

EKONOMIKAS UN KULTŪRAS AUGSTSKOLA

Studiju programma “Biznesa vadība”

Una Skrastiņa

**DARBINIEKU LOJALITĀTES
PAAUGSTINĀŠANAS IESPĒJAS PASTA
NOZARĒ**

Maģistra darbs

Darba zinātniskā vadītāja
profesore, Dr.phil. V. Vēvere

Rīga 2019

Noslēguma darba novērtējuma lapa

Maģistra darbs “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas pasta nozarē”

(darba veids) (darba nosaukums)

(turpmāk teksta – Darbs) ir izstrādāts Ekonomikas un kultūras augstskolas studiju programmā “Biznesa vadība”.

Es, Una Skrastiņa, kā Darba vienīgais autors, atļauju / neatļauju (vajadzīgo pasvītrot)

(vārds, uzvārds)

Ekonomikas un kultūras augstskolai publiskot savu Darbu pilnā apjomā (ieskaitot arī pilna Darba komplektācijā ietilpstošus Darba failus).

..... (paraksts, datums)

Darba zinātniskais vadītājs: Dr.phil., prof. Velga Vēvere

.....

(vārds, uzvārds) (paraksts, datums)

Darba normkontrolieris:

.....

(vārds, uzvārds) (paraksts, datums)

Darba recenzents:

.....

(vārds, uzvārds) (paraksts, datums)

Darbs ir ieteikts aizstāvēšanai Valsts pārbaudījuma komisijā.

Studiju programmas “Biznesa vadība” direktors (-e)

..... darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījuma komisijas 2019. gada sēdē un novērtēts ar atzīmi ()

Valsts noslēguma komisijas priekšsēdētājs

.....

.....

(vārds, uzvārds)

(paraksts, datums)

ANOTĀCIJA

Una Skrastiņa. Maģistra darbs. Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas pasta nozarē.
– Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2019.

Maģistra darba apjoms ir 85 lappuses (neskaitot pielikumus). Darbs satur 10 pielikumus uz 15 lpp. Maģistra darbs sastāv no Ievada, Analītiskā apskata daļas, Pētījumu metodoloģijas, Praktiskās daļas, Secinājumu un priekšlikumu daļas, un Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksta. Tas satur 7 tabulas, 19 attēlus un 75 izmantotās literatūras un informācijas avotus.

Pētījuma aktualitāte: Pēdējo 20 gadu laikā Latvijas iedzīvotāju skaits samazinājies par aptuveni 1/5 jeb gandrīz 500 tūkstošiem. Līdz ar iedzīvotāju skaita samazinājumu saasinās darbspēka deficīta problēma. Kā rezultātā uzņēmumos kļūst arvien aktuālāka nepieciešamība novērst darbinieku aiziešanu un ar tiem veidot ilgtermiņa darba attiecības. Līdz ar to ar katru gadu arvien vairāk pieaug uzņēmumam lojālu darbinieku vērtība un nozīme uzņēmumā, un mūsdienu ekonomikas pamatā galvenā uzņēmumu konkurences priekšrocība, kopā ar informācijās tehnoloģijām, kļūst personāls.

Pētījuma mērķis: Noteikt darbinieku lojalitāti ietekmējošos faktorus un izstrādāt darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli.

Pētījuma metodes: Pasta nozares ekspertu intervija – ar mērķi noskaidrot viņu izpratni par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem. Valsts akciju sabiedrības “Latvijas Pasts” darbinieku aptauja ar mērķi noskaidrot viņu viedokli par lojalitātes jēdzienu, uzņēmuma mērķi, vadītāju. Iegūto rezultātu apstrādei izmantotas tādas metodes kā dinamikas rindu analīze, interviju transkripcija, frekvenču analīze, dokumentu analīze, aprakstošā statistika un grafiskā analīze.

Sasniegtie rezultāti: Izstrādāts darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modelis Valsts akciju sabiedrībai “Latvijas Pasts”.

Atslēgas vārdi: lojalitāte; faktori; pasts; Latvija.

ANNOTATION

Una Skrastiņa. Master's Thesis. Possibilities of increasing employee loyalty in the postal sector. - Riga: School of Economics and Culture, 2019.

The Master's thesis is written in Latvian. The volume of the Thesis is 85 pages (not including appendices). The Thesis consists of Introduction, Analytical review, Research methodology part, Practical part, Conclusions and recommendations. It comprises 7 tables, 19 figures and 10 attachments on 15 pages. Bibliography consists of 75 information sources.

Topicality of the research: During the last 20 years, the population of Latvia has decreased by about 1/5 or almost 500 thousand. Together with the reduction of the population, the problem of labour shortages is exacerbating. As a result, the need to prevent workforce and building long-term labour relationships becomes more topical in the companies. Constantly the value and importance of loyal to the company employees is constantly increasing each year, and in the modern economy, the staff together with information technology becomes the main competitive advantage of enterprises in the modern economy.

Aim of the research: To determine the factors influencing the loyalty of employees and to develop a model of factors influencing employee loyalty.

Research Methods: An interview of postal industry experts to find out their understanding of factors affecting employee loyalty. The survey of the employees of the State Joint Stock Company "Latvijas Pasts" with the aim of clarifying their opinion about loyalty concepts, goals of the company, and managers. To process the results such methods as dynamics queue analysis, interview transcription, frequency analysis, document analysis, descriptive statistics and graphical analysis is used.

Achieved results: A model of employees' loyalty factors for the State Joint Stock Company "Latvijas Pasts" has been developed.

Keywords: loyalty; factors; post; Latvia.

АННОТАЦИЯ

Уна Скрастиня. Магистерская работа. Возможности повышения лояльности сотрудников в почтовом секторе. - Рига: Школа экономики и культуры, 2019.

Магистерская работа написана на латышском языке. Объем работы составляет 85 страниц (не считая приложений). Магистерская работа состоит из введения, части аналитического обзора, части методологии исследования, практической части, части выводов и рекомендаций, и списка использованной литературы у источников информации. Работа содержит 7 таблиц, 19 рисунков и 10 приложений на 15 страницах. Библиография состоит из 75 источников информации.

Актуальность исследования. За последние 20 лет население Латвии сократилось примерно на 1/5 или почти на 500 тысяч человек. Вследствие уменьшения численности населения обостряется проблема нехватки рабочей силы. В результате на предприятиях все более актуальной становится необходимость удержать сотрудников и построение долгосрочных трудовых отношений. Следовательно, с каждым годом возрастает ценность и значение лояльных предприятию сотрудников, а в основе современной экономики основным конкурентным преимуществом предприятий, наряду с информационными технологиями, становится персонал.

Цель исследования: определить факторы, влияющие на лояльность сотрудников, и разработать модель факторов, влияющих на лояльность сотрудников.

Методы исследования: интервью с экспертами почтовой индустрии, с целью выяснить их мнение о факторах, влияющих на лояльность сотрудников. Опрос сотрудников Государственного акционерного общества "Latvijas Pasts" с целью выяснить их мнение о понятии лояльности, цели предприятия и руководителя. Для обработки полученных результатов использованы такие методы как динамический анализ очереди, транскрипция интервью, частотный анализ, анализ документов, описательная статистика и графический анализ.

Достигнутые результаты: Разработана модель факторов лояльности работников для Государственного акционерного общества "Latvijas Pasts".

Ключевые слова: лояльность; факторы; почта; Латвия.

SATURS

IEVADS	7
1. ANALĪTISKAIS APSKATS.....	12
1.1. Lojalitātes jēdziens, būtība un nozīme.....	12
1.2. Lojalitātes veidi un faktori	20
1.2.1. Lojalitāte organizācijai	24
1.2.2. Finansiālie un nefinansiālie parametri.....	28
1.2.3. Lojalitātes līmeņi.....	31
2. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA.....	37
2.1. Pētījuma gaita	37
2.2. Dokumentu analīze	39
2.3. Pētāmā instrumenta izstrāde	42
2.3.1. Anketēšana	44
2.3.2. Intervija	47
2.4. Datu analīze	51
3. PĒTĪJUMA REZULTĀTI.....	53
3.1. Dokumentu analīzes rezultāti.....	53
3.2. Interviju rezultāti.....	56
3.3. Anketēšanas rezultāti	59
3.4. Pasākumi, lai palielinātu darbinieku lojalitāti.....	71
3.5. Darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modelis.....	73
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	76
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS	79
PIELIKUMI.....	86

IEVADS

Pētījuma aktualitāte. Kā liecina Latvijas Republikas (turpmāk - LR) Ekonomikas ministrijas “Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm”, Latvijas tautsaimniecība ir cieši integrēta starptautiskajos tirgos, tāpēc jaunu konkurētspējas priekšrocību veidošanā Latvijai ir jāpielāgojas globāliem izaicinājumiem, kas maina tradicionālo biznesa modeli. Pašreizējais zems inovāciju sniegums liecina par nepietiekamu valsts ieguldījumu cilvēkkapitālā, tāpēc ļoti svarīgs faktors ir uzņēmēju motivācijas veicināšana biznesa modeļa maiņai un jaunu konkurētspējas priekšrocību izziņāšanai un veidošanai. Pēdējo 20 gadu laikā Latvijas iedzīvotāju skaits samazinājies par aptuveni 1/5 jeb gandrīz 500 tūkstošiem, turklāt vairāk nekā pusi (54%) šo samazinājumu ir noteicis iedzīvotāju skaita kritums vecumā no 20 - 60 gadiem. Tāpat šajā laikā iedzīvotāju vidējais vecums pieaudzis par aptuveni 5 gadiem no vidēji 37 gadiem 1997. gadā līdz 42 gadiem 2017. gadā, līdz ar to papildus iedzīvotāju skaita absolūtam samazinājumam ir mainījusies arī iedzīvotāju vecumstruktūra. Sagaidāms, ka līdzīgas tendences saglabāsies arī turpmākajos gados – kopumā līdz 2035. gadam iedzīvotāju skaits varētu samazināties par gandrīz 7% jeb vairāk kā par 132 tūkstošiem (Ekonomikas ministrija, 2018).

Saskaņā ar LR Centrālās statistikas pārvaldes datiem 2018. gada sākumā tas bija 1 miljons 934 tūkstoši. Jāņem vērā arī tas, ka Latvijā sabiedrība noveco, kā arī dzimumu atšķirību, jo 2017 gadā no 1 950 116 iedzīvotājiem 895 683 bija vīrieši un 1 054 433 sievietes (Centrālā statistikas pārvalde, 2018). Jāakcentē, ka Rīgas pilsēta ir piedzīvojusi lielāku iedzīvotāju skaita samazināšanos nekā jebkura cita ES galvaspilsēta 21. gadsimtā (Eurostat, 2017). Turklāt, neskatoties uz sagaidāmo iekšzemes ekonomisko apstākļu uzlabošanos, tiek prognozēts, ka Latvijas iedzīvotāju skaits no 2017. līdz 2022. gadam samazināsies par 54 302, proti, par 30 cilvēkiem dienā jeb par vienu Pāvilstu (900 iedzīvotāju) mēnesī (Domnīca Certus, 2017) (1. att.).

Līdz ar iedzīvotāju skaita samazinājumu - saasinās arī darbaspēka deficīta problēma, kā rezultātā uzņēmumos kļūst arvien aktuālāka nepieciešamība novērst darbinieku aiziešanu un ar tiem veidot ilgtermiņa darba attiecības. Bieži vien uzņēmumos daudz uzmanības tiek pievērsts tam, lai uzņēmumu vadītu labs vadītājs, tomēr katram vadītājam ir vajadzīgi arī darbinieki, jo īpaši tādi, kuri izprot uzņēmuma stratēģiju un mērķus, uz kuriem var paļauties, kuri ir uzticīgi, un pie pirmajām grūtībām nepieņems lēmumu mainīt darbu.

Kā norāda Eiropas Profesionālās izglītības attīstības centrs (*The European Centre for the Development of Vocational Training*) (turpmāk - Cedefop), tehnoloģiskais progress ir radījis

ne tikai jaunas, parasti augsti kvalificētas, darba vietas (web aplikāciju dizaineri, programmētāji, tirgus pētījumu datu analītiķi), bet arī iespējas pārņemt daudz interesantākus un produktīvākus darba uzdevumus, ļaujot rutīnas darbu veikt robotiem (Cedefop 2018). Līdz ar to ar katru gadu arvien vairāk pieaug uzņēmumam lojālu darbinieku vērtība un nozīme uzņēmumā, un mūsdienu ekonomikas pamatā galvenā uzņēmumu konkurences priekšrocība, kopā ar informācijās tehnoloģijām, kļūst personāls. Tieši no darbinieku kompetences līmeņa, motivācijas un lojalitātes lielā mērā ir atkarīga uzņēmuma stratēģijas efektīva realizācija. Tomēr ieguldījums cilvēkkapitālā, tajā skaitā darbinieku lojalitātes paaugstināšanā, joprojām netiek pienācīgi novērtēts. Joprojām izdevumi personālam, tā apmācībā, attīstībā, darba apstākļu uzlabošanā un labsajūtas veicināšanā, tiek vērtēti vienkārši kā izmaksas, bet nevis ilgtermiņa investīcijas.

Darbinieka lojalitāte ir augstākais starppersonāla attiecību līmenis, ko darba devējs var sasniegt savā uzņēmumā. Paaugstināt darbinieku lojalitāti un palielināt uzņēmumam lojālu darbinieku skaitu - ir viens no veidiem, kā varētu palielināt arī uzņēmuma peļņu, jo šie faktori ir savā starpā saistīti. Darbinieka lojalitāte uzņēmumam ir cieši saistīta ar labu atmosfēru darba kolektīvā, labu klientu apkalpošanu, kas savukārt ietekmē klientu lojalitāti uzņēmumam. Šādas attiecības ir īpaši svarīgas pakalpojumu nozarēs, kurās klienti ir ciešāk saistīti ar pakalpojumu sniedzējiem, kā tas ir, piemēram, pasta nozarē.

Pasta nozare ir nozīmīga Latvijas tautsaimniecības joma, īpaši attīstoties modernajām tehnoloģijām un e-komercijai. Tai ir liels attīstības potenciāls, kura izmantošana ir atkarīga no darba devēju nozīmīgiem lēmumiem un pielietotām inovācijām jomas attīstīšanai, norāda LR Satiksmes ministrs Uldis Augulis (LR Satiksmes ministrija, 2018). Viņam nevar nepiekrīst, jo pasts ir nozīmīgs katram cilvēkam, uzņēmumam, valstij un sabiedrībai kopumā, tādēļ pasta nozare ir viena no tām, kurās darbinieku lojalitāte ir īpaši svarīga. Pasta pakalpojumiem ir liela nozīme arī citu ekonomikas sektoru efektīva darba nodrošināšanā, jo neskatoties uz tehnoloģisko progresu, pasta tīkls joprojām ir lielākais un blīvākais pasaulē. Ļoti svarīga ir pasta pakalpojumu loma komunikāciju attīstībā, ne tikai informācijas apmaiņas jomā, bet arī sociālās vienotības saglabāšanā un nodrošināšanā, norāda LR Satiksmes ministrija, raksturojot pasta jomu (LR Satiksmes ministrija, 2017). Daudzās mazajās pašvaldībās Latvijā vairs nav kultūras namu, nav vairs pat skolu, ir tikai daži privātie uzņēmumi, kuri ir arī darba devēji. Lielāko daļu darbavietu vietējiem iedzīvotājiem nodrošina valsts pārvaldes iestādes, arī Latvijas Pasts, kam ar uzņēmumam lojālu darbinieku starpniecību ir nozīmīga loma pakalpojumu sniegšanā, informācijas apmaiņā, savstarpējā saziņā. Būtiski atzīmēt arī to, ka

Latvijā universālo pasta pakalpojumu (vēstuļu korespondences un pasta paku sūtījumi) šobrīd sniedz Latvijas Pasts.

Pētījumā ir atspoguļoti vēl neizpētīti jautājumi par darbinieku lojalitātes paaugstināšanas ietekmējošiem faktoriem pasta nozarē Latvijā, jo publiski nav pieejami šādi pētījumi, kur plaši aplūkoti un padziļināti pētīti šie jautājumi pasta nozarē.

Maģistra darba novitāte: Pētījuma gaitā autore izstrādāja anketu un darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli.

Maģistra darba mērķis ir noteikt darbinieku lojalitāti ietekmējošos faktoros un izstrādāt darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli.

Maģistra darbā ir izvirzīti šādi pētījuma jautājumi: kuri no lojalitātes paaugstināšanas faktoriem visbūtiskāk ietekmē pasta nozares darbinieku lojalitāti?

Maģistra darba teorētiskā un praktiskā vērtība: autores rīcībā nav publiski pieejamu pētījumu šajā jomā, kas būtu veikti pēdējos 4 gados, tādēļ darba teorētiskā vērtība saistīta ar veikto pētījumu, kurā padziļināti pētīta darbinieku lojalitātes nozīme un pētījuma rezultāti atspoguļos esošo situāciju Latvijas pasta nozarē. Pētījuma praktiskā vērtība balstās uz autores izstrādātā pētījuma rezultātiem – faktoru modeļa izstrādi, kas sniedz priekšlikumus par darbinieku lojalitātes paaugstināšanu pasta nozarē. Tā kā Latvijas Pasts ir lielākais pasta nozares uzņēmums Latvijā, tas nodrošina plašāko pasta pakalpojumu pieejamību visā Latvijas teritorijā, uzturot vairāk nekā 600 pasta pakalpojumu sniegšanas vietu, kurā strādā ap 4000 darbinieku 150 dažādās profesijās, tā kapitāla daļas pieder Latvijas valstij (Satiksmes ministrija, 2018), pētījumam ir nozīme arī mūsu valsts tautsaimniecībā. Jāuzsver, ka pētījuma rezultātus var izmantot arī citi pasta nozares uzņēmumu vadītāji, lai paaugstinātu darbinieku lojalitāti.

Pētījuma objekts – pasta nozare, **pētījuma priekšmets** – darbinieku lojalitātes paaugstināšanas faktori.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, ir izvirzīti šādi **uzdevumi**:

1. izpētīt literatūru par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem;
2. veikt pasta nozares un to reglamentējošo dokumentu analīzi;
3. izstrādāt pētījuma metodoloģiju un instrumentus, veikt respondentu atlasī;
4. veikt intervijas Latvijas Pasta padomes un valdes locekļiem;

5. veikt anketēšanu Latvijas Pasta darbiniekiem;
6. analizēt iegūto informāciju un apkopot darba gaitā gūtos secinājumus;
7. izstrādāt darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli un izteikt priekšlikumus pētāmo problēmu risināšanai.

Pētījumā metodoloģija un izmantotās metodes datu vākšanai un apstrādei. Pasta nozares ekspertu intervija, ar mērķi noskaidrot viņu izpratni par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem. Latvijas Pasts darbinieku aptauja ar mērķi noskaidrot viņu viedokli par lojalitāti, tāpēc anketēšana tikai veikta pēc Likerta skalas (pieci līmeņi). Iegūto rezultātu apstrādei izmantotas tādas metodes kā dinamikas rindu analīze, interviju transkripcija, frekvenču analīze, dokumentu analīze, aprakstošā statistika, grafiskā analīze. Datu apstrādes metodes tiek izmantotas, lai pamatotu pētījuma nozīmi un analizētu datus.

Pētījuma ierobežojumi. Pētījums veikts par laika periodu no 2018. gada 1. jūlija līdz 2018. gada 1. decembrim, un praktiskā daļā tiek padziļināti pētīts Latvijas Pasts.

Darbinieku lojalitātes jautājumus, kurus darba autore pamatā izmantoja savā pētījumā, ir analizējuši šādi autori:

- Vadībzinātnes doktore Ligita Zīlīte grāmatā “Personāla vadība un socionika”;
- Valsts kancelejas pasūtījums, zinātniskais vadītājs M.Phil., PhD (Cantab.) Roberts Ķīlis “Ierēdņu sociālpsiholoģiskais profils un motivācija”;
- Lails Spensers, Jr., PhD Signe Spensere grāmatā “Darba kompetences. Izcila darba snieguma veidošana”.

Savukārt mūsdienu pētniecības sistēmu atspoguļojums, sniedzot ieskatu pētniecības teorētiskajos pamatjautājumos pamatā, tika rasts šādu autoru darbos:

- Silvija Kristapsone grāmatā “Zinātniskā pētniecība studiju procesā”;
- Kristīnes Mārtinsones, Anitas Piperes, Daigas Kamerādes zinātniskajā redakcijā izdotajā grāmatā “Pētniecība. Teorija un prakse”;
- Artūra Kroplija un Malgožatas Raševskas grāmata “Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs”, u.c.

Darba pamatdaļu īss apraksts:

1.nodaļa. **Analītiskais apskats.** Pirmajā nodaļā tiek veikta problēmas stāvokļa analīze, sākmā noskaidrojot lojalitātes jēdziena būtību un nozīmi, veidus un faktorus, kas to ietekmē, to identificēšanu un klasificēšanu. Pamatā tiek analizēti jautājumi, ko šī pētījuma problēmas risināšanā ir darījuši citi pētnieki, pamatojoties uz publiski pieejamiem zinātniskajiem pētījumiem, kurus autore ieguva zinātniskajās datu bāzēs (EBSCO, Scopus, Google Scholar, u.c.), kā arī Nacionālajā bibliotēkā un Rīgas Centrālajā bibliotēkā, tā pētīt koncepcijas dažādu autoru sniegtās definīcijās, lojalitātes veidu un faktoru iedalījumā. Savukārt, pielietojot datu apstrādes metodes, tika veikta dokumentu un statistikas datu analīze, lai pamatotu problēmas nozīmīgumu. Nodaļas beigās tiek izdarīti autores secinājumi.

2.nodaļa. **Pētījuma metodoloģija.** Šajā nodaļā autore, balstoties uz zinātniskās literatūras analīzes un jau esošajām metodēm, teorētiski pamato pētījuma risināšanas iespējas, aprakstot visus darbā izstrādātos novitātes elementus – anketas, intervijas jautājumi un jaunu modeli, secinājumi un priekšlikumi. Detalizēti tiek aprakstīts un raksturots viss pētījuma izstrādāšanas process, analizējot metodoloģijas, pamatojot autores izvēli konkrētu metožu izvēlē, kas tiks praktiski piemērotas 3.nodaļas (praktiskās daļas) ietvaros. Tiek aprakstīti arī pētījuma instrumenti, kā arī raksturots instrumenta (aptaujas anketas un intervijas jautājumu) izstrādāšanas un datu vākšanas process. Nobeigumā tiek izdarīti secinājumi.

3.nodaļa. **Pētījuma rezultāti.** Šajā nodaļā tiek veikta teorētisko pētījumu rezultātu aprobācija, aprakstot tos, veicot interpretāciju, korelatīvo analīzi, pārbaudot ticamību. Tiek aprakstīti rezultāti, kas tika iegūti, veicot pasta nozares uzņēmumā Latvijas Pasts strādājošo aptauju ar izstrādātās anketas un intervijas palīdzību. Tiek izdarīti secinājumi, sniegti priekšlikumi, izstrādāts modelis, rekomendācijas par teorētiskajā daļā iegūto rezultātu, izstrādāto novitāšu un pieņemto lēmumu praktisku pielietošanu. Šajā nodaļā tiek pierādīts, ka iegūtie rezultāti ir praktiski izmantojami un pētījumam ir gan teorētiska, gan arī praktiska nozīme.

1. ANALĪTISKAIS APSKATS

1.1. Lojalitātes jēdziens, būtība un nozīme

“Lojāls” (angļu *loyalty*) ir tāds, kas pilda pastāvošās varas prasības, noteikumus, kas nevainojami, korekti izturas (pret kādu, ko) (Bāliņa u.c., 1987), kurā izpaužas respekts pret pastāvošo iekārtu, varu, valsti, kā, rīcība, kurā izpaužas uzticība, godprātība (Baldunčiks & Pokrotniece, 2005). Lojāls ir arī tāds, kas tikai turas likuma robežās, reizēm tikai ārēji, formāli, un tāds, kas izturas neitrāli (Cepurniece u.c., 1978). Tas ir arī godīgums, tikumība, padevība valdībai (Būmanis, Dišlers & Švābe, 1933).

Lojalitātes jēdziens tiek dažādi definēts vārdnīcās un to ir arī pētījuši vairāki autori, tā atklājot lojalitātes dažādās šķautnes un līmeņus. Lojalitāte tiek skaidrota sākot ar neitrālu attieksmi un izturēšanos, uzticību un godprātību līdz augstākajam līmenim - vēlmei upurēties. Piemēram, kā savā grāmatā “Lojalitātes efekts” norāda Freds Reichels (Fred Reichheld), lojalitāte ir vēlme veikt ieguldījumus vai personīgu upuri, lai stiprinātu attiecības (Green, 2007). Upurēt nozīmē labprātīgi atteikties (no kā), atdot (ko) kā labā (Bāliņa u.c., 1987, 823. lpp.). Kā norāda pētnieks Čumarins (И. Г. Чумарин), darbinieku pozitīva attieksme pret uzņēmumu veidojās cilvēku resursu attīstības formēšanās rezultātā, kura pasvītro personāla nozīmīgumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā (Чумарин, 2000). Autore secina, ka lojalitāte ir darbinieka attieksme, tas ir faktors, kas veidojās, attīstās, mainās, tas var būt pozitīvs, neitrāls vai negatīvs, to varētu iedalīt vai mērīt līmeņos. Lojalitāti var mērīt arī tā pretstatu – nelojalitāti – un tai ir cieša saikne arī ar uzņēmuma mērķu izpratni un sasniegšanu un pat upurēšanos uzņēmuma labā, kas varētu būt vēlmais un augstākais darbinieka lojalitātes līmenis.

Vairāki pētnieki lojalitātes jēdzienu saista ar cilvēka psiholoģisko stāvokli. Piemēram, Novikovs (С.Д. Новиков) pētījumā “Efektīvas personāla novērtēšanas metodes” (*Эффективные методы оценки персонала*) secina, ka lojalitāte ir darbinieka sociāli-psiholoģisks stāvoklis. Tas nosaka darbinieka attieksmi pret vadību, citiem darbiniekiem, viņu rīcību, organizāciju kopumā (Новиков, 2011, 427. lpp.). Līdzīgu viedokli izsaka arī Dr.sc.administr. Ligita Zīlīte grāmatā “Personāla vadība un socionika”, norādot, ka lojalitāte ir psiholoģisks stāvoklis, kas raksturo darbinieka attiecības ar organizāciju un ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētā organizācijā (Zīlīte, 2013, 25.-26. lpp.). Te saskatāma ne tikai lojalitātes saistība ar personas psiholoģisko stāvokli, bet jau ar lēmumu turpināt strādāt attiecīgajā uzņēmumā vai arī nodomu mainīt darba vietu.

Kā liecina TNS Latvija pētījuma dati, Latvijā gandrīz puse uzņēmumu vadītāju uzskata, ka darbinieku mainība ir nopietna problēma, kas apdraud uzņēmuma veiksmīgu darbību. Katrs ceturtais darbinieks apsver iespēju mainīt pašreizējo darbu, un katrs desmitais darbinieks ir “svārstīgais” jeb tas, kurš nav pārliecināts, vai grib palikt darbā, vai to mainīt. Turklāt ir novērojama tendence samazināties to darbinieku īpatsvaram, kuri neapsver iespēju mainīt darbu (TNS Latvia, 2015a, 2015b, 2016a). Jāņem vērā, ka darbiniekam aizejot no darba, arī zināšanas un vērtīga informācija pamet uzņēmumu, piemēram, kontakti ar klientiem.

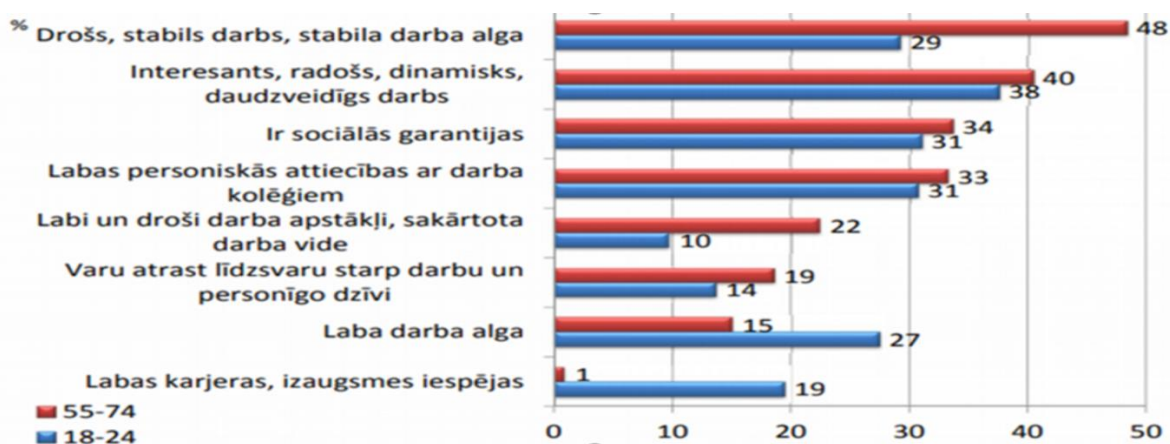
Lai gan uzskats, ka ir laiks mainīt amatu vai darba devēju ik pēc septiņiem gadiem, ir novecojis, šobrīd, kad pārmaiņas ir dabisks, pašsaprotams un neatņemams uzņēmējdarbības attīstības veids, ir pieņemami, ka pārmaiņas profesionālajā jomā notiek daudz ātrāk un straujāk. *CV Market*, analizējot portālā ievietotos profilus, norāda, ka 18–29 gadu vecumā darbinieks vienā uzņēmumā vidēji nostrādā 14,2 mēnešus jeb nedaudz vairāk par 1 gadu, 30–45 gadus veci darbinieki divreiz ilgāk – vidēji 30 mēnešus jeb 2,5 gadus, bet darbinieki, kas vecāki par 46 gadiem, darba vietu maina vēl retāk un vienā uzņēmumā strādā vidēji 74 mēnešus jeb 6 gadus (avots: www.cvmarket.lv). Interneta portāls *The Balance*, kas sniedz dažādus padomus finanšu labklājības stiprināšanai, norāda, ka cilvēki vecumposmā no 18 līdz 48 gadiem vidēji strādā 11,7 darba vietās. Vecumposmā no 18 līdz 24 gadiem – 5,5 darba vietās, savukārt pēc 25 gadiem vidēji 2,4 darba vietās (Swedbank, 2018). Vērtējot darbinieku lojalitātes paaugstināšanās faktoros, šie aptaujas dati būtu jāņem vērā, netērējot lieki resursus tur, kur tas nenesīs atdevi.

Autore uzskata, ka ilgstoši strādājot vienā vietā, it sevišķi, veicot rutīnas darbu, darbinieks var kļūt neapmierināts, var zust entuziasms, kāds tas bija uzsākot darba attiecības, bet tas ne vienmēr nozīmēs, ka darbinieks vēlas mainīt darba vietu. Iespējams, ir pienācis laiks piedāvāt darbiniekam citu amatu, citus darba pienākumus, rotēt darbiniekus savā starpā, piemēram mainot darba pienākumus nodaļas ietvaros. Tomēr vispirms būtu jānoskaidro neapmierinātības iemesli.

Lai gan Latvijā pēdējos gados jo īpaši saasinās darbaspēka deficīta problēma, tomēr vadītāju un darbinieku viedoklis par kadru mainības iemesliem ir atšķirīgs. Šī ir problēma, kuru būtu iespējams risināt, noskaidrojot tos faktoros, kas ir problēmas pamatā. Piemēram, kā liecina pēc SEB dzīvības apdrošināšanas pasūtījuma veiktā aptauja, 76% aptaujāto uzņēmēju darbinieku mainību uzskata par problēmu, kas apdraud vai varētu apdraudēt biznesu. Pētījumā atzīts, ka divi no pieciem nodarbinātajiem ir nopietni domājuši par darba maiņu vai uzsākuši cita darba meklējumus. Tajā pašā laikā 60% uzņēmumu vadītāju, domājot par nākotnes

plāniem attiecībā uz jaunu vai paplašinātu papildus labumu piedāvājumu saviem darbiniekiem, ir skeptiski noskaņoti un apgalvo, ka drīzāk nepiedāvās bonusus un nepaplašinās to klāstu. Savukārt 88% darbinieku piekrīt apgalvojumam, ka papildus motivēšana no uzņēmuma puses veicinātu viņu lojalitāti tam un motivētu kļūt par ilggadējo darbinieku (Latvijas Apdrošinātāju Asociācija, 2018).

Kā norāda SEB dzīvības apdrošināšanas valdes locekle Dace Brencēna: „Mūsu pētījuma dati nepārprotami parāda darba devēju un darbinieku viedokļu atšķirības, vērtējot galvenos risinājumus darbinieku noturēšanai un motivēšanai – uzņēmēji liek akcentu uz algu paaugstināšanu, savukārt darbinieki samērā bieži piemin motivēšanas politikas izveidošanu un papildus labumu piešķiršanu. Sabiedrībā mainās vērtības, un rodas pieprasījums pēc jaunas atalgojuma sistēmas, kad darba alga tiek papildināta ar dažādiem labumiem, kas ne tikai veicina darbinieku lojalitāti uzņēmumam, bet rada līdzatbildības un solidaritātes kultūru darba attiecībās.” Līdzīgu viedokli izsaka arī Latvijas Darba devēju konfederācijas ģenerāldirektore Līga Meņģelšone: „Mūsu uzņēmēju pieredze liecina, ka jauna darbinieka piesaiste ir krietni dārgāka nekā esošo noturēšana uzņēmumā. Labā prakse – darba devējam ikdienā rūpēties ne vien par klientu, bet arī darbinieku apmierinātību un lojalitāti, kas nodrošina zemāku kadru rotāciju un augstāku darbinieku uzticību uzņēmumam.” (Latvijas Apdrošinātāju Asociācija, 2018). Darbinieku vecuma un apmierinātības jautājumus pētījis arī Organizācijas attīstības centrs Spring Valley pētnieks Jānis Gredzens, pētījumā “Darba apstākļi un riski Latvijā 2009 - 2010”, kur tika salīdzināti iemesli, kāpēc nodarbinātie ir apmierināti ar darbu (jaunieši un gados vecāki nodarbinātie) (Gredzens, 2012). Pētījumā secināts, ka viņu apmierinātības ar darbu iemesli ir dažādi (1. att.).



1. att. Iemesli, kāpēc nodarbinātie ir apmierināti ar darbu (jaunieši un gados vecākie nodarbinātie) (Avots: autore apkopoti Jāņa Gredzena, Spring Valley pētījuma dati)

Lai gan pētījumā ir dati par 2009. – 2010. gadu, autore uzskata, ka tie savu aktualitāti nav zaudējuši joprojām. Piemēram, drošs, stabils darbs vairāk interesē vecāka gada gājuma cilvēkus, bet labas karjeras un izaugsmes iespējas - gados jaunākus, bet vecāku grupu tas gandrīz vairs nemaz neinteresē, tomēr labas attiecības un sociālās garantijas vienlīdzīgi interesē abas grupas. Laba darba alga svarīgāka ir jauniešiem, toties labi un droši darba apstākļi svarīgāki ir vecākai grupai. Autore secina, ka arī šie faktori ir vērā ņemami, vērtējot un analizējot darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējās, jo nez vai ir vērts koncentrēties uz tādiem faktoriem, kuri pozitīvu rezultātu nedos. Vai, gluži pretēji, neveltot resursus tiem faktoriem, kuri atbilstoši vecuma grupai ir svarīgi, piemēram, izaugsmes iespējas jauniešiem, var droši prognozēt darbinieka neapmierinātību un nelojalitāti un līdz ar to arī negatīvas sekas uzņēmumam.

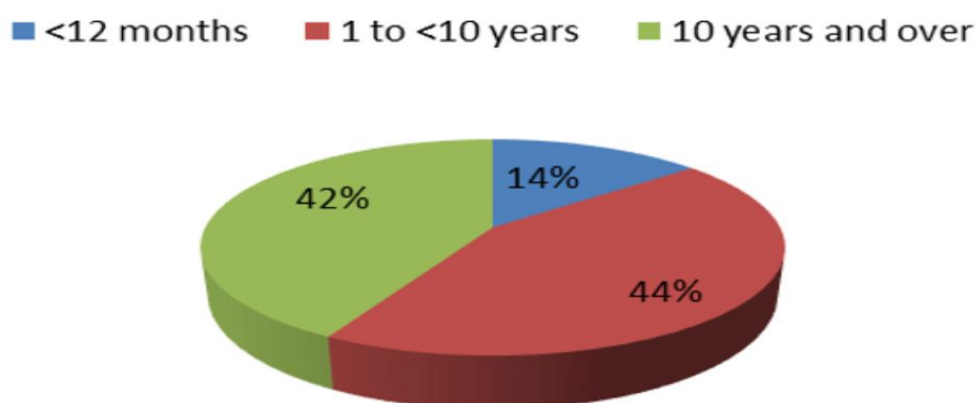
Autore uzskata, ka attieksmei, lojalitātei vai vēlmei mainīt darba vietu ir priekšnosacījumi, vai jau iepriekš parādās faktori, kuri liecina par iespējamajām izmaiņām darbinieka uzvedībā un nodomos. Ja vadītājs laicīgi to nepamana, vēlāk tas jau var izrādīties par vēlu. Piemēram, Raihels (Ф. Райхелд), pētot lojalitātes jautājumus, norāda, ka ekonomisko, darba attiecību transformācija sabiedrībā, attīstītas normatīvo aktu bāzes neesamība, materiālo labumu sadalīšanās sociālo normu izmaiņas – ir nelojālu darbinieku uzvedības, kā arī konfliktu rašanās uzņēmumā priekšnosacījumi, kas var novest pie destruktīvām sekām. Augsts spriedzes līmenis kolektīvā noved pie kadru mainības, darbinieku apņemšanās samazinājuma un var radīt draudus uzņēmuma drošībai. Šajā situācijā daudzu organizāciju rīcība kļūst neefektīva. Raihels nonāca pie secinājuma, ka kadru mainības samazinājums uzņēmumā par 5% var novest pie uzņēmuma peļņas palielināšanās no 25% līdz 100% robežās, atkarībā no nozares un biznesa jomas (Райхельд, 2005, 175. lpp.). Šie dati parāda korelāciju un vēlreiz apliecina katra esošā darbinieka nozīmīgumu un vērtību uzņēmumā.

Digitalizācijas rezultātā mainās darba saturs, tas kļūst arvien zināšanu ietilpīgāks, vienlaikus paaugstinot cilvēkresursu kā uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības vērtību. Atbilstoši teorijām par cilvēkresursu vadīšanas sistēmām uzņēmumos, kuros cilvēkresursi ir stratēģiski vērtīgi un unikāli, cilvēkresursu vadīšana ir jāfokusē uz uzticīgu, ilgtermiņa darba attiecību veidošanu. Tāds fokuss paredz virkni aktivitāšu uzņēmumam vērtīgo darbinieku noturēšanai. Nepieciešamību noturēt darbiniekus un veidot ilgtermiņa darba attiecības uzņēmumos nosaka arī izmaiņas vietējā darba tirgū. ES notiekošie starptautiskās migrācijas procesi rāda, ka ar iekšējo robežu atcelšanu notiek iedzīvotāju pārcelšanās no zemu ienākumu valstīm uz augstu ienākumu valstīm. Šo valstu darba tirgus būtiski papildinās ar ekonomiskajiem migrantiem,

tostarp – no Latvijas (Eurostat, 2015). Tāpēc uzņēmumos kļūst arvien grūtāk, bieži vien pat neiespējami, piesaistīt jaunus darbiniekus vai noturēt esošos darbiniekus. Tomēr, kā liecina daži pētījumi, censties noturēt darbinieku, kurš nolēmis mainīt darbu ne vienmēr būs labākais risinājums un tieši saistībā ar lojalitāti uzņēmumam.

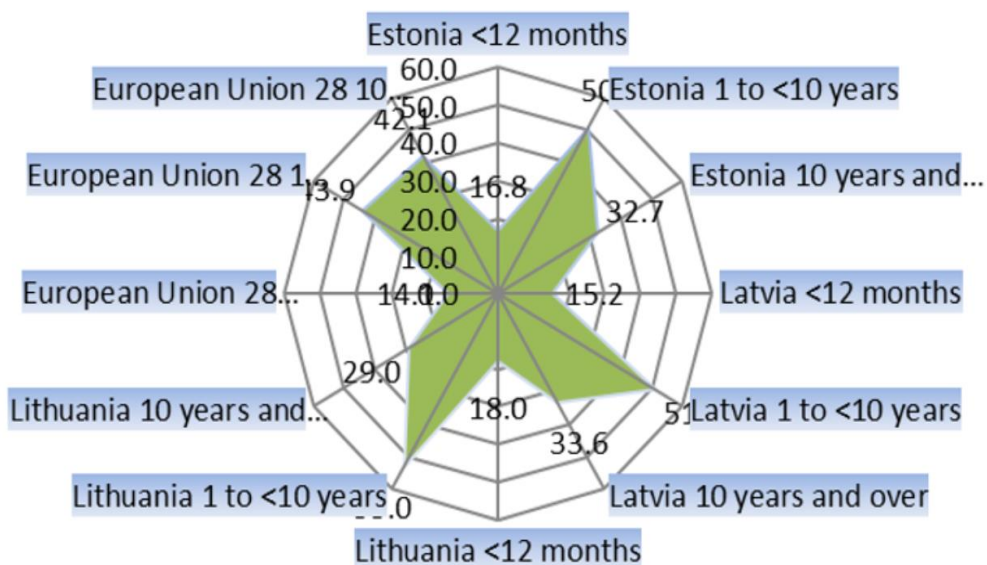
Šajā sakarā savā promocijas darbā “Personāla mainības problēmas un vadīšanas risinājumi uzņēmumos” Iveta Ozola-Ozoliņa secina, ka ne vienmēr ir vērts noturēt esošu darbinieku, jo īpaši, ja viņš nav lojāls uzņēmumam. Personāla mainības sociāli-ekonomiskās nozīmes izpētes rezultāti liecina, ka personāla mainībai ir gan pozitīva, gan negatīva ietekme uz indivīdu, uzņēmuma darbību, darba tirgus stāvokli un sabiedrību kopumā. Īstermiņa darba attiecības var būt saistītas ar to, ka darbinieks pieņem labāku darba piedāvājumu, uzņēmumā notiek neefektīvo darbinieku nomaīņa pret efektīvākajiem, darba tirgū ir brīva darbaspēka kustība. Savukārt neilga nodarbinātība indivīdā var raisīt nenoteiktību par nākotni, uzņēmumam radīt papildu izmaksas no neproduktīvā darba un izmaksas personāla nokomplektēšanai, likt darba devējus un darba ņēmējus orientēties uz tūlītējo labumu gūšanu no darba (Ozola-Ozoliņa, 2017).

Kā liecina Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (turpmāk – OECD) statistikas dati, 2017. gadā ES darbinieku stāžs līdz 12.mēnešiem bija 14%, no 1 līdz 10 gadiem 44% un virs 10 gadiem 42% (2. att.).



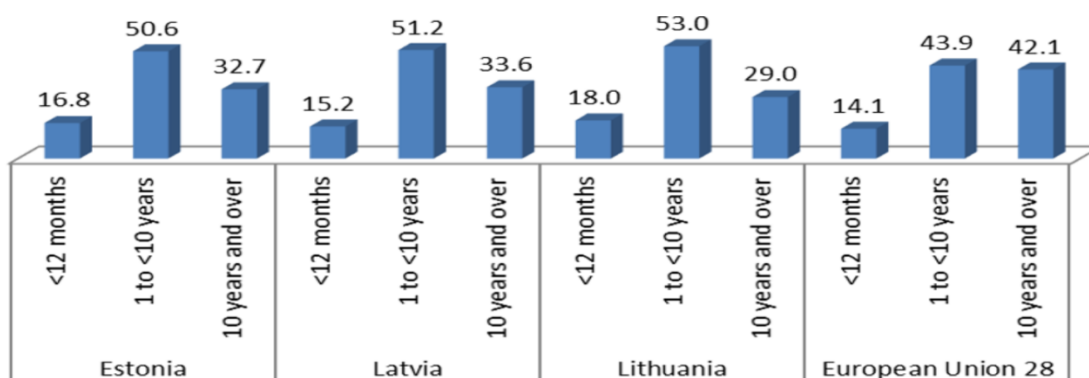
2. att. Darbinieku darba stāžs ES, 2017. gads (Avots: autores apkopoti OECD dati)

Salīdzinot darbinieku stāžu Baltijas valstīs un ES 2017. gadā var secināt, ka Baltijas valstīs tas ir diezgan līdzīgs, tomēr tas ir atšķirīgs, salīdzinot ar vidējiem ES datiem (3. att.).



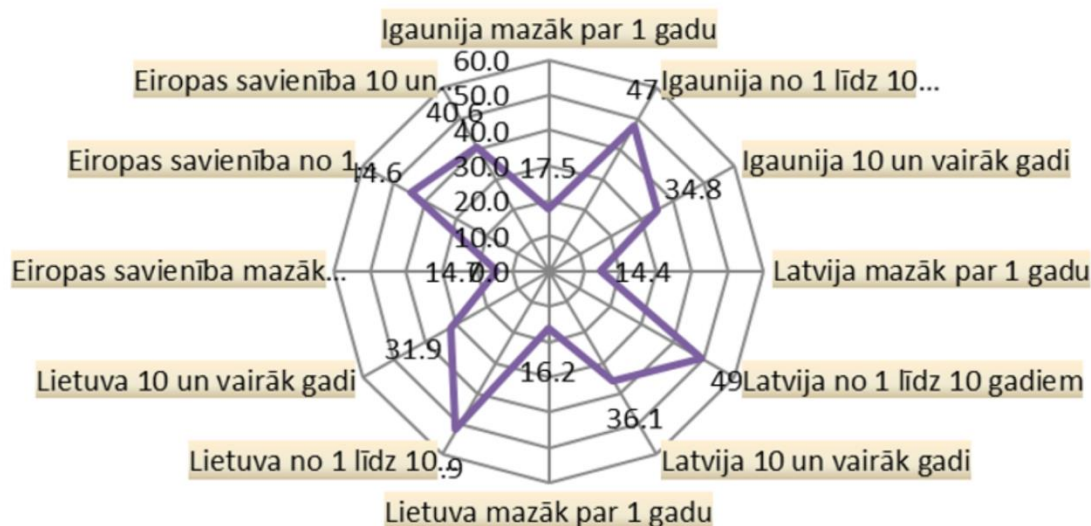
3. att. Darbinieku stāžs Baltijas valstīs un ES, 2017. gads (Avots: autores apkopoti OECD dati)

Līdz 12 mēnešiem ES strādājošo darba ņēmēju dati, kas ir 14.1%, ir salīdzinoši zemāki nekā Igaunijā, kur tie ir 16.8%, Latvijā 15.2% un Lietuvā pat 18%. Tas nozīmē, ka, lai gan Latvijā šie dati ir zemākie starp Baltijas valstīm, tomēr par veselu procentu pārsniedz ES vidējos datus. Salīdzinot darba stāžu no 1 līdz 10 gadiem, ES ir 43.9%, Igaunijā 50.6%, Latvijā 51.2% un Lietuvā pat 53%. ES dati ir salīdzinoši daudz zemāki, līdz ar to secināms, ka Latvijā šajā jomā ir attīstības perspektīvas. Savukārt darba ņēmēji ar nepārtrauktu darba stāžu pie viena darba devēja – 10 un vairāk gadu – ES ir 42,1%, kas ir būtiski augstāki nekā tie ir Baltijas valstīs. Latvijā tikai 33,6% no darba ņēmēju kopskaita, tomēr tas ir augstāks kā Lietuvā 29,0%, un Igaunijā 32,7% (4. att.).



4. att. Darbinieku stāžs Baltijas valstīs un ES, 2017. gads (Avots: autores apkopoti OECD dati)

Tā kā pasta nodaļu vadītājas pārsvarā ir sievietes, kā to apliecina arī dati aptaujas anketās, līdz ar to autorei nozīmīgi bija veikt arī atsevišķi sieviešu darba stāža sadalījuma izpēti (5. att.)



5. att. Sieviešu darba stāža sadalījums, 2017. gads (Avots: autore apkopoti OECD dati)

Apkopotie dati liecina, ka ar darba stāžu 10 gadi un vairāk, Baltijas valstu rādītāji ir būtiski zemāki, kā vidēji ES, kur tie ir 40.6%. Tā Latvijai tikai 36.1%, kas ir augstākais starp Baltijas valstīm, un Igaunijai 34.8%, bet viszemākie tie ir Lietuvai 31.9%. Tas liecina, ka Latvijā, salīdzinot ar vidējiem ES rādītājiem, šīs ilglaicīgās darba attiecības ar darbiniekiem vēl neizdodas tik labi izveidot.

Turpinot analizēt lojalitātes nozīmi un būtību, jāsecina, ka pētnieki ir sistematizējuši dažādus lojalitātes aspektus, īpaši uzsverot kopsakarības, lojalitātes ietekmi uz komandu kopumā un nelojalitātes radītās sekas. Piemēram, autore skatījumā interesantu viedokli pauž Džordžs Avelings (*Georg Aveling*). Viņš norāda, ka prasmei būt labam darbiniekam ir trīs svarīgi aspekti: atbildība, lojalitāte un iniciatīva. Lojalitāte ir viens no "prasmes būt labam darbiniekam" galvenajiem atribūtiem. Nedrīkst aizmirst, ka vienas organizācijas pārstāvji ir vienas komandas biedri. Ja komanda uzvar, labumu gūst visi, jo visiem ir jāstrādā komandas interesēs. Lojāli darbinieki ir vienoti publiskajā telpā un risina konfliktus privāti un ne velti pastāv teiciens par netīrās veļas mazgāšanu sabiedrībā. Kā ir teicis "T-Systems Malaysia" rīkotājdirektors Kriss Vilsons: „Esiet vienoti sabiedrībā, paturiet konfliktus pie sevis.” Lojāls darbinieks var sniegt konstruktīvu kritiku un piedalīties saasinātās diskusijās komandas

līmenī, tomēr viņš paturēs šo diskusiju saturu organizācijas vai struktūrvienības ietvaros. Turpretim nelojāls darbinieks, citiem aiz muguras iesaistīsies diskusijās par priekšniecību, kolēģiem, citām struktūrvienībām vai organizāciju, no kuras saņem algu. Šādas diskusijas veicina negatīvismu (Aveling, 2012).

Autore uzsver, ka masu saziņas līdzekļos un sociālajos tīklos ne reti nākas dzirdēt vai lasīt šādus negatīvus viedokļus par iepriekšējo darba vietu vai iepriekšējo vadītāju, kolēģiem, un tas nepaliek bez sekām, jo negatīvu viedokli sadzird arī esošie un potenciālie uzņēmuma klienti, kas noteikti ieraudzīs šo darbinieka nelojalitāti pret uzņēmumu, kā arī jaunās darba vietas vadītājs, kas šos faktus, iespējams, izvērtēs, pieņemot lēmumu par potenciālā darbinieka pieņemšanu darbā.

Arī pētnieks Greens (Green), darbā “Kas ir lojalitāte un kā jūs varat to attīstīt?” (*What is loyalty and how do you develop it?*) pēta lojālu darbinieku saikni ar lojālu klientu un secina, ka: “Jūs nevarat būt lojāls klientiem bez lojāliem darbiniekiem. Darbinieku lojalitāte ir acīmredzama jūsu klientiem, un gandrīz neiespējami iegūt lojālos klientus bez spēcīgas iekšējās lojalitātes. Šī lojalitātes koncepcija attiecas arī uz darbiniekiem. Tikai tāpēc, ka kāds ir strādājis jūsu organizācijā divdesmit gadus, tas nenozīmē, ka viņš vai viņa ir lojāls. Varbūt viņš ir nelaimīgs, vai varbūt viņš nevar atrast citu darba devēju, lai viņu pieņemtu darbā. Ir svarīgi identificēt savus lojālos (nevis vecos) darbiniekus. Neatkarīgi no tā, vai viņi mijiedarbojas ar klientiem pa tālruni vai pa e-pastu, vai arī katru dienu satiekas ar klientiem, jums ir vajadzīgi pastāvīgi darbinieki, lai būtu lojāli klienti. Ja darbinieks nav apmierināts ar jūsu organizāciju, šis fakts nonāks klientiem; ja viņš ir lojāls, tas arī būs redzams un pamanāms jūsu klientiem. Lojāli un entuziasma pilni darbinieki rosinās jūsu klientus justies lojāliem un arī pret jūsu organizāciju.” (Green, 2007).

Kā uzskata pētnieks Novikovs, vislielākā nozīme darbinieku lojalitātes pārvaldīšanā ir tādiem jautājumiem kā diagnosticēšana un lojālu un nelojālu darbinieku diferencēšana, viņu iespējamās nelojālās rīcības prognozēšana, organizācijas ietekmes uz darbinieku lojalitāti mehānismu izpēte, iekšējo lojalitātes identifikatoru konstatēšana (Новиков, 2011, 427. lpp.). Autore pievienojās šim apgalvojumam un secina, ka lojalitātes jēdziens līdz šim ir ticis definēts dažādi, tomēr pamatā tā ir izturēšanās, uzticamība un pastāvošās varas prasību ievērošana, uzņēmuma mērķu izpratne, tātad - pozitīva attieksme. Tiek uzskatīts, ka tas ir psiholoģisks stāvoklis, kas izpaužas gan attieksmē, tajā skaitā vēlmē un spējā upurēt savas intereses uzņēmuma labā, kas ir darbinieka lojalitātes uzņēmumam augstākais līmenis, skat. arī autores apkopoto lojalitātes jēdzienu skaidrojumu (sk. 1. pielikumu).

Autore secina arī to, ka lojalitāte ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kā dēļ darbinieks pieņem lēmumu palikt un turpināt strādāt konkrētajā uzņēmumā vai arī nolemj meklēt sev citu darba vietu. Jāņem vērā, ka šādu lēmumu ietekmē arī tādi faktori kā darbinieka vecums, dzimums un darba stāžs. Kā tika noskaidrots, un ko autore īpaši uzsver, uzņēmuma vadībai ir jādomā vispirms par darbinieku lojalitāti, un tikai tad par klientu lojalitāti, jo tieši no darbinieku lojalitātes līmeņa ir atkarīga klientu lojalitāte. Rūpējoties par to ir svarīgi, lai arī tad, kad darbinieks nolēmis aiziet no uzņēmuma, viņa lojalitātes līmenis būtu augsts, jo gan nākamajā darba vietā, gan sociālajos tīklos, iespējams, viņš paudīs savu viedokli un attieksmi pret bijušo darba vietu un vadītāju. Tādēļ ir svarīgi pielietot šim mērķim – lojalitātes paaugstināšanai - domātos ietekmes faktoros. Tā kā lojalitātei ir vairāki veidi un faktori, tie tiks aplūkoti kā nākamie, ar mērķi noskaidrot, kuriem apstākļiem ir vislielākā ietekme uz darbinieku lojalitāti.

1.2. Lojalitātes veidi un faktori

Lojalitātes veidi. Lojalitāte tiek iedalīta dažādos veidos, faktoros, tā tiek mērīta, gradēta un salīdzināta. Šajā sakarā, Valsts kancelejas pētījumā “Ierēdņu sociālpsiholoģiskais profils un motivācija”, tā zinātniskais vadītājs Roberts Ķīlis norāda, ka darbinieku apmierinātības un lojalitātes pētījumi ir parasta un pat standarta lieta lielās un mazās organizācijās. Lojalitātes mērījumi norāda uz vairākām darba devējam būtiskām lietām. Pirmkārt un galvenokārt, cik liela ir lojalitāte – piederības sajūta darbinieku vidū un kāda varētu būt attieksme pret eventualiem piedāvājumiem mainīt darbu. Otrkārt, uz kādiem pamatiem šī lojalitāte veidota. Nereti gadās situācija, kad (tai skaitā Latvijas organizācijās) lojalitāte darba devējam ir augsta, taču to rada atšķirīgi apsvērumi. Vieniem var interesēt galvenokārt darba apstākļi, citiem – atalgojums, vēl citiem kolēģu atbalsts un mikroklīmats (Valsts kanceleja, 2005). Tādēļ turpmāk autore analizēs kādi lojalitātes faktori un veidi ir aplūkoti un kādas to paaugstināšanas iespējas ir konstatētas jau iepriekš veiktajos pētījumos.

Cilvēku uzvedības organizācijā pētnieki Džons Meijers (*Meyer*) un Natālija Allena (*Allen*), pamatojoties uz saviem pētījumiem, norāda, ka var būt dažāda veida lojalitātes (Meyer, Allen, 2000). Atsaucoties uz šiem pētniekiem, Ligita Zilīte tos identificē šādi:

- 1) *afektīvā* lojalitāte (*affective commitment*) ir darbinieka emocionālā piesaiste organizācijai, identificēšanās ar to un iesaistīšanās tajā. Darbinieki turpina strādāt organizācijā, jo viņi to grib.

- 2) *aprēķina* lojalitāte (*continuance commitment*) ir apzināšanās, cik liela “cena” ir aiziešanai no organizācijas, kāds ir cilvēka kopējais zaudējums jebkurā formā.
- 3) *normatīvā* lojalitāte (*normative commitment*) ir pienākuma izjūta palikt darba attiecībās ar konkrēto organizāciju (Zīlīte, 2013, 26. lpp.).

Arī Roberts Ķīlis norāda, ka parasti lojalitāte tiek mērīta ar trijiem parametriem – *afektīvā* (emocionālā), *aprēķina* (racionāls darījums), *normatīvā* (pienākums, atbildība). “Skaidrs, ka dominējot *aprēķina* lojalitātei, alga un sociālie labumi būs svarīgākie, bet, ja tā ir *afektīva* lojalitāte, tad kolēģu attieksmes, paša cilvēka izjūtas, emocionālā piesaiste darba vietai būs noteicošas. Salīdzinājums ļauj izdarīt dažus interesantus secinājumus. Vispirms, lojalitātes struktūrā, kā valsts pārvaldē, tā sabiedrībā kopumā dominē *afektīvā* lojalitāte (piederība, lepnums par darba vietu, emocionāla saikne), kurai seko *aprēķina* un visbeidzot *normatīvā* lojalitāte (pienākums, atbildība). Sabiedrībā kopumā raksturīga nedaudz augstāka *afektīvā* lojalitāte. Valsts pārvaldes darbinieki lielākā mērā nekā pārējie ir pārliecināti, ka ar viņu izglītību un spējām ir lielas iespējas Latvijas darba tirgū. Sociodemogrāfija neuzrāda citas būtiskas izmaiņas augšminētajā ainā. Vienīgais, ko vērts atzīmēt, ir tas, ka pieaugot respondentu vecumam, pieaug gan *afektīvā*, gan *aprēķina* lojalitāte, taču *normatīvā* būtiski nemainās. Tātad, pieaug prasības pēc emocionālās saites un racionāliem labumiem, ko piedāvā darba vieta, taču pienākuma un atbildības dimensija attiecībā pret darba devēju nemainās. Privātā un valsts sektorā lojalitāšu struktūra ir līdzīga, tāpat arī latviešu un nelatviešu skatījumā”, norāda Ķīlis (Valsts kanceleja, 2005). Autore secina, ka lojalitāte tiek mērīta galvenokārt ar trijiem parametriem – *afektīvā* jeb emocionālā; *aprēķina*, jeb racionāli izvērtējot, cik liela cena būs aiziešanai no uzņēmuma un *normatīvā*, jeb pienākuma izjūta pret esošo darba vietu. Tā kā katru no šiem parametriem ietekmē dažādi faktori, kā nākamie tiks aplūkoti tie, kuri autores skatījumā ir nozīmīgākie.

Lojalitātes faktori. Daudzi pētnieki savos darbos velta lielu uzmanību lojalitāti veidojošiem faktoriem. Piemēram, pētnieks Harskis (К.В. Харский) uzskata, ka faktori, kas veicina lojalitātes veidošanos ir iepriekšējā pieredze, personīgo vērtību sistēma, uzmanība pret darbinieku, lepnuma sajūta (Харский, 2003, 375. lpp.). Līdzīgu viedokli izsaka arī Stružanova (Е. Стружанова) - viņa atzīmē šādus faktoros: karjeras izaugsme, labvēlīgs morāli-psiholoģiskais klimats kolektīvā (psiholoģiskā atmosfēra), ticība kopējai lietai (sekošana misijai, lepnums par kompāniju) (Стружанова, 2014). Citā pētījumā, Čumarins (И.Г. Чумарин) uzskata, ka tie ir uzticība, atzīšana, atbalsts, attīstība (Чумарин, 2000).

Autore konstatēja, ka ir bijuši dažādi mēģinājumi sagrupēt lojalitātes faktoros. Piemēram, Oksinoids (К.Э. Оксинайд) tos dala trīs grupās: 1) faktori, kas saistīti ar objektīviem darba apstākļiem konkrētajā organizācijā un konkrētajā darba vietā; 2) faktori, kas izriet no vadības priekšstatiem un uzstādījumiem attiecībā pret cilvēka resursiem; 3) darbinieka personīgās īpatnības (Оксинайд, 2015). Savukārt citi pētnieki lojalitāti iedala iekšējos un ārējos faktoros, piemēram, Golubeva (Г.Ф. Голубева) uzskata, ka pie iekšējiem lojalitātes faktoriem attiecas noslieces uz risku pakāpe; ekstravertums/intravertums; panākumu motivācija (izvairīšanās no neveiksmēm); profesionālās kompetences. Pie ārējiem lojalitātes faktoriem attiecas: apmierinātība ar darba algas līmeni; sociālā aizsardzība; karjeras un profesionālās izaugsmes apstākļi; sociāli-psiholoģiskais klimats, vadības stils (Голубева, 2017).

Turpinot lojalitātes faktoru analīzi, kā nākamais jānorāda pētnieks Harskijs (К. Харский) - viņš savukārt izdala piecus faktoros, kas ietekmē lojalitāti: bāzes vajadzības, emocionālais atbalsts, mērķu izpratne, izaugsmes iespējas, pieķeršanās, uzticība (Харский, 2003, 496. lpp.). Interesantu viedokli izsaka arī pētnieki Koršenko un Loginovs (Коркешко О. Н., Логинов В. В.), norādot, ka, ja aplūko šo faktoru saturu padziļināti, tad ir saskatāma līdzība un savstarpēja saistība ar A. Maslova vajadzību hierarhiju. Pamatojoties uz to, šie autori piedāvā sekojošu faktoru klasifikāciju, kas ietekmē personāla lojalitāti: faktori, kuriem ir saikne ar organizāciju – organizatoriskie, iekšējie (attiecībā pret personālu, personību); tādi, kuriem ir saistība ar darbinieku - iekšējie (personīgie, psiholoģiskie, motivējošie) (Коркешко, Логинов, 2017).

Organizatoriskie lojalitātes faktori, pēc šo autoru domām, raksturo darbinieku lojalitātes veidošanas iespējas, tie ir nosacījumi, lai apmierinātu indivīda vajadzības un personības attīstību: organizācijas kultūra; vadības stils; sociāli-psiholoģiskais klimats; darba apstākļi; informācijas politikas atklātība (informācijas pieejamība); personāla vadības sistēma, tajā skaitā motivācijas sistēma. Iekšējos faktoros nosaka personiskās vērtības un vajadzības, apmierinātība ar to veicina lepnuma sajūtu par organizāciju un, kā sekas, lojalitātes veidošanos vai tās līmeņa paaugstināšanos: pienācīga darba alga un caurspīdīga atalgojuma sistēma; karjeras un profesionālā izaugsmes iespēja; profesionālā kompetence; personiskās vērtības; mērķu izpratne; atbalsts; atzīšana; uzticība (Коркешко, Логинов, 2017, 161. lpp.). Jo vairāk lojalitātes veidu ir vērtības un motivācijas struktūrā, jo vairāk darbinieks būs piesaistīts organizācijai. Lai izmērītu darbinieka lojalitāti organizācijai, ir sekojošu kritēriju kopums: prasības, ko organizācijas vadība izvirza darbiniekam; darba apraksti; cieņa un uzticība organizācijas vadītājam un kolektīvam; noteikumi un uzvedības normas darba vietā;

aizliegums izplatīt konfidenciālu organizācijas informāciju ar sliktām atsauksmēm par tās darbību un vadītāju; cieņu pret klientiem (Стружанова, 2014).

Šajā sakarā autore vērs uzmanību uz konfidencialitāti, slepenas vai vienkārši aizsargājamas informācijas izplatīšanas iespējamību, jo īpaši gadījumos, kad nelojāls darbinieks nolemj mainīt darbu. Tā ir problēma jebkurā darba vietā, gan valsts, gan privātajā sektorā. Īpaši tad, kad darbinieks dodas strādāt pie konkurentiem. Lai pasargātu uzņēmuma intereses, autore uzskata, ka ar darbiniekiem vajadzētu parakstīt vienošanos, piemēram, Konfidencialitātes līgumu par aizliegumu izplatīt konfidenciālu informāciju izbeidzot darba tiesiskās attiecības, pirms tam detalizēti aprakstot, kāds informācijas apjoms ir aizsargājams, kā arī paredzot atbildību par šo normu pārkāpumu. Autore vērs uzmanību arī uz Krimināllikuma 329. pantu, kas paredz atbildību par neizpaužamu ziņu izpaušanu. *Par neizpaužamu ziņu, kas nav valsts noslēpums, izpaušanu, ja to izdarījusi valsts amatpersona, kas par ziņu neizpaušanu bijusi brīdināta vai kas saskaņā ar likumu ir atbildīga par ziņu glabāšanu, — soda ar brīvības atņemšanu uz laiku līdz vienam gadam vai ar īslaicīgu brīvības atņemšanu, vai ar piespiedu darbu, vai ar naudas sodu* (Krimināllikums spēkā esošā redakcijā). Īpaši svarīgi tas ir gadījumos, kad darbinieka rīcībā ir informācija par valsts noslēpumu, kā tas ir iespējams pasta nozarē, kā arī informācija, kas nonāk darbinieku rīcībā, saistībā ar publiskajiem iepirkumiem (pretendentu piedāvājumi, komercnoslēpumi). Ja darbinieks ir lojāls uzņēmumam, tad visticamāk, arī mainot darba vietu, viņš respektēs viņa rīcībā esošo ziņu neizpaušanu, savukārt no nelojāla darbinieka šādu, ētisku rīcību var arī nesagaidīt. Tāpēc jau laikus ir svarīgi identificēt darbinieku lojalitātes vai nelojalitātes izpausmes, lai vēlāk nav jāsaskaras ar negatīvām, nenovēršamām sekām. Tomēr ne vienmēr nelojālu darbinieku ir viegli identificēt.

Kā norāda pētnieki Korkeško un Loginovs (Коркешко, Логинов), saprast to, vai cilvēks ir lojāls vai nē, var pēc vairākiem kritērijiem: pretendenta interese par brīvām (vakantajām) vietām organizācijā; uzticība savam darbam un atbildīga pieeja pret pienākumiem; iniciatīva un vēlme pēc organizācijas labklājības; centieni paaugstināt profesionalitāti un pašattīstību; gatavība jauninājumiem, ko piedāvā vadība. Darbinieku lojalitātes veidošanai ir nepieciešami priekšnosacījumi: darba apstākļi, stimulēšanas un motivācijas sistēma, iespējai parādīt atbildību un iniciatīvu, darba prestižs, darbinieku informētības līmenis un viņu līdzdalību organizācijas problēmu risināšanā, organizācijas kultūru, u.c. Lai veidotu personāla lojalitāti, vadītājiem ir nepieciešams aktīvi pielietot visus rīcībā esošos instrumentus darbinieku lojalitātes vadībai un motivēšanai, pie tam darbinieka vērtību – motivācijas struktūru nepieciešams “iebūvēt” esošajā organizācijas sistēmā. Personāla lojalitātes veidošanās process

– tas ir ilgtermiņa process, kas ietver secīgus soļus lojāla personāla veidošanā, kas orientēts uz mērķa rezultātu sasniegšanu (Коркешко, Логинов, 2017, 162. lpp.).

Autore secina, ka lojalitāti ietekmējošie faktori ir ļoti daudz, tomēr būtiskākie no tiem ir iepriekšējā pieredze, personīgo vērtību sistēma, uzmanība pret darbinieku, lepnuma sajūta, karjeras izaugsme, labvēlīgs morāli-psiholoģiskais klimats kolektīvā (psiholoģiskā atmosfēra), ticība kopējai lietai (sekošana misijai, lepnums par kompāniju), uzticība, atzišana, atbalsts, attīstība. Šos faktoros var sagrupēt, piemēram, faktori, kas saistīti ar objektīviem darba apstākļiem, faktori, kas izriet no vadības priekšstatiem un uzstādījumiem attiecībā pret cilvēka resursiem un darbinieka personīgās īpatnības. Vai arī grupējot tos iekšējos un ārējos vai subjektīvos un objektīvos. Aplūkojot šos faktoru saturu padziļināti, ir saskatāma arī līdzība un savstarpēja saistība ar A.Maslova vajadzību hierarhiju. Līdz ar to autore secina, ka dažādi pētnieki šos faktoros ir grupējuši dažādi un nav vienotas nostājas lojalitātes faktoru iedalījumā. Tādēļ turpmāk tiks padziļināti pētīti tikai daži no faktoriem, kas autorei šķita būtiskākie darbinieku lojalitātes paaugstināšanā, un, tā kā lojalitāte ir faktors, kas veidojās un attīstās, kā nākamais tiks noskaidrots jautājums, kā veidojas lojalitāte organizācijai.

1.2.1. Lojalitāte organizācijai

L.Zīlīte uzskata, ka lojalitāte veidojas, ja organizācijas darbiniekam izrāda atbalstu, apliecina viņa nozīmīgumu un spēj nodrošināt taisnīgas personāla vadības procedūras, kā arī novērtē viņa ieguldījumu organizācijas attīstības labā. Pozitīvi ietekmē arī uzdevuma izaicinājuma pakāpe, autonomijas pakāpe to veikšanā un daudzpusīgas savas kompetences pielietošana organizācijas mērķu sasniegšanā (Zīlīte, 2013, 26. lpp.). Savukārt I.Ešenalde uzsver, ka nozīmīga ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām, lai tādējādi darbinieks spētu apzināties savu nozīmi organizācijā. Lojalitātes faktors nozīmē uzticību konkrētajai organizācijai un gatavību būt par daļu no tās, ieguldot savas pūles izvirzīto mērķu sasniegšanā (Ešenalde, 2008, 179. lpp.). Pētot lojalitātes faktoros, kā īpaši nozīmīgs autores skatījumā ir faktors, kas saistīts ar lojalitāti organizācijai, tās mērķu pareizu izpratni un upurēšanos organizācijas labā, kas, kā tika noskaidrots iepriekš, nozīmē labprātīgi no kaut kā atteikties par labu kādam citam.

Savā grāmatā “Darba kompetences. Izcila darba snieguma veidošana” L. M.Spensers, Jr., PhD (doktora grāds cilvēku attīstībā un klīniskajā psiholoģijā) un S. M. Spensere, MA (doktora kandidāte izpētes metodēs) norāda: “Lojalitāte organizācijai ir indivīda spēja un vēlme saskaņot savu uzvedību ar organizācijas vajadzībām, prioritātēm un mērķiem, rīkoties tā, lai veicinātu organizācijas mērķu sasniegšanu vai organizācijas vajadzību realizēšanu. Tā var

izpausties kā organizācijas misijas izvirzīšana augstāk par personīgajām interesēm vai profesionālās lomas prioritātēm.” Viņi norāda, ka citi nosaukumi lojalitātei varētu būt: biznesa domāšana; orientācija uz misiju; vīzija; uzticība komandas misijai. Lojalitāte organizācijai bieži tiek novērota amatos, kur varētu būt netiešs konflikts starp cilvēka profesionālo identitāti un organizācijas noteikto virzienu. Tāpat tā parādās organizācijās ar spēcīgu misiju (militārās organizācijas, skolas u.c.) (Spenser & Spensere, 2011, 101. lpp.).

Cilvēkresursu stratēģijas izveides speciāliste L. Gratone (2004) norāda, ka piederības apziņa, uzticēšanās un lepnums ir ļoti svarīgi faktori, kas ļauj veikt nepārtrauktas izmaiņas, kas ļauj biznesam saglabāt elastību, palielinot apgrozījumu un peļņu vienlaikus, īpaši nepalielinot nodarbināto skaitu. Šīs trīs lietas būtiski ietekmē uzņēmuma ilgtermiņa panākumus, bet radīt uzticēšanos un piederību organizācijai ir sarežģīti. Tā ir konkurētspējīga priekšrocība, jo citai organizācijai ir gandrīz neiespējami atdarināt būtiskos piederības apziņas, uzticēšanās un lepnuma elementus, kā arī labo gribu un elastību, kas ļauj uzņēmumam augt un attīstīties (Zīlīte, 2013). Autore īpaši vēlas uzsvērt to, ka šādi var palielināt apgrozījumu un peļņu vienlaikus, īpaši nepalielinot nodarbināto skaitu, kas mūsdienās, kad darbaspēka deficīta problēma kļūst arvien aktuālāka, ir īpaši svarīgi. Tikai lai to panāktu, vadītājam jāsaprot, ko tad īsti viņa darbinieks vēlas.

Šajā sakarā vērtīgas atziņas izsaka L. Zīlīte, norādot, ka cilvēki meklē jēgu, viņi grib zināt organizācijas mērķus un izprast savu lomu to sasniegšanā. Atkarībā no emocionālās piesaistes darba vietai, viņš var strādāt aizrautīgi, var dalīties savās zināšanās vai arī paturēt tās pie sevis. Uzticēšanās un piederības apziņa var nodrošināt to, ka prasmes un zināšanas paliek uzņēmuma iekšienē. Tas ir tas, ko sāncenši nevar viegli atkārtot vai aizvietot. Ja resursiem piemīt tādas īpašības, tad droši var teikt, ka tie rada ilgstošas konkurētspējas priekšrocības. Daudzos gadījumos uzņēmuma vērtību sistēmas iniciators ir uzņēmuma dibinātājs. Cilvēks, kas ir piederīgs uzņēmumam, ir gatavs pieņemt visa uzņēmuma vērtību sistēmu par savas dzīves normu. Nepiederīgais pirmajā vietā neliks uzņēmuma intereses. Viņš biežāk izvēlēsies savas zināšanas un prasmes paturēt pie sevis, nedarot vairāk, kā prasa tiešie darba pienākumi. Uzņēmumam piederīgie spēj visas organizācijas veiksmēs un panākumos saskatīt arī savu devumu (Zīlīte, 2013). Autore secina, ka piederības sajūta konkrētajai organizācijai ir ļoti svarīgs faktors, īpaši tad, kad uzņēmumā tiek pieņemti jauni darbinieki, kuriem nepieciešama esošo kolēģu palīdzība un atbalsts, tādēļ ir svarīgi, ka notiek dalīšanās ar savām zināšanām un pieredzi kolēģu starpā un jau no paša sākuma veidojās koleģiālas attiecības, lai pēc iespējas ātrāk jaunais darbinieks justos kā “savējais”.

I.Ešenvaldes grāmatā “Personāla praktiskā vadība” varam lasīt, ka darba ņēmēji par vienu no visaugstāk vērtētajiem darba devēju piedāvātajiem motivatoriem uzskata tieši piederības sajūtu – “mūsējie” un savstarpējo uzticību. Tās ir lietas, kas saistītas ar emocijām. Bet emocijas ir pārdzīvojumi, apzinātas un neapzinātas cilvēka un dzīvnieku subjektīvās reakcijas uz iekšējo un ārējo kairinātāju iedarbību. Arī vadītājam ir būtiskas šo reakciju izpausmes, jo pastāv viedoklis, ka ir nepieciešami 25 entuziasti, lai kompensētu viena vai divu opozicionāru destruktīvu darbību. Tas rada lojalitātes problēmu (Ešenvalde, 2004). Autore piekrīt izteiktajai atziņai, īpaši attiecībā uz to, ka vadītājam ir jāspēj konstatēt un savlaicīgi reaģēt uz darbinieku emocionālo stāvokli. Tikai laicīgi pamanot un uz to reaģējot, var izvairīties no negatīvām sekām nākotnē. Tas ir vērā ņemams faktors, jo īpaši, formējot vadītājam padoto darbinieku skaitu, jo pārlietu lielā kolektīvā, kur savstarpējā darbinieku un vadītāja saikne nebūs tik cieša, šos būtiskos faktoros var nepamanīt. Tomēr personāla veidošana ir saistīta ar izmaksām.

Izdevumi personālam. Pēc cilvēku resursu teorijas izdevumi personālam nav vienkārši izmaksas, bet ilgtermiņa investīcijas – ieguldot cilvēkos, tiek paaugstināta visa uzņēmuma resursu vērtība. Jādomā arī par sociāli-psiholoģiskiem motivējošiem stimuliem, nevis tikai par soda draudiem un materiālo stimulēšanu. Personāla daļas funkcijas pārsvarā kļūst analītiskas, organizatoriskas, ne tikai uzskaites. Uzņēmumā vienīgais no resursiem, kas spēj darboties pretī organizācijas mērķiem, ir cilvēks. Ne nauda, ne materiāli, ne informācija pati par sevi to nevar. Reizēm jau vadītājam ir sajūta, ka cilvēka kapitāls ietekmē darba rezultātus, bet vēl joprojām saglabājas tendence cilvēka resursus uzskatīt kā izmaksu. Pie tam – katrs ir stipri individuāls gadījums. Vadītāja rīcībā ir dažādi darbinieki. Gan tā saucamie snaudošie kartupeļi, kas neko tādu iepriekš nav darījuši, bet ir ļoti lojāli darbinieki; gan sparīgie, ļoti aktīvie, bet paviršie, termiņus un kvalitāti neievērojošie; gan zudušās dvēseles, kas nekad neko nepadara līdz galam; gan kārtīgie pilsoņi, kādu ir vairākums, kas zina, kā jāstrādā, ievēro termiņus un ir pietiekami lojāli; gan arī tā saucamie standarta nēsātāji, atslēgas cilvēki, kam var uzticēt sarežģītus, laikietilpīgus uzdevumus (Zīlīte, 2013, 8. lpp.). Autore vēlas uzvērt personāldaļas nozīmīgumu darbinieku lojalitātes faktoru identificēšanā un uzlabošanā, un personāldaļas funkciju transformācijas nepieciešamību, vairāk pievēršoties darbinieku izpētei, analīzei.

Tomēr visa uzņēmuma darbības pamatā ir klientu vēlmes, jo lai arī ko izlemtu uzņēmējs, viņam jādomā, kā tas ietekmēs klientus. Tā kā darbinieks ir tas, kas tiekas ar klientu tieši, tad viņam arī jābūt tādām, kas var apmierināt klientu vēlmes. Par to liek aizdomāties t.s. balstošās rokas koncepcija. Aizvien vairāk menedžmentam velftajā literatūrā tiek runāts par kalpojošo

vadības stilu. Kurš kuram kalpo – augstākais zemākajam vai otrādi? Ja jau visa uzņēmuma darbība ir virzīta uz klientu apmierinātību, un sekretāre, klientu konsultants, pārdevējs utt. ir tā saucamie pirmajā līnijā strādājošie, tad viņiem arī ir jābūt zinošiem, smaidīgiem, aprīkotiem ar visu nepieciešamo, paēdušiem, labi apgērbtiem, apmierinātiem un motivētiem. Visu, kas nepieciešams pārdevējam, viņam būtu jāsaņem no sava vadītāja. Ja tas to nevar nodrošināt pats, tad viņš griežas pie sava augstākstāvošā. Un tā loģiski iznāk, ka augstākstāvošais ir tāpēc, lai kalpotu savam padotajam. Lai nodrošinātu tādus darba apstākļus, lai cilvēks savu darbu darītu pēc labākās sirdsapziņas un ar prieku, vadītājam savi padotie jāuztver kā iekšējie klienti un atbilstoši pret tiem jāizturas. Ja cilvēkam ar kolektīvu kontakta nav, tad arī piederības apziņas nav (Zīlīte, 2013). Autore daļēji piekrīt viedoklim par kalpojošo vadības stilu un līdz ar to apgalvojumam, ka augstākstāvošais ir tāpēc, lai kalpotu savam padotajam. Te saskatāma līdzība ar “tautas kalpiem”. Prakse gan rāda, ka vieglāk ir runāt par šo kalpošanu, nekā praksē ar darbiem to realizēt, tomēr tā ir katra uzņēmuma vadītāja inteliģence un prasme apvienot un sabalansēt šīs abas īpašības.

Viena no svarīgākajām vadītāja funkcijām ir cilvēku pārvaldības resursi, kas nozīmē piesaistīt inteliģentus un kvalitatīvus cilvēkus, motivēt un izglītēt tos, sniegt viņiem noderīgu informāciju un palīdzēt viņiem attīstīt savas prasmes un galu galā sasniegt labākus rezultātus, kas nestu labumu uzņēmumam (Sikavica & Bahtijarević – Šiber, 2004). Cilvēkresursu vadībai mūsdienās ir divi galvenie uzdevumi: tai ir jāatbalsta konkurētspējas panākšanas priekšrocības ar darbinieku palīdzību, uzsvaru liekot uz darbinieku motivāciju un ieguldījumu zināšanu, prasmju un uzvedības attīstībā, un tai ir nepieciešams sekmēt uzņēmuma attīstību (Pološki, 2004).

Cilvēki ir atšķirīgi, bet vissvarīgākais vadītājam ir izpētīt, kā ieinteresēt cilvēkus. Daži cilvēki vēlas sasniegt augstu statusu, daži motivēti ar naudu, daži ir apmierināti ar patīkamo darba vidi un starpresoru attiecībām, daži vienkārši meklē mazliet cieņu no kolēģiem vai priekšnieka. Ir pieci faktori, kas saistīti ar uzvedību, ko izmanto, lai pārbaudītu motivācijas teoriju: vajadzības, iedrošinājums, zināšanas, uzņēmējdarbības veids, sajūtas/emocijas. Pastāv teorijas, ka cilvēku motivē viņa neapmierinātās vajadzības, t.i., ja indivīda sociālā dzīve (un stāvoklis) nav apmierinoši, persona tiks motivēta veikt vairāk darbību, lai apmierinātu vajadzības. Darbs pats ir motīvu atslēga. Tiek uzskatīts, ka garlaicīgi un monotoni darbi aizkavē motivāciju, tādēļ tiek pieprasīti daudzveidīgas darba vietas (Klopota, Buntak, Droždek, 2016). Autore secina, ka pirms motivēt darbiniekus, vispirms vajadzētu izpētīt savus darbiniekus, lai noskaidrotu, kādā lojalitātes līmenī viņi atrodas, kāds ir viņu vecums, darba

stāžs un iespējamie neapmierinātības vai nelojalitātes iemesli, jo tieši no tā būs atkarīga lojalitātes paaugstināšanas faktoru izvēle, tādēļ turpinājumā neliels ieskats pētījumos par darbinieku motivāciju.

1.2.2. Finansiālie un nefinansiālie parametri

Darbinieku lojalitātei ir cieša saistība ar motivāciju, kuras var iedalīt finansiālās un nefinansiālās metodēs. Savukārt finansiālās metodes vēl var iedalīt tiešās un netiešās. Tiešās ir alga, nodokļi, ceļa izdevumi, bet netiešās – sociālie pabalsti, izglītība, drošība, citi pabalsti, piemēram, apmaksāts atvaļinājums (Kehoe & Wright, 2013).

Neapšaubāmi, ka darba algai ir būtiska ietekme uz darbinieka lojalitāti – šo sakarību ir pētījis Masakure (Oliver Masakure) savā darbā “Darbinieku algas ietekmi uz lojalitāti” (The effect of employee loyalty on wages) un secinājis, ka darbinieka lojalitāte nav saistīta ar algām (Masakure, 2016). Daudzi pētījumi parāda, ka nauda ir kļuvusi par novecojušu motivācijas līdzekli un netiešu finansiālu labumu piemēram, semināri, apmācības, kursi, iesaistīšanās konkrētos projektos, profesionāla bezmaksas literatūras izmantošana u.c. tiek arvien vairāk novērtēti. Daudzi lieli uzņēmumi tāpēc cenšas izpētīt, kas motivē savus darbiniekus. Pretējā gadījumā uzņēmumi varētu ieguldīt tur, kas nerada vēlamu ietekmi uz darbinieku motivāciju. Lojalitātes pirkšana, piedāvājot pievilcīgas algas ir izrādījusies īstermiņa pasākums, tāpēc jo vairāk vadītāju mūsdienās pievēršas nefinansiāliem ieguvumiem, uzlabojot komunikācijas prasmes uzņēmumā un darbam pozitīvā darba vidē. Ja uzņēmums vēlas motivēt darbiniekus ar algu un atlīdzību, tai noteikti vajadzētu būt godīgas atlīdzības sistēmai. Piemēram, Tīmekļa vietne "MojPosao" veica pētījumu par 900 respondentiem, kur pārbaudīja, kuri parametri visvairāk ietekmē lojalitāti. Tikai 41% respondentu norādīja, ka nauda un ar to saistītie ieguvumi ir svarīgi motivācijas faktori (Sindik, 2011). Autore uzskata, ka jebkuram darbiniekam algas apmērs tomēr ir būtisks motivators, lai labi paveiktu savu darbu, tomēr, jārēķinās, ka algu nevar katru dienu palielināt, ir vajadzīgi arī citi, nefinansiāli motivatori.

Pirmais nefinansiālais parametrs, kas ietekmē darbinieku lojalitāti, ir apmierinātība ar darbu. Apmierinātība ar darbu ir sarežģīta attieksme, kas ietver noteiktus pieņēmumus un uzskatus par darbu (izziņas sastāvdaļa), jūtas pret darbu (afektīvs komponents) un darba novērtējums (novērtēšanas komponents). Apmierināts darbinieks ir produktīvs darbinieks, un organizācijas panākumus nevar sasniegt ar neapmierinātiem darbiniekiem. Parametri, kas ietekmē darbu apmierinātību var iedalīt divās grupās, personiskajos un organizatoriskajos parametros. Organizatoriskie parametri, kas ietekmē apmierinātību ar darbu, ir šādi:

1) *pats darbs* – cilvēki ir laimīgi, ja viņu darbs ietver ne tikai uzdevumus, bet arī izaicinājumus. Izaicinošs darbs ļauj darbiniekam veikt dažādus uzdevumus, kas ir rīcības brīvība, bet ar atsauksmēm par to, kā tiek paveikts darbs;

2) *kompensācijas sistēma* – kopumā cilvēki ir apmierināti ar savu darbu, ja viņiem ir augsta alga, bet atlīdzības sistēmai jābūt godīgi veidotai;

3) *labvēlīgi darba apstākļi* – ja darbiniekiem ir labāki darba apstākļi apmierinātība palielinās.

4) *kolēģi darbā* - darba apmierinātība ir lielāka, ja darbinieki strādā ar kolēģiem ar ko viņiem ir labas attiecības un, ja ir patīkama sociālā atmosfēra. Pareizas, atvērtas attiecības ar vadītāju arī veicina apmierinātību ar darbu;

5) *organizatoriskā struktūra* – ja organizatoriskā struktūra ir skaidra, stabila un pazīstama, darbiniekiem ir skaidrāks priekšstats par hierarhiju uzņēmumā, un viņi ir laimīgāki (Chang, u.c. 2010).

Kā norāda pētnieks Matisons, ir grūti iedomāties savstarpēji augstu klientu un zemu darbinieku lojalitāti. Darbinieka lojalitāte nosaka cieņu un atbildību pret darba devēju, tā nav vienkārši visu rīkojumu akla ievērošana. Lojāls darbinieks ciena savu uzņēmumu, zina, ka tā produkti ir kvalitatīvi un klientam nepieciešami, tāpēc arī ieteiks tos klientiem. Lojāla darbinieka dzīves plānojums sakrīt ar uzņēmuma attīstības stratēģisko plānošanu, proti, darbinieks redz savu nākotni uzņēmumā, uztur pozitīvas noskaņas (Matisons, 2007).

Labs darbaspēks mūsdienu pasaulē ir kļuvis par svarīgāko sekmīgas konkurences atbalsta punktu. Slikts darbaspēks var sagraut biznesu; viduvēji darbinieki var padarīt uzņēmumu par nepamanāmu viduvējību. Savukārt, labi darbinieki var pat viduvēju biznesu pacelt spārnos. Praksē ir problēma, kā radīt darbinieku lojalitāti. Protams, ka panākumu atslēga ir pieņemt darbā pareizos kandidātus. Vismaz pusei no problēmām ir radījusi nepilnīga personāla atlases politika. Bet tikpat svarīgi, kā pieņemt darbā pareizos darbiniekus, ir saglabāt labākos. Labākie darbinieki bieži jūtās (un ne bez iemesla), tā it kā darba devējs viņus uztvertu kā pašsaprotamu dāvanu. Labāko darbinieku saglabāšana no darba devēja prasa nemitīgu modrību, darbu un neatlaidību. Princips ir pavisam vienkāršs – ir mazāka iespēja, ka darbinieks uzsāks lepnāku ganību meklēšanu, ja viņš ir apmierināts ar esošo darbavietu (Silinieks, 2015).

Darbinieku apmierinātība ne vienmēr ir pierādījusi, ka tā ir tieši saistīta ar klientu lojalitāti. Pastāv mīts, ka nevis darbinieku apmierinātība, bet darbinieku lojalitāte, ir tā, kas izraisa klientu lojalitāti. Skaidrs, ka šis apgalvojums šķiet intuitīvi pareizs (Keiningham, u.c. 2005).

Autore pievienojās šim apgalvojumam, jau atkārtoti uzsverot darbinieku un klientu lojalitātes savstarpējo ciešo saistību.

Darbinieki jūtas lojāli savai darba vietai, ja viņi jūt, ka darbā tiek novērtēti un cienīti. Ideālā gadījumā viņi saprot uzņēmuma galvenos mērķus un uzdevumus un zina, kā paši iederas šajos plānos. Viņi jūt, ka tieši ietekmē jūsu panākumus un var rīkoties, lai tos sekmētu (vai kavētu). Lai darbinieki justos lojāli, viņiem jāizjūt piederība dažādiem jūsu uzņēmuma aspektiem:

- 1) daži darbinieki varētu būt lojāli uzņēmumam kopumā — varbūt viņi tur ir strādājuši ilgu laiku vai uzņēmums iepriekš pret viņiem ir labi izturējies;
- 2) daži no darbiniekiem būs lojāli savam vadītājam — viņi ir labi sastrādājušies un jūt, ka viņu darba rezultātu augstais līmenis ir panākts, pateicoties vadītāja sniegtajam atbalstam;
- 3) būs arī tādi darbinieki, kuri ir lojāli uzņēmuma vispārējam zīmolam un kultūrai un uzskata, ka viņu uzskati precīzi atbilst uzņēmuma mērķiem (ENME, 2018).

Autore apkopojā citu pētnieku viedokli par lojalitāti ietekmējošiem faktoriem (1.1. tabula).

1.1. tabula. Lojalitāti ietekmējošie faktori (Avotus: autores apkopojums)

Autors	Lojalitāti ietekmējošie faktori
Стружанова, (2014).	Karjeras izaugsme, labvēlīgs morāli-psiholoģiskais klimats kolektīvā (psiholoģiskā atmosfēra), ticība kopējai lietai (sekošana misijai, lepnums par kompāniju).
Gratone (2004).	Piederības apziņa, uzticēšanās un lepnums.
Čumarins (2000).	Uzticība, atzīšana, atbalsts, attīstība.
Golubeva (2017).	Apmierinātība ar darba algas līmeni; sociālā aizsardzība; karjeras un profesionālās izaugsmes apstākļi; sociāli-psiholoģiskais klimats, vadības stils. Noslieces uz risku pakāpe; ekstravertums/intravertums; panākumu motivācija (izvairīšanās no neveiksmēm); profesionālās kompetences.
Harskis (2003).	Iepriekšējā pieredze, personīgo vērtību sistēma, uzmanība pret darbinieku, lepnuma sajūta.
Kehoe, Wright (2013), Sindik, (2011).	Alga; nodokļi; ceļa izdevumi. Sociālie pabalsti; izglītība; drošība; citi pabalsti, apmaksāts atvaļinājums, semināri, apmācības, kursi, iesaistīšanās konkrētos projektos, profesionāla bezmaksas literatūras izmantošana.
Chang, Chiu, & Chen, (2010).	Pats darbs. Labvēlīgi darba apstākļi. Kolēģi darbā. Augsta alga. Godīgi veidota atlīdzības sistēma. Skaidra organizatoriskā struktūra, stabila un pazīstama, darbiniekiem ir skaidrs priekšstats par hierarhiju uzņēmumā.

Autore secina, ka lojalitātes faktoros var dažādi iedalīt, un tie savā starpā ir saistīti. Attiecībā uz lojalitātes faktoriem arī nav vienota pētnieku viedokļa un strikta šo faktoru sadalījuma.

Tika apkopoti arī citu pētnieku viedokļi par lojalitātes veidiem, kur var redzēt, ka, tāpat kā lojalitātes faktoru uzskaitījumā, arī to veidu uzskaitījums ir dažāds un autore uzsver, ka tas neaprobežojās tikai ar šiem, tas tikai parāda pētnieku viedokļu dažādību (1.2. tabula).

1.2. tabula. Lojalitātes veidi (Avots: autores apkopojums)

Meyer, Allen, (2000)	Голубева (2017)	Chang, Chiu, & Chen, (2010)	Kehoe, Wright (2013), Sindik, (2011)	Оксинойд (2015)
Afektīvā. Aprēķina. Normatīvā.	Ārējie. Iekšējie.	Personiskie. Kompensācijas sistēma. Organizātoriskie.	Finansiālie (tiešie un netiešie). Nefinansiālie.	Saistītie ar objektīviem darba apstākļiem. Izrietošie no vadības priekšstatiem un uzstādījumiem. Darbinieka personīgās īpatnības.

Kā jau iepriekš tika pieminēts, lojalitāte ir attieksme un to var iedalīt dažādos līmeņos, sākot no negatīvās, tad seko neitrāla un līdz pat pozitīvai attieksmei, kas tās augstākajā izpausmē būs pat vēlme upurēties uzņēmuma labā.

1.2.3. Lojalitātes līmeņi

Tā kā lojalitāte ir mainīgs faktors, neliels ieskats pētnieku Spensera un Spenseris izstrādātajā lojalitātes līmeņu iedalījumā, kur ir arī darbinieka uzvedības apraksts (1.3. tabula).

1.3. tabula. Lojalitāte organizācijai (Avots: Spensers & Spensere, 2011.)

Līmenis	Uzvedības apraksts
-1	Neievēro. Neievēro vai ignorē organizācijas normas.
0	Nav attiecināms vai velta tikai minimālu piepūli. Velta minimālas pūles, lai iekļautos vai veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu
1	Aktīvi centieni. Aktīvi cenšas iekļauties, atbilstoši gērbjas un ciena organizācijas normas.
2	Modelē “organizācijas piederības uzvedību”. Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ciena autoritatīvu personu vēlmes.
3	Mērķa apziņa – apliecina uzticību. Izprot un aktīvi atbalsta organizācijas misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu organizācijas lielāka mēroga mērķus.

4	Uzņemas personiskus vai profesionālus upurus. Atzīst, ka organizācijas vajadzības ir svarīgākas par personiskajām; uzņemas personiskus upurus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, par spīti savai profesionālajai identifikācijai, vēlmēm un ģimenes apsvērumiem.
5	Pieņem nepopulārus lēmumus. Palielina uzticības lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi.
6	Upurē savas struktūrvienības labumu organizācijas vārdā. Upurē sava departamenta īstermiņa ieguvumu par labu visas organizācijas ilgtermiņa ieguvumam (piemēram, ierosina izmaksu samazināšanu vai atlaišanu savā grupā, uzņemas papildu uzdevumus u.c.); aicina arī citus uzņemties upurus organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā.

Zemākajā līmenī šī kompetence izpaužas kā nākšana uz darbu laikā un ģērbšanās un uzvešanās atbilstoši organizācijas standartiem, augstākajā līmenī – kā citu pārliecināšana ziedot nodaļas intereses kopējam organizācijas labumam; vēlme palīdzēt kolēģiem paveikt viņu darbus; savu aktivitāšu un prioritāšu sasaistīšana ar organizācijas vajadzībām; spēja izprast vajadzību sadarbīties, lai sasniegtu lielākus organizācijas mērķus; spēja dot priekšroku organizācijas vajadzībām, nevis savām profesionālajām interesēm. Augsta līmeņa (3. līmenis un augstāk) lojalitāte organizācijai ir saistīta ar konceptuālo domāšanu (lai izprastu organizācijas misiju), elastības kompetenci (spēja pielāgot personīgās stratēģijas un prioritātes organizācijas mērķiem) un pārliecību par sevi (5. un 6. līmenis), lai varētu pieņemt nepopulārus lēmumus un tos izpildīt. 5. un 6. lojalitātes organizācijai līmenis daļēji saistīts ar ieņemamā amata lielumu, bet līdz 4. līmenim lojalitāti organizācijai var novērot vairumā pozīciju. Lojalitāte organizācijai ne vienmēr ir saistīta ar kādu konkrētu kompetenci – tā savieno indivīda pūles un organizācijas vajadzības (Spensers & Spensere, 2011, 103. lpp.).

Autore uzskata, ka uz augstāko darbinieku lojalitātes līmeni nez vai varētu cerēt pasta nozarē, jo uz šādu upurēšanos uzņēmuma labā drīzāk varētu orientēties privāts, ģimenes uzņēmums vai uzņēmums ar senām tradīcijām. Tomēr virzīties uz to, lai pasta nozares darbinieku lielākā daļa būtu vismaz 3. lojalitātes līmenī, kas apliecina uzticību uzņēmumam un mērķu izpratni, būtu iespējams, un tas būtu darāms vadītājam kopā ar personāldaļu.

Uzsverot personāldaļas nozīmi, L. Zīlīte grāmatā “Personāla vadība un sociālika” norāda, ka lielā uzņēmumā ir personāla daļas vadītāji, kuriem būtu jābūt kā vadītāja “acīm un ausīm”, bet mazā uzņēmumā pašam vadītājam ir jāzina, kā strādāt ar personālu, par kādiem procesiem un procedūrām būtu jādomā, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju un darbinieku lojalitāti. Statistika liecina, ka 40% jaundibināto uzņēmumu nepārkāpj 10 gadu pastāvēšanas sliekšni. Šodien organizācijas centrā ir cilvēks. Vieni par to ir pārliecināti, citi to intuitīvi nojauš, vēl

citi teiks, ka cilvēki taču ir tikai blakus faktors panākumu sasniegšanā, un turpinās gada pārskatā milzu uzmanību pievērst skaitļiem, bet par to, vai personālam ir piederības apziņa, vai viss cilvēku potenciāls tiek izmantots, nebildīs ne vārda. Vēl joprojām daudzu uzņēmumu vadības attieksme pret “kadriem” ir pavisam īsa un skaidra – pasaka cilvēkam, kas viņam jādara, maksā algu, atlaiž, ja neievēro to, ko nedrīkst, un viss. Kāda vēl tur personāla vadīšana? Galvenais taču pēc iespējas lētāk uzturēt un efektīvāk izmantot! Ir pat zināma tā saucamā “šampinjonu metode” (Halta, 2003) – personāla vadīšanā, kuras pamatā ir tēze: “Turēt tumsā, ik pa laikam apliet ar mēsliem un novākt katru, kurš paceļ galvu!” (Zīlīte, 2013, 6. lpp.).

Autore piekrīt, ka pareizai personāla vadīšanai ir liela nozīme darbinieka lojalitātes identificēšanā un paaugstināšanā, tomēr jebkuru lojalitāti var arī sagraut kāds nepareizs vadītāja lēmums, ja tas nav bijis taisnīgs. Piemēram, uzņēmumā var pienākt brīdis, kad jāsamazina izmaksas, vispirms veicot racionalizāciju, bet vienlaikus arī veidojot un atdzīvinot biznesu. Ir jāabalansē “saldais” “skābais”. Skābais ir izmaksu samazināšana, racionālu risinājumu meklēšana īstermiņa peļņas gūšanai. Rezultātā ir viegli radīt darbiniekos netaisnības izjūtu, kas var būt spēcīgāka par piederības apziņu. Tas mazina pašapziņu, apslāpē enerģiju un cerības, kas noved pie tā, ka atkal jāsamazina izmaksas, tā arī netiekot pie ilgtermiņa plāna realizēšanas. Cilvēks, kas sadusmots un neuzticas organizācijai, ir neelastīgāks. It kā īstermiņa peļņa ir iegūta, samazinot izmaksas, bet ir arī iedragātas cilvēka emocijas. Jaunrade bez labas gribas, piederības apziņa un uzticēšanās nez vai ir iespējama. Tādēļ ir jādod iespēja cilvēkiem izteikties un saņemt atbilstošus izskaidrojumus, kāpēc tiek pieņemts kāds lēmums. Citādi iznāk, ka “lielais šefs” saprot visu, bet pārējie tikai baumo. Vadītājiem ir jābūt pietiekami prasmīgiem, lai saglabātu taisnīgumu, cieņu (Zīlīte, 2013).

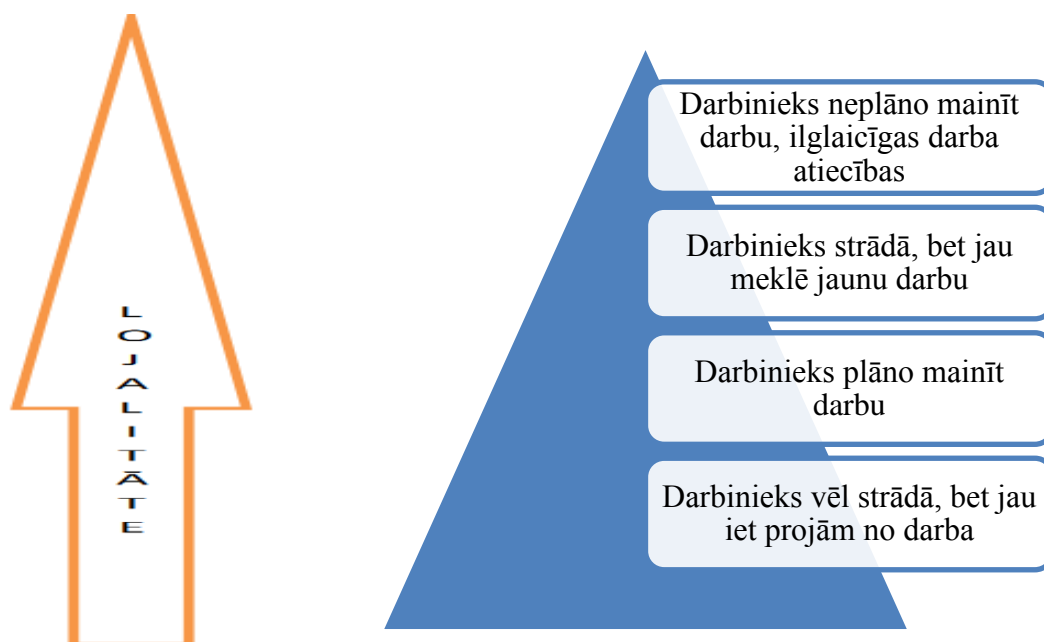
Autore piekrīt, ka jebkurš vadītāja lēmums var kādam likties taisnīgs, bet citam netaisnīgs, tādēļ vadītājam vajadzētu pēc iespējas vairāk izskaidrot savus lēmumus darbiniekiem, jo bez taisnīgas attieksmes pret darbiniekiem arī uzticēšanās un lojalitāte uzņēmumam nebūs iespējama, nemaz jau nerunājot par vēlmi upurēties uzņēmuma interešu labā.

Pirmās nodaļas nobeigumā autore vēlas uzsvērt to, cik svarīgi vadītājam ir iepazīt savus darbiniekus. Darbinieku savstarpējās attiecības kolektīvā, kā arī attiecības ar tiešo priekšnieku, ir viens no svarīgākajiem faktoriem, lai darbinieks būtu lojāls uzņēmumam.

Nodaļas secinājumi. Apkopojot augstāk minēto, autore secina, ka darbinieka lojalitātes pamatā ir izturēšanās un pastāvošās varas prasību ievērošana, tātad pozitīva attieksme pret uzņēmumu, pret vadītāju. Tas ir psiholoģisks stāvoklis, kas raksturo darbinieka attiecības ar

uzņēmumu un ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētā uzņēmumā, tas nosaka arī darbinieka attieksmi pret vadību, citiem darbiniekiem, viņu rīcību, uzņēmumu kopumā.

Kā tika noskaidrots, lojalitāti var dažādi grupēt, kā arī iedalīt līmeņos. Lojalitātes līmenim savukārt pretī var nostatīt sagaidāmo rezultātu attiecībā uz lēmumu mainīt darbu, jo lojalitātes līmenis ir augstāks, jo iespējamība, ka darbinieks turpinās strādāt, ir lielāka un līdz ar to vēlme meklēt citu darbu vai mainīt darbu būs mazāka (6. att.).



6.att. Lojalitātes līmeņi un sagaidāmais rezultāts (Avots: autores apkopojums)

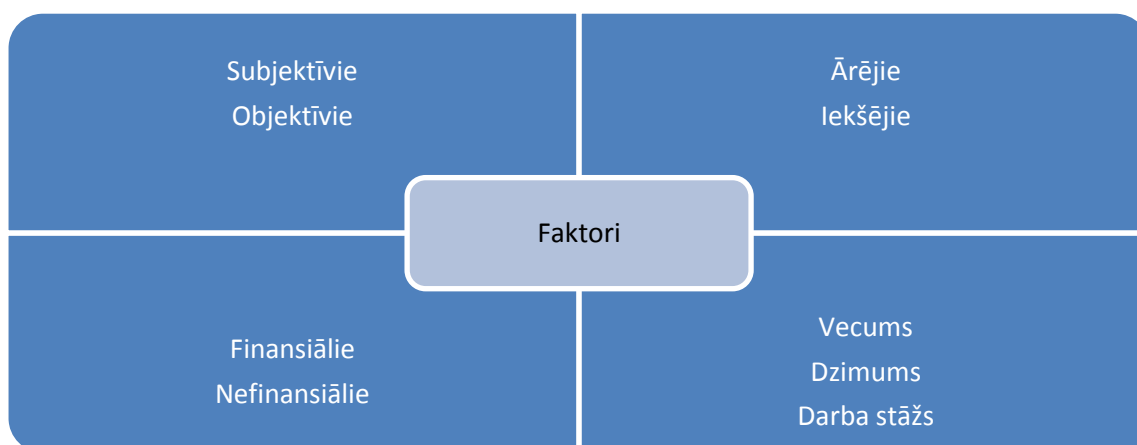
Autore secina, ka līdz ar iedzīvotāju skaita samazinājumu, mūsu valstī saasinās arī darbaspēka deficīta problēma, kā rezultātā uzņēmumos kļūst arvien aktuālāka nepieciešamība noturēt darbiniekus un ar tiem veidot ilgtermiņa darba attiecības. Lai gan kadru mainība ir nopietna problēma daudzos uzņēmumos, tomēr pastāv būtiskas darba devēju un darbinieku viedokļu atšķirības, vērtējot galvenos risinājumus darbinieku noturēšanai un motivēšanai. Viens no šādiem risinājumiem ir paaugstināt darbinieku lojalitāti, tā samazinot kadru mainību un palielinot klientu lojalitāti, jo tieši no darbinieku lojalitātes ir atkarīga klientu lojalitāte uzņēmumam. Cilvēkresursu vadīšana ir jāfokuss uz uzticīgu, ilgtermiņa darba attiecību veidošanu. Tāds fokuss paredz virkni aktivitāšu uzņēmumam vērtīgo darbinieku noturēšanai, jo jauna darbinieka piesaiste ir krietni dārgāka nekā esošo noturēšana uzņēmumā.

Vislielākā nozīme darbinieku lojalitātes pārvaldīšanā ir lojalitātes diagnosticēšana un lojālu un nelojālu darbinieku diferencēšana, viņu iespējamās nelojālās rīcības prognozēšana,

organizācijas ietekmes uz darbinieku lojalitāti mehānismu izpēte, iekšējo lojalitātes identifikatoru konstatēšana.

Lojalitāte tiek dažādi klasificēta, piemēram, tā tiek iedalīta šādos veidos: *afektīvā*, *aprēķina* un *normatīvā* lojalitāte. Viens no svarīgākajiem faktoriem ir korporatīvās kultūras īpatnības, kas nosaka darbinieku viedokli par lojālu attieksmi pret kompāniju. Savukārt faktori, kas veicina lojalitātes veidošanos ir iepriekšējā pieredze, personīgo vērtību sistēma, uzmanība pret darbinieku, lepnuma sajūta, karjeras izaugsme, labvēlīgs morāli-psiholoģiskais klimats kolektīvā (psiholoģiskā atmosfēra), ticība kopējai lietai (sekošana misijai, lepnums par kompāniju), uzticība, atzīšana, atbalsts, attīstība.

Lojalitāti veidojošos faktoros pētnieki iedala un grupē dažādi, piemēram, lojalitāti ietekmējošos faktoros iedala sekojoši: faktori, kas saistīti ar objektīviem darba apstākļiem konkrētajā organizācijā un konkrētajā darba vietā; faktori, kas izriet no vadības priekšstatiem un uzstādījumiem attiecībā pret cilvēka resursiem un darbinieka personīgās īpatnības. Savukārt citi pētnieki vēl uzskata, ka pie iekšējiem lojalitātes faktoriem attiecas noslieces uz risku pakāpi; ekstravertums/intravertums; panākumu motivācija (izvairīšanās no neveiksmēm); profesionālās kompetences. Pie ārējiem lojalitātes faktoriem attiecas: apmierinātība ar darba algas līmeni; sociālā aizsardzība; karjeras un profesionālās izaugsmes apstākļi; sociāli-psiholoģiskais klimats, vadības stils. Apkopojot citu pētnieku viedokļus, autore piedāvā būtiskāko lojalitātes ietekmējošo faktoru veidu iedalījumu (7. att.).



7.att. Lojalitāti ietekmējošo faktoru veidi (Avots: autores apkopojums)

Autore arī secina, ka lojalitāte ir arī darbinieka lepnuma sajūta par uzņēmumu, mērķu un vērtību pareiza izpratne, spēja un vēlme upurēt savas vajadzības uzņēmuma labā, būt

piederīgam uzņēmumam. Tomēr vadītāja nepareizu lēmumu rezultātā ir viegli radīt darbiniekos netaisnības izjūtu, kas var būt spēcīgāka par piederības apziņu. Tādēļ ir svarīgi noskaidrot, kas darbiniekam liek justies lojālam uzņēmumam, identificēt faktorus, kas padara darbinieku uzņēmumam nelojālu, lai noskaidrotu, kā varētu paaugstināt darbinieku lojalitāti.

2. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

2.1. Pētījuma gaita

Metodika – no grieķu valodas ‘*methodikē*’ – kāda darba veikšanas paņēmieni kopums (Baldunčiks, Pokrotiece, 2005). Metodoloģija ir kādā zinātnē lietojamo pētīšanas metožu kopums (Guļevska, 1987, 478. lpp.) no grieķu valodas *methodos* ‘pētīšanas ceļš’, *logos* ‘mācība’ – mācība par metodēm. Metode – veids, paņemiens, paņēmieni kopums kaut kāda mērķa sasniegšanai, plānveidīgums zinātniskajā izpētē. Pētījuma metodoloģija – izziņas procesa sastāvdaļa, kuras saturs ir vispārinātie teorētisko un empīrisko zināšanu principi un organizācija, to novērtējums, pētījuma norises noteikumu un normu sistēma. Pētījuma metodoloģija ir pētniecības principi un metodes (Kristapsone, 2014, 19. – 21. lpp.).

Pētniecība ir jaunu zināšanu izstrādāšanas, apspriešanas un izplatīšanas process. Tā ir sistēmiska, mērķtiecīga, plānota, kritiska un paškritiska darbība, kurā ar zinātnes metodēm tiek iegūti un apkopoti dati, lai attīstītu esošās zināšanas vai praksi. Tās rezultāts ir pētījuma pārskats, kurš tiek izplatīts un apspriests ar citiem nozares speciālistiem darba grupās, konferencēs, simpozijos, publikācijās u.c. (Mārtinsone, Peipere, Kamerāde, 2016, 28. lpp.). Zinātniskā pētniecība ir mērķtiecīga darbība kādas parādības pētīšanā, izmantojot iepriekš uzkrātās atziņas, optimālu metodiku un tehniskos līdzekļus, lai iegūtu jaunas atziņas, idejas un faktus (Kristapsone, 2014, 10. lpp.).

Kā norāda ekonomikas doktore Sivija Kristapsone savā grāmatā “Zinātniskā pētniecība studiju procesā”, metodoloģija vienmēr balstās uz zināšanām, bet ne uz pieņēmumiem un vienmēr ir mījsakarībā ar teoriju (Kristapsone, 2014, 22. lpp.). Jebkura datu vākšanas metode ir tikai instruments pētnieka rokās, pētnieks un metode veido vienotu veselumu, kas papildina un bagātina viens otru. Jebkura datu vākšanas metode, neraugoties uz sniegtajiem piemēriem un klasifikācijām, pētniekam ir jāuztver gan kā iepriekšnoteikta, gan arī kā radoša iespēja izzināt un apzināt apkārtējo sociālo pasauli (Mārtinsone & Pipere, 2011).

Dažādi pētnieki pētījumus klasificē dažādi, piemēram, S.Kristapsone secina, ka praksē pētījuma mērķa sasniegšanai galvenokārt lieto divas pieejas – kvantitatīvo un kvalitatīvo pieeju un, lai gan abām pieejām ir līdzīgi galamērķi, tās atšķiras pēc veida, kā to dara. Abu būtiska atšķirība ir tā, ka kvalitatīvs pētījums nepretendē uz sakarību vai cēloņsakarību pierādīšanu. Kvalitatīvam pētījumam ir citi mērķi, un tie ir: mēģināt aptvert pētāmo parādību iekšējo būtību un struktūru, analizējot cilvēku teikto un viņu darbību; izskaidrot identificēto parādību jēgu, rūpīgi tās aprakstīt un sistematizēt; skaidrojošā veidā attēlot izvēlēta strīdīgā

jautājuma vai problēmas būtību, nozīmi. Kvalitatīvs pētījums var būt teorētisks vai empīrisks. Teorētisks pētījums balstās nevis uz pētījumā gūtiem empīriskiem datiem, bet gan uz citu pētījumu galarezultātiem, secinājumiem un to interpretāciju. Savukārt kvalitatīvi pētījumi galvenokārt ir empīriski. Kvalitatīvajā pētniecībā viena no visstingrākajām datu analīzes prasībām ir tā, ka tā pamatojas jēgā jeb nozīmē, tas ir, analīzes mērķis ir noteikt, ko stāstījums nozīmē un ko respondents ar to ir vēlējis teikt. Pretstatā tam kvantitatīvajā pētniecībā analīzes pamatā ir statistika, kuras galvenais mērķis ir noskaidrot kādu kvantitatīvo mainīgo lielumu, biežumu sadalījumu grupā vai citus statistiskos rādītājus (Kristapsone, 2014, 55.-56. lpp.).

Praksē jēdziena “metodes” vietā bieži lieto jēdzienu “pētījuma stratēģija”. Tas ir plašāks jēdziens, kas pieļauj lietot vairākas, principiāli dažādas metodes. Pētījuma stratēģija norāda uz pētījuma ievirzi, un stratēģijai nav tiešas saistības ar pētījumā lietotajām metodēm. To apliecina fakts, ka kvalitatīvās metodes var sekmīgi pielietot kvantitatīva pētījuma veikšanai un otrādi. Tādā veidā faktiski veidojas kombinētā pētījuma stratēģija (Kristapsone, 2014, 56. lpp.). Abas pieejas tiek lietotas mūsdienu izglītības pētījumos. Korekta pētījuma kritēriji, ko lieto abas pieejas, ir to ticamība un validitāte. Gan kvalitatīvajam, gan kvantitatīvajam pētījumam ir stiprie un vājie ticamības un validitātes aspekti, līdz ar to nevar izkristalizēt, kura no pieejamām ir pareizākā vai vislabākā zinātniskajā pētniecībā izmantotā metode (Kroplis & Rašcevska, 2010). Autore secina, ka datu ievākšana parasti notiek tiešu un netiešu kontaktu veidā un abus šos veidus autore arī izmanto sava pētījumā.

Pētījuma pamatā ir autores teorētiskās zināšanas un praksē konstatētās problēmas, saskaroties ar darbinieku lojalitātes jautājumiem. Apzinoties nelojālu darbinieku iespējamās rīcības sekas, to saikni ar klientu lojalitāti, autore pētījumā izstrādā darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli, kā arī priekšlikumus pētāmo problēmu risināšanai, balstoties uz teorijas, praktiskās izpētes un analīzes rezultātiem.

Kā norāda Ph.D. Daiga Kamerāde, katram pētījumam ir jāizveido dizains jeb plāns – stratēģisks, loģisks, sistemātisks un visaptverošs apraksts, ko un kā pētnieks gatavojas darīt. Kā norāda socioloģijas profesors De Vauss: “Pētījuma dizaina uzdevums ir nodrošināt, lai iegūtie pierādījumi ļautu atbildēt uz pētījuma jautājumiem pēc iespējas viennozīmīgāk” (De Vauss, 2001, 9. lpp. Citēts pēc: Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016, 117. lpp.).

Tā kā jebkura pētījuma veikšanai ir jābūt sistemātiskai, plānotai, mērķtiecīgai un jārezultējas ar pētījuma rezultātu atspoguļojumu, autore shematiski attēloja galvenos pētījuma posmus (2.1. tabula).

2.1. tabula. Pētījuma posmi (Avots: autores apkopojums)

Pētījuma posms	Skaidrojums
Sagatavošanās	Pētāmā jautājuma precizēšana. Pētījuma uzdevumu noteikšana, pētījuma objekta un priekšmeta definēšana, pētījuma ierobežojuma definēšana.
Dokumentu analīze	Autores mērķis bija veikt pasta nozares reglamentējošo normatīvo aktu un arī fizisko personu datu ieguves un apstrādes nosacījumu analīzi.
Analizējamo darbinieku atlase	Aptaujājamo personu amats uzņēmumā. Intervējamo personu amats un pieredze uzņēmumā.
Aptaujas anketu izstrāde un analīze	Aptaujas anketas (35.jautājumi) tika veiktas pēc <i>Likerta</i> skalas (pieci līmeņi) un analizētas, izmantojot grafisko analīzi un aprakstošās statistikas analīzes metodes.
Interviju izstrāde un analīze	Intervijas tika veiktas uzdodot trīs jautājumus, individuāli un analizētas, izmantojot transkripcijas metodi.
Datu apstrādes metožu atlase	Dokumentu analīze, dinamikas rindu analīze, interviju transkripcija, frekvenču analīze, aprakstošā statistika, grafiskā analīzes metode.
Modeļa izstrāde	Modelis tika izstrādāts, analizējot sakarības, lai noskaidrotu, kuri faktori visvairāk ietekmē darbinieku lojalitāti.
Rekomendāciju sagatavošana	Pētījuma gaitā autore identificēja problēmas, apkopoja un izstrādāja priekšlikumus problēmu risināšanai. Lai ieteikumi būtu reprezentatīvi attiecīgajai nozarei, tie tika prezentēti fokusa grupai, kura tos izvērtēja, komentēja un atzina par vērtīgiem praktiskā piemērošanā.
Secinājumi un priekšlikumi	Pētījuma noslēgumā izdarīti secinājumi un priekšlikumi pasta nozarei vadībai.

Turpinājumā autore veica dokumentu analīzi, lai noskaidrotu, kādi normatīvie akti reglamentē pasta nozari, kā arī kādi normatīvie akti reglamentē fiziskas personas datu ieguvi un apstrādi, lai noskaidrotu, kādus datus un kādā apjomā drīkst, vai gluži pretēji nedrīkst ievākt, analizēt, apstrādāt un izpaust, lai nepārkāptu fizisko personu tiesības uz datu aizsardzību.

2.2. Dokumentu analīze

Kā norāda Kristapsons, ikviens pētījums jāsaista ar tādu informācijas ieguves metodi kā dokumentu analīze. Arī tad, ja tas ir tīri teorētisks pētījums, jo šādā gadījumā jāstrādā ar teksta dokumentiem, piemēram, laikrakstiem, arhīvu materiāliem, doktoru disertācijām, likumiem un citiem normatīvajiem aktiem, utt. Dokuments – jebkurā veidā un materiālā ierakstīta informācija, ko rada, saņem un uzglabā jebkura LR valsts pārvaldes institūcija, valsts un

pašvaldību iestāde, uzņēmums, uzņēmēj sabiedrība un uzņēmēj sabiedrību apvienība, kā arī sabiedriska un reliģiska organizācija vai fiziska persona. Pētnieciskā darba galvenie avoti ir primārie avoti – zinātnisko rakstu teksti (Kristapsone, 2014). Līdz ar to autores mērķis, ņemot vērā Kristapsones ieteikto analizējot literatūras avotus, ir:

- iepazīties ar zinātniski pētnieciskā darba temata pamatjēdzieniem, definīcijām, kā arī to skaidrojumu dažādās vārdnīcās un autoru darbos;
- noskaidrot situāciju attiecīgajā jomā;
- noskaidrot normatīvos aktus, kas reglamentē pētāmo jautājumu;
- konstatēt, kādā veidā pētījumi ir veikti saistībā ar paša plānoto pētniecisko darbu;
- kritiski izvērtēt uzkrāto pieredzi un galarezultātus sava pētījuma aspektā.

Zinātniskā literatūra pamatā tika meklēta Latvijas Nacionālajā bibliotēkā un Rīgas Centrālā bibliotēkā, kā arī datu bāzēs (EBSCO, Scopus, Scholar google, u.c.), izvēloties primāros avotus. Statistikas dati pamatā tikai iegūti Centrālās statistikas pārvaldes un OECD mājaslapās. Normatīvie akti savukārt tika iegūti portālos www.likumi.lv un www.eur-lex.europa.lv. Sākumā precīzi formulējot pētniecisko jautājumu, pēc atslēgas vārdiem vai frāzēm atlasot primāros un sekundāros literatūras avotus, tie izskatīti, izvēlēti un klasificēti atbilstoši pētāmajam jautājumam. Ņemot vērā praktisko pieredzi un laika ekonomiju, konspektēšana netika veikta, tā vietā izvēloties digitālos rīkus tekstu atļaušanai, apstrādei un klasificēšanai (kopija, skenēšana).

Autore literatūras analīzei izvēlējās tāds avotus, kas atspoguļo:

- teorētisko pamatojumu pētāmās problēmas esamībai;
- teorētisko pamatojumu darbinieku lojalitātei;
- faktoros, kas veido darbinieku lojalitāti;
- faktoros, kas samazina darbinieku lojalitāti;
- lojalitātes esamības vai tās trūkuma radītās sekas uzņēmumam;
- ekspertu atziņas jautājumā par to, kā darbinieku lojalitāti ietekmē uzņēmumu.

Pētījuma datu ieguvei autore izvēlējās intervijas un anketēšanu, tādēļ pirms to veikšanas tika veikta normatīvo aktu izpēte, lai noskaidrotu informācijas apjomu (turpmāk – Dati), kuru drīkst, vai gluži pretēji nedrīkst ievākt, analizēt, apstrādāt, izpaust gan attiecībā uz fiziskām personām, gan uzņēmumu, kādos gadījumos to drīkst darīt, saņemot piekrišanu vai atļauju. Autore vērs uzmanību, ka datu ieguve šajā pētījumā paredzēta tikai zinātniskos nolūkos.

Kā nozīmīgākais normatīvais akts attiecībā uz fizisku personu datu aizsardzību ir Eiropas parlamenta un padomes regula (ES) 2016/679, (2016. gada 27. aprīlis) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula) (turpmāk – Datu regula).

Datu regulas preambulas 33. paragrāfā norādīts, ka bieži vien datu vākšanas laikā, kad dati tiek vākti zinātniskās pētniecības nolūkos, nav iespējams pilnībā identificēt personas datu apstrādes nolūku. Tāpēc būtu jāļauj datu subjektiem dot savu piekrišanu attiecībā uz dažām zinātniskās pētniecības jomām, ja tiek ievēroti atzīti zinātniskās pētniecības ētiskie standarti. Datu subjektiem vajadzētu būt iespējai dot piekrišanu tikai konkrētām pētniecības jomām vai pētniecības projektu daļām, ciktāl to ļauj paredzētais nolūks. Savukārt Datu regulas preambulas 159. paragrāfā norādīts, ka, ja personas datus apstrādā zinātniskās pētniecības nolūkos, šī regula būtu jāpiemēro arī minētajai apstrādei. Šajā regulā personas datu apstrāde zinātniskās pētniecības nolūkos būtu jāinterpretē plaši, ietverot, piemēram, tehnoloģiju attīstību un demonstrējumus, fundamentālos pētījumus, lietišķos pētījumus un privāti finansētus pētījumus (Eiropas parlamenta un padomes regula (ES) 2016/679, (2016. gada 27. aprīlis) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula spēkā esošā redakcijā).

Eiropas datu aizsardzības likuma rokasgrāmatā (*Handbook on European data protection law*) sadaļā “Datu apstrāde pētniecības un statistikas vajadzībām” (*Data processing for research and statistical purposes*) norādīts, ka Datus, kas savākti statistikas, zinātniskiem vai vēsturiskiem pētījumiem, nedrīkst izmantot citam nolūkam. Dati, kas ir savākti likumīgi jebkuram mērķim, var tikt izmantoti arī statistikas, zinātniskai vai vēsturiskiem pētījumiem, ar nosacījumu, ka ir ieviesti atbilstīgi aizsardzības pasākumi. Šim nolūkam anonimizācija vai pseidonimizācija, pirms datu pārsūtīšanas trešajām personām, var nodrošināt šīs garantijas. ES tiesību akti ļauj apstrādāt statistikas datus, zinātniskos vai vēsturiskos datus ar nosacījumu, ka ir ieviestas atbilstošas garantijas attiecībā uz tiesībām un datu subjektiem. Kaut arī datus, kurus datu apstrādātājs ir likumīgi ievācis jebkuram nolūkam, var atkārtoti izmantot šo kontrolieri saviem statistikas, zinātniskiem vai vēsturiskiem pētījumiem, dati būtu anonimizēti vai pakļauti tādiem pasākumiem kā pseidonimizācija, atkarībā no konteksta, pirms to nosūta trešajai pusei statistikas, zinātniskiem vai vēsturiskiem pētījumiem, ja vien datu subjekts tam piekrita vai arī tas ir īpaši paredzēts valsts tiesību aktos. Statistikas apsekojuma rezultātā nedrīkst pieļaut jebkuru datu subjektu identifikāciju. Pēc tam, kad ir pabeigta statistiskā

analīze, izmantotajiem personas datiem vajadzētu būt vai nu svītrotiem, vai anonimizētiem. Šādos gadījumos, iesaka identifikācijas datus uzglabāt atsevišķi no citiem personas dati (Boillat, Kjaerum 2014.).

Latvijā fizisko personu datu apstrādi reglamentē Fizisko personu datu apstrādes likums (turpmāk – Likums). Likuma 31. pants reglamentē Datu apstrāde zinātniskās vai vēstures pētniecības nolūkos, nosakot, ka ja datus apstrādā zinātniskās vai vēstures pētniecības nolūkos sabiedrības interesēs, datu regulas 15. (*Datu subjekta piekļuves tiesības*), 16. (*Tiesības labot*), 18. (*Tiesības ierobežot apstrādi*) un 21. (*Tiesības iebilst*) pantā noteiktās datu subjekta tiesības netiek piemērotas, ciktāl tās var neļaut vai būtiski traucēt konkrēto nolūku sasniegšanu un atkāpes ir vajadzīgas šo nolūku sasniegšanai (Fizisko personu datu apstrādes likums spēkā esošā redakcijā).

Nemot vērā iepriekšminēto, autore izvēlējās ievākt datus tikai tajā apmērā, kas ir nepieciešams pētījumam. Aptaujas anketām tikai izmantoti tikai statistikas dati, tātad netika izmantoti personificēti dati (vārds, uzvārds), pēc kuriem varētu identificēt personu, tā saglabājot personas anonimitāti. Savukārt intervijām bija svarīgi identificēt personu, tādēļ tika izmantoti identificējami dati, personas vārds, uzvārds, amats (dati ir publiski pieejami www.pasts.lv) pirms intervijas informējot personu, kādiem nolūkiem intervija tiek veikta. Dokumentu analīzei autore izmanto klasisko dokumentu analīzes metodi. Autore pētījumā izmantoja gan OECD, gan Centrālās statistikas pārvaldes apkopotos datus, gan arī pētījuma aptaujas rezultātā ievāktos datus.

Turpinot aplūkota dokumentu analīzi, kā norāda Kristapsone, it īpaši statistisko dokumentu izpētē lieto kvantitatīvu pētniecības metodi – statistisko analīzi, tas ir, izmanto dažādas statistiskās metodes, lai iegūtu vispārīgāku parādību vai procesu, noteiktu atšķirības starp grupām, noteiktu sakarības starp pazīmēm utt. Statistiskās analīzes metodes nozīmē gan datu apkopošanu, grupēšanu, izveidoto sadalījumu grafisko atspoguļošanu, vienkāršoto statistisko rādītāju aprēķināšanu, gan arī pētījuma jautājumu noskaidrošanas vai hipotēzes pierādīšanas metodes (Kristapsone, 2014). Statistikas datu analīzei darba autore izmanto tādas metodes kā dinamikas rindu analīze, kur tiek analizēti dati pa gadiem, kā arī grafiskā metode.

2.3. Pētāmā instrumenta izstrāde

Aptauja – sākotnējās informācijas ievākšanas metode, kas paredz uzdot pētāmajai kopai mutiskus vai rakstiskus jautājumus, kuri satur pētījuma problēmu empīriskā līmenī, kā arī iegūto atbilžu statistisko apstrādi (Kristapsone, 2014, 244. lpp.).

Kā norādīts Labklājības ministrijas grāmatā, kas tapusi ES PHARE Latvijas-Spānijas divpusējā sadarbības projekta “Atbalsts turpmākai likumdošanas saskaņošanai un institūciju stiprināšanai darba drošības un veselības jomā” ietvaros” “Psihosociālā darba vide”, vārdus aptauja un anketa mēdz lietot attiecībā uz vienu un to pašu datu vākšanas metodi. Pat, ja ir skaidrs, ka anketa ir jautājumu kopums, praksē šādu paņēmieni lieto, lai aprakstītu visu paņēmieni. Ar anketas palīdzību var uzzināt gan par notikumiem, kas saistīti ar aptaujāto vai viņam pazīstamām personām vai cilvēku grupām, gan arī par aptaujāto viedokli. Izpēti ar aptaujas palīdzību raksturo informācijas iegūšana caur pētnieku interesējošo personu vārdiskām izpausmēm. Aptauja ļauj iegūt lielu informācijas daudzumu, jo to var piemērot lielam kolektīvam, un, tās zemās finansiālās izmaksas un fakts, ka anketēšana neprasa īpašu speciālistu piedalīšanos, tas ļauj to izmantot vairāk kā jebkuru citu izpētes veidu (Labklājības ministrija, 2010).

Aptauja ir kvantitatīva datu vākšanas metode, un tās gaitā iegūtās informācijas kvalitāte lielā mērā atkarīga no aptaujas kā informācijas ievākšanas metodes izstrādes un pielietošanas kvalitātes. Mūsdienās aptaujas metodes tiek pielietotas to jautājumu izpētē, kur informācijas nesējs ir cilvēks. Visbiežāk ar aptaujas palīdzību var iegūt informāciju par motīviem, interesēm, plāniem, izjūtām, prioritātēm, attiecību struktūru, ģimenes dzīvi u.t.m. Aptaujas metodi var īstenot dažādi, tas ir, pastāv vairāki aptaujas metožu veidi:

- 1) tiešā vai pastarpinātā (pa pastu, pa tālruni, elektroniski) aptauja;
- 2) individuālā vai grupas aptauja;
- 3) brīvā vai strukturētā aptauja;
- 4) rakstiskā vai mutiskā;
- 5) nepilnā (izlases) vai pilnā (ģenerālās kopas) aptaujas;
- 6) aptaujas dzīves vietās vai darba vietā, u.tml. (Kristapsone, 2014, 244.-246. lpp.).

Aptaujas metode nozīmē divus iespējamus aptauju paņēmienus:

- 1) **anketēšana** – respondentam patstāvīgi jāaizpilda anketa vai aptaujas lapa, kas viņam ir saprotama;
- 2) **intervija** – informācijas iegūšana, respondentam un pētniekam atrodoties sociāli-psiholoģiskā mijiedarbībā. Intervijas būtība ir informācijas ieguve, pastāvot iespējai sekot līdz intervijas laikā sniegtās informācijas patiesīgumam, kā arī intervētāja un respondenta personīgā saskarsme nodrošina aptaujas jautājumu pilnīgāku izpratni un atbilžu sniegšanu (Kristapsone, 2014, 246.lpp.).

Pētījumā autore izvēlējās divus aptaujas veidus – anketēšanu un interviju. Anketēšanu autore veica elektroniski, jo tā ir iespējams īsā laikā aptaujāt lielu skaitu cilvēku un otro – interviju. Lai noskaidrotu, ar ko varētu būt jāsaskaras veicot šīs aptaujas, to priekšrocības un trūkumus, kas būtu jāņem vērā un no kā vajadzētu izvairīties, autore vispirms izpētīja zinātnieku atziņas šajā jomā.

Katra no aptaujām ietver gan priekšrocības, gan trūkumus. Piemēram, elektroniskās aptaujas priekšrocības, elektroniskā pasta aptaujā nav intervētāju kontroles, tā gluži vienkārši nav iespējama, nav arī intervētāja ietekmes uz respondentu, tāpat ir zems sociālās vēlamības līmenis un šāda veida aptauja nav dārga, jo aptaujas sākotnējie dati ir pieejami datorā, tos var ļoti ātri apkopot un analizēt. Elektroniskajās aptaujās datu ievade notiek jau aizpildot anketu, nav vajadzīga pārnese no rakstiski aizpildītām veidlapām uz elektroniskajām tabulām. Respondenta ievadītie dati ir kvalitatīvi, jo ievade iespējama tikai atbilstīgi uzstādījumam. Tomēr jāņem vērā arī elektroniskās aptaujas mīnusi. Elektroniskajās aptaujās nav iespējams kontrolēt apkārtējās vides ietekmi atbildēšanas uz jautājumiem laikā, arī to, kāpēc aptaujas atbildēšana pārtraukta. Nereti uzaicinājums piedalīties tiek uzverts *Spam*. Respondentu īpatsvars, kuri atbild uz aptaujām, svārstās ap 60%, bet šo faktu šobrīd neuzskata par trūkumu. No iepriekš minētā kļūst skaidrs, ka anketēšanas metodes veids ietekmē anketēšanas procesā iegūtos galarezultātus (Kristapsone, 2014).

Līdzīgu viedokli izsaka L.Zīlīte grāmatā “Personāla vadība un socionika”, arī norādot, ka personāla noskaņojumu var pētīt ar aptaujas palīdzību. Protams, ka tas prasa zināmu vadītāja drosmi – pārliecināties, vai vēlamais tiešām ir arī esošais. Veiksmīgi izveidotas aptaujas palīdz ieskatīt patiesībai acīs. Būtu vēlams darbiniekus tām sagatavot, likt viņiem saprast, ka vadībai ir vēlme saskatīt patieso ainu, noteikt reālo uzņēmuma “veselības stāvokli”, lai nepieciešamības gadījumā iespēju robežās veiktu konkrētas darbības situācijas uzlabošanai. Jautājumiem, kurus vēlas uzdot darbiniekiem, ir jābūt skaidri formulētiem, viegli uztveramiem un nepārprotamiem. Aptauju vēlams veikt anonīmi, bet rezultātus publiskot (Zīlīte, 2013, 26. lpp.). Turpinājumā jau detalizētāk analizēti citu pētnieku viedokļi atsevišķi anketēšanas un intervēšanai veikšanai.

2.3.1. Anketēšana

Anketu var izmantot individuālās intervijās, vai to var aizpildīt personas pašas. Pārskatot atbildes, ir noderīgi ņemt vērā sekojošas likumsakarības:

- jautājumiem ir jābūt vienkāršiem un veidotiem tā, lai tos viegli var saprast cilvēki, kam šie jautājumi ir domāti;

- jautājumu skaitam ir jābūt salīdzinoši nelielam, lai aptaujātās personas nenogurtu;
- pēc iespējas ir jāizvairās no netaktiskiem jautājumiem;
- jautājumiem ir jābūt formulētiem tā, lai uz tiem atbildētu tieši un nekļūdīgi un varētu iegūt gaidīto informāciju;
- nevajadzētu noformulēt jautājumus, kas sevī ietver noliegumu (Labklājības ministrija, 2010, 94. lpp.).

Liela uzmanība jāpievērš jautājumu izkārtojumam anketā, lai jautājumu secība būtu loģiska.

Tāpēc ir ieteicams sekot šīm norādēm:

- visvieglāk atbildamie jautājumi ir jānovieto anketas sākumā, lai panāktu, ka aptaujātais atslābinās un atbild uzticoties;
- anketā ir svarīgi sagrupēt jautājumus, kas skar vienu tēmu;
- pirms un pēc kompromitējošiem punktiem ir jāievieto jautājumi atslodzei, tas ir tādi, kas nerada intervējamajam spriedzi;
- anketa ir jānoslēdz ar pateicību par aptaujātā sadarbību (Labklājības ministrija, 2010, 94. lpp.).

Atkarībā no aptaujātā izteikto atbilžu veidiem, jautājumus varam iedalīt:

1) atvērtajos, kad darbinieks atbild brīvi un nav ierobežots izvēlēties no virknes konkrētu atbilžu; piemēram, kāds vispārējās apmācības līmenis ir nepieciešams Jūsu darba vietai? Šāda tipa jautājumus mēdz izmantot apskates vai pirmsaptaujas pētījumos. Ir jāņem vērā, ka atvērtos jautājumus ir grūti analizēt un apstrādāt statistikas formā;

2) slēgtajos, kad darbinieks nedrīkst atbildēt vairāk kā uz vienu no dotajām atbildēm. Šādi jautājumi mēdz būt nepilnīgi, jo nespēj iekļaut visas atbildes iespējas. Piemēram: Kāds vispārējās apmācības līmenis ir nepieciešams Jūsu darba vietai? - tikai prakse; - mācēt lasīt un rakstīt; - tehniskā apmācība (uzņēmumā); - profesionālā izglītība; - vidējā vai augstākā izglītība. Darbs ar šādām atbildēm ir diezgan vienkāršs, taču tās dod mazāk informācijas kā atvērtajos jautājumos (Labklājības ministrija, 2010, 94.-95. lpp.).

Pirms aptauju veikšanas autore izvērtēja iespējamās priekšrocības un trūkumus. Aptaujas priekšrocības – tas ir salīdzinoši lēts un viegli pielietojams paņēmiens, un, tā kā aptauju var pielietot plašā veidā, tā ļauj iegūt lielu daudzumu informācijas. Anonimitāte ļauj brīvāk izteikties atbildēs. Aptaujas ierobežojumi – to nevar piemērot, vadoties pēc individuālajām atšķirībām; - par spīti lielajam skaitam iespējamo jautājumu, pastāv ierobežojumi

apskatāmajām tēmām, jo aptaujātais var nogurt liela jautājumu daudzuma priekšā (Labklājības ministrija, 2010, 95. lpp.).

Likerta skala (atbilžu matrica). Likerta skala ir metode, kas paredzēta, lai mērītu attieksmi (Nachmias, 2005). Likerta skala ir nosaukta tās izveidotāja Rensisa Likerta (*Rensis Likert*) vārdā. Tās ir vienas no plašām izmantotajām diskrētajām skalām. Galējie punkti šajās skalās ir ar nozīmi “pilnīgi piekrītu” un “pilnībā nepiekrītu” (Kristapsone, 2014, 220. lpp.) un ar tās palīdzību iespējams uzzināt to, cik lielā mērā respondents piekrīt vai nepiekrīt kādam jautājumam vai viedoklim (Alreck, Settle, 2003). Likerta skala ir gan viegli izveidojama, gan arī saprotama respondentiem. Tā piemērota visdažādākajām aptaujām. Turklāt praksē lieto arī sešu, septiņu vai deviņu līmeņu Likerta skalas modifikāciju. Galvenais Likerta skalas trūkums ir anketas aizpildīšanas ilgums, jo respondentiem uzmanīgi jālasa nevis tikai frāze, bet gan viss apgalvojums. Vienlaikus, lietojot Likerta skalas atbilžu variantus, vienā A4 izmēra anketas lappusē var iegūt atbildes uz 20 jautājumiem, tādā veidā dodot iespēju iegūt diezgan daudz informācijas, īpaši nedomājot par anketas vizuālo izskatu. Likerta skalas (lai arī tā pieder pie nesalīdzināmām skalām) mērījumus matemātiski apstrādā ar metrisko datu statistikas analīzes metodēm (Kristapsone, 2014).

Anketās autore izvēlējās uzdot trīsdesmit piecus jautājumus darbiniekiem (sk. 10. pielikumu). Anketēšana tika veikta pēc Likerta skalas, izvēloties piecus līmeņus, anonīmi, lai noskaidrotu Latvijas Pasta darbinieku viedokli par lojalitāti, mērķu izpratni, vadību. Vispirms tika sagatavotas aptaujas anketas, anketēšanas jautājumi tika ievietoti Latvijas Pasts elektroniskajā vietnē. Kopumā tika aptaujāti 123 respondenti, pamatā pasta nodaļas vadītāji, vai arī personas, kuras viņus aizvieto. Respondenti novērtēja katru jautājumu un izvēlējās vienu no pieciem atbilžu variantiem, skalā no “pilnībā nepiekrītu” līdz “pilnībā piekrītu”.

Respondenti tikai izvēlēti, pirms tam analizējot uzņēmumu (uzņēmumā ir vairāk nekā 4000 darbavietas un vairāk nekā 150 profesijas), darbinieku amata aprakstus, to, vai nepieciešams komunicēt ar klientiem, kā arī viņu darba vidi (iespējas piekļuvei pie datora, anketas aizpildīšanai). Tika izvēlēti pasta nodaļu vadītāji, jo ar 2014. gada 30. decembra Rīkojumu Nr.1.2-1/13341 apstiprinātais amata apraksts *Pasta nodaļas vadītājam* cita starpā paredz šādas kvalifikācijas prasības un kompetences: amata veikšanai nepieciešama augstākā vai vidējā izglītība; vismaz viena gada pieredze darbā ar klientiem; labas komunikācijas prasmes; spēja strādāt patstāvīgi, organizēt savu un struktūrvienības darbu, kā arī noteikt prioritātes; spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem; spēja pieņemt jaunās idejas un motivēt to nepieciešamību pakļautajiem darbiniekiem; prasme pārstāvēt savu

struktūrvienību un prezentēt tās plānus un padarītos darbus; prasme motivēt darbiniekus uzdevumu veikšanai, veikt darbinieku darba izpildes kontroli; struktūrvienības darbinieku profesionālās un personīgās izaugsmes nodrošināšana. Viņu pienākums arī organizēt kvalitatīvu un ātru klientu apkalpošanu, sniedzot pasta nodaļā visa veida pieejamos pakalpojumus. Organizēt un nodrošināt jauno darbinieku apmācības; nodrošināt visu veidu pasta pakalpojumu sniegšanu visās klientu apkalpošanas darba vietās. Veikt pasākumus racionālai un precīzai darba organizācijai, darba disciplīnas nostiprināšanai (VAS "Latvijas Pasts" Pasta nodaļas vadītāja amata apraksts, 2014).

2.3.2. Intervija

Intervija ir nozīmīga kvalitatīvās pētniecības datu vākšanas metode. Intervija ir aptaujas veids, kas paredz informācijas iegūšanu, respondentam un pētniekam atrodoties sociāli-psiholoģiskajā mijiedarbībā. Intervijas funkcijas ir informācijas ieguve un konkrēta pētnieka iedarbība uz respondentu (Kristapsone, 2014, 277. lpp.). Tomēr intervijai ir gan priekšrocības, gan trūkumi, kurus autore izvērtēja pirms interviju uzsākšanas.

Intervijas priekšrocības: iespēja iegūt informāciju par viedokļiem, uzskatiem, priekšstatiem, motīviem; iespēja novērtēt intervijas laikā sniegtās informācijas patiesumu; intervētāja un respondenta personīgā saskarsme nodrošina aptaujas jautājumu pilnīgu izpratni un atbilžu sniegšanu. Intervijas trūkumi: informācijas ieguve ir laikietilpīga, jo ar katru respondentu jāstrādā individuāli; intervijas apstākļi bieži vien var neveicināt atklātību (piemēram, atrodoties respondentam un intervētājam telpā kopā ar citu nepiederošu personu; pastāvot aizdomām, ka teikto var noklausīties u.tml.); intervētāji ir profesionāli jāapmāca. Pētniecībā lieto vairākus intervijas veidus: atvērtās jeb strukturētās intervijas; daļēji strukturētās intervijas; strukturētās intervijas; padziļinātās intervijas; grupas intervijas (Kristapsone, 2014).

Ir jārada vide, kurā intervējamais jūtas ērti. Intervētājam sarunai ir jāizvēlas patīkamas un komfortablas vietas. Ir jācenšas, lai intervija būtu dabiska, un tāpēc ir jārada patīkami familiāra atmosfēra. Var iedrošināt intervējamo personu, lai viņam ir patīkami runāt un lai viņš to vēlas darīt, taču nekad nevajag mēģināt ietekmēt sarunas tematu. Tāpēc būtu jāizvairās dot paskaidrojumus vai piemērus. Ir jāizvairās no nevajadzīgiem izteiksmes veidiem (izmaiņas balss intonācijā, sejas žesti, u.c.). Intervijas ritmam nevajadzētu būt pārāk lēnam, lai varētu iegūt spontānākas atbildes un lai sarunas ilgums attiecībā uz uzdoto jautājumu skaitu neizrādītos pārmērīgs. Nevajag iesaistīties diskusijās. Jebkādas diskusijas aizmetnis uzreiz kavēs respondenta atbildes. Ir jāatzīmē visa informācija sarunas laikā vai vismaz pēc pirmās iespējas, lai novērstu izlaidumus vai neskaidrības stāstījumā (Labklājības ministrija, 2010).

Ekspertu aptauja ir īpašs aptaujas veids, jo tajā par respondentiem izvēlas ekspertus, tas ir, konkrētas jomas (nozares) speciālistus, kuri novērtē parādību vai procesu. Ekspertu aptaujas būtība ir pētāmās problēmas sarežģītu aspektu atklāšana un novērtēšana, kas paaugstina iegūstamās informācijas un izdarāmo secinājumu ticamību. Ekspertu aptauju galvenokārt lieto visu cilvēku darbības jomu un nozaru diagnostikā un prognozēšanā, sociālā subjekta novērtēšanā, lēmumu pieņemšanā, arī kādas pētījuma problēmas analīzē un risināšanā. Ekspertu novērtējums paredz objektu un to īpašību salīdzināšanu pēc kaut kādiem izvēlētiem kritērijiem. Ekspertu aptauja var īstenot dažādi, piemēram,

- 1) vienreizēja eksperta aptauja vai intervija;
- 2) vienreizēja ekspertu grupas aptauja (apsprīde, *prāta vētra*);
- 3) atkārtota eksperta anketēšana vai intervija;
- 4) atkārtota ekspertu grupas aptauja (Kristapsone, 2014).

Autore izvēlējās padziļinātās intervijas, intervējot katru personu individuāli, pirms tam vienojoties par personai ērtāko laiku un veidu intervijai. Pirms intervijas tika arī padziļināti pētīti intervēšanas nosacījumi, lai nepieļautu kļūdas un intervija noritētu iespējami īsā laikā, un dotu vēlamu rezultātu, jo atkārtota intervēšana, iespējamai kļūdu labošanai, ņemot vērā intervējamo statusu, netika paredzēta.

Ar intervijas palīdzību tika noskaidroti nozares profesionāļu jeb ekspertu viedokļi par darbinieku lojalitāti. Sākumā svarīgi bija noteikt respondentu atlases principus. Intervētajām personām bija jābūt pasta nozares profesionāļiem. Intervijas notika laika periodā no 2018. gada 1. jūlija līdz 1. decembrim. Interviju norise ar vienu/diviem respondentiem notika sazinoties e-pastā, ar dažiem pētījuma autore tikās klātienē, neformālā vidē.

Autore savā pētījumā izvēlējās uzdot trīs jautājumus: 1) Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam? 2) Kā jūs varētu paaugstināt darbinieku lojalitāti? 3) Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju? (sk. 2. pielikumu).

Pētījumā autore izvēlējās pēc vienreizējas eksperta intervijas metodes intervēt sešus ekspertus. Eksperti tika izvēlēti no pasta nozares sfēras. Lai izvēlētos intervējamās personas, autore vispirms iepazinās ar Latvijas Pasts padomes (turpmāk – Padome) reglamentu, lai noskaidrotu Padomes kompetenci. Reglamentā cita starpā noteikts, ka Padome ir Sabiedrības (Latvijas Pasts) pārraudzības institūcija, kas akcionāru sapulču starplaikos pārstāv valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvja (valsts) intereses un Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā, Komerclikumā, citos ārējos normatīvajos aktos, Statūtos un Sabiedrības darbības stratēģijā noteiktajos ietvaros uzrauga Sabiedrības valdes darbību. Padomes

uzdevumi ir arī pastāvīgi uzraudzīt, lai Sabiedrības lietas tiktu kārtotas saskaņā ar normatīvajiem aktiem, Sabiedrības statūtiem, akcionāru sapulces lēmumiem un Sabiedrības darbības stratēģiju; ievēlēt un atsaukt valdes locekļus, pastāvīgi uzraudzīt valdes darbību; novērtēt Sabiedrības darbību un valdes ziņojumus, kā arī izteikt priekšlikumus Sabiedrības darbības uzlabošanai (Latvijas Pasts Padomes reglaments, spēkā esošā redakcijā).

Autore izvēlējās intervēt Latvijas Pasta Padomes priekšsēdētāju Aigaru Vītolu, Padomes locekli Andri Ikvildu, neatkarīgo Padomes locekli Andri Nātriņu, kā arī valdes locekļus Kristapu Krūmiņu un Agri Timmu. Intervijai tika izvēlēts arī Triju Zvaigžņu ordeņa komandieris Juris Radzevičs, bijušais Padomes priekšsēdētājs, šobrīd Rīgas pilsētas izpilddirektors.

Eksperti tika izvēlēti pēc pieejamības principa, intervijas tika pierakstītas un tām tika izveidotas transkripcijas, kā arī daļa ekspertu atsūtīja atbildes uz intervijas jautājumiem (sk. 3.- 8. pielikumu). Izvēle tika pamatota ar intervējamo personu pieredzi un zināšanām Latvijas pasta pārvaldībā.

Intervējamās personas:

1. Pasta padomes priekšsēdētājs Aigars Vītols.

A.Vītols ieguvis profesionālo maģistra grādu uzņēmējdarbības vadībā Rīgas Starptautiskajā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolā, un viņam ir būtiska darba pieredze saistībā ar pasta nozari. Iepriekš bijis SIA “Abonēšanas un piegādes centrs Diena” padomes priekšsēdētāja vietnieks, Latvijas Pasta valdes priekšsēdētājs, valdes loceklis, valdes padomnieks, Tehniskās vadības departamenta direktors, SIA “MailMaster” un SIA “Elektroniskais pasts” direktoru padomes loceklis, AS “IT Latvija” padomes priekšsēdētājs, AS “Latvijas Pasta pakalpojuma tīkls” direktoru padomes loceklis un saimniecības daļas vadītājs, Latvijas Pasta filiāles Pasta norēķinu centrs tehniskās daļas vadītājs. Strādājis arī par SIA “Witraktor” projektu vadītāju un SIA “Buprocon” valdes locekli (VAS “Latvijas Pasts”, 2018).

2. Pasta padomes loceklis Andris Ikvilds.

A.Ikvilds ieguvis maģistra grādu saimnieciskās darbības uzskaites un kontroles specialitātē Latvijas Universitātes Vadības fakultātē un Latvijas Valsts Universitātes Finanšu un tirdzniecības fakultātē apguvis tirdzniecības ekonomista specialitāti. Arī A.Ikvilda iepriekšējā darba pieredze bijusi saistīta ar pasta nozari – viņš bijis Latvijas Pasta Iekšējā audita un kvalitātes departamenta direktors, Iekšējā audita dienesta direktors un Kontroles daļas vadītājs. Bijis arī SIA “ElGoo Tech” valdes loceklis, AS “Paritate banka” galvenā grāmatveža

vietnieks, AS Latvijas Unibanka Iekšējā audita nodaļas vadītājs, SIA “Creditreform” galvenais grāmatvedis, Valsts finanšu inspekcijas vecākais inspektors. Pašlaik – Rīgas Domes Plānošanas, iepirkumu un kontroles nodaļas galvenais eksperts finanšu jautājumos (VAS “Latvijas Pasts”, 2018).

3. Neatkarīgais padomes loceklis **Andris Nātriņš**.

A.Nātriņam ir Latvijas Universitātē iegūts profesionālā maģistra grāds filozofijā, studējis doktorantūras programmu biznesa vadībā starpaugstskolu (Banku augstskola, Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Stokholmas Ekonomikas augstskola Rīgā) programmā. Bijis AS “Latvijas Krājbanka” valdes priekšsēdētājs, valdes loceklis, Latgales priekšpilsētas filiāles pārvaldnieks, starptautiskās filiāles pārvaldnieka vietnieks, Resursu pārvaldes Reģionālās attīstības daļas vadītāja vietnieks. Strādājis arī AS “Rīgas Apvienotā Baltijas banka” Reģionālās attīstības daļas vadītāja vietnieka amatā. Patlaban ir Banku augstskolas pētniecības direktors, SIA “Komercedarbības un finanšu pētniecības aģentūra” valdes loceklis, nodibinājuma Banku augstskolas biznesa un finanšu pētniecības centrs valdes priekšsēdētājs (VAS “Latvijas Pasts”, 2018).

4. Valdes loceklis **Kristaps Krūmiņš**.

K.Krūmiņam ir bakalaura grāds uzņēmējdarbības ekonomikā Latvijas Universitātē un papildu izglītība stratēģiskajā vadībā, kas iegūta Stokholmas Ekonomikas augstskolā Rīgā. K.Krūmiņam ir ievērojama pieredze vadošos amatos pasta nozarē, organizējot darbu un nodrošinot procesu vadību skaitliski lielās struktūrvienībās. Latvijas Pastā K.Krūmiņš strādā kopš 2005.gada: bijis uzņēmuma galvenais ekonomists, Pasta tīkla vadības departamenta direktora vietnieks, Pasta pakalpojumu nodrošināšanas departamenta direktora pienākumu izpildītājs un 2016.gada 22.aprīlī ieceltās pagaidu valdes loceklis (VAS “Latvijas Pasts”, 2018).

5. Valdes loceklis **Agris Timma**.

A.Timma ieguvis ekonomista augstāko profesionālo kvalifikāciju Banku augstskolā. A.Timmas darba pieredze ir saistīta ar pasta un loģistikas nozari, tostarp iepriekš, 1998. – 2006. gadā, strādājot kā Latvijas Pasta ražošanas direktoram un 2008. – 2012. gadā vadot Latvijas Pasta Pasta tīkla vadības departamentu, kā arī 2014. – 2015. gadā strādājot SIA “Abonēšanas un piegādes centrs ACD” izpildītāja amatā (VAS “Latvijas Pasts”, 2018).

6. Bijušais Latvijas Pasta Padomes priekšsēdētājs **Juris Radzevičs**.

J.Radzevičs kopš 2009. gada ir Rīgas pilsētas izpildītājs. 1992. gadā ieguva maģistra grādu jurisprudencē Latvijas Universitātē un 2003. gadā absolvēja Latvijas Policijas akadēmijas maģistrantūru tiesību zinātnē, 2018. gadā pabeidzis studijas Rīgas Stradiņa

universitātē tiesību zinātņu doktorantūrā. No 12/2006 līdz 02/2008.gadam Latvijas Pasts padomes loceklis un priekšsēdētājs. No 2006. līdz 2009. gadam padomes loceklis Akciju sabiedrībā “Latvenergo”, no 12/2010 un pašlaik padomes loceklis Akciju sabiedrībā “Rīgas siltums”.

Pēc datu iegūšanas aptauju rezultātā, tika veikta iegūto datu apstrāde un analīze, pirms tam izpētot zinātnieku atziņas par datu analīzes metodēm, to iespējām, priekšrocībām un trūkumiem, kas tiks analizēti turpinājumā.

2.4. Datu analīze

Kā norāda A.Pipere, kvalitatīvā datu analīze (turpmāk – KDA) ir viena no sarežģītākajiem un radošākajiem kvalitatīvā pētījuma posmiem. KAD parasti tiek definēta kā jēgpilna modeļu un tēmu izdalīšana, salīdzināšana, pretnostatīšana un interpretācija (Mārtinsone u.c., 2016, 357. lpp.). Lai vispārinātu jebkuru kvalitatīvā pētījuma dizaina ietvaros veiktu KDA, var izmantot Mailza un Hubermana (Miles & Huberman, 1994) izdalītos trīs galvenos KDA posmus, kuri jāskata kā paralēli procesi, kas katrā KAD pieejā tiek modificēti saskaņā ar attiecīgās pieejas prasībām un principiem:

- 1) datu reducēšana (angl. data reduction). Vispirms ievākto datu kopums ir jāorganizē, saglabājot datu jēgu, jāreducē un jāsakārto;
- 2) datu atspoguļojums (angl. data display). Reducētie dati tiek atspoguļoti kā organizēts, kompakts informācijas kopums, kas ļauj izdarīt secinājumus;
- 3) secinājumi un zinātniskā stipruma nodrošināšana. Lai nonāktu pie secinājumiem, ir jāapsver analizēto datu jēga un jānovērtē datu saistība ar pētījuma jautājumiem (Mārtinsone u.c. 2016).

Savukārt tematiskā analīze (*angl.thematic analysis*) ir svarīga un relatīvi vienkārša KDA metode, kuru ērti izmantot kvalitatīvā pētījuma sākumā. Tematiskās analīzes definīcija slēpjas tās nosaukumā, tā ir intervijas vai citu kvalitatīvo datu galveno tēmu analīze par to, kas ir teikts, nevis par to, kā tas ir pateikts. Tiek atklātas relatīvi plašas tēmas, kas pilnībā apkopo iegūto datu saturu. Tematiskā analīze ir vairāk datus aprakstoša, nevis teoriju veidojoša metode (Mārtinsone u.c., 2016).

Aprakstot datu analīzes pamatprincipus un soļus, Hovits un Krāmers ir izstrādājuši trīs tematiskās datu analīzes pamatprocesus, kas reālā pētījumā var arī nesekot cits citam tieši šādā kārtībā un var pārklāties:

- 1) transkripcija/tekstuālo datu ieguve;

- 2) datu analīze;
- 3) tēmu un apakštēmu noteikšana (Howitt & Cramer, 2008)

Datu analīzi autore sāka uzreiz pēc atbilžu iegūšanas no respondentiem. Darba autore salīdzināja respondentu atbildes, izmantojot salīdzinošo metodi, tādejādi salīdzinot līdzīgo un atšķirīgo, un pēc tam atbildes analizējot. Lai rezultāti būtu pēc iespējas korektāki, tika izmantota arī statistiskā datu apstrādes metodes – diagrammas (apļa, kolonnu, rindiņu, radara diagrammas).

Nodaļas secinājumi. Pētījuma pamatā ir autores teorētiskās zināšanas un praksē konstatētās problēmas, saskaroties ar darbinieku lojalitātes jautājumiem. Pētījumam tika izvēlēta Pasta nozares ekspertu intervija, ar mērķi noskaidrot viņu izpratni par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem, kā arī Latvijas Pasts darbinieku aptauja (anketa) ar mērķi noskaidrot viņu viedokli par lojalitātes jēdzienu, uzņēmuma mērķi, vadītāju, organizācijas izpratne. Iegūto rezultātu apstrādei izvēlētas tādas metodes kā dokumentu analīze, dinamiskas rindu analīze, interviju transkripcija, frekvenču analīze, aprakstošā statistika un grafiskā analīze.

3. PĒTĪJUMA REZULTĀTI

3.1. Dokumentu analīzes rezultāti

Lai dažādu valstu statistika būtu salīdzināma ES ir spēkā divas klasifikācijas sistēmas – Eiropas Kontu sistēma 1995 (EKS 95) un ES Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija (turpmāk – NACE), saskaņā ar kurām iespējams klasificēt institucionālās vienības un tautsaimniecības sektorus. NACE 2. red. klasifikācija ir izstrādāta un apstiprināta ar 2006. gada 20. decembra Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr.1893/2006, ar ko izveido NACE 2. red. saimniecisko darbību statistisko klasifikāciju, kā arī groza Padomes Regulu (EEK) Nr.3037/90 un dažas EK regulas par īpašām statistikas jomām (turpmāk – Regula). Saskaņā ar šo NACE klasifikatoru ir “Pasta un kurjeru darbība” (53 nodaļa), šeit ietilpst gan “Pasta darbība saskaņā ar universālā pakalpojumu sniedzēja” (53.1.) (universālais pasta pakalpojums – minimālais noteiktas kvalitātes pasta pakalpojumu kopums, kas par pieņemamām cenām pieejams visiem lietotājiem visā LR teritorijā, neatkarīgi no to ģeogrāfiskās atrašanās vietas), gan “Citas pasta un kurjera darbības” (53.2.). Šajā klasē cita starpā ietilpst: - vēstuļu un pasta tipa paku un bandroļu savākšana, šķirošana, pārvadāšana un piegāde (vietējā vai starptautiskā), ko veic uzņēmumi, kuriem nav saistošs universālā pakalpojuma pienākums. Var izmantot vienu vai vairākus transporta veidus, un šo darbību var realizēt gan ar personisko (privāto) transportu, gan ar sabiedrisko transportu. Šajā klasē ietilpst arī: - pakalpojumi, kas saistīti ar preču piegādi mājās (Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (EK) Nr. 1893/2006 aktuālā redakcija).

Tā kā pasta pakalpojumu nozares raksturojums Regulā ir diezgan sarežģīts, autore savā pētījumā izvēlējās lietot terminu “pasta nozare”, ņemot vērā to, ka arī Pasta likumā (Pasta likums spēkā esošā redakcijā) tiek lietots tieši šis termins. Pētījumā izvēlētās nozares pamatojums ir tāds, ka, pasta pakalpojumiem ir liela nozīme citu ekonomikas sektoru efektīva darba nodrošināšanā, un ļoti svarīga ir pasta pakalpojumu loma komunikāciju attīstībā, ne tikai informācijas apmaiņas jomā, bet arī sociālās vienotības saglabāšanā un nodrošināšanā. Pasta nozarē valsts politiku izstrādā un valsts pārvaldes funkcijas pilda Satiksmes ministrija. Pasta pakalpojumu uzraudzību veic Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (turpmāk - SPRK). Pasta nozari Latvijā regulē Pasta likums un no tā izrietošie sekundārie tiesību akti. LR kā ES dalībvalstij ir saistošas ES tiesību normas (LR Satiksmes ministrija, 2017).

ES tiesiskais regulējums attiecībā uz pasta pakalpojumiem ir noteikts Eiropas Parlamenta un Padomes 1997. gada 15. decembra direktīva 97/67/EK par kopīgiem noteikumiem Kopienas pasta pakalpojumu iekšējā tirgus attīstībai un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, un Eiropas

Parlamenta un Padomes 2008. gada 20. februāra direktīva 2008/EK, ar ko Direktīvu 97/67/EK groza attiecībā uz Kopienas pasta pakalpojumu iekšējā tirgus pilnīgu izveidi (Eiropas Parlamenta un padomes Direktīva 2002/39/EK (2002. gada 10. jūnijs), ar ko Direktīvu 97/67/EK groza attiecībā uz Kopienas pasta pakalpojumu turpmāko atvēršanu konkurencei, spēkā esošā redakcijā). Minēto direktīvu prasības ir iestrādātas Pasta likumā, kura 2. pantā reglamentēts likuma mērķis:

- 1) veicināt pasta pakalpojumu tirgus attīstību;
- 2) veicināt konkurenci pasta pakalpojumu sniegšanā;
- 3) veicināt pasta komersantu reģistrācijas procedūru vienkāršošanu;
- 4) nodrošināt valsts, lietotāju un pasta komersantu interešu aizsardzību;
- 5) nodrošināt universālā pasta pakalpojuma pieejamību;
- 6) nodrošināt pasta pakalpojumu sniegšanas nepārtrauktību;
- 7) nodrošināt LR saistošos starptautiskajos līgumos noteikto pienākumu izpildi pasta nozarē.

Vispārējo valsts pārvaldi pasta nozarē atbilstoši kompetencei nodrošina Satiksmes ministrija un pasta nozares normatīvo aktu ievērošanu atbilstoši šajā likumā un likumā "Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem" noteiktajai kompetencei uzrauga SPRK (Pasta likums spēkā esošā redakcijā).

Pasta pakalpojumi ir regulējamie sabiedriskie pakalpojumi, kurus iedala tradicionālajos pasta pakalpojumos, eksprespasta pakalpojumos, kurjerpasta pakalpojumos un abonēto preses izdevumu piegādes pakalpojumos. Lai sniegtu pasta pakalpojumus, pasta komersantiem jāreģistrējas SPRK uzturētajā pasta komersantu reģistrā. SPRK datu bāzē 2018. gada 11. novembrī ir reģistrēti 78 pasta komersanti. Lai nodrošinātu pieejamību pasta pakalpojumiem neatkarīgi no lietotāju ģeogrāfiskās atrašanās vietas, ir noteikts universālais pasta pakalpojums - minimālais noteiktas kvalitātes pasta pakalpojumu kopums, kas pieejams visiem lietotājiem visā LR teritorijā par vienotiem tarifiem (SPRK, 2018). Ar 2014. gada 14. novembra SPRK Padomes lēmumu līdz 2019. gada 31. decembrim universālā pasta pakalpojuma saistības, ir noteiktas valsts akciju sabiedrībai Latvijas Pasts (SPRK, 2014).

Galvenie priekšnoteikumi universālā pasta pakalpojuma saistību izpildē ir universālā pasta pakalpojuma sarakstā ietilpstošo pasta pakalpojumu nodrošināšana par vienotu tarifu visā LR teritorijā.

Universālā pasta pakalpojuma sniedzējam ir pienākums nodrošināt, ka lietotājiem visā LR teritorijā ir vienādas iespējas saņemt šādus universālajā pasta pakalpojumā ietvertos pakalpojumus:

- 1) tādu iekšzemes un pārrobežu vēstuļu korespondences sūtījumu (tajā skaitā ierakstītu un apdrošinātu) savākšana, šķirošana, pārvadāšana un piegāde, kuru svars nepārsniedz divus kilogramus;
- 2) tādu iekšzemes un pārrobežu pasta paku (tajā skaitā apdrošinātu) savākšana, šķirošana, pārvadāšana un piegāde, kuru svars nepārsniedz 10 kilogramus;
- 3) tādu pārrobežu pasta paku (tajā skaitā apdrošinātu) piegāde, kuras saņem no citām ES valstīm un kuru svars nepārsniedz 20 kilogramus;
- 4) abonēto preses izdevumu piegāde (Pasta likums spēkā esošā redakcijā).

SPRK pienākumos pasta nozarē ietilpst tradicionālo pasta pakalpojumu, kurjerpasta pakalpojumu, eksprespasta pakalpojumu un abonēto preses izdevumu piegādes pakalpojumu regulēšana, kā arī uzraudzīt pasta pakalpojumu sniegšanu, jo īpaši universālo pasta pakalpojumu, kā arī rūpēties par konkurences veicināšanu nozarē un klientu interešu aizstāvību. Pasta nozares misija ir kvalitatīvi un efektīvi sniegt pasta pakalpojumus visā Latvijas teritorijā, vienlaikus nodrošinot, lai tie būtu ekonomiski pieejami. Pakalpojumu tarifus pasta nozarē nosaka pasta komersants, bet universālā pasta pakalpojuma tarifus apstiprina SPRK (SPRK, 2018).

Latvijas Pasts

Latvijas Pasts nodrošina plašāko pasta pakalpojumu pieejamību visā Latvijas teritorijā, uzturot vairāk nekā 600 pasta pakalpojumu sniegšanas vietu. Uzņēmums ir sociāli atbildīga darbavieta vairāk nekā 4000 Latvijas iedzīvotāju un vairāk nekā 150 profesiju pārstāvju (Satiksmes ministrija, 2017).

Saskaņā ar Latvijas Pasta gada pārskatu 2017. gadam, uzņēmumā vidējais darbinieku skaits ir 4100 un Neto apgrozījums pārskata gada beigās ir 75 589 029 *euro*. 2017. gadā Latvijas Pasts strādāja saskaņā ar vidēja termiņa darbības stratēģiju 2017. - 2019. gadam. Tajā plānota Latvijas Pasta turpmāka izaugsme, ar pieņēmumu, ka Latvijas Pasts, saskaņā ar Pasta likumā noteiktu pagarinājumu, turpinās saņemt kompensāciju zaudējumu segšanai par abonēto preses izdevumu piegādi līdz 2019. gada 31. decembrim, kā arī uz Latvijas Pasts turpmākos 2 gadus attieksies Universālā pasta pakalpojuma sniegšanas saistības. Tā pat tiek plānots, ka Latvijas Pasts turpinās darbu pie sniegto pakalpojumu konkurētspējas veicināšanas, uzlabojot esošo

pakalpojumu kvalitāti un izvērtējot to rentabilitāti, kā arī sākot attīstīt jaunus pakalpojumus. Tālākā attīstība pakalpojumu jomā - 2018. gadā Latvijas Pasts turpinās attīstīt tās pamatdarbības veidus, īpašu uzmanību pievēršot sniedzamo pakalpojumu rentabilitātes un kvalitātes paaugstināšanai, kā arī darba organizācijas uzlabošanai, ko galvenokārt ir paredzēts realizēt automatizējot un digitalizējot procesus. Bez tam plānots intensīvs darbs pie jaunu pakalpojumu izstrādes ne tikai Latvijas, bet arī ārvalstu klientiem, kā arī pie ārvalstu juridisko klientu loka un apjoma paplašināšanas, nodrošinot viņiem sniegto pakalpojumu klāstu atbilstošā kvalitātē. Sabiedrība ir uzsākusi darbu pie universālā pasta pakalpojumu tarifa modeļa pārrēķina, kā arī pie pakalpojumu struktūras aktualizēšanas atbilstoši tirgus prasībām un klientu ērtībām (Uzņēmuma Latvijas Pasts AS gada pārskats, 2017). Piemēram, 2018. gadā Latvijas Pasts sācis īstenot vērienīgāko modernizāciju visās pasta nodaļās, ieviešot mūsdienīgas kases sistēmas, jaunus maksājumu karšu termināļus un elektroniskās parakstu ierīces (Satiksmes ministrija, 2018).

Autore secina, ka Latvijas Pastas, kā universālais pasta pakalpojumu sniedzējs, turpinās darbu pie konkurētspējas veicināšanas, un darba organizāciju paredzēts uzlabot galvenokārt automatizējot un digitalizējot procesus. Līdz ar ko lojālu darbinieku vērtība būs aktuāla. Tādēļ turpinājumā ieskats intervijās, kur eksperti sniedza savu viedokli gan par darbinieku lojalitāti, gan konkurētspēju.

3.2. Interviju rezultāti

Izmantojot kvalitatīvo pētniecības metodi, tika veiktas sešas intervijas, lai noskaidrotu viedokli par darbinieku lojalitāti. Autores vērtējumā būtiskākās interviju atziņas:

Uz jautājumu **“Kas ir darbinieka lojalitāte pret uzņēmumu?”** Aigars Vītols atbildēja, ka uzņēmumam darbinieks ir ražošanas resurss, kurš nodrošina virsvērtības ražošanas procesā, kas atbilstoši aprūpējams un uzturams (atalgojams, motivējams, sargājams, apmācāms) pretēji cita veida ražošanā izmantotajiem resursiem (ražošanas līdzekļi, investīcijas, tehnoloģijas), kas procesā noveco, nolietojas vai jāpārkārt. Savukārt Andris Ikvilds uzskata, ka tā ir mērķtiecīga darbība, lai sasniegtu Pastam noteiktos stratēģiskos mērķus.

Andris Nātriņš un Juris Radzevičs lojalitāti saista ar uzticību, jo uzskata, ka lojalitāte ir darbinieku uzticība uzņēmumam, kas izpaužas apsvērumos par darba attiecību noturīgumu ar konkrēto darba devēju, un gatavību “investēt” darbinieka rīcībā esošo resursu uzņēmuma vērtības pievienošanas procesos, pakārtojot vai pieskaņojot savas intereses uzņēmuma interesēm. tā ir arī ieinteresētībā savā un uzņēmuma darba rezultātos.

Lojalitāti ar darbinieka apmierinātību un vēlmi mainīt darbu saista Kristaps Krūmiņš, uzskatot, ka darbinieka lojalitāte ir stāvoklis, kad darbinieks ir apmierināts ar vismaz lielāko daļu no faktoriem vai apstākļiem, kuru dēļ viņš strādā šajā uzņēmumā. Lojalitātes loģisks rezultāts ir nevēlēšanās mainīt darba devēju. Lojalitātes rezultāts ir salīdzinoši zems darbinieku mainības rādītājs. Viņš to saista arī ar emocionālās labsajūtas veidojošo faktoru skalu. Tas nozīmē, ka ne vienmēr lojalitāte būs augsta pie augsta atalgojuma līmeņa. Lojalitāti būtiski var uzlabot arī darbiniekiem radīta pozitīva emocionālā un sajūtu vide. Savukārt Agris Timma un Juris Radzevičs lojalitāti saista arī ar reputāciju, uzskatot, ka darbinieka lojalitātes pamatprincipiem jābūt tādiem, ka darbiniekam rūp uzņēmuma reputācija, uzņēmuma tēls, ka darbinieks nejūtas kā “svešķermenis” vai “garāmgājējs”, jo darbinieks identificē sevi ar uzņēmumu un ir viens vesels ar uzņēmumu, kas verbāli varētu izpausties, sakot “mēs”, nenodalot sevi un viņi.

Autore secina, ka intervējamie galvenokārt lojalitāti saista ar attieksmi, uzticēšanos, nevēlēšanos mainīt darbu, mērķtiecīgu darbību, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, kuriem rūp uzņēmuma reputācija, tēls. Katrs no viņiem saskata lojalitātē kādu īpašu faktoru, kas kopā veido vienotu izpratni par lojalitāti.

Uz jautājumu **”Kā jūs varētu paaugstināt darbinieku lojalitāti?”** Aigars Vītols atbildēja, ka tie ir jebkuri pasākumi Pasta iekšējās kontroles sistēmas sakārtošanā – darba pienākumu un uzdevumu sadalījums, sekojoša ikdienas kontrole, sasniegumu novērtēšana, plānu/ uzdevumu aktuāla papildināšana tikai veicinātu katra darbinieka individuālo apmierinātību ar piedāvātajiem darba apstākļiem uzņēmumā, un līdz ar to visu sasniegumus. Tas ir par atbilstošas vides nodrošināšanu. Protams, apstākļu radīšana ir arī rūpes par strādājošo drošību un efektīvu tehnoloģiju vai iekārtu ieviešanu, kas atvieglotu darbinieka ikdienas darbu. Bet otra puse, kā darbinieka lojalitāte veicināma (nav šaubu, ka lojāls ir uzņēmuma vēlamais darbinieks) ir paša darbinieka novērtējums un ieguldījumi darbaspēkā. Un nozīmīgākā – darbiniekam saprotamā un sasniegumiem veicināmā atalgojumu sistēma un citi materiālie motivējumi. Būtu vēlams arī individuālā pieeja pie katra darbinieka lomas uzņēmumā novērtējumam un pārrunām par paša darbinieka sevis redzējumu kopējā kolektīvā un nākotnes nodomiem uzņēmumā. Lojalitāti tikai nostiprinātu pasākumi, kuri atbalstītu uzņēmumam noderīgu darbinieku izglītošanos vai darba pieredzes iegūšanu. Līdzīgu viedokli izteica arī Andris Ikvilds, uzskatot, ka to var panākt, izkopjot un ieinteresējot uzņēmuma darbiniekus sasniegt Pastam noteiktos darbības mērķus, finanšu rezultātus un kvalitātes rādītājus – uzlabojot un pilnveidojot iekšējās kontroles sistēmu, plānojot un sekojot struktūru plāniem un

noteiktajiem indikatoriem, izstrādājot personāla individuālos darba uzdevumus un regulāru uzdevumu izpildes novērtēšanu, plašu informācijas par uzņēmumu un tā darbību pārskatāmu un motivējošu atalgojuma sistēmu un papildus bonusu pieejamību, vadības atbalstu un rosinājumu personāla izglītošanai un darba iemaņu uzlabošanai. Arī Andris Nātriņš uzskata līdzīgi, norādot, ka svarīgi ir atlasīt darbinieku, kurš ir gatavs ne tikai radīt noteiktu vērtību, bet veidot attiecības pārskatāmā laika periodā atbilstoši noteiktiem uzņēmuma definētiem principiem. Savukārt, šiem principiem ir jābūt skaidri definētiem un atbilstošiem noteiktiem reāli iespējamam un racionāliem darbinieku uztveres tipiem. Tāpat arī to īstenošanai ir jābūt vienvērtīgai, bez aizdomām par “favorītismu”. Lojalitātei nozīmīgs faktors ir noteiktas darba vides nodrošināšana. Ir jāapzinās, ka darbinieks ievērojama daļu no sava laika “nodzīvo” darbā.

Kristaps Krūmiņš atbildēja, ka būtiski, ir saprast, kas ir galvenie motivatori konkrētām darbinieku grupām. Katrā gadījumā lojalitāti pie dažādām darbinieku grupām, dažādām atalgojumu grupām, dažādas darba specifikas var veicināt ar ļoti atšķirīgām metodēm. Lielākā kļūda, viņaprāt ir tā, ja sāk ar visiem darbiniekiem strādāt pēc viena šablona vai viena “lojalitātes uzlabošanas scenārija”. Šādā gadījumā visdrīzākais būs lieki iztērēti līdzekļi un laiks. Viņaprāt lojalitātes celšana ir ļoti līdzīgi kā pārdošanas māksla – nedefinēt precīzi mērķa auditoriju, pazīt to un tad mērķtiecīgi strādāt uz konkrēto klientu ar, iespējams, tikai šim klientam izstrādātām metodēm. Līdzīgi arī Agris Timma atzīst, ka darbiniekam jābūt ieinteresētam uzņēmuma sasniegumos. Darbiniekam jābūt lepnam par savu uzņēmumu – lai uzņēmums nav tikai vieta, kur pavadīt laiku un saņemt nopelnīto naudu. Uzņēmumam jā rūpējas par darbiniekiem, tad darbinieki rūpēsies par uzņēmumu! Nedaudz no citas puses uz šo jautājumu raugās Juris Radzevičs, jo viņam svarīgākā ir darba devēja taisnīga un godīga attieksme. Tas nozīmē, pirmkārt, taisnīgas darba samaksas sistēmas izveide.

Autore secina, ka intervējamie saskata ļoti daudzas iespējas, kā uzņēmumā paaugstināt darbinieku lojalitāti, kā arī to, ka lojalitāti pie dažādām darbinieku grupām, dažādām atalgojumu grupām, dažādas darba specifikas var veicināt ar ļoti atšķirīgām metodēm:

- uzņēmuma rūpes par darbinieku;
- iekšējās kontroles sistēmas sakārtošana;
- atalgojumu sistēma un citi materiālie motivējumi;
- individuālā pieeja pie katra darbinieka lomas uzņēmumā;

- motivējošu atalgojuma sistēmu un papildus bonusu pieejamība;
- vadības atbalstu un rosinājumi personāla izglītošanai;
- noteiktas darba vides nodrošināšana;
- godīga un taisnīga attieksme, bez “favorītisma”, u.c.

Uz jautājumu: “**Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?**” Aigars Vītols, Andris Nātriņš, Kristaps Krūmiņš, Juris Radzevičs atbildēja viennozīmīgi ka jā, jo konkurētspēja ir uzņēmuma spēja nodrošināt atbilstoši pieprasītus (un klientu apmaksātus pakalpojumus) tieši tādā kvalitātē un laikā kā tas vajadzīgs klientam ko var izdarīt tikai atbilstoši mācīts un pieredzējis darbinieks. Andris Ikvilds papildina, ka noteicošais ir darbinieku kvalitātes. Kristaps Krūmiņš uzsver, ka darbinieka lojalitāte ietekmē ne tikai pasta nozares konkurētspēju, bet jau plašāka tirgus segmenta konkurētspēju.

Autore secina, ka visas respondentu atbildes viennozīmīgi apstiprina, ka darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju.

3.3. Anketēšanas rezultāti

Izmantojot kvantitatīvo pētījumu metodi, tika veikta Latvijas Pasts darbinieku anketēšana (sk. 10. pielikumu), lai noskaidrotu darbinieku lojalitātes jēdziena izpratni, organizācijas izpratni, apmierinātību ar darbu, attieksmi pret vadību, kolēģiem, organizācijas mērķu un vērtību izpratni un lojalitātes līmeni. Sākumā tika analizēti respondentu sociāldemogrāfiskie rādītāji (3.1. tabula).

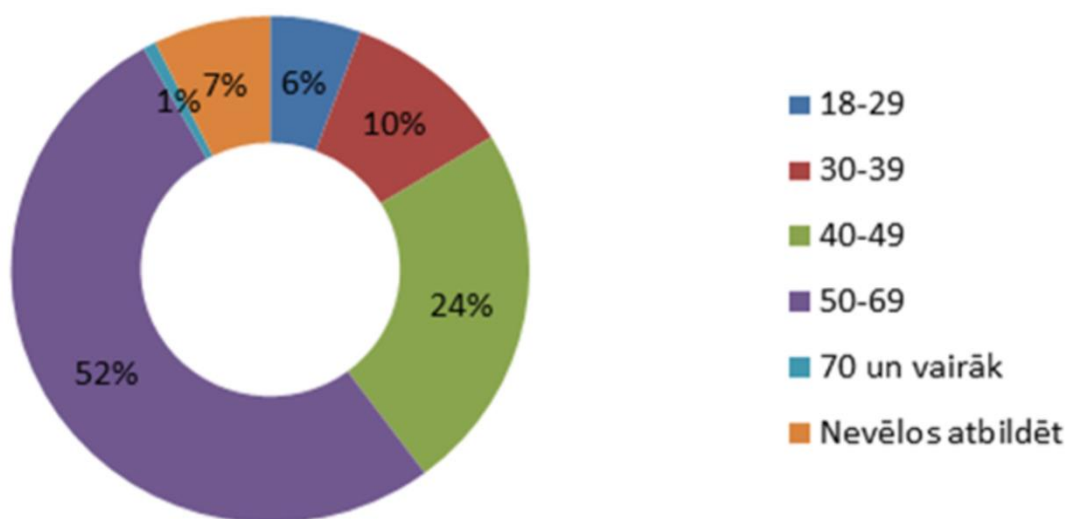
3.1. tabula. Aptaujas respondentu sociāldemogrāfiskie rādītāji (Avots: autores apkopojums)

Nr.p.k.	Respondentu sociāldemogrāfiskie rādītāji	Skaitis	%
1.	Dzimums		
	sievietes	115	93
	vīrieši	1	1
	Nevēlos atbildēt	7	6
	Kopā	123	100
2.	Darba stāžs		
	vairāk kā 15 gadi	55	45
	1 gads	3	2
	1 līdz 3 gadi	11	9
	4 līdz 5 gadi	7	6
	6 līdz 10 gadi	9	7

	11 līdz 15 gadi	27	22
	Nevēlos atbildēt	11	9

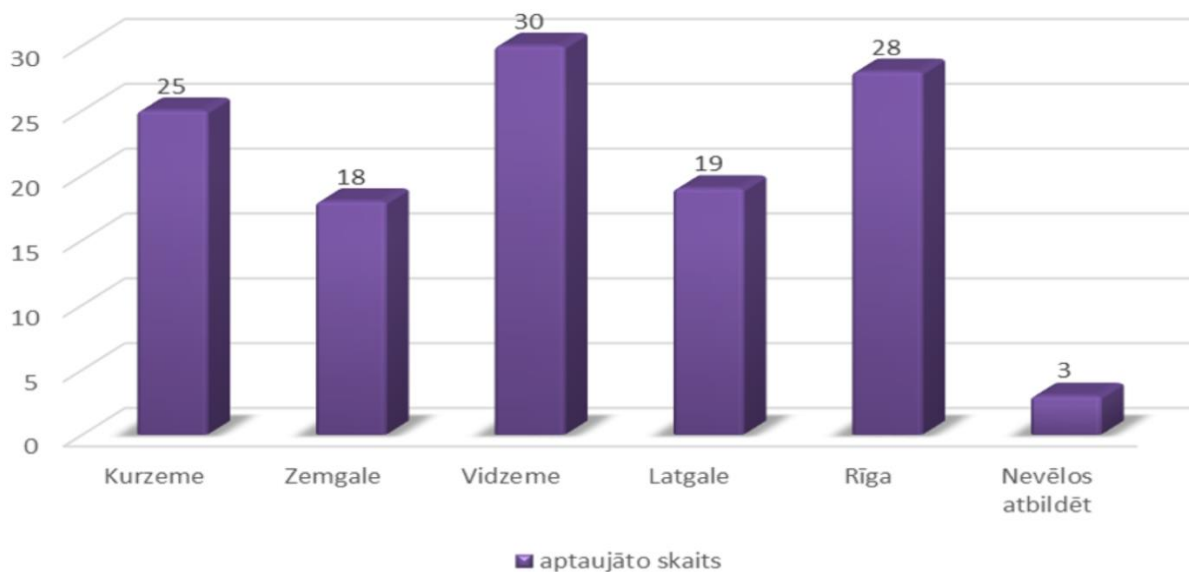
Autore secina, ka 93% respondentu ir sievietes, ar stāžu vairāk kā 15 gadi ir 45% un no 11 līdz 15 gadiem ir 22% respondentu, kā arī pavisam neliels skaits ir jauno darbinieku, ar darba stāžu 1 gads ir tikai 2%. Autorei grūti vērtēt to 9% respondentu atbildes par darba stāžu, kuri atbildēja “nevēlos atbildēt”. Lai gan aptaujas dati ir anonīmi un tie netiks publiskoti, tomēr, iespējams, tās ir bailes tikt identificētam.

Analizējot respondentu vecumu, autore secina, ka vairāk kā puse respondentu ir vecumā virs 50 gadiem, un pavisam nedaudz ir gados jaunu darbinieku (8. att.).



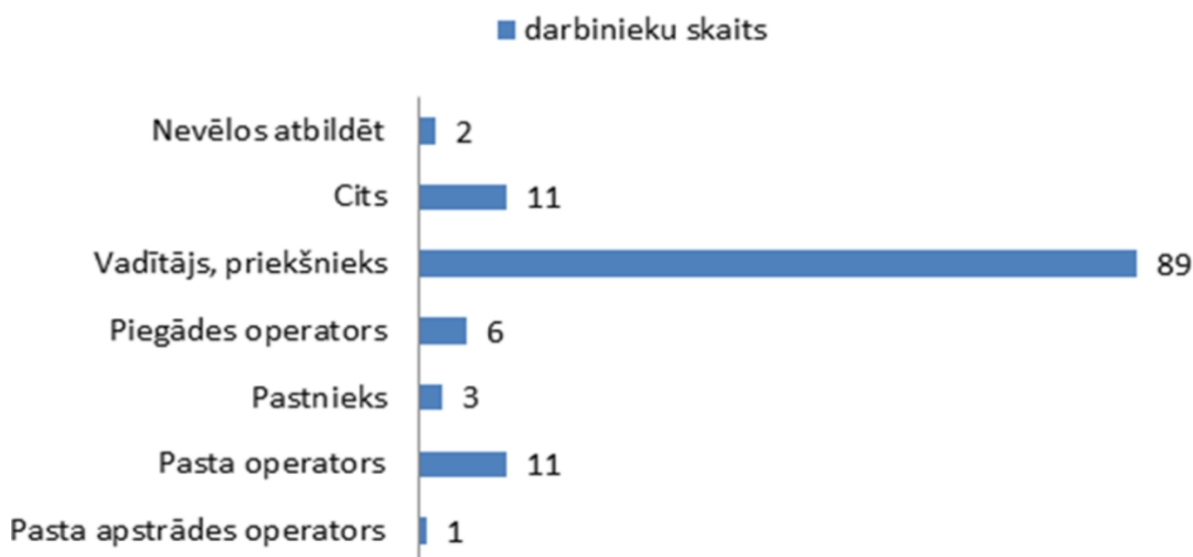
8. att. Aptaujas respondentu vecums (gadi) (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tā kā Latvijas Pasta nodaļas atrodas visā Latvijas teritorijā, autore izpētīja arī respondentu sadalījumu pa reģioniem. Lielākais skaits (30) ir Vidzemē, tad seko Rīga (28), nedaudz mazāk ir Kurzemē (25) un līdzīgi ir Latgalē (19) un Zemgalē (18) (9. att.).



9. att. Aptaujāto skaits reģionos (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

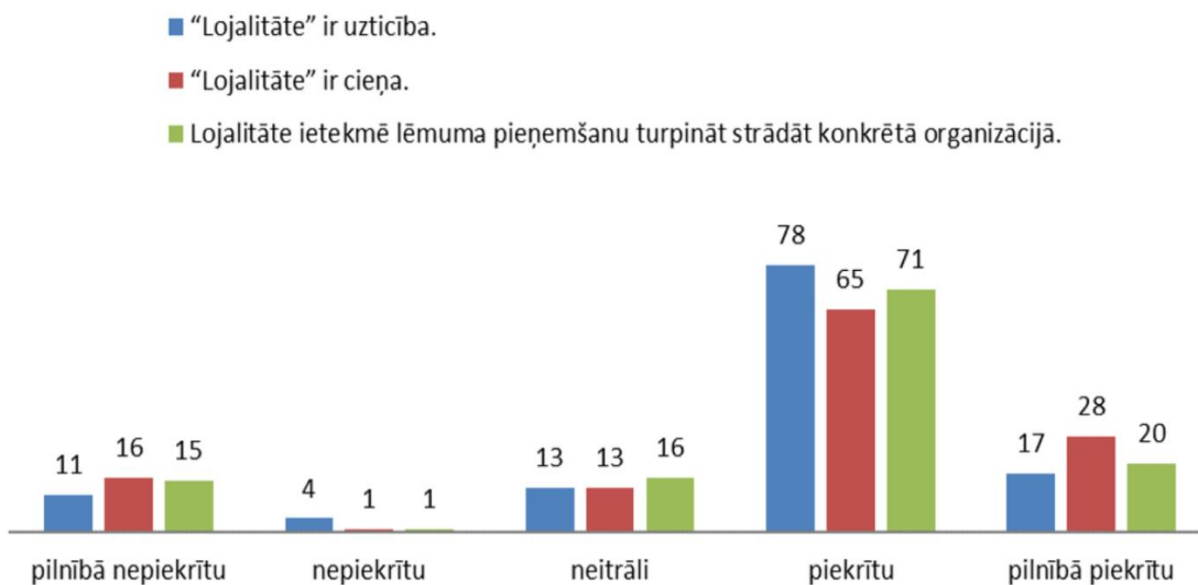
Analizējot datus par darbinieku sadalījumu amatos, jānorāda, ka pārsvarā tie ir vadītāji un priekšnieki, kā tas arī tika paredzēts, izvēloties respondentus (10. att.).



10. att. Darbinieku sadalījums amatos (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Lojalitātes izpratne

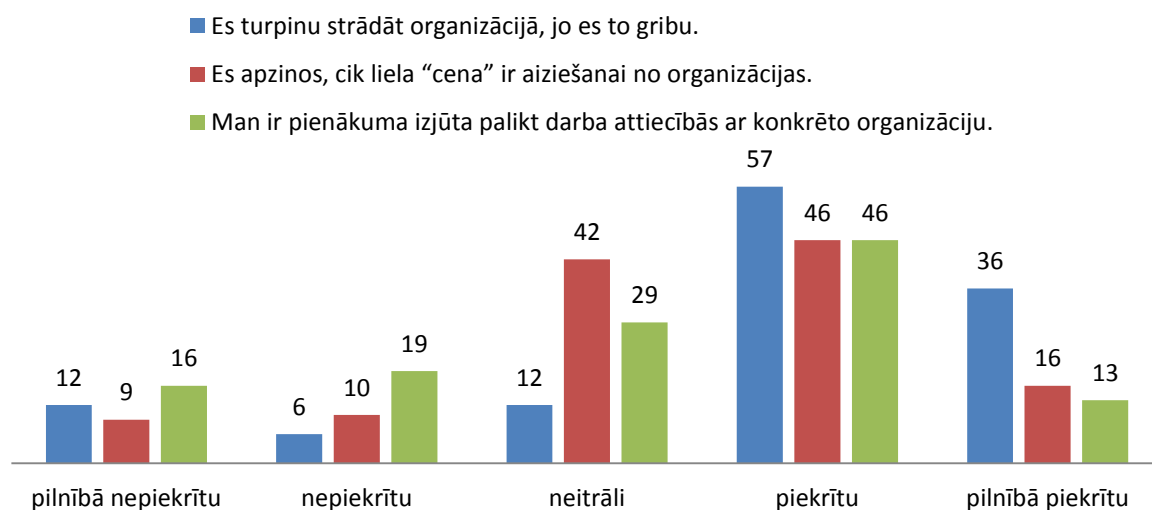
Analizējot aptaujas datus, vispirms autore vēlējas noskaidrot, cik lielā mērā respondenti lojalitātes jēdzienu saista ar uzticību un cieņu (11. att.).



11. att. Respondentu atbildes par lojalitātes izpratni (Avots: autore veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Kā redzams, lielākā daļa respondentu "piekrīt", vai "pilnībā piekrīt", ka lojalitāte ir uzticība un cieņa, 95 respondenti šādi atbildēja par uzticību un 93 par cieņu. Lai gan vērā ņemams ir arī "pilnībā nepiekrīt" un "nepiekrīt" atbildētāju skaits, kas ir 15 un 17. Savukārt, atbildot uz jautājumu kā lojalitāte ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētā organizācijā, piekrītoši atbildēja 91 respondents. Autore secina, ka respondentu atbildes liecina, ka lojalitāte būtiski ietekmē šo lēmumu un pozitīvi vērtē to, ka respondentu lielākajam vairumam ir pareiza izpratne par lojalitāti.

Organizācijas izpratne. Analizējot organizācijas izpratnes jautājumus, tie tika uzdoti saskaņā ar lojalitātes iedalījumu, kas jau tika aplūkoti darba pirmajā nodaļā: *afektīvā, aprēķina* vai *normatīvā* lojalitāte (12. att.).

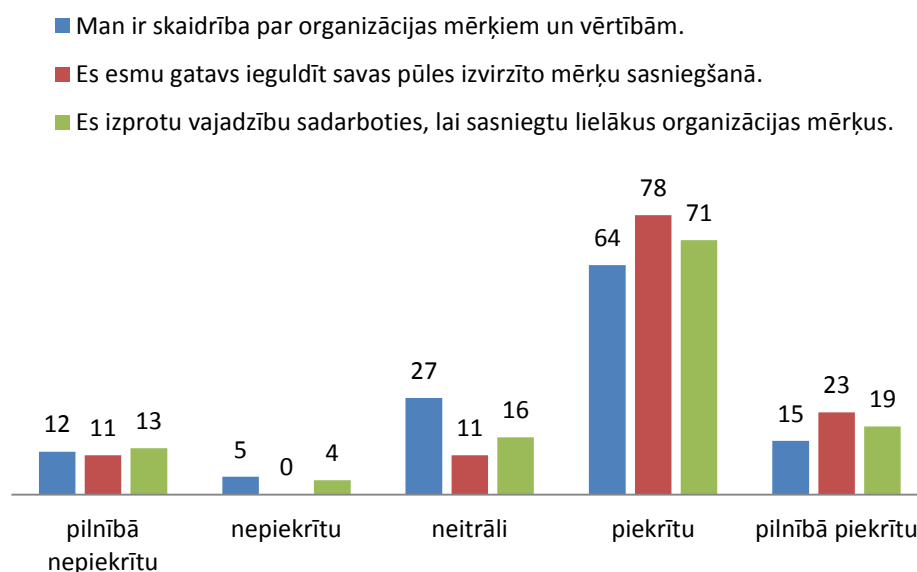


12. att. Respondentu atbildes par organizācijas izpratni (Avots: autore veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Vērtējot *afektīvo* lojalitāti, 93 darbinieku turpina strādāt organizācijā, jo viņi to grib (“piekrīt” vai “pilnībā piekrīt”). Savukārt vērtējot *aprēķina* lojalitāti, tikai 46 atbildēja, ka “piekrīt” un 16, ka “pilnībā piekrīt”, tātad kopā 62 atbildēja apstiprinoši, apzinoties, cik liela “cena” ir aiziešanai no organizācijas. Vērtējot *normatīvo* lojalitāti, dati liecina, ka 46 “piekrīt” un 13 “pilnībā piekrīt”, kopā 59, bet 19 “nepiekrīt” un 16 “pilnībā nepiekrīt” un 29 atbildēja “neitrāli”. Līdz ar to, autore secina, ka lielākajai daļai darbinieku ir *afektīvā* lojalitāte (93), un uz pusi mazāk, vienādās daļās (46) ir *aprēķina* un *normatīvā*. Saskaņā ar iepriekš pētījumā analizēto R.Ķīļa viedokli, ja dominē *afektīvā* lojalitāte, tad kolēģu attieksmes, paša cilvēka izjūtas, emocionālā piesaiste darba vietai būs noteicošās un vadībai to vajadzētu ņemt vērā, novērtēt un turpināt uzturēt.

Organizācijas mērķi un vērtības. Analizējot organizācijas mērķus un vērtības, autore secina, ka lielākajai daļai no respondentiem ir skaidrība par mērķiem un vērtībām. 79 atbildēja “piekrīt” vai “pilnībā piekrīt”, kas ir vērtējams pozitīvi “Man ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām”. Iespējams, tas ir tāpēc, ka Latvijas Pasta mērķi ir pieejami uzņēmuma mājaslapā www.pasts.lv, ar tiem brīvi var iepazīties gan darbinieki, gan uzņēmuma klienti, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi un tā ir laba prakse, ko citiem uzņēmumiem vajadzētu pārņemt.

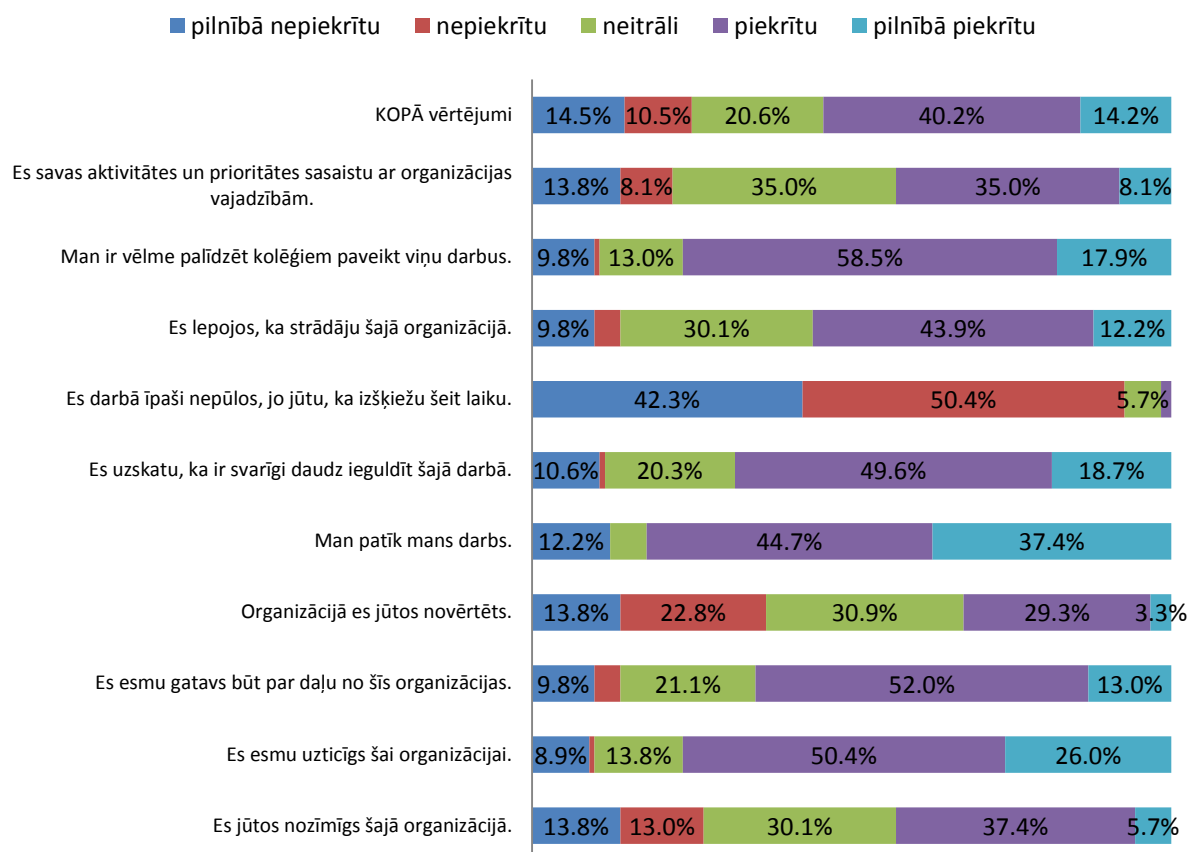
Līdzīgas atbildes ir arī uz anketas jautājumu “Es esmu gatavs ieguldīt savas pūles izvirzīto mērķu sasniegšanā” un “Es izprotu vajadzību sadarboties, lai sasniegtu lielākus organizācijas mērķus” (13. att.).



13. att. Respondentu skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Analizējot atbildes “Es izprotu vajadzību sadarboties, lai sasniegtu lielākus organizācijas mērķus”, autore secina, ka lai gan arī šeit ir vērojama pozitīva tendence, jo 90 atbildēja, ka “piekrīt” vai “pilnībā piekrīt”, kā arī 16 bija “neitrāli”, tomēr 17, kas atbildēja noliedzoši, ir vērā ņemami dati. Arī uz jautājumu “Man ir skaidrība par organizācijas mērķiem” atbildi “nepiekrītu” un “pilnībā nepiekrītu” sniedza 17 respondenti, bet, ņemot vērā to, ka pārsvarā respondentu ir vadītāji/priekšnieki, tas liecina par to, ka uzņēmumā nav pilnībā atrisināts mērķu izpratnes jautājums. Vērtējot korelāciju, autore noskaidroja, ka no visa kopskaita, 10 ir no Rīgas, 3 no Kurzemes, 2 no Vidzemes un 2 nenorādīja. Šeit uzņēmumam būtu jāveic dziļāka izpēte un jāskaidro iemesli, jo, ja tie ir vadītāji vai priekšnieki, tad uzņēmuma mērķu neizpratne vai nepareiza izpratne var atstāt būtisku iespaidu uz veicamo darbu, kā arī uz pārējo, padotībā esošo darbinieku, darba sniegumu un attiecībām ar klientiem. Tas būtu jāuzlabo, vadībai veicot lielāku izskaidrošanas darbu šajā jomā.

Kā nākamais tika analizēti dati par to, **kā jūtas darbinieks**, vai viņš lepojās ar organizāciju, vai ir vēlme palīdzēt kolēģiem, vai patīk viņa darbs, vai viņš jūtas novērtēs, un vai ir uzticīgs organizācijai, analizējot anketas jautājumus par to, kā darbinieks jūtas (14. att.).



14. att. Respondentu atbildes par to, kā jūtas darbinieks (Avots: autore veiktās aptaujas rezultātu apkopojums apkopojums)

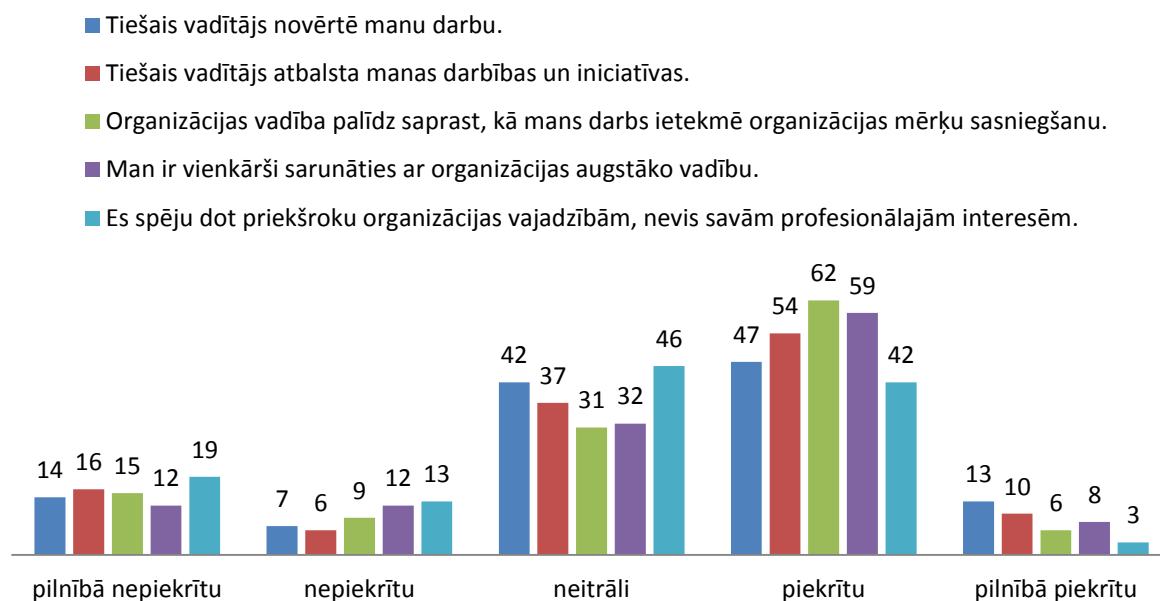
Dati liecina, ka lielāko tiesu darbinieki savas aktivitātes un prioritātes sasaista ar organizācijas vajadzībām 43,1% un vairāk kā puse 56,1% lepojas, ka strādā šajā organizācijā. 76% darbinieku ir vēlme palīdzēt kolēģiem paveikt viņu darbus. No tā autore secina, ka respondentu vidū valda pozitīva attieksme kolektīvā un vēlme palīdzēt kolēģiem, kas savā ziņā liecina par kopējo atmosfēru organizācijā, vērtējams ļoti pozitīvi un to jācenšas saglabāt.

Uz jautājumu “Es darbā īpaši nepūlos, jo jūtu, ka izšķiežu šeit laiku” 92,7% atbildēja noraidoši, un to apliecina arī atbilde uz jautājumu “vai patīk mans darbs”, kur 82,1% atbildēja piekrītoši. Tas savukārt liecina par pozitīvu attieksmi pret darbu. Vadītājam tas būtu jānovērtē, bet, diemžēl, salīdzinoši zemāki rādītāji ir atbildē uz jautājumu “vai darbinieks jūtas novērtēts”. Tikai 3,3% atbildēja, ka “pilnībā piekrīt”, 29,3%, ka “piekrīt”, tātad kopumā tikai 32,6% atbildes ir piekrītošas. Te gan jāuzsver arī diezgan liels neutrāli domājošo procents 30,9%. Šie dati liecina, ka šis faktors ir būtiski uzlabojams, jo 13,8% “pilnībā nepiekrīt” un 22,8% “nepiekrīt”, kas kopā veido 36,6% ir vairāk kā trešā daļa darbinieku, kas jūtas

nenovērtēti. Līdzīgas atbildes ir par to, vai darbinieks jūtas nozīmīgs šajā organizācijā, kur tikai 43.1% atbildēja apstiprinoši, bet 26.8% noraidoši un arī 30.1% neitrāli atbildējušo skaits liecina par nepieciešamajiem uzlabojumiem šajā jomā. Tomēr, neraugoties uz to, ka tik liela daļa jūtas nenovērtēti un nejūtas nozīmīgi, tikai 10.8% nav gatavi būt par daļu no šīs organizācijas, bet 76.4% ir uzticīgi organizācijai.

Autore uzskata, ka šeit uzņēmumā būtu jāveic lielāka analīze, jāskaidro iemesli, jo, ja darbinieki izrāda organizācijai savu pozitīvo attieksmi, ir gatavi būt par daļu no organizācijas, bet vadība to nenovērtē un darbinieks nejūtas nozīmīgs, tas nevar palikt bez sekām. Tas varētu atstāt negatīvu iespaidu gan uz darbu, gan uz attieksmi pret klientiem, kolēģiem un uzņēmumu kopumā. Tā kā liela nozīme katrā organizācijā ir tās vadītājam, tiešajam priekšniekam, tad kā nākamā tika veikta vadītāja darbības analīze.

Vadītāja darbības analīze. Tika analizētas atbildes uz jautājumiem, vai vadītājs novērtē darbu, atbalsta darbības un iniciatīvas, kā arī par organizācijas vadītu (15. att.).



15. att. Respondentu atbildes par vadītāja vērtējumu (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Atbildot uz jautājumu “Tiešais vadītājs novērtē manu darbu”, tikai 60 atbildēja piekrītošo, 21 “nepiekrīt” vai “pilnībā nepiekrīt”, kā arī 42, kas diezgan liels skaits, atbildēja “neitrāli”. Tāpēc autore veica padziļinātu šī jautājuma izpēti, analizējot arī vecuma grupas korelāciju ar sniegto atbildi, un secinot, ka vecumā no 18 līdz 29 pozitīvi atbildēja 5; vecumā no 30 līdz 39

tie ir 6; 40 - 49 tie ir 18; 50 - 69 tie ir 29. Tātad, no 64 darbiniekiem vecumā no 50 līdz 69 gadiem, tikai 29 atzīst, ka tiešais vadītājs novērtē manu darbu. Autore uzskata, ka šis rādītājs uzņēmumā būtu dziļāk jāizpēta, jo šos datus vadībai ir iespējams uzlabot. Līdzīga tendence ir atbildot uz jautājumu, vai “Tiešais vadītājs atbalsta manas darbības un iniciatīvas” un “Organizācijas vadība palīdz saprast, kā mans darbs ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu” un “Man ir vienkārši sarunāties ar organizācijas augstāko vadību”. No šiem datiem autore secina, ka šeit ir diezgan liels potenciāls uzlabot darbinieku lojalitāti. Tikai 54% “piekrīt” un 10% “pilnībā piekrīt” apgalvojumam, ka tiešais vadītājs atbalsta viņu darbības un iniciatīvas. Tikai 59 “piekrīt” un 8 “pilnībā piekrīt”, ka viņiem ir vienkārši sarunāties ar organizācijas augstāko vadību. Tas liecina, cik darbinieku darbības un iniciatīvas paliek neatbalstītas un cik liela plaša attiecībās, komunikācijā ir starp organizācijas augstāko vadību. Līdz ar to diezgan prognozējamas ir atbildes arī uz jautājumu par “spēju dot priekšroku organizācijas vajadzībām”, kur tikai 43 atbildes ir “piekrītu” un vēl mazāk, tikai 3 “pilnībā piekrītu”.

Kā atsevišķu jautājumu bloku autore analizē respondentu atbildes, lai noskaidrotu, kāda līmeņa lojalitāte organizācijai ir respondentu vidū, saskaņā ar pētījuma pirmajā nodaļā pieminēto pētnieku Spensera un Spenseris, lojalitātes līmeņu sadalījumu (3.2. tabula).

3.2. tabula. Lojalitātes līmeņi (Avots: autores apkopojums)

Jaut.		1	2	3	4	5
Nr.	Apgalvojums	pilnībā nepiekrītu	nepiekrītu	neitrāli	piekrītu	pilnībā piekrītu
25	Es neievēroju vai ignorēju organizācijas normas.	50.4%	42.3%	4.9%	1.6%	0.8%
26	Es veltu minimālas pūles, lai iekļautos vai veicu nepieciešamo minimumu, lai neza	52.0%	38.2%	3.3%	4.1%	2.4%
27	Es aktīvi cenšos iekļauties, atbilstoši gērbjos un cienu organizācijas normas.	11.4%	0.8%	8.9%	58.5%	20.3%
28	Es izrādu lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, cienu autoritatīvu pē	8.1%	0.8%	8.1%	65.0%	17.9%
29	Es izprotu un aktīvi atbalstu organizācijas misiju un mērķus; pieskaņoju savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām.	10.6%	3.3%	23.6%	56.1%	6.5%
30	Es atzīstu, ka organizācijas vajadzības ir svarīgākas par personiskajām.	21.1%	30.9%	22.8%	21.1%	4.1%
31	Es uzņemos personiskus upurus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, par spīti savai profesionālajai identifikācijai, vēlmēm un ģimenes apsvērumiem.	25.2%	35.0%	18.7%	15.4%	5.7%
32	Es palieku uzticīgs lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulā	14.6%	21.1%	35.0%	27.6%	1.6%
33	Es upurēju savas struktūrvienības labumu organizācijas vārdā.	18.7%	34.1%	31.7%	13.0%	2.4%
34	Es upurēju sava departamenta/nodaļas īstermiņa ieguvumu par labu visas organizācijas ilgtermiņa ieguvumam (piemēram, ierosina izmaksu samazināšanu vai atlaišanu savā grupā, uzņemas papildu uzdevumus u.c.).	22.8%	29.3%	31.7%	12.2%	4.1%
35	Es aicinu arī citus uzņemties upurus organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas v	26.8%	26.8%	30.1%	11.4%	4.9%
	KOPĀ vērtējumi	23.8%	23.9%	19.9%	26.0%	6.4%

Organizācijas normas. Analizējot organizācijas normu ievērošanu, kur jāatbild uz jautājumu “Es neievēroju vai ignorēju organizācijas normas”, vērojama ļoti pozitīva tendence, jo 50,4% tam “pilnībā nepiekrīt” un 42,3% tam “nepiekrīt”. Autore uzskata, ka šis ir vērā ņemams rādītājs, kas liecina par darbinieku pozitīvo attieksmi pret organizāciju kopumā, kas tika noskaidrota arī iepriekš. Apgalvojumam “Es veltu minimālas pūles, lai iekļautos vai veicu

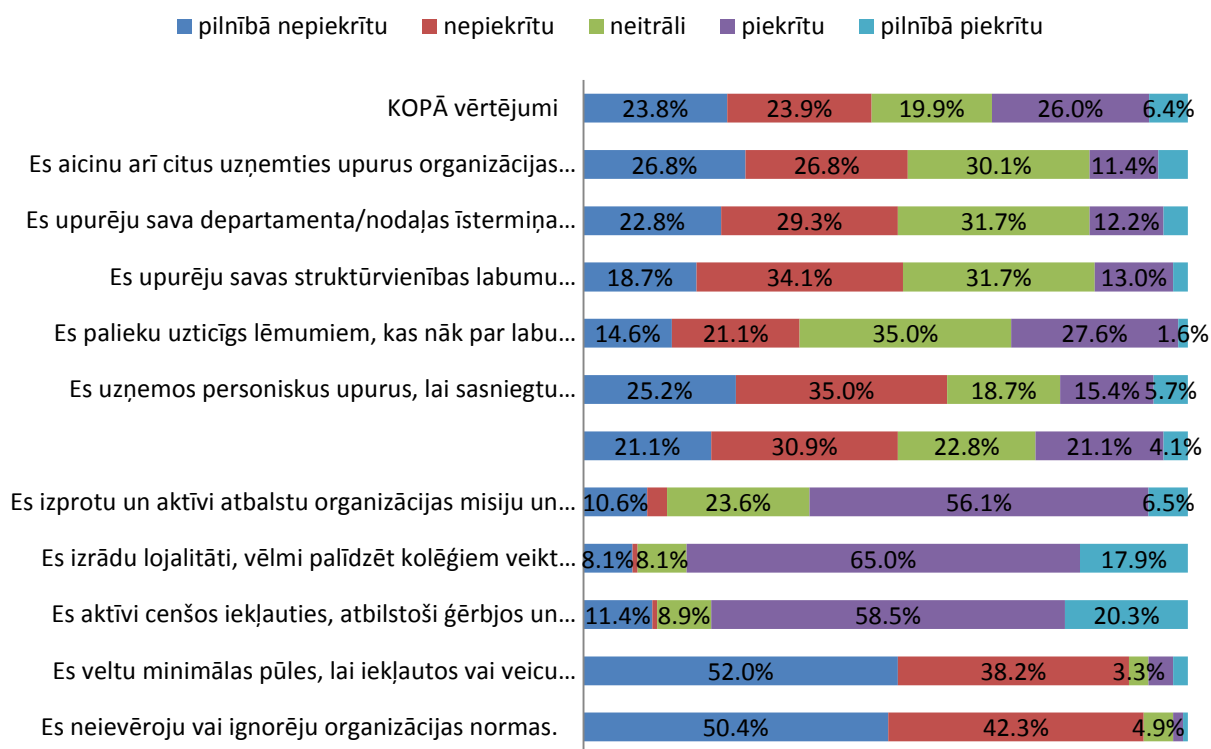
nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu” 52% “pilnībā nepiekrīt” un 38,2% “nepiekrīt”, autore uzskata, ka šādas atbildes vadībai jāvērtē ļoti pozitīvi. Arī atbildes uz jautājumu: “Es aktīvi cenšos iekļauties, atbilstoši gērbjos un cienu organizācijas normas” 58,5% “piekrīt” un 20,3% “pilnībā piekrīt”, kas kopumā sastāda 79%, un vērtējams ļoti pozitīvi. Līdzīgi ir arī ar atbildēm uz jautājumu “Es izrādu lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, cienu autoritatīvu personu vēlmes”, kur 65% “piekrīt” un 17,9% “pilnībā piekrīt”, kas kopā sastāda 83% un arī vērtējams ļoti pozitīvi.

Daudz mazāk “piekrītošo” atbilžu ir uz nākamo jautājumu par organizācijas mērķiem. Uz jautājumu “Es izprotu un aktīvi atbalstu organizācijas misiju un mērķus; pieskaņoju savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām”(29.jautājums), tikai 56,1% atbildēja “piekrītu”, un 6,5% atbildēja “pilnībā piekrītu”, kas kopā veido tikai 63%, kā arī diezgan liels ir to, kas atbildēja “neitrāli” 23,6% un 10,6%, ka “pilnībā nepiekrīt”. Autore secina, arī iepriekš sniegtās atbildes, uz jautājumu vai ir skaidrība par organizācijas mērķiem bija līdzīgas, no tā secināms, ka šie dati būtu jāpēta padziļināti, un tos vadība varētu uzlabot, vairāk skaidrojot organizācijas mērķus, misiju un vērtības.

Nākamie jautājumi ir vairāk saistīti ar to, cik darbinieki ir gatavi upurēties organizācijas labā, piemēram, jautājums “Es atzīstu, ka organizācijas vajadzības ir svarīgākas par personiskajām”. Pilnībā tam nepiekrīt 21,1%, nepiekrīt 30,9%, kopā tie ir 52%. Savukārt atbildot uz jautājumu: “Es uzņemos personiskus upurus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, par spīti savai profesionālajai identifikācijai, vēlmēm un ģimenes apsvērumiem”. 25,2% “pilnībā nepiekrīt” un 35% “nepiekrīt”, bet “piekrīt” tikai 15,4% un “pilnībā piekrīt” tīki 5,7% respondenti. Līdzīgas atbildes ir arī uz nākamo jautājumu: “Es palieku uzticīgs lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi”. Tikai 1,6% “pilnībā piekrīt” un 27,6% “piekrīt”, bet 35% atbildēja “neitrāli” un 21,1% “nepiekrīt” un 14,6% “pilnībā nepiekrīt”.

Nākamie jautājumi saistīti ar struktūrvienību un kopējo organizācijas ieguvumu, lai noskaidrotu, kas darbiniekiem liekas svarīgāks: “Es upurēju savas struktūrvienības labumu organizācijas vārdā”. 31,7% atbildēja “neitrāli,” bet 18,7% “pilnībā nepiekrīt” un 34,1% “nepiekrīt” un tikai 13% “piekrīt” un 2,4% “pilnībā piekrīt”. Līdzīgas atbildes arī uz jautājumu par īstermiņa un ilgtermiņa ieguvumiem: “Es upurēju sava departamenta/nodaļas īstermiņa ieguvumu par labu visas organizācijas ilgtermiņa ieguvumam”, “piekrīt” tikai 12,2% un “pilnībā piekrīt” vēl 4,1%, savukārt 22,8% “pilnībā nepiekrīt”, 29,3% “nepiekrīt” . Kā arī jautājums par personīgo vēlmi upurēties: “Es aicinu arī citus uzņemties upurus

organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā”, kur 26,8% tam “pilnībā nepiekrīt”, 26,8% “nepiekrīt” un 30,1% ir “neitrāli” un tikai 11,4% “piekrīt” un 4,9% “pilnībā piekrīt”, kas nozīmē, ka tikai 16,3% ir pozitīvas atbildes uz šo jautājumu (16. att.).

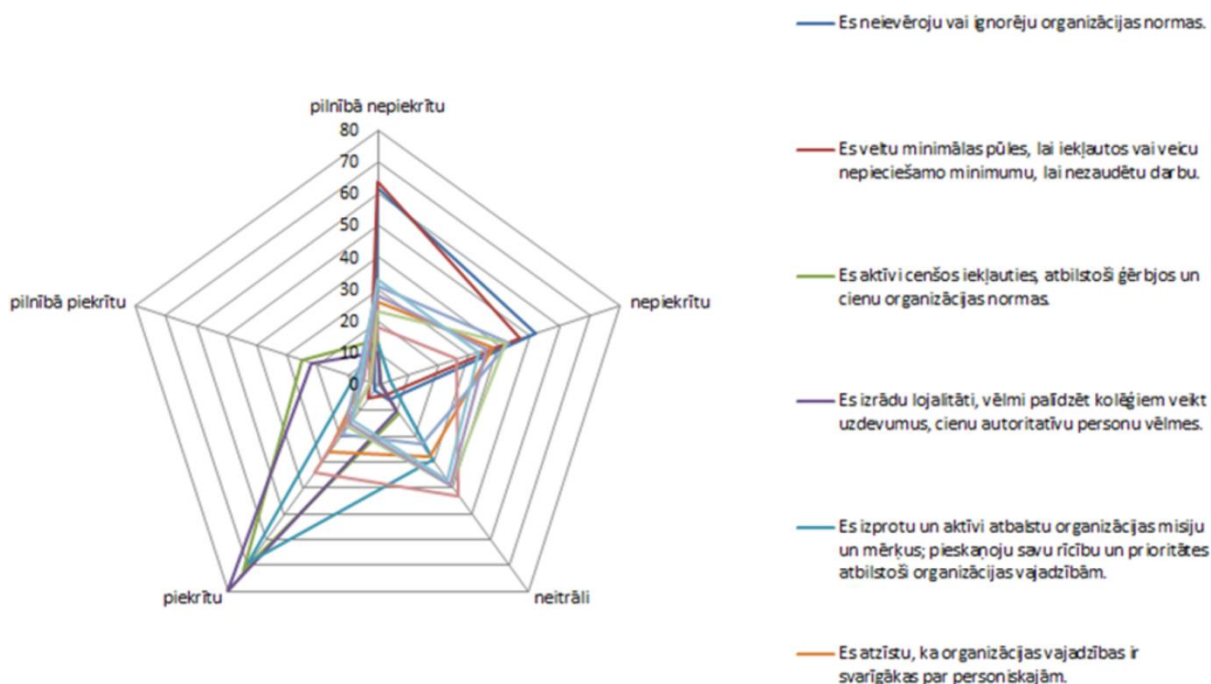


16. att. Lojalitātes līmeņi (Avots: autore veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

16. attēlā vizuāli redzams, kā mainās atbildes un kā samazinās “piekrītu” un “pilnībā piekrītu” atbildes, virzienā uz augstāko lojalitātes līmeni, spēju upurēties organizācijas labā.

Analizējot atbildes kopsakarā ar lojalitātes līmeņiem, autore secina, ka pārsvarā tas ir 2. un 3. līmeņa robežās, kas nozīmē, ka darbinieki izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ciena autoritatīvu personu vēlmes, aktīvi cenšas iekļauties, atbilstoši gērbjas un ciena organizācijas normas. Nedaudz zemāki rādītāji, bet tomēr salīdzinoši augsti, ir attiecībā uz 3. līmeni, kas apliecina, ka viņiem ir mērķa apziņa un viņi apliecina uzticību, izprot un aktīvi atbalsta organizācijas misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu organizācijas lielāka mēroga mērķus. Pozitīvi vērtējams ir arī tas, ka, diezgan liela daļa (vairāk kā 16%) ir tādi, kas ir gatavi upurēt personiskus labumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, tātad tuvojoties jau lojalitātes augstākajam līmenim.

Autore īpaši vēlas uzsvērt respondentu atbildes uz iepriekšminētajiem jautājumiem, kurā savādākā rakursā ir redzamas, cik liela vēlme darbiniekiem ir palīdzēt saviem kolēģiem, kā arī to, cik aktīvi darbinieki cenšas iekļauties, atbilstoši ģērbjas un ciena organizācijas normas (17. att.).



17. att. Lojalitātes līmeņi (Avots: autores veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Apkopojot respondentu atbildes, autore secina, ka:

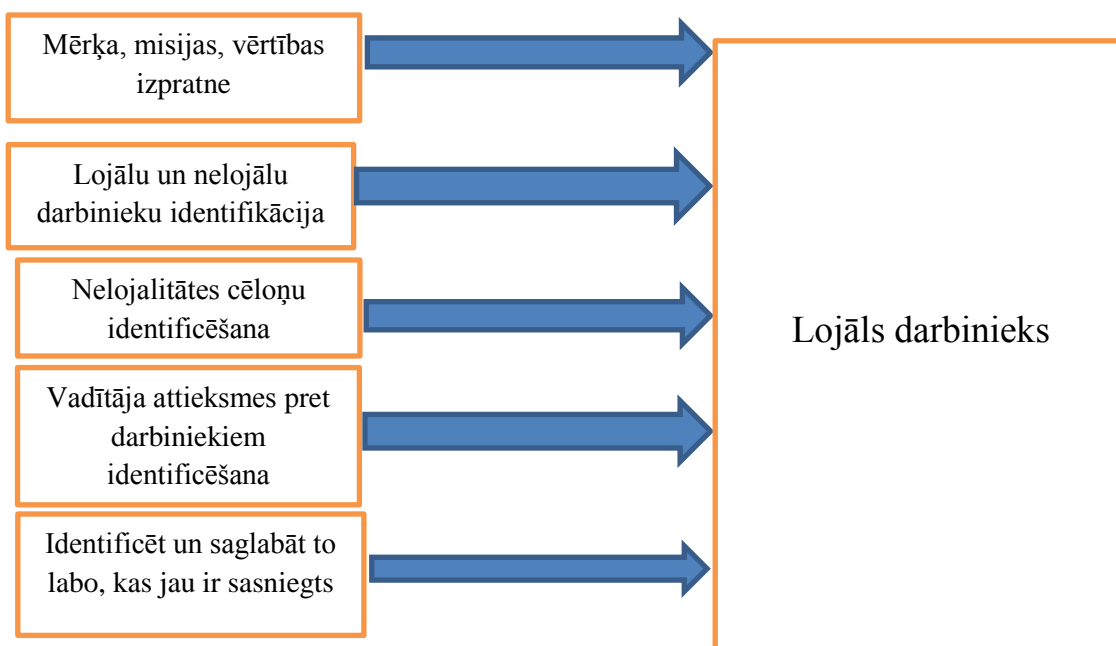
- 1) **Lojalitātes izpratne.** Pārsvārā visiem respondentu ir pareiza izpratne par lojalitāti;
- 2) **Organizācijas izpratne.** Lielākajai daļai darbinieku dominē *afektīvā* lojalitāte, kas nozīmē, ka kolēģu attieksme, paša cilvēka izjūtas, emocionālā piesaiste darba vietai būs noteicošās.
- 3) **Organizācijas mērķi un vērtības.** Lielākajai daļai no respondentiem ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām.
- 4) **Kā jūtas darbinieks.** Pārsvārā darbiniekiem patīk viņu darbs, kā arī ir vēlme palīdzēt kolēģiem paveikt viņu darbus, tomēr liela daļa darbinieku jūtas nenovērtēti un nejūtas nozīmīgi organizācijai, bet, neraugoties uz to, viņi paliek uzticīgi organizācijai.

- 5) **Vadītāja darbības analīze.** Tikai pusei no darbiniekiem tiešais vadītājs atbalsta viņu iniciatīvas. Darbiniekiem nav vienkārši sarunāties ar organizācijas augstāko vadību.
- 6) **Lojalitātes līmeņi.** Pārsvarā darbinieku lojalitāte ir 2. un 3. līmeņa robežās (saskaņā ar Spensera un Spenseres iedalījumu), kas nozīmē, ka darbinieki izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ciena autoritatīvu personu vēlmes, aktīvi cenšas iekļauties, atbilstoši gērbjas un ciena organizācijas normas.

Latvijas Pasta vadībai jo īpaši jānovērtē tā daļa darbinieku, kas ir gatava upurēties organizācija mērķu labā. Tas nozīmē, ka viņi jau būtu sasnieguši lojalitātes augstāko līmeni un, tādēļ tas nedrīkstētu palikt nepamanīts un nenovērtēts no iestādes vadītāja puses. Organizācijai vajadzētu uzturēt un izmantot jau šobrīd sasniegto šajā ziņā. Tomēr, tā kā liela daļa respondentu ir arī lojalitātes zemākajos līmeņos, turpinājumā autore piedāvātie pasākumi, lai palielinātu darbinieku lojalitāti.

3.4. Pasākumi, lai palielinātu darbinieku lojalitāti

Lai palielinātu darbinieka lojalitāti, jāveic noteiktas darbības, kuras autore apkopojā (18. att).



18. att. Pasākumi, lai palielinātu darbinieka lojalitāti (Avots: autores apkopojums)

1) Lielāka nozīme un uzmanība ir jāpievērš organizācijas mērķu (ilgtermiņa un īstermiņa) noteikšanai, skaidrošanai, misijas, vīzijas, vērtību izpratnei, jo darbiniekiem, īpaši vadošos

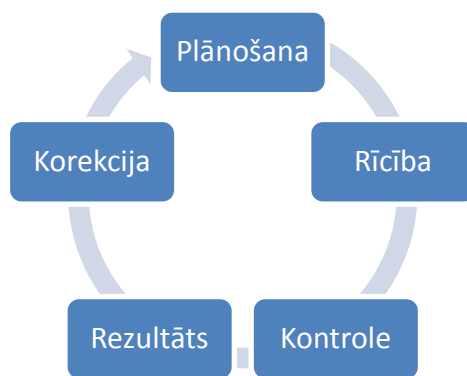
amatos, ir jāzina organizācijas pamatprincipi. Šīs zināšanas diezgan lielai daļai darbinieku (vadītāju/priekšnieku) ir nepietiekamas.

2) Identificēt lojālos un nelojālos darbiniekus, piemēram, anketējot (neuzdot jautājumu “vai esi lojāls”, jo nav viennozīmīgas izpratnes par to, kas tas ir). Lojālus darbiniekus ir jāturpina atbalstīt un novērtēt, jo uz viņiem var paļauties, tātad ir jādara viss iespējamais, lai tādus darbiniekus ilgstoši noturētu uzņēmumā. Attiecībā uz nelojāliem darbiniekiem, sākumā būtu jānoskaidro nelojalitātes iemesli, jo ne vienmēr vainojams būs pats darbinieks, iespējams, cēlonis ir darba kolektīvs, tiešais vadītājs vai citi, novēršami faktori. Pirmkārt, būtu jāveic pasākumi, lai noskaidrotu iemeslus, cēloņus nelojalitātei (anketēšana vai saruna ar darbinieku). Lojalitātes problēmas vadītājam ar darbinieku vajadzētu detalizēti izrunāt, jo, iespējams, tas ir tikai pārpratums, vai arī dažāda izpratne par to, kas tad darbiniekam būtu vajadzīgs, kā tas tika aplūkots darba pirmajā nodaļā. Ja darbiniekam ir iemesls būt nelojālam, tad tam noteikti būs arī sekas un ne jau par labu konkrētai struktūrvienībai vai uzņēmumam kopumā. Savukārt, ja nelojalitātes iemesli ir tādi, kas nav “labojami”, no šāda darbinieka būtu jācenšas atbrīvoties, liekot uzņēmuma kopējās intereses augstāk par indivīda interesēm.

3) Vadītāju attieksmes pret darbiniekiem identificēšana (darbinieku anketēšana). Kā liecina pētījuma dati, vadītāja attieksmei pret darbinieku ir svarīga nozīme darbinieka lojalitātes paaugstināšanā. Lielākā daļa aptaujāto bija apmierināti ar tiešo vadītāju attieksmi, un atzina, ka tiešais vadītājs novērtē viņu darbu, kā arī atbalsta darbinieka darbības un iniciatīvas. Tas pats attiecās arī uz attiecībām darbinieku starpā, lielākā daļa atzina vēlmi palīdzēt kolēģiem. Šie dati liecina, ka šādas darbinieku attiecības ir augsti jāvērtē un jāseko līdzi, lai pozitīvā tendence nemazinātos. Kā arī, līdzīgi kā iepriekš, jāveic darbs ar tiem vadītājiem, kuru attieksme pret darbiniekiem neveicina viņu lojalitāti (saruna ar vadītāju).

4) Izstrādāt lojalitātes paaugstināšanas plānu. Lai regulāri identificētu riskus, jāizstrādā lojalitātes paaugstināšanas plāns, iekļaujot tajā regulāru (piemēram, reizi gadā) aptauju vai pārrunu veikšanu, lai identificētu problēmas, tajā skaitā lojālos darbiniekus, kas, ir gatavi upurēties uzņēmuma labā. Saskaņā ar Pareto principu tie varētu būt tikai 20% (“Pareto princips 80/20”, nosaka to, ka 20% darbinieku paveic 80% darbu. 20% darbinieku rada 80% problēmu. 20% klientu dod uzņēmumam 80% peļņas. 20% pārdevēju rada 80% peļņas. Ir jāsaprot, kā šis princips darbojas un jākoncentrējas uz pareizajiem 20%) (Chen, u.c., 2001).

Tā kā lojalitātes līmeņa paaugstināšana ir cikliska darbība, kas jā sāk ar plānošanu, tad jā rīkojas, un vidus posmā būtu jāveic kontrole, jāizvērtē, vai viss norit saskaņā ar plānoto, tad jā sagaida rezultāts, jāveic korekcija, ja nepieciešams un atkal jā sāk jauna plānošana (19. att.).



19. att. Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas plāns (Avots: autore apkopojums)

Ņemot vērā to, ka darbinieka lojalitāte ir mainīgs lielums, tas var būt, var nebūt, var attīstīties un pazemināties, autore izstrādāja darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli.

3.5. Darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modelis

Ņemot vērā pētījuma empīriskos datus, autore noteica darbinieku lojalitāti ietekmējošos faktorus un izstrādāja darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli (sk. 9. pielikumu).

Kā tika noskaidrots pētījumā, lojalitāte ir biznesa domāšana; skaidrība par organizācijas mērķiem, kā arī tas ir psiholoģisks stāvoklis, pozitīva attieksme, izturēšanās, godīgums un tīkumība gan attiecībā pret kolēģiem, vadītāju, uzņēmumu kopumā.

Savukārt jēdziens *factors*, saskaņā ar latviešu valodas vārdnīcu ir būtisks, nepieciešams nosacījums (Bāliņa u.c., 1987, 215. lpp.).

Izstrādājot lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli, autore par pamatu izvēlējās pētnieku Spensera un Spenseris izveidoto līmeņu skalu, kas tika aplūkota jau pētījuma pirmajā nodaļā, to papildināja, kā arī pievienoja iespējamās darbinieka rīcības sekas, attiecībā uz to, cik darbinieks ir gatavs turpināt strādāt esošajā organizācijā. Tāpat, autore uzsver, ka lojalitātes līmeņu skalā noteicošā ir tendence, kurai vajadzētu būt vērstai uz augšu, nevis strikta ievietošana kādā konkrētā lojalitātes līmenī. Katrā lojalitātes līmenī darbinieka uzvedība būs atšķirīga, sākot no zemākā līmeņa, kad darbinieks nav apmierināts ne ar darbu, ne ar kolēģiem, ne ar vadītāju, viņš ignorēs uzvedības normas, izplatīs negatīvu informāciju par uzņēmumu. Jau augstākajā lojalitātes līmenī darbinieka uzvedība būs neitrāla, bez entuziasma, bet arī, nepārkāpjot uzņēmumā noteiktās prasības. Ar katru nākamo līmeni, darbinieka rīcība un uzvedība mainīsies, tā uzlabosies gan attiecībā pret kolēģiem, darba pienākumiem, uzņēmumu kopumā, un kā sekas, mazināsies vēlme meklēt vai mainīt darbu (3.3. tabula).

3.3. tabula. Lojalitātes līmeņi, uzvedība un sekas (Avots: autores apkopojums)

Līmenis	Uzvedība	Sekas
6	Upurē savas struktūrvienības labumu organizācijas vārdā. Upurē sava departamenta īstermiņa ieguvumu par labu visas organizācijas ilgtermiņa ieguvumam; aicina arī citus uzņemties upurus organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā (Spensers & Spensere, 2011). Darbinieks ir godīgs, tikumīgs, lepns par uzņēmumu un vadību.	Darbinieks turpinās strādāt, nemeklējot citu darba vietu.
5	Pieņem nepopulārus lēmumus. Palielina uzticības lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi (Spensers & Spensere, 2011).	Darbinieks turpinās strādāt, nemeklējot citu darba vietu.
4	Uzņemas personiskus vai profesionālus upurus. Atzīst, ka organizācijas vajadzības ir svarīgākas par personiskajām; uzņemas personiskus upurus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, par spīti savai profesionālajai identifikācijai, vēlmēm un ģimenes apsvērumiem (Spensers & Spensere, 2011). Liela ieinteresētība, iedvesma strādāt uzņēmuma labā.	Darbinieks turpinās strādāt, nemeklējot citu darba vietu.
3	Mērķa apziņa – apliecina uzticību. Izprot un aktīvi atbalsta organizācijas misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu organizācijas lielāka mēroga mērķus (Spensers & Spensere, 2011). Šis ir pirmais līmenis, kurā darbinieks apzinās, izprot un aktīvi atbalsta organizācijas misiju un mērķus, tomēr vēl nav gatavs upurēties ne pats, ne arī upurēt savas struktūrvienības intereses organizācijas kopējo ilgtermiņa mērķu labā.	Darbinieks turpinās strādāt.
2	Modelē “organizācijas piederības uzvedību”. Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ciena autoritatīvu personu vēlmes (Spensers & Spensere, 2011). Darbinieks it kā ir lojāls, bet ne pilnībā. Par mērķi, misiju, vīziju un upurēšanos vēl nedomā.	Darbinieks turpina strādāt, bet, ja būtu labāka iespēja, varētu arī aiziet.
1	Aktīvi centieni. Aktīvi cenšas iekļauties, atbilstoši ģērbjas un ciena organizācijas normas. Darbinieks aktīvi iesaistās darba procesā, ar entuziasmu pilda savus pienākumus, aktīvi iekļaujas kolektīvā, pasākumos, ir atsaucīgs pret kolēģiem, ciena organizācijas iekšējos noteikumus, ētikās kodeksu, paražas (Spensers & Spensere, 2011). Darbiniekam ir liela interese par to, kas notiek uzņēmumā.	Darbinieks turpina strādāt, bet, ja būtu labāka iespēja, varētu arī aiziet.
0	Nav attiecināms vai velta tikai minimālu piepūli. Velta minimālas pūles, lai iekļautos vai veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu, neizdarot neko lieku, bez aktivitātes, bez iniciatīvas (Spensers & Spensere, 2011). Darbinieks strādā tikai tik daudz, lai viņu neatlaiž. Garlaicīgs, konservatīvs, komunikācijā ar kolēģiem iesaistās sarunās tikai par to, kas skar ikdienišķas lietas.	Darbinieks ilgi vairs nestrādās, ik pa laikam meklē citu darbu. Pie iespējas aizies.
-1	Neievēro. Neievēro vai ignorē organizācijas normas. Darbinieks iepazīstināts ar amata pienākumiem, darba laiku, tomēr slēpti vai atklāti to ignorē. Kavē darbu, darba laikā atrodas ārpus darba vietas, nepilda vadītāja rīkojumus, nepilda savus darba pienākumus. Nerespektē vadītāju, neciena organizācijas normas, paražas (Spensers & Spensere, 2011). Komunicē ar kolēģiem maz, reti kurā ieklausās. Sarunās iesaistās reti, pamatā par intrigām, baumām, meliem un neslavu. Slēpts naidīgums pret kolēģiem, vadību. Viņš nejūtas labi. Aizejot uz citu darba vietu, izplata neslavu, grauj reputāciju.	Darbinieks ilgi vairs nestrādās, jau ir atradis vai drīzumā atradīs citu darbu un pie pirmās iespējas aizies. No šāda darbinieka vajadzētu atbrīvoties.

Lojalitāti veidojošie un ietekmējošie faktori ir tie, kas ietekmē lojalitātes līmeni, kurš savukārt ietekmē lēmumu turpināt strādāt vai nē. Lojalitātes faktori savā starpā mijiedarbojas, kā arī tie mainās, atkarībā no vecuma, dzimuma, darba stāža. Neviens faktors nav svarīgāks vai mazāk svarīgāks par pārējiem, jo katrā konkrētā situācijā, katram konkrētam darbiniekam ir nepieciešami savi, individuāli faktori, lai celtu konkrētā darbinieka lojalitātes līmeni. Kā jau tika noskaidrots pētījumā, tad to ietekmēs gan vecums, gan dzimums, gan darba stāžs, kā arī iekšējie un ārējie, subjektīvie un objektīvie faktori. Uzņēmuma mērķis, tā zināšana un pareiza izpratne ir tas virziens, kurā lojalitātes līmeni jāceļ. Nezinot skaidru uzņēmuma mērķi, nevar prasīt, lai darbinieks būtu lojāls uzņēmumam, jo lojalitāte, cita starpā ir arī mērķa izpratne.

Nobeigumā autore secina, ka, ja uzņēmums vēlas ar darbinieku veidot ilgtermiņa darba attiecības, jācenšas panākt, lai tiktu sasniegts vismaz 3. lojalitātes līmenis, kas liecina par zināmu stabilitāti. Lai gan lojalitātes augstākie līmeņi arī var radīt risku, ka darbinieks aizies prom no uzņēmuma, piemēram, saņemot daudz labāku darba piedāvājumu, bet šādā gadījumā viņš aizies jau kā lojāls darbinieks, neradot negatīvas sekas uzņēmumam, saglabājot labas attiecības ar bijušajiem kolēģiem un vadītāju, negraujot uzņēmuma reputāciju.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pētījuma nobeidumā autore secina, ka maģistra darba mērķis tika sasniegts. Pētījumā tika atbildēts uz pētījuma ievadā uzdoto jautājumu. Pētījuma mērķa sasniegšanai izvirzītie uzdevumi tika izpildīti: tika izpētīta literatūra par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem, veikta pasta nozares analīze; tika izstrādāta pētījuma metodoloģija un instrumenti, veikta respondentu atlase, intervijas un aptaujas Latvijas Pasta darbiniekiem. Kā arī nobeidumā tika analizēta iegūtā informācija, izdarīti secinājumi, priekšlikumi un izstrādāts darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modelis.

Pamatojoties uz maģistra darbā veikto teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātiem, ir izvirzīti galvenie secinājumi un priekšlikumi:

1. No literatūras par darbinieku lojalitāti ietekmējošiem faktoriem pētījuma izriet tas, ka *lojalitātes* jēdziens vārdnīcās tiek dažādi definēts un to ir pētījuši daudzi autori, tā atklājot lojalitātes dažādos veidus, ietekmējošos faktorus un līmeņus. Lai gan darbinieku lojalitātes pētījumi ir parasta un pat standarta lieta lielās un mazās organizācijās, nav vienota lojalitātes jēdziena definējuma, līdz ar to arī nav vienotas izpratnes par darbinieku lojalitāti. Lai gan dažādie pētījumi nav pretrunā ar lojalitātes būtību, tomēr vienveidīgs to skaidrojums veidotu vienotu skatījumu uz lojalitātes problēmām uzņēmumā.
2. Skaidrojot lojalitāti teorijā un praksē ir atzīts, ka lojalitāte ir gan uzņēmuma mērķu izpratne, gan arī psiholoģisks stāvoklis, gan neitrāla attieksme, gan pozitīva izturēšanās, gan uzticība un godprātība. Lojalitāti var iedalīt līmeņos, sākot no zemākā, negatīvas attieksmes un uzvedības un līdz pat augstākajam lojalitātes līmenim – vēlmei upurēties uzņēmuma labā. Lojalitātes līmeņa paaugstināšanos ietekmē dažādi faktori, kuri ir atkarīgi arī no darbinieka vecuma, dzimuma, darba stāža.
3. Lojalitātes paaugstināšanas faktoru pētījums rāda, ka nav vienotas izpratnes, kurš no lojalitātes paaugstināšanas faktoriem visbūtiskāk paaugstinātu darbinieku lojalitātes līmeni, tomēr pārsvarā tā ir vairāku faktoru kombinācija, kas, katrā atsevišķā gadījumā būtu piemērojama individuāli, pirms tam, noskaidrojot lojalitātes līmeni un dominējošo veidu (afektīvā, aprēķina vai normatīvā).
4. Pētījuma dati liecina, ka iedzīvotāju skaita samazinājums un kadru mainība ir nopietna problēma daudzos uzņēmumos, un tieši nelojālie darbinieki būs tie, kas pirmie nolems aiziet no uzņēmuma, kā arī tas var radītās negatīvas sekas, negatīvi ietekmējot klientus un graujot uzņēmuma reputāciju.

5. Lai paaugstinātu darbinieku lojalitāti, jāidentificē lojālie un nelojālie darbinieki, jānoskaidro nelojalitātes iemesli, un katram konkrētam darbiniekam jāizvēlas atbilstošākie lojalitāti paaugstinošie faktori. Optimālā lojalitātes līmeņa pārraudzīšanai ir nepieciešami regulāri pētījuma dati par darbinieku, kā arī nepieciešama darbinieku lojalitātes paaugstināšanas pasākumu plānošana.

6. No veiktā pasta nozares un to reglamentējošo dokumentu analīzes pētījuma izriet tas, ka Latvijas Pasts ir universālo pasta pakalpojumu sniedzējs Latvijā (vēstuļu korespondences un pasta paku sūtījumi), tas nodarbina vairāk kā 4000 darbinieku 150 dažādās profesijās, tā kapitāldaļas pieder Latvijas valstij un tas ir nozīmīgs uzņēmums mūsu valsts tautsaimniecībā.

7. No pētījuma metodoloģijas un instrumentu izpētes izriet tas, ka anketēšana un intervijas ir vispiemērotākais veids, kā noskaidrot respondentu viedokli par darbinieku lojalitāti.

8. No veiktā intervijas Latvijas Pasta padomes un valdes locekļiem pētījuma izriet tas, ka

- 1) intervējamie galvenokārt lojalitāti saista ar godīgu, taisnīgu attieksmi, uzticēšanos, nevēlēšanos mainīt darbu, mērķtiecīgu darbību, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, kuriem rūp uzņēmuma reputācija, tēls, tomēr katrs no viņiem lojalitātes jēdzienu piepilda ar savu saturu;
- 2) intervējamie saskata ļoti daudzas iespējas, kā uzņēmumā paaugstināt darbinieku lojalitāti, kā arī to, ka lojalitāti pie dažādām darbinieku grupām, dažādām atalgojumu grupām, dažādas darba specifikas var veicināt ar ļoti atšķirīgām metodēm: uzņēmuma rūpes par darbinieku; iekšējās kontroles sistēmas sakārtošana; atalgojumu sistēma un citi materiālie motivējumi; individuālā pieeja pie katra darbinieka lomas uzņēmumā; motivējošu atalgojuma sistēmu un papildus bonusu pieejamība; vadības atbalstu un rosinājumi personāla izglītošanai; noteiktas darba vides nodrošināšana; godīga un taisnīga attieksme, bez “favorītisma”, u.c.;
- 3) visas respondentu atbildes viennozīmīgi apstiprina, ka darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju.

9. No veiktās anketēšanas Latvijas Pasta darbiniekiem pētījuma izriet tas, ka respondentu lielākajam vairumam ir pareiza izpratne par lojalitāti; lielākajai daļai respondentu dominē *afektīvā* lojalitāte, kas nozīmē, ka kolēģu attieksme, paša cilvēka izjūtas, emocionālā piesaiste darba vietai būs noteicošās; lielākajai daļai respondentu ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām; pārsvarā darbiniekiem patīk viņu darbs, kā arī ir vēlme palīdzēt

kolēģiem paveikt viņu darbus; tomēr liela daļa darbinieku jūtās nenovērtēti un nejūtas nozīmīgi organizācijai, tikai pusei darbinieku tiešais vadītājs atbalsta viņu iniciatīvas, bet, neraugoties uz to, viņi paliek uzticīgi organizācijai.

Pamatojoties uz secinājumiem, tiek izvirzīti šādi **priekšlikumi**, pētāmo problēmu risināšanai:

Pētniekiem:

1. Būtu nepieciešami arī turpmāki pētījumi, lai vienveidīgi definētu lojalitātes jēdzienu, tas radītu labāku izpratni darbinieku lojalitātes problēmu risināšanā.

Uzņēmuma vadībai:

2. Lielāka nozīme būtu jāpievērš organizācijas mērķu (ilgtermiņa un īstermiņa) skaidrošanai saviem darbiniekiem, īpaši tiem, kas strādā vadošos amatos. Gan tiešajam vadītājam, gan uzņēmuma vadībai vajadzētu vairāk novērtēt savus darbiniekus, atbalstīt viņu iniciatīvas, likt justies nozīmīgiem, piederīgiem uzņēmumam.

3. Lai regulāri identificētu riskus, jāizstrādā lojalitātes paaugstināšanas plāns, iekļaujot tajā regulāru (piemēram, reizi gadā) aptauju veikšanu, lai identificētu problēmas, tajā skaitā identificētu lojālos un nelojālos darbiniekus (neuzdot jautājumu “vai esi lojāls”, jo nav viennozīmīgas izpratnes par to, kas tas ir).

4. Jānoskaidro nelojalitātes iemesli un, ja iemesli ir tādi, kas nav “labojami”, no tāda darbinieka būtu jācenšas atbrīvoties, liekot uzņēmuma kopējās intereses augstāk par indivīda interesēm.

5. Jāveic pasākumi, lai noskaidrotu iemeslus darbinieka nelojalitātei (saruna ar darbinieku), kā arī jāizvēlas atbilstošus faktorus katra darbinieka lojalitātes paaugstināšanai.

6. Identificēt un saglabāt to labo, kas jau ir sasniegts organizācijā attiecībā uz darbinieku lojalitāti (attiecības kolektīvā, normatīvu ievērošana), kā arī papildus motivēšana (ne tikai finansiāla) tikai veicinātu darbinieku lojalitāti un motivētu kļūt par ilggadējo darbinieku.

7. Izmantot maģistra darbā izstrādāto darbinieku lojalitāti ietekmējošo faktoru modeli, lai izvērtētu un izvēlētos atbilstošos darbinieka lojalitāti ietekmējošos faktorus un prognozētu iespējamās sekas, nelojāla darbinieka rīcības gadījumā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Alreck P., Settle R. (2003). *Survey Research Handbook* (3rd Edition) – New York: McGraw-Hill/Irwin.
2. Aveling, G. (2012). *Employeeeeship – New Way of Thinking The success of an organisation is everyone's responsibility*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://qualians.com/wp-content/uploads/2015/02/TMI_BRAINFOOD_EMPLOYEEESHIP_APRIL_2012.pdf
3. Baldunčiks, J., & Pokrotiece, K. (2005). *Svešvārdu vārdnīca*. Rīga: Jumava.
4. Bāliņa, R., Cīrule, V., Edelmane, I., u.c. (1987). *Latviešu valodas vārdnīca*. Rīga: Avots.
5. Boillat, P., & Kjaerum, M. (2014). *Handbook on European data protection law. Luxembourg: Publications Office of the European Union*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: file:///C:/Users/una.skrašina/Downloads/fra-coe-edps-2018-handbook-data-protection_en.pdf
6. Būmanis, A., Dišlers, K., & Švābe, A. (1933). *Latviešu konversācijas vārdnīca*. Rīga: A. Gulbja apgādība, (96).
7. Cedefop (2018). *Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 106. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>
8. Centrālā statistikas pārvalde (2018). *Iedzīvotāju skaits, tā izmaiņas un blīvums*. Elektroniskais resurss [skatīts 10.10.2018.]. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/iedzivotaji/iedzivotaju-skaits/galvenie-raditaji/iedzivotaju-skaits-ta-izmainas-un-blivums>
9. Cepurniece, S., Feldhūns, Ā. & Gūtmanis, A. (1978). *Svešvārdu vārdnīca*. Rīga: Liesma.
10. Chang, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2010). *The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government*. *Total Quality Management*, 21(12).
11. Chen, J.C.H., Chong, P.P., Chen, Y.S. (2001). *Decision Criteria Consolidation: A Theoretical Foundation of Pareto Principle to Michael Porter's Competitive Forces*. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 2001. Vol. 11, No. 1, pp. 1-14

12. Domnīca Certus (2017). Latvija 2022 Globālie satricinājumi Latvijas izaicinājumi. Politikas pārskats 4/2017. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: [http://certusdomnica.lv/wp-content/uploads/2017/12/web_CertusZinojums_2017_Latvija2022_Izaicinajumi un_iespejas_LV-1.pdf](http://certusdomnica.lv/wp-content/uploads/2017/12/web_CertusZinojums_2017_Latvija2022_Izaicinajumi_un_iespejas_LV-1.pdf)
13. Eiropas Parlamenta un padomes Direktīva 2002/39/EK (2002. gada 10. jūnijs), ar ko Direktīvu 97/67/EK groza attiecībā uz Kopienas pasta pakalpojumu turpmāko atvēršanu konkurencei (spēkā esošā redakcijā). Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis L 176, 05/07/2002. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002L0039&from=LV>
14. Eiropas parlamenta un padomes regula (EK) Nr. 1893/2006, (2006. gada 20. decembris) ar ko izveido NACE 2. red. saimniecisko darbību statistisko klasifikāciju, kā arī groza Padomes Regulu (EEK) Nr. 3037/90 un dažas EK regulas par īpašām statistikas jomām. (spēkā esošā redakcija, 20.12.2006.). *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*.30.12.2006. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006R1893&from=LV>
15. Eiropas parlamenta un padomes regula (ES) 2016/679, (2016. gada 27. aprīlis) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula) (spēkā esošā redakcija, 27.04.2016.). *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*. 04.05.2016. [skatīts 01.12.2018.].Pieejams:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
16. ENME (2018). Viss, kas jāzina par lojalitāti darbavietai 08.01.2018. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://www.enmehr.com/lv/blogs/viss-kas-jazina-par-lojalitati-darbavietai>
17. Ešenvalde, I. (2004). *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT.
18. Ešenvalde, I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT.
19. Gratone, L. (2004). *Cilvēkresursu stratēģija*. Rīga: Jumava.
20. Green, A. (2007). *What is loyalty and how do you develop it?* 2/20/2007 [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://archive.boston.com/jobs/on_staffing/022007.shtml
21. Gredzens, J. (2012). *Spring Valley organizācijas attīstības centra pētījums "Darba apstākļi un riski Latvijā 2009-2010"*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/upload/eg2012/persmotaspekt.pdf>

22. Halta, K. (2003). *Veiksmīga karjera vai mobings – psiholoģiskais terors darbā*. Rīga: Jumava.
23. Howit, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Harlow: Prentice Hall.
24. Howit, D.L., Cramer, D. (2008). *Introduction to research methods in psychology* (2nd ed.). Harlow: Pearson.
25. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*. *Journal of management*, 39(2).
26. Keiningham, T. L., Vavra, T. G., Aksoy, L., & Wallard, H. (2005). *Loyalty myths: hyped strategies that will put you out of business--and proven tactics that really work*. John Wiley & Sons.
27. Klopotan, I., Buntak, K., & Droždek, I. (2016). *Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector*. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14(3).
28. Krimināllikums (spēkā esošā redakcijā, 24.10.2018.). *Latvijas Vēstnesis*, 199/200 (1260/1261) 08.07.1998. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=88966>
29. Kristapsone, S. (2014). *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, SIA.
30. Kroplis, A., Rašcevska, M. (2010). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: Izdevniecība RaKa, SIA.
31. Latvijas Apdrošinātāju Asociācija (2018). SEB: 88% darbinieku sagaida papildus labumus no darba devēja ilgtermiņa lojalitātei. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://www.laa.lv/seb-88-darbinieku-sagaida-papildus-labumus-no-darba-deveja-ilgtermina-lojalitatei/>
32. Latvijas Pasts (2018). *Misija*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: https://www.pasts.lv/lv/par_mums/
33. Latvijas Pasts (2018). *Par Latvijas Pastu. Pasta Padome*. Elektroniskais resurss. [skatīts 01.12.2018.] Pieejams: http://www.pasts.lv/lv/par_mums/#latvijas-pasta-padome
34. Latvijas Pasts (2018). *Vērtības*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: https://www.pasts.lv/lv/par_mums/#misija-vizija-vertibas_vertibas

35. Latvijas Republikas Ekonomika ministrija (2018). *Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm*. Elektroniskais resurss. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: https://em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/darba_tirgus/
36. Latvijas Republikas Labklājības ministrija (2010). *Psihosociālā darba vide*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.] Pieejams: <http://stradavesels.lv/Uploads/2014/02/12/psihosocialadarbavide.pdf>
37. Latvijas Republikas Satiksmes ministrija (2018). *Pasta jomas raksturojums*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/sm/content/?cat=439>
38. Latvijas Republikas Satiksmes ministrija (2018). *Parakstīts sadarbības memorands ģenerālvienošanās veicināšanai pasta nozarē 09.10.2018*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://www.sam.gov.lv/?cat=8&art_id=8355
39. Latvijas Republikas Satiksmes ministrija (2018). *Latvijas Pasts paplašina mobilās lietotnes funkcijas: piesakoties pakalpojumiem, iespējams sekot arī rindas virzībai*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=533&art_id=8352
40. LSM.LV (2018). *Migrācija Latvijā: Sagaidāmas cīņas ap darbinieku ievēšanas jautājumu 04.10.2018*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/migracija-latvija-sagaidamas-cinas-ap-darbinieku-ievesanas-jautajumu.a294642/>
41. Masakure, O. (2016). *The effect of employee loyalty on wages*. Journal of Economic Psychology, 56, 274-298.
42. Mārtinsons, K., Pipere, A. (2011). *Ievads pētniecībā stratēģijas dizaini metodes*. Rīga: Izdevniecība RaKa, SIA.
43. Mārtinsons, K., Pipere, A., Kamerāde, D. (2016). *Pētniecība. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība RaKa, SIA.
44. Matisons, O. (2007). *Lojalitāti par naudu nenopirkt*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <http://www.seminari.lv/home.php?DXHo0+0053RR54nLc2kWnc2VRcB5G+o>
45. Nachmias, D.F. (2005). *Research methods in the social sciences* (5th Edition), London: Arnold.
46. OECD (2016). *Employment-and-labour-market-statistics*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/oecd-employment-and-labour-market-statistics_lfs-data-en

47. OECD (2018). *Employment by job tenure intervals – frequency*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams:
https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TENURE_FREQ&lang=en#
48. Ozoliņa-Ozola (2017). *Personāla mainības problēmas un vadīšanas risinājumi uzņēmumos*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU Izdevniecība, 2017. – 49 lpp.. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: [file:///C:/Users/una.skrastina/Downloads/Ozolina-Ozola_Iveta_881180219_KOPSAVILKUMS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/una.skrastina/Downloads/Ozolina-Ozola_Iveta_881180219_KOPSAVILKUMS%20(1).pdf)
49. Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. (2017). *Job Change in Latvia: The Role of Labor Market Conditions and Employees' Socio-Demographic Characteristics*. *Procedia Computer Science*, 104, 197-204.
50. Pasta likums (spēkā esošā redakcija, 04.07.2018.). *Latvijas Vēstnesis*, (96(4082)), 19.06.2009. [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=193574>
51. Pološki, V. N. (2004). *Human potential management in big Croatian enterprises*. In *Croatian*. *Ekonomski pregled* 55(5-6).
52. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (2014). 14.11.2014. Padomes lēmums, Nr.282 prot. Nr.(37.2.p.). Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams:
<https://www.sprk.gov.lv/uploads/doc/LemumsN282D04112014.pdf>
53. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (2018). Reģistrētie pasta komersanti. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams:
<https://www.sprk.gov.lv/uploads/doc/PASTAKOMERSANTI.pdf>
54. Silinieks, M. (2015). *Kā radīt darbinieku lojalitāti?* Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: https://www.workingday.lv/lv/karjeras-akademija/biznesam/?p=6&item_id=977
55. Sikavica, P.& Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Management: Teory of management and huge empirical research in Croatia*. In *Croatian*. Masmedia, Zagreb.
56. Sindik, J. (2011). *The survey result of employee motivation varying degrees of qualification*. In *Croatian*. *Ekonomska misao i praksa* 1.
57. Spensers, S., Spensere, S. (2011). *Darba kompetences. Izcila darba snieguma veidošana*. Jelgavas tipogrāfija.
58. Swedbank (2018). *Manas finanses. Kāpēc mainīt savu darbu?* Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: <https://www.manasfinanses.lv/karjera/darba-maina-228>
59. TNS Latvia (2015a). *Darbinieku atvērtība jauna darba meklējumiem un gatavība darba maiņai / Tavs neredzamais sabiedrotais* 45. [skatīts 01.12.2018.]. Elektroniskais resurss

Pieejams:

http://www.tns.lv/newsletters/2015/45/?category=tns45&id=pp_a_darba_maina

60. TNS Latvia (2015b). *Latvijā iezīmējas pozitīva darbinieku piesaistības rādītāja dinamika* 44 / Tavs neredzamais sabiedrotais. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://www.tns.lv/newsletters/2015/44/?category=tns44&id=pp_darbinieku_piesaistiba
61. TNS Latvia (2016a). *Darba ņēmēju vidū nostiprinās pārlicība par iespējām atrast labāk apmaksātu darbu* / Tavs neredzamais sabiedrotais 48. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: http://www.tns.lv/newsletters/2016/48/?category=tns48&id=pp_a_darba_maina
62. Uzņēmuma Latvijas Pasts AS gada pārskats (2017). [skatīts 01.12.2018.] Pieejams: [www.lursoft.lv/44.red.05.12.2018..docx](http://www.lursoft.lv/44/red.05.12.2018..docx)
63. Valsts kanceleja (2005). SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”. Zinātniskais vadītājs: M.Phil.,PhD (Cantab.) Roberts Ķīlis. *Ierēdņu sociālpsiholoģiskais profils un motivācija*. Pētījuma 3. Posma ziņojums.
64. VAS “Latvijas Pasts” padomes reglaments (2017). Apstiprināts 2017.gada 06.decembrī. (Publiski nav pieejams).
65. VAS “Latvijas Pasts” padomes sēdes Protokols Nr.23/2017. (Publiski nav pieejams).
66. VAS “Latvijas Pasts” Pasta nodaļas vadītāja amata apraksts (2014). Apstiprināts 2014.gada 30.decembrī. VAS ”Latvijas Pasts” Rīkojumu Nr.1.2-1/13341. (Publiski nav pieejams).
67. Zīlīte, L. (2017). *Personāla vadība un socionika*. SIA “Biznesa augstskola Turība”.
68. Голубева Г.Ф. (2017). *Концептуальные подходы к диагностике и формированию лояльности персонала организации*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.02.2018.]. Pieejams: <https://cyberleninka.ru/article/view/loyalnost-personala-organizatsiy-analiz-teoretiko-metodologicheskikh-i-metodicheskikh-aspektov>
69. Коркешко О. Н., Логинов В. В. (2017). *Факторы формирования лояльности персонала организации*. Концепции устойчивого развития науки в современных условиях: Сборник статей по итогам Международной научно - практической конференции (Казань, 14 декабря 2017). /в 6 ч. Ч.1 - Стерлитамак: АМИ.
70. Новиков, С.Д. (2011). *Эффективные методы оценки персонала*. Актуальные вопросы применения методов оценки персонала: Сборник статей научно – практической конференции. – Екатеринбург: Пульс. 427. 2.

71. Оксинайд К.Э. (2015). *Лояльность и преданность персонала*. Elektroniskais resurss [skatīts 01.12.2018.]. Pieejams: [http:// www.elitarium.ru / lojalnost _ predannost _ personala /](http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/)
72. Райхельд, Ф. (2005). *Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности* / Ф. Райхельд, Т.Тил. - М.: Вильямс.
73. Харский, К. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. СПб.: Питер, 2003.
74. Стружанова, Е. (2014). *Лояльность персонала*. Elektroniskais resurss[skatīts 01.12.2018.] Pieejams: http://www.treko.ru/show_article_1385
75. Чумарин, И. Г. (2000). *Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации: сб. тезисов Третьей Всероссийской конференции*. СПб.: ЗАО «ИМАТОН - М».

PIELIKUMI

Lojalitātes jēdziena skaidrojums

Avots vai autors	Skaidrojums
Latviešu valodas vārdnīca, 1987.	Tāds, kas pilda pastāvošās varas prasības, noteikumus. Tāds, kas nevainojami, korekti izturas (pret kādu, ko).
Svešvārdu vārdnīca, 2005.	1. Izturēšanās, kurā izpaužas respekts pret pastāvošo iekārtu, varu, valsti. 2. Izturēšanās, rīcība, kurā izpaužas uzticība, godprātība, korekta attieksme (pret kaut ko).
Svešvārdu vārdnīca, 1978.	Tāds, kas turas likuma robežās, reizēm tikai ārēji, formāli; 2) tāds, kas izturas neitrāli.
Latviešu konversācijas vārdnīca, 1935.	Tas ir arī godīgums, tikumība, pastāvošo likumu stingra ievērošana, uzticamība, padevība valdībai.
Novikovs (С.Д. Новиков), 2011.	lojalitāte ir darbinieka sociāli-psiholoģisks stāvoklis. Tas nosaka darbinieka attieksmi pret vadību, citiem darbiniekiem, viņu rīcību, organizāciju kopumā. Vislielākā nozīme darbinieku lojalitātes pārvaldīšanā ir tādiem jautājumiem kā diagnosticēšana un lojālu un nelojālu darbinieku diferencēšana, viņu iespējamās nelojālās rīcības prognozēšana, organizācijas ietekmes uz darbinieku lojalitāti mehānismu izpēte, iekšējo lojalitātes identifikātoru konstatēšana.
Zīlīte, 2013.	Lojalitāte ir psiholoģisks stāvoklis, kas raksturo darbinieka attiecības ar organizāciju un ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētā organizācijā.
Meyer, Allen, 2000.	1) <i>Afektīvā lojalitāte (affective commitment)</i> ir darbinieka emocionālā piesaiste organizācijai, identificēšanās ar to un iesaistīšanās tajā. Darbinieki turpina strādāt organizācijā, jo viņi to grib. 2) <i>Aprēķina lojalitāte (continuance commitment)</i> ir apzināšanās, cik liela “cena” ir aiziešanai no organizācijas, kāds ir cilvēka kopējais zaudējums jebkurā formā. 3) <i>Normatīvā lojalitāte (normative commitment)</i> ir pienākuma izjūta palikt darba attiecībās ar konkrēto organizāciju.
Ešenvalde, 2008.	Nozīmīga ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām, lai tādējādi darbinieks spētu apzināties savu nozīmi organizācijā. Lojalitātes faktors nozīmē uzticību konkrētajai organizācijai un gatavību būt par daļu no tās, ieguldot savas pūles izvirzīto mērķu sasniegšanā.

Padziļinātās intervijas jautājumi

Padziļinātā intervija.

Labdien!

Paldies par atsaucību un vēlmi piedalīties mana maģistra darba ietvaros izveidotajā intervijā. Mana maģistra darba tēma ir “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas pasta nozarē”. Man ir svarīgi noskaidrot, kāds ir Jūsu viedoklis par pētāmo jautājumu.

Man Jums ir sekojoši jautājumi:

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?
2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?
3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Liels Jums paldies par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr. 1 intervija

Andris Nātriņš

VAS “Latvijas Pasts” neatkarīgais padomes loceklis, Banku augstskolas prorektors
pētniecības un attīstības jautājumos

Labdien!

Paldies par atsaucību un vēlmi piedalīties mana maģistra darba ietvaros izveidotajā intervijā. Mana maģistra darba tēma ir “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas pasta nozarē”. Man ir svarīgi noskaidrot, kāds ir Jūsu viedoklis par pētāmo jautājumu.

Man Jums ir sekojoši jautājumi:

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Abstrakti formulējot – lojalitāte ir darbinieku uzticība uzņēmumam, kas izpaužas apsvērumos par darba attiecību noturīgumu ar konkrēto darba devēju, un gatavību “investēt” darbinieka rīcībā esošo resursu uzņēmuma vērtības pievienošanas procesos, pakārtojot vai pieskaņojot savas intereses uzņēmuma interesēm. Darbinieku lojalitāte uzņēmumam mūsdienās ir samērā relatīvs koncepts, ņemot vērā to, ka nav pašsaprotama tās prioritārizēšana pār paša darbinieka interesēm, kas izriet, piemēram, no tā karjeras plāniem. Tāpēc reālajās uzņēmuma un darbinieka attiecībās tā visbiežāk ir saistīta ar virkni nosacījumiem, kas definē robežas, kurā tā darbojas, tostarp ar rakstītiem vai nerakstītiem likumiem, arī priekšstatiem, kas paredz to, pēc cik ilga laika un pie kādiem apstākļiem darbiniekam ir pieklājīgi mainīt darbu, sagaidīt vai prasīt algas un amata paaugstinājumu u.tml. Tāpat arī – ko darba devējam ir pašsaprotami sagaidīt no darbinieka un kurā brīdī ir jāprotas piedāvāt nākamā līmeņa atlīdzību vai karjeras izaugsmi. Jebkurā gadījumā lojalitāte nav aplūkojama ārpus noteiktas matricas, kuras ietvaru veido princips, ka uzņēmuma izveidošanas ekonomiskais pamats ir finansiālais ieguvums tā īpašniekiem. Ņemot vērā to, ka personāla resurss ir finansiālā ieguvuma avots, racionāls personāla lojalitātes apsolījums ir atkarīgs no tā, cik atbilstošs ir uzņēmuma ieguldījums personāla resursa uzturēšanā.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

Svarīgi ir atlasīt darbinieku, kurš ir gatavs ne tikai radīt noteiktu vērtību, bet veidot attiecības pārskatāmā laika periodā atbilstoši noteiktiem uzņēmuma definētiem principiem. Savukārt, šiem principiem ir jābūt skaidri definētiem un atbilstošiem noteiktiem reāli iespējamiem un racionāliem darbinieku uztveres tipiem. Tāpat arī to īstenošanai ir jābūt vienveidīgai, bez aizdomām par “favoritismu”. Lojalitātei nozīmīgs faktors ir noteiktas darba vides nodrošināšana. Ir jāapzinās, ka darbinieks ievērojamu daļu no sava laika “nodzīvo” darbā. Darba devējam ir jābūt pietiekami prasmīgam, lai pārvaldītu šo lojalitātes aspektu, radot iespēju “dzīvot” darbā, bet nepieļaujot “dzīvošanos”. Un vēl – darba devējam ir jāapzinās, ka darba vieta ir darbinieka vizītkarte. Ja darbinieks ar piederību tai var gūt ievēribu savā referentajā grupā, tad ir lielākas iespējas sagaidīt ilgstošāku piesaisti šai darbavietai. Protams,

varbūt situācija, kad darbavieta ar ne visai augstu reputāciju piesaista darbiniekus, kuri ir pārņemti ar misiju īstenot pārmaiņu vadību. Šāda misija var būt spēcīgs lojalitātes avots gan pārmaiņu īstenošanas laikā, gan arī vēlāk.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Darbinieku lojalitāte ietekmē jebkura uzņēmuma konkurētspēju. Ja jautājums būtu formulējams tā, ka – vai tā ietekmē pasta nozares uzņēmumu konkurētspēju, tad, protams, tas attiecas arī uz pasta nozares uzņēmumiem. Bet ir jāapzinās, ka pasta nozare ir samērā daudzveidīga, ja vērtējam uzņēmumus pēc darbības profila, lieluma, īpašniekiem, tirgus, sasniedzamajiem mērķiem un uzdevumiem u.t.t. Tāpēc konkrētāk to raksturot nevarēšu.

Ja atbildes tiek izmantotas darbā un ir tam noderīgas, akceptēju atsauci uz mani.

Andris Nātriņš

*VAS "Latvijas Pasts" neatkarīgais padomes loceklis, Banku augstskolas prorektors
pētniecības un attīstības jautājumos*

Liels Jums paldies par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr. 2 intervija

Aigars Vītols

VAS "Latvijas Pasts" Padomes loceklis

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Pasta nozares uzņēmums ir pakalpojumu sniedzējs, līdz ar to visa uzņēmuma efektīvu darbību un atbilstošu darbības finanšu rezultātu nosaka uzņēmuma spēja nodrošināt klientiem pieprasītus pakalpojumus atbilstošā kvalitātē – ko savukārt nodrošina rikai "Latvijas Pastam" lojāls un motivēts personāls. Uzņēmumam darbinieks ir ražošanas resurss, kurš nodrošina virsvērtības ražošanas procesā, kas atbilstoši aprūpējams un uzturams (atalgojams, motivējams, sargājams, apmācāms) pretēji cita veida ražošanā izmantotajiem resursiem (ražošanas līdzekļi, investīcijas, tehnoloģijas), kas procesā noveco, nolietojas vai jāpārkārto.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

Lojalitāte ir divejādi izprotams un attiecīgajiem līdzekļiem uzturama/ uzlabojama. Pirmkārt, lojalitāte ir darbinieku piekritība izpildīt uzņēmumam nospraustos mērķus atbilstoši noteiktajai misijai un apstiprinātajai stratēģijai – citādi tāds kolektīvs jeb katrs konkrēts darbinieks būtu apjucis par saviem darba uzdevumiem un kopumā uzņēmumam tā būtu destruktīva situācija. Šajā gadījumā jebkuri pasākumi Pasta iekšējās kontroles sistēmas sakārtošanā – darba pienākumu un uzdevumu sadalījums, sekojoša ikdienas kontrole, sasniegumu novērtēšana, plānu/ uzdevumu aktuāla papildināšana tikai veicinātu katra darbinieka individuālo apmierinātību ar piedāvātajiem darba apstākļiem uzņēmumā, un līdz ar to visu sasniegumus. Tas ir par atbilstošas vides nodrošināšanu. Protams, apstākļu radīšana ir arī rūpes par strādājošo drošību un efektīvu tehnoloģiju vai iekārtu ieviešanu, kas atvieglotu darbinieka ikdienas darbu. Bet otra puse, kā darbinieka lojalitāte veicināma (nav šaubu, ka lojāls ir uzņēmuma vēlamais darbinieks) ir paša darbinieka novērtējums un ieguldījumi darbaspēkā. Un nozīmīgākā – darbiniekam saprotamā un sasniegumiem veicināmā atalgojumu sistēma un citi materiālie motivējumi. Būtu vēlams arī individuālā pieeja pie katra darbinieka lomas uzņēmumā novērtējumam un pārrunām par paša darbinieka sevis redzējumu kopējā kolektīvā un nākotnes nodomiem uzņēmumā. Lojalitāti tikai nostiprinātu pasākumi, kuri atbalstītu uzņēmumam noderīgu darbinieku izglītošanos vai darba pieredzes iegūšanu.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Viennozīmīgi ka jā, jo konkurētspēja ir uzņēmuma spēja nodrošināt atbilstoši pieprasītus (un klientu apmaksātus pakalpojumus) tieši tādā kvalitātē un laikā kā tas vajadzīgs klientam ko var izdarīt tikai atbilstoši mācīts un pieredzējis darbinieks. Lai saņemtu atbildi uz uzdoto var paskatīties citādi – varētu apgalvot, ka noteikti gan pasta nozarē, gan citur tāds uzņēmums, kurā būs nelojāls darbinieks būs nesekmīgs un business cietīs neveiksmi. Tāpēc to var novērst tikai sekmējot darbinieku lojalitāti.

Eksperta Nr. 3 intervija

Andris Ikvilds

VAS "Latvijas Pasts" Padomes loceklis

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Viennozīmīgi ka jā, jo konkurētspēja ir uzņēmuma spēja nodrošināt atbilstoši pieprasītus (un klientu apmaksātus pakalpojumus) tieši tādā kvalitātē un laikā kā tas vajadzīgs klientam ko var izdarīt tikai atbilstoši mācīts un pieredzējis darbinieks. Lai saņemtu atbildi uz uzdoto var paskatīties citādi – varētu apgalvot, ka noteikti gan pasta nozarē, gan citur tāds uzņēmums, kurā būs nelojāls darbinieks būs nesekmīgs un business cietīs neveiksmi. Tāpēc to var novērst tikai sekmējot darbinieku lojalitāti.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

Izkopjot un ieinteresējot uzņēmuma darbiniekus sasniegt Pastam noteiktos darbības mērķus, finanšu rezultātus un kvalitātes rādītājus – uzlabojot un pilnveidojot iekšējās kontroles sistēmu, plānojot un sekojot struktūru plāniem un noteiktajiem indikatoriem, izstrādājot personāla individuālos darba uzdevumus un regulāru uzdevumu izpildes novērtēšanu, plašu informācijas par uzņēmumu un tā darbību pārskatāmu un motivējošu atalgojuma sistēmu un papildus bonusu pieejamību, vadības atbalstu un rosinājumu personāla izglītošanai un darba iemaņu uzlabošanai.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Pasta nozare ir pakalpojuma joma, kur noteicošā ir personāla spēja piedāvāt klientiem nepieciešamos pakalpojumus tiek vajadzīgajā kvalitātē un termiņā. Tāpēc noteicošais ir darbinieku kvalitātes (zināšanas, darba iemaņas, savstarpēja sadarbība, komunikācija ar klientiem) un to spējas pielietot ikdienas darbā Pastam vajadzīgajā veidā – ko arī var nosaukt par lojalitāti.

Eksperta Nr. 4 intervija

Kristaps Krūmiņš

VAS "Latvijas Pasts" valdes loceklis

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Darbinieka lojalitāte ir stāvoklis, kad darbinieks ir apmierināts ar vismaz lielāko daļu no faktoriem vai apstākļiem, kuru dēļ viņš strādā šajā uzņēmumā. Lojalitātes loģisks rezultāts ir nevēlēšanās mainīt darba devēju. Lojalitātes rezultāts ir salīdzinoši zems darbinieku mainības rādītājs. Lojalitāte, manuprāt, lielā mērā ir saistīta ar katra darbinieka vērtību un emocionālās labsajūtas veidojošo faktoru skalu. Tas nozīmē, ka ne vienmēr lojalitāte būs augsta pie augsta atalgojuma līmeņa. Lojalitāti būtiski var uzlabot arī darbiniekiem radīta pozitīva emocionālā un sajūtu vide.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

Būtiski, manuprāt, ir saprast, kas ir galvenie motivatori konkrētām darbinieku grupām. Loģiski, ka par dažāda veida lojalitāti veicinošajām aktivitātēm var runāt tad, kad ir sasniegts vismaz minimālais darbinieka dzīvošanai vajadzīgais atalgojuma līmenis, jo darba vides foršums un kolēģu draudzīgums, un... nebūs būtisks lojalitāti uzlabošanas faktors, ja atalgojuma līmenis būs tāds, ka darbinieks dzīvos nepārtrauktā stresā par to, ka nespēj nodrošināt savas ģimenes labsajūtu nosedzot dzīvošanas izdevumus un ikdienas vajadzību izdevumus. Katrā gadījumā lojalitāti pie dažādām darbinieku grupām, dažādām atalgojumu grupām, dažādas darba specifikas var veicināt ar ļoti atšķirīgām metodēm. Lielākā kļūda, manuprāt ir tā, ja sāk ar visiem darbiniekiem strādāt pēc viena šablona vai viena "lojalitātes uzlabošanas scenārija". Šādā gadījumā visdrīzākais būs lieki iztērēti līdzekļi un laiks. Manuprāt lojalitātes celšana ir ļoti līdzīgi kā pārdošanas māksla – nodefinēt precīzi mērķa auditoriju, pazīt to un tad mērķtiecīgi strādāt uz konkrēto klientu ar, iespējams, tikai šim klientam izstrādātām metodēm.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Darbinieka lojalitāte ietekmē ne tikai pasta nozares konkurētspēju, bet jau plašāka tirgus segmenta konkurētspēju, jo, attīstoties tehnoloģijām, arvien mazāk ir vajadzīgs, lai darbinieks būtu uzkrājis ilgstošu darba pieredzi. Līdz ar to darbinieki, kas šobrīd ir nodarbināti pasta nozarē var ļoti ātri pielāgoties un pilnvērtīgi strādāt dažādās nozarēs. Darbinieku lojalitātes celšana līdz ar to ir svarīga ne tikai lai darbinieks neaizietu strādāt pie konkurējošā uzņēmuma, bet arī, lai neradītu vēlmi skatīties pēc darba piedāvājumiem arī kādās pilnīgi citās nozarēs.

Eksperta Nr. 5 intervija
Agris Timma
VAS ‘Latvijas Pasts’ Valdes loceklis

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Kas ir lojāls darbinieks un kas no uzņēmuma skata punkta tiek vērtēts kā darbinieka lojalitāte? Manuprāt darbinieka lojalitātes pamatprincipiem jābūt tādiem, ka darbiniekam rūp uzņēmuma reputācija, uzņēmuma tēls, ka darbinieks nejūtas kā ‘‘svešķermenis’’ vai ‘‘garāmgājējs’’. Darbinieks ne tikai ar savu darbu, bet arī ar attieksmi spēj nodrošināt vislabāko pienesumu uzņēmumam. Darbinieks ir ieinteresēts uzņēmuma izaugsmē, sasniegumos, panākumos un līdz ar to arī darbojas uzņēmumā ar tādu atdevi, kā to darītu savā privātajā saimniecībā, uzņēmumā, ģimenē.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

Darbiniekam jābūt ieinteresētam uzņēmuma sasniegumos. Darbiniekam jābūt lepnam par savu uzņēmumu – lai uzņēmums nav tikai vieta, kur pavadīt laiku un saņemt nopelnīto naudu. Darbiniekam jālepojas ar to, ka arī viņš ir konkrētā uzņēmuma ‘‘sastāvdaļa’’, ka uzņēmuma tēls, raksturo arī darbinieku, ka uzņēmuma sasniegumi, uzvaras ir arī darbinieka sasniegumi un uzvaras.

No uzņēmuma tas noteikti prasa gan labu atpazīstamību, gan labu uzņēmuma tēlu, gan arī jābūt labai uzņēmuma reputācijai. Kā to panākt? Uzņēmumam jā rūpējas par darbiniekiem, tad darbinieki rūpēsies par uzņēmumu!

Lai gan šobrīd darba tirgū pārsvarā valda uzskats, ka noteicošā ir darba samaksa gan darbinieku piesaistei, gan darbinieku lojalitātei, tomēr manuprāt šie jautājumi ir skatāmi savādāk. Uzņēmumam rūpējoties par darbinieku, ir iespējams panākt labus rezultātus, paaugstināt darbinieku lojalitāti. Tie nav tikai iepriekšminētais uzņēmuma tēls un reputācija, bet arī vadības spēja sadarboties ar darbinieku, sarunāties ‘‘vienā valodā’’, savstarpējai cieņai bez augstprātības un iedomības, vadības spēja ‘‘iejusties darbinieka ādā’’, vadītāja kompetence.

Līdz ar to arī uzņēmuma vadībai jādomā par darbinieku, par tādiem darba apstākļiem, kas paaugstina darbinieka lojalitāti – sākot no mikroklimata kolektīvā, no elementārām ikdienai nepieciešamajām lietām un turpinot iejusties ‘‘darbinieka ādā’’ arī par tām vajadzībām, kas uzlabos darbinieka attieksmi pret uzņēmumu kā, piemēram – darba vietas telpas, apkārtējā vide, darba vietu iekārtojums, iespēja nokļūt uz/no darba (ne tikai transports, bet arī darba laiks un ar to saistītie jautājumi), iespēja novietot auto stāvvietā, pusdienašanas iespējas, bērnu uzraudzības iespējas, veselības apdrošināšana, u.t.t.

Ne mazāk svarīgi – darbiniekam jādod sajūta, ka viņš uzņēmumam ir nepieciešams, ka savas problēmas, ierosinājumus var pārrunāt ar vadību, ka uzņēmuma sasniegumi ir arī darbinieka sasniegumi.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Jebkuram uzņēmumam darbinieku lojalitāte ietekmē tā konkurētspēju. Pasta nozares uzņēmumi nav izņēmumi.

Eksperta Nr. 6 intervija

Juris Radzevičs

Rīgas pilsētas izpilddirektors

bijušais VAS “Latvijas Pasts” Padomes priekšsēdētājs

1. Kas ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Darbinieka lojalitāte uzņēmumam ir darbinieka attieksme, kas izpaužas uzticamībā tam, ieinteresētībā savā un uzņēmuma darba rezultātos, uzņēmuma reputācijas veidošanā. Darbinieka uzticamība veido lojalitātes pamatu, jo darbinieks sevi identificē sevi ar uzņēmumu un ir viens vesels ar uzņēmumu, kas verbāli varētu izpausties, sakot “mēs”, nenodalot sevi un viņi. Piederības sajūta uzņēmumam ir svarīga krīzes situācijas, kad ir vajadzīga daudz lielāka darbinieku iesaiste un iniciatīva problēmu risināšanā nekā ikdienā, jo uzņēmuma vadība nevar aptvert ikvienu darbinieku un detaļu, kas iespējams ir svarīga, bet problēmu risināšanai ir nepieciešama pilnīga un efektīva resursu izmantošana. No minētā izriet arī darbinieka ieinteresētība uzņēmuma darba rezultātā, jo ar tiem viņš identificē sevi kā veiksmīgs cilvēks, nevis sakot, ka viņš kā speciālists ir labs, bet uzņēmums nav spējīgs efektīvi darboties, tādējādi atdalot sevi un uzņēmuma un tā darba rezultātiem. Tas savijas ar iepriekš teikto par darbinieka personisko ieguldījumu, iniciatīvām un vēlmi ar savu kompetenci padarīt uzņēmuma rezultātus labākus. Pēdējais apstākļi – attieksme pret uzņēmuma reputāciju, veido sabiedrības attieksmi pret uzņēmumu un tas nav mazsvarīgāks kā iepriekšējie faktori, jo tas ietekmē iedzīvotāju vēlmi izmantot tā pakalpojumus, vēlmi potenciāliem darbiniekiem iesaistīties uzņēmuma darbā, vēlmi būt par uzņēmuma daļu citiem darbiniekiem, kā rezultātā tas iespaido uzņēmuma vērtību.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumam?

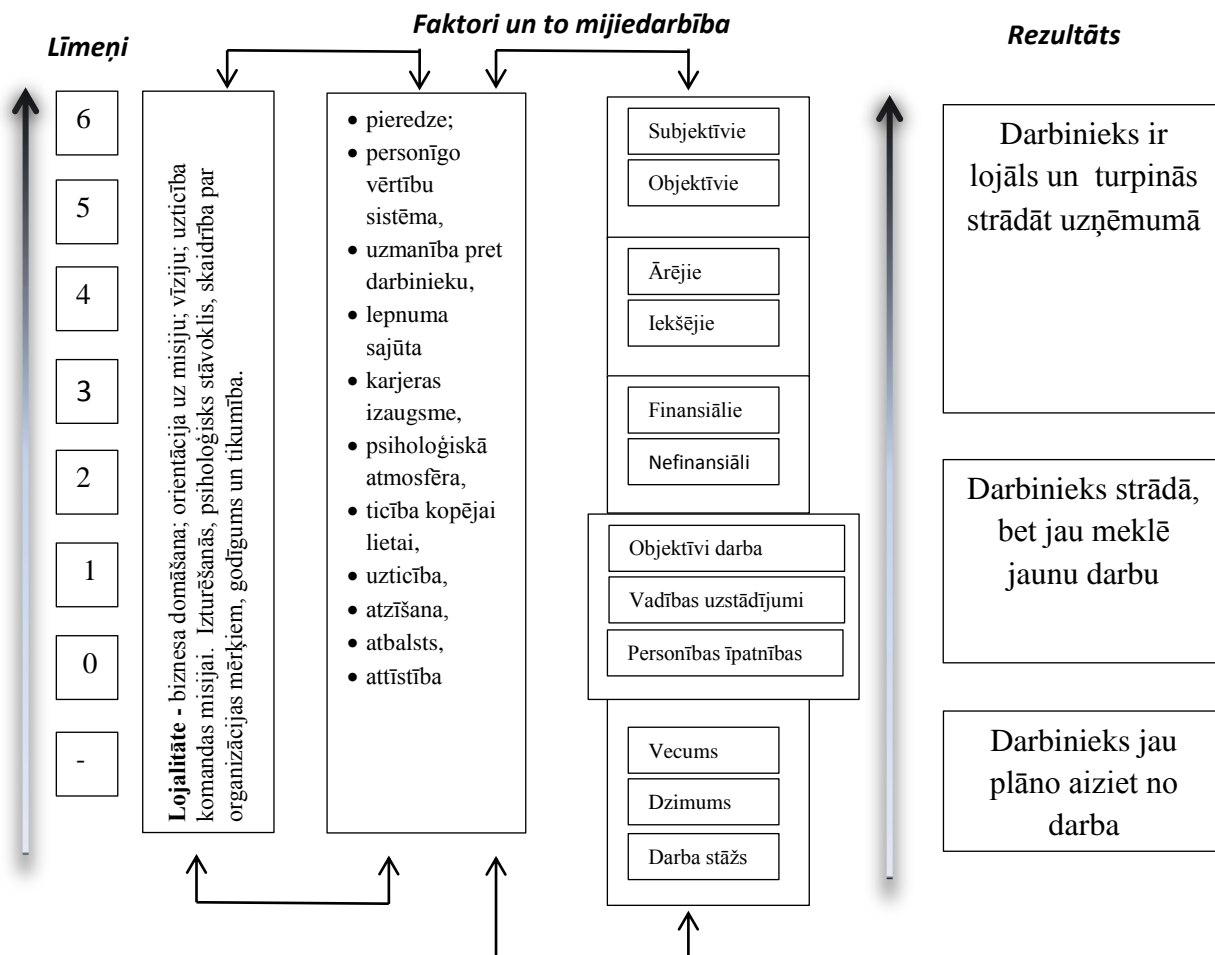
Ņemot vērā atbildi uz pirmo jautājumu par to, ka lojalitāte ir attieksme, tad arī šajā gadījumā atbilde ir darba devēja taisnīga un godīga attieksme. Tas nozīmē, pirmkārt, taisnīgas darba samaksas sistēmas izveide. Pati par sevi algas apmēra palielināšana, manuprāt, būs rīcība ar īslaicīgu efektu, jo palielinot vienam darbiniekam, pārējo darbinieku viedoklis var pretējs un viņi, neatbalstot šo lēmumu, vairs neidentificēs sevi ar uzņēmumu kopumā. Uzņēmums protams nevar vadīties tikai no darbinieku viedokļiem, taču, izveidojot taisnīgu sistēmu, kur iekļauti kritēriji un to ietekme uz atalgojumu, tiek ielikts pamats tam, ko darbinieki varētu kopīgi akceptēt psiholoģiski. Nākamais solis ir godīga šīs sistēmas piemērošana, kur iekšēji uzņēmumā iespēj nokomunicēt situācijas, kas ir zināms par nepieņemšanu kādam piemērošanas gadījumam. Sprotams, ka tas varētu būt neoficiāli jeb sarunas veidā, jo nav iespējams paļauties uz atalgojuma konfidencialitāti īpaši publiskas personas vai pakalpojuma sniedzēja gadījumā. No minētā izriet nepieciešamība pastāvīgi interesēties par darbinieku viedokļiem svarīgos jautājumos, veicot aptaujas un intervijas, reaģēt adekvāti un ātri uz iesniegumiem, tajā skaitā mutiskiem, veikt dažādu apstākļu (darba vides, uzņēmuma sasniedzamība utt.), kas svarīgi darbiniekiem, novērtējumu. Šādā veidā uzņēmums tās vadības personā parāda, ka

uzņēmums ir ieinteresēts darbinieks un identificē sevi ar darbinieku interesēm un problēmām. Svarīgi ir dot publisku novērtējumu darbiniekiem, pateicoties par viņu ieguldījumu, iespējams informēt par viņa sasniegumiem ārpus uzņēmuma, piemēram, sportā, kultūrā un tml. Efektīvi varētu būt uzņēmuma atbalsts, veidojot darbinieku kopas, kur darbinieki varētu apmierināt savas intereses ārpus uzņēmuma darbības aktivitātēm, piemēram, koris, sporta komanda u.c. Tas parāda uzņēmuma ieinteresētību darbiniekā ne tikai kā profesionāļa, bet arī kā cilvēka un personības attīstībā, vienlaicīgi veidojot uzņēmuma pozitīvu reputāciju gan starp darbiniekiem, gan gūstot ārējo novērtējumu. Nav mazsvarīgi arī kolektīvi uzņēmuma pasākumi, jo tie ļauj identificēt darbinieku vēlmi un spēju iesaistīties pasākumos ārpus darba laika, veidot neformālas saites starp darbiniekiem. Kopumā tas norāda uz darbinieku vēlmi identificēties ar uzņēmumu. Nenoliedzami, ka svarīgi ir profesionālā izaugsmes iespējas, kas izpaužas gan apmācībās, gan gūstot citus amatus, taču to var pielīdzināt atalgojuma sistēmas taisnīgumam un tās piemērošanas godīgumam, par ko runāts iepriekš.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē pasta nozares konkurētspēju?

Pasta nozarē darbojas vairāki uzņēmumi, tajā skaitā valsts akciju sabiedrība "Latvijas pasts", kas darbojas ierobežotas konkurences apstākļos, jo daļa tās sniedzamo pakalpojumu ir valsts regulētu un veido monopolu. Neskatoties uz minēto, darbinieku lojalitāte ietekmē konkurētspēju.

Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas modelis



Aptaujas veidlapa VAS "Latvijas Pasts" darbiniekiem

Lūdzu novērtējiet šos apgalvojumus, cik lielā mērā tie attiecas uz Jums? Atzīmēt tikai vienu no variantiem :

Jautājumi: "Lojalitāte organizācijai"	1 Pilnībā nepiekrītu	2 Nepiekrītu	3 Neitrāli	4 Piekrītu	5 Pilnībā piekrītu
1. "Lojalitāte" ir uzticība.					
2. "Lojalitāte" ir cieņa.					
3. Lojalitāte ietekmē lēmuma pieņemšanu turpināt strādāt konkrētā organizācijā.					
4. Es turpinu strādāt organizācijā, jo es to gribu.					
5. Es apzinos, cik liela "cena" ir aiziešanai no organizācijas.					
6. Man ir pienākuma izjūta palikt darba attiecībās ar konkrēto organizāciju.					
7. Man ir skaidrība par organizācijas mērķiem un vērtībām.					
8. Es jūtos nozīmīgs šajā organizācijā.					
9. Es esmu uzticīgs šai organizācijai.					
10. Es esmu gatavs būt par daļu no šīs organizācijas.					
11. Es esmu gatavs ieguldīt savas pūles izvirzīto mērķu sasniegšanā.					
12. Organizācijā es jūtos novērtēts.					
13. Man patīk mans darbs.					
14. Es uzskatu, ka ir svarīgi daudz ieguldīt šajā darbā.					
15. Es darbā īpaši nepūlos, jo jūtu, ka izšķiežu šeit laiku.					
16. Es lepojos, ka strādāju šajā organizācijā.					
17. Tiešais vadītājs novērtē manu darbu.					
18. Tiešais vadītājs atbalsta manas darbības un iniciatīvas.					
19. Organizācijas vadība palīdz saprast, kā mans darbs ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu.					
20. Man ir vienkārši sarunāties ar organizācijas augstāko vadību.					
21. Man ir vēlme palīdzēt kolēģiem paveikt viņu darbus.					
22. Es savas aktivitātes un prioritātes sasaistu ar organizācijas vajadzībām.					
23. Es izprotu vajadzību sadarboties, lai sasniegtu lielākus organizācijas mērķus.					
24. Es spēju dot priekšroku organizācijas vajadzībām, nevis savām profesionālajām interesēm					
25. Es neievēroju vai ignorēju organizācijas normas.					
26. Es veltu minimālas pūles, lai iekļautos vai veicu nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu					

darbu.					
27. Es aktīvi cenšos iekļauties, atbilstoši gērbjos un cienu organizācijas normas.					
28. Es izrādu lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, cienu autoritatīvu personu vēlmes.					
29. Es izprotu un aktīvi atbalstu organizācijas misiju un mērķus; pieskaņoju savu rīcību un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām; izprotu sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu organizācijas lielāka mēroga mērķus.					
30. Es atzīstu, ka organizācijas vajadzības ir svarīgākas par personiskajām.					
31. Es uzņemos personiskus upurus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, par spīti savai profesionālajai identifikācijai, vēlmēm un ģimenes apsvērumiem.					
32. Es palieku uzticīgs lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi.					
33. Es upurēju savas struktūrvienības labumu organizācijas vārdā.					
34. Es upurēju sava departamenta īstermiņa ieguvumu par labu visas organizācijas ilgtermiņa ieguvumam (piemēram, ierosina izmaksu samazināšanu vai atlaišanu savā grupā, uzņemas papildu uzdevumus u.c.).					
35. Es aicinu arī citus uzņemties upurus organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā.					

Galvojums

Ar šo es galvoju, ka maģistra darbs “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas pasta nozarē” ir izstrādāts patstāvīgi, tajā nav pieļauts citu personu intelektuālā īpašuma tiesību pārkāpums vai plaģiāts – citas personas radošās darbības rezultātu tālākā paušana savā vārdā. No citiem avotiem ņemtajiem darbiem, definējumiem un citātiem darbā ir uzrādītas atsauces. Izmantoti citu autoru pētījumu rezultāti un datu avoti ir norādīti atsaucēs. Darbs nekad nav publicēts un pirmo reizi tiek iesniegts aizstāvēšanai

Valsts noslēguma pārbaudījuma komisijā.

Apliecinu, ka EKA *Moodle* sistēmā augšupielādētā darba teksts ir identisks papīra formātā iesniegtā darba tekstam.

_____ / Una Skrastiņa _____ /

(studenta paraksts)

(vārds, uzvārds)

2019. gada _____