nevajadzētu tiekties pie pārlicīga specifiskuma un oriģinalitātes. Katra cilvēka gaumes un īpatnību nianses tik un tā reti kad izdosies ņemt vērā, tādēļ vadītājs parasti tiecās pie integrālās ražošanās paaugstināšanās. Ar zemāk minētiem faktoriem, vadītājam rodas izredzes sasniegt savu padoto maksimālo saskaņu. Ideālam darbam ir jāpiemīt sekojošām vajadzībām :

- tam jābūt viengabalainam, t.i. jānoved pie noteikta rezultāta ;
- darbiniekiem to jāvērtē, kā svarīgu un izpildes vērtīgu;
- jādod iespēja darbiniekam pieņemt lēmumus, kas ir nepieciešami tās izpildē, t.i. tam ir jāpiemīt autonomijai (noteiktās robežās). Vai arī kā variants – grupas autonomijai;
- nodrošināt atgriezenisku saiti ar darbinieku, tikt vērtētam atkarībā no darba efektivitātes;
- tam ir jānes, no darbinieka viedokļa, taisnīgs atalgojums.

Pēc šiem noteikumiem projektēts darbs, nodrošina iekšējo apmierinājumu. Tas ir ļoti spējīgs motivācijas apstākļi, jo stimulē darba kvalitatīvu izpildi, kā arī pēc vajadzību paaugstināšanas likuma, stimulē sarežģītāko darbu izpildei.[14; 49-50]

Darba parametru uzlabošanas metodes

Īstam vadītājam ir nepārtraukti jāapdomā visas iespējas, lai uzlabotu darbu un motivāciju cilvēkiem, kas strādā ar viņiem. Svarīgi ir arī tas, ka ne tikai efektīvie, bet arī mazsvarīgie projekti piesaista vispārējo projektā iesaistīto darbinieku uzmanību (kas nereti rada nepamatotas cerības).

Mūsdienās eksistē vienkārši darba izmainīšanas paņēmieni, kas varētu stimulēt padoto iekšējo motivāciju, radot no viņu puses sadarbību un entuziasmu.. Darba rādītāju pilnveidošanas metodes ir pamatoti uz principiem, kas ir aprakstīti augstāk.

Prasmju un iemaņu dažādības palielināšana.

Šeit ir svarīgi atcerēties to, ka tiešu prasmju dažādība, bet nevis dažādība pati par sevi, ir principiāla. Ja kolektīva locekļi pielieto ierobežotu prasmju skaitu, tad jāmeklē iespējas, lai stimulētu vajadzības to skaita palielināšanai.

Taču ne vienmēr darbinieki ar prieku uztvers dažādības palielināšanu. Monotona darbība ļauj darbiniekiem sarunāties tās izpildes procesā, bet ieviešot dažādības elementus, sarunas būs apgrūtinātākas, un nebūs manāmas kompensācijas no paša darba.

Darbiniekiem arī nepieciešams radīt sajūtu, ka viņu izmantotās prasmes tiek novērtētas. Tas nozīmē, ka par mērķi jāizvirza tas, lai publiski pasludināt doto prasmju vērtību darbiniekiem. Šāda pieeja parasti stimulē darbinieku uz prasmju pilnveidošanos, paplašinot spēju diapazonu.

Darba svarīguma paaugstināšana.

Ja darbinieks zina, kā konkrēti tiks izmantoti viņa darba rezultāti, viņš sāk apzināties sava darba nozīmīgumu, kas stimulē viņu ātrāk izpildīt darbu ar labu tā kvalitāti.

Darbinieks vienmēr grib zināt, kāpēc viņš dara vienu vai otru darbu. Pat, ja viņam ir uzdots savākt ziņas atskaitei, darbinieks vēlas zināt, kādiem mērķiem ir domāta šī atskaite. Formulējot jebkuru uzdevumu ir jāpaskaidro kāds ir tā mērķis, kas reāli mainīsies, no šī uzdevuma izpildes ātruma un kvalitātes, kā šis darbs iekļaujas firmas darbībā kopumā. Pēc darba izpildīšanas, darbinieks gaidīs rezultātus.

Šis faktors īpaši nopelna uzmanību no valsts sektorā strādājošo vadītāju puses, jo tas varētu reāli paaugstināt ierēdņa darba efektivitāti, ļaujot viņam saprast sava darba svarīgumu un it īpaši nozīmīgumu galējā mērķa sasniegšanā.

Autonomijas palielināšana.

Vadītāja darbs ietver sevī dažāda svarīguma līmeņa uzdevumu risināšanu. Dažu vadības funkciju nodošanai zemākos līmeņos ir divi efekti: vadītāja spēku koncentrācija augstākā līmeņa uzdevumu risināšanai, un vienlaicīgi, tas rada pozitīvu iedarbību uz darbinieku motivāciju.

Zemāko līmeņu lēmuma pieņemšanas tiesību nodošana padotajiem var tikt uzskatīts par labvēlīgu gadījumā, ja tie ir apmācīti un pareizi izprot visas darba īpatnības, tajā skaitā arī to, kur iegūt nepieciešamo informāciju un kādā brīdī ir jāpieņem lēmums.

Ja padotie zina visas prasības un instrukcijas, kas darbojas dotajā organizācijā, vadītājs var šiem darbiniekiem dot iespēju patstāvīgi uzstādīt savas darbības mērķus. Darbinieka lēmumu pieņemšanas procesā piedalīšanos, pat daļēji, izraisa lielāku ticamību, ka darbinieki izjutīs lielāku atbildību par darbu un panākumi radīs lielāku gandarījumi, izpildot uzdevumu. Reāli tas tiek izpildīts ar kvalifikāciju pārrunu sistēmas palīdzību. Šo pārrunu laikā ir jāizvairās no situācijas, kurās padotais izvērza sev nereālus mērķus, kas jau no paša sākuma kādu zināmu iemeslu dēļ nevar tikt realizētas, un, kas ir atkarīgas arī no firmas esošā stāvokļa.

Instrumenti, materiāli, iekārtas, kā arī to izmantošanas metodes veido vēl vienu vidi, kurā var paaugstināt darbinieku patstāvību. Gadījumos, kad vadītājs nosaka kā un ar kādām iekārtām strādāt darbiniekam, viņš nevar ņemt vērā katra darbinieka individuālās īpatnības. Izjutot pat mazākās neērtības, un, tajā pat laikā, ja darbiniekam nav izvēles iespējas, viņš ātri zaudē darba izpildes motivāciju. Ideālajā gadījumā darbiniekiem ir jāatbild arī par izmantoto iekārtu apkalpošanu un remontu.

Laikam ir ļoti liela nozīme visa veida darbos. Ja cilvēkam nav pietiekami daudz laika, lai kvalitatīvi izpildītu savu darbu, viņš uzskatīs, ka uz to nav vērts tērēt lielāku piepūli. Darba uzticēšana jau no paša sākuma paredz zināmu laika izpildes autonomijas piešķiršanu

darbiniekam. Viņš var izvēlēties prioritātes, plānot darbu, ņemot vērā sava darba stila specifiku, un rezultātā, saņemot lielāku gandarījumu par padarīto darbu.

Darba izpildes temps arī zināmā mērā ietekmē motivāciju. Vadītājam ir jātiecas pazemināt darba pusautomātisko procesu monotonitāti, ļaujot darbiniekiem pašiem izvēlēties brīvi darba tempu. Gadījumā, ja tas nav iespējams, un darba tempu nosaka tikai iekārta, nepieciešams ieviest bufera uzkrājēju sistēmu.

Atgriezeniskās saites pastiprināšana.

Atgriezeniskā saite mēdz būt: iekšējā - ejoša no paša darba; un ārējā – gadījumā, kad patērētājs darba rezultātus nenovērtē, kā arī publiskas uzslavas gadījumos.

Iekšējā atgriezeniskā saite ir drošāka, jo iedarbojas tieši uz darbinieku darba izpildes procesā. Visefektīvākais šīs saites stimulācijas veids ir precīzu un noteiktu mērķu uzstādīšana, tajā pat laikā nenorādot mērķa sasniegšanas ceļus. Cits veids, kā nostiprināt saiti, ražošanas procesā ieviest kvalitātes pārbaudes. Tas ļaus darbiniekam uzreiz izlabot kļūdu, likumsakarīgi koriģējot darba izpildes procesu, pietuvinot to pie maksimālās efektivitātes. Tas nozīmē, ka rezultātā vairs nenotiks līdzīgas kļūmes.

Ļoti bieži ir jāsastopas ar īpaši negatīvas atgriezeniskās saites situācijām, tas ir, kad darbinieki uzzina tikai par sava darba trūkumiem un neveiksmēm. Tā viņiem nav iespēja saņemt atalgojumu par savu labi padarīto darbu. No otras puses ir zināms, ka cilvēki praktiski nereaģē uz negatīvo atgriezenisko saiti. Darbinieks neuztver negatīvus novērtējumus vairāk par diviem – trijiem rādītājiem. Bet, ja vadītājs pēc kārtas maina pozitīvo un negatīvo kritiku, tad informāciju par neveiksmēm darbinieks uztvers pilnīgāk.

Bieži vien cilvēki pretojas atgriezeniskās saites ieviešanai, jo savlaicīgi netika tam sagatavoti un nezina kā to nodrošināt. Lai nodrošinātu efektīvu ārējo atgriezenisko saiti, ir nepieciešams, lai tā būtu patiesa, precīza, sīka, tiktu īstenota uzreiz. Paziņojums par slikti izpildītu darbu tikai demotivē darbinieku. Savukārt, ja norādīt kas tieši netika pareizi paveikts, kāpēc tas notika, kā labot radušos situāciju, tajā pat laikā pieminot pozitīvos darba aspektus, šādas atgriezeniskās saites efektivitāte, protams, pieaugs. Tā būs vēl augstāka, ja darbinieks šos jautājumus noskaidros pats. [16; 75-80]

Ekonomiskā motivācija

Līdz šim darbā tika piedāvātas motivācijas metodes, kas pamatā balstās uz psiholoģiskajām vajadzībām, iedarbību uz iekšējo motivāciju. Šīs metodes pārsvarā pamatojas ar “Y teoriju”. “X teorijas” pielietošanai arī ir sava nozīme mūsdienās un daudzās situācijās tā pilnībā sevi attaisno. Tas nozīmē, ka darbinieku motivācijas metožu apskats nebūtu pilnīgs, ja netiktu izskatīti ekonomiskās motivācijas metodes.

Pēc “X teorijas” būtības, cilvēki strādā, lai, galvenokārt, apmierinātu savas ekonomiskās vajadzības.[11; 30]

Vadītāja uzdevums, pielietojot ekonomisko motivāciju, ir izstrādāt pieņemamu prēmiju izmaksu shēmu pēc saražotā, gabaldarba apmaksas sistēmu vai darba vienošanās. Tas ir samērā grūts uzdevums, jo situācija katrā iestrādē ir unikāla, un, sekojoši, prēmiju sistēmai arī jābūt unikālai katram atsevišķam gadījumam. Tas ir atkarīgs arī no personāla specializācijas. Piemēram, neefektīvi būs noteikt samaksu pēc padarītā uzņēmumos, kur notiek dinamiska darbība orientēta galvenokārt un pasūtījumiem.

Jāņem vērā, ka ne visa veida ekonomiskie atalgojumi labvēlīgi ietekmē darbinieku motivāciju, taču pastāv daži atsevišķi prēmiju pielietošanas pamata noteikumi, kas neskar uzņēmuma darbības specifiku un ir universālas. Vadītājam ir pēc tām jāvadās, lai pareizi ieviestu ekonomisko motivāciju:

- prēmijas nedrīkst būt pārliki vispārinātas un izplatītas, jo pretējā gadījumā, tās uztvers kā parastās algas sastāvdaļu parastos apstākļos;

- prēmijai jābūt saistītai ar darbinieka personīgo ieguldījumu ražošanā, vai tas ir individuāla vai grupas darba rezultāts;

- jābūt kādai pieņemamai metodei, lai veiktu ražošanas pieauguma mērījumus;

- darbiniekiem ir jābūt, ka prēmija ir atkarīga no papildus piepūles, bet nevis iekļaujas normatīvos spēkos;

- darbinieku papildus piepūlēm, kas ir stimulēti ar noteiktu prēmiju, ir jāsedz izmaksas uz šīm prēmijām.

Kā jau tika minēts, ekonomiskās stimulācijas veidiem ir jābūt atkarīgiem ne tikai no firmas specifikas kopumā, bet arī variēties atkarībā no darbinieku specializācijas. Šeit iet runa par to, ka pieejas ekonomiskās stimulēšanas izstrādāšanai principiāli atšķirās dažādās personāla grupās, kā šī fakta apliecinājumu var akcentēt to, ka, piemēram, atalgojuma sistēmai par virsstundu darbu piemīt neapšaubāmi lielākā pielietošanas pakāpe, nekā biznesā piedalīšanas shēma.

Cilvēce ir izgudrojusi lielu daudzumu darba stimulēšanas paņēmieni, bet šeit tiks izskatīti pamata motivācijas, kas var rasties darbiniekiem darba gaitā:

1. darba alga
2. darba saturs
3. darba spraigums (intensitāte)
4. darbinieka tiesību aizstāvēšana
5. kārtība uzņēmumā
6. administrācijas attieksme pret darbinieku

7. savstarpējās attiecības kolektīvā
8. iespēja paaugstināt kvalifikāciju

Darba alga. To var nosaukt par galveno iemeslu, kas vada darbinieku. Cilvēks grib saņemt algu, kas apmierina viņa materiālās un garīgās prasības un vērtības. Vistradicionālākās darba algas – pēc laika un pēc padarītā. Pirmajā gadījumā darbinieks saņem atalgojumu par padarīto darbu noteiktā laika periodā, atalgojuma lielums proporcionāli pieaug attiecīgi patērētam laikam. Pie darba apmaksas pēc padarītā – darbinieks saņem algu par katru viņa padarīto priekšmetu vai izpildīto ražošanas operāciju. Mūsdienās populāras kļūst jaunas apmaksu sistēmas. Lielākā ienākumu daļa ir atkarīga no darbinieka personīgā ieguldījuma uzņēmuma darbībā (ko novērtē priekšniecība), kā arī no uzņēmuma panākumiem un ienākumiem kopumā. Šī samaksas sistēma ir cieši saistīta ar uzņēmuma vadītāju tieksmi, pēc iespējas vairāk ieinteresēt darbinieku visa uzņēmuma panākumos, bet ne tikai personīgi labos rezultātos.

Darba saturs vai raksturs ir tas, ar ko ir jānodarbojas darbiniekam savā darba vietā. Svarīgs cilvēka motivācijas veids, no kura ir atkarīgs gan rezultāts, gan arī darbinieka tieksšanās savā darbībā.

Darba spraigums (intensitāte). Režīms, kurā darbiniekam ir jāstrādā, piepūles līmenis, ko viņam nākas ieguldīt. Vai, viņš strādā visu dienu ar vienādu slodzi bez pārtraukuma iespējas vai arī darba temps pieļauj kādu laiku mazināt darba intensitāti.

Darbinieka tiesību aizstāvēšana. Ja uzņēmumā darbinieki ir sociāli aizstāvēti, iespējams ir izvairīties no tiesību ierobežošanas vai aizskaršanas, nelikumīgas atļaišanas. Uzņēmuma rūpes par darbinieku, medicīniskie pakalpojumi, nodrošināšana ar dzīves vietu.

Kārtība uzņēmumā. Paredz darba disciplīnu, darbinieku atbildību par uzdoto pienākumu izpildīšanu. Tas ir atkarīgs no uzņēmuma administrācijas, tās vadīšanas modeļa, no paša uzņēmuma veikto uzdevumu funkciju līmeņa.

Administrācijas attieksme pret darbinieku. Citiem vārdiem – vadīšanas modelis uzņēmumā. Galvenie – autoritatīvais vadīšanas modelis, kas paredz stingru kontroli un vienpersonisku lēmumu pieņemšanu; un demokrātiskā metode, kas paredz paplašināt lēmumu pieņēmēju loku un “cilvēcisku” attieksmi pret personālu. Tas viss ietekmē attieksmi pret darbu un cilvēku ieinteresētību disciplīnā.

Savstarpējās attiecības kolektīvā. Savstarpējās attiecības kolektīvā veidojas darba gaitā un ir atkarīgas no vairākiem iemesliem – no cilvēciskiem (komunikabilitāte, kolektīva sastāvs utt.), līdz pašam darba procesam, administrācijas attieksmes, vadības modeļa, darbu rakstura.

Iespēja paaugstināt kvalifikāciju. Arī samērā svarīgs faktors, kam ir noteicošā loma izvēloties darbu. Tā ir tālākās attīstības perspektīva, paaugstināšanā amatā, iespēja uzlabot savu materiālo stāvokli. Tās ir katra cilvēka ambīcijas.

Tagad parādās jaunas darba stimulācijas metodes, kuru procesā darbinieki piedalās uzņēmuma ienākumu sadalē. Piedalīšanās panākumos. Kā apgalvo psihologi, vairums cilvēku par maz ir tikai pieaugošo ienākumu. Cilvēks grib aktīvi piedalīties uzņēmuma vadībā, grib sevi izjust kā līdzīpašnieku, lai viņa viedoklī ieklausītos, lai viņu cienītu apkārtējie.

Mūsdienu tirgū līdzās ar darba algu, prēmijām, darba apstākļiem un citiem motivācijām ir arī sāpīgs stimuls – bezdarbs, kuram nereti nav mazsvarīga loma. [14;51-54]

Situācijas, personības un citi faktori, kas ietekmē motivāciju

Vadības veids un organizācijas iekšējais klimats ir faktori, kas ietekmē motivāciju uzņēmuma ietvaros. Tās ir tā saucamie starpnieciski mainīgie lielumi, jo to darbība vai nu rada motivāciju, vai arī tai traucē. Kā citus situāciju faktoros, var minēt attiecības starp personām darba vietā, spiediens darbā uz doto brīdi, izmantotais ražošanas paņēmiens, kā arī uzņēmumā pastāvošā kultūra un grupu normas.

Kā jau tika norādīts iepriekšējās darba daļās, Hercberga teorijā šie momenti ir attiecināmi uz higiēniskiem faktoriem, tas nozīmē, ka tos var atrisināt vai nu izraisot neapmierinātību, vai arī situāciju padarot neitrālu, bet neveidojot motivāciju. Gaidīšanas teorijās šādi situāciju un ārējās vides faktori ir tie mainīgie, kas nosaka mērķa sasniegšanas vēlni un iespēju. Kā piemēru var minēt, izmantotais ražošanas paņēmiens jau ierobežo vajadzības pēc pašizpaušmes apmierināšanu kā stingru mērķi. No otras puses, vadītāja uzvedība un vadības veids zināmā mērā noteic padoto motivāciju un to sasniegšanu. Uz vadītāja darbības pamata, padotie secina to, kādi sasniegumi tiek atalgoti, bet kādi nē, un kas seko no katras darbības jomas.

Situāciju faktori ļoti bieži traucē darbiniekam izpildīt uzdevumu vēlamajā veidā, tā rodas traucējumi izpildē un mērķa sasniegšanā. Piemēram, no vadītāja pielietojamiem vadīšanas modeļiem vai arī uzņēmumā pielietotās kadru politikas var secināt par to, ka mērķa sasniegšana jebkurā gadījumā neradīs vēlamo atalgojumu. Šķēršļi, ko redz ceļā līdz mērķim, rada nevajadzības sajūtas un pazemina motivāciju.

Viens no šķēršļiem var būt arī personisko spēju trūkums attiecībā pret doto uzdevumu. Šī iemesla dēļ izpildījums ir neveiksmīgs, un nākamajā reizē pildot šo pašu uzdevumu motivācija būs vēl zemāka. Panākumi, pildot uzdevumu, pretēji iepriekšējam, stimulē motivāciju attiecīgā darbībā. Sekojoši, uzdevumu kvalitāte, ko uzdod padotajiem attiecībā ar viņa spējām un profesionalitāti arī ietekmē motivāciju.

No otras puses, darbinieka personībai ir ietekmē tajos gadījumus, kad ir redzami panākumu un neveiksmju iemesli. Sevi zemu vērtējošs cilvēks smagi pārdzīvo pat sīku aizrādījumu vai neveiksmi, bet otrs meklē iemeslu apkārtējos – ļoti bieži viņiem ir vainīgi priekšnieki, vadība un darba apstākļi.

Šāds “ES” vai priekšstats par sevi pašu – tā ir tāda personības īpašība, kas ietekmē darbinieka pieredzi, uz tā pamata veido cerības un tādā veidā rada motivāciju darbā. Citi līdzīgie faktori, kas ir saistīti ar cilvēku ir personība, spējas un prasmes, darbinieka vērtības un vajadzības, kā arī cerības, kas veidojas uz cilvēka iepriekšējās pieredzes pamata. Šo faktoru summējot iznāk, ka kādu vairāk motivē iekšējās vajadzības pašizpaušmē un cieņā, tātad augstāka līmeņa vajadzības, bet kādu – vajadzības, kas nāk no ārienes, un kas palīdz izvairīties no nepatīkamām situācijām un pārdzīvojumiem, dažādu atalgojumu, kas apmierina zemāku līmeņu vajadzību apmierināšanu, saņemšanu.[14; 54-57]

2. UZŅĒMUMA „X” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS ANALĪZE

2.1. Uzņēmuma „X” apraksts

Uzņēmums dibināts 2005. gadā. Uzņēmējdarbības forma ir Sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Uzņēmums ir viena no vadošajām publisko un privāto peldbaseinu piegādes un montāžas firmām Latvijā, kā arī hidromasāžas peldbaseinu ražotājām, kas tiek ražoti Latvijā.

Uzņēmums piedāvā saviem klientiem:

- Privāto un Publisko peldbaseinu iekārtas un aprīkojumu;
- Dekoratīvo baseinu iekārtas un aprīkojumu; Santehniku;
- Hidromasāžas vannas; (jeb SPA / džakuzi)
- Ūdens dezinfekcijas un baseina apkopes līdzekļus;
- Mitruma kontroles iekārtas;
- Mājas lapā piedāvāta iespēja aizpildīt pasūtījuma anketu, pēc kuras tiek izstrādāta tāme;
- Koka logus un durvis.

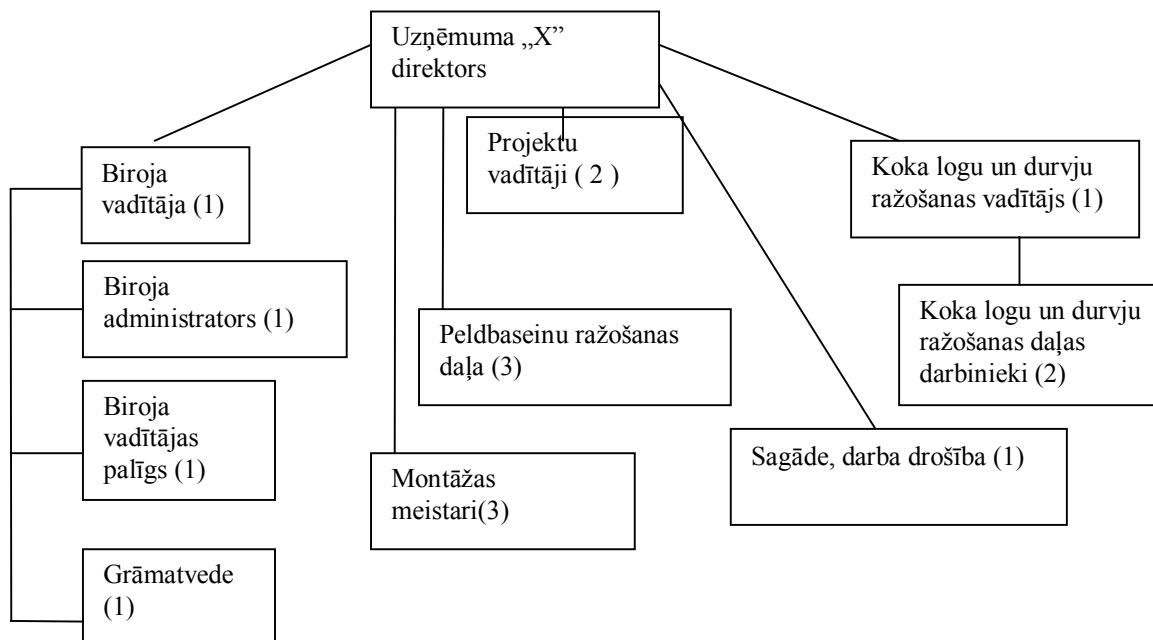
Uzņēmuma stratēģiskie mērķi:

- Paplašināt tirgus daļu Latvijā līdz 40 % līdzšinējo 25%;
- Turpināt un attīstīt eksportu uz kaimiņvalstīm;
- Paplašināt piedāvājuma klāstu hidromasāžas vannu jomā (pašlaik tiek strādāts, lai iegūtu investīcijas, kas ļautu papildināt hidromasāžas vannu modeļu piedāvājumu).

Klientiem tiek piedāvāta santehnika no 5 dažādiem izplatītājiem, kas ir gan pašmāju ražotāji, gan no kaimiņvalstīm, gan no Eiropas valstīm. Uzņēmums piedāvā ne tikai ikdienišķu santehniku, bet arī ekskluzīvu.

Pirmajā savas pastāvēšanas gadā piedāvāja peldbaseinu izbūvi un santehnikas iegādi. Nākošajā savas darbības gadā tika izveidota hidromasāžas vannu ražotne. Trešajā darbības gadā tiek attīstīta jauna apakšstruktūra, kas piedāvā ar roku darbu darinātus koka logus un durvis.

2.2. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra

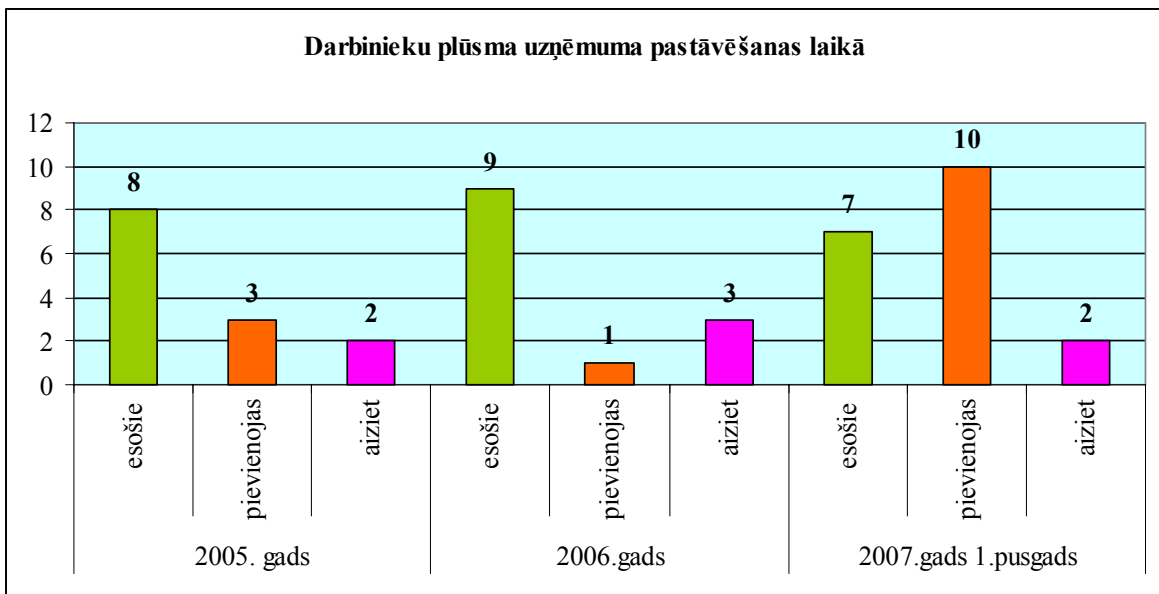


2.1. attēls. Uzņēmuma „X” organizatoriskā struktūra.[17; 3]

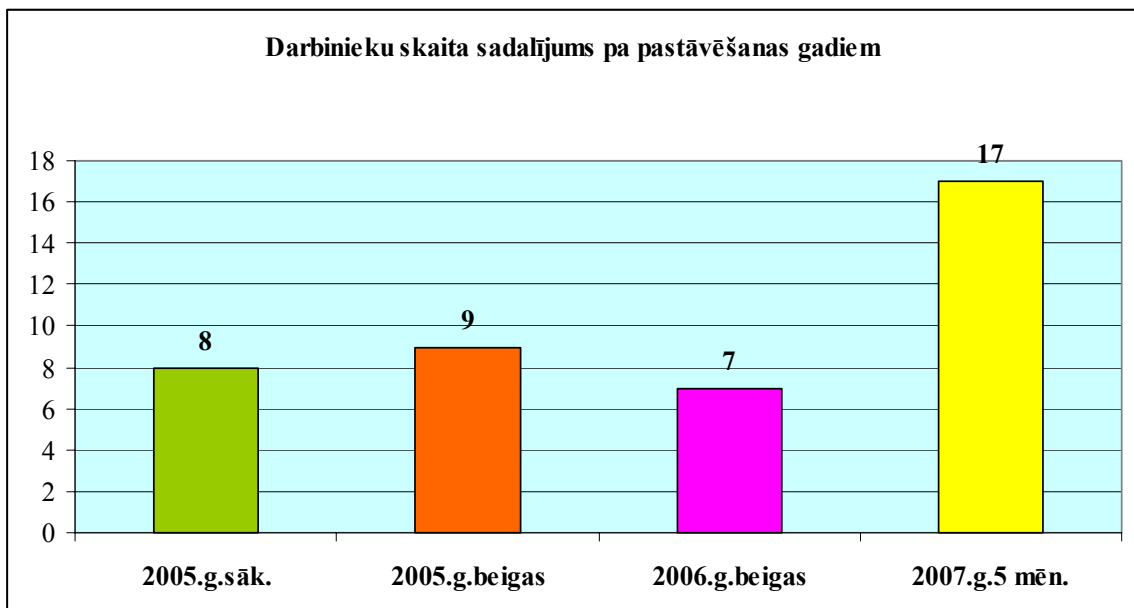
Uzņēmuma „X” direktora tiešā pakļautībā atrodas 11 cilvēki – biroja vadītāja, projektu vadītāji, peldbaseinu ražošanas daļas darbinieki, montāžas meistari, sagādes un darba drošības darbinieks, koka logu un durvju daļas vadītājs. Koka logu un durvju ražošanas daļas vadītāja pakļautībā ir koka logu un durvju ražošanas daļas darbinieki, biroja vadītājas pakļautība ir biroja administratore, biroja vadītājas palīgs, grāmatvede. Šai struktūrai ir viens trūkums - trūkst starpniekposma starp ražošanas daļu un uzņēmuma vadītāju. To atzīst arī paši darbinieki. Jo nereti uzņēmuma vadītāja nav uz vietas, lai varētu apspriest kādu radušos jautājumu. Nav tāda cilvēka, kas spētu atbildēt uz kādu neikdienišķu situāciju un atrisināt to. Nākas gaidīt uzņēmuma īpašnieku, lai risināru problēmu. Šim cilvēkam būtu jāorganizē arī montāžas meistarū darbu, tas ir, jākoordinē uz kādu objektu braukt, jāsazinās ar būvdarbu vadītāju šajā objektā, lai saskaņotu darbību. Ja šāds cilvēks būtu, kas vadītu komunikāciju starp uzņēmuma vadītāju – īpašnieku un ražošanas daļu, tad problēma, tiktu atrisinātas daudz ātrāk.

2.3. Uzņēmuma „X” personāla struktūra

Uzņēmumam ir trīs īpašnieki. Vienam no īpašniekiem pieder 80 % uzņēmuma, abiem pārējiem īpašniekiem 10%. [17; 4] Dibināšanas gadā uzņēmumā „X” darbu sāka 8 darbinieki, pirmā darbības gada laikā kolektīvam pievienojās 3 darbinieki, un aizgāja 2, otrajā darbības gadā pievienojās vēl 1 darbinieks, un kolektīvu atstāj 3 darbinieki, trešā darbības gada pirmajā pusgadā, pievienojušies ir 10 darbinieki un atstājuši 2 darbinieki. Uz šo brīdi uzņēmumā „X” strādā 17 darbinieki. Vislielākais darbinieku pieaugums ir vērojams šogad. Tas izskaidrojams ar darbības paplašināšanu. Darbinieki tiek izvēlēti no jau esošo darbinieku paziņu loka, un pārvilināti no konkurentu uzņēmumiem.



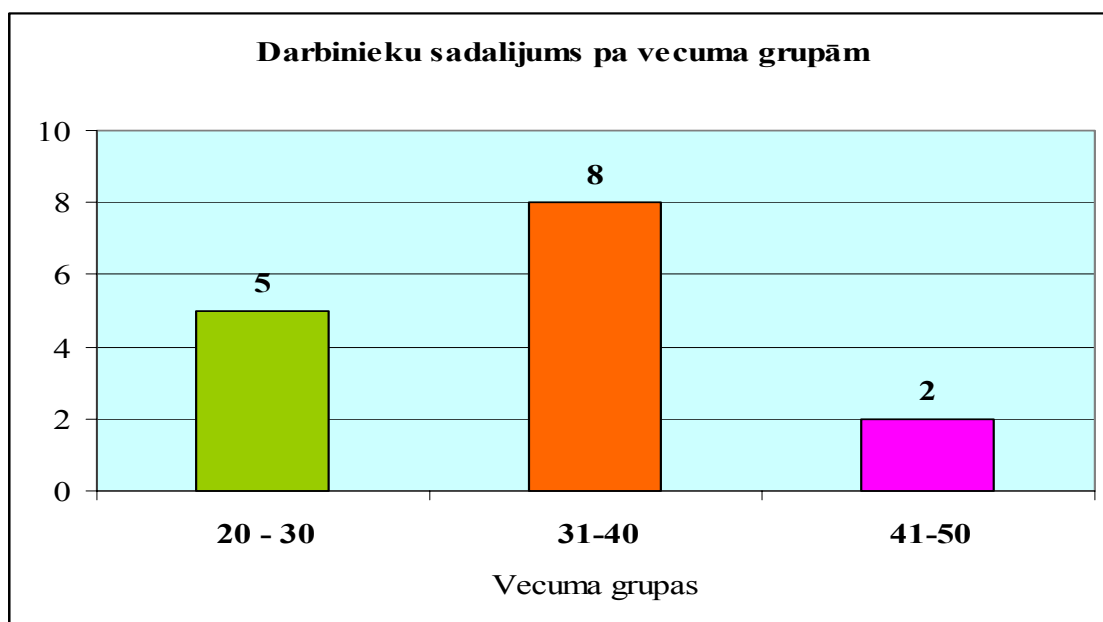
2.3.1. attēls. Darbinieku plūsma



2.3.2. attēls. Kopsavilkums darbinieku skaita sadalījumā, pa gadiem

Varam redzēt, ka tieši šogad ir visvairāk darbinieku un uzņēmuma vadība vēl grasās pieņemt darbā jaunus cilvēkus. Tas skaidrojams ar to, ka šogad uzņēmums „X” ir attīstījies un klāt nākusi jauna darbības sfērā, kurā ir jānodarbina cilvēki Līdzšinējie darbinieki nespēj tikt galā, pieaugošo pasūtījumu skaita dēļ peldbaseinu un hidromasāžas ražošanā, tāpēc tiek meklēti vēl papildus darbinieki. Papildus darbinieki ir jāpieņem, lai varētu piesaistīt arvien jaunus klientus un paplašināties. Uzņēmuma „X” darbības sākuma gados vērojama personāla mainība, tas izskaidrojams ar to, ka uzņēmums tikai attīstās un vēl nav skaidra priekšstata par to kā jāstrādā, ar kādām rakstura iezīmēm un zināšanām jābūt apveltītiem darbiniekiem, uzņēmums atrodas darbinieku meklējumos. Kopš dibināšanas sākuma līdz šim gadam no paša sākotnējā kolektīva ir palikuši tikai trīs darbinieki, divi no tiem ir firmas īpašnieki.

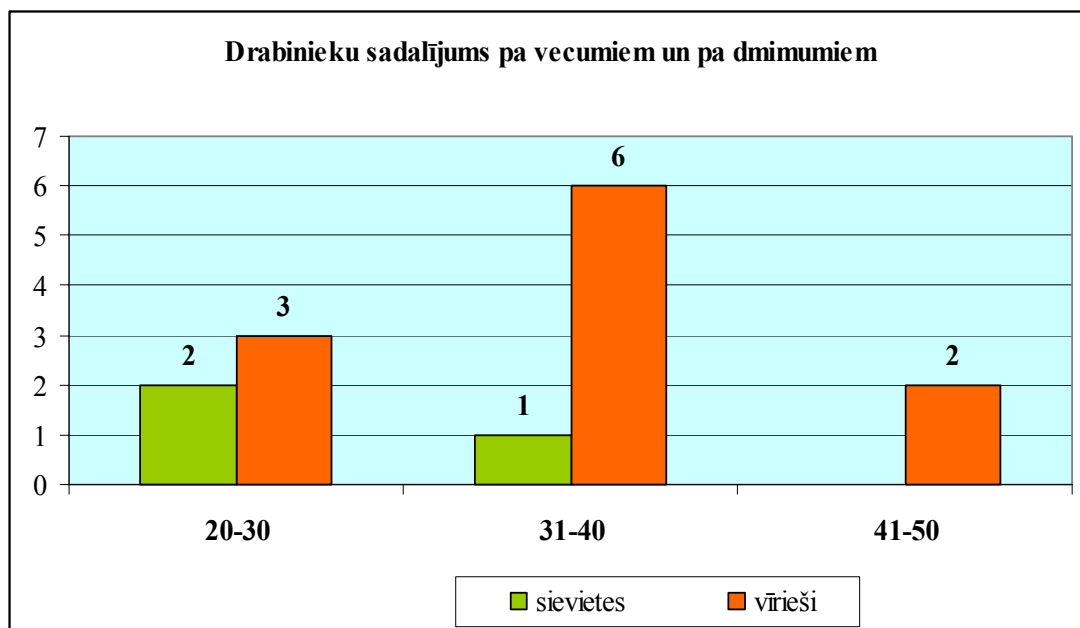
Šobrīd uzņēmumā „X” strādā 3 sievietes un 14 vīrieši. Nedaudz zemāk sniegts darbinieku sadalījums pa vecuma grupām.



2.3.3. attēls. Uzņēmuma „X” darbinieku sadalījums pa vecuma grupām

13% darbinieku ir vecumā no 41 līdz 50 gadiem. 54 % no darbiniekiem ir vecumā no 31 līdz 40 gadiem, darbinieku šajā vecuma grupā it visvairāk. 33% darbinieku ir vecumā no 20 līdz 30 gadiem. Uzņēmumā vairāk ir vīriešu kārtas pārstāvju darbinieku, tas izskaidrojams ar uzņēmuma „X” darbības specifiku - ražošanu un montāžu – šos darbus veic 9 vīrieši, kas ir 60 % no darbinieku kopskaita. Projektu vadītāji ir 3, to skaitā arī uzņēmuma īpašnieks, kas arī veic projektu vadītāja pienākumus paralēli uzņēmuma vadīšanai. Sievietes uzņēmumā „X” veic administratīvo funkciju – lietvedības, grāmatvedības un citu administratīvo funkciju izpildi. Uzņēmumā „X” papildus tiek algota grāmatvede, kas sniedz uzņēmuma grāmatvedības pakalpojumus. Autore uzskata, ka šī darbiniece nav daļa no kolektīva, jo šo darbinieci ar uzņēmumu nesaista darba līgums. Autore uzskata, ka darbinieku vecums ir optimāls.

Zemāk sniegts sadalījums pa vecumiem un dzimumiem.

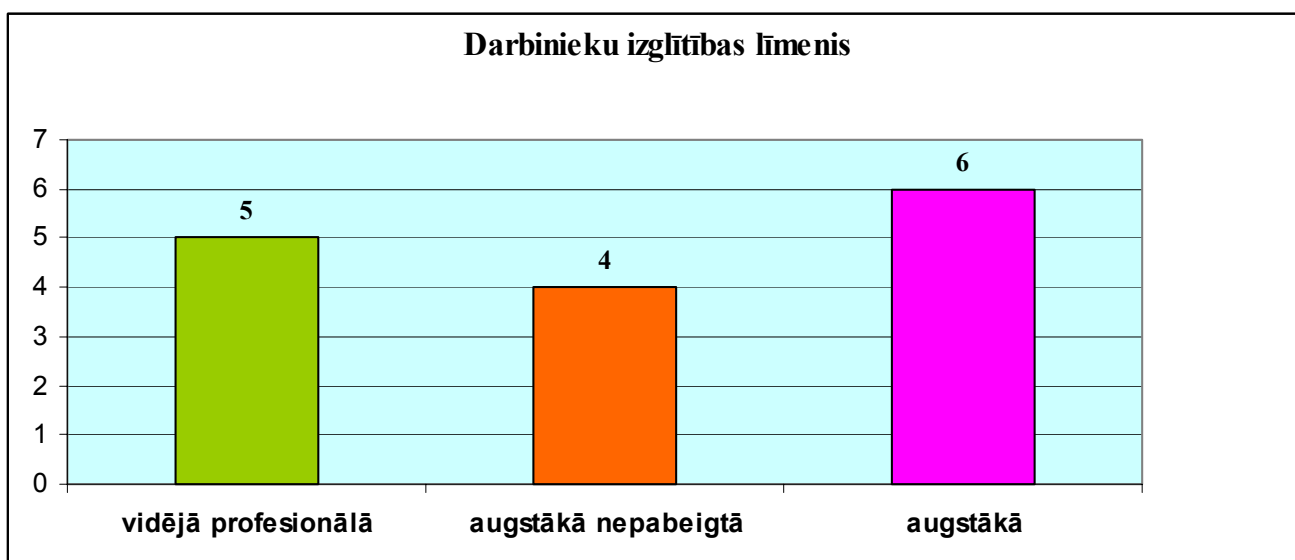


2.3.4. attēls. Uzņēmuma „X” sadalījums pa dzimumiem un pa vecumiem

Vecumā no 20 līdz 30 gadiem ir kopumā 4 darbinieki, 2 ir sievietes un 2 vīrieši, visi šie darbinieki ir pievienojušies uzņēmumam „X” 2007.gada pirmajā pusgadā. Vecumā no 31 līdz 40 gadiem ir 8 darbinieki, no tiem 6 ir pievienojušies uzņēmumam 2007.gadā viena no šiem darbiniekiem ir sieviete, kas strādā uzņēmumā kopš tā dibināšanas, vecumā no 41 līdz 50 gadiem ir 2 darbinieki, viens no tiem pievienojies šogad, otrs strādā kopš uzņēmuma „X” dibināšanas.

Autore noskaidroja, ka 83% darbinieku jeb 14 darbinieki uzņēmumā strādā ne vairāk kā pusgadu. Uzņēmumam attīstoties, darba slodze pieaug, iespējams, tieši tāpēc darbinieki aizgāja no kolektīva. Šobrīd situācija ir nostabilizējusies, un uzņēmuma vadītājs darbiniekiem spēj nodrošināt labus darba apstākļus.

Autorei šķita interesanti noskaidrot kāds ir pašreizējo darbinieku izglītības līmenis. Zemāk atspoguļoti iegūtie dati.



2.3.5.attēls. Uzņēmuma „X” darbinieku izglītības līmenis

Autore secina, ka darbinieki ir izglītoti un liela daļa darbinieku turpina mācības. Tas ļauj darba devējam, ņemot vērā darbinieku izglītību, paļauties un uzticēties darbiniekiem. Iespējams, ka darbinieki ar savām iemaņām spēs celt darba kvalitāti, līdz ar to uzņēmuma darbības efektivitāti un prestižu. Darba devējs apzinās, ka izglītoti darbinieki ir vērtība, tāpēc ir saprotošs, ja darbiniekiem ir jānododas uz skolu, un par darba kavējumiem mācību dēļ, netiek atvilks no algas.

2.4. Darbinieku motivēšana uzņēmumā „X”

Darba autore iepazīstinās ar pastāvošo motivēšanu uzņēmumā „X”. Motivēšanas sistēmas elementi tika noskaidroti intervijā ar uzņēmuma direktoru - īpašnieku.

2.4.1. Monetārais atalgojums

No intervijas ar darba devēju autore uzzināja, ka projektu vadītāju un montāžas meistaruru nemainīgā darba alga pēc nodokļu nomaksas ir 550 LVL. Tāpat katrs projektu vadītājs saņem papildus ikmēneša piemaksas par savu padarīto darbu un gūto peļņu uzņēmuma labā- 2 % apmērā no noslēgtā darījuma neto summas. Montāžas meistaruru nemainīgā darba alga pēc nodokļu nomaksas ir 500 LVL. Biroja vadītājas un biroja vadītājas palīga darba alga pēc nodokļu nomaksas ir 400 LVL, biroja vadītājas palīga un grāmatvedes darba alga pēc nodokļu nomaksas ir 350 LVL. Gan biroja vadītāja, gan biroja vadītājas palīdze, gan grāmatvede ikmēneša piemaksas nesaņem, jo darbs nav saistīts ar pārdošanu un tiešās peļņas gūšanu uzņēmumam. Katru gadu Ziemassvētkos tiek maksātas prēmijas 50 LVL apmērā katram darbiniekam, arī Jāņos tiek izmaksāta prēmijas 20 LVL apmērā, uz dzimšanas dienām un vārda dienām arī tiek izmaksāta nauda prēmija 20 LVL un 10LVL apmērā.[17; 6] Darba devējs uzskata, ka darba alga ir atbilstoša, bet plāno to palielināt, ņemot vērā vispārējo algu pieaugumu un cenu kāpumu. Bet papildus piemaksu % likmi neplāno mainīt, jo darbiniekiem ir iespējas nopelnīt, piesaistot klientus un pārdodot pakalpojumus. Prēmijas varētu būt lielāka, bet uzņēmuma vadītājs uzskata, ka vairāk nevar atļauties maksāt un atzīst, ka tiklīdz radīsies iespēja, tad noteikti to darīs, jo saprot, cik tas ir darbiniekiem nepieciešams. Bet kā pašu galveno vadītājs atzīst to, ka, viņaprāt, darbinieku algas paaugstināšana primāri atrisinās tikai darbinieka noturēšanu uzņēmumā. Darba efektivitāte ir atkarīga no tā, cik labs viņš ir kā vadītājs, un kā tiek vadīts personāls.

Darbiniekiem ir iespējas saņemt arī prēmijas par labi padarītu darbu, pēc darba devēja domām, par ieguldīto laiku un papildus strādājot virsstundas nepieciešamības gadījumā, bet viņš uzskata, ka darbinieku slodze nav tik liela un nav nepieciešamības strādāt virsstundas. Tāpēc biežākais gadījums, kad darbinieks tomēr strādā virsstundas, ir pašu neizdarība, slinkums vai piepūles trūkums. Bet vadītājs uzskata, ka ar papildus bonusiem var atzinīgi novērtēt darbinieku ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Tiem vajadzētu būt saistītiem ar vienošanos par mērķiem, lai būtu redzama saite starp darbu un atzinību.

Pētījumi liecina, ka mūsdienu cilvēks ir apmierināts ne tikai tad, kad ir apmierinātas ne tikai pamatvajadzības, bet kad apmierinātas ir arī sociālās un garīgās izaugsmes iespējas. Darbinieks būs uzticīgs uzņēmumam un strādās ar lielāku atdevi, ja:

- darba vietā pret viņu izturēsies ar cieņu;
- būs izaugsmes iespējas;
- darbinieks varēs paust savu viedokli;
- darba devējs ievēros viņa individuālās intereses;
- būs pozitīva sociālā vide;
- tiks saņemta informācija par uzņēmuma attīstības mērķiem, politiku un citiem lēmumiem.

[18; 50]

Var izšķirt iekšējo un ārējo darbinieku motivāciju. Iekšējā motivācija ir tas, ka, piemēram, darbinieks pats var izvēlēties atsevišķus pienākumus, projektus un to, kā pašam organizēt savus darbus. Ja darbība ir interesanta un darbinieks to uzņemas pēc savas iniciatīvas, tad darba devējam nevajadzētu uzreiz noteikt atalgojumu pirms darba veikšanas, jo tas sāk kontrolēt darba izpildi, līdz ar to motivācijas līmenis samazinās. Iekšējo motivāciju var stimulēt, ja darba devējs pēc iespējas mazāk dod norādījumus, tādā veidā cenšoties kontrolēt situāciju. Lai palielinātu iekšējo motivāciju, būtu nepieciešams darbiniekam izteikt uzslavas un atzinību. Ārējā motivācija izpaužas tādā veidā, ka darba devējs motivē darbinieku strādāt labāk, par to piedāvājot papildus atlīdzību. Ārējā motivācija var palielināt iekšējo motivāciju, kā arī samazināt to. Kopumā darba devējiem vajadzētu nodrošināt darbiniekiem abu veidu motivācijas- izstrādājot pareizu atalgojuma sistēmu un piedāvājot atbilstošu darba algu, karjeras iespējas, organizētību uzņēmumā, nodrošinot labus darba apstākļus un interesantu darbu. [19;125-126]

Autore vēlreiz uzsver, ka visas šīs atziņas apstiprina personāla vadīšanas svarīgumu. Praksē ir nācies saskarties ar personāla demotivāciju tieši tāpēc, ka vadītājs neapzinās šīs struktūrvienības svarīgumu un izvēlas personālu atlasīt un vadīt pats.

Vadītāju visbiežāk pieļautās kļūdas un stereotipi, izvēloties darbinieku motivēšanas metodes:

- darba devēji uzskata, ka monetārie bonusi nodrošina darbinieku apmierinātību un gandarījumu;
- neprašana darbiniekus motivēt ilgtermiņā- prēmijām, izaugsmes iespējām, apmācībām un darba bagātināšanu;
- agresīva kritika un nesavaldīga attieksme pret padotajiem, savukārt, pareiza kritika, būtu veids kā uzlabot darba sniegumu un samazināt kļūdu skaitu;
- pārāk tuvas attiecības ar darbiniekiem;
- elektroniskā komunikācija;
- nenodrošināta regulāra informācijas apmaiņa;
- prēmiju sasaiste ar darba rezultātu novērtēšanu;
- darba devēji dažkārt sola to, ko paši nespēj izpildīt. [2;179-180]

2.4.2. Nemonētārais atalgojums

Katram projektu vadītājam un montāžas meistariem tiek kompensēta degviela darba vajadzībām pilnā apmērā, kā arī degviela tiek kompensēta tiem montāžas meistariem, kas nedzīvo paša Rīgā, bet Rīgas rajonā, katru mēnesi, jo projektu vadītājiem ir nepieciešamība braukt, piemēram, pie klientiem, apsekot objektus, savukārt montāžas meistariem braukšana ir vitāli nepieciešama, lai varētu veikt savus tiešos darba pienākumus.[17; 9] Tāpat ir iespēja izmantot uzņēmuma auto darba vajadzībām. Visus darbiniekus, kam ir nepieciešama mašīna, šāda situācija apmierina.

Visiem projektu vadītājiem un montāžas meistariem ir darba telefoni, un rēķini šiem telefoniem tiek apmaksāti pilnā apmērā. Projektu vadītāji atrodas salonā – veikalā, kur ir arī stacionārais telefons, fakss, internets - sazināšanās iespējas ar klientiem ir plašas. Darba devējs uzskata, ka tādā veidā viņš rada uzticību no darbinieku puses.

Darba atvaļinājumus, gan apmaksātos, gan bezalgas atvaļinājumus, slimības laiku darba devējs garantē atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai.[17; 10] Taču šajā ziņā darbiniekiem nav stingru un noteiktu robežu. Darba devējs arī piebilst, ka katram darbiniekam ir situācijas, kad ir nepieciešama kāda brīva diena vai kāds brīvs brīdis savām darīšanām, un tas netiek darbiniekiem liegts, protams, saprāta robežās. Kā uzsver darba devējs, ka viņam galvenais ir padarīts darbs. Ja kāds darbinieks, neatrodies savā darba vietā, arī spēj organizēt savu darbu, tad viņam iebildumu neesot. Protams, šādas atkāpes nedrīkst kļūt par darbinieku ikdienu.

Uzņēmuma vadītājs uzskata, ka sociālās garantijas apliecina rūpes par darbinieka labklājību. Tāpēc darbinieki, kas veic zināmā mērā dzīvībai un veselībai kaitīgu darbu, tiek apdrošināti pret nelaimes gadījumiem darba vietā. Apdrošināti tiek projektu vadītāji, montāžas meistari, koka logu, durvju ražošanas darbinieki un hidromasāžas vannu ražošanas darbinieki.

Montāžas meistari, hidromasāžas vannu ražošanas darbinieki un koka logu, durvju ražošanas darbinieki tiek nodrošināti ar darba apģērbu. Jāpiemin, ka hidromasāžas vannu ražošanas darbiniekiem ir speciāls apģērbs, jo ikdienā jāstrādā ar ķīmiskā vielām, tiek nodrošināti arī papildus darba aizsardzības piederumi.

Darba devējs lielu uzmanību pievērš laba un saliedēta kolektīva veidošanai. Darbiniekus cenšas izvēlēties no sava vai darbinieku paziņu loka, tādā veidā samazinot jauno darbinieku barjeru uzsākt darbu un nebaidīties no sīkām kļūdām. Pats uzskata, ka saliedēts un draudzīgs kolektīvs ir lielākais virzītājs uz labiem panākumiem uzņēmuma attīstībā, peļņas gūšanā un kopīgu mērķu sasniegšanā. Vadītājs piebilst, ka ļoti daudz kas ir atkarīgs no viņa

motivācijas motivēt citus. Un, ja viņš to darīs pareizi, tad darbinieki to noteikti pamanīs un novērtēs, tikai tādā veidā varot veidot veiksmīgu uzņēmumu, kas visu lauku attīstās. Vadītājam jābūt tādām, kas ir mērķtiecīgs, zina, ko viņš vēlas un kā to sasniegt, labām komunikācijas spējām un prasmei pārliecināt. Šīs arī esot tās lietas, kas vadītājam šķiet vissvarīgākās. Viņš gribētu vairāk veltīt laika komunikācijai ar darbiniekiem, bet bieži vien tas nesanākot.

Par darba grafiku, uzņēmuma vadītājs paskaidro, ka tas ir katru darba dienu no 9.00 rītā līdz 17.00 vakarā. Visas brīvdienas un svētku diena ir brīvas. [17; 10]Tāpat arī darbiniekiem neaizrāda, ja tie nedaudz no rītiem kavē darbu vai vakarā aiziet ātrāk prom.

Katru gadu tiek rīkoti Ziemassvētku pasākumi. Tiek svinētas arī uzņēmumu jubilejas, darbinieku svētki, arī dažādi citi panākumi darbinieku dzīvēs. Darbinieki paši arī ir aktīvi un labprāt rīko sev pasākumus tāpat vien, par ko darba devējs ļoti priecājas, jo tas tikai liecina, ka darbinieki ir draudzīgi savā starpā un vēlas būt kopā ne tikai darba, bet arī kopā atpūsties. Bet kā uzsver darba devējs, nedrīkst pazaudēt autoritāti darbinieku vidū. Vasarās tiek rīkoti pikniki.

Kā trūkumu vadītājs atzīst to, ka uzņēmumā nav speciālas telpas, kur darbinieki var pusdienot.

Visas šīs monetārā un nemonetārā atalgojuma lietas tiek rūpīgi analizētas, vērtējot to nepieciešamība un funkcionalitāte. Vadītājs cenšas piedāvāt arvien jaunus stimulus, lai darbinieki paliktu uzņēmumā un strādātu ar pilnu atdevi, jo tas viss vistiešākajā mērā atsaucas uz uzņēmuma kopējo stāvokli gan darbinieku vidū, gan sabiedrībā kopumā.

Pēc autore domām, vadītāja darbības veicina darbinieku motivāciju.

2.5. Iegūto datu analīze uzņēmumā „X”

Uzņēmumā „X” tika veikta anketēšana ar 2 anketām, anketas jautājumi tika vērsti tieši uz situāciju uzņēmumā „X”, nevis vispārīgi. Pēc darbinieku anketēšanas tika veikta vadītāja intervija. Intervijā tika iekļauti daļa no anketas Nr.2 jautājumiem (skat. pielikumu Nr.3.), lai noskaidrotu vai darbiniekiem sakrīt domas ar vadītāju par motivēšanu uzņēmumā. Tika aptaujāti 15 no 17 uzņēmuma „X” darbiniekiem. Autore 2 darbiniekus neaptaujāja, jo šie darbinieki pieņemti ļoti nesen darbā (strādā pirmo mēnesi) un viņu viedoklis nebūs adekvāts un neatspoguļos viņu viedokli par darbinieku motivāciju uzņēmumā „X”. Pirmajā anketā faktori bija jāsaprupē pēc to svarīguma strādājot uzņēmumā „X”, kas ļauj saprast, kuri no faktoriem darbiniekiem šķiet svarīgākie. Otrā anketā šie faktori ir iedalīti vēl sīkāk, lai spētu saprast, kuri no visiem faktoru grupu pārstāvošajiem faktoriem visspēcīgāk ietekmē konkrētās faktoru grupas nozīmību pār citiem. Savukārt intervijā tika iekļauti jautājumi, lai varētu salīdzināt vai darbinieku uzskati par motivēšanas sistēmu sakrīt ar uzņēmuma „X” direktora uzskatiem. Analizējot pirmo anketu, un aprēķinot visu darbinieku vidējo nozīmīgumu jeb kopvērtējumu tika iegūti šādi rezultāti.

2.5.1. tabula. Sagrupējiet faktoros pēc to nozīmīguma (anketa Nr.1)

Nr. p.k.	Faktori	Svarīgums
6	Laba alga	1
9	Drošība attiecība par darbu (stabilitāte)	2
1	Labi darba apstākļi (nodrošinājums ar materiāliem un darba līdzekļiem, darba drošība)	3
4	Pozitīvs novērtējums par padarīto	4
2	Darba satura un darba pienākumu pārzināšana	5
10	Interesants darbs	6
3	Taktiska disciplinēšana	7
8	Savstarpējās attiecības	8
7	Attīstības, karjeras iespējas uzņēmumā	9
11	Darba autonomija	10
5	Lojalitāte	11

Pirmie 5 faktori darbiniekiem ir visnozīmīgākie konkrēti šajā uzņēmumā. No 6-8 faktoram ir vidēja nozīmības faktori. Un pēdējie 3 faktori darbiniekiem ir vismazāk svarīgi.

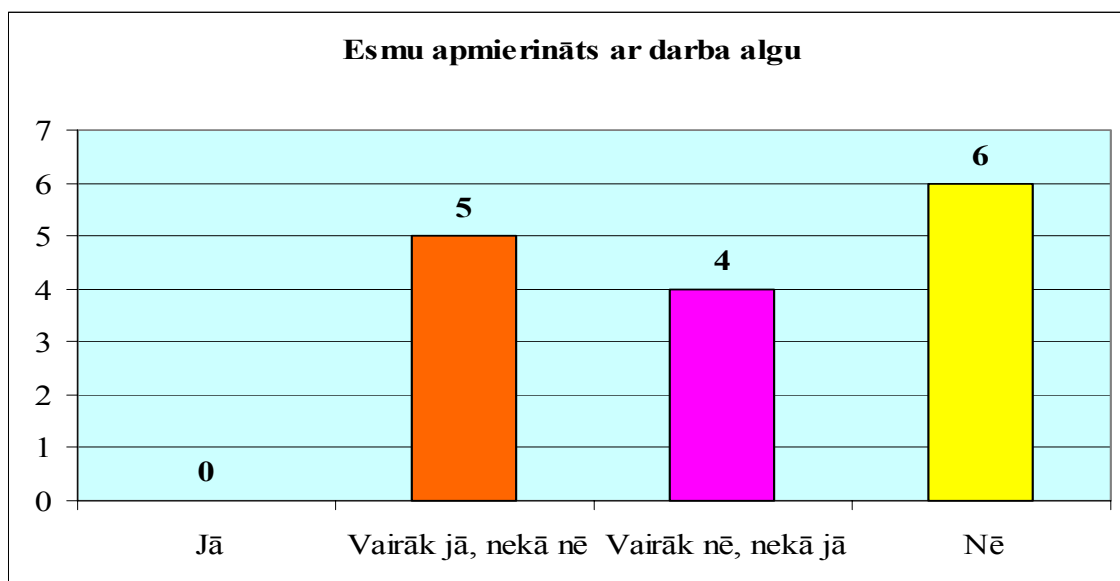
Pēc nozīmības faktori iedalās šādās faktoru grupās, un tās savukārt sastāv no vairākiem faktoriem. Nedaudz zemāk sniegts sadalījums tabulā.

2.5.2. tabula. Anketas Nr.2 jautājumu – elementu sadalījums pa faktoru grupām.

	Faktoru grupas nosaukums	Faktori no Anketas Nr.1	Elementi ,kas veido faktorus (no anketas Nr.2)
Vissvarīgākie faktori	Atalgojuma sistēma	Laba alga	Sociālās garantijas, darba samaksas adekvātums darba apjomam, apmierinātība ar algu; izpratne par samaksas un prēmijas sistēmu uzņēmumā;
	Stabilitāte	Drošība attiecībā par darbu	drošība par darba vietu;
	Darba apstākļi	Labi darba apstākļi	Apmierinājums ar materiālu nodrošinājuma bāzi; darba drošība
	Novērtējums	Pozitīvs novērtējums par padarīto	atzinība par padarītu darbu, vadība uzklausa darbinieku viedokļus
	Kompetence	Darba satura un darba pienākumu pārzināšana	izpratne par savu lomu uzņēmuma struktūrā, izpratne par darba saturu, darbs ir atbildīgs,
Vidējā svarīguma faktori	Pašrealizācija	Interesants darbs	interesants darbs, radoša pieeja darba procesā darbs ir prestižs
	Saskarsme ar vadību	Vadības lojalitāte	atgriezeniskā saite starp vadītāju un darbinieku;
	Saskarsme	Savstarpējās attiecības	attiecības ar kolēģiem, notiek kopīgi pasākumi, ir komandas gars;
Visnesvarīgākie faktori	Izaugsme	Attīstības, karjeras izaugsme	attīstības, karjeras izaugsmes iespējas; iespēja papildināt zināšanas un izglītību, neesmu pārslogots jo ikdienā tieku galā ar visiem pienākumiem
	Vadība	Darba autonomija	es reti jūtu sasprindzinājumu veicot darbu; sadarbība ar tiešo vadītāju
	Lojalitāte	Taktiska disciplinēšana	taktiska disciplinēšana

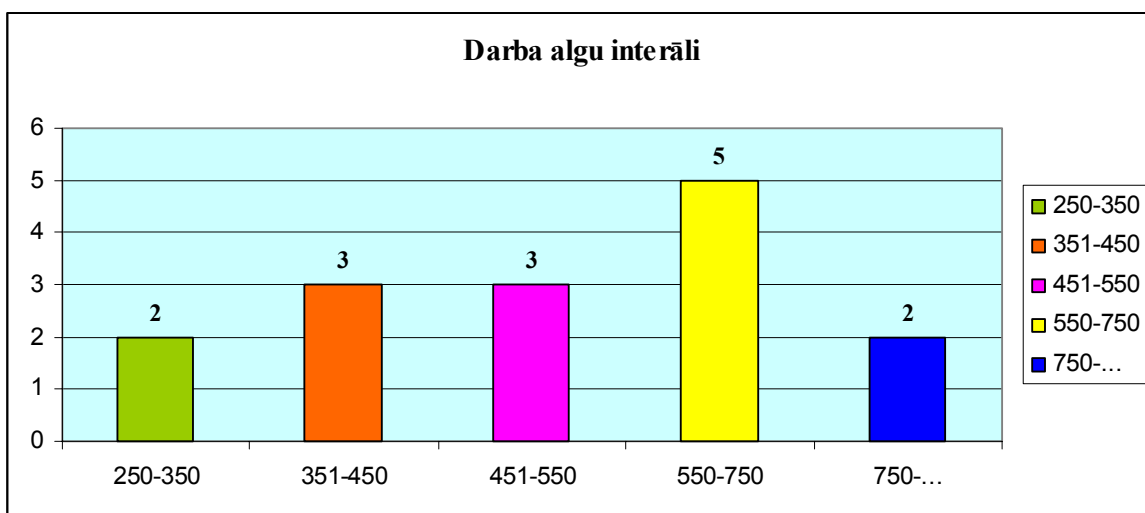
Kā redzams no tabulas 2.5.1. visnozīmīgākais faktors uzņēmuma „X” darbiniekiem ir laba alga. To var nosaukt par galveno iemeslu, kas vada darbinieku. Cilvēks grib saņemt algu, kas apmierina viņa materiālās un garīgās prasības un vērtības. Autore domā, ka šis faktors ir nozīmīgs tiem darbiniekiem, kas ir neapmierināti ar darba algas apjomu. Autoresprāt, cilvēks nekad nebūs pilnīgi apmierināts ar darba algas apjomu, jo vienmēr jau var vēlēties vairāk.

Šis faktors pieder pie atalgojuma sistēmas faktoriem. Šajā faktoru grupā ietilpst vēl tādi faktori kā – sociālās garantijas, apmierinājums ar darba algas apjomu, atalgojuma adekvātums darba apjomam, izpratne par samaksas un prēmiju sistēmu uzņēmumā. Kā pirmo autore apskatīts faktoru – apmierinājums ar darba algu.



2.5.1.attēls. Vai esat apmierināts ar darba algu

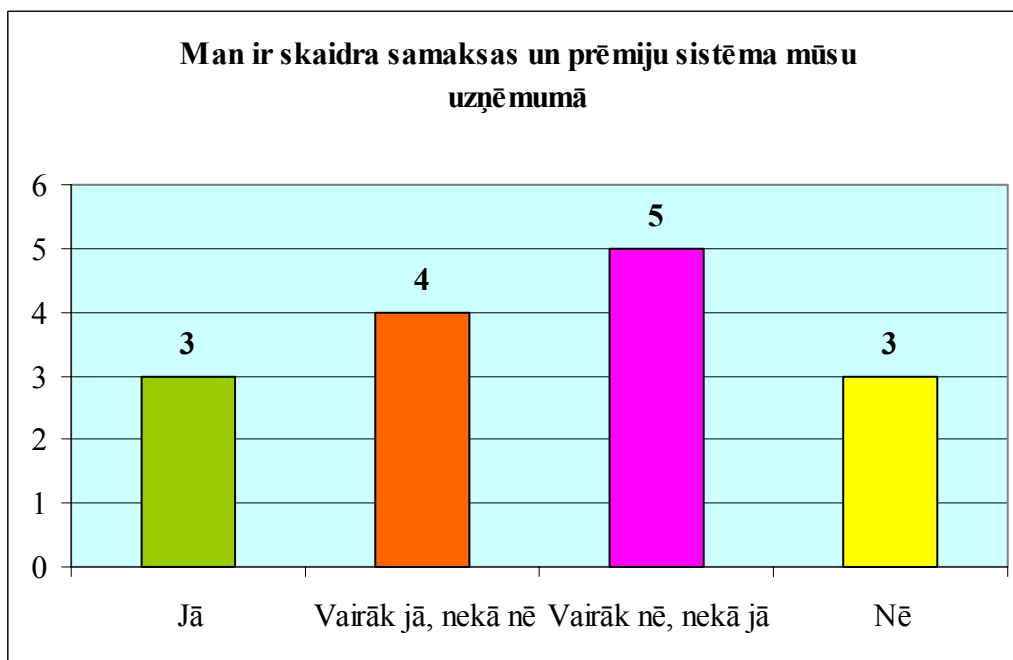
Tātad attēlā varam redzēt, ka lielākā daļa darbinieku nav apmierināti ar darba algu, procentuāli tie ir 67% darbinieku. Tikai 33% darbinieku jeb 5 no 15 darbiniekiem ir apmierināti ar darba algas apjomu. Apmierināto darbinieku arguments apmierinātībai ar darba algu ir, tas, ka iepriekš viņi ir saņēmuši mazāk, un pagaidām darba algas līmenis viņiem šķiet pieņemams. Šie dati iegūti no anketas Nr.2. Šeit tiek gūts apstiprinājums, ka materiālā motivēšana šajā uzņēmumā darbiniekiem šķiet pati svarīgākā. Darba algas gan tiek uzņēmumā palielinātas, bet acīmredzot darbinieki šo paaugstinājumu neuzskata par pietiekamu, lai sniegtu pietiekamu apmierinājumu. Nedaudz zemāk sniegts patreizējais darba algu intervālu atspoguļojums.



2.5.2. attēls. Algas intervāls

Autore uzskata, ka 8 darbinieki, kas nebija apmierināti ar darba algas apjomu saņem algu intervālos 230 līdz 350; 351 līdz 450; 451 -550; un daļa no darbiniekiem, kas saņem algu intervālā 550-750. Izskaidrojums varētu būt, ka cilvēkam nekad nebūs pietiekami, vienmēr gribētos saņemt vairāk. Iegūtā informācija liecina, ka lielākā daļa darbinieku nav apmierināti ar sev nozīmīgākas vajadzības realizāciju, vadītājam būtu nepieciešams izskaidrot detalizētāk darbiniekiem, par iespējām un nosacījumiem nākotnē saņemt augstāku atalgojumu.

Nākošais faktors atalgojuma sistēmas grupā – izpratne par samaksas un prēmiju sistēmu uzņēmumā. Šāds jautājums arī tika iekļaus anketā Nr. 2.

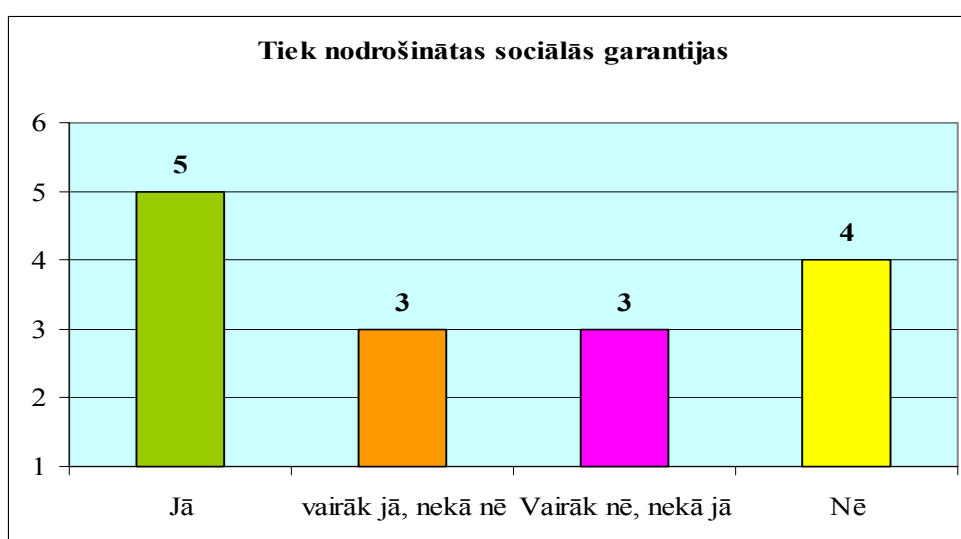


2.5.3.attēls. Man ir skaidra samaksas un prēmiju sistēma uzņēmumā „X”

53% jeb 8 darbinieki neizprot šo sistēmu, tas ir diezgan ievērojams skaitlis. Savukārt 47% jeb 7 darbinieki izprot samaksas un prēmiju sistēmu. Šī attiecība ir skaidrojama ar to, ka

jaunākie darbinieki vēl nav izpratuši šo sistēmu. Tomēr tas nav attaisnojums, lai vadība neizskaidrotu jaunākajiem darbiniekiem šīs sistēmas darbību. No šī faktora izpratnes atbilde uz nākošo faktora analīzi – darbinieku izpratne vai veiktais darbs ir adekvāts darba samaksai. Ja darbinieks neizpratīs šo samaksas sistēmu, līdz ar to darbiniekam šķitīs, ka samaksa nav adekvāta darba apjomam. Šie rezultāti parāda, motivēšanas sistēmā trūkumus. Lai darbiniekos nerastos aizdomīgums un neapmierinātība ar vadību, darbiniekiem būtu jāizskaidro atalgojuma un prēmiju sistēmas struktūra.

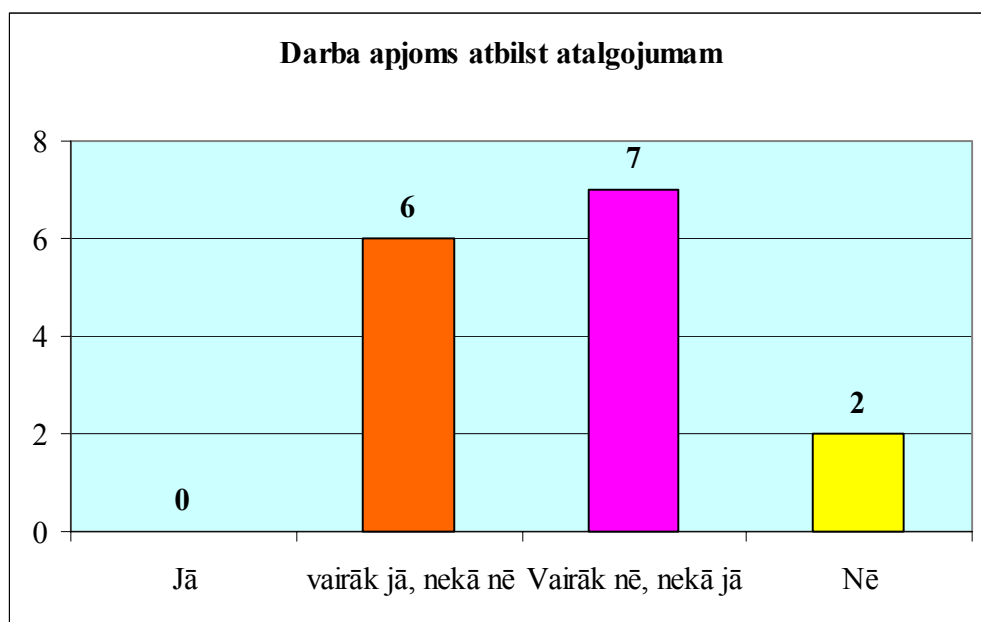
Kā nākošais pirmajā faktoru grupā tiks analizēts faktors – sociālās garantijas. Lai noskaidrotu vai visiem uzņēmuma darbiniekiem ir pieejamas sociālās garantijas, šāds jautājums tika iekļauts anketā nr.2 (skat., pielikumu nr.2).



2.5.4.attēls. Vai tiek nodrošinātas sociālās garantijas

No attēla redzam, ka ne visiem darbiniekiem tiek nodrošinātas sociālās garantijas. Mazliet nedaudz vairāk par pusi no darbiniekiem atbild, ka sociālās garantijas tiek nodrošinātas pilnībā – 53% jeb 8 darbinieki, savukārt otra daļa darbinieku atbildējuši, ka vairāk nē, nekā jā un nē. Šīs atbildes skaidrojamas ar to, ka ražošanas darbiniekiem un montāžas meistariem ir papildus apdrošināšana pret nelaimes gadījumiem un papildus brīvas dienas pie ikgadējā atvaļinājuma, savukārt pārējiem darbiniekiem šādu priekšrocību nav, tas ir 47% jeb 7 darbinieki. Apdrošināti nav tie darbinieki, kas veic administratīvās funkcijas un projektu vadītāji, jo šo darbinieku darbā reti var notikt nelaimes gadījumi. Likumā noteiktās sociālās garantijas tiek nodrošinātas visiem darbiniekiem. Šajā jautājumā uzņēmuma „X” vadītāja domas sakrīt ar darbinieku domām, bet vadītājs arī piebilst, ka visiem darbiniekiem nav sociālās garantijas, jo tas atkarīgs no darba pienākumiem un apstākļiem, kādos jāveic darba pienākumi.

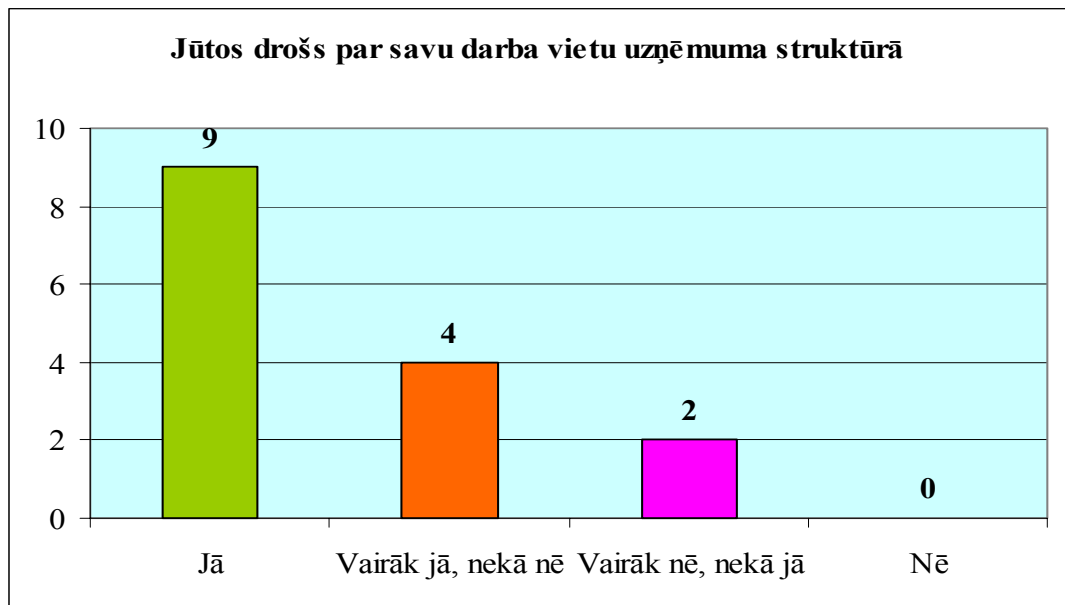
Zemāk aplūkoti rezultāti ņemot vērā šo faktoru - darba samaksas un darba apjoma adekvātums.



2.5.5. attēls. Darba apjoms atbilst atalgojumam

Šie dati apstiprina iepriekš izteikto pieņēmumu, ka nepārzinot prēmiju un samaksas sistēmu, darbiniekiem nebūs adekvāta izpratne par darba samaksas un darba apjoma sakarību. Šādu darbinieku, kas domā, ka darba samaksa nav adekvāta atalgojumam, ir 60 %. Tomēr ir arī darbinieki, kas saprotot šo sistēmu tik un tā neuzskata, ka atalgojums ir adekvāts padarītā darba apjomam. Šādu darbinieku ir 40% no darbinieku kopskaita.. Darba samaksas adekvātums darba apjomam ir demotivējošs faktors, jo ja darbiniekam šķitīs, ka par darbu nav samaksāts pietiekami, nākošreiz darbinieks var ieguldīt mazāk pūļu darba uzdevuma izpildīšanai, līdz ar to samazināsies darba kvalitāte. Darba devejām, kaut arī viņš ir pārliecināts, ka darba atalgojums ir adekvāts darba apjomam būtu nepieciešams izskaidrot savu viedokli darbiniekiem.

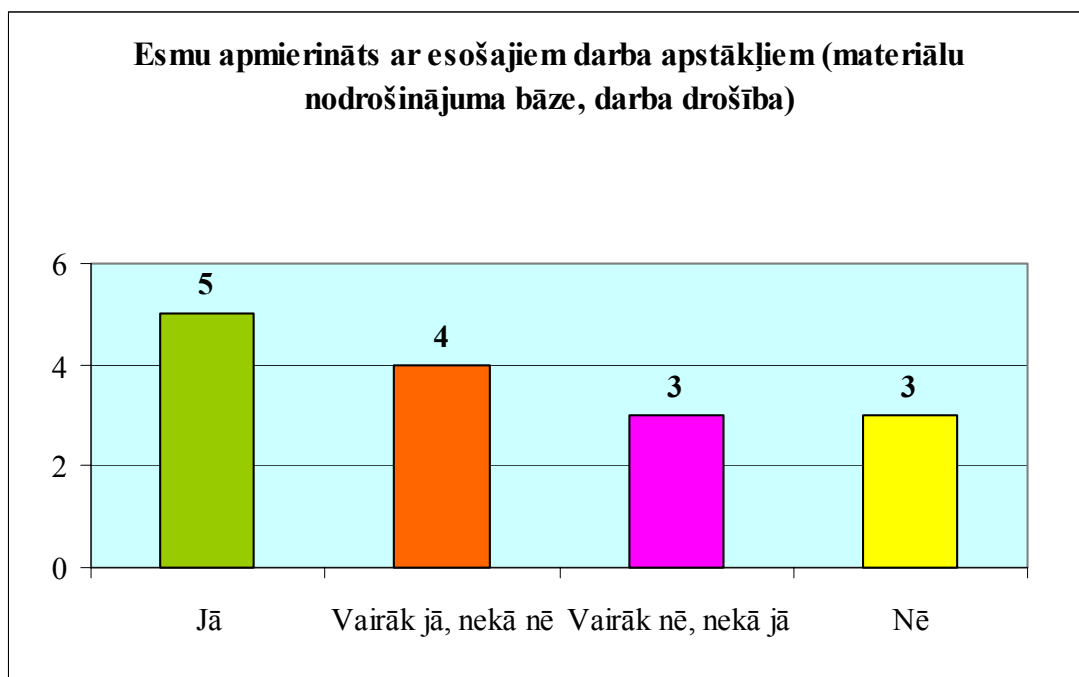
Kā nākošā svarīgākā faktoru grupa darbinieku vidū ierindojas drošība par darbu (stabilitāte). Stabilitāte iet roku rokā ar darba algu, jo stabilitāte ietekmē pirmo faktoru – apmierinājumu ar atalgojumu. Darbinieka stabilitātes izjūtu nodrošina vadības atzinība par darbinieka darbu, spēja tikt galā ar uzticētajiem pienākumiem un minimāls skaits pieļauto kļūdu, kas vairo pašā darbiniekā pārliecību pār savām spējām. Ja darbinieks labāk veiks savus pienākumus, jo lielāka iespējamība, ka atalgojums šim darbiniekam tiks paaugstināts un iestāsies lielāka apmierinātība ar atalgojumu. Zemāk dots šī faktora tabulārais un attēla skatījums.



2.5.6. tabula. Jūtos drošs par savu darba vietu uzņēmuma struktūrā

Lielākā daļa no uzņēmuma „X” darbiniekiem ir pārliecināti par savu darba vietu konkrētajā uzņēmumā procentuāli tas ir 87% jeb 13 darbinieki, tikai 13% jeb 2 darbinieki nav pārliecināti par savu darba vietu. Izteiktāka pārliecība par savu darba vietu ir tiem darbiniekiem, kuru profesijā kvalificētus darbiniekus ir grūti atrast. Šī uzņēmuma kontekstā runājot tie ir darbinieki, kas ražo hidromasāžas vannas un darbinieki, kas ražo koka durvis un logus. (Varētu šķist, ka šis faktors ir pretrunīgs – no vienas puses darbinieki jūtas stabili savas kvalifikācijas vadīti, no otras – uzņēmuma vadītājam jāspēj šos darbiniekus noturēt ar konkurētspējīgu un motivējošu atalgojumu. Tomēr šis viedoklis ir tāds, ka šie darbinieki veic savus pienākumus ar augstu atbildības sajūtu un darbs tiek veikts kvalitatīvi. Līdz ar to divu faktoru ietekmē viņi jūtas stabili – darba pienākumu kvalitātes un savas profesijas vienreizība dēļ.)

Kā trešā darbiniekiem nozīmīgākā faktoru grupa ir darba apstākļi – nodrošinājums ar materiāliem un darba līdzekļiem, kā arī darba drošība. Autore domā, ja izpildās pirmie divi faktori, tad nākošais aktuālākais faktors darbinieku apmierinājums ar darba apstākļiem. Iegūtie rezultāti atspoguļoti zemāk.

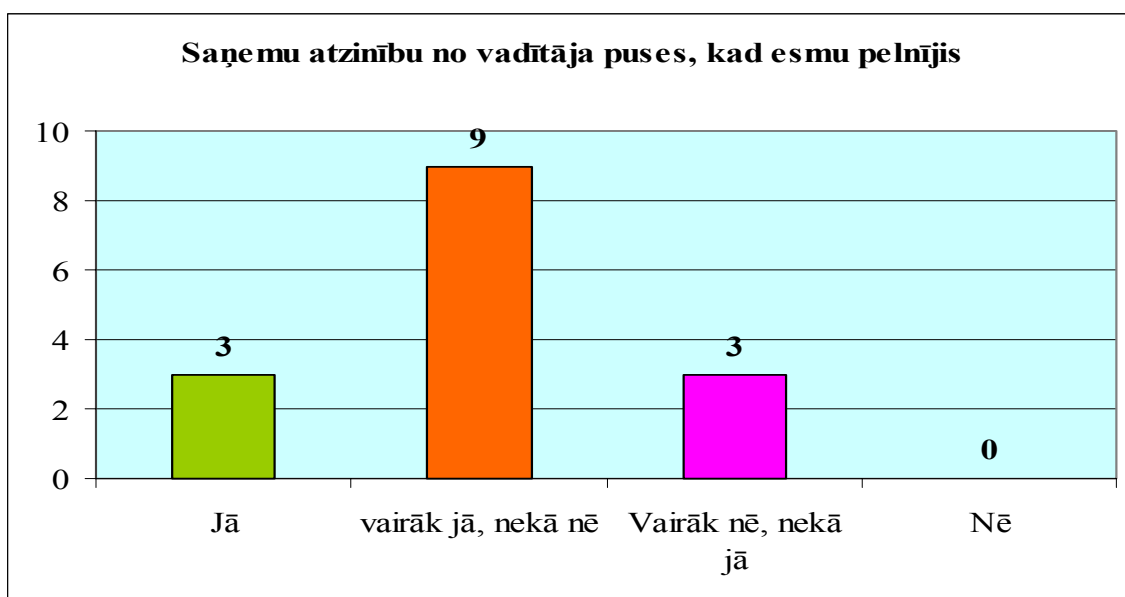


2.5.7.attēls. Esmu apmierināts ar esošajiem darba apstākļiem (materiālu nodrošinājuma bāze, darba drošība)

Kā redzams attēlā, nedaudz vairāk par pusi darbinieki ir apmierināti ar darba apstākļiem un darba drošību, tas ir 60% darbinieku. Apmierināto darbinieku skaitā ir administratīvie darbinieki, projektu vadītāji, logu un durvju ražotnes darbinieki. Savukārt neapmierināto darbinieku skaitā 40% darbinieku ietilpst montāžas meistari, sagādes darbinieks un hidromasāžas vannu ražošanas darbinieki. Šie darbinieki ir vairāk neapmierināti ar materiālu nodrošinājuma bāzi, nekā darba drošību. Šī situācija ir neizbēgama, jo materiāli, ar kuriem strādā šie darbinieki tiek pasūti no citu valstu ražotājiem, un ne vienmēr ir iespējams precīzi noteikt cik daudz materiālu būs nepieciešams, jo katrā objektā ir dažāds materiālu patēriņš. Kā arī materiālu pasūtīšana un piegāde ilgst divas nedēļas. Savukārt sagādes darbinieks nav apmierināts ar to, ka materiāli, kurus ir iespējams iegādāties Latvijā, nereti ļoti ātri tiek izpirkti un nav iespēja tos iegādāties, kā rezultātā iekavējas darbi. Materiālu trūkums var izraisīt neapmierinātību darbiniekos, jo ja nav materiālu, darbinieks nevar izpildīt savu darbu un līdz ar to ietekmē darbinieku algu, līdz ar to varam secināt, ka materiālais nodrošinājums netieši var ietekmēt darbinieku atalgojumu un tas savukārt darbinieku motivāciju strādāt. Jo, kas tas par darbu, ja nevar to kārtīgi izpildīt, ja trūkst materiālu. Darba devējam būtu jācenšas radīt lielākas materiālu rezerves un laicīgāk pasūtīt materiālus, lai nerastos darba pārrāvumi darbu veikšanas procesā.

Kā ceturtnā nozīmīgākā faktoru grupa ir novērtējums. No šīs faktoru grupas vissvarīgākais uzņēmuma „X” darbiniekiem ir pozitīvs novērtējums no vadības par padarīto darbu. Praktiski visi cilvēki pozitīvi reaģē, ja jūt, ka viņus vērtē un ciena. Šo faktoru

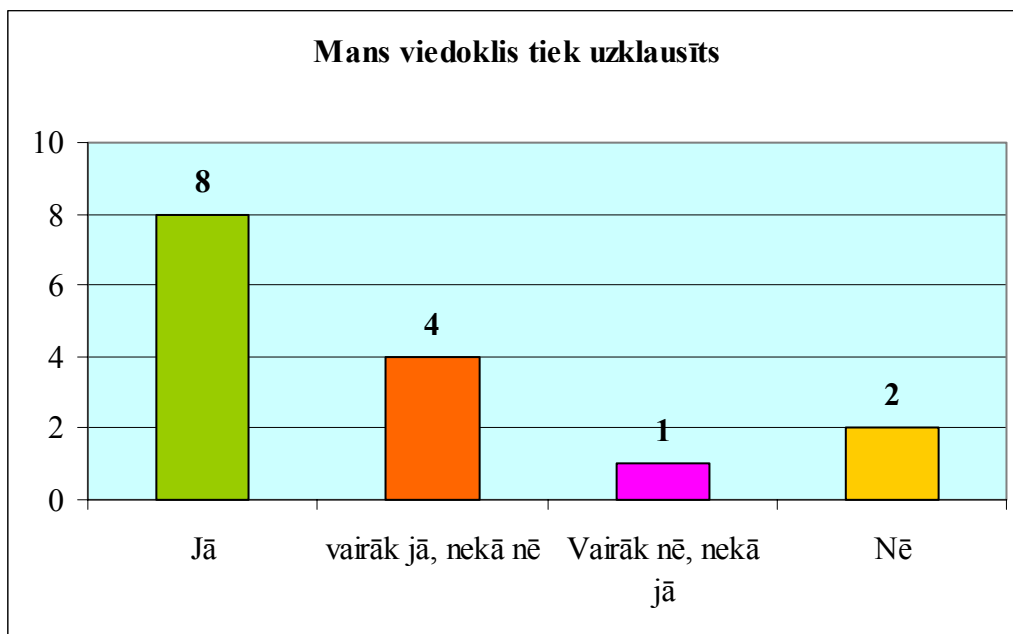
apstiprina iegūtie rezultāti arī no otrās anketas - Es saņemu atzinību no vadītāja puses, kad esmu to pelnījis. Zemāk attēloti iegūtie rezultāti.



2.5.8. attēls. saņemu atzinību no vadītāja puses, kad esmu to pelnījis

Apstiprinošu atbildi devuši vairākums darbinieku 80% darbinieku, tikai 20 % atbildēja vairāk nē, nekā jā. Šajā jautājumā darbinieku un vadītāja domas sakrīt, tas nozīmē, ka iegūstam apstiprinājumu tam, ka šajā uzņēmumā tiek veikta arī nemateriālā motivācija. Šis gan ir tikai viens no daudzajiem šāda veida motivācijas veidiem. Turpmāk darbā tiks apskatīti arī citi nemateriālās motivēšanas veidi un to veiksmīgs vai neveiksmīgs pielietojums uzņēmumā „X”. Īpaši nozīmīgs šis atalgojuma veids ir efektīviem darbiniekiem – profesionāļiem (hidromasāžas vannu ražotājiem un koka izstrādājumu ražotājiem). Šiem darbiniekiem iekšējam atalgojumam ir ļoti liela nozīme. Šāda pieeja no vadītājiem prasa labu neformālu kontaktu ar saviem padotajiem, iedziļināšanos darbinieku interesēs un vēlmēs. Uzņēmuma „X” vadītāja domas sakrīt ar darbinieku izteikumiem, ka atzinība tiek izteikta, ja darbinieks to ir pelnījis.

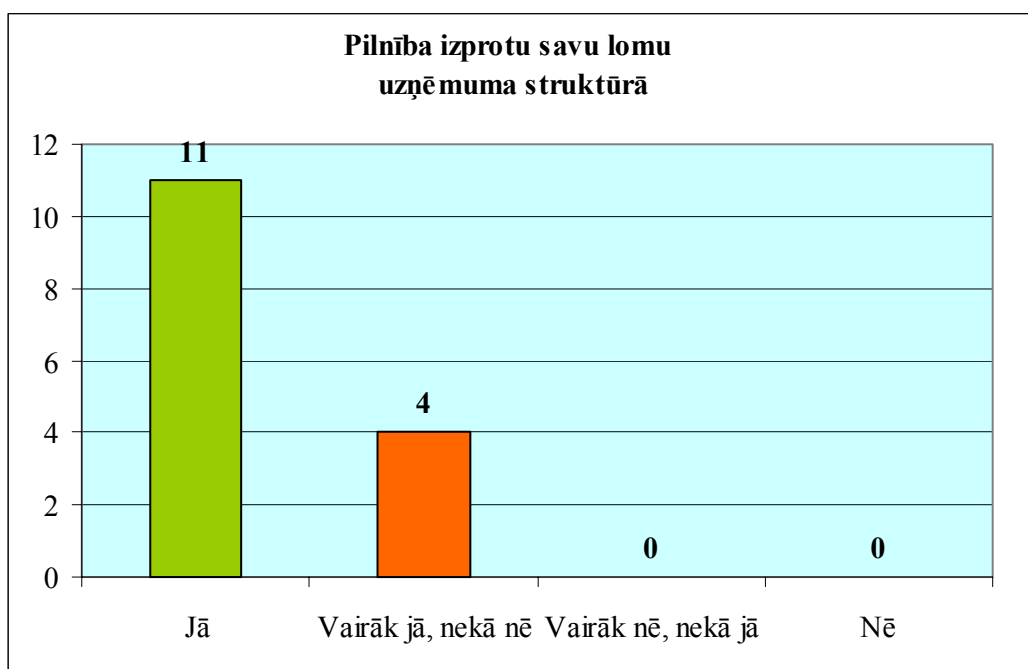
Šajā faktoru grupā ietilpst vēl viens faktors – vadība uzklausa darbinieku viedokli. Ja vadība uzklausa darbinieku viedokli tas ir solis ceļā uz atgriezenisko saiti starp darbinieku un darba devēju. Darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem, ka vadītājs ņems vērā darbinieku viedokli, piemēram, lai uzlabotu darba kvalitāti, vai darba izpildes ātrumu, kā arī informētu darbinieku par viņa kļūdām, lai darbinieks tās saprastu, izanalizētu un turpmāk vairs nepieļautu.



2.5.9. attēls. Mans viedoklis tiek uzklauss

Kā redzam vadītājs uzklausa vairākumu darbinieku viedokļu. Procentuāli tas ir 80% darbinieku vadītājs uzklausa. Arī pats vadītājs atzīst, ka uzklausa darbinieku viedokļus par dažādu jautājumu risināšanu un ieteikumiem, kādas problēmas risināšanā. Atbilde, kāpēc 20% darbinieku uzņēmuma vadītājs neuzklausa ir šie darbinieki ir nesen sākuši strādāt un viedokļus izsaka reti un tāpēc šķiet, ka vadītājs neuzklausa, vai arī ir situācija, kad vadītājam nav laika iedziļināties problēmā. Šeit atklājās arī iepriekš minētais uzņēmuma struktūras trūkums – starpniekposma trūkums starp vadītāju un ražošanas daļas darbiniekiem. Šādam rezultātam iemesls ir arī tas, ka nav regulāru sapulču, kurās apspriestu darbus. Vadītājam būtu jāņem vērā šī informācija un jācenšas uzmanīgāk ieklausīties savos darbiniekos.

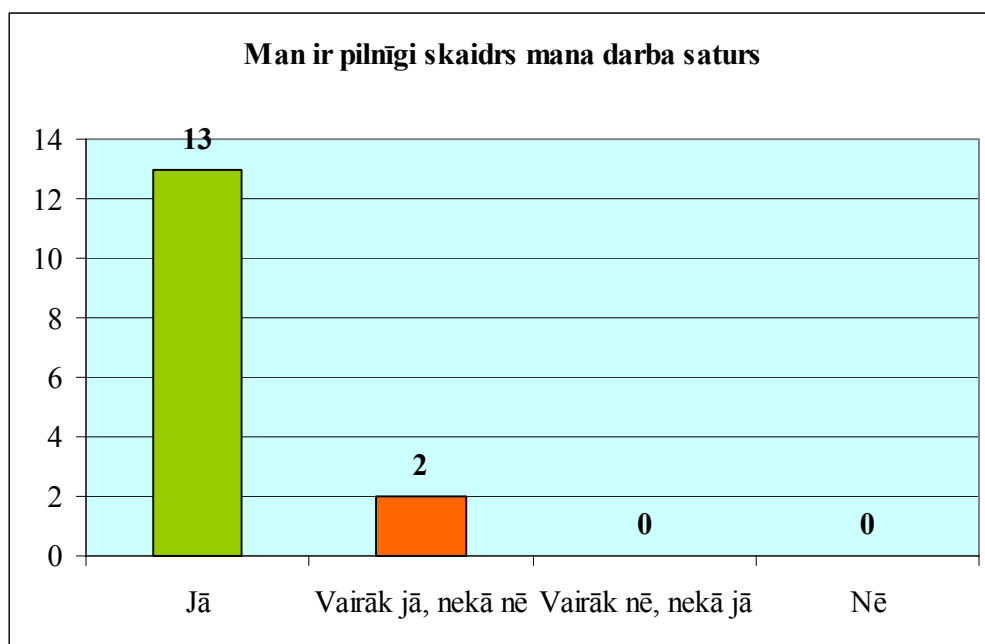
Piektā svarīgākā faktoru grupa ir kompetence. Lai noskaidrotu cik svarīga darbiniekiem šķiet kompetence, anketā Nr.1 tika iekļauts faktors - Darba satura un darba pienākumu pārzināšana. Savukārt anketā Nr.2 tikai iekļauti vairāki jautājumi, kas atspoguļotu šī faktora nozīmību. Kā pirmais jautājums tika uzdots – vai izprotat savu lomu uzņēmuma struktūrā. Ar šo jautājumu autore vēlējās noskaidrot vai darbinieki apzinās cik svarīgs ir viņu darbs, lai uzņēmums varētu sasniegt izvirzītos mērķus. Šis jautājums parāda arī vai darbinieks izprot viņam uzticētos pienākumus, un vai apzinās kas no viņa padarītā darba ir atkarīgs.



2.5.10. attēls. Pilnībā izprotu savu lomu uzņēmuma struktūrā

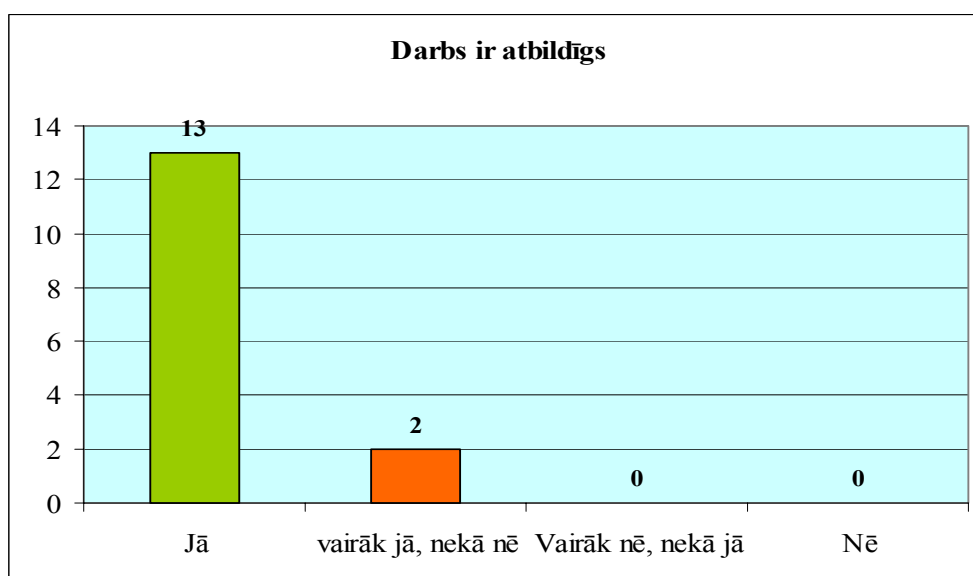
Tabulā redzams, ka visi darbinieki vairāk vai mazāk izprot savu lomu, un saprot savus pienākumus, kā arī saprot, kas no viņu paveiktā ir atkarīgs. Katram darbiniekam vajadzētu saprast, kāda loma ir viņam uzņēmuma struktūrā, lai ieguldot savu darbu uzņēmumā spētu piepildīt savas personīgās vajadzības, bet caur šo personīgo vajadzību sasniegšanu tiktu sasniegti arī uzņēmuma mērķi. Darba devēja gaidas no kāda konkrēta darbinieka savā ziņā ir motivējoši šim darbinieka censties piepildīt šīs gaidas, lai pretī saņemtu atzinību. Lielākā daļa darbinieku saprot kādu labumu nes uzņēmuma, jo loma savā ziņā ir spēja sniegt ieguldījumu uzņēmuma attīstībā. Visi uzņēmuma „X” darbinieki izprot savu lomu uzņēmumā struktūrā, un apzinās kādu labumu nes uzņēmumam ar savu darbu.

Kā nākošais jautājums par šo faktoru grupu tika uzdots jautājums vai darbinieki izprot darba saturu. Šis faktors ir svarīgs, jo lai spētu darbinieku motivēt viņam ir jāsaprot sava darba pienākumi, kas viņam ir jā dara, kas no viņa ir atkarīgs. Ikvienam darbiniekam ir jāizprot viņam uzticēto pienākumu svarīgums. Atbildes uz šo jautājumu raksturo vai darbinieki apzinās šī faktora nozīmību, lai uzņēmums varētu funkcionēt un vadībai nebūtu jāuztraucas par darbinieku pienākumu izpildi. Darbinieki uzticas saviem vadītājiem, viņiem ir skaidrs darba saturs, ir abpusēja uzticēšanās.



2.5.11.attēl. Ir pilnīgi skaidrs darba saturs

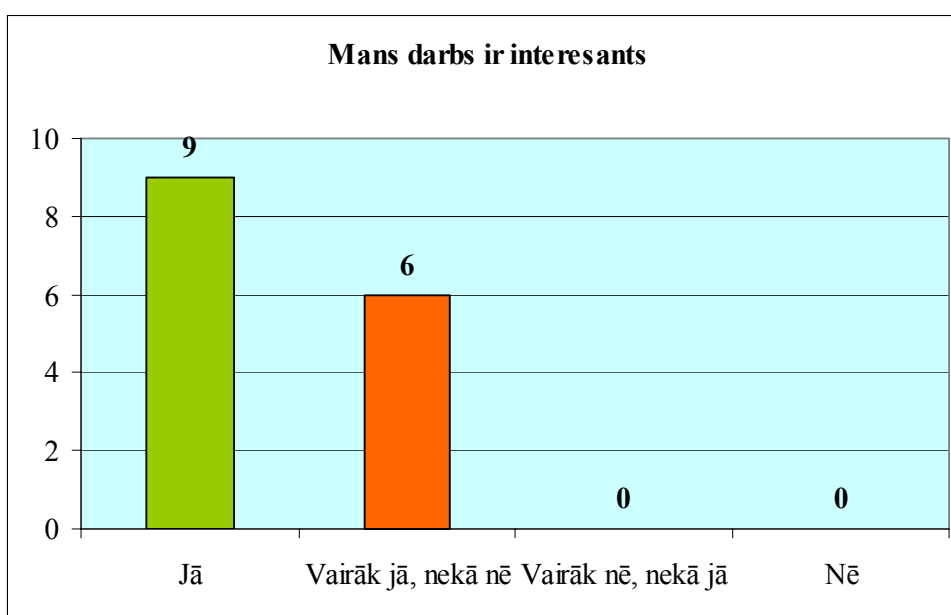
Varam spriest pēc iegūtajiem rezultātiem, ka visi darbinieki apzinās sava darba nozīmību uzņēmuma panākumu sasniegšanā, un saprot kas viņiem ir uzticēts. Tas nozīmē, ka arī problēmu atrisināmības pakāpe atrodas augstā līmenī. Tas, ka katrs darbinieks saprot savus pienākumus, nodrošina to labāku izpildi. Darba saturs ir tas, ar ko ir jānodarbojas darbiniekam savā darba vietā. Svarīgs cilvēka motivācijas veids, no kura ir atkarīgs gan rezultāts, gan arī darbinieka tiekšanās savā darbībā, veiksmīgā savu pienākumu izpildē. Darba devējs šo motivāciju vairo, kad pieņemot jaunu darbinieku darbā tiek izskaidroti darba pienākumi, un kā tos labāk var izpildīt, lai būtu apmierināts, gan darba devējs, gan darbinieks.



2.5.12. attēls. Darbs ir atbildīgs

Turpmāk tiks apskatīti vidējā svarīguma faktori. Tie pavisam ir trīs. Šie faktori nav paši svarīgāki, tomēr to ietekme ir pietiekama, lai darba devējs ņemtu tos vērā pilnveidojot darbinieku motivēšanu.

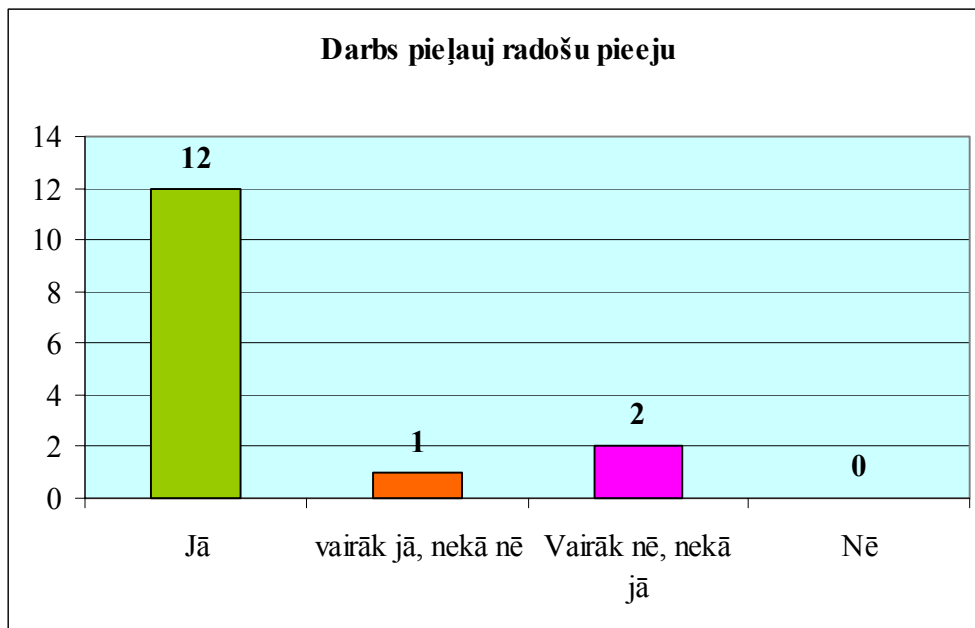
Kā pirmais faktors vidēji svarīgāko faktoru grupā ir faktors - pašrealizācija. Lai noskaidrotu šo jautājuma svarīgumu darbiniekiem tika uzdoti jautājumi – vai darbs ir interesants, vai ir iespēja pielietot radošu pieeju darba procesā, vai darbs ir prestižs pēc darbinieka domām. Šie jautājumi atspoguļo vai darbinieki ir ieinteresēti savā darbā, un tas savukārt liecina vai darbiniekiem ir stimuls sevi attīstīt, pielietot savas zināšanas darba procesā. Zemāk sniegts iegūto rezultātu izklāsts.



2.5.13.attēls. Darbs ir interesants

Šis jautājums parāda, vai darbiniekiem viņu darbs šķiet interesants. Autore uzskata, ka tas ir darbinieku motivējošs faktors, jo darbu kas šķiet interesants, darbinieki darīs ar prieku un ja viņi būs apmierināti arī ar citiem faktoriem, tad pastāv daudz mazāka iespējamība, ka darbinieki pametīs uzņēmumu „X”. Tātad kā redzam no iegūtajiem datiem visi darbinieki uzskata savu darbu par interesantu, tas ir pozitīvs rādītājs, tomēr jāatceras, ka iepriekš iegūtie dati par samaksas sistēmas apjomu nebija tik labvēlīgi uzņēmuma „X” vadībai. Jo, lai arī cik interesants nešķistu darbs, ja darbinieks nebūs daudz maz apmierināts ar samaksu, darbinieki nepalikis strādāt uzņēmumā „x” tikai tāpēc, ka darbs ir interesants. Šis ir viens no motivējošākajiem faktoriem, jo ja cilvēkam darbs visu laiku mainās, samazinās iespēja, ka darbiniekam darbs apniks un iestāsies rutīna. Ja darbs šķiet interesants samazināsies pieļauto kļūdu skaits. Jo interesantāks darbs, jo darbiniekam tas vairāk patīks un mudinās ieguldīt

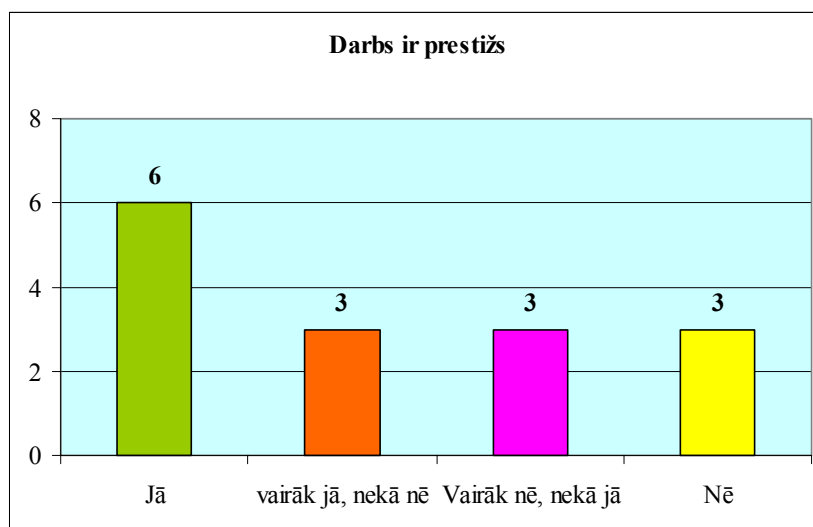
pūles, lai šo darbu veiktu. To vai darbs ir interesants darbinieka izpratnē atklāj jautājums – vai darbs pieļauj radošu pieeju.



2.5.14.attēls. Darbs pieļauj radošu pieeju

Attēlā redzams, ka 87% darbinieku uzskata, ka viņi ir jāpielieto radoša pieeja, lai veiktu savu darbu. Savukārt 13% darbinieku uzskata, ka viņi nevar pielietot radošu pieeju savu pienākumu pildīšanā, šīs atbildes varētu būt snieguši tie darbinieki, kuri veic administratīvo funkciju. Šiem darbiniekiem nav tāda darba, kur būtu jāstopas ar neikdienišķām situācijām. Taču tas nenozīmē, ka šiem darbiniekiem darbs nav interesants, šo darbinieku izpratnē viņu veicamais darbs nav interesants, tas iespējams ir tāpēc, ka iestājusies rutīna veicot darba pienākumus.

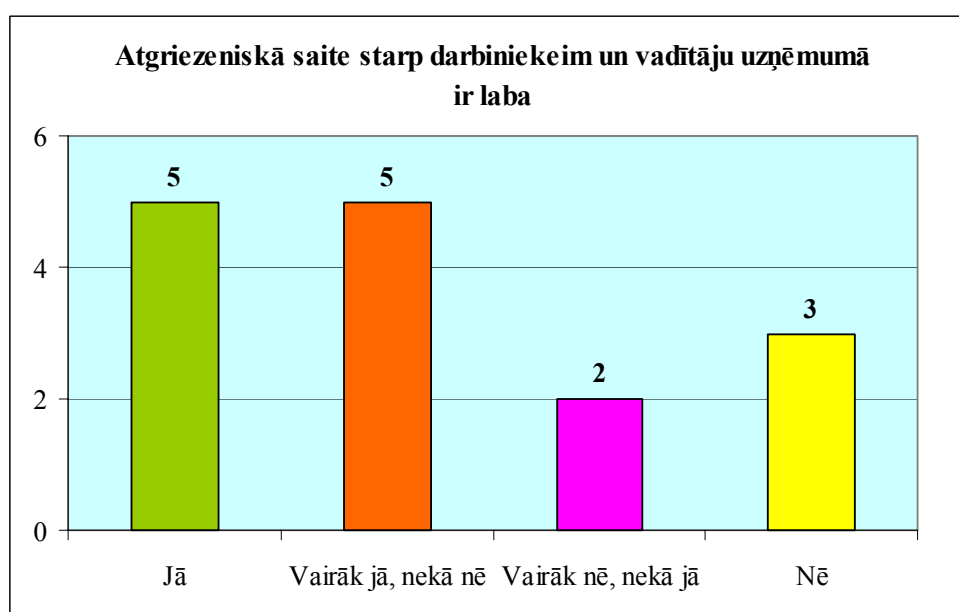
Šis jautājums tika uzdots tāpēc, ka autore uzskata, ja darbinieks strādā viņaprāt prestižu darbu, tad darbinieks centīsies attīstīties, un centīsies šo darba vietu saglabāt. Zemāk redzami iegūtie rezultāti.



2.5.15.attēls. Darbs ir prestižs

60% darbinieku uzskata, ka darbs ir prestižs, līdz ar to varam secināt, ka 9 darbinieki no 15 centīsies saglabāt darba vietu savukārt 40% darbinieku nav pārliecināti, ka veicamais darbs ir prestižs, līdz ar to pastāv lielāka iespējamība, ka šie darbinieki agri vai vēl šo darba vietu pametīs. Darba devējam šis arguments būtu jāņem vērā un jādomā, kā šos darbiniekus noturēt uzņēmumā. Šiem darbiniekiem būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība, un jāmotivē vairāk ar visiem iespējamajiem līdzekļiem. Jo, ja aiziet darbinieks, viņa vietā jāmeklē jauns darbinieks, jāapmāca, tas ir, jāiegulda papildus līdzekļi šo darbinieku pamatā, kā arī jaunie darbinieki iesākumā pieļauj vairāk kļūdas, kas nes zaudējumus uzņēmējam. Tāpēc labāk šos līdzekļus būtu ieguldīt darbinieku motivēšanā.

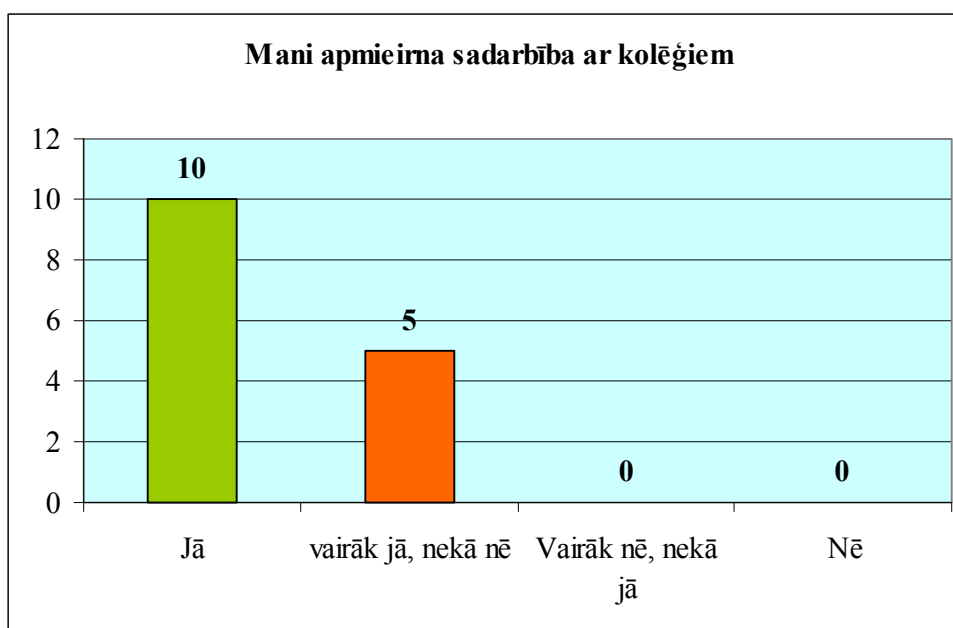
Nākošais svarīgākais faktors vidēji svarīgo faktoru grupā ir - saskarsme ar vadību. Lai noskaidrotu darbinieku domas par šo faktoru tika uzdoti papildus jautājums – kāda ir atgriezeniskā saite starp vadītāju un darbinieku.



2.5.16.attēls. Atgriezeniskā saite starp darbiniekiem un vadītāju uzņēmumā ir laba

Iekšējā atgriezeniskā saite ir drošāka, jo iedarbojas tieši uz darbinieku darba izpildes procesā. Visefektīvākais šīs saites stimulācijas veids ir precīzu un noteiktu mērķu uzstādīšana. Ļoti bieži ir jāsastopas ar īpaši negatīvas atgriezeniskās saites situācijām, tas ir, kad darbinieki uzzina tikai par sava darba trūkumiem un neveiksmēm. Šis jautājums daļēji atspoguļo iepriekšējā jautājuma būtību, kas tikai apstiprina, ka sadarbībai starp darbiniekiem un vadītāju ir jāpievērš lielāka uzmanība. 67% darbinieku uzskata, ka atgriezeniskā saite starp vadītāju un darbiniekiem ir laba. Šo uzskatu pauž administratīvie darbinieki, projektu vadītāji un koka logu, durvju ražošanas daļas darbinieki, jo šiem darbiniekiem ikdienā nav jākonsultējas par darbu veikšanu ar uzņēmuma "X" vadītāju. Savukārt montāžas meistari un hidromasāžas vannu ražošanas darbiniekiem būtu jāstiprina atgriezeniskā saite, jo veicot savus pienākumus šiem darbiniekiem ir iespēja vairāk kļūdīties.

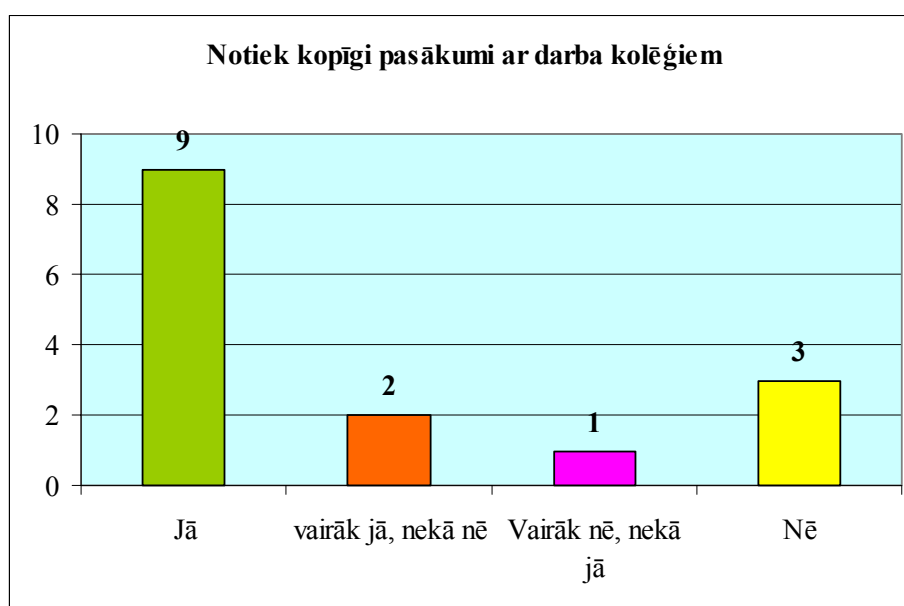
Pēdējais faktors vidēji svarīgo faktoru grupa ir – saskarsme (uzņēmuma ietvaros). Lai noskaidrotu darbinieku domas par šo jautājumu tika uzdoti šādi jautājumi – vai ir labas attiecības ar kolēģiem, vai notiek kopīgi pasākumi, vai ir komandas gars. Atbildes uz šiem jautājumiem liecina par pastāvošo psiholoģisko klimatu uzņēmumā. Darba gaisotne būtiski ietekmē cilvēka attieksmi pret veicamo darbu, viņa motīva spēku. Atbrīvošana no administrācijas stingro formālo noteikumu ievērošanas, iespēja pašam noteikt sava darba režīmu, kopējo jautājumu apspriešana kolektīvā, draudzīga atmosfēra veicina tādu vajadzību apmierināšanu, kā cieņa no kolēģu puses, vajadzības tikt uzskatītam par nozīmīgu grupas locekli, un citu. Apmierinātība ar sociāli -psiholoģisko klimatu grupā, kolektīvā ievērojami ietekmē arī kopējo apmierinātību ar darbu.



2.5.17.attēls. Mani apmierina sadarbība ar kolēģiem

Visi darbinieki ir apmierināti ar savstarpējām attiecībām kolektīvā. Ja skatās sīkāk, tad var redzēt, ka pilnīgi apmierināti nav 33% darbinieku. Taču šos iemeslus šie darbinieki neuzskata par tik būtiskiem, lai apgalvotu, ka neapmierina attiecības ar kolēģiem. Autore uzskata, ka iemesls tam, ka visi ir gandrīz apmierināti ar savstarpējām attiecībām ir fakts, ka šajā kolektīvā dominē vīrieši, kā jau iepriekš tika minēts no 15 darbiniekiem 2 ir sievietes. Jo salīdzinoši ar kolektīvu, kurā pārsvarā ir sievietes šis apmierinājums ar savstarpējām attiecībām būtu daudz zemāks.

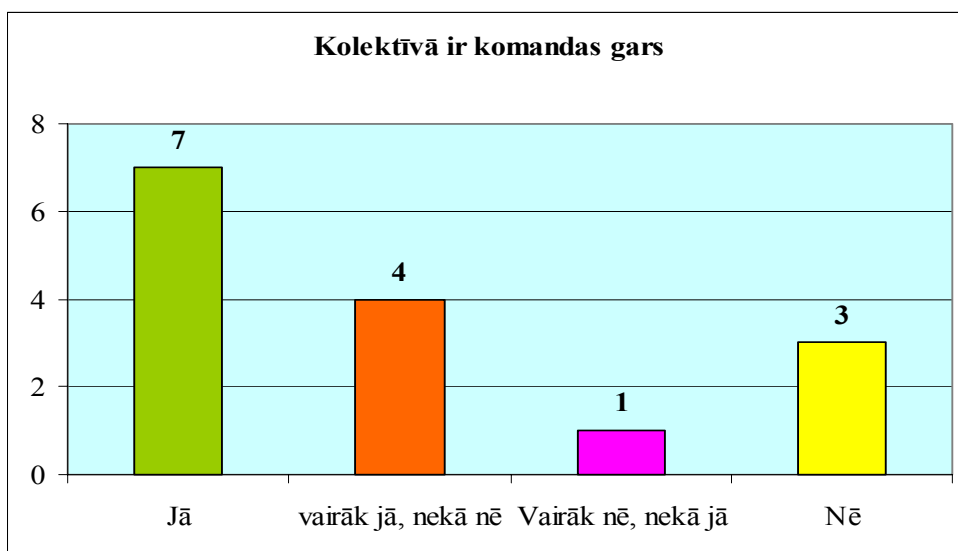
Kā nākošais jautājums, lai noskaidrotu par savstarpējām attiecībām kolektīvā, un vai vadība sekmē draudzīgas atmosfēras veidošanu kolektīvā tika uzdots jautājums – Vai notiek kopīgi pasākumi ar darba kolēģiem.



2.5.18.attēls. Vai notiek kopīgi pasākumi ar darba kolēģiem

No iegūtajiem rezultātiem varam secināt, ka 73% darbinieku atbild apstiprinoši, ka tiek rīkoti kopīgi pasākumi, savukārt 23% darbinieku atbild noraidoši. Noraidošai atbildei iemels varētu būt tāds, ka jaunie darbinieki, kas pieņemti pirmajā pusgadā nav piedalījušies nevienā kopīgā pasākumā, kā arī ka šāds pasākums vēl nav rīkots. Darba devējam būtu jāveicina vēl kādu kopīgu pasākumi organizēšana, lai palīdzētu jaunākajiem darbiniekiem iekļauties kolektīvā. Autore uzskata, ka tikai Ziemassvētku pasākuma ir par maz, lai pietiekamā līmenī veicinātu ieļaušanos kolektīvā.

Turpinot analizēt šo faktoru grupu tika uzdots jautājums – vai kolektīva valda komandas gars. Ir nepieciešama laba komanda un jābūt ciešai saiknei starp vadību un darbiniekiem. Katrs darbinieks dod savu ieguldījumu kopējā mērķa sasniegšanā. Ja šis ieguldījums būs lielāks, tad uzņēmums būs stabilāks un attīstīsies. Tāpēc viens no svarīgākajiem un sarežģītākajiem uzdevumiem uzņēmuma vadītājam ir atrast labus darbiniekus un pēc tam tos pareizi motivēt.

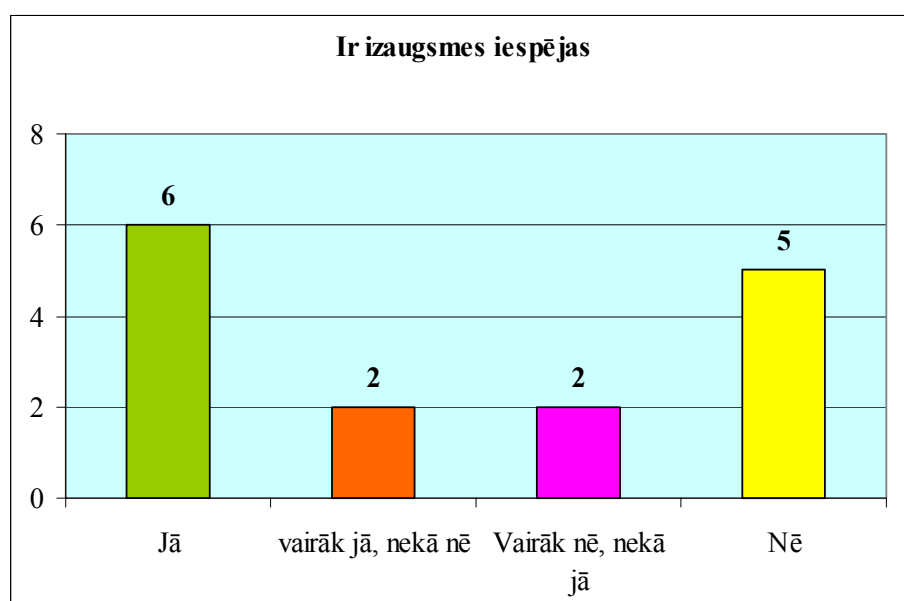


2.5.19.attēl. Kolektīvā valda komandas gars

73% darbinieku piekrīt, ka kolektīvā valda komandas gars. Tas ir tāpēc, ka lielai daļai darbinieku nākas kopā strādāt un veidojas draudzīgas attiecības. Montāžas meistari kopā strādā objektos un no viena montāžas meistara darba ir atkarīgs nākošā montāžas meistara darbs. Tāpēc montāžas meistari cenšas savu darbu veikt pēc iespējas labāk, lai nākošajam nebūtu jālabo iepriekšējā darbinieka pieļautās kļūdas. Tāda pati situācija ir koka logu, durvju ražošanas darbiniekiem. Šie darbinieki strādā vienā telpā, un šādos apstākļos arī veidojas komandas gars. Identiska situācija ir hidromasāžas vannu ražošanas darbiniekiem.

Turpinot analizēt anketas rezultātus, nonākam pie mazāk svarīgo faktoru analīzes. Šajā mazāk svarīgo faktoru grupā ietilpst šādi faktori- izaugsme, vadība, lojalitāte.

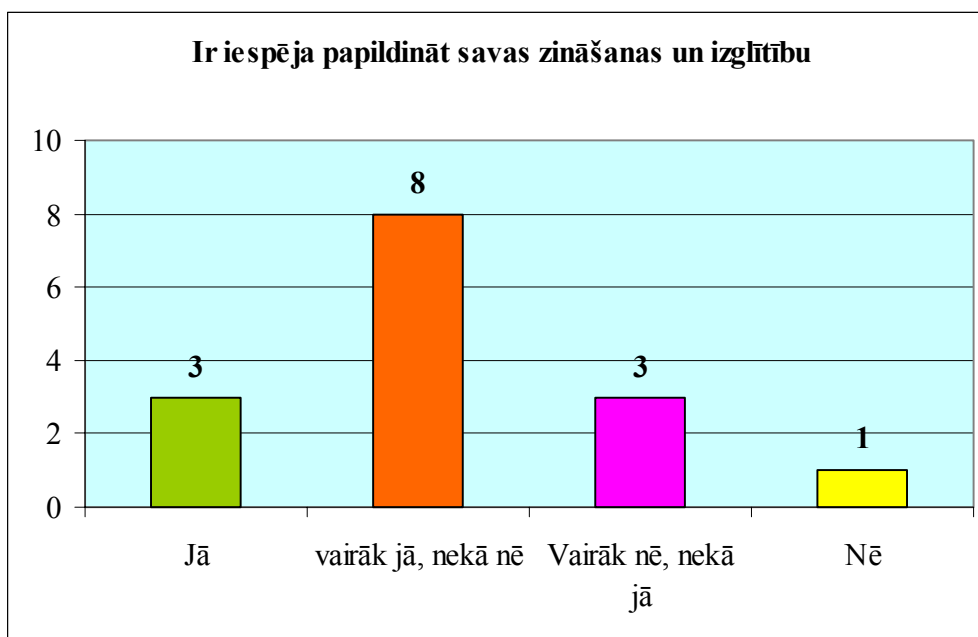
Kā pirmais faktors šajā grupā ir – izaugsme. Izaugsme tiek aplūkota zināšanu kontekstā. Vai darbiniekiem strādājot uzņēmumā „X” ir iespēja uzzināt ko jaunu un iemācīties.



2.5.20.attēls. Ir izaugsmes iespējas

Kā redzams no iegūtajiem rezultātiem, 8 darbinieki no 15, tas ir nedaudz vairāk par pusi uzskata, ka ir iespējas attīstīties, un pilnveidoties. Galvenokārt tehniskā darba veicējiem ir iespēja pilnveidoties, jo ikdienā jāstopas ar nestandarta situācijām, kas prasa arvien jaunas zināšanas. Iespējams, ka tāpēc, ka šiem darbiniekiem ir iespēja attīstīties, tas nešķiet tik svarīgi. Bet šo jautājumu var vērtēt pēc Maslova teorijas un spriest, kamēr nebūs apmierinātas primārā vajadzības – šajā gadījumā tā varētu būt alga, tikmēr darbiniekiem nešķitīs pietiekami svarīgi izaugt savā profesionālajā darbībā. Savukārt 7 darbinieki ko 15 uzskata, ka nav iespējama izaugsme – šie varētu būt administratīvā darba veicēji, sagādes darbinieks.

Nākošais jautājums, kas turpina faktoru grupas analīzi – vai ir iespēja papildināt zināšanas un izglītību. Darba devējs gan nenosūta uz kursiem vai kādiem semināriem, kā arī neapmaksā mācību maksu. Šis jautājums vairāk orientēts uz pašu darbinieku vēlmi apgūt kaut ko jaunu, kā arī vai darba devējs atbalsta vēlmi izglītoties.

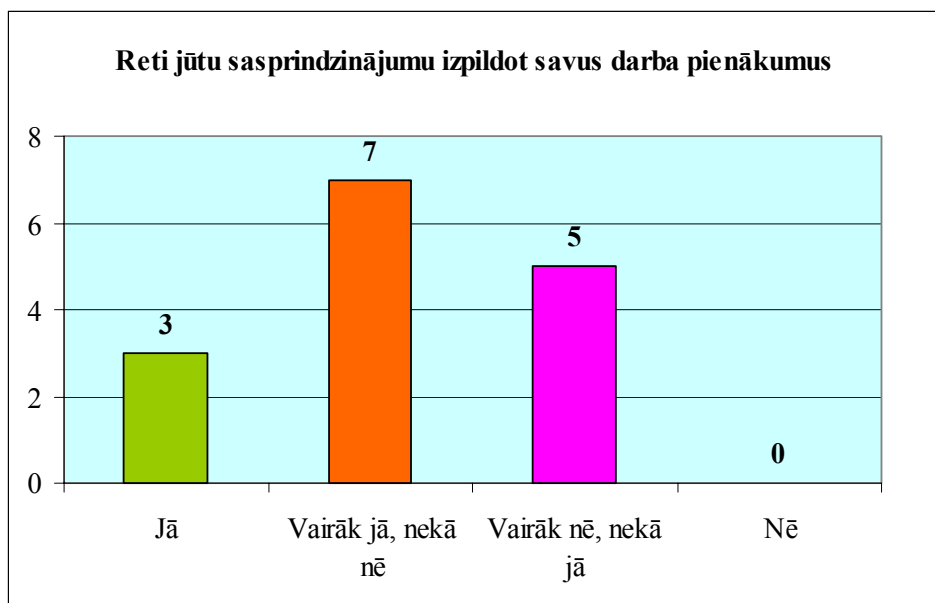


2.5.21.attēls. Ir iespējas papildināt zināšanas un izglītību

Kā redzams attēlā, 11 darbinieki atbild, ka ir iespēja papildināt savas zināšanas un izglītību. Tomēr šeit jāpiebilst, ka zināšanu papildināšana notiek darba procesā, nevis apmeklējot kādus kursus. Vadītājs piebilst, ja uzņēmuma „X” rīcībā būtu papildus līdzekļi, viņš labprāt darbiniekus nosūtītu uz kvalifikāciju veicinošiem kursiem. Runājot par izglītību, netiek liegta iespēja izglītoties pēc pašu darbinieku vēlmes, tomēr darba devējs neapmaksā mācību maksu un citus izdevumus, kas ir saistīti, ar mācībām nesedz, vienīgais pozitīvais, ka netiek likti šķēršļi mācību procesam. Šeit ir darba devējam iespēja paplašināt nemonetārā atalgojuma sistēmu un pilnveidot darbinieku motivēšanu. Tomēr 4 darbinieki jeb 27% no darbinieku kopskaita atbild, ka nav iespēju papildināt zināšanas, šādu atbildi varētu dot

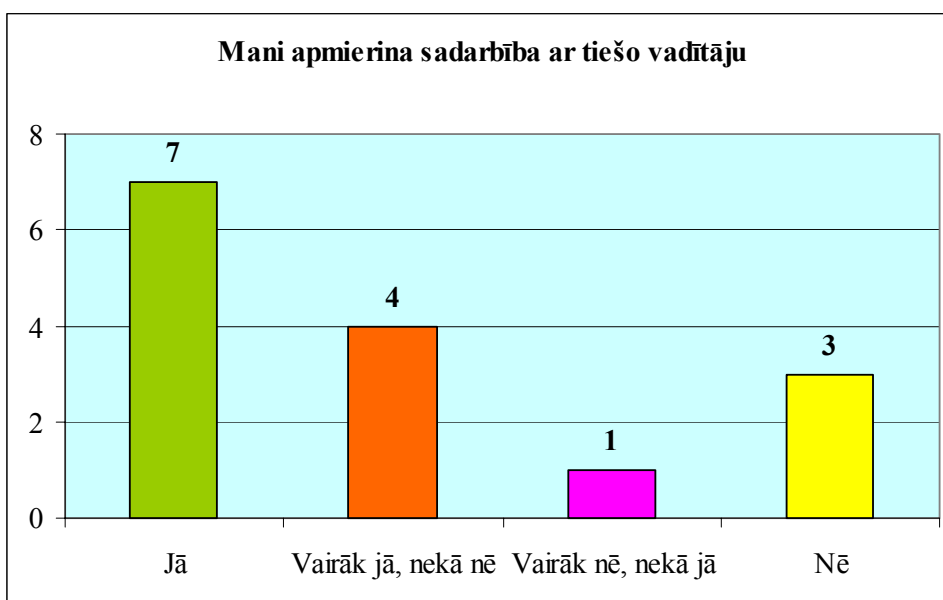
darbinieki, kas strādā hidromasāžas vannu ražošanā, jo tā ir ļoti specifiska nozare, kur zināšanas iegūt Latvijā nav iespējams, darbinieki šo ražošanas procesu ir apguvuši darba gaitā, un zināšanas papildus Latvijā nav iespējams iegūt.

Nākošais faktors visnesvarīgāko faktoru grupā ir vadība, lai to noskaidrotu tika uzdoti papildus jautājumi - es reti jūtu sasprindzinājumu veicot darbu, vai apmierina sadarbība ar tiešo vadītāju. Šie jautājumi atspoguļo kā vadība organizē darbu, vai darbinieki spēj tikt galā ar pienākumiem.



2.5.22.attēls. Reti jūtu sasprindzinājumu izpildot savus darba pienākumus

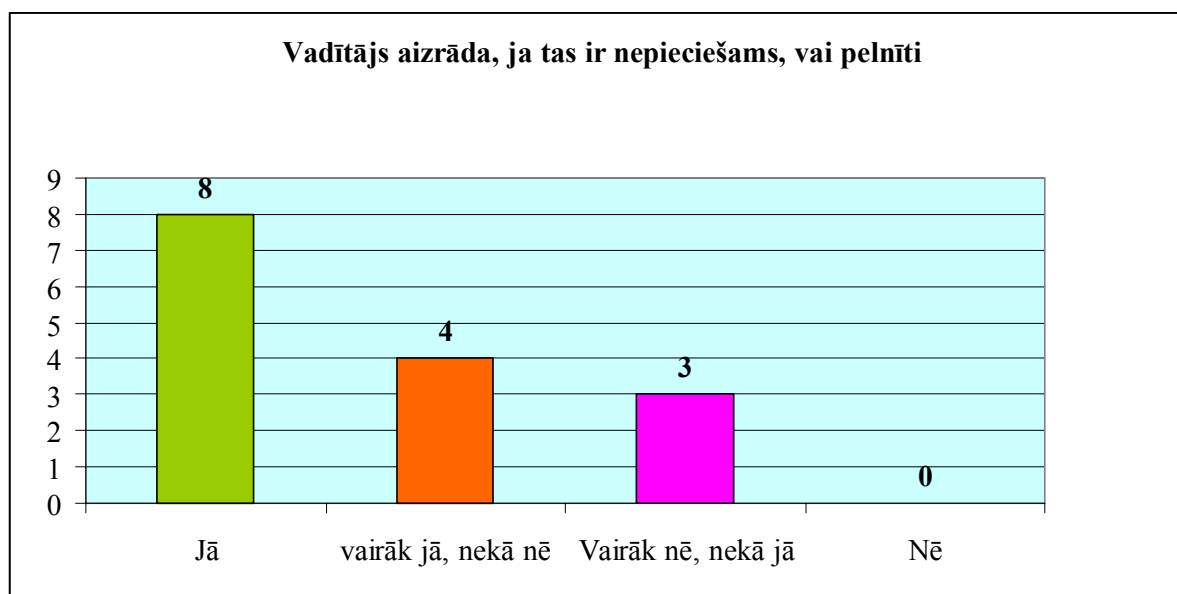
Nākošais faktors, lai vadība motivētu darbiniekus, kādas attiecības veidojas starp darbiniekiem un to tiešajiem vadītājiem. Labas darba attiecības ar vadītāju ir viens no efektīvas motivēšanas priekšnosacījumiem. Lai noskaidrotu vai starp darbiniekiem un tiešo vadītāju ir šī draudzīgā gaisotne, anketā tika iekļauts jautājums – Vai apmierina sadarbība ar tiešo vadītāju.



2.5.23. attēls. Mani apmierina sadarbība ar tiešo vadītāju

Iegūtie dati liecina kā lielāko daļu darbinieku, tas ir, 75% apmierina sadarbība ar uzņēmuma vadītāju (tiešo vadītāju), tomēr pietiekami ievērojama daļa, tas ir, 25% darbinieku nav apmierināti ar sadarbību. Neapmierinātība saistīta ar to, ka nereti uzņēmuma vadītājam nav laika pārspriest radušos situāciju, vai nav uz vietas uzņēmumā. Kā arī visus norādījumus –uz kuru objektu doties, ko tur darīt ir jāsaskaņo ar direktoru. Kā jau iepriekš tika minēts, darbinieki atzīst, ka trūkst cilvēka, kas koordinētu šos darbiniekus, lai ar katru neskaidro jautājumu nebūtu jāgriežas pie direktora. Šis arī būtu tas galvenais neapmierinātība iemesls. Uzņēmuma īpašniekam būtu vairāk uzmanības jāpievērš šim argumentam un jādomā kā to atrisināt.

Pēdējais faktors visnesvarīgāko faktoru grupā, ko arī darbinieki novērtējuši kā visnebūtiskāko tā ir - lojalitāte, savukārt pie šī faktora var pieskaitīt - taktiska disciplinēšana.



2.5.24.attēls. Vadītājs aizrāda, ja tas ir nepieciešams, vai pelnīti

12 darbinieki jeb 80% darbinieku uzskata, ka darba devējs ir taktisks un ar lojalitāti viss ir kārtībā. Tas ir signāls uzņēmuma vadītājam, ka viņu kā vadītāju ciena, un darba vadīšana ir jāturpina tādā pašā veidā, tomēr nevajadzētu apstāties pie sasniegtā un tikai turpināt taktiski izturēties pret saviem padotajiem un ar savu piemēru rādīt kā izturēties. Tomēr 20% darbinieku jeb 3 darbinieki uzskata, ka gluži ideāls vadītājs nav taktiskuma ziņā. Šādu atbildi varētu būt devuši darbinieki, kuriem reizēm rodas domstarpības ar uzņēmuma „X”. Autoresprāt šis faktors darbiniekiem nav būtisks, jo ar šo faktoru uzņēmumā „X” ir viss kārtībā, ja nebūtu kārtība, tad šis faktors uzņēmuma darbiniekiem būtu daudz augstākā vietā svarīguma tabulā.

SECINĀJUMI

Balsoties uz teorijas atziņām un anketās iegūtajiem rezultātiem darba autore nonāk pie secinājumiem par uzņēmuma motivācijas stiprajām un vājajām pusēm.

Stiprās puses:

1. Darba devējs piedāvā tādus materiālos stimulus, kā degvielas un telefona rēķinu apmaksu un papildus apdrošināšana pret nelaimes gadījumiem darbā (apdrošināti tiek 50% no darbiniekiem) un prēmijas. Tas liek darbiniekiem justies piederīgiem uzņēmumam un palielina motivāciju strādāt šajā uzņēmumā;
2. Darba devējam svarīgi ir vienota kolektīva veidošana. To cenšas uzlabot rīkojot kopīgus atpūtas pasākumus;
3. Vairākums darbinieku ir droši par savu darba vietu, kā arī ir apmierināti ar darba apstākļiem un darba drošību. Vadītāja nodomi paplašināt uzņēmumu, palielinot darbiniekos drošības sajūtu par darba vietu;
4. Uzņēmuma vadītājs pret saviem darbiniekiem izturas iejūtīgi un saprotoši. Darba devējs izsaka atzinību darbiniekiem, kad tas ir pelnīti;
5. Uzņēmuma stabilitāte un atpazīstamība veicina darbinieku motivāciju;
6. Uzņēmuma vadītājs priekšroku dod neformālām attiecībām ar darbiniekiem, kas ļauj viņam iegūt uzticību no personāla puses.

Vājās puses:

1. Pētījumi liecina, ka vadītājs pārāk reti novērtē darbinieku veikumu, kas rada nedrošību strādniekos;
2. Darbiniekiem netiek pilnībā nodrošināti nepieciešamie darba apstākļi, kas samazina apmierinātību ar darbu;
3. Vadītājs uzņēmumā pats veic svarīgākos un atbildīgākos pienākumus un paļaujas uz saviem vienpersoniskajiem lēmumiem. Darbinieki lēmumu pieņemšanā tiek iesaistīti ļoti minimāli, kaut gan labprāt to darītu;
4. Nepietiekama ir nemonētārā stimulēšana;
5. Vairums darbinieku neizprot darba samaksas un prēmiju sistēmu uzņēmumā „X”;
6. Kaut arī lielākā daļa darbinieku uzņēmumā jūtas brīvi, ne visi darbinieki ir apmierināti ar darba devēja vadīšanas stilu;
7. Komunikācijas trūkums vai neefektivitāte bieži rada problēmas un konfliktus un ir viens no iemesliem kadru mainībai uzņēmumā, kas bija novērojama uzņēmumā ”X”2006. gadā.

PRIEKŠLIKUMI

1. Vadītājam nodrošināt atgriezenisku saiti ar saviem darbiniekiem, lai vadītājs ir informēts par darbinieku viedokli. To var darīt, problēmu izrunājot kopīgā sapulcē vai ar katru individuāli. Ierīkot ziņojumu lapu pie sienas;
2. Vadītājam uzslavēt darbiniekus, izceļot viņu ieguldījumu. Nepieciešams izveidot shēmu, ar kuras palīdzību reizi ceturksnī tiktu izteikta publiska atzinība par labi padarītu darbu, jo pelnīta atzinība ir visiedarbīgākais atalgojuma veids un ceļ darbinieka pašapziņu;
3. Rīkot pasākumus iesaistot darbinieku ģimenes, tādā veidā parādot savu pozitīvo attieksmi un padarot ciešākas un stabilākas attiecības starp darbiniekiem un organizāciju;
4. Nepieciešams uzlabot darba apstākļus, iekārtot ērtākas darbavietas un modernāku aprīkojumu;
5. Atlīdzību un stimulus jāizraugās radoši, piemēram, elastīgāks darba laiks tiem darbiniekiem, kas nedzīvo Rīgā vai ir jāpavada ilgāks laiks, lai nokļūtu darba vietā; projektu menedžeriem stimulēt varētu būt apmaksāta atpūtas diena vai papildus dienas pie ikgadējā atvaļinājuma par veiksmīga, liela darījuma noslēgšanu;
6. Uzņēmuma „X” finansiālo iespēju robežās piedāvāt iespējas mācīties un profesionāli augt. Ja darbiniekiem ir iespēja apgūt jaunas prasmes, tas var kļūt par vienu no visefektīvākajiem motivējumiem un no tā iegūst viss uzņēmums;
7. Reizi gadā ar darbiniekiem vajadzētu veikt individuālas pārrunas, noskaidrojot katra vēlmēs un vajadzības darbā;
8. Nepieciešams radīt darbinieku ieinteresētību darba rezultātā, sniedzot informāciju par uzņēmuma mērķiem;
9. Mainīt atalgojuma sistēmu, kas dotu iespēju izcelt individuālu ieguldījumu, jo saprātīgi izmantoti finansiālie stimuli paaugstinās darbinieku motivāciju strādāt efektīvāk;
10. Turpināt uzņēmuma „X” tēla popularizēšanu, kas paaugstinātu darbinieku lojalitāti. Jo uzņēmums būs atpazīstamāks, jo darbinieki jutīsies pārliecinātāki par savu darbu un apmierinātāki ar darbu atpazīstamā uzņēmumā;
11. Jācenšas visiem darbiniekiem nodrošināt vienlīdzīgas sociālās garantijas, tas ir, apdrošināt visus darbiniekus. Ja, iespējams, nodrošināt sporta kluba abonementu, lai darbinieki var atpūsties un atbrīvoties no darbā gūtā stresa un uzlabot savu veselības stāvokli;
12. Regulāri ir jāpilnveido darbinieku motivēšanas sistēma, kas attiektos uz katru amatu, vismaz reizi gadā jāpārskata apmaksas kārtība, piedāvāto sociālo garantiju apjoms, jāveic pārrunas ar darbiniekiem par viņu vēlmēm un vajadzībām.

LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Grāmatas

1. Bokums Z., Forands I., Personālvadības rokasgrāmata, Rīga: Kamene, 2000., 111.pp.
2. Ešenvalde I., Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. 145.-146.lpp.,178-179.lpp.;
3. Pelše G., Ruperte I., Uzņēmēja rokasgrāmata. Rīga: SIA „Kamene”, 1999., 219.lpp.;
4. Pikeringa P. Personāla vadība. Rīga: Jāņa rozes apgāds, 2002., 13. -14.lpp; 128.lpp
5. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga: Vaidelote, 2001., 20.-24.lpp., 339. – 352.lpp.
6. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga: Birznieka SIA „Kamene”, 2002., 10.-17.lpp.
7. Rubenis A. Ētika XX gadsimtā. Praktiskā ētika. Rīga: Zvaigzne ABC,1996., 98.lpp
8. Svence G., Pieaugušo psiholoģija.Personības brieduma perioda attīstības akcenti un profesionālā motivācija. Izdevniecība: RAKA, 2003. 103.lpp; 108-109.lpp.
9. Vadības prasme. Rīga: Juventa, 1997.,118.lpp.; 200.lpp
10. Vourinenns R., Tūnala E., Mikonens V. Psihe – garīgā pasaule. Rīga: zvaigzne ABC, 1998., 35-37.lpp; 44.lpp;
11. Форсис Патрик. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. М. Лори, 2001., 25.-30. стр.;
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб : Изд.»ПИТЕР», 2000., 8-15. стр.;
13. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Москва: ИНФРА-М, 2002.,304. стр.;
14. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. Курс лекций, 1998., 49.-57. стр., 235. стр.,256-257. стр.;
15. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмент организации. Москва:” Русская деловая литература”, 1999., 54-60. стр.;
16. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд.группа НОРМА-ИНФРА. 1998., 73.-75. стр.;75.-80. стр.;
17. Uzņēmuma X nepublicētie materiāli; 3-10.lpp.

2. Žurnāli un prese

18. Brante D. Ar algu vien ir par maz, lai noturētu darbinieku. Latvijas ekonomists Nr. 10 (142), 2006.,; 50. lpp.;
- 19.3.3. Kristvalde E. Darbiniekam vajag vairāk nekā tikai algas paaugstinājumu. Kapitāls Nr. 11 (107), 2006. 125.-126.lpp.

PIELIKUMI

Pielikums Nr. 1 Anketa

Anketas jautājumu pirmā daļa

Anketa

Šī anketa ir sastādīta, lai palīdzētu izstrādāt bakalaura darbu. Anketa ir anonīma.

Sarindojiet šos faktoros nozīmīguma secībā.

Nr. p.k.	Faktori	Svarīgums
1	Labi darba apstākļi	
2	Darba satura un darba pienākumu pārzināšana	
3	Taktiska disciplinēšana	
4	Pozitīvs novērtējums par padarīto	
5	Vadības lojalitāte	
6	Labas algas	
7	Attīstības, karjeras iespējas uzņēmumā	
8	Iejūtīga attieksme pret personīgajām problēmām	
9	Drošība attiecība pret darbu	
10	Interesants darbs	
11	Darba autonomija	

Paldies par veltīto laiku!

Pielikums Nr. 2 Anketa

Anketas jautājumu otrā daļa.

Pielikums Nr. 2 Anketa

N.p.k.	Jautājumi	Atbilžu varianti			
		Jā	Tomēr jā	Tomēr nē	Nē
1	Es uzskatu, ka mans darbs ir atbildīgs				
2	Mans darbs sniedz man gandarījumu				
3	Man ir sociālās garantijas				
4	Mani apmierina sadarbība ar darba kolēģiem				
5	Es saņēmu atzinību no vadītāja puses, kad esmu to pelnījis				
6	Esmu pārliecināts, ka mans viedoklis tiks uzklauts				
7	Mans darbs ir prestižs				
8	Mans darba apjoms atbilst atalgojumam				
9	Mans darbs pieļauj radošu pieeju				
10	Man ir izaugsmes iespējas				
11	Man ir iespējas papildināt savas zināšanas un izglītību				
12	Mums notiek kopējie pasākumi ar darba kolēģiem				
13	Mūsu kolektīvā ir jūtams komandas gars				
14	Esmu apmierināts ar darba algu				
15	Man ir pilnīgi skaidra samaksas un prēmiju sistēma mūsu iestādē				
16	Es jūtos drošs par savu darba vietu iestādes struktūrā				
17	Es reti jūtu saspirdzinājumu izpildot savus darba pienākumus				
18	Es esmu apmierināts ar esošajiem darba apstākļiem				
19	Es neesmu pārslogots, jo ikdienā tieku galā ar visiem pienākumiem				
20	Atgriezeniskā saite starp darbiniekiem un vadītājiem mūsu iestādē ir laba				
21	Es pilnībā izprotu savu lomu iestādes struktūrā				
22	Mani apmierina mans darba laiks				
23	Man ir pilnīgi skaidrs mana darba saturs				
24	Mani apmierina sadarbība ar tiešo vadītāju				
25	Mans darbs ir interesants				

Pielikums Nr. 3 Intervijas jautājumi

N. p.k.	Apgalvojumi	Vadītājs	
		jā	nē
1.	Es uzskatu, ka darbs sniedz padotajiem gandarījumu	X	
2.	Es uzskatu, ka padoto darbs pieļauj radošu pieeju	X	
3.	Es uzskatu, ka darbinieki ir apmierināti ar sociālajām garantijām		X
4.	Es uzskatu, ka padoto daba apjoms atbilst atalgojumam		X
5.	Es uzskatu, ka darbinieki ir apmierināti ar savstarpējām attiecībām	X	
6.	Es uzskatu, ka mūsu kolektīvā ir jūtams komandas gars		X
7.	Es uzskatu, ka darbinieki saņem nopelnītu atzinību	X	
8.	Es uzskatu, ka darbinieki ir pārliecināti, ka viņu viedoklis tiks uzklauts	X	
9.	Es uzskatu, ka darbinieki nejūtas sasprindzināti pildot darba pienākumus	X	
10.	Es uzskatu, ka darbinieki augsti vērtē savas darba vietas stabilitāti	X	
11.	Es uzskatu, ka darbiniekus apmierina darba apstākļi		X
12.	Es uzskatu, ka darbinieki nav pārslogoti	X	
13.	Es uzskatu, ka darbinieki ir apmierināti ar vadību	X	