

EKONOMIKAS UN KULTŪRAS AUGSTSKOLA

Studiju programma “Vadības Zinības”

Sintija Mieze

**DARBINIEKU LOJALITĀTES
PAAUGSTINĀŠANA LATVIJAS
TŪRISMA NOZARES UZŅĒMUMOS**

Bakalaura darbs

Darba zinātniskais vadītājs

Mg.sc.soc., Edgars Čerkovskis

Rīga 2021

Noslēguma darba novērtējuma lapa

Bakalaura darbs “Darbinieku lojalitātes paaugstināšana Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos”
(turpmāk teksta – Darbs) ir izstrādāts Ekonomikas un kultūras augstskolas studiju programmā
“Vadības zinības”.

Es, Sintija Mīze, kā Darba vienīgais autors, atļauju / neatļauju (vajadzīgo pasvītrot)

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

.....
(paraksts,datums)

Darba zinātniskais vadītājs: Edgars Čerkovskis

(vārds,uzvārds)

.....
(paraksts,datums)

Darba normkontrolieris:

(vārds, uzvārds)

.....
(paraksts,datums)

Darba recenzents:

(vārds, uzvārds)

.....
(paraksts,datums)

Darbs ir ieteikts aizstāvēšanai Valsts pārbaudījuma komisijā.

Studiju programmas Vadības zinības direktors (-e) Nataļja Verina

Bakalaura darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījuma komisijas 2021. gada sēdē un
novērtēts ar atzīmi ()

Valsts noslēguma komisijas priekšsēdētājs

(vārds, uzvārds)

(paraksts,datums)

ANOTĀCIJA

Sintija Mieze. Bakalaura darbs. Darbinieku lojalitātes paaugstināšana Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos. – Rīga: Ekonomikas un kultūras augstskola, 2021.

Bakalaura darba apjoms ir 50 lappuses (neskaitot pielikumus). Darbs satur 7 pielikumus uz 8 lappusēm. Bakalaura darbs sastāv no Ievada, Analītiskās daļas, Praktiskās daļas, Secinājumu un priekšlikumu daļas, un Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksta. Darbs satur 13 attēlus un 32 izmantotās literatūras un informācijas avotus.

Pētījuma aktualitāte: Saistībā ar situāciju darba tirgū, ko ietekmējis Covid – 19 izplatības apdraudējums, reģistrētā bezdarba līmenis un bezdarbnieku skaits būtiski pieauga no marta vidus līdz jūnija beigām. 2020. gada 1. ceturksnī bezdarba līmenis Latvijā bija 7,4 %, liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati. Salīdzinot ar iepriekšējo ceturksni, bezdarba līmenis ir palielinājies par 1,4 procentpunktiem, radot draudus tūrisma nozarei, kā piemēram, zemāks atalgojums esošajiem darbiniekiem, štata samazināšana, bankrots. Pētījums ir aktuāls, jo tūrisma nozare nodrošina 8,9% darbavietu Latvijā, kā rezultātā nozarē ir būtiski novērst darbinieku aiziešanu/atlaišanu un veidot ilggadējas attiecības ar personālu.

Pētījuma mērķis: Izstrādāt rekomendācijas darbinieku lojalitātes paaugstināšanai Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos.

Datu ieguves metodes: Ekspertu intervija, aptauja, sekundāro datu analīze.

Datu apstrādes metodes: Statistikas datu apstrāde, grafiskā analīze, transkripcija.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma ietvaros darba autore izstrādājusi rekomendācijas darbinieku lojalitātes paaugstināšanai Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos.

Atslēgas vārdi: lojalitāte, darbinieki, tūrisms, Latvija.

ANNOTATION

Sintija Mieze. Bachelor thesis. Possibilities of increasing employee loyalty in the tourism sector in Latvia. Riga – School of Economics and culture, 2021.

The amount of bachelor thesis is 50 pages (not including attachments). The job contains 7 attachments on 8 pages. The bachelor thesis consists of the Introduction, Analytical review, Research methodology part, Conclusions and recommendations. It contains 13 pictures and 32 sources of information and literature.

Topicality of the research: In the context of the situation in the labour market affected by the threat of Covid – 19 prevalence, the registered unemployment rate and the number of unemployed people – increased significantly between mid-March and the end of June. In 1. quarter of 2020, the unemployment rate in Latvia was 7.4%, according to data from the Central Statistical Bureau. Compared to the previous quarter, the unemployment rate has increased by 1.4 percentage points, creating a threat to the tourism sector, such as lower wages for existing employees, state cuts, bankruptcy. The study is ongoing because the tourism sector provides 8.9% of jobs in Latvia, which makes it important to prevent employees from leaving/dismissing and to develop long-term relationships with staff.

Aim of the research: Developing recommendations to increase the loyalty of employees in Latvian tourism industry companies.

Methods of data collection: Expert interview, survey, analysis of secondary data.

Data processing methods: Processing statistical data, graphic analysis, transcription.

Results achieved: As part of the study, the author of the work has developed recommendations to increase the loyalty of employees in Latvian tourism industry companies.

Key words: loyalty, employees, tourism, Latvia.

АННОТАЦИЯ

Синтия Миесе. Работа бакалавра. Повышение лояльности работников на предприятиях латвийской туристической отрасли. – Рига: Высшая школа экономики и культуры, 2021.

Объём бакалаврской работы составляет 50 страниц (без приложений). В работу включено 7 приложений на 8 страницах. Работа бакалавра состоит из предисловия, аналитическообзорной части, практической части, выводов и предложений и библиографического списка. Работа включает в себя 13 изображений. В процессе работы использованы 32 источников.

Актуальность исследования: в связи с ситуацией на рынке труда, повлиявшей на угрозу распространения Covid-19, уровень зарегистрированной безработицы и число безработных существенно возросли с середины марта до конца июня. В 1-м квартале 2020 года уровень безработицы в Латвии составил 7,4%, свидетельствуют данные Центрального статистического управления. По сравнению с предыдущим кварталом уровень безработицы вырос на 1,4 процентных пункта, создавая угрозу для туристической отрасли, как, например, более низкая зарплата для существующих работников, сокращение штата, банкротство. Исследование актуально, поскольку туристическая отрасль обеспечивает 8,9% рабочих мест в Латвии, в результате чего в отрасли важно предотвратить уход/увольнение работников и создать долгосрочные отношения с персоналом.

Цель исследования: разработать рекомендации по повышению лояльности работников на предприятиях латвийской туристической отрасли.

Методы получения данных: Экспертное интервью, опрос, анализ вторичных данных.

Методы обработки данных: Обработка статистических данных, Графический анализ, Транскрипция.

Достигнутые результаты: в рамках исследования автор работы разработала рекомендации по улучшению лояльности работников на предприятиях латвийской туристической отрасли.

Ключевые слова: *лояльность, работники, туризм, Латвия.*

SATURS

| | |
|--|----|
| IEVADS | 7 |
| ANALĪTISKAIS APSKATS..... | 10 |
| 1.1. Lojalitātes jēdziens, nozīme un būtība | 10 |
| 1.2. Lojalitātes līmeņi, veidi un faktori | 13 |
| 1.3. Darbinieku lojalitāte uzņēmumā..... | 18 |
| 2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI | 29 |
| 2.1. Latvijas tūrisma nozares raksturojums | 29 |
| 2.2. Darbinieku aptauja..... | 33 |
| 2.3. Ekspertu intervija..... | 41 |
| SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI | 45 |
| IZMATOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS | 47 |
| PIELIKUMI..... | 50 |

IEVADS

Lojāls darbinieks. Kā iespējams definēt lojālu darbinieku, vai ar viņa entuziasmu veikt savus darba pienākumus, vai strādāt vairākus gadus vienā sfērā nemainot ikdienu, šādi jautājumi rodas katram darba devējam, uzņēmējam kā arī pašam darbiniekam. Lojāls darbinieks katram uzņēmējam nozīmē pilnīgi ko citu, kādam šis darbinieks ir “labā roka” uz kuru vienmēr var paļauties, kādam tas ir darbinieks, kurš ir kopā ar vadītāju jau kopš biznesa sākšanas un nav mainījis savu vietu un pozīciju un kopīgiem spēkiem virzās uz uzņēmuma attīstību. Vienvārdsakot lojāls darbinieks ir tāds darbinieks uz kuru var paļauties, kurš kopā ar vadību dodas sasniegt uzņēmuma mērķus.

Mūsdienās lojālus darbiniekus bieži nesastapt. Katram darbiniekam mainās vēlmes, domas un mērķi, ja darba devējs nespēj nākt pretī, tad darbinieks cenšas meklēt alternatīvas, kā rezultātā nereti darba attiecības tiek izbeigtas uz negatīvas nots. Ļoti retos gadījumos darbinieks ar darba devēju spēj doties katrs savu ceļu draudzīgi visu izrunājot un apzinoties, ka darba devējs nespēj apmierināt darbinieka vēlmes. Lai darbiniekos radītu un veicinātu vēlmi būt lojālam, ir svarīgi motivēt darbiniekus un iespēju robežās censties apmierināt viņa vēlmes.

Bakalaura darba tēma ir “Darbinieku lojalitātes paaugstināšana Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos”.

Pētījuma aktualitāte – Saistībā ar situāciju darba tirgū, ko ietekmējis Covid – 19 izplatības apdraudējums un drošības pasākumi vīrusa izplatības ierobežošanai, reģistrētā bezdarba līmenis un bezdarbnieku skaits tūrisma nozares uzņēmumos kritiski pieauga no marta vidus līdz šim brīdim, radot draudus tūrisma nozarei. 2020. gada 1. ceturksnī bezdarba līmenis Latvijā bija 7,4 %, liecina Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) Darbaspēka apsekojuma rezultāti. Salīdzinot ar iepriekšējo ceturksni, bezdarba līmenis ir palielinājies par 1,4 procentpunktiem, bet gada laikā – par 0,5 procentpunktiem. Salīdzinājumā ar 2019. gada pirmajiem astoņiem mēnešiem, šā gada attiecīgajā laika posmā bezdarbnieku skaits tūrisma nozarē strādājošajām personām ir palielinājies par 311% (Avots: BalticTravelnews.com/Nodarbinātības Valsts aģentūra). Tūrisma operatorus un tūrisma aģentus šī krīze skārusi visvairāk. Jau martā novērotais 90% saimnieciskās darbības kritums gan uzņemošā, gan izejošā tūrisma uzņēmumos padara neiespējamu pārskatāmā laikā prognozēt uzņēmumu finanšu resursu (apgrozāmo līdzekļu) pieejamību, līdz ar to:

- nav iespējams nodrošināt nepārtrauktu tūrisma uzņēmumu saimniecisko darbību;

- nav iespējams nodrošināt finansiālās saistības (līgumu izpildi), arī pret klientiem un partneriem;
- nav iespējams izpildīt saistības pret darbiniekiem (algu izmaksa, atlaišanas pabalstu izmaksa), (lvportals.lv, Latvijas Tūrisma aģentu un operatoru asociācijas izpilddirektore Astrīda Trupovniece).

Pētījums ir aktuāls, jo tūrisma nozare nodrošina 8,9% darbavietu Latvijā, kā rezultātā nozarē ir būtiski novērst darbinieku aiziešanu/atlaišanu un veidot ilggadējas attiecības ar personālu. Izvēlēta tēma ir aktuāla, jo darbinieku lojalitātē ir vistiešākā saikne ar patērētājiem, lojāli darbinieki ir ceļš uz uzņēmuma panākumiem un izaugsmi, kā arī rodas lielāka iespēja konkurēt starp citiem uzņēmumiem.

Pētījuma objekts – Latvijas tūrisma nozares uzņēmumi.

Pētījuma priekšmets – Darbinieku lojalitāte tūrisma nozares uzņēmumos Latvijā.

Bakalaura darba mērķis ir izvērtēt darbinieku lojalitāti Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos, kā arī sniegt rekomendācijas darbinieku lojalitātes paaugstināšanai Latvijas tūrisma aģentūrām.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai darba autore izvirzīja sekojošus **uzdevumus**:

1. Izpētīt literatūru par darbinieku lojalitātes ietekmējošiem faktoriem, to celšanu uzņēmumos;
2. Raksturot Latvijas tūrisma nozari;
3. Izstrādāt un veikt ekspertu interviju un aptauju par darbinieku lojalitāti tūrisma nozares uzņēmumos, apkopot to rezultātus;
4. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus un izvirzīt rekomendācijas darbinieku lojalitātes paaugstināšanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai autore izmanto sekojošās **pētījuma metodes**:

Datu ieguves metodes:

1. Ekspertu intervija
2. Aptauja
3. Sekundāro datu analīze

Datu apstrādes metodes:

1. Statistikas datu apstrāde

2. Grafiskā analīze
3. Transkripcija

Pētījuma ierobežojumi – Ierobežota informācijas pieejamība dēļ Covid-19. Pētījums veikts laika periodā no 2020.gada septembra līdz 2020.gada decembrim. Intervēti piece eksperti no pieciem dažādiem tūrisma nozares uzņēmumiem. Aptaujas respondentu skaits 57. Aptaujāti tikai tūrisma nozares darbinieki.

Darbs sastāv no divām nodaļām un to apakšnodaļām.

Pirmajā nodaļā tiek apkopota literatūra par lojalitātes jēdzienu, nozīmi un būtību. Tiek apkopota literatūra par lojalitātes līmeņiem un darbinieku lojalitāti uzņēmumos.

Otrajā nodaļā tiek raksturota Latvijas tūrisma nozare. Tiek apkopoti un analizēti intervijas un aptaujas iegūtie materiāli.

Darba noslēgumā, darba autore izstrādā rekomendācijas darbinieku lojalitātes paaugstināšanai Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos.

ANALĪTISKAIS APSKATS

1.1. Lojalitātes jēdziens, nozīme un būtība

Kas īsti ir lojalitāte, kā to pierādīt un kā to parādīt? Lai lojalitāte būtu ar pilnu atdevi un sniegtu augstākus rezultātus, nepieciešams darboties abām pusēm, gan darbiniekam gan darba devējam. Darba autore uzsver, ka lojalitāte ir sarežģīts jēdziens, kura būtību visi neizprot, jo, ja uzņēmumā visi darbinieki būtu lojāli, tad valstī nebūtu jārūnā par bezdarbu. Lojalitātes jēdzienu ir pētījuši vairāki autori, katrs no tiem atklājis dažādas definīcijas, dažādus līmeņus un pieejas kā precīzi noteikt kas īsti ir lojalitāte un lojāls darbinieks un kā to pierādīt. Nereti darbinieki un darba devēji lojalitāti jauc ar uzticību, taču svarīgi saprast, ka lojalitāte un uzticamība ir pilnīgi dažādas lietas. Lojalitāte un uzticamība ir divi dažādi jēdzieni, kuri bieži tiek uztverti kā ļoti līdzīgi pēc to būtības. Daļa cilvēku jauc lojalitāti ar uzticamību, kas bieži noved pie bēdīga rezultāta darbā, starp kolēģiem, pat draugu lokā. Dažos gadījumos tie tiek izmantoti kā sinonīmi, tomēr, tas nav viens un tas pats. Katram no šiem vārdiem ir savs jēdziens un sava būtība. Ja uzticamība ir pakļaušanās bezierunāšanās šī jēdziena plašā uztverē, tad lojalitāte – tā ir uzticības izpausme attiecībā pret kaut ko konkrētu vai kādu konkrētu personu. Darba autore norāda, ka salīdzinot abus jēdzienus, skaidri redzama atšķirība, jo, uzticamība ir pakļaušanās taču lojalitāte tiek veicināta pēc savas brīvas vēlmes veikt kādu pienākumu. Lojalitāte ir īpašība kas piemīt visiem, taču ne visi saprot tās būtību un ne visi spēj to attīstīt. Lojalitāte ir kā rakstura iezīme, tā ir karam no mums jau no dzimšanas, taču ne katrs spēj to veicināt.

Darbinieka lojalitāte ir spēja un gatavība samierināties ar jebkādam prasībām no vadītāja puses un pilnībā pieņemt citas prasības, tā ir iekšēja tieksme saglabāt savu darba vietu un iespējami labāk paveikt savu darbu. Lojalitāte ir apzināta pieņemto noteikumu ievērošana un prasība pret citiem darbiniekiem ievērot šos noteikumus. Lojalitāte ir noteikta tipa uzvedība, rakstura iezīme. Darba autore secina, ka lojalitāte ir katra indivīda brīva izvēle rīkoties un darīt, tā ir katra indivīda vēlme ko sasniegt un pierādīt ne tikai sev, bet arī darba devējam. Lojalitāte no darbinieka puses veicina pozitīvu iznākumu uzņēmumā, kā arī pozitīvu iznākumu pašam sev. Darba autore uzskata, ka lojalitāte ir jātrennē, tā ir jāatīsta kā maņa, kas nepieciešama, lai indivīds spētu reaģēt un veikt ikdienišķas darbības savā darba vietā, mājās vai draugu lokā. Lojāls darbinieks ir kā labs vīns, jo ilgāks stāvējis ozolkoka mucās, jo labāk un piesātinātāks tas sanāk.

Jēdziens „lojalitāte” latviešu valodā tikai daļēji atklāj darbinieka attieksmju kopumu pret organizāciju, ko angļu valodā apzīmē ar vārdu “commitment”. Precīzāks šī jēdziena tulkojums

būtu uzticība vai uzticēšanās, tomēr šie apzīmējumi vairāk tiek lietoti, raksturojot attiecības, kas veidojas starp diviem vai vairāk cilvēkiem, retāk tos izmanto, lai raksturotu darbinieku un organizācijas attiecības (Dāvidsone, 2008). Jēdziens lojalitāte sevī ietver neizmērāmi daudz skaidrojumus, taču tā būtība ir viena, tā ir indivīda izteikta uzvedība pret vietu, darbību vai citu indivīdu, tā ir paša vēlēšanās radīt draudzīgu un uzticamu vidi sev apkārt.

Vieni no pasaulē atzītākajiem lojalitātes pētniekiem Meijers un Alena lojalitāti definē kā psiholoģisku stāvokli, kas raksturo darbinieka attiecības ar organizāciju un ietekmē darbinieka apņemšanos turpināt saistību ar šo organizāciju (Dāvidsone, 2008). Pēc darba autores domām, lojalitāte kā psiholoģiska iezīme ir katram no mums, taču tā ir atšķirīga un katram izpaužas savādākā veidā. Psiholoģiskas iezīmes katram iedzīvotājam tiek ieaudzinātas jau kopš dzimšanas, tā ir audzināšana, adaptēšanās spējas, prasmes un lojalitāte veicina visu šo darbību kopumu. Kā darba autore augstāk minēja, lojalitāte ir īpašība, kas piemīt katram no mums, taču ne katrs no mums spēj attīstīt to.

Savukārt Moudejs un citi pētnieki lojalitāti raksturo trīs faktoros:

- Stingra pārliecība par organizācijas mērķiem, vērtībām un to atzīšana;
- Gatavība darboties organizācijas interesēs ar ievērojamu piepūli;
- Spēcīga vēlēšanās piederēt pie organizācijas un turpināt tajā strādāt (Dāvidsone, 2008).

Lojalitāte ir jāpierāda vairāku gadu garumā, lojāls darbinieks sevi pierāda pēc augstāk minētajiem faktoriem, jo lielāka vēlme darbiniekam ir sasniegt mērķi, jo vairāk viņš darīs un pierādīs darba devējam savu piederību un iniciatīvu. Daudziem darba devējiem, ne tikai Latvijā, bet arī visur pasaulē lojālu darbinieku nav daudz, visbiežāk lojālus darbiniekus ir nepieciešams noturēt, ieintriģēt un spēt nodrošināt viņam kārtīgu un atbilstošu darba vidi. Lojalitāte nozīmē nepieciešamību strādāt no abām pusēm, gan darba devēja, gan darbinieka. Lojalitāte ir komunikācija ne tikai ar darba devēju, bet ar kolēģiem, lojalitāte ir psiholoģiska iezīme, līdz ar to, indivīdam jāspēj komunicēt arī pašam ar sevi, lai sasniegtu augstākus rezultātus visās dzīves jomās. Lojalitāte ir organizācijas un darbinieka vērtības pret mērķiem un abu pušu vajadzībām. Lojalitāte ir cilvēka godīgums, likumu ievērošana un uzticība organizācijai.

Lojalitāte ir siltuma apmaiņa. Tu izstaro siltumu un palīdzi klientam sasniegt viņa mērķus. Un atpakaļ saņem to pašu, taču jau kopā ar viņa naudu un draugiem. Tas nozīmē, ka biznesa panākumi ir atkarīgi no enerģijas daudzuma, ko tu un tavi darbinieki izstaro un no emocijām, kas rodas šajā procesā.

Lojalitāti var iedalīt 3 dažādās kategorijās, un tikai pēdējā no šī saraksta ir ievērojama, lai par to parunātu vairāk:

- Nopirktā lojalitāte;
- Piespiedu lojalitāte;
- Brīvprātīgā lojalitāte (Untāls, 2016).

Par lojalitāti, Edags Untāls savā publikācijā, raksta ka tā ir siltums, ko darba autore izskaidrotu kā labu komunikāciju starp kolēģiem un vadību, jo labas komunikācijas gadījumā tiek likts akcents uz komandas darbu un emocionālu iesaistīšanos darba procesos. Lojalitāte ir darbinieka pakļaušanās organizācijas noteikumiem, vērtībām un mērķiem. Lojalitāte darbā ir pakļaušanās, darba pienākumu pildīšana ar vislabākajiem nodomiem.

Lojalitātes veidošana ir sarežģīts pasākums, tāpēc ir svarīgi atcerēties par īpašiem mirkļiem un apstākļiem. Šajā procesā vajadzētu atcerēties šādus nosacījumus:

- Visiem uzņēmuma vadītājiem vajadzētu būt ieinteresētiem paaugstināšanā;
- Palielināt lojalitāti ir izdevīgi tikai tad, ja uzņēmums ir apņēmis uzturēt ilgtermiņa darba attiecības ar darbiniekiem;
- Īpašniekam jābūt gatavam par papildu materiālajām izmaksām;
- Personai, kas atbild par lojalitātes veidošanu, jābūt pilnvarām koordinēt un vadīt procesu (<https://kurwasnus.ru/lv/delivery-and-sales/loyalnost-organizacii-loyalnost-po-otnosheniyu-k-rabotodatellyu-cto-eto.html>).

Obligātie lojalitātes atribūti:

- godīgums attiecībā uz lojalitātes objektu;
- pamata uzskatu un vērtību nodalīšana ar lojalitātes objektu;
- jāuztraucas par lojalitātes panākumiem;
- atklāta lojalitātes, draudzīgas attieksmes demonstrēšana;
- gatavība novērst briesmas lojalitātes objektam;
- vēlme, ja nepieciešams, veikt noteiktus upurus par labu lojalitātes objektam;
- lepnuma sajūta, ka esat daļa no lojalitātes objekta (piemēram, par piederību uzņēmuma darbinieku skaitam);
- cenšoties vislabākajā veidā izpildīt pienākumus, funkcijas, misiju, ko personai uzticējis lojalitātes objekts (<https://kurwasnus.ru/lv/delivery-and-sales/loyalnost-organizacii-loyalnost-po-otnosheniyu-k-rabotodatellyu-cto-eto.html>).

Darba autore, secina, ka lojalitāte ir cilvēka psiholoģisks stāvoklis pakļauties kādam vai kaut kam pēc paša vēlēšanās, lai sasniegtu auugstākus mērķus un gūtu lielāku labumu. Lojalitātes jēdzienam ir dažādi skaidrojumi, taču tā būtība ir viena. Bieži lojalitāte tiek jaukta ar uzticamību, taču būtiski ir atcerēties un saprast, ka lojalitāte un uzticamība ir divas dažādas lietas, ar diviem dažādiem skaidrojumiem.

1.2. Lojalitātes līmeņi, veidi un faktori

Lojalitāte tiek iedalīta dažādos veidos, dažādos faktoros, tā tiek mērīta un salīdzināta un tāpēc tai ir vairākas definīcijas, veidi un faktori. Lojalitātei ir arī līmeņi, pēc kuriem uzņēmums spēj noteikt cik uzticami darbinieki strādā viņa uzņēmumā. Zinātniskais vadītājs Roberts Ķīlis norāda, ka darbinieku apmierinātības un lojalitātes pētījumi ir parasta un pat standarta lieta lielās un mazās organizācijās. Lojalitātes mērījumi norāda uz vairākām darba devējam būtiskām lietām. Pirmkārt un galvenokārt, cik liela ir lojalitāte – piederības sajūta darbinieku vidū un kāda varētu būt attieksme pret eventuāliem piedāvājumiem mainīt darbu. Otrkārt, uz kādiem pamatiem šī lojalitāte veidota. Nereti gadās situācija, kad lojalitāte darba devējam ir augsta, taču to rada atšķirīgi apsvērumi. Vieniem var interesēt galvenokārt darba apstākļi, citiem – atalgojums, vēl citiem kolēģu atbalsts un mikroklimats (Valsts kanceleja, 2005). Pēc tā, kas katram indivīdam ir svarīgs, tiek attīstīta lojalitāte vai uzticamība, jo cilvēks nevar būt lojāls ja viņa tieksme ir tikai un vienīgi labs atalgojums. Lojalitātei ir jābūt redzamai, pat taustāmai, un nevis uz konkrētu piedāvājumu, bet uz visu darbību kopumu ko sniedz darba devējs jeb uzņēmums.

Jo augstāks ir darbinieku lojalitātes līmenis, jo uzticamāks darbinieks ir uzņēmumam. Izšķir šādus līmeņus:

- 1) Pirmais līmenis, kas sastāv no ārējiem atribūtiem, kas liecina par piederību uzņēmumam. Ar firmas apģērba valkāšana, firmas pelnu trauku, krūzīšu vai kancelejas piederumu izmantošana ir jāsāk jebkuram uzņēmumam, palielinot darbinieku lojalitāti. Šajā līmenī ir grūti runāt par pilnīgu uzticēšanos uzņēmumam, taču pastāv liela varbūtība, ka darbinieks varēs justies kā daļa no tā.
- 2) Uzvedības līmenī, kas nozīmē noteikumu ievērošanu un normu ievērošanu. Šajā līmenī lojalitāte izpaužas kā biznesa notikumu apspriešana firmā, priekšnieku kolektīvi apsveikumi vai kopīgas pusdienas uzkodas.
- 3) Spēju līmenī tas tiek izteikts atbilstoši katra darbinieka spējām atbilstoši uzņēmuma prasībām. Pareizi izvēlēts darbinieks, veicot ikdienas darbu, ievēro principus, kas nepieciešami viņa amatam, tādējādi atveidojot gaidīto uzvedību. Šāda līmeņa lojalitātei

jānotiek, pieņemot darbā un pieņemot darbā personālu, ņemot vērā katra kandidāta personiskās īpašības.

- 4) Ticības līmenī tas tiek izteikts, pilnībā pieņemot firmas principus un uzskatus. Šis līmenis ir viens no augstākajiem, un tā sasniegšana ir ārkārtīgi grūts uzdevums vadībai.
- 5) Identitātes līmenī tā ir augstākā pakāpe, jo šeit katram darbiniekam ir jātic sev, uzņēmumam un kolēģiem. Šis līmenis izpaužas kā pilnīga visu pārlicību pieņemšana, darot savu darbu vislabākajā iespējamajā veidā, un, pats galvenais, darbinieki ir gatavi pastāvīgi pilnveidoties, lai ievērotu uzņēmuma ideoloģiju (<https://kurwasnus.ru/lv/delivery-and-sales/loyalnost-organizacii-loyalnost-potnosheniyu-k-rabotodatellyu-chto-eto.html>).

Lojalitātes līmeņi sevī ietver skaidrojumus par to, kā noteikt vai darbinieks ir lojāls uzņēmumā vai nē, protams, darba autore skaidro, ka ne vienmēr pēc šāda tipa līmeņiem ir iespējams noteikt darbinieka lojalitātes līmeni, jo tas lielā mērā ir atkarīgs no paša darbinieka taisnīguma un sirdsapziņas. Lojalitātes līmeņi ir sava veida darbinieku vērtību sistēma un vadoties pēc līmeņiem, darba devējs spēj radīt darbiniekam atbilstošus apstākļus.

Cilvēku uzvedības organizācijā pētnieki Džons Meijers un Natālija Allena pamatojoties uz saviem pētījumiem, norāda, ka var būt dažāda veida lojalitātes. Atsaucoties uz šiem pētniekiem, Ligita Zīlīte tos definē šādi:

- 1) afektīvā lojalitāte (*affective commitment*) ir darbinieka emocionālā piesaiste organizācijai, identificēšanās ar to un iesaistīšanās tajā. Darbinieki turpina strādāt organizācijā, jo viņi to grib;
- 2) aprēķina lojalitāte (*continuance commitment*) ir apzināšanās, cik liela “cena” ir aiziešanai no organizācijas, kāds ir cilvēka kopējais zaudējums jebkurā formā;
- 3) normatīvā lojalitāte (*normative commitment*) ir pienākuma izjūta palikt darba attiecībās ar konkrēto organizāciju (Zīlīte, 2013).

Afektīvā jeb emocionālā lojalitāte parāda darbinieka emocionālās attiecības ar organizāciju – pieķeršanās pakāpi. Augstākais lojalitātes līmenis ir darbinieka identificēšanās ar organizāciju. Augstas afektīvās lojalitātes gadījumā darbinieki izvēlas strādāt un palikt uzņēmumā, jo viņi patiešām to vēlas.

Aprēķina lojalitāte parāda domāšanas jeb prāta komponenta nozīmi. Šis lojalitātes veids ir saistīts ar racionālu izvērtējumu, ko darbinieks iegūtu vai zaudētu pametot konkrēto organizāciju. Aprēķina lojalitāte raksturo darbinieka un organizācijas savstarpējās attiecības,

kas balstās uz vērtību apmaiņu. Tā pamatā ir izpratne par “cenu kas būtu jāmkasā” aizejot no uzņēmuma. Darbiniekus, kurus ar organizāciju saista aprēķina lojalitāte, paliek organizācijā tāpēc ka tā viņiem pašiem ir labāk vai viņi dažādu iemeslu dēļ ir spiesti to darīt darbu.

Normatīvā lojalitāte saistīta ar pienākuma apziņu jeb morālām saistībām turpināt attiecības ar kādu organizāciju. Svarīgs ir ētiskais lojalitātes komponents, kura dēļ darbinieki jūtas tā, ka viņiem vajadzētu palikt un turpināt darbu šajā organizācijā. Morālo saistību pamatā var būt gan reāli notikumi, kuru dēļ darbinieks jūtas “parādā” organizācijai, gan darbinieka subjektīvs darba attiecību novērtējums. Normatīvā lojalitāte vairāk raksturīga darbiniekiem, kas ilgstoši strādājuši vienā organizācija un uztver šo organizāciju un darbu kā būtisku savas dzīves sastāvdaļu (Dāvidsone, 2008).

Pēc Ligitas Zīlītes definīcijas, lojalitāte veidojas, ja organizācija darbiniekam izrāda atbalstu, apliecina viņa nozīmīgumu un spēj nodrošināt taisnīgas personāla vadības procedūras, kā arī novērtē viņa ieguldījumu organizācijas attīstības labā (Zīlīte, 2013). Darba autore piekrīt L.Zīlītes definīcijai par lojalitāti, jo kā gan darbinieks var būt lojāls, ja nesaņem no vadības pretimnākšanu? Kā darbinieks var sniegt lojālu attieksmi un uzvedību, ja nesaņem nekādu atbalstu vai vienkāršu pateicību? Darba autore uzskata, ka lojalitāte ir divpusēja, tai jānāk un tā jāsaņem no abām pusēm.

Lojāli darbinieki nepieciešami, lai spētu virzīt uzņēmumu uz priekšu, lai spētu to virzīt uz panākumiem, jo, bez lojāliem darbiniekiem uzņēmuma attīstība var tikt sagrauta, un tiekšanās pēc mērķiem var būt kā dzīšanās pakal ātrgaitas vilcienam, bezjēdzīga un neiespējama. Lai saprastu un veicinātu darbinieku lojalitāti uzņēmumā, P.Morovs ir izvirzījis piecus lojalitātes veidus:

- ✓ Darba kā pašmērķa uztvere;
- ✓ Uzticība savai karjerai (arī lojalitāte pret profesiju);
- ✓ Cieša iesaistīšanās savā darbā (arī iekšējā motivācija);
- ✓ Lojalitāte pret arodbiedrību;
- ✓ Lojalitāte pret organizāciju (Reņģe, 2007).

Pēc Morova pieciem lojalitātes veidiem, darba autore secina, ka lojalitāti veicina cilvēka attieksme pret darbu, pret vadību un organizāciju. Darba autore arī min, ka pēc viņas domām lojalitāte ir psiholoģiska iezīme, kuru cilvēks attīsta ar gadiem. Uzreiz piedzimstot cilvēks nevar būt lojāls, tā pat ir uzsākot darbu jaunā darba vietā, lojalitāti uzreiz neiegūs, tā ir jāveicina, jāattīsta un pie tās ir jāstrādā. Haotiskam cilvēkam lojalitāti pret darbu veicināt būtu grūtāk, kā

cilvēkam, kurš ir līdzsvarots. Lai uzņēmums sasniegtu augstus rezultātus un gūtu peļņu, svarīgi parūpēties par darbiniekiem.



1.att. Lojalitāti veidojošie nosacījumi. (Avots: lekciju materiāls, Gargune, pēc A.Kalabina teorijas, 2020)

Lojalitāti veido dažādi faktori un nosacījumi un katrs no tiem ietekmē darbinieka vēlmi iesaistīties uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Lai darbiniekā veicinātu lojalitāti, uzņēmumam jānodrošina ekoloģiska darba vide un apstākļi, labas darba tiesiskās attiecības, kuras izriet bez konfliktsituācijām. Svarīgi izvērtēt darbinieku vajadzības un iespēju robežās tās censties apmierināt, tādā veidā motivējot darbinieku un sniedzot viņam iespēju attīstīties, kā arī veicināt lojalitāti pret organizāciju. Ne mazāk svarīgs ir atalgojums, kurš darbiniekos veicina ne tikai lojalitāti, bet arī liek justies novērtētam. (1.att.)

Lojalitāte pret organizāciju/uzņēmumu veidojas dabiski, tas ir cilvēka garā pieķerties kaut kam konkrētam un būt ar to saistītam, vērst savu uzmanību un spēku uz šo konkrēto lietu, taču ja šāda vēlme neveidojas, tad arī lojalitāte netiks izveidota. Pēc Gitānas Dāvidsones minētā, lojalitāti veido vairāku faktoru kopums, jo tā ir darbinieka individuālo īpašību kopums un motivācija kā arī, organizācijas attieksme pret darbinieka rezultātu.

Individuālie faktori, kas ietekmē lojalitāti:

- demogrāfiskie (dzimums, vecums, stāžs);
- individuālās dispozīcijas (indivīda vērtību sistēma) (Dāvidsone, 2008).

Demogrāfisko faktoru grupā ļoti ciešas sakarības ir starp lojalitāti un darbinieka vecumu. Jaunākas paaudzes darbinieki neatzīst ideju, ka strādāt vienā darba vietā varētu vairākus gadus, vai pat veltīt visu savu dzīvi vienai darba vietai. Jaunākas paaudzes darbinieki tomēr vēlas mainīt vidi, iepazīt citas sfēras un izmēģināt daudz jaunas lietas. Jaunākas paaudzes darbinieki lielāku akcentu liek uz savām vēlmēm, saviem mērķiem un vajadzībām, nevis uz organizācijas mērķiem un kopīgām darbībām, lai sasniegtu augstākus rezultātus. Tieši jaunākas paaudzes darbinieku dziļšānās pēc personīgajiem mērķiem rada lojalitātes trūkumu. Lojalitāte nevar veidoties ja darbinieks, strādājot uzņēmumā, koncentrējas tikai uz sava labuma gūšanu. Jaunākas paaudzes darbinieks no vecāka gada gājuma darbinieka atšķiras ar attieksmi un vērtībām. Mūsdienās jaunie steidz pēc sevis pierādīšanas un necenšas iepazīt vērtības. Dzenoties pēc sava labuma un savām vajadzībām jaunākas paaudzes darbiniekiem ir tendence biežāk mainīt darba vietas, šis factors ļoti būtiski ietekmē lojalitāti, jo darbinieks, kurš nespēj noturēties vienā vietā, nerada uzticamību organizācijai.

Individuālā dispozīcija akcentējas uz darbinieka vērtībām un to nozīmi gan darbā gan privātajā dzīvē. Šeit arī skaidri redzams, ka jaunākas paaudzes darbiniekam vērtības atšķirsies no vecāka gada gājuma darbinieka, jo katrs no šiem cilvēkiem savas dzīves laikā ir pieredzējuši ko citu, līdz ar to katram vērtības atšķiras. Vecāka gada gājuma darbinieks lielāku akcentu liek uz darba stabilitāti, taču mūsdienu darbinieks akcentējas uz savu labumu gūšanu.

Darba autore secina, ka lojalitāti veido un ietekmē vairāki faktori, kā piemēram, uzņēmuma piedāvājums darbiniekam saistībā ar darbu un darba apstākļiem, kā arī paša darbinieka vēlmes, vecums un vajadzības. Katrs darbinieks uzņēmumā strādā savu iemeslu pēc, kādam tā ir iespēja piepelnīties, kādam tas ir sapņu darbs, kur vēlme tiekties uz priekšu rodas automātiski. Lojalitāte darbā izpaužas pēc dažādiem faktoriem, kā piemēram:

- darbinieka lepnuma sajūta par dalību komandā vai firmā;
- atklāta, sirsnīga labestīgas un cieņpilnas attieksmes demonstrēšana pret vadību un kolēģiem;
- vēlme novērst apdraudējumus, kas varētu negatīvi ietekmēt uzņēmumu;
- sirsnīgas rūpes par uzņēmuma un komandas panākumiem;
- godīgums pret firmu, vadību un kolēģiem;

- vēlme veikt savus pienākumus vislabākajā iespējamajā veidā;
- vēlme noteiktās situācijās nest nelielus upurus uzņēmuma labā (<https://kurwasnus.ru/lv/delivery-and-sales/loyalnost-organizacii-loyalnost-po-otnosheniyu-k-rabotodatellyu-chto-eto.html>).

Katram darba devējam nepieciešams motivēt savu darbiniekus, jo motivēti darbinieki ir atslēga uz viņu lojalitātes iegūšanu un mērķu īstenošanu. Motivējot darbinieku, darba devējs iegūst darbinieku, kurš vēlas strādāt uzņēmumā ilgtermiņā, vēlas pierādīt un pozicionēt sevi, kā arī vēlas sasniegt augstākus rezultātus, pēc kuriem darbinieks tiecas saņemt atzinību.

1.3. Darbinieku lojalitāte uzņēmumā

Darbiniekam no vadības puses nepieciešams just, ka par viņu rūpējas, sajūtot rūpes darbiniekam ir motivācija darboties, pierādīt sevi un savas zināšanas. Darbinieku lojalitāte ir vairāk vai mazāk atkarīga no darba devēja puses. Darbinieks var būt lojāls, ja darba devējs rūpējas par viņu.

Ir daudz un dažādi veidi kā panākt darbinieku lojalitāti uzņēmumā, ar vārdiem, ar rīcību un pat ar papildus uzdevumu piešķiršanu. Kā minēts A.Vīksnas grāmatā “Savs Bizness”, darbinieku lojalitāti var sasniegt ar tādu ikdienas frāzi kā: “Labrīt! Kā šodien jūtaties?”. Darba autore uzskata, ka tik vienkārša frāze var būt darbinieka labas dienas sākums un sajūta, ka darba devējs viņu novērtē, darbiniekam ir svarīgi apzināties, ka darba devējs viņu pamana, novērtē. Darbinieku lojalitāte uzņēmumā ir kā atgriezeniskā saite, kā darba devējs izturās pret darbinieku, tā darbinieks izturās pret vadību un uzņēmumu.

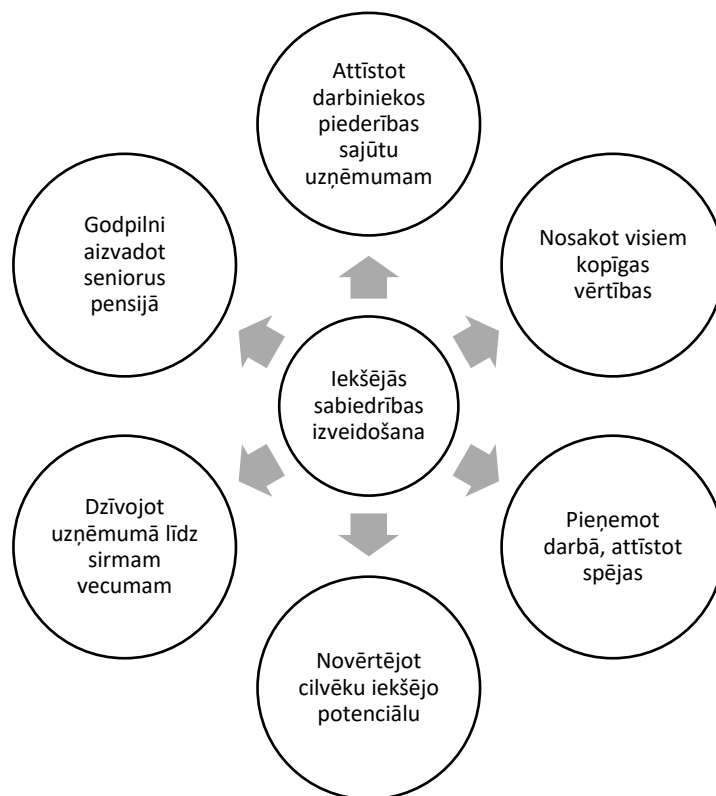
Uzņēmējam nedrīkst būt savi mīļākie darbinieki. Nekādā ziņā uzņēmumā nedrīkst kādam darbiniekam izrādīt savas simpātijas vai antipātijas – visi uzņēmuma darbinieki ir vienādi (Vīksna, 2009). Laba līdera, uzņēmēja princips ir, nevis izvēlēties kādu vienu “mīļāko darbinieku”, bet palīdzēt vsiiem darbiniekiem realizēt savu potenciālu. Vadītājam ir jābūt līderim, vadītājam jābūt veidot labas partnerattiecības, kas balstās uz sešiem lojalitātes principiem:

1. Spēlējiet tā, lai uzvarētu visi! – Darbinieks ir Jūsu partneris, bet labuma gūšana no partnera ir īsākais ceļš un bezizeju.
2. Esiet izvēlīgi! – Dalībai – darbam Jūsu uzņēmumā ir jābūt privilēģijai.
3. Esiet vienkāršāki! – Sarežģītība ir ienaidnieks ātrumam un atbildes reakcijai.
4. Atalgojiet nozīmīgus rezultātus! – Cienījamam partnerim – jūsu darbiniekam pienākas cienījama atzinība.

5. Klausieties uzmanīgi, runājiet tieši! – Ilglaicīgas savstarpējas attiecības balstās uz godīgu abpusēju saskarsmi, situācijas un viedokļu izzināšanu.
6. Informējiet par to, ko darāt! – Darbība nreti izsaka daudz vairāk nekā vārdi, bet abi kopā tie ir neuzveicami (Biznesa psiholoģija, 2006).

Darba autore uzskata, ka seši lojalitātes principi ir būtiski katra uzņēmuma veiksmīgas darbības pamatā. Ja sekot līdz šiem principiem, darbinieks un darba devējs spēj veidot nesalaužamu komandu un izkonkurēt jebkuru savā ceļā. Būtiska loma ir arī komunikācijā, darba autore skaidro, ka, bez komunikācijas, lojalitāte var ilgi nepastāvēt, tā var izzust, ja abas puses nespēj atrast kopīgu valodu. Darba autore vēlas norādīt, ka lojalitāte ir kas vairāk nekā tikai uzvedība no darbinieka puses un darba devēja novērtēšana. Lojalitāte ir piederība, satiecība un smags darbs. Uzņēmums, izrādot interesi pret saviem darbiniekiem un viņu ieteikumiem, spēs sekmīgāk veicināt darbinieku lojalitāti, jo darbiniekam ir svarīgi būt novērtētam un vēl svarīgāk, ja darbinieka ieteikumi tiek ņemti vērā. Ja darbinieks redz, ka viņa ieteiktā ideja tiek īstenota, viņš jūtas gandarīts un tas viņā raisa vēlmi strādāt labāk, cītīgāk un nospraust sev jaunus mērķus pēc kuriem tiekties.

Uzņēmuma vadībai, pēc autores domām, svarīgi veicināt darbiniekos vēlmi strādāt, vēlmi sasniegt kopīgus mērķus, uz klausīt darbinieku idejas un ieteikumus, kā rezultātā darbinieks jūtas novērtēts un jūt ka viņa viedoklis uzņēmuma pastāvēšanā ir svarīgs. Cik svarīgi ir klausīties darbinieku idejās un ieteikumos, tik svarīgi ir darbiniekam izklāstīt vadības ieceres uz kādu konkrētu notikumu, jaunu projektu vai ko citu, šādā veidā raisot darbiniekā sajūtu ka viņš uzņēmumā ir novērtēts un ka viņa viedoklis ir vērā ņemams. Darba autore skaidro, ka lielākoties viss balstās uz komunikāciju, lai arī kādas un cik daudz darbības netiktu veiktas, bez komunikācijas nevar veicināt lojalitāti. Abām pusēm ir jāspēj uz klausīt un ieklausīties. Darbinieks visbiežāk ir tiešā kontaktā ar klientiem, tāpēc būtisku lomu ieņem uzņēmuma veiksmīgā pastāvēšanā.



2.att. Uzņēmuma ilgmūžības un rentabilitātes pamatā – iekšējās sabiedrības izveidošana.

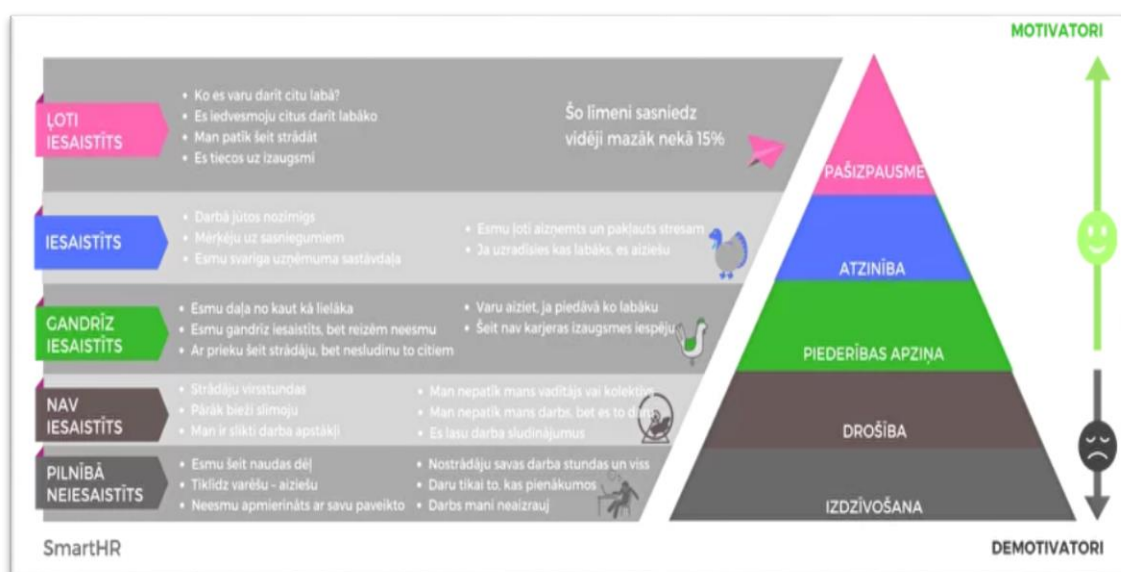
(Avots: Zīlīte, Personāla vadība un socienika, 2013)

Darba autore norāda, ka lojalitāte ir iekšējās sabiedrības izveidošana uzņēmumā, tās ir vērtības ko uzņēmums var sniegt un darbinieks spēj dot. (1.att.) Darba autore, kā piemēru, min savu vectēvu, kurš 50 gadus nostrādāja vienā uzņēmumā un šobrīd, kad devies pensijā, ja spētu, tad turpinātu strādāt šai pašā uzņēmumā “Bauskas alus”. Darba autores vectēvs stāsta cik patiesi lielu cieņu izjutis strādājot vienā vietā, vienmēr izjutis rūpes no vadības puses. Pat tik mazs žests kā apsveikšana jubilejās, vienkārša labas dienas novēlēšana vai smaids garām ejot, esot licis saprast viņam, cik lojāls darbinieks ir viņš pats un cik lojāls darba devējs ir attiecībā pret kolektīvu. Līdz ar to, darba autore uzskata, ka, lai stirpinātu un attīstītu lojalitāti, nepieciešams iedziļināties uzņēmumā darba vidē, darbinieka vēlmē un nepieciešams strādāt, lai lojalitāti noturētu. Lojāls darbinieks uzņēmuma pastāvēšanā ir svarīga vērtība, pateicoties darbiniekiem, uzņēmums aug un attīstās, pateicoties lojāliem darbiniekiem klientu skaits tiek palielināts, jo klientam ir svarīga gādīga darbinieka attieksme un rūpes, cik svarīgs ta šis darbiniekam no vadības puses.

Lojāls darbinieks ir motivēts darbinieks, un, motivētam darbiniekam ir nepieciešams, lai viņa vajadzības kaut kādā mērā tiktu apmierinātas. Darba autore uzskata, ka visas vajadzības nav iespējams un nav vajadzības apmierināt, jo tad cilvēka izpartne par lojalitāti izzudīs vai tiks

pārprasta, taču lielā mērā lojalitāte tiek veicināta ja persona tiecas pēc savu vēlmju apmierināšnas. A.Maslovs uzskatīja, ka:

- motivācija ir iekšēja nostādne, kura mudina indivīdu veikt kādu darbību;
- cilvēku vajadzības ir bezgalīgas;
- apmierinātas vajadzības neveicina motivāciju;
- neapmierinātas vajadzības mudina cilvēku rīcībai;
- cilvēku vajadzības pēc nozīmīguma veido hierahiju (Bokums & Forands, 2000).



3.att. Abrahama Maslova vajadzību piramīda. (Avots: smarthr.lv)

Maslova teorijas vajadzības ir šādas:

1. Izdzīvošana – tās ir fizioloģiskās vajadzības, piemēram, pēc pārtikas, ūdens, pajumtes, miega.
2. Drošība – vajadzības pēc stabilitātes, aizsardzības no briesmām, kārtības, likumības un apkārtējās vides ietekmes.
3. Piederība – draudzība, mīlestība, pieķeršanās un tuvība.
4. Sociālā atzinība – tieksme pēc panākumiem un prasmēm, neatkarība un pašcieņa.
5. Pašīstenošanās – vajadzība, kas liek cilvēkiem piepildīt savu potenciālu, un ticība sev (smarthr.lv, Maslova hierahija).

Darbinieku lojalitāte ir cieši saistīta ar Maslova vajadzību pirmā līmeni un šo vajadzību veicināšanu savā ikdienā, darbā un dzīvē. Darba autore uzskata, ka lojāls darbinieks ir tāds,

kurš nepārtraukti cenšas sevi pilnveidot un sniegties pēc mērķa, censties apmierināt savas vajadzības un neapstāties nesaņiedzot vēlēto.

Izdzīvošana – tā ir pamatvajadzība. Tā iekļauj darbu, algu, kas ļauj apmaksāt rēķinus, un finansiālās neatkarības sajūtu.

Drošība – cilvēkam jājūtas drošam par savu darba vietu. Mūsdienu darba tirgus apstākļos darbinieku motivācijas psiholoģijā bieži ir grūti izpildīt šo otro vissvarīgāko pamatvajadzību. Tieši tāpēc darbiniekiem ir vajadzīga darbavietas struktūra ar pakļautības ķēdi un noteiktiem darba pienākumiem, lai viņi varētu justies pārliecināti, ka dara savu darbu pareizi.

Piederība – cilvēkam ir jājūtas kā daļai no komandas, kā daļai no kaut kā lielāka. Veselīga darbinieku motivācijas psiholoģija nozīmē, ka darbinieki apzinās, ka uzņēmums novērtē viņu individuālo ieguldījumu. Ja jūsu organizācija ir veidota saskaņā ar komandas principiem, tad šai piederības un „biedriskuma” sajūtai būtībā ir jāveidojas dabiski.

Atzinība – šī vajadzība ir saskanīga ar „piederību” tādā izpratnē, ka cilvēkiem ir jājūt, ka viņi ir svarīgi komandai, projektiem un organizācijai kopumā. Šī vajadzība ir visaktuālākā lielos uzņēmumos, kuros augstākā līmeņa vadībai ir arvien grūtāk motivēt darbiniekus individuālā līmenī.

Pašīstenošanās jeb pašizpaušme – lielākajai daļai darbinieku ir savas ambīcijas, un viņi vēlas sasniegt vairāk augstākus mērķus par esošo situāciju. Sniedzot viņiem izaugsmes, mācīšanās, līderības un pilnveidošanās iespējas, viņiem tiek doti visi nepieciešamie rīki, lai sāktu pašīstenošanos uzņēmuma ietvaros. Sasniedzot šo līmeni un pilnībā izmantojot piedāvāto resursu sniegtās iespējas, viņi iedvesmo apkārtējos un rada darbinieku motivācijas inerci (Avots: autore apkopoti smarthr.lv dati).

Darba autore secina, ka pilnveidojot sevi kā darbinieku pēc Maslova piramīdas, darba devējs un darbinieks spēj būt lojāli viens pret otru un kopā spēj radīt tādus darba apstākļus, kur abas puses ir ieguvējas. (sk. 3.att.) Maslova vajadzību piramīda kā darbinieka lojalitātes elements sniedz darbiniekam iespēju pavērot un saprast cik konkrētā darba vieta viņam patīk un cik iesaistīts viņš ir darba uzdevumu veikšanā. Savukārt darba devējam Maslova vajadzību piramīda sniedz iespēju pilnveidot personāla ikdienas darbus, saprast kurš darbinieks iegulda vairāk pūles un kurš mazāk. Ja darbinieks uzņēmumā atrodas tikai naudas dēļ, tad maz ticams, ka viņš veiks darbu ar pilnu atdevi un virzīsies uz priekšu lai sasniegtu kopējus mērķus.

Darbinieks tīši vai netīši var būt arī nelojāls pret uzņēmumu, A.Kalabins min trīs izapušmes, kuras liecina par nelojālu darbinieku:

1. Atklāta nepakļaušanās vadības rīkojumiem;
2. Sabotāža (slēpta nepakļaušanās) – darbinieki bremsē organizācijas funkcionēšanu;
3. Vienaldzība – zems darba ražīgums.

Darba autore uzskata, ka katra no šīm izpausmēm atainojas uz organizācijas kopējo piedāvājumu darbiniekam, tas var būt slikts atalgojums, kura dēļ darbinieks pret savu darbu izturas vienaldzīgi, tie var būt slikti darba apstākļi un neērta darba laiks, kuru ietekmē darbinieks izrāda savu nepatiku un nepakļaujas dažādiem vadības rīkojumiem, tādā veidā spītējot un bremsējot lojalitāti. Darbinieka lojalitāti ietekmē organizācijas un vadītāju sniegtais piedāvājums darbiniekam, cik svarīgs ir darbinieka viedoklis un viņa vajadzību apmierināšana iespēju robežās.

Darbinieka lojalitāti grauj arī vadības neieinteresētība pret to, ko darbinieks spēj izdarīt, pret viņa idejām un ieguldīto darbu. Uzņēmumam ir svarīgi sevi pozicionēt kā sekmīgu un uz darbinieka attīstību vērstu darba vietu, jo darbiniekam ir svarīgi, ka viņa pūles un darbs tiek novērtēti, ka viņš tiek motivēts, labi atalgots un par viņa vajadzībām tiek padomāts. Darba autore piebilst, ka peļņu, kuru iegūst uzņēmums, pateicoties darbinieku pūlēm un smagajam darbam, būtu nepieciešams kaut nedaudz investēt darbiniekos, tas attīstītu darba ražīgumu, lojalitāti un konkurētspēju. Tātad, darba autore skaidro, ka darbinieka lojalitātei ir ļoti liela nozīme uzņēmuma darbībā un izdzīvošanā.

Darbinieka lojalitātes nozīme organizācijā:

- ✓ Lojalitāte un darbinieku darba sniegums – lojalitāte parāda darbinieku gatavību strādāt organizācijas mērķu labā un ietekmē darbinieku ikdienas darba sniegumu. Augstāka lojalitāte ir saistīta ar darbinieku vēl lielāku ieinteresētību veltīt vairāk laika, izrādīt lielāku iniciatīvu organizācijas labā, kā arī sniegt augstākus rezultātus. Augstāka lojalitāte ir saistīta ar darbinieka motivāciju strādāt, kā arī ar vispārējo un biznesa ētikas normu ievērošanu;
- ✓ Lojalitāte un nodomi mainīt darbu – lojalitāte ir saistīta ar darbinieka gatavību turpināt strādāt izvēlētajā organizācijā, ta sir, lojalitātei ir pozitīva ietekme uz darbinieka brīvprātīgu izvēli turpināt strādāt organizācijā. Pretējā parādība lojalitātei ir darbinieka lēmums pamest organizāciju, kas praksē izapužas kā darbinieku mainība;
- ✓ Lojalitāte un darbinieku iesaistīšanās – darbinieku iesaistīšanās organizācijas darbā un līdzdalība dažādu organizācijai aktuālo jautājumu risināšanā kļuvusi par vienu no aktuālākajiem personāla vadības tematiem. Iesaistīšanās un līdzdalības veicināšana

raksturo organizāciju pieaugošās ekspektācijas pret darbiniekiem. Darbinieku iesaistīšana organizācijai svarīgu jautājumu risināšanā palielina darba motivāciju.

- ✓ Lojalitāte un darbinieku labklājība – darbinieku lojalitātei ir nozīme ne tikai organizāciju, bet arī darbinieku individuālajā dzīvē. Labklājība tiek raksturota kā vispārējas darbinieku dzīves kvalitātes izjūtas rādītājs, ko veido gan emocijas par to kas notiek, gan uztvere un pārdomas par piedzīvoto (Dāvidsone, 2008).

Darbinieku lojalitātei uzņēmumā ir svarīga loma. Darba autore secina, ka darbinieku lojalitāte ir svarīgs elements, kas veido uzņēmuma tēlu, nodrošina arī klientu lojalitāti un noteikti uzlabo konkurētspēju attiecībā pret citiem uzņēmumiem. Darbinieku lojalitāte ir produkts, kurš nepārtraukti ir jāuzlabo, jāpilnveido un kuru uzņēmums sniedz patērētājam, ja produkta kvalitāte ir zema, tad patērētājs izvēlas nesaistīt savu ceļo ar konkrēto uzņēmumu. Autore uzskata, ka uzņēmumā svarīgi ir investēt un ieguldīties darbiniekos, jo darbinieki ir tie, kas veido tēlu un sniedz nelielu informāciju patērētājam, par to, kāds ir uzņēmums. Lojāls darbinieks savu darbu veiks labāk, ātrāk, ar lielāku atdevi un tieksies uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Uzņēmumam ir jānodrošina lai darbiniekā raisītu vēlmi strādāt, uzņēmumam jāmotivē darbinieks un jāspēj radīt pozitīvi darba apstākļi. Lai darbiniekā veicinātu lojalitāti, darba autore skaidro, ka uzņēmumā jābūt solidaritātei, uzņēmuma vadībai jācenšas sniegt atbalsts saviem darbiniekiem, jānodrošina regulāras apmācības motivācijas paaugstināšanai, jāspēj konkrēti izklāstīt uzņēmuma mērķi, misija un vīzija un noteikti jāņem vērā darbinieku ierosinājumi, jo kurš gan cits ja ne darbinieks spētu labāk ieteikt kaut ko ieteikt mainīt darba organizācijā vai vidē, jo tieši darbinieks ir tas kurš ikdienā saskarās ar klientiem un redz aktuālākās vēlnes no klientu puses.

Darbinieka lojalitāti iespaido dažādi būtiski elementi, kuru pamatnosacījums ir veicināt darbiniekos vēlmi strādāt uzņēmumā, veicināt darbiniekos vēlmi attīstīties, piedāvāt darbiniekiem izaugsmes iespējas, kā arī labu atalgojumu. Nereti uzņēmums nespēj izpildīt visas iespējamās funkcijas, lai veicinātu darbiniekos motivāciju, lojalitāti un uzticamību. Lai uzņēmums sekmīgi pastāvētu un virzītos uz nospraustajiem mērķiem, būtiski attīstīt personālu, motivēt to un radīt personālā vēlmi virzīties uz mērķiem kopā ar uzņēmumu, bez komandas darba uzņēmuma pastāvēšana nav iedomājama, līdz ar to, darba autore uzskata, ka motivēts personāls ir svarīgs elements attīstībā un lojalitātes veicināšanā.

Personāla attīstību ietekmē:

- uzņēmuma kultūra;

- vadība;
- cilvēki;
- investīcijas;
- savstarpējās attiecības (Zilīte, 2013).

Pēc Ligitas Zilītes uzskaitītajiem punktiem, kas ietekmē personāla attīstību, darba autore pārliecinās, ka ir būtiski pievērst uzmanību cilvēka spējai adaptēties ar kolektīvu, jāsēj nodrošināt labus darba apstākļus.

Darba autore norāda, ka darbinieku lojalitāti būtiski ietekmē pašreizējā situācija valstī, arvien vairāk cilvēki paliek bez darba un tieši tūrisma nozare Latvijā ir tā kas būtiski izjūt sekas, kas saistītas ar Covid-19 ierobežojumiem, kā rezultātā darbinieks izjūt aizvainojumu pret uzņēmumu, jo tieši šajā krīzes situācijā, vadībai būtu jāspēj nodrošināt darbiniekam kaut mazs darbja apjoms, lai veicinātu gan nozares attīstību, gan lojalitāti uzņēmumā.



4.att. Lojalitātes paaugstināšanas rīki. (Avots: autores apkopojums)

Darba autore uzskata, ka tūrisma nozares uzņēmumu svarīgākā rīcība ir nodrošināt darbiniekam vismaz vienu no lojalitātes paaugstināšanas rīkiem, lai ne tikai uzlabotu darba attiecības, bet arī uzlabotu nozares attīstību un veicinātu lojalitāti. (4.att.)

Ļoti būtiski uzņēmumam ir arī saprast kas ir lojāls darbinieks un kā viņu atpazīt it īpaši tagad, krīzes laikā. Lai lojalitāti veicinātu, svarīgi veidot tiešu komunikāciju ar darbiniekiem, izskaidrot viņiem situācijas būtību un nepieciešams rast veidu kā kopīgiem spēkiem uzlabot arba ražīgumu. Lojāls darbinieks sevi spēj parādīt pēc šādiem kritērijiem:

Darbinieks nekritizē vadību citu priekšā:

Lojāli darba ņēmēji saprot, ka respektu šādi nenopelnīs. Ja viņiem būs sakāms kas negatīvs, tad tas tiks pateikts privātā sarunā. Citu kritizēšana kolēģu priekšā kopumā nav vērtējama kā laba īpašība. Šādi kolēģi nereti rada saspringumu un antipātijas citos.

Darbinieks ir godīgs:

Veicot pārrunas, uzticams darbinieks nekautrēsies pastāstīt, kas viņu darbavietā neapmierina un kādi ir viņa paša nodomi attiecībā uz karjeras attīstību konkrētajā uzņēmumā. Esot godīgam, viņš cenšas uzlabot darba vidi un parādīt savu ieguldījumu uzņēmumā.

Darbinieks visam neizdabā:

Lojāli darbinieki nav arī tie, kas piekrīt ikvienam vadītāja teiktajam vārdam vai lēmumam. Viņi nebaidīsies paust savu viedokli, lai uzlabotu nodaļas vai uzņēmuma darbības kvalitāti. Debatēšana un argumentēšana vadītāju un viņu pakļautībā strādājošo starpā veicina veselīgu darba vidi. Šāda uzvedība nav jāuztver kā dumpošanās vai necieņas izrādīšana.

Darbiniekam rūp:

Darbinieks, kurš veic savu darbu pēc labākās sirdsapziņas un ir ieinteresēts notikumos, kas saistīti ar uzņēmumu, arī ir uzskatāms par lojālu darbinieku. Tāpat šis cilvēks būs tas, kurš pateiks lietas, ko parasti nevēlētos dzirdēt, jo viņam ir svarīga gan darba vide, gan notiekošie procesi tajā (Avots: cv.lv).

Atsaucoties uz teoriju kā atpazīt lojālu darbinieku, darba autore uzsver, ka lojāls darbinieks uzņēmumam sniegs augstākus rezultātus un centīsies darīt vairāk, labāk un vēlēties sevi pierādīt. Lojāli darbinieki uzņēmumā nekad nebūs vairāki, tas var būt viens darbinieks, izņēmuma gadījumos tie var būt divi darbinieki. Lojalitāte tiek iemantota ar gadiem, tā ir attieksme pret uzņēmuma mērķiem un vajadzībām, darbinieka un uzņēmuma vadības respektēšana vienam pret otru mijiedarbojas, ne velti ir teiciens “dots devējam atdodas”, ja

darbinieks veic savu darba pienākumus ar pilnu atdevi un gūst labus rezultātus, tad uzņēmuma vadība apbalvo darbiniekus materiālā vai nemateriālā veidā.

Lai paaugstinātu darbinieku simpātijas, var nolīgt lojalitātes vadītāju - šī ir persona, kas izstrādā un ievieš programmu lojalitātes palielināšanai noteiktā uzņēmumā.

Tam tiek izmantotas šādas metodes:

- Darbinieku pamatvajadzību apmierināšana (algas palielināšana, pabalstu ieviešana utt.).
- Informēšana par uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem, izmantojot neformālus korporatīvus pasākumus vai noslēdzot neizpaušanas līgumus.
- Iesaistīšanās kolektīvā darbībā (atlīdzības ieviešana par aktivitāti, apmācību vadīšana, hierarhijas samazināšana utt.) (<https://ural-store.ru/lv/motivaciya/>).

Darbinieku lojalitāti veicina uzņēmuma spēja apmierināt darbinieka vajadzības, gan materiālas gan nemateriālas. Lojalitāti veicina arī pietiekoša informācijas pieejamība par uzņēmuma mērķiem, svarīga sastāvdaļa, lai darbinieks būtu lojāls ir paša darbinieka iesaistīšanās komandas darbā.

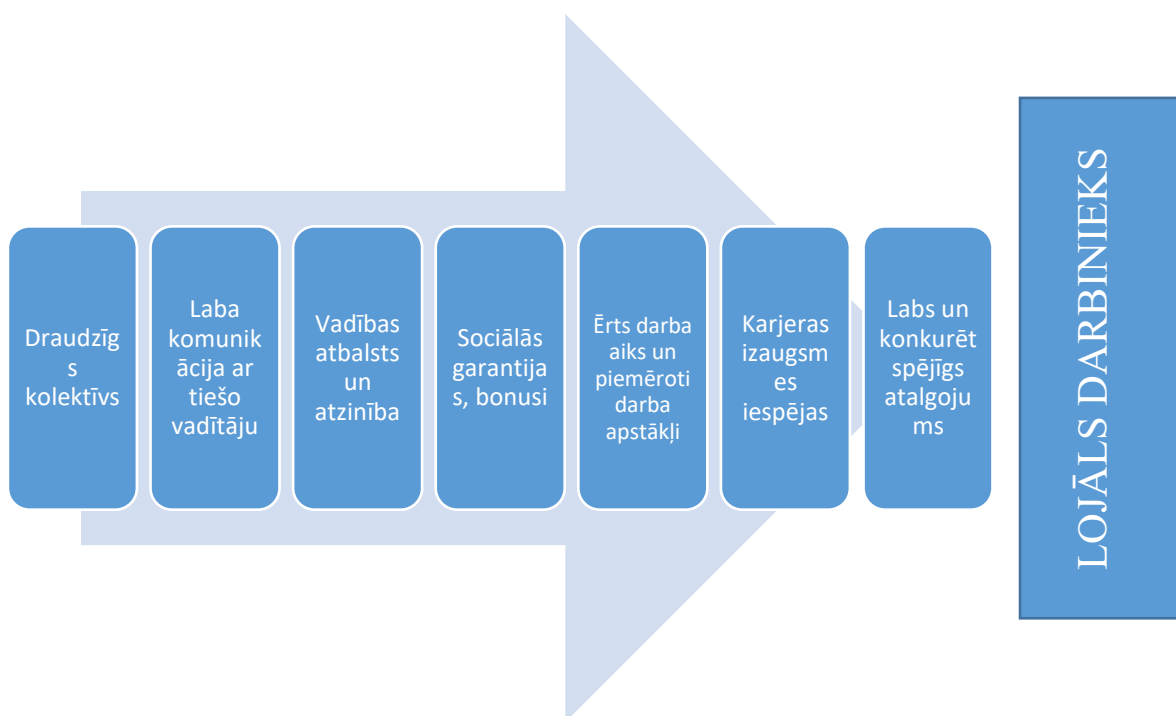
Lai darbinieks kļūtu lojāls pret savu darba vietu un pret uzņēmuma mērķiem, nepieciešams izvērtēt vai darbinieks vispār ir apmierināts ar savu pašreizējo amatu un vietu, kurā atrodas.

Darbinieku apmierinātību ar darbu ietekmē šādi parametri:

1. Iespējas – darbinieki ir apmierināti, ja darba vietā tiek piedāvātas dažādas iespējas, piemēram, piedalīties dažādos, interesantos projektos, iesaistīties darbos, kas kas piedāvā izaicinājumu, kā arī iespējas uzņemties lielāku atbildību.
2. Stress – ja darbā vērojams paaugstināts negatīvais stress, apmierinātība ar darbu ir zema. Šāda neapmierinātība vērojama, ja darbs kaut kādā veidā traucē darbinieku personīgajai dzīvei vai ir pastāvīgs raīžu un uztraukuma avots.
3. Līderība – darbinieki ir apmierinātāki, ja viņu vadītāji ir veiksmīgi līderi. Te ir svarīga spēja moivēt darbiniekus strādāt un veikt savu pienākumus labi, cenšanās būt labākajam, iniciatīvas uzņemšanās.
4. Darba standarti – lielāka darbinieku apmierinātība vērojama ar darbu, ja visa grupa lepojas ar darba kvalitāti. Darbiniekiem ir svarīgi redzēt sava darba rezultātus un saņemt atzinību.
5. Atbilstošs atalgojums – apmierinātība ar darbu ir lielāka, ka darbinieki saņem pēc viņu domām atbilstošu atalgojumu par padarīto.

6. Adekvāta vara un tiesības – darbinieki ir apmierinātāki ar darbu, ja viņiem ir viņu pozīcijai adekvāta vara un tiesības pieņemt lēmumus (Zēģele, 2008).

Darbinieku lojalitāte ir cieši saistīta ar darbinieku apmierinātību ar darbu, darba autore izanalizējot sešus parametrus, kuri ietekmē darbinieka apmierinātību, secina, ka būt apmierinātam ar darbu ir izaicinoši gan darba devējam gan pašam darbiniekam un lai būtu apmierināts ar darbu, ir jādara tas, kas pašam patīk, jo pretējā gadījumā, darot darbu, kas nepatīk, darbinieks nekad nebūs apmierināts un lojāls pret uzņēmumu. Ja darbinieks veic darba pienākumus piespiedu kārtā jo nav citu variant, tad iespēja, ka šāds darbinieks būs lojāls, ir niecīga, taču ja darbinieks savu darbu dara ar pilnu atdevi un tāpēc, ka viņam tas patīk, viņš būs apmierinātāks un veicinās lojalitāti pret uzņēmuma mērķiem un pašu uzņēmumu.



5.att. Lojāls darbinieks. (Avots: autores apkopojums)

Apkopojot iegūtos rezultātus par darbinieku lojalitāti uzņēmumos, darba autore ir secinājusi, ka lojāls darbinieks ir tāds, kurš darba vietā jūtas labi, komfortabli un ir apmierināts ar darba vietu. Pēc iegūtās informācijas, darba autore izveidojusi shēmu pēc kuras ir iespēja noteikt kā veidojas lojāls darbinieks. (5. att.) Lojalitāte ir personas brīva izvēle darīt kādu noteiktu lietu, tā nav uzspiesta un lojalitāte tiek veicināt, ja darbinieks saņem gan labu attieksmi, gan dažādus labumus un protams labu atalgojumu par padarīto darbu.

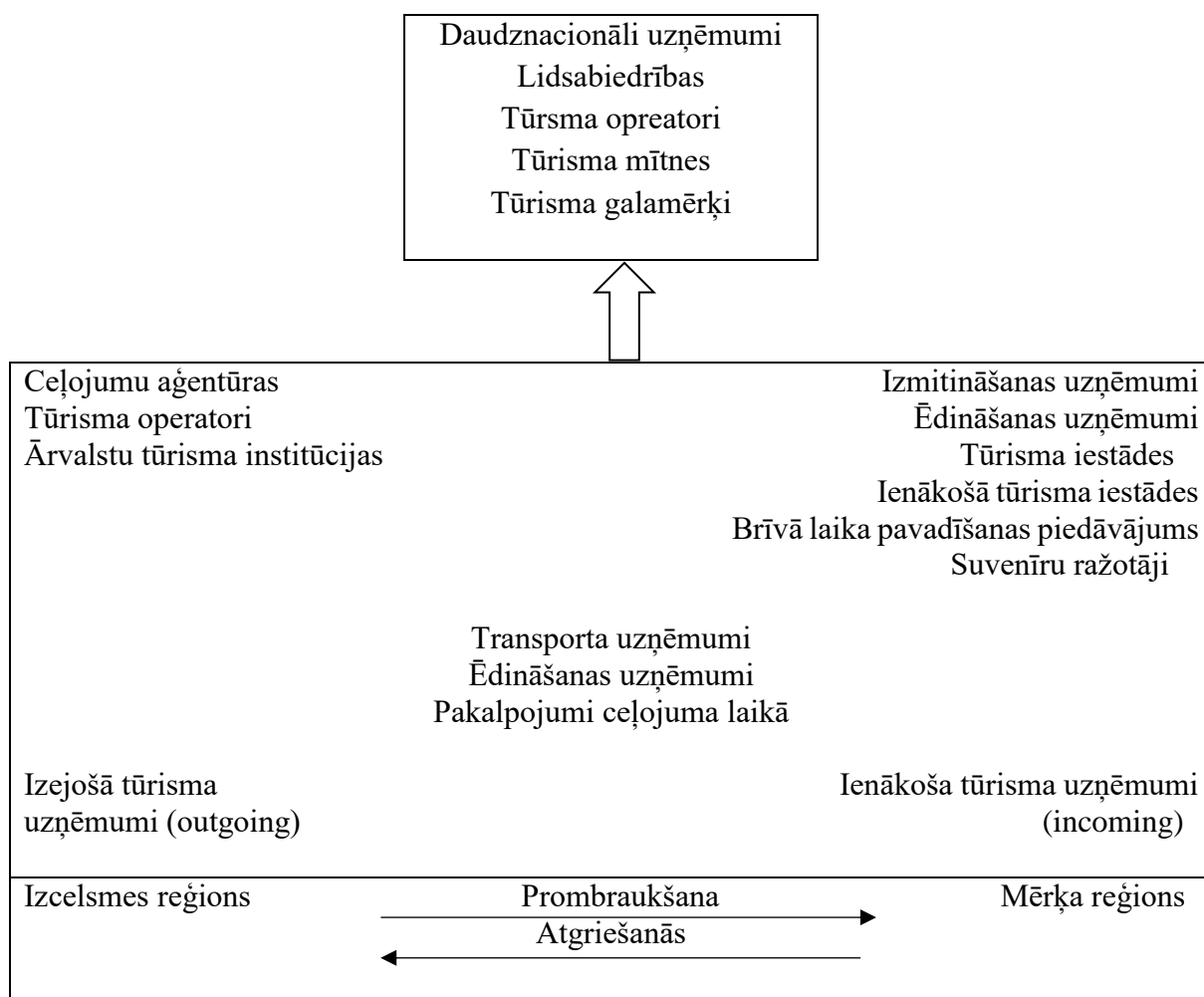
2. PĒTĪJUMA REZULTĀTI

2.1. Latvijas tūrisma nozares raksturojums

Vispārīgi aplūkojot tūrisma nozari un tūrisma nozares uzņēmumu vadīšanu, galvenie principi ir tādi paši kā jebkurā citā organizācijā – tūrisma uzņēmums ir divu vai vairāku cilvēku grupas veidota organizācija, kuri strādā kopā, noteiktā struktūrā, lai sasniegtu definētos mērķus. Tūrisma nozari veido organizācijas, kuras piedāvā piesaistes iespējas un pakalpojumus tūristiem, un par tūrisma uzņēmumiem var uzskatīt dažādus ar tūrisma pakalpojumiem saistītus uzņēmumus, un to piedāvāto pakalpojumu gala patērētājs ir tūrists (Lingebērziņš, 2017).

K. Halovejs raksturojot tūrisma nozares darbības pamatprincipus, norāda uz diviem galvenajiem elementiem, kas veido tūrisma nozares pamatus – tūrists un tūrisma produkts. Tajā pašā laikā uzsver, ka, ņemot vērā “tūrisma produkta nemateriālo raksturu, rada sarežģījumus tiem, kas pārdod tūrisma. Tūrisma produkta komplicētību raksturo paredzamo pircēju nespēja to pārbaudīt pirms pirkuma veikšanas”. Vienu no daudzpusīgākajiem tūrisma nozares skaidrojumiem sniedz S.Smits, kurš tūrisma aplūko kā precī, ko, kāda nozare saražo, tomēr lielākā atšķirība saražotai precei no tūrisma produkta ir tā piece veidojošie elementi – vieta, pakalpojums, viesmīlība, izvēles brīvība un iesaiste. Savukārt Kotlers tūrisma produktu definē kā jebko, kas var tikt piedāvāts tirgus uzmanībai, pirkšanai, lietošanai, patērēšanai, lai apmierinātu kādu vēlmi vai vajadzību.

Darba autore uzskata, ka tūrisma nozare ir plaša un visaptveroša, tūrisma nozare ir produkts, kas tiek piedāvāts patērētājam. Tūrisma nozare tiek definēta kā tautsaimniecības nozare, kuras uzdevums ir tūrisma pakalpojumu sagatavošana un sniegšana. Tūrisma nozari veido iestādes un uzņēmumi, kuru darbība ir tieši saistīta ar tūrisma (tūristu mītnes, tūrisma transports, tūrisma komerciālās piesaistes, tūristu ēdināšana, tūrisma operatori, tūrisma un ceļojumu aģentūras utt.). Tūrisma nozares uzņēmumi un iestādes kopā ar netieši saistītiem uzņēmumiem un iestādēm (sabiedriskais transports, izglītība, suvenīru ražošana u. c.) veido tūrisma saimniecību (Tūrisma un viesmīlības terminu skaidrojošā vārdnīca, 2008). (6.att.)



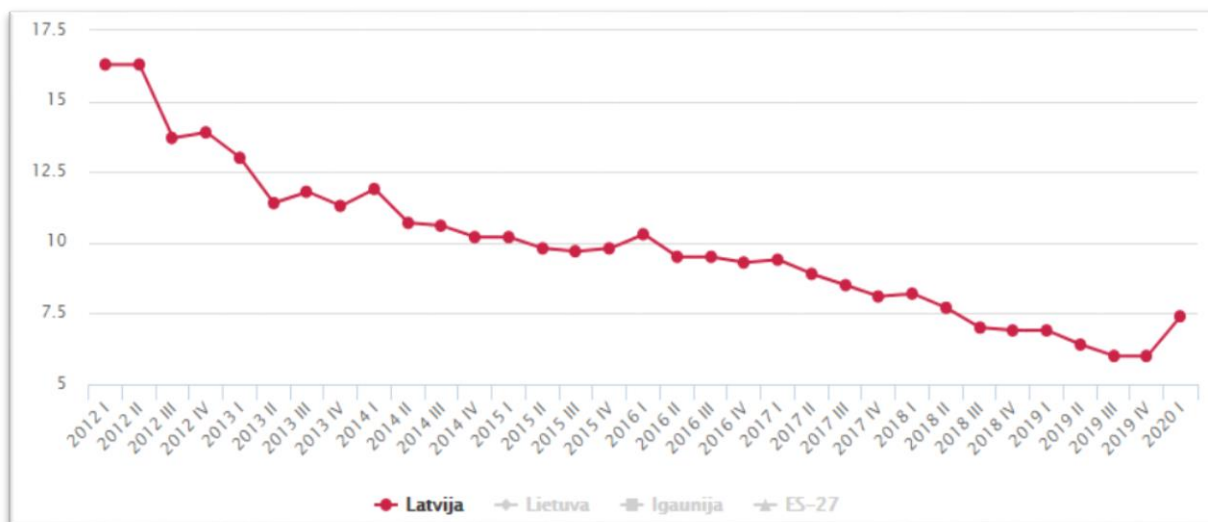
6.att. Nodarbinātības jomas tūrismā (Avots: Freijers, Tūrisma mārketingš)

Tūrisma nozare veic sociālekonomiski svarīgu funkciju valstī, tūrisma nozare nodrošina darbu ne vien klasiskajās ar tūrismu saistītajās vietās - viesnīcās, restorānos, pasažieru pārvadājumos, gidu pakalpojumu jomā u.tml., bet veicina ienākumu plūsmu valstī arī netieši, proti, nodrošinot ienākumus tūrisma nozarei piesaistītajām precēm un pakalpojumiem (piemēram, suvenīru tirdzniecība, dažādi izklaides pasākumi, medicīnas pakalpojumi, vides labiekārtošana u.c.) (Vecgaile, 2016). (6.att.)

Tūrisma nozare nodrošina daudz darba vietas ne tikai Latvijas iedzīvotājiem, bet arī ieobraucējiem no citām valstīm, kā piemēram, ārvalstu studentiem, kuri brauc uz Latviju iegūt izglītību, vasaras periodos nodrošina iespēju piepelnīties un veicināt Latvijas ekonomikas attīstību.

Neskatoties uz labo ietekmi, kuru rada tūrisma nozare Latvijā, šobrīd vērojama visai nepatīkama situācija. Tūrisma nozari ir skārusi krīze no kuras atkopties būs ilgs un grūts process. Šajā nozarē strādājošie pirmo triecienu izjuta martā, kad Latvijas valdība lēma par

ārkārtas situācijas ieviešanu valstī dēļ Covid-19 pandēmijas. Darbu zaudēja liels skaits darbinieku un tieši tūrisma nozare bija tā, kas cieta visvairāk. Latvijas tūrisma nozares uzņēmumi bija spiesti atvadīties no vairākiem darbiniekiem, lai spētu izdzīvot pandēmijas laikā.



7.att. Bezdarba līmenis Latvijā pa ceturkšņiem, procentos. (Avots: Eurostat datu bāze)

2020. gada 1. ceturksnī bezdarba līmenis Latvijā bija 7,4 %, liecina Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) Darbaspēka apsekojuma rezultāti. Salīdzinot ar iepriekšējo ceturksni, bezdarba līmenis ir palielinājies par 1,4 procentpunktiem, bet gada laikā – par 0,5 procentpunktiem.

1. ceturksnī bija 72,2 tūkstoši bezdarbnieku vecumā no 15 līdz 74 gadiem, kas ir par 5,3 tūkstošiem vairāk nekā pirms gada un par 14,3 tūkstošiem vairāk nekā iepriekšējā ceturksnī. Salīdzinot ar 2019. gada 4. ceturksni, Covid-19 izraisītās krīzes rezultātā divas reizes pieaudzis bezdarbnieku skaits (Centrālās statistikas pārvalde, 2020). (7.att.) Liela daļa no bezdarbniekiem ir tieši tūrisma nozarē strādājošie, jo Covid-19 izraisīto seku rezultātā, Latvijas tūrisma nozares uzņēmumu darbs tika nogriezts kā ar nazi, darbs apstājās, klientu skaits saruka un uzņēmumu peļņa būtiski saruka līdz minimumam. Covid-19 ietekme uz Latvijas tūrisma nozares uzņēmumiem atstājusi negatīvu ietekmi.

Darba autore uzsver, ka straujā bezdarbnieku pieauguma dēļ, darbinieku lojalitāte izzūd. Tiek meklētas jaunas darba vietas, darbiniekiem nav vēlme atgriezties savās iepriekšējās darba vietās, kur tikuši nodarbināti ilgstošu laika periodu. Tūrisma nozarē sradājošie cietuši visvairāk, jo bez darba palikuši vairāki desmiti darbinieku.

Ar Covid-19 saistītā krīze visbūtiskāk ir skārusi tādas jomas kā tūrisms, pasažieru pārvadājumi, izmitināšana, ēdināšana, kultūra, māksla, un šo jomu pārstāvji visvairāk koncentrēti tieši Rīgā

un Pierīgā, tāpēc bezdarba pieaugums, ko ietekmējuši drošības pasākumi Covid-19 izplatības ierobežošanai, vairāk bija novērojams Rīgā un Rīgas reģionā, mazāk – citos valsts reģionos (nva.lv, 2020).

Darba autore secina, ka lielais bezdarbnieku skaits būtiski grauj uzņēmumos veicināt lojalitāti, jo, kā gan var veicināt darbinieku lojalitāti, ja uzņēmums ir spiests atvadīties no saviem darbiniekiem. Covid-19 krīze atsāj lielas sekas uz tūrisma nozares uzņēmumiem, ne tikai darbinieku skaits tika samazināts, bet arī tūristu skaits būtiski smazinājās, līdz ar to, tūrisma nozares uzņēmumiem šis ir ekonomiski visneizdevīgākais notikums, kurš skāris nozari. Tūrisma nozarei būs nepieciešams ilgs laiks lai atlabtu pēc Covid-19 krīzes. Darba autore min, ka pati strādājot tūrisma nozares uzņēmumā, var secināt, ka darba ražīgums ir sarucis un, diemžēl, vadība bija spiesta atvadīties no vairākiem darbiniekiem, lai spētu izdzīvot šajā laikā. Tūrisma nozares uzņēmumi šobrīd piedzīvo klientu, tūristu drastisku kritumu, jo pēc valstī noteiktajiem aizliegumiem no 2020.gada marta līdz jūnijam, kad tika slēgtas valstu robežas, darbs pilnīgi apstājās, kas samazināja ceļotāju skaitu un pilnībā apstādināja tūristu plūsmu. Uzņēmumi bija spiesti pakļauties valdības lēmumam un gaidīt labākus laikus, arī šobrīd ir skaidri redzams, ka nozares atkopšanās būs lēns un laikietilpīgs process.

Ar tūrisma saistīto nozaru (izmitināšanas un ēdināšanas, tūroperatoru, ceļojumu biroju) īpatsvars Latvijas tautsaimniecības ienākumu struktūrā veido apmēram 2.2% (Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) dati un Latvijas Bankas ekspertu novērtējums), nodrošinot ar darbu 4.2% no visiem nodarbinātajiem. Lai gan šie skaitļi pirmajā acu uzmetienā šķiet ne pārāk iespaidīgi un varētu pat šķist, ka īpašam uztraukumam par ne pārāk lielās nozares nedienām nav pamata, tomēr tūrisma nozīme tautsaimniecībā jāskatās daudz plašāk. Tūrisms un ārvalstu ceļotāji nodrošina ar darbu ne vien tieši šajā nozarē – viesnīcās, restorānos, pasažieru pārvadājumos, ceļojumu aģentūrās, gidu pakalpojumu jomā u.tml. vietās strādājošos, bet veicina būtisku ienākumu plūsmu ekonomikā, nodrošinot darbību un ienākumus arī daudzām citām nozarēm, piemēram, tirdzniecībai, transportam (avio, sauszemes, kruīza kuģiem), mākslas, izklaides un atpūtas pasākumu organizatoriem (muzeji, izstādes, teātri, koncerti), medicīnas pakalpojumu sniedzējiem u.c (Pelēce, 2020).

Tūrisms un tūrisma nozare ir cieši saistīta ar tādām jomām kā viesnīcas, ēdināšana un kultūra, arī tūrisma aģentūras. Gadījumos kad norisinās kādi pasākumi, koncerti, svētki, svinības un dažādi citi notikumi, cilvēki dodas uz konkrēto vietu, lai apmeklētu sev interesējošo un saistošo pasākumu, līdz ar to tiek veicināta tūristu plūsma. Apmeklējot šada tipa pasākumus, cilvēki (tūristi) praktiski vienmēr dodas uz ēdināšanas iestādēm un neretos gadījumos izmanto viesnīcu

sniegtos pakalpojumus, bieži, lai dotos uz pasākumiem, cilvēki izmanto tūrisma aģentūras sniegtos pakalpojumus. Pašreizējās situācijas ietekmē, kad ir gana daudz ierobežojumu un izklaidējoši pasākumu netiek organizēti, tūrisma nozares uzņēmumi Latvijā zaudē arvien vairāk darbinieku un klientu.

Lai gan grūtākā cīņa vēl ir priekšā, šā brīža galvenie secinājumi tūrisma nozarei ir:

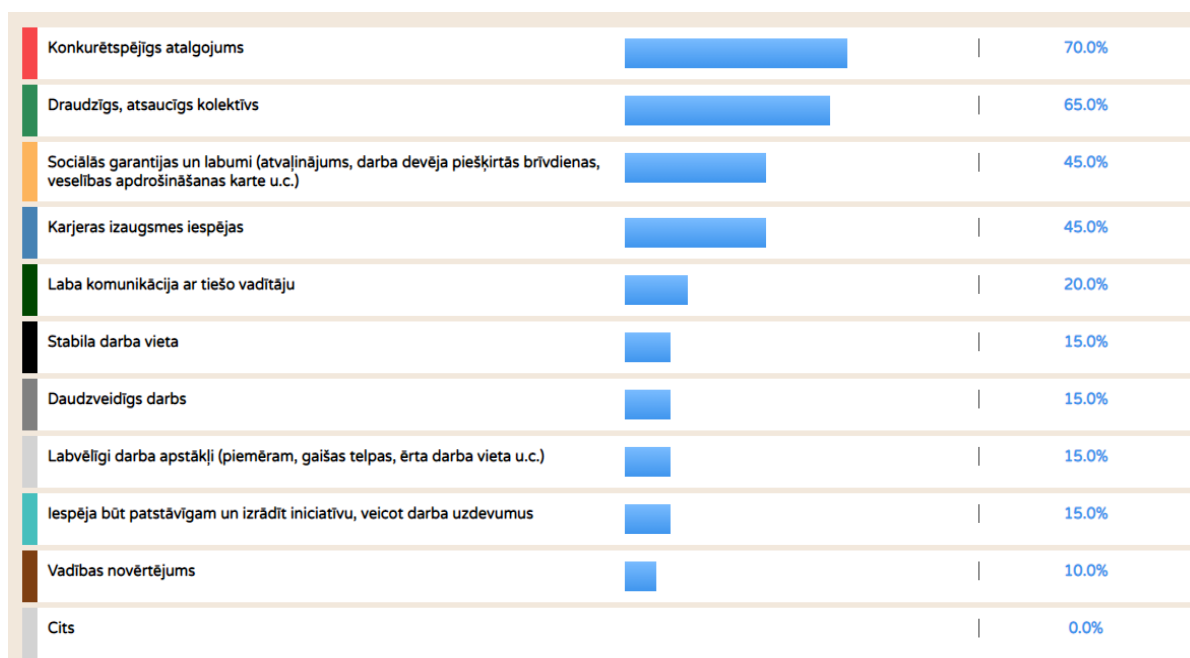
- Jebkura krīze, arī tūrisma nozarei, sniedz daudz jaunu iespēju un izaicinājumu (konkurenci), t.sk., jaunu tūrisma galamērķu atrašanai;
- Situācijā, kad pieaug ārējā starptautiskā nestabilitāte un dažādi riski, tiek dota lielāka iespēja attīstīties vietējam tūrismam, kas var kaut daļēji kompensēt ārvalstu tūristu plūsmas samazināšanos;
- Latvija kā valsts ar zemu teroraktu un dabas stihiju draudu līmeni nākotnē var kļūt par vietu, kas aizstāj nedrošākus reģionus un pilsētas Eiropā un Āzijā;
- Eiropieši Latviju var sasniegt ar auto, kas ir alternatīva lidojumiem, kas, iespējams, kļūs dārgāki;
- Ceļošana jau ir kļuvusi par daudzu cilvēku dzīves sastāvdaļu, tāpēc cilvēki ceļot nepārstās (Pelēce, 2020).

Darba autore norāda, ka tūrisma nozares uzņēmumiem šobrīd ir jāpiedzīvo grūti laiki, darbinieku skaita samazināšana un darba apjoma samazināšanās jau bija jūtama šā gada pirmajā pusē. Finansiālais stāvoklis lielai daļai tūrisma nozares uzņēmumu šobrīd ir zem katras kritikas un lai spētu nostabilizēties un uzabot situāciju darba tirgū, būs nepieciešams ilgs laiks un pacietība. Tūrisma aģentūras un citi ar tūrisma nozari saistīti uzņēmumi cieš lielus zaudējumus, jo vairumam uzņēmumu peļņa tiek gūta pateicoties tūristu plūsmai no ārvalstīm, taču šobrīd, Covid-19 ietekmē, tūristu skaits ir krasi samazinājies, līdz ar to darba apjoms un ienākumi ir zemāki kā līdz šim.

2.2. Darbinieku aptauja

Aptauja ir jautājums vai jautājumu kopums, kurš tiek uzdots ar mērķi iegūt respondent domas par pētāmo problēmu. Darba autore pētījuma ietvaros veica darbinieku aptauju, aptaujājot piecus Latvijas tūrisma nozares uzņēmumus. Pēc darbinieku aptaujas rezultātiem, darba autore izstrādājusi secinājumu, pēc kuriem tika izstrādātas rekomendācijas. Darbinieku aptaujas rezultāti veicināja darba autorē izpratni par to, kas darbiniekiem uzņēmumā ir svarīgs, pēc kā darbinieks tiecas un kas ir tas, kas darbiniekam nepatīk. Aptaujā tika uzdoti deviņi jautājumi, kas saistīti ar darbinieku un uzņēmuma lojalitāti un apmierinātību ar darbu.

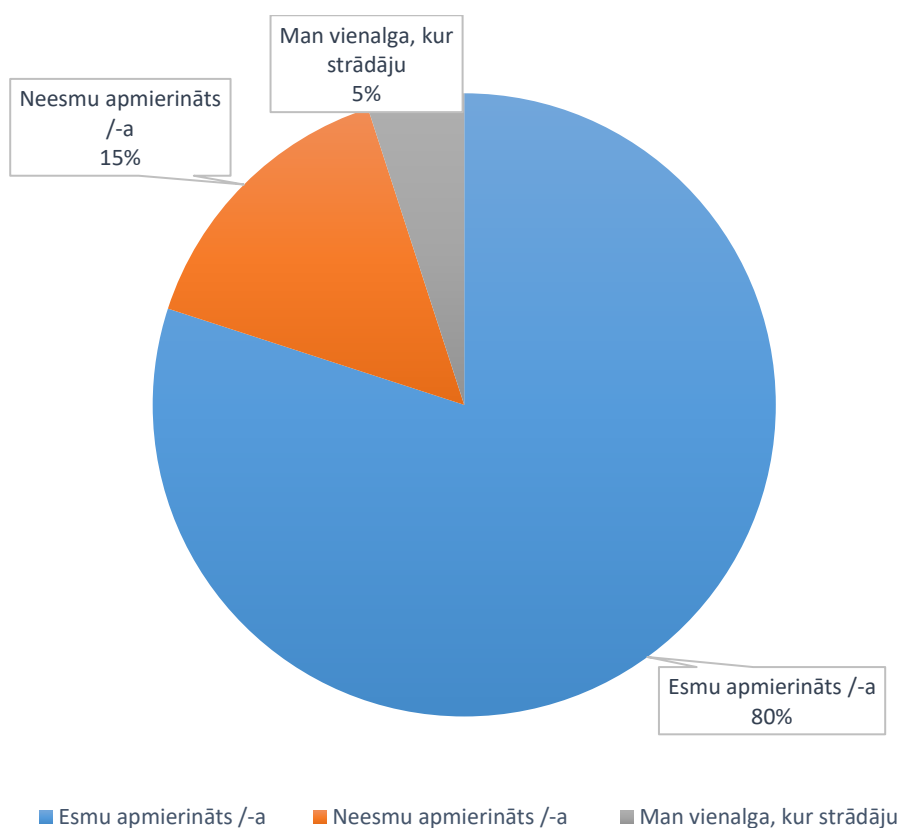
Ņemot vērā pašreizējo situāciju valstī (Covid-19 ierobežojumi) un krīzi Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos, darbinieku skaits ir teju uz pusī samazinājies pēdējo sešu mēnešu laikā. Aptauju aizpildījuši 57 respondenti no pieciem dažādiem uzņēmumiem. Aptauja tika sagatavota un sūtīta interneta vidē un aizpildīta anonīmi, respondentiem netika prasīts norādīt uzņēmumu, kurā viņi strādā, respektējot uzņēmuma konfidencialitāti.



8.att. Ko savā darba vietā Jūs vērtējat visaugstāk (Avots: autores apkopojums no aptaujas rezultātiem)

Pirmais jautājums, ko darba autore sagatavoja aptaujas ietvaros, bija saistīts ar darbinieku vērtībām un tas ko darbinieks vērtē visaugstāk savā darba vietā. Atbilžu varianti tika sagatvoti vairāki, lai darba autore spētu noteikt kādas ir cilvēku vērtības attiecībā pret darbu. Atbilžu varianti bija – draudzīgs un atsaucīgs kolektīvs, karjeras izaugsmes iespējas, sociālās garantijas un labumi, konkurētspējīgs atalgojums, vadības novērtējums, iespēja būt patstāvīgam un izrādīt iniciatīvu veicot darba pienākumus, laba komunikācija ar tiešo vadītāju, labvēlīgi darba apstākļi, daudzveidīgs darbs, stabila darba vieta un kā pēdējais, respondentiem tika dota iespēja minēt citu piemēru, ko viņi vērtē visaugstāk savā darba vietā. Pie pirmā jautājuma respondentiem tika dota iespēja atzīmēt vismaz 3 atbilžu variantus, lai darba autore spētu izanalizēt to, ko darbinieks vērtē visaugstāk. Pēc pirmā jautājuma darba autore noskaidroja, ka no 57 respondentiem 70% darba vietā visaugstāk vērtē tieši atalgojumu, 60% no aptaujātajiem respondentiem darba vietā visaugstāk vērtē draudzīgu un atsaucīgu kolektīvu un procentuāli

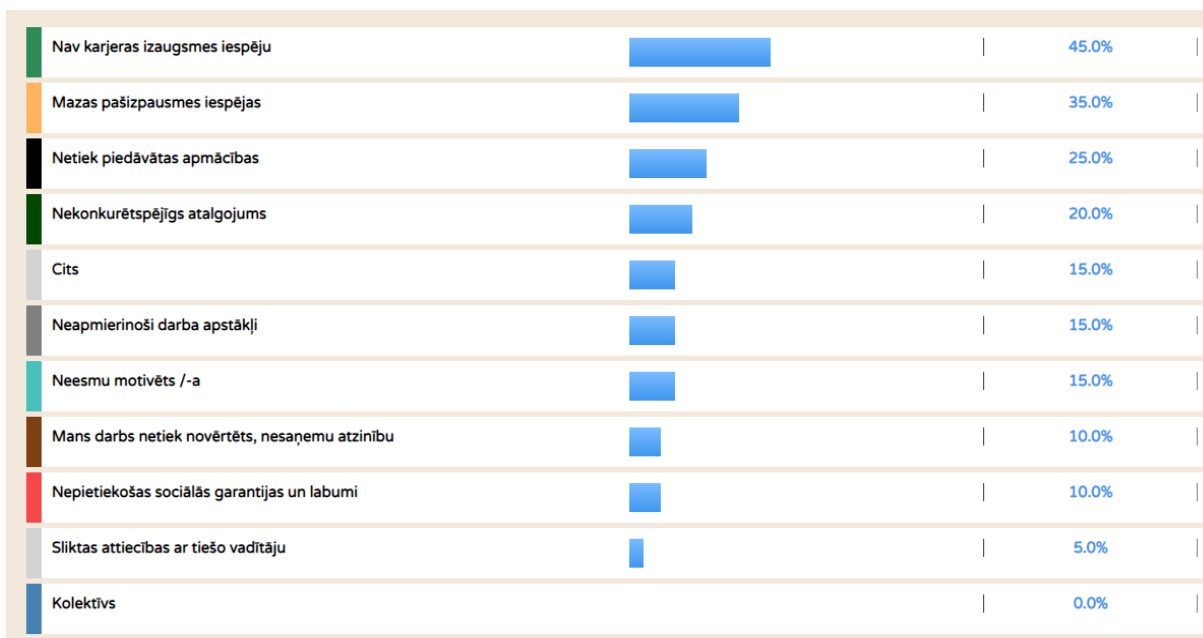
līdzvērtīgi ar 45% savā darba vietā visaugstāk vērtē karjeras izaugsmes iespējas un uzņēmuma piedāvātās sociālās garantijas un labumus. Tātad, pēc iegūtajiem rezultātiem, darba autore secina, ka darbiniekam primārais ir atalgojums un draudzīgs kolektīvs. Lieki piebilst, ka n vienmēr uzņēmums spēj nodrošināt darbiniekiem labu atalgojumu, līdz ar to, ja darbinieks šo faktoru vērtē visaugstāk, tad visticamāk viņš nebūs lojāls uzņēmuma vērtībām un pastāv iespēja, ka šāds darbinieks, kurš tendēts uz atalgojumu, ilgi neatradīsies uzņēmumā, jo vienmēr meklēs tādu vietu, kura var apmierināt viņa vajadzību pēc austākiem ienākumiem. (8.att.)



9.att. Vai esat apmierināts ar savu darba vietu (Avots: Autore apkopojums)

Aptaujas ietvaros, darba autorei bija svarīgi noskaidrot, vai darbinieki (respondenti) ir apmierināti ar savu pašreizējo darba vietu, 80% no visiem respondentiem atbildējuši ka ir apmierināti ar savu darbu, taču neliela daļa, kas ir 15% norādījuši, ka nav apmierināti un darba autorei par izbrīnu, 5% atbildējuši ka viņiem vienalga, kādā darba vietā viņi darbojas. Pēc šī jautājuma izriet, ka vairums tomēr ir apmierināti, taču tie darbinieki, kas nav apmierināti un mazā daļa kuriem ir vienalga par darba vietu, uzņēmumā atrodas nepareizu motīvu vadīti, iespējams viņi uzņēmumā darbojas vien atalgojuma vai penākuma dēļ, taču ņemot vērā pašreizējo situāciju valstī un krīzi Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos, darba autore saprot, ka pēc neliels skaits respondentu nav apmierināti ar darba vietu. Situācijā, kad nozarē darbojošie

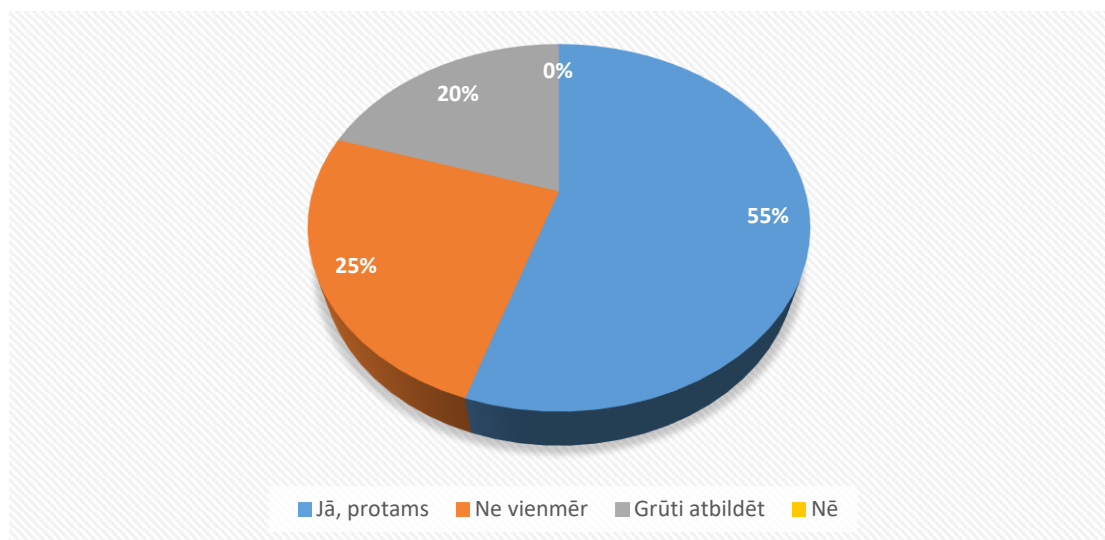
uzņēmumi izjūt lejupslīdi un cīnās par izdzīvošanu, svarīgi spēt domāt ne tikai par to kā uzņēmumam izdzīvot, bet arī jāspēj ieklausīties darbiniekos un jāspēj motivēt viņu kopīgiem spēkiem izķepuroties. (9.att.)



10.att. Kas Jūs neapmierina pašreizējā darba vietā (Avots: autores apkopojums)

Trešo aptaujas jautājumu, darba autore sagatavoja ar mērķi noskaidrot, kas darbiniekus neapmierina pašreizējā darba vietā, atbilžu variantus bija iespēja izvēlēties vairākus, kā rezultātā autore noskaidrojusi, ka vairums darbinieku, kopā 45%, neapmierina tas, ka netiek piedāvātas karjeras izaugsmes iespējas, 35% respondentu neapmierina mazās pašizpaušmes iespējas un 25 % neapmierina tas, ka darba vieta nepiedāvā apmācības, kas pēc darba autores domām ir ļoti būtiski tieši darbiniekiem, jo katram darbiniekam ir vēlme sasniegt savus nostādītos mērķus un kāpt pa karjeras kāpnēm, iegūt jaunas zināšanas. Protams, daļu respondentus, 20% no visiem aptaujātajiem neapmierina atalgojums, kas šobrīd ir pašsaprotama problēma. Analizējot šī jautājuma iegūtos rezultātus, darba autore secina, ka praktiski visi minētie varianti neapmierina darbiniekus, tikai kāds no variantiem ir izteiktāks nekā cits. Pēc aptaujā iegūtajiem rezultātiem darba autore noskaidrojusi, ka darbiniekus visvairāk neapmierina tās lietas, kas saistītas ar pašu darbinieku izaugsmi un vajadzībām, tātad, ja darba vieta šīs lietas nenodrošina, tad darbinieks visticamāk būs neapmierināts un gala rezultātā pametīs darba vietu. Katram darbiniekam svarīgs faktors ir attīstīties, iegūt labus rezultātus, atrasties labā kolektīvā un iegūt labu atalgojumu, spēt strādāt komandā un atrasties darba vietā,

kura piedāvā labus apstākļus, dažādus labumus un bonusus, taču ne vienmēr vias šīs lietas darbinieks saņem. (10.att.)











11.att. Vai uzņēmums kurā strādājat ir lojāls pret saviem darbiniekiem (Avots: autore apkopojums)

Darba autore, kā ceturto jautājumu sagatavoja, ar mērķi noskaidrot darbinieku domas vai uzņēmums ir lojāls pret saviem darbiniekiem. Vairāk kā puse respondentu, 55% no visiem, atbildējuši ka uzņēmums ir lojāls pret saviem darbiniekiem, kas darba autorei liek domāt, ka uzņēmuma vadībai ir svarīgi rūpēties par darbinieku labklājību un apmierinātību, šādā veidā veicinot darbiniekos lojalitāti un rūpējoties par darbinieka palikšanu uzņēmumā ilgu laiku. Daļa respondentu, 25%, atbildējuši, ka uzņēmums ne vienmēr ir lojāls pret saviem darbiniekiem un daļa, 20%, atbildējuši ka grūti atbildēt uz šo jautājumu. Katram respondentam domas un vēlmes ir dažādas, katrs darbinieks no uzņēmuma sagaida ko citu, tāpēc darba autore uzskata, ka uz šo jautājumu respondenti atbildējuši lielākoties domājot par savām interesēm nevis par uzņēmuma kopējo darbību. (10.att.) Lai noskaidrotu darbinieku viedokli par to, kā uzņēmums izrāda savu lojalitāti, darba autore nākošo jautājumu respondentiem sagatavoja sekojošu - kā pēc viņu domām izpaužas uzņēmuma lojalitāte pret darbiniekiem. (11.att.)

| | |
|---|-------|
| Nodrošina konkurētspējīgu atalgojumu | 60.0% |
| Nodrošina patīkamus darba apstākļus | 60.0% |
| Sniedz atbalstu grūtos brīžos | 35.0% |
| Pauž atzinību par labi padarītu darbu materiāli un nemateriāli | 35.0% |
| Apsveic darbiniekus svētkos (dzimšanas dienas, Ziemassvētki u.c.) | 35.0% |
| Piedāvā izaugsmes iespējas | 35.0% |
| Nodrošina darbiniekiem regulāras apmācības | 25.0% |
| Cits | 0.0% |

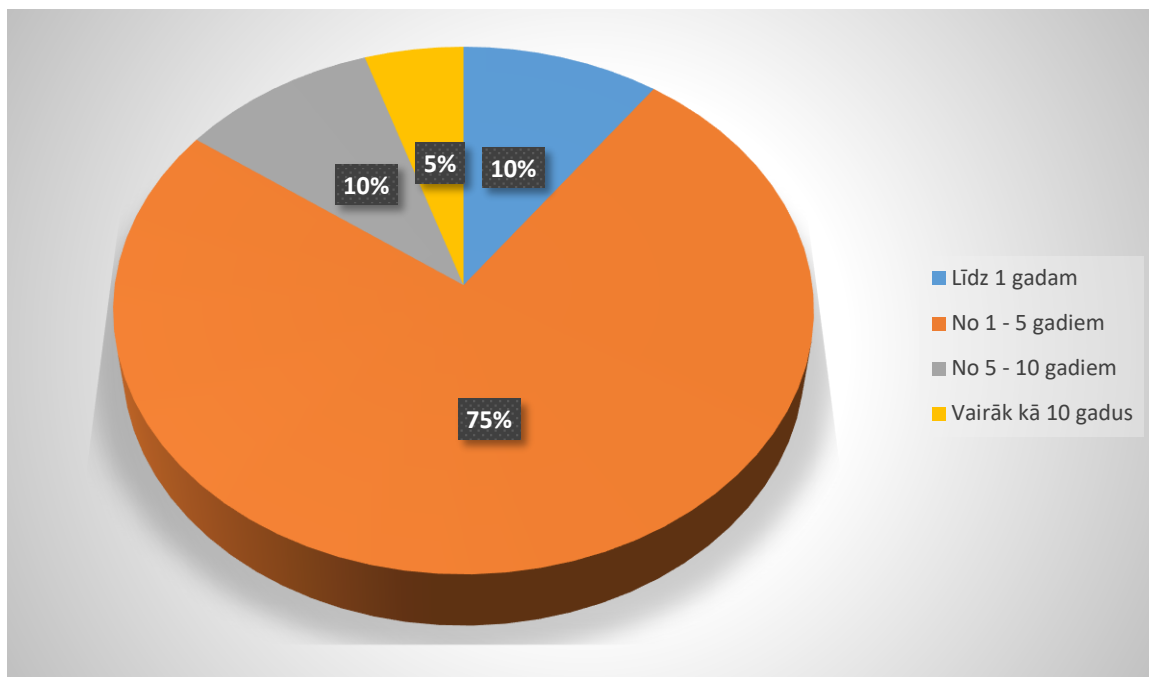
12.att. Kā izpaužas uzņēmuma lojalitāte pret darbiniekiem. (Avots: autores aptauju rezultātu apkopojums)

Pēc iegūtajiem aptaujas rezultātiem un respondentu viedokļa, 60% norādījuši, ka pēc viņu domām uzņēmums savu lojalitāti pret darbiniekiem izrāda ar atalgojumu un labiem darba apstākļiem. Darba autorei bija svarīgi noskaidrot kā pēc darbinieku domām uzņēmums pauž lojalitāti, atbilžu varianti tika sagatavoti vairāki un respondentiem tika dota iespēja izvēlēties vismaz 3 atbilžu variantus, par izbrīnu, autore noskaidroja, ka lojalitāte no uzņēmuma, pēc darbinieku domām ir atalgojums, kas liek domāt, ka daļai darbinieku citas vērtības ir mazāk svarīgas un lielu lomu spēlē tikai atalgojums. Repondentu sniegtās atbildes uz šo jautājumu raisa pārdomas, par to, kas cilvēkiem mūsdienās ir svarīgi un pēc kā cilvēks tiecas. Ņemot vērā lielo daļu respondentu, kuri norādījuši, ka pēc viņu domām uzņēmuma lojalitāte izpaužas nodrošinot labu atalgojumu, like secināt, ka materiālās vērtības mūsdienās ir svarīgākas par nemateriālām. Darba autore, strādājot tūrisma aģentūrā, sapratusi, ka šis ir arbs kas viņai patīk un tam pēc autores doma'm būtu jābūt kā visaugstākajai vērtībai, laid arbs, kuru ara, patīk. Darbinieks, kurš darbā atrodas tikai tāpēc, ka ir labs atalgojums un nedara darbu, jo tas viņam patīk un ir viņa aicinājums, nespēs nodrošināt kvalitatīvu attieksmi pret klientiem. (sk. 12.att.)

| | | |
|---|--|-------|
| Pašreizējā situācija valstī (Covid-19 ierobežojumi un tā sekas) |  | 65.0% |
| Neatbilstošs atalgojums par padarīto |  | 40.0% |
| Nesamērīgs darba apjoma sadalījums starp darbiniekiem |  | 35.0% |
| Es netieku motivēts /-a |  | 30.0% |
| Neapmierinoši darba apstākļi |  | 25.0% |
| Zemas karjeras izaugsmes iespējas |  | 20.0% |
| Netiek piešķirtas sociālās garantijas un labumi |  | 10.0% |
| Vadības neatsaucība (mans viedoklis nav svarīgs) |  | 10.0% |
| Cits | | 0.0% |
| Kolektīvs | | 0.0% |

13.att. Kas Jūs traucē būt lojālam. (Avots: autores apkopojums)

Viens no aptaujas jautājumiem, tika sagatavots, lai noskaidrotu kas darbiniekiem traucē būt lojāliem pret uzņēmumu. Arī pie šī jautājuma tika sagatavotas vairāki atbilžu variant un respondentiem tika dota iespēja atzīmēt vismaz 3 variantus. Darba autore, kā vienu no variantiem norādīja tieši pašreizējo situāciju valstī, Covid-19 ierobežojumus un to ietekmi uz tūrisma nozares uzņēmumiem, vairākums respondentu atzīmēja, ka tieši Covid-19 situācija viņiem traucē būt lojāliem pret uzņēmumu, darba autore skaidro, ka Covid-19 ietekme uz tūrisma nozares uzņēmumiem atstājusi negatīvu ietekmi, jo uzņēmumi bija spiesti atvadīties no lielas daļas darbinieku, un palikušie darbinieki šobrīd ir neziņā par to, kāda būs situācija pēc pāris mēnešiem. Darba autore uzskata, ka šobrīd darbinieki nav pārliecināti par darba stabilitāti un turpmāko darbības gaitu. Atzīmētā atbilde par pašreizējo situāciju arī atainojas uz nākošajām atbildēm, kur 40% no aptaujātajiem respondentiem norādījuši ka viņus traucē būt lojālam neatbilstošais atalgojums par padarīto un 35% no aptaujātajiem respondentiem atbildējuši, ka tas ir nesamērīgais darba sadalījums starp darbiniekiem. Kā jau darba autore augstāk minēja, Covid-19 ietekmes rezultātā uzņēmumi bija spiesti atvadīties no vairākiem darbiniekiem, līdz ar to tie kas šobrīd palikuši uzņēmumā veic citu darbinieku pienākumus piespiedu kārtā. (13.att.)



14.att. Cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā. (Avots: autores apkopojums)

Darba autore sagatavoja jautājumu, lai noskaidrotu darbinieku stāžu. Pēc iegūtajiem rezultātiem, autore noskaidrojusi, ka uzņēmumos vairums darbinieku darbojas no 1 – 5 gadiem. (14.att.)

Analizējot visus iegūtos aptaujas rezultātus, darba autore izsecina, ka respondentu sniegtās atbildes palīdz izprast to, ko darbinieks vēlas no darba devēja/uzņēmuma, lai veicinātu savu lojalitāti pret to. Darba autore noskaidroja, ka vairākums darbinieki uzskata, ka tas, kas veicinātu viņu lojalitāti būtu konkurētspējīgs atalgojums, kas liecina par cilvēku vērtību krasām izmaiņām pedējo gadu laikā. Kā augstāk tikaminēts, par darbinieku vecuma atšķirībām, ir skaidri saprotams ka mūsdienās jaunāka gada gājuma cilvēki ir vairāk tendēti uz atalgojumu un savām vajadzībām, tā vietā lai rūpētos par uzņēmuma vērtībām un mērķiem, gados jaunāki darbinieki vēlas gūt labumu tikai priekš sevis. Darbinieki ir uzņēmuma spogulis, svarīga detaļa, kura tiek nodota tālāk patērētājiem jeb klientiem, tāpēc ļoti būtiski spēt izklāstīt darbiniekiem uzņēmuma mērķus, spēt motivēt darbiniekus, lai tie savu darbu darītu pēc tīrākās sirdsapziņas. Pēc iegūtajiem rezultātiem, autore sapratusi, ka darbinieki vēlas būt novērtēti, saņemot dažādus labumus no vadības puses. Protams, lojalitāti veicina darbs kas pašam patīk, kas ir interesants un daudzveidīgs, tātad, vadības pienākums ir nepārtraukti pilnveidot savu darbinieku zināšanas, motivējot viņus un iegūstot lojalitāti pret uzņēmumu. Darba autore skaidro, ka vadības uzdevums ir investēt daļu peļņassavos darbiniekos, veikt apmācības, rīkot pasākumus un sniegt

dažādus bonusus darbiniekiem, kas raisītu viņos vēlmi un ieinteresētību strādāt, kā rezultātā darbiniekos attīstītu lojalitāti.

2.3. Ekspertu intervija

Intervija pēc teorijas ir saruna ar kādu cilvēku, lai iegūtu noteiktu informāciju. Intervija ir ivu cilvēku saruna, kurā viens uzdod sagatavotos jautājumus un otrs, parasti eksperts, atbild uz jautājumiem sniedzot ieskatu par konkrēto notikumu, tēmu, darbību.

Intervijas notika attālināti, ņemot vērā pašreizējo situāciju un ierobežojumus valstī sakarā ar Covid-19 pandēmiju un noteikto ārkārtas stāvokli valstī. Ar ekspertiem, tūrisma aģentūras atpūtas nodaļas vadītāju Līgu Balodi-Mesteri, tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktori Ilzi Ķelpi un Compensa/Seesam Alternatīvo darījumu nodaļas vadītāju, Korporatīvās un Pārdošanas attīstības daļā Sanitu Kindzuli tika veiktas sazinoties caur e-pastu, taču divas inteervijas ar ekspertiem, tūrisma aģentūras NikosTravel direktori Jeļenu Serebrjakovu un SIA Balticvision Riga izpilddirektoru Ēriku Lingeberziņu tika veiktas sazinoties telefoniski. Ar ekspertu piekrišanu, telefona sarunas tika ierakstītas, lai darba autore spētu atbildes piefiksēt un ievietot savā darbā. Visu ekspertu viedokļi ir unikāli, tie nav izdomāti vai safabricēti. Katrs no ekspertiem, darba autorei deva savu piekrišanu izmantot visu teikto bakalaura darba ietvaros.

Kā vienu no jautājumiem, darba autore sagatavoja – Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumā? – kur visu ekspertu viedoklis bija visai līdzīgs. Tūrisma aģentūras atpūtas nodaļas vadītāja Līga Balode-Mestere atbildot uz pirmo jautājumu sacīja, ka darbinieka lojalitāte ir viņa vēlme strādāt un ieguldīties uzņēmumā, tā ir stāžš, kurš ir vismaz 3 gadus ilgs, kā arī darbinieka godīgums un vēlme izteikt savu viedokli par dažādām vadlīnijām uzņēmumā. (sk. 2.pielikumu) Savukārt Compensa/Seesam Alternatīvo darījumu nodaļas vadītāja, Korporatīvās un Pārdošanas attīstības daļā Sanita Kindzule min, ka darbinieku lojalitāte uzņēmumam ir darbinieka un darba devēja attiecības, attieksme pret pašu darbinieku, protams, bonusa sistēmas, kuras sniedz darba devējs, arī veselības apdrošināšanas darbiniekiem. (sk. 3.pielikumu) Kā trešais eksperts tika intervēta tūrisma aģentūras Nikos Travel īpašniece Jeļena Serebrjakova, kura par darbinieku lojalitāti uzņēmumam min tādas darbības, kā darbinieku atbalstīšana jebkurā situācijā, ne tikai materiālā veidā bet arī sniegt iespēju izrunāties. Jeļena min ka darbinieku lojalitāte uzņēmumā ir darbinieka paša vēlme atrasties uzņēmumā, un, tāpat kā tūrisma aģentūras atpūtas nodaļas vadītāja Līga Balode-Mestere, Jeļena uzsver, ka darbinieka lojalitāte ir mērāma vēlmē atrasties pašā uzņēmumā. (sk. 4.pielikumu) Tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktore Ilze Ķelpe uzsver, ka darbinieka lojalitāte ir cieši saistīta ar darbinieka pašu vēlmi strādāt uzņēmumā, jo, ja darbiniekam patīk darbs, tad viņš ar prieku

un lielu atbildības sajūtu darīs sev uzticētos darba pienākumus. (sk. 5.pielikumu) Uzņēmuma Balticvision Rīga izpilddirektors Ēriks Lingeberziņš intervijas laikā skaidro, ka darbinieku lojalitāte uzņēmumam ir darbinieka spēja domāt atbilstoši uzņēmuma kopējiem virzieniem un attīstībai, Ēriks uzsver, ka darbinieku lojalitāte veidojas no abām pusēm, vai gan darbiniekam gan vadībai ir vienāds skatiens uz uzņēmuma mērķiem un vīziju.

Pēc pirmā sagatavotā jautājuma, darba autore secina, ka darbinieku lojalitāte ir paša darbinieka vēlme iesaistīties uzņēmuma pilnveidošanā, ka darbinieku lojalitāte ir attieksme vienam pret otru, protams, atalgojums un labs kolektīvs. Līdz ar to, darba autore pēc pirmā jautājuma, izpartusi būtību kā darbinieka lojalitāte mijiedarbojas ar pašu kolektīvu, savu personīgo attieksmi un attieksmi pret vadību. Darbinieka lojalitātei jābūt jūtamai no abām pusēm, darbiniekam jāspēj veikt darba pienākumi ar pilnu atdevi un darbam ir jāpatīk un vadībai ir jāspēj motivēt darbinieki un skaidrot viņiem uzņēmuma mērķus, lai kopīgi virzītos uz priekšu.

Pie otrā, darba autore, sagatavotā jautājuma – Kā paaugstināt darbinieku lojalitāti uzņēmumā? - Līga Balode-Mestere pauž, ka svarīgi ir motivēt darbiniekus, ieklausīties darbinieku domās un idejās, uzstādīt jaunus mērķus, kurus darbiniekam ir vēlme sasniegt un pilnveidoties. Līga min, ka ļoti svarīgi ir parūpēties par darbinieku, lai viņš justos komfortabli un efektīvi spētu izpildīt savu darba pienākumus. (sk. 2.pielikumu) Pie otrā jautājuma Sanita Kindzule sacīja, ka svarīgi ir ir rūpēties arī par sīkumiem darba vietā, kā piemēram neliels žests ar augļiem uz galda, lai darbinieki varētu cienāties un tai pašā laikā justos novērtēti. Sanita uzsver, ka būtiski ir domāt par uzņēmuma sīkumiem un par kopīgu mērķu sasniegšanu. (sk. 3.pielikumu) Jeļena Serebrjakova, Tūrisma aģentrūras Nikos Travel īpašniece, pie otrā jautājuma sniedza atbildi, ka darbinieku lojalitāti var paaugstināt rīkojot dažādus izbarukumus kopā ar darbiniekiem, kuri nav saistīti ar darbu, tie ir pateicības diplomu, kuri darbiniekam var radīt prieku un tai pat laikā darbinieks jūtas novērtēts un pamanīts. Jeļena arī min, ka paaugstināt darbinieka lojalitāti var palīdzot darbiniekam arī situācijās, kas nav saistītas ar darbu, kā piemēram šī brīža situācija, kad nācās atvadīties no dažiem darbiniekiem Covid-19 radītās situācijas dēļ. (sk. 4.pielikumu) Tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktore Ilze Ķelpe par to kā paaugstināt darbinieku lojalitāti, uzsver, ka svarīgi ļaut darbiniekam veikt savus darba pienākumus pašam, nekontrolējot viņu, tādā veidā stimulējot darba devēja attieksmi pret darbinieku, protams, svarīgi, lai mērķis tiktu sasniegts. Ilze min ka paaugstināt lojalitāti var motivējot katru darbinieku individuāli vadoties pēc viņa vēlmēm un vajadzībām. (sk. 5.pielikumu) Uzņēmuma Balticvision Rīga izpilddirektors Ēriks Lingeberziņš uz otro jautājumu sarunas laikā atbildēja, ka paaugstināt darbinieka lojalitāti var skaidrojot un definējot darbiniekam uzņēmuma mērķus.

Ēriks skaidro, ka ir divi redzējumi uzņēmumā, viens ir darbinieka redzējums un otrs vadības redzējums un svarīgi darbiniekam ļaut izteikt savu viedokli un ieteikt kāas idejas, jo darbinieks ir tiešā konatka ar klientiem. (sk. 6.pielikumu)

Darba autore pēc otrā jautājuma secina, ka darbinieku paaugstināšanas iespējas ir daudz un dažādas, taču visbūtiskākais ir savstarpēja komunikācija, darbinieka novērtēšana no vadības puses, labi darba apstākļi, atbalsts un protams, atalgojums. Būtisku lomu spēlē tas, cik lielā mērā darbinieks ir ieinteresēts veikt sev uzticētos darba pienākumus, vai viņš jūt ka tiek novērtēts, vai jūt ka no vadības puses tiks saņemta uzslava. Šie nosacījumi darbiniekam attīsta lojalitāti un vēlmi virzīties uz priekšu kopā ar uzņēmuma mērķiem.

Darba autore, kā trešo jautājumu, sagatavoja - **Vai darbinieku lojalitāte ietekmē uzņēmuma konkurētspēju?** – Tūrisma aģentūras atpūtas nodaļas vadītāja Līga Balode-Mestere uz šo jautājumu atbildēja, ka darbinieku lojalitāte noteikti ietekmē uzņēmuma konkurētspēju, jo tādi darbinieki, kuri uzņēmumā darbojas vairākus gadus, ir zinošāki un savas specialitātes profesionāļi. (sk. 2.pielikumu) Sanita Kindzule uzskata, ka darbinieku lojalitāte ietekmē uzņēmuma konkurētspēju, skaidrojot ka, mūsdienās uzņēmumiem produkts/piedāvājums ir līdzīgi vai vienādi, taču darbinieks ir tas, kurš veicina klientos vēlmi maksāt vairāk. Lojāls darbinieks veic darba pienākumus ar sirdi un dvēseli, min Sanita Kindzule. (sk. 3.pielikumu) Tūrisma aģentūras NikosTravel direktore Jeļena Serebrjakova, īsi un kodolīgi sacīja, ka darbinieku lojalitāte noteikti ietekmē uzņēmuma konkurētspēju. (sk. 4.pielikumu) Tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktore Ilze Ķelpe min, ka nozare nav tik plaša, lai runātu par konkurenci, taču piebilst, ka noteikti ir vieglāk strādāt ar darbinieku, kurš uzņēmumā atrodas ilgtermiņā, ir lojāls, pārzin uzņēmuma vērtības un ātrāk sasniedz izvirzītos mērķus. (sk. 5.pielikumu) Savukārt Ēriks Lingeberziņš atbildēja, ka darbinieku lojalitāte ietekmē uzņēmuma konkurētspēju, skaidrojot, ka darbiniekam ir svarīga uzņēmuma konkurētspēja, jo uzņēmuma ir jārada vide, kur darbinieks zinās, ka konkurētspēja attieksies uz viņu materiālos vai nemateriālos labumos. (sk. 6.pielikumu)

Pēc trešā jautājuma, darba autore ir secinājusi, ka jebkura uzņēmuma pamatā ir cilvēki, darbinieki un bez darbiniekiem uzņēmums nespētu pastāvēt, tāpēc labi un lojāli darbinieki ir ļoti būtisks ierocis, lai izkonkurētu citus uzņēmumus un lojāli darbinieki viennozīmīgi paaugstina uzņēmuma produktivitāti. Lojāls darbinieks paliks savā darba vietā pie jebkādam grūtībām un kopīgiem spēkiem ar vadību dosies uz priekšu, lai sasniegtu mērķus. Lieki piebilst, ka darbinieki ir tiešā kontaktā ar klientiem, tāpēc svarīgi, lai uzņēmuma vadība darbiniekus motive un uzklausa viņu ieteikumus.

Kā pēdējais jautājums, no darba autores puses, tika sagatavots tieši saistībā ar pašreizējo situāciju valstī - **Vai un kā pašreizējā situācija (Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti uzņēmumā?** – Tūrisma aģentūras Kolumbs atpūtas nodaļas vadītāja Līga Balode-Mestere sacīja, ka ietekme ir ļoti jūtama, jo Covid – 19 dēļ ir samazinājies darbs aģentūrām, ceļojumi nenotiek, bija manāms iztrūkums budžetā, jo aģentūra bija spiesta atgriezt naudu par nenotikušajiem ceļojumiem, kā arī Covid-19 ietekmē, aģentūra bija spiesta samazināt darbinieku skaitu uz pusi. (sk. 2.pielikumu) Sanita Kindzule sacīja, uz šo jautājumu ir grūti atbildēt, taču pēc viņas viedokļa, ietekme ir liela, jo dēļ Covid-19 pandēmijas, ir bijusi nepieciešamība atvadīties no daudz darbiniekiem, līdz ar to, lojalitāte izzūd. (sk. 3.pielikumu) Tūrisma aģentūras īpašniece Jeļena Serebrjakova sacīja, ka Covid-19 ir būtiski ietekmējis darbinieku lojalitāti, jo uzņēmums bija spiests atvadīties no dažiem darbiniekiem, atlase tika veikta pēc darbinieku stāža, taču Jeļena min, ka ar dažiem darbiniekiem vēl joprojām ir saglabājušās labas attiecības. (sk. 4.pielikumu) Tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktore Ilze Ķelpe norāda, ka pašreizējā situācija ir ļoti būtiski ietekmējusi darbinieku lojalitāti, jo uzņēmums bija spiests atvadīties no vairākiem darbiniekiem, gan jauniem, gan tādiem, kuri strādājuši ilgtermiņā, taču Ilze norāda, ka tie darbinieki, kuri šobrīd palikuši uzņēmumā, spēs pacelt uzņēmumu līmeni kāds tas bija pirms Covid-19. (sk. 5.pielikumu) Arī Ēriks Lingeberziņš sacīja, ka ietekme ir negatīva, jo situācija ir pietiekoši sarežģīta, dzīvošana neziņā vai tiks nodrošināts darbs un ienākumi grauj darbinieka lojalitāti. (sk. 6.pielikumu)

Darba autore pēc ceturta jautājuma secina, ka pašreizējā situācija un Covid-19 ietekme atsāj milzīgas rētas jebkuram uzņēmumam un ir ļoti svarīgi censties rast risinājumi kopīgiem spēkiem, gan vadībai gan darbiniekiem jācenšas izprast notiekošais un saprast situācijas būtību, lai iznākums visiem būtu pozitīvs, pat ja nākas uz kādu laiku atvadīties no darba vietas.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz bakalaura darbā veikto pētījumu rezultātiem, ir izvirzīti galvenie secinājumi:

1. Pēc literatūrā pieejamajiem avotiem, jēdzienam lojalitāte ir dažādi skaidrojumi, taču būtība ir viena, lojalitāte ir cilvēka vadīta emocija, kuras rezultātā indivīds pats pēc savas vēlēšanās veic konkrētu darbību kopīgu mērķu sasniegšanai.
2. No teorijas viedokļa darbinieka lojalitāte ir apbusēja komunikācija ar darba devēju, kur abas puses iesaistās un veic nepieciešamos pasākumus uzņēmuma veiksmīgai darbībai.
3. Analizējot literatūru par darbinieku lojalitāti pret organizāciju, autore secina, ka darbinieka lojalitāte pret organizāciju tiek veicināta ja vismaz reizi gadā iepazīstina darbiniekus ar uzņēmuma mērķiem, misiju un vīziju.
4. No aptaujas iegūtajiem rezultātiem, autore secina, ka šobrīd lojalitāti pret uzņēmumu darbiniekos veicina konkurētspējīgs atalgojums un iespēja strādāt darbu kas pašam patīk.
5. Izanalizējot aptaujā iegūtos rezultātus, autore secina, ka šobrīd uzņēmumos darbinieku lojalitāti grauj pašreizējā situācija valstī, kas saistīta ar Covid-19 ierobežojumiem un nestabilu situāciju darba vietā.
6. Pēc aptaujā iegūtajiem rezultātiem, darbinieki vēlas saņemt atzinību par labi padarītu darbu no vadības puses, kas veicina darbiniekos apmierinātību un lojalitāti.
7. Pēc intervijā iegūtajiem ekspertu viedokļiem, lojalitāte uzņēmumā ir veiksmīga komunikācija starp darbiniekiem un vadību, darbinieka stāžš, darbinieka vēlme iesaistīties un izteikt savu viedokli, kā arī atalgojums.
8. Analizējot ekspertu interviju sniegtās atbildes, darbinieku lojalitāti uzņēmumā var veicināt rīkojot dažādus pasākumus darbiniekiem, piemēram, Ziemassvētku balles, kopīgi izbraucieni, kā arī izsakot atzinību par labi padarītu darbu.
9. Pēc ekspertu interviju iegūtajām atbildēm, Covid-19 situācija valstī negatīvi ietekmējusi tūrisma nozari, kā rezultātā ir bijusi nepieciešamība atvadīties no vairākiem darbiniekiem, kas būtiski grauj darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu.

Pamatojoties uz bakalaura darbā veikto pētījumu rezultātiem, ir izvirzīti galvenie priekšlikumi:

1. Uzņēmumu vadībai nepieciešams pievērst uzmanību darbinieku zināšanām par uzņēmuma mērķiem, misiju un vīziju un periodiski (vismaz vienu reizi sešos mēnešos) sniegt informāciju par to, ko uzņēmums vēlas sniegt patērētājam, tādā veidā veicinot darbiniekos vēlmi iesaistīties kopīgos pasākumos darba vides uzlabošanai.
2. Uzņēmuma vadībai jānoskaidro iemesli, kāpēc darbinieks nevēlas būt lojāls un jāveic darbības, kā piemēram, individuāla komunikācija ar katru darbinieku, lai darbiniekam spētu sniegt motivāciju sasniegt mērķus kopīgi ar vadību.
3. Vadībai jānodrošina darbiniekiem atbilstoša darba vide, kā piemēram, ērts darba laiks, gaiša un silta telpa, kur darbinieks jūtas novērtēts, gaidīts un uzklauts, tādā veidā veicinot darbinieku motivāciju, apmierinātību un lojalitāti pret uzņēmumu.
4. Lai veicinātu darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu, vadībai jāinvestē daļa peļņas savos darbiniekos, veicot dažāda tipa apmācības, kas saistītas ar tiešajiem darba pienākumiem, kas motivētu darbiniekus pildīt darba pienākumus apzinīgāk un veicinātu lojalitāti pret uzņēmumu.
5. Uzņēmuma vadībai jāorganizē pasākumi, kā piemēram tematiskās balles, sapulces un dažādi izbraucieni, kur darbinieki tiek apbalvoti ar atzinību par labi padarītu darbu, tādā veidā veicinot darbiniekos piederības sajūtu un raisot darbiniekos vēlmi kļūt par ilggadēju darbinieku.
6. Personāla daļas speciālistiem jāorganizē darbiniekiem ikmēneša sapulces, kur darbinieki var izteikt savu viedokli (pretenzijas via ierosinājumus) par tiešajiem darba pienākumiem un to apjomu, lai veicinātu darbiniekos piederības sajūtu. Tādā veidā liekot darbiniekam saprast, ka viņa viedoklis ir svarīgs, kas tai pat laikā veicina ilggadējas darba attiecības un lojalitāti.

IZMATOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Arkliņa I., (2004). *Lojalitāte - aktīvi nemeklēt citu darbu*. Elektroniskais resurss. [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/pasaule/krievija/lojalitate-aktivi-nemeklēt-citu-darbu-12126051>
2. Baldunčiks, J., & Pokrotiece, K. (2005). *Svešvārdu vārdnīca*. Rīga: Jumava
3. Bokums Z., Forands I. (2000). *Personālvadības rokasgrāmata*. Rīga: Kamene
4. Centrālās Statistikas Pārvalde, (2020). *2020.gada 1.ceturkšņa Bezdarba līmenis Latvijā*. Elektroniskais resurss. [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/nodarbinatiba/meklet-tema/2683-bezdarbs-2020-gada-1-ceturksni>
5. Dāvidsone G., (2008). *Organizāciju efektivitātes modelis*. Jelgavas tipogrāfija
6. Edeirs Dž., (1997). *Efektīva Komunikācija*. Rīga: SIA Tipogrāfija "Rota"
7. Enme.com, (2018). *All about employee loyalty*. Elektroniskais resurss: [skatīts 01.12.2020]. Pieejams: <https://www.enmehr.com/en/blog/all-about-employee-loyalty/>
8. Harvard Business Review, (2008). *Biznesa atvēršana*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests
9. Harvard Business Review, (2011). *Sadarbība uzņēmumā*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests
10. Harvard Business Review, (2005). *Building Loyalty in Business Markets*. Elektroniskais resurss: [skatīts 02.12.2020]. Pieejams: <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>
11. Howit, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Harlow: Prentice Hall.
12. Howit, D.L., Cramer, D. (2008). *Introduction to research methods in psychology* (2nd.ed.). Harlow: Pearson.
13. Kurwasnus.ru, (2020). *Lojalitāte organizācijai. Lojalitāte darba devējam. Kas tas ir? Komandas lojalitāte: jēdziena būtība*. Elektroniskais resurss. [skatīts: 06.12.2020]. Pieejams: <https://kurwasnus.ru/lv/delivery-and-sales/loyalnost-organizacii-loyalnost-po-otnosheniyu-k-rabotodatellyu-cto-eto.html>
14. Lingeberziņš Ē., (2017). *Tūrisma uzņēmuma vadīšana kultūras atšķirību kontekstā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība

15. Lingeberziņš Ē., (2020). *Tūrisma nozare Latvijā*. Elektroniskais resurss. [skatīts 20.10.2020]. Pieejams: <https://www.la.lv/miljardus-ienesosa-turisma-nozare-latvija-ir-teju-iznicinata-man-ir-loti-lielas-aizdomas-ka-mes-visi-nevaresim-klut-par-it-specialistiem>
16. NRA portāls, (2020). *Pētījums: Apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar emocionālo inteliģenci*. Elektroniskais resurss. [skatīts 19.11.2020]. Pieejams: <https://nra.lv/latvija/327475-petijums-apmierinatiba-ar-darbu-ir-ciesi-saistita-ar-emocionalo-inteligenci.htm>
17. NVA, (2020). *Reģistrētā bezdarba dati un pieprasījums pēc darbaspēka norāda uz pozitīvām tendencēm darba tirgū*. Elektroniskais resurss. [skatīts 15.11.2020]. Pieejams: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/319720-registreta-bezdarba-dati-un-pieprasijums-pec-darbaspeka-norada-uz-pozitivam-tendencem-darba-tirgu-2020>
18. Pelše G., Ruperte I. (2003). *Uzņēmēja rokasgrāmata*. Rīga: Jumava
19. Reņģe V., (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC
20. SmartHR., (2020). *Oriģinālraksts "Maslow's Hierarchy of Needs"*. Elektroniskais resurss. [skatīts 01.11.2020]. Pieejams: <http://smarthr.lv/maslova-hierarhija>
21. Untāls E., (2016). *Patiesa lojalitāte*. Elektroniskais resurss. [skatīts 06.12.2020]. Pieejams: <https://ccgedgars.com/2016/04/11/patiesa-lojalitate>
22. Uralstore.ru. *Kas ir personāla lojalitāte. Kā intervijas posmā atpazīt lojālu darbinieku. Lojalitātes iemesli*. Elektroniskais resurss. [skatīts: 06.12.2020]. Pieejams: <https://uralstore.ru/lv/motivaciya/chto-takoe-loyalnost-personala-kak-raspoznat-loyalnogo-sotrudnika-na.html>
23. Valsts kanceleja, (2005). *SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”*. Zinātniskais vadītājs: M.Phil.,PhD (Cantab.) Roberts Ķīlis. Ierēdņu sociālpsiholoģiskais profils un motivācija. Pētījuma 3. Posma ziņojums.
24. Vīksna A., (2009). *Savs Bizness*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests
25. Zēģele E., (2008). Apmierinātība ar darbu kā organizācijas darba efektivitātes rādītājs. *Biznesa psiholoģija*, 32 – 35.lpp. Elektroniskais resurss. [skatīts 06.12.2020]. Pieejams: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP10.pdf>
26. Zēģele E., (2006). *Lojalitāte – augstākā darba attiecību kvalitāte. Biznesa psiholoģija, 16 – 19.lpp.*. Elektroniskais resurss. [skatīts 01.11.2020]. Pieejams: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP-1.pdf>
27. Zīlīte L., (2013). *Personāla vadība un socionika*. Rīga: Turība

28. Малиновский П., (2002). *Методы оценки персонала*. Elektroniskais resurss. [skatīts 06.12.2020]. Pieejams: <https://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml>
29. Минакова Н. В., (2016). *Факторы формирования лояльности персонала*. Научное сообщество студентов : материалы VIII Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 31 март 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 282-284.
30. Новиков, С.Д. (2011). *Эффективные методы оценки персонала. Актуальные вопросы применения методов оценки персонала: Сборник статей научно – практической конференции*. – Екатеринбург: Пульс. 427. 2.
31. Стружанова Е., *Лояльность персонала. Что такое лояльность*. Elektroniskais resurss. [skatīts: 06.12.2020]. Pieejams: http://www.treko.ru/show_article_1385
32. Харский, К. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. СПб.: Питер, 2003.

PIELIKUMI

Intervijas jautājumi.

Labdien! Paldies par atsaucību un vēlmi piedalīties mana bakalaura darba ietvaros izveidotajā intervijā. Mana bakalaura darba tēma ir “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos”, koncentrējoties tieši uz tūrisma aģentūrām Latvijā. Man būtu svarīgi noskaidrot Jūsu viedokli par pētāmo jautājumu.

Esmu sagatvojusi sekojošus jautājumus:

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?
2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?
3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?
4. Vai un kā pašreizējā situācija(Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti?

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr.1 intervija

Līga Balode-Mestere

Tūrisma aģentūra "Kolumbs" Atpūtas nodaļas vadītāja

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Manuprāt darbinieka lojalitāte ir:

- darbiniekam patīk strādāt uzņēmumā;
- darbinieks ir godīgs;
- darbinieks cenšas ievērot dotās vadlīnijas un izsaka savu viedokli kā uzlabot darba procesu;
- darbinieks strādā uzņēmumā jau vairāk kā 3 gadus.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?

Ieklausīties darbiniekos un ņemt vērā to, kas viņiem ir svarīgi.

Radīt apstākļus, kur darbinieki jūtas komfortabli un efektīvi var pildīt savus darba pienākumus.

Motivēt neapstāties pie sasniegtā un uzstādīt jaunus mērķus, kurus vadītājs palīdz sasniegt.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?

Noteikti ietekmē, jo parasti lojāli darbinieki strādā uzņēmumā vairāk kā 3 gadus, līdz ar to šie darbinieki ir ziņošāki un pieredzējošāki savā jomā.

4. Vai un kā pašreizējā situācija(Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti uzņēmumā?

Šobrīd darbinieki izvērtē to, ka tieši viņiem ir saglabāta darba vieta, jo diemžēl Ārkārtas apstākļos, kad tūrisms ir praktiski paralizēts, kopš 2020. gada marta ceļoja tikai retais un mums bija jāatgriež klientiem nauda arī par 2019. gadā iegādātiem ceļojumiem, mēs bijām spiesti samazināt darbinieku skaitu uz pusi.

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr.2 intervija

Sanita Kindzule

Compensa/Seesam Alternatīvo darījumu nodaļas vadītāja, Korporatīvās un Pārdošanas attīstības daļā

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Attieksme pret darbinieku, vadītāja un darbinieku attiecības, bonusa sistēma, Veselības apdrošināšana- pamatā.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?

Vadībai (HR) nepieciešams domāt par sīkumiem, domāt vairāk par iekšējo kultūru, par motivācijas sistēmu. Informēt par aktualitātēm, par to, kas notiek uzņēmumā, par to, kur ir virzība un kādi mērķi. Protams darbinieku motivē mazie negaidītie pārsteigumi, Kā arī ikdienas lietas, kad, piemēram virtuvē ir pieejami svaigi augļi, vai tiek apmaksāta sporta zāle, lai rūpējoties par darbinieku veselību.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?

Es domāju, ka noteikti, jā, jo lojāls darbinieks ir tas, kas ar sirdi un dvēseli pārdos, un klienti arī jūt. Ar piedāvājumu mūsdienās ir grūti atšķirties, bet to var ar servisu un attieksmi, par ko klienti ir arī gatavi maksāt vairāk.

4. Vai un kā pašreizējā situācija (Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti uzņēmumā?

Uz šo jautājumu labāk var atbildēt Personāldaļas speciālisti. Pieņemu, ka daudziem, ja tas ir uzņēmums no sfēras, kas ir cietis Covid, tad, pieņemu, ka budžeti ir samazināti līdz minimumam un situācija noteikti ir pasliktinājusies.

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr.3 Intervija

Jelena Serebrjakova

Tūrisma aģentūras Nikos Travel īpašnice

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Pirmkārt, nepieciešams, lai būtu ne tikai materiālais atbalsts, bet arī lai būtu vēlme nākt uz darbu, lai būtu patīkami atrasties darba vietā. Kā piemēru varu minēt vienu no saviem darbiniekiem, kurš jau 10 gadus strādā manā uzņēmumā un pat tagad šajos grūtajos laikos, diemžēl palicis bez darba, bet ir lojāls un gaidīs kad situācija stabilizēsies, lai varētu atsākt darbu pie manis. Galvenais ir atbalstīt darbiniekus, piedāvāt kādus kopējus pasākumus, sapulces.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?

Mūsu kompānijā ir iegājies vismaz 2-3 reizes gadā organizēt izbraucienus visam kolektīvam, kas nav saistīts ar darbu, tā ir kopīga laika pavadīšana dabā, izrunāšanās, uzkalusīšana vienam otru, protams, Ziemassvētku "brunch", ja, nepieciešams, tad cenšos palīdzēt arī ja kādam no darbiniekiem ir problēmas ģimenē/mājās, tas manuprāt arī paaugstina to lojalitāti. Pagājušajā gadā visiem darbiniekiem drukāju patecības diplomus, tas nemaksā neko, taču rada piederības sajūtu.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?

Noteikti ietekmē.

4. Vai un kā pašreizējā situācija(Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti?

Pāšreizējā situācija ir radījusi lielas problēmas, jo, diemžēl mums nācās atvadīties no dažiem darbiniekiem, atlase tika veikta pēc darbinieku stāža, pēc tā cik daudz darbinieks ieguldījies kompānijā. Protams ir grūti šobrīd, taču mums ir labas attiecības arī ar tiem darbiniekiem, kuri šobrīd pie mums vairs nestrādā, kā piemēram mūsu gidi kuri palika bez darba, mēs bieži sazināties un izrunājam notiekošo un kopīgi gaidam labākus laikus.

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr.4 Intervija

Ilze Ķelpe

Tūrisma aģentūras Jēkaba Ceļojumi direktore

Labdien! Paldies par atsaucību un vēlmi piedalīties mana bakalaura darba ietvaros izveidotajā intervijā. Mana bakalaura darba tēma ir “Darbinieku lojalitātes paaugstināšanas iespējas Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos”, koncentrējoties tieši uz tūrisma aģentūrām Latvijā. Man būtu svarīgi noskaidrot Jūsu viedokli par pētāmo jautājumu.

Esmu sagatvojusi sekojošus jautājumus:

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?
2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?
3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?
4. Vai un kā pašreizējā situācija(Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti uzņēmumā?

Jēkaba Ceļojumi darbojas tūrisma nozarē jau 17 gadus un mūsu uzņēmumā vienmēr ir bijis uzņēmuma kodols, kas ir bijis par pamatu spēcīgam uzņēmumam, un otra darbinieku daļa, kas ir darbinieki, kas ik pa laikam mainījušies. Tā kā mēs esam ģimenes uzņēmums, tad darbiniekam mūsu uzņēmumā svarīgi ir pieņemt ģimenisko attieksmi, kas vienmēr ir vijusies cauri mūsu darbībai. Un darbiniekiem, kuriem ir tuva šāda darba kultūra uzņēmumā, arī ir viegli mūsu uzņēmumā.

Mūsu uzņēmumā ar lojalitāti saprotam, ka no darba devēja puses tiek veidota pozitīva, atklāta attieksme pret darbiniekiem un no darbinieka puses tiek pieņemti uzņēmuma uzskati, vīzijas un mērķi un tādā veidā veidojas mijiedarbība, kas veido abpusēju lojalitāti. Vēl ļoti svarīgs faktors ir vai darbiniekam darbs patīk no sirds, jo ja darbiniekam patīk darbs, tad viņš ar augstu atbildības sajūtu darīs sev uzticētos darbus.

Darbinieka lojalitātes paaugstināšana ir daudzu mazu lietu kopums, kas laika gaitā veido darbinieka lojalitāti. Darba devēja attieksme pret darbinieku, nekontrolējot, ļaujot strādāt savā ritmā un laikā, galvenais, lai tiktu sasniegts mērķis – izpildīti uzticētie darbi. Motivējot katru darbinieku pēc vērtībām, kas katram no darbiniekam ir svarīgas, izceļot un akcentējot vērtīgo katrā no tiem.

Latvijā tūrisma nozare nav tik plaša, lai runātu par to, vai un kā darbinieku lojalitāte ietekmē uzņēmuma konkurētspēju. Protams, vieglāk ir strādāt ar darbinieku, kurš ir lojāls ilgtermiņā un pārziņ uzņēmuma vērtības un līdz ar to ātrāk tiek sasniegti izvirzītie mērķi. Ja darbinieks nav lojāls, tad mūsu uzņēmumā, tas ļoti ātri ir ticis pamanīts un pēc sarunām ar darbinieku tiek piedāvāti vai nu citi pienākumi esošajā uzņēmumā, lai atrastu, kas ir tas, kas darbinieku aizrauj, vai arī vienojas par darba pienākumu nepildīšanu.

Covid19

Diemžēl Covid19 ļoti būtiski ir mainījis darbinieku skaitu mūsu uzņēmumā un pirmajos četros Covid mēnešos nācās atbrīvot no darba 2/3 no mūsu darbiniekiem, kuru starpā bija arī ilggadēji darbinieki, kā arī jauni darbinieki, kas tikai iepazīna mūsu kultūru. Un katra darbinieka atbrīvošana bija smags un pārdomāts lēmums, jo bez šiem darbiniekiem mūsu uzņēmums nebūtu sasniedzis tādus rezultātus, kādi tie bija pēdējos gados. Taču tie darbinieki, kas šobrīd ir palikuši, izrāda ļoti augstu lojalitāti un spēku tikt cauri šim pārmaiņu periodam. Šobrīd darbinieki ļoti augstu novērtē to, ka viņi ir palikuši uzņēmumā, lai arī darbība pa 90% ir apstājusies. Esmu pārliecināta, ka atsākoties darbībai šie darbinieki būs tie, kuri spēs uzņēmumu atkal pacelt iepriekšējā līmenī.

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

Eksperta Nr.5 Intevija

Ēriks Lingeberziņš

SIA "Balticvision Riga", Valdes loceklis, izpilddirektors

1. Kas Jūsaprāt ir darbinieka lojalitāte uzņēmumam?

Tā ir spēja domāt atbilstoši uzņēmuma kopējiem virzieniem, attīstībai, produktu un pakalpojumu kvalitātei, pieejai kā tiek apkalpoti klienti. Uzskatu, ka darbinieka lojalitāte veidojas no tā vai abām pusēm skatien ir vienāds, par to kā uzņēmumā būtu jastrādā un kā jāveido piedāvājums.

2. Kā paaugstināt darbinieka lojalitāti uzņēmumā?

Es domāju, ka skaidrojot un definējot darbiniekiem uzņēmuma mērķus, lai ir dažādība, jo viens ir uzņēmuma vadības redzējums un cits ir visu darbinieku redzējums, respektīvi, tā ir iespēja brīvi dalīties ar savu viedokli, lai darbinieks jūtas drošs, ka viņa viedoklis ir sadzirdēts, un ka viena, otra ideja noteiktā laika posmā tiek īstenota.

3. Vai darbinieku lojalitāte ietekmē tūrisma nozares uzņēmumu konkurētspēju?

Ietekmē. Konkurētspēja veidojas tad, kad darbinieks redz ka kopējā lieta kas tiek darīta rezultējas uzņēmuma sasniegumos un atspoguļojas materiālos un nemateriālos labumos darbiniekam. Ja uzņēmums ir konkurētspējīgs, tas ieņem nozīmīgu vietu tirgū, var veiksmīgāk strādāt un sasniegt labākus rezultātus, principā darbiniekam ir svarīga uzņēmuma konkrētspēja un uzņēmumam ir jārada vide, kurā darbinieks zin kā konkurētspēja attieksies tieši uz viņu.

4. Vai un kā pašreizējā situācija(Covid-19) valstī ietekmē darbinieku lojalitāti?

Ietekmē negatīvi, jo dzīvot ilgstošā neziņā neviens darbinieks negrib. Objektīvi raugoties uz situāciju, skaidrs ka šī kopējā situācija ir pietiekoši sarežģīta un lojalitāte tiek upurēta. Ja uzņēmums nespēj nodrošināt darbu un ienākumus, tad tas atspoguļojas uz cilvēka personīgajām interesēm un vajadzībām un uz to cik lojāls viņš būs pret uzņēmumu.

Paldies Jums par veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!

GALVOJUMS

Ar šo es galvoju, ka Bakalaura darbs “Darbinieku lojalitātes paaugstināšana Latvijas tūrisma nozares uzņēmumos”

(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 atsaucēs. 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.

(studenta paraksts)

/Sintija Mieze/

(vārds, uzvārds)

2020. gada _____