

Kāda organizācija, ņemot vērā darbinieku sūdzības par pārāk zemu atalgojumu, palielināja prēmijas par apkalpoto klientu skaitu. Lai arī sākumā auga darbinieku apmierinātība un entuziasms, tomēr vēlāk pieauga klientu sūdzību skaits, bet organizācijas tirgus daļa nepieauga kā konkurentiem, tā sāka pat lēnām sarukt. Vienlaikus, darbiniekiem izmaksāto prēmiju apjoms stabili pieauga, bet darbinieki turpināja sūdzēties par zemu atalgojumu, pieauga dažādu konfliktu biežums starp darbiniekiem.

Iekšēji veiktā darbinieku aptauja neatklāja neko tādu, ko vadība jau tāpat nezinātu. Darbinieki gribēja lielākas algas un izaugsmes iespējas, bet kopumā bija apmierināti. Šķita, ka organizācija ir nonākusi strupceļā, tādēļ tika pasūtīta darbinieku motivācijas psiholoģiskā izpēte.

Ārējā *DeepBrain Motivation* izpēte atklāja, ka:

- **organizācija bija kļuvusi par viduvējību lamatām:**  
Darbinieku vidū dominēja cilvēki ar zemām pretenzijām pret sevi, viņi bija apmierināti ar sasniegto, netiecās pēc izaugsmes. Tomēr viņi arī apzinās, ka tik labu darbu citur viņi nedabūs, jo atalgojums šajā organizācijā ir labāks nekā līdzīgās organizācijās;
- **bailes no labās vietas zaudēšanas paaugstināja mobinga un citu konfliktu risku:**  
Par sevi talantīgāka darbinieka „izēšana” no vietas ir viduvējības paš aizsardzība. Diemžēl tas tikai pasliktina organizācijas konkurētspēju;
- **tas nostiprināja uz procedūrām, nevis rezultātu vērstu kultūru:**  
Tā kā darbiniekiem visizdevīgākā bija esošā stāvokļa saglabāšana organizācijā, tad mēģinājumi kaut ko mainīt nesniedza gaidīto rezultātu: pārmaiņas tika „nomuļļātas”. Vienlaikus, motivācijas aptauja parādīja, ka organizācijas attīstības iespējas ir sajūta par paveiktā darba jēgu, darbiniekiem nozīmīgāko problēmu risināšana, augsta snieguma novērtēšana.

Pārrunas starp organizācijas vadību un pētījuma autoriem noslēdzās ar secinājumu, ka ir jāveic pakāpeniskas pārmaiņas organizācijā:

- pieņemt nozīmīgos amatos vairākus darbiniekus ar augstu iekšējo motivāciju un degsmi mainīt, uzlabot apstākļus;
- nepārprotami atbalstīt enerģiskos darbiniekus viņu centienos kaut ko mainīt;
- prognozēt konfliktu fāzi un ieplānot to periodā, kas organizācijai ir mierīgāks. Rēķināties ar augstāku darbinieku mainību;
- mainīt atalgojuma sistēmu, padarot to mazāk pievilcīgu darbiniekiem ar zemāku sniegumu;
- regulāri vērtēt pašreizējo situāciju (veikt atkārtotu pētījumu reizi 1-2 gados) un ieviest nepieciešamās korekcijas.

## Kāpēc motivācija?

Darbinieka sniegums darbavietā ir atkarīgs no dažiem pamatfaktoriem:

- no darbinieka spējām (sagatavotības) veikt attiecīgo darbu;
- no darba vides piemērotības darba veikšanai;
- no darbinieka motivācijas veikt darbu augstā līmenī.

Darbinieka spējas un sagatavotību var noteikt, pieņemot viņu darbā, kā arī rūpējoties par darbinieka izaugsmi. Darba vides piemērotību paaugstina, uzlabojot tehniskos palīglīdzekļus, darbavietas iekārtojumu un rūpējoties par organizācijas kultūru.

Darbinieku motivācijas pilnveidošana ir viens no sarežģītākajiem personāla vadības uzdevumiem. Tai ir nepieciešams komplekss skatījums, ietverot atalgojuma, profesionālās izaugsmes, darba vietas reputācijas, saistošas organizācijas kultūras un citus elementus. Liekot pārāk lielus uzsvarus uz nepareizajiem elementiem (piemēram, piedāvājot pārāk lielas algas vai prēmijas), var iegūt īslaicīgu uzlabojumu, tomēr ilgtermiņā pazeminās organizācijas konkurētspēja, bet darbinieku motivācija atgriežas iepriekšējā līmenī.

## Kāpēc ne Maslovs jeb Kas nedarbojas?

Gan sabiedrībā, gan biznesa vidē ir daudz realitātei neatbilstošu priekšstatu par to, kā darbojas motivācija. Piemēram, visi zina Maslova piramīdu, tomēr psihologiem jau sen ir zināms, ka šī teorija neatbilst realitātei.

Mūsdienu atziņas apliecina, ka cilvēkā sadzīvo dažādas savstarpēji konkurējošas vēlmes, bet katram ir savs dominējošo (un nesvarīgo) vēlmju komplekts, kas nosaka viņa uzvedības īpatnības. Atkarībā no darbības jomas, atrašanās vietas, iekšējās kārtības un citiem faktoriem organizācijā dominēs darbinieki ar noteikta veida vēlmēm. Universālu risinājumu nav – ir jāatrod optimāla saskaņa starp organizācijas iespējām un mērķi, kurp tā virzās.

Zināšanas par apmierinātajām un neapmierinātajām darbinieku vēlmēm, kā arī darbinieka ticību iespējai savas vēlmes papildīt, var iegūt, veicot mūsdienīgu un teorētiski pamatotu darbinieku motivācijas izpēti pieredzējušu speciālistu vadībā.

## Kāpēc ārējā izpēte?

1. Darbiniekiem ir dažādi iemesli, kādēļ viņi var negribēt līdz galam atklāties savam darba devējam tieši. Ārējā pētņieka garantētā anonimitāte mazina darbinieku bažas.
2. Pareizi izvēlēti ārējie pētņieki ir šīs jomas eksperti, kuri balstās uz pārdomātiem modeļiem, izprot aptauju rezultātus labāk un dziļāk nekā organizācijas pārstāvji.
3. Tas ļauj pieņemt lēmumus, liekot kopā savus priekšstatus ar skatījumu no malas.

## CREATEST DeepBrain MOTIVATION

DeepBrain Motivation™ ir ilgstošā laika periodā veidots modelis darbinieku motivācijas izpētei. Tā izveidei tika apkopoti 10 populāri darbinieku motivācijas izpētes instrumenti.

Lai nodrošinātu pilnvērtīgu izpēti, DeepBrain Motivation™ ir ietverti divi moduļi, kas atspoguļo abas motivācijas pētniecības pieejas:

V – vēlmju profils	M – motivatoru profils																				
Kādas ir darbinieku pamatvēlmes:	Kādu darbinieki redz organizāciju un sevi tajā:																				
<table border="1"><tbody><tr><td>VARA</td><td>IZZIŅA</td></tr><tr><td>NEATKARĪBA</td><td>STATUSS</td></tr><tr><td>DRAUDZĪBA</td><td>SACENSĪBA</td></tr><tr><td>GODS</td><td>IDEĀLISMS</td></tr><tr><td>AKTIVITĀTE</td><td>ĢIMENE</td></tr><tr><td>KĀRTĪBA</td><td>PIEŅEMŠANA</td></tr><tr><td>MIERS</td><td>KRĀŠANA</td></tr></tbody></table>	VARA	IZZIŅA	NEATKARĪBA	STATUSS	DRAUDZĪBA	SACENSĪBA	GODS	IDEĀLISMS	AKTIVITĀTE	ĢIMENE	KĀRTĪBA	PIEŅEMŠANA	MIERS	KRĀŠANA	<table border="1"><tbody><tr><td>KOPĒJĀ MOTIVĀCIJA</td><td>ĀTALGOJUMS</td></tr><tr><td>ATTIECĪBAS</td><td>DARBA ORGANIZĀCIJA</td></tr><tr><td>IZAUGSME</td><td>PAŠMOTIVĀCIJA</td></tr></tbody></table>	KOPĒJĀ MOTIVĀCIJA	ĀTALGOJUMS	ATTIECĪBAS	DARBA ORGANIZĀCIJA	IZAUGSME	PAŠMOTIVĀCIJA
VARA	IZZIŅA																				
NEATKARĪBA	STATUSS																				
DRAUDZĪBA	SACENSĪBA																				
GODS	IDEĀLISMS																				
AKTIVITĀTE	ĢIMENE																				
KĀRTĪBA	PIEŅEMŠANA																				
MIERS	KRĀŠANA																				
KOPĒJĀ MOTIVĀCIJA	ĀTALGOJUMS																				
ATTIECĪBAS	DARBA ORGANIZĀCIJA																				
IZAUGSME	PAŠMOTIVĀCIJA																				

**V modulis** sniedz izpratni par darbiniekiem, viņu vēlmēm un vajadzībām – ko viņi vēlas no savas dzīves un ko darba devējs var gaidīt no viņiem.

**M modulis** ļauj izprast, kā darbinieki pašlaik uztver savu darba vietu, kādas ir tās priekšrocības un trūkumi.

Abu moduļu apvienotā analīze ļauj saprast, kurus darbiniekus organizācija šobrīd piesaista un kurus atbiedē, vai tas atbilst organizācijas mērķiem, ko darīt, lai situāciju uzlabotu, kā arī daudz ko citu.

Abos moduļos kopā ir no 50 līdz 90 jautājumiem. Katrā individuālā gadījumā tiek izvērtēts optimālais jautājumu komplekts, ņemot vērā organizācijas īpatnības un vajadzības. Anketa ir kombinējama arī ar citām metodēm – piemēram, organizāciju kultūras modeli OKI™.

DeepBrain Motivation™ anketas aizpildīšanai nepieciešamais laiks var svārstīties no 5 līdz 15 minūtēm.

Aptauja norisinās [www.createst.lv](http://www.createst.lv) mājaslapā īpašā adresē. Pastāv divi aptaujas organizācijas veidi:

- **ar paaugstinātu darbinieku atsaucību.** Darbinieki saņem viņiem individuāli adresētas vēstules ar unikālu adresi anketas aizpildīšanai. Ja anketa noteiktajā termiņā nav aizpildīta darbiniekiem var tikt nosūtīts atgādinājums. Anketas aizpildīšanu var ērti pārtraukt un atsākt no tās pašas vietas darbiniekam ērtā laikā. Atbildību par aptaujas anonimitāti uzņemas pētnieks, informāciju par anketas aizpildītāju paturot pie sevis.
- **ar paaugstinātu anonimitāti.** Ja darbiniekiem ir paaugstinātas bažas par aptaujas anonimitāti (maz iepriekšējas pieredzes ar aptaujām vai negatīva pieredze), tad aptauju ir ieteicams organizēt anonīmāk, nosūtot darbiniekiem anonimizētu, visiem vienādu anketas adresi. Katram anketas aizpildītājam tiek ģenerēts kārtas numurs, kuru zina viņš pats. To ievadot, anketu sev ērtā laikā var atsākt pildīt no vietas, kurā tā pārtraukta.

Aptauju nepieciešamības gadījumā ir iespējams organizēt arī papīra formā. Pastāv vairāki veidi, kā to nodrošināt – par optimālo variantu ir ieteicams vienoties atsevišķi.

© CreaTest, 2016

[createst@createst.lv](mailto:createst@createst.lv)

[www.createst.lv](http://www.createst.lv)