

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

UZŅĒMUMA SIA MOGOTEL KONKURĒTSPĒJAS
PAAUGSTINĀŠANA AR PERSONĀLA VADĪŠANAS RĪKU
PILNVEIDOŠANU

**Increasing the competitiveness of SIA Mogotel by
developing personnel management tools**

BAKALĀURA DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Anastasija Svetlova**

Studenta apliecības Nr.: as16206

Darba vadītājs: **Mg. BA., lektore Irina Rezepina**

RĪGA 2020

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir “Uzņēmuma SIA Mogotel konkurētspējas paaugstināšana ar personāla vadīšanas rīku pilnveidošanu”.

Attīstoties izmitināšanas un tūrisma nozarēm, uzņēmumi strauji pievērš uzmanību uzņēmumu konkurētspējai. Tā kā izmitināšanas nozare ir viesmīlības aspekts, tad darbinieki ir viens no noteicošiem konkurētspējas spēkiem.

Darba mērķis ir, pamatojoties uz teorētiskiem aspektiem par personālu kā konkurētspējas vienu no nozīmīgākajiem faktoriem un tā vadīšanas rīkiem, kā arī, balstoties uz SIA Mogotel darbinieku aptauju, izanalizēt uzņēmuma SIA Mogotel iespējas paaugstināt konkurētspēju, uzlabojot personāla vadīšanas rīkus.

Darba nobeigumā apkopota iegūtā informācija un veikti secinājumi, kas noved pie galvenā darba rezultāta, ka ar personāla vadīšanas rīku uzlabošanu, uzņēmums ir spējīgs uzlabot savu konkurētspēju tirgū.

Bakalaura darbs sastāv no 88 lappusēm, tas satur 8 tabulas, 18 attēlus un 4 pielikumus. Darba ietvaros tika izmantoti 75 literatūras avoti.

Atslēgvārdi: personāls, personāla vadīšana, personāls kā konkurētspējas faktors, personāla vadīšanas rīki, SIA Mogotel.

ANNOTATION

The theme of the bachelor's thesis is "Increasing the competitiveness of SIA Mogotel by improving personnel management tools".

As the accommodation and tourism industries develop, companies rapidly pay attention to their competitiveness. As the accommodation industry is an aspect of hospitality, employees are one of the key competitive forces.

The aim of the thesis is to analyse the possibilities of SIA Mogotel to increase competitiveness by improving personnel management tools, basing on theoretical aspects of personnel as the factor of competitiveness and its management tools, as well as basing on a survey analysis of SIA Mogotel employees.

At the end of the work, the obtained information is summarized and conclusions are drawn, which lead to the main result of the work, that by improving personnel management tools, the company is able to improve its competitiveness in the market.

The bachelor's thesis consists of 88 pages, it contains 8 tables, 18 figures and 4 attachments. 75 literature sources were used in the work.

Keywords: personnel, personnel management, personnel as a factor of competitiveness, personnel management tools, SIA Mogotel.

SATURS

IEVADS	5
1. PERSONĀLA VADĪŠANAS TEORĒTISKIE ASPEKTI	7
1.1. <i>Personāla vadīšanas jēdziens</i>	7
1.2. <i>Personāla vadīšanas rīki, to izmantošana</i>	10
1.2.1. <i>Personāla novērtēšana</i>	11
1.2.2. <i>Darbinieku motivācija</i>	13
1.2.3. <i>Darbinieku attīstība, apmācības</i>	20
1.2.4. <i>Vadīšanas efektivitāte</i>	21
2. KONKURĒTSPĒJAS UN KONKURENCES PRIEKŠROCĪBU TEORĒTISKIE ASPEKTI	25
2.1. <i>Konkurētspējas novērtēšana</i>	27
2.2. <i>Konkurences priekšrocību veidošana</i>	30
3. TŪRISMA UN IZMITINĀŠANAS NOZARES APRAKSTS	35
3.1. <i>Izmitināšanas nozares rādītāji</i>	35
3.2. <i>Darbinieki izmitināšanas nozarē</i>	37
4. SIA MOGOTEL RAKSTUROJUMS UN KONKURĒTSPĒJAS NOVĒRTĒŠANA	41
4.1. <i>Uzņēmuma SIA Mogotel raksturojums</i>	41
4.2. <i>SIA “Mogotel” konkurences vide un tās analīze</i>	43
4.3. <i>SIA Mogotel darbinieku aptaujas analīze ar mērķi novērtēt to apmierinātību ar darbu</i>	47
4.4. <i>SIA Mogotel darbinieku SVID analīze</i>	61
4.5. <i>SIA Mogotel konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, uzlabojot personāla vadīšanas rīkus</i>	64
4.6. <i>TOWS matrica SIA Mogotel darbiniekiem</i>	65
SECINĀJUMI	67
PRIEKŠLIKUMI	69
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS	70
PIELIKUMI	76
1.pielikums. Lielākie uzņēmumi pēc 2018.gada apgrozījuma	77
2.pielikums. Intervijas transkripts	78
3.pielikums.SIA Mogotel aktuālās vakances	83
4.pielikums. SIA Mogotel darbinieku aptauja.....	84

IEVADS

Mūsdienās, konkurence nosaka uzņēmuma pozīciju tirgū, līdz ar to katram uzņēmumam jāpievērš lielāka uzmanība savai konkurētspējai. Darbinieki ir nozīmīga sastāvdaļa konkurētspējas veidošanā. Darbinieki vairs netiek uztverti kā “mašīnas”, kas sistemātiski veic tikai vienu pienākumu, tie tiek uztverti kā uzņēmuma vērtīgs resurss, kuru jāvada, jāmotivē un jāattīsta, kas rada sava veida izmaksas. Tomēr, uzņēmumiem jāiegulda līdzekļi savā resursā. Pateicoties darbiniekiem, uzņēmums spēj strādāt efektīvi un ar tā palīdzību paaugstināt savu konkurētspēju tirgū. Personāls veicina pakalpojuma sniegšanas kvalitāti, uzņēmuma pozitīva tēla radīšanu, kā arī personāla kā konkurences priekšrocības veidošanu.

Bakalaura darbā aprakstīti SIA Mogotel personāla vadīšanas rīki un darbinieki kā konkurētspējas faktors, kā arī personāla vadīšanas rīku attīstīšanas iespējas, lai paaugstinātu konkurētspēju. SIA Mogotel ir vadošais Baltijā viesnīcu operators, kas darbojas tirgū kopš 2015.gada, kas piedāvā plašas izmitināšanas iespējas Rīgā, Bauskā un Tallinā. Uzņēmuma darbība balstās uz numuru rezervāciju veikšanu, viesu apkalpošanu klātienē, piedāvājot arī papildpakalpojumus kā SPA zonas apmeklēšana, restorānu rezervāciju veikšanu un citus līdzīgus pakalpojumus. Tā kā SIA Mogotel pa tiešo ir saistīti ar klientiem un viesiem, tad darbinieku apmierinātība un motivācija ir ietekmējošais faktors visa uzņēmuma efektīvai darbībai un tā panākumiem. Ņemot vērā lielu struktūrvienību, departamentu skaitu, kas kopēji uzskaita ap 650 darbiniekiem, tad lielāko uzmanību jāpievērš tieši personāla vadīšanas rīku izmantošanas efektivitātei.

Bakalaura darba mērķis: pamatojoties uz teorētiskiem aspektiem par personāla vadīšanas rīkiem un personālu kā konkurētspējas vienu no nozīmīgākajiem faktoriem, kā arī SIA Mogotel darbinieku aptauju, izanalizēt uzņēmuma SIA Mogotel iespējas paaugstināt konkurētspēju, uzlabojot personāla vadīšanas rīkus, kā arī izstrādāt priekšlikumus personāla vadīšanas rīku uzlabošanai.

Pētījuma **objekts** ir viesnīcu operators SIA Mogotel.

Pētījuma **priekšmets** ir konkurētspējas paaugstināšana ar personāla vadīšanas rīku uzlabošanu uzņēmumam SIA Mogotel.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, ir noteikti sekojoši **darba uzdevumi:**

1. izpētīt un izanalizēt teorētiskos materiālus par personāla vadīšanas rīkiem, to izmantošanu uzņēmumos un to efektivitāti;
2. izpētīt un izanalizēt personālu kā konkurences priekšrocību un kā konkurētspējas noteicošo faktoru;
3. aprakstīt un izanalizēt izmitināšanas nozari Latvijā;

4. veikt SIA Mogotel konkurētspējas un konkurences vides analīzi;
5. veikt pētījumu aptaujas formā par SIA Mogotel personāla vadīšanas rīkiem, ar mērķi novērtēt darbinieku apmierinātību un motivācijas līmeni;
6. veikt iegūto datu apkopošanu un analīzi, balstoties uz teorētiskiem aspektiem un 2019.gadā iegūtās intervijas analīzes;
7. izstrādāt personāla vadīšanas rīku pilnveidošanas iespējas SIA Mogotel uzņēmumam;
8. pēc datu apkopošanas un to analīzes, izteikt secinājumus un izveidot priekšlikumus SIA Mogotel personāla vadīšanas rīku pilnveidošanai, kas var paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju tirgū.

Darbs sastāv no 4 nodaļām. Pirmajā darba daļā tika apskatīti personāla vadīšanas rīku jēdzieni, pamatveidi, kas nepieciešami personāla vadīšanas procesā, kā arī vadīšanas efektivitātes nozīmīgums. Otrā darba nodaļā ir raksturota konkurētspēja un personāls kā konkurētspējas raksturojoša, ietekmējoša un nozīmīga sastāvdaļa. Trešajā nodaļā ir aprakstīta tūrisma un izmitināšanas nozares, kā arī darbinieki izmitināšanas nozarē. Ceturtajā darba nodaļā tika veikts SIA Mogotel raksturojums, veikta uzņēmuma konkurences vides analīze, kā arī tika apkopoti un izanalizēti dati no veiktās SIA Mogotel darbinieku aptaujas un pagājušā gada veiktās intervijas ar SIA Mogotel administratīvo direktori. Pēc darbinieku SIA Mogotel aptaujas analīzes, tika veikta darbinieku SVID analīze un TOWS matrica ar mērķi izveidot konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, uzlabojot personāla vadīšanas rīkus.

Darba uzdevumu veikšanai, darba autore izvēlējās sekojošas **darba metodes**: literatūras un citu avotu analīze ir izmantota, galvenokārt, lai iegūtu teorētiskas zināšanas un bāzi par personāla vadīšanas rīkiem un personālu, kā konkurētspējas noteicošo faktoru; salīdzināšanas metode; kvantitatīvā metode tiek izmantota darba pētnieciskajā darbā – darbinieku aptauja, datu apkopošana un grupēšana, SVID analīze. Aptaujā iegūtie dati tiek apkopoti ar Microsoft Excel programmas palīdzību.

Pētījuma veikšanai **paredzētais periods** ir 2020.gada no 15.februāra līdz 15.martam.

Lai sasniegtu darba mērķi un īstenotu izteiktos darba uzdevumus, kā **pētījuma bāze** tiek izmantota Latvijas un ārzemju autoru zinātniskā literatūra, statistikas dati un publikācijas, zinātniskā literatūra, informācija no Interneta avotiem, SVID analīze.

1. PERSONĀLA VADĪŠANAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Jebkuram uzņēmumam, tā veiksmīgai darbībai, nepieciešami resursi, kas sastāv no finanšu, informācijas un cilvēku resursiem. Darbinieki ir tas resurss, kurš palīdz uzņēmuma vadībai sasniegt izvirzītos mērķus un palīdz saglabāt darba efektivitāti. Darbinieki ir uzņēmuma virzītājspēks, tādejādi ir svarīgi, lai personāla vadīšana ir uzņēmuma prioritāte tā darbībā. Tieši efektīva personāla vadīšana var novērst zaudējumus un minimizēt organizācijas likvidācijas iespēju, jo tas ir spējīgs ne tikai palielināt peļņu un konkurētspēju tirgū, bet arī minimizēt zudumus.

1.1. Personāla vadīšanas jēdziens

Personāla vadīšana ietver sevī vairākus jēdzienus un uzskatus. Šīs zināšanu nozares agrīnās saknes meklējamas astoņpadsmitajā gadsimtā dažiem Roberta Ouena - veiksmīga tekstila ražotāja Skotijā - rakstiem. Roberts Ouens tiek uzskatīts par personāla vadības tēvu. Ouens uzskatīja, ka *“strādnieka saražotās produkcijas apjomu un kvalitāti ietekmē apkārtējā vide, t.i., apstākļi gan darbā, gan ārpus tā. Personāla departamenta darbs ir vērsts uz efektīva sadursmju nodrošināšanu, pieņemšanu darbā, apmācību, izvietojumu, izmantošanu un uzturēšanu, kas palīdzēs sasniegt uzņēmuma mērķus. Tas nenozīmē, ka citi vadības komandas locekļi nepiedalās personāla vadībā un attīstībā. Personāla vadība nav viena cilvēka atbildība, un to nekad nevar sasniegt viens indivīds. Tā ir korporatīva darbība, kopējie sadarbības centieni, kuru pamatā vajadzētu būt kopējai sajūtai un koncepcijai, un tiem būtu jāvirzās vienotā, koordinētā veidā”*¹ Respektīvi, personāla vadība ir saistīta ar labāku rezultātu sasniegšanu, sadarbojoties ar cilvēkiem. Līdz ar to, personāla vadība ir kopēju centienu un darbību algoritms, kas sekmēs uz kopējo mērķu sasniegšanu.

Pēc Ekonomikas skaidrojošas vārdnīcas, personāla vadīšana ir *“uzņēmējdarbības vadīšanas būtisks, mērķtiecīgs pasākumu, darbību kopums: darbinieku izvēle un pieņemšana darbā, viņu iesaistīšana ražošanā, mācīšana un kvalifikācijas paaugstināšana, darba samaksas noteikšana atbilstoši darba līguma noteikumiem, normālu darba apstākļu nodrošināšana, labu (gan darbinieku savstarpējo, gan darbinieku un uzņēmuma vadības) darba attiecību radīšana u. c. Personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir nodrošināt efektīvu uzņēmuma darbu un taisnīgu attieksmi pret darbiniekiem.”*² Tātad, personāla vadīšana nav tikai pieņemšana un atlaišana no darba, bet gan virkne pasākumu, kas palīdz noturēt darbinieku un ir darbinieka iesaistīšana darba vidē, nodrošinot komfortablus un apmierinošus darba apstākļus.

¹ Izglītības, apmācību, IT jomas semināru blogs “Management” raksts “Personnel Management-1”, 2011. Pieejams: <https://management-chandrasekhar.blogspot.com/2011/05/personnel-management-1.html>

² Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=person%C4%81la%20vad%C4%AB%C5%A1ana&list=person%C4%81la%20vad%C4%AB%C5%A1ana&lang=LV>

Pēc Maskavas biznesa skolas raksta “Personāla vadīšana: māksla un darbs” (*Управление персоналом: искусство и работа*), personāla vadīšana (cilvēkkapitāla vadīšana) ir efektīvs uzņēmuma cilvēkresursu izmantošanas un attīstības process, kas palīdz sasniegt personāla organizatoriskos personiskos mērķus, izmantojot ekonomiskās, organizatoriskās un sociāli-psiholoģiskās vadības metodes.³ Līdz ar to, personāla vadīšana ir pastāvīgs process, kas mērķējas uz personāla pastāvīgu attīstību un kompetenču veidošanu.

Saskaņā ar Personāla vadības institūtu (U.K.) - “*Personāla vadība ir neatņemama, bet atšķirīga vadības sastāvdaļa, kas attiecas uz cilvēkiem, kuri strādā, un viņu attiecībām uzņēmumā, cenšoties apvienot efektīvā organizācijā gan vīriešus, gan sievietes, kas strādā uzņēmumā, dodot iespēju katram ieguldīt savus panākumus gan kā darba grupas dalībniekam, gan kā indivīdam. Tās mērķis ir radīt attiecības uzņēmumā, kas veicina gan efektīvu darbu, gan cilvēku gandarījumu*”.⁴ Tādejādi, personāla vadīšanas galvenā funkcija ir nodrošināt strādājošos ar attiecību veidošanu kolektīvā, sasniedzot kopējos mērķus un darbojoties efektīvā darba vidē. Galvenā vērtība uzņēmumam ir darbinieki.

Ņikolajs Mračkovskijs, krievu biznesa treneris, publiskais runātājs, rakstnieks, televīzijas vadītājs, lielāko tiešsaistes biznesa apmācību organizators, kas iekļauts Ginesa rekordu grāmatā⁵, savā biznes seminārā “komandas vadīšana=personāla vadīšana=13 praktiskie rīki”⁶, definē personāla vadīšanu kā funkciju:

$$PM = P \cdot D \cdot C \cdot A, \quad [2.1.]$$

kur *PM=Personāla vadīšana (personnel management)*;

P=plānot (planning);

D=darīt (doing);

C=kontrolēt, uzraudzīt (controlling);

A=analizēt (analysing).

Funkcija [2.1.] ir saucama par Deminga apli (sk.att.1.1) vai Deminga ciklu, kas ir kvalitātes vadības pamatprincips. Šī pamatprincipa galvenā doma ir pastāvīga produkta vai pakalpojuma uzlabošana un ražošanas procesa regulēšanas, kā arī atsevišķu vienību un objektu optimizēšana. Pēc Ņikolaja Mračkovskogo domām, šī funkcija var tikt izmantota arī ikdienas darbā ar darba ņēmējiem un ir neatņemama personāla vadīšanas daļa. Deminga formula palīdz vadītājiem novērtēt viņu vadību un darbību – vai tiešām vadīšanas process notiek efektīvi un ir mērķēts uz

³ Moscow Business School, “Управление персоналом: искусство и работа”. Pieejams: https://mbschool.ru/articles/hrm/upravlenie_personalom

⁴ Raj Kumar. Human Resource Management. 2011. Chapter1, 3 lpp.

⁵ Николай Мрачковский, биография. Pieejams: <https://www.litres.ru/nikolay-mrochkovskiy/ob-avtore/>

⁶ Николай Мрачковский «Управление командой=управление персоналом=13 практических инструментов» бизнес-тренинг. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=ZXtX3EYwoR0>

vadību, personāla vadīšana ir vairāk kā administratīva funkcija, kas pastāv organizācijā, lai nodrošinātu pareizo personālu pareizajā darba vietā. Tā ir tradicionāla darbinieku vadības pieeja, kas vērsta uz organizācijas politikas un noteikumu ievērošanu. Personāla vadība ir saistīta ar plānošanu, darba analīzi, pieņemšanu darbā un darba izpildes novērtēšanu, kā arī apmācību un kompensāciju pārvaldību. Personāla vadība koncentrējas arī uz darba attiecību pārvaldību, izskatot darbinieku sūdzības¹⁰. Kā arī, personāla vadība nodarbojas ar to, lai visefektīvāk nodarbināt cilvēkresursus, lai tie sniegtu vislabāko labumu uzņēmumam.

Izvērtējot visu augstāk minēto informāciju, darba autore var secināt, ka personāla vadīšana apkopo un savieno vairākas funkcijas, kas palīdz attīstīt personālu uzņēmuma mērķiem un kopējiem spēkiem motivēt un apmācīt to, kā arī nodarbojas ar darbaspēka plānošanu, vadīšanu, kontroli, lai pildīt uzņēmuma izvirzītos mērķus. Efektīvas personāla vadības rezultāts ir darbinieku pūļu koncentrēšana organizācijas stratēģijā izklāstīto uzdevumu izpildē, nodrošinot nodarbināto darbinieku intelektuālo un fizisko spēju efektīvu izmantošanu, realizējot viņu potenciālu, uzlabojot dzīves kvalitāti, stiprinot darba attiecības sadarbības garā un uzlabojot morālo klimatu, panākot savstarpēju labumu indivīdiem, organizācijas personāla profesionālās un sociālās grupas, nepieciešamās organizācijas veidošana darbinieku vidū, intereses un izturēšanās, lai integrētu organizācijas cerības ar viņu interesēm.

1.2. Personāla vadīšanas rīki, to izmantošana

Personāla vadīšanas rīki ietver sevī vairākus integrētus instrumentus personāla iegādei tālākai attīstībai un uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Pēc būtības, personāla vadības rīki ir pārvaldes institūciju, līdzekļu un metožu sistēma, kuras mērķis ir apmierināt uzņēmuma vajadzības pēc nepieciešamās kvalitātes, kvantitātes un noteikta laika darbaspēka. Pārvaldības mērķi tiek sasniegti, ieviešot noteiktus principus un metodes.

Pēc darba autores domām, personāla vadīšanas rīki ir attiecināmi vairāk uz jau esošiem darbiniekiem, to motivāciju, apmācību un kompetenču uzlabošanu, nevis uz jaunu darbinieku atlases un piesaistīšanas momentiem. Tas saistīts ar to, ka, ja jēdziens “vadīšana, vadīt, vadība”, pēc Ekonomiskās skaidrojošās vārdnīcas, nozīmē “*Darbību kopums (plānošana, plānu īstenošana, pamatošana, kontrole, lēmumu pieņemšana u. c.), kas nepieciešams uzņēmējdarbībā: uzņēmuma, organizācijas veiksmīgai darbībai, darbinieku rosināšanai kvalitatīvi veikt darba pienākumus u. tml*”¹¹. Vadīšanas process ir balstīts uz kvalitatīvām darbībām, kas palīdz uzņēmuma vadībai efektīvi plānot tā darbību. Tādejādi, darba autore lielāku uzsvāru liek tieši uz darbinieku vadīšanas

¹⁰ Tur pat.

¹¹ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=mened%C5%BEments&list=mened%C5%BEments&lang=LV>

rīkiem kā kontroles, motivācijas un attīstīšanas procesu uzlabošanas rīkiem, nevis personāla atlases procesiem.

1.2.1. Personāla novērtēšana

Katram uzņēmumam ir svarīgi veikt darbinieku novērtēšanu darba procesā. Pašreizējās tirgus tendences nosaka rūpīgāku cilvēkresursu izpēti jebkurai saimnieciskai vienībai darba attiecībās. Tajā pašā laikā tas izceļ personāla vadīšanas sistēmas izveides problēmu. Efektīva darba nodrošināšana ļauj jebkurai uzņēmumam optimizēt darbinieku skaitu un sastāvu, palielināt darba ražīgumu un ekonomisko efektivitāti kopumā. Personāla novērtēšana ir darbinieka kompetences, viņa spēju izvērtēšana. Jebkurai amatam nepieciešama tā saucamā “mēraukla”, kas ļauj novērtēt tā vērtīgumu uzņēmumam. Katrs uzņēmums patstāvīgi definē kritērijus, pēc kuriem novērtē darbinieku, viņa sniegumu un efektivitāti. *EnjoyRecruitment* savā rakstā “Darbinieku novērtēšana”, pauž domu par to, ka novērtēšanas procesu jāveido kā vienota sistēmā, kura ir salīdzināma ar *saikni starp uzņēmuma stratēģiju un rezultātiem, kuras mērķis ir palielināt uzņēmuma produktivitāti, jo novērtēšanas sistēmas izstrāde uzņēmumam palīdz definēt mērķus, dod iespēju vadītājiem izmērīt darba sniegumu, noteikt darbinieka kompetences, objektīvi plānot un izveidot atbilstošākas darbinieku apmācības un attīstības programmas, izprast darbinieku motivāciju un pilnveidot atalgojuma sistēmu. Svarīgi ir sistēmu veidot tā, lai tā neaizņemtu pārāk daudz laika un tiktu akceptēta arī no darbinieku puses, jo svarīgākais ir, lai novērtēšana notiktu pēc būtības, nevis formāli*¹².

Vispārīgi, darbinieku novērtējums ir neatņemams elements vienā no vadības funkcijām - kontroles funkcijā. Personāla novērtēšana vienlaikus ir nepieciešams līdzeklis, lai izzinātu uzņēmuma darbaspēka potenciālo kvalitatīvo stāvokli, tā stiprās un vājās puses. Darbinieku īpašību novērtēšana ir regulāra vadības īpašība attiecībā uz darbinieku sasniegtajiem rezultātiem, kā arī veidiem, pateicoties kuriem tika sasniegti šie rezultāti.¹³

Personāla novērtēšana ir paredzēta, lai izpētītu darbinieka sagatavotības pakāpi konkrētai darbībai, kurā viņš iesaistās, kā arī lai identificētu viņa potenciālo spēju līmeni, lai novērtētu izaugsmes (rotācijas) izredzes, kā arī personāla darbības attīstību, kas nepieciešama personāla politikas mērķu sasniegšanai.¹⁴

¹² EnjoyRecruitment. Darbinieku novērtēšana, 2015. Pieejams: <https://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieku-novertesana>

¹³ Гончаренко М. Л., Тимошенко С. В. Особенности построения и функционирования системы оценки персонала предприятий, 2013. №41. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-i-funkcionirovaniya-sistemy-otsenki-personala-predpriyatij>

¹⁴ Juraeva Guzal, Kadirhodjaeva Nilufar Rahmatullaevna Innovative methods of personnel assessment // European science. 2018. №5 (37). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovative-methods-of-personnel-assessment>

Vispārējā darbinieku novērtēšana ir radīta ar sekojošiem mērķiem¹⁵:

- administratīvais mērķis - kadru lēmumu pieņemšana uz objektīviem un regulāriem pamatiem (kadru izvietošana, pārvietošana un darba apmaksā), respektīvi tā veicina vadības lēmumu pieņemšanu;
- informatīvais mērķis – vadības nodrošināšana ar nepieciešamajiem datiem par personāla kvalitatīvo un kvantitatīvo sastāvu, tādējādi palīdz darbiniekiem labāk izprast viņu darba pienākumus un vadītājiem norāda uz vājām pusēm;
- motivēšanas mērķis – darbinieku orientēšana uz darba aktivitātes uzlabošanu uzņēmumam nepieciešamajā virzienā, līdz ar to dod iespēju darbiniekiem parādīt savas labākās īpašības par to saņemot atlīdzību.

Uz doto brīdi jebkurš uzņēmums mēģina darboties pēc vissvarīgākā darbības principa – sistemātiskas pieejas, kas ietver sevī atgriezenisko saiti starp vadītāju un padotiem, daudzpusējās attiecības starp visiem uzņēmuma elementiem un sasniegumus, pateicoties kopīgām darbību koordinācijām.

Tāpēc arī novērtēšanas mērķiem jābūt formulētiem arī no darbinieku/padoto puses¹⁶:

- atlīdzība par pareizu attieksmi un nepareizās attieksmes korekcija;
- informācijas sniegšana par to, cik efektīvi strādā darbinieki;
- atklātās konkurences attīstīšana starp darbiniekiem iekšējā vidē uz vakantajām vietām un dažādām atlīdzībām no vadības puses;
- pamatota argumentācija par karjeras izaugsmes vai pazemināšanas lēmumiem.

Tādējādi, darbinieku novērtēšana ir efektīvs rīks uzņēmuma snieguma attīstībai un uzlabošanai. Pie tam, ļoti svarīgs vadības pienākums ir pastāvīgās darbinieku ieinteresētības noturēšana un uzturēšana uzņēmuma mērķu sasniegšanā un līdz ar to palielināt savu darba atlīdzību un statusu uzņēmumā.

Vairāki vadītāji un darbinieku kompetenču novērtēšanas centri izdala pamata novērtēšanas veidus:

- kvalitatīvās metodes – tā balstās uz darbinieka īpašībām, veikspēju. Piemēram,

¹⁵ Романадзе Е., Семина А. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. №1. 603.lpp. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah>

¹⁶ Tur pat.

matricas metode, uzdevumu izpildes novērtēšanas metode, grupu diskusijas metode vai visplašāk izmantojamā – 360 grādu metode;

- kvantitatīvās metodes – balstās uz skaitliskiem vērtējumiem, kad par noteiktiem kritērijiem vadītājs vai novērtētājs dod atzīmi skaitliskā vērtībā. Piemēram, rangu metodes vai baļļu vērtējums;
- kombinētās metodes – ietver gan kvalitatīvās metodes, gan kvantitatīvās. Piemēram, testēšanas metode, kas novērtē personālu pēc darba paveikšanas rezultātiem;
- psiholoģiskās metodes – tās spēj noteikt ne tikai pieejamās personiskās un profesionālās īpašības, bet arī apzināt katra darbinieka attīstības iespējas iespējas. Piemēram, intervijas, sarunas, šajā metodē ietilpst arī 360 grādu metode.

Snieguma vērtējums dod darbiniekiem skaidrību par viņu darbības efektivitāti un motivē darīt labāku darbu. Papildus individuālam ieguldījumam viņi vēlas, lai tiktu novērtēti arī komandas mērķi, lai veicinātu sadarbību.¹⁷

Jebkurā metodē ir gan savas priekšrocības, gan trūkumi, piemēram, intervijās ar darbiniekiem vai sarunās ar tiem, darbinieki var nebūt atklāti, baidoties kādu sodu, vai arī novērtētājs var vērtēt savus darbiniekus subjektīvi, tomēr personāla novērtēšanu jāveic periodiski. Tieši iepriekšējo atbilžu salīdzināšana ar jaunā novērtējuma rezultātiem palīdz vadībai redzēt personāla politikas uzlabošanas vai pasliktināšanas, kā arī savlaicīgi veikt pasākumus, lai izlabotu situāciju.

1.2.2. Darbinieku motivācija

Pašreizējā attīstītajā ekonomiskajā stadijā, vadītājiem jāpievērš uzmanību uzņēmumu konkurences priekšrocībām. Viens no galvenajiem veiksmes faktoriem ir personāls, kurš arvien vairāk tiek uzraudzīts. Personāla vadīšana ir ne tikai saimnieciskās jomas sastāvdaļa, bet arī stratēģiskā procesa neatņemama sastāvdaļa kopumā. Attiecīgi, pievēršot tam uzmanību, rodas viens no personāla motivācijas pamatjautājumiem uzņēmumā. Darbinieku motivēšana ir viena no svarīgākām vadītāja funkcijām, jo spiediens palielināt produktivitāti nemitīgi aug un tāpēc pēc iespējas labāk jāizmanto esošie resursi.

Pēc ekonomiskās vārdnīcas, motivācija ir *“pamatojums, pamudinājums, cēlonis kādai darbībai. Uzņēmējdarbības rezultāti ļoti lielā mērā ir atkarīgi no darbinieku darba”*¹⁸, tādejādi darbinieku motivācija tiek vērtēta kā uzņēmuma dzinējspēks. Motivācija ir arī personāla vadīšanas rīks, kas var stimulēt kādu darbību.

¹⁷ Mercer Global Talent Trends Study, 2017. Pieejams: <https://www.drwarschawski.com/wp-content/uploads/2018/03/g1-2017-mercer-global-talent-trends-study-report.pdf>

¹⁸ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=motiv%C4%81cija&lang=LV>

Pēc Enkarta vārdnīcas, motivēt nozīmē “dot kādam stimulu” vai “likt kādu vēlēties, gribēt”.¹⁹ Mūsdienās ir vairākas motivācijas teorijas, kuras plaši tiek pielietotas uzņēmuma personāla vadīšanā. Vispopulārākās un visatzītākās teorijas ir aprakstītas tabulā 1.1.

Tab.1.1

Motivācijas teorijas

Motivācijas teorija	Apraksts
Maslova vajadzību piramīda ²⁰	<p>Maslova piramīda sastāv no 5 līmeņiem, kurus attēlo piramīdas veidā – 1.fizioloģiskās vajadzības (darbavieta, alga, finansiālās neatkarības sajūta); 2.vajadzība pēc drošības (drošība par darbavietas saglabāšanu), 3.vajadzība pēc piederības kādai sociālajai grupai, atbalstam (darbiniekiem jājūtas kā daļai no komandas, vadības atzinības); 4.vajadzība pēc atzinības un cieņas (darbiniekiem jājūt, ka tie ir svarīgi uzņēmumam); 5.vajadzība pēc pašizpaušmes (darbinieki vienmēr vēlas sasniegt augstākus mērķus).</p> <p>Pirmo divu vajadzību apmierināšana ir samērā vienkārša – jāmaksā saviem darbiniekiem cienīgu algu un nav jāliek <i>nepārtraukti</i> baidīties par savu darbu. Jāuztur stabils organizācijas struktūru, kas veicina komandas darbu un atvērtību, un tad var pievērsties trešajai vajadzībai. Ceturtā vajadzība – sociālā atzinība, ir tā, kuru lielā mērā nosaka tādi faktori kā, piemēram, darbinieku novērtēšana. Ja darbinieki strādā labi, tad vadītājiem jādod atgriezeniska saite darbiniekiem. Sabiedrības atzinība ļauj darbiniekiem just, ka viņu rezultāti ir svarīgi un nozīmīgi. Te var noderēt arī bonusu programmas, jo tās sniedz darbiniekiem taustāmu atlīdzību par paveikto. Saņemot atlīdzību vai uzkrājot punktus, ko iespējams apmainīt pret kādu labumu, rodas emocionāla saikne starp šo atlīdzību un darbu, un darbinieki tādēļ jūtas nozīmīgi un guvuši sasniegumus.²¹</p>
Herzberga divu faktoru motivācijas teorija	<p>Savu pētījumu rezultātā Herzbergs secināja, ka faktori, kas izraisa apmierinātību ar darbu, un faktori, kas izraisa neapmierinātību, nav viens un tas pats. Tie ir dažādi faktori, kas ietekmē darbinieku apmierinātību un motivāciju.²² Pārsvarā, pētnieks izdala divus faktoros – higiēnas faktori un motivācijas faktori.</p> <p>Pēc Herzberga domām, higiēnas faktori nemotivē darbiniekus uzlabot rezultātus, panākt izrāvienu darbā. Tie ietekmē tikai darbinieku apmierinātību ar savu darbu. Citiem vārdiem sakot, pozitīvu higiēnas faktoru klātbūtne ietekmē faktu, ka darbinieki</p>

¹⁹ Susan Quinn & bookboon.com. Management Basics. 1st edition. 2010. Pieejams:

<https://bookboon.com/premium/reader/management-basics#>

²⁰ Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при мотивации. Pieejams:

<https://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml>

²¹ SmartHR Latvija. Kā Maslova hierarhija ir saistīta ar darbinieku motivācijas psiholoģiju? Pieejams:

<http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>

²² Бацокин А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №5 (20). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga>

	<p>nevis meklē citu darbu, bet turpina strādāt šajā uzņēmumā.</p> <p>Motivācijas faktori (iekšējie) rada gandarījuma par darbu sajūtu. Tie ir iekšējie apmierinātības faktori, kas vērsti uz panākumiem, mērķu sasniegšanu, karjeras izaugsmi, darba rezultātu atzīšanu un apstiprināšanu, augsta atbildības pakāpe par padarīto darbu, radošās un biznesa izaugsmes iespēja, pats darbs (cik tas ir interesanti, saturīgi). Tie ir atbildīgi par darbinieku motivācijas vai apmierinātības palielināšanu. To prombūtne neizraisa neapmierinātības sajūtu. Šī faktoru grupa liek domāt, ka katrs indivīds var strādāt motivēti, kad redz mērķi un uzskata, ka tā sasniegšana ir iespējama.²³</p>
“Burkāna un nūjas” metode	<p>Burkānu un nūju pieeja motivācijai izmanto atlīdzības un sodus, lai pamudinātu vēlamo izturēšanos. Šīs pieejas filozofija nāk no vecā stāsta, ka labākais veids, kā padarīt ēzeli kustīgā stāvoklī, ir nolikt priekšā burkānu vai nolaist to ar nūju no aizmugures.</p> <p>Burkāns attiecas uz atlīdzībām, kuras tiek piedāvātas vai apsoltas indivīdiem rīkoties vēlamajā veidā; savukārt nūja attiecas uz sodiem, kas jāizdara indivīdiem par nerīkošanos vēlamajā veidā. Tuvumā burkāns norāda uz pozitīvu motivāciju; un nūja norāda uz negatīvu motivāciju. Paaugstināšanai (burkānam) un pazemināšanai (nūjai) var būt arī ietekme uz naudu, piemēram, attiecīgi algas palielinājuma vai samazinājuma veidā.²⁴</p>
S. Adamsa taisnīguma teorija	<p>Šī teorija balstās uz pieņēmumu, ka cilvēki subjektīvi nosaka attieksmi starp saņemto atlīdzību un izlietotiem spēkiem, un tad salīdzina to ar citu darbinieku atlīdzību, kuri veic analogisku darbu. Ja salīdzināšana uzrāda nesakrītību un netaisnību, tad rodas psiholoģiska spriedze.²⁵</p>

Izdala 2 pamata motivācijas metodes kā:

- Ekonomiskās metodes – ir materiālās atlīdzības stimuls (algas, prēmijas, pabalsti utt.) par mērķu sasniegšanu un uzņēmuma darbības uzlabošanu.
- Sociāli psiholoģiskās metodes – var palielināt darbinieku aktivitāti, ietekmējot viņu psiholoģisko stāvokli. Šī metode ietver dažādas anketas, testēšanu, uzņēmuma

²³ Бацокин А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №5 (20).Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga>

²⁴ Raksha Talathi. Carrot and Stick Approach to Motivation. Pieejams: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/motivation-organization/carrot-and-stick-approach-to-motivation-theory-of-motivation/69839>

²⁵ Макарова Е., Голубева М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник ТИУиЭ. 2017. №2 (26). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-personala-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt>

darbinieku aptauju utt.²⁶

Darbspēka piesaistei, lojalitātes veicināšanai, kā arī darbspēka noturēšanai, uzņēmumiem jāpiešķir arī augsts atalgojums un prēmijas, kas ļauj uzņēmumam konkurēt ar citiem uzņēmumiem darba tirgū. Alga ir viens no galvenajiem katras valsts, kolektīva, personas sociālekonomiskās dzīves faktoriem. Augsts algu līmenis var labvēlīgi ietekmēt ekonomiku kopumā, nodrošinot lielu pieprasījumu pēc precēm un pakalpojumiem. Visbeidzot, augstas algas stimulē uzņēmumu vadītāju centienus efektīvi izmantot darbspēku un modernizēt ražošanu. Naudas motivācijai ir ļoti liela loma organizācijas dzīvē kopumā. Nauda ir viens no vissvarīgākajiem motivācijas faktoriem.

Alga ir patēriņam atvēlēta līdzekļu galvenā daļa. Tas atspoguļo ienākumu daļu, kas ir atkarīga no uzņēmuma personāla darba galīgajām sekām, un tiek sadalīta starp darbiniekiem atbilstoši izmantotā darbspēka daudzumam un kvalitātei, katra komandas locekļa reālajai līdzdalībai darba tirgū un ieguldītā kapitāla apjomam. Algu būtība ir darbinieku daļa tajā ienākuma daļā, kas izteikta naudā un kuras mērķis ir individuālais patēriņš un sadalījums pēc tā darba kvalitātes un daudzuma, ko katrs darbinieks iztērē kolektīvajā ražošanā.²⁷

Uzņēmumi bieži izvēlas visērtāko un visvienkāršāko ārējās motivācijas instrumentu – naudu. Protams, lai darbinieks veiktu savus pienākumus un pildītu savu funkciju uzņēmumā, tam jāmaksā alga, kā arī jānodrošina pamata vajadzības un galvenos higiēnas faktorus. *Ja ņemam vērā šo faktoru esamību, tad maldīgi ir domāt, ka dubultojojot darbinieka algu, viņš strādās divreiz labāk un efektīvāk. Lai stimulētu un atvērtu motivācijas enerģiju, nepieciešama individuāla attieksme pret konkrēto darbinieku un darba uzdevumu, lai mēs iegūtu visaugstākos rezultātus.*²⁸ Līdz ar to, piedāvājot darbiniekiem tikai algu, un pamata vajadzību apmierināšanu, tad efektīvas darbinieku atdeves uzņēmumā nebūs. Jānodrošina arī individuālā pieeja, kā arī pareiza motivācijas izpaušana un virzīšana.

Motivācija faktiski ir iekšēja enerģija, kas piemīt katram cilvēkam. Tomēr, dzīves laikā ir situācijas, kad šī motivācija zūd vai arī neizpaužas darba procesā. Problēmas ir saistītas ar to, ka visbiežāk enerģija tiek izlietota nepareizā virzienā, visbiežāk tās ir personīgās problēmas, konflikti u.c. sadzīviskas situācijas, kur motivācijas enerģija tiek iztērēta destruktīvā virzienā, bet vajadzīgajā situācijā tās vairs nav – cilvēks jūtas noguris, „izdedzis”, nomākts. Otrs iemesls ir saistīts ar konkrētu darba vietu, kur cilvēks strādā. Darba vietā motivācijas enerģiju nokauj darba devēja negatīvā attieksme pret darbiniekiem, nepildīti solījumi, meli, destruktīva komunikācija vai tās

²⁶ Никитина И. Принципы повышения мотивации сотрудников // Вопросы науки и образования. 2019. №3 (47).
Peejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-povysheniya-motivatsii-sotrudnikov>

²⁷ Галимова А., Галимова Л., Тимербулатова А. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33). Pееjams: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarabotnaya-plata-kak-faktor-motivatsii-k-trudu>

²⁸ Ilze Boitmane. Vai algas pielikums motivē cilvēkus darbam? I-Work publikācijas, 2015. Pееjams: <https://www.i-work.lv/motivacija/>

neesamība. Tāpēc par motivācijas izpausmi vienlīdz atbildīgs ir gan darbinieks, gan darba devējs.²⁹

Darba vide arī attiecas pie motivācijas sociāli-psiholoģiskām metodēm. Darba vide rod darba atmosfēru. Ja darbinieks nejūtas komfortabli, tad arī nav jāgaida no viņa lieliskus sniegtumus un augstu darba efektivitāti.

Darba vide sastāv no atmosfēras kolektīvā, darba vide ir sava veida mikroklimate uzņēmumā, kas uztur darba atmosfēru. Pirmkārt, darbiniekus ir jānodrošina ar pamatvajadzību apmierināšanu, piemēram, iespēja pagatavot tēju vai kafiju, izvēdinātām telpām, vai arī vienkārši pavadīt laiku atpūšoties. Katrs darbinieks nevar strādāt pastāvīgi, bez atpūtas, līdz ar to darba vidē jābūt nodrošinātām šīm pamata lietām. Otrkārt, darba videi jābūt pozitīvai. Pozitīva darba vide ietver sevī labu noskaņojumu kolektīvā, līdz ar to vadītājiem jābūt labām attiecībām ar saviem padotiem. Džeiks Ričardsons, cilvēkresursu menedžeris, kurš uzrakstīja *Essay Have pārskatu*, to īsi paskaidro: "*Pēc definīcijas pozitīvā darba vide ir situācija, kurā katrs darbinieks jūtas drošs, atzīts un spēj darīt visu iespējamo, lai sasniegtu profesionālos mērķus.*"³⁰

Pozitīva darba vide spēj paaugstināt darbinieku lojalitātes un uzticības līmeni. Uzticība un labas attiecības kolektīvā veidojas starp vadītāju un darbiniekiem kopā, kā arī tie jūt, ka tie ir uzņēmuma darbības ķēdes svarīgs posms. Lai stimulētu pozitīvu darba vidi, Arons Eins (*Aaron Ain*), uzņēmuma Kronos izpilddirektors, veido uzticību, sakot darbiniekiem "Es tev uzticu šī darba izpildi", pie tam netērējot kontroles funkciju un sekmējot pozitīvas darba vides veidošanu. Pēc Arona Eina domām, pozitīvu darba vidi veido arī neformāla komunikācija kā apsveikšana ar dzimšanas dienu, pateicības vārdi par labi izpildītu darbu utt.³¹ Šo darbību kopums palīdz uzturēt pozitīvu un uz vēlmi strādāt orientētu uzņēmumu.

Abas metodes ir svarīgas darbinieku motivācijā. Protams, ekonomiskā jeb materiālā motivācija uzskatīta par visnozīmīgāko, jo cilvēki saņem darbu, lai iegūtu samērīgu atalgojumu. Bet nav jāaizmirst, ka sociāli psiholoģiskās metodes ir svarīgas arī darbiniekiem, jo tās ietekmē darbinieku darbu un viņu attīstības iespēju. To apstiprina arī globālā pētījuma *Mercer Talent Trends* dati³² – 97% no aptaujātajiem darbiniekiem ir svarīgi, ka viņu darba sniegums tiek novērtēts gan monetāri, gan nemateriāli.

Uzņēmums *Hays*, žurnāls par cilvēkresursu pasaules tirgu, 2018.gada martā veica pētījumu par profesionāļu motivāciju un apmierinātību ar darbu. Tajā piedalījās 3600 respondenti un kuras

²⁹ Tur pat.

³⁰ Isabell Gaylord. Positive work environment and how it influences your work results. 2019. Pieejams: <https://www.yourtrainingedge.com/positive-work-environment-and-how-it-influences-your-work-results/>

³¹ Claire Hastwell. 7 Powerful Employee Retention Strategies That Work for Any Organization. 2020. Pieejams: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/7-powerful-employee-retention-strategies-that-work-for-any-organization>

³² Mercer Talent Trends. 2017. Pieejams: <https://www.drwarschawski.com/wp-content/uploads/2018/03/gl-2017-mercero-global-talent-trends-study-report.pdf>

rezultāti parāda sekojošus rezultātus (procentuāli no visiem respondentiem):

- vismotivējošākie materiālie faktori ir: alga (93%), bonusi un piemaksas (66%) un medicīniskā apdrošināšana (59%);
- vismotivējošākie nemateriālie faktori ir: profesionālā attīstība, jaunas prasmes (63%), vadītāja īpašības un vadības process (60%) un iespēja pildīt daudzpusīgu darbu (56%);
- Pie demotivējošajiem faktoriem respondenti attiecināja: neatbilstošu darba algu (80%), nelaikā izmaksātu algu (57%) un samazinātas prēmijas un bonusu izmaksas (53%).³³

Demotivējošie faktori darba vidē pastāv ļoti bieži. Demotivējošie faktori ir tādi faktori, kas izraisa darbiniekos nevēlēšanos strādāt, kas nelabvēlīgi ietekmē korporatīvo kultūru un psiholoģisko klimatu komandā. Darba efektivitāte ir ievērojami samazināta, klienti vairs nav apmierināti ar pakalpojumu. Ja problēmas avots netiek savlaicīgi identificēts un nav izklāstīts rīcības plāns demotivācijas novēršanai, cietīs uzņēmuma reputācija, samazināsies partneru un investoru skaits, samazināsies pārdošanas apjomi, jo darbinieki pilda savu darbu ar zemu motivāciju un kvalitāti. Uz darbinieku demotivāciju pārsvarā ietekmē stress, darba slodze, zema alga un citi faktori, kas ir nespējīgi apmierināt darbinieka vajadzības.

Vēl viens svarīgs faktors, kas veicina demotivāciju, ir pati personāla motivācijas sistēma. Šī parādība ir iespējama šādos gadījumos:

- nav sistemātiskas pieejas personāla motivēšanai;
- motivācijas sistēma ietver tikai materiālus stimulus algas veidā, un darbinieku motivē vienīgi bailes to pazaudēt;
- jauninājumi motivācijas jomā nav saistīti ar sagaidāmo rezultātu formulēšanu no personāla puses;
- motivācijas sistēma neatbilst personāla vajadzībām, jo tajā nav izmaiņu, kā arī izmaiņas organizācijā.³⁴

Šajā sakarā, lai izvairītos no demotivācijas tādu iemeslu dēļ, kas nāk no pašas organizācijas, darbinieku motivācijas sistēma ir nepārtraukti jāuzrauga un jāpakļauj kvalitatīvam novērtējumam par tās atbilstību personāla vajadzībām, kā arī par to, cik lielā mērā tā veicina organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Mūsdienu uzņēmumos viens no motivācijas cēloņiem ir neefektīva algu sistēma. Tas var

³³ Михеева Анна. Наус. Pieejams: <https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HaysMotivationReport2018.pdf>

³⁴ Кузнецова Е. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Russian Journal of Education and Psychology. 2012. №11. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-factory-metody-ustraneniya>

izpausties kā atalgojums, kas ir zemāks par viņa ieguldījuma līmeni kopējā procesā, kā arī ar stimuliem, kas uz šī fona ir skaidri pārvērtēti ar zemāku nopelnu līmeni. Ja sākotnēji darbaspēks tika novērtēts par zemu un pozitīva dinamika pozitīvu darbaspēka rādītāju klātbūtnē netiek novērota, tad materiālā izteiksmē izteikts atzīšanas trūkums nevar darbinieku pamudināt paaugstināt produktivitātes līmeni.

Ir vērts atzīmēt, ka dažreiz ar labi izveidotu motivācijas sistēmu notiek arī demotivācijas parādība. Nav jāaizmirst, ka uzņēmumā, kurā viņš ierodas, organizatoriskai struktūrai ir liela ietekme uz darbinieku, it īpaši adaptācijas periodā.

Bieži vien darbinieku pielāgošanās jeb adaptācijas periodā vadītāji pieļauj šādas galvenās kļūdas, kas vēl vairāk veicina demotivācijas rašanos:

- pārmērīga iejaukšanās darbinieka darbā;
- psiholoģiskā atbalsta trūkums;
- vadītāja uzmanības trūkums pret padotā jautājumiem;
- darbinieku darba efektivitātes novērtēšana sākuma posmos;
- nepareiza darbinieka novērtēšana;
- neefektīvs darbinieku darba problēmu risinājums.³⁵

Analizējot visu iepriekš minēto, var atzīmēt, ka, veidojot motivācijas sistēmu, ir jāanalizē un jāpielāgojas noteiktiem tirgus apstākļiem, nekopējot veiksmīgu uzņēmumu motivācijas sistēmas, neanalizējot darbības apstākļu atšķirības. Ievērojot šos nosacījumus, mēs varam runāt ne tikai par stabilu peļņu, bet arī par uzņēmuma attīstību ilgtermiņā un ne tikai par darbiniekiem, kuri savas funkcijas veic mehāniski, bet arī par cieši saistītu komandu, kuras mērķis ir izaugsme un inovācijas.

Darba autore var secināt, ka, lai motivētu darbiniekus, vadītājiem ir jāsaprot, ka dažādiem cilvēkiem ir atšķirīgas vajadzības un izpratne, un tāpēc viņiem jāspēj izmantot pareizo motivācijas teoriju kombināciju atkarībā no dažādiem cilvēkiem, dažādām sabiedrībām un dažādiem organizācijas līmeņiem. Līdzīgu motivācijas metožu izmantošana darbiniekiem var izraisīt neapmierinātību, aizvainojumu un nevienlīdzības uztveri no daudzveidīgas kultūras. Ņemot to vērā, vadītājiem jāpielieto savas zināšanas par dažādām motivācijas teorijām, lai uzlabotu darbinieku vēlmi un motivāciju darba vietā.³⁶ Līdz ar to, nav izstrādātas nevienas darbinieku motivēšanas teorijas, kas derētu vienlaikus visiem darbiniekiem reizē. Vadītājiem ir rūpīgi jāizvērtē savu darbinieku vajadzības, lai maksimāli stimulētu tos.

³⁵ Модель демотивации персонала. Pieejams:

http://www.bikr.ru/informatsiya/kak_upravlyat_personalom/motivatsiya_na_razvitie_/model_demotivatsii_personala

³⁶ Кокоулина Д., Леонов Д., Ахмедова Ю., Кривошеева Д. Мотивация сотрудников // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №3. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-sotrudnikov>

1.2.3. Darbinieku attīstība, apmācības

Darbiniekam jājūtas ieinteresētam uzņēmuma darbībā. Vienlaikus motivācijai, klāt nāk arī darbinieku attīstība uzņēmumā. Uzņēmuma darbinieki paliek lojāli pret to, ja jūt savu personisko izaugsmi un attīstību.

Savā grāmatā “Personāla labvēlība un lojalitāte” darbinieku lojalitātes veidošanās procesa pētnieks Kharsky K.V (*Харский К.В.*) norāda šādus faktoros, kas ietekmē darbinieku lojalitāti: “...

- uzmanība darbiniekam kā personai;
- dalība viņa problēmu risināšanā;
- iepriekšējā pieredze;
- lepnuma sajūta par darba vietu”³⁷

Mūsdienās, vadītāji bieži uztver darbinieku attīstību kā mācības, tomēr ir sava veida atšķirība. Jūlija Lobanovska, CVO Recruitment Latvia vadītāja, vadošā konsultante: “*Runājot par mācībām un attīstību, mēs runājam par šodien (vai pat pagātņi) un nākotni. Mācību laikā darbinieks apgūst konkrētus instrumentus, lai spētu labi izdarīt šodien uzticētos uzdevumus un atrisinātu konkrētu problēmu. Attīstība, turpretim, vērsta uz kompetenču attīstību, lai darbinieks veiksmīgi tiktu galā ar nākotnes izaicinājumiem; tas ir nepārtraukts, uz cilvēku, ne funkciju orientēts process, jaunu risinājumu radīšanas process.*”³⁸ Tātad, attīstība darbinieku ziņā, ir uz tiem vērsta darbība, kas attīsta to iekšējo kompetences nākotnes darbībām, palielinot darba produktivitāti un uzņēmējdarbības rentabilitāti, samazinot ražošanu un ekonomiskos zaudējumus, kas saistīti ar cilvēciskā faktora ietekmi. Mācības ir kāda rīka apgūšana, lai pareizi izpildīt noteiktus pienākumus. Darbinieks var pareizi pildīt uzdotos viņam uzdevumus, tomēr nebūt attīstītam. Gadījumā, ja darbinieks nejūt savu izaugsmi un attīstību uzņēmumā, tad uzņēmums var zaudēt savu darba spēku.

Viena efektīva metode darbinieku attīstībā ir rotācija - horizontāla vai vertikāla. Lielu uzņēmumu ar tūkstošiem darbinieku vadība un reģionālo biroju tīkli bieži izmanto personāla pārvietošanos. Rotācija ir svarīga komandas un darbinieku karjeras vadības mehānisma sastāvdaļa.³⁹ Tās būtība ir horizontāla darba kustība, lai uzlabotu darbinieka kvalifikāciju, viņa profesionālo pakāpi vai kategoriju. Darbinieka darbības veida maiņai var būt būtiska pozitīva ietekme. Šādā veidā darbinieks jūt savu iesaisti uzņēmuma darbības attīstība un jūt savu nozīmīgumu, kā arī šādā veidā uzņēmums atbrīvojas no nepieciešamības pēc jaunu profesionāļu

³⁷ Матолыгина Н., Руглова Л. Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Вестник евразийской науки. 2016. №6 (37). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-loyalnosti-personala-kak-marketingovyy-instrument-obespecheniya-konkurentnogo-preimuschestva-predpriyatiya>

³⁸ CVO Recruitment Latvia. Mācīt vai attīstīt darbiniekus? 2015. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/>

³⁹ Сухорукова Т.Г., Шпак С.И. Управление развитием персонала предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №59. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-personala-predpriyatiya>

meklēšanas no ārpuses, kā arī ietaupa laiku jauna cilvēka uz augstākstāvošas pozīcijas apmācības, jo esošais darbinieks jau pārzin gan uzņēmuma darbību, gan piedāvātās iespējas. Rietumu ekonomisti uzskata, ka, strādājot vienā vietā, cilvēks iegūst ne tikai pozitīvu pieredzi, bet arī negatīvus ieradumus. Tāpēc, pēc viņu domām, darbiniekam pēc trim līdz pieciem gadiem jāmaina darba vieta vai veiktās funkcijas.⁴⁰

Personāla apmācību var uzskatīt par faktoru organizācijas konkurētspējas palielināšanā, ja uzņēmuma vadība sākotnēji izvirza konkrētus mērķus personāla apmācībai, piemēram:

- palielināt darbinieku izpratni par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem,
- ieinteresēt viņu sasniegumos un sagatavot gaidāmajam darbam;
- paaugstināt darbinieku profesionalitātes līmeni;
- sagatavot pamatu organizatoriskām izmaiņām;
- uzlabot ražošanas sniegumu.⁴¹

Tādējādi mūsdienu ekonomiskajā vidē, kurai raksturīga dinamika un cikliskums, uzņēmums ir novietots ļoti stingros rāmjos. Aktīvi attīstoties konkurencei, nepieciešama intensīva organizācijas darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana, kadru attīstība. Jo kvalificētāki speciālisti ir uzņēmumam, jo ātrāka ir tā attīstība. Organizācijā ieviestā dažādība, arī personāla vadības jomā, palielina tās potenciālu.

1.2.4. Vadīšanas efektivitāte

Darbinieku tiešā pienākumu izpilde ir tieši atkarīga no vadītāja vadības. Pēdējā laikā bieži dzirdams jautājums “Kādam jābūt ideālam vadītājam?”. Uz šo jautājumu nav viennozīmīgas atbildes, jo vadīšanas stils ir tieši saistīts ar uzņēmuma darbību, tā mērķiem un misiju. Vadītāja galvenais pienākums ir uzraudzīt un kontrolēt darbinieku veicamo darbu un koriģēt, atkarībā no situācijas.

2019.gadā, If Apdrošināšana veikusi aptauju Baltijas valstīs par apmierinātību ar darbu. Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka Latvijā tikai ceturtdaļa ir apmierināta ar pašreizējo darbu.⁴²

“Aptaujā vairāk nekā 1500 cilvēkiem darbaspējīgā vecumā jautājām, ko viņi uzskata par normālu vadītāju un normālu komandas darbu, vai darbam jābūt jēgpilnam un kas nepieciešams, lai darbinieki savā darbavietā justos labi,” norādīja viena no pētījuma iniciatorēm If Apdrošināšanas Personāla daļas vadītāja Žanna Upeniece. “Iegūtie rezultāti liecina, ka cilvēki

⁴⁰ Механизмы ротации кадров // HR-Portal/ – Pieejams: <http://www.hrportal.ru/article/mehanizmy-rotacii-kadrov>

⁴¹ Арямова Н Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности организаций // Управление образованием: теория и практика. 2013. №1 (9). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsiy>

⁴² If Apdrošināšana. Tikai 3 no 10 darbiniekiem savu darbu uzskata par normālu; puse apsvērtu mainīt darbu uz normālāku. Pieejams: <https://www.if.lv/par-if/medijiem/2019/tresdalai-darbinieku-ir-normals-darbs>

galvenokārt vēlas, lai darbā viņiem uzticas, lai viņi varētu uzņemties atbildību un tiktu atbalsēti, kā arī, lai darbs ir elastīgs.”⁴³

Pēc A.Gailes un M.Pavlovas, vadītājs ir cilvēks, kas spēj veidot un vadīt komandu, kā arī iedvesmot to uz lieliem panākumiem.: *vadītājs ir tas, kurš uzņemas rūpes un atbildību par komandā notiekošo. Veido attiecības ar komandas dalībniekiem un sekmē attiecību veidošanos starp dalībniekiem. Vadītājs iedvesmo komandu darbam kopējā mērķa sasniegšanā.*⁴⁴

Pēc Pītera Drakera (*Peter Drucker*), viena no plašāk zināmajiem un ietekmīgākajiem vadības domātājiem, kura darbus uzņēmuma vadītāji turpina izmantot visā pasaulē, domām, vadītājam, galvenokārt, jābūt līderim.⁴⁵ Pēc ekonomikas skaidrojošās vārdnīcas, līderis ir: *“Darbinieks, vadītājs (nozares galvenā firma, uzņēmums), kas nosaka pārējo darbinieku (vai uzņēmumu) darbību un kura vadībā tiek panākti labāki rezultāti. Ir iespējams formālais Δ — oficiālais vadītājs, kuram ir piešķirtas nepieciešamās pilnvaras, un neformālais Δ — darbinieks, kuram piemīt tādas īpašības, ka viņš spēj ietekmēt citu darbinieku uzvedību, noskaņojumu, vadīt tos”.*⁴⁶ Tātad, līderis ir uzņēmuma darbinieks - vadītājs, kas spēj ietekmēt un vadīt cilvēkus. Tomēr, lai konkretizētu jēdzienu “līderis”, darba autore ieskatās arī uzņēmējdarbības konsultēšanās uzņēmumu rakstos, kas specializējas tieši uz darbinieku motivēšanu un vadību.

Viens no tādiem uzņēmumiem ir amerikāņu uzņēmums “The Balance Small Business”, kas atvieglo biznesa uzsākšanu un pārvaldīšanu. Tajā darbojas eksperti, kuri sniedz skaidrus, praktiskus padomus uzņēmējdarbības un vadības jomā. The Balance Small Business interpretē “līderību” kā *“līderība ir māksla motivēt cilvēku grupu rīkoties kopīga mērķa sasniegšanā. Uzņēmējdarbības apstākļos tas var nozīmēt, ka darbinieki un kolēģi tiek virzīti uz stratēģiju, lai apmierinātu uzņēmuma vajadzības.”*⁴⁷ Izejot no augstāk minētās definīcijas, līderis ir vadītājs, kas iedvesmo un virza cilvēkus uz uzņēmuma stratēģijas sasniegšanu.

Pēc “Chief Learning Officer Magazine” uzņēmuma, kas nodarbojas ar publikācijām un vadītāju apmācībām, kā arī koncentrējas uz pienācīgi apmācīta darbaspēka nozīmi, priekšrocībām un sasniegumiem, uzskata, ka līderis ir kāds, kurš redz, kā lietas var uzlabot, un kurš mudina cilvēkus virzīties uz šo labāku redzējumu. Līderis strādā, lai savu redzējumu padarītu par realitāti, vienlaikus izvirzot cilvēkus, darbaspēku pirmajā vietā. Nepietiek tikai ar spēju motivēt cilvēkus, lai gūtu panākumus, vadītājiem jābūt empātiskiem un jāsaazinās ar cilvēkiem. Līderiem nav jānāk no tā

⁴³ Tur pat

⁴⁴ Anita Gaile, Marina Pavlova. Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valsts kanceleja, 2017. 66.lpp. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf

⁴⁵ Sammi Caramela. 4 Ways to Implement Peter Drucker's Theory of Management. 2018. Pieejams: <https://www.businessnewsdaily.com/10634-peter-drucker-management-theory.html>

⁴⁶ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=l%C4%ABderis&lang=LV>

⁴⁷ The Balance Small Business. The definition of Leadership. 2020. Pieejams: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

paša fona vai jāiet pa to pašu ceļu. Nākotnes vadītāji patiesībā būs daudzveidīgāki, kas rada dažādas perspektīvas.⁴⁸

Labā komunikācija starp priekšnieku un viņa darbiniekiem ir būtiska pozitīvu darba attiecību veidošanai. Darbiniekiem ir jāsaprot, ko vadītājs vēlas, lai viņi paveiktu, bet viņam arī jābūt idejai par to, ko darbinieki sagaida no priekšnieka. Jābūt vienlīdzīgai saziņai vadītāja un darbinieku starpā.

Labas komunikācijas atslēga darbā ir skaidra un tieša. Ja rodas problēmas, vadītājam nevajadzētu no tiem izvairīties un izlikties, ka tādu nav. Viņiem vajadzētu vērsties pretī un skaidri saprast, kāpēc tā ir problēma. Īpaši, ja vadītājs nes sliktas ziņas, daudz labāk ir būt tiešam ar vārdiem un spēt paskaidrot konkrēti.⁴⁹

Slikta darbinieku informētība par notiekošo organizācijā, par svarīgāko problēmu risināšanas iespējām, kas ietekmē viņu intereses, ne tikai pasliktina psiholoģisko klimatu organizācijā, samazina viņu uzticības līmeni vadībai, bet arī negatīvi ietekmē personāla motivāciju. Darbinieku informēšana par plašu ražošanas un sociālo jautājumu loku, kas saistīti ar darbu uzņēmumā, ir efektīvs līdzeklis, lai palielinātu viņu apmierinātību ar darbu un interesi par gala rezultātiem un radītu piederības sajūtu organizācijā.

Personāla informēšanas darbā var izdalīt šādus uzdevumus:

1. Informācijas sniegšana darbiniekiem, kas viņiem nepieciešama, lai veiksmīgi veiktu uzticēto darbu (noteikto termiņu ievērošana, sniegtās informācijas kvalitāte un apjoms, prezentācijas forma);
2. Darbinieku informētība par organizācijas mērķiem un uzdevumiem, to struktūrvienību mērķiem un uzdevumiem;
3. Darbinieku intereses palielināšana par viņu uzdevumu risināšanu;
4. Darbinieku vidū izpratnes veidošana par piederību organizācijas darbam, gatavība dalīties ar tās mērķiem, palielinot viņu vēlmi dot ieguldījumu uzņēmuma darbā;
5. Psiholoģiskā klimata uzlabošana komandā, savlaicīgi informējot darbiniekus par galvenajiem viņiem svarīgiem jautājumiem;
6. Dažādu nodaļu darbinieku vēlmes sadarboties palielināšanās kopējo problēmu risināšanas procesā.⁵⁰

Ir būtiska atšķirība starp vadītāju un līderi, un šo atšķirību nosaka personība, nevis amata nosaukums. Vadītājs ir tas, kurš atrodas varas pozīcijā, kamēr līderis ir tas, kurš iedvesmo un

⁴⁸ Chief Learning Officer. Jacob Morgan. What is leadership, and who is a leader? 2020. Pieejams: <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>

⁴⁹ Scott Huntington. Creating a Positive Work Environment. 2018. Pieejams: <https://articles.bplans.com/creating-positive-work-environment/>

⁵⁰ Пхаладзе С. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда // БИ. 2012. №2. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-teorii-personala-i-upravlenie-motivatsiey-truda>

iedrošina citus, veidojot abpusēji cieņpilnas attiecības. Līderis ir autoritāte saviem darbiniekiem, viņam seko nevis hierarhijas dēļ, bet tādēļ, ka darbinieki izvēlas viņam sekot.⁵¹

Uzņēmuma panākumi tieši ir atkarīgi no tā, cik efektīvs ir vadītājs. Lai kļūtu par efektīvu vadītāju, pirmkārt, jāveido pozitīvas attiecības ar saviem padotajiem. Darbinieki vienmēr apzinās atšķirību starp labu un sliktu priekšnieku. Ja viņiem nav paveicies ar vadītāju, labi - viņi strādā tikai par algu. Ja priekšniekam izdevās nodibināt ar viņiem labas attiecības, cilvēki sāk strādāt daudz efektīvāk, nevis taupot savus spēkus un laiku rezultāta sasniegšanai. Vadītājs, kurš vēlas sasniegt uzņēmuma labklājību un attīstību, saviem darbiniekiem vienkārši dod zināmu brīvību sasniegt savus individuālos mērķus. Slikts jeb neefektīvs vadītājs visbiežāk mēģina apturēt vismazāko iniciatīvu no padotajiem.

Efektīva vadītāja pazīme ir uzmanīga attieksme pret cilvēkiem. Viņš vienmēr zina par komandas dzīvi kopumā, un katrs no darbiniekiem vienmēr palīdzēs un atbalstīs savlaicīgi. Ir ļoti svarīgi atcerēties, ka līdera efektivitāte nepavisam nav dažu īpašu stilu un principu komplekss. Līdera efektivitāte ietver galvenos cilvēku attiecību principus.⁵²

Jāatceras, ka efektīvs vadītājs neaprobežojas tikai ar vārdiem: viņš aizrauj cilvēkus ar savu piemēru. Turklāt viņš ir arī labs psihologs: viņš zina, kā izskaidrot uzdevumu, nodot savas idejas un domas, lai viņa padotajiem nebūtu pārpratumu un domstarpību. Vadītājam jāprot sadalīt uzdevumus tā, lai neaizvainotu un neapvainotu darbiniekus, vienmēr jāzina katra no tiem stiprās un vājās puses, nespīest uz darbiniekiem, bet likt katram no viņiem saprast tā vērtību komandai.

Tātad, darba autore var secināt, ka vadītājs ir savu padoto līderis, kas iedvesmo komandu un darbojas kopā ar tiem, uzklausa darbiniekus, uztur kontaktu ar padotiem, nevis kontrolē, nepiedaloties darba procesā.

Personāla vadīšanas rīki ietver veselu kopumu virkni ar uzņēmuma iekšējo faktoru attīstīšanu, uzlabošanu un uzturēšanu, kas iekļauj gan darbinieku motivēšanu, gan darbinieku turpmāko attīstību, lai nerastos darbinieku stagnācija, tā arī vadīšanas loma ir liela personāla vadīšanā un turpmākās uzņēmuma darbības ietvaros.

⁵¹ Anita Gaile, Marina Pavlova. Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valts kanceleja. 2017. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf

⁵² Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №36. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-kakie-kachestva-ee-opredelyayut>

2. KONKURĒTSPĒJAS UN KONKURENCES PRIEKŠROCĪBU TEORĒTISKIE ASPEKTI

Mūsdienu ekonomiskajos apstākļos konkurētspējas palielināšanās problēma ir aktuāla visu pasaules ekonomikas nozaru uzņēmumiem. Lai sasniegtu efektīvus sava uzņēmuma darbības rezultātus, uzņēmumiem jāpielāgojas pastāvīgi mainīgajiem tirgu apstākļiem, kas savukārt prasa inovatīvu attīstības koncepciju izstrādi uzņēmumiem un konkurētspējas paaugstināšanu.

Uzņēmuma konkurētspēja ir viens no galvenajiem uzņēmuma attīstīšanas mērķiem, lai arī, lai funkcionētu tirgū, uzņēmumam jāiegūst tirgus daļa. Nav vienas vispārpieņemtas metodoloģijas uzņēmumu konkurētspējas noteikšanai, jo ir daudz metožu un tās ir atšķirīgas, kā arī nevar konkrēti definēt jēdzienu “konkurētspēja”, jo tai ir vairākas nozīmes, kas balstītas uz vairāku zinātnieku domām un pētījumiem.

Pēc zinātnieka R. Fathutdinova domām, konkurētspēja ir objekta īpašība, kurai raksturīgs konkrēta klienta vajadzību objekta patiens vai vēlamais apmierināšanas līmenis tirgū, salīdzinot ar līdzīgiem objektiem, kas darbojas šajā tirgū.⁵³ Tātad, konkurētspēja ir specifiska īpašība, kas palīdz uzņēmumam konkurēt tirgū un būt pārākam par konkurentu tirgū.

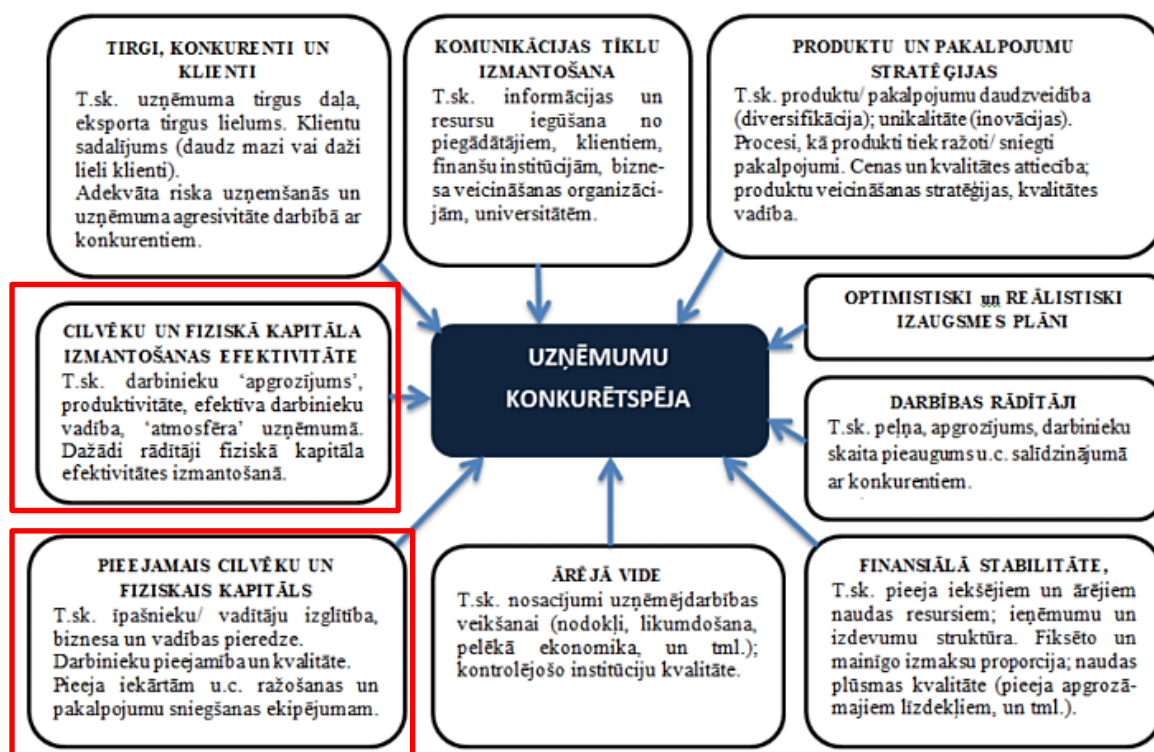
Jebkurš uzņēmums strādā, balstoties uz patērētāju. Uzņēmējdarbība ir bezjēdzīga, ja uzņēmēja preces vai pakalpojumi netiek pirkti un iegādāti. Mūsdienu patērētājs ir kļuvis informētāks, viņa informētība strauji palielinājusies, un ir kļuvusi pieejama visdažādākā informācija par ražotāju darbību, izstrādājumu veidiem, to funkcionālajām īpašībām, cenām utt., līdz ar to uzņēmumi mērķējas tieši uz patērētāju vēlmēm un vajadzībām. Piedāvājot dažādus produktus, ražotājs sāka pircēju virzīt uz aktīvu izvēli, veicot sākotnēju analīzi, ieskaitot informācijas meklēšanu par produktu, tā kvalitātes īpašībām, funkcionālajām īpašībām utt.

Pēc akadēmiskās terminu datubāzes, konkurētspēja ir *“uzņēmuma un tā vadības lietpratība laba preču un pakalpojumu noieta tirgus radīšanā, risinot tehnoloģijas, ražošanas, pakalpojumu, personāla, praktisko iemaņu un zināšanu, stratēģiskās un kalendārās plānošanas jautājumus, kā arī nodrošinot pareizu noieta politiku, labu ražojumu un pakalpojumu kvalitāti, augstu līdzpakalpojumu līmeni u. c.”*⁵⁴

⁵³ Фатхутдинов, Р.А. Конкуренентоспособность: экономика, стратегия, управление. -М.: ИНФРА-М, 2000. 312 lpp

⁵⁴ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. Akadēmiskā terminu datubāze.— R., Zinātne, 2000. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=konkur%C4%93tsp%C4%93ja&list=konkur%C4%93tsp%C4%93ja&lang=LV>

Un tomēr, uzņēmējdarbības pētījumi dažādās pasaules valstīs ir identificējuši virkni faktoru, kas katrs atsevišķi un/vai, pielietojot dažādās kombinācijās, potenciāli var vecināt konkurētspējīgu biznesu. Attēlā 2.2. ir apkopoti galvenie konkurētspēju noteicošie faktori, kas tika apkopoti, veicot pētījumu 2011.gadā, aptaujājot 591 nejausi izvēlētus uzņēmumu vadītājus un īpašniekus. Šī pētījuma autors ir Arnis Sauka, uzņēmējdarbības kursu pasniedzējs un pētnieks Rīgas Ekonomikas augstskolā (SSE Riga).

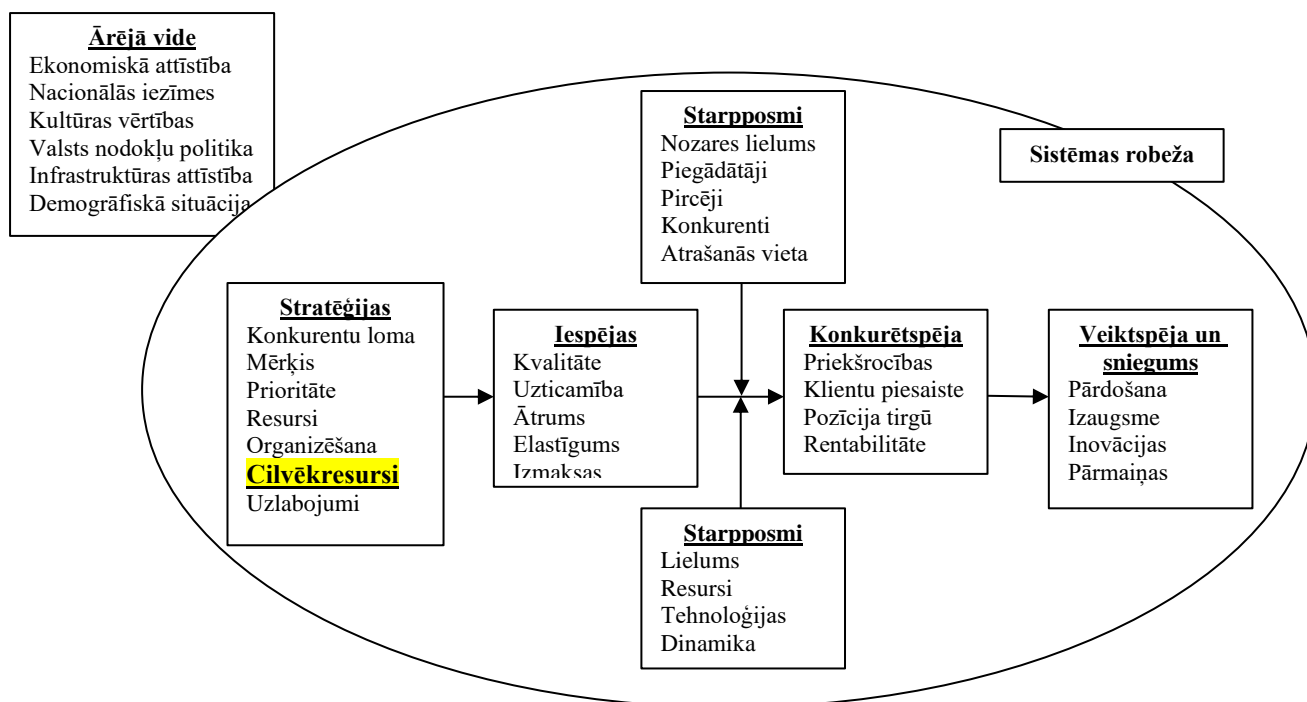


Att.2.2. Uzņēmumu konkurētspējas noteicošie faktori⁵⁵

Attēlā 2.2. ir noteikti galvenie, būtiskākie konkurētspēju ietekmējošie un noteicošie faktori, tomēr tie var atšķirties katram uzņēmumam, kā arī ietekmējošo faktoru nozīme var atšķirties atkarībā, piemēram, no uzņēmuma lieluma vai darbības sfēras. Pēc autores domām, visnozīmīgākie faktori ir: resursi, t.sk. cilvēkresursi. Protams, nav jāaizmirst par fiziskiem resursiem un citiem resursiem, tomēr personāls ir tas, bez kā nevar funkcionēt neviens uzņēmums. Ja uzņēmums neinvestē savos darbiniekus, tas pozitīvs rezultāts nevar būt gaidāms.

Attēlā 2.3 ir attēlots vienkāršots modelis, kas parāda galvenos mainīgos faktorus, lai definētu konkurētspēju.

⁵⁵ Arnis Sauka. Latvijas konkurētspēja un vitalitāte, 2011.gads. 6.lpp. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/265382313_Latvijas_uznemumu_konkuretspeja



Att.2.3. *Konkurētspējas modelis*⁵⁶

Šis modelis parāda, ka uzņēmumam vai organizācijai ir jānodrošina kvalitāte, uzticamība, ātrums un elastība, vienlaikus nodrošinot arī izmaksu efektivitāti. Šādas spējas tiek attīstītas, pamatojoties uz stratēģijām, piemēram, jauninājumiem, pastāvīgiem uzlabojumiem, procedūrām, organizāciju, izvietojumu un cilvēkresursiem. Tomēr, darba autore vēlas uzsvērt, ka darbinieku stratēģijai jābūt efektīvi un organizēti izveidotai, savādāk uzņēmums zaudēs darbaspēku, līdz ar to savas konkurētspējas ķēdes posmu. Šiem faktoriem dažādās nozarēs ir atšķirīga loma atkarībā no uzņēmuma īpašībām, piemēram, lieluma un dažādām iespējām, kā arī nozares īpašībām, piemēram, konkurentu intensitātei tirgū un piegādes struktūrām⁵⁷.

Tātad, darba autore var secināt, ka konkurētspēja ir gan uzņēmuma konkurences priekšrocību veidošana, gan rentabilitātes nodrošināšana, gan produkta vai pakalpojuma kvalitāte, gan darbība vērsta uz patērētāju, gan arī stratēģiju pielietošanu, tomēr viens no svarīgākiem faktoriem, kas veido konkurētspēju ir darbinieki, kā arī konkurētspējas mērķis ir “uzvarēt” konkurentu, iegūt lielāku tirgus daļu, tas nebūs iespējams bez investēšanas darbiniekos.

2.1. *Konkurētspējas novērtēšana*

Kopumā konkurētspējas jēdziens ir kompleksa un sarežģīta īpašība, un to var izteikt ar rādītāju kopumu. Lai noteiktu ekonomiskās vienības ieņemto pozīciju vietējā un ārvalstu tirgū,

⁵⁶ Competitiveness, What is competitiveness? Tiešsaiste. Pieejams: <https://www.cbs.dk/en/knowledge-society/interdisciplinary-initiatives/competitiveness-in-industry-and-society/what-is-competitiveness>

⁵⁷ Tur pat.

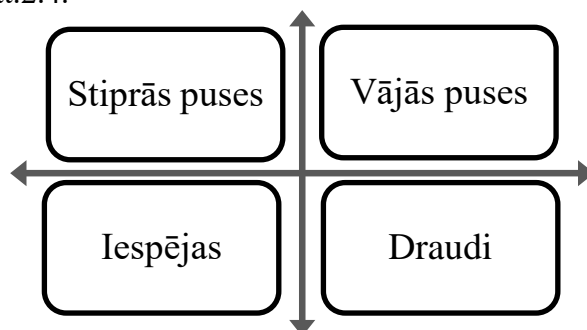
jānovērtē tās konkurētspēja. Uzņēmējdarbības konkurētspējas novērtēšana bieži ir balstīta uz intuitīvām sajūtām, tomēr to var diezgan formalizēt, aprakstot virkni rādītāju, kas ļauj veikt pašu novērtējumu un izceļ jomas, kurās palielinās konkurētspēja, identificējot ietekmējošos faktorus. Rādītāji, kurus var izmantot, lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, ir atšķirīgi, un to kopa var atšķirties atkarībā no izmantotās novērtēšanas metodoloģijas.⁵⁸

Darba autore izskatīja vairākas konkurētspējas novērtēšanas metodes kā matriču metodes (piemēram GE/McKinsey matrica, Portera matrica), salīdzināšanas metodes, kuras var palīdzēt uzņēmumiem efektīvāk novērtēt konkurētspēju, lai saprastu kā darboties un kurp virzīties, tomēr, pēc darba autores uzskatiem, vispiemērotākā metode, kas spēj novērtēt uzņēmuma darbības kopu un tai skaitā personālu ir SVID analīze.

2.1.1. Uzņēmuma SVID analīze

SVID analīze pieder pie "stratēģisko" instrumentu kategorijas, kas nozīmē, ka tas palīdz labāk izprast iespējamus stratēģiskos lēmumus un tos pamatot. Tomēr rīks ir noderīgs arī taktisko lēmumu pieņemšanai, kā arī konkurētspējas novērtēšanai – šī metode palīdz novērtēt uzņēmuma esošo stāvokli un uzlabot to, atkarībā no apkārtējās vides un tirgus. Veicot analīzi, secinājumi var palīdzēt identificēt konkurences priekšrocību, kas var palīdzēt iegūt lielāku tirgus daļu.

Visbiežāk SVID analīzi pielieto matricas veidā, izanalizējot uzņēmuma īpašības, apkopojot matricā, kas redzama att.2.4.



Att.2.4. SVID analīzes grafiskais attēlojums⁵⁹

Izmantojot šo rīku, jāprecizē termins stratēģija.

Pēc Akadēmiskās terminu datubāzes, stratēģija ir *“Ilgākam laikposmam paredzēts, vispusīgs, komplekss rīcības plāns, programma, kurā ir izvirzīti pamatmērķi un norādīti to sasniegšanas galvenie līdzekļi.”*⁶⁰

SVID analīze var būt plaši pielietota kā pašam uzņēmumam, tā arī kādai no sastāvdaļām. Tā

⁵⁸ Болодурина В.А.. Методы оценки конкурентоспособности предприятия, 2015. Pieejams: <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>

⁵⁹ Autores veidotais attēls

⁶⁰ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. Akadēmiskā terminu datubāze.— R., Zinātne, 2000. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=strat%C4%93%C4%A3ija&lang=LV>

kā SVID matrica ir vairāk kā instruments stratēģijas veidošanai, tad tā var būt sekmīgi pielietota arī personāla stratēģijas izstrādē, attīstībā vai uzlabošanā. Piemērojot SVID analīzi, galvenokārt iet runa par šādām darbības jomām: personāla pieņemšana darbā, personāla attīstība, projektu vadība, organizācijas stāvokļa iekšējā analīze.

SVID analīze balstās uz stirpo un vājo pušu identificēšanu, ar mērķi izanalizēt spēju novērst draudus un izmantot iespējas. Iekšējā analīze tiek izmantota, lai identificētu resursus, iespējas, pamata kompetences un konkurences priekšrocības, kas raksturīgas organizācijai. Ārējā analīze identificē tirgus iespējas un draudus, aplūkojot konkurentu resursus, nozares vidi un vispārējo vidi. SVID analīzes mērķis ir izmantot organizācijas zināšanas par iekšējo un ārējo vidi un attiecīgi formulēt stratēģiju.⁶¹

Pēc uzņēmuma SVID analīzes, kur tiek apkopoti galvenie faktori, uzņēmumam jāizveido SVID matrica, kas palīdz izdarīt pareizos secinājumus par analīzi un atrast pareizās uzņēmējdarbības izaugsmes stratēģijas. Tas sastāv no 4 kvadrantiem ar taktiskām darbībām, kas palīdz palielināt produkta konkurētspēju, ņemot vērā tā stiprās puses, samazina ārējo faktoru radītos draudus un efektīvi izmanto biznesa izaugsmes iespējas.⁶² SVID matrica sastāv no 4 pamata stratēģijām, kas ilustratīvi attēloti tabulā 2.2 Šo pieeju arī sauc par TOWS matricu:

1. S-O – stipro pušu un iespēju analīze, to darbības ir izaugsmes stratēģijas: notikumi vai programmas, kas izmanto produkta stiprās puses, lai aptvertu katru iespēju. Izskatot katru no iespējām, jāuzdod jautājumu: kā izmantot doto iespēju, lai maksimizētu esošās produkta stiprās puses?
2. W-O – vājo pušu un iespēju analīze, to darbības ir aizsardzības stratēģija jeb spēku iegūšanas stratēģija, tās ir aktivitātes vai programmas, kuru mērķis ir uzlabot, mainīt vai pārvarēt “vājās vietas”, lai izmantotu atrastās iespējas. Izskatot katru no iespējām, jāuzdod jautājumu: kuri no trūkumiem jāpārvar, lai sasniegtu un maksimāli izmantotu šo iespēju? Kas jā dara, lai novērstu vājās vietas?
3. S-T – stirpo pušu un draudu analīze, to darbības ir aizsardzības stratēģijas un palīdz pareizi izmantot uzņēmuma stiprās puses, lai novērstu iespējamus draudus. Izpētot katru no draudiem, uzdodiet jautājumu: kāds ir izstrādājuma stiprums, kas var aizsargāt vai līdz minimumam samazināt risku.
4. W-T – trūkumu un draudu analīze, to darbības ir aizsardzības stratēģijas pasākumi jeb spēku iegūšanas stratēģija, kuru mērķis ir uzlabot un pārvarēt preču un pakalpojumu vājās vietas,

⁶¹ Sammut-Bonnici, Tanya & Galea, David. (2015). SWOT Analysis. Pieejams:

<file:///C:/Users/asvet/Downloads/sammut-bonniciSWOT.pdf>

⁶² Метод использования SWOT анализа в управленческой практике. Pieejams: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/matrix/>

lai novērstu vai mazinātu draudu risku. Izskatot katru no draudiem, uzdodiet jautājumu: kurš no preču trūkumiem palielina šo draudu risku? Kā stiprināt "vājo pusi", lai draudu risks kļūtu minimāls.

Tabula 2.2.

TOWS matrica⁶³

	Stiprās puses (S)	Vājās puses (W)
Iespējas (O)	S-O stratēģija jeb uzbrūkošā stratēģija	W-O stratēģija jeb spēku iegūšanas stratēģija
Draudi (T)	S-T stratēģija jeb aizsardzības stratēģija	W-T stratēģija jeb spēku iegūšanas stratēģija

Veicot SVID analīzi un sastādot TOWS matricu, uzņēmums var izvērtēt stratēģiju kā paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju, tomēr ir arī negatīvi šīs konkurētspējas novērtēšanas pieejas aspekti. SVID pieeja identificē problēmas, nesniedzot risinājumus. Tajā nav noteikta prioritāte četrās jomās identificētajiem jautājumiem. Apkopotā informācija var būt pārāk vienkāršota, un svarīgie dati tiek ignorēti. Daļa informācijas var ietilpt vairākās kategorijās vai tikt sadalīta nepiemērotā kategorijā.

2.2. Konkurences priekšrocību veidošana

Konkurētspēja var būt novērtēta arī izmantojot konkurences priekšrocību meklēšanu ar salīdzinošo novērtēšanas (*angl. benchmarking*) palīdzību. Pēc biznesa vārdnīcas, salīdzinošā novērtēšana ir “*Organizācijas politikas, produkcijas, programmu, stratēģiju utt. novērtēšana un to salīdzināšana ar standarta mērījumiem vai līdzīgiem rīkiem.*”⁶⁴ Līdz ar to, konkurences priekšrocības tiek veidotas, salīdzinot uzņēmumu un tā produktu/pakalpojumu un to sastāvdaļu ar citiem konkurentiem.

Uzņēmuma konkurences priekšrocība ir *pārākums, augsta uzņēmuma kompetence jebkurā darbības jomā vai preču izlaidē salīdzinājumā ar konkurentiem*⁶⁵. Konkurences priekšrocības

⁶³ Autores radītā tabula

⁶⁴ Biznesa vārdnīca. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>

⁶⁵ Ильичева И.В., Маркетинг – учебное пособие, 2010, 46-47 lpp. Pieejams: <http://www.aup.ru/files/m1394/m1394.pdf>

faktors ir īpaša ārējās vai iekšējās vides komponents (faktors), kurā tā pārspēj savu konkurentu tirgū. Uzņēmuma konkurētspējas novērtēšana vienmēr nozīmē, ka ir jāsalīdzina ar citiem uzņēmumiem. Tajā pašā laikā uzņēmums ar konkurences priekšrocībām vienā vai vairākos tirgos, citos var tāds nebūt.

Tādejādi, konkurences priekšrocību veido vadības aspekti kā darbinieku un darba vides efektīva vadīšana un attiecību veidošana ar klientiem. Kā arī, savstarpēji saistīts problēmu risinājums un iepriekš minēto principu izmantošana palielinās uzņēmuma konkurētspēju.

Katram uzņēmumam ir jāveido sava konkurētspējīgā priekšrocība, lai ieņemtu lielāku tirgus daļu un būt pārākam par konkurentu, tas palīdz arī analizēt gan savu darbību, gan konkurentu darbību.

Personāls kā konkurētspējīga priekšrocība

Gadiem ejot, cilvēka loma produktu un pakalpojumu ražošanā būtiski izmainījās. Ja agrāk tas tika uzskatīts tikai par ražošanas faktoru, kas praktiski neatšķīrās no mašīnām un iekārtām, šodien CILVĒKS ir organizācijas (uzņēmuma) galvenais stratēģiskais resurss. Ar personālu saistītās izmaksas vairs neuzskata par “kaitinošiem” izdevumiem, bet par ieguldījumiem cilvēkkapitālā - galveno peļņas avotu.

Ne katrs uzņēmējs ir spējīgs ieraudzīt personālu kā konkurences priekšrocības rīku. Darbinieki ir tie, kas stimulē uzņēmuma darbības efektivitāti, tādejādi vadītājiem ir jāpievērš lielāka uzmanība darbiniekiem, to kvalitātei.⁶⁶ Ja vadības mērķis ir radīt uzņēmuma konkurences priekšrocība personāla personā, tas ir ļoti svarīgi un būtiski strādāt pie darbinieku personīgajām īpašībām, kā arī jāsaprot produktivitātes aspekti kas veidojas komandas darbā.

Personāla loma visās ekonomikas un uzņēmējdarbības aspektos tikai pieaug. Tam ir sekojoši iemesli:

1. attīstības stratēģija pieprasa augsti kvalificētu darbaspēku;
2. uzņēmumi bieži vien saskaras ar nepieciešamību izmantot vairāk shēmu, dažos gadījumos – kombinēt, būt mobilākiem plānu realizēšanā un koriģēt stratēģiskus mērķus. Tas attiecas gan uz ārējo darbu, gan uz iekšējo mijiedarbību;
3. attiecīgi, uzņēmumi ir spiesti piesaistīt gan esošos profesionāļus, tā arī investēt, ieguldīt jau uzņēmumā strādājošajā darbaspēkā: pētīt izaugšanas iespējas, psiholoģiskas īpašības un citas darbinieku īpašības;
4. konkurence noved pie tā, ka darba tirgū ir pieprasītas jaunas prasmes un kompetences. Tas nav iespējams bez personīgo īpašību, zināšanu un prasmju pilnveidošanas.⁶⁷

⁶⁶ Майдокин А.Н., Ерастова А.В. Качество персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева». Pieejams: <http://sisupr.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/02/118-Maidokina.pdf>

⁶⁷ CanLook raksts. Потенциал персонала как одно из важнейших конкурентных преимуществ. 2020. Pieejams:

Tā kā personāls ir konkurētspējas viens no nozīmīgākiem tā veidošanas faktoriem, tad ir noteikti vispārīgi principi, kas palīdz uzņēmumam veidot konkurences priekšrocību personāla veidā:

1. katra darbinieka uzmanība pievērsta darbībai;
2. darbības veikšana līdz galam;
3. izveidota veiksmīga atgriezeniskā saite starp uzņēmumu un klientiem;
4. vieglas un radošas atmosfēras radīšana uzņēmumā;
5. darba produktivitātes paaugstināšana pateicoties darbinieku vēlmei strādāt un efektīvai darbinieku spēju izmantošanai;
6. uzņēmuma vienkāršība, minimālais vadības līmeņu skaits un personāla;
7. spēja stingri kontrolēt svarīgākās problēmas un mazāk svarīgas problēmas deleģēt padotajiem.⁶⁸

Daudzi pasaules vadošie uzņēmumi gūst uzvaru pār konkurentiem, efektīvi izmantojot personālu kā konkurences priekšrocību, pastāvīgi palielinot personāla iesaisti problēmu risināšanā, ievērojot principu “Cilvēki dod rezultātu”⁶⁹. Viens no veiksmīgas cilvēkresursu izmantošanas piemēriem ir uzņēmums General Electric, kas ir izveidojis darbinieku vadīšanas moduli, kas palīdzēja gūt līderību tirgū. General Electric izpilddirektors Džeks Uelčs (*Jack Welch*), kas vadīja cilvēkus no 1981.gada līdz 2001.gadam, uzskatīja, ka ienākošajam darbaspēkam General Electric jābūt līderiem. Tā 1981.gadā General Electric akcijas kotējās pa 1,40\$, bet uz 2001.gadu 1 akcijas cena sastādīja 40,50\$, kā arī, kad Uelčs tika iecelts šajā amatā, uzņēmuma strādāja 425 tūkstoši darbinieku un realizācija sastādīja 25 mld.\$, bet uz 2001.gadu uzņēmumā palika 300 tūkstoši cilvēku un realizācijas apjoms jau sastādīja 135 mld. \$.⁷⁰ Ka jau tika minēts augstāk, Uelčs izveidoja cilvēkresursu modeli, kas balstījās uz top-vadītāju novērtēšanu pēc dalīšanas uz trim grupām. Viņš piespieda vienības vadītājus novērtēt savus padotos, dalot tos uz trim grupām – labākie 20%, vidējie 70% un vājākie 10%. Piemēram, top-vadītāju komanda sastāvēja no 20 cilvēkiem, tad Uelčs vēlējās zināt 4 labākos un 2 vājākos strādniekus. Vājākos parasti atlaida. Šāda klasifikācija palīdzēja izcelt A, B un C klases darbiniekus, kur⁷¹

- A klases darbinieki ir enerģijas un aizraušāns pilni, atvērti jaunam idejām un ir mērķtiecīgi. Viņi ir spējīgi uzlādēt apkārtējos ar enerģiju un optimismu, kā arī padara

<http://canlook.ru/articals/277-konkurentnye-preimuschestva-kompanii-3>

⁶⁸ Шелудько Е. Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S6. Pieejams: <http://e-koncept.ru/2016/7608.html>

⁶⁹ Федотова М.А. Персонал как конкурентное преимущество организации // Вестник ГУУ. 2012. №11-1. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-kak-konkurentnoe-preimuschestvo-organizatsii>

⁷⁰ Джон Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М: Альпина Паблишер, 2013. – 39.lpp

⁷¹ Джон Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М: Альпина Паблишер, 2013.-40.lpp

darbu efektīvu un tajā pašā laikā interesantu;

- B klases darbinieki ir uzņēmuma sirds, veiksmīgās darbības atslēga. General Electric ļoti cītīgi strādā pie šo darbinieku attīstības. Uelčs gribējis, lai šie darbinieki pastāvīgi strādātu un attīstītos, lai turpmāk tos ieceltu A klasē un to tiešo vadītāju galvenais pienākums ir to panākt;
- C klases darbinieki ir cilvēki, kas nav spējīgi pildīt savu darbu. Viņi drīzāk atslābina, nevis iedvesmo. Palēnina darbību, nevis paātrina. Tie vadītāji, kuri neprata novērtēt darbiniekus paši varēja nonākt C klasē.

Uelča modelis palīdzēja nodrošināt vienlīdzīgu darbinieku apmācību, to attīstīšanu un novērtēšanu, kas arī sekmēja uzņēmuma strauju efektīvu darbību.

“Personāla vadības” jēdziena ietvaros personālam ir “vienādas tiesības” ar kapitālu, un tā izmaksas tiek uzskatītas par ilgtermiņa ieguldījumiem; personāla plānošana ir saistīta ar ražošanu, un darbinieki kļūst par korporatīvās stratēģijas objektu; tiek aktīvi ieviesta darba grupas organizācija, tāpēc uzsvars tiek likts uz komandas veidošanu, cilvēku spēju attīstīšanu un korporatīvās kultūras veidošanu; personāla pakalpojumi risina organizatoriskos un analītiskos jautājumus, kā arī sniedz atbalstu vadītājiem, lai atvieglotu darbinieku adaptāciju uzņēmumā kopumā.⁷²

Lai novērtētu personāla konkurētspēju kopumā, jāizmanto uzņēmuma darbības rādītāji, kurus var salīdzināt ar līdzīgu uzņēmumu rādītājiem. Vispārīgākā formā uzņēmuma personāla konkurētspēju raksturo šādi rādītāji: kvantitatīvie (uzņēmuma darbības finanšu rezultāti, uzņēmuma ieņēmamā tirgus daļa, uzņēmuma peļņas pieaugums intensīvu faktoru ietekmē, darbaspēka izlietojuma rādītāji) un kvalitatīvie (personāla darbību koordinēšana, psiholoģiskais klimats komandā, korporatīvā kultūra, uzņēmuma vēsture un perspektīvas).⁷³ Lai ilgtermiņā palielinātu konkurētspēju, vispirms ir jākoncentrējas uz personāla kvalitāti, nevis uz konkurētspējas cenu īpašībām.

No visa augstāk minētā izriet secinājums, ka darbaspēks ir vērtīgs uzņēmuma resurss, kurā jāiegulda, lai tas kļūtu par uzņēmuma konkurences priekšrocību un par uzņēmuma efektīvas darbības dzinējspēku. Personāla konkurētspēju nosaka nevis uzņēmuma vajadzību pēc personāla mērs, bet gan apjoma un personāla struktūras attiecība pret viņa veicamā darba kvalitāti, līdz ar to nodrošinot uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu.

Pašlaik nav īpašas metodoloģijas, kā noteikt uzņēmuma konkurētspēju. Ir daudz metožu, kas novērtē konkurētspēju, taču tās visas ir vienpusējas vai ir vienkāršu rādītāju summa, bet nav vienas

⁷² Майдокин А., Ерастова А. Качество персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. 2007. Pieejams: <http://sisupr.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/02/118-Maidokina.pdf>

⁷³ Кущербаева А. Конкурентоспособность персонала предприятия. Вестник КазНПУ. 2016. Pieejams: <https://articlekz.com/article/18823>

pieņemtas metodoloģijas. Uzņēmumiem ir jāprot ieskatīties savā uzņēmumā ar mērķi attīstīt to un pilnveidot, kā arī jāpievērš lielāka uzmanība darbiniekiem, kas ir konkurētspējas viens no nozīmīgākiem faktoriem.

3. TŪRISMA UN IZMITINĀŠANAS NOZARES APRAKSTS

Tūrisma nozare tāpat ka jebkura saimnieciskā darbība ir ražošanas komplekss, kas ietver sevī vairākas nozares, kas darbojas šajā tirgū un veido tās attīstību valstī, veidojot apstākļus ceļošanai un atpūtai. Tūrisms ir strauji augoša Latvijas tautsaimniecības nozare. Nozares veiksmīgo attīstību nosaka gan dabas dotie resursi, ģeogrāfiski veiksmīgā atrašanās vieta un bagātais vēstures un kultūras mantojums, gan Latvijas iedzīvotāju talants, uz izaugsmi mērķētais darbs un viesmīlība.⁷⁴ Pēc akadēmiskās terminu datubāzes, tūrisma nozare ir *“tautsaimniecības nozare, kuras uzdevums ir tūrisma pakalpojumu sagatavošana un sniegšana. Tūrisma nozari veido iestādes un uzņēmumi, kuru darbība ir tieši saistīta ar tūrismu (tūristu mītnes, tūrisma transports, tūrisma komerciālās piesaistes, tūristu ēdināšana, tūrisma operatori, tūrisma un ceļojumu aģentūras utt.). Tūrisma nozares uzņēmumi un iestādes kopā ar netieši saistītiem uzņēmumiem un iestādēm (sabiedriskais transports, izglītība, suvenīru ražošana u. c.) veido tūrisma saimniecību.”*⁷⁵ Respektīvi, tūrisma nozare ir uzņēmumi, kas darbojas tūrisma nozarē, ražo tūrisma produktu vai pakalpojumu, kas ir pieprasīts tirgū.

Viesmīlības nozare ir saistīta ar jebkuriem uzņēmumiem, kas sniedz pakalpojumus, uzņemot viesus un apmeklētājus un sniedzot tiem apkalpošanu. Viesmīlības nozarei ir grūti dot konkrētu jēdzienu, jo tas aptver vairākas dažādas nozares kopā (piemēram, ēdināšanas nozare vai viesnīcu nozare), kā arī uzņēmumiem, kas veido viesmīlības nozari, ir dažādas funkcijas un mērķi (piemēram, klubi, viesnīcas, pansijas) un, lai arī tiem ir vairākas kopīgas iezīmes, tie ir unikāli savā veidā, jo tie izmanto dažādus viesmīlības izteikšanas veidus.

Viesmīlības nozare tūrismā ir viesu izmitināšana uz īsu laika periodu. Tūrisma nozarē tiek piedāvāti dažādi izmitināšanas veidi kā moteļi, hosteļi, viesnīcas, viesu mājas. Viesnīcas sniedz augstāka komforta līmeņa servisu nekā, piemēram, hosteļi, piedāvājot brokastis un papildus pakalpojumus ka SPA zona, trenāžieru zāle un citi pakalpojumi. Kūrorti tiek uzskatīti par luksusa atpūtu, kur visiem tiek piedāvātas jebkāda veida serviss kā veikali, suvenīru bode utt., lai viesiem nebūtu vajadzības pamest kūrorta vietu. Parasti kūrort vietas ir veidotas pēc “viss iekļauts” veida.

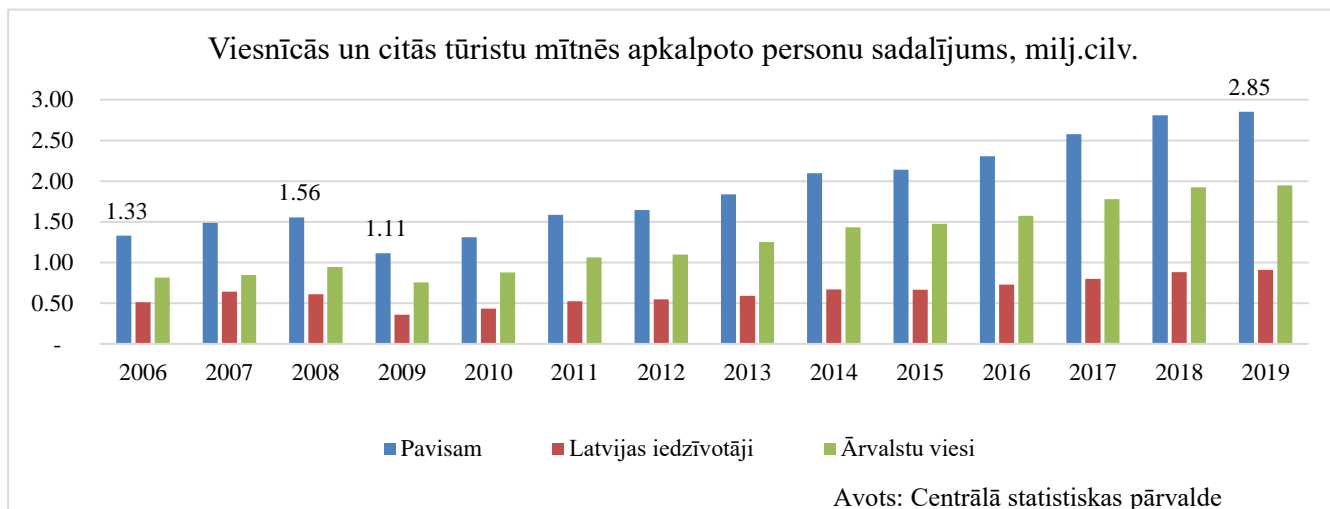
3.1. *Izmitināšanas nozares rādītāji*

Kā jau tika minēts, tūrisma un izmitināšanas nozares ir ekonomiski modeļi, kas ir ienesīgi valstij. Tūristi maksā par transportēšanu no vienas valsts uz citu, maksā par izmitināšanu, ēdienu, papildpakalpojumiem un suvenīriem.

⁷⁴ Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras raksts. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/turisms>

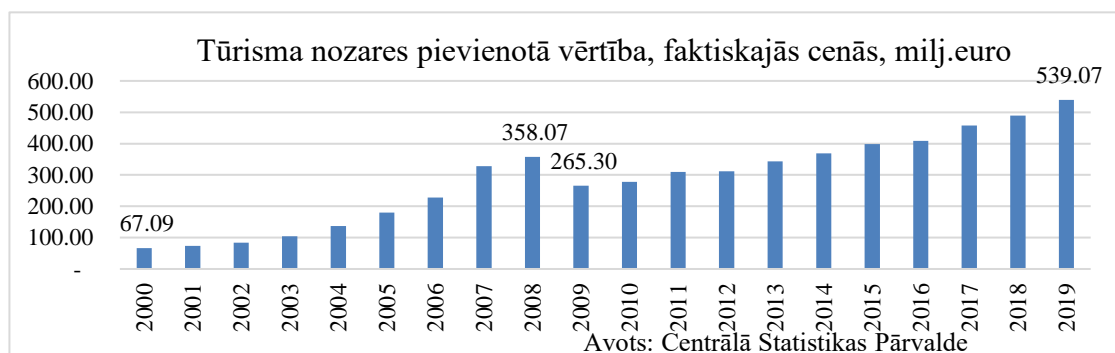
⁷⁵ Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze - <http://termini.lza.lv/term.php?term=t%C5%ABrisma%20nozare&list=nozare&lang=LV>

Tūristu skaits nemitīgi pieaug, jo ceļojumi kļūst pieejamāki katram. Attēlā 3.5 ir redzami dati no 2006.gada līdz 2019.gadam, kuri parāda apkalpoto personu skaitu viesnīcās un līdzīgās mītnēs Latvijā. 2009.gadā būtiski samazinājās gan ārvalstu, gan Latvijas iedzīvotāju apkalpoto viesu skaits tūristu mītnēs, kas ir saistīts ar pasaules finanšu un ekonomisko krīzi, kas ietekmēja gan tūristu skaitu Latvijā, gan Latvijas iedzīvotāju pirktspēju.



Attēls 3.5. Viesnīcās un citās tūristu mītnēs apkalpoto personu sadalījums pa valstīm

Datus par tūrisma nozares nozīmīgumu Latvijas tautsaimniecībā izmanto, lai novērtētu tūrisma īpatsvaru kopējā pievienotajā vērtībā.⁷⁶ Pēc attēla 3.6. apkopotiem datiem, 2009.gadā vērojams kritums pievienotā vērtībā par 93 milj.euro, kas ir saistīts, galvenokārt, ar Latvijas ekonomisko krīzi, kas ietekmēja pieprasījumu un pirktspēju, kā arī PVN likmju izmaiņas viesnīcu un citu mītņu pakalpojumiem - piemērotā PVN likme tika paaugstināta no 5 uz 21%. Tas bija viens no iemesliem, kāpēc tūrisma nozares apgrozījums samazinājās par trešdaļu. Tomēr, 2010.gadā tika pieņemts lēmums samazināt PVN likmi līdz 10%, pēc gada ieviešot jauno PVN likmi – 12%, kas sekmēja pievienotās vērtības izaugsmi līdz pat 2019.gadam.



Attēls 3.6. Tūrisma nozares pievienotā vērtība faktiskajās cenās, milj, euro

⁷⁶ <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/transports-turisms/turisms/tabulas/metadati-turisma-nozares-nozimigums>

Ņemot vērā pēdējo informāciju, kas ir saistīta ar pandēmiju, ko izraisījis Covid-19, un izsludinātu ārkārtas situāciju Latvijā, tūrisma nozare ir viena no pirmām, ko ietekmēja vīruss. Pēc ekonomikas ministra Ralfa Nemiro intervijas Latvijas Radio raidījumā “Krustpunkts” 2020.gada 12.martā: “Pirms divām nedēļām runa bija par 30% kritumu, šodien nozare runā par 90% kritumu,” sacīja ministrs, norādot, ka vīrusa izplatības ietekmē tiek atcelti braucieni un citas rezervācijas.”⁷⁷, kas liecina par nozares dīkstāvi un ekonomisku kritumu. 12.martā Latvijas Tūrisma aģentu un operatoru asociācijas izpilddirektore Astrīda Trupovnice kopā ar ALTA, Latvijas Viesnīcu un restorānu asociāciju un Latvijas Kongresu biroju nosūtījušu valdībai vēstuli ar ārkārtas situācijas izsludināšanas un pasākumu īstenošanu aicinājumu tūrisma nozarē. *“Ārkārtējā situācija palīdzētu komersantiem saglabāt darbavietas, novērstu bankrotu vilni un ļautu operatīvi atsākt darbību pēc ekonomiskās krīzes. ... (krīze) padara neiespējamu pārskatāmā laikā prognozēt uzņēmumu finanšu resursu (apgrozāmo līdzekļu) pieejamību, līdz ar to: nav iespējams nodrošināt nepārtrauktu tūrisma uzņēmumu saimniecisko darbību; nav iespējams nodrošināt finansiālās saistības (līgumu izpildi), arī pret klientiem un partneriem; nav iespējams izpildīt saistības pret darbiniekiem (algu izmaksa, atlaišanas pabalstu izmaksa).”*⁷⁸ - savu viedokli pauda Astrīda Trupovnice, kas liecina par būtisku finansiāli ietekmi uz uzņēmumiem, apgrozījumu un finanšu rīkiem.

3.2. Darbinieki izmitināšanas nozarē

Tūrisma nozare ir dinamiska vide, kas ietver sevī vairākas grupas ka izmitināšanas nozare, atpūtas nozare u.c, kā arī ietver vairākas profesijas un jomas. Cilvēki izmitināšanas nozarē var strādāt par administratoriem, rezervāciju speciālistiem, mārketinga speciālistiem utt.. Šīs industrijas specifika ir tāda, ka ar apzinīgu pienākumu veikšanu nepietiek, piemēram, viesnīcu darbinieku profesionālās prasmes nosaka augsta apkalpošanas kultūra, kas ietver taktu, draudzīgumu, zināšanas par psiholoģiju, spēju ievērot starptautisko etiķeti, savaldīt savas emocijas un daudz ko citu. Korporatīvo klientu apkalpošanas speciālistiem jābūt pārliecinošiem, bet neuzbāzīgiem, un speciālistiem jābūt profesionālām prasmēm darbā ar klientiem, kā arī izglītībai.

Tūrisma, viesmīlības nozares vienmēr bijušas pieprasītas darba ņēmēju vidū, pie tam darba ņēmēju skaits tendēti pieaug. Pēc tabulas 1.1. redzamiem datiem, darbinieku skaits izmitināšanas nozarē pieaudzis, salīdzinot ar 2010.gadu. 2009.gadā notika kritiens, kas saistīts ar Pasaules finanšu un ekonomisko krīzi, kas ietekmēja nodarbinātības līmenī visa pasaulē. Latvijā bezdarba līmenis 2009.gadā sasniedzis 17.5%, kad 2008.gadā tas bija 7.7%. Sākot ar 2009.gadu bezdarba līmenis sāk samazināties un 2019.gada bezdarba līmenis ir 6.3%.⁷⁹

⁷⁷Ziņu portāla la.lv raksts “Ekonomikas ministrs: Tūrisma nozare ziņo par kritumu 90% apmērā”. Pieejams: <https://www.la.lv/ekonomikas-ministrs-turisma-nozare-zino-par-kritumu-90-apmera>

⁷⁸ Ziņu portāla raksts “Kā Covid-19 pandēmija ietekmē uzņēmējus”. Pieejams: <https://lvportals.lv/viedokli/314263-ka-covid-19-pandemija-ietekme-uznemejus-2020>

⁷⁹ Pēc Centrālās Statistikas Pārvaldes datiem. Pieejams:

Izmitināšanas nozare ieņem vidēji 2,5% no visiem nodarbinātiem darbiniekiem tūrisma nozarē un nozarēs, kas saistītas ar tūrismu, kas arī liecina par darba ņēmēju ieinteresētību izmitināšanas nozarē. Darba autore, veicot pētījumu par tūrisma nozarē nodarbināto cilvēku skaitu, balstoties uz Centrālās Statistikas Pārvaldes datiem, tabulā 3.3. ailē “tūrisma nozare kopā” iekļāva sekojošus rādītājus: vairumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus; mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus; ūdens transports; gaisa transports; izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi; izdevējdarbība; informācijas pakalpojumi; apdrošināšana, pārapirošināšana, izņemot obligāto sociālo apdrošināšanu; reklāmas un tirgus izpētes pakalpojumi; ceļojumu biroju, tūrisma operatoru rezervēšanas pakalpojumi un ar tiem saistīti pasākumi; māksla, izklaide un atpūta. Šie rādītāji tieši vai netieši ir saistīti ar tūrismu, kas veido objektīvāku ainu. Pēc tabulas 3.3. redzamiem datiem, 2017.gadā notika darbinieku samazinājums, kas saistīts ar “nodarbināto skaita pieaugums joprojām ir salīdzinoši lēns, kopumā tas norāda uz pietiekami dinamisku darba tirgus attīstību, ņemot vērā to, ka darbaspējas vecuma iedzīvotāju skaits 2017. gadā samazinājās par gandrīz 27 tūkstošiem.”⁸⁰ Turklāt, 2017. gadā lielāku pieprasījumu darba tirgū veidoja komercpakalpojumu sektors, galvenokārt, zinātniskos, profesionālos un tehniskos pakalpojumos, kā arī IKT un tirdzniecības pakalpojumos. Neskatoties uz pieprasījuma samazinājumu tūrisma nozarē 2017.gadā, tūrisma nozares nodarbināto cilvēku skaits lēni pieaug un izmitināšanas nozares noslogotu darbinieku skaita īpatsvars no tūrisma nozares pieaug.

3.3.tabula

Tūrisma nozares vidējo darbinieku skaits normālā darba laika vienībās (tūkst.cilv.)⁸¹

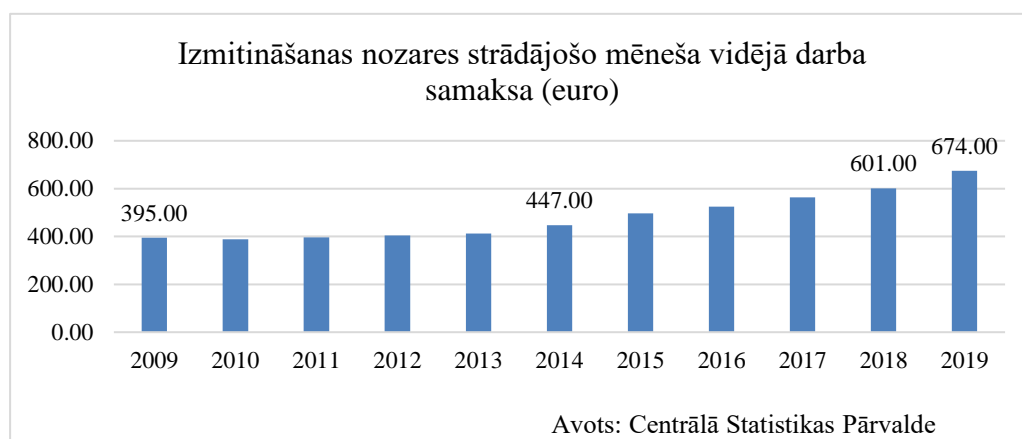
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tūrisma nozare kopā	176,1	180,0	189,8	198,8	202,3	206,8	210,0	207,7	208,7	211,0
Izmitināšanas nozare	3,5	4,0	4,3	4,5	4,6	4,8	5,1	4,9	5,4	5,4
Izmitināšanas nozares noslogotu darbinieku īpatsvars tūrisma nozarē, %	1.96	2.22	2.27	2.25	2.29	2.33	2.42	2.36	2.59	2.57

Protams, nemazsvarīgs aspekts ir darba samaksa. Ka jau tika minēts iepriekš, darba samaksa ir darbinieka pamatvērtība, ko tas vēlas apmierināt. Darbinieku izmitināšanas nozarē vidējā

https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala_nodarb_bezdarbs_ikgad/NBG022.px/table/tableViewLayout1/

⁸⁰ Ekonomikas ministrijas vērtējums nodarbinātībai un bezdarbam 2017.gadam, Normunds Ozolss. Pieejams: <https://www.em.gov.lv/lv/jaunumi/18242-2017-gads-darba-tirgu-nosledzas-ar-nodarbinatibas-pieaugumu>

samaksa ir redzama attēlā 3.7.



Att.3.7. Izmitināšanas nozares darbinieku vidējā alga

Pēc attēla 3.7. redzamiem datiem, salīdzinot ar 2009.gadu, darba samaksa 2019.gadā ir palielinājusies 1,7 reizes, tomēr pa 10 gadiem notikušas izmaiņas arī darba samaksas aprēķinos. No 2018.gada minimālā alga sastādīja 430 euro⁸² (2009.gadā tā sastādīja 180 Ls, kas ir 256,16 euro), kas ietekmēja arī darba algas palielināšanu. Ietekmēja arī vidējās algas palielinājums valstī nozarē, tas saistīts, galvenokārt, ar to, ka “*gada laikā darbību uzsākušie un pārtraukušie uzņēmumi, darbinieku skaita un slodžu izmaiņas dažādās nozarēs, kā arī valsts administratīvie pasākumi cīņā ar ēnu ekonomiku. Minēto faktoru ietekme kopumā parādās darba samaksas fonda un pilnas slodzes darbinieku skaita, kuri tiek izmantoti vidējās darba samaksas aprēķiniem, pārmaiņās*”.⁸³

Izsludinātā ārkārtas situācija, ko ietekmējis Covid-19, skar ne tikai darba devējus bet gan arī darba ņēmējus. Izmitināšanas nozares darbinieki nespēj strādāt no mājām, līdz ar to būtiski samazinās strādājošo pirktspēja un mājsaimniecības ienākumi. Sakarā ar Covid-19 izraisīto dīkstāvi vairākās nozarēs, valdība 2020.gada 24.marta pieņēma lēmumu par pabalsta piešķiršanu darbiniekiem nozarēs, kuras ietekmēja ierobežojumi Covid-19 izplatīšanās. Pēc “Par valsts apdraudējuma un tā seku novēršanas un pārvarēšanas pasākumiem sakarā ar Covid-19 izplatību” likuma 14.panta 1.daļu pieņemts lēmums izmaksāt 75% no iepriekšējo 6 mēnešu vidējās atlīdzības vērtības.

Pēc Lursoft mājas lapas bloga raksta⁸⁴, sākot ar 20.martu Nodarbinātības valsts aģentūrā ir reģistrēti 58 731 bez darba esošie cilvēki, kas liecina par cilvēku atlaišanu un cikliskā bezdarba

⁸² Latvijas Labklājības ministrijas dati. Minimālā darba alga. Pieejams: <http://lm.gov.lv/lv/aktuali/presei/86755-no-2018-gada-minimala-alga-latvija-bus-430-eiro-7673>

⁸³ 2.ceturksnī vidējā darba samaksa pirms nodokļu nomaksas 1083 eiro. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/darba-samaksa/meklet-tema/2447-darba-samaksas-parmainas-2019-gada-2>

⁸⁴ Lursoft mājas lapas bloga raksts. Pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2020/03/23/infografika-covid-19-pandemijas-rezultata-skartas-nozares-2018-gada-nodarbinajusas-164-no-visiem-biznesa-nodarbinatajiem/>

paaugstinājumu valstī. Pēc NVA aktuālās statistikas uz 2020.gada 3.aprīli⁸⁵, NVA:

- saņemti 24 darba devēju paziņojumi par kolektīvu atlaišanu;
- kopuma paziņots par 3858 darbinieku plānoto atbrīvošanu;
- pieaugums reģistrētiem klientu skaits aprīli pieaugums par 1792.

Apkopojot visu izpētīto informāciju, avotus un datus, darba autore prognozē, ka darba tirgus izmitināšanas nozarē būtiski mainīsies: bezdarba līmenis paaugstināsies, uzņēmumu skaits un nodarbināto cilvēku skaits samazināsies, kā arī IKP samazināsies pēc ārkārtas situācijas beigu izsludināšanas.

⁸⁵ NVA mājas lapa aktuālā statistika uz 2020.gada 3.aprīli. Pieejams:
https://www.nva.gov.lv/docs/31_5e86cfaa27fac1.00052380.pdf

4. SIA MOGOTEL RAKSTUROJUMS UN KONKURĒTSPĒJAS NOVĒRTĒŠANA

4.1. Uzņēmuma SIA Mogotel raksturojums

SIA Mogotel ir strauji attīstošs un augošs uzņēmums, kura pārvaldībā ir 15 viesnīcas Rīgā, 1 Tallinā un 1 Bauskā. 4 jauni projekti ir izstrādāšanas posmā. SIA Mogotel īpašumā ir vairāk par 1515 numuru, ap 650 strādnieku uz 2019. gada septembri.⁸⁶

Uzņēmums savu biznesa attīstības vīzija definē kā *“Kļūt par vadošo viesnīcu operatoru Baltijas valstīs, ar Eiropas līmeņa apkalpošanu, plašu pamata un papildus pakalpojumu klāstu, kā arī draudzīgu pieeju ikvienam klientam. Mūsu vīzija ir attīstīt un nemitīgi uzlabot līdz ekselencei visus mūsu viesnīcu operatora uzņēmuma virzienus. Mūsu uzņēmuma tālākā vīzija ir, kļūt par vienu no vadošiem viesnīcu operatoriem Centrālajā un Austrumeiropā, kā arī citviet pasaulē”*.⁸⁷ Šobrīd SIA Mogotel stratēģiskā nodaļa dibina līgumu ar Prāhu, lai pārņemtu vēl vienu viesnīcu. Uzņēmuma misija ir līdzīga attīstības vīzijai un ir *“radīt spēcīgu un atpazīstamu zīmolu darba tirgū, piedāvāt arvien vairāk jaunas un stabilas darba vietas Latvijas un citu Baltijas valstu iedzīvotājiem. Kļūt par vadošo un stabilo darba devēju viesnīcu nozarē”*⁸⁸. Ikvienam uzņēmumam ir precīzi un skaidri ir jādefinē tā mērķi, lai darbinieki zinātu uz ko tiekties un kā labā strādāt. Mērķiem jābūt skaidriem, nozīmīgiem, izaicinošiem. Pēc darba autores domām, SIA “Mogotel” mērķi ir nostādīti saprotami, bet tie nav izmērāmi un nav konkrēti.

Uzņēmuma mērķi ir šādi⁸⁹:

1. Pilnveidot un attīstīt Baltijas reģiona viesmīlības industrijas piedāvājumu;
2. Veidot starptautisko viesnīcu zīmolu, kas asociējas ar viesmīlības paraugu;
3. Radīt izcilu servisu, lai, runājot par viesnīcām Baltijā, pirmais, par ko cilvēks iedomātos, būtu Wellton, Rixwell un Rija viesnīcas.

SIA “Mogotel” atšķiras no citiem viesnīcu operatoru uzņēmumiem ar to, ka piedāvā gan augstākas klases un komforta viesnīcas (3,5 un 4,5 zvaigznes) – Wellton Riga Hotel&SPA, Wellton Riverside SPA Hotel, Wellton Centrum Hotel&SPA, Rixwell Elephant Hotel, Rixwell Old Riga Palace, Rixwell Gertrude Hotel, Rixwell Terrace Design Hotel, Rixwell Centra Hotel, Rixwell Konventa Sēta; gan uzturēšanos par saprātīgu cenu ar zemāku komforta līmeni (3 zvaigznes) – tas ir jaunievedums kopš šī gada februāra – Rija Hotels – Rija Irina Hotel, Rija Domus Hotel un Rija Bauska Hotel, Rija Old Town Hotel, Hotel Moreto, Ibis Styles Hotel. Līdz ar to uzņēmums

⁸⁶ SIA Mogotel mājas lapa. Pieejams: <https://mogotel.com/en/hotel-management>

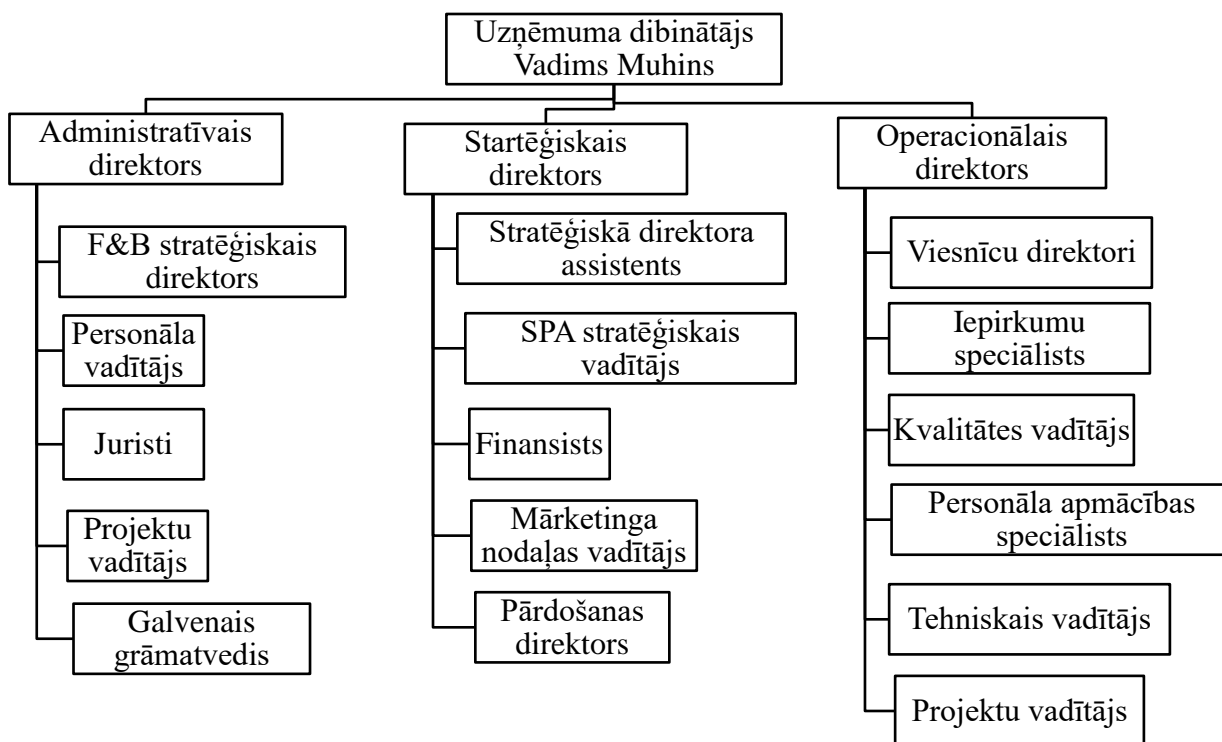
⁸⁷ SIA Mogotel mājas lapa. About us. Pieejams: <https://mogotel.com/en/about-mogotel>

⁸⁸ Tur pat.

⁸⁹ Tur pat.

nesegmentē tirgu uz kādu konkrētu mērķtirgu, bet piedāvā dažāda līmeņa pakalpojumus ar dažāda līmeņa cenām lai katra atbraukušais atrastu kādu konkrētu viesnīcu tieši sev un savam ienākuma līmenim.

Uzņēmuma struktūra sastāv no vairākiem līmeņiem (sk.att.4.8.), tā kā uzņēmumam ir vairākas struktūrvienības. Struktūrvienību vadīšana notiek no galvenā ofisa, kas atrodas Maskavas ielā 240. Galvenajā ofisā atrodas uzņēmuma vadības, rezervācijas nodaļa, mārketinga nodaļa, galvenie grāmatveži. Struktūrvienības vada direktori; katru darba dienu struktūrvienības atrodas viesnīcas direktora asistents (Wellton viesnīcās), datu uzskaites operatori, SPA vadītāji (Wellton viesnīcās), saimnieciskās daļas vadītāji, restorāna vadītāji. Visu nedēļu, arī nedēļas nogalēs, tiek nodarbināti viesu uzņemšanas nodaļas vadītāji, administratori, pavāri, istabenes, viesmīļi. Balstoties uz GDPR datu aizsardzību un datu privātumu politiku, darba autore norāda tikai ieņemamās pozīcijas.



Attēls 4.8. Uzņēmuma SIA Mogotel struktūra⁹⁰

Uzņēmuma SIA Mogotel pārvaldītas struktūrvienības piedāvā arī papildpakalpojumus kā transfēra organizēšana viesiem, autostāvvietas opcijas, ekskursiju organizēšana un biļešu pārdošana, konferenču zāles biznesa tikšanās vai svinībām, kā arī pusdienas vai vakariņas restorānos pašās viesnīcās. No 17 viesnīcām, restorāns ir aprīkots 11 viesnīcās.

Wellton tīkla viesnīcas piedāvā arī SPA zonas apmeklējumu, kā arī vairākas SPA procedūras. Patērētājiem ir iespēja rezervēt numuru ar iekļautu SPA zonu numuru cenā tikai rezervējot Wellton

⁹⁰ Darba autores radītais attēls pēc SIA Mogotel iekšējā tīkla datiem. Pieejams: www.i.mogotel.com/people

viesnīcas, tomēr Rixwell, Rija un pārējās viesnīcas var pārdot SPA apmeklējumu viesiem par atlaides cenu.⁹¹

Darbiniekiem tiek piedāvātas bezmaksas pusdienas, bezmaksas ūdens, apdrošināšana un bonusu sistēma, kā arī darbinieku atlaides struktūrvienībās kā SPA zonas apmeklējums ar atlaidi, treniņu zāles apmeklējums viesnīcās, palikšana SIA Mogotel viesnīcās ar atlaidi.

4.2. SIA “Mogotel” konkurences vide un tās analīze

Izvērtējot Latvijas izmitināšanas nozari, darba autore var secināt, ka SIA Mogotel ir vadošais viesnīcu operators pēc skaita. Nevienam uzņēmumam nav tik bagāts viesnīcu skaits Latvijas teritorijā. Vistiešākais konkurents varētu būt Radisson tīkls, kas ir plaši pazīstams pa visu pasauli, tomēr Latvijā ir tikai 4 Radisson viesnīcas – Radisson Blu Rīdzenes Hotel, Raddisson Blu Latvija, Raddisson Blu Parkinn, Raddisson Blu Elizabete. Otrs tiešais konkurents ir Semarah viesnīcu tīkla ar 3 viesnīcām Latvijā – Grand Poet, Lielupe un Metropole. Pārējām viesnīcām ir tikai 1 struktūrvienība Latvijā, vai arī pats uzņēmums pārvalda tikai 1 viesnīcu. Piemēram, viesnīca Avalon vai nesen atvērta Hillton Garden Inn Riga Old Town.

2019.gada darba autores veiktā intervijā ar Inesi Začu (sk.pielikumu 2), SIA Mogotel administratīvo direktori, parāda, ka uzņēmums ļoti uzmanīgi izskata un pārbauda konkurentu cenas, lai SIA Mogotel būtu papildītākas istabas, kā arī, lai tie nezaudētu savu peļņu. Inese šo apgalvojumu skaidro sekojoši: “...mēs varam būt fleksibli – varam mainīt to cenu, ja kāds uzņēmums nosaka “Man šis numuriņš visu gadu nesezonā maksās 45, bet vasarā maksās 70 EUR”, bet ja tirgus un tūristu skaits, piemēram, janvārī samazinās, tad varbūt ir vērts likt cenu 41EUR? Uz ko mēs atkāpjamiem un aizpildām savas istabas, viņi neaizpilda. Bet jāsaprot, ka arī tukšam numuriņam ir sava pašizmaksa. Ja mums ir elektrība, ugunsdrošības, uzkopšana utt. uz visu viesnīcu, tad tā maksa nesamazināsies atkarībā no viesu skaita. Mums tas atgriezīsies daudzkārt atpakaļ – mēs labāk nolaidīsim cenu, bet aizpildīsim vēl 10 istabas, nekā maksāsim vairāk. Tāpēc mēs rēķinām tiešās un netiešās izmaksas, līdz ar to tas var būt ir tas, ko mūs atšķir no konkurenta un ar ko mēs strauji ejam uz priekšu. Mēs nebaidāmies riskēt, mēs dažreiz varam nepieturēties pie standartiem, ko novērojam konkurentu viesnīcās un mēģinām uzklaut mūsu darbiniekus, gan viedokļus no āras, lai būtu spēcīgākiem.

Par uzņēmuma tiešiem konkurentiem, SIA Mogotel uzskata: “Droši vien konkurenti mums ir daudz un dažādi, tāpēc jāskatās 3 un 4 zvaigznes, kas ir mūsu segments, jāskatās arī lokācija – attiecīgi arī tie varētu būt Radisson, Semarah, nu un ejam solī ar Avalon un Radisson. Esam līdzīgi ar atsauksmēm, noslogotību. Ja ņemam Wellton viesnīcas, tās ir viesnīcas ar SPA, tad tikai Radisson ir tiešais konkurents. Mēs tāpēc arī sakām, ka mums nav konkurentu (smejas), jo ja viesnīcā

⁹¹ SIA Mogotel mājas lapa. Pieejams: <https://mogotel.com/en/brands>

nav SPA, tad arī nevaram to uzvert kā konkurentu. SPA ir pievienotā vērtība – iespēja izmantot tieši SPA kā apmierinātības vērtību. Pie tam, Latvijā nav tik lielas ķēdes kā esam mēs. Ir ļoti grūti Latvijā tādu ķēdi izveidot- Latvija ir maza, bet mums tas izdevies.”. Tomēr, uzņēmumam vairāk jāanalizē savu konkurentu darbība, kā arī viesu apmierinātība. Izmitināšanas nozares tirgus aug ik gadu, tirgū parādās jauni “spēlētāji”, kas var pazemināt SIA Mogotel konkurētspēju. Pēc darba autores domām, spēks ir nevis objektu daudzumā, bet gan to kvalitātē, kāds iemesls ir no 17 viesnīcām, ja patērētājs izvēlas citu objektu?

Pēc Firmas.lv mājas lapas, 2018.gadā SIA Mogotel ieguva apgrozījumu 21 504 tūkst. EUR un 315 tūkst. EUR lielu peļņu, kas ir 21.59% procentiem lielāks par 2017.gadu, ieņemot 11% lielu īpatsvaru no visas viesnīcu nozares gūtiem apgrozījumiem, līdz ar to ieguva 2.vietu uzņēmumu topā - lielākie uzņēmumi pēc 2018.gada apgrozījuma⁹².(sk.pielikumu 1)

Darba autore izskata viesnīcu reitingus populārākajās vietnēs uz 15.04.2020 ar iespēju rezervēt numuriņu un apkopo tabulās 4.4 un 4.5. Reitingi tiek balstīti uz patērētāju atsauksmēm. Diemžēl, www.tripadvisor.com vietnē netiek rādīts personāla vērtējums.

Tab.4.4.

Viesnīcu reitings www.booking.com vietnē⁹³

Reitinga vieta	Viesnīcas nosaukums	Zvaigznes	Reitings	Personāla novērtējums
1	Grand Hotel Kempinski Riga	5	9,6	9,6
2	Grand Poet by Semarah	4	9,5	9,6
3	Neiburgs Hotel	5	9,5	9,4
4	Hotel Bergs	5	9,4	9,4
5	Dome Hotel	5	9,4	9,6
6	Relais Le Chevalier	4	9,3	9,5
7	Grand Palace Hotel	5	9,2	9,3
8	Hilton Garden Inn Riga Old Town	4	9,2	9,5
9	Boutique Hotel KRISTOFS	3	9,1	9,5
10	Wellton Riverside SPA Hotel	4	9,1	8,9

⁹² Firmas.lv. Latvijas biznesa pārskats. Lielākie uzņēmumi pēc 2018.gada apgrozījuma, Pieejams: <https://www.firmas.lv/lbgpp/2019/raksti?company=010337691#top>

⁹³ Darba autores radītā tabula ar apkopotiem reitingiem no www.booking.com vietnes

Viesnīcu reitings www.tripadvisor.com vietnē⁹⁴

Reitinga vieta	Viesnīcas nosaukums	Zvaigznes	Reitings
1	Grand Poet by Semarah	4	5
2	Neiburgs Hotel	5	5
3	Grand Hotel Kempinski Riga	5	5
4	Hilton Garden Inn Riga Old Town	4	5
5	Hotel Bergs	5	4,5
6	Dome Hotel	5	4,5
7	Relais le Chevalier	5	4,5
8	Monika Centrum Hotel	4	4,5
9	Park Inn by Radisson Residence Riga	4	4,5
10	Radisson Blu Elizabete Hotel	4	4,5

Dažādās vietnēs jebkurai viesnīcai ir savs reitings. Tas atkarīgs no patērētāju valstis (piemēram, Krievijas iedzīvotājiem vairāk zināma ir www.tripadvisor.com vietne), no rezervācijas veida (piemēram, cilvēki, kas rezervē caur vietni www.booking.com atstāj atsauksmes vairāk tieši šajā vietnē, jo tā nosūta atgādinājumu par aptaujas aizpildīšanu, bet patērētāji, kas rezervē citā veidā, biežāk atstāj atsauksmes www.tripadvisor.com vietnē). Tripadvisor vietne ir ceļojumu platforma, kurā var atrast visa veida atsauksmes par ēdieniem, atpūtas veidiem, avioreisiem utml. Tomēr, kā var redzēt no abām tabulām, no SIA Mogotel pārvaldītām viesnīcām, tikai Wellton Riverside SPA Hotel tika TOP-10 www.booking.com vietnē. Protams, www.booking.com vietnei ir sava politika, kā tiek organizēts reitinga sadalījums, tomēr lielākā daļa patērētāju to nezina, līdz ar to skatās tikai uz reitingu un viesnīcu atrašanos topā. Pēc tabulas 4.4. iegūtiem datiem, var redzēt, ka SIA Mogotel pārvaldītas viesnīcas Wellton Riverside SPA Hotel personāla novērtējums jeb reitings ir zemāks par citām viesnīcām, līdz ar to var secināt, ka viesi novērtē personāla darbību zemāk ar konkurentu viesnīcām, kas arī ietekmē visu atzīmi un patērētāja izvēli.

Runājot par citām SIA Mogotel pārvaldītām viesnīcām, to atzīmes www.booking.com un www.tripadvisor.com vietnēs ir norādītas tabulā 4.6. Diemžēl, visas izskatītas viesnīcas parādās topa vidējās pozīcijās, kas liecina par zemāku reitinga atzīmi, kas ietekmē patērētāju izvēli.

⁹⁴ Darba autores radītā tabula ar apkopotiem reitingiem no www.tripadvisor.com vietnes

SIA Mogotel pārvaldīto viesnīcu novērtējums pēc rezervēšanas platformām

Viesnīcas nosaukums	Kopējā atzīme www.booking.com	Personāla atzīme www.booking.com	Kopējā atzīme www.tripadvisor.com
Wellton Centrum Hotel&SPA	9,0	9,2	4,5
Wellton Riga Hotel&SPA	8,8	8,7	4,5
Rixwell Old Riga Palace	8,2	8,4	4,0
Rixwell Terrace Design Hotel	7,8	8,3	3,5
Rixwell Elefant Hotel	8,8	8,9	4,0
Rixwell Gertrude Hotel	8,5	8,7	4,0
Rixwell Centra Hotel	8,6	8,9	4,0
Rixwell Konventa Sēta	8,4	8,6	4,0
Rija Irina Hotel	7,5	8,0	3,0
Rija Domus Hotel	8,2	8,8	4,0
Rija Bauska Hotel	8,3	8,5	3,5
Rija Old Town Hotel	8,0	8,1	Nav vērtējuma
Rija VEF Hotel	8,3	8,6	3,5
Ibis Styles Hotel	8,4	8,8	4,0
Rija Hotel TIA	8,1	8,5	3,5

Viesnīcām šis reitings abās vietnēs ir diezgan svarīgs, jo tas ietekmē patērētāju rezervēšanu un pašas viesnīcas konkurētspēju. Kā darba autore minēja sava darba 2.daļā - *konkurētspēja ir gan uzņēmuma konkurences priekšrocību veidošana, gan rentabilitātes nodrošināšana, gan produkta vai pakalpojuma kvalitāte, gan darbība vērsta uz patērētāju, gan arī stratēģiju pielietošanu, kā arī konkurētspējas mērķis ir "uzvarēt" konkurentu, iegūt lielāku tirgus daļu.* Tātad, patērētāji izvēlas pakalpojumu, kas ir labāks pēc citu patērētāju kvalitātes novērtēšanas. Uzņēmumam jāuzlabo pakalpojuma kvalitāte, lai viesi vairāk izvēlas tieši SIA Mogotel pārvaldītās viesnīcas. Pie tam, personāla atzīme ietekmē kopējo atzīmi, salīdzinot ar konkurentiem, SIA Mogotel pārvaldīto viesnīcu personāla atzīmes ir zemākas, kas var secināt, ka viesmīlības sniegšana nav augstākās kvalitātes.

Pagājušajā gadā darba autore, izstrādājot kursa darbu, tikās uz interviju ar Inesi Začu – uzņēmuma SIA Mogotel administratīvo direktori (intervijas transkriptu skatīt 2.pielikumā). Intervijas laikā uz jautājumu *“Kāda ir SIA Mogotel konkurences priekšrocība?”*, Inese atbildēja: *“...tomēr Mogotel mazliet atšķiras ar to, ka mēs esam ļoti lieli un mums ir ļoti labas cenas iepirkumiem, ko noteikti nevienam, pat 3 viesnīcu tīklam, nebūs tik liela veļas patēriņa, ka mums uz 15 viesnīcām.*

Protams, ka jebkurš uzņēmējs⁹⁵ sapņo paņemt mūsu ķēdi un viņam jau visa sezona/nesezona ir nodrošināta un viņš pat var neņemt jaunus klientus, jo ir pat tādi uzņēmēji, kas pasaka, ka “mēs nevaram Jūsu 15-to viesnīcu paņemt, jo mums nav resursu”, tie ir ugunsdrošības apkalpošanas, nezinu.. darba drošības, vai vienalga. Loģiski, kad uzņēmējam, kam 15 struktūrvienības, katrai rēķins, viņš var pat tālāk neattīstīties, vai attīstīties, bet viņam savā veidā finanses ir nodrošinātas un viņš, protams, var iedot labāku cenu nekā, ja viņam vajadzētu turēt vienu, teiksim, grāmatvedi uz 3 struktūrvienībām. Mūsu priekšrocība konkurentu priekšā – tas ir tas iepirkumu lielums par ļoti izdevīgām cenām.”, kā arī uzņēmums ļoti strādā pie inovācijām “Mēs katru dienu skatāmies, ko vēl jaunu ieviest uzņēmumā, lai kļūtu konkurētspējīgāk. Piemēram, tagad mēs izskatām tādu iespēju, kā “reģistrēšanās tiešsaistē”, lai, atbraucot uz viesnīcu, viesu dati jau būtu ievadīti sistēmā un lai paātrinātu iebraukšanas brīdi”. Tādejādi, uzņēmums kā savu konkurētspējīgu priekšrocību uzskata tieši iepirkumu cenas izdevīgumu, ka arī attīstās, mēģinot ieviest inovācijas. Diemžēl, uzņēmuma vadība neizskata personālu kā konkurētspējīgu priekšrocību, vai resursu, ko var uzlabot.

4.3.SIA Mogotel darbinieku aptaujas analīze ar mērķi novērtēt to apmierinātību ar darbu

Darba autore, pirms aptauju aizsūtīšanas, sazinājās ar SIA Mogotel izpilddirektori Jeļenu Stirnu, ar lūgumu pēc atļaujas veikt darbinieku aptaujāšanu, tā kā darba autore arī ir SIA Mogotel darbiniece jau vairāk par trim gadiem. Ar darba autori sazinājās Jeļenas Stirnas asistente un piedāvāja uzņēmuma personāla daļas palīdzību aptaujas izplatīšanā pa viesnīcām un galveno ofisu. Līdz ar to, aptaujas aizpildīja gan galvenā ofisa darbinieki, gan arī struktūrvienību darbinieki.

Aptaujas mērķis: noskaidrot, kāds ir apmierinātības līmenis uzņēmumā un cik motivēti ir darbinieki, kā arī novērtēt kopējo personāla vadīšanas rīku efektivitāti uzņēmumā.

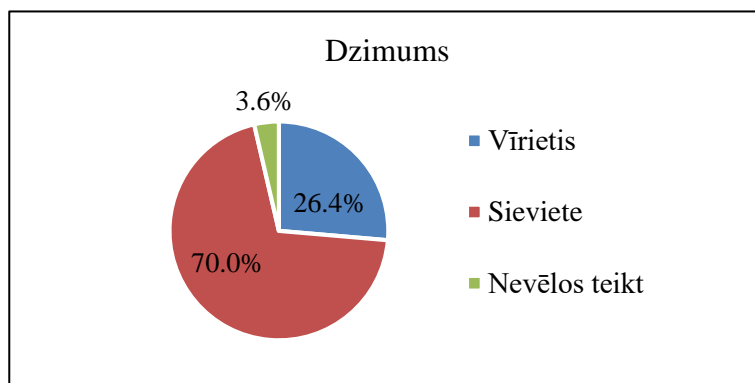
Aptaujas tika veidotas gan elektroniskā, gan pdf formātā, lai tie darbinieki, kuriem nav pieejas viedierīcēm varētu aizpildīt drukas versiju. Aptaujāšana tika prognozēta no 10.februāra līdz 15.martam, tomēr tā ilga no 10.februāra līdz 12.martam,līdz ar ārkārtas izsludināšanu Latvijā, kopā darba autore saņēma 110 aizpildītas aptaujas – 28 no tām drukas formā.

4.3.1. Respondentu raksturojums

Kopā uzņēmumā uz 2019.gada datiem, tika nodarbināti ap 650 darbiniekiem, no kuriem 110 aizpildīja aptaujas. Tik maz saņemto aptauju skaits var būt saistīts ar to, ka vairākas struktūrvienības aizpildīja aptaujas ar rokām, un šīs aptaujas netika piegādātas darba autorei, līdz ar ārkārtas situācijas izsludināšanu, vai arī, ņemot vērā, ka aptaujas tika nosūtītas no personāla daļas tieši viesnīcu direktoriem un vadošiem amatiem, tad aptaujas netika izplatītas tālāk.

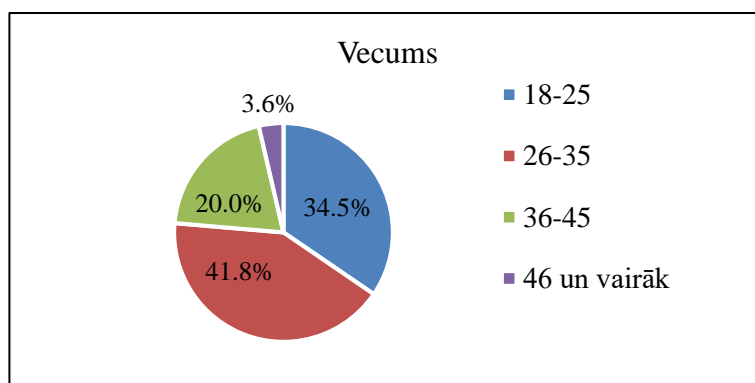
⁹⁵ darba autores remarka – iet runa par veļas piegādātāju

Tomēr, no 110 respondentiem, 70% ir sievietes – 77 respondenti (sk.att.4.7.). Vīrieši sastāda 26.4% no respondentiem, kas ir 29 respondenti. 4 vai 3.6% respondentu nevēlējās dot atbildi par dzimumu.



Att.4.7. Respondentu dzimuma sadalījums

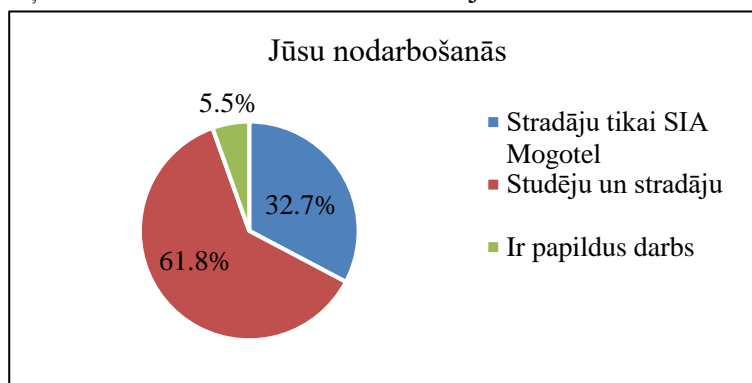
Runājot par vecuma sadalījumu, kas var tikt apskatāms attēlā 4.8., tad lielākā daļa respondentu ir vecumgrupā no 26-35 gadiem (41.8%), kas ir 46 respondenti. Otrā vecumgrupa pēc respondentu skaita ir vecumgrupa 18-25 (34.5%), kas ir 38 respondenti. Respondenti vecumgrupā no 36-45 sastāda tikai 20%, kas skaitliskā nozīmē ir 22 respondenti. Un tikai 3.6% vai 4 respondenti ir vecumgrupā no 46 un vairāk. Var secināt, ka respondenti ir, galvenokārt, jaunieši.



Att.4.8. Respondentu vecuma sadalījums

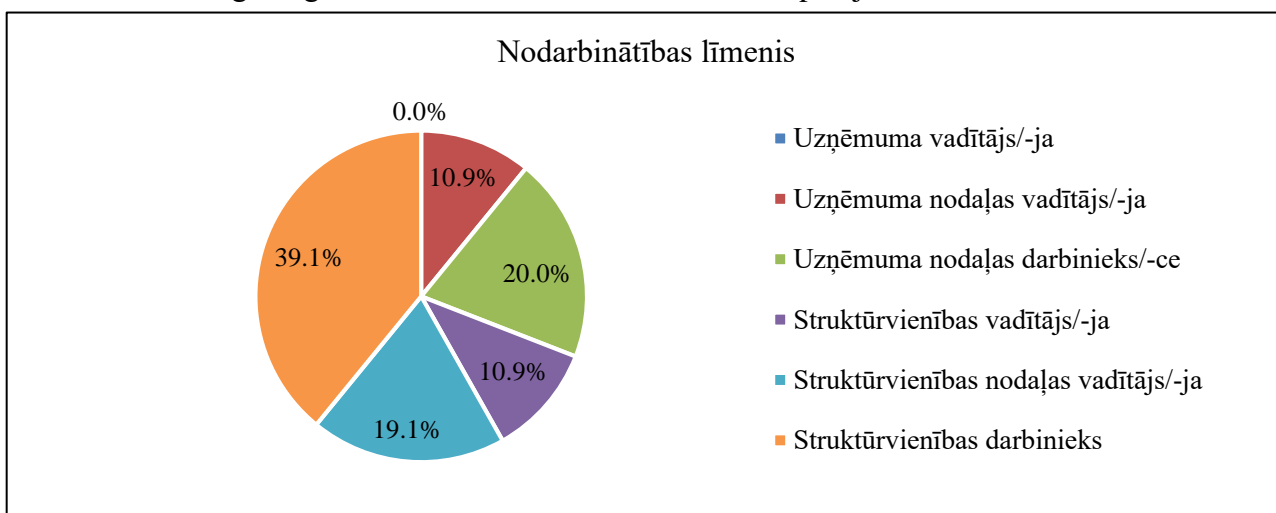
Vairākums no tiem ir studenti, kas apvieno darbu ar mācībām un strādā par administratoriem vai viesmīļiem SIA Mogotel struktūrvienībās. Darba grafiks administratoriem un viesmīļiem brokastu telpās ir ērts un elastīgs, lai savienotu darbu ar mācībām, tā kā tie strādā maiņu darbu: viesnīcas administratori strādā 12 stundu ilgu darba dienu gan dienās, gan naktīs, brokastu viesmīļi strādā no rīta līdz 15:00. Par to liecina arī jautājums par respondentu nodarbošanos. Lielākā daļa respondentu – 68 respondenti jeb 61.8%, gan studē, gan strādā, tikai 32.7% jeb 36 respondenti tikai strādā SIA Mogotel un 5.5% jeb 6 respondentiem ir papildus darbs. Šāds nodarbošanās sadalījuma

arī liecina par tādu uzņēmuma darbinieku vecuma sadalījumu.



Att.4.9. Respondentu sadalījums pēc nodarbošanās

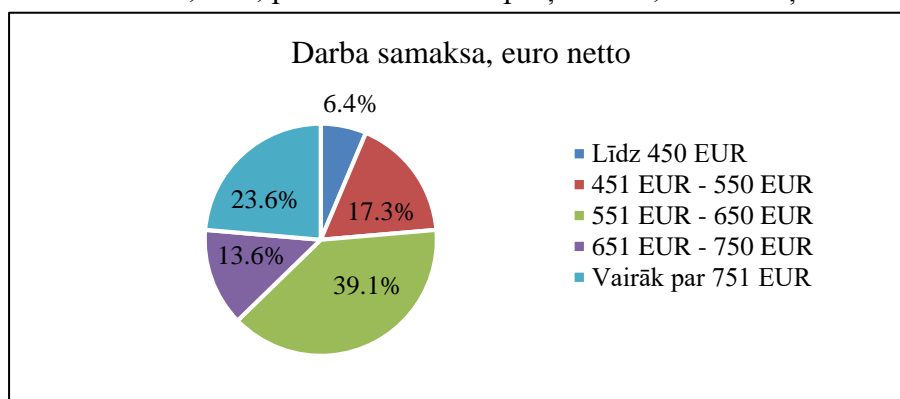
Aptaujas aizpildīja vairāki gan galvenā ofisa, gan struktūrvienību darbinieki. Dati par ieņemamajiem amatiem ir apkopoti attēlā 4.10. Tomēr, visvairāk respondentu (39% vai 43 respondenti) ir struktūrvienības darbinieki, kas ieņem zemākās pozīcijas. 20% respondentu vai 22 respondenti ir uzņēmuma nodaļas darbinieki, tie ir darbinieki, kas ieņem zemākas pozīcijas SIA Mogotel galvenajā ofisā (piemēra, rezervāciju speciālists vai mārketinga daļas speciālists). 19,1% vai 21 respondenti ir struktūrvienību (viesnīcu) nodaļas vadītāji. Šie respondenti ieņem vadošās pozīcijas nodaļās – piemēram, SPA zonas vadītājs vai viesu uzņemšanas nodaļas vadītājs. 10,9% vai 12 respondentu ieņem vadošās pozīcijas uzņēmuma galvenajā ofisā (piemēram, mārketinga nodaļas vadītājs) un tāds pats skaits respondentu ir struktūrvienību vadītāji kas ir viesnīcu direktori. Diemžēl, SIA Mogotel galvenā vadība nesniedza atbildes uz aptauju.



Att.4.10. Respondentu ieņemamo amatu sadalījums

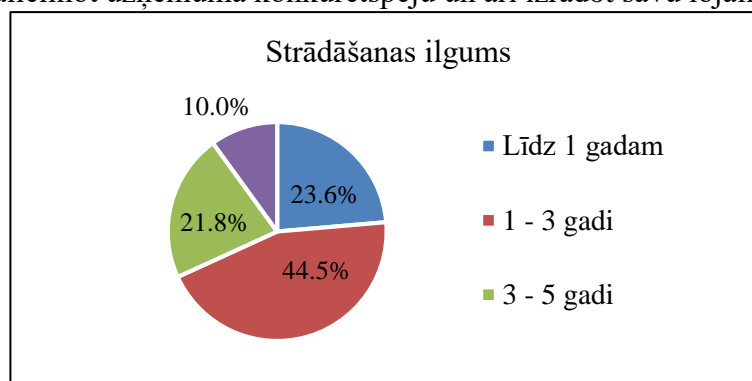
Darba autore uzdeva jautājumu arī par vidējo darba samaksu, lai novērtētu turpmākās atbildes par darbinieku motivāciju un uzzinātu, vai tā ir atkarīga no algas līmeņa. Rezultāti apkopoti attēlā 4.11. Visvairāk respondentu (39,1% vai 43 respondenti) saņem no 551 EUR līdz 650 EUR mēnesī. 23,6% vai 26 respondenti atbild, ka saņem vairāk par 751EUR mēnesī.

Darba autore var izteikt pieņēmumu, ka šie darbinieki ir ar augstu pieredzi un ieņem vadošus amatus uzņēmumā vai struktūrvienībās. Tomēr, 17.3% vai 19 respondenti saņem darba samaksu no 451 līdz 550 EUR. 13.6 % vai 15 respondenti saņem no 651 līdz 750 EUR. Un viszemāko darba samaksas līmeni, tieši līdz 450EUR saņem 6.4% vai 7 respondenti. Tāds darba samaksas dažāds sadalījums ir ļoti atkarīgs no darba pieredzes, ieņemamajiem amatiem un darba laika (piemēram, nepilnu laiku strādā arī studenti, kuri, pēc darba autores pieņēmuma, varētu saņemt tādu algu).



Att.4.11. Respondentu sadalījums pēc darba samaksas

Kā jau tika minēts iepriekš, uzņēmumā SIA Mogotel ir vērojama augsta darbinieku maiņa. Līdz ar to, respondentiem tika uzdots jautājums arī par strādāšanas ilgumu. Rezultātu grafiskais attēlojums var tikt apskatīts attēlā 4.12. 44.5% vai 49 respondenti strādā uzņēmumā no 1 līdz 3 gadiem. 23.6% vai 26 respondenti strādā līdz 1 gadam. 21.8% vai 24 respondenti strādā uzņēmumā no 3 līdz 5 gadiem un tikai 10% vai 11 respondenti strādā uzņēmumā vairāk par 5 gadiem. Tāds strādāšanas ilgums var būt paskaidrots tieši ar to, ka uzņēmumam piemīt liela darbinieku maiņa, kā arī zema alga. Ja uzņēmums SIA Mogotel vēlas attīstīt savu konkurētspēju, tad tam ir jāsekmē vairāku darbinieku skaitu, kas strādās vairāk par 3-5 gadiem, jo šajā gadījumā tie kļūst par profesionāļiem, palielinot uzņēmuma konkurētspēju un arī izrādot savu lojalitāti.



Att.4.12. Respondentu sadalījums pēc strādāšanas ilguma.

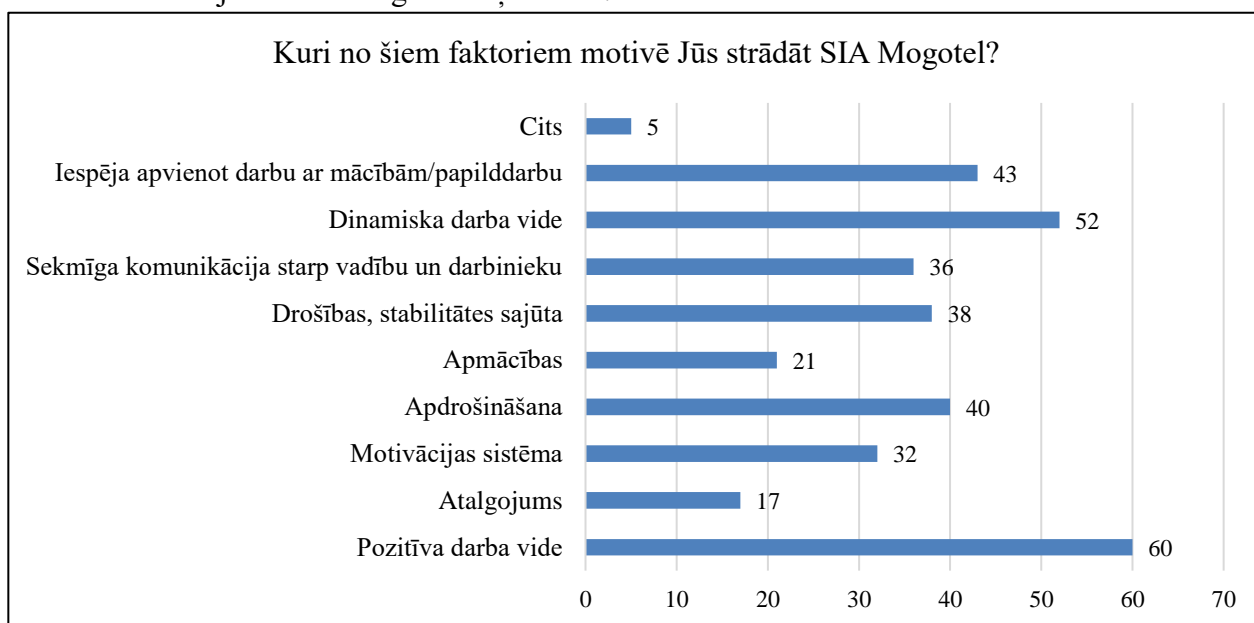
4.3.2. *Saņemto rezultātu analīze*

Pirmā jautājumu grupa, kas ir veidota no 3 jautājumiem, ir par darbinieku motivēšanas rīkiem un darbinieku apmierinātību kopumā. Uz 1. jautājumu "Kuri no šiem faktoriem motivē Jūs strādāt SIA Mogotel?", darba autore saņēma atbildes, ka darbiniekus visvairāk motivē pozitīva darba vide (54.5% jeb 60 respondenti), dinamiska darba vide (47.3% jeb 52 respondenti), iespēja apvienot ar papilddarbu vai mācībām (39.1% jeb 43 respondenti). Vismazāk motivējošie faktori ir atalgojums (15.5% jeb 17 respondenti) un apmācības (19.1% jeb 21 respondents). Kā "citi", 5 no 5 respondentiem minēja izaugšanas iespējas uzņēmumā. Grafiskais attēlojums ir attēlā 4.13. Pie tam, analizējot atbildes uz 7.jautājumu "Lūdzu, novērtējiet cik ļoti piekrītat dotiem apgalvojumiem", darba autore saņēma atbildes, ka lielākā daļa (48 respondenti jeb 43.6%) pilnībā piekrīt ar apgalvojumu par attiecību uzturēšanu ar kolēģiem ārpus darba, 41 respondents jeb 37.3% piekrīt dotam apgalvojumam. Kā arī, 45 respondenti jeb 40% piekrīt, ka tie strādā saliedētā kolektīvā, 26 respondenti jeb 23.6% pilnībā piekrīt, tomēr ir arī darbinieki, kas nepiekrīt šim apgalvojumam: 28 respondenti jeb 25.5%. 7.jautājumā iegūtie dati pilnībā apliecina respondentu motivējošo faktoru kā pozitīva darba vide, dinamiska darba vide. 28 respondenti, kas nepiekrīt apgalvojumam par saliedēto kolektīvu, ir saistīts ar to, ka uzņēmumā ir vairāki daudzi jauni darbinieki, kā arī darbinieki kas nav motivēti (darbinieku motivācijas analīze sekos nākamajos jautājumos), līdz ar to, darba autore var secināt, ka SIA Mogotel valda pozitīva atmosfēra un sava veida pozitīvs mikroklimats, kas motivē darbiniekus savu pienākumu izpildei. Vairāki respondenti (38 respondenti jeb 34.5%) piekrīt apgalvojumam, ka tie var ieteikt strādāt šajā uzņēmumā saviem draugiem, 20 respondenti jeb 18.2% pilnībā piekrīt šim apgalvojumam, 30 respondenti jeb 27.3% nav pārliecināti un kopumā 22 respondenti jeb 20% neieteiktu draugiem strādāt šajā uzņēmumā. Spriedzot pēc motivējošajiem faktoriem, iemesls tam, ka gandrīz 1/5 daļa nevēlas ieteikt saviem draugiem strādāt šajā uzņēmumā ir algas līmenis un zems motivācijas līmenis.

Kā jau tika izpētīts teorētiskajā daļā, darba vide arī attiecas pie sociāli-psiholoģiskām metodēm. Darba vide rod darba atmosfēru. Ja darbinieks nejūtas komfortabli, tad arī nav jāgaida no viņa lieliskus sniegumus un augstu darba efektivitāti. Darba vide sastāv no atmosfēras kolektīvā, darba vide ir sava veida mikroklimats uzņēmumā, kas uztur darba atmosfēru. Pirmkārt, darbiniekus ir jānodrošina ar pamatvajadzību apmierināšanu, piemēram, iespēja pagatavot tēju vai kafiju, izvēdinātām telpām, vai arī vienkārši pavadīt laiku atpūšoties. Katrs darbinieks nevar strādāt pastāvīgi, bez atpūtas, līdz ar to darba vidē jābūt nodrošinātām šīm pamata lietām. Otrkārt, darba videi jābūt pozitīvai. Pozitīva darba vide ietver sevī labu noskaņojumu kolektīvā, līdz ar to vadītājiem jābūt labām attiecībām ar saviem padotiem. Džeiks Ričardsons, cilvēkresursu menedžeris, kurš uzrakstīja *Essay*Have pārskatu, to īsi paskaidro: "*Pēc definīcijas pozitīvā darba*

vide ir situācija, kurā katrs darbinieks jūtas drošs, atzīts un spēj darīt visu iespējamo, lai sasniegtu profesionālos mērķus."⁹⁶

Šo darbību kopums palīdz uzturēt pozitīvu un uz vēlmi strādāt orientētu uzņēmumu, kas uz doto brīdi ir vērojams SIA Mogotel uzņēmumā.



Att.4.13. Respondentu motivējošie faktori

Otrais jautājums bija saistīts ar darbinieku apmierinātību ar darbu kopumā, kā arī ar piedāvātiem motivācijas un tās stimulēšanas rīkiem. Rezultāti apkopoti attēlā 4.14. Šis jautājums tika veidots ar novērtēšanas skalu no 1 līdz 5, kur atzīme “1” ir pilnībā neapmierināts un atzīme “5” ir pilnībā apmierināts. Darba autorei bija svarīgi saprast kā darbinieki novērtē pašu darba vidi, tās sastāvdaļas un vai ir ar to apmierināti. Visvairāk darbinieki ir apmierināti ar korporatīviem pasākumiem (53 respondenti jeb 48.2% atzīmēja to, ka pilnībā apmierināti ar šo iespēju), tomēr ir arī darbinieki, kas atzīmēja šo faktoru ar viszemāko novērtējumu (kopā ar atzīmēm “1” un “2” atzīmēja 7 respondenti jeb 6.8%), tas varētu būtu saistīts ar to, ka pilnībā viss kolektīvs nevar tikt uz korporatīvo pasākumu, kas notiek reizi gadā, jo administratori, kas strādā viesnīcās, strādā arī nakts maiņas, līdz ar to nevar tikt.

Respondenti augsti novērtēja attiecības ar darba devēju un uzticēšanos starp vadītāju un darbiniekiem. 40 respondenti jeb 36.4% ir pilnībā apmierināti ar attiecībām kolektīvā, īpaši ar vadītāju, 44 respondenti jeb 40% ir apmierināti, bet ne pilnā mērā. Tomēr, šo faktoru var uztvert kā apmierinošu SIA Mogotel darbībā. Vadītāji prot izveidot pozitīvu darba vidi un labas attiecības ar padotajiem.

Kā jau tika aprakstīts šī darba teorētiskajā daļā - uzņēmuma panākumi tieši ir atkarīgi no tā, cik efektīvs ir vadītājs. Lai kļūtu par efektīvu vadītāju, pirmkārt, jāveido pozitīvas attiecības ar

⁹⁶ Isabell Gaylord. Positive work environment and how it influences your work results. 2019. Pieejams: <https://www.yourtrainingedge.com/positive-work-environment-and-how-it-influences-your-work-results/>

saviem padotajiem. Darbinieki vienmēr apzinās atšķirību starp labu un sliktu priekšnieku. Ja viņiem nav paveicies ar vadītāju, labi - viņi strādā tikai par algu. Ja priekšniekam izdevās nodibināt ar viņiem labas attiecības, cilvēki sāk strādāt daudz efektīvāk, nevis taupot savus spēkus un laiku rezultāta sasniegšanai. Vadītājs, kurš vēlas sasniegt uzņēmuma labklājību un attīstību, saviem darbiniekiem vienkārši dod zināmu brīvību sasniegt savus individuālos mērķus. Slikts jeb neefektīvs vadītājs visbiežāk mēģina apturēt vismazāko iniciatīvu no padotajiem.

Efektīva vadītāja pazīme ir uzmanīga attieksme pret cilvēkiem. Viņš vienmēr zina par komandas dzīvi kopumā, un katrs no darbiniekiem vienmēr palīdzēs un atbalstīs savlaicīgi. Ir ļoti svarīgi atcerēties, ka līdera efektivitāte nepavisam nav dažu īpašu stilu un principu komplekss. Līdera efektivitāte ietver galvenos cilvēku attiecību principus.⁹⁷

Ir būtiska atšķirība starp vadītāju un līderi, un šo atšķirību nosaka personība, nevis amats nosaukums. Vadītājs ir tas, kurš atrodas varas pozīcijā, kamēr līderis ir tas, kurš iedvesmo un iedrošina citus, veidojot abpusēji cieņpilnas attiecības. Līderis ir autoritāte saviem darbiniekiem, viņam seko nevis hierarhijas dēļ, bet tādēļ, ka darbinieki izvēlas viņam sekot. 2019.gadā, If Apdrošināšana veikusi aptauju Baltijas valstīs par apmierinātību ar darbu. Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka Latvijā tikai ceturtdaļa ir apmierināta ar pašreizējo darbu.⁹⁸

Pēc A.Gailes un M.Pavlovas, vadītājs ir cilvēks, kas spēj veidot un vadīt komandu, kā arī iedvesmot to uz lieliem panākumiem.: *vadītājs ir tas, kurš uzņemas rūpes un atbildību par komandā notiekošo. Veido attiecības ar komandas dalībniekiem un sekmē attiecību veidošanos starp dalībniekiem. Vadītājs iedvesmo komandu darbam kopējā mērķa sasniegšanā.*⁹⁹ Tādejādi, apkopojot šī jautājuma respondentu atbildes, darba autore var secināt, ka darbinieki ir apmierināti ar savu tiešo vadītāju un tiem veidojas labas attiecības, kā arī tas ietekmē respondentu atbilžu sadalījumu par pozitīvu darba vidi.

Tā kā lielāko daļu respondenti ir darbinieki, kas strādā struktūrvienībās zemākajos līmeņos (43 respondenti jeb 39.1%), tad šie darbinieki ieņem tādus amatus kā: pavāri, istabenes un administratori, līdz ar to arī slodze ir lielāka, jo pilda fiziski un emocionāli grūtu darbu. Tādejādi, faktors “darba slodze” ir novērtēts kā neapmierinošs: 38 respondenti jeb 34.5% ir neapmierināti ar darba slodzi, tādejādi uzņēmuma vadībai būtu jāpievērš lielāka uzmanība tam, lai darbinieki strādātu ar pilnu atdevi un neuzskatītu darba slodzi par neapmierinošu faktoru darba vidē. Tomēr, 25 respondenti jeb 22.7% un 12 respondenti jeb 10.9% attiecīgi ir apmierināti vai pilnībā

⁹⁷ Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №36. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-kakie-kachestva-ee-opredelyayut>

⁹⁸ If Apdrošināšana. Tikai 3 no 10 darbiniekiem savu darbu uzskata par normālu; puse apsvērtu mainīt darbu uz normālāku. Pieejams: <https://www.if.lv/par-if/medijiem/2019/tresdalai-darbinieku-ir-normals-darbs>

⁹⁹ Anita Gaile, Marina Pavlova. Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valsts kanceleja, 2017. 66.lpp. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf

apmierināti ar darba slodzi. Šāds sadalījums var būt arī atkarīgs no tā, ka darbinieki galvenajā ofisā (uzņēmuma departamentu darbinieki) pārsvarā strādā līdz 17:00 (izņemot rezervācijas nodaļas darbiniekus). Kaut arī darba slodzes faktors tika novērtēts kā neapmierinošs, darba laiks tika kopumā novērtēts kā apmierinošs. Kopumā 99 respondenti jeb 89.1% novērtēja ar atzīmēm no 3 līdz 5, tādējādi, darba autore var secināt, ka darba laiks apmierina darbiniekus, tomēr darba slodze ir diezgan augsta, ar kuru darbinieki nav apmierināti.

Darba slodzi var nosaukt par demotivējošu faktoru darbiniekiem. Demotivējošie faktori darba vidē pastāv ļoti bieži. Demotivējošie faktori ir tādi faktori, kas izraisa darbiniekos nevēlēšanos strādāt, kas nelabvēlīgi ietekmē korporatīvo kultūru un psiholoģisko klimatu komandā. Darba efektivitāte ir ievērojami samazināta, klienti vairs nav apmierināti ar pakalpojumu. Ja problēmas avots netiek savlaicīgi identificēts un nav izklāstīts rīcības plāns demotivācijas novēršanai, cietīs uzņēmuma reputācija, samazināsies partneru un investoru skaits, samazināsies pārdošanas apjomi. Uz darbinieku demotivāciju pārsvarā ietekmē stress, darba slodze, zema alga un citi faktori, kas ir nespējīgi apmierināt darbinieka vajadzības.

Runājot par motivācijas rīkiem, tad SIA Mogotel darbiniekus pārsvarā apmierina apdrošināšanas iespēja uzņēmumā: 41 respondents jeb 37.3% ir apmierināti ar apdrošināšanu, 31 respondents jeb 32.7% ir neitrāli pret šo iespēju, 24 respondenti jeb 21.8% ir pilnībā apmierināti. Tikai kopumā 9 respondenti jeb 8.2% ir neapmierināti vai pilnībā neapmierināti. Tādējādi darba autore var secināt, ka apdrošināšana kā motivācijas rīks ir apmierinošs darbiniekiem. Darbinieku atlaides, piemēram, SPA apmeklējuma atlaide, var tikt novērtēts kā apmierinošs faktors: 33 respondenti jeb 30% ir pilnībā apmierināti, 37 darbinieki jeb 33.6% ir apmierināti, neapmierināto darbinieku skaits ir 16 jeb 14.5%, neitrāla attieksme ir 23 respondentiem jeb 20.9% un 1 respondents jeb 0.9% ir pilnībā neapmierināts. Neapmierināto darbinieku sadalījums var būt saistīts ar to, ka, piemēram, SPA apmeklējumiem ir ierobežots laiks, kad var apmeklēt SPA. Tomēr, pēc darba autores uzskatiem, SPA zonas apmeklējums kā arī citas iespējas, darbiniekiem ir lieliska iespēja atslābināties savā brīvdienā.

Kā jau tika izpētīts teorijas daļā, ekonomiskā jeb materiālā motivācija uzskatīta par visnozīmīgāko, jo cilvēki saņem darbu, lai iegūtu samērīgu atalgojumu. Bet nav jāaizmirst, ka sociāli psiholoģiskās metodes ir svarīgas arī darbiniekiem, jo tās ietekmē darbinieku darbu un viņu attīstības iespēju. To apstiprina arī globālā pētījuma *Mercer Talent Trends* dati¹⁰⁰ – 97% no aptaujātajiem darbiniekiem ir svarīgi, ka viņu darba sniegums tiek novērtēts gan monetāri, gan nemateriāli.

Faktors “apmācības, papildus treniņi” ir novērtēts neviennozīmīgi. Lielākā daļu respondentu

¹⁰⁰ Mercer Talent Trends. 2017. Pieejams: <https://www.drwarschawski.com/wp-content/uploads/2018/03/gl-2017-mercero-global-talent-trends-study-report.pdf>

(29 respondenti jeb 26.4%) ir apmierināti ar apmācībām, 24 respondenti jeb 21.8% neitrāli pret apmācībām, 20 respondenti jeb 18.2% ir pilnībā apmierināti, neapmierināti ir 19 respondenti jeb 17.3% un pilnībā neapmierināti ir 18 respondenti jeb 16.4%. Šāds sadalījums ir saistīts ar to, ka personāla apmācības speciālists jauniem darbiniekiem uzņēmumā parādījās tikai aptuveni 2 gadus atpakaļ un apmācības ilgst tikai 5 dienas, kurās darbiniekiem tiek skaidrots kā darboties ar sistēmu, bet tie darbinieki, kas strādā jau vairāku laiku apmācījās jau darba vietā, bez speciālista jeb atbildīgās personas uzraudzības un apmācīšanas. Pie tam, papildus apmācības jeb treniņi, semināri notiek ļoti reti un pārsvarā tiek doti tikai augstākstāvošiem darbiniekiem, lai attīstītu viņu kompetences. Līdz ar to, darbinieki nav apmierināti, ka nav iespējas attīstīt savas kompetences.

Darbiniekam jājūtas ieinteresētam uzņēmuma darbībā. Vienlaikus motivācijai, klāt nāk arī darbinieku attīstība uzņēmumā. Uzņēmuma darbinieki paliek lojāli pret to, ja jūt savu personisko izaugsmi un attīstību.

Mūsdienās, vadītāji bieži uztver darbinieku attīstību kā mācības, tomēr ir sava veida atšķirība. Jūlija Lobanovska, CVO Recruitment Latvia vadītāja, vadošā konsultante: *“Runājot par mācībām un attīstību, mēs runājam par šodien (vai pat pagātņi) un nākotni. Mācību laikā darbinieks apgūst konkrētus instrumentus, lai spētu labi izdarīt šodien uzticētos uzdevumus un atrisinātu konkrētu problēmu. Attīstība, turpretim, vērsta uz kompetenču attīstību, lai darbinieks veiksmīgi tiktu galā ar nākotnes izaicinājumiem; tas ir nepārtraukts, uz cilvēcīgu, ne funkciju orientēts process, jaunu risinājumu radīšanas process.”*¹⁰¹ Tātad, attīstība darbinieku ziņā, ir uz tiem vērsta darbība, kas attīsta to iekšējo kompetences nākotnes darbībām, palielinot darba produktivitāti un uzņēmējdarbības rentabilitāti, samazinot ražošanu un ekonomiskos zaudējumus, kas saistīti ar cilvēciskā faktora ietekmi. Mācības ir kāda rīka apgūšana, lai pareizi izpildīt noteiktus pienākumus. Darbinieks var pareizi pildīt uzdotos viņam uzdevumus, tomēr nebūt attīstītam. Gadījumā, ja darbinieks nejūt savu izaugsmi un attīstību uzņēmumā, tad uzņēmums var zaudēt savu darba spēku

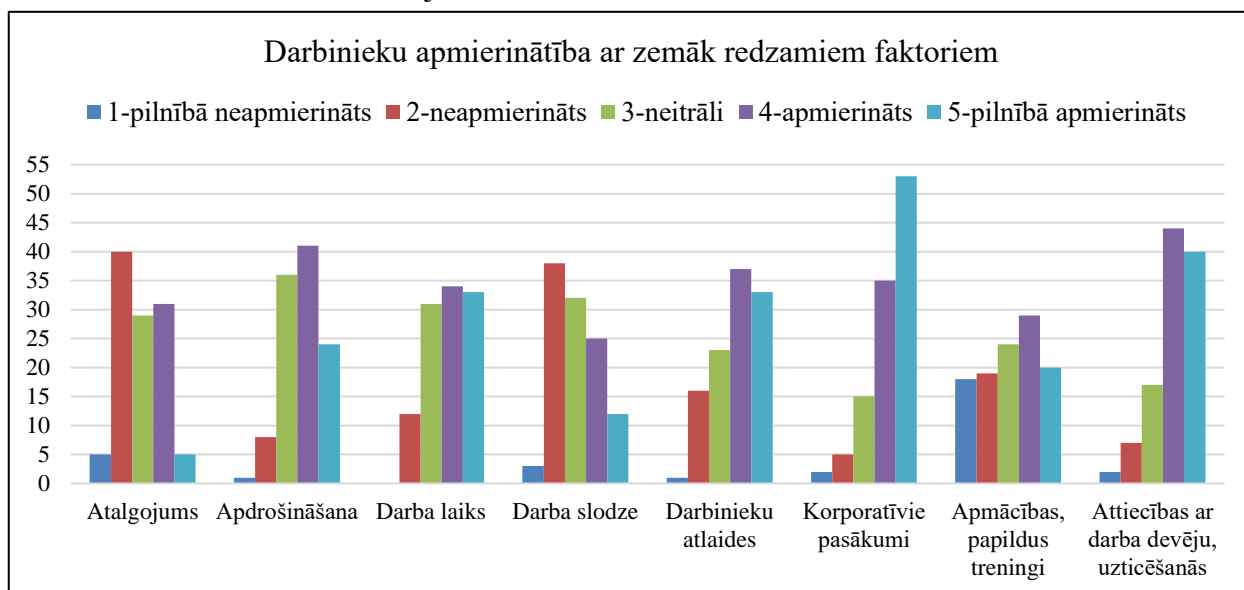
Viszemāk novērtēts faktors ir atalgojums. 40 respondenti jeb 36.4% ir neapmierināti ar atalgojumu, 31 respondents jeb 28.2% 29 respondenti jeb 26.4% ir neitrāli pret atalgojuma lielumu, 5 respondenti jeb 4.5% ir pilnībā neapmierināti ar atalgojumu un 5 respondenti jeb 4.5% ir pilnībā apmierināti. Analizējot 7.jautājumā iegūtos rezultātus uz apgalvojumu “Uzskatu, ka saņemtu taisnīgu atalgojumu atbilstoši saviem darba pienākumiem, prasmēm un zināšanu līmenim”, darba autore saņem sekojošus datus: 43 respondenti jeb 39.1% nepiekrīt, ka saņem taisnīgu atalgojumu, 23 respondenti jeb 20.9% pilnībā piekrīt šim apgalvojumam, 14 respondenti jeb 12.7% nav pārliecināti, 18 respondenti jeb 16.4% piekrīt šim apgalvojumam un 12 respondenti jeb 10.9% pilnībā nepiekrīt, ka saņem taisnīgu atalgojumu. Kā jau darba autore minēja, SIA Mogotel ir

¹⁰¹ CVO Recruitment Latvia. Mācīt vai attīstīt darbiniekus? 2015. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/>

vērojama augsta darbinieku maiņa, līdz ar to, uz doto brīdi, respondentu lielākā daļa (44.5%) strādā no 1 līdz 3 gadiem, tādējādi alga ir zemāka, jo darba stāžs un stundas likme ir tikai sākumposmā, kā arī šie respondenti ieņem zemākus amatus (39.1%), līdz ar to algas apmērs darbiniekus neapmierina.

Šāds atbilžu sadalījums ir attiecināms uz teorijā izskatītiem materiāliem, ka darbaspēka piesaistei, lojalitātes veicināšanai, kā arī darbaspēka noturēšanai, uzņēmumiem jāpiedāvā arī augsts atalgojums un prēmijas, kas ļauj uzņēmumam konkurēt ar citiem uzņēmumiem darba tirgū. Visbeidzot, augstas algas stimulē uzņēmumu vadītāju centienus efektīvi izmantot darbaspēku un modernizēt ražošanu. Naudas motivācijai ir ļoti liela loma organizācijas dzīvē kopumā. Nauda ir viens no vissvarīgākajiem motivācijas faktoriem.

Alga ir patēriņam atvēlēta līdzekļu galvenā daļa. Tas atspoguļo ienākumu daļu, kas ir atkarīga no uzņēmuma personāla darba galīgajām sekām, un tiek sadalīta starp darbiniekiem atbilstoši izmantotā darbaspēka daudzumam un kvalitātei, katra komandas locekļa reālajai līdzdalībai darba tirgū un ieguldītā kapitāla apjomam. Algu būtība ir darbinieku daļa tajā ienākuma daļā, kas izteikta naudā un kuras mērķis ir individuālais patēriņš un sadalījums pēc tā darba kvalitātes un daudzuma, ko katrs darbinieks iztērē kolektīvajā ražošanā.¹⁰²

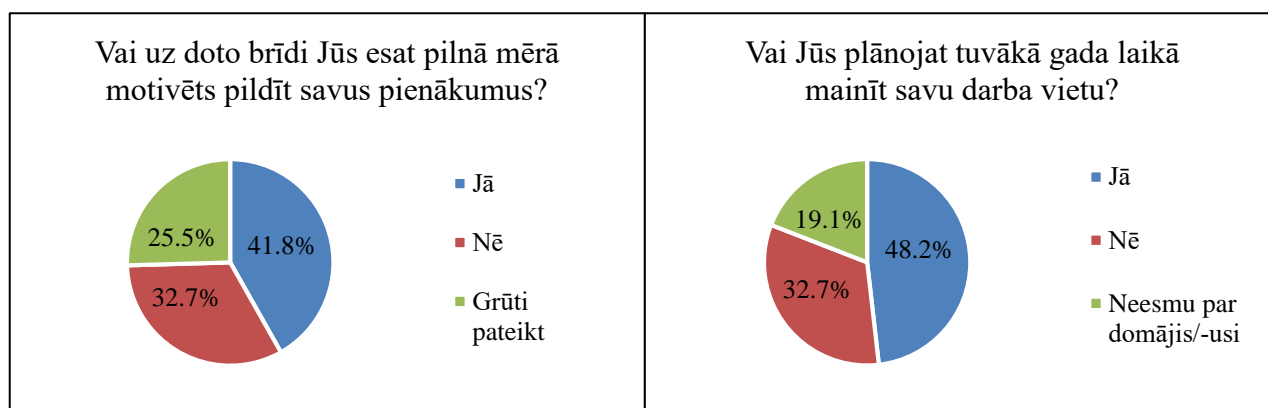


Att.4.14. Darbinieku apmierinātība

Uz 3. jautājumu “Vai uz doto brīdi Jūs esat pilnā mērā motivēti pildīt savus pienākumus?”, darba autore saņēma gandrīz vienlīdzīgas atbildes, kuras grafiskā veidā var tikt aplūkotas att.4.5.2.3.: 46 respondenti jeb 41.8% ir motivēti pilnā mērā, 36 respondenti jeb 32.7% nav motivēti un 28 respondenti jeb 25.5% šaubās vai ir pietiekami motivēti. Tas liecina par to, darbinieki pārsvara nav apmierināti ar savu motivācijas līmeni, ka arī nav pietiekami motivēti savu pienākumu

¹⁰² Галимова А., Галимова Л., Тимербулатова А. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarabotnaya-plata-kak-faktor-motivatsii-k-trudu>

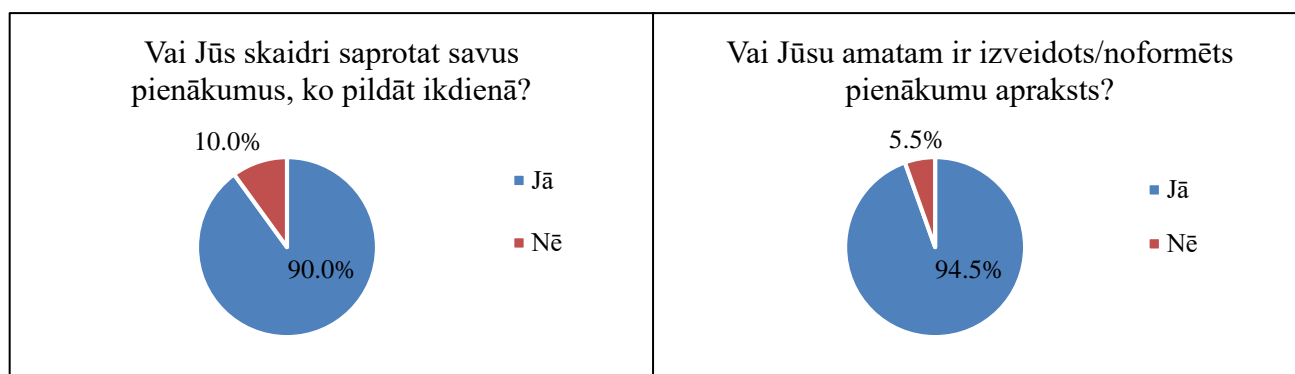
izpildei. Pēc darba autores domām, darbinieki, kas ir pilnā mērā motivēti, ir darbinieki, kas strādā jau ilgu laiku uzņēmumā un līdz ar to ir vairāk lojāli, kā arī uzņēmums apmierina to vajadzības. Darba autore vēlas arī piebilst, ka analizējot 8.jautājuma “Vai Jūs plānojat tuvākā gada laikā mainīt savu darba vietu? ”, saņēma vairākas atbildes, kas norāda uz to, ka lielākā daļa respondentu tuvākajā laikā plāno mainīt savu darba vietu, kas salīdzināšanas grafikā ir attēlotas att.4.15. Analizējot 7.jautājumā iegūtos datus uz apgalvojumu “Man patīk strādāt šajā uzņēmumā”, darba autore saņēma sekojošas atbildes: 48 respondentiem jeb 43.6% patīk strādāt šajā uzņēmumā, 30 respondentiem jeb 27.3% nepatīk strādāt uzņēmumā, 24 respondenti jeb 21.8% pilnībā piekrīt ar doto apgalvojumu un 7 respondentiem jeb 6.4% ir grūti sniegt atbildi uz doto apgalvojumu. Darba autore pagājušā gada intervija (sk.2 pielikumu) ar SIA Mogotel administratīvo direktori Inesi Začu neapstiprina dotos rezultātus. Inese Zača par darbinieku motivāciju saka sekojošu: “- *Es ļoti augsti vērtēju darbinieku darbu. Viesi apmierināti, atzīme sociālajos tīklos nekrītas un nesvārstās. Jūs vēlaties strādāt, Jūs vēlaties sasaistīt savu karjeru ar tūrisma nozari, bet viss ir atkarīgs no individuālajām vēlmēm un savas iekšējās motivācijas. Ko tas pierāda? Tas pierāda tikai to, ka ļoti reti mēs meklējam speciālistus, vadītājus no malas. Jo mēs tos atrodam mūsu darbiniekos, kuri parāda sevi, dara vairāk, izrāda iniciatīvu. Praktiski, 2 gadu laikā mēs nepieņēmām nevienu direktoru no malas, tikai varbūt vienu. Tas pierāda to, ka tie ir mūsu izaudzināti darbinieki. Mums ir lielas izaugsmes iespējas, galvenā ir iekšējā motivācija. Nu lūk tā, mēs attīstāmies un negribam apstāties.*”, kā arī “*Tieši individuālā motivācija ir struktūrvienības vadītāja uzdevums. Mēs nevaram motivēt ikkatru darbinieku katrā struktūrvienībā. Plānojam apmācības vadītājiem, jo ir emocionāli grūtas situācijas, it īpaši administratoriem, kas strādā ar viesiem un ir nestandarta situācijas, līdz ar to vadītājiem jāprot atbalstīt savi darbinieki...*” Darba autore var secināt, ka uzņēmuma galvenā vadība neredz darbinieku motivācijas līmeni, uzskatot, ka darbinieku motivācija ir individuāla parādība un, ka darbiniekam pašam jābūt sava iekšējā motivācija, tomēr ka parāda teorētiskā daļa, uzņēmumam jāattīsta motivācijas rīki un motivācija ir pa tiešo atkarīga no uzņēmuma, kā arī pēc iegūtiem datiem var redzēt, ka darbinieki pārsvarā nav motivēti un tie strādnieki, kas nav motivēti pilnā mērā tuvākā gada laikā mainīs savu darba vietu, kā arī tie, kas nav droši par motivācijas līmeni nav domājuši par darba vietas maiņu.



Att.4.15. Respondentu motivācijas novērtējums un nākotnes aiziešanas iespējas

Mūsdienu uzņēmumos viens no motivācijas cēloņiem ir neefektīva algu sistēma. Tas var izpausties kā atalgojums, kas ir zemāks par viņa ieguldījuma līmeni kopējā procesā, kā arī ar stimuliem, kas uz šī fona ir skaidri pārvērtēti ar zemāku nopelnu līmeni. Ja sākotnēji darbaspēks tika novērtēts par zemu un pozitīva dinamika pozitīvu darbaspēka rādītāju klātbūtnē netiek novērota, tad materiālā izteiksmē izteikts atzīšanas trūkums nevar darbinieku pamudināt paaugstināt produktivitātes līmeni. Ir vērts atzīmēt, ka dažreiz ar labi izveidotu motivācijas sistēmu notiek arī negatīvās motivācijas parādība. Nav jāaizmirst, ka uzņēmumā, kurā viņš ierodas, organizatoriskajai struktūrai ir liela ietekme uz darbinieku, it īpaši adaptācijas periodā.

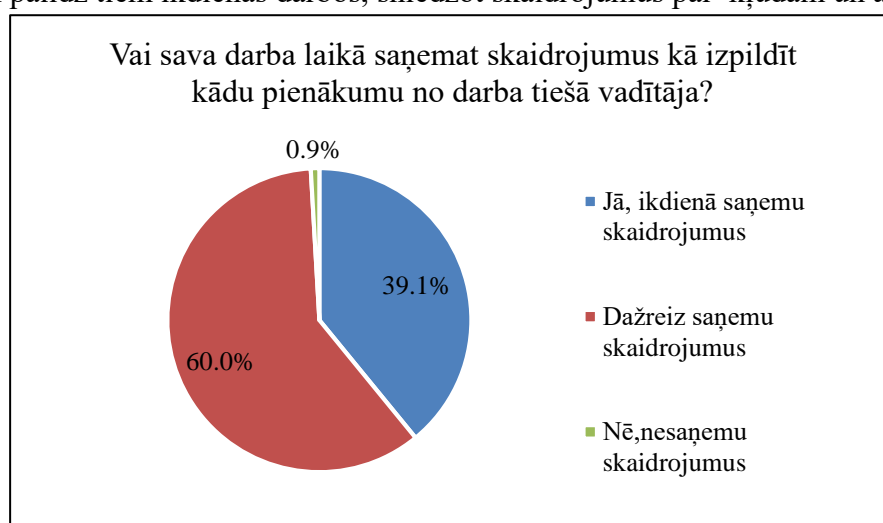
Otrā aptaujas daļa ir saistīta ar darbinieku pienākumu izpildi. Darba autore vēlējas uzzināt vai darbinieku motivācija ir atkarīga no pienākumu izpildes vai tomēr no uzņēmuma personāla vadīšanas organizācijas. Tādejādi, uz jautājumu “Vai Jūs skaidri saprotat savus ikdienas pienākumus, ko pildāt ikdienā?”, 99 respondenti jeb 90% pilnībā saprot savus pienākumus un 11 respondenti jeb 10% nesaprot savus pienākumus. Tāds sadalījums saistīts ar sekmīgu komunikāciju ar tiešo vadītāju (sk.att.4.12 un 4.13), kas prot paskaidrot pienākumus un kontrolē darba procesu. Pie tam, kā redzams attēlā 4.16. amatiem ir izveidoti pienākumu apraksti, tomēr 6 respondenti jeb 5.5% nav redzējuši to. Darba autore var secināt, ka pārsvarā tie darbinieki, kas nesaprot savus ikdienas pienākumus, nav iepazīstināti ar amatu aprakstu, kas nāk kopā ar līgumu.



Att.4.16. Respondentu atbilde par ikdienas pienākumu izpildi un pienākumu apraksta esamību

Katram darbiniekam jājūtas uzklausītam uzņēmumā, kā arī tam jājūt kādu atbalstu no tiešā vadītāja, tādejādi darba autore uzdeva jautājumu “Vai sava darba laikā saņemat skaidrojumus kā izpildīt kādu pienākumu no darba tiešā vadītāja?”. Darba autore saņēma sekojošas atbildes: 66 jeb 60% saņem skaidrojumus dažreiz, 43 respondenti jeb 39.1% ikdienā saņem skaidrojumus un 1 respondents jeb 0.9% nesaņem ikdienā skaidrojumus.

Pēc darba autores domām, jautājums bija uzdots nekonkrēti, tomēr, galvenā jautājuma doma bija vai vadītājs palīdz ikdienas situāciju risināšanā un vai sniedz skaidrojumus par nepareizi veiktu darbu. Šāds atbilžu sadalījums var tikt interpretēts kā darba tiešais vadītājs uztur kontaktu ar darbiniekiem un palīdz tiem ikdienas darbos, sniedzot skaidrojumus par kļūdām un aplamībām.



Att.4.17. Respondentu atbilde par vadītāja skaidrojumu sniegšanu

Darbinieku tiešā pienākumu izpilde ir tieši atkarīga no vadītāja vadības. Vadītāja galvenais pienākums ir uzraudzīt un kontrolēt darbinieku veicamo darbu un koriģēt, atkarībā no situācijas.

Labas komunikācijas atslēga darbā ir skaidra un tieša. Ja rodas problēmas, vadītājam nevajadzētu no tiem izvairīties un izlikties, ka tādu nav. Viņiem vajadzētu vērsties pretī un skaidri saprast, kāpēc tā ir problēma. Īpaši, ja vadītājs nes sliktas ziņas, daudz labāk ir būt tiešam ar vārdiem un spēt paskaidrot konkrēti.¹⁰³

Uzņēmuma panākumi tieši ir atkarīgi no tā, cik efektīvs ir vadītājs. Lai kļūtu par efektīvu vadītāju, pirmkārt, jāveido pozitīvas attiecības ar saviem padotajiem. Darbinieki vienmēr apzinās atšķirību starp labu un sliktu priekšnieku. Ja viņiem nav paveicies ar vadītāju, labi - viņi strādā tikai par algu. Ja priekšniekam izdevās nodibināt ar viņiem labas attiecības, cilvēki sāk strādāt daudz efektīvāk, nevis taupot savus spēkus un laiku rezultāta sasniegšanai. Vadītājs, kurš vēlas sasniegt uzņēmuma labklājību un attīstību, saviem darbiniekiem vienkārši dod zināmu brīvību sasniegt savus individuālos mērķus. Slikts jeb neefektīvs vadītājs visbiežāk mēģina apturēt vismazāko iniciatīvu no

¹⁰³ Scott Huntington. Creating a Positive Work Environment. 2018. Pieejams: <https://articles.bplans.com/creating-positive-work-environment/>

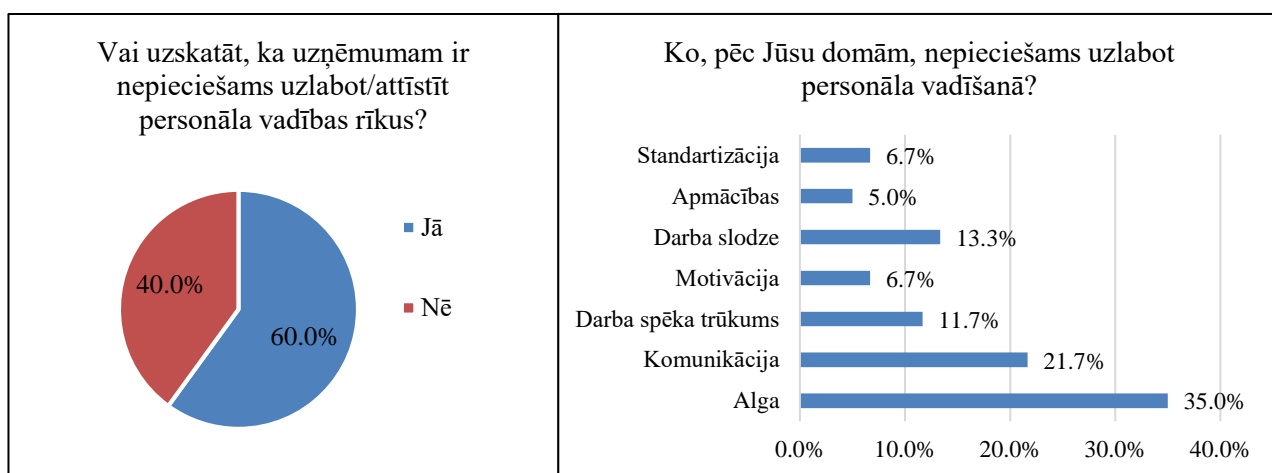
padotajiem.

Efektīva vadītāja pazīme ir uzmanīga attieksme pret cilvēkiem. Viņš vienmēr zina par komandas dzīvi kopumā, un katrs no darbiniekiem vienmēr palīdzēs un atbalstīs savlaicīgi. Ir ļoti svarīgi atcerēties, ka līdera efektivitāte nepavisam nav dažu īpašu stilu un principu komplekss. Līdera efektivitāte ietver galvenos cilvēku attiecību principus.¹⁰⁴

Pēdējā jautājumu grupa bija saistīta ar personāla vadīšanas rīkiem un vai SIA Mogotel darbinieki ir apmierināti ar tiem vispārēji. Uz 9.jautājumu “Vai uzskatāt, ka uzņēmumam ir nepieciešams uzlabot/attīstīt personāla vadības rīkus?”, darba autore saņēma sekojošas atbildes: 66 respondenti jeb 60% uzskata, ka uzņēmumam ir nepieciešams uzlabot personāla vadības rīkus, 44 respondenti jeb 44% uzskata, ka personāla vadības rīkus nav nepieciešams attīstīt. Pēc darba autores domām, jautājums bija strukturēts nedaudz nepareizā formā, jo bieži vien cilvēkiem nepatīk sniegt izvērstas atbildes, tādejādi uzklikšķinot uz “Nē”, tiem nevajadzēja sniegt izvērstu atbildi nākamajā jautājumā. Tieši tāpēc no 66 atbildēm, nākamajā jautājumā tika izanalizētas tikai 60 atbildes. 6 atbildes tiek uzskatītas kā nederīgas, jo tajās tika vērojamas mīnuss zīmes vai teksts “nav atbildes” vai “nav domu”. Darba autore apkopoja respondentu atbildes, sagrupējot pēc personāla vadības rīkiem. Atbildes uz abiem jautājumiem ir uzrādīti attēlā 4.18. Tomēr no 60 atbildēm, pēc darbinieku domām, jāuzlabo alga: 21 respondents jeb 35%, kas ir respondentu trešā daļa. Šī respondentu atbilde apstiprina att.4.14. analizētus datus – darbiniekus alga motivē viszemāk. Pie tam, 2 respondenti min, ka algas palielināšana palīdzēs piesaistīt darbiniekus un palīdzēs noturēt jau esošos, kas arī atspoguļojas respondentu minētajā personāla vadīšanas rīkā uzlabošanai “darba spēka trūkums”, jo 7 respondenti jeb 11.7% min to, ka pietrūkst darba spēka, kas palielina slodzi esošajiem darbiniekiem. 13 respondenti jeb 21.7% uzskata, ka nepieciešams uzlabot komunikāciju. Kā komunikācijas trūkumu darbinieki minēja komunikāciju tieši starp struktūrvienībām, galveno ofīsu un departamentiem, kā arī standartu trūkumu un darba pienākumu izpildes noteikumus. 8 respondenti jeb 13.3% kā personāla vadības rīku uzlabošanai min darba slodzi, kas ir sasaistīts ar standartizāciju un pienākumu pārmērīgu daudzumu. Darbiniekiem, kas strādā viesnīcu recepcijā, ir grūti pildīt vairākus uzdevumus vienlaicīgi, paralēli sniedzot viesiem augstākas kvalitātes servisu. Turklāt, viens respondents minēja, ka samazināta darba slodze sekmēs apkalpošanas kvalitātes celšanu un darbinieku lielāku motivāciju. 4 respondenti jeb 6.7% uzskata, ka motivācijas rīki nemotivē darbiniekus un darbojas pretējā virzienā. Šie respondenti minēja arī, ka tieši nemateriālā motivācija ir nepieciešama, lai uzlabotu darbinieku vēlmi strādāt, kā arī nepieciešami papildus semināri, lai attīstītu darbinieku kompetences. 3 respondenti jeb 5% vēlas uzlabot apmācības kā jau

¹⁰⁴ Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №36. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-kakie-kachestva-ee-opredelyayut>

esošajiem darbiniekiem, tā arī izstrādāt vienotu apmācības programmu jauniem darbiniekiem.



Att.4.18. Respondentu atbildes par personāla vadīšanas rīku uzlabošanu

4.4.SIA Mogotel darbinieku SVID analīze

SVID analīze ir arī labs rīks uzņēmuma vadībai novērtēt savu konkurētspēju, salīdzinot ar konkurentiem, kā arī tas palīdzēs izstrādāt uzņēmuma attīstības stratēģiju.

Darba autore sava darba 2.daļā ir izpētījusi cik svarīgi ir izvērtēt uzņēmuma stiprās un vājās puses, ar mērķi izmantot iespējas un novērst draudus, kā arī šī darba 4.daļā izpētījusi darbinieku apmierinātību un to darba vides un apstākļu novērtējumu.

Darba autore sastādīja SVID tabulu uzņēmuma SIA Mogotel darbiniekiem, kā arī veikusi TOWS stratēģiju (apskatāma nodaļā 4.5.), ar mērķi uzlabot darbinieku apmierinātību. Rezultāti apkopoti tabulā 4.6.

Tab.4.7.

Uzņēmuma SIA Mogotel darbinieku SVID analīze¹⁰⁵

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • Motivācijas sistēmas esamība; • Bonusu sistēma; • Sekmīga komunikācija un labas attiecības ar tiešo vadītāju; • Pozitīva darba vide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personāla trūkums; • Zems atalgojums; • Komunikācijas trūkums starp departamentiem; • Motivācijas sistēmas neefektivitāte; • Liela darba slodze.

¹⁰⁵ Darba autores radītā tabula

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> • Personāla attīstība; • Lojalitātes veidošana; • Pievilcīga darba vieta jauniem darbiniekiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vērtīgu darbinieku zaudēšana; • Konkurentu iekļūšana tirgū, kas īsteno agresīvu kvalificēta personāla “atpirkšanas” politiku; • Negatīva reputācija darba tirgū.

Uzņēmuma iekšējā vide:

1.Stiprās puses:

Motivācijas sistēma darbiniekiem un bonusu sistēma: kā jau tika minēts šīs daļas 4.1.apakšnodaļā, SIA Mogotel piedāvā bezmaksas ēdināšanu, apdrošināšanu, bonusu sistēmu un ceturkšņa prēmijas. Par motivācijas sistēmas efektivitāti detalizētāk darba autore izstāstīs nākamajos punktos. Bonusu sistēma tiek piedāvātā kā piemaksas pie algas par labi pārdotiem papildpakalpojumiem viesiem.

Sekmīga komunikācija un labas attiecības ar tiešo vadītāju: kā ja tika minēts 4.3. nodaļā, darbinieki ir apmierināti ar attiecībām savā darba vietā, to apstiprināja darba autores veiktās aptaujas rezultāti, kas apskatāmi att.4.13.,tātad viena no stiprās pusēm, attiecībā pret personāla ir pozitīva atmosfēra darba vietā.

Pozitīva darba vide: darbiniekiem savā starpā ir labas attiecības, tādejādi arī veidojas darba vide, kas patīk darbiniekus, tieši šis faktors visvairāk motivē darbiniekus.

2.Vājās puses:

Personāla trūkums: pašās viesnīcās, pārsvarā, strādā studenti, kuri papildus mācās. Tā ka darbs ir intensīvs un pirmajā gada alga ir diezgan zema (balstoties uz cvmarket.lv un cv.lv SIA Mogotel vakancēm ar stundas likmēm uz 2020.gada februāri), tad viesnīcās vērojama augsta darbinieku maiņa, jo darbinieki neiztur un aiziet prom. Kā arī, sociālajos tīklos vērojama personāla meklēšana uz vairākām pozīcijām vienlaikus (sk. pielikumu 3).

Zems atalgojums: kā jau tika noskaidrots šīs daļas 4.3.daļā, balstoties uz darbinieku atbildēm, SIA Mogotel ir salīdzinoši zema alga, kas demotivē darbiniekus. Darba autore var secināt, ka personāla trūkums, kā arī darbinieki, kas plāno tuvākā gada laikā mainīt darbu, pa tiešo ir saistīts ar atalgojumu, jo, kā jau tika izpētīts teorijas daļā, atalgojuma līmenis ir viens no vissvarīgākajiem faktoriem darba vidē.

Komunikācijas trūkums starp departamentiem: tā kā uzņēmums pārvalda 17 struktūrvienības, tad, diemžēl, notiek komunikācijas trūkums un darbinieki paliek neziņā par

notiekošo. Piemēram, galvenais ofiss ievieš kādu akciju sociālajos tīklos, neinformējot viesnīcas vadību un darbiniekus, un, kad viesi veic pasūtījumu uz šo akciju, tad sastopas ar personāla pilnīgu neziņu. Tas ļoti pazemina augsta servisa sniegšanu un pazemina viesu vērtējumu. Kā arī, vērts pieminēt arī to, ka uzņēmumā nav izveidots apkalpošanas standarts. Protams, stājoties darbā darbiniekiem tiek mācīts kā jāstrādā un kas tieši ietilpst viņu pienākumos, tomēr iekšējā tīklā ir diezgan novecojusi informācija ar standartiem, kura netiek atjaunota. Pie tam, viesnīcās nenotiek personāla zināšanu un kompetenču pārbaude, kas ļoti palīdzētu uzņēmumam veikt papildus apmācības, lai attīstītu darbiniekus.

Motivācijas sistēmas neefektivitāte: kaut arī motivācijas sistēma ir izstrādāta, tomēr tā neapmierina darbiniekus kā to darba autore uzzināja pētījuma daļā gūto rezultātu analīzes laikā. Darbinieki vēlas, lai motivācijas sistēmu tiktu pilnveidota un attīstīta. Tas būtu lietderīgi arī pašam uzņēmumam, lai noturētu savus darbiniekus un veidotu to lojalitāti pret uzņēmumu, jo kopā ar algu jābūt arī izveidotai efektīvai motivācijas sistēmai, lai darbinieki pildītu savus pienākumus nevis kā “mašīnas”, bet kā efektīvas darbības sastāvdaļa.

Liela darba slodze: diezgan augsta darba slodze sasaistīta ar standartizācijas neesamību un pienākumu pārmērīgu daudzumu. Darbiniekiem, kas strādā viesnīcu recepcijā, ir grūti pildīt vairākus uzdevumus vienlaicīgi, paralēli sniedzot viesiem augstākas kvalitātes servisu. Turklāt, viens respondents minēja, ka samazināta darba slodze sekmēs apkalpošanas kvalitātes celšanu un darbinieku lielāku motivāciju. Liela darba slodze var būt arī saistīta ar augstu darbinieku maiņu uzņēmumā.

Ārējā vide:

3.Iespējas:

Personāla attīstība: tā kā personāls ir uzņēmuma vērtīgs resurss, tad to ir nepārtraukti jāattīsta, šādā gadījumā, uzņēmums varēs gan uzlabot uzņēmuma konkurētspēju, gan nezaudēs darbaspēku.

Lojalitātes veidošana: kā jau tika minēts iepriekš, ja uzņēmums izveidos vai attīstīs motivācijas sistēmu, rīkos papildus treningus vai seminārus, tad tas veiksmīgi veidos lojālus darbiniekus, kas nemainīs darba vietu atkarīgi no neapmierinātības darba vietā, ar darbiniekiem ir jāstrādā un tie pastāvīgi jāattīsta, lai nezaudētu kvalificētu darbaspēju, kā arī lai mazinātu jauna darbaspēka meklēšanas izmaksas;

Pievilcīga darba vieta jauniem darbiniekiem: veiksmīgs uzņēmums ar apmierinātiem darbiniekiem ir laba un pievilcīga vieta jauniem darbiniekiem, kas nāks strādāt uz uzņēmumu uz ilgu laiku un palīdzēs uzlabot tā konkurētspēju tirgū.

4.Draudi

Vērtīgu darbinieku zaudēšana: uzņēmums var zaudēt gan jaunus darbiniekus, kas nav kvalificēti šajā jomā (piemēram, studentus, kas gāja strādāt tikai iztikas saņemšanas dēļ), bet gan arī darbiniekus, kas ir profesionāļi un kuri jau ir ieguldījuši savas zināšanas un pieredzi šajā uzņēmumā, līdz ar to uzņēmums var zaudēt vērtīgu darbaspēku, kas spētu palīdzēt tā konkurētspējas uzlabošanā un attīstībā kopumā.

Konkurentu iekļūšana tirgū, kas īsteno agresīvu kvalificēta personāla “atpirkšanas” politiku: mūsdienās, tūrisms ir ļoti dinamiska nozare, kas ļoti strauji attīstās, līdz ar to ik gadu Latvijā parādās jauni izmitināšanas objekti. Piemēram, viens no slavenākiem zīmoliem pasaulē – Hilton, var ietekmēt SIA Mogotel konkurētspēju, jo cilvēki izvēlēsies jau zināmu brendu.

Negatīva reputācija darba tirgū: mūsdienu laikā, kad gandrīz ikvienam ir pieejams internets, daudzi cilvēki prasa padomu vai stāties darbā tajā vai citā uzņēmumā, līdz ar to, ja uzņēmums turpinās zaudēt savu darbaspēku darbinieku neapmierinātības dēļ, tad tam var būt negatīva reputācija darba tirgū un šādā gadījumā, uz brīvām vakancēm nepieteiksies kvalificēti cilvēki.

4.5.SIA Mogotel konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, uzlabojot personāla vadīšanas rīkus

Pēc praktiskajā daļā iegūtiem datiem un to analīzes, darba autore var secināt, ka SIA Mogotel valda pozitīva un dinamiska vide, kas ir cieši saistīta ar labām attiecībās kolektīvā: gan darbinieku vidū, gan ar tiešo vadītāju, tomēr lielākā daļa respondentu nav motivēti pilnā mērā un tuvākajā laikā plāno mainīt darbu vietu. Darbiniekus pavisam neapmierina algas līmenis un komunikācijas trūkums starp departamentiem un galveno ofisu. Tādejādi, uzņēmuma vadībai ir jāapsver iespēju palielināt algu un jāizstrādā strukturēta algas politika. Tas, pirmkārt, apmierinās jau esošos darbiniekus, it īpaši tos, kas strādā zemākajos līmeņos, kā arī spēs piesaistīt un noturēt jaunus darbiniekus.

Lai uzlabotu komunikācijas trūkumu starp struktūrvienībām un citiem departamentiem, kā arī ar ofisa darbiniekiem, uzņēmuma vadībai ir jāizstrādā standartizācija, kā arī jārīko vairāki korporatīvie pasākumi, lai saliedēto visus darbiniekus. Tādejādi, darbinieki būs vairāk pazīstami savā starpā, kas cels apmierinātības līmeni, un darbinieki sniegs labākus darbības rezultātus, kas, savukārt, paaugstinās konkurētspēju.

Darbinieku bieža maiņa izraisa negatīvas sekas kā: lielāka slodze jau esošajiem darbiniekiem, uzņēmuma lielākas izmaksas jauna darba spēka apmācīšanai, kā arī to piesaistei, pakalpojumu sniegšanas kvalitātes pasliktināšanās. Darbinieku bieža maiņa ir saistīta ar zemu motivācijas līmeni, kā arī ar neapmierinātības līmeni, kas, galvenokārt, saistīti ar algas zemu līmeni.

Uz doto brīdi SIA Mogotel un tā struktūrvienības nav plaši atpazīstamas tirgū, pēc darba autores domām ir izveidota vāja stratēģija pakalpojumu virzīšanai tirgū, tādejādi uzņēmumam jāpalielina tā atpazīstamība gan vietējā tirgū, piemēram, piedāvājot Latvijas iedzīvotājiem piemērotākas cenas, balstoties uz to pirktspēju, veidot vairāk aptaujas starp iedzīvotājiem un uzzinot, kas tiem tieši ir aktuāls un interesants, gan starptautiskajā tirgū, ņemot vērā, ka viena struktūrvienība atrodas Tallinā un tiek plānoti objekti Prāhā un citās Eiropas pilsētās. Uzņēmumam ir jāpievērš lielāka uzmanība viesnīcu stāvoklim un jāveic restaurācija, lai struktūrvienības atbilstu savām zvaigznēm un servisa sniegšanas standartiem un tikai tad turpināt ar izplatīšanu.

Lai attīstītu un uzlabotu motivācijas sistēmu, SIA Mogotel vadībai ir jāuzklausa savi darbinieki, piemēram, veicot anonīmas aptaujas, lai tie izpaužas un pasaka, kas tieši tos neapmierina motivācijas sistēmā. Lai uzlabotu visa uzņēmuma konkurētspēju, nepieciešams sākt ar darbinieku apmierinātību, kā arī to attīstīšanu. Darba autore pilnībā nepiekrīt Inese Začas vārdiem, ka *“Tieši individuālā motivācija ir struktūrvienības vadītāja uzdevums. Mēs nevaram motivēt ikkatru darbinieku katrā struktūrvienībā. Plānojam apmācības vadītājiem, jo ir emocionāli grūtas situācijas, it īpaši administratoriem, kas strādā ar viesiem un ir nestandarta situācijas, līdz ar to vadītājiem jāprot atbalstīt savi darbinieki...”*, jo ne tikai struktūrvienības vadītājam jāprot motivēt, bet tomēr visa uzņēmuma motivācijas sistēmai jābūt pilnībā organizētai un sakārtotai.

Lai SIA Mogotel palielinātu savu konkurētspēju tirgū, tam jāapmāca un jāattīsta savu darbinieku kompetences, sūtot tos uz treniņiem, semināriem un papildus apmācībām, kā arī jāpievērš lielāka uzmanība jaunu darbinieku apmācībai, līdz ar to SIA Mogotel jāuzlabo apmācību programma, kurā jauni darbinieku tiks apmācīti ne tikai kā darboties ar sistēmu, bet arī šīs nozares īpatnībām, tendencēm, uzņēmuma stratēģiskām lietām kā misija, vīzija un kādam nolūkam vispār strādā šis uzņēmums, un pamatelementiem, kas palīdzēs jaunam darbiniekam iejusties uzņēmumā.

Darbinieku zems motivācijas līmenis var būt saistīts ar zemu darbinieku informētību par uzņēmuma vērtībām. Ja darbinieki zina kā labā tie strādā un kādu mērķi tiecas uzņēmums, tad tie strādās efektīvāk. Uz doto brīdi SIA Mogotel zaudē darbaspēku, nepievēršot uzmanību darbinieku motivācijai un apmierinātībai, tomēr uzņēmumam ir laba reputācija tirgū, kurai jābūt pamatotai ar darbinieku kvalifikācijas līmenim. Kā Ričards Brensons, *Virgin Group* dibinātājs minēja “Klienti nav tie, kas nāk pirmie. Pirmie nāk darbinieki. Ja Jūs rūpēsieties par saviem darbiniekiem, tad parūpēsies par Jūsu klientiem”.

4.6. TOWS matrica SIA Mogotel darbiniekiem

Pēc veiktās darbinieku SVID analīzes un respondentu sniegto atbilžu analīzes uz aptaujā uzdotiem jautājumiem, darba autore izveidoja TOWS matricu ar mērķi izstrādāt personāla vadības

veiksmīgu stratēģiju. Tā var tikt apskatīta tabulā 4.8.

Tab.4.8.

Uzņēmuma SIA Mogotel TOWS matrica darbiniekiem

	Stiprās puses (S)	Vājās puses (W)
Iespējas (O)	S-O stratēģija: Izstrādājot motivācijas programmu un pilnveidojot to, izmantot tādu faktoru potenciālu kā: darbaspēka morālais novērtējums, stabils sociāli psiholoģiskais klimats, attīstot darbiniekus un veidojot konkurētspējīgu priekšrocību personāla personā	W-O stratēģija: Izstrādājot motivācijas programmu un pilnveidojot to, salīdzināt darbinieku pozīciju iekšējo nozīmi ar šī darba vērtību tirgū, palielināt algas un uzlabot komunikāciju starp departamentiem, izveidojot vai pilnveidojot vienotu standartizācijas sistēmu.
Draudi (T)	S-T stratēģija: Apsvērt motivācijas sistēmas attīstību kā uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanas avotu	W-T stratēģija: uzlabojot personāla apmierinātību, piedāvāt darbiniekiem labākus darba apstākļus t.i. augstāku algas līmeni vai uzlabotu motivācijas sistēmu.

Tādējādi SVID analīze un uz tās pamata izveidotā TOWS matrica parādīja, ka uzņēmuma vadībai ir jāizstrādā uzlabota motivācijas programma, un tā nav jāuzskata par izdevumu avotu, bet gan par uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanas avotu. Izstrādātajai programmai jāklūst par neatņemamu uzņēmuma personāla politikas sastāvdaļu: pieejamu personāla sapratnei, ieskaitot kandidātus uz vakantajām vietām. Izstrādājot programmu, ir jāņem vērā gan materiālās, gan nemateriālās stimulēšanas formas. Uzlabojot motivācijas programmu, ir nepieciešams arī salīdzināt uzņēmuma darbinieku pozīcijas ar šī darba vērtību tirgū un pievērst lielāku uzmanību personāla apmierinātībai.

Izanalizējot SIA Mogotel konkurētspēju, darbinieku apmierinātības līmeni, darba autore var secināt, ka uzņēmuma vadībai nepieciešams pievērst lielāku uzmanību personāla vadības rīku uzlabošanai, lai tiektos pie savas vīzijas *“Mūsu vīzija ir attīstīt un nemitīgi uzlabot līdz ekselencei visus mūsu viesnīcu operatora uzņēmuma virzienus”* un misijas *“radīt spēcīgu un atpazīstamu zīmolu darba tirgū, piedāvāt arvien vairāk jaunas un stabilas darba vietas Latvijas un citu Baltijas valstu iedzīvotājiem. Klūt par vadošo un stabilo darba devēju viesnīcu nozarē”*. Tas tiks panākts tikai un vienīgi, ja darbinieki, kas tieši virza šo uzņēmumu, būtu motivēti un viņu vajadzības tiktu apmierinātas. Uz doto brīdi, darba autore neredz iespējas uzņēmumam panākt savus mērķus kvalitātes ziņā un klūt par stabilu darba vietu, jo darbinieki nav motivēti un vērojama augsta darbinieku maiņa.

SECINĀJUMI

Izstrādājot bakalaura darbu, darba autore secināja:

1. Personāla vadīšanas rīki ietver virkni faktoru, kas ietekmē darbinieku apmierinātību un motivācijas līmeni, kas tiešā veidā ir atkarīgi no to efektivitātes.
2. Darbinieku un to darba novērtējums ir nozīmīgs personāla vadīšanas rīks, tas dod darbiniekiem skaidrību par viņu darbības efektivitāti un motivē darīt labāku darbu. Papildus individuālam ieguldījumam viņi vēlas, lai tiktu novērtēti arī komandas mērķi, lai veicinātu sadarbību kolektīvā, tomēr vienīgas novērtēšanas metodes nepastāv.
3. Motivācija ir darbinieku efektīva veikspēja. Tā ir atkarīga no vairākiem faktoriem: vadītāja komunikācijas, darba vides, un, protams, no paša darbinieka. Uzņēmumā jābūt izveidotai ne tikai materiālai motivācijai, bet arī nemateriālai.
4. Aktīvi attīstoties konkurencei, nepieciešama intensīva organizācijas darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana, kadru attīstība. Jo kvalificētāki speciālisti ir uzņēmumam, jo ātrāka ir tā attīstība. Organizācijā ieviestā dažādība, arī personāla vadības jomā, palielina tās potenciālu.
5. Uzņēmuma konkurētspēja sastāv no vairākiem aspektiem, tomēr visnozīmīgākais ir cilvēkresursi, kas ir uzņēmuma konkurētspējas virzītājspēks, kas ietekmē darbības efektivitāti, nosakot to attīstību. Ja uzņēmums neinvestē savos darbiniekus, tas pozitīvs rezultāts nevar būt gaidāms. Ar personālu saistītās izmaksas vairs mūsdienu uzņēmējdarbībā uzskata par ieguldījumiem cilvēkkapitālā - galveno peļņas avotu.
6. Uzņēmumiem jāprot veidot sava konkurences priekšrocība, tomēr ne katrs uzņēmējs ir spējīgs ieraudzīt personālu kā konkurences priekšrocības rīku.
7. SIA Mogotel ir vadošais viesnīcu operators Baltijas valstīs, tomēr, kā parāda konkurences vides analīze, tam ir vairāki konkurenti, kas reitingos ir daudz pieprasītāki objekti.
8. SIA Mogotel darbiniekiem tiek piedāvātas gan bezmaksas pusdienas, gan ir izstrādāta motivācijas sistēma, tomēr, pēc respondentu aptauju analīzes, darbinieki nav motivēti pildīt savus pienākumus (32.7% respondentu) pilna mērā, kā arī 48.2% vēlas mainīt savu darba vietu tuvākā gada laikā, kas liecina par to, ka uzņēmuma motivācijas sistēma nav efektīvi izstrādāta un uzņēmumam piemīt augsta darbinieku mainība.
9. SIA Mogotel darbinieki ir visvairāk neapmierināti ar algas līmeni (45 respondenti), darba slodzi (41 respondents). Tādējādi, kopējais apmierinātības līmenis SIA Mogotel ir zems. Šo faktoru un pamatvajadzību apmierināšanas faktori sekmē darbinieku demotivāciju un neapmierinātību ar darba vidi kopumā.
10. Neskatoties uz augstu darbinieku mainību un zemu motivācijas līmeni, darbinieku augsti

novērtē komunikāciju un attiecības ar tiešo vadītāju (84 respondenti), korporatīvos pasākumus (88 respondenti), kā arī tos motivē dinamiska darba vide (52 respondenti), kā arī pozitīva darba vide (60 respondenti).

11. Kā personāla vadīšanas faktorus, ko darbinieki vēlētos uzlabot, 35% respondentu atbildēja, ka nepieciešama uzlabošana atalgojumā, komunikācija starp departamentiem un galveno ofīsu (21.7% respondentu), kā arī minēja citus faktorus kā: motivācijas sistēma, darba slodzes samazināšana, darba spēka trūkums.
12. Pēc respondentu aptaujas rezultātu analīzes un SVID matricas sastādīšanas, TOWS matricā tika sastādīti galveni personāla vadības rīku uzlabošanas stratēģijas, kas saistītas, galvenokārt, ar motivācijas sistēmas pilnveidošanu, uzlabošanu un apmierinātības uzlabošanu, kas, savukārt, sekmēs darbinieku efektivitāti un uzņēmuma konkurētspēju.

PRIEKŠLIKUMI

Balstoties uz bakalaura darba veiktiem secinājumiem, darba autore izvirza sekojošus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma SIA Mogotel vadībai jāanalizē darbinieku apmierinātības līmeni, kā arī jāseko līdzi motivācijas līmenim, veicot regulāras aptaujas, tādejādi analizējot potenciālus aiziešanas iemeslus, kā arī apmierinot darbiniekus.
2. Uzņēmuma SIA Mogotel administratīvai nodaļai kopā ar personāla vadīšanas nodaļu un augstāko vadību, jāizvērtē iespēju ieviest personāla novērtēšanas metodes ar mērķi uzlabot to veikspēju un sniegt tiem atgriezenisko saiti par to darbu.
3. Uzņēmuma SIA Mogotel vadībai jāpārskata motivācijas sistēmas efektivitāte, kā arī jāpilnveido to, balstoties uz darbinieku vēlmēm un vajadzībām. Piemēram, uzlabot ēdināšanas pakalpojumus.
4. Uzņēmuma operacionālajai nodaļai jāizstrādā apmācības sistēmu jauniem darbiniekiem nevis dažām dienām, bet gan ilgāku periodu ar mērķi informēt jaunus darbiniekus par pašu uzņēmumu, tā misiju, vīziju, stratēģijām un ar mērķi apmācīt augstākajā līmenī, kā arī veidot papildus apmācības kompetenču uzlabošanai jau esošajiem darbiniekiem, lai uzlaboto to profesionālās iemaņas un lojalitāti
5. Uzņēmuma SIA Mogotel vadībai jāveic detalizēta struktūrvienību un galvenā ofīsa darbinieku aptauja par motivācijas līmeni, piesaistot speciālistus no ārpusē ar mērķi uzlabot motivācijas sistēmu.
6. Uzņēmuma SIA Mogotel stratēģiskai un administratīvai nodaļām jāizskata algas politika, ar mērķi novērst vislielāko neapmierinātību – algas. Piemēram, palielināt algas pārbaudes periodā, kā arī darbiniekiem, kas strādā zemākos amatos, tādejādi, apmierinot pamata vajadzību.
7. Uzņēmuma vadībai nepieciešams veikt katra amata standartizāciju, lai ikviens darbinieks ikvienā amatā būtu informēts par saviem darba pienākumiem un nebūtu augstas darba slodzes, ka arī komunikācijas trūkuma ar citiem departamentiem un struktūrvienībām.
8. Uzņēmuma struktūrvienību vadītājiem jāuztur pozitīvu darba vidi savā objektā, rīkojot vairāk korporatīvo pasākumu, un uzņēmuma vadības nepieciešams rīkot vairāk saliedēšanās pasākumi, kas apvienos darbiniekus vienā komandā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

Statistisko datu avoti:

1. Bezdarba līmenis pēc tautības un dzimuma (%). Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. [tiešsaiste] – [atsauce: 13.02.2020]. Pieejams: https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala_nodarb_bezdarbs_ikgad/NBG022.px/table/tableViewLayout1/
2. Tūrisma nozares nozīmīgumu raksturojoši rādītāji (%). Rādītāji – tūrisma nozares īpatsvars. [tiešsaiste] – [atsauce 13.02.2020]. Pieejams: https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp_tur/transp_tur_turisms_visp/TUG300.px/table/tableViewLayout1/
3. Viesnīcās un citās tūristu mītnēs apkalpoto personu sadalījums pa valstīm. Valsts-pavisam, rādītāji-apkalpotās personas. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. [tiešsaiste] – [atsauce: 13.02.2020]. Pieejams: https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp_tur/transp_tur_turisms_izm_ikgad/TUG020.px
4. 2.ceturksnī vidējā darba samaksa pirms nodokļu nomaksas 1083 eiro. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. [tiešsaiste] – [atsauce: 13.02.2020]. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/darba-samaksa/meklet-tema/2447-darba-samaksas-parmainas-2019-gada-2>

Grāmatas:

5. Kumar, R. Human Resource Management. 2011. Chapter1, 3 lpp.
6. Шоул Джон. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М: Альпина Паблишер, 2013. – 39.-40.lpp
7. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. -М.: ИНФРА-М, 2000. 312 lpp.

Raksti zinātniskos izdevumos:

8. Juraeva Guzal , Kadirkhodjaeva Nilufar Rahmatullaevna Innovative methods of personnel assessment // European science. 2018. №5 (37). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovative-methods-of-personnel-assessment>
9. Арямова Н Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности организаций // Управление образованием: теория и практика. 2013. №1 (9). Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsiy>
10. Бацоккин А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №5 (20). Pieejams:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga>
11. Болодурина В.А.. Методы оценки конкурентоспособности предприятия, 2015. Piceejams: <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>
 12. Галимова А., Галимова Л., Тимербулатова А. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33). Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarabotnaya-plata-kak-faktor-motivatsii-k-trudu>
 13. Гончаренко М. Л., Тимошенко С. В. Особенности построения и функционирования системы оценки персонала предприятий, 2013. №41. Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-i-funksionirovaniya-sistemy-otsenki-personala-predpriyatiy>
 14. Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №36. Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-kakie-kachestva-ee-opredelyayut>
 15. Кокоулина Д., Леонов Д., Ахмедова Ю., Кривошеева Д. Мотивация сотрудников // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №3. Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-sotrudnikov>
 16. Кузнецова Е. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Russian Journal of Education and Psychology. 2012. №11. Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-factory-metody-ustraneniya>
 17. Матолыгина Н., Руглова Л. Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Вестник евразийской науки. 2016. №6 (37). Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-loyalnosti-personala-kak-marketingovyy-instrument-obespecheniya-konkurentnogo-preimuschestva-predpriyatiya>
 18. Макарова Е., Голубева М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник ТИУиЭ. 2017. №2 (26). Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-personala-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt>
 19. Никитина И. Принципы повышения мотивации сотрудников // Вопросы науки и образования. 2019. №3 (47). Piceejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-povysheniya-motivatsii-sotrudnikov>

20. Пхаладзе С. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда // БИ. 2012. №2. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-teorii-personala-i-upravlenie-motivatsiey-truda>
21. Романадзе Е., Семина А. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. №1. 603.lpp. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah>
22. Сухорукова Т.Г., Шпак С.И. Управление развитием персонала предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №59. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-personala-predpriyatiya>
23. Федотова М.А. Персонал как конкурентное преимущество организации // Вестник ГУУ. 2012. №11-1. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-kak-konkurentnoe-preimuschestvo-organizatsii>
24. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при мотивации. Pieejams: <https://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml>
25. Шелудько Е. Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. –№ S6. Pieejams: <http://e-koncept.ru/2016/7608.html>

Elektroniskie informācijas avoti:

26. Biznesa vārdnīca. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>
27. Boitmane Ilze. Vai algas pielikums motivē cilvēkus darbam? I-Work publikācijas, 2015. Pieejams: <https://www.i-work.lv/motivacija/>
28. CanLook raksts. Потенциал персонала как одно из важнейших конкурентных преимуществ. 2020. Pieejams: <http://canlook.ru/articals/277-konkurentnye-preimuschestva-kompanii-3>
29. Claire Hastwell. 7 Powerful Employee Retention Strategies That Work for Any Organization. 2020. Pieejams: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/7-powerful-employee-retention-strategies-that-work-for-any-organization>
30. Competitiveness, What is competitiveness? Tiešsaiste. Pieejams: <https://www.cbs.dk/en/knowledge-society/interdisciplinary-initiatives/competitiveness-in-industry-and-society/what-is-competitiveness>
31. Chief Learning Officer. Jacob Morgan. What is leadership, and who is a leader? 2020. Pieejams: <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>

32. CVO Recruitment Latvia. Mācīt vai attīstīt darbiniekus? 2015. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/>
33. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=1%C4%ABderis&lang=LV>
34. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=mened%C5%BEments&list=mened%C5%BEments&lang=LV>
35. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=motiv%C4%81cija&lang=LV>
36. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. Akadēmiskā terminu datubāze.— R., Zinātne, 2000. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=konkur%C4%93tsp%C4%93ja&list=konkur%C4%93tsp%C4%93ja&lang=LV>
37. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. R., Zinātne, 2000. Akadēmiskā terminu datubāze - <http://termini.lza.lv/term.php?term=t%C5%ABrisma%20nozare&list=nozare&lang=LV>
38. Ekonomikas ministrijas vērtējums nodarbinātībai un bezdarbam 2017.gadam, Normunds Ozolss. Pieejams: <https://www.em.gov.lv/lv/jaunumi/18242-2017-gads-darba-tirgu-nosledzas-ar-nodarbinatibas-pieaugumu>
39. Ekonomikas, vadības un komunikācijas vietne Businessstopia. Pieejams: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management>
40. EnjoyRecruitment. Darbinieku novērtēšana,2015. Pieejams: <https://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieku-novertesana>
41. Firms.lv. Latvijas biznesa pārskats. Lielākie uzņēmumi pēc 2018.gada apgrozījuma, Pieejams: <https://www.firms.lv/lbgpp/2019/raksti?company=010337691#top>
42. Gaile A., Pavlova A. Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valsts kanceleja,2017. 66.lpp. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf
43. Gaylord Isabell. Positive work environment and how it influences your work results. 2019. Pieejams: <https://www.yourtrainingedge.com/positive-work-environment-and-how-it-influences-your-work-results/>
44. Izglītības, apmācību, IT jomas semināru blogs “Management” raksts “Personnel Management-1”, 2011. Pieejams: <https://management-chandrasekhar.blogspot.com/2011/05/personnel-management-1.html>
45. Introduction to tourism. Pieejams: <https://www.visitbritain.org/introduction-tourism>

46. If Apdrošināšana. Tikai 3 no 10 darbiniekiem savu darbu uzskata par normālu; puse apsvērtu mainīt darbu uz normālāku. Pieejams: <https://www.if.lv/par-if/medijiem/2019/tresdalai-darbinieku-ir-normals-darbs>
47. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras raksts. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/turisms>
48. Latvijas Labklājības ministrijas dati. Minimālā darba alga. Pieejams: <http://lm.gov.lv/lv/aktuali/presei/86755-no-2018-gada-minimala-alga-latvija-bus-430-eiro-7673>
49. Lursofr mājas lapa bloga raksts. Pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2020/03/23/infografika-covid-19-pandemijas-rezultata-skartas-nozares-2018-gada-nodarbinajusas-164-no-visiem-biznesa-nodarbinatajiem/>
50. Mercer Global Talent Trends Study, 2017. Pieejams: <https://www.drwarschawski.com/wp-content/uploads/2018/03/gl-2017-mercer-global-talent-trends-study-report.pdf>
51. McCarthy Dr. Breda. Strategy, Marketing Plans and Small Organisations, 1st edition. 2016. Bookboon.com. 7.lpp.. Pieejams: <https://bookboon.com/premium/reader/strategy-marketing-plans-and-small-organisations>
52. Moscow Business School, Управление персоналом: искусство и работа. Pieejams: https://mbschool.ru/articles/hrm/upravlenie_personalom
53. NVA mājas lapa aktuālā statistika uz 2020.gada 3.aprīli. [atsauce: 3.04.2020]. Pieejams: https://www.nva.gov.lv/docs/31_5e86cfaa27fac1.00052380.pdf
54. Raksha Talathi. Carrot and Stick Approach to Motivation. Pieejams: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/motivation-organization/carrot-and-stick-approach-to-motivation-theory-of-motivation/69839>
55. Sauka Arnis. Latvijas konkurētspēja un vitalitāte, 2011.gads. 6.lpp. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/265382313_Latvijas_uznemumu_konkuretspeja
56. Sammut-Bonnici, Tanya & Galea, David. (2015). SWOT Analysis. Pieejams: <file:///C:/Users/asvet/Downloads/sammut-bonniciSWOT.pdf>
57. Sammi Caramela. 4 Ways to Implement Peter Drucker's Theory of Management. 2018. Pieejams: <https://www.businessnewsdaily.com/10634-peter-drucker-management-theory.html>
58. Scott Huntington. Creating a Positive Work Environment. 2018. Pieejams: <https://articles.bplans.com/creating-positive-work-environment/>
59. SIA Mogotel mājas lapa. Viesnīcu pārvaldība. Pieejams: <https://mogotel.com/en/hotel-management>
60. SIA Mogotel mājas lapa. About us. Pieejams: <https://mogotel.com/en/about-mogotel>
61. SIA Mogotel mājas lapa. Zīmoli. Pieejams: <https://mogotel.com/en/brands>

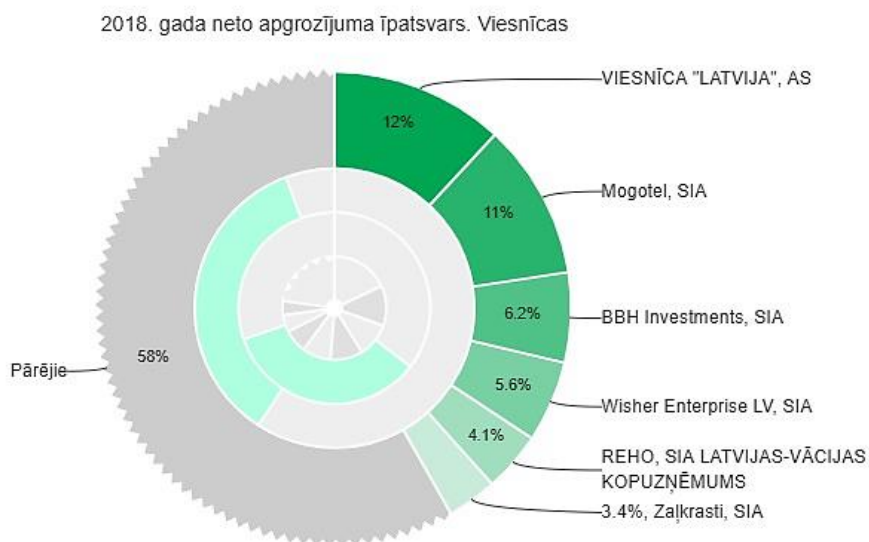
62. SmartHR Latvija. Kā Maslova hierarhija ir saistīta ar darbinieku motivācijas psiholoģiju?
Pieejams: <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>
63. The Balance Small Business. The definition of Leadership. 2020. Pieejams:
<https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>
64. Quinn Susan & bookboon.com. Management Basics.1st edition. 2010. Pieejams:
<https://bookboon.com/premium/reader/management-basics#>
65. Ziņu portāla la.lv raksts “Ekonomikas ministrs: Tūrisma nozare ziņo par kritumu 90% apmērā”. Pieejams: <https://www.la.lv/ekonomikas-ministrs-turisma-nozare-zino-par-kritumu-90-apmera>
66. Ziņu portāla raksts “Kā Covid-19 pandēmija ietekmē uzņēmējus”. Pieejams:
<https://lvportals.lv/viedokli/314263-ka-covid-19-pandemija-ietekme-uznemejus-2020>
67. Ильичева И.В., Маркетинг – учебное пособие, 2010, 46-47 lpp. Pieejams:
<http://www.aup.ru/files/m1394/m1394.pdf>
68. Кушербаева А. Конкурентоспособность персонала предприятия. Вестник КазНПУ. 2016. Pieejams: <https://articlekz.com/article/18823>
69. Майдокин А., Ерастова А. Качество персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. 2007. Pieejams: <http://sisupr.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/02/118-Maidokina.pdf>
70. Механизмы ротации кадров // HR-Portal/ – Pieejams:
<http://www.hrportal.ru/article/mehanizmy-rotacii-kadrov>
71. Метод использования SWOT анализа в управленческой практике. Pieejams:
<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/matrix/>
72. Михеева Анна. Hays. Pieejams: <https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HaysMotivationReport2018.pdf>
73. Мрачковский Николай, биография. Pieejams: <https://www.litres.ru/nikolay-mrochkovskiy/ob-avtore/>
74. Мрачковский Николай, Управление командой=управление персоналом=13 практических инструментов, бизнес-тренинг. Pieejams:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZXtX3EYwoR0>
75. Модель демотивации персонала. Pieejams:
<https://www.bikr.ru/informatsiya/kak-upravlyat-personalom/motivatsiya-na-razvitie/model-demotivatsii-personala>

SIA Mogotel nepublicētie materiāli

76. SIA Mogotel organizācijas struktūra, kas pieejama iekšējā tīklā www.i.mogotel.com.

PIELIKUMI

Uzņēmumu tops – lielākie uzņēmumi pēc 2018.gada apgrozījuma tūrisma nozarē (viesnīcas)



Firmas.lv
licencēti UR dati

zomcharts
datu vizualizācija

Uzņēmumu tops - lielākie uzņēmumi pēc 2018. gada apgrozījuma

№	Nosaukums		Nozare	2018. g. neto apgrozījums, tūkst. EUR	Apgrozījuma izmaiņas, pret 2017. g., %	2018. g. peļņa, tūkst. EUR	Rentabilitāte	Darbinieku skaits
1.	VIESNĪCA "LATVIJA", AS Elizabetes 55, Rīga, LV-1010 T. 67772222	●	Viesnīcas	23 886	4.76	4 333	18.14%	298
2.	Mogotel, SIA Maskavas 240, Rīga, LV-1063 T. 67259918	●	Viesnīcas	21 504	21.59	315	1.47%	493
3.	BBH Investments, SIA Jūras 23/25, Jūrmala, LV-2015 T. 67607373	●	Viesnīcas	12 406	8.27	428	3.45%	374
4.	Wisher Enterprise LV, SIA Elizabetes 101, Rīga, LV-1050 T. 67869900	●	Viesnīcas	11 183	8.09	215	1.92%	1
5.	REHO, SIA LATVIJAS-VĀCIJAS KOPUZNĒMUMS Kalēju 9/11, Rīga, LV-1050 T. 67087516	●	Viesnīcas	8 222	-19.35	-401	-4.88%	124

Atšķirīgs pārskata periods no 01.10.2017 līdz 30.09.2018

2019.gada darba autores intervijas ar SIA Mogotel administratīvo direktori transkripts

2019.gada 28.martā, darba autore sarunāja tikšanos ar SIA Mogotel administratīvo direktoru Inesi Začu, kura labprāt pieņēma darba autores piedāvājumu aprunāt uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības un attīstību. Tikšanās notika 2019.gada 2.aprīlī SIA Mogotel galvenajā ofīsā, Maskavas ielā 240, pārrunu telpā. Inese Zača piekrita, lai autore ieraksta sarunu uz diktofonu un sākās saruna. Tā ilga 40 minūtes. Intervijas laikā Inese atbildēja pilnībā uz visiem jautājumiem, bez apjukšanas. Pēc atbildēm, varētu pateikt, ka Inese bija ļoti atklāta pret darba autori un ļoti sirsnīga. Intervija ritēja mierīgi, pat ar humora pieskaņām. Darba autores galvenais mērķis bija noskaidrot stratēģiskās direktores redzi uz SIA Mogotel attīstību un konkurences priekšrocības. Kā arī, Inesei Začai bija ļoti noteikts grafiks, tāpēc laika ierobežojums bija ļoti ietekmējošs faktors.

Darba autore: -Vai Jūs neiebilstat, Ja es izmantošu balss ierakstošo ierīci? Tas palīdzēs precīzākai atbilžu analīzei.

Inese Zača: - Jā! Protams! (*ļoti laipni*)

D.A.: -Tātad, Inese, mēs visi zinām, ka Jūs esat SIA Mogotel administratīvā direktore.. (*pauze*) Kas ietilpst Jūsu ikdienas pienākumi un uzdevumi, kurus pildāt ikdienā?

I.Z.: -Īstenībā, man ir ļoti daudz darāmi darbi (*smejas*) Tomēr, tie galvenākie uzdevumi ir stratēģiskie uzdevumi – uz kuriem gribam tiekties, ko gribat sasniegt, kādus jaunus tirgus vēlamies iegūt. Kā arī, esmu atbildīga par departamentu darbību – es tos kontrolēju, lai viss būtu augstākajā līmenī. Ja redzam, ka pēc atsauksmēm, teiksim, saimnieciskā nodaļā ir kritusies atzīmē, tad mēs uzturam kontaktu ar struktūrvienības direktoru, lai izprastu problēmu – tā var būt gan kadru maiņa, gan kādas citas problēmas. Kā arī, es uzturu kontaktus ar personāldaļas direktoriem, lai piesaistītu jaunus darbiniekus; es dibinu jaunus līgumus ar juristiem, kā arī strādāju ar jau esošajiem juristiem – izskatām rēķinus, līgumus ar piegādātājiem, skatāmies, lai līgumos ar darbiniekiem būtu datu aizsardzības regulas un citas pēc likuma paredzētās lietas. Viens no galvenajiem maniem uzdevumiem ir pārskatīt inovācijas būtības mūsu uzņēmumā, lai mēs būtu pielīdzināti Eiropas standartiem. Mēs katru dienu skatāmies, ko vēl jaunu ieviest uzņēmumā, lai kļūtu konkurētspējīgāk. Piemēram, tagad mēs izskatām tādu iespēju, kā “reģistrēšanās tiešsaistē”, lai, atbraucot uz viesnīcu, viesu dati jau būtu ievadīti sistēmā un lai paātrinātu iebraukšanas brīdi. Tās visas idejas es Jums neizstāstīšu, jo tās ir ļoti ļoti daudz un mēs te sēdēsim visu nakti (*smejas*), bet tās ir tās lietas, uz kurām jāliek uzsvars – tehnoloģijas un veikt sava veida analīzi finansista vietā.

D.A.: -Esmu pārsteigta! (*ar sajūsmu*) Tik daudz dažādu uzdevumu! Es pat nebiju domājusi, ka viss tik ir globāli! Tas ir tiešām interesanti. (*smejas*) Tad vēršoties tieši pie tēmas par konkurenci un

konkurētspēju.. Ir tādi faktori, kuri ietekmē uzņēmumu no ārējās vides un līdz ar to – kurus uzņēmumus, kas darbojas viesnīcu nozarē, Jūs saskatāt par tiešiem konkurentiem?

I.Z.: -Protams, mēs jau varētu teikt tā, ka mums nav konkurentu (*smejas*), jo, nu jā, drīzāk, ka mēs drīz jau būsim paši sev konkurenti, jo viesnīcām vietas Vecrīgā ir tik, cik tās ir, pie tam mēs nevaram būt monopoli (*smejas*), un līdz ar to mēs skatāmies uz saviem konkurentiem, tomēr Mogotel mazliet atšķiras ar to, ka mēs esam ļoti lieli un mums ir ļoti labas cenas iepirkumiem, ko noteikti nevienam, pat 3 viesnīcu tīklam, nebūs tik liela veļas patēriņa, ka mums uz 15 viesnīcām. Protams, ka jebkurš uzņēmējs¹⁰⁶ sapņo paņemt mūsu ķēdi un viņam jau visa sezona/nesezona ir nodrošināta un viņš pat var neņemt jaunus klientus, jo ir pat tādi uzņēmēji, kas pasaka, ka “mēs nevaram Jūsu 15-to viesnīcu paņemt, jo mums nav resursu”, tie ir ugunsdrošības apkalpošanas, nezinu.. darba drošības, vai vienalga. Loģiski, kad uzņēmējam, kam 15 struktūrvienības, katrai rēķins, viņš var pat tālāk neattīstīties, vai attīstīties, bet viņam savā veidā finanses ir nodrošinātas un viņš, protams, var iedot labāku cenu nekā, ja viņam vajadzētu turēt vienu, teiksim, grāmatvedi uz 3 struktūrvienībām. Līdz ar to mēs varam konkurēt ar cenu tirgū, kas ir labi, jo mēs varam nopelnīt tik pat, cik mūsu konkurents, bet mūsu izdevumu daļa ir ļoti ļoti optimizēta – citreiz mēs domājam – kur nu vēl zemāk (*smejas*). Mūsu priekšrocība konkurentu priekšā – tas ir tas iepirkumu lielums par ļoti izdevīgām cenām. Mūsu pārdošanas stratēģija ir savādāka, jo varbūt konkurenti izstrādā plānu uz gadu, bet tagad tie sāk spēlēt līdzīgi kā mēs, bet jā mēs ļoti skatāmies *benchmarking* datus, kas ir tirgus analīze pret konkurentiem un pret to, kur esam mēs (*pauze*) un skatāmies kā lēkā tirgus, tirgus cena un mēģinām tiem pielāgoties. Reizi nedēļā mums ir *revenue meeting*, kurā pārskatām nākošās nedēļas cenas katrai viesnīcai, mēs varam būt *fleksibli* – varam mainīt to cenu, ja kāds uzņēmums nosaka “Man šis numuriņš visu gadu nesezonā maksās 45, bet vasarā maksās 70 EUR”, bet ja tirgus un tūristu skaits, piemēram, janvārī samazinās, tad varbūt ir vērts likt cenu 41EUR? Uz ko mēs atkāpjamies un aizpildām savas istabas, viņi neaizpilda. Bet jāsaprot, ka arī tukšam numuriņam ir sava pašizmaksa. Ja mums ir elektrība, ugunsdrošības, uzkopšana utt. uz visu viesnīcu, tad tā maksa nesamazināsies atkarībā no viesu skaita. Mums tas atgriezīsies daudzkārt atpakaļ – mēs labāk nolaidīsim cenu, bet aizpildīsim vēl 10 istabas, nekā maksāsim vairāk. Tāpēc mēs rēķinām tiešās un netiešās izmaksas, līdz ar to tas var būt ir tas, ko mūs atšķir no konkurenta un ar ko mēs strauji ejam uz priekšu. Mēs nebaidāmies riskēt, mēs dažreiz varam nepieturēties pie standartiem, ko novērojam konkurentu viesnīcās un mēģinām uzklaut mūsu darbiniekus, gan viedokļus no āras, lai būtu spēcīgākiem. Droši vien konkurenti mums ir daudz un dažādi, tāpēc jāskatās 3 un 4 zvaigznes, kas ir mūsu segments, jāskatās arī lokācija – attiecīgi arī tie varētu būt Radisson, Semarah, nu un ejam sols solī ar Avalon un Radisson. Esam līdzīgi ar atsauksmēm, noslogotību. Ja ņemam Wellton viesnīcas, tās ir viesnīcas ar SPA, tad tikai Radisson ir

¹⁰⁶ darba autores remarka – iet runa par veļas piegādātāju

tiešais konkurents. Mēs tāpēc arī sakām, ka mums nav konkurentu (*smejas*), jo ja viesnīcā nav SPA, tad arī nevaram to uztvert kā konkurentu. SPA ir pievienotā vērtība – iespēja izmantot tieši SPA kā apmierinātības vērtību. Pie tam, Latvijā nav tik lielas ķēdes kā esam mēs. Ir ļoti grūti Latvijā tādu ķēdi izveidot- Latvija ir maza, bet mums tas izdevies.

D.A.:- Jūs tiešām esat vareni un izskatās, ka neapstāsieties pie saktā! (*teikts ar sajūsmu*) Tomēr, lai uzturētu tik lielu tīklu, jāprot pārvaldīt tas tīkls. Kā tiek Mogotel attīstīts? Kas tiek darīts? Kā Jūs pārņemat visas esošās viesnīcas?

I.Z.: -Notiek tā, ka viesnīcas pašas vēršas pie mums ar lūgumu pārņemt (*smejas*). Tāpēc ka viņiem vieniem nav tik lielas pārdošanas nodaļas, nav atsevišķa korporatīvā speciālista, kas zin visas līdzsabiedrības, kas tiekas ar partneriem, piesaista jaunus korporatīvos klientus, viņiem nav speciālista, kas monitorē cenas, viņiem nav visu to lietu, kas prot attīstīt uzņēmumu kā to darām mēs – tas ir pirmais. Otrais ir tas, ka viņi nevar dabūt tik labas izmaksas (*intonācija uz vārdiem “labas izmaksas”*) kā mēs, tāpēc viņiem labāk atdot mums to viesnīcu, lai mēs uzģenerētu viņam labāku peļņu un viņš samaksās mums to nosacītu procentu, nevis maksās pēc tam no savas kabatas (*pateikts ar ironiju*). Nevis mēs meklējam, bet mūs atrod. Šobrīd esam tendēti uz ārzemēm, kā jau minēju Latvijā vairs nav tik daudz vietas (*smejas*), lai būtu starptautiska ķēde, jo tagad mūs nomīnē starptautiskajā līmenī, kas nozīmē, ka esam atpazīstami arī ārzemēs, kas ir labi, tāpēc mēs attīstām šo daļu.

D.A.: -Varat sniegt kādu piemēru no tuvākiem plānotiem projektiem, plāniem?

I.Z.: -Nevaram teikt viennozīmīgi, kamēr nav parakstīts līgums ir nopietni juridiskie daži aspekti, investīcijas no mūsu puses, bet uz doto brīdi izskatās, ka tā būs Prāga, Vīne, Budapešta, Polija, Bulgārija būs nākošgad.

D.A.:- Plānojat kļūt par kūrorta viesnīcu operatoru? (*smejas*)

I.Z.: - (*smejas*) Kūrorta gluži nē, mēs tomēr gribam Skandināviju stilu ieturēt, mēs tomēr esam pēc Latvijas klimati būvēti. Bulgārija ir tāds eksperiments – paskatīties, kā mums ies, jo mēs esam pieraduši strādāt visu gadu, nevis tikai sezonu. Bet mēs esam atvērti izaicinājumiem un gatavi riskēt, lai attīstīties.

D.A.: -Vai būs pietiekams darbinieku skaits, ņemot vērā lielu darbaspēka plūsmu no uzņēmuma? Kas strādās šajās viesnīcās?

I.Z.: - Šīs visas viesnīcas ārzemēs ir pievienotā vērtība mūsu darbiniekiem. Tie, kuriem vēl nav ģimene, tiem, kam pabeigtas studijas. Protams, lai saglabātu Mogotel standartus ir vērts sūtīt mūsu darbiniekus. Tā ir lieliska iespēja attīstīt gan valodu, gan starptautisko pieredzi, pēc tam arī atgriezties atpakaļ uz Latviju un tā ir tā pievienotā vērtība.

D.A.: -Teorijā ir daudzas pielietojamas stratēģijas konkurētspējas attīstībā un konkurences priekšrocības. Varbūt Mogotel arī ir savas stratēģijas, kuras izmantojat uzņēmuma attīstībai?

I.Z.: -(pauze) Tātad, mēs ļoti strādājam pie pakalpojumu diferencēšanas. Skaidrs, mēs esam ļoti attīstījušies pa iepriekšējo gadu – mēs dziļi analizējam datus un viesus katrā viesnīcā. Mums jāsaprot kas ir tas viesis, kurš brauc pie mums. Katrā viesnīcā ir savs viesis, un tas ir jāsaprot. Vienā viesnīcā vairāk vīrieši-biznesmeņi, kas brauc uz konferencēm, tāpēc mēs nevaram viņam piedāvāt rožu masāžu (*smejas*), jābūt pakalpojumam attiecinātam pret viesi – piemēram, galvas masāža vai *Anti-stress body massage* -tas tāds banāls piemērs. Ja tās ir grupas, ģimenes – jāsaprot ko tieši mēs diferencējam, kādus bonusus mēs viņiem sniedzam. Vienu gadu Wellton Riga viesnīcā bija ļoti daudz bērnu – mēs piegādājām mazus lācītus, lai iepriecinātu bērniņus. Viesiem jājūtas īpašiem. Pārdošanas nodaļa segmentē tos viesus – uz kuru viesnīcu tie ir vairāk attiecināmi. Tā ir arī sava stratēģija, kā atgūt to viesi atpakaļ. Cilvēki atgriežas turp, kur jūtās īpaši. Ja mēs runājam par darbinieku motivāciju, tad tas ir liels, pat milzīgs, modulis, kas stimulē gan kultūru, gan standartus. Mēs attīstām Mogotel iekšējo tīklu, lai dažādu departamentu pārstāvji varētu sazināties savā starpā. Darbiniekiem jāzin savi kolēģi un aktuālākās ziņas, lai sajustu to iekšējo kultūru. Tas stimulē stabilitāti iekšā darbiniekā, jo viņš redz, ka uzņēmums aug un ka uzņēmums ir stabils, nodrošinot gan veselības apdrošināšanu, gan citas atlaides. Uzņēmuma nostāja vienmēr bija, ka mums ir jābūt visām sociālām garantijām – nekādas aplokšnes, domāt par darbiniekiem. Tieši individuālā motivācija ir struktūrvienības vadītāja uzdevums. Mēs nevaram motivēt ikkatru darbinieku katrā struktūrvienībā. Plānojam apmācības vadītājiem, jo ir emocionāli grūtas situācijas, it īpaši administratoriem, kas strādā ar viesiem un ir nestandarta situācijas, līdz ar to vadītājiem jāprot atbalstīt savi darbinieki... (*ieturēta pauze*) aaa, mani jau meklē, es mēģināšu ātri, man ir vēl viena tikšanās šodien paredzēta.

D.A.: - Būtībā, Jūs jau izvērsti atbildējāt uz visiem jautājumiem, bet kopumā – kā Jūs vērtējat darbinieku pienākumu izpildi?

I.Z.: - Es ļoti augsti vērtēju darbinieku darbu. Viesi apmierināti, atzīme sociālajos tīklos nekrītas un nesvārstās. Jūs vēlaties strādāt, Jūs vēlaties sasaistīt savu karjeru ar tūrisma nozari, bet viss ir atkarīgs no individuālajām vēlmēm un savas iekšējās motivācijas. Ko tas pierāda? Tas pierāda tikai to, ka ļoti reti mēs meklējam speciālistus, vadītājus no malas. Jo mēs tos atrodam mūsu darbiniekos, kuri parāda sevi, dara vairāk, izrāda iniciatīvu. Praktiski, 2 gadu laikā mēs nepieņēmām nevienu direktoru no malas, tikai varbūt vienu. Tas pierāda to, ka tie ir mūsu izaudzināti darbinieki. Mums ir lielas izaugsmes iespējas, galvenā ir iekšējā motivācija. Nu lūk tā, mēs attīstāmies un negribam apstāties.

D.A.: -Tad tas arī ir viss! Liels paldies par to, ka atradāt laiciņu man un tik atsaucīgi atbildējāt uz visiem jautājumiem! (*Iedod konfekšu kastīti*)

I.Z.: -Oooo, cik jauki! (*ar pilnīgu prieku*) Ja Jums būs kādi jautājumi, droši vērsieties ne tikai pētījuma izstrādē, bet arī darba jautājumos, man prieks, ka pie mums strādā tik lojāli darbinieki, kas izpēta katru segmentu! Nekautrējaties, nāciet pie mums! Pēc pusotra gada gaidām uz pārrunām uz mūsu nodaļu, tāpēc novēlēšu Jums veiksmi gan karjeras attīstībā, gan kursa darba aizstāvēšanā!

D.A.: -Liels Jums paldies! Visu labu!

I.Z.: - Atā!

SIA Mogotel aktuālās vakances uz 11.03.2020



by Mogotel

AKTUĀLĀS VAKANCES UZ 11.03.2020

Viesnīcas administrators/ - e

Wellton Rīga Hotel & SPA Wellton Riverside SPA Hotel	Rija Bauska Hotel Rija Hotel TIA	FOM Rixwell Old Rīga Palace Hotel
---	-------------------------------------	---

HOUSEKEEPING

Apkopēja Wellton Riverside SPA Hotel Rija Hotel TIA Rija VEF Hotel	Palīgstrādnieks Wellton Riverside SPA Hotel
--	---

Istabene

Wellton Centrum Hotel & SPA Wellton Riverside SPA Hotel Wellton Rīga Hotel & SPA	Rixwell Elefant Hotel Rixwell Old Rīga Palace Hotel Ibis Styles Rīga	Rija Irina Hotel Rija VEF Hotel Rija Hotel TIA
--	--	--

RESTORĀNS/ ĒDINĀŠANAS NODAĻA

Pavārs Wellton Riverside SPA Hotel Ibis Styles Rīga Rija VEF Hotel Rija Hotel TIA	Trauku mazgātājs Wellton Rīga Hotel & SPA Rixwell Old Rīga Palace Rija Hotel TIA Rija VEF Hotel
--	--

Viesmīlis Wellton Riverside SPA Hotel Rixwell Old Rīga Palace Rija Hotel TIA	Brokastu viesmīlis Wellton Riverside SPA Hotel Rija Hotel TIA Ibis Styles Rīga	Pavāra palīgs Rija Hotel TIA
--	--	--

Viesmīlis/ bārmenis Rixwell Hotel Konventa Sēta	Brokastu vecākais viesmīlis Wellton Rīga Hotel & SPA
---	--

MOGOTEL BIROJS

- Korporatīvo klientu vadības un pārdošanas speciālists;
- Konferenču un pasākumu pārdošanas vadītājs;
- Attīstības departamenta asistents;
- Mārketinga projektu vadītājs.

Lai pieteiktos vakancei, CV lūdzam sūtīt uz cv@mogotel.com, norādot vakanci un viesnīcu.

SIA Mogotel darbinieku aptauja ar mērķi uzzināt to apmierinātību

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes 4.kursa studente Anastasija Svetlova. Bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par personāla vadības rīku uzlabošanu, lai veicinātu SIA Mogotel konkurētspējas attīstību.

Personāla vadības rīki ir darba vide, darbinieku apmācības, darbinieku motivēšana, atalgojums un citi instrumenti, kas palīdz noturēt darbinieku darba vietā un veidot īstenu komandu, kas ļauj paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju.

Aptauja ir anonīma, dati tiks izmantoti apkopotā veidā, kā arī tā neaizņems vairāk par 15 minūtēm. Liels paldies par atsaucību un palīdzību!

Motivēšanas rīki un darbinieku apmierinātība

1.Kuri no šiem faktoriem motivē Jūs strādāt SIA Mogotel? (*vairāki varianti iespējami*)

- Pozitīva darba vide
- Atalgojums
- Motivācijas sistēma
- Apdrošināšana
- Apmācības
- Drošības, stabilitātes sajūta
- Sekmīga komunikācija starp vadību un darbinieku
- Dinamiska darba vide
- Iespēja apvienot darbu ar mācībām/papilddarbu
- Cits: _____

2.Lūdzu, novērtējiet Jūsu apmierinātību ar zemāk redzamiem faktoriem: (*viena atbilde*)
(1-pilnībā neapmierināts; 5-pilnībā apmierināts)

	1	2	3	4	5
Atalgojums					
Apdrošināšana					
Darba laiks					
Darba slodze					
Darbinieku atlaides (piemēram, SPA zona)					
Korporatīvie pasākumi					
Apmācības, papildus treniņi					
Attiecības ar darba devēju, uzticēšanās					

3. Vai uz doto brīdi Jūs esat pilnā mērā motivēts pildīt savus pienākumus?

- Jā
- Nē
- Grūti pateikt

Darba pienākumu izpilde

4. Vai Jūs skaidri saprotat savus pienākumus, ko pildāt ikdienā?

- Jā
- Nē

5. Vai sava darba laikā saņemat skaidrojumus kā izpildīt kādu pienākumu no darba tiešā vadītāja?

- Jā, ikdienā saņemu skaidrojumus
- Dažreiz saņemu skaidrojumus
- Nē, nesaņemu skaidrojumus

6. Vai Jūsu amatam ir izveidots/noformēts pienākumu apraksts?

- Jā
- Nē

7. Lūdzu, novērtējiet cik ļoti Jūs piekrītat dotiem apgalvojumiem:

	Pilnībā nepiekrītu	Nepiekrītu	Piekrītu	Pilnībā piekrītu	Grūti pateikt
Man patīk strādāt šajā uzņēmumā					
Es ieteiktu arī saviem draugiem strādāt šajā uzņēmumā					
Es strādāju saliedētā komandā kopīgu mērķu sasniegšanai					
Es jūtu savu personīgo ieinteresētību uzņēmuma attīstīšanā					
Veicot savu darbu es nepārtraukti profesionāli attīstos					
Es jūtos stabili par iespēju arī turpmāk strādāt savā amatā un šajā uzņēmumā					
Uzskatu, ka saņemu taisnīgu atalgojumu atbilstoši saviem darba pienākumiem, prasmēm un zināšanu līmenim					
Man ir patīkami uzturēt attiecības ar kolēģiem arī ārpus darba					

Personāla vadības rīku uzlabošana

8. Vai Jūs plānojat tuvākā gada laikā mainīt savu darba vietu?

- Jā
- Nē
- Neesmu par to domājis/-usi

9. Vai uzskatāt, ka uzņēmumam ir nepieciešams uzlabot/attīstīt personāla vadības rīkus?
Ja uz šo jautājumu atbildat ar "Nē", tad izlaidiet 10. jautājumu

- Jā
- Nē

10. Ko, pēc Jūsu domām, būtu nepieciešams uzlabot?

Dati par respondentu

11. Jūsu dzimums

- Vīrietis
- Sieviete
- Nevēlos teikt

12. Jūsu vecums:

- Līdz 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 un vairāk

13. Jūsu nodarbošanās:

- Strādāju tikai SIA Mogotel
- Studēju un strādāju
- Ir papildus darbs

14.Lūdzu, norādiet līmeni, kurā strādājat SIA Mogotel:

- Uzņēmuma vadītājs/-ja
- Uzņēmuma nodaļas vadītājs/-ja
- Uzņēmuma nodaļas darbinieks/-ce
- Struktūrvienības vadītājs/-ja
- Struktūrvienības nodaļas vadītājs/-ja
- Struktūrvienības darbinieks

15.Lūdzu, norādiet savus vidējos ienākumus mēnesī (netto)

- Līdz 450 EUR
- 451 EUR - 550 EUR
- 551 EUR - 650 EUR
- 651 EUR - 750 EUR
- Vairāk par 751 EUR

16.Jūsu strādāšanas ilgums:

- Līdz 1 gadam
- 1 - 3 gadi
- 3 - 5 gadi
- Vairāk par 5 gadiem

Liels paldies par Jūsu līdzdalību aptaujā!

Bakalaura darbs „Uzņēmuma SIA Mogotel konkurētspējas paaugstināšana ar personāla vadīšanas rīku pilnveidošanu” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: _____ Anastasija Svetlova _____ .05.2020.

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Mg. BA , lektore Irina Rezepina _____ .05.2020.

Recenzents: Mg. BA, lektors Mārtiņš Danusēvičs

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____ Laila Lisenko _____ .05.2020.

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē _____ .05.2020.

Komisijas sekretārs(e): _____ . 05. 2020.

(paraksts)

(paraksta atšifrējums)