

## IMPROVEMENT OF FREIGHT FORWARDERS' MANAGEMENT

### KRAVU PĀRVADĀTĀJU DARBA ORGANIZĀCIJAS PILNVEIDOŠANA

O. Nizkodubova, G. Kozaka

*Atslēgas vārdi: lokomotīvu brigādes, darba motivācija, vieta, apstākļi.*

Transports ir svarīga Latvijas tautsaimniecības sastāvdaļa, kas nodrošina lielai daļai Latvijas iedzīvotāju darbu, kā arī ienākumus valsts budžetam. Dzelzceļu sistēmai ir noteicošā loma Latvijas iekšzemes kopprodukta veidošanā. Dzelzceļa transports ir milzīga transporta sistēma, kuras galvenais mērķis ir nodrošināt kravas pārvadājumus Austrumu-Rietumu tranzīta koridorā. Savukārt kravu pārvadājumu process ir sarežģīts pasākumu komplekss, kurā tehnoloģijas, informācijas un cilvēku darbs ir savstarpēji saistīti elementi un atkarīgi viens no otra.

Saskaņā ar transporta attīstības tendencēm Eiropā, dzelzceļa transporta pakalpojumi uzskatāmi par vienu no nākotnes perspektīvākajiem sauszemes transporta veidiem gan no drošības, gan no ekoloģiskā viedokļa.

Galvenās dzelzceļa transporta priekšrocības:

- Pārvadājamās kravas plaša nomenklatūra;
- Liela kravnesība, kas ļauj pārvadāt liela apjoma kravas;
- Ekoloģisks transports, kas piesārņo dabu mazāk nekā autotransports;
- Kravas transportēšanas drošība;
- Lielām kravas partijām zemākas cenas;
- Konteinerpārvadājumu sistēmas attīstība, kas samazina iekraušanas un izkraušanas laiku;
- Klientu kvalitatīva apkalpošana.

Kravas uz un no Latvijas ostām galvenokārt tiek pārvadātas pa dzelzceļu. Dzelzceļa kravu pārvadājumi sastāda 52% no kopējā sauszemes kravu pārvadājumu apjoma un tiem ir tendence arvien palielināties. Dzelzceļa pārvadājumu struktūrā tranzīta pārvadājumi sastāda aptuveni 85%, galvenokārt no Krievijas un Baltkrievijas uz Latvijas ostām, kas veicina arī Latvijas ostu attīstību, bet iekšzemes pārvadājumi sastāda apmēram 5%, kas izskaidrojams ar salīdzinoši īsajiem pārvadājumu attālumiem. Kravu pārvadājumos dominē naftas produktu, ķīmikāliju un minerālmēslu kravu tranzīts, kā arī konteineru pārvadājumi uz Krieviju un Kazahstānu.

Latvijas dzelzceļa tīkla galvenās priekšrocības ir šādas:

- sazarots tīkls, kas savieno Rīgas, Ventspils un Liepājas ostas ar Krievijas, NVS un citu reģionu kravas pārkraušanas punktiem;
- kaimiņvalstu dzelzceļa tīklam analogs sliežu ceļa platums (1520 mm);

- sazarots pievedceļu tīkls ostās, kas ļauj nogādāt vagonus tieši līdz kuģiem;
- mūsdienīgas tehnoloģijas, kas ļauj ātri veikt iekraušanu un izkraušanu;
- automatizēta, ar kaimiņvalstīm savienota pārvadājumu vadības sistēma, kas ļauj kontrolēt vilcienu un vagonu kustību;
- elastīga tarifu politika. [6]

Veicot nozares liberalizāciju atbilstoši Eiropas dzelzceļu perspektīvās attīstības politikai, Latvijas kravu pārvadājumu tirgū darbojas trīs dzelzceļa pārvadājumu kapitālsabiedrības: VAS „Latvijas dzelzceļš” (LDZ) meitasuzņēmums SIA „LDZ Cargo”, a/s „Baltijas ekspresis” un a/s „Baltijas tranzītu serviss”. Vietējos pasažieru pārvadājumus veic kapitālsabiedrības LDZ a/s „Pasažieru vilciens” un SIA „Gulbenes–Alūksnes bānītis”. Starptautiskos dzelzceļa pasažieru pārvadājumus uz Krieviju un Baltkrieviju nodrošina SIA „LDZ Cargo”.

Latvijā dzelzceļa transporta sistēmai pievērsta liela uzmanība, tās attīstīšanā iegulda lielas investīcijas. Par prioritāti šajā jomā uzskatāma infrastruktūras drošība un atjauninājumi, jaunu klientu piesaistīšana un jaunu pārvadājumu maršrutu izveidošana, bet ļoti maz uzmanības tiek pievērsts darba organizācijai, tai skaitā lokomotīvu brigāžu darbinieku darba organizācijas jautājumiem. Tieši šie darbinieki nodrošina ar satiksmes drošību saistīto nopietnāko un atbildīgāko procesu – vilcienu vadīšanu. Līdz ar to pretendentiem uz lokomotīves mašīnista un mašīnista palīga amatiem tiek izvirzītas nopietnas prasības, kuras reglamentē Ministru kabineta noteikumi Nr.236 „Noteikumi par vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista) instruktora, vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista), vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista) palīga kvalifikācijas prasībām un sertifikācijas kārtību” un SIA „LDZ CARGO” lokomotīves brigādes amata Instrukcija [4, 5].

Ņemot vērā lokomotīvu brigāžu darbinieku atbildību satiksmes drošības nodrošināšanā, ir noteiktas nopietnas prasības lokomotīvu brigāžu darba un atpūtas laikam. Tā lokomotīves brigādes nepārtrauktais darbalaiks nekādā gadījumā nedrīkst pārsniegt 12 stundas. Nepieciešamības gadījumā tiek organizēta brigādes nomaīna. Ja vienā braucienā nepārtrauktais darbalaiks turp un atpakaļ ir lielāks par 12 stundām, lokomotīves brigādei tiek piešķirts atpūtas laiks atpakaļceļa sākumpunktā. Atpūtas ilgumam šajā gadījumā jābūt ne mazākam par pusi no iepriekš veiktā darba ilguma, bet ne mazākam par 3 stundām. Lokomotīvu brigādēm nav pieļaujami braucieni vairāk kā divas naktis pēc kārtas.

Latvijas dzelzceļa personāla vadības mērķis ir nodrošināt tādu darbinieku piesaisti un izaugsmi, kas sekmētu koncerna mērķu sasniegšanu. Personāla politika raksturo darba devēja attieksmi pret darbiniekiem, kā arī nosaka kopējo personāla vadības praksi koncernā. Latvijas dzelzceļa vērtības ir:

Latvijas dzelzceļa vērtības = stabilitāte + profesionalitāte + kvalitāte + attīstība + tradīcijas + darbinieku apmierinātība

Stabilitāte - koncerns ir orientēts uz attīstību ilgtermiņā, tādējādi nodrošinot saviem darbiniekiem stabilu darba vidi. Koncerns rūpējas par saviem darbiniekiem, viņu sociālajām garantijām, kas sekmē darbinieku stabilitāti un sociālo aizsardzību.

Profesionalitāte – koncerna darbinieki ir kompetenti savā nozarē un orientēti uz jaunu zināšanu un prasmju apgūšanu.

Kvalitāte – nozīmē precizitāti un drošību, ko novērtē klienti. Koncerns ievēro augstas drošības prasības, tādējādi veicinot konkurētspēju.

Attīstība – koncerns ir atvērts jaunām idejām un izmanto jaunās tehnoloģijas. Uzņēmums nodrošina katram darbiniekam vienlīdzīgas karjeras iespējas atbilstoši viņa uzņēmībai un mērķtiecībai.

Tradīcijas – ievēro esošās dzelzceļnieku tradīcijas, kas stiprina darbinieku piederības izjūtu un uzlabo viņu darba motivāciju.

Darbinieku apmierinātība – vadība pārrauga darbinieku apmierinātību dažādos aspektos – darba vide, saziņa, darba attiecības, atzinība, atalgojums, izglītošanās un izaugsmes iespēja.

Analizējot koncerna mērķus un vērtības, var secināt, ka uzņēmumā pietiekami ir nopietna attieksme pievērsta jautājumiem, kas saistīti ar personālu. Tomēr, ņemot vērā, ka VAS “Latvijas dzelzceļš” ir ļoti liels uzņēmums, tad izvirzītie mērķi ne vienmēr tiek pilnībā pārraudzīti un sekmīgi sasniegti. Neskatoties uz to, ka lokomotīvu brigādes pilda koncerna meitas uzņēmuma galveno uzdevumu – pārvadā kravas – to apmierinātība ar darbu neatbilst iepriekš minētajām vērtībām.

Lai noteiktu lokomotīvu brigāžu apmierinātību ar savu darbu, tika veikti SIA „LDZ CARGO” pētījumi anketēšanas veidā, izvirzot uzdevumus un hipotēzes, kas parādīti tabulā [1]. Respondentu skaits bija 100 vai 22% no kopējā strādājošo skaita lokomotīvu brigādēs. No tiem 80 cilvēki ieņem mašīnista amatu, 20 - mašīnista palīga amatu, darbinieku vecuma diapazons - no 30 līdz 59 gadiem, visi respondenti ir pieredzējuši darbinieki, tāpēc var sniegt precīzas atbildes.

Lai iegūtu brigāžu apmierinātības ar darbu novērtējumu, tika ieviesta darbinieku viedokļu skala un svara balles – „Pilnīgi apmierina” (svara balle – „+2”), „Daļēji apmierina” (svara balle – „+1”), „Daļēji neapmierina” (svara balle – „-1”), „Pilnīgi neapmierina” (svara balle – „-2”), un „Grūti pateikt” (svara balle – „0”).

Uzdevumi un hipotēzes pētījumam par lokomotīvu brigāžu apmierinātību ar darbu

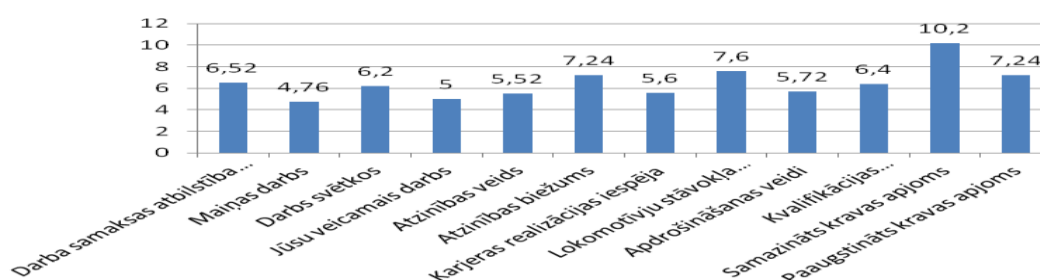
Uzdevums	Hipotēze
1. Noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darba grafiku	Darba grafiks neapmierina
2. Noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darba vietu	Darbavieta neapmierina darbiniekus
3. Noskaidrot apmierinātību ar darba samaksu	Darba alga apmierina darbiniekus
4. Noskaidrot faktorus, kas motivē darbiniekus	Darbiniekus motivē ar darba algu
5. Noskaidrot būtiskākos/svarīgākos motivācijas paaugstināšanas faktorus	Būtiskais faktors ir darba samaksa

Pēc katra jautājuma tika aprēķināts apmierinātības novērtējums pēc formulas:

$$A = \frac{(+2) * \sum_{100}^n + (+1) * \sum_{100}^n + (-1) * \sum_{100}^n + (-2) * \sum_{100}^n + 0 * \sum_{100}^n}{100} = \sum_{100}^n \quad (1)$$

Rezultāts no „-2” līdz „-1” atbilst vērtējumam „Pilnīgi neapmierina”, no „-1” līdz „0” - „Daļēji neapmierina”, no „0” līdz „1” - „Daļēji apmierina”, no „1” līdz „2” - „Pilnīgi apmierina”.

Respondentiem tika uzdots jautājums par 12 faktoriem, kuri motivē viņus strādāt uzņēmumā, un lūgums sarindot tos sākot ar 1. – pašu motivējošāko. Rezultāti ir apkopoti 1. att.

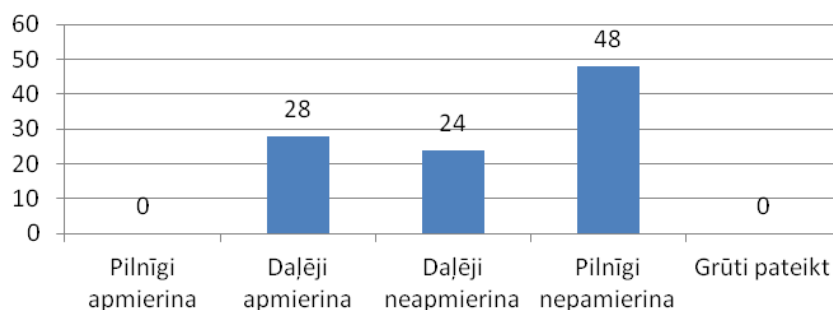


1.att. Motivācijas paaugstināšanas faktori.

Pēc attēla datiem (sk. 1.att.) var secināt, ka būtiskais motivējošais faktors ir maiņas darbs (4,76%) un otrais - veicamais darbs (5%). Pārsvārā dzelzceļnieki ir ļoti uzticīgi savam darbam un ļoti lepojas ar to. Maiņas darbs ir motivējošais faktors, jo cilvēki zina darba laiku, zina, cik viņam pienākas brīvdienu un kad viņi tās dabūs. Darbiniekiem ir iespēja plānot savu dzīvi un brīvo laiku. Bet pašlaik kravu pārvadājumu brigādes strādā pēc izsaukšanas sistēmas, kad grafiks

nav noteikts. Negatīva attieksme darbiniekiem ir arī par kravas samazināšanas apjomiem, un tas ir likumsakarīgi, jo tad samazinās darba apjoms, kas ietekmē darba samaksu, kas ir atkarīga no nostrādātajām stundām. Otrajā vietā, kas neapmierina darbiniekus, ir lokomotīvu stāvoklis. Uzņēmums iegulda līdzekļus lokomotīvu tehniskā stāvokļa uzlabošanai, bet kopējais rezultāts joprojām ir neapmierinošs, jo vidējais lokomotīvu vecums ir 26,5 gadi.

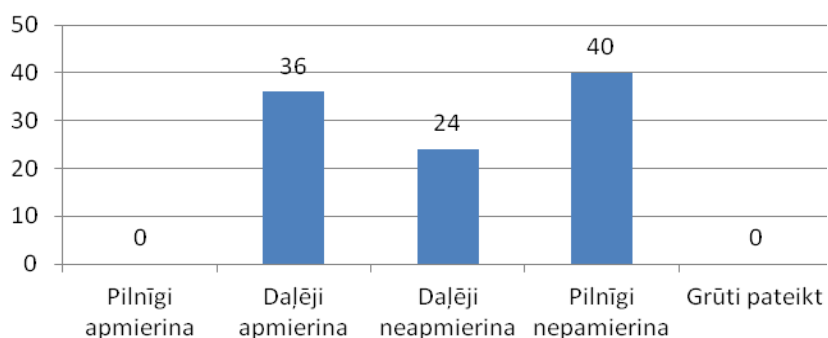
Pētījumā tika uzdoti jautājumi par darbinieku apmierinātību par darba vietu. Lokomotīves brigādes darba vieta atrodas lokomotīvēs kabīnē, kas aprīkota ar vadības pultī, ar dažādām drošības ierīcēm un diviem krēsliem. Rezultāti bija sekojoši: darbiniekus daļēji apmierina vadības pulsts (0,8), daļēji apmierina drošības ierīces (0,64) un pavisam neapmierina krēsli – „-0,92”, jo lokomotīvu brigāžu darbs ir sēdošs darbs, un, sēžot krēslā, nebūtu jājūt vibrācija.



2.att. Apmierinātība ar vecās sēdvietas ērtumu.

Vibrācijas dēļ dažiem darbiniekiem ir parādījušās arodslimības pazīmes, vēl dažiem, vecākiem par 35 gadiem, parādījušās problēmas ar dzirdi.

Neskatoties uz to, ka visas lokomotīves tiek pārbaudītas un atbilst normām, tās neatbilst jaunajām tehnoloģijām, kad visi trokšņi ir pilnīgi izolēti, vibrācijas nav, gaisa temperatūru var regulēt atbilstoši vajadzībām, kad lokomotīvēm ir liela jauda, bet degvielas patēriņš mazs, kad kaitīgu vielu izmeši atmosfērā ir zemāki par pieļaujamo normu, kad brigāde, atnākot uz darbu, savā darba vietā jūtas ērti un droši.



3.att. Apmierinātība ar darba samaksu.

Atsevišķi tika uzdoti jautājumi par darba samaksu. Kopējais rādītājs „-0,68” – atbilst rezultātam – daļēji neapmierina, kas ir relatīvi zems. Darbinieki vēlas saņemt darba algu atbilstoši veicamā darba smagumam, saņemt prēmijas un atzinības, kuras papildinātu naudas ieņēmumus.

2.tabula

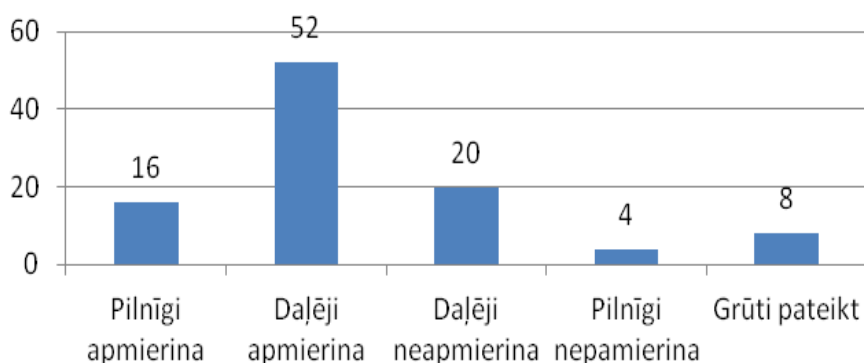
Darba algas atbilstība padarītajam darbam

Atbilžu variants	Skaitis	%
Jā	4	4
Nē	92	92
Vairāk jā	4	4

Pēc datiem (sk. 2.tab.) skaidri ir redzams, ka darbinieki nav apmierināti ar darba samaksu. Lokomotīvu brigādes darbinieki pilda ļoti atbildīgu darbu ar palielinātu uzmanību visā darba laikā. Tāpēc respondenti uzskata, ka samaksa neatbilst padarītajam darbam, kā arī vairākums netic, ka darba algas uzskaitē ir taisnīga. Teiktais liecina, ka uzņēmumā pastāv atalgojuma problēmas.

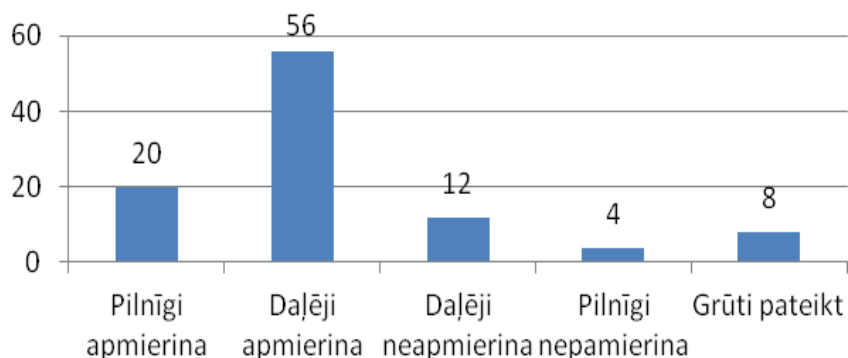
Šajā pētījumā bija iekļauti jautājumi arī par apmierinātību ar pieļauto pārkāpumu izskatīšanas sistēmas kvalitāti [2]. Tika uzdoti un apstrādi šādi jautājumi:

**Pirmais jautājums:** „Vai Jūs apmierina izskatīšanas pamatotība?” – novērtējums 0,76 - daļēji apmierina (sk. 4.att.).



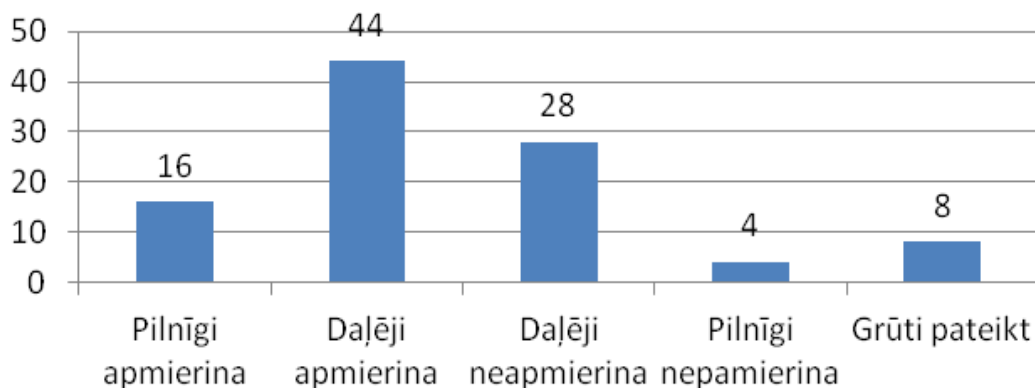
4.att. Apmierinātība ar pieļauto pārkāpumu izskatīšanas pamatotību.

**Otrais:** „Vai Jūs apmierina izskatīšanas process?” - novērtējums 0,56 - daļēji apmierina (sk. 5.att.).



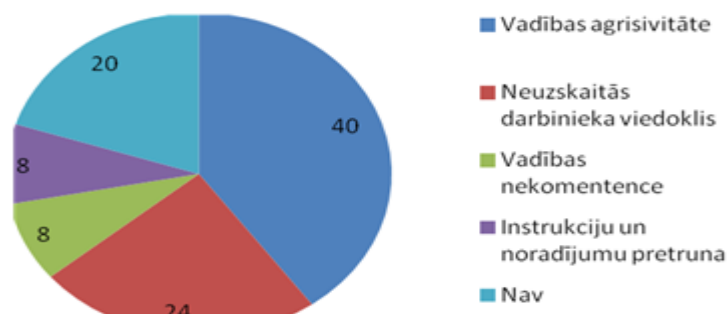
5.att. Apmierinātība ar pieļauto pārkāpumu izskatīšanas procesu.

**Trešais:** „Vai Jūs apmierina lēmumu taisnīgums?” - novērtējums 0,40 - daļēji apmierina (sk. 6.att.).



6.att. Apmierinātība ar pieļauto pārkāpumu izskatīšanas lēmumu taisnīgumu.

Kopējais apmierinātības līmenis ir 0,573, un tas nozīmē, ka darbiniekus tikai daļēji apmierina pieļauto pārkāpumu izskatīšanas kvalitāte.



7.att. Neapmierinātības cēloņi, %.

Tie respondenti, kurus apmierina izskatīšanas process, pārsvarā bija vainīgi izdarītajā pārkāpumā un to atzina. Bet bieži ierindas vadība vēlas izbeigt lietas

izskatīšanu pēc būtības, lai izslēgtu informācijas nodošanu augstākā līmeņa vadībai un nesaņemtu rājienu par nepareizu rīcību.

Pārkāpumu izskatīšana ir ļoti svarīgs jautājums uzņēmumā, jo atkarībā no tā formējas darbinieku viedoklis par darbu. Kā redzams attēlā, pārkāpumu izskatīšanas metodes nav pozitīvas. Ir iekšējie noteikumi, kas nosaka, ko var uzskatīt par avāriju, smagu pārkāpumu vai sadursmi, bet vadība bieži pievērš uzmanību sīkumiem un ne vienmēr pareizi spēj risināt konfliktus.

Pētījuma rezultāti ļauj piedāvāt iespējamus pilnveidošanas variantus, kas skar darba samaksas sistēmu, personāla atlasīšanu un pārkāpumu izskatīšanas procesa pilnveidošanu un profilaktisko pārkāpumu mazināšanu[3].

Lai paaugstinātu darbinieku motivāciju un lojalitāti, nepieciešams pilnveidot šādus lokomotīvu brigāžu darba organizācijas elementus:

Mainīt darba algas aprēķināšanas sistēmu. Jaunā sistēma tiek balstīta uz darbinieka darba pienākumu sarežģītības, sasprindzinājuma un atbildības novērtēšanu un darba algas iespējamo paaugstināšanu. Sistēma paredz ne tikai darba algas paaugstināšanu pēc noteikta laika posma, bet arī materiālo atlīdzību katru pusgabdu par kvalitatīvu darba izpildi, par lojalitāti un cenšanos sasniegt ne tikai personīgos, bet arī uzņēmuma mērķus. Algas aprēķināšanas modelis ir pieejams un saprotams katram darbiniekam.

Ieviest personāla atlasē modeli mašīnistu un mašīnistu palīgu amatam. Modelis paredz vienreizēju finanšu ieguldījumu stresa situāciju simulēšanas programmas ieviešanai un periodiskus izdevumus medicīnisko apskašu un psihofizioloģisko pārbaudīšanu veikšanai. Atlasē tiks veikta stingrāka personāla izvēle un dziļāka kandidāta novērtēšana. Šis modelis ļaus izslēgt gadījuma cilvēku pieņemšanu darbā, tas nodrošinās mazāku kadru mainību un samazinās pārkāpumus. [7]

Satiksmes drošības pārkāpumu izskatīšanas modelis un pārkāpumu profilakse ļaus paaugstināt lokomotīvu brigāžu morālo stimulu. Nepieciešams izveidot neatkarīgu kompetentu satiksmes drošības pārkāpumu izskatīšanas komisiju, kas noteiks īstos pārkāpumu iemeslus un atbildīgos par notikušo. Neatkarīgā komisija pasargās no pieļautā pārkāpuma dalībnieku tieša kontakta, lai novērstu interešu konflikta iespēju. Darbinieku fiziskās un emocionālās veselības uzturēšanai nepieciešams izveidot Psihofiziskās un emocionālās atslogošanas centru. Centra pamatuzdevums ir veikt darbinieku veselības profilaksi un rehabilitāciju pēc smaga un saspringta darba. Jo tieši nestabils psihiskais un emocionālais stāvoklis noved pie pārkāpumu rašanās iespējas. Kontrole par lokomotīvu brigāžu darbu jāveic atklāti un ar mērķi paaugstināt amata pienākumu pildīšanas spējas un uzlabot disciplīnu.

Piedāvātie lokomotīvu brigāžu vadības pilnveidošanas elementi ļaus paaugstināt lokomotīvu brigāžu lepnumu par savu darbu un uzņēmumu kopumā, kas savukārt cels uzņēmuma prestižu Latvijas tirgū.

## LITERATŪRA

1. Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana – Rīga: SIA „Lietišķās informācijas dienests”, 2006. 160 lpp.
2. Dzelzceļa satiksmes negadījumu klasifikācijas, izmeklēšanas un uzskaites kārtība [Elektroniskais resurss] // Ministra kabineta noteikumi Nr. 999 no 2010.10.26.: Resurss apskatīts 2011.20.aprīlī - <http://www.likumi.lv/doc.php?id=220561&from=off>
3. Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība – Rīga: SIA Merkurs LAT, 2008. 308 lpp.
4. Lokomotīves brigādes amata instrukcija – SIA „LDZ Cargo” instrukcija – Rīga: 2007. 8 lpp.
5. Noteikumi par vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista) instruktora, vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista), vilces līdzekļa vadītāja (mašīnista) palīga kvalifikācijas prasībām un sertifikācijas kārtību no 2006.03.28. [Elektroniskais resurss] // Ministra kabineta noteikumi Nr.236.: Resurss apskatīts 2011.g.15.martā - <http://www.likumi.lv/doc.php?id=132340>
6. Par uzņēmumu A/S „Pasažieru vilciens”: [Elektroniskais resurss] // A/S „Pasažieru vilciens” oficiālā mājas lapa: Resurss apskatīts 2011.g.23.majā - [http://www.pv.lv/lv/par\\_uznemumu/](http://www.pv.lv/lv/par_uznemumu/)
7. Renģe, V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija – Rīga: ZVAIGZNE ABC – 2007. 215 lpp.

**Olga Nizkodubova**, Mg. Oec.

Riga Tehnical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1 Kalku St., Riga, LV-1658, Latvia  
E-mail: tabu333@inbox.lv

**Galina Kozaka**, Assoc. prof., Dr.sc.ing.

Riga Tehnical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1 Kalku St., Riga, LV-1658, Latvia  
E-mail: galina.kozaka@rtu.lv

### ***Nizkodubova O., Kozaka G. Kravu pārvadātāju darba organizācijas pilnveidošana***

*Rakstā tiek pētīta SIA LDz Cargo lokomotīvu brigāžu darba organizācija, vērtēta veiktā pārvadātāju aptauja par darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem, atalgojuma sistēmu un pārkāpumu izskatīšanu. Rakstā tiek apskatīts lokomotīvu brigāžu veicamais darbs un problēmas. Veiktā pētījuma rezultātā tika atklāta lokomotīvu brigāžu neapmierinātība ar dažādiem darba organizācijas procesiem. Izsaukuma darbs, sarežģīta algas aprēķināšanas*

sistēma, netaisna satiksmes drošības pārkāpumu izskatīšana samazina lokomotīvu brigāžu motivāciju atbildīgi pildīt amata pienākumus, kā arī samazina darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu, veido nelabvēlīgu mikroklimatu kolektīvā. Doti priekšlikumi kravu pārvadātāju motivācijas paaugstināšanai: ieteikta tāda darba samaksas uzskaites sistēma, kas varētu būt saprotama un atklāta katram darbiniekam; stingru kritēriju izmantošana personāla atlasē un pārkāpumu izskatīšanā. Piedāvātie darba organizācijas pilnveidošanas pasākumi ļaus paaugstināt lokomotīvu brigāžu lepnumu par savu darbu un uzņēmumu kopumā, kas savukārt cels uzņēmuma prestižu Latvijas tirgū.

#### **Nizkodubova O., Kozaka G. Improvement of Freight Forwarders Management**

*The article examines labour organization of locomotive crews in „LDz Cargo Ltd.” as well as presents the evaluation of the survey made on employee satisfaction with working conditions, remuneration system and infringement procedures. The article focuses on the performance and problems faced by the locomotive crews. Due to the research made dissatisfaction of locomotive crews with different work organization processes was revealed. The motivation of the crew members is decreased by such factors as call work, complicated remuneration system, unjust procedures for violation of traffic safety which leads to lack of sense of responsibility among the crew members, as well as reduces the loyalty towards the company and creates unfavourable work environment. Proposals are put forward for increasing the motivation of freight forwarders, such as introduction of remuneration system understandable for every employee, application of strict criteria for personnel selection and infringement procedures. The measures offered for enhancing labour organization would allow locomotive crews to be proud of their work and their company in general and this, in turn, would improve the company’s prestige in Latvian market.*

#### **Низкодубова О., Козака Г. Совершенствование организации труда грузоперевозчиков**

*В данной статье представлены результаты проведенного исследования организации труда локомотивных бригад SIA LDz Cargo. В процессе исследования был проведен опрос работников в виде анкетирования с целью определить и оценить их отношение к условиям труда, к существующей на предприятии системе оплаты и стимулирования труда, а также обоснованности и открытости принятия решений при рассмотрении нарушений. В статье рассмотрены выявленные проблемы организации труда машинистов и их помощников, их неудовлетворенность условиями труда, сложной и неоднозначной системой оплаты труда, не всегда, с точки зрения работников, справедливой и правильной оценкой нарушений, что снижает мотивацию работников, их лояльность предприятию и формированию благоприятного микроклимата в коллективе. В статье даны предложения по повышению мотивации труда грузоперевозчиков: изменение системы оплаты труда, сделав её более понятной и открытой, использование четких критериев для отбора работников и при рассмотрении нарушений.*