

**EKONOMIKAS UN KULTŪRAS AUGSTSKOLA**

Studiju programma “Vadības zinības”

**Krišjānis Sniegs**

**DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS  
PAAUGSTINĀŠANAS IESPĒJAS  
MAZUMTIRDZNIECĪBAS  
UZNĒMUMOS LATVIJĀ**

**Bakalaura darbs**

Darba zinātiskā vadītāja

Docētāja, Dr. oec. Ksenija Ijevļeva

**Rīga 2021**

## Noslēguma darba novērtējuma lapa

Bakalaura darbs “Darbinieku motivēšanas paaugstināšanas iespējas mazumtirdzniecības uzņēmumos

(darba veids)

(darba nosaukums)

Latvijā”

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

Es, Krišjānis Sniegs, 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 vadītāja: .....Ksenija Ijevļeva.....

(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts, datums)

Darba normkontroliere: .....Vita Zariņa.....

(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts, datums)

Darba recenzents: .....

(vārds, uzvārds)

.....  
(paraksts, datums)

Darbs ir ieteikts aizstāvēšanai Valsts pārbaudījuma komisijā.

Studiju programmas Vadības zinības direktors (-e) \_\_\_\_\_ Natalja Verina \_\_\_\_\_

Bakalaura darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījuma komisijas 20... gada ..... sēdē un novērtēts ar atzīmi ( ) .....

Valsts noslēguma komisijas priekšsēdētājs

.....  
(vārds, uzvārds) (paraksts, datums)

## ANOTĀCIJA

**Krišjānis Sniegs.** Bakalaura darbs. Darbinieku motivēšanas paaugstināšanas iespējas mazumtirdzniecības uzņēmumos Latvijā. – Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2021.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lappuses (neskaitot pielikumus). Darbs satur 2 pielikumus uz 4 lpp. Bakalaura darbs sastāv no Ievada, Analītiskā apskata daļas, Pētījuma rezultātiem, Secinājumiem un priekšlikumiem, Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksta. Darbs satur 7 tabulas, 16 attēlus, 2 pielikumus un 36 izmantotās literatūras un informācijas avotus.

**Pētījuma aktualitāte:** Mazumtirdzniecības nozare Latvijā ir augoša, to pierāda arī nozares apgrozījums. Latvijā mazumtirdzniecības apgrozījums 2020. gada augustā, salīdzinot ar 2019. gada augustu, pieauga par 4,4%, liecina Centrālās statistikas pārvalde. Kvalificēta darbaspēka trūkumu izjūt gandrīz visas tautsaimniecības nozares, īpaši akūti tas ir mazumtirdzniecībā. Lai ieinteresētu potenciālos darbiniekus, uzņēmumi līdzās pamatalgai piedāvā dažādus labumus. Šīs nozares uzņēmumos nemainīgi turpinās arī tendence, ka uzņēmumos vērojama liela darbinieku rotācija. Galvenie cēloņi – neapmierinātība ar atalgojumu, darba apstākļi tā liecina Nodarbinātības valsts aģentūras mājas lapā pieejamā informācija. Visi šie iepriekš nosauktie faktori un fakti ir lielā mērā atkarīgi no darbinieku motivācijas un motivēšanas iesaistot gan darba devēju, gan ņēmēju.

**Pētījuma mērķis:** izstrādāt vadlīnijas darbinieku motivēšanas paaugstināšanai būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem Latvijā.

**Pētījuma metodes:** Sekundāro datu analīzi autors izmanto, lai izanalizētu mazumtirdzniecības nozari kopumā. Darbinieku anketēšanu izmanto, lai noskaidrotu darbinieku viedokli un apmierinātību ar esošo situāciju nozarē. Šajā bakalaura darbā autors izmanto trīs datu apstrādes metodes – grafiskā analīze, secinošās statistikas analīze un aprakstošā analīze.

**Sasniegtie rezultāti:** Izstrādātas rekomendācijas darbinieku motivēšanas paaugstināšanai būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem.

*Atslēgas vārdi:* motivēšana, būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumi, mazumtirdzniecība, Latvija.

## ANNOTATION

**Krišjānis Sniegs.** Bachelor thesis. Options to increase motivation of employee in retail companies in Latvia. - Riga: University of Culture and Economics, 2021.

The length of the Bachelor's thesis is 60 pages (without Annexes). The thesis contains 2 Annexes on 4 pages. The Bachelor's thesis consists of an Introduction, Analytical Review, Research Results, Conclusions and Suggestions, List of Literature and Sources of Information Used. The thesis contains 7 tables, 16 images, 2 annexes, and 36 used literature and information sources.

**Research relevance:** The retail sector in Latvia is growing, as evidenced by the turnover of the sector. In Latvia, the turnover of retail trade in August 2020, compared to August 2019, increased by 4.4%, according to the Central Statistical Bureau. A shortage of skilled labor is present in almost all sectors of the economy, especially in retail. With an aim of attracting potential employees, companies offer various benefits in addition to the basic salary. In companies of this sector, tendency for a high turnover of employees also persists. According to the information available on the website of the State Employment Agency, the main reasons for this are dissatisfaction with salary and working conditions. All of these facts and factors mentioned above to a large extent depend on the motivation of employees and the motivation of the employer.

**Research goal:** to develop guidelines for increasing employee motivation in the companies that sell construction materials and household goods in Latvia.

**Research methods:** The author uses secondary data analysis to analyse the retail industry as a whole. An employee survey is used to find out employees' opinions and satisfaction with the current situation in the industry. In this bachelor's thesis, the author uses three data processing methods - graphical analysis, inferential statistical analysis, and descriptive analysis.

**Main findings:** Guidelines for increasing employee motivation in the companies that sell construction materials and household goods in Latvia have been developed.

*Keywords:* motivation, construction materials and household goods companies, retail, Latvia.

## АННОТАЦИЯ

**Кришьянис Сниегс.** Бакалаврская работа. Возможности повышения мотивации работников на предприятиях розничной торговли в Латвии. – Рига: Высшая школа экономики и культуры, 2021.

Объем бакалаврской работы составляет 60 страниц (без учета приложений). Работа имеет 2 приложения на 4 страницах. Бакалаврская работа состоит из введения, аналитического обзора, результатов исследования, выводов и предложений, а также списка использованной литературы и источников информации. Работа содержит 7 таблиц, 16 иллюстраций, 2 приложения, использовано 36 источников информации и литературы.

**Актуальность исследования:** отрасль розничной торговли в Латвии переживает рост, что подтверждается и ее оборотом. Согласно данным Центрального статистического управления оборот розничной торговли в Латвии в августе 2020 года по сравнению с августом 2019 года увеличился на 4,4 %. Нехватку квалифицированной рабочей силы испытывают почти все отрасли народного хозяйства, но особенно остро данный вопрос стоит в розничной торговле. Чтобы заинтересовать потенциальных работников, предприятия предлагают наряду с окладом различные материальные блага. На предприятиях этой отрасли сохраняется тенденция быстрой ротации персонала. Согласно информации, опубликованной на домашней странице Государственного агентства занятости, основной причиной этого является недовольство работников вознаграждением и условиями труда. Все вышеназванные факты и факторы в большой степени зависят от мотивации работников и мотивирования со стороны работодателя.

**Цель исследования:** разработать основные принципы повышения мотивации работников на латвийских предприятиях, занятых в сфере торговли стройматериалами и хозяйственными товарами.

**Методы исследования:** автор использует анализ вторичных данных, чтобы проанализировать отрасль розничной торговли в целом. Анкетирование работников используется для выяснения мнения работников и степени их удовлетворенности сложившейся в отрасли ситуацией. В данной бакалаврской работе автор использует три метода обработки данных: графический анализ, анализ статистических выводов, описательный анализ.

**Результаты:** разработаны основные принципы повышения мотивации работников на предприятиях, торгующих стройматериалами и хозяйственными товарами.

*Ключевые слова:* мотивирование, предприятия по торговле стройматериалами и хозяйственными товарами, розничная торговля, Латвия.

## SATURS

IEVADS .....	8
1. ANALĪTISKAIS APSKATS.....	10
1.1. Motivācija un to veidi .....	10
1.2. Motivācijas teorijas.....	13
1.3. Darbinieku motivēšanas novērtēšanas sistēmas, to veidi un pieejas .....	20
1.3.1. Darbinieku novērtēšanas sistēmas un pieejas.....	20
1.3.2. Nemateriālā motivācija .....	24
1.3.3. Materiālā motivācija.....	26
1.4. Mazumtirdzniecības nozīme tautsaimniecībā .....	30
2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI.....	33
2.1. Latvijas mazumtirdzniecības nozares analīze .....	33
2.2. Pētāmo uzņēmumu analīze .....	37
2.3. Būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumu darbinieku aptaujas rezultāti .....	39
2.4. Vadlīnijas motivēšanas paaugstināšanai būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem.....	52
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	54
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS .....	56
PIELIKUMI.....	60

## IEVADS

Autora bakalaura darba tēma ir “Darbinieku motivēšanas paaugstināšanas iespējas mazumtirdzniecības uzņēmumos Latvijā. Uzņēmumi sastāv no dažādām sastāvdaļām un viena no tām ir darbinieki. Lai uzņēmums strādātu veiksmīgi, kā arī augtu un attīstītos ir nepieciešami darbinieki. Mazumtirdzniecības uzņēmumi visnotaļ nav izņēmumi arī šajā ziņā. Mazumtirdzniecība Eiropas kontekstā ir viena no lielākajām tautsaimniecības nozarēm, jo gandrīz katrs desmitais iedzīvotājs strādā kādā no vairāk nekā 3,6 miljoniem mazumtirdzniecības uzņēmumu (Eiropas Komisija).

**Pētījuma aktualitāte** – Mazumtirdzniecības nozare Latvijā ir augoša, to pierāda arī nozares apgrozījums. Latvijā mazumtirdzniecības apgrozījums 2020. gada augustā, salīdzinot ar 2019. gada augustu, pieauga par 4,4%, liecina centrālās statistikas pārvalde. Kvalificēta darbaspēka trūkumu izjūt gandrīz visas tautsaimniecības nozares, īpaši akūti tas ir mazumtirdzniecībā. Lai ieinteresētu potenciālos darbiniekus, uzņēmumi līdzās pamatalgai piedāvā dažādus labumus (Šteinfelde, 2019). Šīs nozares uzņēmumos nemainīgi turpinās arī tendence, ka uzņēmumos vērojama liela darbinieku rotācija. Galvenie cēloņi – neapmierinātība ar atalgojumu, darba apstākļi (Nodarbinātības valsts aģentūra). Visi šie iepriekš nosauktie faktori un fakti ir lielā mērā atkarīgi no darbinieku motivācijas un motivēšanas iesaistot gan darba devēju, ganņēmēju.

**Bakalaura darba mērķis** – izstrādāt vadlīnijas darbinieku motivēšanas paaugstināšanai būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem Latvijā.

Lai sasniegtu šo mērķi autors izvirza šādus **uzdevumus**:

1. izanalizēt darbinieku motivēšanas un novērtēšanas teorētisko bāzi un tās īpatnības mazumtirdzniecībā;
2. izanalizēt mazumtirdzniecības nozīmi tautsaimniecībā;
3. izpētīt Latvijas mazumtirdzniecības nozares attīstību un iedzīvotāju nodarbinātības dinamiku tajā;
4. ar anketēšanas palīdzību veikt darbinieku aptauju būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumos un noskaidrot darbinieku motivāciju ietekmējošos faktoros;
5. izstrādāt rekomendācijas darbinieku motivācijas paaugstināšanai mazumtirdzniecības uzņēmumiem Latvijā;

Autors par pētījuma objektu izvēlējās būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumus un kā pētāmos objektus – darbiniekus. Autors Bakalaura darbā pielieto tādas datu ieguves metodes, kā sekundāro datu analīzi un anketēšanu. Sekundāro datu analīzi autors izmanto, lai

izanalizētu mazumtirdzniecības nozari kopumā. Darbinieku anketēšanu izmanto, lai noskaidrotu darbinieku viedokli un apmierinātību ar esošo situāciju nozarē. Šajā bakalaura darbā autors izmanto trīs datu apstrādes metodes – grafiskā analīze, secinošā analīze un aprakstošā analīze.

Bakalaura darbs sastāv no divām daļām – analītiskais apskats un pētījuma rezultāti. Analītiskā apskata daļā darba autors veic literatūras analīzi par motivāciju, to veidiem un sistēmām. Analītiskajā apskatā tiek aplūkotas tādas sadaļas, kā materiālie un nemateriālie motivatori, motivēšanas sistēmas un teorijas, kā arī tiek izanalizēta mazumtirdzniecības nozīme tautsaimniecībā. Pētījuma rezultātos darba autors izanalizē mazumtirdzniecības nozari Latvijā, izanalizē pētāmos uzņēmumus, izanalizē iegūtos aptaujas datus, kā arī izstrādā rekomendācijas nozarei.

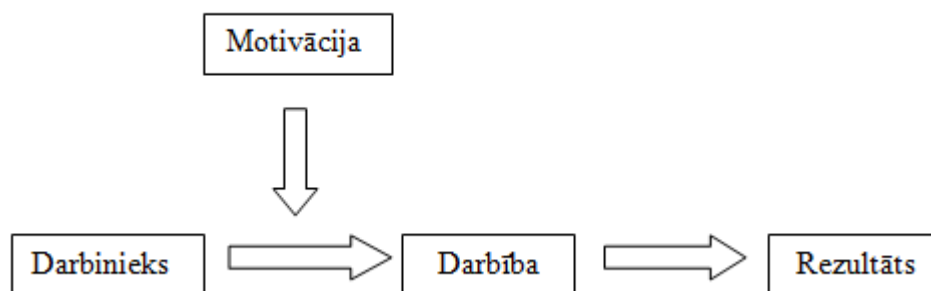
Izstrādājot bakalaura darbu autors saskārās ar šādiem **ierobežojumiem**:

1. autors veica pētījumu būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumos;
2. statistikas apkopojums no 2020. gada oktobra līdz 2020. gada novembrim;
3. aptaujāto uzņēmumu skaits būvmateriālu un mājsaimniecības preču sektorā;
4. vienā no minētajiem uzņēmumiem tika aptaujāta tikai viena filiāle;
5. uzņēmumi nevēlas sevi atklāt, tādēļ darbā tie tiek šifrēti šādi - SIA”A”, SIA”B”, SIA”C”;
6. visi uzņēmumi tika izvēlēti no viena reģiona;
7. kopējais respondentu skaits – 202.

# 1. ANALĪTISKAIS APSKATS

## 1.1. Motivācija un to veidi

Jebkurā uzņēmumā ir sastāvdaļas bez kurām nevar iztikt. Viena no šīm uzņēmuma sastāvdaļām ir darbinieki, jo tieši viņi ir tie, kuri tiek izmantoti kā instrumenti dažādu mērķu un plānu realizēšanai. Uzņēmums ir kā mehānisms, kurā katrs darbinieks ir atbildīgs par kādu konkrētu darbu. Mūsdienās plašsaziņas līdzekļos pie tematiem par motivāciju bieži vien lasāmi tādi teksti kā motivācijas trūkums, darbinieku neiesaistīšanās uzņēmuma procesos un tamlīdzīgi, bet aktuāls paliek jautājums kā to visu vērst par labu. Darba autors uzskata, ka darbinieku motivāciju var ietekmēt un paaugstināt arī pats darba devējs. Starp jēdzienu darbinieks un motivācija vajadzētu likt plus zīmi, jo tikai šie abi komponenti nodrošinātu izcilu rezultātu jebkurā uzņēmumā. 1. attēlā tiek uzskatāmi parādīta motivācijas sakarība ar rezultātu.



1. att. Motivācijas ietekme uz darbinieka darbības rezultātu (Avots: Dombrovska, 2009)

Jēdziens motivācija sastopams ļoti bieži un tam ir daudz skaidrojumu. Pēc autores P.Pikeringas domām: “motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu” (Pikeringa, 2002, 21. lpp.).

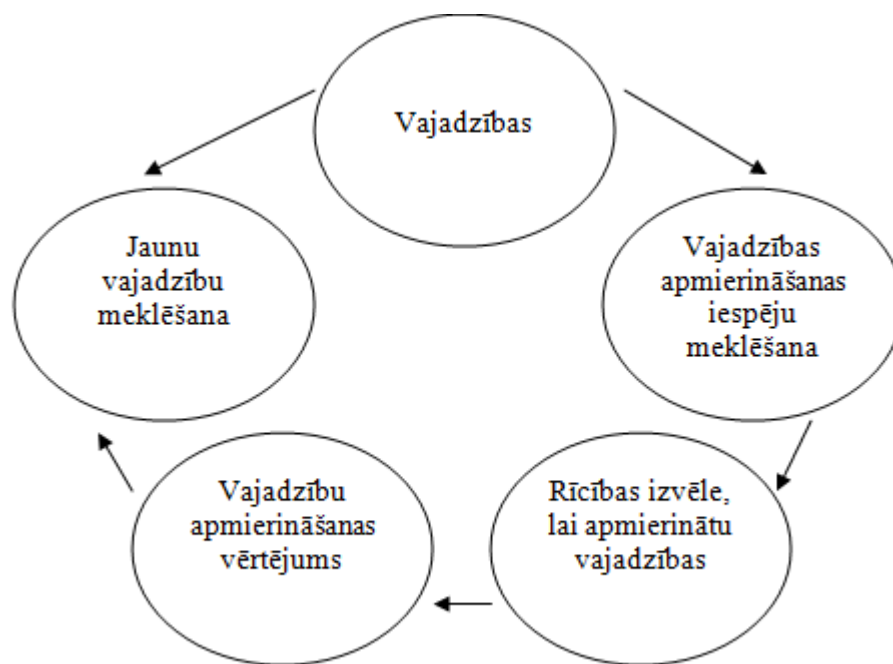
Autore savā grāmatā motivācijas jēdzienu dēvē šādi: “motivācija ir personības individuāli psiholoģisko faktoru, jeb motīvu kopums, kas izraisa uzvedību un piešķir tai virzienu jeb nosaka uzvedības mērķi” (Dāvidsone, 2008, 178.lpp.). Paanalizējot šo motivācijas skaidrojumu top skaidrs, ka motivācija katram cilvēkam var būt savādāka. Katra cilvēka individuālās vajadzības nosaka to, kā viņu iespējams motivēt. Tieši motivācija ir tā lieta ar kuras palīdzību uzņēmums spēj sasniegt savus mērķus un ideālajā gadījumā pat tos pārsniegt. Viesturs Reņģe savā grāmatā raksta: “Ar vārdu motivācija tiek apzīmēti cilvēka iekšējie psihiskie spēki, kas mudina viņus darboties. Ar motivāciju ir cieši saistīti tādi jēdzieni, kā “vajadzības”, ”dziņas, “tieksmes” (Reņģe, 2007, 30 lpp.). Motivēt mazu kolektīvu, iespējams,

ir daudz vieglāk, jo tur uz klausot katru darbinieku tiek izanalizēti un izvērtēti visi viedokļi un pat tiek veidotas individuālas motivācijas programmas, bet lielajos uzņēmumos tas notiek savādāk. Pēc autora pieredzes lielajos uzņēmumos tiek izmantotas populārākās un aktuālākās motivācijas programmas visam uzņēmuma personālam. Ja darbiniekam ir motīvs kaut ko darīt, tas nozīmē, ka darbs tiks izdarīts pēc labākās sirdsapziņas, līdz ar to visticamāk tiks sasniegti gaidītie rezultāti vai pat pārsniegti. Neatkarīgi no cilvēka pastāv motivēšanas veidi, kuri visiem ir vienādi. Motivācija un mērķa sasniegšana parasti beidzas ar gandarījumu, kas attiecīgi atkal noved pie šī mazā apļa sākumpunkta. Motivācijas process sastāv no vairākiem faktoriem un katrs no tiem atbild par savu funkciju. Kā vienu no šī procesa faktoriem var minēt virzītājspēku, kurš atbild par to cik konkrētais darbinieks iespringst par noteiktām lietām. Kā nākamo faktoru var minēt pašpaļāvību, jo tieši tā strādā ar katra cilvēka vēlmēm. Arī psiholoģiskā laika perspektīva ir viena no funkcijām, kura ietekmē motivācijas procesu. Šī funkcija nosaka to, kādi mērķi attiecīgajā dzīves posmā vai atbilstoši audzināšanai iegūst nozīmi cilvēka apziņā. Protams, ļoti svarīgs faktors ir arī emocionālā inteliģence, kura atbild par emocijām, kuras var būt kā padomdevējs brīžos, kad jāpieņem kāds no dzīves lēmumiem. Šie lēmumi var būt gan lieli, gan mazi (Nīrmeiers & Zeiferts, 2006). Šāda veida faktori veido gribasspēku un arī noteikta veida iemaņas, kuras tad arī nosaka cik veiksmīgas vai neveiksmīgas būs dzīves situācijas. Autora uzskata ka, lai veidotos motivācija ir svarīgi saprast kādas ir cilvēka vajadzības.

Motivācijas pamatā ir ticība sev un saviem mērķiem. Motivāciju iedala divos veidos – iekšējā un ārējā. Iekšējo motivāciju veido:

- indivīda fiziskās vajadzības,
- intelektuālās vajadzības,
- garīgās un sociālās vajadzības (Nīrmeiers & Zeiferts, 2006).

Profesors V.Praude piedāvā vispārējo motivēšanas modeli, kurā motivēšana ir riņķveida, bezgalīgs process, kurā persona atrodas pastāvīgā vajadzību apmierināšanas stadijā. 2.attēlā autors norāda, ka vajadzības un to apmierināšana ir nebeidzams process, kurš sastāv no dažādām stadijām. Pirmā stadija tiek minēta kā esoša vajadzība, kura dažādu procesu rezultātā tiek apmierināta un pat vērtēta. Pēc konkrētās vajadzības apmierināšanas veidojas jaunas. Šī darba autors uzskata, ka šāds modelis ir reāls gan privātajā, gan profesionālajā dzīvē.



2. att. Vispārējais motivēšanas modelis (Avots: Praude & Beļčikovs, 2001, 91 lpp.)

Iekšējās motivācijas vajadzības ir atkarīgas no tādiem faktoriem kā, piemēram, vērtību orientācija, personības īpatnības, attieksme, zināšanas un pieredze (Latvijas Zinātņu akadēmija).

Ārējā motivācija attiecas uz mērķiem un iemesliem, kas saistīti ar ārējās atdeves sasniegšanu.

Ārējā motivācija var būt:

- nauda;
- citu uzslavas;
- labas atzīmes;
- citi. (Latvijas Zinātņu akadēmija)

Kā pamats ārējās motivēšanas stimulēšanai var kalpot arī izvairīšanās no negatīvām sekām:

- apmulsums, saņemot sliktu novērtējumu;
- aizliegums uzsākt jaunu projektu, jo iepriekšējais vēl nav pabeigts (Michalis u.c., 2019).

Neapzināto motivatoru kategorijas:

- uzņēmuma kultūra, vērtības un mērķi;
- vadības spēja pārstāvēt vērtības, izvirzīt mērķus, motivēt un attīstīt komandu;
- darbinieka iesaiste uzņēmumā, dalība lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī piederības sajūta;
- personāla attīstības, karjeras izaugsmes iespējas, ieskaitot apmācības un spēju attīstības programmas;

- Darba un personīgās dzīves integrācija, to savstarpējā sasaiste, profesionālā darbība kā pašizpaušme (CVO Recruitment).

Ļoti svarīgi ir ar darbiniekiem runāt par uzņēmuma mērķiem un vērtībām, jo strādājot saskaņā ar tām tiek sasniegti augstākie rezultāti. Šī darba autors uzskata, ka uzņēmumam ir jārunā un aktīvi jāstāsta par uzņēmuma mērķiem, kuri nosprausti gan tuvākajam laikam, gan ilgtermiņam. Svarīgi apzināties mērķus līdz ar to darbiniekam būs sevi nedaudz vieglāk motivēt. Pēc autora domām, lai sasniegtu augstākos rezultātus uzņēmuma vērtībām ir jābūt līdzīgām ar darbinieka vērtībām, jo tādejādi darbinieks jutīsies daudz gandarītāks par paveikto darbu. Visas iepriekš minētās motivatoru kategorijas ir svarīgas gandrīz katram no uzņēmumā strādājošajiem darbiniekiem, jo visas ietekmē motivāciju.

## **1.2. Motivācijas teorijas**

Organizāciju psiholoģijā pastāv dažādas motivācijas teorijas un to klasifikācijas. Gandrīz visas no tām ir aktīvi pētītas un analizētas pēdējā gadsimta laikā. Pastāv divas motivēšanas teorijas- satura un procesa jeb norises motivācijas teorija. Satura motivācijas teorijas ir šādas:

1. A. Maslova teorija;
2. D. Maklenda teorija;
3. F. Herberga teorija.

Visu iepriekš nosaukto teoriju pamatā ir cilvēku iekšējās vajadzības, kuras liek cilvēkam darboties. Bez šīm iepriekš nosauktajām teorijām pastāv arī procesa jeb norises motivācijas teorijas. Šīm teorijām pamatā ir cilvēku rīcības un apmierinātības vērtēšana. Procesu jeb norises teorijas iedalās šādi:

1. Izredžu teorija;
2. Taisnīguma teorija;
3. Portera- Loulera modelis (Rupert, 2010).

### **Maslova vajadzību hierarhijas teorija**

Vajadzības ir viena no personības struktūras sastāvdaļām, kas ietekmē saskarsmes procesu un kontaktu īpatnības. Cilvēkiem, lai izdzīvotu un attīstītos, jāatrodas labvēlīgos apstākļos, kā arī jābūt gan apmierinātam, gan laimīgam. Vajadzības ir viens no cilvēka darbības dzinējspēkiem, kuras daudzums pieaug proporcionāli vajadzību neapmierinātības pakāpei. Izmantojot saskarsmes procesu, tās tiecas tikt apmierinātas, lai piešķirtu cilvēka psiholoģiskajai eksistencei līdzsvaru un komforta izjūtu (Kupčs, 1997).

Autos uzskata, ka vajadzības ir viens no priekšnoteikumiem katram cilvēkam ceļā uz panākumiem. Katram cilvēkam gan privātajā, gan profesionālajā dzīvē ir jāizvirza vajadzības, līdz ar to radīsies arī motivācija. Vajadzību hierarhijas teorija ir pazīstama gandrīz visiem cilvēkiem, jo to piemin gandrīz visās darbības sfērās. “Abrahama Maslova koncepcija, jeb teorija pirmo reizi tika publicēta vairāk nekā pirms sešdesmit gadiem un to joprojām izmanto ikdienā ļoti daudzās jomās. Saskaņā ar šo teoriju cilvēku vajadzības ir pakārtotas dažādos līmeņos un katrs no tiem ir pakārtots nākamajam līmenim (sk. 1. pielikumu). Kopumā šajā hierarhijā pastāv pieci līmeņi:

1. fizioloģiskais;
2. drošības;
3. piederības un mīlestības;
4. pašcieņas;
5. pašīstenošanās (Reņģe, 2007).

Fizioloģiskās vajadzības lielākai daļai cilvēku ir vienādas un pie tām pieder tādas lietas, kā miegs, uzturs, atpūta, kustība, elpošana, izvade, sekss un komforts. Bez šīm vajadzībām cilvēks nespēs pilnvērtīgi sevi realizēt pārējos līmeņos. Visas no šīm nosauktajām lietām ir kā pamats tālākai attīstībai un cilvēka augšanai. Pie šī līmeņa pieder arī materiālās vajadzības, piemēram, pārtika, apģērbs, sava dzīvesvieta. Ja cilvēkam ir visas šīs lietas, tad viņš var augt un attīstīties un pilnveidot sevi un sākt domāt par vajadzību pēc drošības. Šajā hierarhijas līmenī cilvēks vēlas būt pasargāts no visām nedrošajām situācijām, kuras notiek dzīvē, piemēram, bailes, agresivitāte, neveiksmēm. Pie šī konkrētā hierarhijas līmeņa vajadzību teorijā var minēt vēlmi pēc satiecīgas un saprotošas ģimenes, labi atalgota darba, uzticamiem draugiem, kuri vienmēr palīdz un uzklausa. Šajā stadijā cilvēkam pašam gribas iesaistīties dažādu apstākļu radīšanā nevis pakļauties jau esošajiem. Drošības sektorā ietilpst arī spēja orientēties dažāda veida nestandarta situācijās, kurās ir svarīgi pieņemt izšķirošus lēmumus. Aplūkojot vajadzību hierarhijas vidējo slāni autors nonāk pie secinājuma, ka piederība un mīlestība ir viens no būtiskiem aspektiem personības augšanas laikā. Pie šī līmeņa var minēt tādas lietas, kā abpusēju mīlas izjūtu, kas nozīmē to, ka gan konkrētais cilvēks kādu mīl, gan arī to, ka kāds viņu mīl. Šeit var minēt arī tādas lietas, kā pieņemamu sociālo vidi, kurā cilvēks spēj sevi realizēt. Protams, pie šī hierarhijas slāņa pieder arī sadarbība ar līdzcilvēku, kura sevī ietver saprati par cilvēku pieņemšanu (Reņģe, 2007). Pēc visu iepriekš nosaukto vajadzību realizācijas un izpildes cilvēks sāk domāt par vajadzību pēc pašcieņas un sevis pierādīšanu. Šajā slānī ietilpst tādas lietas kā atzinības gūšana, sociālais statuss, panākumi

darbā un privātajā dzīvē. Pie šīs kategorijas cilvēks sāk sevi pamazām novērtēt, līdz ar to ir svarīgi arī līdzcilvēku viedokļi. Vajadzība pēc pašcieņas cilvēkam var iedalīties divos veidos:

1. pats grib sev kaut ko pierādīt, jeb pašapliecināties;
2. iegūt citu cilvēku atzinību.

Paša augšējā hierarhijas līmenī atrodas vajadzība pēc pašīstenošanās. Lai sasniegtu šo līmeni cilvēkam ir jāizpilda zināmas lietas iepriekšējos līmeņos. Šeit cilvēks cenšas sevi realizēt izmantojot savas zināšanas un prasmes, kuras iegūtas dzīves laikā. Cilvēks tiecas kļūt par to, kas konkrētajos dzīves apstākļos un situācijās viņš var būt (Reņģe, 2007).

Uz šo vajadzību hierarhijas teoriju varam arī paskatīties arī tikai no darba vides skatupunkta. Katram cilvēkam, atnākot uz jaunu darba vietu ir sava veida vajadzības, kuras ir vēlme apmierināt un darbs ir tikai kā līdzeklis tā realizēšanā. Autors uzskata, ka pie fizioloģiskajām vajadzībām noteikti būtu jāpiemin samaksa par padarīto darbu, jo ar to ir iespējams nodrošināt cilvēkam pamatvajadzības, kā piemēram, ūdens, pārtikas un apģērba iegādi, lai remdētu kaut kāda līmeņa slāpes. Ja šīs vajadzības tiek apmierinātas, tad cilvēks jau sāk koncentrēties uz vajadzību pēc drošības un šeit varētu minēt vārdu stabilitāte. Stabilitāte būtu sapratne vai konkrēti šis darbs vienmēr nesīs pietiekami daudz naudas, lai nodrošinātu pamatvajadzības, kā arī vai ilgtermiņā šis darbs būs stabils. Attiecīgi, ja šie nosacījumi izpildās, tad var domāt par nākošo loģisko soli- vajadzību pēc piederības. Šeit ir svarīgi saprast to, ja darbinieks jūtas piederīgs konkrētajam uzņēmumam, tad darbs tiks padarīts ar lielāku entuziasmu un motivāciju. Ja darbinieks jūtas piederīgs uzņēmumam, tad arī darba uzteikšanas risks no strādājošā puses ir daudz mazāks. Izpildot šo nosacījumu darbinieks nonāk nākamajā līmenim kuru sauc arī par "vajadzību pēc pašcieņas. Lai darbinieks uzņēmumā attīstītos un būtu līderis savā jomā ir ļoti svarīgi gūt novērtējumu jo tieši novērtēts cilvēks izdarīs vairāk nekā no viņa tiek prasīts. Un attiecīgi, ja visi iepriekš minētie faktori ir piepildījušies, tad darbinieks ir gatavs pilnībā sevi realizēt un pašīstenot (Reņģe, 2007). Autors uzskata, ka šis darbinieka posms būs ļoti aktuāls un svarīgs uzņēmumam, jo darbinieks būs spējīgs veikt lielas izmaiņas, piemēram, dažādu procesu uzlabošanā. Bet šis, protams, ir ideālais variants, bet kā jau zinām dzīvē tā mēdz arī nenotikt, jo pastāv dažādi faktori, kas to varētu ietekmēt, piemēram, darbinieka nenovērtēšana, motivācijas trūkums, drošības trūkums, nenovērtēšana un citas lietas, kuras tieši vai netieši var ietekmēt katru no nodarbinātajiem. Bet darba devēja pienākums būtu pēc iespējas vairāk iesaistīties un uzklaustīt darbinieku, tādejādi augs gan uzņēmums, gan arī pats darbinieks.

## D. Maklellanda teorija

Šo motivācijas teoriju Deivids Maklellands veidoja pamatojoties un H.Marrija jau divdesmitā gadsimta trīsdesmitajos gados veidotās personības vajadzību sarakstu. Šī teorija ir nedaudz līdzīga Maslova vajadzību teorijai, taču ir jāsaprot, ka ir dažas lietas, kuras šīm teorijām ir pilnīgi atšķirīgas. Kā vienu no atšķirībām starp šīm abām iepriekš pieminētajām teorijām var minēt to, ka Maslova teorijas pamatā ir uzskats, ka katrs cilvēks jau piedzimst ar vajadzībām un dzīves gaitā tās kļūst aktuālākas. Maklellanda teorijā valda uzskats, ka aprakstītās vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan dzīves laikā veidojušās atkarībā no dažādiem dzīves laikā piedzīvotiem notikumiem, piemēram, bērnībā pavadītās vides, dzīvē gūtās sāpīgās vai patīkamās pieredzes. Maklellands savās teorijās akcentē trīs personības vajadzības un tās ir šādas:

1. Vajadzību pēc sasniegumiem;
2. Vajadzību pēc varas;
3. Vajadzību pēc attiecībām (Reņģe, 2007).

Vajadzība pēc sasniegumiem ir gandrīz katram cilvēkam, kurš dzīvē vēlas būt novērtēts un gandarīts par paveikto. Šajā teorijā vajadzība pēc sasniegumiem tiek formulēta kā tieksme gūt panākumus, kā arī būt labākam par citiem. Izpildot kādu no iecerēm cilvēks grib sasniegt jaunas virsotnes, tādēļ izvirza sev jaunus mērķus, kuri dažkārt ir pat ļoti grūti sasniedzami, bet tā ir sava veida motivācija. Protams, visi mērķi tiek izvirzīti tādi, lai tos reāli varētu izpildīt, jo tiem jābūt reālo iespēju ietvaros. Šajā posmā ir arī ļoti svarīga atgriezeniskās saites iegūšana par sasniegto, kas nozīmē to, ka rezultāts jāpanāk pēc iespējas ātrāk (Reņģe, 2007). Autors uzskata, ka katrs cilvēks sevī slēpj vēlmi pēc sasniegumiem, tādējādi pierādot savu vajadzību pasaulei, tāpēc nākamā no Maklellanda teorijas vajadzībām ir vajadzība pēc varas. Vajadzību pēc varas ir izjutis teju katrs cilvēks, jo kuram gan nepatīk būt līderim, piemēram, vai tad cilvēks, kurš izvēlas strādāt vadošā amatā to dara tikai kaut kāda cēla mērķa vārdā, atbilde uz šo visticamāk ir noraidoša. Cīņa par varu ir viens no vissvarīgākajiem procesiem sabiedrībā, jo jau gadsimtiem ilgi cilvēks kā indivīds vai grupas pārstāvis cenšas dominēt pār pārējiem, lai izrādītu savu pārākumu un gudrību, tādējādi parādot, ka ir galvas tiesu pārāk par citiem. Šī vajadzība var izpausties dažādi. Viens no izpausmes veidiem ir indivīda vēlme dominēt pār pārējiem demonstrējot pārākumu. Šo veidu sauc par tieksanos pēc varas pašas varas pēc. Otrs no izpausmes veidiem ir vēlme pārstāvēt kādu konkrētu grupu vai arī vēlme sasniegt grupas vai organizācijas mērķus. Šajā procesā ļoti svarīga sastāvdaļa ir cilvēku organizēšana un mērķu nosprausšana, kas arī motivēs sasniegt mērķus. Bieži vien visu šo iepriekš minēto vajadzību ir grūti sasniegt vienam. Kā trešo vajadzību Maklellands min vajadzību pēc

attiecībām. Šajā gadījumā ļoti svarīga ir piederība un tā var izpausties dažādi. Vienam tā ir piederības sajūta kādai grupai, bet citam tā varbūt vienkārša vēlme sadarboties (Reņģe, 2007). Visas iepriekš nosauktās vajadzības veido Maklelenda motivācijas teoriju, kuras pamatā ir teorija, ka visas vajadzības veidojas dzīves laikā. Tas nozīmē, ka katra cilvēka dzīvē gūtie panākumi būs atkarīgi no tā ko katrs dzīvē grib sasniegt un pierādīt.

Autors uzskata, ka cilvēks dzīves laikā sasniegs tieši tik cik viņš būs motivēts sasniegt. Citi cenšas sasniegt mērķus savu ambīciju dēļ, bet citi to dara kaut kādu mērķu vārdā, piemēram, grupas interešu pārstāvēšanai. Šis faktors vai cīnies sevis dēļ, vai sabiedrības dēļ arī ir zināmā mērā atkarīgs no tā ko dzīves laikā esi pieredzējis. Uz šo varētu paskatīties arī no psiholoģijas skatupunkta, jo cilvēks, kurš bērnībā ir bijis novērtēts noteikti vairāk cīnīsies par grupas interesēm, nevis individuālajām, bet nepietiekoši novērtētie cīnīsies par individuālu novērtējumu. Autors uzskata, ka cilvēki, kuri kādā dzīves posmā ir bijuši nenovērtēti, iespējams, atlikušo dzīvi pavadīs cenšoties sevi pierādīt un pašrealizēt, kas varbūt pat nav slikti, jo tā būtu kā sava veida motivācija darīt un sasniegt vairāk. Aktuāls paliekt tikai jautājums, vai ilgtermiņā to var saukt par “veselīgu” sevis realizēšanu. Visu šo vajadzības teoriju pamatā ir pieņēmumi, kuri tiek apstiprināti ar faktiem un pētījumiem vairāku gadu desmitu periodā, protams, pastāv lietas, kuras ir viegli pierādāmas, taču netrūkt arī tādu, kuru nemaz nav tik viegli pierādīt.

## **F. Hercberga teorija**

F. Hercbergs ir izstrādājis divfaktoru motivācijas teoriju. Šī teorija ietver divus faktorus, kuri ietekmē darbinieku motivāciju un attieksmi pret darbu. Šie faktori iedalās divos blokos – motivētāji un higiēnas. Abi šie iepriekš nosauktie faktori tiešā veidā ietekmē darbinieku spēju un vēlmi strādāt. Pie motivējošiem faktoriem var minēt:

- panākumus darbā un to atzīšanu;
- veicamā darba procesu un tā nozīmību;
- atbildības pakāpi un izaugsmes iespējas karjerā un profesionāli.

Šie faktori nosaka to, vai konkrētais darbinieks būs apmierināts ar darbu. Kuram gan nepatīk apziņa, ka darbā var gūt panākumus un kāds tos novērtē. Šī sajūta dod stimulu turpināt darbu un apzināties veicamā darba nozīmīgumu un jēgu. Protams, ļoti svarīgi pie motivējošiem faktoriem ir minēt izaugsmes iespējas, jo tā paredz jaunu iespēju un mērķu rašanos. Motivējošie faktori ir tie, kuri nosaka vai darbinieks būs gandarīts un apmierināts ar konkrēto darbu vai nē.

Pie higiēnas faktoriem var minēt:

- darba saglabāšanas garantija;
- sociālo un darba vietas statusu;
- darba apstākļus;
- priekšnieku attieksmi;
- attiecības starp darbiniekiem;
- darba algu;
- personisko dzīvi (Tirans, 2008).

Higiēnas faktori nosaka to kā darbinieks jutīsies konkrētajā uzņēmumā vai amata pozīcijā. Šie faktori pastiprina motivējošos faktoros, jo ja darbiniekam ir motivācija veikt darba pienākumus, bet nav kāds no higiēnas faktoriem, tad darbinieks visticamāk neizjutīs gandarījumu par paveikto līdz ar to ilgtermiņā darbinieks sāks justies daudz nemotivētāks.

### **Izredžu teorija**

Izredžu teorijas pamatdoma ir saistīta ar cilvēku cerībām, ka izvēlētais uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu. Šai teorijai raksturīgas dažāda veida likumsakarības un ar tām saistītās izredzes. Šīs likumsakarības varētu dēvēt arī kā tādu ķēdi, kura sākas ar darbinieka ieguldījumu, kurš pārtop ar rezultātu. Savukārt rezultāts tiks novērtēts un, kā viens no novērtēšanas veidiem varētu būt atalgojums. Izredžu teorijā būtiskākā lieta arī ir tā, ka vadītājam ir jānovērtē piedāvātais atalgojums darbinieka vajadzībām, kā arī jānodrošina tā atbilstība. Katram darbiniekam ir savs iesaistes līmenis un tas būtu jānovērtē atbilstoši ieguldītajam darbam, tas noteikti motivētu darbiniekus gan vairāk iesaistīties, gan paaugstināt produktivitāti. Kā viens no šīs teorijas stūrakmeņiem ir fakts, ka vadītājam ir jānosaka stingra sakarība starp sasniegtajiem mērķiem un atalgojumiem (Ruperte, 2010). Arī šis konkrētais apgalvojums ir cieši pielīdzināms reālajā darba vidē esošajiem piemēriem, jo eksistē uzņēmumi kuros daļa no atalgojuma tiek maksāts par sasniegtajiem rādītājiem. Tirdzniecībā visbiežāk darbiniekiem par mērķi tiek noteikta konkrēta summa, kura ir jāietirgo noteikta laika periodā. Ja šī summa ir sasniegta, tad tālāk jau tiek lemts par dažādu papildus labumu piešķiršanu vai piemaksu. Šī konkrētā teorija noteikti motivē cilvēkus strādāt intensīvāk līdz ar to ieguldot vairāk pūļu darbā, kā rezultātā ieguvējs ir gan pats darbinieks, gan arī uzņēmums. Bet svarīgi pie šīs teorijas ir pieminēt arī faktu, ka mērķiem, kurus izvirza konkrētais darba devējs, ir jābūt tādiem, kurus ir iespējams sasniegt. Šeit ir jāsaprot tas, ka tiklīdz mērķi kļūst par augstu un nesasniedzamu, tā darbinieki atkal zaudēs motivāciju tiekties pēc sasniegumiem, līdz ar to šo var salīdzināt ar tādu kā staigāšanu pa ļoti plānu ledu.

Cilvēkam, kurš nosaka darbiniekam mērķus ir jābūt ļoti zinošam un pieredzējušam, jo tiem ir jābūt saskaņā ar uzņēmuma vērtībām, misiju un plāniem (Rupert, 2010).

### **Taisnīguma teorija**

Džons Steisijss Adamss savu motivācijas teoriju balstīja uz sociālās apmaiņas un sociālās salīdzināšanas principiem. Tas, cik centīgi cilvēks ir gatavs strādāt, ir atkarīgs no salīdzinājuma ar citu cilvēku pūlēm, kā viņš spēj sevi uztvert salīdzinājumā ar citiem. Šī teorija no citām atšķiras ar to, ka katrs darbinieks pats nosaka sava ieguldījuma attiecību pret iegūto rezultātu. Pastāv gadījumi, kad darbinieks uztver zināšanu apmaiņu pret kaut kāda veida atalgojumu par netaisnīgu. Šādas situācijas var veidoties, ja darbinieks saņem mazāk nekā uzskata par pieņemamu veicot šāda veida darbu, vai arī tieši pretēji, kad tiek saņemts vairāk nekā gaidīts. Darbiniekam ar uzņēmuma vadību šādas situācijas būtu jācenšas atrisināt, taču pastāv divu veidu scenāriji. Kā viens no variantiem varētu būt atalgojuma pārskatīšana izvērtējot darbinieka pienākumus un piensumu uzņēmumam. Otra veida situācijā indivīds varētu mainīt savu uzvedību:

- strādājot vairāk vai mazāk;
- cenšoties panākt lielāku atalgojumu ietekmējot vadību.

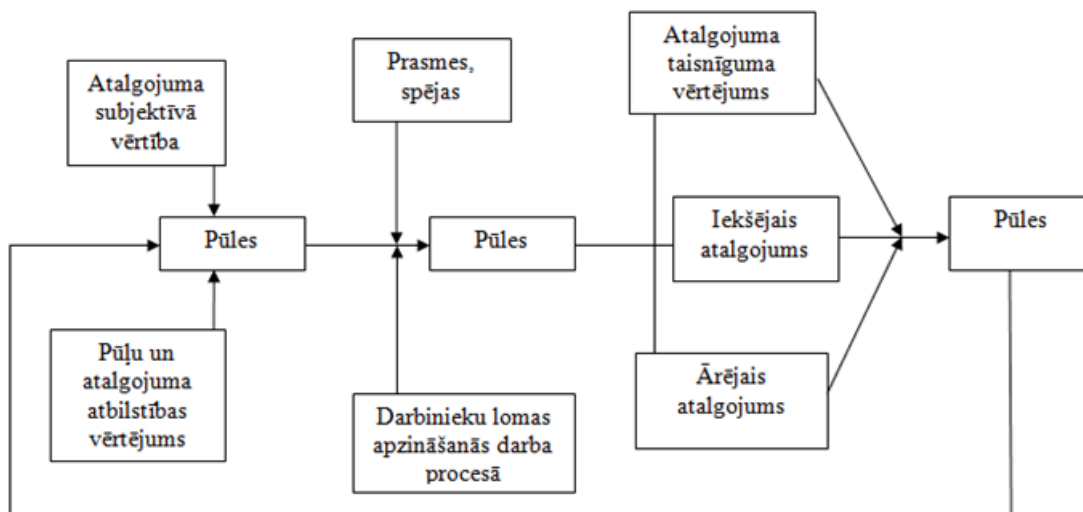
Taču bieži vien darbinieks mainot savu uzvedību maina arī savu attieksmi:

- pārvērtējot savu piensumu uzņēmumam;
- sākot orientēties uz to cilvēku vērtējumu, kuri atzīst šo apmaiņu par pietiekami taisnīgu.

Šajā teorijā darbinieks līdzsvaru var atjaunot, mainot ieliktās pūles vai mēģinot izmantāt atalgojumu (Reņģe, 2007).

### **L. Portera- E. Loulera modelis**

Norises motivēšanas teorijas centrā ir iemesli, kāpēc darbinieki izvēlas veikt noteiktas darbības, lai apmierinātu savas vēlmis un vajadzības. Teorija akcentē cilvēku apmierinātības vērtēšanu atkarībā no sasniegtajiem mērķiem. Kaut arī pastāv vairākas norises motivēšanas teorijas, Līmana Portera (Lyman W. Porter) un Edvarda Loulera (Edward E. Lowler) modelis ir piemērotākais, jo aptver citu norises teoriju elementus. (3 att.)



3.att. L. Portera un E. Loulera motivēšanas teorijas modelis (Avots: Praude & Beļčikovs, 2001, 357 lpp.)

No šī modeļa izriet šādi būtiski secinājumi:

1. darbinieku sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, prasmēm, spējām;
2. pielikto pūļu līmenis ir atkarīgs no atalgojuma (pēc subjektīva vērtējuma) un pūļu un atalgojuma saistības vērtējuma (esot vai neesot, vai daļēji esot saistībā);
3. pēc sasniegtā darba rezultāta var būt iekšējas (apmierinājums, pašaplicināšanās, pašapziņa) un/vai ārējas (darba alga, prēmija, vadītāja atzinība, izvirzīšana jaunā amatā) atalgojuma formas;
4. apmierinājums ir iekšējas un ārējas atalgojuma formas rezultāts;
5. apmierinājumam ir atgriezeniska saite ar cilvēka rīcību nākotnē (Praude u.c., 2001).

### 1.3. Darbinieku motivēšanas novērtēšanas sistēmas, to veidi un pieejas

#### 1.3.1. Darbinieku novērtēšanas sistēmas un pieejas

Pēc autora domām, darbinieku motivēšana mūsdienās ir ļoti aktuāla tēma gandrīz visās nozarēs. Šobrīd mazumtirdzniecības biznesā pastāv tendence, ka liela daļa uzņēmumu cenšas piesaistīt darbiniekus tikai un vienīgi ar materiālām vērtībām, aizmirstot visu pārējo.

Gandrīz visa tirdzniecības nozare ir nonākusi pie tā, ka lielāko daļu darbinieku interesē un motivē tikai un vienīgi finanšu līdzekļi. Darba tirgū ir vērojams, ka atgriežas tendences, kas bija novērojamas divtūkstošo gadu vidū, pirms ekonomiskās krīzes, piemēram, atsevišķs ļoti straujš atalgojuma kāpums atsevišķās amatu grupās. Konkurenti darbiniekus cenšas pārpirt, piedāvājot lielāku atalgojumu. Taču ne vienmēr darbiniekiem kā motivators var kalpot tikai atalgojums. Šādi indikatori liecina par to, ka motivācijas sistēmā ir zināmas nepilnības:

- Par motivācijas jautājumiem netiek domāts vispār vai uzskats, ka motivācija ir darbinieka paša ziņā, Jā – vadītājiem, jā- nobriedušiem profesionāļiem un līderiem. Pārējiem darbiniekiem tā ir jāpalīdz atrast, ieraudzīt un uzturēt, lai par motivatoru kļūst darba saturs, ne blakus faktori.
- Par motivāciju tiek uzskatīti dažādi taustāmi, baudāmi vai lietojami labumi un darba devēji sacenšas radošumā, lai tos nodrošinātu. Šajā gadījumā riskējam vienā dienā zaudēt labu darbinieku, ja viņš konstatēs, ka virtuvē nav viņa iemīļotā tēja, jo tā taču ir visas viņa motivācijas pamatā. Pārspīlēti, taču tendenci raksturojoši.
- Virspusēja pieeja motivācijas jautājumiem bez individuālas pieejas. Ja mūsu reklāmas aģentūrā valda dinamika un radoša atmosfēra, vai tas būs motivējoši jaunajai grāmatvedei, kura profesionālu gandarīju nebūt nesniedz uzņēmuma uzvara kādā no reklāmas konkursiem.
- Darba devēji īpaši naski meklē pašmotivētus darbiniekus, tomēr, kā jebkurās attiecībās, arī darba devēja un darba ņēmēja attiecībās vienlīdz nozīmīga ir abu pušu iesaistīšanās. Arī mēs savā ikdienas darbā personāla piesaistē varam novērot, kā pat īpaši augsti motivēti kandidāti pēc sarunas ar potenciālo darba devēju šo motivāciju zaudē neatbilstošas darba devēja pārstāvja attieksmes dēļ, Tāpat otrādi – gudri darba devēji pat pirmajās darba pārrunās aktīvi strādā pie sava potenciālā darbinieku motivācijas stiprināšanas.

Mūsdienās uzņēmumi piedāvā tik plašus papildus bonusus, ka dažkārt uzņēmumi paši nespēj tiem izsekot (CVO Recruitment).

Gandrīz katrā uzņēmumā pastāv darbinieku novērtēšana. Svarīga ir ne tikai finanšu, mārketinga kampaņu vai klientu skaita pieauguma datu analīze, bet arī darbinieku paveiktā izvērtēšana, jo tieši uzņēmuma personāls ir tas, kas visu ir paveicis. Vadītājam ir svarīgi veltīt laiku katram darbiniekam un aprunāties personīgi, lai saprastu, kā katrs darbinieks jūtas kolektīvā, kā veicas ar uzdotā realizēšanu, vai ir gandarījums par sasniegto un tamlīdzīgi. Kā arī svarīgi ir kopīgi vienoties par nākamā gada darbības plāniem un iecerēm (Enjoy Recruitment). Regulāras darbinieku novērtēšanas ir ļoti nepieciešamas vadītājam, lai pārrunātu sniegtos mērķus, kā arī izvirzītu jaunus. Regulāras darbinieku novērtēšanas mērķis ir paaugstināt darba procesu efektivitāti, kā arī veicināt darbinieku darba izpildes kvalitātes uzlabošanu. Taču, lai novērtēšana nebūtu ieguvums tikai darba devējam, novērtēšanas rezultātā jābūt skaidram, kā vērtējums ietekmēs darbinieka turpmāko karjeras izaugsmi uzņēmumā – piem., vai plānots amata paaugstinājums, algas pielikums vai papildu iespējas celt kvalifikāciju. Šādā veidā ieguvums abām pusēm – lielisks motivators darbiniekam, labāki

darba rezultāti darba devējam. Darbinieku novērtēšanu var veikt ar daudz un dažādiem rīkiem un metodēm, taču izplatītākie ir šādi:

- Darbinieku anketēšana;
- Darbinieku intervēšana ;
- Lomu spēles un simulācija ;
- Darbinieku pašvērtējums;
- Sociometrijas metode (etesti.lv).

Autors uzskata, ka darbinieku anketēšana paver plašas iespējas dažādu jautājumu uzdošanai, tādejādi gūstot plašu pārskatu par darbinieku sasniegumiem, jaunajiem mērķiem, vēlmēm un citām lietām. Ar anketēšanas palīdzību iespējams novērtēt darbinieka prasmes, iemaņas, rakstura īpašības, komunikācijas prasmes, kā arī iniciatīvu. Daudzos mazumtirdzniecības uzņēmumos šo pieeju izmanto, lai noskaidrotu darbinieku viedokli par kādām aktuālām lietām, kas saistītas tieši ar viņiem, piemēram, labsajūtu uzņēmumā. Darbinieku intervēšana ir metode, kas ļauj novērtēt darbinieka attieksmi pret darbu, uzzināt viņa nākotnes vīziju un izvirzītos mērķus. Šī metode no anketēšanas atšķiras ar to, ka intervētājs redz intervējamo, līdz ar to ir daudz grūtāk noslēp emocija. Izmantojot šo metodi darbiniekam nav iespējas apdomāt savu atbildi, tāpēc iegūtie rezultāti varētu būt daudz reālāki un patiesāki. Bieži vien uzņēmuma vadītāji sarunās ar darbinieku izmanto lomu spēles un simulācijas. Izmantojot šāda veida pieeju ir iespējams vērtēt darbinieku reakciju dažādās situācijās, kā arī uzvedības modeļus (etesti.lv). Mazumtirdzniecības sektorā strādājošajiem nereti tiek veidotas apmācības, kurās divi cilvēki iejūtas dažādās lomās, piemēram, viens tēlo nepamierinātu pircēju, bet otrs konsultantu. Šāda veida lomu spēlēs iespējams atrast darbinieku vājos punktus, kurus būtu turpmākajā karjeras laikā jāuzlabo. Šādi var testēt arī darbinieku izturību dažādās krīzes situācijās. Vadītājam iegūtā informācija no šāda veida aktivitātēm ir ļoti svarīga, jo ļauj saprast, kādas apmācības nākotnē kolektīvam būtu nepieciešamas. Vēl viena darbinieku novērtēšanas iespēja ir veikt darbinieku pašvērtējuma analīzi. To var veikt dažādi, piemēram, intervijas vai anketu veidā. Tiek uzdoti dažāda veida jautājumi par pašvērtējumu un tādejādi ir iespējams noteikt darbinieka stiprās vai vājās puses, nākotnes vīziju, kas saistīta ar konkrēto uzņēmumu. Mūsdienās mazumtirdzniecības uzņēmumos tiek pielietota arī sociometrijas metode darbinieku novērtēšanai. Šo metodi izmanto, lai novērtētu darbinieku iejušanos kolektīvā, sadarbību ar kolēģiem, gan aukstāk stāvošajiem uzņēmuma vadītājiem. Sociālo sakaru veidošana katram darbiniekam ir ļoti noderīga gan profesionāli, gan personīgi, jo ir svarīgi, ja darbā ir cilvēks ar kuru ir iespējams parunāt par dažādām lietām. Ne reti tieši

šai darbinieku novērtēšanas metodei ir svarīga loma vērtējot darbinieku pēc pārbaudes laika. Pastāv gadījumi, kad tieši šī metode ir izšķirošā turpinot vai pārtraucot darba attiecības ar kādu darbinieku. Uzņēmuma vadībai ir svarīgi, lai darbinieks kolektīvā iekļaujas un jūtas ērti. Arī tiešajam vadītājam ir svarīgi, lai ar katru no darbiniekiem veidotos cieša saikne, gan profesionālā līmenī, gan arī ikdienišķā, jo tā ir vieglāk izprast cilvēkus (etesti.lv).

Visas iepriekš minētās darbinieku novērtēšanas sistēmas tiek plaši izmantotas visa veida uzņēmumos, arī mazumtirdzniecībā, bet sev efektīvākās nosaka vai nu uzņēmuma vadība, vai arī cilvēkresursu nodaļa. Lielos uzņēmumos pastāv tāds departaments kā cilvēkresursu nodaļa. Šādās nodaļās var strādāt no viena līdz pat vairākiem darbiniekiem. Katrs no darbiniekiem ir atbildīgs par savas sfēras uzdevumiem, piemēram, tirdzniecības uzņēmumā cilvēkresursu nodaļā strādā pieci cilvēki- jurists, šīs nodaļas vadītāja, apmācību speciālists, darbinieku atlases speciālists, iekšējās komunikācijas darbinieks. Vadītāja loma šajā nodaļā ir pārraudzīt vai visi procesi norisinās pareizi pēc uzņēmuma politikas un darbinieki veic savus darba pienākumus šajā nodaļā. Jurists atbild par dažāda veida līgumiem ar darbiniekiem, piemēram, darba līgums, dažādu pabalstu līgumi un citi. Apmācību speciālists ir atbildīgs par to, lai tiktu apmācīti darbinieki visos nepieciešamākajosursos, lai celtu kvalifikāciju. Personāla atlases speciālists veiks intervijas ar kandidātiem par kādu konkrētu amatu. Šim darbiniekam ir jābūt pārliecinātam par to, lai izvēlētais kandidāts ir piemērots konkrētajam amatam. Bieži vien topošie darbinieku uzņēmumu izvēlas tikai un vienīgi atalgojuma dēļ, tādēļ ir ļoti svarīgi izvēlēties darbiniekus, kuriem ir saistošs gandrīz viss uzņēmumā notiekošais. Kad cilvēks izvēlas darbu, kas viņam nav piemērots, agri vai vēlu uzkrāties stress sāks izpausties kā psihofiziska reakcijas uz ikdienas situācijām. Un tomēr cilvēki izvēlas nepiemērotas profesijas, trenējas “pareizi” runāt intervijās, un vadītāji bieži vien pieņem darbā amatam neatbilstošus darbiniekus. Visbiežāk – atalgojuma dēļ. Vai tiešām nauda vienmēr spēj motivēt? Manuprāt, nē. Gluži otrādi, pārmērīgi koncentrējoties uz peļņu, ieguvējs nav neviens – ne uzņēmums kopumā, ne darbinieks, un arī ne klients (Biruma, 2019). Iekšējās komunikācijas speciālistam ir pienākums veikt darbinieku informēšanu par dažāda veida jaunumiem, piemēram, uzņēmuma struktūras maiņu, dažādiem vadības lēmumiem, kas mainīs darba uzdevumus un tamlīdzīgi. Visi šie darbinieki veido kopumu, lai uzņēmuma darbinieki un uzņēmums attīstītos un augtu.

Proti, ja vadītājs nav pietiekami spējīgs atlasīt sev atbilstošu komandu un nevēlas vai nespēj uzņemties atbildību par uzņēmuma peļņu, bet, slēpjoties aiz motivācijas sistēmas, liek saviem darbiniekiem būtībā kļūt par individuāliem uzņēmējiem, sistēma no motivējošas kļūst par

izdedzinošu. Uz darbinieka pleciem tiek uzkrauta pārāk liela atbildība, jo viens cilvēks nevar sasniegt veiksmīgus pārdošanas rezultātus – tam ir vajadzīgs komandas darbs (Biruma, 2019).

### 1.3.2. Nemateriālā motivācija

Uzņēmuma vadība nereti lauza galvas par to, kā varētu celt savus uzņēmuma rādītājus. Viens no vis svarīgākajiem apstākļiem darbinieku motivēšanā ir tas, lai konkrētā darbinieka mērķi sakrīt ar uzņēmumā noteiktajiem. Ja darbinieka mērķi daļēji vai pilnībā sakrīt ar darbinieka mērķiem, tad šis konkrētais cilvēks uzņēmumam būs ļoti noderīgs. Šādi darbinieki parasti uzņēmumos notur gan pozitīvo attieksmi pret darbu, gan arī motivē savus kolēģus. Jebkura organizācija parasti ir definējusi mērķus, par kuriem parasti tiek informēti arī darbinieki, lai piedāvātu sava mērķa izjūtu. Viens no veidiem, kā var motivēt darbiniekus ir izmantot pieeju, kurā darbiniekam pašam ir jāiekļauj savi privātie mērķi uzņēmuma mērķos, tādejādi tas liks viņu centieniem sasniegt labākus rezultātus. Darbiniekam kopā ar vadības komandu nosakot mērķus, indivīds darbu uzskata vairāk nekā par vienkāršu uzdevumu izpildi, jo tie tiek veidoti daudz personalizētāki. Šādā veidā piešķirot katram darbiniekam individuālus mērķus ir iespējams panākt to, ka indivīds darbā sasniedz augstākus mērķus, vienlaikus stiprinot savas vērtības. Personisku mērķu izvirzīšana jebkurā darba vietā veicinās tieksmi un iedrošinās padarīt vairāk (Carlos u.c., 2019). Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk nekā prasīts, ieguldot uzņēmuma izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju iniciēšanai. Autors uzskata ka, lai uzņēmums un tā vadība saprastu kā motivēt darbiniekus un mudināt izdarīt vairāk nekā tiek prasīts ir nepieciešams uzdot jautājumu “kāpēc šis darbinieks man ir nepieciešams?”. Jebkurš personāldaļas speciālists vai darbinieks noteikti zina iepriekš šajā darbā minētās motivēšanas teorijas, taču uzņēmuma cilvēkresursu darbiniekiem ir jāatrod piemērotākie veidi, kā motivēt un kā būt labam motivatoram. Bieži vien uzņēmumi darbiniekiem piedāvā dažādus bonusus. Šādi papildus labumi, jeb bonusi ir kā daļējs motivartos darīt vairāk. Ne visiem darbiniekiem svarīgi ir materiālie labumi veicot konkrētu darbu. Tieši šī iemesla dēļ pastāv arī neapzināto motivatoru kategorijas, kuras katram darbiniekam var būt savādākas. Neapzināto motivatoru kategorijas var būt šādas:

- uzņēmuma, kultūra, vērtības un mērķi;
- vadības spēja pārstāvēt vērtības, izvirzīt mērķus, motivēt un attīstīt komandu;
- darbinieku iesaiste uzņēmumā, dalība lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī piederības sajūta;
- profesionālās attīstības, karjeras (horizontālās un vertikālās) izaugsmes iespējas, ieskaitot apmācības un spēju attīstības programmas;

- darba un personīgās dzīves integrācija, to savstarpējā sasaiste – profesionālā darbība kā pašizpaušme (CVO Recruitment).

Lielai daļai uzņēmuma darbinieku kā neapzinātais motivators ir uzņēmuma mērķi un vērtības. Darbiniekam uzņēmums liksies daudz pievilcīgāks un iekārojamāks, ja mērķi un vērtības būs saistošas. Ja uzņēmuma kultūra, mērķi un vērtības būs saistošas, tad pastāv ļoti liela varbūtība, ka šis darbinieks savu darbu paveiks labi vai pat izcili pārspējot no viņa gaidīto. Bet ne tikai darbiniekam kā indivīdam ir jāizprot uzņēmuma mērķis, vērtības un kultūra, bet arī visai uzņēmuma vadības komandai. Vadības spējai pārstāvēt vērtības, izvirzot mērķus un motivējot darbiniekus ir liela nozīme visā uzņēmuma attīstībā, tāpēc ir svarīgi izvēlēties kvalificētus, mērķtiecīgus cilvēkus tieši vadības komandai. Viena no galvenajām uzņēmuma īpašnieka vai vadītāja prasmēm ir spēja motivēt savus darbiniekus, jo tikai motivēts cilvēks spēj precīzi, kvalitatīvi, ātri un radoši darboties, sniedzot savu pienesuma daļu kopējā lietā (Lursoft, 2015). Panāktu, ka darbinieks ir motivēts no uzņēmuma puses ir jānosaka mērķi rezultātu sasniegšanai un arī tas, ko pats darbinieks no tā iegūs. Lai vadības komanda kalpotu kā motivators ir svarīga tieši viņu iesaiste uzņēmuma procesos un dažāda veida pārrunās ar darbiniekiem. Pastāv mazumtirdzniecības uzņēmumi, kuros ik pa laikam tiek veiktas vadītāju un darbinieku pārrunas par to, kā ir veicies līdz šim un kādus mērķus izvirzīt nākotnei. Šāda savstarpējā komunikācija darbiniekiem rada vēlmi padarīt vairāk. Vadībai ir liels uzdevums radīt sajūtu, ka katrs no darbiniekiem uzņēmuma struktūrā ir nepieciešams, tādejādi radot piederības un iesaistes sajūtu. Kā vēl viens nozīmīgiem neapzinātiem motivatoriem ir profesionālās attīstības, jeb karjeras izaugsmes iespējām ieskaitot dažāda veida apmācības un spēju attīstības programmas. Profesionālā attīstība ir svarīga gandrīz jebkuram darbiniekam, jo gandrīz vienmēr, kad darbiniekam ir iestājusies tāda kā rutīnas sajūta ir svarīgi izmaiņas. Darbiniekam, kuram ir iestājusies rutīnas sajūta nereti veidojas arī motivācijas trūkums, jo viss liekas sasniedzams uz izdarāms. Profesionālā izaugsme ir nepieciešama visās uzņēmuma struktūrās, sākot ar mazumtirdzniecībā strādājošajiem tehniskajiem darbiniekiem un beidzot ar uzņēmuma vadību. Par katra darbinieka izaugsmes iespējām ļoti bieži tiek runāts pārrunās ar tiešo vai uzņēmuma vadītāju. Dažos uzņēmumos tiek sastādīts pat izaugsmes plāns vairāku gadu garumā. Šāda pieeja rada motivāciju darīt un iesaistīties, jo ir skaidri noteikti gan mērķi, gan vēlnes nākotnei. Kā ir teicis Stīvs Džobs: "...ir jāatrod tas, par ko jums deg sirds. Tas attiecas gan uz darbu, gan uz cilvēkiem. Darbs piepildīs lielu daļu jūsu dzīves, un vienīgais veids, kā būt patiesi apmierinātiem ar dzīvi, ir darīt darbu, ko jūs paši uzskatāt par izcilu. Un

vienīgais veids, kā sasniegt izcilus rezultātus, ir mīlēt savu darbu. Meklējiet savu sirdslietu!” (Bīms, 2011, 152 lpp.).

Daudziem uzņēmuma darbiniekiem ir svarīga saikne starp personīgo dzīvi un darbu. Šajā aspektā darbiniekam ir jābūt ļoti uzmanīgam un ir jāizvērtē, vai tas tiešām ir nepieciešams. Šādu izvērtēšanu varētu salīdzināt ar staigāšanu pa naža asmeni, jo tiklīdz personīgā dzīve tiks pārāk daudz integrēta darbā, tad agri vēlū iznākums būs diezgan bēdīgs. Darbiniekam kā indivīdam ir jāsaprot cik daudz sava privātās dzīves viņam ir nepieciešams integrēt darbā. Jāsaprot arī cik daudz no tā tiešām ir nepieciešams, lai turpmākajos karjeras gados tas nenāktu par sliktu.

### 1.3.3. Materiālā motivācija

Dažādos dzīves posmos cilvēkam var būt dažāda veida vērtības. Runājot par profesionālo dzīvi, arī tur ir vērojamas izmaiņas motivācijas sektorā. Dažādos dzīves posmos ir vajadzīgi dažādi motivējošie bonusi. Kā jau iepriekš autors tekstā rakstīja, tad nereti ļoti svarīgs motivēšanas veids ir nemateriālie labumi, taču ļoti būtiski ir arī materiālie labumi. M. Ārmstrongs savā grāmatā raksta: “Atalgojums rada motivāciju. Kā materiāls atzinības izteikšanas veids par labiem sasniegumiem atalgojums nostiprina vēlamo uzvedības modeli. Tas veido darbinieku izpratni par to, kas uzņēmumam ir svarīgs. Tomēr, lai atalgojuma sistēma par padarīto būtu iedarbīga, tai jāatbilst šādiem stingriem noteikumiem:

1. Jābūt ciešai saiknei starp darba izpildi un samaksu;
2. Darba izpildes mērīšanas metodēm jābūt godīgām un atbilstīgām;
3. Atalgojumam jābūt tādām, lai būtu vērts pūlēties;
4. Darbiniekam jābūt pamatotām cerībām, ka viņš saņems vērtīgu atalgojumu, ja atbilstīgi rīkosies” (Ārmstrongs, 2008, 225. lpp.).

Uzņēmuma vadītājam ir jāspēj pielāgot motivācijas sistēmu tirgus vajadzībām, darbinieku vēlmēm un klientu interesēm. Tātad sistēmai ir jābūt dzīvai un elastīgai, jo varbūt šodien būs vajadzīgs viens risinājums, kas fokusēts uz klient vēlmju apmierināšanu, bet rīt – jau cits, kur ņemtas vērā darbinieku intereses. Ja darba devējs maksā par rezultātu, darbiniekam ir jājūtas pārliecinātam, ka viņš šo rezultātu tiešām sasniegs. Svarīgi, lai uzņēmums veidotu komandu ar kopīgiem mērķiem un cieņpilnu, gādīgu attieksmi pret katru komandas locekli. Ja tas viss ir, tad arī rezultāti un peļņa neizpaliks (Biruma, 2019). Mazumtirdzniecībā joprojām akūti trūkst darbinieku, pat par spīti tam, ka veikala pārdevēju Latvijā ir vairāk nekā citu profesiju pārstāvju. Diemžēl darba samaksa mazumtirdzniecībā strādājošajiem (ar pāris izņēmumiem) ir visai pieticīga, pat neraugoties uz kāpumu. Atalgojuma straujāku izaugsmi šajā nozarē

varbūt izraisīs starptautisku veikalu ienākšana Latvijas tirgū (Šteinfelde, 2019). Darbinieku trūkumu izjūt vairākums uzņēmumu. Lai motivētu jaunus darbiniekus sākt darba gaitas, noturētu pašreizējos, iestādes nereti viņiem piešķir dažādus bonusus. Patlaban sludinājumos visbiežāk pieminētie bonusi ir veselības apdrošināšana, darba automašīna un darba mobilais telefons. "Bonusu jeb tā saukto labumu piedāvāšana papildus darbinieku regulārajam atalgojumam nav tikai veids, kā celt darbinieku motivāciju un lojalitāti, bet tā apliecina uzņēmuma attieksmi pret saviem darbiniekiem," (Nestere, 2007).

Daudzi mazumtirdzniecības uzņēmumi cenšas motivēt savus darbiniekus piedāvājot dažādus papildus bonusus. Visbiežāk izmantotie materiālie bonusi mazumtirdzniecības uzņēmumos ir šādi:

- Veselības apdrošināšana;
- Prēmijas;
- Piemaksas;
- Daļēji vai pilnībā subsidēta ēdināšana;
- Pabalsti dažādās dzīves situācijās;
- Apmaksātas apmācības vai skola;
- Daļēji vai pilnībā apmaksāti ceļa izdevumi nokļūšanai uz darbu;
- Darba apģērbs un apavi.

Pēdējos gados Latvijā ir vērojama milzīga aktivitāte darba devēju bonusu sistēmas pilnveidošanā, jo šādā veidā uzņēmumi cer piesaistīt un noturēt darbiniekus. Viens no vispopulārākajiem papildus labumiem, ko darba vieta nodrošina darbiniekiem ir veselības apdrošināšana. Veselības apdrošināšana Latvijas darba tirgū pamazām no "extras" kļuvusi par normu, un darbinieku piesaistē konkurētspējīgāki uzņēmumi ir tie, kuri saviem darbiniekiem piedāvā plašāka seguma veselības apdrošināšanas polises, norāda apdrošināšanas sabiedrība "Balta". Par šo tendenci liecina gan klientu skaits, gan arī izmaksāto atlīdzību pieaugums. Arvien biežāk uzņēmumi izvēlas darbiniekiem iegādāties veselības apdrošināšanas programmas ar plašāku segumu, kas apliecina, ka darba devēji izprot lomu, kāda darbinieku piesaistē un lojalitātes stiprināšanā ir labai veselības apdrošināšanas polisei. Likumsakarīgi, ka veselības apdrošināšanas polises īpaši bieži tiek izmantotas, darbiniekiem dodoties uz obligātajām veselības pārbaudēm saistībā ar darba vides riska faktoriem. Papildus tām, vērtējot visbiežāk saņemtos atlīdzību pieteikumus pa medicīnas pakalpojumu grupām, redzams, ka darbinieki Latvijā visaktīvāk veselības apdrošināšanas polises izmanto, lai norēķinātos par diagnostiskiem izmeklējumiem un laboratoriskajām analīzēm, kas

nepieciešamas, diagnozes precizēšanai. Tāpat klienti polises aktīvi izmanto, lai segtu izmaksas par ārstu maksas konsultācijām un to laikā veiktajām manipulācijām (Biznesa konkurētspēju audzē ar labu veselību; uzņēmumi turpina arvien vairāk investēt darbinieku apdrošināšanā). Neatkarīgi no veselības polisēm, kuras mūsdienu darba tirgū ir kļuvušas tik pieejamas pastāv arī citu veidu bonusi. Kā vienus no bieži sastopamiem bonusiem darba vietās ir prēmijas. Mazumtirdzniecības nozarē pastāv dažādu veidu prēmiju sistēmas. Prēmija ir darba devēja maksājums darbiniekam papildus darba algai par paveiktā darba rezultātu un sasniegumiem darbā. Prēmija pilda divas funkcijas: motivē darbinieku sasniegt labākus darba rezultātus un atalgo viņu par īpaši labi paveiktiem darba pienākumiem (Driče, 2020). Runājot konkrēti par mazumtirdzniecību, tad šajā sektorā uzņēmumi bieži vien piedāvā šādus papildus labumus. Lai prēmija kalpotu par pamudinājumu labākam darbam, tai ir jāatbilst dažādām prasībām.

- Prēmijai ir jābūt nepastāvīgai, kas nozīmē to, ka tā var palielināties vai tieši pretēji samazināties dažādu apstākļu un notikumu rezultātā.
- Prēmiju nav korekti rēķināt par darbiem, kuri ir norādīti darbinieka tiešajos pienākumos. Apmaksu par tiešajos pienākumos ietilpstošiem darbiem tiek saņemta algas formā.
- Prēmijas nepienākas gadījumos, kas nav saistīti ar tiešo darbu, piemēram, aiziešana pensijā.
- Prēmijas īpaši mazas apjoma ziņā, bet plašu loku aptverošas un bieži aprēķinātas un izmaksātas, zaudē savu pamatmērķi. Šādus maksājumus sauc arī par piemaksām.

Daudzos uzņēmumos pie atalgojuma tiek maksātas arī piemaksas. Piemaksas uzdevums ir papildus atlīdzināt darbiniekam par padarīto darbu. Tās mērķis ir veicināt kāda procesa vai mērķa sasniegšanu. Piemaksas iedala divās grupās:

1. piemaksas, kuras ir saistītas ar darba rezultātu, piemēram, piemaksas par naktī veiktajām darba stundām, dažādām virsstundām, darbu brīvdienās un citi.
2. ar darba rezultātu saistītas piemaksas. Pie šī punkta var minēt tādas lietas, kā profesiju un amatu apvienošanu, profesionālo meistarību, izpildāmo darba veidu paplašināšanu.

Piemaksu grupai pieskaitāmi arī dažādi materiālā ziņā neskarosu stimulu, piemēram, papildus atvaļinājuma dienas, bezmaksas tūrisma izbraucieni, atvieglojumi dažādām ikdienas vajadzībām (Abizāre, 2003).

Pie visām iepriekš minētajiem materiālajiem labumiem mūsdienu darba tirgū tiek piedāvāti arī citi, piemēram, daļēji vai pat pilnībā subsidēta ēdināšana darba vietā. Aplūkojot dažāda veida

vakances, kuras saistītas ar mazumtirdzniecības uzņēmumiem, autors nonāca pie secinājuma, ka diezgan izplatīts ir šāda veida labums. Daļēji vai pat pilnībā subsidēta ēdināšana darbiniekiem ietaupa finanšu līdzekļus, kas šajā nozarē strādājošajiem ir diezgan noteicoši izvēloties darba vietu. Daudzos labi zināmos un atpazīstamos uzņēmumos piedāvā bezmaksas kafiju, tēju, našķus, kas arī skaitās, kā daļēji subsidēta ēdināšana. Ir vesela darbinieku daļa, kura ikdienā tērē ievērojamus līdzekļus kafijas iegādei darba laikā, tāpēc piedāvājums iegūt kafiju vai našķus bezmaksas ir diezgan vilinošs. Ar daļēji subsidētu ēdināšanu var saprast arī to, ka uzņēmums par maltīti samaksās tikai daļēji. Latvijas mazumtirdzniecību uzņēmumos pastāv iespēja darbiniekam ēst uzņēmuma ēdnīcā par pazeminātām cenām. Šāds bonuss ilgtermiņā darbiniekam ļauj ietaupīt diezgan ievērojamus finanšu resursus.

Autors uzskata, ka nenoliedzami daudziem cilvēkiem ir svarīgi, ka kādos īpašos brīžos, vai tieši pretēji dažādos ne pārāk patīkamos dzīves posmos darba devējs izmaksā dažādus pabalstus. Arī mazumtirdzniecība ir tā nozare, kurā šādi pabalsti eksistē. Izplatītākie pabalsti ir šādi:

- bērna piedzimšanas gadījums;
- tuvinieka nāve (šeit gan pārsvarā tiek runāts par pirmā līmeņa radniekiem);
- kāzu gadījumā;
- dāvana naudas izteiksmē apaļās dzimšanas dienās;
- cita nozīmīgi gadījumi, kas saistīti ar darbinieku un viņa dzīvi.

Šādi pabalsti nereti ir ļoti nozīmīgi dažādos krīzes brīžos, piemēram, tuva cilvēka nāves gadījumā, jo ne visiem ir līdzekļi bērnu ceremonijas rīkošanai. Arī bērna piedzimšana jaunajiem vecākiem prasa diezgan lielus finanšu līdzekļus, līdz ar to noteikti ir diezgan patīkami saņemt materiālu palīdzību.

Vēl viena liela un daudziem ļoti saistoša materiālā motivācija no darba devēja puses ir apmaksātas apmācības vai mācības skolā. No tā ieguvējs būs gan pats darbinieks, gan arī darba devējs. Darba devējs investējot naudu sava darbinieka attīstībā domā par uzņēmuma darbinieku kvalifikācijas celšanu, tādejādi domājot par nākotni. Protams, ne reti uzņēmumi apmaksā tikai tādas kursus vai studiju programmas, kuras ir saistītas ar nozari un tās specifiku. Jebkurš darbinieks sajūtīsies novērtēts, ja viņam ļaus augt un attīstīties. Augot profesionāli un pilnveidojot zināšanas uzņēmuma darbinieks nākotnē var ieņemt augstāku amatu. Dažos mazumtirdzniecības uzņēmumos apmaksā arī studijas augstskolā, taču bieži vien visa pamatā ir līgums vai noruna starp darbinieku un vadības komandu paredzot dažādus

nosacījumus, kuri ir jāpilda, ja finansējumu studijām tiešām saņemtu. Kā vienu no nosacījumiem varētu minēt to, ka darbiniekam pēc finansējuma saņemšanas ir jānostrādā konkrēts laika periods uzņēmumā, lai šī naudas summa tiktu dzēsta. Gadījumos, ja darbinieks šo norunu nepilda un vēlas pamest darba vietu, tad viņam ir jāsedz uzņēmuma ieguldītā nauda viņa attīstībai.

Daļēji vai pilnībā apmaksāti ceļa izdevumi nokļūšanai uz darbu ir vēl viens no bonusiem, kuru ne reti piedāvā dažādi uzņēmumi. Mazumtirdzniecības sfēras uzņēmumiem pēdējo gadu laikā šāds bonuss ir kļuvis gandrīz vai par normu. Topošajiem un esošajiem darbiniekiem šis ir kā papildus stimulss strādāt tieši šādos uzņēmumos, kur tiek piedāvāta šāda iespēja. Šis papildus labums noteikti ietaupa ievērojumus līdzekļus ilgtermiņā darbiniekiem, līdz ar to tas mūsdienās ir kļuvis par ļoti pieprasītu bonusu, jo kurš gan negribētu ietaupīt finanšu līdzekļus ikdienišķām lietām. Pastāv uzņēmumi, kuros tiek piedāvāta degvielas atlaide darbiniekiem, kuri pārvietojas ar savu transportu uz darbu, bet cilvēkiem, kuri pārvietojas ar sabiedrisko transportu tiek apmaksāta daļa no biļešu cenas.

Lielā daļā mazumtirdzniecības uzņēmumu darbinieki ikdienā valkā formas tērpu un specializētus apavus. Darba apģērbs ir viena no tām lietām, kura uzņēmuma darbiniekus padara vienlīdzīgus. Pastāv uzņēmumi, kuros darba apģērbs ir kā piederības zīme. Kvalitatīvs un piemērots darba apģērbs ļauj darbiniekam justies ērti, līdz ar to arī darba produktivitāte un kvalitāte uzlabosies. Latvijas darba devēji un darba ņēmēji pārāk mazu uzmanību pievērš darba apģērba kvalitātei, sīkajām jeb vitālajām darba apģērba detaļām, piemēram, ceļu aizsargiem, sekas nebūs jūtamas tūlīn, bet pēc ilgāka laika. Profesionālu darba apģērbu vistiešākajā mērā saista ar darba drošību un arodslimībām. Skandināvijā pētījumi pierādījuši, ka ērts un darba specifiskai atbilstošs amatnieku apģērbs krasi samazina arodslimības, vienlaicīgi ceļ darba efektivitāti un aroda prestižu, piemēram, tā funkcionālajam nozīmīgumam. Jā, protams, paaugstinātas bīstamības jomās strādājošajiem ir garantēts arī specifisks apģērbs, bet Latvijas amata meistari, kā santehniķi, elektriķi un namdari, strādā bez adekvāta profesionālā darba apģērba (Uzsver atbilstoša darba apģērba izvēles nozīmi darba drošības un produktivitātes celšanā).

#### **1.4. Mazumtirdzniecības nozīme tautsaimniecībā**

Kopš seniem laikiem tirdzniecība ir viena no izplatītākajām tautsaimniecības nozarēm. Mūsdienu ekonomikā zināmi daudz un dažādi tirdzniecības veidi. Pastāv šādi tirgus veidi:

- Mazumtirdzniecība;
- Vairumtirdzniecība;

- Birža - īpašs tirgus veids ir biržas. Būtībā biržas ir akciju sabiedrības, kas veicina tirdzniecību ar precēm, vērtspapīriem, valūtu, nekustamo īpašumu;
- Tirdzniecība pa pastu - pircējs izvēlas preci no kataloga, aizpilda katalogā ievietoto pasūtījuma pieteikumu un nosūta pasūtītājam. Preces tiek piegādātas pa pastu;
- Tiešā izplatīšana, piemēram, kosmētikas uzņēmumi (*Oriflame, Avon*) savu produkciju izplata ar aģentu starpniecību;
- E-tirdzniecība - preču pirkšana un pārdošana izmantojot internetu;
- Naudas tirdzniecība - Naudas tirdzniecību nodrošina bankas, jo tās pārņem naudu. Par nopirkto naudu bankas maksā noteiktu cenu – procentus;
- Vērtspapīru tirdzniecība - notiek tirdzniecība ar vērtspapīriem, piemēram, akcijām.
- Valūtas tirdzniecība - izmantojot naudas maiņas punktus;
- Zemes un nekustamā īpašumu tirdzniecība.

Autors šajā darbā izskatīs mazumtirdzniecības nozari, tādēļ svarīgi ir izpētīt tieši šo segmentu. Mazumtirdzniecība ir preču pārdošana individuālajam sadzīves patēriņam vai izmantošanai (Ekonomiskās sistēmas). Pārfrāzējot šo definīciju autors nonāca pie secinājuma, ka mazumtirdzniecība ir nozare, kurā tiek veikta dažādu preču un pakalpojumu tālāka pārdošana nelielos apjomos. Mazumtirgotāji preces iegādājas pie vairumtirgotājiem vai ražotājiem un tālāk preces realizē sev vēlamajā veidā. Mazumtirgotāji preces var pārdot dažādi, piemēram, veikalos, kioskos, internetā, tirgos un citās vietās. Iepirktais preces šajā nozarē strādājošie pārdod par augstāku samaksu nekā iepērk, jo ir jāsedz gan visas izmaksas, kas saistītas ar preču piegādēm, uzturēšanu un tamlīdzīgi, gan arī jāgūst peļņa. Peļņa ir pats galvenais mazumtirdzniecības uzņēmumos, jo par iegūtajiem finanšu līdzekļiem uzņēmums var veikt nepieciešamos maksājumus gan darbiniekiem un piegādātājiem, gan arī domāt par uzņēmuma paplašināšanu vai modernizāciju. Pārsvārā mazumtirgotāji gūst peļņu tikai no iepirkumu un pārdošanas cenu starpības. Mazumtirdzniecība tiek iedalīta divos veidos – pārtikas un nepārtikas. Nepārtikas preces ir visas tās, kuras netiek lietotas cilvēku uzturā. Bieži vērojami arī gadījumi, ka mazumtirdzniecības uzņēmumi vienā veikalā pārdod gan pārtikas, gan nepārtikas preces. Pastāv arī uzņēmumi, kuri tirgo tikai un vienīgi nepārtikas preces, piemēram, būvmateriālus vai mājsaimniecības preces. Vislielāko mazumtirdzniecības daļu Eiropā aizņem tieši pārtikas preču tirdzniecība. Eiropas Pārstāvniecība Latvijā savā mājas lapā publicējusi šādu tekstu: “Mazumtirdzniecības nozare ir viena no lielākajām tautsaimniecības nozarēm – gandrīz katrs desmitais iedzīvotājs strādā kādā no vairāk nekā 3,6 miljoniem mazumtirdzniecības uzņēmumu. Līdz ar e-komercijas un daudzkanālu

mazumtirdzniecības attīstību straujās pārmaiņas notiek arī mazumtirdzniecības nozarē, taču tajā joprojām var panākt labākus rezultātus. Tāpēc Komisija palīdz dalībvalstīm un uzņēmējiem risināt jautājumus par dažādiem ierobežojumiem mazumtirdzniecības nozarē, lai tādējādi pārvarētu pašreizējās problēmas” (Eiropas mazumtirdzniecības nozares konkurētspējas nostiprināšana). Mazumtirdzniecība ir viena no ietekmīgākajām nozarēm visā Eiropā, jo Eiropas Savienībā mājsaimniecību tēriņi šajā nozarē sasniedz aptuveni trešdaļu no to budžeta tāpēc to var dēvēt kā vienu no galvenajām nozarēm, kurā iedzīvotāji tērē savus līdzekļus. Eiropas Pārstāvniecība Latvijā savā mājas lapā publicējusi šādu tekstu: “Mazumtirdzniecība ir arī viens no galvenajiem inovācijas un produktivitātes virzītājspēkiem. Tā kā mazumtirdzniecība veido mijiedarbību ar citām ekonomikas nozarēm, tās sekmīgāka darbība var radīt pozitīvu domino efektu, kas atsauksies visā tautsaimniecībā. Mazumtirdzniecība ir otra lielākā ES pakalpojumu nozare pēc finanšu sektora, un tā ES ekonomikā radījusi 4,5 % pievienotās vērtības un 8,6 % no visām darbvietām Eiropas Savienībā” (Eiropas mazumtirdzniecības nozares konkurētspējas nostiprināšana). Kopš Latvija ir Eiropas Savienības sastāvdaļā, tā visiem tirgotājiem ir pavērusās daudz plašākas iespējas gan valsts robežās, gan arī visā savienībā kopumā. Vienotais preču tirgus ir ļoti svarīgs mazumtirdzniecības nozarei. Eiropas komisija ik gadu izstrādā dažādus priekšlikumus, lai uzlabotu tirdzniecību visā Eiropas savienībā. Eiropas savienība šo nozari uzrauga un regulē, lai tirdzniecībā tiktu izmantotas godīgas metodes un kvalitatīvas preces. Kopš Eiropas Savienībā eksistē termiņš vienotais preču tirgus, ir izstrādāti daudzi un dažādi priekšlikumi, lai novērstu dažādus tirdzniecības šķēršļus (Communication from the commission...).

## 2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI

### 2.1. Latvijas mazumtirdzniecības nozares analīze

Autors savā bakalaura darba ietvaros pētīs būvniecības un mājsaimniecības preču uzņēmumus, tāpēc ļoti svarīgi ir izanalizēt tieši mazumtirdzniecības nozari. Taču lai varētu izanalizēt un veikt dažāda veida secinājumus ir svarīgi izpētīt visu mazumtirdzniecības nozari. Mazumtirdzniecība Latvijas ekonomikai ir, ļoti būtiska, jo tā pēdējo gadu laikā ir augusi un attīstījusies. Visu mazumtirdzniecības nozari var iedalīt divos lielos blokos – pārtikas un nepārtikas preču tirdzniecība. To pierāda arī Finanšu ministrijas mājas lapā pieejamā informācija. Pēdējos gados arī Latvijas kopējais iekšzemes kopprodukts ir audzis un tas ir skaidrojama arī ar attīstības tempa palielināšanos dažādās sfērās. Šo rādītāju palielināšanās ir skaidrojama arī ar to, ka pēdējos gados iedzīvotāju ienākumi ir palielinājušies.

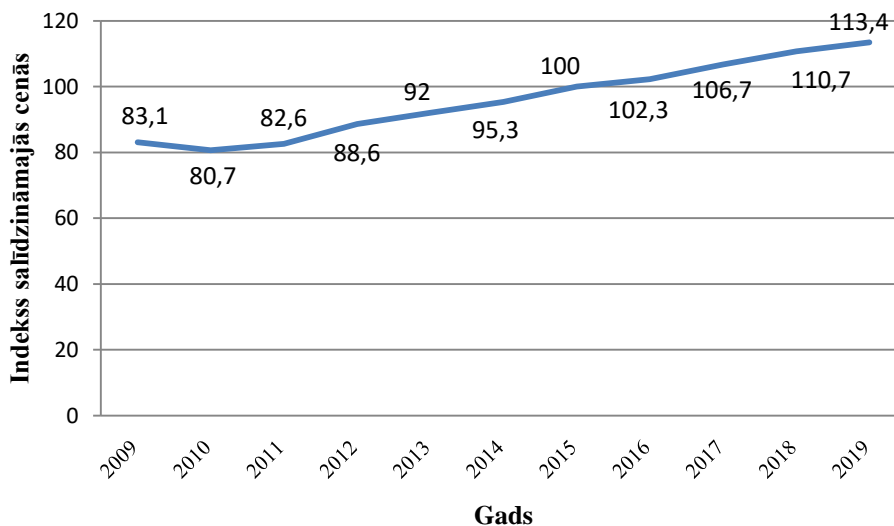
Pēdējā desmitgadē ir ievērojami audzis iekšzemes kopprodukts faktiskajās cenās. Pēdējo desmit gadu laikā iekšzemes kopprodukts uz vienu iedzīvotāju faktiskajās cenās ir audzis par 7330 eiro. Kopējo iekšzemes kopproduktu Latvijā veido šādas darbības sfēras:

- lauksaimniecība, mežsaimniecība uz zivsaimniecība;
- ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde, apstrādes rūpniecība, elektroenerģija un gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana, ūdens apgāde, notekūdeņu un atkritumu apsaimniekošana un sanācija;
- būvniecība;
- vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts, transports un uzglabāšana, izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi;
- informācijas un komunikācijas pakalpojumi;
- finanšu un apdrošināšanas darbības;
- operācijas ar nekustamajiem īpašumiem;
- profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi, administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība;
- valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana, izglītība, veselība un sociālā aprūpe;
- māksla un atpūta, citi pakalpojumi, mājsaimniecību kā darba devēju darbība.

Visas iepriekš nosauktās darbības sfēras veido Latvijas iekšzemes kopproduktu (iekšzemes kopprodukts un..., 2020).

Pēdējā desmitgadē būtiski ir augusi mazumtirdzniecības nozare, līdz ar to arī visa valsts ekonomika. Pēc 2008. gada krīzes mazumtirdzniecības nozare ir attīstījusies samērā

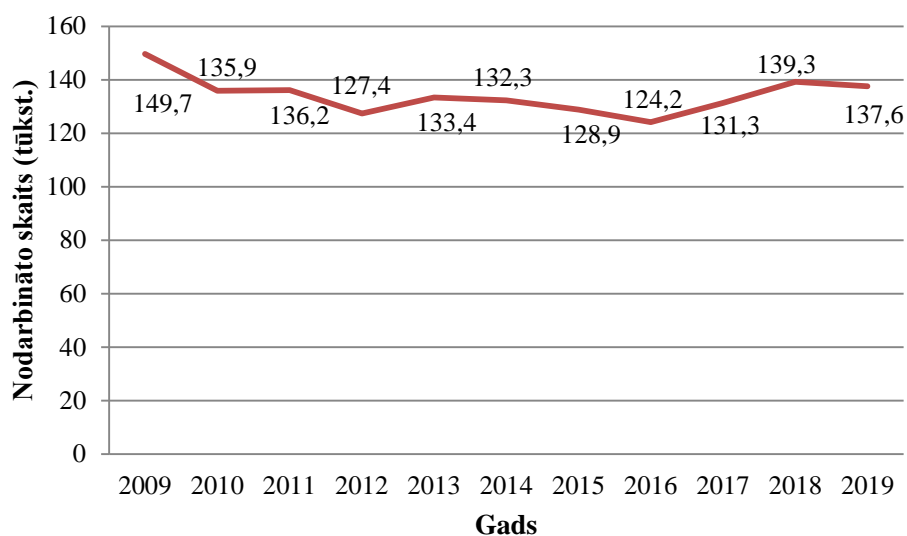
vienmērīgi un līdzsvaroti. To pierāda arī Centrālās statistikas pārvaldes publikotā informācija. Autors šajā darbā aplūkos desmit gadu periodu, lai uzskatāmāk parādītu pārmaiņas, kuras ir notikušas.



4. att. Kopējā mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma indeksi % salīdzināmajās cenās, izņemot automobiļus un motociklus Latvijā no 2009.-2019. gadam (Avots: Oficiālās statistikas portāls)

Aplūkojot autora apkopoto informāciju (4. att.) var secināt, ka kopš 2009. gada līdz 2019. gadam, mazumtirdzniecības nozare Latvijā ir augusi un attīstījusies. Šajā attēlā apkopoti kopējie mazumtirdzniecības apgrozījuma indeksi izņemot automobiļu un motociklu tirdzniecību. Par bāzi salīdzinājumam lieto 2015. gada vidējo apgrozījumu mēnesī. Tādējādi 2015 gads ir mazumtirdzniecības apgrozījuma indeksa bāzes jeb salīdzinājuma periods. Attēlā uzskatāmi redzams, ka kopš 2009. gada mazumtirdzniecības indekss ir palielinājies no 83,1% līdz 113,4%. Aprēķinot starpību var secināt, ka uzlabojums šajā nozarē ir audzis par 30,3%.

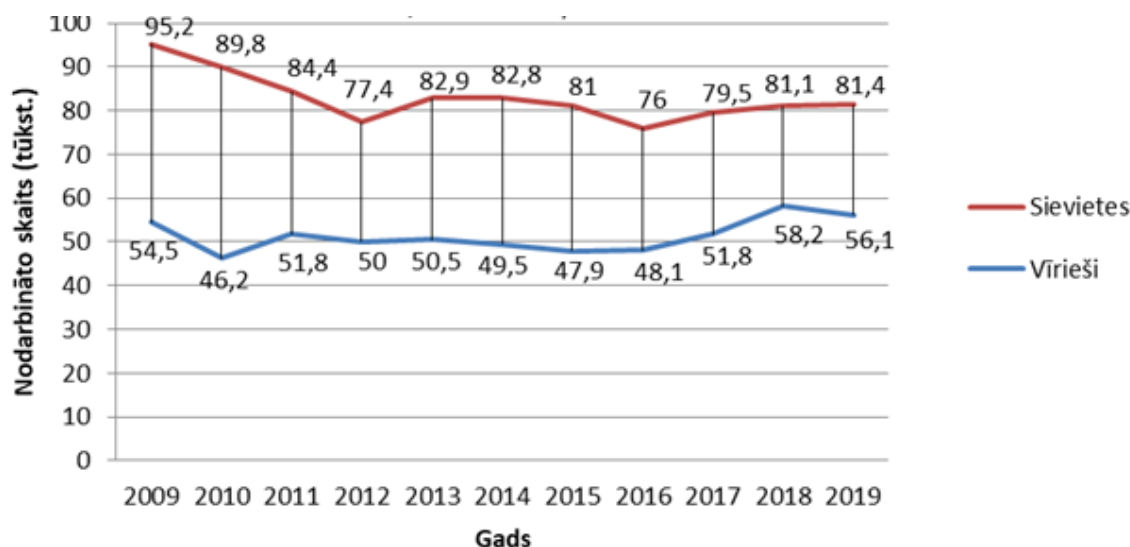
Autors uzskata, ka analizējot mazumtirdzniecības nozari ļoti svarīgi ir analizēt nodarbinātību tajā. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapā pieejama informācija par nodarbinātību kategorijā - vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts (5. att.). Šajā kategorijā desmit gadu periodā ir notikušas gan pozitīvas, gan negatīvas izmaiņas, bet pašlaik ir vērojama tendence, nodarīnāto skaitam samazināties. Autors uzskata, ka tas varētu būt saistīts ar dažādu procesu digitalizāciju. Uzņēmumi pēdējos gados strauji domājuši par to, kādus procesus varētu optimizēt, piemēram, ieviešot pašapkalpošanās kases.



5. att. Nodarbināto skaita izmaiņas Latvijā no 2009.-2019. gadam vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā; automobiļu un motociklu remontā (Avots: CSP Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida)

Pēc (5. att.) autora apkopotajiem datiem var secināt, ka nodarbinātība vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā, kā arī automobiļu un motociklu remonta nozarē pēdējo desmit gadu periodā ir ļoti viļņveidīga. Tas varētu būt skaidrojams ar dažādu tirdzniecības centru un uzņēmumu slēgšanu vai tieši pretēji - atvēršanu. Salīdzinot 2009. gadu ar 2019 nodarbinātība šajā saimnieciskajā darbības veidā ir samazinājusies par 12,1 tūkstoti nodarbināto. Bet salīdzinot 2015. gadu ar 2019. gadu var secināt, ka šajā saimnieciskajā darbības veidā ir nodarbināti par 5,3 tūkstošiem cilvēku vairāk. Autors šajā attēlā iekļāva desmit gadu periodu, jo šeit uzskatāmi redzamas gan ilgtermiņa, gan īstermiņa tendences. Autors uzskata, ka šādas izmaiņas var tiks saistītas gan ar dažādu uzņēmumu ienākšanu Latvijas tirgū, gan arī aiziešanu.

Autors uzskata, ka analizējot šo saimnieciskās darbības veidu ļoti svarīgi ir izpētīt nodarbinātību pēc dzimuma. Autora aptaujātajos uzņēmumos viens no jautājumiem ir dzimums, tādēļ būtu ļoti svarīgi arī kopumā šajā sektorā izanalizēt nodarbināto skaitu pēc dzimuma, jo iespējams, būs novērojama kāda sakarība. Aplūkojot (6. att.) ļoti uzskatāmi var secināt, ka šajā sektorā atšķirība starp nodarbināto sievietes un vīriešu skaitu ir ļoti krasa, piemēram, 2019. gadā šajā sektorā ir nodarbinātās 81,4 tūkstoties sievietes, bet vīrieši 56,1 tūkstoties. Atšķirīga starp dzimumiem šajā gadā ir 25,3 tūkstošos, kas pēc autora domām parāda reālo pēc dzimuma nodarbināto skaita situāciju šajā segmentā.

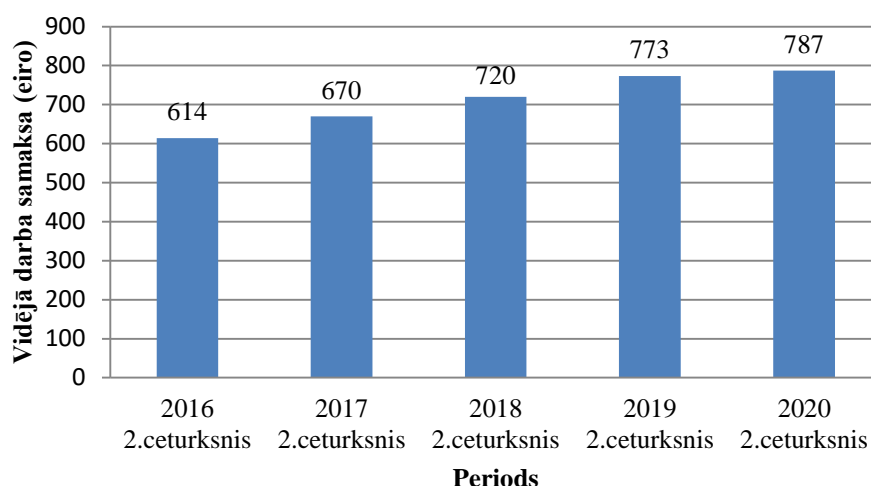


6. att. Nodarbināto skaits pēc dzimuma vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā, automobiļu un motociklu remonta sektorā laika periods 2009.-2019. gads (Avots: Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida un dzimuma NACE 2.red.)

Aplūkojot (6. att.) autors secināja, ka pēdējo desmit gadu laikā salīdzinot 2009. gadu ar 2019 gadu nodarbināto sieviešu skaits šajā sektorā ir samazinājies par 13.8 tūkstošiem. Šis ir ļoti vērā ņemams skaitlis, kuru pēc autora domām, varētu ietekmēt dažādi ārējie faktori, piemēram, atalgojums, izaugsmes iespējas un tamlīdzīgi. Aplūkojot vīriešu tendences darba ziņā šajā segmentā vērojama neliela izaugsme, piemēram, 2009. gadā šajā sektorā strādāja 54,5 tūkstoši, taču 2019. gadā 56,1 tūkstošis. Tas ir par 1,6 tūkstošiem vairāk. Tomēr jāņem vērā arī fakts, ka šīs desmitgades laikā ir bijuši gan nodarbināto skaita pieaugumi, gan kritumi.

Kā jau autors minēja šī darba teorētiskajā daļā, tad atalgojums ir viens no motivācijas veidiem. Ļoti svarīgi ir uzzināt vidējo atalgojumu nozarē, kā arī, vai tas pēdējo gadu laikā ir mainījies. Atalgojums katrā mazumtirdzniecības uzņēmumā noteikti ir atšķirīgs, tas varētu būt skaidrojams ar dažādiem aspektiem, piemēram, uzņēmuma peļņas, darbinieku skaita un cietiem tiešiem vai netiešiem faktoriem. Autors uzskata, ka alga ir viens no svarīgākajiem faktoriem izvēloties darba vietu, jo līdztekus darba dzīvei pastāv arī privātā. Katram cilvēkam ir savas saistības un maksājumi, kas tiešā mērā arī nosaka cik minimums būtu jāpelna, lai par tām varētu norēķināties.

Centrālās statistikas pārvalde ir publiskojuši datus par vidējo darba samaksu nozarēs un mazumtirdzniecība nav izņēmums. Autors (7. att.) ir apkopojis informāciju par atalgojumu mazumtirdzniecības nozarē izņemot automobiļu un motociklu tirdzniecību.



7. att. Vidējā bruto darba samaksa mazumtirdzniecībā, izņemot automobiļus un motociklus (eiro) Latvijā, laika periodā no 2016.gada 2. ceturkšņa līdz – 2020 2. ceturksnim (Avots: CSP Strādājošo mēn...)

Aplūkojot diagrammu par vidējo darba samaksu mazumtirdzniecībā (7. att.) var redzēt, ka izmaiņas pēdējo piecu gadu laikā ir notikušas. Salīdzinot 2016. gada 2. ceturksni ar 2020. gada 2.ceturksni vidējā samaksa ir palielinājusies par 173 eiro. Šādu kāpumu varēja ietekmēt arī minimālās algas celšana, kura pēdējos piecos gados ir palielinājusies. Pašlaik Latvijas minimālā alga 2020. gadā ir 430 Eiro pirms nodokļu nomaksas.

Publiski pieejamajā preses relīzē Centrālās statistikas pārvalde minējusi, ka 2020. gada 1. ceturksnī, salīdzinot ar 2019. gada 1. ceturksni, vidējā mēneša bruto darba samaksa par pilnas slodzes darbu pieauga par 6,6 % jeb 68 eiro, sasniedzot 1 100 eiro. (CSP, Vidējā darba...). Izvērtējot šo informāciju ar (7. att.) minētajiem datiem, var secināt, ka mazumtirdzniecības nozarē atalgojums ir zem vidējā visā valstī. Šāds fakts varētu veicināt neapmierinātību un motivācijas trūkumu darbinieku vidū tieši autora pētāmajā nozarē, taču ir cilvēki, kuriem atalgojums ir sekundārs.

## 2.2. Pētāmo uzņēmumu analīze

Autors savā bakalaura darbā pētīja trīs būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumus. Autora izvēli noteica uzņēmumu lielums, kā arī galvenā atrašanās vieta. Visi uzņēmumi nodarbojas ar mazumtirdzniecību, tāpēc tie savstarpēji ir salīdzināmi. Katrs no uzņēmumiem Latvijas tirgū ir ienācis dažādos laika periodos. Respektējot uzņēmumu pārstāvju lūgumus un politiku, uzņēmumi šajā darbā ir šifrēti neatklājot to identitātes. Uzņēmumu pārstāvji šādu lēmumu skaidroja ar to, ka viņi nevēlas nodot šāda veida informāciju atklātā formātā, jo tas

var ietekmēt to darbību. Visi aptaujātie uzņēmumi un to struktūras atrodas Rīgā vai Rīgas reģionā. Lai noteiktu uzņēmuma lielumu, pēc standartiem nepieciešams noskaidrot uzņēmumu iedalījumu pēc lieluma. Latvijā ir izstrādātas vadlīnijas pēc kurām var noteikt uzņēmuma statusu – mazs vidējs, liels (1. tabula).

1.tabula. Mazā, vidējā komersanta noteikšanas kritēriji (Avots: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra)

	<b>Darbinieku skaits</b>		<b>Apgrozījums</b>		<b>Bilance</b>
Mikro	<10	un	≤ 2 milj. EUR.	vai	≤ 2 milj. EUR.
Mazs	<50	un	≤ 10 milj. EUR.	vai	≤ 10 milj. EUR.
Vidējs	<250	un	≤ 50 milj. EUR.	vai	≤ 43 milj. EUR.

Uzņēmums SIA "A" komercregistrā reģistrēts 2015 gadā. Pēc publiski pieejamās informācijas datubāzē "Lursoft" uzņēmumā 2019. gadā strādāja 389 cilvēki. Šī uzņēmuma apgrozījums 2019. gadā bija 81 928 301 Euro un tīrā peļņa 10 371 208 Euro. Salīdzinot šos finanšu datus ar komersanta noteikšanas kritērijiem (1. tabula) var secināt, ka šis ir liels uzņēmums. Šis mazumtirdzniecības uzņēmums salīdzinājumā ar pārējiem uzņēmumiem, kurus šī darba autors analizēs ir visjaunākais. Uzņēmumam ir viens veikals, kurš atrodas Rīgas reģionā. Uzņēmums savu veikalu atvēra 2018. gada otrajā pusē un līdz šim sevi pierādījis kā lielu spēlētāju mazumtirdzniecības nozarē.

Autors šī darba ietvaros veica arī pētījumu uzņēmumā SIA "B". Arī šim uzņēmumam komercdarbības veids ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, kas nozīmē to, ka pamatkapitāls sastāv no pamatkapitāla daļu nominālvērtības kopsummas. Uzņēmums Latvijas komercregistrā iekļauts 2004. gadā. Kopš tā laika uzņēmums ir attīstījies un šobrīd uzņēmumam visā Latvijā ir 9 veikali. Četri no šiem veikaliem atrodas Rīgas reģionā, taču pārējie citos Latvijas rajonos. Šī uzņēmuma apgrozījums pēc publiski pieejamās informācijas 2019. gadā bija 249 203 388 Euro, taču peļņa pēc nodokļu nomaksas 15 560 562 Euro. Pēc uzņēmuma lieluma šo var nosaukt par lielo uzņēmumu, jo darbinieku skaits un apgrozījums pārsniedz 50 miljonus Euro. Šis uzņēmums mazumtirdzniecības sektorā nodrošina aptuveni

1700 darbiniekus, kuri strādā gan veikalos, gan noliktavās. Šis uzņēmums ir viens no vadošajiem būvmateriālu / mājsaimniecības preču segmentā.

Uzņēmums SIA "C" Latvijā savu darbu sāka 2005 gadā liecina komercreģistrā publicētā informācija. Šajā uzņēmumā strādā aptuveni 210 cilvēku. Uzņēmumam ir 11 veikali, kuri pamatā atrodas Rīgas reģionā. Pārējos Latvijas reģionos atrodas 3 veikali. Uzņēmuma apgrozījums 2019. gadā bija 64 183 68 Euro, bet peļņa pēc nodokļu nomaksas sasniedza 1 197 478 Euro. Finanšu rādītājus salīdzinot pēc (1.tabula) komersanta noteikšanas kritērijiem, var secināt, ka tas ir vidēja lieluma uzņēmums. Arī šis uzņēmums ir viens no vadošajiem mazumtirdzniecības sektorā.

Visos iepriekš minētajos uzņēmumos šī darba autors veica darbinieku anketēšanu ar kuru palīdzību tika noskaidroti darbinieku motivējošie faktori. Balstoties uz iegūtajiem datiem tiks izstrādātas rekomendācijas darbinieku motivēšanas paaugstināšanai mazumtirdzniecības uzņēmumiem Latvijā.

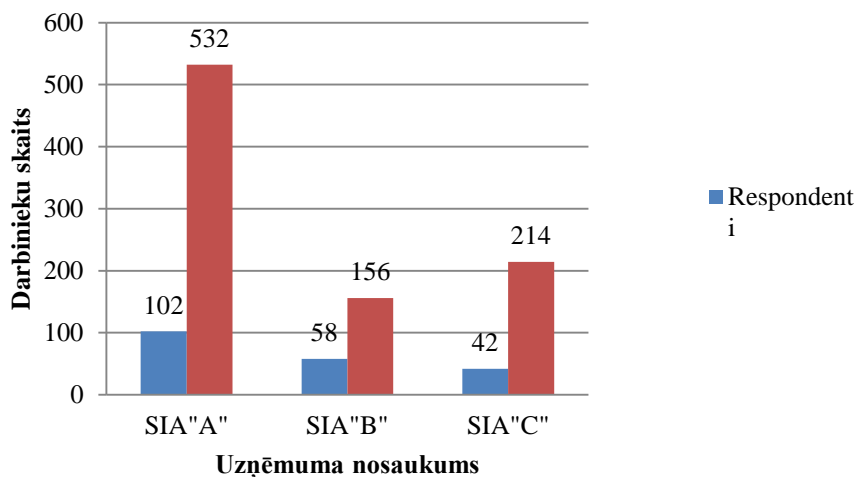
### **2.3. Būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumu darbinieku aptaujas rezultāti**

Autors šī darba ietvaros veica pētījumu trīs būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumos. Pamatojoties uz teorijā aplūkoto informāciju autors izveidoja aptauju (sk. 2. pielikumu). Aptauja tika izsūtīta interneta vidē. Kopējais aptaujāto darbinieku skaits autora izvēlētajos trīs būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumos ir 202 respondenti. Kopumā autors aptaujāja 104 sievietes, 97 vīriešus un 1 respondents šajā jautājumā atbildēja "Cits". Visos trīs uzņēmumos, kuros autors veica aptaujas strādā vienlīdzīgā daudzumā gan sievietes, gan vīrieši. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka visos uzņēmumos ir dažādas nodaļas, piemēram, ir nodaļas, kur pārsvarā ir vīrieši, bet ir arī tādas, kurās pārsvarā ir sievietes. Iepriekš izanalizētajos datos par nodarbinātību mazumtirdzniecībā un vairumtirdzniecībā varēja novērot sieviešu īpatsvaru šajos uzņēmumos, taču autora aptaujātajos uzņēmumos situācija ir vienlīdzīgāka (2.tabula).

2.tabula. Respondentu sadalījums pa uzņēmumiem un dzimumiem (Avots: Autora apkopojums)

<b>Uzņēmuma nosaukums</b>	<b>Sievietes</b>	<b>Vīrieši</b>	<b>Cits</b>	<b>Kopā</b>
SIA "A"	53	49	0	102
SIA "B"	31	27	0	58
SIA "C"	20	21	1	42

Svarīgi ir piebilst to, ka uzņēmumā SIA "B" autors dažādu iemeslu dēļ aptaujāja tikai vienu no vairākām filiālēm. Aprēķinot proporcionāli respondentu skaitu pret darbinieku skaitu sanāk, ka uzņēmumā SIA "A" aptaujāti 19,24%, SIA "B" 37,1%, SIA "C" 19,62% darbinieku. Uzņēmumā SIA "Z" Respondentu skaits ir 102, taču kopējais darbinieku skaits aptaujas laikā bija 532. Uzņēmumā SIA "B" no 156 darbiniekiem aptaujāja 58 darbiniekus. Uzņēmumā SIA "C" tika aptaujāti 42 respondenti no kopumā 214 darbiniekiem (8.att.)



8.att. Darbinieku skaita salīdzinājums pret respondentu skaitu (Avots: Autora apkopojums)

Kā otro jautājumu darba autors respondentiem jautāja par viņu vecumu. Šāda informācija nepieciešama, lai noskaidrotu gan vidējo vecumu, gan arī biežāk sastopamo respondentu vecumu, lai varētu izdarīt secinājumus. Šajā jautājumā visi respondenti atbildēja norādot pilno vecumu. Šis jautājums bija kategorizēts, kā obligāti aizpildāms jautājums. Visos autora aptaujātajos uzņēmumos kopējais atbilžu skaits šajā jautājumā ir 202. Mūsdienās dažādos amatos un uzņēmumos strādā dažāda vecuma cilvēki, taču, lai noskaidrotu kāds ir vidējais darbinieku vecums būvmateriālu un mājāsaimniecības preču uzņēmumos, tad autors veica aprēķinus. Autors aprēķināja vidējo vecumu uzņēmumos atsevišķi un pēc tam arī kopā, lai redzētu vai veidojas kādas atšķirības. Uzņēmumā SIA "A" vidējais vecums ir 32,99 gadi, SIA "B" 37,19 gadi un SIA "C" 34,33 gadi. Visos aptaujātajos uzņēmumos vidējais vecums ir 34,48 gadi. IZanalizējot katru no uzņēmumiem atsevišķi un kopā autors secināja, ka vidējais vecums šajā nozarē strādājošajiem atšķiras tikai maksimums piecu gadu robežās (3.tabula). Autors uzskata, ka ļoti svarīgs aspekts pētot būvmateriālu un mājāsaimniecības preču segmentu ir noskaidrot visbiežāk sastopamo darbinieku vecumu katrā no uzņēmumiem. Uzņēmumā SIA "A" visbiežāk sastopamais vecums ir 31 gads. Uzņēmumā SIA "B" un SIA "C" visbiežāk

sastopamais darbinieku vecums ir 27 gadi. Taču visiem aptaujātajiem respondentiem visbiežāk norādītais vecums bija 31 gads (3. tabula).

3.tabula. Aptaujāto uzņēmumu darbinieku vidējais vecums, moda un mediāna

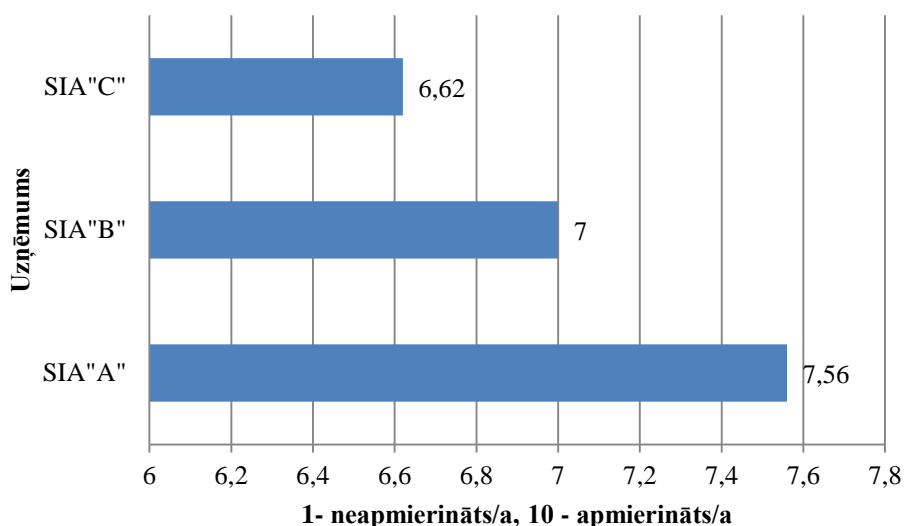
Uzņēmuma nosaukums	Vidējais vecums	Moda	Mediāna
SIA "A"	32,99	31	31
SIA "B"	37,19	27	36,5
SIA "C"	34,33	27	32,5
Kopā	34,48	31	32

Pēc autora uzskatiem, analizējot darbinieku vecumu ļoti noderīgi būtu noskaidrot arī mediānu. Mediāna attēlo vidējo skaitlisko vērtību visus datus sakārtojot augoši vai dilstoši. Mediāna ir skaitlis, kurš atrodas šīs rindas vidū. Veicot datu analīzi, autors nonāca pie secinājuma, ka mediāna visos uzņēmumos nav vienāda. SIA "A" mediāna ir viszemākā – 31 gads, par 1,5 gadiem lielāka tā ir uzņēmumā SIA "C". Salīdzinot uzņēmumu SIA "A" ar SIA "B" autors secināja, ka uzņēmumā SIA "B" mediāna ir par 5,5 gadiem lielāka. Visos aptaujātajos uzņēmumos kopā mediāna ir 32 gadi. Pēc šo datu apstrādes autors secināja, ka kopumā būvmateriālu un mājsaimniecības preču tirdzniecības nozarē vērojams samērā jauns darbaspēks, tas varētu būt skaidrojams arī ar darba specifiku un nepieciešamajām mūsdienu zināšanām.

Vēl vien būtiska lieta, kura ir jānoskaidro, lai varēti sekmīgi uzlabot darbinieku motivēšanu būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumos ir noskaidrot apmierinātību ar darbu. Autors aptaujā iekļāva šādu jautājumu "Cik kopumā esat apmierināts/a ar savu darbu uzņēmumā?". Autors grib noskaidrot esošo situāciju darbinieku vidū visos trīs uzņēmumos. Arī šis jautājums bija obligāti jāaizpilda visiem aptaujas dalībniekiem. Respondentiem uz šo jautājumu bija jāatbild atzīmējot esošo situāciju desmit ballu sistēmā, kur 1 bija neapmierināts/a, bet 10 bija apmierināts.

Aprēķinot vidējo darbinieku apmierinātību respondentu darba vietās nonācu pie secinājuma, ka pastāv skaitliskas atšķirības katrā no uzņēmumiem. Uzņēmumā SIA "A" darbinieki no visiem aptaujātajiem uzņēmumiem ir visvairāk apmierināti ar savu darbu. Respondenti šajā uzņēmumā savu apmierinātību novērtēja ar 7,56 ballēm. Tomēr pārējos uzņēmumos vidējais

rādītājs ir nedaudz sliktāks – SIA”B” 7 un SIA”C” darbinieki savu apmierinātību novērtēja ar 6,62 (9.att.). Pēc autora domām tas var būt saistīts gan ar dažādiem nemateriālajiem vai materiālajiem apstākļiem, jo katra uzņēmuma piedāvātie labumi atšķiras. Iespējams šeit ir jāņem vērā arī uzņēmumu darbības ilgums Latvijā. Piemēram, uzņēmumā SIA”A” darbinieki ir visapmierinātākie ar darbu kopumā, taču šis uzņēmumā sāka strādāt tikai 2015. gadā, līdz ar to kolektīvs ir samērā jauns un vēl nav tik pieredzējis kā pārējos uzņēmumos. Autors uzskata, ka salīdzinoši jaunos uzņēmumos dažādi procesi un sistēmas ir modernizētas tā, lai darbs būtu paveicams maksimāli viegli, ātri un efektīvi, taču mazliet vecākos uzņēmumos procesu uzlabošana un dažādu risinājumu ieviešana var aizņemt gana ilgu laiku.



9.att. Darbinieku vidējā apmierinātība ar darbu uzņēmumos SIA”A”, SIA”B”, SIA”C”

(Avots: Autora apkopojums)

Autors uzskata, ka šo kopējo darbinieku apmierinātību varētu ietekmēt arī materiālie bonusi, piemēram, prēmijas, subsidēta ēdināšana, veselības apdrošināšana un citi. Visu trīs uzņēmumu kopējais vidējais aritmētiskais apmierinātības līmenis 10 ballu sistēmā ir 7,06. Vērtējot šo skaitli noteiktajā mēra skalā, autors secina, ka darbinieku apmierinātība ir labā līmenī Latvijā.

Motivāciju kolektīvā var izvērtēt arī pēc tā cik ilgi konkrētie darbinieki jau strādā uzņēmumā. Autors respondentiem uzdeva jautājumu par darba stāžu šajā uzņēmumā, jeb “cik ilgi strādājat šajā uzņēmumā?”. Autors šim jautājumam nenoteica atbilžu variantus, jo tā var iegūt precīzākus un detalizētākus datus par katru no respondenta. Autors apkopojot izmantoja tikai pilnus nostrādātus gadus un mēnešus. Daži atbilžu varianti rezultātos nav iekļauti, jo tie tikuši norādīti neprecīzi, vai neatbilstoši uzdotajam jautājumam (4. tabula). Autors apkopojot

respondentu sniegtās atbildes no nonāca pie secinājuma, ka vislielākais vidējais stāžs ir uzņēmumā SIA”B” – 4,07 gadi. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka šis uzņēmums savu darbību Latvijā sāka 2004. gadā. Kā otrs uzņēmums ar lielāko darbinieku stāžu tajā ir uzņēmuma SIA”C”, kurā vidējais darbinieku stāžs uzņēmumā ir 3,23 gadi. Taču uzņēmums ar vismazāko darbinieku stāžu uzņēmumā ir SIA”A”, taču te ir jāņem arī vērā iepriekš minētais fakts, ka uzņēmums savu darbību Latvijā uzsāka tikai 2015. gadā un aktīvi savus darbinieku piesaistījis pēdējos gadu laikā.

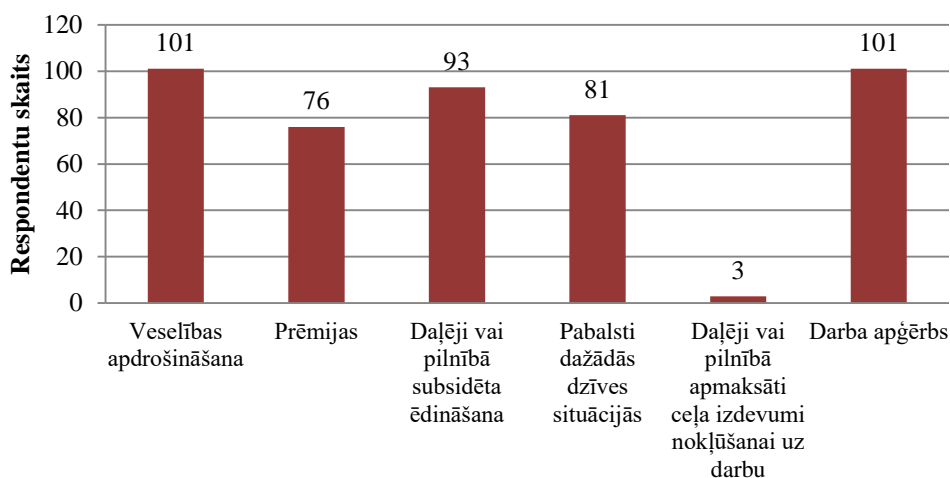
4.tabula. Darbinieku stāžs uzņēmumos (Avots: Autora apkopojums)

<b>Uzņēmuma nosaukums</b>	<b>Vidējais stāžs uzņēmumā</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediāna</b>
SIA “A”	1,58	2	1,50
SIA “B”	4,07	3	4,00
SIA “C”	3,23	2	2,75
Kopā	2,71	2	2,00

Autors uzskata, ka apkopojot informāciju par darbinieku stāžu svarīgi ir aprēķināt arī modu, jeb visbiežāk sastopamo darbinieku stāžu uzņēmumā. Šeit paveras daudz savādāka aina, nekā tas bija vērojams aprēķinot vidējo vecumu, jo piemēram atšķirība starp visiem trim uzņēmumiem ir tikai 1 gads. Uzņēmumā SIA”A” un SIA”C” darbinieku stāža moda ir 2, taču uzņēmumā SIA”B” 3. Pēc šī apkopojuma var secināt, ka uzņēmumā liela daļa darbinieku strādā aptuveni 2-3 gadus. Var secināt, ka uzņēmumā SIA”B” un SIA “A” pastāv liela mainība, jo šie uzņēmumi Latvijas tirgū darbojas jau vairāk par desmit gadiem. Autors apkopojot datus par darbinieku stāžu aprēķināja arī modu. Skaitli, kurš sakārtojot datus augošā vai dilstošā secībā atrodas pašā virknes vidū. Uzņēmumā SIA”A” mediāna ir 1,5, uzņēmumā SIA”B” - 4, taču SIA”C” tā ir 2. Kopumā visos uzņēmumos vidējais stāžs darbiniekiem ir 2,71 gadi.

Veidojot aptauju darba autors vēlējās noskaidrot kādus papildus bonusus uzņēmumi piedāvā saviem darbiniekiem. Šajā jautājumā respondenti varēja atzīmēt vairākus variantus, jo ir uzņēmumi, kuri piedāvā dažādus papildus bonusus (10. att.). Nenoliedzami darbiniekiem ļoti svarīgi ir arī materiālie bonusi, tādēļ ļoti svarīgi ir noskaidrot kādus bonusus uzņēmumi piedāvā. Izanalizējot datus, autors nonāca pie secinājuma, ka “Veselības apdrošināšana” un “Darba apģērbs” ir tie bonusi, kurus darbinieki ir saņēmuši visvairāk. Abās šajās kategorijās atbilžu skaits ir 101, no 102 kopā aptaujātajiem darbiniekiem šajā uzņēmumā. Kā nākamo

visplašāk izmantoto bonusu šajā uzņēmumā var minēt “Daļēji vai pilnībā subsidētu ēdināšanu”. Šo, kā papildus bonusu ir atzīmējuši 93 respondenti no 102.



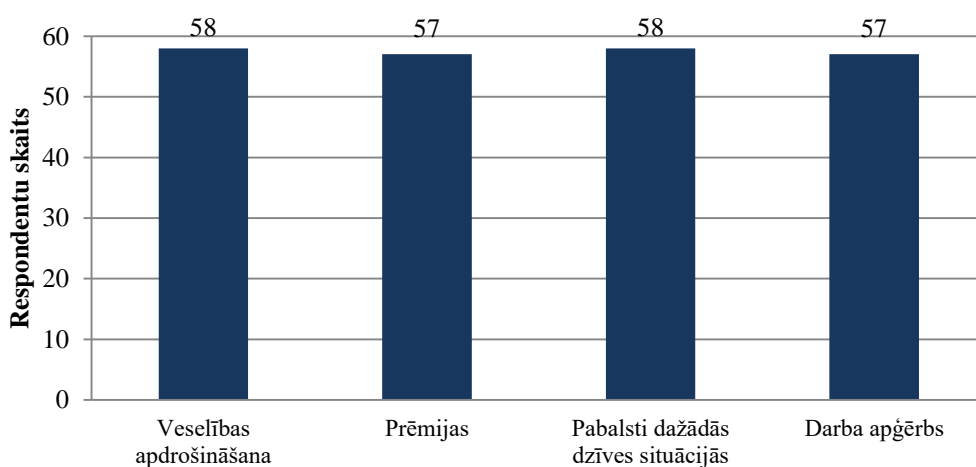
10. att. SIA”A” piedāvātie bonusi (Avots: Autora apkopojums)

Šis bonus darbiniekiem ļauj ietaupīt līdzekļus uz lietu, kurā ikdienā tiek tērti ievērojami līdzekļi. Aplūkojot sadaļu “Pabalsti dažādās dzīves situācijās” novērjams, ka lielākā daļa darbinieku, jeb 81 respondents no 102 atzīmējis, ka šāds bonuss tiek piedāvāts. Tomēr jāsaprot, ka 21 respondents uz šo jautājumu nav atbildējis. Runājot par prēmijām redzama situācija, ka no 102 respondentiem atzīmi “Prēmijas” atzīmējuši tikai 76 darbinieki. Šāda situācija var rasties dažādu iemeslu dēļ, piemēram, uzņēmumā, iespējams prēmiju sistēma netiek piedāvāta visiem darbiniekiem, vai arī ir citi iemesli, piemēram, plānu neizpildīšana, vai arī uzņēmuma politika prēmijas atļauj izmaksāt tikai pēc noteikta nostrādātā laika. Vismazāk respondentu, kopumā trīs atbildējuši, ka bonuss “Daļēji vai pilnībā apmaksāti ceļa izdevumi nokļūšanai uz darbu” viņiem ir bijuši (10. att.). Kopumā uzņēmumā eksistē 6 papildus bonusi, taču daļu no tiem saņem teju katrs darbinieks, taču dažus no tiem saņem tikai retas, bet ka jau autors iepriekš minēja, tad tas varētu būt saistīts ar dažādiem darba amatiem un uzdevumiem. Taču bija 5 respondenti, kuri sniedza atbildi atzīmējot “Cits”. Šie respondenti minēja šādus papildus bonusus, kuri nebija iekļauti manis sagatavotajos variantos:

- Sporta nodarības;
- Bezmaksas kafija, augļi, visi kancelejas piederumi, bezmaksas elpceļu aizsargmasakas;
- Darbinieku saliedēšanās pasākumi;
- Portatīvais dators, uzņēmuma iekšējie pasākumi, iesaiste uzņēmuma attīstībā.

Salīdzinot uzņēmumu SIA”A” ar SIA”B”, redzams, ka piedāvāto papildus bonusu klāsts ir atšķirīgs. Šādus papildus bonusus nereti uzņēmumos ir dažādi, un arī šie izpētītie uzņēmumi

nav izņēmums. Kopumā šajā jautājumā sniegtas 230 atbildes (11.att.). Pēc respondentu norādītā uzņēmums piedāvā šāds papildus bonusus - veselības apdrošināšanu, prēmijas, pabalsti dažādās dzīves situācijās, darba apģērbs. Šajā uzņēmumā ir vērojama diezgan liela vienprātība par bonusiem. Veselības apdrošināšanu no 58 respondentiem kopumā saņēmuši visi. Runājot par prēmijām, tikai viens no aptaujātajiem respondentiem nav atzīmējis šo kā papildus piedāvāto bonusu. Visi vienprātīgi norādīja, ka uzņēmums piedāvā pabalstus dažādās dzīves situācijās. Un visi respondenti norādīja, ka uzņēmums piedāvā arī darba apģērbu. Salīdzinājumā ar uzņēmumu SIA”A” var redzēt, ka darbiniekiem tiek piedāvāti skaitliski mazāk bonusus, taču darbinieki par tiem ir informēti.

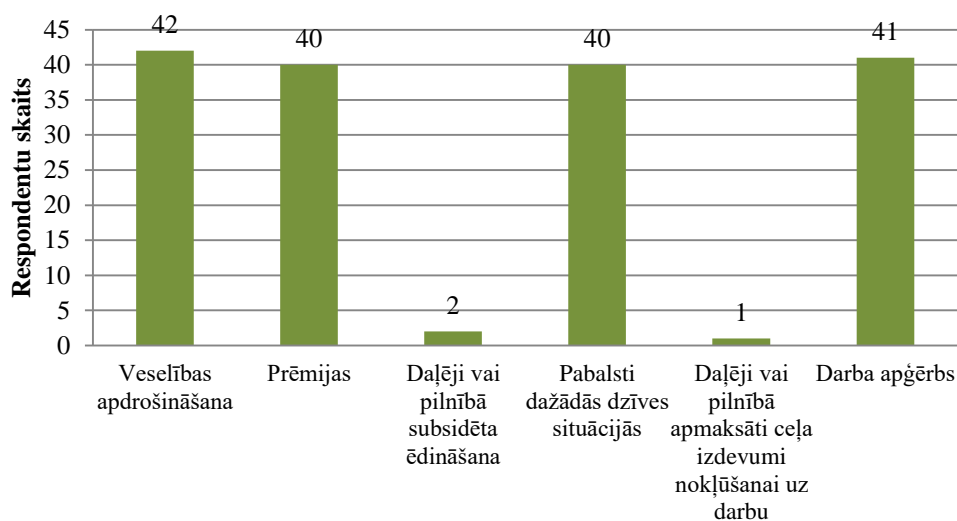


11. att. SIA”B” piedāvātie bonusi (Avots: Autora apkopojums)

Šajā uzņēmumā noteikti ir vērojama vienlīdzības tendence, kuru bieži vien uzņēmumi aizmirst. Iespējams, Uzņēmumā SIA”A” iesniegtās atbildes bija tik dažādas, jo uzņēmums līdz galam nebija sīki un detalizēti informējis par saviem papildus piedāvātajiem labumiem. Autors uzskata, ka šeit varētu atkārtot teorijā minēto, ka nereti uzņēmumi paši ir sapinušies savos piedāvātajos bonusos.

Analizējot uzņēmumu SIA”C” autors noskaidroja, ka tiek piedāvāti kopumā 6 papildus bonusi. Uzņēmums SIA”C” piedāvā- veselības apdrošināšanu, prēmija, daļēji vai pilnībā subsidētu ēdināšanu, pabalstus dažādās dzīves situācijās, daļēji vai pilnībā apmaksātus ceļa izdevumus (12. att.). Analizējot iegūtos datus no respondentu atbildēm autors nonāca pie secinājuma, ka arī šajā uzņēmumā darbinieki ir informēti par piedāvātajiem bonusiem. Kategorijā “Pabalsti dažādās dzīves situācijās” un “Prēmijas” no kopumā aptaujātajiem 42 respondentiem 40 atzīmēja, ka šie bonusi tiek piedāvāti. Veselības apdrošināšanu atzīmēja 42

respondents, kas ir augstākais rezultāts šajā jautājumā. Atbilžu variantu “Darba apgērbs” atzīmēja 41 respondents.

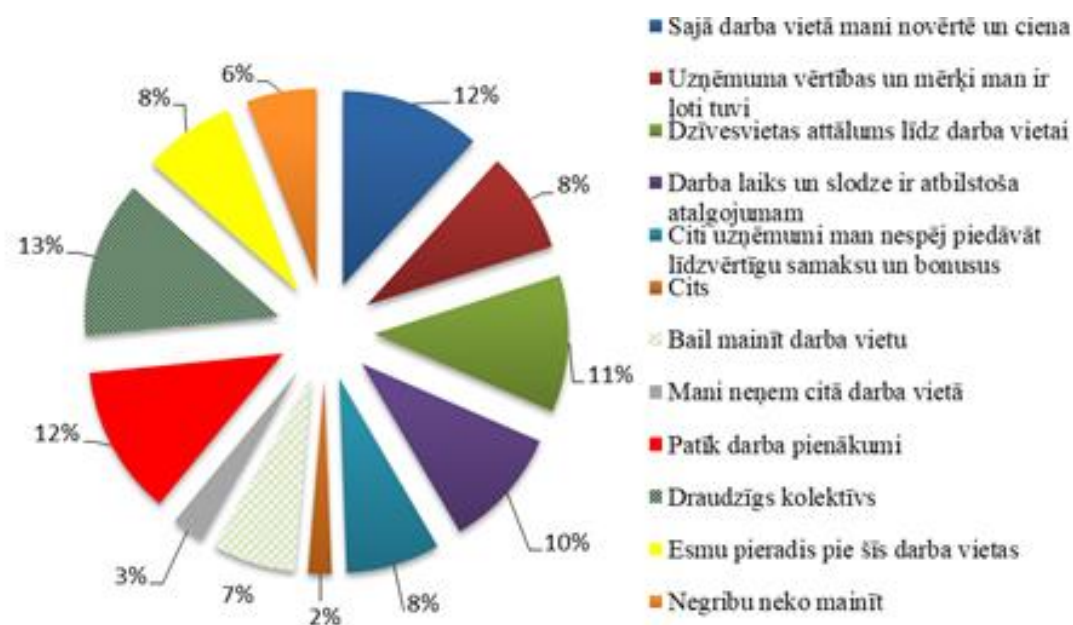


12. att. SIA”C” piedāvātie bonusi (Avots: Autora apkopojums).

Vismazākais atbilžu skaits tika sniegts tādām atbildēm kā “Daļēji vai pilnībā subsidēta ēdināšana” un “Daļēji vai pilnībā Apmaksāti ceļa izdevumi nokļūšanai uz darbu”. Uz šiem atbildēja tikai 1 līdz 2 respondenti (12.att.). Kopumā šī uzņēmuma piedāvātie papildus bonusi ir tādi paši kā uzņēmumā SIA”C”. Par šajā uzņēmumā piedāvātajiem bonusiem darbinieki ir labi informēti.

Autors uzskata, ļoti noderīgi veicot darbinieku aptauju par motivāciju ietekmējošiem faktoriem bija uzdot jautājumu par to, kāpēc joprojām strādājat šajā uzņēmumā. Šajā jautājumā tika piedāvāti 11 sagatavoti atbilžu varianti un viens brīvā stila jautājums gadījumā, ja iemesls ir cits. Respondenti varēja izvēlēties vairākus variantus, jo iespējams, iemesli var būt vairāki, gan materiālie, gan nemateriālie. Kopumā uzņēmumā SIA”A” sniegto atbilžu skaits bija 366. SIA”B kopumā iesniegtas 170 atbildes, taču SIA”C” atbilžu skaits ir vismazākais – 130 (13. att.). Lai uzskatāmāk parādītu situāciju par visiem uzņēmumiem, autors iegūtos datus pārvērta procentu izteiksmē. Kopā par šo jautājumu tika saņemtas 666 atbildes. Protams, faktori, kāpēc darbinieks joprojām strādā uzņēmumā ir dažādi, taču visizplatītākais atbilžu variants ar 13% ir “Draudzīgs kolektīvs”. Šis faktoru var minēt kā nemateriālu, taču ļoti uzskatāmi šeit var pateikt, ka arī uzņēmuma kolektīva mikroklimate ir ļoti svarīgs. 12% aptaujāto atbildēja, ka iemesls, kāpēc joprojām viņš vai viņa strādā uzņēmumā ir tas, ka patīk darba pienākumi. Kā jau autors teorijā rakstīja, tad viens no priekšnoteikumiem kvalitatīvai darba izpildei ir tas, vai konkrētais darbs cilvēkam patīk. No

visiem iesniegtajiem atbilžu variantiem 11% norādīja, ka ļoti noteicošs fakts darba vietai ir tās attālums līdz mājai.



13.att. Kāpēc darbinieki joprojām strādā šajos uzņēmumos (Avots: Autora apkopojums)

No 666 atbildēt 10% norādīti pie faktora “Darba laiks un slodze atbilst atalgojumam”. 8% no visām balsīm saņem trīs kategorijas- “esmu pieradis pie šīs darba vietas”, “uzņēmuma mērķi un vērtības man ir ļoti tuvi”, “citi uzņēmumi man nespēj piedāvāt līdzvērtīgu samaksu un bonusus”. 7% no visiem atbilžu variantiem ir atzīmēti pie varianta “Bail mainīt darba vietu”. Šo atbilžu variantu var skaidrot arī ar to, ka cilvēkiem patīk drošības sajūta. 6% no visiem atbilžu variantiem atzīmēti pie “negribu neko mainīt”. Vismazāk atzīmētās atbildes ir “mani neņem citā darba vietā” un “Cits” (13.att.). Šī darba autors apkopojis arī sniegtās atbildes “Cits” (5.tabula).

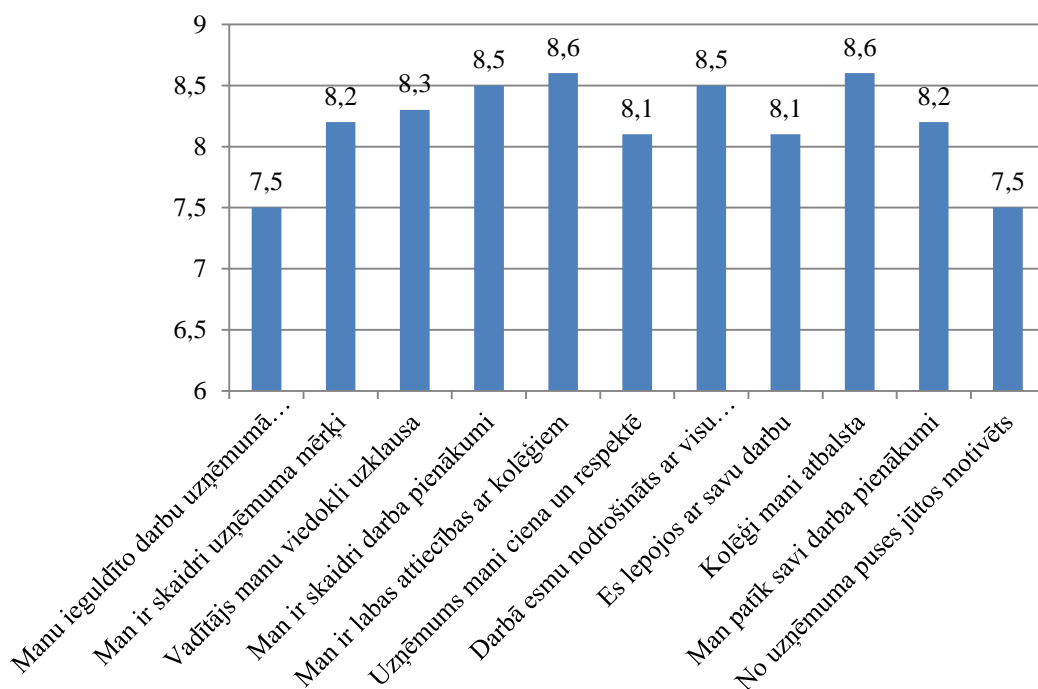
5.tabula. Atbilžu varianti “Cits” sadaļā jautājumam par to kāpēc Jūs joprojām strādājat šajā uzņēmumā (Avots: Autora apkopojums).

<b>Citas atbildes</b>
Viss patīk
Pandēmijas laikā neko stabilāku nevar atrast
Darbs ir interesants un sniedz iespēju profesionāli pilnveidoties
Atbilstošs atalgojums
Veselības apdrošināšana, jo ne visur to piedāvā
“Forši” var apvienot ar studijām
Covid periods nav īstais laiks, kad mainīt darbu. Riskanti.

Rēķinu samaksu neviens nav atcēlis
Covid-19 ietekme uz darba tirgu
Situācija valstī
Man šī darba vieta ļoti patīk
Ģimenes apsvērumu dēļ
Rēķini, kuri jāmaksā

Lielākais vairākums kā neiekļautos faktoros min situāciju valstī, kā arī Covid-19 apstākļus (5. tabula).

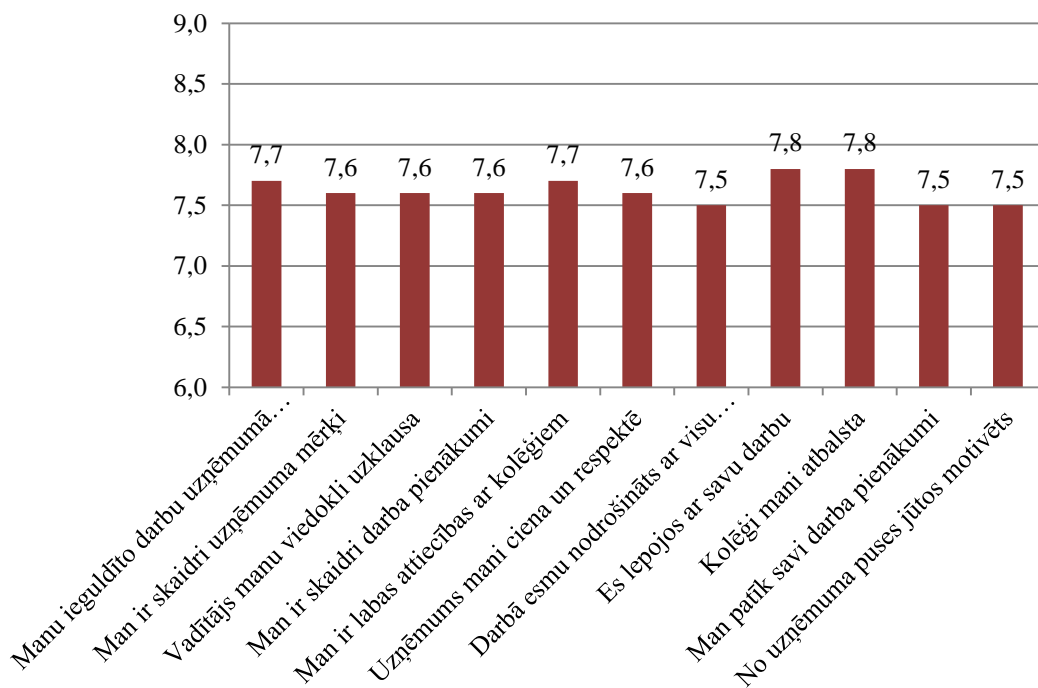
Autors respondentiem uzdeva jautājumus, kuros bija jānovērtē dažādi apgalvojumi 10 ballu skalā, kur 1- pilnīgu nepiekrītu un 10 pilnīgi piekrītu.



14. att. SIA”A” respondentu vidējais novērtējums pēc 10 ballu sistēmas par dažādiem apgalvojumiem (Avots: Autora apkopojums)

Šādi varēja noskaidrot darbinieku viedokli par dažādiem apgalvojumiem, kuri ietekmē motivāciju. Autors kopumā respondentiem piedāvāja izteikt savu viedokli ballēs 12 apgalvojumiem. Kā pirmo uzņēmumu autors izvēlējās analizēt uzņēmumu SIA”A”. Šajā uzņēmumā zemākais vērtējums ir 7,5 balles, taču visaugstākais ir 8,6 balles (14.att.). Viszemāk respondenti ir novērtējuši apgalvojumu “manu ieguldīto darbu uzņēmumā novērtē atbilstoši” un “no uzņēmuma puses jūtos motivēts”. Šiem apgalvojumiem vidējais novērtējums 10 ballu sistēmā ir 7,5. Šos rezultātu uzņēmums varētu papētīt daudz detalizētāk,

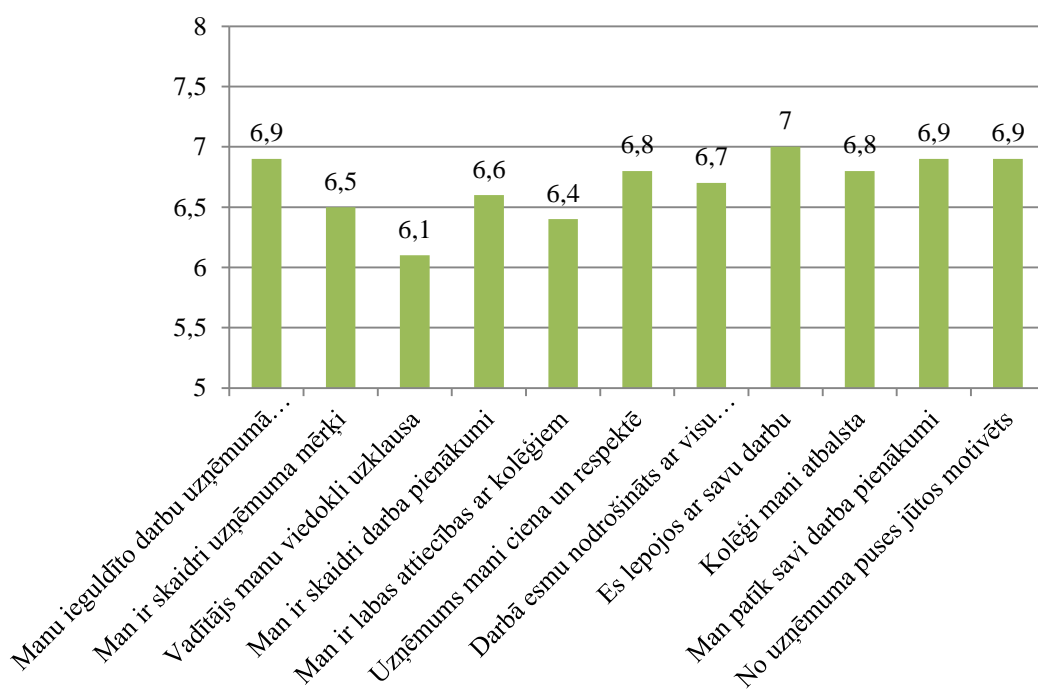
piemēram, veicot individuālās pārrunas ar darbiniekiem. Ļoti iespējams, šādi tiktu atrastas uzlabojamās jomas. Visaugstāk darbinieki ir novērtējuši šādus apgalvojumus – “man ir labas attiecības ar kolēģiem” un “Kolēģi mani atbalsta”. Abu iepriekš nosaukto faktoru vidējais vērtējums ballēs ir 8,6 (14. att.). Tas norāda uz to, ka uzņēmumā kopumā ir ļoti draudzīgs kolektīvs, līdz ar apmierinātības celšana uzņēmumā būs jāpanāk ar citu faktoru uzlabošanu.



15. att. SIA”B” respondentu vidējais novērtējums pēc 10 ballu sistēmas par dažādiem apgalvojumiem (Avots: Autora apkopojums)

Autors analizējot iegūtos datus no uzņēmuma SIA”B” secināja, ka situācija respondentu vidū salīdzinot ar uzņēmumu SIA”A” ir atšķirīga. Šajā uzņēmumā apmierinājums 10 ballu sistēmā bija daudz vienmērīgāks. Zemākais novērtējums ballēs uzņēmumā SIA”B” ir apgalvojumiem – “no uzņēmuma puses jūtos motivēts”, “man patīk savi darba pienākumi”, “Darbā esmu nodrošināts ar visu nepieciešamo”. Šajos apgalvojumos vidējais vērtējums ballēs ir 7,5. Šis autors uzskata par uzlabojamajām jomām uzņēmumā. Visaugstāk novērtētie apgalvojumi ir “es lepojos ar savu darbu” un “kolēģi mani atbalsta”. Šos apgalvojumus respondenti uzņēmumā SIA”B” novērtēja ar 7,8 ballēm ( 15.att.). Salīdzinot uzņēmumu SIA”A” ar SIA”B” ir novērojums, ka apgalvojums “no uzņēmuma puses jūtos motivēts” ir novērtēts ar vismazāk ballēm. Autors uzskata, ka šādi dati liecina par to, ka darbinieki gaida vairāk nekā viņiem tiek sniegts, gan materiālā, gan nemateriālā ziņā. Uzņēmumā SIA”B” visi faktori vidēji ir novērtēti ļoti līdzīgi, jo starp augstāko un zemāko vērtējumu ir tikai 0,3 ballu robeža.

Visos uzņēmumos aptaujāto skaits atšķīrās, tāpat arī darbinieku kopskaits. Uzņēmumā SIA”C” tika aptaujāti 42 respondenti, kura sniedza savu viedokli gan vērtējot 10 ballu skalā, gan arī izsakot viedokli par dažādām lietām un piedāvātajiem bonusu. Aptaujā bija iekļauti gan materiālie, gan nemateriālie bonusi, lai autoram būtu saprotamākas uzlabojamās jomas. Arī uzņēmumā SIA”C” respondenti novērtēja dažādus apgalvojumus pēc 10 ballu skalas.



16. att. SIA”C” respondentu vidējais novērtējums pēc 10 ballu sistēmas par dažādiem apgalvojumiem (Avots: Autora apkopojums)

Kopumā uzņēmuma SIA”C” vidējie apmierinātības rādītāji dažādiem faktoriem bija diezgan līdzīgi. Kopumā vidējais novērtējums ballēs starp zemāko un augstāko atšķīrās par 0,9 ballēm. Viszemākais vidējais rādītājs ir par apgalvojumu – “vadītājs manu viedokli uzklausa”. Šis apgalvojums tika novērtēts ar 6,1 balli. Uzņēmuma vadībai ieteiktu veikt pārrunas par šo jautājumu ar nodaļu vadītājiem, lai atrastu risinājumu apmierinātības celšanai. Visaugstākais vidējais novērtējums ir apgalvojumam – “es lepojos ar savu darbu”. Vidējas novērtējums par šo apgalvojumu ir 7 balles (16.att.). Salīdzinot uzņēmumu SIA”C” ar iepriekš analizētajiem, autors nonāca pie secinājuma, ka katrā uzņēmumā uzlabojamās jomas ir dažādas. Uzņēmuma vadībai un pārstāvjiem pirmkārt būtu jāpievērš uzmanība zemāk novērtētajiem apgalvojumiem, bet tikai pēc tam citiem.

Darba autors respondentiem uzdeva jautājumu par dažādiem materiāliem un nemateriāliem faktoriem. Respondentiem šie faktori bija jānorāda, kā arī jānovērtē gan skatoties no

apmierinātības viedokļa, gan arī no motivēšanas viedokļa. Apmierinātību ar faktoru un to cik lielā mērā tas motivē bija jānovērtē 10 ballu sistēmā, kur 1 – pilnīgi neapmierina un 10 pilnīgi apmierina. Tika iekļauts arī variants “uzņēmums šādu faktoru nepiedāvā, jo ne visos aptaujātajos uzņēmumos ir vienādi faktori. Autors izvēlējās šādu pieeju šiem jautājumiem, lai datu apstrādes procesā izpētītu, vai starp šiem jautājumiem pastāv kāda sakarība. Ja tāda eksistē, tad autors to centīsies analizēt, kā arī izdarīs secinājumus. Visos trīs uzņēmumos tika uzdoti vieni un tie paši jautājumi. Autors šo sakarību starp jautājumiem analizēs izmantojot korelācijas metodi. Korelācijas koeficients parāda, cik cieša ir sakarība starp diviem mainīgiem lielumiem. 0 – sakarības nav < 0.3 sakarība vāja, 0.4 – 0.6 sakarība vidēji cieša 0.7 > sakarība cieša 1 – absolūta (funkcionālā) sakarība Var būt arī ar “-” zīmi (negatīva sakarība). Darba autors izvirzīja varbūtības, par dažādu faktoru sakarību un analizēja tās aprēķinot korelācijas koeficientu. Autors uzskata, ka šāda metode ļoti uzskatāmi parādīs sakarības starp dažāda veida jautājumiem, jo ļoti iespējams tie savstarpēji viens otru papildinās. Autors sakarības meklēs izmantos jautājumus gan no nemateriālās, gan materiālās motivēšanas. Autors uzskata, ka dažkārt materiālie motivēšanas līdzekļi palielina kopējo motivāciju. Darbiniekus var motivēt gan materiāli, gan nemateriāli, taču ļoti būtiski atrast sakarības starp abiem no šiem faktoriem, lai varētu izstrādāt vadlīnijas. Korelācijas koeficients tiks aprēķināts visos autora aptaujātajos uzņēmumos.

6.tabula. Korelācijas sakarības starp faktoriem (Avots: Autora apkopojums).

	<b>SIA”A” korelācijas koeficients</b>	<b>SIA”B” korelācijas koeficients</b>	<b>SIA”C” korelācijas koeficients</b>
Jo vecāks darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu uzņēmumā	-0,005	0,131	0,214
Jo atbilstošāk novērtēts darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu uzņēmumā	0,479	0,446	0,383
Jo apmierinātāks darbinieks ar atalgojumu, jo no uzņēmuma puses jūtas motivētāks	0,411	0,085	0,043
Jo lielāka vadītāja atzinība, jo kopumā apmierinātāks darbinieks ar darbu	0,464	0,132	0,443

Darba autors meklēja sakarību starp darbinieka vecumu un apmierinātību. Autors izstrādājot bakalaura darbu izvirzīja sev mērķi noskaidrot dažādas iespējamās sakarības pēc teorijā aprakstītā (6. tabula). Autors izpētīja šādu sakarību – jo vecāks darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu. Autors ieguva šādus koeficientus – SIA”A” -0,005, SIA”B” 0,131, SIA”C”0,214. Autora aprēķinātos rezultātus salīdzinot ar koeficienta vērtēšanas skalu nonāca pie secinājuma, ka sakarība ir vāja. Darbinieka vecums neietekmē apmierinātību ar darbu uzņēmumā. Autors pēc teorijas analīzes izvirzīja arī šādu sakarību – jo atbilstošāk novērtēts darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu uzņēmumu. Uzņēmumā SIA”A” korelācijas koeficients ir 0,479, SIA”B” 0,446, SIA”C” 0,383. Pēc šādu koeficientu iegūšanas autors nonāca pie secinājuma, ka sakarība ir vidēji cieša visos uzņēmumos. Tas nozīmē to, ka autora izvirzītā teorija apstiprinās, līdz ar to jo atbilstošāk novērtēts darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu uzņēmumā. Kā nākamo izvirzīto iespējamo sakarību autors min – jo apmierinātāks darbinieks ar atalgojumu, jo no uzņēmuma puses jūtas motivētāks. Šajā jautājumā rezultāti katrā uzņēmumā atšķirās. Uzņēmumā SIA”A” koeficients ir 0,411, taču SIA”B” 0,085 un SIA”C”0,043. Pēc šiem datiem var secināt, ka uzņēmumā SIA”A” sakarība starp šiem diviem faktoriem ir vidēji cieša, taču pārējos uzņēmumos tā ir vāja. Autors nonāca pie secinājuma, ka ja uzņēmumā SIA ”A” darbinieki ir apmierinātāki ar atalgojumu, tad viņi jūtas motivētāki no uzņēmuma puses. Kā nākamo iespējamo sakarību autors izvirzīja - jo lielāka vadītāja atzinība, jo kopumā apmierinātāks darbinieks ar darbu. Aprēķinot rezultātu autors nonāca pie secinājuma, ka vidēji cieša sakarība pastāv divos uzņēmumos – SIA”A” 0,464 un SIA” C” 0,443. Uzņēmumā SIA”B” sakarība starp abiem šiem faktoriem bija vāja - 0,132 (6. tabula).

#### **2.4. Vadlīnijas motivēšanas paaugstināšanai būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem**

Autors veicot pētījumu secināja, ka darba devēji motivēšanas paaugstināšanai izmanto gan materiālos, gan nemateriālos labumus. Izpētot visus trīs uzņēmumus autors nonāca pie secinājuma, ka uzņēmumiem svarīgi ir izmantot gan materiālos, gan nemateriālos motivēšanas līdzekļus. Lai sekmīgi uzlabotu darbinieku motivēšanu no uzņēmuma skata punkta būtu jāveic dažāda veida pārrunas ar darbiniekiem gan individuāli, gan kolektīvi, kuru laikā būtu jāstāsta par dažādām uzņēmuma aktivitātēm, mērķiem un vērtībām. Uzņēmuma darbiniekiem, lai viņi būtu motivētāki darīt vairāk ir svarīgi apzināties, ka viņi ir daļa no visas procesa ķēdes. Izpētot teoriju un trīs uzņēmumu darbinieku aptaujas autors izveidojis rekomendācijas būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem darbinieku motivēšanai (7. tabula). Visiem uzņēmumiem šī sektora uzņēmumiem rekomendācijas būtu noderīgas, jo

veidotas pēc iegūtajiem datiem par dažādu faktoru vērtējumiem. Kopumā autors piedāvā deviņas rekomendācijas, to realizācijas ieteikumus un iespējamus reālos ieguvumus jeb rezultātus.

7.tabula. Rekomendācijas motivēšanas paaugstināšanai (Avots: Autora apkopojums)

<b>Rekomendācija motivēšanai</b>	<b>Realizācijas ieteikumi</b>	<b>Rezultāts</b>
Stāstīt par uzņēmuma vērtībām	Vadītājiem organizēt dažāda veida sapulces vai pasākumu, kuros tiek akcentētas vērtības	Darbinieks ar līdzīgām dzīves vērtībām būs daudz motivētāks
Regulāri informēt par uzņēmuma mērķiem	Uzņēmuma pārstāvjiem organizēt sapulces un kolektīvos pasākumus, kuros tiek stāstīts par uzņēmuma aktualitātēm un mērķiem	Darbinieks, kurš zina uzņēmuma mērķus spēs paveikt daudz vairāk
Pienākumu aktualizācija	Aktualizēt ikdienas pienākumus, kā arī skaidrot par tiem un to nozīmību	Iespējams, pēc pienākumu aktualizācijas un pārskatīšanas ikdienas darbā uz kādu laiku izzudīs rutīna.
Cienīt darbinieku no uzņēmuma puses	Novērtēt darbiniekus materiāli un nemateriāli	Novērtēti darbinieki būs motivētāki paveikt vairāk nekā tiek prasīts.
Kolektīvo attiecību uzlabošana	Rīkot darba grupu vai komandu saliedēšanās pasākumus – aktīvo atpūtu, balles un citi	Draudzīgākā kolektīvā darbinieki viens otram būs gatavi izpalīdzēt, līdz ar to darbi tiktu izdarīti ātrāk un, iespējams, kvalitatīvāk
Maksāt atbilstoši ieguldītajam darbam	Noteikt individuālos mērķus, kuru izpilde garantē algas pielikumu	Darbinieki būs motivētāki izpildīt individuālos mērķus, lai sasniegtu algas pielikumu.
Maksāt prēmijas par sasniegtajiem individuālajiem mērķiem	Noteikt katram darbiniekam savus individuālos mērķus	Darbinieki būs motivētāki izpildīt individuālos mērķus, lai iegūtu prēmiju.
Apmaksāt veselības apdrošināšanu	Noskaidrojot darbinieku vēlmes iegādāties darbiniekiem atbilstošu veselības apdrošināšanas polisi	Darbinieki justos novērtētāki no uzņēmuma puses, tāpēc būtu gatavi paveikt uzņēmuma labā vairāk. Tiktu paaugstināta apmierinātība ar uzņēmumu.
Karjeras analīze	Veikt individuālās pārrunas ar darbinieku ar mērķi noskaidrot iespējamās karjeras iespējas.	Šādi tiktu motivēti darbinieki attīstīties un augt kopā ar uzņēmumu.

Izstrādājot rekomendācijas būvmateriālu un mājsaimniecības preču uzņēmumiem tika ņemti vērā gan materiālie, gan nemateriālie motivatori. Šīs rekomendācijas noderēs uzņēmumiem, kuriem nepieciešams paaugstināt darbiniekiem motivāciju. Jāņem vērā arī fakts, ka daļu no rekomendācijām nevar ieviest ļoti īsā laika posmā, piemēram, apdrošināšanas polises gadījumā ir svarīgi veikt pētījumu uzņēmuma iekšienē, lai noskaidrotu vēlamākās polises veidu un tikai pēc tam ir iespējams to ieviest.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### **Pētījuma gaitā darba autors secināja:**

1. Darbiniekam kopā ar vadības komandu nosakot mērķus, indivīds darbu uzskata vairāk nekā par vienkāršu uzdevumu izpildi, jo tie tiek veidoti daudz personalizētāki. Šādā veidā piešķirot katram darbiniekam individuālus mērķus ir iespējams panākt to, ka indivīds darbā sasniedz augstākus rezultātus, vienlaikus stiprinot savas vērtības. Personisku mērķu izvirzīšana jebkurā darba vietā veicinās tieksmi darīt un iedrošinās padarīt vairāk.
2. Visos uzņēmumos, kuros autors veica darbinieku anketēšanu, tiek piedāvāti vienādi pamata materiālie motivēšanas bonusi – prēmijas, veselības apdrošināšanas polises, pabalsti dažādās dzīves situācijās, darba apģērbs.
3. Ņemot vērā statistikas datus ir novērojama tendence, ka laika periodā no 2016. gada 2. ceturkšņa līdz 2020. gada 2. ceturksnim atalgojums mazumtirdzniecības nozarē ir palielinājusies par 173 eiro.
4. Uzņēmumā SIA "A" darbinieki no visiem aptaujātajiem uzņēmumiem ir visvairāk apmierināti ar savu darbu. Respondenti šajā uzņēmumā savu apmierinātību novērtēja ar 7,56 ballēm. Tomēr pārējos uzņēmumos vidējais rādītājs ir nedaudz zemāks – SIA "B" 7 un SIA "C" darbinieki savu apmierinātību novērtēja ar 6,62 ballēm.
5. Autora izvirzītais apgalvojums – jo lielāka vadītāja atzinība, jo apmierinātāks darbinieks, apstiprinājās uzņēmumā SIA "A" un SIA "B". Sakarība starp šiem jautājumiem bija vidēji cieša. Korelācijas koeficienti SIA "A" 0,464, SIA "B" 0,443.
6. Visos uzņēmumos apstiprinājās šāda sakarība - jo atbilstošāk novērtēts darbinieks, jo apmierinātāks ar darbu uzņēmumā kopumā. Visos uzņēmumos korelācijas koeficients norāda uz vidēji ciešu sakarību. Uzlabojot darbinieku novērtēšanu gan materiālā, gan nemateriālā ziņā palielināsies arī apmierinātība ar uzņēmumu kopumā.
7. Nevienā no aptaujātajiem uzņēmumiem nepastāv sakarība starp darbinieku vecumu un viņu apmierinātību ar darbu. Visos uzņēmumos sakarība bija vāja.

### **Pētījuma gaitā autors izvirzīja šādus priekšlikumus:**

1. Ņemot vērā faktu, ka visos aptaujātajos uzņēmumos kopumā vidējais darbinieku stāžs uzņēmumā ir 2,71 gadi, uzņēmumu cilvēkresursu nodaļām pirms darba attiecību izbeigšanas, ieteiktu veikt pārrunas ar darbiniekiem par aiziešanas iemesliem, tādējādi tiktu atrastas uzņēmuma vājās vietas motivēšanas jomā.

2. Ņemot vērā, ka pastāv sakarība starp darbinieku novērtēšanu un apmierinātību ar uzņēmumu kopumā, nozares uzņēmumiem būtu jāizstrādā vadlīnijas materiālajai un nemateriālajai darbinieku novērtēšanai, lai paaugstinātu motivēšanu no uzņēmuma puses.
3. SIA "A" vadībai jāņem vērā salīdzinoši zemo vērtējumu par apgalvojumu "no uzņēmuma puses jūtos motivēts" un jāveic padziļinātas intervijas gan ar nodaļu vadītājiem, gan darbiniekiem, lai identificētu uzlabojamās jomas un izstrādātu rīcības plānu to uzlabošanai.
4. Ņemot vērā SIA "C" zemo darbinieku vērtējumu par apgalvojumu "vadītājs manu viedokli uzklausā", cilvēku resursu komandai jāizstrādā apmācības vadītājiem par to, kā uzklausīt un efektīvāk sniegt atgriezenisko saiti ar darbinieku.
5. Uzņēmumu SIA "B" un SIA "C" vadībām motivēšanas paaugstināšanas ietvaros jāpiedāvā plašāks motivējošo labumu klāsts, piemēram, veselības apdrošināšana, daļēji apmaksāti ceļa izdevumi uz un no darba, daļēji subsidētas pusdienas, bet darbiniekiem jāļauj izvēlēties tikai daži no tiem. Izmantojot šādu pieeju darbinieki izvēlēties sev aktuālākos piedāvājumus un uzņēmumam nebūs jātērē līdzekļi par neizmantotajiem labumiem.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Abizāre V. (2003). *Mācību palīgīdzeklis: uzņēmējdarbības pamati*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: [http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas\\_pamati.pdf](http://pt.edu.lv/pt/inf/uznemejdarbibas_pamati.pdf)
2. Ārmstrongs M. (2008). *Kā kļūt par izcilu menedžeri*. Rīga: Zvaigzne ABC.
3. Biruma A. (2019). *Kad motivācijas sistēmas darbiniekus nevis motivē, bet izdedzina*. Elektroniskais resurss [skatīts 21.10.2020]. Pieejams: <https://ir.lv/2019/11/20/kad-motivacijas-sistemas-darbiniekus-nevis-motive-bet-izdedzina/>
4. Bīms Dž. (2011). *Es, Stīvs Džobs*. Rīga: Zvaigzne ABC.
5. Carlos R., Miquel B., Sotok P. (2019). *Purpose-driven Organizations*. Barsalona: Singer nature.
6. Centrālā statistikas pārvalde (2020). *Iekšzemes kopprodukts un kopējā pievienotā vērtība*. Elektroniskais resurss [skatīts 27.10.2020]. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/ekonomika/ikp/galvenie-raditaji/iekaszemes-kopprodukts-un-kopeja-pievienota-vertiba>
7. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze (2020). *Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: [http://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala\\_\\_nodarb\\_\\_nodarb\\_\\_ikgad/NBG081.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a39c3f49-e95e-43e7-b4f0-dce111b48ba1](http://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala__nodarb__nodarb__ikgad/NBG081.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a39c3f49-e95e-43e7-b4f0-dce111b48ba1)
8. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze (2020). *Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida un dzimuma*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: [http://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala\\_\\_nodarb\\_\\_nodarb\\_\\_ikgad/NBG081.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a39c3f49-e95e-43e7-b4f0-dce111b48ba1](http://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala__nodarb__nodarb__ikgad/NBG081.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a39c3f49-e95e-43e7-b4f0-dce111b48ba1)
9. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze (2020). *Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa darbības veidiem pa ceturkšņiem (eiro)*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: [https://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala\\_\\_dsamaksa\\_\\_isterm/DS050c.px/table/tableViewLayout1/](https://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala__dsamaksa__isterm/DS050c.px/table/tableViewLayout1/)
10. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze (2020). *Vidējā darba samaksa 1. ceturksnī 1100 eiro*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams:

<https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/darba-samaksa/meklet-tema/2693-darba-samaksas-parmainas-2020-gada-1>

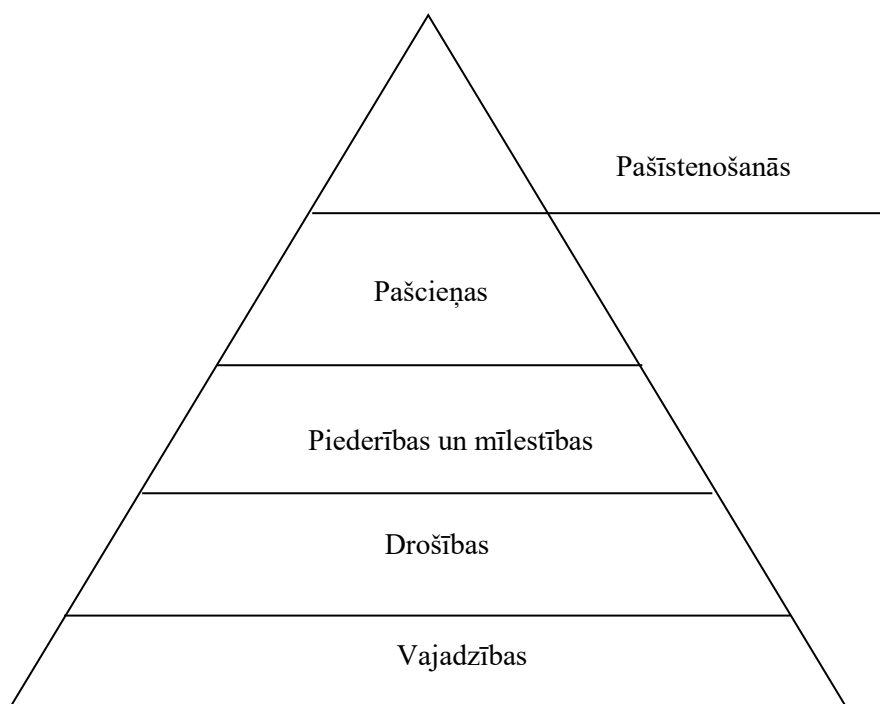
11. CVO Recruitment (2015). *Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā*. Elektroniskais resurss [skatīts 03.10.2020]. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija/>
12. Dāvidsone, G. (2008). *Organizācijas efektivitātes modelis*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija.
13. Delfi (2020). *Biznesa konkurētspēju audzē ar labu veselību: uzņēmumi turpina arvien vairāk investēt darbinieku apdrošināšanā*. Elektroniskais resurss [skatīts 23.10.2020]. Pieejams: <https://www.delfi.lv/veseli-darbinieki-efektivs-uznemums/uznemumi-turpina-arvien-vairak-investet-darbinieku-apdrosinasana.d?id=51612079>
14. Dombrovska R. L. (2009). *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC
15. Driče D. (2020). *Juridiski pareizas prēmijas*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: <https://itiesibas.lv/raksti/darba-tiesibas/darba-tiesibas/juridiski-pareizas-premijas/16100>
16. Eiropas Komisija (2018). *Eiropas mazumtirdzniecības nozares konkurētspējas nostiprināšana*. Elektroniskais resurss [skatīts 25.10.2020]. Pieejams: [https://ec.europa.eu/latvia/news/eiropas-mazumtirdzniec%C4%ABbas-nozares-konkur%C4%93tsp%C4%93jas-nostiprin%C4%81%C5%A1ana\\_lv](https://ec.europa.eu/latvia/news/eiropas-mazumtirdzniec%C4%ABbas-nozares-konkur%C4%93tsp%C4%93jas-nostiprin%C4%81%C5%A1ana_lv)
17. Enjoy recruitment (2020). *Darbinieku novērtēšana*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: <https://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieku-novertesana>
18. Etesti (2020). *Aktuālākās personāla novērtēšanas metodes*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: <https://www.etesti.lv/lv/blogs/aktualakas-personala-novertesanas-metodes>
19. Financenet (2005). *Uzsver atbilstoša darba apgērba izvēles nozīmi darba drošības un produktivitātes celšanā*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: <https://www.tvnet.lv/6152482/uzsver-atbilstosa-darba-apgerba-izveles-nozimi-darba-drosibas-un-produktivitates-celsana>
20. Kupčs, J. (1997). *Saskarsmes būtība*. Rīga: Zvaigzne ABC.

21. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (2020). *Mazā, vidējā komersanta statusa noteikšana*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: <https://www.liaa.gov.lv/lv/programmas/noderigi/maza-videja-komersanta-statuss>
22. Latvijas Zinātņu akadēmija (2020). *Ārējā motivācija*. Elektroniskais resurss [skatīts 03.10.2020]. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=%C4%81r%C4%93ja%20motiv%C4%81cija&lang=LV>
23. Latvijas Zinātņu akadēmija (2020). *Iekšējā motivācija*. Elektroniskais resurss [skatīts 03.10.2020]. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=iek%C5%A1%C4%93ja%20motiv%C4%81cija&lang=LV>
24. Lursoft (2015). *Veiksmes stūrakmens – motivācija*. Elektroniskais resurss [skatīts 15.10.2020]. Pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/>
25. Michaelides M. P., Brown G. T. L., Eklof H., Papamastasiou E. C. (2019). *Motivational profiles in TIMSS Mathematics*. Elektroniskais resurss [skatīts 08.10.2020]. Pieejams: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/22955>
26. Nestere L. (2007). *Bonusi – līdzeklis darbinieku motivācijas veicināšanai*. Elektroniskais resurss [skatīts 16.10.2020]. Pieejams: <https://www.tvnet.lv/5024098/bonusi-lidzeklis-darbinieku-motivacijas-veicinasanai>
27. Nīrmeiērs R., Zeiferts M. (2006). *Motivācija*. Rīga: SIA “Balta eko”.
28. Nodarbinātības valsts aģentūra (2016). *Pārskats par bezdarba situāciju valstī*. Elektroniskais resurss [skatīts 03.10.2020]. Pieejams: <http://adm.lm.gov.lv/upload/bezdarbs/att95rl.pdf>
29. Oficiālās statistikas portāls (2020). *Kopējā mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma indeksi - Vērtības, Darbības veids (NACE 2.red.) un Laika periods*. Elektroniskais resurss [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_TIR\\_\\_TI\\_\\_TIT/TIT010/table/tableViewLayout1/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__TIR__TI__TIT/TIT010/table/tableViewLayout1/)
30. Pikeringa P. (2002). *Kā prasmīgi motivēt darbiniekus*. Rīga: Jānis Roze.
31. Praude, V., Beļčikovs, J. (2001). *Menedžments. Teorija un prakse*. Rīga: Vaidelote.

32. Reņģe V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
33. Ruperte I. (2010). *Uzņēmuma vadīšana*. Rīga: Jumava
34. Šteinfelde I. (2019). *Lidl darbaspēka problēmu risina ar godīgu atalgojumu*. Elektroniskais resurss [skatīts 18.10.2020]. Pieejams: <https://nra.lv/latvija/280518-lidl-darbaspeka-problemu-risinas-ar-godigu-atalgojumu.htm>
35. Tirans, I. (2008). Militārais apskats. *Zinātniskais žurnāls par drošību un aizsardzību*, 1(126), 23.
36. Uzdevumi.lv (2020). *Ekonomiskās sistēmas*. Elektroniskais resurss [skatīts 24.10.2020]. Pieejams: <https://www.uzdevumi.lv/p/ekonomika/10-12-klase/ekonomiskas-sistemas-5927/re-366465b3-b3a9-4aa3-89fe-9a58c07ea6a3>

## **PIELIKUMI**

**Maslova vajadzību hierarhijas teorijas piramīda**



Maslova piramīda (Avots: Reņģe, 2007)





8. Cik lielā mērā Jūs motivē šie faktori? Vērtējiet 10 ballu sistēmā no 1 līdz 10, kur 0-uzņēmums šādu faktoru nepiedāvā, 1 – nemaz nemotivē un 10 ļoti motivē.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atalgojums											
Prēmijas											
Pabalsti dažādās dzīves situācijās											
Veselības apdrošināšana											
Daļēji vai pilnībā subsidēta ēdināšana											
Elastīgs darba laiks											
Uzņēmuma stabilitāte											
Personīgās attīstības iespējas (attīstos kā cilvēks)											
Labas attiecības ar kolēģiem											
Darba vide (teh. nodrošinājums, darba telpas u.c.)											
Karjeras iespējas (uzņēmuma ietvaros augt profesionāli)											
Kopēji darba pasākumi											
Kolēģu atzinība											
Vadītāju atzinība											
Apmācības											

9. Kāpēc Jūs joprojām strādājat šajā uzņēmumā? (vairākas atbildes iespējamas)

Šajā darba vietā mani novērtē un ciena	
Uzņēmuma vērtības un mērķi man ir ļoti tuvi	
Dzīvesvietas attālums līdz darba vietai	
Darba laiks un slodze ir atbilstoša atalgojumam	
Citi uzņēmumi man nespēj piedāvāt līdzvērtīgu samaksu un bonusus	
Bail mainīt darba vietu	
Mani neņem citā darba vietā	
Patīk darba pienākumi	
Draudzīgs kolektīvs	
Esmu pieradis pie šīs darba vietas	
Negribu neko mainīt	
Cits	

## Galvojums

Ar šo es galvoju, ka \_\_\_\_\_ bakalaura \_\_\_\_\_ darbs “Darbinieku motivēšanas paaugstināšanas iespējas mazumtirdzniecības uzņēmumos Latvijā”

(darba veids)

(darba nosaukums)

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 atsauces. Darbs nekad nav publicēts un pirmo reizi tiek iesniegts aizstāvēšanai

\_\_\_\_\_ Valsts noslēguma pārbaudījuma \_\_\_\_\_ komisijā.

(norādīt komisijas veidu: Valsts noslēguma pārbaudījuma komisija, Studiju darbu aizstāvēšanas komisija, Projekta darbu aizstāvēšanas komisija)

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

\_\_\_\_\_ / Krišjānis Sniegs /

(studenta paraksts)

(vārds, uzvārds)

20\_\_\_\_. gada \_\_\_\_\_