

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Darbinieku motivācija

Harvard
Business
Review

ON

MOTIVATING PEOPLE

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

DARBINIEKU MOTIVĀCIJA

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2007

UDK 331.1

Da 628

Harvard Business Review on Motivating People

Original work Copyright © 2003

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Darbinieku motivācija, “Harvard Business Review on” grāmatu sērija

© SIA “Lietišķās informācijas dienests”, 2007

© Aivars Siliņš, 2007

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Dace Amsone

Literārā redaktore Ieva Āva

Maketētājs Artūrs Maurāns

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Motivācijas trūkums var būt par cēloni darbinieku neefektīvam un neproduktīvam darbam, nemaz nerunājot par augstu kadru mainības līmeni. Šis *Harvard Business Review* žurnālā publicēto vēl joprojām aktuālo rakstu apkopojums palīdzēs vadītājiem uzņēmos noturēt svarīgākos darbiniekus un radīt veiksmīgu darba vidi. Grāmatā apkopoti jauni un klasiski raksti par līderības, iedvesmošanas, atalgošanas, darba novērtēšanas un citām tēmām.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāliem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA “Lietišķās informācijas dienests”

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-9952-3-6 (latviešu val.)

ISBN 1-59139-132-6 (angļu val.)

Saturs

Pilnvaru deleģēšanas perspektīvas:

Pilsoniska uzņēmuma veidošana

BRŪKS MENVILS UN DŽOŠUA OBERS..... 7

Problemātisko darbinieku motivēšana

NAIDŽELS NIKOLSONS 21

Vēlreiz: kā motivēt darbiniekus?

FREDERIKS HERCBERGS 45

Menedžments: kā mērķu vārdā?

HARIJS LEVINSONS..... 69

Galvenais motivators ir vara

DEVIDS MAKLĪLANDS UN DEVIDS BĒRNHEMS..... 93

Vislabākie motivācijas plāni

STĪVS KERRS..... 117

Kalnu gāšana

BRONVINA FRAIJERE 139

Menedžmenta Pigmaliions

STERLINGS LIVINGSTONS..... 153

Par autoriem 175

Pilnvaru deleģēšanas perspektīvas

Pilsoniska uzņēmuma veidošana

BRŪKS MENVILS UN DŽOŠUA OBERS

Kopsavilkums

MĒS DZĪVOJAM ZINĀŠANU EKONOMIKĀ. Moderna uzņēmuma nozīmīgākie pamatlīdzekļi nav tam piederošās ēkas, iekārtas vai nekustamie īpašumi, bet gan tā darbinieku zināšanas, izpratne, iemaņas un pieredze. Izglītoto strādnieku spēju un strādātprieka uzturēšana nenoliedzami ir mūsdienu vadītāja galvenais izaicinājums. Diemžēl mēs vēl esam tālu no šī mērķa sasniegšanas. Korporatīvās piederības struktūras, pārvaldes sistēmas un motivācijas programmas, neskatoties uz biznesa vadītāju izsmalcināto retoriku, vēl joprojām tiek veidotas ar industriālā laikmeta metodēm.

Raksta autori atskatās vēsturē, lai ieskicētu tāda demokrātiska uzņēmuma modeli, kas būtu piemērots zināšanu ekonomikai. Aptuveni pirms 2500 gadiem senā Atēnu pilsētvalsts ieguva bezprecedenta politisku un eko-

nomisku varu, nodrošinot saviem pilsoņiem tiešas balsstiesības un aktīvu dalību pilsoniskajā pārvaldē. Pilsētas unikālā demokrātiskās līdzdalības sistēma palīdzēja atbrīvot atēniešu radošo garu un to izmantot sabiedrībai vislietderīgākajos veidos. Šī sistēma uzplauka, izveidojot līdzsvaru starp indivīda iniciatīvu un kopējiem mērķiem. Un tieši šī sintēze ir jāsasniedz mūsdienu uzņēmumiem, ja tie vēlas pilnībā izmantot savu darbinieku potenciālu un attīstīties zināšanu ekonomikas apstākļos.

Atēniešu demokrātijas veidošanas modelis nav nekas vairāk kā tikai modelis. Tas nesniedz mūsdienu vadītājiem vienkāršu priekšrakstu kopumu. Tomēr ir vērts palūkoties, kā ievērojamas cilvēku grupas, dzīvojot cieņas un uzticības gaisotnē, spēja veiksmīgi pārvaldīt savu sabiedrību, neieslīgstot degradējošā birokrātijā.

MĒS DZĪVOJAM ZINĀŠANU EKONOMIKĀ. Moderna uzņēmuma nozīmīgākie pamatlīdzekļi nav tam piederošās ēkas, iekārtas vai nekustamie īpašumi, bet gan tā darbinieku zināšanas, izpratne, iemaņas un pieredze. Izglītoto strādnieku spēju un strādātsprieka uzturēšana nenoliedzami ir mūsdienu vadītāja galvenais izaicinājums. Diemžēl mēs vēl esam tālu no šī mērķa sasniegšanas. Korporatīvās piederības struktūras, pārvaldes sistēmas un motivācijas programmas, neskatoties uz biznesa vadītāju izsmalcināto retoriku, vēl joprojām tiek veidotas ar industriālā laikmeta metodēm. Mēs piešķiram īpašumtiesības tikai finansu kapitāla sniedzējiem, pilnībā ignorējot intelektuālā kapitāla veidotājus. Mūsu uzņēmumus pārvalda nelielas vadītāju komandas, kas atrodas hierarhiskās struktūras smailē. Mēs motivējam darbiniekus ar Pavlova «burkāna un nūjas» veida stimuliem.

Tiesa, ka pēdējos gados uzņēmumi ir kļuvuši mazāk birokrātiski un ka pilnvaras tiek deleģētas arvien lielākam darbinieku lokam. Strādājošajiem zemākajos līmeņos – nodaļu vadītājiem, rūpnīcu