

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

**Darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana
būvniecības uzņēmumā**

**Improvement of employee motivation system in the
building company**

MAGISTRA DARBS

Autors: **Vadības zinību maģistra
studiju programmas
Vadību teorija
Studiju virziena
2. kursa studente
Jana Zīdene
(VadZ 040027)**

Darba vadītājs:
**Jānis Vitkovskis
(Dr. oec., asoc. profesors)**

Rīga 2007

ANOTĀCIJA

Maģistra darba tēma ir „Darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana būvniecības uzņēmumā”.

Tiek uzskatīts, ka cilvēku resurss ir vislielākā organizāciju vērtība, bet tajā pašā laikā tas ir vienīgais resurss, kas ir spējīgs darboties pret organizāciju, tādēļ lai tas sekmīgi un efektīvi strādātu, svarīgi ir nodrošināt pietiekamu darbinieku motivāciju. Ikviens darbinieks grib justies piederīgs un novērtēts. Tāpēc ir svarīgi noskaidrot un apzināties to, kādu ietekmi uzņēmējdarbības rezultātos var atstāt nepietiekama darbinieku motivācija. Un to noskaidrojot ir iespējams rast labāko risinājumu motivācijas sistēmas pilnveidošanai organizācijā.

Maģistra darba mērķis ir izstrādāt galvenos darbinieku motivācijas sistēmas priekšlikumus darbinieku motivācijas pilnveidei būvniecības uzņēmumā.

Lai novērtētu motivācijas sistēmu, maģistra darbā tika izmantots tests - “Motīvu struktūras diagnostika darba vietā”. Metodiku izstrādājis T.L.Badojevs un tā ir paredzēta, lai izpētītu apmierinātību ar darbu. Autore šo testu papildināja un pielāgoja konkrētā pētījuma specifikai. Šajā testā ir iekļauti faktori, kas balstās uz A.Maslova vajadzību hierarhijas.

Pētījums sastāv no 4 daļām, secinājumiem un priekšlikumiem, literatūras saraksta. Darba pirmajā daļā tiek apskatītas dažādas motivācijas teorijas. Pētījuma otrajā daļā tiek analizēta vispārējā būvniecības situācija Latvijā. 3. daļā tiek aprakstīta pētāmā organizācija, bet 4.daļā tiek pētīts būvniecības uzņēmuma darbinieku motivācijas līmenis.

Galvenie secinājumi:

- Viens motivēšanas veids neder visiem darbiniekiem, jo katram cilvēkam ir sava dzīves pieredze un īpašības, kā arī katrā dzīves situācijā šīs vajadzības var mainīties.
- Latvijā strauji pieaug pieprasījums pēc kvalificētiem speciālistiem būvniecībā, taču pilnībā tas netiek apmierināts, kas līdz ar to ietekmē arī darba kvalitāti.
- Kopumā organizācijas darbiniekiem ir vidēja motivācija strādāt.

Kopējais darba apjoms ir 85 lapaspuses, kurā ir iekļauts 13 tabulas, 15 attēli un 4 pielikumi

ANNOTATION

The theme of the Master Paper is „Improvement of employee motivation system in the building company”.

It is considered that human resources are the biggest value of organizations, but at the same time it is the only recourse which are capable of working against the organization. Therefore, in order to work successfully and efficiently, it is important to ensure that employees have sufficient motivation. Each employee wants to feel relevant and evaluated. Therefore, it is important to investigate and to realize what effect insufficient employees motivation can bring to business activities. Having investigated this, it is possible to find the best solution to the improvement of motivation system in organization.

The aim of the Master Paper is to elaborate the main suggestions of employees' motivation system in order to improve motivation in construction enterprise.

To evaluate the motivation system, a test was used in the Master Paper – “Diagnostics of Motive Structures at a Work Place”. The methodology was developed by T. L. Badojev, and it is devised to investigate satisfaction from work. The author supplemented the test and adjusted it to the certain specific character of the research. In this test some factors are included which are based on A. Maslov's hierarchy of needs.

The research consists of 4 parts, conclusions and suggestions, and bibliography. In the first part of the Paper some motivation theories are considered. In the second part of the research general construction situation in Latvia is analyzed. In 3rd part the examined organization is described, and in 4th part the employees' motivation level in the construction enterprise is investigated.

Principal conclusions:

- One motivation type is not relevant to all employees, since every person has his own life experience and personal characteristics, and also their needs may change in different life situations.
- In Latvia the demand for qualified construction specialists is growing rapidly, but it is not completely satisfied, what affects also the work quality accordingly.
- In general, organization employees have average working motivation.

The Master Paper consists of 85 pages, including 13 tables, 15 images and 4 appendixes.

SATURS

Ievads	5
1. Motivācijas sistēmas teorētiskie pamati	8
1.1. Motivācija un motivēšana	8
1.2. Motivācijas trūkuma sekas uzņēmumā	10
1.2.1. Motivācijas trūkuma ietekme uz ieņēmumu apjomu uzņēmumā	10
1.2.2. Motivācijas trūkuma ietekme uz izmaksu apjomu uzņēmumā	11
1.3. Motivācijas teorijas	12
1.3.1. Satura motivēšanas teorijas	13
1.3.2. Norises motivēšanas teorijas	18
1.3.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas	20
1.4. Motivāciju ietekmējošie faktori	21
2. Būvniecība Latvijā	28
2.1. Vispārējā situācija būvniecībā Latvijā	28
2.2. Kvalitāte	29
2.2.1. Kvalitāte un motivācija	30
2.2.2. Būvniecības kvalitāte Latvijā	32
3. Organizācijas apraksts	36
3.1. Uzņēmuma struktūra	40
3.2. Uzņēmuma darba organizācijas pamatprincipi	43
3.3. Pašreizējā motivācijas sistēma uzņēmumā	44
3.3.1. Darba motivācijas problēma un tā iemesli	44
3.3.2. Līdzšīnejā darbinieku motivācijas prakse	46
4. Rezultāti un analīze	51
4.1. Pētījuma metode	51
4.2. Pētījuma rezultātu analīze	53
Secinājumi	72
Priekšlikumi	74
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	76
Pielikumi	79

IEVADS

Tiek uzskatīts, ka cilvēku resurss ir vislielākā organizāciju vērtība, bet tajā pašā laikā tas ir vienīgais resurss, kas ir spējīgs darboties pret organizāciju, tādēļ lai tas sekmīgi un efektīvi strādātu, svarīgi ir nodrošināt pietiekamu darbinieku motivāciju. Ikviens darbinieks grib justies piederīgs un novērtēts. Bieži vien uzņēmēji domā vairāk par maksimālas peļņas nodrošināšanu, bet nedrīkst aizmirst, ka tieši darbaspēkam ir liela loma šīs peļņas sasniegšanā. Tāpēc ir svarīgi noskaidrot un apzināties to, kādu ietekmi uzņēmējdarbības rezultātos var atstāt nepietiekama darbinieku motivācija. Un to noskaidrojot ir iespējams rast labāko risinājumu motivācijas sistēmas pilnveidošanai organizācijā.

Ir svarīgi apzināties Latvijas darba tirgus pašreizējo stāvokli. Daudzi darbaspējīgie tomēr izvēlas aizbraukt peļņā uz citām Eiropas valstīm, kas diemžēl ietekmē organizāciju attīstību tepat Latvijā, jo sāk trūkt augsti kvalificēti strādnieki. Tādēļ ir svarīgi motivēt šos strādniekus ne tikai palikt organizācijā, bet arī atgriezties Latvijā. Viens no iemesliem, kādēļ cilvēki izbrauc, ir zemās algas, bet tas nav vienīgais un nebūt ne galvenais faktors. Daudzi cilvēki būtu gatavi strādāt arī par mazākām algām, lai atrastos savā ierastajā vidē, kopā ar draugiem un ģimeni. Problēma bieži ir arī attiecībās starp darbiniekiem un darba devējiem.

No organizācijas vadītāja viedokļa motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus.

Darba autores apskatītajā būvniecības uzņēmumā ir vērojams motivācijas trūkums. Par to liecina diezgan bieža kadru mainība. Protams, ir darbinieki, kas strādā no uzņēmuma dibināšanas brīža, bet tādu ir maz.

Motivēšana sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu, lai vadītājs varētu novērtēt darbinieku iespējamo rīcību atbilstoši viņu personīgajiem mērķiem un saskaņā ar to operatīvi rīkoties. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt gan materializēti – nauda, paaugstinājums amatā, gan arī abstrakti – pašapliecināšanās, gandarījums par veicamo darbu.

Ir svarīgi rast skaidrību par to, kādi ir tie galvenie faktori, kas motivē mūsu darbiniekus veikt savu darbu labāk, un kādi ir tie faktori, kas negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju, un varbūt pat rada neapmierinātību par savu darbu, jo ja darbiniekiem ir pietiekama darba motivācija, organizācija var strādāt stabili un sekmīgi. Ja uzņēmums pietiekami iegulda līdzekļus darba motivācijas paaugstināšanai, tādejādi palielinot ar personālu saistītās izmaksas, tad var cerēt arī uz ieņēmumu pieaugšanu, jo tiek celts darba ražīgums un kvalitāte, ieinteresētība par darbu. Bieži uzņēmuma vadībai nav konkrētu kritēriju un pieejas dažādu stimulu pielietošanā.

Darba mērķis: izstrādāt galvenos darbinieku motivācijas sistēmas priekšlikumus darbinieku motivācijas pilnveidei būvniecības uzņēmumā.

Darbā izvirzītās hipotēzes:

- 1) darbinieku darba motivējošie faktori ir atšķirīgi, atkarībā no viņu vecuma;
- 2) viens no darbinieku kustības iemesliem ir nepietiekama darba motivācija.

Darba uzdevumi:

1. Veikt motivācijas teoriju salīdzinošo analīzi;
2. Analizēt vispārējo situāciju būvniecībā Latvijā;
3. Analizēt pašreizējo motivācijas sistēmu būvniecības uzņēmumā;
4. Noskaidrot, ar aptaujas anketas palīdzību, kādas ir galvenās darbinieku motivācijas sistēmas problēmas uzņēmumā
5. Novērtēt motivācijas pētījuma rezultātus un noskaidrot faktoros, kuri pietiekami motivē darbiniekus darbam un kuri nepietiekami motivē uzņēmuma darbiniekus;
6. Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidei uzņēmumā.

Izmantotās pētījuma metodes:

1. Literatūras analīze par dažādām motivācijas teorijām;
2. Anketēšana – pētījuma veikšanai tika izmantots T.L.Badojeva izstrādāts tests, kas tika pielāgots konkrētā pētījuma specifikai;
3. Korelācijas analīze;
4. Datu apkopošana un analīze.

Ir svarīgi rast skaidrību par to, kādi ir tie galvenie faktori, kas motivē uzņēmuma darbiniekus veikt savu darbu labāk, un kādi ir tie faktori, kas negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju, un varbūt pat rada neapmierinātību par savu darbu.

Agrāk valdīja uzskats, ka darbiniekiem nav vajadzīga papildus motivācija, tā viņiem jau ir – alga par padarīto darbu, prēmija par veiksmēm, vai sods par neveiksmēm. Uzskatīja, ka darbinieks pēc savas būtības ir slinks, un ja tam būtu iespēja tas vispār nestrādātu. Darbinieks baidās uzņemties atbildību, tas patstāvīgi jāuzrauga, tam nav tieksmes pēc izglītošanās. Mūsdienās tomēr ir cits uzskats. Darbinieki, kuri ir ieinteresēti mērķu sasniegšanā paši ir spējīgi sevi kontrolēt. Tie nebaidās uzņemties atbildību, tie ir ieinteresēti celt savu izglītības līmeni, piedalīties lēmumu pieņemšanā. Arvien vairāk mūsdienu darbinieki ir ieinteresēti, lai darbs būtu viņu pašizpaušmes līdzeklis.

Jāmin arī tas, ka iepazīstoties ar pieejamo literatūru, autors secināja, ka motivāciju teoriju skaits ir ļoti liels. Lielākā daļā balstās uz autoru priekšstatiem par cilvēku psiholoģisko būtību. Protams, nevar teikt, ka viena vai otra metode ir labākā vai pareizākā,

tādēļ darbā autors apskatīs galvenās motivācijas teorijas un mēģinās rast piemērotāko tieši šīs organizācijas motivācijas sistēmas problēmu risināšanā. Darbā tiks izmantoti, gan latviešu, gan svešvalodā izdotā literatūra, statistikas dati, elektroniskie informācijas avoti, kā arī būvniecības uzņēmumam piederoši dokumenti.

1. MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS TEORĒTISKIE PAMATI

1.2. Motivācija un motivēšana

Personāls, tāpat kā materiālie un finansu resursi, ir tas, bez kura nav iespējams izveidot organizāciju un kas ienes radošus lēmumus organizācijas darbā. Tas izgudro un ražo preces, sniedz pakalpojumus, kontrolē kvalitāti, izvieto produktus tirgos, izvieto finansu resursus, nosaka vadības mērķus un stratēģiju organizācijā. Bez efektīvi strādājoša personāla vienkārši nav iespējama organizācijas pastāvēšana. Tāpēc personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir veidot attiecības starp organizāciju un personālu tā, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses [19,13].

Kad cilvēki nav nodevušies darbam, darba kvalitāte var kļūt sliktāka. Cieš gan kvalitāte, gan kvantitatīvie rādītāji, darbinieki kļūst mazāk elastīgi un pārstāj ievērot darba standartus. Tie biežāk paņem slimības lapu un sāk meklēt jaunu darba vietu. Kad kaut kas tamlīdzīgs atgadās ar veselu darbinieku grupu, organizācija var pazaudēt savu vietu tirgū, un tad visi sāk minēt, kas ir noticis. Daži gāzīs visu vainu uz ekonomisku stāvokli, citi vainos vadību, bet daži sacīs, ka darbinieki nebija pietiekami motivēti.

Darba motivācija ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas iespaido darbinieku darba rezultātus, jo tā raksturo iemeslus, kāpēc darbinieki vispār strādā un kāpēc tie strādā tieši konkrētajā organizācijā. Lai varētu sekmīgi sasniegt organizācijā plānotos mērķus, organizācijas vadītājam ir nopietni jāpievērš uzmanība darbinieku motivēšanai. No vadītāja (darba devēja) viedokļa motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. [33, 77]

Motivācija un motivēšana ir tādi jēdzieni, kuriem to daudzpusīguma dēļ nepastāv viennozīmīga definīcija. Aplūkojot dažādu autoru publikācijas menedžmenta jomā, motivācijas formulējumi ir visai atšķirīgi, ko izskaidro dažādu autoru teorētiskās nostādnēs:

- ar vārdu „motivācija” parasti apzīmē cilvēka iekšējos psihiskos spēkus, kuri mudina viņu darboties [15,8]
- Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu [10,63]
- Motivācija – tas vienmēr ir ierosmju komplekss: vajadzības, motīvi, ideāli, mērķi, vērtību orientācijas utt.. Visas šīs ierosmes savstarpēji saistītas un veido

sistēmu, kura tad arī nosaka viengabalainu cilvēka uzvedību, piešķir tai ievirzi un intensitāti. [18,165]

- Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu. [14,21]

Motivēšana sākas ar darbinieku vajadzību noteikšanu, lai vadītājs varētu novērtēt darbinieku iespējamo rīcību atbilstoši viņu personīgajiem mērķiem un saskaņā ar to operatīvi rīkoties. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt gan materializēti – nauda, paaugstinājums amatā, gan arī abstrakti – pašapliecināšanās, gandarījums par veicamo darbu. Atalgojumi, kādus varētu iegūt konkrēts darbinieks var būt iekšējie un ārējie. Iekšējie atalgojumi izriet no katra personīgās pieredzes (pašapliecināšanās), ārējie labumi tiek piešķirti no ārpuses (prēmija, paaugstinājums). Organizācijas vadītājam vajadzētu atrast drošas saites starp personāla motivēšanu un sekojošu efektīvu darbību organizācijas labā, tādā veidā panākot harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem. [33,90]

Uzņēmumā, pastāvot veiksmīgai motivācijai, tā pozitīvi ietekmē:

- darba atmosfēru;
- saskarsmi;
- saikni ar sabiedrību;
- imidžu;
- radošumu;
- organizāciju;
- vadības pilnveidošanu;
- ražīgumu;
- morālo stāvokli;
- sadarbību ar klientiem;
- materiālo un tehnisko apgādi;
- plānošanu;
- uzdevumu pildīšanu;

Motivēšana nenotiek gadījumos, kad uzņēmumā vērojama:

- apmānīšana;
- manipulācija;
- negodīgums;
- korupcija;
- savu vajadzību apmierināšana un nerēķināšanās ar citu vajadzībām;
- draudi;

- sava personīgā veidola uzspodrināšana;
- tukši solījumi; [10,64]

Šādos gadījumos uzņēmums saskarsies ar tādām nopietnām problēmām, kā personāla mainību, kas jūtami ietekmēs ražošanu uz negatīvo pusi, atsauksies uz ražošanas apjomu, kvalitāti un, protams, peļņu. Senāk uzņēmuma vadība bija pārliecināta, ka darbinieka vajadzības var apmierināt ar trim tradicionāliem līdzekļiem – algas pielikumu, paaugstināšanu amatā un nodrošinātu darbu. Šodien ir gluži savādāk – astoņdesmit procenti no darba ņēmējiem augstāk vērtē „iekšupvērstu” (ar cilvēka iekšējo pasauli saistītu) darba motivāciju. Mūsdienu darba ņēmēji ir ieinteresēti, lai darbs būtu viņu arī par pašizpaušmes līdzekli. [14,12]

Ja darbiniekiem ir pietiekama darba motivācija, organizācija var strādāt stabili un sekmīgi; ja uzņēmums iegulda līdzekļus darba motivācijas paaugstināšanai, tādejādi palielinot ar personālu saistītās izmaksas, tad var cerēt arī uz ieņēmumu pieaugšanu, jo tiek celts darba ražīgums un kvalitāte, ieinteresēti un saglabāti vajadzīgie darbinieki.

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

1.2. Motivācijas trūkuma sekas uzņēmumā

1.2.1. Motivācijas trūkuma ietekme uz ieņēmumu apjomu uzņēmumā

Galvenais faktors, kas raksturo darbaspēka ietekmi uz ieņēmumu apjomu uzņēmumā, ir darba ražīgums jeb produktivitāte. Jo mazāka motivācija maz stimulē darbiniekus strādāt, tas nozīme zemāku darba ražīgumu. Darba ražīgums var samazināties, piemēram, šādu iemeslu dēļ:

- darbinieks uzskata, ka darba samaksa neatbilst viņa padarītajam darbam, turklāt saņemt algas pielikumu vai prēmiju ir pilnīgi bezcerīgi, jo vadība neprot novērtēt viņa ieguldījumu darbā. Līdz ar to darbinieks var nestrādāt ar pilnu atdevi, darba laikā slinkot un tamlīdzīgi kavēt efektīvu darba izpildi, kas samazina izstrādi, bet palielina darbietilpību.

- Darbiniekiem liekas, ka uzņēmuma vadītājs netaisnīgi izmanto algām paredzētos līdzekļus, jo netiek izpausta informācija par darba samaksu dažādu līmeņu darbiniekiem. Rezultātā zemākā līmeņa darbinieki neuzskata par vajadzīgu nopulēties uzņēmuma labā, jo neredz tam nekādu jēgu. [31,24]

- Uzņēmumā ir nelabvēlīga iekšējā atmosfēra, bieži notiek savstarpēji strīdi un konflikti, pastāv dažādas komunikācijas barjeras, kas kavē efektīvu un rezultatīvu sadarbību. Tā rezultātā samazinās arī darba ražīgums, sevišķi, ja darba procesā ir liela nozīme komandas darbam.

- Gadījumā, ja motivācijas trūkuma dēļ uzņēmumā pastāv ievērojama darbinieku mainība, zināmu personāla daļu veido jauni, darbā nepieredzējuši darbinieki. Šādu darbinieku darba ieguldījums un centība parasti ir lielāka nekā pieredzējušiem darbiniekiem, tomēr darba izpildes ātrums un kvalitāte jeb vienkārši darba ražība ir salīdzinoši zemāka, jo trūkst nepieciešamo iemaņu un pieredzes konkrētā darba izpildē. Jo vairāk uzņēmumā ir šādu iesācēju, jo jūtāmāka ir samazinājusies kopējā darba produktivitāte un līdz ar to – ieņēmumi. Darba produktivitāti samazina arī apstākļi, kad profesionālākam darbiniekam ir jātērē laiks jaunāko kolēģu konsultēšanai un to pieļauto kļūdu labošanai. [31,35]

Darba ražīgums var kristies arī ļoti daudzu citu iemeslu rezultātā. Visus faktorus nemaz nav iespējams aprakstīt, jo darbinieku neapmierinātība var rasties ne tikai vadītāja neprasmīgas vai neadekvātas rīcības gadījumā, bet arī pašu darbinieku personīgo rakstura īpašību, vēlmju un vajadzību dēļ. Lielāko daļu šo iemeslu atklāj motivācijas teorijas, kas aprakstot iespējamās uzņēmuma vadības rīcības alternatīvas, dod norādes uz iespējamiem darbinieku neapmierinātības cēloņiem. [31,37]

1.2.2. Motivācijas trūkuma ietekme uz izmaksu apjomu uzņēmumā

Tāpat kā ieņēmumu, motivācijas trūkums būtiski ietekmē arī izmaksas jebkurā uzņēmumā. Galvenokārt šī ietekme parādās personāla mainības gadījumā:

1. Ja uzņēmums ir jau agrāk rīkojis kādus īpašus apmācības kursus vai sponsorējis saviem darbiniekiem kvalifikācijas paaugstināšanas izglītības programmas, bet pēc to apgūšanas darbinieki no uzņēmuma aiziet, tad tie ir ievērojami zaudējumi uzņēmumam gan finansiālā, gan profesionāla darbaspēka veidā. [33,92]
2. Uzņēmumam ir jāiegulda papildus līdzekļi jauno darbinieku apmācībai.
3. Uzņēmumam var rasties iepriekš grūti prognozējami izdevumi, jaunu darbinieku darbā pieļauto kļūdu dēļ. Darbaspēks palielina izmaksas, pieredzes trūkuma un

neuzmanības dēļ sabojājot ražošanas iekārtas un materiālus vai izejvielas, vai radot ražošanas procesā standartiem neatbilstošu produkciju (brāķus). Ja uzņēmumā ir augsta personāla mainība, šādi papildus izdevumi ir salīdzinoši lielāki, jo ir daudz jaunu, nepieredzējušu darbinieku, bez vajadzīgajām darba iemaņām. [33,94]

4. Uzņēmumā samazinās izdevumi, kas saistīti ar darba samaksām. Tā kā parasti jaunos darbiniekus pieņem uz noteiktu pārbaudes laiku, šajā laikā tie saņem mazāku atalgojumu. Līdz ar to uzņēmums var samazināt kopējās izmaksas.

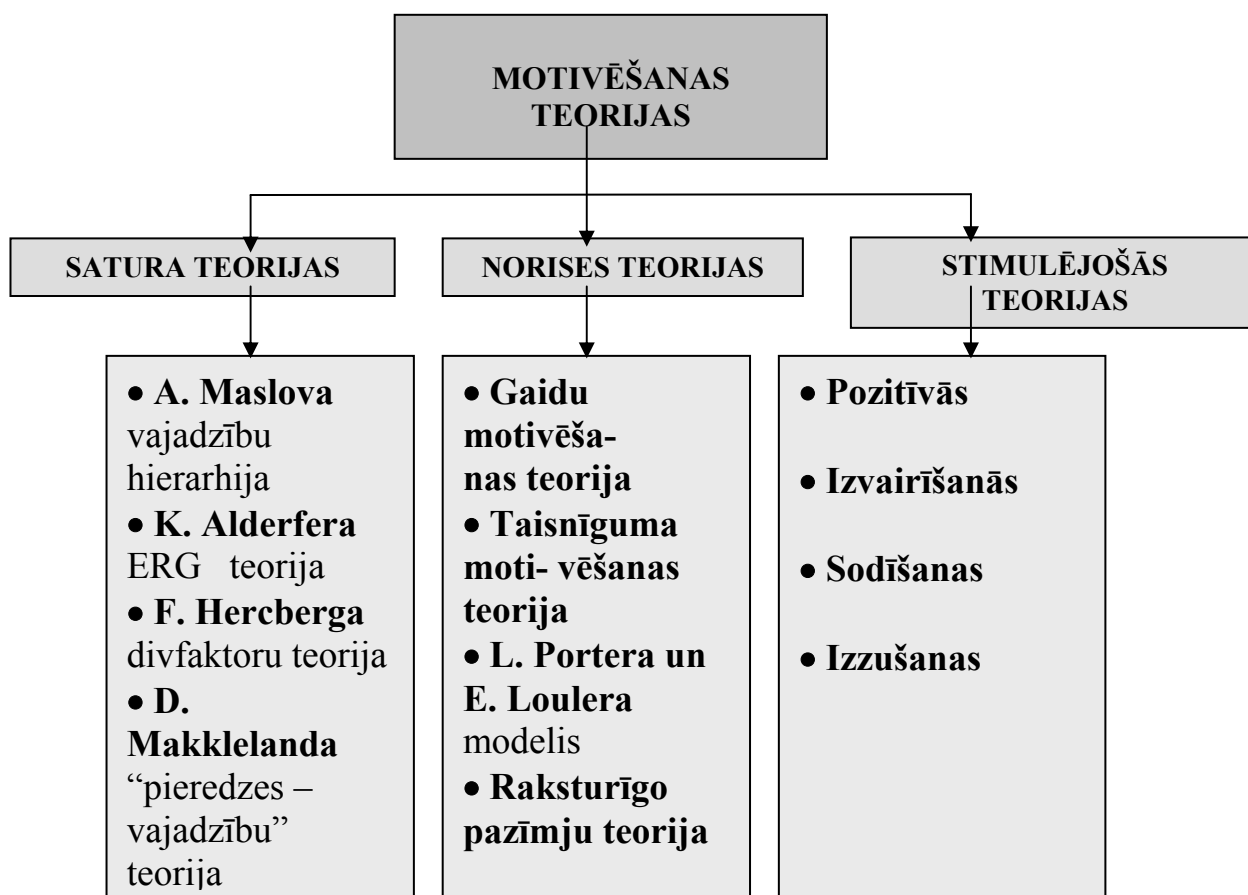
Dažkārt papildus izmaksas uzņēmumā var rasties ne tikai personāla mainības dēļ, bet arī pastāvīgo darbinieku motivācijas trūkuma rezultātā. Piemēram, darbinieki var kļūt nolaidīgāki vai censties uzņēmuma līdzekļus izmantot sava labā. Šādā gadījumā uzņēmumā vajadzētu pastiprināt vai uzlabot kontroles sistēmu. Ja uzņēmuma pamatdarbībā ir liela nozīme radošajam darbam, bet motivācijas trūkuma dēļ, darbinieki kļūst neaktīvi un nav ieinteresēti efektīvā darbā, uzņēmums var ciest zaudējumus neefektīvas un lēnas darbības rezultātā. [33,94]

1.3. Motivācijas teorijas

Attīstoties menedžmenta skolām, lielāka uzmanība tika pievērsta ar darbinieku motivēšanu saistītajiem jautājumiem. Tātad lai uzņēmuma vadītājs sekmīgi varētu izvēlēties organizācijai atbilstošākos un pieņemamākos motivēšanas elementus, kā arī analizēt esošo motivācijas līmeni, neapšaubāmi nepieciešams iepazīties ar šo tik atšķirīgo teoriju pamatdogmām, uz kura balstīt savu subjektīvo viedokli.

Mūsdienās motivācijas teoriju skaits ir vērtējams desmitos. Tās aptver dažādus viedokļus par faktoriem, kas ietekmē cilvēka darbību vienotā organizācijā. Tā kā motivāciju praktiski var uzskatīt par indivīda personību raksturojošu elementu, un indivīdi ir tik dažādi, tad nav reāli iespējams kādu no teorijām nosaukt par vienīgo pareizo, jo katra no tām atspoguļo atšķirīgu cilvēka psiholoģiskās būtības interpretāciju.

Darba motivācijai ir liela nozīme jebkurā organizācijā, tāpēc daudzi menedžeri un psihologi ir mēģinājuši aprakstīt metodes motivācijas uzlabošanai. Mūsdienu motivēšanas teorijās ir izmantotas jaunās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes atziņas. Visas motivēšanas teorijas var klasificēt pēc tiem faktoriem, kurus katras teorijas izstrādātājs ir uzskatījis par svarīgākajiem, lai ietekmētu darbinieku rīcību. Šāda veida klasifikācija parādīta 1.2.attēlā. [33, 54]

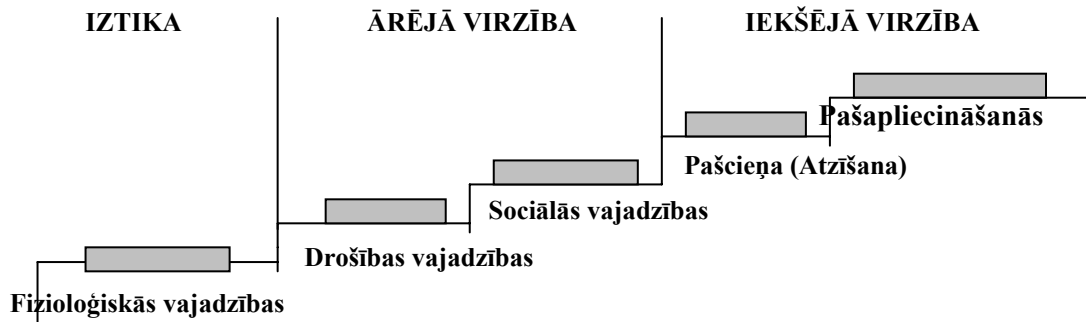


1.1. att. Motivēšanas teoriju klasifikācija [14,43]

1.3.1. Satura motivēšanas teorija

A.Maslova vajadzību hierarhija

Viens no populārākiem motivācijas modeļiem laika gaitā ir A.Maslova (1954) modelis, (sk.2.5.att). Pēc A.Maslova uzskatiem, pats galvenais cilvēkā ir viņa svarīgākās vajadzības, pēc kā cilvēks tiecas, uz ko cilvēks ir virzīts un ko viņš uzskata par svarīgāko. [17,98] A.Maslovs uzskatīja, ka visiem cilvēkiem būtībā ir vienādi mērķi un mērķu sasniegšana notiek pakāpeniski, proti, augstākās vajadzības rodas tikai tad, kad apmierinātas zemākās. Izstrādājot vajadzību piramīdu, kurā A.Maslovs izvirzīja jaunas vajadzības – fizioloģiskās, drošības, sociālās, atzīšanas un pašapliecināšanās, viņš norādīja, ka neapmierināta vajadzība liek cilvēkam darboties [11,46] (sk. 1.2. att.). Pirmās divas viņš nodēvēja par primārām vajadzībām, tās ir saistītas ar galvenajām fiziskajām vajadzībām. Pēdējās trīs grupas viņš nosauca par sekundārām vajadzībām: iegūt psiholoģiskās vajadzības lielākā pakāpē salīdzinot ar primārām, saistīti ar kultūru un rodas tikai tad, kad ir apmierinātas primārās prasības. [28, 14]



1.2. att. Vajadzību kāpnes pēc A. Maslova [13,19]

Pats zemākais līmenis ir fizioloģiskās vajadzības. Tās jāapmierina, lai uzturētu dzīvības procesus: izsalkums, slāpes, nepieciešamība pēc apģērba, mājokļa. Jebkurā organizācijā šīs darbinieku vajadzības var apmierināt ar attiecīgu darba algu, darba un atpūtas režīmu, darba apstākļiem. Cilvēkam jābūt pārliecinātam, ka fizioloģiskās vajadzības tiks apmierinātas arī tuvākajā nākotnē. Kad fizioloģiskās vajadzības ir apmierinātas (nav nepieciešams pilnībā), augstāka līmeņa vajadzības kļūst par dominējošām.

Otrā ir vajadzība pēc drošības. Vajadzība pēc drošības ir cilvēka dabiska tieksme izvairīties no ciešanām, briesmām, negatīviem pārdzīvojumiem, arī vēlēšanās rīkoties tā, lai nesaņemtu sodu vai kritiku. Šī vajadzība ir saistīta ar stabilitāti un informētību. Situācijas nemainīgums ir viens no drošības sajūtas priekšnosacījumiem. Neskaidrība, nenoteiktība, īpaši cilvēkam svarīgos jautājumos, rada nedrošību, ir nepieciešama pārliecība par nākotnes ekonomisko nodrošinājumu. Jebkurā uzņēmumā darbinieku drošības vajadzības var apmierināt, garantējot darbu un atalgojumu, apdrošināšanu u.c. Šī vajadzība ir saistīta ar stabilitāti un informētību.

Trešais līmenis ir sociālās vajadzības jeb vajadzība pēc piederības un mīlestības, ir nepieciešamība pēc savējiem, pēc cilvēkiem, kuri pieņem individu tādu, kāds viņš ir, vēlēšanās mīlēt un būt mīlētam, uzņemties un arī saņemt rūpes un gādību, nepieciešamība pēc draudzīgām, biedriskām attiecībām. Darba kolektīvos viens no sociālo vajadzību izpausmes veidiem ir neformālās grupas.

Pēc sociālajām vajadzībām seko vajadzība pēc pašcieņas. Vajadzība pēc pašcieņas var izpausies divējādi. Tā var būt vēlēšanās iegūt citu cilvēku atzinību, ievērību, bet tā var būt arī pašapliecināšanās, vēlēšanās pierādīt kaut ko pašam sev. Abos gadījumos tā ir tieksšanās pēc sasniegumiem, panākumiem. Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc atzīšanas vadītājs var viņu apbalvot un patiesi uzslavēt, informēt par panākumiem, uzsvērt tā nozīmi uzņēmuma dzīvē un darbībā. Tāpēc A.Maslova teorijā nemonētārais atalgojums ieņem nozīmīgu vietu.

Pašā hierarhija virsotnē atrodas vajadzība pēc pašapliecināšanās (pašīstenošanās). Tā ir cilvēka tiekšanās kļūt par to, kas viņš var kļūt konkrētajos apstākļos. Tās ir vajadzības sevis realizēšanai, pašattīstīšanai. Lai apmierinātu šīs vajadzības, vadītājs var iesaistīt darbiniekus svarīgu problēmu risināšanā, palīdzēt attīstīt savu „es”, veicināt cilvēka izaugsmi.

Pēc A.Maslova atziņām cilvēka vajadzības nekad nevar būt apmierinātas pilnīgi. Līdz ar to motivēšanas process ir bezgalīgs. Tiklīdz viena vajadzība ir apmierināta, tai seko nākamā.

A.Maslovs uzskatīja, ka, lai kāda noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, motivējošas, ir jābūt apmierinātām iepriekšējā līmeņa vajadzībām. Tā cilvēks soli pa solim tiecas pēc pašīstenošanās, personības izaugsmes. Jo vairāk tiek apmierināta kāda konkrēta vajadzība, jo mazāks ir tās motivējošais spēks. Maslovs pieņēma, ka visas vajadzības ātri vai vēlu var tikt nodrošinātas līdz apmierinošam līmenim, izņemot vajadzību pēc pašīstenošanās, jo atbilstoši humānistiskās psiholoģijas garam Maslovs bija pārliecināts par cilvēka radošā potenciāla neizsmeļamību [15,10]

A.Maslova motivēšanas teorija tiek plaši pielietota darbinieku motivēšanā. Šī teorija pozitīvi ietekmē vadītāja domāšanu, liekot saprast cilvēku vajadzību dažādību. Vadītāji savā darbībā var izmantot ne tikai ekonomisko, bet arī sociālo stimulēšanu. Atzinībai, izaugsmes iespējām, darbā, kas atbilst pašcieņas vajadzību apmierināšanai, kā arī pašīstenošanās iespējām A.Maslovs piešķīra nozīmīgu lomu cilvēka motivācijas veidošanā. Pirms motivēšanas menedžeri analizē padoto vajadzības, lai noskaidrotu, kuras no tām ir svarīgākas, lai izveidotu noteiktu vajadzību hierarhiju.

Tomēr A.Maslova teorija nav bez trūkumiem. Pirmkārt, vajadzību teorija it kā ierobežo ierindas darbinieka iespējas apzināt augstākas vajadzības, un tas apgrūtina menedžerim motivācijas programmas izvēli. Turklāt vajadzību piramīda un tās pakāpeniskā uzbūve neļauj „pakāpties” uz augstāku vajadzību, nerealizējot zemākās vajadzības [11,47]

K.Alderfera ERG teorija

K. Alderfers (1972) turpināja A. Maslova teorijas izpēti, kā rezultātā uz tās bāzes, nedaudz modificējot un novēršot zināmus tās trūkumus, tika izstrādāta jauna teorija – ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorija. [27,134]

ERG teorija (eksistence, saistība un izaugsme), kā formulēja Alderfers, ir par subjektīvajiem apmierinātības un vēlmju stāvokļiem. Apmierinātība ir saistīta ar iznākumu notikumiem, kuri notiek starp cilvēkiem un to apkārtējo vidi. Tā ir subjektīva

reakcija, kura attiecas uz cilvēku iekšējo stāvokli, kuri ir ieguvuši to, ko viņi ir meklējuši. Vēlmes ir vēl subjektīvākas, tāpēc, ka tās attiecas tikai uz cilvēka iekšējo stāvokli un saistās ar vajadzībām, iegribām, prioritātēm un motīviem [21,295]

Uz šī pamata Alderfers izveidoja teoriju par cilvēku vajadzībām, kura noteica trīs pamatkategorijas:

1. Eksistences vajadzības - vajadzība pēc pārtikas, dzēriena, kā arī vajadzība pēc fiziskās drošības.
2. Vajadzības pēc attiecībām - vajadzība pēc drošības attiecībās ar cilvēkiem, vajadzība pēc piederības un mīlestības.
3. Vajadzība pēc izaugsmes - vajadzība pēc pašcieņas un pašīstenošanās [15., 10]

Liekas, ka K.Alderfera teorija ir līdzīga A.Maslova teorijai, tikai ar mazāku hierarhijas pakāpju skaitu – trīs pret piecām, taču ir arī citas atšķirības. ERG teorijā šis modelis nepieņem tik stingru progresu no pakāpes uz pakāpi. Tas pieļauj iespēju, ka visas pakāpes kopā var būt aktuālas jebkurā laikā. ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības. [23, 164]

F. Hercberga motivācijas teorija

1.1. tabula

Hercberga motivēšanas teorijas faktori [13;7]

1. Motivatori	2.Higiēnas faktori
Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu	Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu
1. Panākumi darbā	1. Darbavietas saglabāšanas garantijas
2. Panākumu atzīšana	2. Sociālais statuss
3. Darba process	3. Organizācijas darbības politika
4. Atbildības pakāpe	4. Darba apstākļi
5. Izaugsmes iespējas, karjera	5. Tiešā priekšnieka attieksme
6. Profesionālā izaugsme	6. Personīgā dzīve
	7. Attiecības starp darbiniekiem
	8. Darba alga
	9. Attiecības ar padotajiem

Pēc Hercberga teorijas visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, var iedalīt motivatoros (iekšējie faktori) un higiēnas (ārējie) faktori (sk. 1.1. att.)

Higiēnas faktori ir avoti darbinieku neapmierinātībai ar darbu. Šie faktori tiek asociēti ar darba kontekstu vai darba vidi, tas ir tie tiek attiecināti vairāk uz vidi, kurā cilvēki strādā nevis darba veidu. Vispārsteidzošākais no higiēnas faktoriem ir atalgojums. Hercbergs atklājis, ka zems atalgojums rada cilvēkus neapmierinātus, bet maksājot vairāk tas darbiniekus nemotivē, neapmierina pietiekami. Pēc teorijas apmierinātība ar darbu un neapmierinātība ar darbu ir izteikti atšķirīgi lielumi. Darba apstākļi neradīs cilvēkus apmierinātus, tikai ne neapmierinātus.

Lai radītu apmierinātību ar darbu, teorija vērs uzmanību uz izteikti atšķirīgiem faktoriem – motivatoriem. Šie faktori ir attiecināti uz darba saturu – ko darbinieki dara darbā. Motivatoriem ir saikne ar sniegumu. Šie faktori ietver panākumu apziņu, atzīšanu un atbildību.

Ja netiek nodrošinātas iespējas, tad zema apmierinātība ar darbu ietekmē motivācijas trūkumu un no tā cieš sniegums. Tiek ieteikta darba bagātināšanas tehnika kā iespēja ietver motivatorus darba saturā. „Ja Jūs gribat, lai darbinieks dara darbu labi, dodiet viņam darīt labu darbu”. [25,113]

F. Hercberga pieeja ir cieši saistīta ar A. Maslova vajadzību hierarhijas teoriju. Higiēniskie jeb ārējie faktori atbilst pirmajiem trim zemākajiem vajadzības līmeņiem, bet motivējošie jeb iekšējie – vajadzībai pēc pašcieņas un pašīstenošanās. Tiesa gan, ka Hercberga pieeja tika kritizēta par to, ka cilvēku vajadzības ir ļoti atšķirīgas un attiecīgi ne visiem darbiniekiem vieni un tie paši faktori būs motivējošie. Taču pati būtiskākā iebilde bija tā, ka ne vienmēr apmierinātība ar savu darbu vienlaikus ir saistīta ar labiem darba rezultātiem [15,11]

D. Makklellanda vajadzību teorija

A.Maslova teoriju tālāk attīstīja Deivids Makklellands, kurš izvirzīja teoriju par atsevišķas vajadzības dominējošo raksturu un cilvēka koncentrēšanos to sasniegt. Makklellands uzskata, ka vajadzības, kas ietekmē indivīda rīcību, ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves laikā un ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, kā arī no viņa pieredzes. Tādēļ Makklellanda teoriju dēvē par iemācīto jeb iegūto vajadzību teoriju.

D. Makklellands savā teorijā izdala trīs vajadzības:

1. Vajadzība pēc sasniegumiem. Tā ir tieksme gūt panākumus, apsteigt pārējos, patstāvīgi izvirzīt mērķus, uzņemties atbildību par to sasniegšanu. Ļoti svarīga ir pēc iespējas ātrāka atgriezeniskā informācija par savas darbības rezultātiem.

2. Vajadzība pēc varas. Tā var būt tiekšanās pēc varas pašas varas dēļ, vēlēšanās kontrolēt situāciju un citus cilvēkus, pat justies pārākam par viņiem. Gan arī tieksme pēc varas, lai sasniegtu grupas vai organizācijas mērķus. Svarīga ir lēmumu pieņemšana, cilvēku organizēšana un motivēšana šo lēmumu izpildei.
3. Vajadzība pēc attiecībām (afiliācijas – piesaistīšanās vajadzību). Nozīmīga ir piederības izjūta grupai, citu cilvēku atzinība, vēlēšanās sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības un izvairīties no konfliktiem

D. Maklellands uzskata, ka šīs vajadzības sāk veidoties jau agrā bērnībā un ir raksturīgas katram cilvēkam. Cilvēki šajā ziņā atšķiras tikai ar to, kura no šīm vajadzībām konkrētā brīdī ir vairāk izteikta. [15,12] Šī teorija paredz, ka cilvēka vajadzību komplekss veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē cilvēka uzvedību. Kāda no augstākminētajām vajadzībām darbojas kā dominante konkrētam cilvēkam, kas var mainīties atkarībā no vecuma, zināšanām un interesēm. Attiecīgi izdala trīs cilvēku tipus – panākumu cilvēki, varas cilvēki, sadarbības cilvēki, kur katrs jāmotivē atbilstoši viņa vajadzībām. Var secināt, ka visu triju virzību cilvēkiem ir nepieciešama sociālā atzinība.

1.3.2. Norises motivēšanas teorijas

Norises teorija koncentrējas uz cilvēka uzvedības skaidrojumu – kāpēc viņa rīcība ir tāda un ne savādāka. Cēloņu un seku sakarības analīzē izmanto vajadzību grupējumu primārajās (galvenokārt iedzimtas, ģenētiski noteiktas) un sekundārās vajadzībās (ietver sevī dažādus sasniegumus, cieņu, varu, piederību). [12.,28]

Viktora Vruma gaidu motivēšanas teorija.

V. Vruma motivēšanas teorija tiek uzskatīta par vienu no visvairāk pielietotajām.

Par pamatu šajā teorijā tiek pieņemts, ka darba rezultāti ir lielā mērā atkarīgi no tā, ko domā un izjūt darbinieks. Tas ir atkarīgs no tā, vai darbinieks ir pārliecināts, ka viņa darbs dos kādus rezultātus, un ka viņa rezultāti tiks pienācīgi novērtēti, un vai šis novērtējums sakrīt ar viņa cerībām jeb gaidām, kā rezultātā tiks apmierinātas viņa vajadzības un tiks sasniegti viņa mērķi.

Tātad darbinieka motivācijas pamatā ir gaidas, kuras var iedalīt trīs grupās:

1. Vai darbinieka ieguldītais darbs un pūles dos kādus rezultātus, un vai darbinieks ir ieinteresēts rezultāta sasniegšanā;

2. Vai darbiniekam ir iekšēja pārliecība par to, ka rezultāts tiks pienācīgi atalgots. Jo viņam būs lielāka pārliecība, ka atalgojums būs lielāks nekā parasti, jo augstāka būs motivācijas pakāpe;
3. Vai atalgojums ir nozīmīgs tieši pašam darbiniekam, cik lielā mērā tas ir apmierināts vai neapmierināts ar atalgojumu.

Jo iekšējā pārliecība, ka pūles dos rezultātus būs augstākā, jo lielāks būs darbinieka motivējums. Pie nosacījuma, ka darbinieku sagaidāmais rezultāts interesē. Ja darbinieks nebūs ieinteresēts rezultātā, tad attiecīgi viņa motivējums būs zems vai tā vispār nebūs.

Ja darbinieks ir pārliecināts, ka sasniegtais rezultāts tiks attiecīgi atalgots, t.i., ka atalgojuma apmērs ir tieši saistīts ar rezultātu, tad darbinieka motivācija pastiprināsies. Jo šī pārliecība ir mazāka, jo zemāka būs darbinieka motivācija.

Cik lielā mērā darbinieks būs apmierināts ar sagaidāmo atalgojumu, būs atkarīga tā motivācija. Jo lielāks būs apmierinājums, jo lielāka būs motivācija.

Tāpēc darba vadītājiem, lai motivētu darbiniekus :

- jācenšas noskaidrot no darbinieka vēlamā atalgojuma lielumu,
- jāizstrādā tāda atalgojuma sistēma, kur darba atalgojuma lielums būtu tieši saistīts ar darba rezultātu.
- nosakot atalgojumu ir jāņem vērā arī darbinieka intereses.

No V. Vruma teorijas ir saprotams, ka darbinieks organizācijā iegulda savas zināšanas, pūles un pretī grib saņemt sev nozīmīgu atalgojumu. [26, 21]

Taisnīguma motivēšanas teorija

Šī teorija paredz, ka cilvēki objektīvi nosaka attiecību starp saņemto atalgojumu un pieliktajam pūlēm un pēc tam šo rezultātu salīdzina ar pārējo darbinieku rezultātiem, kas arī nosaka darbinieka taisnības sajūtas esamību vai trūkumu. Galvenā taisnīguma teorijas atziņa, kas jāņem vērā organizācijas vadītājam, ir šāda: kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, t.sk. darba ražīgumu, prasmju lietošanu, zināšanu izmantošanu utt. Sakarā ar to konkrētam darbiniekam, kurš ir neapmierināts ar darba atalgojumu, nepieciešams izskaidrot darbinieku atalgojuma starpību iemeslus. Piemēram, ja atalgojuma starpība saistīta ar darba efektivitātes atšķirību, tad darbiniekiem, kuri pašreiz saņem mazāk, jāizskaidro darbības perspektīva – kad viņi sasniegs to pašu darba efektivitāti, kā līderi, tad saņems tādu pašu atalgojumu. [30,45]

Reizēm pat labāk darbiniekam pārmaksāt, nekā samaksāt nepietiekami, jo tad darbinieku pārņem vainas izjūta un viņš tiecas strādāt vairāk, lai atbrīvotos no tās. Bet

reizēm gluži otrādi – darbinieks sāk domāt, ka pirms tam viņam maksāja nepietiekami [15,14]

L.Portera un E.Loulera modelis

60. gados LPorters un E.Loulers izstrādāja kompleksu norises motivēšanas teoriju, kura aptvēra gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus.

No šī modeļa izriet:

- darbinieku sasniegtie rezultāti atkarīgi no pieliktajām pūlēm, prasmes, spējām savas lomas apzināšanai;
- pieliktās piepūles līmenis atkarīgs no atalgojuma pūļu un atalgojuma saistības vērtējuma;
- pēc sasniegtā darba rezultāta var būt iekšējās un ārējās atalgojuma formas;
- jāņem vērā, ka darbiniekam ir savs atalgojuma taisnīguma vērtējums par kādu darba rezultātu un tas būtiski ietekmē garīgo apmierinājumu;
- apmierinājums ir iekšējās un ārējās atalgojuma formas rezultāts;
- apmierinājums ir atgriezeniska saite ar cilvēka rīcību nākotnē [41].

Raksturīgo pazīmju teorija

Šī teorija paredz, ka katrs cilvēks pats analizē savu personīgo rīcību, lai noteiktu sev raksturīgas motivēšanas pazīmes. Atkarībā no lēmuma par pazīmes prioritāti cilvēks attiecīgi rīkojas nākotnē. Piemēram, ja organizācijas galvenā prioritāte ir iekšējās motivēšanas pazīmes, bet darbinieks vēlas, lai noteicošās būtu ārējās pazīmes, tad viņš var sākt sliktāk strādāt vai vispār aiziet no darba.

Raksturīgo pazīmju teoriju vissvarīgāk ir ņemt vērā organizācijas cilvēku resursu vadīšanas procesā. Piemēram, nosakot personāla politiku organizācijā vai veicot kāda dienesta pilnvarošānu, jāņem vērā darbinieku subjektīvo vajadzību uztvere. [30,101]

1.3.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas

Stimulējošās motivēšanas teorijas izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā. Atšķirībā no iepriekš aprakstītajām teorijām, saskaņā ar kurām cilvēka rīcību stimulē tieši vajadzības, pēc šīs teorijas cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts.

Pozitīvā stimulēšanas metode nozīmē palielināt atalgojumu par efektīvāku, organizācijas prasībām atbilstošu izpildīto darbu, publiski uzslavēt darbiniekus par darba rezultātiem, izmaksāt prēmijas par augstu produkcijas kvalitāti u.tml. Vadītāja mērķis ir izveidot labvēlīgu situāciju, lai stimulētu darbiniekus darboties efektīvi. [30,128]

Izvairīšanās stimulēšanas metode nozīmē izvairīties no sodīšanas par ne visai atbilstošu darbinieku rīcību. Piemēram, darba izpildes termiņa aizkavēšanas, darba intensitātes samazināšanās gadījumā vadītājs izvairās no publiska rājiena vai būtiskas atalgojuma samazināšanas. Metodes mērķis ir pozitīvu rīcību stimulēšana, pamatojoties uz darbinieku kauna sajūtu. [30,130]

Sodīšanas stimulēšanas metode nozīmē noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā. Ja darbinieks strādā lēni, kavē darbu vai pieļauj citus pārkāpumus, organizācijas vadītājs var nemaksāt kārtējo prēmiju vai pārcelt darbinieku uz mazāk apmaksātu darbu. Šajā gadījumā metodes mērķis ir rīcības uzlabošanas stimulēšana nākotnē, lai darbinieks neatkārtotu savas kļūdas. [30,130]

Izzušanas stimulēšanas metode nozīmē vienkārši ignorēt kādu pēc vadītāja viedokļa ne visai pareizu darbinieka rīcību. Piemēram, vadītājs nereaģē uz savstarpējām sūdzībām ar nolūku, lai tādā veidā rīcība organizācijā vispār izzustu.

1.4. Motivāciju ietekmējošie faktori

Cilvēku motivēšanas teorijas laika gaitā ir nemitīgi attīstījušās, un arī šodien tiek meklēti arvien jauni ceļi cilvēku motivēšanai, piemērojoties izmaiņām cilvēku dzīves kvalitātē un sabiedrībā pastāvošajai vērtību sistēmai [4]

Motivācija ir komplekss jēdziens, tā ir ļoti personiska, un to ietekmē daudzi faktori. Cilvēkam ir daudzas mainīgas un bieži konfliktējošas vajadzības un gaidas, kuras viņš cenšas apmierināt dažādos veidos. Teorijā pastāv motivācijas noteikumu kopums, tehnikas vai procedūras, kuras varētu ieviest jebkurā uzņēmumā. Katrā uzņēmumā ir atšķirīga darba vide un darbinieki, tomēr pastāv faktori, kuriem ir liela nozīme ikviena darbinieka motivēšanā, draudzīgas un efektīvas darba vides radīšana jebkurā uzņēmumā.

Tālāk tiks minēti nozīmīgākie faktori, kas tiek uzskatīti par iedarbīgiem uzņēmuma motivācijas sistēmas izveidē.

Finansiālie stimuli. Daudzi vadītāji uzskata, ka darbinieku attieksmi pret darbu galvenokārt ietekmē nauda un tāpēc tieši šis faktors ir ņemts par pamatu darba apmaksu sistēmu izveidošanā.

Nav noslēpums, ka ar tās palīdzību var iegūt daudzas vērtīgas lietas, un darbinieka dzīves līmenis ir tieši atkarīgs no saņemtās algas apmēra.

Darba algas apmērs kalpo arī kā vērtības noteikšanas mērs, kas ļauj novērtēt to, vai darba atalgojums ir pienācīgs un taisnīgs gan organizācijas ietvaros, gan ārpus tās.

Nauda var veicināt darbiniekos lielisku motivāciju, un tāpēc tai tiek atvēlēta centrālā loma darbinieku motivācijā.

Bet tomēr, kad runa iet par naudu, tad nav jāsaprot to tikai kā darba alga par paveikto darbu.

Citi uzņēmumu vadītāji savukārt neatzīst stimulēšanu ar naudu. Tie uzskata, ka tas rada konkurenci darbinieku vidū, un tā iemesla pēc zūd kvalitāte un darbinieki savas pūles novērš kvantitātei. Tāpēc, lai finansiālā stimulēšana būtu iedarbīga un efektīva, tad vadītājiem to jāpielieto mērķtiecīgi un saprātīgi.

Kā populārākos finansiālie stimuli ir:

- naudas prēmija, piemaksas, pabalsti;
- mācību, kursu kompensācija;
- algas paaugstinājums;
- autotransporta kompensācija;
- mobilā telefona sarunu kompensācija;
- balvas par vērtīgiem ierosinājumiem;
- uzkrājumi darbinieku pensiju fondam;
- uzņēmuma akciju piešķiršana darbiniekiem;

Papildus finansiālie stimuli varētu būt sekojoši:

- atpūtas ceļojumi, papildus brīvdienas;
- veselības, dzīvības apdrošināšana u. c. [14, 90]

Kā viens no efektīvākajiem finansiālajiem stimuliem tiek uzskatīts tieši algas paaugstināšana. Kas gan darbiniekam var būt labāks par algas paaugstinājumu, vienalga vai tas ir ilgi gaidīts, vai arī pēkšņi un negaidīti. Protams, svarīgi ir kādā veidā to pasniedz vadītājs, ja tas ir pēkšņi un negaidīti, darbiniekam ir jāsaprot, ka uzņēmums novērtē viņa darbu un ieguldījumu tā labā.

Lai tā iedarbotos efektīvāk, tad:

- izmaksājot to, vajag uzsvērt arī darbinieka nozīmīgumu kopējā darbā un pasniegt to kā atzinības izpausmi, šāda kombinācija tiek uzskatīta par vienu no visspēcīgākajām motivācijām;

- paaugstinājumam ir jābūt atbilstīgam, pretējā gadījumā darbinieks to uztvers kā necieņas izpausmi;
- darba atalgojumam paaugstinājumam vajadzētu būt tādām, lai tas veicinātu apmierinātību ar savu darba vietu, tāpēc pirms tam var uzklaut darbinieka viedokli par iespējamo paaugstinājuma apmēru.

Ja kādu iemeslu dēļ darbiniekam ir pielikts mazāks algas paaugstinājums kā citiem, tad tāpat ir jāpaskaidro kāpēc tā ir zemāka, pie kam biežāk ir situācijas, kad to vajag izdarīt pirms paaugstināšanas izmaksāšanas.

Prēmiju izmaksāšana arī tiek uzskatīta par diezgan efektīvu līdzekli darbinieku motivēšanā.

Izmaksājot prēmijas ir jāņem vērā:

- tām ir jābūt kā apbalvojumam par ļoti labi paveiktu darbu, ja tās tiek izsniegtas automātiski, tad tās var zaudēt savu jēgu, līdz ar to tās zaudē savu vērtību. Tā rezultātā darbinieki prēmiju izmaksāšanu sāk uzskatīt par pašsaprotamu lietu;
- ar prēmijām apbalvot vajag censties komandu kopumā. It sevišķi uzņēmumos, kuros ir izteikti svarīgs komandas darbs;
- prēmijas vajag censties maksāt savlaicīgi, tā lai darbinieki izjustu lielāku gandarījumu par paveikto darbu, kaut gan ir situācijas, kad prēmijas var izmaksāt pirms kāda ļoti smaga darba, tādā veidā noņemot no darbiniekiem spriedzi.

Kā labs darbinieku motivējošs faktors tiek uzskatīts naudas ieguldīšana tieši darbiniekos. Pie tādiem pieder stipendiju izmaksa, kādu apmācības kursu apmaksa.

Finansiālie stimuli ir jāpielieto saprātīgi, un atkarībā kā tie tiek izmantoti tie var vai nu vecināt motivāciju, vai tai kaitēt.

Parasti finansiālie stimuli pārstāj dod rezultātus, ja tie tiek izmantoti pārāk bieži, tā rezultātā darbiniekiem var rasties vēlme jebkurā veidā iegūt prēmiju (pat viltojot darba rezultātus, utt.). Pārāk biežas maksāšanas rezultātā zūd komandas gars, jo tiek veicināta konkurence starp darbiniekiem, līdz ar to tiek sekmētā kvantitāte galīgi noniecinot kvalitāti.

Tāpēc finansiālie stimuli ir jāizmanto ļoti piesardzīgi, īsā laika posmā un papildināt tos ar vārdos izteiktu atzinību.

Atzinības izteikšana. Atzinība ir viens no visiedarbīgākajiem vadītāju rīcībā esošajiem nemateriāliem motivēšanas veidiem, bet vienlaikus tas arī ir vissliktāk izprastais. Atzinība ir ļoti motivējoša, jo tā saista atsevišķo darbinieku ar kolektīvu un visu uzņēmumu.

Ir dažādi atzinības izrādīšanas paņēmieni un katra paņēmiena iedarbība ir savdabīga.:

- Stāvoklis uzņēmumā. Tas nozīmē amata nosaukumu, pilnvaras un vietu hierarhijā.

- Grezns kabinets. Kabineta lielums un atrašanās vieta bieži vien it kā simbolizē darbinieka autoritāti un stāvokli uzņēmumā.
- Apmaksāts brīvais laiks. Tas var būt papildu laiks personiskām vajadzībām, brīvas dienas vai laiks, kad apmeklēt profesionālas tikšanās citā pilsētā.
- Samaksāta biedru nauda profesionālās apvienībās un apmaksāta profesionālo žurnālu pasūtīšana.
- Uzaicinājums pusdienās. Tas var būt veids, kā parādīt darbiniekam, ka cienā viņu kā cilvēku, ka viņš ir īpašs, ka novērtē viņa pūliņus uzņēmuma labā.
- Tūlītējs atlīdzinājums. Šāda rīcība vairo savstarpēju uzticību un pašāvēību.
- Ikdienu atzinība. Rēķināšanās ar darbinieku personiskajām vajadzībām. Atalgošana ar elastīgu darba grafiku.
- Pamanāmības veicināšana. Iesaistīt darbiniekus apspriedēs, ja situācija ir tam labvēlīga. Ļaut viņiem justies nozīmīgam, jo viņi tādi ir.
- Apmācība. Iekļaut darbiniekus uzņēmuma apmācības programmās.
- Dalīšanās informācijā. Pastāstīt darbiniekiem par pārmaiņām uzņēmumā. Uzzinot darbinieku viedokli ņemt vērā viņu ieteikumus.

Individualizēti atzinības apliecinājumi. Kad darbinieks saņem kaut ko, kas acīmredzami ir sameklēts speciāli viņam, saskaņā ar viņa interesēm, pozitīvā ietekme ir daudz lielāka [14, 84]

It īpaši atzinība ir ļoti svarīga tiem darbiniekiem, kas ar savu darbu lepojās, t.i. atdodas ar pilnu atdevi ne tikai kādos īpašos gadījumos, bet arī ikdienā (nekavē, pienākumus pilda bez sevišķas atgādināšanas un kontroles, veic savus pienākumus ar interesi un aizrautību, izsaka kādus interesantus un radošus priekšlikumus darba kvalitātes uzlabošanā, utt). Tādiem darbiniekiem, kas dzīvo ar savu darbu atzinības izrādīšana bieži ir pat svarīgāka par naudas balvu.

Protams, ka vislabāk atzinību ir izteikt tad, kad ir pabeigts kāds nozīmīgs uzdevums. Tāpat tā var būt diezgan efektīva tad, ja kāds darbinieks ir veicis kaut patiešām nozīmīgu un publiski izteikta atzinība kalpos kā motivējoša ne tikai konkrētajam darbiniekam, bet arī pārējam kolektīvam. Protams, tas vai tā būs efektīva ir lielā mērā atkarīgs no organizācijas vārda, iepriekšējiem panākumiem, sasniegumiem. Var būt tā, ka darbinieks jau tāpat lepojās par to, ka viņam ir tas gods strādāt šajā organizācijā, un izteikta atzinība tikai pastiprinās tā motivāciju.

Pat visvienkāršākās ievērības un atzinības izpausme (piemēram, interese par darbinieka ģimenes locekļiem, utt.) ir iedarbīga, jo liek darbiniekiem izjust to, ka viņš ir

ievērots, bet ir svarīgi lai darbinieks jūt šīs ievēribas patiesumu, jo tie ļoti labi jūt kā ir pajautāts.

Atzinības izrādīšana darbiniekos veicina lojalitāti pret organizāciju, tādi darbinieki diez vai cels neslavu savai darba vietai.

Tomēr izsakot atzinību ir jājūt vai darbinieks izteiktās atzinības vietā negaidīja kādu prēmiju vai paaugstinājumu amatā un tā rezultātā izteiktās atzinības iedarbība būs ļoti zema. Tāpēc ja darbinieki ir pelnījuši sava darba novērtējumu naudā, tad nav ieteicams to aizvietot ar atzinības izteikšanu. [14,78]

Pienākumu un atbildības deleģēšana. Deleģēt – nozīmē piešķirt vai uzticēt darbiniekiem daļu no saviem vadītāja pienākumiem, kā arī nepieciešamās pilnvaras, lai varētu veikt šo uzdevumu.

Pienākumu deleģēšana sekmē darbinieku pašcieņas celšanos, tie kļūst patstāvīgāki, tiem rodas iespēj brīvāk stādāt, tā ceļ darbinieku atbildības līmeni, tiem rodas iespēja pilnveidoties un pierādīt savas spējas. [14,49]

Pilnvaru deleģēšana ir spēcīgs stimulants, ar kura palīdzību tiek paaugstināta darbinieku motivācija: viņi jūt to, ka kompānija tiem uzticas, kā arī tas ir efektīvs līdzeklis darbinieku potenciāla paaugstināšanai, kas tiek sasniegts realizējot to spējas ne tikai viņu pamatdarbā. Vadītājs dažbrīd fiziski nespēj kontrolēt visu, kas notiek viņa pakļautajā sektorā, tāpēc arī daži pienākumi tiek novirzīti uz padotajiem, kuriem tiek dota iespēja pastāvīgi risināt dažāda veida uzdevumus. Šādās situācijās vadītājs darbojas kā procesu koordinators. [39]

Tomēr, lai pilnvaru deleģēšana būtu efektīva, tad ir jāatrod līdzsvars starp darbinieku vēlmēm būt iespējami patstāvīgiem no vienas puses un būt lietas kursā par rezultātiem, kontrolēt situāciju no otras puses. Ja tiks pārāk kontrolētas vai uzraudzītas darbinieku rīcības, tad šāda pienākumu deleģēšana drīzāk vājinās darbinieku motivāciju, un tiem radīsies jautājums “priekš kam man tika uzticēti šie pienākumi ?” [14,56]

Vadītājam ir svarīgi iemācīties deleģēt pienākumus, jo tas ir ļoti grūti, vienmēr šķiet, ka pats visu var izdarīt ātrāk un labāk. Tomēr vadītājam ir jārada tāda darba vide, lai visiem darbiniekiem būtu interesanti strādāt. Ja darba vide saprotama un pieņemama visiem, tad uzņēmums var veiksmīgi darboties. [34]

Viens no galvenajiem principiem, kas ir jāievēro deleģējot savus pienākumus un tiesības ir netraucēt pildīt uzticētos pienākumus, un uzticēt kādus nozīmīgus pienākumus. Pārlietu sīkumaina kontrole tikai samazina darbinieka vēlmi un spar.

Vērtējums. Darbinieka vērtēšana savā būtībā darbojas kā motivācija, jo zinot, ka darbinieks tiks vērtēts, viņš cenšas strādāt labāk. Personāla vērtēšanu veic reizi gadā, kurā darbinieks un tiešais vadītājs novērtē darbinieka veikumu gada laikā, nosaka darbinieka

stiprās un vājās puses, atmosfēru kolektīvā un nosaka apmācības nepieciešamību. Uzņēmējam, kurš ir gatavs ieguldīt līdzekļus darbiniekos, ir nepieciešams tos arī novērtēt, lai plānotu visoptimālāko darbinieka un darba devēja sadarbības modeli. Veikuma vērtēšana ir process, kurā analizē indivīdu veikumu, novērtē katra darbinieka potenciālu, lai paredzētu viņa izaugsmi nākotnē. Rezultātā var noteikt nepieciešamos uzlabojumus ne tikai no darbinieku, bet arī no vadītāja un organizācijas puses.

Vērtēšana palīdz pašiem darbiniekiem, jo attīsta viņos snaudošo potenciālu, visbiežāk viņiem ir svarīgs sava darba vērtējums. Padotajiem ir iespēja uzzināt viņu tiešā priekšnieka vērtējumu. Vērtēšana veicina uzņēmējdarbības uzlabošanu kā tādu. Katrs darbinieks ir organizācijas daļa, un ideālā variantā katra darbinieka mērķis ir arī organizācijas mērķis. Informācija par darbinieka sasniegumiem ļauj spriest, cik ātri organizācija virzās uz nospraustajiem mērķiem. [1]

Komandas veidošana. Veidojot komandu organizācijas mērķu sasniegšanai ir jāapzinās, ka komandas darbs ir viens no noteicošajiem faktoriem organizācijas veiksmīgai darbībai, un jo saliedētāka tā ir, jo labāk. Veidojot komandu tiek radīta tās identitāte, kuras rezultātā tiek sekmēta katra komandas dalībnieka motivācija.[14, 34]

Ikvienai organizācijai ir svarīgi cik efektīva ir tās izveidotā komanda, ar kādu noskaņojumu tā pilda noteiktos uzdevumus, jo no tās darbības ir atkarīgi organizācijas panākumi kopumā. Lai izveidotu labu un efektīvu komandu ir jāspēj ieinteresēt, motivēt katru darbinieku atsevišķi un komandu kopumā uz organizācijas mērķu sasniegšanu.

Veidojot komandu ikvienam tās dalībniekam ir jābūt skaidrs tieši viņa pienākums, ja ir nepieciešams, tad darba gaitā to var atkārtot, lai darbiniekam būtu pilnīga skaidrība par to, kas viņam ir jā dara un kas ir jā dara pārējiem, lai sasniegtu mērķi. Tādā veidā var novērst nelabvēlīgu konkurenci, vai cīņu par ietekmi kolektīvā. Ikvienam ir jāzina “spēles” noteikumi. Ja darbinieki sajūt, ka uzņēmums rūpējas par viņiem, tas ir viens no efektīvākajiem pašmotivācijas iedvesmošanas veidiem. Piederība kādai kopējai lietai un komandas gars kalpo par labu stimulatoru. Darbinieki, ziedojot savas personīgās intereses un laiku, ir gatavi strādāt kompānijas mērķu realizēšanas labad. Tāpēc, lai radītu darbiniekos pārliecību, ka viņi ir piederīgi komandai, uzņēmumā ir ieteicams organizēt kopējus korporatīvus pasākumus un regulāri informēt darbiniekus par notiekošo uzņēmumā.

Protams, ir vēl daudzi citi darbinieku motivācijas ietekmējoši faktori. Vadītājam ir jāizvēlas piemērotākie, lai sasniegtu veiksmīgāk uzņēmuma izvirzītos mērķus. Piemērota motivācijas faktoru izvēle izriet no daudz kā, gan no darbinieka materiālā stāvokļa, gan rakstura, ģimenes, vecuma un daudziem citiem faktoriem. Darbinieki, kuru materiālais stāvoklis ir pietiekami nodrošināts būs svarīgāk saņemt atzinību no vadītāja puses un lielāku

iespēju iesaistīties lēmumu pieņemšanā nekā prēmija par labi padarītu darbu. Savukārt darbiniekam, kuram ir liela ģimene, kurai, protams, ir visādu vajadzību svarīgāka būs naudas prēmija.

Mūsdienās arvien lielāku nozīmi iegūst faktori, kas darbiniekam garantē garīgu izaugsmi un sociālu pašapmierinātību. Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj komplektēt personālu, taču ir pierādīts, ka ar šiem līdzekļiem nav iespējams uzturēt ilgtermiņa motivāciju. [14,78] Jebkurš darbinieks grib, lai viņa darbs nebūtu vienmuļš, lai tajā būt pārmaiņas. Darbiniekiem nepieciešams apzināties, ka viņi liek lietā savus spēkus un spējas, lai paveiktu labu un vispārēji nozīmīgu darbu. Darbiniekiem ir jāapzinās, ka viņi ir vajadzīgi uzņēmumam. Labi motivēti darbinieki var uzņēmuma zaudējumus pārvērst peļņā, reklamēt savu uzņēmumu un uzturēt motivāciju arī saviem kolēģiem.

2. BŪVNICĪBA LATVIJĀ

2.1. Vispārējā situācija būvniecībā Latvijā

Būvniecība ir tautsaimniecības nozare, kas ir ļoti saistīta ar nekustamo īpašumu un šobrīd Latvijā nekustamā īpašuma tirgus ir ļoti aktīvs. Pieprasījums pēc jauniem objektiem ir strauji audzis pēdējo gadu laikā un tas turpina augt vēl arvien, līdz ar to būvniecības apjomi valstī pakāpeniski pieaug. Deviņdesmito gadu sākumā pēc neatkarības atgūšanas valstī būvniecība gandrīz vispār nenotika, tad pamazām tā sāka augt līdz 2001. gadā tās apjomi valstī sasniedza 432,0 miljoni latu, kas bija par 6% vairāk kā 2000. gadā, 2005. būvniecības kopējie apjomi bija 818,1 miljonus latu, un 2006. gadā tie jau sasniedza 1131,6 miljonu latu. [42] Tātad viennozīmīgi var teikt, ka pēdējo gadu laikā būvniecība valstī ir strauji augusi.

Kā pirmo un galveno iemeslu būvniecības straujajam pieaugumam var minēt pieprasījuma pieaugumu pēc dažādu veidu objektiem. Lielākais pieprasījums ir jaunu dzīvojamo platību sektorā. Ja 2002. gadā tika uzbūvēti 794 dzīvokļi, tad 2005. gadā tie bija 3812 dzīvokļi [6,6], bet 2006. gadā uzbūvēto dzīvokļu skaits sasniedza 5865 dzīvokļi. [40]

Pieprasījums ir audzis arī pēc zemes privātai apbūvei. Lielākais pieprasījums pēc zemes ir vietās, kas ir tuvu pie ūdeņiem un kas ir ar sakārtotu infrastruktūru.

Ir strauji audzis pieprasījums arī pēc komerciālām platībām, galvenokārt, Rīgā. Tā kā pieprasījums ir lielāks par piedāvājumu, tiek celtas jaunas biroju ēkas daudzviet Rīgā. Vieni no galvenajiem pieprasījuma veidotājiem ir ārvalstu uzņēmumi, kuriem ir nepieciešami biroji Latvijas galvaspilsētā.

Kā minēts www.latio.lv 2005. gada ceturkšņa pārskatā, tad būvniecības izmaksas pieaug vidēji par 20% gadā. Galvenie pieauguma iemesli ir būvmateriālu cenu kāpums, kā arī trūkums pēc kvalificētiem strādniekiem, būvdarbu vadītājiem un citiem šīs nozares speciālistiem. Algas darbiniekiem ir jāpaceļ un zeme, uz kuras tiek būvēts arī kļūst dārgāka. Lai gan kopējās izmaksas pieaug, būvniecības apmēri un tempi nesamazinās.

Arī tirdzniecības jomas telpas ir pieprasītas. Tiek būvēti objekti, kas ir paredzēti tieši šim nolūkam, taču būvniecība šajā jomā nav tik aktīva, lielāka darbība notiek jau esošajos objektos.

Ļoti daudz līdzekļu tiek investēti jauno projektu būvniecībā. Daudzi ārzemnieki ir ienākuši Latvijā ar saviem līdzekļiem un investē tos dažādu jaunu projektu būvniecībā un realizēšanā. Valstī ir izveidojušās neskaitāmas nekustamo īpašumu firmas, kas nodarbojas ar

darījumiem šajā jomā, kā arī dažas no tām realizē pašas jaunus projektus, būvējot dzīvojamo māju ciematus, daudzdzīvokļu namus vai komerciālos objektus.

Ja deviņdesmito gadu sākumā būvniecības firmām nebija darba, strādniekiem algas nemaksāja un to bija par daudz, tad šodien situācija ir pavisam pretēja. 2005. gadā būvniecībā nodarbināto iedzīvotāju skaits bija 91 tūkstotis cilvēku. [6,6] Būvniecības firmas Latvijā šobrīd ir ļoti daudz un tām darba ir pilnas rokas, ir liels strādnieku trūkums uzņēmumos, speciālisti un būvdarbu vadītāji ir uz izķeršanu, algas šajā nozarē ir augstākas kā jebkad ir bijušas. Ja 2004. gadā būvniecībā strādājošo mēneša vidējā bruto alga bija 175,00Ls [6,7], tad 2006. gada 2. ceturksnī tā sasniedza 269,00 Ls. [7,42] Būvniecības speciālistu deficīta iemesls ir gan tas, ka ilgākā laika periodā netika nokomplektēts optimālais studentu skaits būvniecības specialitātēs augstākajās mācību iestādēs, gan arī speciālistu aizplūšana uz ārvalstīm lielākas algas meklējumos.

Nevalstiskās organizācijas, kas apvieno nozares dažādo jomu speciālistus, pārzinot darbaspēka stāvokli, kvalifikāciju un pieprasījumu tirgū, cenšas savlaicīgi reaģēt, organizējot strādājošo apmācību. [8,122]

Jāmin noteikti arī ir izdevīgie kredīta nosacījumi, ko piešķir bankas šobrīd, kas noteikti ir viens no būvniecības veicinātājiem valstī. Visvairāk izsniegušas kredītus ir Hansabanka, SEB Latvijas Unibanka un Nord/LB Latvija. Izsniegto kredītu privātpersonām kopējie apjomi nekustamajiem īpašumiem ir ievērojami lielāki kā citām lietām. Bankas piedāvā ļoti izdevīgus nosacījumus kredītņēmējiem arī eiro un dolāra procentu likmes pēdējā laikā ir kritušās, tādejādi piesaistot jaunus klientus. Šie labvēlīgie nosacījumi rada plašākam cilvēku lokam iespēju iegādāties savus nekustamos īpašumus, līdz ar to palielinās atkal pieprasījums un būvniecība.

Kaut gan statistika liecina, ka pēc diviem gadiem būvniecība varētu sākt samazināties. Kā prognozē „Anno”, tad divu gadu laikā hipotekāro kredītu kopējais apjoms varētu būt 50% no IKP, kas nozīmētu ļoti lielu piesātinātību kredītu jomā. Tas nozīmē, ka lielākoties cilvēki, kuriem ir iespēja ņemt hipotekāro kredītu to būs jau izdarījuši un tad atliks jau esošajiem kredītņēmējiem tikai nomaksāt kredītus. Līdz ar to pierims arī nekustamo īpašumu tirgus, bet tas nenozīmē, ka būs straujš kritums, bet varētu iesākties stagnācija.

2.2. Kvalitāte

Tā kā darbinieka motivācijas trūkums ļoti iespaido produktu un pakalpojumu kvalitāti, tad noteikti sīkāk ir jāapskata kvalitāte kopumā, kā arī būvniecības kvalitātes problēmas Latvijā.

2.2.1. Kvalitāte un motivācija

Latvijā uzņēmējdarbībā strauji sāk pielietot dažādus vadības sistēmas standartus, kas ienāk no Rietumu uzņēmējdarbības pieredzes, kur vadības sistēmas pēdējos četrdesmit gadus ir bijusi uzņēmējdarbības principiāls dzinējspēks un motivācijas pamats.

Attīstoties tirgus ekonomikas attiecībām Latvijā, uzņēmumu darbību un attīstību arvien vairāk ietekmē konkurence un vārdam "kvalitāte" tiek piešķirta jauna nozīme.

Visaptveroša kvalitātes vadīšana aptver visus veidus, kādos uzņēmums piepilda savu investoru, klientu, darbinieku un sabiedrības vajadzības, vēlmes un cerības. Šī ir plaši atzīta un efektīva metode, kas pateicoties nepārtrauktiem uzlabojumiem, ļauj piemēroties mainīgajai tirgus situācijai un tā prasībām.

Runājot par praktiskiem kvalitātes vadības sistēmas aspektiem, tā ir absolūti nepieciešama patērētāju pārliecināšanai par uzņēmuma ražojumu un pakalpojumu izcilību. Kvalitāte ir garantija tam, ka patērētāji atgriezīsies pie jums atkal un atkal. Latvijā aizvien vairāk uzņēmumu savā stratēģiskajā attīstībā lielāku uzmanību pievērš kvalitātes vadības sistēmas izstrādes un ieviešanas jautājumiem. Galvenais valsts uzdevums ir nodrošināt stabilu tiesisko un administratīvo bāzi uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai, it īpaši par starptautisko konkurētspēju. Kvalitatīvas uzņēmējdarbības nodrošināšana, veicinot starptautisko un Eiropas standartu piemērošanu, izmantojot modernas uzņēmumu vadības sistēmas un ieviešot jaunākās tehnoloģijas, ļauj tiem veiksmīgi konkurēt, gan vietējā, gan starptautiskajā tirgū.

Tādējādi kvalitāte ir elements, kas caurvij visus darbus organizācijā, un kvalitātes vadīšanas jautājumiem viscaur ir jāpievērš maksimāla uzmanība, lai izdzīvotu, attīstītos un saglabātu savu konkurētspēju. Šeit neiet runa tikai par produktu un pakalpojumu kvalitāti, bet arī par piegādi, administrēšanu, klientu apkalpošanu un jebkuru citu uzņēmumi darbības aspektu. Tas vienlīdz attiecas uz visām tautsaimniecības nozarēm, uz jebkuru organizāciju, firmu, uzņēmumu – gan ražojošo, gan pakalpojumus sniezošu firmu, gan sociālajā sfērā darbojošos uzņēmumu, gan arī valsts un pārvaldes institūciju.

Dažādiem cilvēkiem dažādos apstākļos ir dažādi priekšstati par kvalitāti un dažādas prasības tai. Līdz ar to kvalitāte ir relatīvs jēdziens, kas dažādiem cilvēkiem saistās ar dažādu saturu. Kvalitāti varētu definēt sekojoši:

Kvalitāte ir klienta jeb pircēja cerību vai vēlmju un ražotāja parametru papildījums konkrētajā produktā. [16;70]

Kvalitāti un kvalitātes līmeni nosaka vairāki faktori:

1. **Patērētājs.** Uzņēmums darbojas tirgus apstākļos, tas orientējas uz klientu prasību un vēlmju apmierināšanu. Līdz ar to klients nosaka, ko viņš grib redzēt produktā.
2. **Likumdošana.** Likumdošana nosaka minimālās prasības, kas jāievēro ražotājam un jāietver gatavā produktā. Šīs prasības tiek noteiktas direktīvās, standartos un citos normatīvos dokumentos
3. **Ražotājs.** Lielāko daļu no visām produktam izvirzītajām kvalitātes prasībām nosaka paši ražotāji, lai varētu ieinteresēt par savu ražojumu un to pārdot. [16;71]

Produkta kvalitāte, ko saņem patērētājs kā klients, ir atkarīga no darba kultūras attiecīgajās organizācijās. Savukārt ražošanas atmosfēra un vadības stils jebkurā organizācijā ir atkarīga no:

- darba vadītāju kompetences un ieinteresētības;
- galvenās pārvaldības rīcības kritiskās situācijās;
- galvenās pārvaldības personiskā piemēra;
- darbinieku motivācijas;
- darbinieku izvēles principiem;
- vienlīdzīgas karjeras iespējām. [2;16]

Darbinieku motivāciju, to kvalifikāciju var uzskatīt par galveno faktoru, kas uzņēmumam palīdz nodrošināt ražoto preču un sniegto pakalpojumu kvalitāti. To piesaistē un motivācijā svarīgākais ir darba samaksas līmenis, darba apstākļi un citi papildu labumi.

Kompānijas spēj atrast īpašus risinājumus darbaspēka trūkuma problēmai. Pakalpojumu kvalitāte kļūst arvien nozīmīgāka veiksmīgai pārdošanai un tātad peļņas gūšanai. Līdz ar klientu maksātspējas un prasību pieaugumu cena, lemjot - pirkt vai ne, vairs nav vienīgais izšķirošais faktors.

Taču vairākās nozarēs ir saspringta situācija - darbaspēka trūkums un tā biežā mainība atstāj negatīvu ietekmi uz apkalpošanas ātrumu un arī kvalitāti.

Pieaugot kvalificēta darbinieka nozīmei, ne visi uzņēmumi atraduši veidu, kā risināt darbinieku vēlmi doties peļņā uz ārzemēm vai pie konkurenta. Taču ir arī vairāki spilgti piemēri, kas rāda - šo problēmu var atrisināt. Lai arī vienotas receptes nav, speciālisti iesaka atalgojuma mainīgās daļas palielināšanu par sasniegtajiem rezultātiem. Tas var līdzēt arī firmām ar mazāku budžetu, kurām algu ziņā grūtāk konkurēt ar lielajiem brāļiem, tāpēc nereti labākie darbinieki aiziet. Rezultātā nākas iztikt ar esošajiem resursiem vai izmantot nekvalificētu darbaspēku. Tas palielina risku, ka pakalpojumu kvalitāte varētu pazemināties. [35]

Personāla motivācija ir pietiekami sarežģīta un vienlaicīgi tikpat svarīga organizācijas vadībai. Daudzi faktori gan ietekmē, gan paši atkarīgi no darba produktivitātes. Motivācijas kopsakarības ar darba rezultātiem var aplūkot, analizējot darbinieka darba potenciālu, kas izpaužas trīs komponentos:

1. darbinieka ideāli un vērtību orientācija, kas nosaka darbinieka ieinteresētību personīgās un sabiedrības labklājības palielināšanā, darba ražīguma paaugstināšana un sava ieguldījuma palielināšanu sabiedrības attīstībā;
2. darbinieka psiho fiziskās īpašības, viņa prasme mērķtiecīgi virzīt savu gribu un koncentrēt spēkus noteikta produktīva rezultāta sasniegšanā, uzmanība un disciplinētība, darbinieka kvalifikācija un kompetences;
3. profesionālās sagatavotības līmenis, kvalifikācija, darba pārzināšana, profesionālās pašapziņas līmenis, kas ļauj regulēt sociālos ražošanas procesus, iegūtās darba iemaņas.

Darba motivācijas mērķis ir izveidot nepieciešamos nosacījumus un stimulus katra darbinieka iespējami vislielākajai sava darba potenciāla realizācijai konkrētā darba vietā. [3;27]

2.2.2 Būvniecības kvalitāte Latvijā

Būvniecības straujā izaugsme ne vienmēr iet kopsolī ar atbilstoši dinamisku kvalitātes pieaugumu. Valsts būvinspekcijas un nevalstisko profesionālo organizāciju secinājumi liecina, ka nepietiekoša uzmanība tiek pievērsta būvprojektu kvalitātei, tāpēc arī būvju kvalitāte ne vienmēr atbilst vēlamajam līmenim. [8;122] Tabulā 2.1. ir attēlotas galvenās vadības līmeņa problēmas kvalitātes paaugstināšanā.

Problēmas kvalitātes paaugstināšanā

Vajadzība	Problēma
Kvalificētu darbinieki	Piesaistīšana, motivēšana un noturēšana
Zināšanas uzlabošana	Apmācības nodrošināšana un pastāvīgas izaugsmes nodrošināšana kvalifikācijas jautājumā.
Materiālu sagāde	Atbilstošas kvalitātes materiālu sagāde, problēma ir sagādājamo materiālu veikto testēšanas pārskatu ticamībai. Piegādātāju godprātība.
Līgumu slēgšana	Līgumi var tikt sarakstīti pārāk vispārīgi, vai gluži otrādi pārāk detalizēti un tai pat laikā nekorekti.
Tehnoloģijas un tehnika	Nepieciešamās tehnoloģijas nodrošināšana, no investējamo pamatlīdzekļu ieguvuma noteikšana.
Drošība	Instrukcijas sagatavošana, instrukciju precizitāte.

Pēdējā laikā aktualizējusies situācija, ka būvnieki, lai pabeigtu būvdarbus līgumā paredzētajos termiņos, darbu sasteidz pēdējā brīdī. Dažkārt vērīenīgu objektu būvniecības pēdējās dienās var manīt, ka ģenerāluzņēmēji celtniekus ir „salasījuši” vai no visas Latvijas, kas steidz pielikt pēdējo punktu.

Būvuzņēmuma vadītāji norāda, ka šobrīd problēma ar darbaspēka deficītu ir samilzusi un būtu jārisina valstiskā līmenī. Savukārt ar „ievestajiem” darbiniekiem bieži gadās dažādi pārsteigumi, pat tādi, ka jaunie darbinieki uz būvlaukuma dodas pirmo reizi mūžā. [5]

Bieži vien dzīvokļi tiek pārdoti pirms vēl ir uzbūvēts daudzdzīvokļu nams, un kad pircējs jau ir ievācies, tikai tad konstatē dažādus trūkumus, kad ir jau par vēlu. [37]

Var minēt šādus raksturīgākos defektus:

- Sienās un grīdās parādās plaisa, sāk tecēt jumts, rodas pelējumi – tie ir tikai daži būvniecības kvalitātes trūkuma kvalitātes liecinieki jaunajos mājokļos. [5] Iedzīvotājiem, kas kāro dzīvokli vai māju, kādā no jaunajiem projektiem ir noteikti jāpārlicinās, ko īsti piedāvā, kādi būs patiesie izdevumi, kādi būs noteikumi, jo nereti kārtīgi neiedziļinoties darījumā pircējam nākas sastapties ar neparedzētiem izdevumiem. Bieži vien, kad par dzīvokli ir noslēgts rokasnaudas līgums pirms vēl tas ir uzbūvēts, tam tiek nosaukta zemākā iespējamā cena, bet kad tas ir jau gatavs pircējam nākas uzzināt, ka izmaksas ir daudz

lielākas, tāpēc ne vienmēr var ticēt tirgotāju izteiktajām sākuma cenām. Būvnieki un pasūtītāji bieži vien vilcinās ar celtniecību, tādejādi nepildot līgumā noteiktās prasības, līdz ar to pircēji nezina, kad tie varēs pārvākties uz savu jauno mājokli.

- Sakarā ar straujo būvniecību sarūk iekšējās apdares kvalitāte jaunajos projektos, būvniekiem galvenais ir ātrāk pabeigt un ņerties klāt pie nākamā pasūtījuma, kas atkal nesīs lielu peļņu, no kā savukārt cieš iepriekšējais projekts un visbeidzot pircējs. Tāpēc svarīgi ir izvēlēties zināmu nekustamā īpašuma un būvniecības firmu, kas nebūvē vairāk kā vienu māju gadā. Jo ir arī tādi gadījumi, kad viena neliela būvfirma ceļ vienu māju pēc otras vai arī vairākas reizes, ir skaidrs, ka tai nav ne nepieciešamie darbaspēka resursi, ne speciālistu skaits, kas nozīmē, ka kaut kas tiks izdarīts nekvalitatīvi. Visdrošāk ir tad, kad celtniecību apmaksā bankas, kuras arī noalgo būvuzraugus. [37]

Par kvalitāti jāuzsver vairāki būtiski jautājumi. Pirmkārt, tā ir trūkstošā darbaspēka problēma. Otrkārt, svarīgs faktors ir arī sadarbība starp attīstītāju, valsti un pašvaldību, kas būtu jāveicina. Treškārt, būtu jāpalielina arī klientu izglītošana, jo bieži vien tie ir samērā maz informēti par saviem pienākumiem. Būtisks jautājums ir arī attīstītāja pienākums pret izstrādāto projektu. Patlaban starp mājokļu projektu attīstītājiem pastāv liela konkurence, kas daļēji palīdzēs sakārtot situāciju atbilstoši uzņēmumu rentabilitātes un peļņas rādītājiem. Mājokļu kvalitātes jautājums ir saistīts arī ar problēmu, ka Latvijas mājokļu tirgus ir deformēts, proti, pieprasījums krietni pārsniedz piedāvājumu. [38]

Tādējādi var izvirzīt galvenos uzdevumus jauno mājokļu kvalitātes celšanai:

- Darbaspēka trūkums jārisina valdības līmenī;
- Nepieciešams veicināt sadarbību starp attīstītājiem, pašvaldībām un valsti;
- Jāpalielina klientu izglītošana, jo patērētāji ir maz informēti par saviem pienākumiem;
- Jāveicina attīstītāja pienākums pret izstrādāto produktu;
- Valsts institūcijām jānosaka kritēriji, kas raksturo kvalitāti;
- Projektu līgumos jāietver projekta attīstītājs un viņa pienākumi;
- Pašvaldībām jādefinē uzdevumi teritoriju attīstītājiem.

Kopumā var secināt to, ka kvalitātes jautājums ir mājokļa projekta attīstītāja pienākums un atbildība. Turklāt būtiski būtu izstrādāt jaunu būvniecības jomas regulējumu, jo pašreizējais Būvniecības likums ir vairākkārt grozīts un mūsdienu prasībām neatbilstošs.

Kopējiem spēkiem mājokļu projektu attīstītāji, būvnieki, finansētāji un citas iesaistītās puses tomēr var nonākt pie apmierināta kvalitatīvi uzbūvēta mājokļa un līdz ar to

apmierināta patērētāja. Savukārt valsts institūciju uzdevums būtu noteikt konkrētus kvalitātes rādītājus. [36]

3. ORGANIZĀCIJAS APRAKSTS

Uzņēmums ir reģistrēts 2002. gada 5. jūlijā. Sabiedrības juridiskais statuss - Sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Tās galvenie darbības virzieni:

1. ēku būvdarbu veikšana, vadīšana un būvuzraudzība;
2. restaurācijas darbu veikšana, vadīšana un būvuzraudzība;
3. cita veida būvniecība un remonts;
4. īpašumu apsaimniekošana;

Būvuzņēmums veic mūsdienīgu būvniecības procesu realizāciju pildot ģenerāluzņēmēja, gan apakšuzņēmēja funkcijas.

Uzņēmumā strādā aptuveni 55 darbinieki no tiem 11 ir administratīvais personāls, 44 ir strādnieki.

Uzņēmumam pieder:

- 3 mikroautobusi – sagādes daļai;
- 10 automašīnas – projekta vadītājam, mārketinga daļas vadītājam, īpašumu apsaimniekošanas nodaļas vadītājam, transporta nodaļas vadītājam būvdarbu vadītājam; valdes locekļiem;
- 3 motocikli – valdes locekļiem; projekta vadītājiem.

Telpas birojam tiek īrētas, kā arī lielākas būvniecībai nepieciešamās mašīnas un instrumenti.

Firmas galvenie pasūtītāji 2006.gadā:

- SIA „Linstow”;
- SIA „Protech”;
- SIA „Pūces birzs”;
- Džerards Antonijs Barijs.

Firmas galvenie piegādātāji 2006.gadā:

- SIA „TAPEKS”;
- SIA „Nelss”;
- SIA „Famar Desi”;
- SIA „SAIMNIEKS SERVISS”;
- SIA „Aile”;
- SIA „RAMIRENT”;
- SIA „RAMITEH”

Uzņēmuma misija ir sniegt kvalitatīvus pilna cikla būvniecības pakalpojumus visā Latvijas teritorijā, kas ietver sevī visus veicamos darbus sākot no objekta projektēšanas, līdz celtniecības darbu veikšanai

Galvenie uzņēmuma mērķi:

- Koncentrēties uz uzņēmuma pamatbiznesu - būvniecības pakalpojumu sniegšanu, kā arī paplašināt uzņēmuma jaunās struktūrvienības – transporta nodaļu un īpašumu apsaimniekošanas nodaļu;
- Pievērsties galvenokārt tādiem būvniecības segmentiem kā komercbūvniecība, dzīvojamo māju un industriālo ēku būvniecība;
- Neiesaistīties zaudējumus nesošos projektos un tādos projektos, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz sabiedrības drošību un labklājību vai kaitēt mūsu uzņēmuma reputācijai;
- Īpašu uzmanību veltīt darbības efektivitātes, pozitīvas naudas plūsmas un rentabilitātes nodrošināšanai;
- Uzlabot uzņēmuma kopējo kompetences līmeni un profesionalitāti;
- Apmierināt klienta vajadzības un vēlmes – apmierināts pasūtītājs;
- Ilglaicīga sadarbība ar apakšuzņēmējiem, partneriem un pasūtītājiem;
- Mārketinga mērķi ir popularizēt uzņēmumu, laba imidža veidošana, darīt pieejamu informāciju apakšuzņēmējiem, partneriem un saviem klientiem par uzņēmumu.

Uzņēmuma prioritāte ir klientu vajadzības, un tas, pirmkārt, nozīmē, ka uzņēmums dara visu, lai sasniegtu gaidīto kvalitāti saskaņotajā laikā. Nodrošinot projektos pievienoto vērtību un pat pārsniedzot sākotnējās ieceres, uzņēmums no saviem klientiem vēlas saņemt ilgtermiņa uzticēšanos, apzinoties, ka, lai iegūtu klientu uzticēšanos, ir jāiegulda milzīgs darbs, un dažkārt pietiek tikai ar vienu negatīvu pieredzi, lai to pazaudētu.

Galvenie stratēģijas principi darbā ar klientiem:

- Pilna būvniecības pakalpojumu pakete - sākot no projekta priekšlikuma sagatavošanas un atbalsta biznesa plāna izstrādē, priekšprojekta izstrādes skiču stadijā, no projektēšanas līdz pat būvdarbiem un garantijas perioda apkalpošanai;
- Koncentrēšanās nevis uz projektu kvantitāti, bet uz klientu vajadzībām, tādējādi dibinot ar klientiem ilgtermiņa attiecības, nodrošinot projektos pievienoto vērtību un izmaksu rentabilitāti.

Attiecīgi no nospraustajiem mērķiem tiek noteikti veicamie uzdevumi, kas galvenokārt ir:

- Piedalīties un uzvarēt gan valsts un pašvaldības, gan privāto pasūtītāju rīkotajos būvniecības, celtniecības un projektēšanas iepirkumu konkursos;

- Lai sekmīgāk veiktu, koordinētu, plānotu un kontrolētu savu darbu, uz objektiem piesaistīt apakšuzņēmējus, atbilstoši no veicamajiem darbiem. Uzņēmumam ir nepieciešams piesaistīt apakšuzņēmējus, parasti šādiem veicamiem darbiem kā elektrība un elektromontāža, apkure, vēdināšana un siltumizolācija, gāze. Ir pieredze gadījumos, kad uzņēmums ar savu darbaspēku nespēj nodrošināt veicamo darbu apjomu noteiktā laikā vai kvalitātē, šādos gadījumos ir nepieciešams piesaistīt apakšuzņēmējus arī būvniecības, celtniecības vai projektēšanas darbu veikšanai;
- Lai sekmīgi uzņēmums darbotos ļoti svarīgi ir atbilstoši specializētu darbinieku piesaistīšana, kuriem ir atbilstoša izglītība, iegūti sertifikāti, piemēram, būvdarbu vadītājam ir jābūt būvdarbu veikšanai derīgam sertifikātam, kurš nosaka, uz kādiem būvniecības un celtniecības darbiem ir specializējies;
- Mārketinga aktivitātes ir arī ļoti svarīga sastāvdaļa no uzņēmuma dzīves cikla. Ar to šajā uzņēmumā pilnībā nodarbojas mārketinga nodaļas vadītājs. Galvenie uzdevumi šeit ir kontakts ar esošajiem un potenciālajiem klientiem, tiek veikta informācijas izvietošana par uzņēmumu katalogos. [45]

2007.gadā plānots saglabāt ieņemtās pozīcijas būvniecības jomā, palielināt uzņēmuma peļņu. Piesaistīt savā kolektīvā vairāk kvalitatīvā darbaspēka, mēģinot atteikties no apakšuzņēmēju pakalpojumiem.

Viens no svarīgākajiem 2007. gada ir uzņēmuma stratēģiskā attīstības plāna izstrāde, kas noteiks prioritātes un mērķus uzņēmuma attīstībā. Šis plāns būs efektīvs uzņēmuma vadības instruments, konkrēti nosakot sasniedzamos rezultātus. [44]

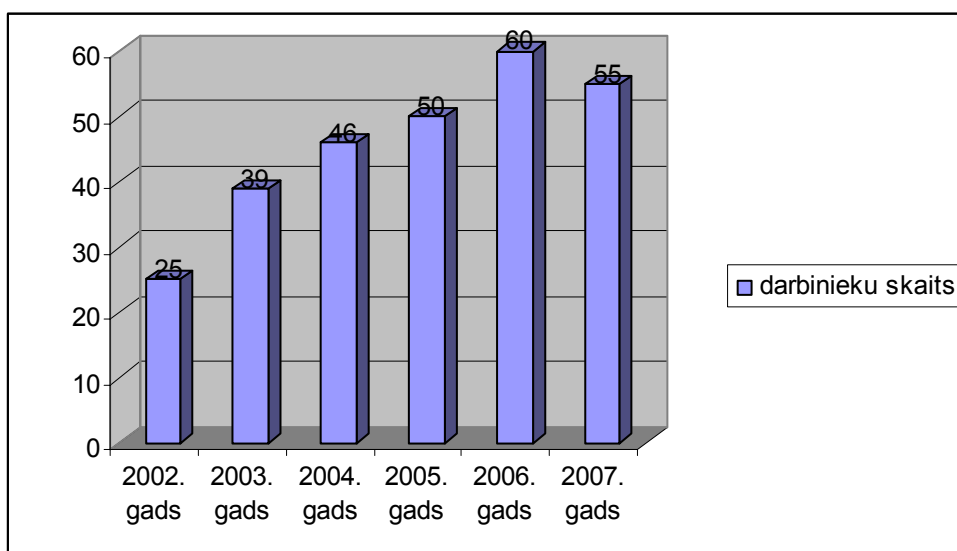
Nodarbināto skaits mainās gandrīz katru mēnesi, to izmaiņas ir saistītas ar celtnieku kustību – bieži ar celtnieku brigādi vai atsevišķiem celtniekiem - palīgstrādniekiem tiek noslēgti darba līgumi uz noteiktu objekta paveikšanas laiku. Un attiecīgi, kad objekts tiek uzbūvēts, darbi beigušies, darba līgumi beidzās. Parasti, pabeidzot darbus vienā objektā, tiek piedāvāti nākamie objekti, praksē bieži notiek tā, ka brigāde slēdz jaunus darba līgumus un turpina strādāt, taču gadās arī izņēmumi. Protams, daļu strādnieku neapmierina šis darbs tādēļ arī aiziet no darba.

Tabulā 3.1. ir doti dati par pēdējo 6 mēnešu pieņemto un atlaisto darbinieku kustību. Pieņemto darbinieku skaits atkarīgs no objektu lieluma, kas uz doto brīdi ir uzņēmuma. Daļa darbinieku aiziet pēc pašu iniciatīvas, daļa tiek atlaista par darba procedūru neievērošanu. Protams, arī administratīvais personāls mainās, taču daudz retāk. Pēdējo sešu mēnešu laikā aizgājis ir tikai viens darbinieks, savukārt pieņemti trīs, tas liecina, ka šie darbinieki ir apmierinātāki un vairāk spējīgi sadarboties savā starpā, kā arī ar vadību.

Strādājošo strādnieku skaita izmaiņas par pēdējiem 6 mēnešiem

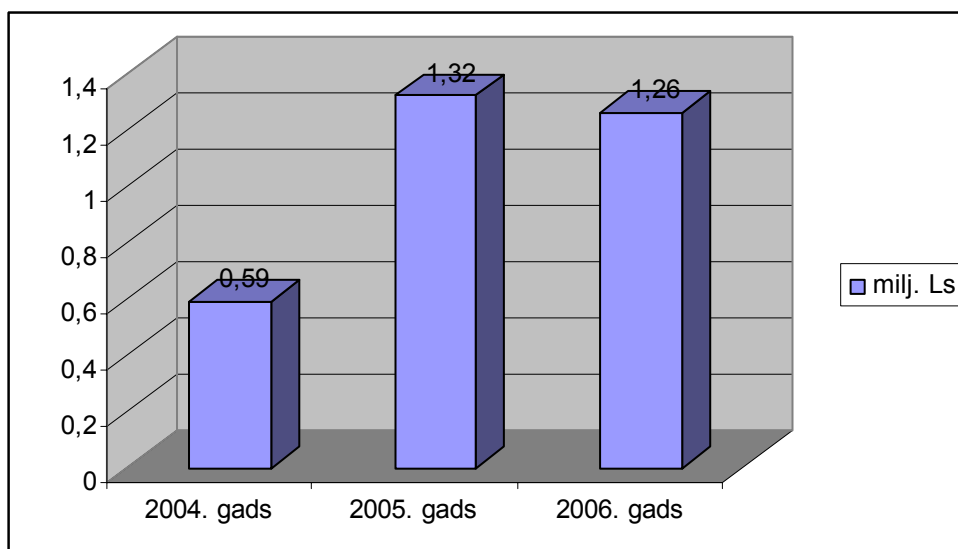
Mēneši	11.2006	12.2006	01.2007	02.2007	03.2007	04.2007
Pieņemti	7	1	8	1	0	2
Atlaisti	3	1	5	5	4	2

Kā redzams, 3.1.attēlā, kurā attēlots būvniecības uzņēmuma vidējais strādājošo skaits laika posmā no 2002.gada līdz 2007.gadam, 2006.gadā vidējais strādājošo skaits salīdzinot ar iepriekšējo, 2005.gadu, ir pieaudzis par 10 darbinieku, bet savukārt salīdzinot ar 2004.gadu - par 4 darbiniekiem. Šis vidējais strādājošo skaita pieaugums ir saistīts ar ražošanas un uzņēmuma darbības sfēras paplašināšanos, kas savukārt prasīja speciālistu skaita palielināšanu uzņēmumā. Uz doto brīdi uzņēmumā strādā 55 darbinieki. Uzņēmuma vadība plāno paplašināt savas jaunās struktūrvienības – transporta nodaļu un īpašumu apsaimniekošanas nodaļu, tādējādi var prognozēt darbinieku skaita pieaugumu.



3.1. att. Darbinieku skaita izmaiņas pa gadiem [43] [44]

Aplūkojot finansiālos rādītājus 3.2. attēlā, ir redzams, ka 2005. gadā salīdzinot ar 2004. gadu neto apgrozījums ir audzis vairāk kā divas reizes, tas ir skaidrojams ar to, ka uzņēmums ieguva iespēju veikt diezgan nozīmīgus pasūtījumus. 2006. gadā neto apgrozījums ir nedaudz samazinājies, bet pozitīvais faktors ir tas, ka šis gads ir pirmais gads, kas tika noslēgts ar pozitīviem rādītājiem, tas ir, peļņu, ko uzņēmuma vadība plāno ieguldīt tālāka uzņēmuma attīstībā, kā arī segt iepriekšējo gadu zaudējumus.



3.2. att. Neto apgrozījums [43]

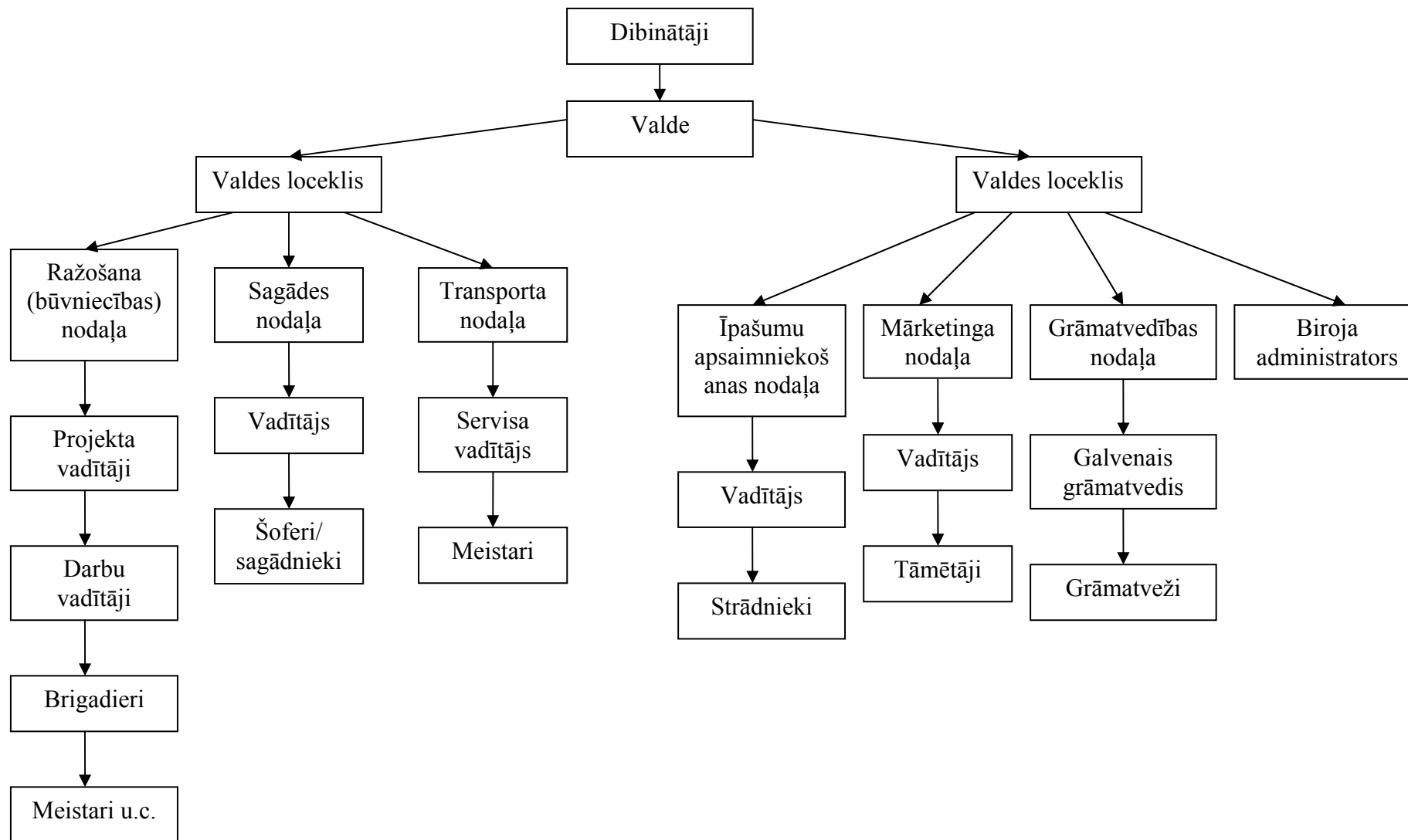
3.1. Uzņēmuma vadības organizatoriskā struktūra

Organizācijas struktūra izskaidro ne vien pakļautību sistēmu, kāda ir izveidota uzņēmumā, bet arī parāda informācijas plūsmas shēmu un problēmu risināšanas procesa iespējas. Struktūra ir tas organizācijas sistēmas elements, kas sakārto organizācijas darbu, veido uzņēmuma iekšējo kārtību un saskaņā ar kuru noris informācijas apmaiņa uzņēmumā.

Kā attēlots, 3.3.attēlā, tad uzņēmuma struktūra sastāv no vairākiem administratīvajiem līmeņiem:

1. Valdes loceklis, kura pakļautībā ir:
 - Ražošanas jeb būvniecības nodaļa;
 - Sagādes nodaļa;
 - Transporta nodaļa.
2. Valdes loceklis, kura pakļautībā ir:
 - Īpašumu apsaimniekošanas nodaļa;
 - Mārketinga nodaļa, zem kuras arī ir uzņēmuma tāmētāji;
 - Grāmatvedības nodaļa;
 - Biroja administrators

Šāda veida struktūras priekšrocība ir iespēja nepārprotami nodalīt darbinieku uzdevumus, kompetences un atbildības jomas, kas jebkurā uzņēmumā ir ļoti būtiski, jo pat vismazākā ne konkrētība var bremzēt uzņēmuma efektīvu darbību, diemžēl mazākos uzņēmumos šāda struktūra ne vienmēr darbojas.



3.3. att. Uzņēmuma vadības organizatoriskā struktūra

Kopējo uzņēmuma mērķu sasniegšanai informācijas apmaiņa tiek organizēta sistemātiski – informācijas plūsma no augstākā vadības līmeņa uz vidējo, no vidējā uz zemāko un tālāk uz darbiniekiem, un attiecīgi šī sistēma nosaka arī atbildes reakcijas ceļu pretējā virzienā. Šāda informācijas plūsmas organizācija un stingra pakļautību noteikšana dod iespēju katram darbiniekam saņemt tieši to informāciju, kas viņam ir aktuāla. Kaut gan uzņēmumā tas ne vienmēr darbojas. Pirmkārt, bieži vien visa nepieciešamā informācija nenonāk līdz darbiniekiem, kā arī darbinieki bieži neiet pie sava tiešā vadītāja, bet gan pie augstākā līmeņa vadītāja, kas jauc pastāvošo hierarhiju.

Šāda veida organizācijas struktūras izmantošanā pastāv arī problēmas, kā, piemēram, atsevišķās situācijās lēmumu pieņemšanas process var kļūt garāks un birokrātiskāks, īpaši, ja lēmuma pieņemšana ir saistīta ar vairākām nodaļām. Šī problēma tiek risināta ar efektīvas komunikāciju sistēmas uzturēšanu – lēmumi starp dažādām nodaļām var tikt pieņemti daudz ātrāk, pateicoties elektroniskajam pastam, telefonsakariem, kas kopīgi garantē ātru informācijas apriti un līdz ar to samazina laiku, kas nepieciešams starp nodaļu lēmumu pieņemšanai.

Darbinieku informētība nodrošina:

- motivāciju - kopīga mērķa apziņa motivē darbiniekus un tas veicina lielāku darba efektivitāti;
- komandas darbu - informācija ir savienotājelements, kas palīdz katrai personāla vienībai iekļauties vienotā darba procesā;
- atbildību - informētiem cilvēkiem nav morālu tiesību izvairīties no atbildības;
- lojalitāti - ja darbinieki nebūs informēti par uzņēmuma darbības principiem, attieksmi pret klientiem, tad var izveidoties situācija, ka viņi ar klientiem “spēlē uz vienu roku” pret uzņēmumu;
- pašpārliecinātību - ja iekšējā komunikācijas apmaiņas sistēma strādā labi, tā nodrošina labas attiecības starp vadītājiem un padotajiem, kas savukārt veicina padoto drošību atklāti risināt problēmas kopā ar vadītājiem.

Tieši tāpēc ir svarīgi panākt, lai informācija būtu pieejama visiem. Jāpanāk vienāds informētības līmenis visiem darbiniekiem, jo tas izslēdz baumošanas un neveselīgas atmosfēras rašanos uzņēmumā. Svarīgi, lai tās plūsma būtu regulāra un notiktu abos virzienos. Pareiza informācijas nodošanas sistēma ir divvirzienu ceļš, kur abas puses ir vienlīdz ieinteresētas apmainīties ar jaunāko informāciju kopēju mērķu sasniegšanu.

3.2. Uzņēmuma darba organizācijas pamatprincipi

Kā jau iepriekš minēju tad uzņēmumā kopumā ir nodarbināti aptuveni 55 darbinieki, no kuriem 11 ir administratīvais personāls, tātad vislielākā uzņēmuma struktūrvienība ir būvniecības nodaļa, kas sastāv no projektu vadītājiem, būvdarbu vadītājiem, brigadierim, kā arī meistariem un palīgstrādniekiem. Šī nodaļa ir uzņēmuma svarīgākā nodaļa, jo tas ir uzņēmuma pamats ar ko tas nodarbojas, tādēļ svarīgi runāt arī par darba organizāciju.

Uzņēmumā parasti visi darbi sākas ar piedalīšanos konkursā, kur notiek cīņa par noteiktu projektēšanas vai būvobjektu. Visbiežāk par konkursa galvenajiem nosacījumiem ir izvirzīta zemākā piedāvājuma cena. Tātad ir ļoti svarīgi pareizi plānot visus darbus, materiālus un mehānismus, kā rezultātā tiek sastādīta izmaksu tāme. Tāme ir jā sastāda ne tikai lai uzvarētu konkursā, bet arī lai, uzvarot šo konkursu, ir iespējams par paredzētajām izmaksām uzbūvēt objektu, kā arī izmaksāt strādniekiem darba algas un gūt arī kādu procentu peļņu no šī objekta. Jāmin arī tas, ka piedaloties konkursā tiek vērtēta uzņēmuma pieredze saistībā ar līdzīgiem objektiem, par vispār veiktajiem objektiem kopumā, atsauksmes no pasūtītājiem, darbinieku specializācijas un pieredze, uzņēmuma neto apgrozījums par 2 – 3 pēdējiem darbības gadiem.

Ir gadījumi, kad pasūtītāji paši sazinās ar uzņēmumu un piedāvā jau gatavu projektu un grib, lai uzbūvē, renovē vai rekonstruē projektu. Protams, arī šādās situācijās tiek noslēgts līgums par veicamo apjomu, termiņu un apmaksu. Ar valsts pasūtītājiem arī ir līdzīga situācija, piemēram, ja viņus ir apmierinājusi mūsu veikto darbu kvalitāte, tad saņemot nākamo objektu viņi sūta uzņēmumu piedalīties vai nu cenu aptaujā, vai arī konkursā. Atšķirība starp cenu aptauju un konkursu ir tāda, ka, ja veicamo darbu summa pārsniedz 50 000 Ls, tad obligāti ir jā rīko konkursu, to paredz Latvijas Republikas likums „Par valsts un pašvaldības būvniecības objektu iepirkumiem”.

Kad ir uzvarēts konkurss vai kā citādi saņemts jauns objekts, tiek noslēgts līgums, izņemta būvatļauja, tad sākas lielākā un atbildīgākā ražošanas procesa daļa. Valdes locekļi nozīmē atbildīgos par objektu, atbildīgos par darbaspēka izvēli un piesaistīšanu, veicot darbus ļoti apjomīgos objektos tiek nozīmēti vairāki darbu vadītāji.

Katru darbu vai projekta vadītājam ir skaidri jāzina savi veicamie uzdevumi objektā. Lai tiktu nodrošināts veiksmīgs ražošanas process tiek rīkotas ražošanas sapulces, kuras vada valdes locekļi, bet piedalās visi, kas saistīti ar ražošanu un, protams, ka sapulcē piedalās arī valde un grāmatvedība. Šajās sapulcēs tiek plānoti tuvākie nedēļas darbi, nepieciešamie materiāli, mehānismi, darbaspēks un mehānismi.

Darbaspēka plūsmu ir svarīgi plānot uz vairākām nedēļā nākotnē, jo viens no ražošanas procesa galvenajiem uzdevumiem ir veiksmīgi saplānot darbaspēku resursu izmantošanu, lai nebūtu dīkstāve un arī lai netrūktu darbinieku. Un arī ļoti svarīgi būvniecībā ir laicīgi piedāvāt un nodrošināt strādniekiem darbu, jo daudzi no viņiem ir noslēguši darba līgumu, kas ilgst līdz noteikta objekta paveikšanai. Un loģiski, ja darbiniekam nekas netiek piedāvāts, viņš pats meklē sev jaunu objektu un tad uzņēmums var zaudēt šo strādnieku, tāpēc ļoti svarīga ir šī darbaspēka plūsmas plānošana.

Arī ražošanas sapulcē tiek lemts par loģistikas jautājumu risināšanu, diskutēts par nepieciešamiem materiāliem, to piegādi katrā objektā.

Tā kā pats uzņēmums nenodarbojas ar projektēšanu, pasūtītājiem, kam ir nepieciešamība tiek piedāvāti arhitekti, ar kuriem uzņēmumam ir izveidojusies ilgstoša sadarbība. Arhitektu projektu izstrādes un apstiprināšanas darbu cikls ir ļoti laikietilpīgs, jo ir nepieciešami ļoti daudzi apstiprinājumi, galvenokārt tie visi ir saistīti ar būvatļaujas saņemšanu.

Kā zināms, ne tikai uzņēmumam pēdējo 2 gadu laikā ir palielinājies apgrozījums, bet viss būvniecības tirgus ir ļoti strauji pieaudzis un līdz ar to pietrūkst speciālistu un arī strādnieku, kas traucē sekmīgi veikt darbus objektos. Ražošanas procesā ir arvien vairāk jāsaskaras ar šīs problēmas risināšanu.

3.3. Uzņēmuma pašreizējā motivācijas sistēmas novērtējums.

Cilvēki pastāvīgi motivējas, kad viņu ieceres īstenojas, un zaudē motivāciju, ja tas nenotiek. Uzņēmumam jāapzina cilvēku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību un ieceres īstenošanu.

Cilvēkam paaugstinās motivācija, kad ievēro viņa individualitāti, ja ir saprotams darba process, ja darbs atbilst ne tikai viņa profesionālajai kvalifikācijai, bet arī vajadzībām, ja cilvēks izglītojoties gūst gandarījumu, ja uzņēmuma kultūra atbilst personāla vērtībām, ja atalgojums par paveikto darbu atbilst iecerētajam. [9,28]

3.3.1. Darba motivācijas problēma un tā iemesli

Būvniecības uzņēmumā pastāv darba motivācijas trūkums, par ko liecina tas, ka vidēji mēnesī no uzņēmuma aiziet vai tiek atlaisti 3 strādnieki. Jaunu darbinieku uzņemšana notiek pēc nepieciešamības. Tāpēc precīzu strādājošo skaitu var noteikt tikai

uz kādu konkrētu brīdi – darbinieku sastāvs ļoti bieži mainās. Tas gan vērojams vairāk starp strādniekiem.

Veicot aprēķinus, pieņemsim, ka šobrīd uzņēmumā strādā 44 pamatstrādnieki, no kuriem 10 (jeb 23%) var saukt par jauniem darbiniekiem, jo tie ir nostrādājuši mazāk kā 3 mēnešus.

Administratīvā personāla sastāvs ir diezgan stabils. Pēdējā pusgada laikā ir notikušas tikai šādas izmaiņas:

- no darba aizgājusi viena grāmatvede;
- pieņemti 3 darbinieki – 2 grāmatvedes, 1 projekta vadītājs

Līdz ar to administratīvā personāla sastāvs ir saglabājies gandrīz nemainīgs, bet tāpēc nevar teikt, ka to ne ietekmētu darba motivācijas trūkums.

Pašreiz kā galvenos motivācijas trūkumus var minēt:

- Darba laiks. Administratīvā personāla darba laiks ir 8 stundas, taču strādniekiem ir jāstrādā arī ilgāk. Bieži vien viņu darba režīms ir atkarīgs arī no laika apstākļiem. Tāpat, ja tiek iekavēti termiņi ir jāstrādā ilgāk. Ir gadījumi, kad jāstrādā arī pa naktī. Piemēram, ja tās ir veikala telpas, kur pa dienu staigā pircēji, tad strādniekiem ir jāstrādā laikā kad veikals ir slēgts. Ja jārok tranšejas, strādnieki to nevar darīt pa dienu, kad uz ceļiem ir blīva satiksme, tādēļ tas jādara dienas vēlajās stundās. Diemžēl tā ir darba specifika, ko ir diezgan grūti mainīt, bet tas tomēr rada neapmierinātību darbiniekos, kas samazina motivāciju strādāt.
- Sanitāri higiēniskie apstākļi. Tā diemžēl arī ir būvniecības darbu specifika, bet uzņēmums cenšas nodrošināt pie visiem lielākajiem objektiem pārvietojamās tualetes, dušas un ģērbtuves, bet bieži vien lielo strādnieku skaita dēļ, rodas liela netīrība šajās telpās, kas rada neapmierinātību strādniekos.
- Vadītāju neatbalstīšana svinēt jubilejas darba vietā. Protams, lielās jubilejās, piemēram, 50 gadu jubilejās vadītāji apsveic savus darbiniekus, taču ikdienā tas nenotiek. Darbinieki savā starpā atzīmē šos svētkus, un vadītāji it kā neaizliedz, taču tikai daudz, lai tas netraucētu ikdienas darbam.
- Informācijas aprīte uzņēmumā. Uzņēmumā netiek nodrošināta pilnīga informācijas apmaiņa. Bieži vien darbinieki īsti nezina kāda pūs vadības turpmākā darbība. Kā vadītājs minēja, viņš īsti neuzskata par vajadzību visiem stāstīt visu. Kas jāzina

grāmatvedei, to viņš pasaka, kas jāzina darba vadītājam tā informācija viņam arī tiek sniegta. Tālāka informācijas noplūde netiek nodrošināta.

- Lēmumu pieņemšanas politika. Lēmumi tiek pieņemti diezgan vienpersoniski starp vadītājiem. Bieži vien, protams, ir šāda nepieciešamība, bet tas notiek arī gadījumos, ka vajadzētu iesaistīt arī darbiniekus, piemēram, par algas paaugstināšanas jautājumu. Ja strādnieki lūdz lielāku piemaksu par darbu, tad tas nemaz netiek apspriests, bet vienkārši atbilde ir „nē” un viss. Ja nepatīk atradīs kādu kas strādās par piedāvāto samaksu.
- Atvaļinājumi. Labprātāk darba vadītājs izvēlas samaksāt par atvaļinājumu, bet piedāvājot turpināt strādāt. Mēnesi garu atvaļinājumu nevar dabūt neviens no darbiniekiem. Protams, ja darbinieks vēlas, viņam tiek piešķirts atvaļinājums, bet darbiniekam nav pašam iespēja izvēlēties kad iet atvaļinājumā, jo vispirms ir pasūtītāja intereses un tad tikai darbinieku atvaļinājumi. Jāsaka, ka vislielākā būvniecība notiek vasaras mēnešos, tātad šajā laikā darbiniekam gandrīz nav iespējams aiziet atvaļinājumā, kas var radīt neapmierinātību darbiniekos, jo siltais laiks ir laiks, kad vislabprātāk cilvēki atpūšas.
- No vadības viedokļa ir svarīgi, lai kolektīvs strādātu kā viena komanda, jo katra darbinieka veiktais darbs ir atkarīgs vai saistīts ar cita darbinieka veicamiem vai jau paveiktiem uzdevumiem un, ja viņiem nebūs savstarpēji labs kontakts, tas apgrūtinās komandas darbu. Ir svarīgi, lai katrs un ikviens darbinieks zinātu, kas ir citu darbinieku pārziņā, lai zinātu, kad, kur un pie kā vērsties pēc palīdzības. Jāsaka, ka kolēģu attiecības uzņēmumā ir draudzīgas, bet dažbrīd uzņēmumā valda haoss, jo nav īsti atrunāti katra darbinieka darba uzdevumi. Vadītāji bieži vien to atstāj pašu nodaļu ziņā, tā radot neapmierinātību un nesapratni, jo nepatīkamākie darbi tiek atlikti, jo nav īsti skaidrs kam tas jādara.

Pastāv arī citi personāla kustības iemesli, taču tie nav tik bieži. Jāsaka ir gadījumi, kad darbinieki no uzņēmuma tiek atlaisti par standartu neievērošanu un pārkāpumiem darbā, kas būvniecībā nav reta parādība.

3.3.2. Līdzšīnejā darbinieku motivācijas prakse

Arvien vairāk arī Latvijā nākas saskarties ar situāciju, kad uzņēmuma nemateriālie aktīvi – reputācija, uzņēmuma nosaukums, vadības un darbinieku kvalitāte – ir daudz vērtīgāki par materiālajiem. Tie var dot pat 70% no uzņēmuma vērtības.

Pēc autores domām, šobrīd uzņēmuma vadība tomēr cenšas uzlabot savu darbinieku motivācijas līmeni.

Šobrīd, lai nodrošinātu darbinieku fizioloģisko pamatvajadzību apmierināšanu, uzņēmumā ofisa darbiniekiem tiek nodrošināta tēja, kafija, cukurs. Strādniekiem pie lielākiem objektiem tiek nodrošinātas pārvietojamās tualetes, dušas, ģērbtuves. Šīs darbinieku telpas ir pietiekami labi iekārtotas, lai darbinieki tajās uzturoties justos labi, taču ir vēl ļoti tālu no komfortablām un tiešām ērtām telpām, kas pēc autores domām lielākoties ir atkarīgs arī no strādniekiem pašiem, jo viņiem pašiem šīs telpas jauztur kārtībā. Lielos objektos, kur ir daudz strādnieku ir vērojama diezgan liela šaurība un nekārtība.

Visi strādnieki tiek nodrošināti ar kvalitatīvu speciālo darba apģērbu, kā arī ar labiem profesionālajiem darba instrumentiem. Iespēju robežās vis darbs tiek mehanizēts un atvieglots. Kā vadītājs minēja, ja bedre jārok, tad tas strādniekiem nav jādara ar lāpstām, bet tiek nodrošinātas mašīnas, traktori ar, kuru palīdzību tas tiek izdarīts. Arī administratīvais personāls tiek nodrošināts ar labu tehniku, piemērotiem datoriem, programmām, internetu.

Daudzi vadītāji uzskata, ka darbinieku attieksmi pret darbu galvenokārt ietekmē nauda un tāpēc tieši šis faktors ir ņemts par pamatu darba apmaksu sistēmu izveidošanā. Nav noslēpums, ka ar tās palīdzību var iegūt daudzas vērtīgas lietas, un darbinieka dzīves līmenis ir tieši atkarīgs no saņemtās algas apmēra. Darba algas apmērs kalpo arī kā vērtības noteikšanas mērs, kas ļauj novērtēt to, vai darba atalgojums ir pienācīgs un taisnīgs gan uzņēmuma ietvaros, gan ārpus tā. Nauda var veicināt darbiniekos lielisku motivāciju, un tāpēc tai tiek atvēlēta centrālā loma darbinieku motivācijā. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem stabilu un arī konkurētspējīgu atalgojumu. Elastīgā algu sistēma dod iespēju nopelnīt naudu atbilstoši paveiktam darbam. Tātad, ja strādnieks, grib augstāku atalgojumu viņš var strādāt ilgāk, bet ja viņam pietiek viņš var pastrādāt stundu un iet mājās. Var arī kādā dienā neierasties darbā, protams, ja tas notiks nedēļas garumā bez brīdinājuma, tad uzņēmuma vadība izvērsīs attiecīgas sankcijas. Alga atbilstoši darbinieka pieteikumam tiek izmaksāta firmas kasē vai arī pārskaitīta uz algas karti. Salīdzinot ar citiem būvniecības uzņēmumiem, algas līmenis ir labs un ir atbilstošs vidējai algai, ko saņem šīs nozares darbinieki Latvijā. Administratīvajam personālām tomēr šis darba laiks ir vairāk vai mazāk normēts, kā arī darba alga noteikta. Protams, vadība ievēro darbinieku individuālās intereses, ļauj iespēju robežās saskaņot darba laikus, pēc vajadzības.

Vajadzības pēc drošības uzņēmumā tiek apmierinātas strādniekiem izmantojot slēdzamus skapīšus personiskām mantām. Gadījumos, ja vadība uzzina par zādzībām, zaglis nekavējoties tiek atlaists no darba. Protams, tiek veikti visi nepieciešamie drošības pasākumi, darbam objektos. Jāsaka, ka vadība šajos jautājumos ir ļoti stingri arī pret

darbiniekiem. Noteikti jālieto ķiveres un nekādā gadījumā nedrīkst strādāt alkohola reibumā, vai pat lietot darba laikā to. Ja darbinieks nepakļaujas šīm prasībām, tad tiek samazināts atalgojums, bet ja tas bieži atkārtojas, tiek atbrīvots no darba.

Jāmin, arī tas, lai darbinieki justos pārliecināti par stabilu materiālo nodrošinājumu, algas vienmēr tiek izmaksātas noteiktajā datumā, kas ir diezgan nozīmīgi, jo vēl joprojām Latvijā privātajā sektorā, it īpaši būvniecībā ir vērojama šāda situācija – tiek atliktas darbinieku algas vai pat beigās vispār netiek izmaksāts. Tomēr mīnuss ir tāds, ka uzņēmuma vadība ne vienmēr var nodrošināt pastāvīgu darbu un atalgojumu, bet jāsaka kā tā ir nozares specifika. Darbinieki tiek pieņemti uz noteiktu objektu, un tad kad tas tiek realizēts un nav vairs objektu, kuros ir iespēja strādniekam nodrošināt darbu tas tiek atlaists, saglabājot viņa koordinātes, tādēļ arī būvniecībā bieži tiek izmantoti apakšuzņēmēji, it sevišķi pie lieliem objektiem. Protams, pastāvīgiem strādniekiem, kuriem ir augsts darba stāžs un kuri strādā labi, uzņēmumā rūpējas vairāk. Ja uz doto brīdi uzņēmums nevar nodrošināt darbu, tad viņiem tiek izmaksātas nelielas algas, lai noturētu viņus organizācijā.

Kā papildus finansiālo stimulu strādnieki var saņemt apmaksātu kodēšanos no alkoholisma. Brigadieriem un darba vadītājiem, kā arī administratīvajam personālam tiek piešķirtas prēmijas par laicīgi nodotiem objektiem, kas nesuši uzņēmumam peļņu. Noteikti jāmin tas, ka jebkurš darbinieks var saņemt prēmiju jebkurā laikā, ja vien viņš ir pastrādājis ar lielu atdevi. Piemēram, grāmatvedība, saņem prēmijas par laicīgi nodotām gada atskaitēm, tāmētāji, par veiksmīgi izveidotām tāmēm, projekta vadītāji par veiksmīgiem projektiem. Jāmin arī fakts, ka uzņēmums nepraktizē darbinieku prēmēšanu uz Ziemassvētkiem, jo vadītājs uzskata, ka tas nav darbinieku nopelns, ka ir šādi svētki. Parasti ar finansiālo stimulu palīdzību uzņēmums var pamudināt darbiniekus veikt savus pienākumus ar lielāku atdevi, kā rezultātā tās var sasniegt ātrāk savus mērķus. Tāpat finansiālie stimuli var kalpot kā lieliski labu un kvalificētu darbinieku piesaistītāji.

Vadošajiem uzņēmuma darbiniekiem tiek nodrošināts transports, kā arī degvielas apmaksa. Labākajiem darbiniekiem vadītāji pat dot iespēju izvēlēties transportu ar kādu pārvietoties, piemēram, 2 projekta vadītāji pārvietojas ar motocikliem, kas dod iespēju padarīt dienas laikā vairāk – nesēžot sastrēgumos. Pārējo nodaļu vadītājiem arī ir piešķirtas automašīnas. Pārsvarā tās ir vieglās automašīnas, protams, sagādes nodaļai ir 2 mikroautobusi.

Kā vēl vienu papildus finansiālo stimulu jāmin mobilā telefona sarunu apmaksa vadošajiem darbiniekiem.

Jāatceras, ka ne vienmēr finansiālā stimulēšana ir galvenā, kas ir nepieciešama darbiniekam, kaut gan tā ir neatņemam dzīves sastāvdaļa, jo bez noteikta finansiālā stimula darbinieks īsti neredz mērķi kā vārdā censties un strādāt labāk.

Lai nodrošinātu informācijas apriti uzņēmums rīko sapulces reizi 2 nedēļās, bet šajās sapulcēs nepiedalās visi darbinieki, pārsvarā tie ir struktūrvienību vadītāji, kā arī ne visi.

Sociālās vajadzības aptver vajadzības pēc sabiedrības, draudzības, mīlestības, kā arī nepieciešamību būt kādam vajadzīgam. Tā ir labvēlīga saskarsme, kopīgi pasākumi, jubileju un svētku atzīmēšana, palīdzība jauniešiem darbiniekiem, mērķu vienotība utt. Uzņēmuma vadība cenšas organizēt divreiz gadā kopīgus pasākumus administratīvajam personālam un darba vadītājiem, brigadierim. Pārējiem strādniekiem tiek rīkoti tādi mazāki pasākumi, drīzāk „pasēdēšanas”, pēc veiksmīgi nodotiem objektiem. Kā jau autore minēja, tiek rīkotas sapulces reizi divās nedēļās, bet ne visiem darbiniekiem. Vislabākais sociālo vajadzību apmierināšanas variants ir uzņēmuma draudzīgais kolektīvs. Administratīvajam personālam tas ir izveidojies draudzīgs, jo nav šī lielā darbinieku kustība, kas ir vērojama strādnieku vidū.

Lai apmierinātu darbinieku vajadzības pēc atzinības vadītāji darbiniekus uzslavē personiski, tomēr šī atzinība vairāk tiek izrādīta finansiāli – izmaksājot prēmijas. Vadītājiem jāatceras, ka finansiālā stimulēšana kopā ar atzinības izteikšanu ir uzskatāma par vienu no visspēcīgākajām darbinieku motivācijām. Tāpat arī ir zināms tas, ka naudas stimuli ar laiku pārstāj motivēt darbiniekus, tāpēc ir jāpievērš uzmanība arī citiem faktoriem, kas ietekmē darbinieku motivāciju, tai skaitā atzinības izrādīšanai. Pētījumi rāda, ka tieši atzinības izteikšana ir viens no iedarbīgākajiem paņēmieniem kā motivēt darbiniekus, pie kam šis paņēmienis nav saistīts ar naudas izdevumiem, tā neko nemaksā, bet gluži otrādi veido saites starp darbinieku un vadību. Tās pamatā ir cilvēciskās pamatvērtības. Tanī pašā laikā šis motivēšanas veids tiek uzskatīts par vismazāk izprasto. Daudzus no šiem atzinības izrādīšanas veidiem darbiniekam ir jāiegūst ilgā darbā, vai arī ātri pierādot vadītājam, cik viņš ir nozīmīgs un vajadzīgs uzņēmumam, ko šajā uzņēmumā grūti paveikt, jo vadītājiem parasti ir nepieciešams ilgs laiks, lai pārliecinātos par darbinieka spējām, jo viņi uzskata, ka viens darbs vēl neparāda, ka darbinieks ir labs speciālists.

Pašapliecināšanās vajadzības tiek nodrošinātas dodot darbiniekiem iespēju celt savu kvalifikāciju. Jāsaka, ka vadītāji speciāli nevienam netiek rīkotas apmācības, bet gan pēc pašu darbinieku iniciatīvas. Ja darbinieks vēlas paaugstināt kvalifikāciju, viņam jāiet pie uzņēmuma vadība un jāinformē par šādu vēlmi, kas arī tiek apmierināta iespēju robežās.

Uzņēmumā pastāv arī zināmas izaugsmes iespējas. Palīgstrādnieki, kuri parāda augstas darbības spējas var kļūt meistariem, vēlāk par brigadieriem un darba vadītājiem. Tomēr karjeras iespējas ir ierobežotas un pastāv tikai tādā gadījumā, ja kāds no uzņēmuma esošajiem darbiniekiem aiziet, kā arī gadījumā, kad uzņēmums paplašinās un ir vajadzīgi papildus darbinieki.

4. REZULTĀTI UN ANALĪZE

4.1. Pētījuma metode

Aptauja ir viena no izplatītākajām metodēm empīriskās pirminformācijas ieguvei. Tas ir neaizvietoājams paņēmiens, kā iegūt informāciju par cilvēka subjektīvo pasauli. Aptaujas metode dod iespēju noteikt indivīda izturēšanās motīvus, reālo darbību pagātnē, tagadnē un nākotnē. Aptaujā informācijas avots ir indivīda mutisks paziņojums. Aptaujas pielietojums ir vienkāršs un to uzskata gandrīz par universālu. Jautāt var par visu, pat par to, ko nevar ne ieraudzīt, ne izlasīt. Uzdodot jautājumus, ir jāzina, kā jautāt, ko jautāt, kam jautāt, kādus jautājumus uzdot, kur saruna notiek, un, vai var ticēt saņemtajām atbildēm. Vēl arī ir jāzina, kā apstrādāt saņemtās atbildes, un vai to ko mēs gribējam uzzināt nevar atrisināt citādi, nepielietojot aptauju.

Anketēšana ir sociālās pirminformācijas ieguves veids un process, kurā nevar iztikt bez anketas. Anketa ir noteiktā veidā organizēts jautājumu kopums, ko nosaka pētījuma uzdevumi. Tajā nedrīkst iekļaut jautājumus, kas nav saistīti ar pētījumu programmas metodoloģiskās daļas loģiku. Anketā ļoti svarīgi ir jautājumu tipi (slēgtais vai atvērtais), noteikta to secība un formulējums. [32, 20]

Lai novērtētu motivācijas sistēmu autores apskatītajā uzņēmumā, tika izmantots tests - "Motīvu struktūras diagnostika darba vietā". Metodiku izstrādājis T.L.Badojevs un tā ir paredzēta, lai izpētītu apmierinātību ar darbu. [29,192]

Autore šo testu papildināja un pielāgoja konkrētā pētījuma specifikai. Aptaujas anketa tika izveidota gan latviešu, gan krievu valodās, jo uzņēmumā ir diez gan liels skaits krievu valodā runājošu darbinieku. (sk. 1. Pielikumu)

Testu "Motīvu struktūras diagnostika darba vietā" autore izvēlējās tādēļ, lai noskaidrotu pašreizējo darbinieku motivācijas līmeni uzņēmumā un sniegtu priekšlikumus motivācijas sistēmas pilnveidošanai uzņēmumā.

Šajā testā ir iekļauti faktori, kas balstās uz A.Maslova vajadzību hierarhiju. Turpmāk tiks paskaidrots katrs motivāciju ietekmējošais faktors, kas iekļauts testā:

1. Profesijas nozīmīgums, vērtīgums – kā darbinieki paši novērtē savu profesiju, amatu. Cik vērtīga, viņuprāt ir profesija uzņēmumā. Šo faktoru var pieskaitīt pie **sociālajām** vajadzībām pēc A. Maslova vajadzību hierarhijas.

2. Profesijas prestižs – šo faktoru var pieskaitīt pie vajadzības pēc **atzīšanas**. Ja darbinieka profesija, amats ir prestižs, tas dod pārliecību par savām spējām, kā arī vēlmi sasniegt jaunus rezultātus, kā arī viņš ir pozitīvi noskaņots pret savu amatu.
3. Profesionālās darbības veids – ja cilvēks ir apmierināts ar to ko viņš dara, tad viņš vēlas strādāt labāk, kā arī ir vēlme sasniegt noteiktus mērķus. Šo faktoru var pieskaitīt pie vajadzības pēc **atzīšanas**.
4. Darba organizācija – kā tiek organizēts darbs, vai visi uzdevumi ir skaidri. Tas ir ļoti svarīgi, lai darbinieks justos stabili un droši, ka darba uzdevumu viņš veic pareizi, tādēļ ir vajadzīga iespēja sadarboties, iespējamo jautājumu gadījumā. Šis faktors pēc A. Maslova vajadzību hierarhijas pieder pie **drošības** vajadzībām.
5. Darba laiks, režīms – ir svarīgi, lai ar šo faktoru darbinieks būtu apmierināts, jo tā ir pamata jeb **fizioloģiskā** vajadzība. Darbinieks, kurš domās par nepaēstām pusdienām vai to vai viņš paspēs uz autobusu, organizācijas galvenie mērķi paliks otrajā plānā.
6. Sanitāri higiēniskie apstākļi – cilvēks strādā daudz efektīvāk, ja viņu apmierina darba apstākļi organizācijā kopumā, kā arī viņā darba telpā. Šis faktors, tāpat kā iepriekšējais pieder pie **fizioloģiskajām** vajadzībām.
7. Darba algas apmērs – lai tiktu apmierinātas visas pārējās vajadzības, ir jāapmierina šī vajadzība. Tas tiek pieminēts visās satura motivēšanas teorijās. Pēc A. Maslova vajadzību piramīdas, šis faktors pieder pie **fizioloģiskajām** vajadzībām.
8. Papildus finansiālie stimuli – veselības apdrošināšana, mobilā telefona rēķina apmaksāšana, automašīna. Šie stimuli rada stabilitātes un drošības sajūtu, kā arī piederību konkrētajai organizācijai. Tātad šo faktoru var pieskaitīt pie vajadzības pēc **drošības**.
9. Kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas – Šis faktors atrodas hierarhijas pašā virsotnē un pieder pie **pašapliecināšanās** vajadzībām. Vadītājs var nodrošināt darbiniekiem iespēju mācīties un attīstīties, tas ļauj pilnīgi izmainīt viņu potenciālu.
10. Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi – Šis faktors pieskaitāms pie **sociālajām** vajadzībām.
11. Atzinības izteikšana no vadītāju puses - tādiem darbiniekiem, kas dzīvo ar savu darbu atzinības izrādīšana bieži ir pat svarīgāka par naudas balvu, tādēļ šis faktors ir ļoti svarīgs un pieder pie vajadzības pēc **atzīšanas**.
12. Attiecības ar kolēģiem – šis faktors ir tik pat svarīgs, attiecības ar vadītāju. Ja attiecības ir labas un darbinieki spēj saprasties, tad tie spēj arī apvienoties kopējā komandā, lai sasniegtu kopējus mērķus. Šis faktors pieder pie **sociālajām** vajadzībām.

13. Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu – šis faktors arī pieder pie **sociālajām** vajadzībām. Darbiniekiem ir svarīgi, lai būtu nodrošināta iespēja kontaktēties un sadarboties, kā arī rīkoti kopīgi pasākumi darbā un ārpus tā.
14. Tieku informēts par uzņēmuma nākotnes plāniem (informācijas aprīte uzņēmumā) – šis faktors ir svarīgs, jo tas rada stabilitātes un drošības sajūtu, kas notiks gan ar pašu darbinieku, gan ar uzņēmumu. Šo faktoru var ierindot pie vajadzības pēc **drošības**.
15. Radošās iespējas darba procesā – šo faktoru arī var pieskaitīt pie **pašapliecināšanās** vajadzībām pēc A. Maslova teorijas. Tā ir vajadzība sevis realizēšanai un pašattīstīšanai.
16. Iesaistīšana lēmumu pieņemšanā – šī arī ir **pašapliecināšanās** vajadzība. Tas ir viens no veidiem, kā ļaut darbiniekam realizēt savu potenciālu.
17. Darba apmierinātība kopumā – šis faktors netiek pieskaitīts ne pie vienas A. Maslova vajadzību hierarhijas kāpnēm. Tas ir rezumējošs jautājums, lai noskaidrotu **kopējo** darbinieku apmierinātību.

Anketā tika iekļauts arī jautājums par to ko un kādā jomā darbinieks vēlas uzlabot savā darba vietā. Uz šo jautājumu atbilde nebija obligāta.

Tiek veikta arī korelācijas analīze starp motivāciju ietekmējošiem faktoriem. Korelāciju autors analizēs pēc sekojošas skalas:

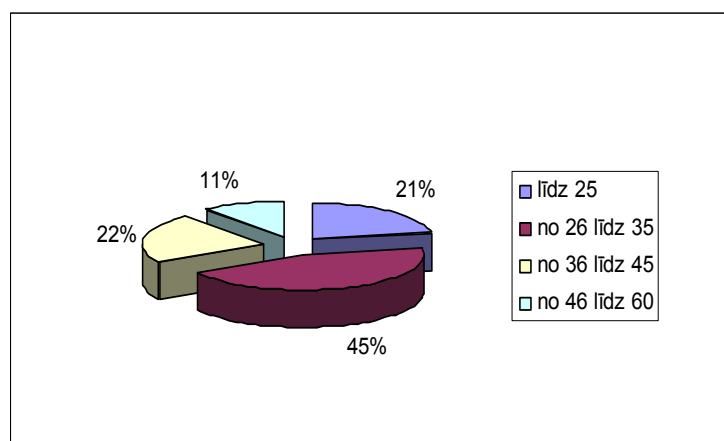
- ja $-0,20 < r < +0,20$ – sakarības nav;
- no $-/+ 0,20$ līdz $-/+ 0,40$ – maznozīmīga;
- no $-/+ 0,40$ līdz $-/+ 0,70$ – vidēji cieša sakarība;
- no $-/+ 0,70$ līdz $-/+ 1,00$ – cieša sakarība;
- $r = -/+1$ – sakarība ir funkcionāla.

Aptaujas anketa tika izsniegta visiem 55 uzņēmuma darbiniekiem. Atpakaļ tika saņemtas 49 anketas, no kurām 4 bija aizpildītas nepilnīgi. Anketas tika izsniegtas un nodotas anonīmi, līdz ar ko dodot iespēju cilvēkam atbildēt maksimāli patiesi un godprātīgi, izteikt savu subjektīvo viedokli un iespējams kritiku. Anketa tiek plānota kā palīgglīdzeklis maģistra darba izstrādē, bet tajā pašā laikā uzņēmuma vadītāji rūpīgi izanalizēs un iepazīsies ar anketas rezultātiem un autores analīzi, lai iespējams veiktu uzlabojumus un piefiksētu nepilnības uzņēmumā.

4.2. Pētījuma rezultātu analīze

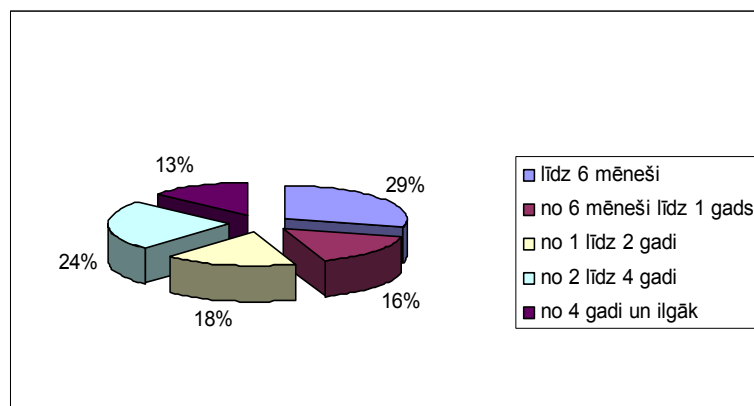
Kā jau tika minēts aptaujā piedalījās 49 uzņēmuma darbinieki, 4 no tiem anketas bija aizpildījuši nepilnīgi, tātad tika analizētas 45 darbinieku anketas.

Pētījumā piedalījās 18% sieviešu un 82% vīriešu vecumā līdz 25 g. – 21%, no 26 līdz 35 g. – 45%, no 36 līdz 45 g. – 22%, no 46 līdz 60 g. – 11%, virs 60 gadiem uzņēmumā nestrādā neviens darbinieks (sk. 4.1.att.). Lielāka daļa uzņēmuma darbinieku ir vecumā līdz 35 gadiem (66%). Tas nozīmē, ka uzņēmuma jārēķinās ar šī vecuma darbinieku motivācijas īpatnībām. Šajā laikā cilvēki ir aizņemti ar saistību izpildi vai uzsākšanu, pienākumu uzņemšanos, izveidošanu, sasniegumiem, kā arī cilvēkam ir raksturīgi identitātes, autonomijas, vērtību meklējumi.



4.1.att. Darbinieku vecuma struktūra

Aplūkojot arī vidējo darba stāžu uzņēmumā varam vērot, ka 45% no uzņēmuma darbiniekiem strādā no 3 mēnešiem līdz 1 gadam. (sk. 4.2.att.). Tikai 13% strādā vairāk kā četrus gadus, tas ir, no uzņēmuma dibināšanas brīža. Tātad var secināt, ka uzņēmumā ir diezgan liela darbinieku mainība. Tam var būt vairāki iemesli. Viens no tiem - vadītāju neapmierina darbinieku darba kvalitāte, kas bieži vien ir vērojams būvniecības nozarē, jo trūkst labi kvalificētu speciālistu. Kā otru iemeslu var minēt darbinieku vecumu. Kā jau autore minēja iepriekš, jaunāki cilvēki ir savas identitātes meklējumos – viņi pamēģina, un ja nepatīk meklē citas iespējas. Tas ir redzams arī 4.1. tabulā, ka lielākā daļa darbinieku vecumā līdz 25 gadiem ir nostrādājuši šajā uzņēmumā mazāk par gadu. Tikai 3 darbiniekiem no 10 darba stāžs ir lielāks par 2 gadiem. Toties darbinieki vecumā no 46 līdz 60 gadiem lielākoties ir nostabilizējušies un uzņēmumā strādā ilgāk par gadu. No 5 darbiniekiem šajā vecuma grupā, tikai 1 strādā mazāk par sešiem mēnešiem.



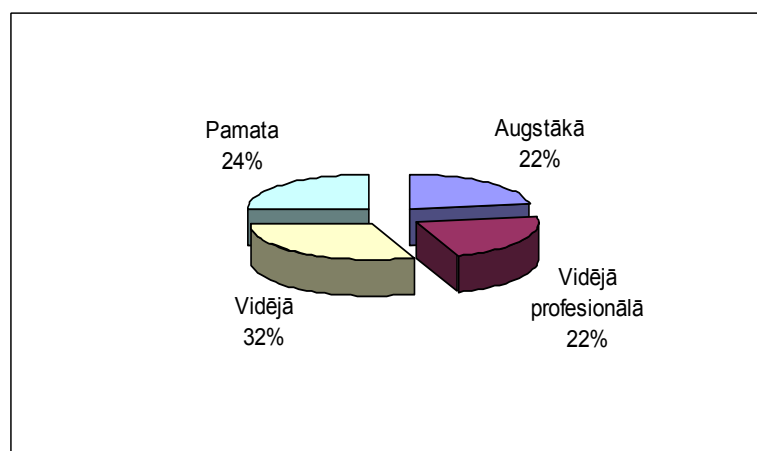
4.2.att. Darbinieku darba stāžs

4.1. tabula

Darbinieku sadalījums pēc vecuma un nostrādātā laika uzņēmumā

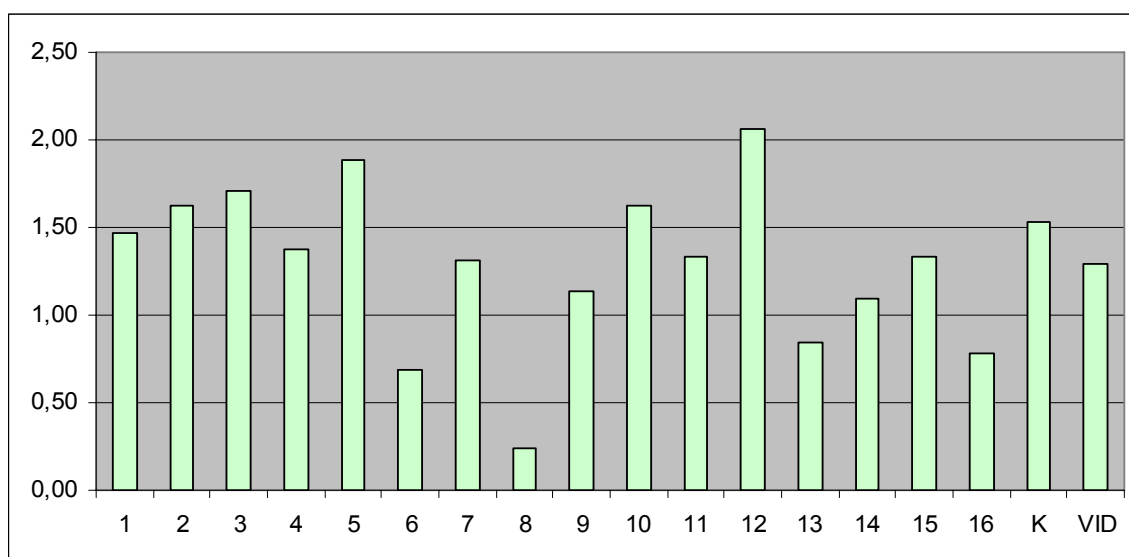
	līdz 6 mēneši	no 6 mēneši līdz 1 gadam	no 1 līdz 2 gadiem	no 2 līdz 4 gadiem	4 gadi un vairāk
līdz 25 gadi	4	3	0	3	0
no 26 līdz 35 gadi	5	4	4	3	4
no 36 līdz 45 gadi	3	0	3	4	0
no 46 līdz 60 gadi	1	0	1	1	2

Aplūkojot izglītības līmeni uzņēmumā, varam secināt, ka gandrīz ceturtdaļa (24%) darbinieku ir ar pamata izglītību (sk. 4.3.att.) Tas var būt skaidrojams ar to būvniecības nozares specifiku. Būvniecībā ir vajadzīgi palīgstrādnieki, kuriem nav obligāti nepieciešama konkrēta izglītība. Protams, jāmin arī nepietiekamais speciālistu skaits nozarē, tādējādi spiežot vadītājus pieņemt darbā esošo strādniekus. Kopumā visvairāk darbinieku ir ar vidējo izglītību – 32%, tad vienāds skaits ir ar vidējo profesionālo un augstāko izglītību – 22%.



4.3. att. Darbinieku izglītība

Apkopojot rezultātus par motivāciju ietekmējošiem faktoriem (sk. 2. pielikumu) un izveidojot grafiku, var secināt, ka kopumā darbinieki ir apmierināti ar esošo situāciju uzņēmumā. Viskritiskākie faktori ir 6., 8., 13., 16. faktori (sk. 4.4. att.). Šajos faktoros darbinieku motivācija ir viszemākā. Pats zemākais rādītājs – 0,24 ir 8. faktoram – papildus finansiālie stimuli. Jāmin, ka galvenajiem uzņēmuma speciālistiem tiek nodrošināts, gan mobilais telefons, gan automašīna, kā arī tiek izmaksātas prēmijas par nodotiem objektiem. Šeit uzņēmuma vadītājiem jāvērs uzmanība arī uz zemāk stāvošajiem darbiniekiem. Parasti ar finansiālo stimulu palīdzību uzņēmums var pamudināt darbiniekus veikt savus pienākumus ar lielāku atdevi, kā rezultātā tās var sasniegt ātrāk savus mērķus. Tāpat finansiālie stimuli var kalpot kā lieliski labu un kvalificētu darbinieku piesaistītāji.



4.4.att. Motivāciju ietekmējošie faktori

Tomēr šis stimuls nevar kalpot mūžīgi. Uzņēmuma vadības uzliktie mērķi ne vienmēr ir sasniedzami, arī papildus stimulēšana ar prēmijām un balvām ne vienmēr var dot gaidīto rezultātu. Papildus bonusi – prēmijas – ir patīkami, bet līdz zināmai robežai tas kalpo par stimulu darbā.

6. faktoram – sanitāri higiēniskie apstākļi ir otrs zemākais rādītājs. Šis rādītājs skaidrojams ar būvniecības darba specifiku. Strādniekiem bieži vien jāstrādā ārā, neatkarīgi no laika apstākļiem, kā arī veicot iekšdarbus ir jāstrādā putekļos un tualetes ir ārā. Atsevišķi darbinieki norāda uz nepilnīgu tehnisko nodrošinājumu.

13. faktora – iespējā kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu (arī organizācijas rīkotie pasākumi) zemais rādītājs ir skaidrojams ar to, ka strādniekiem netiek rīkoti ne kādi

kopēji pasākumi, kā arī bieži vien viņi satiekas tikai darbā un arī tikai konkrētā objektā. Nākamā objektā jau atkal ir citi strādnieki. Savukārt biroja darbiniekiem un vadošajiem darbiniekiem, tomēr tiek rīkoti kopēji pasākumi un viņiem ik dienā ir iespēja kontaktēties tuvāk, jo nav šī strādnieku mainība pa objektiem. Tādēļ šeit veidojas draudzīgāks kolektīvs.

Ceturtais zemākais rādītājs ir 16. faktoram 0,78 – iesaistīšanās lēmuma pieņemšanā. Autors uzskata, ka nodaļu vadītājiem ir precīzāk jāpilda viens no pienākumiem, kas ir darbinieku informēšana par jauninājumiem, jaunām interpretācijām un lēmumiem ko pieņem vadītāji. Lai darbinieki izprastu iemeslu par noteikta lēmuma pieņemšanu. Ieviešot jauninājumus un inovācijas, organizācijā noris dažādas pārmaiņas. Pēc pārmaiņu vadīšana teorijas, pārmaiņas organizācijā, kas var būt saistītas ar mērķu, uzdevumu maiņu, tehnoloģijas maiņu, personāla maiņu, rada darbiniekus nedrošību, nenoteiktību, darbiniekiem šķiet, ka viņu kompetence ir apdraudēta. Kā viens no noteicošiem faktoriem veiksmīgai pārmaiņu ieviešanai ir informācijas pieejamība par pārmaiņām, atklātībai par pārmaiņām. Pēc autora domām vadītājam ir jāinformē par to, kas sagaida darbiniekus, tātad tiks labāk apmierināts arī 14. faktors – informācijas aprīte uzņēmumā.

Attēlā ir redzams, ka savstarpējās attiecības kolektīvā ir labas, tātad ja kolēģu attiecības ir labas, tad ir iespējams izveidot labu darba komandu un strādāt efektīvāk. Arī vadītāja attieksme pret darbiniekiem ir salīdzinoši labs rādītājs. Kā norāda teorētiķi, tad ļoti liela nozīme ir grupu lielumam, tas ir struktūrvienību un organizācijas lielumam. Kā viens no iemesliem tiek minēts, ka palielinoties darbinieku skaitam, darbinieki uzskata, viņu sasniegums kopumā vairs nav tik svarīgs, kas atstāj ievērojamu iespaidu uz darbu, motivāciju un rezultātiem. Tiek ieteikts saglabāt grupas pēc iespējas mazākas.[24,373] Autors uzskata, ka iemesls labām kolēģu attiecībām ir organizācijas lielums. Uzņēmumā kopumā strādā aptuveni 55 darbinieki.

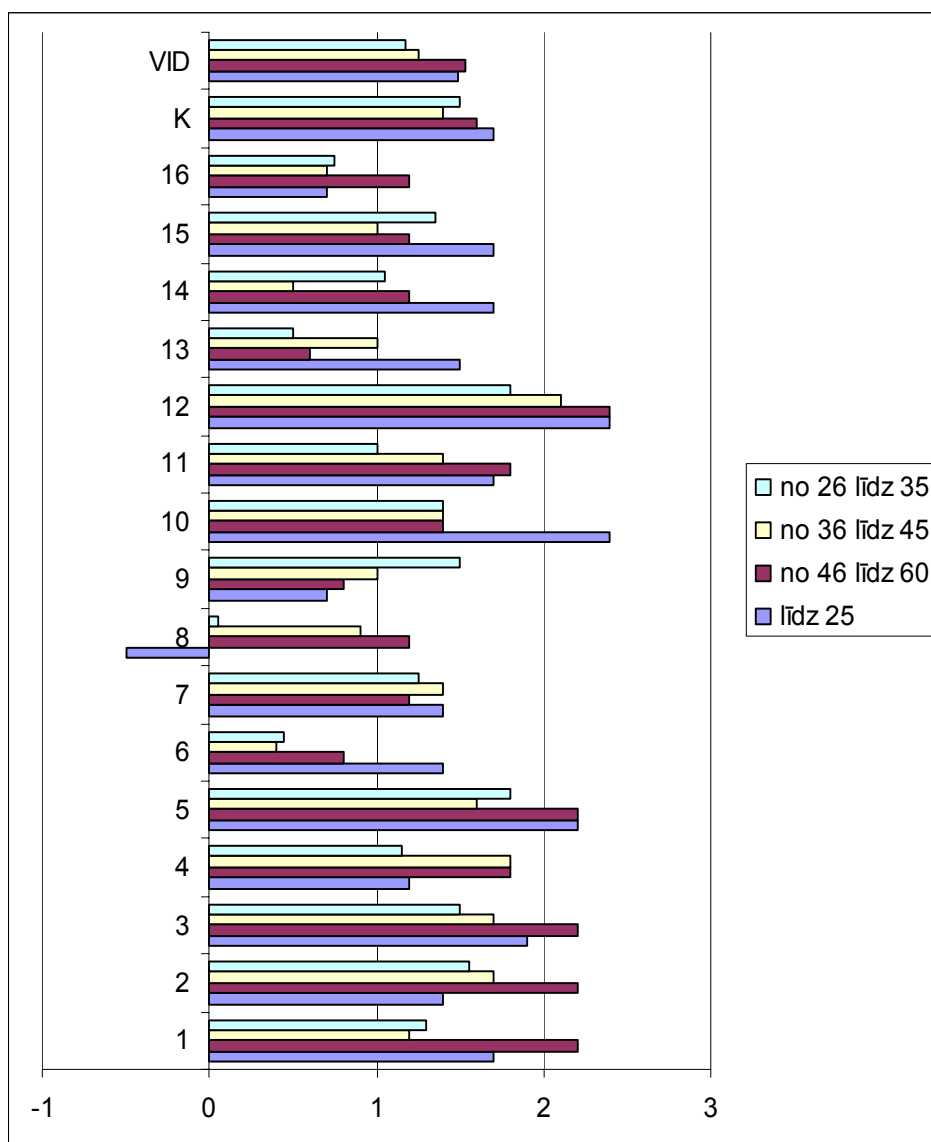
Teorētiķi norāda, ka ieteicamas struktūrvienības lielums ir septiņi līdz desmit cilvēki, ja struktūrvienības darbinieku skaits ir lielāks, tad pirmkārt vadītājam ir nepieciešamas spēcīgas zināšanas un kompetences, vai arī nepieciešama vērienīga apmācība, lai efektīvi vadītu struktūrvienības darbu, pildītu uzdevumus, funkcijas.[22,281]

Kā viens no faktoriem, kas var negatīvi ietekmēt darbinieku attiecības ir problēmas, barjeras komunikācijā. Respondenti uzskata, ka reizēm trūkst sapratnes no kolēģiem, kas būt saistīts ar personu dažādo raksturu, ar ko, protams, ir jārēķinās.

Finansēm mūsdienā ir ļoti liela nozīme. To ietekme uz cilvēka personīgo dzīvi ir nenovērtējama. Ir vairāki faktori, kas virza cilvēku strādāt, viens no tiem ir atalgojums. 4.4. attēlā redzams, ka darba algas apmērs drīzāk apmierina darbiniekus. Pēc autores domām

atalgojuma kopējais norāda uz to, ka darbinieki, saņem samērā labu atalgojumu, kas varētu būt saistīts ar to, ka specifiskas profesijas labi kvalificēti profesionāļi tirgū ir ļoti pieprasīti, respektīvi, pieprasījums un piedāvājums nosaka cenu, kas nozīmē, ka pašreiz būvniecības darbu veicējiem darba tirgus situācija ir labvēlīga. Jāsaka, ka liela daļa darbinieku saņem atalgojumu atkarībā no padarītā darba, tātad atalgojuma apmērs ir diezgan lielā mērā atkarīgs arī no viņu pašu vēlmēs strādāt.

Analizējot motivāciju ietekmējošos faktorus sadalot pa vecuma grupām (sk. 4.5. att.) ir vērojams, ka darbinieki vecumā no 46 līdz 60 gadiem ir visapmierinātākie (1,53), turpat blakus (1,48) ir darbinieki vecumā līdz 25 gadiem. Tālāk seko darbinieki vecumā no 36 līdz 45 gadiem ar 1,25 punktiem. Viszemākais apmierinātības līmenis ir vecumā no 26 līdz 35 gadiem ar 1,17 punktiem.



4.5.att. Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pa vecuma grupām

Diezgan atšķirīgi tiek vērtēts faktors – papildus finansiālie stimuli. Gados vecākie darbinieki ir daudz apmierinātāki. Gados jaunie darbinieki ir drīzāk neapmierināti nekā apmierināti.

Domas ir atšķirīgas arī attiecībā uz 16. faktoru. Vecumā no 46 līdz 60 gadiem ir daudz apmierinātāki par iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā nekā pārējās vecuma grupas. Tas ir diezgan interesants rādītājs. Iespējams, ka vadība vairāk uzticas ar pieredzi bagātākiem un nobriedušākiem darbiniekiem, kas ir raksturīgi vecākiem cilvēkiem.

Par sanitāri higiēniskiem apstākļiem daudz apmierinātāki ir darbinieki vecumā līdz 25 gadiem. Pārējām vecuma grupām šis rādītājs ir salīdzinoši zemāks. Tas pats ir vērojams pie 10. faktora – vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi.

Gandrīz vienāds apmierinātības līmenis ir pie 7. faktora – darba algas apmērs. Visas vecuma grupas ir drīzāk apmierinātas ar darba algas lielumu.

Tālāk aptaujas faktori tika sagrupēti pēc A. Maslova vajadzību hierarhijas:

F - Fizioloģiskās vajadzības – 5., 6., 7. faktori;

D - Vajadzība pēc drošības – 4., 8., 14. faktori;

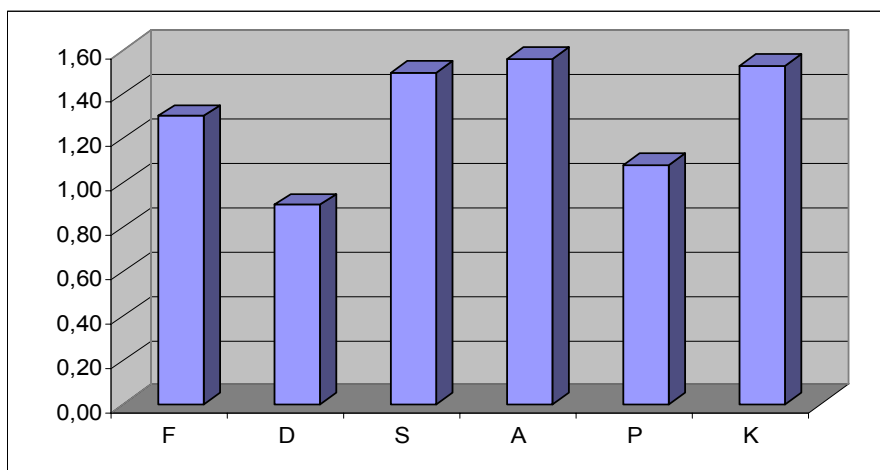
S - Sociālās vajadzības – 1., 10., 12., 13. faktori;

A - Vajadzība pēc atzīšanas – 2., 3., 11. faktori;

P - Vajadzība pēc pašapliecināšanās – 9., 15., 16. faktori;

K – Kopējā darbinieku apmierinātība (sk. 2. pielikumu)

Aplūkojot no iegūtajiem rezultātiem grafīku (sk. 4.6.att.), ir redzams, ka vismazāk apmierinātās vajadzības ir vajadzības pēc drošības. Tas nozīmē, ka lielāka vērība uzņēmuma vadībai jāpievērš darba organizācijai, papildus finansiālajiem stimuliem un informācijas aprītei uzņēmumā. Autors uzskata, ka nozīmīgs faktors darbinieku komunikācijā ir darba noslodzei, kā arī saņemtās un sniedzamās informācijas daudzumam, kas netieši ietekmē komunikāciju starp darbiniekiem, gan laika trūkums, gan prioritāras informācijas nodošanas atlase un sniegšana.



4.6.att. Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc A. Maslova vajadzību hierarhijas

Kā jau tika minēts, vadītājiem lielāka uzmanība ir jāpievērš darba organizācijai. Atsevišķi darbinieki uzskata, ka būtu nepieciešami uzlabojumi tieši procedūrās, kas uzlabotu darba procesu, lai rezultātus varētu sasniegt mazāk laiktelpīgā procesā. Atsevišķi darbinieki norāda, ka darba organizācijā reizēm valda haoss, kas būtu saistīts ar darbinieku atbildību par viņu darbu, tā organizēšanu un vadītāju pieeju attiecībā uz darbinieku kontroli. Lai arī daļa darbinieku uzskata, ka demokrātiska pieeja darba organizēšanā ir tīkama darbiniekiem, jāatzīst, ka šāda veida pieeja rada reizēm rada neorganizētību. Protams, ir arī darbinieki, kas vēlētos brīvāku darba uzdevumu izpildi. Būtiski ir novērtēt katra darbinieka īpatnības, lai veiksmīgāk varētu gan organizēt darbu, gan motivēt darbiniekus. Darba organizācijā nozīmīga loma ir dažādu līmeņu vadītājiem, kuru darbs ir organizēt padoto darbu, kontrolēt to izpildi, kā arī atbildība par rezultātiem. Tātad, sākumā vadītājiem vajadzētu definēt katra darbinieka darba uzdevumus.

Kā norāda jaunie motivācijas veidi, tad dienas kārtība, darba organizācija ir viens no veidiem, kā organizācijā uzlabot darbinieku motivāciju, tas ir ļaut darbiniekiem pašiem organizēt savu darbu. Ļaut pašiem darbiniekiem izlemt kādā secībā nepieciešams veikt darbus.[20,85]

Darbinieku vajadzība pēc pašapliecināšanās ir otra zemāk apmierinātākā vajadzība. Tas nozīmē, ka darbiniekus neapmierina kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas, radošās iespējas darba procesā, kā arī netiek pietiekami iesaistīti lēmumu pieņemšanā. Tātad būtu nepieciešama apmācība, lai uzlabotu darba procesu un darba rezultātus. Ņemot vērā gan salīdzinoši straujās izmaiņas likumdošanā, kā arī darba specifiku būvniecībā, lai darbinieks efektīvāk izmantotu savu potenciālu, prasmīgāk veiktu savus pienākumus ir nepieciešams regulāras vai periodiskas apmācības. Kompetencei ir galvenā loma darbinieku apmācībā un praksē, kompetents darbinieks ne tikai veiks savu darbu kvalitatīvi un laicīgi, bet arī sniegs

noderīgu informāciju kolēģiem, dalīsies ar savu pieredzi, ja vien būs motivēts to darīt. Apmācot darbinieku ir jāzina ar kādam metodēm to darīt, cilvēki informāciju uztver dažādi, jāatrod katram individuāls veids, kas būtu atbilstošākais, lai sasniegtu lielāku efektu no iegūtās informācijas, zinību, iemaņu un prakses pielietošanu organizācijas darbā. Apmācību darbinieki uztver kā motivējošu faktoru balstoties uz cilvēka nepieciešamību pēc pašapliecināšanās, labākas dzīves apstākļiem – kvalitātes, labākas pašapziņas. Darbinieki bieži vien apzinās, ka apmācība dos iespēju būt efektīvākiem.

Kā jau tika minēts, darbinieki vēlētos lielāku iespēju iesaistīties lēmumu pieņemšanā. Protams, organizācijas ikdienā saskaras ar ikdienišķiem lēmumiem, ko teorētiski definē kā programmētos lēmumus, šādi lēmumi tiek pieņemti, lai atbildētu uz īslaicīgām problēmām un tās novērstu. Šāda veida lēmumus pieņem ikviens darbinieks, protams, tas ir atkarīgs no darba specifiskas. Neproprogrammēti lēmumi – lēmumi par jaunām nebijušām situācijām. Šāda veida lēmumi tiek pieņemti retāk nekā programmētie lēmumi, tie ir arī cita rakstura.[24,373] Kā norāda respondenti, tad ir gadījumi, kad vienotas nostājas lēmumi netiek pieņemti ievērojamu laiku, kas kavē ikdienas lēmumu pieņemšanu un organizācijas darbību kopumā. Pārsvārā lēmumi tiek pieņemti centralizēti un maz tiek iesaistīti darbinieki, vadītāju padotie. Iesaistot darbiniekus lēmumu pieņemšanā iespējams būtu uzlabot attieksmi pret pieņemtajiem lēmumiem, pašapliecināties darbiniekiem, kā arī izjust darba rezultātu atzišanu, padarot darbu interesantāku, iespējams nozīmīgāku.

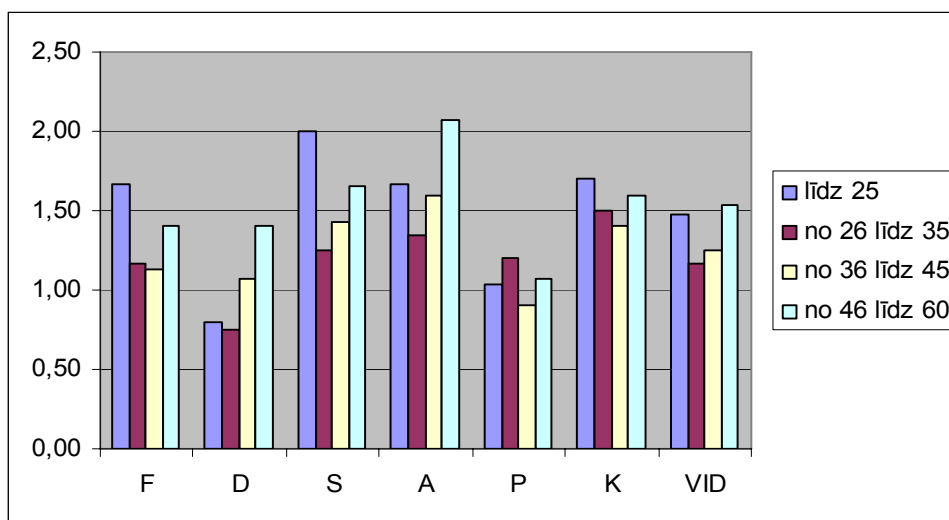
Vislabāk tiek apmierinātas vajadzības pēc atzišanas, kā arī sociālās vajadzības. Tas ir pateicoties pašu apmierinātībai ar ieņemamo amatu, kā arī labām attiecībām ar kolēģiem un labo attieksmi no vadītāju puses.

A. Maslova vajadzību piramīda rāda, ka fizioloģiskās vajadzības ir primārās jebkuram cilvēkam. Šīs vajadzības darbiniekus drīzāk apmierina, taču atsevišķi darbinieki informē par troksni darba telpā, tajā atrodoties vairākiem darbiniekiem, autors uzskata, ka vadītāji ir jāinformē par traucējiem darba procesā un šādas problēmas ir jāatrisina, lai pilnvērtīgi nodrošinātu darba apstākļus, kas pozitīvi ietekmē darba uzdevumu izpildi.

Kopumā apmierinātības līmenis uzņēmumā ir salīdzinoši labs – 1,53 punkti.

Sadalot šos faktoros pa vecuma grupām (sk. 4.7. att.), ir redzams, ka vismazāk apmierināti par drošības vajadzībām ir gados jaunākie darbinieki, taču gados vecākie darbinieki ir neapmierinātāki par iespēju pašapliecināties.

Par fizioloģiskajām vajadzībām vismazāk apmierināti ir darbinieki vecumā no 26 līdz 45 gadu vecumam, tātad viņus neapmierina darba laiks, darba algas apmērs, kā arī tie vēlētos labākus sanitāri higiēniskos apstākļus.

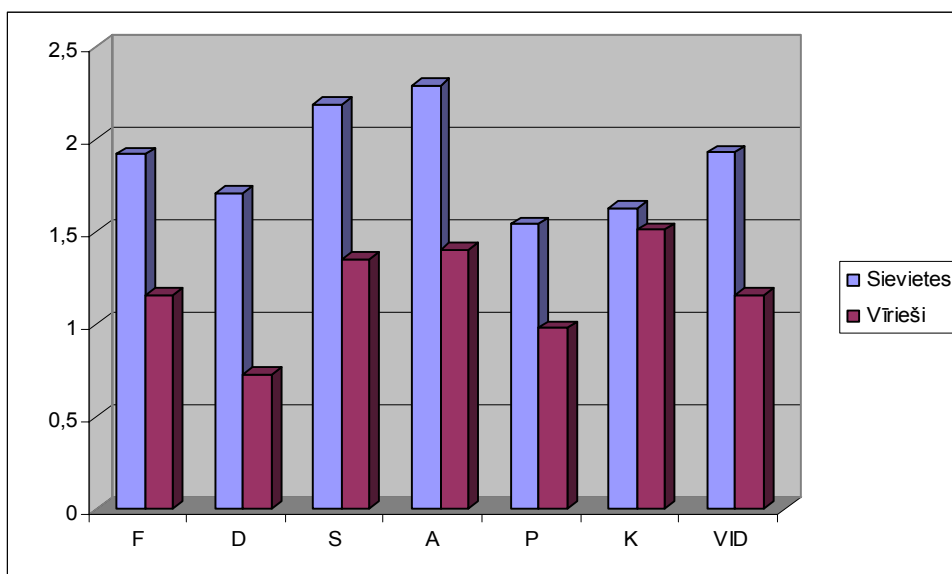


4.7.att.Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pa vecuma grupām

Sociālās vajadzības aplūkojot arī ir redzams, ka tieši darbinieki vidējā vecuma kategorijā ir neapmierinātāki, par pārējām. Viņi gribētu sagaidīt labāku attieksmi no vadītāju puses, kā arī uzlabot attiecības ar kolēģiem, kā arī lielāku iespēju sadarboties ar tiem.

Visvairāk apmierināti darbinieki ir ar vajadzību pēc atzīšanas. Un tieši darbinieki vecumā no 46 līdz 60 gadiem vērtē šos faktoros viss augstāk. Tas varētu būt saistīts ar to, ka šāda vecuma cilvēki parasti jau ir atraduši savu vietu darba tirgū un ir izvēlējušies profesiju, kas viņus apmierina, tādēļ viņi augstāk vērtē savu profesiju un profesionālo darbības veidu, no kā izriet apmierinātība ar darbu, līdz ar to arī augstāka darba efektivitāte un apmierinātība no vadītāju puses.

4.8. attēlā, kur parādīts motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc dzimuma, ir redzams, ka visos jautājumos sievietes ir daudz apmierinātākas par vīriešiem. Apskatot fizioloģisko vajadzību skalu, var redzēt, ka sievietes daudz apmierinātākas par vīriešiem. Tas skaidrojams ar to, ka visas uzņēmumā strādājošās sievietes ir biroja darbinieces, kur, protams, šie sanitāri higiēniskie apstākļi bieži vien ir daudz augstāki, nekā objektos, kur strādā lielākā daļa uzņēmuma vīriešu. Tas pats ir arī ar darba laiku. Birojā strādājot šis darba laiks ir daudz maz noteikts, bet objektos bieži vien tiek kavēti termiņi, ka reizēm ir jāstrādā līdz vēlam vakaram vai pat līdz naktij. Ir arī tāds darba režīms, kad jāstrādā pa naktīm, jo pa dienu šajos objektos staigā cilvēki.

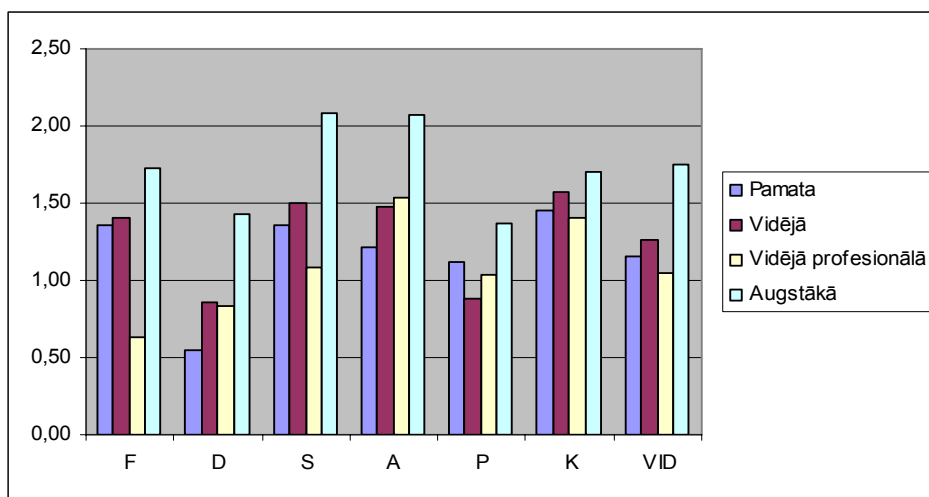


4.8.att. Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc dzimuma

Vēl lielāka atšķirība ir vērojama pie drošības vajadzībām. Sievietes vidēji darba organizāciju, kā arī papildus finansiālos stimulus vērtē daudz augstāk. Birojā salīdzinoši ar strādnieku darbu bieži vien darbs ir daudz organizētāks, kā arī ir lielāka informācijas pieejamība. Bieži strādniekiem nav skaidrības vai pēc konkrēta objekta pabeigšanas viņiem būs darbs, un tas rada nedrošības sajūtu par sevi. Jāsaka, ka vadītāji arī ne vienmēr var garantēt turpmāku darbu.

Tāpat liela atšķirība ir vērojama pie sociālajām vajadzībām, pie vajadzības pēc atzīšanas un pašapliecināšanās vajadzībām. Tātad par savas profesijas nozīmīgumu un prestižu vīrieši nav pārliecināti. Tas nozīmē, ka pie izdevības viņi nomainītu, gan nodarbošanos, gan darba vietu. Darbinieki ir neapmierināti ar darbu, ja tie jūtas nedroši par savas darba vietas saglabāšanu, ko var vērot pie drošības vajadzībām. Tāpat viņi gribētu vairāk iesaistīties lēmumu pieņemšanā un just lielāku piederību organizācijai.

Aplūkojot 4.9. attēlu, kur redzams motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc izglītības, redzams, ka vidēji vismazāk apmierināti ir darbinieki ar vidējo profesionālo izglītību, bet visvairāk apmierinātākie visos rādītājos ir darbinieki ar augstāko izglītību.



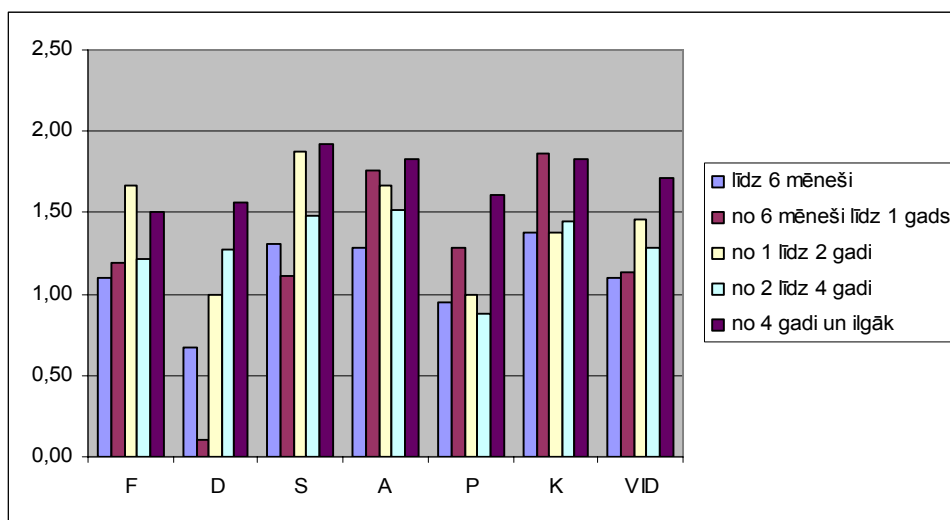
4.9.att. Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc izglītības līmeņa

Diezgan zems apmierinātības līmenis ir par darba laiku, darba algu un sanitāri higiēniskiem apstākļiem darbiniekiem ar vidējo profesionālo izglītību. Toties par darba organizāciju un papildus finansiālajiem stimuliem nav apmierināti darbinieki ar pamata izglītību.

Savukārt darbinieki ar augstāko izglītību diezgan pozitīvu attieksmi izrāda par savu ieņemamo amatu, darba vietu, kolēģiem un vadītājiem, taču darbinieki ar pamata izglītību ir neapmierināti par šiem faktoriem.

Par iespēju celt savu kvalifikāciju, izpausties radoši un iespēju iesaistīties lēmumu pieņemšanā vis vairāk neapmierināti ir darbinieki ar vidējo izglītību, toties, kā jau iepriekš tika minēts, arī pie šiem faktoriem darbinieki ar augstāko izglītību ir visvairāk apmierināti.

Analizējot motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījumu pēc darba stāža (sk. 4.10. att.) visneapmierinātākie ir tieši darbinieki, kas nostrādājuši uzņēmumā mazāk kā gadu. Ļoti izteikti tas redzams tieši pie drošības vajadzībām. Tas liecina, ka uzņēmuma vadītājiem vairāk vajadzētu risināt jautājumus par darba organizācijai, kā arī darbinieku informēšanai par tālākiem uzņēmuma darbības plāniem.



4.10.att. Motivāciju ietekmējošo faktoru sadalījums pēc darbinieku darba stāža

Tāpat arī attiecības ar kolēģiem, kā arī vadītāju attieksmi pret darbinieku darbu, atpūtu un sadzīvi ir novērtējuši zemāk darbinieki ir darba stāžu mazāku par gadu, tas nozīmē, ka viņi vēl nav spējuši iejusties darba kolektīvā, kā arī viņi gribētu lielāku sadarbību gan ar vadītājiem un pārējiem uzņēmuma darbiniekiem, kas bija atzīmēts arī anketas brīvajā jautājumā par darba vietas uzlabojumiem. Vislabāk apmierināti par sociālajām vajadzībām ir darbinieki, kas uzņēmumā nostrādājuši vis ilgāk, kā arī darbinieki, kas kuru darba stāžs ir no 1 līdz 2 gadiem.

Kā jau tika iepriekš minēts, vajadzība pēc atzīšanas uzņēmumā kopumā tiek apmierināta visaugstāk, taču no visiem darbiniekiem par šiem faktoriem vis mazāk ir apmierināti ir darbinieki, kas nostrādājuši tikai 6 mēnešus un mazāk. Viņi īsti nav apmierināti ar savu profesiju, kā arī gaida lielāku atzinību no vadītāju puses.

Apskatot pašapliecināšanās vajadzību skalu, ir redzams, ka ar šīm vajadzībām ir apmierināti darbinieki, kas uzņēmumā nostrādājuši vis ilgāk, bet pārējie, tomēr gribētu lielākas kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas, kā arī izrāda vēlmi vairāk iesaistīties lēmumu pieņemšanā. Jāsaka, ka darbinieki, kas ir nostrādājuši no uzņēmuma dibināšanas brīža vadītājos izraisa lielāku uzticību, kā arī viņi jau ir spējuši novērtēt viņu kompetences līmeni, tādēļ arī tiek iesaistīti daudz vairāk svarīgu lēmumu pieņemšanā. Jāatzīmē arī tas, ka pieredzējušiem un ilgi strādājošiem darbiniekiem uzņēmumā varētu būt krietni lielāka ietekme lēmumu pieņemšanā nekā mazāku laiku strādājušiem un mazāk pieredzējušiem.

Kā jau iepriekš autore minēja, lai noskaidrotu, vai pastāv sakarības starp motivāciju ietekmējošiem faktoriem tika aprēķināts korelācijas koeficientu un rezultāti apkopti 3. pielikumā.

Analizējot aptaujas rezultātus atbilstoši aprēķinātajiem korelācijas koeficientiem, var secināt, ka nozīmīgāka cieša sakarība ir izveidojusies starp vairākiem motivāciju ietekmējošiem faktoriem.

4.2. tabulā ir redzams, ka uzlabojoties darba laikam, darbiniekiem būtu lielāka apmierinātība ar profesionālo darbības veidu, t.i., darbinieki mazāk domātu par darba vietas nomaiņu, ja uzlabotos darba režīms uzņēmumā, ko diemžēl ne vienmēr uzņēmuma vadība apmierināt, jo kā jau iepriekš autore minēja darbiniekiem dažkārt nākas strādāt arī pa naktīm.

4.2. tabula

Korelācija. Profesionālais darbības veids

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Profesionālais darbības veids (3;A)	0,71	Darba laiks	5	F

Cieša sakarība ir izveidojusies arī starp faktoriem – iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā un papildus finansiālie stimuli. Tas liecina par to, ja vadītājs dotu lielāku iespēju pieņemt lēmumus, tas dotu iespēju parādīt, ka viņš ir zinošāks un spēj paveikt vairāk nekā viņam ir dota iespēja. Tas ļautu iegūt iespēju ieņemt kādu svarīgāku vietu organizācijā. (sk. 4.3. tabulu)

4.3. tabula

Korelācija. Papildus finansiālie stimuli

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Papildus finansiālie stimuli (8;D)	0,70	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P

Tāpat ir redzama atsevišķu faktoru ietekmi uz attiecībām starp darbiniekiem –un vadītājiem. Ja vadītājs biežāk izteiktu atzinību par darbinieku padarīto darbu, būtu lielāka iespēja iepazīties ar uzņēmuma nākotnes plāniem, kā arī uzlabotos kopējā informācijas aprīte uzņēmumā, tad pieaugtu arī darbinieku apmierinātība līmeni pret vadītāju. Lai ikdienas darbs izraisītu kādas pozitīvas emocijas ir nepieciešama atzišana. Vadītājam ir jāpamana darbinieka pūles un centieni, jānovērtē viņa darbs un arī pozitīvi jāstimulē strādāt tālāk un vēl labāk. Tāpat, uzlabojot sanitāri higiēniskos apstākļus, darbinieki uzskatītu, ka vadītājs

attiecas pret viņiem labāk nekā pašreiz. Uzņēmuma rūpes par darbinieku tiek uzskatītas par vienu no efektīvākajiem veidiem kā veicināt darbinieku motivāciju. Apmierinot fizioloģiskās un drošības vajadzības, varētu tikt uzlabotas sociālās vajadzības. (sk. 4.4. tabulu)

4.4. tabula

Korelācija. Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi (10;S)	0,71	Sanitāri higiēniskie apstākļi	6	F
	0,73	Atzinības izteikšana no vadītāju puses	11	A
	0,74	Tieku informēts par nākotnes uzņēmuma plāniem	14	D

Lai uzlabotos darbinieku apmierinātība ar faktoru – atzinības izteikšana no vadītāju puses (sk. 4.5. tabulu), tad vadītājam vairāk jādod iespēja iesaistīties lēmuma pieņemšanā, kā arī izpausties radošāk, dot lielāku brīvību darba procesā. Šādi darbinieks jutīsies novērtēts un atzīts. Šeit ir redzams, ka, lai apmierinātu atzīšanas vajadzību ir jāapmierina pašapliecināšanās vajadzības. Jāmin, ka uzlabojoties iespējai kontaktēties un iepazīties darbinieku starpā, arī uzlabotos šis faktors, kas ir nemazāk svarīgi. Tas liecina par to, ka, uzņēmuma vadībai biežāk jārīko kopēji pasākumi visiem darbiniekiem, nevis tikai atsevišķām nodaļām. Šie pasākumi būtu kā atalgojums par labi padarītu darbu. Vadītājam jāatceras, ka atzinības izteikšanu ir uzskatāma par vienu no visspēcīgākajām darbinieku motivācijām.

4.5. tabula

Korelācija. Atzinības izteikšana no vadītāju puses

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Atzinības izteikšana no vadītāju puses (11;A)	0,82	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu	13	S
	0,85	Tieku informēts par nākotnes uzņēmuma plāniem	14	D
	0,87	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P
	0,90	Radošās iespējas darba procesā	15	P

Atzinības izteikšanu arī var ietekmēt, ja vadītāji nedalās informācijā, vai arī to pastāsta tikai atsevišķiem darbiniekiem, kā kādu sevišķu noslēpumu, lai gan pēc dažām dienām šī pati informācija ir zināma visiem. Tad darbinieks jūtas, nevis kā saņēmis atzinību – vadība dalās informācijā, bet kā nezticams darbinieks.

Faktoram – attiecības ar kolēģiem cieša sakarība ir izveidojusies ar pieciem faktoriem. (sk. 4.6. tabulu). Šeit var vērot situāciju, ka apmierinot vienas sociālās vajadzības tiks labāk apmierinātas citas sociālās vajadzības. Tātad ja uzlabotos vadītāja attieksme pret darbiniekiem, viņi būtu apmierinātāki un arī koleģiālās attiecības līdz ar to veidotos labāk. Pēc autores domām tas norāda uz vadītāja nozīmi komandas veidošanā, tas ir, jo vadītājiem ir labākas attiecības ar padotajiem, jo padotajiem savā starpā ir labākas attiecības. Tāpat ikdienas rutīna, darba slodzes var radīt savstarpējo attiecību pasliktināšanos, tam par iemeslu ir nepieciešams organizēt darbiniekiem neformālus pasākumus, kas radītu savstarpējo sapratni un uzlabotu savstarpējās attiecības, jo rodas lielāka iespēja vienam otru iepazīt. Tas arī uzlaboto darba efektivitāti kopumā.

4.6. tabula

Korelācija. Attiecības ar kolēģiem

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Attiecības ar kolēģiem (12;S)	0,73	Darba algas apmērs	7	F
	0,78	Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi	10	S
	0,81	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu	13	S
	0,91	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P
	0,95	Radošās iespējas darba procesā	15	P

Tāpat kā 4.5. tabulā arī šeit redzams, ka apmierinot pašapliecināšanās vajadzības tiktu apmierinātas zemākās vajadzības. Tātad pieņemot kopīgi kādus nozīmīgus vai mazāk nozīmīgus lēmumus, starp darbiniekiem izveidojas lielāks kontakts, kas dod iespēju uzlabot savstarpējās darbinieku attiecības.

Attiecības starp darbiniekiem ir ļoti svarīgas organizācijas darbībā. Darbs komandā ir viens no faktoriem, kas ietekmē mūsdienu organizācijas.

4.7. tabulā redzams, ka cieša sakarība ir izveidojusies starp sociālajām vajadzībām un fizioloģiskajām vajadzībām. Darbinieki domā ja vadītājs uzlabotu attieksmi pret viņu darbu, atpūtu un citām sadzīviskām lietām, būtu lielāka iespēja brīvāk un labāk kontaktēties ar darba kolektīvu. Tas nozīmē, ka vadītājam jādot lielāka iespēja, veidojot darba komandas noteiktu mērķu sasniegšanā. Lai radītu saliedētu komandu ir svarīgi radīt gaisotni, kur darbinieki tic, ka vadītājs vai uzņēmums kopumā rūpējas par viņiem, ka tiek izrādīta izpratne un atbalsts katram atsevišķi, kā arī komandai kopumā. Tāpat iesaistot tos kopēju lēmumu pieņemšanā darbiniekam ir lielāka iespēja darboties kopā, kas celtu apmierinātību par šo faktoru.

4.7. tabula

Korelācija. Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība pie kuras faktors pieder
Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu (13;S)	0,75	Darba algas apmērs	7	F
	0,75	Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi	10	S
	0,76	Sanitāri higiēniskie apstākļi	6	F
	0,84	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P

Cieša sakarība ir izveidojusies starp faktoriem – tieku informēts par nākotnes plāniem un iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā, kas ir pašsaprotams rādītājs. Tikko kā darbinieki vairāk tiks iesaistīti noteiktu lēmumu pieņemšanā viņiem būs daudz vairāk informācijas par dažādiem jautājumiem, ko viņi varēs arī nodot tālāk citiem uzņēmuma darbiniekiem, kas uzlabos informācijas apriti uzņēmumā. Tāpat ir vajadzīgs labs kontakts (attiecības) ar darba kolēģiem, lai varētu noritēt informācijas apmaiņa, bieži vien tā var arī noskaidrot kādus neskaidrus jautājumus vai vienkārši dalīties kādā informācijā, kas ir saistīta ar darbu un ne tikai. Lai vieglāk būtu kontaktēties ir jāuztur labas attiecības ar visiem kolēģiem, jo nekad nevar zināt kāda būs situācija un ar ko nāksies risināt kādus noteiktus jautājumus. Šajā tabulā mēs varam redzēt, ka ne vienmēr jābūt apmierinātām zemākajām vajadzībām, lai apmierinātu nākamās. Tieši otrādi – ja kaut nedaudz uzlabotu vajadzību hierarhijas augstākās vajadzības, ir iespēja arī uzlabot apmierinātības līmeni par zemākām, šajā gadījumā, par vajadzībām pēc drošības (sk.4.8. tabulu)

Korelācija. Tiek informēts par nākotnes uzņēmuma plāniem

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Tiek informēts par nākotnes uzņēmuma plāniem (14;D)	0,72	Darba algas apmērs	7	F
	0,85	Attiecības ar kolēģiem	12	S
	0,89	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P
	0,92	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu	13	S
	0,92	Radošās iespējas darba procesā	15	P

4.9. tabulā ir redzams, ka lai būtu lielākas iespējas radoši strādāt, ir vajadzīga iespēja sadarboties ar darba kolektīvu un iesaistīties lēmumu pieņemšanā. Šie faktori darbiniekiem ļauti radošāk un brīvāk pieiet darba procesam. Tātad, ja vadītājs ļautu pastāvīgāk pieņemt lēmumus par darāmo darbu, tad darbinieki justu, ka viņiem uzticas un viņi var strādāt brīvāk, tātad viņu darbība netiek stingri ierobežota.

Korelācija. Radošās iespējas darba procesā

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Radošās iespējas darba procesā (15;P)	0,83	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu	13	S
	0,96	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P

Protams, cieša sakarība ir izveidojusies arī starp faktoru darba apmierinātība kopumā, kas nepieder pie nevienas no vajadzību hierarhijas grupām, ar vairākiem faktoriem, no visām šīs vajadzību piramīdas grupām. No tā var secināt, ja tiek apmierinātas visas šīs vajadzības, tad, protams, tiek paaugstināts kopējais apmierinātības līmenis ar darbu un organizāciju kopumā, tātad kopējais motivācijas līmenis uzņēmumā tiktu paaugstināts (sk.4.10. tabulu). Iespējams, ka tieši astoņiem faktoriem vajadzētu veltīt uzņēmuma vadītājam lielāku uzmanību.

Korelācija. Darba apmierinātība kopumā

Motivāciju ietekmējošais faktors	r	Motivāciju ietekmējošais faktors	Faktora Nr.p.k.	Vajadzība, pie kuras faktors pieder
Darba apmierinātība kopumā (17;K)	0,70	Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi	10	S
	0,71	Darba algas apmērs	7	F
	0,76	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu	13	S
	0,85	Tieku informēts par nākotnes uzņēmuma plāniem	14	D
	0,88	Atzinības izteikšana no vadītāju puses	11	A
	0,90	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā	16	P
	0,94	Attiecības ar kolēģiem	12	S
	0,95	Radošās iespējas darba procesā	15	P

SECINĀJUMI

Maģistra darbā veiktā pētījuma rezultātā darba autore secina:

1. No motivācijas teorijas izriet, ka, lai kāda noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, motivējošas, ir jābūt apmierinātām iepriekšējā līmeņa vajadzībām, taču pētījums tomēr parāda, ka augstākā līmeņa vajadzības dažreiz ir svarīgākas par zemākām.
2. Viens motivēšanas veids neder visiem darbiniekiem, jo katram cilvēkam ir savas vajadzības, dzīves pieredze un īpašības, kā arī katrā dzīves situācijā šīs vajadzības var mainīties.
3. Latvijā strauji pieaug pieprasījums pēc kvalificētiem speciālistiem būvniecībā, taču pilnībā tas netiek apmierināts, kas, līdz ar to, ietekmē arī darba kvalitāti.
4. Uzņēmumā pastāv diezgan ievērojama darbinieku kustība, kas liecina par darbinieku motivācijas trūkumu.
5. Uzņēmuma vadība visvairāk nodrošina fizioloģiskās un drošības vajadzības.
6. Kopumā organizācijas darbiniekiem motivācija strādāt ir vērtējama kā vidēja.
7. Ne tikai ar finansiālo stimulu palīdzību uzņēmums var pamudināt darbiniekus veikt savus pienākumus ar lielāku atdevi, kā rezultātā tās var sasniegt ātrāk savus mērķus.
8. Kopumā pašreiz būvniecības uzņēmumā vislabāk tiek apmierināti sekojoši motivācijas faktori: profesionālās darbības veids, darba laiks, attiecības ar kolēģiem.
9. Viszemāko apmierinātības līmeni darbinieki izrādījuši par sanitāri higiēniskiem apstākļiem, papildus finansiālajiem stimuliem, kā arī par iespēju iesaistīties lēmumu pieņemšanā.
10. Vismazāk motivēti strādāt ir darbinieki vecumā no 26 līdz 35 gadiem, kas sastāda 45% no visiem uzņēmuma darbiniekiem.
11. Visaugstāk uzņēmumā tiek apmierinātas vajadzības pēc atzīšanas, taču viszemāk vajadzības pēc drošības un pašapliecināšanās.
12. Vīrieši ir daudz neapmierinātāki ar darbu nekā sievietes. Vīrieši ir 82% no visiem darbiniekiem.
13. Darbinieki ar augstāko izglītību ir krietni vien apmierinātāki par pārējiem darbiniekiem.

14. Vadītāju uzdevums ir rūpēties par darbinieku stabilitātes sajūtu un apmierinātību ar darbu, tā stimulējot ilgtermiņa motivāciju, taču tas ir visgrūtāk izdarāms.
 15. Jāzina darbinieku domas un vajadzības, lai nebūtu tik bieža personāla mainība. Vadītājam jāmekā atrast dažādi motivēšanas faktori, katram darbiniekam individuāli, lai darba uzdevumi un plāni tiktu izpildīti.
 16. Veicot korelācijas analīzi, autore secināja, ka cieša sakarība izveidojās starp daudziem faktoriem. Visvairāk sakarību izveidojās ar faktoru – darba apmierinātība kopumā, kas liecina, ka mainoties citu faktoru apmierinātības līmenim, mainītos ar kopējā darba apmierinātība.
- Apkopojot visus secinājumus pierādās darbā izvirzītā hipotēze – viens no darbinieku kustības iemesliem ir nepietiekama darba motivācija.

PRIEKŠLIKUMI

Lai pilnveidotu būvniecības uzņēmuma motivācijas sistēmu darba autore sniedz sekojošus priekšlikumus:

1. Izniedzot prēmijas vai kādus citus materiālos labumus ir svarīgi tos papildināt ar atzinības izteikšanu, tas darbiniekam sniedz vēl lielāku gandarījumu. Piemēram, ja darbinieku darbam motivē papildus brīvā laika iegūšana, ko pavadīt kopā ar ģimeni, tad jārada iespēja darbiniekam iegūt vienu papildu brīvdienu kā apbalvojumu par labi paveiktu darbu.
2. Uzņēmuma vadībai skaidri ir jādefinē savi uzņēmuma mērķi un stratēģija, kā arī jāinformē par to darbinieki.
3. Lai uzņēmums attīstītos un izmantotu tirgū esošās iespējas ir jāizmanto tas, ka uzņēmumā strādā daudz profesionāļu. Taču, lai viņi sekmīgāk strādātu, viņiem arī jāpalīdz attīstīties, izaugt, tie varētu būt gan kvalifikācijas celšana, gan jaunas tehnoloģijas, gan jauni projekti. Šajā gadījumā vadībai arī pašai vajadzētu iet pie darbinieka ar piedāvājumiem atbalstīt un nodrošināt nepieciešamās vajadzības iespēju robežās.
4. Svarīgi savlaicīgi izvērtēt tirgus situāciju un apzināties uzņēmumam savu vietu tirgū un izvēlēties savas esošās un turpmākās rīcības motīvus. Ļoti laba iespēja kā sakārtot uzņēmuma sistēmu – ieviesta ISO kvalitātes sistēmu, kas uzņēmumam liktu darboties pēc noteiktiem vispār atzītiem kvalitātes standartiem, veicinot uzņēmuma attīstību.
5. Vajadzētu ieviest speciālu motivēšanas sistēmu, kas stimulētu darbinieku ilglaicīgu strādāšanu uzņēmumā. Piemēram, tā varētu būt neliela dāvana kā pateicības apliecinājums par katru nostrādāto darba gadu tieši šajā uzņēmumā. Īpaši tas izceltu tos darbiniekus, kas uzņēmumā strādā jau no pašiem pirmsākumiem, tas būtu ļoti labs uzņēmuma tēla veidošana, kā arī veidotos lielāka darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu.
6. Rīkot sapulces vismaz reizi 2 nedēļās ne tikai atsevišķiem darbiniekiem, bet visam administratīvajam personālam, kur būtu iespēja izteikt savas domas, idejas, priekšlikumus ne tikai par atsevišķiem darba uzdevumiem, bet par kopējo organizācijas darbību, tā uzlabojot kopējo uzņēmuma darba organizāciju.
7. Nepieciešams vairāk informēt darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem, to nozīmi organizācijas darbībā, lēmumu iemeslus un turpmāko darbības redzējumu. Svarīgi, lai darbinieki justu, ka ir piederīgi procesam un piedalās lēmumu pieņemšanā.

Vissvarīgākais noteikums ir izturēties pret darbiniekiem kā līdzvērtīgiem komandas biedriem, zinošiem speciālistiem, nevis kā pret padotajiem.

8. Vajadzētu izveidot darbinieku amata aprakstus. Nosakot katra darbinieka uzdevumus ir iespējams uzlabot darba organizāciju.
9. Tā kā uzņēmuma vadība vairāk ir pievērsusies tieši monetārai stimulēšanai, tad darbinieki to vairs tik augstu vairs nenovērtē, tādēļ pēc autores domām vajadzētu atrast un pievērst uzmanību citiem stimulēšanas veidiem. Piemēram, oficiāla atzinība par sasniegumiem. Atzinību var izteikt darbinieku kopsapulcēs sapulcē vai arī kādā no kopīgi rīkotajiem pasākumiem. Tāpat piešķirot apmaksātu brīvo laiku var panākt labu efektu.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Bole J. Darbinieku vērtēšana no ISO 9001: 2000 viedokļa.// Kvalitāte. 2002, Nr. 5.
2. Prīmane G. Kvalitātes nodrošināšana.// Kvalitāte. 2006, Nr. 1.
3. Darba laika izmantošana efektivitātes paaugstināšanā. // Kvalitāte. 2005, Nr. 6.
4. Bleiere S. Motivācija. Mīti un līdzekļi.// Dienas Bizness. – 2005. - 18. okt.
5. Pudāne Z. Darbaspēka deficīts rada brāķi būvju kvalitātē.// Dienas bizness. – 2006. – 5. dec.
6. Būvniecība Latvijā 2005: Statistisko datu krājums. Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde, 2006. – 42 lpp.
7. Latvijas statistikas ikmēneša biļetens 2006, Nr. 12. Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde, 2007.
8. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas ministrija, 2006. g. dec. – 172 lpp.
9. Bokums Z, Forands I. Personālvadības rokasgrāmata. Rīga: Kamene, 2000. – 141 lpp.
10. Forands I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2002. - 189 lpp.
11. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga: Kamene, 1999. – 176 lpp.
12. Garleja R. Darbs, organizācija, psiholoģija. Rīga: RaKa, 2003. – 200 lpp.
13. Garleja R., Vidnere M. Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā. Rīga: RaKa, 2000. – 264 lpp.
14. Pikerings P. Personāla vadība: no angļu val.tulk O.Bušs. Rīga: J.Rozes apgāds, 2002. - 125 lpp.
15. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga: Kamene, 2002. - 128 lpp.
16. Ruskule S., Muška A. Vadīšana un vadītājs. Rīga: KIF Biznesa Komplekss, 2001. – 119 lpp.
17. Svence G. Pieaugušo psiholoģija. Rīga: RaKa, 2003. - 180 lpp
18. Vorobjovs A. Psiholoģijas pamati. Rīga: Mācību apgāds, 1996. - 323 lpp.
19. Vorončuka I. Personāla vadība. Rīga: LU, 2001. - 318 lpp.
20. Andrews P.H., Herschel R.T. Organizational Communication, Empowerment in a Technological Society, Houghton Mifflin company, 1996.
21. Armstrong N. Handbook of Personnel Management Practice. – London, Armstrong, 1996.
22. Beardwell I., Holden L., Human Resource Management Contemporary Approach Third edition, Prentice Hall, 2001. - 571 p.

23. Johns G., Organizational Behavior, understanding and managing life at work, fourth edition, HarperCollinsCollege Publishers, 1996. - 631 p.
24. George J.M., Jones G.R. Understanding and Managing Organizational Behavior Second edition, 1999. – 448 p.
25. Schermerhorn J.R., Hunt J.G, Osborn R.N, Organizational Behavior Seventh edition, USA, John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 538 p.
26. Steers R.M., Porter L.W., Bigley G.A., Motivation and Leadership at Work sixth edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. - 766 p.
27. Steven L. McShane. Mary Ann Von Glinow. Organizational behavior. Second Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2003. – 690 p.
28. Yotman J. The Employee Motivation Audit. Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 2000. – 58 p.
29. Мишурова М.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персоналаю. Москва, 2003, 215 с.
30. Зиглер Д., Хьелл Л. Теории личности. Питер: Статистика, 2000. – 165 с.
31. Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā. Rīga: RTU, 1997 - 58 lpp.
32. Ekonomisko pētījumu metodes un informācijas avoti: Māc.līdz. Jelgava, 2001. - 67 lpp.
33. Ekonomiskās problēmas uzņēmējdarbībā. Rīga: RTU, 1997. - 122 lpp.
34. Lapiņa A. Jāsaprot, kāpēc cilvēks vispār strādā. Pieejams: <http://www.db.lv/magazine/article.php?aid=36285>
35. Darbinieku motivācija – uzņēmuma panākumu ķīla. Pieejams: http://mansdarbs.lv/index2.php?k=4&show_me=read&id=36&zoom=23
36. Eksperti: Jānosaka vienoti kvalitātes kritēriji būvniecībā. Pieejams: <http://www.nra.lv/index.php?rid=35346>
37. Līdz nākamā gada vidum — 13 000 jaunu dzīvokļu. Pieejams: <http://www.diena.lv/majoklis/lasit.php?id=264967>
38. Nepieciešams noteikt vienotus kvalitātes kritērijus būvniecībā. Pieejams: http://www.building.lv/readnews.php?news_id=90895
39. Personāla motivācijas sistēmas Rietumeiropā un ASV. Pieejams: http://www.biznesam.lv/pages/11.php?ea_=article&ea_object_id=149
40. Uzbūvēto dzīvokļu skaits pa ceturkšņiem. Pieejams: <http://db.csb.gov.lv:8080/Dialog/Saveshow.asp>
41. http://ecomm.rsebaa.lv/studenti/SmirnovS/eriseba_LAT_IDS_Grupa1L_Vadibzinibas_Motivacija_Norises-motivesanas-teorijas.htm

42. <http://www.csb.lv>
43. Uzņēmuma gada pārskats par 2005. gadu
44. Uzņēmuma gada pārskats par 2006. gadu
45. Uzņēmuma npublicētie materiāli

Aptaujas anketa

Cienījamie aptaujas dalībnieki!

Es esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes studente Jana Zidene. Maģistra darba ietvaros veicu pētījumu par darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošanu uzņēmumā. Šie dati ir nepieciešami, lai varētu izziņāt esošo situāciju un sniegt priekšlikumus motivācijas sistēmas uzlabošanai. Aptaujas rezultāti būs konfidenciāli un tālāk netiks izpausti.

Attiecīgajā vietā ievielciet - x

Izglītība: pamata vidējā vidējā profesionālā augstākā

Vecums: līdz 25 no 26 līdz 35 no 36 līdz 45 no 46 līdz 60 vecāki par 60

Dzimums: sieviete vīrietis

Darba stāžs uzņēmumā: _____

Uzmanīgi izlasiet zemāk minētos motivāciju ietekmējošos faktorus, un novērtējot situāciju Jūsu darba vietā, izsakiet savu attieksmi par tiem, ievielkot krustiņu (x) attiecīgajā ailītē

Nr.p.k.	Faktori	+3 ļoti apmierina	+2 pārsvarā apmierina	+1 dīrāk apmierina	0 gan apmierina, gan ne	-1 dīrāk neapmierina	-2 pārsvarā neapmierina	-3 ļoti neapmierina
1	Profesijas nozīmīgums (Kā jūs vērtējāt savu ieņemamo amatu uzņēmumā?)							
2	Profesijas prestižs							
3	Profesionālās darbības veids							
4	Darba organizācija (Kā tiek organizēts darbs, vai visi darba uzdevumi ir skaidri?)							
5	Darba laiks							
6	Sanitāri higiēniskie apstākļi							
7	Darba algas apmērs							
8	Papildus finansiālie stimuli (apdrošināšana, mobilā telefona sarunu apmaksa, automašīna u.c.)							

Nr.p.k.	Faktori	+3 ļoti apmierina	+2 pārsvarā apmierina	+1 drīzāk apmierina	0 gan apmierina, gan ne	-1 drīzāk neapmierina	-2 pārsvarā neapmierina	-3 ļoti neapmierina
9	Kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas							
10	Vadītāju attieksme pret darbinieku darbu, atpūtu, sadzīvi							
11	Atzinības izteikšana no vadītāju puses							
12	Attiecības ar kolēģiem							
13	Iespēja kontaktēties un sadarboties ar darba kolektīvu (arī organizācijas rīktoie pasākumi)							
14	Tieku informēts par uzņēmuma nākotnes plāniem (informācijas aprīte uzņēmumā)							
15	Radošās iespējas darba procesā							
16	Iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā							
17	Darba apmierinātība kopumā							

18. Ko un kādā jomā Jūs vēlētos uzlabot savā darba vietā?

Paldies par atsaucību!

Motivāciju ietekmējošo faktoru rezultātu tabula

Nrpk	Izgl.	Vec.	Dz.	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	K	VID	
1	A	26-35	S	3mēn	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1,29	
2	A	46-60	V	1.5g	3	3	3	2	3	2	2	-1	0	1	2	3	2	2	2	3	2	2,00	
3	VP	46-60	S	4g	2	1	2	0	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1,94	
4	A	līdz 25	S	3mēn	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2,59	
5	A	36-45	S	1g	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	0	2	2,12	
6	VP	26-35	V	4g	2	1	1	0	2	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1,35
7	A	26-35	V	5mēn	2	2	0	0	-1	1	2	3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1,41	
8	A	līdz 25	S	2.5g	2	2	2	1	1	0	2	-1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1,35	
9	V	26-35	V	2g	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2,00	
10	P	26-35	V	5mēn	-3	-1	3	1	3	0	3	-3	3	1	2	3	0	3	3	0	0	1,06	
11	P	26-35	V	10mēn	1	0	1	0	2	-3	0	-1	1	-3	0	0	-3	0	3	3	2	0,18	
12	P	26-35	V	10mēn	1	2	2	1	1	0	1	-3	0	1	0	2	-1	-1	0	-1	2	0,41	
13	VP	26-35	V	10mēn	0	3	3	0	3	-3	0	-3	0	0	0	3	-3	-3	3	1	2	0,35	
14	V	46-60	V	3mēn	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	1	0	2	1,59	
15	P	līdz 25	V	3mēn	0	-1	1	2	3	1	1	-2	0	3	1	3	2	1	2	0	2	1,12	
16	V	līdz 25	V	3mēn	-1	-1	2	1	3	2	2	-1	0	2	2	3	1	2	1	0	2	1,18	
17	V	26-35	V	3mēn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	
18	V	36-45	V	2g	3	2	2	1	2	0	1	-1	0	0	1	2	1	2	1	0	1	1,06	
19	VP	26-35	V	10mēn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	
20	A	līdz 25	V	2g	2	1	0	0	0	0	2	3	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1,12	
21	P	26-35	V	1g	1	1	0	1	2	0	1	-3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	0,88	
22	P	36-45	V	2g	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	
23	V	līdz 25	V	10mēn	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1,76	

Motivāciju ietekmējošo faktoru rezultātu tabula

Nrpk	Izgl.	Vec.	Dz.	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	K	VID
24	V	26-35	V	2g	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0	2	2	1	0	0	2	1,47
25	VP	46-60	V	2g	1	2	1	3	1	-2	-1	0	2	2	1	1	-3	0	-1	-2	0	0,29
26	V	26-35	V	2g	0	3	0	3	0	-3	0	0	3	1	0	0	-3	1	-1	-2	0	0,12
27	P	26-35	V	4g	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2,47
28	VP	36-45	V	3mēn	1	2	2	1	1	-1	0	-2	-1	2	0	2	-2	-3	-1	-1	0	0,00
29	V	līdz 25	V	3mēn	1	1	2	1	1	0	0	-3	-1	2	1	2	1	2	1	0	1	0,71
30	A	26-35	V	5mēn	1	2	2	1	2	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1,35
31	VP	26-35	V	4g	2	1	1	2	2	0	1	0	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1,35
32	V	līdz 25	V	10mēn	3	3	3	0	3	2	-1	-1	0	3	2	1	2	2	2	2	0	1,53
33	V	36-45	V	2g	0	1	1	3	1	0	3	1	2	0	0	3	0	-1	0	-1	2	0,88
34	VP	36-45	V	3mēn	-3	-1	0	2	-1	-3	0	2	2	-2	2	0	2	0	-1	1	1	0,06
35	V	līdz 25	V	10mēn	3	3	3	1	3	3	3	-2	0	3	1	3	-1	1	3	-1	3	1,71
36	V	36-45	V	3mēn	-1	0	0	2	0	-2	-1	-3	3	2	0	2	-3	-3	1	0	1	0,12
37	A	36-45	S	1g	2	3	3	0	3	3	3	3	-1	3	2	3	3	3	1	2	1	2,18
38	P	36-45	V	2g	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2,18
39	P	26-35	V	1g	2	0	1	1	0	2	2	-3	1	2	1	1	2	2	1	-2	1	0,82
40	VP	46-60	S	4g	3	3	3	2	3	0	1	3	0	1	2	3	-1	1	2	3	2	1,82
41	P	26-35	V	1g	2	2	2	1	2	-2	0	2	0	0	1	2	-3	0	1	2	1	0,76
42	V	līdz 25	V	2g	2	1	1	1	3	2	2	-1	3	3	1	3	3	3	1	0	2	1,76
43	P	26-35	V	1g	1	0	0	0	2	2	1	-2	2	2	0	2	2	2	0	-1	1	0,82
44	A	36-45	S	1g	2	3	3	3	3	0	2	3	0	2	3	2	2	0	3	3	2	2,12
45	VP	26-35	V	4g	1	2	2	1	2	0	1	1	2	1	1	2	0	1	2	1	2	1,29
					1,47	1,62	1,71	1,38	1,89	0,69	1,31	0,24	1,13	1,62	1,33	2,07	0,84	1,09	1,33	0,78	1,53	1,30

Faktoru iedalījums pēc A. Maslova vajadzību piramīdas

Nrpk	Izgl.	Vec.	Dz.	DS	Fizioloģiskās vajadzības			Vajadzība pēc drošības			Sociālās vajadzības				Vajadzība pēc atzišanas			Vajadzība pēc pašapliecināšanās			K	VID
					5	6	7	4	8	14	1	10	12	13	2	3	11	9	15	16		
1	A	26-35	S	3mēn	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,29
2	A	46-60	V	1.5g	3	2	2	2	-1	2	3	1	3	2	3	3	2	0	2	3	2	2,00
3	VP	46-60	S	4g	2	2	2	0	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1,94
4	A	-25	S	3mēn	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2,59
5	A	36-45	S	1g	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	2,12
6	VP	26-35	V	4g	2	2	-1	0	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0	0	2	1,35
7	A	26-35	V	5mēn	-1	1	2	0	3	1	2	3	2	2	2	0	1	1	1	2	2	1,41
8	A	-25	S	2.5g	1	0	2	1	-1	1	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1,35
9	V	26-35	V	2g	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	2	2,00
10	P	26-35	V	5mēn	3	0	3	1	-3	3	-3	1	3	0	-1	3	2	3	3	0	0	1,06
11	P	26-35	V	10mēn	2	-3	0	0	-1	0	1	-3	0	-3	0	1	0	1	3	3	2	0,18
12	P	26-35	V	10mēn	1	0	1	1	-3	-1	1	1	2	-1	2	2	0	0	0	-1	2	0,41
13	VP	26-35	V	10mēn	3	-3	0	0	-3	-3	0	0	3	-3	3	3	0	0	3	1	2	0,35
14	V	46-60	V	3mēn	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	1	0	2	1,59
15	P	-25	V	3mēn	3	1	1	2	-2	1	0	3	3	2	-1	1	1	0	2	0	2	1,12
16	V	-25	V	3mēn	3	2	2	1	-1	2	-1	2	3	1	-1	2	2	0	1	0	2	1,18
17	V	26-35	V	3mēn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
18	V	36-45	V	2g	2	0	1	1	-1	2	3	0	2	1	2	2	1	0	1	0	1	1,06
19	VP	26-35	V	10mēn	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
20	A	-25	V	2g	0	0	2	0	3	1	2	2	1	0	1	0	2	1	1	1	2	1,12
21	P	26-35	V	1g	2	0	1	1	-3	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	0,88
22	P	36-45	V	2g	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
23	V	-25	V	10mēn	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1,76

Faktoru iedalījums pēc A. Maslova vajadzību piramīdas

Nrpk	Izgl.	Vec.	Dz.	DS	Fizioloģiskās vajadzības			Vajadzība pēc drošības			Sociālās vajadzības				Vajadzība pēc atziņas			Vajadzība pēc pašapliecināšanās			K	VID
					5	6	7	4	8	14	1	10	12	13	2	3	11	9	15	16		
24	V	26-35	V	2g	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	0	1	0	0	2	1,47
25	VP	46-60	V	2g	1	-2	-1	3	0	0	1	2	1	-3	2	1	1	2	-1	-2	0	0,29
26	V	26-35	V	2g	0	-3	0	3	0	1	0	1	0	-3	3	0	0	3	-1	-2	0	0,12
27	P	26-35	V	4g	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2,47
28	VP	36-45	V	3mēn	1	-1	0	1	-2	-3	1	2	2	-2	2	2	0	-1	-1	-1	0	0,00
29	V	-25	V	3mēn	1	0	0	1	-3	2	1	2	2	1	1	2	1	-1	1	0	1	0,71
30	A	26-35	V	5mēn	2	1	2	1	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1,35
31	VP	26-35	V	4g	2	0	1	2	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1,35
32	V	-25	V	10mēn	3	2	-1	0	-1	2	3	3	1	2	3	3	2	0	2	2	0	1,53
33	V	36-45	V	2g	1	0	3	3	1	-1	0	0	3	0	1	1	0	2	0	-1	2	0,88
34	VP	36-45	V	3mēn	-1	-3	0	2	2	0	-3	-2	0	2	-1	0	2	2	-1	1	1	0,06
35	V	-25	V	10mēn	3	3	3	1	-2	1	3	3	3	-1	3	3	1	0	3	-1	3	1,71
36	V	36-45	V	3mēn	0	-2	-1	2	-3	-3	-1	2	2	-3	0	0	0	3	1	0	1	0,12
37	A	36-45	S	1g	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	2	-1	1	2	1	2,18
38	P	36-45	V	2g	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2,18
39	P	26-35	V	1g	0	2	2	1	-3	2	2	2	1	2	0	1	1	1	1	-2	1	0,82
40	VP	46-60	S	4g	3	0	1	2	3	1	3	1	3	-1	3	3	2	0	2	3	2	1,82
41	P	26-35	V	1g	2	-2	0	1	2	0	2	0	2	-3	2	2	1	0	1	2	1	0,76
42	V	-25	V	2g	3	2	2	1	-1	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	0	2	1,76
43	P	26-35	V	1g	2	2	1	0	-2	2	1	2	2	2	0	0	0	2	0	-1	1	0,82
44	A	36-45	S	1g	3	0	2	3	3	0	2	2	2	2	3	3	3	0	3	3	2	2,12
45	VP	26-35	V	4g	2	0	1	1	1	1	1	1	2	0	2	2	1	2	2	1	2	1,29
					1,89	0,69	1,31	1,38	0,24	1,09	1,47	1,62	2,07	0,84	1,62	1,71	1,33	1,13	1,33	0,78	1,53	1,30
					1,30			0,90			1,50				1,56			1,08			1,53	1,30

4. pielikums

Korelācijas aprēķins

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	K
1	1,00	0,69	0,36	0,02	0,33	0,55	0,22	0,38	0,24	0,42	0,27	0,18	0,34	0,34	0,30	0,33	0,35
2	0,69	1,00	0,54	0,20	0,29	0,21	0,13	0,38	0,21	0,28	0,18	0,12	0,01	0,01	0,20	0,31	0,17
3	0,36	0,54	1,00	0,05	0,71	0,34	0,33	0,13	0,37	0,17	0,41	0,50	0,13	0,16	0,57	0,36	0,19
4	0,02	0,20	0,05	1,00	0,01	0,05	0,14	0,28	0,35	0,08	0,14	0,01	0,03	0,06	0,04	0,07	0,04
5	0,33	0,29	0,71	0,01	1,00	0,43	0,28	0,04	0,15	0,24	0,25	0,55	0,20	0,32	0,61	0,31	0,28
6	0,55	0,21	0,34	0,05	0,43	1,00	0,59	0,22	0,07	0,71	0,38	0,41	0,76	0,65	0,24	0,09	0,41
7	0,22	0,13	0,33	0,14	0,28	0,59	1,00	0,54	0,50	0,62	0,69	0,73	0,75	0,72	0,66	0,58	0,71
8	0,38	0,38	0,13	0,28	0,04	0,22	0,54	1,00	0,44	0,39	0,66	0,42	0,53	0,53	0,49	0,70	0,58
9	0,24	0,21	0,37	0,35	0,15	0,07	0,50	0,44	1,00	0,50	0,62	0,57	0,53	0,65	0,63	0,61	0,69
10	0,42	0,28	0,17	0,08	0,24	0,71	0,62	0,39	0,50	1,00	0,73	0,78	0,75	0,74	0,67	0,59	0,70
11	0,27	0,18	0,41	0,14	0,25	0,38	0,69	0,66	0,62	0,73	1,00	0,81	0,82	0,85	0,87	0,90	0,88
12	0,18	0,12	0,50	0,01	0,55	0,41	0,73	0,42	0,57	0,78	0,81	1,00	0,81	0,85	0,95	0,91	0,94
13	0,34	0,01	0,13	0,03	0,20	0,76	0,75	0,53	0,53	0,75	0,82	0,81	1,00	0,92	0,83	0,84	0,76
14	0,34	0,01	0,16	0,06	0,32	0,65	0,72	0,53	0,65	0,74	0,85	0,85	0,92	1,00	0,92	0,89	0,85
15	0,30	0,20	0,57	0,04	0,61	0,24	0,66	0,49	0,63	0,67	0,87	0,95	0,83	0,92	1,00	0,96	0,95
16	0,33	0,31	0,36	0,07	0,31	0,09	0,58	0,70	0,61	0,59	0,90	0,91	0,84	0,89	0,96	1,00	0,90
K	0,35	0,17	0,19	0,04	0,28	0,41	0,71	0,58	0,69	0,70	0,88	0,94	0,76	0,85	0,95	0,90	1,00