




Latvijas Lauksaimniecības universitāte

Ekonomikas fakultāte  
Uzņēmējdarbības un vadības katedra



# **Vadīšana**

279719

2006-3

L 319

Latvijas Lauksaimniecības  
universitātes  
bibliotēka

L  
0

Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
UZŅĒMĒJDARBĪBAS UN VADĪBAS KATEDRA

# VADĪŠANA

Mācību līdzeklis LLU studentiem un maģistrantiem  
un lauku uzņēmēju kvalifikācijas paaugstināšanai

Sastādījusi Dr. oec., doc. S. Ruskule

Jelgava 2005

0306051342

UZŅĒMĒJĀRĪBAS UN VADĪBAS KATEDRA

**Anotācija**

**Mācību līdzeklim "Vadīšana"**

Mācību līdzeklis "Vadīšana" domāts studentiem un maģistrantiem vadīšanas zināšanu apgūšanai. Tas var derēt arī visu līmeņu vadītājiem zināšanu padziļināšanai, kas ir jo sevišķi svarīgi Latvijai darbojoties Eiropas Savienībā.

Mācību līdzeklī iztirzāti jautājumi par vadīšanas zinātniskās domas veidošanos un attīstību, par vadīšanas likumsakarībām, principiem, funkcijām, vadīšanas metodēm, par lēmumu izstrādāšanu un pieņemšanu, par organizācijas struktūru, vadīšanas darba specifiku Eiropas Savienībā, par lauksaimniecības pašpārvaldi, uzņēmumu kā vadīšanas objektu, vadīšanas rezultātu plānošanu uzņēmumā, par sadarbības organizāciju, vadītāja autoritāti un varu, par informāciju vadīšanas procesā, motivāciju, vadīšanas stilu, vadītāja ētiku un sociālo atbildību, par lietvedības procesu vadīšanā, vadīšanas tehnisko un informatīvo nodrošinājumu, vadīšanas efektivitātes novērtēšanu, personāla vadīšanu, pārmaiņu vadīšanu, par vadītāja spēju attīstību, individuālo darba organizēšanu un vadītāja publisko runu.

Saturs	3
Priekšvārds	8
<b>Sofija Ruskule</b>	
<b>1. Vadīšanas zinātniskās domas veidošanās</b>	9
1.1. Vadīšanas būtība	9
1.2. Vadīšanas attīstības vēsturiskais aspekts	12
1.3. Klasiskās vadīšanas teorijas	14
1.3.1. Zinātniskā vadīšana	14
1.3.2. Klasiskā organizāciju teorija	16
1.4. Cilvēku uzvedības teorijas	19
1.4.1. Savstarpējo attiecību skola	19
1.4.2. Motivēšanas teorijas	20
1.4.3. Cilvēku uzvedības teoriju nozīme vadīšanā	22
1.5. Kvantitatīvā vadīšanas teorija	22
1.5.1. Darbības pētīšanas pieeja	23
1.5.2. Vadīšanas operatīvā pieeja	23
1.5.3. Vadīšanas informācijas sistēmas pieeja	23
1.5.4. Kvantitatīvās vadīšanas teorijas nozīme	24
1.6. Integrētās vadīšanas teorijas	24
1.6.1. Sistēmpieeja	24
1.6.2. Situācijas pieeja	25
1.6.3. Integrēto vadīšanas teoriju nozīme	26
1.7. Modernās vadīšanas teorijas	26
1.7.1. Globālā pieeja	26
1.7.2. Saistošā pieeja	28
1.7.3. Moderno vadīšanas teoriju nozīme	29
1.8. Vadīšanas teorijas attīstība mūsdienās	29
<b>Uldis Ivans</b>	
<b>2. Vadīšanas likumsakarības, principi, funkcijas un mērķi</b>	34
2.1. Organizācija kā sistēma	34
2.2. Organizācijas vadīšanas likumsakarības un principi	37
2.3. Vadīšanas mērķi	44
2.4. Vadīšanas funkcijas	45
<b>Uldis Ivans</b>	
<b>3. Organizācijas vadīšanas metodes</b>	50
3.1. Vadīšanas metožu sistēma	50
3.2. Vadīšanas ekonomiskās metodes	51
3.3. Vadīšanas administratīvās metodes	52
3.4. Sociāli psiholoģiskās vadīšanas metodes	56
<b>Andra Zvirbule-Bērziņa</b>	
<b>4. Plānošana un problēmu risināšana</b>	68
4.1. Plānošanas būtība, plānu veidi un plānošanas klasifikācija	68

4.2. Plānošanas principi un metodes	73
4.3. Plānošanas problēmas	76
<b>Uldis Ivans</b>	
<b>5. Organizācija, vadītāji un vadīšana</b>	78
5.1. Vadīšanas būtība un saturs	78
5.2. Organizācijas vide	87
5.3. Organizācijas struktūru izveidošana	91
5.4. Organizācijas kultūras jēdziens un funkcijas	100
5.4.1. Organizācijas kultūras klasifikācija	110
5.4.2. Organizācijas kultūra veidošanās un nozīme	114
5.5. Organizācijas attīstības stadijas	115
<b>Irina Pilvere</b>	
<b>6. Vadība Eiropas savienībā</b>	121
6.1. Eiropas Savienības vēsturiskais un tiesiskais aspekts	121
6.1.1. Eiropas Savienības vēsturiskā izveidošanās	121
6.1.2. Eiropas Savienības tiesiskais aspekts	122
6.2. Eiropas Savienības uzbūve – 3 pīlāri un to darbība	122
6.3. Eiropas Savienības politikas vadība un lēmumu pieņemšana	124
6.3.1. Eiropas Savienības institūcijas	124
6.3.2. Lēmumu pieņemšanas procedūra	127
6.3.3. Eiropas Savienības prezidentūra	128
6.4. Eiropas Savienības finanšu vadība – iegūšana, apvienošana un sadale	129
6.4.1. Budžeta ienākumi	130
6.4.2. Budžeta izdevumi	132
6.4.3. Budžeta perspektīva	134
6.4.4. Budžeta kontrole	135
<b>Irina Pilvere</b>	
<b>7. Vadīšanas darba specifika lauksaimniecībā un pašpārvalde</b>	137
7.1. Lauksaimnieciskās ražošanas objektīvie specifiskie apstākļi un to prasības ražošanas iekārtojumam	137
7.2. Pārmaiņas laukos agrārās reformas gaitā kā saimnieciskās pašpārvaldes nepieciešamās avots	139
7.3. Patstāvīgie ražotāji (uzņēmumi) laukos	143
7.4. Latvijas lauku attīstības veicināšanā iesaistītās institūcijas un organizācijas	145
7.5. Ražotāju organizāciju veidošanas juridiskais pamats Latvijā	147
7.6. Saimnieciskās pašpārvaldes institūcijas	149
7.6.1. Lauksaimnieku pašpārvalde	149
7.6.2. Kooperatīvi	151
7.6.3. Nevalstiskās organizācijas un vietējās iniciatīvas grupas	153
7.6.4. Valsts atbalsts pašpārvaldei	154
<b>Andra Zvirbule-Bērziņa</b>	
<b>8. Vadīšana uzņēmumā un organizācijā</b>	158
8.1. Plānošanas rezultāti uzņēmumā. Plānu efektivitātes novērtējums	140

8.1.1. Plānošanas rezultāti un plānošanas rezultātu novērtēšanas metodes	140
8.1.2. Plānu efektivitātes rādītāju aprēķināšana	144
<b>Uldis Ivans</b>	
8.2. Sadarbības organizācijas un pilnvaras	166
8.2.1. Pilnvaru deleģēšanas principi	175
8.2.2. Efektīvas deleģēšanas priekšnoteikumi	175
8.2.3. Darbinieku rīcības ietekmēšana	178
8.2.4. Vadītāju autoritāte un to veidojošie faktori	180
8.2.5. Galvenās padoto prasības pret saviem vadītājiem	182
<b>Rasma Urtāne</b>	
8.3. Informācija vadīšanas procesā	186
8.3.1. Informācijas būtība un nozīme vadīšanā	186
8.3.2. Informācijas sistēmas nozīme, principi, mērķi, funkcijas	187
8.3.3. Problēmas informēšana	189
8.3.4. Informācijas plūsmas organizācijā	191
8.3.5. Horizontālā un vertikālā informācijas plūsma	193
<b>Uldis Ivans</b>	
8.4. Komunikācija (Informācijas apmaiņa)	195
8.4.1. Informācijas nozīme organizācijas darbā	195
8.4.2. Komunikācijas atgriezeniskā saite	197
8.4.3. Efektīva komunikācija un komunikācijas kļūdas	199
8.4.4. Starppersonu komunikācija	200
8.4.5. Komunikāciju nozīme komandas darbā	201
8.4.6. Cilvēku izturēšanās komunikāciju procesā	202
8.4.7. Komunikācijas veidi organizācijās	203
8.4.8. Komunikācijas uzņēmumā	204
<b>Jānis Bunkšs</b>	
8.5. Lēmumi, to pieņemšana	209
8.5.1. Lēmumu veidi	209
8.5.2. Lēmumu pieņemšanas process	211
8.5.2.1. Problēmas definēšana	211
8.5.2.2. Informācijas vākšana un novērtēšana	211
8.5.2.3. Alternatīvu izstrāde	212
8.5.2.4. Alternatīvu novērtēšana	212
8.5.2.5. Alternatīvu izvēle un lēmuma pieņemšana	213
8.5.2.6. Lēmuma realizācija	213
8.5.2.7. Pieņemtā lēmuma analīze un koriģēšana	214
8.5.3. Stratēģijas lēmuma pieņemšanas procesā	214
8.5.4. Lēmuma sagatavošanas metodes	215
8.5.4.1. Informācijas vākšanas un apstrādes metodes	215
8.5.4.2. SWOT analīze	216
8.5.4.3. Prāta vētra	217
8.5.4.4. Delfi metode	218

8.5.4.5. Kritēriju un to svaru noteikšanas metode	218
8.5.4.6. Lēmumu koks	219
8.5.4.7. Ražošanas procesu organizēšanas metodes	219
8.5.5. Lēmumu pieņemšana publiskajā pārvaldē	221
<b>Uldis Ivans</b>	
8.6. Motivēšana kā vadīšanas teorijas sastāvdaļa	223
8.6.1. Pamatapgalvojumi par motivāciju un motivēšanu	226
8.6.2. Motivācijas teorijas	227
8.6.2.1. Satura motivēšanas teorijas	228
8.6.2.2. Norises motivēšanas teorijas	234
8.6.2.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas	236
8.6.3. Motivēšanas veidi	237
<b>Uldis Ivans</b>	
8.7. Vadīšanas stili un ietekmes avoti	240
8.7.1. Risks vadītāja darbībā	244
8.7.2. Vadītāja vara	244
8.7.3. Autoritāte	247
8.7.4. Vadīšanas stili	257
8.7.5. Vadītāja uzvedības matrica	259
8.7.6. Vadīšanas stilu pamatmodelis	260
8.7.7. Vadīšanas stila izvēle atbilstoši situācijai	267
<b>Sofija Ruskule</b>	
8.8. Vadīšanas ētika un sociālā atbildība	272
<b>Rasma Urtāne</b>	
8.9. Lietvedības process vadīšanā	297
8.9.1. Lietvedība un lietvedības pamatjēdzieni	297
8.9.2. Lietvedības pamatzdevumi	298
8.9.3. Lietvedības procesa sastāvdaļas	298
8.9.4. Lietvedību reglamentējošie normatīvie akti	300
8.9.5. Dokumentēšana, dokuments	302
8.9.6. Dokumenta pamatfunkcijas	304
<b>Jānis Bunkšs</b>	
8.10. Vadīšanas tehniskais nodrošinājums	305
8.10.1. Orgtehnikas un transporta līdzekļi	306
8.10.2. Datori, datoru programmas	310
8.10.3. Telekomunikāciju vai sakaru līdzekļi	315
<b>Dace Ivane</b>	
8.11. Kontroles vadīšana	321
8.11.1. Kontroles funkcijas	322
8.11.2. Organizatoriskie faktori, kas nosaka kontroles nepieciešamību	322
8.11.3. Kontroles process	323
8.11.3.1. Standartu noteikšana	323
8.11.3.2. Darba izpildes uzraudzība	325
8.11.3.3. Faktiskās un plānotās darba izpildes salīdzināšana	325
8.11.3.4. Novērtējums un rīcība	325

8.11.4. Kontroles metodes	326
8.11.5. Kontroles objekti	327
8.11.6. Kontroles pasākumi	328
8.11.7. Kontroles veidi	328
8.11.8. Kontroles sistēmas izveide	329
8.11.9. Efektīvas kontroles sistēmas pazīmes	331
<b>Uldis Ivans</b>	
8.12. Personālvadība	332
8.12.1. Cilvēkresursi un to nozīme	332
8.12.2. Personāla vadīšana kā zinātne	337
8.12.3. Personāla un personāla saimniecības vadīšanas jēdzieni	338
8.12.4. Personāla politika un stratēģija	339
8.12.5. Personāla vadīšana kā viena no vadīšanas funkcijām	340
8.12.6. Personāla piesaistes nozīmīgums	343
8.12.7. Personāla plānošana	351
8.12.8. Darbs ar personālu	351
8.12.9. Personāla atlase un izvēle	352
8.12.10. Darbinieku atlase	359
8.12.11. Amerikas pieredze personāla atlasē	366
8.12.12. Personāla motivēšana	370
8.12.13. Jaunā darbinieka adaptācija	371
8.12.14. Personāla kontrole un vērtēšana	374
8.12.15. Personāla izglītošana	381
8.12.16. Personālvadības juridiskie aspekti	382
<b>Uldis Ivans</b>	
8.13. Pārmaiņu vadīšana organizācijā	388
8.13.1. Faktori, kas veicina un kavē pārmaiņu organizāciju	390
8.13.2. Pārmaiņu vadīšanas modeļi	393
8.13.3. Likumdošanas ietekme uz pārmaiņām	395
8.13.4. Sabiedrību apvienošana, pievienošana, saplūšana	395
8.13.5. Reorganizācijas kārtība	396
8.13.6. Vadītājs kā uzņēmuma attīstības un pārmaiņu darba vadītājs	398
<b>Uldis Ivans</b>	
<b>9. Vadītājs kā individualitāte</b>	407
9.1. Vadīšana kā karjera	407
9.2. Individuālā darba organizēšana	420
9.3. Vadītāja pašmotivācija	423
<b>Voldemārs Bariss</b>	
<b>10. Publiskā runa un prezentācija</b>	433
10.1. Oratora un auditorijas efektīvas saziņas nosacījumi	434
10.2. Pārlicināšana kā ietekmes forma	438
10.3. Efektīvas prezentācijas metodika	445

Cēlonis straujām pārmaiņām, kas notiek tautsaimniecībā, ir zinātnes un tehnikas attīstība, jaunu tehnoloģiju izgudrošana un ieviešana. Lielas pārmaiņas notiek arī sociālajā sfērā. Lai uzņēmumi šajos apstākļos varētu efektīvi darboties, nepieciešama vadības zinātniskā teorija.

Sagatavotā mācību līdzekļa saturs atbilst Latvijas Lauksaimniecības universitātes vadības programmai un tā galvenais mērķis ir dot vadības teorētiskās atziņas un sekmēt zināšanu paaugstināšanu studentiem, maģistrantiem un uzņēmējiem.

Mācību līdzekli sagatavojuši:

- ♦ LLU Uzņēmējdarbības un vadības katedras asociētais profesors, Mag. oec. Uldis Ivans;
- ♦ Lauku atbalsta dienesta direktore, asociētā profesore Irina Pilvere;
- ♦ LLU Uzņēmējdarbības un vadības katedras docente, Dr.oec. Sofija Ruskule;
- ♦ LLU Sociālo zinātņu fakultātes docents, Dr.psihol. Voldemārs Bariss;
- ♦ LLU Uzņēmējdarbības un vadības katedras docente, Dr.oec. Andra Zvirbule-Bērziņa;
- ♦ LLU Uzņēmējdarbības un vadības katedras lektore, Mag. soc. Rasma Urtāne;
- ♦ Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas izpilddirektors, Mag.oec. Jānis Bunkšs;
- ♦ Lauku atbalsta dienesta audita departamenta dienesta vadības sistēmu audita daļas vadītājas vietiece Dace Ivane.

Autori pateicas par atsaucību, ieguldīto darbu, patērēto laiku un vērtīgām piezīmēm recenzentiem:

- ♦ Latvijas Lauksaimniecības un Meža zinātņu akadēmijas zinātniskam sekretāram, Dr.agr. Mārtiņam Belickim;
- ♦ Baltijas Krievu institūta Jelgavas filiāles direktoram, Dr. oec. Vladimiram Jefremovam.

Autoru kolektīvs pateicas Zemkopības ministrijai un Lauku atbalsta dienestam par piešķirto subsīdiju atbalstu.

Novēlam visiem lasītājiem no mūsu grāmatas iegūt sev vajadzīgo materiālu studijām, kā arī vadītāja darbam lēmumu pieņemšanā un to īstenošanā.

Docente, Dr.oec.  
**Sofija Ruskule**

# **1. VADĪŠANAS ZINĀTNISKĀS DOMAS VEIDOŠANĀS**

## **1.1. Vadīšanas būtība**

Jēdziens "vadīšana" ir izgājis garu evolūcijas ceļu un vairākkārt mainījies. Sākumā tas ietvēra tikai izturēšanās veidu pret cilvēkiem nelielu ražošanas apakšvienību (cehu) ietvaros. Vēlāk, ar vadīšanas principu izstrādāšanu jēdziena saturs paplašinājās, ietverot vadīšanu uzņēmuma un arī valsts mērogā. Vadīšanas zinātnei attīstoties tālāk, jēdziens "vadīšana" kļūst par sarežģītu sociāli-ekonomisko un organizatoriski-tehnisku darbības procesu skaidrojumu.

Šis sarežģītais jēdziens ietver vairākus aspektus.

1. Vadīšana ir patstāvīga zinātnes nozare, kas balstās uz zinātniskām atziņām, pieredzi, vadīšanas mākslu, vadīšanas darba formām un metodēm. Praktiskā vadīšana uzskatāma par īpašu darbības veidu.
2. Vadīšana ir sarežģīts sociāli-ekonomiska, informatīvā un organizatoriski-tehniska rakstura darbības process, kas ietver zināšanas, prasmes, iemaņas, izstrādātus noteiktus paņēmienus, operācijas, procedūras, iedarbību ar motivāciju, t.i., visu, ko sauc par sociālām un cilvēciskām tehnoloģijām.
3. Vadīšanai raksturīgas noteiktas attīstības tendences, ko var skatīt divējādi:

- ♦ objektīvās tendences, kas var kavēt vai paātrināt attīstību;
- ♦ potenciālas dinamiskās attīstības iespējas.

Savlaicīgi saskatot objektīvās tendences un prasmīgi tās vadot, iespējams efektīvāk izmantot visa veida resursus (materiālos, finanšu, informatīvos, cilvēku u.c.).

4. Vadīšana ietver tādus elementus kā kultūra, vērtību sistēmas un cilvēku pārliecība. šis jēdziens skar arī ētikas aspektus, jo vadīšanā viens no pamatmotīviem ir cieņa pret cilvēku, cilvēciskās vērtības. te ietilpst arī cilvēku resursu prasmīga izmantošana, uzņēmējdarbības attīstīšana. Mūsdienās vadīšana ietekmē cilvēku un kopumā sabiedrības attīstību, cilvēku uzskatu un pārliecības veidošanos.

5. Jēdziens "vadīšana" ietver darbu ar personālu (atlasī, pieņemšanu, vērtēšanu, kvalifikācijas paaugstināšanu u.c.), kas nozīmē arī savstarpējo attiecību veidošanu starp cilvēkiem.
6. Vadīšanas procesā veidojas attiecības starp darbiniekiem un organizāciju, tas nozīmē, ka vadītājam jānodrošina sadarbība. No vienas puses jāzina, kas nosaka attiecīgā cilvēka uzvedību organizācijā, no otras – kādi ārējās un iekšējās vides faktori to ietekmē.
7. Mūsdienās vadīšanu saprot kā organizācijas struktūrvienību un ražošanas apakšvienību veidošanu, to parametru noteikšanu, pienākumu un tiesību norobežošanu, savstarpējās sadarbības nodrošināšanu, savstarpējo informatīvo sakaru izveidošanu, mērķu noteikšanu struktūrvienībām un to nodrošināšanu ar resursiem. Organizācijas un to struktūrvienību darba efektivitāte atkarīga no darbu izpildes tehnoloģijas, ieskaitot prasmīgu, atbilstošu darbinieku izvēli.
8. Mūsdienu praktiskajā vadīšanas darbībā ietilpst:
  - ♦ analīze;
  - ♦ vadīšanas lēmumu ietekmes faktoru noteikšana;
  - ♦ darbības programmas izstrādāšana.
9. Mūsdienu vadīšanas tendences raksturo:
  - ♦ starptautisks raksturs;
  - ♦ starptautiska rakstura konkurence;
  - ♦ orientācija uz sociālo un ekonomisko efektivitāti, darbinieku iespēju izmantošanu, sistēmas iespēju izmantošanu, arvien pieaugošu gatavību jaunievedumu ieviešanai.
10. Vadīšana ir elastīga sistēma, to nosaka tirgus ekonomikas īpatnības. Mūsu grāmatā vadīšanai pievērsta uzmanība uzņēmuma līmenī, t.i. mikroekonomiskā skatījumā.

Uzņēmuma vadīšana ir īpašs darbības veids un process. Tas nepieciešams, lai noteiktu organizācijas mērķus, saskaņotu tos ar resursiem un īstenotu izvirzītos mērķus. Tas ir plānošanas, organizēšanas, personāla virzīšanas, kontroles process, kurā organizācijas locekļu darbs un visi organizācijas līdzekļi tiek lietoti, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Var teikt, ka vadīšana ir mērķtiecīga iedarbība uz resursiem, lai sasniegtu noteiktus rezultātus. Tas ir darbību komplekss, kas vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai mērķus sasniegtu ar iespējami augstāku efektivitāti.

Vadīt nozīmē – vadīt resursus, ko nosacīti var iedalīt grupās: cilvēki, materiāli, laiks, utt.

Somu zinātnieki (*T. Santalainen, E. Voitulainen, P. Porenne* u.c.) uzskata, ka vadīšanas rezultātu veido divas faktoru grupas:

- ♦ strukturālie faktori – materiālie resursi;
- ♦ aktivizējošie faktori – cilvēku resursi.

Strukturālo faktoru vadīšanā nepieciešama racionāla domāšana, pieeja, sistemātiskums, loģika.

Aktivizējošo faktoru vadīšana nozīmē radošu pieeju, psiholoģijas zināšanas, cilvēku izpratni.

Strukturālie faktori ietver tehniska rakstura jautājumus, aktivizējošie faktori – cilvēku vadīšanu.

No teiktā izriet, ka vadīšana ir zinātne un vienlaicīgi arī māksla. Kā zinātnei tai ir savas izpētes metodes, likumsakarības, principi. Tai pašā laikā, īstenojot vadīšanas procesu, vadītājs saskaras ar to, ka nav divu vienādu cilvēku. Arī situācijas veidojas atšķirīgas. Nepieciešama individuāla pieeja katram cilvēkam, katras situācijas risināšanai, tātad, vajadzīga vadītāja radoša pieeja katrai situācijai. Tāpēc vadīšanu var apzīmēt arī par mākslu. Jāpiebilst, ka jēdziens vadīšana ietver arī praksi, pieredzi.

Nelielos uzņēmumos nevar atdalīt vadīšanas funkcijas no ražošanas funkcijām. Īpašnieks mazā uzņēmumā pats to vada un pats arī piedalās ražošanā. Protams, viņš neveic vadīšanas funkcijas pilnā apjomā, tomēr arī šajā gadījumā obligāti jāveic vadīšanas darbs kaut vai daļēji.

Palielinoties uzņēmumam vai arī tā ražošanas apjomam, pieaug arī prasības un nepieciešamība atdalīt vadīšanas funkcijas no pārējās darbības.

Ar jēdzienu vadīšana nav jāsaprot tikai to cilvēku nodarbošanās, kas ir vadītāji.

Katra cilvēka attieksme pret sevi, savu darbu, pārējiem darbiniekiem un to darbu arī ir vadīšana. Jo labāk katrs vada un organizē savu darbu, jo mazāk vajadzīga vadīšana, jo vienkāršāk veicams vadīšanas process.

Vadīšanas darba mērķim jāietver ne tikai uzņēmuma mērķi, bet arī tas, lai darbinieki varētu sasniegt savus personīgos mērķus, kas tuvi viņu interesēm. Tātad, vadīšana nozīmē ne tikai uzņēmuma rezultātu sasniegšanu, bet tā skar arī darbinieku personīgās dzīves aspektus.

Vadīšana ir process. Tā ir cilvēku vadīšana un tāda līdzekļu izmantošana, kas ļauj humāni, ekonomiski un racionāli sasniegt rezultātus.

Tātad, vadīšanas process balstās uz mērķu noteikšanu un to sasniegšanu.

Vadīšana kā process jāskata tāpēc, ka tā nav atsevišķa darbība, bet ir savstarpēji saistītu darbību kopums. Katra darbība būtībā ir atsevišķs process, bet tās visas kopā veido vadīšanas funkcijas. Katru funkciju arī var uzskatīt par procesu, jo tā sastāv no savstarpēji saistītām atsevišķām darbībām.

## **1.2. Vadīšanas attīstības vēsturiskais aspekts**

Vēsturiskā skatījumā saskarsme ar vadīšanu bijusi kopš cilvēces pirm-sākumiem. Darbojoties kopā vairākiem sabiedrības locekļiem, rodas nepieciešamība pēc kāda, kurš darbu vada un koordinē. Tā tas ir sākot ar ģimeni, organizāciju, uzņēmumu un beidzot ar valsti. To spilgti ilustrē vadīšanas literatūrā bieži minētais piemērs par Ēģiptes piramīdu būvniecību – tas ir tā laika vadīšanas mākslas unikāls piemineklis, kura uzbūvēšanai bija nepieciešama precīza plānošana, daudzu cilvēku darbu organizēšana un to darbības kontrole.

Gan pagātnē, gan arī tagad vadīšanas zinātnes attīstību ietekmē trīs galvenie faktori:

- ♦ ekonomiskie;
- ♦ sociālie;
- ♦ politiskie.

**Ekonomiskie faktori** bija noteicošie tam, ka vadīšanas zinātne veidojās tieši Amerikas Savienotajās Valstīs. Pamatu vadīšanas teorijas veidošanai un attīstībai radīja gan straujā tehnikas attīstība ASV, gan tas, ka 20. gadsimta sākumā valstī iebrauca daudz kvalificēta darbaspēka, daudz spējīgu uzņēmīgu cilvēku. Šie ekonomiska rakstura faktori veicināja zinātniskās domas attīstību par racionālāku un efektīvāku tehnikas un cilvēku resursu izmantošanu.

**Sociālie faktori** ne mazākā mērā ietekmējuši un arī joprojām ietekmē vadīšanas zinātnes attīstību. Tā ir sociālā vide – kultūra, cilvēku uzvedības normas, izglītība. Piemēram, pretējie uzskati un nesaskaņas starp darba devējiem un darbiniekiem 19. gs. beigās un 20. gs. sākumā veidoja pamatu teorijām par cilvēku savstarpējām attiecībām, darbinieku motivēšanu.

**Politiskie faktori** – Valstī pastāvošā politika, likumi, valsts institūcijas attieksme pret progresu, t.sk. zinātnes attīstību ir iedarbīga faktoru grupa. Valstīs ar izteiktu vadīšanas centralizāciju ir ierobežotas brīvā tirgus attiecības, tiek kavēta uzņēmējdarbības attīstība. Pretēja parādība valstīs, kur valda demokrātijas principi, kas veicina uzņēmējdarbības attīstību, brīvā tirgus attiecības. Politisks faktors ir arī informācijas pieejamība, kas ir pamats zinātniskiem pētījumiem. Tā, piemēram, padomju laikā, kad bija ierobežota informācijas pieejamība, vadīšanas zinātnes attīstība bija minimāla. Vadīšanas speciālisti informāciju par šo nozari ieguva galvenokārt no ārzemju (ASV, Somija u.c.) literatūras.

Vadīšanas teorijas un prakses attīstībā izšķir vairākus periodus.

**Senlaiku periods.** Tas bija visgarākais (9 – 7 gs. p.m.ē. līdz apm. 18. gs.)

un saistās ar vadīšanas pieredzes uzkrāšanu. Vēl pirms mūsu ēras pastāvēja gan atsevišķas cilvēku kopienas, kuras vadīja kopienu, cilšu vecākie, gan lielas valstiskas organizācijas, kur bija augstākā līmeņa vadītāji – karalji, ķeizari, hercogi u.c. Vidējā līmeņa vadītāji – uzraugi, gubernatori u.c. palīdzēja nodrošināt kārtību valstī.

V. Praude, J. Beļčikovs grāmatā "Menedžments" raksta par pirmsākumu meklējumiem ēģiptiešu piramīdu, apūdeņošanas projektu īstenošanā, ķīniešu štābu konsultāciju organizācijā, romiešu valsts struktūrā u.c., kas liecina par to laiku vadīšanas principu ievērošanu un tehnikas lietošanu.

Viens no pirmajiem, kas raksturoja vadīšanu kā atsevišķu darbības sfēru, bija grieķu filozofs Sokrāts (470.–399. g.g.p.m.ē.). Viņš analizēja dažādas vadīšanas formas un uz tā pamata izstrādāja vadīšanas universālo principu.

Sokrata skolnieks grieķu filozofs Platons (428.–348. g.g.p.m.ē.) izstrādāja valsts pārvaldes formu klasifikāciju un radīja pamatus teorijai par valsts institūciju savstarpējo funkciju norobežošanu.

Karaspēka vadīšanas teorijas un prakses pilnveidošanā šajā periodā ieguldījumu devis Maķedonijas Aleksandrs (356.–323. g.g.p.m.ē.).

**Industriālais periods (1776.–1890.).** Šī perioda sākumu sekmēja ekonomiskās, tehniskās, tehnoloģiskās, sociālās un politiskās pārmaiņas, kas veicināja industrializāciju un radīja priekšnoteikumus vadīšanas teorijas attīstībai.

Industriālās pārmaiņas sevišķi būtiski risinājās Anglijā. Tam pamatā bija valstī pastāvošais liberālisms, tehniskie izgudrojumi, valsts pilsoņu tiesiskais nodrošinājums, īpašumu drošība, kapitāla koncentrācija atsevišķu ražotāju rokās. Kā veicinošs faktors bija arī brīvā tirgus attīstība citās pasaules valstīs. Vēlāk industrializācija sākās arī citur. Vācijā, kura 18. gs. bija vēl izteikti agrāra valsts, kā industrializācijas perioda sākums tiek minēti 1835.–1845. g.g.

Par industrializētu valsti uzskata tādu valsti, kur ne mazāk kā 50 % iedzīvotāju nodarbināti rūpniecībā, lauksaimniecībā, mežkopībā un zvejniecībā. ASV robežu sasniedza ap 1880. gadu. Francijā agrāk – ap 1866. gadu.

Lielākie nopelni valsts vadīšanas teorijas pilnveidošanā šajā periodā pieder Ādamam Smitam, kurš analizēja dažādas darba dalīšanas formas, raksturoja valsts un tās vadītāju pienākumus.

Lielu ietekmi uz vēlāko vadīšanas teoriju attīstību atstāja Roberta Ouena (1771.–1858.) mācība. Viņš veica pirmo sociālo eksperimentu vadīšanas jomā. R. Ouens bija dzirnavu īpašnieks Skotijas pilsētā Ņūlenarkā. Lielu uzmanību viņš pievērša dzirnavu darbinieku motivēšanas problēmām. Uz pētījumu pamata tika izstrādāti pasākumi strādnieku dzīves un darba apstākļu uzlabošanai. Viņš sāka ieviest diferencētu darba samaksu, šim nolūkam radot strādnieku darba rezultātu vērtēšanas sistēmu.

Rezultātā R. Ouena dzirnavas strādāja ļoti rentabli un uzņēmēji no citām valstīm brauca pie viņa, lai iepazītos ar pieredzi. Literatūrā atzīmēts, ka sevišķi plašu atsaucību R. Ouena pieredze neguva. Tajā laikā pamatā interesējās par to, kā izmantot organizācijas vadīšanu, lai iegūtu naudu un politisko varu, bet ne darbinieku motivēšanu. Neinteresējās arī par to, kā sasniegt organizācijas mērķus ar citu cilvēku palīdzību.

Krasas izmaiņas vadīšanas teorijā un praksē saistās ar skaitļojamās tehnikas izgudrošanu un izmantošanu. 1833. gadā angļu matemātiķis Č. Bebidžs izstrādāja projektu, pēc kura izveidoja pirmo skaitļojamo mašīnu. Ar tās palīdzību jau toreiz daudz operatīvāk varēja izstrādāt un pieņemt vadīšanas lēmumus.

**Sistematizācijas periods (1856.–1960.).** Vadīšanas zinātne ir dinamiska un atrodas nepārprotamā attīstībā. Tiek izstrādātas jaunas zinātniskas atziņas, veidojas jauni virzieni, zinātniskās skolas, mainās un pilnveidojas pētniecības metodes, metodoloģija, paaudzēm mainoties, mainās arī paši zinātnes darbinieki, viņu uzskati.

19. gadsimta vidū sāka veidoties vadīšanas zinātne. Paplašinoties uzņēmumiem, to īpašnieki paši vairs nespēja pārredzēt visus tur strādājošos. Tāpēc bija spiesti pieņemt un mācīt darbiniekus, no kuriem izveidojās vidējā un zemākā līmeņa vadītāji.

Šis periods kā zinātnes veidošanās un attīstības periods aplūkots nākošajās apakšnodalās.

### **1.3. Klasiskās vadīšanas teorijas**

Pirmo ieguldījumu vadīšanas zinātnē deva t.s. "klasiskā vadīšanas skola". Klasiskā vadīšanas teorija attīstījās divos virzienos:

1. Zinātniskā vadīšana;
2. Klasiskā organizāciju teorija.

#### **1.3.1. Zinātniskā vadīšana**

Zinātniskā vadīšana ir teorija par organizācijas darbībām un darbinieku attiecībām.

Ievērojamākie zinātniskās vadīšanas teorijas pārstāvji ir:

- ♦ Frederiks Teilors (1856–1915);
- ♦ Frenks Gilberts (1868–1924);
- ♦ Liliāna Gilberte (1878–1971);
- ♦ Haringtons Emersons (1853–1931);
- ♦ Henrijs Gants (1861–1919).

Viens no pirmajiem vadīšanas zinātnes pamatlicējiem bija amerikāņu inženieris, praktiskais vadītājs Frederiks Teilors. F. Teilors savā praktiskajā dzīvē bijis visu līmeņu vadītājs – sākot no mašīnista palīga tūlīt pēc koledžas beigšanas, un beidzot ar uzņēmumu galvenā inženiera un inženiera-konsultanta amatu. F. Teiloru pamatoti uzskata par zinātniskās vadīšanas skolas tēvu un dibinātāju. Viņš izgājis cauri visas vadības pakāpes, viņš labi pārzināja ražošanas praktisko aspektu, strādnieku problēmas un bija pietiekoši apdāvināts, lai veidotu zinātniski pamatotu vadīšanas teoriju, ko šodien apzīmē par teilorismu.

Galvenās teilorisma sastāvdaļas:

- ♦ darbinieku atlase;
- ♦ sadarbības veidošana ar darbiniekiem;
- ♦ darba normēšana;
- ♦ diferencēta darba samaksa;
- ♦ sistēmas veidošana;
- ♦ vadītāja atbildība.

Balstoties uz saviem novērojumiem F. Teilors izstrādāja zinātniski pamatotu teoriju par strādājošo atlases nepieciešamību, vērtējot tos pēc zināšanām un darba prasmes, kā arī apmācot tos.

F. Teilors pamatoja arī teoriju par vadītāju sadarbību ar strādājošiem, par abu pušu draudzīgu savstarpējo attiecību veidošanu.

F. Teilora darbības pamatā bija strādnieku darba racionalizēšana. Šajā nolūkā veica darba normēšanu, darba procesu pētīšanu ar hronometrēšanu, lai tādejādi novērstu liekās kustības darba procesā.

Darba procesu pētīšana un darba normēšana lika pamatus diferencētai darba samaksai atkarībā no darba kvalitātes un padarītā darba apjoma. Nozīmīgs F. Teilora ieguldījums vadīšanas teorijā ir atziņas par sistēmu veidošanas nepieciešamību, kam pēc F. Teilora vārdiem jādarbojas kā "ieejlotam mehānismam", neatkarīgi no vadītāja klātbūtnes.

F. Teilors uzsvēris īpašības, kas nepieciešamas vadītājam. Tās ir: prāts, enerģija, izglītība, attapība un veselība.

Aplūkojot teilorismu jāņem vērā, ka F. Teilors bija inženieris un tāpēc viņa teorija ir vairāk inženiertehniska rakstura, kur nepietiekoši ņemti vērā sociālie faktori, psiholoģiskie aspekti, darbinieku motivēšana.

**Frenks Gilberts** tālāk attīstīja F. Teilora pētījumus par darba produktivitātes paaugstināšanu, strādnieku lieko kustību novēršanu darba procesā. Ar to tika panākts, ka darba efektivitāte bez liekiem izdevumiem un piepūles dubultojās. Vēlākajos gados F. Gilberts un viņa vadītā firma nodarbojās ar konsultēšanu darba produktivitātes paaugstināšanas jomā.

**Liliāna Gilberte** palīdzēja vīra F. Gilberta darbā un bez tam risināja

problēmas par darba apstākļu humanizāciju. Viņa bija viena no pirmajām industrijas psiholoģēm.

**Harigtons Emersons** bija ieguvis labu izglītību un kopš 1901. gada strādāja par vadīšanas konsultantu. Viņa galvenais nopelns – 12 vadīšanas efektivitātes principu izstrādāšana, kuri noteica:

1. Katram vadītājam jāzina un precīzi jāformulē sava darba mērķi;
2. Vadītāja darbībā jābūt veselam saprātam;
3. Vajadzīgas regulāras kvalificētas konsultācijas;
4. Vadīšanas pamats – disciplīna;
5. Taisnīga izturēšanās pret personālu;
6. Patstāvīga, precīza uzskaite;
7. Operatīvā plānošana;
8. Darba grafiku lietošana;
9. Darba apstākļu normalizēšana;
10. Darbu normēšana;
11. Rakstisku instrukciju lietošana darbā;
12. Darbinieku atalgojuma atbilstība darba rezultātiem.

**Henrijs Gants** bija F. Teilora darba turpinātājs. Pēc izglītības arī viņš bija inženieris un plašāk pazīstams ar grafiskās metodes lietošanu plānošanā, t.s. "Ganta kartes" izveidošanu. H. Gants, darbojoties kopā ar F. Teiloru, attīstīja tālāk teoriju par strādnieku atlasī, par prēmiju sistēmu veicinošo lomu, par nepieciešamību attīstīt vadītāju un viņu padoto savstarpējo ieinteresētību, par strādnieku izglītošanu, par sistēmas nozīmi vadīšanā.

### 1.3.2. Klasiskā organizāciju teorija

Klasiskā organizāciju teorija izskaidro organizācijas vadīšanas pamatus. Ievērojamākie klasiskās organizācijas teorijas pārstāvji:

- ♦ Henrijs Fajjols (1841–1925)
- ♦ Makss Vēbers (1864–1920)
- ♦ Lundals Urviks (1891–1983).

**H. Fajjols** pēc profesijas kalnu inženieris Francijā. Darba gaitas sāka kā vienkāršs inženieris, vēlāk raktuvju direktors, ģenerāldirektors. Viņš turpināja un padziļināja pētījumus par uzņēmuma vadīšanas principiem. Šajā darbā ietilpa arī pētījumi par atsevišķiem vadīšanas elementiem. Viņš uzskatīja, ka industriālā darbība jāsadala 6 darbības grupās:

- ♦ plānošana, organizēšana, vadīšana, kontrole;
- ♦ tehniskā darbība;
- ♦ komerciālā darbība;
- ♦ finansiālā darbība;

- ♦ juridiskā darbība;
- ♦ grāmatvedība.

H. Faijols par vadīšanas elementiem uzskatīja šādas funkcijas:

- ♦ plānošana;
- ♦ organizēšana;
- ♦ vadīšana;
- ♦ kontrole.

H. Faijols izstrādāja 14 vadīšanas principus:

1. Darba dalīšana;
2. Autoritāte un atbildība;
3. Disciplīna;
4. Vienvadība;
5. Darbības vienotība;
6. Kopējās intereses;
7. Atalgojums;
8. Centralizācija;
9. Pakāpju nepārtrauktība;
10. Kārtība;
11. Taisnīgums;
12. Darba vietas stabilitāte;
13. Iniciatīva;
14. Personāla vienotība.

H. Faijols uzskatīja, ka vadīšanas principi ir elastīgi, tie var mainīties un pilnveidoties atkarībā no apstākļiem.

**Makss Vēbers** bija vācu jurists Berlīnes universitātē, pasniedza socioloģiju. Viņa pētījumi lika pamatus teorijai par organizāciju struktūrām. M. Vēbers izstrādāja teoriju par birokrātiskām organizācijām. Jāpiezīmē, ka parasti pie mums vārds "birokrātisms" tiek lietots negatīvā nozīmē. Šajā gadījumā tas nozīmēja kaut ko citu – racionālas organizācijas izveidošanu. Lai radītu šādu organizāciju M. Vēbers izvirzīja noteikumus:

- ♦ izvēlēties darbiniekus atbilstoši darba raksturam;
- ♦ noteikt darbus un uzdevumus;
- ♦ izveidot pilnvaru sistēmu;
- ♦ izstrādāt regulēšanas sistēmu;
- ♦ organizēt kontroli.

M. Vēbers klasificēja trīs organizāciju tipus:

1. Harizmātiskā organizācija, kad vada stipra personība ar augstām ambīcijām. Organizācijā var pat nebūt noteikta struktūra, jo vada viens cilvēks. Tam mainoties, organizācijā var pat rasties krīzes situācija.

2. Pārmantošanas vadība tiek pārmantota no paaudzes uz paaudzi, neievērojot spējas un citas īpašības.
3. Birokrātiskā organizācija, kam raksturīga darbu sadale ar nolikumiem, instrukcijām u.c. administratīviem aktiem. Notiek darbinieku atlase atkarībā no kvalifikācijas, dotībām, spējām. Starp darbiniekiem valda oficiālas attiecības.

Nozīmīga M. Vēbera izstrādātā teorija par organizāciju struktūru veidošanu. Industrializācijas rezultātā Vācijā mazie amatnieku privātzņēmumi attīstījās par lieliem uzņēmumiem. M. Vēbers analizēja to darbību un izveidoja struktūras modeli, ko nosauca par birokrātisko modeli, kas veidots pēc līnijas principa. Šodien to apzīmējam par lineāro struktūras tipu. Toreiz tas bija "ideālmotivis", kam bija raksturīga stabilitāte, vienotība, hierarhija, vadīšanas likumu ievērošana, prognozēšana, profesionalitāte. Teorija par organizācijas struktūrām ir attīstījusies, izveidotas modernas, elastīgas struktūras, bet M. Vēbera izstrādātā teorija par šo jautājumu paliek aktuāla arī šodien.

**Lundals Urviks** attīstīja un padziļināja H. Faijola izstrādāto teoriju par vadīšanas principiem.

L. Urvika izstrādātie organizācijas veidošanas principi joprojām ir aktuāli un izmantojami vadīšanā. Tie ir:

- ♦ kontroles diapazona princips, kas nosaka optimālo vadības apjomu, t.i. tieši padoto darbinieku skaitu vadītājam;
- ♦ tiesību un atbildības līdzsvara princips, kas prasa, lai vadītājs, uzdodot atbildību darbiniekam, nodrošinātu to ar attiecīgām tiesībām;
- ♦ princips par atbilstību organizācijas struktūrai, kad primārais ir struktūra un speciālisti jāizvēlas atbilstoši tai;
- ♦ noteiktības princips, kad organizācijā katram amatam rakstveidā jānosaka funkcijas, pakļautība un savstarpējās attiecības;
- ♦ specializācijas princips – organizācijā iespējami trīs vadītāju specializācijas veidi: atkarībā no mērķa, no darbības veida un no teritoriālā principa;
- ♦ speciālā un ģenerālā štāba izveidošanas princips, vadoties pēc kura, speciālistu galvenā funkcija ir ieteikumu izstrādāšana un palīdzība vadītājiem.

Klasisko vadīšanas teoriju galvenais ieguldījums zinātnē:

- ♦ lika pamatus vadīšanas teorijai;
- ♦ noteica galvenos vadīšanas principus;
- ♦ noteica galvenās vadīšanas funkcijas;
- ♦ lika pamatus teorijai par organizāciju struktūrām, kas izmantojami arī mūsdienās.

Klasiskās vadīšanas teorijas pārstāvji savus pētījumus veica galvenokārt

nelielos uzņēmumos, tāpēc to izstrādātās atziņas ne vienmēr varēja izmantot lielās organizācijās. Tas daļēji ierobežoja teorijas atzīšanu un izmantošanu. Tā kā pirmie vadīšanas teorijas pamatlicēji bija inženieri, profesijas iespaidā teorijas veidojās daļēji vienpusīgas, neņemot vērā psiholoģiskos aspektus. Darba hronometrēšana daļā strādnieku radīja neapmierinātību, jo uz tā pamata sekojošā darba normēšana un diferencētā darba samaksa lika racionalizēt darba paņēmienus un kāpināt darba ražību.

## **1.4. Cilvēku uzvedības teorijas**

Teorijas ietver divus galvenos pamatvirzienus:

1. Savstarpējo attiecību skola;
2. Motivēšanas teorijas.

Abi virzieni saistās ar pētījumiem socioloģijā, psiholoģijā un antropoloģijā. Abiem virzieniem ir kopējs pētījumu objekts – darbinieki, to grupas. Kopējs mērķis – cilvēku ietekmēšana, lai sasniegtu labāku rezultātu.

### **1.4.1. Savstarpējo attiecību skola**

Savstarpējo attiecību teorijas pētījumu objekts ir cilvēku uzvedība grupās. Savstarpējo attiecību teorijas ievērojamākie pārstāvji:

- ♦ Hugo Minsterbergs (1863–1933)
- ♦ Mari Parkers Follets (1868–1933)
- ♦ Vilfredo Pareto (1848–1923)
- ♦ Georgs Eltons Meijo (1880–1949)
- ♦ Česters Bernards (1886–1961)

**Hugo Minsterbergs** bija sākotnēji psiholoģijas un medicīnas doktors Leipcigas universitātē. Pēc tam viņš darbu turpināja Harvarda universitātē, vadot psiholoģijas laboratoriju, kur sāka pētījumus industrijas psiholoģijas jomā. Viņu uzskata par šīs zinātnes nozares dibinātāju un tēvu.

Pētījumu rezultātā H. Minsterbergs par galveno izvirzīja:

- ♦ darbinieku izvēli, kur garīgās spējas atbilst darba raksturam, un veidu, kā tos izvēlēties;
- ♦ psiholoģiskos aspektus maksimālas darba efektivitātes panākšanai, kvalitatīvas produkcijas ražošana atkarībā no katra strādājošā darba;
- ♦ strādnieku un vadītāju savstarpējo attiecību veidošanu;
- ♦ uzņēmējdarbības ietekmi uz strādniekiem, vislabāko rezultātu iegūšanai;
- ♦ strādnieku darba apstākļu uzlabošanu un darba laika saīsināšanu.

**Mari Parkers Follets** arī darbojas industriālās psiholoģijas jomā.

Viņa galvenie atzinumi:

- ♦ vadītājam jāprot panākt tādu stāvokli un viņš ir atbildīgs par to, lai strādnieki organizācijas mērķus uzskatītu arī par savējiem;
- ♦ nevar sasniegt labus rezultātus, ja strādnieki tikai izpilda vadītāja pavēles;
- ♦ vadītājam nepieciešamas zināšanas un prasme savstarpējo konfliktu risināšanai.

M. P. Follets darbojās arī socioloģijā, pētīja grupu dinamiku, to ietekmi uz kopējiem darba rezultātiem.

**Vilfredo Pareto** bija franču – itāliešu zinātnieks, kurš lika pamatus teorijai par sociālām sistēmām. Viņš uzskatīja sabiedrību kā sarežģītu sistēmu, sastāvošu no daudzām apakšsistēmām, kas ir pakārtotas un savstarpēji saistītas. Atsevišķa organizācija V. Pareto teorijā skatīta kā sociālo attiecību sistēma. V. Pareto par nozīmīgu faktoru uzskatīja pakārtoto sistēmu līdzsvarotību, ko ietekmē un var izjaukt gan ārējie, gan iekšējie apstākļi.

**Georgs Eltons Meijo** visā pasaulē pazīstams ar Hotornas eksperimentu, kas ilga 13 gadus (1927–1939) Čikāgā. Pētījums ietvēra darbinieku savstarpējo attiecību formālo un neformālo aspektu un ietekmi uz darba rezultātiem. Pētījumi lika secināt, ka darba efektivitāte atkarīga ne tikai no darba apstākļiem un vadītāju attieksmes, bet arī no psiholoģiskā un morālā klimata darba grupā. Nozīmīgs faktors – cilvēku savstarpējās neformālās attiecības. G.Meijo vadītā Hotornas eksperimenta atziņas ir aktuālas un izmantojamas arī tagad. Neformālās attiecības, kas pastāv jebkurā darba grupā, kļūst par pamatu t.s. mazo grupu veidošanai, kurām var būt gan pozitīva, gan negatīva ietekme uz kopējiem darba rezultātiem.

**Česters Bernards** bija kompānijas prezidents un vienlaicīgi ievērojams zinātnieks, savstarpējo attiecību skolas pārstāvis. Viņš lasīja lekcijas Harvarda universitātē. Pētījumos izmantoja sociālās sistēmas pieeju. Galveno uzmanību pievērta vadīšanas pamatelementiem, ieskaitot vadīšanas lēmumu pieņemšanu. Uz sociālās sistēmas pieeju balstījās arī pētījums par vadīšanas funkcijām, to būtību.

Sociālo sistēmu Č. Bernards skatīja kā divu vai vairāku cilvēku mijiedarbības kooperāciju, kam ir savas domas, uzskati, vēlēšanās, idejas. Par nozīmīgu faktoru uzskatīja savstarpējās attiecības, sakarību starp tām un grupas uzvedību no tā izrietošu sistēmas kooperāciju vadīšanā.

#### **1.4.2. Motivēšanas teorijas**

Motivēšanas teorija izskaidro cilvēku individuālās uzvedības izmaiņas motivēšanas faktoru rezultātā.

ievērojamu ieguldījumu šajā jomā devuši zinātnieki:

- ♦ Abrahams Maslovs (1880–1970)
- ♦ Duglass Makgregors (1906–1964)

**Abrahams Maslovs** izstrādāja zinātnē paliekošu un praksē joprojām izmantojamu teoriju par to, ka cilvēki strādā, lai apmierinātu savas vajadzības, ko iedala 5 grupās noteiktā hierarhijā:

1. Fizioloģiskās vajadzības;
2. Vajadzība pēc drošības;
3. Sociālās vajadzības;
4. Vajadzība pēc cieņas, atzīšana;
5. Pašapliecināšanās vajadzība.

Vajadzību klasifikāciju un to hierarhiju A. Maslovs izvirzīja kā principu motivēšanas teorijā un no tā izdarīja secinājumus:

- ♦ ikviens cilvēks noteiktā laikā izjūt kādu vajadzību un vēlas to apmierināt;
- ♦ ikvienam cilvēkam aktuāla ir tā vajadzība, kas atrodas nākošajā vajadzību hierarhijas līmenī;
- ♦ par sevišķi aktuālu cilvēkam izvirzas tā vajadzība, kurai zudis kāds no esošā līmeņa vajadzību komponentiem.

A. Maslovs uzskatīja, ka vajadzību apmierināšana nenodrošina pietiekošu motivāciju, lai cilvēks strādātu. To viņš apzīmēja par deficīta principu. Pēc šīs teorijas darbinieku, kas apmierina savas prasības pēc nepieciešamā apģērba, grūti ierosināt kaut ko darīt, lai to iegādātos vēl.

A. Maslovs izvirzīja arī progresijas principu, kas nozīmē, ka katra nākošā līmeņa vajadzība cilvēkā parādās tikai pēc tam, kad sasniegta iepriekšējā līmeņa vajadzība. Šis A. Maslova atzinums neguva atbalstu, ko pierāda arī prakse. Ja vadītos no šīs teorijas, tad būtu tā, ka cilvēks, kurš nav apmierinājis pirmā līmeņa, t.i. fizioloģiskās vajadzības, piemēram, nav paēdis, nevar izjust nākošā līmeņa vajadzību pēc drošības.

Kopumā ņemot, A. Maslova motivēšanas teorijai ir ļoti liela nozīme mūsdienu vadīšanas praksē.

**Duglass Makgregors** izstrādāja teoriju par vadītāju attieksmi pret darbiniekiem. Uzskatīja, ka vadītājiem attiecībā pret darbiniekiem ir divas pieejas:

- ♦ x teorija
- ♦ y teorija.

Pēc x teorijas lielākā daļa cilvēku ir pasīvi, slinki un tiem ir tieksme jebkurā situācijā izvairīties no darba. Cilvēki vēlas, lai viņus vadītu, paši neuzņemas atbildību un viņus galvenokārt interesē personīgā drošība. Cilvēkiem nepieciešama pilnīga, pastāvīga kontrole. Noliedz cilvēku tālāko pilnveidošanās iespēju, noliedz jebkuru darbinieku aktivitāti.

Pēc y teorijas ikviens cilvēks var būt pietiekoši radošs, aktīvs, ar iniciatīvu un atbildības sajūtu, ja to pareizi un pietiekoši motivē. Šī teorija pamatā liek motivāciju nevis cilvēka dabu. Atzīst cilvēka tālāko pilnveidošanos. Uzskata, ka organizācijas neefektīvs darbs ir sliktas vadīšanas rezultāts.

Ja x teorija atzīst tikai vadīšanas statisko stratēģiju, tad y teorija akcentē stratēģijas dinamiku.

D. Mangregora teorija tagad populāri tiek apzīmēta par "pātagas un pīrāga" teoriju vadīšanā.

### **1.4.3. Cilvēku uzvedības teoriju nozīme vadīšanā**

Cilvēku uzvedības teoriju ieguldījums ir liels un paliekošs gan vadīšanas zinātnē, gan vadītāju darbā. Sevišķi tas attiecas uz darbinieku motivēšanu, darba grupu veidošanu, neformālo grupu formēšanos un vadītāju attieksmi pret tām, kā arī konfliktu risināšanu.

Visas cilvēku uzvedības teorijas orientē vadītāju uz darbinieku uzvedības ietekmēšanu organizācijas mērķu sasniegšanā.

Cilvēku uzvedības teorijām vislielākā popularitāte bija pagājušā gadsimta 30.–60. gados (50.–60. gados it īpaši). Arī patreiz tās ir aktuālas, jo vērš vadītāju uzmanību uz organizācijas darbinieku savstarpējām attiecībām, pierāda, ka darbinieki ir organizācijas vērtīgākie resursi un akcentē viņu pareizas motivēšanas nepieciešamību.

Nenoliedzami, ka cilvēki ir dažādi, un viņu uzvedību grūti paredzēt, tāpēc to motivēšana ir sarežģīts process un prasa no vadītāja labas psiholoģijas zināšanas. Tas arī apliecina, ka vadīšana ir ne tikai zinātne, bet arī māksla.

## **1.5. Kvantitatīvā vadīšanas teorija**

Kvantitatīvās vadīšanas teorijas nosaka vadīšanas lēmumu pieņemšanu balstīt uz statistiskās matemātikas, matemātiskās modelēšanas un matemātiskās analīzes metodēm, izmantojot skaitļošanas tehniku.

Šīs metodes aktuālas kļuva pagājušā gadsimta 40.–50. gados. To veicināja skaitļošanas tehnikas attīstība.

Kvantitatīvās vadīšanas teorijai ir dažādas pieejas. Galvenās no tām ir:

- ♦ darbības pētīšanas pieeja;
- ♦ vadīšanas informācijas sistēmas pieeja.

### **1.5.1. Darbības pētīšanas pieeja**

Darbības pētīšanas pieejas teorija pamatojas uz matemātisko analīzi un matemātisko modelēšanu.

Dažādi šīs teorijas izmantošanas veidi bijuši kopš tās rašanās pēc 2. pasaules kara, sākot ar militāro sfēru un resursu sadali citās nozarēs, uzņēmumu izvietojumus, noliktavu būvniecību un citu problēmu risināšanu.

Patreiz darbības pētīšanas teorijas zinātniskais priekšmets ir lēmumu pieņemšana.

Teorijas pamatdoma ir tāda, ka pirms vadītāji pieņem lēmumus, uz ievāktās informācijas pamata jābūt izstrādātām vairākām lēmuma alternatīvām. Lēmuma pieņemšana ir izvēle starp vairākām alternatīvām. Galvenais šajā procesā ir alternatīvu novērtēšana, lai izvēlētos optimālo variantu. Alternatīvu novērtēšanas process ietver arī psiholoģiskos un sociālos aspektus, darbinieku un grupu reakcijas analīzi.

Teorija uzsver nepieciešamību, pieņemot lēmumu, rēķināties arī ar tā brīža reālo situāciju un prast prognozēt lēmuma sekas pēc tā pieņemšanas.

### **1.5.2. Vadīšanas operatīvā pieeja**

Vadīšanas teorija, tāpat kā darbības pētīšanas pieeja, galveno uzmanību pievērš lēmumu izstrādāšanai un pieņemšanai. Atšķirībā no darbības pētīšanas pieejas, matemātiskās un skaitļošanas metodes šī teorija lieto mazāk, bet vairāk koncentrējas uz konkrētām, praktiskām vadīšanas darbībām. uzskata, ka ir daudz tādu problēmu, kā, piemēram, izmaksu uzskaitē, kontrole u.c., kur var iztikt bez matemātisko metožu lietošanas, bet pietiek ar parasto statistiku.

Teorijā jūtama tendence zināšanas par vadīšanu apvienot ar praktisko vadītāja darbu, jo vadīšanā darbojas daudz un dažādi faktori un tos nevar izolēt no vides.

### **1.5.3. Vadīšanas informācijas sistēmas pieeja**

Šī teorija balstas uz datoru izmantošanu lēmumu izstrādāšanas un pieņemšanas procesā. Teorijas pamatdoma – informācijai, ko vadītājs izmanto lēmumu izstrādāšanai un pieņemšanai, ir jābūt pilnīgi datorizētai, bet lēmuma pieņemšanas procesā nedrīkst ignorēt cilvēcisko attiecību aspektu, organizācijas struktūru un citus faktoros.

Vadīšanas informācijas sistēmas pieeja ietver cilvēkus, datorus, sistematizētu datu bāzi, programmas un lēmuma pieņemšanas procesus.

#### **1.5.4. Kvantitatīvās vadīšanas teorijas nozīme**

Teoriju nozīmi nosaka tas, ka tās pamatā ir matemātisko metožu lietošana vadīšanā, galvenokārt lēmumu izstrādāšanā un pieņemšanā, kas būtiski nosaka vadīšanas rezultātus. Tas arī paaugstināja vadītāju prasmi un zināšanas par vadīšanas procesu kā kompleksu sistēmu un par skaitļojamās tehnikas izmantošanu. Sevišķi plašu pielietojumu šīs metodes guva analīzē, plānošanā un kontrolē.

#### **1.6. Integrētās vadīšanas teorijas**

Šīs teorijas kļuva populāras pagājušā gadsimta 60. gados. Galvenā teoriju iezīme slēpjas pētīšanas pieejā. Integrēto vadīšanas teoriju piekritēji uzskata, ka klasiskām vadīšanas teorijām, cilvēku uzvedības teorijām u.c., katrai atsevišķi skatītai, piemīt nepilnības, ko var novērst tās integrējot.

Integrētās vadīšanas teorijas ir divu veidu:

- ♦ sistēmpieeja;
- ♦ situācijas.

##### **1.6.1. Sistēmpieeja**

Sistēma ir lietu kopums, kuras, veidojot kompleksu vienību, ir savstarpēji saistītas un atkarīgas cita no citas.

Sistēmveida pieeja ietver daudzus savstarpēji saistītus aspektus. To vidū ir gan atsevišķi komponenti, no kuriem veidota sistēma, tās struktūra un iekšējā organizācija, gan funkcijas, ko sistēma izpilda, gan sistēmas horizontālās un vertikālās saites ar citām sistēmām, gan arī sistēma attīstības gaitā un tās perspektīvas. Sistēmveida pieeju par atbilstošu uzskata arī tāpēc, ka vadīšanas procesā izmanto dažādas metodes un paņēmienus.

Sistēmpieejas teorija organizāciju skata kā vienotu sistēmu, kas sastāv no apakšsistēmām.

Ir divi sistēmu veidi: slēgtās un atklātās.

Slēgtās sistēmas nav saistītas ar ārējo vidi, ir neatkarīgas no tās. Šīm sistēmām, kā, piemēram, mašīnai ir fiksēti ierobežojumi.

Atklātās sistēmas savukārt ir saistītas ar ārējo vidi un ietekmējās no tās. Lai šī sistēma varētu darboties, tai ir nepārtraukti jāpiemērojas ārējai videi un piemērošanās bieži vien prasa izmaiņas pašā sistēmā.

Organizācija kā sistēma sastāv no apakšsistēmām, kuras veido sistēmas elementi. Piemēram, organizācijā apakšsistēmas var būt: personāldaļa, ekonomikas, mārketinga nodaļas, ražošanas, reklāmas daļa utt. Visas

organizācijas apakšsistēmas ir savstarpēji saistītas. Piemēram, ja pasliktinās darbs ar personālu, tas var ietekmēt visu pārējo apakšsistēmu darba rezultātus, tātad, kopumā ietekmēs organizāciju kā vienotu sistēmu.

Vadītājs, izmantojot sistēmveida pieeju, var saskatīt, kādi faktori un kuras apakšsistēmas vairāk ietekmē kopējo rezultātu.

Piemēram, plānošanas procesā vadītājam jāņem vērā arī mainīgie ārējie faktori: cenas, valsts ekonomiskā politika, preču noiets tirgū, likumi, sociālie aspekti u.c. Mainot organizatorisko struktūru, jārēķinās, ka sistēmā var radīt daudz izmaiņu, saistītu ar darbinieku un vadītāju savstarpējām attiecībām, informācijas sistēmu un pat cilvēku psiholoģiju.

Vadoties no sistēmpieejas, vadītājam sava darbība jāuztver kā vienota sistēma, kas sastāv no savstarpēji atkarīgiem elementiem un saistas ar pastāvīgu ārējās un iekšējās vides faktoru ietekmi un mijiedarbību.

Pēc sistēmas pieejas teorijas vadītāja darbība ietver:

- ♦ lēmumu izstrādāšanu un pieņemšanu, pamatojoties uz informāciju:
  - ♦ ārējo (konkurenti, patērētāji, valsts ekonomiskā politika, tirgus, likumi, sociālā vide u.c.);
  - ♦ iekšējo (organizācijas stiprās un vājās puses);
- ♦ funkciju pildīšanu (plānošanu, organizēšanu, motivēšanu, kontroli);
- ♦ resursu vadīšanu (finanšu, materiālo, cilvēku koordināciju u.c.);
- ♦ organizācijas mērķu īstenošanu. Ja sasniegtie mērķi neatbilst plānotajiem, atgriežas pie pirmā darbības veida – informācijas ievākšanas, analīzes un lēmumu pieņemšanas.

Sistēmu rūpīga pētīšana ļauj vadītājam labāk uztvert dažādus darbību ietekmējošus faktoros. Tos attiecas arī uz jebkuru zinātnes nozari.

### **1.6.2. Situācijas pieeja**

Teorijas pārstāvji uzskata, ka vadītāju praktiskā darbība ir atkarīga, galvenokārt, no situācijas. Šim faktoram teorijā ir nozīmīga loma un tiek uzskatīts, ka tas var ietekmēt visas organizācijas darba rezultātu.

Izmantojot situācijas pieeju, vadītājam savā darbībā jāievēro reālā situācija. Teorija nenosaka un neparedz, kas vadītājam jādara konkrētā situācijā, kā jārikojās, kurš rīcības veids ir labākais. Kā teorētiskās atziņas tiek lietotas praksē, tas ir atkarīgs no vadītāja prasmēm, pieredzes, zināšanām un konkrētās situācijas.

Situācijas pieejas teorija vadītājam iesaka:

1. zināt un pilnīgi izprast savas funkcijas, darbinieku uzvedību, darba grupu attieksmi pret darbu un psiholoģisko klimatu tajās, sistēmanalīzi un lēmumu pieņemšanas procesu;

2. prast novērtēt, kādas sekas iespējamas, rīkojoties atkarībā no konkrētās situācijas;
3. precīzi novērtēt situāciju – katra faktora ietekmi uz organizācijas kopējo rezultātu;
4. analizējot un vērtējot savu iepriekšējo darbību, ikvienu pareizi, pieņemto, optimālo lēmumu, tāpat arī kļūdaini izvēlēto lēmumu saistīt ar konkrētām situācijām un izdarīt pareizus secinājumus tālākai rīcībai.

Minētie ieteikumi, kopā ņemot, veido pakāpenisku procesu, sākot ar situācijas izzināšanu un beidzot ar darbības analīzi un secinājumiem par iepriekšējo rīcību.

### **1.6.3. Integrēto vadīšanas teoriju nozīme**

Lielākā nozīme teorijām ir tā, ka organizācija tiek skatīta kā vienota atklātā sistēma, kas sastāv no daudzām savstarpēji saistītām apakšsistēmām un elementiem. Kā atklātā sistēma organizācija saistīta ar ārējo vidi, ir atkarīga no tās.

Teorijas atzinumam par vadīšanas lēmumu saistību ar konkrēto situāciju ir liela nozīme katra vadītāja darbā, viņam jāprot saskatīt no novērtēt ietekmes faktoru nozīmīgumu.

Šim nolūkam jāievēro vadīšanas prioritātes princips.

## **1.7. Modernās vadīšanas teorijas**

20. g.s. beigas un 21. g.s. sākums uzņēmējdarbībā iezīmējas ar nepieciešamību pēc ātras reaģēšanas un rīcības atkarībā no situācijas izmaiņām. Iemesli var būt dažādi. Piemēram, palielinoties uzņēmējdarbības starptautiskajām tendencēm, jāņem vērā dažādu valstu likumu īpatnības. arī brīvā tirgus apstākļi prasa ātru reaģēšanu uz izmaiņām. Modernās vadīšanas teorijas dod iespēju vadītājiem efektīvi risināt mūsdienu ražošanas vadīšanas problēmas.

Modernās vadīšanas teorijas ir vairākas. Ievērojamākās un plašāk pazīstamās;

- ♦ globālā pieeja (organizāciju "Z" modelis);
- ♦ saistošā pieeja (vadošās organizācijas pieredzes izmantošana).

### **1.7.1. Globālā pieeja (organizācijas "Z" veida modelis)**

Teorijas autors ir Viljams Ouči, kurš pagājušā gadsimta 80. gadu sākumā izpētīja un izanalizēja daudzu amerikāņu un pēc tam japāņu organizāciju vadīšanu. Uz abu valstu organizāciju vadīšanas pieredzes pamata V. Ouči izstrādāja t.s. modeļu hibrīdu.

Amerikāņu pieredzi V. Ouči nosauca par "X" veida modeli, japāņu pieredzi – par "Y" veida modeli, abu modeļu hibrīdu – par "Z" veida modeli.

Pētījumos analizēti šādi kritēriji:

- ♦ cilvēka darba ilgums vienā organizācijā;
- ♦ vadīšanas lēmumu pieņemšanas veids;
- ♦ atbildības veids;
- ♦ organizācijas attīstības tempi;
- ♦ kontroles sistēma;
- ♦ darbinieku karjeras veidošanas iespējas;
- ♦ darbinieku savstarpējās attiecības.

V. Ouči izveidoto "X" modeli (amerikāņu) raksturo:

- ♦ galvenokārt īslaicīgs cilvēka darbs vienā organizācijā;
- ♦ individuāla vadīšanas lēmumu pieņemšana;
- ♦ individuāla atbildība – katrs atbild par sevi un savu darbu;
- ♦ ātra organizācijas attīstība un virzība tirgū;
- ♦ tiešs un nepārprotams kontroles mehānisms;
- ♦ iespējama strauja virzība pa karjeras kāpnēm;
- ♦ darbinieku oficiālās savstarpējās attiecības, tie nejūtas savstarpēji saistīti, izņemot formālās saites.

"Y" modeļu (japāņu) raksturo:

- ♦ ilgstošs darbs organizācijā, darbinieks var būt iesaistīts darbā uz visu mūžu;
- ♦ kolektīvā lēmumu pieņemšana;
- ♦ kolektīvā atbildība;
- ♦ kopumā neformāli, netieši kontroles veidi un to mehānisms;
- ♦ dominējošs ilgs ceļš pa karjeras kāpnēm, reizēm visa darba mūža garumā;
- ♦ neformālas, draudzīgas attiecības starp darbiniekiem, darba grupu kā vienotas ģimenes veidošana;

Pētījumu rezultātā V. Ouči izveidoja "Z" modeli, kam raksturīgi:

- ♦ darbinieku ilgstošs darbs vienā organizācijā;
- ♦ kolektīva galveno lēmumu pieņemšana;
- ♦ individuāla atbildība par darba rezultātiem;
- ♦ samērā lēna attīstība un virzība tirgū;
- ♦ noteikta kontroles sistēma;
- ♦ vidēji ilgs ceļš un virzīšanās pa karjeras kāpnēm;
- ♦ draudzīgas darbinieku savstarpējās attiecības, tie organizācijā var strādāt kā vienota ģimene.

Japāņu pieredzes pētīšana izskaidrojama ar to, ka valsts īsā laikā pēc otrā pasaules kara ieguvusi ļoti lielu nacionālā bruto produkta pieaugumu. Japānas uzņēmumos būtiski atšķiras darbs ar personālu, piemēram, konvei-

jeru sistēmas likvidēšana, krasa speciālistu lomas palielināšana ražošanas kontrolē. Jaunos darbiniekus pieņem darbā tūlīt pēc vidējo vai augstāko mācību iestāžu beigšanas un visbiežāk uz visu mūžu. Uzņēmums viņiem dod garantiju, ka netiks atlaisti un varēs strādāt līdz pensijas vecuma sasniegšanai.

Darba grupās valda draudzīgas, neformālas attiecības, tāpēc tās var saukt par kolektīviem. Kolektīvisma gars darba grupās un līdz ar to visā organizācijā ir veidojies vēsturiski.

Ilgu laiku Japānā pamatnodarbošanās bija lauksaimniecība, rīsu audzēšana. Šīs kultūras audzēšanas tehnoloģija ir sarežģīta, vienai ģimenei ne vienmēr tas ir pa spēkam. Tāpēc savstarpējās izpalīdzēšanas procesā radās un veidojās kolektīvā darba iemaņas. Tās turpinās arī šodien, industriālajā laikmetā.

Lielu vērtību japāņu vadītāji pievērš tam, lai darbinieki būtu apmierināti un ierastos darbā ar pozitīvām emocijām. Tāpēc īpaši tiek apmācīti pārvaldes darbinieki, speciālisti, apkalpojošais personāls. Darba disciplīnas prasības ir stingras, bet balstas uz apzinīgumu. Ļoti izteikta ir precizitāte.

Uzņēmumu vadīšana Japānā balstās uz kopējo vērtību sistēmu. Tā ir normu sistēma, kas ietver uzņēmuma mērķu kopumu, kritērijus, pēc kuriem jāorientējas uzņēmuma darbiniekiem.

To visu kopā sauc par uzņēmuma filozofiju, kurā vēl ietilpst gan darbinieku uzvedība, gan organizācijas vadības attieksmē pret citām organizācijām – piegādātājiem, pasūtītājiem, konkurentiem u.c.

Augstas prasības izvirzītas vadītājiem. Tam jābūt ļoti zinošiem savā nozarē, ar lielu pieredzi, ar prasmi veidot draudzīgas attiecības ar padotajiem. Japāņiem nav izteikta distance starp vadītāju un strādnieku, abu pušu attiecības ir ļoti koleģiālas. Ar strādnieku interesēm ļoti rēķinas, viņi piedalās arī lēmumu pieņemšanā.

Japānai raksturīga nopietna standartu izstrāde un ieviešana visās tautsaimniecības nozarēs. Šim nolūkam darbojas Japānas standartu asociācija un Japānas rūpniecības standartu komiteja. Pārbaudes un sertificēšanu veic starptautiskās tirdzniecības un rūpniecības ministrija.

Šie un citi faktori, kas veicinājuši "japāņu brīnumu", bija par pamatu japāņu pieredzes iekļaušanai V. Ouči pētījumā.

### **1.7.2. Saistošā pieeja (vadošās organizācijas pieredzes izmantošana)**

Mūsdienās viena no populārākām vadīšanas teorijām, kura radusies pagājušā gadsimta 80. gadu sākumā, ir saistošā pieeja. Tās autori ir: Tomass Peters un Roberts Watermans.

Viņi darbojās ASV, pētot lielas vai vidējas, bet ievērojamas organizācijas, kuras jau bija darbojušās ilgi un sekmīgi. Viņu uzmanība galvenokārt pie-  
saistīja šādi kritēriji:

- ♦ organizācijas plānoto mērķu sasniegšana;
- ♦ patērētāju vajadzību apmierināšana;
- ♦ racionalitāte darbu izpildes paņēmienos;
- ♦ uzņēmība;
- ♦ darba efektivitāte;
- ♦ organizācijas darbinieku līdzdalība lēmumu pieņemšanā;
- ♦ mūsdienu vadīšanas teoriju, atziņu izmantošana;
- ♦ organizatoriskās struktūras, to vienkāršība un atbilstība organizācijas mērķiem.

Pēc šo kritēriju izpētes un analīzes viņi izvēlējās vairākas organizācijas, kuras atbilda izvirzītām prasībām. To pieredzi apkopoja un popularizēja. Vadīšanas literatūrā tiek atzīmēts šīs teorijas daļējs subjektīvisms, bet neskatoties uz to, teorija ASV ir ļoti populāra. To, protams, var izmantot arī citās valstīs, bet tikai pēc sistēmteorijas ieteikumiem, t.i. ņemot vērā ārējos faktorus.

### **1.7.3. Moderno vadīšanas teoriju nozīme**

Vislielākā nozīme ir "Z" modelim, kaut arī tas tiek kritiski vērtēts. Ne visi zinātnes darbinieki un praktiskie vadītāji piekrīt tam, ka var mehāniski apvienot divu kultūras un mentalitātes ziņā pilnīgi atšķirīgu valstu vadības pieredzi un principus.

Tomēr vadītājam ar radošu skatījumu, izmantojot sistēmpieejas un situācijas pieejas teoriju, var noderēt V. Ouči izstrādātais "Z" modelis.

Nenoliedzami, jebkuram vadītājam var būt izmantojama pieeja vadīšanā, t.i. labāko, sekmīgi strādājošo organizāciju pieredze.

## **1.8. Vadīšanas teorijas attīstība mūsdienās**

Aptuveni kopš 1960. gada līdz šim laikam turpinās 4. vadīšanas teorijas un prakses attīstības periods, kam dots apzīmējums – **informācijas periods**. Iepriekšējās apakšnodalās apskatītas šī perioda vadīšanas teorijas: kvantitatīvās, integrētās un modernās.

Sākot ar pagājušajā gadsimta 90. gadiem vadīšanas attīstībā saskatāmi trīs galvenie virzieni:

1. Tehnokrātisma lomas palielināšana vadīšanā ar datorizāciju. Te var

saskatīt līdzību ar teilorisma perioda tehniskā progresa ietekmi, tikai nesalīdzināmi augstākā līmenī.

2. Attīstība sociālā aspektā – organizācijas kultūras līmeņa, vadīšanas ētikas, demokratizācijas formu pilnveidošanās.
3. Uzņēmējdarbības attīstība starptautiskā mērogā, kas pastiprina gan kooperāciju, gan starptautisku konkurenci. Šajos apstākļos vadītājam nepieciešams izprast, kādas likumsakarības, darba formas un metodes ir universālas, kādas darbojas tikai konkrētās valstīs.

Visā vadīšanas teorijas un prakses attīstības gaitā izstrādātas trīs principiāli atšķirīgas pieejas vadīšanā.

**Hierarhija.** Tās ir attiecības: vadītājs – padotais un to stingra ievērošana. Faktiski šīs attiecības izpaužas kā spiediens uz cilvēku no augstākās pakāpes vertikālā aspektā.

**Kultūra.** Uz to attiecas sociālās normas, vērtību mērs, uzvedības normas u.tml. Tās ir normas, kas cilvēkam bez liekas piespiešanas liek regulēt savu uzvedību.

**Tirgus attiecības.** Tās izpaužas kā vienlīdzīgu attiecību tīkls horizontālā aspektā un balstās uz īpašuma veidiem, uz pircēja un pārdevēja interešu saskaņošanu.

Vadīšanas procesā jebkurā sabiedrībā vienmēr darbojas šie trīs aspekti. Bet ir svarīgi, kuram no tiem piešķirta prioritāte. Tas nosaka arī sabiedrības ekonomikas būtību un organizāciju. Pirms atmodas laika mūsu valstī prioritāte bija hierarhijai. Darbojās arī otrs aspekts – kultūra, kas gan bija cieši saistīta ar ideoloģiju. Pašreiz dominē tirgus attiecības. Hierarhijai tāpat ir noteikta loma, tā nezaudēs savu nozīmi arī turpmāk, bet nevar būt noteicoša.

Pasaules mērogā ekonomikas globalizācijas procesus sāka analizēt 20. gadsimta beigās, kad tika novērota pastiprināta nacionālo valstu savstarpēja integrācija, un ekonomiskie procesi viena valstī sāka jūtami ietekmēt pārējo valstu attīstību. Analizējot ekonomisko procesu globālo raksturu, eksistē pietiekoši stipri argumenti par globalizācijas pozitīvo vai negatīvo ietekmi uz valstu ekonomiku un lielāka kritikas daļa ir veltīta noslāņošanās veicināšanai starp nācijām, starptautiskajam darbaspēka sadalījumam, transnacionālo kompāniju pārāk lielajai varai, nacionālās varas bezspēcība krīzes apstākļos, globālās pieejas standartizēšanai, starpvalstu konkurences palielināšanai. Pasaules globalizācijas kontekstā nacionālās ekonomikas zaudē lielu daļu savas neatkarības, tās kļūst savstarpēji aizvien atkarīgākas. Aizvien mazāk paliek valstu, kas spēj realizēt neatkarīgu makroekonomisko politiku, daudzas valstis zaudē savu neatkarību arī makroekonomikas jomā,

jo nākas saskarties ar ievērojamu spiedienu uz nodokļu harmonizāciju, konkurences politiku, nodarbinātības politiku.

Līdz pat 20. gadsimta astoņdesmito gadu beigām, globalizācijas process bija cieši saistīts ar daudzpusējās tirdzniecības attīstību un tirdzniecības barjeru samazināšanu. Daudzpusējās tirdzniecības liberalizācijas galvenais instruments bija GATT (vispārējā vienošanās par tarifiem un tirdzniecību). Astoņdesmito gadu beigās līdzās daudzpusējai tirdzniecības liberalizācijai izaugsmi piedzīvoja reģionālie tirdzniecības bloki - kā viens no lielākajiem un stiprākajiem. Reģionālie bloki ir ekonomiskās integrācijas forma, kas atkarībā no pastāvošajiem līgumiem ietver dažādas integrācijas pakāpes. Jebkura integrācijas pakāpe zināmā mērā nozīmē zaudēt valsts politisko neatkarību. Savā būtībā ekonomiskā integrācija nozīmē ekonomisko robežu likvidēšanu starp atsevišķām valstīm, līdz šo valstu ekonomikas sāk darboties kopēji. Globalizācijas un lokalizācijas padziļināšanās ietekmē arvien vairāk mainās daudzi ekonomiskie mehānismi, kā arī valsts pārvaldes un sabiedrības funkcionēšanas pamatprincipi.

Šodienas vadīšanai raksturīgas 4 jaunas tendences:

- ♦ vadīšanas internacionalizācija, ko nosaka starptautiskā darba dalīšana, savstarpējās atkarīgas pieaugums pasaules ekonomikā, transnacionālo korporāciju un starptautiskās informatīvās sistēmas attīstība;
- ♦ starptautiskās konkurences pieaugums, kas nosaka, ka izdzīvo efektīvākās organizācijas;
- ♦ orientācija uz tādām vērtībām, kā sociālā un ekonomiskā efektivitāte, darbinieku un sistēmas potenciāls, pieaugošā gatavība jaunievedumu realizācijai;
- ♦ dažādu tipu vadīšanas sistēmu – gan stingri reglamentētu, gan balstītu uz iekšējo brīvību – kopējā sadarbība.

XIX, XX un XXI gadsimtu paradigmas ir atšķirīgas, taču atšķirības pamatā balstās nevis uz konkrēto vadīšanas instrumentāriju un tehnoloģiju pielietojamības atšķirību, bet gan uz organizāciju elastību un to gatavību atsaukties uz ieinteresēto personu prasībām.

XIX gadsimta vadīšanas paradigma nav atsaucīga pret akcionāru, patērētāju vai algoto darbinieku prasībām. Parasti uzņēmums pieder ģimenei, tas tiek vadīts kā slēgta sistēma un nav elastīga. Patērētāji iegādājas to, kas ir pieejams tirgū. Algote darbinieki tiek uzskatīti par savstarpēji aizvietojamiem, tos pieņem darbā un atlaiž no darba pēc darba devēja vēlmēm. Darbiniekiem faktiski nav izvēles iespēju.

XX gadsimtā, it īpaši gadsimta otrajā pusē, uzņēmumi kļūst lielāki, sis-

## Vadīšanas paradigmas XIX, XX un XXI gadsimtos

	Indivīda prasība pēc vadības elastības	
Organizācijas prasība pēc vadības elastības  zema	Vadīšana XIX gs.  Nav nekādas reakcijas ne uz patērētāju prasībām, ne uz darbinieku prasībām. Organizācijas darbību nosaka ražošanas prasības	
augsta	Vadīšana XX gs. Atsaucīgi pret patērētāju prasībām. Organizācijas darbību nosaka tirgus konjunktūra	Vadīšana XXI gs. Atsaucīgi pret patērētāju un darbinieku prasībām. Organizācijas darbību nenosaka stingra hierarhija, bet gan sadarbība

tēma kļūst atvērtāka, jo akcionāri un klienti kļuvuši aktīvāki, uzņēmumu vadītāji arī kļūst elastīgāki, izskatot akcionāru un klientu prasības. Tāpēc sāk izveidoties un pilnveidoties stratēģijas, kas orientētas uz tirgu, sāk veidoties elastīgas organizācijas. Organizācijas aktīvi ievēro savu klientu un akcionāru intereses un ar dažādu paņēmienu palīdzību iesaista tos vadības lēmumu pieņemšanā. Organizāciju elastību nosaka klienti. Kompānijas algotie darbinieki ir spiesti pieskaņot savu darba laiku, darba uzdevumus, darba vietas ģeogrāfisko atrašanās vietu klientu prasībām.

Liels pārbaudījums XXI gadsimta vadītājiem būs spēja pieņemt un piemēroties tām prasībām, ko izvirzīs organizāciju darbiniekiem. Galvenais uzdevums būs nodrošināt darbiniekus ar interesantu darbu, vienlaikus to saskaņojot ar klientu interesēm. Lai to izdarītu, rodas nepieciešamība tirguzinības loģiku, ko agrāk pielietoja klientu interesēs, piemērot arī organizācijas darbinieku interesēs. XXI gadsimta kompānijas vadītājam vienlīdz svarīgi būs apmierināt gan akcionāru, gan klientu, gan darbinieku vajadzības, pie tam vienlaicīgi. Lai kas arī nebūtu indivīds ( akcionārs, klients, darbinieks), viņš aizvien mazāk grib, lai kāds cits viņa vietā pieņemtu vadības lēmumu.

1.2. tabula  
Vadīšanas elementu salīdzinājums

	XIX gs.	XX gs.	XXI gs.
Personāls	Muskuļu spēks un enerģija	Indivīds, pakļauts hierarhijas prasībām	Patstāvīgs indivīds, kas nosaka savu dzīvi
Zināšanas un informācija	Tikai vadītāja ziņā	Vadīšana, balstīta uz specializāciju	Plaši izplatīta
Nodarbinātības cēloņi / mērķi	Izdzīvošana	Bagātību sakrāšana un sociālā statusa sasniegšana	Stratēģiskā dzīves plāna sastāvdaļa
Savas personības identifikācija	Ar kompāniju un/vai šķiru	Ar sociālo grupu un/vai kompāniju	Personība bez tradīciju sloga
Darba dalīšana	Vadītāji pieņem lēmumus, padotie tos izpilda bez ierunām	Vadītāji pieņem lēmumus, padotie tos pārdomāti izpilda	Darbinieki un vadītāji pieņem lēmumus un tos izpilda
Vara	Koncentrēta augstāko vadītāju rokās	Ierobežota, varas funkcionālā sadale, pilnvaru deleģēšana	Sadalīta un izkaisīta

## Literatūra

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. (Пер. с английского). Москва, Дело, 1992.
1. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga, Vaidelote, 2001.
2. Ruskule S., Muška A. Vadīšana un vadītājs. Rīga, Biznesa komplekss, 2001.
4. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренни П., Ниссинен И. Управление по результатам. (Пер. с финского). Москва, Прогрес, 1988.
5. Špoģis K., Mihejeva L., Ruskule S., Plēsums J. Politika, stratēģija un vadīšana lauku uzņēmējdarbībā, Rīga, 1999

## **2. VADĪŠANAS LIKUMSAKARĪBAS, PRINCIPI, FUNKCIJAS UN MĒRĶI**

### **2.1. Organizācija kā sistēma**

Dažādu sabiedrībai nepieciešamu mērķu sasniegšanai un atsevišķu uzdevumu izpildei cilvēki veido dažādas sistēmas: cilvēks–daba, cilvēks–cilvēks, cilvēks–tehnika.

Autonomi darbojas sistēma cilvēks–daba, kas atstāj noteicošu iespaidu uz citām sistēmām. Cilvēka veidotās un vadītās sistēmas, tāpat ir dažādas pēc sava satura, tās var būt bioloģiskas, sociāli–ekonomiskas un tehniskas.

Kas ir sistēma? Sistēma ir savstarpēji iedarbojošos vadāmu elementu kopība, kas veido vienotu organismu, kuram ir jaunas īpašības; tādas, kādas nepiemīt tās atsevišķiem elementiem.

Elementus sistēmā vieno darbības mērķi un uzdevumi:

Sistēmai ir raksturīgi:

- ♦ mērķi sistēmas darbības uzdevumi; katra sistēma tiek veidota un tās darbība regulēta noteiktu tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo vai audzinoši psiholoģisko mērķu sasniegšanai;
- ♦ noteiktu apakšsistēmu un elementu sastāvs, to skaits sistēmā; kā apakšsistēmu un elementu sastāvs, to skaits, tā arī to darbības uzdevumi nosaka sistēmas sarežģītības pakāpi; sistēma var būt maza vai liela, vienkārša jeb sarežģīta;
- ♦ struktūra apakšsistēmu un sistēmas elementu savstarpējām saitēm, mijiedarbību, savstarpējo atkarību; atkarībā no sistēmas struktūras uzbūves izšķir vienkāršas un sarežģītas sistēmu struktūras;
- ♦ sistēmas, apakšsistēmu, tās elementu iekšējās un ārējās saites;
- ♦ viengabalainība; īpašības, kas piemīt sistēmai kopumā, bet nepiemīt tās atsevišķiem elementiem, tikai elementu mijiedarbība veido sistēmu ar tai raksturīgajiem darbības parametriem;
- ♦ vadāmība, katrai sistēmai ir vadīšanas apakšsistēma vai elements;

- ♦ dinamiskums: visas sistēmas un to sastāvdaļas pastāvīgi atrodas kustībā, tās darbojas, attīstās;
- ♦ galveno vai centrālo posmu (apakšsistēmu vai elementu) sistēma, kuras darbības nodrošināšanai darbojas citi sistēmas posmi un elementi;
- ♦ attīstības perspektīvas; sistēmas tālāka izvērsšana, iekļaušana citā sistēmā, darbības pārkārtošana vai tās pārtraukšana.

Lai sasniegtu sabiedrības nospraustos darbības mērķus, cilvēki aktīvi darbojas dažādu sistēmu (organizācijas) veidošanā un to praktiskā izmantošanā. Sabiedrībā centrālā ir sociāli ekonomiskā sistēma. Sociāli ekonomisko sistēmu galvenā īpatnība – to veidošanas un darbības pamatā ir sabiedrības un atsevišķu cilvēku sociālās intereses, šo interešu realizācija.

Galvenais šīs sistēmas elements ir cilvēks, kurš mērķtiecīgas darbības rezultātā rada jaunas materiālās vērtības, kas vajadzīgas sabiedrībai un tās locekļiem.

Iespaidu uz vadāmās sistēmas organizācijas stāvokli, attiecībām sistēmā atstāj kā sabiedrība, tās intereses, tā arī attiecības, kas veidojas organizācijas iekšienē un ar citām organizācijām vadīšanas procesā. Tās kopā nosaka darbības mērķus, principus, formas, metodes, kas savukārt, mainās atbilstoši izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Ražošanas uzņēmums parasti ir sarežģīta, dinamiska, sociāli ekonomiska sistēma, kas sevī ietver tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzinoši psiholoģiskās sistēmas.

Visu sistēmu veidošanā un vadīšanā jānodrošina pareiza proporcionalitāte, noteiktas sakarības starp sistēmas atsevišķiem elementiem, lai sistēma funkcionētu ritmiski un sekmīgi izpildītu savus uzdevumus. Šīs sakarības ir periodiski regulējamas.

Regulēšanas iemesli ir: ražošanas attīstība (tehnika, materiāli, enerģētiskie resursi), ekonomiskā attīstība līdz ar ražošanas tehnoloģisko attīstību, jaunām ekonomiskām attiecībām, zināšanu un darba pieredzes uzkrāšanos, ka arī sakarā ar jauniem sociāliem uzdevumiem. Regulēšana vajadzīga arī, lai nepieļautu un novērstu tā saucamās šauras vietas ražošanā, kas traucē proporcionalitāti ražošanā.

Vadāmo sistēmu dinamiskums izpaužas nepārtrauktā tās elementu attīstībā, kā arī pašas sistēmas attīstībā. Sistēmas strukturāls veidotājs ir tās elementi (ražotnes, cehi, iecirkņi utt.).

Elementam parasti ir vairākas īpašības. Veidojot sistēma, kādu no īpašībām speciāli izmanto. Elementa specifiskās īpašības nosaka arī tā vietu sistēmā. Tomēr elementa darbība un attīstība vienmēr ir pakļauta sistēmas darbības nosacījumiem.

Elementa specifiskās īpašības var izpausties tikai darbībā un saitēs ar

citiem elementiem. Elementi sistēmā var izpildīt kā iedarbošanās funkciju, tā arī uztveršanas funkciju.

Attīstoties sistēmai, kāds no tās elementiem var pārāugt apakšsistēmā. Apakšsistēmu izdala no sistēmas pēc kaut kādām tās darbības tehnoloģiski organizatoriskām, ekonomiskām vai sociālām pazīmēm. Apakšsistēma noteikti ir saistīta ar citām sistēmas daļām (apakšsistēmām, elementiem).

Izdalot no sistēmas apakšsistēmu, jāņem vērā, ka tai jāatstāj labvēlīgs iespaids uz sistēmas darbības gala rezultātu. Tās darbībai jābūt cieši saistītai ar kopīgiem sistēmas mērķiem. Apakšsistēma jāveido arī tā, lai tā nodrošinātu nepieciešamo funkcionālo sakaru uzturēšanu kā sistēmai kopumā, tā arī ar citām apakšsistēmām, starp apakšsistēmā iekļautajiem elementiem, vai arī veic sistēmas sīku elementu apvienošanu. Tas sekmē sistēmas darbību kopumā, vienkāršo sistēmu. Kopumā apakšsistēmas ir cieši saistītas ar visiem sistēmas elementiem un to darbību.

Apakšsistēmas veidošana ir atkarīga kā no sistēmas apjomiem, tā no tās darbības, rakstura un mērķiem. No vadīšanas teorijas viedokļa jebkuru sistēmu var sadalīt vadošajā un vadāmajā. Arī tautsaimnieciskās sociāli ekonomiskās sistēmas – ražošanas uzņēmumi sastāv no divām savstarpēji cieši saistītām sistēmām: **vadāmās un vadošās**.

Vadošās sistēmas, pētot tirgu (pieprasījumu un piedāvājumu), konkurējošo un saistīto (piegādātāju un pircēju) organizāciju darbību, kā arī analizējot informāciju no vadāmās sistēmas par stāvokli tajā, korigē tās darbību, dod rīkojumus, organizē, kontrole un stimulē darbību.

**Vadošās sistēmas** sekmīgas darbības priekšnosacījumi ir:

- ♦ pareizi izraudzīti darbības mērķi un uzdevumi;
- ♦ pietiekoša daudzuma un jaudas ražošanas līdzekļi;
- ♦ materiāli un izejvielas;
- ♦ energoresursi;
- ♦ strādājošie, to darba pieredze un darbaspējas, kurus, pareizi organizējot un vadot, tiek sasniegti sistēmas darbībai izvirzītie mērķi.

**Vadāmā sistēmā** iekļaujas visas vadāmās sistēmas apakšsistēmas un elementi, kas rada materiālās vērtības vai izpilda pakalpojumus.

Tātad, vadāmā sistēma sevī ietver; ražotņu vadītājus vai cehu priekšniekus, meistaros un brigadieros, kuriem tieši pakļauti vai kas strādā kopā ar strādniekiem. Vadāmajā sistēmā gan tās vadītāji, gan tiešie darba darītāji – strādnieki ir cieši saistīti ar darba rīkiem, mašīnām un iekārtām, materiāliem un izejvielām, kā arī ar enerģijas avotiem.

Tādēļ uzņēmuma darbības materiālie gala rezultāti lielā mērā ir atkarīgi no katras vadāmās apakšsistēmas vai to elementu darbības, un to racionālai organizēšanai un efektīvai vadīšanai jāveltī liela vērība.

## **2.2. Organizācijas vadīšanas likumsakarības un principi**

Vadīšanas zinātnes likumi un likumsakarības veidojas, izzinot visus ar cilvēka mērķtiecīgu darbību saistītos zinātņu likumus, lai, ievērojot to darbību, sekmīgi varētu sasniegt nospraustos mērķus un uzdevumus.

Šo zinātņu likumi un likumsakarības ir objektīvi, tie darbojas neatkarīgi no cilvēku apziņas un gribas, bet to darbība iespaido un tā izpaužas cilvēku rīcībā, tātad cilvēku vadīšana ir saistīta ar šo likumu izziņāšanu un to ievērošanu praktiskajā darbībā.

Vadīšanas likumi un likumsakarības nosaka kopējus, būtiskus un nepieciešamus sakarus sistēmā, kas tiek vadīta. Vadīšanas teorijā likumsakarības tiek uzskatītas kā vadīšanas likuma pirmsākums, to atklāšanas un formulēšanas stadijā.

Galvenās vadīšanas teorijas koncepcijas un kategorijas grupējas ap vadīšanas likumiem un likumsakarībām, nosaka vadīšanas teorijas saturu, vadīšanas sakarus, savstarpējās iedarbības principus, vadīšanas funkcijas, metodes un vadāmo sistēmu organizatoriskās struktūras.

Vadīšanas likumiem un likumsakarībām ir liela nozīme praksē, sevišķi organizējot, plānojot un praktiski realizējot ražošanas procesu un tā vadīšanu, kā arī analizējot dažādus vadīšanas jautājumus, vērtējot attīstības tendences, nosakot dažādu parādību cēloņus, atklājot organizācijas attīstības rezerves un šaurās vietas, racionalizējot ražošanu un vadīšanu, rūpējoties par pilnīgāku un racionālāku laika faktora izmantošanu, vērtējot subjektīvos un objektīvos ražošanas vadīšanas faktoros, realizējot sistēmisku un kompleksu pieeju organizācijas struktūras veidošanā un vadīšanā.

Vadīšanas aparāta darbiniekiem jāzina vadīšanas likumi un likumsakarības un arī jāprot tos praktiski izmantot savā darbībā.

Lai vadīšanā sasniegtu vēlamu rezultātu un efektivitāti, rūpīgi jāizstrādā un praktiski jārealizē šādas organizāciju vadīšanas galvenās likumsakarības:

- ♦ lai gūtu sekmes darbā, kompleksi jāizraugās un efektīvi jādarbojas kā tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo, tā audzinoši psiholoģisko mērķu izvēlē un sasniegšanā;
- ♦ jānodrošina proporcionālitate vadāmajā sistēmā un tas elementos;
- ♦ jāpanāk nepārtrauktība, ritmiskums un ātrums ražošanas fondu un kapitāla apritē;
- ♦ jāveido optimālas vadošās un vadāmās sistēmas, to struktūras;
- ♦ rūpīgi jāveido tādas ražošanas un vadīšanas sistēmu formas, kas nodrošina efektīvu resursu izmantošanu;

- ♦ vadāmās sistēmas tiek organizētas (veidotas) un vadītas maksimāli iespējamā tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā un psiholoģiskā efekta sasniegšanai;
- ♦ kompleksi jāsadala un praktiski jārealizē (katram darbiniekam) visas organizācijas vadīšanas funkcijas (pēc satura);
- ♦ uzticēto vadīšanas funkciju un pienākumu sekmīgai realizācijai katram darbiniekam jānodrošina nepieciešamās tiesības patstāvīgi rīkoties;
- ♦ vadāmās sistēmas tiek organizētas un izmantotas, ievērojot ar organizāciju darbību saistītos objektīvos zinātņu likumus un likumsakarības;
- ♦ vadīšana tiek veikta demokrātiski;
- ♦ vadīšana tiek veikta uz sistēmiskas un kompleksas vadāmo sistēmu darbības un attīstības analīzes bāzes, savlaicīgi tās pārkārtojot;
- ♦ vadīšana tiek veikta mērķtiecīgi, plānveidīgi, pakāpeniski un neatlaidīgi risinot perspektīvos (stratēģiskos) un kārtējos (taktiskos) organizācijas attīstības uzdevumus;
- ♦ rūpīgi jāpēta tirgus – pieprasījums un piedāvājums, konkurentu darbība;
- ♦ jāpanāk, lai visas vadīšanas funkcijas un atsevišķi darbi tiktu veikti kvalitatīvi, racionāli izmantojot katru darba laika vienību;
- ♦ rūpīgi jāizraugās darbinieki, uzticot tiem tās vadīšanas funkcijas, tos pienākumus, kas atbilst viņu zināšanām un praktiskajām darbošanās spējām;
- ♦ uzmanīgi jāpēta organizācijas iekšējā un ārējā vide, to funkcionēšana un attīstība, savlaicīgi jāveic vadāmo sistēmu pārkārtošana;
- ♦ jārealizē atgriezeniskās saites princips vadāmo sistēmu organizēšanā un to vadīšanā.

Organizāciju vadīšanas principi ir to veidošanas un darbības galvenie likumi, noteikumi un normatīvi, pēc kuriem vadās kolektīvie vadīšanas orgāni un atsevišķi vadīšanas aparāta darbinieki. Tie veidojas atbilstoši konkrētajai sociāli ekonomiskajai un organizatoriski tehnoloģiskajai situācijai sabiedrībā un organizācijā.

Ražošanas vadīšanas principi izvirza noteiktas prasības vadāmajām sistēmām, to struktūrai, vadīšanas tehnoloģijai, visam vadīšanas mehānismam, tā uzbūvei un funkcionēšanai.

Organizāciju vadīšanas principus formulē cilvēki, bet tiem nav subjektīvs raksturs, jo viņi ataino objektīvu parādību būtību, faktiskos procesus. Tātad, vadīšanas principi ir objektīvi, tos savā praktiskajā darbībā izmanto organizāciju vadītāji, kuri ievēro visus ar konkrētas organizācijas darbību saistītos zinātņu likumus un likumsakarības un nodrošina vadāmo sistēmu objektīvu un efektīvu funkcionēšanu un attīstību.

Formulējot organizāciju vadīšanas principus, jāņem vērā, ka tiem ir:

- ♦ jābalstās uz sabiedrības attīstības un organizāciju vadīšanas likumiem un likumsakarībām;
- ♦ jāatbilst organizācijas vadīšanas stratēģiskajiem mērķiem un uzdevumiem;
- ♦ jāievēro organizācijas vadīšanas īpatnības, to ārējie un iekšējie sakari un vadīšanas attiecības;
- ♦ jāievēro organizācijas vadīšanas procesa kā pastāvīgie (stratēģiskie), tā īslaicīgie (taktiskie) un teritoriālie aspekti;
- ♦ jābūt tiesiski noformētiem attiecīgos administratīvi normatīvos dokumentos: konstitūcijā, nolikumos, dienesta instrukcijās utt.

Pirmoreiz vadīšanas vēsturē Francijā Anrī Faiols (1841–1925), strādādamas ogļu ieguves šahtās par pārvaldnieku, pirmais izstrādāja pamatotas, racionālas ražošanas organizācijas un vadīšanas principus. Viņš organizācijas vadīšanas darbu sadalīja sešās funkcijās: analīze, plānošana, organizēšana, pārvalde, kontrole un koordinācija. A. Faiols pirmais izstrādāja četrpadsmit universālus vadīšanas principus:

1. Darba dalīšana, specializācija.
2. Vara. Tiesības rīkoties jāapvieno ar atbildību.
3. Disciplīna. Pakļaušanās vadītājam jāsavieno ar cieņu pret to.
4. Vienvadība. Katrs darbinieks saņem pavēles tikai no viena vadītāja.
5. Darbības virzības vienotība. Katra darbinieka rīcība tiek koordinēta vienā virzienā. Visi zina darbības stratēģijas virzienus un darbojas mērķtiecīgi.
6. Individīda interešu pakļaušana kopējām interesēm.
7. Centralizācija. Vadītājs nosaka centralizācijas un decentralizācijas proporcijas.
8. Apbalvošana. Apmaksa katram atbilstoši tā ieguldījumam kopējā darbā.
9. Hierarhiskā ķēde. Informatīvās saites organizācija ir nepārtrauktas, tās veido vadītājs.
10. Kārtība. Darbiniekiem un materiālajām vērtībām jāatrodas stingri noteiktās vietās.
11. Taisnīgums. Vadītājs rīkojas likumīgi, labestīgi. Rada padotajos uzticību un lojalitāti.
12. Personāla stabilitāte. Jaunajiem darbiniekiem jārada iespēja iepazīt darbu, jāapmāca, jāzina attīstības uzdevumi, stratēģija.
13. Iniciatīva. Patstāvība rada apstākļus darbības efektivitātei.
14. Apvienošanās. Organizācijas harmoniska attīstība, darbošanās organizācijā – katra indivīda sekmju nosacījums.

Pagājušā gadsimta 20-os gados ASV sāka mērķtiecīgi pētīt attiecības starp strādājošiem ražošanā. Jau 1932. gada Harvarda universitātes profesors Eltons Meijo (1880–1949) formulēja trīs galvenos secinājumus par attiecībām starp cilvēkiem ražošanas procesā:

- ♦ darbinieki strādā intensīvāk un ir pozitīvāk noskaņoti darbam, ja tiek realizēta organizācijas darbību uzturoša regulēšana, kas izpaužas patiesā vadītāja ieinteresētībā par darbinieku sekmēm;
- ♦ netieša strādājošo intervēšana, kad darbinieks atbild ne vienkārši: "jā" vai "nē", bet brīvi interpretē savu nostādni, savas domas. Tas rada darbiniekos psiholoģisku apmierinātību, viņi vieglāk pakļaujas vadīšanai;
- ♦ darbinieki samazina darbību, krītas to darba ražīgums ja tiek realizēta nesistemātiska darbību uzturoša kontrole.

Sekmīgas darbības nodrošināšanai organizācijā E. Meijo koncentrē vadītāju uzmanību cilvēciskajiem faktoriem. Tos pareizi organizējot un izmantojot, tiek paaugstināts darba ražīgums, nemainot ražošanas organizāciju un tehnoloģiju.

Organizāciju vadīšanas principi mūsdienā ir vadošās idejas, pēc kurām vadās vadības institūcijas un atsevišķi vadītāji, īstenojot ražošanas vadīšanu noteiktos sociāli ekonomiskos apstākļos. Vadīšanas principi izriet no mūsu sabiedrībā valdošajām ražošanas attiecībām un ir konkrēts teorētiskais pamats, kas noteic katra vadītāja galvenos domāšanas virzienus, meklējot risinājumu tai vai citai vadības darbības situācijai. Vadītājam jāaudzina ar dažādām metodēm – ar personīgo piemēru, ar saturīgu pārrunu, lekciju, ar savu pārliecību, ar aktīvu dzīves pozīciju.

**1. Vienvadības un koleģialitātes princips.** Šis princips izvirza prasību vadītājam savā darbībā optimāli saskaņot vienpersonīgu vadību ar koleģiālu problēmu risinājumu.

Vienvadības un koleģialitātes principa darbības specifiku visuzskatāmāk var izskaidrot, izpētot vadītāja darba procesu ar vadības lēmumiem. Šo darba procesu var iedalīt piecos posmos:

1. Vadības lēmuma projekta sagatavošana. Vadītāja pienākums ir radīt nepiespiestu atmosfēru radošai domu apmaiņai ar speciālistiem, labākajiem un kvalificētākajiem kolektīva locekļiem par vadības lēmuma projekta tā vai cita varianta piemērotības pakāpi konkrētiem apstākļiem un efektīvāko problēmas risinājumu.
2. Vadības lēmuma pieņemšanā pēdējais vārds vienmēr ir jāatstāj atbildīgā lēmuma izpildes vadītāja kompetencē, jo tikai tad var nodrošināt vislabākos apstākļus lēmuma izpildes organizācijai un pilnīgu lēmuma izpildes organizētāja vienpersonīgu atbildību par izpildes rezultātiem.

3. Vadības lēmuma izpildes organizācija ir lēmuma izpildes atbildīga vadītāja vienpersonīgas rīcības akts. Koleģialitāte šeit ir pieļaujama tikai pēc atbildīgā vadītāja iniciatīvas, t. i., kad tam ir nepieciešama konsultācija tās vai citas problēmas risināšanā.
4. Vadības lēmuma izpildes gaitas kontrole ir process, kurā vadītājam jācenšas iesaistīt iespējami vairāk darbinieku, lai pilnīgāk atklātu visus esošos trūkumus un nepilnības un gūtu pilnīgāku informāciju optimālākā lēmuma izstrādāšanai par izpildes gaitas regulēšanu.
5. Vadības lēmuma izpildes gaitas regulēšana ir atbildīga vadītāja vienpersonīgas rīcības akts.

Tāpat vienvadības principa obligāta prasība ir, lai katrs izpildītājs ražošanas vai darba uzdevumus saņemtu tikai no viena vadītāja.

**2. Objektivitātes princips.** Šī principa būtība ir tā, ka cilvēkiem, kas vada ražošanas procesus, visā pilnībā ir jāapgūst objektīvie sabiedrības attīstības likumi, to iedarbības mehānisms un prasmīgi tas jāizmanto savā praktiskajā darbībā.

Ja vadītāja subjektīvā rīcība ir pretrunā ar objektīvo likumu prasībām, ir pieļauts subjektīvisms vadīšanā.

Subjektīvisms ir ļoti kaitīgs ražošanas attīstībai. Tas noved pie nepārdomātu lēmumu pieņemšanas. Rezultātā tie netiek izpildīti vai arī to izpilde dod nopietnus zaudējumus ražošanā.

Ne mazāk kaitīgs ir arī stihisms. Doma, ka objektīvie likumi stihiski atnesīs vēlamos rezultātus, automātiski iedarbosies uz organizācijas attīstību, ir tikpat kaitīga kā subjektīvisms. Tā notrulina cilvēku radošo aktivitāti šo likumu izzināšanā. Cilvēki ir ieinteresēti izzināt šos likumus, jo to iedarbība sekmē cilvēku svarīgāko interešu apmierināšanu.

Objektivitātes princips prasa konkrēto apstākļu vispusīgāku analīzi, visu piemītošo pretrunu un grūtību uzskaiti. Nenotušēt šīs pretrunas, bet tās laikus atklāt un novērst ir objektivitātes principa svarīgākā prasība vadītājiem.

**3. Konkrētības princips.** Šī principa būtība pastāv prasībā, ka vadītājam ražošanas procesi ir jāvada, balstoties uz vispusīgu un patiesu informāciju par notiekošo procesu konkrēto saturu un apstākļiem, kuros noris vadāmie procesi.

Vadīt konkrēti – nozīmē vadīt, pamatojoties uz ticamu un zinātniski apstrādātu informāciju par vadāmā objekta stāvokli un ārējiem apstākļiem, kuros funkcionē šis objekts. Konkrētības principa svarīgākā prasība vadītājam ir – racionāli organizēt informācijas plūsmas un to sastāvu.

Katra vadītāja neatliekamākais uzdevums ir iemācīties savākt optimāli minimālo informācijas daudzumu, pareizi to apstrādāt, dziļi izprast tās saturu, vispusīgi izanalizēt un izmantot vadības lēmumu sagatavošanā.

Vadītājam vienmēr ir jāatceras, ka katra informācijas rādītāja savākšana prasa konkrētu darba izlietojumu, tāpēc jāvērtē ir tikai neatliekami nepieciešamie informācijas rādītāji.

**4. Efektivitātes un optimalitātes princips.** Efektivitātes principā būtībā ir ietverts viss vadīšanas saturs – nodrošināt izvērsto uzdevumu izpildi visīsākajā laikā, ar vismazāko darba, materiālo un finansiālo resursu patēriņu. Efektivitātes principa īstenošanas pamatā ir stingra ekonomijas režīma ievērošana.

Svarīga vadības problēma ir optimālu lēmumu izstrādāšana, it sevišķi optimālāko perspektīvās attīstības plānu izstrādāšanā un organizāciju optimālāko apmēru noteikšanā.

**5. Galvenā posma princips.** Šī principa būtība ir tā, ka vadītājam, organizējot un vadot organizācijas darbību, vienmēr ir jāprot saskatīt tā perspektīvās attīstības galvenās tendences, jāprot ieskatīties tā nākotnē un redzēt, kāds tas izskatīsies pēc 10–15 gadiem.

Tikai pareizi noteicot sistēmas galveno posmu, ir iespējams efektīvi vadīt visas sistēmas attīstību.

Noteikt galveno posmu nav viegli. Šim nolūkam ir nepieciešams, visā pilnībā pārzināt izvērsto uzdevumu kompleksa saturu, zināt organizācijas attīstības tendences, ir jābūt spējai ieskatīties nākotnē.

**6. Morālās un materiālās stimulēšanas princips.** Šī principa būtība izpaužas nepieciešamībā vadīšanas procesā mērķtiecīgi izmantot strādājošo intereses kā noteiktu virzošo spēku to radošās aktivitātes paaugstināšanai.

Vadīt ražošanu – nozīmē vadīt cilvēkus, organizēt un virzīt to aktivitāti labāku ražošanas rezultātu sasniegšanai.

Cilvēku vajadzību un interešu aizvien pilnīgāka apmierināšana ir galvenais cilvēku darbības virzošais spēks.

Cilvēku vajadzību ievērošana ražošanas vadīšanas procesā izpaužas aktīvākas strādājošo darbības stimulēšanā. Tās būtību var izteikt šādi:

- ♦ izpildītji lielāku darba apjomu un augstā kvalitātē – saņem augstāku samaksu, pilnīgāk apmierini savas vajadzības;
- ♦ pieļāvi brāķi, ar savu paviršo darbu nodarīji zaudējumus – atbildi materiāli, ierobežo savu vajadzību apmierināšanu.

Strādājošo materiālā stimulēšana neaprobežojas tikai ar darba daudzumu un kvalitāti. Tai jāsekmē arī strādājošo ieinteresētība kvalifikācijas celšanā, darba un sadzīves apstākļu uzlabošanā, savas darbības satura un veida izmaiņā utt., jo visi tie ceļ strādājošā darba samaksas līmenī un veicina viņa vajadzību pilnīgāku apmierināšanu.

Materiālās stimulēšanas pasākumiem vienmēr ir jābūt pārdomātiem, vislielākā uzmanība ir jāpievērš izpildītā darba daudzuma un kvalitātes kontrolei, piemaksu un prēmiju piešķiršanas pareizībai.

Katra paviršība šajā jomā samazina šo stimulu lomu. Ne mazāk svarīgi aktīvākas cilvēku darbības stimulēšanā ir morālie stimuli.

Katra stimula objektīvā vērtība rodas tad, ja šī stimula piešķiršanu noteiktam cilvēkam pozitīvi novērtē vairākums kolektīva locekļu. Šī patiesība izvirza nepieciešamību ievērojami nopietnāk risināt stimulu piešķiršanas jautājumus. Tie vispusīgi un nopietni jāapspriež katra darba kolektīvā.

Vadītāji savos kolektīvos ir pilnvaroti dot novērtējumu katram sava kolektīva locekļa veikumam. Jebkurš strādātājs vēlas, lai vadītājs objektīvi un principiāli novērtētu viņa darbu... Katru vadītāja izteikto piezīmi vai pamudinājumu padotie uzņem kā noteiktu savas darbības sabiedrisku novērtējumu. Tāpēc vadītājam vienmēr ir jābūt savos spriedumos objektīvam, patiesam un iejūtīgam pret saviem padotajiem.

**7. Atbildības princips.** Atbildības principam vajag precīzas organizatoriskās struktūras izveidošanu vadības sistēmā, lai katram vadības aparāta darbiniekam būtu precīzi noteikti pienākumi, tiesības, atbildība, lai precīzi būtu formulētas savstarpējās padotības attiecības un savstarpējās sadarbības noteikumi.

**8. Kontroles un izpildes pārbaudes princips.** Vadītāja pienākumos ir organizēt pieņemto lēmumu izpildi, kā arī to izpildes gaitas pārbaudi un kontroli. Kontrole un izpildes pārbaude ir precīzas organizācijas un stingras disciplīnas svarīgākie faktori. Labi nostādīta kontrole vadīšanas procesā nodrošina lietišķības un operatīvātes iezīmes.

Var pieņemt labus lēmumus, izstrādāt iedarbīgus pasākumus, bet, lai tos sekmīgi izpildītu, ir nepieciešama izpildes organizācija un izpildes gaitas kontrole.

Nenodrošinot vadīšanas procesā izpildes gaitas kontroli, rodas divējādi trūkumi:

- 1) vadošo komandu var arī neizpildīt noteiktā laikā un kārtībā;
- 2) kontroles trūkums sekmē vadītāju un strādātāju disciplīnas pazemināšanos, mazina to atbildības izjūtu par dotā uzdevuma izpildi.

Kopumā šie trūkumi noved pie traucējumiem normālā ražošanas procesā un pazemina ražošanas efektivitāti.

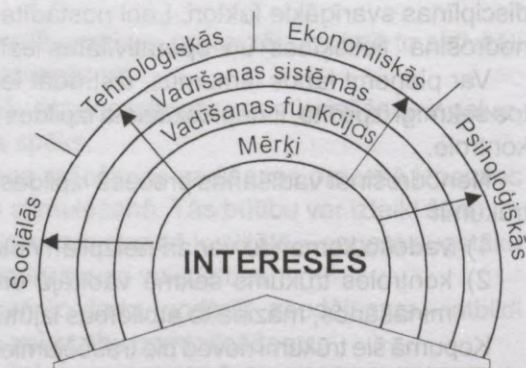
Kontrolei vienmēr ir jāklūst par neatliekamu ārējās iedarbības formu uz jebkuru vadības objektu. Disciplīna un lietišķība visā vadīšanas procesā noteikti ir jāpastiprina ar pareizi organizētu kontroles un izpildes pārbaudes sistēmu.

13. **Pareizas kadru izvēles un izvietojanas princips.** Šī principa būtība ir vadītāja pienākumā darbiniekus izvēlēties un izvietot tā, lai katrs darbinieks savā darba vietā varētu dot vislielāko pozitīvo efektu. Ražošanas vadīšanu kā noteiktu darbību sabiedriskajā ražošanā īsteno cilvēki. No šo cilvēku lietišķības, no viņu zināšanu līmeņa, spējām, prasmes daudzējādā ziņā ir atkarīgas sekmes ražošanas procesu vadīšanā. Tāpēc kadru izvēle vienmēr ir jāievēro, lai katrs amats būtu konkrētam cilvēkam, bet katrs cilvēks lai ieņemtu savai specialitātei un kvalifikācijai vispiemērotāko amatu.

Tāpat, veidojot darba kolektīvā atsevišķas grupas, ir nepieciešams cilvēkus apvienot ar tādu aprēķinu, lai nodrošinātu kvalifikācijas pārmanojamību, t. i., vienā grupā ir lietderīgi apvienot augstas kvalifikācijas strādātājus ar jaunajiem speciālistiem. Tādējādi vispilnīgāk var nodrošināt jauno speciālistu mērķtiecīgu ievadīšanu profesijā un to profesionālās meistarības ātrāku apgūšanu.

### **2.3. Vadīšanas mērķi**

Lai pareizi izraudzītos organizācijas darbības mērķus, vadītājam rūpīgi jāizpēta sabiedrības grupu (formālo un neformālo), tās locekļu intereses un to apmierināšanas iespējas, kā arī organizācijas rīcībā esošie resursi (ražošanas līdzekļi, materiāli, energoresursi, cilvēki un viņu profesionālā sagatavotība, darbaspējas), kā arī plānotās produkcijas un sniedzamo pakalpojumu realizācijas iespējas (pieprasījums). Centrālo vietu organizācijas mērķu izraudzīšanā ieņem intereses, kas veidojas uz materiālās bāzes, atbilstoši resursiem, cilvēku pieredzei, darbaspējām un tradīcijām. Vadītājam jāsaprot, kā darbojas interešu mehānisms. Nedrīkst absolūti pakļaut organizācijas un indivīdu intereses sabiedrības interesēm, tās izdevīgi jāsasakaņo.



2.1. att. Organizācijas vadīšanas kategoriju sistēma<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A. Līdumnieks. Vadīšana. Valsts Administrācijas skola, Ogre, 1994.

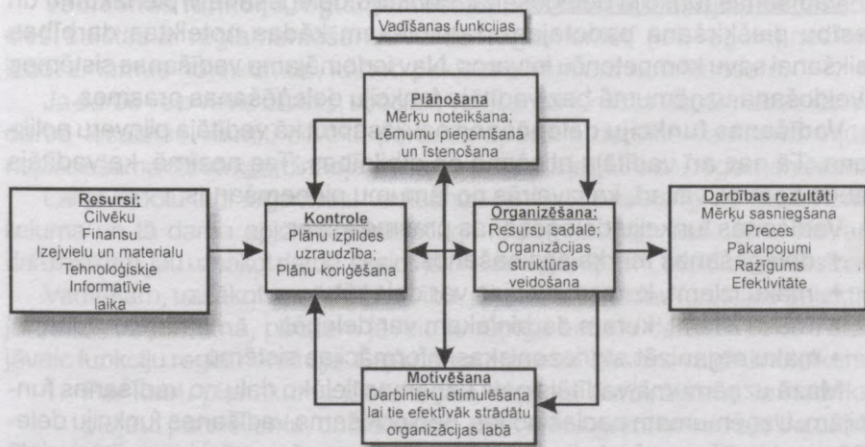
Vadītājam jāorientējas uz sabiedrības locekļu un uzņēmumā strādājošo interesēm, tās jāzina un jārada iespējas indivīdiem realizēt savas interesēs. Tikai tad viņi darbosies ar velēšanos un rezultatīvi. Interese veidojas ģimēnēs, strādātāju grupās, un šajā procesā piedalās arī municipalitātes un valdība.

Mērķu paete, kura nodrošina organizācijas sekmīgu darbību kopumā, sastāv no vairāku darbību mērķu kopas, to sistēmas, kurā ietilpst:

- ♦ organizatoriski tehnoloģiskie mērķi;
- ♦ ekonomiskie mērķi;
- ♦ sociālie mērķi;
- ♦ audzinoši izglītojošie un psiholoģiskie mērķi.

## 2.4. Vadīšanas funkcijas

Kad pamatojoties uz vispusīgu analīzi ir izraudzīti organizācijas darbības mērķi visās tās darbības jomās, tad organizācijas vadītājam jāfiksē un jāsadala visas (organizatoriski tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzinoši psiholoģiskās) organizācijas vadīšanas funkcijas. Vadīšanas funkcijas ir specifiska, mērķtiecīga vadīšanas darbinieka iedarbošanās uz vadāmo sistēmu, ar to saistītām sistēmām un atsevišķiem cilvēkiem, tādējādi nodrošinot sekmīgu visu plānoto darbu izpildi ar noteiktiem kvantitatīviem un kvalitatīviem parametriem. Vadīšanas funkcijas ir mērķtiecīga vadošās sistēmas darbinieku iedarbošanās uz vadāmo sistēmu un atsevišķiem cilvē-



2.2. att. Vadīšanas funkcijas

kiem, lai nodrošinātu sekmīgu visu plānoto darbu izpildi ar noteiktiem kvantitatīviem rādītājiem.

Vadīšanas funkciju sekmīga izpilde cieši saistīta ar darbinieku interesēm. Uzņēmuma darbības sekmes nosaka darbinieku attieksme pret darbu. Attieksmi veido darbinieka interešu sakritība ar uzticētām funkcijām.

Loti dažādas ir katram cilvēkam viņa spējas, prasmes, zināšanas, dotības, bet ja tās sakrīt un atbilst darbiniekam uzticētām funkcijām, darbs tiek paveikts labi. Tāpēc vadītājam risinot jautājumus, kas saistīti ar darbinieku funkcijām, nepieciešams:

- ♦ padoto darbinieku interešu izzināšana,
- ♦ darbinieku un grupu interešu saskaņošana,
- ♦ interešu veidošana,
- ♦ darbinieku organizēšana un orientēšana rīcībai.

Cilvēka interešu pamatā ir vajadzības. Intereses veidojas daudzu faktoru ietekmē:

1. Materiālās vajadzības;
2. Uzņēmuma finansiālās iespējas;
3. Uzņēmuma darba un sadzīves apstākļi;
4. Psiholoģiskais klimats uzņēmumā;
5. Uzņēmumā esošās tradīcijas.

Uzņēmums kopumā funkcionē efektīvi, ja katrs tā darbinieks ir ieinteresēts darbā un strādā ražīgi. Jo lielāks uzņēmums, lielāks darbinieku skaits, jo rūpīgāk vadītājam jāraugās par darbinieka interešu saskaņošanu ar viņa funkcijām.

Vadīšanas funkciju deleģēšana. Funkciju deleģēšana ir pienākumu un tiesību piešķiršana padotajam darbiniekam kādas noteiktas darbības veikšanai savu kompetenču ietvaros. Nav iedomājama vadīšanas sistēmas izveidošana uzņēmumā bez vadītāja funkciju deleģēšanas prasmes.

**Vadīšanas funkciju deleģēšana** nav jāsaprot kā vadītāja pilnvaru nolikšana. Tā nav arī vadītāja atiešana no atbildības. Tas nozīmē, ka vadītājs zaudē kontroli vai arī, ka izvairās no lēmumu pieņemšanas.

Vadīšanas funkciju deleģēšanas prasme ietver:

- ♦ deleģēšanas mērķa apzināšanos;
- ♦ maku izlemt, kuras funkcijas var deleģēt;
- ♦ māku izlemt, kuram darbiniekam var deleģēt;
- ♦ maku organizēt atgriezeniskas informācijas sistēmu.

Mazā uzņēmumā vadītājs pats uzņemas lielāko daļu no vadīšanas funkcijām. Uzņēmumam paplašinoties, nepieciešama vadīšanas funkciju deleģēšana. Vadīšanas funkciju deleģēšanas procesā svarīgi ir precīzi nodalīt pilnvaras un atbildību starp vadītājiem. Šajā sakarībā galvenās prasības:

- ♦ atbildībai jābūt skaidri noteiktai;

- ♦ atbildībai jābūt uzticētai vienai personai;
- ♦ atbildībai jāatbilst darbinieka tiesībām;
- ♦ jābūt skaidri definētām pilnvaru robežām;
- ♦ jānosaka informēšanas kārtība.

Nav pieļaujama ačgārņa vadīšanas funkciju deleģēšana, t.i., kad vadītājs uzņemas veikt padoto darbinieku funkcijas.

Nav pieļaujama arī horizontāla funkciju deleģēšana, t.i., kad bez vadītāja ziņas darbinieki viens otram uzdod veikt savus pienākumus. Tā ir nesankcionētā funkciju deleģēšana.

Vadīšanas funkciju deleģēšana nosaka vadītāja atbildību par:

- ♦ attiecīgā darbinieka izvēli;
- ♦ darbinieka instruēšanu,
- ♦ darba stimulēšanu,
- ♦ novērošanu un brīdināšanu no kļūdām, sevišķi sākumā,
- ♦ palīdzību darbiniekam nepieciešamības gadījumos,
- ♦ kontroli,
- ♦ darba rezultātu novērtēšanu,
- ♦ informēšanu par darba rezultātiem.

Jāpiebilst, ka līdzīgi augstākais vadītājs atbild par savu padoto zemākā līmeņa vadītāju darbu. Tieši šeit slēpjas iemesls, kāpēc ministriem un citiem augstākā līmeņa vadītājiem nākas atkāpties no amata savu padoto darbinieku rīcības dēļ.

Vadīšanas funkciju deleģēšana saistīta ar nepārtrauktu to izpildes kontroli.

**Vadīšanas funkciju reglamentēšana.** Vadīšanas funkciju deleģēšana cieši saistās ar reglamentēšanu. Vārds "reglamentēt" (lat. regula) nozīmē izdot zināmus noteikumus, kārtot, pakļaut zināmiem noteikumiem.

Ja darbu veic viens cilvēks, speciāla vadīšanas funkcija vispār neizdalās. Ja darbā iesaistās vairāki cilvēki, parādās speciāla darbība-vadīšana. Kļūst nepieciešama darba koordinācija un darba dalīšana jeb funkciju reglamentēšana.

Lai izveidotu labi organizētu vadīšanas sistēmu, neatkarīgi no uzņēmuma lieluma un tā darba apjoma, jābūt stingri reglamentētām funkcijām. Katram darbiniekam, jau uzsakot darbu, skaidri jāzina savi pienākumi, atbildība un tiesības.

Vadītājam, uzsākot uzņēmējdarbību, jākonstatē, kādas funkcijas objektīvi jārealizē uzņēmumā, pēc tam jāveic to rūpīga sadale darbiniekam. Tātad jāveic funkciju reglamentācija. Šajā darba procesā jāievēro vairāki noteikumi.

1. Par katru pienākumu jāatbild tikai vienam darbiniekam, te nedrīkst pieļaut paralēlismu, dublēšanos, kas neizbēgami noved pie bezatbildības, pienākumu neizpildīšanas.
2. Pienākumus uzdodot jāievēro darbinieka spējas, zināšanas, darba spējas, intereses, pieredze utt.

3. Reglamentējot funkcijas jāņem vērā to vienotība. Nosakot darbinieka funkcijas, jāietver pienākumu lokā dažāda veida funkcijas—organizatoriskās, ekonomiskās, psiholoģiskās u.c. Protams, jāievēro darbinieka funkciju ietvari.
4. Ikvienu funkciju skaidri jāformulē un stingri jānorobežo.
5. Katrs darbinieks tieši padots var būt tikai vienam vadītājam.
6. Jānosaka optimālais funkciju skaits darbiniekam. Nedrīkst pieļaut darbinieka pārslodzi vai nepietiekamu slodzi.
7. Nosakot pienākumus, darbinieks jānodrošina ar atbilstošām tiesībām, lai būtu iespējama pienākumu izpilde.
8. Jāņem vērā, kādi sakari jāuztver attiecīgam darbiniekam, lai varētu izpildīt viņam noteiktos pienākumus (ekonomiskie, tehnoloģiskie, sociālie u.c.).

Reglamentēšanas procesā jāvadās pēc principa, ka vadīšanas funkcijas, kas saistītas ar uzņēmuma perspektīvi, jāveic pašam uzņēmuma vadītājam. Jo augstāks ieņemamais amats, jo vairāk laika jāziedo perspektīvo jautājumu risināšanai.

Operatīvā tehnoloģiskā, ekonomiskā un sociālā vadīšana jānodrošina zemāka līmeņa vadītājiem. Vadītājam jāsaņem par to informācija, jāveic kontrole, lai nepieļautu novirzes ražošanā un darbinieku attiecībās.

Vadīšanas funkcijas reglamentē ar dokumentu, kas ir pēc savas būtības instrukcija. To var saukt par amata aprakstu, darba vietas aprakstu, amata instrukciju vai dienesta instrukciju. Jebkurā gadījumā tās izstrādāšanai un noformēšanai ir vienādas prasības. Tas ir dokuments, kas sastāv no 4 daļām.

1. daļa. Vispārīgie noteikumi.
2. daļa. Darbinieka pienākumi.
3. daļa. Darbinieka atbildība.
4. daļa. Darbinieka tiesības.

1. daļa "Vispārīgie noteikumi" ietver:

- ♦ darbinieka vispārējie uzdevumi;
- ♦ darbinieka darbā pieņemšanas un atbrīvošanas no darba kārtība;
- ♦ kvalifikācijas prasības (arī zināšanas, prasmes);
- ♦ darbinieka padošanās kārtība (kam padots, kas viņam padoti),
- ♦ darbinieka aizvietošanas kārtība (kas aizvieto prombūtnē, ja ir tāda nepieciešamība, un ko darbinieks aizvieto).

Atkarībā no konkrētiem apstākļiem 1. nodaļā var būt ietverti arī citi jautājumi. Pārējo nodaļu saturu nosaka konkrētās darba vietas un amata raksturs.

Amata raksturojumus paraksta darbinieks, uzsākot uzņēmumā darbu. Tas nozīmē, ka darbinieks iepazīsies ar savu funkciju uzskaitījumu un ar parakstu apliecina, ka ir gatavs tās pildīt. Šo dokumentu apstiprina uzņēmuma vadītājs. Tā kā apstākļi mainās, amata raksturojumi regulāri jāpārskata un, ja nepieciešams jāprecizē vai jāmaina.

Ārvalstu pieredze rāda, ka arī nelielos uzņēmumos un zemnieku saimniecības funkcijas tiek stingri reglamentētas pat vienas ģimenes ietvaros. Tas uzlabo darba organizāciju uzņēmumā.

## Literatūra

1. Caune J. Stratēģiskā vadīšana, Kamene, 2000..
2. Daft L. Richard. Management. Fourth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
3. Forands I. Vadītājs un vadīšana, Rīga, Kamene. 1999.
4. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnely H. James Jr. Organizations . Behavior. Structure. Processes. Eighth Edition. Irwin, Boston, Massachusetts, 1997.
5. Hall H. Richard. Organizations. Structures, Processes and Outcomes. Seventh edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458. 1999.,
6. Līdumnieks A. Vadīšana, Ogre, 1994.
7. Līdumnieks A. Kā gūt sekmes uzņēmējdarbībā, Rīga, ZB, 1991.
8. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga, Vaidelote, 2001.
9. Šķiltere D. Uzņēmuma vadīšana, Rīga, 1998.
10. Šķiltere D. Vadīšanas pamati, Rīga, 1994.
11. Špoģis K., Mihejeva L., Ruskule S., Plēsums J. Politika, stratēģija un vadīšana lauku uzņēmējdarbībā, 1999.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Москва, Дело, 1992.
14. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренни П., Ниссинен И. Управление по результатам. (Пер. с финского). Москва, Прогрес, 1988.
15. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

### **3. ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAS METODES**

#### **3.1. Vadīšanas metožu sistēma**

Vadīšanas metode ir vadītāja darbības veidu un paņēmieni kopums vadīšanas funkciju realizācijai. Tos izmanto, lai sasniegtu vadīšanas mērķus un uzdevumus, realizējot organizācijas vadīšanas principus.

Vadīšanas metožu sistēma ietver sevī visus vadītāja iedarbības paņēmienus un veidus, ar kuriem iedarbojas uz vadāmo sistēmu. Pēc satura tos var apkopot šādās vadīšanas metodēs; ekonomiskās, administratīvās, sociāli psiholoģiskās. Savā darbībā visas vadīšanas metodes ir savstarpēji saistītas, viena uz otru iedarbojas, viena otru papildina.

Vadīšanas metodēm piemīt sistēmas pazīmes. Gan vadīšanas metodēm, gan sistēmai piemīt noteikts sastāvs, tās aptver visas iedarbības formas uz strādātāju grupām un to locekļiem (ekonomiskās, administratīvi organizatoriskās un sociāli psiholoģiskās). Katram vadīšanas metožu sistēmas elementam ir savs konkrēts uzdevums: ekonomiski, administratīvi organizatoriski, sociāli un audzinoši psiholoģiski iedarboties uz vadāmo sistēmu.

Izmantojot vadīšanas metožu sistēmu, tiek realizētas visas organizācijas darbības funkcijas, panākta sastādīto plānu izpilde, izvirzīto mērķu saņemšana. Vadīšanas metožu sistēmai un tās elementiem (atsevišķām metodēm) ir savas iekšējās un arī ārējās savstarpējās saites. Vadīšanas metožu sistēma raksturojas ar to, ka tai ir galvenais posms, – tās ir ekonomiskās vadīšanas metodes. Sistēmai kopumā un tās elementiem katrā sabiedrības attīstības stadijā ir konkrēti uzdevumi un savas attīstības perspektīvas. Brīvās ekonomiskās attiecības valstī rada labvēlīgus apstākļus efektīvu organizācijas vadīšanas metožu sistēmas izveidošanai un to izmantošanai.

Organizācijas vadīšanas funkcijas un atsevišķu darbinieku pienākumus praktiski jārealizē, sistēmiski izmantojot visas vadīšanas metodes. Mainoties tehnoloģiskajai, organizatoriskajai, ekonomiskajai, sociālajai un psiholoģiskajai situācijai organizācijā, kā arī līdz ar darba priekšmetu un vadāmo

sistēmu organizācijas attīstību, mainās atsevišķu vadīšanas metožu loma, piemēram, palielinās ekonomisko un sociāli psiholoģisko vadīšanas metožu loma. Tomēr vienmēr efektīva iedarbošanās uz vadāmo sistēmu ir saistīta ar visu vadīšanas metožu kompleksu sistemātisku izmantošanu.

Vadīšanas metodes var klasificēt: pēc to darbības organizatoriskajām formām (ekonomiskās, administratīvi organizatoriskās, sociāli psiholoģiskās), pēc vadīšanas metožu satura (politiskās, organizatoriskās, administratīvās, kibernetiskās, grafiskās u. c.), pēc vadīšanas metožu iedarbības sfēras (tiešās, direktīvās, materiālās stimulācijas, morālās, atbildības uzturēšanas u. c.).

Praktiski izmantojot vadīšanas metodes, vienmēr jāievēro atsevišķu strādātāju grupu un darbinieku rīcības galvenie stimuli – intereses. Lai ar vadīšanas metožu palīdzību varētu efektīvi iedarboties uz vadāmo sistēmu un tās locekļiem, ir mērķtiecīgi jāveido un jāiedarbojas uz strādājošo interesēm.

Tautsaimniecības un atsevišķu organizāciju tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzināšanas sistēmas tiek veidotas atbilstoši sabiedrības un tās organizāciju interešu sistēmai.

### **3.2. Vadīšanas ekonomiskās metodes**

Vadīšanas ekonomiskās metodes ir vadītāju ekonomiskās iedarbības paņēmieni un veidu kopums uz organizācijas darba grupu un tās atsevišķu darbinieku darbību, kas pamatojas uz apzinātu objektīvo, ekonomisko likumu, likumsakarību un ekonomisko kategoriju mērķtiecīgu izmantošanu vadīšanas darbā.

Tiek izmantotas tādas ekonomiskas kategorijas kā ienākumi, izdevumi, kapitāla aprīte, cena, ekonomiskie normatīvi, peļņa, darbības materiālā stimulācija, dažādu darbības stimulācijas fondu veidošana un izmantošana, alga, prēmija, kredīts, ekonomiskās sankcijas u. c. Ar šo kategoriju kā ekonomisko vadīšanas sviru palīdzību materiāli ieinteresē un uztur atbildību kā organizācijai kopumā, tā atsevišķiem darbiniekiem veikt sabiedrībai, organizācijai vai grupai vajadzīgu darbību, lai intensīvi un racionāli izmantotu ražošanas resursus (izejvielas, materiālus, darbaspēku un energoresursus). Tādējādi pilnībā sasniedz organizācijas darbības mērķus – saražo vajadzīgā laikā, daudzumā, kvalitātē pieprasītu produkciju vai pakalpojumus ar pieļaujamām izmaksām, izpilda arī paredzētos sociāli ekonomiskos un audzinoši psiholoģiskos pasākumus.

Katrai sociāli ekonomiskajai formācijai ir raksturīgas savas organizācijas vadīšanas ekonomiskās metodes.

Organizācijas vadīšanas subjekti (valde un vadīšanas darbinieki) ar to rīcībā esošo ekonomisko metožu palīdzību ieinteresē strādājošos noteiktā vēlamā darbībā (plānoto uzdevumu izpildē), lai ar vēlamiem parametriem sekmīgi sasniegtu visus ekonomiskās darbības parametrus.

Attīstoties tehnoloģijai, organizācijai un ekonomikai, uzkrājoties darba pieredzei, palielinoties strādātāju darba spējām, ekonomiskās vadīšanas metodes tālāk ir jāpilnveido. Jāseko, lai ekonomiskās vadīšanas metodes visu laiku atbilstu organizācijas darbības stratēģijai un strādājošo interesēm.

Ekonomiskās vadīšanas metodēm ir raksturīga:

- ♦ ekonomiska organizāciju, tā darba grupu un atsevišķu darbinieku rīcības stimulācija un ekonomiskas atbildības uzturēšana, kas nodrošina to pastāvīgu mērķtiecīgu darbību bez speciālas iejaukšanās no ārpuses;
- ♦ dod zināmu ekonomisko patstāvību organizācijas sistēmu vadītājiem izvēlēties līdzekļus un metodes, kā sasniegt nospraustos mērķus, izpildīt plānotos uzdevumus;
- ♦ paredz pakāpenisku un ilgstošu ekonomisku iedarbošanos kā uz organizāciju, tajā strādājošām grupām, tā arī uz katru darbinieku;
- ♦ noteikto ekonomisko darbības parametru neievērošana, to pārkāpšana paredz ekonomisku atbildību, sodus.

Vadīšanas ekonomiskās metodes nevar sekmīgi izmantot organizācijas vadīšanas funkciju un darbinieku pienākumu izpildei, ja tās nebāzējas uz savlaicīgām un kompleksām ekonomiskām analīzēm par stāvokli vadāmā sistēmā un saistītajās sistēmās.

### **3.3. Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes**

Vadīšanas administratīvi organizatoriskās metodes ir vadītāju tiešas organizatoriskas iedarbības paņēmieni un veidi uz vadāmo sistēmu (darba grupu) un atsevišķiem darbiniekiem.

Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes iedarbojas kā uz vadāmo sistēmu kopumā, tā uz tās atsevišķiem elementiem (grupām un indivīdiem), organizējot, reglamentējot un normējot to darbību ar vadīšanas rīkojumu un pavēļu palīdzību.

Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes raksturojas ar tiešu iedarbību, izpildes obligātumu, atbildību pret augstākstāvošajām vadošajām sistēmām un darbiniekiem, prasa vienveidīgu darbību, precīzi nosaka darbības mērķus, metodes, norāda darbības nepieciešamos resursus, darba izpildes termiņus un atbildīgos izpildītājus.

Administratīvi organizatoriskās iedarbības objekts ir cilvēks un tā radītās sistēmas. Ar administratīvo vadīšanas metožu palīdzību, pildot likumus un izmantojot statūtus par ražošanas uzņēmumu, nolikumus par organizācijas dienestiem un organizācijas vadīšanas aparāta darbinieku dienesta instrukcijas, tiek realizētas organizācijas vadīšanas funkcijas.

Šie administratīvie dokumenti reglamentē attiecības starp rīkotāju un izpildītāju, kā arī to starpā, tā arī ar citām organizācijām un to vadīšanas dienestiem.

Ar administratīvo metožu palīdzību tiek realizētas kā valsts, sabiedrības, tā arī atsevišķas organizācijas un arī atsevišķu strādājošo intereses.

Administratīvo vadīšanas metožu izmantošana ir nepieciešama jebkurā organizācijas vadīšanas sistēmā, jo bez precīzi izveidotām ražošanas un vadīšanas sistēmu struktūrām, mērķtiecīgas un precīzas darbības, skaidras funkciju reglamentācijas nav iespējama vadāmo sistēmu rezultatīva, saskaņota, mērķtiecīga un ritmiska darbība.

Administratīvo vadīšanas metožu izmantošanai vienmēr jābūt pamatotai, jābāzējas uz sabiedrības un ražošanas attīstības likumiem un likumsakarībām, uz secinājumiem, kas izdarīti uz komplekso analīžu par stāvokli vadāmā un saistītajās sistēmās pamata, rīcībā esošiem resursiem un prognozēm par administratīvās iedarbības sekām.

Nepamototu administrēšanu izsauc subjektīvisms un voluntārisms, kas organizācijas darbībā rada disproporcijas, pazeminās darbības efektivitāte, tiek ierobežota strādājošo iniciatīva, pasliktinās psiholoģiskais klimats.

Vadīšanas administratīvi organizatoriskas metodes nosacīti var iedalīt organizatoriskajās (vadāmās sistēmas reglamentācija un normēšana, lai tās stabilizētu), rīkojošās un disciplinārās iedarbības (nosaka konkrētas darbinieku atbildības formas un tās praktisko realizāciju) metodēs.

Administratīvi organizatoriskās iedarbības saturs ir kā dažādu administratīvu aktu – likumu, statūtu, nolikumu, instrukciju, pavēļu un rīkojumu noformēšana, tā arī to ievērošana.

Administratīvi organizatoriskās iedarbības mērķis ir izveidot organizācijā, atbilstoši tās darbības mērķiem, uzdevumiem un konkrētajiem tās darbības apstākļiem, pamatotas, secīgas uzņēmuma ražošanas un vadīšanas organizatoriskās struktūras.

Izveidoto vadāmās sistēmas organizācijas un vadīšanas organizatorisko struktūru uzdevums ir nodrošināt sistēmas rezultatīvu, mērķtiecīgu un saskaņotu darbību, panākot visu tai izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Veidojot ražošanas un vadīšanas organizatoriskās struktūras, vienmēr rūpīgi jāiepazīstas ar jaunākajiem zinātnes un tehnikas sasniegumiem,

tehnoloģijām un uzkrāto pieredzi, lai atbilstoši tiem izveidotu visracionālākās ražošanas organizatoriskās un vadīšanas struktūras.

Ražošanas uzņēmuma vadīšanas organizatoriskajai struktūrai jānodrošina intensīva un efektīva visa uzņēmuma ražošanas potenciāla izmantošana. Ar precīzām ražošanas vadīšanas organizatoriskajām struktūrām tiek veidotas visizdevīgākās attiecības starp dzīvo un materializēto darbu, izstrādāts optimāls ražošanas režīms un temps.

Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskajai struktūrai jānodrošina arī sistemātiski un efektīvi kā tehnoloģiskie, tā ekonomiskie sakari kā uzņēmuma iekšienē, tā arī ar saistītiem uzņēmumiem un organizācijām. Ļoti svarīgi, lai uzņēmuma administratīvi organizatoriskās iedarbības rezultātā izveidotos visefektīvākā kopējā darba sistēma, tiktu realizēta pareiza sabiedriskā darba dalīšana kā arī panākta pilnīgāka strādājošo darba spēju izmantošana.

Administratīvi organizatoriskā iedarbība atstāj kompleksu iespaidu uz vadāmo sistēmu, tā iespaido kā tehnoloģisko, ekonomisko, tā sociālo un audzinošos procesus vadāmajā sistēmā.

Administratīvi organizatoriskās iedarbības secība: organizācijas darbības mērķu un uzdevumu noteikšana, iedarbības seku vērtēšanas kritēriju izvēle, prognozēšana kā sistēmai kopumā, tā atsevišķās darba vietās, iedarbības formu, metožu, līdzekļu un apjomu noteikšana. Tad seko praktiska iedarbošanās uz vadāmo sistēmu, kontrole pār vadāmās sistēmas darbību un iedarbības koriģēšana.

Jāņem vērā, ka administratīvi organizatoriskā iedarbība var radīt, ja tā ir pamatota, labvēlīgas, bet, ja nepamatota, nelabvēlīgas sociāli psiholoģiskās sekas vadāmajā sistēmā. Tāpēc svarīgi ir kompleksi paredzēt administratīvi organizatoriskās iedarbības sekas, lai savlaicīgi un mērķtiecīgi stimulētu pozitīvās un bremsētu negatīvās parādības. Veicot administratīvi organizatoriskos pārkārtojumus uzņēmumā, vētāms iepriekš eksperimentēt mazās strādātāju grupās, tā pilnīgāk un savlaicīgāk atklājot pārkārtojumu plusus un mīnus.

Administratīvi organizatoriskā iedarbība uz vadāmo sistēmu notiek kā administratīva šīs sistēmas organizācijas un darbības reglamentēšana un normēšana. Administratīvi reglamentē: sistēmas sastāvu, tās uzbūvi, saites un sakarus sistēmā, pakļautību, vadīšanas funkcijas, pienākumus, tiesības, atbildību visiem sistēmas posmiem un katram tās elementam.

Valsts organizāciju administratīvā reglamentēšana ir vienveidīga. Šī vienveidība izpaužas vienotā likumdošanā. Ar administratīvās reglamentēšanas aktu palīdzību tiek precīzi noteiktas vadīšanas sistēmu un tās

darbinieku darbības robežas, to savstarpējās attiecības visos organizācijas vadīšanas līmeņos.

Šie likumi reglamentē un limitē gandrīz visas uzņēmējdarbības formas, to praktisko izmantošanu.

Saeimas likumdošana nevar paredzēt katra uzņēmuma darbības īpatnības, tāpēc, bāzējoties uz šiem likumiem, katrs ražošanas uzņēmums izstrādā savus ražošanas organizācijas un vadīšanas reglamentācijas dokumentus: statūtus, nolikumus par ražošanas organizāciju un vadīšanas dienestiem kā arī darbinieku dienesta instrukcijas, iekšējas kārtības noteikumus un citus darbību reglamentējošus dokumentus.

Šāda administratīvā iedarbošanās uz vadāmo sistēmu notiek arī ar dažādu normatīvu palīdzību. Tie ir vajadzīgi vadīšanas darbā tādēļ, lai vadītāji zinātu un savā darbā ievērotu dažādo vadāmo procesu norises, proporcijas laikā un apjomā, kvalitātē u. c. parametrus.

Visām sistēmām, kuras vada cilvēks, ir savi to darbības normatīvi: sociāli, tehniski, ekonomiski, tehnoloģiski, organizatoriski u. c. Praktiski ražošanas vadīšanā nepieciešams vesels dažādu normatīvu komplekss par ražošanas organizāciju, darba izlietojumu, materiālu, izejvielu, energoresursu patēriņu, uzņēmuma iekšējo kārtību, štatiem, vadīšanas funkciju sadali, darbinieku atbildību, tiesībām, pienākumiem u. c. Šajos nolikumos un instrukcijās precīzi fiksētas: vispārējās prasības dienestiem un darbiniekiem, darbinieku pienākumi, to tiesības un atbildība. Šie reglamentējošie dokumenti regulāri jāprecizē, ņemot vērā izmaiņas ražošanas tehnoloģijā, tās organizācijā, strādājošo uzkrātajās zināšanās, pieredzē un darba spējās. Viens no administratīvās iedarbības veidiem ir rīkojošā iedarbība, tās formas ir dažādi rīkojumi, norādījumi, pavēles, kuras pieņem un nodod izpildei vadīšanas aparāta darbinieki kā perspektīvo, tā kārtējo ražošanas vadīšanas jautājumu risināšanai.

Rīkojošā iedarbība tiek izmantota, lai novērstu dažādus trūkumus, traucējumus un novirzes no ieplānotā darba ritma, darbības apjomiem un kvalitātes.

Rīkojošā iedarbība notiek, ja:

- ♦ nepieciešams regulēt vadāmās sistēmas darbību;
- ♦ jāuzsāk kādu darbību, kuras uzsākšanai nepieciešams speciāls rīkojums;
- ♦ jāpārkarāto ražošanas organizācija, tās vadīšana vai izpildāmo darbu tehnoloģija;
- ♦ ja jāsāk darbi, kas agrāk nav paredzēti, vai jāuzsāk darbi, kas nepieciešami stihisko nelaimju dēļ, kas skar organizāciju.

Operatīvais rīkojums ir pamatots, pieņemts izpildei, ja tā izdevējs ir ievērojis šādus galvenos noteikumus:

- ♦ rīkojumam ir adresāts, atbildīgais par tā izpildi;
- ♦ skaidri norādīti rīkojuma mērķi, uzdevumi un izmantojamie resursi, tajā dota īsa, bet skaidra nepieciešamā informācija par risināmo uzdevumu;
- ♦ rīkojums tiek dots konkrēti, precīzi norobežojot dažādu izpildītāju pienākumus;
- ♦ rīkojums ir formulēts vienkārši un skaidri, neradot dažādu izpratni;
- ♦ rīkojumā precīzi norādīti tā izpildes termiņi;
- ♦ rīkojumā neizpaužas sīka aizbildniecība, tas neaizskar izpildītāja pašcieņu;
- ♦ rīkotājs ir pārliecinājies, ka rīkojums ir izprasts, ka izpildītājs ir pieņēmis to izpildīšanai.

Jo precīzāk ražošanas uzņēmumā realizē administratīvi organizatorisko iedarbību uz vadāmo sistēmu, jo mazāk rīkojumu jāizdod vadīšanas aparāta darbiniekiem. Pareizi organizēts, precīzi reglamentēts un normēts organizācijas vadīšanas aparāta darbs nodrošina visu ražošanas uzdevumu, plānu, vadīšanas funkciju un darbinieku pienākumu savlaicīgu izpildi kā organizācijas iekšienē, tā arī saistītajām organizācijām tad nav nepieciešami precizējoši rīkojumi. Liels operatīvo vadīšanas rīkojumu un pavēļu skaits bieži liecina par organizācijas vadīšanas sistēmas nepilnībām un tās darbinieku neizdarībām.

Lai rīkojošā iedarbība būtu efektīva, vadošajai sistēmai jānodrošina katra rīkojuma pilnīga izpildīšana kā arī jādod izpildītājiem to darbības vērtējums, pateicība vai nosodījums par rīkojuma izpildes rezultātiem:

Vadīšanas rīkojumi un pavēles organizācijā jāizdod zināmā secībā pa vadīšanas sistēmas līmeņiem, ievērojot pakļautības kārtību.

### **3.4. Sociāli psiholoģiskās vadīšanas metodes**

Vadīšanas sociāli psiholoģiskās metodes ir vadītāju iedarbības paņēmieni kopums uz strādātāju grupām un atsevišķiem darbiniekiem, izmantojot socioloģijas un psiholoģijas likumus.

Tāpat sistēmas vadīšanas aparāta darbinieku uzdevums, no vienas puses, ir izziņāt padoto rīcības motīvus, bet, no otras puses, — mērķtiecīgi iedarboties padoto interešu veidošanā.

Sevišķi svarīgi ir mērķtiecīgi veidot sabiedrībai un organizācijai vēlamās intereses un ierobežot nevēlamās.

## Strādātāju psiholoģiskas īpatnības

Vadītāju darbība, pirmkārt un galvenokārt, ir saistīta ar cilvēku iepazīšanu, to pareizu izvietošanu ražošanas procesā, audzināšanu, darbības organizēšanu, kontroli, stimulēšanu, bremsēšanu utt.

Vadītājs var sekmīgi izpildīt šīs funkcijas, ja viņš zina padotos, it īpaši to individuālās psiholoģiskās īpatnības, jo tās spēcīgi ietekmē darbinieku rīcību. Šādas zināšanas vadītājam nepieciešamas, lai efektīvi stimulētu vai savlaicīgi bremsētu padoto darbību.

Zinot padotā individuālās psiholoģiskās īpatnības, vadītājs spēj savlaicīgi paredzēt padotā rīcību dažādās situācijās un veikt nepieciešamo to darbības regulāciju.

Vadītāji padotos, pirmkārt, iepazīst darbā, šeit arī tiek vērtētas viņu individuālās psiholoģiskās īpatnības, tomēr darbā uzreiz šīs īpatnības var nepārādīties.

Kur un kā var iepazīt padoto individuālās psiholoģiskās īpatnības? Praksē vadītājam rūpīgi jāiepazīst tieši padotie darbinieki, vismaz trīs to darbības sfērās:

- ♦ darba grupās – izvirzot padotajam jaunus, oriģinālus darba uzdevumus, tādus, kas ietilpst viņa kompetencē, un vērojot padotā attieksmi un rīcību pret jauno uzdevumu kā arī vērtējot padotos netradicionālās situācijās organizācijā;
- ♦ ģimenē – sistemātiski tiekoties ar padotā ģimeni, tās lokā vērojot padotā individuālās psiholoģiskās īpatnības;
- ♦ sadzīvē – jāiepazīst padotā individuālās psiholoģiskās īpatnības tādās tā darbības sfērās, kā kultūras iestādēs, tūrismā utt.

Tāpat vadītāja uzdevums ir rūpnīcā iepazīt visus tieši padotos darbiniekus dažādās viņu darbības sfērās, lai iegūtu pēc iespējas pilnīgāku priekšstatu par viņu Individuālajām psiholoģiskajām īpatnībām.

Parasti katrs darbinieks ir sarežģīts individuālo psiholoģisko īpatnību kopums.

Psiholoģisko vadīšanas metožu praktiskās pielietošanas sekmes visbeidzot nosaka tas, cik pareizi, pilnīgi un rūpīgi veikta padoto iepazīšana.

Organizācijas vadītājs, bez šaubām, nevar iepazīt visus organizācijā strādājošos, tāpēc, lai visi strādājošie tiktu iepazīti, pareizi izvietoti ražošanā, efektīvi psiholoģiski stimulēta vai bremsēta to darbība, šis darbs jāveic visiem – visu organizācijas vadīšanas rangu darbiniekiem, un tieši padotajiem darbiniekiem.

Pēc tam, kad padoto individuālās psiholoģiskās īpatnības ir izzinātas, tos var pareizi izvietot darba grupā, izvēloties visizdevīgākās darbinieku

izvietošanas, to savstarpējās savienošanas kombinācijas – kuram ko pakļaut, kuram ar kuru sadarboties kā kolēģim, atbilstoši darbinieku individuālajām psiholoģiskajām īpatnībām.

Psiholoģiskās vadīšanas metodes noslēdzošā operācija ir mērķtiecība iedarbošanās uz padotā psihi ar uzdevumu psiholoģiski stimulēt vai bremzēt tā darbību. Šo operāciju var sekmīgi izpildīt, ja vadītājs precīzi zina, pie kādas temperamentu grupas var pieskaitīt padoto.

Lielāko laika daļu vadītājs darbā pavada tiešā saskarē ar cilvēkiem, tāpēc liela nozīme ir vadītāja prasmei pildīt savas funkcijas psiholoģiskā aspektā. Cilvēku darbība sabiedrībā pakļauta ne tikai ekonomiskiem, bet arī psiholoģiskiem likumiem. Tiem, tāpat kā ekonomiskiem likumiem, ir objektīvs raksturs un to ignorēšana neizbēgami noved pie subjektīvisma vadīšanā.

Vadītāja uzdevums ir veidot sociālpsiholoģisko klimatu vadītājā uzņēmumā. Tas var būt dažāds:

1. Labvēlīgs, kad starp darbiniekiem valda savstarpēja uzticēšanās, atbalsts, brīva uzskatu izpausme, jautājumu apspriešana, savstarpēja labvēlība, kas sasitas un nav atraujama no prasīguma.
2. Nelabvēlīgs, kad starp darbiniekiem valda atklāti vai slēpti konflikti, neuzticība, emocionāla spriedze, noslēgtība, nelabvēlības atmosfēra.
3. Neitrāls, kad darbinieki ir vienalīdzīgi viens pret otru, it kā izolēti viens no otra. Nav savstarpējo kontaktu.

Lai uzņēmumā varētu veidot labvēlīgu psiholoģisko klimatu, vadītājam labi jāpazīst savi padotie darbinieki. Jāpazīst vairākos aspektos:

1. Darbinieku morālās īpašības.
2. Lietišķās īpašības – zināšanas, prasmes, pieredze.
3. Psihiskās īpatnības – griba, vērtīgums, atmiņa.
4. Psihes īpatnības – temperaments u.c.

Vadītājs, lai iepazītu savus padotos darbiniekus, izmanto dažādas metodes:

- ♦ sarunas, visplašāk un visbiežāk izmantotā metode, lai iepazītu cilvēkus. Protams, lielā mērā rezultāts atkarīgs no paša vadītāja -cik viņš spēj radīt atklātības atmosfēru sarunu laikā. Svarīgs faktors šajā procesā – vadītāja prasme uzdot jautājumus un prasme klausīties.
- ♦ novērošana. Katra vadītāja lietota metode. Svarīgi, lai vadītājs to veiktu pastāvīgi, prastu objektīvi vērtēt padotos darbiniekus un, ja tas nepieciešams, mainīt par padoto darbinieku savu viedokli.
- ♦ anketēšana. Prasmīgi izstrādāti jautājumi un mērķtiecīgi, lietišķi veikta anketēšana vadītājam var dot plašu materiālu par darbinieku attieksmi pret daudziem faktoriem, kā arī pašiem pret sevi.
- ♦ apspriedes. To laikā vadītājs var vērot padoto darbinieku disciplīnu, zināšanas, savstarpējās attiecības u.c. īpašības.

Jāņem vērā, ka pilnīgi iepazīt cilvēku nav iespējams. Katram cilvēkam var būt divi "es" – privātais un publiskais. Arī atkarībā no situācijas cilvēki var izturēties dažādi. Citāda izturēšanās cilvēkam var būt vienatnē, ģimenē, sabiedrībā, darbā. Un tomēr vadītājam jācenšas iepazīt savus padotos darbiniekus.

Vadītāja iedarbība uz padotajiem darbiniekiem notiek saskarsmes procesā. Liela nozīme savstarpējo attiecību veidošanā ir saskarsmes saturam, kvalitātei un formai. Pozitīvs saskarsmes rezultāts var būt tikai tad, ja pret darbinieku vadītājs izturēsies kā tret uzticības cienīgu personību. Vadītāja izturēšanās pret padoto darbinieku jebkurā saskarsmes procesā ļoti ietekmē psiholoģisko klimatu grupā.

Psiholoģisko klimatu grupā ietekme arī vairāki citi faktori. Viens no tiem ir grupas locekļu orientācija. Var izšķirt 3 galvenos orientācijas veidus:

- ♦ lietišķā orientācija, kad darbinieks pamatā interesējas, t.i. viņš orientēts uz darba jautājumiem un ar to saistītām problēmām;
- ♦ sabiedriskā orientācija, kad darbiniekam galvenā uzmanība tiek pievērsta citiem cilvēkiem, savstarpējo attiecību veidošanai, uzmanības parādīšanai pret darba biedriem;
- ♦ egocentriskā orientācija, kad cilvēks vienaldzīgs pret darbu, pret darba biedriem, bet visas viņa intereses saistītas tikai ar sevi.

Visbiežāk mēdz būt tā, ka cilvēkā apvienotas divas vai pat visas trīs orientācijas virzieni un tomēr dominē kāds no tiem. Vadītājam vajag to zināt. Tas vajadzīgs veidojot darba grupas, jo saliedētākas grupas rodas tad, ja tajās apvienoti darbinieki ar dažādiem orientēšanas veidiem. Tad grupā novērojami mazāk konflikti, domstarpības un veidojas labāka sadarbība un radošāka atmosfēra.

Darba grupās starp tās locekļiem pastāv divu veidu savstarpējās attiecības:

- ♦ oficiālās, jeb formālās, kas noteiktas ar kādu administratīvo dokumentu (pavēli, rīkojumu, līgumu u.c.);
- ♦ neoficiālās jeb neformālās, kas veidojas uz citāda pamata (savstarpējās simpātijas, kopējās intereses, teritoriālais faktors u.c.).

Uz neoficiālo savstarpējo attiecību pamata darba grupās veidojas t.s. mazās grupas, kas var būt 2–9 cilvēku sastāvā. Mazās jeb neformālās grupas veidojas dažādu iemeslu pēc, kuri pa lielākai daļai ir neapzināti.

1. Cilvēkiem piemīt un tie izjūt vajadzību piederēt pie kādas grupas. Dažreiz darbinieks, kaut arī viņam piedāvā citur darbu ar lielāku atalgojumu, neaiziet projām tāpēc, ka viņu saista savstarpējās attiecības, piederība grupai.

2. Cilvēks vienmēr izjūt vajadzību pēc palīdzības, kad tā var būt nepieciešama. Piederība pie mazās grupas rada drošības sajūtu, ka viņš varēs saņemt palīdzību vajadzības gadījumā.
3. Vajadzība pēc aizsardzības. Tas aktuālāk ir sevišķi tajās organizācijās, kur darbinieki neapmierināti ar vadītāju.
4. Vajadzība pēc savstarpējiem sakariem, saskarsmes, pēc informācijas apmaiņas, savstarpējās domu apmaiņas.
5. Cilvēciskas simpātijas vienam pret otru, kas saista darbiniekus mazajās grupās.

Protams var būt vēl arī citi iemesli, kad darbinieks vēlas piederēt kādai neformālai grupai.

Mazajam jeb neformālajam grupām noteiktos apstākļos var būt ļoti liela loma un tās var ietekmēt visus pārējos darbiniekus.

Mazās grupas nemēdz būt bez saviem vadītājiem. Katrā mazajā grupā ir savs vadītājs, ko sauc par līderi jeb neoficiālo vadītāju. Atšķirība no oficiālā vadītāja ir tāda, ka oficiālais vadītājs savu darbību pamato uz oficiālu, ar administratīvo dokumentu noteiktu statusu. Neoficiālais vadītājs jeb līderis tiek izvirzīts no grupas, jo grupa to atzīst un respektē.

Līderis parasti pilda divas galvenās funkcijas:

1. Palīdz grupai un atsevišķiem grupas locekļiem to mērķu sasniegšanā;
2. Atbalsta un stiprina grupas pastāvēšanu.

Grupā var būt arī divi līderi. Parasti tad viens ir lietišķā stila, otrs emocionālās iedarbības līderis. Šajos gadījumos grupas pastāvēšana atkarīga no līderu saderības.

Mazajām grupām organizācijā ir gan pozitīva, gan negatīva nozīme. Pozitīva nozīme:

- ♦ ja darbinieki augstu vērtē piederību pie mazās grupas, vienlaicīgi tiek vērtēta arī piederība organizācijai kopumā;
- ♦ ja mazās grupas mērķi sakrīt ar organizācijas mērķiem, tas pozitīvi ietekmē mērķu sasniegšanu. Negatīva nozīme:
- ♦ mazajās grupās bieži vien aktīvi cirkulē baumas;
- ♦ atsevišķos gadījumos mazajās grupās pieņemtās iekšējās nozmas negatīvi ietekmē darba rezultātus;
- ♦ mazās grupas bieži vien pretojas jebkādām pārmaiņām organizācijā.

Mazās jeb neformālās grupas pastāv visās organizācijās, tāpēc tās nevar noliegt, bet vadītājam jāveido sava nostāja. Vadītājam ieteicams:

- ♦ zināt mazas grupas, zināt uz kāda pamata tas veidojušās;
- ♦ zināt mazo grupu līderus;
- ♦ zināt, kādas īpašības nosaka līdera stāvokli grupā;

- ♦ rēķināties ar līderiem, iesaistīt līderus vadīšanas jautājumu risināšanā, lēmumu izstrādāšanā;
- ♦ ņemt vērā, ka psiholoģisko klimatu grupā spēcīgi ietekmē vadītāja attieksme pret līderi.

Vadītājam vienmēr būtu jāatceras, ka labi strādā tikai tas darbinieks, kurš jūtas labi.

Vadīšanas procesā nevar iztikt bez darbinieku rīcības koriģēšanas, kas saistās ar kritikas izteikšanu. Un te noteicošais ir kritikas kultūra. Tā ietver prasmi izteikt kritiku un uztvert sev adresēto kritiku. Kritika nav pašmērķis, bet līdzeklis, lai labotu situāciju, cilvēka rīcību un tml. Objektīva, pamatota, lietišķa, konstruktīva, mierīgi izteikta kritika, ievērojot darbinieka individualitāti, vienmēr dos labāku rezultātu nekā neapdomīgs, asa vārdu pārmaiņa. D. Karnegi iesaka – pirms izteikt kritiku, jāatzīmē kaut ko pozitīvu cilvēka rīcībā. Katrā cilvēkā, dzirdot pret sevi vērstu kritiku, veidojās aizstāvēšanās reakcija. Tā vienmēr mazāk veidosies, ja iepriekš kritizējamais dzirdējis kaut ko labu par sevi.

Kritikai vienmēr jābūt lietišķai. Jākritizē cilvēka rīcību, darba rezultātus, nevis viņa personību.

Vadītājam jāzina un jāvada arī grupas noskaņojums, kas ne vienmēr atbilst atsevišķu grupas locekļu noskaņojumam. Jāņem vērā, ka labs, pozitīvs noskaņojums ceļ darba ražīgumu un otrādi – naidīgs, negatīvs noskaņojums veicina nogurumu, apātiju.

Atsevišķa grupas locekļa noskaņojumu ietekmē tā fiziskais, veselības stāvoklis, bet grupas noskaņojumu tas maz ietekmē. Te priekšplāna izvirzās sociālie faktori. Bet liela loma vadītājam, kuram vajadzētu būt par noskaņojuma ģeneratoru. Tāpēc vadītājam jāprot valdīt pār savām emocijām, garastāvokli. Viņam vienmēr jābūt spīrgtam, apveltītam ar veselīgu humora izjūtu. Svarīgi veidot savas tradīcijas. Tradīcijas un paradumi var izpausties visos vadības līmeņos. Tās vieno darba grupu, pozitīvi ietekmē psiholoģisko klimatu. Var būt nacionālās, profesionālās, darba grupas, uzņēmuma u.c. tradīcijas.

Ietekmīga jebkurā darba grupā ir sabiedriskā doma. Vadītājam jāzin un jāietekmē darba grupas vai uzņēmuma darbinieku sabiedriskā doma. Sabiedriskā doma izveidojas tad, kad vairākums grupas darbinieku domā vienādi. Tā ir liels spēks, tāpēc vadītājam jācenšas ietekmēt jau rašanās periodā. Vispirms veidojas atsevišķu darbinieku attieksme, nostāja attiecībā pret kādu parādību. Pēc tam darbinieki apmainās domām, bet pēdējā posmā jau izveidojas kopējais uzskats, attieksme. Pēdējā posmā vadītājam to grūti mainīt vai ietekmēt. Te var palīdzēt grupas līderi, kuru ietekmē sabiedriskā doma, var arī mainīties.

## Konflikti un to atrisināšanas metodes.

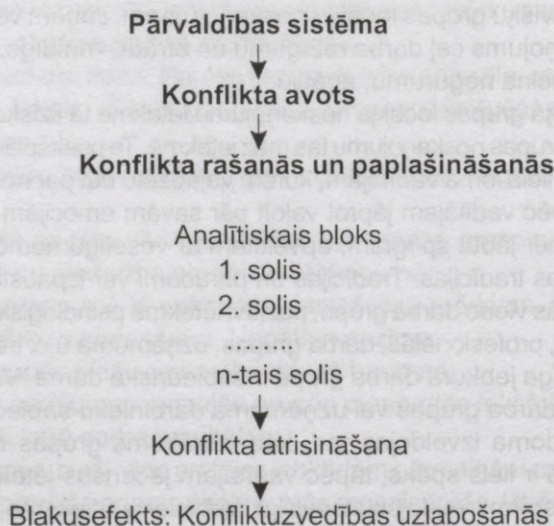
Jebkurā organizācijā (tās iekšienē vai ārpusē) rodas konflikti. Konflikti ir domstarpības divu vai vairāku pušu starpā. Mūsdienu menedžmenta pārstāvji ir pārliecināti, ka daži konflikti ir pat vēlami un lietderīgi, it īpaši alternatīvu izstrādāšanas stadijā pirms lēmuma pieņemšanas un izraisa darbības efektivitātes paaugstināšanos.

Konfliktu veidi organizācijā mēdz būt visdažādākie :

1. Personības iekšējais konflikts (kad bieži vienam cilvēkam tiek izvirzītas dažādas prasības);
2. Konflikts starp divām personām;
3. Konflikts starp personību un cilvēku grupu;
4. Konflikts starp cilvēku grupām.

Konfliktu iemesli bieži saistīti ar ierobežotu resursu sadali, ar uzdevumu savstarpējo atkarību, ar mērķu un uzdevumu manieres atšķirībām, ar dažādu vērtību mērauklu, dzīves stilu utt.

## Konfliktu rašanās un atrisināšanas shēma :



Lai panāktu konfliktu veiksmīgu atrisinājumu, konflikta rašanās un tā veiksmīga atrisinājuma starpā jābūt pamatīgam analītiskam blokam. Tieši ar tā palīdzību var ne tikai pārvarēt konfliktu, bet arī konfliktu uzlabošanos.

Jebkurā konfliktā rodas divi svarīgi jautājumi:

1. kas izraisījis konfliktu un
2. kādas metodes un taktiski gājieni jāpiemēro konflikta atrisināšanā.

Konflikta izraisītāja noteikšanas mīklu atminēja amerikāņu psihologs L. Rons Habards. Viņš atklāja "trešā spēka likumu". Lietas būtība ir tā, ka konfliktu izraisa nezināma, neredzama trešās puses klātbūtne. Tieši tā aktīvi uzkurina un virza strīdu, pati palikdama malā. Šī trešā puse ir jāatklāj (piem., Krievijas 1917. g. revolūcijas laikā trešās puses lomu pildīja Vācija, tā pati pasargāja sevi no revolūcijas, novirzīdama ugunsgrēku uz Krieviju). Trešās puses darbības paņēmieni ir visdažādākie (provokācijas, baumas u.c.).

Šī trešā puse ir jāatrod, L. Rons Habards iesaka konfliktējošām pusēm uzdot virkni jautājumu:

1. Vai jums kāds sacījis, ka pret jums slikti izturas (kas?, Ko?)
2. Vai jums kāds sacījis, ka kāds ir slikts cilvēks?
3. Vai jums kāds sacījis, ka kāds rīkojas nepareizi?
4. Vai jums kāds sacījis, ka kāda grupa ir slikta?

Ja visām konflikta grupām tiktu uzdoti līdzīgi jautājumi, tad viena cilvēka vārds atbildēs atkārtosies visbiežāk, tieši tas arī būs tas cilvēks, kurš visbiežāk jāpavēro.

#### **Konfliktu sekas.**

M. Meksons un citi grāmatas "Menedžmenta pamati" autori iedala konflikta sekas funkcionālajās un disfunkcionālajās.

Konfliktu funkcionālās sekas:

- ♦ Problēmas atrisināšana tādā ceļā, ka pieņemama visiem,
- ♦ Pusēm ir lielāka nosliece uz sadarbību, nevis antagonisma turpināšanu.
- ♦ Konflikta varētu mazināt grupas vienprātīgas bailes iebilst priekšniekam.
- ♦ Konflikta procesā iespējama vērtīgu alternatīvu rašanās, kuras būtu lietderīgi ievērot, pieņemot pārvaldības lēmumu.

Konfliktu disfunkcionālās sekas (ja neatrod konflikta pārvaldījuma efektīvu paņēmieni, apstiprinājumu, kas traucē mērķu sasniegšanā):

- ♦ Neapmierinātība, kadru mainīguma pieaugums.
- ♦ Zemāka sadarbība pakalpojumu nākotnē.
- ♦ Priekšstats par otro pusi kā ienaidnieku.
- ♦ Naidīguma pastiprināšanās.
- ♦ Neauglīga konkurence.

#### **Konfliktsituācijas pārvaldījuma metodes un paņēmieni.**

Konfliktsituācija atrisināšanas tehnika, pirmām kārtām, ir konflikta fakta

atzīšana, tā būtības noskaidrošana, bet pēc tam jau konflikta noregulēšanas pasākumu piemērošana. Metodes ir divējādas: strukturālās un starpper-sonību .

Izšķir četras strukturālās konflikta atrisināšanas metodes:

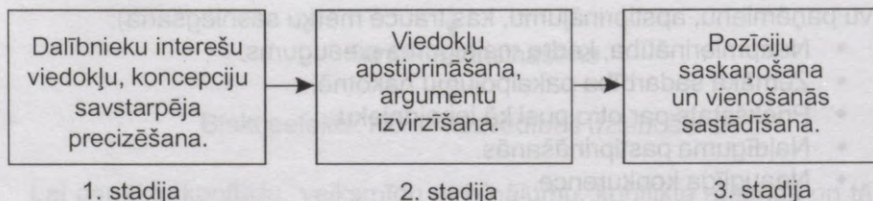
1. Koordinēšanas un integrēšanas mehānismu izmantošana,
2. Vispārējo organizācijas mērķu noteikšana,
3. Darbam izvirzīto prasību izskaidrošana,
4. Apbalvojuma sistēmas izmantošana.

Starppersonu konfliktu atrisināšanas metodes:

1. **Bēgšana** – konfliktsituācijas atrisināšana tiek atlikta uz vēlāku laiku. Šī metode ir bīstama, jo pārvaldījuma konflikts ar laiku kļūst bīstams.
2. **Iznīcināšana** – mēģinājums uzvarēt, salauzt pretinieku. Modeļa trūkums līdz ar pretinieku salaušanu zūd alternatīvas, kurām varētu būt pozitīvs kods.
3. **Pakļaušana** – “priekšniekam vienmēr taisnība”, cilvēki spiesti pakļauties.
4. **Delegēšana** – konflikta atrisināšana tiek nodota trešās puses rokās (augstākai neieinteresētai pusei jāatrisina konflikts).
5. **Kompromiss** – daļējas vienošanās panākšana, kompromiss noder tikai tajā gadījumā, ja vienošanās skar svarīgi jautājumu.
6. **Konsenss** – abas puses ir atkarīgas viena no otras problēmu atrisinājuma (piem., atomreaktori). Procesam jānoslēdzas tā, lai tas apmierinātu abas puses un tās pat kaut ko vinnētu. Piem., doma par uzvarētāju un uzvarēto mūzikas ringā, rezultātā vinnē skatītājs, noklausoties labu koncertu.

**Praktiskas rekomendācijas konflikta pārvarēšanai.**

1. Noskaidrot situāciju;
2. Pašam spert pirmo soli uz situācijas normalizēšanu;



3.1. att. Konflikta risināšanas stadijas

3. Dažkārt ir vērts atklāti pateikt cilvēkam, ka viņš traucē visiem sasniegt kopējo mērķi;

4. Trešo neatkarīgo pusi iesaistīt kā tiesnesi, kurš varētu iedziļināties konflikta būtībā nevis emocionāli, bet gan racionāli.

Konflikta situācijas atrisināšanu ar pārrunu starpniecību, var izdalīt trīs pārrunu noorganizēšanas stadijās (sk.3.1. att.).

Ir virkne pārrunu veikšanas taktisko paņēmieni:

1. **Aiziešanas taktiskais paņēmieni** – varētu būt lūgums atlikt jaūtājumu līdz tā detalizētai izskatīšanai, pārcelt to uz citu sanāksmi. Šāds paņēmieni tiek piemērots nevēlamiem jaūtājumiem.

2. **Taktiskais paņēmieni “solami”** – pakāpeniska savas personīgās pozīcijas atsegšana, lai pārrunas ieilgtu un būtu iespējams saņemt vairāk informācijas no partera.

3. **“Paketēšanas” paņēmieni** nozīmē, ka vairāki priekšlikumi vai jaūtājumi tiek piedāvāti izskatīšanai kopā, nevis atsevišķi “dokumentu paketes” veidā. Dokumentu vidū obligāti ir arī tādi, kuri, ja tos iesniegtu atsevišķi, netiktu saskaņoti, taču visi kopā tie iziet cauri.

4. **“Prasību izvirzīšana pēdējā brīdī”**. Sākumā viss norisinās pēc izstrādāta scenārija, un tajā momentā, kad viss gatavs parakstīšanai, viena no pusēm izvirza jaunas prasības, bet otra puse, lai saglabātu agrāk panākto vienošanos var piekrist visu šo prasību vai daļas tās apmierināšanai.

5. **“Pakāpeniska sarežģītības palielināšana”** – pārrunu sākumā tiek izvirzīti vieglāki jaūtājumi, tas pozitīvi ietekmē sabiedrības domu, jo demonstrē vienošanos iespaidu.

6. **“Sadalīt problēmu atsevišķos komponentos”** – necensties atrisināt visu uzreiz, bet pa daļām.

7. **“Bloka taktikas”** – darbību saskaņošana ar savu bloku, tādējādi atvieglojot problēmas risinājuma meklējumus. Piem., NATO politikā.

8. **“Melīgu akcentu izlikšana personīgajā pozīcijā”**. Leinterēsētības izrādīšana kāda jaūtājuma risināšanā, kaut gan patiesībā šis jaūtājums ir otršķirīgs, tas tiek veikts sabiedrības domas ietekmēšanas nolūkā.

Jāpārvalda arī pozīciju neitralizēšanas tehnika. **Visizplatītākās apgāšanas** (pārrunu piedalošās puses viedokļa neitralizēšanas) **metodes**:

1. **Atsauce uz autoritātēm**, t.i., atsauce uz svešu pieredzi, kura pretējai pusei ir autoritatīva.

2. **“Saspiešana”** tiek piemērota, kad jāmīkstina veselās virknes piezīmju un iebildumu iedarbība. Viss būtiskais tiek koncentrēts.

3. **“Atzinība – iznīcināšana”** pret objektīviem iebildumiem, t.i., vispirms iebildumi tiek pieņemti, bet pēc tam neitralizēti. Un vēlāk pretējai pusei tiek izskaidrota lēmuma nozīme, priekšlikumi, īpatnības.
4. **Pārfrāzēšana** – puse viedokļa atkārošana un vienlaicīga mīkstināšana, uz kuru jau var sniegt atbildi.
5. **“Zināma piekrišana”** – sākotnēja puses viedokļa atzīšana un pakāpeniska partnera piespiešana piekrist savam viedoklim.
6. **“Elastīgā aizsardzība”** – uz jautājumiem tiek dotas tiešas atbildes, bet kopumā tiek kontrolēta pārrunu gaita.
7. **“Pieņemtie noteikumi”** – tad, kad uz subjektīviem argumentiem grūti sniegt atbildi; puse nezina atbildi, bet vienkārši pieņem partnera piezīmi, ja tai nav svarīga loma lēmuma risināšanā.
8. **“Salīdzinājumi”** – balstās uz analogiju pieņemšanu tiešās atbildes vietās uz jautājumiem. Salīdzinājumi tiek aizgūti no tās sfēras, kas pusei labi pazīstami.
9. **Aptaujas metodes** – puse neatbild uz otrās puses jautājumiem, bet pati jautā un veido jautājumus tā, lai sarunu biedrs pats atbildētu uz savām piezīmēm.
10. **Brīdinājums** – puse pati iekļauj savos izteikumos sev nepatīkamus faktus un lielā mērā pati nosaka atbildi.
11. **Bezjēdzīguma pierādījums** – sarunu biedrs jāpiespiež atzīt savas piezīmes bezjēdzīgumu.

Struktūras un taktisko metožu un paņēmieni prasmīga izmantošana palīdzēs izvairīties no “zaudējuma”, noslēdzot kontraktus, aizstāvot savu pozīciju, precīzi ievirzot tirgū, noregulējot savstarpējās personību attiecības un citos gadījumos.

## Literatūra

1. Caune J., Dzedons A, Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga, Kamene.
2. Daft L. Richard. Management. Fourth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
3. Forands I. Vadītājs un vadīšana, Rīga, Kamene. 1999.
4. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnely H. James Jr. Organizations . Behavior. Structure. Processes. Eighth Edition. Irwin, Boston, Massachusetts, 1997.
5. Hall H. Richard. Organizations. Structures, Processes and Outcomes. Seventh edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458. 1999.
6. Līdumnieks A. Vadīšana. Ogre, 1994.
7. Omārova S. Cilvēks dzīvo grupā. Rīga. 2002.
8. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga, Vaidelote. 2001.

9. Renģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga, Kamene. 2004.
10. Špoģis K., Mihejeva L., Ruskule S., Plēsums J. Politika, stratēģija un vadīšana lauku uzņēmējdarbībā, 1999.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Москва, Дело 1992.
13. Ньустром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт- Петербург, 2000.
14. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренни П., Ниссинен И. Управление по результатам. (Пер. с финского). М., Прогрес, 1988.
15. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

Plānošana – viens no svarīgākajiem vadības funkcijām, kas nodrošina visu pārējo vadības funkciju īstēšanu. Vadības un plānošanas jēdzieni biežoti ir saistīti, taču tie ir atšķirīgi jēdzieni, kas ir jāsaprot.

Plānošana – noteikumu un lēmumu pieņemšanas process, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem.

Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem. Plānošana ir sistematiska darbība, kas nodrošina organizācijas darbības virzību uz noteiktiem mērķiem.

- Plānošanas process sastāv no sekojošiem posmiem:
- Mērķu noteikšana
- Darbības plānošana
- Plāna izstrāde un izpilde
- Kontrolē

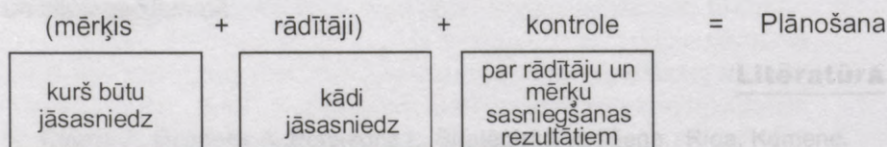
## **4. PLĀNOŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA**

### **4.1. Plānošanas būtība, plānu veidi un plānošanas klasifikācija**

Plānošana – viena no svarīgākajām vadīšanas funkcijām, kas nodrošina visu pārējo vadīšanas funkciju izpildi. Vadoties no plānošanas metodes pielietošanas vadīšanā tiek noteikti pārējo metožu kopējie mērķi un līdzekļi, to sasniegšanai.

*Plānošana – noteikumu un lēmumu pieņemšanas process, lai sasniegtu mērķus.*

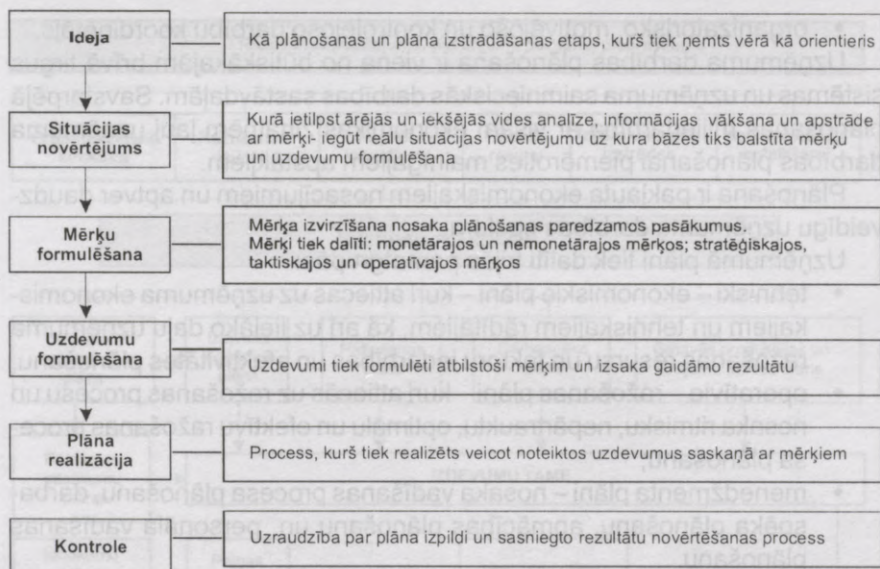
*Plānošana uzņēmuma līmenī – process, kas sevī ietver sistemātisku lēmumu pieņemšanu par mērķiem, līdzekļiem, darbībām un to mijiedarbību, nosakot gaidāmo rezultātus, kas orientēti uz maksimālu efektivitāti.*



4.1. att. Plānošanas procesa attēlojums

Plānošanas process sastāv no sekojošiem pamatetapiem:

- ♦ Kopējo mērķu izstrāde;
- ♦ Mērķu sasniegšanas ceļu un līdzekļu izvēle;
- ♦ Uzdevumu noteikšana;
- ♦ Plāna uzdevumu izpilde;
- ♦ Kontrole.



4.2. att. Plānošanas posmi

Vadoties no plānošanas pamatetapiem tiek veikta to piemērošana un papildināšana, lai veidotu uzņēmuma plānošanas etapu shēmu (sk. 4.2. att.)

Plānošana ietver sevī konkrētu lēmumu pieņemšanu visos plānošanas posmos un etapos un tiek uzskatīts, ka plāns ir lēmums, kas tiek vai netiek pamatots ar improvizācijas palīdzību.

Plānošanas būtību ietverot lēmumu pieņemšanas procesu (A. Zvirbule-Bērziņa, A. Auziņa, L. Mihejeva, 2004) var definēt ***kā zinātniski pamatotu sistemātisku lēmumu pieņemšanas procesu par uzņēmuma attīstības ekonomiskajiem mērķiem, to sasniegšanas vislabāko paņēmieni izvēli, balstoties uz tirgus pieprasījumu, preču ražošanas apjomiem un laiku, darbu izpildi un pakalpojumu sniegšanu, un tādu ražošanas, sadales un patēriņa rādītāju noteikšanu, kas pilnīgas ražošanas resursu izmantošanas gadījumā var nodrošināt gaidītos kvantitatīvos un kvalitatīvos rezultātus.***

Uzņēmumā plānošana kalpo kā:

- ♦ mikro un makro vides ietekmes negatīvo efektu novērsējs;
- ♦ uzņēmējdarbības risku vadītājs;
- ♦ palīgs uzņēmuma vadītājam koncentrēties uz galvenajiem uzņēmuma mērķiem;
- ♦ uzņēmuma efektīvas funkcionēšanas nodrošinātājs;

- ♦ organizatorisko, motivējošo un kontrolējošo darbību koordinētājs.

Uzņēmuma darbības plānošana ir viena no būtiskākajām brīvā tirgus sistēmas un uzņēmuma saimnieciskās darbības sastāvdaļām. Savstarpējā plānošanas mijiedarbība ar visām ekonomikas zinātnēm ļauj uzņēmuma darbības plānošanai piemēroties mainīgajiem apstākļiem.

Plānošana ir pakļauta ekonomiskajiem nosacījumiem un aptver daudzveidīgu uzņēmuma darbības spektru.

Uzņēmumā plāni tiek dalīti trijās pamatgrupās:

- ♦ tehniski – ekonomiskie plāni – kuri attiecas uz uzņēmuma ekonomiskajiem un tehniskajiem rādītājiem, kā arī uz lielāko daļu uzņēmuma ražošanas resursu un faktoru iedarbības un efektivitātes plānošanu;
- ♦ operatīvie – ražošanas plāni – kuri attiecās uz ražošanas procesu un nosaka ritmisku, nepārtrauktu, optimālu un efektīvu ražošanas procesa plānošanu;
- ♦ menedžmenta plāni – nosaka vadīšanas procesa plānošanu, darbaspēka plānošanu, apmācības plānošanu un personāla vadīšanas plānošanu.

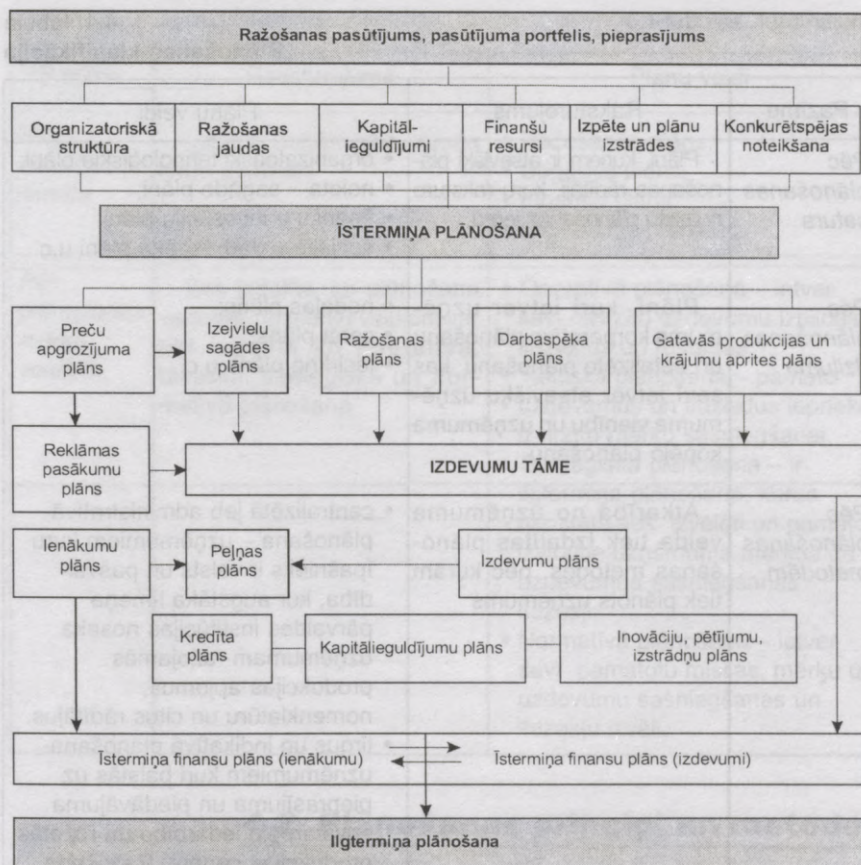
Plānu dalījums pēc laika kritērija:

- ♦ ilgtermiņa plāni – raksturojas ar stratēģiska rakstura mērķiem un laika periodu 3–5 gadi, kā arī laikā periodu līdz 20 gadiem. Parasti ilgtermiņa plānu būtība ir ilgtermiņa prioritāšu izdalīšana, galveno uzņēmuma vadlīniju noteikšana, plaša plānošanas diapazona apskatīšana un galveno resursu novērtēšana;
- ♦ vidēja termiņa plāni – kas nosaka uzņēmuma stratēģijas un taktikas sasaisti. Šajos plānos tiek aptverti visi uzņēmuma darbības aspekti (ražošana, mārketing, finanses, personāls u.c.). Vidēja termiņu plānu laika periods ir 1–3 gadi, var būt arī 3–5 gadi. Par vidēja termiņa plāna pamatu tiek uzskatīts *biznesa plāns*;
- ♦ īstermiņa plāni – jeb operatīvie plāni, tiek izstrādāti dažādiem laika periodiem (nedēļai, mēnesim, ceturksnim utt.) līdz vienam gadam. Galvenokārt plāno darbu secību un veidu kā tiks mērķis sasniegts.

Īstermiņa un ilgtermiņa plānošanas savstarpējā mijiedarbībā uzņēmumā parādīta 4.3. attēlā.

Ilgtermiņa un īstermiņa plānu struktūra un savstarpēja mijiedarbība parāda, ka dažādie plānu veidi ar atšķirīgiem raksturlielumiem un iedarbības veidu, veido kopēju plānošanas procesa ietekmi uz uzņēmumu kopumā. Līdz ar to ilgtermiņa un īstermiņa plānošanas procesā svarīgi ievērot:

- ♦ plānošanas intervālu precīza noteikšanu;
- ♦ ražošanas procesu integrācijas un diferenciacijas līmeni;



#### 4.3. att. Ilgtermiņa un īstermiņa plānošana uzņēmumā

Avots: A. Zvirbule-Bērziņa, A. Auziņa, L. Mihejeva, 2004

- ♦ rādītāju daudzuma un ietekmes līmeņa novērtēšanu;
- ♦ izmaksu un rezultātu noteikšana;
- ♦ pienākumu un atbildības nodošanas sabalansētību nosakot plāna izpildi.

Papildus iepriekš izdalītajiem plānu veidiem un plānošanas dalījumiem plānošanu var saklasificēt pēc vairākām konkrētām pazīmēm, kuras apkopotas tabulā 4.1.

4.1. tabula  
Plānošanas klasifikācija

Pazīme	Raksturojums	Plānu veidi
<i>Pēc plānošanas satura</i>	Plāni, kuriem ir atsevišķi plānošanas rādītāji, kuru raksturo noteiktu plānošanas jomu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ organizatoriski tehnoloģiskie plāni;</li> <li>♦ noieta – sagāde plāni;</li> <li>♦ finanšu – investīciju plāni;</li> <li>♦ sociālie – darbaspēka plāni u.c.</li> </ul>
<i>Pēc plānošanas dziļuma</i>	Plāni, kuri ietver uzņēmuma korporatīvo plānošanu un detalizēto plānošanu, kas sevī ietver atsevišķu uzņēmuma vienību un uzņēmuma kopējo plānošanu	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ nodaļas plāns;</li> <li>♦ ceha plāns;</li> <li>♦ iecirkņa plāns u.c.</li> </ul>
<i>Pēc plānošanas metodēm</i>	Atkarība no uzņēmuma veida tiek izdalītas plānošanas metodes, pēc kurām tiek plānots uzņēmums	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ centralizētā jeb administratīvā plānošana – uzņēmumiem kuru īpašnieks ir valsts un pašvaldība, kur augstāka līmeņa pārvaldes institūcijas nosaka uzņēmumam ražojamās produkcijas apjomus, nomenklatūru un citus rādītājus.</li> <li>♦ tirgus un indikatīvā plānošana – uzņēmumiem kuri balstās uz pieprasījuma un piedāvājuma savstarpējo iedarbību un ražotās produkcijas cenām. Ražošana.</li> </ul>
<i>Pēc plānošanas darbības ilguma</i>	Kur galvenais plāna raksturotājs ir laiks un plānošanas diapazons	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ilgtermiņa plāni;</li> <li>♦ vidēja termiņa plāni;</li> <li>♦ īstermiņa plāni</li> </ul>
<i>Pēc pielietojuma sfēras</i>	Šo plānu objekts ir ražošanas sistēma vai apakšvienību savstarpējā mijiedarbība	♦ plāni, kas nosaka procesu virzību starp cehiem, nodaļām, brigādēm un darbiniekiem.
<i>Pēc plānu izstrādes stadijām</i>	Plānošana var būt galīga un projektējoša rakstura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Plāni–projekti – kas koordinē noteiktu darbību veikšanu;</li> <li>♦ Plāni–programmas – kas koordinē uzdevumu grupas pa noteiktiem mērķiem</li> </ul>

Pazīme	Raksturojums	Plānu veidi
<i>Pēc darbības jomām</i>	Izdalot uzņēmuma jomas katru atsevišķi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ražošanas plāns;</li> <li>♦ Sagādes plāns;</li> <li>♦ Finanšu plāns;</li> <li>♦ Mārketinga plāns utt.</li> </ul>
<i>Pēc plānošanas mērķu veidiem</i>	Tiek izdalīts, ka plānošana vadoties no mērķu veidiem var tikt izdalīta kā operatīvā, taktiskā, stratēģiskā un normatīvā plānošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Operatīvā plānošana – ietver sevī izvīrīto uzdevumu izpildes līdzekļus un resursus.</li> <li>♦ Taktiskā plānošana – pamato uzdevumus un līdzekļus iepriekš izvīrīto mērķu sasniegšanai.</li> <li>♦ Stratēģiskā plānošana – ir ilgtermiņa plānošana, kuras rezultātā tiek izvēlēti un pamatoti izvīrītie uzņēmuma mērķus un uzdevumus sasniegšanas līdzekļi;</li> <li>♦ Normatīvā plānošana – ietver sevī pamatotu misijas, mērķu un uzdevumu sasniegšanas un līdzekļu izvēli.</li> </ul>

## **4.2. Plānošanas principi un metodes**

Plānošanas procesa īstenošana sastāv no vairākiem ekonomiskajiem rādītājiem, kas nosaka kopējo attīstības programmu visām uzņēmuma apakšvienībām. Ja uzskatām, ka plāns ir vienlaikus uzņēmuma galveno mērķu apkopojums un vadīšanas nostādne šo mērķu realizēšanā, tad var pieņemt, ka plānos tiek atspoguļota visa uzņēmuma darbība un lēmumu pieņemšana.

Plānu sastādīšanā tiek iesaistīti visu līmeņu vadītāji, kuru mērķis ir atsevišķo lēmumu iekļaušana kopējā plānā tā, lai tas darbojas kā vienota ekonomiska sistēma. Līdz ar to plānošanas procesa gaitā jāievēro noteikti principi:

- ♦ **Nepieciešamības princips** – nosaka, ka jebkura veida darbības izpildē obligāti jāizmanto plāns. Šis plāns var būt sarežģīts, vienkāršs, īsāks, garāks, taču obligāti tajā jānoskaidro, ko uzņēmums grib panākt un ko var panākt. Plāna neizmantošana noved pie kļūdaiem

manevriem, nokavētām pārmaiņām, kas būs iemesls darbības sliktiem rezultātiem vai pat kraham.

- ♦ **Vienotības princips** – paredz, ka jāizstrādā uzņēmuma sociāli – ekonomiskās attīstības kopējs, vienots plāns. Plānu vienotība paredz mērķu kopību un uzņēmuma struktūrvienību savstarpējo sadarbību horizontālos un vertikālos plānošanas un vadības līmeņos.
- ♦ **Nepārtrauktības princips** – nosaka, ka uzņēmumā visu ražošanas un darba procesu plānošana, organizācija un vadīšana ir savstarpēji cieši saistīta un tiem ir jānotiek patstāvīgi bez pārtraukuma. Plānošanas nepārtrauktība nozīmē pakāpenisku pāreju no stratēģiskajiem uz taktiskajiem plāniem, no taktiskajiem uz operatīvajiem plāniem un savstarpēju īslaicīgu un ilglaicīgu plānu sadarbību.
- ♦ **Elastības princips** ir cieši saistīts ar plānošanas nepārtrauktību un paredz plānoto rādītāju koriģēšanas iespējas un uzņēmuma plānu – ekonomiskās darbības koordināciju vadoties no izmaiņām. Šīs izmaiņas var būt – pieprasījuma svārstības, cenu un tarifu izmaiņas, tehnikas un tehnoloģijas modernizācija, darbaspēka kvalifikācijas izmaiņas u.c. Līdz ar elastības principa pielietošanu var tikt plānotas rezerves jau zināmām un prognozētām izmaiņām.
- ♦ **Precizitātes princips** prasa izstrādāt plānus ar tādu precizitāti, kādu uzņēmums vēlas sasniegt, ievērojot savu finansiālo stāvokli, situāciju tirgū un citus faktorus. Īslaicīgajā plānošanā ir nepieciešama pēc iespējas augstāka plānoto rādītāju precizitātes pakāpe, savukārt stratēģiskajā vai ilglaicīgajā plānošanā var aprobežoties ar kopējo mērķu izvēli un aplēšu sagatavošanu.

Papildus šiem pamatprincipiem var tikt izdalīti kopējie ekonomiskie principi:

- ♦ Sistemātiskuma princips;
- ♦ Mērķtiecīguma princips;
- ♦ Optimizācijas princips;
- ♦ Efektivitātes princips;
- ♦ Sabalansētības princips;
- ♦ Objektivitātes princips;
- ♦ Zinātniskums princips;
- ♦ Prioritāšu izvirzīšanas princips u.c.

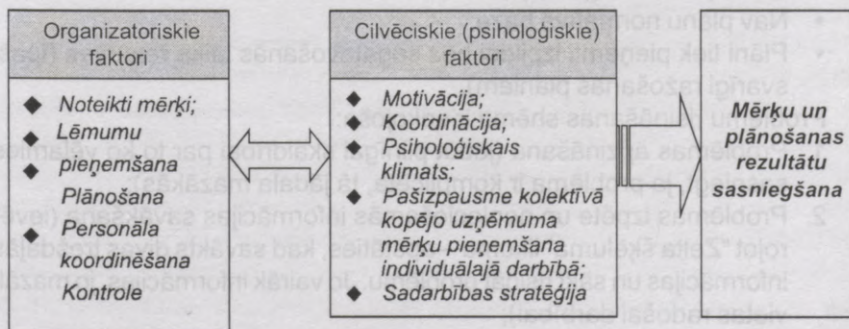
Daudzi plānošanas principi dublējas, kā arī darbojas vienā un tajā pašā virzienā, lai uzņēmums tiktu orientēts uz visaugstāko ekonomisko rādītāju sasniegšanu papildus plānošanas principiem tiek pielietotas un noteiktas plānošanas metodes.

Plānošanas metodes – atklāj plāna rādītāju un sagaidāmo rezultātu savstarpējo saikāni.

Atkarībā no izvirzītajiem mērķiem, izmantojamās informācijas, normatīvās bāzes un plāna rādītāju noteikšanas un saskaņošanas pieņemts izdalīt šādas plānošanas metodes:

- ♦ Zinātniskā metode – tiek balstīta uz zināšanu kopumu izdalot plānošanas veidu, objektu, principus utt.;
- ♦ Eksperimentālā metode – balstīta uz analīzes un eksperimentālo bāzi;
- ♦ Normatīvā metode – pamatota uz noteiktām pastāvošām normām un normatīviem un plānošanas procesā palīdz noteikt resursu izlietojumu, ražošanas jaudu, laika patēriņu veicamo darbu izpildei utt.;
- ♦ Bilances metode – balstās uz bilances metodi;
- ♦ Ekonomiski-matemātiskā metode;
- ♦ Ekonomiski -statistiskā metode;
- ♦ Inženierekonomiskā metode;
- ♦ Tīklveida metode – ir grafiski-analītiskā metode, kas palīdz plānot, projektēt un veidot procesa gaitu. Tīkla plānošanas metodi parasti pielieto, ja jāveic liels skaits darbību, kas loģiski, tehniski, tehnoloģiski ir saistītas cita ar citu. Tīklveida plānošanas metodes pamatā ir tīklveida plāns, jeb grafiks.
- ♦ Projektu metode.

Uzņēmumā plānošanas procesu nepieciešams veidot vadoties no sistēmas pieejas – sabalansējot organizatoriskos, ekonomiskos, psiholoģiskos un individuālos mērķus un darbības virzienus vienotā lēmumu pieņemšanas procesā. Jo sekmīgu mērķu realizāciju nosaka organizatorisko un psiholoģisko faktoru mijiedarbība uzņēmuma vadīšanā.



4.4. att. Organizatorisko un psiholoģisko faktoru mijiedarbība

Plānošanas organizācija un plānu izpilde ir pakļauta problēmu rašanās iespējamībai vadoties ne tikai no iepriekš minēto faktoru ietekmes, bet arī no ārējās vides izmaiņām vai riskantām situācijām.

### **4.3. Plānošanas problēmas**

Problēma – ir sarežģīts teorētisks vai praktisks uzdevums, kas jārisina vai jāpēta.

Problēma, kas ietekmē plānošanu – ir juceklis vai nenoteiktība starp esošo stāvokli un vēlamu, kur ceļš no viena uz otru ir izplūdis un neskaidrs.

Šāda nenoteiktība var rasties sekojošos gadījumos:

- ♦ Nav izstrādāta sistēma no lēmuma pieņemšanas līdz lēmuma realizācijai;
- ♦ Nav pietiekoši izvērtētas lēmuma alternatīvas;
- ♦ Neeksistē kontrole, kas seko līdz lēmuma izpildei;
- ♦ Nepietiekoša informācija jebkurā plānošanas posmā;
- ♦ Ir izveidojusies atšķirība starp mērķiem un resursiem šo mērķu sasniegšanai;
- ♦ Kolektīva zemā darba efektivitāte;
- ♦ Zema darba disciplīna;
- ♦ Ekspertu nesagatavotība pieņemot lēmumus;
- ♦ Plāna termiņu neievērošana;
- ♦ Zema vienprātība mērķu izvirzīšanas posmā;
- ♦ Vadītāja neprasmē pielietot visas vadīšanas metodes;
- ♦ Nav izvirzīti kritēriji lēmumu novērtēšanai;
- ♦ Ilgtermiņa plānu nesaskaņa ar īstermiņa plāniem;
- ♦ Bieža plānu korigēšana;
- ♦ Nav plānu normatīvā bāze;
- ♦ Plāni tiek pieņemti izpildei bez sagatavošanās laika rezerves (īpaši svarīgi ražošanas plāniem).

Problēmu risināšanas shēma ir sekojoša:

1. Problēmas apzināšana (jābūt pilnīgai skaidrībai par to ko vēlamies sasniegt, ja problēma ir komplicēta, tā jādalā mazākās);
2. Problēmas izpēte un nepieciešamās informācijas savākšana (ievērojot "Zelta šķēluma" likumu – apstāties, kad savākts divas trešdaļās informācijas un sākt risināt problēmu. Jo vairāk informācijas, jo mazāk vietas radošai darbībai);
3. Iespējamo risinājumu, alternatīvu ģenerēšana, meklēšana (ekspertu viedokļi, "delfi" metode, "prāta vētras" metode);

4. Lēmumu pieņemšana, izšķiršanās par konkrētu risinājumu;
5. Risinājuma plānošana ar konkrētu darbību aprakstu;
6. Darbība un tās kontrole;
7. Izvērtēšana;
8. Rezultātu fiksēšana.

Kā palīgs vadītājam problēmas apzināšanā un risināšanā ir sekojošas problēmu risināšanas metodes:

- ♦ Sistemātiskuma metode problēmu risināšanā;
- ♦ Dažādu alternatīvu variantu pielietošana dažāda veida problēmām;
- ♦ Resursu un cilvēku iesaistīšana problēmas risināšanā.

## **Literatūra**

1. Kā atrisināt problēmu. Dienas Bizness / 2003. g. 20. maijs
2. Vedja A. Uzņēmējdarbības kurss. Petrovskis&Ko. Rīga, 2000. – 456 lpp.
3. Zvirbule-Bērziņa. A., Mihejeva L., Auziņa A. Plānošana un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi. Biznesa augstskola Turība, Rīga 2004. g. 143 lpp.
4. Бодди. Д., Пейтон. Р. Основы менеджмента. Пер. с англ./ ПИТЕР. – 1999. – 816 стр.
5. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. ИНФРА-М. М, 2000.
6. Попов В. М., Лапунов С. И., Касаткин А. А. Бизнес планирование. КноРус, Москва. 2003. – 448 с.
7. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд – Москва.: Республика, 1992. – 352 с.

## **5. ORGANIZĀCIJA, VADĪTĀJI UN VADĪŠANA**

### **5.1. Vadīšanas būtība un saturs**

Vadīšana ir nepārtraukts, mērķtiecīgs sociālekonomisks un organizatoriski tehnisks process, tā ir mērķtiecīga iedarbība uz organizāciju kolektīviem vai atsevišķiem strādātājiem, lai organizētu un koordinētu to darbību materiālo produktu ražošanā vai pakalpojumu sniegšanā. Tā ir ražošanas obligāts priekšnoteikums un sabiedriskā darba īpaša sfēra.

Kā īpašs cilvēku darbības veids ražošanas vadīšana radās vienlaikus ar sabiedriskā darba dalīšanas un kooperācijas rašanos.

Katra organizācija kā sistēma sastāv no divām apakšsistēmām:

- ♦ vadošās apakšsistēmas (vadības subjekts),
- ♦ vadāmās apakšsistēmas (vadības objekts).

Katra šī apakšsistēma savukārt sastāv no savstarpēji cieši saistītiem elementiem – dienestiem, daļām, ražošanas vienībām.

Funkcionējot sistēma apmainās ar informāciju kā sistēmas iekšienē – no vadošās sistēmas uz vadāmo sistēmu plūst vadošā informācija (vadības lēmumi, rīkojumi, pavēles), bet no vadāmas sistēmas uz vadošo plūst atskaites jeb atgriezeniskā informācija par uzdevumu izpildes gaitu – tā arī ar ārējo vidi – kopējās vadības sistēmas augstākiem posmiem un ar citām sistēmām.

Vadošā apakšsistēma ietekmē vadāmo apakšsistēmu, mērķtiecīgi iedarbojoties uz atsevišķiem tās elementiem, savstarpējām saiknēm, kvantitatīvajām un kvalitatīvajām attiecībām, uz izvietojumu telpa un laikā. Vadošajā apakšsistēmā jāizraugās visizdevīgākie līdzekļi un jāizveido tādas vadāmās apakšsistēmas cilvēku darba kooperācijas formas, kas dod maksimālu efektu ar minimālu darbaspēka un līdzekļu izlietojumu. Šo mērķu sasniegšanai vadošā apakšsistēma lieto galvenokārt šādus iedarbības veidus:

- 1) ceļot vadāmajā apakšsistēmā darba ražīgumu. To panāk, racionālāk

izlietojot darba laiku, pilnveidojot darba paņēmienus, pareizāk noslo-  
gojot esošās iekārtas, ieviešot jaunas modernākas iekārtas;

2) radot izvīrziņo mērķu sasniegšanai jaunus ražošanas objektus, rekon-  
struējot un pilnveidojot esošās ražošanas jaudas, t. i., intensificējot  
ražošanu;

3) pilnīgāk izmantojot cilvēciskā faktora potenciālās iespējas, t. i., ceļot  
strādātāju profesionālo kvalifikāciju, paaugstinot to ieinteresētību ražo-  
šanas augstākā galarezultātā, uzlabojot strādātāju darba un sadzīves  
apstākļus.

Kā vadošā, tā arī vadāmā apakšsistēmas nefunkcionē ideālā vidē. Uz  
abu šo sistēmu darbību noteiktu ietekmi atstāj ārējā vide. Ārējā vidē pastāvīgi  
noris procesi, kas kavē vai sekmē apakšsistēmu darbību: zinātniski teh-  
niskais progress, valsts ekonomiskā politika, klimatiskie un augsnes apstākļi  
u. c. Informācijai par šo procesu attīstību pastāvīgi jāieplūst vadošajā  
apakšsistēmā un caur to jāiedarbojas uz vadāmo apakšsistēmu.

Vadošā apakšsistēma tāpat savā darbībā izmanto ārējo informāciju, kas  
tajā ieplūst kā plāna uzdevumi no augstākstāvošām vadības institūcijām,  
vienošanās ar sagādes un apgādes organizācijām, sakari ar citām organi-  
zācijām. Ārējā informācija vadošajā apakšsistēmā ieplūst periodiski, bet  
informācija no vadāmās apakšsistēmas – sistemātiski.

Vadīšanas saturu veido cilvēku savstarpējās attiecības, kas pastāv darba  
kolektīvos kopējā sabiedriskās ražošanas procesā. Atšķirīgs sabiedriskās  
ražošanas procesā ir strādājošā un vadītāja darba saturs un objekts. Strād-  
nieks ar savu darbu ražo materiālās vērtības, un tā darba objekts ir ražo-  
šanas materiālie faktori. Vadītājs ar savu darbu organizē un regulē strādnieka  
darbību materiālo vērtību ražošanas procesā, un tā darba objekts ir ražošanā  
strādājošie cilvēki. Cilvēki, kuriem ir savs raksturs, intereses, spējas.

Tātad darbs, kas ieguldīts materiālā produkta ražošanā un tā ražošanas  
vadīšanā, ir patstāvīgi cilvēku darbības veidi. Tomēr abi šie darbības veidi  
atrodas dialektiskā sakarībā: bez materiālā produkta ražošanas nav darba  
vadīšanas, bet bez vadīšanas nav iespējama materiālā produkta ražošana.

Ražošanas uzņēmumos abi šie cilvēku darbības veidi saplūst un veido  
vienotu ražošanas sistēmu. Pētot darba būtību, ir jāizanalizē divas tā puses –  
tehniskā un ekonomiskā.

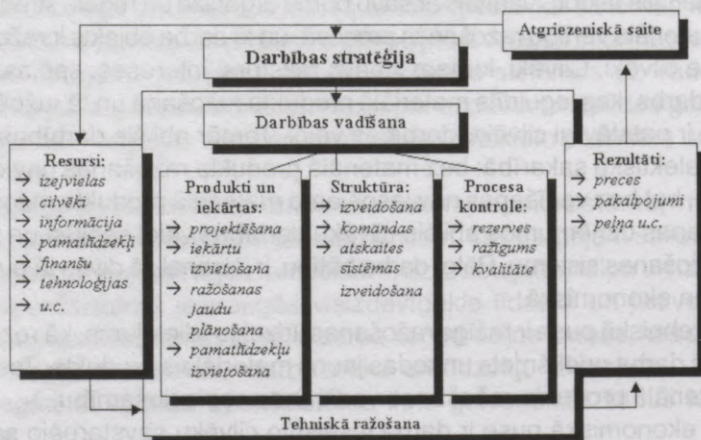
Darba tehniskā puse ir ražīgs ražošanas līdzekļu izlietojums, kā rezultātā  
pārmainās darba priekšmets un rodas jauns materiālais produkts. Tas rada  
jaunā materiālā produkta ražošanas vadīšanas nepieciešamību.

Darba ekonomiskā puse ir darbā iesaistīto cilvēku savstarpējo sakaru  
un ražošanas attiecību regulēšanas process un kā tāda nosaka cilvēku

ekonomisko attiecību vadīšanu darbā. Darba tehniskās un ekonomiskās puses vadīšana veido divu vadīšanas izpausmju organisku vienotību, kurā spilgti izteikts ražošanas spēku un ražošanas attiecību savstarpējais sakars. Tāpēc ražošanas vadīšanas attīstība vienmēr ir jāapskata ciešā saistībā ar ražošanas spēku attīstību.

No teiktā ir jāsecina, ka ražošanas vadīšanas pilnveidošana ir dinamisks process, kas cieši saistīts ar tehnisko progresu ražošanas spēku attīstībā un ražošanas attiecību pilnveidošanā. Ciešā sakarā ar ražošanas spēku attīstību ir jārisina arī organizācijas vadīšanas pilnveidošanas problēmas. Pilnveidojot organizācijas vadības sistēmu, ir jāņem vērā, ka visi šīs sistēmas elementi ir organiski saistīti un katra sistēmas elementa pastāvēšana ir izteikta integrācijā ar citiem sistēmas elementiem. Tas nozīmē, ka vadības sistēmas pilnveidošanas gaitā nevar izmainīt kādu no sistēmas elementiem, neņemot vērā šo pārmaiņu ietekmi uz citiem sistēmas elementiem, uz visu sistēmu kopumā. Jebkura pārmaiņa kādā no sistēmas elementiem noteikti radīs pārmaiņas attiecībās un savstarpējos sakaros ar pārējiem sistēmas elementiem un izjauks visas vadības sistēmas ierasto darbības ritmu.

Organizācijas vadīšanas pilnveidošanai jebkurā gadījumā ir jāsekmē organizācijas rādītāju uzlabošanas. Tāpēc visi vadīšanas, pilnveidošanas pasākumi organizācijā ir jāpamato ar dziļu un vispusīgu konkrēto apstākļu analīzi, kuras rezultātā jāizstrādā pārdomāts un zinātniski pamatots plāns vadīšanas pilnveidošanai. Tai pašā laikā zinātniski tehniskā progresa straujā



5.1. att. Vadīšanas process

attīstība un pāreja uz intensīvām saimniekošanas metodēm izvirza vadīšanai vairākas jaunas prasības, kuru ievērošana nopietni ietekmē vadīšanas efektivitāti un visas organizācijas efektivitāti kopumā.

Kā jau tika teikts, vadīšana ir īpašs darbības veids un process. Tas nepieciešams, lai noteiktu organizācijas mērķus, saskaņotu tos ar resursiem un īstenotu izvirzītos mērķus.

**Vadīšana ir mērķtiecīga iedarbība uz resursiem nolūkā sasniegt noteiktus rezultātus. Tas ir darbību komplekss, kas vērsts uz saimniecības darbinieku, finansu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti.**

Vadīšana ietver noteiktas funkcijas. Tās ir: plānošana, organizēšana, personāla lietas, motivēšana un kontrole.

Vadīšanas process ir savstarpējā sakarība starp vadīšanas funkcijām, resursiem un organizācijas efektivitāti.

Pievērsīsimies vadīšanas būtībai, t.i. tās galvenajām funkcijām.

Plānošana – mērķu nospraušana kādam nākotnes laika periodam un izlemšana, kas būtu darāms, lai šos mērķus īstenotu. Nospraužot mērķus, jācenšas paredzēt nākotnes situāciju, jānosaka vēlamā rīcība un nepieciešamie resursi.

Organizēšana – nepieciešamo rīcību sargrupēšana, darbu sadalīšana vēlamā sasniegšanai. Darbu sadalīšana atsevišķos uzdevumos, atbildības noteikšana un precizēšana.

Personāla lietas – darbinieku vajadzības noteikšana, izvēle, pieņemšana, apmācības, tālāk virzīšana, darbinieku skaita regulēšana.

Darbinieku motivēšana – cilvēku rīcības virzīšana un vadīšana nolūkā sasniegt noteiktos mērķus. Darbinieku stimulēšana, lai tos pamudinātu labākai uzdevumu veikšanai.

Kontrole – iepriekš sprauktā mērķa salīdzināšana ar paveikto. Iemeslu, kāpēc mērķis nav sasniegts, noteikšana un nepieciešamās rīcības meklēšana, lai novērstu nepilnības.

Nelielās organizācijās nevar atdalīt vadīšanas funkcijas no ražošanas funkcijām. Īpašnieks mazā uzņēmumā pats to vada un pats arī piedalās ražošanā. Protams, viņš neveic vadīšanas funkcijas pilna apjomā, tomēr arī šajā gadījumā obligāti jāveic vadīšanas darbs kaut vai daļēji.

Palielinoties saimniecībai vai arī tās ražošanas apjomam, pieaug arī prasības un nepieciešamība atdalīt vadīšanas funkcijas no pārējās saimnieciskās darbības. Vadītājam ir uzticēti pienākumi, kas mērķtiecīgi organizējot darbinieku darbu, ļauj sasniegt darba grupu un rezultātā organizācijas kopējos mērķus.

Vadīšanas procesā svarīgi panākt tā efektivitāti. Visu veidu saimniecībās vadītājam ir jāveido vide, kurā darbinieki mērķus var sasniegt ar vismazāko laika, naudas un resursu patēriņu gūt maksimālus rezultātus. Tā būs panākta vadīšanas efektivitāte.

#### Efektivitāti var kāpināt:

1. Palielinot produkcijas apjomu pie tām pašām izmaksām;
2. Samazinot izmaksas pie tā paša produkcijas apjoma;
3. Mainot produkciju, palielinot produkcijas apjomu un samazinot izmaksas.

Vadīšanai vienādi liela nozīme ir gan lielo uzņēmumu, gan mazo uzņēmumu darbā. Kā vieni, tā otri ir atklāta sistēma, ko ietekmē ne tikai iekšējā, bet arī ārējā vide. Valsts ekonomiskā nozīme ir gan lielajiem, gan mazajiem uzņēmumiem.

Lielajos uzņēmumos ir sarežģīta iekšējā organizatoriskā struktūra. Tajās darbojas dažādu tipu vadītāji: mārketinga, finansu, ražošanas operatīvais, administrācijas u.c.

Lielākā iedzīvotāju daļa mūsu valstī tomēr darbojas mazajos uzņēmumos. Šāda tipa uzņēmumos galvenās vadīšanas funkcijas ir motivēšana un kontrole. Mazāk izteikta vajadzība pēc plānošanas un organizēšanas funkcijām. Mazo uzņēmumu organizatoriskā struktūra nav tik sarežģīta un ārējā vide neietekmē to darbību tik dziļi, kā tas notiek lielajos uzņēmumos. Taču ārējās vides ietekme tomēr notiek arī mazajos uzņēmumos.

Iepriekš aplūkotas galvenās vadīšanas funkcijas kā vadīšanas sastāvdaļas. Kopš 60. gadiem vadīšanas teorijā pastāv atzinums, ka nevar katru vadīšanas funkciju aplūkot atsevišķi. Tās nepieciešams integrēt, lai vadīšanu varētu īstenot kā kompleksu. Tā ir pazīstama kā sistēmveida pieeja vadīšanā.

Sistēma ir lietu kopums, kuras veidojot kompleksu vienību ir savstarpēji saistītas un atkarīgas viena no otras.

Sistēmu teorija tiek izmantota dažādās nozarēs, jo var būt fizikālas, bioloģiskas vai tīri teorētiskas lietas. Šajā gadījumā sistēmveida pieeja attiecas uz vadīšanu. Piemēram, ja vadītājs veic plānošanu, viņam jāņem vērā mainīgie ārējie faktori (tirgus, tehnoloģija, likumi u.c.). Ja tiek veidota organizatoriskā struktūra uzņēmumā, jāņem vērā cilvēki, to attieksme, darbība. Tas nozīmē, ka vadītājam savas problēmas un darbības jāuztver kā vienotu sistēmu, kas sastāv no savstarpēji saistītiem elementiem un ko pastāvīgi ietekmē ārējā un iekšējā vide.

Ne mazāk svarīga par sistēmveida pieeju vadīšanā ir situācijas pieeja. Tas nozīmē, ka vadītājam vienmēr jāievēro reālā situācija. Vadīšanas teorijas uzdevums nav noteikt, kas jādara konkrētā situācijā.

Ka vadīšanas zinātnes atzinums un vadīšanas teoriju lietot prakse, tas atkarīgs no situācijas un vadītāja spējām. Situācijas pieejas teorija nosaka:

1. Vadītājam jāzina un jāizprot vadīšanas procesi, atsevišķu darbinieku un to grupu uzvedība, kā arī jāpārzina lēmumu pieņemšanas metodes.
2. Vadītājam vienmēr jāparedz, kādas sekas iespējamās metodes lietošanai konkrētajā situācijā.
3. Vadītājam precīzi jānovērtē situācija un jebkurā gadījumā jāprot saskatīt katra faktora nozīmīgums vadīšanā un arī to, kā tas ietekmēs organizācijas darbību kopumā.
4. Vadītājam ikviens vadības lēmums jāsaista ar konkrētām situācijām un jāņem vērā gan savas iepriekšējās kļūdas, gan sava vispārējā pieredze.

Ar jēdzienu "vadīšana" nav jāsaprot tikai to cilvēku nodarbošanos, kas ir vadītāji. Katra cilvēka attieksme pret sevi, savu darbu, pārējiem darbiniekiem un to darbu arī ir vadīšana. Jo labāk katrs vada un organizē savu darbu, jo mazāk vajadzīga vadīšana, jo vienkāršāk veicams vadīšanas process.

Vadīšana ir zinātne un vienlaicīgi tā ir arī māksla. Kā zinātnei tai ir savas izpētes metodes, likumsakarības, principi. Tai pašā laikā, īstenojot vadīšanas procesu, vadītājs saskaras ar to, ka nav divu vienādu cilvēku. Arī situācijas veidojas atšķirīgas. Nepieciešama individuāla pieeja katram cilvēkam, katras situācijas risināšanai. Tātad vajadzīga vadītāja radoša pieeja katrai situācijai. Tāpēc vadīšanu var apzīmēt arī par mākslu.

Vadīt – nozīmē vadīt resursus. Nosacīti to varam iedalīt grupās: cilvēki, materiāli utt. Vadīšanas rezultāts veidojas no divām faktoru grupām:

1. Strukturālie faktori – materiālie resursi,
2. Aktivizējošie faktori – cilvēku resursi.

Strukturālo faktoru vadīšanā nepieciešama racionāla domāšana, pieeja, sistemātiskums, loģika. Aktivizējošo faktoru vadīšana nozīmē radošu pieeju, psiholoģijas zināšanas, cilvēku izpratni. Tātad strukturālie faktori ietver tehniska rakstura jautājumus, aktivizējošie faktori – cilvēku vadīšanu.

Tātad vadīšana nozīmē ne tikai organizācijas rezultātu sasniegšanu, bet skar arī tās darbinieku personīgās dzīves aspektus. Organizācija ir vadīšanas pastāvēšanas iemesls.

**Organizācija ir cilvēku grupa, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa (mērķu) sasniegšanai.**

Taču jebkuru cilvēku kopu nevar uzskatīt par organizāciju. Lai cilvēku grupu uzskatītu par organizāciju, tai jāatbilst šādiem kritērijiem:

- cilvēku grupas esamība, kuras dalībnieki strādā kopā ar nodomu sasniegt kopēju mērķi;

- ♦ visiem ir viens mērķis (citiem vārdiem – vēlamais galīgais rezultāts), kuru visi grupas dalībnieki pieņem par kopēju.

Šī definīcija attiecināma uz tā saucamo formālo organizāciju. Tas nozīmē, ka pastāv arī neformālas organizācijas. Noskaidrosim, ar ko tās atšķiras.

Neformālās organizācijas ir spontāni izveidotas cilvēku grupas, kas regulāri sadarbojas. Šādas organizācijas praktiski pastāv jebkurā formālā organizācijā, varbūt, izņemot ļoti mazā.

Formālās organizācijas ir pēc organizācijas īpašnieka vai vadītāja gribas izveidotas grupas, kuru uzdevums ir organizēt darbību.

Neformālās grupas var izveidoties stihiski bez lēmuma organizācijas ietvaros. Gadās, ka neformālajam organizācijām ir ļoti liela ietekme, ar ko jārēķinās.

Organizācijām ir dažādi mērķi. Biznesa organizāciju mērķis ir peļņa un ar to saistīti rādītāji: rentabilitāte, darba ražīgums u.c. Valsts institūcijas, mācību iestādes, slimnīcas un tamlīdzīgas nekomerciālas organizācijas neuztrauc peļņas iegūšana, tām pamatā jādomā par izdevumu samazināšanu. Šīs organizācijas sniedz konkrētus pakalpojumus ierobežotu budžeta līdzekļu ietvaros. Jo sarežģītāka ir organizācija, jo vairāk tai ir savstarpēji saistītu mērķu

Tātad varam secināt, ka katra organizācija darbojas ar saviem konkrētiem **mērķiem**, tomēr tām visām ir arī **kopējais mērķis** – apmierināt patērētāju vajadzības.

Lai īstenotu izvirzītos mērķus, jebkurai organizācijai ir jāpārveido resursi. Ja organizāciju uzskata par atklātu sistēmu, tad resursi ir sistēmas ieeja, bet mērķu sasniegšana vai rezultāti ir sistēmas izeja. Starp rezultātu un resursu nepieciešamību pastāv arī atgriezeniskā saite.

**Atgriezeniskā saite** ir vadīšanas un informācijas pārstrādes ierīces izejas informācijas novadīšanai uz ierīces ieeju, lai šo informāciju izmantotu organizācijas vadīšanai vai datu koriģēšanai.

Organizācijas izmanto šādus resursus:

- ♦ darbaspēka resursi (personāls, strādnieki);
- ♦ finansu resursi (īstermiņa un ilgtermiņa kapitāls);
- ♦ materiālu resursi (pamatlīdzekļi, izejvielas, gatavā produkcija);
- ♦ informācijas resursi (lēmuma pieņemšanai nepieciešamie dati);
- ♦ īpašs resursa veids ir laiks.

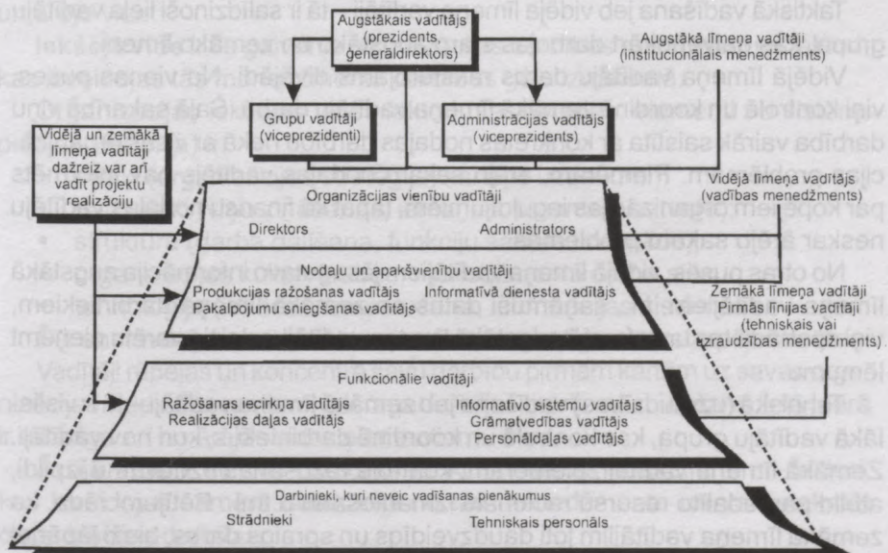
Protams, resursu pārveidošanas procesu visvienkāršāk saskaņot ražošanas uzņēmumos, taču arī nekomerciālās organizācijās, izmanto visu veidu resursus. Rodas jautājums – kā organizācija praktiski var noteikt mērķus, saskaņot tos ar resursiem un pārveidot šos resursus, lai īstenotu izvirzītos mērķus? Šim nolūkam ir nepieciešams īpašs darbības veids un process – vadīšana.

Jau kopš tā laika, kad cilvēki, lai sasniegtu konkrētus mērķus, sāka apvienoties grupās, bija nepieciešama vadīšana, kas koordinētu individuālo darbību. Kopš sabiedrība arvien vairāk uzticas grupu darbam un kopš daudzās organizētās grupas ir kļuvušas ļoti lielas, vadīšanas uzdevums ir kļuvis jo svarīgākā vadīšanas būtība, jāņem vērā:

- ♦ vadīšanas teorija ir lietojama katrā organizācijā;
- ♦ vadīšanas teorija obligāti jāsaista ar plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu, personāla vadīšanu un kontroli;
- ♦ visi vadīšanas darbības veidi tiek virzīti uz darbaspēka, finanšu, materiālu un informācijas resursu efektīvu izmantošanu;
- ♦ resursi ir jāpārveido, lai sasniegtu organizācijas mērķus;
- ♦ mērķi ir jāsasniedz ar iespējami augstu efektivitāti.

Tātad vadītājs ir organizācijas darbinieks, kas ir galvenais atbildīgais par vadīšanas darbību nodrošināšanu. Tā ir persona, kas plāno, organizē, koordinē, motivē un kontrolē visu resursu izmantošanu un līdž ar to pieņem lēmumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus.

Organizācijā konkrēti vadītāji ir sadalīti pa organizācijas nodaļām (horizontālais iedalījums): mārketinga, finanšu, ražošanas u.tml. Ne mazāk svarīgs ir vertikālais iedalījums pēc menedžmenta hierarhijas pakāpēm.



5.2. att. Vadītāju hierarhija

Jo lielāka ir organizācija pēc darbinieku skaita, saražotās produkcijas (pakalpojumu) apjoma, resursiem, jo lielāks ir vadītāju hierarhijas pakāpju skaits.

Neatkarīgi no vadītāju līmeņa, vadīšanu tradicionāli iedala trīs pakāpēs:

- ♦ institucionālā vadīšana (*Top management*);
- ♦ taktiskā vadīšana (*Middle management*);
- ♦ tehniskā vai uzraudzības (operatīvā) vadīšana (*Supervisory management*).

Atbilstoši arī vadītājus iedala trīs līmeņos:

- ♦ augstākā līmeņa vadītāji (*Top managers*);
- ♦ vidējā līmeņa vadītāji (*Middle, managers*);
- ♦ zemākā līmeņa vadītāji (*First-line managers*).

5.2. attēlā parādītas vadītāju pakāpes. Piramīdas forma izmantota, lai parādītu, ka katrā nākamajā augstākajā hierarhijas pakāpē ir mazāk darbinieku nekā iepriekšējā.

Institucionālā vadīšana jeb augstākā līmeņa vadītāji – tā ir salīdzinoši neliela administrācijas grupa, kas kontrolē organizācijas darbību. No citām vadīšanas pakāpēm augstākā atšķiras ar lielo vērienu un atbildību. Šie vadītāji pieņem lēmumus par jaunu objektu celtniecību, jaunu tirgu apgūšanu, jaunu produkcijas veidu ražošanu, pētniecības darbu u.tml. Kvalificēti augstākā līmeņa menedžeri būtiski ietekmē visu organizācijas veidolu.

Taktiskā vadīšana jeb vidēja līmeņa vadītāji – tā ir salīdzinoši liela vadītāju grupa, kas galvenokārt darbojas starp augstāko un zemāko līmeni.

Vidējā līmeņa vadītāju darbs raksturojams divējādi. No vienas puses, viņi kontrolē un koordinē zemākā līmeņa vadītāju darbu. Šajā sakarībā viņu darbība vairāk saistīta ar konkrētas nodaļas darbību nekā ar visas organizācijas problēmām. Piemēram, ārējo sakaru nodaļas vadītājs nav informēts par kopējiem organizācijas ieguldījumiem, tāpat kā finansu nodaļas vadītājs neskar ārējo sakaru problēmas.

No otras puses, vidējā līmeņa vadītājiem jāsaģatavo informācija augstākā līmeņa vadītājiem, t.i., saņēmuši datus no zemākā līmeņa darbiniekiem, viņi apstrādā tos un informē augstākā līmeņa vadītājus, lai tie varētu pieņemt lēmumu.

Tehniskā (uzraudzības) vadīšana jeb zemākā līmeņa vadītāji – tā ir vislielākā vadītāju grupa, kas kontrolē un koordinē darbiniekus, kuri nav vadītāji. Zemākā līmeņa vadītāji, piemēram, kontrolē ražošanas uzdevumu izpildi, atbild par iedalīto resursu racionālu izmantošanu u.tml. Pētījumi rāda, ka zemākā līmeņa vadītājiem ļoti daudzveidīgs un spraigs darbs, bieži jāpāriet no viena uzdevuma uz citu. Operatīvo lēmumu pieņemšanas laiks ir ļoti īss, tāpat īss ir arī lēmumu izpildes laiks.

Vidējā līmeņa vadītājs lielāko darbalaika daļu pavada sēdēs (plānotās un neplānotās), runājot pa telefonu un strādājot pie rakstāmgalda.

Zemākā līmeņa vadītājs galvenokārt veic tiešus kontaktus sarunās ar padotajiem, viņam ir arī daudz neplānotu tikšanos. Katra līmeņa vadītājiem piemīt dažādas zināšanas un prasmes.

*Konceptuālās prasmes un zināšanas* ir vadītāja spējas domāt abstrakti un stratēģiski risināt ilgtermiņa problēmas. Vadītājam jāizprot dažādas sarežģītas attiecības organizācijā un jāaplūko tās kā mijiedarbību sistēma.

*Harmonisku savstarpējo attiecību veidošana.* Spēja strādāt ar cilvēkiem, ieskaitot sarunas, tikšanās, motivēšana utt., nodrošina harmonisku savstarpējo attiecību sistēmu. Turklāt, runa ir gan par iekšējo, gan par ārējo organizācijas vidi.

*Analītiskās prasmes un zināšanas* nozīmē vadītāja spējas ātri novērtēt situāciju, noteikt problēmu un analizēt to pirms lēmumu pieņemšanas.

## **5.2. Organizācijas vide**

Jebkura organizācija obligāti ir atklāta sistēma, kas sastāv no daudziem mainīgiem elementiem. Savukārt visi šie elementi no organizācijas viedokļa cieši savijas ar ārējiem elementiem. Tādējādi jārunā par organizācijas iekšējo un ārējo vidi.

**Iekšējā vide** ir tie galvenie organizācijas darbības nosacījumi un faktori, kas izveidojas tās menedžmenta darbības gala iznākumā.

Organizācijas iekšējās vides faktori (sastāvdaļas, elementi no sistēmpieejas viedokļa) ir:

- ♦ mērķi (organizācijas stratēģija, kārtējie uzdevumi);
- ♦ darbinieki (viņu zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- ♦ struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- ♦ organizācijas kullūrvērtības, menedžmenta darba stils;
- ♦ tehnoloģija (iekārtas izmantošana, informācijas sistēmas).

Šīs sastāvdaļas nav izolētas cita no citas, bet gan savstarpēji saistītas.

Vadītāji rūpējas un koncentrē savu darbību pirmām kārtām uz savas organizācijas vides elementiem, bet organizācijas mērķu sasniegšana lielā mērā ir atkarīga arī no ārējās vides elementiem.

**Ārējā vide** ir tie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas samērā neatkarīgi no tās menedžmenta un var ietekmēt organizācijas darbību.

Tā kā ārējās vides faktoru ir ļoti daudz, ir lietderīgi tos diferencēt pēc noteiktiem kritērijiem un izdalīt:

- ♦ tieši ietekmējošā ārējā vide;
- ♦ netieši ietekmējošā ārējā vide.

**Tieši ietekmējošo ārējo vidi** veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību.

Tieši ietekmējošie faktori ir:

- ♦ patērētāji (pircēji);
- ♦ konkurenti;
- ♦ piegādātāji;
- ♦ valsts likumdošana;
- ♦ sabiedriskās organizācijas, prese.

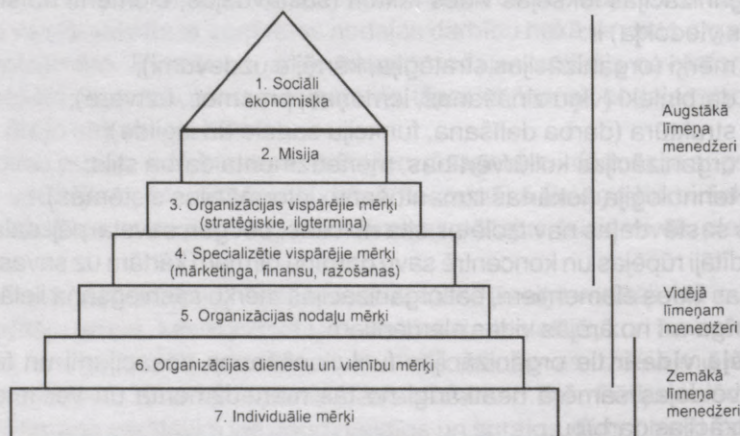
Piemēram, akciju sabiedrības "Laima" darbību tieši ietekmē cukura un kakao piegādātāji,

**Netieši ietekmējošo ārējo vidi** veido faktori, kas netieši ietekmē organizācijas darbību.

Netieši ietekmējošie faktori ir:

- ♦ valsts ekonomiskais stāvoklis;
- ♦ sociālkultūras attiecības;
- ♦ valsts politika;
- ♦ zinātnes, tehnikas progress;
- ♦ starptautiskās attiecības.

No vienas puses, organizācija ir cilvēku grupa ar apzinātiem kopējiem mērķiem. No otras puses, organizāciju var uzskatīt par mērķu sasniegšanas līdzekli, kas cilvēkiem nodrošina iespēju strādāt kolektīvi.



5.3. att. Mērķu hierarhija

Mērķis ir cilvēku darbības rezultāta priekšstatīšana, motīvs cilvēku apziņgai rīcībai.

Organizāciju mērķi ir dažādi. Organizācijām un vadītājiem ir daudzi mērķi, kas dažkārt nav savstarpēji saistīti un var pat izraisīt konfliktus organizācijā, grupā vai starp atsevišķiem darbiniekiem. Vadītājam ir jāprot izvēlēties savām spējām piemērotu darbu, un personīgajām interesēm ir jābūt pakārtotām organizācijas mērķiem.

Organizācijas mērķiem raksturīga arī hierarhija.

Hierarhijas virsotnē ir sociālais mērķis, t.i., organizācijas mērķis nodrošināt iedzīvotājus ar precēm un pakalpojumiem par pieejamām cenām.

Misija ir organizācijas vispārējs mērķis, fundamentālu nodomu apgalvojums. Misijas formulēšanai, organizācija var koncentrēt savu biznesa darbību vienā konkrētā virzienā. Visi pārējie mērķi veidojas, lai realizētu šo misiju. Būtu vēlams, lai misijas formulējumā būtu atspoguļoti šādi organizācijas iekšējie un ārējie komponenti:

- mērķtirgus un mērķpircējs;
- galvenās organizācijas preces vai pakalpojumi (uzņēmējdarbības veids);
- organizācijas tehnoloģija;
- organizācijas ārējā vide;
- organizācijas darba kultūra un mikroklimate;
- organizācijas attīstības koncepcija.

Nav nepieciešams, lai jebkurā misijas formulējumā obligāti būtu visi minētie komponenti. Tie ir tikai organizācijas misijas izvēlēšanās vispārējie principi. Pats galvenais – lai organizācijas misija atbildētu uz jautājumu – kāpēc eksistē mūsu organizācija?

Organizācijas stratēģiskie mērķi ir ilgtermiņa mērķi, kurus nosaka augstākā līmeņa vadītāji. Parasti tie ir mērķi, kas saistīti ar jaunu preču ražošanu vai preču sortimenta būtisku paplašināšanu, ar jauna mērķtirgus iekarošanu, principiālo tehnoloģiju ieviešanu utt. Organizācijas stratēģiskie mērķi atbild uz jautājumiem – kādā nozarē mēs darbosimies un kā mēs sasniegsim panākumus?

Organizācijas taktiskie mērķi ir vidēja termiņa mērķi, kurus nosaka vidējā līmeņa vadītāji. Parasti šie mērķi jānosaka un jāveido lai nodrošinātu startēģisko mērķu īstenošanu. Organizācijas taktiskie mērķi atbild uz jautājumu – kā organizācija realizēs izstrādāto stratēģiju?

Organizācijas operatīvie mērķi ir īstermiņa mērķi, kurus nosaka zemākā līmeņa vadītāji. Parasti šie mērķi jānosaka un jāveido, lai realizētu taktiskos mērķus. Ar operatīviem mērķiem organizācija nosaka, kas un ko dara organizācijā.

Nākošajā hierarhijas pakāpē ir specializēti mērķi, kuru izpilde ietekmē arī kopējo organizācijas mērķu īstenošanu.

Tālāk mērķi tiek transformēti uz lielajām nodaļām, mazākajām nodaļām, vienībām un uz zemākajiem organizācijas līmeņiem.

Mērķiem obligāti jānosaka izpildes laiks. Pēc īstenošanas laika mērķus var iedalīt :

- ♦ stratēģiskie mērķi parasti ir ilgtermiņa mērķi (vairāk par 5 gadiem),
- ♦ taktiskie mērķi – vidēja termiņa mērķi (1...5 gadi),
- ♦ operatīvie mērķi – īstermiņa mērķi (līdz 1 gadam).

Galvenie mērķu raksturlielumi:

- ♦ konkrēti;
- ♦ izmērāmi;
- ♦ reāli;
- ♦ noteikti.

Ja mērķi nebūs konkrēti un precīzi, tad darbinieki nevarēs izprast savus uzdevumus, nebūs pareizi motivēti to izpildei.

Izmērāms mērķis ļauj menedžeriem un pārējiem darbiniekiem salīdzināt pagātnes un pašreizējo situāciju un novērtēt sasniegumus.

Mērķus var motivēt strādāt, lai tos sasniegtu, tikai ja viņi ir reāli. Tādi mērķi ir efektīvs motivēšanas faktors.

Mērķu noteiktība nozīmē precizitāti laikā. Ja ir izvirzīts mērķis, bet nav noteikts laiks, tad nebūs arī skaidrības par mērķa īstenošanas metodēm un paņēmieniem.

**Darbinieki** ir organizācijā strādājušie cilvēki (menedžeri un padotie), kuri izturas atbilstoši personiskajām īpašībām un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem.

Ja organizācijas līmeņi liecina par vadītāju lomu vadīšanas procesā, tad organizācijas nodaļas liecina par konkrētu funkcionālu jomu (tirgvedība, ražošana, finansu plānošana, personāla apmācība u.tml.).

**Organizācijas struktūra** ir loģiskas savstarpējās attiecības starp vadīšanas pakāpēm un funkcionālām nodaļām, kas ir veidotas tā, lai efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus.

Struktūra tiek uzskatīta par vienu no galvenajiem elementiem organizācijā. Klasiskās menedžmenta skolas teorētiķi uzskatīja to par galveno organizācijas darbības efektivitātes noteicēju. Mūsdienā teorētiķi vairs neatvēr tai tik lielu nozīmi, tomēr uzskata to par vienu no svarīgākajiem faktoriem, kuri jāņem vērā, izveidojot organizāciju.

**Tehnoloģija** ir prasmju, zināšanu, informācijas, iekārtu, instrumentu savienojums, kas nodrošina resursu racionālu pārveidošanu gatavā produktā (pakalpojumā). Skaidrs, ka tehnoloģija būtiski ietekmē organizācijas

vadīšanu un arī otrādi – no vadīšanas lielā mērā atkarīga tehnoloģijas izveidošana.

**Organizācijas darba kultūra** ir dažādu pārliecību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums organizācijā, kas nosaka, kā darbinieku uzvedību, tā arī darbu izpildes paņēmienus. Darba kultūra ir funkcionāla, ja tā pozitīvi ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu, vai nefunkcionāla, ja tā traucē organizācijas efektīvu darbību. Darba kultūras vadīšanas uzdevums ir nostiprināt esošo funkcionālo kultūru vai izmainīt nefunkcionālo kultūru.

### **5.3. Organizācijas struktūru izveidošana**

Organizācijas vadības struktūru veido šādi komponenti:

- ♦ amatu nosaukumi;
- ♦ darba pienākumu sadale;
- ♦ savstarpējo darba attiecību forma;
- ♦ kā kompetencē ir lēmumu pieņemšana.

Organizācijas konkrēta un noteikta struktūra nepieciešama, lai precizētu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu.

Organizācijas vadības struktūra

- ♦ nodrošina noteiktu kārtību darbinieku savstarpējās attiecībās;
- ♦ dod iespēju katram darbiniekam saprast savu nozīmi, attiecības ar citiem darbiniekiem, pienākumu, tiesības un atbildību;
- ♦ palīdz plānot, organizēt, vadīt, koordinēt un kontrolēt uzņēmuma darbību;
- ♦ nodrošina iespējas regulēt attiecības starp dažādu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā;
- ♦ dod iespēju reglamentēt pilnvaras un atbildību starp pārvaldes darbiniekiem;
- ♦ izslēdz funkciju dublēšanas iespēju.

Dažādās organizācijās veido dažādas struktūras. To atšķirību pamatā ir dažādi iemesli:

- ♦ organizācijas stratēģija, mērķis;
- ♦ organizācijas lielums un tajā nodarbināto cilvēku skaits;
- ♦ tehnoloģija – kā organizācija pārvērš ieguldījumu rezultātos;
- ♦ vide – ekonomiskā, politiskā, institūcijas vai spēki ārpus organizācijas, kas ietekmē tās darbību.
- ♦ viedoklis par varu. Struktūra ir rezultāts cīņā par varu starp organizācijas iekšējām struktūrvienībām, kuras vienmēr meklē iespēju savu interešu izvirzīšanai.

Jāņem vērā, ka jebkurā gadījumā noteicošais ir organizācijas darbības mērķis, jo mērķis nosaka līdzekļus.

Organizācijas vadībā, neatkarīgi no tās tipa, pēc organizatoriskās darbības veida izšķir divas vadītāju grupas:

- ♦ lineārie jeb vispārējie vadītāji;
- ♦ funkcionālie vadītāji.

Ir divi padotības veidi, kam ir nozīme organizācijas strukturizācijā:

- ♦ lineārā padotība – lineārajiem vadītājiem;
- ♦ funkcionālā padotība – funkcionālajiem vadītājiem.

Struktūra – uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai efektīvi sadarbototies un kontaktējoties ar ārējo vidi, produktīvi un mērķtiecīgi sasniegtu organizācijas mērķus, apmierinātu patērētāju vajadzības.

Uzsākot veidot struktūru, jānosaka:

- ♦ kuras organizācijas struktūras veic pamatfunkcijas, proti, tās, kuras cieši saistītas ar organizācijas mērķiem un kuras no klienta viedokļa nodrošina konkurences spējas (piem. ražotne, marketinga daļa);
- ♦ kuras veic palīgfunkcijas. Tās ir cieši saistītas ar pamatfunkcijām un bez tām nebūs gaidāmā rezultāta. Klienti šīs struktūrvienības neapzina (piem. datornodrošinājuma daļa, kvalitātes kontrole);
- ♦ kuras ir pārvaldes struktūrvienības. (piem. personāldaļa, finansu daļa, saimnieciskā daļa).

Praksē izveidojušies divi struktūru modeļi – mehāniskais jeb birokrātiskais un organiskais jeb adaptīvai modelis.

Atšķirības starp organizācijas uzbūves birokrātisko un uzvedības modeli ir sekojošas:

Mehāniskā (birokrātiskā) organizācija:

- ♦ raksturīga konkrēta, noteikta darba dalīšana.
- ♦ saskarsmes koordinācija un autoritāte realizējas hierarhiskā veidā, t.i. ar priekšnieku palīdzību.
- ♦ saskarsme lielākoties notiek tikai starp priekšniekiem un padotajiem.
- ♦ katram ir precīza un detalizēti noteikta pozīcija (vieta).
- ♦ darbinieki ir individuāli atbildīgi.
- ♦ vadīšana galvenokārt notiek ar instrukciju, likumu un vadītāju lēmumu palīdzību.

Par birokrātiskām organizācijām parasti uzskata nepamatoti lielas, ar lēnu lēmuma pieņemšanas spēju apveltītas un citām negatīvām spējām apveltītas organizācijas. Būtībā birokrātiska organizācija (M. Vēbera izpratnē) nozīmēja racionālu organizācijas izveidošanu, kas balstās uz noteiktu principu un noteikumu kompleksu.

Organiskā (jeb adaptīvā) organizācija:

- ♦ variējoša darba dalīšana, vadoties no zināšanām un prasmes, kāda ir darbiniekam par esošo uzdevumu.
- ♦ uzdevuma pildīšana notiek darbiniekiem kontaktējoties.
- ♦ nav precīzi noteiktu pozīciju.
- ♦ visi darbinieki ir atbildīgi par uzdevumu – kolektīva atbildība.
- ♦ saskarsme notiek tieši starp darbiniekiem, galvenokārt horizontālais kontakts.
- ♦ autoritātes pamatā ir zināšanas par esošo problēmu.
- ♦ vadīšana notiek lielākoties ar informācijas un padomu došanu.
- ♦ darbinieku vērtē pēc iesaistīšanās un atbildības sajūtas.

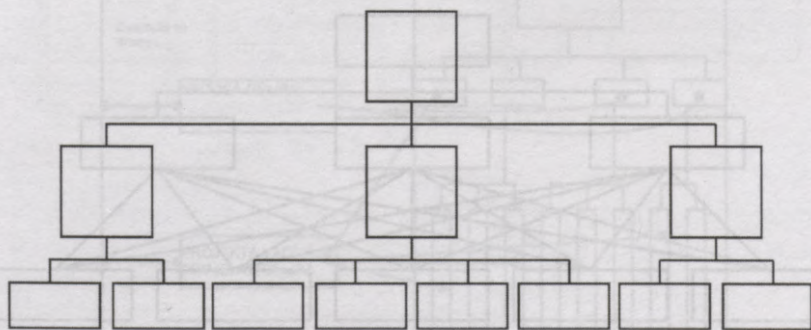
Parasti organizācija ir atvērta, no vides atkarīga, tāpēc videi liela loma organizācijas struktūras veidošanā.

Mehāniskā organizācijas struktūra ar ir efektīva tad, kad tās apkārtējā vide ir stabila – t.i. notiek mierīga attīstība, kas ietver sevī sekojošus apstākļus:

- ♦ uzdevumus var paredzēt iepriekš;
- ♦ uzdevumu galvenokārt ir rutinēti;
- ♦ uzdevumus var skaidri norobežot;
- ♦ katram uzdevumam ir skaidrs atrisinājums.

Organiskā organizācija ar zemu strukturēšanas līmeni ir visefektīvākā tad, kad apstākļi ir nestabili. Nestabilai videi raksturīgas nepārtrauktas pārmaiņas, kas ietver sevī sekojošus apstākļus:

- ♦ ir grūti iepriekš paredzēt notikumus;
- ♦ darba uzdevumi bieži ir mainīgi;
- ♦ uzdevumus nevar norobežot;
- ♦ nav skaidru uzdevumu risinājumu.



5.4. att. Organizācijas lineārā struktūra

**Organizāciju uzbūves tipu būtība, priekšrocības un trūkumi.**

**Mehānisko (birokrātisko) organizāciju tipi.**

**Organizācijas lineārā struktūra.**

Priekšrocības:

1. Struktūra ir vienkārša un skaidra.
2. Tā kā padotie kontaktējas tikai ar vienu vadītāju, nav neskaidrību, bezatbildības.
3. Tiešā pakļautība izslēdz vadīšanā dublēšanu un paralēlismu.

Trūkumi:

1. Vadītājam nepieciešamas universālas zināšanas, jāorientējas daudzos un dažādos jautājumos.
2. Vadītājs ir pārslogots ar darbu koordinēšanu, ar ikdienas darbu, mazāk laika atliek stratēģiska rakstura jautājumu risināšanai.
3. Gara lēmumu pieņemšanas ķēde, var veidoties informācijas "filtrs" starp darbiniekiem un pakārtotajām sistēmām, jo visi jautājumi tiek risināti ar vadītāja starpniecību.

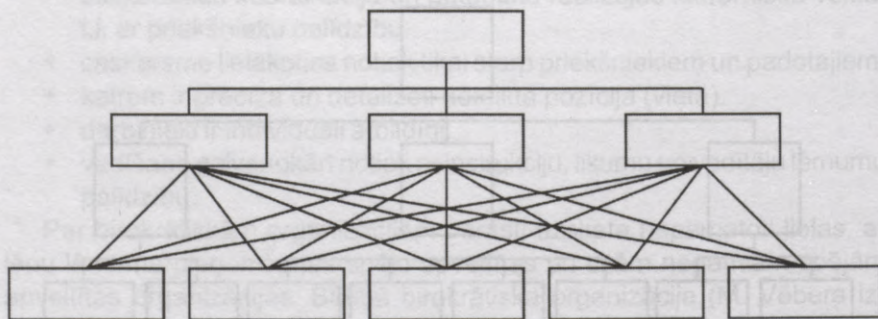
**Organizācijas funkcionāla struktūra**

Priekšrocības:

1. Kvalificēta vadīšana, jo uzņēmumu vada speciālisti.
2. Vadītāji var pietiekoši dziļi un šauri specializēties.

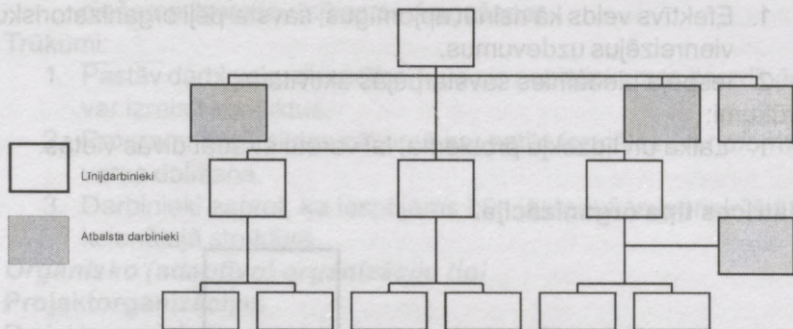
Trūkumi:

1. Daudzkārtēja padotība, jo darbinieki vienlaicīgi ir padoti vairākiem speciālistiem. Viņu rīkojumi var būt dublējoši vai pat atšķirīgi.
2. Daudzkārtēja padotība var būt par iemeslu potenciāliem konfliktiem darba grupā.
3. Darbiniekos rodas neskaidrības, nedrošība, jo vada vairāki vadītāji.



5.5. att. Organizācijas funkcionālā struktūra

## Organizācijas līniju - atbalsta struktūra



5.6. att. Organizācijas līniju – atbalsta struktūra

Priekšrocības:

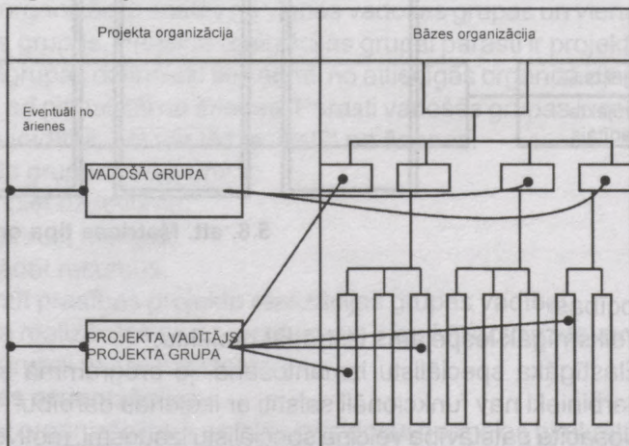
1. Līniju vadītāji tiek atviegloti, jo prasības pēc speciālajām zināšanām samazinās.
2. Tiek saglabāts skaidru komandu princips (viens priekšnieks).
3. Tiek izmantotas speciālistu zināšanas (kā konsultanti).

Trūkumi:

1. Iespējams konflikts starp līniju un atbalstu.
2. Praksē grūti saglabāt skaidras komandu līnijas.
3. Risks par speciālista kvalifikāciju.

### **Organisko (adaptīvo) organizāciju tipi**

Projektorganizācijas



5.7. att. Projektorganizācijas tipa struktūra

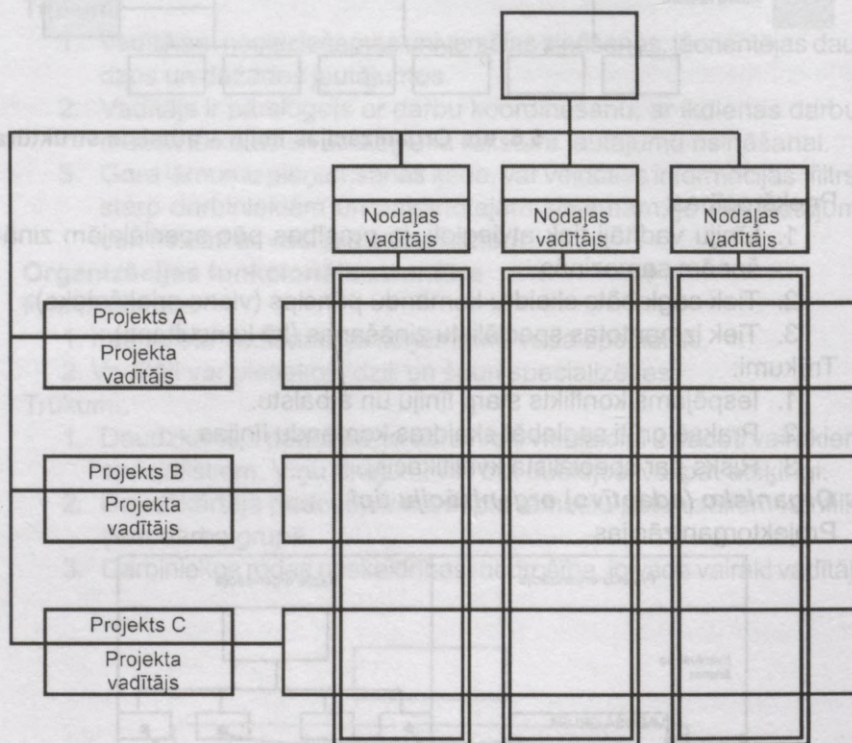
Priekšrocības:

1. Efektīvs veids kā risināt apjomīgus, savstarpēji organizatoriskus, vienreizējus uzdevumus.
2. Iespēja piedalīties savstarpējās aktivitātēs.

Trūkumi:

1. Laika un līdzekļu problēma, lai varētu strādāt divās vietās.

### Matrices tipa organizācija.



5.8. att. Matrices tipa organizācija

Priekšrocības:

1. Veiksmīgāk iespējams izstrādāt projektu;
2. Elastīgāka speciālistu izmantošana, jo programmā strādājošie darbinieki nav funkcionāli saistīti ar ikdienas darbību.
3. Nosacīta patstāvība veicina speciālistu izaugsmi, motivē radošam darbam.

4. Programmas struktūra ir organizatoriski nostiprināta, nav nepieciešama ilgstoša rīcības saskaņošana.

Trūkumi:

1. Pastāv darbinieku divvadība, kura pie nepietiekamas koordinācijas var izraisīt konfliktus.
2. Programmas izpildes sākumā var notikt formālās un neformālās varas dalīšana.
3. Darbinieki saprot, ka iespējams būs jāatgriežas iepriekšējā funkcionālajā struktūrā.

### **Organisko (adaptīvo) organizāciju tipi**

#### **Projektorganizācijas**

Projektorganizācijas raksturīgas ar to, ka sastāv no bāzes organizācijas un projekta organizācijas (sk. 5.7. attēlu).

Bāzes organizācija tiek dibināta, lai pildītu tās primāros uzdevumus – dienišķo darbu, vai tas būtu cept maizi, virzīt banku vai vadīt pašvaldību. Tā ir bāzes organizācija. Lai izveidotu projekta organizāciju, bieži vien ir jāatrisina kāds vienreizējs uzdevums, kas prasa savstarpēju sadarbību uzdevuma ietvaros. Būtiskākā iezīme – jārealizē sadarbība starp cilvēkiem, kas kaut ko zina par veicamo uzdevumu. (piemēram jāievieš datoru sistēma). Skaidrs, ka uzdevums veicams, izveidojot speciālistu grupu. Speciālisti var būt pašu cilvēki vai arī pieaicinātie no ārienes. Parasti šādu uzdevumu atrisināšana prasa lielus līdzekļus, izmantojot savus speciālistus, prasības pēc resursiem ir ievērojami mazākas. Šādi vienreizēji uzdevumi, kas ierobežotā laikā prasa speciālu resursu ieguldīšanu un savstarpēju sadarbību, var tikt atrisināti ar projektorganizācijas palīdzību.

Projektorganizācija sastāv no vienas vadošas grupas un vienas projekta realizācijas grupas. Projekta realizācijas grupai parasti ir projekta vadītājs, bet projektgrupas dalībnieki tiek ņemti no attiecīgās organizācijas nodaļām, bet var būt arī piesaistīti no ārienes. Parasti vadošās grupas locekļi ir iesaistīti nodaļu vadītāji, bet var tikt iesaistīti no ārienes.

Vadošās grupas uzdevumi ir:

- ♦ formulēt uzdevumu;
- ♦ nospraust mērķus;
- ♦ sagādāt resursus;
- ♦ izvirzīt prasības projekta realizācijas grupas vadībai.

Projekta realizācijas grupas uzdevums ir izpildīt doto uzdevumu un ziņot vadošajai grupai par rezultātiem.

#### **Matrices organizācijas.**

Projekta organizācijas ir uz laiku izveidotas normālas birokrātiskas organizācijas variants, lai atrisinātu savstarpējus, vienreizējus uzdevumus, taču

reāli dzīve ir daudzveidīga. Organizācija strādā mainīgā vidē, kas nepārtraukti prasa risināt jaunus uzdevumus, kuru risināšana prasa savstarpēju profesionālu sadarbību. Mainīgs uzdevums var būt attīstība vai klienta vajadzību atšķirība.

Pēdējos desmit gados sāk parādīties "tīmekļa" (*network*) modeļi, kuri iet vēl tālāk, nekā matricu sistēmas un pilnībā atsakās no klasiskās, hierarhiskās, funkcionālās struktūras.

"Tīmekļa" organizācijām ir raksturīga komandu (*teams*) veidošana, koncentrēšanās uz pamatuzdevumiem, pārējo uzdevumu un funkciju veikšanu uzticot partnerorganizācijām.

Pateicoties informācijas tehnoloģijas attīstībai, pēdējos gados sāk parādīties tā sauktās virtuālās organizācijas. Šis apzīmējums nāk nevis no jau ierastā jēdziena "virtuālā realitāte", bet gan no informātikas jēdziena "virtuālā atmiņa" – datora atmiņas spēju uzlabošana. Virtuālās organizācijas ir "tīmekļa" organizāciju modificēts, mūsdienīgs variants. Atšķirībā no tradicionālajām apvienībām partneri virtuālajā organizācijā dalās finansējumā, iemaņās un pieejā starptautiskajiem tirgiem. Katrs partneris iegulda šādā organizācijā labāko, kas tam ir.

F. Lutanss apraksta šādas virtuālo organizāciju iezīmes.

1. *Tehnoloģija*. Partnerība balstās uz elektroniskajiem kontaktiem, kas ļauj lielā ātrumā sazināties lielā ātrumā.
2. *Izdevību meklēšana*. Kompānijas ātri apvienojas, lai izmantotu kādas īpašas tirgus izdevības, un tikpat ātri atdalās cita no citas, kad nepieciešamība pēc apvienības zūd.
3. *Robežu trūkums*. Sadarbība starp piegādātājiem un klientiem ir tik cieša, ka ir grūti noteikt, kur viena kompānija beidzas un cita sākas.
4. *Uzticēšanās*. Tā kā saistība starp kompānijām ir īpaši cieša, tas prasa lielāku savstarpējo uzticēšanos nekā parasti. Var teikt, kātam ir likteņa vienotība, vienas kompānijas liktenis ir atkarīgs no otras kompānijas likteņa.

F. Lutanss, balstoties uz vairāku citu autoru darbiem, sniedz uzskatāmu tradicionālo, hierarhisko un jauno "tīmekļa" organizāciju salīdzinājumu.

Kā novērtēt šo dažādo organizāciju modeļu efektivitāti? Tradicionālais efektivitātes kritērijs ir organizācijas mērķu sasniegšana. E. Šeins norāda, ka bieži vien šo kritēriju izmantot ir sarežģīti, pat neiespējami. Mērķi var izrādīties nepareizi izvēlēti, un to sasniegšana var dot negatīvu rezultātu. Organizācijas mērķi var būt arī ļoti daudzveidīgi un līdz ar to nonākt pretrunā cits ar citu.

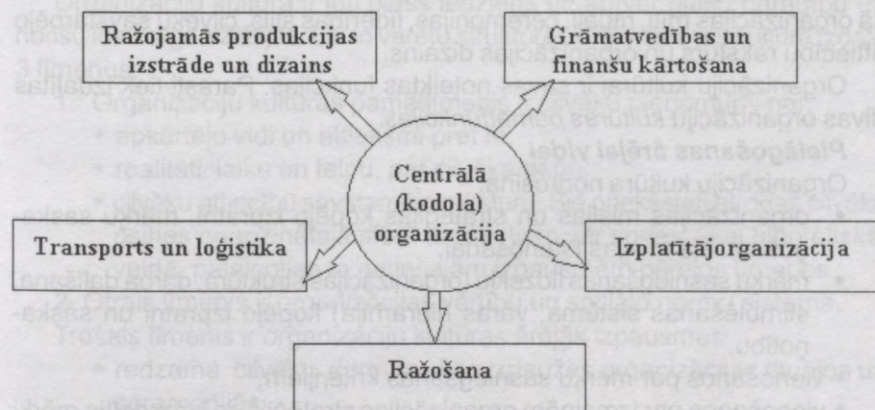
Vorens Beniss tradicionālā efektivitātes kritērija vietā piedāvā citu: orga-

nizācijas spēju izdzīvot, adaptēties, saglabāt sevi un attīstīties. Lai definētu "veselīgas" organizācijas, Beniss balstās uz pazīstamā amerikāņu psihiatra M. Džehodas (*Jahoda*) piedāvātajiem psihiskās veselības kritērijiem.

1. *Adaptīvitate*. Spēja risināt problēmas un elastīgi reaģēt uz vides mainīgajām prasībām.
2. *Identitātes izjūta*. Skaidrs priekšstats par to, kāda ir organizācija, ar ko tā nodarbojas, kādi irtās mērķi (cik lielā mērā organizācija tos izprot un piekrīt tiem, cik lielā mērā darbinieku savas organizācijas uztvere sakrīt ar to, kā šo organizāciju uztver citi).
3. *Spēja rēķināties ar realitāti*. Spēja atrast, precīzi uztvert un pareizi novērtēt tos reālos vides apstākļus un procesus, kuri tieši attiecas uz organizācijas funkcionēšanu.
4. *Integrācija*. Cik lielā mērā dažādu organizācijas apakšstruktūru mērķi nav pretrunā cits ar citu.

Ievērojamais amerikāņu organizāciju psihologs Krišs Ardžiriss (*Argyhs*) uzskata pēdējo kritēriju par galveno, jo tas nozīmē personisko vajadzību un organizācijas mērķu vienotību.

"Neveselīgai" organizācijai ir raksturīga destruktīva sāncensība, darbinieku apātija, personisko vajadzību apmierināšana uz organizācijas rēķina.<sup>1</sup>



5.9. att. Tīmekļveida organizācijas paraugs

<sup>1</sup> Avots. Renģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga, Kamene, 2004., 48.– 49.lpp.

## **5.4. Organizāciju kultūras jēdziens un funkcijas**

Organizāciju kultūras pētījumi aizsākās 80. gadu sākumā ASV. Pirms tam tika pievērsta uzmanība vienīgi organizācijas psiholoģiskajam klimatam. Organizācijas kultūras pētījumi atšķirībā no psiholoģiskā klimata pētījumiem mēģina aptvert organizāciju un tās darbību kopumā, iekļaujot izpētē arī normas un vērtību sistēmas, uz kurām balstās organizācijas darbība, šo normu un vērtību veidošanos un uzturēšanas paņēmienus, izpaušmes veidus. Tieši tādēļ organizāciju kultūru reizēm tēlaini mēdz dēvēt par organizācijas personību. Šis salīdzinājums norāda uz jēdziena plašumu un sarežģītību. Mūsdienās ir zināmas vairākas organizāciju kultūras pētījumu pieejas un to izstrādātie šī jēdziena definējumi. Populārākā no praktiski orientētajām pieejām ir Edgara Šeina<sup>2</sup> pieeja, kurš bija viens no pirmajiem organizāciju kultūras koncepcijas izstrādātājiem.

**Organizāciju kultūra** ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi.

Šīs pārlicības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.

Organizāciju kultūra ietver arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas mīti, rituāli, ceremonijas, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains.

Organizāciju kultūrai ir savas noteiktas funkcijas. Parasti tiek izdalītas divas organizāciju *kultūras pamatfunkcijas*:

### ***Pielāgošanas ārējai videi***

Organizāciju kultūra nodrošina:

- ♦ organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai,
- ♦ mērķu sasniegšanas līdzekļu (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību,
- ♦ vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem,
- ♦ vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja izraudzītie mērķi izrādās nesasniegti.

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458

## **Organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana.**

Organizāciju kultūra nodrošina:

- ♦ kopējas valodas un terminu lietošanu organizācijā,
- ♦ kritērijus cilvēka pieņemšanai organizācijā un viņa tālākajai profesionālajai un varas karjerai,
- ♦ uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem utt.,
- ♦ apbalvojumu un sodu sistēmu, kurai pateicoties, katrs organizācijas loceklis zina, ko viņš var saņemt par savu rīcību,
- ♦ ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kura ļauj atšķirt vēlamā no nevēlamā organizācijā.

Cilvēks, kļūstot par organizācijas locekli, pakāpeniski apgūst organizācijas kultūru, kas veicina viņa iekļaušanos šajā organizācijā. Vadītājam ir jāapgūst organizācijā pastāvošajai kultūrai atbilstošs stils un uzvedība, citādi viņa efektivitāte būs efektīva tikai tajā sfērā, kura atbilst kultūrai, kurā viņš ir darbojies jau iepriekš. Organizācijas kultūru lielā mērā veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tas vērtības, kuras ir nepieciešamas organizācijas veiksmīgai darbībai.

### **Organizāciju kultūras līmeņi**

Organizāciju kultūra ir ļoti plašs jēdziens un aptver plašu parādību un norišu loku organizācijās. Lai to varētu strukturēt, organizācijas kultūrā izdala 3 līmeņus:

1. Organizāciju kultūras pamatlīmenis ir cilvēku pieņēmumi par:
  - ♦ apkārtējo vidi un attieksmi pret to;
  - ♦ realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu;
  - ♦ cilvēku attiecību savstarpējo raksturu. Šie priekšstati atrodas cilvēka psihes neapzinātajā sfērā un par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, pateicoties to netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos.
2. Otrais līmenis ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma.

Trešais līmenis ir organizāciju kultūras ārējās izpausmes:

- ♦ redzamā cilvēku darbība, kas izpaužas organizācijas rituālos un ceremonijās,
- ♦ cilvēku izskats,
- ♦ organizācijas interjers un dizains.

Tā ir organizāciju kultūras redzamā daļa, tomēr tās jēga un nozīme var palikt nesaprasta, ja nav zināmi pamatpieņēmumi, uz kuriem balstās organizāciju kultūra kopumā.

Lai pilnība izprastu organizāciju kultūras struktūru, nepieciešams apskatīt izdalītos līmeņus sīkāk.

Šo apskatu sāksim ar organizācijas kultūras pamatlīmeni jeb **pamatpieņēmumiem**. Tos parasti nosaka organizācijas līderi un cenšas panākt, lai arī pārējie darbinieki vadītos pēc šiem pamatpieņēmumiem:

### **Organizācijas saistība ar apkārtējo vidi.**

Pēc E.Seina teorijas apkārtējā vidē var izdalīt četrus vērā ņemamos aspektus – tehnoloģiskais, politiskais, ekonomiskais un sociālkulturālais. E.Seins izdala trīs kultūras tradīcijas, nosacīti apzīmējot tās kā Rietumu, Austrumu un Dienvidaustrumu (pēc ģeogrāfiskajiem reģioniem, kuros tās dominē):

**Pakļaušana un kontrole.** Tāpat kā līdz šim Rietumu kultūras tradīcijā cilvēks jutās aicināts iekarot un pakļaut dabu un tāpēc nonāca uz ekoloģiskās katastrofas robežas, organizācija, kas seko šai tradīcijai, cenšas diktēt savus noteikumus apkārtējai videi. Visspilgtāk tas izpaužas centienos iegūt monopola stāvokli, padarīt patērētājus vai klientus pilnībā atkarīgus no sevis, ietekmēt valdības politiku savā labā.

**Harmonija.** Atrasties harmonijā ar dabu Austrumu tradīcijā organizāciju sfērā nozīmē abpusēji izdevīgu attiecību veidošanu ar apkārtējo vidi. Organizācijas gūst peļņu, apmierina tās locekļu vajadzības, bet reizē sniedz apkārtējai videi, šajā gadījumā galvenokārt cilvēkiem, to, ko viņi gaida no šīs organizācijas.

**Pakļaušanās.** E. Seina interpretācijā dienvidaustrumu (aziātiskā) kultūras tradīcija ir pakļaušanās dabai. Tātad organizācija pirmām kārtām ir orientēta uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu. Pie šī tipa pieder dažādas sabiedriskās un labdarības organizācijas, dažādi neatliekamās palīdzības dienesti, Baznīca u.c.

Organizācijas veselīgumu nosaka tās spēja precīzi novērtēt, cik lielā mēra tās sākotnējā saistība ar vidi turpina būt adekvāta.

### **Priekšstati par realitāti, laiku un telpu. Realitāte.**

Šie priekšstati ir tas, kas organizācijās tiek uzskatīts par reālu, īstu, ko var patiesi ņemt vērā un pajauties uz to. Priekšstatus var iedalīt 3 līmeņos:

1. **Ārējā fiziskā realitāte.** Tās ir lietas, parādības un procesi, kuru esamību var objektīvi pierādīt, pārbaudīt ar zinātniskām metodēm.
2. **Sociālā realitāte.** Tās ir parādības un procesi, kuri ārēji nav novērojami un zinātniski pierādāmi, bet cilvēki piekrīt to esamībai un rēķinās ar tiem (priekšstati par dzīves jēgu, politiskie uzskati, priekšstati par dzīvi pēc nāves, reliģiskie uzskati utt.). Vadītājiem sarunu laikā,

konfliktu risināšanā u.c. ir jāņem vērā, vai otra puse balstās uz fizisko realitāti, vai arī izmanto argumentus no sociālās realitātes sfēras.

**Individuālā realitāte.** Tā ir cilvēka personiskā pieredze. Hierarhiskās varas sistēmās tie, kuri atrodas šīs hierarhijas augšgalā, var likt citiem savu pieredzi, uzskatus, t.i., individuālo realitāti, uztvert kā objektīvu patiesību. Ja cilvēki balstās tikai uz šo realitātes uztveri, ar viņiem ir grūti vienoties, atrisināt strīdīgus jautājumus.

Savā starpā organizācijas atšķiras ar to, uz kuru no šiem realitātes līmeņiem organizācijas locekļi ir pārsvarā orientēti. Ar priekšstatiem par realitāti cieši saistīti ir arī priekšstati par patiesību – to, kam droši var ticēt, balstīties uz to. Var runāt par 6 patiesības tipiem:

- 1) patiesība ir tas, kas sakņojas senās tradīcijās, reliģijā;
- 2) patiesība ir tas, ko ir teikuši pravieši, gudri cilvēki, vadoņi ar autoritāti;
- 3) patiesība ir tas, ko cilvēki savā starpā vienojas uzskatīt par patiesību (konvencionālā patiesība);
- 4) patiesība ir tas, kas izdzīvo strīdos un konfliktos – “strīdos dzimst patiesība”;
- 5) patiesība ir tas, kam ir operacionāla vērtība, ko var efektīvi izmantot noteiktu rezultātu sasniegšanai (pragmatiskā patiesība);
- 6) patiesība ir tas, ko var pierādīt ar zinātniskām metodēm. Katrs cilvēks individuāli var dot priekšroku priekšstatam par patiesību, bet organizāciju kultūras ir atšķirīgas atkarībā no tā, kura tipa priekšstati ir dominējošie.

### Laiks.

Katrā organizācijā var būt ļoti atšķirīga laika izpratne un attieksme pret to. Laiku var dalīt divos tā uztveres veidos:

1. **Monohronā laika uztvere.** Laiku iztēlojas kā uz nākotni orientētu taisni (lineārs laiks), kura dalās sīkākos nogriežņos – gados, mēnešos, nedēļās, dienās, stundās utt. Tiek uzskatīts, ka katra noteikta laika sprīdi var darīt tikai kaut ko vienu, tāpēc liela nozīme tiek piešķirta laika plānošanai – katram darbam ir jāatvēl savs laika nogrieznis. Laika plūdums tiek uztverts kā neatgriezenisks, tāpēc laiks pats par sevi ir vērtība – “laiks zelta vērts”. Augstu tiek vērtēta precizitāte un uzdevumu izpilde iepriekš noteiktajā laikā.
2. **Polihronā laika uztvere.** Laiks tiek uztverts kā kustība pa noslēgtu apli (cikliskais laiks). Vienā un tajā pašā laika sprīdī vienlaikus var veikt vairākus darbus, plānošanai un precizitātei nav īpašas nozīmes. Tā kā laiks tiek uztverts kā kaut kas tāds, kas nemitīgi atkārtojas, tam nav īpašas vērtības, salīdzinot ar citām lietām, piemēram, attiecībām ar cilvēkiem, veselību, atpūtu u.tml.

Monohronā laika uztvere ir tipiska Rietumu kultūrai, polihronā laika uztvere, kura pēc savas izcelsmes ir senāka, joprojām ir raksturīga dažām Austrumu kultūrām. Ar dažādām laika uztverēm var saskarties arī vienas kultūras ietvaros. Precizitāte un darba izpilde noteiktajā laikā bieži vien prasa steigu, sasprindzinājumu, rada papildu stresu. Savukārt pašaušanās mierīgam laika ritējumam ļauj nesteigties, vairāk uzmanības pievērst cilvēkiem, nevis darīšanām, dziļāk baudīt dzīvi utt. Problēmas rodas tad, ja darīšanu kārtošana sastopas cilvēki ar dažādām laika uztverēm. Viņiem var būt atšķirīgi priekšstati par to, ko nozīmē būt laikā, izdarīt laikā.

Sanāksmju un sapulču ilgums parāda, cik augstu tiek vērtēts laiks organizācijā, vai to cenšas izmantot pēc iespējas lietderīgāk. Arī plānošana uzskatāmi parāda laika perspektīvu – jo plānošana ir sīkāka un detalizētāka laika termiņos, jo izteiktāka ir monohrona laika izjūta. Monohronajai laika perspektīvai ir raksturīgi arī ilgtermiņa plāni, orientācija uz tālāku nākotni.

Latvijā laika uztveres pētījumi nav veikti, bet, pēc visa spriežot, pagaidām mēs esam tuvāk polihronajai nekā monohronajai uztverei. Precizitāte un uzdevumu veikšana laikā joprojām bieži vien ir tikai vēlamais, patiesā realitāte h citāda.

### **Telpa.**

Saīdzinot veiktos pētījumus attiecībā uz telpas uztveri organizācijās, var secināt, ka Dienvidēropā un daudzās Austrumu zemēs savstarpēji pieņemamais fiziskais attālums starp cilvēkiem ir mazāks nekā ASV. Arī izvietojums telpā ir cieši saistīts ar attiecībām starp cilvēkiem un komunikācijas iespējām. Pētījumi rāda, ka cilvēkiem, strādājot vienā telpā, komunikācijas biežums ir atkarīgs no attāluma starp viņu darba vietām. Piemēram, samazinot šo attālumu no 10 līdz 5 metriem, komunikācijas biežums pieauga gandrīz trīs reizes. Telpa – platība, izvietojums, interjers, var tikt izmantota vadītāja īpašā statusa uzsvēršanai vai, gluži otrādi, vienlīdzības akcentēšanai starp vadītāju un darbiniekiem.

### **Priekšstati par cilvēka dabu.**

Vadības stils, darba stimulēšanas un motivēšanas sistēma organizācijā lielā mērā ir atkarīga no tā, kādus vadītājs redz savus darbiniekus, kādi viņi ir vadītāja uztverē pēc savas būtības. Saskaņā ar D. Makgregora pieeju pastāv divas vadītāja subjektīvo darbinieka uztveri raksturojošas teorijas:

#### *Teorija "X":*

- ♦ cilvēkiem ir iedzimta nepatika pret darbu, un, ja vien tas iespējams, viņi cenšas no tā izvairīties;
- ♦ ņemot vērā šo cilvēku īpašību, viņi jāpiespiež, jākontrolē, jāvirza un jādraud ar sodu, lai viņi pieliktu pūles organizācijas mērķu sasniegšanā;

- ♦ cilvēki labprāt ļaujas būt vadāmi, viņi nevēlas uzņemties atbildību, grib mierīgu dzīvi un drošību.

#### *Teorija "Y":*

- ♦ fizisko un garīgo spēku patēriņš darbā cilvēkiem ir tikpat dabisks kā spēle vai atpūta. Cilvēkiem nav iedzimtas nepatikas pret darbu. Atkarībā no apstākļiem, kurus var kontrolēt, darbs var būt apmierinājuma avots (un tiks pildīts labprātīgi) vai iespējamā soda iemesls (un no tā pēc iespējas centīsies izvairīties);
- ♦ ārējās kontroles un soda draudi nav vienīgais līdzeklis, lai panāktu darbošanos organizācijas mērķu labā. Cilvēki var paši vadīt un kontrolēt sevi, pildot uzdevumus, kuros viņi ir ieinteresēti;
- ♦ ieinteresētību uzdevumos nosaka cilvēku sasniegumu pozitīva stimulēšana. Cilvēku iespēja apmierināt vajadzību pēc pašīstenošanās dod vislabākos darba rezultātus;
- ♦ atbilstošos apstākļos cilvēks ne tikai ir gatavs uzņemties atbildību, bet pat meklē to. Izvairīšanās no atbildības un vēlēšanās atrasties drošībā ir negatīvas pieredzes, nevis iedzimtības rezultāts;
- ♦ spēja radoši domāt un izvirzīt jaunas idejas organizācijas problēmu risināšanai ir daudz vairāk izplatīta darbinieku vidū, nekā pieņemts uzskatīt;
- ♦ mūsdienu organizācijas cilvēku intelektuālais potenciāls tiek izmantots tikai daļēji.

Katra no šīm teorijām patiesībā ir vadītāja subjektīvo pieņēmumu sistēma. Ja vadītājs uztver savus darbiniekus atbilstoši teorijai "X", tad viņa vadības stils ir autoritārs, tiek izmantoti tikai ārējie darba stimuli. Teorijai "Y" atbilst demokrātiskais vadības stils. Vadītāju pienākums ir radīt tādus apstākļus, kuros darbinieku un organizācijas mērķi ir integrēti. Darbojoties organizācijas mērķu labā, darbinieki spēj sasniegt arī savus personiskos mērķus.

#### **Cilvēku savstarpējās attiecības.**

Svarīgs organizāciju kultūras elements ir priekšstats par to, kā cilvēkiem organizācijā ir jāizturas citam pret citu. Cilvēku savstarpējās attiecības organizācijā var dalīt divās pretējās kultūrās:

**"Individuālās sāncensības" kultūras.** Tās novēro ASV un Rietumeiropā.

**"Grupās sadarbības" kultūras.** Tās raksturīgas Japānā un citās Austrumu zemēs.

Pirmajā gadījumā visaugstāk tiek vērtēti individuālie panākumi, attiecībām starp cilvēkiem organizācijā raksturīga sāncensība. Otrajā gadījumā

nozīmīgi ir grupas sasniegumi, tiek stimulētas sadarbības attiecības.

Organizācijām ir hierarhiska struktūra, un tās ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas attiecībām starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos hierarhijas līmeņos. Pastāv uzskats, ka, jo vairāk cilvēki, kuri atrodas augstāk varas hierarhijā, uzskata, ka viņiem ir tiesības pilnībā būt noteicējiem pār zemākstāvošajiem, kontrolēt to uzvedību organizācijā, jo lielāka ir tā saucamā „Varas distance.” Parasti organizācijās ar izteiktu varas distanci darbinieki pieņem šādu attieksmi pret sevi kā normu.

Priekšstatu par cilvēku attiecībām raksturo arī tas, cik liela mērā organizācijā tiek akceptētas neformālās attiecības. Efektīvās organizācijās ar darba pienākumiem nesaistītie personiskie kontakti starp kolēģiem, kā arī starp vadītājiem un padotajiem, tiek uztverti kā norma un pat nepieciešama parādība. Tajā pašā laikā daudzās organizācijās neformālās attiecības tiek vērtētas kā traucējošas efektīvam darbam.

Visi aprakstītie pamatpieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kopumu. Šis kopums ir visas organizāciju kultūras pamatā. Pārējie organizācijas kultūras līmeņi veidojas, balstoties uz šo pamatpieņēmumu kopumu. Katrai organizācijai var būt savs, atšķirīgs kultūras pamatpieņēmumu kopums. Ja organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un savstarpēji nesavienojami, šāds kopums neveidojas un līdz ar to organizācijas kultūra ir vāja, tai nav sava stabila pamata. Problēmas rada tas, ka bieži cilvēki organizācijās vāji apzinās šo pamatpieņēmumu kopumu, vai arī neapzinās to nemaz.

Otrais organizāciju kultūras līmenis ir tajā valdošā vērtību sistēma un uz tās balstītās sociālās normas.

**Vērtības** ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti, salīdzinot ar citu mērķi vai rīcības veidu. Katras sabiedrības kultūrā ir sava valdošā vērtību sistēma. Mūsdienā Latvijā dominējošās vērtības ir veselība, godīgums, laba ģimenes dzīve, pastāvīgi ienākumi, labs darbs, dzīvesprieks un latviešu valoda.

Sabiedrības vērtību sistēma neapšaubāmi ietekmē organizācijā pastāvošās vērtības, taču tas nenozīmē, ka tās vienmēr ir identiskas sabiedrībā dominējošām vērtībām. Tāpat arī organizācijas vērtības var būt atklātas vai slēptas. Atklātās vērtības parasti tiek deklarētas no vadības puses, nereti tās ir arī fiksētas kādos organizācijas dokumentos, piemēram, ētikas kodeksos, dažādos saukļos vai devīzēs. Tomēr ne vienmēr tie atspoguļo organizācijas patiesās vērtības, kuras tiek slēptas, piemēram, dzīšanās pēc peļņas par katru cenu, trūkumu un neveiksmju neatzīšana vai slēpšana, konkurentu izspiegošana vai vājināšana u. tml.

Vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadītājiem, t. i., organizācijas sociālās uzvedības

normas, arī savstarpējo attiecību raksturu. Situāciju var sarežģīt tas, ka darbiniekiem var būt sava, neformāla vērtību sistēma, kura netiek atklāti deklarēta, bet var būt pretrunā ar organizācijā oficiāli pieņemto. Tas var radīt konfliktus, kuri vājina organizācijas kultūru un līdz ar to arī pašu organizāciju. Šādas problēmas nerodas, ja vadītājs ir līderis tieši šī vārda nozīmē, jo tad viņš spēj ietekmēt ne tikai formālo, bet arī neformālo attiecību sistēmu.

Trešais organizāciju kultūras līmenis ir tās ārējās izpausmes, kuras ir pieejamas arī novērotājam no malas. Šo izpausmju pamatā ir organizācijas pamatpieņēmumi. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, var mēģināt spriest par tiem pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā.

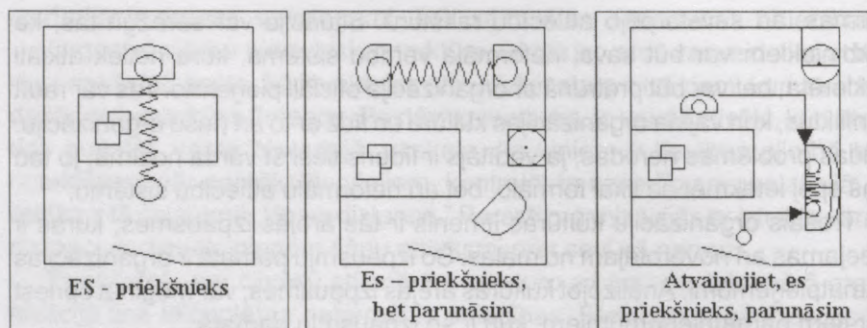
### **Organizācijas dizains un telpu iekārtojums.**

Citur pasaulē jau pats ēku izskats, kurā atrodas organizācija, īpaši organizācijas vadība, liek domāt par kultūras pamatpieņēmumiem, uz kuriem balstās šī organizācija. Latvijā pagaidām tikai atsevišķos gadījumos ēka tiek projektēta un būvēta saskaņā ar organizācijas vadības iecerēm. Lielākā daļa firmu un kompāniju pielāgo savām vajadzībām jau esošās celtnes, bet arī tas, kā ir veikta šī pielāgošana, atspoguļo vismaz organizācijas rīcību un tās vadītāju gaumi, reizēm arī ambīcijas.

Telpu iekšējais iekārtojums vispirms pievērš uzmanību ar savu estētisko noformējumu – telpu krāsojumu, mēbeļu dizainu, ziediem, mākslas priekšmetiem u.tml. Estētiskā ziņā pelēcīga vide atstāj nomācošu iespaidu uz apmeklētājiem, bet darbiniekos, kuri atrodas šajā telpā pastāvīgi, tas var radīt pat depresiju. Pelēcīga vide, kurā jāstrādā cilvēkiem, liecina vai nu par izpratnes trūkumu vai arī par vienaldzību no vadības puses.

Jo atšķirīgāks ir vadītāju un darbinieku telpu iekārtojums un platība, jo lielāka ir varas distance. Tas gan nenozīmē, ka šīm telpām jābūt vienādām, jo vadītāja telpas bieži vien ir paredzētas arī firmas reprezentācijai. Varas distance drīzāk var izpausties telpu noformējuma un iekārtojuma kvalitātē.

Zīmīga organizāciju kultūras ārējā izpausme, konkrētāk, līderības stila izpausme ir apspriežu telpas iekārtojums. Taisnstūra galds ar noteiktu vadītāja vietu galda galā atbilst autoritārajam līderības stilam. Šāds izvietojums vai nu ir radīts atbilstoši vadītāja stilam, vai arī var sekmēt autoritāram stilam raksturīgas attiecības – savstarpējā komunikācija starp sēdošajiem pie galda viņu izvietojuma dēļ ir apgrūtināta, vienīgā vieta, no kuras ir brīvi pārskatāmi visi klātesošie, ir vadītāja vieta. Ovāls galds ar noteiktu vadītāja vietu galda galā atvieglo savstarpējo komunikāciju, bet noteiktā vadītāja vieta tomēr uzsver viņa īpašo nozīmīgumu lēmumu pieņemšanas procesā. Apaļš galds, pie kura gan darbinieki, gan vadītājs var apsēsties jebkurā



5.10. att. Vadītāja un padotā attiecības organizācijā

vietā, atbilst demokrātiskajam līderības stilam, uzsver visu komunikācijas dalībnieku vienlīdzību.

Šobrīd Latvijā parādās aizvien vairāk biroju, kuros vadītāju no darbiniekiem šķir tikai stikla starpsiens, kas nodrošina savstarpēju pārredzamību – vadītājs redz, ko dara viņa darbinieki, un otrādi.

Kā norāde uz atbalstu neformālajai komunikācijai uzskatāmas īpašas telpas darbiniekiem, kuras ir paredzētas kafijas dzeršanai, ēdiena uzsildīšanai mikroviļņu krāsnī, kopējai laika pavadīšanai darba starplaikos. Pastāv pat uzskats, ka vērtīgākās idejas bieži vien rodas šādās atpūtas telpās.

Tas, vai vadītāji un darbinieki izmanto vienas un tās pašas tualetes, arī liecina par pieņemto attiecību raksturu. Ir organizācijas, kurā ir ne tikai speciāli vadītājiem paredzētas ēdamtelpa, bet arī tualetes. Latvijai raksturīga ir tualesu nepieejamība apmeklētājiem valsts un pašvaldību iestādēs. Tas uzskatāmi parāda vadības un darbinieku attieksmi pret apmeklētājiem, lai gan bieži vien šādas iestādes galvenais uzdevums ir apmeklētāju apkalpošana.

### Cilvēku ārējais izskats un izturēšanās.

Katrā organizācijā ir savas nerakstītas vai pat rakstītas prasības, kādam ir jābūt tās locekļu ārējam izskatam – sākot ar formas apģērbu, tam atbilstošu matu sakārtojumu un aksesuāriem, līdz pat pilnīgi brīvai izvēlei apģērba, frizūras, kosmētikas utt. ziņā.

Priekšstati par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu parādās arī uzrunas formā. Ir “jūs” organizācijas un “tu” organizācijas. Uzrunas veids nosaka psiholoģisko distanci. Reizēm ir vērojama uzrunas asimetrija – vadītājs uzrunā darbiniekus ar “tu”, bet darbiniekiem ir pieņemts vērsties pie vadītāja ar “jūs”. Šāda asimetrija, izņemot gadījumus, kad ir liela vecuma starpība

vai vadītājs ir izcila autoritāte (harismātiskais līderis), liecina par izteiktu varas distanci.

Katrā organizācijā var izstrādāties sava specifiska valoda jeb profesionālais žargons. Svarīgi, vai tas tiek lietots arī komunikācijā ar ienācējiem organizācijā.

Tas, kā vadītāji galvenokārt sazinās ar saviem padotajiem – rakstiski dažādu pavēļu, rīkojumu, norādījumu veidā, vai dod priekšroku tiešam kontaktam, skaidri norāda uz attiecību stilu un varas distances izteiktību.

### **Rituāli un ceremonijas.**

Organizāciju **rituāli** ir nosacīts apzīmējums dažādiem, tieši ar darbu saistītiem pasākumiem – apspriedēm, sapulcēm, arī pieņemšanai darbā, paaugstināšanai amatā, kā arī dažādām ar darbu saistītām mācībām, dažādu jauninājumu ieviešanai.

Organizācijas atšķiras cita no citas ar to, cik bieži cilvēkiem ir jāpiedalās dažādās sēdēs, apspriedēs un sapulcēs, kā arī ar to, kāds ir šo sanāksmju mērķis – apstiprināt jau iepriekš pieņemtos, lēmumus, ar kuru saturu sanāksmes dalībnieki tiek iepazīstināti īsi pirms sanāksmes vai pat tās laikā, vai arī reāli risināt problēmas, kuras jau iepriekš ir apspriestas nelielās darba grupās, kur tiek uzklauts katra dalībnieka viedoklis. Tas, vai vadība veido un atbalsta šādas darba grupas, ir būtiska organizācijas kultūras iezīme, kura atspoguļo organizācijā pieņemto vadības stilu.

Darbā pieņemšanas procedūra arī ir īpašs organizācijas rituāls – cik lielā mērā vadītājs personiski cenšas kontrolēt darbā pieņemšanu, vai augstāk tiek vērtētas cilvēka profesionālās iemaņas un zināšanas, vai arī viņa personiskās īpašības, vai priekšroka tiek dota Vadībai īpaši vēlamiem cilvēkiem u.tml.

Tas pats attiecas arī uz izvirzīšanu vadošos amatos, profesionālo karjeru, piemēram, vai ir objektīvi izvirzīšanas kritēriji, vai arī galvenā loma ir subjektīvajam faktoram.

Pie organizācijas rituāliem pieder arī dažāda veida strukturālie un funkcionālie pārkārtojumi un jaunievedumi darba metodēs un organizācijā. Svarīgs organizāciju kultūras rādītājs ir to plānveidīgums, sistemātiskums un efektivitāte.

Organizāciju ceremonijas savukārt ir ar pašu darbu tieši nesaistīti pasākumi – dažādas svinības, kopēja svētku dienu, organizācijas vai personisko jubileju kopīga atzīmēšana u.tml. Dažādas svinības, kopīgi atpūtas izbraukumi un citi kopīgi pasākumi uztur un nostiprina organizācijas vērtības. Šādos pasākumos bieži vien tiek radīta neformālu attiecību atmosfēra.

Darbinieki jūtas brīvāk, nepiespiestāk, drošāk uzdodot jautājumu vadītājam, runājot par tām lietām, kuras viņus darbā neapmierina utt.

Daudzi vadītāji Latvijā ceremonijām veltī maz uzmanības vai vispār tās ignorē. Tajā pašā laikā ceremonijas ir gan organizāciju kultūras svarīga sastāvdaļa, gan arī viens no tās veidošanas un nostiprināšanas instrumentiem.

### **Organizācijas tēla veidošana.**

Organizācija veido savu tēlu jeb imidžu gan mērķtiecīgi apzinātā, gan spontānā, bieži vien pilnībā neapzinātā veidā. Oficiālais veids, kā organizācijas sevi pasniedz, ir informācija, kuru tās izplata par sevi. Latvijā pēdējos gados organizācijās ir sākuši strādāt speciālisti darbam ar sabiedrību (public relations). Tomēr ne vienmēr šī informācija atspoguļo realitāti. Gan organizācijas tēla saturs, gan tā veidošanas paņēmieni pieder pie organizācijas kultūras ārējām izpausmēm.

Organizācijas tēls veidojas arī neformāli, kā tās locekļu spontānas pašdarbības rezultāts. To veido organizācijas mīti un leģendas, anekdotes un joki, saistīti ar organizācijas esošajiem vai bijušajiem līderiem, kādām citām spīlgtām personībām, veismēm, neveismēm. Organizācijas ārējā tēla - kā sevi prezentē ārēji, un iekšējā tēla - kas runāts par organizāciju un tās vadību neformālajās attiecībās, savstarpējā atbilstība vai neatbilstība norāda uz to, vai organizācijas kultūra ir atvērta vai slēgta.

### **5.4.1. Organizāciju kultūras klasifikācija**

Tā kā nepastāv viennozīmīga organizāciju kultūras izpratne, tad nevar būt arī viena vispārpieņemta klasifikācija. Tomēr šīs dažādās klasifikācijas vieno tas, ka tās balstās nevis uz organizāciju struktūras īpatnībām, bet gan uz kultūras pamatpieņēmumu (par cilvēku dabu, attiecību raksturu utt.) īpatnībām un organizācijās dominējošām vērtībām. Tāpēc organizāciju kultūras klasifikācija ir atšķirīga no organizāciju klasifikācijas. Tieši tādēļ dažādu kultūru organizācijas var tikt klasificētas kā viena tipa organizācijas un otrādi.

Kā pazīstamākās organizāciju kultūras klasifikācijas var izdalīt trīs, dažādu autoru piedāvātās versijas. Tās ar citiem nosaukumiem atkārti pēc būtības līdzīgus iedalījumus.

**Terensa Dīla un Allana Kenedija klasifikācija** tiek balstīta uz diviem tirgus faktoriem - kompāniju darbības riska pakāpe un atgriezeniskās informācijas ātrums (cik ātri kompānijas uzzina, vai to lēmumi un stratēģijas ir bijušas veiksmīgas, vai ne). Pētnieki izdala četrus galvenos kultūras tipus:

**“Aso zēnu” kultūra.** Tā ir individuālisma kultūra, kurā katrs regulāri uzņemas lielu risku un kurā ir ātra atgriezeniskā saikne par rezultātiem. Šāda kultūra varētu būt raksturīga policijas grupām, ķirurgu brigādēm. Biznesā – celtniecības, menedžmenta konsultēšanas, reklāmas, televīzijas izklaides industrijas nozarēs.

**“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties” kultūra.** Raksturīga aktivitāte un aizrautība un salīdzinoši zema riska pakāpe. Galvenais ir, lai būtu garantēti panākumi. Atgriezeniskā informācija tiek saņemta ātri. Šāda kultūra ir kompānijām, kas nodarbojas ar nekustama īpašuma, automašīnu, datoru u.c. pārdošanu. Arī mazumtirdzniecības veikaliem un masu patērētāju apkalpošanas jomas uzņēmumiem.

**Augsto likmju kultūra.** Ļoti augsta riska pakāpe, bet jāpaiet gadiem, lai noskaidrotos, vai šis risks ir attaisnojies. Šāda kultūra raksturīga naftas ieguves kompānijām, lidmašīnu un kosmosa lidaparātu būvei, investīciju bankām, arhitektu firmām u.c.

**Procesa kultūra.** Riska pakāpe ir zema, atgriezeniskā informācija nāk ļoti pakāpeniski. Raksturīga tām organizācijām, kuru darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Šāda kultūra ir valsts un pašvaldību iestādēs, apdrošināšanas kompānijās, daudzās bankās, farmaceitiskajā ražošanā.

Rodžers Harisons savas, piedāvātās klasifikācijas pamatā balstās uz organizāciju struktūras īpatnībām, bet satura ziņā tā raksturo tieši organizācijas kultūru. Pavisam autors izdala četrus tipus:

**Uz varu orientētā kultūra.** Vara pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence. Cilvēki dara tikai to, ko viņiem līcis vadītājs. Ja vadītāja vēlmes nav skaidras, darbinieki nogaida. Šādai attieksmei, strauju pārmaiņu vai nenoteiktības situācijā organizācija var izrādīties paralizēta – vadītājs ir pārāk aizņemts, lai dotu visiem norādījumus, bet darbinieki ir pārāk iebaidīti, atkarīgi un neinformēti, lai patstāvīgi kaut ko uzsāktu. Lai gan personības izaugsmes iespējas šāda tipa organizācijās ir ierobežotas, organizācijas vadība aizsargā viņus, rūpējas par viņiem, uzņemas visu atbildību. Šādās organizācijās viss balstās uz līdera vadītāja autoritāti, tieši viņš ir organizācijas kultūras galveno normu un vērtību noteicējs, viņš izlemj, kas ir patiesība un kas ne. Šo organizāciju vājums ir darbinieku potenciāla nepilnīga izmantošana un vadītāju pārslodze. Tiekšanās būt tuvāk vadībai rada pastāvīgu sāncensību organizācijas locekļu vidū. Skaidrs, ka šāda organizācija nevar būt pārāk liela, citādi vadītājam nebūtu iespēju to pakļaut vienpersoniskai kontrolei.

**Uz lomām orientēta kultūra.** Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju utt. sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplīna, norādījumu precīza izpilde, lojalitāte organizācijai. Šāda organizācija ir tipiska birokrātiska sistēma ar visiem tās plusiem un mīnusiem. Tās galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju – jo darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, jo pasīvāka ir viņu attieksme pret savu darbu. Tāpat kā varas organizācijā, arī šeit attiecībās ar cilvēkiem dominē sāncensība, tiekšanās pacelties varas hierarhijā. Būtiskākā atšķirība no iepriekšējā tipa kultūras ir tā, ka nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām. Šādas organizācijas ir vēl mazāk pielāgotas pārmaiņām.

**Uz uzdevumu orientēta kultūra.** Svarīgākā ir iekšējā motivācija – mīlestība pret savu darbu, tā nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā u.tml. Šādām organizācijām parasti ir sava īpaša misija. Tā nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā. Organizācijai ir ar šo misiju saistītas dominējošās vērtības, un cilvēki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr viņi rīkojas saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Tam ir daudz dziļāka jēga nekā vienkārši peļņa un organizācijas izaugsme – organizācijas locekļi ir pārliecināti, ka nes labumu sabiedrībai kopumā. Organizācijā valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemta kopīgi. Ir nodrošināta brīva komunikācija gan pa vertikāli, gan horizontāli. Neveiksme tiek drīzāk uztverta kā pamācoša pieredze, nevis kā profesionālās nekompetences izpausme. Sodu sankcijas ir minimizētas. Cilvēka autoritāti nosaka viņa personiskais ieguldījums misijas realizācijā. Šādā organizācijā veidojas īpašas attiecības starp cilvēkiem. Cilvēki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā un tas ir daļa no viņu dzīves jēgas, tādēļ ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darbalaiks, gatavi ziedot darbam savu ģimenes un sabiedrisko dzīvi. Cilvēki paši neviļus kontrolē cits citu, veic nepieciešamo darbu, negaidot norādījumus no augšas. Izplatīta biedriskuma izjūta, spēcīgs komandas gars. Organizācija ir gatava ātri pielāgoties straujām pārmaiņām. Galvenais trūkums ir cilvēku "izdegšana" – tas vidēji notiek 10 gadu laikā. Organizācija cilvēku vērtē nevis kā personību, bet gan tikai viņa ieguldījumu organizācijas uzdevuma veikšanā.

**Uz personību orientēta kultūra.** Galvenā pazīme – indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darbu pienākumu prasībām. Cilvēki labprāt pavada laiku kopā gan darbā, gan ārpus tā. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemta vērā ne

tikai viņu profesionālā kompetence, bet arī gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem cilvēkiem. Cilvēki zina, ka organizācija viņus atbalstīs un palīdzēs arī tad, ja šāda palīdzība nav paredzēta darba līgumā. Darbinieki savukārt izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērību darba kvalitātei, cenšas gādāt par firmas prestižu. Plaši izplatīta ir pilnvaru deleģēšana, radošu grupu veidošana, ir lielas iespējas parādīt individuālo iniciatīvu.

Larija Konstantīna kultūras klasifikācija ir mazāk pazīstama, bet tā ir interesanta ar to, ka organizāciju kultūra tiek klasificēta pēc analogijas ar ģimeņu tipu klasifikāciju. Arī šajā klasifikācijā tiek izdalīti četri organizāciju kultūras tipi:

**1. Slēgtā kultūra.** Šī kultūra atbilst birokrātiskajai organizācijai un apvieno uz varu un uz lomām orientētas kultūras iezīmes Harisona klasifikācijā. Tās priekšrocības ir stabilitātes un drošības sajūtās radīšana organizācijas locekļos, bet vājā vieta – organizācijas vadītāja personība, kurš vienpersoniski izlemj visus būtiskākos jautājumus, un no viņa lēmumiem un to īstenošanas efektivitātes ir atkarīgs organizācijas liktenis kopumā. Tādēļ vadītājam ir jābūt augstam intelekta līmenim, spējām paredzēt tuvākās un tālākās savu lēmumu sekas. Darbinieki no viņa gaida izlēmīgumu un noteiktību. Ja vadītājs ir apveltīts ar nepieciešamajām spējām un īpašībām, darbinieki ir ļoti apmierināti un aktīvi iesaistās organizācijas darbā. Kultūras priekšrocība stabilitāte var pārvērsties elastīguma trūkumā, ja sociālekonomiskajā vidē noris straujas pārmaiņas.

**2. Haotiskā kultūra.** Apzīmējums tieši attiecas uz savstarpējām attiecībām organizācijā. Izšķir divu veidu haotisko kultūru. Pirmā raksturo slēgto kultūru sabrukšanas stadijā, kad organizācijā faktiski iestājas anarhija. Otrs haotiskās kultūras variants ir radoša organizācija, tie var būt teātri, kori, orķestri, mūziķu ansambļi, mākslinieku grupas, zinātnieku un izgudrotāju grupas u.tml. Šādas kultūras priekšrocības ir nemitīgu jauninājumu ieviešana, jaunu ideju radīšana un atbalstīšana, radoša atmosfēra. Visvājākā vieta haotiskās kultūras organizācijās ir savstarpējās attiecības, kurās bieži vien vērojams savstarpējās cieņas trūkums, neveselīga sāncensība, konflikti. Nereti cilvēki pārvērtē savas spējas un sasniegumus, nievājši izturas pret kolēģu veikto. Tāpēc šīs organizācijas ir nestabilas, bieži balansē uz šķelšanās un izjukšanas robežas. Vadītājam ir jābūt paraugam – ka respektēt individualitāti, ka veidot saskaņīgas attiecības arī sarežģītās situācijās. Lai vadītājam būtu personiskā autoritāte, viņam jābūt apveltītam ar radošām spējām, jāpierāda sevi vēra ņemamos sasniegumos. Tajā pašā laikā no vadītāja tiek gaidīts darba apstākļu nodrošinājums. Vienam cilvēkam apvienot intensīvu radošu darbu ar saimniecisku jautājumu risināšanu, piedevām vēl parādot priekšzīmi savā uzvedībā, nav vienkārši.

**3. Atvērtā kultūra.** Tai raksturīgs organizācijas kā atvērtas sistēmas tipiskās iezīmes – cieša mijiedarbība ar apkārtējo sociālekonomisko vidi un ātra reaģēšana uz tās pārmaiņām un prasībām, brīva un intensīva informācijas apmaiņa gan pa formālajiem, gan īpaši pa neformālajiem komunikācijas kanāliem abpusēji vertikālā un horizontālā variantā. Lēmumu pieņemšana notiek grupās, tiecoties panākt konsensu. Minimāla varas distance, vadītājs tiek uztverts kā “spēlējošais treneris” komandā. Organizācijas locekļi ir orientēti uz sadarbību un savstarpēju atbalstu. Vadītāji ir komunikabli, ar labu situācijas izjūtu un intuīciju. Var uzņemties starpnieka lomu. Profesionālās zināšanas nav izšķirošas, pietiek, ja grupā ir labi eksperti. Galvenais ir spēja organizēt un iedvesmot grupas dalībniekus, organizēt un vadīt grupu diskusijas. Šī kultūra parasti ir raksturīga nelielām organizācijām vai grupām, kuras darbojas pēc vienas ģimenes principa. Atvērtās kultūras vājā vieta ir lēmumu pieņemšana grupā. Svarīgi, lai organizācijas locekļi gribētu un spētu sadarboties, pretēja gadījuma grupas lēmumu pieņemšanas process var pārvērsties neauglīgās diskusijās.

**Sinhronā kultūra.** Šai kultūrai raksturīga kopīgā mērķa izjūta jeb vīzija. Tajā ir vērojama pilnīga harmonija attiecībās un mierīga emocionālā atmosfēra. Katrs grupas loceklis apzinās savus pienākumus un veic tos bez lieka atgādinājuma vai īpašas kontroles. Šīs kultūras priekšrocības - organizācijas ir viegli vadāmas, cilvēki strādā ar aizrautību un redz savā darbā dziļu jēgu. Sinhronajai kultūrai nav raksturīgas biežas sanāksmes vai apspriedes, pēc tām nav īpašas vajadzības, īpaša loma ir vadītājam, kurš tiek uztverts kā organizācijas vai grupas mērķa personifikācija. Tas ir харismātisks līderis, kurš pārējo acīs ir absolūta autoritāte. Tieši pateicoties līderim, organizācijā valda pilnīga saskaņa un vienotība, tiecoties uz kopīgu mērķi. Sinhronā kultūra veidojas pakāpeniski, ilgākā laika periodā. Parasti pietiekami efektīva slēgtā kultūra pāraug sinhronajā. Šīs kultūras vājā vieta ir kopīgā mērķa izjūta – kamēr tā saglabājas, kultūra pastāv, mērķim kļūstot neskaidram, izzūd iekšējā saskaņotība un kultūra izirst.

Neskatoties uz šīm organizāciju kultūru klasifikācijām, jāuzsver, ka vienā un tajā pašā organizācijā paralēli var pastāvēt atšķirīga tipa kultūras – vai nu atsevišķos organizācijas līmeņos, vai arī struktūrvienībās.

#### **5.4.2. Organizāciju kultūras veidošanās un nozīme**

Katras konkrētās organizāciju kultūras veidošanos nosaka daudz savstarpēji saistītu faktoru. Galvenie no tiem ir:

**Sociālā vide.** Organizācijas kultūra nepastāv izolēti, tā vienmēr ir iekļauta plašākā konkrētam ģeogrāfiskajam reģionam raksturīgās kultūras kontekstā.

Kopējais kultūras konteksts galvenokārt nosaka pamatpieņēmumus, kuri veido organizācijas kultūras pamatlīmeni.

**Ekonomiskā situācija.** Svarīga loma organizācijas kultūras veidošanā ir tirgus faktoriem un organizācijas darbības sfērai, īpaša ir tehnoloģisko faktoru ietekme.

**Konkrētas personības organizācijā.** Reālie organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Sociālkulturālā un ekonomiskās vides ietekme uz organizācijas kultūru notiek pastarpināti caur cilvēkiem. Organizācijas personāla priekšstats par organizācijas izturēšanās normām un vērtībām veidojas kopējā kultūras konteksta ietekmē. Izšķirošā loma organizāciju kultūras veidošanā ir tās formālajiem un neformālajiem līderiem. Organizācijas līderi izvirza galvenos organizācijas mērķus, nodrošina un stimulē darbību šo mērķu sasniegšanai. Viņi ar savu personību un izturēšanos kalpo par paraugu pārējiem organizācijas locekļiem, personificē organizācijas galvenās vērtības. Kultūras veidošanas procesu paši līderi var apzināties dažāda līmeni – no mērķtiecīgas un sistemātiskas darbības līdz stihiskām, impulsīvām aktivitātēm.

Organizāciju kultūra ir tieši saistīta ar organizācijas efektivitāti. Var teikt, ka organizācijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik spēcīga ir tās kultūra, tāpēc vadītājiem ir jāveltī uzmanība tās izpētei un veidošanai vēlamajā virzienā. Tomēr pastāv arī citāds uzskats – stipras kultūras spēj sekmēt organizācijas efektivitāti tikai pie zināmiem noteikumiem – ekonomiskās situācijas nenoteiktība, personāla stabilitāte un taisnīga atalgojumu sistēma.

Organizāciju kultūra ir ļoti nozīmīga jauninājumu ieviešanā organizācijā. Tā var sekmēt pozitīvas pārmaiņas, bet var arī kļūt par to šķērslī.

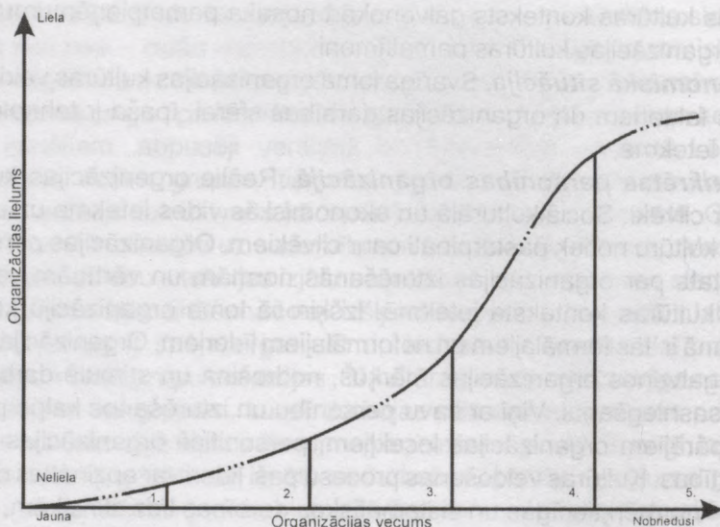
Jau izveidotu organizācijas kultūru mainīt ir ļoti grūti – tas ir ilgstošs un dārgs pasākums. Tomēr ir daudz situāciju, kurās šādas pārmaiņas ir ļoti svarīgas – fundamentālas pārmaiņas sociālkulturālajā vai ekonomiskajā vidē, organizācijas neefektivitāte un konkurētspēja, organizācijas augšana un paplašināšanās.

## **5.5. Organizācijas attīstības stadijas**

Katra organizācija iziet caur 5 attīstības stadijām (sk. 5.11. att.).

Katra no attīstības stadijām prasa no vadītāja atšķirīgus vadības paņēmienus, jo katrā stadijā jārisina atšķirīgi uzdevumi un jāpārvar atšķirīgas krīzes situācijas.

1. stadija – organizācijas dibināšana. Panākumi tiek gūti ar radošu pieeju. Šajā stadijā organizācija ir jauna, neliela. Tai piemīt visas



5.11. att. Organizācijas attīstības stadijas

nelielas organizācijas priekšrocības. Galvenās organizācijas problēmas saistās ar organizācijas misijas un stratēģisko mērķu noteikšanu, ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas uzsākšanu, pirmo pasūtītāju piesaistīšanu, nepieciešamo finanšu līdzekļu nodrošināšanu. Galvenais krīzes iemesls – vadītāja darba stils, kam jānodrošina 1. stadijas uzdevumu realizācija. Ja vadītāja darba stils nodrošina sekmīgu organizācijas darbu, organizācija sasniedz nākošo stadiju.

2. stadija – organizācijas jaunība. Organizācija sevi pierādījusi, preces un pakalpojumi guvuši atzinību tirgus apstākļos, tāpēc ir pietiekams klientu skaits. Organizācijas lielums palielinās. Nepieciešams risināt jautājumus par papildus līdzekļu piesaisti attīstībai, lai nodrošinātu rentablu organizācijas darbu un iekarotu papildus segmentus tirgū. Ļoti bieži izdzīvošanu nodrošina stingra vadības politika. Galvenais krīzes iemesls – cīņa par autonomiju. Ja organizācijai izdodas nosargāt patstāvību, organizācija sasniedz nākošo stadiju.
3. stadija – organizācijas briedums. Organizācija sevi pierādījusi tirgū, strādā ar peļņu, ir stingras pozīcijas tirgū. Galvenais uzdevums – sistemātiska, sabalansēta attīstība, organizācijas

individuālā veidola veidošana, lai nodrošinātu izaugsmi dažādos virzienos. Izveidotās sistēmas un procedūras ļauj nepieciešamības gadījumā, variēt ar ražošanas tempiem. Darba organizācija prasa darba dalīšanu un kooperāciju. Organizācijas lielums ir ievērojami izaudzis, tāpēc galvenais krīzes iemesls – darbības kontroles problēmas.

4. stadija – organizācijas attīstība. Organizācija ir sasniegusi ļoti augstus attīstības tempus, finansu stāvoklis stabils. Tomēr reizēm šo posmu sauc arī par organizācijas novecošanās stadiju, jo galvenais uzdevums saglabāt sasniegtos rezultātus (noturēt iekarotās pozīcijas). Organizācija zaudē mazas organizācijas priekšrocības un tai jārisina jautājumi par funkciju deleģēšanu, dažāda līmeņa vadītāju algošanu. Organizācijas galvenais krīzes iemesls – pareizas struktūras izvēle.

5. stadija – organizācijas atdzimšana. Šīs stadijas galvenais uzdevums ir nodrošināt visu funkciju atjaunošanu jaunā pakāpē. Jāizvēlas modernas struktūras, jāatjauno tehnoloģijas, jāveic darba zinātniskā organizācija.

*Nodaļas noslēgumā gribam piedāvāt notikumu no Senas Grieķijas dzīves.*

## **Sokrāta sarunas**

*Redzot Nikomahu kādu dienu nākam no maģistratūras vēlēšanu sapulces, Sokrāts jautāja viņam – “Kuru tad ievēlēja par ģenerāli?”*

*“Viņi nav nekādi atēnieši,” Nikomahs atbildēja, “viņi nevēl mani, kurš ir kalpojis viņiem no pirmās ievēlēšanas kā centurions un kapteinis un ir bijis daudzu ienaidnieku vajāts un ievainots. Tad viņš pavilka vajā apmetni un parādīja savas rētas), bet viņi ievēlēja Antistenu, kurš nekad nav kalpojis armijā, nav darījis neko nozīmīgu, un viņš nezina neko citu. kā tikai to, kā dabūt naudu.”*

*“Vai tad tas nav labi – to zināt?” vaicāja Sokrāts. “Tad taču viņš būs spējīgs dabūt visu nepieciešamo arī armijai.”*

*“Tirgoņi,” iebilda Nikomahs, “arī ir spējīgi savākt naudu, bet tas nav iemesls, lai vadītu armiju!”*

*“Nu, bet Antistēns turklāt vēl visu laiku ir ar kādu sacenties, un tā ir ļoti nepieciešama īpašība ģenerālim. Viņš ir bijis kora vadītājs un šajā darbā ir sasniedzis virsotnes,” turpināja Sokrāts.*

"Pie velna!" teica Nikomahs, "nav taču nekā kopīga kora vadīšanai ar armijas vadīšanu."

"Bet," iebilda Sokrāts, "ņem vērā, ka Antistēnam nav ne dotību, ne prasmes mūzikā un kora mācīšanā, bet viņš bija spējīgs atrast vislabākos meistarus šajā jomā."

"Nu, bet armijā," izsaucās Nikomahs, "viņš arī sameklēs citus, kas komandēs viņa vietā un vēl citus, kas cīnīsies viņa vietā!"

"Labi," atbildēja Sokrāts, "bet, ja viņš meklēs un atlasīs vislabākos vīrus militāriem pasākumiem, kā viņš to darīja, vadot korus, es domāju, viņš sasniegs virsotnes arī šajā jomā."

"Vai tiešām to saki tu, Sokrāti?" teica Nikomahs. "Vai tiešām tu domā, ka cilvēkam, kurš labi vada kori, ir vajadzīgas tādas pašas spējas, kā tanī, kurš labi vada armiju?"

"Jā," atteica Sokrāts, "es saku, ka tad, ja cilvēks spēj vadīt sapulci, ja viņš zinās to, kas viņam ir nepieciešams, tad viņš arī būs spējīgs to sagādāt, un ja viņš būs labs vadītājs, tad vienalga, ko viņš vada – kori, ģimeni, pilsētu vai armiju."

"Pie velna, Sokrāt!" iekļiedzās Nikomahs. "To nu gan es no tevis negaidīju. Vai tiešām tu domā, ka tābs ģimenes vadītājs būs arī labs ģenerālis?"

"Pagaidi taču," Sokrāts turpināja, "apsvērsim mierīgi, kādi uzdevumi šiem abiem vadītājiem būs līdzīgi un kādi atšķirīgi."

"Nu labi, es esmu ar mieru," piekrita Nikomahs.

"Kā tu domā," jautāja Sokrāts, "vai tas nav viņu abu uzdevums – padarīt savus padotos par paklausīgiem un padevīgiem?"

"Piekrītu."

"Vai tas arī nav abu uzdevums – iecelt atbilstošas personas izpildīt tiem atbilstošus uzdevumus?"

"Tam arī es piekrītu."

"Sodīt sliktos un godāt labos, vai tas arī nepiederas abiem?"

"Bez šaubām."

"Un vai tad tas nav svarīgi abiem – noskaņot labi pret sevi tos, kuri ir viņiem pakļauti." "Tas arī ir pareizi."

"Un kā tu domā, vai abu interesēs nav iegūt sev sabiedrotos un atbalstu?"

"Protams, bet mans jautājums tomēr ir: – kā mājas vadīšanas spējas palīdzēs, ja būs nepieciešams cīnīties?"

"Nu, jāsaka, ka šajā situācijā tā ir vislielākā dabas dāvana," atbildēja Sokrāts, labs mājas pārvaldnieks zinās, ka nekas nav tik svarīgi un ienesīgi, kā iegūt bagātību un gūt virsroku pār saviem ienaidniekiem, sacenšoties ar tiem, kā arī nekas nav tik neienesīgi, kā būt zaudētājam. Tādēļ ir neatlaidīgi

jāmeklē un jāstagādā it viss, kas var virzīt uz uzvaru un ir labi jāredz viss, kas var novest pie zaudējuma. Vienmēr ar lielu sparū jāiesaistās pasākumos, kuros ir iespējama uzvara, un jāizvairās iesaistīties pasākumos, ja ir redzams, ka neesi pietiekoši labi tiem sagatavots. Un tādēļ, Nikomah, "viņš piebilda, „nenicini cilvēkus, kas ir prasmīgi mājas vadīšanā, jo privāto darījumu vadīšana atšķiras no sabiedrisko darījumu vadīšanas tikai ar apjomu vai nozīmīgumu, citos aspektos tie būs līdzīgi. Turklāt jāievēro, ka privātās lietas kārtā tādi paši cilvēki kā tie, kuri kārtā sabiedriskās lietas. Gan pēc savas būtības, gan pēc dabas tie ir tādi paši cilvēki. Viņi zina, kā nodarbināt cilvēkus, kā vadīt gan privātās, gan sabiedriskās lietas saprātīgi, kamēr tie, kuri to nezina, kļūdīsies gan vienā, gan otrā reizē."

Ar savu vienkāršo pacietīgās iztaujāšanas metodi Sokrāts panāca Nikomaha atzīšanos, ka veiksmīgiem darījumu cilvēkiem un karavadoņiem ir vieni un tie paši pienākumi. Sokrāts izvirzīja sešus pienākumus jeb prasmes:

- ♦ izvēlēties pareizo cilvēku darba veikšanai;
- ♦ sodīt sliktos un apbalvot krietnos;
- ♦ iekarot padoto labvēlību;
- ♦ piesaistīt sabiedrotos un palīgus;
- ♦ glabāt to, kas iegūts;
- ♦ būt čakliem un gādīgiem savā darbā.

Pārsteigums, ar kādu Nikomahs uzklausija Sokrāta argumentus, šķiet paties. Sokrāta mācība par to, ka cilvēki sekos tikai līderiem, kas ieguvuši autoritāti ar savām zināšanām, līdzīgi kā šajā gadījumā, Atēnās bija labi pazīstama.

– Nenievā prasmīgus saimniekus, Nikomah! – sarunas nobeigumā sacīja Sokrāts. – Paša un valsts saimniecības pārzināšana atšķiras vienīgi apjomā. Citādā ziņā abi gadījumi ir līdzīgi. Galvenais: gan šeit, gan tur vajadzīgi cilvēki, un vīri, kas pārzina valsts saimniecību, izmanto tos pašus cilvēkus, kurus nodarbina savās saimniecībās – Kas prot apieties ar cilvēkiem, gūst labas sekmes gan personīgajā, gan sabiedriskajā dzīvē, bet, kas neprot, kļūdīsies gan šeit, gan tur.

Vai, izlasot šo patieso antīkās filozofiskās pasaules notikumu, jūs varat atbildēt uz jautājumiem:

1. Kāda ir Sokrāta galvenā ideja un galvenais arguments?
2. Par kādu vadīšanas līmeni runā Sokrāts?
3. Kādas vadītāja lomas un funkcijas viņš atklāj? Kā tās var salīdzināt ar tradicionālajiem uzskatiem un ar H. Minsberga uzskatiem?
4. Ko mēs varam uzzināt no šī dialoga par vadīšanu Grieķijā 5. gs.p.m.ē.?

## Literatūra:

1. Andersons S. Saskaņošana un sadarbība. Mācību palīgīdzejklis. Rīga., 1995.
2. Byars L. Human resource management. Hemewood, 1991.
3. Caune J., Dzedons A., Pētersons L., Stratēģiskā vadīšana. – Rīga, Kamene
4. Cokke S., Slack N. Making management decisions. – 2 nd ed. – N.I. 1991.
5. Edeirs Dž. Efektīvas vadības skola. Rīga, SIA "Asja", 1999.
6. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene, 1999.
7. Griffin R.W. Management. – 3 rd ed. – Boston. 1990.
8. Karnegi D. Kā iegūt draugus un iepazīties ar cilvēkiem. Rīga, 1993.
9. Karnegijs D. Sāc dzīvot! Rīga, Jumava, 1999.
10. Līdumnieks A. Vadīšana. Ogre, 1994.
11. Local government police management. Editor by Garmire B.L. – Washington. 1982.
12. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. – Rīga, Vaidelote, 2001.
13. Renģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga, Kamene. 2004.
14. Robbin P., Stephen, Coulter Mary. Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
15. Stokes D.R. Small business management: an active learning approach. – London. 1992.
16. Špoģis K., Mihejeva L., Ruskule S. u.c. Uzņēmējdarbība laukos. Mācību līdzeklis. Otrais, pārstrādātais un papildinātais izdevums. Rīga, 1996.
17. Thesey A., Travis L.E. Stimulation for decision making. – St.Paul. 1992.
18. Tosi H. Managing organizational behavior, r. – 1990.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
20. Кастельс Мануэль. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. Перевод с англ. Москва., 2000.
21. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
22. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## **6. VADĪBA EIROPAS SAVIENĪBĀ**

### **6.1. Eiropas Savienības vēsturiskais un tiesiskais aspekts**

#### **6.1.1. ES vēsturiskā izveidošanās**

Eiropas valstu integrācijas vēsturiskais mērķis ir nekad vairs nepieļaut situāciju, kad tiek nogalināti tik daudz cilvēki un nodarīti lieli postījumi ekonomikai, kā tas bija otrā pasaules kara laikā. Šo domu pirmo reizi izteica Francijas ārlietu ministrs Roberts Šūmans (*Schuman*)<sup>1</sup>, uzstājoties ar runu 1950. gada 9. maijā<sup>2</sup>. Šī diena, kas uzskatāma par šodien pastāvošās ES "dzimšanas dienu", katru gadu tiek svinēta kā Eiropas diena. Vēsturiski Eiropas kopiena izveidojās 1951. gadā, apvienojoties vairākām Eiropas lielvalstīm – Vācijai, Francijai un Itālijai, kas kopīgi ar Luksemburgu, Beļģiju un Nīderlandi parakstīja vienošanos, lai regulētu ogļu un tērauda ražošanu un tirdzniecību starp šīm valstīm.



**6.1. att. Francijas ārlietu ministrs Roberts Šūmans**

Avots: <http://www.robert-schuman.org/robert-schuman/chronologie2.htm> - Chronologie de la vie de Robert Schuman)

<sup>1</sup> Robert Schuman – Francijas ārlietu ministrs no 1948.-1952.gadam

<sup>2</sup> Diena, kas uzskatāma par šodien pastāvošās ES "dzimšanas dienu", un katru gadu tiek svinēta kā Eiropas diena

### **6.1.2. Eiropas Savienības tiesiskais aspekts**

Eiropas Savienības tiesisko jeb juridisko pamatu veido vairāki līgumi:

1. Parīzes līgums, ar ko 1951. gadā nodibināja Eiropas Ogļu un Tērauda kopieni (EOTK);
2. Romas līgumi, ar kuriem 1957. gadā izveidoja Eiropas Ekonomikas kopieni (EEK) un Eiropas Atomenerģijas kopieni (Euratom);
3. Vienotais Eiropas akts – 1986. gada līgums;
4. Māstrihtas līgums, ar ko 1992. gadā nodibināja Eiropas Savienību un ieviesa jaunas sadarbības formas starp dalībvalstu valdībām, piemēram, aizsardzības un tieslietu un iekšlietu jomā, pievienojot šo starpvaldību sadarbību jau pastāvošajai Kopienas sistēmai;
5. Amsterdamas līgums – 1997. gadā;
6. Nicas līgums, ar ko 2001. gadā līgumā ir izstrādāti jauni noteikumi attiecībā uz ES iestāžu lielumu un to darbības veidu. Šis līgums stājās spēkā 2003. gada 1. februārī

Līgumi veido tā saucamo „primāro tiesību aktu” kopumu. No tiem izriet liels „sekundāro tiesību aktu” kopums, kam ir tieša ietekme uz Eiropas Savienības iedzīvotāju dzīvi ikdienā. To, galvenokārt, veido regulas, direktīvas, lēmumi un ieteikumi.

### **6.2. ES uzbūve – 3 pīlāri un to darbība**

1992. gadā ar Māstrihtas līguma parakstīšanu tika apvienotas 3 jau izveidotās kopienas ( EOTK, Euratom, EEK) zem kopēja „jumta” un tika izveidota Eiropas Savienība. Šis līgums arī paredzēja kāda tiks izveidota ES tiesiskā struktūra, kura sastāvēja no 3 pīlāriem:

- ♦ „Eiropas Kopienas”, kurās apvienojās sākotnējās 3 ekonomiskās kopienas;
- ♦ „Kopējā ārlietu un drošības politika”;
- ♦ „Iekšlietu un tieslietu politika”.

Parasti, runājot un domājot par ES, tiek apskatīts tikai 1. pīlārs, jo tas nodrošina ikdienā redzamāko un arī aktīvāko darbības daļu.

## EIROPAS SAVIENĪBA

### Eiropas Kopienas – 1. pīlārs

#### Eiropas Kopiena:

- ♦ Muitas savienība un vienots tirgus
- ♦ Lauksaimniecības politika
- ♦ Strukturālā politika
- ♦ Tirdzniecības politika

Jaunie vai atjaunotie nosacījumi par:

- ♦ ES pilsonību
- ♦ Izglītību un kultūru
- ♦ Trans-Eiropas sadarbības tīklu
- ♦ Patērētāju aizsardzību
- ♦ Veselību
- ♦ Izpēti un vidi
- ♦ Sociālo politiku
- ♦ Azilium politiku
- ♦ Ārējām robežām
- ♦ Imigrācijas politiku

**Euratom  
EOTK**

### Ārlietu un drošības politika – 2. pīlārs

#### Ārpolitika:

- ♦ Sadarbība, kopēja pozīcija un piemērojami līdzekļi
- ♦ Miera uzturēšana
- ♦ Cilvēktiesības
- ♦ Demokrātija
- ♦ Palīdzība ne dalībvalstīm

#### Drošības politika:

- ♦ jautājumi saistībā ar drošību ES:
- ♦ Atbrūošanās
- ♦ Aizsardzības finansiālie aspekti
- ♦ Ilgtermiņa Eiropas drošības izstrāde

### leklīetu un tieslietu politika – 3. pīlārs

- ♦ Sadarbība starp tieslietu instancēm administratīvajās un kriminālās tiesībās
- ♦ Policijas sadarbība
- ♦ Cīņa ar rasismu un ksenofobiju
- ♦ Cīņa ar narkotikām un ieročiem
- ♦ Cīņa ar organizēto noziedzību
- ♦ Cīņa ar terorismu
- ♦ Cīņa ar kriminālnoziedzumiem pret bērniem, cilvēku piespiedu pārvietošanu

6.2.att. ES uzbūve

Avots: [http://europa.eu.int/eur-lex/en/about/abc\\_12.html](http://europa.eu.int/eur-lex/en/about/abc_12.html)- Structure of the European Union: The "Three Pillars"

## 6.3. ES politikas vadība un lēmumu pieņemšana

### 6.3.1. ES institūcijas

ES politikas kopumā pieņem trīs galvenās iestādes:

- ♦ Eiropas Parlaments (Parlaments), kas pārstāv iedzīvotājus;
- ♦ Eiropas Ministru Padome (Padome), kas pārstāv dalībvalstis;
- ♦ Eiropas Komisija (Komisija) – politiski neatkarīga iestāde, kas aizstāv Eiropas kopējās intereses.

Bez šīm galvenajām institūcijām ir izveidota vēl viena – Eiropadome, kurā tiekas ES valstu un valdību vadītāji un Eiropas Komisijas vadītājs. Tā definē ES vispārējās politiskās pamatnostādnes un Eiropadomes sanāksmēs pieņemtie lēmumi ir ievērojams impulss ES vispārējo politisko pamatnostādņu noteikšanā.

Komisija ir Eiropas integrācijas virzītājspēks. Politiskais virzītājspēks ir Padome. Debates par ES, kā arī valstu politisko un nacionālo viedokļu apmaiņa notiek, galvenokārt, Parlamentā.

Komisijai – ir iniciatīvas tiesības ierosināt likumdošanas priekšlikumus par ES politikas īstenošanu un plānot ES tālāku attīstību un paplašināšanos. Padome, tagad pazīstama kā Eiropas Savienības Padome kuras sastāvā ir ministri no visām dalībvalstīm, lēmumus pamatā pieņem ar vairākuma balsojumu. Atkarībā no darba kārtībā izskatāmajiem jautājumiem, katru valsti pārstāv tas ministrs, kurš ir atbildīgs par konkrēto jomu (ārlietas, finanses, sociālie jautājumi, transports, lauksaimniecība u.c.). Padome ir atbildīga par lēmumu pieņemšanu un koordināciju. Padome:

- ♦ Īsteno likumdošanas varu, parasti kopā ar Parlamentu;
- ♦ Koordinē dalībvalstu vispārējo ekonomisko politiku;
- ♦ Definē un īsteno ES kopējo ārējo un drošības politiku, pamatojoties uz Eiropadomes izstrādātajām pamatnostādņēm;
- ♦ Kopienas un Savienības vārdā slēdz starptautiskus nolīgumus starp ES un vienu vai vairākām valstīm vai starptautiskām organizācijām;
- ♦ Koordinē dalībvalstu rīcību un pieņem pasākumus attiecībā uz policiju un tiesu iestāžu sadarbību krimināllietās;
- ♦ Kopīgi ar Parlamentu pieņem Kopienas budžetu.

Padomē no 2004. gada 1. novembra kvalificēts balsu vairākums būs sasniegts, ja tiks izpildīti šādi divi nosacījumi:

- ♦ piekrīt dalībvalstu vairākums (dažos gadījumos divu trešdaļu vairākums);
- ♦ par priekšlikumu ir nodotas vismaz 232 balsis, t.i., 72,3% no kopējā balsu skaita (apmēram tikpat, cik iepriekšējā sistēmā).

Turklāt jebkura dalībvalsts var lūgt apstiprinājumu, ka balsis “par” pārstāv vismaz 62% no kopējā Eiropas Savienības iedzīvotāju skaita. Ja konstatē, ka tā nav, lēmums netiek pieņemts.

6.1. tabula

**Balsu sadalījums katrai dalībvalstij Padomē (no 2004. gada 1. novembra)**

Valstis	Balsu skaits
Vācija, Francija, Itālija, Apvienotā Karaliste	29
Spānija, Polija	27
Nīderlande	13
Beļģija, Čehija, Grieķija, Ungārija, Portugāle	12
Austrija, Zviedrija	10
Dānija, Īrija, Lietuva, Slovākija, Somija	7
Kipra, Igaunija, Latvija, Luksemburga, Slovēnija	4
Malta	3
KOPĀ	321

Avots: <http://www.europa.eu.int>

Parlamentam ir tiesības veikt komisāru nominēšanu un ikgadējā ES budžeta apstiprināšanu, tas balso par jauno dalībvalstu uzņemšanu.

Parlaments ir galvenais noteicējs, ieceļot Komisijas Komisāru kabinetu. Tas apstiprina Komisijas priekšsēdētāju, rīko pārrunas ar Komisijas locekļu kandidātiem un tad ar uzticības balsojumu lemj par Komisijas apstiprināšanu kopumā.

Parlamentam ir arī tiesības izteikt neuzticību Komisijai – ja priekšlikumu izteikt neuzticību Komisijai pieņem ar absolūtu deputātu balsu vairākumu un divām trešdaļām nodoto balsu, Komisija būtu spiesta atkāpties. Līdz šim Parlaments nav izteicis neuzticību Komisijai. Tomēr 1999. gadā Santēra (*Santer*)<sup>1</sup> vadītā Komisija Parlamenta spiediena rezultātā par finanšu pārkāpumiem atkāpās pati un 2004. gadā, jūtot negatīvu balsojuma iespēju, Komisijas priekšsēdētājs Borošo (*Barroso*)<sup>2</sup> pats veica izmaiņas Komisijas

<sup>1</sup> Jacques Santer (Beļģija) – EK priekšsēdētājs no 1995.–1999. gadam.

<sup>2</sup> Jose Manuel Barroso (Portugāle) – EK priekšsēdētājs no 2004. gada

6.2. tabula  
Deputātu skaits Eiropas Parlamentā

Valsts	1999–2004	2004–2007	2007–2009
Bulgārija	-	-	18
Beļģija	25	24	24
Čehijas Republika	-	24	24
Dānija	16	14	14
Vācija	99	99	99
Igaunija	-	6	6
Grieķija	25	24	24
Spānija	64	54	54
Francija	87	78	78
Īrija	15	13	13
Itālija	87	78	78
Kipra	-	6	6
Latvija	-	9	9
Lietuva	-	13	13
Luksemburga	6	6	6
Ungārija	-	24	24
Malta	-	5	5
Nīderlande	31	27	27
Austrija	21	18	18
Polija	-	54	54
Portugāle	25	24	24
Rumānija	-	-	36
Slovēnija	-	7	7
Slovākija	-	14	14
Somija	16	14	14
Zviedrija	22	19	19
Apvienotā Karaliste	87	78	78
KOPĀ	626	732	786

Avots: <http://www.europa.eu.int> – Parlament

Komisāru kabineta sastāvā. Šis pilnvaras ir spēcīgs politisks ierocis. Ikdienā Parlaments īsteno uzraudzības pilnvaras, pārbaudot ziņojumus, ko Komisija iesniedz Parlamentam, par politikas, tiesību aktu īstenošanu un budžeta izpildi.

Līdz 2004. gada vēlēšanām Parlamentā ir 626 deputāti. Pēc tam deputātu skaits pieaugs līdz ar ES paplašināšanos.

Bez tam pastāv trīs institūcijas, kas uzrauga pieņemtos lēmumus, tās ir:

- ♦ Eiropas Kopienu tiesa un Pirmās instances tiesa (nodrošina likumu ievērošanu);
- ♦ Revīzijas tiesa (uzrauga saprātīgu un likumīgu ES budžeta izlietojumu).

Tām palīdz vēl citas svarīgas organizācijas:

- ♦ Ekonomisko un sociālo lietu komiteja (pauž organizētas pilsoniskās sabiedrības viedokli par ekonomiskiem un sociāliem jautājumiem);
- ♦ Reģionu komiteja (pauž reģionālo un vietējo varas iestāžu viedokli);
- ♦ Eiropas Centrālā banka (atbild par monetāro politiku un pārvalda eiras);
- ♦ Eiropas Ombudsmens jeb Vidutājs (izskata pilsoņu sūdzības par ES institūciju vai organizāciju administrāciju);
- ♦ Eiropas Investīciju banka (palīdz sasniegt ES mērķus, finansējot investīciju projektus).

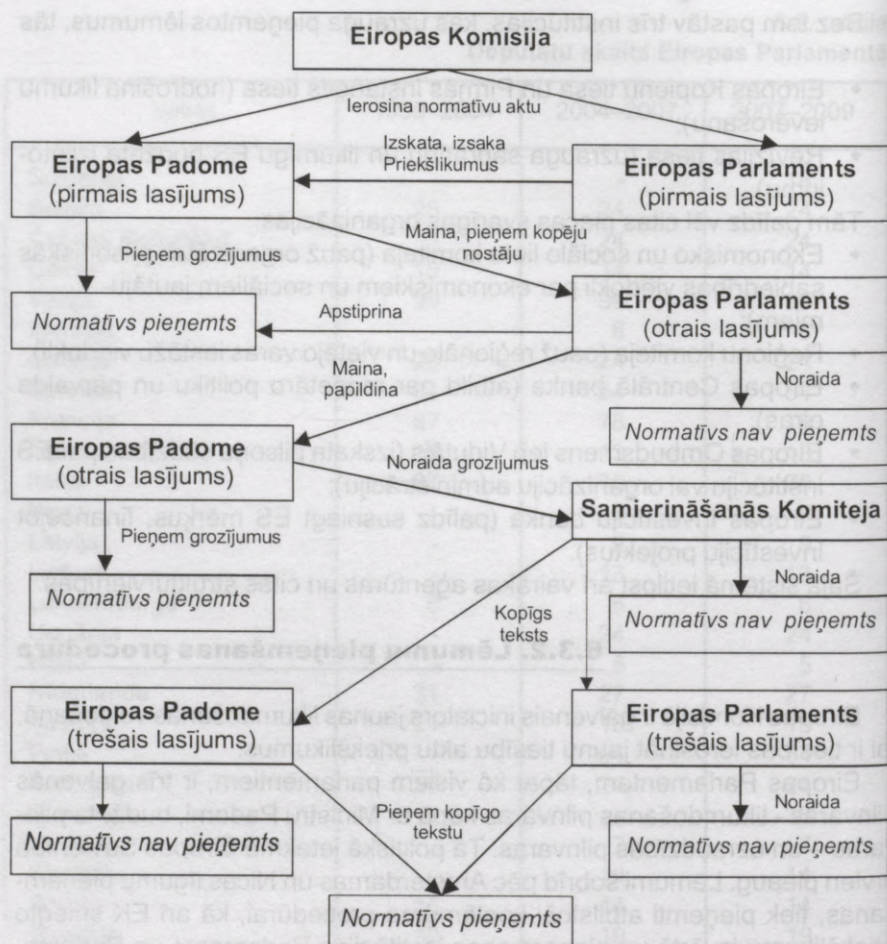
Šajā sistēmā ietilpst arī vairākas aģentūras un citas struktūrvienības.

### **6.3.2. Lēmumu pieņemšanas procedūra**

Eiropas Komisija ir galvenais iniciators jaunas likumdošanas veidošanā, tai ir tiesības ierosināt jaunu tiesību aktu priekšlikumus.

Eiropas Parlamentam, tāpat kā visiem parlamentiem, ir trīs galvenās pilnvaras - likumdošanas pilnvaras kopā ar Ministru Padomi, budžeta pilnvaras – un uzraudzības pilnvaras. Tā politiskā ietekme Eiropas Savienībā arvien pieaug. Lēmumi šobrīd pēc Amsterdamas un Nicas līgumu pieņemšanas, tiek pieņemti atbilstoši koplēmuma procedūrai, kā arī EK sniegto priekšlikumu izvērtē un pieņem abas institūcijas Parlaments un Padome. Koplēmuma procedūrai var būt viena, divas vai trīs fāzes. Tās ietekmē ir pastiprinājusies saziņa Parlamentu, Padomi, kas abi ir likumdevēji, un Komisiju. Koplēmuma procedūra shematiski attēlota 3. attēlā.

Pirmajā, izņemot Parlamentu, un otrajā lasījumā katrā no lēmumu pieņemšanas institūcijām var pieņemt normatīvos aktus. Ja otrajā lasījumā akts nav pieņemts ne Padomē, ne arī Parlamentā, tad normatīva sagatavošanā iesaistās speciāla Samierināšanās Komiteja, kas sagatavo kopīgu normatīvā akta tekstu. Kopumā pirmajam lasījumam Padomē un Parlamentā nav laika termiņa ierobežojuma, bet otrais un trešais lasījums abās institūcijās var aizņemt no 10,5 līdz 14 mēnešiem.



### 6.3.att. Lēmumu pieņemšanas shēma ES

Avots: [http://www.ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/code\\_EN.pdf](http://www.ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/code_EN.pdf)

### 6.3.3. Eiropas Savienības prezidentūra

Eiropas Savienības prezidentūru nodrošina dalībvalstis. Padomi sešus mēnešus (no janvāra līdz jūnijam un no jūlija līdz decembrim) saskaņā ar iepriekš noteiktu rotācijas grafiku pēc kārtas vada katra dalībvalstis.

Padomes prezidentūrai ir būtiska loma, organizējot šīs iestādes darbu, jo īpaši, veicinot likumdošanu un politisku lēmumu pieņemšanu. Tā ir atbildīga par visu sanāksmju organizēšanu un vadīšanu, tostarp arī daudzajās darba grupās, kā arī par kompromisu panākšanu un jaunu darbības virzienu noteikšana.

Lai jaunajām dalībvalstīm dotu laiku sagatavoties savai prezidentūrai, Eiropas Padomes sanāksmē Briselē 2002. gada oktobrī tika apstiprināts dalībvalstu rotācijas grafiks līdz 2006. gadam. Par prezidentūru secību 2007. gadam un turpmākajiem gadiem Padome lems vēlākais līdz 2005. gada 1. maijam.

6.3. tabula  
Dalībvalstu Prezidentūras rotācijas secība

Gads	Periods	Valsts
2004.	Janvāris – jūnijs	Īrija
2004.	Jūlijs – decembris	Nīderlande
2005.	Janvāris – jūnijs	Luksemburga
2005.	Jūlijs – decembris	Apvienotā Karaliste
2006.	Janvāris – jūnijs	Austrija
2006.	Jūlijs – decembris	Somija

Avots: <http://www.europa.eu.int>

## **6.4. ES finanšu vadība – iegūšana, apvienošana un sadale**

Finanses ir būtisks instruments, kura pieejamība un vadība ļauj realizēt noteiktus mērķus un politiku. Finanšu līdzekļi nekad nav pietiekoši, tāpēc to vadība ir nozīmīga, lai sabalansētu, kuriem sektoriem piešķirt prioritāti un kurus atbalstīt mazāk.

Parlaments un Padome ir kopīgi atbildīgi par ES budžeta pieņemšanu. Komisija ierosina budžeta projektu, ko apspriež Parlaments un Padome. Parlaments izmanto savas budžeta pieņemšanas pilnvaras, lai ietekmētu politikas veidošanu. Tomēr liela daļa ES lauksaimniecības izdevumu ir ārpus Parlamenta kontroles.

### 6.4.1. Budžeta ienākumi

Parlaments un Padome ir divi līdzvērtīgi spēki, kas kopīgi ne tikai pieņem budžetu, bet arī īsteno budžeta pilnvaras attiecībā uz ieņēmumiem un izdevumiem. Parlaments var arī budžetu noraidīt, ja tas uzskata, ka budžets neatbilst ES vajadzībām. Tādā gadījumā budžeta procedūra ir jāsāk no jauna. Parlaments līdz šim ir budžetu noraidījis divas reizes, bet ne reizi pēc tam, kad tas kopā ar Padomi sāka sagatavot daudzgadu finanšu programmu.

6.4. tabula

#### Budžeta ienākumu attīstība

ienākumu attīstības posmi	ienākumu avoti
Pašu resursu sistēmas attīstība (1970)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muitas nodokļi un nodevas;</li> <li>2. Lauksaimniecības nodevas un cukura nodeva;</li> <li>3. PVN iemaksas līdz 1%.</li> </ol>
Fontainebleau (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. un 2. tāpat kā iepriekš;</li> <li>3. PVN iemaksas griesti paaugstināti līdz 1.4%.</li> </ol>
Delors I <sup>1</sup> (1988-1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. un 2. tāpat kā iepriekš;</li> <li>3. Maksimālā PVN likme saglabāta 1.4%, bet ierobežota pie 55% no NKP visām dalībvalstīm;</li> <li>4. Papildus resursi, kas tiek aprēķināti, balstoties uz NKP;</li> <li>5. Ieņēmumi limitēti līdz 1.2% griestiem no EK NKP.</li> </ol>
Delors II (1993-1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. un 2. tāpat kā iepriekš;</li> <li>3. Maksimālā PVN likme samazināta līdz 1% un ierobežota pie 50% Kohēzijas valstīm no 1996. g.;</li> <li>4. Papildus resursi, balstīti uz NKP;</li> <li>5. Ienākumi limitēti līdz 1.27% no EK NKP.</li> </ol>

Avots: Brigid Laffan „The Finances of the European Union”, 1997.g., St. Martin's Press INC., 292 lpp, izm 38.lpp)

<sup>1</sup> Jean Delors – franču politiķis, Ekonomikas un finanšu ministrs Miterāna vadītajā valdībā no 1981.–1984.gadam, EK priekšsēdētājs no 1985.–1995.gadam

Ir jānošķir 4 galvenie resursu gūšanas veidi. Pirmos divus pazīst kā tradicionālos pašu resursus, kas sastāda 14% no kopējā budžeta un to veido lauksaimniecības nodevas importētajiem lauksaimniecības produktiem no trešajām valstīm un muitas nodevas, kuras tiek iekasētas saskaņā ar Vienotiem Muitas tarifiem trešajām valstīm. Bet nodokļu un nodevu veiksmīgas samazināšanas rezultātā un Eiropas Savienības paplašināšanās rezultātā ar šiem līdzekļiem nepietiek, lai finansētu budžetu, tāpēc tika pievienoti vēl 2 resursi, no kuriem finansēt izdevumus. PVN resurss, kurš 2000. gadā veido 35% no kopējiem ieņēmumu resursiem, kuru maksā dalībvalstis saskaņā ar harmonizēto bāzi. Atlikušo ieņēmumu daļu sastāda katras valsts NKP procentu maksājums, 2000. gadā tas sastādīja 50% no ieņēmumu resursiem. Šī sistēma ir stabila un ļauj turpināt funkcionēt un attīstīties Eiropas Savienībai.

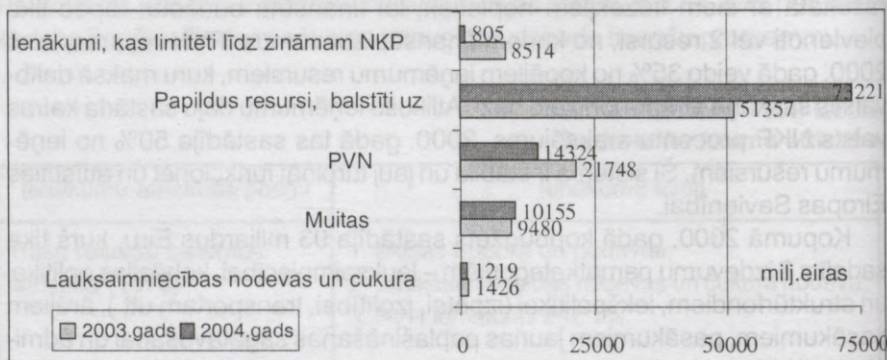
Kopumā 2000. gadā kopbudžets sastādīja 93 miljardus Eiru, kurš tika sadalīts 6 izdevumu pamatkategorijām – lauksaimniecībai, kohēzijas politikai un struktūrfondiem, iekšpolitikai (izpētei, izglītībai, transportam utt.), ārējiem pasākumiem, pasākumiem jaunas paplašināšanas sagatavošanai un administrācijas izdevumiem.

Šobrīd budžetu finansē no *pašu resursiem*, par ko dalībvalstis vienojas pēc apspriešanās ar Eiropas Parlamentu. Juridiski tas tiek formulēts kā pašu resursi, tas nozīmē, ka tie ir resursi, kas pieder Eiropas Savienībai, nevis dalībvalstu iemaksas. Līmenis, cik daudz maksā katra dalībvalsts, ir noteikta ar Padomes lēmumu, kas pieņemts vienbalsīgi un apstiprināts nacionālajos parlamentos. Laika periodā no 2000.–2006. gadam tas nevar pārsniegt 1.27% no ES NKP. Jātiek ievērotam sabalansētības principam, t.i., ieņēmumiem ir jābūt vienādiem ar izdevumiem, nedrīkst veidoties budžeta deficīts.

Kopš 1988.gada ES ikgadējais budžets ir ticis veidots saskaņā ar vidēja termiņa finanšu perspektīvām, ietverot ikgadējo izdevuma limitu. 1999. gadā tika pieņemta finanšu perspektīva nākamajiem 7 gadiem (aptverot periodu 2000.–2006. gadam). Nosakot vadlīnijas vairākiem gadiem, Eiropas Parlaments un Padome sekmē ikgadējo budžeta pieņemšanu, kas pats par sevi rada nepieciešamību rast kompromisu Parlamentam un Padomei – kas kopīgi ir tiesīgas pieņemt budžetu. ES paplašināšanās tika plānota tā, lai jauno valstu uzņemšana nepakļautu briesmām jau esošās prioritātes. Dalībvalstu maksājumi, kas balstās uz NKP ir fiksēti pie to 1999.gada līmeņa.

Līgumā, ar kuru tika nodibināta Eiropas Kopiena, un kuru papildina Amsterdamas līgums (īpaši 268. līdz 280. pants), ir atrunāta procedūra par budžeta izstrādi. Eiropas Komisija izstrādā sagatavošanās darbus budžeta projektam, balstoties uz Savienības aprēķinātajām vajadzībām un poli-

tiskajām prioritātēm nākamajam gadam. Tad tas tiek prezentēts Padomei, kura izdara labojumus un tad to pieņem, šajā brīdī tas kļūst jau par budžeta projektu. Tad tas tiek nodots Parlamentam. Parlaments var tikai noteikt grozījumus un Padome patur tiesības noteikt gala summu, gadījumā, kad ir neobligātie maksājumi (60% no izdevumiem), Parlaments pats izdara



6.4. att. ES budžeta ieņēmumi 2003. un 2004. gadā

Avots: [http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables\\_EN\\_publication\\_1.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables_EN_publication_1.pdf)

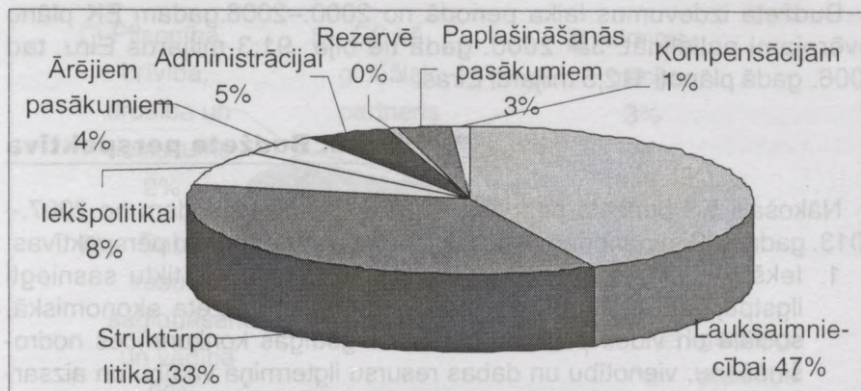
labojumus budžeta projektā. Pēc katras institūcijas 2 lasījumiem, Parlaments ir tas, kurš pieņem gala budžetu un tā prezidents<sup>2</sup> to paraksta.

Tātad pēdējos divos gados lielāko ES budžeta ienākumu daļu veido tā saucamais ceturtais resurss – papildus resursi, kas tiek aprēķināti, balstoties uz NKP – attiecīgi 55% 2003. gadā un 73% 2004. gadā. Samērā stabila vērtības izteiksmē un arī procentuāli ir lauksaimniecības un speciālo nodevu apjoms 1,2–1,5% un muitas nodevu apjoms kopējos budžeta ieņēmumos – 10,2%.

### 6.4.2. Budžeta izdevumi

Kā var redzēt 6.5. attēlā, galvenā pozīcija, kam tiek tērēti ES līdzekļi, ir lauksaimniecība un strukturālie fondi, tiem kopumā tiek tērēti attiecīgi

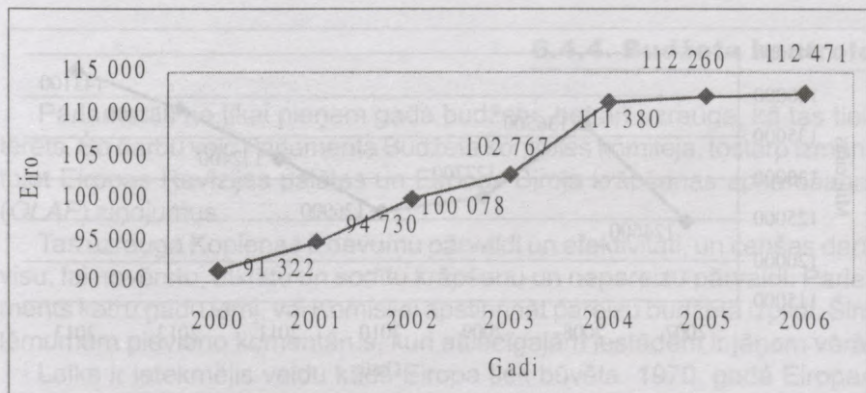
<sup>2</sup> Eiropas Parlamenta prezidents 2004.–2009.gadam Josep Borrell Fontelles (Spānija)



6.5. att. ES budžeta izdevumu struktūra 2004. gadā

Avots: [http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables\\_EN\\_publication\\_1.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables_EN_publication_1.pdf)

80% no kopējā ES budžeta, kurš 2004.gadā bija 111 380 miljoni Eiras. Līdz 2004.gadam ES budžetā bija 7 galvenās sadaļas, bet 2004. gadā saskaņā ar politisko vienošanos, ka jaunajām dalībvalstīm nav jāklūst par maksātājām budžetā no paša sākuma, ir izveidota astotā budžeta pozīcija – kompensācijas, kas būs pieejamas kā pārskaitījumi jaunajām dalībvalstīm, lai līdzsvarotu to budžeta ieņēmumus un izmaksas. Latvijai šādā veidā būs pieejami 21,59 milj.eiru.



6.6. att. ES budžeta izdevumi 2000.–2006.gadā (milj.eiras)

Avots: [http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables\\_EN\\_publication\\_1.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables_EN_publication_1.pdf)

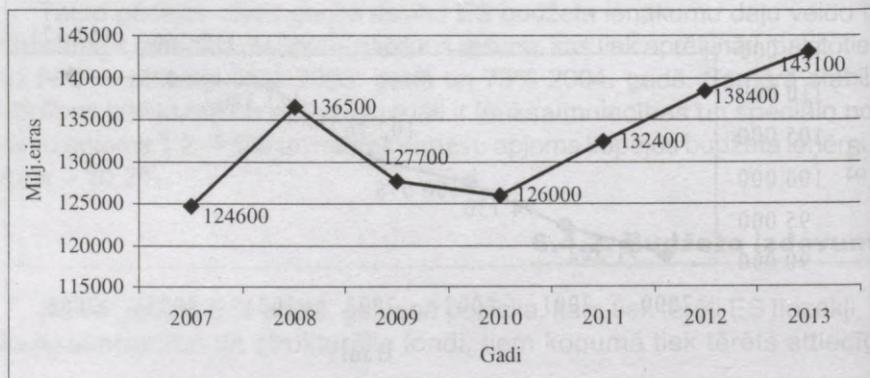
Budžeta izdevumus laika periodā no 2000.–2006.gadam EK plāno ievērojami palielināt. Ja 2000. gadā tie bija 91,3 miljards Eiru, tad 2006. gadā plānoti 112,5 miljardi Eiras.

### 6.4.3. Budžeta perspektīva

Nākošais ES budžeta periods tiek plānots laika periodam no 2007.–2013. gadam. Šim periodam ir noteiktas 3 galvenās finanšu perspektīvas:

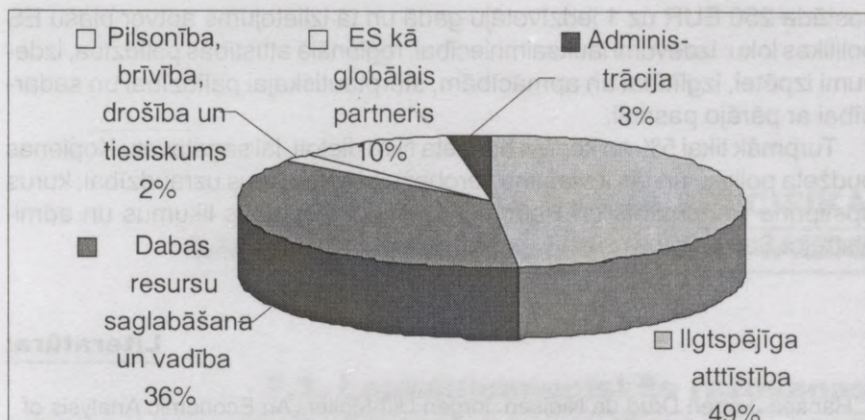
1. Iekšējam tirgum jātiek pilnveidotam tādējādi, lai tiktu sasniegti ilgspējīgas attīstības visplašākie mērķi, mobilizēta ekonomiskā, sociālā un vides politika. Tas ietver godīgas konkurences nodrošināšanu, vienotību un dabas resursu ilgtermiņa vadību un aizsardzību;
2. Eiropas pilsonības politiskajai koncepcijai jātiek pilnveidoti un papildināti ar brīvību, tiesiskumu, drošību un pieeju pamata sabiedriskajiem labumiem;
3. Eiropai ir jāuzņemas globālā partnera loma, kura balstīta uz tās pamatvērtībām, kā apzināties reģionālo atbildību, veicināt ilgtermiņa attīstību un dot ieguldījumu stratēģiskās un civilās drošības nodrošināšanā.

Dati par plānotajiem izdevumiem nākošajā plānošanas periodā atspoguļoti 6.6. attēlā un paredzēts kopējos budžeta izdevumus palielināt par 30,6 miljardiem eiru vai 27% ja salīdzina 2013. gadu ar 2006. gadu.



6.7. att. ES budžeta izdevumi 2007.–2013. gadā (milj. eiras)

Avots: [http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007\\_2013/COM\\_2004\\_101\\_EN.pdf](http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007_2013/COM_2004_101_EN.pdf)



6.8. att. ES budžeta izdevumu struktūra 2013. gadā

Avots: [http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007\\_2013/COM\\_2004\\_101\\_EN.pdf](http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007_2013/COM_2004_101_EN.pdf)

Ņemot vērā no jauna noteiktās galvenās finanšu perspektīvas, būtiski ir paredzēts arī mainīt budžeta izdevumu struktūru, kas atspoguļota 6.7. attēlā.

Tātad 2013. gadā lielāko budžeta daļu – 49% ir paredzēts tērēt pirmajai prioritātei – ilgtspējīgai attīstībai, otrā vietā plānojot 36% izdevumu dabas resursu saglabāšanai un vadībai, trešā vietā ar 10% kopējo izdevumu izvirzot ES kā globālo partneri.

#### 6.4.4. Budžeta kontrole

Parlaments ne tikai pieņem gada budžetu, bet arī uzrauga, kā tas tiek tērēts. Šo darbu veic Parlamenta Budžeta kontroles komiteja, tostarp izmantojot Eiropas Revīzijas palātas un Eiropas Biroja krāpšanas apkarošanai (OLAF) ziņojumus.

Tas uzrauga Kopienas izdevumu pārvaldi un efektivitāti, un cenšas darīt visu, lai novērstu, atklātu un sodītu krāpšanu un nepareizu pārvaldi. Parlaments katru gadu lem, vai Komisijai apstiprināt pareizu budžeta izpildi. Šim lēmumam pievieno komentārus, kuri attiecīgajām iestādēm ir jāņem vērā.

Laiks ir ietekmējis veidu kādā Eiropa tiek būvēta. 1970. gadā Eiropas Kopienas budžets bija 3.6 miljardi ECU (jeb 19 ECU uz iedzīvotāju gadā) un sastāvēja, galvenokārt, no izdevumiem lauksaimniecībai, kas tieši saistīta ar Kopējo Lauksaimniecības Politiku. Uz 2000. gadu ES budžets kopumā

sastāda 250 EUR uz 1 iedzīvotāju gadā un tā izlietojums aptver plašu ES politikas loku: izdevumi lauksaimniecībai, reģionālā attīstības palīdzība, izdevumi izpētei, izglītībai un apmācībām, starptautiskajai palīdzībai un sadarbībai ar pārējo pasauli.

Turpmāk tikai 5% no kopējā budžeta tiks izlietoti, lai sagatavotu Kopienas budžeta politiku un tās ieviešanu, ierobežojot izdevumus uzraudzībai, kurus apstiprina Parlaments un Padome, īstenojot Kopienas likumus un administrējot Savienību.

## **Literatūra:**

1. Hansen Jorgen Drud un Nielsen Jorgen Ulff-Moller „An Economic Analysis of the EU” 2nd edition, 1997, izdevējs – McGraw-Hill Publishing Company, kopējais 212 lpp kopā, izmantas 7. lpp).
2. <http://europa.eu.int> – Eiropas parlamenta pilnvaras.
3. <http://www.robert-schuman.org/robert-schuman/chronologie2.htm> - Chronologie de la vie de Robert Schuman.
4. [http://www.ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/code\\_EN.pdf](http://www.ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/code_EN.pdf).
5. [http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007\\_2013/COM\\_2004\\_101\\_EN.Pdf](http://europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/perpfin/2007_2013/COM_2004_101_EN.Pdf).
6. [http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables\\_EN\\_publication\\_1.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/pdf/financialfrwk/enlarg/tables_EN_publication_1.pdf).
7. Laffan Brigid „The Finances of the European Union”, 1997.g., St.Martin's Press INC., 292 lpp.

## **7. VADĪŠANAS DARBA SPECIFIKA LAUKSAIMNIECĪBĀ UN PAŠPĀRVALDE**

### **7.1. Lauksaimnieciskās ražošanas objektīvie specifiskie apstākļi un to prasības ražošanas iekārtojumam**

Lauksaimniecības nozaru izvietošanos uz zemeslodes, pirmkārt un visvairāk, ietekmē un nosaka dabas apstākļi. Vissvarīgākie no tiem ir:

- ♦ Saules radiācija, tās ilgums (saulainu dienu skaits) un intensitāte. Kultūraugi savas dzīves laikā spēj radīt tik daudz bioloģiskās masas (organiskās vielas) un tajā uzkrāt tik daudz jaunas enerģijas, cik daudz saules enerģijas sasniedz katru kvadrātmetru zemes ar attiecīgo fitocenozī jeb kultūraugu sējumiem un stādījumiem.
- ♦ Nokrišņu daudzums un to izvietojums konkrēta kultūrauga augšanas un attīstības periodā, jo pieplūstošās augu virsmu sasniegušās saules enerģijas asimilācijai augos un transformācijai augu organiskajā masā un bioloģiskajā enerģijā nepieciešams noteikts daudzums ūdens, ko kultūraugi uzņem ar saknēm no augsnes. Visvairāk produkcijas kultūraugu sējums vai stādījums var saražot, jeb organiskās vielas – saules enerģijas uzkrāt, ja mitruma apstākļi (ūdens uzņemšanas iespējas) ir optimāli. Mitruma deficīts vai pārliecīgs mitrums visā veģetācijas periodā vai atsevišķos tā periodos kavē vai traucē saules enerģijas asimilāciju un transformāciju, un raža ir zemāka par iespējamo.
- ♦ Siltums, jo katra kultūrauga ražas veidošanai nepieciešams noteikts daudzums siltuma. Aktīvo temperatūru summa ir faktors, kas nosaka, kādus kultūraugus var sekmīgi audzēt katrā reģionā ar noteiktiem siltuma apstākļiem.
- ♦ Augsne, tās veids, mehāniskais sastāvs, agrofiziskās un agroķīmiskās

kās īpašības. Katram kultūraugam, pat katrai tā šķirnei, var būt atšķirīgas prasības pret augsnes vides reakciju, tās fiziskajām, bioloģiskajām un citām īpašībām.

Šie galvenie dabas faktori nosaka, kādus kultūraugus ir ekonomiski visizdevīgāk audzēt katrā dabisko apstākļu reģionā ar zemākām izmaksām, un kādus produktus iespējams ražot ar palielinātām izmaksām.

Tāpēc tālāk analizēsim šo faktoru nodrošinājumu Latvijā un no tā izrietošās Latvijas lauksaimniecības ekonomiskās iespējas:

1. Saules radiācijas apstākļi Latvijā ir ierobežojošs faktors, jo:

- ♦ saulainu dienu skaits vidēji ir 77 dienas jeb katra otrā diena vasarā;
- ♦ no kopējā saulainu dienu skaita augu veģetācijas periodā lielākā daļa ir pavasarī un vasaras sākumā – maija, jūnija mēnešos;
- ♦ saules staru slīpais leņķis, kāds tas ir Latvijā, samazina tās radiācijas intensitāti arī saulainajās dienās. Tas nozīmē, ka no šī faktora viedokļa Latvijas teritorija nav visoptimālākā vieta lauksaimniecībai.

2. Nokrišņu daudzums Latvijā caurmērā daudzu gadu garumā ir pārliecīgs un tas ievērojami pārsniedz augu izmantotā un iztvaikotā ūdens daudzumu. Līdz ar to Latvijā ir pārmitrs klimats un absolūtais vairums lauksaimniecības un meža zemes platību prasa hidrotehnisko meliorāciju. Meliorācija ir dārgs, kapitālietilpīgs pasākums. Pēc nepilnīgiem aprēķiniem, zemes meliorācijā Latvijā ir ieguldīti vairāk kā 2 miljardi latu. Rēķinot meliorācijas sistēmu mūžu uz 50 gadiem, ikgadējā nolietojumu summa sastāda vismaz 40 miljonus latu, kas attiecīgi var sadārdzināt augkopības produkciju Latvijā. Bez tam ievērojamas summas sastāda arī meliorācijas sistēmu kopšanas un remontu izmaksas, kas arī būtiski sadārdzina produkciju.

Pārliecīgais nokrišņu daudzums rada citas problēmas, kas prasa izdevumus un sadārdzina produkciju. Viena no tām – kalcija izskalošanās no augsnes un augsnes vides paskābināšanās, kas negatīvi ietekmē augu minerālo barošanos un samazina visu ražošanas resursu efektivitāti. Lai mazinātu vai novērstu šo negatīvo procesu ietekmi, jāveic augsnes sistēmātiska kaļķošana, kas atkal sadārdzina izmaksas katram sējumam hektāram.

Pārmitrais klimats – liekie nokrišņi izskalo no augsnes slāpekli, kalciju, kāliju un citas augu minerālās uzturvielas. To papildināšana jeb kompensācija prasa izmaksas minerālmēslu iegādei un lietošanai.

3. Siltums Latvijā ir ierobežojošs dabas faktors, kas izslēdz iespējas te audzēt siltumprasīgus kultūraugus, bet dod iespēju audzēt plašu spektru siltumu mazprasīgāku kultūraugu.

4. Augšņu sastāvs Latvijā ir daudzveidīgs un teritoriāli mainīgs. Tas rada audzējamo kultūraugu izvēles iespējas, bet zemes reljefs daudzviet traucē modernu tehnoloģiju un jaudīgu efektīvu mašīnu izmantošanu.

Latvijas dabas apstākļi ietekmē augkopības un lopkopības nozaru izvēles un attīstības relatīvās iespējas, un sevišķi šo nozaru ekonomisko efektivitāti, jo:

- ♦ piena ražošanai lopiem nepieciešamas no sala un nokrišņiem aizsargājošas mītnes un lopbarības glabātuves, kas palielina ražošanas izmaksas. Ja pielieto viegla tipa aukstās lopu mītnes, tad būvniecības izmaksas ir stipri mazākas, bet var palielināties barības (enerģijas) patēriņš produkcijas ražošanai;
- ♦ liellopu gaļas ražošana pasaulē koncentrējusies, galvenokārt, reģionos, kur klimats ļauj iztikt bez šo lopu mītņiem un ar lētākām lopbarības glabātuvēm, kas mazina vai izslēdz iespēju gaļas ražotājiem Latvijā konkurēt pasaules tirgū, tie var konkurēt vietējā tirgū tikai ar kvalitāti, piegādājot tirgū nesaldētu svaigu gaļu;
- ♦ Latvijas cūkgaļas ražotāju konkurētspēju lielā mērā ietekmē divi ekonomiski faktori – mītņu būvniecības nepieciešamība un koncentrētās (graudu) barības ražošanas relatīvi augstākas izmaksas, kā arī proteīna deficīts pašražotā barībā;
- ♦ vilnas ražošana (aitkopība) arī prasa lielākas investīcijas, salīdzinot ar siltiem un mazāk pārmitra klimata reģioniem vai kontinentiem;
- ♦ Latvijas putnkopības konkurētspēju ietekmē tie paši faktori, kas cūkkopībā – lētu graudu un siltāka klimata zonās šīs nozares produkcija var būt stipri lētāka. Lauksaimnieciskajā ražošanā iesaistītie galvenie ražošanas resursi – zeme, tās dabiskā auglība un kapitāls ēku un iekārtu veidā, apvienots ar cilvēku resursiem, informāciju un uzņēmējdarbību, veido pamatu šīs nozares attīstībai, kam raksturīga augsta kapitālietilpība un lēna kapitāla aprīte.

## **7.2. Pārmaiņas laukos agrārās reformas gaitā kā saimnieciskās pašpārvaldes nepieciešamības avots**

Lauku saimniecības ir attīstījušās vairākos posmos:

- ♦ Pēc Latvijas pirmās neatkarības atgūšanas līdz 1940. gadam. Šajā periodā saimniecības pārsvarā bija sīkas, tām trūka līdzekļu, lai varētu algot grāmatvedī, bet pašam zemniekam nebija pietiekamu zināšanu,

tāpēc datu ekonomiskajai analīzei bija nepietiekoši. Tomēr, 1938. gadā tika saražotas 1715 tūkst.t piena, Latvijā tika turēti 1,2 milj. liellopu, 814 tūkst.cūku, 1,3 milj.aitu.

- ♦ Sociālisma periods. Lauksaimniecībā bija viendabīga ražošanas struktūra ar nelielu saimniecību skaitu, plānveida ekonomiku, skaidri noteiktām cenām un stabili noieta tirgu un materiāli tehnisko apgādi. 1974. gadā Latvijā 221 padomju saimniecības apsaimniekoja vidēji 5989 ha, no kuriem 4094 bija LIZ, 655 kolhozi ar vidējo platību 3647 ha, t.sk.LIZ 2390 ha. Galveno uzmanību pievērsa plāna izpildes rādītāju izvērtēšanai, nevis saimniecību ekonomiskās darbības izvērtēšanai. Tā šajā posmā nebija objektīvi iespējama, jo viss tika noteikts no augšas: produkcijas cenas, pieejamie resursi, noieta kanāli. Sociālisma periodā nebija problēmu saimniecību informācijas iegūšanai, jo kolektīvajām un valsts saimniecībām bija jāsniedz statistikas pārskati dažādām institūcijām un visās lielsaimniecībās bija profesionāli grāmatveži, kas veica uzskaiti, kaut arī tā atšķīrās no tirgus grāmatvedības uzskaites, uz kuru Latvija pārgāja 1993. gadā.
- ♦ Pēc neatkarības iegūšanas, laukos līdzās zemes reformai bija nepieciešama arī saimniekošanas reforma, tādējādi tās abas bija agrārās reformas sastāvdaļas. Zemes reformas mērķis – pakāpeniski privatizējot, pārkārtot zemes lietošanas un īpašuma tiesiskās, sociālās un ekonomiskās attiecības laukos. Par agrārās reformas sākuma posmu jau var uzskatīt 1988. gada oktobri, kad MP pieņēma lēmumu "Par zemnieku saimniecībām". Tika paredzēts, ka reformas sākuma posmā galvenie preču ražotāji būs kolektīvās saimniecības, tomēr ekonomiski vājās saimniecības un arī vidējās saimniecības var tikt sadalītas zemnieku saimniecībās. Tādējādi gadu vēlāk – 1989. gada 1.oktobrī laukos saimniekoja 245 padomju saimniecības, 351 kolhozs un jau bija nodibinātas 2239 zemnieku saimniecības.

Ja agrāk visi lielražotāji iesniedza datus valsts institūcijām, tad pēc agrārās reformas, izveidojoties privātajām saimniecībām, radās problēmas ar informācijas iegūšanu. Statūtsabiedrības un valsts saimniecības regulāri iesniedz pārskatus Statistikas pārvaldē. Statistikas pārvalde veic iedzīvotāju izlases veida aptauju, izmantojot intervētājus, bet iegūt ekonomisko informāciju no individuālajiem uzņēmumiem ir samērā problemātiski, jo absolūtajā to vairākumā netiek vesta grāmatvedības uzskaitē.

Tādējādi, neskatoties uz agrārās reformas rezultātiem, ka pilnībā ir mainījusies ražotāju un ražošanas struktūra, šobrīd lauksaimniecība Latvijā ir viena no tautsaimniecības nozarēm, kas nodrošina lauksaimniecības

produktu ražošanu, veido raksturīgo lauku ainavu, nodrošina ar darbu lauku iedzīvotājus. No kopējās valsts teritorijas lauki aizņem 98%, tur dzīvo 31 % no valsts iedzīvotājiem, lauksaimniecībā izmantojamā zeme ir 38,4 no kopējās Latvijas platības.

Kopējie nozares rādītāji un to īpatsvars kopējos tautsaimniecības rādītājos – 7.1. tabulā.

7. 1. tabula  
Lauksaimniecības vieta valsts tautsaimniecībā<sup>1</sup>

Gads	IKP tautsaimniecībā kopā		t.sk. lauksaimniecībā, mežsaimniecībā			Nodarbinātie tūkst. cilvēki		
	fakt.cenās tūkst.Ls	1990.g.= 100%	fakt.cenās tūkst.Ls	Īpatsvars %	1990.g.= 100%	tautsaim- niecībā	lauksaim- niecībā	Īpatsvars %
1990	62440	100	13200	21.1	100	1409	233	16.5
1991.	143325	230	30535	21.3	231	1397	236	16.9
1992.	1004555	701	161650	16.1	529	1294	262	20.2
1993.	1467012	1024	155516	10.6	509	1205	235	19.5
1994.	2042555	1425	170122	8.3	557	1083	224	20.7
1995.	2349223	1639	210765	9.0	690	1046	188	18.0
1996.	2829135	1974	213928	7.6	701	949	181	19.1
1997.	3275456	2285	159779	4.9	523	990	187	18.9
1998.	3589476	2504	125627	3.5	411	986	178	18.1
1999.	3896990	2719	141800	3.6	464	968	171	17.7
2000.	4348340	3034	171300	3.9	561	941	134	14.2
2001.	4812596	3358	192400	4.0	630	962	143	14.9
2002.	5194657	3624	205400	4.0	673	989	147	14.9
2003.	6322483	4411	232982	3.7	763	1003	121	12

<sup>1</sup> Avots: CSP [3,4,5], Zemkopības ministrija [21,22,23,24,25]

Laika periodā no 1990. gada līdz 2003. gadam, IKP Latvijā ir palielinājies 44 reizes, bet IKP lauksaimniecībā – tikai 7,6 reizes, bez tam lauksaimniecības īpatsvars kopējā IKP 2003. gadā ir tikai 3,7%, īpatsvara samazinājums aplūkojamā laika periodā – vairāk kā 5 reizes. Eiropas Savienībā (ES) lauksaimniecības nozares īpatsvars IKP ir 1,7%, jaunajās dalībvalstīs vidēji 6%.

Lai gan lauksaimniecības nozarei Latvijā ir neliels īpatsvaru iekšzemes kopproduktā, tomēr tās nozīme tautsaimniecībā joprojām ir augsta, ja salīdzina tajā nodarbināto skaitu. Latvijā šie dati atspoguļo ražošanas neefektivitāti un eksistējošo slēpto bezdarbu laukos. Apmēram 3/4 šajā nozarē nodarbināto strādā nepilnu darba laiku. Ražošanas efektivitātes kāpumu kavē saimniecību sadrumstalotība un zemais specializācijas līmenis.

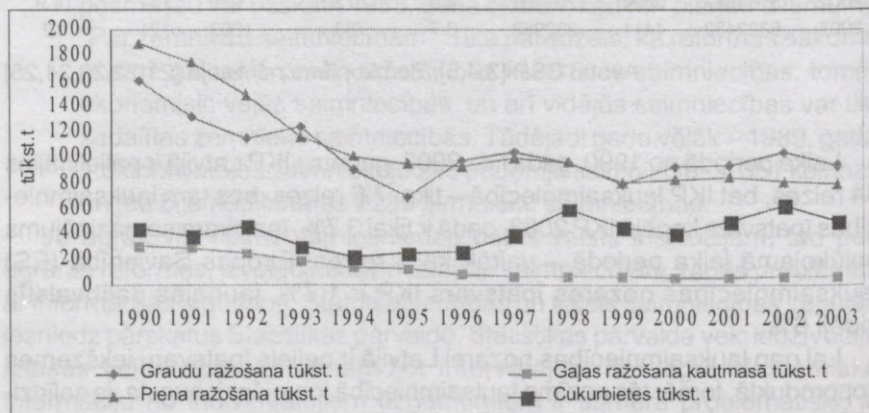
ES vidēji 4,5% nodarbināto strādā lauksaimniecībā, jaunajās dalībvalstīs lauksaimniecībā nodarbināti vidēji 18%. Ja aplūko šos rādītājus atsevišķās valstīs, tad tie svārstās no 5,3% Čehijā, 7% Ungārijā, līdz pat 18,1% Polijā, 18, 8% Slovēnijā, 21,7% Lietuvā. Tādējādi var droši prognozēt tālāku strādājošo skaita samazināšanos lauksaimniecībā Latvijā turpmākajos gados.

Lauksaimniecības attīstību vēl joprojām ietekmē pārmaiņas, ko radīja pāreja no plānveida uz tirgus ekonomiku.

Lauksaimnieciskās ražošanas prioritārie virzieni Latvijā ir piensaimniecība, graudkopība un gaļas ražošana. Lauksaimniecības gala produkta struktūrā to īpatsvars vērtības izteiksmē 2003. gadā ir attiecīgi 21%, 19%, un 19%.

Šo produkcijas veidu ražošanas apjomu dinamika agrārās reformas apstākļos raksturo 7.1. attēls.

7.1. attēlā var redzēt, ka galveno lauksaimnieciskās produkcijas veidu ražošanas apjomi laika periodā no 1990.–2003. gadam ir samazinājušies – gaļas – 4,4 reizes, piena – 2,4 reizes, graudu – 1,7 reizes, kas, galvenokārt, saistīts ar bijušās Padomju Savienības tirgus zaudēšanu. Vairumā lauksaimniecības nozaru ir zema produktivitāte. Tomēr neskatoties uz pārejas perioda grūtībām, ekonomiski spēcīgās saimniecības attīstās lēnām.



7.1. att. Galveno lauksaimniecības nozaru ražotās produkcijas apjomu dinamika<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Avots: CSP

### 7.3. Patstāvīgie ražotāji (uzņēmumi) laukos

1990. gada zemes reformas rezultātā pašlaik Latvijā galvenais saimniecības veids ir nelielas, dažāda juridiskā statusa, saimniecības un uzņēmumi, kuri dalās divās lielās grupās:

- ♦ Sabiedriskā sektora saimniecības (valsts un pašvaldību saimniecības, statūtsabiedrības un citas saimniecības);
- ♦ Privātā sektora saimniecības:
  - ♦ zemnieku saimniecības – saskaņā ar LR likumu par zemes reformu lauku apvidos, tās ir lauku saimniecības, kuru zemes lietotājiem (īpašniekiem) zeme piešķirta ar pašvaldības lēmumu zemnieku saimniecības izveidošanai vai uzturēšanai;
  - ♦ piemājas saimniecības – kuru zemes lietotāja (īpašnieka) īpašumā ir dzīvojamā māja vai amatnieka darbam nepieciešamās būves un šīm saimniecībām ir palīgsaimniecības raksturs;
  - ♦ personīgās palīgsaimniecības – lauku saimniecības (ieskaitot sakņu dārzus un dienesta zemi), kuras termiņlietošanā uz zemes nomas līguma pamatu piešķir pašvaldības vai citas juridiskas personas iedzīvotājiem, kas dzīvo personiskajos dzīvokļos vai mājās, ja viņu pastāvīgajā lietošanā nav lauksaimniecībā izmantojamās

7.2. tabula  
Saimniecību skaits un to raksturojums Latvijā<sup>3</sup>

Rādītāji	KOPĀ	Sabiedriskajā sektorā			Privātā sektora saimniecības				
		valsts un pašvaldību saimn.	statūtsabiedrības	citas saimniecības	zemnieku saimniecības	piemājas saimniecības	personiskās palīgsaimniecības	statūtsabiedrības	citas saimniecības
Pavisam	180263	94	3	183	56412	114288	7753	938	592
t.sk. ekonomiski aktīvas	140835	73	2	52	37618	96525	5995	477	93
Ekonomiski aktīvo saimniecību īpatsvars %	78	78	67	28	67	84	77	51	16
Ekonomiski aktīvo saimniecību vid.lielums ha	20	146	173	36	38	12	6	391	22
Ekonomiski aktīvo saimn. vid. LIZ platība ha	13	96	113	21	24	7	5	359	8

<sup>3</sup> Avots: CSP

zemes vai tās ir nepietiekami un vismaz viena darba spējīgā ģimenes locekļa pamatdarbs ir ārpus palīgsaimniecības;

- ♦ statūtsabiedrības;
- ♦ citas saimniecības.

2001.gada lauksaimniecības skaitīšanā tika apsekoti 180 tūkstoši lauku saimniecību, kas apsaimniekoja 92% no visu lauksaimniecību uzņēmumu un saimniecību zemes valstī. Apsekošanas laikā 99,8% saimniecību bija privātā sektora saimniecības un tikai 0,2% saimniecību piederēja valstij, pašvaldībām un sabiedriskām organizācijām. 21,9% saimniecību nekāda lauksaimnieciskā darbība nenotika. 40,7% no aktīvajām saimniecībām apsaimniekoja mazāk kā 5 ha LIZ. Vienai ekonomiski aktīvajai saimniecībai bija vidēji 13 ha LIZ, 59,8% no tām produkciju pārdošanai neražoja. 11,8% saimniecību pārdeva vairāk kā 50% no saražotās lauksaimniecības produkcijas, no tām 1069 saimniecības jeb 0,8% no kopskaita pārdeva visu saražoto lauksaimniecības produkciju.

Lauksaimniecības skaitīšanas rezultāti parāda, ka lauku saimniecības, galvenokārt, vada paši īpašnieki vai viņu ģimenes locekļi, pie tam bez speciālās izglītības. 70% apsekoto saimniecību vadītājiem bija tikai praktiskā pieredze lauku darbos, 8,6% - bija ar pamatapmācību lauksaimniecībā, 17,2% bija profesionālā izglītība lauksaimniecībā un 4,2% - augstākā lauksaimnieciskā izglītība. Tikai 12,3% no visām saimniecībām ved grāmatvedības uzskaiti un 12,7% reģistrētas VID kā nodokļu maksātājas.

Tikai 28,4% apsekoto saimniecību lauksaimnieciskā ražošana deva galvenos ienākumus, 12,3% saimniecību guva papildus ieņēmumus no citiem saimnieciskās darbības veidiem, galvenokārt, mežsaimniecības, līgumdarbiem, kokapstrādes. Lielākajā daļā saimniecību galvenie ieņēmumi nebija no lauksaimnieciskās darbības, nebija arī papildus ieņēmumi no citiem darbības veidiem.

Tā kā galveno lauksaimniecībā ražoto produktu apjoms kopumā ir samazinājies un šo samazināto apjomu ražošanā ir iesaistīts liels skaits mazu saimniecību, tad ir svarīgi, lai šīs saimniecības varētu kļūt konkurētspējīgas un neizputētu vienotajā ES tirgū, tāpēc tām jāspēj orientēties nodokļu, grāmatvedības, saimnieciskajā un atbalsta jomu regulējošajā likumdošanā. Saimniecībām, lai varētu attīstīt sabalansētu un efektīvu ražošanu un izmantot dažādās iespējas, ko dod LR iestāšanās ES, ir svarīgi sekot līdzi un spēt orientēties visā jaunākajā informācijā un likumdošanā, kas attiecas uz to saimniecisko darbību. Pirms iestāšanās ES lauksaimniekiem bija jāpārzina neliels skaits nacionālās likumdošanas aktu (likumi un Ministru kabineta noteikumi), SAPARD programma un Daudzgadējais finanšu līgums, Zemkopības ministra rīkojumi u.c. Pēc iestāšanās ES šo dažādo jomu

regulējošo aktu kļūst arvien vairāk – Eiropas Kopienų likumdošana (regulas, lēmumi un direktīvas), nacionālā likumdošana (likumi un Ministru kabineta noteikumi), Lauku attīstības plāns un Vienotais programmdokuments, Zemkopības ministra rīkojumi, LAD sagatavotie administratīvie dokumenti (rokasgrāmatas, vadlīnijas)u.c.

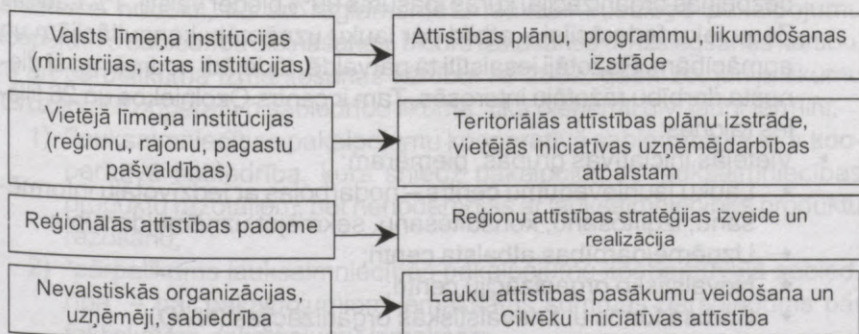
Tāpēc par aktuālu jautājumu kļūst lauksaimnieku pašpārvaldes veidošana, lai:

- Vienoti iesaistītos normatīvo aktu izstrādē un politikas veidošanā gan Latvijā, gan ES;
- Būtu pieejama pēc iespējas plašāka informācija par priekšrocībām un iespējām, ko dod LR iestāšanās ES.

## **7.4. Latvijas lauku attīstības veicināšanā iesaistītās institūcijas un organizācijas**

Ņemot vērā ES pasludinātos lauku attīstības politikas mērķus 2007.–2013. gadam:

- Lauksaimniecības sektora konkurētspējas paaugstināšana, balstoties uz šī sektora restrukturizāciju;
- Vides un lauku teritorijas attīstības uzlabošana, atbalstot zemju labāku pārvaldīšanu;
- Dzīves kvalitātes uzlabošana un ekonomisko aktivitāšu dažādošanas attīstība laukos un sagatavotos programmdokumentu projektus šajā jomā, kā arī komplekso lauku vides raksturu un plašo problēmu loku, Latvijā lauku attīstībā iesaistījušās daudzas un dažādas institūcijas.



7.2. att. Lauku attīstībā iesaistītās institūcijas un to uzdevumi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Avots: ZM, LLC, ES PHARE projekts "Lauku attīstības rokasgrāmata" [29]

Lauku attīstības problēmu risināšanā svarīga ir sadarbība starp dažādu nozaru un teritoriju attīstības politikām, tādējādi šo jautājumu risināšanā ir iesaistītas:

- ♦ Zemkopības ministrija – atbild par lauku, lauksaimniecības, mežsaimniecības, zivsaimniecības attīstības politiku izstrādi un realizāciju;
- ♦ Ekonomikas ministrija – par īpaši atbalstāmo reģionu, Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu, attīstības, Latvijas enerģētikas programmām, lauku tūrismu un būvniecības nacionālo programmu;
- ♦ Finanšu ministrija – atbild par finanšu politiku, organizē un koordinē to, veic ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadību;
- ♦ Izglītības un zinātnes ministrija – par izglītības attīstības jautājumiem;
- ♦ Kultūras ministrija – par lauku kultūras attīstību;
- ♦ Satiksmes ministrija – par reģionālās un vietējās nozīmes autoceļu attīstību;
- ♦ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija – attīstības stratēģiju;
- ♦ Labklājības ministrija – par veselības aprūpi laukos;
- ♦ Reģionālās attīstības padome (sastāv no MK, Saeimas pārstāvjiem) – par reģionālās attīstības politiku, tās īstenošanu;
- ♦ Pašvaldību savienība (sabiedriska organizācija, kas apvieno lielāko daļu no rajonu, pilsētu, pagastu pašvaldībām) – veido pašvaldību viedokli, izskatot sagatavotos likumprojektus, rīkojot seminārus, lai pēc iespējas agrākā stadijā pārstāvētu pašvaldību intereses;
- ♦ Visu līmeņu pašvaldības – papildus administratīvajām funkcijām pagastos, rajonos, pilsētās, atbild par attīstības programmām konkrētajās teritorijās, izstrādājot teritoriālpilnplānojumu;
- ♦ Latvijas Lauksaimniecības konsultāciju un izglītības atbalsta centrs-bezpeļņas organizācija, kuras īpašums 99% pieder valstij, 1% Latvijas Zemnieku federācijai – atbild par lauku uzņēmēju konsultācijām un apmācībām. Ražotāji iesaistīti tā pārvaldē, tādējādi nodrošinot šī dienesta darbību ražotāju interesēs. Tam ir centrs Ozolniekos un 26 filiāles rajonos;
- ♦ Vietējās iniciatīvas grupas, piemēram:
  - ♦ Lauku jaunievedumu centrs – nodarbojas ar iedzīvotāju informēšanu, izglītošanu, konsultēšanu, sekmējot uzņēmējdarbību;
  - ♦ Uzņēmējdarbības atbalsta centri;
  - ♦ Nevalstisko organizāciju centri;
  - ♦ Sorosa fonds u.c.nevalstiskās organizācijas (NVO);
  - ♦ dažādi speciālie fondi – Gaujienas, Tērvetes, Annenieku attīstības u.c. fondi
- ♦ Ražotāju veidotas organizācijas savu interešu aizstāvībai un pārstāvībai.

## **7.5. Ražotāju organizāciju veidošanas juridiskais pamats Latvijā**

Uzņēmējiem, pilsoņiem ir visdažādākās iespējas atbilstoši LR spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem, reģistrēt savas organizācijas un to darbību. Galvenie likumi šajā jomā ir:

### **1. Likums par uzņēmējdarbību.**

Šis likums nosaka uzņēmējdarbības vispārējos noteikumus LR, pamatojoties uz īpašuma formu daudzveidību un līdztiesību. Likums nosaka uzņēmējdarbības subjektus, to dibināšanas, veidošanas un reģistrācijas galvenos principus. Sabiedriskajām un reliģiskajām organizācijām, kuru pamatfunkcija nav uzņēmējdarbība, šis likums piemērojams attiecībā uz to darbības daļu, kas pēc sava rakstura ir uzņēmējdarbība.

### **2. Komerclikums – nosaka komersantu uzņēmējdarbības aktivitātes.**

### **3. Kooperatīvo sabiedrību likums.**

Regulē kooperatīvo sabiedrību saimniecisko darbību, radot labvēlīgus apstākļus kooperatīvo sabiedrību un to savienību darbībai, nosaka kārtību, kādā dibināmas, reorganizējamās un likvidējamās kooperatīvās sabiedrības un savienības, nosaka to darbības pamatprincipus. Šis likums regulē lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvo sabiedrību darbību. Pēc veiktajiem grozījumiem Kooperatīvo sabiedrību likumā, kuri tika stājās spēkā 2002. gada 24. jūlijā, lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvo sabiedrību darbība Latvijā atbilst Eiropas Savienības kooperatīvo sabiedrību tiesību principiem un tika noteikts, ka šāda veida kooperatīvās sabiedrības nemaksā uzņēmumu ienākuma nodokli, kā arī reglamentētu lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvo sabiedrību dibināšanas, biedru izstāšanās un izslēgšanas kārtību, kā arī pārpalikuma izmantošanas kārtību. Ar 2002. gada 20. jūnija likumu "Grozījumi Kooperatīvo sabiedrību likumā" tika pieņemti divi jauni termini:

- 1) "lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība", kas ir kooperatīvā sabiedrība, kura sniedz pakalpojumus lauksaimniecības produktu ražotājiem, bet nenodarbojas ar lauksaimniecības produktu ražošanu,
- 2) "pārpalikums lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvajā sabiedrībā" – par pakalpojumiem iemaksātās summas pārsniegums pār faktiskajām pakalpojumu izmaksām.

Ir paredzēts, ka lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīviem pārpalikums netiks aplikts ar nodokli, jo to biedri maksās peļņas nodokli. Daļu no

pārpalikuma lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība varēs ieguldīt arī tās attīstībā, un to izlems lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvu biedru kopsapulce. Ministru kabineta noteikumi paredz, ka vismaz 25% no pārpalikuma ir jāiegulda kooperatīva attīstībā.

#### **4. Par sabiedriskajām organizācijām un to apvienībām.**

Nosaka, ka sabiedrisko organizāciju var dibināt vairākas fiziskās vai juridiskās personas uz brīvprātības un mērķu kopības pamata, lai savstarpēji koordinētu darbību un sasniegtu statūtos noteiktos mērķus. Sabiedriskās organizācijas mērķis nedrīkst būt peļņas gūšana. Kā arī saimnieciskās darbības nolūks un raksturs. Likums paredz, ka vairākas sabiedriskās organizācijas var veidot kopīgu vadības institūciju, kā arī dibināt sabiedrisko organizāciju apvienības. Par sabiedriskās organizācijas biedru var būt 16 gadu vecumu sasniegusi persona, ja persona ir jaunāka par 16 gadiem, tā var iestāties sabiedriskajā organizācijā, iesniedzot vecāku vai aizbildņu rakstveida atļauju. Ja sabiedrisku organizāciju dibina vai par tās biedriem kļūst juridiskas personas, tad tās pilnvaro savus pārstāvjus – fiziskās personas – piedalīties attiecīgās sabiedriskās organizācijas institūcijās.

#### **5. Par bezpeļņas organizāciju.**

Likums nosaka, ka bezpeļņas organizācija ir bezpeļņas apkalpošanai, labdarībai, produkcijas ražošanai vai citiem mērķiem izveidota organizācija, kuras dalībnieku nolūks nav gūt peļņu. Bezpeļņas organizācija ir uzņēmēj-sabiedrība, viena īpašnieka uzņēmums ar juridiskas personas tiesībām vai sabiedriska organizācija. Sabiedriskas organizācijas saimnieciskā darbība notiek saskaņā ar likumu par sabiedriskajām organizācijām. Fiziskā persona vai ģimene viena īpašnieka bezpeļņas organizāciju var dibināt vienīgi kā sabiedrību ar ierobežotu atbildību. Bezpeļņas organizācijas var dibināt gan fiziskas gan juridiskas personas un dibināšanas noteikumi ir analogi attiecīgās uzņēmējdarbības formas dibināšanas noteikumiem, vienīgi šādas organizācijas dibinātāji paraksta īpašu deklarāciju par to, ka viņi negūs peļņu.

#### **6. Sabiedriskā labuma organizāciju likums.**

Šis ir pats jaunākais likums šajā jomā, jo stājās spēkā 2004. gada 1. oktobrī. Šī likuma mērķis ir veicināt biedrību un nodibinājumu, kā arī reliģisko organizāciju un to iestāžu sabiedriskā labuma darbību. Sabiedriskā labuma darbība ir tāda darbība, kas sniedz labumu sabiedrībai vai kādai tās daļai, it sevišķi ja tā vērsta uz labdarību, cilvēktiesību un indivīda tiesību aizsardzību, pilsoniskās sabiedrības attīstību, izglītības, zinātnes, kultūras un veselības veicināšanu un slimību profilaksi, sporta atbalstīšanu, vides aizsardzību, palīdzības sniegšanu katastrofu gadījumos un ārkārtas situā-

cijās, sabiedrības, it sevišķi trūcīgo un sociāli mazaizsargāto personu grupu sociālās labklājības celšanu.

Šis likums sakārtos lielas daļas nevalstisko organizāciju juridisko un saimniecisko darbību.

Bez tam jāņem vērā, ka atbilstoši katra likuma darbības sfērai, ir pieņemti virkne MK noteikumu, kas jau precīzāk regulē likumos iekļautās normas.

## **7.6. Saimnieciskās pašpārvaldes institūcijas**

### **7.6.1. Lauksaimnieku pašpārvalde**

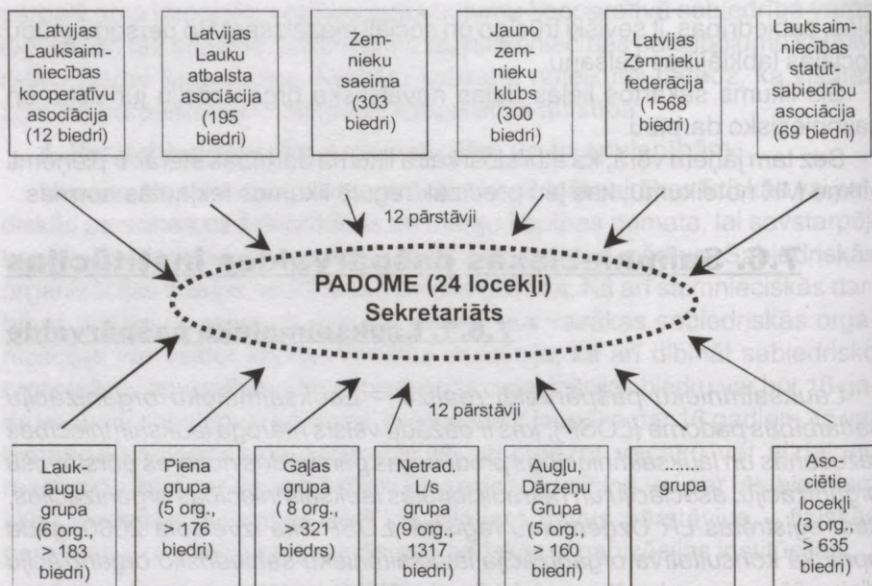
*Lauksaimnieku pašpārvaldi realizē – Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padome (LOSP), kas ir dažādu valsts mēroga lauksaimniecības ražošanas un lauksaimniecības produkcijas pārstrādes nozares pārstāvošu organizāciju, asociāciju un netradicionālās lauksaimniecības organizācijas, kas reģistrētas LR Uzņēmumu reģistrā. LOSP tika izveidota 2000. gada aprīlī kā konsultatīva organizācija lauksaimnieku sabiedrisko organizāciju diskusijām ar zemkopības ministriju aktuālajos jautājumos.*

LOSP darbības tiesiskais pamats ir Lauksaimniecības likuma 4.<sup>1</sup> p. un 2000. gada 17. aprīlī Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padomes sēdē apstiprinātais nolikums (Ar izmaiņām 2001. gada 23. maijā un 2002. gada 17. jūlijā). Katru gadu ar ZM tiek slēgts sadarbības līgums, kas reglamentē galvenos ZM un LOSP sadarbības pamatprincipus.

LOSP tika izveidota, lai nodrošinātu atklātību lauksaimniecības nozaru būtisko problēmu risināšanā un lai veidotu un īstenotu kopēju lauksaimniecības politiku un uzņemtos kopīgu atbildību par lauku un lauksaimniecības – galvenās lauku sastāvdaļas – sakārtošanu.

LOSP 2003.gadā apvienoja sešas horizontālās lauksaimnieku sabiedriskās organizācijas – Zemnieku saeima, Latvijas Zemnieku federācija, Latvijas Lauku atbalsta asociācija, Lauksaimniecības statūtsabiedrību asociācija, Latvijas Jauno zemnieku klubs un Latvijas Lauksaimniecības kooperatīvu asociācija un 52 nozaru asociācijas un citas nevalstiskās lauksaimnieku organizācijas. Šīs lauksaimnieku sabiedriskās organizācijas aptver visu Latvijas teritoriju, nodrošinot vispārēju informācijas apmaiņu. Lauksaimnieku sabiedriskās organizācijās ir vairāk nekā 5000 biedri.

Regulāri vienu reizi mēnesī Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padomes sēdēs piedalās ministrs, ziņojot par nozares aktualitātēm un atbildot uz Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padomes jautājumiem.



7.3. att. LOSP struktūra<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Avots: pēc <http://www.losp.lv/padome/struktura.php> [9]

Kā redzams 7.3. attēlā, 2004. gadā Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padome apvieno 42 organizācijas, tai skaitā 6 daudznozaru pašpārvaldes organizācijas, 33 nozares pārstāvošas lauksaimnieku organizācijas un biedrības un 3 asociētos biedrus, kuros pārstāvēti vairāk kā 5239 kolektīvie un individuālie biedri, tāpēc arī grūti salīdzināt šīs organizācijas savstarpēji. Faktisko biedru skaitu ir grūti noteikt, jo atsevišķi biedri var būt vairāku organizāciju biedri un 6 organizācijas neuzrāda savu biedru skaitu un bez tam LOSP ir atvērta organizācija, tā paredz izveidot sesto nozaru grupu, lai saglabātu līdzsvaru starp daudznozaru un nozaru organizācijām.

Lauksaimnieku sabiedrisko organizāciju problēma ir nepietiekama lauksaimnieku aktivitāte, iesaistoties sabiedriskajās organizācijās, nav nodrošināta pietiekama informācijas apmaiņa, nenotiek organizāciju koncentrēšanās un to darbība nav vienlīdz aktīva visā Latvijas teritorijā. 2003. gadā darbojās 15 rajonu lauksaimnieku apvienības, 2004. gadā paredzēts izveidot vēl 10 jaunus rajonu lauksaimnieku centrus. Lauksaimnieku centri nodrošina

tiešu informācijas apmaiņu starp rajona lauksaimniekiem un LOSP, kā arī rajona, valsts, pašvaldību institūcijām un paplašina lauku iedzīvotāju informētību par tos interesējošiem ekonomiskās un sociālās attīstības jautājumiem.

Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padome sniedz atzinumus par aktuāliem un stratēģiskiem jautājumiem, kas skar lauksaimniecību un lauku attīstību, piedalās Zemkopības ministrijas izveidotajās darba grupās, izsaka atzinumus par normatīvo aktu projektiem un aktīvi piedalās lēmumu pieņemšanas procesā, seko SAPARD Latvijas lauku attīstības programmas ieviešanas procesam, seko lauku attīstības plāna un struktūrfondu ieviešanas procesam, veicinājusi integrāciju Eiropas Savienībā, nodrošinot Latvijas lauksaimnieku pārstāvniecības darbību Briselē un izplatot informāciju par tīgu, cenām un subsīdiju principiem ES.

2002. gada beigās Latvijas Pārtikas uzņēmumu federācija izveidoja Pārtikas nozares sadarbības padomi, kura savās sēdēs regulāri tiekas ar zemkopības ministru, kā arī ar vadošajiem ministrijas darbiniekiem. Minētās sadarbības mērķis ir labvēlīgas uzņēmējdarbības veidošana pārtikas rūpniecības nozarē un ar pārtikas nozari saistīto normatīvo aktu projektu saskaņošana un informācijas sniegšana federācijā ietilpstošajiem uzņēmumiem, kas savukārt sekmētu lauksaimnieciskās produkcijas ražošanas attīstību, lai nodrošinātu ar izejvielām pārtikas ražotājus. 2004. gadā svarīgs sadarbības virziens ir ES dokumentu prasību skaidrojumi par to piemērošanu pārtikas aprites jomā.

### **7.6.2. Kooperatīvi**

Kooperatīvi atšķirībā no iepriekšējā sadaļā minētām organizācijām atšķiras ar to, ka kooperatīvam ir jārada saviem biedriem taustāmi ekonomiskie un sociālie labumi, tādējādi kooperatīvus izveido un tajos apvienojas motivētu cilvēku grupa, lai risinātu kopīgas problēmas. Kooperatīvu darbības pamatprincipi, par kuriem vienojās starptautiskās kooperatīvu alianses kongresā 1995. gadā Mančestrā:

- ◆ Brīvprātība un atklāta dalība;
- ◆ Demokrātiska biedru kontrole;
- ◆ Biedru finansiālā līdzdalība;
- ◆ Autonomija un neatkarība;
- ◆ Izglītība, apmācība un informācija;
- ◆ Kooperatīvu sadarbība;
- ◆ Rūpes par vietējo sabiedrību.

Kooperatīvu augstākais pārvaldes orgāns ir biedru kopsapulce, tā pieņem visus svarīgākos lēmumus par kooperatīva struktūru un darbību. Bez tam vēl parasti izveido Padomi, Valdi, revīzijas komisiju. Padome pilnsapulču starplaikos uzrauga kooperatīva darbību, valde – nodrošina kooperatīva darbību, Revīzijas komisija – realizē kooperatīva biedru kontroli par valdes un vadības pieņemtajiem lēmumiem. Precīzus kooperatīva un tā institūciju darbības principus, kā arī paju kapitālu un atbildību paredz statūtos.

Latvijā kooperatīvu veidošanās kļuvusi sevišķi aktuāla, jo kooperācija produkcijas pirmapstrādē un tās realizācijā nodrošina lauksaimniekiem iespējas ietekmēt tirgu, tādējādi nodrošinot izdevīgākus nosacījumus produkcijas realizācijai un lielākus ienākumus kooperatīva biedriem.

2004. gada oktobrī Latvijā saskaņā ar Lursoft statistikas datu bāzē esošiem datiem bija reģistrētas darbojošās 2200 kooperatīvās sabiedrības, tomēr lauksaimniecības jomā aktīvi darbojas ~ 60 kooperatīvās sabiedrības. Zemkopības ministrija saskaņā ar 17.06.2003. MK "Noteikumiem par lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvās sabiedrības reģistrācijai nepieciešamajiem dokumentiem un šīs sabiedrības atzīšanas kārtību" izvērtēja 29 kooperatīvās sabiedrības pēc 2003. gada rezultātiem un deva pozitīvu to vērtējumu.

Ir izveidota arī Latvijas lauksaimniecības kooperatīvu asociācija, kas stimulēs turpmāku kooperācijas attīstību pakalpojumu jomā. Kā galvenās problēmas kooperācijas jomā var minēt kvalificētas kooperatīvu vadības trūkumu, nepietiekamo zināšanu potenciālu par kooperatīvu vadīšanu un izpratni par kooperāciju, kā arī nepietiekami aktīvu biedru iesaistīšanu kooperatīva attīstības jautājumu risināšanā.

60 aktīvāko kooperatīvo sabiedrību neto apgrozījums no Ls 3,99 milj. 2000. gadā pieaudzis līdz Ls 16,38 milj. 2003. gadā. Kooperatīvo sabiedrību un to biedru savstarpējais apgrozījums pieaudzis no Ls 5,09 milj. 2001. gadā līdz Ls 15,89 milj. 2003. gadā.

Kooperatīvo sabiedrību nozīme ES arvien pieaug:

- ♦ Kooperācija visefektīvāk apvieno nelielās zemnieku saimniecības, palielinot to konkurētspēju, finansiālo un tehnisko nodrošinājumu un samazinot atkarību no lielajiem produkcijas ražotājiem.
- ♦ Kooperācija nepieciešama produkcijas realizācijas, resursu sagādes, pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai.
- ♦ Kooperācijas perspektīvu pierāda tās attīstība ES valstīs un ES atbalsts no Strukturālo fondu līdzekļiem.
- ♦ Latvijai iestājoties ES, pieaug Latvijas un ES atbalsts kooperācijai.

### **7.6.3. Nevalstiskās organizācijas un vietējās iniciatīvas grupas**

“Trešais sektors” jeb “nevalstiskais sektors” Latvijā ir salīdzinoši jauni termini un tika ieviesti 90. gadu pirmajā pusē, kad valstī savu darbību uzsāka dažādi ārvalstu fondi un palīdzības programmas, kuru mērķis bija atbalstīt demokrātiskas un pilsoniskas sabiedrības veidošanos. Par sākumu šai kustībai uzskatāms 1996. gads, kad pēc Dānijas valdības iniciatīvas sadarbībā ar Sorosa fondu – Latvija un Apvienoto Nāciju Attīstības programmu tika izveidota bezpeļņas organizācija “Nevalstisko organizāciju centrs”, kuras galvenais uzdevums ir atbalstīt iedzīvotāju iniciatīvas un veicināt pilsoniskas sabiedrības attīstību.

Nevalstiskās organizācijas (NVO) ir tādas organizācijas, kas darbojas pēc brīvprātības un peļņas negūšanas principa. Latvijā tās ir sabiedriskās un bezpeļņas organizācijas. Tās raksturo vairākas būtiskas pazīmes [16]:

- ♦ Tās ir organizācijas, tātad grupas, kurām piemīt zināma organizatoriska forma, neatkarīgi no tās reģistrācijas un juridiskā statusa;
- ♦ Tām ir privāts raksturs, tās ir organizatoriski atdalītas no valsts pārvaldes;
- ♦ Tās nesadala peļņu. Ja arī organizācijai ir peļņa, tā tiek novirzīta organizācijas mērķu īstenošanai;
- ♦ Tās ir pašregulējošas un autonomas, kas nozīmē ka organizācijas pašas patstāvīgi kontrolē pašu aktivitātes;
- ♦ Tām ir brīvprātīgs raksturs – organizācijas darbībā un vadībā jābūt iesaistītiem brīvprātīgajiem, tādējādi tās atšķiras no profesionālajām asociācijām.

Tādējādi NVO ir indivīdu grupa, kuri apvienojušies vienam no trīs mērķiem [16]:

- ♦ Veikt publisku/valstisku funkciju, ko tai deleģējusi valsts;
- ♦ Veikt publisku/valstisku funkciju, ko tai nav pasūtījusi valsts, bet organizācijas ir gatavas to darīt;
- ♦ Ietekmēt politikas procesus valstī, privātajā sektorā vai NVO sektorā.

NVO, atkarībā no tā, kā to darbība atbilst publiskā labuma kritērijiem, var iedalīt divās grupās:

- ♦ Savstarpējā jeb biedru labuma, kuru galvenais mērķis ir kalpot biedru interesēm;
- ♦ Sabiedriskā labuma, kuru galvenais uzdevums ir visai sabiedrībai svarīgu mērķu sasniegšana.

NVO dod zināmu ieguldījumu valsts sociālekonomiskajā attīstībā, tās ir būtisks darba devējs un spēj piesaistīt nozīmīgu ārvalstu neatmaksājamo palīdzību, ārvalstu privāto fondu līdzekļus. Latvijā valsts politikas veidošanā

un savu interešu aizstāvēšanā valsts pārvaldes iestādēs aktīvi piedalās 569 (2004. gada dati) NVO, kuras ir reģistrētas NVO centrā. Kopumā Latvijā šādu organizāciju ir vismaz 10 reizes vairāk. Lielākā daļa no tām, kurām ir cieši un regulāri kontakti ar valsts pārvaldes iestādēm lēmumu sagatavošanas procesos, ir dažādu tautsaimniecības nozaru uzņēmumu asociācijas un dažādas profesionālu grupu apvienības, tas nozīmē, ka uzņēmēji novērtē NVO spēju ietekmēt lēmumu pieņemšanu un to izmanto savu interešu pārstāvēšanai. Šādi darbojas arī lauksaimniekiem labi zināmas organizācijas – Latvijas Trušaudzētāju apvienība, Latvijas lauku sieviešu apvienība, Latvijas melioratoru biedrība, Elļas augu audzētāju asociācija "Latvijas rapsis", zemnieku saeima, Latvijas Jauno zemnieku klubs, Latvijas kooperatīvo krājaizdevu sabiedrību savienība, Salas pagasta lauksaimnieku biedrība u.c.

#### **7.6.4. Valsts atbalsts pašpārvaldei**

Galvenie avoti jebkuras institūcijas vai organizācijas darbībai ir tās biedru iemaksas, dažādi līdzekļi kas saņemti kā ziedojumi no uzņēmējiem, privātpersonu ziedojumi, pašvaldību līdzekļi, uzņēmējdarbības rezultātā iegūtie līdzekļi, kā arī valsts līdzekļi.

Ir divi galvenie veidi, kā valdība var piešķirt finansējumu NVO:

- ♦ Tiešais finansējums (finansiāls atbalsts, kas tiek piešķirts no valsts budžeta kādu noteiktu mērķu sasniegšanai, tas var izpausties kā dotācijas, mērķdotācijas, granti, valsts vai pašvaldību pasūtījums, normatīvais finansiālais atbalsts);
- ♦ Netiešais atbalsts – dažādi atvieglojumi, kas attiecas gan uz pašām NVO, gan uz to finansētājiem. Šāds atbalsts neparādās kā tiešie izdevumu valsts budžetā, bet gan kā nodokļu atvieglojumi un kā nodokļu ieturēšanas atvieglojumi, gan nodokļu atlaides, valsts īpašuma izmantošana bez maksas vai ar samazinātu maksu. Tas var izpausties kā zināma procentuālā mehānisma ieviešana, kad nodokļu maksātāji novirza zināmu daļu savas peļņas konkrētām nevalstiskām organizācijām.

Tomēr kopumā Latvijā valsts nav radījusi skaidru un nepārprotamu finansēšanas mehānismu, kas nodrošinātu ilgtspējīgu NVO attīstību.

Valsts atbalsts pašpārvaldei laukos ir pieejams no dažādiem finanšu resursiem:

##### **1. Lauksaimniecības nacionālās subsīdijas.**

2004. gadā 7. nolikums "lauksaimniecības nevalstisko organizāciju un

lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvo sabiedrību atbalsts" paredz Ls 461 tūkst. 5 dažādiem pasākumiem:

- ♦ Lauksaimnieku nevalstisko organizāciju atbalsts – Ls 92 tūkst.;
- ♦ Lauksaimnieku nevalstisko organizāciju savstarpējās sadarbības veicināšana Ls 188 tūkst.;
- ♦ Kooperācijas attīstības veicināšanai jaunajiem kooperatīviem Ls 55 tūkst.;
- ♦ Kredītprocentu dzēšana lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīviem Ls 100 tūkst.;
- ♦ Jauno augļu un dārzeņu ražotāju grupu sākotnējās atzīšanas veicināšana Ls 26 tūkst.

Subsīdiju mērķis ir veicināt lauku uzņēmēju sadarbību un kooperāciju (subsīd. rīkoj.).

## **2. Lauku attīstības plāna pasākumi.**

Lauku attīstības plāna 9.4.pasākuma "Atbalsts ražotāju grupām" mērķis ir stimulēt ražotāju grupu veidošanos un to efektīvu darbību centralizētas pirmapstrādes un mārketinga procesa nodrošināšanai, saražotās produkcijas nodrošināšanai pietiekošā apjomā tirgū pēc vienota kvalitātes standarta. Šajā pasākumā ražotāju grupas saņems atbalstu darbības nodrošināšanai un vadībai atkarībā no ikgadējā pārdotās produkcijas un pakalpojumu vērtības pirmos piecus gadus kopš pirmā atzīšanas gada. Atbalstu nevar saņemt ražotāju grupas augļu un dārzeņu nozarē, jo tām ir paredzēti citi atbalsta veidi.

## **3. Kopējās tirgus organizāciju pasākumi.**

Šādi pasākumi ES paredzēti augļu un dārzeņu ražotāju grupām. Šī atbalsta nosacījumus nosaka EK un EP Regulas un LR MK "Noteikumi par augļu un dārzeņu ražotāju grupu atzīšanas kritērijiem, atzīšanas kārtību un darbības kontroli.

## **4. Strukturālie fondi.**

Eiropas lauksaimniecības Virzības un garantiju fonda finansētais 4.1.6. pasākums "Vietējo rīcību attīstība (iniciatīvas "LEADER +" veida pasākums)" – ieviests, lai veicinātu ilgtspējīgu attīstību vietējā līmenī lauku apvidos, palielināt vietējo iedzīvotāju un institūciju iespējas (prasmes un iemaņas), lai atrastu labāku veidu kā atrisināt ieilgušās un grūti atrisināmās problēmas, jo ekonomikas pārejas periods kopā ar pievienošanās procesiem ES izraisījis dziļas un ilgstošas pārmaiņas Latvijas lauku dzīvē. Tā kā mazās naturālās saimniecības neveicina pietiekamu sektora produktivitāti, ir maz nodarbinātības iespēju, tad ilgtspējīga attīstība laukos nav iespējama, tāpēc VPD

ir paredzēts šis atbalsta pasākums, kas nodrošinās nepieciešamo prasmju apgūšanu, lai sagatavotu lauku kopienas vietējo lauku attīstības stratēģiju izstrādei un realizācijai. Atbalsts tiks piešķirts vietējo rīcības grupu sagatavotām integrētām lauku attīstības izmēģinājumu stratēģijām. (PP)

### **5. Citi valsts, pašvaldību, ārvalstu finansēšanas avoti.**

Finanšu pieejamība un stabilitāte ir viens no NVO sekmīgas darbības nosacījumiem. Tiek pat minēti skaitļi, ka 80 % NVO finansējuma nāk no ārvalstu fondiem un palīdzības programmām.

### **Literatūra:**

1. Attīstības plāns (Vienotais programmdokuments), Rīga, 2003., 255 lpp.
2. Bratka V. Lauku saimniecību darbības ekonomiskās analīzes attīstība, Promocijas darbs Dr.ekon.zin.grāda iegūšanai/Rīga – Jelgava, 2003, 171 lpp.
3. CSP Latvijas statistikas gadagrāmata 2001. Rīga, 2001, 249 lpp.
4. CSP Latvijas statistikas gadagrāmata 2002. Rīga, 2002, 269 lpp.
5. CSP Latvijas statistikas gadagrāmata 2003. Rīga, 2003, 272 lpp.
6. CSP Latvijas 2001. gada lauksaimniecības skaitīšanas rezultāti, Rīga, 2003., 416 lpp.
7. EM Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, Rīga, 2003., 151 lpp.
8. Gaugere K. Latvijas lauksaimniecība un lauku attīstība Eiropas Savienības kontekstā: problēmas un risinājumi/Sabiedriski politiskais centrs "Providus", 2003, 76 lpp.
9. <http://www.losp.lv>
10. <http://www.likumi.lv>
11. <http://www.nvo.lv>
12. <http://www.zm.gov.lv>
13. Krastiņš O. Lauku saimniecību vēsturiskā pieredze 1918-1940, Rīga, LVAEI, 2001., 223 lpp.
14. Krūmiņš Ā., Barons B. Kooperācijas rokasgrāmata, LLKC, LZP, 2002., 232 lpp.
15. Lauku attīstības plāns 2004.–2006. gadam, Rīga, ZM, 171 lpp.
16. Nevalstisko organizāciju centrs NVO sektors Latvijā.2000/2001, Rīga, 47 lpp.
17. Pilvere I.Latvijas lauksaimniecība pasaules tirdzniecības organizācijā: Promocijas darbs Dr.ekon.zin.grāda iegūšanai/Jelgava, 2001., 193 lpp.
18. Uzuleņš J. Zemnieka rokasgrāmata, Rīga, 1991., 349 lpp.
19. Zemkopības ministrija rīkojums Nr. 101 no 08.03.2004. "Par Lauksaimniecības subsīdiu valsts programmas realizēšanu 2004. gadā", Rīga, 2004., 119 lpp.
20. ZM Lauksaimniecības attīstības koncepcija. Rīga, 1998, 47 lpp.
21. ZM Lauksaimniecības gada ziņojums. Rīga, 1998, 111 lpp.
22. ZM Lauksaimniecības gada ziņojums. Rīga, 1999, 148 lpp.

23. ZM Lauksaimniecības gada ziņojums. Rīga, 2000, 143 lpp.
24. ZM Lauksaimniecības gada ziņojums. Rīga, 2002, 168 lpp.
25. ZM (2003) Lauksaimniecības gada ziņojums. Rīga, 187 lpp.
26. ZM Latvijas lauksaimniecība un lauki. Rīga, 2004, 91 lpp.
27. ZM (2000) Lauksaimniecības attīstības 2001. gada programma. Rīga, 80 lpp.
28. Zvirbulis H. Rokasgrāmata lauksaimniecībā, Rīga, 1974, 605 lpp.,
29. ZM, LLC, ES PHARE projekts "Atbalsts lauku ekonomikas dažādošanai" Lauku attīstības rokasgrāmata, ES PHARE programma, 122 lpp.
30. ZM operatīvā informācija, nepublicētie dati.

Mēģinājuma nosaukums	Mērķi
8.1. Plānošanas rezultāti uzņēmumā	Plānu efektivitātes novērtējums
Mēģinājuma ID	

## **8. VADĪŠANA UZŅĒMUMĀ UN ORGANIZĀCIJĀ**

### **8.1. Plānošanas rezultāti uzņēmumā. Plānu efektivitātes novērtējums**

#### **8.1.1. Plānošanas rezultāti un plānošanas rezultātu novērtēšanas metodes**

Plānošanas process var tikt novērtēts vadoties no vadītāja kompetences aspekta, kā arī vadoties no sociālās un ekonomiskās efektivitātes rādītājiem.

Uzņēmumā par pamatu plānu novērtējumam tiek ņemti vērā rezultāti, kuri tiešā veidā ietekmē ekonomisko efektivitāti. Šie rezultāti ir attēloti 8.1. attēlā.

Taču par pamatu sekmīgai plāna realizācijas novērtēšanai kalpo absolūtie un nosacītie rezultāti – izmaksas, peļņa un ieņēmumi, kas var tikt attiecināti uz dažādiem plānu rādītājiem.

Plānošanas rezultāti tiek novērtēti izmantojot:

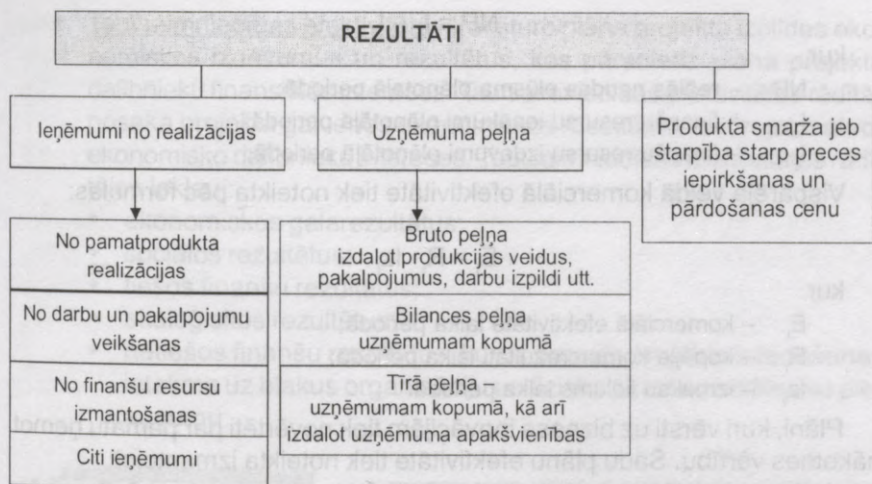
- ♦ Efekta vērtējumu;
- ♦ Efektivitātes vērtējumu.

*Efekts* – parāda rezultāta sasniegšanas līmeni. Novērtējot vadīšanas rezultātus plānošanā, parasti salīdzina faktiskos vai gaidāmos rezultātus (starp rezultātus un galarezultātus) ar pieņemtajiem standartiem, etaloniem vai izvirzītajiem mērķiem.

Kopumā tas parāda starpību starp rezultātiem un izdevumiem, starp preces cenu un tās pašizmaksu, starp plānotajiem (normatīviem) un faktiskajiem rādītājiem.

Izšķir sekojoša veida efekta rādītājus:

- ♦ Zinātniskais efekts – ir saistīts ar zinātnisko pētījumu rezultātu pielietošanu praksē;



**8.1. att. Uzņēmuma galvenie vērtību rezultāti, kas parāda plānošanas efektivitāti**

- ♦ Tehniskajam efektam – raksturīgas priekšrocības, kas rodas izmantojot jaunas vai uzlabotas mašīnu tehnoloģiskās sistēmas un iekārtas;
- ♦ Sociālais efekts – atspoguļo cilvēka faktora attīstību, kvalifikācijas paaugstināšanos, darbinieku profesionālā sastāva izmaiņas, darba apstākļu uzlabošanu un darba ražīguma celšanos.
- ♦ Ekonomiskais efekts – nozīmē ražošanas resursu optimizāciju un ekonomiskuma pieeju, lai samazinātu uzņēmuma produkcijas ražošanas un pakalpojumu sniegšanas pašizmaksu ietekmējošos faktoros.

*Efektivitāte* – raksturo efekta un izdevumu attiecību, kuru nosaka plānotā rezultāta sasniegšana. Ja plānotais nav sasniegts, tad efektivitāte zaudē savu pozitīvo ekonomisko nozīmi. Praksē efektivitātes raksturlielums atspoguļo ienākumu (peļņas) lielumu uz katru izdevumu vienību.

Izšķir sekojošas efektivitātes:

- ♦ Komerčiālā vai finanšu efektivitāte, raksturo uzņēmuma finanšu rezultātus vadoties no plānu īstenošanas. Lai novērtētu komerciālo efektivitāti tiek noskaidrota finansiālo izdevumu un rezultātu attiecība, kas nodrošina nepieciešamos ienākumus. Galvenais komerciālās efektivitātes rādītājs ir reālo naudas līdzekļu plūsma. Naudas plūsmas lielumu plāna projekta izpildes periodā aprēķina pēc formulas:

$$NP = I_e - I_z$$

8.1.

kur

NP – reālās naudas plūsma plānotajā periodā;

 $I_e$  – finanšu resursu ienākumi plānotajā periodā; $I_z$  – finanšu resursu izdevumi plānotajā periodā;

Vispārējā veidā komerciālā efektivitāte tiek noteikta pēc formulas:

$$E_t = R_t - I_z$$

8.2

kur

 $E_t$  – komerciālā efektivitāte laika periodā; $R_t$  – kopējie komercrezultāti laika periodā; $I_z$  – izmaksu lielums laika periodā.

Plāni, kuri vērsti uz biznesa inovācijām tiek novērtēti par pamatu ņemot nākotnes vērtību. Šādu plānu efektivitāte tiek noteikta izmantojot:

- ♦ *kompaundēšanas metodi* – kas nosaka kapitāla esošas vērtības pārīšanu nākotnes vērtībā un to aprēķina pēc formulas:

$$K_t = K^* (1 + E_d)^t$$

8.3.

kur

 $K_t$  – nākotnes kapitāla vērtība noteiktā laika periodā t;

K – šodienas kapitāla vērtība vai izmaksu summa;

 $E_d$  – diskontēšanas koeficients;

t – laika periods.

- ♦ *diskontēšanas metodi* – nozīmē tekošās naudas vērtības noteikšana zinot to nākotnes vērtību. Šādi tiek novērtēta peļņa, procenti, dividendes ietverot plānošanas periodu, bet novērtējot to esošā momentā.
- ♦ Budžeta efektivitāte – raksturo dažādu plānošanas mērķu un nozīmes budžetu izpildes finanšu rezultātus. Budžeta efektivitātes rādītāji atspoguļo īstenojamā investīciju projekta ietekmi uz atbilstoša budžeta ienākumu paaugstināšanu un izdevumu samazināšanu visas valsts, reģionālā vai vietējās pārvaldes līmenī. Galvenais rādītājs ir budžeta efekts. To nosaka kā attiecīgā budžeta ienākumu daļas paaugstināšanos konkrēta projekta īstenošanas periodā un aprēķina pēc formulas:

$$BE = I_e - I_z$$

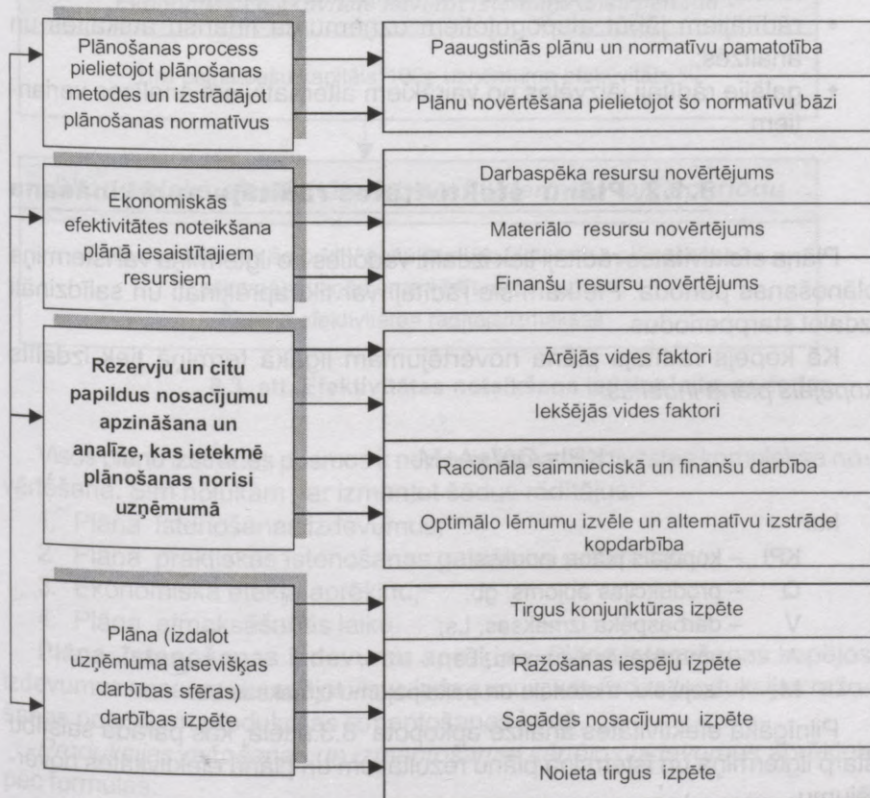
8.4.

kur

 $B_e$  – budžeta efekts projekta ieviešanas periodā; $I_e$  – budžeta ienākumi projekta ieviešanas periodā; $I_z$  – budžeta izdevumi projekta ieviešanas periodā;

♦ Tautsaimniecības efektivitāte – raksturo plāna projekta izpildes ekonomiskos izdevumus un rezultātus, kas pārsniedz plāna projekta dalībnieku finansiālās intereses. Tautsaimniecības efektivitātes rādītāji nosaka projekta galvenos ekonomiskos rezultātus, ievērojot makroekonomisko dalībnieku intereses. Tautsaimniecības efektivitātes rādītājos iekļauj:

- ♦ ekonomiskos galarezultātus;
- ♦ sociālos rezultātus;
- ♦ tiešos finanšu rezultātus;
- ♦ ekoloģiskos rezultātus;
- ♦ netiešos finanšu rezultātus, kurus pamato projekta īstenošanas ietekme uz blakus organizāciju un fizisko personu ienākumu pieaugumu.



8.2. att. Plānošanas rādītāju saistība ar uzņēmuma saimniecisko darbību

Efektivitātes novērtēšanas procesā var izmantot arī tādus vispārzināmus ekonomiskos rādītājus, kā piemēram, produkcijas cena, ražošanas izmaksas, darbietilpība, izstrādājumu materiālietilpība, pašizmaksa, peļņa, rentabilitāte, resursu ekonomija, atmaksāšanās u.c.

Plānošana un plānošanas rādītāji ir cieši saistīti ar uzņēmuma kopējo saimniecisko darbību, šī mijiedarbība sakarota 8.2. attēlā

Lai rādītāju analīze būtu ticama un parādītu patieso situāciju nepieciešams ievērot sekojošas uzņēmuma saimnieciskās darbības rādītāju izmantošanas prasības:

- ♦ rādītājiem jāaptver pēc iespējas vairāk un vēlams visas preces dzīves cikla stadijas;
- ♦ rādītājiem jābūt patiesiem un tiem jābalstās uz konkrētu precī, konkrētu laika periodu, konkrētiem apstākļiem utt.;
- ♦ rādītājiem jābūt kopsakarībā ar visām plāna sadaļām;
- ♦ rādītājiem jābūt atspoguļotiem uzņēmuma finanšu atskaitēs un analīzēs;
- ♦ galējie rādītāji jāizvēlas no vairākiem alternatīviem analīzes variantiem.

### **8.1.2. Plānu efektivitātes rādītāju aprēķināšana**

Plāna efektivitātes rādītāji tiek izdalīti vadoties no ilgtermiņa vai īstermiņa plānošanas perioda. Pie kam šie rādītāji var tikt aprēķināti un salīdzināti izdalot starpperiodus.

Kā kopējs rādītājs plāna novērtējumam ilgākā termiņā tiek izdalīts *kopējais plāna indekss*:

$$KPI = Q/V + A + M$$

8.5

kur

KPI – kopējais plāna indekss;

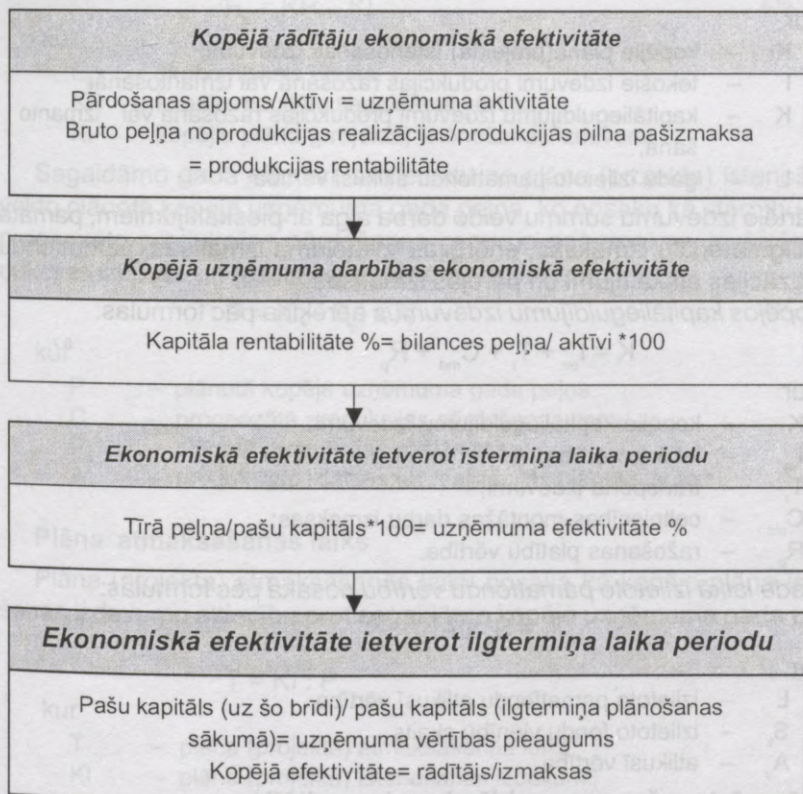
Q – produkcijas apjoms, gb;

V – darbaspēka izmaksas, Ls;

A – amortizācijas summa, Ls;

M – izejvielu, materiālu un pakalpojumu izmaksas Ls.

Pilnīgāka efektivitātes analīze apkopota 8.3.attēlā, kas parāda saistību starp ilgtermiņa un īstermiņa plānu rezultātiem un plānu efektivitātes novērtējumu.



8.3. att. Efektivitātes noteikšana izdalot laika periodu

Visos plānu izstrādes posmos ir nepieciešama efektivitātes kompleksa novērtēšana. Šim nolūkam var izmantot šādus rādītājus:

1. Plāna īstenošanas izdevumus;
2. Plāna praktiskās īstenošanas gaidāmos rezultātus;
3. Ekonomiskā efekta aprēķinu;
4. Plāna atmaksāšanās laiku.

**Plāna īstenošanas izdevumu aprēķins.** Plāna īstenošanas kopējos izdevumus nosaka, summējot visus izdevumus, kas rodas produkcijas ražošanas posmā un produkcijas izmantošanas jomā.

*Produkcijas ražošanas un izmantošanas kārtējos izdevumus aprēķina pēc formulas:*

$$KI = I + K - L$$

8.6.

kur

- KI – kopējie plāna(projekta) īstenošanas izdevumi;
- I – tekošie izdevumi produkcijas ražošanā vai izmantošanā;
- K – kapitālieguldījumu izdevumi produkcijas ražošanā vai izmantošanā;
- L – gadā izlietojamo pamatfondu atlikusi vērtība.

Kārtējo izdevumu summu veido darba alga ar pieskaitījumiem, pamata un palīgmateriālu izmaksas, enerģijas izlietojuma izmaksas, pamatfondu amortizācijas atskaitījumi un pārējās izmaksas.

*Kopējos kapitālieguldījumu izdevumus aprēķina pēc formulas:*

$$K = I_{ev} + T_r + C_{md} + R_p \quad 8.7.$$

kur

- K – kopējie kapitālieguldījumu izdevumi;
- $I_{ev}$  – iekārtu vērtība;
- $T_r$  – transporta izdevumi;
- $C_{md}$  – celtniecības-montāžas darbu izmaksas;
- $R_p$  – ražošanas platību vērtība.

*Gada laikā izlietojamo pamatfondu vērtību nosaka pēc formulas:*

$$L = S_k \times A_v \quad 8.8.$$

kur

- L – izlietojamo pamatfondu atlikusī vērtība
- $S_k$  – izlietojamo fondu vienību skaits
- $A_v$  – atlikusī vērtība

### **Plāna īstenošanas sagaidāmie galarezultāti**

Sagaidāmo galarezultātu vērtību no plāna (projekta) praktiskās izmantošanas plānotajā laika periodā aprēķina kā pamatrezultātu un to pavadošo (blakus) rezultātu vērtību summu:

$$KR = P_r + P_p \quad 8.9.$$

kur

- KP – kopējā sagaidāmo galarezultātu vērtība;
- $P_r$  – pamatrezultātu sagaidāmā vērtība;
- $P_p$  – pavadošo (blakus) rezultātu sagaidāmā vērtība.

Pavadošo (blakus) rezultātu vērtība ietver visus papildus radušos ekonomiskos rezultātus dažādās uzņēmuma darbības jomās.

### **Ekonomiskā efekta aprēķināšana**

Kopējo jaunas tehnikas, tehnoloģijas un ražošanas organizācijas izmantošanas ekonomisko efektu plānotajā periodā nosaka kā starpību starp rezultātiem un izdevumiem:

$$E_e = KR - KI$$

8.10.

kur

- $E_e$  – ekonomiskais efekts;
- KR – kopējo rezultātu sagaidāmā vērtība;
- KI – kopējie plāna (projekta) īstenošanas izdevumi.

Sagaidāmo gada ekonomisko efektu no plāna (projekta) īstenošanas veido plānotā kopējā uzņēmuma gada peļņa, ko nosaka kā starpību starp prognozēto produkcijas pārdošanas cenu un pašizmaksu, ievērojot produkcijas izlaides un realizācijas plānotos apjomus:

$$P = (C - P_p) \times A \quad 8.11.$$

kur

- P – plānotā kopējā uzņēmuma gada peļņa;
- C – prognozētā produkcijas pārdošanas cena;
- $P_p$  – plānotā produkcijas pašizmaksa;
- A – produkcijas izlaides un realizācijas plānotie apjomi.

### Plāna atmaksāšanās laiks

Plāna (projekta) atmaksāšanās laiku nosaka kā kopējo plāna īstenošanas izdevumu attiecību pret sagaidāmo kopējo uzņēmuma gada peļņu:

$$T = KI : P \quad 8.12.$$

kur

- T – plāna (projekta) atmaksāšanās laiks;
- KI – plāna (projekta) īstenošanas izdevumi;
- P – plānotā kopējā uzņēmuma gada peļņa.

### Literatūra

1. Vedļa A. Uzņēmējdarbības kurss. Petrovskis&Ko. Rīga, 2000. – 456 lpp.
2. Zvirbule-Bērziņa.A., Mihejeva L., Auziņa A. Plānošana un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi. Biznesa augstskola Turība, Rīga 2004. g. 143 lpp.
3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. ИНФРА-М. М, 2000.
4. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях. Финансы и статистика. М, 2002.– 392 с.
5. Попов В. М., Лапунов С. И., Касаткин А. А. Бизнес планирование. КноРус, Москва. 2003.– 448 с.
6. Суша Г.З. Экономика предприятия. Москва, Новое знание, 2003.– 384 стр.
7. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. ПИТЕР, 2003.– 491 стр.

## **8.2. Sadarbības organizācijas un pilnvaras**

Uzņēmuma vadītājs ir cilvēks, kuram jābūt vadīt un organizēt citu cilvēku darbu, jāplāno uzņēmuma dienas kārtība un jāseko līdzi darba efektivitātei. Vadītājam jāpārzina sabiedrībā pastāvošā kārtība un norises sabiedrībā, jāseko līdzi valsts attīstībai un jābūt objektīvi novērtēt sev padoto darbinieku padarītais darbs. Vadītājam ir jāorientējas daudzās sfērās: ekonomikā, sabiedriskajās attiecībās, politikā.

Lai kļūtu par veiksmīgu uzņēmuma vadītāju, nevis vienkārši cilvēku, kas strādā šādā amatā, ir vajadzīgs talants – māka strādāt ar cilvēkiem, jāpārzina saskarsmes psiholoģija un cilvēku savstarpējo attiecību veidošana, jo tikai ar praktiskajām zināšanām nepietiek. Dzīve ir kā teātris un cilvēki tajā ir kā aktieri uz dažādām skatuvenēm, dažādos laikos un vietās. Arī uzņēmuma vadītājam ir jābūt šim “aktierim”, jo, ja cilvēks nemācēs veiksmīgi vadīt darbu, tad viņš nav cienīgs būt par vadītāju un ilgi šo amatu arī neieņems. Veiksmīgam uzņēmuma vadītājam ir jāpieņem šādām rakstura iezīmēm:

- ♦ komunikabilitātei;
- ♦ valdonībai;
- ♦ spējai tiekties uz mērķi;
- ♦ mācai izvērtēt un analizēt situācijas;
- ♦ veidot kolektīvā koleģiālas attiecības.

Vadības un vadītāja administratīvo funkciju un lomu uzskaitījums ir daudzveidīgs, tomēr kā galvenās parasti tiek minētas šādas funkcijas:

1. **plānošana** – mērķu un to sasniegšanas līdzekļu noteikšana.
2. **organizēšana** – darba sadalīšana atsevišķos uzdevumos un to uzticēšana noteiktiem darbiniekiem, pienākumu sadale.
3. **koordinēšana** – darbinieku un atsevišķu struktūrvienību mijiedarbības saskaņošana.
4. **kontrole un vērtēšana** – izvirzīto mērķu salīdzināšana ar sasniegto, darbinieku un struktūrvienību darbības efektivitātes novērtēšana.
5. **personāla vadīšana** – darbinieku pieņemšana darbā, apmācība un motivēšana.

Bez iepriekšminētajām administratīvajām vadītāja funkcijām, ļoti nozīmīgas ir arī vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas organizācijā. Tās ir funkcijas, kuru efektīva veikšana vadītājam palīdz veidot un uzturēt savu personisko autoritāti grupā, tādējādi nodrošinot veiksmīgu vadītāja administratīvo funkciju īstenošanu un spēju būt līderim. Sociālpsiholoģiskās funkcijas var arī dēvēt par vadītāja lomām organizācijā.

Zinātnieki D. Krečs, R. Kračfilds un E. Bellači darbā "Indivīds sabiedrībā", runā par šādām galvenajām vadītāja sociālp psiholoģiskajām funkcijām jeb lomām<sup>1</sup>:

1. Administratīvā funkcija.
2. Stratēģiskā funkcija.
3. Eksperta funkcija.
4. Pārstāvniecības funkcija.
5. Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija.
6. Arbitra un vidutāja funkcija.
7. Etalona funkcija.
8. Ideoloģiskā funkcija.

**Administratīvā funkcija.** Šis ir apkopojošs apzīmējums jau minētajām vadības funkcijām. Sociālp psiholoģisko funkciju grupā tā ir iekļauta tādēļ, ka vadītāja autoritāte lielā mērā ir atkarīga tieši no tā, kā viņš veic savus tiešos vadības pienākumus, jo no šo pienākumu veikšanas lielā mērā ir atkarīgi grupas vai organizācijas panākumi. Nereti tieši šī funkcija izrādās kļūšanas akmens personiskās autoritātes veidošanā, vadītājs vai nu nepietiekami pilda savus pienākumus, vai arī to pildīšana neatbilst tam, ko gaida darbinieki. Tas var gadīties nepārdomātas vadītāja izvēles situācijā – vadītājs izraudzīts nevis pēc savām reālajām spējām un īpašībām, bet gan kādu citu apsvērumu dēļ. Viena no biežāk sastopamajām kļūdām vadītāju izvēlē ir tā, ka labs speciālists automātiski tiek uztverts kā labs iespējamais vadītājs. Ja cilvēkam nav noslieces uz organizatorisku darbību, ir zema varas motivācija, viņš, arī atrodoties vadošā amatā, priekšroku dos tīri profesionālam darbam, kuru viņš veica arī iepriekš kā speciālists, nevis vadības funkcijām.

**Stratēģiskā funkcija.** Šī funkcija pirmām kārtām attiecas uz vidējā līmeņa vadītājiem. Tā ir augstākstāvošās vadības prasību saskaņošana ar darbinieku vajadzībām. Tas nav viegls uzdevums, jo atkarībā no cilvēka statusa organizācijā var būt pavisam atšķirīgs situācijas vērtējums un mērķi. Var teikt, ka vadītājs atrodas kā starp diviem dzirnakmeņiem – no vienas puses, augstākstāvošās vadības prasības, kuras interesēs parasti ir organizācijas perspektīvo mērķu sasniegšana kopumā, no otras puses, darbiniekiem pirmajā vietā bieži vien ir savu personisko interešu nodrošināšana. Tātad vidējā posma vadītājam ir jāatrod tāda pieeja šajā bieži vien pret-runīgajā situācijā, lai, vienlaikus apmierinot darbinieku intereses, tiktu sasniegti organizācijas mērķi. Varbūt tieši šī iemesla dēļ vadīšana reizēm tiek dēvēta par mākslu.

---

<sup>1</sup> Skat. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija, Rīga, Kamene, 2004. 15.–16.

**Eksperta funkcija.** Šai funkcijai ir divi aspekti. Pirmais – tā ir vadītāja profesionālā kompetence, viņa profesionālās zināšanas un iemaņas pārvaldāmajā sfērā. Daudzos gadījumos vadītāja personiskā autoritāte ir cieši saistīta ar profesionālo kompetenci. Lai gan ir arī situācijas, kurās svarīgākas ir vadītāja organizatora spējas. Otrais eksperta funkcijas aspekts ir informācijas kontrole. Vadītājam ir jābūt darbiniekam nozīmīgas informācijas avotam. Informāciju par iespējamām pārmaiņām, piemēram, pienākumu sadalē, vērtēšanas sistēmā u.tml. darbiniekiem vēlams saņemt no sava tiešā vadītāja. Ja vadītājs pastāvīgi izrādās situācijā, ka par svarīgāko viņš uzzina pēdējais, darbiniekiem ir citi, operatīvāki kanāli, tas mazina vadītāja autoritāti darbinieku acīs.

**Pārstāvniecības funkcija.** Arī šī funkcija ir daudzpusīga. Viena no tās izpausmēm ir reprezentatīvais aspekts – kā tīri ārēji vadītājs pārstāv savu grupu vai organizāciju ārpus tās. Tas ir vadītāja tēls jeb imidžs, kā šodien bieži mēdz teikt.

Šeit nozīmīgs ir vadītāja ārējais izskats, viņa stāja, apģērbs, manieres, prasme veidot attiecības ar citiem cilvēkiem. Taču pārstāvniecības funkcijai ir arī ne mazāk nozīmīgs saturiskais aspekts. Kā vadītājs spēj pārstāvēt savu darbinieku intereses, parādīt viņu sasniegumus, risināt sarunas starpgrupu konfliktu gadījumos utt.

**Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija.** Vadītājam kā līderim ir jābūt vislielākajai, ietekmei arī uz darbinieku neformālajām savstarpējām attiecībām, viņam ir vislielākā loma labvēlīga psiholoģiskā klimata veidošanā.

**Arbitra un vidutāja funkcija.** Šī funkcija ir cieši saistīta ar iepriekšējo. Vadītājam ir jāprot risināt konfliktsituācijas grupā, bieži vien jāuzņemas šķīrējtiesneša vai starpnieka funkcija. Darbiniekam ir jābūt pārliecinātam, ka vadītājs šo funkciju veic objektīvi, nepaļaujoties emocijām vai subjektīviem aizspriedumiem.

**Etalona funkcija.** Vadītājam ir jābūt uzvedības paraugam saviem darbiniekiem. Tieši no vadītāja uzvedības darbinieki mācās, kā pareizi izturēties pret saviem pienākumiem, kā veidot savstarpējās attiecības. Vadītājs no saviem darbiniekiem var prasīt noteiktu normu ievērošanu, ja viņš pats ievēro šīs normas.

Sociālpsiholoģisko funkciju nozīmīgums lielā mērā ir atkarīgs no organizācijas un tās darbības specifikas, taču tieši šīs funkcijas ir būtisks organizācijas kultūras elements.

Šajā jomā plaši pazīstami H. Minsberga uzskati par vadītāja lomām. Viņš savos darbos uzsvēra, ka visiem vadītājiem piemīt viena kopīga raksturīga īpašība – vadītāja loma. H. Minsberga uzskatīja, ka vadītāja loma ir

noteikts uzvedības noteikumu komplekss katrai konkrētai organizācijai vai konkrētam amatam.

H. Minsbergs izdalīja 3 funkciju grupas, kurās varam saskatīt vadītāja 10 lomas (sk. 8.1. tabulu).

Veiksmīgs vadītājs amatu parasti ieņem 3–5 gadus, jo pēc tam ir jākāpj augstāk pa karjeras kāpnēm, jāvirzās pašam un jāvirza savi padotie.

Uzņēmuma vadītājam galvenais ir gribasspēks un vēlme sasniegt iecerēto, kā arī neatlaidība ceļā uz mērķi. Lai sasniegtu mērķi, vadītājam jāprot pareizi sadalīt darbus. Darba dalīšanai ir noteiktas pieejas un principi. Vienu no šīm pieejām sauc par specializēto darba dalīšanu.

**Specializētā darba dalīšana** organizācijās ir konkrētu darbu nodošana konkrētiem speciālistiem, kas no organizācijas viedokļa varētu šo darbu izpildīt labāk nekā pārējie.

Jāņern vērā specializācijas pakāpeniskā attīstība. Piemēram, uzsākot biznesu, individuālais īpašnieks vai ģimene visus darbības veidus izpilda paši – bez darba dalīšanas. Darbībai attīstoties, īpašnieks jau pieņem darbā vadītāju, darbiniekus un sadala darbus starp viņiem. Organizācijai paplašinoties, darbus sadala vēl sīkāk, piemēram, strādā mārketinga, finansu un ražošanas nodaļu vadītāji. Laika gaitā mārketinga nodaļas vadītāja vietā izveidojas jau trīs darba vietas: reklāmas daļa, realizācijas daļa un piegādes daļa.

Pieredze rāda, ka specializācija būtiski ietekmē organizāciju mērķu sasniegšanu:

- ♦ paaugstinās darbinieku kvalifikācija, t. sk., prasmes, zināšanas un pieredze konkrētajā darbībā;
- ♦ palielinās darba efektivitāte, jo darbiniekam katru reizi nav jārisina cits uzdevums;
- ♦ kopā ar darba specializāciju attīstās arī tehnika, kas sekmē visu veidu resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanu;
- ♦ samazinās darbinieku apmācību izmaksas.

Diemžēl darba specializācijai ir arī trūkumi un pat negatīvas sekas:

- ♦ ļoti bieži darbinieki ir neapmierināti ar pārāk specializētu darbu to vienmuļā un neradošā rakstura dēļ;
- ♦ darba motivēšanas un stimulēšanas paņēmieni ir ierobežoti;
- ♦ darba neapmierinātības un motivēšanas trūkumu dēļ var pasliktināties produkcijas kvalitāte.

Tātad vadītājam pēc iespējas jānovērš specializācijas negatīvās sekas, jo specializācija pati par sevi ir nepieciešama. Tāpēc ir jāizvēlas darba dalīšanas veids atbilstoši organizācijas iekšējās un ārējās vides īpatnībām, vērā

## Vadītāja lomas pēc H. Mincberga

Loma	Apraksts	Darbības raksturojums
<b>Starppersonu funkcija</b>		
Vadītājs ir simbols, personība	Simbolisks vadītājs, kura uzdevumi ir parasto pienākumu izpilde tiesiskā vai sociālā veidā	Ceremoniāli, oficiālo viesu pieņemšana, darbība pēc situācijas, dokumentu parakstīšana
Vadītājs ir līderis	Atbildīgais par padoto motivēšanu un aktivizēšanu, par darbinieku komplektēšanu, sagatavošanu un ar to saistītiem pienākumiem	Visa praktiskā vadīšana ar padoto piedalīšanos
Vadītājs ir starpnieks	Nodrošina darbu ar ārējiem partneriem un informācijas avotiem	Sarakste, piedalīšanās apspriedēs ar partneriem
<b>Informatīvā funkcija</b>		
Vadītājs ir informācijas saņēmējs	Meklē un saņem dažādu (pamatā kārtējo, specializēto) informāciju. Izprot organizācijas vajadzības un ārējos noteikumus, sekmīgi izmanto tos savas darbības interesēs	Korespondences apstrādāšana, kontaktu īstenošana, kas saistīta galvenokārt ar informācijas saņemšanu.
Vadītājs ir informācijas izplatītājs	Nodod informāciju, saņemtu gan no ārējiem avotiem, gan no organizācijas dienestiem. Daļa no šīs informācijas ir taktiska rakstura, daļa prasa atsevišķu faktu interpretāciju	Sarakste, lai saņemtu informāciju, mutiski kontakti, lai informētu padotos (pārrunas un pārskati)
Vadītājs ir informācijas koordinētājs	Nodod informācijas ārējās sabiedrības organizācijām par organizācijas plāniem, stratēģiju, darbību un darba rezultātiem, darbojas kā eksperts	Piedalīšanās sēdēs, uzstāšanās, ieskaitot informācijas nodošanu ārējām organizācijām un citam personālam
<b>Lēmumu funkcija</b>		
Vadītājs ir pārveidotājs	Meklē iespējas paaugstināt darbības efektivitāti kā pašā organizācijā, tā arī ārpus tās, izstrādā un uzsāk jaunus projektus, kontrolē konkrēto projektu izstrādi	Piedalās sēdēs par stratēģijas izstrādi un situāciju novērtēšanu, ieskaitot darbības uzlabošanas projekta izstrādi
Vadītājs ir traucējumu novērsējs	Atbildīgs par darbības koriģēšanu, kad organizācijai ir nepieciešamas būtiskas izmaiņas	Stratēģisko un kārtējo jautājumu apspriešana, ieskaitot problēmas un krīzes
Vadītājs ir resursu sadalītājs	Atbildīgais par visu organizācijas resursu sadali	Grafiku sastādīšana, pilnvaru pieprasīšana, ar budžeta sastādīšanu un tā izpildi saistītas darbības padoto darba plānošana
Vadītājs ir pārrunu vadītājs	Atbildīgais organizācijas pārstāvis visās būtiskās, svarīgās pārrunās	Pārrunu vadīšana

ņemot gan organizācijas efektivitātes paaugstināšanas mērķi, gan darbinieku spējas un intereses.

Organizācijas vadītājam būtiski pareizi sadalīt darbus un deleģēt pienākumus. Vadības apjoms (kontrolējamā objekta lielums) ietekmē katra vadītāja darba sarežģītību un nosaka organizācijas konfigurāciju – jo mazāks skaits darbinieku pakļauti vadītājam, jo vairāk vadītāju vajag.

**Vadības apjoms** ir menedžerim padoto cilvēku skaits.

Ja viena vadītāja "pakļautībā" ir samērā daudz cilvēku, tad runa ir par **plašu vadības apjomu**, kas izraisa organizācijas struktūras sašaurināšanos. Ja viena vadītāja pakļautībā ir samērā maz cilvēku, tad runā par **šauru vadības apjomu**, kas nodrošina **augstu organizācijas struktūru**.

Efektīvu vadības apjomu nosaka šādi faktori: vadītāja un padoto kompetence; vadītāja un padoto dekoncentrācija; netipiska darba īpatsvars menedžera kopējā darbā; vadītāja un padoto mijiedarbes līmenis; komunikācijas attīstības līmenis; standartprocedūru uzdevumu vienvēidība; risināmo uzdevumu vienvēidība; organizācijas iekšējās vides izmaiņu ātrums.

**Vadītāju un padoto kompetence** – jo kompetentāki ir padotie, jo mazāk sadursmju starp vadību un padotajiem. Labi apmācīti padotie prasa ne tikai mazāku vadītāja darba laika patēriņu, bet arī mazāku skaitu savstarpējo mijiedarbību. Taču, jo kompetentāks vadītājs, jo ar lielāku skaitu padoto viņš var strādāt.

**Vadītāju un padoto dekoncentrācija** – jo vairāk izretināti organizācijas darbinieki, jo šaurākam jābūt vadības apjomam.

**Netipiska darba īpatsvars menedžeru kopējā darbā** – jo vairāk vadītāji (sevišķi zemākajā līmenī) nodarbojas ar netipisku darbu (paši sagatavo dokumentus, paši sastāda plānus utt.), jo ir nepieciešams šaurāks vadības apjoms; un otrādi – jo vadītāji izpilda galvenokārt tipiskas darbības, saistītas ar koordinēšanu, lēmumu pieņemšanu utt., jo plašākam jābūt vadības apjomam.

**Vadītāju un padoto mijiedarbes līmenis**. Daudzās organizācijas struktūrvienībās ir nepieciešami kontakti, jo daudzās situācijās nevar apmierināties ar rakstiskiem ziņojumiem, plānu dokumentiem vai citiem sakariem. Reizēm vadītājs uzskata, ka ir lietderīgi un stimulējoši apspriest problēmas, apmainīties ar pieredzi kopā ar padotajiem. Tās var būt stratēģiski delikātas problēmas, kuras var apspriest tikai personiskas tikšanās reizēs. Tieši kontakti ir nepieciešami arī tad, ja ir jānovērtē un jāapspriež personāla darbība.

**Komunikācijas attīstības līmenis** – vadības apjomu ietekme arī komunikācijas paņēmienu lietošanas efektivitāte.

Ja katra instrukcija vai pavēle būtu mutiski jāpaziņo katram personīgi, tad vadītāja laiks būtu pārāk liels. Dažu organizāciju vadītāji pieņem palīgus vai administratīvo personālu, kas palīdz risināt problēmas ar padotajiem. Lēmuma pieņemšanu bieži vien paātrina padoto rakstveida ieteikumi. Rūpīgi pārdomāts un sagatavots ieteikums palīdz vadībai pieņemt svarīgu lēmumu dažu minūšu laikā, bet pat visefektīvākā apspriede ilgtu vismaz stundu.

Spēja paziņot par plāniem skaidri un kodolīgi nodrošina vadības apjoma palielināšanas iespēju. Padotais, kas pēc vadītāja instrukcijas saņemšanas nav īsti pārliecināts, ko no viņa grib, izraisīs vēl vienu tikšanos ar vadību. Patīkami ir strādāt ar vadītāju, kurš prot skaidri izteikties. Vadības "vieglais" stils padotajiem var patikt, bet, ja šis "vieglums" deģenerējas, kļūstot par sajukumu, tad rezultātā samazinās efektīvas vadības apjoms un bieži vien cieš kolektīva mikroklimats.

**Standartproceduru lietošanas apjoms.** Vadītājam, vai nu prasmīgi novērtējot, vai lietojot standartus, ir jākontrolē, kā padotie pilda plānus. Labi standarti palīdz atklāt novirzes no plāna, atvieglo vadītāju darbu, kas saistīts ar vājo vietu atklāšanu un sekmīgas plāna izpildes nodrošināšanu.

**Risināmo uzdevumu vienveidība.** Jo vienveidīgāki ir uzdevumi, jo piemērotāks ir plašs vadības apjoms. Ja darbiniekam jārisina dažādi uzdevumi, vadītāji daudz laika pavada individuālās sarunās, lai paskaidrotu uzdevuma mērķus, risināšanas metodes utt. Līdz ar to lietderīgāks šaurs vadības apjoms.

**Organizācijas iekšējās vides izmaiņu ātrums.** Izmaiņu ātrumam ir noteicoša loma stratēģijas formulēšanā un stabilitātes uzturēšanā. Tas arī nosaka organizatorisko struktūru: piemēram, banku un komunālo pakalpojumu organizācijām raksturīgs plašs vadības apjoms, jo izmaiņas šajās organizācijās nav straujas un pārāk biežas.

#### **Pilnvaru piešķiršana un atbildības pakāpes noteikšana.**

Darba dalīšana un vadības apjoma noteikšana ir organizēšanas procesa svarīgākie posmi. Starp organizatoriskajiem līmeņiem jāizveido noteiktas attiecības ar pilnvaru piešķiršanas un atbildības noteikšanas palīdzību. Piemēram, pieņemot darbā aģentu nolūkā pārstāvēt uzņēmumu noteiktā tirgū un realizēt tur preces, šim aģentam jāpiešķir pilnvaras, lai viņš varētu pieņemt lēmumus par pārdošanas apjomu, norēķinu formām utt. Ja, katrs lēmums būtu jāapstiprina pie vadītāja, tad:

- 1) palēnināsies viss pārdošanas process, un pats īpašnieks cietīs zaudējumus;
- 2) daļu no konkrētajiem lēmumiem pats aģents, būdams speciālists, var pieņemt labāk nekā īpašnieks;

3) lai strādātu efektīvāk, aģentam jāzina motivējums, kurš palielināsies līdz ar pilnvaru piešķiršanu un atbildības pakāpes noteikšanu.

**Pilnvaras** ir ierobežotas tiesības izmantot organizācijas resursus un pieņemt lēmumus, lai īstenotu organizācijas mērķus.

Jāņem vērā būtisks noteikums: pilnvaras var būt piešķirtas amatam, nevis personai, kas konkrētajā laikā ieņem šo amatu. Kad konkrēta persona maina darbu, līdz ar to tā zaudē iepriekšējā amata pilnvaras un saņem jaunas pilnvaras. Piemēram, kad lielas organizācijas ietvaros vadītājs tiek pārcelts no vienas nodaļas uz otru, nozīmīgāku nodaļu, viņš tomēr zaudē visas līdzšinējās pilnvaras un nevar izriņot savus bijušos padotos.

**Pilnvaru piešķiršana** ir pilnvaru un uzdevumu nodošana konkrētām personām, kas uzņemas atbildību par to izpildi.

Vadītāju neuzticēšanās padotajiem var radīt stāvokli, ka padotie zaudē iniciatīvu strādāt un bieži jautā, vai darbs tiek veikts pareizi. Tas vēl vairāk rada neuzticību padotajiem.

Bailes no riska arī liedz vadītājam uzticēt kādu uzdevumu padotajiem, jo iespējamo problēmu rezultātā, par sekām atbildēs vadītājs.

Lēmumu pieņemšanas efektivitāte atkarīga arī no pilnvaru piešķiršanas metodēm. Pēc pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšanas metodēm izdala divus organizāciju veidus:

- ♦ centralizētas organizācijas;
- ♦ decentralizētas organizācijas.

**Centralizētai organizācijai** ir raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa vadītājiem.

Centralizētā organizācijā:

- ♦ vara koncentrēta vienā vietā vai stāvoklī,
- ♦ galvenos lēmumus pieņem viena kontrolējoša institūcija,
- ♦ uzdevumi tiek nodoti ar formalizētu procedūru, vadības līmeņu vai pieņemtu paražu starpniecību.

**Decentralizētai organizācijai** ir raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Decentralizētā organizācijā:

- ♦ lēmumu pieņemšana izkaisīta pa atsevišķām apakšvienībām.
- ♦ tās pamatā var būt ģeogrāfiskais izvietojums, produkcijas, pakalpojumu vai tirgus dažādība.

Decentralizācija ir varas un autoritātes deleģēšana no organizācijas augstākajiem līmeņiem uz zemākajiem, kas bieži tiek veikta, radot nelielas, patstāvīgas vienības organizācijā.

Decentralizāciju ietekmējošie faktori:

- ♦ stratēģija un organizācijas vide;

- ♦ izaugsmes lielums un līmenis;
- ♦ izmaksas un risks;
- ♦ atsevišķa vadītājā sniegums un padoto uzticība viņam;
- ♦ organizācijas kultūra;
- ♦ zemākā līmeņa vadītāju spējas.

Katram no organizāciju veidiem ir savs priekšrocības un trūkumi.

**Centralizācijas priekšrocības:**

- ♦ vieglāk iegūstams organizācijas darbības pārskats;
- ♦ vieglāk noteikt attīstības stratēģiju;
- ♦ absolūtas kontroles iespēja;
- ♦ vieglāka pārvaldīšana;
- ♦ vispārējo standartu vadīšanas iespēja;
- ♦ vieglāk izvairīties no pretrunīgu lēmumu pieņemšanas;
- ♦ iespēja novērst nelabvēlīgu konkurenci, konfliktsituācijas organizācijas ietvaros;
- ♦ vieglāk noteikt attīstības, resursu sadales u.c. prioritātes;
- ♦ vienota informācijas sistēma;
- ♦ pārvaldes izdevumu ekonomija.

**Decentralizācijas priekšrocības:**

- ♦ vieglāk, ātrāk var reaģēt uz vietējo apstākļu izmaiņām;
- ♦ lēmumu pieņemšana notiek ātrāk, precīzāk, pamatojas uz vietējo apstākļu labāku izpratni;
- ♦ atbildības un varas izjūta paaugstina vadītāju kvalitāti;
- ♦ augstāks motivācijas līmenis, lielāka darba produktivitāte,
- ♦ labākas radošās pieejas un jaunumu ieviešanas iespējas;
- ♦ zemāks birokrātijas līmenis;
- ♦ funkcionālās nodaļas, piem., kadru, juridiskās u.c., ir pieejamākas un vieglāk kontrolējamas.

Decentralizācija ir pilvaru deleģēšana – tiesību un pienākumu piešķiršana padotajam kādas noteiktas darbības veikšanai. Jāatceras, ka deleģēšana nav:

- ♦ pilnvaru nolikšana;
- ♦ vadītāja atbildības pamešana;
- ♦ tas nenozīmē, ka vadītājs zaudē kontroli;
- ♦ tas nenozīmē, ka vadītājs izvairās no lēmumu pieņemšanas.

Lai veiktu efektīvu deleģēšanu:

- ♦ jāapzinās deleģēšanas mērķi;
- ♦ jāizlemj, kurus uzdevumus var deleģēt;
- ♦ jāizlemj, kuram deleģēt;
- ♦ jāievieš atgriezeniskās saiknes sistēmu.

### **8.2.1. Pilnvaru deleģēšanas principi**

1. Kontroles diapazona princips. Vērtē optimālo darbinieku skaitu, kas pakļauti vienam vadītājam. Kontroles diapazonā ietver maksimālo darbinieku skaitu, tā noteikšana ir augstākā vadītāja kompetencē. Kontroles diapazona galvenie faktori:
  - ♦ vadītāja spējas;
  - ♦ darbinieka spējas {mazākspējīgs darbinieks prasa lielāku uzmanību};
  - ♦ darba tips (konveijers jākontrolē mazāk);
  - ♦ teritoriālais izvietojums;
  - ♦ darbinieku motivācija;
  - ♦ darba svarīgums.
2. Fiksētās atbildības princips. Galvenais princips šeit ir tas, ka atbildības deleģēšana nenotiek atbildību no tā, kas to nodod. Tas ir atbildības dalīšanas process kopā ar padotajiem. Atbrīvojot vadītāju no atbildības var tikai viņa tiešais priekšnieks.
3. Tiesību un pienākumu atbilstības princips. Deleģēšanas tiesību apjomam jābūt atbilstošam deleģēšanas pienākumu apjomam. Deleģējot pienākumus, visbiežāk tiek pieļauta tieši šī kļūda. Vadītāja nespēju dot pietiekami lielas tiesības saviem padotajiem parasti izskaidro ar šādiem iemesliem:
  - ♦ politiskie motīvi;
  - ♦ neticība padoto spējām;
  - ♦ varaskāre.
4. Atbildības nodošana uz iespējami zemāku līmeni. Jebkurš uzdevums jādeleģē pēc iespējas zemākam vadības līmenim, kurā var šo uzdevumu izpildīt.
5. Atskaites par novirzēm. Par visām faktiskajām vai gaidāmajām novirzēm no plāna jāziņo nekavējoties.

### **8.2.2. Efektīvas deleģēšanas priekšnoteikumi**

Organizācijas strukturizēšana pauž pilnvaru un atbildības dalīšanu starp vadītājiem. Galvenās prasības:

- ♦ atbildībai jābūt skaidri definētai un uzticētai vienai personai;
- ♦ atbildībai jābūt saskaņotai ar attiecīgajām pilnvarām;
- ♦ vadīšanas līmeņu skaits jāuztur cik vien iespējams minimāls;
- ♦ jābūt skaidrībai par pilnvaru robežām un atskaišu sniegšanu no augstākā līdz zemākajam vadības līmenim.

Vadītājs savas pilnvaras deleģē pareizi, ja:

- ♦ deleģē uzdevumus, kompetences un atbildību,
- ♦ deleģē savlaicīgi,
- ♦ deleģē, pārsvarā, uzdevumus vidējiem un ilgiem termiņiem (ilgtermiņa uzdevumus ar darba vietas apraksta palīdzību),
- ♦ deleģē tik daudz, cik to atļauj līdzstrādnieku iespējas,
- ♦ pārrauga deleģētos uzdevumus,
- ♦ neakceptē deleģēšanas pāradresēšanu.

Ko vadītājs iegūst deleģējot?

- ♦ Vadītājs tiek atslógots un iegūst laiku svarīgākiem uzdevumiem,
- ♦ Līdzstrādnieki var pielietot savas zināšanas un paplašināt pieredzi,
- ♦ Tiek sekmēta līdzstrādnieku iniciatīva, patstāvība un kompetence.
- ♦ Paaugstinās gan atsevišķu līdzstrādnieku, gan visas komandas motivācija un apmierinātība ar darbu.

Tomēr praktiski neeksistē pilnīgi centralizētas vai pilnīgi decentralizētas organizācijas, bet tiek veidotas dažādas kombinācijas.

**Specializācija** – darbu, uzdevumu, funkciju sadale starp organizācijas struktūrelernentiem, noteikta veida darbības koncentrēšana vienā vietā.

**Koordinācija** – darbību, funkciju saskaņošana, pārkārtošana, to atbilstības radīšana.

**Vadīšana** ir iedarbība uz darbinieku darbību (personu vai grupu) ar noteiktām metodēm un paņēmieniem, lai īstenotu organizācijas mērķus, tā ir spēja ietekmēt darbiniekus un virzīt viņu darbību noteiktos virzienos.

**Vadītājs** ir konkrēts darbinieks, kas ietekmē darbinieku darbību (personu vai grupu), lai īstenotu organizācijas mērķus.

Lai panāktu efektīvu vadīšanu, vadītājam jālieto vara.

**Vara** ir iedarbība uz darbinieku rīcību, lai sasniegtu organizācijas mērķus.

Tātad vadīšana ir reāla varas lietošana. Varas un ietekmes lietošana atkarīga ne tikai no vadītāja pilnvarām un hierarhijas pakāpes, bet arī no tā personiskajām īpašībām, no konkrētas situācijas un arī no personības (grupas), uz kuru vēlas iedarboties vadītājs

Parasti vadītāja vara ir saistīta ar padoto atkarību dažādos jautājumos: atalgojuma paaugstināšana, izvirzīšana amatā, pilnvaru palielināšana, sociālo vajadzību apmierināšana utt. Taču noteiktās situācijās padotajiem ir vara pār vadītāju, jo viņš ir atkarīgs no padotajiem, piemēram, šādos jautājumos: informācijas vākšana un analīze, lai pieņemtu lēmumus; spēja efektīvi pildīt pienākumus; neformālie kontakti, lai nodrošinātu uzdevumu izpildi.

Padoto varai ir liela nozīme. Līdz ar to nepamatota, vienpusīga vara no vadītāja puses var padotajos izraisīt vēlmi parādīt savas iespējas. Rezultātā-

ne vadītājs, ne padotie nenasniedz darbības mērķus. Tāpēc vadītājam vienmēr jānovērtē pietiekama "varas bilance", kas var kalpot organizācijas mērķu īstenošanai un tajā pašā laikā neizraisa padoto pretestību.

Vadīšanas teorija piedāvā varas veidu klasifikāciju, saskaņā ar kuru pastāv pieci varas pamatveidi: formālā (tradicionālā) vara; atalgojuma vara; piespiedu vara; ekspertu vara; personības vara. (sīkāk sk. 8.7. nodaļu).

Vadītāji lieto visus šos varas veidus, lai ietekmētu padoto uzvedību un uzdevumu izpildi. Tomēr jāņem vērā, ka uz katru ietekmēšanas mēģinājumu ir dažāda padoto reakcija. Ir trīs reakciju veidi:

- ♦ uzticēšanās;
- ♦ piekāpšanās (pakļaušanās);
- ♦ pretošanās.

**Uzticēšanās** pastāv tad, ja darbinieki atbalsta un piedalās vadītāja organizēto pārmaiņu īstenošanā, ar pilnu atdevi pilda visas instrukcijas un pavēles. Šāda reakcija veidojas tad, ja vadītājam ir eksperta un personības vara.

**Pakļaušanās** nozīmē, ka darbinieki pakļaujas savam vadītājam, pilda instrukcijas un pavēles, tomēr tas netiek darīts ar sevišķu atsaucību. Šāda reakcija var būt, ja vadītājs savā darbā izmanto formālo un atalgojuma varu.

**Pretošanās** reakcija nozīmē, ka padotie ar nolūku mēģina neievērot instrukcijas un pavēles, laikā nepilda noteikto darbu, kaut arī zina, ka par to tiks sodīti. Šī reakcija parasti ir situācijās, kad vadītājs izmanto piespiedu varu.

Darbinieku aktivitāte un vēlēšanas strādāt uzņēmumā, liela mērā atkarīga no tā, cik dziļi un pamatīgi viņi izprot uzņēmuma attīstības mērķus un uzdevumus. Cilvēks ir gatavs darboties tikai tad, kad apzinās savu vietu kopējā darba procesā, kad redz, ka arī viņa devums veicina kopīgā mērķa sasniegšanu.

Liela nozīme uzņēmuma attīstības stratēģijā ir jāpiešķir personāla izvēlei, izglītošanai un attīstībai. Uzņēmumā jābūt savai personāla politikai, kurai jābūt vērstai uz efektīva darba spēka pieņemšanu un tā izmantošanas efektivitātes paaugstināšanu. Veiksmīgai uzņēmuma vadīšanai ir nepieciešama saliedēta komanda.

**Komandas princips** ir neatņemama personālvadīšanas sastāvdaļa, kas paredz:

- ♦ uzdevumu veikšanai izveidot komandu ar kopīgu mērķi un vienādu atbildības pakāpi, bet dažādām funkcijām;
- ♦ pienākumu deleģēšanu no augstākiem vadības līmeņiem uz zemākiem;
- ♦ lēmumu pieņemšanas procesa decentralizāciju;

- ♦ komunikāciju visos vadības līmeņos kā pa horizontāli, tā arī pa vertikāli.

Taču noteikti ir jāņem vērā arī darbinieku personības iezīmes un priekšstatu par vērtībām.

Sekmīgs darbs nav iespējams bez **kompetentiem darbiniekiem**. Jo augstāks zināšanu līmenis personālam, jo lielākas iespējas sagaidīt jaunus priekšlikumus un idejas, kā pārveidot vai pilnveidot esošo darbu. Turklāt nepieciešamā un pietiekamā kvalifikācija ir uzlūkojama nevis kā konstants zināšanu apjoms, bet gan dinamisks spēju kopums.

Darbinieku plašo zināšanu un pieredzes potenciāls tiks pareizi izmantots tikai tad, ja darba procesā vienlaicīgi sastopas sekojoši faktori: motivācija, kvalifikācija, tiesību deleģēšana, iniciatīva jeb, citiem vārdiem sakot – gribēšana, varēšana, uzdrīkstēšanās un rīcība.

Personāla nepārtrauktā attīstība ir būtisks personālvadīšanas koncepcijas pamatprincips; visreālākā iespēja to realizēt – personāla izglītošana. Taču personāldaļu uzdevumos ietilpst arī līdzstrādnieku iesaistīšana uzņēmuma pārvaldes procesā.

Jāņem vērā, ka cilvēks darbu uzņēmumā saista ar savām vajadzībām un interesēm. Uzņēmums ir sociāls veidojums, kurā cilvēks pavada ievērojamu daļu sava laika. Vienlaikus cilvēks ir arī sabiedrības daļa, kas atspoguļo sabiedriskos procesus. Minētie faktori nav konstanti – tie nemitīgi attīstās un mainās.

Ideāli piemērotam darbiniekam – galvenokārt tieši vadošam darbiniekam – vajadzīgas sekojošas spējas:

- ♦ **kā speciālistam** vajadzīgas specifiskas zināšanas par uzņēmumu un savām funkcijām, spējas šīs speciālās zināšanas aktualizēt un pielietot;
- ♦ **kā darītājam** viņam jāuzņemas vadīšanas uzdevumi, tas nozīmē spēju izstrādāt noteiktu stratēģiju, noteikt uzdevumus un spēju konsekventi sekot nospraustajiem mērķiem;
- ♦ **kā integrētājam** darbiniekam jāsekmē komunikācijas ar kolēģiem jāvada grupu saskares procesi.

### **8.2.3. Darbinieku rīcības ietekmēšana**

Vadītājiem jālieto un jākombinē divi iedarbības veidi: pārliecināšana un līdzdalība.

**Pārliecināšana** ir sava viedokļa efektīva pasniegšana. Izmantojot pārliecināšanu, vadītājs atzīst zināmu atkarību no padotajiem, taču viņš dara visu, lai sasniegtu savstarpēju vienošanos. Šajā gadījumā vienlaicīgi iegūti divi labumi:

Panākot vienošanos, vadītājs apmierina padotā pašapziņas un cieņas vajadzības un tajā pašā laikā arī palielina savu ietekmi, jo padotais jūt savu kompetenci un zināmu varu organizācijā un cenšas to parādīt konkrētā darbībā.

Lai pārliecinātu, vadītājs var izmantot gan loģiku, gan emocijas, atkarībā no vadītāja personīgām īpašībām un padotā rakstura.

Taču šāds ietekmes veids ir atkarīgs arī no dažādiem faktoriem, kā piemēram, padotajiem jāuzticas savam vadītājam, vadītāja argumentiem jābūt ne visai sarežģītiem, pārliecinātāja mērķi nevar būt pretrunā ar padoto mērķiem. Daudz kas ir atkarīgs no personīgām īpašībām. Tāpēc ir vērts ņemt vērā dažus Deila Kārnegī ieteikumus, kā piemēram, "panāciet, lai sarunu biedrs domā, ka šī ideja pieder viņam" vai "iedvesmojiet savu sarunu biedru, novērtējiet viņa panākumus un dariet to atklāti", vai "Vienīgais veids, ka uzvarēt strīdā – izvairīties no tā", kā arī daudzi citi vērtīgi ieteikumi.

Diemžēl pārliecināšanai kā iedarbības veidam ir arī savi trūkumi. Tā prasa samērā ilgu laiku un tai raksturīga nenoteiktība. Piemēram, lai pārliecinātu darbinieku veikt kādu pienākumu, jāpatērē vairāk laika, nekā izdot pavēli. Tāpat arī pārliecināšanai ir raksturīga vienreizēja iedarbība. Praksē pārliecināšana saistīta galvenokārt ar eksperta un personības varu.

**Darbinieku līdzdalība lēmumu pieņemšanā** kā iedarbības veids atzīst darbinieka varu un spējas vēl vairāk nekā pārliecināšana. Lietojot līdzdalību, vadītājs brīvi apmainās ar padotajiem ar informāciju un iesaista tos lēmumu pieņemšanā.

Šo iedarbes veidu lietderīgi izmantot gadījumā, kad augstākā līmeņa vajadzības pēc atzīšanas, pēc pašapliecināšanās tiešām varētu būt motivēšanas pamatā. Tad darbinieki ar lielu iedvesmu darbojas, lai īstenotu mērķi, kuru viņi izvirzīja kopā ar vadītāju. Darbinieku līdzdalības rezultātā organizācijās parasti samazinās personāla mainība, aug darba efektivitāte un palielinās gandarījums par darbu.

Taču šāds iedarbes veids nedod pozitīvus rezultātus gadījumos, kad darbinieki dod priekšroku autoritāram vadītājam, kas visu varētu skaidri un gaiši paskaidrot, kontrolēt darbu un novērtēt rezultātus.

Piemēram, ja izanalizē neliela uzņēmuma ražošanas vadītāja rīcību situācijā, kad viņam augstāka līmeņa vadītājs uzdeva jauna uzdevuma izpildi, var pāliecināties par to, ka ir iespējams visus trīs iedarbības veidus sakombinēt un panākt vēlamos rezultātus. Vadītājam pastāvēja izvēle, kā rīkoties:

- organizēt zemākā līmeņa vadītāju sanākumi un apspriest ar viņiem problēmas atrisināšanas iespējas;
- patstāvīgi pieņemt lēmumu, izdot pavēli ar konkrētiem norādījumiem un uzdevumiem katram menedžerim;

- ♦ apspriest problēmu kopā ar darbiniekiem.

Lai nodrošinātu darbinieku atbalstu, vadītājam vajadzētu lietot šo triju variantu kombināciju.

#### **8.2.4. Vadītāja autoritāte un to veidojošie faktori**

**Autoritāte** ir personas ietekme, kas balstās uz zināšanām, tikumiskajām īpašībām, pieredzi, nopelniem, sociālo saturu, un izpaužas spējā bez piespiešanas ietekmēt darbinieku rīcību vai uzskatus.

Autoritāte ir saistīta ar cilvēka ierobežotajām spējām racionāli novērtēt visas sarežģītās sabiedriskās dzīves problēmas, tādēļ rodas nepieciešamība uzticēties autoritātei.

Attiecībā uz autoritāti pastāv vācu sociologa Maksa Vēbera koncepcija par tipiskiem paklausības motīviem. Tiek izdalīti trīs šādi motīvi:

- ♦ legālais;
- ♦ tradicionālais;
- ♦ līderis.

Legālo paklausību motivē interešu apsvērumi un tās pamatā ir mērķtiecīga un racionāla darbība. Legālā paklausība pakļaujas tikai likumiem, nevis personībai, un to dara kā vadošie, tā padotie. Tur, kur autoritāte iegūstama ar reālu vai šķietamu zināšanu palīdzību, priekšplānā izvirzās īpašs personības tips. Šāda intelektuāla autoritāte balstās uz citu nezināšanu. Pastāv uzskats, ka šīs intelektuālās īpašās zināšanas dara viņu pārāku par citiem.

**Tradicionālā** paklausība balstās uz tikumiem un pieradumu pie ierastas rīcības. Tā ir ticība pastāvošās kārtības likumībai un tās pamatā ir tradicionāla darbība. Pie tradicionālajām autoritātes formām var pieskaitīt ilgu dzīves pieredzi, vecumu, lai gan mūsdienā attīstītajās valstīs tas daļēji vai pat pilnīgi zaudējis savu nozīmi sakarā ar straujajiem zinātnes un ražošanas attīstības tempiem. Procesa pamatā ir jaunas un svaigākas idejas, tādējādi dzīves pieredze piekāpjas speciālo zināšanu priekšā.

Paklausība **līderim** jeb personībai nozīmē, ka līderim piemīt izcilas spējas. Uzticība līderim nav tradīcija un viņa tiesību atzīšana, bet gan emocionāla ticība un uzticība viņam. Tāpēc vadonim – līderim jābūt vienmēr par savas autoritātes saglabāšanu un pastāvīgi jāpierāda tās esamība.

Pastāv teorija, kuras atbalstītāji ir **psiholoģiskās skolas teorētiķi**, no kuriem populārākais novirziens ir **freidisms**, ka vadītāja spējas pāriet mantojumā ģenētiski, proti, līdera īpašības iedzimst no vecākiem. Daudzi freidisma piekritēji uzskata, ka vadītāja īpašības tāpat kā ģenialitāte veidojas tikai īpatņiem, savdabjiem vai arī kādas neirozes vai maniakālu tieksmju rezultātā.

Bet populārāka ir freidisma reformētāju teorija, kas orientēšanos uz vadīt-

tāja lomu pamato ar indivīda cenšanos (bieži pat neapzināti) kādu nepilnvērtības kompleksu kompensēt ar pastāvīgu cīņu par varu.

No jebkuras teorijas izriet, ka autoritāte parādās kā viena no varas īstenošanas formām. Līdz ar to ir nepareiza vadītāju pozīcija, kuri uzskata, ka varai autoritāte nav nepieciešama, jo vara pati par sevi ir autoritāte. Neapšaubāmi autoritāte un vara ir savstarpēji saistītas, bet pirmā var eksistēt bez otrās. Parasti gan autoritāte un vara ir saplūdušas kopā.

Vadītājam ir it kā divas autoritātes – objektīvā un subjektīvā.

Objektīvo autoritāti nodrošina izvirzīšana vadošā darbā. Ja vadītājs kolektīvā ienāk no malas, subjektīvās autoritātes viņam vēl nav, tā jāiegūst darbā, saskarsmē ar darbiniekiem, attieksmē pret kolektīva locekļiem un problēmām, kas jārisina.

Subjektīvo autoritāti vadītājs var samērā ātri zaudēt ar neapdomīgu, kļūdainu rīcību. Ja viņš pieņēmis vairākus aplamus lēmumus, kolektīva locekļu attieksme pret viņu pašu un viņa turpmāko rīcību un lēmumiem var kļūt negatīva, tad autoritāti atgūt ir ļoti grūti, dažkārt pat neiespējami. Tāpēc subjektīvā autoritāte jāveido un rūpīgi jāsargā. Piemēram, ja augstākā līmeņa vadītājs izsaka piezīmes un aizrādījumus zemākā līmeņa vadītājam viņa padoto klātbūtnē, tad viņiem varētu rasties aizdomas par viņa nekompetenci, un varētu ciest viņa autoritāte.

Līderis – vispāratzīts, administratīvi neiecelts grupas vadītājs, kurš bez piespiešanas spēj ietekmēt darbinieku rīcību un uzskatus, viegli apvieno grupu kopējai darbībai.

Grupa pakļaujas līderim, seko viņa aicinājumam un ar viņu konsultējas. Padotie atbalsta līdera darbību, labprāt strādā viņa vadībā. Līdera darbības rezultātā starp grupas dalībniekiem veidojas pozitīvas, neformālas attiecības.

Vadītāja autoritāte veidojas, pateicoties galvenokārt šādiem faktoriem:

- ♦ zināšanas;
- ♦ darbaspējas;
- ♦ organizatora dotības;
- ♦ prasme pārliecināt;
- ♦ prasme uzsākt darbu novest līdz galam;
- ♦ vārdu un darbības vienotība;
- ♦ labvēlīga attieksme pret padotajiem;
- ♦ spēja pamatot riskēt;
- ♦ ieinteresētība darbinieku sasniegumos.

**Zināšanas.** Vadītājam ir jābūt plašām zināšanām visās jomās, kas saistītas ar uzņēmuma iekšējo un ārējo darbību.

**Darbaspējas** ir atkarīgas no vadītāja veselības stāvokļa, attiecībām uzņēmumā, ģimenē, protams, arī no darba un sadzīves apstākļiem.

**Organizatora dotības.** Ir cilvēki ar izteiktu organizatora talantu, var teikt iedzimtu prasmi vadīt, bet lielai daļai šīs spējas ir jāattīsta.

**Prasme pārliecināt.** Vadītājam ir nepārtraukti jāattīsta savas spējas un prasme pārliecināt, tad viņš uzklausa. Svarīgākais faktors šajā gadījumā – prasme izprast un pareizi novērtēt notikumus, rīkoties sarežģītās situācijās, pareizi vērtēt darbinieku intereses, analizēt un secināt, iedarboties emocionāli, kā arī uzklaustīt un ātri atrast domubiedrus.

**Prasme uzsākt darbu novest līdz galam.** Vadītājam ar speciāli izveidotu kontroles sistēmu jāseko darbu izpildes gaitai. Tai jādarbojas tā, lai vadītājs laikus saņemtu signālu par draudošajām darbu neizpildīšanas iespējām, lai operatīvi regulētu vadāmo sistēmu un atsevišķu darbinieku darbību un nepieļautu nevēlamas novirzes darbu apjomā, kvalitātē un izpildes termiņā.

**Vārdu un darbības vienotība.** Lai vadītāja teiktais atbilstu viņa rīcībai, jāievēro, ka:

- ♦ vadītāja secinājumiem ir jābūt pamatotiem;
- ♦ nevar dot rīkojumus, ja nav iespējams nodrošināt to izpildi;
- ♦ vadītājam savā darbībā jābalstās uz saviem palīgiem;
- ♦ neviens darbs nevar palikt nenovērtēts – vadītājam ir jāizsaka uzslava, pateicība aktīvākajiem un nopelums, sods tiem, kas nepilda vai traucē izpildi.

**Labvēlīga attieksme pret padotajiem.** Ja vadītājā attieksme pret padotajiem ir labvēlīga, tad sadarbība ar padotajiem nav traucēta. Vadītājam nedrīkst būt „divas sejas” – labvēlīga pret augstākstāvošajiem vadītājiem, draugiem un paziņām, barga – pret pārējiem.

**Spēja pamatoti riskēt,** ir situācijas, kad vadītājam jāuzņemas risks. Tāpēc vadītājs nedrīkst baidīties riskēt, bet tas jādara pareizi. Riskējot var ciest lielus zaudējumus vai iegūt labumu.

**Ieinteresētība darbinieku sasniegumos.** Ja vadītājs ir ieinteresēts darbinieku sasniegumos, viņš stimulē to iniciatīvu.

### **8.2.5. Galvenās padoto prasības pret saviem vadītājiem**

**Mērķtiecība** – vadītājam skaidri jāzina sava darba mērķi un veicamie uzdevumi, jo tikai tad viņš spēj pārliecināt un iesaistīt darbā padotos. Haptisks vadītājs nepatiks nevienam.

**Atbildība un lietišķums** – vadītājam jābūt atbildīgam par savu kolektīvu kopumā un par katru darbinieku atsevišķi, tas jāauj izveidot saliedētu grupu, jo jebkuram cilvēkam patīk, ja interesējas par viņa domām, rūpēm un problēmām.

**Augstas morālās īpašības** – tas vadītājiem bieži vien sagādā pro-

blēmas, jo ir ārkārtīgi grūti vienmēr valdīt pār savām emocijām, balsi, seju, pat acīm. Padotajiem savukārt ir svarīgi, lai vadītājs būtu atklāts, taisnīgs, godīgs: tikai tāds vadītājs var prasīt no saviem padotajiem to pašu.

**Jautājumu kompleksa risināšana** – vadītājs nekad nedrīkst bezatbildīgi pieņemt lēmumu. Viņam vienmēr jāizvērtē visas iespējamās izmaiņas kolektīvā, ražošanā un atsevišķu darbinieku dzīvē, ko var izraisīt pieņemtais likums, lēmums vai tml.

**Rūpes par kolektīvu un strādājošiem** – vadītāja pakļautībā esošajiem darbiniekiem visu laiku jāizjūt ne tikai augstas prasības par darba rezultātiem, bet arī rūpes par viņu interesēm un to īstenošanu. Darbiniekam ir svarīgi, lai vadītājs būtu iejūtīgs un justu cieņu pret kolektīvu kopumā un pret katru tā locekli atsevišķi.

**Organizētība** – tā izpaužas precīzā un noteiktā vadāmās sistēmas darba organizēšanā; vadītājam jā rūpējas, lai vadāmā sistēma darbotos precīzi-gan laikā, gan telpā, gan apjomā.

**Kultūra** – kultūra kolektīva organizēšanā, ražošanas un ekonomiskajā darbībā, sociālajā un audzināšanas darbā. Tieši augsta vadīšanas darba kultūra ir kolektīva sekmīgas darbības un labvēlīgas psiholoģiskās gaisotnes nosacījums.

**Patstāvība** – tā ir efektīvas, radošas un iniciatīvas bagātas darbības priekšnosacījums. Patstāvība ir saistīta arī ar atbildību, kuru var panākt tikai tad, ja kolektīvam un katram tā darbiniekam nodrošina zināmu rīcības brīvību.

**Principialitāte** – vadītājam savā darbā jāvadās pēc noteiktiem un stabiliem organizatoriskās, ražošanas un ekonomiskās, sociālās un audzošī psiholoģiskās darbības principiem; tos nedrīkst bieži un nepamatoti mainīt.

**Prasīgums pret sevi un padotajiem** – prasīgumam vienmēr ir jābūt objektīvam un pamatotam, jo tikai tad kolektīvs spēs efektīvi un saskaņoti strādāt.

**Izpildes kontrole** – kontrole ir nepieciešama, lai laikus izmainītu ražošanas plānu, taču kontrole nedrīkst būt slogs, jāizstrādā pati optimālākā kontroles sistēma.

**Pēc dažu zinātnieku domām, vadība sevī iekļauj 4 lomu izpildi:**

- P – ražotāja loma;
- A – administratora loma;
- E – pārveidotāja loma ;
- I – saskaņotajā loma.

Tās visas ir būtiskas un nepieciešamas vadībai. Nevienu nevar ignorēt labi organizētā organizācijā.

## **P – RAŽOTĀJA LOMA**

Enerģisks. Virzīts uz rezultāta sasniegšanu. Panāk, lai lietu paveic neka-vējoties. Dedzīgs. Orientēts uz darbību. Cenšas iegūt zināšanas, virza citus uz zināšanu apguvi. Strādā daudz. Vienmēr par maz laika. Dažreiz vispirms izdara, tad padomā. Pirmais ienāk darba vietā, pēdējais aiziet. Necieš sapulces, jo domā, ka tā ir tukša laika izniekošana. tukša plāpāšana. Vienmēr runā par pēdējo krīzi. Vienvirziena komunikācija. Bieži vien nav laika kaut ko izmainīt, izlabot.

Cilvēki ar izteiktām "P" spējām parasti ir nepacietīgi, piemēram, laika zinā. Visam jānotiek momentā. Viņi pirmie pabeidz uzdevumu un jautā, kādēļ viņiem tik ilgi jāgaida uz pārējiem.

## **A – ADMINISTRATORA LOMA**

Prasa no vadītāja racionālas analītiķa spējas, lai visu varētu uztvert kompleksā, arī spējas visu sakārtot, sistematizēt. Viņš visur cenšas uzturēt kārtību, dot noteikumus, kontrolēt. Vienmēr sūdzas par nekārtību. Viņš ir precīzs, vienmēr visu labi saplāno, notur daudzas sanāksmes, pārrauga darbus, cenšas visus salikt "rāmjos". Viņš bieži tiek uzskatīts par birokrātu, bet birokrātija arī ir būtiska vadības sastāvdaļa. Daudzās organizācijās birokrātijas varbūt ir par daudz, bet jaunās, kas bieži izaug no viena cilvēka un viena projekta – tās pietrūkst.

"P" lomā dominē uzdevuma privilēģija ("kas" privilēģija), bet "A" lomai ir tehnikas, procesa un sistēmas privilēģija ("kā" privilēģija). Kur "P" ātrumā radīs tūlītēju problēmas risinājumu, "A" analizēs, uzņems" visu mierīgi un atradīs "īsto" risinājumu. "P" ir efektivitātes cilvēks. "A" ir kārtības cilvēks.

## **E – PĀRVEIDOTĀJA LOMA**

Viņš ir izgudrotājs, jaunumu ieviesējs, viņam vienmēr ir jaunas idejas un jauni projekti. Viņam ir nepieciešama izdoma, lai varētu redzēt visu kopumā, mācēt izmantot jauno un mainīt idejas. Viņam svarīga īpašība – vēlēšanās riskēt un neatlaidība mērķa sasniegšanā, lai viņš varētu cieši turēties pie savām idejām, veidojot to realizācijas plānu.

Ja "E" nav izdomas, tad viņš pārvēršas par "A" vai "P", kuram stāsta, kas darāms. Ja viņš nespēj riskēt, tad kļūst par zinātnieku vai konsultantu. Tās ir viņa kā vadītāja beigas. Ja trūkst neatlaidības, tad viņš pārlec no idejas uz ideju. "E" ģenerē idejas, ir sava darba entuziasts un citu iedvesmotājs, bet uzskata, ka kļūdās visi citi, izņemot viņu pasu. Bieži vien ar savu impulsīvo raksturu izraisa krīzes situācijas. Viņam patīk pulcēšanās lielās grupās, patīk uzstāties. Savus darbus plāno tikai pa reizei. Viņš mīl pārmaiņas, bet nemīl konkurentus.

## I – SASKAŅOTAJĀ LOMA

Organizācija – tā ir cilvēku apvienība, tai jābūt cilvēku vajadzības. Tāpēc ir svarīgi, ka vadība cenšas apvienot cilvēkus. Cilvēki jāsavied kopā, viņiem jāļauj izteikties par savām idejām. Tādēļ nepieciešams "T", kas padara vieglāku vienotības vai vismaz kompromisa sasniegšanu. "T" ir tas, kurš daudz strādā ar cilvēkiem, viņš ir gatavs tos uzklaustīt, apvienot viņu idejas kopējā plānā, lai visi būtu kopīgā plāna autori.

"T" redz kolektīvā darba iespējas. "T" spēj atklāt un noregulēt konfliktus, panākt vienošanos, iziet uz kompromisu. "T" piemīt arī "politika" spējas – viņš zina, pie kādiem cilvēkiem griezties konkrētajā jautājumā, lai tiktu saaprasts un viņa ieinteresētība tiktu pareizi izmantota. Viņam ir sociāla un politiska uztvere. "T" veido nozīmīgas sociālās saites organizācijā, viņam ir idejas par organizācijas uzdevumiem un misiju. Viņš sakoncentrējas uz to, lai cilvēki būtu laipni viens pret otru, personīgi grib atrisināt domstarpības. Viņš ir precīzs, bet runā par visu, ko vēlas, ir atklāts. Ja "P" un "E" interesē organizācijas ražotspēja, tās produkcija un rezultāti, "A" un "T" interesē "sistēma", kas dod šos rezultātus. "A" interesē formālā sistēma, "T" – sociālā sistēma.

Ja "T" un "A" interesētas, kas notiek momentā, "programmētie" lēmumi, pašreizējais darbs, tad "E" un "T" interesē tālāka perspektīva, tie nav saistīti ar formālo un ierasto.

### Literatura

1. Andersons S. Saskarsme un sadarbība. Mācību palīglīdzeklis. Rīga, 1995.
2. Byars L. Human resource management. Hemewood, 1991.
3. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga, Kamene.
4. Cokke S., Slack N. Making management decisions. – 2 nd ed. – N.I. 1991.
5. Edeirs Dž. Efektīvas vadības skola. Rīga, SIA "Asja", 1999.
6. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene, 1999.
7. Griffin R.W. Management. – 3 rd ed. – Boston. 1990.
8. Karnegi D. Kā iegūt draugus un iepazīties ar cilvēkiem. Rīga, 1993.
9. Karnegijs D. Sāc dzīvot! R., Jumava, 1999.
10. Līdumnieks A. Vadīšana. Ogre, 1994.
11. Local government police management. Editor by Garmire B.L. – Washington. 1982.
12. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. – Rīga, Vaidelote. 2001.
13. Renģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga, Kamene. 2004.
14. Stokes D. R. Small business management: an active learning approach. – London. 1992.

15. Špoģis K., Mihejeva L., Ruskule S. u.c. Uzņēmējdarbība laukos. Mācību līdzeklis. Otrais, pārstrādātais un papildinātais izdevums. Rīga, 1996.
16. Thesey A., Travis L. E. Stimulation for decision making. – St.Paul. 1992.
17. Tosi H. Managing organizational behavior, r. – 1990.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
19. Кастельс Мануэль. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. Перевод с англ. Москва., 2000.
20. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
21. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## **8.3. Informācija vadīšanas procesā**

### **8.3.1. Informācijas būtība un nozīme vadīšanā**

**Informācijai** ir liela nozīme uzņēmuma vadīšanā, tā nepieciešama pamatotu vadības lēmumu pieņemšanai. Organizācijā tiek izmantoti dažādi informācijas padeves līdzekļi, lai nodotu informāciju gan uz augstākstāvošo līmeni, gan lai notiktu savstarpēja informācijas apmaiņa starp struktūrvienībām. Savlaicīga informācijas saņemšana garantē firmai normālas funkcionēšanas iespējas. Sevišķi liela nozīme ir operatīvai ticamai un patiesai informācijai. Izšķir **divus** informācijas veidus – **ārējo un iekšējo (vietējo)** informāciju. **Ārējā** informācija informē par globāliem jautājumiem, jaunāko politikā, pasaulē, ekonomikā, marketinga jomā, konkurences procesā un citiem jautājumiem.

**Iekšējā** informācijas sistēma risina ražošanas rakstura un tehnoloģisko procesu jautājumus. Tā palīdz risināt svarīgus jautājumus:

- 1) saistītus ar **produkcijas piegādes procesiem** (informācija palīdz pieņemt lēmumus cenu pazemināšanā un efektivitātes palielināšanā);
- 2) **veicina tirgus procesu prognozēšanu;**
- 3) palīdz ražošanas procesos savlaicīgi **konstatēt novirzes no plānotā;**
- 4) savlaicīgi būt informētam zinātniski – tehniskajos jautājumos, kas veicina konkurētspēju;
- 5) informāciju izmanto referātu, ziņojumu, pārskatu, priekšlikumu sagatavošanā u.c.

## Informācijas sniegšanai izvirzītās prasības

- ♦ Īss, skaidrs formulējums, savlaicīga piegāde;
- ♦ precizitāte un ticamība;
- ♦ pareiza pirmatnējo datu atlase, optimāla sistematizācija;
- ♦ nepārtraukta informācijas piegāde un datu apstrāde.

### **8.3.2. Informācijas sistēmas nozīme, principi, mērķi, funkcijas**

Informācijas sistēma nodrošina informācijas procesu kopumu uzņēmumā. Tā nodrošina lēmumu pieņemšanu visos vadības līmeņos. Informācijas sistēma sastāv no informācijas apstrādes komponentēm, vietējiem un ārējiem plūsmas kanāliem un pašas informācijas. Informatīvā sistēma zināmā secībā realizē:

- ♦ ražošanas procesa vienotības principu,
- ♦ informēšanu
- ♦ un organizēšanu, izmantojot tehniskos līdzekļus un matemātiskos, statistiskos, analītiski – prognozējošos modeļus, datu uzkrāšanai, apstrādei un nodošanai.

Vadības procesā saimnieciskajā un ražošanas sfērā tiek nodrošināta informācijas plūsma no **apakšas uz augšu**, ja nepieciešams datu apkopojums un otrādi, no **augšas uz apakšu**, informācijas precizēšanas un konkretizēšanas gadījumos.

Informācijas sistēmu efektīvas darbības rezultātā tiek novērsta informācijas dublēšanās, atkārtota izmantošana, tiek samazināti informācijas plūsmas apjomi un palielināta izmantošanas pakāpe. Informatīvais nodrošinājums lietotājiem dod iespējas izmantot informāciju:

- ♦ zinātnisko un ražošanas jautājumu risināšanā;
- ♦ nodrošināt labvēlīgus apstākļus informācijas izplatīšanai;
- ♦ administratīvi – organizatorisko, pētniecisko un ražošanas pasākumu koordinēšanā u.c.

Svarīga loma informācijas izmantošanā ir tās reģistrācijai, apstrādei, uzkrāšanai, uzglabāšanai un izsniegšanai pieprasītā formā (grafiskā, skaitliskā vai tekstuālā). Forma un informācijas raksturs nosaka atbilstošās metodes un tehniskos līdzekļus informācijas sagatavošanai un apstrādei. Daudzos uzņēmumos efektivitātes noteikšanai šodien izmanto rādītāju: *iegūtās peļņas attiecība pret ieguldījumu tehnisko līdzekļu un informatīvās sistēmas funkcionēšanas nodrošināšanai.*

Informatīvā nodrošinājuma **patmatprincipi un mērķi** ir:

- ♦ nedefinēt informācijas satura un rakstura prasības atkarībā no mērķa un virziena;
- ♦ izstrādāt informācijas uzglabāšanas, izmantošanas, padeves sistēmas organizācijām ar centralizētu un decentralizētu vadību;
- ♦ noteikt tehnisko līdzekļu (arī datoru) nepieciešamību organizācijā kopumā un katrā struktūrvienībā atsevišķi;
- ♦ nodrošināt informācijas apstrādes programmas, sagatavot un izmantot datu bāzes;
- ♦ veikt daudzkārtējus aprēķinus marketinga programmu izstrādē, plānošanā, kontrolē, skaitļu datu bāzes uzkrāšanā un izmantošanā;
- ♦ nodrošināt tekstuālās informācijas automatizētu apstrādi un izdošanu;
- ♦ nodrošināt informācijas tehnisko aprīkojumu (sakarū līdzekļus, faksus, kopētājus u.c.) organizācijā un tās struktūrvienībās;
- ♦ datorizēt vadīšanas darbu organizācijā.

**Uzdevumi** iekšējās informācijas sistēmas nodrošināšanai:

- ♦ finanšu pārskatu datu uzkrāšanas un apstrādes darbības koordinēšana augstākajā vadības līmenī un nodaļās, ar mērķi savlaicīgi iegūt finanšu rādītājus un uzlabot kvalitāti organizācijā visās jomās;
- ♦ pirmatnējo datu uzkrāšanas, apstrādes, saglabāšanas darbības virzienu noteikšana;
- ♦ informāciju tehnoloģijas attīstība.

Noteikt katra vadītāja nepieciešamību pēc informācijas, ir samērā sarežģīts uzdevums. Tas atkarīgs no vadītāja pieredzes, funkcijām, izrīkošanas un lēmumu pieņemšanas pilnvarām. Informācijas automatizācija palīdz savlaicīgi konstatēt novirzes no plānotā.

Informācijas sistēma pilda sekojošas **funkcijas**:

- ♦ noteikt katra vadītāja vajadzības saņemt informāciju operatīvas vadības nodrošināšanai;
- ♦ noteikt firmas un katra vadītāja vajadzības pēc tehniskiem līdzekļiem, informācijas nodrošināšanai;
- ♦ centralizēta izdevumu plānošana saistībā ar tehnisko līdzekļu iegādi, nomu.
- ♦ Informāciju sistēmas uzturēšanas izdevumu noteikšana (personāla uzturēšana un izglītošana, telpu izmaksas, magnētisko lentu, diskešu, papīra u.c. iegāde);
- ♦ Augsta līmeņa sasniegšana informācijas sistēmā, programmu izstrāde.

### 8.3.3. Problēmas informēšanā

Bieži vien reāla informācija ir atšķirīga no vēlamās, tāpēc nepieciešams noskaidrot informācijas uztveres iespējas. Mēs dzīvojam „pasakās un mītos”, bet neredzam realitāti.

Personām savstarpēji sazinoties, tiek izdalīti seši informēšanas procesa galvenie elementi:

- ♦ nosūtītājs;
- ♦ informācija;
- ♦ kanāls;
- ♦ saņēmējs – dekodētājs;
- ♦ informācijas uztvere;
- ♦ atgriezeniskā saite.

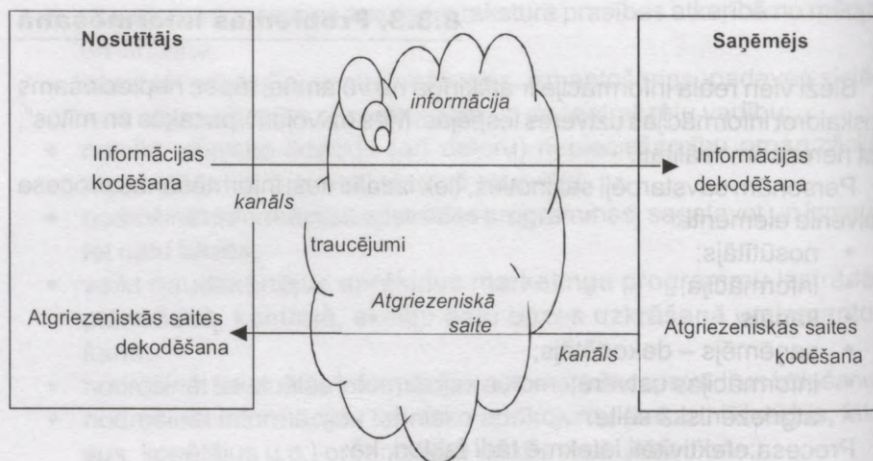
Procesa efektivitāti ietekmē tādi faktori, kā:

- ♦ iemaņas un zināšanas komunikācijā,
- ♦ pieredze,
- ♦ sazināšanās subjektu garīgās un intelektuālās iespējas.

8.2. tabula

#### Septiņi mīti par informēšanas procesiem

Mīts	Realitāte
Mēs kontaktējamies tikai tad, kad paši apzināti un mērķtiecīgi to vēlamies.	Mēs veicam daudzkārtēju informācijas apmaiņu tieši tad, kad to neapzināties un nemanām, ka esam iesaistījušies komunikācijā.
Klausītājs saprot vārdus tāpat kā mēs.	Vārdiem patiesībā nav nozīmes, nozīme ir mūsu pieredzei un uztverei.
Mēs kļūdāmies pamatā vārdos.	Lielākā daļa informācijas attiecas uz emocionālo sfēru, kas ietekmē uztveri, balstās ne uz vārdiem, bet uz neverbāliem simboliem.
Neverbālā saskarsme ir klusēšanas valoda.	Neverbālā saskarsme izpauž visas piecas izjūtas.
Sazināšanās ir uz vienu pusi vērsta darbība.	Sazināšanās ir divpusēja darbība.
Klausītājs uztver identisku informāciju nosūtītājam.	Mutiski nosūtītu informāciju klausītājs nekad neuztver identiski nosūtītājam.
Informācijas nekad nav par daudz.	Dažreiz cilvēkiem dod pārāk daudz informācijas un viņi cieš no pārpūles.



8.4. att. Informēšanas (komunikācijas) process

Informēšanas process attēlots 8.4. attēlā, kurā saskatāms, ka atgriezeniskā saite ir analoga informācijas nosūtīšanas procesam, tikai informācijas saņēmējs pārvēršas par nosūtītāju, tā apstiprinot informācijas saņemšanas faktu un apliecinot, kādā pakāpē informācija ir izprasta vai nesaprasta. Informācijas nosūtītājs zemapziņā izvēlas efektīvāko nosūtīšanas kanālu, formulē informācijas signālus. Šajā posmā tiek prognozēta informācijas saņēmēja reakcija un uzvedības modeļi, kas varētu ietekmēt informācijas uztveri un izprašanu, bet bieži vien informācijas uztveri ietekmē psiholoģiskie aspekti, tādi kā cerību līmenis, informācijas nepieciešamība un mērķi, gaidāmais apmierinājums, saturs.

Informācijas nodošanā rodas zināmas grūtības un problēmas, jo ne vienmēr notiek veiksmīga komunikācija, dažreiz rodas neparedzēti šķēršļi informācijas nodošanas gaitā.

Uztveri ierobežo vai traucē:

- ♦ cilvēka domu vārdiskās izteiksmes **iztēles sliekšnis**, informācijas nodošanas procesā otrai personai;
- ♦ aktīvas valodas filtrs, kurš nosaka starpību starp **domu smadzenēs un izteikto domu**;
- ♦ **valodas barjera**, kura ietekmē dzirdētās informācijas apjomu un saturu;
- ♦ **pasīvais iztēles filtrs**, saistīts ar saņemtās informācijas dekodēšanu un nozīmes piešķiršanu tai;

- ♦ informācijas **uzkrāšanas apjoms**, kurš atkarīgs no uztvērēja subjektīvām īpašībām un spējām, saglabāt atmiņā informācijas radīto tēlu.

Šie secinājumi liek vilties tiem, kuri uzskata, ka pilnīgi visa nodotā informācija tiek uztverta precīzi, bez jebkādiem informācijas zudumiem.

Nepieciešamības gadījumā informāciju var kodēt atkārtoti un sūtīt tik ilgi, kamēr tā tiek uztverta un izprasta atbilstoši sūtītāja vajadzībām. Lai mazinātu brāķi informācijas uztveršanā, nepieciešams:

- ♦ informāciju nodot pa zināmiem un pārbaudītiem kanāliem;
- ♦ informācijas nodošanas un uztveršanas procesā jāpiedalās kompetentām personām;
- ♦ nodot informāciju tieši informācijas saņēmējam bez starpniekiem, ja tas nav iespējams, tad samazināt starpnieku skaitu, jo katrs starpnieks informāciju sagroza.

### **8.3.4. Informācijas plūsma organizācijā**

Organizācijā notiek regulāra **formālās** un **neformālās** informācijas apmaiņa starp organizācijas darbiniekiem – vadītājiem un padotajiem. Informācijas apmaiņa var notikt:

- ♦ vadītāju starpā;
- ♦ darbinieku starpā;
- ♦ starp vadītāju un darbiniekiem, kuras plūsmai, savukārt, ir divi virzieni:
  - ♦ vadītāji informē darbiniekus;
  - ♦ darbinieki informē vadītājus.

Informāciju var saņemt no ārpasaules un no organizācijas iekšienes.

Par **formālo informāciju** sauc oficiālo informāciju, kas veicina organizācijas darbību, reglamentē vadības, organizatoriskos, tehnoloģiskos, juridiskos, sociālos un citus procesus. Šādu informāciju saņem gan rakstiskā veidā ar tiesiskiem normatīvajiem aktiem, vadītāju rīkojumiem, instrukcijām u.c. dokumentiem, gan mutiski no kompetentām amatpersonām. Formālos informācijas kanālus nozīmē vadība.

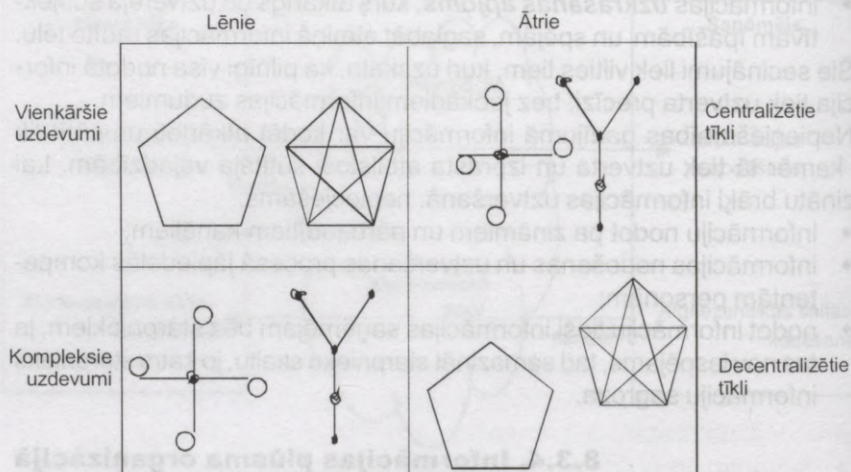
Formālos informācijas kanālus iedala:

- ♦ ātrajos un samērā precīzajos un
- ♦ lēnajos – mazāk precīzajos informācijas kanālos.

Formālo komunikāciju efektivitāte dažādu jautājumu risināšanā ir attēlota 8.5. attēlā.

Oficiālās informācijas nepietiekamība parasti veicina organizācijā neformālās informācijas rašanos.

**Neformālā (neoficiālā) informācija** jeb **sociālā informācija** organizācijā uztur un izplata baumas, tāpēc to sauc arī par „melu informāciju”.



8.5. att. Informācijas tīklu efektivitāte komandas darbā

Uzskata, ka neformālā informācija pasliktina sociāli psiholoģiskās attiecības organizācijā. Neformālai informācijai ir ķēdes reakcija, informācija ļoti ātri izplatās starp darbiniekiem, pat ātrāk nekā oficiālā. Vairumā gadījuma apspriežamā tēma nav saistīta ar organizācijas darbību, bet gan privāta vai sociāla rakstura. Ne vienmēr neformālā informācija izpaužas baumās, dažreiz vadītāji neformālās sarunās iegūst nesagrozītu informāciju par darbinieku sociālo statusu, problēmām, interesēm. Bieži vien neoficiālā komunikācija – kopīgi svētki, sacensības, vārda un dzimšanas dienu svinības, ekskursijas, pikniki veicina klimata veidošanos organizācijā.

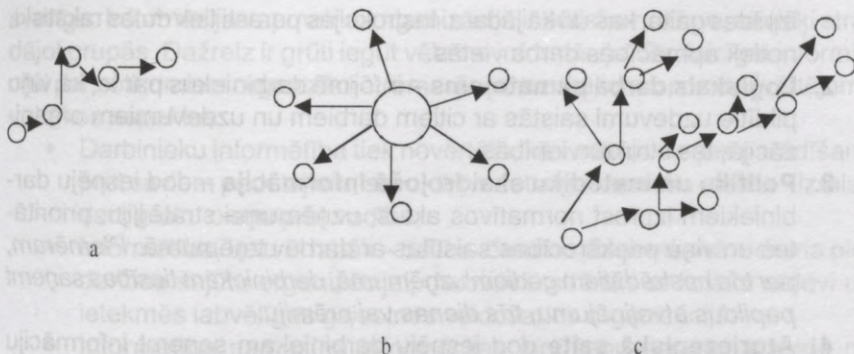
Neformālai informācijai ir divas formas:

1. „izgājiens tautā” un
2. „vīnogulājs”.

„Izgājiens tautā” veicina neformālo attiecību veidošanos starp darbiniekiem un vadītāju, kas vadītājam dod iespēju iegūt neformālo informāciju nesagrozītā veidā, tā sakot, no „pirmajām rokām”.

„Vīnogulājam” savukārt ir vairāki paveidi:

- ♦ vienvirziena ķēdīte – informācija secīgi no viena darbinieka nonāk pie otra; (a)
- ♦ tenku virkne – viens darbinieks informē daudzus, katru atsevišķi; (b)
- ♦ varbūtība – informācijas izplatīšanās ir nejauša;



8.6. att. Neformālās informācijas plūsmu veidi

- ♦ „Ķekars” jeb vīnogu ķekars – informācija tiek nodota vairākiem darbiniekiem, bet viņi atkal nodod to vairākiem citiem darbiniekiem. (skat. 8.6. att.) (C).

### 8.3.5. Horizontālā un vertikālā informācijas plūsma

Informācijas plūsmu ( apmaiņu) vienā līmeņa ietvaros, starp augstākā, vidējā vai zemākā līmeņa vadītājiem, sauc par **horizontālo** informācijas plūsmu. Šis informācijas veids veicina darbības koordinēšanu starp struktūrvienībām, mazina risku, palīdz novērst ražošanas un realizācijas problēmas. Lietojot horizontālo informāciju, organizācijā iespējams īstenot daudzus mērķus. Horizontālās informācijas **četri galvenie mērķi** ir:

- ♦ darbu koordinācija;
- ♦ problēmu risināšana;
- ♦ informācijas sadale;
- ♦ konfliktu risināšana.

Informācijas plūsmu starp dažādiem līmeņiem sauc par **vertikālo** informāciju. Informācijas apmaiņa notiek starp vadītājiem un darbiniekiem gan virzienā **no augšas uz leju**, gan otrādi **no apakšas uz augšu**. Ar lejupejošās informācijas palīdzību vadītāji informē padotos darbiniekus dažādos jautājumos. Ar šīs informācijas palīdzību tiek vadīts uzņēmums, nodoti priekšnieka rīkojumi, instrukcijas u.tml. Lejupslidošo informāciju grupē piecās pamatgrupās:

1. **instruēšana darba izpildes jautājumos**, kur tiek paskaidrota darba

izpildes gaita, kas un kā jādara. Instrukcijas parasti tiek dotas rakstiski, notiek apmācības darba vietās.

2. **Loģiskais darba pamatojums** – informē darbiniekus par to, kā viņu pildītie uzdevumi saistās ar citiem darbiem un uzdevumiem organizācijā, tās struktūrvienībās.
3. **Politiku un metodiku skaidrojošā informācija** – dod iespēju darbiniekiem izprast normatīvos aktus, uzņēmuma stratēģiju, prioritātes un viņu priekšrocības saistītas ar darbu uzņēmumā. *Piemēram, par trīs nostrādātiem gadiem uzņēmumā, darbiniekam tiesības saņemt papildus atvaļinājumu, trīs dienas vai prēmiju.*
4. **Atgriezeniskā saite** dod iespēju darbiniekam saņemt informāciju par darba rezultātiem, par to, vai apmierināta vadība, patērētāji ar produkta kvalitāti u. tml. Šādu informāciju ir jānodrošina gan operatīvi ikdienā, gan periodiski pārrunās, atestācijās u. c.
5. **ietekmējošā informācija** – virzīta uz to, lai darbinieki atbalstītu un izpildītu organizācijas mērķus, uzdevumus. *Piemēram, visiem piedalīties „veselības dienās”, vai kļūt par donoriem, vai arodbiedrības biedriem utt.*

Šai informācijas plūsmai piemīt sevišķa precizitāte, jo tā nāk no augstākajiem vadības līmeņiem. Mūsdienās daudzos uzņēmumos tiek vērota *informācijas pārslodze*, jo attīstījusies informāciju tehnoloģija dod lielas iespējas ļoti viegli saņemt informāciju. Informācijas pārpilnība (dažreiz pat nevajadzīgā) kļūst par traucēkli, tāpēc informācijas saņēmējam informācija jāfiltrē, jānošķir vajadzīgā no nevajadzīgās.

**Augšupejošā** informācija ir ļoti svarīga, jo tai ir praktiska nozīme, vienīgā iespēja saņemt vadītājiem informāciju no zemākiem līmeņiem. Praktiski realizējot organizācijas plānus un uzdevumus, darba vietās ātrāk un precīzāk tiek konstatēti trūkumi, neveiksmīgi risinājumi, tādēļ vadītāji ir ieinteresēti saņemt informāciju no apakšas, lai vēlāk pieņemtu atbilstošu un savlaicīgu lēmumu. Augšupejošā informācija dod atbildes uz daudziem jautājumiem, tādiem kā:

- ♦ Ko paveicis konkrētais darbinieks un viņa padotie (ja tādi ir)?
  - ♦ Ko paveica citi pēc statusa līdzīgi darbinieki?
  - ♦ Ar kādām problēmām saskāries darbinieks, pildot pienākumus?
  - ♦ Kādas problēmas ir struktūrvienībā, kurā strādā darbinieks, kopumā?
  - ♦ Kas, pēc darbinieka domām, darāms lai uzlabotu darbu?
  - ♦ Kā darbinieks uztver dotos rādītājus par kopīgiem un personīgajiem darba rezultātiem.
  - ♦ Kuros politiskajos un praktiskajos aspektos nepieciešama korekcija?
- Ir vadītāji, kas ignorē augšupejošo informāciju, jo uzskata to par maz-

svarīgu. Informācijas apmaiņai organizācijā ir būtiska nozīme, sevišķi strādājot grupās. Dažreiz ir grūti iegūt vēlamo informāciju. Savlaicīgai informācijai par notikumiem organizācijā, iemesliem, rezultātiem ir pozitīvs vērtējums vairākos aspektos:

- ♦ Darbinieku informētība tiek novērtēta, kā vadītāju cieņas parādīšana pret saviem padotajiem, savukārt radot atgriezenisku efektu – izraisa darbinieku cieņu pret vadību;
- ♦ Informētība, bet vēl labāk – dalība lēmumu pieņemšanā, veicina piederības sajūtu organizācijai; darbinieki strādās ar lielāku atdevi un ietekmēs labvēlīgas gaisotnes veidošanos organizācijā;
- ♦ Informētība samazina informācijas iegūšanu sagrozītā veidā no mazāk kompetentiem avotiem, apmierina ziņkāri, bremsē neformālo grupējumu veidošanos;
- ♦ Organizācijās ar labi nodrošinātu informētību, nerodas baumas, klačas, kas grauj sociāli psiholoģisko klimatu organizācijā.

#### **Literatūra:**

1. Praude V., Beļčikovs V. Menedžments. Rīga, Vaidelote, 2001.
2. Дафт Р. Менеджмент.-СП.: Питер, 2000.
3. Ньюстром Д.В., Девис К. Организационное поведение.-СП.: Питер, 2000.

## **8.4. Komunikācija (Informācijas apmaiņa)**

### **8.4.1. Komunikāciju nozīme organizācijas darbā**

Komunikācija ir neatņemama vadīšanas sastāvdaļa jebkurā organizācijā. Nepieciešamība pēc tās izriet jau no pašas organizācijas būtības. Tā kā organizācija sastāv no savā darbībā savstarpēji atkarīgu cilvēku kopuma, tad komunikācija kļūst par obligātu priekšnoteikumu, lai nodrošinātu atsevišķu indivīdu funkciju īstenošanu atbilstoši organizācijas mērķiem. Komunikācijas organizācijās nodrošina koordināciju, kas ir ļoti būtiski.

Komunikācija ir informācijas, domu, uzskatu apmaiņa starp cilvēkiem viņu darbības procesā. Komunikācijas skar visas vadīšanas funkcijas:

- ♦ plānošanu;
- ♦ organizēšanu;
- ♦ koordināciju,

- ♦ motivēšanu,
- ♦ kontroli.

Komunikācijas pastāvēšanai ir nepieciešami trīs nosacījumi:

- ♦ jābūt vismaz diviem cilvēkiem;
- ♦ jābūt informācijai;
- ♦ jābūt informācijas nodošanas līdzekļiem.

Jāpiebilst, ka informācijas nodošanas process var būt neprecīzs. Tāpēc ir svarīgi ievērot savstarpēju saprašanos ar tām personām, kurām tiek nodota informācija vai tiek dibināti kontakti. Šis faktors ir svarīgs precīzas komunikācijas pamatā.

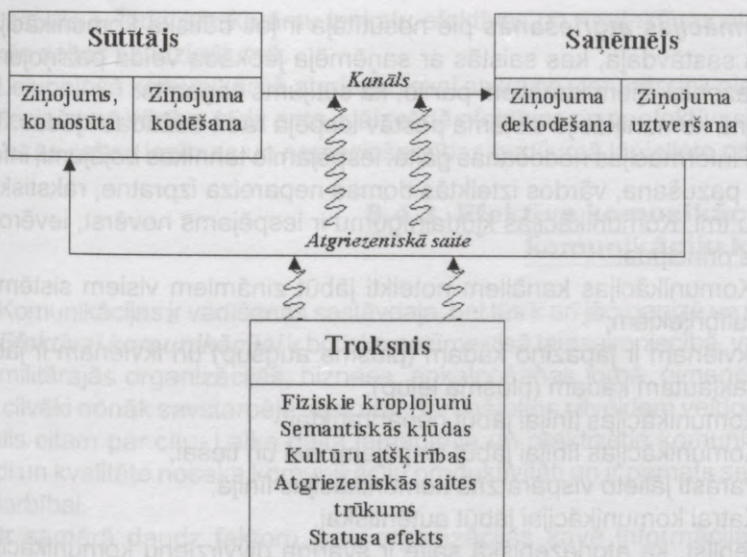
Komunikācijas process aptver četrus elementus:

1. **Nosūtītājs** – informācijas avots ir persona, kas vēlas sazināties ar kādu cilvēku,
  2. **Informācija** – kodēti ar simbolu palīdzību izteikti dati, rīkojumi, arī ieceres, domas, paziņojumi u.c.,
  3. **Kanāls** – informācijas nodrošināšanas līdzeklis, ceļš, pa kuru informācija tiek nosūtīta saņēmējam,
  4. **Saņēmējs** – persona, kam paredzēta informācija un kas to interpretē.
- Tāpat kā nosūtītājs, tas var būt jebkurš cilvēks (vai grupa).

Komunikācijas process sastāv no četriem savstarpēji saistītiem posmiem:

1. Informācijas atlase un formulēšana. Tā sākas ar informācijas atlasīšanu un beidzas ar ieceres formulēšanu. Atlasot informāciju un formulējot ieceri, jāņem vērā daudzi faktori. Svarīgākie ir: informācijas hierarhiska sakārtošana pēc svarīguma pakāpes, veids, kādā tiek sniegta konkrētā informācija u.c.;
2. Informācijas kodēšana. Kodēšana ir simbolu izvēle, ar kuru palīdzību informācija tiek nodota. Šie simboli var būt izteikti kā žesti, konkrēti vārdi, žesti un citi izteikšanās veidi. Kodēšanu var ietekmēt informācijas sūtītāja attiecības ar personu, kurai informācija ir nosūtāma. Kodēšanas veida izvēle ir atkarīga arī no izpausmes līdzekļa, kā arī no nosūtīšanas kanāla izvēles. Populārākie kanāli mūsdienās ir runa, rakstveida ziņojumi, elektroniskie sakaru līdzekļi (internets, elektroniskais pasts, video u.c.);
3. Kanālu izvēle un informācijas nodošana. Būtiska nozīme ir informācijas sniegšanas izpausmes līdzeklim un kanālam. Izplatītākie izpausmes līdzekļi, ko izmanto komunikācijās, ir vārdi un darbība;
4. Informācijas dekodēšana. Komunikācija ir efektīva, ja gan nosūtītājam, gan saņēmējam ir līdzīga nosūtītās informācijas uztvere.

Informācija ir svarīgs līdzeklis sabiedrības eksistences, katra cilvēka dzīves un darbības nodrošināšanai. Tās apjoms nemitīgi pieaug. Strauji



8.7. att. Komunikācijas process

mainās arī informācijas izmantošanas raksturs, jo tautsaimniecības attīstības dinamika, lai jaunākās zinātnes atzinās viena vai divu gadu laikā tiktu izmantotas praksē. Tautsaimniecības funkcionēšanai jāapstrādā aizvien pieaugošs informācijas daudzums. Sazināšanās nolūkā apkopotā informācija tiek kodēta. Tiek izvēlēti simboli (žesti, balss intonācija, "ķermeņa valoda", sejas izteiksme u.c izteikšanās veidi), ar kuru palīdzību tiek nodota informācija. Tā informācija tiek virzīta pa izvēlēto kanālu, līdz saņēmējs to uztver un dekodē. Šajā procesā rodas jauna informācija – atbildes reakcija uz iegūto informāciju, kas tiek kodēta un tālāk nodota pa izvēlēto informācijas plūsmas kanālu.

#### 8.4.2. Komunikācijas atgriezeniskā saite

Precīza komunikācija notiek tikai tad, kad ideja, kas radusies cilvēka apziņā, nonāk cita cilvēka apziņā tādā veidā, ka tiek nodrošināta tās saprašana un izmantošana. Šādu procesu menedžmentā sauc par *atgriezenisko saiti*, kas komunikācijas procesa izpratnē ir kā signāls, kuru informācijas saņēmējs nosūta informācijas sniedzējam kā informācijas saņemšanas fakta apstiprinājumu un kas raksturo tajā iekļautās informācijas saprašanu vai nesaprašanas pakāpi.

**Informācijas atgriešanās** pie nosūtītāja ir ļoti būtiska komunikācijas procesa sastāvdaļa, kas saistās ar saņēmēja jebkāda veida paziņojumu pa atgriezeniskajiem kanāliem par to, ka sūtījums saņemts.

Ikvienā komunikāciju sistēmā pastāv iespēja radīt dažādas kļūdas. Tie ir šķēršļi informācijas nodošanas gaitā: iespējamie tehnikas bojājumi, informācijas pazušana, vārdos izteiktās domas nepareiza izpratne, rakstiskās kļūdas u.tml. Komunikācijas kļūdainīgumu ir iespējams novērst, ievērojot vairākus principus:

1. Komunikācijas kanāliem noteikti jābūt zināmiem visiem sistēmas dalībniekiem;
2. Ikvienam ir jāpaziņo kādam (plūsma augšup) un ikvienam ir jābūt pakļautam kādam (plūsma lejup);
3. Komunikācijas līnijai jābūt nepārtrauktai;
4. Komunikācijas līnijai jābūt iespējami īsai un tiešai;
5. Parasti jālieto vispāratzītā komunikācijas līnija;
6. Katrai komunikācijai jābūt autentiskai.

Jāpiebilst, ka atgriezeniskā saite ir svarīga divvirzienu komunikācijas sastāvdaļa. Tā ir saņēmēja reakcijas pārraidīšanas kanāls, kas ļauj ziņotājam pārliecināties, vai ziņojums ir saņemts, un, ja saņemts, vai radījies iecerēto reakciju.

Komunikācijas process sākas ar informācijas atlasīšanu un ieceres formulēšanu. Informācijas nosūtītājs nolemj, kurai informācijai ir lietderīgi kļūt par komunikācijas priekšmetu. Atlasot informāciju un formulējot ieceri, jāņem vērā daudzi ar uzņēmējdarbību un personāla vadīšanu saistīti faktori.

Komunikācijas procesā ir svarīgi izšķirt efektīvu atgriezenisko saiti.

8.3. tabula

**Efektīvas un neefektīvas atgriezeniskās saites salīdzinājums**

Efektīva atgriezeniskā saite	Neefektīva atgriezeniskā saite
1. Iecerēta, lai palīdzētu darbiniekam	1. Iecerēta, lai pārņemtu darbiniekam
2. Konkrēta	2. Vispārīga
3. Aprakstoša	3. Vērtējoša
4. Noderīga	4. Nav saistīta ar tēmu
5. Savlaicīga	5. Ar nokavēšanos vai pāragra
6. Darbinieks gatavs atgriezeniskai saitei	6. Liek darbiniekiem aizsargāties
7. Skaidra	7. Neizprotama
8. Rūpīga	8. Pavirša

8.3. tabula sniedz pārskatāmu ieskatu efektīvas un neefektīvas atgriezeniskās saites salīdzinājumā.

Lejupejošā komunikācijā atgriezeniskai saitei ne vienmēr tiek pievērsta nepieciešamā vērība. Līdz ar to ir jāizvērtē efektīvas un neefektīvas atgriezeniskās saites iezīmes un nepieciešamības gadījumā jāpielieto prakse.

### **8.4.3. Efektīva komunikācija un komunikāciju kļūdas**

Komunikācijas ir vadīšanas sastāvdaļa, bet tās ir arī jāorganizē un jāvada.

**Efektīvai komunikācijai** ir būtiska nozīme visā tautsaimniecībā, valdības un militārajās organizācijās, biznesa, apkalpošanas jomā, ģimenē, visur, kur cilvēki nonāk savstarpējā saskarē. Sarunājoties cilvēkiem veidojas viedoklis citam par citu. Laika gaitā iemantotie un praktizētie komunikācijas veidi un kvalitāte nosaka komunikāciju produktivitāti un ir pamats sekmīgai sadarbībai.

Ir samērā daudz faktoru, kas organizācijās kavē informācijas raitu plūsmu. Pamatā tā ir slikta ziņojumu struktūra un nepareiza vārdu izvēle.

Komunikācija kļūst kļūdaina, ja:

- ♦ ir kļūdas ziņojumu organizēšana;
- ♦ nepareiza ziņojuma saņēmēja uztvere, novērtējums;
- ♦ ziņojums nav konkrēts;
- ♦ slikta atmiņa;
- ♦ trūkst atgriezeniskās saites.

Sekmīgu komunikācijas norisi traucē negatīva cilvēka attieksme pret ārējo vidi, kuras pamatā ir viņa dzīves pieredze. Tās trūkumi izpaužas šādi:

- ♦ **domāšanas stereotips** – atsevišķas cilvēku kategorijas vai sociālās grupas pārlieku vienkāršots uzskats, kas bieži vien noved pie nepareiziem secinājumiem;
- ♦ **uzskatu nemainīgums** – nespēja pārliecināt par uzskatu nepareizību;
- ♦ **interesu zudums un uzmanības trūkums**. Interese parādās tikai tad, kad informācijas saņēmējs ir sapratis tās nozīmīgumu priekš sevis. Ir divi veidi, kā izraisīt interesi:
  - a) iedarboties uz pozitīvajiem rīcības motīviem, pārliecinot cilvēku par to, ka tas iegūs vēlamu;
  - b) iedarboties uz negatīvajiem rīcības motīviem, parādot cilvēkam, kā viņš var izvairīties no nevēlamām sekām.
- ♦ **faktu nepilnīgums** vai paradums izdarīt secinājumu, neskatoties uz to, ka fakti nav pilnīgi vai nav pareizs to skaidrojums.

Bieži vien kā kavēklis komunikācijā darbojas **cilvēka individualitāte**. Daudzu atšķirību dēļ notiek *informācijas filtrēšana*. To nosaka tās vajadzības un interese, kas vada klausīšanās procesu.

Pastāv virkne komunikāciju traucējošo faktoru, kas attiecas uz organizatorisko struktūru. Tie rodas divu iemeslu dēļ:

1. Organizatoriskās struktūras un cilvēku attiecību organizācijā neprecīzas definēšanas dēļ. Tā var būt arī neskaidrība par informācijas plūsmas kanāliem, mērķu neizpratne, kā arī citi iemesli, kas vienmēr saistīti ar neskaidrību organizācijas mērķos.
2. Informācijas sagrozīšanas iespēja, kas ir atkarīga no komunikācijas kanālu garuma. Pastāv vairākas komunikācijas efektivitātes uzlabošanas iespējas, kuras iedala:
  - ♦ informācijas nosūtīšanas un uztveršanas posma uzlabošana;
  - ♦ informācijas atkārtošanas un atgriešanās pie sūtītāja nodrošināšana;
  - ♦ organizatoriskās struktūras uzlabošana.

Viens no veidiem, kā uzlabot informācijas **nosūtīšanu** un **uztveršanu** ir izvairīšanās no plašiem, tēlainiem aprakstiem, formulējot informāciju lakoniski un konkrēti, lai vārdos nezustu tās nozīme.

Jāpiebilst, ka **atkārtošana** un **informācijas atgriešanās pie nosūtītāja** ir efektīvs komunikāciju uzlabošanas veids. Informācijas atgriešanās pie nosūtītāja uzlabo gan nosūtītāja, gan saņēmēja komunikācijas spējas.

Viens no galvenajiem komunikācijas uzlabošanas veidiem ir saistīts ar organizatorisko struktūru. Ir svarīgi nodrošināt tīrus informācijas plūsmas kanālus, kā arī precīzi sadalīt pienākumus un atbildību. Jāpiebilst, ka vēlams ir minimāls komunikāciju kanālu garums, lai samazinātu informācijas sagrozīšanas varbūtību.

#### **8.4.4. Starppersonu komunikācija**

Ikviens menedžera loma - galvenais organizētājs, līderis, koordinētājs, informācijas saņēmējs, informācijas izplatītājs, informācijas koordinētājs, uzņēmējs, darbības koordinētājs resursu sadalītājs, pārrunu vadītājs - nevar būt pilnīgi izpildīta bez efektīvas komunikācijas palīdzības, **Starppersonu komunikācijas** nodrošina sazināšanos starp menedžeriem, padotajiem, partneriem ārpus organizācijas.

Menedžeriem ir jāzina visas komunikāciju formas. Starppersonu komunikācijas procesā vispopulārākās ir verbālā (mutiskā) un rakstiskā forma.

**Verbālā (mutiskā) komunikācija** ir komunikācijas forma, kas paredz mutiski izteiktas informācijas apmaiņu. Tā nodrošina tūlītēju atgriezenisko

8.4. tabula  
**Starppersonu komunikāciju salīdzinājums**

Komunikācijas forma	Priekšrocības	Trūkumi
Verbālā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sekmē savstarpējās informācijas apmaiņas atdevi</li> <li>2. Vienkārši izmantojama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ne vienmēr precīza un rūpīgi kopta</li> <li>2. Nav iespēju izmantot pastāvīgus ierakstus</li> </ol>
Rakstiskā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendence būt precīzai un rūpīgi apkopotai</li> <li>2. Noderīga pastāvīgu pierakstu izmantošanai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nesekmē savstarpēju informācijas apmaiņu</li> <li>2. Sarežģīta un dažreiz arī darbietilpīga</li> </ol>

saīti starp informācijas nosūtītājiem un saņēmējiem. Verbālai komunikācijai nav dokumentālas formas.

Rakstveida komunikācija ir komunikācijas forma, kas paredz rakstiska veida izteiktas informācijas apmaiņu. Rakstveida komunikācijai bieži vien ir likuma spēks, ko nevar nodrošināt verbālā komunikācija. Apmainoties ar standartinformāciju (rēķini, apsveikumi, ielūgumi u. tml.), rakstveida komunikācija nodrošina ļoti lielu laika ietaupījumu.

#### **8.4.5. Komunikāciju nozīme komandas darbībā**

Veiksmīgai sadarbībai un mērķtiecīgai problēmu risināšanai ir nepieciešams efektīvs komandu darbs. Par komandu uzskata grupu, kura uzņemas diezgan komplicētu (sarežģītu) projektu īstenošanu, kuras dalībniekus saista kopīgs mērķis, savstarpēja atkarība citam no cita, apņemšanās īstenot iecerēto un atbildība par grupu un tās darbu.

Efektīvu komandu veido darbinieki, kuri spēj savstarpēji sadarboties, un talantīgs vadītājs.

Komandas veiksmīgai darbībai nepieciešama:

- ♦ laba informācija un spēja no tās radīt kaut ko jaunu. Tas nozīmē, ka ir nepieciešams iegūt informāciju, apkopot to, analizēt un izklāstīt citiem derīgā veidā, tādējādi radot jaunas idejas;
- ♦ reklāmas un ideju novērtēšana;
- ♦ domu un ideju realizēšana;
- ♦ kvalitātes nodrošināšana;
- ♦ indivīda spējas un darbības izvēle;

- ♦ neizvairīšanās no konflikta, labā komandā, efektīvi izmantojot konfliktu iespējas, var panākt veicamā darba kvalitāti.

Iepriekš minētie apgalvojumi liecina, ka, darbojoties jebkurā jomā, nepieciešams komandu darbs. Tieši tāpēc ir tik svarīga savstarpēja komunikācija. Tā ir nepieciešama kvalitatīvas un savlaicīgas informācijas plūsmas nodrošināšanai, veicot jebkuru darbību. Efektīvi attīstīta komunikācija nodrošina veiksmīgi izpildīti noteiktus uzdevumus, kas ir pamats mērķu sasniegšanai.

Organizācijā mērķtiecīgi jāstimulē un jāattīsta progresīvas tradīcijas. Šis faktors pozitīvi virza plāna izpildi un stimulē darboties ar lielāku atdevi.

Veiksmīgam komandas darbam ir daudz priekšnoteikumu. Visiem komandas locekļiem savstarpēji jāsažinās. Svarīgs priekšnoteikums efektīvai komandu darbībai ir komandas locekļu vēlme sadarboties.

#### **8.4.6. Cilvēku izturēšanās komunikācijas procesā**

Visi komunikācijas veidi organizācijās pēc būtības ir kontakti starp cilvēkiem, kuri savās rīcībās atšķiras. Šīs atšķirības jāņem vērā komunikācijas procesa organizēšanā.

Uztverei ir galvenā loma informācijas saņemšanas un dekodēšanas procesā. No ārējās vides nāk ļoti daudz dažādas informācijas un tieši uztvere palīdz šo informāciju lasīt un pareizi izmantot

Informācijas uztvere – komunikācijas rezultātā panākts tiešs informācijas atspoguļojums apziņā – ir saistīta ar vairākām problēmām:

- ♦ Jebkuru informāciju nosūtītājs un saņēmējs var interpretēt dažādi – atkarībā no pieredzes, zināšanām un prasmes;
- ♦ Pastāv iespēja, ka informācijas saņēmējs apzināti vai neapzināti izmanto tikai daļu nosūtītās informācijas;
- ♦ Nosūtītā informācija ir neskaidra, līdz ar to saņēmējs to nesaprot.

Komunikāciju sistēmā pastāv arī **neverbāla komunikācija**, tas ir, jebkuras informācijas, signālu nodošana, nelietojot vārdus. Neverbālā komunikācija parasti notiek kopā ar verbālo komunikāciju un līdz ar to pastiprina (vai otrādi – mazina) vārdu nozīmi.

Pazīstami neverbālās komunikācijas paņēmieni ir šādi:

- ♦ stāja un skatiens;
- ♦ žesti;
- ♦ sejas izteiksme;
- ♦ vārdu izruna.

#### **8.4.7. Komunikācijas veidi organizācijās**

Komunikācija organizācijā var būt **formāla** (oficiāla) un **neformāla** (neoficiāla).

Formāla (oficiāla) komunikācija lielā mērā atkarīga no organizācijas struktūras un līdz ar to tā var būt *vertikāla un horizontāla*. Organizācijās var izveidoties arī neformālās komunikācijas.

**Vertikālā komunikācija** ir informācijas plūsmas virzīšanās augšup vai lejup (starp dažāda līmeņu vadītājiem un padotajiem) atbilstoši izveidotajai organizācijas struktūrai. Pastāv vertikālā komunikācija, kas virzās uz leju un tāda, kas virzās uz augšu.

**Lejupejoša komunikācija** virza informāciju no priekšnieka pie padotajiem. Šādu lejupejošu komunikāciju var iedalīt piecās kategorijās:

- ♦ Rīkojumi un norādījumi. Tie ir nepieciešami, lai uzsāktu darbību, lai informētu darbiniekus par viņu uzdevumiem un noteiktu darba izpildes laiku;
- ♦ Informācija, kas paredzēta, lai palielinātu individuālo vai nodaļas uzdevumu sapratni attiecībā uz citiem organizācijas uzdevumiem;
- ♦ Informācija par organizācijas stratēģiju, rīcību praksi un notikumiem. Tā ir svarīga, lai veidotu citu domas un darbību un iegūtu zināmu vienotību organizatoriskajā praksē;

- ♦ Informācijas par darba izpildīšanu, kas tiek lietota, lai informētu padotos par to, cik labi viņi darbojas;
- ♦ Informācija par organizācijas mērķiem, lai palielinātu padoto sapratni par organizācijas nolūku un raksturu.

**Augšupejošā komunikācija** nodrošina atgriezenisku kanālu, pa kuru pie nosūtītāja atgriežas noteikta informācija. Šādu augšupejošu informāciju var iedalīt trīs kategorijās:

- ♦ Informācija par darbiniekiem, viņu darbību un problēmām;
- ♦ Informācija par citiem grupas locekļiem, viņu darbību un problēmām;
- ♦ Informācija par to, kas jāpaveic un kā to izdarīt.

Augšupejošā informācijas plūsma tiek saprasta kā informācijas sagatavošana augstākajiem līmeņiem, lai nodrošinātu kontroli.

Otrs formālās (oficiālās) komunikācijas veids ir **horizontālā komunikācija**. Tās uzdevums ir palielināt darbību koordinēšanu.

**Horizontālā komunikācija** ir informācijas plūsmas virzīšana sānis, dodot iespēju atsevišķām vienībām savstarpēji sastrādāties bez vajadzības sekot augšup un lejup esošajām komunikācijām.

Horizontālās komunikācijas ir iespējamās starp vidējā līmeņa menedžeriem, attiecīgi – starp zemākā līmeņa menedžeriem un personālu. Tādējādi atsevišķām vienībām ir iespēja brīvi savstarpēji sastrādāties. Turpretim vertikālās komunikācijas pastāv starp dažādu līmeņu vadītājiem un viņu padotajiem atbilstoši izveidotajai organizācijas struktūrai.

Horizontālā komunikācija nozīmē informācijas plūsmas virzīšanu viena struktūras līmeņa ietvaros.

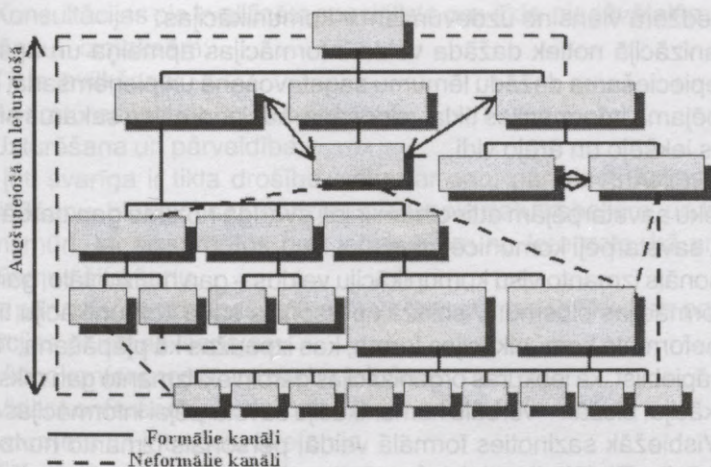
Komunikācijas process ir ļoti sarežģīts, un informācijas plūsma nav viendabīga. Organizācijā veidojas dažādi komunikāciju tīklu veidi .

Tīkla veida izvēle liela mērā atkarīga no grupas mērķiem un risināmajiem uzdevumiem. Jo vienkāršāks ir uzdevums, jo centralizētāks ir komunikācijas tīkls. Šajā gadījumā līderim ir jākoordinē informācijas plūsma. Neformālie komunikācijas tīkli var izveidoties neatkarīgi no menedžmenta hierarhijas līmeņiem. Katrā organizācijā augstākā līmeņa menedžeri ar neformālo komunikācijas tīklu var rīkoties dažādi: ierobežot, izmantot, aizliegt u. tml. Viss atkarīgs no informācijas derīguma organizācijas mērķu sasniegšanai.

#### **8.4.8. Komunikācijas uzņēmumā**

Organizācijā konkrēti menedžeri ir sadalīti pa organizācijas nodaļām (horizontālais iedalījums). Svarīgs ir arī menedžmenta iedalījums pēc hierarhijas pakāpēm.

Jo lielāka organizācija pēc darbinieku skaita, saražotās produkcijas



8.9. att. Komunikāciju tīkls

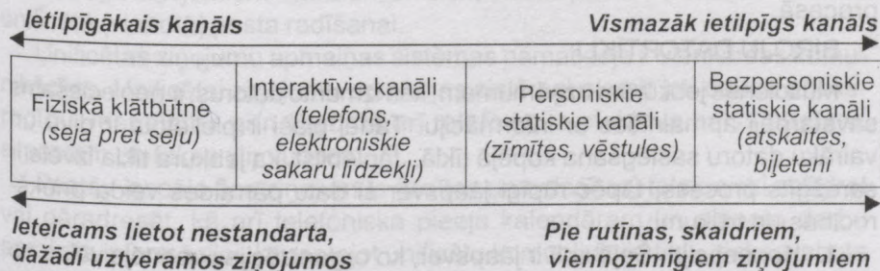
(pakalpojumu) apjoma, resursiem, jo lielāks ir menedžmenta hierarhijas pakāpju skaits.

Neatkarīgi no menedžeru līmeņa menedžmentu tradicionāli iedala trīs pakāpēs:

- ♦ institucionālais menedžments;
- ♦ vadības menedžments;
- ♦ tehniskais vai uzraudzības menedžments.

Atbilstoši arī menedžerus iedala trīs līmeņos:

- ♦ augstākā līmeņa menedžeri;
- ♦ vidējā līmeņa menedžeri;
- ♦ zemākā līmeņa menedžeri.



8.10. att. Komunikāciju tīkla izvēle

Menedžera viens no uzdevumiem ir komunikācijas.

Organizācijā notiek dažāda veida informācijas apmaiņa un apstrāde, kas ir nepieciešama dažādu lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā, līdz ar to ir iespējama informācijas tīkla veidošana, kas nodrošina sakarus ar organizācijas iekšējo un ārējo vidi.

### PERSONĀLS

Cilvēku savstarpējām attiecībām ir ļoti svarīga nozīme gan darbā, tā arī ikdienā, savstarpēji komunicējoties.

Personāls izmanto visu komunikāciju veidus – gan horizontālo, gan vertikālo informācijas plūsmu. Visbiežāk personāls savā komunikāciju tīklā izmanto neformālo komunikācijas forma, kas izpaužas kā plāpāšana, "tenkošana". Jāpiebilst, ka jebkuras organizācijas darbinieki izmanto gan rakstveida komunikāciju, biežāk – verbālo komunikāciju savstarpējai informācijas sniegšanai. Visbiežāk sazinoties formālā veidā, personāls izmanto horizontālo komunikāciju. Tādējādi notiek informācijas plūsmas virzīšanās sānis, dodot iespēju savstarpēji sastrādāties.

Cilvēki apvienojas grupās, lai realizētu kopīgus mērķus, apmierinātu savas vēlmes un vajadzības. Pastāv divu veidu mērķi:

- ♦ mērķi, kas saistīti ar darba veikšanu;
- ♦ mērķi, kas apmierina grupas locekļu personiskās vajadzības.

Svarīgi ir, lai abu līmeņu mērķi nebūtu pretrunā, bet gan cits ar citu papildinātu, būtu maksimāli vienoti. Tādējādi personāla komunikācijas process ir efektīvs.

Jebkura mērķa sasniegšanai ir nepieciešama konkrētas informācijas apkopošana un noteiktu lēmumu pieņemšana. Tāpēc ir svarīgi izvirzīt diskusiju mērķus, kur apspriest esošo un vēl nepieciešamo informāciju konkrēta mērķa sasniegšanai Tādējādi izveidojas komunikācijas tīkls jebkurā darba grupā. Neatkarīgās informācijas iegūšana, kopīgā fakti uzkrāšana ir svarīgi faktori kopīgu uzskatu un lēmumu veidošanas procesā.

### BIROJU DATORTĪKLI

Mūsdienās jebkuram uzņēmumam, kas izmanto datorus, ir nepieciešams savstarpēji apmainīties ar informāciju. Tādēļ plaši ir pielietota ir divu un vairāku datoru saslēgšana kopējā tīklā. Jāpiebilst, ka jebkura tīkla izvēle ir sarežģīts process, tāpēc rūpīgi jāapsver šī datu pārraides veida priekšrocības un trūkumi:

1. Konceptcija. Šajā solī ir jāapsver, ko organizācijas vadītājs vēlas no datortīkla un kādas funkcijas tam būs jāpilda. Jārēķinās ar datortīkla izaugsmes perspektīvām uzņēmumā;

2. Konsultācijas pie kvalificēta speciālista par tīkla piedāvātajām iespējām un izmaksām;
3. Tīkla ievilkšana;
4. Aparatūras iegāde un izvietošana;
5. Uzturēšana un pārvaldība.

Vēl ļoti svarīga ir tīkla drošība, sākot ar datu pārraides līnijas fizisku nodrošināšanu, bloķējot neautorizētu pieeju pie datu kabeļiem, un beidzot ar ugunsmūri, lai aizsargātos pret iebrucējiem no Interneta, kā arī pilnu datu plūsmas šifrēšanu.

Datu pārvadei pastāv īpašs integrētais datu pārraides tīkls, kas papildina informācijas plūsmas iespējas:

- ♦ Videokonference starp darba telpām,
- ♦ Videokonference pie darbstacijas,
- ♦ Interneta un intraneta telefonija,
- ♦ Tālmācība izmantojot videoserverus,
- ♦ Ziņojumu, grafiku, balss un video apvienošana,
- ♦ *Kontaktu centrs* ar *Web* piekļuves iespējām.

#### UNIFICĒTAS KOMUNIKĀCIJAS

Katram ziņojuma nonākšanas veidam līdz gala lietotājam piemīt savas priekšrocības un trūkumi, un katram no tiem ir nepieciešams individuāls piekļuves terminālis. Taču pieaugot ienākošo un izejošo ziņojumu skaitam, palielinās arī nepieciešamība pēc to plūsmas efektīvas organizēšanas.

Ar katru dienu pasaulē valda lielāka konkurence. Arī mūsdienu biznesa cilvēks ir kļuvis arvien mobīlāks, kas liecina par efektīvākām komunikācijām. Uzņēmumi tiecas pēc jaunām tehnoloģijām, kas jautu nodrošināt augstas klases pakalpojumus patērētājiem.

Ar internetu tehnoloģiju, kā arī elektronisko ziņojumu skaita palielināšanos, arvien aktuālāka kļūst ideja par balss pasta iespēju integrāciju ar dažādu tipu ziņojumiem – faksiem un elektronisko pastu –, kas arī ir iemesls unificētā (vienotā) pasta radīšanai.

Unificētas ziņojumu apmaiņas sistēmas pamatideja ir vienkāršas komunikācijas. Unificētai ziņojumu apmaiņas sistēmai piemīt ļoti daudz priekšrocību. Iespējamā gan *Web*, tā arī telefoniska piekļuve balss pastam, e-pastam un faksa ziņojumiem.

Pastāv iespēja šos ziņojumus (lasītos un nelasītos) telefoniski sašķirot vai pāradresēt, kā arī telefoniska pieeja kalendāram un plānoto darbu saraksta informācijai. Izmantojot unificētu komunikāciju tīklu, tiek uzlabota patērētāju vēlmju apmierināšana, panākta daudz efektīvāka darba organizācija, kā arī samazinās uzņēmuma izmaksas.

Lietotājam šī sistēma kalpo kā universāla multimediju pasta kastīte, kas glabā balss, faksa un elektroniskā pasta ziņojumus un ļauj tos saņemt jebkurā vēlamā formā.

Ikdienas komunikācijas veidi aizvien vairāk paplašinās. Tādējādi rada iespēju kvalitatīvākai un ātrākai informācijas plūsmai, samazinot komunikāciju kanālu garumu.

## **Literatūra**

1. Daft L. Richard. Management. Fourth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
2. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene. 1999.
3. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnely H. James Jr. Organizations. Behavior. Structure. Processes. Eighth Edition. Irwin, Boston, Massachusetts, 1997.
4. Līdumnieks A. Vadīšana, Ogre, 1994.
5. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote, 2001.
6. Šķiltere D. Uzņēmuma vadīšana, Rīga, 1998.
7. Špogis K., Mihejeva L., Ruskule S., Plēsums J. Politika, stratēģija un vadīšana lauku uzņēmējdarbība, 1999.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
9. Кастельс Мануэль. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. Перевод с англ. Москва., 2000.
10. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
11. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренни П., Ниссинен И. Управление по результатам. (Пер. с финского). Москва, Прогрес, 1988.

## **8.5. Lēmumi, to pieņemšana**

Lēmumus ik dienas pieņem jebkurš cilvēks. Arī iestādes vai uzņēmuma vadītājam ikdienā nākas saskarties ar vienkāršākām vai sarežģītākām situācijām, kurās ir jāpieņem lēmumi. Piemēram, iestādē saslimis personāla daļas vadītājs, taču darbā ir ieradies jauns darbinieks, kuram jānoformē darba līgums un citi darbā iekārtošanas dokumenti. Vai arī, tirdzniecības uzņēmuma vadītājs pēc kārtējās finanšu un saimnieciskās darbības analīzes konstatē, ka viens no viņa veikaliem turpina strādāt ar zaudējumiem. Kā rīkoties iestādes vadītājam, kā – uzņēmuma vadītājam? Pirmajā gadījumā risinājums, iespējams, ir vienkāršs, jo iestādē darbā iekārtošanas jautājumus var noformēt arī sekretāre, kura personāla daļas vadītāju ir aizvietojusi arī agrāk. Pieņemsim, ka otrajā gadījumā, finansists iesaka veikalu slēgt, taču attiecīgā veikala vadītājam ir argumenti, ka pēc izmaiņām darba organizācijā situācija uzlabosies.

No šiem nelielajiem piemēriem varam redzēt, ka dažos gadījumos lēmumu pieņemt ir vienkāršāk, jo attiecīgajā situācijā var piemērot jau gatavu rīcības modeli, jo ir bijušas situācijas, kad sekretāre ir veikusi darbā iekārtošanas pienākumus, taču otrajā gadījumā lēmumu pieņemt ir sarežģītāk, jo informācija un ieteikumi rīcībai ir pretrunīgi.

Abos gadījumos ir jāizvēlas risinājums, kura rezultātā tiek pieņemts lēmums. Kas ir lēmums? Dažādi autori dod atšķirīgas definīcijas – taču kopīgais tajās ir sekojošais – lēmums ir (1) fiksēts stāvoklis, kas tiek sasniegts, veicot (2) virkni (prāta) darbību, kas ir saistīta ar izvēli starp vairākām alternatīvām, un, kas (3) paredz risinājumu.

### **8.5.1. Lēmumu veidi**

Lēmumi var būt dažādi. Lēmumus nākas pieņemt par personālu, par budžetu un finansēm, par rīcību tirgū, par ražošanas tehnoloģiju izvēli, tādēļ viena no iespējamām lēmumu klasifikācijām atbilst vadīšanas vispārējo funkciju un konkrēto funkciju klasifikācijai.

Laika ziņā lēmumi var būt tādi, kuri jāpieņem nekavējoties, vai arī kādā noteiktā – īsākā vai garākā laika periodā – attiecīgi lēmumi būs operatīvi, īstermiņa, vidēja termiņa vai stratēģiski lēmumi ilgākā laika periodam.

Lēmumi, kurus pieņem privāto tiesību sfērā, piemēram, komercdarbībā, sabiedriskās organizācijās, u.tml., var atšķirties no lēmumiem, kurus pieņem publisko tiesību sfērā – valdības un pašvaldību, to iestāžu un amatpersonu darbā.

Atkarībā no tā, kas pieņem lēmumu, tie var būt vienpersoniski un kolektīvi lēmumi.

Vienpersoniskie lēmumi atkarībā no vadīšanas stila var būt tādi, kurus vadītājs pieņem nekonsultējoties ar citiem (autokrātiski lēmumi). Var būt arī vienpersoniski, lēmumi, kuri ietver konsultēšanās elementus. Šajos gadījumos pirms lēmuma pieņemšanas vadītājs uzklausa kolēģu, padoto, uzaicināta eksperta vai ekspertu grupas viedokli, taču izvēli izdara un atbildību par lēmuma rezultātu izdara pats.

Ir lēmumi, kurus pieņem vairākas personas. Tā, piemēram, komerc-uzņēmumu un sabiedrību valdes vai padomes lēmumi saskaņā ar likumu paredz kolektīvu lēmuma pieņemšanas formu. Valdības un likumdevēja (Saeimas) lēmumi arī ir kolektīvi lēmumi. Kolektīva lēmuma pieņemšanas forma ir sarežģītāka, jo ietver viedokļu dažādību un šādi lēmumi parasti tiek pieņemti balsojot. Kolektīvu lēmumu procedūras un balsošanas mehānisms tiek noteikts likumā vai citā normatīvā aktā, vai arī par to savstarpēji vienojas, un vienošanos dokumentāli nostiprina, piemēram, attiecīgā kolektīvā lēmēja nolikumā. Minētie dokumenti var paredzēt īpašas procedūras, kuras jāveic, lai par piedāvātajiem lēmuma variantiem varētu balsot. Arī pati balsošanas procedūra pieņemot lēmumu var būt dažāda. Balsojot lēmumu var pieņemt izmantojot konsensus principu vai arī ar relatīvo, absolūto vai kvalificēto balsu vairākumu. Konsensus princips paredz visu lēmuma pieņēmēju vienprātību. Relatīvais balsu vairākums nozīmē, ka par lēmumu pieņemšanu balsojošo balsu skaits ir lielāks, nekā pret balsojošo skaits neatkarīgi no tā cik personu piedalās balsošanā. Absolūtais balsu vairākums nozīmē, ka lēmuma pieņemšanai ir nepieciešama ne mazāk kā puse no visiem balsojošajiem vai ne mazāk kā puse no visiem tiem, kam ir tiesības piedalīties balsošanā. Kvalificētais balsu vairākums nozīmē, ka pirms lēmuma pieņemšanas ir panākta vienošanās, ka lēmuma pieņemšanai vairākumam ir nepieciešamas  $\frac{1}{4}$ ,  $\frac{1}{3}$ ,  $\frac{2}{3}$  vai cits skaits balsu no lēmuma pieņēmējiem vai balsojošajiem.

Lēmumi var būt vienkārši un komplicēti atkarībā no tā, cik dažādu alternatīvu lēmuma pieņēmējam ir jāizvērtē pirms pieņemt lēmumu. Ja alternatīva ir tikai viena un jāizlemj vai piekrist šai alternatīvai vai nē, tad lēmumu varam uzskatīt par vienkāršu. Šajā gadījumā lēmuma pieņēmējam jāizvērtē visi iespējamie argumenti „par” un visi iespējamie argumenti „pret”.

Lēmumi, kurus pieņemot ir jāizdara izvēle starp vairākām alternatīvām ir komplicēti lēmumi. Šajā gadījumā jāizvērtē ne tikai katras alternatīvas plusi un mīnusi, bet arī jāizvērtē dažādo alternatīvu atbilstība uzņēmuma vai iestādes mērķiem, kā arī citiem kritērijiem.

## **8.5.2. Lēmuma pieņemšanas process**

Nosacīti, lēmuma pieņemšanā var izdalīt vairākus secīgus posmus. Dažādi autori min dažādu skaitu šo posmu, taču atšķirības vairāk ir detalizācijas pakāpē, nevis saturā. Pamatposmi lēmuma pieņemšanā ir sekojoši:

- 1) problēmas definēšana;
- 2) informācijas vākšana un novērtēšana;
- 3) alternatīvu izstrāde;
- 4) alternatīvu novērtēšana;
- 5) alternatīvas izvēle un lēmuma pieņemšana;
- 6) lēmuma realizācija;
- 7) lēmuma procesa analīze un lēmuma korigēšana.

### **8.5.2.1. Problēmas definēšana**

Lēmuma pieņemšanas process sākas ar problēmas definēšanu. Šim posmam ir divas būtiskas iezīmes, kas jāņem vērā definējot problēmu. Pirmā iezīme – definējot problēmu, ir jāprot atrast problēmas cēloņus un nošķirt tos no iemesliem vai simptomiem. Lai atrisinātu problēmu, jācenšas novērst problēmas cēloņi, nevis tās simptomi. Piemēram, kāds darbinieks bieži nav darbā, taču viņam vienmēr ir kāds attaisnojošs iemesls – visbiežāk slimošana. Simptoms šajā gadījumā ir kavētās darba dienas, taču cēlonis dažāds – darbinieka patiešām sliktā veselība, sliktas attiecības ar darba kolēģiem, nespēja tikt galā ar darba pienākumiem. Otrā iezīme – definējot problēmu, ir jāformulē vai jāpārlicinās par uzņēmuma vai iestādes mērķi. Šis mērķis vai mērķi ir jāpatur prātā mēģinot risināt izvirzīto problēmu. Piemēram, ja iepriekšējā piemērā darbinieks bieži slimo sliktu attiecību dēļ ar darba kolēģiem, taču ir neaizstājams un augsti kvalificēts speciālists, kuru zaudējot pastāv risks, ka samazināsies, piemēram, produkcijas kvalitāte, tad, acīmredzot problēmas risinājums jāmeklē darba attiecību uzlabošanā.

### **8.5.2.2. Informācijas vākšana un novērtēšana**

Otrajā lēmuma pieņemšanas posmā svarīgi ir saprast, kāda informācija ir nepieciešama. Precīzs problēmas formulējums, skaidra izpratne par uzņēmuma vai iestādes mērķiem atvieglo pareizās informācijas vākšanu. Ja vēlreiz minam piemēru par darbinieka slimošānu, tad zinot, ka galvenā problēma ir attiecības kolektīvā, informācija par darbinieka prombūtni un prombūtnes iemesliem būs mazāk būtiska par informāciju, kas raksturo attiecības kolektīvā, iemesliem, kas rada šīs sliktās attiecības.

Informācija ir jāsavāc cik daudz vien iespējams, taču jāņem vērā laika ierobežojumi un iespēja informāciju apstrādāt. Jāatceras, ka visu informāciju, visus faktus nav iespējams iegūt un pilnīgas informācijas neesamība, nedrīkst būt iemesls tam, ka lēmums netiek pieņemts. Lēmuma pieņemšanā vienmēr ir varbūtības un riska elementi. Konsultējieties ar tiem, kuri realizēs un kurus ietekmēs jūsu lēmums. Tas bieži vien ir nepieciešams, lai iegūtu atbalstu jūsu lēmumam. Ja darbinieki uz kuriem attieksies lēmums netiek iesaistīti lēmuma pieņemšanas procesā, tad pieņemtais lēmums var tikt uztverts kā agresija pret šiem darbiniekiem.

Būtiski ir novērtēt savāktu informāciju. Pēc iespējas jāizvēlas tā informācija, kura ir tieši izmantojama nākamās lēmuma pieņemšanas posmos. Dažreiz ir nepieciešams informāciju sagrupēt vai citādi apstrādāt ar datu apstrādes līdzekļiem, lai to vieglāk būtu izmantot un uztvert.

### **8.5.2.3. Alternatīvu izstrāde**

Šajā posmā ir jāizveido saraksts ar visām iespējamām alternatīvām. Nedrīkst aizmirst arī tādu alternatīvu, kā lēmuma nepieņemšanu. Dažreiz nepieņemt lēmumu ir bīstami, bet dažreiz nepieņemt lēmumu ir lietderīgāk, nekā izvēlēties citu alternatīvu. Nepieciešams arī apsvērt iespēju izmantot piemērus un gatavus risinājumus, taču, ja tādu nav, nedrīkst baidīties izstrādāt oriģinālu risinājumu.

Turpinot iepriekšminēto piemēru, lai novērstu konfliktus, ir iespējamās vairākas alternatīvas:

- 1) mainīt organizācijas struktūru un izveidot divas nodaļas, kurās iekļaut darbiniekus, kas savstarpēji ir psiholoģiski saderīgi,
- 2) darbinieku pārcelt uz citu struktūrvienību, kur, iespējams, konfliktu nebūs;
- 3) pārcelt uz citām struktūrvienībām darbiniekus ar kuriem ir visbiežākie konflikti;
- 4) atstāt visu pa vecam, utt.

### **8.5.2.4. Alternatīvu novērtēšana**

Pēc tam, kad ir izstrādāta viena vai vairākas alternatīvas problēmas risinājumam, ir jānosaka katras alternatīvas vērtība. Tas nozīmē, ka ir jāizvērtē atbilstošā risinājuma izmaksas, sekas, ko tas var radīt, laika patēriņš un jāsalīdzina minētie faktori ar tādiem ieguvumiem, kā ietaupītā nauda, ietaupītais laiks, uzņēmuma labā slava, darbinieku apmierinātība. Ne vienmēr ir iespējams realizēt pašu labāko alternatīvu, ja uzskaitītie faktori izmaksu, patērētā laika vai citu iemeslu dēļ nav reāli. Apskatāmajā piemērā

ispējams, ka labākais risinājums būtu ļaut darbiniekam strādāt pilnīgi vienam pašam, taču izmaksu un uzņēmuma darba tehnoloģijas dēļ tas nav iespējams. Ņemot vērā faktu, ka pieņemot lēmumu pilnīgi visa informācija nav pieejama ir jāapzinās un, ja iespējams, jānovērtē katras alternatīvas riska pakāpe. Riskus var novērtēt gan procentos, gan koeficientos vai jebkurā citā salīdzināmā formā.

#### **8.5.2.5. Alternatīvas izvēle un lēmuma pieņemšana**

Šajā posmā tiek savietots lēmuma pieņēmēja vērtējums ar atbilstošu informāciju, kas izriet no vērtējumiem, kuri iegūti informācijas un alternatīvu izvēles un to novērtējuma posmos. Jāatceras, ka bieži vien iepriekšējos posmos analīzi ir sagatavojuši ne paši lēmuma pieņēmēji, bet gan citi darbinieki vai profesionāli eksperti, vai arī konsultāciju uzņēmumi. Lēmumu sagatavotājiem var nebūt visas informācijas par problēmu, kā arī vidi, kurā lēmums tiks pieņemts un arī realizēts, tādēļ lēmuma pieņēmēja vērtējums var atšķirties no tehniskās apstrādes un analīzes rezultātiem. It sevišķi šīs vērtējumu atšķirības var izpausties, pieņemot kolektīvus lēmumus, kur katram lēmuma pieņēmējam var būt atšķirīgi uzskati, pieredze, partejiskā piederība un lēmums tiek pieņemts balsojot atbilstoši šiem dažādajiem uzskatiem. Atbildība par pieņemto lēmumu gulstās uz tā pieņēmēju. Par kļūdaini pieņemtu lēmumu padomdevējus parasti netiesā.

#### **8.5.2.6. Lēmuma realizācija**

Mēdz būt teorētiski labi sagatavoti un pat pieņemti lēmumi, kuri tā arī paliek nerealizēti. Par šādiem nerealizētiem lēmumiem valsts pārvaldē ne reti ziņo prese, kad vai nu budžeta līdzekļu trūkuma dēļ vai citu iemeslu dēļ lēmums paliek uz papīra. Piemēram, jautājums par personas identifikācijas kartēm tiek atlikts gadu no gada. Lai sekmīgi realizētu pieņemto lēmumu, ir jāizstrādā plāns, kurā noteikti termiņi, atbildīgie, piešķirtie resursi un citas nepieciešmās darbības vai pasākumi. Vislabāk, ja šāds realizācijas plāns tiek sagatavots kopā ar alternatīvu novērtēšanu un par veicamajiem soļiem un resursiem lēmuma pieņēmējs ir skaidrībā pirms savas izvēles izdarīšanas.

Nedrīkst aizmirst arī par izskaidrojošo darbu attiecībā pret tiem, kuri lēmumu pildīs. Šis darbs ir vienkāršāks tad, ja darbinieki tiek iesaistīti lēmuma pieņemšanā. Taču nevar izslēgt pretestību vai neizpratni arī tad, ja iesaistīšana ir notikusi, taču pieņemtais lēmums atšķiras no ieteikumiem, kuri tika ierosināti no darbinieku puses.

### **8.5.2.7. Pieņemtā lēmumu analīze un koriģēšana**

Pēc kāda laika ir lietderīgi izanalizēt jau pieņemtos lēmumus un sekas, ko tie ir radījuši. Laikam ritot tiek uzkrāta jauna informācija, iegūta jauna pieredze un lēmums, kurš agrāk šķita optimāls, pēc mēneša, gada vai vēl ilgāka laika, tāds vairs nešķiet. Var gadīties, ka ir nepieciešams lēmumu grozīt vai pat izvēlēties citu alternatīvu. Ja pirmie četri posmi lēmuma pieņemšanā ir izsvērti ļoti rūpīgi, koriģēšana var būt visai minimāla.

Lēmumu analīze ir lietderīga arī tad, ja nepieciešams uzlabot lēmuma pieņemšanas procesu. Šādu analīzi ir vieglāk veikt tad, ja lēmuma pieņemšanas process ir ticis dokumentēts un ir saglabāti pieraksti. Analīzei ir divi mērķi: pirmkārt, noteikt stipros un vājos punktus lēmuma pieņemšanas procesā, otrkārt, noteikt vispiemērotākās metodes problēmu risināšanai nākotnē.

Ja apzināti tiek sekots lēmuma pieņemšanas posmiem, pastāv lielāka iespēja, ka sarežģītas situācijas tiks optimāli atrisinātas. Tomēr der atcerēties, ka lēmuma pieņemšana nav vienvirziena process. Posmu secība ir nosacīta, jo praktiski, pieņemot lēmumu, ik pa laikam notiek atgriešanās pie kāda no iepriekšējiem posmiem.

### **8.5.3. Stratēģijas lēmuma pieņemšanas procesā**

Kā jau tika minēts, pieņemot lēmumu parasti nākas izvēlēties starp vairākām iespējamām alternatīvām. Lēmuma pieņēmējam ir jāizvēlas kāda no tām. Šis uzdevums var būt vienkāršāks vai sarežģītāks atkarībā no alternatīvu daudzuma, to kvalitātes, svarīguma, laika ierobežojuma, resursiem un citiem faktoriem. Lai izvēli atvieglotu, praktiskā darbā tiek izmantotas vairākas stratēģijas.

1. Optimizācija. Šī stratēģija nozīmē, ka tiek izstrādātas pēc iespējas daudz alternatīvas, un priekšroka tiek dota tai, kura vislabāk atbilst izvēlētajiem kritērijiem. Sekmīga šīs stratēģijas piemērošana, tomēr ir atkarīga no tādiem faktoriem, kā laika ierobežojumi alternatīvu izstrādei, alternatīvo risinājumu izmaksas, finanšu resursu un zinošu ekspertu pieejamība, kā arī vērtētāju personības īpašības. Jāatzīmē, ka pilnīgas informācijas savākšana reti kad ir iespējama, līdz ar to nav iespējams izstrādāt visus iespējamus risinājumus. Pēdējais ierobežojums ir galvenais šķērslis šīs stratēģijas izmantošanā.
2. Pietiekamības stratēģija. Šajā stratēģijā pirmā iespējamā un pietiekamā alternatīva tiek pieņemta. Izsalkušam cilvēkam pirmais restorāns ir pieņemams, un šai gadījumā netiek meklēts, kurš restorāns ir

labākais. Šī ir atbilstoša stratēģija, ja jāpieņem elementāri lēmumi – rakstāmrika izvēle, mašīnas novietošana u.tml.

3. Maksimizēšana. Šī stratēģija nozīmē, ka priekšrocība tiek dota tai alternatīvai, kura potenciāli var dot vislielāko ieguvumu, nevis kā optimizēšanas gadījumā, kura vislabāk atbilst kādu noteiktu kritēriju kopumam. Šo stratēģiju iesaka izmantot gadījumos, kad ir zems riska līmenis un pieņemtais lēmums nerada kādas bīstami neatgriezeniskas sekas.

4. Minimizēšana. Šī stratēģija ir pretēja maksimizēšanas stratēģijai, jo to izmanto gadījumos, kad kļūdīties praktiski nav atļauts. Minimizēšanas stratēģija nozīmē, ka priekšroka tiek dota alternatīvai, kurā risks ir viszemākais.

Kā piemēru abām pēdējām stratēģijām var minēt televīzijas spēles „Gribi būt miljonārs” un „Prāta banka”. Kamēr dalībnieks nav sasniedzis minimālo laimējamo summu, parasti tiek lietota maksimizēšanas stratēģija. Brīdī, kad vinnests sasniedz spēlētājam būtiski augstu līmeni, darbā tiek laista minimizēšanas stratēģija un spēle netiek turpināta.

#### **8.5.4. Lēmumu sagatavošanas metodes**

Lai atvieglotu lēmuma pieņemšanu, tiek lietotas ne tikai noteiktas stratēģijas, bet arī virkne dažādu metožu. Sadzīvē ir pazīstamas tādas metodes, kā monētas mešana, zīlēšana ar kārtīm, orākula iztaujāšana (Delfi) u.c. Lēmumu sagatavošanas metodes var klasificēt atkarībā no tā, kādam lēmuma sagatavošanas posmam tās ir paredzētas, lai gan šis dalījums ir nosacīts un vienu un to pašu metodi var izmantot arī vairākiem posmiem. Dažreiz īpašā grupā tiek izdalītas tās metodes, kurās lēmuma sagatavošanā piedalās vairāki eksperti. Šajā gadījumā tiek runāts par kolektīvām lēmuma sagatavošanas metodēm. Turpmākajā izklāstā minēsim vairākas populāras lēmumu sagatavošanas metodes.

##### **8.5.4.1. Informācijas vākšanas un apstrādes metodes**

Informācijas vākšanai un apstrādei tiek izmantotas metodes, kuras izmanto arī citās sfērās, piemēram, socioloģiskajos pētījumos, datu statistiskajā apstrādē un analizē, finanšu un ekonomiskajā analizē. Mūsdienā lēmumu sagatavošanā plaši tiek lietotas elektroniskās datu apstrādes un analīzes metodes un programmas.

Ja runājam par informācijas un datu vākšanu, tad ir iespējamās vairākas metodes, kā, piemēram: aptaujas un intervijas, kuras var organizēt, gan

izmantojot pastu, telefonu vai e-pastu, vai arī tiekoties ar intervējamiem tieši, lai, piemēram, noskaidrotu klientu viedokli par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem vai ražoto produkciju, vai, ja tiek gatavots lēmums par darba uzlabošanu uzņēmumā, jaunu kvalitātes standartu ieviešanu utml. Vienkāršs informācijas vākšanas veids ir saņemto sūdzību par uzņēmuma vai iestādes darbu analīze.

Datu apstrādei un uzkrāšanai tiek izmantotas statistiskās datu apstrādes programmas, tādas kā Lotus; Excel; Oracle; SQLBase u.c.

Minētās metodes tiek lietotas galvenokārt informācijas vākšanas posmā, lai apstrādātu, uzglabātu savāktu informāciju, taču citos posmos, lai novērtētu izstrādātās alternatīvas talkā nāk metodes, kuras izmanto varbūtības teorijā, finašu un ekonomiskajā analīzē – piemēram, risku analīze, peļņas un zaudējumu analīze, kā arī modelēšana, izmantojot gan regresijas analīzes metodes, gan citus modeļus. Metodes izvēle atkarīga no tā, cik lielai formalizācijas pakāpei konkrētā skaitļu valodā pakļaujas izvēlētās alternatīvas.

#### **8.5.4.2. SWOT analīze**

SWOT analīze ir izmantojama informācijas vākšanas posmā, lai raksturotu vidi, kurā darbojas uzņēmums vai iestāde un novērtētu uzņēmuma vai iestādes spēju darboties šai vidē. Izpratne par reālo situāciju vēlākos posmos var palīdzēt pieņemt pareizo risinājumu, it sevišķi gadījumos, kad jāpieņem stratēģiski lēmumi par uzņēmuma vai iestādes turpmāko darbību – tirgus paplašināšanu, investīciju piesaistīšanu, jauna pakalpojuma ieviešanu u.tml. SWOT analīzes metodes būtība ir sekojoša. Ekspertam vai to grupai ir jāsagatavo atbildes uz četrām jautājumu grupām. Vispirms jautājumi, kas attiecās uz paša uzņēmuma vai iestādes kapacitāti:

- 1) kādas ir uzņēmuma vai iestādes stiprās puses – priekšrocības (personāls, finanses, pieredze u.c.), sasniegumi, resursu pieejamība, klientu un konkurentu vērtējums;
- 2) kādas ir uzņēmuma vai iestādes vājās puses – kas ir jāuzlabo, kādas kļūmes tiek pieļautas, kas ir jānovērš. Pēc tam jautājumi, kas raksturo vidi, kurā uzņēmums vai iestāde darbojas:
- 3) priekšrocības – izvietojums, nodokļu un citu normatīvo dokumentu izmaiņas, pieprasījuma pieaugums, jaunu tehnoloģiju pieejamība;
- 4) draudi – konkurentu aktivitāte, likumdošanas izmaiņas, pieprasījuma samazināšanās u.c.

Atbildes un vērtējums uzskatāmi var atēlot matricas veidā, kurā iezīmēti galvenie stratēģiskie soļi, kas veicami, lai uzlabotu darbību.

Apkārtnējā vide	Draudi	<i>samazini</i>	<i>novērs</i>
	Priekšrocības	<i>izmanto</i>	<i>pārvari</i>
		Stiprās puses	Vājās puses
Uzņēmuma vai iestādes kapacitāte			

### 8.11. SWOT matrica

#### 8.5.4.3. Prāta vētra

Ne vienmēr lēmuma sagatavošanas procesā problēmu un tās risinājumu ir iespējams aprakstīt skaitļu valodā. Bieži vien tādu vispār nav. Tā, piemēram, lai noteiktu iespējamās problēmas cēloņus vai to risinājumus; izvēlētos to problēmu loku pie kurām ir jāstrādā turpmāk; plānotu lēmuma izpildes soļus tiek izmantota tāda plaši pazīstama metode kā, prāta vētra (*Brainstorming*). Šo metodi izmanto, lai ģenerētu idejas.

Kā redzam, prāta vētru var izmantot vairākos lēmuma pieņemšanas posmos. Smadzeņu vētras, kā grupas darba īpatnības ir sekojošas. Pirmajā solī, kas parasti nepārsniedz 30 minūtes, nelielai ekspertu grupai (3–7 cilvēki), grupas vadītājs vai koordinators formulē uzdevumu. Tad ekspertiem, atbilstoši darba uzdevumam, ir jāpiedāvā idejas kā izvirzīto jautājumu risināt. Šos variantus grupas koordinators vai kāds no dalībniekiem pieraksta tā, lai tās varētu redzēt visi grupas dalībnieki. Šajā posmā ir jāievēro sekojoši noteikumi: nedrīkst pārveidot un kritizēt grupas dalībnieku izteiktās idejas; galvenais pirmajā posmā ir ideju daudzums, ideju sarakstu varēs saīsināt vēlāk. Jāveicina jebkura interesanta ideja, lai arī cik neatbilstoša pirmajā mirklī tā liktos. Izmantojiet izteiktās idejas, lai veicinātu citu līdzīgu ideju ģenerēšanu. Pirmo daļu beidz tad, kad visi ir izteikušies un jaunu ideju neviens vairs nespēj piedāvāt.

Tālākie soļi, kurus grupa veic pēc pirmā posma beigām ir sekojoši: sakārtojiet idejas prioritārā secībā. Tur, kur ir iespējams sargrupējiet līdzīgās idejas un mēģiniet tās definēt ar kopīgu apzīmējumu. Atcerieties, ka prāta vētrā ģenerētās idejas ir balstītas uz eksperta viedokli vai intuīciju. Lai šīs idejas varētu turpmāk izmantot praksē, ir nepieciešama attiecīgu datu savākšana un apstrāde, kurai ir jāpierāda attiecīgās idejas dzīvotspēja.

#### 8.5.4.4. Delfi metode

Tiek uzskatīts, ka Delfi metodi vislietderīgāk izmantot prognozēšanā, ne velti metodei ir dots savā laikā plaši pazīstamā orākula vārds. Šo metodi var arī izmantot, lai prognozētu tās vai citas lēmuma alternatīvas nākotnes perspektīvas. Līdzīgi kā prāta vētra, Delfi metode ir grupas darbs, kuras galvenā iezīme ir tāda, ka grupas dalībnieki nesazinās viens ar otru un strādā individuāli. Grupas vadītājs ir tas, kurš dod uzdevumus grupas dalībniekiem un koordinē tās darbu. Metode tiek realizēta sekojoši. Grupas vadītājs izsūta visiem grupas dalībniekiem anketu ar uzdevuma formulējumu un lūdz uzrakstīt grupas dalībnieka viedokli. Atbildes grupas vadītājs apkopo, ieraksta tabulā un nosūta visiem grupas dalībniekiem tālākiem secinājumiem. Dalībnieks iepazīstas ar visām atbildēm un vēlreiz formulē savu viedokli. Grupas vadītājs atkal apkopo un ieraksta tabulā jau precizētos viedokļus un vēlreiz izsūta viedokļa precizēšanai grupas dalībniekiem. Šis process var atkārtoties vairākas reize, līdz grupas dalībnieki nonāk pie konsensus par idejām, kuras ir jāņem vērā prognozējot notikumu attīstību.

#### 8.5.4.5. Kritēriju un to svaru noteikšanas metode

Lai lēmuma pieņemējs saprastu atšķirības, kādas ir dažādām alternatīvām, īpaši komplicētu jautājumu pieņemšanas gadījumā, svarīgi ir izvēlēties metodes, kuras palīdz saprast atšķirību nianse, un saprast kādēļ tiek piedāvāts tas vai cits risinājums. Kritēriju un to svaru aprēķināšanas metodi lieto gadījumos:

- 1) ja ir jāizdara izvēle starp vairākām alternatīvām,
- 2) ja gribat iegūt objektīvu rezultātu,

8.5. tabula  
Kritēriju un to svaru vērtējumu matrica

Kritēriji	Svari	Alternatīvas					
		X		Y		Z	
		vērtējums	punkti	vērtējums	punkti	vērtējums	punkti
A	50	2	100	3	150	2	100
B	20	5	100	5	100	5	100
C	15	2	30	2	30	1	15
D	10	5	50	1	10	1	10
E	5	3	15	4	20	2	10
Summa	100	—	295	—	310	—	235

3) ja vēlaties, lai lēmuma pieņēmējs, piemēram – uzņēmuma valde, piekrist piedāvātajai izvēlei.

Pirmais solis šīs metodes izmantošanā ir visu iespējamo lēmuma pieņemšanai būtisko kritēriju saraksta sagatavošana. Šī uzdevuma izpildei var organizēt prāta vētru, kuras rezultātā tiek atlasīta virkne kritēriju (A, B, C, D, E) un noteikti to svāri vai ietekme uz risināmo problēmu. Otrajā solī tiek noteikts vērtējums katram kritērijam, piemēram 5 baļļu skalā, alternatīvām X,Y,Z. Trešajā solī vērtējums tiek sareizināts ar attiecīgā kritērija svaru, tādējādi iegūstot punktus. Ceturtajā solī tiek summēti iegūtie punkti. Par visoptimālāko ir atzīstamā tā alternatīva, kura ieguvusi vislielāko punktu skaitu.

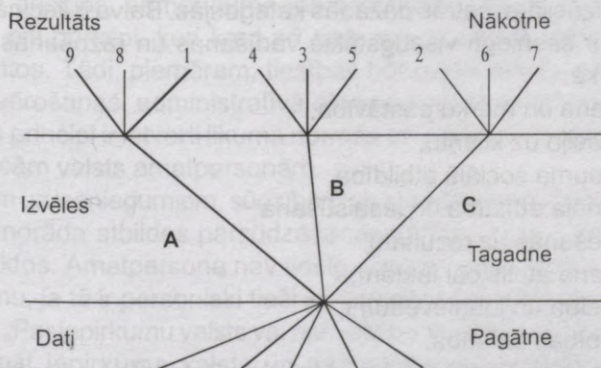
#### 8.5.4.6. Lēmumu koks

Ilustrācija rāda lēmumu koku, kura saknes ir pagātnē – notikumi un dati, kuri radījuši nepieciešamību pieņemt lēmumu. Šie pagātnes notikumi tagadnē sazarojas vairākās alternatīvās (A,B,C), kas savukārt dod to vai citu risinājumu nākotnē (1 līdz 9). Lēmumu koks ir vienkāršs veids, kā ilustrēt plānošanas sarežģītību, uzskatāmi parāda, kādas sekas ir vienam vai citam izvēlētajam risinājumam.

Lēmuma koka zarus var papildināt ar skaitļiem, kuri raksturo alternatīvu A,B,C iespējamību, kā arī rezultātiem, kas atbilst risinājumiem 1 līdz 9.

#### 8.5.4.7. Ražošanas procesu organizēšanas metodes

Šīs metodes drīzāk ir vadīšanas darbību komplekss vai filosofija. To uzdevums integrēti vadīt uzņēmumu vai iestādi. Šāda kompleksa pieeja



8.12. att. Lēmumu koks

ļauj standartizēt virkni vadīšanas lēmumu pieņemšanu. Ir pazīstamas vairākas šādas kompleksas metodes, kuras atvieglo gan pieņemto lēmumu ieviešanas kontroli, gan to pārskatīšanu, ja ir mainījušies apstākļi. Ražošanas procesu organizēšanas metodes ir ļoti svarīgas no lēmuma realizācijas un lēmuma seku novērtēšanas viedokļa.

Salīdzināšanas metode (*Benchmarking*) Viena no iespējamām salīdzināšanas definīcijām ir sekojoša: salīdzināšana ir nepārtraukts process, kurā uzņēmuma A produkti, pakalpojumi un darbības tiek mērīti un salīdzināti ar konkurējoša uzņēmuma B (vai konkurējošo uzņēmumu C,D,E utt. grupas), attiecīgajiem produktiem, pakalpojumiem, darbībām.

Salīdzināšanas mērķis ir izmantojot attiecīgās nozares labāko pieredzi, pieņemt lēmumus, lai tuvotos un, iespējams, pārspētu līderus.

Nākamā metode ir kvalitātes sistēmas, kas ir standartizēti procesi, kurus lieto, lai novērtētu, kā organizācija apmierina klientu prasības. Pazīstamākās no šīs grupas metodēm ir ISO sērijas standarti, Eiropas kvalitātes balva, Malkoma Baldrīdža Nacionālā kvalitātes balva.

Viena no visplašāk pazīstamajām kvalitātes vadības sistēmām, kura tiek ieviesta gan ražošanas uzņēmumu, gan valsts iestāžu darbā ir ISO sērijas standarti, kā, piemēram, ISO 9001:2000 standarts. Kvalitātes sistēmas darbojas pēc Deminga cikla:

*Plāno* – noteikt mērķus, standartizēt darba procedūras un apmācīt personālu;

*Dari* – veikt plānoto darbību;

*Pārbaudi* – pārbaudīt atbilstību plānam;

*Rīkojies* – novērst neatbilstības, ja tādas radušās.

C. Eiropas kvalitātes balva (EFQM) ir Eiropas prestižākā balva, kuru piešķir organizācijām, četrās dažādās kategorijās. Balva ir liecina par to, ka organizācijā ir sasniegti visaugstākie vadīšanas un ražošanas standarti, tādās sfērās kā:

- 1) vadīšana un mērķu pastāvība,
- 2) orientācija uz klientu,
- 3) uzņēmuma sociālā atbildība,
- 4) personāla attīstība un iesaistīšana
- 5) orientēšanās uz rezultātu,
- 6) vadīšana atbilstoši faktam,
- 7) apmācība un jaunievedumi,
- 8) sadarbības attīstība.

D. ASV viena no prestižākajām ir Malkoma Baldrīdža Nacionālā kvalitātes balva, kuru ik gadus piešķir ASV prezidents ražošanas un pakalpojumu

uzņēmumiem, izglītības un veselības aizsardzības organizācijām, kurām ir izcili rezultāti septiņās sfērās: vadīšana, startējiskā plānošana, orientācija uz klientu, informācija un analīze, personāla resursi, procesu vadība, ražošanas rezultāti.

### **8.5.5. Lēmumu pieņemšana publiskajā pārvaldē**

Lēmumu pieņemšanai publiskās pārvaldes sfērā ir virkne atšķirību no lēmumu pieņemšanas privātajā sfērā. Pirmkārt, lēmumu publiskajā pārvaldē ir stingrāk reglamentēta, jo ir likumi, kas pasaka, kādas procedūras ir veicama, pirms lēmums tiek pieņemts, ar ko jākonsultējas, kādas komisijas ir veidojamas, nosaka arī balsošanas kārtību. Otrkārt, normatīvie akti nosaka, kad valsts vai pašvaldību amatpersonas nedrīkst pieņemt vai piedalīties lēmuma sagatavošanā vai pieņemšanā. Apskatīsim dažus visraksturīgākos gadījumus.

Administratīvā procesa likums nosaka kārtību, kādā veidojas attiecības starp valsti un fizisku vai juridisko personu. Likums regulē gan kārtību, kādā iestāde pieņem individuālu saistošu lēmumu, gan tiesas procesu, kādā persona var valsts pārvaldes lēmumu vai rīcību pārsūdzēt, ja tā viņu neapmierina. Lielākoties likums regulē attiecības, kas veidojas administratīvo aktu izdošanas, apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas procesā, ar administratīvo aktu saprotot jebkuru individuālu lēmumu, kurš pieņemts, izmantojot valsts varu (tātad, publisko tiesību jomā).

Administratīvā procesa likums ietver daudzus tiesību principus, kam tiesiskā valstī ir jādarbojas attiecībās starp valsti un individu. Daudzi no šiem principiem ir uzskaitīti likuma sākumā, piemēram, vienlīdzības princips, tiesiskuma princips, samērīguma jeb proporcionālītātes princips. Taču ir vēl vairāki citi principi, kuri kaut arī tieši nav nosaukti, taču ir iedzīvināti likuma pantos. Tādi, piemēram, tiesības būt uzklaustam, saprātīga laika termiņa ievērošanas, administratīvā akta paziņošanas princips un daudzi citi. Visi šie principi ir ietverti likuma normās un persona var prasīt to ievērošanu no visām valsts amatpersonām.

Atbildēm uz iesniegumiem, sūdzībām un priekšlikumiem jābūt motivētām, un tajās jānorāda atbildes pārsūdzēšanas kārtība, ja tā ir noteikta likumdošanas aktos. Amatpersona nav tiesīga izskatīt iesniegumu, sūdzību vai priekšlikumu, ja tā ir personiski tieši ieinteresēta izskatīšanas rezultātā.

Likums „Par iepirkumu valsts vai pašvaldību vajadzībām”. Likuma mērķis ir nodrošināt iepirkuma valsts un pašvaldību vajadzībām procedūras atklātumu, preču pārdevēju, pakalpojumu sniedzēju un būvdarbu veicēju

brīvu konkurenci, kā arī vienlīdzīgu un taisnīgu attieksmi pret tiem. Iepirkuma metode var būt atklāts konkurss, slēgts konkurss, cenu aptauja, sarunu procedūra vai projekta skiču konkurss. Iepirkuma veikšanai pasūtītājs izveido iepirkuma komisiju. Tās sastāvā ir pasūtītāja un citu institūciju (ja iepirkumā ieinteresētas arī citas institūcijas vai tas noteikts normatīvajos aktos) pilnvarotās personas. Iepirkuma komisiju izveido katram iepirkumam atsevišķi vai uz noteiktu laika posmu, vai arī to izveido kā pastāvīgi funkcionējošu institūciju, kas var veikt iepirkumus viena vai vairāku pasūtītāju vajadzībām. Pirms atklāta vai slēgta konkursa izziņošanas tiek sagatavots konkursa nolikums, kuru apstiprina iepirkuma komisija un kurš pēc tam ir pieejams ieinteresētajām personām.

Ja pasūtītājs sniedz papildu informāciju, tas nosūta šo informāciju visiem pretendentiem, kā arī tiem, kuri saņēmuši konkursa nolikumu vai kandidātu atlases nolikumu slēgtam konkursam.

Likums paredz arī aizliegumus. Tā, piemēram, personām, kuras pašas vai kuru pārstāvji piedalījušies konkursa nolikuma, cenu aptaujas vai sarunu procedūras sagatavošanā, aizliegts piedalīties kā pretendentam vai kandidātam attiecīgajā konkursā, sarunu procedūrā vai cenu aptaujā.

Laikā no piedāvājumu iesniegšanas līdz to atvēršanai pasūtītājam aizliegts sniegt informāciju par citu piedāvājumu esamību. Piedāvājumu vērtēšanas laikā līdz rezultātu paziņošanai pasūtītājs nedrīkst sniegt informāciju par piedāvājumu vērtēšanas procesu.

Likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbā” nosaka kas ir valsts amatpersonas. Un tās ir ne tikai valsts prezidents, Saeimas deputāts, Ministru prezidents, Ministru prezidenta biedrs, ministrs, īpašu uzdevumu ministrs, valsts ministrs un parlamentārais sekretārs, pašvaldības domes vai padomes priekšsēdētājs, pašvaldību deputāti, bet arī personas, kurām, pildot amata pienākumus valsts vai pašvaldības institūcijās, saskaņā ar normatīvajiem aktiem ir tiesības izdot administratīvos aktus, kā arī veikt uzraudzības, kontroles, izziņas vai sodīšanas funkcijas attiecībā uz personām, kas neatrodas to tiesā vai netiešā pakļautībā, vai tiesības rīkoties ar valsts vai pašvaldības mantu, tai skaitā finansu līdzekļiem. Par valsts amatpersonām uzskatāmas arī personas, kuras pilda amata pienākumus ārpus valsts vai pašvaldības institūcijām, ja tām saskaņā ar normatīvajiem aktiem pastāvīgi vai uz laiku valsts vai pašvaldība ir deleģējusi kādu no šā panta otrajā daļā minētajām funkcijām.

Valsts amatpersonai ir aizliegts, pildot valsts amatpersonas pienākumus, sagatavot vai izdot administratīvos aktus, veikt uzraudzības, kontroles, izziņas vai sodīšanas funkcijas, slēgt līgumus vai veikt citas darbības, kurās

šī valsts amatpersona, tās radnieki vai darījumu partneri ir personiski vai mantiski ieinteresēti. Valsts amatpersona nedrīkst izdot administratīvos aktus, veikt uzraudzības, kontroles, izziņas vai sodīšanas funkcijas, slēgt līgumus vai veikt citas darbības attiecībā uz saviem darījumu partneriem arī divus gadus pēc līgumisko attiecību izbeigšanās.

## **Literatūra**

1. J.Caune, A.Dzedons, L. Pētersons Stratēģiskā vadīšana. Rīga: SIA „Kamene”, ISBN 9984-636-26-71.
2. H.Diderihs Uzņēmuma ekonomika/Tulk. no vācu val./M. Balaško, K. Didenko, J. Kipsna u.c.; galv.zin red. R. Škapars. Rīga, Zinātne. 2000. – ISBN 5-7966-1252-22.
3. V. Praude, J. Beļčikovs. Menedžments. Otrais pārstrādātais izdevums.– Rīga, Vaidelote, 2001. ISBN 9984-507-52-15.
4. Uzņēmēja rokasgrāmata sastādīja G. Pelše, I. Ruperte, SIA „J.L.V.”, Rīga, 2003 (apgādā Jumava). ISBN 9984-05-591-4.
5. <http://praxiom.com/iso-9001.htm>.
6. <http://leadershipmanagement.com>.
7. <http://www.cam.ac.uk>.
8. [http://www.efqm.org/model\\_awards/eqa/intro.asp](http://www.efqm.org/model_awards/eqa/intro.asp).
9. <http://www.likumi.lv>.
10. <http://www.quality.nist.gov>.
11. <http://www.virtualsalt.com>.

## **8.6. Motivēšana kā vadīšanas teorijas sastāvdaļa**

Vadīšana ir iedarbība uz darbinieku darbību (personu vai grupu) ar noteiktām metodēm un paņēmieniem, lai īstenotu organizācijas mērķus. Kā jau minēts, vadīšana ir analīzes, prognozēšanas, plānošanas, organizēšanas, personāla virzīšanas un kontroles process, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi un uzņēmumā strādājošo darbinieku personiskie mērķi.

Svarīgs elements jebkuras organizācijas darbā ir darbinieku attieksme pret saviem pienākumiem un uzdevumiem. Visā organizācijas vadīšanas procesā nedrīkst aizmirst par darbinieku motivēšanu konkrētu darbību veikšanai, pienākumu pildīšanai un organizācijas mērķu sasniegšanai.

Ja vadītājs pazīst savus padotos darbiniekus, pārzina to vajadzības, viņš attiecīgi var veidot darbinieku motivāciju. Ja darbiniekam ir izteiktas augstākā līmeņa vajadzības, vadītājs tās var apmierināt un līdz ar to veidot viņu aktivitāti.

Darbs var dot gan augstākā, gan zemākā līmeņa vajadzību apmierinājumu. Augstākā līmeņa vajadzības saistās ar cieņu un pašcieņu. Ja vadītājam ir izteiktas šīs vajadzības, tad tas var būt lielisks virzītājspēks viņa darbībā, un tāds vadītājs darbā var sasniegt ļoti daudz. Spēcīgs motīvs arī var būt vēlēšanās strādāt par vadītāju.

Organizāciju vadītājiem vajadzētu censties atrast drošas saites starp personāla motivēšanu un sekojošu efektīvu darbību organizācijas labā, tādējādi panākot harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem.

Cilvēku uzvedība ir atkarīga no personisko un ārējo faktoru kombinācijas. Cilvēkiem patīk pašiem pieņemt vispusīgus lēmumus par savu uzvedību organizācijā, dažādiem cilvēkiem ir dažādas vēlmes, vajadzības un mērķi, un cilvēki izdarīs izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz attiecīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu.

Kā redzams, motivācija sevī ietver daudzus faktorus. Vadītājiem ir jāmaks koncentrēt uzmanību uz tiem faktoriem, kas attiecīgajā situācijā ir nozīmīgāki, ir jāmaks noteikt iemeslus, kāpēc darbinieki izvēlas to vai citu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, kā arī jāpievērš uzmanību uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas. Vadītājam ir jāatceras, ka, ja iecere neattaisno gaidīto, cilvēks zaudē savu motivāciju, darbiniekam ir jāizskaidro organizācijas perspektīva, uzdevumi, neslēpjot faktus, jāieklausās darbinieku domās, jāstimulē aktivitāte, un jāatceras, ka nekad nedrīkst solīt to, ko nevar vēlāk izpildīt.

Personāla vadīšana ir uzņēmuma vadības tiesības. Pastāv vairāki būtiski iemesli, kādēļ nepieciešama personāla vadīšana:

- ♦ atsevišķu darbinieku darba spējas izpaužas atšķirīgi;
- ♦ pastāv dažāda veida profesionālās zināšanas;
- ♦ atšķirīgi izpaužas darbinieku motivācija;
- ♦ pastāv darbinieku personības pazīmju atšķirības.

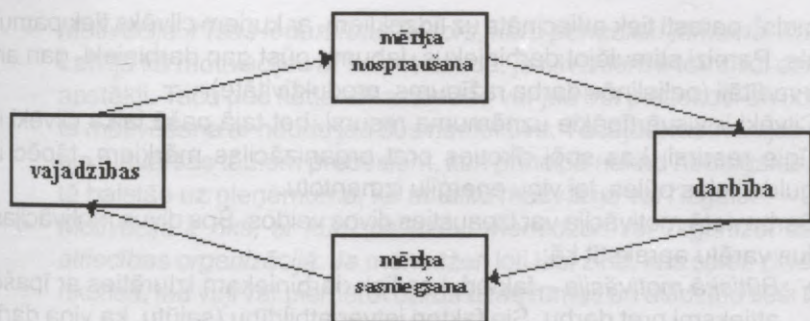
Darbinieku darbība ir atkarīga no trīs faktoriem:

- 1) prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbu);
- 2) resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
- 3) motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgo darbu).

Motivācija ir viena no piecām vadīšanas funkcijām. Tā sākas ar darbinieka vajadzību noteikšanu un to apmierināšanas nepieciešamību.

Motivācija ir dinamisks process, kurš, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvīzīto mērķu sasniegšanu.

Uz vajadzībām attiecinātais modelis (skat. 8.13. att.), balstās uz pieņēmumu, ka motivācija ir iniciēta ar apzinātu vai neapzinātu neapmierinātu



8.13. att. Uz vajadzībām attiecinātais motivācijas modelis

vajadzību atpazīšanu. Šīs vajadzības rada vēlmes, kas rada vēl lielākas vēlmes iegūt kaut ko. Tad tiek nosprausti mērķi, kas varētu apmierināt šīs vajadzības un vēlmes un tiek izvēlēti ceļi, kā sasniegt šos mērķus. Ja mērķis tiks sasniegts – vajadzības tiks apmierinātas, šī shēma atkārtosies ik reizi, kad parādīsies nepieciešamība apmierināt līdzīgas vajadzības. Ja mērķis netiek sasniegts, tad tiks izmantoti citi ceļi mērķa sasniegšanai. Dotais modelis, mazliet vienkāršoti apraksta veidu, kā notiek indivīda motivēšana.

Motivēšanas process ir daudz sarežģītāks, nekā daudzi to uzskata un motivācijas prakse darbojas daudz efektīvāk, ja tā ir balstīta uz pareizu izpratni par motivācijas procesu.

Motivācija tiek definēta ar “uz mērķi tendētas” uzvedības palīdzību. Tā ir saistīta ar šādas uzvedības spēku un virzienu. Motivācija tiek izmantota, kad cilvēki sagaida, ka ar dažādām darbībām ir iespējams vadīt uz izvirzīto mērķu sasniegšanu un noteikt atlīdzību – tādu, kas apmierinās viņu īpašās vajadzības.

Rodoties dažādām vajadzībām, cilvēks meklē iespējas tās apmierināt – turpināt darboties savā organizācijā vai arī meklēt darbu kādā citā organizācijā. Ir jāizvēlas attiecīga rīcība, lai sasniegtu savu mērķi. Pēc tam jānovērtē sava rīcība no vajadzību apmierināšanas viedokļa (ja darba ražīguma paaugstināšanās rezultātā pieaug arī atalgojums, tad vērtējums būs pozitīvs, pretējā gadījumā – negatīvs). Tāds vērtējums motivē nākotnē rīkoties tāpat vai mainīt savu rīcību.

Jēdzieni “motīvs” un “stimuls”, kas sākumā šķiet ir ar līdzīgu nozīmi, tomēr ir atšķirīgi. “Motīvs” ir daudz plašāks un ietilpīgāks, jo motīvi ir visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopums, kas pamudina strādāt, bet

“stimuls” parasti tiek attiecināts uz līdzekļiem, ar kuriem cilvēks tiek pamudināts. Pareizi stimulējot darbiniekus, labumu gūst gan darbinieki, gan arī paši vadītāji (palielinās darba ražīgums, produktivitāte).

Cilvēki ir visvērtīgākie uzņēmuma resursi, bet tajā pašā laikā cilvēki ir vienīgie resursi, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai viņu enerģiju izmantotu.

Darbavietā motivācija var izpausties divos veidos. Šos divus motivācijas veidus varētu aprakstīt kā:

- ♦ *Būtiskā motivācija* – faktori, kas liek darbiniekam izturēties ar īpašu attieksmi pret darbu. Šie faktori ietver atbildību (sajūtu, ka viņa darītais darbs ir svarīgs), darbības brīvību, iespēju izmantot un uzlabot prasmes un iemaņas, interesants darbs un izaugsmes iespējas.
- ♦ *Nebūtiskā motivācija* – kas ir darīts priekš darbiniekiem, lai motivētu viņus. Te tiek ietverti tādi atlīdzības veidi kā algas pielikums, prēmijas vai paaugstinājums darbā un sodi (disciplinārie sodi, kritika un algas ieturējumi vai samazināšana).

Nebūtiskās motivācijas faktoriem ir tūlītējs un spēcīgs efekts, bet šis efekts nav ilglaicīgs. Būtiskās motivācijas faktoriem, kas ir saistīti ar “darba dzīves kvalitāti”, ir ilglaicīgāks efekts.

Darba motivācijā izšķir:

- ♦ *ekonomisko atalgojumu* – alga, materiālie labumi, drošība. Tā ir instrumentālā orientācija un ir saistīta ar “citām lietām”;
- ♦ *būtiskais apmierinājums* – prieks, ko sniedz darbs par sevi, interese par to, tā attīstība un izaugsme. Tā ir personīgi orientēta un ir saistīta ar “indivīdu pašu”;
- ♦ *sociālās attiecības* – draudzība, statuss un atkarība. Tā ir attiecību orientēšanās uz darbu un ir saistīta ar “citiem cilvēkiem”.

### **8.6.1. Pamatapgalvojumi par motivāciju un motivēšanu**

- ♦ *Demotivēšana ir vairāk pierasts paradums nekā motivēšana, taču motivēšana parasti tiek uzskatīta par labu lietu.* Kad mūs motivē, mēs izjūtam to ar visu savu būtību. Motivēšana palīdz mums, mēs jūtam, ka varam gāzt kalnus, jo mūs atbalsta. Turpretim, ja darbinieks ir izdomājis jaunu projektu un mēģina ieinteresēt tajā citus, bet saņem nepelnītu atteikumu, tad droši vien darbinieks nejutīsies labi.
- ♦ *Motivācija ir viens no elementiem, kas sastāda darba izpildi.* Kā ārsts varat būt augsti motivēts palīdzēt cilvēkiem kā profesionālais mediķis, taču ar to vien nepietiek. Pie motivācijas vēl būtu jāpievieno zināšanas, zinātniskā prakse un spēja mācīties no citiem profesionāļiem.

- ♦ *Motivācija ir īsas iedarbības faktors, kuru periodiski jāmaina.* Tagad Latvijā kā motivācija var kalpot nauda, jo cilvēkiem ir ļoti slikti dzīves apstākļi. Taču pēc kāda laika naudas var jau būt pietiekoši un līdz ar to motivēšana ar naudu jau būs neefektīva. Tādējādi motivācijas teorija pievēršas tādiem procesiem, kuri principā nekad nebeigsies, bet tā balstās uz pieņēmuma, ka ar laiku motivācija var "izgaist".
- ♦ *Motivācija ir rīks, ar kuru palīdzību menedžeri var organizēt darba attiecības organizācijā.* Ja menedžeri ļoti labi zina, kas spiež cilvēkus rīkoties, tad viņi var piemērot darba uzdevumus un atbildību tieši tam.

### **8.6.2. Motivācijas teorijas**

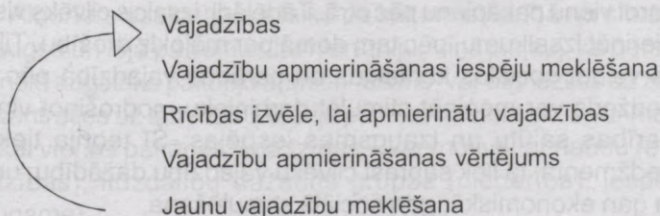
Motivēšanas teorija apskata motivēšanas procesu. Tā skaidro, kāpēc darbinieki darbā uzvedas tieši tā, kā viņi uzvedas, kāda ir viņu motivācija un ko organizācijām vajadzētu darīt, lai pamudinātu darbiniekus pielikt visus viņu spēkus, spējas un zināšanas, lai sekmētu organizācijas mērķu sasniegšanu un tā pat arī pašu darbinieku vajadzību apmierināšanu.

Laika gaitā, attīstoties menedžmenta teorijai, priekšstati par motivēšanu, kas atspoguļoja vadītāja principus, ir mainījušies.

Eksistē vairākas motivēšanas teorijas. Neviena no tām nevar būt universāla un viennozīmīgi neizskaidro cilvēku rīcību, jo cilvēki ir pārāk sarežģītas būtnes. Mūsdienu motivēšanas teorijas var iedalīt:

- ♦ satura motivēšanas teorija;
- ♦ norises motivēšanas teorija;
- ♦ stimulējošas motivēšanas teorija.

Ir arī cits klasifikācijas veids. Landijs (Landy) un Bekers (Becker) klasificēja visas mūsdienīgas motivācijas teorijas un pieejas 5 kategorijās<sup>1</sup>:



**8.14. att. Motivēšanas process**

<sup>1</sup> Meikališa Ā. – Modulāpmācības vieta LPA studiju procesā – Administratīvā un kriminālā justīcija – LPA, Rīga, 2001, 2(15).

1. Vajadzību teorija
2. Stimulēšanas teorija;
3. Taisnīguma teorija;
4. Gaidu teorija;
5. Mērķu izvirzīšanas teorija.

### 8.6.2.1. Satura motivēšanas teorijas

Satura motivēšanas teorijas koncentrējas uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm. Aplūkosim šīs teorijas sīkāk.

#### A. Maslova vajadzību hierarhija

Amerikāņu psihologs A. Maslovs (A. Maslow) uzskatīja, ka cilvēkiem ir noteikts vajadzību kopums. Viņš salika šīs vajadzības tās svarīguma pakāpes secībā, uzsverot, ka vajadzību apmierināšanas process ir bezgalīgs (deficīta princips) un ka cilvēka rīcību nosaka vēl neapmierinātās vajadzības (progresijas princips). A. Maslova modelis satur 5 vajadzību kategorijas: fizioloģiskās vajadzības (pamatā), drošību, sociālās vajadzības, pašcieņu un pašapliecināšanās.

- ♦ *Apmierinātas vajadzības nav motivētāji.* Tiklīdz kāda vajadzība ir apmierināta, cita tūlīt ieņem tās vietu. Tāpēc cilvēki vienmēr cenšas apmierināt savas vajadzības.
- ♦ *Vajadzību komplekss daudziem cilvēkiem ir ļoti sarežģīts un vienā un tajā pašā laikā cilvēku rīcību var ietekmēt vairākas vajadzības.*
- ♦ *Kopumā, zemāka līmeņa vajadzības ir jāapmierina pirms augstāka līmeņa vajadzības tiks pietiekoši aktivētas, lai spētu stimulēt uzvedību (rīcību).*
- ♦ *Ir vairāk ceļu kā apmierināt augstāko līmeņa vajadzības nekā zemāko.*

A. Maslova tēze apgalvo, ka cilvēki kāpj augšā pa vajadzību kāpnēm, pārvarot vienu pakāpienu pēc otrā. Tādējādi, izsalcis cilvēks vispirms cenšas apmierināt izsalkumu, pēc tam domā par mājokli, drošību. Tikai tad cilvēks vēlas veidot sociālos kontaktus un parādās vajadzība pēc atzīšanas un menedžeris var mēģināt stimulēt darbinieku, nodrošinot viņam atzīšanu, piederības sajūtu un izaugsmes iespējas. Šī teorija tiek plaši lietota menedžmentā; tā liek saprast cilvēku vajadzību dažādību, un to, ka iespējama gan ekonomiskā, gan sociālā stimulēšana.

A. Maslovs uzskatīja, ka, lai noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, motivējošas, ir jābūt apmierinātām iepriekšējā līmeņa vajadzībām. Tā cilvēks soli pa solim tiecas pēc pašīstenošanās, personības izaugsmes. Jo vairāk tiek apmierināta kāda konkrēta vajadzība, jo mazāks ir tās motivējošais spēks.

A. Maslovs pieņēma, ka visas vajadzības agri vai vēlu var tikt nodrošinātas līdz apmierinošam līmenim, izņemot vajadzību pēc pašīstenošanās, jo atbilstoši humānistiskās psiholoģijas garam viņš bija pārliecināts par cilvēka radošā potenciāla neizsmeļamību.

A. Maslova vajadzību hierarhija ir bijusi ļoti ietekmīga. Bet tā nav bijusi apstiprināta ar empīriskiem pētījumiem un to ir kritizējuši par tās acīm redzamo nelokamību – dažādiem cilvēkiem var būt dažādas prioritātes un ir grūti pieņemt, ka cilvēku vajadzības progresē pakāpeniski, balstoties uz hierarhiju. Īstenībā, A. Maslovs pats ir izteicis šaubas par stingri sakārtotas hierarhijas nepieciešamību.

Kaut gan šī teorija ir plaši lietojama, ir daudz autoru, kuri uzskata, ka tai ir arī zināmi trūkumi. Viens no tādiem trūkumiem ir tas, ka A. Maslovs neņem vērā dažādu cilvēku individualitāti. Vēl A. Maslovam pārmet to, ka vajadzības mainās visu laiku, bet viņa vajadzību hierarhija ir statiska, un beidzot, pētnieki kritizē pašu hierarhiju, pierādīdami, ka "nepastāv stingra hierarhiska vajadzību struktūra".

Daudzi pētnieki šo teoriju ir ņēmuši par pamatu savām izstrādātajām teorijām, kā piemēram, K. Alderfers un F. Hercbergs.

### **K. Alderfera ERG teorija**

Izmantojot A. Maslova vajadzību hierarhiju, A. Alderfers piedāvāja ERG (Existence, Relatedness, Growth) teoriju. A. Maslova un A. Alderfera teorijas ir līdzīgas, tomēr tām ir divas būtiskas atšķirības.

Pirmkārt, A. Alderfers sadalīja visas vajadzības 3 daļās: eksistences vajadzības (apvieno šādas A. Maslova teorijas vajadzības: fizioloģiskās un drošības vajadzības), piederības vajadzības (vajadzības pēc saskarsmes ar citiem) un izaugsmes vajadzības (vajadzības pēc atzīšanas un pašapliecināšanās).

Otrkārt, A. Alderfers uzskatīja, ka laiku pa laikam atkarībā no situācijas cilvēki "ceļo" augšā un lejā pa vajadzību hierarhiju. Viņš pieļauj, ka persona, kas nespēj panākt augstāko pakāpi apmierināšanu, var atgriezties uz zemākajām un koncentrēties uz tām. ERG teorija paredz, ka vienlaikus var motivēt vairāk nekā tikai vienas pakāpes vajadzības – var motivēt ar naudu (eksistences vajadzības), līdzdalību dažādās grupās (piederība), iespējām mācīties (izaugsme).

### **F. Hercberga divfaktoru teorija**

F. Hercberga pieeja ir cieši saistīta ar A. Maslova vajadzību hierarhijas teoriju. Higiēniskie jeb ārējie faktori atbilst pirmajiem trim zemākajiem vajadzības līmeņiem, bet motivējošie jeb iekšējie – vajadzībai pēc pašīstenošanās

un pašistenošanās. Tiesa gan, ka Hercberga pieeja tika kritizēta par to, ka cilvēku vajadzības ir ļoti atšķirīgas un attiecīgi ne visiem darbiniekiem vieni un tie paši faktori būs motivējošie. Taču pati būtiskākā iebilde bija tā, ka ne vienmēr apmierinātība ar savu darbu vienlaikus ir saistīta ar labiem darba rezultātiem.

Šīs teorijas praktiskā pielietošana ir derīga tādās jomās kā *personāla attīstīšana* un *personāla vadīšana*.

F. Hercbergs visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, iedala **motivētājos** (faktori, kas saistīti ar darba saturu) un **higiēnas** (faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai) faktoros. Teorijas pamatā ir pieņēmums, ka pietiek ar vienu no motivētājiem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja pietrūkst kaut viens no higiēnas faktoriem cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību un tas ietekmēs viņa apmierinātību ar darbu kopumā. Ja cilvēkam darbā ir nodrošināti visi higiēnas faktori (sociālais statuss, darba apstākļi, vadītāja attieksme, alga, attiecības starp darbiniekiem – faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu), viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu, ir nepieciešams arī kāds no motivētājiem (faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu – panākumi, to atzīšana, izaugsmes iespējas). F. Hercberga motivēšanas teorijai ir daudz kopēja ar A. Maslova teoriju – higiēnas faktori pēc F. Hercberga attiecas uz fizioloģiskajām un drošības vajadzībām, bet motivētājus var salīdzināt ar augstāka līmeņa vajadzībām A. Maslova teorijā. Ir arī atšķirības – A. Maslova teorijā visi higiēnas faktori tieši ietekmē darbinieku rīcību, turpretī pēc F. Hercberga teorijas darbinieks sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai tad, ja uzskata tos par nepareiziem.

No F. Hercberga teorijas arī izriet, ka motivācijas pakāpe gandrīz nepalielinās, pat ja tiks apmierināti visi higiēnas faktori. Ja visi higiēnas faktori ir apmierināti, tas nozīmē tikai to, ka cilvēks vairs *nav neapmierināts*, kas nebūt nenozīmē apmierinātību. Tādējādi F. Hercberga modelis skaidri parāda, ka mainot darba algas sistēmu vai kādus citus administratīvus noteikumus, vadītājiem neizdosies motivēt darbiniekus labi strādāt vai arī motivēšana nebūs tik efektīva.

F. Hercberga un A. Maslova teorijām ir daudz līdzības un atšķirības, un kā jau visas teorijas, arī F. Hercberga teorija tiek kritizēta. Viens no kritizējamiem faktoriem ir tas, ka F. Hercberga pētījumu grupā bija tikai inženieri un grāmatveži. Šie cilvēki bija tādos amatos, ka viņu motivācija bija papildus izglītība un gaidāmā atlīdzība. Bet neprofesionāliem darbiniekiem motivācija var būt cita.

#### D. Makklelanda "pieredzes - vajadzību" teorija

Alternatīvu veidu kā iedalīt vajadzības attīstīja D. Makklellands, kura pētījumi balstās, galvenokārt, uz vadītāju pētījumiem. Šī teorija ietver sevī trīs faktoros: panākumus, saskarsmi un varu. Katram kāda no tām ir dominējošā, turklāt tā var mainīties atkarībā no vecuma, zināšanām, rutīnas u.c. D. Makklellanda sasniegumu – attiecību – varas vajadzības teorija noteica trīs vajadzības, kuras ir nozīmīgas:

- 1) Sasniegumu vajadzība tiek definēta kā vajadzība pēc konkurētspējīgiem sasniegumiem, kurus salīdzina ar personīgiem standartiem.
- 2) Vajadzība pēc attiecībām tiek definēta kā vajadzība pēc siltām, draudzīgām un līdzjūtīgām attiecībām ar citiem.
- 3) Vajadzība pēc varas ir vajadzība citus ietekmēt un kontrolēt.

Dažādiem indivīdiem ir dažādi šo vajadzību līmeņi. Dažiem ir lielāka vajadzība pēc sasniegumiem, citiem stiprāka vajadzība pēc sasniegumiem un vēl citiem stiprāka vajadzība pēc varas. Lai gan viena no vajadzībām var dominēt, tas nenozīmē, ka pārējo vajadzību nav.

Šīs trīs vajadzības var dažādā veidā dominēt dažādos vadīšanas līmeņos. Augsta vajadzība pēc sasniegumiem būtu nozīmīga panākumiem zemākā un vidējā līmeņa vadītāju darbos, kur ir iespēja justies atbildīgam tieši par uzdevumu izpildi. Augtākā vadītāja postenī rūpes par varu organizācijā ir nozīmīgākas. Stipra vajadzība pēc attiecībām nav nozīmīga nevienā līmenī.

D. Makklellands uzskata, ka cilvēka vajadzības veidojas dzīves pieredzē un šīs vajadzības būtiski ietekmē viņa uzvedību.

Deivida C. Makklellanda (David C. McClelland) pētījumi, kas balstījās uz psihologa Atkinsona atziņām, parādīja, ka spēcīga vajadzība pēc panākumiem – gūt panākumu vai pārākumu – attiecas uz to, cik labi indivīdi ir motivēti, lai pildītu darba uzdevumus. Cilvēki ar lielu vajadzību pēc panākumiem uzņemas atbildību, lai risinātu kādas problēmas, viņiem ir tendence izvīrīt sev grūti sasniedzamus mērķus. Tādējādi, tie, kuriem ir stipri izteikta vajadzība pēc panākumiem, ir augsti motivēti, ja viņiem ir darbs ar iespējam konkurēt un izaicināt; cilvēki ar neizteiktu vajadzību pēc panākuma šādos apstākļos jutīsies neērti un pildīs darbu daudz sliktāk.

Vajadzība pēc sadarbības (D. Makklellanda shēmā) daudzi cilvēki grib būt kopā ar līdzstrādniekiem, kolēģiem. Vajadzība pēc varas – cilvēkam vēlams kontroles pakāpe. Šī vajadzība var attiekties uz to, kādā veidā cilvēki tiek galā ar panākumiem un neveiksmēm.

Teorija pasvītīto to, cik svarīgi ir saskaņot darbu un indivīdu. Darbinieki ar stipru vajadzību pēc panākumiem dod priekšroku darbam, kurš ir izaici-

nošs, stimulējošs, apmierinošs un komplikēts. Viņi atzīst autonomiju, dažādību un atzinību no vadītājiem. Darbinieki ar vāju vajadzību pēc panākumiem dod priekšroku stabilam, drošam un paredzamam darbam. Viņi meklē darba vietu un līdzstrādniekus, lai gūtu sociālo apmierinājumu. Tika uzsvērts, ka menedžeri var līdz zināmai robežai palielināt vajadzību pēc panākumiem, veidojot attiecīgu darba vidi. Vadītāji var to darīt, dodot darbiniekiem vairāk neatkarības, paaugstinot viņu atbildības pakāpi un autonomiju, kā arī uzslavējot un atalgojot padarīto. Motivēšanas teoriju pētīšanas rezultātā autors nonācis pie secinājuma, ka D. McKlellanda teorija visvairāk atbilst izmantošanai valsts iestāžu darbinieku motivēšanas procesā. Katrs indivīds atšķiras ar savu raksturu, zināšanām un vajadzībām. Katrs no viņiem ir uz kaut ko virzīti.

Cilvēkus, kuri virzīti uz panākumiem, var raksturot šādi:

- ♦ viņi vēlas sasniegt personīgo "rekordu";
- ♦ panākumus izvērtē, salīdzinot ar savu vai citu darbības rezultātiem;
- ♦ rūpējas par darba kvalitātes sasniegšanu un attiecīgu novērtēšanu;
- ♦ parasti nosaka mērķu etapus, lai novērtētu progresu;
- ♦ risina problēmas un uzņemas atbildību;
- ♦ ciena saspringtu un grūtu darbu;
- ♦ vēlas norādījumus un darba plānus.

Darbiniekam ir stingri un noteikti jāzina, kas viņam jādara, kāpēc tas jādara, kad un kur tas jādara. Viņam ir jābūt pārliecinātam, ka viņa darbu novērtēs, apbalvos par labi paveiktu darbu un pats galvenais, viņš apzinās, ka par mērķi ir uzstādīts gūt panākumus, pamatojoties uz kvalitatīvu darbu.

Personiskais rekords ir tas, ka cilvēks cenšas palielināt savus darba rezultātus, paaugstināt profesionālo līmeni, par atskaites punktu izvirzot pagājušā gada savus darba rezultātus. Darbinieks šos rezultātus salīdzina arī ar darba kolēģa sasniegtajiem rezultātiem un vēloties neatpalikt no pārējo kolēģu darba rezultātiem ir spiests arī reizē uzstādīt sev sasniegt augstāku darba kvalitāti un sasniegt arī pašam savu personīgo rekordu.

"Saskarsmes" cilvēki raksturojas šādi:

- ♦ izjūt nepieciešamību būt uzņemtiem kolektīvā un iepatikties;
- ♦ koncentrēti uz savstarpējām attiecībām ar kolēģiem, vēlas savā kolektīvā uzņemt citus, vēlas iepazīt kolēģus, tuvināties tiem;
- ♦ nepieciešamība pēc sadarbības, strādāt grupā un saskarsmē;
- ♦ pēc iespējas cenšas izvairīties no riska.

Arī šīs grupas cilvēki var atrast darbu ceļu policijā, jo viņiem būtiski ir strādāt kolektīvā, izjust pret sevi vērstu interesi gan saistībā ar darbu, gan arī attiecībā uz privāto dzīvi. Ceļu policijas pārvaldē ir sabiedrisko attiecību

nodaļa, kuras darba funkcijās ietilpst darbs ar informāciju, ar žurnālistiem, televīziju un bērniem. Viņu uzdevumos ietilpst veicināt sabiedriskās domas uzlabošanu, veidot ceļu policista tēlu. Šis darbs tiek veikts caur masu informācijas līdzekļiem (televīzija, radio, laikraksti), tiek rīkoti pārbaudes reidi uz ceļiem, kur tiek uzaicināti arī masu informācijas līdzekļi. Ne katrs indivīds ir spējīgs strādāt tādu darbu, te ir jābūt cilvēkam, kurš spēj izteikties ne tikai savu darbinieku vidū, bet spēj strādāt arī ar cilvēkiem, kas nāk no citām struktūrām. Viņiem ir svarīgi mācēt konkrēti formulēt savu domu, nesarkt, nestostīties un nevainojami pārzināt ar policiju saistītos likumus.

Trešā grupa ir "varas" cilvēki, kurus raksturo:

- ♦ vēlēšanās radoši un patstāvīgi veikt savu darbu;
- ♦ gatavi uz risku, var veikt darbu, ko citi uzskata par neiespējamu;
- ♦ spējīgi mainīties paši un mainīt apkārtējos;
- ♦ rūpējas par savu reputāciju, statusu;
- ♦ vēlas dot padomus un savām idejām gūt atsauksmi;
- ♦ spējīgi uztvert kopsakarības, lai sasniegtu mērķi.

"Varas" cilvēkiem ir svarīgi, lai uz viņu gultos atbildība, lai būtu pilnvaras, lai uzdevumi tiktu veikti pēc viņu sastādītā plāna. Svarīga ir arī cieņas un novērtējuma izteikšana citu klātbūtnē. "Varas" cilvēki ir labi ideju ģeneratori, bet ne vadītāji ikdienas darbā.

Vara pati par sevi ir spēja panākt tādu indivīda rīcību, ko šis indivīds neveiktu pats pēc savas brīvas gribas (tā ir tīri individuāla iezīme). Vara ir arī spēja panākt kolektīvo mērķu realizāciju, ir spēja kontrolēt cilvēkus. Varas subjekts var būt indivīds, institūcija, organizācija, tām jābūt apveltītām ar apziņu un jādarbojas mērķtiecīgi. Vara parasti balstās uz atkarības attiecībām (atkarība var būt dažāda – fiziskā, ekonomiskā, garīgā, informatīvā, politiskā). Vara parasti ir atkarīga no diviem apakšelementiem: *atkarības un autoritātes*.

Atkarība darbā ir tāda, ka darbinieks, saskaņā ar pastāvošo kārtību, ir spiests pakļauties vadītāja rīkojumam, ko viņš ir tiesīgs izvirzīt pārējiem darbiniekiem. Ja darbinieks vadītāja prasības neizpilda, tad tas ir pārkāpums un darbinieks tiek sodīts.

Autoritāti darbā visvairāk raksturo sabiedrības novērtējums, kā organizācija un darbinieks pilda savus uzdevumus, ārējais izskats, viņa izglītības līmenis, profesionālisms, kā arī cik lielā mērā darbinieks rīkojās saskaņā ar likuma prasībām pats un ievēro to.

Sabiedrībā ir liela daļa cilvēku, kam patīk uzspiest, panākt savu viedokli un tā izpildi no pārējās sabiedrības daļas puses.

Parasti varas kārie cilvēki visbiežāk arī izraisa konfliktsituācijas, neatzīstot toleranci (citādi domājošo viedokli), uzskatot, ka taisnība ir vienīgi

viņiem, bieži vien tādi cilvēki arī izrāda necieņu un pat vardarbību pret citādi domājošiem.

Jo augstāk stāvošu amatu ieņem varas kārs cilvēks, jo viņam ir lielākas iespējas iespaidot citu darbinieku viedokļus un uzskatus, padarīt citus par pavisam "maziņiem". Ir arī gadījumi, kad cilvēks savu varas kāri ir apslēpis, bet ieņemot augstākstāvošu amatu, viņš parāda savu tiešo būtību ar varas autoritārismu.

### **8.6.2.2. Norises motivēšanas teorijas**

Norises motivēšanas teorijas koncentrējas uz iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas noteiktu rīcību, lai apmierinātu savas vajadzības, un uz cilvēku apmierinātības vērtēšanu pēc mērķu sasniegšanas.

#### **Gaidu motivēšanas teorija**

Šīs teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzību esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Saskaņā ar gaidu teoriju, cilvēki izvēlas to uzvedības variantu citu alternatīvu variantu starpā, kurš balstās uz viņu gaidām (cerībām) attiecībā uz ieguvumu no katras darbības. Deivids Neidlers (David Nadler) un Edvards Loulers (Edward Lawler) apraksta 4 pieņēmumus par uzvedību organizācijās, uz kuriem balstās gaidu motivēšanas teorija:

- ♦ Uzvedību nosaka iekšējo un ārējo (individuos un vidē) faktoru kombinācija.
- ♦ Individī apzināti lemj par savu uzvedību organizācijā.
- ♦ Individīem ir dažādas vajadzības, prasības un mērķi.
- ♦ Individī izvēlas no alternatīviem uzvedības variantiem, balstoties uz cerībām, ka dotā uzvedība izraisīs vēlamu rezultātu.

Šie pieņēmumi kļūva par pamatu t.s. taisnīguma modelim, kuram ir 3 galvenās komponentes:

1. *Rezultāta gaidīšana.*
2. *Valence.* Īpašas uzvedības rezultātam ir specifiska valence vai motivēšanas spēks, kurš variē no indivīda līdz indivīdam. Piemēram, darbiniekam, kuram nauda un sasniegumi ir vērtīgi, pārceļšana uz augsti apmaksātu amatu citā pilsētā, varētu būt augsta valence; bet darbiniekam, kuram vērtīgi ir draugi un kolēģi, šī pārceļšana varētu būt zema valence.
3. *Centības – izpildīšanas gaidas.* Cilvēku gaidas cik grūti būs izpildīt darbu ietekmē viņu lēmumu par uzvedību.

Šīs komponentes var uztvert kā 3 jautājumus: *Ja es šo darīšu, kāds būs rezultāts? Vai rezultāts būs manas centības vērts? Kādas ir manas izredzes sasniegt vēlamu?*

Kādā mērā indivīda uzvedība ir atkarīga no gaidāmā rezultāta veida. Daži rezultāti var dot **iekšējo atalgojumu** – atalgojumu, kuru izjūt pats indivīds. Piemēram, apmierinājums no kādu prasmju attīstīšanas, pašcieņas palielināšanas. **Ārējo atalgojumu**, turpretim, tādu kā bonusu, uzslavu, vai virzīšanu uz augšu dod vadītājs vai darba grupa. Atsevišķs darba izpildes līmenis var asociēties ar iekšējo un ārējo rezultātu kombināciju. “Ja es pildīšu darbu labāk, es saņemšu augstāku algu, tikšu ievērots, mani vairāk mīlēs mana sieva (mans vīrs) un es jutīšos labāk.”

### Taisnīguma motivēšanas teorija

Taisnīguma teorija balstās uz pieņēmumu, ka galvenais faktors darba motivācijā ir personiskais saņemtā atalgojuma taisnīguma novērtējums. **Taisnīgums** var būt definēts kā attiecība starp indivīda ieguldījumu darbā (piemēram, centība un prasme) un darba atalgojumu.

Saskaņā ar taisnīguma teoriju, darba rezultāti var būt gan materializēti (alga, prēmijas), gan abstrakti (pašapliecināšanās, karjera). *Cilvēki ir motivēti, kad viņi ir pieraduši būt apmierināti ar to, ko viņi iegūst attiecībā pret ieguldīto.* Visvairāk pētījumu un diskusiju par taisnīguma teoriju izvērsās ap naudu kā vissvarīgāko atalgojuma veidu. Cilvēki salīdzina, ko viņiem maksā par centību, ar to, ko saņem citi par to pašu. Ja viņi izjūt netaisnīgumu, sāk attīstīties sasprindzinājums, kuru viņi cenšas samazināt, piemērojot savu uzvedību. Ja viņi izjūt netaisnīgumu, sāk attīstīties sasprindzinājums, darbinieki samazina savu darba apjomu, krītas darba ražīgums.

Cilvēki izmanto dažādas metodes, lai samazinātu netaisnīgumu. Daži var uzskatīt, ka viņu centība bija lielāka vai mazāka par nepieciešamo vai arī atalgojums ir mazāk vai vairāk vērtīgs. Piemēram, cilvēks, kurš netika virzīts uz augšu kā cerēja, var “nolemt”, ka vēlamais amats patiesībā prasa pārāk daudz atbildības. Citi var censties piespiest citus līdzstrādniekus, ar kuriem viņi sevi salīdzina, uzvesties citādāk.

Pats svarīgākais ir tas, vai darbinieks šo apmaiņu uzskata par taisnīgu. Indivīda priekšstats par apmaiņas taisnīgumu veidojas dažādu grupu iespaidā. Sevišķa loma ir tā sauktajai referentajai grupai, kuras uzskatiem ir vislielākā ietekme uz indivīdu.

Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga, tad indivīds ir pietiekami motivēts darbā. Pretējā gadījumā rodas vairāk vai mazāk spēcīga netaisnīguma izjūta.

Taisnīguma atjaunošanai indivīds var izmantot dažādus paņēmienus:

- ♦ Samazināt savu ieguldījumu;
- ♦ Censties panākt lielāku atalgojumu;
- ♦ Mainīt attieksmi pret savu ieguldījumu un saņemto atalgojumu (subjektīvā pārvērtēšana);

- ♦ Mainīt atskaites punktu (sākt orientēties uz citu cilvēku vērtējumu, kuriem šis atalgojums šķiet taisnīgs).

Reizēm pat labāk darbiniekam pārmaksāt, nekā samaksāt nepietiekami, jo tad darbinieku pārņem vainas izjūta un viņš tiecas strādāt vairāk, lai atbrīvotos no tās. Bet reizēm gluži otrādi – darbinieks sāk domāt, ka pirms tam viņam maksāja nepietiekami. Taisnīguma teorija rāda, cik svarīgi ir mēdžerim zināt savus padotos un apzināties, ka darbs ir darīts cilvēku attiecību kontekstā. Tikai tad var viņi sākt cienīt taisnīguma vērtējumu, ko dara viņu padotie.

### **L. Portera un E. Loulera modelis**

Šis modelis nozīmē kompleksu norises motivēšanas teoriju, kas aptver gaidu teorijas un taisnīguma teorijas elementus. Šis modelis rāda, ka svarīgi ir apvienot cilvēku pūles, prasmes, spējas un darba rezultātus, atalgojumu, un apmierinājumu vienā sistēmā. No modeļa izriet, ka darba rezultāts ir cilvēka apmierinājuma iemesls nevis sekas. Modeļa autori, tāpat kā taisnīguma teorijas piekritēji, uzsvēra darbinieku subjektīvās uztveres svarīgumu.

### **Raksturīgo pazīmju teorija**

Šī teorija nav tik populāra kā iepriekš minētās, bet tomēr ir izmantojama menedžmentā. Teorijas pamatā ir uzskats, ka cilvēks pats analizē savu rīcību, lai noteiktu sev raksturīgas motivēšanas pazīmes. Pēc savas uzvedības izpētes cilvēks lemj par prioritātēm, dodot priekšroku iekšējām (darba saturs, pilnvaras) vai ārējām (atalgojums, ceļojumi) pazīmēm. Šo teoriju var sekmīgi izmantot cilvēku resursu vadīšanas procesā, ņemot vērā katra darbinieka vajadzības.

### **8.6.2.3. Stimulējošās motivēšanas teorijas**

Stimulējošās motivēšanas teorijas izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku pašreizējā un nākotnes rīcībā. Saskaņā ar motivēšanas teorijām tieši vajadzības stimulē cilvēku rīcību. Pēc stimulējošās motivēšanas teorijas atziņas, cilvēku rīcība ir iepriekšējās pieredzes atziņu rezultāts.

Stimulējošās motivēšanas teorijas piekritēji uzskata, ka darbiniekus var motivēt tikai ar atalgojuma (soda) metodēm. Savukārt, darbinieka attieksme pret darbu atkarīga ne tikai no esošām vajadzībām, bet arī no pieredzes. Ja darbinieks strādāja intensīvāk, bet nesaņēma par to atbilstošu atalgojumu, tad turpmāk darbiniekam diez vai būs vēlme strādāt vairāk.

Parasti organizācijās jābūt četrām stimulēšanas metodēm:

- ♦ Pozitīvās – nozīmē palielināt atalgojumu par labāk izpildītu darbu (prēmija, arī uzslava).

- ♦ Izvairīšanās – nozīmē izvairīties no darbinieka sodīšanas par neadekvātu rīcību (darbs nav pabeigts laikā).
- ♦ Sodīšanas – noteikt sodu darbinieka nepareizas rīcības gadījumā. Mērķis – neatkārtot kļūdas nākotnē.
- ♦ Izzušanas – ignorēt kādu nepareizu darbinieka rīcību. Mērķis – neveicināt šādas rīcības atkārtosanos.

Šīs metodes nedrīkst izmantot mehāniski jebkurā situācijā un jebkurā laikā, bet gan radoši, izmantojot metožu kompleksu.

Ir pazīstami ļoti daudzi stimulēšanas jeb motivēšanas veidi – algu paaugstinājums, virzīšana pa karjeras kāpnēm, piederības izjūta kolektīvam, elastīgs darba laiks, apbalvojumi, uzslavas.

### **8.6.3. Motivēšanas veidi**

Iepriekš ir apskatītas daudzas motivācijas teorijas. Nepastāv vienota motivācija, tāpat kā nepastāv vienādas organizācijas un vienādi cilvēki. Tāpēc tas, kas ir labs vienā uzņēmumā, var izrādīties pilnīgi nederīgs citā. Cilvēki ir dažādi, viņiem ir dažādas intereses un vajadzības. Kā arī ir dažādas situācijas: atšķirīgs darbs, atšķirīgs uzdevumi un mērķi, atšķirīgs laika periodi. Viss ir atšķirīgs, tomēr vienojošs ir tas, ka cilvēks pēc būtības ir sliņķis un neko nedara, kamēr viņam nav vajadzības jeb intereses to darīt.

Mēs noskaidrojām, ka gan motivētāji, gan demotivētāji var būt visdažādākie. Visus faktorus, kas motivē darbinieku, varētu nosacīti iedalīt 3 lielās grupās: monetārais atalgojums jeb nauda, nemonetārais atalgojums un bailes.

#### **Nauda**

Mūsu nabadzīgajā sabiedrībā, kur ir daudzas neatrisinātas sadzīves problēmas valdošais uzskats – jo vairāk maksās, jo labāk strādās - ne vienmēr ir pareizs. Ja darbinieki būs saņēmuši vienādu atlīdzību, tas nebūt nenozīmē, ka attieksme pret darbu viņiem būs vienāda, jo kādam varbūt ir daudz svarīgāks brīvais laiks, atzinība, iespējas labāk, radošāk strādāt. Kaut gan pārsvarā Latvijā joprojām ir tāda situācija, ka cilvēki strādā tikai, lai nopelnītu.

Katrā organizācijā ir izveidojusies sava atalgojuma sistēma. Latvijā raksturīgāks ir darba samaksas modelis, ko veido mēnešalgas, prēmijas un dažādi atvieglojumi. Kā daļa no atalgojuma var būt arī dienesta auto, mobilais telefons, bezmaksas ēdināšana, veselības apdrošināšana, u.c.

Darba algu mēdz paaugstināt, pieaugot inflācijai valstī, kā arī par papildu darbu, kas, iespējams, nesīs papildu peļņu uzņēmumam. Lemjot par algas paaugstinājumu, tiek ņemtas vērā arī konkrētā uzņēmuma iespējas.

Uzslava ir spēcīgs motivētājs. Ir ļoti svarīgi saņemt atzinību no vadītāja puses, just izaugsmi ne tikai karjeras ziņā, bet arī gluži cilvēciski. To nevar izmērīt naudā, bet tas dod papildu stimulu strādāt. Taču ar atzinību, tāpat kā ar naudu, jābūt uzmanīgam, lai to nenonivelētu. Nav jāstaigā un jābārstās ar uzslavām, jo pēc laika tās vairs neuztvers nopietni, tām zudīs vērtība. Uzslavai, tāpat kā kritikai, jābūt pelnītai. Vadītājam ir jāvēro un jāizvērtē, kurā brīdī un kuram darbiniekam atzinība visvairāk noderēs – paaugstinās viņa motivāciju.

Organizācijas vadības pateicība par darbu var tikt izteikta ne vien vārdos, bet arī ar dāvanām. Ja to pasniedz publiski, tas daudz nozīmē darbinieka pašvērtējumam.

Ļoti būtisks motivējošs faktors ir darbinieka izaugsmes iespējas. Latvijā ir vērojama tendence, ka uzņēmumu vadītāji arvien vairāk domā, kā ieguldīt līdzekļus savos darbiniekos – apmaksā darbinieka mācības, pieredzes apmaiņas komandējumus, dažādus kursus. Vadītāji to novērtē kā ļoti būtisku ieguldījumu organizācijas stratēģiskajā attīstībā. Daudzi izprot, ka personāls ir ļoti svarīgs intelektuālais kapitāls, un domā, kā noturēt to kompetences līmeni, kāds nepieciešams organizācijas mērķu sasniegšanai. Savukārt, šāda attieksme vairo darbinieku lojalitāti savam uzņēmumam, viņi redz, ka var savu dzīvi saistīt ar šo uzņēmumu, kas nav mazsvarīgi vadītājam.

Motivācijā darbojas biheiviorisma princips: ja ir darbība un mēs gribam, lai tā turpinās, apbalvojam. Savukārt nevēlamai darbībai seko sods – prēmijas noņemšana, rājiens. Tikai jāatceras, ka kritiku nedrīkst izteikt publiski, jo tas aizvaino cilvēku, mazina kritikas sākotnējo mērķi – izskaust kādu darbību vai mainīt cilvēka rīcību. Kritikas zelta likums – kritizēt rīcību, nevis pašu cilvēku.

Daudzās darba vietās Latvijā nemonētārais atalgojums ir viens no atalgojuma veidiem. Par labu darbu darbinieki vienmēr tiek uzslavēti. Ir iespējams mācīties augstskolā, lai gan tikai par saviem līdzekļiem.

Šāds atalgojuma veids ir nepieciešams, jo rosina darbiniekus strādāt labāk un vairāk.

### **Bailes**

Daudzās organizācijās Latvijā, kā arī citās valstīs, ir tādi cilvēki, kas baidās, un ir priekšnieki, kas uztur šīs bailes. Bailes var būt visdažādākās: no bailēm tikt lamātam līdz pat bailēm tikt atlaistam. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasāmo, bet ar to vien nepietiek. Ja nebūs labvēlīgas psiholoģiskās atmosfēras, tad var samazināties cilvēku tonuss un kā rezultāts samazinās darba ražīgums, vai arī tas nav tik augsts kā varētu būt.

Kāpēc tā notiek? Psihologi skaidro, ka jābūt harmonijai gan cilvēka

iekšējā, gan ārējā vidē, tad cilvēks ir apmierināts. No motivācijas teorijas raugoties, cilvēks darbojas, lai apmierinātu kādu vajadzību. Līdz ar to, apvienojot šos divus uzskatus, var teikt, ka cilvēks cenšas panākt harmoniju, un motivēt nozīmē palīdzēt panākt harmoniju. Ir pietiekoši viegli panākt, lai ārējā vidē būtu harmonija, bet tas ir neiespējams, ja iekšējā ir vētra. Bailes rada tādu spiedienu, ka cilvēks vai nu saceļas, vai noslēdzas sevī un nekas viņu vairs neinteresē. Tāpēc ir ļoti bīstami, ka darbinieki baidās.

No otras puses, īslaicīgam periodam bailes var dot jūtamu rāvienu uz priekšu, bet tas ir tikai īsam laika periodam, jo cilvēki centīsies izvairīties no viņu bailu avota.

Rezumējot, var teikt, ka bailes var būt motivētājs, bet tikai īsam laika periodam, pretējā gadījumā, bailes var ne tikai nemotivēt, bet arī motivēt pretējā virzienā.

## **Literatūra**

1. Adair John. Effective motivation: how to get extraordinary results. – London, 1996.
2. Aldag R. Management. – Cincinnati, 1987.
3. Ābele J., Zalāne I. Menedžments. Jelgava: LLU, 2000.
4. Bokums Z., Forands I., Personālvadības rokasgrāmata. Rīga. Kamene, 2000.
5. Donnelly J. Fundamentals of management. – Boston, 1990.
6. Forands I., Personālvadība – Rīga, Turības mācību centrs, 1997.
7. Forands I., Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene. 1999.
8. Hellriegel D. Management/ by Don Hellriegel and John W. Slocum, Landy F. and Becker W. Motivation theory reconsidered. – Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
9. Lūsēna I. Personāla motivācijas stratēģijas// LTRK Ziņas. – 1999. – Nr.1. 78.-81.1pp.
10. Meikališa Ā. – Moduļapmācības vieta LPA studiju procesā // Administratīvā un kriminālā justīcija – LPA, Rīga, 2001, 2(15).
11. Miķelsone I. Kliņģeris tavam padotajam// Kapitāls, Rīga, 2000.g., Nr.4
12. Omārova S., Cilvēks dzīvo grupā. Rīga, 1996.
13. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. – Rīga, Vaidelote, 2001.
14. Steers Richard M. Motivation and leadership at work. – New Jork, 1996.
15. Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. Management. – New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1995.
16. Vedža A.. Uzņēmējdarbības kurss. Rīga, Petrovskis@Ko. 2000.
17. Vīksna A. Personāla vadība. Rīga, Jumava. 1999.
18. Vītola I. Atalgojuma latiņas celšana// Kapitāls. – 2001. – Nr.2. 76.–79.1pp.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
21. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.

## 8.7. Vadīšanas stili un ietekmes avoti

Jau vergturības laikā bija cilvēks, kurš kontrolēja vergus, tātad izpildīja saimnieka norādītos darbus, tādējādi pats saņemot par to atalgojumu. Arī feodālisma laikos, kad attīstījās naturālās saimniecības, pastāvēja pārvaldnieki un saimnieka palīgi, un to laikam var uzskatīt kā pārvaldes aizsākumu. Tāpēc, ka tā vairs nebija tikai vergu vai darbinieku kontrole, bet pārvaldniekam jau bija tiesības dažādus jautājumus lemt patstāvīgi, t.i., neatkarīgi no saimnieka. Viņš varēja mainīt darbinieka izpildāmos darbus, ja bija nepieciešams sodīt vai uzslavēt, varēja samazināt nodevas likmi, tas tiesa tika darīts uz citu nodevu maksātāju rēķina. Tā bija ļoti, ļoti primitīva pārvaldes forma.

**Vadītājs** ir konkrēts darbinieks, kurš ietekmē darbinieku (personu vai personu grupu) darbību, lai īstenotu organizācijas mērķus. Tas ir cilvēks, kuram ir uzticēta mērķu sasniegšana, un viņš, sev uzticētos darbus, realizē ar citu darbinieku palīdzību.

Lai panāktu efektīvu vadīšanu, vadītājam jālieto vara. Ar tās palīdzību viņš var iegūt autoritāti pret sev padotajiem. Varu var izmantot dažādi, lietojot daudzas metodes un paņēmienus, lai ietekmētu darbinieku rīcību. Tas ir nepieciešams, lai darbinieki pēkšņi kādā brīdī neatteiktos paklausīt un izpildīt. Acīmredzami, tas ir mantojums no feodālisma laikiem, kad pārrauga rīcībā bija pletne vai kāds cits sitamais.

Tā īsti vadītāja loma sāka palikt svarīga tikai sākoties kapitālisma attīstībai, jo tieši tad parādījās nepieciešamība pēc talantīgiem vadītājiem, kuri varēja izstrādāt savu uzņēmuma vadīšanas stratēģiju, un vest uzņēmumu "veiksmes virzienā". Vai arī sliktākajā gadījumā to paglābt no bankrota.

Šajā laikā būtiski palielinājās darbinieku izglītības līmenis. Tas sašaurināja intelektuālo plaisu starp vadītājiem un padotajiem. Mūsu laikos ir reālas situācijas, kad vadītājiem ir daudz zemāka izglītība par sev padoto darbinieku izglītību. Tas ir tāpēc, ka šo cilvēku personības spēj kompensēt to izglītības trūkumu. Protams, ka nav viegli iekarot sev vietu, ja trūkst izglītības, jo ir grūti pārliecināt darba devēju, ka visus sev uzticētos darbus var izdarīt, arī bez tās. Laikā, kad samazinājās plaisa starp vadītājiem un padotajiem, samazinājās arī sociālās un finansiālās atšķirības, kas būtiski ietekmēja vadītāja lomu kolektīvā. Tas atņēma iespējas vadītājam izmantot dažādus varas un ietekmes veidus. Tad arī spējīgi vadītāji sāka efektīvi izmantot pārliecināšanu un līdzdalību.

Pārliecināšana ir sava viedokļa efektīva pasniegšana. Izmantojot pārliecināšanu, vadītājs atzīst zināmu atkarību no padotajiem. Lai pārliecinātu,

vadītājs var izmantot gan loģiku, gan emocijas, atkarība no personīgajām īpašībām un rakstura.

Līdzdalība kā iedarbības veids atzīst darbinieka varu un spējas vēl vairāk nekā pārliecināšana. Lietojot līdzdalību, vadītājs brīvi apmainās ar padotajiem ar informāciju un iesaista tos lēmumu pieņemšanā.

Tiesi vadītājam ir jābūt tādai personībai, kura gan ar savām personīgajām īpašībām, gan ar profesionālo kompetenci var iekarot padoto uzticību un arī praktiski pierādīt savu varēšanu darboties vadības jomā.

Psiholoģiskais klimats kolektīvā ir atkarīgs no vadītāja. Vadītājam ir jābūt grupas līderim, lai tā viņam pakļautos, sekotu viņa aicinājumam un ar viņu konsultētos. Parasti padotie atbalsta līdera darbību un labprāt strādā viņa vadība. Uzticības pamatā līderim ir nevis tradīcija un nevis viņa tiesību atzīšana, bet gan emocionāla ticība, uzticība viņam. Tāpēc vadītājam vienmēr ir jā rūpējas par savas autoritātes saglabāšanu un pastāvīgi jāpierāda tās esamība.

Arī no vadītāja attieksmes pret katru grupas locekli, veidojas grupas dalībnieku savstarpējās attiecības. Ja kādam darbiniekam tiek pievērsta lielāka uzmanība, tas nepaliek nepamanīts. Tam parasti seko skaudība. Ir slikti, ja kādam grupas loceklim vadītājs vispār nepievērš uzmanību. Šāds cilvēks sāk justies nomākts un saprot, ka kaut kas nav kārtībā. Tas nozīmē, ka vadītāja attieksmei pret grupas locekļiem ir jābūt vienādai un tā nedrīkst balstīties uz personīgajām simpātijām vai antipātijām.

Ja uzņēmums būs daudzsološs, tad kolektīvā būs pavisam savādāka gaisotne, kā tajā, kurš būs uz bankrota robežas. Spoža nākotne, labi darba apstākļi un teicamas attiecības ar vadītāju, ļauj darbiniekiem domāt par darbu, nevis par problēmām, kas ir ar to saistītas. Šinī gadījumā vadītājam ir jābūt uzmanīgam, lai slinkākie darbinieki neizmanto tu brīdi un neuzveltu savus pienākumus citiem. Lielās grupās ir novērots, ka vienā kabinetā sēdošajiem ir dažāds darba apjoms – viens strādā pa trijiem, bet trīs nedara neko. Tas ir vadītāja pienākums – sadalīt darba pienākumus, lai darbiniekiem nevajadzētu to darīt pašiem. Redzot, ka visi strādā vienlīdzīgu darbu, veidošies draudzīgākas attiecības kolektīvā.

Jebkurā gadījumā, vadītājs un viņa pakļautībā esošie darbinieki, ir uzņēmuma ceļš uz nākotni.

Mūsdienu amerikāņu korporatīvās kultūras pētījumi liecina, ka tajā eksistē 4 pamattipu vadītāji.

Pirmais tips – **“meistari”**. Tie ir cilvēki, kuri visaugstāk ciena tradicionālo atziņu un normu sistēmu, ciešā saistībā ar darba ētiku un cieņu pret cilvēkiem. Apkārtējos viņi galvenokārt vērtē, skatoties, – cik radoša ir viņu attieksme pret saviem pienākumiem. Taču jā saka, ka šie vadītāji visbiežāk

ir arī tik ļoti aizņemti, nodarbināti ar saviem radošajiem meklējumiem, ka, izrādās, praktiski nespēj vadīt sarežģītus un mainīgus kolektīvus un grupas.

Otrs tips – “**cīnītāji ar džungļiem**”. Tie ir cilvēki, kuri pat kaislīgi tiecas pēc varas. Viņi uztver sevi un apkārtējos kā kādus cilvēces džungļu iemītniekus, kur vieni cenšas aprīt otru. Viņu intelektuālie un citi psihiskie resursi ir virzīti galvenokārt savas drošības un labklājības nodrošināšanai. Darba kolēģus viņi parasti uztver kā konkurentus vai pat ienaidniekus, bet padotos – kā līdzekļi šajā tik tiešām patiesi nežēlīgajā cīņā par varu. Šajā tipā sastopami vel divi apakštīpi – lauvas un lapsas. “Lauvas” ir uzvarētāji, kuri guvuši jūtamus panākumus un veido savas impērijas. “Lapsas” ir tās, kuras pēc savu alu iekārtošanas kādā kolektīvā veikli un ar aprēķinu turpina virzīties tālāk savu personīgo interešu labad. Esot uzņēmīgiem, viņiem parasti ātri izdodas uzvirzīties pa karjeras kāpnēm. Tomēr visi viņu plāni izjūk to cilvēku reakcijas rezultātā, kurus viņi savā laikā ir piekrāpuši vai izmantojuši savtīgos nolūkos.

Trešais tips – “**kompānijas cilvēki**”. Viņus varētu saukt par “savējiem”. Viņi identificē sevi ar to organizāciju, kurai paši pieder. Psiholoģiski viņi parasti ir visai vāji, tiecas pakļauties kādam citam, tādējādi mēģinot nodrošināt sevi ja ne karjeras nozīmē, tad vismaz kaut cik materiāli. Ja viņi ir pietiekami enerģiski un garā stipri, tad cenšas panākt, lai apkārtējie darbinieki atzītu viņus par faktiskajiem līderiem, kā arī, lai visā kolektīvā paaugstinātos saliedētības līmenis. Ja viņi ir ar radošu noslieci, tad kolektīvā veido sadarbības un draudzīguma atmosfēru, taču parasti tie izrādās nespējīgi kaut cik veiksmīgi kārtot lietas spēcīgas konkurences apstākļos.

Ceturtais tips – “**spēlmani**”. Viņi visā uzņēmējdarbības gaitā sevi uzskata ka īstenus spēlmaņus – mīl riskēt, gan ar aprēķinu, bieži aizraujas ar dažādiem jauninājumiem. Pretstatā “džungļu cīnītājiem” tiecas izveidot nevis savas “impērijas”, bet gūt gandarījumu no uzvarām un panākumiem kā tādiem, galvenās rūpes – iegūt uzvarētāja reputāciju un popularitāti. Starp mūsdienu vadītājiem pārsvarā ir tieši šis pēdējais tips.

Pēc ārzemju ekspertu domām, vadītājam būtu vajadzīgas šādas izturēšanās iezīmes un prasmes:

- ♦ zināma agresivitāte;
- ♦ apņēmība,
- ♦ gatavība uzņemt un attiecīgi pasniegt informāciju;
- ♦ racionalitāte;
- ♦ spēja un māka darbam grupā un tā organizācijai;
- ♦ rūpīgums un precizitāte;
- ♦ godīgums;

- ♦ taisnīgums;
- ♦ humors (gan izjūtā, gan pielietojumā);
- ♦ prasme kontaktu veidošanā;
- ♦ gatavība pareizi reaģēt uz pamatotiem iebildumiem;
- ♦ paškritika;
- ♦ paškontrolē;
- ♦ pārliecība uzvedības, izturēšanās manierē,
- ♦ taktiskums;
- ♦ iecietība;
- ♦ cieņas sajūta pret cilvēkiem;
- ♦ pozitīva attieksme pret saviem pienākumiem, kā arī konkurences elementiem;
- ♦ uzticēto mērķu izpratne;
- ♦ prasme reālistiski novērtēt padoto spēcīgās un vājās raksturiezīmes;
- ♦ māka domāt stratēģiski;
- ♦ māka sarunāties ar citu līmeņu vadītājiem;
- ♦ prasme uzticētajos kolektīvos veidot labvēlīgu attieksmju atmosfēru un reālu interesi savu pienākumu pildīšanai.<sup>2</sup>

Laba vadītāja īpašības ir – augsts intelekta un zināšanu līmenis, iespaidīga āriene; iniciatīva; ekonomiskā un sociālā izglītība; pārliecība par savām spējām utt. Vadītājs ir atbildīgs par visu resursu optimālu izmantošanu un to uzlabošanu. Izmantojot jebkuru vadīšanas instrumentu, vadītājam ir nepieciešama radoša pieeja, tātad ir vajadzīga radoša personība. Pastāv daži nosacījumi kā iegūt padoto atbalstu, lai uzņēmējdarbība ritētu veiksmīgi:

- ♦ vadītājs var iegūt padoto uzticību par vadītāja rīcības pareizību, ja viņš rīkojas pamatoti un rezultatīvi, ja objektīvi vērtē notikumus un izvirza pareizus darbības mērķus;
- ♦ vadītājam jābūt pārliecinātam, ka izvirzītie mērķi ir pareizi;
- ♦ vadītājam ir jārada priekšstats, ka viņam ir kopējas intereses ar organizācijas darbiniekiem;
- ♦ strīda situācijā vadītājs nedrīkst pieļaut, ka tie beidzas ar attiecību pārtraukšanu, darbinieku savstarpējo saišu saraušanu;
- ♦ vadītājam jāprot uzklaut savus darbiniekus;
- ♦ vadītājs nedrīkst atteikt sarunu ar padoto, un jā rūpējas par to lai saruna noritētu nepiespiestā gaisotnē;
- ♦ ja darbiniekam rodas problēmas, jāliek manīt, ka vadītājs tās izprot un mēģina sekmēt to savlaicīgu atrisināšanu.

---

<sup>2</sup> Spule A. Praktiskais personālmenrdzments. Biznesa augstskola Turība, 1998.

### **8.7.1. Risks vadītāja darbībā**

Vadāmajās sistēmās bieži veidojas dažādi konflikti, saduras strādājošo intereses organizatoriskajos, tehnoloģiskajos, ekonomiskajos, sociālajos un arī psiholoģiskajos jautājumos. Tad vadītājam jārikojas un nereti jāuzņemas risks. Ja risks ļaus ražot produkciju ar lielāku lietošanas vērtību, tas ir risks patērētāju interesēs – palielināsies pieprasījums, un tas būtu pieļaujams. Risks patērētāju interesēs ir pieļaujams, pamatojoties uz analizēm un aprēķiniem. Sabiedrība un organizācijas darbinieki parasti vadītājam nepiedod risku, ja tas dod labumu tikai pašam vadītājam. Vēl pieļaujams būtu risks strādātāju interesēs. Tomēr arī tad vadītājam jāapzinās, ka guvums nekad nav 100% garantēts, var būt zaudējumi, turklāt ne mazi – jo lielāks uzņēmums, jo pasākumā iesaistīts lielāks cilvēku skaits, jo zaudējumi var būt lielāki. Tāpēc, pirms riskēt, vadītājam vajag visu sīki izanalizēt, aprēķināt, izpētīt “ar aukstu prātu”, bezkaislīgi. Sevišķi rūpīgi jāanalizē un jārēķina, ja projekta autors ir pats vadītājs vai viņam tuvu stāvoši speciālisti, jo tādos gadījumos vadītājs bieži vien zaudē spēju pareizi orientēties, objektīvi vērtēt – viņu risks vairāk pakļauts neveiksmei un zaudējumiem.

Pirms riskēt visa uzņēmuma ietvaros, vadītājam vajadzētu jauno ideju pārbaudīt mazā grupā, atklājot kā idejas realizācijas rezultātā gūstamos labumus, tā arī trūkumus, kas jau iepriekš dod vadītājam iespēju samazināt vai novērst zaudējumus.

Risks ir vislielākais, ja realizējamās idejas tiešie un netiešie faktori nav precīzi novērtēti un aprēķināti. Pirms lēmuma pieņemšanas vadītājam ir ļoti jāuzmanās. Te viņiem derētu atcerēties tautas parunu – desmit reizes jānomēra, pirms nogriezt. Jauniem un nepieredzējušiem vadītājiem jābūt sevišķi uzmanīgiem, viņiem jābaidās no pārsteidzības, vienpusības, nepietiekamas informētības un citiem trūkumiem, kas traucē būt objektīviem. Pirms riskēt, vadītājam ir rūpīgi jāizpēta pagātnē uzkrātā pieredze un jānoskaidro, kādu efektu devis risks. Kritiski jāattiecas arī pret jebkuru informāciju, tā uzmanīgi jāanalizē, lai neklūdītos secinājumos.

### **8.7.2. Vadītāja vara**

„Vadītājs” un „vara” organizācijā ir nesaraujami cieši saistīti jēdzieni. Lai īstenotu dzīvē vadīšanas procesu, vadītājam neapšaubāmi ir jālieto varas institūts. Mūsu uztverē vara saistās ar vardarbību, agresiju, rupju spēku. Tas tā ir autoritārisma zemēs, kur tas pieder pie lietas. Taču vadīšanas procesā vārdu “vara” saprot citādi. Parasti vadītāja vara ir saistīta ar padoto

atkarību dažādos jautājumos – atalgojuma paaugstināšana, izvirzīšana amatā, pilnvaru palielināšana, sociālo jautājumu risināšana.

**Vara** ir potenciāla iespēja ietekmēt uzvedību, mainīt notikumu gaitu, pārvarēt pretestību un panākt, lai cilvēki darītu to, ko citos apstākļos viņi nedarītu.

Vadītājam vara tiek deleģēta formālā ceļā vai arī tā jāiegūst pašam savā kolektīvā un kolēģu vidū. Pastāv arī neformāla vara, tā var nesakrist ar formālo.

Dažkārt var izveidoties atgriezenisks process, kad darbinieki gūst varu pār vadītāju. To var veicināt darbinieku informētība, pieredze, zināšanas.

Vispārpieņemta ir šāda varas veidu klasifikācija:

**Piespiedu vara.** Tā pamatā balstās uz baiļu sindroma radīšanu, kad vadītājs var sodīt vai neļaut apmierināt kādas vajadzības, radīt nepatīkšanas, atbrīvot no darba, darbinieks var baidīties iegūt citu cilvēku noraidošu attieksmi, naidu. Vadītājs ar rīkojumu var piespiest padoto veikt kādu uzdevumu. Piespiedu vara var veidot nevēlamu efektu – inertumu, atreibību, atsvešināšanos, kā rezultāta pazeminās darba ražība, rodas personāla maiņība, neapmierinātība ar darbu, un cilvēkam nav motivācijas. Uzņēmumā, kur bieži pielieto piespiedu varu, nav augstas darba efektivitātes.

**Atalgojuma vara.** Tās iedarbība balstās uz pozitīvu pastiprinājumu, jo rodas apmierinātība, prieks, labsajūta. Atalgojums ir sena metode, lai gūtu rezultātu. Atalgojumam jābūt atbilstošam gūtajam rezultātam. Atalgot nedrīkst visus vienādi. Svarīgi pārzināt darbinieka vērtību skalu, lai atalgojums būtu tai atbilstošs. Algas paaugstinājums, karjeras un izaugsmes iespējas ir atalgojuma varas pamats. Vadītāja rīcībā ir dažādi veicināšanas līdzekļi – prēmijas, pabalsti u.c. Piemēram, vadītājs var saviem padotajiem atļaut ēst pusdienas par brīvu, kā arī ja gadās strādāt ilgāk par pusnakti, atļauj izsaukt taksi, lai varētu tikt uz māju. Atalgojuma varu nevar pielietot bezgalīgi, to ierobežo noteikti kritēriji, budžets, esošā likumdošana, un tāpēc tā ir jāsavieno ar citām varas formām un ietekmēšanas līdzekļiem. Ne vienmēr atalgojuma vara dod vēlamu rezultātu, jo ir cilvēki, kuriem svarīga cita motivācija – prestižs, interesants darbs, darba autonomija utt.

**Personības vara.** Tā nebalstās uz loģiku vai tradīcijām, bet uz vadītāja personiskām īpašībām un līdera spējām. Tā ir visgrūtāk definējamā vara. Grūti pateikt uz ko īsti balstās personības vara. Varbūt tās būs cilvēciskās īpašības – šarms, ārējā pievilcība, cildens raksturs. Personības varu parasti piešķir apkārtējie. Ar šādu varu apveltītu vadītāju domas parasti tiek pieņemtas bez apspriešanas, jo apkārtējo ticība šīm personām ir ļoti augsta.

Tas attiecas arī uz padotajiem. Ja, teiksim, padoto vidū izvirzās cilvēks ar personības varu, viņš var kļūt par "personāla barvedi", kurš risina kolektīva

problēmas ar vadītāju. Vadītājam ir grūti vadīt kolektīvu, kuros ir šādi neformālie līderi, jo viņiem ir liela teikšana kolektīvā – tanī laikā, kad vadītājs nav uz vietas, kolektīvs klausā barvedi. Tad vadītājam jālieto piespiedu vara, lai parādītu, kurš ir kurš. Tāds nu ir vadītāja amats – šo to atļaut un šo to aizliegt.

Personības vara ir pārliecināšana ar piemēru, kad padotie uzskata savu stāvokli attiecībā pret līderi par līdzvērtīgu, viņiem daudz kopīga, savukārt vadītājs ir pārliecināts, ka padotie cenšas viņu atdarināt, izjūt pret viņu cieņu un apbrīnu. Personības varas raksturīgākie izpausmes veidi ir šādi:

- ♦ enerģijas ietekme, kad vadītāja radītā enerģija un aktīvā rīcība ietekmē apkārtējos;
- ♦ neatkarība, kad tiekšanās pēc labklājības un cieņas nav atkarīga no citu personu atbalsta;
- ♦ ietekmīgs ārējais imidžs – apģērbs, stāja, valoda, fiziskās dotības un to izmantošana;
- ♦ prasme lepoties un izcelt savu personību;
- ♦ spēja kontrolēt jebkuru situāciju, to izprast, analizēt un pieņemt atbilstošu lēmumu;
- ♦ teicamas retoriskas īpašības, kuras izmanto saskarsmē ar citiem, dodot savu situācijas un izpratnes skaidrojumu.

Eksperta vara. Šajā gadījumā padotie uzticas vadītājam kā izcilam speciālistam un cenšas izpildīt viņa rīkojumus un ieceres, pie tam simpātijas vai antipātijas nav iemesls neuzticībai. Vadītājam ir iespēja prasmīgi deleģēt pilnvaras. Eksperta vara praktiski pielietojama mazos kolektīvos, kur darba rezultāts ir atsevišķs produkts, jo pie lielāka produktu skaita vadītājam visai nereāli būt ekspertam visās jomās. Eksperta vara iedarbojas lēnāk, tā prasa laiku gan zināšanu un prasmju apgūšanai, gan to parādīšanai citiem cilvēkiem.

Tradīciju vara. To padotie izprot kā uzņēmuma kultūras sastāvdaļu, t.i., vadītāja tiesības dot rīkojumus tiek pieņemtas kā tradīcijas un normas, savukārt padotajiem šie rīkojumi jāpilda. Tradīciju vara veidojas balstoties uz formālo vadību, kad vadītājs amatā tiek formāli apstiprināts ar tiesībām dot rīkojumus un atbildēt par to izpildi.

Autoritatīvā vara. Tā ļauj ietekmēt cilvēkus no pozīcijas, kādu ieņem vadītājs vai cits darbinieks, kuram ir autoritāte, arī ārpus konkrētās organizācijas. Tādu varu dažkārt izmanto, lai iegūtu informāciju, veidotu attiecības ar citiem cilvēkiem, iegūtu kādu labumu, jo atsaukšanās uz kādu autoritāti ļauj veikt šādas manipulācijas. Šo varas veidu izmanto, atsaucoties uz attiecīgu ieņemamo amatu, lai gan to ieņemošā persona būtībā nav autoritāte. Tas attiecināms arī uz kādas personas iegūto izglītības diplomu,

piederību politiskām vai biznesa aprindām. Šādu varu ātri vien zaudē, ja attiecīgā persona pieļauj kļūdu vai mainās autoritātes vērtējuma kritēriji, sabiedrības nostāja un izpratne.

Formālā vara. Tā ir noteikta ar ieņemamā amata stāvokli un uzdevumiem. Padotie atzīst viņu par formālu vadītāju un pakļaujas viņam. Tas nozīmē to, ka viņi tic viņam kā priekšniekam, kurš varēs nodrošināt viņus ar darbu un, protams, ar atalgojumu. Ar šīs varas palīdzību veidojas organizācijas struktūra, turpinājumā pilnvaru deleģēšana vai formālās varas nodošana citām personām. Formālā varā ir noteikta autoritāte – spēja ietekmēt citus darbībai un atbildība – nepieciešamība atskaitīties par savu amata pienākumu izpildi. Līdz ar to formālās varas deleģēšana ir saistīta ar zināmu risku, jo atbildība vadītājam paliek. Formālā vara var radīt vai novērst konfliktu. Vadītājam ar formālās varas palīdzību jāiegūst augstāko vadītāju atbalsts un padoto izpratne.

Atsaušanās vara. Šī vara ļauj ietekmēt cilvēkus no pozīcijas, kādu ieņem darbinieks, kuram ir autoritāte organizācijā. Daudzi darbinieki to izmanto attiecībās ar citiem cilvēkiem (no kuriem jāiegūst kāda informācija vai cita veida palīdzību), atsaucoties uz lielākām autoritātēm, tādā veidā izmantojot viņu varu.

Informatīvā vara. Par informatīvo varu varētu uzskatīt varu, kuru iegūst vadītājs, ja viņa rīcībā ir tāda informācija, kādas nevienam citam nav. Vadītājs, kas pielieto informāciju, lai aizstāvētu savas pozīcijas, var justies apdraudēts, ja zaudē prioritāti uz šo informāciju, kad tā tiek izplatīta visu zināšanai.

Minētie varas tipi nav pilnīgi neatkarīgi cits no cita. Konkrēta personība var efektīvi izmanto tos dažādās kombinācijās.

Varu lielā mērā nosaka organizācijas struktūra. Varu nosaka vadītāja formālais statuss organizācijā, to nosaka arī pieeja resursiem, iespaids uz lēmumu pieņemšanu, kā arī pieeja informācijai un tās kontrole. Jo vadītājs ir lielāks noteicējs pār resursiem organizācijā – naudu, cilvēkiem, tehnoloģiju, materiāliem utt., jo lielāka ir viņa vara. Vara ir atkarīga ne tikai no indivīda statusa organizācijā, bet arī no tā, cik lielā mērā viņam ir pieejama nozīmīga informācija un cik lielā mērā viņš var kontrolēt tās izplatīšanos.

### **8.7.3. Autoritāte**

Vadītāja autoritātes mērķtiecīga veidošana, tās uzturēšana un nostiprināšana ir ļoti svarīgs un sarežģīts process, kas galu galā nodrošina sekmīgu un efektīvu vadītāja, darba grupu un atsevišķu vadāmās sistēmas darbinieku darbību.

Šajā sakarībā aplūkosim šādus jautājumus:

- ♦ vadītāja subjektīva un objektīvā autoritāte;
- ♦ daži vadītāja autoritāti veidojošie faktori,
- ♦ padomi, kā iegūt darbinieku atbalstu;
- ♦ vadītāja autoritātes problēmas.

Autoritāte ir tāds personības stāvoklis grupā, kas ļauj bez piespiešanas ietekmēt cilvēkus. To veido apzināti.

Vadītājam jāpanāk padotajos pozitīvas emocijas četros aspektos:

- ♦ vadītāja profesionālo zināšanu atzīšana;
- ♦ vadītāja darba stila pieņemšana;
- ♦ padoto darbinieku pozitīva attieksme pret viņiem iedalītajām funkcijām;
- ♦ vadītāja personība.

Vadītāja autoritātei ir vairākas nozīmes:

- ♦ funkcionālā nozīme;
- ♦ iedvesmas sugestija – autoritārs vadītājs var ietekmēt padotos;
- ♦ atdarināšanas fenomens;
- ♦ psiholoģiskā aizsardzība – darbinieki jūtas pasargāti aiz autoritāra vadītāja.

Vadītāju autoritāti veido: konsekvence; godīgums; vaļsirdība (nosacīti); prasme uzklaust; patstāvība, profesionālās zināšanas; empātija (spēja iejusties cita cilvēka lomā); noteiktība, radoša pieeja; spēja atbalstīt; humora izjūta; spēks un enerģiskums, darbaspējas, prasme tās saglabāt; prasme uzsākt darbu novest līdz galam; vārdu un darbības saskaņa; riska spējas (pamatotas); kritikas kultūra; drosmē, principialitāte, elastība, spēja pārslēgties uz citu darbības veidu; precizitāte; prasme pieņemt lēmumus, iniciatīva; prasme personīgās autoritātes veidošanā un nostiprināšanā. Tādēļ aplūkosim dažus vadītāju autoritātes veidošanas un nostiprināšanas faktorus.

**ZINĀŠANAS.** Vadītājam jābūt plašām zināšanām, tām jāaptver visas tās cilvēku darbības sfēras, kas saistītas ar uzņēmuma iekšējo un ārējo darbību.

Uzdevums nav viegls, jo uzņēmuma ražošanas tehnoloģija var būt pietiekami sarežģīta, tur var būt vairākas tehniskās specialitātes (metāla apstrāde, elektrotehnika, celtniecība utt). Uzņēmumā noteikti jārisina arī ražošanas ekonomikas, darba sociālie un cilvēku psiholoģijas jautājumi. Tik vispusīgus speciālistus mācību iestādes negatavo.

Kā iziet no šīs situācijas, kur ņemt pietiekami kompetentus, zinošus vadītājus?

Zināšanas var apgūt gan mācoties, gan praktiski darbojoties.

Kādas zināšanas nepieciešamas vadītājam?

Pirmkārt, uzņēmuma vadītājam jābūt pietiekami plašām un dziļām zināšanām pamatražošanā, ražošanas tehnoloģijā, organizācijā, mārketingā, ekonomikā un socioloģijā. Otrkārt, jābūt zināšanām arī citās ar uzņēmuma darbību saistītās jomās: jurisprudencē, komercdarbībā, grāmatvedībā, finansēs, ārējos sakaros utt.

Zināšanas var apgūt papildus, gan mācoties formālās sistēmās (mācību iestādēs), gan pašmācības ceļā.

Kādu zināšanu patlaban trūkst uzņēmumu vadītājiem?

Vispirms, labāk jāpārzina jaunākās progresīvākās ražošanas tehnoloģijas, otrkārt, dziļāk jāapgūst ekonomika, mārketinga, jāprot rēķināt, lai nekļūdītos, lai varētu panākt, ka uzņēmums strādā ekonomiski izdevīgā režīmā un, treškārt, jāpaplašina zināšanas socioloģijā un psiholoģijā.

Vadītājam jāveido sava profesionālo zināšanu paplašināšanas un padziļināšanas sistēma, kurai nepārtraukti jādarbojas.

Jāuzskata – ja vadītājs pārstāj papildināt savas zināšanas, viņš nokļūst “avārijas režīmā”, pamazām sāk atpalikt pats un atpaliek arī viņa vadītā sistēma.

**DARBA SPĒJAS.** Vadītājam jāprot realizēt savas zināšanas – strādāt mērķtiecīgi un gūt darbā labus rezultātus.

Nereti ir tā, ka vadītājam teorētiskās zināšanas ir, bet trūkst spēju tās likt lietā. Šādas situācijas iemesli var būt vairāki, tajā skaitā subjektīvi un objektīvi.

Subjektīvie – vājas organizatora spējas, praktiskās pieredzes trūkums, nav nepieciešamās praktiskās darbošanās iemaņas un nepieciešamās individuālās psiholoģiskās īpašības.

Objektīvie – vadāmā sistēma ir nepareizi organizēta (nepareizi izraudzīti darbības mērķi), vadītājam nav pietiekamas tiesības patstāvīgi rīkoties, trūkst arī finanšu, izejvielu un citu resursu.

Vadītāja darbaspējas attīstās strādājot, turklāt vislabākos rezultātus dod pakāpeniska vadītāja virzība, stāvoklis, kad vadītājs nonāk augstākā vadāmās sistēmas posmā, labi pārzinot vadīšanu zemākajos organizācijas vadīšanas līmeņos (meistars, ražotnes vadītājs, galvenais speciālists). Zināšanas grūtības rodas vadītājam, kurš, piemēram, nav strādājis par mestaru vai ražotnes vadītāju. Vadītāja darba spējas ir atkarīgas arī no vadītāja veselības stāvokļa, veselīga darba un sadzīves režīma, psiholoģiskā klimata uzņēmumā un ģimenē, no vadītāja sociālajiem darba un sadzīves apstākļiem.

**ORGANIZATORA DOTĪBAS.** Ir darbinieki, kuriem organizatora dotības ir stipri izteiktas un kurus darba devēji un sabiedrība aicina vadītāja darbā.

Tie ir cilvēki, kas darbu zina un prot to organizēt. Lai organizatora dotības izpaustos jābūt prasmei:

- ♦ skaidri apzināties darbības mērķus,
- ♦ spējai pārliecināt cilvēkus par mērķtiecīgas darbības nepieciešamību,
- ♦ iedvesmot darbiniekus,
- ♦ organizēt sistēmas un regulēt to izmantošanu,
- ♦ analizēt,
- ♦ neatlaidīgi darboties izvirzīto mērķu sasniegšanā,
- ♦ izprast strādājošo psiholoģiju un prast efektīvi iedarboties uz cilvēka psihi,
- ♦ organizēt cilvēku darbību ekonomiski izdevīgākā režīmā,
- ♦ apgūt un praktiski izmantot zinātnes un prakses sasniegumus.

Šīs iemaņas dažādiem vadītājiem ir atšķirīgi attīstītas, bet tās var attīstīt, apgūt un likt lietā, ja organizācijas apkārtējā un iekšējā vide, vadītāja nervu sistēma funkcionē ar parametriem, kas sekmē tā efektīvu darbību kā organizatoriem.

Jākonstatē, ka pat tad, kad cilvēkam vēl nav praktiskās darbības pieredzes, piemēram, daži bērni jau pirmsskolas vecumā vērojamas spējas un vēlēšanās organizēt citus darbībai – tie ir dzimuši organizatori. Viņi laikus jāsaskata un mērķtiecīgi jāsagatavo vadītāja darbam. Parasti šie cilvēki ir neformālie līderi. Var būt tā, ka darbinieka organizatora dotības klaji neizpaužas, tās it kā snauž, bet vajadzības gadījumā var parādīties un sabiedrībai dot labumu. Tātad rūpīgi jāvēro cilvēki, to darbība, jādod tiem uzdevumi, jāatrod spējīgi organizatori.

Efektīvi var strādāt organizācija, kuras veidošanas un attīstības ideju autors ir labs ideju ģenerators, bet sistēmas organizators un koordinators – spējīgs organizators praksī.

**VĀRDU SAKAŅA AR DARBĪBU.** Tautas paruna ir: "ieklausies manos vārdos, bet neskaties uz mani darbiem". Pēc šīs parunas neviens vadītājs nevar sekmīgi strādāt, jo ātri tiek atklāta šī neatbilstība un padotie sāk vadītāju neklausīt, nepildīt rīkojumus. Nereti ir tā, ka vadītājs izvīra padotajiem stingras un it kā pareizas prasības, bet viņi tās neievēro. Bieži tam iemesls ir apstākļi, ka pats vadītājs neievēro principus, kuru realizāciju prasa no padotajiem. Šādiem vadītājiem ir raksturīga nedisciplinētība, melošana, solījumu nepildīšana, nekvalitatīvs darbs, personisko interešu realizēšana uz uzņēmuma rēķina, darbinieku izvirzīšana un apbalvošana nevis pēc to praktiskās darbības rezultātiem, bet pēc personiskajām simpātijām. Vadītāja vārdiem jāsakrīt ar darbiem, lai to panāktu:

- ♦ vadītāja secinājumiem jābūt pamatotiem, tie nedrīkst būt nepareizi (uzslavas, nosodījumi, rīkojumi, pavēles);

- ♦ nevar dot rīkojumus, ja nav iespējams nodrošināt to izpildi, tad vēl jāveic iepriekšējs sagatavošanas darbs,
- ♦ dodot rīkojumus, izsakot uzslavas vai nopēlumus, vadītājs darbā ar padotajiem nedrīkst būt viens – viņam savā darbībā jābalstās uz saviem palīgiem speciālistiem, kā arī strādājošo aktīvāko, apzinīgāko daļu;
- ♦ vadītājam jāpanāk, lai pēc iespējas lielāka strādājošo daļa kopā ar vadītāju iesaistītos aktīvā darbībā, jāpanāk, lai šī aktīvā daļa, kas piekrīt organizācijas darbības programmām, būtu pietiekama;
- ♦ neviens darbs nedrīkst palikt bez sekām – vadītājam jāizsaka pateicība, uzslava aktīvajiem un nopēlums, sods tiem, kas nepilda vai traucē izpildi.

Ir darbinieki, kuriem organizatora dotības ir stipri izteiktas un kurus darba devēji un sabiedrība aicina vadītāja darbā. Tie ir cilvēki, kas darbu zina un prot to organizēt.

**UZMANĪBA UN IEJŪTĪBA.** Vadītājam jābūt uzmanīgam, savlaicīgi jāskatās notiekošais organizācijā, sabiedrībā, pasaulē, jādzird, par ko runā un kā spriež uzņēmumā un ārpus tā, pareizi jārunā un jārīkojas pašam, gan pārvarot grūtības, gan gūstot sasniegumus.

Neuzmanīgs, neiejūtīgs vadītājs vadāmajā grupā negūst autoritāti, viņam grūti to aktivizēt darbībai.

Vadītāja uzmanība palīdz pareizi izprast stāvokli uzņēmumā, saistītajos uzņēmumos un sabiedrībā kopumā. Vadītāja uzmanībai ir liela nozīme arī lai pieņemtu savlaicīgus un pareizus lēmumus, sekmīgi mobilizētu grupu darbam un gūtu tajā vēlamos rezultātus.

Vadītāja uzmanība izpaužas, vadītājs vēro, klausās un rūpīgi analizē dažādas ekonomiskās, tehnoloģiskās, sociālās un politiskās parādības uzņēmumā, kā arī vēro un analizē dažādu citu uzņēmumu un atsevišķu amatpersonu darbību, to darbības rezultātus, rīcības izmaiņas. Pēc tam izdara pamatotos secinājumus, sastāda pārdomātus savas darbības plānus un programmas, precīzi organizē vadāmās sistēmas un koordinē to darbību.

Darbojoties šajās jomās, vadītājam jābūt iejūtīgam, saprotošam, lai cilvēki no vadītāja nevairītos, tam uzticētos, lai vadītājs vienmēr saskatītu un uzklausītu patiesību. Ja vadītājs nav iejūtīgs un saprotošs, informācija, kuru viņš iegūst šādā veidā, var būt mērķtiecīgi sagrozīta. Izmantojot šādu informāciju, vadītājs sāk zaudēt padoto uzticību, viņi nerēķinās ar vadītāju, vadītājs bieži pieņem nepareizus lēmumus – viņa rīcība būs kavēta, nebūs sistemātiska.

**LABVĒLĪGA ATTIEKSME PRET DARBINIEKIEM.** Ja vadītāja attieksme pret darbiniekiem ir labvēlīga, tad viņa saites ar padotajiem nav traucētas.

Šīs saites ar cilvēkiem nedrīkst pārtrūkt, vadītājam jāzina visa informācija – gan negatīvā, gan pozitīva – par procesiem, kas notiek vadāmajā un arī saistītajās sistēmās. Šīs saites ir pilnīgas un sistemātiskas, ja darbinieki jūt vadītāja labvēlīgo attieksmi, ja zina, ka vadītājs būs apmierināts un priecāsies par sasniegumiem, palīdzēs gūt jaunus panākumus, kā arī pārvarēt grūtības un būs gatavs piedot kļūdas un neveiksmes. Vadītāja labvēlīgā attieksme izpaužas:

- ♦ uzmanībā,
- ♦ iejūtībā,
- ♦ gatavībā palīdzēt,
- ♦ arī smaidā un rokasspiedienā..

Vadītājam nedrīkst būt "divas sejas" – labvēlīgā pret vadītājiem, draugiem un paziņām, un nepieejama, barga pret pārējiem.

### *IEINTERESĒTĪBA DARBINIEKU SASNIEGUMOS UN GATAVĪBA PALĪDZĒT GRŪTĪBĀS.*

Vadītājam jāaplicina sava patiesā ieinteresētība darbinieku sasniegumos un jāparāda gatavība palīdzēt tiem grūtībās. Šī formula spēcīgi veido un stimulē vadītāja autoritāti. Ja organizācijā strādājošie darbinieki jūt, ka vadītājs ir patiesi ieinteresēts to darbības sekmēs un gatavs uzņēmuma sistēmas veidot un to darbību regulēt tā, lai katra strādājošā darbs dotu ieguldījumu kopējā darbā, tad padotie strādā ar vēlēšanos, ciena savu vadītāju, kontaktējas ar vadītāju gan priekos, gan bēdās.

Lai vadītājs uzskatāmi apliecinātu un praktiski realizētu savu ieinteresētību darbinieku sasniegumos, kā arī parādītu savu gatavību palīdzēt sarežģītās situācijās, viņam jāzina un jāizprot vadāmo darbinieku veiksme un neveiksme. Turklāt, te svarīgs ir laika faktors, jo vadītājs nedrīkst nokavēt, viņam jāpamana padoto neveiksme darbā un jāuzslavē, kā arī savlaicīgi jākonstatē grūtības, lai laikus palīdzētu tās pārvarēt.

Vadītājam jābūt uzmanīgam un iejūtīgam, jārikojas ātri un efektīvi. Nekādā ziņā viņa ieinteresētība nedrīkst būt formāla, jo padotie šo formālismu ātri atklāj, tas grauj vadītāja autoritāti, tad darbi neveicas.

*NEMĒTĀTIES AR SOLĪJUMIEM.* Vadītāja autoritāte veidojas arī no tā, kā viņš pilda savus solījumus, cik disciplinēts ir viņš pats.

Vadītājam, kurš viegli apsola un ātri aizmirst savus solījumus, nav autoritātes. Padotie parasti to ļoti pārdzīvo un nevar samierināties ar stāvokli, ka nevar paļauties uz vadītāja solījumiem. Nedrīkst krist arī otrā galējībā – neko nesolīt, neuzņemties uz sevi nekādas saistības.

Vadītāja autoritāte veidosies normāli, ja viņš ne tikai prasīs no darbiniekiem tiem uzticēto pienākumu precīzu izpildi, bet uzņemsies arī atbildību

pats, sekmīgi kārtos padotajiem un uzņēmumam svarīgus, aktuālus tehnoloģiska, ekonomiska, sociāla un cita rakstura jautājumus.

Spēcīgi, pozitīvi vadītāja autoritāte tiek paaugstināta situācijās, kurās vadītājs paziņo, apsola un arī izpilda darba kolektīvam nozīmīgus darbus. Tas rada labvēlīgu situāciju padoto darbībai, jo tikai šādā situācijā vadītājs ir morāli tiesīgs prasīt, lai arī padotie akurāti pildītu savus pienākumus. Ir labi, ja tikšanās reizēs ar padotajiem vadītājs vispirms informē, ko darījis savu solījumu izpildē un tikai pēc tam pieprasa atskaites par padarīto no padotajiem. Tad kopīgi analizē darba rezultātus – veiksmes vai neveiksmes. Tāda rīcība rada uzticību un gatavību efektīvi darboties arī nākotnē.

*PADOMI, KĀ IEGŪT DARBINIEKU ATBALSTU.* Vadītājs kopā ar savu komandu plāno vadāmās organizācijas darbību un mērķtiecīgi rīkojas, lai sasniegtu izvēlētos mērķus. Svarīgs nosacījums sekmīgai darbībai šajā jomā ir darbinieku atbalsts. Šajā sakarībā aplūkošu:

- ♦ kā rīkoties, lai padotie ticētu, ka vadītājs rīkojas pareizi,
- ♦ intereses un vadītāja autoritāte,
- ♦ vadītāja attieksme pret strīdiem;
- ♦ nesaraut saites, rūpīgi uz klausīt darbiniekus,
- ♦ parādīt patiesu izpratni par problēmām, kas aktuālas darbiniekiem;
- ♦ godīgi skatīties uz lietām un notikumiem no darbinieku viedokļa,
- ♦ aicināt darbiniekus uz labestīgu rīcību;
- ♦ vadītāja autoritātes problēmas.

*KĀ RĪKOTIES, LAI PADOTIE TICĒTU, KA VADĪTĀJS RĪKOJAS PAREIZI.* Vadītājs var iegūt padoto ticību par vadītāja rīcības pareizību, ja viņš rīkojas pamatoti un rezultatīvi, ja objektīvi vērtē notikumus un izvirza pareizus darbības mērķus.

Darbs veicas un panākumi tiek gūti, ja organizācijas darbinieki tic, ka izraudzītie darbības mērķi un vadītāja rīcība ir pareizi.

Ja ticības vadītājam un viņa izraudzītajiem mērķiem nav, darbs nešķirsies un panākumu nebūs.

Pirmkārt, pašam vadītājam jābūt pārliecinātam, ka izvirzītie mērķi ir pareizi, tikai tad viņš spēs mobilizēt padotos darbiniekus mērķtiecīgai darbībai. Tātad pirmais nosacījums, lai padotie ticētu vadītājam, ir tas, ka pats vadītājs ir pārliecināts, tic tiem mērķiem, kuru sasniegšanai viņš mobilizē darbiniekus. Šī vadītāja ticība izpaužas organizācijas problēmu un lietu zināšanā, skaidru un konkrētu darbības mērķu formulēšanā.

Otrkārt, ticību darbinieku acīs vadītājs iegūst ar savas rīcības organizētību, kompleksumu, sistemātiskumu un rezultativitāti.

Šādai darbībai vadītājam vajadzīga liela neatlaidība, mērķtiecība un pamatota rīcība.

Vadītājs ticību darbinieku acīs var ātri pazaudēt ne tikai nepareizi vērtējot darbību un notikumus organizācijā un sabiedrībā, bet galvenokārt ar nepareizu, nepamatotu rīcību, lēmumiem, rīkojumiem, nostādņēm, uzslavām un komplimentiem. Bieži vadītājam atgūt darbinieku ticību ir grūti un dažreiz pat neiespējami.

**INTERESES UN VADĪTĀJA AUTORITĀTE.** Ja uzņēmuma darbības izšķirošajos tehnoloģiskajos, ekonomiskajos, sociālajos un psiholoģiskajos jautājumos vadītājam ir kopējas intereses un kopēja rīcība ar organizācijas darbiniekiem, viņa autoritāte parasti ir pietiekami augsta – viņš tiek atzīts kā grupas līderis.

No vienas puses, vadītājam ir praktiski jāmeklē šie dažādie uzņēmuma vadītāja, speciālistu un citu darbinieku interešu saskares punkti, ap kuriem tie jāapvieno, lai būtu iespējams vairāk darbiniekiem kopā mērķtiecīgi darboties.

No otras puses, vadītājā autoritāte veidojas, organizējot ērtas un efektīvai darbībai pareizi organizētas tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociālās sistēmas vadāmajā organizācijā, kurās, darbiniekiem iekļaujoties, sāk veidoties kopējas intereses.

Tāpat vadītāja, speciālistu, ražošanas organizatoru un darba izpildītāju interešu kopība var atstāt spēcīgu ietekmi uz vadītāja autoritāti. Var būt, ka vadītāja intereses nesakrīt arī ar grupas interesēm, tās saduras, rodas pretrunas. Tad, bez šaubām, vadītājam ir grūti iegūt autoritāti. Vadītājam jāatrod vadāmajā grupā kopējas intereses un ap tām jākonsolidē pēc iespējas vairāk grupā strādājošo darbinieku. Pretējā gadījumā vadītāja autoritāte, darbinieku interesēm nesakrīt, var tā kristies un izveidoties tāda situācija, ka vadītājs vairs nav spējīgs sekmīgi vadīt šo grupu.

**VADĪTĀJA ATTIEKSME PRET STRĪDIEM.** Ir tautas sakāmvārds, ka strīdā dzimst patiesība, taču bieži notiek tā, ka strīdā dzimst ienaidnieki, veidojas neapmierinātība, tiek sarautas savstarpējās saites, tāpēc strīdi nav vēlami, pieņemama ir domu apmaiņa.

Šķiet, nevarētu iebilst pret šo tautas sakāmvārdu. Jautājums ir tikai par to, kādā formā notiek strīds, vai tas nerada nesamierināmas pretrunas starp darbiniekiem. Tāpēc gribētos strīdu vietā attīstīt lietišķu dažādu domu apmaiņu, kas notiek kulturālā formā, kur neviens netiek apvainots, netiek aizskartas sarunu biedru cilvēciskās jūtas, bet problēma tiek vispusīgi un dziļi analizēta no dažādiem viedokļiem. Vispāratzītais amerikāņu vadīšanas speciālists Deils Karnegī secina:<sup>3</sup>

*"Vienīgā iespēja gūt labumu strīdā ir no tā izvairīties."*

---

<sup>3</sup> Deils Karnegī. "Kā iegūt draugus un iepatīties cilvēkiem". R., 1990.

Strīds no strīda atšķiras, pirmkārt, jau atbilstoši darbinieku temperamentam, to kultūras un inteligences līmenim. Nepieļaujami būtu strīdi, kuru rezultātā netiek atrisinātas konflikta situācijas, kad nenotiek darbinieku konsolidācija. Jebkurai domu apmaiņai būtu jābeidzas ar vienošanos kopējai mērķtiecīgai un efektīvai darbībai. Nav pieļaujams, ka, kā raksta D.Kārnegī, deviņos no desmit gadījumiem strīda dalībnieki izšķiras kā ienaidnieki.

Vadītājam strīdi jāvada – nedrīkst pieļaut, ka tie beidzas ar attiecību pārtraukšanu, darbinieku savstarpējo saišu saraušanu.

*NESARAUT SAITES, RŪPĪGI UZKLAUSĪT DARBINIEKUS.* Vadītāja autoritāte veidojas sadarbībā ar cilvēkiem kā dibinoties, tā attīstoties savstarpējām attiecībām, kuras savukārt var pastāvēt, ja vadītājs ir uzmanīgs – uzklausā cilvēkus.

Vadītājs nedrīkst atteikt sarunu ar padoto, sarunā daudz var iegūt – ne tikai svarīgu informāciju par darbu, bet arī iegūt sev domubiedru, atbalstītāju svarīgu problēmu risināšanai uzņēmumā. Vadītājam nav vēlams saraut kontaktus ar uzņēmumā strādājošajiem, izvairoties vai atsakoties uzklausīt darbiniekus. Šāda vadītāja rīcība parasti noved pie šķelšanās, pie dažādu grupējumu veidošanās, kas bieži darbojas pret vadītāju. Vadītājam jā rūpējas arī par to, lai saruna ar darbinieku noritētu netraucēti, brīvi. Te daudz kas atkarīgs no paša vadītāja attieksmes pret šo sarunas biedru – tā var būt labvēlīga, atturīga, noraidoša vai nosodoša. Katrā gadījumā, ja kontakts ir sācies, tas jāturpina, jāveido labvēlīga attieksme pret sarunas biedru.

Vēl ir arī citi faktori, kas nodrošina lietīšķai sarunai labvēlīgu vidi:

- ♦ iespēja netraucēti runāt divatā;
- ♦ apmeklētājam atļaut brīvi izteikt savas domas,
- ♦ radīt sarunu biedrā pārliecību, ka saņemtā informācija netiks nelietīgi izmantota pret viņu.

Ļoti svarīgi, lai nekas netraucētu un neierobežotu vadītāja sarunas biedru, lai viņš brīvi varētu izteikt savas vēlmes. Tā, piemēram, daži vadītāji uzskata, ka sarunā jā piedalās apmeklētāju tiešajam vadītājam, – tomēr tas var būt traucējošs, ierobežojošs faktors. Uzņēmuma vadītājam būtu vēlams pieņemšanas laiku sadalīt: strādniekiem, meistariem, speciālistiem, lai viņi viens otru šajā laikā netraucētu, neierobežotu.

Kad vadītājs ir uzmanīgi uzklausījis apmeklētāju un sapratis tā intereses un, ja saruna vēl jāturpina, tad nākamajā reizē, saskaņojot iepriekš ar apmeklētāju, var sarunā uzaicināt klāt arī apmeklētāja tiešo vadītāju.

*PARĀDĪT PA TIESU IZPRATNI PAR PROBLĒMĀM, KAS IR AKTUĀLAS DARBINIEKIEM.* Lai uzturētu darbiniekiem interesi sadarboties ar vadītāju, tiem jābūt pārliecinātiem, ka vadītājs pareizi izprot problēmas, ar kurām viņi saskaras, uzskata tās par nozīmīgām un sekmē to atrisināšanu. Šāda

situācija ir nozīmīga, jo uzņēmuma darbā bieži parādās jaunas problēmas, jo, attīstoties ražošanas tehnoloģijām, tehnoloģiskie un ekonomiskie sakari kļūst daudzskaitlīgāki un sarežģītāki.

Katrs uzņēmums, katra tajā strādājošo grupa un katrs darbinieks ir tehnoloģiski, ekonomiski un sociāli atkarīgs no vairāku saistīto uzņēmumu un darbinieku rīcības (darba apjoma, darba izpildīšanas laika, kvalitātes ziņā).

Šādā situācijā katrā uzņēmumā, katrā strādājošo grupā un katram darbiniekam ir savs dažādu problēmu loks, kas tiem jārisina un no kurām ir atkarīgas to darbības sekmes un neveiksmes. Vadītājam jāsaprot, jāskatās un jāapliecina, ka viņš zina šīs problēmas. Viņam vadāmā sistēma tā jāorganizē, tā jāsadala vadīšanas funkcijas, lai problēmu loks nevis paplašinātos, bet sašaurinātos, t.i., lai problēmas tiktu savlaicīgi atrisinātas.

Pašlaik ražošanā galvenās problēmas saistītas ar jaunu produkcijas ražošanas tehnoloģiju izstrādāšanu un ieviešanu (lai ražotu pieprasītu un kvalitatīvu produkciju), ar pareizu ekonomiskā mehānisma izveidošanu, lai uzņēmuma rīcībā būtu pietiekama peļņas masa, kas nodrošina ieinteresējošu darba apmaksu un savlaicīgu ražošanas tehnoloģijas modernizāciju.

**GODĪGI SKATĪTIES UZ LIETĀM UN NOTIKUMIEM NO DARBINIEKU VIEDOKĻA.** Vai vadītājs saprot darbiniekus? Vai viņš prot iejusties to situācijā? Šie jautājumi arī ir tas faktors, kas veido vadītāja autoritāti. Ja vadītājs prot iejusties situācijā, kurā ir vadāmā uzņēmuma darbinieki, viņš var pilnīgāk un precīzāk paredzēt darbinieku rīcību, izprast to un efektīvi iedarboties uz darbiniekiem, koordinēt to darbību.

Ko nozīmē godīgi skatīties uz lietām un notikumiem? Vadītājs rūpīgi analizē situāciju vadāmajā grupā vai atsevišķā darba vietā, atmet, izslēdz neobjektīvas informācijas iespaidu: personīgās emocijas, savu noskaņojumu, citu subjektīvos izteikumus, cenšas maksimāli objektīvi no darbinieka viedokļa puses iedziļināties situācijā, kurā darbojas vadāmā grupa vai darbinieks.

Jāapzinās, ka lietas un notikumi, uz tiem skatoties no malas vai atrodoties dažādās vietās uzņēmumā, tā struktūrā vai sabiedrībā, izskatās un arī darbojas dažādi. Vadītājam jāprot iedziļināties šajos procesos, lai spētu pareizi vērtēt notikumus un paredzētu padoto rīcību, lai nepieļautu nevēlamu darbību.

**AICINIET DARBINIEKUS UZ LABESTĪGU RĪCĪBU.** Grupā valda veselīgs psiholoģiskais klimats, tā locekļi labprāt sadarbojas, tie tic vadītājam un saviem kolēģiem, ja grupas vadītāji un darbinieki realizē cēlu, labestīgu rīcību.

Potenciāli katrs cilvēks ir gatavs šādai rīcībai, jo tā sniedz gandarījumu un ticību, ka grūtībās neviens netiks aizmirsts, saņems nepieciešamo palīdzību. Jāzina, ka viens no spēcīgākajiem aicinājumiem, uz kuru atsaucas visi, ir aicinājums uz cēlu, labestīgu darbību – ne tikai uz materiālās palīdzības sniegšanu trūkuma cietējiem, uz morālu atbalstu morāli traumētajiem, bet arī uz izglītības, kultūras un profesionālo zināšanu un dažādu praktiskās darbības iemaņu nodošanu vadāmās grupas un sabiedrības locekļiem.

Vadītājs iegūst ievērojamu autoritāti plašā sabiedrībā, tas visādi tiek atzīts un atbalstīts, ja aicina un mobilizē savas grupas locekļus un sabiedrību, kā arī pats veic cēlu, labestīgu darbu.

Organizācijas vadītājam pašam darbā ir jāparāda liela pašaieliedzība, pašuzturēšanās, dažādi palīdzot gan darba grupai, tās locekļiem, gan arī atsevišķiem sabiedrības locekļiem.

Vadītājam īpaši jāpalīdz raksturā vājajiem, slimajiem, nenodrošinātajiem pārvarēt neticību, nedrošību. Tas nozīmē atbalstīt vājos kā organizatoriski, tā materiāli, morāli, sociāli un psiholoģiski.

**VADĪTĀJA AUTORITĀTES PROBLĒMAS.** Vērtējot vadītāja autoritāti veidojošos faktoros, to darbību, var konstatēt šādas problēmas:

- ♦ bieži lielai objektīvai autoritātei (augstam amatam) nav seguma ar nepieciešamo subjektīvo autoritāti. Parasti šī problēma rodas, ja vadītājam nav pietiekamu zināšanu (nav jaunu ideju ģenerators) vai praktiskā darba pieredzes ražošanas tehnoloģijā, tās organizēšanā (nepietiekamas organizatora spējas) un ekonomikā,
- ♦ nesaprot cilvēku psiholoģiju un neprot efektīvi iedarboties uz darbinieku psihi, rodas psiholoģiska rakstura konflikti, tad uzņēmumā veidojas negatīvs psiholoģiskais klimats;
- ♦ vadītājs izmanto savu dienesta stāvokli personīgajās interesēs. Vadītājs ir rupjš, neuzmanīgs, neiejūtīgs, nav labestīgs;
- ♦ neprot organizēt savu darbadienu, ir haotisks, nenoved uzsāktās lietas līdz galam, nedod vērtējumu,
- ♦ ir zems vispārējās kultūras līmenis.

#### **8.7.4. Vadīšanas stili**

Vadītāja funkciju un lomu izpildi, kā arī organizācijas kultūru ietekmē vadītāja izvēlētais vadības stils. Vadīšanas stilu lielā mērā nosaka vadošās personas individuālās īpašības, tajā pašā laikā metode ir pilnīgi objektīvs jēdziens, kas pastāv neatkarīgi no vadītāja individualitātes un ir mērķtiecīgs ietekmes veids (paņēmiens).

**Vadīšanas stils – tipisku un samērā stabilu paņēmienu kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai efektīvi veiktu vadīšanas funkcijas un sasniegtu uzņēmuma mērķus.**

Vadīšanas stils ir atkarīgs no izpildītāja sociāli psiholoģiskajām īpašībām (vecuma, dzimuma, profesijas, interesēm) un vadības hierarhijas līmeņa, vadīšanas veidiem un paņēmienu, konkrētās darbības sfēras specifikas, vadības likumsakarību izmantošanas kvalitātes un to prasību ievērošanas, kuras tiek izvirzītas vadītājam.

Stila veidošanos ietekmē intelekts un vadītāja vispārējais kultūras līmenis, profesionālās sagatavotības līmenis, rakstura īpašības un temperaments, vadītāja vērtību orientācija utt.

Vadītāja stilu nosaka arī attiecības, kuras veidojas starp viņu un padotajiem.

Vadītāja stils ir atkarīgs ne tikai no viņa paša, bet lielā mērā arī no padoto sagatavotības un rīcības. Tā, piemēram, demokrāts noteiktās, ekstremālās situācijās, kad nav iespējas pieņemt lēmumu demokrātiskā ceļā, var izmantot autokrātiskā stila elementus. Liberālis savukārt var paļauties uz profesionālu darbinieku komandu.

Tā kā vadība ir ietekmēšanas process, to veic, izvēloties attiecīgu vadības stilu, proti, vadības uzvedības veidu, lai ietekmētu pārējo uzvedību.

Šos vadīšanas stilus papildināja R. Likerts. Viņa klasifikācija bija sekojoša:

- 1) nedalīta patvaldība;
- 2) labvēlīgi autoritārais stils;
- 3) apspriežu jeb padomdevēju stils;
- 4) koleģiālais stils.

Ja pamatā 3 jau minētie stili faktiski iekļaujas klasisko stilu veidolā, tad ceturtais **labvēlīgi autoritārais stils** tiek izdalīts tad, kad vadītājs izmanto dažas stimulēšanas metodes, lai pakļautu darbiniekus. Šāds vadītājs izmanto tikai to informāciju, kuru tas vēlē, lēmumus pieņem tikai augstākā līmenī, bet lēmumi, kuri iepriekš noteikti dažādās shēmās vai instrukcijās, var tikt deleģēti zemākam vadības līmenim.

Nevajadzētu uzskatīt, ka nosauktie vadīšanas stili pastāv tīrā veidā. Tā vai cita stila izmantošana ir atkarīga no daudziem faktoriem. Praksē katrs vadītājs lieto vairāku stilu sajaukumu atkarībā no izveidojušās situācijas. Iespējams pat, ka vienas dienas laikā vadītājs pielieto visus četrus vadīšanas stilus. Katra vadītāja darba stilu ietekmē dažādi faktori. Te pirmām kārtām jāmin apkārtējās vides iedarbība. Ekonomiski spēcīgā valstī ar stabilu naudas un nodokļu politiku, augsti attīstītu ražošanu vadīšanas stils būs citādāks nekā valstī, kas tirgus ekonomikā sper pirmos soļus. Šo faktoru katrs konkrēts vadītājs ietekmēt vai izmainīt nevar. Vadīšanas stilu ietekmē

arī katra vadītāja individuālās īpašības: fizioloģiskie parametri (nervu sistēmas darbības īpatnības, vielmaiņa), izglītība, pieredze, interese, darbības mērķi u.tml. Vadīšanas stilu efektivitātes jautājumi ir ļoti sarežģīti, un nav nejauša speciālistu un teorētiķu interese par šo problēmu. Viņi mēģina izpētīt un noteikt, kādi vadīšanas stili ir efektīvāki un kāpēc. Lai noteiktu galvenos efektīvas vadīšanas faktoros, zinātnieki aplūko vadības stilus no dažādiem viedokļiem:

- ♦ vadītāja personīgo īpašību aspektā;
- ♦ vadītāja uzvedības aspektā;
- ♦ situācijas aspektā.

Aplūkosim šīs pieejas sīkāk.

Vadītāja izvēle pēc personīgajām īpašībām neattiecināma uz to liktās cerības, tāpēc zinātnieki pievērsās vadītāja uzvedības izpētei. Šīs pieejas pamatā ir atziņa, ka vadīšanas efektivitāti ietekmē nevis vadītāja personīgās īpašības, bet gan viņa attieksme pret padotajiem. Protams, vadītāja uzvedība tāpat ka jebkura cilvēka uzvedība zināmā mērā ir atkarīga no viņa rakstura iezīmēm, taču pētīšanas objekts šajā gadījumā ir vadītāja uzvedības maniere pret padotajiem, tas, kā tiek ietekmēta darbinieku rīcība un kā viņi tiek pamudināti īstenot organizācijas mērķus.

Tika izstrādāti daudzi vadītāju uzvedības modeļi. Aplūkosim populārākos no tiem:

- ♦ vadītāju uzvedības matricu;
- ♦ vadīšanas stilu pamatmodeļi;
- ♦ R. Likerta modeļi;
- ♦ R. Tanenbauma un V. Smita modeļi;
- ♦ R. Bleika un Dž. Moutones matricu.

### **8.7.5. Vadītāju uzvedības matrica**

Ar vadīšanas stilu parasti saprot vadītāja uzvedības veidu, tādēļ daudzi pētījumi tiek centrēti uz vadītāju uzvedības vai izturēšanās, nevis viņu rakstura īpašību izziņāšanu. Rūpīga vadītāju uzvedības analīze 50. gados tika veikta Ohaio Valsts universitātē un Mičiganas universitātē.

Pētījumu rezultātā tika izdalītas divas uzvedības grupas:

- ♦ uz darbiniekiem orientēta uzvedība;
- ♦ uz uzdevumu izpildi orientēta uzvedība.

Vadītāju, kas ir orientēti uz darbiniekiem, raksturo rūpes par padotajiem. Šāds vadītājs vienmēr uzklausa darbinieku idejas, ievēro viņu jūtas, vajadzības un veido abpusēju uzticēšanos. Uzmanīgs vadītājs ir draudzīgs, no-

drošina atklātu komunikāciju, atbalsta grupas darbu un daudz rūpējas par padotajiem.

Vadītājs, kas ir orientēts uz uzdevumu izpildi, vairāk rūpējas par to, kā vadīt padotos, lai sasniegtu izvirzīto mērķi. Šīs grupas vadītāji dod instrukcijas, pavada laiku plānojot, galveno vērību veltī beigu termiņiem un precīziem darba grafikiem.

### **8.7.6. Vadīšanas stilu pamatmodelis**

Pagājušā gadsimta 60. gados zinātnieki turpināja pētīt vadīšanas stilus un nonāca pie daudziem jauniem secinājumiem par ietekmējošiem faktoriem un sniedza galveno vadīšanas stilu raksturojumus.

Vadīšanas stilu ietekmē:

- ♦ vadītāja sociāli psiholoģiskās īpašības (vecums, dzimums, temperaments, intelekts, kultūras līmenis, kvalifikācija, profesija, intereses);
- ♦ vadības hierarhijas līmenis;
- ♦ konkrētas darbības jomas īpatnības;
- ♦ vadītāja orientācija uz konkrētiem mērķiem.

Pētījumos tika izdalīti trīs vadīšanas stili:

- ♦ autoritārais (direktīvais);
- ♦ liberālais;
- ♦ demokrātiskais (koleģiālais).

**Autoritārajam vadīšanas stilam** ir raksturīga lēmējvaras koncentrēšana vadītāja rokās. Ikviens lēmums tiek pieņemts centralizēti, un darbiniekam tiek dots rīkojums vai pavēle tā izpildei. Šajā gadījumā padoto domas vadītāji neuzklausā, jo uzskata, ka vadītājs visu zina labāk. Vadītājs ir autoritāte, kurai neviens nedrīkst iebilst. Tā kā vadītājs nekonsultējas ar padotajiem un neuzklausā to viedokli, tad viņam nav iespējams uzzināt kaut ko par neformālajām norisēm kolektīvā un darba procesā.

Katra padotā darba vietu, uzdevumus un to izpildes paņēmienus iepriekš nosaka vadītājs un liek izpildītājam rīkoties, vadoties pēc šiem izstrādātajiem noteikumiem. Šādi rīkojumi nav elastīgi un, ja netiek laikus pārskatīti, var neatbilst apkārtējās vides un organizācijas stāvokļa prasībām. Autoritāras vadīšanas gadījumā netiek pieļauta darbinieku iniciatīva un tiek ignorētas darba kolektīva locekļu domas. Labākajā gadījumā darbinieki var iesniegt priekšlikumus, bet par to lietderīgumu un ieviešanu lemj vadītājs vienpersoniski. Faktiski informācija plūst vienā virzienā – no vadītāja uz padotajiem. Šāds stils prasa bezierunu pakļaušanos vadītāja lēmumiem un to izpildīšanu

bez kādām atkāpēm. Vadītājs cenšas personīgi uzslavēt vai kritizēt katru darbinieku paveikto. Viņš turas nomaļus no darba kolektīva un piedalās dažādu jautājumu apspriešanā tikai tad, ja kaut kas jādemonstrē. Tomēr šāds vadītājs daudz strādā un liek strādāt arī citiem. Autoritārs vadītājs tiecas uz centralizētu vadīšanu un savā darbā lieto formālo, atalgošanas un piespiešanas varu. Organizācijā tiek nodrošināta darbu izpildes operatīvāte un ir laba darbības koordinācija, ātrāk iespējams pārkārtot organizācijas struktūru. Taču autoritārais stils rada aizvainojumu un neapmierinātību padotajos. Kā redzams šī vadīšanas stila aprakstā, tam ir daudz iezīmju, kas traucē darbinieku attīstību un izaugsmi. Cilvēki, kas nevēlas atrasties saspringtā atmosfērā, bieži vien aiziet no šādas darba vietas. Autoritāri vadītā darba kolektīvā ir vērojama liela personāla mainība.

Starp vadītāju un padoto ir nepārvarama barjera. Tas norāda uz šī vadīšanas stila nepiemērotību ikdienas darbam, tomēr jāatzīst, ka ir situācijas, kurās ieteicams vadītājam vienpersoniski pieņemt lēmumus, piemēram, steidzamos gadījumos, kad nav laika izvērst garas diskusijas kolektīvā. Lēmumu pieņemšanas veidu ietekmē arī darbinieku izglītības, kompetences un kvalifikācijas līmenis.

Atsevišķās struktūrās autoritārais vadīšanas stils ir ļoti nozīmīgs. Piemēram, tādās organizācijās kā ugunsdzēsēju, policijas, armijas vienības, kur ir nepieciešama operatīva darbība, spēja ātri reaģēt. Armijas tipa organizācijās padotajiem bez ierunām jāpilda priekšnieku pavēles.

**Liberālais vadīšanas stils** ir vienpersoniskā, autoritārā stila pretstats – otra vadīšanas pieejas galējība. Vadītājs šajā gadījumā praktiski neiejaucas padoto darbā, necenšas rūpīgi kontrolēt un ietekmēt darba norisi. Katrs darbinieks brīvi izvēlas savus darba uzdevumus un paņēmienus. Vadītājs nosaka tikai mērķi, kas galarezultātā jāsasniedz. Kā to paveikt, lemj katrs darbinieks pats. Liberāla stila vadītāju grūti nosaukt par līderi, jo ikviens viņam padotais darbinieks pats vada savu darbu. Iniciatīva pilnībā pieder darītājiem. Vadītājs iejaucas tikai tad, ja kāds viņam palūdz to darīt, taču lēmumi tiek pieņemti ar minimālu vadītāja līdzdalību. Arī darba kolektīva iekšējā struktūra tiek veidota bez vadītāja līdzdalības. Vadītāja funkcijas šajā gadījumā ir pārstāvēt darbinieku grupu darījumos ar citām organizācijām, risināt stratēģiski nozīmīgus jautājumus.

Ja vadītājs izsaka savas domas vai piezīmes, tās nav uzskatāmas par obligātu norādījumu vai absolūtu kritiku. Ikvienam darbiniekam ir iespēja brīvi izraudzīties savu attīstības virzienu. Viņa izaugsmi sekmē pārējie kolektīva locekļi. Katram tiek dota iespēja sevi izteikt un strādāt relatīvi neatkarīgi. Tik brīvi darbojoties, reizēm nav zināms, kad tiks sasniegts kopīgais mērķis. Liberālais vadīšanas stils nav īsti piemērots ražošanas organizācijām, taču

tas ir pats piemērotākais radošam darbam – mākslas darbu vai zinātnisku pētījumu izstrādei. Radošiem cilvēkiem jābūt neatkarīgiem, jo to darba rezultāts nav iepriekš paredzams.

**Demokrātiskais vadīšanas stils** būtiski atšķiras no autoritārā. Lai pieņemtu kādu lēmumu, vadītājs konsultējas ar padotajiem, apspriež iespējamās rīcības sekas, iesaista savus darbiniekus diskusijās. Galu galā organizācijas īstenotā darbība ir darba grupu strīdus rezultāts, kas izkristalizēties no atsevišķiem priekšlikumiem. Vadītāja uzdevums ir vadīt šīs diskusijas un organizēt pieņemto lēmumu izpildi. Ja darbinieki nav kompetenti kāda lēmuma pieņemšanā, vadītājs izstrādā vairākus iespējamus darbības variantus un iepazīstina ar tiem kolektīva locekļus, kuri izvēlas sev pieņemamāko. Sarunās ar darbiniekiem vadītājs saņem daudz neformāla rakstura informācijas, viņš zina visu, kas notiek organizācijā, – arī darbinieku viedokļus par dažādiem jautājumiem. Kolektīvam ir jāveic noteikts darbs, tomēr katrs var justies samērā brīvi. Pienākumus un darba uzdevumus sadala paši kolektīva locekļi. Vadītājs tikai dod ieteikumus, padomus, kā arī palīdz tikt galā ar problēmām, kuras nevar atrisināt paši darbinieki.

Komunikācija notiek divos virzienos – gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp pašiem darbiniekiem. Līdz ar to visi ir informēti par notiekošo. Tiek radīts arī pozitīvs psiholoģiskais mikroklimats, jo cilvēki jūtas brīvi. Viņi nav instrumenti kāda rokās, bet gan paši lielā mērā ir situācijas noteicēji.

Demokrātiskā stila vadītājs bieži tiek uzskatīts par vienu no grupas locekļiem. Viņš piedalās grupas darbā, jo nav striktas robežas starp vadītāju un padotajiem. Vadītājs ir tikai viens no viņiem, kam arī ir savi darba uzdevumi, t.i. – vadīšanas funkcijas. Kolektīvs piedalās darba vadīšanas procesā. Protams, darbinieku rīcība ir ierobežota, bet šīs robežas ir pietiekami plašas.

Demokrātisks vadītājs bieži lieto iekšējo pozitīvo motivēšanu, veicinot padoto apmierinātību ar darbu, nostiprinot labas attiecības starp kolēģiem. Šādi stimuli neprasa papildus materiālos stimulus un ceļ darba ražīgumu. Vadītājs katrā ziņā cenšas morāli atbalstīt grupu. Kritizējot ir lietišķs un uzmanīgs, lai neaizvainotu darbiniekus, kā arī piesardzīgs, kādu uzslavējot. Tas kolektīvā palīdz saglabāt labvēlīgu gaisotni un labu attieksmi vienam pret otra darbu.

Salīdzinot ar vienpersonisko vadīšanas stilu, demokrātiskā stila mīnuss ir lēnāka lēmumu pieņemšana. Daudz laika jāveltī pārrunām grupā. Ne vienmēr visi piekrīt kādam lēmumam, tādēļ ir jāpieņem kompromisi, kas ne vienmēr ir labākais risinājums. Tāpēc demokrātisko vadīšanas stilu vislabāk izmantot darbā ar cilvēkiem, kam ir zināšanas, kuri ievēro ētiskās normas un kam ir kopīgas intereses.

Katra vadīšanas stila efektivitāti nosaka tā lietošanas joma un situācijas, kādā tas tiek izmantots. Neatbilstošos apstākļos un darbā ar nepiemērotiem cilvēkiem ikviens stils dos tikai negatīvu rezultātu. Taču ir tendence meklēt vienu jebkurā situācijā izmantojamu stilu. Daži autori uzskata, ka lielākajā daļā gadījumu vienpersoniskais vadīšanas stils ir efektīvāks. Piemēram, D. Makkgregors (D. McGregor) par labāko atzinis t.s. labvēlīgi autoritāro vadīšanas stilu, jo:

- lielākā daļa vadītāju ir spēcīgas, autoritāras personības, tādēļ tām ir grūti pieņemt demokrātisko vadīšanas stilu un strādāt kopā ar padotajiem;
- tā ka atsevišķi lēmumi ietekme organizācijas darbu ilgstoša perioda, tad, lai izvairītos no nekompetentiem spriedumiem, nozīmīgākajos jautājumos lēmumu pieņem vadītājs;
- vadošie darbinieki vēlas būt droši par sevi un savu darbu, tādēļ labprātāk lēmumus pieņem paši, nevis kopā ar padotajiem;
- ja vadīšanas stils ir pārāk demokrātisks, padotie vairs nerespektē vadītāja lēmumus, un tas var radīt haosu organizācijā.

D. Makkgregors apgalvo, ka salīdzinājumā ar demokrātisko vadīšanas stilu, labvēlīgi autoritārais ir daudz reālistiskāks un piemērotāks vadīšanas darbam. Taču viņš nedomā, ka vadītājam būtu jāizdara spiediens uz darbiniekiem, jāmēģina mainīt viņu uzskatus.

Divdesmitā gadsimta 60. gados tika publicēts Herolda Levita (Harold G. Leavitt) raksts, kurā viņš netieši izteicis atbalstu vienpersoniskās vadīšanas stilam. Publikācijā pausts viedoklis, ka decentralizācija un darbinieku līdzdalība vadīšanā sarežģī organizācijas struktūru un rada papildus slodzi augstākā līmeņa vadošajiem darbiniekiem. Turklāt lēmumu pieņemšanā arvien biežāk tiek lietoti datori un citi tehniskie līdzekļi. Ja strādnieki, piedaloties lēmumu pieņemšanā, realizē zemākā un vidējā ranga vadītāju funkcijas, tad pieaug plaisa starp dažādiem vadīšanas līmeņiem. Augstākstāvošajiem darbiniekiem jābūt spējīgiem izstrādāt ilgstoša perioda plānus, rūpēties par investīcijām un jaunievedumiem, kamēr vidējā un zemākajā vadīšanas līmenī jānodarbojas ar ikdienas darbiem. Tajā pašā laikā jānodrošina augsta vadības operativitāte un ātra informācijas apmaiņa starp dažādiem līmeņiem. Augstākā līmeņa vadītāju uzdevumi pilnībā atšķiras no zemākajos līmeņos veicamā darba. H. Levits uzskatīja, ka organizācijās ar laiku radīsies vadošo darbinieku grupa, kas pieņems lielāko daļu perspektīvo un svarīgāko lēmumu. Līdz ar to zinātnieks secināja, ka autoritārā vadīšana nav novēršama. Neraugoties uz šo teoriju, H. Levita paredzējumi nav piepildījušies – neliela elites grupa bez padoto palīdzības nespēj pietiekami efektīvi vadīt organizāciju. Operatīvos sakarus ar citiem vadītājiem

daudz vieglāk ir realizēt tādā organizācijā, kuras struktūra ir decentralizēta un demokrātiska.

Kā redzams, iepriekš aprakstītie labākā vadīšanas stila meklējumi noved pie pretrunīgiem rezultātiem. Katrs cenšas aizstāvēt savu viedokli. Taču, kā jau tas tika minēts, viena, jebkurā situācijā izmantojama stila nav. Katrai organizācijai ir savs piemērots stils, darbības veids. Lai to noteiktu, jāanalizē darba sistēmas stāvoklis kopumā.

### **R. Likerta modelis**

R. Likerts (R. Likert) izdala četras vadīšanas pamatsistēmas jeb stilus, balstoties uz Mičiganas universitātes zinātnieku grupas pētījumu rezultātiem. Vadītājam, kurš darbojas saskaņā ar 1. sistēmu, ir izteikti autokrātisks vadīšanas stils. Tam raksturīga vienpersoniska lēmumu pieņemšana, starp organizācijas līmeņiem nav atgriezeniskas saites.

Vadītājam, kurš darbojas saskaņā ar 2. sistēmu, arī ir autokrātisks, tomēr labvēlīgs vadīšanas stils. Šādi vadītāji ir kā tēvi saviem padotajiem. Autokrātiski labvēlīgā vadīšanas stila organizācijas struktūra ir stingra, bet tajā ir nepieciešamā atgriezeniskā saikne starp organizācijas līmeņiem.

Vadītājam, kurš darbojas saskaņā ar 3. sistēmu, ir līdzdalības vadīšanas stils (dažreiz to sauc par konsultatīvo stilu). Tam raksturīga tendence pie-saistīt darbiniekus lēmumu izstrādē, un līdz ar to vadītājs ļoti reti rīkojas, neapsprīžoties ar padotajiem.

Vadītājam, kurš darbojas saskaņā ar 4. sistēmu, ir demokrātisks vadīšanas stils. Šis vadītājs, piemēram, var dot norādījumus padotajiem, bet lēmumi tiek pieņemti, vairāku vienoties. Citiem vārdiem, darba kolektīvs piedalās gan problēmu risināšanā, gan lēmumu pieņemšanā.

R. Likerta un viņa teorijas piekritēju pētījumi liecina par to, ka efektīvāk darbojas organizācijas, kurās tiek lietota 4. sistēma jeb demokrātiskais vadīšanas stils, un otrādi – darbības efektivitāte ir zemāka, ja dominē 1. sistēma (autokrātiskais stils). 4. sistēmu biežāk saista ar japāņu vadīšanas pieredzi, Amerikas un Eiropas organizācijas dod priekšroku 2. un 3. sistēmai.

Ilgstošos darbinieku ētikas un darba ražīguma salīdzināšanas pētījumos R. Likerts konstatēja, ka efektīvākie vadītāji lielu uzmanību veltī darba veicējiem. Tie vispirms darbiniekā redz cilvēku un cenšas atrisināt padoto problēmas, lai rezultātā izveidotu saliedētas darba grupas, kuras sasniegtu vēlamos mērķus ar augstu darba ražīgumu. R. Likerta pētījumi liecināja, ka demokrātiskais vadības stils ļauj pakāpeniski paaugstināt darba ražīgumu un palielina organizācijas attīstības iespējas ilgstošā laika periodā.

Vadītāja uzdevums ir veidot sastrādāties spējīgu darbinieku grupu, kuras locekļi atbalstītu viens otru un kura līdz ar to būtu spējīga sasniegt tai izvirzītos

mērķus. R. Likerts pieļāva, ka, koncentrējot uzmanību uz veicamo darbu izpildi, vadība var gaidīt ievērojamus rezultātus īsā laika posmā. Ilgākā laika posmā šāda vadīšana var novājināt darbinieka potenciālu un tādējādi kaitēt organizācijai. Darba ētikas pazemināšanās, darba kavējumu palielināšanās, ražošanas aprites palēnināšanās autoritārā vadīšanas stila ietekmē laika gaitā var iznīcināt organizāciju. R. Likerts pat iesaka uzskaitīt visu, kas darīts organizācijas darbinieku izglītošanas un darba apstākļu uzlabošanas jomā, lai celtu darba ražīgumu, taču šāda prakse nav pilnībā atzīta, jo ir pārāk sarežģīti šādus ieguldījumus izteikt skaitliski. Turklāt šie dati nav lietojami, nosakot uzņēmuma vērtību. Tos var izmantot vadītāji, lai novērtētu uzņēmuma darbinieku potenciālu.

### **R. Tanenbauma un V. Šmita modelis**

Ne vadītāju uzvedības matrica, ne vadīšanas stilu pamatmodelis, ne R. Likerta izstrādātais vadīšanas stilu modelis tomēr neatspoguļo vadītāju uzvedības dažādību. Praktiskajā dzīvē sastopamies ar vairāk nekā četriem vadīšanas stilu tipiem.

Menedžmenta teorētiķi R. Tanenbaums (R. Tannenbaum) un V. Smits (W. Schmidt) ir norādījuši, ka vadīšanas stili atšķiras ar padoto līdzdalības pakāpi. Tā viens vadītājs var būt autoritārs, otrs – demokrātisks, bet trešais – apvienot abus stilus u.tml.

Šie teorētiķi ir vieni no pirmajiem, kas vadīšanas stilu aplūko ciešā saistībā ar trīs faktoriem:

- ♦ vadītāja iespējām;
- ♦ padoto iespējam;
- ♦ konkrēto situāciju.

Vadītāja iespējas nosaka:

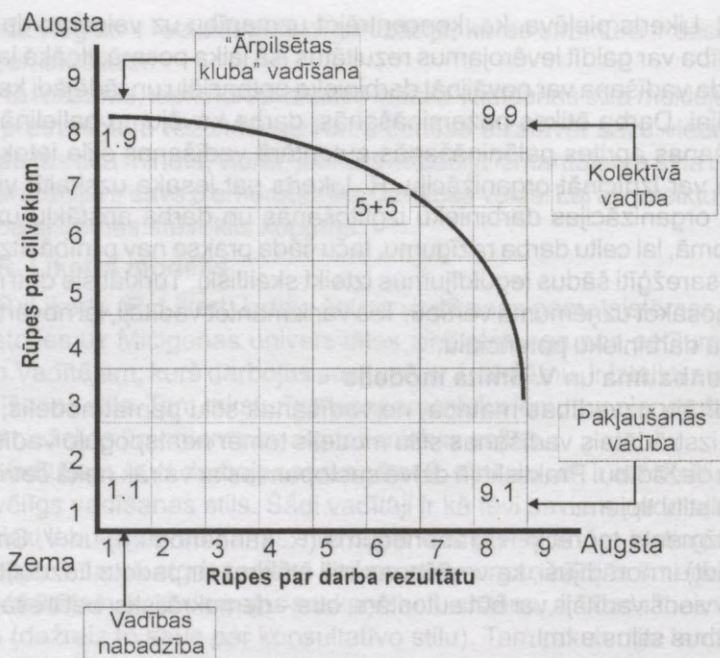
- ♦ pieredze;
- ♦ zināšanas;
- ♦ ētiskas vajadzības.

Padoto iespējas nosaka:

- ♦ vēlme būt neatkarīgiem;
- ♦ atbildības sajūta lēmumu pieņemšanā;
- ♦ organizācijas mērķu atzīšana;
- ♦ pietiekamas zināšanas un pieredze, lai piedalītos problēmu risināšanā.

Konkrēto situāciju raksturo organizācijas darba stils, darba grupas specifika, uzdevuma raksturs, laika ierobežojumi, kā arī apkārtējās vides ietekme.

Piemēram, ja ir ierobežots laiks – padoto apmācība ir pārāk ilgs un sarežģīts process. Tādā gadījumā vadītājs tiecas lietot autoritāro vadības stilu. Kad padotie ir ieguvuši pietiekamas zināšanas un viņiem ir pieredze lēmumu



8.16. att. Menedžmenta režģis<sup>1</sup>

pieņemšanā, problēmu risināšanā, vadītājs var lietot koleģiālo stilu. Var būt situācija, kad prasmju, pieredzes un zināšanu līmeņa atšķirība starp vadītājiem un padotajiem ir pārāk liela. Šajā gadījumā – jo lielāka starpība, jo autoritārāks būs vadīšanas stils. Iemesls varētu būt tas, ka padotajiem ir ļoti grūti sasniegt vadītāju erudīcijas līmeni.

Līdz ar to var secināt, ka, mainoties kādam no šiem 3 elementiem, no viena vadīšanas stila var pāriet uz citu.

#### Roberta Bleika un Džeinas Moutones matrica

Pamatojoties uz Ohaio un Mičiganas universitātes pētījumiem, R. Bleiks (R. Blake) un Dž. Moutone (J. Mouton) piedāvāja oriģinālu vadīšanas stila noteikšanas koncepsiju. Viņi izveidoja speciālu koordināšu tabulu, kas atgādina restes (tādēļ tabulai ir dots nosaukums "menedžmenta režģis").

Tabulā ietverti pieci galvenie vadīšanas stila tipi (8.16. att.) – Kā redzams, horizontālā ass atspoguļo vadītāja interesi par produkciju (darba rezultātiem), vertikālā ass – interesi par personālu. Abu kritēriju skalas ir no 1 līdz 9.

<sup>1</sup> Avots. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003., 336 стр.

- (1;1) – minimāla vadīšana. Vadīšanai tiek pievērsta ļoti maza uzmanība. Galvenais – lai tiktu izpildīts darbs, saglabāts organizācijas personāls un vadītājs netiktu atlaists no darba.
- (1;9) – labas atmosfēras veidošana. No vienas puses interese par personāla vajadzībām un savstarpējām attiecībām palīdz veidot komfortablu un draudzīgu atmosfēru kolektīvā, bet no otras puses – maz uzmanības tiek veltīts darba uzdevumu izpildei.
- (9;1) – autoritāra vadīšana. Vadītājs aktīvi darbojas, lai sasniegtu darba rezultātus, bet ļoti maz uzmanības pievērš darba kolektīva vajadzībām, morālajam mikroklīmatam kolektīvā.
- (9;9) – komandas veidošana. Pateicoties rūpēm par personālu un darba rezultātiem, vadītājs panāk, ka darbinieki apzinīgi iesaistās organizācijas darbā. Tiek nodrošināts gan labvēlīgais morālais noskaņojums, gan augsta darba efektivitāte.
- (5;5) – sabalansēta vadīšana. Pietiekama organizācijas attīstība ir panākta. Interesējoties par darba rezultātiem un personālu. Vadītājs spēj nodrošināt gan darba efektivitāti, gan personāla pozitīvu morālo noskaņojumu.

Pēc R. Bleika un Dž. Moutones secinājumiem, visefektīvākais ir (9;9) vadīšanas stils, kas paredz komandas izvēli. Šī stila vadītājs ievēro gan personāla vajadzības, gan rūpējas par darba rezultātiem. Tāpēc koncepcijas autori ieteic tuvināties komandas veidošanas tipa vadīšanas stilam. Protams, tā ir tikai viena iespējamā tendence, jo kopumā (kā izriet no attēla) izdalāma 81 iespēja. Ikvien vadītājs atrodas kādā noteiktā "menedžmenta režģa" punktā un tā vai citādi tuvinās kādam no pieciem minētajiem vadīšanas stila tipiem. Lai precīzi novērtētu savu vadīšanas stilu, jāizmanto speciāli testi.

### **8.7.7. Vadīšanas stila izvēle atbilstoši situācijai**

Vadīšanas stila izvēli būtiski ietekmē mainīgie uzņēmuma darbības apstākļi. Tos ievērojot, iespējams paaugstināt vadīšanas efektivitāti.

Šajā nodaļā aplūkosim četras pazīstamas vadīšanas stilu teorijas:

- ♦ F. Fīdlera modeli;
- ♦ T. Mičela un R. Hausa modeli;
- ♦ P. Hersija un K. Blanšāra modeli;
- ♦ V. Vruma un F. Etona modeli.

Visām šīm teorijām ir daudz kopīgu pazīmju, taču ir arī atšķirības. Turklāt katrai teorijai ir savas priekšrocības un trūkumi. Līdz ar to vadītājam jāizvēlas

un jāseko tai teorijai, kas ir vispiemērotākā konkrētajiem apstākļiem, konkrētajai situācijai. Dažreiz ir lietderīgi izmantot vairāku modeļu ieteikumus. Citiem vārdiem, situatīvā vadīšanas stila izvēle ir radoša darbība, kuras pamatā jābūt noteiktai teorijai.

### **F. Fīdlera modelis**

F. Fīdlers (F. Fiedler) bija pirmais, kurš uzsvēra konkrētas situācijas vadīšanas efektivitātes paaugstināšanā. Viņš koncentrēja uzmanību uz trim faktoriem, kas ietekmē vadītāja rīcību:

- ♦ attiecības starp vadītāju un padotajiem (nepieciešama savstarpēja uzticēšanās un simpātijas starp vadītāju un kolektīvu);
- ♦ uzdevuma struktūra (jo precīzāk formulēts un labāk strukturēts uzdevums (mērķis), jo lielāka ir uzticība vadītājam; un otrādi – neskaidri izklāstīts uzdevums izraisa negatīvu attieksmi pret vadītāju);
- ♦ vadītāja pilnvaras (respektīvi – vadītāja tiesības pieņemt lēmumus, motivējot padotos noteiktai rīcībai un kontrolējot viņu darbību; svarīga arī konkrēta vadītāja atbilstība attiecīgajai menedžmenta pakāpei).

Ņemot vērā visus trīs minētos faktorus un dažādās to kombinācijas, iespējams izdalīt astoņas situācijas, kas var veidoties organizācijā. Teorijā norādīts, ka savstarpējās attiecības starp vadītāju un padotajiem var būt labas vai sliktas, uzdevumi var būt strukturēti vai nestrukturēti un vadītājam var būt piešķirtas lielas vai mazas pilnvaras. Pēc F. Fīdlera domām, katra vadītāja darbības stils principa ir pastāvīgs, taču noteiktas situācijās tas var izrādīties nepiemērots. Tā kā ne visi vadītāji ir spējīgi pieskaņot savu vadīšanas stilu konkrētai situācijai, F. Fīdlers piedāvā vadītājus "ievietot" tādos darbības apstākļos, kas visvairāk atbilst viņu vadīšanas pamatstiliem. Rezultātā paaugstinātos organizāciju darbības efektivitāte un arī padotie būtu apmierinātāki ar jauno vadītāju.

F. Fīdlers ir devis lielu ieguldījumu menedžmenta zinātnē un praksē, jo viņš uzsvēra ne tikai vadītāju uzvedības un tā personīgo īpašību nozīmību, bet arī situācijas lomu vadīšanas stila izvēlē. Taču kā jebkurai teorijai, arī F. Fīdlera modelim ir savi trūkumi. Piemēram, ir nepieciešami papildus pētījumi situāciju skaita pamatošanai (kāpēc ir 8, nevis 10 vai 12 situācijas); tāpat nav īsti skaidra triju faktoru kā situācijas raksturlielumu izvirzīšana.

### **T. Mičela un R. Hausa modelis "līdzeklis – mērķis"**

Tāpat kā F. Fīdlers, arī amerikāņu zinātnieki T. Mičels (T. Mitchell) un R. Hausa (R. House) vadīšanas stilus iesaka izvēlēties, ievērojot situāciju. Galvenie situāciju veidojošie faktori ir šādi:

- ♦ darbinieku personīgās īpašības;
- ♦ uzdevumu raksturs;
- ♦ apkārtējā vide.

Lai īstenotu mērķus, vadītājam ir jāizvēlas konkrētajai situācijai piemērotākie mērķu sasniegšanas līdzekļi, t.i., darbinieku rīcības ietekmēšanas paņēmieni.

R. Hauss un T. Mičels darbā ar padotajiem piedāvā izmantot šādas metodes:

- ♦ precīzs izskaidrojums, ko vadītājs gaida no padotajiem;
- ♦ atbalsts padoto pūliņiem mērķu īstenošanā;
- ♦ padoto vajadzību izzināšana, kuras vadītājs var apmierināt;
- ♦ padoto vajadzību apmierināšana pēc mērķa īstenošanas.

Izstrādājot savu teoriju, zinātnieki izdalīja vairākus vadīšanas stilus.

**Atbalstošais stils.** Tas ir orientēts uz savstarpējām attiecībām un parasti raksturīgs vadītājam, kam ir draudzīga attiecības ar padotajiem, kas rūpējas par to statusu, viņu vajadzību apmierināšanu. Šāds vadītājs pat sīkumos cenšas uzlabot darba apstākļus, izturas pret padotajiem kā līdzvērtīgiem partneriem. Ja darbinieki izjūt nepieciešamību pēc atbalsta, tiem raksturīga pieķeršanās vadītājiem, atbilstošais stils būs vispiemērotākais.

**Uz darba izpildi orientēts vadīšanas stils.** Šajā gadījumā vadītājs padotajiem vienkārši paziņo, ko viņš vēlas, dod konkrētas pavēles, instrukcijas, sastāda darba izpildes grafikus, izstrādā noteiktus standartus, kuri jāievēro. Ja padotajiem ir izteikta pašapliecināšanās tieksme, viņš acīmredzot dos priekšroku šāda stila vadītājam. Pats galvenais – darbinieki vēlēsies saņemt no vadītāja precīzus uzdevumus un gribēs tos paši risināt.

**Līdzdalības vadīšanas stils.** Tas ir orientēts uz kolektīva līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Vadītājs izmanto padoto sniegto informāciju, idejas un priekšlikumus. Ja vadītājs ir pārliecināts par savu ietekmi uz kolektīvu, viņš var droši lietot līdzdalības stilu. Svarīgi, lai padotie paši cenšas piedalīties lēmumu pieņemšanā.

**Pārliecināšanas vadīšanas stils.** Šeit svarīgs elements ir panākumi. Vadītājs izvirza samērā grūtu uzdevumu ar nolūku stimulēt padotos darbam. Lai paveiktu šādu uzdevumu, darbiniekiem pilnībā jāizmanto savas potenciālās iespējas. Vadītājam nepieciešams iedvest padotajos ticību saviem spēkiem. Darbinieks, kurš būs pārliecināts par sevi, darīs visu, lai sasniegtu rezultātus. Šis stils ir izmantojams, ja padotajiem raksturīga centība, vēlme sasniegt visaugstākos rezultātus un viņiem ir pietiekama pieredze, prasmes, zināšanas, lai izpildītu uzdevumu.

#### **P. Hersija un K. Blanšāra modelis “dzīves cikls”**

P. Hersijs (P. Hersey) un K. Blanšārs (K. Blanchard) izstrādāja situatīvo

vadīšanas stilu teoriju, kuru nosauca par dzīves cikla modeli. Tās pamatā ir pieņēmums, ka vadīšanas stila izvēli nosaka darbinieku (izpildītāju, padoto) brieduma pakāpe. Taču runa nav par darbinieku vecumu, bet šajā gadījumā brieduma vērtējuma kritēriji ir šādi:

- ♦ gatavība uzņemties atbildību un patstāvīgi izpildīt uzdevumus;
- ♦ zināšanas un kompetence konkrētu uzdevumu izpildei;
- ♦ mērķu īstenošanas motivācija.

Pēc dzīves cikla teorijas, garīgais briedums nav pastāvīgs kādas grupas vai personas raksturojuma elements, bet gan konkrētas situācijas raksturlielums. Citiem vārdiem, darbinieku grupas vai personas brieduma līmenis ir jāvērtē saistībā ar veicamo uzdevumu. Attiecīgi vadītājs var mainīt vadīšanas stilu, ņemot vērā darbinieku gatavību pildīt konkrēto uzdevumu. Jāuzsver, ka vadītājam pašam pēc iepriekšminētajiem kritērijiem jānovērtē padoto brieduma līmenis, pamatojoties uz subjektīviem secinājumiem.

Ievērojot vadītāja orientāciju uz uzdevumu izpildi un/vai savstarpējām attiecībām darba kolektīvā, veidojas četri vadīšanas stili:

- ♦ norādošais vadīšanas stils (S1);
- ♦ līdzsvarotais vadīšanas stils (S2);
- ♦ līdzdalības vadīšanas stils (S3);
- ♦ deleģējošais vadīšanas stils (S4).

Visus darbiniekus pēc to brieduma līmeņiem var iedalīt grupās, kuras padotajiem ir: zems brieduma līmenis (M1);

- ♦ apmierinošs brieduma līmenis (M2);
- ♦ vidējs brieduma līmenis (M3);
- ♦ augsts brieduma līmenis (M4).

Aplūkosim vadīšanas stila izvēles un brieduma līmeņu saistību.

**Norādošajam vadīšanas stilam (S1)** raksturīga augsta orientācija uz uzdevumu izpildi un zemas pakāpes orientācija uz savstarpējo attiecību izkopšanu. Šāds stils piemērots, vadot darbiniekus ar zemu brieduma līmeni (M1). Šajā gadījumā norādošais stils ir attaisnojams, jo padotie negrib un nevar uzņemties atbildību par konkrētu uzdevumu, un līdz ar to viņiem nepieciešamas dažādas instrukcijas, stingra vadīšana un kontrole.

**Līdzsvaroto vadīšanas stilu (S2)** izvēlas, ja padoto brieduma līmenis ir apmierinošs (M2). Šī stila vadītājs orientējas gan uz uzdevumu izpildi, gan lielu vērību veltī savstarpējo attiecību uzlabošanai. Šajā gadījumā darbinieki grib uzņemties atbildību, bet nevar, jo viņu kompetences līmenis ir nepietiekams. Līdz ar to vadītājam jādod konkrētas instrukcijas par darāmo un vienlaikus jāatbalsta arī darbinieku vēlmes un jāmāca uzņemties atbildību.

**Līdzdalības vadīšanas stils (S3)** prasa no vadītājā samēra zemu orientāciju uz uzdevumu izpildi un augstu orientāciju uz savstarpējām attiecībām. Šis stils ir izmantojams, ja darbinieku brieduma līmenis ir vidējs (M3). Parasti padotie bez speciālas instrukcijas jau zina, kas un kā viņiem jādara, bet viņi grib apzināties savu līdzdalību lēmumu pieņemšanas procesā. Vadītāji var izmantot padoto rīcības motivēšanas metodi, dodot iespēju darbiniekiem piedalīties lēmumu izstrādē un pieņemšanā, sniedzot noteiktu palīdzību, bet viņi nedrīkst pārāk uzspiest savus norādījumus.

**Deleģējošam stilam (S4)** raksturīga zema orientācija gan uz uzdevumu izpildi, gan savstarpējo attiecību pilnveidošanu. Šajā situācijā darbinieki var un grib uzņemties atbildību, viņi zina, kas un kā jādara apzinās savu līdzdalību lēmumu pieņemšanā, jo viņiem ir pietiekami augsts brieduma līmenis (M4). Līdz ar to vadītājs var ļaut padotajiem darboties pašiem – bez rīkojumiem, instrukcijām., norādījumiem.

Tāpat kā iepriekšējās situatīvās teorijas, arī dzīves cikla teorija iesaka izvēlēties situācijai atbilstošu vadīšanas stilu. P. Hersija un K. Blanšāra teorijai ir daudz piekritēju, taču netrūkst arī kritizētāju, kas saskata šādus trūkumus:

- ♦ nav objektīvas brieduma līmeņa noteikšanas metodes;
- ♦ vadīšanas stila diferencēšana ir vienkāršota;
- ♦ ne vienmēr vadītāji praksē var būt tik elastīgi, kā to prasa teorija.

#### **V. Vruma un F. Etona modelis “lēmumu pieņemšana”**

Arī V. Vruma (V. Vroom) un F. Etona (P. Yetton) modeļa pamatā ir situatīva pieeja vadīšanas stila izvēlē. Taču atšķirībā no pārējiem zinātniekiem viņi koncentrē uzmanību uz lēmumu pieņemšanas procesu. Pēc V. Vruma un F. Etona teorijas tiek izdalīti pieci vadīšanas stili, ņemot vērā padoto līdzdalības pakāpi lēmumu izstrādē un pieņemšanā. Stila izvēli, pēc teorijas autoru domām, nosaka situācijas īpatnības. Te veidojas arī galvenā problēma – kā vadītājam novērtēt konkrēto situāciju? Lai palīdzētu situācijas analīzē, V. Vruma un F. Etona izstrādāja:

- ♦ situācijas vērtēšanas kritērijus;
- ♦ lēmumu pieņemšanas shēmu.

Kritēriji ir uzrakstīti arī jautājuma formā, lai tos katrs vadītājs varētu uzdot sev konkrētās situācijas vērtēšanas procesā. Lai noteiktu, kurš no pieciem vadīšanas stiliem piemērots konkrētai situācijai, vadītājs izmanto lēmumu pieņemšanas shēmu.

Vadītājiem pakāpeniski jāatbild uz jautājumiem, kamēr situācija ir izvērtēta un ir iespējams izvēlēties piemērotu vadīšanas stilu.

1. Andersons S. Saskarsme un sadarbība. Mācību palīglīdzeklis. Rīga, 1995.
2. Bērta Šelija. Kā pieteikties darbā. Rīga, Zvaigzne ABC. 1998.
3. L.Byars. Human resource management. Hemewood, 1991.
4. Caune J., Dzedons A., Pētersons L., Stratēģiskā vadīšana. Rīga, Kamene.
5. Cokke S., Slack N. Making management decisions. – 2 nd ed. – N.I. 1991.
6. Forands I. Personālvadība. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2000.
7. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene, 1999.
8. Griffin R. W. Management. – 3 rd ed. – Boston. 1990.
9. Karnegi D. Kā iegūt draugus un iepazīties ar cilvēkiem. Rīga, 1993.
10. A.Līdumnieks. Vadīšana. Ogre, 1994.
11. Local government police management. Editor by Garmire B.L. – Washington. 1982.
12. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga, Vaidelote, 2001.
21. Stokes D.R. Small business management: an active learning approach. – London.1992.
22. Šķiltere D. Vadīšanas pamati. Rīga, 1994.
23. Šķiltere D. Uzņēmuma vadīšana. Rīga, KIP "Biznesa kompleks". 2001.
24. Vorončuka I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga, Latvijas Universitāte.
25. Vīksne A. Personāla vadība. Mācību līdzeklis. Rīga, Jumava. 1999.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.
27. Кастельс Мануэль. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. Перевод с англ. Москва., 2000.
28. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург 2000.
29. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## **8.8. Vadīšanas ētika un sociālā atbildība**

Ētika ir mācība par morāli un tikumību. Filozofijas zinātņu doktors Andris Rubenis raksta:

"Precīzā nozīmē ētika ir mācība, kuras priekšmets ir faktiskā vai iespējamā morāle; savukārt morāle ir likumu, normu un vērtību sistēma, kas nosaka to, kāda rīcība tiek uzskatīta par tikumisku noteiktas sabiedrības ietvaros".<sup>1</sup>

Ētikas pamatjēdzieni ir: labais un ļaunais, pienākums, atbildība, gods,

<sup>1</sup> A.Rubenis Ētika XX gadsimtā R., 1996. 5.lpp

cieņa, sirdsapziņa, laime, taisnīgums, dzīves jēga. Ētiku raksturo arī kā mācību par labo un ļauno, par tikumisko un netikumisko. Tā pēta labā un ļaunā attiecību problēmas un teorijas, kas to interpretē. Ētika pamato un skaidro labas un taisnīgas rīcības principus un orientierus, pakļauj kritiskai izpētei valdošo morāli.

LU hab. filozofijas zinātņu doktors A. Milts sniedz vairākus ētikas raksturojumus:

- ♦ ētika ir mācība par labo un ļauno, par labo gribu, par tikumisko vērtību sistēmu;
- ♦ ētika ir mācība par cilvēku iespējām un to izmantošanu cilvēcīgā veidā;
- ♦ ētika ir cilvēcisko attiecību būtības izteicēja;
- ♦ ētika ir filozofija par cilvēku dzīves augstākiem mērķiem, ideāliem, augstāko patiesību;
- ♦ ētika ir pietāte (godbijība) pret visu dzīvo;
- ♦ ētika ir dzīves balsts.

Ētika kā praktiskā filozofija ir mācība par dzīves gudrību, par cilvēku orientācijas iespējām un vēlamiem virzieniem, par cilvēku savstarpējām attiecībām sadzīvošanas nolūkā un arī par cilvēka dzīves jēgu.

Ētika kā praktiskā filozofija dod izvēli, kādam cilvēkam jābūt, lai to varētu raksturot kā cilvēcisku būtņi. Tam liela nozīme patreizējā periodā, kad informācijas pārpilnības apstākļos jāpieņem būtiski lēmumi, kas saistās ar personīgo atbildību un prasa izteikti radošu pieeju lēmumu izstrādāšanā un īstenošanā.

Ētikas sastāvdaļa ir profesionālā ētika.

Profesionālā ētika nosaka cilvēku ētikas principus noteikta, konkrēta darbības veida ietvaros. Profesionālā ētika atspoguļo tikumiskās apziņas īpatnības, cilvēku, kurus saista profesionālās darbības specifika, savstarpējās attiecības un uzvedību.

Profesors A. Milts profesionālās ētikas būtību formulē tā:

Profesionālā ētika veidojas no darba ētikas un saskarsmes kultūras prasībām, saistot tās ar noteiktas profesijas specifiskajām īpatnībām.

A. Milts visas profesijas iedala 5 grupās, vadoties no to attiecību tipiskākā rakstura:

- ♦ cilvēks – cilvēks;
- ♦ cilvēks – mašīna;
- ♦ cilvēks – daba;
- ♦ cilvēks – zīmju sistēma;
- ♦ cilvēks – mākslinieciskais tēls.

Profesijās, kur galvenās attiecības saistītas ar cilvēkiem, ētiskās un kultūras prasības kļūst par neatņemamu profesijas sastāvdaļu.

Atkarībā no profesijas var būt dažāda veida profesionālā ētika: pedagoga ētika, ārsta ētika, jurista ētika, žurnālista ētika, zinātnes darbinieka ētika u.c. Tā kā vadīšana izveidojusies kā atsevišķa profesija, tad jāizdala arī vadītāja ētika. No tā izriet vadīšanas ētika, par ko runāsim šajā nodaļā.

Vadīšanas ētikas pamatā ir prasības par cieņu pret cilvēku, personību.

Vadīšanas ētika jāuzskata par praktisko ētiku, t.i. ētiskās vai morāles normas un vērtības jāsaista ar vadīšanas praktiskām problēmām, kādas izvirza ikdienas uzņēmējdarbība. Vadīšanas ētika nav aizliegumu kopums vadītājam, tās principi ir pilnīgi lietojami praktiskajā dzīvē, ko pierāda daudzu vadītāju pieredze un panākumi. Vadīšanas ētikas mērķis ir vadīt praktisko dzīvi, cilvēka reālo darbību ikdienā.

Pieredzējuši vadītāji parasti ētikas principus vadīšanā nenoliedz. Gluži otrādi – tos vērtē kā stabilu pamatu uzņēmējdarbības labu rezultātu sasniegšanai. Ētikas normas visbiežāk noliedz jauni, uzņēmējdarbībā nepieredzējuši vadītāji, kuri vēlas ļoti ātri gūt lielu peļņu, mazāku vērtību veltot stabilas darbības nodrošināšanai nākotnē.

Vadīšanas ētika, kā viens no profesionālās ētikas veidiem, ietver tikumisko aspektu, morālās normas un prasības, kas nepieciešamas, lai attiecībās starp uzņēmējiem, pašā uzņēmumā, starp uzņēmējiem un valsti, starp uzņēmējiem un sabiedrību dominētu godīgums un taisnīgums. Svarīgi ir panākt stāvokli, lai spēcīgāk nekā likums darbotos uzņēmēja, vadītāja un jebkura darbinieka atbildība, sirdsapziņa un godīgums.

A. Milts raksturo trīs tipiskas pieejas uzņēmējdarbības attiecībām:

1. Izteikti mantkārīga, savtīga pieeja (bez ētikas);
2. Instrumentāla pieeja;
3. Ētikas normu atzīšana un ievērošana.

Izteikti mantkārīgi savtīga pieeja raksturojas ar tendenci gūt peļņu, nerēķinoties ne ar kādām ētikas normām. Tai raksturīga krāpšana, melošana un tml., piemēram, tirdzniecība ar narkotikām, alkoholisko dzērienu pārdošana nepilngadīgām personām, melīgi sludinājumi par viltus firmām viesstrādnieku nolīgšanai ārzemēs, nepatiesa, melīga reklāma utt. Uz to var attiecināt arī darbinieku korumpētību, izšķērdību, bezatbildību.

Instrumentālās pieejas pārstāvji atzīst ētisko normu ievērošanu par derīgām uzņēmējdarbībā tikai tad, ja tās tiešām dod cerēto peļņu. Šajā gadījumā uzņēmējam ētika ir tikai līdzeklis veiksmīgai darbībai nevis iekšējā nepieciešamība.

Ētikas normu atzīšana un ievērošana veido to, ko var apzīmēt par ētisko biznesu. To var saukt arī par godīgu uzņēmējdarbību. Ja vadītājs vēlas

veidot uzņēmumu ar perspektīvu, lai arī nākotnē gūt panākumus, vienīgs veids ir godīga darbība, kas rada uzticību uzņēmumam.

A.Milts uzņēmējdarbības ētiku raksturo kā kalpošanu citiem cilvēkiem, sagādājot viņiem jūtamus labumus un saņemot par to ienākumus, kas attaisno ieguldījumus, un palielinot tos morāles ietvaros.

Bieža saskare ikdienā ar praktiskiem vadītājiem, kuri nerēķinās ar ētikas normām, veido sabiedrībā negatīvu priekšstatu par vadītāju, uzņēmēju kā ētikas principu noliedzēju. Arī vēsturē ir zināmi gadījumi, kad redzami ekonomisti izturējušies noliedzīgi attiecībā pret uzņēmējdarbības ētikas normām. Te var minēt vienu no redzamākajiem 18.gs. brīvā tirgus ekonomikas teorijas pamatlicējiem skotu ekonomistu Ā.Smitu. Starp ekonomistiem netrūkst šādas teorijas piekritēju arī mūsdienās, piemēram, Nobela prēmijas laureāts Miltons Frīdmans.

Kā pretējo uzskatu un attiecīgas teorijas izstrādātājs ir vācu zinātnieks M. Vēbers (1864–1920), kurš bija viens no izcilākajiem tirgus ekonomikas pazinējiem. M.Vēberam vadīšanas zinātnē ievērojami nopelni ir arī teorijas par organizācijas struktūrām, organizāciju tipiēm izstrādāšanā.

M. Vēbers apraksta kapitālismam raksturīgākās pazīmes un saka, ka uzņēmēju izteiktā tendence pēc ātras un vieglas peļņas gūšanas nav raksturīgākā kapitālisma iezīme. Tā ir tikai vienas daļas uzņēmēju raksturīgā īpašība, kas izpaužas alkātībā, plēsonībā un kas pilnīgi ignorē ētikas prasības.

Ētikas prasības vadītājam tiešām var radīt problēmu situācijas, jo vadīšanas ētikas normas un uzņēmuma ekonomiskās intereses nereti var būt pretrunīgas. Vadītājam šajās situācijās ir sarežģīta izvēle. Jāprot izvērtēt un līdzsvarot normālos, tiesiskos un citus aspektus, ņemot vērā gan uzņēmuma, gan darbinieku, gan sabiedrības intereses, tas nozīmē ievērot dažādu ieinteresēto pušu vajadzības.

Gadījumos, kad ētikas normas un uzņēmuma ekonomiskās intereses nonāk pretrunās, vadītājam veidojas izvēles situācija. Kā rīkoties? Vietā atgādināt Imanuēla Kanta vārdus: "Ētikas balsts – cieņa pret cilvēku."

Vadīšanas ētika nenosaka vadītājam, kā tieši rīkoties, norāda tikai galvenos darbības virzienus. Tā māca, ka pretrunīgajās situācijās vadītājam jāizšķiras par tādu rīcību, kas nekaitētu sabiedrībai, citiem cilvēkiem un lai savtīgās intereses negūtu pārsvaru par citu cilvēku interesēm. Tātad jāievēro visu pušu intereses.

#### **Vadīšanas ētikas pamatfunkcijas:**

1. Norādīt galvenos virzienus uzņēmējdarbībā tā, lai tās vadītāji savā rīcībā nepieļautu kaitējumu valstij, sabiedrībai, uzņēmuma darbiniekiem, videi.

2. Veicināt uzņēmuma darbinieku un citu uzņēmējdarbībā iesaistīto cilvēku tikumisko rīcību, viņu izaugsmi.

No teiktā izriet, ka vadīšanas ētika nenosaka, lai ētiskie aspekti dominētu pār uzņēmuma ekonomiskām interesēm, bet prasa to līdzsvarotību.

Vadīšanas ētikā svarīgs ir taisnīguma faktors. Tas var izpausties dažādi, piemēram, darbinieku atalgojuma noteikšanā. Taisnīgums atlīdzībā nozīmē proporcionalitāti starp darbinieka ieguldījumu darbā un saņemto darba algu. Pretējā parādība – netaisnība noved pie darbinieku negatīvas attieksmes pret uzņēmumu, vadītājiem, darbu un gala rezultātā veidojas pat naidīgas savstarpējās attiecības darba grupās. Netaisnība var izpausties arī kā cilvēku diskriminācija.

Ētikas prasību ievērošanai ir sakars ar vadītāja darba stilu. Ētikas principi vienmēr vairāk tiek ievēroti pie demokrātiskā vadīšanas stila. Līdz minimumam tie sarūk pie diktatoriskā jeb autoritārā vadīšanas stila. Tātad ētikas noteikumu ievērošana vienmēr izteiktāka demokrātiskā sabiedrībā, jo cieši saistīta ar demokrātiju valstī. Demokrātiskā valstī īslaicīgas intereses tiek pakļautas ilgtermiņa mērķiem. Veicinot demokrātiju, valstij nepieciešams panākt ne tikai to iedzīvotāju orientāciju uz šodienu, bet arī ar izskaidrošanu, informēšanu jāparāda tiem ilgāka perspektīva.

Ētikas prasību ievērošana uzņēmējdarbībā rada:

- ♦ vadītājam iespēju dzīvot saskaņā ar sevi, vidi;
- ♦ rast labu, ciešu sadarbību ar sava uzņēmuma darbiniekiem, sadarbības partneriem, patērētājiem un arī konkurentiem.

Ētiskai uzņēmējdarbībai ir divkāršs mērķis:

- ♦ nodrošināt uzņēmuma peļņu;
- ♦ nodrošināt cilvēku labklājību.

Uzņēmējdarbības ētika ietver vairākas **nozares**:

1. **Sadale.** Tā patiesībā ir taisnīgs atalgojums. Šo problēmu var skatīt divos aspektos: kāds sadali apmierinošs sadales līmenis ir jāpanāk un kādā virzienā jāvirza uzņēmējdarbība, lai panāktu vēlamo sadali.

2. **Konkurence.** No ētikas viedokļa īstai konkurencei patiesībā ir vairāk sacensības gars, nevis cīņa pret konkurentiem un to iznīcināšana.

3. **Reklāma.** Ja reklāma balstīta uz ētikas principiem, tā ir lietišķa, objektīva, informējoša un brīva, jo izraisa interesi par kādu precī, pasākumu. Ne vienmēr ar ētikas normām saistās reklāmas, kas ietekmē zemapziņu. Ja reklāmā trūkst objektivitātes, vēl vairāk – ja tā saistīta ar meliem, to nevar uzskatīt par ētisku un sevišķi, ja vēl tajā iesaistīti bērni.

Uzņēmējdarbības ētika ir cieši saistīta ar valstī pastāvošiem likumiem. Tomēr starp likuma prasībām un uzņēmējdarbības ētikas normām ir atšķirības.

Likumu prasību ievērošana katram ir obligāta un to ignorēšana saistās ar sodu. Ētikas normu ievērošana ir pilnībā cilvēka brīvā griba.

Likumu normas cilvēkiem nosaka noteiktas prasības, ētika – darbības orientierus. Ētikas vērtības saistās ar cilvēka garīgumu un to ignorēšana atspoguļojas citā aspektā, kaut arī bieži vien noved pie likumu pārkāpšanas.

Vēsturiski uzņēmējdarbības ētikā bijušas dažādas teorijas, raksturīgākās no tām:

- ♦ Utilitārisma jeb labklājības ētikas teorija;
- ♦ I. Kanta pienākuma jeb deontoloģiskā ētikas teorija;
- ♦ vienlīdzības ētikas teorija.

Utilitārisma jeb labklājības teorijas redzamākie pārstāvji ir angļu filozofs Džeremijs Bentams (1748–1832) un viņa mācības turpinātājs angļu filozofs Džons Stjuarts Mills (1806–1873). Teorijai ir daudz modifikāciju. Teorija par galveno cilvēka darbībā uzskata derīgumu, sekas. Nepiešķir būtisku nozīmi tam, kāpēc cilvēks rīkojas tieši tā un ne citādi. Svarīgākais ir, lai darbības rezultātā cilvēks iegūtu laimi, viss pārējais ir pakārtots rezultāta iegūšanai. Dž. Bentams un Dž. S. Mills uzskatīja, ka atsevišķu cilvēku personiskā laime, summējoties veido sabiedrības kopējo laimi un tās apmierinātību. Teorija nesniedz pietiekošu laimes jēdziena skaidrojumu, jo laime patiesībā ir ļoti subjektīvs jēdziens un tāpēc nav skaidrs, kā no atsevišķu cilvēku izjūtām var veidoties kopējā laime, jeb kopumā sabiedrības apmierinātība. Utilitārisma teorija apmierinātību saista ar labklājību, jo par ētikuma normu uzskata personisko derīgumu.

Pienākuma ētikas jeb deontoloģiskās ētikas teorijas ievērojamākais pārstāvis ir Imanuēls Kants (1724–1804). Pēc filozofa domām īsta, tikumiska laime ir pienākuma izpildes sekas viņš uzskata, ka pienākumā iekļaujas nepieciešamība palīdzēt citiem kļūt laimīgiem. Atsevišķa cilvēka laimi viņš saista ar citu cilvēku laimi kā obligātu priekšnoteikumu.

I. Kanta ētika balstās arī uz mācību par cilvēka dabiskajām tiesībām.

I. Kanta pienākuma ētikas teorija ir pretstats utilitārisma teorijai, jo kā galvenais tiek uzskatīts darbības motīvs, nevis rezultāts. Tātad jebkura rīcība var būt laba, ja pamatā ir laba griba.

I. Kanta moto: "Rīkojies tā, lai ikviena tava rīcība varētu būt universāls likums."

Šī teorija prasa pret cilvēku izturēties kā pret mērķi, nevis līdzekli.

Viens no vienlīdzības teorijas pamatlicējiem ir angļu filozofs Džons Locke (1632–1704). Teorijas pamatdoma tāda, ka visi cilvēki ir vienlīdzīgi un neatkarīgi un visiem cilvēkiem ir tiesības uz īpašumu, labklājību, tiesības paust savus uzskatus u.c. Teorija nosaka, ka, īstenojot savas tiesības, cilvēks nedrīkst pārkāpt citu tiesības, tātad pamatā ir taisnīguma princips.

Īstenojot tiesības uz īpašumu, cilvēks nedrīkst piesavināties citu īpašumu, brīvi paužot savus uzskatus, nedrīkst aizskart citus cilvēkus.

Starp citām teorijām nozīmīga loma ir ētikai, kurā ietverti dažādu reliģisko mācību ētiskie uzskati. Mūsu apstākļos tā ir kristietības ētika, kas nenoliedzami ietekmē arī uzņēmējdarbības ētiku. Kristietības ētika izvirza cilvēkam morālās normas saistībā ar Dieva gribu, Dieva noteiktām rīcības normām un vērtībām.

Mūsdienās arvien lielāka nozīme ir tām teorijām, kas balstās uz morālās rīcības sekām un to izvērtēšanu un kā galveno vērtē nevis pašus uzskatus, bet to sekas. Viena no šādām teorijām ir mūsdienu utilitārisms, kura galvenais pārstāvis ir austrāļietis Pīters Singers.

P. Singers utilitārisma teoriju pamato ar to, ka morālie spriedumi jāveido gan uz universāla pamata, bet jāatzīst arī tas, ka cilvēka paša interesēm ir lielāka vērtība nekā cita interesēm un ne tikai tāpēc, ka tās ir paša intereses.

Jēdziens "universāls" šajā gadījumā nozīmē ētikas prasības pacelties pāri savam "es" un skatīt tās vispārīgo spriedumu līmenī kā universālu veselumu.

Singers uzskata, ka dabiskās tieksmes nepieciešams ekstrapolēt uz cita interesēm. Tas pilnīgi var attiekties uz vadītāja pieņemto lēmumu par jebkuru jautājumu. Kā pieņemt lēmumu? Šī teorija iesaka par savas darbības virzienu, t.i. lēmuma mērķi pieņemt tādu orientāciju, kas apmierinātu arī visu citu ar lēmumu skarto darbinieku intereses un sniegtu labākās sekas visiem, kurus lēmums skar.

Tas ir utilitāriskais domāšanas veids, kas no klasiskā utilitārisma atšķiras tikai ar to, ka labas sekas nozīmē visu jautājuma risināšanā skarto personu interešu ievērošanu. Tomēr atšķirība starp Dž. Bentema, Dž.S. Milla un P. Singera teorijām grūti saskatāma, it sevišķi, ja pieļauj un uzskata, ka Bentems un Mills laimi sapratuši ļoti plašā nozīmē.

P. Singers savā teorijā skar arī cilvēku attieksmi pret likumu. Viņš uzskata, ja cilvēks pakļaujas likumam, tad ar savu attieksmi viņš palielina likuma autoritāti. Pēc Singera teorijas ar nepaklausību likumam cilvēks rāda piemēru, lai citi cilvēki tam sekotu, kas kopumā mazina kārtību un var novest pat pie katastrofas.

Galvenās ētikas prasības, kas attiecas uz organizācijas darbiniekiem, atspoguļo **ētikas kodeksā**.

Profesionālās ētikas kodekss ir morāles normu un vērtību kopums, kas paredzēts izpildīšanai. Kodekss uzskatāms par rīcības orientieri, kas norāda uz darbības mērķiem, nozīmīgākajiem principiem, kuri padara rīcību ētiski pilnvērtīgāku.

Pirmos ētikas kodeksus uzņēmējdarbībā sāka izstrādāt 19. gs. beigās un 20. gs. sākumā ASV un Anglijā. Plašāk šī darbība sāka izvērsties pagājušā gadsimta 60. gados, kad palielinājās arī vadītāju loma sociālajā atbildībā. Vēl straujāka ētikas kodeksu ieviešana uzņēmējdarbībā notiek pagājušā gadsimta 80. un 90. gados.

Ētikas kodeksu plašāku ieviešanu šajā periodā var izskaidrot arī ar jaunas tehnikas un modernu tehnoloģiju ieviešanu uzņēmējdarbībā. Piemēram, datorizācija neizbēgamu saistīta ar iespējamo informācijas izmantošanu un noplūdi.

Likums nevienā valstī neprasa obligātu ētikas kodeksu izstrādāšanu, ieviešanu un izmantošanu, bet tas ir uzņēmēju un darbinieku interesēs. Ir atsevišķi gadījumi, kad to nosaka likums, piemēram, Anglijā apdrošināšanas un brokeru firmām to prasa valstī darbojošies likumi.

Zviedrijā kopš 1809. gada pastāv Ombudsmenu institūts. Tā ir institūcija, kuras darbinieki ir kā uzticības personas cīņā par taisnīgumu valsts pārvaldē. Šādi institūti pastāv arī citās Rietumeiropas valstīs.

Ētikas kodeksi dod ētiskās vadlīnijas un tajos var ietvert dažādus jaunājumus, tos attiecīgi konkretizējot, piemēram:

- ♦ precīza profesionālo pienākumu izpilde un kompetence;
- ♦ atbildība par veicamo darbu;
- ♦ lojalitāte pret uzņēmumu;
- ♦ taisnīgums;
- ♦ godīgums;
- ♦ citu cilvēku tiesību aizsargāšana;
- ♦ cieņa pret citiem cilvēkiem;
- ♦ izturēšanās pret sadarbības partneriem un konkurentiem;
- ♦ konfidencialitāte;
- ♦ amata stāvokļa izmantošana personiskās interesēs;
- ♦ izvairīšanās no darbā iegūtās informācijas izmantošanas personīgām vajadzībām;
- ♦ attieksme pret dāvanām no piegādātājiem, klientiem;
- ♦ izvairīšanās no diskriminācijas darba attiecībās;
- ♦ attieksme pret kritiku;
- ♦ izturēšanās pret citu valstu kultūras tradīcijām u.c.

Ietvertot kodeksos profesionālo kompetenci, to nepieciešams iedalīt divos līmeņos:

1. Profesionālās kompetences sasniegšana, kas ietver vispārējo izglītību, speciālo izglītību, augstāko izglītību un noteikta ilguma darba pieredzi.
2. Profesionālās kompetences uzturēšana, kam nepieciešams nepār-

traukti sekot jauninājumiem attiecīgā profesijā, lēmumiem, noteikumiem un likumdošanas aktu prasībām.

Nenoliedzami, ka ir atšķirības starp dažādās profesijās strādājošo ētikas prasībām. Piemēram, skolotāja ētikas kodeksa pamatprincipi – profesionalitāte, koleģialitāte, brīvība un atbildība, taisnīgums, cieņa un pašcieņa, smalkjūtība. Konkrētējot šos pamatprincipus un attiecinot tos uz skolotāja darbības sfēru, ētikas kodeksā var ietvert šādus jautājumus, ko apkopo kodeksa nodaļās:

1. Skolotāja personība un attieksme pret profesiju;
2. Skolotāja attiecības ar skolniekiem;
3. Skolotāja attiecības ar skolnieku vecākiem;
4. Skolotāja attiecības ar kolēģiem;
5. Skolotāja un skolas vadības attiecības.

Liela nozīme ētikas normu ievērošanai ir valsts pārvaldē. Optimālās pārvaldes iestāžu sistēmas izveide, personāla profesionalitātes un procedūru pilnveidošana bez būtiskiem pārveidojumiem cilvēku domāšanā un izturēšanās veidā cerētos rezultātus nenesīs. Jebkuras iestādes galvenais resurss ir darbinieki. Viņu darbība, attieksme pret cilvēkiem, saviem pienākumiem darba vietās un ārpus tās, nosaka valsts pārvaldes darba efektivitāti. Tas arī veido un stipri ietekmē sabiedrības attieksmi pret visu pārvaldi kopumā un pat pret valsti.

Ierēdņa ētika skar ierēdņa attiecības ar valsti un sabiedrību kopumā, ar citiem ierēdņiem, apmeklētājiem un politiķiem. Viss virzīts un to, lai celtu ierēdņa atbildību par savu rīcību.

#### *Ierēdņa ētikas galvenie uzdevumi:*

- ♦ veicināt morālo pamatsaistību apzināšanos, ierēdņim iepazīstoties ar tām un izprotot tās;
- ♦ uzņemties atbildību par lēmuma izstrādi un tā īstenojumu;
- ♦ veidot ētiskā vērtējuma kritērijus, kas palīdzētu apzināties rīcības un seku kopsakaru savā iestādē, valstī, sabiedrībā;
- ♦ izkopt prasmi vērtēt lēmumus ētiskā aspektā.

No tā izriet ierēdņa ētikas kodeksa pamatprincipi:

- ♦ vienmēr iestāties par neatkarīgu, demokrātisku Latvijas Republiku, nesavtīgi kalpot visas sabiedrības un valsts interesēs;
- ♦ pildīt uzticētos pienākumus pēc labākās sirdsapziņas un pārliecības, ievērojot Satversmi, Latvijas Republikas likumus un ministru kabineta noteikumus;
- ♦ godprātīgi veikt savus amata pienākumus un uzņemties atbildību par saviem lēmumiem;
- ♦ būt taisnīgam, godīgam, patiesam, ievērot ētikas normas neatkarīgi no personiska, ekonomiska, politiska rakstura ietekmēm;

- ♦ atzīt, labot savas kļūdas un nepareizo rīcību;
- ♦ būt pieklājīgam, laipnam un izpalīdzīgam kā pret saviem kolēģiem, klientiem, tā arī pret visiem sabiedrības locekļiem. Pret katru individu izturēties ar cieņu;
- ♦ būt neiecietīgam pret korumpētību, negodīgumu;
- ♦ būt atklātam, demokrātijas interesēs nodrošināt sabiedrības informētību;
- ♦ ievērot nepieciešamo politisko neitralitāti attieksmē pret politiķiem;
- ♦ neizmantojot ļaunprātīgi savu kolēģu vai citu sabiedrības locekļu neziņāšanu un kļūdas.

Ikvienam valsts pārvaldes darbiniekam ir jādarbojas likuma ietvaros, ievērojot cilvēciskās intereses un vajadzības. Visstingrākā kontrole jebkurā situācijā ir paša cilvēka sirdsapziņa, atbilstoša katra indivīda morāles un kultūras līmenim. Taču sabiedrībai būtu bīstami paļauties tikai uz katra paša godaprātu, tādēļ jebkurā tiesiskā valstī, sabiedrībā ir izstrādāti dažādi likumi, normatīvie akti, iekšējās kārtības noteikumi, instrukcijas u.t.t., kas reglamentē sabiedrības, katra indivīda darbību, un par attiecīgo noteikumu pārkāpšanu ir noteiktas atbilstošas soda sankcijas.

Latvijā kopš neatkarības atgūšanas ir izstrādāti vairāki normatīvie akti, kas regulē valsts pārvaldes darbinieku rīcību:

- ♦ Latvijas valsts pārvaldes koncepcija (Ministru Kabinets 28.03.1995.);
- ♦ Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006. gadam (Ministru Kabinets 10.07.2001.);
- ♦ Valsts civildienesta likums (Saeima 07.09.2001.);
- ♦ Korupcijas novēršanas likums (Saeima 21.07.1995.);
- ♦ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 158 "Par ierēdņu disciplinārsodiem (pieņemti Satversmes 81. panta kārtībā 16.08.1994.);
- ♦ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 154 "Administratīva aktu procesa noteikumi" (Ministru Kabinets 13.06.1995.);
- ♦ Likums "Iesniegumu, sūdzību un priekšlikumu izskatīšanas kārtība valsts un pašvaldību institūcijās" (Saeima 27.10.1994.);
- ♦ Informācijas atklātības likums (Saeima 29.10.1998.).

Ierēdņa ētikas noteikumi nesatur precīzus priekšrakstus kā jārikojas attiecīgajā situācijā, jo ikviena situācija vairāk vai mazāk vienreizēja un katram pašam radoši atrisinājama. Ierēdņu ētikas kodeksa nolūks ir ievadīt darbinieku ētiskajā domāšanā, likt saprast, ka ētika ir gan citu cilvēku, gan sevis paša pilnveidošanas nosacījums.

Balstoties uz esošajiem normatīvajiem aktiem ikvienā iestādē un organizācijā jāizstrādā savs ētikas kodekss. Ielūkosimies Valsts kases ētikas kodeksā:

1. Valsts kases (VK) darbinieki savus amata pienākumus veic godīgi, objektīvi, apzinīgi un ievēro augstu profesionālās ētikas līmeni.
2. VK darbinieki savā darbībā ievēro lojalitāti visos Valsts kases un tās klientu jautājumos, ir piesardzīgi izmantojot darbā iegūto informāciju, neizmanto konfidenciālu informāciju personīgo labumu gūšanai vai nodarot zaudējumus valsts kasei.
3. VK darbinieki neiesaistās darbībā, kas ir pretrunā ar Valsts kases interesēm vai var traucēt objektīvi veikt amata pienākumus.
4. VK darbinieki uzņemas tikai tos pienākumus, kurus var sniegt profesionālā līmenī.
5. VK darbinieki nepieņem vērtīgas dāvanas vai citus materiālus labumus no Valsts kases klientiem, kas reāli vai šķietami var ietekmēt darba pienākumu veikšanu.
6. VK darbinieki pastāvīgi paaugstina profesionālo kvalifikāciju un uzlabo darba kvalitāti.
7. Ievērojot Ētikas kodeksu, darbinieki sekmē ētiskās attieksmes veidošanos Valsts kasē.

Arvien plašāk uzņēmējdarbība gūst starptautisku raksturu un arvien vairāk uzņēmēji darbojas arī citās valstīs. Veicot uzņēmējdarbību ārvalstīs, no ētiskā viedokļa jāievēro šādi apsvērumi:

1. Ja ētikas prasības valstī, kur tiek veikta uzņēmējdarbība, ir stingrākas par uzņēmuma Ētikas kodeksā ietvertajām, tad jāpilda tās valsts ētikas prasības, kur notiek uzņēmējdarbība.
2. Ja ētikas prasības valstī, kur risinās darbība, nav tik stingras kā uzņēmuma Ētikas kodeksā noteiktās, jāpilda sava uzņēmuma Ētikas kodeksa prasības.

Bet lūk, viena cita uzņēmuma – SIA Ētikas kodekss, kurš gan nepretendē uz pilnību.

## **SIA "Bērzkalni" ētikas kodekss**

### **1. Pamatprincipi**

1. Pildīt uzticētos darba pienākumus pēc labākas sirdsapziņas, ievērojot LR likumus un SIA "Bērzkalni" darbības stratēģiski svarīgos jautājumus.
2. Godprātīgi veikt savus amata pienākumus, uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem un tiešās darbības sekām.
3. Būt paškritiskam, atzīt, labot savas kļūdas un nepareizo rīcību.
4. Neizmantot ļaunprātīgi savu kolēģu vai kompānijas klientu un partneru nezināšanu un kļūdas.

5. Būt pieklājīgiem, laipniem un izpalīdzīgiem pret klientiem, partneriem, darba kolēģiem, padotajiem.
6. Atcerieties, pēc jūsu izturēšanās klienti un partneri veidos attieksmi pret visu kompāniju.

## **2. Profesionalitātes paaugstināšana**

1. Izkopiet savas profesionālās spējas un sekmējiet kolēģu kompetences pilnveidošanu.
2. Nepiedalieties aktivitātēs un blakus darbos, kas traucē profesionāli pildīt savus tiešos darba pienākumus, kompromitē vai apkauno kompāniju.
3. Pilnveidojiet sevi saskarsmes un citās zināšanu nozarēs, kas nodrošina kompānijas sekmīgai attīstībai.
4. Informējiet par saviem tālākizglītības plāniem kompānijas vadību – direktoru.

## **3. Interesu konflikts**

1. Nepieļaut un novērst konfliktus starp savām personiskajām un kompānijas interesēm.
2. Informējiet kompānijas vadību par iespējamajiem interešu konfliktiem starp kompāniju un tās partneriem vai klientiem.
3. Attiecībā ar partneriem un klientiem konsekventi ievērojiet līgumos iekļautos stratēģiskos punktus, jo kompānijas kopējā darbība un tālāka attīstība ir cieši saistīta ar veiksmīgu sadarbību ar klientiem un partneriem.

## **4. Atklātība un konfidencialitāte**

1. Konfidencialitātes nepieciešamība nedrīkst kalpot par ieganstu noslēpumainības un slepenības radīšanai kompānijā.
2. Konfidencialitāte attiecināma uz kompānijai stratēģiski svarīgu datu, t.i., ražošanas organizācijas īpatnību un dokumentu, kuri ir apzīmēti ar "Tikai iekšējai lietošanai" neizpaušanu ārpus kompānijas vadības stāvošām personām.
3. Neizmantojot amata pienākumus pildot iegūto informāciju savtīgās interesēs.

## **5. Attieksme pret īpašumu**

1. Saudzīgi izturēties pret uzticēto vai lietošanā nodoto īpašumu. Izmantojot to tikai darba vajadzībām. Pretējā gadījumā tas saskaņojams ar kompānijas direktoru.
2. Ar kompānijas finansiālajiem resursiem rīkoties racionāli un taupīgi. Nepieciešamos pirkumus, kas pārsniedz Ls 50, iepriekš saskaņot ar direktoru vai galveno grāmatvedi.

## 6. Ikdienas darbs

1. Precīzi ievērot un efektīvi izmantot darba laiku.
2. Nelietot alkoholiskos dzērienus darba laikā.
3. Kompānijas sakaru līdzekļus – telefonu, faksu un internetu izmantot ar darbu saistītu jautājumu kārtošanai.

Svarīgi paaugstināt ētikas līmeni un ētikas normu ievērošanu katrā organizācijā gan vadītājiem, gan pārējiem darbiniekiem. Tāpat kā jebkurš process, arī šis ir jāorganizē un jāvada. Ētikas līmeņa uzlabošanai organizācijā ir dažādas pieejas. Aplūkosim dažas no tām.

**Ētikas normatīvi.** Ētikas noteikumus noformē organizatorisko dokumentu veidā. Tajos ietver vispārējo vērtību sistēmu, kura organizācijās visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem obligāti jāievēro. Galvenais dokuments ir Ētikas kodekss. Praksē mēdz rīkoties arī tā, ka Ētikas kodeksu kā atsevišķu dokumentu nenoformē, bet ētikas prasības ietver amata raksturojumos jeb dienesta instrukcijas nodaļās par pienākumiem un atbildību. Šajās nodaļās formulē gan ētikas, gan dienesta etiķetes noteikumus. Darbinieks, uzsākot darbu organizācijā, parakstās un atbild par to ievērošanu. Amata raksturojumi kā dokumenti attiecas tikai uz pārvaldes personālu, tāpēc pilnīgāks un iedarbīgāks ētikas normatīvais dokuments ir Ētikas kodekss, kas nosaka ētikas prasības visiem organizācijas darbiniekiem.

Ētikas normatīvus izstrādā, lai veidotu normālu ētisko atmosfēru organizācijā un noteiktu kritērijus no ētikas viedokļa, kuri jāievēro, pieņemot jebkuru vadības lēmumu.

Ētikas normatīvi ietver arī organizācijas mērķus. Tie nosaka arī to, ko darbinieks nedrīkst atļauties, lai nepārkāptu ētikas normas, piemēram, darbību, kas vērsta pret organizācijas interesēm, nepareizas informācijas sniegšanu, organizācijas noslēpumu izpaušanu, kukuļņemšanu, likumu neievērošanu, izspiešanu, dāvanu pieņemšanu u.c.

Organizācijas vadība saviem darbiniekiem ētikas normatīvus dara zināmus rakstiskā formā parasti pieņemot darbinieku darbā. Normatīvus mainot vai papildinot, ar tiem iepazīstina visus darbiniekus.

**Ētikas komitejas.** Ar ētikas normatīvu izstrādāšanu vien nepietiek, lai uzlabotu ētikas līmeni organizācijā. Diendienā jārūpējas par to ievērošanu. Tāpēc organizācijā var veidot pastāvīgo komiteju, kas par to rūpējās. Komiteju veido no augstākā vai vidējā līmeņa vadītājiem un speciālistiem, vēlams nelielā skaitā, atkarībā no organizācijas lieluma. Komitejā var ietilpt ne tikai savi darbinieki, bet arī uz līguma pamata algoti uzņēmējdarbības ētikas speciālisti. Komitejas funkcijās ietilpst ikdienas kontrole par ētikas normatīvu

ievērošanu un secinājumu izstrādāšana. Ar tiem iepazīstina organizācijas vadību. Komitejas rīcība var būt atkarīga no situācijas.

**Sociālās revīzijas.** Šis pasākums attiecas galvenokārt uz vadītāju un organizācijas kopumā sociālo atbildību. Revīziju vajadzības gadījumā veic, lai novērtētu organizācijas izstrādāto sociālo programmu, izvērtētu tās darbību un izstrādātu pārskatu par to.

Jebkuras metodes izmantojot, jāņem vērā, ka ētikas normu ievērošanu grūti kontrolēt, jo tās nevar izteikt kvantitatīvi, ka, piemēram, budžeta izpildes rādītājus.

**Ētikas mācības.** Uzņēmumā organizē dažādu formu (lekcijas, pārrunas, spēles u.c.) mācības, kurās aptver visus organizācijas darbiniekus. Svarīgi, lai tās notiktu interesanti un sistemātiski. Šādas mācības var būt arī kursu veidā, tālmācības u.c. formā.

Prakse rāda, ka bez atbilstošām mācībām nevar uzlabot ētiskumu nevienā organizācijā. Mācību procesā jāievieš skaidrība par dažāda veida rīcības sekām. Vislabāk pārlicina konkrēti, uzskatāmi aprakstīti un detalizēti piemēri, uz kuriem nevar būt viena veida atbilde un to analīze.

**Ētikas speciālisti.** Organizācija var algot uzņēmējdarbības ētikas speciālistu, kurš diendienā veic ētikas normu ievērošanas uzraudzību. To var saukt par ētikas padomdevēju, direktoru, sabiedrisko attiecību speciālistu, psihologu u.c. Svarīgi, lai attiecīgais darbinieks būtu piemērots šīm funkcijām, spētu veidot uzticības atmosfēru un ētiskās aizsardzības sistēmu.

**"Karstais" telefons.** Organizācijā nosaka vienu telefona numuru, pa kuru var piezvanīt, ja vajadzīgs padoms ētikas jautājumos, ja rodas aizdomas, ka kāds organizācijas darbinieks pārkāpj ētikas normatīvus vai citā gadījumā, kad radušās kādas problēmas šajā aspektā. Jārēķinās gan ar šīs iespējas negodīgu izmantošanu, tāpēc svarīgi ir objektīvi analizēt un vērtēt "karstā" telefona saņemto informāciju. Izmantojot "karsto" telefonu, jānodrošina informācijas konfidencialitāte.

**Efektīvāk ētikas normu ieviešanu iespējams veicināt, plānojot pasākumu kompleksu vai izstrādājot īpašu ētikas programmu, kurā varētu ietilpt sekojoši elementi:**

1. Ētikas klimata vērtējums;
2. Ētikas principu noteikšana un to adresāts;
3. Par ētiku atbildīgo personu noteikšana;
4. Dažādu interešu saskaņošana un konflikta formu regulējums;
5. Informācijas nodrošināšana;
6. Kontrole.

Var būt ietverti arī citi ar ētiku saistīti elementi.

Lai varētu prasīt ētikas normu ievērošanu, vajadzētu radīt zināmus priekšnoteikumus, un tie varētu būt:

- ♦ samaksa, kas stimulē ētikas normu ievērošanu, godīgu darbu un augstu prestižu;
- ♦ rūpīga darbinieku izvēle;
- ♦ sociālā aizsardzība, kas varētu izpausties kā nodrošinājums nākotnē ar pensijām, garantija par darba nodrošināšanu godīgas rīcības rezultātā, atvaļinājumiem u.c.;
- ♦ sabiedrībā dominējošās vērtības.

Par ētikas normu ievērošanu uzņēmumos atbild vadītājs. Viņam jā rūpējas par ētisko klimatu organizācijā, jāpieņem lēmumi, nepārkāpjot ētiku. Vadīšanas ētika ir pakļauta vispārējiem ētikas likumiem, taču ir arī savas prasības, kuras nosaka:

- ♦ citu cilvēku atkarība no vadītāja uzliek viņam paaugstinātas ētikas prasības;
- ♦ vadītājam ir lielākas tiesības salīdzinājumā ar padotiem, tāpēc viņam ir noteikti pienākumi pret vadītā uzņēmuma darbiniekiem un pret sabiedrību;
- ♦ vadītājam, salīdzinot ar padotajiem, ir lielāka brīvība, kas tam uzliek stingrus ierobežojumus, kurus diktē ētikas normas.

Relatīvi ātri var panākt izmaiņas politikā, arī tautsaimniecībā, bet lai panāktu pārmaiņas domāšanas veidā, vajadzīgs ilgs laiks, un to var īstenot tikai rūpīgi un ilgstoši audzinot un izglītojot cilvēkus ētikas normu ievērošanā. Vislielākā loma šajā procesā ir visu līmeņu vadītāju personiskam piemēram.

Organizācijā pastāvošās ētiskās vērtības veido tā ētisko klimatu. Par ētisko klimatu uzskata organizācijā pastāvošo sapratni, kas tikumības jomā valda starp darbiniekiem, vadītājiem un darbiniekiem, kā arī starp pašiem vadītājiem. Ētiskais klimats izpaužas horizontāla un vertikāla veida attiecībās starp cilvēkiem organizācijā, ko nosaka dominējošās vērtības.

I.Rokenbuka savā grāmatā "Uzņēmējdarbības ētika" izdala četrus tipus ētisko klimatu:

- ♦ rūpju klimats, kad starp darbiniekiem dominē tādas vērtības kā labvēlība, rūpes par cilvēku;
- ♦ likumu un kodeksu klimats, kur dominē dažādu administratīvo aktu, noteikumu, kodeksu un tml. ievērošana un pieturēšanās pie tiem;
- ♦ instrumentālais klimats, kad priekšplānā izvirzītas organizācijas intereses;
- ♦ neatkarīgais klimats, kad izveidojusies izteikta personības faktora atzīšana, rēķināšanās ar to.

Nenoliedzami, ka darbinieku attieksme pret to, kāds ētiskā klimata tips

pastāv organizācijā, ir dažāda. Bet jāņem vērā arī otru aspektu – darbinieka paša ētiskās vērtības. Liekas patīkami, ja organizācijā pastāv neatkarīgs klimats, kad augstu tiek vērtēta personiskā pārliecība, patstāvība, neatkarība. Bet tam nepieciešamais priekšnoteikums – augstas personiskās ētiskās vērtības. Ja daļai darbinieku ir ētiskās vērtības tomēr zemākā līmenī, par atbilstošu var būt arī likumu un kodeksu klimats. Vismaz līdz laikam, kad personiskās vērtības izveidosies pietiekoši augstas.

Nepatīkama situācija veidojas, ja organizācijā ir izteikts instrumentālais klimats. Visbiežāk ir tā, ka šajās organizācijās darbinieki strādā apstākļu spiesti. Nav reta parādība organizācijās ar šādu pastāvošu ētisko klimatu ir netaisnība, kas var izpausties dažādi, piemēram, kā diskriminācija – darbinieku ierobežošana pēc profesionālai darbībai nebūtiskām pazīmēm: dzimuma, vecuma, reliģiskās pārliecības, politiskās pārliecības u.c. Šādās organizācijās parasti pieļauj arī dažādu attieksmi pret ētikas normu ievērošanu atkarībā no darbinieka līmeņa vadības hierarhijā.

Toties par organizācijām, kur pastāv rūpju klimats, reizēm darbinieki saka, ka pastāvošo gaisotni viņi vērtē augstāk pat par atalgojumu. Vienmēr jārēķinās ar to, ka organizācijas ētiskais klimats, kas saistās arī ar organizācijas kultūru, ietekmē visu līmeņu darbiniekus, kas tajā strādā.

Darbinieku vērtējums par pastāvošo ētisko klimatu organizācijā var būt arī izteikti subjektīvs. Diezgan bieži vadītāja objektīvs un lietišķs prasīgums tiek vērtēts kā pastāvošs instrumentālais klimats. Tas gan raksturo, pirmkārt, darbinieka, šajā gadījumā vērtētāja personisko ētisko vērtību līmeni. Tā, piemēram, par populārā uzņēmuma "Lāči", kas nodarbojas ar maizes cepšanu, ētisko klimatu darbinieki sniedz pretrunīgu raksturojumu. Tas fakts, ka ētisko klimatu šajā uzņēmumā negatīvi raksturo tie bijušie darbinieki, kuri te strādājuši īsu laiku un atbrīvoti vai arī paši aizgājuši, rada šaubas par šādu spriedumu objektivitāti. Šis fakts liek domāt par vadītāja objektīvu un lietišķu prasīgumu nevis par uzņēmumā pastāvošo instrumentālo ētisko klimatu.

Ir dažādi veidi, kā noteikt ētikas klimata līmeni – ar novērošanu, sociologu palīdzību, veicot aptaujas un analizējot to rezultātus, ar preses palīdzību u.c.

Ar ētiskām vērtībām cieši saistīta organizācijas kultūra. Organizācijas kultūra ir tajā pastāvošo vērtību, uzskatu, sociālo normu un ieradumu kopums. Tā izpaužas darbinieku rīcībā, uzvedībā, savstarpējās attiecībās, attiecībās ar apmeklētājiem, sabiedrību, patērētājiem.

Būtiska iezīme organizācijas kultūrai ir tā, ka organizācijas darbiniekiem pašiem ir grūti redzēt kultūras līmeni. Daļēji tas ir tāpēc, ka darbinieki ir pieraduši diendienā pie tās. Taču ienācējam no ārpuses, piemēram, klientiem

un citām personām organizācijas kultūra redzama jau no pirmā mirkļa. No tā iegūst vai arī cieši organizācijas tēls un var ietekmēt arī sadarbības iespējas, mazināt uzticēšanos.

Organizācijas kultūra cieši saistīta ar ētiskām vērtībām. Te pieder attieksme pret saviem pienākumiem, uzticība, lojalitāte attiecībā pret organizāciju, taisnīgums, solījumu pildīšana, rēķināšanās ar darbinieku kā individualitāti, priekšstati par situācijai atbilstošu uzvedību u.c.

Ētiskās vērtības, kuras integrētas organizācijas kultūrā, nav atdalāmas no uzņēmējdarbības specifiskām vērtībām – radošo iniciatīvu, orientāciju uz panākumiem un tml.

Organizācijas kultūra var būt:

- ♦ funkcionāla, ja pozitīvi ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu un tās ētisko klimatu;
- ♦ nefunkcionāla, ja negatīvi ietekmē organizācijas darbību un tās darba rezultātus.

Vadītāju uzdevums ir veicināt funkcionālās organizācijās kultūras veidošanu, kas ir ilgs, sarežģīts uzdevums un prasa no vadītāja ne tikai zināšanas, bet arī prasmi. Šī darba mērķis – samazināt nefunkcionālo elementu ietekmi kultūrā un veicināt funkcionālo elementu attīstību.

Galvenie faktori, kas nosaka organizācijas kultūras veidošanos:

- ♦ sociālā vide;
- ♦ ekonomiskā situācija;
- ♦ konkrētas personības organizācijā.

Sociālā vide kā nozīmīgs faktors izpaužas tādā veidā, ka organizācija nepastāv izolēti, bet iekļaujas noteiktā sabiedrībā.

Ekonomiskā situācija galvenokārt attiecas uz pašu organizāciju, bet to ietekmē arī ekonomiskā situācija valstī kopumā.

Ļoti nozīmīgs faktors ir vadītāja personība, viņa ieskatī par padoto darbinieku izturēšanās normām un pienākumiem. Liela un reizēm pat noteicoša loma organizācijas kultūras veidošanā ir arī neformālajiem līderiem. Tas gan atkarīgs no formālajiem līderiem, kuri ir paraugs pārējiem organizācijas darbiniekiem.

Vadītāja funkcijās ietilpst organizācijas kultūras formēšana, uzturēšana un vajadzības gadījumā mainīšana.

Organizācijas kultūras formēšana nozīmē:

- ♦ organizēt ārējo adaptāciju – izstrādāt organizācijas misiju, stratēģiju, noteikt mērķus, to sasniegšanas metodes, izveidot kontroles sistēmu, izveidot iedarbības sistēmu attiecībā uz katru darbinieku;
- ♦ izveidot iekšējās integrācijas sistēmu, noteikt darbinieku izvēles kritērijus, pilnvaru sadali, noteikt apbalvojumu, sodu sistēmu, organizācijas ideoloģiju.

Organizācijas kultūras uzturēšana nozīmē:

- ♦ izstrādāt vērtēšanas sistēmu;
- ♦ izstrādāt un ievērot rituālu sistēmu, tradīcijas;
- ♦ organizēt darbu ar personālu;
- ♦ regulāri un operatīvi reaģēt uz situācijām.

Organizācijas kultūras mainīšana ir sarežģīta. Vienkāršāk to risināt, mainoties vadītājam vai organizācijā ienākot spēcīgam neformālajam līderim.

Jau veidojot organizāciju, ieteicams vadībai pārdomāt un izstrādāt organizācijas kultūras pirmmodeli. Tas var pamatoties uz demokrātisku pieeju vai, ja apstākļi nav atbilstoši, uz izteiktu centralizāciju. Tādā gadījumā, atdalot un izvēloties personālu, ņem vērā šo izstrādāto pirmmodeli un izvēlas darbiniekus pēc iespējas atbilstoši tam. Ja šajā procesā rodas nepieciešamība, izmaina pirmmodeli.

Vadītājam jāatceras organizācijas kultūras ciešā saistība ar ētiskajām vērtībām, pie kurām pieder tādas cilvēku morāla rakstura īpašības kā tikumi. Cilvēkam raksturīga un dabiska ir vēlme gūt atzinību, sapratni no citiem, taisnīgu un objektīvu attieksmi, uzticēšanos. Apmierinot šīs vajadzības, cilvēks jūtas gandarīts. Tas attiecas uz jebkuru darbinieku, arī uz vadītājiem. Apmierināt šīs vajadzības var tikai tad, ja cilvēki cits pret citu izturas ar cieņu, labvēlīgi, tikumiski. No tā lielā mērā atkarīgi arī uzņēmējdarbības rezultāti, jo ētiskās vērtības, ko ietver organizācijas kultūras jēdziens, nav atdalāms no uzņēmējdarbības specifiskajām vērtībām, kā piemēram jaunu ideju ieviešana, pārmaiņu organizācija, orientācija uz gala rezultātu, sacenšanās gars, radošā iniciatīva.

Organizācijā, kur pastāv funkcionāla organizācijas kultūra, darbinieki zina, kāda viņu rīcība ir pozitīva, kāda – aizvainojoša. Tam, kā vadītājs vērtē un ievēro ētikas normas, ir zināms sakars ar viņa emocionālo inteliģenci. Šo terminu vadības teorijā ieviesa bijušais Harvarda universitātes zinātnieks Daniels Golemans, kurš darbojās kā konsultants vadīšanas jautājumos. Jēdziens “emocionālā inteliģence” ietver:

- ♦ sapratni par sevi pašu, sevis apzināšanos;
- ♦ savu spēju, mērķu, iespēju objektīvu novērtējumu;
- ♦ prasmi sevi motivēt, izmantot radušās izdevības;
- ♦ spēju uzņemties atbildību par savu rīcību, sekām;
- ♦ būt radošam;
- ♦ prasmi kontrolēt savas emocijas;
- ♦ empātiju;
- ♦ spēju veidot un vadīt pārmaiņas.

Cilvēku, kurš apveltīts ar šīm īpašībām varētu apzīmēt par dzīves gudru. Emocionālā inteliģence saistās ar ētikas normu ievērošanas iekšējo nepieciešamību.

Kā veidot sevi un vai var izveidot emocionālo inteliģenci? Organizācijas psiholoģe Inese Ešenvalde skaidro, ka emocionālo inteliģenci var attīstīt strādājot ar sevi. I. Ešenvalde nenoliedz, ka pamatā tā iedzimta un iegūta pirmajos dzīves sešos gados. Tās veidošana ir nepārtraukts darbs ar sevi un pirmais solis ir pozitīvas attieksmes veidošana pret sevi un citiem. Tāpat nozīme ir arī cilvēka lojalitātei. Jāapzinās, ka uzņēmējdarbībā, kur darbs pastāvīgi saistīts ar cilvēkiem, darbojas atgriezeniskā saite. Ētikas normu ievērošana, kas raksturīga cilvēkiem ar izteiktu emocionālo inteliģenci, var nodrošināt darījumu partneru uzticību un līdz ar to arī stabilāku un ilgstošāku sadarbību ar tiem.

Vadītājs izpilda vairākas sociālpsiholoģiska rakstura funkcijas:

- ◆ administratīvās;
- ◆ stratēģiskās;
- ◆ eksperta;
- ◆ pārstāvniecības;
- ◆ iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas;
- ◆ arbitra un vidutāja;
- ◆ etalona;
- ◆ ideoloģiskās.

Etalona funkcijas, kas nosaka vadītāja attieksmi pret pienākumiem, to, ka tam jābūt uzvedības paraugam, kā arī ideoloģiskās funkcijas, kas nosaka, ka vadītājs ir grupas vērtību sistēmas veidotājs, tieši attiecas un skar vadīšanas ētikas aspektu. Vadītāji ar izteiktāku emocionālo inteliģenci šīm funkcijām pievērš lielāku vērību.

Lai ētikas normas vadītājam būtu iekšējā nepieciešamība, nevis uzspiests slogs, tam jābūt apveltītam ar noteiktām īpašībām. Viena no svarīgākām ir humānisms. Tas ir viens no augstākajiem tikumiem. Humānisms vadītājam nepieciešams gan veidojot attiecības ar saviem darbiniekiem, gan ar sadarbības partneriem.

Ar ētiku saistās vadītāja godīgums. Tā ir īpašība, kuru ne ar ko nevar kompensēt. Godīguma esamība vai trūkums parādās gan cilvēka vārdos, gan darbos.

Vadītājs ikdienā pieņem daudz dažādu lēmumu. Ētikas mācība nosaka, lai katrs lēmums būtu ne tikai pamatots, bet arī tikumisks. Tikumisks lēmums var būt tad, ja vadītājs, to izstrādājot un pieņemot, ir godīgs gan pret sevi, gan citiem.

Ar ētikas normu ievērošanu saistās vadītāja tolerance jeb iecietība. Tā ir spēja paciest citu cilvēku īpatnības, savdabību, rēķināties ar to.

Tā ietver arī citu cilvēku tiesību atzīšanu, rēķināšanos ar tām.

No vadītāja atkarīgi citi cilvēki. To savstarpējās attiecībās ļoti nepieciešama ētikas normu ievērošana, tāpēc nozīmīga vadītāja īpašība ir labvēlība. Tā izpaužas kā rūpes par saviem padotajiem, nepieciešamības gadījumos palīdzības sniegšana tiem. Ja vadītāja attieksme pret darbiniekiem ir labvēlīga, tad sadarbībā ar padotajiem tiek ievērotas ētikas prasības. Tas izpaužas arī vadītāja ieinteresētībā par darbinieku sasniegumiem.

Svarīgas tādas vadītāja īpašības kā taisnīgums, godprātība. Ētikas normas vadītājs ievēro un tās kļūst par iekšējo nepieciešamību tad, ja taisnīguma izjūta cilvēkā izveidojusies nevis uz bailu, bet brīvas gribas pamata. Taisnīgums ir viena no ētikas pamatvērtībām un tas cieši saistās ar cilvēka tiesībām un pienākumiem. Jāatzīst, ka taisnīgums tomēr ir subjektīvs jēdziens. Cilvēks attiecības vienmēr vērtē ar to, cik viņš dod un cik saņem pretī. Taisnīgums cilvēka rīcībā izpaudīsies tad, ja neprasa to, kas nepienākas, un dod citiem to, kas viņiem pienākas. Ar taisnīgumu cieši saistīta godprātība, kas tikumiskā ziņā vērtējama ne zemāk kā taisnīgums.

Vadītāja tikumība izpaužas arī tā darbības motivācijā.

Nozīmīga īpašība ir vadītāja vārdu un darbu vienotība, dotā vārda turēšana, kas saistās ar rēķināšanos ar citiem cilvēkiem. Vadītājam jāzina, ka solījums ir darbības pieteikums, saistās ar atbildību un tā izpilde ir godīguma jautājums.

Dodot solījumus un tos pildot, vajadzētu ievērot:

- ♦ nemētāties ar solījumiem;
- ♦ atcerēties visus dotos solījumus;
- ♦ strādāt, lai pildītu doto vārdu;
- ♦ solījumu izpildīt norunātajā laikā;
- ♦ ja nav iespējams laikā izpildīt solījumu vai arī apstākļi ir mainījušies un doto vārdu nav iespējams turēt, nekavējoties to darīt zināmu.

Ētikas normu pārkāpumus rada negatīva vadītāja īpašība – vienaldzība. Tad veidojas zems vadītāja sociālās atbildības līmenis, darbinieku dažāda veida diskriminācija, padoto vajadzību ignorēšana, absolūta vienaldzība pret darbinieku motivēšanu.

Nozīmīga vadītāja īpašība, kas saistās ar ētikas normu ievērošanu, ir prasme korigēt padoto darbinieku rīcību, kad jāizsaka kritiskas piezīmes. Vadītājam jāpārziņa kritikas kultūra. Tas ietverts arī jēdziens "emocionālā inteliģence". Par prasmi kritizēt raksta psihologs D. Karnegijs. Nepieciešams,

lai kritika būtu labvēlīga, konstruktīva, objektīva, lietišķa, izteikta, rēķinoties ar situāciju un cilvēka individualitāti. Nevar runāt par ētikas normu ievērošanu, ja izsaka destruktīvu kritiku vai ja kritizētājs vēlas demonstrēt savu pārkāpumu, nerēķinoties ar otru cilvēku.

Neētiska vadītāja rīcība ir nepamatota personīgo labumu gūšana uz organizācijas vai citu cilvēku rēķina. Par neētisku jāuzskata arī bezatbildīga rīcība, piemēram, braukšana pie stūres reibumā vai satiksmes noteikumu pārkāpšana braukšanas ātruma ziņā un pat lepošanās ar to. Uz to attiecas arī negatīvi personiskie ieradumi – alkohols, azartspēles u.c.

Vadīšanas ētikas pamatprincips – cieņa pret cilvēku. Tas ir arī viens no demokrātijas principiem. Jāizslēdz citu cilvēku pazemošana. Jāpiezīmē, ka darbiniekiem arī jārūpējas par to, lai viņi būtu cieņu pelnījuši.

Latvijā 1995. gada martā Ministru Kabinets apstiprināja valsts pārvaldes reformas koncepciju, kurā kā viens no svarīgākiem valsts pārvaldes principiem tika izvirzīts ētiskums, pēc tam tika radīta īpaša darba grupa Ētikas padomes veidošanai. Tā paša gada jūlijā tika nodibināta Ētikas padome kā sabiedriska bezpeļņas organizācija.

Tika noteikti Ētikas padomes mērķi:

- ♦ veicināt ētikas normu ievērošanu Valsts amatpersonu un valsts pārvaldes darbinieku vidū;
- ♦ palīdzēt valsts pārvaldes darbiniekiem rīkoties ētiski;
- ♦ palīdzēt sabiedrībai izvērtēt, kāda ir ētiska rīcība.

Ētikas padomi dibināja gan fiziskas, gan juridiskās personas. Jāatzīst, ka patreiz Ētikas padome valstī juridiski gan pastāv, bet faktiski jau pārtraukusi darbu.

Ne noliedzami, ka ir vajadzība pēc Ētikas padomes kā neatkarīgas institūcijas, kas izvērtētu valsts amatpersonu rīcību. Tas arī spētu samazināt vai pat novērst iedzīvotāju neuzticēšanas valsts institūcijām, sniegt amatpersonu morālo izvērtējumu. Šāda institūcija varētu arī veicināt sabiedrības izglītošanu tiesiskos jautājumos un likumos ietverto ētisko normu iedzīvīnāšanu. Tas varētu arī veicināt katra vadītāja rūpes par ētisko klimatu savā organizācijā, mācīšanos pieņemt ētiskus lēmumus.

Jāatzīst, ka ārvalstu uzņēmumos, kas darbojas Latvijā, pastāv stingrāki ētikas principi. Mūsu vadītāji arī no tā varētu gūt pieredzi.

Ētikas Padomes darba atdzīvīnāšana vai kādu citu līdzīgu institūciju izveidošana tādā vai citādā formā ētikas normu ievērošanu valsts pārvaldē un sabiedrībā tikai uzlabotu.

Katrā valstī var būt atšķirīga ētikas principu veicināšana un kontrole. Var būt atsevišķas institūcijas, piemēram, Ētikas Padome, kas nodarbojas tikai ar ētiku vai arī ētikas lietas var būt uzticētas tām institūcijām, kas

nodarbojas ar finansu kontroli, piemēram, Valsts Kontrole, VID.

Liela nozīme atklātām diskusijām, piemēram, TV pārraides "Kas notiek Latvijā", "Skats no malas".

Protams, ētisku jautājumu veiksmīgam risinājumam nepieciešams valstisku un arī tiesisku iestāžu atbalsts. Tomēr galvenie kontrolētāji attiecībā uz ētikas normu ievērošanu ir ar izteikti neoficiālu raksturu – tā ir cilvēka sirdsapziņa, atbildības sajūta sabiedrības priekšā. Attiecībā uz morāli un tikumību ir daudz nerakstītu likumu un bieži vien, izšķiroties par rīcību, jāvadās pēc sirdsapziņas. Likumi neder katram gadījumam, bet cilvēka rīcībā vienmēr ir viņa intuitīvā izjūta, sirdsapziņa.

Uz ētikas normu ievērošanu balstās **vadītāja sociālā atbildība**.

20. gadsimta sākumā radās jauna uzņēmējdarbības filozofija, kas orientēta uz augstiem ētiskiem standartiem un sociālo atbildību. Tā balstās uz atzinumu par uzņēmējdarbības ciešo saistību ar sabiedrību, spēju ietekmēt sabiedrības dažādas dzīves sfēras. Sevišķi nozīmīgi tas ir patreizējā periodā, kad strauji ieviešas jaunas tehnoloģijas, moderna tehnika un uzņēmēja darbība, tā ētisko normu ievērošana var sabiedrību ietekmēt gan pozitīvi, gan negatīvi.

Pastāv juridiskā, morālā, administratīvā un sociālā atbildība. Sociālā atbildība ietver gan juridisko, gan morālo atbildību. Atbildība ir ārējā objektīvā nepieciešamība, kas veido iekšējo vajadzību, stimulu, pārvēršas aktivitātē. Tas nozīmē, ka cilvēkam ir jāatbild par tautas likteni, sabiedrību, apkārtējo vidi un kopumā par cilvēci.

Vadītāja sociālā atbildība ietver:

- ♦ atbildību pret sabiedrību;
- ♦ atbildību pret cilvēkiem, kas strādā uzņēmumā;
- ♦ atbildību pret apkārtējo vidi;
- ♦ atbildību pret valstī pastāvošiem likumiem.

Jo lielāka vara ir cilvēkam, jo lielākas ir viņa iespējas ietekmēt citu cilvēku rīcību, darbību, apstākļus, dzīvi, jo augstāka atbildības pakāpe viņam nepieciešama.

Vadītāja sociālā atbildība nozīmē nedarīt jaunu sabiedrībai, cilvēkiem, videi, bet iespēju robežās darīt labu, palīdzēt, neapdraudot ar to uzņēmuma darbību un tā darba rezultātus. Jāņem vērā, ka sociālās atbildības īstenošana bieži vien saduras ar uzņēmuma ekonomiskām interesēm, tā peļņas apjomu un ir pretrunā ar to.

Praktiski uzņēmuma vadītāju sociālā atbildība var izpausties dažādos veidos:

- ♦ rūpes par tīru gaisu, ūdeni;
- ♦ zemes dziļu aizsardzība;

- ♦ patērētāju tiesību aizsardzība;
- ♦ rūpes par darbinieku izdzīvošanas vajadzību apmierināšanu, to labklājību;
- ♦ rūpes par darbinieku sociālo drošību, sociālajām garantijām;
- ♦ strādājošo tiesību ievērošana;
- ♦ labu darba apstākļu nodrošināšana;
- ♦ rūpes par darbinieku veselību;
- ♦ darbinieku izaugsmes iespēju nodrošināšana;
- ♦ atbildība pret materiālu piegādātājiem (veidot stabilas attiecības);
- ♦ atbildība pret patērētājiem (preces kvalitāte, cena);
- ♦ atbildība pret vietējo sabiedrību;
- ♦ teritorijas labiekārtošana;
- ♦ darba vietu saglabāšana;
- ♦ kultūras dzīves, sporta atbalstīšana u.c.

Vadītājam līdz ar atbildību par uzņēmuma darbību, par tā peļņu, jāuzņemas arī atbildība par darbības sekām. Uzskatāmi tas redzams a/s "Aldaris" darbībā. Te izstrādātais Uzņēmējdarbības modelis ietver arī šādus aspektus:

- ♦ uzņēmuma darbinieku apmierinātība. Ko uzņēmums veic attiecībā uz savu darbinieku apmierinātību;
- ♦ ietekme uz sabiedrību. Ko uzņēmums veic, lai kopumā apmierinātu vietējās, nacionālās, starptautiskās sabiedrības vajadzības un cerības (kuras piemērojamas). Tas ietver izpratni par uzņēmuma pieeju dzīves un vides kvalitātei, resursu saglabāšanai, kā arī paša uzņēmuma efektivitātes iekšējos pasākumus;
- ♦ klientu apmierinātība;
- ♦ personāla vadīšana. Kā uzņēmums atklāj un atbrīvo tā darbinieku pilnu potenciālu.

Pamatzināšana ir tā, ka klientu apmierinātība, darbinieku apmierinātība, ietekme uz vidi tiek sasniegta, izmantojot stratēģiju, ievērojot ētikas normas, kas rezultātā noved pie rezultātiem uzņēmējdarbībā.

Līdz ar iestāšanos Eiropas Savienībā arī Latvijā aizvien aktuālāka kļūst sociāli atbildīga uzņēmējdarbība, kad uzņēmums tiks vērtēts arī pēc tā, kā tas atbalsta sabiedrībai būtisku problēmu risināšanu. Aktuāla kļūst korporatīvā sociālā atbildība – rūpes par apkārtējo vidi, uzņēmējdarbības ētiku, sociālajām problēmām, tajā pašā laikā ceļot sava produkta kvalitāti.

Ētika un atklātība ir tie principi, ko uzņēmumi apņemas un ievēro brīvprātīgi. Latvijas uzņēmumiem tam jāpielāgojas, lai būtu konkurētspējīgi Eiropas tirgū.

Pazīstamais britu futurologs Patriks Diksons, uzstājoties Rīgā, apgalvoja,

ka aizvien lielāku īpatsvaru nākotnes ekonomikā ieņems ētiski atbildīgi uzņēmumi un brīvprātīgs darbs sabiedrības labā.

Filantropija jeb labdarība ir sociālās atbildības veids. Tā ir sevis apliecināšana, rūpējoties par citu cilvēku labklājību. Latvijā plaši pazīstams filantrops bija uzņēmējs Augusts Dombrovskis no Vecmīlgrāvja, kas darbojās Rīgā pagājušā gadsimta 20. gados. Tas bija uzņēmējs ar plašu redzesloku, kurš saprata, cik svarīga nozīme uzņēmējdarbībā ir sociālai atbildībai, vienlaicīgi gūstot labus panākumus savos uzņēmumos. Viņš atvēlēja lielas summas cilvēku kultūrai un izglītībai.

Jāmin arī Kristaps Morbergs, kurš no savas uzņēmējdarbības atstāja testamentu, kurā visu savu mantu novēlēja Latvijas Universitātei. Tika nodibināts fonds, kuru izmantoja Latvijas Universitāte, Mākslas Akadēmija un Konservatorija apdāvināto studentu stipendijām.

Jebkurš labdarības veids no uzņēmuma prasa papildus līdzekļus, tāpēc reizēm to īstenot var būt sarežģīti. Bieži uzņēmēji no tā cenšas izvairīties, aizbildinoties ar finansiāla rakstura grūtībām. Tas atsevišķos gadījumos var būt arī pamatoti. Tomēr visbiežāk ir tā, ka saduras peļņas intereses ar sociāli atbildīgu plānu īstenošanu. Parasti uzvar pirmās. Tas gan atkarīgs arī no uzņēmuma vadītāja kultūras līmeņa un ētikas izpratnes. Vadītājs ir tas, kurš var ierosināt, atbalstīt vai aizkavēt ar sociālo atbildību saistītu pasākumu plānošanu un īstenošanu.

Par efektīvu var uzskatīt kopienas filantropijas kustību. Kopienas filantropija, kuras pamatā ir kādas apdzīvotas vietas vai reģiona ļaužu vēlme un spēja ziedot personiskos līdzekļus un darbu sabiedrības labumam, pasaulē pazīstama kopš viduslaikiem. Ziemeļamerikā tā populāra jau vairāk kā simts gadus, Rietumeiropā – pagājušā gadsimta vidū. Baltijas valstīs tā kļuva zināma tikai pēdējos gados. Pirmās filantropiskās organizācijas fonds Latvijā nodibināts Talsu novadā. Talsos tas tika izveidots ar Baltijas – Amerikas partnerattiecību fonda un nevalstisko organizāciju centra atbalstu.

Par galveno Talsu filantropijas entuziasti uzskata sociālo kapitālu, ar ko saprot cilvēku kopuma vēlmi strādāt, mācīties un dzīvot tā, lai konkrētā vietā visiem būtu labāk.

Filantropijas kustība ir veids, kā šo kapitālu vairo. Fonda atbalstu gūst jaunie talanti, cilvēki ar īpašām vajadzībām, tas tiek sniegts bērnu veselības aizsardzībai, mācību maksai jauniešiem no maznodrošinātām ģimenēm u. tml.

Fonda budžetu veido biedru naudas, pašvaldības finansējums un Baltijas un Amerikas partnerattiecību programmas piešķirtie līdzekļi, kā arī dažādu organizāciju mērķziedojumi konkrētas ieceres īstenošanai. Notiek projektu konkursi. Projektu var rakstīt un iesniegt vairākos posmos, tā finansējums

atbilstoši novada fonda iespējām. Projektu izvērtēšanas process ir ļoti demokrātisks, to veic fonda biedri, kuru skaits ir ap 80. Šāda atklātā sabiedriskā fonda izveidei patiesi nepieciešami entuziasti, kuri ieinteresēti šajā pasākumā. Talsos tādi ir.

Novada fonds radījis projektu "100 draugi Talsiem". Tā pamatideja – cilvēkiem nav jāiesaistās fonda ikdienas darbībā. Par vienu no "Draugiem" var kļūt ziedojot vienreizēju naudas summu. Mecenātisma attīstībā Talsos piedalās uzņēmēji, bankas un ir arī privātie ziedotāji.

Kopienas filantropija Latvijā ir veidošanās sākumā. Kā filantropijas fonds ir izveidota arī Tirzas pagasta attīstības biedrība, kas sākuma darbībā par galveno uzdevumu noteikusi palīdzību pagastam kultūras jomā. Filantropijas fondi kā nevalstiskas organizācijas veidojas arī citur – Lielvārdē, Valmierā, Alūksnē, Madonā u.c.

Tomēr veidojošos fondus nevar uzskatīt par kopienas filantropijas fondiem to klasiskajā nozīmē. Klasiskajā izpratnē filantropijas fonds ir no vietējiem avotiem, piemēram, fonda biedriem – uzņēmējiem ziedojumos savāktu līdzekļu uzkrājums, kura peļņas procentus izmanto vietējiem projektiem, nevis kādai atsevišķai nozarei, bet kādas konkrētas teritorijas vispārējās labklājības nodrošināšanai.

Tomēr vienmēr jārēķinās ar to, ka labdarība saistās ar materiāliem izdevumiem, tātad labdarības jēdziens galvenokārt ir materiāls. Neskatoties uz to, mecenātu skaits Latvijā palielinās. ASV dzīvojošā medicīnas doktore Aina Galēja-Dravniece Latvijas centīgākajiem jauniešiem piešķīrusi 66 stipendijas, t.sk. 43 no tām saņēmuši ārsti.

Par mecenātu skaita palielināšanos liecina arī "Latvijas Avīzes" akcija "No rokas rokā", kas ir vērienīgs labdarības pasākums un nenoliedzami ieies valsts mecenāta vēsturē.

Veicot labdarības pasākumus, uzņēmējiem rodas arī problēmas, piemēram, kuriem palīdzēt, ja palīdzību prasa daudzi, bet visus atbalstīt nav iespējams. Jārēķinās arī ar reizēm negodīgu mecenātu izmantošanu. To regulēt un negodīgu izmantošanu novērst var, izmantojot labdarības fonda starpniecību. Labdarības fonda uzturēšana gan prasa līdzekļus, bet tam ir nozīme:

1. objektīvāk var izvērtēt palīdzības vajadzību un apjomu;
2. palīdzības saņēmējs oficiāla veidojuma, t.i. fonda priekšā jūtas atbildīgāks nekā saņemot palīdzību tieši no labdara;
3. materiālajos spaidos nonākušie bieži vien gluži dabiski uzskata, ka ziedotājs arī turpmāk risinās pilnīgi visas viņu problēmas, bet tas nav iespējams un nav arī vēlams, jo radītu starp abiem – devēju un saņēmēju nevēlamu spriedzi un radītu dažādus pārpratumus.

Labdarību saņēmēja reakcija var būt dažāda, ne vienmēr tā būs pateicība. Te būs vietā atcerēties valsts pirmās neatkarības gadu politiķa, garīdznieka Franča Trasuna vārdus: "Cilvēkam patiesībā vajag palīdzību, bet viņi var uzbrukt, kad tu to sniedz. Tik un tā palīdz."

Īsta labdarība bez emocionālās inteligences nav iespējama, tikai cilvēka sirdsgudrība to padara par neviltotu, īstu. Latviešu sakāmvārds "Dots devējam atdodas" liekams filantropijas pamatā.

## Literatūra

1. Lasmane S. Ierēdņa ētika (palīgmateriāli, Rīga, Valsts Administrācijas skola, 1995.
2. Miļts A. Ētika. Rīga, Zvaigzne ABC, 1999.
3. Miļts A. Personība, morāle un garīgās vērtības. Rīga, Valsts Administrācijas skola, 1995.
4. Miļts A. Ētika. Rīga, Zvaigzne ABC, 2000.
5. Rokenbuka I. Uzņēmējdarbības ētika. Rīga, Zvaigzne ABC, 1999.
6. Rubenis A. Ētika XX gadsimtā. Praktiskā ētikā. Rīga, Zvaigzne ABC, 1996.
7. Гусенов А.А., Агресян Р.Г. Этика. Учебник для студентов высших учебник заведений. Москва, 1998.

## 8.9. Lietvedības process vadīšanā

### 8.9.1. Lietvedība un lietvedības pamatjēdzieni

**Lietvedība** ir dokumentēšanas un ar dokumentiem saistītas darba organizācijas sistēma. Tas ir darbs ar dokumentiem no to izstrādāšanas vai saņemšanas brīža līdz iespējai sameklēt tos arhīvā, kā arī dokumentu iznīcināšana.

2003.gada 7. maija Valsts arhīvu ģenerāldirekcijas dienesta informācijā Nr. 10-6.4/220 "Pamattermini arhīvu terminoloģijā" ir definēts termins „dokumentu pārvaldība”. **Dokumentu pārvaldība** – vadības joma, kas nosaka un īsteno dokumentu radīšanu, saņemšanu, reģistrēšanu, klasifikāciju, sistematizāciju, izvērtēšanu, apriti, kontroli, glabāšanu, pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī dokumentu iznīcināšanu.

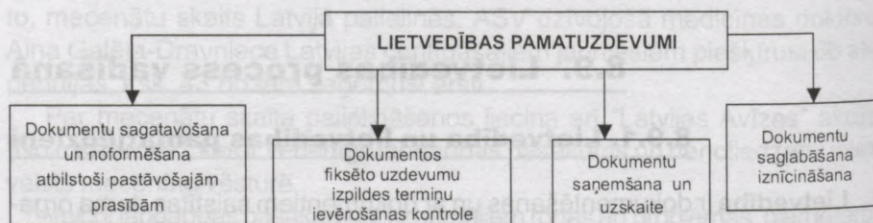
Praktiskas atšķirības starp terminiem – lietvedība un dokumentu pārvaldība nav, abi apzīmē organizācijas dokumentēšanas sistēmu, tāpēc tos var uzskatīt par sinonīmiem.

“Lietvedība” ir divu vārdu “lieta” (noteiktā secībā sakārtotu dokumentu kopums) un “vešana” (dokumentu uzturēšana kārtībā) sakopojums. Vārdam lietvedība ir izveidojušās zināmas tradīcijas, tas ir pierasts, vienkāršs un labskanīgs.

“Dokumentu pārvaldība” ir divu pagaru vārdu savienojums. Termins labi saprotams tiem, kas jau pazīstami ar vadības terminiem.

Līdz ar datoru ieviešanu parādījās termins “datorizētā lietvedība”. Ar datora palīdzību var noformēt dokumentus ātrāk, glītāk. Iespējams biežāk lietotās dokumentu paraugformas, saglabāt speciālā dokumentu paraugiem atvēlētā vietā “Document Template”. Tā kā speciālu datorizētās lietvedības programmu nav, tad darbiniekiem pašiem jāzina dokumentu noformēšanas prasības un īpatnības un jāizvēlas, kādu darbu var atvieglot dators. Galvenais, nepieciešams izprast, ka termini “datorizētā lietvedība” un “elektroniskie dokumenti” nav viens un tas pats, kaut gan savstarpēji saistīti. Ar 2003. gada 1. janvāri spēkā ir **Elektronisko dokumentu likums** (2004. gadā izdarīti grozījumi), bet pagaidām elektroniskajiem dokumentiem nav juridiska spēka, jo valstī nav izstrādāts elektroniskā paraksta un zīmoga piešķiršanas mehānisms un likums „paliek uz papīra”.

### 8.9.2. Lietvedības pamatuzdevumi

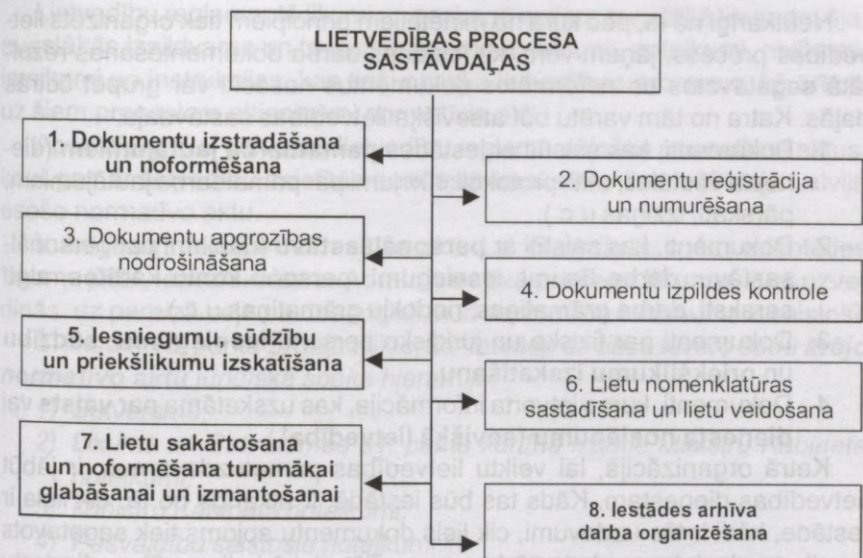


8.17. att. Lietvedības pamatuzdevumi

Lai jūsu iestāde sekmīgi izpildītu šos jebkuras juridiskās personas lietvedības pamatuzdevumus, jāapzinās, ka lietvedība ir process, daudzu darbību kopums.

### 8.9.3. Lietvedības procesa sastāvdaļas

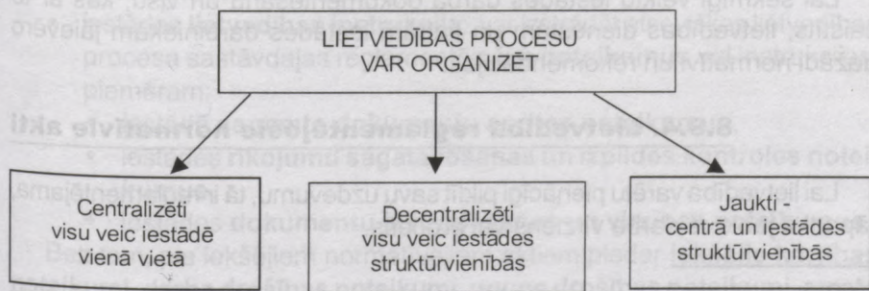
Visas lietvedības procesa sastāvdaļas (skat. 8.18. attēlu) ir absolūti nepieciešamas ikvienas juridiskās personas lietvedības darbā. Dažas no



8.18. att. Lietvedības procesa sastāvdaļas

tām (piemēram 1.,5.,7) ir ieteicamas privātpersonām, bet nav obligātas. Taču jāatceras, ka lietvedības procesi ir pakārtoti iestādes, uzņēmuma vai organizācijas pamatuzdevumiem.

Atkarībā no tā, cik liela ir iestāde, kāda ir tās struktūra, struktūrvienību funkcijas un ģeogrāfiskais izvietojums un kādi ir iestādes pamatuzdevumi, lietvedības procesu var organizēt dažādi. Tiek piedāvāti trīs varianti (skat. 8.19. attēlu).



8.19. att. Lietvedības procesa organizēšanas varianti

Neatkarīgi no tā, pēc kura no minētajiem principiem tiek organizēts lietvedības process, jāņem vērā, ka iestādes darba dokumentēšanas rezultātā sagatavotos un noformētos dokumentus nosacīti var grupēt četrās daļās. Katra no tām varētu būt atsevišķa lietvedības sastāvdaļa.

1. Dokumenti, kas saistīti ar iestādes **pamatdarba jautājumiem** (diesta vēstules, akti, protokoli, rīkojumi par pamatdarba jautājumiem, pārskati, izziņas u.c.).
2. Dokumenti, kas saistīti ar **personālsastāvu** (rīkojumi par personālsastāvu, darba līgumi, iesniegumi, personu kontu kartītes, algu saraksti, darba grāmatiņas, nodokļu grāmatiņas u.c.).
3. Dokumenti par fizisko un juridisko personu **iesniegumu, sūdzību un priekšlikumu izskatīšanu**.
4. Dokumenti, kuros ietverta informācija, kas uzskatāma par **valsts vai dienesta noslēpumu (sevišķā lietvedība)**<sup>1</sup>.

Katrā organizācijā, lai veiktu lietvedības pamatuzdevumus, ir jābūt lietvedības dienestam. Kāds tas būs iestādē, ir atkarīgs no tā, cik liela ir iestāde, kādi ir tās uzdevumi, cik liels dokumentu apjoms tiek sagatavots un cik daudz dokumentu iestāde saņem. Tātad, kādu lietvedības dienestu izveidot, tas ir jūsu rokās.

**Lietvedības dienests ir iestādes organizatoriskās struktūras sastāvdaļa.**

Atkarībā no iestādes apjoma un dokumentu apgrozības lietvedības dienesta funkcijas var veikt, piemēram:

- lietvedības departaments;
- lietvedības nodaļa;
- kanceleja;
- atsevišķa darbinieku grupa;
- lietvedis, vadītāja sekretārs, arhivārs.

Nelielā iestādē darbinieki lietvedību kārtu arī līdztekus saviem dienesta pienākumiem.

Lai sekmīgi veiktu iestādes darba dokumentēšanu un visu, kas ar to saistīts, lietvedības dienestam un katram iestādes darbiniekam jāievēro dažādi normatīvi un rekomendācijas.

#### **8.9.4. Lietvedību reglamentējošie normatīvie akti**

Lai lietvedība varētu pienācīgi pildīt savu uzdevumu, tā ir reglamentējama, tāpat kā jebkurš darba virziens vai process.

<sup>1</sup> Sevišķo lietvedību kārtu pilnīgi atsevišķi no pārējās lietvedības atbilstoši īpašiem noteikumiem, kas izstrādāti saskaņā ar likumu "Par valsts noslēpumu".

Lietvedību reglamentē likumi un saskaņā ar tiem augstākā likumdevēja, augstākās izpildvaras un to institūciju izdotie lēmumi, noteikumi, nolikumi, ieteikumi un instrukcijas, kas tieši nosaka lietvedības procesus, kā arī citi uz šiem procesiem attiecināmi normatīvie akti.

Apskatīsim tikai galvenos lietvedību reglamentējošos normatīvos aktus, kaut gan ar lietvedību saistītās normas ir ierakstītas lielākajā daļā Latvijā esošo normatīvo aktu.

Ir ārējie un iekšējie normatīvie akti. Lai prasmīgāk spētu orientēties "likumu jūrā", iepazīsimies ar **Administratīvā procesa likumu**, kurš uzvedinās uz pareizā ceļa un dos atbildi, kuri normatīvie akti mums ir saistoši.

Šī likuma 15. panta 2. daļā teikts, ka "*iestāde un tiesa ievēro šādu ārējo normatīvo aktu juridiskā spēka hierarhiju:*

- 1) *Satversme;*
- 2) *Likums un Satversmes 81. panta kārtībā izdotie Ministru Kabineta noteikumi;*
- 3) *Ministru Kabineta noteikumi;*
- 4) *Pašvaldību saistošie noteikumi."*

Tātad vienīgi šie normatīvie akti ir saistoši visiem, gan juridiskai, gan fiziskai personai. Ja rodas pretrunas Latvijas normatīvajos aktos, tad ar lielāku juridisko spēku ir tie, kuri atrodas hierarhijas virsotnē, piemēram, Satversme. Ja konstatē pretrunu starp starptautisko tiesību normu un tāda paša juridiskā spēka Latvijas tiesību normu, tad piemēro starptautisko.

Savukārt Administratīvā procesa likuma 16. pants regulē **iekšējo normatīvo aktu** piemērošanu "*iekšējais normatīvais akts ir saistošs tam publisko tiesību subjektam, kas šo aktu izdevis, kā arī tam padotajām institūcijām. Fiziskām un juridiskām personām iekšējais normatīvais akts nav saistošs."*

Organizācijām ir nepieciešami sekojoši **iekšējie normatīvie akti**:

- ♦ **Statūti** (sabiedriskajās, politiskajās un privātajās organizācijās) vai **nolikums** (valsts iestādēs);
- ♦ iestādes **lietvedības instrukcija**; var izstrādāt atsevišķas lietvedības procesa sastāvdaļas reglamentējošus **noteikumus** vai instrukcijas, piemēram:
  - ♦ iestādē **saņemto dokumentu aprites noteikumus**,
  - ♦ iestādes **rīkojumu sagatavošanas un izpildes kontroles noteikumus**,
  - ♦ iestādes **dokumentu izstrādāšanas un virzības noteikumus**.

Bez tam, pie iekšējiem normatīvajiem aktiem pieder **iekšējie kārtības noteikumi, darba drošības noteikumi, uguns drošības noteikumi, amata instrukcijas** un citi dokumenti.

Pārliecinieties, ka dokuments jums ir saistošs un tikai tad pildiet tā prasības. Ja šaubāties pildīt vai nepildīt kādas amatpersonas norādījumus, jautājiet: "*Kur tas ir teikts vai rakstīts?*" un meklējiet atbildi vai lūdziet, lai to parāda un izdariet secinājumus.

### **8.9.5. Dokumentēšana, dokuments**

**Dokumentēšana – iestādes darbības fiksēšana (parasti rakstveidā) atbilstoši pastāvošiem noteikumiem un iestādes darbības un rīcības pamatošana ar dokumentiem. Tātad pats dokumentu sagatavošanas process, informācijas pierakstīšana, fiksēšana.**

**Dokumentēšanas periods** ir laika posms, kurā dokumenti tiek numurēti no... līdz..... Šo periodu sauc par **lietvedības vai grāmatvedības gadu** un dažādās organizācijās tas var būt atšķirīgs. Visbiežāk tas sakrīt ar:

- ♦ kalendāro gadu – no 1. janvāra līdz 31. decembrim;
- ♦ studiju vai mācību gadu – ērts izglītības iestādēm;
- ♦ ievēlēšanas periodu – var izmantot vēlētās institūcijās.

**Dokumentēšanas periodu organizācijas fiksē lietvedības instrukcijā.**

**Dokumenta definīcijas var atrast gan normatīvajos aktos, gan terminus skaidrojošās vārdnīcās. Iepazīsimies ar dažām definīcijām.**

MK noteikumos Nr.154 "Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas noteikumi" (turpmāk tekstā - DINN) ir teikts:

**Dokuments** – *jebkurā veidā un materiālā ierakstīta informācija, ko rada, saņem un uzglabā ikviena Latvijas Republikas valsts pārvaldes institūcija, valsts un pašvaldību iestāde, uzņēmums, uzņēmēj-sabiedrība un uzņēmējsabiedrību apvienība, kā arī sabiedriskā un reliģiskā organizācija (turpmāk tekstā "organizācija") vai fiziskā persona.*

Likumā "Par arhīviem":

**Dokuments** – *objektīvās īstenības priekšmetu un cilvēka domas informācijas fiksējums ar rakstu zīmju, grafikas, fotogrāfijas, skaņu ierakstu un citu līdzekļu palīdzību uz jebkura informācijas nesēja (papīra, filmas, disketes utt.)*

Valsts arhīvu ģenerāldirekcijas<sup>1</sup> dienesta informācija Nr. 10-6.4/220 "Pamattermini arhīvu terminoloģijā":

**Dokuments** – *Informācija, kas radusies un/ vai saņemta uz jebkura informācijas nesēja, ierosinot, turpinot, mainot vai izbeidzot kādu*

---

<sup>1</sup>Turpmāk tekstā VAĢ (Valsts arhīvu ģenerāldirekcija)

darbību, un kas apliecina šo darbību. Dokumentu veido saturs, konteksts un struktūra.

S.Ruskule grāmatā "Lietvedības praktikums" piedāvā:

**Dokuments ir juridiski atbilstoši rakstveidā noformēts apliecinājums, kas ir pierādījums, dod kādas noteiktas tiesības, par kaut ko informē vai konstatē kādu faktu vai notikumu.**

Iepazīstoties ar vairākām definīcijām, izdarīsim secinājumus un vienkārši, saviem vārdiem izteiksim, ka **dokuments ir informācija** ierakstīta uz informācijas nesēja (papīra, disketes, metāla vai akmens plāksnes, bērzu tāss u.c.).

**VĒRTS PADOMĀT!** Vai plāksnīte pie iestādes durvīm vai amatpersonas kabineta ar atbilstošu uzrakstu ir dokuments? Vai kapa plāksne un uzraksts uz pieminekļa ir dokuments? Automātiski rodas noraidoša atbilde – nē.(!) Bet vai uz papīra strēmēlītes steigā uzrakstīts lūgums kolēģim: "*Vairi! Lūdzu ienes priekšniekam manu atskaiti. Man jāsteidzas. Irma.*" ir dokuments?

Pirms atbildēt uz šiem jautājumiem, jānoskaidro, kādas funkcijas pilda dokuments.

### 3.10. Vai Dokumenta pamatfunkcijas

Atbilstoši DINN 5. punktam "*dokuments jāizgatavo tā, lai visu tā glabāšanas laiku nodrošinātu dokumenta **juridisko spēku un informatīvo funkciju**, kā arī iespēju izgatavot dokumenta kopiju*".

Apskatīsim abas funkcijas katru atsevišķi. **1. dokumenta pamatfunkcija ir informatīvā funkcija.**

**Informatīvās funkcijas** īstenošanai dokumenta saturs jāizklāsta skaidri salasāmā rakstā literārā valodā, ievērojot pareizrakstības normas, respektīvi – tā, lai dokumentā sniegto informāciju nevarētu pārprast un dažādi skaidrot;

Primārais dokumentu sastādīšanā ir informācijas nodošana. Ne vienmēr informācijas nodošanai ir vajadzīgs juridisks spēks. Organizācijas bieži saņem dažādas informatīvās vēstules, bukletus, skrejlapas, katalogus un citus dokumentus bez juridiskā spēka, kas pilda tikai informācijas nodošanas funkciju. Piemēram, banka sagatavo bukletu par saviem pakalpojumiem. Dokumentā nav nedz pašrocīga paraksta, nedz adresāta, turklāt interesenti iepazīstas ar šo informāciju.

Pēc savas brīvas izvēles Jūs varat iepazīties ar informāciju, vai arī, nelsot iemest papīrgrozā. Šādus dokumentus nav jāuzkrāj un nav jā saglabā. Arvien biežāk mēs nosūtām un saņemam informāciju pa faksu vai e-pastu,

kurai nav juridiska spēka, bet mēs strādājam ar to. Šādi dokumenti atvieglo lietvedības darbu, jo neuzliek nekādus pienākumus.

Atgriežoties pie jautājuma par plāksnēm, māla lauskām, kapakmeņiem, bērzu tāsīm – ir vai nav dokuments? Viennozīmīgi varam apgalvot, ka ir dokuments, tikai tas pilda informatīvo funkciju.

### **8.9.6. Dokumenta pamatfunkcijas**

**Dokumenta juridiskais speks** – dokumenta īpašība (pazīmju kopums, statuss), kas nodrošina iespēju izmantot to kādas darbības veikšanai, tiesību īstenošanai un likumīgo interešu aizstāvībai.

**Juridiskā spēka** (juridiskās funkcijas) realizēšanai dokumentā jābūt juridiski nepieciešamajām sastāvdaļām (rekvizītiem) un tam jābūt juridiski pamatotam.

Tikko noskaidrojām, ka ne katrs dokuments ir ar juridisku spēku, tātad ne katrs aprakstīts papīrs jeb dokuments noderēs par pierādījumu, attaisnojumu vai dos tiesības likumīgo interešu aizstāvībai.

Lai dokuments iegūtu juridisku speku,

- ♦ **juridiskajai personai**, izstrādājot, izdodot vai pieņemot dokumentu,
- ♦ **amatpersonai**, parakstot, apstiprinot, saskaņojot vai apliecinot dokumentu, jāievēro:
  - ♦ savas pilnvaras (kompetence); piemēram, organizācijas pilnvaras ir noteiktas likumos, MK noteikumos, nolikumos, statūtos vai dibināšanas līgumos.
  - ♦ dokumenta izstrādāšanas, izdošanas, pieņemšanas, apliecināšanas un reģistrācijas(dokumentēšanas) prasības;
  - ♦ prasības visu nepieciešamo rekvizītu noformēšanā.

**Fiziskai personai**, izstrādājot un parakstot dokumentus, ir jāievēro savas pilnvaras un MK noteikumu prasības nepieciešamo rekvizītu noformēšanā.

Lai dokumentu varētu izmantot par pierādījumu, ar to strādāt, ja mums tas ir saistošs, reģistrēt un uzkrāt, dokumenta informācija jāpapildina ar speciālām sastāvdaļām – rekvizītiem. Rekvizīti apliecinās, ka dokuments ir oriģināls vai autentisks, tā sakot, ar juridisku spēku.

Dažādām dokumentu grupām to skaits mainās, bet ir **četri obligātie** rekvizīti, kas piešķir juridisku spēku absolūti visos dokumentos: dokumenta autors, datums, sastādīšanas vieta, amatpersonas paraksts.

Vispirms **pārbaudiet** četrus obligātos rekvizītus, **meklējiet** tos **saņemtajos** dokumentos, un **neizmirstiet** ievietot pašu **sagatavotajos** dokumentos, ja tiem **nepieciešams juridiskais spēks**.

**SVARĪGI IEGAUMĒT!** Dokumenti, kam nav juridiska spēka, citām juridiskām un fiziskām personām nav obligāti ievērošanai un izpildei (nav saistoši).

Bez tam, dokumentam jāpilda arī **reprezentatīvā funkcija**, jo dokuments ir organizācijas un jūsu vizītkarte. Tam jābūt glīti un kārtīgi noformētam.

## Literatūra

1. LR likums "Par arhīviem", 1991.
2. LR MK noteikumi Nr. 154 "Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas noteikumi", 23.04.1996.
3. Ruskule S. Lietvedības praktikums. Rīga, SIA Grāmatvedis, 1997.
4. Urtāne R. Lietvedība un arhīvs. Rīga, SIA LUMA, 2003.

## **8.10. Vadīšanas tehniskais nodrošinājums**

Vadīšanas darbā ir nepieciešami tehniskie līdzekļi. Galvenās jomas, kur tos izmanto ir, informācijas (datu) vākšanai, pārraidīšanai, apstrādei un uzglabāšanai, kā arī tehniskie līdzekļi darba organizēšanai. Vadīšanas tehniskie līdzekļi ir jāatšķir no tehniskajiem līdzekļiem, kurus izmanto ražošanas funkciju nodrošināšanai, lai gan pati tehniskā ierīce var būt viena un tā pati. Piemēram, konsultāciju uzņēmums, kas sniedz grāmatvedības pakalpojumus, datoru izmanto gan ražošanas procesa nodrošināšanai – darbs ar attiecīgām grāmatvedības programmām, gan e-pastu sarakstei ar klientiem.

Vadīšanas tehniskos līdzekļus nosacīti var iedalīt sekojošās lielās grupās, atkarībā no uzdevuma, ko tie pilda:

1. Orgtehnikas un transporta līdzekļi
2. Informācijas elektroniskai apstrādei un glabāšanai – datori;
3. Datu un informācijas pārraidīšanai – telekomunikāciju vai sakaru līdzekļi.

Šis iedalījums ir nosacīts, jo modernās tehnoloģijas dod iespēju nojaukt minētās robežas. Piemēram, mobilais telefons kalpo ne tikai balss pārraidīšanai, bet nodrošina arī datu pārraidi, tajā ir iebūvēts ne tikai pulkstenis, kas tradicionāli pieskaitāms pie orgtehnikas līdzekļiem, bet arī modinātājs, hronometrs un taimeris. Mobilo telefonu varat izmantot arī sava laika organi-

zēšanai, izmantojot tajā iebūvēto kalendāru. Daudziem vadītājiem vienīgais telefonu saraksts ir mobilajā telefonā.

Otrs piemērs – kopējamā mašīna. Modernās kopējamās mašīnas nodrošina ne tikai papīra dokumentu kopēšanu, bet veic arī skenera funkcijas, t.i. pārveido papīra dokumentu elektroniskā formā un nosūta to uzglabāšanai uz elektronisko informācijas nesēju, kā arī veic faksimila funkcijas.

Varētu minēt arī citus piemērus, taču uzņēmumi un iestādes ir dažādi, gan pēc lieluma, gan veicamajiem uzdevumiem un ne visiem ir nepieciešami pilnīgi visi vadīšanas tehniskie līdzekļi. Vadīšanas tehnisko līdzekļu iegādi ierobežo arī finansu līdzekļi. Nelielam komercuzņēmumam, iespējams, kopējamā mašīna vispār nav nepieciešama. Dažas dokumentu kopijas iespējams izdrukāt gan ar datoru, gan faksimila aparātu, bet lielāku daudzumu kopiju izdevīgāk ir pasūtīt citā uzņēmumā, kurš specializēties attiecīgā pakalpojuma nodrošināšanā.

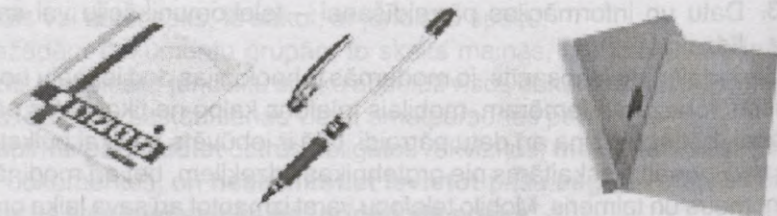
Turpmākā izklāstā ir mēģināts sniegt informāciju par tehniskiem līdzekļiem katrā no iepriekš minētajām grupām.

### **8.10.1. Orgtehnikas un transporta līdzekļi**

Šī tehnisko līdzekļu grupa kalpo, lai atvieglotu dokumentu apstrādi, glabāšanu, meklēšanu un datu prezentāciju, kā arī nevajadzīgo dokumentu iznīcināšanu.

#### ***Kancelejas preces***

Zīmuļi, pildspalvas, flomasteri, rakstāmpapīrs, mapes dokumentu glabāšanai ir paši vienkāršākie palīgmateriāli taču ikvienā uzņēmumā vai iestādē (organizācijā) nepieciešamas lietas, bez kurām nav iespējams organizācijas darbs. Nelielā uzņēmumā, iespējams, var iztikt bez datora, taču bez rakstāmrīkiem, rakstāmpapīra, mapēm dokumentu glabāšanai diez vai. Ar minētiem materiāliem sākas un turpinās uzņēmuma vai iestādes ikdiena. Uzskaitījumu varam papildināt ar papīra šuvējiem, šķērēm, papīra nažiem,



saspraudēm, uzlīmēm, piezīmju papīru, marķieriem, korektoriem, līmlentām, kalendāriem, darba laika organizatoriem, aploksnēm. Plašu klāstu šo materiālu iespējams atrast jebkurā uzņēmuma, kas nodarbojas ar kancelejas preču piegādi katalogos vai mājas lapās.

### Orgtehnika

Jau sarežģītākas iekārtas ir, piemēram, papīra iznīcināšanas mašīnas. Var jau, protams, nevajadzīgos dokumentus izsviest papīrgrozā. Liela daļa tā arī dara, taču ir sfēras, kurās tik vienkārša attieksme pret uzņēmumā radītiem dokumentiem ir vienkāši nepieļaujama. Tā, piemēram, valsts iestādēm, kuras to specifiskas dēļ strādā ar uzņēmumu datiem, kuri saskaņā



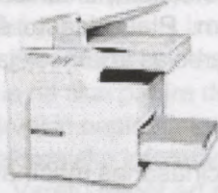
ar likumu par komercdarbību ir neizpaužami. Šajā gadījumā papīra iznīcināšanas iekārtas nav vienkārši iegriba vai greznuma priekšmets, bet objektīvu apstākļu noteikta vajadzība. Arī uzņēmums, kurš rūpējas par savu aizsardzību, neizturēsies vieglprātīgi pret dokumentiem, kuri nonākot konkurentu rokās var radīt būtisku zaudējumu.

Ja runājam par dokumentu drošību, svarīgs jautājums ir dokumentu glabāšana. Naudu, grāmatvedības dokumentus, svarīgus projektus drošāk ir glabāt aizslēdzamā seifā.

Tālāk varam minēt prezentāciju aprīkojumu – ekrāni, projektori, multi-mediju projektori, tāfeles, to aprīkojums ir neaizstājamas lietas, lai uzskatāmā veidā attēlotu ieceres, plānus, prezentētu atskaites. Šiem rīkiem nebūt nav jābūt iestādes īpašumā, tos var arī iznomāt. Lai dokuments labāk izskatītos un būtu aizsargāts pret tā ātru nolietošanos, iespējams izmantot laminatoru – iekārtu, kas dokumentu pārvelk ar caurspidīgu papīra plēvi, kas dokumentu padara izturīgāku.

Pie orgtehnikas iekārtām varam pieskaitīt arī kalkulatorus, kas palīdz veikt elementāras matemātiskas operācijas. Lai aprēķinātu procentus, veiktu aritmētiskas darbības nebūt nav nepieciešams dators, vienkāršos darbus itin labi veiks arī kalkulators.

Jau sarežģītāka iekārtas ir kopētājs. Kopētāja iegāde ir atkarīga no



dokumentu daudzuma, kas ikdienā ir jāpavairo. Pietiekoši biežai, bet neliela skaita dokumentu kopēšanai piemērots ir galda kopētājs, kurš nodrošina, piemēram, A4 formāta lapu kopēšanu. Cita, lielāka formāta dokumentu kopēšanai, ir nepieciešami kopētāji, kas nodrošina attiecīgā formāta dokumentu kopēšanu. Iestādēm ar lielu dokumentu kopiju izgatavošanas nepieciešamību, ir iespēja iegādāties kopētājus, kas veic liela apjoma darbus, pie kam, kā tas bija minēts iepriekš; dokumentus var sašūt, brošēt, kopēt no elektroniska dokumenta u.tml.

Tradicionāli pie orgtehnikas līdzekļiem pieskaita arī rakstāmmašīnas. Šodien jau var teikt, ka rakstāmmašīnas pieder vakardienai. Šur tur tās, protams, vēl var atrast, taču reizēs, kad jāuzraksta vēstule, jāizveido atskaite vai kāds cits dokuments, ērtāk ir lietot datoru. To priekšrocības salīdzinājumā ar rakstāmmašīnām ir acīmredzamas: viegli un ātri veicamas korekcijas jebkādas sarežģītības dokumentā; dokumentus var glabāt un jebkurā brīdī minūtes laikā izdrukāt uz papīra; pat liela apjoma tekstu, piemēram, grāmatu, var izvietot mazā disketē un pārnēsāt tā, ka neviens to pat nepamana; tekstu var glīti noformēt un papildināt ar attēliem, neizmantojot citus līdzekļus utt.

### **Telpu iekārta**

Galdi, skapji un plaukti, krēsli, datorgaldi, apgaismes ierīces veido vidi, kurā vadītājs, tāpat ikviens darbinieks, pavada lielāko savas dienas daļu. Visas minētās lietas rada priekšstatu par iestādi vai uzņēmumu. Gaumīgs, vienkāršs telpu iekārtojums ir būtisks, ja klienti regulāri apmeklēs organizācijas telpas. Tomēr jāatceras, ka telpu iekārtošana nozīmē arī diezgan ievērojamus ieguldījumus. Ne katram jaunveidojamam uzņēmumam, arī nelielam uzņēmumam tas ir pa spēkam, tādēļ šādos gadījumos praktisku apsvērumu dēļ ir vērts padomāt par agrāk lietotu vai citām vajadzībām lietotu mēbeļu pielāgošanu jaunām vajadzībām. Pērkot lietotas mēbeles, izdevumi samazināsies, taču vai tās būs piemērotas jūsu telpām. Varbūt, ka darba



un finanšu patēriņš mēģinot saskaņot krāsas, piemērot mēbeles jaunām telpām, izrādīsies ne mazāks, kā iegādājoties jaunas. Galvenais princips neatkarīgi no tā vai mēbeles ir jaunas vai lietotas tomēr ir to atbilstība profesionālo funkciju nodrošināšanai.

Mēbelēm un citai telpu iekārtai ir jāatbilst ergonomikas prasībām. Tas ir, tām jābūt tādām, lai darbinieki pēc iespējas varētu strādāt visu darba laiku. Nevajadzētu aizrauties ar pašu modernāko mēbeļu iegādi, jo tās var iziet no modes ļoti ātri. Pirms telpu iekārtošanas, jāpadomā par reāli nepieciešamo, to, kas ir nepieciešams vairāk – radīt iespaidu uz apmeklētājiem, vai ērts un efektīvs darbs, kas nenogurdina un saglabā organizācijas budžetu līdzsvarā.

### **Transporta līdzekļi**

Galvenokārt, runājot par šo tehnisko līdzekļu grupu, domājam automašīnu. Teorētiski, protams, ir iespējams, ka vadītājs izmanto arī citus transporta līdzekļus. Varam minēt, piemēram, masu mēdijos reklamēto gadījumu



ar premjeru Induli Emsi, kurš uz darbu devās ar velosipēdu. Transporta līdzekļu plūsmas pieaugums pilsētās, biežie sastrēgumi tiešām liek ļoti rūpīgi plānot laiku, kas nepieciešams, lai pārvietotos, ne tikai lielos attālumos, bet arī dažu kilometru attālumā. Lielu starptautisku korporāciju vadītāji un speciālisti bieži izmanto arī gaisa satiksmi, lai pārlidotu no vienas pasaules vietas uz citu. Taču neskatoties uz alternatīvajām iespējām, uz degvielas cenu kāpumu, automašīna tomēr ir galvenais uzņēmumu un iestāžu tehniskais līdzeklis pārvietošanās vajadzībām.

Ne vienmēr automašīna ir jāiegādājas pašiem. Pārvietošanās vajadzībām, kravu nogādāšanai var izmantot sabiedrisko transportu, piemēram, taksī. Var iznomāt automašīnu, ja tā nepieciešama kādu noteiktu laika periodu, piemēram, komandējuma vajadzībām, organizējot seminārus utml. Arī gadījumos, kad automašīna ir nepieciešama pastāvīgi, to iespējams iznomāt, pat kopā ar transporta līdzekļa vadītāju, lai uzņēmumam nebūtu jāalgo pašam savs transporta līdzekļa vadītājs.

Ja nu tomēr automašīnu ir nolemts iegādāties, tad ir jāizvēlas izdevīgākais iegādes veids – pirkt, ieguldot relatīvi lielus pašas organizācijas līdzekļus, pirkt automašīnu izmantojot kredītu vai kādu no līzīngā iespējām. Izdarot šo pirkumu jāapsver arī iespēja iegādāties lietotu vai mazlietotu automašīnu, tas noteikti varētu samazināt izdevumus. Absolūtā naudas summa par jaunu automašīnu noteikti būs lielāka nekā par lietotu, taču uzturēšanas un remonta izdevumi lietotai mašīnai varētu būt lielāki. Auto piegādātāji piedāvā līzīngā iespējas un tas ir viens no labākajiem risinājumiem auto iegādei. Ne velti valdība nolēma valsts iestāžu vajadzībām automašīnas pirkt izmantojot tikai operatīvo līzīngu. Protams, iespējams automašīnu pirkt, ņemot kredītu, it sevišķi tad, ja pirkuma apjomi ir lieli un kredītiestāde var piedāvāt labus procentus.

### **8.10.2 . Datori, datoru programmas**

Šodien grūti iedomāties veiksmīgi strādājošu iestādi vai uzņēmumu, arī mazu, kurā neizmantotu datoru [7]. Dokumentu sastādīšana. Sakari ar e-pasta palīdzību. Informācijas meklēšana internetā – tās ir ikdienišķas darbības, kuru nodrošināšanai ir nepieciešams dators. Dators samazina laiku un izdevumus, ja to lietojiet – uzskaitē (statistikas atskaites), personāla dokumentu kārtošanai, grāmatvedībā, rēķīnu sagatavošanai, finanšu dokumentu analīzei, grafiku un zīmējumu veidošanai, nerunājot nemaz par pašu vienkāršāko – tekstu rakstīšanu. Līdzīgi kā iepriekš, izvēloties datoru, rūpīgi ir jāapsver kādas ir jūsu konkrētās vajadzības un vai tās atbilst jūsu uzņēmuma finanšu iespējām.

#### ***Datoru programmas***

Datoru programmu iegāde ir atkarīga no uzdevumiem, kurus jūs vēlaties veikt ar datoru: teksta apstrādes programmas (vēstulju un citu dokumentu izveidošanai), datu apstrādes programmas (aprēķiniem), programmas datu bāzes izveidošanai (liela apjoma informācijas organizēšanai) un grafiskās programmas (attēlu apstrādei), informācijas reprezentācijas programmas.



Šādas programmas tiek pārdotas paketēs, t. i., vienlaicīgi ir iespējams uzstādīt vairākas programmas. Tā, piemēram, **MS Office** programmu pakešu sastāvā ietilpst teksta redaktors **Word**, datu apstrādes programma **Exel**, prezentāciju programma **Power point**, datu bāžu programma **Access**.

Biznesa programmas ir paredzētas dažādu aprēķinu un uzskaites veikšanai, kas nepieciešamas uzņēmuma vai organizācijas pārvaldīšanai. Tā piemēram, **Tildes Jumis** – uzņēmuma grāmatvedības un preču uzskaites un analīzes vajadzībām; **Apvārsnis** – finansu un biznesa vadības sistēma (personāla uzskaitē, algas, norēķini ar bankām, kases aparāti, svītrkodu nolasītāji, pamatlīdzekļi. pārdošana, iegāde, pasūtījumi u. c.), **Kentaurs** – pilna grāmatvedības, noliktavas un ražošanas uzskaites un analīzes sistēma, kas paredzēta nelielu un vidēju uzņēmumu, kā arī budžeta iestāžu grāmatvedības pilnai automatizācijai.

**E-pasts.** Lai nosūtītu un saņemtu e-pasta vēstules ir nepieciešama programmatūra e-pasta vēstuļu izveidei un nosūtīšanai. Lai nosūtītu un saņemtu e-pasta vēstules, ir nepieciešama programmatūra e-pasta vēstuļu izveidei un nosūtīšanai, piemēram, **MS Outlook**.

Viena no populārākajām **interneta** pārlūkprogrammām ir **Microsoft Internet Explorer** – korporācijas *Microsoft* izveidota tīmekļa WWW pārlūkprogramma, kas lietotājam ļauj apskatīt Web lappuses.

Darba laika plānošanu, adresu sarakstu, telefona sarakstu, atgādinājumus par tikšanās laikiem, to darba kārtību palīdz veikt informācijas organizācijas programmas. Tās var būt paredzētas tikai vienas vai vairāku no augšminētajām funkcijām veikšanai. Vairākfunkciju biroja informācijas organizācijas programmas piemērs ir **Microsoft Outlook**

**Datorsistēmu aizsardzība. Antivīrusu programmas.** Svarīgs aspekts drošai datorprogrammu izmantošanai, ir aizsardzība pret vīrusiem. Lai datorvīrusi neizdzestu svarīgu informāciju, savlaicīgi jānodrošinās ar aizsardzību pret minētā veida negadījumiem, piemēram, antivīrusu programmu **Norton Antivirus**. Datu aizsardzībai pret nevēlamām interneta vīrusu programmā lieto tā saukto uguns mūri, kurš filtrē no tīmekļa saņemtos datus un pēc noteiktām pazīmēm neielaiž tos datorsistēmā. Vēl viens svarīgs aspekts datu aizsardzībai datorsistēmā, ir datu rezerves kopiju regulāra izveidošana. Tas pasargās ne tikai no nejaušas datu izdzēšanas, bet arī pret iespējamiem mehāniskiem bojājumiem – ūdens, uguns u.c.

**Operētājsistēmas.** Operētājsistēma ir programmu komplekss, kas vada datu organizēšanu un programmu izpildi datorā, nodrošina aparātūras un programmatūras kopdarbību, resursu racionālu izmantošanu, kā arī sadarbību ar lietotāju. Pazīstamākās personālo datoru operētājsistēmas ir MS-DOS, Microsoft Windows 98, Windows 2000 un Microsoft Windows XP.

Pēdējā laikā aizvien lielāku popularitāti iegūst, tā sauktā brīvā koda operētājsistēma Linux, it īpaši tādēļ, ka internetā tā ir iegūstama par brīvu. Kaut gan Linux ir pieejams par brīvu, vairākas kompānijas piedāvā operētājsistēmas Linux versijas paketes par maksu (t.s. Linux distributīvus). Šādās programmu paketēs, bez operētājsistēmas parasti tiek iekļautas arī daudzas lietojumprogrammas un mācību literatūra. Paketes cena parasti nosedz tikai materiālu izmaksas un ir daudzkārt mazāka nekā analogiskiem maksas produktiem.

### **Datoru sastāvdaļas**



**Procesors.** Tā ir datora sastāvdaļa, kas datorā veic datu apstrādi (datora "smadzenes"). Datu apstrādes gaitā procesors veic instrukciju interpretāciju un vada citu datora bloku darbību, nosaka, cik ātri dators apstrādā informāciju. Procesora veiktspēja ir atkarīga gan no tā tipa, gan takts frekvences (mēra MHz). Tā, piemēram, 2,0 GHz Pentium IV procesors ir ātrāks par 800MHz Pentium III procesoru.

**Atmiņa** ir vieta datorā, kur tiek glabātas nepieciešamās programmas un dati. Izšķir divu veidu atmiņu:



**Pastāvīgā atmiņa** – vieta, kur dators pastāvīgi glabā programmas un datus. Datorā cietais disks ir galvenā un lielākā datu glabāšanas ierīce. Cietos diskus izmanto operētājsistēmas, lietojumprogrammu, un datu glabāšanai. Ja pirmo cieto disku ietilpība bija daži megabaiti, tad tagad to ietilpība ir vairāki desmiti gigabaitu un šodien pērkot jaunu datoru cietā diska ietilpību parasti neizvēlas mazāku par 40 gigabaitiem.



**Operatīvā atmiņa** – vieta, kur dators glabā datus, kamēr dators ir ieslēgts. Pēc datora izslēgšanas vai restartēšanas visa tajā ierakstītā informācija zūd. Lai dators strādātu pietiekoši ātri un efektīgi datora operatīvajai atmiņai ir jābūt vismaz ar 128 MB operatīvo atmiņu, lai gan mūsdienu prasības jau sasniedz 512 MB robežu.

**Informācijas lasīšanas iekārtas.** Lai dators varētu lasīt informāciju, kas ierakstīta dažādos informācijas nesējos, tam ir nepieciešamas attiecīgas informācijas lasīšanas iekārtas. Parasti šīs iekārtas ļauj ne tikai lasīt informāciju, bet arī ierakstīt tajā informāciju no datora, lai uzglabātu un nepieciešamības gadījumā informāciju izmantotu atkārtotai apstrādei. Ir vairāku veidu informācijas lasīšanas iekārtas.

**Diskešu lasīšanas iekārtas** ļauj informāciju ierakstīt disketēs. Disketē var ierakstīt salīdzinoši mazu informācijas daudzumu – 3,5 MB, tādēļ tās izmanto parasti tikai vienkāršu dokumentu uzglabāšanai. Klēpja datoriem diskešu lasīšanas iekārtu pat nav un, ja tā ir vajadzīga, tad jāiegādājas atsevišķi.



**Disku lasīšanas iekārtas** – mūsdienās lielākā daļa datoru ir apgādāta ar kompaktdisku lasīšanas iekārtām: CD-ROM (Compact Disc – Read Only Memory) vai DVD (Digital Versatile Disc – Read Only Memory). Ja attiecīgās iekārtas apzīmējumam ir pievienots indekss R, tad šī iekārta ļauj arī informāciju ierakstīt CD vai DVD diskā. Disku priekšrocība ir tā, ka tajā var ierakstīt 640 MB vai 700 MB datu (~tikpat cik 450 disketēs), bet DVD-ROM diskā – 4,7 GB. Tajos var glabāt un ierakstīt ne tikai dokumentus rakstiskā formā, bet arī glabāt, klausīties un skatīties mūzikas ierakstus, filmas, fotogrāfijas. Diski ir ērta forma, lai svarīgākajiem dokumentiem un citai informācijai veidotu dublējumus.

Tā saucamā **piespraužamā atmiņas karte** ir neliela, ērtā plastmasas apvalkā ievietota mikroshēma, kurā iespējams glabāt līdz pat vairāk MB lielu informācijas daudzumu. Šis informācijas uzkrāšanas veids, kļūst ļoti iecienīts, tā nelielo izmēru un ērtās lietošanas dēļ, pie kam datorā nev nepieciešama speciāla iekārta, informācijas lasīšanai – pietiek, ka datoram ir **USB** savienojums.



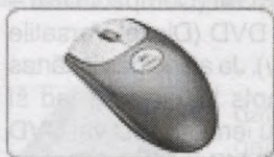
**Modems** – ierīce, kas dod iespēju raidīt datus pa telefona līniju, arī izmantot bezvadu internetu, nosūtīt faksu, pārraidīt datus pa telefona līnijām.

**Perifērijas ierīces.** Šīs ir ierīces, kas neatrodas pašā datorā, bet pievienotas tam ar kabelu vai speciālu savienojumu palīdzību. Bez parastiem kabeļiem, mēs jau iepriekš minējām **USB savienojumu** jo daudzas perifērijas ierīces – druka, skeneri, adapteri mūsdienās tiek savienoti ar datoru ar šī savienojuma palīdzību.

Populāri kļūst arī bezvadu savienojumu veidi – infra-sarkano staru un „blue tooth” adapteri, kas ļauj, piemēram, datorā ievadīt informāciju, kas uzkrāta mobilā telefonā, neizmantojot kabeli kā savienojumu.



**Monitors vai ekrāns.** Televizora tipa vai plakanais kristālu ekrāns kalpo informācijas atspoguļošanai. Klēpjdatoriem un plaukstdatoriem šī ierīce ir organiska datora sastāvdaļa, taču tā izmēri



ir ierobežoti. No galda datoru monitoriem, kuru ekrāni ir lielāki, ir vieglāk nolasīt informāciju.

**Tastatūra** domāta informācijas ievadīšanai ar taustiņu palīdzību. Tastatūru izmanto arī, lai dotu komandas datoram, kuru programmu lietot. Tastatūras palīgierīce ir pele, kura atvieglo datora programmu vadīšanu. Arī tastatūra, tāpat pele var būt savienota ar datoru ar bezvadu savienojumu palīdzību.

**Drukas ierīce** – ierīce dokumentu, tai skaitā attēlu drukāšanai uz papīra. Drukas ierīces izmanto gan melnbaltu, gan krāsainu dokumentu, tai skaitā attēlu izdrukāšanai no datora. Fotogrāfiju drukāšanai ir nepieciešams īpašs fotogrāfiju kopēšanas domāts papīrs. Ir divu veidu drukas ierīces – tintes un lāzerdrukas. Tintes drukas ir lētākas, taču to ekspluatācija liela apjoma drukas darbiem var izrādīties dārga, jo bieži nāksies mainīt drukas krāsu. Lāzerpriesteri ir dārgāki, taču piemērotāki liela daudzuma dokumentu drukāšanai.

**Skeneri** lieto, lai rakstītu dokumentu vai attēlu pārveidotu elektroniskā formā, kuru saprot dators. Mūsdienu skeneri no dokumenta izveido ne tikai attēlu, bet atpazīst burtu formu, lietotās tabulas, tādējādi izveido elektronisku dokumentu, kuru iespējams tālāk labot atbilstoši jūsu vajadzībām.

### **Datori**

Ja ir noskaidrots, kādām vajadzībām ir nepieciešams dators, ja ir skaidrs kādas programmas būs vajadzīgas konkrētu uzdevumu risināšanai, tad varam izvēlēties atbilstošu datoru. Lai gan tas arī var nebūt vienkāršs uzdevums, jo tirgū tiek piedāvāti daudz un dažādu datoru. Lai vienkāršāk orientētos plašajā izvēlē, tos varam pēc jaudas un izmēra nosacīti iedalīt vairākās grupās.



Dators, kurš tiek izmantots birojos ir plašāk pazīstams ar nosaukumu **personālais dators** (*personal computer - PC*). PC visbiežāk tiek izmantoti arī mājās. Taču ne visi datori ir PC, piemēram, bankomāts arī ir specifisks dators ar speciālām ievada un izvada ierīcēm.

**Portatīvie datori** ir datori, kurus izmanto tad,

ja darbs ir saistīts ar pārvietošanos, pārmaiņus nākas strādāt mājās un birojā, komandējumā, ceļojumā, veikt inspekcijas uzņēmuma filiālēs u.tml. Šādos gadījumos ērts ir tā sauktais klēpjdators. Pēc savām funkcionālajām



iespējām tas praktiski neatšķiras no personālā datora, taču cenas ziņā parasti ir dārgāks. Klēpjdators ir kompakts, tā monitors ir datora sastāvdaļa nevis kāda no perifērijas ierīcēm.



Īpaša portatīvo datoru grupa ir plaukstdatori. Varētu teikt, ka plaukstdatori ir elektroniskas piezīmju grāmatiņas, neliela izmēra (var ievietot kabatā), kas reizē nodrošina darbu ar tekstu apstrādes programmām, ļauj lietot internetu, veikt aprēķinus u.tml. Šo datoru informācijas apstrādes iespējas ir mazākas nekā personālajiem un klēpjdatoriem, taču pietiekoši plašas, lai ārpus biroja nezaudētu praktiskas rīcības iespējas, ja biroja dators nav pieejams.

**Serveri** – lielas jaudas darba stacijas, kas koordinē vairāku biroja datoru darbu, kuri apvienoti vienotā tīklā.

Biroja darbinieki paši ar šādām iekārtām nestrādā, jo to apkalpošanai parasti iestādē ir īpaši darbinieki – tīkla administratori, kuri nodrošina datoru tīkla darbu.

Datoru klasifikāciju iespējams izvērst detalizētāk. Šāda detalizētāka klasifikācija atrodama speciālajā literatūrā.

### **8.10.3. Telekomunikāciju vai sakaru līdzekļi**

Šodien telekomunikāciju līdzekļus izmanto ne tikai balss pārraidīšanai, bet arī cita veida informācijas pārraidei – dokumentu sūtīšana, internets, datu pārraide tie ir tikai daži piemēri tam, ko šobrīd veic ierīces, kuras agrāk bija domātas tikai balss pārraidei. Tāpēc šo telekomunikāciju līdzekļu grupu apzīmē arī ar terminu elektronisko sakaru līdzekļi.

Nosacīti telekomunikāciju līdzekļus var sadalīt divās grupās, kur katrai no tām ir savas specifiskas iezīmes:

- 1) fiksēto sakaru iekārtas – iekārtas, kuras ir savienotas ar vadu palīdzību;
- 2) mobilo sakaru iekārtas – kas savstarpēji ir „savienotas ar radioviļņu” palīdzību.

Kā trešo telekomunikāciju līdzekļu grupu varam izdalīt internettelefoniju, kas nodrošina telefonsakarus ar interneta palīdzību.

Līdz ar plašu mobilo telefonu tīklu attīstību, no vadīšanas viedokļa savu

nozīmi sāk zaudēt tādi radio sakaru līdzekļi, kā rācījas. Rācījas savu nozīmi saglabā tehnoloģiskos procesos – dispečeru sakari dzelzceļā, meža izstrādē, naftas rūpniecībā u.c., vai arī gadījumos, kad informācijai nebūtu jānonāk publiskā tīklā – apsardze, policija utml.

### **Tradicionālie elektronisko sakaru līdzekļi, vai gala iekārtas**



**Telefons.** Telefoni atšķirās atkarībā no tā vai tie tiek lietoti fiksētajā, vai mobilajā sakaru tīklā. Atšķirības izzūd, jo arī fiksētā telefona tīklā izmantojamie telefoni ārēji var būt līdzīgi mobilā tīkla telefona aparātam, taču pirmajam datu pārraidei ir nepieciešams fiziska līnija, bet mobilajam nē. Telefona aparāts galvenokārt domāts balss pārraidīšanai.

**Automātiskais atbildētājs** – iekārta, kas atbild jūsu vietā, ja esat aizņemts vai neatrodieties darba vietā. Automātisko atbildētāju pieslēdz tai pašai telefona līnijai, kurai ir pieslēgts telefona aparāts.



**Telefax** – ir iekārta, kas ļauj nosūtīt dokumentu papīra formātā. Ar telefaksa palīdzību iespējams nosūtīt ne tikai tekstu, bet arī attēlus. Telefakss var būt pievienots paralēli parastajam fiksētās līnijas aparātam vai tam var būt piešķirta atsevišķa telefona līnija.

**Dators** – Ja jūsu rīcībā ir dators, tad izmantojot atbilstošas programmas un modemus savietošanai ar telefona līniju, jums nav nepieciešams atsevišķs telefona aparāts, automātiskais atbildētājs vai telefaks. Šo iekārtu funkcijas var veikt dators. Dators ir nepieciešams tad, ja vēlaties izmantot e-pastu, vai internetu. Arī šajā gadījumā nepieciešams atbilstošs modems.

**Telefona centrāles** izmanto lielās iestādēs vai uzņēmumos telefona sakariem attiecīgās organizācijas ietvaros. Šādai telefonu centrālei pieslēgto abonētu skaits var būt ļoti dažāds sākot no dažiem desmitiem vai mazāk līdz pat vairākiem simtiem. Abonentiem ir sava iestādes noteikta iekšēja numuru sistēma. Zvanīšana uz ārējo – publisko tīklu ir ierobežota, atkarīga no izejošo līniju skaita.

Līdzīgi kā tas ir ar citiem tehniskajiem līdzekļiem, sakaru līdzekļu izvēle nav pašmērķis, tādēļ vispirms ir jātiek skaidrībā par to kādu uzdevumu izpildei ir nepieciešami šie tehniskie līdzekļi. Vai darbā pietiek ar to, ka tiks

nodrošināti balss sakari, nosūtīts fakss, tiks lietots internets, būs nepieciešamība apmainīties ar datiem uzņēmumā vai apmainīties ar tiem ar klientiem, cik darbiniekiem ir nepieciešami sakari. Izvēles procedūru var atvieglot saraksts ar uzdevumiem, kuri ir veicami un pretī pakalpojumi, kurus sniedz elektronisko sakaru operatori un, protams, cenu saraksts, ko viens vai otrs pakalpojums maksā, ko maksā attiecīgās ierīces. Ne vienmēr, lai nodrošinātu to vai citu uzdevumu, jāpērk kāda ierīce, bieži vien pietiek, ka savam sakaru operatoram par noteiktu samaksu jūs piesakat to vai citu pakalpojumu veidu. Tālāk apskatīsim kādus pakalpojumus visbiežāk ir iespējams pasūtīt pakalpojumu sniedzējiem.

### ***Balss pārraides pakalpojumi.***

Gan fiksēto sakaru pakalpojumu sniedzēji, gan – mobilie, piedāvā pakalpojumus, kuri funkcionāli neatšķiras, piemēram, līdzsavienojums – saruna ar vairākiem abonentiem vienlaicīgi, zvanu slēgšana – noteiktas grupas telefonu izsaukumu ierobežojumi, u.c. No vadīšanas viedokļa īpaši izceļami būtu sekojoši pakalpojumi .

**Balss pasts** – aiztaupīs ar automātiskā atbildētāja iegādāšanos saistītās rūpes, jo jums nebūs nepieciešama speciāla ierīce – automātiskais atbildētājs, kas ieraksta jums adresētās sarunas tad, kad jūs esat aizņemts, vai vispār neatrodieties darba vietā. Pasūtot šo pakalpojumu, vienīgi ir jāzin attiecīgie kodi, lai ieprogrammētu automātiskā atbildētāja funkciju. Protams, jūs variet arī iegādāties iekārtu, kura pati veic šo funkciju, taču tad tam ir nepieciešams īpašs pamatojums.

**Telekonference** ir vienkāršs un ērts pakalpojums, kas ļauj pa tālruni organizēt un vadīt sanāksmi, kurā var piedalīties no 3 un vairāk dalībnieku. Lattelekom Telekonference nodrošina 3–30 vienlaicīgus pieslēgumus konferences režīmā. Visi telekonferences dalībnieki var vienlaicīgi piedalīties diskusijā. Telekonference nodrošina sanāksmes dalībnieku tiešas klātbūtnes sajūtu; dod iespēju ietaupīt laiku un naudas resursus, kas būtu nepieciešami, lai noorganizētu sanāksmi ar darba kolēģiem vai sadarbības partneriem klātienē.

**Faksa pasts** – izmantojot šo pakalpojumu, jūs varat saņemt faksa ziņojumus arī tad, ja faksa numurs ir aizņemts vai neatbild. Faksa pasts ļauj saņemt faksa ziņojumus, kā arī nosūtīt balss un faksa ziņojumus. Faksa pastkastītē atstātos ziņojumus jūs varat izdrukāt jebkurā laikā, izmantojot jebkuru piemērotu iekārtu. Šis pakalpojums, līdzīgi automātiskajam atbildētājam, ļauj uzkrāt un saglabāt informāciju, izmantojot Faksa pastu, jums nebūs nepieciešams iegādāties īpašu iekārtu ziņojumu ierakstīšanai.

## Datu pārraides pakalpojumi

Datu pārraide fiksēto līniju telefonsakariem un mobilajiem sakariem pagaidām būtiski atšķirās, jo atšķirās datu pārraides ātruma iespējas minētajos tīklos. Mobilā telefonu tīkla datu pārraides praktiskais ātrums līdz 56 Kbit/s var būt ir salīdzināms ar analogā tīkla iespējām un tie var konkurēt vietās, kur pagaidām nav notikusi fiksēto tīklu digitalizācija.

**Datu pārraide fiksētajos tīklos** ir atkarīga no tā, kādu savienojuma veidu izmanto, piemēram, lai strādātu ar internetu. Tā sauktās ISDN (*Integrated Services Digital Network*) līnijas nodrošina divus savienojumus vienlaicīgi, izmantojot vienu tālruņa līniju, un garantē augstas kvalitātes balsi un datu pārraidi. Piemēram, vienlaikus var sarunāties pa tālruni un strādāt internetā vai nosūtīt faksu. Pateicoties tam, ka ISDN tehnoloģija ļauj lietot arī citus noderīgus papildpakalpojumus, tās izmantošana paver plašas iespējas efektīvai darba organizēšanai gan birojā, gan mājās. Datu pārraides ātrums atkarībā no tā vai tiek izmantots viens, vai abi datu pārraides kanāli vienlaicīgi, ir 64 Kbit/s līdz 128 Kbit/s.

Vēl plašākas iespējas nodrošina DSL pieslēgums. DSL pakalpojumi ir piemēroti uzņēmumiem, kuri vēlas pieslēgt internetam vairākus datorus un kuru darbā ir svarīgs kvalitatīvs pieslēgums internetam. DSL risinājumi nodrošina interneta pieslēgumu 8 un vairāk darba vietām; datu pārraidi ar ātrumu līdz 512 Kbit/s, 1024 Kbit/s vai 2048 Kbit/s lejupielādes (*download*) virzienā atkarībā no izvēlētā risinājuma; līdz 128 Kbit/s, 256 Kbit/s vai 512 Kbit/s augšupielādes (*upload*) virzienā atkarībā no izvēlētā risinājuma; iespēju izveidot un uzturēt uzņēmuma mājas lapu; un citas iespējas – piekļuvi starptautiskajam un Latvijas interneta tīklam visu diennakti bez ierobežojumiem; attālinātās norēķinu sistēmas un citu internetbanku pakalpojumu izmantošanu.

### Datu pārraides pielietojuma iespējas mobilajos tīklos

Mobilajos tīklos datu pārraidei šobrīd Latvijā praktiski ir izmantojamas divas sistēmas [8]. GSM sistēma, kura nodrošina datu pārraidi ar ātrumu līdz 38.4 Kb/s un GPRS sistēma ar datu pārraidi līdz pat 43.2 Kb/s. Datu pārraidei maksimālais ātrums ir atkarīgs no tālruņa modeļa tehnoloģiskajām iespējām un tīkla noslodzes.

GSM datu pārraides populārākais izmantošanas veids ir **īszīņa**. Tas ir mobilo sakaru komunikāciju veids, kurš raksturīgs tieši mobilajiem telefoniem. Ar īszīņas palīdzību ir iespējams kontrolēt e-pasta sūtījumus, piemēram tādi pakalpojumi, kā „īszīņa uz e-pastu” „īszīņa no e-pasta”, faksa sūtījumus – „īszīņa uz faksu”, virkne uzziņu iespēju – piemēram no LMT pakalpojumu klāsta: „īszīņa no ZL Hotline”, „LMT Jaunumi”, „īszīņa par valūtas kursu”, „īszīņa par nesaņemtajiem zvaniem”; īszīņu sērija „Atceries” – SVEIKT–TEV–SEV–METEO–HOROSKOPI, kā arī iespēja pilnveidot sava

telefona iespējas – "Logo Tavam tālrunim", "Melodija Tavam tālrunim" u.c.

Ar fiksēto līniju **e-pasta** sūtīšana ir pašsaprotama, taču ja izmanto pakalpojumu – "Mobilais e-pasts", mobilā tālruņa signāls informē, ka pastkastē ir jauna vēstule. Displejā vari izlasīt sūtītāja e-pasta adresi, vēstules tematu un teksta sākumu; var izvēlēties jebkuru no sava e-pasta vēstulēm un izlasīt to uz mobilā tālruņa displeja; ir iespējams pāradresēt ienākošo vēstuli uz citu e-pasta adresi.

**Faksu pārraide.** Šobrīd GSM sistēmas abonentiem tiek piedāvātas faksu pārraides iespējas ar ātrumu līdz 9.6 Kb/s.

GPRS tehnoloģijas pieejamība rada jaunas iespējas datu pārraides pakalpojumiem mobilajā tīklā. Pirmā no tām ir – **MMS vai multivides ziņojumi.** Iespēja nosūtīt ziņojumus, tekstuālo daļu ilustrējot ar grafiskajiem, audio un video ierakstiem. Ar tālruni, kas nodrošina MMS ziņu sūtīšanu, var nofotografēt bildi, ierakstīt savu balsi vai jebkuru citu skaņu, kā arī nofilmēt mini videofilmiņu un nosūtīt to kolēģiem vai draugiem. Šīs iespējas nav domātas tikai izklaidēšanās vajadzībām, ne velti vairākās Āzijas valstīs ieeja iestādēs, uzņēmumos, muzejos u.tml. ar mobilo telefona aparātu ir aizliegta.

GPRS tehnoloģija padara mobilo telefona aparātu praktiski izmantojamo arī **interneta izmantošanai.** Mobilajos tīklos tiek izmantots īpaši tam projektēts interneta protokols ar nosaukumu **WAP.** WAP (*Wireless Application Protocol* – bezvadu pielietojuma protokols) ļauj ar šai tehnoloģijai piemērotu mobilo tālruni bez datora starpniecības piekļūt interneta tīklam. Tajā atrodamo informāciju var redzēt uz sava tālruņa displeja. Lai interneta lappusi varētu lasīt ar mobilo tālruni, tai jābūt veidotai īpašā WML valodā (*Wireless Mark-up Language*). Tādēļ uz mobilā tālruņa ekrāna nevarēs redzēt tās interneta mājas lapas, kas izveidotas HTML valodā.

Tehnoloģijas un sistēmas, kuras mobilā telefona iespējas pietuvina iespējām fiksēto tīklu abonentiem turpina strauji attīstīties. Jau šobrīd Latvijā testa režīmos tiek izmantotas UMTS un CDMA, vai tā sauktās 3.paudzes tehnoloģijas, kas datu pārraides ātrumu mobilajā tīklā ievērojami palielinās.

### **Daži īpaši elektronisko sakaru pakalpojumu veidi**

**Bezvadu birojs.** Bezvadu birojs nodrošina mobilitāti – iespēju brīvi izvēlēties darba vietu un lietot portatīvo datoru, kad vien to vēlaties; vienkāršāku visu ierasto tīkla funkciju lietošanu – bez vadiem un pieslēguma rozetēm; augstu datu pārraides ātrumu un drošību; iespēju izmantot vairākus portatīvos datorus vienlaicīgi, progresīva uzņēmuma imidžu – *Bezvadu birojs* atzīts par īstu mobilitātes apvērsumu birojos ASV, Dānijā, Itālijā, Lielbritānijā, Norvēģijā, Somijā, Vācijā, Zviedrijā un citās attīstītākajās valstīs.

**Virtuālais pasts.** Izmantojot virtuālo pastu, jums ir iespēja saņemt un nosūtīt informāciju arī tad, ja neesat tālruņa līnijas abonents. Uzkrājot un sagla-

bājoj informāciju, pakalpojums darbojas pēc autoatbildētāja principa, taču atšķirībā no autoatbildētāja jums nav jābūt tālruņa līnijas abonentam un nav nepieciešama speciāla ierakstīšanas iekārta. Jums tiek piešķirta pastkastīte ar individuālu numuru, un jūs jebkurā laikā varat uz to piezvanīt, lai noklausītos sev adresētos ziņojumus. Tos var pārsūtīt arī citiem abonentiem.

**Vienotais biznesa tīkls** – ekonomiskākais uzņēmuma struktūrvienību datoru tīklu, savienošanas risinājums Latvijā, kas tiek veidots atbilstoši jūsu uzņēmuma prasībām un biznesa specifikai. Tā, piemēram, Lattelekom vienotais biznesa tīkls nodrošina visu uzņēmuma struktūrvienību (filiāļu, ražotņu, noliktavu, tirdzniecības punktu u.c.) datoru tīklu savienošanu vienotā uzņēmuma korporatīvajā datoru tīklā neatkarīgi no tā, cik Latvijas pilsētās tās atrodas; uzņēmuma datu aizsardzību, fiziski norobežojot uzņēmuma korporatīvo datoru tīklu no nedrošās interneta vides; iespēju pieslēgt jaunizveidotās struktūrvienības tikpat viegli kā nomainīt pieslēguma veidu jau eksistējošajām struktūrvienībām; iespēju pieslēgt uzņēmuma korporatīvo datoru tīklu internetam; iespēju izveidot jaunajiem biznesa partneriem patstāvīgo vai daļēja laika pieslēgumu uzņēmuma Vienotajam biznesa tīklam, vienlaikus nosakot katram partnerim individuāli paredzētās informācijas daudzumu un pieejamos resursus.

**1. Internettelefonija.** [4] Pēc telekomunikāciju tirgus liberalizācijas, Latvijā ir parādījušies vairāki operatori, kuri piedāvā zvanīt uz ārzemēm, izmantojot interneta telefoniju par līdz pat 10 reizi zemākiem tarifiem nekā līdz šim piedāvājuši Latvijas telekomunikāciju operatori. Tomēr pagaidām tikai nedaudz Latvijas iedzīvotāju izmanto radušos iespēju, par galveniem iemesliem minot interneta telefonijas neērto izmantošanu, kam nepieciešams dators, kā arī sakaru kvalitāti, kura bieži atkarīga no datora iestādījumiem un resursiem. Te gan jāpiebilst, ka dators nav obligāts, jo ir iespēja iegādāties ierīci, kas pievienojama parastajai telefona līnijai un nodrošina interneta telefona darbību bez datora.

## **Literatūra**

1. <http://www.airbaltic.lv>.
2. <http://www.audi.lv>.
3. <http://www.birojs.lv>.
4. <http://www.digifons.lv>.
5. <http://www.euroshop.lv>.
6. <http://www.lattelekom.lv>.
7. <http://www.liis.lv>.
8. <http://www.lmt.lv>.
9. <http://www.kalge.lv>.
10. <http://www.toolkit.cch.com>.

## 8.11. Kontroles vadīšana

Pastāv dažādi pretrunīgi un pat konfliktējoši viedokļi par to, kāds būtu vislabākais, vispareizākais uzņēmuma vadīšanas veids. Toties kontroles nozīmi vadīšanā lielākā vai mazākā mērā akcentē visu uzskatu pārstāvji. Gan teorētiski, gan praktiski atzīst, ka sekmīga, efektīva vadīšana prasa labu kontroli.

Bieži sabiedrībā vārds "kontrolē", tāpat kā "plānošana", vēl joprojām izraisa negatīvas asociācijas. Ko saprast ar labu, lietderīgu, mūsu laika prasībām atbilstošu kontroli? Atbildi var rast, aplūkojot šādus jautājumus:

- ♦ kas ir kontrole?
- ♦ organizatoriskie faktori, kas nosaka kontroles nepieciešamību;
- ♦ saites starp kontroli un plānošanu un ar citām plānošanas funkcijām;
- ♦ kontroles process;
- ♦ kontroles metodes;
- ♦ kontroles sistēmas izveide;
- ♦ efektīvas sistēmas izveide.

Kontroles uzdevums – nepieļaut nevēlamas novirzes darbā, dot iespēju vadītājam laikus reaģēt, lai novērstu kvalitātes pazemināšanos, izdevumu palielināšanos, darbu neizpildi paredzētajos termiņos vai citas novirzes no plānotajiem darbības procesiem. Kontroles uzdevums nav noķert, sodīt darbiniekus, kas strādā slikti. Ar vārdu **kontrolē** parasti saprot pārraudzību, pārbaudi, revīziju. Kontrolē var pakļaut uzņēmuma darbību, norēķinus un grāmatvedību, kā arī darbinieku rīcībā nodotās vērtības. Kontroles instancei ir jāpārbauda, vai darbība norisinās saskaņā ar līgumu vai statūtiem, īpašnieka, dalībnieku sapulces lēmumiem un pieņemtajiem principiem, uzņēmuma vadības lēmumiem un rīkojumiem.

Kontroles mērķis ir konstatēt kļūdas un trūkumus, lai novērstu to atkārtošanos [8].

Kontroles ideja, kā tāda, var būt pretrunīga. Mērķtiecīga, plānota kontrole dažkārt iegūst negatīvu raksturojumu, indivīds to uztver kā viņa brīvību ierobežojošu un represīvu. Tā rezultātā kontroles funkcija ir tikusi pārprasta gan no tās izpildītāja, gan no kontrolējamā puses. Tomēr brīvība un kārtība nav pretēji jēdzieni – tie viens otru papildina. Pareizi organizēta kontrole dod atbildes uz šādiem svarīgiem jautājumiem: "Kas pašlaik notiek?" un "Kam pašlaik vajadzētu notikt?" Šīs atbildes rada iespējas veikt savlaicīgu darbības koordināciju.

### **8.11.1. Kontroles funkcijas**

Kontrolei izdala šādas funkcijas:

1. uzraudzības funkcija: sasniegto uzņēmējdarbības rezultātu novērošana sniedz ziņas par to atbilstību pieņemtajiem lēmumiem un plāniem;
2. vērtēšanas funkcija: faktisko un plānoto parametru novērtēšana liek pastiprināt, mainīt vai traucēt līdzšinējo darbību;
3. aizsardzības funkcija: uzņēmuma darbinieki apzināti reaģē uz kontroles rezultātiem. Kontrole ietekmē viņu rīcību uzņēmuma mērķu īstenošanā un normu izpildīšanā, tādējādi stiprinot uzņēmuma izdzīvošanas spējas;
4. pielāgošanās funkcija: kontrole veicina pozitīvas izmaiņas, piemēros izvirzītajām prasībām un uzņēmējdarbības videi;
5. uzmudināšanas funkcija: ja uzņēmējdarbībā ir nevēlama, uzņēmuma mērķiem pretrunīga attīstība, tad kontrole ir pamats nepieciešamajām izmaiņām;
6. prognozēšanas funkcija: kontroles rezultāti ļauj paredzēt gaidāmos rezultātus un ierobežot blēdīgas izdarības, piem., sagrozīt pārskatu.

Vadības kontroles funkcijas nozīme regulāru plānoto rezultātu salīdzināšanu ar reālajiem. Lai kontrolētu uzņēmuma struktūrvienību izdevumus, rūpīgi jāseko finansiālajai informācijai. Par neparedzētiem budžeta izdevumiem ir jāatskaitās uzņēmuma augstākai vadībai, tāpēc nodaļas vadītājs vienmēr gribēs zināt, cik viņa nodaļa ir iztērējusi par katru budžeta posteni. Analizējot finanšu dokumentus un salīdzinot tos ar budžetu, iespējams atklāt uzņēmuma darbības stratēģijas panākumus un neveiksmes.

Jāanalizē reālo rezultātu atkāpes no budžeta. Mārketinga plāni uzņēmumā tiek veidoti visa gada darbībai, bet tos pārskata un maina katru mēnesi atkarībā no rezultātiem. Vissliktāk ir turpināt darboties tajā virzienā, kas nedod vajadzīgos rezultātus. Tādā veidā kontroles funkcijas noved vadītāju atpakaļ pie plāna.

### **8.11.2. Organizatoriskie faktori, kas nosaka kontroles nepieciešamību**

Grūti iedomāties sekmīgu uzņēmumu, kas varētu pilnīgi iztikt bez savas darbības kontroles. Ir vairāki faktori, kas padara kontroli svarīgu mūsdienu uzņēmumā.

**Pārmaiņas.** Visu laiku uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē notiek pārmaiņas, tā neizbēgamas ir tirgus svārstības, jaunu produktu un materiālu parādī-

šanās, jaunu likumu un noteikumu ieviešana tirgū. Ar kontroles funkciju vadītāji savlaicīgi atklāj pārmaiņas, kas ietekmē viņu uzņēmumus, tā produktus un pakalpojumus. Kontrole dod iespēju vadītājam kontrolēt uzņēmuma spēkus dažādu draudu novēršanai un sekmīgai jaunu izdevību izmantošanai.

**Kompleksība.** Neliela mēroga uzņēmējdarbība varētu tikt kontrolēta relatīvi vienkāršā, speciāli neplānotā formā. Turpretī mūsdienīgu uzņēmumu prasa daudz rūpīgāku pieeju. Dažādajām ražošanas līnijām vajadzīga rūpīga uzraudzība kvalitātes un izdevīguma nodrošināšanai, visu laiku jāanalizē pašmāju un ārzemju tirgi. Kontroli sarežģī uzņēmumu decentralizācija – filiāļu ģeogrāfiskais izvietojums.

**Kļūdas.** Ja vadītāji un viņu padotie nekad nekļūdītos, varētu vienkārši noteikt darba izpildes standartus un, galvenokārt, pievērsties pārmaiņām apkārtējā vidē. Tomēr uzņēmumos strādājošie nereti kļūdās: piemēram, tiek nosūtītas nepareizas detaļas, neveiksmīgi noteiktas cenas, dažas uzņēmumu vadīšanas problēmas tiek kļūdaini uztvertas. Kontrole ļauj vadītājam šīs kļūdas atklāt, pirms tās kļūst kritiskas.

**Atbildības uzturēšana, pilnvaru deleģēšana.** Lai uzņēmums varētu veiksmīgi funkcionēt, tās darbiniekam jāzina sava atbildība un pilnvaras un arī tas, kā viņa darbs tiks novērtēts. Bez labi organizēta kontroles procesa faktiski ir neiespējami uzturēt atbildību.

### **8.11.3. Kontroles process**

Tā kā kontrole ir vispārēja uzņēmuma vadīšanas funkcija, ir izstrādāts vispāratzīts kontroles process tās praktiskai izmantošanai. Kopumā šis process ir līdzīgs vispārējam uzņēmuma vadīšanas ciklam:

- ♦ standartu noteikšana,
- ♦ darba izpildes uzraudzība,
- ♦ faktiskās darba izpildes salīdzināšana ar standartiem,
- ♦ novērtējums un rīcība,
- ♦ noviržu novēršana,
- ♦ status Quo saglabāšana,
- ♦ standartu maiņa.

#### **8.11.3.1. Standartu noteikšana**

Kontroles process sākas ar standartu noteikšanu. Standarti vadīšanas procesā kalpo kā atskaites punkti. Bez tiem kontrole nav realizējama, jo nav zināms (definēts) darbu izpildes līmenis.



8.21. att. Kontroles process

Var tikt izmantoti dažādi standarti. Plaši izmanto šādus standartu tipus:

- ♦ **laika standarti** izmanto darbu dalīšanā un ražošanas grafiku regulēšanā un strādājošā darba ražīguma un atalgojuma noteikšanā;
- ♦ **kvalitātes standarti** nosaka pieņemtās darbu izpildes kvalitātes diapazonu.

Pieļaujamās novirzes ir stipri atšķirīgas dažādās nozarēs – piemēram, lidmašīnu ražošanā izmanto tā saukto nulles defekta standartu;

- ♦ **kvantitātes standarti** ir vēlamais saražoto produkcijas vienību skaits vai citi strādājošo aktivitāti raksturojošie parametri.

Šie standartu tipi savā starpā ir cieši saistīti. Ļoti augsti kvalitātes standarti var ietekmēt saražotās produkcijas vai veikto pakalpojumu daudzumu laika vienībā un palielināt ražošanas izmaksas.

Savukārt, kvantitāte bieži var tikt iegūta uz kvalitātes rēķina. Automobiļu rūpniecība sniedz šādus piemērus: kamēr dienas laikā, izmantojot roku darbu, tiek izgatavotas 100 augstas kvalitātes kādas markas mašīnas, tad vēl augstākas kvalitātes rūpnīcas citā teritorijā saražo 75 automašīnas dienā.

Uzņēmuma standartiem vajadzētu orientēties uz izvēlētajiem darbības mērķiem. Vairumā gadījumu šādi standarti ir kompromiss starp laiku, kvalitāti, kvantitāti un ražošanas izmaksām.

- ♦ **izmaksu standarti** tiek izteikti naudas formā un ir tieši saistīti ar plānošanu. Piemēram, uzņēmuma budžets ataino izmaksas uz saražoto vienību vai ražošanas procesu kopumā un tiek izmantots periodiskām pārbaudēm, salīdzinot faktiskos rezultātus ar plānotajiem.

### **8.11.3.2. Darba izpildes uzraudzība**

Tāpat kā citi kontroles procesa posmi, arī darba izpildes uzraudzība vairumā uzņēmumos ir nepārtraukta. Lai to īstenotu, nepieciešams ieviest un izmantot drošas kontroles metodes. Dažreiz ir nepieciešams pastāvīgi pārbaudīt visu vadāmo procesu, citreiz pilnīgi pietiek ar produkcijas vai darba procesa elementu darbības pārbaudi.

Uzraudzības pamatzdevums kontroles procesā ir datu savākšana par faktisko darbu gaitu. Uzraudzība bieži var būt arī dārga un neefektīva. Jo uzraugāmā darbība ir mazāk tehniska, jo grūtāk ir iegūt precīzus datus un vēl jo grūtāk tos izskaidrot un izmantot.

### **8.11.3.3. Faktiskās un plānotās darba izpildes salīdzināšana**

Faktiskās un plānotās darba izpildes salīdzināšana jāveic, lai noteiktu, vai nav notikušas nozīmīgas novirzes no plānotās darbu norises. Ideālā variantā šādas novirzes nedrīkst pieļaut. Ja tas nav iespējams, tad tās vismaz jāatklāj pietiekami agri, lai varētu veikt savlaicīgas darbības korekcijas. Salīdzināšana notiek, analizējot savāktos datus. Ja pirmie divi posmi ir apmierinoši izpildīti, trešais ir relatīvi viegls.

### **8.11.3.4. Novērtējums un rīcība**

Iepriekš aplūkotais kontroles procesa modelis norāda uz trim alternatīvām pēdējā posmā: "status quo" saglabāšana, noviržu novēršana un standartu maiņa.

Ja darba izpilde ir tuva standartiem, nav vajadzīgs izdarīt korekcijas – kontroles process turpinās. Vadītājs darba izpildes atbilstību standartiem izmanto arī vēlamajā režīmā strādājošo cilvēku stimulēšanai.

Pastāv vairāki iemesli, kāpēc darba izpilde bijusi neatbilstoša standartiem. Pirmkārt, novirzes rodas tieši darba izpildē. Otrkārt, novirzes var būt saistītas ar izmaiņām apkārtējā vidē. Treškārt, ir pilnīgi iespējams, ka standarti nav reāli.

Vadot ir svarīgi, lai tiktu noteikts īstais neatbilstības cēlonis. Bieži novirzes rada arī īslaicīgi, nekontrolējami faktori, kas nebūt nenozīmē, ka ir vispārīga problēma. Vairumā gadījumu ir lietderīgi šādas novirzes novērtēt kā vienreizīgas, nevis sastādīt jaunu plānu, izstrādājot jaunus standartus, ņemot vērā šīs nejaušības. Šāda rīcība rada papildu izdevumus un, iespējams, arī citas problēmas.

Vadītājam ir jāizvēlas, kā rīkoties, ja ir nepieciešama korektīva rīcība. Bieži vien nerodas šaubas par to, kādas izmaiņas izdarāmas. Citkārt izvēle

var būt kompleksa un arī savā ziņā – subjektīva, ja tā var ietvert darba pienākumu pārdali, jaunu iekārtu iegādi, darbības mērķu izmaiņu u.c. darbus.

Rezultātu pielāgošana standartiem ir pilnīgs pretstats kontroles izmantošanai vadīšanā, ar mērķi uzlabot darba izpildi.

#### **8.11.4. Kontroles metodes**

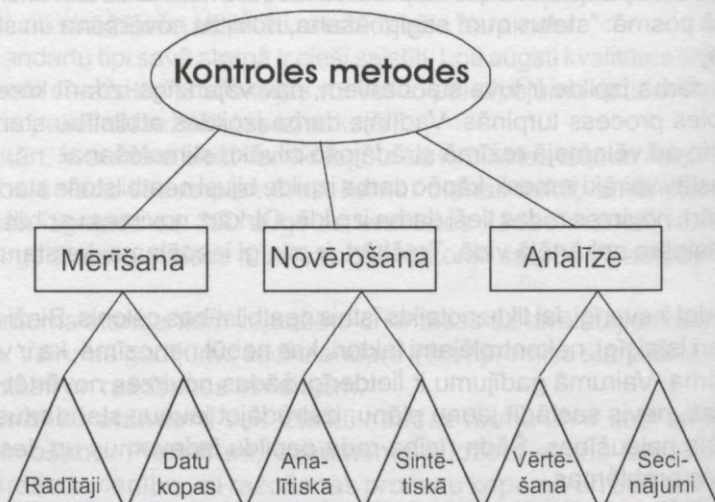
Kontroles metodes ir kontroles paņēmieni kopums, kurā ietilpst:

1. **mērīšana**: plāna un faktisko rādītāju salīdzināšana, datu kvantitatīva vērtēšana, ja nav noteikti kādi citi mērogi, atskaites sistēma;
2. **novērošana**: nozīmīgāko lielumu vērošana, tiklīdz konstatē novirzes, jāveic koriģējoša iejaukšanās;
3. **analīze**: regulāru un gadījuma rakstura noviržu parametru noskaidrošana.

Katrs no kontroles paņēmieniem iedalās vēl divos raksturlielumos. Kontroles metodes aplūkojamas attēlā:

Reizēm kontroles metodes tiek grupētas četros pamattipos:

1. **Iepriekšējā kontrole** – pēc savas dabas ir aizsargājoša. Tā paredz dažādu plāna realizācijā iespējamo noviržu savlaicīgu novēršanu. Iepriekšējai kontrolei ir liela nozīme organizācijas budžeta sastādīšanā.
2. **Rīkojošā kontrole**, termins radies, šajā procesā saskatot līdzību ar automašīnas vadīšanu. To varētu tulkot kā “stūrējošo kontroli”. Šīs



8.22. att. Kontroles metodes

metodes pamatā ir rezultātu prognozēšana, lai ne tikai atklātu, bet arī novērstu novirzes, kamēr attiecīgā

darbība vēl tiek pildīta. Jāatzīmē, ka tā ir efektīva tikai tad, ja iespējams iegūt operatīvu un precīzu informāciju par notiekošo. Praksē šai metodei ir ļoti liela nozīme vairumā uzņēmumu.

3. *Jā / nē kontrole* uz atsijāšanas pamata nosaka, vai turpināt attiecīgu darbību – piemēram, kontroles posteni pie konveijera. Būtiski, ka šīs pārbaudes tiek izdarītas produkta tapšanas laikā, tāpēc dažreiz to sauc par “procesa kontroli”. Šīs metodes nozīme mūsdienās pieaug.

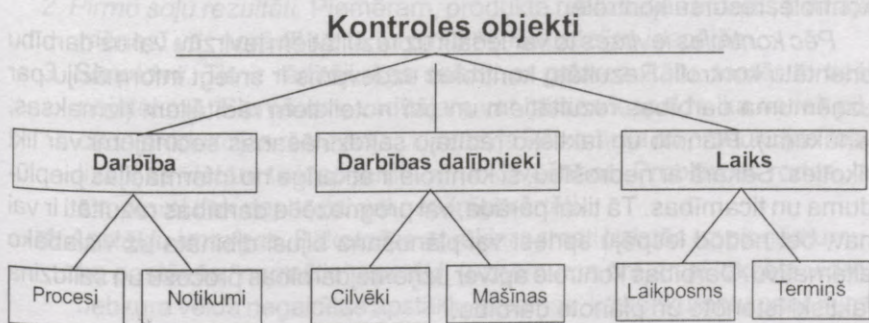
4. *Rezultātu kontrole* ir orientēta uz galaproduktu. Ja ražošanas process ir īss, rezultātu kontrole bieži vien ir visefektīvākā metode. Tā var arī kalpot kā bāze iepriekšējās kontroles un rīkojošās kontroles attīstīšanai tālākajās darbu operācijās. Rezultātu kontroles dati tiek izmantoti arī darbinieku atalgošanai un apbalvošanai. Rezultātu kontrole ietver sevī arī pastāvīgu kontaktu uzturēšanu ar patērētājiem.

Vairums uzņēmumu nevar pastāvēt, izmantojot tikai vienu operacionālās kontroles formu, tāpēc tiek lietotas kombinētas kontroles metodes.

### 8.11.5. Kontroles objekti

Kontroles objekti – reālākie procesi un pārvaldības instances uzņēmumā, uz ko vērsta kontrole, piem., neto apgrozījums noteiktā laikposmā (ceturksnī, pusgadā, gadā) un plāna perioda beigās, peļņa, budžets, izmaksas, darbinieku virsstundas, plāna uzdevumu izpildes termiņu ievērošana utt.

Kontroles objekti redzami attēlā:



8.23. att. Kontroles objekti

Kā redzams 8.23. attēlā, kontroles objekti iedalās trijos posmos: darbībā, darbības dalībniekos un laika posmā. Savukārt, minētie posmi izdala katrs vēl divus nodalījumus: darbība – procesos un notikumos, darbības dalībnieki – cilvēkos un mašīnās, laiks – laikposmos un termiņos

### **8.11.6. Kontroles pasākumi**

Kontroles pasākumi ir uzņēmuma kontroles institūcijas praktiskā darbība, kura var risināties kā:

1. *Nepārtrauktā kontrole* (procesa kontrole), kad nemitīgi tiek meklētas novirzes no plāna rādītājiem. Novirzes kā kontroles dati tiek fiksēti uzraudzības protokolos un iesniegti uzņēmuma vadībai;
2. *Periodiskā kontrole* jeb kalendārā kontrole, ko veic ik pēc zināma laika – reizi mēnesī, ceturksnī vai gadā. Kontrole var notikt sakarā ar kādu notikumu (starp rezultāti, termiņa tuvošanās);
3. *Izlases kontrole*: dienas fotogrāfija, darba laika pētīšana utt.

### **8.11.7. Kontroles veidi**

Kontroles veidi – kontroles klasifikācija, vadoties no dažādām uzraudzības un pārbaudes pazīmēm. Pēc kontrolieru attiecībām ar uzņēmumu izšķir iekšējo un ārējo kontroli. Uzņēmuma iekšējo kontroli veic uzņēmuma struktūrvienības, balstoties uz vietējo informāciju. Tās rezultātus izmanto uzņēmuma pārvaldības posmi, lai pēc iespējas labāk īstenotu uzņēmuma mērķus. Ārējā kontrole noskaidro, kā tiek īstenoti uzņēmuma ārējie mērķi (attiecības ar budžetu, klientiem).

*Pēc kontroles priekšmeta*, kontroli iedala mērķu kontrolē, pasākumu kontrolē, resursu kontrolē.

*Pēc kontroles ievirzes* to var iedalīt uz rezultātiem ievirzītu vai uz darbību orientētu kontroli. Rezultātu kontroles uzdevums ir sniegt informāciju par uzņēmuma darbības rezultātiem un par noteiktiem rādītājiem (izmaksas, ienākumi). Plānoto un faktisko rādītāju salīdzināšanas secinājumi var likt rīkoties. Sakarā ar nedrošību, šī kontrole ir atkarīga no informācijas pieplūduma un ticamības. Tā tikai parāda, vai prognozētie darbības rezultāti ir vai nav, bet nedod iespēju spriest vai plānošana bijusi dibināta uz vislabāko alternatīvu. Darbības kontrole aptver uzņēmējdarbības procesu un salīdzina faktiski īstenoto un plānoto darbību.

*Pēc izlemšanas līmeņa* izšķir taktisko, operatīvo un stratēģisko kontroli.

*Atkarībā no plānošanas stadijas* izšķir plānošanas kontroli, plānu

izpildīšanas uzsākšanas kontroli, plāna īstenošanas pareizības kontroli, plānošanas konceptu kontroli.

*Atkarībā no kontrolēšanas laika brīža* izšķir apsteidzošo kontroli (svarīgākos rādītājus prognozē, balstoties uz agrākiem novērojumiem, novirzes var koriģēt ar agrīnām korekcijām), vienlaicīgo (visu laiku tiek uzraudzīta reālā attīstība un salīdzināta ar plāniem, ja tie neatbilst, tiek uzsāktas korekcijas) un vēlīno vai papildus kontroli (kontrolē un noviržu meklēšana sākas tikai tad, kad darbības ir pabeigtas).

### **8.11.8. Kontroles sistēmas izveide**

Kontroles sistēmas izveides procedūru uzņēmumā var sadalīt piecos posmos:

#### **1. posms. Vēlamo rezultātu definēšana**

Rezultātiem, kurus vadītājs vēlas sasniegt vai kuru līmeni saglabāt, jābūt precīzi definētiem un saskaņotiem ar individu vai grupu, kas atbildīga par to sasniegšanu.

#### **2. posms. Rezultātu prognozēšana**

Rīkojošās kontroles atklātajām novirzēm jākalpo darbības rezultātu prognozēšanai. Vadītāja svarīgs uzdevums, veidojot kontroles programmu, ir atrast pietiekamu skaitu drošu prognožu katram mērķim (darbiem). Rezultātu prognozēšanai jāveic:

1. *leguldījuma novērtējums.* Piemēram, izmaiņas izdevumos liek vadītājam domāt par plāna koriģēšanu, pieprasījums nosaka saražojamās produkcijas daudzumu, izejvielu cenas iespaido nākamā produkta cenu, valsts ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās samazina produkcijas realizāciju.
2. *Pirmo soļu rezultāti.* Piemēram, produkta realizācijas līmenis pirmajā mēnesī var norādīt uz tā turpmākās realizācijas iespējām.
3. *Simptomi.* Tie ir rādītāji, kas saistīti ar galarezultātu, tomēr to tieši neietekmē. Piemēram, vadītājam var rasties iespaids, ka netiek pildītas produkcijas realizācijas kvotas, ja informācija no produkcijas realizācijas vietām tiek saņemta ar nokavēšanos. Problēmas rodas, ja simptomi tiek nepareizi vai nepilnīgi vērtēti.
4. *Apstākļu izmaiņas.* Sākotnējie aprēķini parasti balstās uz pieņēmumu, ka pastāvēs "normālie" apstākļi (uzņēmuma ārējā vai iekšējā vide). Jebkura veida negaidītas apstākļu izmaiņas, kā konkurentu panākumi vai grūtības vadāmajā uzņēmumā, norāda uz taktikas un mērķu izmaiņu nepieciešamību.

### 3. posms. Standartu noteikšana

Ja standarti nav noteikti, vadītājs var pārāk spēcīgi reaģēt uz nenozīmīgām izmaiņām vai arī nepamanīt nozīmīgas novirzes. Standartiem ir divas pamatfunkcijas:

1. Motivēt;
2. Kalpot kā atskaites punktiem, sasniegto salīdzinot ar vēlamu. Kontrolējamajiem darbiniekiem jānodrošina augstvērtīgai darba izpildei. Pārāk augsti vai zemi standarti samazina motivāciju.

### 4. posms. Informācijas tīkla izveide

Ceturtais solis kontroles procesā ir informācijas savākšanas līdzekļu izvēle un iegāde. Pie tam, informācijai uzņēmumā vajadzētu plūst gan no "apakšas" un "augšu", gan no "augšas" uz "apakšu" – nozīmīgai informācijai savlaicīgi jānonāk pie darbiniekiem. Lai atvieglotu vadītāja darbu, kontroles komunikāciju var veidot arī uz noviržu vērtēšanu. Vadītājs tiek informēts par kādas operācijas izpildi vai neizpildi tikai tad, kad tiek novērotas pietiekami nozīmīgas novirzes no plāna vai standartiem.

### 5. posms. Informācijas novērtējums un korektīva rīcība

Vadītājs vērtē savāktu informāciju, salīdzinot to ar pieņemtajiem standartiem un veic korekcijas (stimulācija vai bremsēšana).

Veidojot kontroles sistēmu, uzņēmumam jāizvēlas:

1. Standartu veidi. Lielākā daļa pārbaudes operāciju ir balstīta uz izvēlētajiem standartiem. Parasti izšķir šādus standartu veidus:

*Ārējie standarti* ir standarti, kas veidojušies citos līdzīgos uzņēmumos vai kādā no uzņēmuma vienībām. Grūtības parasti rada pietiekami līdzīga uzņēmuma vai vienības izvēle. Pamatā vajadzētu vadīties no standartiem, kas attīstījušies plānošanas procesā un balstīti uz rūpīgām analizēm.

*Inženiertehniskie standarti*, tādi kā mašīnu veidi, to jaudas. Šos standartus izstrādā inženiertehniskie darbinieki, un to izmantošana ir sevišķi nozīmīga konveijeru un citu montāžas līniju produktivitātes standartu noteikšanā.

*Subjektīvie standarti*, kas balstās uz vadītāja ieskatiem. To nozīme parasti palielinās, pieaugot darba uzdevuma sarežģītības pakāpei. Standartu noteikšanā jāpiedalās arī to realizētājiem, citādi ir apdraudēta ne tikai to izpratne, bet arī izpilde (ievērošana).

2. Mērījumu skaits. Mērījumu skaitam jābūt ierobežotam. Bieža indivīda darbības kontrole ierobežo viņa brīvības sajūtu, indivīds sāk vairāk domāt par paš aizsardzību nevis par darba izpildi, necenšas rast efektīvāku uzdevuma risinājumu, bet vēlas "izskatīties" labāk uz kontroles fona. Tendences uz pārlieku biežu kontroli var novērst:

- ♦ kontroli vairāk vēršot uz galvenajiem darbības mērķiem;
- ♦ mazāk svarīgus mērķus formulējot vispārīgā, nevis konkrētu skaitļu formā;
- ♦ ļaujot darbiniekiem pietiekamu izvēles un rīcības brīvību standartu sasniegšanā.

3. Standartu elastīgums. Jāparedz dažādu iespējamu apstākļu izmaiņu ietekme uz darbu izpildi. Atkarībā no darbības veida, jāparedz iespējamā kvalitātes un kvantitātes attiecību izmaiņu kontrole.

4. Mērījumu biežums. Mērījumu laika izvēle un biežums atkarīgs no kontrolējamā procesa un produkta veida. ASV arvien vairāk izmanto statistisko kvalitātes kontroli – nosakot pārbaudžu apjomu un intervālus starp pārbaudēm.

Mērījumi draud kļūt neprezentatīvi, ja vadītājs pārbaudes veic tikai sev izdevīgos laikos, piemēram, darba dienas beigās vai ikgada darbības rezumēšanas laikā.

5. Informācijas virziens. Labā kontroles sistēmā ar iegūto informāciju tiek iepazīstināts kā indivīds, tā arī grupa, kas izpilda attiecīgo darbu. Visefektīvāko risinājumu parasti ir spējīgi atrast tieši paši darbu izpildītāji. Kontroles sistēmai, kurā ir tikai vienvirziena informācijas plūsma, parasti nav ekonomiska jēga.

### **8.11.9. Efektīvas kontroles sistēmas pazīmes**

Efektīvām un drošām kontroles sistēmām ir noteiktas kopējas īpašības (kaut arī to nozīme konkrētās situācijās mainās). Kontrolei vajadzētu būt:

- ♦ precīzai: neprecīza informācija par notiekošo var būt par cēloni uzņēmuma nepareizai darbībai un radīt problēmu, kur tā nemaz neeksistē;
- ♦ operatīvai: informācijai jābūt savāktai, nosūtītai un novērtētai pietiekami laicīgi, lai varētu realizēt savlaicīgu nepieciešamo darbības koordināciju;
- ♦ objektīvai: informācijai kontroles sistēmā jābūt tādai, lai tās lietotāji to saprastu un uzskatītu par objektīvu;
- ♦ vērstai uz stratēģiski svarīgiem procesiem uzņēmumā;
- ♦ ekonomiski reālistiskai: kontroles izmaksām jābūt mazākām vai vismaz vienādām ar peļņu, ko rada kontrole;
- ♦ organizatoriski reālistiskai: piemēram, darbu izpildītājiem jāredz sakarība starp uzdoto darbu izpildi un iespējamā atalgojuma līmeni. Jāievēro vadīšanas darbinieku statuss, lai augstāka ranga darbiniekam nebūtu jāatskaitās zemākai uzņēmuma vadīšanas sistēmas amatpersonai;

- ♦ vērstai uz korektīvo darbību (uz regulēšanu);
- ♦ elastīgai, lai varētu ātri reaģēt uz izmaiņām uzņēmumā un tā apkārtējā vidē un izmantot radušās iespējas;
- ♦ tādai, lai ar tas rezultātiem būtu grūti manipulēt, lai tie netiktu izmantoti nepareizai notikumu vērtēšanai;
- ♦ tādai, kuru uzņēmumā strādājošie pieņem un atzīst;
- ♦ koordinētai ar uzņēmuma darbību dažādās jomās.

## Literatūra

1. Andersone D. "Valsts kontrole plāno vairāk nekā 200 revīziju dažādos uzņēmumos"// Dienas Bizness, 1998.20.05., 9.
2. Cera E., Ščerbinskis G. "Prezidente uzsver Valsts kontroles nozīmīgumu"// Neatkarīgā Rīta Avīze, 2000.20.04.,
3. Brūka I. Iekšējās kontroles principi. Rīga, 1996.
4. Daft L. Richard. Management. Fourth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
5. Irvins D. Finansu kontrole. Rīga., 1998..
6. Klāuss A. Kontrolings. Rīga. 2000.
7. Līdumnieks A. Vadīšana. Rīga., 1996.
8. Piler J. Hanns, Pleitner Hans Jobst, Schmidt Karl-Heinz. Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Paul Haupt Bern-Stuttgart-Wien.
9. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote, 2001..
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 6-е изд. стереотип. Минск, 2003.

## 8.12. Personālvadība

### 8.12.1. Cilvēkresursi un to nozīme

Sabiedrībā aizvien pieaugoša loma tiek piešķirta personālvadības politikas, organizatorisko, pedagoģisko un psiholoģisko aspektu izpratnei un to metožu izmantošanai. Vadītājs uzņēmumā galvenokārt vada cilvēkus, kuri īsteno uzņēmuma un savus mērķus. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, organizācijai jāprot resursus ne vien piesaistīt, bet arī efektīvi izmantot. No visiem organizācijā esošiem resursiem (finansu, materiālu, informācijas un cilvēkresursiem) svarīgākie ir cilvēkresursi. Uzņēmums ir sociāla sistēma, kuras svarīgākais elements ir cilvēks. Cilvēks ir uzņēmuma radošais gars, kura radošā pieeja ir uzņēmuma attīstības pamatā. Cilvēki ar savu darbu

sasaista ražošanas līdzekļus un izejvielas, nodrošinot produktivitāti.

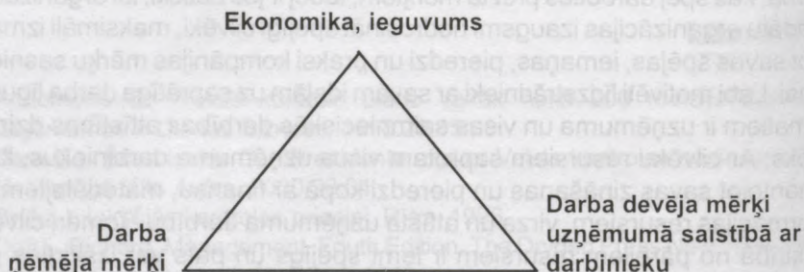
Abstrakti runājot, personālu veido cilvēki ar savu darbu, cerībām, mērķiem, vajadzībām un problēmām organizācijā. Investīcijas personālā ir vienas no svarīgākajām organizācijas investīcijām. Personāls uzskatāms par organizācijas aktīviem, nevis mainīgajām izmaksām, un aktīvu vērtība pieaug līdz ar ieguldījumu tajos un samazinās, ja ieguldīts netiek. Paraleli tam, ka cilvēki ir organizācijas vērtīgākie resursi, viņi ir arī vienīgie resursi uzņēmumā, kas spēj darboties pret tā mērķiem, tādēļ ir ļoti būtiski, lai organizācijā strādātu organizācijas izaugsmi nodrošināt spējīgi cilvēki, maksimāli izmantojot savas spējas, iemaņas, pieredzi un praksi kompānijas mērķu sasniegšanai. Labi motivēti līdzstrādnieki ar savām idejām uz saprātīga darba līguma pamatiem ir uzņēmuma un visas saimnieciskās darbības attīstības dzinējspēks. Ar cilvēku resursiem saprotam visus uzņēmuma darbiniekus, kas, izmantojot savas zināšanas un pieredzi kopā ar finansu, materiālajiem un informācijas resursiem, virza un attīsta uzņēmuma darbību. Tomēr, cilvēks atšķirībā no pārējiem resursiem ir lemt spējīgs un pats var izšķirties par primāro: strādāt vai nestrādāt. Otrkārt, katrs cilvēks ir personība un katram ir atšķirīga reakcija uz problēmām un to risinājumiem. Treškārt, cilvēku iespējams apmācīt (ja viņš pats to vēlas), cilvēks var pilnveidot sevi garīgi. Un ceturtkārt, cilvēks strādā 45 gadus vai vairāk, un šo gadu laikā viņš var pārkvalificēties, mainīt darbības virzienu. Jāatceras, ka arī cilvēki ir uzņēmuma resursi, un to optimāla izmantošana ļauj izvirzīt un sasniegt aizvien jaunus uzņēmuma mērķus.

Pārvaldīt personālu nav viegli, jo, pirmkārt, katrs cilvēks ir personība tikai ar sev raksturīgām īpašībām, vajadzībām, vēlmēm un interesēm, kuras vadītājam, organizējot darbību uzņēmumā, noteikti ir jāņem vērā. Otrkārt, jāatceras, ka cilvēks ir indivīds, kuram bioloģisko un sociālo faktoru ietekmē ir izveidojušās un nostiprinājušās tikai viņam raksturīgās īpašības. Tādēļ personāla vadīšana ir daudzšķautņains, neviennozīmīgs un sarežģīts process. Pastāv virkne sociālo faktoru, kas ietekmē rakstura īpašību veidošanos un galvenais – darbu uzņēmumā: apkārtējā vide, cilvēka vecums, audzināšanas procesā iegūtās īpašības un vērtības. Tomēr, liela nozīme ir cilvēka dzīves pieredzei, tās analīzei un izvērtēšanai, kas dod vai nedod stimulu pašattīstībai. Taču, veiksmīgai personāla vadīšanai ir "nepieciešama ne tikai pareiza vadīšanas taktika, bet arī un it īpaši stratēģija, kurā iekļaujas arī augstākās garīgās vērtības (labais, patiesais, skaistais, godīgais u.tml. vērtības)."<sup>1</sup> Tāpat uzņēmums var veiksmīgi attīstīties tikai tad, ja darbinieku

---

<sup>1</sup> Milts A. "Vadīšanas ētika un tās nākotnes vīzijas" - "Personāla vadīšana Latvijā: pieredze un vīzijas", Rīga, "Vērmanparks", 1998.g., 40.lpp.

vērtības sakrīt ar uzņēmuma vērtībām. Taču, lai to panāktu, jāiegulda liela pacietība un milzīgs abpusējs darbs, kura pamati tiek likti jau ar personāla atlasī, kam seko darbinieku motivēšana un stimulēšana. Tas nozīmē, ka darba devējam ir skaidri jāzina, ko viņš vēlas no darba ņēmēja, savukārt, darba ņēmējam ir jāzina, ko viņš vēlas no uzņēmuma, un abām pusēm kopā – kāds labums no sadarbības tiek iegūts. Minēto uzskatāmi atspoguļo 8.24.attēls.



8.24. att. Partneru mērķi un ieguvums uzņēmumā

Lai vadītu personālu un pēc iespējas optimālāk tiktu izmantots tā potenciāls personisko un visa uzņēmuma mērķu sasniegšanā, jānoskaidro uzņēmuma galvenie personāla vadības mērķi, kas tiktu sakārtoti secībā pēc prioritātēm pašreizējā situācijā:

#### **Orientācija uz klientu un tā vēlmju apmierināšanu**

Uzsākot darbību, uzņēmumi izvirzīja galveno mērķi – attīstīt Latvijas tirgu, veidojot godīgus un atklātus spēles noteikumus vietējā tirgū.

Uzņēmumam jārespektē pircēju gaume un prasības, tādēļ aizvien tiek paplašināts preču sortiments, galveno uzsvaru liekot uz produkta kvalitāti. Ļoti liela nozīme klientu vēlmju apmierināšanā ir ne tikai plašajam preču sortimentam un kvalitātei, bet arī preču pieejamībai noliktavā un piegādes procesam.

No uzņēmuma darbinieku kompetences ir atkarīga klientu apkalpošanas kvalitāte: prasme piedāvāt nepieciešamo un visatbilstošāko produktu par klientam pieņemamu cenu un nodrošināt preces saņemšanu klientam vēlamajā brīdī, kā arī, nepieciešamības gadījumā, sniegt konsultācijas, un palīdzēt novērst kļūmes vai brāķi, t.i., rast kopīgu risinājumu. Kompetents darbinieks savu izturēšanos piemēros klienta uzvedībai un pats uzvedīsies tā, lai klients viņa klātbūtnē justos ērti un komfortabli.

Kaut arī pozitīva attieksme un smaids ir kompetences sastāvdaļa, tomēr

parasti cilvēkiem to ir vēl samērā grūti saprast, jo viņiem strādāšana saistās ar nopietnu vai pat dusmīgu sejas izteiksmi. Taču visā pasaulē šobrīd runā par vieglu un pozitīvu attieksmi pret sniegtajiem pakalpojumiem, kas ļauj klientus apkalpot bez lieka sasprindzinājuma un negatīvu emociju izrādīšanas. Tādēļ vadībai būtu jādomā, kā motivēt un apmācīt personālu, kā izveidot saliedētu komandu, lai klientu apkalpošanas kvalitāte būtu maksimāli augsta, lai klients justos patiesi gandarīts par sadarbību ar šo uzņēmumu. Darbiniekiem pašiem ir jājūtas labi un jābūt apmierinātiem, gandarītiem par savu darbu, lai viņu pozitīvās emocijas atspoguļotos klientu apkalpošanas kvalitātē, jo īgns, neapmierināts pārdevējs nespēs labi apkalpot pircēju. Tāpēc uz klientu orientēta politika vajadzīga ne vien patērētājiem, bet arī darbiniekiem, jo viņi ir tie, kas izpilda uzņēmuma pakalpojumu funkcijas un veido uzņēmuma attiecības ar klientiem, kā arī ar piegādātājiem. Statistika liecina, ka 95% klientu neiet sūdzēties, ja nav apmierināti ar apkalpošanas līmeni vai darbinieku attieksmi, viņi vienkārši otrreiz vairs nenāks uz šo firmu.

Orientācija uz klientu ceļ uzņēmuma konkurētspēju, ko savukārt ietekmē visu uzņēmumā strādājošo darbinieku attieksme pret darbu.

### **Orientācija uz peļņu**

Gūt pēc iespējas lielāku peļņu – tas ir visu uzņēmumu mērķis. Jo lielāka būs peļņa, jo visiem būs labāk. Peļņa ir instruments, kas ļauj uzņēmumam izdzīvot un attīstīties, savukārt darbiniekiem tā ir izdevība vairāk nopelnīt. Taču tas ir atkarīgs arī no uzņēmuma vadības, jo pastāv iespēja, ka darbiniekiem pieaugs vienīgi darba apjoms, bet alga netiks paaugstināta.

Peļņa ir ļoti cieši saistīta ar jaunu klientu piesaistīšanu, noturēšanu un klientu vēlmju apmierināšanu, t.i., ar prioritāti, kas minēta kā pirmā.

### **Orientācija uz tirgu un uz izaugsmi**

Uzņēmuma attīstības koncepcijas pamatā jābūt savas darbības pilnveidošanai: ražotājs ražo, tirgveži pēta tirgus pieprasījumu un sekmē produkcijas noietu, mārketinga un loģistika veic savas funkcijas. Koncepcijai jābalsta uz maksimālas tirgus daļas iekarošanu un nepārtrauktu uzņēmuma augšanu gan jaudas, gan tirdzniecības apjoma ziņā.

### **Darbinieku vadīšana**

Savus darbiniekus uzņēmumam jānodrošina ar labi iekārtotām, ērtām un patīkamām biroja telpām. Katrai darba vietai ir jābūt apgādātai ar modernām tehnoloģijām: dators, telefons, internets, faksa aparāts, kopējamās iekārtas u.c., kas darbiniekam nepieciešami ikdienas pienākumu veikšanai. Darbinieki, regulāri saņemot algu un prēmijas kā stimulu, var

būt par maz motivēti strādāt uzņēmuma mērķu vārdā. Bez vadītāja paša mērķtiecības, noteiktas ētisko vērtību sistēmas, pašorganizētības, uzticēšanās ir grūti īstenoties godīgam darbam augstā garīgā līmenī, jo iegūt sev sekotājus bez piespiedu līdzekļiem var, tikai balstoties uz uzticību. Vadītāja talants, strādājot ar personālu, balstās uz sociālpsiholoģisko īpašību kompleksu.

Neviens gan nevar ieteikt gatavu recepti, kā panākt, lai darbinieki, spēkus nežēlodami, darītu visu uzņēmuma labā. Daudz atkarīgs no konkrētas situācijas un, galvenais, no individuālas pieejas katram darbiniekam.

### **Atbildība sabiedrības priekšā**

Pasaulē strauji attīstās tendence, kurai ir arī pierādījumi, ka sekmīgi darbojas un attīstās tie uzņēmumi, kas domā par cilvēkiem, ekoloģiju un kas pārdod labus produktus.

Tāpēc var teikt, ka personāla vadības mērķiem un prioritātēm uzņēmumā jārisina sekojoši pamatuzdevumi, kas ir vienādi visiem uzņēmumiem. Jebkura valsts ir ieinteresēta veiksmīgā ekonomikas attīstībā ilgstošā laika posmā. Šai ziņā spilgts piemērs visai pasaulei ir Japāna, kas spējusi panākt tik augstu ražošanas efektivitāti. Pētījumi liecina, ka šīs valsts ražošanas vadīšanas koncepcijas centrā atrodas cilvēks, kas tiek uzskatīts par firmas augstāko vērtību un visas vadīšanas sistēmas tiek vērstas uz strādājošo visu iespējamo spēju un dotību atklāsmi, lai cilvēkresursi ražošanas procesā tiktu maksimāli efektīvi izmantoti un lai katrs līdzstrādnieks pats būtu ieinteresēts firmas mērķu sasniegšanā un uzplaukuma veicināšanā. Vadīšanas modeļi, kuru uzmanības centrā atrodas cilvēks, parasti satur šādus blokus un atziņas:

- 1) organizācijas (uzņēmuma, firmas) personāla kvalitatīvais sastāvs;
- 2) ieceļot darbiniekus firmas svarīgākajos posteņos tiek rūpīgi novērtētas to zināšanas, prasmes, spējas;
- 3) lietišķo attiecību stila un kultūras veidošana konkrētā organizācijā, firmā;
- 4) firmas attīstības ilgtermiņa mērķu konkrētizācija.

Mūsdienu augsti automatizēto tehnoloģiju apstākļos paaugstinātu uzmanību nepieciešams pievērst personālam un tā kopdarbības vadīšanas metodēm, kuru mērķis ir maksimāla tehnisko iespēju izmantošana, darba humanizācija un darbinieku iniciatīvas atbalstīšana, kā panākšanai jāņem vērā sekojošas atziņas:

- ♦ sociālās inovācijas ir tikpat svarīgas, kā tehnoloģiskās;
- ♦ kapitāls investējams ne tikai jaunākajā un modernākajā tehnikā, tehnoloģijā, bet arī personāla sagatavošanai un apmācībai;

- ♦ darbinieku aktivitātes koordinācija ir jānodrošina ar komunikācijas līdzekļiem, kā arī veicinot savstarpēju psiholoģisku saprašanos;
- ♦ kolektīva problēmas nepieciešams risināt ar kopējām pūlēm, veidojot kooperatīva darba stilu.

Pieredze rāda, ka cilvēkresursu efektīva un pārdomāta plānošana un izmantošana spēj nodrošināt ne vien atsevišķa uzņēmuma, bet arī visas valsts ekonomisko uzplaukumu, tādēļ katram uzņēmuma vadītājam vairāk uzmanības vajadzētu pievērst personālam un tā plānošanai.

### **8.12.2. Personāla vadīšana kā zinātne**

Ar personāla vadīšanu saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu labus darbiniekus. Vadīšana ir komunikatīvs process, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas līdzstrādnieku uzvedību. Personāla vadīšanu var traktēt divējādi: funkcionāli un institucionāli:

Personāla vadīšana kā funkcija, kuras uzdevums ir cilvēka potenciālās enerģijas realizēšana saimniecisko panākumu veidā.

Personāla vadīšana kā institūcija organizatoriskajā sfērā, kas specializējas uz personāla saimniecisko uzdevumu ievērošanu un izpildi.

Personāla vadīšana ir zinātne, kuras izziņas priekšmets ir līdzstrādnieku vadība organizācijā, ar mērķi izskaidrot, atveidot un prognozēt vadības objekta izturēšanās veidu. To var raksturot kā tiešajai praksei orientētu zinātņi, kas producē zināšanas izmantošanai sociālajā kontekstā. Personāla vadīšanā jāievēro arī: kultūras normas; sociokultūras attīstības līmenis; ekonomiskā efektivitāte; individuālā neaizskaramība; likumība.

Personāla vadīšana ir jauna zinātne. Kā zinātniska disciplīna pastāv nepilnus četrdesmit gadus. Sākotnēji to uztvēra kā vienu no organizācijas sastāvdaļām. Tā bāzējas uz funkcijām, aspektiem un problēmām. Vadības procesā personāla vadīšana ieņāk līdz ar darbaspēka izmantošanas faktu.

Personāla vadīšanu var apskatīt no vairākām perspektīvām. Pirmkārt, tās ir četras funkcijas:

- ♦ plānošana;
- ♦ iesaistīšana un izvēle;
- ♦ attīstība;
- ♦ sankcijas, kas nepieciešamas, vadot cilvēku kopu organizācijās.

Otrkārt, tas ir process, ar kuru nosaka darba resursu nepietiekamību. Treškārt tā atspoguļo četru vērtību ietekmi.

- ♦ atbildību;
- ♦ efektivitāti – iedarbīgumu;

- ♦ individuālās tiesības;
- ♦ sociālo taisnīgumu pār darbinieku.

Ceturtkārt, tie ir likumi, noteikumi un regulēšana (tiesības, politika un to praktiskais pielietojums), ko izmanto darbā personāla sistēmas ietvaros.

Personāla ražīgas un efektīvas administrācijas pamatā ir trīs paņēmieni:

- 1) katram vadītājam (ne tikai personāla nodaļai) ir jāpievērš uzmanība darbinieku apmācībai un darba apstākļiem.
- 2) darbinieki ir vērtība. Cilvēki rada iespēju organizācijai veikt darbu.
- 3) Personāla vadība ir saskaņošanas procesu, organizācijas mērķu un cilvēka vajadzību integrācija.

Personāla vadīšana nozīmē aktīvu vadītāja darbību, kas ietver pietiekošu padotā patstāvību, iniciatīvu un vadītāja atbalstu. Tas nozīmē arī pastāvīgu informācijas apmaiņu starp vadītāju un padotajiem darbiniekiem. Vadītājam informācija jāsniedz skaidrā saprotamā valodā, lai padotie to saprastu. Pie optimālas personāla vadības starp vadītāju un padotajiem valda normālas psiholoģiskas attiecības. Vadītājs prot novērst konfliktus, bet, ja tie ir izveidojušies, risināt tos.

Efektīva personāla vadīšana ietver rūpes par padoto darbinieku fizisko un psihisko stāvokli. Padotajos darbiniekos veidojas apmierinātības sajūta, tiek sasniegti labāki darba rezultāti.

Cilvēku resursu vadīšanā izšķir vairākas darbības:

- ♦ personāla plānošana;
- ♦ personāla meklēšana;
- ♦ personāla atlase;
- ♦ ievadīšana darbā, adaptācija;
- ♦ dialogs, saruna kā personāla vadīšanas līdzeklis;
- ♦ novērtēšanas process, personāla apmācība, attīstīšana, paaugstināšana, pārceļšana un atlaišana.

### **8.12.3. Personāla un personāla saimniecības vadīšanas jēdzieni**

Personāls – bieži vien vārdu „personāls” apzīmē ar vārdu „kolektīvs”. Darba ņēmējs ir tas, kas atkarībā no savām spējām iegūst darbu organizācijā. Pēdējos gados ir pieņemts jauns nosaukums. Darba ņēmēja vietā lieto terminu „līdzstrādnieks”, lai pasvītrotu strādnieka nozīmi organizācijā, liekot viņam izjust atbildību un līdzdalību.

Vārda ”**personāls**” nozīme ir dažāda:

- ♦ Tas ir darba nesējs - līdzstrādnieks nosaka vai iekārto darbus, nosaka to saimniecisko efektivitāti. No šī viedokļa personāls ir kā ražošanas faktors.

- ♦ Tas ir motivēts indivīds – līdzstrādnieks, kam ir kaut kādi motīvi, un viņš sasniedz noteiktus mērķus. Būtiski, ka darba devējam unņēmējam šiem mērķiem ir jāsakrīt. Ja sāk veidoties atšķirības mērķu izpratnē, tad var rasties problēmas starp darba devēju unņēmēju.
- ♦ Tas ir koalīcijas partneris – līdzstrādnieks dažādos grupējumos: darbaņēmēja pārstāvniecībām (arodbiedrībām), darba grupām, hierarhijām, neformālām grupām.
- ♦ Tas ir atbildības nesējs – līdzstrādniekam jebkurā organizācijā lielākā vai mazākā mērā jāuzņemas atbildība, kas būtiski ietekmē ikvienas organizācijas darba kvalitāti.
- ♦ Tas ir izmaksu izraisītājs – darbiniekam pienākas atlīdzība. Šī atlīdzība un spējas būtiski ietekmē katras organizācijas saimniecisko darbību.

**Personāla saimniecība** – katras organizācijas uzdevums ir saimniekot mērķtiecīgi. Tas ir attiecināms arī uz līdzstrādniekiem. Cilvēka darbs ir vērtība, kas jāizmanto efektīvi un saimnieciski.

Personāla saimniecība ir organizācijas saimniecības elements, kas saistīts ar ražošanas faktora “darbs” izmantošanu. Tajā ietverta līdzstrādnieku apgāde un nodrošinājums, kā arī lēmumu pieņemšana par attiecībām ar darbiniekiem, kas ietekmēs personāla un organizācijas darbības efektivitāti.

#### **8.12.4. Personāla politika un stratēģija**

**Politika** ir organizācijas vērtību un pārliecības formulēšana attiecībā uz galvenajām organizācijas funkcijām. Politika nosaka, kā organizācija plāno tuvošanos mērķiem un to sasniegšanu.

**Personāla politiku** var izteikt:

- ♦ Organizācija apņemas risināt nodarbinātības jautājumus.
- ♦ Visas brīvās darba vietas būs atklātas visiem darbiniekiem.
- ♦ Organizācija vienmēr uzturēs dialogu ar atzītām arodbiedrībām.
- ♦ Algas līmeņus saglabās līdzīgus konkurentu algām attiecīgajā nozarē.
- ♦ Darbiniekus mudinās un veicinās paaugstināt kvalifikāciju.

Personāla politika ir paredzēta, lai izteiktu organizācijas ilgtermiņa programmu darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā. Stratēģija ir ilgtermiņa mērķis, kas jāasniedz. Stratēģijas mērķus parasti nosaka uz pieciem gadiem, un tā ir paredzēta struktūras nodrošināšanai, kuras ietvaros veido detalizētus plānus.

Stratēģijas mērķus visām organizācijas galvenajām funkcijām parasti nosaka augstākā vadība. Tādējādi personāla stratēģija ir diskusijas un vienošanās jautājums nevis starp nodarbinātajiem speciālistiem, bet augstākajai vadībai.

Protams, pirmie mērķi, ko organizācija izvirza ir organizatoriskie un attiecas uz organizācijas darbības virzienu. Šie primārie mērķi ir attiecināmi uz tirgus noteikšanu un meklēšanu. Kad tirgus stratēģija ir izstrādāta un apstiprināta, var sākt attīstīt personāla stratēģiju.

Organizācijas politika un vispārējie mērķi virza tirgus stratēģiju, vienlaikus attīstot arī organizācijas personāla stratēģiju. Katra stratēģija ierosina daudzus īstermiņa mērķus, kurus turpmāk attīsta.

### **8.12.5. Personāla vadīšana kā viena no vadīšanas funkcijām**

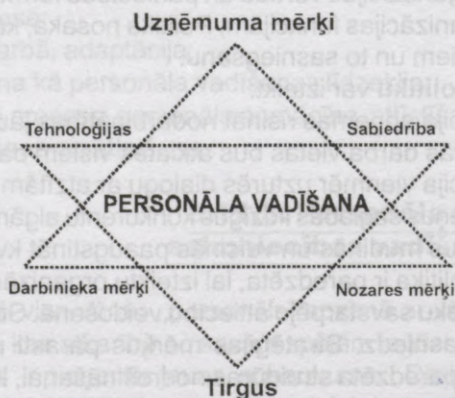
Latvijā lielākā daļa mazo un vidējo uzņēmumu veidojās, lielākoties balstoties uz dibinātāju personīgo uzņēmību, talantu, pieredzi un kontaktiem.

Tas bija laiks, kad par personāla vadību kā tādu vēl pārāgi runāt – parasti visus jautājumus risināja viens vai daži vadītāji, tieši kontaktējoties ar visiem padotajiem.

Ja uzņēmums darbojas veiksmīgi, tas aug, palielinās apgrozījums un nodarbināto cilvēku skaits, palielinās arī risināmo problēmu apjoms.

Iedibinātās vadības metodes laika trūkuma dēļ vairs nav iespējams realizēt.

Tajā pašā laikā uzņēmumos, cenšoties piesaistīt arvien kvalificētāku (dārgāku) personālu, palielinās ar personālu saistītās izmaksas, reālajiem ienākumiem paliekot tajā pašā līmenī vai pat samazinoties.



**8.25. att. Personāla vadīšanas shēma<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Grāmatvedība un revīzija // LZRA Izglītības centrs – 2002. gads/1 izdevums "Personāla vadīšana un uzņēmuma konkurētspēja" – 44 – 46 lpp.)

Vadītāji bieži sāk šaubīties par savu darbinieku patieso noslogotību.

Ja nav sistēmas, tad kļūdas personālvadībā noved vadītāju katastrofālā laika trūkumā, kas rodas, mēģinot pašiem risināt padoto līmeņa uzdevumus vai vismaz kontrolēt visu, ko tie dara. Vadītājiem nav laika domāt par mērķiem, stratēģiju, personāla attīstības veidiem un iespējām.

Lai situāciju varētu uzlabot, ir jāveic visas personāla vadības efektivitātes analīze – personāla vadības iekšējais audits. Jāsāk ar analīzi par to, kā konkrētā uzņēmuma personāla vadību ietekmē no tā neatkarīgi faktori.

Savukārt katrs darbinieks uzņēmumā atsevišķi, neatkarīgi no šiem faktoriem, personāla vadību izjūt kā nosacīti saistītu darbību ķēdi, kas savā dziļākajā būtībā ietver personāla vadīšanas procesus uzņēmuma iekšienē.

### Plānošana ⇔ Atlase ⇔ Attīstība ⇔ Atlaišana

Cik, kādam darbam, kādas kvalifikācijas darbinieki ir vajadzīgi, nosaka uzņēmuma vadītājs. Personāla vadības auditu rezultāti liecina, ka tieši personāla plānošanai, mērķu noteikšanai, stratēģijas izvēlei uzņēmēji velta vismazāk laika, jo pamatdarbošanās notiek operatīvajā jeb “ugunsdzēsšanas” līmenī.

Praksē daudzi vadītāji un darbinieki rēķinās tikai ar divām lietām – atlasī un atlaišanu.

Ne viena vien uzņēmuma bankrota iemesls ir personāla vadīšanas nepieņemama vai pavirša novērtēšana.

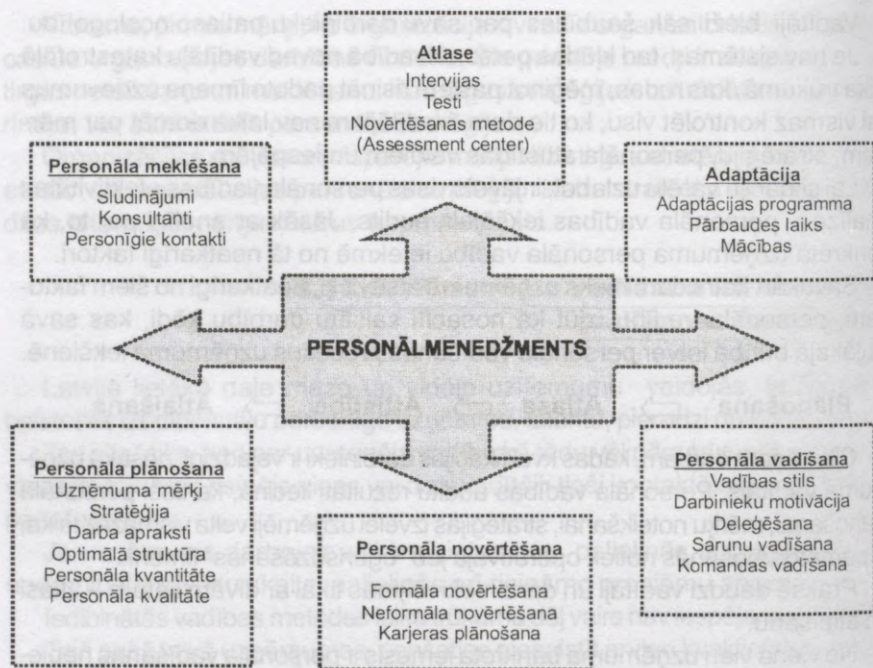
Uzņēmēju vadītāju starpā nereti valdošais priekšstats, ka prasmei vadīt cilvēkus ir nepieciešama tikai personīgā pieredze un talants, vairs neattiecas. Šodienas strauji mainīgā vidē, nežēlīgajā tirgus situācijā, mūžīgā laika deficīta apstākļos ar to ir krietni par maz.

Katra uzņēmēja interesēs ir panākt, lai katrs darbinieks vislabākajā veidā sasniedz kādu noteiktu, uz uzņēmēja labklājību orientētu mērķi. Efektivitāti parasti nosaka tas, cik daudz līdzekļu un laika (arī vadītāja) tiek patērēts, un vai rezultāts vispār tiek sasniegts.

Tāpēc uzņēmumiem tiek piedāvāts veikt personāla vadības iekšējo auditu, kuru veic neatkarīgs, profesionāls eksperts – auditors. Tikai tas cilvēks, kurš ir brīvs no uzņēmumā eksistējošām korporatīvām saitēm, var izpētīt, kā tieši personāls tiek vadīts uzņēmumā, cik lielā mērā vadītāju un padoto viedokļi sakrīt vai atšķiras jautājumos par noslogotību, atbildību, kompetenci, prioritātēm utt.

Pētot personālvadības sistēmu, bieži atklājas, ka bez kāda sistēmas elementa nav iespējams realizēt kādu citu:

- ♦ ja firmai nav skaidri un tālejoši mērķi, parasti nav nepieciešamības pēc labiem darbiniekiem,



8.26. att. Labi organizētā personālmenedžmenta modelis<sup>2</sup>

- ♦ ja firmai nav skaidri un tālejoši mērķi, parasti neeksistē, vai arī ir ļoti formāli darbinieku darba apraksti,
- ♦ ja jaunajam darbiniekam nav sagatavots kvalitatīvs darba apraksts, netiek realizēta adaptācijas programma,
- ♦ ja tiek pieļautas kļūdas adaptācijas procesā, nav realizējama deleģēšana,
- ♦ ja nav deleģēšana, vadītājiem trūkst laika,
- ♦ ja nav deleģēšana, darbiniekiem nav motivācijas,
- ♦ ja vadītājiem trūkst laika, darba plānošana notiek pēc steidzamības principa,
- ♦ ja vadītājiem trūkst laika, sarunas ar darbiniekiem netiek gatavotas,
- ♦ ja vadītājiem trūkst laika, netiek domāts par darbinieku izglītošanu,
- ♦ ja netiek izglītoti darbinieki, grūti sasniegt labus rezultātus,
- ♦ ja firmai nav labu rezultātu, labākie darbinieki aiziet pie konkurentiem.

<sup>2</sup> Grāmatvedība un revīzija//LZRA Izglītības centrs – 2002. gads/l izdevums  
 "Personāla vadīšana un uzņēmuma konkurētspēja" – 44 – 46 lpp.)

Nevaram runāt par personāla vadīšanas sistēmu, ja nav skaidrs, kāpēc tā vispār radīta, ja tā nav akceptēta visos vadības līmeņos.

Kad ir noteikti, izstrādāti un pieņemti stratēģijas ieviešanas uzdevumi, uzņēmuma vadībai ir rūpīgi jāpārdomā organizatoriskais aspekts – kā pareizi un visefektīvāk koordinēt visu biznesa elementu darbu.

### **8.12.6. Personāla piesaistes nozīmīgums**

Viens no galvenajiem uzdevumiem darbā ar personālu ir pareizi aizpildīt vakantās vietas. Tas nozīmē sameklēt īsto nišu darbaspēka tirgū. Ir svarīgi novērtēt un pareizi izprast gan darba devēju, gan potenciālo darbinieku vajadzības. Šis ir viens no svarīgākajiem aspektiem, plānojot efektīvu darbaspēka kā resursu izmantošanu. Katram uzņēmumam ir jānosaka tam nepieciešamie darba resursi un tie ir jāplāno.

Personāla plānošana ir sistemātiska pieeja cilvēku piesaistei, izmantošanai un nodarbināšanai uzņēmumā. Personāla plānošana ir saistīta ar to, lai īstajā laikā un īstajā vietā, atbilstoši uzņēmuma mērķiem garantētu tā vajadzības pēc darbiniekiem īsā, vidējā un ilgā laika periodā.

Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmumam nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā.

Svarīgākie cilvēkresursu plānošanas aspekti:

- ♦ sistemātiskums, lai process nebūtu nejaušs;
- ♦ nepārtrauktība, lai savlaicīgi reaģētu uz ārējo faktoru un iekšējās vides pārmaiņām, mērķiem;
- ♦ ilgtermiņa plānošana, lai process atbilstu izstrādātās stratēģijas periodam;
- ♦ integrācija, lai plānošana iekļautos gan uzņēmuma kopējā, gan atsevišķu struktūru plānā;
- ♦ kvalitāte un kvantitāte, proti, cilvēkresursu vajadzību noteikšana abās izteiksmēs;
- ♦ atbilstība resursiem, lai darbaspēka izmaksas būtu sabalansētas ar iespējām, ko uzņēmums var atļauties tagad un nākotnē<sup>3</sup>.

Autors uzsver, ka darbaspēka resursu plānošana vispirms jāsāk ar esošo darbaspēka resursu nodrošinājuma, amatu un to pienākumu izpēti, tad seko nepieciešamo resursu pamatojuma un priekšlikumu izstrāde. Mazajos uzņēmumos resursu plānošana ir mazāk darbietilpīga, jo ir ierobežoti finansu

---

<sup>3</sup> I.Forands "Vadītājs un vadīšana" – Rīga: Kamene, –1999. – 176.lpp.

resursi un neliels darbinieku skaits. Tomēr arī mazā uzņēmumā jāanalizē darba saturs, darbinieku atbilstība darba uzdevumiem.

Tiek veidotas darbinieku rezerves. Uzņēmuma personāla rezervi var veidot no esošo darbinieku vidus vai cilvēkresursiem ārpus uzņēmuma. Darbaspēka rezerves galvenokārt veido no esošā personāla. Lai nerastos neaizpildītas darba vietas, vadītājam jāprognozē pārmaiņas personāla sastāvā un laikus jāveido rezerve. Iekšējie darbaspēka resursi rezervju veidošanai ir lētāki un pārliecinošāki, jo tie iepazīti darbībā.

Darbinieku piesaistei no ārpus uzņēmuma cilvēkresursiem dod plašākas iespējas atrast noderīgāko un visvairāk nepieciešamo speciālistu, iekļaut uzņēmumā darbiniekus ar jaunām, netradicionālām idejām, radīt darbinieku vidū konkurenci, iegūt un apgūt citu, tajā skaitā konkurentu, uzņēmumu pieredzi.

Nākamais solis pēc tā ir personāla piesaistīšana un izvēle. Personāla piesaistīšanas galvenais mērķis ir jaunu, tādu darbinieku piesaistīšana, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un iespējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu uzņēmumā izvirzītos mērķus.

No šīs definīcijas izriet personāla piesaistīšanas uzdevumi: nodrošināt uzņēmumu ar tam nepieciešamo personālu noteiktā daudzumā, kvalitātē un laikā.

Šo procesu sīkāk var iedalīt trīs posmos:

- 1) prasību noteikšana kandidātiem, tai skaitā darba aprakstu un specifikāciju sagatavošana;
- 2) potenciālo darbinieku piesaistīšana ar dažādu metožu palīdzību, nosakot iespējamās darbaspēku resursu avotus gan pašā uzņēmumā, gan ārpus tā;
- 3) kandidātu atlase.

Personāla piesaistīšanu ietekmē faktori:

- ♦ pieprasījums pēc personāla (skaits, kvalifikācija);
- ♦ darba vietas izvirzītās prasības;
- ♦ situācijas darba tirgū;
- ♦ personāla piesaistīšanas veidi, instrumenti;
- ♦ personāla piesaistīšanas izmaksas;
- ♦ personāla piesaistīšanas ceļi.

Pēc autora domām, lai nerastos pārpratumi darbinieku piesaistes procesā, uzņēmumam nepieciešams rakstiski fiksēt vajadzību pēc darbiniekiem, nosakot to skaitu, kvalifikāciju un laiku, kad tie būs vajadzīgi un uz cik ilgu laiku.

Personāla piesaiste ir ļoti līdzīga personāla atlasei, lai tās varētu atšķirt, autors tās paskaidros.

Atšķirības starp personāla piesaisti un atlasi ir šāda:

1. Personāla piesaistīšana ir process, kura gaitā tiek atrastas personas, kam interesē attiecīgais darba piedāvājums; tas ir "pozitīvs" process, jo uzņēmuma vadība vērsas pie darba tirgus, paziņojot par darba iespējām, sniedzot informāciju, radot interesi.
2. Personāla atlase ir process, kura gaitā uzņēmuma vadība izvēlas piemērotākos kandidātus, tas, lielākoties, ir "negatīvs" process, jo tiek atsijāti tie kandidāti, kas neatbilst izvirzītajām prasībām.

Uzsvērsim, ka personāla piesaistīšana un atlase ir dārgs un darbietilpīgs process, tādēļ uzņēmumam ir jāizstrādā metodiska un organizēta pieeja šiem jautājumiem.

Uzņēmumam ir vajadzīgs plāns:

1. Kādi darbaspēka resursi tam ir vajadzīgi;
2. Kādi resursi pašlaik ir pieejami;
3. Kur un kā šos resursus atrast.

Metodiskā pieeja ietver šādus posmus:

1. Dažādu darbu analīze, lai katram darbam būtu:
  - ♦ darba apraksts: uzdevumu, pienākumu, mērķu, standartu raksturojums;
  - ♦ darba specifikācija: darba veikšanai nepieciešamo iemaņu, zināšanu un kvalifikācijas apraksts;
  - ♦ prasību profils: indivīda personisko rakstura īpašību apraksts, kāds būtu piemērots attiecīgam amatam.
2. Vakanto darba vietu noteikšana, pamatojoties uz darbaspēka resursu plānu vai pieprasījumu, ko iesniegusi struktūrvienība.
3. Darbaspēka resursu avotu noteikšana, ko arī nosaka darbaspēka resursu plāns. Ir jāņem vērā gan iekšējie, gan ārējie avoti, un ir jāizmanto tādi reklāmas līdzekļi, lai informācija sasniegtu abus avotus:
4. Informācijas sagatavošana un publicēšana, kas:
  - ♦ piesaista potenciālo kandidātu uzmanību un izraisa interesi par piedāvāto darbu;
  - ♦ rada labvēlīgu, bet patiesu iespaidu par darbu un uzņēmumu;
  - ♦ nodrošina nepieciešamo informāciju tiem, kas sūtīs darba pieteikumus (t.i. kā un kam to adresēt, vēlamās darba iemaņas, kvalifikācija utt.).
5. Darba pieteikumu apstrādāšana un kandidātu izvērtēšana.
6. Kandidātu informēšana par atlases rezultātiem.

Tātad, ja uzņēmums ir nolēmis pieņemt darbinieku, vakances noteikšanai jāatbild uz četriem jautājumiem:

1. Kāds ir darba saturs?
2. Ar kādām īpašībām šis darba atšķirsies no iepriekšējā darītāja veiktā darba?
3. Kādas ir darba īpatnības, kuras nosaka potenciālajam darbiniekam nepieciešamās iemaņas?
4. Kādas ir tās galvenās darba iezīmes, kuras būtu jāzina ideālajam pretendenta pirms lēmumu pieņemšanas?

Subjektīvi pieejot šiem jautājumiem, jāizstrādā darbu apraksti un prasību profili. Pēc tam, kad uzņēmuma rīcībā jau ir šie dokumenti, var sākt jaunu darbinieku meklēšanas procesu.

Piesaistes mērķis nav vienkārši piesaistīt milzīgu skaitu cilvēku, bet drīzāk gan kvalificētus speciālistus.

Šim modelim ir divas dimensijas – spēja un motivācija. Spēja kandidēt ir attiecināma uz darba vajadzības un pretendenta zināšanu, spēju un prasmju salīdzināšanu. Motivācija ir attiecināma uz darba raksturojuma un pretendenta personības, interešu un vēlmju salīdzinājumu.

Personāla piesaistīšanas procesā ietilpst šādas administratīva rakstura darbības:

1. Darbinieku pieprasījuma apstiprināšana (saskaņā ar darbaspēka resursu budžetu).
2. Darba vietas un specififikācijas sagatavošana, atjaunošana un apstiprināšana.
3. Reklāmas veida un cita veida informācijas par darba piedāvājumu izvēli.
4. Darba sludinājuma parauga sagatavošana un izvietošana.
5. Līdz noteiktam datumam saņemto darba pieteikumu izskatīšana.
6. Pirmajām pārrunām atlasīto kandidātu saraksta sagatavošana.
7. Darba pieteikumu iesniedzēju informācija par rezultātiem.
8. Programmas sagatavošana atlases procesam.

Taču tās seko pēc tam, kad uzņēmums ir nonācis pie slēdziena, ka viņam nav iespēju šo darbu apvienot ar kādu citu darbinieka veikto, vai izmantot iepriekš minētās darbības.

Lai pēc iespējas efektīvāk piesaistītu uzņēmumam vajadzīgos darbiniekus, personāla piesaistīšanas shēma un norise var būt šāda:

1. Nepieciešamā personāla daudzuma fiksēšana;
2. Prasību izvirzīšana darba ņēmējam;
3. Vadības informēšana un noskaidrošana, kas ir tiesīgs lemt par pieņemšanu darbā (nodaļas priekšnieks, personāla daļas vadītājs, uzņēmuma vadītājs);
4. Personāla nodrošināšanas ceļu noteikšana;

5. Uzņēmuma padomes informēšana;
6. Konkrētā personāla nodrošināšana ar izvēles iespēju;
7. Nepieciešamā personāla atlase.

Apskatīsim šos uzņēmumam nozīmīgos pasākumus bez kuru palīdzības vadītājam būs grūti noteikt, kādu darbinieku viņš vēlas piesaistīt, bet varbūt, ka pēc šāda darbinieka nav vajadzības, ja tiek veikta darba apraksta izveide.

Bieži saskaramies ar situāciju, kad vadītājs vienkārši grib atrast labu darbinieku, nereti pieļaujot situāciju, ka darbu jau pēc tam sameklēs. Tādējādi darba apraksts iegūst otršķirīgu nozīmi. Turpretim Eiropas valstīs darba apraksta izveide nav tikai formalitāte, bet gan skaidri definēts veicamā darba nosacījumu apraksts, kas darbojas sakārtotā uzņēmuma struktūrā.

Viens no pamatotiem iemesliem, kāpēc darbinieka izvēle ir tik nopietna, ir darba devēju izpratne par to, cik izmaksā šī jaunā un piemērotā darbinieka meklēšana

Lai atrastu jaunu darbinieku, vadītājam jau iepriekš jāzina, ko viņš vēlas. Vai šī darba vieta vispār ir nepieciešama? Vai tā uzņēmumam nesīs peļņu? Cik šī vieta izmaksās? Kādam jābūt darbiniekam, kas aizņems vietu? Ko šis darbinieks vēlas no sava jaunā darba devēja?

Tā ir tikai daļa jautājumu, kuri būtu jāuzdod vispirms.

Ja vadītājs ir nolēmis pieņemt darbinieku, vakances noteikšanai ir jāizmanto četri pamatjautājumi.

- ♦ Kāds ir darba saturs?
- ♦ Ar kādām īpašībām šis darbs atšķirsies no iepriekšējā darītāja veiktā darba?
- ♦ Kādas ir darba īpatnības, kuras nosaka potenciālajam darbiniekam nepieciešamās iemaņas?
- ♦ Kādas ir tās galvenās darba iezīmes, kuras būtu jāzina ideālajam pretendētājam pirms lēmumu pieņemšanas?

Kas īsti ir darba vietas apraksts? Tas ir rakstisks, vienotas formas dokuments, kas nosaka: darba vietas situāciju firmas hierarhijā, darba vietas mērķi, darba uzdevumus, darbinieka kompetenci, darbinieka atbildību.

Darba apraksts ir organizatorisks palīg līdzeklis, kurā rakstiski attēlo un norobežo katra darbinieka uzdevumu loku. Darba apraksts ir piemērots palīg līdzeklis uzņēmuma stāvokļa noteikšanai, analizēšanai un nepieciešamo izmaiņu ieviešanai, turklāt aplūko un izveido atsevišķu darba vietu, respektīvi, uzņēmuma daļu, kuru norobežo ar atsevišķa darbinieka darba vietu. Darba apraksts ietver lielu daļu no pamatinformācijas, kas ir nepieciešama darbiniekam, lai viņš iespējami patstāvīgāk varētu sasniegt no

viņa gaidītos rezultātus. Darba apraksts ir tiesisks dokuments, kas reglamentē konkrēta darbinieka darbību<sup>4</sup>.

Darba apraksta būtisks mērķis ir darbinieku vadīšana. Darba aprakstam ir jānorāda, ka ikviens darbinieks uzņemas noteiktu uzdevumu un kompetences jomu, par kuru viņš atbild vienpersoniski. Tas nozīmē, ka ikviena darba uzdevumiem jābūt nepārprotami un atbilstoši mērķim norobežotiem no citu darbu uzdevumiem.

Darba aprakstu veido, lai:

- ♦ šo darbu iekļautu organizatoriskajā struktūrā;
- ♦ iezīmētu uzdevumu loku, par kuriem darbinieks ir kompetenti atbildīgs, reizē novēršot uzdevumu dublēšanos;
- ♦ saskaņotu darbinieka pilnvaras un viņam uzticētos uzdevumus;
- ♦ nosakot pakļautības samēru, garantētu, ka ik katram darbiniekam ir tikai viens vadītājs, no kura viņš saņem uzdevumus un norādījumus;
- ♦ darbinieks zinātu, kas konkrēti viņu aizvieto atvaļinājuma laikā vai slimības gadījumā.

Bez šā skaidrā formulējuma nevar sākt darbinieka meklējumus, pretējā gadījumā tas pārāk atgādina pasaku: aizej tur, nezin kur, atnes to, nezin ko.

Rodas jautājums, kādi tad ir šie nepieciešamie dati, kas palīdzēs vadītājam pieņemt pareizus lēmumus, lai atrisinātu ar darbu saistītos jautājumus. Iespējas, protams, var būt dažādas, bet, laba darba analīze ietver sevī visu nepieciešamo informāciju, lai identificētu, adekvāti definētu un aprakstītu darbu.

Darba apraksts sastāv no trim galvenajām daļām:

**A. Identificēšana** ir datu sniegšana par darba nosaukumu, darbinieku skaitu, kas uzņēmumā pilda šo darbu, un uzņēmuma nosaukumu, kurā veic darbu. Nosaukumam jāsniedz nepieciešamā informācija, bet tā nedrīkst būt maldinoša. Ar darba identificēšanu stingri nošķir interesējošo no līdzīgiem darbiem (piemēram, darbinieki, kas ir vienādā amatā, bet veic dažādus darbus). Būtisks ir arī darba apraksta sastādīšanas datums, kas ļaus turpmāk atšķirt aktuālo informāciju no jau sen novecojošās.

**B. Definēšana** atspoguļo datus, kas izskaidro darba mērķi, iemeslus, kāpēc tas ir nepieciešams, kā arī apraksta, kādā veidā darbs ir saistīts ar citiem darbiem uzņēmumā un kā tas palīdz sasniegt kopējos uzņēmuma mērķus. Papildus šiem datiem var iekļaut arī darbinieka rīcībā esošo līdzekļu novērtējumu, noteikt attiecības ar augstākstāvošiem un padotajiem darbiniekiem.

---

<sup>4</sup>I. Vorončuka "Personāla vadība" – Rīga: Latvijas Universitāte, – 2001. – 318. lpp.

C. Darba apraksts satur datus, kas tieši *apraksta konkrētā darba specifiku*, pienākumus un prasības. Tie nosaka, kādi uzdevumi, kāpēc un kā jāveic, lai izpildītu uzticētos pienākumus. Tas sevī ietver pienākumu, funkciju, aktivitāšu, ierobežojumu un atdeves kritērijus, darba apstākļu, laika un lomu noteikšanai, kā arī nosaka darbiniekam izvirzāmās prasības-profesionālās un tehniskās zināšanas, iepriekšējo darba pieredzi un citas svarīgas izmaiņas.

Pēc autora domām darba apraksts nedrīkst būt pārāk vispārīgs, ne arī pārāk sīki definēts. Pārāk sīki definēts darba apraksts attiecīgajam darbiniekam atņem pašizteikšanās spēju. Sastādot pārāk vispārīgu darba aprakstu, zūd tā jēga un ir iespējami pārpratumi.

Ļoti būtiski ir atcerēties, ka vienādiem darbiem nepieciešams tikai viens darba apraksts, taču vienam amatam var būt vairāki darbu apraksti.

Ieviešot uzņēmumā darbu aprakstus, parasti no darbiniekiem īpašu pretestību neizjūt, jo tas ir viņu interesēs, lai viss būtu pārskatāms, lai skaidri būtu redzamas savstarpējās saites, lai veicamie uzdevumi un atbildības sfēras būtu skaidri definēti. Tomēr ir svarīgi, pirms ieviest darbu aprakstu, mērķtiecīgi informēt par tā ieviešanas jēgu un nolūku.

Darba apraksti arī turpmāk ir jāuztur aktuālā stāvoklī. Par to jā rūpējas pašam darba veicējam un viņa tiešajam vadītājam.

Tātad rezumējot – jebkura darbinieka, tajā skaitā vadītāja, pirmsatlasses process sākas ar darba apraksta sastādīšanu vai esošā apraksta caurskatīšanu. Darba apraksts nosaka, kāpēc nepieciešams šāds darbs un kura ir tā būtiskākā sastāvdaļa (izglītība vai pieredze, pienākums vai attīstība utt.), lai tiktu sasniegts šī darba ieviešanas vispārējais un speciālais mērķis.

Intelektuālā darba aprakstos jābūt informācijai par profesijas uzdevumu veikšanai nepieciešamo izglītības un profesionālās pieredzes līmeni, darba sarežģītību, atbildības pakāpi, piepūli un sadarbības nepieciešamību.

Fiziskā darba profesiju aprakstos jāiekļauj arī cita, fiziskajam darbam raksturīga informācija.

Darba aprakstus sastāda vadītājs, vadoties no racionālas darba dalīšanas. Darba aprakstā svarīgi pareizi formulēt pienākumus, piemēram, norādīt, vai pienākums ir apkopot informāciju vai analizēt šo informāciju, ieteikt vai konsultēt utt.

Vadītāju interesē, lai viņam būtu darbinieks, kas spējīgs pildīt darbam izvirzītās prasības. Lai to sekmīgi īstenotu, jau sākumā, izvēloties darbinieku, un arī turpmāk, jā saskaņo tā spējas ar darbam nepieciešamajām prasībām. Tām prasībām precīzi jāatbilst iepriekš darba aprakstā noteiktajām. Nepietiekamas spējas turpmāk var būtiski pasliktināt darbinieka atdevi, pat lielākā mērā kā nespēja veikt konkrētu uzdevumu. Netiekot galā ar daļu

uzdevumiem, darbinieks jutīsies neapmierināts, un līdz ar to tiks ietekmēta paveikto darbu kvalitāte. Savukārt pārāk augstas darbinieku spējas, kas neatbilst zemāk kvalificētam darbam, ar laiku var izraisīt potenciāla vērtīga darbinieka zaudēšanu, jo viņš pastāvīgi jutīsies nenovērtēts.

Prasības darbiniekam, kurš veiks attiecīgo darbu, var sadalīt šādi:

- ♦ profesionālās un tehniskās zināšanas;
- ♦ darba pieredze;
- ♦ spējas un izturēšanās

Savukārt izvirzāmās prasības var iedalīt:

- ♦ profesionālās spējas:
- ♦ vēlamā izglītība;
- ♦ iepriekšējā darba pieredze;
- ♦ valodu prasme u.c.
- ♦ personiskās iezīmes:
- ♦ vecums;
- ♦ izskats;
- ♦ spēja strādāt ar lielu slodzi;
- ♦ mobilitāte.

Nepieciešamo prasību uzskaitījumam jābūt precīzi atbilstošam paredzētajam darbam.

Bez šīm sastāvdaļām uzņēmuma vadībai būs ļoti grūti noteikt kādu darbinieku tai vajag un kādam darbam ar kādām zināšanām. Ja darbinieks būs iepazīstināts ar darba aprakstu, uzņēmums var tikt atbrīvots no daudzām problēmām, tādām kā – tas nebija mans darbs un tādēļ tiek "izgāzts" liels pasūtījums, vai arī dažādi savstarpējie konflikti utt. Viena no negatīvām darba apraksta īpašībām ir tā, ka ir dažādi cilvēki un varbūt arī tā, ka kādu šis darba apraksts stipri ierobežo, jo viņš ir kluss pēc dabas un neko neiebilst, taču viņa potenciāls ir daudz lielāks. No tā izriet, ka darba apraksti ir jāuztur aktuālā stāvoklī, un darba devējam ir jāpazīst savi padotie.

Tas nenozīmē, ka, ja visi darbinieki pilda savas funkcijas un šķietamas vajadzības pēc jauna darbinieka nav, ka nevajadzētu pieņemt jaunus darbiniekus kuri nāk ar savām idejām, finansiālo pamatojumu un grib šīs iespējas īstenot.

Pēc autora domām, katram uzņēmuma vadītājam nepieciešams izveidot savam uzņēmumam atbilstošus darba vietas raksturojumus, amata aprakstus, veidojot dažādas kombinācijas.

Darba ņēmējam, zinot piedāvātās darba vietas raksturojumu, ir vieglāk izdarīt izvēli – kandidēt uz šo vietu vai ne. Pretendentam ir vienkāršāk izvērtēt savas spējas, viņš zina savus pienākumus un to, ko no viņa sagaida.

18 Darba devējam darba vietas raksturojums palīdz sakārtot darbu, jo vienlaicīgi tas palīdz sadalīt pienākumus un pilnvaras. Tas disciplinē darbu un personālu.

### **8.12.7. Personāla plānošana**

Personāla plānošana ir sistemātiska pieeja cilvēku piesaistei, izmantošanai un nodarbināšanai organizācijā. Personāla plānošana ir saistīta ar to, lai īstajā laikā un īstajā vietā atbilstoši organizācijas mērķiem garantētu tās vajadzību pēc darbiniekiem īsā, vidējā un ilgā laika periodā.

Personāla plānošana nodrošina zināmas priekšrocības:

1) darba devējiem:

- ♦ tiek konkretizēta uzņēmuma personāla politika;
- ♦ nozīmīgākā ražošanas faktora "darbs" pieejamība;
- ♦ pārredzamāka personāla piesaiste un personāla attīstība;
- ♦ paaugstināta darba efektivitāte.

2) darba ņēmējiem:

- ♦ labāks pārskats par darba vietas izmaiņām nākotnē;
- ♦ iespējams plānot profesionālo attīstību un paaugstinājuma izredzes;
- ♦ darba apstākļu uzlabošana.

Personāla plānošanas uzdevumi: organizācijai nepieciešamā personāla skaita un kvalitātes noteikšana (nepieciešamais skaits, kvalifikācija), personāla izmaksu plānošana (algas, sociālās sfēras pakalpojumi), personāla meklēšanas plānošana (personāla nodrošināšanas soļu noteikšana), personāla iesaistes un izmantošanas plānošana (darbinieku pienākumu saistīšana laikā un vietā), personāla attīstības plānošana (darbinieku kvalifikācija un prasības nākotnē).

Personāla plānošanā ir svarīgas četras personāla kategorijas: jaunie darbinieki, potenciālais personāls, eksistējošais personāls, aizejošais personāls. Personāla speciālistiem jāpieņem dažādi lēmumi par katru kategoriju.

Personāla plānošanā izmanto šādus dokumentus: darba vietu plāni, štatu saraksti, darba apraksti, darba izvirzītie prasību profili.

### **8.12.8. Darbs ar personālu**

Darbā ar personālu ir pareizi aizpildīt vakantās vietas. Personāla meklēšana ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus.

No šīs definīcijas izriet personāla meklēšanas uzdevums: nodrošināt organizāciju ar tai nepieciešamo personālu noteiktā daudzumā, kvalitātē un laikā.

Lēmumu par jaunu darbinieku meklēšanu pieņem organizācijas vadība, balstoties uz atsevišķo nodaļu vadītāju izteiktajām vajadzībām. Jaunu darbinieku pieņemšana ir saistīta ar papildu izmaksām un ir svarīgi sekot to nepieciešamībai.

Iespējas sameklēt personālu organizācijas iekšienē ir atkarīgas no tās lieluma. Mazās un vidējās organizācijās (vairāk nekā 250 strādājošo) darbinieku pārceļšana un paaugstināšana darbā ir parasta lieta.

Īpaša uzmanība organizācijā jāpievērš darbinieku izglītošanai un apmācībai, lai paaugstinātu to kvalifikāciju, tādējādi veidojot organizācijas iekšējās rezerves -personāla potenciālu. Attīstot un izglītojot organizācijas, sagatavo kvalificētus kadrus organizācijas turpmākai darbībai.

Ja organizācijā strādājošo potenciāla izmantošana vairs nav iespējama vai arī tas nav lietderīgi, jaunus darbiniekus meklē, izmantojot darba tirgu, kas atrodas ārpus organizācijas.

Pastāv šādas personāla meklēšanas iespējas ārpus organizācijas: reklāma presē un elektroniskajos saziņas līdzekļos; vakanču pieteikšana Valsts nodarbinātības dienestā; darbaspēka līzings; konsultantu izmantošana, kas par noteiktu samaksu atlasīs iespējamus pretendentes; karjeras dienas mācību iestādēs; organizācijā strādājošā personāla starpniecība; profesionāļu asociācijas izmantošana.

### **8.12.9. Personāla atlase un izvēle**

Personāla izvēle ir process, kurā atlasa vispiemērotāko pretendentu no tiem, kuri pieteikušies uz kādu noteiktu darba vietu. Jāizstrādā atlases politika, formulējot nepieciešamību, kādi darbinieki ir vajadzīgi, kā arī piemērota atlases programma.

Personāla atlases politikai jāietver šādi faktori: juridiskie nosacījumi; mērķis, ņemot vērā indivīdu pilnīgāku attīstību; organizācijas mērķi; darbaspēka nepieciešamības prognozēšana; personāla loma atlases procedūrā; izmaksas; atlasē izmantotā profesionālā tehnika; konkurentu atlases politika.

Efektīvai vadošā personāla atlases politikai jābūt izstrādātai saskaņā ar labiem standartiem. Atlases politikai jābūt elastīgai un organizētai, tai jābūt formulētai rakstiskā veidā, bet obligāti jāietver iespēja to mainīt, jo, nebūdam elastīga, tā būtiski noveco un zaudē savu nozīmību.

Atlase ir process, kura laikā pretendentes uz attiecīgo darba vietu sadala

divās kategorijās: pretendenti, kuriem piedāvās darbu; pretendenti, kuriem atteiks darbu.

Atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos pretendentus, bet arī pārliecināt viņus, ka tas būtu arī viņu interesēs iekļauties organizācijā, jo pat liela bezdarba apstākļos atlase ir divpusējs process: pretendents novērtē organizāciju tikpat rūpīgi, cik organizācija novērtē viņu.

Tāpat atlases process notiek šādi: tiek savāktas atsauksmes (liecības, ieteikumi, rekomendācijas) un saņemti CV (anketas, CV, vēstules); notiek iepriekšējā atsijāšana (pieteikumu veidlapu, CV, vēstuļu, anketu izskatīšana, veselības pārbaude, iepriekšējā atlases intervija); iespējamo pretendentu saraksta sastādīšana; pretendentu uzaicināšana ierasties uz interviju, intervija; izvēles veikšana; lēmumu pieņemšana; piedāvājuma izteikšana veiksmīgākajiem un atbilde tiem, kas nav tikuši tālāk; pārrunas ar veiksmīgākajiem un darba līguma parakstīšana, atlases procedūras izvērtēšana.

Personāla iekšējās meklēšanas iespējas ir atkarīgas no uzņēmuma lieluma. Mazos un vidējos uzņēmumos tas ir tikpat kā neiespējami, bet lielos uzņēmumos (virs 250 strādājošo) darbinieku pārceļšana un paaugstināšana darbā ir parasta lieta. Pieņemt darbā jaunu darbinieku ir vienkāršākais, lai gan ne vienīgais un varbūt pat ne labākais risinājums. Iespējami arī citi varianti:

- ♦ **Darba reorganizācija:** darbus var pārdalīt tādā veidā, ka tie ir paveicami, izmantojot esošo personālu, un jauna darbinieka pieņemšana vairs nav aktuāla.
- ♦ **Virsstundu izmantošana:** labus rezultātus var sasniegt, izmantojot virsstundu darbu. Daži personāla dienesta vadītāji praksē bieži lieto šo variantu, kurš grūti sastopams augsta bezdarba līmeņa gadījumā, bet var būt labākais risinājums, ja saskaras ar īslaicīgu problēmu.
- ♦ **Nepilna darba diena:** plaši izplatīta ir pilnas darba dienas aizstāšana ar nepilnu darba dienu. Tā nodrošina arī iespēju sadalīt vienu pilnas darba dienas darbu divās dažādās vietās izvietotās darba vietās.

Bet, ja tomēr nav iespējams neviens no šiem variantiem, tad vispirms to var piesaistīt no uzņēmuma esošā personāla. Tas nozīmē, ka kādam cilvēkam nāksies mainīt sava darba uzdevumus un pienākumus vai arī profesionāli augt un attīstīties (veidojot karjeru).

Uzņēmumā, rodoties vajadzībai pēc jauna darba vai darbinieka, vadībai pirmkārt ir jāizskata uzņēmuma rīcībā esošo darbinieku iespējas – vai jaunos pienākumus ir iespējams veikt ar pašu darbinieku spējām un prasmēm. Šīs metodes pielietošanu uzņēmējdarbības praksē vērtē pozitīvi, uzņēmumam radot dažāda veida priekšrocības:

- ♦ papildina un pilnveido darbinieku motivācijas mehānismu;

- ♦ veidojas mobila uzņēmuma personālā politika;
- ♦ uzņēmumam savi darbinieki nav sveši; darbinieka iestrādāšanās jaunajā vietā ir atvieglota, jo tiem uzņēmums ir jau pazīstams;
- ♦ samazinātas izmaksas, kas ir saistītas ar darbinieku meklēšanu;
- ♦ samazinās darbinieka pārbaudes laiks (nav jāiziet pārbaudes laiks);
- ♦ atalgojuma līmenis var palikt tāds pats vai nedaudz pieaugt, taču tas nepārsniedz tirgus cenu;
- ♦ vakanci var ātri aizpildīt bez ilgas meklēšanas;
- ♦ atbrīvojas sākotnējās vietas jaunajai paaudzei.

Tomēr uzņēmuma iekšējā potenciāla izmantošana ir saistīta arī ar dažāda rakstura problēmām:

- ♦ izvēles iespējas ir ierobežotas;
- ♦ iespējams, ka darbinieks pieturas pie veciem stereotipiem, nav innovators;
- ♦ darbinieks, kas pieteicies uz jauno darbu, atraidīšanu var uztvert kā sakāvi vai viņa spēju nenovērtēšanu, samazinot atdevi līdzšinējā darbā;
- ♦ darbinieks, iespējams, bīsies no iepriekšējā priekšnieka, kas varbūt jutīsies personīgi aizskarts;
- ♦ vadītājs var justies personiski aizvainots sakarā ar to, ka darbinieks cenšas mainīt darbavietu;
- ♦ vadītājs var likt šķēršļus kvalificēta, augt griboša un augt spējīga darbinieka aiziešanai;
- ♦ vadītājs var ieteikt attiecīgajam darbam mazāk piemērotu darbinieku, no kura grib atbrīvoties;
- ♦ palielinās subjektīvais faktors (piemēram, sarūgtinājums kolēģos);
- ♦ rodas jauna nepieciešamība aizpildīt atbrīvojušās darba vietas;
- ♦ samazinās darbinieku aktivitāte, ja priekšnieka vietu automātiski pārņem viņa vietnieks<sup>5</sup>.

Ja nolemts meklēt darbiniekus uzņēmuma iekšienē, tad var pārskatīt esošo informāciju par uzņēmumā jau strādājošajiem vai arī aicināt darbiniekus ieteikt kādus savus paziņas, kuri atbilstu izvirzītajām prasībām. Daži uzņēmumi ārzemēs izmaksā pat prēmijas darbiniekiem, kuri palīdzējuši sameklēt jaunus darbiniekus. Nepieciešamo darbinieku uzņēmuma iekšienē var meklēt arī ar sludinājumu palīdzību, kurus var izlikt uz sludinājumu dēļa vai arī publicēt uzņēmuma iekšējās publikācijās. Šādos sludinājumos

<sup>5</sup> I. Vorončuka "Personāla vadība" – Rīga: Latvijas Universitāte, –2001.– 318.lpp.

nepieciešams uzrādīt darbu, nepieciešamo izglītību, zināšanas, spējas, kā arī jānorāda alga un cita nepieciešamā informācija.

Uzņēmuma darbinieku potenciālu var izmantot vairākos veidos:

- ♦ uzņēmuma iekšēji izsludinātā konkursā uz jauno darbu;
- ♦ personāla attīstībā, sagatavojot uzņēmuma iekšējās rezerves;
- ♦ izmantojot darbinieku virsstundu vai papildu darbus, darbiniekam uzticot arī papildu pienākumus.

Ja uzņēmumā strādājošo potenciāla izmantošana vairs nav iespējama vai tas nav lietderīgi, jaunus darbiniekus piemeklē, izmantojot darba tirgu, kas atrodas ārpus uzņēmuma. Lai izvēlētos jaunu darbinieku, būtisks priekšnoteikums ir prasme orientēties pašreizējā darba tirgus situācijā.

Tas, kāds ceļš ejams, meklējot darbinieku ārpus uzņēmuma, ir atkarīgs no situācijas darbaspēka tirgū, no vakantās vietas nozīmīguma, no uzņēmumā nepieciešamā darbaspēka kvalifikācijas un citiem apstākļiem.

Potenciālo kandidātu meklēšanai var izmantot vairākus avotus, lai neierobežotu to izvēli un iegūtu plašāku piedāvājumu, kas savukārt nodrošinās labāka darbinieka pieņemšanu. Avotu izvēlei ir jābalstās uz uzņēmumam atbilstošiem kritērijiem.

1. Laika faktors – vai var piedāvāt kandidātu noteiktā, ierobežotā laikā?
2. Apmaksa – vai izvēlētais avots nav pārāk dārgs un vai nav lietderīgāk izvēlēties citu?
3. Kvalifikācija – vai attiecīgajam avotam ir ziņas par vēlamo kandidātu?
4. Skaits – vai avotam ir pietiekams skaits kandidātu?
5. Izvietojums – vai ir kandidāti no vēlamā reģiona?

Pastāv šādas personāla meklēšanas iespējas ārpus uzņēmuma:

- ♦ sludinājumi laikrakstos – sludinājums neattiecas tikai uz bezdarbniekiem, bet arī uz tiem, kas vēlas mainīt savu darba vietu, kas vēlas iegūt un izmantot labākas profesionālās iespējas, kam ir attiecīgi izdevīgāka uzņēmuma atrašanās vieta vai kāds vēlas iegūt lielāku atalgojumu;
- ♦ vakanto darba vietu pieteikšana **Valsts nodarbinātības institūcijās** – ja uzņēmumam nepieciešami jauni darbinieki. Uzņēmums vienlaicīgi var ievietot sludinājumus avīzēs, žurnālos un citos periodiskos izdevumos un vienlaicīgi griezties darbā iekārtošanās birojā. Priekšrocība, ka uzņēmums griežas darbā iekārtošanās birojā ir tā, ka tur piedāvā nepieciešamo speciālistu klāstu, bet trūkums tas, ka tur piedāvā tikai tos, kuri meklē darbu;
- ♦ darbaspēka līzinga iespēju izmantošana – citi uzņēmumi piedāvā darbaspēku uz noteiktu un nenoteiktu laiku nomā. Piemēram, tiek

pieprasīts kāds noteikts speciālists speciāla pasūtījuma izpildīšanai; personāla aizvietošana atvaļinājuma laikā, slimības gadījumā u.c. Latvijā pagaidām nav šāda personāla līzings firmu, taču tas nenozīmē, ka tādas nevar izveidot. Priekšrocība – ļoti ātri var atrast nepieciešamo darbinieku, bet trūkums – personāla izmaksas ir lielākas, nekā pieņemot darbā savu darbinieku;

- ♦ privāto konsultatīvo pakalpojumu izmantošana personāla meklēšanas jautājumos – personāla konsultāciju firma ir uzņēmums, kas ir specializējies personāla konsultēšanā. Šai firmai tiek samaksāts noteikts honorārs, lai tās atrastu, parasti un galvenokārt vadītājus, taču nav izslēgts, ka viņu uzdevumos ietilpst arī citu darbinieku atrašana. Tie ir darbā iekārtošanas biroji, taču arī šie pakalpojumi nav lēti;
- ♦ vakanto darba vietu pieteikums mācību iestādēs – sadarbība ar arodskolām, tehnikumiem, augstākajām mācību iestādēm un citām skolām un izglītojošām iestādēm – tā parasti ir jaunu, talantīgu darbinieku meklēšana;
- ♦ darbinieku informēšana par uzņēmumam nepieciešamo darbaspēku;
- ♦ agrākie darbinieki – uzņēmums var nolemt pieņemt darbā cilvēku, kas jau agrāk ir tajā strādājis. Parasti tie ir sezonas strādnieki. Uzņēmums vēlas šos cilvēkus pieņemt atkal darbā tāpēc, ka tiem jau ir zināma pieredze un arī uzņēmums tos ir iepazinis;
- ♦ klienti – viens diezgan īpatnējs darbaspēka avots ir uzņēmuma klienti. Tie jau ir pazīstami ar uzņēmumu un zina, ko tas piedāvā. Šie darbinieki var uzņēmumā ienest daudz vairāk entuziasma nekā citi, kas ir mazāk pazīstami ar uzņēmumu;
- ♦ personisko kontaktu izmantošana – pieredze rāda, ka šie darbinieki, kuri ir pieņemti caur ieteikumiem, paliek uzņēmumā ilgāk un ir tam lojālāki un vairāk apmierināti ar darbu, nekā tie, kas ir pieņemti savādākā veidā. Tas nozīmē, ka patreizējie darbinieki cenšas ieteikt cilvēkus, kuri ir demogrāfiski tiem līdzīgi.
- ♦ Interneta izmantošana – gan uzņēmums, gan darbinieki var informēt par sevi izmantojot dažādās darba sludinājumu adreses. piemēram: [www.workingday.lv](http://www.workingday.lv) un [www.cv.lv](http://www.cv.lv).
- ♦ **CV-Online** ir uzņēmums, kas piedāvā atrast darbiniekus, izmantojot Internetu. CV-Online ir dibināts 1997. gada rudenī un savas darbības laikā kļuvis par lielāko personāla atlases pakalpojumu sniedzēju Centrālajā un Austrumeiropā. CV-Online ir izveidojis mājas lapas Čehijā, Ungārijā, Polijā, Krievijā, Igaunijā, Latvijā, Lietuvā un Somijā.

CV-Online galvenie pakalpojumi ir CV datu bāzes un dažādas CV meklēšanas iespējas, darba piedāvājumu publicēšana un privāto datu bāžu veidošana. Sadarbībā ar daudzām apmācību firmām, CV-Online piedāvā arī izsmeļošu informāciju par dažādiem kursiem, kā arī konferencēm, semināriem un konsultāciju pakalpojumiem. [www.cv.lv.]

Pasaules uzņēmējdarbības praksē jaunu darbinieku iegūšanai uz neilgu laiku izmanto **personāla līzingu**. Tas nozīmē, ka no īpaša personāla līzinga uzņēmuma izīrē noteiktas kvalifikācijas darbinieku.

Darbaspēka līzinga uzņēmums iznomā uzņēmumam darbaspēku pret samaksu uz noteiktu laiku. Šādas firmas piedāvā darbiniekus uzņēmuma pārvaldei un dažādus speciālistus produkcijas ražošanai. Personāla līzingu var izmantot gadījumos, kad pastāvīgie darbinieki dažādu iemeslu dēļ nevar atrasties darbā, piemēram, atvaļinājuma vai slimības gadījumos, ja uzņēmumam ir vairāk pasūtījumu īsā laika periodā, ko bez papildu darbaspēka nav iespējams paveikt.

Šī personāla meklēšanas ceļa priekšrocības:

- ♦ Ar šo metodi uzņēmums var novērst neregulāru pieprasījumu pēc personāla īsā un vidējā laika periodā;
- ♦ Uzņēmums ietaupa personāla meklēšanas un pārvaldes izmaksas;
- ♦ Pēc darba pabeigšanas nerodas problēmas, kas saistītas ar darbinieku atlaišanu.

Pēc autora domām Latvijā šādi pakalpojumi vēl nav pieejami, taču drīzā nākotnē tie varētu būt ļoti populāri. Tas būs jauns tirgus lauciņš, kur varēs attīstīties daudz jaunu firmu. Protams, šie pakalpojumi nav lēti, taču tas arī nav maz, ja uzņēmums varēs pajauties uz kvalificētiem darbiniekiem, kas darbu izdarīs kvalitatīvi. Protams, tas ir relatīvi, jo, ja darbinieks būs vajadzīgs uz neilgu laiku, tad tam būs grūti pielāgoties attiecīgā uzņēmuma prasībām. Šeit autors domā par inteligences darbu, protams, ja šis darbs ir saistīts ar tehniskām lietām tas noteikti būs savādāk. Autors arī uzskata, ka daudzi uzņēmēji varētu baidīties par konfidencialitātes saglabāšanu. Vai netiks atklāti arī kādi uzņēmuma darba noslēpumi, kas palīdz tiem izturēt lielo konkurenci. Protams, pirms šāda pakalpojuma izmantošanas tiks noslēgts līgums, kas to neatļaus, taču, lai darbu uzlabotu un, ja ņem atkal piemēru par darbu, kas saistīts ar fizisko darbu, tad netieši tas var atklāties līzinga darbinieka darbībā.

Īrēto darbinieku darbs uzņēmumam izmaksā dārgāk nekā pašu attiecīgās specialitātes darbinieks. Tomēr, pozitīvais izmantojot personāla līzinga pakalpojumus, ir iespējams pareizāk un precīzāk izvēlēties darbam atbilstošu speciālistu. Tas ir iespējams tad, ja tiek piedāvāts plašs

speciālistu loks. Šis arī varētu būt par iemeslu, kādēļ vēl Latvijā nav pieejami šādi pakalpojumi.

Samērā populārs personāla meklēšanas ceļš ārpus uzņēmuma ir t.s. **darba meklētāju aģentūras**. Tās ir tā saucamās smadzeņu meklētāju firmas, gan jebkuras citas aģentūras, kuras nodarbojas ar pretendentu meklēšanu, sijāšanu, pārbaudi un to rekomendēšanu kādam darbam. Pēc prakses var spriest, ka šis un avīžu sludinājumu personāla meklēšanas ceļi ir vispopulārākie.

Priekšrocības, ko sniedz šis piesaistes ceļš:

1. Uzņēmums var ietaupīt daudz laika un arī naudas, ko citādi būtu izmantojuši reklāmai, pretendentu pieteikumu izskatīšanai un novērtēšanai, kā arī pirmās kārtas intervijām ar pretendentiem.
2. Uzņēmums var ilgāk paturēt slepenībā faktu, ka uzņēmums meklē darbiniekus, līdz pat tam laikam, kad sāk intervijas.
3. Uzņēmums var būt pārliecināts, ka pretendenti, kurus intervēs, pilnībā atbilst nepieciešamajai kvalifikācijai.

Taču neraugoties uz priekšrocībām, tomēr ne visi uzņēmumi izmanto šo aģentūru pakalpojumus. Jo bez pozitīvām īpašībām ir arī negatīvās:

1. Nav prasmes sadarboties ar aģentūrām.
2. Dārdzība (samaksa par pakalpojumu ir no 10 līdz 25% no pretendenta sākuma algas).
3. Personīgā vai citu pieredze par sadarbību ar sliktas reputācijas aģentūrām.
4. Pārliecība, ka neviens cits kā pats uzņēmums nezinās labāk, kādu pretendentu tā meklē.

Viena no šādām firmām ir "Amrop International". Šis uzņēmums pārsvarā nodarbojas ar vadošo darbinieku meklēšanu. Atšķirībā no citiem tam līdzīgiem uzņēmumiem, šis uzņēmums neizmanto personāla meklēšanu caur sludinājumiem avīzēs. Šis uzņēmums balstās uz atsūtītajiem pieteikumiem un savu datu bāzi.

Taču, ja uzņēmumam ir līdzekļi, kurus var novirzīt personāla meklēšanai ar šādu pakalpojumu izmantošanu, tad pēc autora domām uzņēmējs būs ieguvējs. Jo šādi uzņēmumi var palīdzēt izveidot visu komandu. Ļoti būtiski, lai uzņēmums varētu raksturot amatu būtību. Ja uzņēmums būs iepazīts un precīzi izprasts, tad tam tiks piedāvāts tāds darbinieks kāds viņam vajadzīgs gan profesionalitātes, gan personības īpašību ziņā.

Lai iegūtu jaunus darbiniekus, vēlams **dibināt kontaktus ar mācību iestādēm**, rīkojot atvērto durvju dienas interesentiem, radīt iespējas iepazīties ar uzņēmuma darbu. Pēdējo kursu studentiem var piedāvāt strādāt uzņēmumā praktiskos darbus vai veikt pētījumus tās darbībā. Šādi

uzņēmumam ir iespēja iegūt attiecīgās kvalifikācijas darbinieku ar "svaigu galvu" un "svaigām idejām".

Priekšrocības:

- ♦ Izplatītākais veids jaunu absolventu savākšanai,
- ♦ Lēts un izdevīgs darījums, izmantojot universitātes pakalpojumus.
- ♦ Taču arī šeit ir trūkums, jo intervijas ir nogurdinošas un garas.

Pēc autora domām, vairāk šādi meklē darbiniekus uzņēmumi, kuriem nav nepieciešami vadošie darbinieki, taču, ja viņi ir jau vairākus gadus sadarbojušies ar kādu no mācību iestādēm, tie noteikti ir arī piesaistījuši sev interesējošos studentus, kuri jau ir parādījuši ko tie spēj. Noteikti liels pieprasījums jau pēc universitātes beigšanas ir informācijas tehnoloģijas specialitātes beidzējiem, jo šī ir vispieprasītākā specialitāte visā Eiropā. Un šis būtu visspilgtākais piemērs kā uzņēmums var piesaistīt labus, kvalificētus darbiniekus. Autors uzskata, ka ir arī tādas specializācijas, kur darba pieredze ne vienmēr būtu izšķirošā personāla atlasē. Piemēram, pētāmā uzņēmuma darbība ir saistīta ar tirdzniecību, un šī ir viena no tām jomām, kur viss pakāpeniski mainās. Pirms desmit gadiem bija pavisam savādāka apkalpošanas kultūra un ideja, taču tagad, ja uzņēmums izvēlas jaunus darbiniekus, kuri ir tikko beiguši attiecīgas profesijas skolu, būs lielāki ieguvēji kā uzņēmums, kurš būs izvēlējis kādu jau sen un ilgi strādājošu tirdzniecībā.

Pēc autora domām, piemeklējot jauno darbinieku ārpus uzņēmuma, ir ievērojami plašāka izvēle nekā izmantojot uzņēmuma personāla iekšējo potenciālu. Iepriekšējā pieredze, ko darbinieki ir guvuši citos uzņēmumos, dod jaunus impulsus attīstībai un darba uzlabojumiem. Tomēr piemeklēšana ir saistīta ar augstākām izmaksām, lielāku riska faktoru par darbinieka atbilstību darbam un uzņēmumam, darba klimatam, un pagarinās izmēģinājuma laiks.

Personāla atlases procesa objektivitāti nodrošina konkursi un pretendentu novērtēšana. Konkurss būs sekmīgs, ja ievērojot atklātības principu, proti, publicējot sludinājumu un visiem pretendentiem izvirzot vienādas prasības.

### **8.12.10. Darbinieku atlase**

Ļoti liela nozīme ir nekļūdīgai personāla izvēlei, jo ir jāievēro virkne dažādu nosacījumu. Izvēloties pareizo kandidātu ir ļoti liela starpība produktivitātē un klientu apmierinātībā. Izvēloties nepiemērotu kandidātu, uzņēmums var zaudēt rezultātus un klientus. Šo iemeslu dēļ ir svarīgs katrs atlases solis.

Atlase ir sarežģīta, darbietilpīga un būtiskākā cilvēkresursu vadības

procesa sastāvdaļa. Tas ir process, kurā atlasa vispiemērotāko pretendentu no tiem, kuri pieteikušies uz kādu noteiktu darba vietu. Pēc būtības tas ir prognozēšanas uzdevums, jo jāparedz, kā attiecīgais pretendents vēlāk uzvedīsies un darbosies reālajā darba vietā

Lai pretendētus novērtētu jau iepriekš, ir jāizstrādā atlasas politika, formulējot nepieciešamību, kādi darbinieki ir vajadzīgi, kā arī piemērota atlasas programma.

Izstrādājot vadošā personāla atlasas politiku, jāņem vērā gan uzņēmuma vajadzības, gan atlasas procedūras tehniskā un profesionālā puse.

Personāla atlasas politikai jāietver šādi faktori:

- ♦ juridiskie nosacījumi;
- ♦ mērķis, ņemot vērā indivīdu pilnīgāku attīstību;
- ♦ uzņēmuma mērķi;
- ♦ personāla loma atlasē procesā;
- ♦ izmaksas;
- ♦ atlasē izmantotā profesionālā tehnika;
- ♦ konkurentu atlasē politika .

Efektīvai vadošā personāla atlasē politikai jābūt izstrādātai saskaņā ar standartiem, kuri laiku pa laikam rūpīgi jāpārskata. Atlasē politikai jābūt labi organizētai un elastīgai, tā radot pamatprincipus atlasē darbam, un, lai tā spētu piemēroties mainīgajiem apstākļiem un būtu viegli realizējama praksē.

Tāpēc personāla atlasē ir viena no darbietilpīgākajām procedūrām. Rodoties nepieciešamībai aizvietot izbrīvējošos vai jaunizveidojušos darba vietu, vispirms jāveic esošā amata apraksta izvērtēšana vai, ja tāda nav, izstrāde. Amata aprakstā bez darbinieka tiesībām un pienākumiem ir jāuzrāda nepieciešamie kritēriji – profesionālie (pieredze, zināšanas, prasme, saistība ar darba specifiku), izglītība, organizatoriskās iemaņas, personīgas īpašības. Bez tam jānosaka padotības kārtība un atbildība. Padoto atbildība ietver tiesības pieņemt lēmumus un atbildēt uz to pareizību un atbilstību uzņēmuma mērķiem un interesēm.

Dažādos uzņēmumos atlasē process var būt ļoti atšķirīgs. Šis process ir atkarīgs gan no uzņēmuma lieluma, gan tradīcijām un noteikumiem, gan no vakantās darba vietas svarīguma. Atlasē procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos, bet arī pārliecināt viņus, ka tas būtu arī viņu interesēs iekļauties uzņēmumā, jo pat liela bezdarba apstākļos atlasē ir divpusējs process: pretendents novērtē uzņēmumu tikpat rūpīgi, cik uzņēmums novērtē viņu. Līdz ar to galvenais mērķis ir izteikt pieņemamu piedāvājumu pretendentam, kurš pēc apkopotās informācijas šķītis vispiemērotākais.

Atlases procedūra sevī ietver šķēršļu virkni. Pēc katra šķēršļa atsijā pretendentes, un veiksmīgākajiem jāpārvar visi šķēršļi.

Visus atlases faktoros izkārto dilstošā secībā pēc to nozīmes. Piemēram, ja darba vadītāja pienākumos intelīģences pārbaudes testam būtu vislielākā nozīme, to vajadzētu veikt vispirms. Ar šādu tehniku pretendentes atraida secīgi, ja tie neatbilst izvirzītajām prasībām.

Atlases procesa galvenās metodes:

1. Konkurssam iesniegto dokumentu izvērtēšana;
2. Pirmsatlases intervija, lai izvēlētos tos, ar kuriem turpināsies atlases procedūra;
3. Pārbaudījums – darba vietas un situācijas modelēšana, testēšana, speciālas aptaujas, anketas aizpildīšana;
4. Novērtēšanas centra izmantošana – darbības imitācija, kas ietver dažādu lomu izpildi, darba procesu modelēšanu, grupu diskusiju, lietišķās spēles, intelekta un psiholoģisko testu izmantošanu. Pilna apjoma darbības imitāciju parasti neveic, lietderīgāk ir piemērot izmēģinājuma laika tiesisko pieeju;
5. Projektēšana – neizmantotu vai pat nederīgu projektu izvērtēšana. To metodi sauc par “groza” metodi, proti, pretendents izsniedz it kā papīrgrozā izmestu dokumentāciju. Pretendentam izvērtēšanai var iedot arī derīgu projektu;
6. Pārrunas – to mērķis ir saprast pretendentu un savukārt viņam dot iespēju būt saprastam. Pārrunas ir visplašāk izplatītā metode, tomēr tās jāprot pareizi organizēt<sup>6</sup>.

Pārrunas (intervija) ir modernās dzīves sastāvdaļa, un prasme tajā pareizi izturēties mūsu dzīves laikā var noderēt ne vienu reizi vien. Iekārtošanās darbā parasti ir darba devēja un vislabāko kandidātu tikšanās rezultāts. Mūsu dienās darba devējs ziedo krietni daudz laika un naudas, lai izvēlētos attiecīgajai darba vietai piemērotāko kandidātu.

Piemērotākais kandidāts jāsaprot kā indivīds, kas, strādājot uzņēmuma labā kā uzticams un teicams darbinieks, atpeln naudu un laiku, kas ieguldīts darbinieka meklēšanas procesā. Intervija var būt gan neoficiāla patērzēšana, sēžot ērtos krēslos pie kafijas galda, gan lietišķa saruna, piedaloties vairākiem intervētājiem. Darbinieku atlase norisinās konkrētā uzņēmuma galvenajās telpās, iesaistot personāla daļas pārstāvjus, kuri palīdz izvērtēt kandidāta atbilstību attiecīgajam darbam. Pārrunu mērķis ir iegūt informāciju.

---

<sup>6</sup> Z. Bokums, I. Forands “Personālvadības rokasgrāmata” – Rīga: Kamene, – 2000. – 141.lpp.

Darba pārrunās darba devējs vēlas noskaidrot, kurš no kandidātiem ir vispiemērotākais attiecīgajam amatam. Labākais veids, kā iepazīt sarunu biedru, uzdodot jautājumus. Tāpat kā darba devējam, arī kandidātam ir dota iespēja gūt priekšstatu par pašu darba devēju, piedāvāto darbu, attiecīgo uzņēmumu. Darba devēju interesē trīs galvenie nosacījumi:

- ♦ kvalifikācija un iemaņas;
- ♦ darba pieredze;
- ♦ personības iezīmes.

Galvenie pārrunu nosacījumi: jārada labvēlīga gaisotne, aktīvi jāuzklausa pretendents, saprotami jāformulē doma, jāuzdod pretendētam jautājumi. Uzdodot jautājumus ir jāizvēlas to veids – atklātie vai slēgtie jautājumi. Ar atklātiem jautājumiem palīdz pretendētam izteikt savu viedokli, dot neierobežotas iespējas atbildēt. Slēgtie jautājumi ierobežo atbildi un tā dod konkrētu informāciju. Pārrunās vēl var izmantot: alternatīvos jautājumus (tiek dotas jau iespējamās atbilde), sugestējošos jautājumus (tiek dota vēlamā atbilde), pretjautājumus (tie palīdz iegūt papildus informāciju) un kontroles jautājumus (tos izmanto, kad vēlas uzzināt pretendenta uzskatu par kādu situāciju vai viedokli). Kādus jautājumus uzdot izvēlas atkarībā no pārrunu mērķa un situācijas. Tos izmanto arī jau esoša personāla vērtēšanai. Lai izvairītos no negaidītas situācijas, pirms pārrunām tās strukturizē ar standarta un iepriekš uzrakstītiem jautājumiem. Pārrunu beigu posmā nonāk līdz atalgojuma un citiem motivācijas jautājumiem. Tie jāizsaka pārrunu vadītājam, negaidot pretendenta interesi par tiem. Pārrunas būs rezultatīvas, ja uzņēmums izvēlēsies atbilstošāko pretendentu un tas, savukārt, vēlēsies strādāt šajā uzņēmumā. Dažkārt atlase nedod abpusējo atrisinājumu un uzņēmuma pārstāvim jāturpina vervēšanas metode, kad jāpiekāpjas vēlamā kandidāta prasībām, jo tieši viņš nepieciešams uzņēmumam.

Lai labāk varētu atsaukt atmiņā sarunas galvenos punktus, darba devējs parasti atzīmē kandidāta atbildes. Dažkārt kandidātam var arī palūgt izteikt savas domas par attiecīgo darbu, kā arī pārrunu beigās arī kandidāts var uzdot jautājumus darba devējam.

Pastāv vairāki lietišķi izvēles kritēriji, kas tiek iekļauti personāla izvēlē, pie kam galvenā nozīme var būt vienai vai otrai kritēriju grupai atkarībā no darba vietas veida.

- ♦ Fiziskie kritēriji – pazīmes, kuras raksturo darba fiziskās prasības, piemēram, pēc muskuļu spēka, redzes utt.
- ♦ Psihiskie kritēriji – pazīmes, kuras raksturo darba garīgās un citas rakstura nefiziskās prasības. Piemēram, prasības pēc inteligences, reakcijas, spējas koncentrēties, spējas pieņemt lēmumus.

- ♦ Sociāli – psiholoģiskie kritēriji – pazīmes, kuras raksturo noteiktas prasības starppersonu attiecībās, piemēram, spēja sadarboties. Tālāk ar šiem kritērijiem ir jāapraksta sociālā situācija darba vietā, kuri, iespējams, var ietekmēt darba sekmes, piemēram, priekšnieku vecums.
- ♦ Sociālie jeb profesionālie kritēriji – šeit pieskaitāmas pazīmes, kuras var būt izmantotas ar izglītību un/vai ar pieredzi, piemēram, zināšanas, prasmes.

Pastāv arī personāla izvēles kritēriji:

- ♦ intelīgenes;
- ♦ saskarsmes spējas;
- ♦ pašpārlicinātība;
- ♦ sabiedriskums;
- ♦ karjerisms un motivācija;
- ♦ līdera spējas;
- ♦ pielāgošanās un sadarbošanās spējas.

Personāla izvēles metožu ticamība ir atkarīga no darba veida. Katram darbam ir jāizvēlas piemērota personāla atlases stratēģija.

Personāla izvēlē lielu lomu spēlē informācija par kandidātu. Un no šīs informācijas attiecīgi var izvēlēties kādu atlases metodi izmantot. Šie informācijas avoti var būt dažādi, un uzņēmumi var tos paši noteikt, kuri tiem ir vajadzīgi attiecīgajam amatam, bet visbiežāk izplatītie ir:

- ♦ *pieteikuma vēstule* – saņemot pieteikuma vēstuli no kandidāta rodas pirmā iespēja izdarīt pirmos vispārējos secinājumus par kandidāta atbilstību noteiktai darba vietai. Šeit liela nozīme ir vēstules noformējumam, stilistiskais vēstules noformējums var liecināt par kandidāta runas spējām, vēstules saturā ir jābūt iekļautam iemeslu izklāstam, kāpēc pretendents vēlas kandidēt uz šo vietu, kā arī vajadzētu aprakstīt kandidāta izglītību un tā rīcībā esošos izglītības dokumentus kā arī vajadzētu aprakstīt savas prasmes un iemaņas;
- ♦ *biogrāfija* – biogrāfijas izklāstā īsi un konkrēti tiek aprakstīta pretendenta attīstības gaita no dzimšanas brīža. Pēc biogrāfijas izklāsta iespējams izdarīt secinājumus par izglītību (kādas skolas pabeigtas), kādos amatos var pārbaudīt izglītības dokumentus un ierakstus darba grāmatiņā;
- ♦ *personāla aptaujas anketa* – parasti tas ir pirmais dokuments, ko aizpilda pretendents, kandidējot uz noteiktu darba vietu. Personāla aptaujas anketa var būt sastādīta atsevišķi katrai darba vietai, ja tai ir jāpilda specifiski darba uzdevumi, bet iespējams, ka tā var būt tikai viena, domāta jebkuram darbiniekam;

- ♦ *izglītības dokuments*, kas sniedz informāciju par sekmēm skolā, attiecīgo priekšmetu apguvē;
- ♦ *darba sekmes* – darba sekmes ir profesionālās kvalifikācijas pierādījums dzīvē jeb pieredze. Par attiecīgu pieredzi var liecināt sertifikāti, augstāka kvalifikācija, goda raksti utt. Jāpiebilst, ka patlaban Latvijā ir izveidojusies tendence darbā pieņemt speciālistus ar vismaz nelielu darba pieredzi. Uzņēmumam nav vēlēšanās vai arī nav laika apmācīt jaunos speciālistus;
- ♦ *atsauksmes jeb rekomendācijas* – tas ir oficiāls darba vērtējums. Rekomendācija – labvēlīga atsauksme, ieteikums;
- ♦ *intervija jeb sarunas* – to laikā ar kandidātu var noskaidrot darbinieku domas, uzskatus, pārliecināties par viņa priekšstatiem;
- ♦ *psiholoģiskais tests* – ar testa palīdzību var noteikt, piemēram, vai pretendents ir vadītāja spējas, vai tas spēj pieņemt patstāvīgus lēmumus, spēj strādāt komandā utt. Testus izmanto ne tikai vadošo darbinieku pretendentu izvēlē, tos var izmantot arī citu amatu kandidātu izvēlē;
- ♦ *darba mēģinājumi* – darba mēģinājumi var būt kā nelielas pārbaudes pirms pieņemšanas darbā, kā arī divu vai trīs mēnešu pārbaudes laiks.

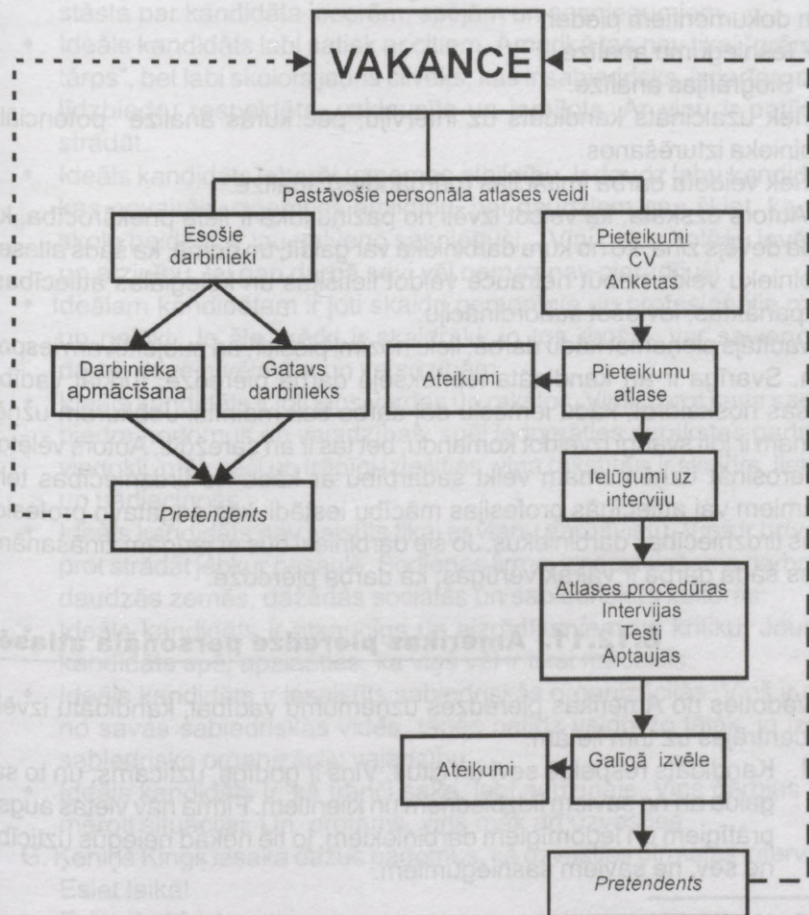
Otra, pēdējā laikā personāla atlasē visbiežāk lietotā metode ir testi. Tie ir orientēti uz to, lai paaugstinātu atlases metožu objektivitāti, ticamību un derīgumu. Ja testus lieto pareizi, tie var sniegt precīzu novērtējumu pretendenta patiesajām spējām, intelektam un piemērotībai darbam. Tests ir pārbaudījums ar praktisku mērķi. Atlases testu var definēt kā sistemātisku procedūru, lai novērtētu personas izturēšanos ar skaitliskas skalas palīdzību. Tā ir objektīva un standartizēta tādas rīcības novērtēšana, kuru persona parāda, veicot virkni noteiktu uzdevumu. Testus veido tā, lai novērtētu pakāpi, ar kādu viens cilvēks atšķiras no otra ar kādām noteiktām spējām, intelektu, piemērotību, interesēm, rakstura īpašībām.

Atkarībā kādam darbam tiek meklēts kandidāts var izvēlēties testu. Pastāv daudz un dažādi testi, tādi, kā – *praktiskie testi*, tas ir vienkāršākais un skaidrākais tests. Tajā pretendentu lūdz demonstrēt spēju strādāt. *Piemērotības* – nosaka, vai potenciālais darbinieks spēs veikt noteikto darbu. *Inteligences jeb prāta spēju testi* – šī tipa testus lieto, lai novērtētu pretendentu domāšanas spējas.

Arī darba imitācija ir tests, kas ir ļoti labs, lai imitētu darba situāciju realitātei tuvinātā veidā. Tomēr pēc šiem rezultātiem nevajadzētu uzreiz spriest vai pretendents ir slikts vai labs, jo tas nenozīmē, ka tas var tāpat rīkoties

visās darba situācijās. Kā negatīva īpašība darba imitācijas testiem ir tā, ka tie nav piemērojami nepieredzējušiem darbiniekiem.

Pēc autora domām, uzņēmumā, pirms jauna darbinieka pieņemšanas darbā, pirmkārt jānovērtē darba svarīgums, vai darbinieks ir nepieciešams vadošajā personālā vai citur, vai ir arī jārada jauna darba vieta, vai šis cilvēks ir jāpieņem kāda cita vietā. Noteikti aplūko vai kāds cits jau neveic līdzīgu darbu uzņēmumā. Atkarībā no tā, var secināt vai nepieciešams profesionāls darbinieks, vai jauns perspektīvs cilvēks, kam būs jāapgūst viss, kas vajadzīgs. Jāpārskata, kā pakļautībā viņš strādās un kam sniegs atskaides par izdarīto.



8. 27. att. Personāla atlasē procesa norise

Bieži uzņēmums izvēlas jaunus darbiniekus no savu paziņu loka, argumentējot to, ka darbs ir saistīts ar tirdzniecību un līdz ar to uzticība ir lielāka jau pazīstamiem cilvēkiem, taču tie labprāt arī pieņemtu darbiniekus no skolām ar atbilstošas profesijas atestātu, kā arī ar sludinājumu palīdzību presē. Tātad, tikai tad, kad vajadzīgajam amatam nevar atrast atbilstošu darbinieku starp saviem cilvēkiem, un viņu paziņām, izsludina publisku konkursu. Taču neatkarīgi no tā vai kandidāts ir darbinieku ieteikts vai pie-teicies ar sludinājuma palīdzību, atlase tiek veikta vienādi. Uzņēmumam ir izstrādāta sava personāla atlases politika.

Uzņēmuma vadība analizē iesniegtos dokumentus un novērtē tos. Pie šiem dokumentiem pieder:

- ♦ Iesniegumu analīze.
- ♦ Biogrāfijas analīze.

Tiek uzaicināts kandidāts uz interviju, pēc kuras analizē potenciālā darbinieka izturēšanos.

Tiek veidota darba imitācijas (pārbaudes) analīze.

Autors uzskata, ka veicot izvēli no paziņu loka ir liela priekšrocība, ka darba devējs zina, ko no kura darbinieka var gaidīt, un domā, ka šāds atlases darbinieku veids nebūt netraucē veidot lietišķas un koleģiālas attiecības, kas panāktas, ieviešot subordināciju.

Vadītājs pieņemot kādu darbā, lielu nozīmi piešķir, arī subjektīvam iespaidam. Svarīga ir arī kandidāta iepriekšējā darba pieredze, turklāt vadība cenšas noskaidrot, kādu iemeslu dēļ darbs tiek mainīts. Jebkuram uzņēmumam ir ļoti svarīgi izveidot komandu, bet tas ir arī sarežģīti. Autors vēlētos arī ierosināt uzņēmumam veikt sadarbību ar kādu no tirdzniecības tehnikumiem vai attiecīgās profesijas mācību iestādi, kas sagatavo profesionālus tirdzniecības darbiniekus. Jo šie darbinieki būs ar jaunām zināšanām, kuras šādā darbā ir vairāk vērtīgas, kā darba pieredze.

### **8.12.11. Amerikas pieredze personāla atlasē<sup>1</sup>**

Vadoties no Amerikas pieredzes uzņēmumu vadībai, kandidātu izvēle koncentrējas uz trim lietām:

1. Kandidāts respektē sevi un citus. Viņš ir godīgs, uzticams, un to sagaida arī no saviem līdzbiedriem un klientiem. Firmā nav vietas augstprātīgiem un iedomīgiem darbiniekiem, jo tie nekad neiegūs uzticību ne sev, ne saviem sasniegumiem.

---

<sup>1</sup> G. Ķeniņš Kings "Amerikas pieredze uzņēmumu vadībai. Izlase lietišķām pārrunām" – Rīga: Apgāds "Biznesa partneri", – 2002. – 288. lpp.

2. Kandidāts ir pārliecinoši orientēts uz starptautisko saimniecību. Firmai ir biroji visos lielākajos finanšu centros ar klientiem visā pasaulē.
3. Kandidāts ir meistarīgs modernas tehnoloģijas pielietojumā. Firma ir izveidota un augusi līdz analītiskajām un sakaru sistēmu vismodernākajām tehnoloģijām. Jaunais darbinieks to lieto vairāk un vairāk, sākot jau no savas pirmās dienas uzņēmumā.

Mūsdienu uzņēmuma vajadzības ir:

- ♦ Ideālam kandidātam ir laba izglītība. Amerikā tas nozīmē beigt pēc iespējas labākas skolas un jo iespējami labāk. Lieliskas skolas diploms jau ir kvalitātes apliecība, bet lieliskas atzīmes vēl vairāk stāsta par kandidāta iecerēm, spējām un sasniegumiem.
- ♦ Ideāls kandidāts labi satiek ar citiem. Amerikā tas nav tikai "grāmatu tārps", bet labi skolots jauns cilvēks, kas ir sabiedrīks, izdarīgs, savu līdzbiedru respektēts, uzklauts un iemīļots. Ar viņu ir patīkami strādāt.
- ♦ Ideāls kandidāts labprāt uzņemas atbildību. Ir daudz labu kandidātu, kas ne vairās uzņemties atbildību, bet daudziem gan šķiet, ka viņi, skolu beidzot, ir jau galveno sasnieguši... Viņi gaida kolēģu ievērtību un atzinību, lai gan darbā sevi vēl nemaz nav pierādījuši.
- ♦ Ideālam kandidātam ir ļoti skaidri personīgie un profesionālie mērķi un nolūki. Jo šie mērķi ir skaidrāki, jo tos drošāk var savienot ar darba devēja vēlmēm un vajadzībām.
- ♦ Ideāls kandidāts ir ļoti labs vārdos un rakstos. Viņš izprot sava sarunu biedra nodomus un vajadzības: spēj iedomāties sarakstes partnera viedokli, māk tieši un tīrīgi izteikties, viņa rakstītais ir skaidrs, lietišķs un pārliecinošs.
- ♦ Ideāls kandidāts nav saistīts tikai ar vienu darbavietu. Viņš ir brīvs un prot strādāt jebkur pasaulē. Šodienas firmai ir nepieciešams darboties daudzās zemēs, dažādās sociālās un sabiedriskās kultūrās.
- ♦ Ideāls kandidāts ir atsaucīgs uz aizrādījumiem un kritiku. Jaunais kandidāts spēj apzināties, ka viņš vēl ir tikai mācekļis.
- ♦ Ideāls kandidāts ir iesaistīts sabiedriskās organizācijās. Viņš ir daļa no savas sabiedriskās vides, tāpēc palīdz veidot to tālāk, jo izprot sabiedrisko organizāciju vajadzību.
- ♦ Ideāls kandidāts ir, kā franči saka, labi audzināts. Viņš gērbjas piemēroti situācijai. Un, protams, viņš māk arī uzvesties.

G. Ķeniņš Kings iesaka dažus padomus, kā uzvesties pirmajās intervijās:

Esiet laikā!

Esiet darbīgs!

Esiet lietišķs. Atbildiet tieši un jautājiet pārdomātus jautājumus!

- Runāt ir sudrabs, klusēt – zelts!
- Esiet pilnīgi godīgs!
- Intervijai gatavojoties, gērbieties kā darbam, ko esat iecerējis!
- Uzvedībā ievērojiet pieaugušo cilvēku normas!
- Izšķirīgajās pirmajās desmit sekundēs:**
- Esiet uzmanīgs un pieklājīgs pret visiem, sākot ar sekretāri!
- Esiet kārtīgi un piemēroti apģērbies un pieklājīgi sakopies!
- Nesniedziet savu roku kā “beigtu zivi”!
- Uzturiet acu kontaktu!
- Krēsls nav domāts lempīgai atpūtai!
- Ja arī jūs neesat sajūsmā par interviju, izrādiet vismaz pieklājīgu interesi par to, kas šeit notiek.
- Nelielieties!
- Nesmēķējiet!

## **Desmit galvenās kļūdas darba pārrunās vai kā tikt pie darba**

*Džons van Eikens (International Trendsetters).*

*Darbā pieņēməji ASV lēš, ka 90% no galīgā pieņemšanas lēmuma balstās uz to, kā darba intervijā sevi parādījis darba meklētājs.*

**No pieredzes International Trendsetters esam ievērojuši, ka vadītājs vēlas redzēt trīs, četrus cilvēkus, kas atbilst amata prasībām, galarezultātā tas izvēlas to, kurš atstājis vislabāko iespaidu pārrunās. Ja kandidāti patiešām ir līdzvērtīgi prasmē un pieredzē, kurš iegūs darbu? Gandrīz vienmēr īstais būs tas, kurš vislabāk prot izteikt sevi un nepieļauj kļūdas. Šeit būs minētas desmit izplatītākās kļūdas pārruna laikā un padomi, kā no tām izvairīties.**

**1. Tu ierodies uz pārrunām ar nokavēšanos.** Esmu pazīstams ar darba devējiem, kas ir atsacījušies tikties ar kandidātu, kas nokavējies. Motīvs – ja cilvēks nevar laikā ierasties uz darba interviju, tad viņam droši vien ir nopietnas laika plānošanas problēmas. Labāk ierasties stundu ātrāk nekā vienu minūti par vēlu.

**2. Tev kaut kas ir mutē.** Nekas neizskatās sliktāk kā košļājamās gumijas zelēšana vai cigaretes smēķēšana brīdī, kad tu tiecies ar savu potenciālo darba devēju. Ja tas ir nepieciešams, lai nomierinātu nervus, atbrīvojies no šīm lietām pirms ieiešanas ēkā.

**3. Vājš rokasspiediens, priekšā stādoties.** Potenciālais darba devējs izdara ātru novērtējumu pirmajā tikšanās reizē. Viņam var patikt vai nepatikt

tas, ko viņš redz un vājš rokasspiediens pastiprinās jebkādos negatīvos iespaidus. No otras puses – spēcīgs, noteikts rokasspiediens izsaka uzticību, kas pārliecina pat visskeptiskākos darba devējus.

**4. Slikts vai nepiemērots izskats.** Kopskatam jābūt neitrālam. Tev nevajadzētu iedomāties uzvilkt ka tādu vai sakārtot matus veidā, kas pārlietu saistītu pārrunu vadītāja uzmanību. Pirms pārrunām aplūko sevi rūpīgi pie spoguļa. Matiem jābūt saņemtiem un kreklis nedrīkst līst ārā no biksēm. Ja iespējams, centies apģērbties tā, kā pieņemts attiecīgajā profesijā, kurā tu vēlies strādāt.

**5. Pārāk daudz vai pārāk maz entuziasma.** Labākais veids, kā izturēties pārrunu laikā, ir būt dabiskam. Bieži parādās vēlēšanās atstāt iespaidu uz darba devēju, tomēr dažiem kandidātiem gadās pārspīlēt savu entuziasmu. Pieredzējušākie darba devēji redz tam cauri, un tas atstāj negatīvu iespaidu. No otras puses, nekur neder arī uzvešanās kā beigtai zivij. Ja pārrunu vadītājam jāpārbauda tavs pulss, lai redzētu, ka esi dzīvs, tavas izredzes tikt pieņemtam darbā ir mazas.

**6. Tu ilgi meklē atbildi uz jautājumiem.** Iespējams, tā ir izplatītākā kļūda. Pārrunu vadītājam ir jautājumu klāsts, uz kuriem viņš grib dzirdēt atbildes, un, ja kandidātam viss paredzētais intervijas laiks paiet, izdabūjot atbildi uz pirmo jautājumu, vadītājs ir vilies. Intervētājs vēlas īsas, koncentrētas atbildes uz jautājumiem. Ja viņam vajadzēs, lai kandidāts izsakās vairāk, viņš uzdos uzvedinošu jautājumu.

**7. Izvairīgas atbildes.** Esi godīgs, centies savas atbildes nostādīt vislabākajā gaismā. Ja tev jautā par darba pieredzi attiecīgajā nozarē un tev tādas nav, tik daudz arī pasaki, bet piebilsti, ka tu ātri spēj apgūt jaunas lietas un iepriekš esi atrisinājis daudzas problemātiskas situācijas. Nesāc atvainoties piecas minūtes no vietas un nerunā to, kas nav bijis, paļaujoties, ka tev noticēs.

**8. Nervozas ķermeņa kustības.** Jā, ikviens ir nervozs darba intervijas laikā, bet tie, kurus vēlāk pieņem darbā, prot kontrolēt savu nervozitāti. Mēģini turēties pie krēsla vai saņemt kopā rokas, ja jūti, ka nevari atbrīvoties no sasprindzinājuma. Šie paņēmieni nepievērš uzmanību un ļoti palīdz nomierināties. Pievērs uzmanību roku kustībām. Bungošana pa galdu ar pirkstiem var padarīt pārrunu vadītāju traku.

**9. Nepiemērotu jautājumu uzdošana.** Ja pārrunu vadītājs jautā, vai tev ir kādi jautājumi, tev ir tiesības noskaidrot karjeras iespējas vai noteiktas priekšrocības. Bet nejaudā to, uz ko tev atbilde būtu jau jāzina. Es pazīstu kādu darba devēju, kas jau bija gatavs pieņemt kādu kandidātu, pirms tas uzdeva jautājumu: "Tā, ar ko tad īsti šī firma nodarbojas?". Darba devējs

saprata, ka šis cilvēks vienkārši meklē jebkuru vietu, kas viņu pieņemtu un atsauc pārrunu rezultātu. Uzziniet visu par firmu jau iepriekš un uzdodiet gudrus jautājumus.

**10. Tu lūdzies, lai tevi pieņemtu darbā.** Uz darba devējiem neatstāj iespaidu apstākļus, ka tu izmisīgi meklē darbu. Solījumi pārrunu nobeigumā, cik labi tu strādāsi tāpēc, ka tev **vajag** šo darbu, parādīs, ka tev nav pašpārliecības par savām spējām un tev nākas izlūgties darbu. Pilnīgi pretēja attieksme atstās pozitīvāku iespaidu. Ļauj darba devējam uzzināt, ka tev pavērusās vairākas iespējas, bet tu uzskati, ka tieši šī firma būs visizdevīgākā tev. **Vispārīgs likums, kas jāpatur prātā, - jo pārliecinošāk tu uzvedies un izteiksi sevi, jo noteiktāk darba devēja izvēle kritīs uz tevi.**

### **8.12.12. Personāla motivēšana**

**Motivācija** - darbinieku apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbu. Organizēta struktūra nedarbosies, ja darbiniekiem nebūs motīva strādāt. Tātad *motivēšana* ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Ļoti bieži vadītāji uzskata, ka darbiniekiem pietiek ar materiālo atalgojumu. Mūsdienīgs vadītājs nedrīkst aizmirst, ka atalgojums par padarīto darbu var būt iekšējs un ārējs. Iekšējo atalgojumu dod pats darbs. Piemēram, pašapziņa par padarīto, darba nozīmīgums, panākumu apzina. Ārējo atalgojumu sniedz nevis pats darbs, bet uzņēmums. Piemēram, alga, karjera, uzslavas. Apgūstot mūsdienīgos motivācijas modeļus, vadītājs var sekmīgāk piesaistīt izglītotus un perspektīvus darbiniekus uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Motivācijas veidošanā liela loma ir materiālajiem faktoriem – atlīdzībai, prēmijām, dāvanām u. c. Svarīgi ir arī padarīt darbu, vidi patīkamu, pievilcīgu, iespēju robežās to mainīt, atjaunot.

Motivāciju veido arī darbinieku pārvietošana darbā atbilstoši to spējām un kvalifikācijai. Ja tas nav iespējams, ietekmīgs līdzeklis ir darbinieku funkciju paplašināšana tajā pašā darbā vai amatā, tā radot viņā interesi.

Motivāciju pozitīvi ietekmē elastīga uzņēmuma struktūra. Tā, piemēram, matricu struktūra dod iespēju speciālistu radošo spēju un zināšanu izpausmei, veidojot papildu motivāciju.

Vadītājam, lai veidotu un saglabātu darbiniekos motivāciju, jāmeklē jaunas sadarbības formas. Ieteicamā sadarbības forma ar darbiniekiem ir tā saucamā "kadru pilnveidošanas pārrunas". Tās ir būtiskas vadītāja pārrunas ar padotajiem darbiniekiem noteiktos laika intervālos.

Pārrunu tēmas varētu būt šādas:

- ♦ pašreizējais darbs, tā pilnveidošanas iespējas;
- ♦ darbs nākotnē;
- ♦ sadarbības attiecības ar darbabiedriem, vadītāju;
- ♦ personīgās attīstības iespējas.

Prasmīgi organizētas šādas pārrunas reizi gadā vai arī citādā periodā var pozitīvi ietekmēt darbinieku motivāciju.

### **8.12.13. Jaunā darbinieka adaptācija**

Pirmā darbadiena ikvienam cilvēkam, neskatoties uz to, vai tā ir viņa pirmā darbavieta vai kārtējā, ir ļoti nozīmīga. No tās atkarīgs, cik ātri jaunais darbinieks adaptēsies uzņēmumā, vai kļūs par labu komandas biedru iespējami īsā laikā vai tikai pēc krietna perioda. Var gadīties, ka tieši pirmās dienas dēļ viņš drīz vien meklēs jaunu firmu. Jaunais darbinieks jāvērtē kā ieguvums, kas uzņēmumā palīdzēs atrisināt daudzas problēmas. Tāpēc pie viņa arī attiecīgi jāvērsas. Tālāk vajadzētu sekot cieņas pilnai sarunai, kurā pretendentiem kļūst skaidrs, kāda iemesla dēļ izvēle ir vai nav notikusi.

Kamēr firmas investē daudz līdzekļus, lai atrastu un izvēlētos darbinieku, jaunā līdzstrādnieka ievadīšana darbā bieži tiek aizmirsta vai arī vispār netiek uzskatīta par svarīgu – vadītājs ir aizmirsis dienu, kad ierodas jaunais darbinieks, jaunā darbinieka apsveikšanai nepietiek laika, neviens neiepažīstina ar uzņēmumu, sliktākajā gadījumā netiek sagatavota arī darba vieta.

Sociālā adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka atdeves un rezultātu nodrošināšanai. Adaptācijas uzdevums ir pēc iespējas īsākā laikā iekļaut darbinieku komandā, izmantojot viņa zināšanas, pieredzi.

Adaptāciju veicina un nodrošina informācija par uzņēmuma vēsturi, misiju, mērķiem, stratēģiju, sasniegumiem, problēmām, kolektīvu, darba vietu.

Šis ir tas laiks, kad jaunajam darbiniekam jādod visa nepieciešamā informācija gan par uzņēmumu, gan par tajā pastāvošajām tradīcijām, noteikumiem, atvieglojumiem. Vēl svarīgāka ir informācija par veicamo darbu.

Tāpat adaptācijai izmanto šādas informācijas un praktiskās rīcības veidus:

- ♦ Vispārējo informāciju par uzņēmumu;
- ♦ Detalizētu informāciju par darbinieka lomu un uzdevumiem uzņēmumā;
- ♦ Pirmās darba dienas ievadīšanu, iepazīstinot ar darba kolēģiem, apsveicot un ierādot konkrēto darba vietu.

Apmēram 40% jauno darbinieku nomainās jau viena gada laikā. Cēlonis visbiežāk meklējams līdzstrādnieka un uzņēmuma mērķu nesavienojamībā. Jaunā darbinieka cerības neapšaubāmi saistītas ar labu atalgojumu, ar viņa spējām un prasmei atbilstošu darbošanos, ar darbības zināmu perspektīvu un darba nodrošinājumu. Visbeidzot, svarīgi ir arī sociālie faktori – laba atmosfēra, vadītāja un kolēģu atbalsts, iesaistīšanās grupas darbā.

Svarīgi, lai darbinieks iekļautos konkrētajā darba grupā un savukārt grupa pieņemtu jauno darbinieku. Adaptācijas process koordinē grupas apvienošanās.

Grupa var ietekmēt cilvēku divos aspektos:

- ♦ Ar attiecīgo formālo varu;
- ♦ Ar neformālām attiecībām.

Jaunais darbinieks pirmajā nedēļā nedrīkst justies pamests. Vadītājam jāaplāno šī nedēļa tā, lai viņam pietiktu laika divas trīs reizes dienā tikties ar jauno darbinieku, lai sniegtu nepieciešamo informāciju un atbildētu uz jautājumiem, ja tādi radušies. Informācija jānodod nelielās devās, pārdomāti un sistemātiski, lai jaunais darbinieks spētu visu apgūt un atcerēties. Tieši no tā, kā jaunais darbinieks tiek iepazīstināts ar nepieciešamo informāciju, atkarīgs, cik labs darbinieks viņš būs.

Vadītājiem der atcerēties, ka labi darbinieki ir tikai labiem vadītājiem.

Adaptācijas laikā jaunajam darbiniekam jābūt speciāli sagatavotai iestrādāšanās treniņprogrammai. Tā ir svarīga, jo, no vienas puses, darbinieks ir pilns entuziasma un gatavs "gāzt kalnus", bet, no otras puses, baidās izdarīt kļūdas. *Vadītāja klātbūtne un iedrošināšana ir ārkārtīgi nepieciešama.*

Šai programmai jābūt vērstai trijos galvenajos virzienos:

- ♦ Jaunajam darbiniekam jāierāda viņa galvenie uzdevumi un jānosaka kompetences un atbildības robežas. Jābrīdina, kādas problēmas paredzamas un kādus rezultātus no viņa gaida. Vadītājam vienlaikus jārosina darbiniekā sajūta, ka viņš šajā uzņēmumā ir gaidīts un viņa ieguldījums kopējo mērķu realizācijā ir svarīgs;
- ♦ Kopā ar jauno darbinieku jāizstrādā individuāls darbu plāns – kādi uzdevumi, kādā secībā un kādos termiņos jāveic. Turklāt jānoskaidro, kādai kvalifikācijai un prasmei jāpiemīt, veicot vienu vai otru uzdevumu;
- ♦ Visbeidzot, jaunajam darbiniekam jānodod iespēja regulāri pastāstīt par saviem sasniegumiem un problēmām. Šādas sarunas darbiniekam ļauj justies nozīmīgam un drošam, saprast to, ka viņa darbs ir vajadzīgs. No otras puses, tas disciplinē gan darbinieku, gan vadītāju. Pirmajos trīs mēnešos šādi sarunai jānotiek katru otro nedēļu, vēlāk, līdz gadam, katru mēnesi.

Reizēm, lai atslogotu vadītāju, tiek izmantota arī tā saucamā darb-  
audzinātāju sistēma. Kā sistēma tā ir attaisnojama, bet nedrīkst būt formāla.

Pēc autora domām šajā posmā ir ļoti svarīgi motivēt darbinieku. Ne visi  
vadītāji novērtē un izmanto motivācijas iespējas. Pirmais, kas neapšaubāmi  
interesēs jauno darbinieku, ir nosacījumi par viņa darba samaksu, darba  
apstākļiem, darba nodrošinājumu un situāciju kolektīvā. Ja darbinieks ar  
kādu no tiem nav apmierināts vai tie viņam ir nepieņemami, nevar cerēt,  
ka darbinieks vēlēšies ilgi strādāt uzņēmumā. Uz labiem darba rezultātiem  
nevar cerēt arī tad, ja sākumā solījumi ir lielāki nekā vēlēšanās un iespējas  
tos pildīt.

Taču darba devējiem ir svarīga darbinieku attīstība un izaugsme. Kas to  
ietekmē? Ir izpētīts, ka attīstību nosaka pats darbs, atbildības pakāpe,  
karjeras iespējas, panākumi un atzinība par padarīto. Tā var kompensēt  
daudzu iepriekšminēto faktoru trūkumu. Ar ko sākt? Ievērojiet savu  
darbinieku darām ko labu! Uzslavējiet viņu par katru labi paveiktu darbu.  
Tad viņš zinās, kāda rīcība bijusi pareiza, un centīsies tā strādāt visu laiku..

Lai visi kļūtu par labiem darbiniekiem, dodot uzdevumu, svarīgi ievērot  
šādu secību:

- ♦ Pastāstot, kas, kā, kad un kāpēc jādara;
- ♦ Parādot, kāds būtu labs risinājums;
- ♦ Ļaujot pamēģināt;
- ♦ Paliekot tuvumā un vērojot izpildījumu;
- ♦ Paslavējot par panākumiem, analizējot kļūdas.

Pēc autora domām, adaptācijas laiks un darba devēja iesaistīšanās pa-  
kāpe dažāda līmeņa darbiniekiem būs atšķirīga, jo operatīvo darbu vei-  
cējiem, piemēram, aģentiem, pārdevējiem, šis laiks būs īsāks, bet  
stratēģiskā līmeņa darbiniekiem – plānotājiem, direktoriem tas būs laika un  
citu resursu ietilpīgāks, arī gaidāmā atbildība vai rezultāti būs atšķirīgi, no  
pirmajiem jūs tos pieprasīsiet ātrāk, bet otrie – būs jūsu ilglaicīgais iegul-  
dījums un atdeve, tāpēc jācenšas nodemonstrēt sava uzņēmuma ieintere-  
sētību katrā darbiniekā. Tomēr vienmēr jādomā par to, ka katrs kaut neilgu  
laiku strādājošais un jebkura līmeņa darbinieks savā ziņā ir arī uzņēmuma  
vizītkarte, tāpēc adaptācijas periodā jāpievērš īpašu uzmanību tiem  
darbiniekiem, kuriem ir paaugstinātas komunikācijas spējas ar esošajiem  
un potenciālajiem klientiem. Nenoliedzami, ka adaptācija ietekmē emocijas.  
Emocijas ir nepieciešamās informācijas attiecība pret saņemto informāciju.  
Negatīvās emocijas rodas, cilvēkam nesaņemot pietiekamu informāciju vai  
saņemot nepatīkamu informāciju. Pozitīvās emocijas veido pretēja infor-  
mācija. Ne katrs indivīds var sevi kontrolēt un saglabāt mieru, līdzsvaru,  
adaptēties konkrētā un mainīgā vidē.

Pēc autora domām ir svarīgi jaunā darbinieka vietu sagatavot jau iepriekš, lai cilvēks justos mājīgi un komfortabli. Tas atstās labu iespaidu uz darbinieku.

Vadītāji var palīdzēt jaunajam darbiniekam arī ar nelieliem darbiem, piemēram, lai labāk atcerētos jaunus kolēģus un būtu labākas saskarsmes iespējas ikvienam jaunajam darbiniekam, uzsākot darba gaitas uzņēmumā, vajadzētu izsniegt sarakstu ar nodaļā strādājošo vārdiem, lai nerastos sasprindzinājums un jaunpienācējs justos labāk. Ļoti labs adaptācijas veids ir, kad darba kolēģi pirmajā darbadienā sanāk uz nelielu piecminūšu sapulci, kurā kolektīvs tiek iepazīstināts ar jauno darbinieku.

Protams, ir atšķirība, vai ir liels, vai neliels uzņēmums. Nelielā uzņēmumā adaptēties jaunajam darbiniekam būs daudz vieglāk. Pēc autora domām darbs būs daudz efektīvāks, ja pirmā diena būs iepazīšanās, bet otrā – darba. Jo šajā dienā vajadzētu izrādīt uzņēmuma saimniecību: biroja tehniku, tualetes, plauktus un skapjus utt. Ja uzņēmuma augstākā vadība atrodas ārzemēs, tad viņu zvans pirmajā darba dienā paaugstinās darbinieka motivāciju. Šāda savstarpēja cieņa starp vadību un padotajiem stiprinās uzņēmumu.

Nemot vērā visus šos nosacījumus, uzņēmumā būs tikai labi darbinieki, kuri veicinās firmas izaugsmi un konkurētspēju.

#### **8.12.14. Personāla kontrole un vērtēšana**

**Kontrole** dod iespēju vadītājam laikus reaģēt, nepieļaujot nevēlamas novirzes darbā. Kā vadīšanas funkcija kontrole ietver uz organizācijas darbības mērķiem orientētu standartu noteikšanu, darba izpildes vērtēšanu un salīdzināšanu ar izvēlētajiem standartiem un attiecīgo darba noviržu novēršanai (koordinācijai).

Mērķtiecīgu un plānotu kontroli darbinieks dažreiz uztver kā viņa brīvības ierobežošanu. Taču brīvība un kārtība nav pretēji jēdzieni – tie viens otru papildina.

Neviens personāla vadības sistēmas elements neizraisa tik daudz emociju, stresu un sajukuma kā **vērtēšana**. Pareizi organizētai vērtēšanai jādod darbiniekam atbilde par izaugsmes iespējām, algas paaugstināšanu, kā arī nemateriālu stimulēšanu. Pastāv formālā un neformālā vērtēšana. Neformālā vērtēšanā darbinieks gūst sistemātisku informāciju par savu veikumu un rezultātiem, stiprām un vājām pusēm, padarīto vai nepadarīto. Formālo vērtēšanu organizācijas vai struktūrvienības vadība veic iepriekš noteiktā laika periodā, piemēram, reizi gadā.

Menedžmenta speciālists F. Teilors izteicis šādu būtisku viedokli:

- ♦ alga jāmaksā cilvēkam, bet ne amatam;
- ♦ darba uzdevumiem jābalstās uz konkrētību, bet ne pieņēmumu;
- ♦ darba atalgojums, pamatojoties uz konkrētību, veido labus darbiniekus.

Darbinieku vērtēšanu var veikt: tiešais vadītājs; eksperti (auditori), tajā skaitā kolēģi; darba kolektīvs; personāldaļa, kura palīdz sagatavot vērtēšanas metodes, veic apstrādi, analīzi, sagatavo priekšlikumus, izveido kartotēku, apstiprina ekspertus (auditorus).

Vadītāju vērtēšanu var veikt: kolektīvs, tajā skaitā padotie; augstākā vadība; patērētājs.

Darbinieks, kurš tiek vērtēts, iegūst: iespēju izteikt savu viedokli par darbu traucējošiem vai veicinošiem faktoriem; pārrunāt un tuvināt organizācijas un savus mērķus; novērtēt savas stiprās un vājās puses; uzlabot darba attiecības; pārdomāt un pārrunāt iespējamo karjeras attīstību.

### **Personāla vērtēšanas modeļa sastāvdaļas:**

#### **1. Kompetence.**

- ♦ Cik kompetents ir darbinieks, izpildot savas funkcijas?
- ♦ Vai darbiniekam jāpaplašina kompetence, t.i. vai viņam vajadzīga papildu apmācība?
- ♦ Vai personāla vadīšana uzņēmumā atbilst tam, lai noturētu zinošus, ar pietiekamām iemaņām un prasmēm apveltītus darbiniekus?

#### **2. Darbinieku pārliecība.**

- ♦ Cik lielā mērā darbinieki nodevušies savam darbam un uzņēmumam?
- ♦ Vai pastāvošā personāla vadīšanas politika uzņēmumā veicina darbinieku nodošanos savam darbam un uzņēmumam?

#### **3. Savstarpējā saskaņa un uzticēšanās.**

- ♦ Vai ir saskaņa starp uzņēmuma un darbinieku mērķiem?
- ♦ Vai ir savstarpējā uzticēšanās starp vadītājiem un pārējiem darbiniekiem?

#### **4. Izmaksu efektivitāte.**

- ♦ Vai personāla vadīšanas politika ir pietiekoši efektīva algu noteikšanā un izmantošanā?
- ♦ Vai citas priekšrocības, kuras izmanto darbinieki, ir pietiekoši efektīvas?

**Personāla vadīšana ir pastāvīgs vadītāja un padoto darbinieku saskarsmes process.** Šajā laikā starp vadītāju un padoto notiek gan savstarpējā uztvere, gan informācijas apmaiņa, gan arī mijiedarbība un ietekmēšanās. Ne vienmēr tas notiek apzināti.

Var būt arī neapzināta savstarpēja ietekmēšanās, tāpēc personāla vadī-

šanā nozīme ir gan verbālai, gan neverbālai saskarsmei. Vadītājam jāņem vērā, ka reizēm neverbālai saskarsmei ir lielāka nozīme nekā verbālai.

Saskarsmes procesu ietekmē trīs galvenās grupas:

- ♦ pats vadītājs;
- ♦ saskarsmes partneris, tātad darbinieks;
- ♦ vide – ārējo apstākļu kopums. Tas var gan veicināt, gan arī negatīvi ietekmēt saskarsmes procesu.

Vide – tas ir plašs jēdziens. Tā var būt gan telpa, tās iekārtojums, gan arī trokšņa līmenis, apgaismojums, psiholoģiskā gaisotne, etiķetes ievērošana utt.

Personāla vadīšanas procesā vadītājam jāprot veidot saskarsmi kā ar atsevišķiem darbiniekiem, tā ar grupām. Saskarsmes noteikumu pārziņāšana grupās ir sevišķi nozīmīga efektīvu lēmumu pieņemšanā un konflikt-situāciju risināšanā.

Personāla vadīšana ir daudzpusīgs un sarežģīts process, kas prasa no vadītāja organizatora spējas, atbilstošas personīgās īpašības, psiholoģijas un vadīšanas teorijas zināšanas.

### **Formālā novērtēšana**

Kaut arī cilvēka darbu reāli novērtēt nav iespējams, tomēr speciālisti pauž viedokli un darba autora personīgā pieredze liecina, ka darbinieku novērtēšana ir ļoti nozīmīgs faktors darba attiecībās, to stiprināšanā un uzlabošanā. Jo, kamēr darbiniekiem nebūs skaidrs, kas ir vērtīgs un labs darba sniegums, ir maz cerību uz labu darba rezultātu. No minētā arī izriet personāla darba novērtēšanas mērķi:

- 1) noskaidrot darbinieku atbilstību veicamajiem darba uzdevumiem un pienākumiem un informēt viņus par darba kvalitāti, par stiprajām un vājajām pusēm darba procesā;
- 2) realizēt un nodrošināt darba algas un darba izpildes ciešus proporcionālītātes principus;
- 3) noskaidrot, vai personāla vadīšanas politika notur un attīsta darbiniekus, vai pastāv vienotība un uzticēšanās starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem un vai personāla vadīšanas rezultāts ir pietiekami efektīvs.

Novērtēšanas mērķi ir savstarpēji ļoti cieši saistīti, jo iegūtā informācija palīdz pieņemt lēmumus, kā arī motivē un stimulē darbiniekus. Lai personāla darbu varētu pēc iespējas reālāk novērtēt, ir nepieciešama savstarpēja uzticēšanās un sapratne starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem.

Uzņēmumā ir jāzina novērtēšanas galvenie uzdevumi, kas būtu īpaši aktuāli dotajā brīdī:

- ♦ novērtēt sasniegto, lai veicinātu pozitīvu domāšanu un attieksmi;
- ♦ darbinieku motivēšana;
- ♦ uzzināt darbinieku mērķus nākotnē, lai uzņēmums varētu veidot rezerves no darbinieku vidus;
- ♦ atrast darbus, kuros darbinieki ir nenoslogoti vai gluži pretēji – pārslogoti;
- ♦ izvērtēt gada plānā paredzēto uzdevumu izpildi;
- ♦ rosināt darbiniekus paaugstināt darba efektivitāti;
- ♦ veicināt izpratni, ko uzņēmums gaida no darbinieka;
- ♦ veicināt darbinieka profesionālo attīstību, kvalifikācijas celšanu, kā arī attīstīt īpašības un prasmes, kas nepieciešamas ieņemamajam amatam tagadnē un nākotnē;
- ♦ uzlabot uzņēmuma kopējo darbu;
- ♦ nodrošināt informācijas apriti;
- ♦ vadītājam rast iespēju novērtēt pastāvošo atalgojuma sistēmu un algu atbilstību darbinieku pienākumiem.

Personāla darba novērtēšanu uzņēmumā autors iesaka veikt pēc sekojošiem kritērijiem:

- a) izglītība: augstākā, maģistra vai bakalaura grāds, nepabeigta augstākā (studē), vidējā speciālā izglītība;
- b) gūtā pieredze: individuālais vai kolektīvais darbs, atbildība par uzņēmuma izdevumiem, darbinieku vadīšana;
- c) izturēšanās: atklātība un godīgums, sadarbība, adaptēšanās un kontaktēšanās, pārliecinātība vai pašpārliecinātība, nostāja;
- d) mērķtiecība: iniciatīva, centība, gatavība veikt negaidītus uzdevumus, gatavība papildināt izglītību, vēlēšanās tikt paaugstinātam amatā;
- e) intelektuālās spējas: apķērība, uzmanība, abstraktā domāšana, reakcija uz darbību, prasme izteikties un aizstāvēt savu viedokli, prasme vadīt pārrunas;
- f) runas manieres: prasme runāt un klausīties, vārdu krājums;
- g) profesionālā atbilstība: speciālās, profesionālās zināšanas.

Darba novērtēšana ir nozīmīga ne tikai uzņēmumam un tā vadībai, bet arī pašiem darbiniekiem, jo līdz ar to viņi iegūst skaidru priekšstatu par saviem darba pienākumiem, informāciju par sava darba novērtējumu, iespēju piedalīties savu tuvāko mērķu izstrādē, kā arī iegūst pierādījumus un norādījumus par nepieciešamās darba kvalitātes uzlabošanu vai nepieciešamajām izmaiņām. Līdzstrādnieku darba novērtēšana ir ļoti nozīmīgs process, jo, ja tās nav, darbinieks pamazām zaudē motivāciju darbam, jo nesaņem ne morālo, ne psiholoģisko atzinumu.

Un vēl kāds aspekts personāla vadībā un personāla darba novērtēšanā, proti: arī cilvēks pats novērtē un izvērtē savu darbu, jo cilvēks nevar veiksmīgi darboties, ja laiku pa laikam nespēj izvērtēt sevis veikto. Novērojumi liecina, ka visveiksmīgāk iespējams sadarboties ar tiem līdzstrādniekiem, kuri sevi un savu darbu novērtē reāli. Šādi cilvēki ir pārliecināti par savām spējām, prot savus spēkus pareizi sadalīt un gūst efektīvus darba rezultātus.

Sava darba izvērtēšana ir atskaite pašam sev, kas ļauj saprast, kur es atrodos un kas jādara, lai dotos tālāk uz nākamajām virsotnēm. Taču patiesi gandarījums ir tad, kad tavu darbu novērtē arī citi cilvēki, īpaši tie, kuru viedoklis tev ir ļoti svarīgs. Viens no tādiem parasti ir uzņēmuma vadības viedoklis.

Izmantojot nosauktos kritērijus, tiek izveidota darbinieku vērtēšanas tabula, kuru aizpilda uzņēmuma vadītājs. Šo vērtēšanas tabulu, ieviešot sistemātisku darba novērtēšu uzņēmumā, aizpilda katru gadu no jauna. Līdz ar to ir iespējams salīdzināt, kāda ir bijusi darbinieka attīstība vai, kādi ir bijuši šķēršļi attīstībai. Ir ļoti pozitīvi, ka šī tabula jāaizpilda uzņēmuma vadītājam, jo tādējādi vadītājam ir iespēja iepazīties, iedziļināties un labāk izprast ar personālu saistītās problēmas.

Tabulu iespējams papildināt arī ar citiem būtiskiem darba novērtēšanas faktoriem. Pēc tabulas aizpildīšanas noteikti ir jāseko vadītāja pārrunām ar darbinieku. Īpaši svarīgi būtu veikt darbinieku pienākumu izpēti un analīzi. Tādējādi rodas iespēja noteikt priekšrocības un trūkumus pienākumu sadalē, to izpildē un apzināt variantus situācijas uzlabošanai. Par analīzes pamatu tiek ņemta darba pienākumu izpētes anketa, kuru aizpilda darbinieki.

Lai uzņēmuma darbība veiksmīgi virzītos un attīstītos, darbiniekiem ir jābūt gandarītiem par individuāli, gan arī par kolektīvi veikto darbu, kas ietver sevī interesi par izpildāmo darbu, attieksmi pret kolēģiem un vēlmi celt kvalifikāciju, tādēļ uzņēmumam, uzsākot personāla darba novērtēšanu un attīstot to kā sistēmu, būtiski ir noskaidrot darbinieku gandarījumu ar savu darbu, ar vietu uzņēmumā, ar savstarpējām attiecībām kolēģu vidū, ko iespējams noskaidrot ar testa palīdzību.

Pēc darbinieku darba pienākumu novērtēšanas, anketu un testu analīzes noteikti jāseko pārrunām ar uzņēmuma vadītāju, lai noskaidrotu vērtējumu, vadītāja un darbinieku viedokļus, secinājumus, un lai vienotos par iespējamiem risinājumiem, sasniegtajiem mērķiem un nākošā gada mērķiem. Šeit ir ļoti svarīgi, lai pats darbinieks vērtētu savus darba rezultātus un plānotu darbu.

### **Neformālā novērtēšana**

Labī pateikts vārds ceļ jebkura cilvēka pašapziņu, un liek tam justies emocionāli labi, turpretī slikti vārdi – mazina pašapziņu. Tādēļ ikdienā izteiktai

atzinībai vai uzslavām, arī kritikai, kas ir personāla darba veikuma neformāla novērtēšana, ir ļoti liela nozīme darbinieku stimulēšanā. Vadītāja teiktajiem atzinīgajam vai kritiskajam vērtējumam ir liela nozīme uzņēmuma darbībā, jo atzinība stimulē labos darbus atkārtot vēl, taču kritisks vērtējums ar paskaidrojumiem vai paša vadītāja paraugs pareizai rīcībai vieš cerības, ka kļūdas vairs netiks atkārtotas. Kritikai ir jābūt taisnīgai un godīgai, un galvenais – tā nedrīkst aizskart personību (jākritizē rīcība, nevis cilvēks) un to nedrīkst izteikt publiski, jo tas var aizvainot cilvēku, tādējādi mazinot kritikas sākotnējo mērķi – izskaust kādu darbību vai mainīt kaut ko cilvēka rīcībā. Neformālā vērtēšana, t.i., patiesi pateikts labs vārds ir tas, kas uzmundrina cilvēku un liek just, ka viņš ir saprasts, novērtēts un vajadzīgs uzņēmumam, līdz ar to uzlabojot un stiprinot uzņēmuma kolektīva savstarpējās attiecības.

Atzinīgi pateikts vārds darbojas daudz labāk par naudas prēmijām, kas tiek izsniegtas ar mērķi – stimulēt darbiniekus efektīvāk strādāt, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Jo cilvēkam, lai tas justos emocionāli labi, ir nepieciešams viņa veikuma novērtējums – ne tikai materiālais, bet arī morālais. Ja vadītājs izsaka novērtējumu savam darbiniekam, tam jābūt godīgam, pelnītam gan attiecībā pret pašu darbinieku, gan pret kolēģiem, jo iekšēji katrs jūt, vai uzslava ir pelnīta. Ja tā nav, darbinieks nejūtas gandarīts, drīzāk gan – pažēlots.

Arī smaidu var pieskaitīt pie neformālās novērtēšanas veidiem, jo arī tas pauž atzinību un tādējādi var motivēt darbinieku.

Jāuzsver galvenā neformālās novērtēšanas priekšrocība – atzinīgi pateikts vārds uzņēmumam nemaksā pilnīgi neko, arī laika patēriņš ir niecīgs, turpretī prēmiju izmaksāšanai ir nepieciešami finansiālie resursi. Vārdu krājumi, kas nepieciešami uzslavu izteikšanai, ir neizsmejami, bet finansiālie resursi tomēr ir ierobežotā daudzumā. Reizi dienā pateikts: "Paldies!", kā arī paslavēts darbinieks par kādu konkrētu (kaut vai nelielu) darbu jūtas novērtēts un vajadzīgs. Tomēr efektīvāks būs vērtējums, ar kuru vadītājs ne tikai pasaka Paldies!, bet arī komentē sava vērtējuma iemeslus, jo tad darbinieks var izvērtēt savas kļūdas un veiksmes, un saprast, kas jādara, lai turpmāk veiktos labāk.

Autora pieredze liecina, ka personāla darba neformālā novērtēšana ir ļoti cieši saistīta ar uzņēmuma vadības personību: vērtībām, ētiku, rakstura īpašībām, izglītību un pieredzi. Iemesli atzinības vai kritikas neizteikšanai var būt dažādi: bail, ka darbinieki nekļūst pārāk pašpārliecināti, vai kritikas gadījumā gaidīs pozitīvu piemēru no vadības puses. Taču vadītājam jāsaprot, ka neformālā novērtēšana var dot patiešām neatsveramu labumu uzņēmuma izaugsmē, un ka sadarbības procesā sevi jāpilnveido ne tikai

darbiniekiem, bet arī uzņēmuma vadībai. Ja darbinieki gūs atzinību un uzslavas par padarīto darbu, lielāki būs viņu panākumi, augstāka pašcieņa, līdz ar to būs labāki visas firmas panākumi un augs prestižs.

Tomēr, ar atzinību un uzslavu izteikšanu ir jābūt ļoti uzmanīgam, tāpat kā ar materiālo atzinību, t.i., ar naudu, lai to nenonivelētu. Nav jēgas, ja vadītājs staigātu visiem darbiniekiem pakaļ un bārstītos ar uzslavām, jo pēc laika tās neviens vairs neņems nopietni, tām zudīs vērtība. Vadītājam visu laiku jāvēro, jāizvērtē, kurā brīdī kuram darbiniekam atzinība visvairāk noderēs.

Vācu psihologs K. Jungs saka, ka katram cilvēkam ir sava maska, "sociālā āda", ko viņš cenšas rādīt apkārtējos cilvēkos. Tomēr vadītājam ir svarīgi padotos darbiniekus vērtēt objektīvi.

### **Biežākas vērtēšanas kļūdas**

#### Biežākas vērtēšanas kļūdas, ko pieļauj vadītāji:

1. Hallo efekts. Visbiežāk sastopamā kļūda, kad vērtē cilvēku pamatojoties uz kādu atsevišķu tā īpašību. Reizēm tā var būt pirmajā acu mirklī novērotā. Ja kāda laba īpašība pie cilvēka novērota, tā tiek likta par pamatu kopējam darbinieka vērtējumam.
2. "Es" kļūdas. Darbinieki tiek vērtēti, salīdzinot ar sevi, liekot sevi par mērauklu. Pēc principa "Jo līdzīgāks man, jo labāks".
3. Centrāla tendence vērtēšana. Vadītājs izvairās sniegt pozitīvu vai negatīvu vērtējumu. Visiem darbiniekiem sniedz vienādu – vidējo vērtējumu.
4. Konstantās kļūdas. Vadītājs vērtē vai nu par stingru, vai otrādi. Pieturas nemainīgi pie šī vērtējuma.
5. Kontrasta kļūda. Rodas tajos gadījumos, kad vadītājs padoto īpašības cenšas skatīt no pretējā viedokļa nekā pats savas. Piemēram, ja pats ir augsti kvalificēts un to apzinās, viņam liekas, ka visi padotie ir zema kvalifikācijas līmeņa.
6. Līdzības kļūda. Rodas tad, ja vadītājs citu īpašības skata no tā paša aspekta kā savas. Ja, piemēram, vadītājs pats ir ar izteiktu apzinīgu attieksmi pret darbu, viņam liekas, ka arī padotajiem ir tāda pati attieksme.
7. Ietekmīgas personas efekts. Vadītājs dod vērtējumu savam padotajam, vadoties no kādas ietekmīgas personas acumirkliņa vērtējuma.
8. Labvēlības kļūda. Rodas tādos gadījumos, kad vadītājs padotajiem paaugstina vērtējumu. Tas var būt simpātiju rezultātā. Var būt arī pretēji – parāda augstprātīgu labvēlību.
9. Salīdzināšanas kļūda. Rodas tā rezultātā, kad darbinieku vērtē pēc

viņa drauga, kāda jau pazīstama ģimenes locekļa vai kāda cita cilvēka vērtējuma. Pielīdzina to.

10. Nīkolausa efekts. Vadītājs, vērtējot darbinieku, neņem vērā to, ka īsi pirms novērtēšanas perioda beigām viņa panākumi pēkšņi auguši.

Minētās un citas darbinieku vērtēšanas kļūdas var veidot pamatu negatīvām padoto attiecībām pret vadītāju. Parasti padotie darbinieki zina, jo jūt vadītāja vērtējumu pret sevi. Ne vienmēr vadītāji par to informē, bet arī neverbāli viņš var pietiekoši skaidri izteikt savu vērtējumu. Sevišķi uz jūtīgiem cilvēkiem tas ļoti iedarbojas. Tāpēc vadītājam svarīgi izkopt sevī šo īpašību – objektīvu cilvēku novērtēšanu.

### **8.12.15. Personāla izglītošana**

Personāla izglītošana (apmācība) jāveic, izmantojot esošās iespējas un programmas, kā arī izstrādājot specifiskas konkrētai organizācijai. Apmācībai jābūt sistemātiskai gan jaunā amatā, gan kvalifikācijas nepietiekamības gadījumā.

Personāla izglītošana jāveic sistemātiski, tomēr pastāv faktori, kuri liecina par nepieciešamību izglītošanas procesu aktivizēt. Tie ir: personāla pastiprināta mainība; apmaksas izdevumu palielināšana; negadījumu skaita pieaugums; disciplīnas pazemināšanās; klientu sūdzības, reklamācijas; darba ražības pazemināšanās; saslimstības palielināšanās; personāla rezerves veidošana; ārējo ietekmes faktoru izmaiņas (likumdošanā, tehnoloģijā, konkurentu darbībā utt).

Neatliekama izglītošana jāveic tad, kad rodas konflikti, rodas nepietiekama motivācija, krīzes situācijas.

Izglītošanās veidi, kurus var ieteikt vai izmantot, ir visai daudzveidīgi. Viens no tiem ir pašizglītošanās. Tās pamatā ir vēlme iegūt zināšanas, prasmes, motivācija, personīgie mērķi, vērtības, paša veselība, personīgās iemaņas, laika lietderīga izmantošana. Pašizglītības panākumus nosaka pašnovērtējums, reālu un sasniedzamu mērķu izvirzīšana, ievērojot iespējas un vidi, kā arī paškontrolē un citu personu kontrolē pār iegūtām zināšanām. Darbinieku pašizglītošanās process ir jāatbalsta, jāstimulē, tostarp sedzot izglītības izdevumus.

Nozīmīgs izglītošanas veids ir konsultantu izmantošana, tas pamatā notiek darba procesā, kad pilnīgāk apgūst zināšanas un iemaņas. Cilvēki bieži mācās no savām kļūdām, tomēr sekmīgāks process ir tad, kad palīdz konsultanta instruktāža – mērķtiecīga un apzināta paša darba procesa izmantošana apmācībai.

Aktīva izglītošanas forma ir kursi, kuri notiek pašā organizācijā, vai nosūtīt darbiniekus izglītoties specializētu organizāciju rīkotajosursos.

### **8.12.16. Personālvadības juridiskie aspekti**

Darba devējs un darbinieks savstarpējās darba tiesiskās attiecības nodibina uz darba līguma pamata. Ar darba līgumu darbinieks uzņemas veikt noteiktu darbu, pakļaujoties noteiktai darba kārtībai un darba devēja rīkojumiem, bet darba devējs – maksāt nolīgto darba samaksu un nodrošināt taisnīgus, drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus. Darba līgumu slēdz uz nenoteiktu laiku, izņemot LR Darba likuma 44. pantā noteiktos gadījumus. Ja darba līgumā, kas noslēgts uz noteiktu laiku, nav noteikts beigu termiņš, darba devējam ir pienākums rakstveidā paziņot darbiniekam par gaidāmo darba tiesisko attiecību izbeigšanos ne vēlāk kā divas nedēļas iepriekš.

Darbiniekam ir tiesības rakstveidā uzteikt darba līgumu vienu mēnesi iepriekš, ja darba līgumā nav noteikts īsāks uzteikuma termiņš. Pēc darbinieka pieprasījuma uzteikuma termiņā neieskaita pārejošas darba nespējas laiku. Darbiniekam, kurš nodarbināts algotā pagaidu sabiedriskajā darbā, ir tiesības uzteikt darba līgumu vienu dienu iepriekš. Darbiniekam un darba devējam vienojoties, darba līgumu var izbeigt arī pirms uzteikuma termiņa izbeigšanās.

Darba devējam ir tiesības rakstveidā uzteikt darba līgumu, vienīgi pamatojoties uz apstākļiem, kas saistīti ar darbinieka uzvedību, viņa spējām vai ar saimniecisku, organizatorisku, tehnoloģisku vai līdzīga rakstura pasākumu veikšanu uzņēmumā, šādos gadījumos:

- 1) darbinieks bez attaisnojoša iemesla būtiski pārkāpis darba līgumu vai noteikto darba kārtību;
- 2) darbinieks, veicot darbu, rīkojies prettiesiski un tādēļ zaudējis darba devēja uzticību;
- 3) darbinieks, veicot darbu, rīkojies pretēji labiem tikumiem, un šāda rīcība nav savienojama ar darba tiesisko attiecību turpināšanu;
- 4) darbinieks, veicot darbu, ir alkohola, narkotiku vai toksiska reibuma stāvoklī;
- 5) darbinieks rupji pārkāpis darba aizsardzības noteikumus un apdraudējis citu personu drošību un veselību;
- 6) darbiniekam nav pietiekamu profesionālo spēju nolīgta darba veikšanai;
- 7) darbinieks nespēj veikt nolīgto darbu veselības stāvokļa dēļ, un to apliecina ārsta atzinums;
- 8) ir atjaunots darbā darbinieks, kurš agrāk veica attiecīgo darbu;

9) tiek samazināts darbinieku skaits;

10) tiek likvidēts darba devējs – juridiska persona vai personālsabiedrība.

Darba tiesiskās attiecības pēc līguma, kas noslēgts uz noteiktu laiku, izbeidzas ar dienu, kad izbeidzas darba līguma termiņš.

Darbinieks un darba devējs var izbeigt darba tiesiskās attiecības, savstarpēji vienojoties. Šāds līgums slēdzams rakstveidā.

Darba sludinājums (darba devēja paziņojums par brīvajām darba vietām) nedrīkst attiekties tikai uz vīriešiem vai tikai uz sievietēm, izņemot gadījumu, kad piederība pie noteikta dzimuma ir attiecīga darba veikšanas vai attiecīgās nodarbošanās objektīvs un pamatots priekšnoteikums. Darba sludinājumā aizliegts norādīt vecuma ierobežojumus, izņemot gadījumu, kad saskaņā ar likumu personas noteiktā vecumā nedrīkst veikt attiecīgu darbu.

Darba intervija ir darba devēja sagatavota mutvārdu vai rakstveida aptauja pretendenta piemērotības novērtēšanai. Darba intervijā nav pieļaujami tādi darba devēja jautājumi, kas neattiecas uz paredzētā darba veikšanu vai nav saistīti ar pretendenta piemērotību šim darbam, kā arī jautājumi, kas ir tieši vai netieši diskriminējoši, it īpaši jautājumi par:

1. Grūtniecību, izņemot gadījumu, kad paredzēto darbu vai nodarbošanos nevar veikt grūtniecības laikā;
2. Ģimenes vai laulības stāvokli;
3. Iepriekšēju sodāmību, izņemot gadījumu, kad tam attiecībā uz veicamo darbu varētu būt būtiska nozīme;
4. Reliģisko pārliecību vai piederību pie kādas reliģiskās konfesijas;
5. Piederību pie kādas politiskās partijas, darbinieku arodbiedrības vai citas sabiedriskās organizācijas;
6. Nacionālo vai etnisko izcelsmi.

Darba samaksa ir darbiniekam regulāri izmaksājamā atlīdzība par darbu, kura ietver darba algu un normatīvajos aktos, darba koplīgumā vai darba līgumā noteiktās piemaksas, kā arī prēmijas un jebkuru cita veida atlīdzību saistībā ar darbu. Minimālā darba alga nedrīkst būt mazāka par valsts noteikto minimumu. Minimālo mēneša darba algu normālā darba laika ietvaros, kā arī minimālo stundas tarifa likmi nosaka Ministru kabinets. Darba samaksa aprēķināma un izmaksājama skaidrā naudā. Darba devējam ir tiesības izmaksāt darba samaksu bezskaidrā naudā ar pārskaitījumu tikai tad, ja darbinieks un darba devējs par to ir vienojušies.

Darbinieka normālais dienas darba laiks nedrīkst pārsniegt astoņas stundas, bet normālais nedēļas darba laiks – 40 stundas.

Ikvienam darbiniekam ir tiesības uz ikgadējo apmaksāto atvaļinājumu. Šāds atvaļinājums nedrīkst būt īsāks par četrām kalendāra nedēļām, neskaitot svētku dienas. Personām, kuras ir jaunākas par 18 gadiem, piešķir

vienu mēnesi ilgu apmaksāto atvaļinājumu. Darbiniekam un darba devējam vienojoties, ikgadējo apmaksāto atvaļinājumu kārtējā gadā var piešķirt pa daļām, taču viena no atvaļinājuma daļām kārtējā gadā nedrīkst būt īsāka par divām nepārtrauktām kalendāra nedēļām.

## Padomam

### ***Dažas minūtes, kas izšķir jūsu likteni***

*Meklējot darbu, iepazīšanās pārrunās ir svarīgs jūsu izskats.*

28 gadus vecā Sandra sešus gadus bija pa vakariem strādājusi, lai dienā varētu apmeklēt universitāti. "Allaž es gribējusi kļūt par skolotāju," viņa teic, "un esmu pūlējusies, cik spējusi, lai pabeigtu studijas. Kad tiktāl nu biju nonākusi, pašātvības pilna raudzījās nākotnē." Viņa cerēja dabūt skolotājas vietu pamatskolā netālu no Bostonas.

Draugi, kas strādāja šai skolā, sarunāja tikšanos ar direktoru. "Īsi pirms tam pamanīju, ka zeķei atiris valdziņš," viņa atceras. "Iedomājos, ka vajadzētu uzvilkt jaunas zeķes, taču tad es nokavētu tikšanos. Kad stāvēju pie skolas direktora kabineta durvīm, zeķei valdziņš jau bija atiris no potītes līdz ceļgalam. Vispirms atvainojos par manu nebūt nevainojamo izskatu un pēc tam koncentrējos uz to, lai paslēptu atirušo valdziņu."

Darbu jaunā skolotāja šai skolā nedabūja. Kāds draugs pastāstīja, ka direktora vienīgais komentārs bijis: "Ja darba pretendente nepapūlas iepazīšanās pārrunās sevi labi parādīt, kas tad viņa par skolotāju?"

Pirmais iespaids atmiņā iespiežas uz ilgu laiku. Kas pareizi izspēlē savus trumpjus, tas šo efektu var likt lietā. Sociologi ir atklājuši: ja jūsu sarunu partneris **pirmajās četrās minūtēs** par jums gūst pozitīvu iespaidu, tad viņš, visticamāk, secinās, ka viss, ko darāt, ir pozitīvs.

Pētījumi liecina, ka sarunu biedrs jau **pirmo desmit minūšu** laikā sāk izvērtēt otra kompetenci, sociālo piederību, raksturu un inteligenci. Cilvēki lielu vērtību velta tam, ko redz (apģērbs, skatieni, kustības), ko dzird (cik ātri, kādā toņkārtā un cik skaļi runā) un ko kāds saka.

Ja pirmā tikšanās neizdodas, tad vadītājs vai vadītāja, iespējams, kļūdaini secina, ka atnācējam ir vesels lērums negatīvu īpašību. Un, kas ir vēl jaunāk, viņam vai viņai netiek dota otra iespēja.

Vairākums darbdevēju uzskata, ka cilvēkiem, kam acīmredzot kaut kas nav kārtībā ar izskatu, arī ar darbu būs tāpat. Protams, visi zinām, ka "sva-rīgas ir iekšējās vērtības", tomēr psiholoģiskie pētījumi liecina, ka nākamie darbdevēji par intelligentākiem, simpātiskākiem un uzticamākiem uzskata

pievilcīgākus cilvēkus. Tātad parādiet sevi pozitīvi – gan apģērba, gan žestu, gan runasveida ziņā.

Tā jūs varat jau pirmajām četrām minūtēm likt darboties jūsu labā.

Parūpējieties par nevainojamu izskatu. Tas liecina par panākumiem. Pētījumi liecina, ka starp ģērbšanās veidu un pašcieņas un profesionālās apmierinātības lielumu ir zināms kopsakars. Kosmētikas firmas "Clairon" finansētajā aptaujā ir noskaidrots, ka profesionāls izskats teiktajam piešķir lielāku svaru.

Profesore Džudite Votersa no Dikinsona institūta 300 firmām bija nosūtījusi vienu un tā paša hipotētiskā darba meklētāja biogrāfiju ar fotogrāfiju – vai nu koptā, vai nevīžīgā izskatā (nevienu firma, protams nesaņēma abas versijas). Votersa kundze lūdza, lai firmas katram kandidātam norāda iespējamo algu. Labi frizētajam un nevainojami ģērbtajam pretendētājam tā bija par 8 līdz 20 procentiem lielāka.

Tomēr daudzi cilvēki neizprot, cik svarīgs ir izskats. Kāda 32 gadus veca sieviete desmit gadu Vašingtonā bija nostrādājusi par firmas pārvaldnieka asistenti. Kad biroja vadītājs bija nolēmis doties pensijā, viņa pieteicās uz šo amatu. Tomēr viņu nezaicināja pat uz pārrunām.

"Nodomāju, ka tas ir pārpratums, un personāla daļas vadītājam vaicāju, kas noticis," viņa stāsta. "Viņš man pavēstīja, ka es neizskatoties pēc biroja vadītājas, un ieteica mainīt garderobi. Ja es kādreiz vēl gribot pretendēt uz jaunu amatu, man vajadzētu atteikties no spilgti raibiem svārkkiem un gariem auskariem. Biju šokēta. Es labi daru savu darbu, un tam, kā ģērbjos, īstenībā nevajadzētu būt nekādai nozīmei. Tas taču ir mans personīgais stils!"

Aizmirstiet personisko stilu! Darbā jūsu apģērbam jāliecina, ka esat lietpratīga, uz jums var paļauties un jums piemīt vadītājas dotumi. Ģērbieties tā, kā liek stāvoklis, ko jūs gribētu sasniegt, nevis tas, kas jums ir. Ja esat uzaicināta uz pārrunām firmā, kur vēl nekad neesat bijusi, palūdziet, lai jums atsūta firmas darbības pārskata eksemplāru, un tajā pavērojiet, kas fotogrāfijās redzamajiem cilvēkiem ir mugurā. Vai arī aizejat uz firmu un tur to noskaidrojiet.

Lielu vērību veltiet ķermeņa "valodai". Tas, kādas ir jūsu kustības un kādi ir jūsu žesti, lielā mērā nosaka pirmo iespaidu, ko atstājat sarunu laikā. Psihologu veiktajā pētījumā noskaidrots, ka septiņi procenti mūsu jūtu un uzskatu tiek pausti ar vārdiem, 38 procenti – ar balsi un dīvainā kārtā 55 procenti – ar sejas izteiksmi. Ja mimika un balss tonis neatbilst tam, ko sakām, tad klausītāji daudz lielāku vērību velta nevārdiskajai komunikācijai.

Lai pirmā tikšanās sāktos jums labvēlīgi, sāciet ar ciešu rokasspiedienu. Ja varat izvēlēties, kur sēdēt, tad vislabāk to dariet blakuskrēslā, nevis jūsu sarunpartnera galda priekšā. Šādi starp jums neradīsies nekāda barjera.

Ja jums jāsēžas rakstāmgalda priekšā, mazliet atstumiet krēslu vai paliecieties sāņus, lai nesēdētu tieši pretī sarunbiedram.

Kontrolējiet savas kustības, lai neizskatītos tā, it kā pārlietu nopūlaties atstāt par sevi labu iespaidu. Kāda 26 gadus veca marketingasistente bija pieteikusies uz augstāku amatu, un pārrunas norisa tik labi, ka viņa tūlīņ dabūja kāroto vietu. "Biju bezgala laimīga," viņa atceras. "Taču pārlietu spēji izrādīju prieku par piedāvājumu. Kad šefs to pamanīja, viņš saprata, ka piekritīšu, un piedāvāja man mazāku algu, nekā biju cerējusi. Esmu pārlicināta, ka būtu dabūjusi vairāk, ja būtu reaģējusi mazliet atturīgāk."

Ja runa ir par darījumlietām, "uzlieciet" sev necaurredzamu masku. Komunikācijas konsultante Odrija Nelsona-Šneidere no Kolorādo apgalvo, ka tipisks nevārdiskās izturēšanās veids esot smieklīgs nevieta: tas mazinot izteikto vārdu iedarbīgumu un cilvēku rādot vāju un neizlēmīgu.

Tikpat svarīgs ir skatienu kontakts. Kādā pētījumā ir noskaidrots, kas amata pretendentiem, kas cieši veras sarunbiedrā, atstāj uzticama, atbildīga un pašpaļāvīga cilvēka iespaidu.

Izsakiet savas domas. Uzskatiet, ka pirmais iespaids ir jums labvēlīgs, ja esat spējis radīt saskaņu starp jūsu izskatu, kustībām un vārdiem. Ja tas nav izdevies, tad šī disonanse gribot negribot maldinās jūsu sarunbiedru.

Sarunu sāciet un beidziet ar kaut ko pozitīvu. Ja, piemēram, esat iepazinies ar uzņēmuma darbības pārskatu – un tas jums ir noteikti jādara! –, pasakiet pāris vārdu par beidzamā gada sasniegumiem vai pieminiet darbības jomu, kas jūs īpaši interesē. Pirms dodaties projām, īsi formulējiet, kāpēc esat piemērots šim darbam, un pateicieties par sarunbiedra interesi.

Nosauciet tās personas vārdu, ar ko runājat. Tā ir vislabākā iespēja, kā otrā modināt un ilgāku laiku saistīt interesi. Nepļāpājiet pārlietu! Vislabāk runāt īsiem teikumiem un teikto sadalīt pa punktiem.

Apgūstiet vieglas, brīvas valodas mākslu. Lielākā daļa cilvēku, kas gan privātās, gan darījumu situācijās rada iespaidu, ka prot nepiespiesti izturēties pret nepazīstamiem cilvēkiem, varētu jums pastāstīt, cik grūti un sūri viņiem tas nācies. Viņu ieteikums: iepriekš izlasiet kādu informatīvo žurnālu un vismaz vienu dienas avīzi – arī sporta lappuses – lai varētu brīvi sarunāties arī ar svešiniekiem.

Uzdodiet jautājumus. Kad satiekas divi cilvēki, viņi itin bieži nezina, ko pēc iepazīšanās lai saka. Gandrīz ikvienam patīk, ja viņam kaut ko vaicā. Nevilcinieties to darīt!

Un visbeidzot – svarīgi ir arī tas, ko sakāt. Runas skolotāji šai sakarā varētu jums ieteikt, ka jāiemācās savai balsij piešķirt brīvu, noteiktu un uzticību raisošu skanējumu. Laba metode ir ierunāt sakāmo lentē. Kad to

*noklausāties, pievērsiet uzmanību vietām, kur jūsu balss skan tā, it kā jūs taisnotos, vilcinātos, lūgtos vai piekāptos.*

*Kādā grāmatā par aktiera meistarības izkopšanu mediju konsultants Rodžers Eilss min vingrinājumu, ar ko var uzlabot runas kultūru. To varētu tulkot kā "ierakstīt un atdarināt". Vingrinājums ir šāds: sagādā slavēna aktiera ierunātu klasikas darba fragmentu, un šo tekstu ierunā arī pats. Pēc tam abus ierakstus salīdzina. "Tas nenozīmē, ka jums jāklūst par skatuves mākslinieku," teic Eilss. "Bet, ja vērtīgi klausās kā runā labs aktieris, un pēc tam mēģina atdarināt, uzlabojas arī paša runasveids."*

*Kā grāmatā "Narcisisma kultūra" raksta Kristofers Lašs, "nekas nav tik veiksmīgs kā izskats, kas paūz veiksmi". Tātad jau pašā sākumā izmantojiet izšķirīgās četras minūtes. Rādiet sevi pašapzinīgu, pārliecinātu, un vieta, pēc kuras tīkojat, būs tikpat kā jūsu.*

*Pēc Reader's Digest*

## **Literatūra**

1. Bokums Z., Forands I. Personālvadības rokasgrāmata. Rīga, Kamene, 2000.
2. Byars L. Human resource management. Hemewood, 1991.
3. Cokke S., Slack N. Making management decisions. – 2 nd ed. – N.I. 1991.
4. Daft L. Richard. Management. Fouth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
5. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnely H. James Jr. Organizations. Behavior. Structure. Processes. Eighth Edition. Irwin, Boston, Massachusetts, 1997.
6. Grāmatvedība un revīzija // LZRA Izglītības centrs – 2002. gads/l izdevums "Personāla vadīšana un uzņēmuma konkurētspēja".
7. Forands I. Personālvadība. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2000.
8. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga, Kamene, 1999.
9. Karnegi D. Kā iegūt draugus un iepazīties ar cilvēkiem. Rīga, 1993.
10. Karnegijs D. Sāc dzīvot! Rīga, Jumava, 1999.
11. Ķeniņš Kings G. Amerikas pieredze uzņēmumu vadībai. Izlase lietišķām pārrunām. Rīga, Apgāds "Biznesa partneri". 2002.
12. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote, 2001.
13. Saimons Horvards. Veiksmīga karjera – Curriculum Vitae. Rīga, "Zvaigzne ABC", 2001.
14. Šelija Bērtā. Kā pieteikties darbā. Rīga, "Zvaigzne ABC", Rīga, 1998.
15. Vīksne A. Personāla vadība. Mācību līdzeklis. Rīga, Jumava, 1999.
16. Vorončuka I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001.
17. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
18. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## 8.13. Pārmaiņu vadīšana organizācijas

Ārējā vide, tirgus, konkurence, tehniskais progress, integrācija vietējā un ārējā tirgū, tas viss prasa stratēģisku pieeju un jaunus taktiskus risinājumus. Tieši stratēģiskā plānošana un vadība pārmaiņu apstākļos kļūst noteicošā, taču pārmaiņas organizācijā vienmēr ir sarežģīts process.

Mūsdienās nav nevienas organizācijas, kas nebūtu pakļauta pārmaiņām, un šo pārmaiņu ātrums globalizācijas apstākļos strauji pieaug. Lielāko daļu no šīm pārmaiņām organizācija pati nevar tieši ietekmēt, tāpēc vadītājiem ir noteikti jāņem vērā tas, ka organizācija eksistē mainīgā vidē un pārmaiņas ir jāplāno, jo organizācijām jābūt elastīgām, ja tās grib pastāvēt un attīstīties.

Mūsdienās organizācijas vadītājs ir arī pārmaiņu vadītājs. Pārmaiņu efektīva vadīšana ir viena no grūtākajiem organizācijas vadītāju uzdevumiem. Vadītājiem ir jāapzinās pārmaiņu nepieciešamība un jānoskaidro cēloņi, kas rada pārmaiņas. Mūsdienās katrai organizācijai ir jāatrod efektīvi darbības veidi, jāmeklē jaunas attīstības iespējas, jāmaina darbības metodes, jāpārveido tehnoloģijas.

Pārmaiņas var radīt gan iespējas (piemēram, jaunu tehnoloģiju attīstība, jaunas patērētāju vēlnes vai konkurenta aiziešana no tirgus), gan draudus (piemēram, konkurents ievieš jaunu, pieprasītāku tehnoloģiju vai precī, tiek pieņemti nelabvēlīgi likumi, paaugstinās izejvielu cenas utt.). Šādos apstākļos iespējas ir jāizmanto, bet draudi jāsamazina līdz minimumam. Var droši apgalvot, ka ar pārmaiņām organizācijai arvien būs jārēķinās, jo tās būs vienmēr.

Ja to pieļauj situācija, tad pārmaiņas ir laikus jāplāno. Protams, savlaicīgu pārmaiņu plānošanu nevar nodrošināt krīzes situācijās. Vadīšana, kas vērsta uz to, lai ierosinātu pārmaiņas un jauninājumus, atšķiras no vadīšanas apstākļos, kad pārmaiņas ir neparedzamas dažādu iekšēju un ārēju apstākļu dēļ un ir jānovērš negaidītu un dramatisku pārmaiņu sekas.

Pārmaiņu plānošana jāsāk ar iepriekšējā un pašreizējā perioda analīzi, jāparedz faktori, kuri var dažādi ietekmēt organizāciju, jānosaka pārmaiņu laika ietilpība, sākums un beigas un iecerētais rezultāts.

Pārmaiņu īstenošanas process sākas ar mērķu noteikšanu. Tālāk jāizvērtē, kurus cilvēkus ietekmēs pārmaiņas un kā viņi reaģēs, kuri atbalstīs pārmaiņas, vai personālam ir informācija, kāda var būt pretestība un kā to mazināt vai novērst, kas neveicas un kā to novērst, kas veicas, vai mērķis tiks sasniegts, kādi lēmumu un pārmaiņu īstenošanas plāni ir jāpieņem.

Informācijas vākšanas laikā nedrīkst ignorēt vidējā līmeņa vadītāju vai citu darbinieku praktisko pieredzi, ja viņus tieši skar kādas no plānotajās pārmaiņām.

**Lai pārmaiņas vadīšana organizācijās notiktu sekmīgi, jāievēro zināmi pārmaiņu ieviešanas kritēriji:**

- ♦ īstenotajām pārmaiņām jāatbilst organizācijas vajadzībām;
- ♦ darbiniekiem jāpiedalās visos pārmaiņu ieviešanas posmos;
- ♦ jābūt atbilstībai starp darbiniekiem uzdoto atbildību, pienākumiem un tiesībām;
- ♦ pārmaiņu dalībniekiem jāpiedāvā iespējas sevi attīstīt, gūt jaunas zināšanas, jaunu darba pieredzi;
- ♦ jābūt pārmaiņu rezultātu novērtējumam;
- ♦ informācijai par pārmaiņām jābūt pieejamai, atklātai, pilnīgai un ticamai;
- ♦ pārmaiņu vadītājam jābūt radošam, neatlaidīgam, izlēmīgam, spējīgam pārvarēt gaidāmo pretestību, enerģiskam;
- ♦ attieksmē pret idejām jābūt atklātam un nedrīkst baidīties eksperimentēt.

Svarīga ir darbinieku motivēšana pārmaiņu pieņemšanai, pārliecinot viņus, ka tās ir izdevīgas gan organizācijai, gan pašiem darbiniekiem.

Ir trīs galvenie iemesli, kāpēc darbinieki pretojas pārmaiņām:

- ♦ nenoteiktības sajūta;
- ♦ zaudējuma sajūta;
- ♦ nedrošības sajūta.

Lai pārvarētu pretestību pārmaiņām, vadītājam jānovērtē situācija un jāizvēlas pareizā metode pretestību pārvarēšanai. Katrai metodei ir savas priekšrocības un savi trūkumi,

Pēc vispārēja atzinuma vairums organizāciju vismaz reizi gadā veic nelielus pārkārtojumus, bet reizi piecos gados īsteno būtisku reorganizāciju.

Organizācijas nevar pastāvēt bez pārmaiņām, nepieciešams ieviest jaunas darba metodes, tehnoloģijas, attiecīgi pārkārtot organizācijas struktūru, mainīt atsevišķu struktūrvienību funkcijas, darba vērtēšanas sistēmu utt. Pārmaiņu procesu dēvē dažādi – reorganizācija, restrukturizācija. Pārmaiņas notiek arī globālā mērogā.

Tātad pārmaiņu cēloni organizācijās var būt dažādi:

- ♦ mērķu un uzdevumu maiņa;
- ♦ vietas maiņa;
- ♦ īpašuma formas maiņa;
- ♦ apvienošana, sadalīšana, decentralizācija.
- ♦ bankrots
- ♦ tehnoloģijas maiņa
- ♦ jaunu darbības virzienu uzsākšana
- ♦ personāla maiņa
- ♦ ārējās vides pārmaiņas u.c.

## Pretestību pārmaiņām pārvarēšanas metodes

Metodes	Ieteikumi izmantošanai	Priekšrocības	Trūkumi
Informēšana	Lai pārvarētu pretestību, kura radusies informācijas trūkuma vai neprecīzas informācijas un analīzes dēļ	Var panākt piekrišanu pārmaiņām, ja darbiniekus pārliecina	Ilgstošs process, ja pārmaiņām ir daudz pretinieku
Darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā	Situācijās, kurās iniciatoriem nav visas jauninājumu ieviešanai nepieciešamās informācijas	Var palīdzēt darbiniekiem izprast nepieciešamību pēc pārmaiņām; integrēt esošo informāciju, lai sekmīgi ieviestu jauninājumus	Var būt ilgstošs process, dažkārt noved pie kļūdainiem atrisinājumiem
Atvieglojumi un atbalsts	Situācijās, kad darbinieki pretojas tādēļ, ka baidās no personīgām problēmām	Optimāla taktika personīgo problēmu risināšanā	Vairumā gadījumu šī metode ir dārga un ne vienmēr dod pozitīvu problēmas risinājumu
Materiālā stimulēšana	Situācijās, kad atsevišķs darbinieks vai visa grupa ievērojami cieš pārkārtojumu rezultātā, ja ir liela pretestības iespējamība	Samērā viegls veids, kā izvairīties no pretestības	Vairumā gadījumu šī metode ir dārga, var izraisīt darbiniekos vēlmi veicināt pārmaiņu īstenošanu
Kooperēšanās	Īpašās situācijās, kad cita metode būtu pārāk dārga vai neīstenojama	Var panākt atbalstu pārmaiņām	Var rasties problēmas, ja darbinieks atklāj patiesos iemeslus
Manevrēšana	Situācijās, kurās cita metode būtu neefektīva vai pārāk dārga	Var panākt ātru iedarbību un nav dārga	Iniciatori var zaudēt uzticību sev, var rasties neparedzētas problēmas
Piespiešana	Situācijās, kurās nepieciešams ātrums un iniciatoram ir pietiekama vara	Ātri var pārvērst jebkuru pretestību	Riskanta, jo iniciators var sabojāt attiecības ar kolēģiem

Var notikt organizācijas reorganizācija – uzņēmuma pārkārtošana, kas var izpausties: uzņēmējdarbības vai īpašuma formas maiņā; uzņēmuma sadalīšanā vai daļas atdalīšanā; uzņēmuma pievienošanā; jauna uzņēmuma izveidošanā, apvienoties uzņēmumiem.

### 8.13.1. Faktori, kas veicina un kas kavē pārmaiņas organizācijā

Sākotnēji pārmaiņas organizācijā var izraisīt negatīvas sekas, piemēram, darbinieku neapmierinātību, darbavietu likvidāciju un citas. Taču ilgāka laika

posmā efektīvi vadītas pārmaiņas ļauj kāpināt organizācijas darba efektivitāti. Daži cilvēki gaida pārmaiņas kā izaicinājumu, jo tās pārmaina arī viņu dzīvi. Taču lielākā daļa pretojas tām lielākā vai mazākā mērā, un vadītājiem ir jāizpēta, kāpēc tas tā notiek. Faktorus, kas kavē un, kas veicina pārmaiņas, var apkopot:

#### **Pārmaiņas veicinoši faktori:**

- ♦ mērķu maiņa;
- ♦ organizācijas atrašanās vietas maiņa;
- ♦ tehnoloģijas nomaiņa;
- ♦ jaunu darbības virzienu uzsākšana;
- ♦ ģeogrāfisku nomaiņu;
- ♦ valūtas maiņa;
- ♦ likumu izmaiņas;
- ♦ jaunu konkurentu parādīšanās;
- ♦ apvienošanas iespējas;
- ♦ kompānijas finansiālie rezultāti;
- ♦ globalizācijas procesi pasaulē u.c.

Savukārt pārmaiņas kavē šādi faktori:

- ♦ vēlēšanās saglabāt stabilitāti;
- ♦ ieradums;
- ♦ draudi ekonomiskajām interesēm;
- ♦ atšķirīga izpratne par pārmaiņu nepieciešamību;
- ♦ bailes no nezināmā;
- ♦ atlaišanas draudi;
- ♦ kompetences trūkums;
- ♦ zināšanu trūkums;
- ♦ nevēlēšanās apgūt jauno u.c.

#### **Ārējie faktori**

Lielai daļai organizāciju, it īpaši biznesa sfērā, ir jāreaģē uz tirgus konjunktūras – pieprasījuma un piedāvājuma – svārstībām. **Pārmaiņas tirgū** var uzskatīt par pirmo faktoru, kurš stimulē pārmaiņas organizācijā.

Otrais pārmaiņu faktors ir **tehnoloģija**. Pēdējie gadi liecina par jaunu apvērsumu tehnoloģiju jomā, it īpaši informācijas tehnoloģiju sfērā. Aizvien plašākas iespējas, kuras paver datoru izmantošana, stimulē organizācijas aktīvi tās ieviest savā darbā, apmācīt savus darbiniekus to lietošanā.

Trešais faktors ir **ekonomikas globalizācija**. Tā izvirza pilnīgi jaunas prasības, īpaši ražošanas un tirdzniecības sfērā.

Vēl var minēt tādus būtiskus faktoros kā sociālās un politiskās pārmaiņas sabiedrībā, lielākā vai mazākā mērā tas skar jebkuru organizāciju.

Lai ņemtu vērā šos faktorus, organizācijām ir jāattīsta tirgus pētījumi, jāpilnveido personāla atlase un rekrutēšana, jāievāc pēc iespējas vairāk informācijas, kuru vadītāji varētu izmantot pārmaiņu plānošanai organizācijās.

### **Iekšējie faktori**

**Procesa problēmas** var būt saistītas ar sarežģījumiem lēmumu pieņemšanā un komunikācijā. Pieņemtie lēmumi ir neefektīvi, novēloti vai arī vajadzīgie lēmumi vispār netiek pieņemti. Nepietiekami darbojoties komunikāciju sistēmai, informācija tiek sagrozīta, netiek nodota laikā vai netiek nodota vispār. Tādējādi darba uzdevumi netiek paveikti, jo nav bijis nepieciešamā informācijas nodrošinājuma. Procesu problēmas bieži vien izpaužas starppersonu un starpgrupu konfliktos organizācijā.

**Uzvedības problēmas** ir organizācijas darbinieku neapmierinātības izpausmes. Šo neapmierinātību var saistīt ar uzticības zudumu vadībai. Šādu uzticības zudumu sekmē pastāvīgi soda draudi, retas uzslavas, kritika citu klātbūtnē, intereses trūkums par darbinieku priekšlikumiem, favorītisms, necieņas izrādīšana pret darbiniekiem u.tml. Šādos apstākļos apmēram 20% darbinieku aiziet no organizācijas, bet 80% "pamet" organizāciju, paliekot savās vietās, t.i., maina savu attieksmi pret vadību un organizāciju uz sliktu pusi. Šai attieksmes maiņai var būt šādas sekas:

1. Produkcijas vai pakalpojumu kvalitātes samazināšanās;
2. Bieži darba kavējumi;
3. Bieži saslimšanas gadījumi;
4. Bieža darba neveikšana;
5. Pavirša apiešanās ar tehniku vai dokumentiem;
6. Patvaļīga darba pārtraukumu, piemēram, pusdienlaika pagarināšana;
7. Savu kļūdu vai pārkāpumu neatzīšana vai attaisnošana;
8. Intereses trūkums par jaunu zināšanu un iemaņu apgūšanu, pašauzdevībās uz iespējamo pieredzi;
9. Orientācija tikai uz tuvākās nākotnes perspektīvām;
10. Iniciatīvas trūkums jaunu priekšlikumu izvirzīšanā;
11. Alkohola lietošana darba laikā;
12. Atsvešinātība no organizācijas.

Zināma neapmierinātība vai vilšanās darbinieku vidū ir sastopama katrā organizācijā, bet ja tās izpausmes ir tik izteiktas kā aprakstītās, nepieciešama iejaukšanās, pārmaiņas organizācijā.

## 8.13.2. Pārmaiņu vadīšanas modeļi

Zinātnieki, pētot pārmaiņas organizācijās, piedāvā dažādas problēmas risināšanas metodes un paņēmienus.

Vispazīstamākais un reizē vienkāršākais pārmaiņu procesa modelis arī balstās uz K. Levina izdalītajām trīs fāzēm: atkausēšana (freezing), pārmaiņas (change) un iesaldēšana (refreezing).

**1. Atkausēšana.** Šajā fāzē notiek organizācijas problēmu diagnostika, pārmaiņu plānošana, sagatavošanās pārmaiņām, pārvarot iespējamo sākotnējo pretestību. Nosakot problēmu, ir jāatrod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- ♦ kāda ir problēmas būtība (nošķirt problēmas radītās sekas no pašas problēmas)?
- ♦ kas ir jāmaina, lai atrisinātu šo problēmu?
- ♦ kādi var būt šo pārmaiņu iespējamie rezultāti un kā tos pārbaudīt?

Jebkurā gadījumā pārmaiņu process var sekmīgi sākties tikai tad, ja to atbalsta un tajā aktīvi iesaistās organizācijas augstākā līmeņa vadība.

Viens no svarīgākajiem pirmās fāzes uzdevumiem ir iespējamās pretestības pārvarēšana un motivēšana uz pārmaiņām.

**2. Pārmaiņas.** Šī ir pārmaiņu programmas realizācijas fāze. Arī šajā fāzē var rasties pretestības problēmas, jo iespējams, ka ne visi tie, kurus šīs pārmaiņas skar, ir pietiekami sagatavojušies tām. Tāpēc ir svarīgi cilvēkus iesaistīt ne tikai pārmaiņu plānošanā, bet arī to īstenošanā. Cilvēkiem jājūt, ka šīs ir viņu veiktās pārmaiņas, nevis kaut kas uzspiests no augšas.

**3. Iesaldēšana.** Šī ir stabilizācijas fāze, panāktu pārmaiņu nostiprināšanā. Šajā fāzē notiek sasniegto rezultātu novērtēšana jeb organizācijas stāvokļa atkārtota diagnostika. Ja vērtējums ir pozitīvs, tad notikušās pārmaiņas tiek oficiāli apstiprinātas jeb institucionalizētas.

Jāatgādina, ka pati iesaldēšana ir relatīva parādība, jo tas nenozīmē, ka pārmaiņu process ir beidzies. Mainīgie vides un iekšējie faktori liek atkal un atkal pārskatīt stāvokli organizācijā un veikt jaunas pārmaiņas.

Kā otrs iespējamais pārmaiņu vadīšanas modelis tiek piedāvāts L. Likerta pārmaiņu vadīšanas modeli.

L. Likerta izstrādātais pārmaiņu vadīšanas modelis, kas aptver 6 savstarpēji saistītus posmus.

**1. posms, ledarbe un pamudinājums darbībai.** Vadībai ir jāapzinās pārmaiņu nepieciešamība un jāpasagatavojas to īstenošanai, iedarbe var rasties ārēju faktoru rezultātā – pieauguša konkurence, izmaiņas ekonomikā vai jauninājumi likumdošanā, kā arī no iekšējiem faktoriem – darba ražīguma

samazināšanās, izdevumu palielināšanās, liela personāla mainība, disfunkcionālais konflikts un darbinieku sūdzības.

**2. posms. Uzmanības pārorientēšana.** Lai arī vadība sajūt nepieciešamību pēc pārmaiņām tā var nespēt veikt vajadzīgo analīzi un īstenot pārmaiņas. Tādā gadījumā vēlams pieaicināt starpnieku vai konsultantu, kas varētu objektīvi novērtēt situāciju. Katrā gadījumā, lai starpniecība būtu sekmīga, tai ir jāiziet no orientācijas uz pārmaiņām. Vadošajiem darbiniekiem ir jāzina patiesie cēloņi, kuri nosaka pārmaiņu nepieciešamību.

**3. posms. Problēmas noteikšana un apzināšanās.** Jāsavāc vajadzīgā informācija, kas parāda problēmas patiesos cēloņus. Šis process sākas augstākajā līmenī, pēc tam pakāpeniski pārvietojas līdz zemākajam līmenim. Jāapzinās, ja vadība mēģinās atklāt problēmu pirms saņemta informācija no hierarhijas apakšējās pakāpes, tādā gadījumā tā riskē izstrādāt savu lēmumu balstoties uz nepareizām ziņām. Problēmas atrašanās vietas noteikšana noved pie konkrētās problēmas apzināšanas.

**4. posms. Jaunu risinājumu izstrāde.** Komentējot šo posmu L. Greiners saka: "Varas struktūras jauno problēmu risināšanā vienmēr vēlas izmantot vecos risinājumus. Tādēļ jaunu un unikālu risinājumu meklējumiem ir vajadzīgs ceturtais posms". Vairākos gadījumos vadībai struktūras pārmaiņu īstenošanai nepieciešams atbildīgo darbinieku atbalsts.

**5. posms. Eksperiments un atklāšana.** Organizācijas reti uzņemas risku veikt apjomīgas pārmaiņas vienā paņēmienā. Tā vispirms izmēģina plānotās pārmaiņas un atklāj neparedzētās grūtības. Ar kontroles palīdzību vadība var noteikt, cik lielā mērā plānotās izmaiņas palīdz atrisināt problēmu, kā tās tiek atbalstītas, kā tās vēl var uzlabot. Veicot eksperimentu un atklājot negatīvās sekas, vadība var koriģēt savus plānus un panākt visaugstāko pārmaiņu procesa efektivitātes pakāpi.

**6. posms. Darbinieku motivēšana.** Pēdējā posmā ir jāmotivē darbinieki, lai viņi akceptētu pārmaiņas. To var panākt pārliecinot padotos, kā pārmaiņas ir izdevīgas gan organizācijai, gan darbiniekiem. Ja katrs darbinieks tiek stimulēts pārmaiņu īstenošanā, tad var sagaidīt, ka lielākā daļa darbinieku visās hierarhijas pakāpēs atzīs metodes, ar kurām tiek īstenotas šīs pārmaiņas.

Salīdzinot abas metodes var teikt to, ka

- ♦ Pirmā metode aptver visu laika periodu no problēmas līdz laikam pēc pārmaiņām, taču otrā metode aptver laika periodu līdz pārmaiņu ieviešanai;
- ♦ Otrajā modelī vairāk ir pievērsta uzmanība uz to, ka vadība var pieaicināt starpniekus, ne tikai cīnīties pašu spēkiem;
- ♦ Otrajā modelī arī ir iekļauta īpaša sadaļa jaunu risinājumu izstrādei, jo ne jau vienmēr var izmantot vecos risinājumus;
- ♦ Abi modeļi ietver tādu svarīgu lietu kā darbinieku motivēšanu.

### **8.13.3. Likumdošanas ietekme uz pārmaiņām**

Visā organizāciju dzīves laikā ir jāievēro arī likumdošanas prasības. Arī pārmaiņu laikā organizācijām ir svarīgi ievērot dažādas katrā valstī likumos noteiktās normas. Latvijā kā vienu no galvenajiem likumiem var minēt Komerclikums. It sevišķi svarīga ir Komerclikuma C daļa, kurā ir aprakstīta komercdarbības reorganizācija. Komercsabiedrību var reorganizēt apvienošanas, sadalīšanas vai pārveidošanas ceļā.

### **8.13.4. Sabiedrību apvienošana, pievienošana, saplūšana**

Sabiedrību apvienošana var notikt kā pievienošana vai saplūšana.

Pievienošana ir process, kurā sabiedrība (pievienojamā sabiedrība) nodod visu savu mantu citai sabiedrībai (iegūstošā sabiedrība).

Saplūšana ir process, kurā divas vai vairākas sabiedrības (pievienojamās sabiedrības) nodod visu savu mantu jaundibināmai sabiedrībai (iegūstošā sabiedrība).

Apvienošanas gadījumā pievienojamā sabiedrība beidz pastāvēt bez likvidācijas procesa.

Apvienošanas gadījumā pievienojamās sabiedrības tiesības un saistības pāriet iegūstošajai sabiedrībai.

Apvienošanas gadījumā pievienojamās sabiedrības dalībnieki vai biedri kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem.

Sadalīšana ir process, kurā sabiedrība (sadalāmā sabiedrība) nodod savu mantu vienai sabiedrībai vai vairākām citām sabiedrībām (iegūstošās sabiedrības) sašķelšanas vai nodalīšanas ceļā.

Sašķelšanas gadījumā sadalāmā sabiedrība nodod visu savu mantu divām vai vairākām iegūstošajām sabiedrībām un beidz pastāvēt bez likvidācijas procesa.

Sašķelšanas gadījumā sadalāmās sabiedrības dalībnieki kļūst par iegūstošo sabiedrību dalībniekiem saskaņā ar lēmumu par sabiedrības sašķelšanas.

Nodalīšanas gadījumā sadalāmā sabiedrība nodod daļu savas mantas vienai iegūstošajai sabiedrībai vai vairākām šādām sabiedrībām. Nodalīšanas gadījumā sadalāmā sabiedrība turpina pastāvēt.

Nodalīšanas gadījumā visi sadalāmās sabiedrības dalībnieki vai daļa no viņiem kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem vai par vienīgo iegūstošās sabiedrības dalībnieku kļūst sadalāmā sabiedrība saskaņā ar lēmumu par sabiedrības nodalīšanu.

Iegūstošā sabiedrība var būt jau esoša vai jaundibināma sabiedrība.

Pārveidošana ir process, kurā viena veida sabiedrība (pārveidojamā sabiedrība) tiek pārveidota par cita veida sabiedrību (iegūstošā sabiedrība).

Pārveidošanas gadījumā visas pārveidojamās sabiedrības tiesības un saistības pāriet iegūstošajai sabiedrībai.

Pārveidošanas gadījumā pārveidojamās sabiedrības dalībnieki kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem.

Pārveidošanas gadījumā pārveidojamā sabiedrība beidz pastāvēt bez likvidācijas procesa.

### **8.13.5. Reorganizācijas kārtība**

Reorganizācija uzskatāma par spēkā stājušos ar brīdi, kad komerc-reģistrā izdarīti ieraksti par visām reorganizācijas procesā iesaistītajām sabiedrībām, ieskaitot jaundibinātās sabiedrības.

Ar reorganizācijas spēkā stāšanās brīdi:

- 1) pievienojamās sabiedrības manta uzskatāma par pārgājušu iegūstošās sabiedrības īpašumā;
- 2) sadalāmas sabiedrības manta uzskatāma par pārgājušu iegūstošo sabiedrību īpašumā atbilstoši līgumam.

No reorganizācijas spēkā stāšanās brīža pievienojamās, sadalāmās vai pārveidojamās sabiedrības dalībnieki kļūst par iegūstošās sabiedrības dalībniekiem, un viņu kapitāla daļas (akcijas) tiek apmainītas pret iegūstošās sabiedrības kapitāla daļām (akcijām) proporcionāli viņiem piederošajam kapitāla daļām (akcijām). Šis noteikums nav piemērojams, ja par vienīgo iegūstošās sabiedrības dalībnieku kļūst nodalīšanas ceļā sadalāmā sabiedrība.

Trešo personu tiesības uz pievienojamās, sadalāmās vai pārveidojamās sabiedrības kapitāla daļām (akcijām) saglabājas attiecībā uz iegūstošās sabiedrības kapitāla daļām (akcijām).

Pievienojamās vai sadalāmās sabiedrības kapitāla daļas (akcijas), kas piederējušas iegūstošajai sabiedrībai vai pašai pievienojamajai vai sadalāmajai sabiedrībai, vai personai, kura darbojas savā vārdā, bet attiecīgi pievienojamās, sadalāmās vai iegūstošās sabiedrības labā, netiek apmaiņītas un ir dzēšamas, izņemot gadījumus, kad sadalāmā sabiedrība nodalīšanas rezultātā kļūst par iegūstošās sabiedrības vienīgo dalībnieku.

Reorganizāciju pēc tās stāšanās spēkā nevar apstrīdēt.

Katrai reorganizācijas procesā iesaistītajai sabiedrībai ir pienākums publicēt laikrakstā "Latvijas Vēstnesis" paziņojumu, ka pieņemts lēmums par reorganizāciju.

Pamatojoties uz reorganizācijā iesaistītās sabiedrības dalībnieka, valdes vai padomes locekļa prasību, tiesa var atzīt lēmumu par reorganizāciju par

spēkā neesošu, ja tas pieņemts, pārkāpjot likumu, kapitālsabiedrības statūtus vai personālsabiedrības līgumu, un šos pārkāpumus nav iespējams novērst vai tie netiek novērsti tiesas noteiktajā termiņā.

Sabiedrībai, kuras dalībnieku sapulces lēmums par reorganizāciju atzīts par spēkā neesošu, ir pienākums par to publicēt paziņojumu laikrakstā "Latvijas Vēstnesis" piecpadsmit dienu laikā no tiesas lēmuma spēkā stāšanās dienas.

Katra reorganizācijas procesā iesaistītā sabiedrība ne agrāk kā trīs mēnešus pēc paziņojuma publicēšanas dienas iesniedz komercreģistra iestādei pieteikumu, lai komercreģistrā tiktu izdarīts ieraksts par reorganizāciju. Pieteikumam pievieno:

- 1) līgumu vai tā attiecīgi apliecinātu kopiju;
- 2) protokola izrakstu un lēmumu par reorganizāciju;
- 3) to dalībnieku sarakstu, kuri balsojuši pret reorganizāciju;
- 4) likumā noteiktajos gadījumos – reorganizācijas atļauju;
- 5) prospektu (ja likumā noteikta prospekta sagatavošana);
- 6) revidenta atzinumu (ja likumā noteikta revidenta pārbaude);
- 7) pievienojamās vai sašķelšanas ceļā sadalāmās sabiedrības slēguma finanšu pārskatu (ja iesniegumu iesniedz pievienojamā vai sadalāmā sabiedrība);
- 8) iegūstošās kapitālsabiedrības statūtus (ja reorganizācijas rezultātā tiek izveidota jauna sabiedrība vai ja sabiedrība tiek pārveidota);
- 9) iegūstošās kapitālsabiedrības valdes locekļu vai personālsabiedrības to dalībnieku sarakstu, kuriem ir tiesības pārstāvēt sabiedrību, un notariāli apliecinātus viņu parakstu paraugus (ja reorganizācijas rezultātā tiek izveidota jauna sabiedrība vai ja sabiedrība tiek pārveidota);
- 10) iegūstošās kapitālsabiedrības padomes locekļu sarakstu (ja reorganizācijas rezultātā tiek izveidota jauna sabiedrība vai ja sabiedrība tiek pārveidota un ja iegūstošajai sabiedrībai paredzēta padome).

Pieteikumā sabiedrība apliecina, ka ir nodrošināti vai apmierināti to kreditoru prasījumi, kuri pieteikuši savus prasījumus noteiktā termiņā, un ka lēmums par reorganizāciju nav apstrīdēts tiesā vai ka attiecīgā prasība nav apmierināta.

Vēl likumā ir aprakstīta reorganizācijas procesā iesaistīto sabiedrību atbildība, valdes un padomes locekļu atbildība un atlīdzība, kā arī atsevišķu organizācijas veidu īpašie noteikumi. Tie ir apvienošanas īpašie noteikumi, jaunas sabiedrības dibināšana, sabiedrībām saplūstot, sadalīšanas īpašie noteikumi, jaunas sabiedrības dibināšana, sabiedrībai sadaloties, reorgani-

zācījas līguma neatrunātas mantas sadalīšana, pārveidošanas īpašie noteikumi, lēmums par reorganizāciju, dibināšanas noteikumu piemērošanas kārtība.

Pārmaiņās tiek iesaistīti gan darba devēji, gan darba ņēmēji. Ar dažām pārmaiņām nākas atlaist darbiniekus no darba, citās – pieņemt darbā. Lai vēlāk nerastos nekādi pārpratumi visi šie procesi stingri jāsaskaņo ar normatīvajiem aktiem.

Protams, svarīgi ir arī citi likumi un normatīvie akti, kuri kaut kādā mērā varētu būt saistīti ar pārmaiņām organizācijās.

### **8.13.6. Vadītājs kā uzņēmuma attīstības un pārmaiņu darba vadītājs**

#### **Uzņēmumi cauri pārmaiņām**

Daudzi uzņēmumi, kuri pastāv jau ilgāku laiku, ir pārdzīvojuši ne mazums pārmaiņu un reorganizāciju, taču daudzus tas ir norūdījis un palīdzējis konkurēt tirgū. Ne visiem sākumā ir gājis viegli, taču veicot dažādas pārmaiņas, uzņēmumi izvēlas sev piemērotāko un izdevīgāko ceļu. Tāpēc savā darbā vēlējos parādīt, kā uzņēmēji ir veiksmīgi pārvarējuši pārmaiņas un atraduši savu vietu tirgū.

#### **Nakts mēbeles**

Šī firma ir pierādījums tam, ka pārmaiņas uzņēmumā veicina tās attīstību. Tā ir noticis arī ar veiksmīgā uzņēmēja Jura Griķa uzņēmumu. Protams, viņa ceļš līdz Nakts mēbelēm nav bijis viegls. 1988. gadā viņš izveidoja pirmo galdnieku mācekļu kooperatīvu Ozols, kurš vēlāk kļuva par SIA un augs, deviņdesmito gadu sākumā kļūstot par lielu uzņēmumu ar 300 strādājošajiem.

1992. un 1993. gadā viņam labi veicās Krievijas tirgū, bet pēc tam, kad tika uzlikta 40% liela ievadmuīta, nācās pārorientēties uz Rietumeiropu. Šis fakts vēlreiz apliecina to, ka likumdošana ietekmē pārmaiņas uzņēmumā. Šai laikā notika arī izmaiņas uzņēmuma struktūrā, jo strādājot ar vienu uzpircēju, lieka kļuva mārketinga nodaļa. Tā kā eksportēja tikai gultas un skapjus, tad lieka kļuva arī tapsētāju komanda. Taču tad sekoja neveiksme, jo vienīgais uzpircējs pārtrauca sadarbību un mēbeļu realizācija nokrita no 100 000 līdz 2000 mēnesī. Tas bija bankrots.

Daudzi aizgāja, daudzi novērsās, bet uzņēmuma kodols saglabājās un veidoja jaunu uzņēmumu Tapo OAK, pēc tam – Marks M. Un šoreiz strādāja vietējam tirgum. Atkal notika uzņēmuma reorganizācija, bet šoreiz uzņēmums izlēma pārorientēties uz mazumtirdzniecību. Un tā 1999. gadā sākās

posms salonā Nakts mēbeles. Kas, nu jau veiksmīgi piecus gadus atrodas Berga Bazārā. Taču Juris nedomā apstāties un cer vēlreiz iekarot Eiropu. Un pēc viņa domām, to var iekarot ar zemām izmaksām vai arī veidojot sava dizaina mēbeles.

Sakarā ar iestāšanos ES, Juris domā apvienoties un meklē partneri, lai neformāli vienoti ietu uz Eiropu. Uzskata, ka izdzīvos tie, kas būs tikuši Eiropas tirgū, kā arī apvienojoties ar kādu, jo savādāk tos nospiedīs.

### **Z/s Lāči**

Veiksmīgajam uzņēmējam Normundam Skauģim z/s Lāči pieder jau kopš 1989. gada, bet maizi cep no 1993. gada. Arī viņam saimniecības vadīšanā nav gājis viegli un saimniecībā daudzo gadu pastāvēšanas laikā ir notikušas ne vienas vien lielas pārmaiņas, jo biznesu viņš sācis no nulles.

Sākumā cepis mazā krāsniņā dzimtā mājā. Vēlāk uzbūvējis jaunu krāsni un tādējādi varēja piedāvāt tirgū jaunus produktus, jo maizes biznesā ir daudz konkurentu un, ja grib attīstīties, tad ar kaut ko ir jāizceļas. Tās bija sākumam nozīmīgas pārmaiņas tehnoloģijas uzlabošanai.

2002. gada apgrozījums bija 746 tūkstoši latu, 2001. gadā ap pus miljonu. Pieaugums par 20%. Un tas ir pateicoties arī pārmaiņām saimniecībā, kad ir palielināts strādājošo skaits no 70 uz 100 cilvēkiem, izveidots pārdošanas dienests un paplašināta ēdināšana kafejnīcā.

Vēl 2002. gadā uzņēmumam ir izdevies piesaistīt SAPARD līdzfinansējumu, kas izmantots ceptuves piebraucamo ceļu izbūvē un tas ir būtisks ieguldījums vides sakārtošanā, ko varētu uzskatīt par uzņēmuma tradīciju.

N. Skauģis uzskata, ka sekmīgi attīstās tikai tie uzņēmumi, kuru priekšgalā ir tāds vadītājs – saimnieks, kas visu laiku dzīvo uzņēmumā, nevis vienkārši ir īpašnieks un atrodas kaut kur nomaļus, kamēr viņa biznesu vada algotņi.

### **SIA Arkolat**

Daina Pelče ir SIA Arkolat prezidente un līdzīpašnice, taču līdz tam viņa bija garu ceļu nogājusi. Sāka ar darbu Igaunijas firmā MEO Latvija, kas bija saistīta ar trauku pārdošanu.

1994. notika šķelšanās starp īpašniekiem un firma paputēja, bet ar vienu no igauņiem Daina izveidoja kopuzņēmumu, pati ieguldot savu intelektuālo īpašumu, bet igauņu partneris – nepieciešamo starta kapitālu. Uzņēmums strauji auga un jau 1997. gadā tika ņemts kredīts rūpnīcas ceha pirkšanai, kurā tagad ir iekārtota vairumtirdzniecības bāze. Uzņēmumā pašlaik jau strādā vairāk kā 60 darbinieku un apgrozījums ir lielāks par 3,5 miljoniem

latu. Tātad, bija pieņemti pareizi lēmumi par pārmaiņām uzlabojot un modernizējot telpas, kā arī pārmaiņas saistītas ar darbiniekiem.

### SIA Apsara

I. Keišs arī ir viens no veiksmīgajiem uzņēmējiem, kurš pēc ilgu gadu smagas strādāšanas ir daudz sasniedzis tējas biznesā.

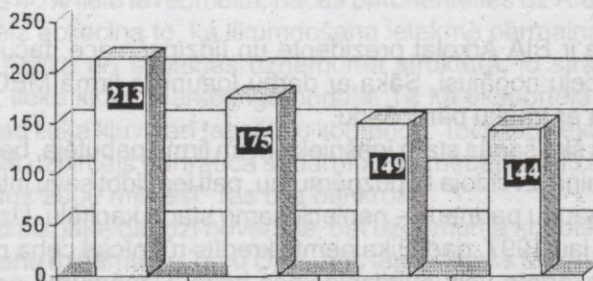
Kopš 1992. gada viņš tēju importēja ar pazīstamo vārdu Apsara. Taču ar laiku parādījās sliktā kvalitāte – ne tā fasēja, ne tā aromatizēja. Tāpēc radās ideja fasēt un aromatizēt pašiem. Tā nu viņš iegādājās Juglā cehu, kuru pielāgoja tējas fasēšanai. Arī pašlaik tējas cehā norit remontdarbi – tas tiek pielāgots ES prasībām. Nu vairs nevar, ka uztaisa remontu un viss. Gaisa cirkulācija, mazgājамie griesti – kritēriji telpām, kas paredzēti tējas ražošanai un fasēšanai neatšķiras no tiem, kas izvirzīti pienotavām. ES kandidātvalstu uzņēmējiem pusgada laikā jāievieš normas, līdz kurām dalībvalstu ražotāji nonākuši 20 gados.

Pirms četriem gadiem I. Keišs izveidoja otru uzņēmumu, vairumtirdzniecību atdalīja no mazumtirdzniecības. Bruģis vairumā izplata 36 šķirnes jau paciņās safasētu tēju. Apsara tējnīcas un tējas veikalos klientiem piedāvā no burkas iesvērt kādu no 100 atšķirīgām tējas šķirnēm. Ir 4 tējas namiņi un kopumā uzņēmumos tagad strādā 53 darbinieki. Gan apgrozījums, gan peļņa ar katru gadu palielinās. Un 2003. gadā peļņa sasniedza jau 248 tūkstošus latu.

Arī šis uzņēmums ir pierādījis tam, ka veiksmīga pārmaiņu vadīšana ir panākumu atslēga turpmākajai izaugsmei. Nav viegli pieņemt lēmumus par uzņēmējdarbības pārorientēšanu un sadalīšanu, bet ja veiktie aprēķini un analīzi rāda, ka tas varētu palīdzēt attīstībai, tad ir vērts mēģināt.

### Salacgrīvas osta

Ir viens piemērs, kurš pierāda to, ka uzņēmumā reorganizācija ir jāveic laicīgi, arī tas var ietekmēt uzņēmuma tālāko attīstību. Tā, pēc 2002. gadā



8.28. att. Salacgrīvas ostā pārkrautās kravas (tūkst. t)

pabeigtās Salacgrīvas ostas rekonstrukcijas, kurā ieguldīti 1,086 miljoni latu valsts galvots kredīts, ostai nav izdevies piesaistīt vairāk kravu nekā 2002. gadā, kas arī redzams diagrammā.

Arī ostas pārvaldnieks Ivo Īstenais uzskata, ka ostas rekonstrukcija ir veikta novēloti un konkurenti viņus ir apsteigusi. Kravas ir zaudētas un tās atgūt ir ļoti grūti. Viņu galvenais konkurents, kas atrodas netālu ir Skultes koku pārkraušanas osta, kura gan ar privāto un valsts kapitāla atbalstu savu straujo attīstību un rekonstrukciju sāka jau 2000. gadā.

Pēc šī negatīvā piemēra uzņēmējiem derētu padomāt par savu uzņēmumu pārveidi, jo ja viņi ilgi vilcināsies konkurenti var aizsteigties priekšā, un tad jau var būt arī par vēlu rekonstrukcijai. Arī veidojušās lielākās apvienošanās procesa izmaksas, kas kopuma varētu būt aptuveni 700–800 latu.

Laika ziņā kompāniju saplūšana prasījusi aptuveni deviņus mēnešus. Process bijis samērā sarežģīts, jo saskaņā ar jauno Komerclikumu visiem uzņēmumiem vispirms bija jāpārreģistrējas, tad jāuztaisa kopīga bilance. Turklāt likumdošanas nesakārtotības dēļ SIA Go&Co un SIA Divaldi aptuveni mēnesi bijuši nenoteiktā situācijā – tikusi veikta uzņēmuma reorganizācija, tie pievienojušies SIA Pēteris un likvidēti, bet Uzņēmumu reģistrs šīs izmaiņas vēl nebija pierēģistrējis. Tādējādi juridiski šajā laikā kompānijas vispār it kā nav pastāvējušas.

Tiem, kas nolēmuši rīkoties līdzīgi, SIA Pēteris vadība iesaka pirms apvienošanās izspriest, par ko kurš no īpašniekiem atbildēs, kā arī vienoties par apmaksas sistēmu, lai nerastos nekādi pārpratumi. Tāpat iepriekš jāvienojas par daļu sadalījumu starp uzņēmumiem. To iespējams atrunāt kopīgumā. Un vēl pirms apvienošanās rūpīgi jāizpēta iesaistīto uzņēmumu bilances un tas, kādas parādsaistības kuram ir.

### **A/s Salacgrīva 95**

Pagaidām apvienošanās procesā atrodas zivju pārstrādes uzņēmumi a/s Brīvais vilnis un a/s Salacgrīva 95. Kompānijas apvienoties pamudināja tas, ka vienas upes, proti, Salacas krastos atrodas divi dažādi uzņēmumi, kas ražo ļoti līdzīgu produkciju. Firmu vadītāji izlēmuši, ka apvienojoties iespējams pazemināt produkcijas pašizmaksu, jo konservu kārbas, eļļu un citas izejvielas lielos daudzumos var iepirkt lētāk. Brīvā vilņa padomes loceklis Līgonis Krūmiņš skaidro, ka viņiem ir arī lielāks sortiments un kvalitatīvāka produkcija, kas tiek tirgota nedaudz dārgāk kā analoga citu uzņēmumu prece. Abām kompānijām apvienojoties, iecerēts uzlabot Salacgrīvas 95 produkcijas kvalitāti, būtu iespējams saražot vairāk labu preču. To varētu pārdot nedaudz dārgāk, jo Brīvā vilņa produkcijas veidols ar mazo buru laiviņu ir pazīstams samērā plaši aiz robežām. Tas savukārt

paplašinātu realizācijas iespējas ne tikai Krievijā, Kazahstānā, Ukrainā, Vācijā un Lietuvā, bet arī vietējā tirgū.

Kopumā apvienošanās process varētu ilgt aptuveni gadu, jo vispirms nepieciešams revidentu novērtējums par kompāniju finanšu rādītājiem. Jāsauc saulce katra uzņēmuma valdē. Tāpat, pēc jaunā Darba likuma, iepriekš jābrīdina cilvēki, kas varētu tikt atlaisti, jo abu kompāniju saplūšanas dēļ samazināsies inženier tehnisko darbinieku skaits uzņēmumos, bet laukos uz darba vietu skaita samazināšanu skatās visai stingri. Uzņēmuma apvienošanās izmaksas varētu būt ap 15 tūkstošiem latu.

### **Privatizācija**

Viens no faktoriem ar ko saistītas pārmaiņas ir uzņēmumu privatizācija. Kaut arī padomju vara atstājusi sliktas saimniekošanas tradīcijas - atbildības trūkumu darbavietās, korumpētību iestādēs, uzņēmības trūkumu un lielu pasivitāti visās lietās – pie tā liekas visi jau pieraduši. Ārzemju kapitāls Latvijā ieplūst samērā lēni. Latvijas pašas kapitāls, īpaši ieguldījumi infrastruktūrā turpina dilt. To var secināt, apskatot padomju varas laikā celtos namus priekšpilsētās un bedrainos ceļus un ielas.

Tomēr, tie, kuri ir izmantojuši privatizāciju tam, lai attīstītu savu uzņēmējdarbību ir izdarījuši pareizo izvēli. Savā darbā es arī iekļāvu vairākus veiksmīgus piemērus, kas pateicoties privatizācijai ir uzsākuši un attīstījuši savus uzņēmumus. Tie, kas neapzinājās privatizācijas nepieciešamību un neizmantoja to savā labā, tagad ir zaudētāji, jo pazaudēja lielas naudas summas.

### **AS Saldus mežrūpniecība**

AS Saldus mežrūpniecība ir viens no pirmajiem privatizētajiem uzņēmumiem valstī. Turklāt veiksmīgi privatizētiem, jo astoņu gadu laikā kļuvis par trešo lielāko mežu izstrādātāju Latvijā. Tas ir lielākais starp uzņēmumiem ar tīru Latvijas kapitālu. Ar darba vietām nodrošina gandrīz 300 cilvēku.

### **SIA Korande**

Pēc zvejnieku kolhoza Carnikava likvidācijas, kad tika apgūti nekoptie zemes īpašumi Carnikavas pagastā pie Gaujas A. Sudrabs izstrādāja tūrisma un atpūtas centra koncepciju. Tā praktiskā realizācija sākās 2001. gadā, nodibinot SIA Korande.

2002. gadā tika uzbūvēts ēdināšanas uzņēmums – ceļmalas krogs Korande, kas jau tajā pašā gadā kļuva par Latvijas Tirgotāju asociācijas ikgadējā konkursa Latvijas labākais tirgotājs 2002 laureātu.

### **AS Lauma**

Uzņēmums, pateicoties tā vadītājam Z. Rusiņai, kas vadīja AS Lauma jau kopš 1984. gada, ir pārvarējis visas padomju rūpniecības sabrukuma

sekas, privatizāciju, vēlākās krīzes Austrumos, spējis atrast noieta tirgu. Viņa pati gan uzņēmuma laurus ir gatava atdot kolektīvam.

2002. gadā produkcija realizēta 19,3 miljonu latu vērtībā, bet pirmsaudita peļņa bijusi 2,4 miljoni latu. Saražotā produkcija galvenokārt tiek realizēta ārvalstu tirgos. 2002. gads uzņēmumam zīmīgs ar lielāko investīciju apjomu pēdējo desmit gadu laikā – uzņēmuma attīstībā investēti 2,8 miljoni latu. Iegādātas četras firmas Kari Mayer textronik elastīgo mežģīņu adīšanas mašīnas, firmas Bruckner žāvēšanas un platināšanas iekārtas. 14 Varitex lenšu aušanas stelles, šūšanas ražotnei iegādātas 29 šujmašīnas, bet ēku un būvju kapitālajā remontā ieguldīti 590 tūkstoši latu.

Izstrādāta arī vides pārvaldes un kvalitātes vadības dokumentācija. Ir aprakstīti galvenie darbības procesi, notiek iekšējie auditi un gatavošanās sertifikācijas auditam.

### **AS Limbažu piens**

AS Limbažu piens ir dibināta pirms desmit gadiem uz morāli un tehniski novecojušas uzņēmuma Vidzemes piens filiāles bāzes. Tagad kompānija kļuvusi par lielāko siera ražotāju Latvijā, vērtējot pēc realizētā produkcijas apjoma gan vietējā, gan eksporta tirgū. Uzņēmuma ražotne ir viena no modernākajām ražotnēm Eiropā, un tās izveidē investēti 2,5 miljoni latu. Gadu gaitā apgrozījums audzis no 1,2 līdz miljoniem latu. Šie panākumi gūti par spīti tam, ka piena pārstrādes sektorā pasaules mērogā bijušas vairākas nopietnas krīzes.

2002. gads firmas darbībā ienesis būtiskas pārmaiņas. Kopš 2002. gada, kad mainījās uzņēmuma akcionāri Limbažu piena produkciju realizē Rīgas piena kombināts. Šī sadarbība devusi iespēju augt un ļāvusi gada laikā palielināt apgrozījumu par 40%, kaut arī Latvijā vērojama lētāko Lietuvas produktu ekspansija. Apjomi, kurus var pārdot ar partnera starpniecību, ir daudz lētāki par tiem, kurus mēs spētu realizēt paši.

Par galveno uzņēmuma panākumu atslēgu uzskata komandas darbu. Būtiska ir arī akcionāru izpratne par uzņēmuma attīstības modeli, perspektīvu un vajadzībām, jo arī tas ir sekmīgas attīstības priekšnoteikums.

Varam secināt, ka:

- Organizācija ir sarežģīta sociāla sistēma, ko veido cilvēku grupa nolūkā sasniegt noteiktus mērķus.
- Organizācijām pārmaiņas nepieciešamas, jo uzņēmumu reģistrā līdz 22.03.2004 reģistrēti 177789 uzņēmumi, no tiem nelikvidēti ir 136384, bet 6685 uzņēmumi ir maksātnespējīgi. Nav daudz tādu uzņēmumu, kas pārveidojas, apvienojas, sadalās. Vairāk ir tādu, kas izveidojās no jauna bez iepriekšējās bāzes un, vēl ļoti raksturīgi jaundibinātajiem

mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir ātri izbeigt savu uzņēmējdarbību. No tā arī varam secināt, ka pārsvarā visiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem nākotne jau ir zināma – vai nu tie paplašinās vai apvienojās, vai arī tie nespēs konkurēt un tiem būs jāizbeidz sava darbība. Tas vēlreiz pierāda, cik ļoti ir nepieciešamas pārmaiņas uzņēmumos.

- ♦ Lai organizācijas veiksmīgi attīstītos, tad vismaz reizi gadā jāveic nelieli pārkārtojumi, bet reizi piecgadē jāīsteno būtiska reorganizācija.
- ♦ Organizācijas nevar pastāvēt bez pārmaiņām, nepieciešams ieviest jaunas darba metodes, tehnoloģijas, attiecīgi pārkārtot organizācijas struktūru, mainīt atsevišķu struktūrvienību funkcijas, darba vērtēšanas sistēmu utt.
- ♦ Pārmaiņu cēloņi organizācijās varbūt dažādi. Svarīgākie no tiem ir mērķu un uzdevumu maiņa, vietas maiņa, īpašuma formas maiņa, apvienošana, sadalīšana, decentralizācija, tehnoloģijas maiņa, jaunu darbības virzienu uzsākšana, personāla maiņa, ārējās vides pārmaiņas u.c.
- ♦ Pārmaiņu plānošana jāsāk ar iepriekšējā un pašreizējā perioda analīzi, jāparedz faktori, kuri var dažādi ietekmēt organizāciju, jānosaka pārmaiņu laika ietilpība, sākums un beigas un iecerētais rezultāts.
- ♦ Pārmaiņu īstenošanas process jāsāk ar mērķu noteikšanu. Tālāk jāizvērtē, kurus cilvēkus ietekmēs pārmaiņas un kā viņi reaģēs, kuri atbalstīs pārmaiņas, vai personālam ir informācija, kāda var būt pretestība un kā to mazināt vai novērst, kas neveicas un kā to novērst, kas veicas, vai mērķis tiks sasniegts, kādi lēmumu un pārmaiņu īstenošanas plāni ir jāpieņem.
- ♦ Svarīga ir darbinieku motivēšana pārmaiņu pieņemšanai, pārlicinot viņus, ka tās ir izdevīgas gan organizācijai, gan pašiem darbiniekiem. Ir vairākas metodes, kā to izdarīt. Katrai metodei ir savas priekšrocības un savi trūkumi. Organizāciju menedžeriem jānovērtē situācija, lai izvēlētos pareizu un piemērotu metodi.
- ♦ Svarīgs ir arī jaunais Darba likums. It sevišķi tās daļas, kurās tiek atrunāta darbinieku pieņemšana, atlaišana un citas svarīgas lietas, kas saistītas ar darba devējiem un darba ņēmējiem pārmaiņu laikā. Kā arī ir jāievēro citu likumu un normatīvo aktu prasības, kas saistīti ar gaidāmajām pārmaiņām organizācijās.
- ♦ Daudzi uzņēmumi, kuri pastāv jau ilgāku laiku, ir pārdzīvojuši ne mazums pārmaiņu un reorganizāciju, taču daudzus tas ir norūdījis un palīdzējis konkurēt tirgū. Ne visiem sākumā ir gājis viegli, taču veicot dažādas

pārmaiņas, uzņēmumi izvēlas sev piemērotāko un izdevīgāko ceļu.

- ♦ Arī iestāšanās ES sekmē pārmaiņas uzņēmumos, jo tie ir jāpielīdzina ES standartiem. Pēc kāda uzņēmēja domām, ES jauno valstu uzņēmējiem pusgada laikā jāievieš normas, līdz kurām dalībvalstu ražotāji nonākuši 20 gados.
- ♦ Ir arī dažādas problēmas, kas saistītas ar iestāšanos ES. Latvijas uzņēmumu konkurētspēju ES uzlabot daļēji varētu ar ES struktūrfondu līdzekļiem, jo naudas trūkumu kā galveno šķērslī modernizācijas sākšanai min vairāki uzņēmēji.
- ♦ Lai uzņēmumos veiktu pārmaiņas, kā zināms, ir nepieciešami finanšiālie līdzekļi. Latvijas Republikas valdība šajā jautājumā varētu palīdzēt, lai piesaistītu investorus Latvijai, jo pašlaik mums nav jaunu lielu investīciju, nav lielu uzņēmumu, 99% ir mikro, mazie un vidējie. Tas nozīmē, ka mūsu "skudriņas" bez valdības atbalsta starptautiskajā tirgū nevar izsisties, nav tāda potenciāla, viņi ir par maziem un vājiem. Tātad, lai lieli investori nāktu, valsts atbalsts ir vajadzīgs jebkādā formā – varbūt infrastruktūras sagatavošanā, kādās atlaidēs, darbaspēka apmācībā, jo šīs atlaides pēc tam ar uzviju atmaksāsies.
- ♦ Vispopulārākās pārmaiņas pašlaik ir īpašuma formas maiņa. Tas ir saistīts ar to, ka visiem uzņēmumiem līdz 2005. gada 1. janvārim ir jāpārreģistrējas Komercreģistrā, citādi tie tiks uzskatīti kā likvidēti.

## Literatūra

1. Byars L. Human resource management. Hemewood, 1991.
2. Dienas bizness 2004, 3. marts "Salacgrīvas osta iecerējusi aktivizēties" 8. lpp
3. Dienas bizness 2004, 4. marts "Zemgales uzņēmēji saglabās līdzšinējo tirgu" 11. lpp
4. Dienas bizness 2004, 11. marts "Ne tik biežas pārmaiņas" 5. lpp
5. Ekonomiskās problēmas uzņēmējdarbībā, R.: RTU 2001., 60. lpp.
6. I. Forands. Vadītājs un vadīšana, R.: Kamene, 1999. 176 lpp.
7. de Geus A. Dzīvīgais uzņēmums, R.: Preses nams, 1997. 312. lpp.
8. Kapitāls 2003, Nr. 1 "1+1-konkurētspējīgs" 48.–49.lpp.
9. Kapitāls 2003, Nr. 1 "Gultu speciālists" 42.–45.lpp.
10. Kapitāls 2003, Nr. 2 "Skauga laivu nevar sašūpot" 21.–25. lpp.
11. Kapitāls 2003, Nr. 12 "Kapitāla biznesa cilvēks 2003" 38. lpp.
12. Kapitāls 2003, Nr. 2 "Bosam jāaiziet, bet kāpēc? Un kas viņam būs kabatā?" 38.–42.1pp.
13. Kapitāls 2003, Nr. 2 "Kapitāla gada cilvēks" 40.–44.lpp.

14. Kapitāls 2003, Nr. 5 "Uzņēmēji vēlas zināt par Eiropas Savienību" 38.–39.lpp.
15. Kapitāls 2003, Nr. 6 "Par alus tirgu Latvijā" 47.–048.lpp.
16. Kapitāls 2003, Nr. 7 "Investīcijas Latvijā" 20.–21.lpp.
17. Kapitāls 2003, Nr. 10 "Nauda no ES struktūrfondi" 38.lpp.
18. Klauss A. Zinības vadītājiem. Rīga: Preses nams, 2002.
19. Reņģe V. Organizācijas psiholoģija. Rīga, Kamene, 2004.
20. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote., 2001.
21. Starlings G. Valsts sektora pārvalde, Rīga. 2000.
22. Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos. Rīga. 2001.
23. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
24. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## **9. VADĪTĀJS KĀ INDIVIDUALITĀTE**

### **9.1. Vadišana kā karjera**

Katram indivīdam, kurš sāk karjeru, ir vitāla interese darīt visu iespējamo, lai pieņemtu pamatotu darba lēmumu. Galvenās iespējas ir atgriešanās, bet ne par velti – laika zudums ir acīmredzams. Lai arī divdesmit gadu vecumā neviens nezina kādas ir viņa intereses, vērtības, iespējas un vajadzības četrdesmit gados, ir lietas, par kurām derētu padomāt katram.

Mēs zinām, ka vadītājs ir tas, kas vada darbu, cilvēkus un darbību. Vadītājiem ir jāplāno, jāorganizē un jākontrolē indivīdus, grupas un organizācijas. Viņiem ir jāmotivē cilvēki un grupas, jāveido vadība, un jāsapūt, jāatpazīst, jārada pārmaiņas. Vadītājiem ir jāizmanto informācija, lai pieņemtu lēmumus, kas tieši vai netieši ietekmē ražošanu un darbību. Tāpēc mēs varam runāt par vairākām vadītāju darba jomām.

1. *Darba un organizācijas vadīšana.* Jautājumi, kas ir saistīti ar darba un organizācijas vadīšanu ir klasiskās pieejas fokuss. Pirmie jautājumi, kuriem pieskārās vadīšanas teorētiski un praktiski bija plānošana, organizēšana un kontrole. Zinātniskais menedžments un klasiskā organizācijas teorija radīja nozīmīgu ieguldījumu, kas tiek ņemts kā pamats vadīšanas praksē, kā, piemēram, darba dalīšanas un vienkāršošanas principi, plānošanas un organizēšanas principi, galvenās kontroles tehnikas.

2. *Cilvēku resursu vadīšana.* Uzvedības pieeja apvieno sociālās un uzvedības zinātņu idejas un pārbauda viņu noderību vadīšanas procesam. Lai sasniegtu augstu indivīdu un grupu izpildes līmeni, cilvēku resursu vadīšanā ir jāapgūst indivīdu atšķirības, motivāciju, vadību un grupu dinamiku. Cilvēku vadīšana ir visgrūtākais un izaicinošākais vadītāja darba aspekts. Cilvēki ir unikāli; un kamēr motivācijas teorijas ir spējīgas paredzēt lielākās daļas cilvēku uzvedību, viņi tāpat nevar palauties uz pareģojumiem, ko cil-

vēks darīs specifiskā situācijā. Vadīšanas māksla ir zināt teoriju trūkumus un modificēt pareģojumus, kad nepieciešams.

3. *Ražošanas un darbības vadīšana*. Visas organizācijas pastāv, lai sasniegtu rezultātus vai nu ražojot, vai pakalpojot. Procesus, kurā pieprasa un kombinē fiziskos un cilvēku resursus, lai sasniegtu nodomāto mērķi, sauc par ražošanas un darbības funkciju.

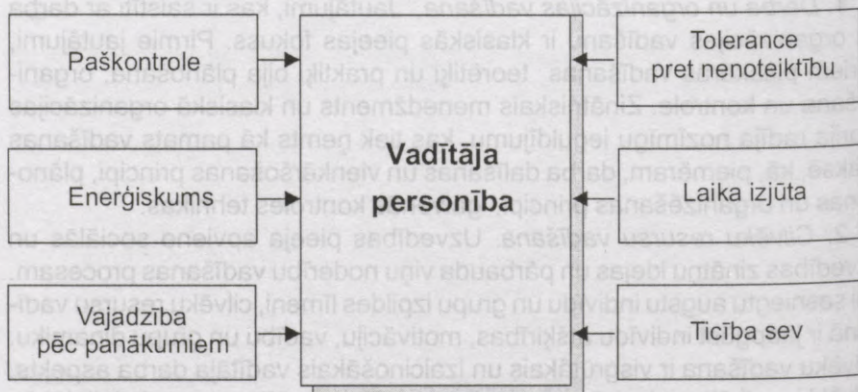
Vadīšana ir pielietojama disciplīna. Atšķirībā no medicīnas un inženierzinātnes, vadīšanai nav konkrētas zinātnes. Tā vietā vadīšana izmanto teorijas no visām būtiskākajām zinātnēm. Tādā veidā var sasniegt efektivitāti vadīšanā, izvēloties piemērotāko teoriju un tehniku konkrētajai problēmai vai situācijai, kas parādās vadītāja darbībā.

Saprotot vadītāja darbu, mēs varam mēģināt atbildēt uz dažiem jautājumiem par karjerām vadīšanā. Kam vajadzētu nodoties karjerai menedžmentā? Kādām ir jābūt nepieciešamajām rakstura īpašībām, lai sasniegtu karjeras efektivitāti vadīšanā? Un kā tas, kuram ir šis rakstura īpašības, plāno vadītāja karjeru?

*Kam vajadzētu nodoties vadītāja karjerai?*

Neviena vadības teorija nenorāda precīzas atbildes uz jautājumu, kurš kļūs par līderi. To pašu var teikt par jautājumu: "Kurš sasniegs veiksmīgu karjeru vadīšanā?" Pareģot veiksmi ir grūti, jo daudzi faktori spēlē lomu indivīda vadītāja karjerā.

Daži faktori, piemēram, efektīva karjeras plānošana un laba izglītība nav vadītāja kontroles joma. Citi faktori pat ir ārpus indivīda ietekmes sfēras. Piemēram, organizācijas nestabilitāte var izraisīt pārorganizēšanos, kas



9.1. att. Vadītāja personība

ietekmētu vadītāja darbu, tādā veidā aizliedzot viņam vai viņai apgūt turpmāku pieredzi vadīšanā, kas tiek ieguldīta, lai uzlabotu prasmi. Pētījumi rāda, ka veiksmē var būtiski ietekmēt indivīda karjeru. Veiksmē vai sagādīšanās ir, protams, ārpus personas kontroles iespējām. Tomēr, mēs zinām, ka indivīda rakstura iezīmes būtiski vairo iespējas kļūt par efektīvu vadītāju.

*Kāds ir efektīva vadītāja raksturojums?* Lai noteiktu, no kā ir atkarīga vadītāja ietekme, tiek pētīts, kādam jābūt vadītājam. Šo pētījumu pamatā ir vadītāja sociāli psiholoģiskās īpašības. Ideja ir šāda: jāizdala īpašības, kuras piemīt labiem vadītājiem ("lieliem cilvēkiem") un nākotnē jāizvēlas vadītāji, kuriem piemīt šīs īpašības. Nav nejaušība, ka šo pieeju sauc par "lielo cilvēku teoriju".

Par izpētes objektu vadītājs kļuva 20.gadsimta sākumā, bet tikai no 1930. līdz 1950. gadam vadītāja darbu un īpašības pētīja plaši un sistemātiski. Par šo pētījumu mērķi kļuva labāko vadītāju personības raksturojuma noskaidrošana. Taču neskatoties uz simtiem izdarītu apsekojumu, zinātnieki nevarēja vienoties par ideāla vadītāja īpašību kompleksu. Daži zinātnieki par vadītāja svarīgākajām īpašībām uzskatīja godkāribu, kategoriskumu, uzstājību, sadarbību, noteiktību, uzticību, valdonību (vēlmi ietekmēt citus), enerģiskumu, neatlaidību, pašpaļāvību, spēju koncentrēties, vēlmi uzņemties atbildību.

Citu pētījumu pamatā bija cilvēka inteliģence un sociāla rakstura iezīmes (komunikabilitāte). Tās varētu uzskatīt par iemaņām, kādas ir jāiegūst, lai sekmīgi vadītu savus padotos. Vēl citi autori ir noteikuši tādas vadītājiem nepieciešamas iemaņas, kā inteliģence, takts un diplomātija, radošās spējas, komunikabilitāte, zināšanas, pārliecinātības spējas, sabiedriskās iemaņas, pašdisciplīna, organizēšanas spējas.

Tomēr starp personiskajām rakstura īpašībām un vadītāja autoritāti ir tikai vāja sasaiste. Lielākajai daļai labu vadītāju ir daudzas, bet nebūt ne visas no uzskaitītajām īpašībām. 1948. gadā R. Stogdils veica kompleksu pētījumu un secina, ka personīgo īpašību pētīšana dod pretējus rezultātus. Viņš atklāj, ka vadītājiem ir atšķirīgs intelekts, tieksme pēc zināšanām, uzticība, atbildības sajūta, aktivitāte un sociāli ekonomiskais statuss. Zinātnieks norādīja, ka dažās situācijās vadītājiem atklājās dažādas rakstura īpašības, un līdz ar to secina: "Cilvēks nekļūst par vadītāju, pateicoties tikai savām rakstura īpašībām. Vadītāju rakstura īpašības jāaskaņo ar padoto rakstura īpašībām".

Lai arī daudzas īpašības attiecas uz efektīvu vadīšanu, ir dažas tomēr gribētos izdalīt.

**Vēlme vadīt.** Vēlmi un nepieciešamību ietekmēt citu izpildi no tā tiek

saukts par "vēlmi vadīt". Vadīšanas galvenais raksturotājs ir vadītāju rezultāti, kas tiek sasniegti ar citu cilvēku palīdzību un vadīšanas darba vide ir organizācija. Tie, kuri ir pētījuši vēlmi vadīt, attiecina to ar dažām attieksmēm: labvēlīga attieksme pret autoritāti, velme sacensties, pašpārliecinātība, velme izbaudīt varu, vēlme būt pārākajam grupā un atbildības sajūta.

Daži pētījumi pierāda, ka vēlmi vadīt var stiprināt ar treniņu palīdzību. Kādā no universitātēm aptaujāja pasniedzējus, kuri trenēja savu vēlmi vadīt, un studentus, kuri to nedarīja. Vairāku aptauju rezultātā pasniedzēju rādītāji bija mainījušies, bet studentu rezultāti palika nemainīgi. Līdzīgas aptaujas praktizējošo vadītāju starpā arī parādīja, ka vēlmi vadīt var attīstīt.

**Pārvaldnieka spējas.** Pārvaldnieka spējas ir svarīgs mainīgais, kas atšķir efektīvos vadītājus no neefektīvajiem. Efektīvs vadītājs izmanto pareizo pārvaldes taktiku, kas nepieciešama konkrētā situācijā. Spēja lietot pārvaldes praksi paredz nejausu orientāciju uz vadīšanas teoriju. Efektīvi vadītāji atpazīst un pielieto būtiskākos visu vadīšanas teoriju elementus, viņi ir atsaucīgi uz sociālo un ekonomisko kondīciju izmaiņām un spēj motivēt cilvēkus. Kā jau tika atzīmēts, katra vadīšanas teorijas pieeja dod vadītājam jaunas domas un praksi. Efektīvas karjeras gadījumā vadītājs spēj apkopot domas un idejas, lai tās būtu piemērotas konkrētai situācijai.

**Spējas noteikt potenciālu efektīvai vadītāja karjerai.** Individīdi var izmantot personisko iniciatīvu noteikt vai viņi patiešām vēlas un ir piemēroti karjerai menedžmentā. Ar profesionāla padomdevēja palīdzību indivīdi var gūt eksperimentālu saprašanu par savu potenciālu. Tomēr mūsu zināšanas ir nepilnīgas, lai noteiktu, kurš mainīgais paredz veiksmi vadīšanas procesā. Vēl jo vairāk, šo mainīgo izmēri nav pilnībā pamatoti. Uzsvars būtu jāliek uz eksperimentālo saprašanu: ja kāds vēlas vadīt, vai viņam ir spējas vadīt un vai viņš var attīstīt spēju vadīt. Šo divu jautājumu konfrontācija ir pirmie soļi karjeras plānošanā.

#### *Kā plāno vadītāja karjeru?*

Karjeras plānošana paredz indivīda tieksmi veidot karjeru kopsakarā ar organizācijā pieejamajām iespējām. Karjeras ceļa izveide ir specifisku darbu secības izveide saskaņā ar šīm iespējām. Tādējādi tiek savīti divi procesi. Karjeras plānošana pieprasa noteikt aktivitātes un pieredzi, kas nepieciešamas, lai sasniegtu karjeras mērķus. Apdomājot karjeras ceļu, jāiekļauj darbu secība, kuri spēš nodrošināt vēlamo rezultātu. Veiksmīga karjeras veidošana sadala vienādu atbildību gan uz indivīdu, gan organizāciju. Individīdiem ir jānosaka sava tieksšanās un spējas, un ar padomu palīdzību ir jāatpazīst nepieciešamie treniņi un attīstība, kas tiek pieprasīta konkrētajā karjeras ceļā. Organizācijām ir jānosaka savas vajadzības un iespējas, un

ar personāla plānošanas palīdzību jāapgādā ar karjeras informāciju un treniņiem savus darbiniekus. Karjeras plānošana nevar risināties, kamēr informācija par karjeras iespējām, gaidāmajām vakancēm, un darbavietu pieprasījums nav pieejams darbiniekiem.

Daudzas lielas pasaules kompānijas kā Weyerhaeuser, Gulf Oil, Exxon un Eaton lieto karjeras attīstības programmas, lai noteiktu talantus, kas var būt pieejami paaugstināšanai. Personālu praksē ir daudz dažādu iespēju, lai savienotu indivīda un organizācijas vajadzības. Pēdējie Amerikas Menedžmenta Asociācijas novērojumi ir atklājuši, ka visvairāk lietotā prakse ir neformālā konsultācija personālam un karjeras konsultācija pārvaldītājiem. Šīs divas pieejas parasti ir neformālas. Vairāk formālas attiecības tiek praktizētas darba biržā, semināros un pašattīstības centrā.

**Neformālās konsultācijas.** Organizāciju personāla departamenti bieži iekļauj konsultāciju servisu darbiniekiem, kas vēlas noteikt savas iespējas un intereses. Konsultācijas personīgām vajadzībām ir pieņemamas, ja tās ir nepieciešamas savas karjeras efektivitātes noteikšanai. Tāpēc organizācijas izveido konsultāciju servisu saviem darbiniekiem, bet ne kā primāro nepieciešamību.

Šādā situācijā parasti rodas jautājums – kur es tikšu šajā organizācijā? Interese izpildes laikā parāda, ka tiek domāts par karjeras plānošanu. Efektīva izpildes noteikšana ļauj darbiniekam uzzināt, cik labi darbs ir veikts, un kas sagaida nākotnē. Tādā gadījumā konsultantam ir jāmeklē konsultēt darbiniekus organizācijas vajadzībām un iespējām par labu gan kādā no apakšvienībām, gan visā organizācijā.

**Formālās konsultācijas.** Tā kā konsultanti ne vienmēr ir informēti par visu organizāciju, tiek pieņemtas formālas, sistemātiskas konsultāciju pieejas. Arvien vairāk tiek izmantotas darba biržas, attīstības centri, karjeras attīstības centri. Tādas konsultācijas tiek veiktas, lai izveidotu specifiskas darbinieku grupas. Šodien vislielāko uzmanību pievērš vadīšanas praktiķiem ar augstu potenciālu un ātrumu. Syntex Corp. karjeras attīstības centrs ir viens no piemēriem, kas izmanto formālo karjeras plānošanu. Centra darbinieki apgūst savas stiprās un vājās puses astoņās prasmēs, kuras pēc viņu domām visvairāk attiecas uz efektīvu vadīšanu: problēmu analīze, komunikācija, mērķu noteikšana, lēmumu pieņemšana un izturēšanās konfliktā, personāla atlase, treniņš un motivācija, darbinieku kontrole, iekšējā personāla kompetence, laika pielietojums. Pamatojoties uz rezultātiem, katrs predendents veido savu karjeru un personīgos sasniegumus ar centra darbinieku palīdzību.

Katra darbinieka karjeras plānošana tiek papildināta ar nedēļu garu

semināru. Katram menedžerim ir jātiek galā ar dažādām situācijām, kas ietver sevī visu astoņu prasmju pielietošanu. Šie semināri iedrošina reālu sevis un izvēlētās karjeras novērtējumu. Pēc tam pretendenti tiek ar saviem pārvaldniekiem, lai apspriestu tālāko karjeras plānu. Ir arī profesionāli karjeras konsultanti ārpus organizācijas.

**Citas personāla prakses.** Organizācijas var lietot dažādas personāla prakses, lai veicinātu darbinieku karjeru plānus. Viena no vecākajām, plaši lietotajām metodēm ir *apmācības palīdzības programma*. Darbinieki var apmeklēt kursus un lekcijas tuvākajās mācību iestādēs, organizācija atmaksā daļu vai visu mācību naudu.

**Cita prakse ir darba pasts.** Organizācija publicē darba piedāvājumus darbiniekiem. Ziņojumos jāietver sekojošais:

1. Ziņojumā jāietver paaugstinājumi un pārcēlumi, kā arī permanentās vakances.
2. Pieejamās darba vietas sludinājumam ir jābūt izliktam vismaz trīs līdz sešas nedēļas pirms ārējās pieņemšanas darbā.
3. Piemērotības noteikumiem ir jābūt precīzi formulētiem un tiešiem.
4. Atlases standartiem un uzņemšanas instrukcijām jābūt skaidri izteiktiem.
5. Darbiniekiem ir jānodrošina iespēja pieteikties pirms laika.
6. Darbiniekiem, kuri tiek atraidīti, ir jāatsaka rakstiski, bet atteikšanas iemesls jāieraksta personāla dokumentos.

Lai arī kā konsultāciju pieeja tiek pielietota, tās galvenais elements ir veiksmes apvienot indivīda un organizācijas vajadzības.

**Karjeras plānošanas priekšrocības.** Karjeras plānošana tagad ir plaši izplatīta organizācijās. Indivīdiem, kuri vēlas izveidot formālu karjeras plānu, ir jāmeklē organizācija, kura ir demonstrējusi savu ieguldījumu karjeras plānošanā.

Kurš tad būs labākais, spriežot pēc karjeras plāniem, no organizācijas viedokļa? Lai arī šis jautājums ir radies pēdējā laikā, tas rāda, ka ne visi sasniedz iecerēto. Pēdējie pētījumi rāda, ka karjeras plānošana ir visefektīvākā tiem cilvēkiem, kuriem ir salīdzinoši augsta iekšējā nepieciešamība pēc izaugsmes un sasniegumiem, prasme pilnveidot savus karjeras plānus, un pagātnes pieredze veiksmīgai karjerai. Tas nenozīmē, ka ir jāatlasa tikai daži ar karjeras plāniem, bet organizācijai ir jāmeklē cilvēki, kas varētu izveidot karjeras ceļu ar lielākām priekšrocībām.

Indivīdiem tomēr nevajadzētu pajauties tikai uz organizāciju sponsorētām programmām. Nekas, izņemot iniciatīvu, nevar atturēt izmantot pašu resursus, lai atbildētu uz galvenajiem jautājumiem: Vai es vēlos būt menedžeris? Vai man ir spējas būt par menedžeri? Ko es darīšu, lai izveidotu efektīvu karjeru menedžmentā?

## Karjeras posmi

Jāuzskata, ka vadītājs var sekmīgi strādāt ne tikai tāpēc, ka viņš ir ieguvis zināšanas, ka viņam ir attiecīgā speciālista diploms, bet, galvenokārt, gan tāpēc, ka viņš prot šīs zināšanas materializēt, prot praktiski efektīvi darboties. Vadītāja izaugsmē ir svarīga pakāpenība, nepārlekt pakāpienus pa dienesta kāpnēm, visus darbus apgūt pēc kārtas. Vadītājam vajadzētu savu karjeru sākt ar kādas pamatprofesijas apgūšanu, pēc tam iegūstot vidējo speciālo izglītību, pastrādājot par meistaru vai tehnologu, tad iegūt augstāko izglītību un strādāt par ceha vadītāju, pēc tam par galveno speciālistu un tikai tad ieņemt šajā hierarhijā augstāko pakāpienu – direktora posteni. Cik laika vajadzētu, lai šos darbus apgūtu un uzkāptu līdz kāpņu augšai? Tas ir atkarīgs no daudziem apstākļiem, taču lielu organizāciju pieredze saka, ka nepieciešams minimāli – 8 gadi, nebūtu vēlams arī vairāk par četriem gadiem aizkavēties vienā amatā. Ja darbiniekam ir potences, tad viņam neaizkavēti jāvirzās uz priekšu.

Indivīdi iet cauri noteiktiem, bet savstarpēji saistītiem, posmiem savā karjerā. Vienkāršākā versija ietver sevī četrus posmus:

1. Pirmsdarba posms: skolas apmeklējums.
2. Darba sākuma posms: pāreja no darba uz darbu.
3. Stabīlā darba posms: viena darba saglabāšana.
4. Pensijā aiziešanas posms: aktīvās darbības pamešana.

Lielākā daļa strādājošo sagatavo savu nākamo nodarbošanos iegūstot samērā organizētu izglītību augstskolā, amatskolā, arodskolā vai koledžā. Viņi iegūst savu pirmo darbavietu, bet ir iespēja, ka viņi iegūs citu vietu tajā pašā vai citā organizācijā. Beigās viņi pieturas pie tās pozīcijas, kurā viņi paliks līdz pat pensijai. Katra posma ilgums variē atkarībā no indivīda, bet parasti ikviens iziet tiem cauri.

Pētījumi liecina, ka pēc katra nostrādātā posma indivīda vajadzības un ieceres mainās. Daudzi vadītāji izrādījuši bažas par drošu darbu pēc pirmā darba gada pieredzes. Šis posms, saukts arī par noskaidrošanas posmu, ilgst apmēram piecus nodarbinātības gadus. Nākošais, progressa posms ir, apmēram, starp 30 un 45 gadu vecumu. Šajā laikā vadītāji izrādīja daudz mazāk bažu par apmierinošu darba drošību, un vairāk uztraucās par sasniegumiem, cieņu un autonomiju. Šim posmam raksturīga ir paaugstināšana amatā, progressa darbā ar lielāku atbildību un iespējām neatkarīgi pieņemt lēmumus. Pēc progressa posma ir saglabāšanas fāze, periods, kad tiek pieliktas visas pūles, lai stabilizētu pagātnes sasniegumus. Savā ziņā šis posms ir kā plato – jaunu sasniegumu nav. Tomēr tas var būt radoša darba periods, kad indivīds ir apmierinājies savas agrīnās fizioloģisks un

finansiālas vajadzības. Lai arī indivīdi un to karjeras atšķiras, cieņa un sevis aktualizēšana tiecas būt par vissvarīgākajām šajā saglabāšanas posmā. Pēc pieredzes daudziem šajā posmā ir karjeras krīze, kad parādās kļūdas darba apmierinājuma meklējumos.

Saglabāšanas posmam seko pensijā aiziešanas posms. Indivīds ir pabeidzis vienu savu karjeru un var sākt citu. Pieredze rāda, ka pēc aiziešanas, sevis aktualizēšana, ja tā ir iespējama, vēl pastāv. Gleznošana, dārkopība, brīvprātīgo serviss un klusa atpūta ir tikai dažas no iespējām. Atkarībā no indivīda veselības un finansiālā stāvokļa, pensijas gadus var pavadīt apmierinot savas fizioloģiskās un drošības vajadzības.

Šie četri galvenokārt pielietotie karjeras posmi ir pētīti jo plaši. Pēdējā laikā zinātnieki ir atklājuši dažus ļoti interesantus jautājumus par karjeras posmiem un karjeras efektivitāti.

Profesionāli efektīva vadīšana sākas ar sapratni par profesionāļu karjeras četrus posmus svarīgāko raksturojumu. Profesionāli darbinieki var izvairīties no sarūgtinājuma un raizēm, ja vien viņi saprot vairāk par savas karjeras posmiem.

**1. posms.** Jauni profesionāļi ar zināšanām pievienojas organizācijai, bet viņiem nav nekādas saprašanas par organizācijas prasībām un cerībām. Tāpēc viņiem būtu ciešāk jāstrādā kopā ar pieredzējušiem darbiniekiem. Attiecības, kas rodas starp jaunajiem un viņu uzraugiem, var saukt par meistara un mācekļa attiecībām. Galvenās aktivitātes, ko sagaida no mācekļa, ir mācīšanās un sekošana norādījumiem. Lai veiksmīgi un efektīvi tiktu cauri pirmajam posmam, jaunajiem ir jāspēj samierināties ar psiholoģiskās atkarības stāvokli. Daži nevar sadzīvot ar līdzīgu situāciju kā skolā; mācekļa lomas laikā viņus komandē autoritatīva figūra tā it kā viņi būtu skolā. Bieži cilvēki sagaida daudz lielāku brīvību savā pirmajā darba vietā. Tie, kuri netiek ar to veiksmīgi galā, kompromitē savu karjeru.

**2. posms.** Ticis cauri atkarības pirmajam posmam, profesionāls darbinieks nonāk otrajā posmā, kuru sauc par darbu neatkarībā. Šis posma fragments ir atkarīgs no pierādītās kompetences specifiskajā tehniskajā lauciņā. Specifika var sastāvēt, piemēram, no tādiem lauciņiem kā taksēšana, produktu testēšana vai kvalitātes noteikšana, vai arī no tādām prasmēm kā kompju-tergrafika. Profesionāļa primārās aktivitātes otrajā posmā ir būt par neatkarīgu savu ideju ekspluatētāju izvēlētajā lauciņā. No viņa sagaida pēc iespējas mazāku pašjūvību uz citiem. Psiholoģiskās neatkarības statuss var izraisīt problēmas, jo tas stipri kontrastē ar pieprasīto atkarību pirmajā posmā. Otrais posms ir sevišķi svarīgs karjeras tālākai izaugsmei. Izgāšanās notiek tāpēc, ka pretendents nav vai nepietiek nepieciešamās iemaņas, lai strādātu neatkarīgi vai arī pietrūkst pašpaļāvības.

**3. posms.** Trešajā posmā profesionāļiem ir jāklūst par pirmā posma profesionāļu padomdevējiem. Viņi paplašina arī savas intereses un vairāk sadarbojas ar cilvēkiem ārpus organizācijas. Tādā veidā galvenās aktivitātes trešajā posmā ir treniņš un sadarbošanās ar citiem. Viņi uzņemas atbildību par citu darbu, trešo posmu raksturo samērā liels psiholoģisks stress. Indivīds, kas netiek ar šo jauno un atšķirīgo prasību galā, var atgriezties otrajā posmā. Daži var būt apmierināti, redzot kā viņu darbabiedri kāpj augšup pa karjeras kāpnēm un paši ir apmierināti, paliekot trešajā posmā līdz pat pensijai.

Kā padomdevēji, trešā posma profesionāļi var veikt lielu ieguldījumu savu protežē karjeras attīstīšanā. Padomdevēji var palīdzēt saviem protežē ar sponsorēšanu (ieteikšanu paaugstināšanai amatā), izraisot iespēju parādīties (radīt iespējas demonstrēt savam protežē viņa prasmi un talantu), trenējot (iesakot veidus kā tikt galā ar nepieciešamiem un grūtiem uzdevumiem un situācijām) un aizstāvot (sargājot savu protežē no kompromitējošām situācijām). Galu galā, padomdevējs konsultē, tulko, atbalsta un aizstāv savu protežē.

Profesionāļi trešajā posmā var vadīt vienu vai vairākus protežē, un padomdevēja attiecības var attīstīties neformālas (pēc padomdevēja vai protežē ierosinājuma) vai formālas. Oficiālajās padomdevēju programmās organizācijas apvieno padomdevējus ar protežē. Piemēram, Amerikas Banku korporācija menedžerus trešajā posmā var lūgt vadīt uzreiz trīs vai četrus juniorus visu gadu. Kompānijās, kuru skaits pieaug, oficiālās padomdevēju programmas tiek veidotas, lai attīstītu un trenētu daudzsološās menedžeres sievietes.

Lai arī kā, bet padomdevēju attiecībām ir arī savi trūkumi. 25 gadu ilgās studijās par 3,000 padomdevēju – protežē pāru ir atklājies, ka dažas problēmas kavēja šādas attiecības. Protežē bieži ņēma ļaunā savus padomdevējus un uzskatīja, ka ir pārstrādājušies, tiek pārāk rūpīgi pārbaudīti, un ir pārāk cieši saistīti ar saviem padomdevējiem. Protežē tika sagrauti arī, kad padomdevēji tiem publiski aizrādīja par viņu izpildes kļūdām. Patiesībā, padomdevēji uzskata, ka smaga darba nasta un publiska kritika ir nepieciešamas, lai izvairītos no kļūdām. Kopsummā, kamēr padomdevēju attiecības ir potenciāli veiksmīgas gan padomdevējam, gan protežē, tās var būt delikātas attiecības, kuras jāpārzina un jāsavlaicīgi.

**4. posms.** Daži profesionālie darbinieki paliek trešajā posmā, kamēr citi progresē uz ceturto posmu, kas ietver sevī organizācijas nostiprināšanu. Lai arī mēs domājam, ka tas ir tikai viena indivīda darbs (galvenais izpildedirektors), faktiski tas var tikt veikts iesaistot arī citus. Piemēram, galvenais personāls produkcijas tālākai attīstīšanai, vadīt ražošanu, tehnoloģijas izpēte

var būt ceturtajā posma tipi. Ceturtajā posmā menedžeri pievērs savu uzmanību vairāk stratēģiskās plānošanas uzdevumiem. Tādā veidā viņi veic vadītāju, uzņēmēju un ideju ģenerētāju lomas. Šo darbinieku galvenie uzdevumi ir identificēt un atbalstīt viņu pēcteču karjeras un sadarboties ar svarīgiem cilvēkiem ārpus organizācijas. Ļoti svarīgi cilvēkam ceturtajā posmā pieņemt padoto lēmumus bez vairākkārtējas viņu pārbaudes. Profesionāļiem ceturtajā posmā ir jāiemācās ietekmēt (t.i. praktiskā vadīšana) ar tādām netiešām metodēm kā ideju sēšana, personāla izlase.

### **Karjeras ceļš<sup>1</sup>**

Karjeras ceļš ir darbu secība, kāda ir cilvēkam viņa karjeras laikā. Organizācijai karjeras ceļš ir svarīgs, lai plānotu cilvēku resursus. Organizācijas nākotnes cilvēku resursi ir atkarīgi no indivīda projektētā ceļa. No indivīda viedokļa, karjeras ceļš ir darbu secība, kura tiek veidota, lai sasniegtu personīgos un karjeras mērķus. Ir arī iespējams pilnībā integrēt karjeras ceļā gan organizācijas, gan indivīda vajadzības, sistemātiska karjeras plānošana ir potenciāls robu aizpildīšanai.

Tradicionāli, karjeras ceļš uzsver augšupejošu mobilitāti vienai nodarbei funkcionālā vidē. Organizācijas pārstāvis, pieņemot darbā personālu, runās par inženierijas, grāmatvedības, vai pārdošanas karjeru ceļiem. Šajā sakarā, darba devējs aprakstīs dažādus darbus, kurus indivīds var pieņemt, ja progresīvi strādājot viņam būs iespēja uz karjeras izaugsmi. Katrs darbs vai rangs tiek sasniegts tad, kad indivīds ir akumulējis nepieciešamo pieredzi un spējas un nodemonstrējis savu gatavību paaugstinājumam.

Saskaņā ar vadītāja karjeras ceļu, piemēram, telefonu kompānijā, pirmā līmeņa vadības uzdevumu ilgums ir četri gadi. Tajā ietilpst divi ar pusi gadi kā personāla asistentam mājas pakalpojumos un pusotru gadu kā filiāles vadītājam mazā pilsētiņā. Četrpadsmitajā gadā vidēji darbiniekam vajadzētu sasniegt ceturto vadības līmeni. Šajā līmenī uzdevumi varētu būt saistīti ar komerciju un operācijām konkrētā departamentā. Acīm redzami, ka tikai daži vadītāji tiek līdz sestajam līmenim un vēl mazāk līdz septītajam (prezidents). Tiklīdz kāds tiek līdz pašai augšai, tā citu izredzes samazinās un pieaug tikai kandidātu skaits.

Patiešām, visu organizāciju – biznesa, slimnīcu, universitāšu labklājība ir atkarīga no vadītāju efektivitātes. Viņu karjeras, kas līdzinās jebkurai arī citā darbības veidā, atbilst tiem pašiem posmiem vispārīgajā karjeru ceļā, lai gan viena konkrēta ceļa, lai sasniegtu veiksmīgu menedžmentu, nemaz nav.

---

<sup>1</sup> Feldman, D.C. Managing Careers in Organization, 1988

Tagad, celšanās augšup ir kļuvusi neiedomājami grūta daudziem nodarbinātajiem, jo sevišķi lielās organizācijās strādājošiem. Astoņdesmitajos gados pagrimuma vilnis ASV un intensīvi konkurējošā vide lika daudzām organizācijām pārorganizēties. Šīs pārmaiņas deva novērtējumu daudzām menedžmenta pozīcijām (apm. 1 milj. darbavietu no 1980 līdz 1990). Tipiski, arī līmeņu skaits organizācijā tika izmainīts.

Šie pārveidojumi izveidoja organizācijas daudz elastīgākas un paļāvīgākas. Viņi līdz ar to izmainīja tradicionālo karjeras augšupejas ceļa dabu. Mūsdienās ir daudz mazāk vidējo un augstāko līmeņu pozīcijas organizācijā un, līdz ar to indivīdiem būs grūtāk tikt augstāk, pat ja viņi ir augstu

kvalificēti. Šī realitāte turpinās arī deviņdesmitajos, tiek veidoti plāni organizāciju pārveidei un nodarbināto menedžeru skaita samazināšanai.

Vadīšanā runā par dažāda veida karjeras koncepcijām un veidiem:

- ♦ **lineārā karjeras koncepcija**, kad indivīds izvēlas darbības apjomu, izstrādā realizācijas plānu un izpilda to soli pa solim;
- ♦ **noturīgas, nemainīgas karjeras koncepcija**, kad indivīds izvēlas jomu, bet pat profesionāli attīstoties, tam nav nepieciešams virzīties pa hierarhijas kāpnēm;
- ♦ **periodiskās karjeras koncepcija**, kad indivīdu motivē personīgā izaugsme un viņš darbojas pietiekoši labi, lai nodrošinātu statusu un labklājību dažādās darba sfērās, kuras laiku pa laikam maina;
- ♦ **tranzītkarjeras koncepcija**, kad indivīds pārvietojas no viena darba uz otru bez jebkādas koncepcijas vai progresa (dažreiz šo koncepciju sauc arī par zig-zag vaidā koncepciju);
- ♦ **nemainīga līmeņakarjeras koncepciju (plato)**, kad persona savā karjerā ir pacēlusies līdz zināmam līmenim un paliek tur;
- ♦ **lejupslidošās karjeras koncepcija**, kad persona savā karjerā paceļas līdz zināmam līmenim, paliek tur kādu laiku un tad sāk virzīties lejup uz zemākiem līmeņiem.

Īpaši jārunā par „Māmiņu ceļa” karjeras koncepciju, kas dod iespēju plānot savu karjeru sievietēm – mātēm. Organizācijas izveido atšķirīgu karjeras ceļu vadītājām un profesionālēm sievietēm organizācijā. Šī koncepcija paredz, organizācija:

1. Izšķir sievietes – darbinieču grupas. Viena grupa – “karjeras” sievietes, kurām nav bērnu, kurām karjera dzīvē ir primārā. Otra grupa – “karjeras un – ģimenes” sievietes, strādājošas mātes un topošās mātes, kuras grib savienot ģimeni ar karjeru, bet pieprasa elastīgas darba stundas un atbildību.
2. Dod tik pat lielas iespējas karjeras ceļam kā “karjeras” sievietēm, tā viņu līdziniecēm

3. "Karjeras un ģimenes" sievietēm dod iespēju izbrīvēt sev brīvu un strādāt daļēja laika darbu kritiskajos bērnu audzināšanas gados. Citādi, iespējas un atalgojums samazināsies, līdz viņas varēs strādāt atkal pilnu slodzi un uzņemties atbildību.

Šī koncepcija izraisīja diskusiju vētras. Atbalstītāji apgalvo, ka "māmiņu ceļš" rada zināmu labumu gan organizācijai, gan arī vadītājām un profesionālām sievietēm. "Māmiņu ceļš" dod iespēju paturēt organizācijai daudzas talantīgas karjeras un ģimenes sievietes, kuras citkārt aizietu ģimenes dēļ no darba. Elastīga organizācija saglabā šādu darbinieču palīdzību ilgā laika periodā un izvairās no nevajadzīgiem ieguldījumiem treniņos un attīstībā, kas tiek zaudēta prombūtnes laikā.

Sievietēm "māmiņu ceļš" rada nepieciešamo laiku ģimenei un dod iespēju turpināt savu karjeru kompānijā. Tas ļauj sievietēm radīt bērniņu. Daudzām vadītājām nav izvēles, jo tad ciestu karjera. Pēc statistikas datiem, 61% sieviešu vadītāju ir bez bērniem.

Tomēr, kritiķi uzskata ka "māmiņu ceļš" atzīst uzskatu, ka visas rūpes un atbildība ir jānes vienai pašai sievietei un jānes dažādi upuri, lai radītu un audzinātu bērnus. Viņi iebilst, ka tas ir pretrunā ar pieaugošo tēva lomu bērna audzināšanā. Otrkārt, "māmiņu ceļš" var noteikt sievietes statusu kā otršķirīgai darbiniecei un var uz ilgu laiku apturēt sieviešu karjeras. Tās var nokļūt uz tāla un lēna ceļa. Tā vietā, lai nodrošinātu "māmiņu ceļu", kritiķi bilst, ka organizācijām vajadzētu izveidot vecāku atbalstu gan sievietēm, gan vīriešiem, piemēram, ikdienas rūpju atbalsta programmas, dekrēta atvaļinājumi abiem un citas programmas.

### **Karjeras efektivitāte**

Pierasts ir uzskats, ka karjeras efektivitāte ir atkarīga no paša darbinieka un darba devēja radītiem apstākļiem. Tāpēc nepieciešams, lai darba devējs būtu ieinteresēts darbinieka karjeras attīstībā, jo tādējādi uzņēmumā darbinieki tiek motivēti gūt aizvien labākus panākumus un ar entuziasmu uzņemsies deleģētos pienākumus. Pretējā gadījumā labākie darbinieki, kuri pārāk ilgi "nosēdējuši" vienā vietā, aiziet pie konkurentiem, kuri novērtēs darbinieka jau izveidojušās iemaņas. Šī tendence ir populāra arī Latvijā, konkurenti "pārmāna" darbiniekus daudz labprātāk nekā veido (izglīto) paši. Tādēļ organizācijai ir jādomā par darbinieku karjeras iespējām uzņēmumā, lai iegūtu pēc iespējas labākus darbiniekus, pat lietderīgi teikt darbaspēka resursus.

Par karjeras efektivitāti organizācijā spriež ne tikai indivīds, bet arī pati organizācija. Bet ko nozīmē karjeras efektivitāte? Pēc kā indivīds var apgalvot, ka viņam ir bijusi veiksmīga karjera? Vai organizācijas uzskati

sakrītīs ar indivīda uzskatiem? No neskaitāmajiem karjeras efektivitātes kritērijiem paši populārākie četri ir – izpilde, attieksme, piemērošanās spējas un personība.

**Izpilde.** Parastie karjeras izpildes rādītāji ir alga un postenis. Specifiski ir tas, jo straujāk palielinās kāda alga un virzīšanās uz priekšu hierarhijā, jo augstāks ir karjeras izpildes līmenis. Ja kādu paaugstina, tā atbildība pieaug atkarībā no padoto daudzuma, piešķirtā budžeta un radītajiem ienākumiem. Organizācija ir vitāli ieinteresēta karjeras izpildē, tik līdz tas cieši attiecas uz mērķu sasniegšanu. Tas ir, alga un postenis vairumā gadījumu atspoguļo indivīda ieguldījuma apjomu organizācijas mērķu sasniegšanā.

Cilvēki strādā darbā virsstundas, lai vismaz daļēji paceltu savu karjeras izpildi. Bet vai ilgāks darba laiks tiek vienādots ar augstāku izpildi?

Divi šķēršļi kavē akurātu karjeras efektivitātes novērtējumu. Pirmkārt, organizācija var izgāzties nosakot izpildi pilnībā. Tādā veidā darbinieki netiktu atalgoti ar algas palielinājumu un paaugstinājumu darbā. Otrkārt, organizācijas cerības var nesakrist ar indivīda mērķiem un iespējām. Ja organizācijai ir nepieciešams kaut kādā mērā paaugstināt indivīda potenciālu, lai panāktu augstāku izpildi, vai arī indivīda ārpus darba intereses kā ģimene, reliģija panāk optimālu darba izpildi, tādā gadījumā indivīds var būt apmierināts ar karjeras izpildi, kaut arī organizācija var būt vīlusies. Tas veido rezultātu atkarībā no indivīda attieksmes pret karjeru.

**Attieksme.** Šis karjeras efektivitātes aspekts attiecas uz to, kādā veidā indivīds uztver un novērtē savu karjeru. Jo pozitīvāki ir šie pieņēmumi un vērtējumi, jo efektīvāka ir karjera. Indivīdi ar pozitīvu attieksmi ir daudz uzticamāki organizācijai un ir vairāk ieinteresēti savā darbā.

**Piemērošanās spējas.** Dažas profesijas ir konservatīvas, citas gluži otrādi, pārmaiņas un attīstība tajās ir daudz tuvāka mūsdienu profesijām, un pārmaiņas pieprasa jaunas zināšanas un prasmes. Piemēram, medicīnā un inženierzinātnēs izmanto un turpinās izmantot jaunas informācijas un tehnoloģiju pielietošanu. Indivīdi, kas nespēj pielāgoties šīm izmaiņām un pieņemt tās, riskē ātri novecot. Karjeras piemērošanās spējas tāpēc nozīmē jaunāko zināšanu, prasmju, un tehnoloģiju pielietošanu karjerā.

**Personība.** Divas svarīgas komponentes veido karjeras personību: stāvoklis, kad indivīds apzinās savas intereses, vērtības un cerības; veids, kādā indivīds uztver savu dzīvi, veids, kā indivīds redz sevi kā savas pagātnes turpinājumu. Svarīgs ir jautājums: "Kas es vēlos būt, un kas man ir jādara, lai es tāds kļūtu?" Indivīdiem, kas atrod piepildāmas atbildes uz šiem jautājumiem, parasti ir efektīva karjera un viņi izveido efektīvus ieguldījumus savā organizācijā.

Efektīva karjera menedžmentā ir indivīdiem ar augstu izpildes līmeni, pozitīvu attieksmi, pielāgošanos, un personības rezolūciju.

Karjeras motivācijas galvenie faktori:

- ♦ tehniskā/funkcionālā kompetence;
- ♦ vadības kompetence;
- ♦ drošība (t.sk. ienākumu palielināšana);
- ♦ radošais prāts;
- ♦ neatkarība/autonomija;
- ♦ varaskāre, kā arī negācijas: iedomība, savas personas pārvērtēšana u.c.

9.1. tabula

Karjera un dzīves cikls

17–22	agrais pārejas vecums
22–28	ieiešana pieaugušo pasaulē
28–33	pāreja
33–40	iekārtošanās
40–45	pusmūža pāreja
45–50	ieiešana vidusmūža periodā
50–55	50-to gadu pārejas periods
55–60	pusmūža perioda kulminācija
60–65	vecuma pārejas periods
65–70	vecums

## 9.2. Individuālā darba organizēšana

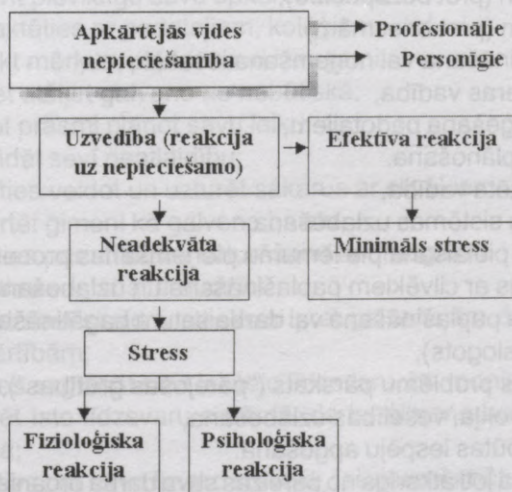
Vadītāja darbā ļoti liela nozīme ir individuālā darba organizēšanai. Vadītāja darba neatņemama sastāvdaļa ir sava un citu darbinieku karjeras plānošana, mērķu noteikšana gan organizācijai, gan sev, darba prioritāšu noteikšana, laika plānošana, pilnvaru deleģēšana, darba racionalizēšana, reprezentācijas tehnikas apgūšana, pozitīvas spriedzes saglabāšana un konfliktu samazināšana, stresa pārvarēšana. Viena no lielākām problēmām jaunam vadītājam ir konkrēto mērķu un prioritāšu noteikšana. Pareiza mērķa formulēšana sevī ietver informāciju: kas jāsasniedz (beigu stāvoklis), mērķa samērojamība (mērogs), izpildes termiņš, izpildītājs un galvenie nosacījumi mērķa sasniegšanai. Nedrīkst sajaukt mērķi (ko?) ar pasākumiem (kādā veidā?). Vadītāja uzdevums – noteikt prioritātes. Noteikt prioritātes nozīmē – izvēlēties, kuri darbi jā dara pirmkārt, kuri otrkārt, ... , kuri atliekami vēlākam laikam. Uzdevumi ar augstāko prioritāti jāveic vispirms. Jāveic uzdevumu

sadalīšana “nepieciešamajos” un “vēlamajos” uzdevumos. ( *Nedari šodien to, ko var izdarīt rīt!*). “Nepieciešamos” uzdevumus jāsanumurē pēc izpildīšanas svarīguma rangu jeb prioritāšu secībā. Konsekventi ievērojot noteiktas prioritātes, jūs varat būt pārliecināti, ka:

- ♦ Vāpīpīrīms veīksīet svārīgākōs vāī nepīecīēšāmākōs uzdevūmūs.
- ♦ Uzdevūmūs veīksīet pēc tō steīdzāmībās.
- ♦ Jūs strādāsīet tīkāī pīe vīeņā uzdevūmā - tātad efektīvāk.
- ♦ Daudz īsākāī laīkāī sasnīegsīet nospraustōs mērķūs.
- ♦ Uzdevūmūs, kurūs var veīkt jūsu padotīe, savlaīcīgī delegēsīet.
- ♦ Plānotāī pīerīoda beigās būsīet īstenojūšī tōs uzdevūmūs, kurī jums īr bījūšī vīssvārīgākīe.
- ♦ Būsīet īzpīldītjūšī tīešī tōs uzdevūmūs, pēc kurīem tīks vērtēti jūsu panākūmī darbā.

Vadītājām jāatceras, ka pastāv arī neīzbēgāmī un neīzlabojāmī konflīktī starp jums un jūsu organizācīju, tāpēc jāsamīerīnās ar faktu, ka vadītāja padotīe var būt radīkāī pretējās domās par savāī vadītāja un darbīnīekū karjeru. Tāpēc vadītājām vīenmēr un nepārtrauktī:

1. Jāanalīzē savī personīgīe un padotō mērķī;
2. Jāanalīzē savās īespējas un trūkūmū;
3. Jāapgūst savās organizācījas realizētās pōlītīkas noteīkūmū;
4. Jāplāno savāī karjerā;
5. Konsekventī jārealīzē savī plānī;
6. Regulārī jāanalīzē savs karjerās pīgress.



9.2 . att. Vadītājs un stress

Diemžēl viena no vadītāja problēmām ir stress. Stress ir morāla vai fiziska pārslodze, kurā indivīds nonāk, ja no viņa prasītais draud pārsniegt viņa spējas vai resursus. Parasti stresu rada pārslodze, kuras avots ir:

- ♦ kvantitatīvā pārdozēšana. (Situācija, kas rodas, kad indivīdam tiek uzdots vairāk uzdevumu nekā viņš spēj paveikt dotajā laikā);
- ♦ kvalitatīvā pārdozēšana. (Situācija, kas rodas, ja indivīdam pietrūkst spēju vai resursu, kas nepieciešami, lai apmierinoši izpildītu uzdevumu);
- ♦ nepietiekamība. (Situācija, kas rodas, ja indivīda zināšanu un prasmju līmenis ir daudz augstāks, nekā to prasa viņam uzticētie uzdevumi. Rezultāts – garlaicība, kas rada stresu).

Darba vide, kas rada stresu:

- ♦ atbildība par citiem,
- ♦ dalības trūkums lēmumu pieņemšanas procesā.
- ♦ neobjektīva darbības izvērtēšana vai zems atalgojums,
- ♦ neapmierinoši darba apstākļi.
- ♦ pārmaiņas organizācijas iekšienē.

Iespējamie stresa efekti: sirds slimība, diabēts, augsts asinsspiediens, ateroskleroze, depresija, nepatika, bailes, pārgurums, pazemināta pašatdeve, pazemināta apmierinātība ar darbu vai tā izpildījumu.

Vadītājs spēs tikt gala ar stresu, ja viņam ir personīgais stils un personība, sociālais atbalsts, personīgās veselības prakse, spējas būt:

- a) uzņēmīgam (pret atsvešināšanos),
- b) apņēmīgam (pret bezspēcību),
- c) izaicinošam (pret briesmām).

Stresa samazināšana vai noņemšana iesaka:

- ♦ savas karjeras vadība,
- ♦ darba deleģēšana padotajiem,
- ♦ uzmanīga plānošana.
- ♦ decentralizēta vadība,
- ♦ atalgojumu sistēmas uzlabošana,
- ♦ darbinieku pielaišana pie lēmumu pieņemšanas procesa,
- ♦ saskarsmes ar cilvēkiem paplašināšana un uzlabošana,
- ♦ darbalauka paplašināšana vai darba satura bagātināšana (ja cilvēks jūtas nenoslogots),
- ♦ optimistisks problēmu pārskats ("pārejošas grūtības"),
- ♦ fiziskā stāvokļa, veselības uzlabošana,
- ♦ dažādu atpūtas iespēju apgūšana.

Vadītāja karjera ļoti atkarīga no pareizas sava darba organizācijas. Tāpēc jāatceras, ka vadītāja "laika zagļi" ir nepareizi novietotas lietas, apmeklētāji –

ieskrējēji, runāšana par blakus tēmām, garas vēstules, neprecīzu apmeklētāju gaidīšana, neveiksmīga pienākumu deleģēšana, viduvējs personāls, informācijas trūkums ("bads") vai pārmērība ("troksnis"), korespondences aizkavēšanās, informācijas aizkavēšanās, materiālu, kas neattiecas uz darbu, apgūšana, traucējošs telefons, kafijas pauzes ("pīppauzes"), nedrošība un vilcināšanās, rutīnas detaļas, slikti sagatavotas tikšanās, slikti sagatavotas sanāksmes, slikti sagatavoti lēmumi, utt.

Savukārt vadītāja "laika glābēji" ir korespondence – ātrās atbildes, informāciju nodot tikai vienreiz, bet pietiekoši izsmeļošu, korespondences reģistrs, pie deleģēšanas pārbaudīt uzdevumu izpratni, personīgo tikšanos reģistru atstājat sekretāra pārziņā, deleģējiet lasīšanu, konferences izziņošana ar iepļānotu apskatāmo jautājumu dienas kārtību, noteikt, lai palīgs vai vietnieks atbild uz vēstulēm, neturēt lieko uz galda, lietot standartizētas vēstules, veikt pareizu laika plānošanu un organizāciju, vadīšanas pamatjautājumu apgūšana, izglītots un apmācīts personāls.

### **9.3. Vadītāja pašmotivācija**

Lai veidotu motivāciju padotajos darbiniekos, grupās un uz tā pamata savstarpējās attiecības, vadītājam pašam jābūt motivētam.

Savas paša motivācijas veidošanai vadītājs var:

- 1) regulāri paplašināt savas funkcijas, pilnveidot, mainīt tās;
- 2) veidot pozitīvu attieksmi pret darbu;
- 3) padarīt pievilcīgu savu apkārtni darbā;
- 4) kontaktēties ar padotajiem, kolēģiem;
- 5) noteikt mērķus, plānot savu izaugsmi;
- 6) mācēt atšķirt galveno no nebūtiskā;
- 7) izkopt prasmi plānot savu laiku;
- 8) izstrādāt sevī neatlaidību;
- 9) mācīties veidot un uzturēt sakarus ar cilvēkiem;
- 10) novērtēt ģimeni kā galveno balstu;
- 11) rūpēties par attiecību uzturēšanu ar draugiem;
- 12) censties saglabāt draudzību;
- 13) veidot sevī skaidru attieksmi pret galvenajām dzīves problēmām un vērtībām;
- 14) tiekties saglabāt sevī iekšējo līdzsvaru, harmoniju;
- 15) meklēt īsto līdzsvaru sistēmā: darbs-ģimene-hobijs-draugi-pašatīstība;
- 16) rūpēties par savu fizisko stāvokli, lai vienmēr būtu atpūties, spirts, darbīgs;

17) rūpēties par savu veselību, jāatceras, ka veselība nav tikai stāvoklis, kad cilvēks nav slims, tas ir labs fiziskais, psiholoģiskais stāvoklis un laba pašsajūta;

18) censties rast gandarījumu darbā.

Protams, tie nav vienīgie faktori, kas ietekmē paša motivāciju. Vadītājam jāzina, ka tikai harmoniska personība var veidot pozitīvas attiecības ar citiem. Cilvēka garīgais līdzsvars nenozīmē to, ka viņam nav problēmu, bet gan cilvēka prasmi saglabāt līdzsvaru neatkarīgi no situācijas.

Darbs var dot gan augstākā, gan zemākā līmeņa vajadzību apmierinājumu, līdz ar to motivēt cilvēku. Augstākā līmeņa vajadzības saistās ar cieņu un pašcieņu. Ja vadītājam ir izteiktas šīs vajadzības, tas var būt lielisks virzītājspēks viņa darbībā, un tāds vadītājs var darbā sasniegt ļoti daudz.

Spēcīgs motīvs var būt vēlēšanās strādāt par vadītāju. Taču stipri izteikta vēlēšanās uzņemt atbildību un parādīt savas spējas tikt galā ar uzdevumiem var kļūt nepatīkama un pat draudoša padotajiem. Tāpēc arī te ir svarīga mēra izjūta.

#### **Efektīvu komandu raksturo:**

- ♦ zems darbinieku mainības un saslimstības līmenis;
- ♦ zems negadījumu līmenis;
- ♦ zems darba kavējumu līmenis (darbinieki neierodas darbā vēlāk un neaiziet agrāk);
- ♦ augsts produktivitātes līmenis;
- ♦ kvalitatīvi rezultāti (ir jāizrunā un jāizanalizē pieļautās kļūdas);
- ♦ individuālo mērķu sasniegšana (nereti darbinieki savus sasniegumus privātajā dzīvē asociē ar sasniegumiem darbā);
- ♦ darba plūsmā nav lielu pārtraukumu vai dīkstāves;
- ♦ darbinieki ir ieinteresēti izpildīt plānu un sasniegt organizācijas darba mērķus;
- ♦ ir skaidra izpratne par katra darbinieka lomu tajā;
- ♦ komandas dalībnieku starpā valda uzticība un atklāta informācijas apmaiņa;
- ♦ notiek ideju apmaiņa, grupa ģenerē jaunas idejas;
- ♦ komandas dalībnieki palīdz cits citam, izsakot priekšlikumus un konstruktīvu kritiku (nedrīkst kritizēt personu, var izteikt kritiku par darbu);
- ♦ komanda risina problēmas sekmīgi;
- ♦ komanda aktīvi interesējas par visu, kas attiecas uz tās dalībniekiem;
- ♦ komandas dalībnieki vēlas celt savu kvalifikāciju;
- ♦ komanda sekmīgi strādā arī vadītāja prombūtnē.

### **Efektīva vadītāja iezīmes:**

- ♦ spēja dominēt, būt līderim;
- ♦ spēja izvirzīt nopietnus mērķus un prasīt augstu izpildes standartu (viņš nav cietsirdīgs, bet ciets gan);
- ♦ spēja sniegt atgriezenisko saiti (katram darbiniekam nedēļā jāvelta vismaz pusstunda, jāatrod, par ko paslavēt, un jāizsaka konstruktīva kritika, nedrīkst aizmirst, ka darbinieks arī ir personība, un jāparunā arī par personiskām lietām);
- ♦ spēja uzņemties atbildību (ne tikai par labajiem, bet arī sliktajiem darbiem);
- ♦ spēja kontaktēties ar cilvēkiem (svarīgi ir runāt aci pret aci);
- ♦ emocionālā stabilitāte (prognozējams, padotais zina, ko no viņa var sagaidīt, prot saglabāt mieru un reti iziet no rāmjiem).

### **Ja vēlaties būt labs sarunu biedrs**

Psihologs Īstvuds Atvaters piedāvā paņēmienus, lai Jūsu sarunas ar mīļajiem, draugiem un kolēģiem padarītu efektīvākas un lietderīgākas. Iemācīties uzklaut sarunu biedru palīdzēs šādi noteikumi.

1. Noskaidrojiet savus klausīšanās paradumus, to stiprās un vājās puses un kļūdas.
  - 1.1. vai Jūs nespriežat par cilvēkiem pārāk ātri?
  - 1.2. vai Jums nav paradums bieži pārtraukt sarunu biedru?
  - 1.3. vai protat no teksta uztvert galveno?
2. Neizvairieties no atbildības par sarunu rezultātu – katram no kontakta dalībniekiem ir vienāda atbildība par sarunu. Jums jāpierāda, ka Jūs savu sarunu biedru saprotat. Vēlams uzdot precizējošus jautājumus (kāpēc? Vai tiešām tā? Ja pareizi sapratu, tad...?) un nevairīties paust emocijas, kādas jūsos raisa saruna.
3. Esiet uzmanīgs klausītājs, uzturiet arī vizuāli kontaktu ar sarunu biedru – skatieties uz viņu, paliecieties uz viņa pusi, atbalstiet viņu ar žestiem).
4. Koncentrējieties uz to, par ko runā Jūsu dialoga partneris, nepieļaujiet, ka Jūsu domas aizklīst citur, novērsiet iespējamās sarunas traucēkļus – telefona zvanus, citu cilvēku iejaukšanos.
5. Centieties izprast ne tikai partnera teikto vārdu jēgu, bet arī uztvert viņa jūtas un emocijas, kas saistītas ar sarunas tēmu. Svarīgi ir izvērtēt to, kāda ir sarunas biedra attieksme pret tēmu un uz ko tā pamatota.
6. Mēģiniet būt labi novērotāji, sekojiet līdz sarunas biedra žestiem, pozai, mīmikai, novērtējiet, vai cilvēka vārdos paustā attieksme saskan ar viņa patieso attieksmi pret sarunas tēmu.

7. Atzinīgi reaģējiet uz sava sarunas biedra teikto. Tas nenozīmē, ka Jums visam jāpiekrīt, taču Jums atzinīgi jānovērtē tas vien, ka cilvēks vispār ar Jums runā. Ja izturēsieties noliedzīgi, sarunu centīsies pārtraukt, un Jūs riskējat neuzzināt Jums vajadzīgo informāciju.
8. Ieklausies arī pats sevī. Jūs nevarat būt labs sarunas partneris, ja Jums trūkst pašpaļāvības vai esat pārāk uztraucies. Ja sarunas biedra teiktais Jūs aizskar, nevajadzētu savas emocijas slēpt, jo tas padara vieglākas un skaidrākas attiecības.
9. Atceries, ka cilvēki, kuri pie Jums vērsas, ar šo sarunu kaut ko vēlējas arī panākt – kādu reālu rīcību vai Jūsu viedokļa maiņu. Tātad ideālā variantā sarunas rezultātam arī vajadzētu būt kaut kam reālam.

Izmantojot kaut vai tikai dažus no šiem padomiem, Jūsu kontaktēšanās ar citiem cilvēkiem būs vieglāka un brīvāka. Padomājiet par to un atļaujiet sev šo prieku – padarīt dzīvi vienkāršāku.

### **Efektīva saruna pa telefonu.**

Mūsu ikdienā un jo vairāk darbā nozīmīgu vietu ieņem tālrunis. Jebkura vadība bez tā vispār nav iespējama. Tāpēc tālruņa sarunu kultūra, pirmām kārtām lietišķajās sarunās ir ļoti svarīga un tā nopietni jāmācās. Šai kultūrai jābūt jebkura speciālista lietišķo, profesionālo īpašību neatņemamai sastāvdaļai.

Daži sociāli psiholoģiskos ieteikumus tālruņa izmantošanai profesionālajā darbībā;

1. Ļoti steidzama darba laikā, ja nevarat kaut uz brītiņu atrauties, vai nu nemaz neceliet klausuli, vai arī, paceļot to, uzreiz mierīgā balsī sakiet: "Esiet tik laipns, piezvaniet man, lūdzu, ... (kad?). Šobrīd esmu ļoti aizņemts (var pat pateikt – pie manis ir cilvēki). Āķīgs ir gadījums, ja abonents ir gribējis ar jums runāt ne valsts valodā. Tad no jūsu puses šāda viņa neuzklausīšana ne visai glīti izskatīsies, bet – tāda ir dzīve..."
2. Ja tālruņa aparāts ir viens un atrodas kopējā kabinetā, kurā strādā vairāki darbinieki, ļoti noderīgi būtu tālruņa aparātu periodiski, teiksim reizi nedēļā rotācijas kārtībā pārvietot uz nākamo galdu. Tas mazinātu zināmu nervozitāti un stresu. Tātad darbiniekam veselu nedēļu būtu personisks dienesta tālrunis, pie kura viņš attiecīgi pieaicinātu pārējos kolēģus. Citā laikā viņš izmantos uz kolēģa galda pārvietoto aparātu un sarunām tiks pieaicināts. Kā redzat, nekādu problēmu.
3. Vairākums cilvēku gadījumos, kad abonents ir slikti dzirdams, paši paaugstina balsi. Tas, dabiski, ļoti traucē apkārtējos cilvēkus. Šādos gadījumos jādara pretējais – jālūdz abonentu runāt skaļāk un jājautā, kā viņš jūs dzird. Balss jāpaceļ tikai tiešas nepieciešamības gadījumā.

4. Paceļot klausuli un sakot pirmo vārdu vai frāzi, nomainiet neitrālās replikas "jā", "hallo", "klausos" ar informatīvākām: "Pētersons", "otrais cehs", "plānu daļa" utt. Tas samazinās kļūdas un pārpratumus nepareiza savienojuma gadījumā un ekonomēs laiku. Turklāt, ja runāsiet pirmais, jums būs iespēja dot visai sarunai nepieciešamo lietišķo toni.
5. Ja pa telefonu tiek jautāts par darbinieku, kurš šai brīdī ir prombūtnē, labāk ir neaprobežoties ar informāciju, ka viņa nav, bet dot apmēram šādu atbildi: "Viņa nav. Būs apmēram pēc .... (laika). Ko viņam, lūdzu, varētu pateikt vai uz kurieni viņš var piezvanīt?" Ja jūs tiešām tiksiet lūgts kaut ko pateikt šim darbiniekam, uzrakstiet to uz zīmītes un nolieciet uz kolēģa galda. Atmiņa var pievilt, varbūt jūs pats nemaz nebūsiat uz vietas, kad šis darbinieks ieradīsies.
6. Pierakstiet jums nepieciešamos tālruņa numurus ar abonenta vārdu, uzvārdu, iestādi un konkrētu iemeslu, kādēļ jūs šo numuru pierakstāt. Tas jādara šādi:
  - ♦ neaizkavējiet zvanītāju un pirmējo viņa tālruņa numura pierakstu tālruņa sarunas laikā izdariat uz galda kalendāra, pēcāk pārnesot to tur, kur tam ir jābūt;
  - ♦ jebkurš tālrunis, kura numuru jūs izmantojat vairāk nekā 2–3 reizes, ir jāieraksta speciālā grāmatiņā;
  - ♦ regulāri šo grāmatiņu revidējiet, ar krāsainu zīmuli izsvītrojot vairs nevajadzīgos numurus (iznīcināts šis numurs nebūs, galējas nepieciešamības gadījumā tomēr atrodams);
  - ♦ reizi 2–3 gados mainiet šo tālruņa grāmatiņu. Vecās grāmatiņas it kā nevajadzētu uzglabāt, varbūt ierociet tās dziļi dziļi.
7. Atbildīgajām tālruņa sarunām (starptautiskajām, ar augstāk stāvošu vadību) vajadzētu gatavoties – sastādīt jautājumu uzmetumu, lai nepalaistu sarunā garām ko svarīgu.
8. Vislabāk zvanīt ir dienas otrajā pusē (ja nav cita ērtāka laika), no rīta abonentam pašam ir ražīgs darbs, kad vieglāk šķetinās smagi jautājumi. Esiet tas, kurš zvana, nevis tas, kuram zvana. Sarunu pabeidziet ar pateikšanos par piezvanīšanu un atvadieties no sarunas partnera, nosaucot to vārdā.
9. Tālruņa sarunas ētika prasa vienmēr nosaukt sevi (savu firmu un savu vārdu) sarunas sākumā, arī tad, ja uzskatāt, ka abonents pazīst jūs pēc balss.
10. Visām sarunām jānotiek labvēlīgā tonī. Pat ja atbilde ir precīza un pilnīga, bet izteikta netaktiskā, uzpūtīgā formā, tas graus jūsu un jūsu iestādes autoritāti un radīs negatīvas sekas.

11. Ja jums ir sekretārs, uzdodiet viņam atcerēties cilvēku un organizāciju loku, ar ko būtu jāsavieno noteiktā laikā. Sekretāram tāpat ir jāzina arī sava priekšnieka un citu darbinieku kompetences virzieni, lai klientus varētu adresēt attiecīgiem uzņēmuma, organizācijas speciālistiem.

12. Telefonogrammu pieraksts paātrinās un norit bez kļūdām, ja telefonam ir pieslēgts diktofons.

13. Nekādas izziņas nepazīstamiem! Ja jānodod kādas konfidenciālas ziņas, pārzvaniet un nevis atbildiet uzreiz!

### **Karnegi ieteikumi**

#### **1. Ieteikumi, kuru ievērošana nodrošinās sarunas biedra labvēlību.**

- ♦ Atklāti interesējieties par apkārtējiem cilvēkiem.
- ♦ Smaidiet.
- ♦ Neaizmirstiet, ka labs vārds cilvēkam ir pats patīkamākais un svarīgākais.
- ♦ Esiet labs klausītājs. Atbalstiet citus runātājus, kas runā par sevi.
- ♦ Runājiet par to, kas interesē jūsu sarunu biedru.
- ♦ Iedvesmojiet savu sarunu biedru, novērtējiet viņa panākumus un dariet to atklāti.

#### **2. Ieteikumi, kuru ievērošana pārlicinās sarunu biedru.**

- ♦ Vienīgais veids, kā uzvarēt strīdā – izvairīties no tā.
- ♦ Cieniet sarunas biedra domas. Nekad nesakiet cilvēkam, ka viņš ir netaisns.
- ♦ Ja jums nav taisnības, atzīstiet to ātri un kategoriski.
- ♦ Sarunas laikā centieties ieturēt draudzīgu toni.
- ♦ Centieties panākt, lai sarunas biedrs uzreiz atbild "jā".
- ♦ Centieties, lai lielāko daļu sarunas laika runātu sarunas biedrs.
- ♦ Panāciet, lai sarunas biedrs domā, ka šī ideja pieder viņam.
- ♦ Centieties atklāti aplūkot problēmu arī no sarunas biedra viedokļa.
- ♦ Izturieties iecietīgi pret citu domām un vēlmēm.
- ♦ Izvirziet cēlākos motīvus.
- ♦ Dramatizējiet savas idejas, pasniedziet tās efektīvi.

#### **3. Ieteikumi, kuru ievērošana palīdzēs ietekmēt sarunu biedrus, neaizvainojot tos.**

- ♦ Sāciet ar sarunas biedra slavēšanu un atklāti izrādiat cieņu.
- ♦ Uz cita cilvēka kļūdām norādi netieši.
- ♦ Vispirms parunājiet par savām kļūdām un tikai tad kritizējiet sarunu biedru.
- ♦ Uzdodiet sarunu biedram jautājumus, tā vietā, lai viņam pavēlētu.

- ♦ Dodiet iespēju sarunu biedram glābt savu prestižu.
- ♦ Piekritiet cilvēku vismazākajai veiksmei un novērtējiet viņu panākumu.
- ♦ Radiet cilvēkam labu reputāciju, un viņi centīsies to attaisnot.
- ♦ Radiet iespaidu, ka kļūdu jūs gribat redzēt jau izlabotu, dariet tā, lai tas, uz ko jūs mudiniet cilvēku, neliktos viņam par grūtu.
- ♦ Centieties, lai cilvēki būtu priecīgi darīt to, ko jūs viņiem piedāvājat.

### Personīgās dzīves plāns un personības attīstība dažādās dzīves jomās

9.3. attēlā dotas galvenās cilvēka dzīves darbības jomas. Ja kāds no lasītājiem atzīst, ka viņam būtu jāizdala vēl kāda joma, tas būtu tikai apsveicami.

Darbs	Ģimenes dzīve	Saimnieciskais stāvoklis
<b>ES</b>		
Psiholoģiskais stāvoklis (personīgā gatavība)	Sociālais stāvoklis (cilvēciskās attiecības)	Fiziskais stāvoklis

9.3. att. Dzīves plāna jomas

Iepriekš apskatītajā teorētiskā grāmatas daļā tika apskatīts, ka mērķu izvirzīšanai, sasniedzamo rezultātu prognozēšanai, nepieciešams novērtēt savas izejas pozīcijas un rezultātā iegūt vajadzīgo informāciju.

Šajā gadījumā, sastādot personīgās dzīves plānu katram no lasītājiem nepieciešams izdarīt sev savas dzīves situāciju novērtējumu.

Turpmāk katras dzīves jomas situācijas novērtējumam doti vispārinoši jautājumi, uz kuriem katram sev jānodod izsmeļoša, skaidra atbilde. Ja lasītājam, izejot no savas konkrētās situācijas rodas vajadzība atbildēt vēl uz kādu citu papildinošu jautājumu, tas ir apsveicami.

## I. Dzīves situāciju novērtējumi (Jautājumi)

### 1.1. Darbs

- ♦ vai man ir skaidrība par manu darbu un tā mērķiem?
- ♦ vai mans darbs man palīdz citu dzīves mērķu sasniegšanai?
- ♦ kādi mani mērķi ir manā attīstībā attiecībā uz darbu?
- ♦ kādu darbu gribu veikt pēc 10 gadiem?
- ♦ vai man ir iedvesmas avoti un motivācija?
- ♦ kas mani motivē pašlaik un kas motivēs pēc 5 gadiem?
- ♦ kādas ir manas motivācijas stiprās un vājās puses?
- ♦ kādus pasākumus varu izmantot, lai pārliecinātos, ka mans darbs tuvākā laikā atbildīs manām vajadzībām?

### 1.2. Saimnieciskais stāvoklis

- ♦ kāds ir mans ekonomiskais stāvoklis?
- ♦ vai man ir vai nav personīgais budžets – kāds viņš ir, vai es pieturos pie tā?
- ♦ cik man parādu?
- ♦ vai nepieciešamības gadījumā varu saņemt kredītu?
- ♦ kādas manas vajadzības finansēšanā un kapitāla izvietojumā tuvākos gados?
- ♦ kādus pasākumus es varu vajadzības gadījumā izmantot, lai uzlabotu savu ekonomisko stāvokli?

### 1.3. Fiziskais stāvoklis

- ♦ kāda mana vispārējā forma? – uz ko balstās mans vērtējums: personīgais priekšstats, testi u.c.
- ♦ vai regulāri pārbaudos pie ārsta? (vispārējās un speciālās apskates).
- ♦ vai regulāri nodarbojos ar atvесеjošanās sportu?
- ♦ vai esmu pietiekoši spēcīgs?
- ♦ vai lietoju pareizu uzturu?
- ♦ kāds ir mans svars?
- ♦ kādā daudzumā lietoju alkoholu?
- ♦ vai nodarbojos ar sava ķermeņa arhitektūru?
- ♦ kādus pasākumus varu izmantot, lai uzlabotu savu fizisko stāvokli?

### 1.4. Sociālais stāvoklis, cilvēciskās attiecības

- ♦ vai es patiesi interesējos par citu domām un viedokli, kā es to ievēroju?
- ♦ vai mani interesē citu rūpes un problēmas?
- ♦ vai citiem interesē manas domas?
- ♦ vai uzspiežu citiem savas domas un viedokli?
- ♦ vai protu klausīties?
- ♦ vai protu cienīt cilvēkus, ar kuriem satiekos? (kā tas izpaužas?)
- ♦ vai cenšos sekmēt to cilvēku attīstību, ar kuriem satiekos?

- ♦ kā es rūpējos par draudzīgām attiecībām un draudzību?
- ♦ kā varu attīstīt savas attiecības ar citiem ar (atgriezeniskā saite)?

#### 1.5. Psiholoģiskais stāvoklis, personīgā gatavība

- ♦ vai es sevi pastāvīgi attīstu ar vienu vai otru paņēmieni?
- ♦ vai regulāri iepazīstos ar masu informācijas līdzekļu informāciju?
- ♦ vai apmeklēju mācību pasākumus (konferences, kursus, nodarbojos ar pašizglītību, apgūstu otru profesiju)?
- ♦ vai piedalos dažādās sabiedriskās organizācijās?
- ♦ vai man ir personīgās attīstības plāns?
- ♦ kā varu attīstīt savu motivāciju un intelektu?

#### 1.6. Ģimenes dzīve

- ♦ vai es izprotu ģimenes dzīvi?
- ♦ kāda mana ģimenes situācija ir šodien?
- ♦ vai tā tuvākā laikā mainīsies un kā?
- ♦ vai es veltu pietiekoši daudz laika savai ģimenei?
- ♦ vai manai ģimenei ir kopīgas aizraušanās?
- ♦ vai pazīstu savus ģimenes locekļus, viņu vajadzības un domas?
- ♦ vai varu radīt savā ģimenē atklātu un sirsnīgu atmosfēru (psiholoģisko klimatu)?
- ♦ vai radu savai ģimenei drošus apstākļus?
- ♦ kā varu attīstīt savas ģimenes dzīvi?

#### II. Personīgās dzīves galīgo mērķu noteikšana

Pēc tam, kad rūpīgi katrs ir izanalizējis situācijas savas dzīves visās jomās un izdarījis atbilstošus secinājumus, nepieciešams katrā dzīves jomā noteikt galvenos mērķus, (galvenos rezultātus), kurus nepieciešams sasniegt.

To plānošanai vēlams izmantot tabulu, kuras ailu nosaukumi varētu būt šādi:

1. Manas dzīves galvenie mērķi.
2. Mērķu īstenošanas termiņi (piem. 01.03.200., bet ne vēlāk par 31.12.200.).
3. Faktori, kas sekmē manu mērķu sasniegšanu.
4. Faktori, kas traucē manu mērķu sasniegšanu.
5. Kādi ir paši „kritiskākie punkti” dzīves mērķu sasniegšanai.
6. Kas jādara, lai sasniegtu mērķus.
7. Vai esmu gatavs to darīt, vai jāmaina mērķi.

III. Katram galvenajam rezultātam, tā sasniegšanai jāizstrādā konkrēti uzdevumi un katra uzdevuma izpildīšanai nepieciešamie pasākumi un darbības veikšanas kalendārie plāni.

Katra rezultāta uzdevumus un pasākumus plāno tabulā, kurā vēlams izveidot šādas ailes:

1. Sasniedzamais rezultāts, uzdevums, pasākumi;
2. Izpildes laiks (izpildītājs būs pats sastādītājs) un vieta;
3. Kontrole (ko kontrolēs un kā, kad un kas).

## Literatūra

1. Bokums Z., Forands I. Personālvadības rokasgrāmata. Rīga, Kamene, 2000.
2. Byars L. Human resource management. Hemewood, 1991.
3. Cokke S., Slack N. Making management decisions. – 2 nd ed. – N.I. 1991.
4. Daft L. Richard. Management. Fouth Edition. The Dryden Press New York, 1997.
5. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnely H. James Jr. Organizations . Behavior. Structure. Processes. Eighth Edition. Irwin, Boston, Massachusetts, 1997.
6. Grāmatvedība un revīzija//LZRA Izglītības centrs – 2002.gads/l izdevums "Personāla vadīšana un uzņēmuma konkurētspēja".
7. Feldman, D. C. Managing Careers in Organization, 1988.
8. Forands I. Personālvadība. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2000.
9. Forands I. Vadītājs un vadīšana. Rīga. Kamene, 1999.
10. Karnegi D. Kā iegūt draugus un iepazīties ar cilvēkiem. Rīga, 1993.
11. Karnegijs D. Sāc dzīvot! Rīga, Jumava, 1999.
12. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums. Rīga, Vaidelote, 2001.
13. Vīksne A. Personāla vadība. Mācību līdzeklis. "Jumava", Rīga, 1999.
14. Vorončuka I. Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001.
15. Ньюстром В. Джон, Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2000.
16. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. Перевод с англ. Питер, 2004.

## 10. PUBLISKĀ RUNA UN PREZENTĀCIJA

### „Vārda spēks”

Vienā no saviem dialogiem sengrieķu filozofs Platons apraksta sekojošu situāciju. Iedomāsimies, ka pilsētas centrālajā laukumā ir sanākusi tautas sapulce, lai demokrātiski izlemtu svarīgus pilsētas dzīves jautājumus. Šoreiz iedzīvotājiem ir jāizvēlas ārsts. Ir divi amata pretendenti: viens no viņiem ir profesionāls dakteris, labs sava amata pratējs, bet otrs – profesionāls orators. Un abiem, kā mēs teiktu šodien, ir jāuzstājas ar savām rīcības programmām. Platons vaicā: kas šajā vārdu divcīņā uzvarēs? Lai kā filozofam tas arī nepatīktu, jo viņš patiesību, gudrību, profesionalitāti uzskata par visaugstākajām vērtībām, – bet viņš ir spiests atzīt, ka uzvarētu orators. „No šejienes mēs redzam, cik liels ir vārda spēks,” – secina Platons. Tāpēc Senajā Grieķijā un Romā oratori tika ļoti augsti cienīti un godāti. Pēc sabiedriskā stāvokļa viņus pielīdzināja pat karavadoņiem, jo pietika ar labi teiktu runu tautas sapulcē vai senātā, lai būtiski varētu ietekmēt sabiedrisko notikumi gaitu.

Arī mēs varam būt labi sava aroda pratēji, taču tas, ko esam labu izdarījuši, ir jāprot parādīt arī citiem. Bez profesionālajām zināšanām ir nepieciešamas arī prasmes publiski uzstāties, prezentēt, pārliecināt, aizstāvēt savu viedokli diskusijās, lietišķajās sarunās panākt sev vēlamu rezultātu.

Jau kopš antīkās sabiedrības laikiem ir pastāvējusi zinību nozare, ko sauc par retoriku. Priekšstati par tās būtību un tematiku ir bijuši daudzveidīgi, tomēr mēs orientēsimies uz retorikas sākotnējo mērķi – sniegt atbalstu cilvēkiem, kuriem ir jārunā auditorijas priekšā, palīdzēt viņiem pilnveidot savas oratora prasmes. Līdz ar to mēs retoriku sapratīsim kā lietišķu, praktisku zinību nozari. Tas atspoguļojas arī retorikas sākotnējās definīcijās: ja Platona izpratnē retorika ir „mācība par vārda spēku”, tad šo metaforu konkrētā definīcijā izvērš jau cits filozofs – Aristotelis:

Retorika ir mācība par pārliecināšanu, par runas formu iedarbīgumu uz auditoriju, ņemot vērā šīs auditorijas specifiku.

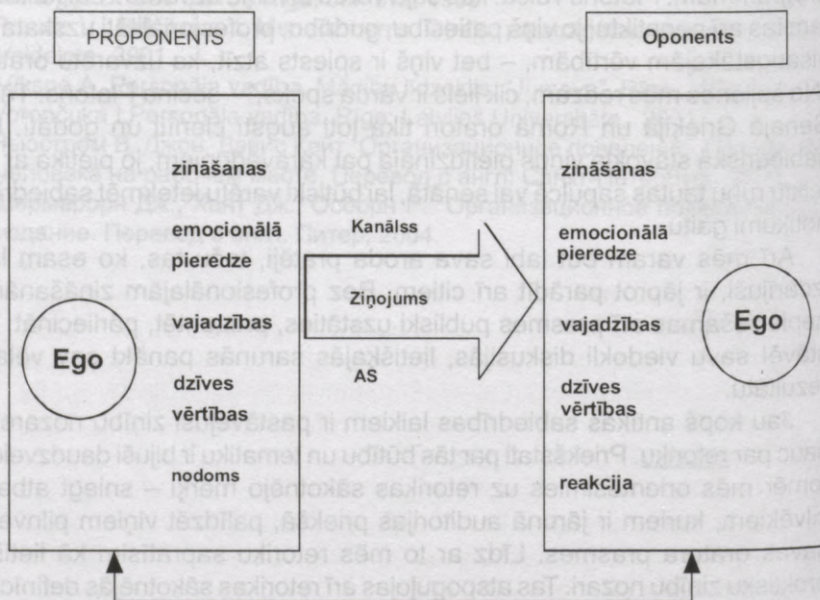
Šajā nodaļā mēs iepazīsimies ar to,

- 1) kā veidot oratora un auditorijas efektīvu sarunu;
- 2) kā pārliecināt savu klausītāju vai oponentu;
- 3) kā metodiski pareizi uzstāties prezentācijās.

## 10.1. Oratora un auditorijas efektīvas saziņas nosacījumi

Retorika kā mācība attiecas uz saziņas jeb komunikācijas jomu. Literatūrā mēs varam atrast desmitiem komunikācijas definīciju. Mūsu nolūks nav tās šeit analizēt, bet gan apzināties galvenās saziņas procesa likumsakarības, kas izpaužas runātāja un klausītāju, proponenta un oponenta savstarpējā saskarsmē.

Saziņas struktūru var modelēt ar sekojošas shēmas palīdzību:



10.1. att. Saziņas struktūra

Vienā tās pusē ir proponenti – cilvēks, kurš izsaka kādu apgalvojumu, bet otrajā – oponents, kurš uzklausa un izteikto domu pieņem, nepieņem vai arī šaubās par tās pilnīgu patiesumu.

Gan vienu, gan otru saziņas pusi raksturo katram indivīdam piemītošas konkrētās zināšanas, viņa vajadzības, kā arī personiskā emocionālā pieredze un dzīves vērtību kopums.

Darbojoties ikdienā, mēs bieži pieņemam, ka cits cilvēks ir ļoti līdzīgs mums: viņam ir apmēram tādas pašas zināšanas, emocionālā pieredze, dzīves vērtības un vajadzības. Citiem vārdiem sakot, ikdienā mēs otru cilvēku "mērām pēc sava ģimja un līdzības". Šādi rīkojoties, mēs veicinām problēmsituāciju rašanos saskarsmē ar citiem. Lūk, daži piemēri.

**Mēs skaidrojam savam kolēģim kādu sev pašsaprotamu jautājumu, taču viņš nesaprot. Skaidrojam vēl, joprojām nesaprot. "Nu kā tu vari neapjēgt tik vienkāršas lietas?!" – mēs kļūstam neiecietīgi, bet viņš dusmojas par šiem pārmetumiem.**

*"Nu, ko tu uztraucies par tādiem sīkumiem!" – mēs mierinām savu paņiņu. Taču viņš uztraucas un mierinājuma vārdi viņam šķiet tikai kā mūsu nevēlēšanās iedziļināties viņa problēmās."*

**"Kā tu vari sēdēt pie televizora, stundām skatoties to muļķīgo seriālu (variācijas – 1. formulu, ziņu raidījumu, futbolu u.tml.)! Tajā laikā labāk būtu izdarījis ko vērtīgu", - mums pārmet, un mēs jūtamies aizskarti par to, ka kāds grib noteikt, kas mums ir svarīgi, un kas nav.**

Tāpēc oratora loma prasa no mums ievērot **pirmo svarīgāko efektīvas saziņas pamatprincipu: otrs ir citādāks**, – viņš var nesaprast, viņam, ir sava, no mums atšķirīga, pieredze, viņa sajūtas var būt ļoti individuālas un subjektīvas, viņam ir savs, personisks priekšstats par morāli, reliģiju, skaisto un neglīto, politiski pareizo un nepareizo.

Šādu nostāju akcentē arī vārda "komunikācija" skaidrojums, ņemot vērā tā latīnisko izcelsmi: "**communicatio – padarīt par kopēju, par vispārēju.**"

Tas nozīmē, ka proponenta un oponenta subjektīvie un personiskie viedokļi tiek izteikti valodā un adresēti otrai pusei, un šajā procesā tiek meklēts kopīgais, vispārējais. Līdz ar to saziņa ir šādu "kopsaucēju" meklēšana un atrašana, kas paplašina kopējās saprašanās lauku.

Labā saprašanās nav iepriekš gatava dota, kā to pieņem ikdienas apziņa. Mēs to radām un attīstām jau ar saziņas procesa pirmo teikumu.

Otrs cilvēks ir citādāks – šis vienkāršais, bet ikdienā bieži pārkāptais princips ir viens no oratora darbības stūrakmeņiem, veidojot attiecības ar auditoriju. Šīm attiecībām ir jābūt orientētam gan uz zināšanām, gan arī uz savstarpējās sapratnes palielināšanu. Viena no lektoru tradicionālajām pamatklūdām ir viņu rūpes tikai par publikas informēšanu (zināšanu

palielināšana), novārtā atstājot savstarpējās sapratnes veidošanas darbu. Labs orators nav tas, kurš tikai pareizi nolasa rūpīgi sagatavotu runu. **Labs orators vada auditoriju.** Viņš uzmanīgi vēro klausītāju reakciju, cenšas pamanīt viņu ieinteresētību vai šaubas par kādu apgalvojumu, novērtē spēju sekot līdzi, nogurumu. Saņēmis šādu atgriezenisko saiti par klausītāja reakciju, viņš var koriģēt savu darbību: sniegt papildus paskaidrojumus vai, tieši otrādi, redzot klausītāju intereses trūkumu, – pievērsties citam jautājumam, izstāstīt kādu spilgtu piemēru, vai arī likt klausītājiem pārdomāt atbildi uz kādu jautājumu.

Runātājam ir jābūt pozitīvi orientētam attiecībā uz jebkuru auditoriju, jābūt noskaņotam veidot sadarbību pat ar citādi domājošiem klausītājiem.

Diemžēl reizēm nākas vērot tādas attieksmes kļūdas kā vienaldzība, augstprātība vai oratora kareivīgums, kas neveicina saprašanos, bet gan to kavē. Lektora izklāstītais temats var būt mums ļoti svarīgs, bet viņa visu laiku demonstrētā pārākuma apziņa var radīt emocionālu pretestību viņu klausīties vispār.

Tādējādi, pozitīva runātāja un klausītāju saskarsme veicina zināšanu paplašināšanu, bet šādas saskarsmes trūkums var izrādīties par būtisku šķērslī, lai svarīga informācija nonāktu līdz klausītāju prātiem.

Lai orators varētu veidot savstarpēju saprašanos ar auditoriju un sekmīgi to vadīt, ir nepieciešams noskaidrot atbildes uz sekojošiem jautājumiem.

1. Kādi cilvēki (dzimums, vecums, izglītība, soc. stāvoklis, polit. piederība utt.) veido auditoriju?
2. Ko klausītāji jau zina par jūsu uzstāšanās tematu?
3. Kāda varētu būt auditorijas vispārējā attieksme pret jūsu uzstāšanās tematu?
4. Kādus jūsu apgalvojumus šī auditorija var nepieņemt, apšaubīt? Kāpēc?
5. Kādus uzskatus šī auditorija varētu pieņemt un kāpēc?
6. Vai klausītāji spētu sekot jūsu padomiem (rīcības priekšlikumiem)?
7. Kā viņi uztver paši sevi, kāds ir viņu paštēls?
8. Kāpēc viņiem varētu veidoties pret jums labvēlīga attieksme – vai tā ir:
  - ♦ autoritāte,
  - ♦ kompetence,
  - ♦ uzticēšanās,
  - ♦ identitāte.

Kā veidot pozitīvas sadarbības attiecības? Runātājs, stādamies klausītāju priekšā, ir uzņēmies pienākumu vai nu informēt vai pārliecināt, vai nomierināt, vai arī uzjautrināt savu klausītāju. Uzstāšanās pamatmērķi var būt visdažādākie, taču pats galvenais ir mūsu pienākums pret auditoriju, jo klausītāji

ir atnākuši tāpēc, ka viņiem kaut kas ir nepieciešams: uzzināt ko jaunu vai apstiprināt jau zināmo, stiprināt pārliecību, gūt mierinājumu vai pozitīvas emocijas. Tāpēc **otrs svarīgākais oratora darbības pamatprincips ir orientēties vispirms uz klausītāja vajadzībām.**

Ja klausītāji sajūt runātāja rūpes par viņu vajadzībām, patiesu ieinteresētību tajā, lai ikviens jautājums būtu saprotami un konkrēti izklāstīts, lai informācija būtu noderīga, tad arī publika verbāli vai neverbāli izsaka savu atzinību runātājam.

Ja runātājs domā tikai par savu personu, saviem mērķiem un uzskatiem, tad klausītāji noslēdzas sevī, jo saprot, ka par viņiem domāts netiek. Saikne starp abām telpas pusēm nav izveidojusies. Orators ir palicis viens pret visiem, tā vietā, lai būtu kopā ar visiem.

Tāpēc mūsdienīgās publiskas runas un prezentāciju metodikās tiek pasvītrots, ka šādas **runas ir vispirms uz auditoriju orientētas.** Uz auditoriju, bet nevis vienīgi uz informāciju vai paša lektora personību! Tāpēc, pārfrāzējot kristīgu principu, varētu teikt: "Mīli savu auditoriju kā sevi pašu!"

Tomēr konkrētajās situācijās ir jāņem vērā divas dažādas ievirzes auditorijas attieksmē: labvēlīga un nelabvēlīga. Katrā no tām darbojas atšķirīgi auditorijas ievirzes likumi.

#### 1. situācija – auditorija kopumā ir labvēlīgi noskaņota:

- 1) asimilatīvā vērtējuma likums: ja runas sākumā sniegtā informācija ir tuva klausītāja uzskatiem, tad viņi mazāk akcentē vēlākās uzskatu atšķirības;
- 2) lielāku efektu rada uzstāšanās, kuras noslēgumā orators izdara slēdzienu;
- 3) atšķirīgo uzskatu analīze var izpalikt (skat. turpmāk- demotivācija);
- 4) autoritatīvu un augsta prestiža avotu sniegtā informācija tiek uztverta nekritiski;
- 5) oratora un auditorijas sociāla, etniska vai profesionāla kopība vairo uzticēšanos izteiktajām idejām.

#### 2. situācija – nelabvēlīga auditorija:

- 1) kontrastvērtējuma likums: ja runas sākumā klausītājs sastopas ar atšķirīgiem un sev nepieņemamiem uzskatiem, tad vēlāk teiktais liekas vēl atšķirīgāks un vēl nepieņemamāks, jo viņš sāk ļoti aktīvi meklēt pretargumentus;
- 2) ļoti negatīvā auditorijā izteikti secinājumi runas efektu pavājinā;
- 3) atšķirīgo viedokļu analīze ir obligāta;
- 4) idejisko konfliktu situācijā klausītājs meklē atbalstu pie citiem cilvēkiem ar līdzīgu viedokli;
- 5) idejiska konflikta radītais emocionālais sasprindzinājums tiek mazināts noniecinot oratora personību.

## **10.2. Pārlicināšana kā ietekmes forma**

Iedomāsimies, ka stāvam pie cietokšņa vārtiem. Tie ir aizslēgti, sargi mūs nelaiž, mūri ir augsti, bet mums cietoksnī ir jāieklūst. Ko mēs varētu darīt? Uzlauzt vārtus, sagraut mūrus, ja mūsu rīcībā ir spēks. Uzpirkt sargus, ja mums ir pietiekami materiālie resursi. Apmānīt sargus, – izrakt pazemes eju, izgatavot Trojas zirgu, – ja esam viltīgāki. Taču mēs varam arī runāt ar sargiem tikmēr, kamēr viņi paši pēc savas brīvas gribas ielaiž mūs cietoksnī.

Izmantojot šo analogiju, mēs esam noteikuši galvenos cilvēku ietekmēšanas veidus, kurus aprakstījis socioloģijas klasiķis T. Parsons. Atbilstoši viņa dotajai klasifikācijai, tie ir:

- 1) noliegums jeb piespiešana – pavēles komandas, rīkojumi pamatojoties uz varas (spēka) izmantošanu;
- 2) atalgojums – konkrētu labumu piedāvāšana, lai panāktu vēlamu cilvēka rīcību („pakalpojumu pret pakalpojumu”);
- 3) sociālā kontrole – norādes par atbilstību sociālajai lomai un iespējamām sankcijām;
- 4) suģestija vai psiholoģiska manipulācija – mērķtiecīga iedarbība uz cilvēka psihi, kuras rezultātā pazeminās viņa kritiskā attieksme pret sniegto informāciju un vājinās paškontrolē;
- 6) pārlicināšana – ar noteiktu nodomu tiek aktivizēta vai mainīta cilvēka attieksme, motivācija vai uzskati, saglabājot viņa kritisku attieksmi.

**Parlicināšana** no citiem ietekmes veidiem atšķiras ar to, ka savu oponentu mēs uzskatām par brīvu, no mums neatkarīgu personību, kura pati pieņem lēmumus un izdara izvēli, – piekrist mums vai ne. Uz oponentu netiek izdarīts spiediens, viņa rīcību “nenopērk”, ar viņu psiholoģiski nemanipulē. Izmantojot šo ietekmes veidu, orators riskē, jo viņa viedoklis var netikt pieņemts, klausītāji to var noraidīt. Tāpēc pakļautības attiecības augstākstāvoša amatpersona bieži vien necenšas nevienu pārlicināt, bet gan izdod rīkojumu vai pavēli, – tā ir vienkāršāk. Taču, ja otrs cilvēks ir no mums neatkarīgs vai arī mums jāruna ar augstākstāvošu personu, tad bieži vien nav cita ceļa, kā vienīgi pārlicināšana.

Otra svarīgākā pārlicināšanas iezīme ir tā, ka tiek mainīts klausītāja viedoklis par kādu jautājumu. Šī situācija klausītājam var radīt psiholoģisku diskomfortu: “Es visu laiku esmu domājis nepareizi, jo izrādās, ka tas ir pavisam citādāk!” Parlicināšana atšķiras no informēšanas ar to, ka notiek iejaukšanās otra cilvēka uzskatos, lai tos mainītu. Tāpēc viņš pat neapzināti var pretoties jauna viedokļa pieņemšanai.

Pārliecināšanai var būt dažāda līmeņa mērķi:

- 1) panākt, lai mūsu viedokli uzklausu – tā ir minimālā programma, kuru runātājs izvirza tad, ja auditorija pret viņu vai uzstāšanās tematu ir nelabvēlīgi vai vienaldzīgi noskaņota;
- 2) panākt, lai mūsu viedokli atzīst par iespējamu; bieži vien cilvēki savas domas pieņem par vienīgo patiesību, tāpēc mēs esam panākuši daudz, ja klausītājs ir sācis pieļaut arī citādu uzskatu iespējamību: “Jā, tā varētu būt, bet es tam nepiekrītu!”;
- 3) panākt, lai mūsu viedoklis klausītāju interesē: “Man patika runātāja izteiktā ideja, tikai man par to vēl nedaudz jāpadomā.”

Pēdējā gadījumā vēl ir nepieciešams laiks, kamēr klausītājs iegūto jauno atziņu integrē savu jau esošo uzskatu sistēmā. Tādējādi, pārliecināšanas gadījumā cilvēks pats maina uzskatus, bet runātājs šo procesu ierosina un veicina.

**Kā notiek pārliecināšana?** Vispirms iepazīsimies ar piemēru. Analizējot šo situāciju, uzmanība būtu jāpievērš sekojošiem jautājumiem:

- 1) kādas izmaiņas notika Toma Soijera un Bena Rodžera attiecībās? Kāpēc tās notika?
- 2) kāpēc tie argumenti, kurus izmantoja Toms Soijers, iedarbojās uz Benu Rodžeru?

*“Toms iznāca uz ielas, nesdams spaini ar balto krāsu un garu otu. Viņš aplūkoja sētu un prieks viņā apdzisa. Trīsdesmit jardu gara un deviņas pēdas augsta sēta.*

*Viņš sāka domāt par to, cik jauki bija iecerējis pavadīt šo dienu, un viņa skumjas pieauga. Drīz visi brīvie zēni trauksies lēkādami šeit garām visvisādos brīnišķīgos pārgājienos un briesmīgi viņu izsmies tāpēc, ka viņam jāstrādā, – šīs domas dedzināja kā uguns. Viņš izvilka savus dārgumus un sāka tos aplūkot – salauztas rotallietas, stikla un marmora bumbiņas un dažādi nieki – varbūt pietiekami, lai apmainītos ar darbiem, bet nepietiekami, lai nopirktu kaut pusstundu brīvības. Viņš iebāza atkal savu trūcīgo mantību kabatā un atmeta domu uzpirkt zēnus.*

*Šai mirklī parādījās Bens Rodžers – tieši tas zēns, no kura izsmieklā viņš visvairāk baidījās. Viņš ēda ābolu un ik pa laikam stiepti, melodiski iegaudojās, pēc tam dobjā balsī skanēja – “bim-bam-bam”, jo patlaban tēloja tvaikoni. Toms turpināja balsināt sētu, neveltīdams tvaikonim nekādu uzmanību. Bens viņā kādu laiku skatījās, tad iesaucās: – Hi-hi! Tu esi dimbā, ko?*

*Toms neatbildēja. Viņš ar meistara aci nopētīja savu pēdējo otas triepienu.*

*– Hello, vecais zēn! Tev jāstrādā, ko?*

*– Ā, tas esi tu, Ben! Es nemaz nepamanīju.*

– Klausies, es eju peldēties. Bet tev taču uzdots darbs, vai ne?

Toms zēnu mirkli uzlūkoja, tad jautāja:

– Ko tu sauc par darbu?

– Vai tad tas nav darbs?

Toms atkal sāka balsināt sētu un nevērīgi atbildēja:

– Varbūt tas ir darbs, varbūt nav. Es zinu tikai vienu: Tomam Soijeram tas patīk.

– Ko nu pūt – tu taču negribēsi man iestāstīt, ka tev tas patīk?

– Vai man tas patīk? Kāpēc lai man tas nepatīktu? Katru dienu jau zēniem nav tādas izdevības balsināt sētu!

Bens vairs negrauza ābolu. Toms skaisti vilka otu uz priekšu un atpakaļ.

– Klausies, Tom, ļauj man arī mazliet pabalsināt!

Toms pārdomāja, gandrīz jau piekrita, bet tad izlēma citādi:

– Nē, nē. Manuprāt, tas neies, Ben! Redzi krustmāte Pollija briesmīgi norūpējusies par šo sētu – tā ir tieši ielas pusē, saproti, ja tā būtu pagalma pusē, es neko neteiktu un arī viņa neiebilstu! Bet pret šo sētu viņa ir traki vērīga, tā jākrāso ļoti uzmanīgi. Manuprāt, tikai viens no tūkstoš zēniem, varētu to nobalsināt, kā nākas!

– Nē, vai tiešām? Ļauj man mazliet pamēģināt. Tikai mazdrusciņ!

– Ben, es to labprāt darītu – patiesi. Bet krustmāte Pollija .... zini, Džims jau arī gribēja krāsot, bet viņa neatļāva.

– Nieki, es būšu tikpat uzmanīgs kā tu. Ļauj man pamēģināt! Paklau, es tev došu sava ābola serdi.

– Labi – lai iet. Bet, Ben, – tomēr labāk ne, es baidos ....

– Es tev došu visu ābolu.

Toms iedeva viņam otu, nepatīkā savilcis seju.

... ik pēc brīža garām klenderēja zēni, viņi nāca, lai Tomu izsmietu, bet palika, lai balsinātu sētu. Kad Bens jau bija galīgi nokausēts, Toms par labi saglabājušos papīra pūķi kā nākamajam piešķīra tiesības balsināt sētu Bilijam Fišeram, un, kad Bilijs nogura, šīs tiesības nopirka Džonijs Millers par beigtu žurku, kas bija piesieta auklā, lai to varētu vicināt, un tā tālāk, stundu pēc stundas.

Un ap pēcpusdienas vidu Toms vairs nebija trūcīgs zēns kā rīta pusē, bet neskaitāmu bagātību īpašnieks. Sētu klāja trīskārtējs krāsojums un, ja vien nebūtu pietrūcis balsināmā, viņš visus pilsētiņas zēnus iedzītu bankrotā."

M. Tvens „Toma Soijera piedzīvojumi”

Šīs situācijas analīzes rezultātā var tikt izdalīti sekojoši pārliecināšanas metodiskie paņēmieni:

1) demotivācija;

- 2) vēršanās pie klausītāju vajadzībām;
- 3) orientācija uz līderi, uz lēmumu pieņēmēju.

**Demotivācija** sagatavo pašu pārliecināšanas procesu. Ikdienā mēs pārliecināšanu bieži iedomājamies kā labi argumentētu, loģiski secīgu, noteiktu runu. Tā var pat robežoties ar viedokļa uzspiešanas mēģinājumiem: „Jo skaļāk un efektīgāk orators runā, jo viņš vairāk pārliecina!” Taču iedomāsimies, ka klausītājam savs, atšķirīgs viedoklis jau ir. Un, jo noteiktāk orators pauž savējo, jo lielāku pretestību tam viņš var izraisīt.

Šeit ir jāņem vērā arī tas, ka mums var būt divu tipu klausītāji:

- ♦ iekšēji orientēti;
- ♦ ārēji orientēti.

Šis iedalījums neatbilst tradicionālajai klasifikācijai „intraverts – ekstraverts”.

Iekšēji orientētiem cilvēkiem ir izteikta savas taisnības apziņa. Savu viedokli viņi uzskata par vispareizāko, lēmumus pieņem paši, un ar citiem cilvēkiem konsultējas tikai formāli. Viņi zina kā lietās ir jādara pareizi, lielai daļai dzīves problēmu viņiem jau ir gatavas risināšanas receptes. Iekšēji orientētos cilvēkus var atpazīt pēc leksikas, jo tajā ļoti daudz skan vārdi „es” un „mans”.

Ārēji orientētiem cilvēkiem savs viedoklis gan ir, taču viņiem ir vajadzība to saskaņot ar pārējiem. Viņi labprāt uzklausa citus, ņem vērā atšķirīgas domas. Gadījumos, kad vienprātība nav panākta, ārēji orientētam cilvēkam var būt grūti pieņemt lēmumu.

Tieši iekšēji orientēti klausītāji visvairāk pretosies tieši deklarētam atšķirīgam viedoklim, un pārliecināšanas vietā mēs iegūsim uzskatu bezkompromisa cīņu. Tāpēc attiecībās ar iekšēji orientētu oponentu vai nelabvēlīgu auditoriju vispirms ir nepieciešama demotivācija.

Demotivācijas paņēmiena praktisks pielietojums nozīmē:

- 1) nesākt ar sava viedokļa izteikšanu, bet uzdot jautājumus, lai noskaidrotu oponenta uzskatus (Toms: „Ko Tu sauc par darbu?”);
- 2) uzklaut oponentu, atrast viņa uzskatos pretrunas, nepilnības, neatbilstības vai vietu alternatīvām idejām (Toms: „Varbūt ir darbs, varbūt nav? ...Kāpēc lai man tas nepatīktu?”);
- 3) netieši nerādīt uz šīm vājjām vietām un alternatīvām, tādējādi veicinot oponentam viņa šaubas pašam par savu absolūto taisnību un reizēm pat radot nelielu apjukumu (Bens vairs negrauzā ābolu).

Šajā gadījumā Bens Rodžers nāk ar pieņēmumu, ka brīvam puikam brīvā dienā darbs ir kaut kas nepatīkams. Toma Soijera demotivācija lauž šo stereotipu, liek pārvērtēt vērtības, norādot uz citu interesantu alternatīvu, kā uztvert šo situāciju.

Ikdienas pārrunās demotivāciju var uzsākt, izmantojot tā saukto pievienošanas paņēmieni.

Tas izpaužas frāzēs:

„Direktora kungs, es visu laiku domāju tieši tāpat kā Jūs, bet nupat atklājas jauni fakti.”

„Es Jums pilnīgi piekrītu, tomēr vajadzētu ņemt vērā vēl vienu aspektu.”

Minētajiem teikumiem ir 2 daļas: pirmajā tiek demonstrēta oponenta viedokļa pieņemšana, kas rada kopības sajūtu un neprovocē oponenta psiholoģisko aizsargmehānismu aktivizēšanos; otrajā daļā tiek diplomātiski norādīts uz iespējamām pretrunām viņa uzskatos neko neuzspiežot, – lai viņš pats sāk šaubīties!

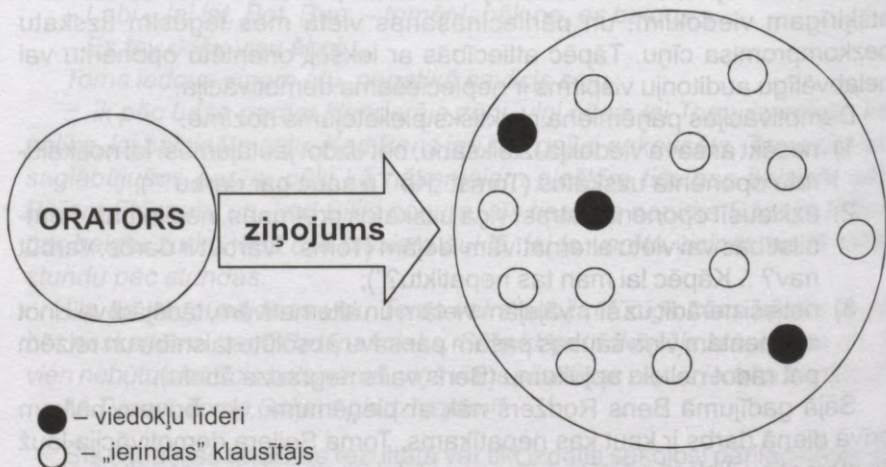
**Klausītāju vajadzības** ir galvenais mūsu argumentācijas objekts, ja mēs gribam viņus ieinteresēt.

Raksturīgus piemērus varam atrast komercprezentācijās. Pārdodot „burbuļvannu”, firmas pārstāvis nedaudz pastāsta arī par tās tehniskajiem parametriem, taču lielāko laiku daļu viņš raksturo klienta ieguvumus, šo vannu nopērkot.

„Kad Jūs noguruši pārnāksiet mājās un ieiesiet šajā vannā, pēc tam būsiet mundri vēl visu atlikušo vakaru”.

„Kad Jums vecumā sāpēs kauli, bet... varbūt arī nemaz nesāpēs, jo burbuļvannas masāžas stiprina Jūsu muskuļus, veicina Jūsu asinsriti...”.

**Tādējādi, mums pārdod nevis vannu, bet gan mūsu ieguvumus no tās iegādes.**



10.2. att. Divpakāpju informācijas plūsmas likums

Arī piemērā par sētas balsināšanu gandrīz visi Toma Soijera argumenti ir vērsti uz Bena Rodžera vajadzībām pašapliecināties, uzņemties atbildību, būt noderīgam, un attiecas uz H. Maslova vajadzību hierarhijas modeļa abiem augstākajiem līmeņiem.

Acīmredzot Toms labi pazina Benu, taču mums ikdienas situācijā pārliecināšana atkal būtu jāsāk ar jautājumiem un klausīšanos, lai mēs varētu noskaidrot auditorijas vai klienta vajadzības un izteiktu piedāvājumu, kas tām atbilst.

**Orientācija uz līderi, lēmumu pieņēmēju** ir svarīga tāpēc, ka viņš var kļūt gan mūsu aktīvs sabiedrotais, gan arī pretinieks.

Sociologs P. Lazarsfelds ir formulējis ziņojuma divpakāpju plūsmas likumu, kuru var modelēt (10.2. att.).

Ja auditorija ir strukturēta, t.i. – to veido savstarpēji pazīstami pasākuma dalībnieki, tad starp viņiem izvirzās viedokļu līderi. Tie izstrādā grupas kopējo attieksmi pret lektora teikto. Pārējie klausītāji bieži pat neapzināti vērsas pie viņiem pēc vērtējuma („Nu, kā Tev patika? Vai viņš pateica ko jaunu? utt.”) un šo vērtējumu pārņem kā savējo. Citiem vārdiem, runu ir dzirdējuši visi, viedokli par to – labi vai slikti, pareizi vai nepareizi, – izstrādā daži.

Tāpēc ir svarīgi ātri atpazīt viedokļu līderus un uzmanīgi sekot viņu reakcijai: ja viņi mūs atbalstīs, mums izdosies pārliecināt arī visu auditoriju, ja viņi būs noraidoši, tad mūs sagaida neveiksme.

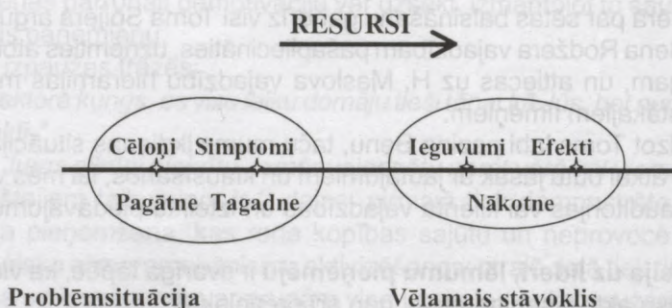
Tomam Soijeram īstenībā ļoti paveicās. Viņš pārliecināja Benu, kurš bija viens no zēnu līderiem, un Bena autoritāte jau vēlāk strādāja Toma labā.

Tātad, lai arī galarezultātā mēs gribam pārliecināt visus klausītājus, mūsu specifiskā mērķgrupa ir viedokļu līderi vai arī lēmumu pieņēmēji.

**SCORE modelis** ir viena no ikdienā pielietotajām pārliecināšanas metodikām. To samērā plaši var sastapt sabiedrisko attiecību veidošanas jomā, it īpaši t.s. „krīzes” sabiedriskajās attiecībās. Taču ikviens no mums var šo modeli izmantot, lai sagatavotu runu, rakstu, lietišķas sarunas scenāriju vai dienesta ziņojumu.

Pieņemsim, ka mums ir problēma: pieaudzis darba apjoms, un mums kā struktūrdaļas vadītājam būtu nepieciešams viens jauns darbinieks. Šīs problēmas aprakstu var izvērst atbilstoši SCORE modelim, kurā ir 5 tematiskas sadaļas.

- 1) **Simptomi** – fakti, kas acīmredzami liecina par problēmas esamību.
- 2) **Cēloņi** – mazāk apzināti faktori, kuri rada simptomus.
- 3) **Ieguvumi** – konkrētie labumi, kas rodas atrisinot problēmsituāciju.
- 4) **Resursi** – nepieciešamais, lai problēmsituāciju pārvērstu vēlamajā stāvoklī.
- 5) **Efekts** – ilgtermiņa ieguvumi, skatoties plašākā stratēģiskā perspektīvā.



10.3. att. SCORE modelis

Svarīgākais šajā aprakstā ir ieguvumu un efektu akcentēšana, kas radīsies, ja mums tiks piešķirta papildus štata vieta.

Ļoti bieži notiek tā: aizejam pie sava vadītāja un sakām: „*Direktora kungs, mums ir vajadzīgs viens jauns darbinieks!*” *Ko mēs ar savu problēmu gribam darīt? Uzvelt vadītāja pleciem! Tāpēc dabiska ir vadītāja parastā reakcija: „Strādājiet intensīvāk!”*

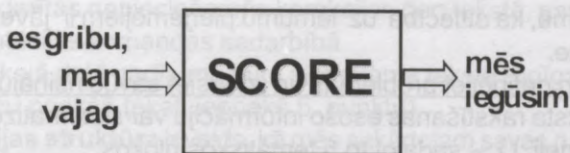
Bet mēs varētu iesākt sarunu arī citādi:

„*Direktora kungs, es te parēķināju un secināju, ka mēs varētu apkalpot vairāk klientu, uzlabot šo pakalpojumu kvalitāti, palielināt mūsu ieņēmumus utt. Tikai tad mums būtu nepieciešams viens papildus darbinieks.*” Šajā gadījumā mēs pie sava vadītāja esam atnākuši nevis ar nepatīkamu problēmu, bet konstruktīvu priekšlikumu, kā ieviešana radītu iespējamus ieguvumus. Un, ja arī direktoram nebūs resursu, ko mums vēl piešķirt, tad viņš vismaz mūsu informāciju uztvers psiholoģiski labvēlīgāk.

Tā ir vienkārša patiesība, kuru mēs ne vienmēr ņemam vērā: naudu (resursus) dod nevis tik daudz problēmu risināšanai, cik konkrētu rezultātu sasniegšanai. Tāpēc šie rezultāti ir jāapraksta pēc iespējas iespaidīgi un detalizēti, nepieciešamības gadījumā jau iepriekš sagatavojot arī ieguvumus apstiprinošus aprēķinus.

Atsaucoties uz iepriekš minēto piemēru, varam rezumēt: mēs ejam pie direktora nevis prasīt papildus līdzekļus, bet gan „pārdodot” viņam mūsu firmas vai iestādes sagaidāmos ieguvumus. Pie tam, lai pastiprinātu ziņojuma pozitīvo ievirzi, ir ieteicams sākt ar ieguvumu un efektu detalizētu aprakstu, bet problēmsituācijas raksturojumā ietvert tikai svarīgāko informāciju.

Tādējādi, SCORE modelis palīdz mums pārveidot informāciju klausītājiem psiholoģiski labvēlīgākā formā:



10.4. att. Informācijas pārveidošanas modelis

### **10.3. Efektīvas prezentācijas metodika**

Prezentācija ir viens no izplatītākajiem mūsdienu lietišķās runas veidiem. Amerikāņu publiskā uzstāšanās speciālisti šo veidu raksturo vienkārši, taču trāpīgi: “Prezentācija – tā ir ideju pārdošana.”

Vārds “pārdošana” šeit tiek lietots ļoti plašā nozīmē – piesaistīt uzmanību, atstāt pozitīvu iespaidu uz klausītāju, ieinteresēt. Ja mēs esam sagatavojuši kādu projekta vai programmas pieteikumu, tad tā prezentācijas rezultātā mēs ceram saņemt atbilstošu finansējumu. Ja mēs aizstāvam bakalaura vai maģistra darbu (tas ir mūsu “saražotais produkts”), tad mēs ceram saņemt labu atzīmi un diplomu par attiecīgā grāda iegūšanu. Ja mēs savam vadītājam atskaitāmies par kāda iepriekš uzdota darba izpildi, tad arī šī ir prezentācijas situācija, jo beigās mēs ceram dabūt atzinīgu novērtējumu. Kļūdains ir pieņēmums, ka galvenais prezentācijā ir klausītāju informēšana, atstājot novārtā auditorijas pārliecināšanas uzdevumus.

**Prezentācijas plānošana** ietver sevī pasākumus, kas veicami pirms uzstāšanās teksta sagatavošanas vai arī paralēli šim darbam.

#### 1) Uzrakstiet prezentācijas mērķus!

Vispirms mums vajadzētu atcerēties, ka mērķis ir pārliecināt vai, vismaz, atstāt labu iespaidu par savu darbu vai priekšlikumu, bet nevis vienkārši informēt.

Prezentācijas mērķu uzrakstīšana palīdz sakārtot domas, jo formulējumu veidošana aktivizē analītisko domāšanu.

#### 2) Noskaidrojiet personas, kuras pieņem lēmumus! Apdomājiet, ko jūsu priekšlikuma rezultātā iegūs lēmumu pieņēmēji, un kāpēc viņi varētu justies apdraudēti!

*Piemēram, projektu novērtēšanas komisijas locekļi grib gūt pārliecību, ka jūsu prezentētais priekšlikums ir rūpīgi pārdomāts, ka jūsu darbs iekļausies atvēlētajā laikā un tam būs kvalitatīvs rezultāts, ka finanses būs izlietas atbilstoši mērķiem un šī izlietojuma atskaites tiks savlaicīgi iesniegtas. Tādējādi, jums būs ne tikai jāinformē par projekta saturu, bet arī jārada pārliecība, ka jūsu dēļ finansiālas problēmas neradīsies.*

Tas nozīmē, ka attiecībā uz lemmu pieņemējiem ir jāveic savdabīga SVID analīze.

3) Skaidri definējiet problēmas un izvērsiet savus risinājumus!

Pirms teksta rakstīšanas esošo informāciju var sistematizēt, izmantojot SCORE modeli, t.i. – sadalot to 5 tematiskos blokos.

4) Novērtējiet prezentācijas situāciju (kad?, kur?, cik ilgi?). Esiet gatavi uzstāšanās saīsināt!

Kad un kur – tas visbiežāk nav atkarīgs no mums. Tomēr ieteicams savlaicīgi iepazīties ar situāciju, kādā notiks prezentācija. Iepriekšējā vakarā vai arī pirms pasākuma mēs varētu iziet telpas priekšā, lai atrastu vietu, kur stāvēsim, lai noskaidrotu, kur atradīsies projektors, kur tāfele, lai pierastu pie telpas iekārtojuma.

Prezentācija nedrīkst ilgt vairāk par 15 minūtēm. Tam ir divi svarīgi iemesli:

- ♦ psihologi savos eksperimentos ir konstatējuši, ka apmēram pēc 15 minūtēm klausītājiem būtiski pazeminās uzmanības noturība;
- ♦ lēmumu pieņēmēji parasti ir ļoti aizņemti cilvēki, tāpēc viņiem nepatīk garas runas, viņi visu grib zināt īsi un skaidri.

Taču vienmēr ir jārēķinās ar reglamenta izmaiņām, kuru rezultātā dalībnieku uzstāšanās laiku organizatori var samazināt pat uz pusi. Ar šādu negaidītu situāciju ir jārēķinās savlaicīgi. Tāpēc jau iepriekš ir jāsaprot arī runas saīsinātais variants.

5) Detalizēti saplānojiet uzstāšanos!

Sākumā ir nepieciešams izstrādāt detalizētu prezentācijas plānu un paturēt to prātā, lai uzstāšanās gaitā mēs varētu to elastīgi mainīt.

Kad runas teksts ir sagatavots, nepieciešams to izlasīt un fiksēt laika patēriņu gan visai runai kopumā, gan atsevišķiem plāna punktiem. Līdz ar to mēs iegūsim priekšstatu par savas prezentācijas laika struktūru, kas arī ļaus mums operatīvi reaģēt uz situācijas izmaiņām pašas prezentācijas laikā.

6) Īpaši padomājiet par efektīgu sākumu un nobeigumu!

Runas sākums un nobeigums klausītājiem paliek prātā vislabāk. Tāpēc šeit ir jāatrod speciāli paņēmieni, lai piesaistītu klausītāju uzmanību, motivētu viņus domāt līdzī, veidotu pozitīvas attiecības. Te var izmantot citātu, aforismu, nelielu fabulu vai interesantu dzīves gadījuma atstāstījumu. Runu nebūtu ieteicams sākt ar joku, anekdoti, jo prezentācija ir lietišķs runas veids.

7) Izmēģiniet uzstāšanos!

Nopietna prezentācija prasa nopietnu sagatavošanos, it īpaši komercijomā, jo pasākuma neveiksme var radīt arī nopietnus finansiālos zaudējumus. Tāpēc šādos gadījumos iepriekš tiek rīkoti ģenerālmēģinājumi tāpat

kā teātrī, un izdarītas nepieciešamās korekcijas gan tekstā, gan scenārijā, gan arī prezentācijas komandas sadarbībā.

Tomēr lielākajā daļā gadījumu būtu pietiekama teksta rūpīga izlasīšana ar pulksteni acu priekšā (skat. iepriekš 5. punktu).

**Prezentācijas struktūra** ir veids, kā mēs sakārtojam savas runas saturu. Jau Senajā Grieķijā un Romā oratori izstrādāja runu paraugplānus. Vienkāršākais no tiem tika formulēts sekojoši: „Vispirms es runāšu par to, ko runāšu, tad runāšu, un tad runāšu par to, ko tiku pateicis!” Klasiskajā teicienā ietvertā ideja ir pamats arī mūsdienīgiem priekšstatiem par prezentācijas struktūru.

Šeit piedāvātais modelis būtu jāuztver tikai kā paraugs, no kura ir iespējams dažādas atkāpes, ņemot vērā uzstāšanās tematu, auditoriju un apstākļus. To veido 7 viena otrai sekojošas sadaļas ar provizorisku laika sadalījumu, ja mums atvēlētas 15 minūtes.

#### 1. Kopēja pamata veidošana (1 min)

Vispirms, vajadzētu panākt, lai klausītāji piesaistītu mums savu uzmanību un saprastu, par ko tiks runāts. Tāpēc ir ieteicams nosaukt savu runas tematu pat tad, ja pasākuma organizators to jau ir vienreiz izdarījis, kā arī īsi pastāstīt par savu runas plānu („runāšu par to, ko runāšu”). Runas plāns var būt pirmais attēls, ko mēs demonstrējam uz ekrāna. Tādējādi klausītājam rodas pārskats par turpmāko darbu, un viņam ir vieglāk orientēties mūsu runā.

Kopēja pamata veidošana ir jāsaprot arī kā pozitīvas psiholoģiskas saiknes radīšana starp oratoru un auditoriju. To var sākt darīt jau ar pirmo teikumu, lietojot vārdu „mēs” kopības nozīmē.

Piemēram, var teikt tā: „*Es šodien esmu ieradies, lai jūs iepazīstinātu ar savu pieredzi modernajās kartupeļu audzēšanas tehnoloģijās*”. Taču pirmais teikums var izskanēt arī citādi: „*Mēs šodien esam kopā sanākuši, lai dalītos pieredzē par kartupeļu audzēšanas modernajām tehnoloģijām*”.

Pirmajā gadījumā jau pašā sākumā tiek pasvītrots pretstats „runātājs – klausītājs”, bet otrajā – tiek veidota pozitīva sadarbība.

Var teikt: „*Mūsu firmai ir 6 reģionālās filiāles*”, taču klausītājus spēcīgāk motivē cita forma: „*Jūs mūsu pakalpojumus varat saņemt 6 reģionālajās filiālēs!*”

Psiholoģiski kopīgo pamatu palīdz veidot arī piemēri no dzīves, kur katrs klausītājs var iedomāties sevi līdzīgā situācijā, tāpēc ne vienmēr runa ir jāsāk oficiāli un formāli.

Analizējot sekojošo runas piemēru, atrodiet paņēmienus, ko K. Ulmanis ir izmantojis kopīga pamata veidošanai! Vai runā ir saskatāmas arī SCORE modeļa izmantošanas iezīmes?

## Ministru prezidenta K. Ulmaņa galda runa

“Man nesen atpakaļ bija izdevība teikt, ka dzīve nebūtu dzīve, ja tā sastāvētu tikai no rūpēm. Ir vajadzīgs vēl kaut kas cits, lai tā būtu dzīve. Tās ir svētku dienas, kādu mēs svinam arī šodien. Ja šodien Kurzemes divīzija var atskatīties uz saviem 15 darba gadiem, uz priekšu iešanas un panākumu gadiem, tad varam teikt, ka tie ir arī visas mūsu tautas uz priekšu iešanas un panākumu gadi. Šie svētki mūs skubina mest skatu atpakaļ un pārdomāt, kas cerēts un kas sasniegts. Ir sevišķi iemesli taisni šinī gadā būt pacilātiem mūsu svētkos. Kā to mūsu Valsts prezidents slavējamā kārtā savā apsvēikumā aizrādījis, mums nesen bija sevišķas dienas. Tās bija mūsu lielie notikumi un pārgrozības šinī pavasarī. Bet es gribu ko teikt. Es esmu bijis šinīs telpās pirms daudziem, daudziem gadiem; tas bija apmēram 1920. gadā. Mēs ienācām šinīs telpās, jo mums bija tiesības viņas saņemt, jo šīs ēkas bija uz mūsu latviešu zemes celtas. Bet kādas tās telpas bija? Es atminos to lielo gaismas trūkumu, to tumsu, kas te valdīja. Kā viss tagad pārvērties! Te ne tikai vārdos, bet arī patiesībā mīt latvieši. Te nu atkal izpaudies mūsu latviešu tautas gods, kas mūs uz priekšu skubina. Mums gribas nostāties gaismā, tur, kur gaišums. Mums nav bailes no gaismas. Mēs esam pēc gaismas prasījuši, cīnījušies un to sasnieguši un jūtam arī spēku gaismā stāvēt. Šeit pie jums es lasu (prezidents norāda uz uzrakstu uz sienas): “Latviešu tautai nav jāaizstājas aiz citu muguras”. Šie vārdi mani aizkustināja neapprakstāmi, jo mums jāzina, ka visus gadus, ne tikai 15 vai 16 gadus, bet jau vairāk kā 35 vai 40 gadus es arvien un arvien esmu centies visādi vārdiem to izteikt un uz to saukt un aicināt mūsu latviešus, ka mums vajaga atmest vecos ieskatus, ka mēs ne priekš tam esam, lai staigātu saliektām mugurām, nolaistām acīm. Mums nav jāstāv citu ēnā un aiz citu muguras. Es esmu aicinājis un saucis, latviešiem teicis: Ceļaties; lieciet muguras taisni, jo mēs esam pelnījuši to, ka mēs drīkstam staigāt atliektām mugurām. Nav tiesa, ka mēs būtu tauta, kurai nav ne uz ko atpakaļ skatīties: mums ir gara laika sprīži, kuri ir pilni varonības un pilni lielu darbu. Mēs varam liecināt, ka mūsu armija jau no pirmās dienas ir gādājusi par to, lai mūsu tauta varētu droši justies un lai tauta sāktu lepoties ar savu darbu pagātnē un sasniegumiem katrā darba laukā, vienalga, vai tas būtu saimnieciskais vai garīgais darba lauks. Mēs varam teikt, ka mēs esam uz droša ceļa, un ja 19. maijā man bija izdevība apgalvot, ka mēs esam tie, kas uz priekšu iet un kas uz priekšu ies, tad to tikpat droši un skaļi var teikt arī tagad. Tauta taps tauta un pastāvēs kā tāda, ja viņa gribēs par tādu palikt. Mūsos vajaga būt svētam, tīram pašlepnūmam. Mēs neesam tie, kas grib citus apspiest, bet mēs arī neļausimies no citiem apspiesties.

*Gribu sirsnīgi pateikties ir savā, ir visas mūsu valdības vārdā Kurzemes divīzijas komandierim, pulku komandieriem, visiem citiem virsniekiem, instruktoriem un kareivjiem par visu to, kas darīts un kas veikts, jo mēs jūtam, ka šis darbs nav darīts tādēļ vien, ka tas ir vajadzīgs, bet, ka tas ir darīts no visas sirds. Lai arī uz priekšu Kurzemes divīzija ietu pa šo pašu ceļu un lai tā nes šo patriotiskās tēvzemes mīlestības garu visā zemē. Tādēļ novēlēsim labākās sekmes un panākumus un savās sirdīs sauksim: Lai dzīvo divīzijas komandieris, lai dzīvo viņa palīgi un visi citi!”*

*(Daģis J., Prezidents Kārlis Ulmanis, Latviešu tautas apvienotājs.*

*1. daļa, R. LU, 1990.117.–118. lpp)*

## 2. Problēmas izklāsts (2,5 min)

Viena no tipiskajām prezentāciju kļūdām ir tā, ka problēmas aprakstam tiek veltīts pārāk daudz laika. Lēmumu pieņēmēji parasti jau labi pārzina problēmu loku, un viņus visvairāk interesē mūsu piedāvājums, kā ar tām tikt galā. Tāpēc šeit vajadzētu aprobežoties tikai ar problēmas nostādni.

## 3. Idejas un to pamatojumi (6 min)

Prezentācijas pamatdaļu var veidot divējādi:

- 1) sākumā mēs minam faktus, statistiku, atsaucies uz normatīvajiem aktiem, teorijām, autoritātēm un tad šo informāciju apkopojam secinājumā jeb slēdzienā: „Situācija ir šāda ..., tāpēc mēs piedāvājam ....”;
- 2) sākam uzreiz ar secinājumu, slēdzienu, kam seko empīriskais pamatojums: „Mēs nolēmām rīkoties tā..., jo....”.

Tomēr amerikāņu prezentācijas skola dod priekšroku otrajai pieejai, jo tad veidojas klausītājam pārskatāmāka izklāsta struktūra – skaidras tēzes seko viena otrai. Savukārt, ja runātājs sāk ar faktu un teoriju analīzi, tad klausītājs ir neziņā – kādi tad būs secinājumi!?

Bez tam, izklāsta forma „slēdziens un tad pamatojums” ļauj vieglāk atmest nebūtiskākas pamatojuma daļas, ja tiek saīsināts mūsu uzstāšanās laiks.

Ļoti rūpīgi būtu jāpārbauda mūsu izmantotais faktu materiāls. Reizēm oponentam pietiek atrast tikai vienu kļūdu, lai viņš sāktu šaubīties par visa darba kvalitāti.

## 4. Ieguvumi (3 min)

Šajā prezentācijas sadaļā mēs aprakstām ieguvumus no mūsu priekšlikumiem, kādi tie varētu būt gan mērķauditorijai, gan lēmumu pieņēmējiem. Šī ir svarīgākā mūsu runas daļa. Ieguvumu aprakstam ir jābūt detalizētam, pārliecinošam un arī emocionāli iedarbīgam. Jau sagatavošanās fāzē būtu ieteicama radoša „prāta vētra”, jo lēmumu pieņēmējiem īpaši interesanti

leguvumu tipi	Mērķauditorija	Lēmumu pieņēmēji
Saglabāt „labo”		
legūt „labo”		
Atbrīvoties no „sliktā”		
Izvairīties no „sliktā”		

### 10.5.att. leguvumu noteikšana

varētu likties tie ieguvumi, par kuriem viņi nav iedomājušies. Metodisku atbalstu mums var sniegt matricas aizpildīšana (10.5. att).

#### 5. Rīcība (2 min)

Mūsu plānoto pasākumu laika grafiks klausītājiem dod kompleksu priekšstatu par to, kas un kādā secībā, un kādos termiņos notiks, tāpēc šī uzstāšanās sadaļa ir jā saglabā pat pie visdramatiskākā runas laika samazinājuma. Šis grafiks ir jādemonstrē arī slaida formā.

#### 6. apkopojums (0,5 min)

Prezentācija ir jānoslēdz ar dažām apkopojošām tēzēm pat tad, ja pasākuma vadītājs rāda, ka mūsu laiks ir beidzies: „Tātad mūsu piedāvājums ir... ieguvumi no tā būs.... tālāk būtu nepieciešams....”

**Metodiski pareizi sagatavoti uzskates materiāli** ir viens no sekmīgas prezentācijas nosacījumiem. Diemžēl, oratoru praksē šeit visbiežāk ir sastopamas kļūdas. Tāpēc, gatavojot uzstāšanos, būtu rūpīgi jāpārdomā ko, kāpēc un kā mēs rādīsim?

Parasti tiek izdalītas šādas uzskates materiālu funkcijas:

- 1) klausītājam padarīt vieglāk uztveramu grūti saprotamo;
- 2) akcentēt galveno, svarīgāko runā;
- 3) vizuālajos tēlos var ietvert lielu informācijas kopumu, kompaktā formā parādīt to, par ko nāktos daudz stāstīt;

- 4) tiek dažādoti informācijas sniegšanas kanāli, jo starp klausītājiem ir cilvēki, kuri dod priekšroku vizuālajai uztverei;
- 5) palīdz noturēt uzmanību;
- 6) kalpo runātājam konspekta vietā.

Pirmās divas no uzskaitītajām ir pamatfunkcijas, kurām tiek pakļauta tieši uzskates materiālu (visbiežāk, slaidu) sagatavošanas metodika. Tās pamatu veido t.s. K.I.S.S. ! princips. To varam atrast literatūrā angļu valodā par publisko runu, reklāmu, sabiedriskajām attiecībām, un tas izvērstā skaidrojumā iegūst divas formas:

„Keep it short and simple!” – „Īsi un vienkārši!”

„Keep it simple stupid!” – „tā, lai muļķim būtu skaidrs!”

Šis princips konkretizējas sekojošās metodiskajās prasībās, kuras kļūst īpaši svarīgas izmantojot parasto projektoru.

- 1) Uz viena slaida nedrīkstētu būt vairāk par 7–8 „informācijas punktiem”, ieskaitot virsrakstu; „informācijas punkts” ir viena rindiņa teksta, kas uzrakstīta ar atslēgas vārdiem.

Viena no raksturīgākajām kļūdām – slaidis tiek pārblīvēts ar informāciju, klausītājam ir grūti pārskatāms un nevis atvieglo sapratni un akcentē svarīgāko, bet tieši otrādi – apgrūtina orientāciju.

- 2) Tabulas vajadzētu veidot ne lielākas par 4×4 (vertikālās un horizontālās slejas); ja nepieciešama parādīt lielu informācijas masīvu, tad ir jāpārdomā, kā to sadalīt vairākās mazās daļās.

Tipiska kļūda – tabula 10×20, kurā pat priekšējās rindās sēdošie nevar neko saskatīt, nemaz jau nerunājot par sapratnes veicināšanu vai svarīgākā akcentēšanu.

- 3) Diagrammas klausītājiem ir labāk pārskatāmas nekā tabulas, tāpēc izvēles gadījumā pirmajām ir dodama priekšroka.

- 4) Nedrīkst izmantot ar slaidā iekļautā teksta būtību nesaistītus attēlus. Attēls daudz ciešāk nekā teksts piesaista klausītāju uzmanību, līdz ar to šāds pašmērķīgs attēls novirza no galvenā.

Arī rāmīši un vinjetes, ko izmantojam slaidu noformējumā, nedrīkst būt pārāk spilgti un uzkrītoši, tie nedrīkst „noēst tekstu”. Atcerēsimies, ka slaidam galvenā ir informatīvā, nevis dekoratīvā funkcija!

- 5) Nelietot vairāk kā divas krāsas, nesaraibināt attēlu, tādējādi radot tā uztverei papildus grūtības. Pie tam, ieteicams izvēlēties gaišākas krāsas; ir gadījumi, kad slaidus nākas rādīt uz patumšas sienas, jo ekrāna nav.

- 6) Tekstu izvietot vienmērīgi pa visu slaidu, burtus vēlams boldēt. Rūpēsimies, lai klausītājam tie ir labi saskatāmi!

**Prezentācijas norises** vadmotīvs ir izsakāms filozofa Aristoteļa vārdiem: „Mēs klausāmies nevis runu, bet cilvēku, kurš runā”.

Gandrīz visiem oratoriem pirms izešanas klausītāju priekšā nākas saskarties ar vienu problēmu – uztraukumu. To izjūt pat vispieredzējušākie lektori.

Kāpēc? Labi pazīstamā situācijā mēs jūtamies droši, taču atrasties klausītāju priekšā – daudziem tā ir neparasta loma. Arī nepazīstami klausītāji, kuru reakciju ir grūti paredzēt, padara mūsu likteni neprognozējamu. Tam visam pievienojas atbildības sajūta par prezentācijas rezultātu. Fizioloģiskajā līmenī asinīs izdalās adrenalīns, un tas tur vienkārši ir, – mēs nevaram neuztraukties. Tāpēc ir jāzina paņēmieni, kā pēc iespējas ātrāk tikt ar savu uztraukumu galā.

- 1) Sākt ar prezentācijas stāju: kājas kopā, smagums uz visu pēdu, pleci nedaudz atpakaļ, zods piepacelts. Šīs stāja ne tikai atstāj noteiktības iespaidu uz klausītājiem, bet rada mums pašiem iekšēju stabilitātes sajūtu. Tomēr šādā stājā vēlams palikt ne ilgāk par minūti, jo pretējā gadījumā mēs riskējam iegūt „alvas zaldātiņa” vai „runājošas galvas” („talking heads”) apzīmējumu.
- 2) Pirmie 5–6 teikumi būtu jāiemācās gandrīz no galvas. Svarīgs ir labs starts; ja mēs „sapīsimies” jau pašā sākumā, uztraukums un neveiklības sajūta var tikai pieaugt. Sākumā mums ir jāveido arī neverbālais kontakts ar klausītājiem, un tas prasa koncentrēt uzmanību uz klātesošajiem cilvēkiem, nevis uz teksta saturu.
- 3) Vispirms ar acīm būtu jāmeklē klausītāji ar smaidošām, atbalstošām seļām. Mēs it kā smeļamies viņu pozitīvo attieksmi, pēc tam to dodot atpakaļ visiem pārējiem.
- 4) Jo ātrāk mums izdosies izveidot šīs nodaļas sākumā minētās pozitīvās sadarbības attiecības, jo ātrāk mums pāries satraukums un drošāk, brīvāk mēs jutīsimies. Tāpēc ir svarīgi orientēties uz klausītāju vajadzībām, jo tas ļauj „būt kopā ar visiem”, bet nevis „būt vienam pret visiem”.
- 5) Nekādā gadījumā nedrīkst lietot stipras nervu zāles, jo tad lektoram zūd savas rīcības objektīvs vērtējums. Viņam pašam liekas, ka viss rīt normāli, taču no malas acīmredzams ir bremsēts runas un rīcības temps.

Veiksmīgu runas izpildījumu var nodrošināt sekojošu metodisku ieteikumu ievērošana.

- 1) Nelasīt vārds vārdā uzrakstīto tekstu! Tad mēs, kā runātāji, esam kopā ar savu papīra lapu un tur fiksētajām domām, bet nevis kopā ar saviem klausītājiem.

Lasīšana nerada pozitīvās sadarbības attiecības starp runātāju un klausītāju, tā drīzāk viņus atsvešina. Klausītāji garlaikojas, bet runātājam gribas ātrāk beigt, jo viņu ir pārņēmusi diskomforta sajūta. Kāpēc? Viņš ir zaudējis kontroli pār situāciju, viņš vairs nevada auditoriju! Līdzīgi notiek, ja lektors nemitīgi skatās ārā pa logu, griestos utt.

Tā vietā vajadzētu brīvi stāstīt, izmantojot ar atslēgas vārdiem uzrakstītas tēzes. Šo tēžu fiksēšanai var izmantot nelielas lapiņas (piemēram, četrkārtīgi salocīta A-4 formāta lapa), un ar abām rokām turēt tās sev priekšā. Līdz ar to mēs esam atrisinājuši būtisku runātāja problēmu – ir kur likt rokas! Pie tam, šis roku stāvoklis ir izdevīgs, lai žestikulētu.

2) Labāk intensīvi žesti, nekā to pietrūkst!

Žesti palīdz piesaistīt klausītāju uzmanību, tie pastiprina verbāli sniegto informāciju ar vizuāliem akcentiem, kā arī palīdz izlietot „lampu drudža” enerģiju. Domu pastiprinošos žestus var izmantot gandrīz pie katra darbības vārda, kā arī uzsverot kādu domu. Tomēr, tāpat kā runājot mēs ieturam pauzes starp vārdiem, tādas nepieciešamas arī starp žestiem. Un lai arī Latvijas uzvedības kultūrā dominē atturība, tomēr atcerēsimies, ka žesti ir vienkāršas un dabiskas uzvedības sastāvdaļa.

3) Nekādā gadījumā nedrīkst izmantot atrunas:

„Es jau neesmu runātājs” vai „Es jau neesmu gatavojies uzstāties”. Ja tā arī ir, klausītāji to pamanīs paši. Bet, ja nu viss norit normāli? Tāpēc nevajag ievirzīt klausītāju vērību uz negatīvo, kas varētu notikt. Tā meklēšana novirzīs viņu uzmanību no idejām, ko gribam izklāstīt.

4) „Nevienu vārdu ar muguru pret klausītājiem!”, – tā skan viens no lektora uzvedības noteikumiem! Demonstrējot attēlus un arī rakstot uz tāfeles, mēs nedrīkstētu novērsties no auditorijas, jo tas uzreiz pārrauj saikni ar klausītājiem.

5) Projektora izmantošana prezentācijā nav pašmērķis.

Projektors un attēli pastiprina runātāja un klausītāju attiecības un ir viens, bieži vien lieks, starpelements. Ir pasākumi, kuros bez slaidu rādīšanas var ļoti labi iztikt, it īpaši tad, ja mums ir sagatavoti izdales materiāli.

6) Ja mēs rādām uz ekrāna attēlus, tad lektoram ar tiem ir jāstrādā – jākomentē atslēgas vārdi, jāakcentē galvenie skaitļi un tendences tabulās un diagrammās, jāizskaidro shēmas utt. Tas nozīmē, ka 15 minūšu garā prezentācijā mēs varam parādīt ne vairāk par 6–7 slaidiem.

Bieži vien ir vērojama šāda situācija: runātājs uzliek slaidu: „Te Jūs redzat to un to”. Bez kādiem sīkākiem komentāriem slaidi tūlīt tiek noņemti un uzlikts nākamais: „Bet te Jūs redzat šito”, un atkal ātri tiek meklēts nākamais. Kāds ieguvums no šādas slaidu ģirboņas gar acīm ir klausītājam? Viņš redz tikai to, ka orators ir sagatavojis daudz rādāma materiāla, par kura saturu paliek tikai aptuvens priekšstats.

Prezentācija nav slaidu atrādīšana!

- 7) Strādājot ar attēlu, mums vajadzētu atrasties pēc iespējas tuvāk ekrānam vai tāfelei, lai klausītājiem nebūtu jāsadala uzmanība starp telpas dažādām daļām.

*Diemžēl multimediju projektora izmantošanā bieži var novērot sekojošu ainu: vienā telpas stūrī stāv lektors, pārslēdz uz datora slaidus un tos komentē, bet ekrāns atrodas otrā stūrī. Klausītāji intensīvi groza galvas, pūloties abus notikumus aptvert vienotā ainā. Šajā situācijā lektoram būtu noderīgs palīgs, vai arī slaidu nomaiņai viņš izmanto tālvadības pultī.*

- 8) Runā vajadzētu izmantot frāzes, ar kurām mēs vēršamies pie klausītājiem, tādējādi gan uzturot sadarbības un savstarpējas sapratnes attiecības, gan motivējot viņus klausīties:

„Pievērsīsim uzmanību ... ”

„Mēs varētu rīkoties tā: ... ”

„Ikviens no mums var izmantot ... ” utt.

**Atbildes uz jautājumiem** – šī prezentācijas daļa runātājam var radīt stresa situāciju, jo klausītāju jautājumus mēs iepriekš paredzēt nevaram. Ar šo situāciju sekmīgāk tikt galā var palīdzēt šādi ieteikumi.

- 1) Sagaidiet jautājumus! Pēc runas beigām vēl pusminūti vajadzētu pastāvēt auditorijas priekšā, jo klausītāji vēl pārdomā teikto, cenšas formulēt savu jautājumu pēc iespējas precīzāk, un tam ir nepieciešams laiks.
- 2) Saņemot jautājumu, vispirms vajadzētu saprast, - kāpēc mums to uzdod?

Jautājumu galvenie veidi ir šādi:

- ♦ Informatīvie jautājumi – ja klausītājs cenšas kaut ko papildus noskaidrot;
- ♦ „priekšniecības” jautājumi – jautātājs pats atbildi jau zina, bet viņš grib pārbaudīt, vai to zina orators;
- ♦ jautājumi – komentāri, kad vaicāšana tikai iegānsts, jo tā uzdevējs īstenībā vēlas izklāstīt savu viedokli;

- ♦ jautājums kā vēlme izcelties – šajā gadījumā vaicāšanas motīvs ir savas personības izcelšana un vēlme panākt, lai citi to pamanītu;
- ♦ jautājums – provokācija, kad jautājumam ir skaidri pamanāms rezultāts.

Pirms pasākuma ir vēlams vienoties ar tā organizatoru par to, ka jautājumu un atbilžu daļa un debašu daļa tiek viena no otras stingri nodalītas („Vispirms tikai jautājumi, savu viedokli Jūs varēsiet izteikt pēc tam!"). Tas palīdz izvairīties no jautājumiem – komentāriem, kā arī atsevišķu indivīdu vēlmes izcelties. Arī reglamenta pārkāpējus pasākuma organizatoram ir vieglāk saukt pie kārtības, nekā lektoram.

Uz jautājumiem – provokācijām mēs varam atbildēt ar pretjautājumiem: „Kāpēc Jūs man uzdodat šo jautājumu? Vai ar savu jautājumu Jūs īstenībā nedomājāt ko citu: ...?” Tā mēs izraisām atklātu sarunu par šo zemtekstu un neļaujam klausītājam ar mums psiholoģiski manipulēt.

- 3) Pārvaicāt, saņemot jautājumu („Ja es pareizi saprotu, Jūs man vai cājat par ... .”) ir paņēmiens, kas ļauj gan precizēt uzdoto jautājumu, gan arī iegūt laiku atbildes pārdomāšanai.

Soli pa solim mēs esam apguvuši efektīvas prezentācijas metodiskās prasības. Tomēr būtu jāatceras filozofa I. Kanta savulaik teiktie vārdi, ka “krastā stāvot peldēt iemācīties nevar, ir jāiet ūdenī!” Tāpēc droši izmantosim ikvienu iespēju, lai praktiski pilnveidotu savas uzstāšanās prasmes un pārbaudītu šo metodiku savā pieredzē!

## Literatūra

1. Bariss V. Darba burtnīca retorikā. Metodiskie materiāli bakaluru un maģistru studijām. LLU, Jelgava, 2003
2. Eiders Dž. Efektīva komunikācija, 1998.
3. Kaminska G. Tiesu runas problēmas. Rīga, 2002
4. Karnegī D. Kā attīstīt pašapziņu un ietekmēt cilvēkus publiskās runās. Kā izbeigt raizēšanos un sākt dzīvot. Rīga, “Reiterns”, 1992
5. Tulviste P. Par domāšanas izmaiņām vēsturē. R., 1990
6. Busby R., Randell E. Basic Speech Communication: Principles and Practices. N-Y.: Harper and Row, 1987
7. Perelman Ch. The Idea of Justice and the Problem of Argumentation. L., N-Y., 1963
8. Ramage J.D., Bean J.C. Writing Arguments: a rhetoric with readings. N0Y.: Macmillan, 1989
9. Le Roux P. Selling to a Group. Presentation Strategies. N-Y., 1984



LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0306051372

**OBLIGĀTAIS  
EKSEMPLĀRS**

5-

~~2006-3~~  
L319

