

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**SIA „BITE LATVIJA”  
motivācijas sistēmu un  
tajās pieļauto kļūdu analīze**

Analysis of the motivation  
system at SIA „BITE LATVIJA”  
and mistakes it has

BAKALAURA DARBS  
Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: Deniss Prokopenko  
Studenta apliecības Nr.: dp11062  
Darba vadītājs: lektore Jūlija Bulatova

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA

Pēdējā gada laikā SIA „Bite Latvija” vadība ir saskārusies ar diezgan nopietnu problēmu - diezgan liels biznesa nodaļas darbinieku skaits pēc savas iniciatīvas beiguši savas darba attiecības ar uzņēmumu, kā arī, lai neapmeklētu darbu, darbinieki masveidā sākuši ņemt slimības lapas. Gala rezultātā tas ļoti negatīvi ietekmēja gan uzņēmuma finanšu rezultātus, gan arī klientu skaita pieaugumu.

Bakalaura darba mērķis ir veikt SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas detalizētu analīzi, atrast tajā trūkumus un sniegt priekšlikumus pilnveidošanā. Izvirzītā mērķa sasniegšanai ir noteikti šādi uzvedumi:

1. Iepazīties ar teorētiskajiem materiāliem par motivāciju un tās sistēmu veidiem;
2. Iepazīties ar SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmu;
3. Analizēt atrasto informāciju par uzņēmuma motivācijas sistēmu;
4. Veikt biznesa nodaļas un zvanu centra darbinieku aptauju, lai varētu noskaidrot uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar motivācijas sistēmu un saprast, kur ir pieļauta kļūda motivācijas sistēmā;
5. Analizēt iegūto informāciju par uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar motivācijas sistēmu un rezultātā atrast pieļautās kļūdas;
6. Sniegt priekšlikumus par motivācijas un atalgojuma sistēmu, lai varētu to pilnveidot.

Bakalaura darbs sastāv no 7 nodaļām - ievads, teorētiskais apraksts, SIA „Bite Latvija” raksturojums, SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas analīze, SIA „Bite Latvija” motivācijas kļūdu analīze, SIA „Bite Latvija” darbinieku viedokļu pētījums motivācijas jautājumos, secinājumi un priekšlikumi, kā arī darba beigās ir pievienoti pielikumi.

Rakstot noslēguma darba teorētisko daļu, autors izmanto gan latviešu, gan angļu, gan krievu autoru grāmatas.

Uzrakstot bakalaura darbu, autors ir nonācis pie vairākiem secinājumiem. Galvenie no tiem:

1. Darba tirgū mazā pilsētā ir diezgan grūti atrast sev atbilstošu darbu ar apmierinošu galvaspilsētas līmeņa atalgojumu un neinteresanta darba dēļ vairāki Saldus zvana centra darbinieki atkārtoti ļaunprātīgi sāk ņemt slimības lapas;
2. Biznesa nodaļas darbinieki sākuši strādāt citos uzņēmumos tā dēļ, ka motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas, kuru rezultātā notiek algas samazināšana. Tas iedzen darbinieku stresā un liek meklēt citus darba piedāvājumus.

Bakalaura darbs sastāv no 77 lappusēm, t. sk. 28 attēliem, 5 tabulām, 17 informācijas avotiem un 3 pielikumiem.

Atslēgvārdi: motivācija, atalgojums, uzņēmums, analīze, zvanu centrs, biznesa nodaļa

## ABSTRACT

Board of SIA “Bite Latvija” faced serious problem during last year - significant amount of business department employees department terminated employment contracts on their own initiative, also many employees started to use sickness leave with purpose to be absent from work. This actions had negative impact on company’s financial health and changes of customer base.

Thesis aim is to do in-depth analyse of SIA “Bite Latvija” motivation system, to find weaknesses in it and propose the ways how to improve it. Following tasks had been defined to achieve the aim of the thesis:

1. To get introduced with theoretical materials about motivation and motivation system types;
2. To get introduced with SIA “Bite Latvija” motivation system;
3. To analyse information about SIA “Bite Latvija” motivation system;
4. To survey business department and call centre employees to understand their satisfaction with motivation system and to identify errors in the system;
5. To assess survey results and to find errors that were made;
6. Provide recommendations to improve motivation and remuneration systems;

Thesis contains 7 sections: Introduction, Theoretical description, Description of SIA “Bite Latvija”, Analyse of SIA “Bite Latvija” motivation system, Analyse of SIA “Bite Latvija” employees survey about motivation, Conclusion and propositions, attached documents (are at the end of the paper).

Working on theoretical part of the thesis author use latvian, english and russian language sources of information.

Working on thesis author made several conclusions. Main of those are:

1. Due to the size of labour market in the small city it’s difficult to find suitable job with proper salary comparing to situation in the capital; for some employees nature of work is not interesting and they repeatedly use sickness leave to be absent from work;
2. Motivation constantly is changing and that changes has negative effect on salary, increases stress level at work. As result some business department employees are forced to look for better conditions and to leave company.

Thesis contains 77 pages, including 28 pictures, 5 tables, 17 information sources and 3 attachments.

Keywords: motivation, remuneration, company, analyse, call centre, business department.

## SATURS

Terminu skaidrojumi .....	6
Ievads.....	7
1. Motivācija .....	9
1.1. Motivācijas vispārējs raksturojums .....	9
1.2. Motivācijas teorijas .....	11
1.2.1. Abrahama Maslova vajadzību hierarhija.....	12
1.2.2. Kleitona Alderfera ERG teorija.....	13
1.2.3. Frederika Hercberga divfaktoru teorija .....	13
1.2.4. Davida Maklelanda „pieredzes-vajadzību” teorija.....	15
1.3. Atalgojums .....	16
1.4. Motivācijas kļūdas un to sekas .....	21
1.4.1. Motivācijas kļūdas.....	21
1.4.2. Sekas, kuras var izraisīt kļūdas motivācijas sistēmā .....	24
2. SIA „Bite Latvija” raksturojums.....	26
3. SIA „Bite Latvija” motivācijas analīze.....	29
3.1. SIA „Bite Latvija” kopējā motivācija.....	30
3.2. SIA “Bite Latvija” atsevišķu nodaļas darbinieku motivācija .....	33
3.2.1. Zvanu centra darbinieki.....	34
3.2.2. Biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbinieki .....	36
3.2.3. Tiešās piegādes darbinieki .....	40
3.2.4. Finanšu nodaļas darbinieki.....	41
3.2.5. Klientu noturēšanas komandas darbinieki.....	41
3.2.6. Pārdošanas nodaļas darbinieki .....	43
3.2.7. Pārējo nodaļu darbinieki.....	44
4. SIA „Bite Latvija” motivācijas kļūdu analīze.....	46
4.1. Zvanu centrs .....	46
4.2. Biznesa nodaļa.....	49
5. SIA „Bite Latvija” darbinieku viedokļu pētījums motivācijas jautājumos.....	50
5.1. Informācija par pētījumu .....	50
5.2. Zvanu centra darbinieku pētījuma rezultātu analīze.....	50
5.3. Biznesa nodaļas darbinieku pētījuma rezultātu analīze.....	55
Secinājumi .....	64
Priekšlikumi.....	66
Pateicība .....	67

Izmantotā literatūra un avoti.....	68
Pielikumi.....	69
1. pielikums. Tīkla mērījumi un „TNS” pētījumu kompānijas rezultātu apkopojums.....	70
2. pielikums. Anketa zvanu centra darbiniekiem .....	73
3. pielikums. Anketa biznesa nodaļas darbiniekiem.....	75

## TERMINU SKAIDROJUMI

**Portācija** – cilvēks piesaka pāreju pie cita operatora, respektīvi, vēlas nomainīt pakalpojuma sniedzēju;

**Bonuss** – tā SIA „Bite Latvija” sauc prēmiju, kas tiek samaksāta atsevišķas nodaļas darbiniekiem atkārtībā no saviem rezultātiem;

**Spēles noteikumi** – tā SIA „Bite Latvija” uzņēmuma iekšienē sauc iekšējās darba kārtības noteikumus.

**Servisa līmenis** – no angļu valodas „Service level”, kas nozīmē, cik zvani zvanu centrā tiek pieņemti uzreiz, lai klients gaidītu pēc iespējas mazāku laiku, lai runātu ar konsultantu.

## IEVADS

Bakalaura darba tēma ir „SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmu un tajās pieļauto kļūdu analīze”.

Izvēlējos tieši šo tēmu, jo uzņēmumam SIA „Bite Latvija” ir stabili finanšu rezultāti, kuriem ir augoša tendence, kā arī uzņēmums ir ļoti pazīstams Latvijā, un ir viens no lielākajiem telekomunikāciju uzņēmumiem Latvijā ar interesantu un kreatīvu pieeju reklāmām un klientiem, un ar interesantu mārketinga komunikāciju. Uzņēmuma klientu skaits un uzņēmuma peļņa ar katru gadu pieaug. Pēc autora domām, būs noderīgi iepazīties ar to, kā uzņēmums motivē savus darbiniekus strādāt ar lietu atdevi, lai varētu turpināt iekarot arvien lielāku tirgus daļu un iegūt lielāku peļņu.

Pēdējā gada laikā uzņēmums ir saskāries ar diezgan nopietnu problēmu - diezgan liels biznesa nodaļas darbinieku skaits pēc savas iniciatīvas beiguši savas darba attiecības ar uzņēmumu, kā arī, lai neapmeklētu darbu, darbinieki masveidā sākuši ņemt slimības lapas. Gala rezultātā tas ļoti negatīvi ietekmēja gan uzņēmuma finanšu rezultātus, jo darbiniekiem ir nepieciešams piedāvāt virsstundas, gan arī klientu skaita pieaugumu, jo ne visi klientu pieprasījumi, kuri grib veikt portāciju uz Biti un tiek apstrādāti laicīgi, vai ne visi klienti, kas veic portāciju pie cita operatora un grib iet prom no Bītes, tiek sazvanīti, un pat nebija mēģināts no uzņēmuma puses pajautāt klientam, kāpēc klients vēlas izmantot cita operatora pakalpojumus. Ļaunprātīga slimības lapu izmantošana negatīvi ietekmē esošo darbinieku motivāciju un pašsajūtu - darbiniekiem ir nepieciešams strādāt vairāk un tie ir noguruši. Sliktākajā gadījumā, pašiem darbiniekiem lielas slodzes un noguruma dēļ nācās pašiem ņemt slimības lapu.

Ņemot vērā uz iepriekš minēto informāciju var secināt, ka esošajā motivācijas sistēmā tomēr ir trūkumi, kurus ir nepieciešams novērst, lai uzņēmums arī turpmāk varētu strādāt ar augošu peļņu un lai klientu skaits arī nākamajos gados pieaugtu.

Bakalaura darba mērķis ir veikt SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas detalizētu analīzi, atrast tajā trūkumus un sniegt priekšlikumus pilnveidošanā.

Studiju noslēguma darba uzvedumi:

1. Iepazīties ar teorētiskajiem materiāliem par motivāciju un tās sistēmu veidiem;
2. Iepazīties ar SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmu;
3. Analizēt atrasto informāciju par uzņēmuma motivācijas sistēmu;
4. Veikt biznesa nodaļas un zvanu centra darbinieku aptauju, lai varētu noskaidrot uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar motivācijas sistēmu un saprast, kur ir pieļauta kļūda motivācijas sistēmā;
5. Analizēt iegūto informāciju par uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar motivācijas sistēmu;

6. Sniegt priekšlikumus par motivācijas un atalgojuma sistēmu, lai varētu to pilnveidot.

Bakalaura darbs sastāv no 7 nodaļām - ievads, teorētiskais apraksts, SIA „Bite Latvija” raksturojums, SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas analīze, SIA „Bite Latvija” motivācijas kļūdu analīze, SIA „Bite Latvija” darbinieku viedokļu pētījums motivācijas jautājumos secinājumi un priekšlikumi, kā arī darba beigās ir pievienoti pielikumi. Bakalaura darbā ir tieši šādas nodaļas, jo, pēc autora domām, tieši ar šādu sadalījumu ir efektīvāk izpētīt SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmu un, saprast kur tika pieļauta kļūda, kuras dēļ darbinieki pārtrauc savas darba attiecības ar uzņēmumu un kuras dēļ darbinieki ļaunprātīgi ņem slimības lapas.

Bakalaura darbā autors pielieto faktoru analīzes metodiku, jo absolūti visi uzņēmuma saimnieciskās darbības procesi atrodas savstarpējā atkarībā un sakarībā. Daži no tiem ir savstarpēji saistīti tieši, citi netieši. Izmantojot šo metodi, autors spēs atrast sakarību starp motivācijas sistēmu un notikušo situāciju ar darbinieku pāriešanu strādāt citos uzņēmumos un ļaunprātīgu masveida slimības lapu izmantošanu. Bakalaura darba ietvaros autors veiks aptauju, kuras mērķis ir noskaidrot, kādi ir trūkumi esošajā motivācijas sistēmā.

Pētījumā izskatītais periods ir 2014. un 2015. gads. Autors izvēlējies tieši šādu periodu, jo tieši pēdējo divu gadu laikā uzņēmums ir saskāries ar problēmu, kura saistīta ar darbinieku promiešanu un nepamatotu slimības lapu ņemšanu.

Vairāki faktiskie dati pirmajā un otrajā nodaļā ir ņemti no SIA “Bite Latvija” gada pārskatiem un iekšējās informācijas, tādēļ atsaucēs darba tekstā par tiem nav dotas.

## 1. MOTIVĀCIJA

Viens no vissvarīgākajiem resursiem, kas nosaka jebkuras organizācijas peļņu, klientu skaitu, konkurētspēju un pat izdzīvošanu, ir cilvēkresursi, proti, darbinieki – personāls. Līdzsvars starp cilvēku laiku, kas tiek pavadīts darbā un personisko dzīvi – ir ļoti svarīgs gan uzņēmuma vadītājam, gan darbiniekiem, kas tiek nodarbināti uzņēmumā. Pēc autora domām, attiecības starp vadītāju un darbinieku var uzskatīt par veiksmīgām gadījumā, kad darbinieks strādā uz pilnu slodzi, saņemot par darbu atbilstošu un motivējošu darba algu un citas lietas, ko uzņēmums var piedāvāt saviem darbiniekiem, lai varētu pamudināt viņus strādāt ar lielu atdevi un darba ražīgumu.

Personāla motivācijas sistēma ir instruments, kuram vienmēr ir jābūt darba kārtībā, jo uzņēmuma darbinieki ir tie, kas veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

### 1.1. Motivācijas vispārējs raksturojums

Motivācija ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķa sasniegšanu.<sup>1</sup> Motivācija ir noteiktu pasākumu komplekss, kas veicina darbinieku ieinteresētību strādāt efektīvi un ar lielu atdevi. Tas ir stimuls, iedvesma, iespaidošana, kas sekmē lielu darba ražīgumu no darbinieku puses un, līdz ar to, palīdz uzņēmumam sasniegt savus mērķus. Motivācija ietekmē darbinieka radošumu, ražību, sadarbību ar klientiem, plānošanu, uzdevumu izpildi, darba atmosfēru, materiālo un tehnisko apgādi, saliedētību.

Motivēt cilvēkus nozīmē likt viņiem virzīties vēlamā virzienā, lai sasniegtu noteiktu rezultātu. Cilvēki ir visvērtīgākais organizācijas resurss, bet, tajā pašā laikā, arī vienīgais resurss, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai viņu enerģiju izmantotu organizācijas labā. Īpaši šis jautājums ir aktuāls darbiniekiem, kuri ikdienā komunicē ar klientiem, jo klienti ir tie cilvēki, kas maksā uzņēmumam par precī vai pakalpojumu. Ja uzņēmumam nav klientu, tā pastāvēšana nav iespējama. Līdz ar to, ir ļoti svarīgi, lai tiem darbiniekiem, kuriem ikdienā notiek komunikācija ar klientiem, būtu ļoti pārdomāta motivācijas sistēma, kas mudina cilvēkus strādāt ar pilnu atdevi.

Darba motivācijai ir ļoti svarīga loma, vadot personālu. Tā ir svarīga paredzēto darbu veikšanai un vadītāja lēmumu produktīvai izpildei.

Katrs uzņēmējs ir ieinteresēts, lai darbinieki uzņēmumā strādātu ilglaicīgi, būtu apmierināti ar darbu, lai viņiem nebūtu vēlme mainīt darba vietu, kā arī būtu motivācija sasniegt augstus rezultātus. Diemžēl, nereti situācija ir pretēja – darbinieki ir neapmierināti ar savu darba vietu, vēlas to mainīt un nav spējīgi sevi realizēt ikdienas darbā. Darba devējam ir grūti izprast

---

<sup>1</sup> Inese Vorončuka *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2009. 319. lpp.

apstākļus un iemeslus, kāpēc darbiniekiem zūd motivācija un vēlme strādāt. Par iemeslu tam var būt ļoti daudzi faktori, kas ietekmē cilvēka darbību, sākot ar psiholoģisko stāvokli, un beidzot ar materiālo nodrošinājumu.

Biedrība „Lidere”, socioloģisko pētījumu centrs „Latvijas fakti” un izdevniecība „Lietišķās informācijas dienests” veica pētījumu, kura mērķis bija noskaidrot, ar kādiem paņēmieniem stimulēt darbiniekus un stiprināt viņu lojalitāti uzņēmumam. Pētījuma rezultāti atklāja šādus darbinieku motivācijas un lojalitātes rādītājus, kas ir sagrupēti pēc svarīguma:

- Konkurētspējīga darba alga;
- Labi darba apstākļi;
- Piemaksa par virsstundām;
- Regulāras prēmijas un piemaksas;
- Elastīgs darba laiks;
- Karjeras izaugsmes iespējas;
- Veselības apdrošināšana;
- Uzņēmuma korporatīvie pasākumi.<sup>2</sup>

Šie rādītāji apmierina ļoti atšķirīgas cilvēciskās vajadzības un intereses. Latvijā liela nozīme ir atbilstošam atalgojuma līmenim, kas nodrošina cilvēka pamatvajadzības un spēju izdzīvot. Ja alga, kuru saņem cilvēks, ir pārāk maza, lai viņš varētu apmierināt savas pamatvajadzības un spētu izdzīvot, cilvēks sāks meklēt citu darbu, un, līdz ar to, darba devējs var zaudēt lojālo darbinieku. Pēc autora domām, šobrīd ļoti aktuāla lieta, kuru novērtē darbinieks, ir iespēja izņemt apmaksātu atvaļinājumu, darba alga netiek izmaksāta aploksnē un, kā skaidroja respondenti, – piemaksa par virsstundām. Diemžēl, mūsdienās uzņēmēji izmanto situāciju ar bezdarbnieku skaitu Latvijas tirgū un mēģina ietaupīt uz darbinieku maka, piedāvājot visas iepriekšminētās lietas, kas negatīvi atspoguļojas uz darbinieka pensiju un algu kopumā. Tāpat nozīmīgi ir labi darba apstākļi. Darbinieki vēlas, lai darbā būtu jauki kolēģi, pozitīva darba vide, laipns vadītājs, jo cilvēkiem ir svarīgi, kādā atmosfērā un ar kādiem cilvēkiem pavadīt lielāko savas dienas daļu. Tomēr, ja neņem vērā gulēšanu, darbā mēs pavadām lielāko daļu no savas dzīves, līdz ar to, cilvēkiem negribas pavadīt laiku vietā, kurā vienmēr notiek strīdi un ir nepatīkama atmosfēra. Svarīgas ir arī darbinieka izaugsmes iespējas, jo, cilvēkiem, darot vienu un to pašu darbu vairākus gadus pēc kārtas, darbs jau var nešķist tik pievilcīgs un aizraujošs, līdz ar to, svarīga arī iespēja attīstīties, augt pa karjeras kāpnēm un pelnīt vairāk, kā arī svarīga ir veselības apdrošināšana, lai varētu būt pārliecināts, ka nelaimes gadījumā darbiniekam nebūs

---

<sup>2</sup> Ilze Boitmane *Personāla atlase un novērtēšana*. Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2008. 136. lpp

jāmaksā liela nauda, kā arī korporatīvie pasākumi, kurus rīko darba devējs – pēc labi padarīta darba nepieciešams kārtīgi atpūsties.<sup>3</sup>

Daudzi pasaules pētnieki atraduši arī citus paņēmienus, kā var sekmīgi ietekmēt darbinieku motivāciju, netērējot naudu. Četri motivatori:

- Uzticēt darbiniekam lielāku atbildību un iespēju veidot savu darba stilu, mazināt kontroli, kā arī deleģēt jaunus darba uzdevumus;
- Iesaistīt darbinieku pēc iespējas dažādāku darbu veikšanā un palielināt atbildības līmeni, darba uzdevumus veidot tā, lai darbinieks redzētu sava darba rezultātus, izvirzīt arvien jaunus mērķus;
- Darba devējam ikdienā veidot individuālu kontaktu ar katru darbinieku un izteikt atzinību, veidojot atgriezenisko saiti;
- Uzticēt darbiniekam nestandarta uzdevumus, kas prasa netradicionālu un radošu pieeju.<sup>4</sup>

Visu minēto var pieskaitīt pie pozitīvās motivēšanas, jo tiek izmantota cilvēka vēlme sasniegt noteiktu mērķi vai arī vēlme gūt labumu. Bet var arī būt negatīvā motivēšana. Padotie darbinieki varētu strādāt labāk arī tāpēc, ka viņi baidās no iespējamām soda sankcijām. Izmantojot negatīvo motivēšanu, tiek izmantoti aizrādījumi, draudi atlaist no darba, amatu pazemināšana. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasīto. Negatīvo motivēšanu ir nepieciešams pielietot tikai tad, kad no darbinieka puses ir bijuši vairāki pārkāpumi un ar darbinieku „sāpīgās” lietas jau vairākkārt tika izrunātas, jo bailes var nest negatīvas sekas arī pašam uzņēmumam – darbinieku neapmierinātība ar darbu, agresija, cilvēku darbības samazināšana. Negatīvā motivēšana var ļoti negatīvi ietekmēt darba ražīgumu.

## 1.2. Motivācijas teorijas

Motivācijas process balstās uz vairākām motivēšanas teorijām. Pārsvārā motivācijas teoriju pamatā ir cilvēku izpratne par cilvēku kā personību un cilvēka psiholoģiju.

Laika gaitā ir izstrādātas daudzas teorijas, kuras mēģina noskaidrot cilvēku uzvedību, kā arī virzīt to pareizajā un īstajā virzienā. Vairākas teorijas tika kritizētas kā īstenībai neatbilstošas, kā arī tika apšaubīta tās pamatotība, nozīmīgums un ticamība, bet tik un tā arī šobrīd tās tiek uzskatāmas par aktuālākajām un pareizākajām motivācijas teorijām pasaulē.

Šajā darbā apskatītas teorijas, kuras ir attīstījuši:

- A. Maslovs – vajadzību hierarhija;
- K. Alderfers – ERG teorija;

<sup>3</sup> Deniss Prokopenko *Darba samaksas un motivācijas sistēmas organizācija uzņēmumā SIA "Bite Latvija"*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 6. lpp

<sup>4</sup> Ilze Boitmane *Personāla atlase un novērtēšana*. Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2008. 138. lpp

- F. Hercbergs – divfaktoru modelis;
- D. Maklellands – sasniegumu motivācijas teorija.

### 1.2.1. Abrahama Maslova vajadzību hierarhija

Visā pasaulē ir pazīstama amerikāņu zinātnieka Abrahama Maslova „Vajadzību hierarhija”. Šīs teorijas būtība ir tāda, ka cilvēks sākumā apmierina viszemākā līmeņa vajadzības, un, ja tas izdodas, pēc tam cilvēks sāk apmierināt nākamo līmeņa vajadzības. Šīs vajadzības veido hierarhiju, un nākamās vajadzības aktualizējas pakāpeniski viena pēc otras. Augstākā līmeņa vajadzības ir izaugsmes vai attīstības vajadzības; zemākā līmeņa vajadzības ir izdzīvošanas, statusa un komunikācijas vajadzības. Pāreja no viena vajadzību līmeņa uz otru var notikt tikai no lejas uz augšu. Savā teorijā zinātnieks iedalīja cilvēku vajadzības piecos līmeņos:

- Fizioloģiskās vajadzības: pārtika, miegs, gaiss, ūdens;
- Vajadzība pēc drošības: draudu novēršana dzīvībai, darba un atalgojuma garantijas, aizsardzība;
- Sociālās vajadzības: garīgas tuvības izjūta, ģimene, saskarsme, mīlestība, draugi, sociālais atbalsts.
- Pašcieņas apliecināšana: atzinība, novērtēšana pēc nopelniem, uzslavēšana, panākumi darbā un karjerā;
- Pašapliecināšanās vajadzība: pašrealizācija, attīstība, atbilstošie apstākļi izaugsmei un izglītības iegūšanai.<sup>5</sup>

Uzņēmēji izmanto visus piecus līmeņus, lai varētu motivēt darbiniekus strādāt ražīgāk un efektīvāk. Vadoties pēc A. Maslova teorijas, organizācijā jāveido vide, kas nodrošinātu darbinieku vajadzību apmierināšanu. Lai varētu panākt augtus rezultātus personāla motivēšanā, darba dēvējam ir nepieciešams:

- Radīt komfortablas telpas, ieviest optimālu darba un atpūtas režīmu, nodrošināt iespēju paēst, izveidot sadzīviskās telpas;
- Nodrošināt ugunsdrošību telpās, radīt evakuācijas iespējas, novērst ārējos draudus, garantēt darbu, garantēt apmaksu, aizstāvēt no ekonomiskām grūtībām, garantēt darba drošību;
- Radīt sadarbības iespējas, veidot labvēlīgu saskarsmi, organizēt kopīgus pasākumus, organizēt sapulces, nodrošināt informāciju, atzīmēt jubilejas, palīdzēt jauniem darbiniekiem, radīt kopdarbības un mērķu sajūtu, pretoties šķeltniekiem, atrisināt konfliktus;

<sup>5</sup> Inese Vorončuka *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2009. 332. lpp.

- Biežāk un patiesāk uzslavēt, izteikt atzinību citu klātbūtnē, izteikt pateicību darbinieka tuviniekiem, izvērtēt darbinieka darba rezultātus, palīdzēt karjeras izaugsmē;
- Dot iespēju darbiniekam parādīt savas radošās spējas, palīdzēt sasniegt nākamās „horizontus”, dot iespēju riskēt un eksperimentēt, pieaicināt problēmu risināšanā, projektu izstrādē, neatpalikt, kad kāds darbinieks izdara „izrāvienu”.<sup>6</sup>

Darbinieki aktīvi centīsies sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus tad, ja viņi būs pārliecināti, ka saņems no uzņēmuma viņiem adekvātu atalgojumu un vienlaicīgi realizēs arī savas intereses un vajadzības.

Pēc autora domām A. Maslova teorija ignorē cilvēka individuālās atšķirības, aizmiršot, ka katrs cilvēks ir atšķirīgs – visiem cilvēkiem ir sava īpatnība.

### 1.2.2. Kleitona Alderfera ERG teorija

Līdzīgi kā Abrahams Maslovs, arī Kleitons Alderfers uzskatīja, ka šīs vajadzības ir hierarhiski pakārtotas viena otrai. Atšķirībā no A. Maslova, K. Alderfers uzskatīja, ka pāreja no viena vajadzību līmeņa uz otru var notikt ne tikai no lejas uz augšu, bet arī no augšas uz leju. K. Alderfers tā uzskatīja, jo, izmantojot A. Maslova teoriju, netika ņemts vērā tas, ka katram cilvēkam varētu būt svarīgas vajadzības dažādos līmeņos, kā arī katra cilvēka unikalitāte un individualitāte, jo visi cilvēki ir ļoti dažādi pēc sava rakstura, pēc savam vajadzībām un prasībām. K. Alderfers uzskatīja, ka cilvēks, kas nespēj panākt augstāku pakāpi vajadzību apmierināšanu, var atgriezties uz zemākajām un koncentrēties uz tām.

Alderfers mēģināja pilnveidot A. Maslova teoriju un piedāvāja vajadzību hierarhiju iedalīt trīs pakāpēs: eksistences, piederības un izaugsmes vajadzībās.

Eksistences vajadzības apmierina fizioloģiskās vajadzības un drošības vajadzības: darba alga, darba apstākļi, darba drošība. Piederības vajadzības apmierina saskarsmē ar citiem cilvēkiem, ieskaitot vajadzības būt saprastam un atzītam. Izaugsmes vajadzības – cilvēka vēlēšanās pēc atzīšanas, cieņas un pašapliecināšanās. Izaugsmes vajadzības ir cilvēka darbības un apkārtējās vides savstarpējās iedarbības rezultāts.<sup>7</sup>

### 1.2.3. Frederika Hercberga divfaktoru teorija

Frederika Hercberga motivācijas teorija ir otra plaši izmantotā pieeja.<sup>8</sup> Tā ilustrē praktiski visus faktorus, kuri motivē darbiniekus. F. Hercbergs iedalīja tos divās grupās: motivatori un higiēnas faktori, kuru neizpildīšana vai pavisam izpildīšana graujoši ietekmē darbinieku motivāciju.

<sup>6</sup> Ilgvars Forands, *Personāla vadība*. Foranda konsultantu grupa, Rīga, 2002. 69. lpp.

<sup>7</sup> Inese Vorončuka *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2009. 333. lpp.

<sup>8</sup> Inese Ešenvalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 177. lpp.

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

- Gandarījuma izjūta darbā;
- Panākumu atzīšana;
- Darba process kā tāds;
- Atbildības un autonomijas pakāpe;
- Izaugsmes iespējas, karjera;
- Mācīšanās iespējas.<sup>9</sup>

Pēc F. Hercberga uzskata, ka pietiek ar vienu no motivatoriem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu:

- Panākumi darbā;
- Paaugstināšanas iespējas;
- Darba rezultātu atzīšana un atbalstīšana;
- Radošās lietišķās izaugsmes iespējas.<sup>10</sup>

Higiēnas faktori: novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- Personīgā dzīve;
- Sociālais statuss;
- Organizācijas darbības politika;
- Darba ergonomiskie apstākļi;
- Tiešā vadītāja attieksme;
- Darba vietas stabilitāte;
- Attiecības ar kolēģiem;
- Darba alga un citi bonusi;
- Attiecības ar padotajiem.<sup>11</sup>

Pietiek, ja ar vienu no higiēnas faktoriem darbinieks nav apmierināts, lai viņa kopējais motivācijas līmenis kristos, savukārt ir pilnīgi pietiekami ar vienu vai diviem motivatoriem, lai darbinieka motivācijas līmenis celtos.<sup>12</sup>

Pēc autora domām F. Hercberga teorija, līdzīgi kā A.Maslova teorija, ignorē cilvēka individuālās atšķirības, aizmirstot, ka katrs cilvēks ir atšķirīgs.

---

<sup>9</sup> Inese Ešenalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 178. lpp.

<sup>10</sup> Ilgvars Forands, *Personāla vadība*. Foranda konsultantu grupa, Rīga, 2002. 71. lpp.

<sup>11</sup> Inese Ešenalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 178. lpp.

<sup>12</sup> turpat

#### 1.2.4. Davida Maklelanda „pieredzes-vajadzību” teorija

D. Maklelands savu „pieredzes-vajadzību” teoriju sāka veidot, realizējot plašu pētījumu programmu.

Maklelanda teoriju savukārt dēvē par iemācīto jeb iegūto vajadzību teoriju. Tas nozīmē, ka šīs vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā, ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no viņa pieredzes.<sup>13</sup>

Cilvēka vajadzības ir ļoti atkarīgas no cilvēka dzīves pieredzes, no cilvēka dzīves vietas un vides. Cilvēka pieredze, dzīves vieta un vide ietekmē cilvēka uzvedību.

D. Maklelands iedalīja cilvēkus trijos uzvedības tipos:

- Panākumu cilvēki – cilvēki, kuriem ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu
- Sadarbības cilvēki – cilvēki, kuriem ir nozīmīga piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem.
- Varas cilvēki – cilvēki, kuriem piemīt tieksmās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem vai grupas vai organizācijas mērķus sasniegšanas dēļ.

Katrai cilvēku grupai D. Maklelands ir formulējis to, kā pareizi motivēt katru cilvēku grupu. Piemēram, panākumu cilvēku grupai nepieciešams precīzi formulēt uzdevumu, kuru ir nepieciešams pildīt, kā arī jādod nevis vienkāršākais darbs, bet darbs, kura veikšanai ir nepieciešama piepūle.

Ar sadarbības vai saskarsmes cilvēkiem ir nepieciešams nodibināt personiskas attiecības, kā arī jādod darbs, lai tas būtu saistīts ar cilvēku komunikāciju, lai būtu saskarsmes iespēja komunicēt un sadarboties ar citiem cilvēkiem.

Varas cilvēkiem ir nepieciešams veidot mainīgu darba atmosfēru – dot jaunus uzdevumus, pienākumus, pilnvaras, izaicinājumus, kā arī jānodrošina ar tādu darbu, lai cilvēkam būtu iespēja vadīt un ietekmēt citus cilvēkus.

Visas šīs četras motivācijas sistēmas akcentē motivācijas būtību. Šīs teorijas apgalvo, ka motivācijai būtībā nodarbojas ar darbību veikšanu, lai apmierinātu vajadzības, un atklāj tās pamatvajadzības, kas iedarbojas uz cilvēka uzvedību.<sup>14</sup>

Zinot motivācijas mehānismu un zinot to, ko pats cilvēks vēlas šajā dzīvē, var ļoti pareizi un efektīvi pār vadīt cilvēkus, nodrošinot darbā lielu darba ražīgumu, kā arī tas palīdz atbilstoši

<sup>13</sup> Inese Vorončuka *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2009. 334. lpp.

<sup>14</sup> Inese Vorončuka *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2009. 330. lpp.

novērtēt darbiniekus un maksāt darba algu, kas ir atbilstoša darba rezultātiem un paveiktajiem darbiem.

### 1.3. Atalgojums

Atalgojums ir atlīdzība, ko darba devējs maksā darbiniekam par izpildīto darbu. Darbinieki vēlas tādu darba samaksa sistēmu, kura būtu pareiza, viennozīmīga, motivējoša un sakristu ar vēlamu.

Atalgojumam ir nozīmīga vieta darba motivācijas veidošanā un īpaši neapmierinātība ar darbu, ja tas ir nepietiekams, neatbilstošs vai netaisnīgi noteikts.<sup>15</sup>

Pēc autora domām, stājoties darbā, pirms parakstot darba līgumu, darbiniekam ir nepieciešams novērtēt ne tikai darba samaksu tiešajā naudas izteiksmē, bet arī apdrošināšanu, slimības lapas un atvaļinājuma naudu un laiku, tas, vai darba alga tiks maksāta aploksnē vai nē, kā arī citas lietas, jo tas vēlāk var ļoti būtiski ietekmēt cilvēka pensiju, nākotni un dzīvi kopumā.

Atalgojumu nosaka sekojoši faktori:

- Darba rezultāti;
- Darbinieka potenciāls;
- Darbinieka kompetence;
- Ieņemamais amats;
- Darba dienu skaits;
- Finansiālā situācija uzņēmumā.

Tādi svarīgi parametri kā veicamā darba kvalitāte, kvantitāte, darba ražīgums, praktiski vienmēr ietekmēja, ietekmē un, pēc autora domām, vēl ilgi ietekmēs darbinieka atalgojuma veidu un apjomu.

Mūsdienās ir ļoti aktuāli maksāt darba algu, ņemot vērā darba rezultātus, jo, atkarībā no padarītā, darbinieks saņems lielāku vai mazāku algu, un, līdz ar to, tas pamudina darbinieku strādāt ar lietu atdevi, ražīgāk un efektīvāk.

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

- Jāizvirza īpaši motivējamās darbinieku un amatu grupas;
- Jāparedz regulāra īpaši motivējamo darbinieku un amatu grupu pārskatīšana;
- Jāparedz atalgojuma mainīgas daļas regulāra un vienkārša kontrole, kā arī piesaiste biznesa rezultātiem, piemēram, peļņas plāna izpilde, pārdošanas apjomi;
- Jāapvieno kvalitatīva un kvantitatīva darba rezultātu novērtēšana, lai diversificētu darbinieku krāpniecības risku;

---

<sup>15</sup> Katri Vintiša *Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*. Comperio, Rīga, 2010. 24. lpp.

- Regulāri jākontrolē, vai ar esošajām motivāciju shēmām tiek panākti vēlami biznesa rezultāti. Ja tas nenotiek, jārīko tiešo vadītāju intervijas, darbinieku aptaujas un jāmaina motivācijas shēmas.<sup>16</sup>

Atalgojumu sistēmas komponentus var iedalīt divās daļās:

- Pastāvīgais un mainīgais atalgojums;
- Monetārais un nemonetārais atalgojums.<sup>17</sup>

Pēc A. Maslova motivācijas principa pastāvīgo un mainīgo atalgojuma daļa stimulē drošību un stabilitāti.

Pastāvīgais atalgojums ir mēneša amata alga un apdrošināšana, savukārt mainīgais atalgojums ir alga vai piemaksa, kas ir atkarīga no vairākiem faktoriem, tādiem kā: uzņēmuma peļņa, tirgus attīstības tendences, darba rezultāti. Piemēram, ja darbiniekam ir mainīgs atalgojums, samaksa notiek pēc padarītā darba un darbinieks neko nepaveiks, tad viņš neko arī nesaņems. Ļoti būtiski ir dot darbiniekam saprast, ka mainīgā daļa nav pastāvīga daļa, un tā var būt atšķirīga, balstoties uz vairākiem faktoriem, kā arī tā tiek maksāta par labi padarīto darbu. Darbinieki var uztvert mainīgo atalgojumu kā prognozējamu un stabilu un nesaņemot to, darbiniekam var būtiski pasliktināties darba rezultāti un krist motivācija.

Monetārais atalgojums ir visi atalgojuma sistēmas elementi, kurus saņem darba ņēmējs finansiālajā izteiksmē. Pie monetārā atalgojuma var minēt:

- Mēneša amata alga;
- Prēmija;
- Piemaksas;
- Virsstundu apmaksa;
- Pabalsti;
- Autotransporta apmaksa;
- Telefona rēķina apmaksa;
- Mobilā tālruņa piešķiršana;
- Apmaksātais atvaļinājums/slimības nauda.<sup>18</sup>

Vislielākais īpatsvars šajā sarakstā ir mēneša amata algai, jo tā ir nauda, kura ir noteikta darba līgumā un, līdz ar to, tā ir garantēta atlīdzība, kuru darba ņēmējs saņems par darbu. Parasti tā ir lielākā atalgojuma daļa, kuru darbinieks saņem par savu svarīgāko amata pienākumu veikšanu. Pamatalga parasti ir atkarīga no tādiem aspektiem kā: minimālais algas līmenis, darba

---

<sup>16</sup> Inese Ešenvalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 190. lpp.

<sup>17</sup> Inese Ešenvalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 164. lpp.

<sup>18</sup> Inese Ešenvalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 165. lpp.

sarežģītība, atalgojuma tendences darba tirgū, atbildības apjoms, darba raksturs, amata klasifikācija u.c. faktoriem.

Prēmijas ir mainīgs darba devēja maksājums. Prēmijas var būt vairāku veidu: ilglaicīgas, īslaicīgas, individuālās, svētku, projekta. Prēmiju mērķis ir papildus motivācija, jo prēmija tiek izmaksāta par labu vai izcilu darbu, līdz ar to, ir nepieciešama centība, lai to saņemtu. Katrai prēmijai ir savi papildus mērķi. Piemēram, projekta prēmijas mērķis ir motivēt sasniegt darba kolektīvam vienu noteiktu mērķi, tas pamudina visu uzņēmuma kolektīvu strādāt efektīvi, individuālo prēmiju mērķis ir papildus motivēt vienu konkrētu darbinieku, nevis visu uzņēmuma kolektīvu, bet ilgtermiņa un īstermiņa prēmiju mērķi ir pamudināt darbinieku strādāt ražīgi ilgtermiņā vai īstermiņā.<sup>19</sup>

Piemaksas ir vienreizējs maksājums par darbinieka aizvietošanu, nakts darbu vai darba pieaugumu. Latvijas Republikas Darba likums paredz, ka darbiniekam ir tiesības saņemt papildus piemaksu par papildu darbu un par darbu īpašajos apstākļos - kaitīgu darbu. Darba likums paredz, ka par nakts darbu darbiniekiem ir tiesības saņemt ne mazāk kā 50% apmēra no darbiniekam noteiktās stundas vai dienas algas likmes. Mūsdienās piemaksām ir tendence kļūt par stabili atalgojumu.<sup>20</sup>

Virsstundas tiek apmaksātas, ja darbinieks veic darbu ārpus standarta darba laika, piemēram, viņš paliek pēc darba vai arī atnāk uz darbu savā brīvdienā. Pēc Latvijas Republikas likumdošanas virsstundas tiek apmaksātas divkārtšā apmērā.<sup>21</sup>

Pabalsts tiek izmaksāts darbiniekam ar mērķi viņam palīdzēt un izrādīt rūpes, piemēram, apbedīšanas pabalsts radnieka nāves gadījumā, laulību pabalsts vai arī bērna piedzimšanas pabalsts.

Uzņēmums apmaksā darbinieka automašīnas degvielas izmaksas, nomas maksu, tehniskas aprūpes izmaksas. Tas atvieglo nokļūšanu darbā un no darba, nokļūšanu pie klienta, kā arī ekonomē darbinieka līdzekļus.

Komunikācijā ar klientiem, piegādātājiem, sadarbības klientiem atvieglošanas nolūkos uzņēmumi apmaksā darbinieka mobilā telefona rēķinu vai arī nodrošina darbiniekus ar atsevišķu SIM karti vai, tā saucamo, „darba numuru”, kuru darba ņēmējs izmanto uzņēmējdarbības veikšanai.

Mūsdienās uzņēmumi bieži pērk darbiniekiem mobilo telefonu, jo mobils telefons var būt kā luksusa prece un tas norāda produkta retumu un tā lielo vērtību, tas var daudz par ko liecināt klientam tikšanās reizē. Kā saka, „satiek pēc apģērba, bet pavada pēc prāta”.

---

<sup>19</sup> Inese Ešenalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 165. lpp.

<sup>20</sup> turpat

<sup>21</sup> <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

Latvijas Republikas likumdošana paredz, ka darbiniekam ir tiesības saņemt slimības atlīdzību slimošanas laikā, saņemt apmaksātas 28 atvaļinājuma dienas kalendārajā gadā, kā arī saņemt bērna kopšanas atvaļinājumu.

Pēc A. Maslova motivācijas sistēmas tas viss ļoti ietekmē drošību un stabilitāti.

Nemonetārais atalgojums ir labumi, kurus darbinieks saņem par paveikto darbu vai labums, kas tika piešķirts no darba devēja puses, lai darba ņēmējs varētu efektīvāk pildīt savus darba pienākumus. Nemonetārā atalgojuma veidi:

- Autotransporta piešķiršana;
- Portatīvo datoru piešķiršana;
- Atvieglojumu;
- Veselības apdrošināšana;
- Apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības;
- Atlaišanas darbiniekiem;
- Kultūras un sporta pasākumi;
- Apmācības;
- Izaugsmes iespējas;
- Darbs prestižā kompānijā;
- Elastīgs darba laiks;
- Dāvanas;
- Iespēja ātrāk aiziet pensijā.<sup>22</sup>

Uzņēmums var iedot darbiniekam uzņēmuma piederošo automašīnu ikdienas darbu veikšanai. Automašīnu paraksti piešķir augstākā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem, kuri strādā ar augstākā līmeņa klientiem vai arī darbiniekiem, kuru darbam obligāti ir nepieciešama automašīna.

Darba veikšanai uzņēmums var nodrošināt darbinieku ar portatīvo datoru.

Darba devējs var apmaksāt darbiniekam bērnudārzu vai auklīti, var piedāvāt darbiniekam katru dienu bezmaksas pusdienas un citus atvieglojumus, kuri padarīs darbinieka dzīvi vienkāršāku un ekonomiskāku.

Veselības apdrošināšana nodrošina darbinieku ar drošības sajūtu un palīdz apmierināt savas fizioloģiskās vajadzības. Veselības apdrošināšana atvieglo darbiniekam veselības problēmu risināšanu.

---

<sup>22</sup> Inese Ešenalde *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, Rīga, 2008. 170. lpp.

Uzņēmums var piedāvāt saviem darbiniekiem apmaksāt sporta vai veselības veicinošu nodarbību. Protams, ar nosacījumu, ka to sedz apdrošināšana. Piemēram apsargiem tiek apmaksātas boksa nodarbības vai fitnesa kluba apmeklējums.

Darbinieki var iegādāties uzņēmuma produkciju, izmantot īpašo lojalitātes programmu vai izmantot sniegtos pakalpojumus ar pievilcīgu atlaidi.

Uzņēmums var piedāvāt saviem darbiniekiem apmeklēt arī kopīgas sporta, kultūras vai veselības aktivitātes. Piemēram, kopīgs kino vakars, sporta spēles, kopēja futbola spēle vai kopīgs SPA kompleksa apmeklējums.

Zinošs darbinieks noteikti novērtēs uzņēmuma vēlmi ieguldīt līdzekļus un apmācīt darbiniekus, lai viņi varētu pāriet uz nākamo līmeni un strādāt vēl labāk. Uzņēmumi izmanto kvalifikācijas celšanas kursus, valodu kursus u.c. kursus. Sevišķi labi tiek novērtēta situācija, kad darba devējs vismaz daļēji apmaksā darbiniekam augstākās izglītības iegūšanu. Tas atvieglo darbam nepieciešamo zināšanu iegūvi. No darbinieku puses tas tiks ļoti augsti novērtēts, tas sekmēs darbinieku motivāciju un lojalitāti.

Katrs darbinieks novērtēs iespēju augt pa karjeras kāpnēm, jo, līdz ar amata paaugstināšanu, parasti mainās arī darbinieka amata alga un darbiniekam tiek piešķirti jauni pienākumi, kurus viņam ir jāpilda jaunajā amatā, un, līdz ar to, viņam ir iespēja saņemt vēl lielāku pieredzi, kura var noderēt nākotnē.

Cilvēkiem, kuriem ir svarīga karjeras izaugsme vai kuri plāno mainīt savu darba vietu, plāno dabūt pieredzi un strādāt prestižos vai starptautiskos uzņēmumos, jo mūsdienās darbs šādos uzņēmumos tiek ļoti augstu novērtēts.

Neklātienēs studentiem, cilvēkiem, kuriem patīk pagulēt vai tiem, kuriem nepatīk būt darba grafika „rāmjos”, patīks iespēja izveidot savu elastīgo darba grafiku.

Uzņēmējs var dāvināt saviem padotajiem dažāda veida dāvanas. Piemēram, Ziemassvētku un Jaunā gada dāvanu vai dāvanu uzņēmuma Dzimšanas dienā.

Darbinieki var arī diezgan veiksmīgi novērtēt iespēju ātrāk aiziet ilgi gadītājā un kārotajā atpūtā - pensijā. Tas tiek attiecināms uz tiem cilvēkiem, kas strādā apstākļos, kas ir bīstami vai kaitīgi dzīvei.

Katrs uzņēmums var izdomāt savu motivācijas sistēmu, bet sistēmai noteikti ir jābūt shematiski izstrādātai un ļoti labi pārdomātai, lai veicinātu darbinieku attīstību un saņemtu atbilstošu novērtējumu par paveiktajiem darba rezultātiem.

Vadītājam ir nepieciešams ļoti precīzi izvēlēties pareizos motivatorus, lai varētu efektīvi motivēt uzņēmuma darbiniekus strādāt čakli un ar atdevi, kā arī, lai motivācija pamodina vēlmi strādāt, palielina darba ražīgumu.

Veidojot atvieglojumu un labumu piedāvājumu, lai panāktu vēlamu motivējošo iespaidu un lai darbinieki tiešām novērtētu to, ko uzņēmums tiem nodrošina, ir lietderīgi pajautāt darbiniekiem, kas viņiem ir svarīgi, kādus labumus viņi vērtē augstāk un kādiem atvieglojumiem dotu priekšroku.<sup>23</sup>

#### **1.4. Motivācijas kļūdas un to sekas**

Nepareiza darbinieku motivācija vai tās trūkums var izraisīt vairākas problēmas, ar kurām var saskarties uzņēmuma vadītājs, veicot uzņēmējdarbību.

##### **1.4.1. Motivācijas kļūdas**

Uzņēmuma vadītājs bieži vien sūdzas par to, ka darbiniekiem nav stimula, lai strādātu labāk.<sup>24</sup> Tā nav darbinieku, bet gan uzņēmuma vadītāja kļūda, jo tieši uzņēmuma vadītājam ir nepieciešams veicināt cilvēkresursu efektīvu izmantošanu.

Ņemot vērā autora novērojumus, analīzi un pieredzi, autors ir nonācis pie secinājumiem, ka gadījumā, ja darbiniekiem nav stimula strādāt uz pilnu slodzi un palīdzēt uzņēmumam strādāt uz pilnu slodzi, iemesli varētu būt sekojoši:

- Motivācijas sistēmas neesamība – šobrīd Latvijā ir vairāki uzņēmēji, kas uzskata, ka darbiniekiem nav nepieciešama motivācija. Darbiniekiem tiek izmaksāta mēneša darba alga, kas netiek mainīta vairākus gadus pēc kārtas vai arī darbiniekam tiek izmaksāta darba alga par nostrādāto stundu skaitu. Uzņēmuma vadītājs nevar būt pārliecināts, ka, neveidojot motivācijas sistēmu, uzņēmuma darbinieki strādā uz pilnu slodzi un būs ieinteresēti uzņēmuma mērķu sasniegšanā, ja tādi uzņēmumā vispār eksistē. Neizmantojot personāla motivācijas sistēmu, uzņēmuma vadītājs nevar veicināt ilgtspējīgu uzņēmuma attīstību.

- Nepietiekošs darba novērtējums – ļoti vērtīgi ir novērtēt darbinieku darbu ne tikai ar atalgojumu, bet arī ar papildus motivāciju. Nepieciešams motivēt ne tikai ar monetāro un nemonetāro motivāciju, bet arī ir vērts novērtēt viņus mutiski, ar uzslavu.

- Sliktas attiecības ar darba devēju – darba devējam ir nepieciešams uzturēt ar darbinieku labas un patīkamas attiecības, lai darbiniekam būtu vēlme un motivācija strādāt uz pilnu slodzi un palīdzēt uzņēmumam sasniegt izvirzītos mērķus.

- Nemotivējošā motivācijas sistēma – pēc autora domām, visbūtiskākā darba devēju kļūda ir nepareizas motivācijas sistēmas izstrādāšana. Vadītājam ir nepieciešams izstrādāt tādu motivācijas sistēmu, kura motivētu darbinieku strādāt produktīvi un ar lielu atdevi. Ļoti svarīgi, lai motivācijas sistēmai būtu saskaņa ar uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem, lai darbinieku alga

---

<sup>23</sup> Katri Vintiša *Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*. Comperio, Rīga, 2010. 29. lpp.

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins Ph. D *The Truth About Managing People and Nothing but the Truth*. FT Press, New York 2003. 64 pg

būtu arī atkarīga no uzņēmuma finanšu rezultāta. Ja uzņēmuma finanses ir krietni pasliktinājušās, kādēļ darbiniekiem būtu jāizmaksā prēmija?

- Nepareizās motivācijas sistēmas ieviešana – pirms ieviest motivācijas sistēmu, ir nepieciešams laiks, lai varētu adoptēties pie tās. Varbūt pat jaunā motivācijas sistēma praksē nebūs tik efektīva, kā tā ir teorijā.
- Darbinieki nav iesaistīti motivācijas sistēmas izstrādāšanā – svarīgi, lai darbinieki tiktu iesaistīti motivācijas sistēmas izstrādāšanā vai pārveidošanā, jo tieši darbinieki ļoti labi pārzina to, kas tieši viņus motivē un pamudina strādāt, kā arī kāda varētu būt efektīva motivācijas sistēma, un kas var viņus demotivēt.
- Motivācijas sistēma tiek izstrādāta, balstoties nevis uz kompāniju un tās mērķiem – motivācijas sistēma tiek izstrādāta, balstoties tikai uz teorijas aspektiem, uz tiem rādītājiem, kuri tiek novērtēti citos uzņēmumos vai pie konkurentiem. Šādā gadījumā motivācijas sistēma tiek izstrādāta samērā ātri, bet, galu galā, daudzus no šiem rādītājiem nevar saskaitīt, tie ir pretrunā viens otram, tie ir formāli, bezjēdzīgi, utt. Motivācijas sistēmai vajadzētu būt saskaņā ar uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem, kuri tiek izvirzīti.
- Motivācijas sistēma vai papildus priekšrocības tiek veidotas, neņemot vērā darbinieku intereses – ja ir nepieciešams motivēt personālu, tad noteikti ir nepieciešams ņemt vērā cilvēku, viņa vecumu un intereses. Nepieciešams izprast, kas šķiet interesants cilvēkiem, kuri tiek nodarbināti uzņēmumā. Jaunā gadu gājumā cilvēks ne vienmēr novērtēs veselības apdrošināšanu, bet cilvēki gados ne vienmēr varēs novērtēt ja uzņēmums apmaksās viņiem mēneša abonementu sporta klubā.
- Nemotivējošais atalgojums – darbiniekam ir nepieciešams apmierinošs un stabils atalgojums, lai varētu izdzīvot un apmierināt savas fizioloģiskās vajadzības. Īpaši tas ir aktuāli, veicot dzīvei bīstamu vai kaitīgu darbu. Par šādu darbu darbinieki vēlas saņemt par šādu darbu atbilstošu atalgojumu. Ja atalgojums būs mazāks, salīdzinājumā ar citām profesijām, tad darbinieks var tikt demotivēts un strādās ar nenovērtētu sajūtu.
- Personāla motivācijas sistēma nav pārskatāma, skaidra un ļoti sarežģīta – gadījumā, ja pats darbinieks nevar izrēķināt (vismaz aptuveni) savu darba algu, tad ir diezgan liela varbūtība, ka viņš jūtas maldināts. Situācija var vēl pasliktināties, ja neviens nevar vai negrib paskaidrot darbiniekam, kāpēc viņa alga ir tieši tāda, kāda tā ir, vai viņš nevar atrast jebkādu skaidrojumu. Darbinieks būs pārliecināts, ka kaut kas nav kārtībā, un mēģinās sevi "pasargāt" no netaisnības.
- Motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas – pēc katra perioda (mēneša, kvartāla) motivācijas sistēma tiek atjaunota vai tiek koriģēta. Ja jebkura izmaiņa noved pie algas samazināšanas, uzņēmuma vadītājs riskē zaudēt uzticību darbiniekiem. Tas iedzen darbinieku stresā un liek meklēt citus darba piedāvājumus.

- Par izmaiņām motivācijas sistēmā darbiniekiem tiek paziņots tekošajā mēnesī vai mēneša beigās – darbiniekiem ir nepieciešams laicīgi paziņot par izmaiņām, kas top sakarā ar motivācijas sistēmu, lai nav tā, ka darbinieks pēdējā brīdī vai ar atpakaļejošo datumu tiek informēts par to, ka šomēnes viņš tiek novērtēts, ņemot vērā citus vai pavisam jaunus darba rādītājus.
- Vadītāja nespēja veidot darbiniekiem pareizu priekšstatu par darba motivēšanas sistēmu – varbūt motivācijas sistēma arī ir efektīva, taču vadītājs nevar darbiniekiem pierādīt, ka tā tiešām ir efektīva un darbiniekam ir vērts strādāt uz pilnu slodzi, lai saņemtu pēc iespējas lielākas priekšrocības savu fizioloģisko vajadzību apmierināšanai.
- Nepareiza darbinieku atlase – ne katrs darbinieks gatavs piedalīties un darīt visu, lai uzņēmums varētu sasniegt savus mērķus. Ja cilvēks neprot darīt to, kas uzņēmumam ir nepieciešams, tad viņš arī nevarēs strādāt tā, lai uzņēmums varētu sasniegt savus mērķus.
- Neskaidri noteikti mērķi – darbiniekam ir nepieciešams skaidri pateikt, ko uzņēmums no viņa sagaida, nepieciešams iepazīstināt ar uzņēmuma stratēģiskiem, taktiskiem un arī operatīviem mērķiem, darbiniekam ir nepieciešams izjust, ka viņš ir daļa no uzņēmuma un ka viņš un kolēģi ir viena komanda, kas iet uz priekšu, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.
- Netiek izanalizēts, kā strādā esošā motivācijas sistēma – motivācijas sistēmas pilnveidošanai un kontrolei ir nepieciešama regulāra analīze, lai pārlicinātos, ka viss strādā tieši tā, kā plānots, un ka personāla motivācijas sistēmā nav vajadzīgas nekādas izmaiņas, dažkārt pat steidzamas izmaiņas.
- Personāla motivācijas sistēma tiek uzveidota uz visu mūžu un netiek mainīta ilgu laiku – regulāri ir nepieciešams analizēt esošo motivācijas sistēmu, lai uzraudzītu pārmaiņas, kas notiek uzņēmuma iekšienē un ārpus uzņēmuma, piemēram, vai nav mainījusies kopējā situācija tirgū. Tas ir ļoti svarīgi, lai motivācijas sistēma nebūtu pārtraukusi strādāt uzņēmuma labā, kā arī, lai uzņēmuma motivācijas sistēma vienkārši nav novecojusi.
- Trūkumu labošana materiālā motivācijā uz nemateriālās motivācijas rēķina – dažreiz zemas algas un nemotivējošo motivācijas sistēmu un mēģina kompensēt darbiniekiem, izsniedzot, diplomus, pateicības rakstus, kā arī ar nevajadzīgajiem labumiem.
- Darbinieki netiek šķiroti atkarībā no viņu darba rezultātiem, no viņu svarīguma uzņēmumam, u.c. kritērijiem - visi darbinieki nav vienlīdz noderīgi uzņēmumam, līdz ar to, tos darbiniekus, kuri dara vairāk, nekā citi un kuri ir svarīgāki uzņēmumam ilgtspējīgai attīstībai, nepieciešams atbalstīt un motivēt vairāk, nekā pārējos kolēģus.

- Sods kā motivācijas sistēma – ja darbinieki tiek sodīti, tad tas var demotivēt darbiniekus strādāt ar lielu atdevu pat tad, ja motivācijas sistēma ir ideāla. Sodiem nav pozitīvas sasaistes ar motivāciju.

Ja uzņēmuma vadītājs varēs izvairīties no augstāk minētajām kļūdām, tad personāla motivācijas sistēma uzņēmumā darbosies daudz efektīvāk un ar lielāku labumu uzņēmumam. Darbinieki varēs gūt gandarījumu un lepnumu par veiksmīgi paveikto darbu, darbinieki nemainīs darba vietu, un uzņēmumam noderīgie darbinieki nemeklēs laimi citos uzņēmumos, kā arī uzņēmums varēs arī ietaupīt, jo esošie darbinieki strādās ar pieredzi un viņiem būs nepieciešams mazāks laiks, lai varētu veikt ikdienas darbus, vai arī pat būs nepieciešams mazāks darbinieku skaits, lai varētu paveikt šo darbu.

Ja uzņēmuma vadītājs pieļaus iepriekš minētās kļūdas, tas var izraisīt vairākas nepatīkamas sekas.

#### **1.4.2. Sekas, kuras var izraisīt kļūdas motivācijas sistēmā**

Darba motivācija izpaužas kā izmērāms pieaugums gan apmierinātībā ar darbu, gan darba produktivitātē.<sup>25</sup> Līdz ar to, pēc autora domām, ja uzņēmuma vadītājs masveidā pieļaus kādu no iepriekšējā sadaļā minētajām kļūdām, tas var ļoti būtiski ietekmēt gan uzņēmuma finansiālos rezultātus, gan darbinieku lojalitāti, gan tirgus daļas sadalījumu, gan uzņēmuma ilgtspējīgus rādītājus un citus uzņēmumam svarīgus rādītājus.

Veiksmīga uzņēmuma atslēga vienmēr ir bijuši labi darbinieki.<sup>26</sup> Pēc autora domām, vissvarīgākā un visbūtiskākā problēma, ar kuru var saskarties uzņēmuma vadītājs, pieļaujot kļūdas motivācijas sistēmas izstrādē vai izmantošanā, ir personāla mainība.

Uzņēmuma vadītāji saduras ar samērā nopietnu problēmu – personāla mainību, kas jūtami ietekmē ražošanu, negatīvi atsaucās uz visas kompānijas ražotās produkcijas apjomu, ražīgumu un peļņu.<sup>27</sup>

Ja darbinieks nav apmierināts ar esošajiem darba apstākļiem, tad pastāv ļoti lieta varbūtība, ka viņš sāks meklēt citu darba devēju. Ja labākais variants būs atrasts, tad, visticamāk, darbinieks mainīs darba vietu. Pēc autora domām, tas ir liels drauds uzņēmuma ilgtermiņa attīstībai, jo, ja vienlaikus vairāki darbinieki meklēs citu darbu, tad uzņēmums var pazaudēt vērtīgus darbiniekus, iztērēt daudz līdzekļu un laika jaunu darbinieku meklēšanā, kā arī jaunu darbinieku apmācībās. Pat, ja viens darbinieks ies prom no maza vai vidējā uzņēmuma, tad tas var diezgan būtiski ietekmēt turpmāko uzņēmuma darbību.

---

<sup>25</sup> Katri Vintiša *Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*. Comperio, Rīga, 2010. 23. lpp

<sup>26</sup> *Lessons Learned Hiring and Firing Harvard*. Business School Press, Boston, 2009. 59. lpp

<sup>27</sup> Ārvaldis Alvis Spulle *Praktiskais personālmēdžments*. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2004. 23. lpp.

Parasti funkcionēšanas stabilā līmeņa sasniegšanai darbinieka jaunajā lomā ir nepieciešams diezgan ilgs laiks, kas reizēm pat sasniedz 3 gadus. Taču, pat paejot šim laikam, ne visiem pilnā mērā izdodas pierast un sasniegt iecerēto darba ražīguma un kvalitātes līmeni.<sup>28</sup> Ne visi cilvēki ir piemēroti konkrētajam darbam.

Vissvarīgākā perspektīva dzīvē – lai ilgtermiņa viedoklis dominētu pār īstermiņa lietderību. Tā ir visu uzņēmumu būtība – ar sievu, draugiem, ģimeni, ar jebkuru dievu, ko tu pielūdz.<sup>29</sup>

Pēc autora domām, tas arī ir svarīgākais biznesā, lai ilgtermiņa attiecības dominētu pār īstermiņa lietderību.

Nav nekādas garantijas, ka jaunais darbinieks neaizies prom apmācību laikā, vai uzreiz pēc apmācībām. Nav arī nekādas garantijas, ka jaunais darbinieks gala rezultātā būs piemērots šim darbam un pašam darba devējam, darbinieka nepiemērotības dēļ būs nepieciešams šķirties ar jauno darbinieku.

Tas viss var kļūt par nepatīkamu „apburto loku”, kad vecie vai jaunie darbinieki, kuri sapratuši, ka tomēr negrib strādāt šajā uzņēmumā, iet prom, un visu laiku tiek pieņemti jauni darbinieki.

Vadītāja mērķis šajā situācijā ir izdomāt motivācijas sistēmu, kas tiešām motivēs darbiniekus strādāt čakli, ar lielu atdevi un nemeklēt citu darba devēju, kā arī šādā situācijā ir ļoti svarīgi nodrošināt darbiniekiem patīkamus darba apstākļus, kuros darbiniekam būtu patīkami atrasties, pavadīt laiku, atgriezties ar gaišām domām un strādāt ar lielu darba ražīgumu. Tomēr darba devējam ir lielāka uzticība esošajiem darbiniekiem, kuriem ir lielāka uzticība un pieredze, nekā cilvēkam, jaunajam darbiniekam, kurš ir tikko atnācis.

Neapmierinātība ar darbu rada lielu kadru maiņu, slimošanu, neierašanos darbā, mazu darba ražību un zemu darba novērtējumu, personiskos konfliktus, streikus, sabotāžas u.c. nepatīkamus, ar darbu saistītus aspektus.

Uzņēmumā var nokrist arī produktivitātes radītājs, jo, īpaši sākumā, jaunie darbinieki noteikti nepildīs darbu tik pat ātri un kvalitatīvi, kā to dara darbinieki ar lielu pieredzi, kuri strādā jau ilgu laiku. Tā dēļ, ka jaunie darbinieki nevarēs strādāt tik pat ražīgi, kā esošie darbinieki, tas var negatīvi ietekmēt uzņēmuma peļņu un mērķu sasniegšanas iespējas, jo jaunajam darbiniekam ir nepieciešams pielāgoties, kamēr viņš strādās uz pilnu slodzi.

Ja darbinieki nebūs pietiekami labi motivēti, tad viņi var saskarties ar tādām nepatīkamām lietām kā rutīna, vienlīdzība, monotoniskums, autonomijas trūkums, anonimitāte un citi faktori. Tas viss noved pie neapmierinātības ar darbu un identiskuma zuduma.

---

<sup>28</sup> Татьяна Кабаченко *Психология в управлении человеческими ресурсами*. Питер, Санкт-Петербург, 2003. 230 с

<sup>29</sup> *Lessons Learned Hiring and Firing Harvard*. Business School Press, Boston, 2009. 45 pg

## 2. SIA „BITE LATVIJA” RAKSTUROJUMS

SIA „Bite Latvija” ir trešais mobilo sakaru operators Latvijā pēc klientu skaita un peļņas apjoma. Uzņēmums pārnāca uz Latviju no Lietuvas, kur 1995. gadā tika nodibināts uzņēmums UAB „Bite Lietuva”. 2005. gadā, uzsākot savu darbību Latvijā, uzņēmums izveidoja savu koncernu ar nosaukumu „Bite Group”.

2007. gada 9. februārī investīciju fonds „Emerging Europe Convergence Fund II LP”, ko pārvalda „Mid Europa Partners“, ir kļuvis par vienīgo „Bite Group” īpašnieku, iegādājoties to no Dānijas telekomunikāciju operatora „TDC”. „Mid Europa Partners” ir vadošais neatkarīgais privātā kapitāla investīciju uzņēmums ar lielu pieredzi Centrālajā Eiropā un Austrumeiropā, pārvaldot apmēram 3 miljardus Eiro vērtus aktīvus. Tam ir investīcijas 20 uzņēmumos 14 pasaules valstīs.

2015. gadā 24. decembrī, „Mid Europa Partners” kopā ar ASV investīciju uzņēmumu „Providence Equity Partners” – starptautisku privāto investīciju uzņēmumu, paziņoja, ka ir uzsākuši vienošanās procesu, saskaņā ar kuru Providence pārņems “Bite Group” no “Mid Europa Partners”. Darījumu ir paredzēts pabeigt 2016. gada pirmajā ceturksnī.<sup>30</sup>

„Bite Group” vadītājs jau vairākus gadus pēc kārtas ir Frederiks Renčaks – kanādietis, kurš pieredzi ieguvis vairākos telekomunikāciju uzņēmumos ne tikai Kanādā un Eiropā, bet arī visā pasaulē.

Uzņēmums piedāvā balss, sms un mms pakalpojumus, telemetrijas pakalpojumu un mobilo internetu. Uzņēmuma pakalpojumus Latvijā un Lietuvā izmanto vairāk, nekā 1,3 miljoni klientu. SIA „Bite Latvija” tīkla pārklājums ir pieejams vairāk, nekā 98% Latvijas iedzīvotāju.

SIA “Bite Latvija” misija ir sniegt gan esošajiem, gan jaunajiem klientiem kvalitatīvus pakalpojumus par pieņemamu un vienādu cenu visiem privātajiem klientiem, sniegt individuālu pieeju biznesa klientiem, kā arī kvalitatīvi apkalpot klientus, sniedzot tiem pozitīvu un neaizmirstamu iespaidu.<sup>31</sup>

SIA “Bite Latvija” stratēģija ir katru dienu saviem klientiem rādīt atšķirīgu pozitīvo pieredzi, kādu nenodrošina citi Latvijas uzņēmumi. Uzņēmuma pieeja balstās uz atklātības un vienkāršības principiem, piedāvājot saviem klientiem vairākus svarīgus pakalpojumus bez maksas, nododot kontroli pašu klientu rokās. Uzņēmums pozicionē sevi kā „citāda kompānija”, piedāvājot klientiem savādāku vai „citādu” pieeju klientu apkalpošanā un pakalpojumu sniegšanā, kuru nepiedāvā citi Latvijas uzņēmumi.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> <http://kursors.lv/2015/12/24/asv-investiciju-uznemums-providence-uzsak-bite-grupas-iegadi/>

<sup>31</sup> Deniss Prokopenko *Prakses atskaite*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 3. lpp

<sup>32</sup> turpat

SIA "Bite Latvija" pagājušo gadu noslēgusi ar 59,6 miljonu eiro lielu apgrozījumu un 4,57 miljonu Eiro peļņu.<sup>33</sup>

Uzņēmuma pirmo deviņu mēnešu apgrozījums sasniedzis 48,5 miljonus Eiro, kas ir par četriem miljoniem vairāk, nekā iepriekšējā gada pirmajos deviņos mēnešos, kad uzņēmuma apgrozījums sastādīja 44,5 miljonus Eiro. "Bite" pirmajos deviņos mēnešos strādājusi ar 11 miljoniem Eiro peļņu bez procentiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas (EBITDA), kas ir par 1,9 miljoniem vairāk, nekā attiecīgajā laika periodā pērn, kad uzņēmuma bruto peļņa bijusi 9,1 miljons Eiro.<sup>34</sup>

SIA „Bite Latvija” ir divi lieli konkurenti – SIA „Tele2” un SIA „Latvijas Mobilais telefons”. Latvijā ir vēl viens mobilo sakaru operators – „Amigo”. Šis operators netiek pieskaitīts par tiešo konkurentu, jo „Amigo” pilnībā pieder mobilajam operatoram SIA „Latvijas Mobilais telefons”. „Amigo” ir „LMT” meitas uzņēmums.

SIA „Bite Latvija” ir jaunākais mobilo sakaru operators Latvijas tirgū. SIA „Latvijas Mobilais telefons” tika dibināts 1992. gadā, un tas ir pirmais mobilo sakaru operators Latvijā. SIA „Tele2” tika dibināts 2000. gadā, uzņēmums ienāca Latvijas tirgū, nopērkot uz to brīdi otro mobilo sakaru operatoru – SIA „Baltcom GSM”.

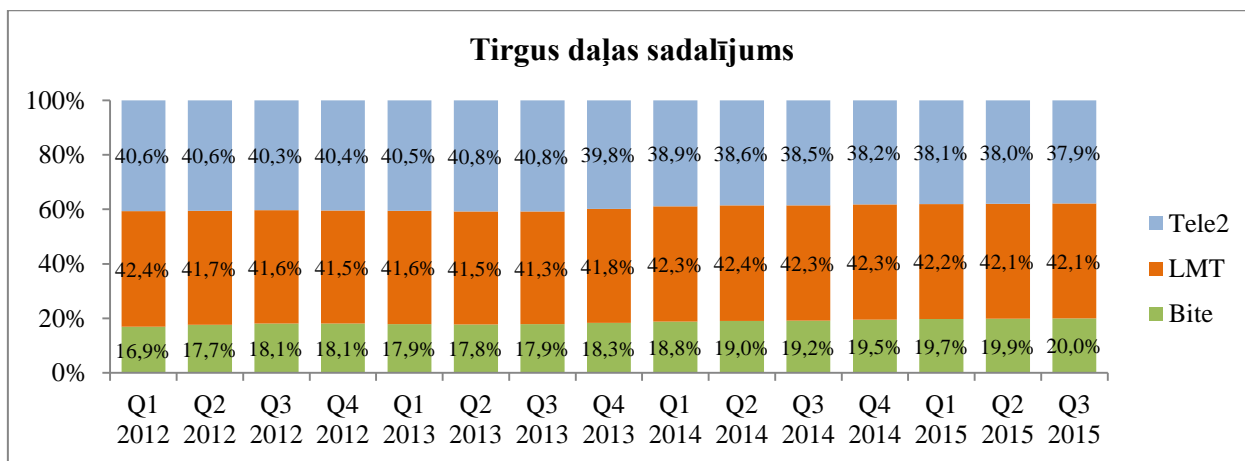
Starp šiem uzņēmumiem notiek diezgan sīva cīņa ne tikai par pašiem klientiem un viņu sim kartēm, bet arī par klientu uzmanību. Tā, piemēram, 2009. gada oktobrī „Tele2” viltoja meteorīta nokrišanu Mazsalacā, kas izpelnījās asu mediju kritiku. Daži uzņēmumi un valsts iestādes šīs viltošanas dēļ pārgājuši ar saviem numuriem pie cita operatora, un sākuši izmantot cita mobila operatora pakalpojumus.

Uzņēmuma klientu skaits 2015. gada beigās ir sasniedzis 530 000, bet pērn šajā laikā uzņēmumam bija 500 000 klientu. Klientu skaita pieaugums ļāvis tik pat veiksmīgi palielināt uzņēmuma tirgus daļu no 19% līdz 20%. Tagad uzņēmumam pieder 1/5 no visa Latvijas mobilo sakaru operatoru tirgus daļas. Nepilnu četru gadu laikā SIA „Bite Latvija” klientu skaits ir palielinājies par 3.1%, parādot konkurentiem, ka uzņēmums ir ļoti nopietns tirgus spēlētājs. Konkurentiem šo nepilno četru gadu laikā klientu skaits gan ir samazinājies. Vislielākais samazinājums ir novērojams SIA „Tele2” – 2.7%, bet SIA „Latvijas Mobilais telefons” samazinājums ir neliels – 0.3%. Attēlā Nr.1.1 var redzēt mobilo sakaru operatoru tirgus sadalījumu no 2012. gada sākuma līdz 2015. gada trešajam kvartālam.

---

<sup>33</sup> <http://www.kasjauns.lv/lv/zinas/211613/mobilo-sakaru-operatori-bite-tiek-pie-jauna-ipasnieka>

<sup>34</sup> turpat



**2.1. att. Mobilo sakaru operatoru tirgus sadalījums no 2012. gada sākuma līdz 2015. gada trešajam kvartālam**

Visā Latvijā šobrīd strādā 37 uzņēmuma saloni, kuros klienti var vērsties pēc padoma, pēc palīdzības, lai viņi tiktu apkalpoti. Saloni strādā uz franšīzes pamata un salonu īpašnieks ir SIA „Spaineta Latvija”. SIA „Bite Latvija” veic SIA „Spaineta Latvija” darbinieku apmācības, kā arī izsaka savas vēlmes par salonu ģeogrāfisko izvietojumu.

Klientu apkalpošana notiek arī telefoniski. Klientiem ir pieejama informatīvā līnija 1601 vai 22550000 - biznesa klientiem. Klientiem ir pieejams arī informatīvais e-pasts info@bite.lv vai business@bite.lv - biznesa klientiem. Biznesa klienti var vērsties pēc palīdzības arī galvenajā birojā, vai arī biznesa klientu apkalpošanas menedžeris var atbraukt pie klienta. Uzņēmuma mājas lapā ir pieejams arī čats ar uzņēmuma darbinieci, kura var palīdzēt saistībā ar uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem.<sup>35</sup>

„Bite” 10 gadu laikā spējusi pārsteigt un izmainīt Latvijas tirgu - gan, parādot, ka par izmantojamām telekomunikācijām var maksāt mazāk un izmaksas var kontrolēt, gan arī, piedāvājot bezmaksas pakalpojumus, piemēram, klientiem svarīgās un ikdienā nepieciešamās aplikācijas, gan, izbūvējot augstas kvalitātes mobilo tīklu visā Latvijas teritorijā, gan arī nodrošinot atšķirīgu veidu klientu apkalpošanā – atvērtību, sirsnību un draudzīgumu, nepieciešamības gadījumā nākot pretī, palīdzot, rūpējoties arī par situācijām, kas tiešā veidā nav saistītas ar telekomunikāciju pakalpojumiem.<sup>36</sup>

Iemīļotāko zīmolu topā SIA „Bite Latvija” aizņem pirmo vietu starp visiem mobilajiem operatoriem.

Pielikumā Nr. 1 ir iespējams iepazīties ar datiem no tīkla mērījumiem un ar pētījuma rezultātiem, kuru veica aģentūra TNS ar mērķi noskaidrot cilvēku domas par mobilo sakaru operatoriem.

<sup>35</sup> Deniss Prokopenko *Prakses atskaite* . Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 4. lpp

<sup>36</sup> Deniss Prokopenko *Prakses atskaite* . Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 9. lpp

### 3. SIA „BITE LATVIJA” MOTIVĀCIJAS ANALĪZE

SIA „Bite Latvija” pašlaik ir 287 darbinieku, daļa atrodas galvenajā ofisā Rīgā – Uriekstes ielā 2a, daļa – zvanu centrā Saldū.<sup>37</sup> Saldū atrodas SIA „Bite Latvija” zvanu centrs. Neliela daļa no darbiniekiem – 10 cilvēki, strādā Rīgas zvanu centrā, bet lielākā daļa - strādā Saldū. Saldus zvanu centrs strādā aptuveni 3 gadus. Salona darbinieki nav pieskaitīti pie SIA „Bite Latvija” darbiniekiem, jo kā autors minēja iepriekš saloni darbojas pēc franšīzes principa un cilvēki, kuri ir nodarbināti Bites salonos visā Latvijā, strādā pavisam citā uzņēmums - SIA „Spaineta Latvija”.

SIA „Bite Latvija” cenšas piedāvāt saviem darbiniekiem tādu darba vidi un darba apstākļus, lai darbiniekam būtu jāiet uz darbu ar smaidu, prieku un nebūtu domas, ka atkal ir jāiet uz to nepatīkamo darbu. Lai darbiniekiem nebūtu tādas negatīvas emocijas nodaļas vadītāji mēģina radīt savās nodaļās un starp citām nodaļām draudzīgu atmosfēru, lai tajā būtu patīkami atrasties, kā arī lai būtu prieks atgriezties atpakaļ. Piemēram, darbiniekiem Saldū ir sava vingrinājuma zāle, kurā darbiniekiem ir iespēja nodarboties ar sportu. Divas reizes nedēļā uz ofisu atnāk fitnesa treneris un ofisā noteikt fitnesa nodarbība. Bērniem Saldus ofisā ir atsevišķa istaba, kurā tie var spēlēties un skatīties multfilmas. Gan uz Rīgas ofisu, gan uz Saldus ofisu darbinieki var ņemt līdzi mājdzīvniekus. SIA „Bite Latvija” darbiniekiem nav nekāds „dresēs kods”. Uz darbu var nākt tāda apģērbā, lai pats darbinieks jūtas labi. Darbinieki aktīvi izmanto šo iespēju un vasara, karstajā dienā vīrieši var nākt šortos un sandalēs, sievietes arī var vilkt apģērbu, kurā nebūs karsti.

Pēc autora uzskatiem, motivāciju SIA „Bite Latvija” var iedalīt divos veidos:

- Motivācija, kuru saņem absolūti visi darbinieki, kuri strādā uzņēmuma - tiek piešķirta absolūti visiem darbiniekiem neskatoties uz ieņemamo amatu;
- Atsevišķas nodaļas darbinieki saņem ir papildus motivāciju - saņem tie darbinieki, kuriem ir tiešā saskarsme un komunikācija ar klientiem.

Uzņēmumā ir tāda uzstāja, ka darbiniekiem kuri, ikdienā strādā un komunicē ar klientiem ir nepieciešams maksāt papildus naudu, jo pēc uzņēmuma vadītāja Frederika Renčaka uzskatiem - uzņēmuma klienti un darbinieki ir tie, kas virza uzņēmumu uz priekšu. Ja uzņēmuma nebūtu klientu, tad uzņēmumam nebūtu peļņas, nebūtu naudas attīstības, kas it ļoti svarīga priekš telekomunikācijas uzņēmumiem. Klienti maksā uzņēmuma piestādītos rēķinus, bet uzņēmuma darbinieki meklē jaunus klientus, apkalpo esošus klientus. Lai varētu motivēt šādus darbiniekus strādāt ražīgi, čakli un ar lietu atdevi, tiem tiek piešķirta papildus motivācija, vai kā to sauc uzņēmuma iekšienē – „bonuss”.

Autors var secināt, ka uzņēmums kombinē mainīgo un pastāvīgo atalgojuma sistēmu.

---

<sup>37</sup> <http://www.bite.lv/bites-stasts>

### 3.1. SIA “Bite Latvija” kopējā motivācija

Kā autors minēja iepriekš, kopējo motivāciju saņem absolūti visi uzņēmuma darbinieki, neskatoties uz to, kādu amatu viņi ieņem - augstākā līmeņa vadītāji, apkopēja vai zvanu centra darbinieki.

Pie kopējās motivācijas var minēt:

- Apmaksāto telefonu rēķinus;
- Bezmaksas mobilos telefonus;
- Dzīvības apdrošināšanu;
- Korporatīvus un komandas saliedēšanas pasākumus;
- Bezmaksas kafiju vai tēju;
- Bezmaksas augļus un dārzeņus;
- Iespēju pakāpties pa karjeras kāpnēm;
- Pabalstu radnieka miršanas gadījumā;
- Bērnu piedzimšanas pabalstu;
- Uzņēmums maksā absolūti visus nodokļus par darbiniekiem;
- Uzņēmums apmaksā virsstundas atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai.

Visiem uzņēmuma darbiniekiem tiek piešķirts darba telefona numurs. Papildus šim numuram tiek pieslēgts neierobežots tarifu plāns ar bezmaksas zvaniem un īsziņām uz četriem Latvijas operatoriem, kā arī bezlīmita internets. Par šādām priekšrocībām uzņēmuma darbiniekiem nav nepieciešams neko papildus maksāt. Gadījumā, ja darbinieks vēlas izmantot papildus pakalpojumus privātām vajadzībām - paaugstinātas maksas zvanus, viesabonēšanu, starptautiskos zvanus, paaugstinātas maksas pakalpojumus vai citus pakalpojumus, kuri nav iekļauti tarifu plānā, - darbinieks var izmantot 5 EUR. Ja summa ir lielāka par 5 EUR, tad papildus maksa tiek atņemta no darbinieka algas. Ja papildus pakalpojumi tiek izmantoti darba vajadzībām, tad par izmantošanu nav jāmaksā, tas viss tiek saskaņots ar darbinieka tiešo vadītāju;

Stājoties darbā, uzņēmuma darbinieks absolūti bezmaksas saņem mobilo telefonu, kuru darbinieks var lietot, bet kuru būs nepieciešams atgriezt gadījumā, ja darbinieks tiks atlaists vai aizies no darba, vai arī darba devējs to prasīs no savas puses. Tad, kad paradās, jauni telefonu modeļi, kurus, piemēram, darbiniekiem grib izsniegt testēšanai, darba devējs pēc savas iniciatīvas maina darbiniekiem telefonu uz jaunāku. Tas īpaši attiecas uz biznesa menedžeriem, kuri ikdienā satiekas ar biznesa klientiem – uzņēmumiem. Kā autors minēja iepriekš, varētu būtu arī gadījums, kad telefona maiņa ir nepieciešama testa nolūkos vai arī klientu apkalpošanas kvalitātes uzlabošanas nolūkos. Piemēram, 2015. gadā maijā SIA „Bite Latvija” palaida ātro 4G

interneta tīklu, un, lai varētu to nostāstēt, novērst iespējamās kļūdas, kā arī, lai darbinieki varētu paši izmēģināt un nākotnē baudīt 4G tīklu un tā ātrumu, visiem darbiniekiem tika iedoti jauni telefoni, kas atbalsta 4G tīkla tehnoloģiju. Pirms pāris gadiem SIA „Bite Latvija” aktīvi piedāvāja saviem klientiem, īpaši biznesa klientiem, iegādāties „Blackberry” telefonus. Šie telefoni pasaulē ir paredzēti tieši biznesa cilvēkiem, tiem piemīt pievilcīgs dizains, ērta e-pasta izmantošana un funkcionalitāte. „Blackberry” telefoni ir tehniski sarežģīti, un lai visi darbinieki būtu „Blackberry” speciālisti un varētu palīdzēt klientiem, absolūti visiem darbiniekiem tika piešķirts „Blackberry” telefons. Kopš 2014. gada, Bite vairs nepiedāvā „Blackberry” ierīces, un darbiniekiem tika nomainītas ierīces uz telefoniem ar „Android” operētājsistēmu, jo vairums SIA „Bite Latvija” klientu izmanto telefonus tieši ar šo operētājsistēmu;

Piedāvājot saviem darbiniekiem bezmaksas dzīvības apdrošināšanu, darba devējs norāda uz to, ka viņš rūpējas par viņu veselību, un tas darbiniekam dod iemeslu novērtēt to, ka viņš strādā uzņēmumā. Katram uzņēmuma darbiniekam ir piešķirta „Balta” apdrošināšana, kas apmaksā darbiniekam ambulatoru un stacionāru, obligāto veselības pārbaudi, masāžu, zobārstniecību un arī, pēc darbinieka vēlēšanās, sporta nodarbības. Apdrošināšana katru gadu oktobrī tiek nomainīta. Apdrošināšanas sniedzējs tiek izvēlēts pēc konkursa principa. Pagājušos divus gadus uzņēmuma darbiniekiem tika piešķirta „Seesam” apdrošināšana, bet šogad, kā autors minēja, darbinieki izmantos „Balta” apdrošināšanu. Dzīvības apdrošināšana ir absolūti bezmaksas visiem darbiniekiem. Vienīgais, ja darbiniekam ir nepieciešamas arī sporta nodarbības, tad viņam no algas tiks atņemts vienreizējais maksājums - 40 EUR. Šajā gadījumā apdrošināšanā tiks iekļauts arī sports. Apdrošināšana katru mēnesī kompensē 18 EUR no sporta abonementa vai 4 reizes kompensē 4.50 EUR no vienreizējā apmeklējuma. Darbinieki, kuri aktīvi nodarbojas ar sportu un rūpējas par savu veselību, ļoti novērtē to, ka darba devējs nodrošina saviem darbiniekiem veselības apdrošināšanu. Veselības apdrošināšana netiek piešķirta darbiniekiem, kuri atrodas dekrēta atvaļinājumā un jauniem darbiniekiem, kuri nav nostrādājuši uzņēmumā 3 mēnešus. Jaunajiem darbiniekiem apdrošināšana tiek piešķirta pēc pārbaudes perioda - pēc 3 mēnešiem.

Vairākas reizes gadā uzņēmuma darbinieki var atpūsties korporatīvajos vai komandas saliedēšanas pasākumos. Vasarā tiek organizētas sporta spēles visam uzņēmuma kolektīvam, kā arī SIA „Spaineta Latvija” darbiniekiem. Katru gadu tiek organizētas „Bites olimpiskās spēles”, kur SIA „Bite Latvija” un UAB „Bite Lietuva” darbinieki cīnās par uzvaru dažādos sporta veidos. Katrai nodaļai vienu reizi gadā ir iespēja kaut kur kopīgi aizbraukt un lieliski pavadīt laiku kopā. Uzņēmumā to sauc par „Team buildingu” vai kolektīva saliedēšanas pasākumu. Ja uzņēmumam ir labi finanšu rezultāti, papildus tiek organizēti pasākumi, kā, piemēram, Ziemassvētku balle vai Halloween ballīte.

Bezmaksas kafijas aparāti, kuros ir pieejami vairāki kafiju veidi, kapučīno, latte, kakao, tēja, karstais ūdens un arī zupa, ir pieejami gan Rīgas ofisā, gan Saldus ofisā. Ja darbinieks vēlas labākas kvalitātes kafiju, nekā ir iepriekš minētajos automātos, tad Rīgas ofisā ir atsevišķs kafijas automāts, kurš to var nodrošināt. Ja darbinieks vēlas dzert kafiju no šī atsevišķajā kafijas automāta, tad viņam pašam ir nepieciešams pirkt kafijas kapsulas - darba devējs tās nenodrošina. Rīgas ofisā uz aptuveni 200 cilvēkiem tiek nodrošinātas tikai trīs piena pakas dienā. Pēc autora domām, tas ir pa maz tik lielam darbinieku skaitam. Ja darbinieks vēlas kafiju ar pienu, tad no rīta tas vēl ir iespējams, bet pusdienās piena nav. Tas var negatīvi ietekmēt darba ražīgumu, jo, ja darbinieks grib gulēt, tad viņš var veikt savu darbu lēni un neuzmanīgi;

Pirmdienās un trešdienās no paša rīta gan Rīgas ofisā, gan Saldus ofisā ir augļu piegāde. Augļus un dārzeņus var ēst absolūti visi darbinieki bez maksas. Augļu asortiments ir atkarīgs no sezonas. Piemēram, vasarā tie ir nektarīni, persiki, arbūzi. Ziemā - hurma, burkāni, mandarīni. Ofisa administratore sadala augļus un dārzeņus tā, lai pietiktu uz visām darba dienām, līdz ar to, augļi un dārzeņi ir ierobežotā daudzumā, bet parasti no rīta tie pietiek absolūti visiem darbiniekiem. Ja nepietiek, piemēram, darbiniekiem, kuriem ir slīdošais grafiks, tad papildus augļus vai dārzeņus var paņemt pie administratores;

Uzņēmumā tiek nodarbināts liels cilvēku skaits un, līdz ar to, kadru maiņa notiek diezgan intensīvi. Katram uzņēmuma darbiniekam, kuram ir labi darba rezultāti, kurš parāda savu iniciatīvu un parāda sevi no vislabākās puses, ir iespēja pakāpties pa karjeras kāpnēm. Diezgan problemātiski to izdarīt darbiniekiem, kas strādā Saldus ofisā, jo, kā autors minēja iepriekš, Saldū atrodas uzņēmuma zvanu centrs. Zvanu centram ir 4 zemākā līmeņa vadītāji un visi pārējie darbinieki ir klientu apkalpošanas konsultanti un divi biznesa klientu apkalpošanas konsultanti. Klientu apkalpošanas konsultantiem, sasniedzot labus rezultātus, ir iespēja palielināt gan savu darba algu, gan savu prēmijas apmēru.

Saldus ir neliela pilsēta, līdz ar to, kadru maiņa notiek ne tik bieži, kā Rīgas ofisā. Algas mazajās pilsētās nav tādā līmenī kā Rīgā un, līdz ar to, tie darbinieki, kuri aizņem zemākā līmeņa vadītāja vietu un pelna Saldus pilsētā lielu naudu, nemainās jau 2 gadus. Diemžēl Saldus ofisā ir izveidojusies tāda situācija, ka pat ja darbiniekam ir lieliski darba rezultāti, parāda savu iniciatīvu un parāda sevi no vislabākās puses, viņš neiet tālāk, viņu paslavē, var palielināt darba algu, taču netiek tālāk pa karjeras kāpnēm. Paaugstinājums ir iespējams, ja darbinieks piekrīt pārvākties dzīvot uz Rīgu vai arī ja darbinieka klātbūtne nav nepieciešama Rīgas ofisā. Piemēram, vienīgā reize, kad darbinieks tika paaugstināts amatā un palika Saldū, bija ar zvanu centra darbinieci, kura parādīja savu iniciatīvu un brīvajā no sarunām laikā palīdzēja ievadīt klientu veiktos maksājumus sistēmā. Darbiniece tika paaugstināta, un tagad strādā Saldus ofisā, un ir rēķinu un

maksājumu kvalitātes kontroles speciāliste. Bet, kā autors minēja, šāds gadījums ir vienīgais, pārējos gadījumos virzīšana pa karjeras kāpnēm nav bijusi.

Katram cilvēkam dzīvē var gadīties nelaime un, ja darbiniekam ir nomiris radnieks, uzņēmums izmaksā darbiniekam vienreizēju pabalstu 285 EUR apmērā, kā arī, ja darbiniekam ir nepieciešams, tad piedāvā viņam brīvdienas, lai varētu atiet no radnieka zuduma un atgūt spēkus;

Gadījumā, ja darbiniekam ir laime un viņam dzīvē sācies jauns posms, viņš ir kļuvis par vecāku - ir piedzimis bērns, uzņēmums izmaksā darbiniekam vienreizēju pabalstu 285 EUR apmērā un, protams, kā to nosaka Latvijas Republikas likumdošana, nodrošina ar 10 brīvdienām vai arī ar dekrēta atvaļinājumu;

Uzņēmums nemaksā „algu aploksnē”, visa alga tiek maksāta atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai;

Pārstrādātās stundas tiek apmaksātas atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai.

Pēc autora domām, šie pēdējie divi punkti ir ļoti svarīgi, jo diemžēl, kā parāda draugu un radnieku prakse, uzņēmumi, kā arī masu saziņas līdzekļos pieejamā informācija, Latvijā uzņēmēji bieži vien atrod iemeslus, kā var ekonomēt līdzekļus, nemaksājot par darbiniekiem nodokļus, maksājot „algu aploksnē”, vai arī neapmaksā nostrādātās virsstundas dubultā, kā to nosaka likumdošana. Tas ļoti negatīvi ietekmē darbinieka sociālo aizsardzību un nes zaudējumus valsts budžetam.

### **3.2. SIA “Bite Latvija” atsevišķu nodaļas darbinieku motivācija**

Atsevišķu nodaļu darbiniekiem par labi un izcili paveikto darbu ir iespēja saņemt papildus atalgojumu - prēmiju, vai, kā uzņēmumā saucamo, ikmēneša bonusu, kas izpaužas kā piemaksa pie algas, kā arī var saņemt citas pievilcīgas priekšrocības no uzņēmuma puses. Piemaksa tiek izmaksāta katru mēnesi kopā ar darba algu.

Prēmijas vai, kā sauc iekš uzņēmuma, „bonusu” un citas vilinošas priekšrocības, tiek piešķirtas:

- Zvanu centra darbiniekiem;
- Biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbiniekiem;
- Finanšu nodaļas darbiniekiem;
- Klientu noturēšanas komandas darbiniekiem;
- Pārdošanas nodaļās darbiniekiem;
- Tiešās piegādes darbiniekiem.

SIA „Bite Latvija” pārsvarā izmaksā prēmiju tiem darbiniekiem, kuriem ikdienā ir komunikācija ar klientiem, kā arī darbiniekiem, kuri var uzlabot un palielināt uzņēmuma finanses.

### 3.2.1. Zvanu centra darbinieki

Zvanu centra darbinieki un biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbinieki ir tie uzņēmuma pārstāvji, kuri ikdienā komunicē ar klientiem. Klienti ir tie, kuri maksā "Bitei" naudu un, līdz ar to, pēc uzņēmuma vadītāja domām, ir ļoti svarīgi, lai klienti būtu apkalpoti kvalitatīvi, kvantitatīvi un uz visiem 100%.

Zvanu centra darbiniekiem piemaksa tiek izmaksāta atkarībā no klientu apkalpošanas kvalitātes. Iepriekš tika ņemta vērā arī klientu apkalpošanas kvantitāte, bet šobrīd tiek ņemta vērā tika kvalitāte. Zvanu centra darbiniekiem ir mērķis nesteidzoties, pēc iespējas kvalitatīvāk apkalpot klientus. Šobrīd zvanu centrā katram darbiniekam katru mēnesi tiek novērtētas 10 sarunas, kas tiek vērtētas 100% skalā. Sarunas tiek vērtētas atbilstoši SIA „Bite Latvija” klientu kvalitātes nolikumam. Ja saruna netika veikta tā, kā tas noteikts klientu kvalitātes nolikumā, sarunas vērtējums tiek samazināts atbilstoši kļūdas būtiskumam. Piemēram, ja ar klientu nebija sasveicināšanās vai atvadīšanas, bet viss pārējais tika izdarīts pēc nolikuma, sarunas vērtējums tiek samazināt par 5% vai 10% (ja nebija gan sasveicināšanās, gan atvadīšanas), un par šo sarunu darbinieks saņem vērtējumu 95% vai 90%. Bet, ja kļūdas ir vairāk, tad tas samazina sarunas vērtējumu. Ļoti stingri tiek vērtētas situācijas, kad klientam tika apsolīts pārzvanīt, bet pārzvans netika veikts. Šādā gadījumā saruna tiek novērtēta uz 0%.

Kā autors minēja iepriekš, zvanu centra darbiniekiem, sasniedzot labus rezultātus, ir iespēja palielināt gan savu darba algu, gan savu prēmijas apmēru. Bonusa apmērs ir atkarīgs no zvanu centra konsultanta ieņemamā amata. Ir vairāki zvanu centra konsultanta ieņemamie amata veidi:

- Jaunākais klientu apkalpošanas konsultants;
- Klientu apkalpošanas konsultants;
- Vecākais klientu apkalpošanas konsultants vai klientu apkalpošanas GURU;
- Biznesa klientu apkalpošanas konsultants.

Jaunākajam klientu apkalpošanas konsultantam prēmiju saņemt ir vieglāk, nekā pārējiem, bet šis apmērs nav tik liels, kā klientu apkalpošanas konsultantam un vecākajam klientu apkalpošanas konsultantam. Lai jaunākais klientu apkalpošanas konsultants saņemtu minimālo bonusu, ir nepieciešams, lai vidējais rādītājs par 10 sarunām būtu virs 88%. Ja jaunākajam klientu apkalpošanas konsultantam vidējais rādītājs ir virs 94%, viņš saņem bonusu – prēmiju, kas ir 10% - 25%, kas ir apmērināma no darba algas. Ja cipars ir virs 94%, tad šajā gadījumā viņš saņem tos pašus 25%. Ja cipars ir apmēram pa vidu, tad tiek aprēķināts vidējais. Klientu apkalpošanas konsultantam minimālais procents ir 90% un maksimālais - 95%. Klientu apkalpošanas konsultants maksimāli var saņemt prēmiju – sākot ar 15% līdz 35%, kas arī ir aprēķināma no darba algas. Vecākajam klientu apkalpošanas konsultantam un biznesa klientu

apkalpošanas konsultantam minimālais rādītājs ir 92% un maksimālais - 96%, un maksimums var saņemt prēmiju no 25% līdz 50% no darba algas. Pārejot uz lielāku amatu zvanu centra darbiniekam tiek paaugstināta arī darba alga. Tabulā Nr. 3.1. var redzēt prēmijas sadalījumu dažādos zvanu centra amatos.

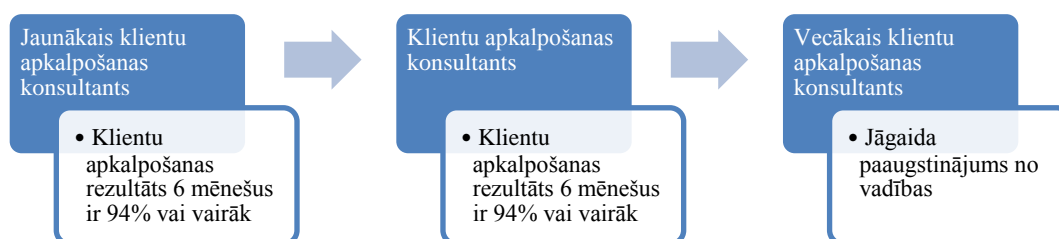
Tabula Nr. 3.1.

**Prēmijas sadalījums dažādos zvanu centra amatos**

	Jaunākais klientu apkalpošanas konsultants	Klientu apkalpošanas konsultants	Vecākais klientu apkalpošanas konsultants
Klientu apkalpošanas mēneša vērtējums	88% - 94%	90% - 95%	92% – 96%
Prēmijas apmērs	No 10% līdz 25%	No 15% līdz 35%	No 25% līdz 50%

Zvanu centra darbinieks var pāriet uz nākamo amatu tikai tad, ja viņš 6 mēnešus saņems maksimālo vai virs maksimālā klientu apkalpošanas rezultātu. Piemēram, jaunākais klientu apkalpošanas konsultants pāries uz klientu apkalpošanas konsultanta amatu tad, ja viņa klientu apkalpošanas rezultāts 6 mēnešus būs 94% vai vairāk. Klientu apkalpošanas konsultants kļūs par vecāko klientu apkalpošanas konsultantu tad, kad viņa klientu apkalpošanas rezultāts 6 mēnešus būs 95% vai vairāk. Ja vecākais klientu apkalpošanas konsultants vēlas paaugstinājumu, tad tas ir iespējams tikai tad, ja viņam to piedāvās zvanu centra vadītāja. Kļūt par biznesa klientu apkalpošanas konsultantu automātiski, sasniedzot labus klientu apkalpošanas rādītājus, nav iespējams. Tas ir tādēļ, ka tā ir atsevišķa pozīcija zvanu centrā. Atgriezties uz zemāko līmeni nav iespējams, bet, ja 3 mēnešus pēc kārtas zvanu centra darbiniekam netiek izmaksāta prēmija, ar viņu var izbeigt darba attiecības. Attēlā Nr. 3.1. vizuāli var redzēts kā notiek pāreja uz nākamo amatu.

Attēls Nr. 3.1.



**Zvanu centra darbinieku paaugstinājumu iespējas**

Pēc autora domām, SIA „Bite Latvija” motivācija zvanu centra ir motivējoša, iepriekš minētā motivācijas sistēma palīdz darbiniekam strādāt ar lielu atdevi, kvalitatīvi apkalpot klientus un iegūt par to piemaksu pie algas. Tas ir ļoti efektīvs motivators.

Kā vēl vienu priekšrocību var minēt slīdošo darba grafiku, un, līdz ar to, darbu var apvienot ar mācībām. Studenti noteikti novērtēs šādu iespēju.

### **3.2.2. Biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbinieki**

Kā autors minēja iepriekš, biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbiniekiem piemaksa tiek maksāta, jo viņiem ir ikdienas saskarsme ar uzņēmuma biznesa klientiem - juridiskām personām, ieskaitot pašnodarbinātās personas, draudzes un zemnieku/zvejnieku saimniecības. Izņemot nodaļas vadītājus, biznesa nodaļā ir trīs galvenās pozīcijas:

- Biznesa klientu menedžeris;
- Biznesa klientu koordinators;
- Biznesa klientu pārdošanas speciālists.

Biznesa klientu menedžerus vai iedalīt divās daļās:

- Biznesa menedžeri, kuri piesaista jaunus klientus;
- Biznesa menedžeri, kuri piesaista esošus klientus.

Sākumā ar klientu strādā biznesa menedžeris, kas piesaista jaunus klientus un mēģina tos pārliecināt ar dažādiem paņēmieniem pārliecināt pāriet no cita operatora un izmantot SIA „Bite Latvija” pakalpojumus. Pēc tam klients tiek nodots citam biznesa menedžerim, kurš turpmāk apkalpos pieslēgto uzņēmumu, kas pārgāja no cita operatora. Prēmijas abiem menedžeriem tiek maksātas atkarībā no sasniegtajiem mēneša rezultātiem.

Menedžerim, kurš mēģina pārliecināt klientus pāriet uz Biti, mēnesī ir nepieciešams pieslēgt 70 SIM kartes. Ja biznesa menedžeris pieslēgs 70 SIM kartes, tad mēneša plāns tiks izpildīts uz 100%. Par 100% plāna izpildi biznesa menedžeris saņems 40% prēmiju no savas algas. Ja biznesa menedžeris pieslēgs 63 SIM kartes, tad plāns tiks izpildīts uz 90%. Par 90% biznesa menedžeris saņems 30% prēmiju no savas algas. Ja biznesa menedžeris pieslēgs 140 SIM kartes, tad plāns būs izpildīts uz 200% un menedžeris saņems otru algu. Ja biznesa menedžeris pieslēgs, piemēram, 105 SIM kartes, tad plāns tiks izpildīts uz 150% un darbinieks saņems 70% no savas algas. Tabulā Nr. 3.2. var redzēt prēmijas sadalījumu menedžeriem, kuri piesaista jaunus klientus.

**Prēmijas sadalījums menedžeriem, kuri piesaista jaunus klientus**

Pieslēgto SIM karšu skaits	63-69	70-139	140 un vairāk
Prēmijas apmērs	No 30% līdz 39%	No 40% līdz 99%	100%

Menedžeriem, kuri apkalpo esošos uzņēmumus, ir divas pozīcijas, kas tiek vērtētas pilnībā vienlīdz svarīgi:

- Klientu noturēšana;
- Finansiālie rezultāti.

Biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem kopā ar biznesa klientu koordinators ir nepieciešams gan kvalitatīvi apkalpot esošos klientus, lai klienti neiet prom, gan arī pieslēgt jaunas SIM kartes.

Menedžerim un koordinatoram ir viens plāns uz diviem, kuru ir nepieciešams sasniegt, lai varētu saņemt prēmiju. Biznesa klientu koordinators palīdz biznesa klientu apkalpošanas menedžerim, kurš arī apkalpo esošos uzņēmumus. Klientu skaits, kuru apkalpo viens menedžeris, ir ļoti liels un, līdz ar to, viņam ir nepieciešams palīgs, kurš varētu viņu aizvietot, kamēr viņš atrodas pie klienta vai atvaļinājumā.

Kopējā naudas summa, kuru var saņemt biznesa klientu apkalpošanas menedžeris, izpildot 100% no plāna, līdzīgi kā menedžerim, kurš pieslēdz jaunus klientus, ir 40% no algas. 20% iet par klientu noturēšanas plānu un 20% iet par finanšu plānu. Plānu ir iespējams pārpildīt un izpildīt arī uz 200%. Ja plāns tiks izpildīts uz 200%, tad biznesa klientu apkalpošanas menedžeris saņems maksimālo prēmiju.

Biznesa klientu koordinators saņem bonusu pēc tāda paša principa kā biznesa klientu apkalpošanas menedžeris. Vienīgā atšķirība ir tāda, ka biznesa klientu koordinators saņem par 10% mazāk, nekā menedžeris. Izpildot 100% no plāna, biznesa klientu koordinators saņems 30% no savas algas.

No menedžera uzņēmumu bāzes, kuru viņš apkalpo, var aiziet prom vai vienkārši atslēgties 1% no visām SIM kartēm, ne vairāk. Pie atslēgtajām SIM kartēm tiek skaitīta jebkura SIM karte, kas nav aktīva. Pie atslēgtajām SIM kartēm ies SIM kartes, ja:

- Klients vēlas atslēgt SIM karti. Piemēram, ja vairāk nevēlas izmanto šo numuru;
- Klients grib nomainīt operatoru. Piemēram, nepietiekamā tīkla pārklājuma dēļ;
- Klients pats nobloķē SIM karti tā dēļ, ka numurs tiks nozagts vai nozaudēts;
- Klients vēlas atslēgt numuru uz laiku;

- Klients tika nobloķēts no finanšu nodaļas puses. Piemēram, ja netika nomaksāti rēķini.

Gadījumā, ja klients tekošajā mēnesī pieslēdz SIM karti atpakaļ, tad tas neies menedžerim kā atslēgums. Bet, ja klients atslēgs numuru, piemēram, tā dēļ, ka SIM karte tiek nozaudēta un atjaunos numuru nākamajā mēnesī, nevis tekošajā mēnesī, tad šī SIM karte ies menedžerim kā atjaunotais pieslēgums mēnesī, kad SIM karte tika atjaunota. Piemēram, no menedžera bāzes tika atslēgtas 88 SIM kartes un 11 SIM kartes tika pieslēgtas atpakaļ vai atjaunotas. Menedžera mēneša rezultāts ir 77 SIM kartes.

Ja no menedžera bāzes ir aizgājuši līdz 0.5% klientu, viņš saņem 100% no maksimālās prēmijas. Ja no menedžera bāzes ir aizgājuši no 0.5% līdz 0.75% klientu, viņš saņem no 75% līdz 100% no maksimālās prēmijas. Ja no menedžera bāzes ir aizgājuši no 0.75% līdz 1% klientu, viņš saņem no 50% līdz 75% no maksimālās prēmijas. Tabulā Nr. 3.3. var redzēt prēmijas sadalījumu par atslēgumu plāna izpildi biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem.

Tabula Nr. 3.3.

**Atslēguma plāna izpildes prēmijas sadalījums biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem**

SIM karšu skaits, kas ir atslēgts	līdz 0.5%	No 0.5% līdz 0.75%	No 0.75% līdz 1%
Prēmijas apmērs	100%	No 75% līdz 100%	No 50% līdz 75%

Esošie klienti arī mēdz pieslēgt jaunas SIM kartes vai arī pāriet uz uzņēmumu ar papildus numuriem no cita operatora, un finansiālais plāns nodrošina to, lai menedžeris pieslēdz klientu ar maksimāli dārgāko tarifa plānu. Par katru tarifa plānu, kā arī pārdoto telefonu un SIM karšu maiņu no 3G uz 4G (tas ir izdevīgi uzņēmumam, jo, izmantojot 4G internetu, klients patērē lielāku megabaitu apjomu), tiek piešķirts konkrēts punktu skaits, un, ja gala rezultāts ir virs 800, tad menedžera plāns ir izpildīts uz 100% un menedžeris saņem vēl papildus 50% no iespējamās maksimālās prēmijas. Ja 800 punkti netika sasniegti, bet ir sasniegti no 720 līdz 799 finanšu punkti, tad plāns tika sasniegts uz 90%-99% un menedžeris saņem papildus no 40% līdz 50% no iespējamās maksimālās prēmijas. Ja tika sasniegti no 800 līdz 1199 finanšu punktiem, tad plāns tika sasniegts uz 100%-199% un menedžeris saņem papildus no 50% līdz 100% no iespējamās maksimālās prēmijas. Ja tika sasniegti vairāk par 1200 finanšu punktiem, tad plāns tika sasniegts uz 200% un menedžeris saņem papildus 100% no iespējamās maksimālās prēmijas. Tabulā Nr. 3.4. var redzēt finanšu plāna izpildes prēmijas sadalījumu biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem.

**Finanšu plāna izpildes prēmijas sadalījums biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem**

Finanšu punkti	No 720 līdz 799	No 800 līdz 1199	Virs 1200
Prēmijas apmērs	No 40% līdz 50%	No 50% līdz 100%	100%

Ja no menedžera bāzes ir atslēgušies vairāk, nekā 1% no visām SIM kartēm, vai arī netika sasniegti 720 finanšu punkti, tad menedžeris vispār nesaņem prēmiju. Ja no menedžera bāzes ir atslēgušies vairāk nekā 1% no visām SIM kartēm, bet sasniegti 720 finanšu punkti, tad darbinieks saņems prēmiju tikai par finanšu 90% plāna izpildi. Šie plāni nav atkarīgi viens no otra.

Ir vēl viens motivators, kas motivē biznesa klientu apkalpošanas menedžeri strādāt čaklāk. Ja biznesa menedžeris ar koordinatoru mēneša laikā pieslēgs vismaz 95 SIM, tad izpildot plānu uz 100% vai vairāk, menedžeris saņems nevis 40% no algas, bet 50% no algas.

Tāpat kā biznesa klientu apkalpošanas menedžeris, biznesa klientu koordinators ir vēl viens motivators, kas motivē viņu strādāt čaklāk. Ja biznesa menedžeris ar koordinatoru mēneša laikā pieslēgs vismaz 95 SIM, tad izpildot plānu uz 100% vai vairāk, menedžeris saņems nevis 30% no algas, bet 40% no algas.

Biznesa klientu pārdošanas speciālists zvina uzņēmumiem, kuri izmanto cita operatora pakalpojumus un mēģina tos uzrunāt, izmantojot izdevīgus piedāvājumus nomainīt mobilo sakaru operatora sniedzēju. Piedāvā viņiem nosūtīt mums savu rēķinu, un samazināt viņa izmaksas. Vienvārd sakot, viņi mēģina sarunāt vizīti ar „Bites” biznesa menedžeri. Ja vizīte tiek sarunāta, tad menedžeris var satikties ar klientu un aprunāties par sadarbības iespējām. Prēmijas tiek maksātas atkarībā no uzņēmumu skaita, ar kuriem ir nepieciešams sarunāt vizītes. Ir jāsarunā 90 vizītes, lai varētu saņemt minimālo bonusu. Ja darbinieks sarunās no 90 līdz 99 vizītēm, tad viņš saņems no 30% līdz 39% prēmiju, kas tiek aprēķināta no darba algas. Ja darbinieks sarunās no 100 līdz 199 vizītēm, tad viņš saņems no 40% līdz 99% prēmiju no algas. Ja darbinieks sarunās 200 vai vairāk vizītes, tad viņš saņems 100% prēmiju, vai to var arī nosaukt par otru darba algu. Tabulā Nr. 3.5. var redzēt prēmijas sadalījumu biznesa klientu pārdošanas speciālistiem.

**Prēmijas sadalījums biznesa klientu pārdošanas speciālistiem**

Sarunātās vizītes	No 90 līdz 99	No 100 līdz 199	Virs 200
Prēmijas apmērs	No 30% līdz 39%	No 40% līdz 99%	100%

Kā vēl vienu priekšrocību, kuru saņem biznesa klientu menedžeri, darba autors var minēt darba mašīnu un apmaksātu degvielu. Ne vienmēr visas problēmas vai visus jautājumus ar klientiem var atrisināt telefoniski un, līdz ar to, biznesa klientu menedžeriem ir vērts aizbraukt pie klientiem, lai varētu tos apkalpot vai izrunāt sāpīgus jautājumus. Visa iepriekš minētā dēļ SIA „Bite Latvija” nodrošina biznesa klientu apkalpošanas menedžerus ar mašīnu un apmaksā viņiem degvielu. Darba mašīnu var izmantot, braucot no mājām uz darbu un no darba uz mājām. Par braukšanu uz darbu un no darba, no darbinieku algas tiek atņemta summa 0.30 EUR par iztērēto degvielas litru. Visās uzņēmuma mašīnās ir iebūvēts GPS sekotājs, kas var kontrolēt to, uz kuriem aizbrauca menedžeris, cik daudz mašīna tika izmantota darba laikā un cik ārpus darba laika. Ārpus darba laika izmantot darba mašīnu nav atļauts.

Viss iepriekš minētais palīdz biznesa klientu apkalpošanas nodaļas darbiniekam strādāt čakli un ar lielu motivāciju, un rezultātā iegūt par to piemaksu pie algas. Pēc autora domām, šajā motivācijas sistēmā arī ir trūkums. Darbinieki ir nepieciešams vairāk koncentrēties uz to klientu noturēšanu, kuriem ir liels ienesīgums. Izmaksājot darbiniekiem prēmiju, ir nepieciešams ņemt vērā arī esošā klienta ienesīgumu. Svarīgi būtu noturēt tieši tos klientus, kuri ienes uzņēmumam lielāku peļņu un vairāk palielina uzņēmuma apgrozījumu.

### **3.2.3. Tiešās piegādes darbinieki**

Klients var nomainīt mobilo sakaru operatoru un pāriet uz Biti jebkurā no uzņēmuma saloniem vai arī ar tiešās piegādes palīdzību. Gadījumā, ja klients izmanto tiešās piegādes pakalpojumus, līgums un SIM karte tiks izsūtīta klientam ar kurjera starpniecību. Klients parakstīs līgumu, atdos kurjeram un saņems SIM karti, kura būs aktivizēta divu darba dienu laikā no līguma parakstīšanas brīža.

Mobilajam operatoram un klientam ir pieejamas 24 stundas, lai varētu atcelt pāreju pie cita operatora. Šeit ir ļoti svarīgi, lai potenciālajam klientam ļoti sīki un no izdevīgākās puses tiktu izskaidrota visa informācija par pakalpojumiem, ko nevar nodrošināt konkurenti, un par cenu, ko piedāvā uzņēmums. Ļoti svarīgi, lai klients būtu pārliecināts, ka pie „Bites” būs izdevīgāk, labāk, mierīgāk un drošāk, nekā pie esošā operatora. Tik pat ir ļoti svarīgi, lai apkalpošana, ko nodrošina tiešās piegādes darbinieki, būtu ļoti augstā līmenī un lai klients būtu informēts, ka viņam var piezvanīt esošā operatora darbinieks un apsolīt „zelta kalnus”, galvenais, lai paliek pie esošā operatora un neko nemaina. Līdz ar to, ļoti svarīgi, lai darbinieks būtu motivēts pārliecināt klientu jebkurā gadījumā pāriet uz „Biti”, atgādināt, ka esošais mobilais operators atcerējies par klientu tikai tad, kad klients ir izlēmis iet prom. Klientu ir nepieciešams pārliecināt nomainīt operatoru un izmantot SIA „Bite Latvija”, neskatoties uz jebkuru piedāvājumu no konkurējošā operatora.

Tiešās piegādes darbiniekiem bonuss tiek izmaksāts atkarībā no klientu skaita, kuri pārgāja uz „Biti”, neskatoties uz to, ka klientam zvanīja esošais operators un piedāvāja palikt, izmantojot vilinošus piedāvājumus. Darbiniekiem ir papildus motivācija ar visu savu šarmu pārliecināt klientu pāriet pie „Bites”, neskatoties uz konkurenta mēģinājumiem pārliecināt klientu nemainīt mobilo sakaru operatoru.

Pēc autora domām, šādus darbiniekus ir nepieciešams motivēt aktīvāk un efektīvāk. Piemēram, maksājot tiešās piegādes darbiniekiem nelielu naudas summu, par katru pieslēgto klientu. Tomēr tie ir jauni klienti, kuri nes uzņēmumam peļņu, kā arī uzņēmums tērē savus līdzekļus, lai varētu piegādāt SIM karti un līgumu ar kurjeru.

Motivācijas sistēmā tiešās piegādes darbiniekiem tika novērots viens trūkums. Ja tiešās piegādes darbinieks ir pārliecinājis maksimāli nepieciešamo klientu skaitu nomainīt operatoru, kas tiek noteikts katru mēnesi, tad viņam līdz mēneša beigām var pazust vēlme pārliecināt cita operatora klientus nomainīt mobilo sakaru sniedzēju.

#### **3.2.4. Finanšu nodaļas darbinieki**

Piemaksu par labi izpildītu darbu var saņemt arī finanšu departamenta darbinieki, jo viņi mēģina „izspiest” no klientiem parādus un atgriež uzņēmumam aizkavēto naudu. Bonuss finanšu nodaļā ir atkarīgs no kopējās mēneša parāda summas, kuru parādā uzņēmuma klienti. Ja šī summa ir virs noteiktas, tad darbinieks nesaņem bonusu, ja summa ir zem noteiktas, tad darbinieks saņem bonusu. Diemžēl precīzu ciparu pateikt nav iespējams, jo tas mainās katru mēnesi un uzņēmuma konfidencialitātes nolūkos. Bet motivācijas sistēma ir līdzīga biznesa nodaļas darbiniekiem. Ja darbinieks sasniegs minimālo plānu, tad saņems minimālo bonusu. Ja darbinieks sasniegs 100% no plāna, tad saņems noteiktu piemaksu pie algas. Ja darbinieks izpildīs virs 100%, tad saņems lielāku prēmiju.

Šāda prēmijas sistēma ir nepieciešama, lai finanšu nodaļas darbinieki būtu motivēti strādāt un ietekmēt klientu, lai viņi atdod savus parādus.

Pēc autora domām, izmantojot šādu motivācijas sistēmu, varētu būt problēma ar darbinieka motivāciju sasniegt grūti nerasniedzamo rezultātu. Ja darbinieks redz, ka uzņēmumam parādā ir ļoti liela naudas summa, kuru viņam būs grūti vai praktiski neiespējami atgriezt, vai līdz minimālā plāna izpildei vēl ir diezgan liela naudas summa, tad viņam var pazust vēlme un motivācija kaut ko darīt, jo prēmija tik un tā nebūs. Vai arī pretēji – ja rezultāts ir izpildīts, tad darbiniekam var pazust vēlme strādāt, jo prēmija tik un tā būs izmaksāta pilnā apmērā.

#### **3.2.5. Klientu noturēšanas komandas darbinieki**

Papildus bonuss tiek izmaksāts arī klientu noturēšanas komandas darbiniekiem, jo viņi zvana un mēģina pārliecināt klientus neiet pie cita operatora, palikt un izmantot SIA „Bite Latvija” pakalpojumus. Piemēram, „Bites” klients noformē portāciju (vēlas pāriet ar savu

numuru pie cita operatora). Šo informāciju saņem „Bite”, un, kā iepriekš tika minēts, mobilajam operatoram ir 24 stundas no portācijas reģistrēšanas brīža, lai klientu varētu noturēt un pārliecināt viņu palikt pie „Bites” un nemainīt operatoru. Klientu noturēšanas komanda zvina klientam un jautā iemeslu, kāpēc klients izlēmis pāriet pie cita operatora, un piedāvā viņam alternatīvu variantu, lai pārliecinātu klientu nemainīt mobilo sakaru operatoru.

Šī pozīcija ir ļoti svarīga, jo, gadījumā, ja no SIA „Bite Latvija” iet prom klienti, tad operatoram tas nozīmē to, ka viņš nemaksās šo naudu „Bitei”, bet maksās šo naudu konkurentam. Tas samazina peļņu „Bitei” un palielina peļņu konkurentiem. Lai varētu izvairīties no šādas situācijas, SIA „Bite Latvija” aktīvi mēģina pārliecināt savus klientus neiet prom, bet arī tik pat aktīvi piedāvā cita operatora klientiem nomainīt operatoru un izmantot „Bites” sniegtos pakalpojumus.

Klientu noturēšanas komandas dalībniekiem prēmija tiek izmaksāta atkarībā no diviem aspektiem:

- Noturēto klientu daudzuma;
- Sazvanītā klientu daudzuma.

Maksimālais prēmijas apmērs, kuru var saņemt klientu noturēšanas speciālisti, ir 40% no darba algas. Atkarībā no mēneša dienām darbiniekiem ir nepieciešams noturēt konkrētu klientu skaitu. Konkrēts klientu skaits, kuru ir nepieciešams noturēt, tiek nosaukts mēneša sākumā. Ja šis skaits ir noturēts, darbinieks saņems 60% no iespējamā bonusa. Atlikušo daļu - 40% darbinieks var saņemt atkarībā no apstrādāto pieteikumu daudzuma. Tas motivē klientu noturēšanas speciālistu sazvanīt un protams arī noturēt, pārliecināt nemainīt operatoru pēc iespējas lielāku klientu skaitu.

Šeit ir būtiski ne tikai noturēt klientu, bet arī noskaidrot iemeslu, kāpēc klients vēlas izmantot cita operatora pakalpojumus. Klientu noturēšanas speciālistiem ir nepieciešams piefiksēt šo iemeslu un dienas beigās nodod atskaiti par atslēgšanas iemesliem savam tiešajam vadītājam. Varētu būt arī situācijas, kad klienti maina operatoru konkrētas vienotās problēmas dēļ, piemēram, konkurenti piedāvā tādus nosacījumus, kuru SIA „Bite Latvija” nevar tehniski nodrošināt, vai konkrētā vietā zonas pārklājuma neesamības dēļ. Tik pat ir ļoti svarīgi atstāt pozitīvu iespaidu pēc sarunas ar klientu, lai viņam palitku iespaids, ka viņš vienmēr būs laipni gaidīts atpakaļ.

Ņemot vērā visu minēto, autors var secināt, ka klientu noturēšanas komandas locekļiem ir ļoti būtiska loma uzņēmuma darbībā un, līdz ar to, arī šīs nodaļas darbiniekiem uzņēmums piedāvā papildus motivāciju sistēmu un, labi veicot savu darbu, saņems papildus ikmēneša bonusu pie savas algas.

Pēc autora domām, šajā motivācijas sistēmā ir dažas problēmas. Izmaksājot darbiniekiem prēmiju tāpat kā biznesa klientu apkalpošanas menedžeriem un koordinatoriem, ir nepieciešams ņemt vērā arī esošā klienta ienesīgumu. Ir svarīgi ienesīgajiem klientiem izteikt lielisku piedāvājumu un noturēt tieši tos klientus, kuri ienes uzņēmumam lielāku peļņu un vairāk palielina uzņēmuma apgrozījumu. Kā otru problēmu autors var minēt to, ka gadījumā, ja darbinieks ir sasniedzis klientu noturēšanas maksimālo apjomu, kas tiek noteikts mēneša sākumā, tad viņam var pazust vēlme mēģināt ar visiem iespējamajiem paņēmieniem noturēt klientu, jo maksimālais rezultāts tik un tā ir sasniegts.

### **3.2.6. Pārdošanas nodaļas darbinieki**

Pārdošanas komanda atvērusies „Bitē” no 2014. gada decembra. Iepriekš šādas komandas nebija.

Pārdošanas komandas dalībniekiem arī tiek piedāvāta motivācijas sistēma, jo šie darbinieki sākumā zvanījuši esošajiem klientiem un piedāvāja viņiem nomainīt tarifu plānu uz lielāku. Šobrīd pārdošanas komandas darbinieki zvana esošajiem klientiem un piedāvā pa izdevīgu cenu paņemt bezlimita internetu un, noslēdzot līgumu uz diviem gadiem, klients saņems planšetdatoru kā dāvanu. Turpmāk ir radusies doma, lai šīs nodaļas darbinieki zvana cita operatora klientiem un piedāvātu tiem pāriet uz „Biti” no cita operatora.

Ja klients piekrīt noformēt līgumu par bezlimita interneta pieslēgumu un planšetdatoru, tad viņam ir jāmaksā līdzīga naudas summa, kā par parasto pieslēgumu ar bezlimita internetu, neko nemaksājot par planšetdatoru. Lai darbiniekiem būtu vēlme pārdot, šīs nodaļas darbinieki saņēma piemaksas par katru nomainīto tarifu plānu. Bonusu apmērs nebija ierobežots un, līdz ar to, pārdošanas komandas darbiniekiem bija vēlme strādāt čakli un ražīgi. Šobrīd pārdošanas komandas darbiniekiem katru mēnesī tiek noteikts planšetdatoru skaits, kuru ir nepieciešams pārdot mēneša laikā. Šis skaits ir atkarīgs no komandas veikuma pagājušajā mēnesī, jo uz visu nodaļu 2015. gadā bija nepieciešams pārdod 50000 planšetdatorus.

Šajā motivācijas sistēmā arī ir novēroti vairāki trūkumi.

Brīdī, kad pārdošanas komandas dalībnieki sazvanījuši klientu un piedāvāja nomainīt tarifu plānu uz lielāku, tas ļoti būtiski varēja palielināt klienta rēķinu. Kā autors minēja iepriekš, starp mobilo sakaru operatoriem šobrīd notiek liela un sīva cīņa, un konkurenti var sākt izmantot situāciju, kad klients maksā lielus rēķinus par tarifu, un piedāvās klientam samazināt izmaksas. Šādā situācijā nepieciešams arī palielināt klientu lojalitāti.

Gadījumā, ja zvanu centra darbiniekam piezvanīs klients un pats palūgs nomainīt tarifu plānu uz lielāku, tad zvanu centra darbinieks var palūgt nomainīt tarifu plānu pārdošanas nodaļas darbiniekam, un pārdošanas nodaļas darbinieks saņems par šo maiņu prēmiju, jo tarifu plānu nomainīja tieši viņš. Pats pārdošanas nodaļas darbinieks nezvanīs klientam un nepiedāvās

klientam nomainīt tarifu plānu. Nauda par nomainīto tarifu plānu tiks samaksāta negodīgi. Šādā gadījumā, lai varētu būt efektīva motivācija un neciestu pats uzņēmums, ir nepieciešama ļoti stingra kontrole no tiešā vadītāja puses.

Vēl viens trūkums ir tāds, ka konsultants var piedāvāt klientam nomainīt tarifu plānu nevis uz pastāvīgu laiku, bet, piemēram, uz mēnesi. Konsultants saņems papildus prēmiju par nomainīto tarifu plānu, bet uzņēmuma finanses īpaši netiks paceltas.

Esošajā motivācijas sistēma, pēc autora domām, arī ir novērojami trūkumi. Ja darbinieks ir pārdevis maksimāli nepieciešamo bezlimita interneta pieslēgumu un planšetdatoru skaitu, kas tiek noteikts mēneša sākumā, tad viņam var pazust vēlme pārdot šo komplektu līdz mēneša beigām. Pēc autora domām, šādiem darbiniekiem ir nepieciešams maksāt papildus par katru pārdoto komplektu, kas tika pārdots papildus, virs mēneša sākuma noteikta skaita. Gadījumā, ja darbinieks mēneša beigās saprot, ka viņam būs grūti sasniegt mērķi līdz mēneša beigām, tad viņam arī varētu pazust motivācija pārdod planšetdatorus ar bezlimita interneta pieslēgumu. Darbiniekiem var pazust motivācija, jo īsti nav jēgas strādāt čakli, ar lielu atdevi, celt uzņēmuma finanses un piepārdot klientiem bezlimita internetu ar planšetdatoru, ja no tā nemainīsies darbinieka alga.

### **3.2.7. Pārējo nodaļu darbinieki**

Tehniskas komandas darbiniekiem, kuri uzstāda un seko līdzī bāzes staciju darbībai, tiek apmaksāta degviela un darbiniekiem, kuri no uzņēmuma puses seko līdzī SIA „Bite Latvija” salonu darbam, bet nekādas citas piemaksas un atsevišķas motivācijas sistēmas viņiem nav. Par braukšanu uz darbu un no darba no darbinieku algas arī tiek atņemta summa 0.30 EUR par iztērēto litru.

Visiem pārējiem darbiniekiem, kuri strādā uzņēmumā, darba alga tiek maksāta konstanta un viņi tiek motivēti tikai ar to, ko uzņēmums piedāvā visiem SIA „Bite Latvija” darbiniekiem. Protams, tas var radīt ļoti nepatīkamu situāciju starp darbiniekiem, kuriem netiek izmaksāt bonuss, bet, ja darbinieks vēlas, tad viņš var pāriet strādāt citā amatā, kur ir iespējams saņemt bonusu. Piemēram, no mārketinga nodaļas var pāriet uz biznesa klientu apkalpošanas nodaļu, kurā tiek izmaksāta arī papildus prēmija.

Pēc autora domām, uzņēmuma vadītājs izmanto K. Alderferu ERG teoriju, jo vadītājs uzskata, ka katram cilvēkam varētu būt svarīgas vajadzības dažādos līmeņos, jo visi cilvēki ir ļoti dažādi pēc sava rakstura, pēc savām vajadzībām un prasībām. Uzņēmuma vadītājs mēģina apmierināt visas cilvēku vajadzības, sākot no zemākajām vajadzībām līdz augstākajām vajadzībām, neskatoties uz to, vai darbiniekam ir apmierinātas zemākā līmeņa vajadzības. Vadītājs mēģina apmierināt absolūti visas vajadzības arī tādēļ, ka, ja darbiniekam būs sajūta, ka uzņēmumā viņš ir novērtēts vai viņam nekā netrūkst, tad darbinieks strādās uz pilnu slodzi.

Vadītājs apmierina darbinieku eksistences vajadzības, piedāvājot darbiniekiem veselības apdrošināšanu, stabilu un laicīgi apmaksātu darba algu, lai apmaksātu savus rēķinus, iespēju iegūt prēmiju un pelnīt vairāk par labi paveikto darbu, komfortablu darba vidi. Uzņēmuma vadītājs mēģina apmierināt arī vajadzības pēc savstarpējām attiecībām un pēc izaugsmes, piedāvājot draudzīgo kolektīvu, iespēju atpūsties korporatīvajos un kolektīva saliedēšanas pasākumos, iespēju pakāpties pa karjeras kāpnēm.

#### 4. SIA „BITE LATVIJA” MOTIVĀCIJAS KĻŪDU ANALĪZE

SIA „Bite Latvija” piedāvā saviem darbiniekiem diezgan labu motivācijas sistēmu, bet zvanu centrā un arī biznesa nodaļā uzņēmums ir saskārusies ar problēmām, kas norāda uz to, ka tomēr motivācijas sistēmā ir savas negatīvās puses.

##### 4.1. Zvanu centrs

Kopš SIA „Bite Latvija” veic uzņēmējdarbību Latvijā, zvanu centrs atrodas Rīgas ofisā. Taču Rīgas zvanu centrā bijušas vairākas gan ļoti nopietnas, gan ne tik nopietnas problēmas, kuras bija nepieciešams atrisināt, jo tas diezgan būtiski ietekmē klientu apkalpošanu un, līdz ar to, klientu apmierinātību ar uzņēmumu.

SIA „Bite Latvija” zvanu centrs ir saskāries ar sekojošajām problēmām:

- Zvanu skaita pieaugums;
- Personāla mainība;
- Sarunas nav Bites stilā;

Pirmā visaktuālākā problēma, ar kuru ir saskāries uzņēmuma zvanu centrs, ir zvanu skaita pieaugums. Kā autors minēja iepriekš, nepilnu četrus gadus laikā uzņēmuma klientu skaits ir palielinājies par 3.1%. Zvanu skaits auga kopā ar klientu skaitu. Bija nepieciešamība pieņemt jaunus darbiniekus, jo esošais darbinieku skaits nevarēja tikt galā ar zvanu skaita pieaugumu. Uzņēmums ir saskāries ar situāciju, kad papildus cilvēki ir nepieciešami, bet Rīgas ofisā nebija brīvas vietas, kur jaunajiem darbiniekiem strādāt. Rīgas ofiss bija pārpildīts ar esošajiem darbiniekiem.

Nākamā diezgan nopietna problēma, ar kuru ir saskāries Rīgas zvanu centrs, ir darbinieku mainība. Darbs zvanu centrā ir diezgan atbildīgs un darbiniekam ir jābūt ar diezgan lielu stresa izturību, jo dienā ir nepieciešams apkalpot ap 100 zvaniem, un ne vienmēr klients ir laipns un labi noskaņots. Ne visi darbinieki var izturēt šādu attieksmi, un, diemžēl, kā rāda prakse, aptuveni 2 cilvēki no 5 atsakās no šī darba jau apmācību procesa laikā. Uzņēmumam ir nepieciešams atteikties kādam no potenciālajiem darbiniekiem, jo viņš nav piemērots šim darbam.<sup>38</sup>

Papildus šai lietai var minēt arī aspektu, ka Rīga ir vislielākā pilsēta Baltijā pēc iedzīvotāju skaita, un atrast darbu Rīgā ir vienkāršāk, nekā mazajā pilsētā. Par tādu naudu, kuru maksā zvanu centrā, Rīgā diezgan vienkārši var atrast citu darbu. Kamēr pārējiem jaunajiem darbiniekiem ir pārbaudes laiks, tikmēr šo darbu pamet 1-2 darbinieki. Visu laiku notiek aktīva kadru maiņa, un tas var ļoti būtiski ietekmēt klientu apkalpošanas kvalitāti.

---

<sup>38</sup> Deniss Prokopenko *Darba samaksas un motivācijas sistēmas organizācija uzņēmumā SIA “Bite Latvija”*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 23. lpp

Trešā lieta, kas arī ir ļoti svarīga, ir pašas sarunas. Bitei ir tāda nostāja, ka klienti ir uzņēmuma draugi, un, līdz ar to, komunikācijai ar klientu ir jābūt tādai, kā ar draugiem. Automātiskais atbildētais uzrunā klientu uz „Tu”. Ar šīs pieejas palīdzību uzņēmums mēģina panākt to, lai tad, kad klienti zvana, viņiem nebūtu sajūtas, ka viņi zvana uz telekomunikāciju uzņēmumu, bet, ka ir piezvanījuši savam draugam. Diemžēl, Rīgas ofisā nevarēja nodrošināt to, lai šī saruna būtu jaukāka un draudzīgāka. Sarunas bijušas diezgan "sausas", un nebija tik draudzīgas, kā gribētos uzņēmuma vadībai.<sup>39</sup>

Ņemot vērā visus trīs iepriekš minētos punktus, uzņēmuma vadība izlēma atvērt zvanu centru citā pilsētā, bet ne tik tālu no Rīgas. Zvanu centra vadītāja kopā ar personāla atlases speciālistu ir aizbraukuši uz 3 mazām Latvijas pilsētām – Jēkabpili, Limbažiem un Saldu. Tas tika darīts tādēļ, lai varētu iepazīties ar vietējiem iedzīvotājiem un pārbaudīt, kurā no šīm pilsētām dzīvo visdraudzīgākie, vislaipnākie un vispiemērotākie cilvēki šim darbam. Pilsētā, kurā būs visvairāk piemērotāko kandidatūru, tiks atvērts jauns zvanu centrs. Zvanu centrs tika atvērts Saldū ar tādiem pašiem motivējošiem faktoriem, kā Rīgā. Darba alga un pārējie motivējošie faktori netika mainīti. Saldus darbiniekiem tika piedāvāts tieši tas pats, kas Rīgas zvanu centra darbiniekiem. Zvanu centrs Saldū tika atvērts, lai nebūtu minēto problēmu saziņai ar klientiem. Darbinieki strādās čakli, ar lielu darba ražīgumu, viņi neies prom no darba, jo uzņēmuma vadībai bijusi tāda nostāja, ka mazajā pilsētā potenciālie darbinieki darīs visu iespējamo, lai varētu noturēties darbā. Atrast darbu ar līdzīgu atalgojumu varētu būt diezgan lielas grūtības, jo mazajās pilsētās nav tik liela izvēle. Tāpat arī tika plānots, ka uzlabosies klientu apkalpošanas sarunu kvalitāte un sarunas būs draudzīgākas, atvērtākas un, kad klients zvanīs uz Biti, viņam uzreiz būs sajūta, ka viņš ir piezvanījis uz citādu kompāniju, nevis uz nopietnu telekomunikācijas uzņēmumu.<sup>40</sup>

Pašā sākumā tika pieņemts ne tik liels darbinieku skaits – 15 darbinieki, taču vēlāk Saldus ofiss tika pārcelts uz lielākām telpām. Jaunajā Saldus ofisā ir vairāk priekšrocību, kuras nav pieejamas Rīgas ofisa darbiniekiem. Saldū ir vingrošanas zāle, kurā 3 reizes nedēļā nāk treneris un vada vingrošanas nodarbības, ir bērnu istaba, kurā var spēlēt uzņēmuma bērni. Saldus ofisā ir pieejamas arī 3 sapulces telpas, liela virtuve, ģērbtuve, duša.<sup>41</sup>

Palēnām Rīgas zvanu centrs sāka sarukt, un visa zvanu centra darbība tika fokusēta uz Saldus ofisu. Rīgas zvanu centrā diezgan ilgu laiku netika pieņemti jauni darbinieki, bet darbinieki tika pieņemti tikai Saldus zvanu centrā. Šobrīd Saldus pilsētas cilvēkresursi ir izsmelti. Uzņēmums gribēja pieņemt jaunus darbiniekus, bet uz darba intervijām ir atnākuši gan

---

<sup>39</sup> Deniss Prokopenko *Darba samaksas un motivācijas sistēmas organizācija uzņēmumā SIA "Bite Latvija"*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 23. lpp

<sup>40</sup> turpat

<sup>41</sup> turpat

ugunsdzēsēji, gan skolotājas, gan policisti, kuri īsti neder šim amatam. Tomēr darbs ir saistīts ar tehnoloģijām, un ir nepieciešami jauna vecuma cilvēki, kuriem ikdienā bijusi saskarsme ar tehnoloģijām. Pašlaik Rīgas zvanu centrā strādā 11 cilvēki, bet pārējais kolektīvs (40 cilvēki) strādā Saldū.

Diemžēl, pagājušajā vasarā uzņēmumam nācās saskarties ar ļoti nepatīkamu problēmu, kas ir saistīta ar zvanu centra darbiniekiem.

Saldus zvanu centra darbinieki sākuši aktīvi ņemt slimības lapas, un 2014. gada jūlijā slimības lapas ir paņēmuši 66% no visiem darbiniekiem. Rīgā šis radītājs bija 10 reizes mazāks - tikai 6%. 66% no darbiniekiem ir ļoti liels skaits, īpaši vasaras karstākajā mēnesī - jūlijā, kad cilvēki slimo ne tik bieži, kā, piemēram, ziemā. Šāda situācija ar lielu slimības lapu skaitu diezgan būtiski ietekmēja zvanu centra kvalitātes radītāju jeb „Service level”. „Service level” ir klientu skaits, kas tika apkalpots, gaidot operatoru uz līnijas mazāk par 15 sekundēm. Piemēram, ja klients gaidīja uz līnijas un sagaidīja savienojumu ar operatoru, tad tas ietekmē šo radītāju, bet, ja klients gaidīja uz līnijas un nesagaidīja savienojumu ar operatoru (nolika klausuli), tad tas arī ļoti būtiski ietekmē servisa līmeni jeb „Service level”. Ņemot vērā lielu saslimšanas gadījumu skaitu, uzņēmumam nācās piedāvāt darbiniekiem virsstundas, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma peļņu, un citi darbinieki, kuri apzināti neņem slimības lapu, ir noguruši, kā dēļ var gadīties situācijas, ka lielas noslogotības dēļ, viņi paši izņem slimības lapu.<sup>42</sup>

Slimības lapu skaits, kas tika ņemts 2014. gadā tiešām ir ļoti liels, un tas norāda uz to, ka darbiniekiem ir nepietiekama motivācija strādāt Saldus zvanu centrā, un viņiem ērtāk ir paņemt slimības lapu, nevis iet un godprātīgi strādāt zvanu centrā.

Lai varētu izlabot šo situāciju, ar zvanu centra darbiniekiem tika organizēta kopīga sapulce, ne tikai ar zvanu centra vadītāju, bet arī ar SIA „Bite Latvija” valdes priekšsēdētājiem, kurā tika izrunāta šī nepatīkamā situācija, kā arī bija izrunāts, ka šāda situācija nav pieļaujama, jo tas negatīvi ietekmē gan zvanu centra servisa līmeni, gan uzņēmuma finanses, gan esošos zvanu centra darbiniekus.

Darba slodze kļūst stresaina, ja tā darbiniekam ir par augstu. Darbinieks nespēj pieņemt visus ienākošos zvanus laicīgi, un pārdzīvo, ka netiek galā ar to, viņam pazeminās pašvērtējums, paaugstinās trauksmes sajūta un pazeminās ticība saviem spēkiem. Visa šī nelabvēlīgā iedarbība noved pie stresa.<sup>43</sup>

Tāpat tika paziņots, ka daži darbinieki tika atslaidīti tādēļ, ka laikā, kad tika paņemtas slimības lapas, viņi tika pamanīti masu pasākumos, kā arī paši sociālajos tīklos ievietojuši bildes

---

<sup>42</sup> Deniss Prokopenko *Darba samaksas un motivācijas sistēmas organizācija uzņēmumā SIA “Bite Latvija”*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2015. 24. lpp

<sup>43</sup> Наталья Самоукина *Управление персоналом*. Питер, Санкт-Петербург 2003. 199 с

ar informāciju, ka viņi slimojot ir apmeklējuši koncertus, dzimšanas dienas un pat bijuši ārzemēs.

Diemžēl situācija ir atkārtojusies 2015. gada vasarā. Zvanu centra darbinieki atkal masveidā un ļaunprātīgi sākuši ņemt slimības lapas.

Darbiniekus nemotivē pat tas, ka viņi nesaņems pilnu prēmiju, vai pat vispār var nesaņemt prēmiju, ja darbinieks konkrētajā mēnesī vispār nav bijis darbā.

#### **4.2. Biznesa nodaļa**

Biznesa nodaļas vadība ir saskārusies ar līdzīgu problēmu kā zvanu centrs – ar personāla mainību.

Biznesa nodaļa vienmēr bija tā nodaļa uzņēmumā, no kuras ļoti reti darbinieki gājuši prom pēc savas iniciatīvas. Pārsvarā no biznesa nodaļas darbinieki tika atlaisti. Atlaišanas iemesls ir bijis tāds, ka vairākus mēnešus pēc kārtas nebija sasniegts ikmēneša plāns. Biznesa nodaļa prasa no saviem darbiniekiem rezultātus. Ja rezultāta nav, tad darbinieks tiek atlaists.

Pēdējā pusgada laikā no biznesa nodaļas aktīvi sākuši iet prom vecie darbinieki, kuri strādājuši vairākus gadus pēc kārtas, kuri saņēmuši vairākus paaugstinājumus, kuri ir auguši kopā ar šo uzņēmumu.

Pēdējā pusgada laikā SIA „Bite Latvija” biznesa nodaļas darbiniekiem mainījies motivācijas sistēma. Pēc iepriekšējās motivācijas sistēmas saņemt prēmiju bija krietni vienkāršāk, nekā ar esošo motivācijas sistēmu. Pēc autora domām, tas varētu būt par iemeslu tam, kāpēc vecie biznesa nodaļas darbinieki sākuši mainīt darba devēju.

Kā papildus problēmu, ar kuru ir saskāries uzņēmums, autors var minēt to, ka darbinieki sākuši ļaunprātīgi izmantot to, ka viņi strādā SIA „Bite Latvija” biznesa nodaļā un viņi vairs nebaidās pazaudēt šo darbu. Pēdējā pusgada laikā divi darbinieki tika atlaisti tā dēļ, ka viņi bija izpauduši informāciju, kuru kategoriski nav atļauts izpausts – klientu personīgie dati. Ja šāda informācijas noplūde tiek konstatēta, tad darbinieks nekavējoties tiek atlaists pēc darba devēja iniciatīvas, nepiedāvājot darbiniekiem pašiem uzrakstīt atlūgumu. Uzņēmumam ir ļoti svarīgi, lai klientu dati būtu drošībā, lai šī informācija nebūtu izpausta trešajām personām, līdz ar to, šādi pārkāpumi nekad netiks piedoti un darbinieks jebkādā situācijā tiks atlaists.

Situācijas gan zvanu centrā, gan biznesa nodaļā norāda uz to, ka darbiniekiem ir nepietiekama motivācija strādāt SIA „Bite Latvija” ar lielu atdevi un uz pilnu slodzi. Lai izvērtētu situāciju un saprastu, kādas kļūdas tika pieļautas motivācijas procesā, autors veiks aptauju ar SIA „Bite Latvija” zvanu centra un biznesa nodaļas darbiniekiem.

## **5. SIA „BITE LATVIJA” DARBINIEKU VIEDOKĻU PĒTĪJUMS MOTIVĀCIJAS JAUTĀJUMOS**

Darba autors kā galveno pētījuma metodiku izmantoja anketēšanu.

### **5.1. Informācija par pētījumu**

Sastādot anketas jautājumus autors izmantoja F. Hercberga teoriju un D. Makklelanda teoriju.

Anketēšanas mērķi bija uzzināt SIA „Bite Latvija” darbinieku viedokļus par motivācijas sistēmu, kā arī noskaidrot kāpēc darbiniekiem pazūd motivācija strādāt uz pilnu slodzi un zvanu centra darbinieki atkārtoti pēc gada atkal sākuši ļaunprātīgi ņemt slimības lapas.

Aptauja tika veikta divos posmos, vispirms tika aptaujāti zvanu centra darbinieki, pēc tam tika aptaujāti biznesa nodaļas darbinieki.

Sastādītā anketa, kas tika izdalīta zvanu centra darbiniekiem, ir redzama 2. pielikumā.

Anketa, kas tika izdalīta biznesa nodaļas darbiniekiem, ir redzama 3. pielikumā.

Šajā pētnieciskajā daļā tika iesaistīti 35 biznesa nodaļas darbinieki un 45 zvanu centra darbinieki. Tas sastāda 92% no biznesa nodaļas darbinieku kopskaita un 88% no zvanu centra darbinieku kopskaita.

Aptaujā nav piedalījušies zvanu centra vadītāja, zvanu centra komandu vadītāji, biznesa klientu nodaļas vadītājs, biznesa klientu pārdošanas nodaļas komandas vadītājs, biznesa klientu apkalpošanas nodaļas komandas vadītājs un arī zvanu centra apmācību trenere, jo viens no aptaujas mērķiem ir noskaidrot kāpēc tieši darbiniekiem pazūd motivācija strādāt uz pilnu slodzi un ar lielu atdevi.

Aptaujas rezultātā plānots atklāt, vai motivācijas sistēmas izmaņas biznesa nodaļas darbiniekiem ietekmēja to, ka darbinieki sākuši mainīt darba devēju, kādas motivācijas kļūdas tika pieļautas izstrādājot un realizējot motivācijas sistēmu biznesa nodaļas darbiniekiem, kāpēc zvanu centra darbinieki atkārtoti sākuši ļaunprātīgi ņemt slimības lapas.

Darba autors savu pētījumu sāka vienādi gan zvanu centra darbiniekiem, gan biznesa nodaļas darbiniekiem. Zvanu centra darbinieku atbildes un biznesa nodaļas darbinieku atbildes tiks analizētas atsevišķi.

### **5.2. Zvanu centra darbinieku pētījuma rezultātu analīze**

Zvanu centra darbinieku atbildes:

Darba autors savu aptauju sāk ar jautājumu par apmierinātību ar savu darbu. Attēlā Nr. 5.1. ir iespējams iepazīties ar zvanu centra darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.

### Vai Jūs esat apmierināts ar savu darbu?



#### 5.1. att. Zvanu centra darbinieku apmierinātība ar savu darbu

Pārsvarā – 80% zvanu centra darbinieki ir apmierināti ar savu darbu, 11% nav apmierināti un 9% grūti atbildēt uz šo jautājumu. Tas norāda uz to, ka darbinieki ir apmierināti ar to ko viņi dara darbā ikdienā.

### Vai Jūs uzskatāt ka Jūsu esošais atalgojums ir motivējošs?



#### 5.2. att. Zvanu centra darbinieku novērtējums par motivāciju strādāt par esošo atalgojumu

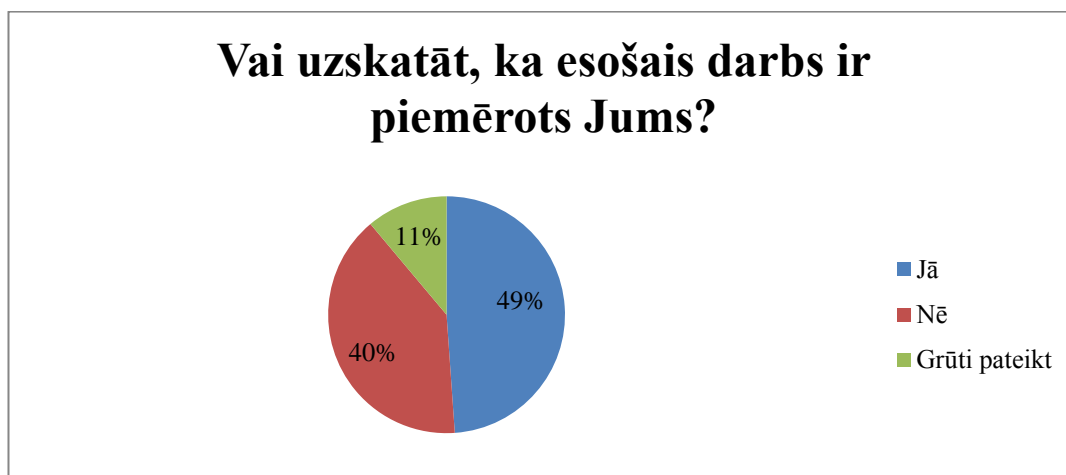
Zvanu centra darbinieki ir apmierināti ar savu atalgojumu, kuru viņi saņem strādājot zvanu centrā, kā arī uzskata, ka tas ir motivējošs. Darbinieki jūtas labi atalgoti. Tas apspirina autora domas, ka Saldus ir neliela pilsēta un algas mazajās pilsētās nav tādā līmenī kā Rīgā, cilvēki ir apmierināti saņemot galvaspilsētas līmeņa algas. Attēlā Nr. 5.2. ir iespējams iepazīties ar zvanu centra darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.

### Vai Jūs uzskatāt, ka Jūsu darbs ir interesants?



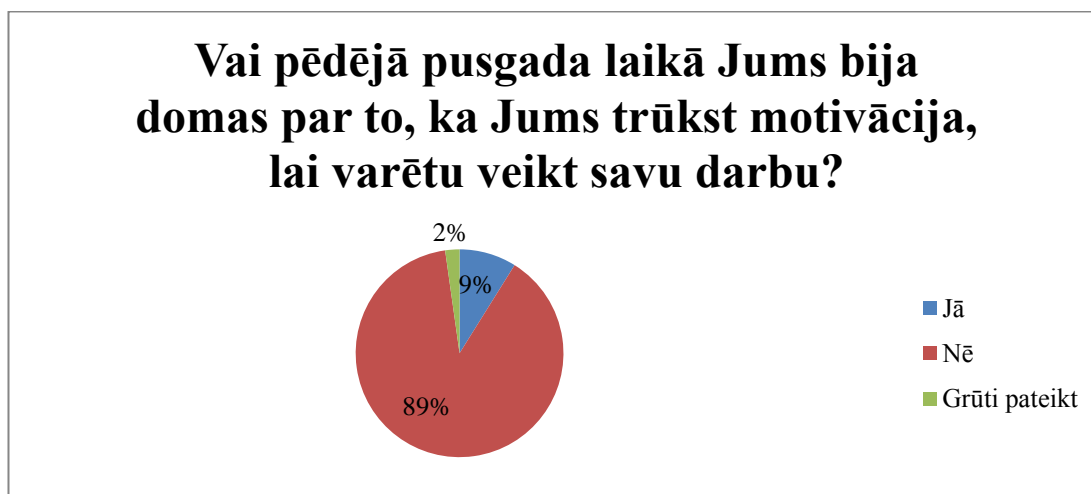
#### 5.3. att. Zvanu centra darbinieku novērtējums par ieinteresētību darbā

Darbinieki ir apmierināti ar atalgojumu, ar darbu kopumā, bet gandrīz puse no zvanu centra darbiniekiem uzskata, ka darbs nav interesants. Tas varētu būt par iemeslu kāpēc darbinieki ļaunprātīgi ņem slimības lapas. Atalgojums tiks saņemts jebkurā gadījumā, varbūt mazāks, nekā strādājot bez slimības lapas, bet cilvēkiem, kuri dzīvo mazā pilsētā un kurā algas līmenis nav tāds kā Rīgā, šāds atalgojums būs apmierinošs. Attēlā Nr. 5.3. ir iespējams iepazīties ar zvanu centra darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.



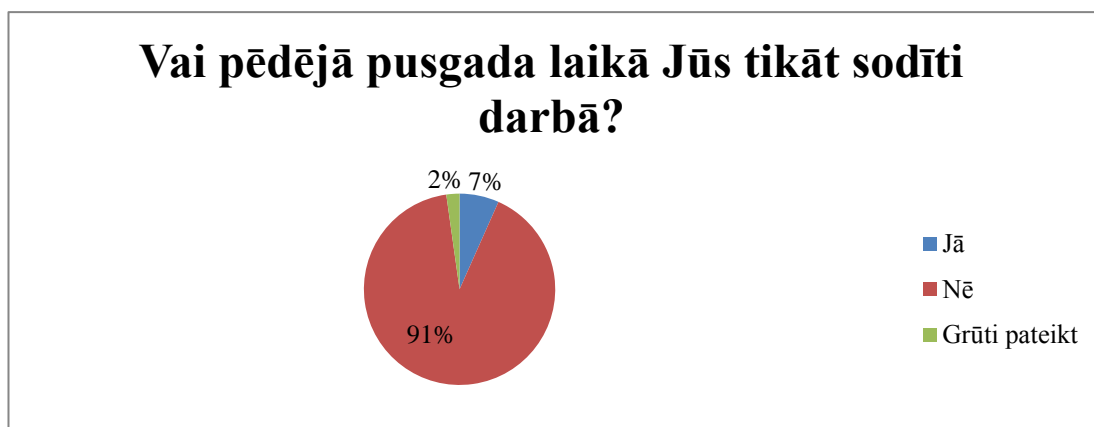
5.4. att. Zvanu centra darbinieku novērtējums par darba piemērotību

Attēlā Nr. 5.4. ir iespējams redzēt, ka atbildot uz jautājumu par zvanu centra darbinieku piemērotību, cilvēku atbildes nav tik pozitīvas kā gribētos. Gandrīz puse no darbiniekiem uzskata, ka esošais darbs zvanu centrā viņiem šķiet piemērots. 2/5 no visām atbildēm ir negatīvas. Šis rezultāts noteikt nav tas, ko gribētu redzēt SIA „Bite Latvija” vadītājs. 40% no aptaujātajiem uzskata, ka esošais darbs viņiem nav piemērots. Tā kā darba tirgū mazajā pilsētā ir diezgan grūti atrast sev atbilstošu darbu ar apmierinošu galvaspilsētas atalgojumu, darbinieki turpina strādāt zvanu centra, baiļojoties pateikt to vadībai. Šādiem darbiniekiem darba motivācija ir ļoti zema.



5.5. att. Zvanu centra darbinieku novērtējums par motivāciju pēdējā pusgada laikā

Analizējot datus, kuri ir pieejami attēlā Nr. 5.4. var secināt, ka lielākai zvanu centra darbinieku daļai ir motivācija strādāt un veikt savu darbu. Pēc autora domām, cilvēki, kuri ņem slimības lapu ir slinki un negrib strādāt uz pilnu slodzi, jo šos darbiniekus apmierina atalgojums, kuru tie saņem, nesaņemot prēmiju par labi nostrādātu darbu.



#### 5.6. att. Zvanu centra darbinieku sodīšana darbā

Pēc datiem, kurus var redzēt attēlā Nr. 5.5 autors secināja, ka darbinieki praktiski nav sodīti pēdējā pusgada laikā. Pēc autora domām, ir nepieciešams izveidot tādu motivācijas sistēmu, kurā darbiniekiem būtu bail pazaudēt ne tikai prēmiju, bet arī darba algu.

Darbinieki, kuri tika sodīti, uzrakstīja, ka bija sodīti par to, ka laicīgi neveica pārzvanu klientam un par to, saruna tiktu novērtēta uz 0%. Gadījumā, ja zvanu centra darbinieks saņem šādu vērtējumu, tad tas diezgan apgrūtina iespēju saņemt bonusu vai arī, ja zvanu centra darbinieks tika paaugstināts amatā un ieņem klientu apkalpošanas konsultanta vietu, biznesa klientu apkalpošanas konsultanta vai vecākā klientu apkalpošanas konsultanta vietu, tad neveicot pārzvanu prēmija netiks izmaksāta.

Runājot par zvanu centra darbinieku domām, tad situācija ar ļaunprātīgas slimības lapu ņemšanu atkārtojusies tā dēļ, ka no vadības puses netika pieņemti nekādi lēmumi, lai varētu uzlabot izveidoto situāciju. Vienīgais, kas tika izdarīts, ir kopējā sapulce, kuru autors minēja iepriekš. Vairāki zvanu centra darbinieki minēja arī to, ka darbinieki bija noguruši tā dēļ, ka ir palielinājies zvanu skaits, bet darbinieku skaits netika palielināts. Trešā populārākā atbilde bija, ka darbinieki ir noguruši no tā, ka katru dienu viņi dara vienu un to pašu. Darbs ieslīgst rutīnā.

Attēlā Nr. 5.6 var redzēt to, kā zvanu centra darbinieki vērtē attiecības ar savu tiešo vadītāju. Lielākā daļa atbildējuši, ka viņi slikti un ļoti slikti vērtē vadītāja savstarpējas attiecības ar tiešo vadītāju. Vadītājam noteikti ir nepieciešams mēģināt darīt visu iespējamo, lai varētu uzlabot savstarpējās attiecības, jo motivācijas teorijas perfekti izskaidro cilvēkiem par to, kā pareizi motivēt cilvēkus, lai varētu iegūt no darbiniekiem perfektu darba ražīgumu, bet tie neņem vērā attiecības starp tiešo vadītāju un padoto. Tieši šīs attiecības ļoti bieži ir „sapašanas un motivācijas atslēga”.

### Kā Jūs vērtējat savas savstarpējās attiecības ar tiešo vadītāju?



5.7. att. Zvanu centra darbinieku un tiešā vadītāja savstarpējo attiecību vērtējums

Nākamajā attēlā ar Nr. 5.7 var redzēt, ka zvanu centra darbiniekiem ir diezgan mainīgs vērtējums par tiešā vadītāja kompetenci. Tomēr, vairākums uzskata, ka kompetences jautājumā vadītājs ir zinošs.

### Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja kompetenci?



5.8. att. Zvanu centra darbinieku tiešā vadītāja kompetences vērtējums

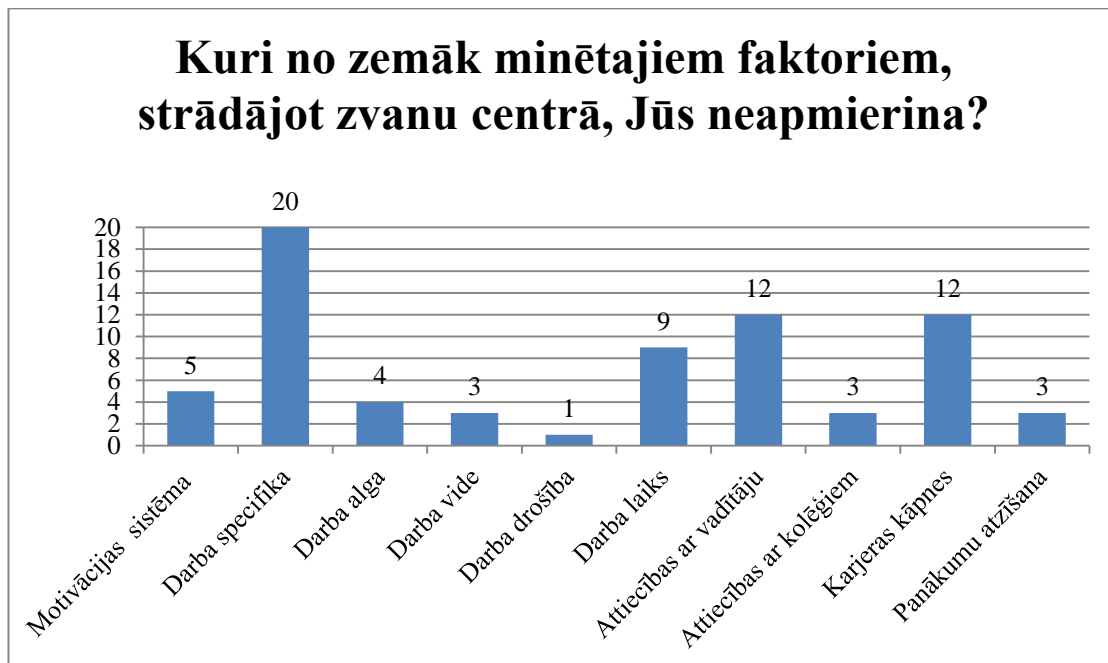
Sava tiešā vadītāja taisnīgumu slikti novērtē gandrīz puse no zvanu centra darbiniekiem. Ķoti slikti novērtē 22%. Vadītājam ir nepieciešams padomāt par to, ko viņš nav izdarījis pareizi un kāpēc zvanu centra darbinieki uzskata, ka viņš nav taisnīgs. Ja darba vadītājs nav taisnīgs pret darbiniekiem, tad arī darbinieki var netaisnīgi rīkoties pret vadītāju, piemēram, ļaunprātīgi ņemt slimības lapas.

### Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja taisnīgumu?



5.9. att. Zvanu centra darbinieku tiešā vadītāja taisnīguma vērtējums

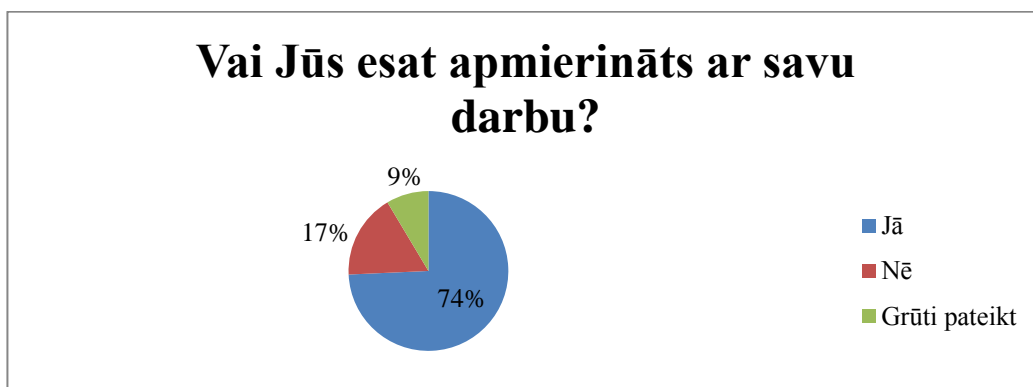
Atbilžu sadalījums, kuru var redzēt attēlā Nr. 5.10 vēlreiz apliecina to, ka daļa no zvanu centra darbiniekiem nav apmierināti ar pašu darba specifiku zvanu centrā. Viņiem nepatīk atbildēt uz klientu zvaniem. Šis atbilžu sadalījums pierāda arī to, ka darbiniekus neapmierina attiecības ar vadītāju. 12 respondenti nav apmierināti arī ar to, ka zvanu centrā Saldū tiem ir grūti pakāpties pa karjeram kāpnēm.



5.10. att. Faktori, kuri neapmierina zvanu centra darbiniekus

### 5.3. Biznesa nodaļas darbinieku pētījuma rezultātu analīze

Attēlā Nr. 5.11. ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbildēm uz jautājumu par viņu apmierinātību ar darbu. Praktiski 3/4 biznesa nodaļas darbinieku ir apmierināti ar savu darbu. Lai darbinieks būtu motivēts strādāt un sasniegt labus rezultātus darbā ir svarīgi darīt to, kas pašam patīk.



5.11. att. Biznesa nodaļas darbinieku apmierinātība ar savu darbu

63% no biznesa nodaļas darbiniekiem uzskata, ka esošais atalgojums ir motivējošs. Attēlā Nr. 5.12. ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.

### Vai Jūs uzskatāt ka Jūsu esošais atalgojums ir motivējošs?



#### 5.12. att. Biznesa nodaļas novērtējums par motivāciju strādāt par savu atalgojumu

68% no biznesa nodaļas darbiniekiem uzskata, ka viņu darbs ir interesants. Attēlā Nr. 5.13. ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu. Lielākā daļa no biznesa nodaļas darbiniekiem atrodas savā vietā un dara to, kas viņiem patīk.

### Vai Jūs uzskatāt, ka Jūsu darbs ir interesants?



#### 5.13. att. Biznesa nodaļas darbinieku novērtējums par ieinteresētību darbā

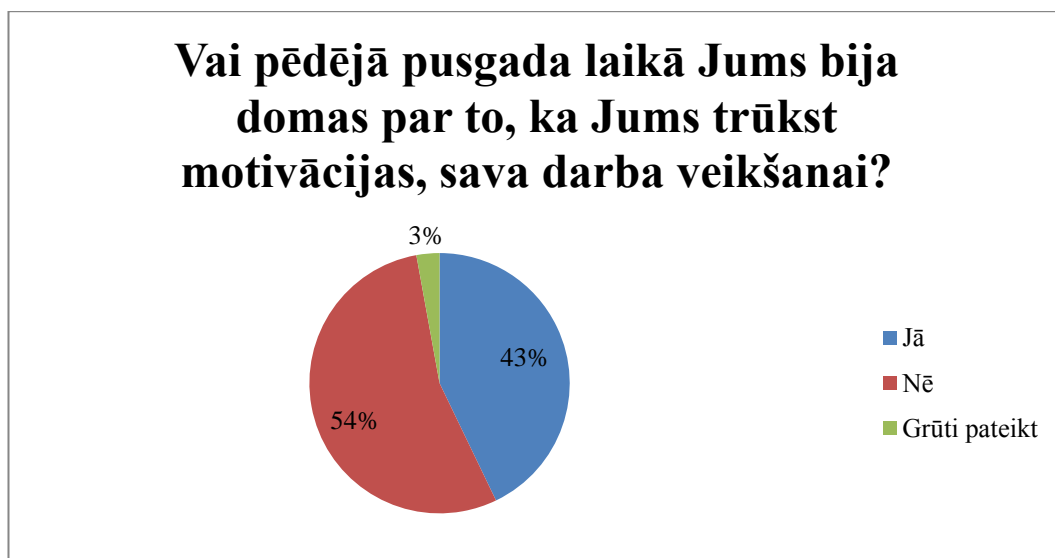
Attēlā Nr. 5.14. var redzēt kā biznesa nodaļas darbinieki atbildējuši uz jautājumu par darba piemērotību. 86% pārliecinoši saka, ka darbs ir piemērots, bet tikai 63% uzskata, ka esošais atalgojums ir motivējošs. Analizējot šos ciparus autors ir nonācis pie secinājuma, ka darbinieki sākuši iet prom no biznesa nodaļas tā dēļ, ka viņiem ne īpaši patīk uzņēmuma motivācijas sistēma.

### Vai uzskatāt, ka esošais darbs ir piemērots Jums?



#### 5.14. att. Biznesa nodaļas darbinieku novērtējums par darba piemērotību

Rezultāti, ar kuriem var iepazīties attēlā Nr. 5.15 apliecina, to ka diezgan liela biznesa nodaļas darbinieku daļa ir nemotivēti, lai varētu veikt savu darbu. Lielākā respondentu daļa atbildējuši, ka viņiem nebija sajūtas, ka viņi nav motivēti, bet tomēr, 43% respondentu ir atbildējuši, ka pēdējā pusgada laikā viņiem bija domas par to, ka viņi nav motivēti, lai varētu veikt savu darbu. Pēc autora domām, biznesa nodaļas darbinieku neapmierinātība ar motivāciju var izpausties tā dēļ, ka darbiniekiem tagad grūtāk saņemt prēmiju. Lai varētu saņemt prēmiju ir nepieciešams darīt un censties vairāk, bet par lielākām pūlēm un centību darbinieks saņem to pašu vai mazāku naudu. Tas nemotivē darbiniekus strādāt, bet motivē darbiniekus pārbaudīt citus darba piedāvājumus.

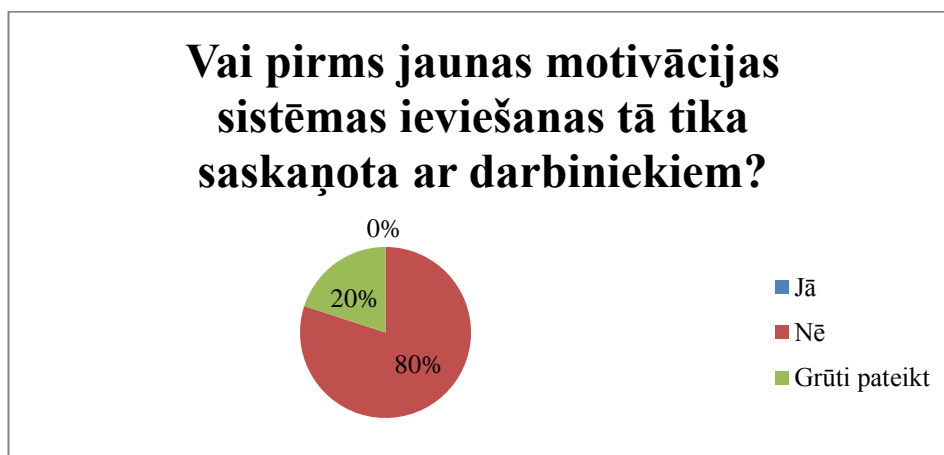


**5.15. att. Biznesa nodaļas darbinieku novērtējums par motivāciju pēdējā pusgada laikā**

Atbildot uz jautājumu par to, vai biznesa nodaļas darbiniekiem tika mainīta motivācijas sistēma, darbinieki ir apstiprinājuši, ka tā tika mainīta. 80% respondentu atbildējuši, ka motivācijas sistēma tika mainīta, 17% atbildējuši, ka netika mainīta. Visticamāk tā ir atbildējuši jaunie darbinieki, vai arī darbinieki, kuri pat nav pamainījuši izmaiņas un aizmirsuši, ka motivācijas sistēma tika mainīta. 3% bija grūti atbildēt uz šo jautājumu.

Ar biznesa nodaļas darbiniekiem netika saskaņota jaunas motivācijas sistēmas ieviešana, kā arī tie nebija iesaistīti motivācijas sistēmas izstrādāšanā. Atbilžu sadalījums ir vienāds. 80% ir atbildējuši, ka netika saskaņota un nebija iesaistīti motivācijas sistēmas tapšanas procesā. 20% respondentu bija grūti atbildēt uz šo jautājumu. Pēc autora domām, tā ir kļūda no biznesa nodaļas vadītāja puses, jo darbinieki ļoti labi pārzina, kas tieši tos motivē un kāda varētu būt efektīva motivācijas sistēma, un kas var tos demotivēt. Vadītājam ir nepieciešams saskaņot, vai darbinieki vispār varēs sasniegt plānu, plāns varētu būt pārāk liels un var nevis motivēt darbinieku, bet gan demotivēt darbinieku strādāt. Nepakonsultējoties ar darbiniekiem, tas var izraisīt lielu, nepatīkamu pārsteigumu un darbinieki varētu zaudēt motivāciju turpmākajam darbam. Attēlos

Nr. 5.16. un Nr. 5.17. ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.



5.16. att. Biznesa nodaļas novērojums par motivācijas sistēmas saskaņošanu



5.17. att. Biznesa nodaļas novērojums par iesaistīšanu motivācijas sistēmas izstrādāšanā

Biznesa nodaļas darbinieku lielākā daļa uzskata, ka motivācijas sistēma tika sastādīta vai uzlabota balstoties uz kompāniju un tās mērķiem. Tā uzskata 74% respondentu. 12% tā neuzskata un 14% grūti atbildēt uz šo jautājumu. Tas ir pozitīvi, jo pēc autora domām uzskatot, ka motivācijas sistēma tika sastādīta vai uzlabota balstoties uz kompānijas mērķiem, darbinieks aktīvāk palīdzēs uzņēmumam sasniegt šos mērķus.

Attēlā Nr. 5.18 ir redzams, ka mainot motivācijas sistēmu darbinieku intereses netika ņemtas vērā. Tā ir atbildējuši 68% respondentu. Tikai 9% respondentu atbildējuši, ka darbinieku intereses tika ņemtas vērā mainot motivācijas sistēmu. 23% bija grūti atbildēt uz šo jautājumu. Pēc autora domām, ir ļoti svarīgi izprast, kas šķiet interesants un kas motivē cilvēkus, kas tiek nodarbināti uzņēmumā. Svarīgi arī saprast kādas ir cilvēku spējas un paveicamais darba apjoms, lai varētu piedāvāt ne pārāk vienkāršu un ne pārāk grūti sasniedzamu plānu, pēc kura izpildes darbinieks var saņemt prēmiju. Nauda ir labākais motivators, bet ne visi cilvēki ir gatavi izdarīt visu, lai to iegūtu.

### Vai, mainot/uzlabojot motivācijas sistēmu, tā tika veidota, ņemot vērā darbinieku intereses?



5.18. att. Biznesa nodaļas novērojums par darbinieku interešu ņemšanu vērā, mainot motivācijas sistēmā

Pēc autora domām, ja jebkuras izmaiņas motivācijas sistēmā noved pie algas samazināšanas, uzņēmuma vadītājs riskē zaudēt darbinieku uzticību. Attēlā Nr. 5.19 ir redzams, ka gandrīz 3/4 no biznesa nodaļas darbiniekiem ir novērojuši, ka motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas. Darbinieki nevarēja pierast pie jaunas motivācijas sistēmas, tad tika palaisti jauninājumi un motivācijas sistēma kārtējo reizi tika mainīta. Tas iedzen darbinieku stresā un liek meklēt citus darba piedāvājumus. 60% respondentu atbildējuši, ka viņi netika laicīgi brīdināti par to, ka tiks nomainīta motivācijas sistēma. Pēc autora domām, šādas rīcības dēļ darbinieks var ne tikai zaudēt uzticību, bet arī būt ļoti neapmierināts, ja viņu tekošajā mēnesī vai pāris dienas pirms mēneša sākuma pabrīdinās, ka viņš strādās, lai sasniegtu pavisam citu rezultātu, nekā tas bija iepriekš. Attēlā Nr. 5.20 ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.

### Vai motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas?



5.19. att. Biznesa nodaļas novērojums par motivācijas sistēmas izmaiņām

### Vai par izmaiņām motivācijas sistēmā Jūs bijāt brīdināti vismaz nedēļu pirms jaunā motivācijas sistēma stāsies spēkā?



#### 5.20. att. Biznesa nodaļas novērojums par brīdinājumiem mainot motivācijas sistēmu

Iepazīstoties ar attēlu Nr. 5.21. var redzēt, ka biznesa nodaļas vadība reti izsniedz diplomus un pateicības rakstus, tas norāda uz to, ka biznesa nodaļas vadītājs nemēģina kompensēt un paslēpt no darbiniekiem trūkumus motivācijas sistēmā, izsniedzot tiem diplomus un pateicības rakstus.

### Vai Jums bieži izsniedz diplomus un pateicības rakstus?



#### 5.21. att. Biznesa nodaļas novērojums par diplomu izsniegšanu

Atbildot uz jautājumu par sodīšanu, rezultāti ir diezgan līdzīgi. 43% respondentu ir atbildējuši, ka pēdējā pusgada laikā netika sodīti darbā. 34% netika sodīti un 23% atbildējuši, ka viņiem ir grūti atbildēt uz šo jautājumu. Biznesa nodaļas darbiniekiem var zust motivācija arī sodīšanas dēļ. Pat ja motivācijas sistēma ir ideāla, tad sodot darbinieku un darbiniekam nesaņemot prēmiju, bet sasniedzot ikmēneša plānu, viņam var pazust motivācija. Attēlā Nr. 5.22. ir iespējams iepazīties ar biznesa nodaļas darbinieku atbilžu procentuālo sadalījumu.

### Vai pēdējā pusgada laikā Jūs tikāt sodīti darbā?



#### 5.22. att. Biznesa nodaļas novērojums par sodīšanu darba vietā

Palūdzot biznesa nodaļas darbiniekus pastāstīt par ko tie tika sodīti, lielāka daļa darbinieku ir atbildējuši, ka tā dēļ, ka laicīgi netika atgriezti klientu parakstītie līgumi. Sodīti tie bija ar to, ka pat sasniedzot ikmēneša plānu, tiem netika izmaksāta prēmija. Pēc autora domām, tas var ļoti negatīvi ietekmēt darbinieku motivāciju. Darbinieks ir centies, izpildījis plānu, kas tika izvirzīts, bet par to, neko papildus nav saņēmis.

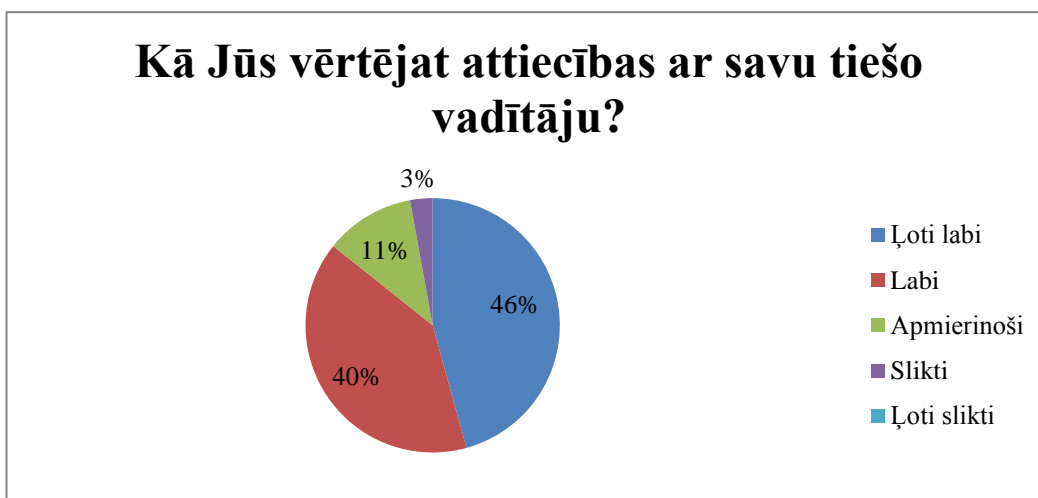
Līgumus klienti saņem tieši no menedžera, ar kurjeru vai arī pa pastu. Menedžeris var atstāt līgumu pie klienta un klientam pašam ir nepieciešams nogādāt līgumu uz salonu, pie menedžera vai arī atsūtot pa pastu. Sūtot līgumu ar kurjeru, kurjeram uzreiz jāparaksta uzņēmuma eksemplārs un jāpiegādā to atpakaļ uz uzņēmumu. Gadās situācijas, kad parakstītiesīgā persona nav uz vietas un kurjers zvina menedžerim un prasa atļautu atstāt gan uzņēmuma, gan klienta eksemplāru. Ja menedžeris piekrīt, tad kurjers atstāj abus eksemplārus pie klienta, kad klients ir uz vietas, viņam ir nepieciešams parakstīt uzņēmuma eksemplāru un nogādāt to salonā. Ja līgums tiek sūtīts pa pastu, tad parakstītu to arī jāsūta atpakaļ pa pastu vai arī jānogādā salonā.

Diemžēl vairāki parakstītie līgumi netika piegādāti no klientu puses. Biznesa nodaļas vadība deva laiku, līdz kuram ir nepieciešams atgriezt parakstītus līgumus. Plāns, kuru ir nepieciešams sasniegt, netika samazināts. Tiem darbiniekiem, kuri to nebija izdarījuši, netika izmaksāta prēmija.

Biznesa klientu apkalpošanas menedžeris un viņa koordinators uz pārī apkalpo aptuveni 50000 sim kartes. Ikdienā zvina klienti, kuriem ir nepieciešama palīdzība un darba diena paiet diezgan intensīvi. Pēc autora domām, ir problemātiski atrast laiku līgumu atgriešanai, apstākļos kad visu dienu zvina telefons un ir nepieciešams papildus sazvanīt klientus, un palūgt viņiem parakstīt līgumu.

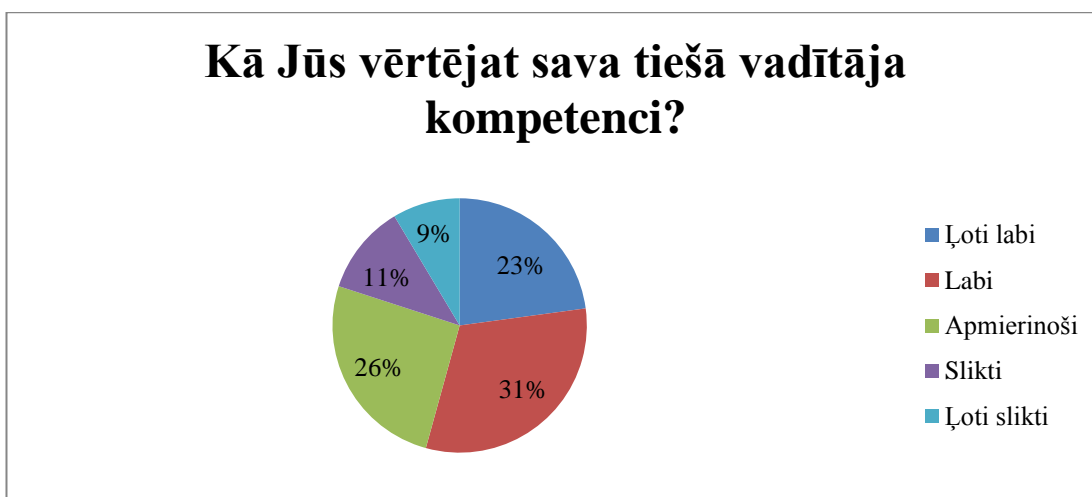
Atbildot uz nākamo jautājumu biznesa darbinieku viedoklis ir sekojošs: 86% darbinieku ir atbildējuši, ka motivācijas plāns ir skaidri saprotams un 14% darbinieku uzskata, ka nav. 77% darbinieku ir atbildējuši, ka motivācijas plāns ir viegli pārskatāms un 23% atbildējuši, ka motivācijas plāns ir grūti pārskatāms. Tas norāda uz to, ka darbiniekiem ir skaidrs kā un par kādiem nopelniem viņi var saņemt prēmiju, bet ņemot vērā iepriekšējās atbildes šo plānu ir grūti sasniegt. Uz jautājumu vai jaunais motivācijas plāns ir grūtāk vai vieglāk sasniedzams, 89% respondentu ir atbildējuši, ka tas ir grūtāk sasniedzams un tikai 11% atbildējuši, ka vieglāk sasniedzams. Tas apstiprina autora domas, ka motivācija zūd tā dēļ, ka darbiniekiem tika nomainīta motivācijas sistēma, plānu izpildīt ir grūtāk, bet finansiālajā ziņā plāna izpilde ir sarežģītāka un neizpildīšanas dēļ, tas diezgan būtiski ietekmē biznesa nodaļas darbinieku algu. Tas motivē darbiniekus pārbaudīt, kādas ir brīvās vietas darba tirgū.

Attēlā Nr. 5.23. var redzēt kā biznesa nodaļās darbinieki vērtē savas savstarpējās attiecības ar vadītāju. Rezultāts ir pārsteidzoši labs – 86% uzskata, ka attiecības ir labas un ļoti labas. Biznesa nodaļas tiešajiem vadītājiem ir izdevies izveidot lieliskas darba attiecības starp viņiem un darbiniekiem.



**5.23. att. Biznesa nodaļas darbinieku un tiešā vadītāja savstarpējo attiecību vērtējums**

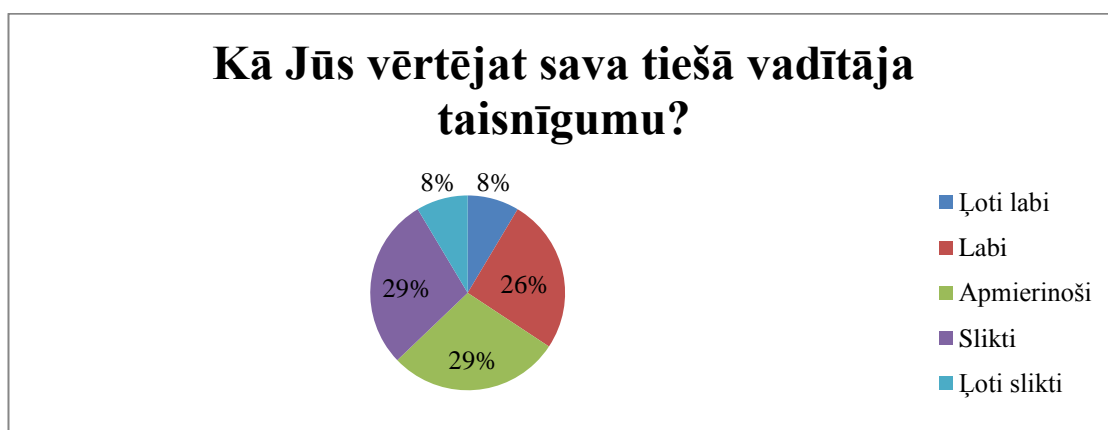
Runājot, par tiešā vadītāja kompetenci, rezultāts nav tik spīdošs, kā gribētos redzēt biznesa nodaļas vadītājam. Lielākā daļa tomēr uzskata, ka vadītāja kompetence ir laba un ļoti laba, tomēr 26% uzskata, ka kompetence ir apmierinoša, 11% uzskata, ka tā ir zema un 9% uzskata, ka tā ir ļoti zema. Tas varētu būt saistīts ar situāciju ar līgumu atgriešanu un tās sekām. Šīs situācijas dēļ vadītājs var zaudēt kompetenci un atgriezt iepriekšējo līmeni būs ļoti grūti. Attēlā Nr. 5.24. var redzēt biznesa nodaļas darbinieku tiešā vadītāja kompetences vērtējumu.



**5.24. att. Biznesa nodaļas darbinieku tiešā vadītāja kompetences vērtējums**

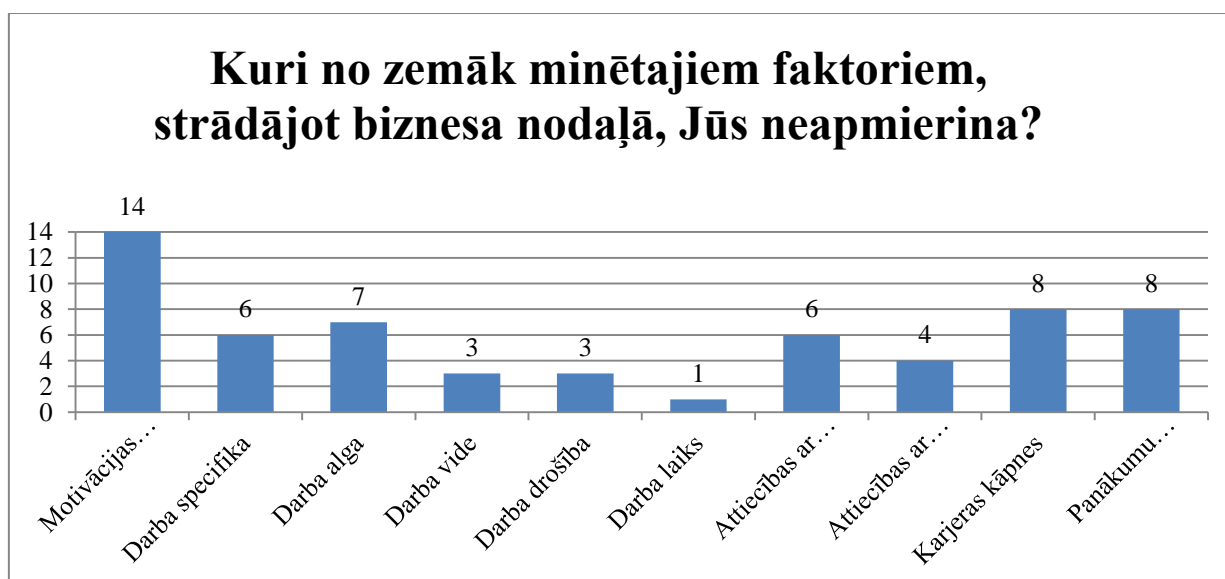
Runājot par taisnīgumu, biznesa nodaļas darbinieki ir atbildējuši dažādi, domas ir dalītas. 34% vērtē taisnīguma līmeni kā labu un ļoti labu. 29% respondentu apmierina tiešā vadītāja taisnīgums un 37% uzskata, ka taisnīgums ir zems vai ļoti zems, tas arī varētu būt saistīts ar

situāciju ar neatgrieztajiem līgumiem. Attēlā Nr. 5.25. var redzēt biznesa nodaļas darbinieku tiešā vadītāja taisnīguma vērtējumu.



5.25. att. Zvanu centra darbinieku tiešā vadītāja taisnīguma vērtējums

Atbilžu sadalījums, kuru var redzēt attēlā Nr. 5.26. vēlreiz apliecina to, ka lielāko biznesa nodaļu darbinieku skaitu neapmierina motivācijas sistēma. 8 respondentus neapmierina iespēja pakāpties pa karjeras kāpnēm un arī panākumu atzīšana. 7 respondentus neapmierina darba alga. Tas viss ir sekas tam, ka biznesa nodaļas darbinieki nebija iesaistīti izstrādājot jaunu motivācijas sistēmu, jauna motivācijas sistēma nebija saskaņota ar darbiniekiem. Darbinieki arī uzskata, ka uzlabojot motivācijas sistēmu, netika ņemtas vērā viņu interesēs. Esošajā motivācijas sistēmā pastāvīgi tika veiktas izmaiņas, kā arī par izmaiņām darbinieki tika informēti pēdējā brīdī. Pat sasniedzot šo jaunu motivācijas plānu, darbinieki var tikt sodīti un nesaņemt prēmiju. Kā autors minēja iepriekš, tas var ļoti negatīvi ietekmēt ne tikai darbinieku motivāciju, bet arī lojalitāti, kompetenci, tas var ietekmēt darbinieka un vadītāja savstarpējas attiecības. Pēc autora domām, ir ļoti netaisnīgi un nepatīkami nesaņemt solīto.



5.26. att. Faktori, kuri neapmierina biznesa nodaļas darbinieku

## SECINĀJUMI

Izanalizējot uzņēmuma motivācijas sistēmu, autors var secināt, ka darba mērķis ir sasniegts un izdevumi ir izpildīti. Rakstot šo darbu, autors ir nonācis pie sekojošajiem nozīmīgākajiem secinājumiem:

1. Ja darbinieki nebūs pietiekami labi motivēti, tad viņi var saskarties ar tādām nepatīkamām lietām kā rutīna, vienlīdzība, monotoniskums, autonomijas trūkums, anonimitāte un citi faktori. Tas viss noved pie neapmierinātības ar darbu un identiskuma zuduma;
2. Neapmierinātība ar darbu rada lielu kadru maiņu, slimošanu, neierašanos darbā, mazu darba ražību un zemu darba novērtējumu, personiskos konfliktus, streikus, sabotāžas u.c. nepatīkamus, ar darbu saistītus aspektus;
3. Pat, ja viens darbinieks ies prom no maza vai vidējā uzņēmuma, tad tas var diezgan būtiski ietekmēt turpmāko uzņēmuma darbību;
4. Vissvarīgākā un visbūtiskākā problēma, ar kuru var saskarties uzņēmuma vadītājs, pieļaujot kļūdas motivācijas sistēmas izstrādē vai izmantošanā, ir personāla mainība;
5. Nepareizā motivācijas sistēma var ļoti būtiski ietekmēt gan uzņēmuma finansiālos rezultātus, gan darbinieku lojalitāti, gan tirgus daļas sadalījumu, gan uzņēmuma ilgtspējīgus rādītājus un citus uzņēmumam svarīgus rādītājus;
6. Katrs uzņēmums var izdomāt savu motivācijas sistēmu, bet sistēmai noteikti ir jābūt shematiski izstrādātai un ļoti labi pārdomātai, lai veicinātu darbinieku attīstību un saņemtu atbilstošu novērtējumu par paveiktajiem darba rezultātiem;
7. SIA „Bite Latvija” kombinē mainīgo un pastāvīgo atalgojuma sistēmu;
8. SIA „Bite Latvija” motivācija zvanu centra ir motivējoša, iepriekš minētā motivācijas sistēma palīdz darbiniekam strādāt ar lielu atdevi, kvalitatīvi apkalpot klientus un iegūt par to piemaksu pie algas;
9. Tiešās piegādes darbiniekus ir nepieciešams motivēt aktīvāk un efektīvāk;
10. Ja tiešās piegādes darbinieks ir pārliecinājies maksimāli nepieciešamo klientu skaitu nomainīt operatoru, kas tiek noteikts katru mēnesi, tad viņam līdz mēneša beigām var pazust vēlme pārliecināt cita operatora klientus nomainīt mobilo sakaru sniedzēju;
11. Izmantojot esošo motivācijas sistēmu finanšu nodaļas darbiniekiem, varētu būt problēma ar darbinieka motivāciju sasniegt grūti nerasniedzamo rezultātu. Vai arī pretēji – ja rezultāts ir izpildīts, tad darbiniekam var pazust vēlme strādāt, jo prēmija tik un tā būs izmaksāta pilnā apmērā;
12. klientu noturēšanas komandas locekļiem ir ļoti būtiska loma uzņēmuma darbībā un, līdz ar to, arī šīs nodaļas darbiniekiem uzņēmums piedāvā papildus motivāciju sistēmu un, labi veicot savu darbu, saņems papildus ikmēneša bonusu pie savas algas;

13. Ja darbinieks ir pārdevis maksimāli nepieciešamo bezlimita interneta pieslēgumu un planšetdatoru skaitu, kas tiek noteikts mēneša sākumā, tad viņam var pazust vēlme pārdot šo komplektu līdz mēneša beigām;

14. Uzņēmuma vadītājs mēģina apmierināt visas cilvēku vajadzības, sākot no zemākajām vajadzībām līdz augstākajām vajadzībām, neskatoties uz to, vai darbiniekam ir apmierinātas zemākā līmeņa vajadzības;

15. Vadītājs mēģina apmierināt absolūti visas vajadzības arī tādēļ, ka, ja darbiniekam būs sajūta, ka uzņēmumā viņš ir novērtēts vai viņam nekā netrūkst, tad darbinieks strādās uz pilnu slodzi;

16. Darba slodze kļūst stresaina, ja tā darbiniekam ir par augstu. Darbinieks nespēj pieņemt visus ienākošos zvanus laicīgi, un pārdzīvo, ka netiek galā ar to, viņam pazeminās pašvērtējums, paaugstinās trauksmes sajūta un pazeminās ticība saviem spēkiem;

17. Darba tirgū mazā pilsētā ir diezgan grūti atrast sev atbilstošu darbu ar apmierinošu galvaspilsētas līmeņa atalgojumu un neinteresanta darba dēļ vairāki Saldus zvana centra darbinieki atkārtoti ļaunprātīgi sāk ņemt slimības lapas;

18. Biznesa nodaļas darbinieki sākuši strādāt citos uzņēmumos tā dēļ, ka motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas, kuru rezultātā notiek algas samazināšana. Tas iedzen darbinieku stresā un liek meklēt citus darba piedāvājumus;

19. Motivācijas teorijas perfekti izskaidro cilvēkiem par to, kā pareizi motivēt cilvēkus, lai varētu iegūt no darbiniekiem perfektu darba ražīgumu, bet tie neņem vērā attiecības starp tiešo vadītāju un padoto;

## PIEKŠLIKUMI

Uzrakstot bakalaura darbu, autors vēlas izteikt SIA „Bite Latvija” vairākus priekšlikumus motivācijas sistēmas pilnveidošanai:

1. Uzlabot motivācijas sistēmu biznesa nodaļas darbiniekiem, zvanu centra darbiniekiem, tiešās piegādes darbiniekiem, finanšu nodaļas darbiniekiem, klientu noturēšanas komandas darbiniekiem, lai tā būtu efektīvāka;

2. Zvanu centra darbiniekiem ir nepieciešams samazināt darba algu un palielināt prēmijas apmēru, lai darbiniekiem būtu lielāka motivācija strādāt un neņemtu slimības lapas;

3. Atkārtoti nosūtīt informāciju par slimības lapas ņemšanu Latvijas Republikas Veselības ministrijai, lai šī instance varētu izvērtēt radušo situāciju ar slimības lapām;

4. Organizēt kopējo sapulci biznesa nodaļas darbiniekiem un aprunāties par motivācijas plānu un to izpildi, samazināt motivācijas plānu un testa periodu, lai darbiniekiem būtu lielāka motivācija izpildīt ikmēneša motivācijas plānu;

5. Biznesa nodaļas vadītājam ir nepieciešams organizēt sapulci ar darbiniekiem, kuri nevar izpildīt ikmēneša plānu, lai palīdzētu darbiniekiem koncentrēties uz plāna izpildi un attīstīt savas vājās puses, kas traucē plāna izpildei.

6. Izmaksājot prēmiju biznesa nodaļas un klientu noturēšanas komandas darbiniekiem, ir nepieciešams ņemt vērā klienta ienesīgumu. Svarīgi būtu noturēt tieši tos klientus, kuri ienes uzņēmumam lielāku peļņu un vairāk palielina uzņēmuma apgrozījumu;

7. Motivēt tiešās piegādes darbiniekus maksājot tiešās piegādes darbiniekiem nelielu naudas summu, par katru pieslēgto klientu. Tomēr tie ir jauni klienti, kuri nes uzņēmumam peļņu, kā arī uzņēmums tērē savus līdzekļus, lai varētu piegādāt SIM karti un līgumu ar kurjeru;

8. Tiešās piegādes darbiniekiem maksāt papildus naudu par katru pārdoto komplektu, kas tika pārdots papildus, virs mēneša sākumā noteikta skaita, lai varētu tos papildus motivēt;

9. Zvanu centra vadītājam būtu nepieciešams uzlabot savstarpējās attiecības ar saviem padotajiem, lai pilnībā nezaudētu darbinieku uzticību un autoritāti;

10. Zvanu centra vadītājam ir nepieciešams organizēt kopējo zvanu centra darbinieku sapulci vai veikt anonīmu aptauju, kurā darbinieki varētu plaši izstāstīt vai uzrakstīt, kādēļ tie uzskata, ka zvanu centra vadītājs nav taisnīgs. Tas ir svarīgi, lai paši darbinieki nerīkotos netaisnīgi pret vadītāju un darbu kopumā, piemēram, ļaunprātīgi ņemot slimības lapas.

*Pateicība lektorei Jūlijai Bulatovai, Latvijas Universitātes Socioloģijas maģistra grāda ieguvējai Jeļenai Petrovai un SIA "Bite Latvija" darbiniekiem par palīdzību bakalaura darba izstrādē un tapšanā.*

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

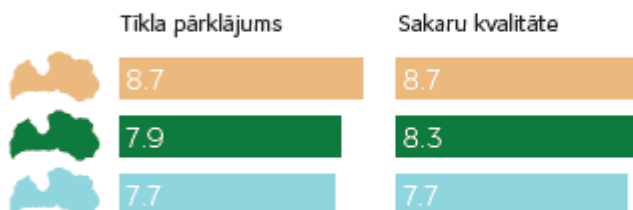
1. LR likums *Darba likums*. LR un AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 15, 09.08.2001 (ar turpmākiem grozījumiem)
2. **Ārvaldis Alvis Spulle** *Praktiskais personālmenežments*, Rīga, „Biznesa augstskola Turība”, 2004. 23. lpp.
3. **Deniss Prokopenko** *Darba samaksas un motivācijas sistēmas organizācija uzņēmumā SIA “Bite Latvija”* Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2015. 6.,7.,23.,24. lpp.
4. **Deniss Prokopenko** *Prakses atskaite* Latvijas Universitāte, Ekonomikas un vadības fakultāte, Rīga, 2015. 3.,4.,9. lpp.
5. **Ilgvars Forands** *Personāla vadība*, Rīga, „Foranda konsultantu grupa”, 2002. gads, 69., 71. lpp.
6. **Ize Boitmane** *Personāla atlase un novērtēšana*, Rīga, „Lietišķās informācijas dienests”, 2008. 136., 138. lpp
7. **Inese Ešenvalde** *Personāla vadības mūsdienīgu metodes*, Rīga, „Merkūrijs LAT”, 2008. 164., 165., 170., 177., 178., 190. lpp.
8. **Inese Vorončuka** *Personāla vadība*, Rīga, „Latvijas Universitāte”, 2009. gads, 319., 330., 322., 333., 334., lpp.
9. **Katri Vintiša** *Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*, Rīga, Comperio, 2010. gads, 23., 24., 29., lpp.
10. **Lessons Learned** *Hiring and Firing Harvard, Bostona*, Business School Press, 2009. gads, 45., 59., lpp.
11. **Stephen P. Robbins Ph. D** *The Truth About Managing People and Nothing but the Truth*, New York, FT Press, 2003. gads, 64. lpp.
12. **Наталья Самоукина** *Управление персоналом Санкт-Петербург Питер* 2003. 199 с.
13. **Татьяна Кабаченко** *Психология в управлении человеческими ресурсами Санкт-Петербург, Питер*, 2003. 230 с.
14. <http://kursors.lv/2015/12/24/asv-investiciju-uznemums-providence-uzsak-bite-grupas-iegadi/> (skatīts 19.11.2015)
15. <http://www.kasjauns.lv/lv/zinas/211613/mobilo-sakaru-operators-bite-tiek-pie-jauna-ipasnieka> (skatīts 30.12.2015)
16. <http://www.bite.lv/bites-stasts> (skatīts 10.11.2015)
17. SIA „Bite Latvija” npublicētie materiāli

# **PIELIKUMI**

## 1. pielikums. Tīkla mērījumi un „TNS” pētījumu kompānijas rezultātu apkopojums

### KLIENTI ZINA, KA BITES TĪKLS LIELISKI DARBOJAS UN NEPĀRTRAUKTI AUG

#### Operatoru ieteikšana skalā no 1 līdz 10:



Axots: "Mobiilo sakaru piesaigumu veidu tals - priviltpersonai", Rija: TNS Latvia, 2015.

Sita: LMT Tals

Smags darbs nes saldus auglus. Mūsu inženieru pūles nepaliek nepamanītas, un ar katru gadu cilvēki mūsu tīklu novērtē arvien labāk. Vēl nedaudz, un būsīm pirmie.

### JĀ BITES ZVANI BŪTU DISTANČŪ SKRĒJĒJI, TOS SVEIKTU KĀ ČEMPIONUS

#### Tīkla kvalitātes mērījumi:

Zvanu savienošanas laiks Rīgā



Zvanu savienošanas laiks ārpus Rīgas



Axots: "Customer Experience Benchmark in Latvia", Rija: Omnivela, 2015.gada maijs.

Sita: LMT Tals

Bites tīkls var lepoties ne tikai ar ātru datu lejupielādi, bet arī ar īsu mirkli, kas nepieciešams, lai zvani sasniegtu mērķi.

# CILVĒKI BITI MĪL UN IESAKA

## Operatoru ieteikšana skalā no 1 līdz 10:



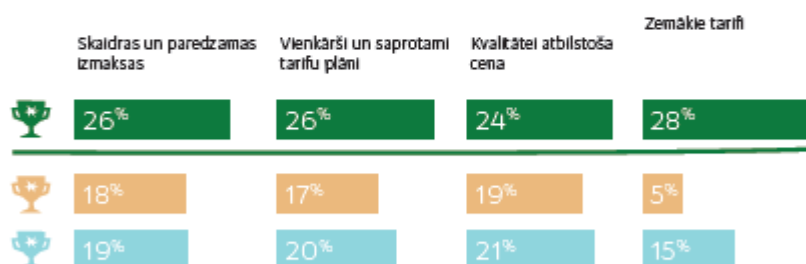
Avots: "Mobiilo pakalpojumu pieprasījumu veidu tīrā - privātpersonas", Rīga: TNS Latvia, 2015.

Sita: LMT, Telic2.

Saviem draugiem iesaka tikai labāko. Tāpēc prieks, ka mūsu klienti ir tik labās domās par mums, ka esam visieteiktākais mobilais operators. **To apliecina arī pirmā vieta starp mobilajiem operatoriem Mīlētāko Zīmolu topā.**

## NEVIENAM NAV NOSLĒPUMS - PIE BITES SAŅEM SVARĪGĀKO UN TO, KAS SOLĪTS

### Svarīgāko faktoru atbilstība operatoram:



Avots: "Mobiilo pakalpojumu pieprasījumu veidu tīrā - privātpersonas", Rīga: TNS Latvia, 2015.

Sita: LMT, Telic2.

Mēs ieklausāmies cilvēku vajadzībās, lai veidotu lielisku pakalpojumu. Par to liecina augstākās atzīmes kritērijos, ko uzskatāt par svarīgākajiem.

## KAD CILVĒKI VEIC IZVĒLI, PIRMĀ IZVĒLE IR BITE!

### Svarīgāko faktoru atbilstība operatoram:

Operators, uz kuru nomaina



Avots: Datorikas institūts DIVE, Rīga, 2015.

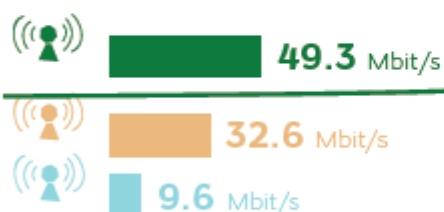
© BITE LMT Tīkls

Vislabākais vērtējums mūsu darbam ir stipras attiecības ar klientiem. Par to sakām paldies mūsu klientiem. Paldies arī tiem daudzajiem, kas vēl tikai domā pievienoties, bet jau mūs atzinīgi novērtē.

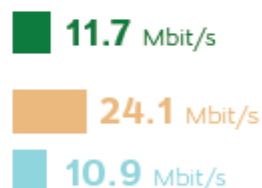
## EKSPERTI ATZĪST – BITE TĪKLS IR STARP ĀTRĀKAJIEM ZIEMEĻEIROPĀ

### Tīkla kvalitātes mērījumi:

Lejupielādes ātrums Rīgā



Lejupielādes ātrums ārpus Rīgas



Avots: "Customer Experience Benchmark in Latvia", Rīga, Oktobris, 2015.gada majs.

© BITE LMT Tīkls

Pateicoties mūsu inženieru čaklajām rokām, Bites 4G tīkls pusgadu pēc ieviešanas jau sasniedzis 1.4 miljonus cilvēku. Pamatīgs darbs atmaksājas, starptautisku ekspertu mērījumi mūs ierindo starp ātrākajiem Ziemeļeiropā.

## ANKETA

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes, ekonomikas un vadību fakultātes 5. kursa students. Šobrīd rakstu bakalaura darbu par tēmu „SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas un tajās pieļauto kļūdu analīze”. Lūdzu, aizpildiet anketu, kura neaizņems vairāk par 10 minūtēm. Aizpildot anketu, ar krustiņu atzīmējiet vai apvelciet to atbildi, kas atspoguļo Jūsu domas. Anketa ir anonīma, atbildes tiks analizētas bakalaura darba sagatavošanas nolūkā.

Jautājumi	Atbildes		
	Jā	Nē	Grūti pateikt
1. Vai Jūs esat apmierināts ar savu darbu?			
2. Vai Jūs uzskatāt ka Jūsu esošais atalgojums ir motivējošs?			
3. Vai Jūs uzskatāt, ka Jūsu darbs ir interesants?			
4. Vai uzskatāt, ka esošais darbs ir piemērots Jums?			
5. Vai pēdējā pusgada laikā Jums bija domas par to, ka Jums trūkst motivācija, lai varētu veikt savu darbu?			
6. Vai pēdējā pusgada laikā Jūs tikāt sodīti darbā?			

7. Ja Jūs bijāt sodīti, lūdzu, uzrakstiet, kāpēc un kā bijāt sodīti.

--

8. Kāpēc, pēc Jūsu domām, ir atkārtojusies situācija ar ļaunprātīgu slimības lapu ņemšanu?

--

9. Kā Jūs vērtējat savas savstarpējās attiecības ar tiešo vadītāju?

- Ļoti labi
- Labi
- Apmierinoši
- Slikti
- Ļoti slikti

10. Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja kompetenci?
- Ļoti labi
  - Labi
  - Apmierinoši
  - Slikti
  - Ļoti slikti
11. Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja taisnīgumu?
- Ļoti labi
  - Labi
  - Apmierinoši
  - Slikti
  - Ļoti slikti
12. Kuri no zemāk minētajiem faktoriem, strādājot zvanu centrā, Jūs neapmierina?
- Motivācijas sistēma
  - Darba specifika
  - Darba alga
  - Darba vide
  - Darba drošība
  - Darba laiks
  - Attiecības ar vadītāju
  - Attiecības ar kolēģiem
  - Iespēja pakāpties pa karjeras kāpnēm
  - Panākumu atzīšana

## ANKETA

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes, ekonomikas un vadību fakultātes 5. kursa students. Šobrīd rakstu bakalaura darbu par tēmu „SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmas un tajās pieļauto kļūdu analīze”. Lūdzu, aizpildiet anketu, kura neaizņems vairāk par 10 minūtēm. Aizpildot anketu, ar krustiņu atzīmējiet vai apvelciet to atbildi, kas atspoguļo Jūsu domas. Anketa ir anonīma, atbildes tiks analizētas bakalaura darba sagatavošanas nolūkā.

Jautājumi	Atbildes		
	Jā	Nē	Grūti pateikt
1. Vai Jūs esat apmierināts ar savu darbu?			
2. Vai Jūs uzskatāt ka Jūsu esošais atalgojums ir motivējošs?			
3. Vai Jūs uzskatāt, ka Jūsu darbs ir interesants?			
4. Vai uzskatāt, ka esošais darbs ir piemērots Jums?			
5. Vai pēdējā pusgada laikā Jums bija domas par to, ka Jums trūkst motivācijas, sava darba veikšanai?			
6. Vai pēdējā pusgada laikā Jums tika mainīta motivācijas sistēma – tika veikti uzlabojumi, papildinājumi?			
7. Vai pirms jaunas motivācijas sistēmas ieviešanas, tā tika saskaņota ar darbiniekiem?			
8. Vai Jūs bijāt iesaistīti motivācijas sistēmas izstrādāšanā?			
9. Kā Jūs uzskatāt, vai motivācijas sistēma tika sastādīta/uzlabota, balstoties uz kompāniju un tās mērķiem?			
10. Vai, mainot/uzlabojot motivācijas sistēmu, tā tika veidota, ņemot vērā darbinieku intereses?			
11. Vai motivācijas sistēmā pastāvīgi tiek veiktas izmaiņas?			
12. Vai par izmaiņām motivācijas sistēmā Jūs bijāt brīdināti vismaz nedēļu pirms jaunā motivācijas sistēma stāsies spēkā?			
13. Vai Jums bieži izsniedz diplomus un pateicības rakstus?			
14. Vai pēdējā pusgada laikā Jūs tikāt sodīti darbā?			

15. Ja Jūs bijāt sodīti, lūdzu, uzrakstiet, kāpēc un kā bijāt sodīti.

--

16. Vai Jūs uzskatāt, ka jaunais motivācijas plāns ir (pareizo apvelciet):

Skaidri saprotams	Grūti saprotams
Viegli pārskatāms	Grūti pārskatāms
Vieglāk sasniedzams	Grūtāk sasniedzams

17. Kā Jūs vērtējat attiecības ar savu tiešo vadītāju?

- Ļoti labi
- Labi
- Apmierinoši
- Slikti
- Ļoti slikti

18. Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja kompetenci?

- Ļoti labi
- Labi
- Apmierinoši
- Slikti
- Ļoti slikti

19. Kā Jūs vērtējat sava tiešā vadītāja taisnīgumu?

- Ļoti labi
- Labi
- Apmierinoši
- Slikti
- Ļoti slikti

20. Kuri, no zemāk minētajiem faktoriem, strādājot biznesa nodaļā, Jūs neapmierina?

- Motivācijas sistēma
- Darba alga
- Darba vide
- Darba drošība
- Darba laiks
- Attiecības ar vadītāju
- Attiecības ar kolēģiem
- Iespēja pakāpties pa karjeras kāpnēm
- Panākumu atzīšana

Bakalaura darbs „SIA „Bite Latvija” motivācijas sistēmu un tajās pieļauto kļūdu analīze”  
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors:

Deniss Prokopenko

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: lektore Jūlija Bulatova

09.01.2016

Recenzents: lektore Irina Rezepina

Darbs iesniegts Akadēmisko studiju programmu dekanātā 11.01.2016

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Zanda Nilendere

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

Komisijas sekretāre: