

MOTIVĒŠANAS PAŅĒMIENI MŪSDIENU DARBASPĒKA LOJALITĀTES IEGŪŠANAI UN SAGLABĀŠANAI *MOTIVATION TECHNIQUES FOR GAINING AND MAINTAINING THE LOYALTY OF NOWADAY'S WORKFORCE*

Agate Viļuma

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, agate.viluma@inbox.lv, Rēzekne, Latvija

Iveta Graudiņa

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Mg.soc.sc., iveta.graudina@rta.lv, Rēzekne, Latvija

Zinātniskā vadītāja Dr.oec. **Iluta Arbidāne**

Abstract. *The problem to be studied: Employee education is not the only criterion. Preparation for a specific job is also important. A lot of resources are spent on training new employees, so it is important to keep existing ones. There is a relatively high unemployment rate in Latvia. At the same time, many employers are looking for employees. The aim of the research: to mark the main causes of staff turnover and to develop proposals for their reduction. To achieve the aim, the following tasks were performed: there were studied the structure and dynamics of salary; job advertisement research; reasons for leaving the job. The authors drew conclusions and made some supplements to employers to attract new employees and retain existing ones.*

Keywords: *loyalty development, salary, work motivation, workforce requirements.*

Ievads

Autores veic mūsdienu darba tirgus analīzi, lai noskaidrotu, vai darbaspēka iegūtā izglītība un iepriekšējā pieredze ir vienīgais faktors labi atalgota darba iegūšanai un vai darba devēju motivācijas paņēmieni ir pietiekami spēcīgi, lai noturētu kompetentus darbiniekus, kā arī pēta kadru mainības galvenos cēloņus.

Tēmas aktualitāte: jaunie speciālisti, uzsākot darba gaitas, bieži vien cer, ka darbs būs labi atalgots, paliekot strādāt pēc pārbaudes laika. Taču ne tikai jauni cilvēki vēlas saņemt pienācīgu atalgojumu par savu darbu. Darbspējas vecuma cilvēki vecumā virs 40 gadiem, kas ilgstoši strādājuši vienā amatā, pēkšņi zaudējot darbu štatū samazināšanas dēļ, tikpat problemātiski uztver jauna darba meklējumus, jo ne vienmēr esošās pieejamās vakances atbilst vēlmēm, vēlamajam atalgojumam un darba specifikai. Pārsvarā piedāvātās vakances paredz vairāku gadu pieredzi, garas darba stundas un fiziski smagu darbu, bet mazu samaksu, kā arī konkrētos reģionos piedāvāto vakanto vietu daudzums ir kritiski mazs.

Pētāmā problēma: vakancu portālos vairumam darba sludinājumu galvenās norādes liecina par iepriekšēju pieredzi vēlamajā amatā - vismaz 3-5 gadi. Jaunajiem speciālistiem, kuri nav pietiekami pārliecināti par savām prasmēm un entuziasmu, tas ir šķērslis elementāri iesniegt CV, kaut vai parādot, ka ir aktīvos darba meklējumos. Savukārt jau pieredzējušiem speciālistiem zūd motivācija pieteikties konkrētam amatam, ja ilgstoši ir pavadīts laiks vienā darba vietā, un nerodas iedvesma uzsākt darba attiecības, pielāgojoties jauniem apstākļiem. Būtiskākais mūsdienu darba tirgū - neapzināta izpratne par pašmotivējošiem faktoriem, uzsākot savu karjeru.

Pētījuma bāze: darbspējīgie Latvijas iedzīvotāji vecumā no 20 līdz 60 gadiem.

Pētījuma objekts: iedzīvotāju viedoklis par motivējošiem faktoriem attiecībā pret darbu mūsdienu darba tirgū.

Pētījuma priekšmets: iedzīvotāju, darbspējas vecumā no 20 līdz 60 gadiem, viedoklis un pieredze darba meklējumos un motivējošo faktoru pastāvēšana ilgstošu darba attiecību saglabāšanai.

Darba mērķis: iezīmēt galvenos kadru mainības cēloņus un izstrādāt priekšlikumus to samazināšanai.

Mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti šādi **uzdevumi**:

- 1) raksturot vakanču portāla “Visidarbi.lv” piedāvātās vakances dažādos reģionos Latvijā ar visaugstāk piedāvāto atalgojumu;
- 2) izpētīt darba samaksas struktūru, dinamiku;
- 3) izpētīt darba atstāšanas iemeslus;
- 4) analizēt aptaujāto dalībnieku pieredzi, meklējot darbu;
- 5) analizēt respondentu izteiktos motivācijas iemeslus, kas ļauj saglabāt ilgstošas darba attiecības un veidot savas karjeras izaugsmi viena uzņēmuma ietvaros;
- 6) izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus darba devējiem jaunu darbinieku piesaistīšanai un esošo noturēšanai.

Hipotēze: vakanču portālos piedāvāto vakanču darba samaksas ir pietiekami motivējošs faktors darba meklētāju uzrunāšanai un piesaistīšanai uzņēmumā vakantajā amata vietā.

Pētījuma metodes: dokumentu analīze - teorētisko materiālu praktiskās nozīmes piedēvēšanai, aptauja - darbības vecuma iedzīvotāju viedokļa un pieredzes salīdzināšanai ar teorētisko bāzi, analīzes metode - motivāciju ietekmējošo faktoru salīdzināšanai, izlases metode - aptaujāto motivācijas veidošanas principu vispārīga piedēvēšana visai darbības vecuma iedzīvotāju kopai.

Pētījuma novitāte: autores ir izstrādājušas priekšlikumus darba devējiem darbinieku piesaistīšanai un esošo darbinieku noturēšanai, motivējot ar dažādiem jau esošiem paņēmieniem, kā arī piedāvājot risinājumus, kurus plaši pielieto ārzemēs.

Atsaucoties uz R. Scherras zinātnisko rakstu, motivācijas pamatatslēga ir cilvēka personīgās iezīmes un darba devēja māksla piedāvāt darbu uzņēmumā, kurš spēj ne tikai nodrošināt darba ņēmēja finansiālo stabilitāti, bet arī pašapliecināšanos un personīgo izaugsmi (*Scherr, 2020, 107*).

Profesionālā karjera mūsdienās sekmējas gadījumā, ja pastāv savstarpēja mijiedarbība starp darbiniekiem, kuri ir motivēti veikt savus tiešos darba pienākumus un vēlas īstenot savas ieceres, kā arī realizēt ambīcijas, kas veicina profesionālo izaugsmi, un darba devējiem, kuri iegūst pievienoto vērtību no lojāla, kompetenta un mērķtiecīga darbinieka. Viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ļauj sajūst finansiālu brīvību un gandarījumu par paveikto, ir strādāt tādu darbu, kas patiesi interesē, ļauj sekmēt pašizaugsmi, nevis pašiznīcināšanos, veicot pienākumus, kas nav pa spēkam, un rada pozitīvu ietekmi un personīgo labsajūtu. Iespēju īstenot savas spējas var radīt tikai tāds darbs, kurš pauž apmierinātību un gandarījuma sajūtu, tādā veidā apzinoties savu potenciālu virzīties uz priekšu. Tā ir spēja nodrošināt darbinieka pozitīvu attieksmi pret veicamajiem pienākumiem, kas garantē efektīvu darba produktivitāti un augstu kvalitāti, ko spēj novērtēt darba devējs. Strādājot darbu, kas ir atalgots atbilstoši darbinieka pamatvajadzībām un vēlmju apmierināšanai, darbinieks izjūt apmierinātību un jūtas novērtēts no darba devēja puses. Finansiālais stāvoklis ļauj nodrošināt gan sevi, gan savu ģimeni, dod iespēju ieguldīt pilnvērtīgas atpūtas veicināšanas pasākumos, pašu cilvēku iedvesmo attīstīties garīgi un profesionāli, jo prāts nedomā tikai par pienākumu izpildi, bet arī par personīgajām lietām, kuras var paveikt, izmantojot darba samaksu kā finansiālo nodrošinājumu. Par darbu uzskata ne tikai nodarbinātību par attiecīgu samaksu, bet arī studijas un mācības ir sava veida darbs (*Scherr, 2020, 108-109*).

Lai mūsdienu darba tirgū varētu saglabāt savu konkurētspēju un pastāvīgi varētu pielāgoties mainīgajām darba tirgus tendencēm, ir nepārtraukti jāapgūst jaunas zināšanas un prasmes, ņemot vērā, ka dzīves laikā spējām pieredzēt gan dažādus politiskos modeļus, gan ekonomisko situāciju daudzveidību, kā arī neparedzamus globālus apstākļus. Pastāv trīs būtiskākie nosacījumi, izvēloties profesiju un karjeras attīstības virzienu:

- profesijai jābūt patiesi interesējošai un saistošai;
- profesijai jāatbilst paša spējām un kompetencēm;
- profesijai jābūt pieprasītai un pieejamai (*Schrīver, Teske, 2020, 79-80*).

Svarīgi ir apzināties, ko cilvēks vēlas panākt ar profesionālās karjeras izvēli, iesaistot to kā savas personīgās dzīves daļu, finansiālo balstu, un ko grib apliecināt sabiedrībā, lai gūtu gan atzinību, gan apliecinājumu sev, ka paveiktais rezultējas ar izvirzītajiem mērķiem.

Gribu - būtiskākās iezīmes, sava veida mērķi, ko cilvēks vēlas sasniegt dzīves laikā, definējot gan īstermiņa ieceres, gan ilgtermiņa mērķus, kas balstās uz interesēm, vēlmēm, esošajām zināšanām un izpratni par pasauli, ļaujot realizēties ne tikai savā personīgajā dzīvē, bet arī darbā. Definējot cilvēka vēlmes un iegribas, pastāv iespēja, ka tās ir tikai neliela konkrēta laika posma darbības, kuras mainās līdz ar vecumu, stāvokli sabiedrībā, kurā atrodas cilvēks, kā arī labsajūtas līmeni, kuru savukārt nosaka katrs pats. Bieži vien ir grūti nošķirt savas intereses, kuras var noderēt profesionālajai karjeras attīstībai, kuras var realizēt personību un kalpot kā vaļasprieks atstatus no darba vides. Cilvēkam ir jāspēj izprast procesus, izziņāt situācijas, apzināties profesionālā virziena būtību un darba apstākļus, lai varētu pieņemt pareizos lēmumus savā labā un vairotu potenciālu jaunu mērķu piepildīšanai (*Schrīver, Teske, 2020, 79-80*).

Varu - būtiskākās iezīmes, ar kurām cilvēks var apliecināt savu profesionalitāti, kas apvieno personīgās prasmes un spējas, laika gaitā iegūtās zināšanas, rakstura iezīmes un stiprās puses, kompetences, ir pamats pašapliecināšanās un pašapziņas procesā. Brīdī, kad tiek apzinātas profesionālās intereses un piemītošās iezīmes, ar kurām cilvēks var sasniegt augstus rezultātus, ir jānovērtē, vai tās atbilst darba kompetencei un vai tās var izmantot darba devējs kā priekšrocību kopīgo mērķu sasniegšanai. Tikai praktiskajā darbībā ir iespējams atklāt cilvēka spējas un pielāgošanos neplānotiem scenārijiem, kas nav atkarīgi no paša, bet gan no darba devēja puses (*Schrīver, Teske, 2020, 79-80*).

Vajag - jau sākotnēji izvēloties karjeras virzienu mācību laikā, ļoti būtiski ir noskaidrot, kādas zināšanas un kompetences iespējams apgūt interesējošajā izglītības programmā, jo jaunas informācijas uzņemšana ir atbildīgs un neatgriezenisks process mūsu apziņā. Noturīga informācija paliek mūsu prātos, ja vien tā netiek definēta kā nevajadzīga un aplama. Papildus tam ne tikai savas stiprās puses ietekmē karjeras izaugsmi un nākotnes labklājību, bet arī pieprasījums, kuru veido darba devēji. Tādēļ svarīgi ir koncentrēties uz aktuālajām tendencēm darba tirgū un nostādņēm, kādas nosaka darba devējs attiecībā uz darbinieka prasmēm un zināšanām. Tas ir vēl viens iemesls, kas mudina apgūt jaunas zināšanas visas dzīves garumā, lai pielāgotos sabiedrības vajadzībām (*Schrīver, Teske, 2020, 79-80*).

Autores 1. tabulā ir sagrupējusi darbības vecuma iedzīvotāju sniegtās atbildes par motivējošajiem faktoriem, izveidojot jaunas darba attiecības, kā arī ilgstoši saglabājot esošo darba vietu.

1. tabula

Motivējošie faktori iedzīvotāju vidū vecuma grupā 20-60 gadiem (autoru veidota)

Motivējošie faktori	Vecuma grupa			
	20-29 gadi	30-39 gadi	40-49 gadi	50-60 gadi
1. Darba alga	X	X	X	X
2. Darba grafiks	X	X	X	-
3. Sociālās garantijas	-	X	X	X
4. Amata specifika	X	X	X	-
5. Kolektīvs	-	X	X	X
6. Uzņēmuma prestižs	X	X	X	-

Galvenie motivējošie faktori, kurus autores izdalījusi kā svarīgus darba meklējumos un strādājot jau esošā darba vietā, ir darba alga, grafiks, darba laiks, kādā strādā, sociālās garantijas no darba devēja puses, amats, kādu ieņem strādājošie, vai tas ir sapņu darbs, vai tas ir kas saistīts ar hobijiem, kolektīvs, kādā strādā un uzņēmuma vai organizācijas prestižs, slava, kas rosina darba ņēmējus paust pozitīvu viedokli arī citiem, kas ar pašu uzņēmumu nav saistīti. Pastāv arī citi motivējošie faktori, kurus pielieto darba devēji, bet tie nav plaši izplatīti mūsdienu darba tirgū Latvijā esošos uzņēmumu vidū.

Vecuma grupas tika izvēlētas atbilstoši aptaujātajiem respondentiem aptaujas laikā. Veicot 107 respondentu aptaujāšanu, izkristalizējās vecuma grupas, kādās piedalījās darbības vecuma iedzīvotāji no dažādiem reģioniem. Tādēļ izveidojās 4 galvenās vecuma grupas, kuru viedoklis tika piedēvēts visiem darbības vecuma iedzīvotājiem.

Saņemot atbildes no aptaujātajiem, visbiežāk minētais motivējošais faktors tika norādīts kā darba alga. Pārējie faktori tika pieminēti 3 no 4 vecuma grupām, taču respondentu viedokļi atšķīrās. Savukārt abās vecuma grupās, kas ir no 30-39 gadiem un 40-49 gadiem, tika atzīmēti visi motivējošie faktori,

meklējot darbu vai turpinot strādāt esošajā darba vietā.

Nenoliedzami ir tas, ka jaunākajai respondentu grupai vissvarīgākais ir atalgojums, darba laiks, grafiks, kādā strādāt (ar principu strādāt mazāk, bet pelnīt vairāk), kā arī amats, kādu ieņem konkrētā uzņēmumā vai organizācijā, ne tika daudz piedomājot pie sociālajām garantijām un kolektīva jeb darba kolēģiem un vadību.

Turpretī vecākā respondentu grupa, kas ir 50-60 gadīgi strādājošie, norādījuši, ka vislabākā motivācija esošajā darba vietā ir daba alga, sociālās garantijas, tajā skaitā pensiju fondi, un kolektīvs. Tas varētu liecināt par labām komunikācijas prasmēm un atvērtību, kā arī noturīgām koleģiālajām attiecībām kolektīvā, strādājot roku rokā gadiem ilgi. Tādā veidā rodas jautājums, kā mūsdienu jaunatne spēj komunicēt savā starpā un ar dažāda vecuma grupas pārstāvjiem. Komunikācijas prasme ir vissvarīgākā, ienākot jaunā kolektīvā, kas arī ļauj saglabāt pozitīvu gaisotni ilgstoši atrodoties uzņēmuma mikroklimatā.

Pēc autoru domām respondentu norādītie motivējošie faktori visās vecuma grupās ir novecojuši. Ir jāspēj rast iedvesmu darbam pat tad, kad lielākā daļa vispārpieņemto motivējošo faktoru nenostādā un darba meklētājs vai ņēmējs prot izvērtēt alternatīvas, lai noturētos darba vietā un pierādītu sevi kā personību.

Autores secina, ka darba devējiem, piedāvājot darbu savā uzņēmumā vai organizācijā, jāizmanto citas metodes. Pirmais iespaids, papētot darba sludinājumus, rodas, ka darba devējs vēlas atbaidīt jaunos speciālistus vai pieredzējušākus darba meklētājus, norādot obligātu pieredzi ieņemamā amatā vai līdzigā. Nevar noliegt, ka pieredze spēj norādīt uz strādājošā zināšanām un prasmēm, taču ne vienmēr pieredze iepriekšējā darba vietā vai tās neesamība jauno speciālistu vidū lemj, cik labi savu darbu varēs veikt nodarbinātais.

Autores uzskata, ka pirmā komunikācija, kas rodas starp darba devēju un darba ņēmēju, jeb darba sludinājuma publicēšana ir jāveido maksimāli ilustratīvi un saistoši, motivāciju rosinoši, nevis atbaidoši. Galvenās prasības, kuras izvirza daba devējs, jāmaks pasniegt vienkārši un detalizēti, saprotoši, bet noteikti arī nepārprotami svarīgā līmenī, lai sludinājums netiktu nopeltns un uzskatīts par sliktu uzņēmuma mārketinga triku vai kā citādi neveiksmīgi izvēlētu sevis pasniegšanas formu.

Aktuālo vakanču piedāvājums darba tirgū

Latvijā, salīdzinot ar citām valstīm Eiropā, pastāv tendence, kura parāda, ka ekonomikas attīstība ir izteikti straujāka. Ekonomikas izaugsmei ir būtiska ietekme uz Latvijas eksporta tirgu, līdz ar to esošajā tirgus daļā lielāko apjomu aizpilda vienkāršas preces un pakalpojumi, kuriem ir nebūtiska pievienotā vērtība. Citu Eiropas valstu eksporta tirgu veido preces un pakalpojumi ar augstu pievienoto vērtību, jo tiek ieguldīts nozīmīgs darbs jaunu tehnoloģiju un zināšanu izveidē, līdz ar to panākumi eksporta nozarē ir būtiski augstāki nekā Latvijai. Pilnveidojot zināšanas un apgūstot mūsdienu tehnoloģiju piedāvātās iespējas, Latvijai ir potenciāls sasniegt Eiropas vidējā līmeņa sliekšni eksporta tirgū, gūstot atzinību starptautiskā mērogā (*Zīle, 2019*).

Skatoties ne tikai Eiropas līmenī, bet arī pasaulē, var novērot strauju pieaugumu informācijas un komunikāciju tehnoloģijās (turpmāk - IKT), mašīnmācīšanās procesos, un viedajās tehnoloģijās. Attīstoties šīm zināšanām, darba tirgū arvien biežāk ir pieprasīti speciālisti, kuri spēj apgūt tehnoloģijas un mācīt tās no jauna. Tādēļ var secināt, ka vispieprasītākie speciālisti darba tirgū ir tādi, kuriem ir atbilstoša kvalifikācija, tie ir spēcīgi eksaktajās zināšanās un tiem piemīt loģiskā domāšana, lai spētu savienot visus procesus kopā. Paralēli šādiem darbiniekiem ir nepieciešami komunikabli un sabiedriski, sociāli atbildīgi cilvēki, kas gatavus tehniskos risinājumus var izplatīt patērētājiem un pamatot to nepieciešamību (*Zīle, 2019*).

Ņemot vērā Ekonomikas ministrijas veikto pētījumu rezultātus, var spriest, ka aktuālo vakanču piedāvājums darba tirgū būs atkarīgs no tā, kā mainīsies ekonomiskā situācija Latvijā, Eiropā un pasaulē kopumā, ienāks jaunas un uzlabotas tehnoloģijas, kas nepieciešamas uzņēmumiem, veicot dažādus darbus, gan strādājošajiem, pildot darba uzdevumus. Studenti, kuri plāno veidot savu karjeru, balstoties uz vakanču piedāvājumu darba tirgū, var kļūdīties, jo nav paredzams, kāda būs patiesā aina laikā, kad nepieciešams meklēt vēlamo darbu.

Darba tirgus līdzinās labi zināmajam preču tirgum. Darba tirgū pircēji ir darba devēji, kuri meklē

strādājošos, bet pārdevēji - dažādu profesiju pārstāvji, kuri par atbilstošu algu ir gatavi pārdot savu darbu. Darba tirgus prece ir darbinieka prasme un gatavība veikt konkrētu darbu kādā no profesijām. Tajā pašā laikā darba tirgus ļoti atšķiras no preču tirgus. Preces var visai vienkārši sadalīt pa veidiem, dažādi klasificēt, bet katrs cilvēks ir atšķirīgs (*Begović et al., 2019, 510*).

Tieši tāpēc, lai veiksmīgi ienāktu darba tirgū, jāsāk ar pašizpēti - kādas cilvēka ir profesionālās intereses, zināšanas un prasmes un kādas zināšanas un prasmes vēl trūkst. Darbinieks, kuram darbs sakrīt ar interesēm, vienmēr pozitīvi izcelsies starp tiem, kuriem darbs šķiet kā pienākums. Arī darba meklējumos cilvēks, kam profesionālā darbība ir viņa aicinājums, būs pārliecinošāks un motivētāks (*Vicente-Ramos et al., 2020, 85-86*).

Autores secina, ka darba meklētājam ir jāapzinās savas spējas, jāsaliek tās kopā ar to, ko var piedāvāt darba devējs un kāda motivācija ir iespējama, saliekot abus faktorus kopā. Galu galā nav iespējams pārveidot pastāvošas vērtības, bet ir potenciāls izveidot jaunas un vēl vērtīgākas, kas arī darbosies ilgtermiņā.

Secinājumi un priekšlikumi

Analīzes rezultātā darba autores nonāca pie šādiem secinājumiem:

1. Darba devēju spēja piesaistīt potenciālos darba ņēmējus būtiski tiek iespaidota no ārējās komunikācijas un prasmes, ar kādu pieeju tie uzrunā savus nākamos kolēģus, padotos. Darba sludinājumu izstrādē ļauj domāt, ka visas pieejamās vakantās vietas ir paredzētas ilgstoši strādājošiem, pieredzējušiem darbiniekiem, kuri ik pa laikam tikai vēlas nomainīt uzņēmumu, kurā strādā, un darba mikroklīmu.
2. Aptaujātie darba ņēmēji vecumā 20-60 gadiem pierādīja to, ka būtiski atšķiras vecuma grupas, kurās iedzīvotāji meklē jaunas darba iespējas. Tiek pieņemts, ka darba devēja noteiktajām prasībām, vakantajai vietai jāatbilst gan gados jaunākajiem, gan pieredzes bagātiem darba ņēmējiem, taču tas nepierāda faktu, ka mazāka iepriekšējā pieredze liedz iespēju iegūt labu amatu un pierādīt savas spējas.
3. Motivējošie faktori, kas tiek ņemti par pamatu veiksmīgai karjeras attīstībai, ir vispārpieņemti un novecojuši. Piemēri, kurus var rādīt ārzemēs esošie uzņēmumi, tiek uzskatīti par grūti realizējamiem vai nesaistošiem mūsu sabiedrībā, attiecībā pret mūsdienu darba tirgu. Taču nav plaši novērots, ka darba tirgus Latvijā izmanto ārzemēs pastāvošās tendences.

Kadru mainības iemeslu noskaidrošanai un novēršanai darba devēju vidū autores izvirza šādus priekšlikumus:

1. Darba devējiem, kuri meklē potenciālo darbaspēku, jāpārskata vakanču portālos esošo piedāvājumu struktūra, strikti nenosakot, ka galvenais, ko jāuzrāda nākamajam darba ņēmējam, ir gadu uzkrātā pieredze konkrētā amatā. Nenoliedzami sludinājumi ir jārada saistoši, ilustratīvi pievilcīgi, nevis tekstuāli garlaicīgi vai dažreiz nesaprotami. Svarīgi, kā uzņēmums vai organizācija pasniedz sevi sākotnēji virtuālajā vidē.
2. Darba devējiem ir jāņem piemērs no ārzemju uzņēmumiem, organizācijām, izmantojot dažādotas darbinieku motivēšanas metodes. Viens no spilgtiem piemēriem, kas noteikti strādātu arī Latvijas uzņēmumos, ir aktīvās atpūtas pasākumi, saliedētības vakari, savstarpējie labdarības un atbalsta pasākumi, bezmaksas pusdienas saviem darbiniekiem, personīgās izaugsmes koučings, nevis tikai padoto nostrādināšana savā labā. Principā tas ir arī kā vēl viens fakts, ka darba devēji baidās investēt savos darbiniekos, viņu izaugsmē, jo darbinieks var pāriet uz augstākstāvošu amatu vai nomainīt darba vietu.
3. Savukārt darba ņēmējiem, mūsdienu darbaspēkam ir jāņem dzīves uztveres piemēri no ārzemniekiem, nepadodoties pie pirmajām grūtībām un noniecinot sevi. It īpaši jaunajiem speciālistiem ir jāspēj sevi attīstīt ne tikai profesionāli, bet arī jāveicina personības izaugsme, no kuras ir atkarīga profesionālā darbība. To var veicināt, iesaistoties ārpusdarba aktivitātēs, meklējot domubiedrus ārpus esošā draugu loka, kā arī savu interešu paušana mūsdienu populārākajā plašsaziņas pasaulē - sociālajos tīklos.

Izmantotie avoti un literatūra

1. Begović, S., Pugh, G., Adnett, N., (2019). The Effect of Currency Board Arrangements on Inflation Performance in Transition Countries Before and During the Global Financial Crisis. *Czech Journal of Economics & Finance*, 69 (6), 510-537. Retrieved 02.05.2021 from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=c6979dbd-ca8c-44e6a7b9-%2061dce6763ef%40sessionmgr4007>
2. Scherr, R. (2020). Find and Keep: Trustee Recruitment and Training Is Key to Creating Highly Effective Boards. *Independent School*, 79 (3), 107-110. Retrieved 25.04.2021 from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=36034abb-e7b2-4e38-b9d5-%2094f74e2c1693%40pdc-v-sessmgr01>
3. Schriver, J., Teske, N. (2020). Anticipating College Graduation: The Concerns and Coping Methods of College Seniors. *Journal of the First-Year Experience & Students in Transition*, 32 (1), 79-95. Retrieved 26.04.2021 from https://sc.edu/about/offices_and_divisions/national_resource_center/publications/journal/index.php
4. Vicente-Ramos, W. E., Silva, B. G., Merino, S. T. N., Lazo, S. M. P., Álvarez, C. R. M. (2020). Academic Motivations of Pregrade Students in the Choice of International Business Career. *International Journal of Higher Education*, 9 (2), 85-94. Retrieved 27.04. 2021 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1240491.pdf>
5. Zīle, D. (18.04.2019). *Nākotnes darba tirgus - kāds tas būs un kā man tajā atrast savu vietu?* <https://www.em.gov.lv/iv/nakotnes-darba-tirgus-kads-tas-bus-un-ka-man-taja-atrast-savu-vietu>, sk. 27.04.2021.

Summary

Hypothesis: the salaries of vacancies offered on vacancy portals are a sufficiently motivating factor for addressing and attracting job seekers to the vacancy in the company. As a result, it was concluded that the hypothesis was not confirmed, because the opinion of the surveyed employees differs not only by age group respondents, but also by several motivating factors, which are determined by the company's environment and each personal characteristics.

The authors have used the method of document analysis - assigning theoretical material of practical significance, questionnaire method - comparing the opinion and experience of working age population with the theoretical basis, analysis method - comparing factors influencing motivation, sampling method - assigning general principles of motivation to the whole working age population.

Most important results: motivation methods among employers and employees, understanding of them differs due to staff turnover and labor shortages in companies, including inferring the supply of vacancy portals. It was assessed that employers have the potential and career choices of employees. As a result, conclusion is that motivational techniques for gaining and maintaining the loyalty of today's workforce do not work well enough, and employers need to take a step towards achieving equality between young professionals and experienced workers.