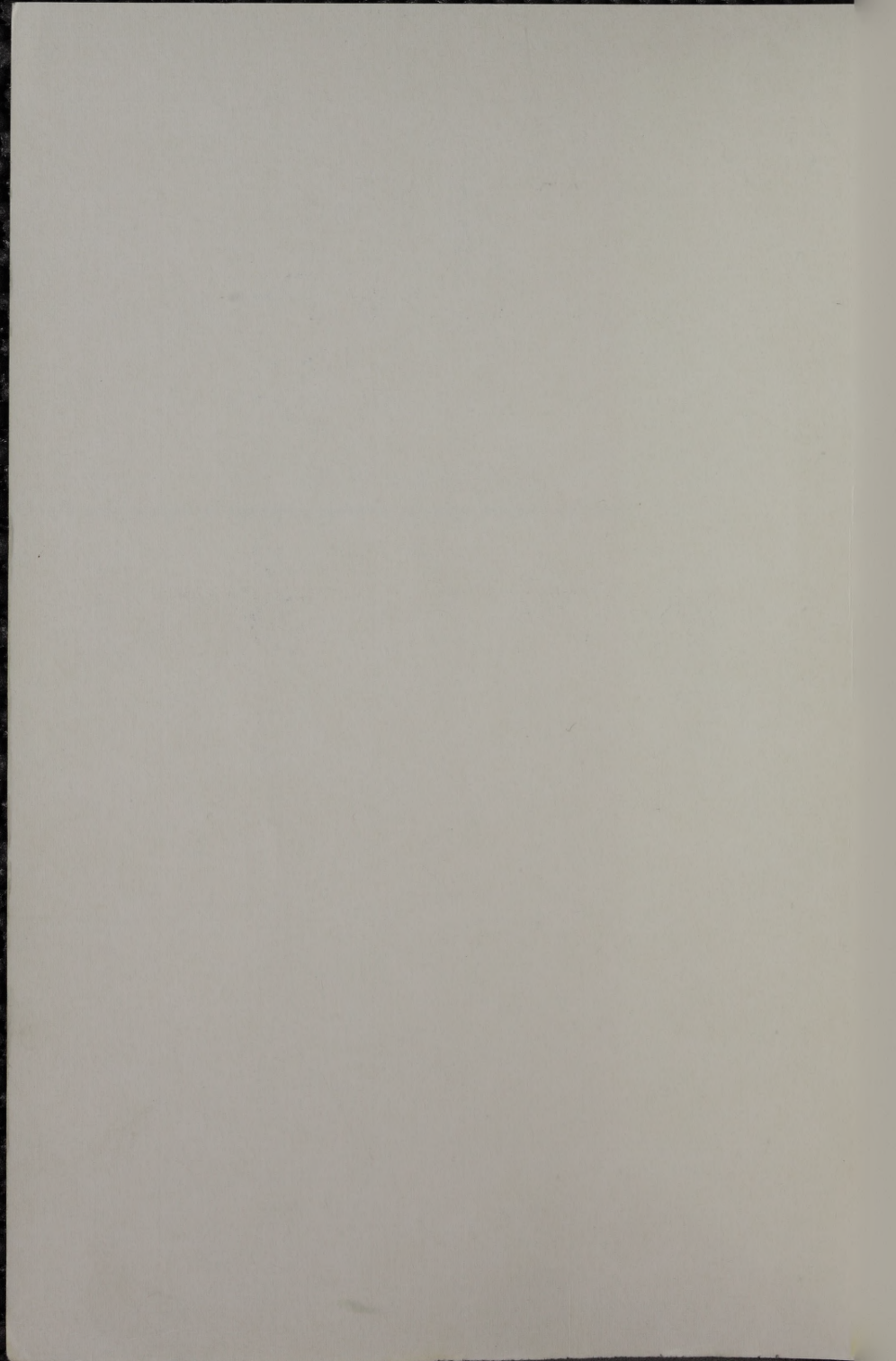


A. Līdumnieks

VADĪŠANA



96-3
606

L
3

ANDREJS LĪDUMNIEKS

VADĪŠANA

(MENEDŽMENTS)

(OTRAIS PAPILDINĀTAIS IZDEVUMS)

Konspektīva mācību grāmata maģistrantiem, studentiem un praktiķiem

Izdevējs: Andrejs Līdumnieks

Rīga

1996

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

0303042 115
~~96 12 460~~

pārē. 20. III 2000.

VADĪŠANA

(MĒDZĪMĒTS)

(OTRAIS PAPILDINĀTĀIS IZDEVUMS)

Kolektīva mācību grāmata mēģina sniegt, studentiem un praktiķiem

Izdevēja: Andrejs Līdumnieks

Izdevējs: Andrejs Līdumnieks

Autora izdevums L © Andrejs Līdumnieks

Vadišana, 1996

1996

PRIEKŠVārds

Tādās attīstītās valstīs kā ASV, Japāna, Vācija u.c., kurās ir racionāla un efektīva ražošanas un vadīšanas organizācija un šīs sistēmas precīzi funkcionē, panākts ievērojams darba ražīguma kāpinājums, galaprodukta kvalitātes paaugstinājums un peļņas pieaugums.

Materiālās ražošanas sfērā aizvien mazāks strādājošo skaits spēj arvien pilnīgāk apmierināt sabiedrības locekļu materiālās un sociālās vajadzības. Pārtika, rūpniecības izstrādājumi, kā arī pakalpojumi kļūst lētāki un kvalitatīvāki. Tas panākts, pateicoties jaunajām produkcijas ražošanas un pakalpojumu tehnoloģijām, racionālai darba organizācijai un vadīšanai. Šo uzdevumu sekmīgai risināšanai ir jāapmāca vadītāji – tiem jāapgūst nepieciešamās teorētiskās zināšanas un praktiskās darbošanās iemaņas, kuras izmantojot, tie prastu gūt vēlamo (plānoto) rezultātu. Latvijas tautsaimniecībā trūkst šādu spējīgu vadītāju. Grāmatā apkopotas gan Eiropas, gan ASV zinātnieku un praktiķu atziņas par organizācijas vadīšanu. Tā paredzēta, lai apmācītu studentus vadībzinībā gan augstākajās, gan vidējās mācību iestādēs. Grāmatu var izmantot arī praktiķi, lai papildinātu zināšanas organizāciju vadīšanā.

Lai organizācija tiktu vadīta veiksmīgi, vispirms jāatrod spējīgi organizatori un tie jāapmāca. Un, lai viņi veiksmīgi tiktu galā ar vadītāja darbu, viņiem arī jāuztic pietiekamas tiesības. Katrā organizācijā sistēmas vadītāja komandā ir vajadzīgi spējīgi gan jaunu ideju ģeneratori, gan organizatori, gan praktiķi. Viņi nodrošinās organizācijas izaugsmi, tās sekmīgu un efektīvu darbību.

Apģūstot vadīšanas teoriju, vispirms pareizi jāizprot tādi pamatjēdzieni kā vadīšana, organizācija, biznesmenis, menedģeris un uzņēmējs.

Vadīšana – analīze, prognozēšana, plānošana, vadāmo sistēmu organizēšana, kontrole un darbības koordinācija, lai pamatoti izvēlētos vadāmās sistēmas darbības mērģus un veiksmīgi tos sasniegtu.

Organizācija – darbinieku grupa, ko apvieno darbības mērķi un uzdevumi, kurus grupas locekļi pieņem kā kopējus. Viņi apvienojas darbībai, lai tos sasniegtu. Grupas locekļu darbība organizācijā tiek apzināti koordinēta, lai viņi sasniegtu izvēlētos mērķus.

Biznesmenis – kapitāla īpašnieks, kas organizē tā izdevīgu apriti. Viņš cenšas gūt maksimālu peļņu. Biznesmenis ir ieinteresēts ne tikai organizācijas darbības saglabāšanā, bet arī tās attīstībā.

Menedžeris – organizācijas darbības organizators. Menedžeri darbā pieņem īpašnieks. Viņš īsteno īpašnieka, strādājošo un savas intereses.

Uzņēmējs – cilvēks, kas uzņemas atbildību un riskē, gan organizējot darbību, gan izvēloties tās mērķus un sākot ražošanu. Vārds "uzņēmējs" nav pilnīgs sinonīms terminam "menedžeris". Tiem ir kopēja darbības mērķu izvēle, organizācijas veidošana, šajās jomās uzņēmējs strādā kā menedžeris.

Grāmatā ir četras nodaļas. Tajā aplūkota vadīšanas zinātnes rašanās un attīstība, vadītāja vieta un uzdevumi tautsaimniecībā, vadīšanas tehnoloģija un daži personāla vadīšanas aspekti. Grāmatas otrajā daļā nodaļas "Uzņēmuma ārējā vide" un "Uzņēmuma iekšējā vide" uzrakstījusi maģistre Ilonda Stepanova.

Autors nepretendē uz visu vadīšanas teoriju uzdevumu un problēmu pilnīgu izklāstu, bet mūslaiku skatījumā konservatīvi izskata izraudzītās vadīšanas teorijas un prakses tēmas.

1. VADĪŠANAS TEORIJA

1.1. VADĪŠANAS ZINĀTNES RAŠANĀS UN ATTĪSTĪBA

Organizācijas vadīšana kā īpašs darbības veids radās līdz ar cilvēku apvienošanas mērķtiecīgai rīcībai, sākoties un attīstoties darba dalīšanai.

Ja darbu veic viens cilvēks, viņš pats nosaka savu rīcību. Ja darbs tiek dalīts sīkāk, ja izpildīt tā operācijas uzdots atsevišķiem cilvēkiem, tad nepieciešams saskaņot viņu rīcību, t. i., veikt darbību, ko sauc par vadīšanu.

Par **agrīno mērķtiecīgas darbu organizācijas un vadīšanas pirmsākumu** uzskata cilvēku darba organizāciju senajā inku valstī Meksikā un Ēģiptē. Tā tika izmantota pilsētu (piemēram, inku pilsētā Maču–pikču), dažādu piramīdu, amfiteātru u.c. būvniecībā jau pirmajā tūkstošgadē pirms mūsu ēras. Vēlāk (pirms Kristus) Maķedonijas, Persijas, Romas valdnieki (karaļi, ģenerāļi) veidoja spēcīgus organizatoriskos formējumus armijā. Sevišķi ar šādiem precīziem organizatoriskiem formējumiem jau pirmajā mūsu ēras gadsimtā izcēlās romiešu leģioni.

Vadīšanas zinātne mērķtiecīgi sāka veidoties līdz ar ražošanas attīstību (manufaktūras), apvienojoties sīkiem ražotājiem (meistariem) lielākās organizācijās (fabrikās).

Piters F. Drakers uzskata, ka vadīšanas teorijas sākums ir vairāk nekā pirms 200 gadiem – 17. gs. Citi autori uzskata, ka vadīšanas teorijas pirmsākums ir A. Faiola un F. Teilora darbība (19. gs. beigas).

Organizācijas vadīšanas zinātnes attīstības sākumā tā bāzējās uz 18. gs. un 19. gs. ekonomistu Adama Smita, Dāvida Rikardo, Džona Stjuarta Mila, Šarla Furje, Anri de Sen–Simona un nedaudz vēlāk arī uz angļu rūpnieka Roberta Ouena (1771–1858) atziņām.

Robertu Oenu uzskata par pirmo menedžeri (organizatoru) ražošanā. 1820. gadā Anglijā savās austuvēs Ouens sāka mērķtiecīgi risināt darba ražīguma paaugstināšanas uzdevumus, darba motivāciju, kā arī mērķtiecīgi veidoja darba devēja attiecības ar strādniekiem.

Amerikāņu inženieris Frederiks Teilers (1856–1915) pirmais sāka sīkāk analizēt darba procesu un tā vadīšanu. Viņa izstrādes kopā ar Makša Vēbera (birokrātijas teorija) un Anrī Faiola (vadišanas funkciju teorija) darbiem ir lietišķās administrēšanas teorijas pamats un pirmsākums.

Darbojoties praktiski dažādās firmās ASV, F. Teilers attīstīja zinātniski pamatotu vadišanas teoriju šādās jomās: darba normēšana (jebkuru darbu var normēt, izmērīt, konstruēt), laika patēriņa un darba rezultātu savstarpējā sakarība, sistēmiska pieeja darba vadīšanai (strādājošo atlasei un apmācīšanai) un ekonomiskai darba stimulācijai (par darba rezultātiem).

Nedaudz vēlāk pēc F. Teilora Francijā Anrī Faiols (1841–1925), strādādams ogļu ieguves šahtās par pārvaldnieku, pirmais izstrādāja pamatotas, racionālas ražošanas organizācijas un vadišanas principus. Organizācijas vadišanas darbu viņš sadalīja sešās funkcijās: analīze, plānošana, organizēšana, pārvalde, kontrole un koordinācija. A. Faiols pirmais izstrādāja četrpadsmit universālus vadišanas principus:

1. **Darba dališana, specializācija.**
2. **Vara.** Tiesības rīkoties jāapvieno ar atbildību.
3. **Disciplīna.** Pakļaušanās vadītājam jāapvieno 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 stratēģijas virzienus un darbojas mērķtiecīgi.
6. **Indivīdu pakļaušana kopējām interesēm.**
7. **Centralizācija.** Vadītājs nosaka centralizācijas un decentralizācijas proporcijas.
8. **Apbalvošana.** Apmaksa katram atbilstoši pēc tā ieguldījuma kopējā darbā.
9. **Hierarhiskā ķēde.** Informatīvās saites organizācijā ir nepārtrauktas, tās veido vadītājs.
10. **Kārtība.** Darbiniekiem un materiālajām vērtībām jāatrodas stingri noteiktās vietās.

11. **Taisnīgums.** Vadītājs rīkojas likumīgi, labestīgi. Viņš 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 veiksmju nosacījums.

Mūsu gadsimta divdesmitajos gados ASV sāka mērķtiecīgi pētīt **attiecības starp strādājošajiem ražošanā.** Jau 1932. gadā Harvardas 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 organizācijas darbība tiek pastāvīgi kontrolēta,** tas liecina par vadītāja patieso ieinteresētību darbinieku panākumos;

- **netieša strādājošo intervēšana,** kad darbinieks atbild nevis vienkārši "jā" vai "nē", bet **brīvi interpretē savu nostādni,** savas domas. **Tas rada darbiniekos psiholoģisku apmierinātību, viņi vieglāk pakļaujas vadišanai;**

- **darbinieki samazina darbību, kritas darba ražīgums, ja darbības kontrole netiek realizēta sistemātiski.**

E. Meijo uzskata – sekmīgas darbības nodrošināšanai organizācijā **vadītājiem jāpievērš īpaša uzmanība cilvēciskajiem faktoriem.** Darba ražīgums tiek paaugstināts, šos faktorus pareizi organizējot un izmantojot, bet nemainot ražošanas organizāciju un tehnoloģiju. **Eltons Meijo un Meri Follets** (1868–1933) tiek uzskatīti par vadišanas **cilvēcisko attiecību teorijas pamatlicējiem.**

Pjers Djupons (1870–1954) kopā ar **Alfredu Slounu** (1875–1966) veica tālāk pētījumus par cilvēka darbības resursiem (iekšējiem un ārējiem faktoriem). Viņi bija **pirmie, kas sāka izstrādāt lielā biznesa decentralizācijas principus.** Organizācijai jāorientējas uz ārējo faktoru izmaiņām, uz klienta un patērētāju interesēm, tad tā varēs veiksmīgi darboties. Pēc šīs teorijas tiek

uzskatīts, ka organizācijas veiksmīgu darbību nodrošina tās atklātība – plašas ārējās saites.

Pjera Djupona un Alfreda Slouna organizāciju vadīšanas principi tika izmantoti pēc ceturtdaļgadsimta (1945–1970), kad sāka attīstīties **uzņēmējdarbības teorija: biznesa menedžments** (orientācija uz maksimālu peļņu, uz patērētāju pieprasījuma apmierināšanu).

Lielbritānijas valdības nodokļu dienesta vadītājs **Stadforde Kripe** (pirmajā leiboristu valdībā) bija viens no pirmajiem, kurš pēc otrā pasaules kara saskatīja biznesa menedžmenta iespējas un sāka mērķtiecīgi darboties šajā jomā. Viņš uzskatīja, ka biznesa menedžmenta teorija ir spēks, kas atjaunos britu ekonomisko varenību. Kripe organizēja biznesmeņu grupas, kas tika nosūtītas uz ASV, lai tur tās apgūtu menedžmenta teoriju un praksi. Sākās Lielbritānijas un ASV darba grupu savstarpēja apmaiņa, veiksmīgi attīstījās menedžments, paaugstinājās darba ražīgums, atklājās jaunas iespējas, tika sastādīts Maršala plāns. Maršala plānā menedžmenta teorijas principi tika izmantoti, lai risinātu ekonomiskās un sociālās rekonstrukcijas uzdevumus.

Pēc otrā pasaules kara kā teoriju "X" un "Y" autors vadīšanas teorijā iegāja **Duglass Makgregors** (grāmata "Uzņēmuma humānā seja" 1960. g.). Teorija "X", kā formulēja tās autors, ir "masu viduvējības pieņēmumi". Galvenie atzinumi:

1. **Tipiskam individam ir nepatika pret darbu, viņš no tā izvairās.**
2. **Tā kā tipiskais individs negrib strādāt, viņu ir jāpiespiež strādāt, viņš ir jākontrolē, jāvada, jādraud, ka viņš zaudēs darbu.**
3. **Lielākā daļa darbinieku nav godīgi, viņi netiecas pēc atbildības.**
4. **Tipiskam darbiniekam ir maz radošo spēju organizācijas problēmu risināšanā.**
5. **Motivācija notiek tikai psiholoģiskajā un drošības jomā.**
6. **Tipiskam individam patīk, ka viņu vada, viņš vairās no atbildības.**

Teorija "Y" balstās uz šādiem pieņēmumiem:

1. Tipiskam individam nav nepatikas pret darbu, viņš pēc tā tiecas, tā ir tikpat dabiska parādība kā spēle.

2. Kontrole un atlaišanas draudi nav vienīgais līdzeklis, kā apvienot darbiniekus, kā iesaistīt tos aktīvā darbībā, lai sasniegtu izvirzītos mērķus (atalgojums).

3. Darbinieks, virzoties uz izraudzīto mērķi, var istenot paškontroli un pašvadību.

4. Tipisks darbinieks cenšas uzņemties atbildību. Izvairīšanās no atbildības ir sliktas vadišanas rezultāts.

5. Darbiniekam ir augsti attīstīta iztēle, racionalizatora spējas, radoša attieksme pret darbu.

"X" teorija ir vienpersonisks vadišanas stils – tieša regulēšana un stingra kontrole.

"Y" teorija stimulē pilnvaru deleģēšanu, darba satura bagātināšanu, psiholoģisko īpatnību un vajadzību apmierināšanu.

Vadišanas procesa sistēmisku izpēti veica Bernards. 1938. gadā viņa pētījumi tika publicēti grāmatā "Vadītāja funkcijas". Sešdesmitajos gados vadišanas teorijas attīstībā liels ieguldījums bija **Alfredam Čandleram** (grāmata "Stratēģija un struktūra").

Atzīmējami ir arī **Viljama Ouči** pētījumi (grāmata "Teorija Z"), kurā sniegta **japāņu vadītāju stilu klasifikācija tipos "A" un "Z"**. Tips "A" ir **amerikāņu organizācijas tipisks variants – organizācija ir birokrātiska pēc struktūras**. Vadišana šā tipa organizācijās balstās uz individuālismu un konkurenci starp darbiniekiem, rezultātā rodas **atsvešināšanās un darba ražīguma pazemināšanās**. "Z" tipa organizācijas ir **koleģiālākas, adaptīvākas, organiskākas**, tām ir labāka sadarbība un augstāks darba ražīgums.

Konsultatīvās firmas "Makkinsi" pētījumos tika konstatētas **labi strādājošu firmu astoņas pazīmes:**

1. **Orientācija uz darbību**, lai gūtu panākumus.
2. **Nepārtraukta uzmanība pret klientu.**

3. Funkcionālā un operatīvā patstāvība un uzņēmība.
4. Darba ražīguma paaugstināšanās, **izmantojot cilvēciskos faktorus.**
5. Darbinieku vajadzību apmierināšana un darbības rezultātu **kontroles sistēmas izveidošana**, atstājot tiem zināmu rīcības brīvību.
6. Pamatota un pareiza firmas filozofija.
7. Vienkāršs un neliels vadīšanas aparāts.
8. **Vadīšanas funkciju sadale pēc darbinieku spējām un interesēm.**

Visi vadīšanas teoriju virzieni attīstās gan organizāciju ārējo, gan iekšējo stimulējošo un ierobežojošo faktoru ietekmē.

VADĪŠANAS ZINĀTNES ATTĪSTĪBAS JOMAS UN PERIODI

<p>Attīstības jomas</p> <p>Zinātniski pamatota darba un vadīšanas organizācija. Hronometraža. Strādnieku darba kustību izpēte. Vadīšanas funkciju izpēte. Administratīvās vadīšanas teorijas rašanās.</p>	<p>Autori (nozīmīgāko publikāciju gads)</p> <p>Klasiskā organizāciju vadīšanas teorija</p> <p>Grants (1908. g.) Teilors (1911. g.) Gilberts (1911. g.) Čerčs (1914. g.) Fajols (1916. g.)</p>	<p>Ārējie apstākļi, kas siimuleja attīstību</p> <p>Organizāciju kā sistēmu veidošanās. Preču un pakalpojumu tirgus attīstība. Pirmais pasaules karš, depresija, postindustriālā revolūcija, vadītāju nozīmes pārliecināšanās.</p>
<p>Sāk sīkāk pētīt indivīda īpatnības. Izstrādāti lietišķās motivācijas pamati, profesionālo vadītāju pamatkonceptija, tiek pēģinātas intereses un konflikti</p>	<p>Cilvēcisko attiecību skola</p> <p>Romlistbergers (1939. g.) Barnards (1938. g.) Meijo (1945. g.) Drukers (1945. g.) Makgregors (1960. g.) Leikerts (1961. g.)</p>	<p>Otrais pasaules karš. Arod biedrību nozīmes pārliecināšanās. Pārliecināšanās pieprasījums pēc profesionāli sagatavotiem vadītājiem. Attīstās ražošanas tehnoloģijas, veidojas specializētās ražotnes.</p>
<p>Tiek veikta ražošanas un vadīšanas operāciju izpēte. Attīstās modelēšana un lietišķās spēles. Attīstās matemātiskā modelēšana</p>	<p>Vadīšanas kā zinātnes skola</p> <p>Čerčmens (1957. g.) Marčs un Saimons (1958. g.) Foresters (1961. g.) Raita (1968. g.)</p>	<p>«Aukstā kara» laiks, Pārliecināšanās kooperācija. Sākas ražošanas sašaurināšana. Attīstās kara rūpniecība.</p>
<p>Sīkāk tiek pēģināta organizācijas apkārtejā vide. Attīstās modelēšana vadīšanā, tiek veidotas dažādas matricas. Pēģināta sociālā atbildība. Veidojas informācijas sistēmas. Projektē organizatoriskas izmaiņas ražošanā</p>	<p>Situatīvās pieejas skola</p> <p>Berns un Stalkers (1961. g.) Vudfats (1965. g.) Tampsons (1967. g.) Lanens un Lori (1967. g.)</p>	<p>Sacensība kosmosa apgušanā. Kari Korejā un Vjetnamā. Pārliecināšanās par cilvēktiesībām. Pārliecināšanās prasības strādājošo kvalifikācijai, notiek profesiju skaita pārliecināšanās.</p>

1.2. Organizācija kā sistēma

Lai sasniegtu sabiedrībai nepieciešamus mērķus un izpildītu atsevišķus uzdevumus, cilvēki veido dažādas sistēmas: cilvēks un daba, cilvēks un cilvēks, cilvēks un tehnika.

Sistēma cilvēks un daba darbojas autonomi, un tai ir noteicošs iespaids pār citām sistēmām. Cilvēka veidotās un vadītās sistēmas tātad 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 audziņošu psiholoģisko mērķu sasniegšanai:

- **noteiktu apakšsistēmu un elementu sastāvs**, to skaits sistēmā; gan apakšsistēmu un elementu sastāvs, to skaits, gan arī to darbības uzdevumi nosaka sistēmas sarežģītības pakāpi; sistēma var būt maza vai liela, vienkārša vai sarežģīta;

- **struktūrai** ir raksturīga sistēmas uzbūve, tās apakšsistēmas un elementi, to mijiedarbība, savstarpēja atkarība; 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 apakšsistēmām un atsevišķiem elementiem, tikai apakšsistēmu un elementu mijiedarbība veido sistēmu ar tai raksturīgajiem darbības rezultātu parametriem;

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

Lai sasniegtu sabiedrības izvirzītos 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, tās grupu un atsevišķu cilvēku sociālās intereses, šo interešu īstenošana.

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

Iespaidu uz vadāmās sistēmas organizāciju, attiecībām sistēmā atstāj gan sabiedrība, tās intereses, gan attiecības, kas veidojas organizācijas iekšienē un ar citām organizācijām vadišanas procesā. Tās kopā nosaka organizācijas 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 sevi ietver tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzinoši psiholoģiskās apakšsistēmas.**

Visu sistēmu veidošanā un vadišanā jānodrošina pareiza proporcionalitāte, noteiktas sakarības starp sistēmas apakšsistēmām un tās elementiem. Lai sistēma funkcionētu ritmiski un sekmīgi izpildītu savus uzdevumus, šīs sakarības jāregulē.

Regulēšanas iemesli ir ražošanas attīstība (tehnika, materiāli, enerģētiskie resursi), **ekonomiskā attīstība** līdz ar ražošanas tehnoloģisko

attīstību, jaunām ekonomiskām attiecībām, zināšanu un darba pieredzes uzkrāšanās, kā arī sakarā ar jauniem sociāliem uzdevumiem. Regulēšana vajadzīga arī lai, nepieļautu un novērstu tā saucamās šaurās 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 sistēmu, kādu no īpašībām speciāli izmanto. **Elementa specifiskās īpašības nosaka arī tā vietu sistēmā.** Tomēr **elementa darbība un attīstība vienmēr ir pakļauta sistēmas veiksmīgas darbības nosacījumiem.**

Elementa specifiskās īpašības var izpausties tikai darbībā un saītēs ar citiem elementiem. Elementi sistēmā var izpildīt kā iedarbošanās, 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 galarezultātu. 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 citām apakšsistēmām, starp apakšsistēmā iekļautajiem elementiem, vai arī veic sistēmas sīku elementu apvienošanu. Tas veicina sistēmas darbību kopumā, vienkāršo sistēmu. Kopumā apakšsistēmas ir cieši saistītas ar visiem sistēmas elementiem un to darbību.

Apakšsistēmas veidošana ir atkarīga gan no sistēmas apjomiem, gan no tās darbības, rakstura un mērķiem. No vadīšanas teorijas viedokļa, **jebkuru sistēmu var iedalīt 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, koriģē tās darbību, organizē, dod rīkojumus, kontrolē un stimulē darbību.

Vadošās sistēmas veiksmīgas darbības priekšnosacījumi ir:

- pareizi izraudzīti darbības mērķi un uzdevumi,
- pietiekama daudzuma un jaudas ražošanas līdzekļi,
- izdevīgi noteikumi materiālu, izejvielu un energoresursu iegādē,
- strādājošie, to darba pieredze un darbaspējas; viņus pareizi organizējot un vadot, tiek sasniegti sistēmas darbībai izvirzītie mērķi.

Vadāmajā 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 strādnieki vai kuri strādā kopā ar viņiem. Vadāmajā sistēmā gan tās vadītāji, gan tiešie darba darītāji – strādnieki – ir cieši saistīti ražošanas tehnoloģijā ar darbarīkiem, mašīnām un iekārtām, materiāliem un izejvielām, kā arī ar enerģijas avotiem.

Tādēļ uzņēmuma darbības materiālie galarezultāti lielā mērā ir atkarīgi no katras vadāmo apakšsistēmu un to elementu darbības, un to racionālai organizēšanai un efektīvai vadīšanai jāveltī liela vērība.

Atkārtotās jautājumi

1. Kādu ražošanas vadīšanas uzdevumu risināšanai tiek veidotas sistēmas?
2. Kas ir sistēma?
3. Kas ir raksturīgs sistēmai?
4. Kas nosaka sistēmas stāvokli, tās darbības apstākļus?
5. No kādām apakšsistēmām sastāv ražošanas uzņēmums?
6. Kāda ir elementa vieta sistēmā, tā raksturojums?
7. Par vadošo un vadāmo sistēmu, to saitēm un mijiedarbību.

1.3. ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAS LIKUMSAKARĪBAS UN PRINCIPI

Vadīšanas zinātnes likumi un likumsakarības veidojas, izziņot visus ar cilvēka mērķtiecīgu darbību saistītos zinātņu likumus, lai, ievērojot to darbību, veiksmīgi varētu sasniegt izvirzītos 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. Cilvēku vadīšana tātad 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 likumsakarība tiek uzskatīta kā vadīšanas likumu 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.

Laī vadīšana sasniegtu vēlamo rezultātu un efektivitāti, rūpīgi jāizstrādā un praktiski jārealizē šādas organizāciju vadīšanas galvenās likumsakarības:

- Lai gūtu sekmes darbā, kompleksi jāizraugās un efektīvi jāiedarbojas gan uz tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo, gan uz audzinoši psiholoģisko vadišanas mērķu izvēli un sasniegšanu.
- Jānodrošina proporcionalitāte vadāmajā sistēmā un tās elementos.
- Jāpanāk nepārtrauktība, ritmiskums un ātrums ražošanas fondu un kapitāla apritē.
- Jāveido optimālas vadošās un vadāmās sistēmas, to struktūras.
- Rūpīgi jāveido tādas ražošanas un vadišanas sistēmu formas, kas nodrošina efektīvu resursu izmantošanu.
- Vadāmā sistēmas tiek organizētas (veidotas) un vadītas maksimāli iespējamā tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā un psiholoģiskā efekta sasniegšanai.
- Kompleksi jāsadala un praktiski jārealizē (katram darbiniekam) visas organizācijas vadišanas funkcijas (pēc satura).
- Uzticēto vadišanas funkciju un pienākumu veiksmīgai realizācijai katram darbiniekam jānodod tiesības patstāvīgi rīkoties.
- Vadāmās sistēmas tiek organizētas un izmantotas, ievērojot ar organizāciju darbību saistītos objektīvos zinātņu likumus un likumsakarības.
- Vadišana tiek veikta demokrātiski.
- Vadišana tiek veikta uz sistēmiskas un kompleksas vadāmo sistēmu darbības un attīstības analīzes bāzes, laikus tās pārkārtojot.
- Vadišana 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 vadišanas 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, laikus jāveic vadāmo sistēmu pārkārtošana.*

● Jārealizē atgriezeniskās saites princips vadāmo sistēmu organizēšanā un to vadīšanā.

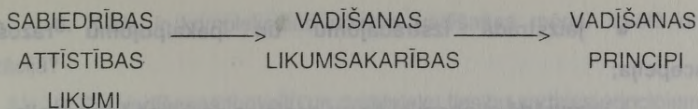
Vadīšanas zinātnes metodoloģijā organizācijas vadīšanas principiem ir izšķiroši svarīga nozīme. Tie sevī sintezē sabiedrisko, dabas zinātņu un tehnisko zinātņu likumus un likumsakarības un organizāciju vadīšanas uzkrāto darba pieredzi.

Vadīšanas principi ir organizāciju 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, faktiskus procesus. Vadīšanas principus savā praktiskajā darbībā izmanto organizāciju vadītāji, kuri, tos izvēloties, ievēro visus ar konkrētas organizācijas darbību saistītos zinātņu likumus un likumsakarības un nodrošina vadāmo sistēmu objektīvu un efektīvu funkcionēšanu un attīstību.

Starp sabiedrības attīstības likumiem, vadīšanas likumsakarībām un vadīšanas principiem pastāv noteikta secība un sakarība.



Vadīšanas principi liek izvēlēties vispiemērotākās vadīšanas metodes, lielā mērā arī nosaka tās. Atšķirībā no vadīšanas metodēm vadīšanas principus neizvēlas, tos ievēro, jo tie ir objektīvi.

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 procesu gan pastāvīgie (stratēģiskie), gan īslaicīgie (taktiskie) un teritoriālie aspekti;

- jābūt tiesiski noformētiem atbilstošos administratīvi normatīvos dokumentos, konstitūcijā, nolikumos, dienesta instrukcijās utt.

Organizāciju vadīšanas principi:

- jāizvēlas atbilstoši ipašuma formai uz ražošanas līdzekļiem;

- vadāmas sistēmas tiek veidotas sabiedrības, tās organizāciju un locekļu interešu apmierināšanai;

- rūpīgi jāizstrādā vispārējās ilgtermiņa nostādnes – **darbības stratēģija** (par organizācijas attīstības mērķiem, par darbību ar darbiniekiem, par ārējiem sakariem);

● jāizstrādā izstrādājumu un pakalpojumu ražošanas koncepcija;

● jāizstrādā ekonomiskās un sociālas darbības koncepcija;

● jāizstrādā organizācijas vadīšanas tehnoloģiskā koncepcija (mērķu izvēle, plānošana, lēmumu pieņemšana, informēšana, motivācija, kontroles veidi, konfliktu risināšana, darbības vērtēšana, darba stils, profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana);

● jāizstrādā personāla vadīšanas koncepcija (pieņemšana darbā, motivācija, kooperēšana, individuālo spēju attīstīšana, radošā uzņēmējdarbības domāšana, atbildības uzņēmēšanas, darbinieku vērtēšana, palīdzība darbā);

● jāizveido ārējo sakaru principi (klienti, piegādātāji un pircēji, kapitāla ieguldītāji, konkurenti, sabiedrība, grupas, valsts);

● vadītājam kopā ar savu komandu rūpīgi jāizstrādā un vienoti jādarbojas organizācijas vadīšanas principu izvēlē un realizācijā.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā veidojas vadīšanas likumi un likumsakarības, ko tie nosaka?
2. Ko nozīmē ievērot proporcionalitātes principu ražošanas vadīšanā?
3. Kādi ražošanas procesa elementi piedalās ražošanas fondu apritē. Un kā var panākt šā procesa paātrināšanu?
4. Ko nozīmē zinātniski pamatoti organizēt ražošanu un tās vadīšanu?
5. Kā realizējas mērķtiecīguma un ražošanas vadīšanas plānveidīguma princips?
6. Kāda ir īpašuma formas nozīme vadīšanas principu izvēlē un to realizācijā?
7. Kāda ir interešu nozīme vadīšanas principu izvēlē un to realizācijā?

8. Kāda ir kompleksības nozīme vadīšanas mērķu izvēlē un to realizācijā?

9. Par vadīšanas funkciju un darbinieku tiesību sadales principiem.

10. Par zinātņu likumu un likumsakarību nozīmi vadīšanā.

11. Par fondu aprītes nepārtrauktību, ritmiskumu un ātrumu.

12. Par analīzi un vadāmo sistēmu pārkārtošanu.

13. Kādas ir darbinieku izraudzīšanās galvenās likumsakarības?

14. Kā vadīšanā strādā atgriezeniskās saites mehānisms?

15. Likumsakarība par laika izmantošanu un darba izpildes kvalitāti.

16. Par demokrātisku vadīšanu.

17. Par perspektīvo uzdevumu risināšanas nozīmi.

18. Kāpēc nepieciešama pieprasījuma un piedāvājuma analīze, kas jāzina par konkurentiem?

19. Kā veidojas organizāciju vadīšanas principi, un kā tie praktiski jāievēro vadīšanas darbā?

20. Kā mijiedarbojas sabiedrības attīstības likumi, vadīšanas likumsakarība un vadīšanas principi?

21. Kādi ir organizāciju vadīšanas stratēģiskā rakstura galvenie principi?

22. Ko nozīmē zinātniski pamatoti organizēt vadīšanu?

23. Kā vadīšanā izpaužas demokrātiskuma princips?

24. Kādi kritēriji jāievēro, izraugoties un izvietojot vadāmajā sistēmā darbiniekus?

25. Kā vadīšanas darbā izpaužas plānveidīguma, pakāpenības un konkrētības princips?

26. Ko nozīmē realizēt atgriezeniskās saites principu organizācijas vadīšanā?

2. VADĪŠANAS TEHNOLOĢIJA

2.1. VADĪŠANAS MĒRĶU IZRAUDZĪŠANĀS UN SASNIEGŠANA

Svarīgākais vadītāja darbā – pareizi izvēlēties organizācijas darbības mērķus un efektīvi darboties, lai tos sasniegtu.

Ja darbības mērķi ir izraudzīti nepareizi, tad rodas grūtības to sasniegšanā, strādājošo vidū rodas neticība vadītājam. Izraudzīto mērķu sasniegšanai praksē bieži nav nepieciešamo resursu, ražošanas jaudu, strādājošo darba pieredzes vai arī izvēlētie darbības mērķi nesakrīt ar strādātāja interesēm vai plānotie ražojumi vai pakalpojumi vispār nav pieprasīti.

Sociālisma apstākļos uzņēmuma darbības mērķus noteica centralizēti Valsts plāna komiteja, uzņēmumu vadītāju iniciatīvas iespējas izvēlēties darbības mērķus bija ierobežotas. Šādā situācijā no centra noteiktie uzņēmumu darbības mērķi bieži bija nepamatoti, tie nesaskanēja ne ar republikas, ne ar uzņēmuma un strādātāju interesēm. Cilvēkos radās neticība valdības tautsaimniecības programmām, kā arī uzņēmumu vadītāju darbībai. Rezultātā daudzi mērķi netika sasniegti un izstrādātās programmas netika realizētas. Tagad – brīvā tirgus ekonomikas apstākļos – uzņēmumu vadītājiem rūpīgi jāpēta pieprasījums un piedāvājums un jāveic sistēmiska darbība, lai pareizi izraudzītos uzņēmuma darbības stratēģiskos mērķus un sekmīgi iekļautos tirgū.

Nodaļā aplūkošu šādus jautājumus:

- kā veidojas vadīšanas mērķi;
- ko nozīmē sistēmiskums vadīšanas mērķu izraudzīšanā;
- kā veidojas prioritārie mērķi;
- kādas kļūdas tiek pieļautas, izraugoties vadīšanas mērķus;
- kādi ir galvenie mērķu sasniegšanas organizatoriskie un ekonomiskie nosacījumi;
- kritēriju izvēle mērķu sasniegšanas vērtēšanā;
- kādas programmas jāizmanto, vadot uzņēmumu;
- galvenās kļūdas vadīšanas mērķu izraudzīšanā un to sasniegšanā.

2.1.1. KĀ VEIDOJAS VADĪŠANAS MĒRĶI

Lai pareizi izraudzītos organizācijas darbības mērķus, vadītājam rūpīgi jāizpēta sabiedrības, tās grupu (formālo un neformālo) un 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).

Izraugoties organizācijas mērķus, centrālo vietu ieņem intereses, kas veidojas uz materiālās bāzes atbilstoši resursiem, cilvēku pieredzei, darbaspējām un tradīcijām. Vadītājam jāizprot, kā darbojas interešu mehānisms. Nedrīkst pakļaut organizācijas un individu intereses sabiedrības interesēm, tās izdevīgi jāsaprot, lai visiem būtu iespējams realizēt savas intereses.

Vadītājam jāorientējas uz sabiedrības un uzņēmumā strādājošo interesēm, tās jāpārzina un jārada iespējas indivīdiem strādājot realizēt savas intereses. Tikai tad viņi darbosies ar vēlēšanos un rezultatīvi. Intereses veidojas ģimenēs, strādātāju grupās, un šajā procesā piedalās arī municipalitātes un valdība.

2.1.2. KO NOZĪMĒ SISTĒMISKUMS VADĪŠANAS MĒRĶU IZRAUDZĪŠANĀ

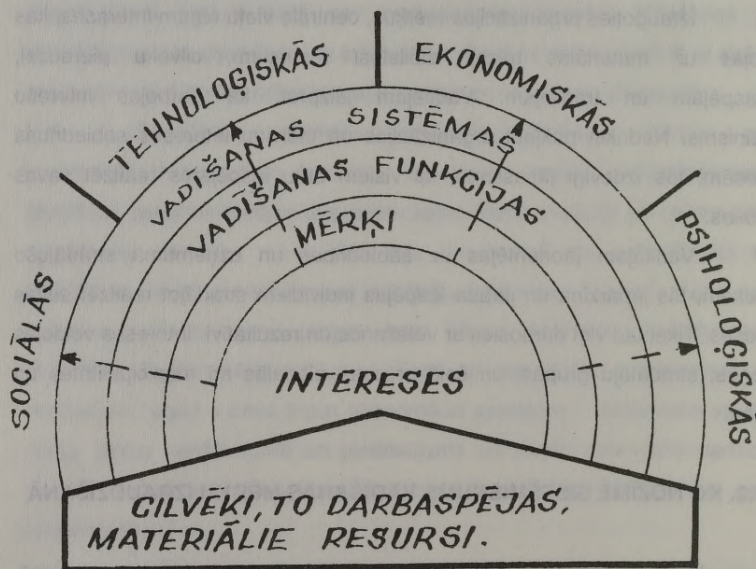
Mērķu palete, kura nodrošina organizācijas sekmīgu darbību kopumā, sastāv no vairāku darbības mērķu kopas, to sistēmas, kurā ietilpst:

- organizatoriski tehnoloģiskie mērķi,
- ekonomiskie mērķi,
- sociālie mērķi,
- audzinoši izglītojošie un psiholoģiskie mērķi.

Visi minētie mērķi ir saistīti ar dialektiskām saitēm, viens otru papildina un nodrošina. Nevar sekmīgi realizēt organizatoriski tehnoloģiskos mērķus, ja

nerealizējas vai slikti pildās ekonomiskie, sociālie un audzinoši psiholoģiskie mērķi. Skat. shēmu nr. 1.

ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAS KATEGORIJU SISTĒMA



2.1.3. KĀ VEIDOJAS PRIORITĀRIE MĒRĶI

Vadītājam organizācija jāvada sistēmiski, jāstrādā pie visu organizatoriski tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko mērķu sasniegšanas. Tādēļ vadītājam jāizstrādā savas programmas šo mērķu sasniegšanai, savas darbības stratēģija un taktika.

Kopā ar organizācijas speciālistiem un ekspertiem rūpīgi jāizpēta, jāanalizē faktiskā situācija vadāmajā organizācijā un saistītajās organizācijās. Vispirms jānoskaidro pieprasījums pēc uzņēmumā ražotās produkcijas vai pakalpojumiem, kurus tā sniedz, tad noteikumi, ar kādiem tie tiek realizēti. Jānoskaidro, cik un kādi uzņēmumi vēl strādā šajā jomā un ar kādiem noteikumiem viņi veic savu darbību, kas šajā jomā tiek veikts ārzemēs – kāds tur ir pieprasījums un piedāvājums. Visbeidzot jānoskaidro, kādi notikumi un situācijas organizācijas darbībā (tās ārējā un iekšējā vidē) gaidāmi tuvākā un tālākā nākotnē. Kad analīze ir veikta un organizācijas tālākās attīstības uzdevumi ir noteikti, var konstatēt, kuri mērķi ir prioritāri.

Pašlaik gan rūpniecībā, gan lauksaimniecībā ir svarīgi ražot kvalitatīvāku un pieprasītāku produkciju, tādēļ nepieciešamas jaunas vai uzlabotas ražošanas tehnoloģijas. Nepietiekoša ir peļņa, zema darba samaksa strādājošiem, trūkst līdzekļu un valūtas ražošanas modernizācijai. Var secināt, ka **vairumā gadījumu prioritāti iegūst tehnoloģiskie un ekonomiskie mērķi.** Gan valsts valdībai, gan organizācijām patlaban nav pietiekami daudz līdzekļu, lai palīdzētu un sāktu ieviest jaunas ražošanas tehnoloģijas.

Kāds ir atrisinājums? Viens no ceļiem ir **esošo ražošanas līdzekļu kvalitatīvāka izmantošana un to modernizācija**, lai ātrāk sāktu ražot pieprasītāku un labāku produkciju un sniegtu kvalitatīvākus pakalpojumus.

Otrs ceļš būtu **kopuzņēmumu – akciju sabiedrību vai paju sabiedrību – veidošana**, iesaistot ārzemju firmas ar mērķi ātrāk atjaunot ražošanas līdzekļus un sākt ražot pieprasītāku produkciju.

2.1.4. KĀDAS IR KĻŪDAS VADĪŠANAS MĒRĶU IZRAUDZĪŠANĀ

Vadīšanas mērķu izraudzīšanās metodika pārdzīvojusi vairākus attīstības periodus. Latvijā lielos vilcienos var konstatēt trīs tādus periodus: pirmais sakrīt ar rūpniecības attīstības sākumu Latvijā un dzimtbūšanas atcelšanu laukos, kad sāka darboties sistēma, ko regulē pieprasījums. Otrais periods sākās 1940. gadā, kad Latvijā sāka realizēt sociālistiskās ekonomikas vadīšanas principus, kuru īstenošana arvien vairāk izraisīja administratīvi centralizētas vadīšanas mērķu noteikšanu no augšas līdz uzņēmumam.

Šādās situācijās radās vairākas problēmas:

- **netika nodrošināta racionāla un pilnīga reģiona un tā organizāciju ražošanas potenciāla izmantošana;**

- **netika realizētas ne reģionu, ne uzņēmumu, to formālo un neformālo grupu, kā arī strādājošo intereses;**

- **ne ražošanas tehnoloģiskā, ne ekonomiskā, ne arī sociālā sistēma nespēja elastīgi pārkārtoties atbilstoši pieprasījumam, saistīto sistēmu un iedzīvotāju interesēm;**

- **republikas, pilsētu, rajonu un arī uzņēmumu pārvaldes orgāniem un darbiniekiem nebija pietiekamas patstāvības (tiesības rīkoties), tie nevarēja stimulēt optimālu ražošanas attiecību veidošanos;**

- **organizāciju mērķu izraudzīšanā nepiedalījās speciālisti, eksperti un strādājošie, tādēļ tika pieļautas daudzas kļūdas; strādājošie šos mērķus bieži uzskatīja par nepareiziem un tos nepieņēma;**

- **mērķu izvēlē vēlamā bieži pieņēma par faktisko (ražošanas jaudas, produkcijas kvalitāte, strādājošo ieinteresētība, rīcībā esošie resursi), līdz ar to darbības programmas pēc savas būtības nereti bija nereālas un strādājošie nebija ieinteresēti tās īstenot.**

Trešais periods sākās pēc 1989. gada, kad attīstījās neatkarīgās Latvijas tautsaimniecības ekonomika. Organizāciju darbības mērķus nosaka pieprasījums, attīstās tirgus attiecības.

2.1.5. KĀDI IR RAŽOŠANAS VADĪŠANAS MĒRĶU SASNIEGŠANAS GALVENIE ORGANIZATORISKIE UN EKONOMISKIE NOSACĪJUMI

Vadītājam jāizmanto visas viņa rīcībā esošās organizatoriskās, ekonomiskās, sociālās un psiholoģiskās iedarbības sviras, lai panāktu organizācijai izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Vadītājam jāveic liels organizatoriskais un izskaidrošanas darbs, lai izpildītāji ne tikai zinātu, bet arī atzītu izvirzītos mērķus par pareiziem un būtu gatavi darboties to sasniegšanai.

Svarīga ir izpildītāju mobilizācija darbībai. Sākumā vadītājs var balstīties uz to strādājošo daļu, kuri pieņem izvirzītos mērķus izpildei un aktīvi darbojas. Viņi vadītājam var būt lieli palīgi, lai darbībā iesaistītu pasīvos vērotājus, kuri nevērsās pret darbību, bet ir pārlieku piesardzīgi – tie vēro un nogaida, kā veiksies aktivajiem izpildītājiem. Pēdējie tāpat var palīdzēt vadītājam iekļaut darbībā tos darbiniekus, kuri uzskata, ka izvirzītais mērķis nav pareizs vai ir neprecīzs.

Kādi organizatoriskā un ekonomiskā darba principi jāievēro sekmīgai mērķu sasniegšanai?

- Jākonstatē, cik piemērotas izvēlēto mērķu sasniegšanai ir organizācijas ražošanas un vadīšanas sistēmas;

- vispirms jānosaka izpildāmo darbu secība, to apjoms, termiņi un izpildītāji (var izmantot tikla grafika principus šo darbu plānošanā);

- jānoskaidro, jāizkalkulē un jāizstrādā mērķu sasniegšanas ekonomiskā puse: cik maksā mērķa sasniegšana, cik lieli uzkrājumi, kādu palīdzību varēs saņemt no citiem, kā arī kādas ekonomiskās ieinteresētības mehānisms jāveido organizācijā, lai izpildītāji būtu ieinteresēti veikt vajadzīgos darbus izvirzīto mērķu sasniegšanai;

- jāsaņem visu izpildītāju intereses un darbība kā vadāmās organizācijas iekšienē, tā arī ar saistītajām organizācijām;

- jāsadala pienākumi un tiesības darbiniekiem, jānosaka juridiskā un ekonomiskā atbildība par izpildes apjomiem, termiņiem un kvalitāti;

● jāizveido kontroles sistēma, kas sniegs savlaicīgu un precīzu informāciju par darba gaitu;

● jāizpēta organizācijas rīcībā esošie resursi, kā arī iespēja tos iegādāties;

● jānosaka, kādas iekšējās un ārējās saites ir jāuztur un jāattīsta, lai mērķus sasniegtu;

● jāizveido organizācijas darbības koordinācijas sistēma, koordinatoram jādod tiesības patstāvīgi rīkoties, lai efektīvi saskaņotu rīcību un panāktu plānoto darbības rezultātu sasniegšanu;

● jāizveido strādājošo darbības ekonomiskā un psiholoģiskā stimulācijas sistēma;

● ekonomiskais un psiholoģiskais gandarījums darbu izpildītājiem jāsaņem kā par plānotajiem darbības etapiem, tā arī beidzot paredzētos darbus.

2.1.6. PAR KRITĒRIJU IZRAUDŽIŠANOS, LAI VĒRTĒTU MĒRĶU SASNIEGŠANU

Vispirms jābūt pilnīgai skaidrībai, kādu interešu realizēšanai mērķis izraudzīts un pēc kādiem kritērijiem var vērtēt tā sasniegšanu (tehnoloģiska, ekonomiska, sociāla un psiholoģiska rakstura).

Jāņem vērā, ka mērķa sasniegšanas rezultāts, piemēram, ja tam ir tehnoloģisks raksturs, nebūs tikai tehnoloģiska (saražotās produkcijas vai pakalpojumu daudzums, kvalitāte un izlietotais laiks), bet arī ekonomiska (mainīsies izdevumi, peļņa u.c. ekonomiskie parametri), sociāla un arī psiholoģiska rakstura. Jebkura mērķa sasniegšanai jāizraugās kritēriji, ar kuriem var vērtēt visas – dažāda rakstura izmaiņas, kas notiks sistēmā, sasniedzot izvēlēto mērķi.

Ja vērtēšanas kritēriji nav skaidri, mērķa sasniegšanas pakāpi grūti konstatēt, nevar veikt efektīvu darbības koordināciju. Jo vairākas tautsaimniecības nozares, vairākas organizācijas, vairākas ražotnes iesaistās

darbībā, jo rūpīgāk jāpiestrādā pie kritērijiem, pēc kuriem tiks izvērtēts padarītais darbs.

Vērtēšanas kritērijiem jābūt:

- vienotiem;
- saistītiem, secīgiem;
- tiem jākooperējas, bet vajadzības gadījumā tie var tikt arī sadalīti, diferencēti;
- aptverošiem;
- pietiekami raksturojošiem.

Pirms izvēlēties vērtēšanas kritērijus, vajadzētu palūkoties uz priekšu, uz nākotni, gan arī uz pagātņi, kā vērtēti mērķi agrāk. Derētu iepazīties arī ar ārzemju pieredzi, lai pārņemtu labāko, sevišķi tad, ja organizācija iecerējusi pārdot savu produkciju vai pakalpojumus ārzemēs vai arī paredzējusi kooperēties ar ārzemju uzņēmumiem.

Izvēloties mērķu sasniegšanas kritērijus, jāiepazīstas arī ar to, kā, izmantojot dažādas metodikas, pēc kādiem parametriem uzņēmuma darbību vērtē grāmatvedības, statistikas, banku un citās sistēmās.

2.1.7. KĀDAS PROGRAMMAS JĀIZMANTO, VADOT ORGANIZĀCIJU

Lai vadāmā sistēma sekmīgi attīstītos, vadītāja rīcībā nepārtraukti jābūt vismaz četrām tās attīstības programmām:

- organizatoriski tehnoloģiskai,
- ekonomiskai,
- sociālai,
- audzinoši psiholoģiskai.

Vadītājam jā rūpējas par visu uzņēmuma darbības sfēru attīstību, lai radītu maksimāli labvēlīgus apstākļus darbam.

Organizācijas darbības veiksmē lielā mērā ir atkarīga no tā, cik rūpīgi un sistēmiski izveidotas šīs programmas. Tāpēc ieteicams pie programmu izveides piesaistīt ne tikai organizācijā strādājošos speciālistus un ražošanas

organizatorus, bet arī pieredzējušus speciālistus un zinošus ekspertus. Jo vairāk uzņēmuma speciālistu un organizatoru piedalīsies izstrādājamās programmas sagatavošanā, jo organizācijā strādājošie vieglāk un aktīvāk iekļausies šo programmu praktiskā realizēšanā.

Pēc nozīmīguma un darbības ilguma vadītāji programmas var iedalīt **ilgtermiņa stratēģiska rakstura un īstermiņa taktiska rakstura programmās**, kuras var būt arī autonomas. Stratēģiskās programmas var sastāvēt no vairākām taktiska rakstura programmām. Sekmīga šo programmu realizācija atstāj labvēlīgu ietekmi uz vadītāja autoritātes veidošanos un nostiprināšanos. Vadītājam pašam jāzina un arī jāpiedalās ar organizācijas darbību saistīto valsts, rajonu, pagasta un saistīto uzņēmumu darbības un attīstības programmu sastādīšanā un realizēšanā. Lai rastu iespēju ātrāk un kvalitatīvāk atrast visefektīvāko programmas variantu, lietderīgi izmantot datorus un speciāli sastādītas to izmantošanas programmas.

2.1.8. GALVENĀS KĻŪDAS MĒRĶU IZRAUDZĪŠANĀ UN TO SASNIEGŠANĀ

Strādājot pie uzņēmuma darbības mērķu izvēles un organizējot to sasniegšanu, tiek pieļautas šādas galvenās kļūdas:

- bieži **nepareizi tiek vērtēti resursi** – tehnoloģiskās iekārtas, darbaspēks, materiāli, energoresursi, ēkas u.c. (nodrošinātība, to rezerves, cenu dinamika, kvalitāte), tas attiecas arī uz ražošanas jaudām, iespējām to kompleksā izmantošanā, **nenotiek darbības galarezultāta prognozēšana, netiek vērtēti dažādi mērķu sasniegšanas varianti**;
- ir nepietiekamas pieprasījuma un piedāvājuma analīzes, nav **amatotu prognožu** par šiem procesiem, **nenotiek savlaicīga darbības koordinācija**;
- **netiek izstrādāta visa vadišanas mērķu sistēma** (tehnoloģiski organizatoriskie, ekonomiskie, sociālie un audzinoši psiholoģiskie), nav saskaņotas darbības šīs sistēmas attīstībai;

● izraugoties darbības mērķus, netiek analizēti dažādi to sasniegšanas varianti, nav izstrādāta un realizēta pakāpenība un nodrošinātas visas saites to sasniegšanā;

● nepietiekami izstrādāta un bieži praktiski nerealizēta ir tehnoloģiski organizatorisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko mērķu sasniegšanas ekonomiskā puse;

● likumdošana nepietiekami stimulē svarīgu tautsaimnieciski nozīmīgu mērķu sasniegšanu;

● ne visi izraudzītie darbības mērķi sakrīt ar strādājošo, municipalitāšu un valsts interesēm;

● bieži nepietiekams ir sagatavošanas darbs raitam, kvalitatīvam, savlaicīgam un pilnīgam darbam mērķu sasniegšanā;

● neregulāras un nestabilas ir saites (tehnoloģiskās un ekonomiskās) ar citām organizācijām (piegādātājiem un noņēmējiem);

● neracionāli organizētas uzņēmuma ražošanas un vadišanas sistēmas, tās nenodrošina ātru, ekonomiski izdevīgu un kvalitatīvu izraudzīto mērķu sasniegšanu;

● izraudzīto mērķu sasniegšana tiek ekonomiski vāji stimulēta.

Bankas nepietiekami stimulē uzņēmumu darbību;

● nesakārtota ekonomika valsti un attiecībā ar ārvalstīm.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā veidojas vadišanas mērķi?
2. Kā sistēmiski izvēlēties organizācijas vadišanas mērķus?
3. Par prioritāriem vadišanas mērķiem.
4. Kādas ir galvenās kļūdas vadišanas mērķu izvēlē?
5. Kādi ir galvenie vadišanas mērķu sasniegšanas nosacījumi?
6. Par mērķu sasniegšanas kritēriju izvēli.
7. Kādas programmas jāizmanto, vadot uzņēmumu?

8. Kādas ir galvenās kļūdas uzņēmuma vadīšanas mērķu izvēlē un to sasniegšanā?

2.2. 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, tādā veidā nodrošinot sekmīgu visu plānoto darbu izpildi ar noteiktiem kvantitatīviem un kvalitatīviem parametriem.

Vadīšanas funkciju apskats veikts pēc šāda plāna:

- vadīšanas funkciju veidošanās;
- vadīšanas funkciju sadale un norobežošana;
- atsevišķu darbinieku funkcijas;
- vadīšanas funkciju perspektīvais un ikdienas raksturs;
- vadīšanas funkciju izpildes kontrole un efektivitāte;
- darba pilnveidošana ar vadīšanas funkcijām;
- zinātnes un tehnikas ietekme uz vadīšanas funkcijām.

2.2.1. VADĪŠANAS FUNKCIJU VEIDOŠANĀS

Organizācijas vadīšanas funkcijas veidojas darba dališanas procesā. Pēc satura tās var klasificēt organizatoriski tehnoloģiskajās, sociālajās un audzinoši psiholoģiskajās funkcijās.

Ja darbu veic viens cilvēks, speciālas vadīšanas funkcijas netiek izdalītas, bet, tikko darbā iesaistās vairāk cilvēku, parādās speciāla darbība – vadīšana. Darbs tiek koordinēts, notiek darba dališana. Attīstoties ražošanai, tiek izmantoti dažādi ražošanas līdzekļi, darbmašīnas, ierīces, instrumenti,

izejvielas un materiāli, parādās jaunas ražošanas tehnoloģijas un strādātāju specialitātes. Ražošana arvien vairāk izmanto sarežģītus darbgaldus un iekārtas, kurās ir dažādas elektroietaisies, hidrauliskās sistēmas, saldētavas, siltuma ražotāji u.c.; kuru ekspluatācija savukārt prasa jaunu speciālistu iesaistīšanu – rodas jauna satura ražošanas vadīšanas funkcijas.

Organizācijas vadīšanas funkcijām ir objektīvs raksturs, subjektīva ir to sadale: kam uzticēt, kas veiks kādu vadīšanas funkciju. Organizācijas vadīšanas funkciju saturu nosaka konkrēti vadīšanas mērķi un uzdevumi, nepieciešamie tehnoloģiska, ekonomiska, sociāla un audzinoši psiholoģiska rakstura darbi, kas jāveic, lai organizācija sasniegtu darbības mērķus.

Organizācijas vadīšanas funkcijām jāveidojas dabiski, tām jāizriet no ražošanas procesa. Te nav pieļaujama nepamatota administrēšana. Tomēr praksē vērojama samākslota organizācijas vadīšanās funkciju izraudzīšanās:

- organizāciju vadītāji, cenzdamies sevi atslotot, bieži nepamatoti izveido dažādus vadīšanas dienestus un pieņem arī liekus vadīšanas aparāta darbiniekus dažādu tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo u.c. funkciju izpildei. Tie bieži ir mākslīgi izveidoti un nav vajadzīgi organizācijas sekmīgai darbībai;
- centrālie vadīšanas orgāni (ministrijas, departamenti u.c.) nepamatoti izveido savu struktūru; to darbības nodrošināšanai (ar informāciju) jāveido tikai vajadzīgie dienesti un nepieciešamie amati.

2.2.2. VADĪŠANAS FUNKCIJU SADELE UN NOROBEŽOŠANA

Vadītājam vispirms jākonstatē, kādas vadīšanas funkcijas objektīvi jārealizē, lai sasniegtu izvēlētos mērķus. Tad jāveic to rūpīga sadale vadīšanas aparāta darbiniekiem, ievērojot viņu zināšanas, intereses un darbaspējas, kā arī nosakot darbinieku atbildību par funkciju

izpildi un nododot viņiem pietiekami plašas tiesības vadīšanas funkciju sekmīgai realizācijai.

Organizācijas vadīšanas procesam pēc satura un būtības ir raksturīgs sistēmiskums, tāpēc, kā konstatējot, tā sadalot un izpildot vadīšanas funkcijas, vienmēr jāievēro to dialektiska vienotība. Katram organizācijas vadīšanas aparāta darbiniekam jāveic sava daļa organizatoriski tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko funkciju. Bez šaubām, dažāda ranga darbiniekiem darba apjoms katrai funkciju grupai būs dažāds.

Vadītājam, kas ir tuvāk strādniekiem (meistariem), jāveic lielāks darba apjoms, jāpatērē vairāk laika organizatoriski tehnoloģisko funkciju izpildei, uzņēmuma vadītājam – ekonomisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko funkciju izpildei. Bez šaubām, organizācijas vadītājam jā rūpējas arī par ražošanas organizāciju un tehnoloģiju, bet vairāk par vadāmās sistēmas tālāku pilnveidošanu, tās attīstību un darbības koordināciju.

Pirmkārt, jā rūpējas, lai visas vadīšanas funkcijas tiktu sadalītas un lai par katras funkcijas izpildi būtu tikai viens atbildīgais. Otrkārt, funkcijas sadale jāveic atbilstoši darbinieku ieņemamajam amatam (augstāka ranga darbinieki pilda sarežģītākas, atbildīgākas funkcijas) un atbilstoši darbinieka zināšanām, pieredzei, darbaspējām un interesēm.

Sadalot vadīšanas funkcijas darbiniekiem, jāievēro viņu spējas: darbinieki nevar pildīt jebkuru vadīšanas funkciju daudzumu, jo viņu spējas ir dažādas un mainīgas.

2.2.3. ATSEVIŠĶA DARBINIEKA FUNKCIJAS

Cik vadīšanas funkciju spēj sekmīgi pildīt viens darbinieks?

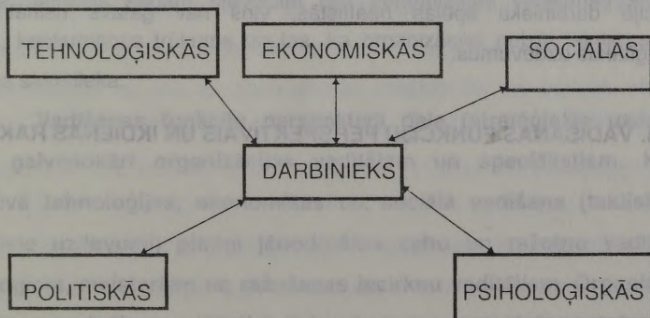
Praksē šis uzdevums nav vienkāršs. Jebkurā organizācijā ir darbinieki, kuri nav noslogoti, savukārt citi ir ļoti noslogoti. Te būtu divi momenti: viena darbinieku grupa prot racionāli organizēt savu darbu, strādā ātri, ražīgi un kvalitatīvi, citi ir slikti sava darba organizatori, strādā haotiski, ķeras pie vienas lietas, bet to pamet un sāk citu, daudz laika patērē neauglīgām sarunām un citiem blakusdarbiem.

Kas būtu jāievēro?

Lai vadišanas aparāta darbinieki varētu darboties rezultatīvi, **konkrētu vadišanas funkciju izpildē jābūt secībai**: vispirms jāveic **funkciju izpildes sagatavošana** (informācija, darbu izpildes metodika, resursi, izpildītāju apmācīšana, plānošana, organizācija, kontroles un koordinācijas mehānisms). Pēc tam jāveic pati **funkciju realizācija un darbu izpildes vērtēšana, kam seko darbības koordinācija**, lai iekļautos plānotajos parametros, **saražots plānotais produkcijas daudzums, iegūta plānotā peļņa**. Kā apliecina pētījumi, organizācijā vadītājam un speciālistiem parasti skaitliski **vairāk ir tehnoloģisko un ekonomisko funkciju, to skaits ir no 3 līdz 6, mazāk ir sociālo un audzinoši psiholoģisko funkciju, to ir no 2 līdz 4**.

Pirmkārt, **vajadzētu panākt, lai katrs darbinieks, pildot uzticētās vadišanas funkcijas, justos gandarīts un drošs**. Lai funkcijas varētu sekmīgi pildīt, jābūt apstākļiem: nepieciešamajai informācijai, sakariem, resursiem, tiesībām un darba prasmei.

Otrkārt, jāņem vērā, kādi sakari (pēc satura), cik saišu jāuztur **konkrētam darbiniekam**. Vispārējā veidā šajā modeli varētu būt tehnoloģiski, ekonomiski, sociāli, politiski u.c. sakari. To varētu attēlot grafiski, fiksējot katru sakaru saturu un darbietilpīgumu to izpildei.



Shēma Nr. 2.

Vadītājam jāzina, ka darbinieks var upurēt, nepildīt kādas tehnoloģiskās organizācijas vadīšanas funkcijas, neuzturēt vajadzīgos sakarus šajā jomā, ja rodas, piemēram, sarežģījumi sociālajā sfērā (nav pārtikas, dažādu citu pirmās nepieciešamības preču vai sadzīves pakalpojumu, tad, kad ir traucēta darbinieka un viņa ģimenes locekļu normāla eksistence). Šādā situācijā darbinieks parasti sāk pavisām pildīt vai pat nepilda kādas tehnoloģiska vai ekonomiska rakstura funkcijas – šīs saites pārtrūkst.

Jautājums nav vienkāršs. Gandrīz vai katram darbiniekam ir savs spēju līmenis. **Novērojumi rāda šādu dinamiku – kad pēc mācību iestādes beigšanas jaunais speciālists stājas darbā, parasti viņš spēj vienlaicīgi sekmīgi pildīt 3 līdz 5 vadīšanas funkcijas, pēc diviem trim gadiem viņa spējas dubultojas, maksimumu sasniedzot pēc pieciem gadiem; taču šis maksimums ir ļoti dažāds, ļoti individuāls: no 6 līdz pat 25.** Dāņu firmas "TAIM MENEGER" speciālisti uzskata, ka optimālais vadīšanas funkciju skaits, ko var uzticēt vienam darbiniekam, ir deviņas. Šādu principu parasti ievēro arī amerikāņi. Tomēr praksē vajadzīga ļoti individuāla pieeja, jo gan pārslodze, gan nenoslogotība rada nevēlamas sekas. Pārslodzes gadījumā parasti vadīšanas funkcijas pilda pavisām, ar darbu darbinieks ir neapmierināts, apdraudēts ir viņa veselības stāvoklis, ir negatīvi stresī. Ja darbinieks nav noslogots, tad uzticētās funkcijas bieži pilda pavisām, jo apzinās, ka darba ir maz un to var atlikt. Šādā situācijā darbinieka spējas neattīstās, viņš nav gatavs risināt jaunus, sarežģītākus uzdevumus.

2.2.4. VADĪŠANAS FUNKCIJU PERSPEKTĪVAIS UN IKDIENAS RAKSTURS

Organizācijas vadītājam visu laiku jāstrādā, lai mērķtiecīgi attīstītos gan organizācijas tehnoloģiskā, gan ekonomiskā un sociālā sistēma, lai tās funkcionētu ar pieprasījumam un piedāvājumam izdevīgiem parametriem.

Kādas problēmas ir vērojamas?

Daudzi organizāciju vadītāji nespēj nodrošināt savlaicīgu progresīvu produkcijas ražošanas tehnoloģiju ieviešanu un izdevīgu ekonomisko attiecību izveidošanu. Daudzās darbavietās ir slikti sociālie darba apstākļi. Uzņēmuma vadītājam un speciālistiem daudz laika un enerģijas jāizlieto ārējo un iekšējo tehnoloģisko un ekonomisko sakaru uzturēšanai, pie tam šie sakari ir nestabili, bieži rodas avārijas situācijas. Vadītājs patērē daudz laika un enerģijas kārtējiem vadīšanas darbiem un slikti veic savu galveno uzdevumu – nedarbojas organizācijas sagatavošanā sekmīgai darbībai nākotnē.

Ja organizācijas vadītāji un speciālisti neveic ražošanas un ekonomikas sistēmu savlaicīgu sagatavošanu sekmīgai darbībai nākotnē, organizācija var bankrotēt.

Latvijā lielākai daļai ražošanas organizāciju pašreiz ir fiziski un morāli novecojuši ražošanas līdzekļi, ar kuriem nevar realizēt progresīvās tehnoloģijas, tāpēc saražotā produkcija un sniegtie pakalpojumi bieži ir zemas kvalitātes un dārgi. Tas ir rezultāts tam, ka gan vadīšanas centrālie orgāni (sociālistiska apstākļos), gan organizācijas vadošie darbinieki galvenokārt rūpējās par ikdienas ražošanas vadīšanas funkciju izpildi, bet nepietiekami strādāja pie tā, lai vadāmās sistēmas tehnoloģiski un ekonomiski sagatavotu sekmīgai darbībai nākotnē. Iemesls šādam stāvoklim bija centralizētās vadīšanas sistēmas politika, konkurences trūkums un tas, ka organizācijai nebija ieinteresēta un atbildīga saimnieka.

Vadīšanas funkciju perspektīvā daļa (stratēģiskie uzdevumi) jāveic galvenokārt organizācijas vadītājam un speciālistiem. Kārtējā operatīvā tehnoloģijas, ekonomikas un sociālā vadīšana (taktiskie un operatīvie uzdevumi) pilnīgi jānodrošina cehu un ražotņu vadītājiem, tehnoloģiem, meistariem un ražošanas iecirkņu vadītājiem. Organizācijas vadītājs un vadošie speciālisti šajā jomā saņem nepieciešamo informāciju

un veic savlaicīgu kontroli un koordināciju, lai nepieļautu nevēlamas novirzes.

Cik laika vadītājam jāvelti perspektīvo uzņēmuma vadīšanas funkciju kārtošana?

Var atbildēt tā: jo augstāks vadītāja ieņemamais amats organizācijā, jo vairāk laika jāvelti perspektīvā rakstura attīstības funkciju izpildei. Pētījumi rāda, ka ražošanas tehnoloģijas un ekonomiskās attiecības ir ļoti dinamiskas, sekmes tiek gūtas, ja vadītājs un speciālisti visu laiku strādā nākotnei. Laika patēriņš vadītājiem šiem darbiem būtu vajadzīgs ap 20–25% no kopējā darba laika.

2.2.5. VADĪŠANAS FUNKCIJU IZPILDES KONTROLE UN EFEKTIVITĀTE

Vadītājam vadāmās sistēmas jāorganizē tā, lai ar aptverošas kontroles sistēmas palīdzību tiktu savlaicīgi saņemta pareiza informācija par novirzēm kā vadāmajā organizācijā, tā arī ar vadāmo sistēmu saistītajās sistēmās. Koordinējot organizācijas darbu, tiek novērsti sadārdzinājumi, nekvalitatīvs darbs un darbu izpildes kavējumi.

Ko nozīmē savlaicīgi? Tas ir – tik ātri, lai vadītāju un speciālistu rīcībā būtu tāds laika daudzums, kas būtu pietiekams vadāmo sistēmu pārkārtošanai režīmā, kas nodrošinātu plānoto darbu izpildes parametru sasniegšanu.

Ražošanas iecirkņa priekšniekam un meistaram šis laiks var būt no 10 minūtēm līdz stundai, kad attiecīgajam darba vadītājam jāuzzina, kurās darba vietās, izpildot darbus, var rasties kāda tehnoloģiska vai ekonomiska rakstura novirze no plānotajiem parametriem, lai ātri un ieinteresēti varētu rīkoties šo noviržu nepieļaušanai. Šādai darbībai šie vadītāji jāapmāca, tiem jānodrošina nepieciešamās tiesības un resursi, tad to darbība dos lielāku praktisku efektu.

Uzņēmuma vadītājam jāizveido sava uzņēmuma darbības kontroles sistēma, kas reāli nodrošinātu visu vadīšanas funkciju izpildes kontroli visos vadāmās sistēmas posmos un elementos, lai nepieļautu darba neizpildīšanu, nekvalitatīvu darbu vai sadārdzinājumus.

Katrai vadīšanas funkcijai ir savs uzdevums, tās izpildi vērtē ar šā uzdevuma vērtēšanas parametriem, pie tam tie parasti ir kā tehnoloģiska, ekonomiska, sociāla, tā arī psiholoģiska rakstura.

Tātad jebkuras vadīšanas funkcijas izpilde izpaužas kompleksi visās cilvēku darbības jomās. Var būt ērta un labi izveidota ražošana, tiek realizēta laba produkcija, bet ražošanas izdevumi ir tik lieli, ka ražošanas ekonomiskais efekts ir negatīvs. Vai arī tehnoloģiskais process un ekonomiskie rezultāti ir pieņemami, bet sociālie darba apstākļi un psiholoģiskais klimats kolektīvā, pildot paredzētos darbus, ir neapmierinošs, un cilvēki darbu veic negribīgi.

Vadītājam, no vienas puses, jāprot prognozēt visi iespējamie vadīšanas funkciju izpildes rezultāti un, no otras puses, jāveic darbs, lai nevēlamie rezultāti vai nu pilnīgi izzustu, vai arī būtu pieļaujamās robežās. Funkciju izpildes sekas vēlamas iepriekš pārbaudīt, organizējot to izpildi mazās grupās. Tādējādi var pārliecināties par funkciju izpildes rezultātiem kompleksi, lai, izmantojot sistēmu kopumā, nepieļautu vai samazinātu nevēlamas parādības.

Patlaban ir svarīgi koncentrēt uzmanību visu vadīšanas funkciju izpildes ekonomiskajai efektivitātei. Jālikvidē sevi neattaisnojušas sociālistiskās ekonomikas mehānisms (administratīvais), kurš galveno vērtību veltīja tehnoloģiskajām funkcijām (par katru cenu panākt plāna izpildi, produkcijas saražošanu, pakalpojumu sniegšanu, bieži nerēķinoties ar produkcijas kvalitāti, ražošanas izmaksām un nerūpējoties par strādājošo sociālajiem darba apstākļiem). Likvidējot šo mehānismu, jārada apstākļi brīvām ekonomiskām un sociālām attiecībām.

2.2.6. ZINĀTNES UN TEHNIKAS IETEKME UZ VADĪŠANAS FUNKCIJĀM

Zinātnes izstrādes un jaunā tehnika atstāj milzīgu iespaidu uz organizāciju: mainās darbības tehnoloģijas, parādās jaunas ražošanas un vadīšanas organizatoriskās formas, līdz ar to – jaunas organizāciju vadīšanas funkcijas, mainās to saturs, izpildes darbietilpīgums un arī izdevumi to izpildei.

Kādas ir problēmas?

Pirmkārt, pat nozīmīgi zinātnes sasniegumi, jaunā tehnika un tehnoloģija lēni tiek ieviesti praksē. Otrkārt, tautsaimniecības uzņēmumos ir zems darba ražīgums, treškārt, zema produkcijas kvalitāte, un, ceturtkārt, lielas ražošanas izmaksas, līdz ar to tiek iegūts samērā mazs nacionālais ienākums. Jāpalielina vadītāju un speciālistu ekonomiskā ieinteresētība jaunāko zinātnes atziņu un jaunās tehnikas ieviešanā, jālikvidē ražošanas monopoli, jāattīsta konkurence.

Zinātne un tehnika atstāj būtisku iespaidu uz vadīšanu. Izmantojot ESM un matemātiskās metodes daudzu procesu (tehnoloģisko, ekonomisko u.c.) vadīšanā, samazinās darba patēriņš vadīšanai, darbus var veikt ātrāk un kvalitatīvāk. Vadīšana tiek veikta pamatotāk, pilnīgāka ir arī vadītāju informētība.

2.2.7. DARBA PILNVEIDOŠANA AR VADĪŠANAS FUNKCIJĀM

Vadīšanas darba sekmes lielā mērā nosaka tas, kā, cik pilnīgi, savlaicīgi un kvalitatīvi tiek pildītas organizācijas vadīšanas funkcijas.

Kādas problēmas ir vērojamas šajā darbā?

- Nav pietiekamas ieinteresētības tehnoloģisko un sociālo funkciju kvalitatīvā un savlaicīgā izpildē;

- vadītāji un speciālisti nav atbildīgi par tehnoloģisko funkciju ekonomiski izdevīgu izpildi;

- daudzas tehnoloģiskās un ekonomiskās ražošanas vadīšanas funkcijas tiek pildītas nepilnīgi, nekvalitatīvi un ar nokavēšanos;

- slikti tiek risinātas perspektīvā rakstura vadīšanas funkcijas;

- daudzos gadījumos par vienu funkciju ir vairāki atbildīgie, kas rada neskaidrības un paralēlismu vadīšanā;

- darbinieku funkcijas ir nepareizi sadalītas: daudziem nav noteiktas ekonomiskās un sociālās funkcijas, netiek ievērotas darbinieku spējas un intereses;

- vadītājam un speciālistiem nav pietiekamu tiesību, lai efektīvi izpildītu uzticētās vadīšanas funkcijas.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā veidojas ražošanas vadīšanas funkcijas?
2. Kā realizējas ražošanas vadīšanas funkcijas?
3. Kas ir ražošanas vadīšanas funkcijas?
4. Ko nodrošina ar ražošanas vadīšanas funkcijām?
5. Kā var klasificēt ražošanas vadīšanas funkcijas?
6. Kādas galvenās vadīšanas funkcijas jārealizē, vadot ražošanu?
7. Kādi principi jāievēro, sadalot un norobežojot vadīšanas funkcijas darbiniekiem?
8. Kā izpaužas ražošanas vadīšanas funkciju perspektīvais un ikdienas raksturs?
9. Kādu iespaidu uz ražošanas vadīšanas funkcijām atstāj zinātnes un tehnikas sasniegumi?
10. Kas raksturīgs ražošanas vadīšanas funkciju izpildes efektivitātei?
11. Kādi ir galvenie ražošanas vadīšanas funkciju optimizācijas pasākumi?

2.3. ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAS METODES

Kad izraudzīti organizācijas mērķi, fiksētas un vadīšanas darbiniekiem sadalītas vadīšanas funkcijas, jāizstrādā un vadīšanā jāizmanto vadīšanas metodes.

Nodaļā par organizācijas vadīšanas metodēm ietveršu šādus tematus:

- vadīšanas metožu sistēma;
- vadīšanas ekonomiskās metodes;
- administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes;
- sociāli psiholoģiskās vadīšanas metodes.

2.3.1. VADĪŠANAS METOŽU SISTĒMA

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

Vadīšanas metožu sistēma ietver sevi 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 sistēmu, tiek realizētas visas organizācijas funkcijas, panākta plānu izpilde, izvirzīto mērķu sasniegšana. Vadīšanas metožu sistēmai un tās elementiem (atsevišķām metodēm) ir savas iekšējās un arī ārējās savstarpējās saites. Vadīšanas metožu sistēmai ir raksturīgs tas, ka tai ir galvenais posms – tās parasti 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 pienākumi 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 nozīme, piemēram, palielinās ekonomisko un sociāli psiholoģisko vadīšanas metožu loma. Tomēr

vienmēr efektīva iedarbošanās uz vadāmo sistēmu ir saistīta ar visu vadīšanas metožu kompleksu sistēmisku 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.

Vadāmās sistēmas darbinieku un grupu intereses ir strādātāju objektīvo vajadzību izpausmes, kuras liecina par darbinieku attieksmi pret īstenību. Šo vajadzību veidošana un apmierināšana ir obligāts priekšnoteikums darbinieku (personiskās intereses), organizācijas (grupas intereses), sabiedrības (sabiedriskās intereses) sekmīgai darbībai un tālākai attīstībai. Strādātāju intereses atspoguļo arī konkrētās sociāli ekonomiskās formācijas locekļu savstarpējās attiecības. Mainoties šīm attiecībām, mainās arī sabiedrības locekļu intereses. Šādā situācijā jāizmaina vai jāpārkārtoti arī vadīšanas metodes.

Katrā sabiedrības un tās organizāciju attīstības stadijā sabiedrības locekļu un tās organizāciju savstarpējo attiecību un interešu saistība ir konkrēta un oriģināla. Intereses virza cilvēku visās sabiedrības organizāciju un tās locekļu darbības sfērās, arī tās darbības centrālajā posmā – ekonomikā.

Vadāmās organizācijas vadīšanas metožu sistēmai jāatbilst tai, jādarbojas, gan ņemot vērā, gan nodrošinot kā valsts, tā grupu un atsevišķu

strādājošo intereses. Tikai tad izraudzītā vadīšanas metožu sistēma būs efektīva.

ATKĀRTOŠANAS JAUJTĀJUMI

1. Kas ir vadīšanas metode?
2. Kā izpaužas vadīšanas metožu sistēmiskums?
3. Kā var klasificēt vadīšanas metodes?
4. Kādas ir vadīšanas metožu saites ar sabiedrības, valsts, strādājošo grupu un atsevišķu darbinieku interesēm?

2.3.2. VADĪŠANAS EKONOMISKĀS METODES

Spēcīga organizācijas, tās grupu, līderu un individu darbības stimulācijas un atbildības uzturēšanas svira ir ekonomiskās vadīšanas metodes.

Vadīšanas ekonomisko metožu izklāstā aplūkošu šādus tematus:

- ekonomisko vadīšanas metožu saturs un būtība,
- ekonomisko analīžu vieta organizācijas vadīšanā,
- organizācijas darbības efektivitātes ekonomiskā stimulēšana,
- plānošana kā organizācijas vadīšanas ekonomiskā metode,
- ražošanas fondu aprites vadīšana,
- uzņēmējdarbības plāns kā vadīšanas ekonomiskā metode.

2.3.2.1. EKONOMISKO VADĪŠANAS METOŽU SATURS UN BŪTĪBA

Vadīšanas ekonomiskās metodes ir vadītāju ekonomiskās iedarbības paņēmienu 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 ekonomiskās 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 organizācijā kopumā, tā atsevišķiem darbiniekiem veikt sabiedrībai, organizācijā vai grupai vajadzīgu darbību, lai intensīvi un racionāli izmantotu ražošanas resursus (izejvielas, materiālus, darbaspēku un energoresursus). Tādējādi izdevīgāk tiek sasniegts organizācijas darbības mērķis – saražo vajadzīgā laikā, daudzumā, kvalitātē pieprasītu produkciju vai pakalpojumus ar pieļaujamajām izmaksām un izpilda arī paredzētos sociāli ekonomiskos un audzinoši psiholoģiskos pasākumus.

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

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

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

Ekonomiskās vadīšanas metodēm ir raksturīga:

- **ekonomiska darbu organizācija; kā darba grupu, tā atsevišķu darbinieku rīcības stimulācija un ekonomiskās atbildības uzturēšana**, kas nodrošina to pastāvīgu mērķtiecīgu darbību bez speciālas iejaukšanās no ārpusēs;
- dod zināmu **ekonomisko patstāvību** organizācijas sistēmu vadītājiem izvēlēties līdzekļus un metodes, kā sasniegt izvirzītos mērķus, izpildīt plānotos uzdevumus;
- paredz **pakāpenisku un ilgstošu ekonomisko iedarbošanos** kā uz organizāciju, tajā strādājošām grupām, tā arī uz katru darbinieku;

- noteikta ekonomisko darbības parametru neievērošana, to pārkāpšana paredz **ekonomisko atbildību, sodus.**

Vadīšanas ekonomiskās metodes nevar sekmīgi izmantot organizācijas vadīšanā, ja tās nebāzējas uz savlaicīgām un kompleksām ekonomiskām analizēm par stāvokli vadāmā sistēmā un saistītajās sistēmās.

2.3.2.2. EKONOMISKO ANALIŽU VIETA ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANĀ

Kvalitatīvas, aptverošas un savlaicīgas ekonomiskās analīzes vadīšanā nodrošina:

- **pareizu darbības mērķu izraudzišanos** kā organizācijai kopumā, tā atsevišķiem darbiniekiem;

- **pamatotu plānošanu;**

- dažādu **noviržu noskaidrošanu** (tehnoloģiska, organizatoriska, sociāla un psiholoģiska rakstura) ražošanas rezervju atklāšanai;

- **pamatotu vadāmo sistēmu darbības kontroli** un objektīvu darbības vērtēšanu.

Pamatojoties uz objektīvām ekonomiskām analīzēm, novērtē vadāmās sistēmas faktisko ekonomisko stāvokli. Analīzes ļauj atklāt ekonomikas attīstības tendences, pareizi vērtēt ekonomiskos faktorus, kuri ietekmē vadāmās sistēmas stāvokli, atstāj iespaidu uz tās funkcionēšanu, kā arī ļauj izziņāt ekonomikas tālākās attīstības rezerves un tendences, izvēlēties visefektīvākās ekonomiskās iedarbības sviras uz vadāmo sistēmu, lai to pārorientētu darbam vēlāmā ritmā.

Organizācijas aparāta **darbinieku rīcībā jābūt gan operatīvajām, kārtējām, gan perspektīvajām un teorētiskajām ekonomiskajām analīzēm** par vadāmās sistēmas un ar to saistīto sistēmu stāvokli un attīstību. Šīs analīzes ir nepieciešamas, lai organizācijas vadītāji varētu pareizi, pamatoti, savlaicīgi un pilnīgi vērtēt vadāmās sistēmas darbu, laikus paredzēt novirzes, darbības sekas un vērtēt attiecības ar citiem kolektīviem.

Efektīva ekonomisko vadīšanas metožu izmantošana tiek panākta, ja gan ekonomiskajās analīzēs, gan plānošanā, gan lēmumu pieņemšanā un

praktiskā vadāmo sistēmu darbības koordinēšanā un vērtēšanā tiek izmantoti vienoti (kooperējošies) kritēriji. Ekonomiskās analīzes (tā sastāvs un saturs) tautsaimniecības organizācijās parasti nav unificētas un reglamentētas, tātad nav obligātas, tomēr pamatota organizācijas vadīšana, it īpaši vadīšanas ekonomisko metožu izmantošana, nav iespējama bez analīzēm.

2.3.2.3. ORGANIZĀCIJAS DARBĪBAS EFEKTIVĪTĀTES EKONOMISKĀ STIMULĒŠANA

Viens no svarīgākajiem organizācijas vadīšanas ekonomisko metožu uzdevumiem ir maksimāli stimulēt ražošanas efektivitāti, panākt intensīvu un racionālu organizācijas potenciāla, ražošanas līdzekļu, finansu, darbaspēka, materiālu, izejvielu un energoresursu izmantošanu. Organizācijas vadīšanas aparāta darbiniekiem jāorganizē ražošanas procesa elementi visracionālākajās kombinācijās, lai, tos izmantojot, sasniegtu ekonomisko efektu.

Bieži vien ar mazākiem resursiem var iegūt lielāku efektu, un otrādi. Vadot organizācijā strādājošo grupas un atsevišķus darbiniekus, jāizmanto visas vadīšanas ekonomiskās sviras, lai sasniegtu maksimālu darbības efektivitāti. Šajā sakarībā jāpanāk, lai pilnīgāk tiktu saskaņotas gan valsts, gan strādājošo grupu un atsevišķu darbinieku intereses. Tāpēc premiālo izmaksu lielāko daļu ir lietderīgāk izmantot ražošanas efektivitātes stimulēšanai, kā arī izmaksā to pēc iespējas diferencēti – atbilstoši katra darbinieka personīgajam ieguldījumam. Prakse rāda – premiālās izmaksas par iespējami īsāku darba periodu dod lielāku efektu nekā tās, kuras izmaksā par gada darbības rezultātiem. Svarīgi ir arī premiālo izmaksu lielāko daļu, kuru izmaksā par darbības efektivitāti, maksāt tiešajiem darba darītājiem un to darba organizētājiem.

Vadīšanas aparāta darbinieki jāprēmē gan par kopīgās darbības rezultātiem, gan, it īpaši, atbilstoši katra individuālajam ieguldījumam organizācijas darbības efektivitātē. Vadāmās organizācijas darbības efektivitāte ir tieši saistīta ar materiālās ieinteresētības un atbildības paaugstināšanu visu rangu vadītājiem un katram strādniekam kā par materiālu, izejvielu un

energoresursu taupīšanu, tā arī ražošanas līdzekļu (arī kapitāla) intensīvu un racionālu izmantošanu, par progresīvu tehnoloģiju ieviešanu, racionālu darbaspēka izmantošanas organizāciju, kvalitatīvas produkcijas ražošanu, ražošanas izdevumu samazināšanu un visu plānoto darbu savlaicīgu veikšanu.

2.3.2.4. PLĀNOŠANA KĀ ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAS EKONOMISKĀ METODE

Vadītāji gūst panākumus, ja strādā sistēmiski, plānveidīgi. Atbilstoši organizācijas darbības stratēģiskajiem un taktiskajiem plāniem tiek veidota arī uzņēmuma ražošanas organizatoriskā struktūra un vadīšanas sistēma.

Vadīšanas aparāta darbinieki savā ekonomiskajā darbā vadās no ilgtermiņa programmām, ilgtermiņa plāniem (stratēģiskajiem), kā arī gada (taktiskajiem) un īstermiņa plāniem (operatīvajiem).

Organizācijas vadīšanā bieži efektīvi tiek izmantotas (kā pēc satura, tā arī pēc darbības jomām) **kompleksas mērķa sasniegšanas programmas**, kuru realizācija organizācijai nodrošina augstus tehniski ekonomiskās darbības parametrus nākotnē.

Plānojot organizācijas ekonomisko izaugsmi, ir svarīgi kompleksi ievērot gan zinātnes un tehnikas sasniegumus, gan organizācijas sociāli ekonomiskās attīstības aktuālas problēmas. Plānošana jāveic, izmantojot gan **sistēmu analīzes principus**, gan ievērojot kompleksības principu pašā plānošanā. Veicot plānošanu, objektīvi jānovērtē un praktiski jānodrošina **visas saites gan vadāmās sistēmas iekšienē, gan ar citām saistītām sistēmām**. Svarīgi arī realizēt **daudzvariantu plānošanu**, lai vadīšanas aparāta darbiniekiem radītu iespēju izvēlēties visefektīvāko plāna variantu. Plānošana vienmēr jāveic uz zinātniskiem pamatiem, nepieļaujot nepamatotus lēmumus, **ievērojot visus plānojamās sistēmas darbības un attīstības likumus un likumsakarības**, darbu veicot uz pilnīgu un pareizu prognožu bāzes (sociāli ekonomiskās, zinātniski tehniskās, dabas resursu izmantošanas,

profesionāli demogrāfiskās un citu ar sistēmas darbību saistītu faktoru attīstības prognozes).

Plānošanas darbu secība:

analīze —————>prognoze —————>mērķis —————>programma —————>plāns

2.3.2.5. RAŽOŠANAS FONDU APRITES VADĪŠANA

Organizācijas vadīšanas aparāta darbinieku svarīgs uzdevums ir efektīvi vadīt ražošanas fondu apriti.

Fondu aprites vadīšana saistās ar **ražošanas līdzekļu, kapitāla, izejvielu, materiālu, energoresursu un darba spēka izraudzīšanos un iesaistišanu ražošanas procesā**, turklāt jāpanāk **visizdevīgākie to izmantošanas kvantitatīvie un kvalitatīvie parametri**. Katru no šiem ražošanas procesa elementiem svarīgi izraudzīties un organizēt to izmantošanu tādā daudzumā un ar tādiem to darbība kvalitatīvajiem parametriem, lai **fondu aprīte notiktu visīsākajā laikā** un lai tā **sasniegtu visus darbības mērķus ar minimāliem izdevumiem paredzētajā laikā un kvalitātē**.

Ražošanas fondu aprītē piedalās:

- organizācijā strādājošie ražošanas organizatori, speciālisti un strādnieki,
- darbā iesaistītie ražošanas līdzekļi,
- materiāli, izejvielas un energoresursi,
- nerealizētā produkcija,
- finansiālie resursi.

Kaut arī organizācijā funkcionējošie ražošanas līdzekļi un daļēji arī ražošanas procesā izmantojamie materiāli un izejvielas ir samērā nemainīgi faktori, tomēr vadīšanas aparāta darbiniekiem ir iespējas savienot tos ražošanas procesā dažādos variantos, izvēloties visizdevīgākās izmantošanas kombinācijas. Pārdomātas darbības rezultātā var samazināties ražošanas izmaksas, saīsināties laiks tehnoloģiskā procesa norisei, kā arī saražotās produkcijas realizācijai, tiek panākta paātrināta ražošanas fondu un kapitāla aprīte. Ražošanas fondu aprites paātrināšana ir saistīta arī ar visu ražošanas

nozaru un apakšvienību saskaņotu, ritmisku un intensīvu funkcionēšanu, tā tiek panākta, uzturot atbilstību starp pamatražošanu un ražošanas apkalpošanu, kā arī uzturot visas ražošanas ārējās tehnoloģiskās un ekonomiskās saites ar saistītiem uzņēmumiem.

Tātad ražošanas fondu aprites izšķirošs rādītājs ir laiks, kas nepieciešams, lai izpildītu produkcijas ražošanas tehnoloģisko procesu un realizētu saražoto produkciju (jo šis laiks isāks, jo aprīte ātrāka, tātad ražošanas fondu aprīte efektīvāka).

Ja ražošanas fondu aprītē tiek pieļautas disproporcijas, tā pārtrūkst, funkcionē daļēji vai arī nefunkcionē kāds no ražošanas fondu aprites elementiem, tad to aprīte var tikt bremsēta vai pat apturēta. Šādā situācijā organizācijas vadīšanas aparāta darbinieki sāk pārtērēt organizācijas operatīvajai vadīšanai paredzēto laiku, nerisina perspektīvos jautājumus, rezultātā ievērojami pazeminās kopējā organizācijas vadīšanas efektivitāte. Organizācijas **ražošanas fondu aprites vadīšanā var izdalīt divas fāzes:**

1. fāze – ražošanas fondu aprites **perspektīvā vadīšana**;
2. fāze – ražošanas fondu aprites **kārtējā jeb ikdienas vadīšana**.

1. fāze – ražošanas fondu aprites perspektīvā vadīšana – pamatā ir jārealizē organizācijas vadītājiem, galvenajiem speciālistiem, ražotņu un filiāļu vadītājiem, nodrošinot uzņēmumu veiksmīgu darbību nākotnē, panākot nepieciešamos vadāmo sistēmu darbības tehnoloģiskos, ekonomiskos un sociālos parametrus.

Perspektīva ražošanas fondu aprites vadīšana ietver sevī darbus, kas nodrošina ražošanas uzņēmumu darbību pēc diviem trim un vairāk gadiem.

Organizāciju vadošajiem darbiniekiem būtu jāpatērē ievērojami lielāks laiks perspektīvo uzdevumu risināšanai salīdzinājumā ar tā izlietojumu operatīvo ražošanas vadīšanas jautājumu kārtīšanai.

2. fāze – ražošanas fondu aprites kārtējā jeb ikdienas vadīšana sevi ietver darbus, kas nodrošina intensīvu un efektīvu ražošanas fondu funkcionēšanu katrā laika vienībā. Šo darbu galvenokārt veic organizācijas vidējā un zemākā vadītāju posma darbinieki: cehu priekšnieki un meistari.

Lai organizācijas ražošanas fondu aprīte visu laiku noritētu vēlamā režīmā, vadīšanā jāievēro šāds princips: jo augstāks vadošā darbinieka ieņemamais amats, jo vairāk laika viņam jāizlieto ražošanas fondu aprītes perspektīvo uzdevumu risināšanai.

2.3.2.6. UZŅĒMĒJDARBĪBAS PLĀNS KĀ VADĪŠANAS EKONOMISKĀ METODE

Mērķtiecīgai un rezultatīvai organizācijas ekonomikas vadīšanai kā ekonomikas perspektīvo, tā ikdienas uzdevumu sabalansētai risināšanai arvien plašāk izmanto uzņēmējdarbības plānus.

Uzņēmējdarbības plāna struktūra:

- par izstrādājuma vai pakalpojuma pieprasījumu un piedāvājumu tirgū;

- uzņēmējdarbības mērķu izvēle, darbības variantu vērtēšana;
- ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas programmas izveidošana;
- finansiālās darbības plānošana;
- produkcijas vai pakalpojuma realizācijas plāns;
- peļņas sadalījums.

Uzņēmējdarbības plāns risina šādus uzdevumus: plāno ekonomiski izdevīgu organizācijas iekšējo (tajā skaitā arī tehnoloģisko) un ārējo (ar saistītām organizācijām) darbību, aplūko tās dažādus variantus, stimulē ekonomiski izdevīgas darbības attīstību, plāno darbības kvalitātes ekonomisko stimulāciju, ražošanas izmaksu samazināšanu, ekonomiski izdevīgu organizācijas ražošanas potenciāla un iegūtās peļņas izmantošanu.

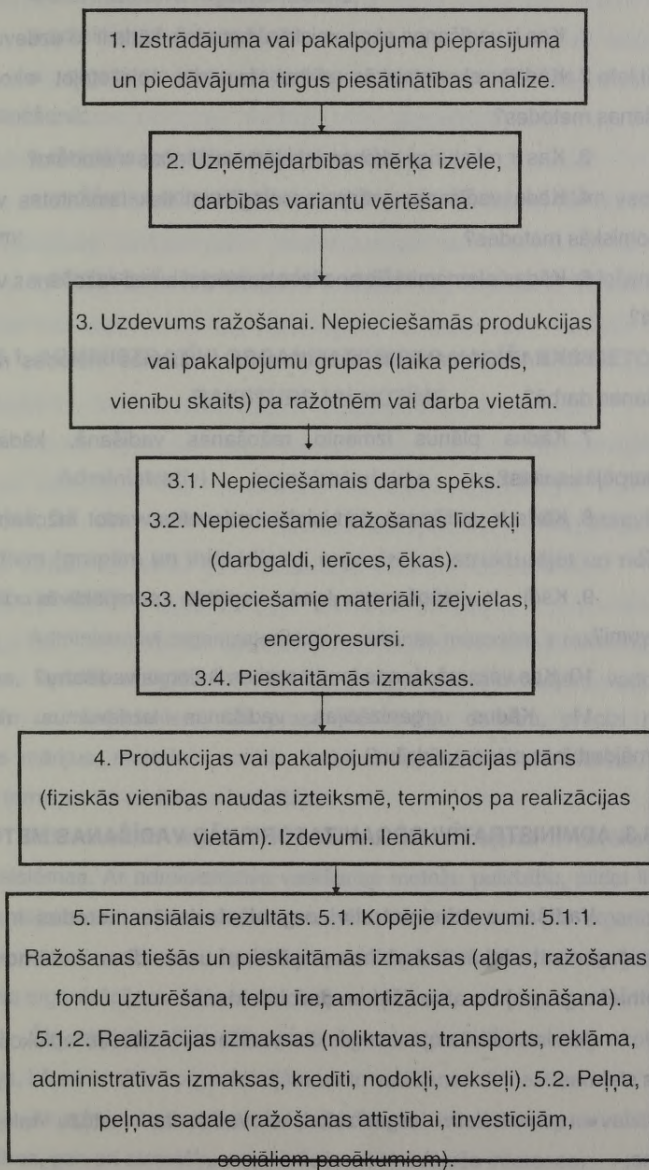
Lai sastādītu uzņēmējdarbības plānus un lai vadīšanā tos varētu veiksmīgi izmantot, nepieciešama secīga, precīza un vienkārša darbības rezultātu uzskaitē. Izveidojot uzņēmējdarbības plānu, konsekventi jāievēro visu ekonomisko likumu un likumsakarību prasības. Uzņēmējdarbības plāns ir secīgs, sistēmiskas darbības mehānisms.

Lai veiksmīgi īstenotu uzņēmējdarbības plānu, jābūt šādiem galvenajiem nosacījumiem:

- pamatoti jāizraugās un jāizveido organizācijas ražošanas un vadīšanas organizatoriskās struktūras;
- visām organizācijas apakšvienībām jāizstrādā skaidri un loģiski saistīti ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas plāni, tajos paredzot tikai to parametru veidošanos, kurus nodrošina attiecīgās apakšvienības darbība;
- visas organizācijas strukturālās apakšvienības jānodrošina ar to funkcionēšanai nepieciešamiem ražošanas līdzekļiem, ierīcēm, materiāliem, izejvielām un energoresursiem;
- visām organizācijas apakšvienībām jāpiešķir zināma tehnoloģiska, organizatoriska, ekonomiska un saimnieciska patstāvība;
- organizācijas ražošanas apakšvienībām jārada plānotajā darbībā ieinteresējoši un atbildību uzturoši ekonomiskie darbības apstākļi;
- jānosaka skaidras ekonomiskās attiecības gan starp organizācijas apakšvienībām (filiālēm, ražotnēm, cehiem, ražošanas iecirkņiem), gan arī ar citām saistītajām organizācijām;
- visas organizācijas apakšvienības jāaptver ar precīzu uzskaiti, kā arī jāveic gan darba grupu, gan arī strādājošo materiālā stimulācija atbilstoši to individuālas darbības rezultātiem.

Organizācijas uzņēmējdarbības plāns jā sastāda noteiktā secībā un ar zināmu saturu. Šo darbu var veikt, izmantojot praksē pārbaudītu shēmu.

Shēma nr. 3. Uzņēmējdarbības plāna shēma.



ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kas ir vadīšanas ekonomiskās metodes, kāds ir to uzdevums?
2. Kādas ekonomiskās sviras izmanto, pielietojot ekonomiskās vadīšanas metodes?
3. Kas ir raksturīgs ekonomiskajām vadīšanas metodēm?
4. Kādu vadīšanas mērķu sasniegšanai tiek izmantotas vadīšanas ekonomiskās metodes?
5. Kādas ekonomiskās analīzes nepieciešamas ražošanas vadīšanas darbā?
6. Kā tiek izmantotas ekonomiskās vadīšanas metodes ražošanas vadīšanas darbā?
7. Kādus plānus izmanto ražošanas vadīšanā, kādas ir to savstarpējās saites?
8. Kāds ir vadīšanas darbinieku uzdevums, vadot ražošanas fondu apriti?
9. Kādi ir ražošanas fondu aprites perspektīvās vadīšanas uzdevumi?
10. Kas veic ražošanas fondu aprites ikdienas vadīšanu?
11. Kādus organizācijas vadīšanas uzdevumus risina ar uzņēmējdarbības plāna palīdzību?

2.3.3. ADMINISTRATĪVI ORGANIZATORISKĀS VADĪŠANAS METODES

Vadīšanas administratīvi organizatoriskās metodes ir vadītāju tiešās organizatoriskās iedarbības paņēmieni un veidi uz vadāmo sistēmu (darbinieku grupu) un atsevišķiem darbiniekiem.

Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes aplūkošanu pēc šādas shēmas:

- administratīvi organizatorisko vadīšanas metožu raksturs un nozīme;

- galvenās administratīvi organizatoriskās iedarbības formas;
- administratīvā reglamentēšana;
- administratīvā normēšana;
- organizatoriskās iedarbības nozīme vadīšanas efektivitātes paaugstināšanā;
- rīkojošās iedarbības nozīme vadīšanā;
- vadīšanas administratīvo metožu savienošana ar citām vadīšanas metodēm;
- administratīvi organizatorisko vadīšanas metožu pilnveidošana.

2.3.3.1. ADMINISTRATĪVI ORGANIZATORISKO VADĪŠANAS METOŽU RAKSTURS UN NOZĪME

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

Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodēm ir raksturīga tieša iedarbība, izpildes obligātums, atbildība pret augstākstāvošajām vadošajām sistēmām un darbiniekiem, tās prasa vienveidīgu darbību, precīzi nosaka darbības mērķus, metodes, norāda darbībai 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 vadīšanas aparāta darbinieku dienesta instrukcijas, tiek realizētas organizācijas vadīšanas funkcijas.

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

Ar administratīvo metožu palīdzību tiek realizētas gan valsts, gan sabiedrības, gan arī atsevišķu organizāciju un strādājošo intereses.

Administratīvās vadīšanas metodes ir nepieciešams izmantot jebkurā organizācijas vadīšanas sistēmā, jo bez precīzi izveidotām ražošanas un vadīšanas 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, tai jābāzējas uz sabiedrības un ražošanas attīstības likumiem un likumsakarībām, uz secinājumiem, kas izdarīti, pamatojoties uz kompleksām analizēm par stāvokli vadāmā un saistītajās sistēmās, uz rīcībā esošiem resursiem un prognozēm par administratīvās iedarbības sekām.

Nepamatotu administrēšanu izraisa subjektīvisms un voluntārisms, kas organizācijas darbībā rada disproporcijas, negatīvus stresus, rezultātā pazeminās organizācijas darbības efektivitāte, tiek ierobežota strādājošo iniciatīva, pasliktinās psiholoģiskais klimats.

Vadīšanas administratīvi organizatoriskās 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.

2.3.3.2. GALVENĀS ADMINISTRATĪVI ORGANIZATORISKĀS IEDARBĪBAS FORMAS

Administratīvi organizatoriskās iedarbības saturs ir gan dažādu administratīvu aktu (likumu, statūtu, nolikumu, instrukciju, pavēļu un rīkojumu) noformēšana, gan arī to praktiska īstenošana.

Administratīvi organizatoriskās iedarbības mērķis ir arī izveidot atbilstoši organizācijas darbības mērķiem, uzdevumiem un konkrētajiem darbības apstākļiem, pamatotas un 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 jāiepažostas ar jaunākajiem zinātnes un tehnikas sasniegumiem, ar tehnoloģijām un uzkrāto pieredzi, lai, atbilstoši visam tam, izveidotu visracionālākās ražošanas un vadīšanas organizatoriskās 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 strādājošajiem, ražošanas līdzekļiem un izejvielām, izstrādāts optimāls ražošanas režīms un temps.

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

Administratīvi organizatoriskā iedarbība kompleksī ietekmē gan vadāmo sistēmu, gan tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un audzinošo procesu vadāmajā sistēmā.

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

Jāņem vērā, ka administratīvi organizatoriskā iedarbība, ja tā ir pamatota, var radīt labvēlīgas, bet, ja nepamatota, nelabvēlīgas sociāli ekonomiskas un psiholoģiskas sekas vadāmajā sistēmā. Tāpēc ir svarīgi kompleksi paredzēt administratīvi organizatoriskās iedarbības sekas, lai laikus un mērķtiecīgi stimulētu pozitīvās, bet bremzētu negatīvās parādības. Veicot administratīvi organizatoriskos pārkārtojumus uzņēmumā, vēlams iepriekš eksperimentēt mazās strādātāju grupās, tā iespējams pilnīgāk un savlaicīgāk atklāt pārkārtojumu plusus un minusus.

2.3.3.3. ADMINISTRATĪVĀ REGLAMENTĒŠANA

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

Valsts administratīvā reglamentēšana ir vienveidīga. Šī vienveidība izpaužas vienotā likumdošanā. Ar administratīvās reglamentēšanas aktu palīdzību organizācijā tiek precīzi noteiktas vadišanas sistēmu un tās darbinieku darbības robežas, to savstarpējās attiecības visos organizācijas līmeņos.

Uzņēmējdarbības administratīvās reglamentēšanas galvenie dokumenti ir likumi "Par sabiedrībām ar ierobežotu atbildību", "Par līgumsabiedrībām", "Par akciju sabiedrībām". Šie likumi reglamentē un limitē gandrīz visas uzņēmējdarbības formas, to praktisko izmantošanu.

Saeimas likumdošana nevar ievērot katra uzņēmuma darbības īpatnības, tāpēc, bāzējoties uz šiem likumiem, katrs uzņēmums izstrādā savus ražošanas organizācijas un vadīšanas reglamentācijas dokumentus. Tie ir statūti, nolikumi par ražošanas organizāciju un vadīšanas dienestiem, darbinieku dienesta instrukcijas, iekšējās kārtības noteikumi un citi darbību reglamentējoši dokumenti.

Šajos nolikumos un instrukcijās ir 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.

2.3.3.4. ADMINISTRATĪVĀ NORMĒŠANA

Administratīva iedarbošanās uz vadāmo organizāciju notiek arī ar dažādu normatīvu palīdzību. Tie ir vajadzīgi vadīšanas darbā, lai vadītāji zinātu un savā darbā ievērotu dažādu vadāmo procesu norises, proporcijas laikā, apjomā, kvalitātē u.c. parametros.

Visām sistēmām, kuras vada cilvēks, ir savi darbības normatīvi: juridiski, 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.

Uzņēmuma vadīšanas aparāta darbinieku kvalitatīvos parametrus lielā mērā nosaka tas, cik precīza ir administratīvā normēšana. Tāpēc normatīviem jābūt kā reāliem, tā arī mobilizējošiem.

Precīzi organizēta un arī realizēta vadīšanas sistēmas darbības reglamentācija un normēšana nodrošina:

- **vadīšanas darba sistēmiskumu un kompleksību;**
- **gadījuma rakstura un dažādu citu nevēlamu parādību samazināšanu sistēmas funkcionēšanā;**

- **sistēmas vadīšanas darba lielāku pamatotību – objektivitāti.**

Progresīvu vadīšanas darba normatīvu izstrādāšana un ieviešana vadāmajās sistēmās prasa kritiski vērtēt faktisko situāciju organizācijā. Precīzi vadīšanas darba normatīvi palīdz likvidēt paralēlismu, dublēšanos un bezatbildību vadīšanā, veidot sistēmu, precīzi un skaidri sadalot vadīšanas funkcijas starp dienestiem un darbiniekiem.

2.3.3.5. ORGANIZATORISKĀS IEDARBĪBAS NOZĪME VADĪŠANAS EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANĀ

Administratīvi organizatoriskās iedarbības galvenais mērķis ir paaugstināt organizācijas darbības efektivitāti, intensīvāk un racionālāk izmantojot darbaspēku, ražošanas līdzekļus, enerģētiskos resursus, izejvielas un materiālus, kā arī kapitālu un tirgu.

Mūsdienīgās, zinātniski pamatoti organizētās ražošanas un uzņēmumu vadīšanas organizatoriskajās sistēmās, kurās nodrošināta precīza vadīšanas aparāta darbinieku rīcība, tiek pieņemti pamatoti un savlaicīgi sistēmu vadīšanas lēmumi, kā arī veikta efektīva ražošanas regulēšana. Precīza ražošanas un vadīšanas organizācija ir vajadzīga arī, lai vadīšanas procesam piešķirtu objektivitāti, noteiktu ritmiskumu, tā samazinot vai pat novēršot daudzas nevēlamas parādības, piemēram, zemu darba kvalitāti, sadārdzinājumus, nesavlaicīgumu, neprecīzu vadīšanas funkciju izpildi un nenoslogotību.

Ar pamatotu administratīvu organizatorisko iedarbību panāk, ka:

- **intensīvāk un racionālāk tiek izmantoti organizācijas ražošanas līdzekļi, darbaspēks, jaudas, iepirktie materiāli, izejvielas, energoresursi, mazāk ir dīkstāvju, nenoslogotu un neracionāli izmantotu ražošanas jaudu; ražošanas process noris intensīvāk un efektīvāk katrā laika vienībā;**

- **tiek pilnveidotas ražošanas vadīšanas attiecības, nosakot skaidras un precīzas saites starp ražošanas nozarēm, vadīšanas dienestiem un**

atsevišķiem darbiniekiem; rezultātā vadīšanas aparāts darbojas precīzi, elastīgi un operatīvi risina jautājumus, ir disciplinēts;

- **uzlabojas pieņemto lēmumu kvalitāte**, jo ir precīzi sadalīti pienākumi, tiesības un atbildība, ikviens darbinieks precīzi zina savas darbības robežas;

- **uzlabojas kontrole**, kā rezultātā rodas iespēja laikus, precīzi un pareizi koordinēt darbību un objektīvi vērtēt ražotnes, ceha un arī katra darbinieka rīcību. Kontroles sistēma dod iespēju regulāri saņemt ziņas par vadāmās sistēmas darbību, rada reālas iespējas savlaicīgi regulēt darbību, lai nepieļautu novirzes sistēmu darbībā.

2.3.3.6. RĪKOJOŠĀS IEDARBĪBAS NOZĪME VADĪŠANĀ

Viens no administratīvās iedarbības veidiem ir rīkojošā iedarbība. Tās formas ir dažādi rīkojumi, norādījumi, pavēles, kuras pieņem un nodod izpildei vadīšanas aparāta darbinieki kā perspektīvu, tā kārtējo ražošanas vadīšanas jautājumu risināšanai.

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

Rīkojošā iedarbība notiek, ja :

- **nepieciešams regulēt vadāmās sistēmas darbību;**
- **jāveic kāda darbība, kuras uzsākšanai nepieciešams speciāls rīkojums;**

- **jāpārkārto ražošanas organizācija, tās vadīšana vai izpildāmo darbu tehnoloģija;**

- **jāsāk darbi, kas agrāk nav bijuši paredzēti vai, kas nepieciešami stihisko nelaimju dēļ.**

Operatīvais rīkojums ir pamatots, pieņemts izpildei, ja tā sastādītājs 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 sika aizbildniecība, tas neaizskar izpildītāja pašcieņu;
- rīkotājs ir pārliecinājies, ka rīkojums ir izprasts, ka izpildītājs ir pieņēmis to izpildīšanai.

Jo precīzāk ražošanas uzņēmumā realizē administratīvo organizatorisko iedarbību uz vadāmo sistēmu, jo mazāk rīkojumu jādod vadišanas aparāta darbiniekiem. Pareizi organizēts, precīzi reglamentēts un normēts organizācijas vadišanas aparāta darbs nodrošina visu ražošanas uzdevumu, plānu vadišanas funkciju un darbinieku pienākumu savlaicīgu izpildi gan organizācijas iekšienē, gan ar saistītajām organizācijām – tad nav nepieciešami precizējoši rīkojumi. Liels operatīvo vadišanas rīkojumu un pavēļu skaits bieži liecina par nepilnībām organizācijas vadišanas sistēmā un tās darbinieku neizdarību.

Lai rīkojošā iedarbība būtu efektīvāka, vadošajai sistēmai jānodrošina katra rīkojuma pilnīga izpilde, kā arī jānodod izpildītājiem to darbības vērtējums, pateicība vai nosodījums par rīkojuma izpildes rezultātiem.

Vadišanas rīkojumi un pavēles organizācijā jāizdod noteiktā secībā, ievērojot vadišanas sistēmas līmeņus un pakļautības kārtību.

2.3.3.7. VADIŠANAS ADMINISTRATĪVO METOŽU SAVIENOŠANA AR CITĀM VADIŠANAS METODĒM

Ne ekonomiskās, ne sociāli psiholoģiskās vadīšanas metodes nedarbojas automātiski. To mērķtiecīga un efektīva praktiska izmantošana prasa administratīvi organizatorisku iedarbību, lai noteiktu šo metožu darbības robežas un secību, to apjomus un darbības laiku.

Administratīvi organizatoriska iedarbība ir nepieciešama arī, gan lai efektīvi koordinētu vadāmās sistēmas iekšējo darbību, organizācijas apakšvienību un atsevišķu darbinieku rīcību, vadīšanas ekonomisko un sociāli psiholoģisko metožu izmantošanu, gan lai reglamentētu organizācijas ārējo darbību.

Sociāli psiholoģisko un ekonomisko vadīšanas metožu praktiska izmantošana jāsaista ar administratīvi organizatorisku šo metožu izmantošanas reglamentāciju. Pieņemot dažādus rīkojumus un pavēles, ir svarīgi noteikt to izpildei nepieciešamos materiālos un finansiālos resursus, izpildes termiņus, atbildīgās personas, izpildes kontroles kārtību. Ja organizācijas vadīšanā precīzi neizmanto administratīvi organizatoriskās sistēmu vadīšanas metodes, tad gan vadīšanas ekonomisko, gan sociāli psiholoģisko metožu izmantošanā rodas haoss, neskaidrības un pretrunas. Ekonomiskās vadīšanas metodes nedarbojas efektīvi, ja nav noteiktas to izmantošanas robežas, darbības apjomi, laiks, resursi, atbildīgie, ja trūkst to izpildes kontroles un koordinācijas. Tas pats notiek ar sociāli psiholoģisko vadīšanas metožu praktisku izmantošanu, ja nav to darbības precīzas administratīvās reglamentēšanas un normēšanas.

Ņemot vērā konkrētus sabiedrības un vadāmā uzņēmuma ekonomiskās darbības uzdevumus un iespējas, tiek izmantotas visefektīvākās (piemērotākās) ekonomiskās vadīšanas metodes. Savukārt atbilstoši konkrētajai situācijai vadāmajā un saistītajās sistēmās tiek izraudzītas atbilstošās sociāli psiholoģiskās un administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes.

Sociāli psiholoģisko vadīšanas metožu saturs ietekmē arī gan ekonomisko un administratīvi organizatorisko metožu saturu, gan to izmantošanas mehānismu. Praksē ir svarīgi mērķtiecīgi un plānveidīgi savienot vadīšanas metodes, tās izmantojot kompleksi un sistēmiski.

2.3.3.8. ADMINISTRATĪVI ORGANIZATORISKO VADĪŠANAS METOŽU

PILNVEIDOŠANA

Administratīvi organizatorisko metožu pilnveidošana pirmām kārtām saistīta ar administratīvi organizatoriskās iedarbības pamatotības paaugstināšanu, ar organizatorisko metožu praktiskās izmantošanas pilnveidošanu.

Galvenie virzieni un rezerves šajā darbā:

- administratīvi organizatoriskajai iedarbībai jābalstās uz dziļu un vispusīgu visu ar vadāmās sistēmas funkcionēšanu saistīto faktoru darbības analīzi, rūpīgu sagatavošanas darbu un pakāpenisku pāreju uz jaunām ražošanas un vadīšanas organizatoriskajām formām;
- jāveido jaunas, progresīvas ražošanas un vadīšanas organizatoriskās struktūras, precīzi administratīvi reglamentējot to formas;
- precīzi jāsadala un jānorobežo vadīšanas funkcijas, darbinieku pienākumi, tiesības un atbildība;
- jāuzlabo vadīšanas darba normēšana;
- jānodrošina pamatota vadīšanas rīkojumu un pavēļu pieņemšana, maksimāli izslēdzot subjektīvismu un panākot to precīzu izpildi.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kas raksturīgs administratīvās vadīšanas metodēm?
2. Kādi dokumenti administratīvi reglamentē vadāmo sistēmu, to apakšvienību darbinieku rīcību?
3. Ko nozīmē pamatoti izmantot organizatoriskās vadīšanas metodes vadīšanā?
4. Kādas ir galvenās administratīvi organizatoriskās iedarbības formas?
5. Kā vadīšanā izpaužas administratīvā reglamentēšana?

6. Kādus uzdevumus risina administratīvā normēšana, kādus administratīvos normatīvus jūs zināt?

7. Kad nepieciešama rīkojoša iedarbība?

8. Kādi noteikumi jāievēro, sagatavojot un pieņemot rīkojumus?

9. Kā mijiedarbojas vadīšanas administratīvi organizatoriskās metodes ar citām vadīšanas metodēm?

10. Kādi ir galvenie administratīvi organizatorisko vadīšanas metožu pilnveidošanas pasākumi?

2.3.4. SOCIĀLI PSIHOLÓĢISKĀS VADĪŠANAS METODES

Vadīšanas sociāli psiholóģiskās metodes ir vadītāju iedarbības paņēmieni kopums uz strādātāju grupām un atsevišķiem darbiniekiem, izmantojot sociolóģijas un psiholóģijas likumus.

Sociāli psiholóģisko vadīšanas metožu izklāstā ietveršu šādus tematus:

- darbinieku rīcību stimulējošo faktoru sistēma;
- strādātāju psiholóģiskās īpatnības;
- sociālās vadīšanas objekts un saturs;
- sociālo un psiholóģisko faktoru pētīšanas metodes;
- organizācijas sociālās attīstības plānošana;
- strādājošo kolektīva veidošana;
- psiholóģiskais klimats.

2.3.4.1. DARBINIEKU RĪCĪBU STIMULĒJOŠO FAKTORU SISTĒMA

Lai sekmīgi vadītu organizāciju, strādājošo grupas un atsevišķus darbiniekus, vadītājam jāzina, kas nosaka grupu un padoto rīcību, pēc kā vadoties, tie rikojas.

Vadīt nozīmē paredzēt, kā, saņemot rīkojumus, rīkosies vadāmajā sistēmā iekļautās grupas un atsevišķi darbinieki. Šajā sakarībā organizācijas vadītājam ir svarīgi zināt padoto darbinieku un vadāmo grupu subjektīvās intereses, kas nosaka to rīcības mērķu izvēli un arī pašu darbību. Intereses var klasificēt. Lietderīgi uzskatīt, ka katram darbiniekam ir vairāku interešu komplekss – gan sociāli ekonomiskās, politiskās, tehniskās, gan sadzīves un dažādas citas intereses.

Noteiktos apstākļos intereses var kļūt par darbinieka rīcības motīviem, tad tiek pieņemts lēmums rīkoties un seko pati darbība.

Lielu iespaidu uz darbinieku interesēm atstāj apkārtējā vide, attiecības sabiedrībā, formālās un neformālās grupās, arī ģimenē u.c. Tās ierosina darbinieka prasības, veido tā intereses, nosaka rīcības mērķus un motīvus un rezultātā arī pašu darbību.

Tātad sistēmas vadīšanas darbinieku uzdevums, no vienas puses, ir izzināt padoto rīcības motīvus, bet, no otras puses, mērķtiecīgi iedarboties uz padoto interešu veidošanu un tās izmantot vadīšanas procesā. Sevišķi svarīgi ir mērķtiecīgi veidot sabiedrībai un organizācijai vēlamās intereses un ierobežot nevēlamās.

Vienas no svarīgākajām interesēm, pie kuru veidošanas jāstrādā organizācijas vadīšanas aparāta darbiniekiem, ir strādājošo interešu attīstīšana strādāt sabiedrībai vajadzīgu darbu, darboties grupā, sadarboties ar citiem cilvēkiem, attīstīt tieksmi pastāvīgi papildināt savas profesionālās un vispārīgplītojošās zināšanas. Tāpat strādājošajos jārada vēlme darboties sabiedrības interesēs, tieksme strādāt, lai gūtu sabiedrisku gandarījumu, interese uzturēt kārtību, disciplīnu un augsta atbildība par uzticēto lietu.

Lielu iespaidu uz darbinieku rīcību atstāj konfliktsituācijas, tās var paātrināt svarīgu problēmu nokārtošanu vai arī spēcīgi bremsēt, vai pat apturēt darbību. Tāpēc, lai sekmīgi vadītu organizāciju, vadītājam jāprot ne tikai paredzēt konfliktsituācijas, bet arī prasmīgi tās risināt. Šis darbs sevi ietver vadītāja spējas paredzēt iespējamus konfliktus, tā darbību to savlaicīgai novēršanai vai atrisināšanai, kā arī nevēlamo seku samazināšanai.

Konfliktsituāciju cēloņus var sistematizēt:

● **konflikti, kas rodas sakarā ar ražošanas procesu**, darbinieka nespēju vai nemākulību pildīt viņam uzticētos pienākumus, neapmierinātību ar darbu un darba apstākļiem;

● **nespēja nodibināt lietišķas attiecības ar tiešo vadītāju;**

● **nespēja rast kontaktu ar kolēģiem;**

● **neapmierinātība ar darba materiālajiem apstākļiem;**

● **neapmierinātība ar darba sociālajiem apstākļiem;**

● **morālie pārdzīvojumi**, ja darbinieks negūst morālu gandarījumu par paveikto darbu;

● **personīgie pārdzīvojumi.**

Sekmīgāk darbojas tie vadītāji, kas prot, bāzējoties uz padoto darbinieku veiktā darba rezultātu un to savstarpējo attiecību analīzes, laikus paredzēt iespējamus konfliktus un efektīvi iedarboties uz padotajiem, lai nepieļautu nevēlamas situācijas vai arī, zinot faktoru mehānismu, kas tos veido, spēj konfliktus veiksmīgi atrisināt.

2.3.4.2. STRĀDĀTĀJU PSIHOLOĢISKĀS ĪPATNĪBAS

Vadītāju darbība pirmkārt un galvenokārt ir saistīta ar cilvēku iepazīšanu, to pareizu izvietošanu darba 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 ir nepieciešamas, lai efektīvi stimulētu vai savlaicīgi bremsētu padoto darbību.

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

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

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, – vērojot padotā attieksmi un rīcību pret jauno uzdevumu, kā arī vērtējot padoto netradicionālās situācijās darba procesā;

- **ģimenē** – sistemātiski tiekoties ar padotā ģimeni, tās lokā vērojot padotā individuālās psiholoģiskās īpatnības;

- **sadzīvē** – iepazīstot padotā individuālās psiholoģiskās īpatnības tādās darbības sfērās kā kultūras pasākumi, tūrisms u.c.

Tātad vadītāja uzdevums ir rūpīgi iepazīt visus tieši padotos darbiniekus dažādās viņu darbības sfērās, lai iegūtu pēc iespējas pilnīgāku priekšstatu par viņu individuālajām psiholoģiskajām īpatnībām.

Katrs darbinieks parasti ir sarežģīts individuālo psiholoģisko īpatnību kopums.

To, vai psiholoģisko vadišanas metožu praktiskā pielietošana būs veiksmīga, pirmām kārtām 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 darbā, efektīvi psiholoģiski stimulēta vai bremsēta to rīcība, šis darbs jāveic visiem –

visu organizācijas vadīšanas rangu darbiniekiem attiecībā pret visiem padotajiem darbiniekiem.

Pēc tam, kad padoto individuālās psiholoģiskās īpatnības ir izzinātas, tos var pareizi izvietot darba grupā, izvēloties visizdevīgākās darbinieku izvietojuma, to savstarpējās savienošanas kombinācijas – kuram kuru var pakļaut, kuram ar kuru sadarboties kā kolēģim, atbilstoši darbinieku individuālajām psiholoģiskajām īpatnībām.

Psiholoģiskās vadīšanas metodes noslēdzošais posms ir mērķtiecīga iedarbošanās uz padoto psihi, lai psiholoģiski stimulētu vai bremsētu tās darbību. To var sekmīgi izpildīt, ja vadītājs precīzi zina, kādai temperamentu grupai atbilst padotais. Šajā sakarībā darbiniekus pēc **augstākās nervu sistēmas darbības īpatnībām var iedalīt četrās grupās:**

Holeriķi – "neapturamie" – viņiem raksturīga strauja darbība, lēmumu ātra pieņemšana. Viņi ātri izlieto savus fiziskos un garīgos spēkus, ātri uzbudinās, lēni nomierinās. Holeriķi ir asi attiecībās ar cilvēkiem, parasti viņi ir jābremzē.

Sangviniķi – enerģiski un kustīgi. Viņi raženi strādā, ja darbs tos interesē, uzdevumus veic ātri, radoši, taču necieš vienveidīgu, atkarstošo ikdienas darbu. Ātri iejūtas kolektīvā, viegli pārslēdz savu uzmanību no vienas darbības uz otru, viegli pārdzīvo neveiksmes. Tomēr darbā bieži "slid pa virspusi", nepietiekami iedziļinās darbā, ir slikti organizēti, bez stabilām interesēm un noteiktības.

Flegmatiķi – mierīgi un līdzsvaroti, viņiem raksturīga palēnināta darbība. Viņi ir inerti, noturīgi centienos, kurus neizpauž. Viņi lēni pārslēdzas no vienas darbības uz otru, stingri ievēro izvēlēto darba režīmu. Raksturīgas pamatīgas, noturīgas attiecības ar cilvēkiem. Velti neizšķiež savus spēkus. Var būt glēvi un vienaldzīgi. Flegmatiķi jāstimulē, tiem jāizrāda uzticība. Spēcīga iedarbība var flegmatiķi izsist no līdzsvara.

Melanholiķi – "vājie", kam raksturīga ātra uzbudinātība, viņi lēni nomierinās, spēcīgi pārdzīvo nenozīmīgas lietas, viegli apvainojas, visur saskata ļauno, netic ne sev, ne citiem. Holeriķi, psiholoģiski iedarbojoties uz melanholiķi,

var viegli izsist viņu no līdzsvara un vispār apturēt viņa darbību. Uz melanholiķi jāiedarbojas uzmanīgi, parādot uzticību un cieņu.

Holeriķim grūti sadarboties ar holeriķi – viņu starpā veidojas daudz konfliktu. Holeriķis labāk sadarbojas ar sangviniķi vai flegmatīķi. Melanholiķis holeriķi uztrauc, to sadarbība apgrūtināta. Sangviniķiem strādāt ir vieglāk, jo viņš prot sadarboties ar visiem temperamentu tipiem.

Flegmatīķim ir grūtāk sadarboties ar darbiniekiem, kuriem ir cits temperamenta tips. Viņi var veiksmīgāk sadarboties ar sangviniķiem un melanholiķiem un bieži meklē sev padoto holeriķi, kas it kā kompensē flegmatīķa enerģijas trūkumu. Tomēr sistēmā, kuru vada flegmatīķis, var izveidoties daudz konfliktu viņam tieši padoto starpā, jo flegmatīķis neregulē padoto attiecības, viņam ir maz prasību pret padotajiem uzticēto vadīšanas funkciju izpildē.

Melanholiķim grūti vadīt. Viņš var sekmīgi pildīt vadītāja funkcijas tikai sangviniķa vadībā.

Dzīvī šie temperamentu tipi "tirā veidā" ir sastopami reti (biežāk ir vērojams it kā sajaukums, kurā dominē atsevišķu temperamentu īpašības), taču, izvēloties cilvēkus darbam un izvirzot viņiem uzdevumus, kā arī stimulējot viņu darbību, jāņem vērā šīs īpašības. Piemēram, tā kā "neatturamie" ir ātri uzbudināmi, bieži zaudē pašsavaldīšanos, ātri izlieto savus spēkus, šie cilvēki darbā vairāk jākontrolē, jācenšas atrast "diplomātisku pieeju", tomēr viņu untumi un pārkāpumi vienmēr taisnīgi jā soda. Sangviniķiem vienmēr jā dod jauni uzdevumi, jaunas ierosmes, kas prasa koncentrēšanos un spēku mobilizāciju. Flegmatīķi jāiesaista aktīvā darbībā, atgādinot uzdevumus un dažādi ieinteresējot viņus darbībai. Melanholiķus nedrīkst spēcīgi uzbudināt, par trūkumiem darbā ar viņiem jārunā divatā, savlaicīgi jāpaslavē.

2.3.4.3. SOCIĀLĀS VADĪŠANAS OBJEKTS UN SATURS

Uzņēmuma vadītāji un speciālisti veido ražošanas tehnoloģiskās, ekonomiskās, psiholoģiskās, kā arī sociālās attiecības vadāmajā grupā un regulē tās darba procesā starp darbiniekiem.

Dažu vadīšanas teoriju pārstāvji (tehnokrāti) uzskata, ka ražošanas vadīšanas aparāta darbinieka galvenais uzdevums ir vadīt ražošanas tehniskos līdzekļus, bet cilvēku uzdevums ir apkalpot tehniku. Taču cilvēks veido šos tehniskos līdzekļus, sastāda to darbības programmu un tos darbina, tāpēc viņš pats ir galvenais ražotājspēks.

Vadoties no šā atzinuma, ražošanas uzņēmumu vadīšanas saturs ir strādātāju savstarpējo attiecību veidošana un vadīšana ražošanas procesā.

Vadīšanas darba sekmes nosaka organizācijas materiālie, tehnoloģiskie, organizatoriskie un ekonomiskie apstākļi, bet ne mazākā mērā arī strādājošo sociālās attiecības, to darba un sadzīves sociālie apstākļi. Tā, piemēram, ražošanas vadīšanas prakse rāda, ka ir tiešas saites starp darba un sadzīves sociālajiem apstākļiem un darba ražīgumu.

Ja darba sociālie apstākļi ir slikti, darba vietas neiekārtotas, neērtas, slikti apgaismotas, netīrs gaiss, trokšņi, kā arī vāji attīstīta ražošanas apkalpošana, sociālā infrastruktūra, tad strādājošo darba ražīgums ievērojami pazeminās. Tāpat, ja strādājošo sociālās dzīves apstākļi – dzīvoklis, transports, medicīniskā apkalpošana, tirdzniecības tīkls, sadzīves pakalpojumi, kultūras un sporta iestādes ir nepietiekami attīstītas vai to nav, strādājošo darbaspēju atjaunošana tiek traucēta, pazeminās darba ražīgums.

Ražošanas uzņēmumu vadīšanas aparāta darbiniekiem ir plānveidīgi un mērķtiecīgi jāveido un jānodrošina strādājošajiem optimāli dzīves un darba apstākļi.

Organizācijas vadītājiem ne mazāk svarīgs uzdevums ir mērķtiecīgi veidot sociālās attiecības starp dažādām strādātāju grupām: demogrāfiskām, profesionālām, dažādu tautību un nāciju pārstāvjiem, panākot taisnīgu, harmonisku un lietišķu sociālo attiecību veidošanos kā vadāmajā organizācijā kopumā, tā mikrogrupās. Nedrīkst pieļaut tādas nevēlamas izpausmes kā nacionālisms, šovinisms, konflikti starp veco un jauno strādājošo paaudzi, starp dažādu profesiju pārstāvjiem utt.

Uzdevums nav vienkāršs. **Strādātāju savstarpējās sociālās attiecības organizācijā tiek vadītas divos līmeņos:**

• **attiecības organizācijā kopumā** starp tās strukturālām apakšvienībām un ar citām organizācijām;

• **attiecības organizācijas strukturālajās apakšvienībās** starp strādātājiem un attiecības ar citām apakšvienībām.

Abi šie sociālo attiecību vadišanas līmeņi ir cieši saistīti, tie savstarpēji mijiedarbojas. No strādātāju sociālajām attiecībām ražošanas uzņēmumu apakšvienībās (ražotnēs, filiālēs, cehos, ražošanas iecirkņos) veidojas sociālās attiecības organizācijā kopumā, un otrādi (kopējās sociālās attiecības veido un nosaka attiecības mikrokollektīvos).

Pirmajā līmenī vadišanas subjekts ir ražošanas uzņēmuma vadītājs, kā arī neformālās organizācijas, bet vadišanas objekts ir viss darba kolektīvs, mikrokollektīvi un atsevišķi strādātāji.

Otrajā līmenī vadišanas subjekts ir ražošanas vadītājs un neformālo organizāciju šūniņas. Vadišanas objekts ir mikrokollektīvs un atsevišķi strādātāji.

Mērķtiecīga sociālo attiecību vadišana organizācijā ietver strādātāju kolektīva, tā apakšvienību un katra strādātāja sociālās nozīmes, darbības mērķu un uzdevumu noteikšanu, pienākumu un atbildības izvēli un sadali, sociālo uzdevumu apgūšanu, kuras rezultātā darbinieki pieņem sociālos uzdevumus kā pareizus un ir gatavi tos pildīt.

Darbinieki mērķtiecīgu darbību uzsāk, tos ieinteresējot, apmācot, izskaidrojot un pārliecinot darbības nepieciešamībā. Vēl sociālo attiecību vadišana ietver pašu sociālo uzdevumu praktisku realizāciju, kad darba grupas un atsevišķi strādātāji veic konkrētu darbību sociālo uzdevumu realizācijā, kura izpildi **uzņēmuma vadošais aparāts materiāli un morāli stimulē.**

Sociālo attiecību vadišanas process organizācijā ir sarežģīts. Sekmes šajā darbā var gūt, ja vienoti un mērķtiecīgi darbojas visi organizācijas vadītāji kopā ar neformālajām organizācijām un līderiem. Kopējā darbā jāpanāk, lai arī neformālās strādājošo grupas un līderi darbotos organizācijai vēlamajā virzienā, palīdzētu atrisināt kopējos uzdevumus. Pēc iespējas vairāk strādātājiem jāklūst par pozitīvo interešu nesējiem, paudējiem

un realizētājiem. Ja atsevišķas strādātāju grupas un strādātāji darbojas organizācijai nevēlamā virzienā (nav disciplīnas, organizētības, mikrogrupu vai indivīdu intereses nesakrīt ar kopējām organizācijas interesēm), veidojas situācija, kad rodas konflikti, vājinās sociālo uzdevumu realizācija, organizācija sašķeļas.

2.3.4.4. SOCIĀLO UN PSIHOLÓGISKO FAKTORU DARBĪBAS PĒTĪŠANAS METODES

Sociālo un psihológisko vadišanas metožu sekmīgas izmantošanas pamatā ir objektīva sociālo un psihológisko faktoru darbības vērtēšana un iedarbošanās uz šiem faktoriem, to veidošana un izmantošana organizācijas vadišanā.

Vadītājam jāzina, kādi sociālie un psiholóģiskie faktori, kādā mērā un ar kādām īpatnībām darbojas vadāmajā sistēmā. Jāizzina sociāli psiholóģisko faktoru darbības likumi un likumsakarības, kā arī konkrētas grūtības un problēmas, kas pastāv organizācijā, tās apakšvienībās un atsevišķiem strādātājiem.

Pamatotu savas sociāli psiholóģiskās darbības programmu (stratēģisko un faktisko) vadītājs var izstrādāt, ja pareizi un uz rūpīgas un vispusīgas analīzes bāzes izraudzīts optimālais sociāli psiholóģiskās attīstības programmas variants. Vadītājam jāzina faktiskie vadāmā kolektīva sociālie un psiholóģiskie darba un sadzīves apstākļi, to īpatnības un ietekmējošie faktori. Tikai pēc tam var ķerties pie šā darba plānošanas – darbības programmas sastādīšanas. Lai šo darbu veiktu pamatoti, vadītāji izmanto dažādu psiholóģisko faktoru darbības pētījumu metožu kompleksu, kurā ietilpst zinātniski praktiskās konferences, novērošana un intervēšana, anketēšana un sociālais eksperiments.

Zinātniski praktiskās konferences parasti sniedz plašu un dziļu ieskatu pētāmajās problēmās un dod pamatotus ieteikumus un vispusīgas rekomendācijas sociālo un audzinoši psiholóģisko jautājumu risināšanai, jo to

sagatavošanā piedalās kā uzņēmumā strādājošie speciālisti, ražošanas organizatori, tā arī strādnieki un pieaicinātie eksperti.

Novērošana un intervēšana ir vissenākās pētišanas metodes, kas vadītājam dod iespēju sistemātiski papildināt informāciju par vadāmo grupu un atsevišķiem strādātājiem. Padoto novērošanai vai intervēšanai vadītājam rūpīgi jā sagatavojas, savācot visu nepieciešamo informāciju par pētāmo objektu, par tā darbības sekmēm, neveiksmēm, rezervēm, darbības spējām utt., lai izdarītu pamatotus secinājumus. Šis darbs jāveic plānveidīgi un atkārtoti, lai intervētājs baudītu sava objekta uzticību, jo tikai šādā situācijā tiks iegūta patiesa informācija. Pētāmajam objektam jāzina, ka tiek veikts pētījums, to nedrīkst veikt slepus. Turklāt objektam jābūt pārliecinātam, ka pētījuma rezultātā iegūta informācija tiks izmantota viņa interesēs.

Anketēšana var dot īsā laikā bagātīgu informāciju par pētāmo objektu vai interesējošo problēmu. Anketēšanai jāpieiet pārdomāti un rūpīgi, tā nedrīkst būt pārlietu plaša, nedrīkst aizskart anketējamā cieņu, viņu apvainot, radīt neapmierinātību.

Anketām jābūt lakoniskām, īsām, vienkārši aizpildāmām, skaidrām, bez divdomībām. Jāņem vērā, ka anketēšanas rezultāti lielā mērā ir atkarīgi arī no vairākiem subjektīviem faktoriem: anketētāja personības, tā autoritātes, anketējamā noskaņojuma utt. Tāpēc nav vēlams izdarīt kategoriskus secinājumus, vadoties tikai pēc anketēšanas rezultātiem. Anketēšanas rezultāti jāsalīdzina ar agrāk veiktās anketēšana rezultātiem vai ar citām analizēm vai pētījumiem, to rezultātiem.

Sociālais eksperiments parasti tiek veikts, lai pārbaudītu kādu sociālu vai psiholoģisku koncepciju, pārlicinoties par dažādu faktoru darbības iespaidu, par kāda pārkārtojuma pozitīvajām vai negatīvajām sekām. Šajā nolūkā tiek izraudzīta kāda strādājošo grupa vai mikrogrupa, kurai izmaina sociālos, dzīves vai darba apstākļus, un tiek vērots, kā izmainās šīs grupas darbs, tā rezultāti (darba ražīgums, ražotās produkcijas un izpildīto darbu kvalitāte u.c. sociāli ekonomiskie darbības rezultatīvie parametri).

2.3.4.5. ORGANIZĀCIJAS SOCIĀLĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANA

Ja veikta sociālo attiecību un sociālo darba un sadzīves apstākļu analīze, konstatētas strādātāju darba un sadzīves svarīgākās sociālās problēmas, tad ir svarīgi pareizi noteikt, kuras no tām ir aktuālākās un kuru risināšana var dot organizācijai vislielāko sociāli ekonomisko efektu. Tālāk jānoskaidro citi svarīgi jautājumi: sociālo pasākumu finansēšanas iespējas, materiālo resursu un nepieciešamo speciālistu piesaistīšanas iespējas. Šajā sakarībā jābūt skaidrībai, cik lielus līdzekļus šiem mērķiem var izdalīt uzņēmums un kādus kredītu, uz kādiem noteikumiem varēs saņemt bankā. Ja šie jautājumi ir skaidri un ir pareizi izraudzītas vadāmās organizācijas sociālās attīstības problēmas, var sastādīt uzņēmuma sociālās attīstības programmu. Šai programmai jābūt kompleksai, kas vienlaicīgi izskata un risina vadāmā kolektīva kā sociālās, tā ekonomiskās izaugsmes problēmas.

Programmā tiek fiksētas aktuālās sociālās problēmas un to īstenošanai nepieciešamie resursi, līdzekļi, jaudas. Programma paredz tās realizēšanai nepieciešamos līdzekļus un finansēšanas avotus sociālo jautājumu risināšanai pa gadiem, izskata un risina izvēlētās sociālās attīstības problēmas. Programmā paredz gan sociālo attiecību tālāku attīstīšanu un pilnveidošanu vadāmajā organizācijā, gan sociālo darba un sadzīves apstākļu uzlabošanu, pasākumus strādājošo kultūras un izglītības līmeņa paaugstināšanai, profesionālo zināšanu un iemaņu paplašināšanu, smaga fiziskā darba samazināšanu organizācijā, sociālo un sadzīves apstākļu uzlabošanu visām strādājošo grupām. Programmā jāparedz arī pasākumi citu ieinteresēto organizāciju iesaistīšanai kopējā darbā plānoto sociālo uzdevumu sekmīgai risināšanai. Programma risina arī kolektīva psiholoģiskā klimata uzlabošanas jautājumu.

Organizācijas sociālās attīstības programma parasti tiek sastādīta vairākiem gadiem, jo nozīmīgu sociālo uzdevumu risināšana parasti prasa ilgstošu mērķtiecīgu darbošanos un kapitālieguldījumus.

Organizācijas sociāli ekonomiskās attīstības programma parasti sastāv no vairākām nodaļām:

- organizācijas sociāli ekonomiskās attīstības galvenie uzdevumi;
- strādātāju sastāvs, izglītības līmenis, nepieciešamība pēc dažādu profesiju darbiniekiem;
- galvenie pasākumi strādātāju vispārējā izglītības un kultūras līmeņa paaugstināšanā, profesionālo zināšanu paplašināšanā un padziļināšanā;
- pasākumi uzņēmuma sociālās infrastruktūras tālākai attīstīšanai;
- strādātāju sociālo darba apstākļu konstatēšana un pasākumi to uzlabošanai;
- dažādu sabiedrisko un speciālo fondu izveidošana un to izmantošanas galvenie virzieni.

2.3.4.6. GRUPU VEIDOŠANA ORGANIZĀCIJĀ

Viens no svarīgākajiem organizācijas vadīšanas aparāta darbinieku uzdevumiem ir mērķtiecīgi veidot strādājošo grupas, lai gan visas grupas organizācijā, gan atsevišķi tās locekļi, optimāli sadarbojoties, gūtu sekmes visās organizācijas darbības jomās.

Gan organizācijai kopumā, gan visās organizācijas darbības jomās (ražošanā, ekonomikā, komercijā u.c.), gan arī atsevišķās organizācijas struktūrvienībās (ražotnēs, cehos, iecirkņos u.c.) veidojas noteiktas attiecības, kas ir strādājošo grupu veidošanas nosacījums.

Darba kolektīvs ir brīvi izveidojusies strādātāju grupa, kuru vieno vieni darbības mērķi un uzdevumi, vadības orgāni, disciplīna un atbildība.

Strādātāju grupas ražošanas uzņēmumā tiek veidotas, lai risinātu noteiktu pieprasītās produkcijas ražošanu vai arī lai sniegtu citām organizācijām, cilvēku grupām, atsevišķiem sabiedrības locekļiem nepieciešamos pakalpojumus, realizētu sabiedrības, strādātāju grupu un atsevišķu individu intereses kā materiālajā, tā sociāli ekonomiskajā un psiholoģiski audzinošajā sfērā.

Darba grupa veidojas atbilstoši konkrētajai sociāli ekonomiskajai situācijai sabiedrībā, konkrētajiem materiālajiem ražošanas apstākļiem organizācijā, strādājošo pieredzei un to darbaspējām.

Ražošanas sākotnējais posms uzņēmumā parasti ir cehs vai ražošanas iecirknis. Šo pirmkolektīvu locekļi ik dienas ir tieši kontaktā viens ar otru, līdz ar to tajos uzskatāmi izpaužas grupas un atsevišķu individu savstarpējās attiecības un ietekme, atklājas, cik tālu grupas intereses atbilst individa interesēm, kā šīs intereses viena otru stimulē vai kavē. Ražošanas uzņēmuma grupas nerodas pašas no sevis, to veidošana ir sarežģīts un ilgstošs process, kuru lielā mērā nosaka vadošo darbinieku plānveida mērķtiecīga darbība.

Darba grupu veidošanā mērķtiecīgi jāstrādā gan vadīšanas aparāta darbiniekiem, gan uzņēmuma formālajām un neformālajām organizācijām. Šo organizāciju uzdevums ir mērķtiecīgi piedalīties darba grupu veidošanas procesā un iedarboties uz to ar grupas pastāvošo un topošo attiecību starpniecību. Veidojot organizāciju, jāņem vērā, ka uzņēmums kopumā sastāv no vairākām mazākām darba grupām un individiem ar atšķirīgām zināšanām, pieredzi, darbaspējām un interesēm.

Pieredze rāda, ka nozīmīgākie faktori, kas ietekmē darba grupu veidošanos, ir šādi:

- skaidru perspektīvo un kārtējo darba uzdevumu izvirzīšana organizācijai un grupām kopumā, vadāmā uzņēmuma apakšvienībām un

katram strādājošajam. Vadītājam jāpanāk, lai gan grupas, gan to locekļi pilnīgi izprastu un pieņemtu tos kā pareizus, kā savus un izpildītu tiem izvirzītos uzdevumus;

- efektīva ražošanas organizācija, tehnoloģija un izdevīgas ekonomiskās attiecības;
- stabilas un izdevīgas organizācijas iekšējās un ārējās saites;
- organizācijas darbību stimulējoša līderu darbība;
- darba grupās jāveido veselīgs (pozitīvs) psiholoģiskais klimats.

Šajā jomā ir svarīgi pareizi izvietot darbiniekus organizācijā un tās ražošanas procesā, atbilstoši viņu individuālajām psiholoģiskajām īpatnībām. Jārūpējas par to, lai darbiniekiem, kas strādā blakus, būtu interešu un rakstura atbilstība, lai vairāk būtu lietišķas sadarbības, mazāk domstarpību, konfliktu;

- mērķtiecīgi jāstimulē un jāattīsta progresīvas tradīcijas, kas sekmē grupu darbu (darba svētki, darba jubilejas, darbošanās kultūrā, tūrismā, sportā, kā arī radošā jaunrade);
- jāpaaugstina strādājošo izglītības un kultūras līmenis;
- uzņēmuma administrācijai, lai veidotu grupas un stimulētu ražošanā strādājošo sabiedrisko aktivitāti, lietišķi un efektīvi jāsadarbojas ar dažādām neformālajām organizācijām un līderiem.

2.3.4.7. PSIHOLOĢISKAIS KLIMATS

Uzņēmuma vadīšanas aparāta darbiniekiem jāveido darba grupās veselīgs, to darbību stimulējošs psiholoģiskais klimats. Psiholoģiskais klimats darba grupās veidojas kā kopējās sabiedrības sociāli ekonomiskās makrovīdes, tā konkrēto grupu un indivīdu veidotās iekšējās mikrovīdes iespaidā.

Šīs abas vides viena otru papildina, ietekmē un veido. Makrovīdi veido sabiedrība, valsts likumdošanas un izpildvaras orgāni. Grupas mikrovīdi

veido pati strādājošo grupa, tajā iekļautās grupas un indivīdi, kā arī organizācijas vadīšanas orgāni, vadītāji, formālie un neformālie līderi.

Liela ietekme uz grupas psiholoģiskā klimata izveidi ir organizācijas vadītājam, viņa darbībai, attieksmei pret kopējo lietu. Nozīme ir vadītāja organizatoriskajam talantam, personīgajām īpašībām, darba stilam un citām individuālajām īpašībām.

Zināmu **iespaidu uz kolektīva psiholoģiskā klimata veidošanos atstāj arī neformālās strādājošo grupas**. Par neformālajām strādājošo grupām sauc grupas, kuras ir brīvi izveidojušās, lai realizētu dažādas strādājošo intereses radošās, kultūras, sporta, tūrisma u.c. jomās. Šīs grupas nav izveidotas ar administratīviem lēmumiem.

Darba grupu psiholoģisko klimatu raksturo darbinieku savstarpējā saprašanās un noskaņojums, vadītāju un darbinieku personiskās autoritātes līmenis, strādājošo apmierinātība vai neapmierinātība ar darbu, sociālie darba un sadzīves apstākļi, formālās un neformālās attiecības, to raksturs, aktivitāte, ar kādu strādātāji piedalās dažādu organizācijas darba un sociālo jautājumu izlemšanā un risināšanā, grupu vienotības, saliedētības pakāpe, strādātāju disciplīnas līmenis, grupu apzinīguma un organizētības pakāpe, darba ražīguma līmenis.

Socioloģiskie pētījumi bieži apliecina, ka **darba grupu psiholoģisko klimatu ietekmē šo grupu sociālā struktūra, grupas locekļu individuālās psiholoģiskās īpašības, to saderība, atbilstība, kopības izjūta, strādātāju savstarpējo sociālo, ekonomisko un psiholoģisko attiecību raksturs, vadītāju rūpes un iejūtība pret strādātājiem, grupas locekļu neformālo attiecību raksturs.**

Psiholoģisko klimatu grupā raksturo arī tās locekļu attieksme pret darbu – tā var būt aktīva, pasīva, vienaldzīga vai pat negatīva. Darba procesā strādātājs var izjust jaunatklāsmes un personības apliecinājuma prieku un gandarījumu. Darbs var būt cilvēka dzīves galvenais saturs, morāla un ekonomiska nepieciešamība, taču tam var būt arī piespiedu raksturs u. tml.

Psiholoģisko klimatu grupā raksturo arī tās locekļu savstarpējās attiecības, to raksturs.

Darba grupu pozitīva psiholoģiskā klimata galvenās pazīmes ir:

- nepiespiesta grupas locekļu savstarpējo attiecību atmosfēra. Ikviens grupas loceklis jūtas brīvi, nepiespiesti;
- visiem grupas locekļiem kopumā un katram atsevišķi ir skaidri un pieņemami darbības mērķi un uzdevumi, tie tiek pieņemti ar izpratni un izpildīti ar vēlēšanos;
- grupas locekļi ciena savus vadītājus un kolēģus;
- grupā lietišķi un aktīvi apspriež tās darbības tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un strādājošo audzināšanas problēmas, jūtamas rūpes par darba uzlabošanu, atbildības sajūta par uzticēto lietu;
- vadītāji uzklausa padoto priekšlikumus, arī tos, kas atšķiras no vadītāju domām;
- grupā pastāv veselīga, lietišķa kritika;
- grupas locekļi nebaidoties izsaka savas domas, priekšlikumus un ierosinājumus;
- lielākā daļa grupas locekļu strādā ar lielu atbildības un pienākuma sajūtu;
- organizācijas vadītāji tiek uzskatīti arī par grupas neformāliem līderiem;
- darbs organizācijā ris mierīgi, bez liekas nervozēšanas, tam nav kampaņveidīga rakstura;
- organizācijā ir maza darbinieku mainība.

ATKĀRĶOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kāds ir sociāli psiholoģisko vadīšanas metožu saturs?
2. Kā var klasificēt darbinieku intereses?
3. Kā veidojas darbinieku intereses, kādas intereses jāveido darba grupas locekļiem?

4. Kādu iespaidu uz darba grupas un atsevišķu darbinieku rīcību atstāj konfliktsituācijas, kā tās var klasificēt un atrisināt?

5. Kur un kā var iepazīt darbinieku individuālās psiholoģiskās īpašības?

6. Kāds ir psiholoģisko vadīšanas metožu izmantošanas mehānisms?

7. Kādās grupās var iedalīt darbiniekus pēc augstākās nervu sistēmas darbības īpatnībām?

8. Kā savā starpā sadarbojas dažādu temperamentu tipu darbinieki?

9. Kāds ir sociālās vadīšanas saturs?

10. Kādas ir organizācijas vadīšanas sociālo un psiholoģisko faktoru darbības pētišanas metodes?

11. Kādi ir galvenie darba grupas sociālās attīstības plānošanas uzdevumi?

12. Kā veidojas darba grupa?

13. Kā veidojas darba grupas psiholoģiskais klimats?

2.4. INFORMĀCIJA VADĪŠANĀ

Informācija ir vadītāja darbības pamats. Tikai informēts vadītājs var pareizi izraudzīties darbības mērķus, sekmīgi organizēt vadāmo sistēmu, pieņemt objektīvus lēmumus un uzturēt organizācijai nepieciešamos ārējos un iekšējos sakarus.

Neinformēts vadītājs ir kā akls cilvēks, kurš neredz, kurp iet, viņš var spert kļūdainus soļus, var krist un pat iet bojā. Šajā sakarībā vadītājam vienmēr jātur savā redzeslokā jautājumi, kas ir saistīti ar informācijas nozīmes pareizu vērtēšanu, informatīvo sistēmu veidošanu un uzlabošanu.

Šajā nodaļā ietverti šādi jautājumi:

- informācijas nozīme vadīšanā;
- informatīvo sistēmu veidošana;
- informatīvo sistēmu pilnveidošana.

2.4.1. INFORMĀCIJAS NOZĪME VADĪŠANĀ

Strādājot ar informāciju vadītāji saskaras, lūk, ar šādām problēmām:

- tautsaimniecībā rotē **ļoti daudz informācijas**;
- vadītāju rīcībā bieži **nav nepieciešamās informācijas**, lai savlaicīgi vērtētu un prognozētu notiekošo uzņēmumā un ārpus tā;
- **slikta operatīvā informācija**, vadītājs nezina par notiekošajiem tehnoloģiskajiem un ekonomiskajiem procesiem vadāmajā un ar to saistītajās sistēmās;
- **daudz neprecīzas informācijas**;
- **informācija tiek saņemta ar nokavēšanos**, vadītāji nespēj savlaicīgi iesaistīties uz vadāmo sistēmu, lai to pārslēgtu vēlamā darbības režīmā.
- **paralēlas informācijas plūsmas**;
- **neērta informācijas** pierakstīšanas, lasīšanas, saņemšanas, nodošanas un glabāšanas **sistēma**.

Informācijas savlaicīgums, precizitāte un pilnīgums galu galā nosaka vadīšanas darba kvalitāti un efektivitāti.

Informācijas nozīme arvien palielinās, dārgākas kļūst nesavlaicīgas vai nepareizas darbības sekas, jo:

- palielinās ražošanas jaudas uzņēmumā un arī katrā darba vietā, to nepareiza izmantošana rada organizācijai arvien lielākus zaudējumus;
- kļūst sarežģītāki un dārgāki ārējie sakari ar citiem uzņēmumiem;
- uzņēmuma darbības rezultāti ir saistīti ar vadītāja savlaicīgu koordinējošu iedarbību uzņēmuma iekšienē un arī sadarbībā ar citiem uzņēmumiem;
- ražošanas līdzekļu nepareizas vai nepilnīgas izmantošanas sekas rada lielus zaudējumus;

- nav iespējams izstrādāt daudzvariantu risinājumus svarīgām problēmām, lai izvēlētos visefektīvāko.

Ja uzņēmumā strādājošie vadītāji un speciālisti ir pareizi, savlaicīgi un pilnā apjomā informēti par katru uzticēto vadīšanas funkciju, viņiem rodas iespēja rīkoties pamatoti un gūt vēlamus rezultātus vadīšanā.

2.4.2. VADĪŠANAS INFORMATĪVO SISTĒMU VEIDOŠANA

Uzņēmuma informatīvajai sistēmai ir jānodrošina vadītāji un speciālisti ar nepieciešamo informāciju, lai visas darbiniekiem uzticētās vadīšanas funkcijas tiktu pildītas uz pilnīgas, savlaicīgas un precīzas informācijas bāzes.

Tātad katram vadīšanas aparāta darbiniekam ir jāveido savs informācijas modelis. Nedrīkstētu pieļaut, ka vadīšanas funkcijas tiek realizētas aklī, nesaņemot nepieciešamo informāciju. Pirmais darbs, zinot kādas vadīšanas funkcijas tiek iedalītas katram vadīšanas sistēmas darbiniekam, ir izveidot informācijas modeli. Tad var projektēt informācijas vākšanas, apstrādes, nodošanas un glabāšanas sistēmas (izvēlēties nepieciešamos tehniskos līdzekļus un informācijas apstrādes programmas). Katrā gadījumā visos uzņēmumos jāveido informatīvās sistēmas – speciāli dienesti: biroji, nodaļas, grupas vai atsevišķi darbinieki, kas uzņēmuma vadīšanas darbiniekus nodrošinātu ar nepieciešamo informāciju.

Kādi darbi ir jāveic, lai sastādītu informācijas sistēmas projektu?

- Rūpīgi jāanalizē esošā informācijas sistēma (tradīcijas, sistēmas pozitīvās un negatīvās iezīmes);
- jāizpēta informācijas plūsmas uzņēmumā;
- kritiski jāizanalizē ienākošo un izejošo dokumentu formas;
- jāprecizē nepieciešamās informācijas saturs un biežums katram vadīšanas struktūras dienestam un darbiniekam;

- Jāsastāda informācijas vākšanas, apstrādes, glabāšanas un nodošanas sistēmas tehnoloģiskais modelis;
- jāizvēlas piemēroti tehniskie līdzekļi darbam ar informāciju;
- jāizraugās informācijas apstrādei piemērotas matemātiskās metodes (programmas);
- jāizstrādā informācijas vākšanas un šifrēšanas modelis.
- jāprecizē sākotnējo un galīgo dokumentu formas;
- jāstāda informatīvās sistēmas izveidošanas un ekspluatācijas modelis.

2.4.3. VADĪŠANAS INFORMATĪVO SISTĒMU PILNVEIDOŠANA

Efektīvas informācijas sistēmas ļauj ievērojami samazināt vadīšanas aparātu, tās dod vadītājam samērā gatavus dažādus daudzvariantu risinājumus. Vadāmās sistēmas kļūst vienkāršākas, vieglāk vadāmas. Vadītājiem rodas iespēja pieņemt optimālus lēmumus. Šajā sakarībā ir svarīgi nepārtraukti rūpēties par informatīvo sistēmu pilnveidošanu.

Centralizētas administratīvas vadīšanas sistēmas darbības apstākļos tika veidotas daudzskaitlīgas informatīvās sistēmas, kas galvenokārt apkalpoja centrālos vadīšanas orgānus. Uzņēmumiem ražošanas tehnoloģisko procesu vadīšanai praktiski nekāda palīdzība netika sniegta.

Šādos apstākļos uzņēmuma vadīšanas aparāta darbība ar nepieciešamo informāciju netika nodrošināta. Bez šaubām, ir svarīgi koordinēt tautsaimniecības nozaru un uzņēmumu darbību, bet, ja centrālajā tautsaimniecības posmā – uzņēmumā – ražošanas vadīšanas funkcijas nav nodrošinātas ar informāciju, tās tiek realizētas nekvalitatīvi, nesavlaicīgi un ar lielu darba patēriņu. Tāpēc liela vēriba jāveltī informatīvo sistēmu izveidošanai tieši ražošanas uzņēmumos.

Kādi darbi jāveic, lai pilnveidotu informatīvās sistēmas uzņēmumos?

- Jāizstrādā informācijas modeļi vadīšanas aparāta darbiniekiem;

• plaši jāizmanto tehniskie līdzekļi sākotnējās informācijas ievākšanai, apstrādei, nodošanai, glabāšanai un pierakstīšanai;

• jāpilnveido informācijas vākšanas sistēmas, lai nodrošinātu informācijas savlaicīgumu un precizitāti;

• uzņēmumā jāizstrādā un jāievieš mūsdienīga (tehniski labi nodrošināta) informatīvā sistēma.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kāda ir informācijas nozīme uzņēmuma vadišanā?
2. Kā var klasificēt uzņēmuma vadišanas informāciju?
3. Kādas uzņēmuma vadišanas informācijas sistēmas jūs zināt?
4. Kā var raksturot vadišanas informācijas sistēmas efektivitāti?
5. Kas jāievēro, veidojot uzņēmuma vadišanas informatīvo sistēmu?

2.5. VADIŠANAS LĒMUMI

Saņemot informāciju no organizācijas ārējās, kā arī iekšējās vides, vadītājam bieži rodas nepieciešamība pieņemt lēmumus. Tēmu "Vadišanas lēmumi" aplūkošu pēc šāda plāna:

- lēmumu nozīme;
- vadišanas lēmumu sagatavošana;
- vadišanas lēmumu izpildes organizēšana;
- kā pilnveidot darbu ar lēmumiem.

2.5.1. LĒMUMU NOZĪME

Lēmums ir vadīšanas sistēmas (valdes, padomes u.c.) vai arī atsevišķa vadīšanas aparāta darbinieka darbības produkts. To raksturo savlaicīgums, pilnīgums, pamatotība un citi kvantitatīvi un kvalitatīvi parametri.

Lēmumu tehnoloģiskā un sociālā nozīme palielinās, jo jaudīgākas kļūst ražotnes, dārgākas izejvielas, materiāli, darbaspēks. To neracionāla izmantošana rada ievērojamus zaudējumus.

Praktiskajā darbībā ar lēmumiem tiek pieļautas vairākas kļūdas:

- **nepareizi izraudzīts lēmuma mērķis** – tas nesakrīt ar iespējām un strādājošo interesēm;

- **nepietiekama ekonomiskā ieinteresētība un atbildība lēmuma istenošanā;**

- **netiek ievērota faktiskā situācija organizācijā un ar to saistītājās sistēmās;**

- **lēmumiem nav kompleksa rakstura, netiek pietiekami prognozētas un optimāli nodrošinātas visas vēlamās to izpildes tehnoloģiskās, ekonomiskās un psiholoģiskās sekas;**

- **lēmumiem nav variantu** – vadītājam nav iespējas izraudzīties vislabāko risinājumu;

- **lēmumu sagatavošanā netiek iesaistīti tā izpildītāji, darbs sasteigts, nekvalitatīvs, nepietiekamas un paviršas analīzes;**

- **lēmumu izpildes organizācija ir pavirša, nav efektīvas vadāmās sistēmas darbības koordinācijas;**

- **lēmumu izpildītājiem netiek dotas nepieciešamās tiesības;**

- **lēmumi bieži tiek pieņemti ar nokavēšanos un nesagatavoti.**

Nepareizi, nepārdomāti lēmumi nodara lielu tehnoloģiska, ekonomiska, sociāla un arī psiholoģiska rakstura ļaunumu sabiedrībai, uzņēmumam un arī strādājošajiem.

2.5.2. VADĪŠANAS LĒMUMU SAGATAVOŠANA

Lēmumu sagatavošana jāuzskata par radošu darbu, kur katrā gadījumā jānodrošina oriģināla pieeja, jo nekas pilnīgi neatkarīgas ne tehnoloģijā, ne ekonomikā, ne arī sociālajos vai psiholoģiskajos procesos.

Lai nodrošinātu šādu pieeju lēmumu sagatavošanā, tai jābūt demokrātiskai, jāuzklausā vairāku speciālistu un arī strādājošo ražošanas organizatoru un darba izpildītāju domas. **Lēmuma sagatavošanas procesā jāsavāc un jāizanalizē pietiekami daudz informācijas** gan par vadāmo, gan arī no saistītajām sistēmām.

Šo sistēmu varētu sadalīt šādos blokos:

- **direktīvā informācija;**
- **juridiskā informācija;**
- **normatīvā informācija;**
- **zinātnes dati;**
- **labākā praktiskā pieredze;**
- **ziņas par stāvokli saistītajās sistēmās;**
- **ziņas par pieprasījumu un piedāvājumu.**

Analizējot šo informāciju, jābūt skaidrībai, pēc kādiem kritērijiem vērtēs lēmumu izpildi.

Pēc izvēlētajiem kritērijiem tiek vērtēta visa savāktā informācija, **izstrādāti lēmuma varianti. Tos apspriež ar speciālistiem un darba izpildītājiem** un pieņem vispiemērotāko lēmuma variantu.

Sagatavojot lēmumu, jā rūpējas, lai tas atbilstu izpildītāju interesēm un spējām un izraisītu viņu fizisko un garīgo spēju mobilizāciju. Tad lēmumu izpildes gaitā tiks gūts gandarījums, izveidosies situācija, kur izpildītājs būs gatavs nākamā uzdevuma izpildei, augs viņa ticība savām spējām.

2.5.3. VADĪŠANAS LĒMUMU IZPILDES ORGANIZĒŠANA

Vadītāji bieži saskaras ar grūtībām lēmuma izpildes organizēšanā, kā iemesls ir:

- pavirši organizēta lēmuma izpilde (nepietiekams sagatavošanas darbs);
- nepareiza lēmuma mērķu izraudzīšanās;
- lēmuma neatbilstība uzņēmuma un strādājošo interesēm;
- netiek pildīti agrāk pieņemtie lēmumi;
- izpildīšanā vienlaikus atrodas vairāki, bieži vien pretrunīgi lēmumi.

Pirmais, kas vadītājam jāpanāk, – lai pēc iespējas lielāks skaits ražošanas organizatoru un izpildītāju pilnīgi izprastu lēmumu, atzītu to par pareizu un būtu gatavi praktiski rīkoties. To panāk konsultējoties, apmainoties domām, vienojoties par rīcību, apmācot un radot iespēju praktizēties.

Labs lēmuma izpildes efekts bieži ir sasniedzams, ja vadītājs izpildītājiem paziņo, ko pats apņemas izpildīt, nokārtot, un tikai pēc tam sadala pienākumus citiem. Tālāk – nākamajā reizē – vadītājs paziņo, ko jau pats ir paveicis un tikai tad pieprasa atskaites no izpildītājiem.

Lēmuma izpilde parasti prasa ļoti precīzu darbību laikā, apjomā un secībā. Vadītājam šī koordinācija jārealizē kvalitatīvi un savlaicīgi. Te sekmīgi var izmantot tādu darba plānošanas metodiku kā tiklu grafiki plāni, kuros šīs saites ir ļoti labi pārskatāmas.

Kvalitatīvu, pilnīgu un savlaicīgu lēmumu izpildi nodrošina pārdomāta un efektīva lēmumu izpildes kontroles sistēma, kas vadītājam rada iespēju laikus iedarboties uz vadāmo sistēmu, lai nepieļautu neizpildīšanu, nekvalitatīvu darbību vai sadārdzinājumus lēmuma izpildes gaitā.

2.5.4. KĀ PILNVEIDOT DARBU AR VADIŠANAS LĒMUMIEM

Ja vadāmās sistēmas darbības regulēšanai vadītājam jāpieņem daudz lēmumu, tad tas liecina, ka šī sistēma ir slikti organizēta un darbojas

avārijas režīmā. Vadītājam regulāri jā rūpējas, lai darbs ar lēmumiem būtu kvalitatīvs.

Šajā sakarībā ir lietderīgi panākt, lai:

- **visi lēmumi būtu pamatoti;**
- samazinātos pieņemto **lēmumu skaits**, lai tas būtu iespējami mazāks, lai tiktu pieņemti tikai nepieciešamie lēmumi;
- katrs pieņemtais **lēmums tiktu izpildīts;**
- katram lēmumam un tā izpildīšanai tiktu **dots vērtējums** – uzslava vai nopēlums;
- tiktu uzlabots lēmuma **sagatavošanas darbs;**
- visiem lēmumiem tiktu izstrādāti **varianti;**
- vispusīgi tiktu analizēti visi ar lēmuma izpildi saistītie procesi (**kompleksība, sistēmiskums**), ievērota **pakāpenība**, secība, nodrošināts **savlaicīgums un segums** (finanses u.c. resursi);
- tiktu veikta **savlaicīga un rezultatīva lēmuma izpildes regulācija;**
- precizāk tiktu ievērotas un veidotas **organizatoru un izpildītāju intereses;**
- notiktu vispusīga lēmuma **izpildes seku prognozēšana, to pārbaude mazā grupā.**

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā var klasificēt lēmumus pēc to satura?
2. Kādas funkcijas uzņēmuma vadīšanā pilda lēmumi?
3. Kādos posmos var iedalīt darbu ar lēmumiem?
4. Kādi galvenie principi jāievēro, strādājot ar lēmumiem?
5. Kādas jaunas iespējas paveras darbā ar lēmumiem, izmantojot jaunākos zinātnes un tehnikas sasniegumus?
6. Kā nodrošināt lēmumu pamatotību?
7. Pēc kādām pazīmēm var klasificēt lēmumus?
8. Kādi darbi jāveic, sagatavojot lēmumu?
9. Kas jāzina, organizējot lēmuma izpildi?

2.6. UZŅĒMUMA VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS

Uzņēmuma stratēģiskie mērķi tiek sasniegti, praktiski realizējot atbilstošas vadīšanas funkcijas, kas savukārt tiek grupētas pa blokiem (departamenizācija), veidojot organizācijas ražošanas un vadīšanas sistēmas.

Šo procesu par uzņēmuma organizatorisko struktūru, tās veidošanu un attīstību aplūkošu pēc šāda plāna:

- uzņēmuma ārējā vide;
- uzņēmuma iekšējā vide;
- uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras saites ar tā ražošanas organizāciju;
- uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru tipi;
- lineārās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra;
- funkcionālās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra;
- jauktās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra;
- patstāvīgās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra;
- ierobežotas funkcionēšanas sistēmas;
- adaptīvās uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras;

- uzņēmuma vadīšana, izmantojot programmas;
- uzņēmuma vadīšana ar matrices palīdzību;
- uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru pilnveidošanas galvenie virzieni;
- jaunu vadīšanas organizatorisko struktūru veidošana.

2.6.1. UZŅĒMUMA ĀRĒJĀ VIDE

Vadīšanas teorijā idejas par apkārtējo vidi radās mūsu gadsimta pienesmitajos gados. Šajā laikā vadītāji sāka aplūkot organizāciju kā vienotu veselumu. Neviena organizācija nevar pastāvēt pati par sevi, jo tā ir pilnībā atkarīga no apkārtējās vides: no ārējās vides tiek saņemti resursi un ārējā vidē atrodas organizācijas produktu vai pakalpojumu lietotāji. Tāpēc, veidojot un izstrādājot firmas darbības koncepciju, ir nepieciešams veikt ārējās un iekšējās vides analīzi. Resursu daudzums un ieguves iespējas bieži nosaka uzņēmuma darbības virzienus un attīstības iespējas.

2.6.1.1. ORGANIZĀCIJAS ĀRĒJĀS VIDES RAKSTUROJUMS

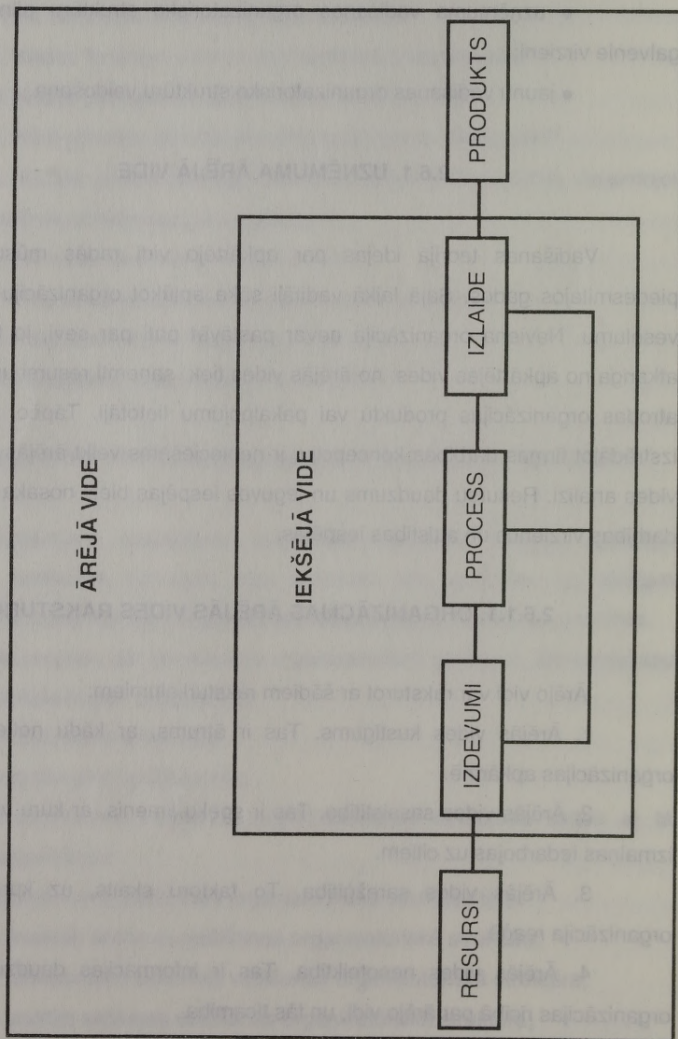
Ārējo vidi var raksturot ar šādiem raksturlielumiem:

1. Ārējās vides kustīgums. Tas ir ātrums, ar kādu notiek izmaiņas organizācijas apkārtnē.
2. Ārējās vides sasaistītība. Tas ir spēku līmenis, ar kuru viena faktora izmaiņas iedarbojas uz citiem.
3. Ārējās vides sarežģītība. To faktoru skaits, uz kuru iedarbību organizācija reaģē.
4. Ārējās vides nenoteiktība. Tas ir informācijas daudzums, kas ir organizācijas rīcībā par ārējo vidi, un tās ticamība.

Ārējās vides subjekti dalās tiešās un netiešās ietekmes subjektos.

2.6.1.2. ĀRĒJĀS VIDES TIEŠĀS IETEKMES SUBJEKTI

UZŅĒMUMA ĀRĒJĀ UN IEKŠĒJĀ VIDE



Tiešās ietekmes subjekti ietekmē organizācijas operāciju norisi un atbilstoši šos subjektus ietekmē organizācijas operāciju norise. Tiešās ietekmes subjekti ir:

1. Piegādātāji.
2. Cilvēku resursi.
3. Valsts orgāni un likumi.
4. Konkurenti.
5. Pircēji.

Piegādātāji. No piegādātājiem firma iegādājas tās darbībai nepieciešamos komponentus – kapitālu, enerģiju, ražošanas līdzekļus, servisu, izejvielas, kas atrodas tirgū. Līdz ar to piegādātāju galaprodukcija kļūst par firmas izejvielām. Piegādātāji būtiski ietekmē firmas saražotās produkcijas kvalitāti, cenu, tātad konkurētspēju.

Pircēji. Pircēji ir ļoti ietekmīgs spēks, jo tieši viņi patērē saražotos labumus. Pircēju lēmums pirkt vai nepirkt precis tiešā veidā nosaka firmas ienākumus un peļņu.

Konkurenti. Konkurenti ir firmas oponenti gan attiecībā pret pircējiem, gan pret nepieciešamajiem resursiem (kvalificēta darbaspēka, izejvielām u.c.) no ārējās vides. Konkurenti ļoti bieži ir tie, kas nosaka produkta cenu un produkcijas veidu. Konkurenti dalās:

- Vienāda produkta ražotāji. Tās ir firmas, kas ražo tāda paša veida produktus vai sniedz līdzīgus pakalpojumus (piemēram, *General Motor* un *Ford Motor*);
- Dažādu produktu ražotāji. Tās ir firmas, kas sniedz cita veida pakalpojumus, bet konkurences pamatā ir pārējie ārējās vides faktori (piemēram, kvalificēts darbaspēks valsts un privātajās struktūrās). Firmai ir jāveic konkurentu analīze, lai būtu iespējams modelēt to darbību un izstrādāt savu programmu pretpasākumu veikšanai.

Likumi un valsts orgāni. Firmai ir jāievēro likumi, kas darbojas konkrētajā valstī. Tāpat tai ir jāpakļaujas dažādu kontrolējošo orgānu darbībai, turklāt tam jāievēro arī vietējo varas orgānu izdotās pavēles un rīkojumus.

Cilvēku resursi. Tie ir cilvēki no apkārtējās vides, kurus organizācija piesaista un no kuriem izveido efektīvu darbaspēku. Darbinieki ir katras

organizācijas asinsrite. Organizācijā ir jāveido personāla atlases sistēma, tāpēc nepieciešams analizēt iedzīvotāju demogrāfisko sastāvu, izglītības līmeni, profesionālās iemaņas un prasmes.

2.6.1.3. ĀRĒJĀS VIDES NETIEŠĀS IETEKMES SUBJEKTI

Netiešās ietekmes subjekti neiedarbojas tieši uz organizācijas operācijām, bet tomēr tās ietekmē. Netiešās ietekmes subjekti ir:

1. Ekonomiskā situācija.
2. Zinātniski tehniskais progress.
3. Sociālie un kulturālie apstākļi.
4. Politika un jurisdikcija.
5. Tehnoloģija.

Netiešās ietekmes sfēra parasti ir sarežģītāka par tiešās ietekmes sfēru. Par netiešās ietekmes subjektiem bieži trūkst informācijas, to ir nepieciešams prognozēt.

Tehnoloģija. Tehnoloģiskie jauninājumi ietekmē produkta konkurētspēju. Firms tehnoloģiskais nodrošinājums bieži ir izšķirošais, lai firma varētu tirgū konkurēt. Tehnoloģijas izmaiņas pēdējos desmit gados ir ļoti straujas (kompjūtertehnika, pusvadītāju tehnoloģija, robottehnika, atomenerģija, mākslīgie zemes pavadoņi, gēnu inženierija) un, domājams, tās saglabāsies arī turpmākajos gados.

Ekonomiskais stāvoklis. Valsts ekonomiskais stāvoklis ietekmē visas firmas. Pie tam ietekmē ne tikai konkrētās valsts ekonomiskais stāvoklis, bet arī pasaules ekonomiskā situācija. Tas ir īpaši svarīgi, ja organizācija ieved izejvielas vai pārdod produkciju ārzemēs vai arī firmai ir pārstāvniecības vai filiāles ārvalstīs. Ekonomiskais stāvoklis lielā mērā nosaka kredīta ieguves iespējas un noteikumus. Tomēr jāņem vērā, ka izmaiņas ekonomiskajā stāvoklī vienu organizāciju var ietekmēt pozitīvi, bet citu – negatīvi.

Sociālie un kulturālie apstākļi. Sociālie un kulturālie apstākļi iekļau sevī dzīves vērtības, tradīcijas un nostādnes. Šie rādītāji ietekmē attiecības

kolektīvā, firmas produktu. Sociālie un kulturālie apstākļi var izvirzīt noteiktas prasības pret reklāmu, produkta ipašībām u.c.

Politika un jurisdikcija. Ar politiku un jurisdikciju saprot tiesu un likumdošanas orgānu attieksmi pret biznesu. Šī attieksme izpaužas nodokļu likmju, muitas likmju, tirdzniecības atvieglojumu, apkārtējās vides aizsardzības standartu veidā. Ar likumdošanas palīdzību tiek mēģināts regulēt ekonomiskos procesus (antimonopolu likumdošana, valsts monopoli), kas reizēm var likt mainīt firmas darbību. No otras puses, uzņēmēji var iedarboties uz likumdošanu ar lobistu palīdzību. Šādā gadījumā kāda no firmām var gūt priekšrocības, bet citas ciest zaudējumus.

2.0.7.1. Organizācija	2.0.7.2. Informācija	2.0.7.3. Cilvēki
1. Ražošana	2. Mārketinga	3. Materiāli
4. Apsaides un izpēti	5. Informācijas sistēmas	6. Cilvēku resursi
7. Firmas struktūra	8. Finanšu	

2.6.1.4. ĀRĒJĀS VIDES SUBJEKTU INTERESES

Organizācijas ārējās vides subjektiem ir dažādas intereses.

Subjekti	Intereses
Klienti	liels piedāvājums zemas cenas augsta kvalitāte izdevīgi noteikumi
Kreditori	lieli procenti savlaicīgi norēķini garantijas innovācijas
Piegādātāji	lieli ienākumi mazi izdevumi labvēlīgi realizācijas apstākļi drošas ilgtermiņa attiecības līguma ievērošana
Sabiedrība	sabiedrības mērķu realizācija veselība informācija labklājība dzīves līmenis apkārtējās vides saglabāšana
Valsts	tirgus attiecības darba vietas konkurētspēja ārējā tirdzniecība sociālais produkts ienākumi cenu stabilitāte

Vadītājam līdz minimumam jāsamazina ārējās vides negatīvās izmaiņas un līdz maksimumam jāpaaugstina pozitīvās izmaiņas.

2.6.2. UZŅĒMUMA IEKŠĒJĀ VIDE

Uzņēmuma iekšējā vide nodrošina procesu, kas veic preces ražošanu vai pakalpojumu sniegšanu. Iekšējā vidē vadītājs tieši iedarbojas uz visiem notiekošajiem procesiem, šos procesus ir iespējams plānot, vadīt, kontrolēt un mainīt sev vēlamā virzienā. Uzņēmuma iekšējās vides procesus kontrolē un vada augstākā līmeņa menedžeri.

2.6.2.1. ORGANIZĀCIJAS IEKŠĒJĀS VIDES SASTĀVS

Organizācijas iekšējo vidi veido:

1. Ražošana.
2. Mārketingis.
3. Materiālu menedžments.
4. Attīstība un izpēte.
5. Informācijas sistēmas.
6. Cilvēku resursi.
7. Firmas struktūra.
8. Finanšu menedžments.

Ražošana. Katras organizācijas darbības mērķis ir apkalpot klientus un gūt peļņu. Vadoties no tā, katra organizācija izstrādā savas darbības stratēģiju un taktiku. Firmas ražošanas pamatprincips ir ražot izmaksu ziņā konkurētspējīgas preces, kurām ir arī pietiekami augsta kvalitāte. Ja firma sasniedz šo mērķi, tad tās ražošanas funkciju var kvalificēt kā spēcīgu. Ražošanas procesā katrai vissīkākajai operācijai ir ļoti liela nozīme. Veicot ražošanas procesu ir jāņem vērā tā saucamā pieredzes līkne. Pieredzes līkni

reizēm sauc arī par erudīcijas likni vai zināšanu likni. Pieredzes likne ir vērsta uz sistemātisku ražošanas izmaksu samazināšanu, kas tiek veikta visā preces ražošanas laikā. Visbiežāk preces ražošanu ir nepieciešams samazināt tad, kad tiek sasniegts noteikts produkcijas izlaides apjoms. Vienas produkcijas vienības ražošanas izmaksas samazinās par noteiktu procentu (parasti par 20–30%), ja kopējais saražotās produkcijas apjoms palielinās divas reizes. Faktiskais samazināšanas procents dažādās nozarēs ir atšķirīgs, un tas ir atkarīgs no daudziem faktoriem: laika, kas cilvēkam jāpatērē, lai apgūtu jaunu darba procesu, tehnoloģijas izmaiņām, izejvielu izmaksu izmaiņas u.c. Vadoties no pieredzes liknes aprēķiniem, bieži vien investīcijas tiek piesaistītas izpētē un attīstībā, pamatlīdzekļu iegādē, kā rezultātā palielinās ražošanas jaudas. Pieredzes likni izmanto arī ražošanas izmaksu novērtēšanai.

Mārketinga. Mārketinga uzdevums ir atbildēt uz jautājumu "Kas ir mūsu pircējs?". Mārketinga programma firmā nodrošina preces vai pakalpojuma noieta, firmas stāvokli preču vai pakalpojumu tirgū un galarezultātā arī peļņu. Mārketinga programma sastāv no trim pamatsastāvdaļām:

- Mērķa tirgus segmenta izvēle, kas nosaka, kuru tirgus daļu firma vēlas aizpildīt.

- Projekts, kā firma veiks produkta vai pakalpojuma noieta tirgū. Šis projekts sastāv no atbilstošas preces cenas noteikšanas, preces virzīšanas tirgū, preces tirgošanas vai pakalpojuma sniegšanas vietas un paša produkta vai pakalpojuma veida determinēšanas.

- Pozicionēšanas stratēģijas izveide.

Ar mārketinga programmu ir cieši saistīts produkta dzīves cikls. Produkta dzīves cikls ir laiks un raksturīgās iezīmes produkta pastāvēšanas laikā no brīža, kad produkts nonāk tirgū un kad aiziet no tā. Produkta dzīves cikls ietver sevī četrus etapus:

1. Preces ieviešana tirgū.

2. Noieta tirgus paplašināšana, peļņas gūšana.

3. Laiks, kad sāk samazināties darba ražīgums un krītas produkta noieta.

___4. Notiek absolūta pārdotā produkta apjoma samazināšanās un produktu no tirgus izstumj jaunas preces.

___**Materiālu menedžments.** Materiālu menedžmenta loma ir pirkšanas, ražošanas, plānošanas, kontroles un sadales funkciju pārraudzība. Dažreiz materiālu menedžments attiecas arī uz loģistikas menedžmentu. Materiālu menedžmentam ir arvien lielāka loma firmas darbībā, jo tas ļauj tām būtiski samazināt ražošanas izmaksas.

___**Attīstība un izpēte.** Attīstības un izpētes procesu var sadalīt trīs daļās: preces inovācijas programmas izstrāde, kas paredz jaunu preču radīšanu; preces attīstīšanas programma, kas paredz esošo preču raksturlielumu uzlabošanu, un ražošanas programmas izstrāde, kas paredz ražošanas procesa uzlabošanu, modernizēšanu ar mērķi samazināt izmaksas un paaugstināt kvalitāti.

___**Informācijas sistēmas.** Straujā informācijas sistēmas izmaksu samazināšanās ir atļāvusi plaši ieviest kompjūterus firmu darbības nodrošināšanai. Līdz ar to nodrošinātībai ar informācijas sistēmām ir nozīmīga vieta konkurences cīņā.

___**Cilvēku resursi.** Firmas darbinieki ir firmas nozīmīgākie resursi. Īstie cilvēki istajās darba vietās nodrošina veiksmīgu firmas darbību. Šī ideja ir galvenā, veidojot cilvēku resursu menedžmentu. Cilvēku resursu menedžments izstrādā darbaspēka plānu. Šā plāna būtiskākie pamatelementi ir šādi:

1. Nepieciešamā darbaspēka prognozes.
2. Esošā darbaspēka analīze.
3. Cilvēku resursu piedāvājuma un firmas pieprasījuma pēc šiem resursiem analīze.
4. Alternatīvo darbaspēku resursu izmantošanas iespēju analīze.

Pētot cilvēku resursus, liela vērtība jāvelta atsevišķu cilvēku darbībai, cilvēku rīcībai grupās, vadītāja vadīšanas stilam, līderim un tā ietekmei uz kolektīvu. Jāņem vērā, ka cilvēka rīcību raksturo tādi rādītāji kā spējas, vajadzības, uztvere, sociālās nostādnes un vērtības.

___ **Firmas struktūra.** Firmas struktūra ir savstarpēji loģiski saistīti pārvaldes līmeņi un funkcionālie apgabali, kuri palīdz visefektīvāk sasniegt mērķus. Firmas struktūras veids ir atkarīgs no firmas darbības veida. Firmas struktūra saista savā starpā visus darbības posmus, veido firmu par vienotu veselumu, kas darbojas izvirzītām mērķu sasniegšanai. Firmas struktūru firma veido pati, tai ir jābūt elastīgai, lai nepieciešamības gadījumā to būtu iespējams mainīt, netraucējot ražošanas procesu.

Finansu menedžments. Finanšu menedžments ir kapitāla racionālas un efektīvas izmantošanas sistēma, tas ir mehānisms, ar kura palīdzību tiek vadīta finansu resursu kustība. Finanšu menedžments ir vērstas uz finansu resursu palielināšanu, investīcijām un kapitāla pieaugumu, tas regulē attiecības, kas rodas starp subjektiem finansu resursu kustības laikā. Finanšu menedžments sastāv no taktikas un stratēģijas. Ar stratēģiju saprot vispārējās nostādnes par finansu resursu kustību un līdzekļu izmantošanu izraudzīto mērķu sasniegšanai. Stratēģija koncentrē uzmanību uz rīcības variantu izstrādi un labākā varianta izvēli. Analizējot firmas finansiālo stāvokli, par pamatu parasti ņem tādus rādītājus kā naudas aprites ātrums, likviditāte u.c. Šie rādītāji var ietekmēt firmas iespējas saņemt kredītus, piesaistīt investīcijas, saņemt atvieglojumus nodokļu nomaksā.

2.6.2.2. ORGANIZĀCIJAS IEKŠĒJĀS VIDES SUBJEKTU INTERESES

Organizācijas iekšējās vides subjektiem ir dažādas intereses.

Subjekti	Intereses
Īpašnieki	organizācijas saglabāšana kapitāla vairošana dividenžu saņemšana iespēja pieņemt lēmumus atzišana
Strādnieki	drošas darba vietas

	augsts atalgojums sociālie pakalpojumi labi darba apstākļi līdzdalība attīstībā iespēja realizēt savas intereses atzišana
Vadītāji	realizēt ipašnieka intereses realizēt personīgās intereses darba vietas saglabāšana neatkarība izaugsmes iespējas varas saglabāšana atzišana

Uzņēmuma ārējā un iekšējā vide darbojas kā vienots veselums. Iekšējā vide saņem visus savas darbības nodrošināšanai nepieciešamos resursus no ārējās vides. No iekšējās vides ārējā vide saņem produktus. Līdz ar to veidojas nepārtraukta sadarbība starp abām vidēm.

2.6.3. UZŅĒMUMA VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS SAITES AR TĀ RAŽOŠANAS ORGANIZĀCIJU

Attīstoties ražošanai, pirmās izveidojās ražošanas organizatoriskās struktūras. Amatnieki savu ražošanu organizēja, sagādājot izejvielas, veicot pašu produkcijas ražošanas procesu, kā arī kārtojot produkcijas glabāšanu un pārdošanu. Amatnieks pats veica vairākas ražošanas organizēšanas funkcijas.

Ražošanas vadišanas organizatoriskās struktūras sāka veidoties līdz ar darba dališanu ražošanā, attīstoties ražošanas kooperācijai, apvienojoties amatniekiem darbnīcās vai fabrikās.

Lai ražošana norisētu strauji un ritmiski, šīm jaunajām ražošanas organizatoriskajām struktūrām bija jāuztur vadāmajā sistēmā ražošanas tehnoloģiskās saites un sakari gan starp darbnīcā strādājošajiem, gan ar izejvielu piegādātājiem un produkcijas realizētājiem, jāveic jauna darbība – jāpilda ražošanas vadišanas funkcijas. Šo saišu un sakaru uzturēšanas darbietilpīgums līdz ar darba kooperāciju, kas prasīja darbu veikt noteiktās proporcijās un laikā, kā arī paplašinoties ražošanai un šaurāk specializējot darbiniekus, arvien palielinājās. Objektīvi radās aizvien lielāka nepieciešamība iesaistīt ražošanas vadišanā speciālus atbrīvotus darbiniekus – vadītājus un speciālistus, veidot speciālu ražošanas vadišanas organizatorisko struktūru, organizēt ražošanas vadišanas funkcijas.

Kopējais darbs darbnīcā vai fabrikā veidoja jaunas attiecības starp vadītāju un strādnieku, veidojās vadišanas attiecības.

Strādnieks ražošanas procesā tiek pakļauts vadītājam, tā rīkojumiem un norādījumiem. Ražošanas vadišanas organizatorisko struktūru veidošanās un attīstība sakrīt ar ražošanas tehnoloģiskā procesa attīstību, jo, pēdējam attīstoties, notiek tālāka darba dališana, veidojas jaunas vadišanas funkcijas, rodas jauni vadišanas aparāta darbinieki un dienesti.

Attīstoties ražošanas līdzekļiem un tehnoloģijām, mainās ražošanas attiecības, tālāk attīstās darba kooperācija, sašaurinās ražošanas specializācija, palielinās ražošanas koncentrācija.

Ražošanas vadišanas organizatoriskās struktūras ir rūpīgi jāveido, lai tās atbilstu ražošanas organizācijai, veicinātu tās tālāku pilnveidošanos, kā arī nodrošinātu sekmīgu visu ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko uzdevumu izpildi.

Veidojot ražošanas vadišanas organizatorisko struktūru, pilnīgi jāievēro ne tikai ražošanas uzdevumi, bet arī visi ar ražošanas uzņēmuma darbību saistītie dažādu zinātņu likumi un likumsakarības, kā arī konkrētā

situācija ražošanas uzņēmumā un tā ārējā vidē. Šajā sakarībā vispirms ir svarīgi pareizi organizēt ražošanu un izraudzīties efektīvu produkcijas ražošanas tehnoloģiju. Primāri ir materiālie faktori: ražošanas tehnoloģija un tās organizācija, uz kuras pamata veido uzņēmuma vadišanas organizatorisko struktūru.

Veidojot uzņēmuma vadišanas organizatorisko struktūru, jāņem vērā tās darbību stimulējošie, kā arī ierobežojošie faktori. Tie ir:

- ražošanas tehnoloģiskās prasības un īpatnības;
- uzņēmuma un tā apakšvienību lielums;
- ražošanas kooperācijas, specializācijas, koncentrācijas pakāpe;
- ražošanas tehnoloģisko liniju, izejvielu, materiālu un energoresursu pilnīgas izmantošanas iespējamie tehnoloģiskie un ekonomiskie parametri;
- uzņēmuma izvietojums, tā atrašanās vieta;
- ražošanas apkalpošanas un sociālās infrastruktūras attīstības pakāpe;
- strādājošo zināšanas, kvalifikācija un praktiskās darbaspējas;
- produkcijas realizācijas un izejvielu iegādes tirgi, to izmantošanas iespējas.

Mainoties kādam no faktoriem, var rasties nepieciešamība izdarīt izmaiņas uzņēmuma ražošanas vadišanas organizatoriskajā struktūrā.

Projektējot ražošanas uzņēmuma vadišanas organizatoriskās struktūras, jāievēro šādas ražošanas organizatorisko struktūru attīstības likumsakarības:

- paplašinās ražošanas kooperācija un integrācija;
- samazinās ražošanas apakšvienību – cehu un ražošanas iecirkņu skaits, veidojas lielākas šaurāk specializētas ražotnes;
- samazinās atsevišķu darba vietu skaits, veidojas automatizētas tehnoloģiskās līnijas, darbvietās tiek ieviesti manipulatori un roboti (tajās koncentrējas dārga un augstražīga tehnika);

- palielinās ražošanas uzņēmumu apakšvienību ražotās produkcijas apjomi, notiek ražošanas procesa tālāka intensifikācija.

Šīs izmaiņas uzņēmumu ražošanas tehnoloģijā un organizācijā prasa arī izmaiņas vadīšanas organizatoriskajās struktūrās. Tādēļ nepieciešams tās pilnveidot, paaugstināt to darbības kvalitāti. Bieži nepieciešama šaurāka un dziļāka vadīšanas dienestu un atsevišķu vadīšanas aparāta darbinieku specializācija.

Tātad, mainoties uzņēmuma ražošanas organizācijai, jāmainās arī tās vadīšanas organizācijai. Abas šīs struktūras ir savstarpēji cieši saistītas, viena otru nosaka, tās savstarpēji mijiedarbojas.

2.6.4. RAŽOŠANAS UZŅĒMUMA VADĪŠANAS ORGANIZATORISKO STRUKTŪRU TIPI

Mūsdienu ražošanas uzņēmums ir sarežģīta, dinamiska sistēma, kuru mērķtiecīgi veido cilvēks noteiktas, sabiedrībai un tās locekļiem nepieciešamas pieprasītās produkcijas un pakalpojumu ražošanai.

Ražošanas uzņēmuma kā sistēmas sarežģītību nosaka ražošanas organizācijas un tajā realizējamo tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo procesu sarežģītība, vadīšanas saišu skaits un raksturs, kas jānodrošina, lai vadāmā sistēma funkcionētu vēlamā ritmā un ar vēlamajiem parametriem gan uzņēmuma iekšienē, gan arī ar citiem uzņēmumiem.

Veidojot ražošanas uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, jāievēro, ka tās vadīšanai organizācijas iekšienē, kā ar citām organizācijām ir gan tehnoloģiski organizatorisks, ekonomisks, gan arī sociāls un audzinoši psiholoģisks raksturs.

Uzņēmums kā sarežģīta, dinamiska sistēma ietver sevi vairākas apakšsistēmas un elementus (pamatražošanas, ražošanas apkalpošanas un palīgražotnes, cehus, ražošanas iecirkņus utt.). Pētot, projektējot un veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, lietderīgi uzskatīt, ka ražošanas uzņēmums sastāv no vadošās un vadāmās sistēmas.

Vadošā sistēma sevī ietver visus vadišanas orgānus un vadišanas aparāta darbiniekus visos vadišanas līmeņos – uzņēmumā, ražotnē, cehā, ražošanas iecirknī un brigādē.

Vadāmai sistēmai jārealizē noteiktas produkcijas vai pakalpojumu ražošanas funkcijas, intensīvi un efektīvi izmantojot ražošanas līdzekļus, darbaspēku, materiālus, izejvielas un energoresursus.

Lai vadāmā sistēma sekmīgi darbotos, vadišanas aparāta darbiniekiem jānodrošina visas tehnoloģiskās, ekonomiskās un arī sociālās un audzinoši psiholoģiskās organizācijas vadišanas saites, jā rūpējas, lai organizatoru rīcībā būtu nepieciešamā daudzumā un kvalitātē ražošanas līdzekļi (darbgaldi, iekārtas un instrumenti), kā arī materiāli, izejvielas, enerģētiskie resursi, finanses un pieņemami sociālie darba apstākļi.

Vadošajai sistēmai vadāmā sistēma visu laiku jānodrošina ar darbības uzdevumiem, tai sistemātiski jāsaņem informācija par vadāmajā un saistītajās sistēmās veikto darbu, lai savlaicīgi un pareizi to regulētu.

Par uzņēmuma vadišanas struktūru sauc vadišanas darba dalīšanas sistēmu uzņēmuma vadišanas aparātā, tiesību, pienākumu un atbildības sadali vadišanas aparāta darbinieku starpā, kā arī dienesta attiecību raksturu starp uzņēmuma apakšvienībām un atsevišķiem darbiniekiem un ar ārējās vides objektiem un subjektiem.

Dienesta attiecības uzņēmumā ir konkrēti noteiktas tā statūtos, nolikumos par tā struktūrvienībām un vadišanas aparāta darbinieku dienesta instrukcijās.

Vadišanas organizatoriskās struktūras var tipizēt atbilstoši vadišanas saišu un sakaru raksturam starp uzņēmuma strukturālām apakšvienībām un atsevišķiem darbiniekiem. Šīm saitēm ir lineārs un funkcionāls raksturs.

Lineārās saites – tiešas, ar kurām vadītājs, izmantojot visas vadišanas funkcijas, tiešā administratīvā kārtībā iedarbojas uz padoto, bet

padotie savukārt par visiem jautājumiem ir atbildīgi tikai vienam vadītājam.

Funkcionālās saites raksturo attiecības starp vadītāju un padoto par noteiktām vadīšanas funkcijām.

Uzņēmumu vadīšanas organizatorisko struktūru galvenie tipi:

- lineārās,
- funkcionālās,
- jauktās (lineāri funkcionālās),
- patstāvīgās struktūras,
- ierobežotas funkcionēšanas sistēmas,
- adaptīvās struktūras,
- sistēmas vadīšana, izmantojot programmas,
- matriču struktūras.

2.6.5. LINEĀRĀ SISTĒMAS VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Uzņēmuma vadīšanas lineārā struktūra ir vienkārša un skaidra. Katrs vadīšanas aparāta darbinieks šajā struktūrā visos jautājumos ir padots tikai vienam augstākstāvošajam vadītājam, no kura saņem visus rīkojumus un norādījumus un kuram atskaitās par padarīto.

Lineārās struktūras priekšrocības:

- par visiem darba jautājumiem padotie atbild tikai vienam vadītājam, nav neskaidrību, bezatbildības;
- sistēma ir tieša pakļautībā, kas izslēdz vadīšanā dublēšanu un paralēlismu.

Tomēr, izmantojot lineārās struktūras vadīšanā, rodas arī zināmas grūtības. Ne vienmēr var atrast pietiekami kompetentu šādas sistēmas vadītāju, kas spējīgs koordinēt visas vadīšanas funkcijas: tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzinoši psiholoģiskās. Pēc lineārās pakļautības

principa parasti tiek veidotas attiecības starp sistēmas augstāko rangu vadītājiem, direktoru un galvenajiem speciālistiem.

2.6.6. FUNKCIONĀLĀ SISTĒMAS VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Uzņēmuma vadīšanas funkcionālā struktūra tiek veidota tā, ka **pienākumi, atbildība un tiesības vadošajiem darbiniekiem tiek sadalīti atbilstoši vadīšanas funkcijām saskaņā ar ieņemamo amatu.**

Tā, piemēram, uzņēmuma galvenajam ekonomistam ekonomiska rakstura funkciju izpildē pakļauti ne tikai speciālie ekonomiskie dienesti, bet arī visi ražotņu un cehu vadītāji utt.

Šīs sistēmas galvenā priekšrocība ir tā, ka funkcionālie vadītāji **var pietiekami dziļi un šauri specializēties vadāmo sistēmu kvalitatīvai vadīšanai.** Viņi var kompetenti vadīt pakļautās sistēmas. Tomēr arī šo sistēmu praktiskā izmantošanā rodas zināmas grūtības. Nepieciešama precīza funkcionālo saišu norobežošana starp darbiniekiem, lai nerastos paralēlisms un dublēšana, bezatbildība, kas rada darba neizpildišanu, neizpratni, vadītāju nesavlaicīgu darbību, jo tie vienlaikus pakļauti vairākiem funkcionāliem vadītājiem. Katrā uzņēmumā funkcionālo sakaru precīzai norobežošanai starp darbiniekiem jāveltī liela uzmanība.

2.6.7. JAUKTĀS SISTĒMAS VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, **praksē parasti izmanto abu – kā lineāro, tā funkcionālo – vadīšanas struktūru principus.** Tādējādi izdevīgi savienot šo sistēmu priekšrocības un samazināt to ierobežotību un vienpusību.

Jauktās sistēmas galvenās **priekšrocības:** pirmkārt, iespēja dziļi specializēt vadīšanas aparāta darbiniekus, otrkārt, paaugstināt un stiprināt

vadošo darbinieku autoritāti, treškārt, uzturēt pietiekami augstu vadīšanas aparāta darbinieku atbildības līmeni par darbības galarezultātiem.

Šajā sistēmā funkcionālo speciālistu norādījumi ražošanas tehnoloģijas un ekonomiskajos jautājumos ir obligāti visiem sistēmā strādājošiem vadītājiem un darbu izpildītājiem. Funkcionālo speciālistu darbības lauku, to kompetenci savukārt nosaka sistēmas vadīšanas koleģiālie orgāni un tās vadītājs. **Lai vadīšanas aparāta darbinieki, kas pilda funkcionālo speciālistu lomu, sekmīgi veiktu savus pienākumus, tiem jāuztic, jānodod pietiekamas tiesības patstāvīgi rīkoties**, lai viņi kā tehnoloģiskie, ekonomiskie u.c. profilu organizatori un administratori būtu tiesīgi pieņemt lēmumus operatīvi, ātri – bez to liekas saskaņošanas. Darbiniekam ar šādām tiesībām jābūt ar pietiekamām teorētiskām zināšanām, ar praktiskā darba iemaņām, spējīgam organizatoram un administratoram.

Ši ir visvairāk izplatītā vadīšanas organizatoriskā struktūra. No šīm struktūrām tālāk tika attīstītas patstāvīgās, ierobežotās funkcionēšanas, adaptīvās, matriču u.c. uzņēmumu vadīšanas organizatoriskās struktūras.

2.6.8. PATSTĀVĪGĀ SISTĒMAS VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Lai organizācija darbotos neatkarīgi un efektīvi, attīstītās valstīs arvien vairāk veido un izmanto patstāvīgas uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras. Šajās struktūrās ir visas patstāvīgai uzņēmuma darbībai nepieciešamās strukturālās apakšvienības: mārketinga, ražošanas, ekonomikas, personāla un komercijas. Šīs struktūras parasti tiek būvētas pēc diviem principiem:

- orientētas uz galaproduktu,
- orientētas uz klientu, pircēju.

Vadīšanas struktūrām, kas orientētas uz galaproduktu, ir šādas galvenās priekšrocības:

- katram produkcijas veidam veltī vienādu, pietiekamu uzmanību;
- gūst labus rezultātus produkcijas ražošanā un pārdošanā;
- precizēta atbildība par peļņu;
- laba kvalitātes un ražošanas izdevumu kontrole;
- precīzi tiek realizēta produkcijas piegāde;
- ātri reaģē uz konkurentu rīcību;
- operatīvi atbild uz pircēju pieprasījumu;
- elastīgi maina ražošanas tehnoloģiju;
- labāka darbības koordinācija.

Šīm struktūrām ir arī trūkumi:

- palielinās izdevumi vadišanas struktūras uzturēšanai (daudz strukturālo apakšvienību un darbinieku);
- samērā mazajās strukturālajās apakšvienībās ir grūtības plaši izmantot ESM un matemātiskās metodes.

Uzņēmumu vadišanas struktūrām, kas būvētas uz klienta (pircēja) interešu apmierināšanu, ir šādas priekšrocības:

- rūpīgi tiek pētītas klientu intereses, pieprasījums;
- ātri un kvalitatīvi reaģē uz klientu pieprasījumu;
- rūpējas par ražošanas izmaksu samazināšanu, par produkcijas realizācijas cenu optimizēšanu.

Vadišanas sistēmām, kas būvētas uz klientu interešu apmierināšanu, ir arī trūkumi:

- sistēma nav stabila, grūti prognozējamas izmaiņas ārējā vidē;
- bieži nepieciešami ievērojami kapitālieguldījumi;
- grūti nodibināt stabilas ilgtermiņa attiecības ar piegādātājiem.

2.6.9. IEROBEŽOTAS FUNKCIONĒŠANAS SISTĒMAS

Ierobežotas funkcionēšanas vadišanas organizatoriskā struktūra tiek būvēta tā, ka pie augstākā vadišanas līmeņa lineārajiem

vadītājiem tiek veidoti speciāli štābi, kuros iekļauti visi vadišanai vajadzīgie speciālisti, lai tie kompetenti un kompleksi analizētu pakļauto sistēmu tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo darbību un izstrādātu pamatotas rekomendācijas sekmīgai vadišanai. Štābiem parasti tiek dotas ierobežotas vadišanas tiesības attiecībā pret lineārajām un pakļautajām sistēmām.

Ierobežotās funkcionēšanas sistēmās ir novērsti vairāki lineāro, funkcionālo un jaukto vadišanas sistēmu trūkumi, tās funkcionē efektīvāk. Tomēr šajās sistēmās ir daudz un sarežģītu iekšējo vadišanas sakaru. Grūtības vadišanā rada arī vadišanas aparāta darbinieku dubultā pakļautība sistēmas iekšienē.

2.6.10. ADAPTĪVĀ VADIŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Adaptīvās sistēmas vadišanas struktūras tiek veidotas, lai uzņēmuma vadišanas struktūra dabiski, bez administratīvas iejaukšanās, pārkārtotos atbilstoši izmaiņām organizācijas ārējā un iekšējā vidē.

Veidojot un attīstot adaptīvās sistēmu vadišanas struktūras, jāzina, kuri organizācijas ārējās un iekšējās vides subjekti ir visdinamiskākie, kas atstāj vislielāko iespaidu uz organizācijas darbības rezultātiem. Par ārējās vides dinamiskajiem subjektiem uzskata pircēju, patērētāju, sabiedrību, konkurentus, piegādātājus, likumdevējus un valdības organizācijas, arodbiedrības un tehnoloģijas. Organizācijas iekšējās vides dinamiskākie subjekti ir ražošanas organizatori, organizācijas vadišanas aparāta darbinieki un strādnieki.

Adaptīvās vadišanas struktūras galvenās priekšrocības:

- dabiski, bez administratīvas iejaukšanās struktūra pārkārtojas atbilstoši izmaiņām organizācijas ārējā un iekšējā vidē;
- struktūra visu laiku attīstās, tā atbilst organizācijas attīstības stratēģijai;

- ātri reaģē mainīgos apstākļos;
- pārkārtošanās notiek mierīgi, pakāpeniski, mazāk konfliktu;
- ērtas zinātnes un tehnikas jaunāko atziņu ieviešanai un zinātniski pētnieciskajām organizācijām.

Tomēr šīs struktūras ir dārgas. Jāiesaista daudz dažādu augsti kvalificētu speciālistu, jāiegādājas dārgi tehniskie organizācijas vadīšanas līdzekļi, orgtehnika, vadīšanas programmas, nepieciešams ievērojams daudzpusīgas informācijas apjoms, bieži jāmaina ražošanas tehnoloģija, jāpārkārto tās organizācija un vadīšana.

2.6.11. UZŅĒMUMA VADĪŠANA, IZMANTOJOT PROGRAMMAS

Šīs struktūras ir perspektīvas, jo nodrošina organizācijas sekmīgu darbību ikdienā, kā arī mērķtiecīgu tās sagatavošanu veiksmīgam darbam nākotnē.

Parasti mērķprogrammas sastāda trim, pieciem, desmit un vairāk gadiem. Pildot šīs programmas, organizācija risina kā kārtējos uzdevumus, tā arī mērķtiecīgi pārkārtojas, ievieš jaunus un modernizē esošos ražošanas līdzekļus, ievieš progresīvu produkcijas un pakalpojumu ražošanas vadīšanas ekonomisko mehānismu.

Sistēmas vadīšana, izmantojot mērķprogrammas, parasti tiek organizēta uzņēmumos, kuros ražošana bieži jāpārkārto, vai arī tās tehnoloģiski organizatoriskie, ekonomiskie vai sociālie funkcionēšanas parametri neapmierina un to normalizēšana prasa būtisku pārkārtošanos. Izdevīgi izmantot šīs struktūras, ieviešot principiāli jaunu produkcijas ražošanas tehnoloģiju, kā arī jaunākos zinātnes un tehnikas sasniegumus.

2.6.12. UZŅĒMUMA VADĪŠANA AR MATRICAS PALĪDZĪBU

Veidojot organizācijas vadīšanu ar matricas palīdzību, vadīšanas aparāta darbiniekiem ir divējāda pakļautība – funkcionālā un pēc vadīšanas programmām. Šādas sistēmas ir elastīgas un mērķtiecīgas, tās ir efektīvas, jo nodrošina gan sekmīgu ikdienas vadīšanas funkciju izpildi, gan sastādīto ražošanas attīstības vadīšanas programmas realizāciju.

Šo sistēmu efektīvas darbības galvenais priekšnosacījums ir precīzi sadalītas un norobežotas vadīšanas funkcijas, savlaicīga vadīšanas pārkārtošana un mērķtiecīga darbība, pildot organizācijas attīstības programmas.

Mūsdienu ražošanas uzņēmumu vadīšanas organizatoriskās struktūras parasti tiek veidotas:

- ar cehiem,
- bez cehiem,
- ar ražotnēm,
- ar filiālēm.

Organizējot vadīšanu **ar ceha struktūru**, ražošanas uzņēmumā galvenā ražošanas organizatoriskā vienība ir cehs.

Šādai struktūrai ir trīs vadīšanas līmeņi: uzņēmuma vadība, ceha vadība un maiņu vai ražošanas iecirkņu vadītāji.

Bezcehu struktūrā galvenā ražošanas administratīvā vienība ir patstāvīgi iecirkņi. Uzņēmumā ir vienkārša divpakāpju vadīšana: uzņēmuma un ražošanas iecirkņu vadītāji.

Ja uzņēmuma vadīšana ir organizēta **ar ražotnēm**, tad vēl bez centrālā uzņēmuma vadīšanas aparāta ir ražotņu vadīšanas aparāts, cehu vadība vai ražošanas iecirkņu vadītāji. Šādām vadīšanas organizatoriskajām struktūrām ir četri vadīšanas līmeņi: uzņēmums, ražotne, cehs un iecirknis.

Uzņēmuma vadišanas struktūrai **ar filiālēm** arī ir četri vadišanas līmeņi: uzņēmums, filiāle, cehs un iecirknis. Uzņēmuma filiāles parasti atrodas citā teritorijā, to vadišanai filiāļu vadītājiem tiek nodotas papildu funkcijas un tiesības, tām ir lielāka tehnoloģiska, ekonomiska un administratīva patstāvība.

2.6.13. UZŅĒMUMA VADIŠANAS ORGANIZATORISKO STRUKTŪRU PILNVEIDOŠANAS GALVENIE VIRZIENI

Uzņēmuma vadišanas organizatoriskās struktūras ir dinamiskas. Gan tirgus, gan zinātniski tehniskā progresa iespaidā attīstās ražošanas līdzekļi, plašāk tiek izmantoti jauni darbgaldi, darbarīki, materiāli, izejvielas, jauni enerģijas avoti, tiek ieviestas jaunas produkcijas ražošanas tehnoloģijas, paplašinās strādājošo zināšanas, paaugstinās to darbaspējas.

Rezultātā tiek pārkārtota ražošanas organizācija kas savukārt izraisa nepieciešamību pilnveidot arī ražošanas vadišanas organizatorisko struktūru.

Uzņēmuma vadišanas organizatoriskā struktūra jāpārkārto savlaicīgi, pakāpeniski un plānveidīgi, panākot stāvokli, ka tā visu laiku stimulē ražošanas attīstību, nevis bremsē to, vada, koordinē tās attīstību.

Uzņēmuma vadišanas organizatorisko struktūru pilnveidošanas mērķis ir paaugstināt ražošanas efektivitāti, uzlabot tajā strādājošo darba grupu un atsevišķu darbinieku tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un audzošās psiholoģiskās funkcionēšanas parametrus.

Vadišanas organizatorisko struktūru pilnveidošana notiek visos tautsaimniecības vadišanas līmeņos:

- valsts mērogā,
- administratīvo vienību – pilsētu, rajonu mērogā,
- tautsaimniecības nozares līmenī,
- ražošanas uzņēmumu līmenī,
- teritoriālajos kompleksos (resursu iegūšanas un pārstrādes vietās, produkcijas un pakalpojumu realizācijas vietās, tirgos).

Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras pilnveidošana notiek, palielinot vadīšanas grupu (komandu) un atsevišķu aparāta darbinieku atbildību par uzņēmuma vadīšanas funkcijām, vienkāršojot vadīšanas sistēmas uzbūvi, samazinot vadīšanas līmeņu skaitu vadāmā sistēmā, veicot vadīšanas funkciju racionālu koncentrēšanu, palielinot katra sistēmas funkcionālā posma un elementa iespējas iekļauties vienotajā sistēmas darbības procesā, veicot precīzu vadīšanas funkciju sadali un norobežošanu starp atsevišķiem sistēmas posmiem un elementiem, izslēdzot bezatbildību, kuru rada paralēlisms, dublēšanās un neskaidrības funkciju sadalē, uzņēmuma vadīšanas saišu optimizēšana katram sistēmas elementam, nosakot tādu to skaitu, kādu prasa normālas sistēmas funkcionēšanas noteikumi un atļauj darbinieka individuālās darbaspējas.

Uzņēmuma vadīšanas sistēmai jānodrošina tehnoloģiski un ekonomiski droša, perspektīva, operatīva, savlaicīga, kvalitatīva un izdevīga vadāmo sistēmu funkcionēšana.

Uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru pilnveidošana ir saistīta ne tikai ar vadīšanas funkciju precīzāku sadali un norobežošanu starp vadīšanas dienestiem un atsevišķiem darbiniekiem, bet arī ar svarīgāko **vadīšanas funkciju centralizēšanu** (tehniskā politika, ražošanas līdzekļu remonts, kapitālā celtniecība) un organizatoriski tehnoloģisko, ekonomisko, dažādu saimniecisko ražošanas **vadīšanas funkciju decentralizēšanu**, to nodošanu zemākiem vadīšanas dienestiem un darbiniekiem.

Ražošanas vadīšanas funkciju tālākā **centralizācija** nepieciešama šādās vadīšanas funkcijās:

- **mārketinga analīze,**
- **stratēģisko mērķprogrammu sastādīšanā un to izpildes koordinēšanā,**
- **ilgtermiņa plānošanā,**
- **starpnozaru plānošanā,**
- **kapitālieguldījumu plānošanā,**

- zinātnes un tehnikas progresa vadišanā,
- ražošanas pārkārtošanas, koncentrācijas, specializācijas, kooperācijas un tālākās integrācijas vadišanā,

- starpsaimniecisko ārējo sakaru racionalizēšanā,

vienlaikus jāveic arī uzņēmuma vadišanas funkciju **decentralizācija**, uzticot plašākas tiesības uzņēmuma zemākiem vadišanas orgāniem un darbiniekiem, tā paaugstinot to iniciatīvu un atbildību.

Vadišanas funkciju **decentralizācija jāveic**, lai:

- veiktu darba grupu un atsevišķu strādājošo darbības **aktivizēšanu**, to plašāku iesaistišanu tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo jautājumu risināšanā;

- izraisītu padoto vadītāju un strādājošo grupu un individu **iniciatīvu**, palielinātu saimniecisko, ekonomisko, administratīvo jautājumu risināšanas operatīvātāti;

- paaugstinātu atbildību par darbības galarezultātiem un ražotās produkcijas un izpildīto darba kvalitāti;

- paātrinātu reakciju uz pieprasījumu un piedāvājumu;

- panāktu kompleksu resursu izmantošanu;

- nokārtotu reālu materiālo un morālo tiesību piešķiršanu visiem organizācijas vadišanas līmeņu darbiniekiem.

Pirms uzsākt uzņēmuma vadišanas organizatoriskās struktūras pilnveidošanu, jānokārto ražošanas organizatoriskie un tehnoloģiskie jautājumi, jāizanalizē pamatražošanas un ražošanas apkalpošanas cehu, ražošanas iecirkņu tehnoloģiski organizatoriskie, ekonomiskie un sociālie darbības parametri un pakāpeniski jāveic nepieciešamie pārkārtojumi. Tikai pēc tam ir lietderīgi veidot racionālāku uzņēmuma vadišanas organizatorisko struktūru, kuru parasti ievieš pakāpeniski (var sagaidīt lielāku efektu).

Galvenie uzņēmuma vadišanas struktūru pilnveidošanas virzieni:

- pasākumi, kas vērsti, lai paaugstinātu uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras vadāmības pakāpi;

- vadīšanas darba dziļāka dalīšana un vadīšanas funkciju precīzāka sadalīšana un norobežošana;

- tiesību un atbildības optimizēšana katram vadīšanas aparāta darbiniekam;

- jaunu uzņēmumu vadīšanas organizatorisko struktūru izstrādāšana un ieviešana.

Viens no svarīgākajiem darbiem ir ražošanas vadīšanas organizatorisko struktūru vadāmības pakāpes paaugstināšana, kuru var panākt:

- samazinot vadīšanas līmeņu un elementu skaitu vadāmajā sistēmā;

- centralizējot svarīgākās uzņēmuma vadīšanas funkcijas;

- nododot nepieciešamās tiesības zemākiem vadīšanas dienestiem un darbiniekiem sekmīgai to pienākumu izpildīšanai;

- optimizējot vadīšanas saites katram vadāmās sistēmas elementam;

- plašāk izmantojot vadīšanas darbā vadīšanas orgtehniku, ESM un matemātiskās metodes.

Pirmkārt, svarīgi izveidot pēc iespējas vienkāršāku uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru ar mazu vadīšanas līmeņu un elementu skaitu vadāmajā sistēmā, tuvinot vadītājus un speciālistus ražošanai. Jāņem vērā – jo vairāk līmeņu vadīšanas organizatoriskajā struktūrā, jo vairāk tajā elementu, jo tā ir grūtāk vadāma, nav elastīga un ir mazefektīva. Izmantojot šādas struktūras, tiek sagrozīti gan vadīšanas rīkojumi, gan arī izkropļota informācija, kuru vadītāji saņem no darbu izpildītājiem.

Aplūkosim divus vadīšanas rīkojumu un atgriezeniskās informācijas ceļu variantus. Pirmajā variantā vadītāja rīkojums nonāk pie funkcionālā speciālista, tad pie čeha priekšnieka un tikai tad pie meistara, kurš organizē tā izpildi. Rīkojuma ceļš ir garš, starposmos (funkcionālais speciālists,

ceha priekšnieks) rīkojumu bieži papildina, izmaina, pāriet arī zināms laiks, līdz tas nonāk pie izpildītāja. Optimāls ir **otrais variants**. Vadītāja rīkojuma ceļš ir īsāks: uzņēmuma vadītājs vai speciālists, ceha priekšnieks un izpildes organizators – meistars. Šajā gadījuma funkcionālais speciālists tikai saņem informāciju par vadītāja rīkojumu. Abos variantos analogi garāks vai īsāks ir arī atgriezeniskās informācijas ceļš no meistara līdz vadītājam. Arī šajā ceļā starpposmos informācija bieži tiek izkropļota un rezultātā vadītājs nepieņem pareizus un savlaicīgus lēmumus vadāmās sistēmas darbības regulēšanai, kā sekas tam ir uzdevumu neizpildīšana, kavējumi, nekvalitatīvs darbs.

Sistēmu vadāmības pakāpi palielina arī **vadišanas funkciju precizāka sadalīšana, norobežošana, svarīgāko uzņēmuma vadišanas funkciju centralizācija** un to **šaurāka specializācija** kā atsevišķiem vadišanas dienestiem, tā arī vadišanas aparāta darbiniekiem.

Uzņēmuma vadišanas sistēmas vadāmības pakāpe ir nodrošināta ar **vadišanas saitēm**, to regulāru izmantošanu. Visām uzņēmuma vadišanas saitēm, pirmkārt, ir jābūt **nodrošinātām**, tās jāuztur un jāregulē konkrētiem dienestiem vai darbiniekiem. Otrkārt, tām ir jābūt **nepārtrauktām** no sistēmas "augšas līdz lejai" – no vadītāja līdz izpildītājam. Treškārt, katram vadišanas aparāta dienestam un darbiniekam jāuztur **tikai nepieciešamās vadišanas saites** un, ceturtkārt, rūpīgi jāanalizē **katra vadišanas aparāta darbinieka spējas**, nepieļaujot ne to nenoslogotību, ne arī pārslogotību.

Sistēmas vadāmības pakāpi ievērojami var paaugstināt, ja vadītāji var ātrāk savākt, apstrādāt un novērtēt informāciju un nodot vadišanas rīkojumus. Šajā darbā plašāk jāizmanto vadišanas orgtehnika, mazās un vidējās ESM, dažādi vadāmo procesu algoritmi utt.

Lai pilnveidotu vadišanas sistēmu funkcionēšanu, jāveic vadošo darbinieku tiesību un atbildības optimizēšana. Šis darbs tiek veikts, lai precīzi noteiktu dienestam un darbiniekam, kādu vadišanas funkciju ietvaros viņiem ir tiesības lemt, ieteikt, stimulēt, analizēt, kontrolēt, kur sākas un beidzas viņu atbildība. Šo darbu veic, sastādot precīzas darbinieku dienesta instrukcijas, kur katram pienākumam ir paredzēts reāls segums – tiesības.

2.6.14. JAUNU VADĪŠANAS ORGANIZATORISKO STRUKTŪRU VEIDOŠANA

Ražošanas uzņēmumos atbilstoši brīvajām tirgus ekonomiskajām attiecībām, šodienas ražošanas organizācijai un tehnoloģijai, kā arī strādājošo zināšanām, darbaspējām un ekonomiskajām attiecībām sabiedrībā, kā arī konkrētajai situācijai jāizveido atbilstoša, efektīva uzņēmuma vadīšanas organizatoriskā struktūra.

Tā kā nepārtraukti attīstās ražošanas spēki (izmantotas jaunas un modernizētas vecās darbmašīnas) un tiek izmantotas jaunas ražošanas organizatoriskās formas, **savlaicīgi jāpārkrāto to vadīšanas organizatoriskās struktūras.**

Šo darbu parasti veic šādā secībā:

- **sastāda uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras uzbūves shēmu**, kurā ataino administratīvo pakļautību sistēmā un galveno administratīvo vadīšanas funkciju sadali starp vadīšanas dienestiem un atsevišķiem darbiniekiem. Šī shēma palīdz atklāt trūkumus un nepilnības administratīvajā pakļautībā un vadīšanas funkciju sadalē, tā dod atbildi, kā racionālāk organizēt vadāmo sistēmu;

- **sastāda vadīšanas saišu un sakaru shēmas** katrai vadīšanas funkcijai un katram vadīšanas dienestam un aparāta darbiniekam; shēmā nosauc vadīšanas funkciju saturu, vadīšanas operācijas, kas jāpilda katrai vadīšanas funkcijai, ataino visu vadīšanas darbu secību, to darbietilpību un izpildes termiņus. Analizējot sastādītās shēmas, var atklāt rezerves tālākai vadīšanas sistēmu pilnveidošanai, to vadāmības pakāpes paaugstināšanai;

- **sastāda organizācijas vadīšanas dokumentācijas apgrozības shēmas** sistēmas iekšienē, kā arī ar citām organizācijām un iestādēm. Šajās shēmās redzami vadīšanas dokumentu nosaukumi, atainota to kustība, biežums, rašanās vieta, adresāts, tranzītpunkti, glabāšanas vieta. Shēmas rāda

dokumentu kustības mehānismu, atklāj liekos posmus, kā arī redzams, uz kādas informācijas bāzes rīkojas, pieņem lēmumus katrs vadīšanas aparāta darbinieks;

● **izstrādā vadīšanas darba mehānizācijas un automatizācijas pasākumus,** kas savukārt iespaido uzņēmuma vadīšanas sistēmas organizatorisko struktūru, jo parasti, ieviešot vadīšanas darbā tehniskos līdzekļus, rodas iespējas vienkāršot organizācijas vadīšanas sistēmu un arī samazināt vadīšanas aparāta darbinieku laika izlietojumu atsevišķu vadīšanas funkciju izpildei;

● **nosaka uzņēmuma vadīšanas darbinieku skaitu** un pamato katra vadīšanas dienesta un darbinieka nepieciešamību; sastāda organizācijas vadīšanas aparāta darbinieku darba tehnoloģiskās kartes, izmantojot vadīšanas aparāta darbinieku darba normatīvus, darbdienas fotogrāfijas, pašfotogrāfijas u.c. informāciju.

Veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras, jāparedz zināmas rezerves, iespējas to tālākai pilnveidošanai nākotnē.

Projektējot ražošanas vadīšanas organizatorisko struktūru, jāievēro vairāki principi:

1. Atbilstības princips.

Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskajai struktūrai jāatbilst ražošanas organizācijai, tās struktūrai.

2. Sistēmiskuma princips.

Visas vadīšanas funkcijas – gan tehnoloģiskās, organizatoriskās, ekonomiskās, sociālās, gan arī audzinošās un arī visas vadīšanas saites uzņēmumā un ar citām organizācijām nepārtrūkst, tās ir nodrošinātas ar vadīšanas funkcijām, kuras realizē noteikti uzņēmuma vadīšanas dienesti un darbinieki.

3. Kompleksības princips.

Uzņēmuma vadīšanas struktūru veidošanā jāievēro visu ārējo un iekšējo faktoru iespaids uz vadāmo sistēmu darbību kā tehnisko, ekonomisko, sociālo, psiholoģisko un citu faktoru, kas darbojas, darba kolektīvam pildot

sastādītos plānus un izvirzītos uzdevumus, kā arī sadarbojoties ar citiem saistītiem uzņēmumiem un organizācijām.

4. Efektivitātes princips.

Uzņēmuma vadīšanas sistēmai ir jāiedarbojas ar maksimālu tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un audzinoši psiholoģisko efektu. Šis efekts ir jāparedz gan sistēmu veidojot, gan ekspluatējot. Jāparedz arī iespēja, sistēmas tālāk attīstot, paaugstināt to funkcionēšanas efektivitāti.

Veidojot un pilnveidojot ražošanas organizatorisko struktūru, liela nozīme ir ne tikai uzņēmuma darbības mērķiem un uzdevumiem, bet arī konkrētajiem ražošanas tehnoloģiski organizatoriskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un psiholoģiskajiem apstākļiem, to specifikai, izveidotajām uzņēmuma ražošanas un vadīšanas attiecībām, vadītāju individuālajām darbaspējām, zināšanām, pieredzei un interesēm.

Uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru tālākā pilnveidošanā ir vairāki virzieni:

- tiek palielināta vadīšanas sistēmu mērķtiecība, ka vērsta uz augstu darbības galarezultātu sasniegšanu, pilnīgāku klientu interešu apmierināšanu;

- tiek palielināta to vadīšanas dienestu un darbinieku nozīme, kas nodrošina zinātnes un tehnikas sasniegumu ieviešanu ražošanā, ražotās produkcijas kvalitāti un aktuālu sociālo uzdevumu risināšanu;

- notiek tālāka ražošanas un sociālās infrastruktūras zinātniski tehnisko u.c. uzņēmuma perspektīvās attīstības nodrošinošo dienestu veidošana un pilnveidošana;

- notiek tālāka ražošanas tehnoloģiski organizatorisko, ekonomisko un sociālo funkciju šaurāka specializācija, plašāku rīkojošo tiesību piešķiršana funkcionālajiem vadīšanas dienestiem un darbiniekiem;

- tiek strādāts pie uzņēmuma iekšējās darbības mērķu programmu izstrādāšanas un īstenošanas.

Lai paaugstinātu uzņēmuma vadīšanas sistēmu darbības kvalitāti un samazinātu vadīšanas izdevumus, notiek to pilnveidošana.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā uzņēmuma ražošanas organizācija saistīta ar vadīšanas organizāciju?
2. Kādi faktori jāievēro, veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko sistēmu?
3. Kādi ir uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru tipi?
4. Kādi ir uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru galvenie pilnveidošanas pasākumi?
5. Kādi principi jāievēro, veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru?
6. Kādi darbi un kādā secībā jāveic, veidojot jaunu uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru?
7. Kāds ir uzņēmuma ārējās vides sastāvs, kādas ir tās subjektu intereses?
8. Kāds ir uzņēmuma iekšējās vides sastāvs, kādas ir tās subjektu intereses?

2.7. JAUNIEVEDUMU VADĪŠANA

Tāpat kā organizācijas ārējās vides subjekti (klienti, piegādātāji, kreditori, sabiedrība un valsts organizācijas), arī iekšējās vides subjekti (īpašnieki, organizatori un strādnieki) ir dinamiski, mainās to intereses. Lai šādos apstākļos pastāvētu, jāmainās arī organizācijai. Organizācijas vadītājam ir jāgatavojas un jāvada šis process. **Jāanalizē izmaiņas gan ārējā, gan arī iekšējā vidē, jāprognozē notikumi; jāizstrādā izmaiņu stratēģija un laikus**

jāsāk un kvalitatīvi jāvada šis process. Šis tēmas izklāstu veikšu, aplūkojot šādus jautājumus:

- jaunievedumu jēdziens, to veidi,
- jaunievedumu process organizācijā,
- jaunievedumu vadīšanas stratēģija,
- klientu nozīme jaunievedumu attīstīšanā.

2.7.1. JAUNIEVEDUMU JĒDZIENS, TO VEIDI

Jaunievedumi ir jaunas iespējas (izgudrojumi, atklājumi), kuras tiek izmantotas organizācijas stratēģisko un taktisko mērķu sasniegšanā.

Jaunievedumi parasti attiecas uz organizācijas darbības galarezultātu vai darbības tehnoloģiju. Realizējot jaunievedumus, mainās:

- organizācijas stratēģija;
- darbības tehnoloģija;
- organizācijas struktūra;
- strādājošie (zināšanas, darbaspējas).

Izšķirošā nozīme sekmīgai jaunievedumu vadīšanai ir vadītāja zināšanām, pieredzei, informācijai, kā arī citiem subjektīviem faktoriem. Jaunievedumus organizācijā bieži ierobežo:

- konservatīvisms, tieksme saglabāt esošo stāvokli;
- ierobežotās materiālās un radošās darbības iespējas.

Jaunievedumi ir uzņēmējdarbības neatņemama sastāvdaļa, kas piemīt tirgus ekonomikai, darbībai konkurences apstākļos. Jaunievedumi pēc saviem rezultātiem var būt racionāli vai iracionāli.

Jaunievedumus pēc iedarbības objektiem var iedalīt:

- galaproduktā (kvalitāte, veidi, dizains);
- izejvielās, materiālos;
- ražošanas līdzekļos;
- tehnoloģijā;
- cilvēciskajos faktoros (personības attīstība);

- sociālajos faktoros;
- organizācijas struktūras attīstībā.

Jaunievedumi galaproduktā notiek pēc izgatavotāju iniciatīvas vai pēc klientu ierosmes.

Ja **jaunievedumi** notiek, mainot **galaproduktu pēc izgatavotāju iniciatīvas**, tad:

jaunievedumu **procesu vada un veic organizācija, kas ir produkta izgatavotāja** (analizē, prognozē, plāno, organizē, kontrolē, koordinē). Organizācija izvēlas klientūru, to grupas, pēta tirgu, analizē pieprasījumu, vāc informāciju par pretenzijām, izstrādā ražošanas ideju (stratēģiju), veic pārbaudi, (laboratorijās, ražošanā un tirgū) kā strādā jaunā ideja.

Ja **jaunievedumi**, mainot galaproduktu, notiek **pēc klientu iniciatīvas, tad tiek īstenotas klienta intereses, vēlmes**. Process noris pēc šādas shēmas:

klients izsaka savas vēlmes un meklē vēlmju realizētāju ražotāju, kurš izvēlas idejas jauna veida ražošanai, vai vecā uzlabošanai, kas pēc izgatavotāja vērtējuma dos vislielāko efektu. Pēc tam seko idejas konkretizācija, arī pārbaude un realizācija.

2.7.2. JAUNIEVEDUMU PROCESS ORGANIZĀCIJĀ

Jaunievedumu process organizācijā **notiek** vairumā gadījumu mērķtiecīgi, **vadot šo procesu** (ar administratīvu iejaukšanos) vai arī **augsti attīstītās (labi sakārtotās) organizācijās** nepieciešamās izmaiņas notiek – **adaptīvi** (dabiski, bez administrācijas iejaukšanās).

Šā procesa **centrā ir darbu izpildītājs** (Produkta ražotājs), **kurš strādā klientu interesēs. Darbu izpildītāja, ražotāja darbība ir vērsta uz jaunu ideju stimulēšanu** (atalgojums, izgudrojumi, racionalizācija). Pēc jauno ideju vērtēšanas, to atlases un pārbaudes sākas nepieciešamā **ražošanas potenciāla veidošana** (ražošanas jaudas, darbinieki, izejvielas un materiāli iekšējās un ārējās vides sagatavošana).

Jaunievedumu procesa fāzes

Analīze	Variānti Prognozes	Konkrētizācija	Sagatavošana	Izpilde
Ārējo un iekšējo faktoru pētīšana. Ideju meklēšana. Problēmas izpēte.	Alternatīvu vērtēšana. Seku prognozēšana. Eksperimenti.	Risinājuma izstrāde. Izmēģinājumi.	Darbibas sagatavošana (ierīces, instrumenti, materiāli, darbinieku apmācīšana). Realizācijas sagatavošana. Līgumi.	Ražošanas organizācija. Iekļūšana tirgū. Produkta sadale. Peļņas sadale.

2.7.3. JAUNIEVEDUMU VADĪŠANAS STRATĒGIJA

Nepieciešamība izstrādāt jaunievedumu vadīšanas stratēģiju var rasties sakarā ar paredzamajām izmaiņām ražošanas tehnoloģijā vai sakarā ar klientu pieprasījumu. Inovāciju vadīšanas stratēģijā ietilpst:

Uzņēmumam piemērotas (specifiskas) stratēģijas izvēle.

Stratēģija var būt **prioritāra** (līderpozīcija) vai arī **piemērošana** (sekošana līderim). Jaunievedumu **stratēģiju var izstrādāt ar saviem spēkiem** (pašu jaunievedumi) vai arī tos **atkārtot** (iegādāties licences). Jaunievedumu stratēģija parasti ir orientēta uz **ražošanas izdevumu samazināšanu** vai uz **peļņas palielināšanu**.

Mērķi	Līderpozīcijas tehnoloģijā	Piemērošana
Ražošanas izdevumu	– Ātri uzsākt. Tehnoloģijas ieviešanas sākas agri un	Nokavēts sākums. Tehnoloģijas apgušana

samazināšana	noris ātri. – Vajadzīgi lieli izdevumi. Var būt kļūdas.	sākas vēlu. – Tiek pārņemta līdera tehnoloģija.
Peļņas palielināšana	– Peļņa iegūstama apstākļos, kad nav konkurences. Ir monopola peļņa	– Var prognozēt pieprasījumu un tam piemēroties, kā arī iegūt zināmas priekšrocības.

Izvēloties jaunievedumu stratēģiju, izšķiroša nozīme ir **radošajam potenciālam, nepieciešamo izdevumu apjomam, laikam, kas vajadzīgs ieviešanai. Svarīgi sākt jaunievedumus savlaicīgi (ātri ieiet tirgū).**

IEROSINOŠA KRITIKA

Meklējot jaunievedumu idejas, **ierosmi** var gūt ne **tikai apsverot darbu un produktu uzlabošanas iespējas**, bet arī **attīstot kritiku** par tiem. Vadišanas darbinieki un vadišanas **dienesti stimulē pieprasījumu pēc jaunievedumiem** arī apšaubot produkta vērtību, izsakot neapmierinātību. Realizējot jaunievedumu stratēģiju, parasti veidojas **konflikts starp jaunieveduma iniciatoriem un konservatīviem darbu izpildītājiem**. Šā konflikta ietekmē notiek **jaunievedumu bremzēšana (palēnināšana) vai šis process tiek pat pārtraukts**. Vadītāja uzdevums ir **reāli vērtēt gaidāmās jaunievedumu sekas, lai darbinieki rastu iespēju rīkoties efektīvi**.

PROBLĒMAS KONSTATĒŠANA

Darbs pie jaunievedumiem var sākties pēc vadītāja ierosmes, ja vadītājs ir apzinājis problēmu. Šajā problēmu apzināšanas **procesā liela nozīme ir vadītāja intuīcijai, tā jāattīsta. Vadītāja radošo darbību problēmu apzināšanā bremzē konservatīvās (mazmainīgas) organizācijas ražošanas un vadišanas struktūras**. Pieredzējis vadītājs visādi (materiāli un morāli) **stimulē jaunievedumus, iesaista darbā ar iniciatīvu bagātus jaunus**

Jaunievedumu vadīšanas stratēģijas soļi

Soļi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	Saskaršme Aklimati- zācija Izvēle	Problē- mas apzināša- na Kritika	Labvēlīgu apstākļu radīšana. Tehnoloģis- ko iekārtu izvēle	Jaunie- vedumu īpašnieka noteikša- na	Organi- zešana	Idejas, to vērtēšana	Resursu sagatavo- šana Resursu iegāde Līdzdalīb- nieku iesaisti- šana	Pretesti- bas pārvārē- šana	Realizā- cija Aizsar- dzība
Darbības nosau- cējumi	Vajadzība pēc izmaiņām	Ideju meklēša- na Spēja izmairi- ties Ideju potenciāls	Zināšanu apgušana Prakses organizē- šana		Meklējumi	Izpēte	Spēja ievieš- t	Gatavība ievieš- t	Licences saņem- šana Ieviešana Aizsar- dzība

vadītājus un speciālistus, kas parasti ātri konstatē problēmas un droši ķeras pie to risināšanas.

KOMUNIKĀCIJU IZMANTOŠANA INFORMĀCIJAS IEGŪŠANAI

Kad problēmas ir apzinātas, zināms, kur nepieciešami jaunievedumi, jāsavāc informācija, kādi jaunievedumi iespējami un kādus iespējams realizēt. Tiek izmantotas gan iekšējās formālās komunikācijas (informācija no struktūrvienībām, dažādām amatpersonām un speciālistiem), gan neformālās komunikācijas (draugi, paziņas u.c.).

Jaunievedumu realizācijas iespējas organizācijā konstatē, rūpīgi analizējot iekšējo informāciju par stāvokli organizācijā. Toties pašas idejas par jaunievedumiem bieži rodas ar ārējo komunikāciju palīdzību (zinātniskās iestādes, konkurentu pieredze).

RADOŠA DARBA APSTĀKĻU VEIDOŠANA ORGANIZĀCIJĀ

Vadītājam organizācijā jārada radošas darbības atmosfēra (apstākļi, kas to stimulē). Pirmkārt, vajadzīgs radošas darbības tehniskais nodrošinājums (komunikāciju attīstības līmenis, tehniskie līdzekļi, programmas u.c.), tā ir arī organizatoriska radošas darbības nodrošināšana (loģiska, secīga un sakārtota vadišanas sistēma, uzticēšanās, tiesību deleģēšana darbiniekiem, radošs darba stils, līdzdalības stils).

JAUNIEVEDUMU ORGANIZATORISKA VIRZIŠANA

Vadītājam organizācijā jāizveido jaunievedumu stimulēšanas sistēma (materiāla un morāla). Jāorganizē dažādas tikšanās (formālas un neformālas), konsultācijas, semināri, konferences, kā arī jāveido dažādas darba grupas, lai aktivizētu darbiniekus, lai atklātu problēmas un izstrādātu to risināšanas programmas. Parasti jaunievedumu

organizatoriska virzīšana ir vērsta uz darbu kvalitātes paaugstināšanu, ražošanas izmaksu samazināšanu un ražošanas tehnoloģijas pilnveidošanu.

RADOŠĀ JAUNIEVEDUMU PROCESA ORGANIZATORISKA ROSINĀŠANA

Jaunievedumu process organizācijā ir **ideju meklēšanas, to ģenerēšanas process**. Šis process jāorganizē un jāvada vadītājam. Izmanto situāciju analīzes un citas lietīšķās spēles darbinieku smadzeņu produkta rosināšanai (ideju pretstatīšana, likumsakarību izziņāšana u.c. metodes).

IZVĒLE: JAUNIEVEDUMU IDEJAS NO PAŠU ORGANIZĀCIJAS VAI NO ĀRPUSES

Izvēloties jaunievedumu stratēģiju un taktiku, jāizšķiras, vai jaunieveduma idejas tiks ģenerētas pašu organizācijā vai meklētas ārpusē. Lai izšķirtos, parasti vadītājs vērtē radošo potenciālu, iespējamās izmaksas un laika faktoru. Bez šaubām, ir arī psiholoģiskie aspekti – idejas, kas radušās pašu organizācijā, šķiet pieņemamākas, tās vieglāk īstenot. Ja jaunievedums tiek izstrādāts pašu organizācijā, **vadītājs veido šā uzdevuma risināšanai komandu**, kuras darbinieku atlase bieži tiek veikta meklējot:

- neatkarīgus, elastīgus (kurus neierobežo pieņemtie normatīvi);
- stresizturīgus, gatavus strādāt ar palielinātu slodzi;
- pašpārliecinātus, gatavus riskēt, bezbailīgus;
- pašdisciplinētus;
- darbiniekus, kas strādā ar vēlēšanos, ar prieku pie jaunievedumiem;
- kompleksi, sistēmiski domājošus un strādājošus;
- netradicionāli domājošus, ar tieksmi pētīt;
- uzmanīgus, problēmu uztverošus.

Ja jaunievedumu idejas un izstrādes jāmeklē ārpus vadāmās organizācijas, tad vadītājam par šo darbu jāslēdz līgumi ar juridiskām vai fiziskām personām.

JAUNIEVEDUMU IDEJU PĀRBAUDE

Vadītājam jāveic kā **teorētiska**, tā **praktiska jaunievedumu ideju pārbaude**, iesaistot **speciālistus** (ekspertus), **praktiķus** (izpildītājus) un **organizatorus**, kā arī **eksperimentējot laboratorijas apstākļos un nelielās ražotnēs**. Jāvērtē ne tikai tehniskie, bet arī sociāli ekonomiskie un psiholoģiskie jaunievedumu ieviešanas rezultāti.

TIESĪBU UN RESURSU DELEĢĒŠANA

Vadītājam jāveic kā **tiesību**, tā **resursu deleģēšana**, nododot padotajiem vadītājiem un darbu izpildītājiem nepieciešamos materiālos un finansiālos resursus un tiesības ar viņiem brīvi rīkoties (organizatoriski un ekonomiski), lai ātri un kvalitatīvi realizētu jaunievedumus. Realizējot šīs resursu un varas deleģēšanas operācijas, var parādīties arī **negatīvas sekas**: **šauru lokālo** (amatpersonas vai struktūrvienības) interešu pretstatišana organizācijas **kopējām interesēm** (kopējo interešu neievērošana), dažādu **atskaīšu pavairošanās, izdevumu palielināšanās** u.c. negatīvas parādības.

PRETESTĪBAS PĀRVARĒŠANA

Vadītājam jāreķinās ar to, ka **realizējot jaunievedumus**, organizācijā var parādīties: **entuziasms**, **pielāgošanās**, **vienaldzība**, **pretdarbība** vai **bēgšana**, **norobežošanās**. Kā galvenie **pretdarbības iemesli** var būt **apdraudētā patstāvība**, **neziņa**, **nepatika par pārsteigumiem**, **flegmatisms**, **ieradums**, **apvainojums** (zaudējot patstāvību), **bažas**, vai **mācēšu**, vai **nepietrūks zināšanu**, **ārpusdarba attiecību izmaiņas** sakarā ar

jaunievedumu realizāciju, iespējamā palielinātā slodze, pagātnes atmiņas un bailes palikt zaudētājos.

Kas nepieciešams, lai pārvarētu pretdarbību jaunievedumu realizēšanai:

- jāzina pretdarbības iemesli;
- vadītājam jābūt labi nokomplektētai un organizētai komandai;
- pietiekamai izglītībai;
- prasmei uzturēt lietišķu saskarsmi ar darbiniekiem;
- jādod strādājošajiem gandarījums, pamudinājumi, atbalsts;
- jāprot organizēt pārrunas;
- jāprot rast kompromisus, vienoties;
- jāveic manipulācijas, pielāgošana;
- jāsavieno loģiskais ar praktisko.

LĒMUMU PIEŅEMŠANA PAR JAUNIEVEDUMU

Vadītājam jebkurš lēmuma pieņemšanas process ir atbildīgs, jo tas ir vadītāja darbības galaprodukts. Sevišķi jaunievedumu jomā, ja jaunievedumi parasti būtiski maina organizācijas darbību, tās galarezultātus (var būt pozitīvs un arī negatīvs rezultāts). Parasti jaunievedumi saistās ar nozīmīgiem ieguldījumiem, tie jāveic arī savlaicīgi, svarīgs ir arī laika faktors. Nedrīkst nokavēt lēmumu pieņemšanu, bīstami ir arī sasteigt. Jābūt rūpīgam, vispusīgam un sistēmiskam visu organizācijas darbības jomu sagatavošanas darbam, lai jaunā tehnoloģija, organizācija un ekonomiskā joma darbotos saskaņoti ar vēlamiem parametriem.

Šajā sakarībā svarīgi ir izpētīt konkrēto situāciju organizācijā un tās ārējā vidē, kā arī rūpīgi analizēt dažādas jaunievedumu alternatīvas, kopā ar vadāmajā organizācijā strādājošajiem un pieaicinātajiem ekspertiem tās novērtēt un izraudzīties vispiemērotāko variantu. Šis process ir radošs, jāpieņem konkrētajā situācijā visefektīvākais lēmums. Tad seko pats lēmuma noformēšanas process, parasti kā mērķprogramma.

Jaunievedums jāaizsargā, noformējot attiecīgu patentu vai autora apliecību un organizējot licenču pārdošanu.

2.7.4. KLIENTU NOZĪME JAUNIEVEDUMU ATTĪSTĪŠANĀ

Klientu vajadzības pēc jaunievedumiem veidojas:

- sākot jaunu darbību;
- racionalizējot darbu, savu dzīvi;
- apgūstot jaunas zināšanas;
- iegūstot jaunas iemaņas, jaunas spējas;
- ja ražotājiem jāveido priekšstats par jauninājumu nepieciešamību;
- ja klienti uzticas uzņēmumam;
- ja ir ilggadēja veiksmīga sadarbība;
- ja ir pieejama pilnīga un patiesa informācija;
- ja ir pietiekami finansiālie stimuli.

Organizācijas vadītājiem ir jāuzskata, ka klienti vislabāk apzinās savas vajadzības. Izdevumi jaunievedumiem var samazināties, ja vadītājam ir labi kontakti ar klientiem, mazāki var būt izdevumi jaunu ideju meklēšanai – var ātri ņerties pie to pārbaudes un ieviešanas. Viens no ražotāju un patērētāju kooperācijas uzdevumiem ir optimāli savienot ārējos jaunievedumus ar jaunievedumiem, kas veidojas organizācijas iekšienē.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kādas jaunievedumu jomas organizācijā jūs varat nosaukt?
2. Kādas jaunievedumu procesa fāzes jūs zināt?
3. Kādu jaunievedumu stratēģiju var izmantot?
4. Kādi ir jaunievedumu stratēģijas vadīšanas soļi?
5. Kā pārvarēt pretestību jaunievedumiem?
6. Kāda ir klientu nozīme jaunievedumu attīstīšanā?

2.8. KONTROLES VADĪŠANA

Pastāv dažādi pretrunīgi un pat konfliktējoši viedokļi par to, kāds būtu vislabākais, vispareizākais organizācijas vadīšanas veids. Toties kontroles nozīmi vadīšanā lielākā vai mazākā mērā akcentē visu uzskatu pārstāvji. Gan teorētiski, gan praktiski tāpat atzīst, ka **sekmīga, efektīva vadīšana prasa labu kontroli**.

Bieži sabiedrībā vāds "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 vadīšanas funkcijām,
- kontroles process,
- kontroles metodes,
- kontroles sistēmas izveide,
- efektīvas kontroles sistēmas pazīmes.

Kontroles uzdevums nav noķert, sodīt darbiniekus, kas strādā slikti, bet **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.

2.8.1. KAS IR KONTROLE

Ar vārdu "kontrolē" parasti saprot pārbaudes, testēšanas un darbības regulēšanas operācijas. **Kā vadīšanas funkcija kontrole sevi ietver uz organizācijas darbības mērķiem orientētu standartu noteikšanu, darba izpildes vērtēšanu un salīdzināšanu ar izvēlētajiem standartiem un attiecīgu darbību noviržu novēršanai (koordinācijai)**.

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. Taču 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.

2.8.2. ORGANIZATORISKIE FAKTORI, KAS NOSAKA KONTROLES NEPIECIEŠAMĪBU

Grūti iedomāties sekmīgu organizāciju, kas varētu pilnīgi iztikt bez savas darbības kontroles. Ir vairāki faktori, kas padara kontroli vitāli svarīgu mūsdienīgā organizācijā:

Pārmaiņas. Visu laiku organizācijas iekšējā un ārējā vidē notiek pārmaiņas, tā neizbēgamas ir tirgus svārstības, jaunu produktu un materiālu parādīšanās, jaunu likumu un noteikumu ieviešana kā tirgū, tā organizācijās. Ar kontroles funkciju vadītāji savlaicīgi atklāj pārmaiņas, kas ietekmē viņu organizāciju, tās produktus un pakalpojumus. Kontrole dod iespēju vadītājam koncentrēt organizācijas spēkus dažādu draudu novēršanai un sekmīgai jaunu izdevību izmantošanai.

Kompleksība. Neliela mēroga uzņēmējdarbība varētu tikt kontrolēta relatīvi vienkāršā, speciāli neplānotā formā. Turpretī mūsdienu organizācijas prasa daudz rūpīgāku pieeju. Dažādajām ražošanas līnijām vajadzīga rūpīga uzraudzība kvalitātes un izdevīguma nodrošināšanai, visu laiku jāanalizē pašmāju un ārējo tirgi. Kontroli sarežģī organizāciju decentralizācija – filiāļu ģeogrāfiskais izvietojums.

Kļūdas. Ja vadītāji un viņu padotie nekad nekļūdos, varētu vienkārši noteikt darba izpildes standartus un galvenokārt pievērsties pārmaiņām apkārtējā vidē. Taču organizācijās strādājošie nereti kļūdās: piemēram, tiek nosūtītas nepareizas detaļas, neveiksmīgi noteiktas cenas, dažas organizācijas vadīšanas problēmas tiek kļūdaini uztvertas. Kontrole ļauj vadītājam šīs kļūdas atklāt, pirms tās kļūst kritiskas.

Atbildības uzturēšana, pilnvaru deleģēšana. Lai organizācija 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.

2.8.3. SAITES STARP KONTROLI UN PLĀNOŠANU UN AR CITĀM VADĪŠANAS FUNKCIJĀM

Vadītājam jānodrošina organizācijā cieša saite starp kontroli un plānošanu. Plānošana parasti ir vadīšanas procesa sākumā. Tā sākas ar organizācijas darbības mērķu noteikšanu un stratēģiju attīstīšanu, tai seko kontrole, kas paredz mērķa izpildes standartu noteikšanu un darbību to realizācijai.

Organizācijas vadīšanas funkciju savstarpējā saistība un vieta kopējā procesā parādīta shēmā*, kas daļēji paskaidro arī iepriekšējo jautājumu par kontroles nepieciešamību.

2.8.4. KONTROLES PROCESS

Tā kā kontrole ir vispārēja organizācijas vadīšanas funkcija, ir izstrādāts vispārātzīts kontroles process* tās praktiskai izmantošanai. Kopumā šis process ir līdzīgs vispārējam organizācijas vadīšanas ciklam:

Standartu noteikšana

Darba izpildes uzraudzība

Faktiskās darba izpildes salīdzināšana ar standartiem

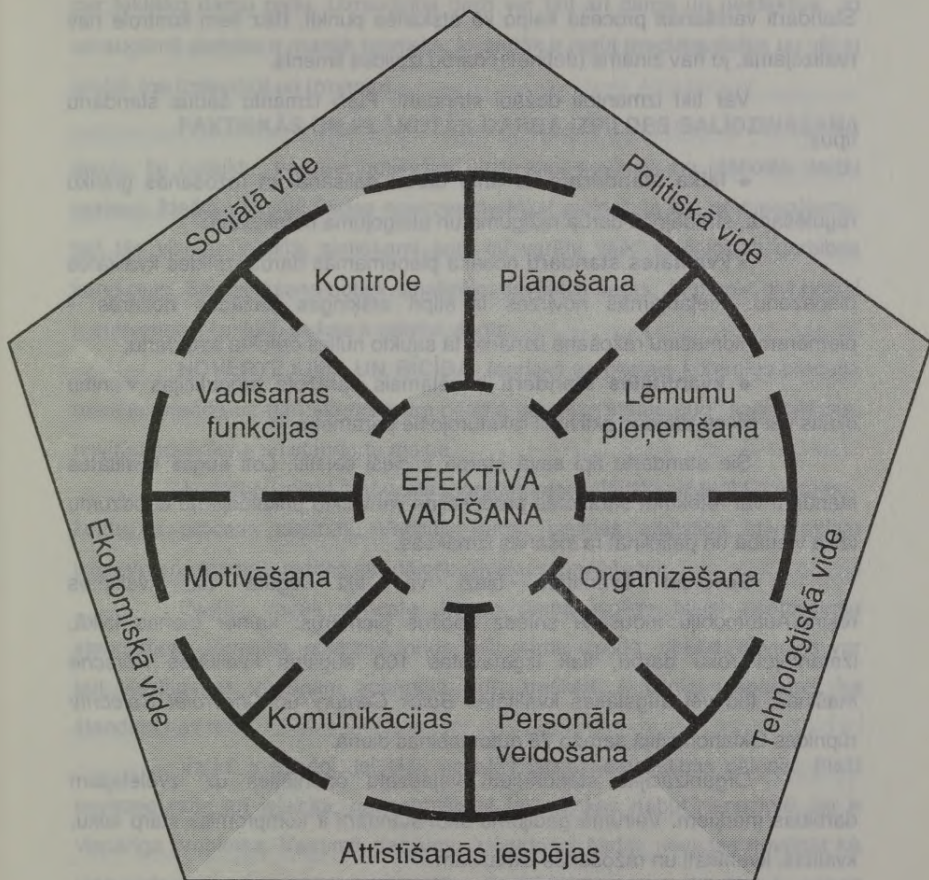
Novērtējums un rīcība

Noviržu novēršana

Status Quo saglabāšana

Standartu maiņa

* Louis E. Boone/David L. Kurtz, Management (Random House, New York, 1987) 505. – 512. lpp.



Kontroles process sākas ar STANDARTU NOTEIKŠANU.

Standarti vadišanas procesā kalpo kā atskaites punkti. Bez tiem kontrole nav realizējama, jo nav zināms (definēts) darbu izpildes līmenis.

Var tikt izmantoti dažādi standarti. Plaši izmanto šādus standartu tipus:

- **laika standartus** izmanto darbu dalīšanā un ražošanas grafiku regulēšanā, strādājošā darba ražīguma un atalgojuma noteikšanā;

- **kvalitātes standarti** nosaka pieņemamās 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 industrija sniedz spožus piemērus: kamēr dienas laikā, izmantojot roku darbu, tiek izgatavotas 100 augstas kvalitātes *Porsche* mašīnas, tad vēl augstākas kvalitātes *Buick Century* un *Chevrolet Celebrity* rūpnīcas Oklahomsitijā saražo 75 automašīnas dienā.

Organizācijas 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, organizācijas budžets ataino izmaksas uz saražoto vienību vai ražošanas procesu kopumā un tiek izmantots periodiskām pārbaudēm salīdzināt faktiskos rezultātus ar paredzētajiem (plānotajiem).

DARBA IZPILDES UZRAUDZĪBA. Tāpat kā citi kontroles procesa posmi, arī darba izpildes uzraudzība vairumā organizāciju 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 pamatuzdevums 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.

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.

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 vairāk iemeslu, 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 islaicīgi, 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.

2.8.5. KONTROLES METODES

Kontroles metodes var grupēt četros pamattipos:*

Iepriekšējā kontrole pēc savas dabas ir aizsargājoša. Tā paredz dažādu plāna realizācijā iespējamo noviržu savlaicīgu novēršanu. Iepriekšējai kontrolei ir liela nozīme organizācijas budžeta sastādīšanā.

Rikojošā kontrole (*Steering control*). Šis termins radies, šajā procesā saskatot līdzību ar automašīnas vadīšanu. To varētu tulkot kā "stūrējošo kontroli". Šīs 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 organizāciju.

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.

Rezultātu kontrole ir orientēta uz galaproduktu. Ja ražošanas process ir īss, rezultātu kontrole bieži ir visefektīvākā metode. Tā var arī kalpot kā bāze iepriekšējās kontroles un rikojošās kontroles attīstīšanai tālākajās darbu operācijās. Rezultātu kontroles dati tiek izmantoti arī darbinieku atalgošanai un apbalvošanai. Rezultātu kontrole ietver sevi arī pastāvīgu kontaktu uzturēšanu ar patērētājiem.

Vairums organizāciju nevar pastāvēt, izmantojot tikai vienu operacionālās kontroles formu, tāpēc tiek lietotas kombinētas kontroles metodes.

* Louis E. Boone/David L. Kurtz, Management (Random House, New York, 1987) 512. – 513. lpp.

2.8.6. KONTROLES SISTĒMAS IZVEIDE

Kontroles sistēmas izveides procedūru organizācijā var sadalīt piecos posmos:

Pirmais 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.

Otrais posms. Rezultātu prognozēšana. Rikojošās 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, taču 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 (organizācijas ārējā un iekšējā vide). Jebkura veida negaidītas apstākļu izmaiņas, kā konkurentu panākumi vai grūtības vadāmajā organizācijā, norāda uz darbības taktikas un mērķu izmaiņu nepieciešamību.

Trešais 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 un (2) kalpot kā atskaites punktiem, sasniegto salīdzinot ar vēlamo. Kontrolei jāmotivē darbinieki augstvērtīgai darba izpildei. Pārāk augsti vai zemi standarti samazina motivāciju.

Ceturtais posms. Informācija tikla izveide. Ceturtais solis kontroles procesā ir informācijas savākšanas līdzekļu izvēle un iegāde. Pie tam, informācijai organizācijā vajadzētu plūst gan no "apakšas" uz "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.

Piektais posms. Informācijas novērtējums un korektīva rīcība. Vadītājs vērtē savāktu informāciju, salīdzinot to ar pieņemtajiem standartiem un veic korekcijas (stimulācija vai bremsēšana).

Veidojot kontroles sistēmu organizācijā jāizvēlas:

1. **Standartu veidi.** Lielākā daļa pārbaudes operāciju ir balstīti uz izvēlētajiem standartiem. Parasti izšķir šādus standartu veidus:

Ārējie standarti ir standarti, kas veidojušies citās līdzīgās organizācijās vai kādā no vadāmās organizācijas vienībām. Grūtības parasti rada pietiekami līdzīgas organizācijas 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. Šo standartu izmantošana ir sevišķi nozīmīga konveijeru un citu montāžas līniju produktivitātes standartu noteikšanā.

Tiek izdalīti arī **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 skaitļū

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 ir atkarīgs no kontrolējamā procesa un produkta veida. Konveijera produkta pārbaude bieži prasa vairākas stundas. ASV arvien vairāk izmanto statistisko kvalitātes kontroli – nosakot pārbauzu apjomu un intervālus starp pārbaudēm.

Mērījumi draud kļūt nerezultatīvi, ja vadītājs pārbaudes veic tikai sev izdevīgos laikos, kā, 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.

2.8.7. EFEKTĪVAS KONTROLES SISTĒMAS PAZĪMES

Efektīvām un drošām kontroles sistēmām ir noteiktas kopējas īpašības (kaut arī to nozīme konkrētās situācijas mainās). Kontrolei vajadzētu būt

- **precīzai.** Neprecīza informācija par notiekošo var būt par cēloni organizācijas 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 organizācijā;**

● **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 organizācijas vadīšanas sistēmas amatpersonai;

● **vērstai uz korektīvo darbību** (uz regulēšanu);

● **elastīgi,** lai varētu ātri reaģēt uz izmaiņām organizācijā un tās apkārtējā vidē un izmantot radušās iespējas;

● **tādai, lai ar tās rezultātiem būtu grūti manipulēt,** lai tie netiktu izmantoti nepareizai notikumu vērtēšanai;

● **tādai, kuru organizācijā strādājošie pieņem un atzīst;**

● **koordinētai ar organizācijas darbību dažādās jomās.**

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kas ir kontrole?
2. Kādi organizatoriskie faktori rada kontroles nepieciešamību?
3. Kādas ir kontroles saites ar citām vadīšanas funkcijām?
4. No kā sastāv kontroles process?
5. Kādas ir kontroles metodes?
6. Kādas ir galvenās efektīvas kontroles sistēmas pazīmes?

3. VADĪTĀJS TAUTSAIMNIECĪBĀ

Vadītājam savs un vadāmajā sistēmā iekļauto strādātāju darbs jāorganizē un jāvada tā, lai kā vadāmās sistēmas kopumā, tā arī katrs tajās strādājošais darbinieks pilnā apjomā kvalitatīvi un savlaicīgi

iekļaujoties visos savstarpējās sadarbības parametros, sekmīgi izpildītu visus paredzētos darbus.

Uzņēmuma vadītājam jābūt bagātam ar konkrētām attīstības idejām (ideju ģeneratoram), kā arī spējīgam darbības organizatoram un jāzina arī praktiskais darbs. Lai atklātu vadītāja nozīmi organizācijas darbībā, aplūkošu šādus jautājumus:

- kā notiek vadītāju atlase,
- par vadītāja spējām,
- par vadītāja zināšanām,
- par vadītāja praktiskās darbības iemaņām,
- cik un kur vajag spējīgus organizatorus vadītājus,
- kādi ir galvenie vadītāja organizatoriski tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un psiholoģiskās darbības aspekti,
 - vadītāja perspektīvo un ikdienas uzdevumu risināšanas metodika,
 - vadītāja darbs ar idejām,
 - vadītājs un laika faktors,
 - iniciatīva,
 - risks vadītāja darbībā,
 - kādēļ vadītājam darbā bieži neveicas.

3.1. KĀ NOTIEK VADĪTĀJU ATLASE

Katrā sabiedrības sociāli ekonomiskajā formācijā izveidojas savs, tai raksturīgs mehānisms vadītāju atlasei.

Laika gaitā tika izmantoti vairāki, dažādi principi vadītāju izraudzīšanā. Rūpnieciskās ražošanas attīstības sākumā par vadītāju tika norīkoti fiziski spēcīgi, pat brutāli cilvēki (uzraugi, vagari), augstākajos vadīšanas līmeņos par vadītājiem nozīmēja cilvēkus no noteiktas kastas, šķiras. Vēlāk, attīstoties ražošanas tehnoloģijām, par vadītājiem sāka izraudzīties speciāli apmācītus darbiniekus. Mūsdienās arvien lielāku nozīmi iegūst vadītāju zināšanas un praktiskās darbošanās spējas.

PSRS vēl nesen vadītāju izraudzīšanās galveno vietu ieņēma komunistiskā partija (KP), tai bija sava visu tautsaimniecību aptveroša vadošo darbinieku nomenklatūra, ar kuriem tā strādāja pēc saviem principiem. Būtu nepareizi secināt, ka KP šo darbu veica pavisam, tā mērķtiecīgi strādāja ar kadriem savās interesēs. Tomēr šai darba sistēmai piemita būtiski trūkumi, kurus izjūtam vēl tagad. KP atlasīja un vadītāju darbā norīkoja sev uzticamus, paklausīgus cilvēkus, kas bieži bija vāji organizatori un nekompetenti speciālisti. Vadošos amatos nonāca cilvēki, kas nebija spējīgi pareizi izveidot un efektīvi vadīt viņiem uzticēto organizāciju. Šie darbinieki gaidīja norādījumus no augšas, neizrādīja iniciatīvu un izvairījās no atbildības. Sociālisma apstākļos vadītāji patstāvīgi neveidoja uzņēmumu: tehnoloģiski organizatoriskās, ekonomiskās, sociālās un audzinoši psiholoģiskās sistēmas arvien vairāk sāka atpalikt, radās krīzes situācijas – sadārdzinājās ražošanas, pasliktinājās izpildīto darbu un ražotās produkcijas kvalitāte.

Kā vadītāju atlase notiek dažādās valstīs?

Vācijā ir vadītāju birža. Īpašas aģentūras piedāvā pakalpojumus, dod padomus vadītāju atlasē, sagatavo iespējamo vadītāju kandidātu sarakstu. Atlasot vadītāju, vērtē uzņēmību, kvalifikāciju, radošās spējas, atbildību, zināšanas ražošanas organizācijā un tehnoloģijā, plānošanā, vadītājam jāzina starptautiskā biznesa valoda (angļu valoda). Piemērotākais vecums ir no 40 līdz 50 gadiem. Līgumu ar direktoru parasti noslēdz uz trim līdz pieciem gadiem. Uzņēmuma direktoriem jāuzņemas ļoti liela atbildība. Ja firma cieš zaudējumus, direktors maksā strādniekiem algas "no savas kabatas", toties lielāko koncernu direktora alga ir pat četras un vairāk reizes lielāka nekā valsts prezidentam.

ASV ar vadītāju meklēšanu nodarbojas speciālistu aģentūras. Talantīgu direktoru atlase notiek arvien rūpīgāk, arī apmaksā par šiem pakalpojumiem pieaug. Augstu kotējas "biznesa skolu", menedžeru sagatavošanas sistēmu diplomu.

Vadītājam, ja viņš nodrošina peļņu, ļauj ilgi strādāt, to bieži nemaina, viņiem ir augsts atalgojums – lielu firmu vadītājiem gada ienākums ir vairāk nekā viens miljons dolāru, tas ir piecas reizes lielāks nekā ASV prezidentam.

Ķīnā vēl nesēn visus direktorus iecēla valsts iestādes. Pārejot uz "ekonomiskās atbildības" sistēmu, vadītāju materiālais atalgojums tiek arvien vairāk saistīts ar saimnieciskās darbības rezultātiem, dažos gadījumos strādnieki izraugās direktoru. Direktoru izraudzīšanā galvenie kritēriji ir pretendenta kvalifikācija un tā darba rezultāti iepriekšējā darba vietā. Tagad Ķīnā noteikts direktoru mandātu laiks, tas ir četri gadi, par darba turpināšanu lemj strādnieku padome. Lielākajai strādājošo direktoru daļai ir 30 līdz 50 gadu. Vadītāju atlasē rūpīgi vērtē izraudzīto kandidātu spējas, zināšanas un praktiskās darbības iemaņas. Lai kļūtu par organizācijas vadītāju, kandidātiem jāiztur atlasē sistēmas izvirzītās prasības vairākās organizācijas vadības jomās (zināšanas un prasme rīkoties efektīvi).

3.2. KAS VAR BŪT VADĪTĀJS

Vai katrs cilvēks var sekmīgi vadīt kādu cilvēku grupu?

Domāju, ka ne. Vajadzīgas noteiktas spējas, zināšanas un praktiskās darbības pieredze.

Vadītājam jāpiemīt

Efektīvas darbošanās spējas, kā:	Zināšanas	Praktiskās darbības iemaņas.
Organizatoram	Ražošanas tehnoloģijā	Jāzina un jāprot organizēt, kā arī jāsaprot strādnieku praktiskais darbs.
Kompetentam speciālistam	Ekonomikā un socioloģijā	Jāprot speciālista un ražošanas organizatora praktiskais darbs.
Psihologam	Psiholoģijā. Kultūrā un ētikā	Jāizzina darbinieku individuālās psiholoģiskās

3.3. PAR VADĪTĀJA SPĒJĀM

Sekmīgu vadāmās organizācijas darbība ir nodrošināta, ja tajā efektīvi darbojas pietiekams skaits vadītāju – ideju ģeneratoru, organizatoru un praktiķu.

Organizatora spējas nevar iegūt mācoties, tās var tikai attīstīt, praktiski darbojoties.

Par spējīgākiem organizatoriem parasti kļūst tie cilvēki, kuru nervu sistēma un vielmaiņa organismā notiek režīmā, kas ļauj rosināt, pārliecināt, mobilizēt citus darbam. Šīs spējas var būt izteiktas – uzreiz redzamas, tās var būt neattīstītas – izpausties vāji. Tomēr vadītājs nevar sekmīgi strādāt, ja viņam nav organizatora spēju. Tāpēc jāatrod spējīgi organizatori, viņi jā sagatavo vadītāja darbam un pakāpeniski jāvirza uz atbildīgākiem amatiem.

Organizatora spējas cilvēkam izpaužas agri. Bērnam vēl nav darbošanās pieredzes, bet viņš jau uzņemas citu darbības organizatora pienākumus. Citi viņu meklē un ir apmierināti un sekmīgi darbojas viņa vadībā. Šie cilvēki būtu apmācāmi un sagatavojami vadītāja darbam. Starp pusaudžiem un pieaugušajiem daži uzņemas neformālā līdera lomu. Vadītājam šie neformālie līderi jāzina, ar tiem jāsadarbojas un no viņu vidus jā sagatavo jaunie vadītāji.

Kompetenta speciālista spējas var apgūt, mācoties un praktiski strādājot kā attiecīgam speciālistam savā nozarē. Vadītājam, pirmkārt, jāzina speciālie ražošanas tehnoloģijas un organizācijas jautājumi, kā arī ražošanas ekonomika un strādājošo psiholoģija, to darba un sadzīves sociālo faktoru veidošanās un to iespaids uz darbības rezultātiem.

Psihologa spējas. Lai cilvēkus organizētu sekmīgam darbam, vadītājam jāzina padoto psiholoģija, jāizpēta viņu individuālās psiholoģiskās īpašības un īpatnības, viņi pareizi jāvērtē, jāizvieto darba kolektīvā un, iedarbojoties uz to psihi, jāstimulē vai jābremzē to darbība. Te vajadzīgas gan zināšanas, gan praktiskā darba pieredze.

3.4. PAR VADĪTĀJA ZINĀŠANĀM

Viens no vadītāja sekmīgas darbības nosacījumiem ir viņa zināšanas. Vadītāji tās iegūst, mācoties kā vispārējā izglītojošā skolā, tā speciālās mācību iestādēs un arī pašmācības ceļā.

Vadītājam ir nepieciešamas konkrētas zināšanas ražošanas tehnoloģijā un organizācijā, praktiskajā ekonomikā un mārketingā, finansēs, grāmatvedībā, personāla vadišanā un komercdarbībā, ražošanas un vadišanas sistēmu un to struktūru veidošanā, koordinēšanā un attīstīšanā. Jāzina arī uzņēmējdarbības tiesiskie un sociālie aspekti, darba operāciju analīze un projektēšana, kā arī strādājošo grupu un individu psiholoģija.

Sabiedrība savas attīstības ceļā ir uzkrājusi milzīgu zināšanu un praktiskās darbības pieredzi. Vadītājam savā jomā šī pieredze būtu jāapgūst. Jāņem vērā, ka dabas, tehniskās un sabiedriskās zinātnes strauji attīstās un tikpat strauji noveco, rodas jaunas atziņas. Tāpēc vadītājiem savu zināšanu papildināšanai un atjaunošanai jāizmanto dažādas iespējas kā mācību iestādēs, tā pašmācības ceļā. Katram vadītājam ir jāizveido sava kārtība zināšanu papildināšanā, kurai jādarbojas regulāri un nepārtraukti. Jāņem vērā, ka, pēc ekspertu vērtējuma, speciālās zināšanas jāatjauno un jāpapildina ik pēc trim gadiem. Patlaban būtu jāuzskata, ka ražošanas organizācijā, tehnoloģijā un ekonomikā vadītāju zināšanas ir novecojušas. Lai darbā gūtu kvalitatīvākus, efektīvākus rezultātus, vadāmās sistēmas jābūvē uz jauniem pamatiem. Vadītājam daudz var palīdzēt zināšanas, kuras iegūst kultūras un mākslas jomā, lasot dailliteratūru, apmeklējot teātrus, koncertus un izstādes. Kas ievērojami paplašina vadītāja redzeslokus un palīdz izprast un vērtēt cilvēkus, paradības un notikumus sabiedrībā.

3.5. PAR VADĪTĀJA PRAKTISKĀS DARBĪBAS IEMAŅĀM

Jāuzskata, ka vadītājs var sekmīgi strādāt ne tikai tāpēc, ka viņš ir ieguvis speciālas zināšanas, ka viņam ir attiecīga speciālista diploms, bet galvenokārt tāpēc, ka viņš prot šīs zināšanas materializēt, prot praktiski efektīvi darboties.

Vadītāja izaugsmē (karjerā) svarīga ir pakāpenība, nepārlēkt pakāpienus pa dienesta kāpnēm, visus darbus apgūt pēc kārtas:

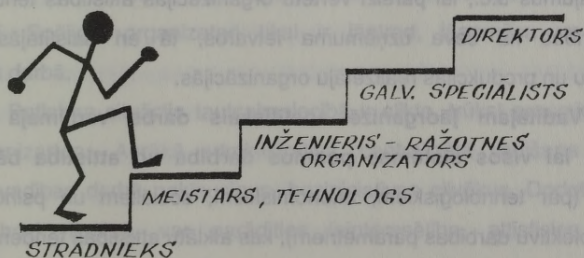
Strādnieks

Meistars, tehnologs

Inženieris – ražotnes organizators

Vadošais speciālists

Direktors



Vadītājam (šajā gadījumā direktoram) vajadzētu savu karjeru sākt ar kādas pamatprofesijas (strādnieka) apgūšanu, pēc tam, iegūstot vidējo speciālo izglītību, pastrādāt par meistaru vai tehnologu, tad iegūt augstāko speciālo izglītību un strādāt par ceha vadītāju, pēc tam par vadošo speciālistu un tikai tad ieņemt šajā hierarhijā augstāko pakāpienu – direktora posteni.

Cik laika vajadzētu, lai šos darbus apgūtu un uzkāptu līdz kāpņu augšai? Minimāli – astoņi gadi, nebūtu vēlams arī vairāk par četriem gadiem aizkavēties vienā amatā; ja darbiniekam ir potences, tad viņš var neaizkavējoties virzīties uz priekšu.

Vadītājam jāprot analizēt un secināt. Sistemātiski un rūpīgi jāveic analīzes kā par vadāmās, tā arī par saistīto organizāciju tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo darbību. Analīzes palīdz savlaicīgi atklāt rezerves un "šaurās" vietas, lai nepieļautu darbu neizpildīšanu, nekvalitatīvu darbu, sadārdzinājumus u.c., lai pareizi vērtētu organizācijas attīstības tendences un likumsakarības kā sava uzņēmuma ietvaros, tā arī saistītajās izejvielu piegādātāju un produkcijas realizētāju organizācijās.

Vadītājam jāorganizē analītiskais darbs vadāmajā sistēmā, jā rūpējas, lai visos sistēmas posmos darbība un attīstība bāzētos uz analīzēm (par tehnoloģiskiem, ekonomiskiem, sociāliem un psiholoģiskiem vadāmo kolektīvu darbības parametriem), kas atklātu attīstības tendences un arī dotu iespēju savlaicīgi paredzēt nevēlamas parādības (realizācijas grūtības, sadārdzinājumus u.c.). Vadītājam analītiskais darbs jāorganizē tā, lai pietiktu laika rīcības koordinācijai, kas novērstu atklātās nepilnības un trūkumus. Vadītājam jāprot strādāt ar analīzēm, izdarīt sistēmiskus, kompleksus secinājumus, šie secinājumi ir viņa darbības bāze, tie izslēdz nepamatotu, subjektīvu rīcību, nodrošina savlaicīgumu un kompleksību vadītāja rīcībā.

3.6. CIK UN KUR VAJAG SPĒJĪGUS ORGANIZATORUS VADĪTĀJUS

Var šķīst, ka šis jautājums ir lieks, jo visur ir nepieciešami spējīgi vadītāji. Taču ne visi vadītāji ir apveltīti ar vienādām organizatoriskām spējām. Kā rīkoties? Kur ir izšķiroši svarīgi, lai vadītāji būtu labi organizatori?

Pieredze rāda, ka sevišķi spējīgi organizatori vadītāji nepieciešami vadāmās sistēmas (uzņēmuma) priekšgalā un arī pirmatnējā ražošanas organizatoriskajā posmā (brigādē, iecirknī), kur viņu organizatora nespēju neviens nevar kompensēt.

Vai mūsu sabiedrībā ir pietiekams daudzums spējīgu organizatoru? Dabā viss ir pareizās proporcijās. Arī sabiedrībā ir pietiekams spējīgu organizatoru skaits, tikai vadītāji ne visus no viņiem pareizi izmanto. Pētījumi rāda, ka no 100 cilvēkiem deviņiem desmit piemīt šīs spējas un tas arī ir pietiekami. Spējīgie organizatori tikai ir jāatrod, jāapmāca un jāiesaista vadīšanas darbā.

Patlaban situācija tautsaimniecībā ir slikta, trūkst prasmīgu vadītāju labu organizatoru. Agrākā administratīvā, centralizētā vadīšana virzīja un iesaistīja vadības darbā paklausīgus, beziniciatīvas cilvēkus. Dodot vadītājam tiesības brīvi rīkoties, var parādīties ieinteresētība, attīstīsies iniciatīva, patstāvība, uzņēmība un atbildība.

3.7. KĀDI IR VADĪTĀJA GALVENIE ORGANIZATORISKI TEHNOĻISKĀS, EKONOMISKĀS, SOCIĀLĀS UN PSIHOĻISKĀS DARBĪBAS ASPEKTI

Pirmām kārtām vadītājam visās šajās jomās jādarbojas mērķtiecīgi, jābūt darbības programmām, kuru realizācija var dot vēlamos rezultātus.

Mērķtiecīgi un efektīvi darbojoties, vadītājs organizācijā veido pareizas ražošanas organizatoriski tehnoloģiskās, sociālās un psiholoģiskās attiecības.

Šo darbu vadītājs veic atbilstoši organizācijas darbības potenciālam, strādājošo darbaspējām un konkrētiem ārējiem apstākļiem (pieprasījums un piedāvājums). Apsverot visu šo faktoru darbību, vadītājs kopā ar darbiniekiem demokrātiski veido šo attiecību sistēmu un katru sistēmas elementa modeli.

Vadāmajai sistēmai izraudzīto mērķu un izvirzīto uzdevumu sasniegšanai vadītājam kopā ar speciālistiem un ekspertiem **jāizvēlas vispiemērotākā un efektīvākā ražošanas tehnoloģija un rūpīgi jāveido organizācijas ražošanas un vadīšanas organizatoriskās struktūras.**

Vadītāja darbībā tas ir viens no atbildīgākajiem vai pat izšķirošais moments, jo, ja darbu tehnoloģija ir neattīstīta (nepareiza, novecojusi, neracionāla), ražošana nedod vēlamos rezultātus, var rasties produkcijas realizācijas grūtības (nav pieprasīta, dārga). Šajā situācijā strādājošiem būs zema darba samaksa, uzņēmumam trūks līdzekļu ražošanas modernizācijai, starp strādātājiem veidosies slikts psiholoģiskais klimats. Vadītāja talants te var izpausties, izraugoties visefektīvākos ražošanas līdzekļus (vai arī modernizējot esošos), izejvielas, speciālistus un tos visracionālākajā veidā savienot ražošanas procesā. Šajā jomā vadītājam jāstrādā visu laiku kā ražošanas tehnoloģijas, tā arī organizācijas pilnveidošanā, lai nodrošinātu produkcijas vai sniedzamo pakalpojumu konkurences spējas, lai tie būtu ar augstu lietošanas vērtību, kvalitatīvi, lēti un organizācijai izdevīgi.

Vadītāji neorganizē ražošanu darbības dēļ, saražotajai produkcijai jābūt apkārtējā vidē pieprasītai un ražotājam ekonomiski izdevīgai.

Vadītājam jāprot veidot ekonomiskās attiecības kā organizācijas iekšienē, tā ar saistītajām organizācijām. Savukārt ražošanas tehnoloģijai uzņēmumā jāstrādā ekonomiski izdevīgā režīmā. Tas nozīmē, ka vadītājam vadāmajā sistēmā – katrā tās elementā un katrā darba vietā – jāveido tādas ekonomiskās attiecības, lai jebkurš darbs (strādnieka, tehniķa, speciālista) ikvienā laika vienībā norisētu ekonomiski, lai strādātājs būtu ieinteresēt savā darbu veikt optimāli, labi. Sekmīgi veikt savus ekonomiskos uzdevumus vadītājam var palīdzēt savlaicīgas un aptverošas ekonomiskās analīzes un operatīvās ziņas par izdevumiem ražošanā, lai nepieļautu ekonomiski neizdevīgu tehnoloģisko darbību un savlaicīgi pārslēgtu to ekonomiski izdevīgā režīmā.

Organizācija nevar sekmīgi darboties un attīstīties, ja vadītāja ekonomiskā darbība nenodrošina pietiekamu peļņas masu, kas ļauj nodrošināt pietiekami augstu darba samaksu strādājošajiem kā arī pietiekamu peļņas uzkrāšanos, lai attīstītu, modernizētu ražošanu, nomaksātu nodokļus un finansētu sociālās programmas. Ražošanas tehnoloģijai jābūt tādai, lai daļu produkcijas varētu realizēt par valūtu, kas nodrošinātu iespēju ārzemēs iegādāties modernus darbarīkus, iekārtas, tehnoloģijas un izejvielas, kā arī sagatavotu kvalificētus speciālistus.

Pārdomāta un efektīva vadītāja sociālā darbība sekmē personāla stabilitāti un veido labu psiholoģisko klimatu organizācijā. Tai ir plašs aspekts kā darba, tā sadzīves (dažādu sociālo programmu) sociālo apstākļu veidošanā, personāla sagatavošanā un kvalifikācijas celšanā, rūpēs par uzņēmuma pensionāriem un darba invalīdiem. Vadītājam jā rūpējas, lai uzņēmums savu iespēju un interešu robežās piedalītos valsts, rajona, pilsētas un pagasta sociālo programmu sastādīšanā un īstenošanā. Strādājošajiem jābūt un jāredz, ka vadītājs risina uzņēmumā strādājošo sociālos darba un sadzīves apstākļus. Šajā nolūkā vadītājs izstrādā un realizē kā ilgtermiņa, tā īstermiņa sociālās attīstības programmas, kas plaši zināmas un atbalstītas organizācijā.

Vadītāja darbība var būt sekmīga, ja vadītājs ir zinošs un prasmīgs psihologs, ja viņš izprot cilvēku psiholoģiju un prot veidot labu psiholoģisko klimatu organizācijā. Vadītājam kā psihologam jāstrādā pašam, organizējot, apmācot un iesaistot pozitīvu psiholoģisko attiecību veidošanā visu rangū vadītājus, kuri strādā uzņēmumā. Sekmju noteikums šajā jomā ir tas, ka vadītājam jābūt pietiekamām zināšanām un praktiskās darbības iemaņām. Vadītājs uzņēmumā veic psiholoģisko attiecību analīzi strādājošo vidū, tās veido un regulē. **Pirmkārt**, vadītājs nosaka, ka **rūpīgu individuālo īpašību iepazīšanu veic katrs vadītājs viņam tieši padoto darbinieku vidū**. Svarīgi, lai šī iepazīšana būtu pietiekami dziļa, sistemātiska un pēc iespējas dažādās darbinieka darbības sfērās (darbā, ģimenē, sadzīvē). **Otrkārt, vadītājs rūpējas, lai tiktu panākta pēc iespējas labāka psiholoģiska saderība tādās sistēmās kā vadītājs un speciālists, speciālists un speciālists, speciālists un strādnieks, strādnieks un strādnieks**. Jāievēro un jāzina, kas ar ko var sadarboties, kāpēc sadarbība ir slikta vai bieži rodas konflikti. **Treškārt**, izprotot šos procesus, vadītāji darbā ar padotajiem attiecīgi rīkojas, tos stimulējot vai bremsējot.

3.8. VADĪTĀJA PERSPEKTĪVO UN IKDIENAS UZDEVUMU RISINĀŠANAS METODIKA

Vadītājam jāstrādā kā pie perspektīvo uzdevumu risināšanas, tā arī jādā, lai ikdienas darbi tiktu savlaicīgi un kvalitatīvi nokārtoti.

Kādas varētu būt laika patēriņa attiecības šiem darbiem? Organizācijas vadītājam, pirmkārt, jā rūpējas, lai laikā, pareizi, kvalitatīvi un pilnā apjomā tiktu nokārtoti organizācijas perspektīvās attīstības tehnoloģiskie, ekonomiskie un sociālie uzdevumi. Šis darbs uzskatāms kā galvenais, jo tas nodrošina organizācijas sekmīgu darbību nākotnē. **Vēlams būtu, lai organizācijas vadītājs no 25% līdz 30% sava darba laika izlietotu šo uzdevumu kārtīšanai**, jo, ja uzņēmuma ražošanas organizatoriskā, tehnoloģiskā, ekonomiskā vai sociālā sistēma ir vāji attīstīta, darbojas ar neapmierinošiem parametriem, tad vadītājam bez šaubīšanās vēl vairāk laika

jāvēlti perspektīvo uzdevumu risināšanai. Ja vadītājs lielāko savu darba laika daļu vēlti kārtējo uzdevumu risināšanai, tad jāuzskata, ka organizācija strādā avārijas režīmā un drīz pienāks laiks, kad vadāmā sistēma vairs netiks galā ar kārtējiem uzdevumiem, tā var bankrotēt. Šādas organizācijas vadītājs, kas parasti šādā situācijā strādā ar lielu pārslodzi, nespēj uzturēt savas darbaspējas pietiekami augstā līmenī un nonāk negatīvā stresā. Rezultātā pasliktinās viņa veselība un šie cilvēki bieži priekšlaikus iziet no ierindas – zaudē darbaspējas.

Kam uzņēmumā lielākā darba dienas daļa jāvēlta kārtējo ikdienas uzdevumu risināšanai?

Bez šaubām, pirmatnējā ražošanas posma vadītājam – brigadierim, iecirkņa priekšniekam vai meistaram, viņiem jānodrošina katras strādājošā darba laika minūtes racionāla izmantošana. Zināmā mērā, savas kompetences ietvaros, arī šie darbinieki gatavo vadāmo sistēmu sekmīgam darbam nākotnē. Laika patēriņš šim darbam parasti nav liels – 10 līdz 15% no kopējā darba laika. Var secināt – **jo augstāks darbinieka ieņemamais amats, jo lielāka darba dienas daļa jāizlieto perspektīvo uzdevumu kārtējo risināšanai.**

● Cik ilgi vadītājs var strādāt režīmā, kad netiek risināti perspektīvie uzdevumi?

Atbilde varētu sastāvēt no divām daļām. Organizācijas tehnoloģiskā, ekonomiskā un psiholoģiskā klimata sistēma parasti samērā ātri – divu līdz trīs gadu laikā – nonāk avārijas situācijā, jo nespēj vairs darboties ar vēlamajiem parametriem. Tad vajadzīgi papildus ieguldījumi, papildus enerģija un arī laiks, lai sakārtotu šīs sistēmas optimālās funkcionēšanas režīmā. Bet vadītājs? Cik ilgi viņš var darboties šādā avārijas režīmā? Veselība, darbaspējas, ticība sev un organizācijai sāk zust, un bieži šie procesi ir neatgriezeniski.

Tātad vadītājam vadāmā sistēma, tās darbinieki ir attiecīgi jāorganizē, jāregulē – jāsadala pienākumi, tiesības un atbildība un jāpanāk, lai katrs vadišanas aparāta darbinieks precīzi pildītu savus ikdienas un perspektīvos uzdevumus.

3.9. VADĪTĀJA DARBS AR IDEJĀM

Visiem uzņēmuma sistēmu vadītājiem ir jāattīsta darbība, visu laiku tā jāpilnveido, lai uzņēmums būtu konkurētspējīgs un strādājošie sociāli labi situēti un psiholoģiski pozitīvi noskaņoti. Šajā vadāmo sistēmu attīstīšanas un pilnveidošanas darbā liela nozīme ir vērtīgām idejām.

Vadītājam idejas ir jāmeklē, jāuztver, jāfiksē un efektīvi jāliek lietā organizācijas darbībā.

Vadītājam jāizveido sava informācijas sistēma, pa kuras kanāliem viņš saņem dažādu tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un psiholoģiskā klimata veidošanās informāciju. Derīga ir informācija kā no ārvalstīm, tā kaimiņu uzņēmumiem. Savs darbs vadītājam jāorganizē tā, lai viņš pats regulāri apmeklētu citus sava profila un radnieciskus uzņēmumus gan Latvijā, gan ārvalstīs. Lietderīgi ir organizēt arī savā uzņēmumā dažādus seminārus, konferences un citus pasākumus, lai apmainītos ar jaunāko informāciju, bagātinātos ar idejām.

Uzņēmumā jārada tāda sistēma, ka jaunas idejas tiek cienītas, uztvertas, pieņemtas, rūpīgi izpētītas un, ja ir vērtīgas, arī ieviestas.

Ideju autoram jāsaņem pietiekams materiāls un morāls gandarījums.

Varētu teikt, ka ar idejām mūsu apkārtējā vide ir bagātīgi piesātināta.

Tikai pašam vadītājam jābūt redzīgam, dzirdīgam un jāuztver jaunās idejas.

Kādreiz lieti noder no sākuma šķietami nenozīmīgas idejas, tāpēc tās tomēr

vajadzētu pierakstīt speciālā ideju grāmatā, kur vajadzības gadījumā tās var ātri

atrast. Svarīgi ir arī tas, cik ātri un pamatīgi jaunās idejas tiek ieviestas dzīvē. Šā

darba efekts ir atkarīgs no ideju ieviešanas sagatavošanas darba

rūpīguma, no izpildītāju attieksmes pret ideju realizāciju.

3.10. VADĪTĀJS UN LAIKA FAKTORS

Vadītāja dzīvē un darbā ļoti svarīgs ir laika faktors:

- laiks ir neatjaunojams,
- darbības sekmes nosaka darbinieka spējas, ko viņš var izdarīt laika vienībā,
- padoto darbības ritms un darba ražīgums, tā kvalitāte ir noteikta ar to, kā laiku izmanto vadītājs,
- laikā veidojas liktenis,
- pagātne, tagadne un nākotne ir ļoti saistītas, tās viena otru nosaka.

Laiku, kuru vadītājs ir pavadījis, kārtojot lietas, nevar atjaunot – tas ir pagājis. Neparadītais jāveic nākotnē, kad var rasties darbu sastrēgums, negatīvi stresi, paviršība, sasteigtība, nekvalitatīvs darbs. Tāpēc vadītājam jādomā, kā katrā laika vienībā padarīt pēc iespējas vairāk.

Steiga, neorganizētība, lietu kārtēšanas atlikšana uz vēlāku laiku slikti ietekmē arī padotos, jo bieži tie nevar veikt savus pienākumus racionāli un ražīgi.

Vadītājam sava darba diena ir jāplāno. Prīncipā varētu būt tā, ka katru dienu tiek plānoti un veikti darbi, kas nodrošina uzņēmuma sekmīgu darbību nākotnē, kā arī kārtējie darbi, kas ir rūpīgi jāsašķiro.

To, ko var padarīt padotie, nevajadzētu uzņemties vadītājam, bet savukārt darbi, ko veic vadītājs, viņam pašam būtu jānovēd līdz galam. Darba plānošanā var izmantot dāņu firmas "TAIM MENEGER" izstrādāto un ieteikto vadītāja darba plānošanas metodiku un izstrādāto instrumentāriju. Šajā metodikā labi sasaistīta perspektīvo uzdevumu risināšana (stratēģija) ar taktiku un ikdienas kārtējo darbību. Darba dienas plānošanas instrumentārijā ir ļoti pārskatāmi gan perspektīvie, gan gada, mēneša, dienas uzdevumi.

Tabula nr. 2.

Vadītāja darba plāna modelis

1. aile	2. aile.	3. aile.	4. aile.	5. aile.
Perspektīvie uzdevumi.	Gada uzdevumi.	Mēneša uzdevumi.	Nedēļas uzdevumi.	Dienas uzdevumi.

Visas piecas ailes ir vienā atvēruma lapā, skaidri redzams, kā perspektīvie uzdevumi darbojas pa nedēļām un dienām.

Latviešu pirmskara vadišanas speciālists Voldemārs Leitis savā grāmatā "Vadoņa spējas" raksta:

"Laiks ir ne tikai nauda – tas ir liktenis. Kurš ir kungs par savu laiku, tas ir kungs par savu likteni, jo ar laiku var sasniegt, ja ne visu, tad gandrīz visu."

(V. Leitis. "Vadoņa spējas". Rīga, 1925. g., 61. lpp.)

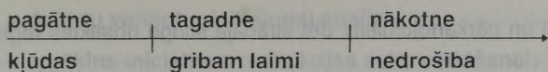
Vadītājs ir ne tikai sava, bet arī citu organizācijā strādājošo likteņa veidotājs. Organizējot darbu, izvēloties ražošanas tehnoloģiju, izstrādājot un veidojot ekonomiskās un sociālās attiecības, **vadītājam jārada apstākļi, lai visi darbinieki varētu strādāt ražīgi katrā darba laika vienībā.** Vadītājam pašam jāapgūst ražīga darba prasme, jāprot daudz padarīt isā laikā. Šāda prasme, bez šaubām, veidojas strādājot daudz, plānveidīgi un sistēmiski. Ja šādas prasmes trūkst, var veidoties situācija, ka darba diena vadītājam ir ļoti gara, bet darba ražīgums – zems. Tad rodas darbu sastrēgums, kampaņveidīgums, savlaicīgi netiek risinātas svarīgas lietas, tiek kavēti un nekvalitatīvi uzturēti savstarpējie sakari organizācijas iekšienē un ar saistītajiem uzņēmumiem, kā arī rodas dažādas citas novirzes vadāmajā sistēmā.

Kā vadītāja darbā saistās pagātne, tagadne un nākotne?

Šīs saites ir jāizprot un jāzina. Pagātne ir bāze tagadnei un tagadne – nākotnei, ja pagātnē ir kļūdas, neveiksmes, tās bieži traucē labi strādāt šodien un būt laimīgam tagadnē. Šo laimi var traucēt arī nedrošība par nākotni.

Dāņu firmas "TAIM MENEGER" materiālos šīs saites tiek attēlotas šādi:

shēma Nr. 6



Tātad vadītājam jācenšas pašam tā strādāt un organizēt padoto darbu, lai pēc iespējas lielāki sasniegumi, laime būtu jau tagadnē, lai mazāka būtu nedrošība un bailes par nākotni.

Kādas galvenās problēmas saskatāmas vadītāja darba laika izmantošanā?

- Nepietiekama perspektīvo uzdevumu risināšana, liels darba laika patēriņš kārtējo uzdevumu regulēšanai,
- neracionāla darba laika izšķērdēšana, uzsākto darbu nenovodot līdz izpildei,
- nepareiza darba laika plānošana,
- vispārējs laika trūkums,
- neorganizētība, haotiskums darba laika izmantošanā,
- nepareizs darbu sadalījums,
- nepareizi tiek plānots un izlietots personiskais darba laiks,
- neracionāli izmantojot darba laiku, organizācijā rodas ievērojami materiāli un finansiāli zaudējumi.

3.11. INICIATĪVA

"Vadonis, kuram trūkst iniciatīvas, nav vadonis, ir – apstākļu vergs."

(V. Leitis, "Vadoņa spējas". Rīga, 1925. g., 99. lpp.)

Sociālisma apstākļos pie centralizētas, administratīvas tautsaimniecības vadīšanas uzņēmuma iniciatīva tika bremzēta. Sistēmai nebija ērti un bija pat nevēlami ar iniciatīvu apveltīti vadītāji, jo tie traucēja centralizēto, administratīvo vadīšanu. Tāpēc par uzņēmuma vadītājiem izvirzīja paklausīgus darbiniekus, kas netraucēja centrālās vadības orgānus ar dažādiem

priekšlikumiem un pārkārtojumiem, bet strādāja stingri noteiktās reglamentētās robežās.

Kādi būtu vadītāja iniciatīvas galvenie nosacījumi?

- jābūt radošam prātam;
- vadītājam jābūt plašām zināšanām ražošanā un ekonomikā, cilvēku psiholoģijas izpratnei, profesionālajai erudīcijai;

- jābūt pietiekamai praksei, darbības pieredzei;
- praktiski materiāli jāstimulē ar iniciatīvu apveltītu vadītāju darbība;

- jādod juridiskas tiesības vadītājam patstāvīgi darboties, lemt un risināt ražošanas organizatoriskos, tehnoloģiskos, ekonomiskos jautājumus;

- organizācijā jābūt labam psiholoģiskajam klimatam, morāli jāstimulē vadītāju iniciatīva;

- vadāmajām sistēmām ar izpratni un vēlēšanos jāuzņemas atbalstīt vadītāja iniciatīvu;

- arī saistītajiem uzņēmumiem visādi jāatbalsta organizācijas vadītāja iniciatīva.

Bez šaubām, daudzi nosacījumi rada labvēlīgus apstākļus vadītāja iniciatīvas izraisīšanai, bet ne jau visi nosacījumi ir labvēlīgi vadītājam. Vadītājam jācenšas šos nosacījumus radīt, attīstīt, lai situācija katrā organizācijā būtu pēc iespējas labvēlīgāka. Ar iniciatīvu bagāts vadītājs parasti rīkojas ātri, enerģiski, kamēr cits vēl domā, kā rīkoties un kad sākt darbību, viņš jau ir izlēmis, rīcību uzsācis un varbūt pat jau darbu pabeidzis.

Organizācijā, kurā strādā ar iniciatīvu bagāts vadītājs, parasti ir labs psiholoģiskais klimats, padotie tic vadītājam, viņa rīkojumiem pakļaujas labprāt un seko aicinājumiem, kā arī piedod to kļūdas un neveiksmes.

Vērtīgas vadītāja iniciatīvas pamatā ir zināšanas un prasme efektīvi darboties. **Vadītāja iniciatīva bāzējas uz šādiem faktoriem:**

- faktu zināšana;
- notikumu un procesu analīze;
- aktīva un kompetenta vadītāja komandas darbība;

- dažādu variantu risinājumu analīze;
- aprēķins iniciatīvas realizācijas seku vērtēšanai;
- vadošo un vadāmo sistēmu un darbinieku atbalsts.

Vadītāja iniciatīva bieži tiek saistīta ar risku, ar vadītāja spēju un gatavību riskēt un aprēķināt riska sekas.

3.12. RISKS VADĪTĀJA DARBĪBĀ

Vadāmajās sistēmās bieži veidojas dažādi konflikti, saduras strādājošo intereses organizatoriskajos, tehnoloģiskajos, ekonomiskajos, sociālajos un arī psiholoģiskajos jautājumos. Tad sistēmas vadītājam jārikojas un nereti jāuzņemas risks. Vai risks vispār ir pieļaujams, vai no tā nav jāatsakās?

Jautājums būtībā ir tikai par to, kā interesēs jāriskē: personiskajās, uzņēmuma, saistīto uzņēmumu vai produkcijas patērētāju interesēs.

Ja risks ļaus ražot produkciju ar lielāku lietošanas vērtību, tas ir risks patērētāju interesēs – palielināsies pieprasījums, un tas būtu pieļaujams. 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, vajag visu sīki izanalizēt, aprēķināt, izpētīt "ar aukstu prātu", bezkaisligi.** Sevišķi rūpīgi jāanalizē un jāreķina, ja projekta autors ir pats uzņēmuma 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, var 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. Daudzu nepārdomātu projektu ieviešana ir nodarījusi

sabiedrībai lielus materiālus, sociālus un arī psiholoģiskus zaudējumus (nepareiza rūpniecības izvietošana teritorijā, nepārdomāta lauksaimniecības specializācija, kolektīvizācija laukos u.c.). Tagad jāveic rūpniecības un lauksaimniecības privatizācija un ražošanas konversija, bet tas maksā dārgi, iespējamie zaudējumi grūti aprēķināmi.

Kad risks ir vislielākais?

Tad, ja realizējamās idejas tiešie un netiešie faktori nav precīzi novērtēti un aprēķināti. Pirms lēmuma pieņemšanas vadītājam jāuzmanās sevi apmānīt. Tautas paruna saka – desmit reizes jānomēra, pirms nogriezt – pieņemt lēmumu par rīcību. Jauniem un nepieredzējušiem vadītājiem jābūt sevišķi uzmanīgiem, viņiem jābaidās no pārsteidzības, vienpusības, nepietiekamas informācijas un citiem trūkumiem, kas traucē būt objektīviem. Pirms riskēt, lietderīgi rūpīgi izpētīt pagātnē uzkrāto pieredzi un noskaidrot, kādu efektu devis risks. Kritiski jāattiecas arī pret jebkuru informāciju, tā uzmanīgi jāanalizē, lai nekļūditos secinājumos.

Vadītājs nedrīkst baidīties riskēt. Risks patērētāju interesēs ir pieļaujams, pamatojoties uz analizēm un aprēķiniem.

3.13. KĀDĒĻ VADĪTĀJAM DARBĀ BIEŽI NEVEICAS

Kādu problēmu risināšana organizāciju vadītājiem patlaban rada grūtības?

- Nav sabalansētības starp tautsaimniecības nozarēm, ražotās produkcijas pašizmaksu un tās realizācijas cenām, ir produkcijas realizācijas grūtības;
- nepareizi organizētas vadāmās sistēmas;
- nepareizi izraudzīti organizācijas darbības mērķi;
- nav nodotas piesakamas tiesības zemāko rangū vadītājiem patstāvīgi rīkoties, lai ātri sakārtotu vadāmās sistēmas efektīvai darbībai;
- slikts ražošanas tehniskais un finansiālais nodrošinājums;
- valstī nav ekonomiskās un politiskās stabilitātes;

● nav skaidras, vienotas un stabilas tautsaimniecības attīstības koncepcijas;

● kredīšanas sistēma atrodas attīstības sākumstadijā.

Bez šaubām, šo jautājumu nesakārtotība ļoti traucē vadītājam organizēt darbu, rada nedrošību, neticību un bieži vien arī pesimismu. Lai sekmīgi strādātu, vadītājam ir jājūt kā ekonomiska, tā politiska stabilitāte, jātic saviem spēkiem un izraudzītajiem darbības mērķiem, kā arī jārada šī ticība strādājošajos. Bez ticības šo mērķu pareizībai, bez izpratnes, kas katram konkrēti jā dara, nav gaidāma apzināta un efektīva rīcība.

Daudz neveiksmju un grūtību vadītājiem rodas tāpēc, ka nav sabalansētības starp valsts tautsaimniecības nozarēm (produkcijas ražotājiem, tās pārstrādātājiem un realizētājiem).

Daudzi uzņēmumi tikpat kā neko neražo, lai apmierinātu valsts uzņēmumu un iedzīvotāju pieprasījumu un maz ražo tādu produkciju, kuru varētu realizēt par konvertējamo valūtu. Darbā vadītājiem neveicas arī tāpēc, ka nepareizi organizēts viņu personiskais darbs:

● darbs netiek regulāri plānots;

● netiek sistemātiski uzturētas un koordinētas visas uzņēmumam nepieciešamās ražošanas tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociālās iekšējās un ārējās saites;

● nepilnīgi izmantotas un attīstītas padoto darbinieku spējas;

● nepareizas personīgā darba metodes;

● neprot raženi strādāt katrā laika vienībā;

● nav mākas koncentrēties;

● nav sistemātiska kontakta ar darbiniekiem;

● nepietiekama uzmanība;

● netiek analizēts vadāmo un saistīto sistēmu darbs;

● kavēta svarīgu lēmumu pieņemšana;

● bieži vēlamo pieņem par faktisko;

● slikti strādā padotie;

● nestrādā vadāmās sistēmas darbības kontroles sistēma.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā kļūt par vadītāju?
2. Kādi ir vadītāja organizatoriskās, tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociālās darbības aspekti?
3. Kāda ir vadītāja perspektīvo un ikdienas uzdevumu risināšanas nozīme?
4. Kā strādāt ar idejām?
5. Kāda ir laika faktora nozīme vadītāja darbā?
6. Kāda ir iniciatīvas nozīme vadītāja darbā?
7. Kas jāzina par risku vadītāja darbā?
8. Kādēļ vadītājam bieži neveicas.

4. PERSONĀLA VADĪŠANA

4.1. INTEREŠU NOZĪME ORGANIZĀCIJĀ

Vadītāja sekmīgu darbību lielā mērā nodrošina kā atsevišķu strādātāju, tā uzņēmuma kopumā un tajā strādājošo formālo un neformālo grupu un līderu, kā arī ar uzņēmuma darbību saistīto darbinieku un darba grupu interešu izziņāšana, veidošana, saskaņošana un to izmantošana praktiskā darbībā.

Uzņēmuma sekmīgas darbības pamatā ir strādājošo attieksme pret darbu un viņu praktiskā darbība, kas savukārt ir sekmīga, ja atsevišķu darbinieku intereses sakrī ar tiem uzticētajām darbības funkcijām un pienākumiem. Bez šaubām, ka katra atsevišķa darbinieka zināšanas un praktiskās darbošanās spējas ir ļoti dažādas un konkrētas, bet, ja tās sakrīt ar pienākumiem, viņi strādā rezultatīvi. Tāpēc vadītājam ļoti svarīgi ir izziņāt darbinieku intereses un praktiskās darbošanās spējas un tās prasmīgi izmantot.

Šajā sakarībā vadītājam būtu jāveic:

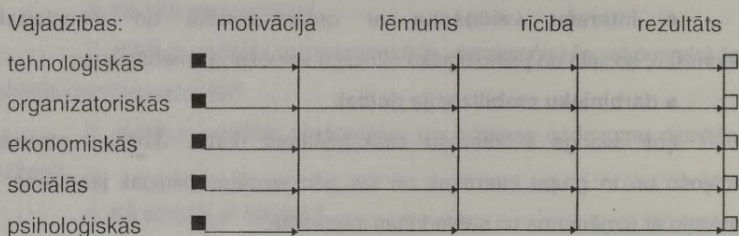
- atsevišķu strādājošo un to grupu interešu izzināšana;
- dažādu darbinieku un to grupu interešu saskaņošana;
- interešu veidošana ar organizatorisko un tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un psiholoģisko attiecību veidošanas mehānismu;
- darbinieku mobilizācija rīcībai.

Ļoti svarīgs ir interešu saskaņošanas darbs. Jāizzina atsevišķu strādājošo un to grupu intereses un tās pēc iespējas pilnīgāk jāapvieno un jāsasaka ar uzņēmuma un sabiedrības interesēm.

4.1.2. KĀ VEIDOJAS INTERESES

Intereses veidojas dažādu, bet katrā sabiedrības un organizācijas attīstības stadijā konkrētu iekšēju un ārēju ražošanas organizatorisku un tehnoloģisku, ekonomisko, sociālu un psiholoģisku faktoru sistēmas iedarbības rezultātā.

INTEREŠU VEIDOŠANĀS UN REALIZĀCIJAS MEHĀNISMS



Vadītājam labi jāpārzina un savā praktiskajā darbībā mērķtiecīgi jāizmanto interešu veidošanās un realizācijas mehānisms. Tādas intereses veidojas no apzinātām vajadzībām, kuras tiek motivētas. Kad to realizācijai nepieciešamie apstākļi (materiālie un morālie) ir sagatavoti, tiek pieņemts lēmums rīkoties, tad seko rīcība, interešu realizācija, kas noved pie konkrēta rezultāta – izraudzīto mērķu un plānoto darbu izpildes. Vajadzības lielā mērā tiek apzinātas atbilstoši sabiedrības materiālās dzīves apstākļiem, strādājošo darbaspējām, sabiedrības nacionālajai bagātībai, kā arī strādātāju tradīcijām. Darbinieku intereses parasti ir lielākas nekā organizācijas un sabiedrības reālās iespējas. Šis apstāklis arī ir virzītājspēks, kas liek gan atsevišķiem cilvēkiem, gan to grupām vairāk un labāk strādāt, lai dzīvotu labāk.

Dažādos cilvēces attīstības periodos bijuši dažādi materiālās un garīgās dzīves apstākļi. Latviešu tauta savā vēsturē ir pārdzīvojuši vismaz trīs nacionālās apziņas atmodas posmus – nacionālā atdzimšana gadsimta sākumā, brīvās Latvijas apstākļos un tagad –, kad spēcīgi izpaudās "snaudošās" politiskās, ekonomiskās un sociālās intereses. Tādas konkrētas sabiedrības sociālās, politiskās un ekonomiskās dzīves apstākļos tautas vajadzības tiek motivētas un to realizācijai tiek pieņemti lēmumi, tad seko rīcība, tiek gūti rezultāti.

Piemērs par sekmīgu darbību interešu attīstīšanu, to veidošanu. Vadītājs Š., kurš ilggadēji, sekmīgi darbojas kā lauku vidējās speciālās mācību iestādes vadītājs, rūpīgi iepazīstot jauniešus, viņu spējas, intereses, tradīcijas ģimenē un pieprasījumu pēc speciālistiem, kopā ar vecākiem un vietējo inteliģenci daudzos gadījumos pareizi novērtēja jauniešus un ievirzīja tos tādā darbošanās sfērā, kur tie guva atzīstamus rezultātus. Sekmes nodrošināja jauniešu un viņu ģimeņu rūpīgā iepazīšana, to spēju un interešu praktiska pārbaudīšana dažādās situācijās un sfērās, kā rezultātā jauniešos un vecākos radās pārliecība, ticība par izraudzītā mērķa pareizību, par to, ka šajā jomā jauniešiem var gūt labus rezultātus un vairumā gadījumu šie rezultāti tika sasniegti. Š. un viņa kolēģi parasti nekļūdījās, jauniešu intereses tika pareizi virzītas.

4.1.3. KAS JĀZINA PAR INDIVĪDA INTERESĒM

Organizācija kopumā sekmīgi pilda izvīzītos uzdevumus, funkcionē efektīvi, ja katrs tās indivīds ir ieinteresēts darbā un strādā ražīgi.

Jo vadāmā sistēma ir daudzskaitlīgāka, jo vadītājam tā jāveido rūpīgāk, lai katram darbiniekam tiktu pievērsta uzmanība, lai tiktu izzinātas, veidotas un arī saskaņotas, kā arī nodrošinātas viņu intereses.

Indivīda intereses veidojas daudzu faktoru iespaidā: pirmkārt, materiālie faktori – strādājošo darba un dzīves apstākļi un to tiesības un iespējas patstāvīgi rīkoties ar resursiem, mainīt ražošanas organizatoriskās struktūras un darbības tehnoloģiju. Otrkārt, tie ir sabiedrības, uzņēmuma un tajā strādājošo grupu, darba un sadzīves sociālie apstākļi. Treškārt, psiholoģiskais klimats uzņēmuma formālos un neformālos kolektīvos, kā arī formālo un neformālo līderu darbība, ceturkārt, tradīcijas ģimenē, uzņēmumā un sabiedrībā.

Vadītājs, veidojot vadāmās sistēmas struktūru, nosakot, kā pakļautībā kas strādā, nosaka arī katra darbinieka funkcijas un tiesības, lai realizētu

uzņēmuma intereses. Neapšaubāmi, ka katrs darbinieks strādās efektīvi, ja tā intereses ir saskaņotas ar viņam izvirzītajiem darba uzdevumiem un funkcijām. Šī atbilstība ir izšķiroši svarīga. Uzņēmums strādās rezultatīvāk, raitāk, ja vadītājam nevajag bieži iedarboties uz vadāmo sistēmu un tās darbiniekiem, ja viņu personīgās intereses sakrīt ar tiem izvirzītajiem darbības uzdevumiem.

Kā vadītājam vajadzētu organizēt darbu ar padotajiem darbiniekiem viņu interešu izzināšanā?

Katram vadītājam pēc iespējas rūpīgāk jāiepazīst viņam tieši padoto darbinieku interešu spektrs (organizatoriskās un tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās, psiholoģiskās u.c.), jāzina, kādas intereses vairākiem darbiniekiem ir kopīgas, jāanalizē, jāsecina un jārikojas, lai darbiniekos veidotu un attīstītu uzņēmuma sekmīgai darbībai nepieciešamās intereses.

4.1.4. KĀ SASKAŅOT UZŅĒMUMA INTERESES AR SABIEDRĪBAS INTERESĒM

Lai realizētu sabiedrības intereses, likumdevējiem un izpildvarai jārada apstākļi, lai uzņēmumā kopumā strādājošo grupās un arī atsevišķi darbinieki tiktu ekonomiski, sociāli un psiholoģiski stimulēti sabiedrībai vēlamai darbībai un attīstībai.

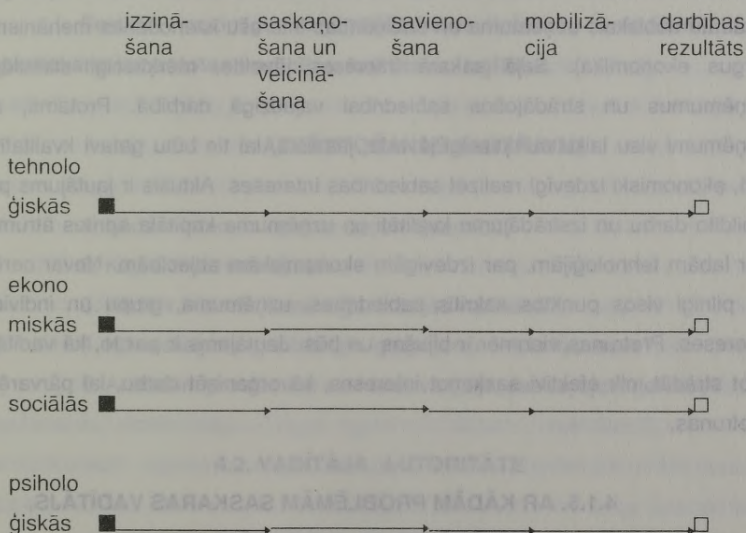
Darbībai, kuru veic uzņēmums, pirmām kārtām jābūt sabiedrībā pieprasītai. Vadītājam jāzina gan sabiedrības, gan valsts pieprasījums pēc produkcijas vai pakalpojumiem un arī, jāprot prognozēt šo procesu attīstību nākotnē.

Kāds piemērs par vadītāja K. darbību, kurš vairāk nekā 30 gadus vadīja daudznozaru uzņēmumu, sekmīgi risināja ražošanas tehnoloģiskos, ekonomiskos, sociālos un audzinoši psiholoģiskos uzdevumus. Pirmkārt, attiecībās ar darbiniekiem viņš bija uzmanīgs, iekļūstīgs, saprotošs, gatavs palīdzēt ar padomu un praktiski. Viņš sistemātiski apmeklēja darba vietas, strādātāju ģimenes, bija kopā ar darbiniekiem kultūras pasākumos (korī, teātrī),

sportā, skolā, labi zināja tieši padoto intereses, kā arī dažādu profesiju, vecumu un tautību strādājošo intereses un šo interešu realizācijas iespējas. Prata saskaņot intereses, mobilizēt strādātājus darbībai, tādēļ kopējā darbā tika gūti praktiski rezultāti – augsta darba kvalitāte, pietiekama peļņa. Daudzi vēl tagad grib sekot K. piemēram kā uzņēmumā strādājošo interešu izzināšanā, tā sadarbības organizēšanā ar citiem uzņēmumiem un kopēju interešu atrašanā tajās jomās, kur intereses saskaras.

VADĪTĀJA DARBS AR INTERESĒM

Indivīdu un grupu interešu:



Kopējais darbs būs jo sekmīgāks, jo lielākam skaitam strādājošo un to grupām būs vairāk kopīgu interešu un jo lielākā to daļa sakrītis ar uzņēmuma un sabiedrības interesēm.

Kad intereses ir izzinātas, saskaņotas un savienotas, jāveic strādājošo un to grupu darbības mobilizācija un stimulācija, lai, balstoties uz strādājošo kopīgajām interesēm, pēc iespējas vairāk darbinieku iesaistītu aktīvā darbībā un sekmīgi sasniegtu plānoto darbības rezultātu.

Atbildot uz klientu, sabiedrības, tās grupu un organizācijā strādājošo interesēm un pieprasījumu, kā arī analizējot dažādus pasūtījumus un speciālus nosacījumus (nodokļi u.c.), vadītājs tos vērtē, salīdzina ar uzņēmuma interesēm un iespējām, apsver, kā rīkoties. Bez šaubām, klientu, valsts, dažādu organizāciju un grupu pieprasījums veido uzņēmuma intereses, sevišķi, ja to pasūtījums ir stabils un ekonomiski izdevīgs.

Valsts likumdošanas un izpildvaras orgāniem visu laiku jārūpējas, lai kā uzņēmumu, tā sabiedrības locekļu intereses īstenotos optimāli. Valsts uzņēmumu un sabiedrības intereses bieži realizējas ar dažādiem likumiem, dekrētiem un lēmumiem. Valsts pārvaldes orgāniem jāpanāk, lai pēc iespējas mazāks dekrētu un lēmumu skaits tiktu realizēts administratīvi, lai spēcīgāk strādātu dabiskais uzņēmuma un sabiedrības interešu īstenošanas mehānisms (tirgus ekonomika). Šajā sakarā intereses jāveido, mērķtiecīgi stimulējot uzņēmumus un strādājošos sabiedrībai vajadzīgā darbībā. Protams, arī uzņēmumi visu laiku mērķtiecīgi jāvada, jāattīsta, lai tie būtu gatavi kvalitatīvi, ātri, ekonomiski izdevīgi realizēt sabiedrības intereses. Aktuāls ir jautājums par izpildīto darbu un izstrādājumu kvalitāti un uzņēmuma kapitāla aprites ātrumu, par labām tehnoloģijām, par izdevīgām ekonomiskām attiecībām. Nevar cerēt, ka pilnīgi visos punktos sakrīt sabiedrības, uzņēmuma, grupu un indivīda intereses. Pretrunas vienmēr ir bijušas un būs. Jautājums ir par to, kā vadītājs prot strādāt, cik efektīvi saskaņot intereses, kā organizēt darbu, lai pārvarētu pretrunas.

4.1.5. AR KĀDĀM PROBLĒMĀM SASKARAS VADITĀJS, STRĀDĀJOT AR INTERESĒM

Pirmkārt, organizācijas **vadītājs nedrīkst noniecināt indivīda intereses**. Katram darbiniekam, strādājot apzinīgi un rezultatīvi, jābūt iespējai pilnīgāk apmierināt savas objektīvās sociālās un psiholoģiskās intereses, jo, tikai realizējot katra strādājošā individuālās intereses, sāksies lielu un mazu, formālu un neformālu grupu interešu īstenošana.

Otrkārt, **vadītāji bieži nezina, neizprot vai nepareizi vērtē darbinieku un grupu intereses.** Pastāv pretrunas starp dažādu interešu pautējiem, rodas daudz gan tehnoloģiska, gan ekonomiska, sociāla un psiholoģiska rakstura konfliktu.

Treškārt, **vadītāji nepēta darbinieku un strādātāju grupu interešu mehānismu,** tā darbību, iekšējās un ārējās saites.

Ceturtkārt, **vadītāji kopā ar savu komandu neefektīvi darbojas strādātāju interešu veidošanā un to realizācijas iespēju nodrošināšanā.**

Piektkārt, **vadītāji bieži neprot atrast kopējas intereses ar strādātājiem, noniecina sociālo interešu nozīmi kopīgu ražošanas interešu veidošanā un saskaņošanā.**

Sestkārt, nozīmīgu **uzņēmējdarbības interešu veidošanā tiek nepietiekami izmantotas tradīcijas, kultūra un izglītība.**

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kāda ir interešu nozīme uzņēmējdarbībā?
2. Kā veidojas intereses?
3. Kāda ir interešu loma organizācijas vadīšanā?
4. Kā saskaņot organizācijas, grupu un individu interešes?
5. Ar kādām problēmām saskaras vadītājs, saskaņojot interešes?

4.2. VADĪTĀJA 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 aplūkošu šādus jautājumus:

- vadītāja subjektīva un objektīvā autoritāte;
- daži vadītāja autoritāti veidojošie faktori;

- padomi, kā iegūt darbinieku atbalstu;
- vadītāja autoritātes problēmas.

4.2.1. PAR VADĪTĀJA SUBJEKTĪVO UN OBJEKTĪVO AUTORITĀTI

Lai vadītājs varētu sekmīgi darboties, viņam jāiegūst autoritāte. Ja tomēr vadītāja autoritāte nav pietiekama, tad grūti mērķtiecīgi, saskaņoti un rezultatīvi darboties kā organizācijā strādājošajiem, tā pašam vadītājam.

Vadītāja autoritātei ir it kā divas puses: viena – objektīvā, kuru darbinieks iegūst ar to, ka tiek ievēlēts vai norikots vadītāja amatā, otra – subjektīvā, kuru vadītājs iegūst, sekmīgi strādājot.

Darbiniekam, kurš prot sekmīgi veikt savus pienākumus, ir subjektīvā autoritāte, un, ja viņš uzņēmumā, kurā strādā, tiek norikots par vadītāju, tad objektīvā autoritāte ir "ielikta" viņam rokās un strādāt ir vieglāk, jo viņš ir guvis subjektīvo autoritāti strādājošo vidū jau agrāk – viņš ir zināms un vispārātzīts.

Ne subjektīvā, ne objektīvā autoritāte nav mūžīga. Vadītājam ar savu sekmīgo un efektīvo darbību visu laiku ir jāapstiprina sava subjektīvā autoritāte gan vadāmajai darba grupai, gan augstākstāvošam vadības orgānam vai vadītājam.

Subjektīvo autoritāti nav viegli iegūt – darbiniekam parasti vajag daudz laika un arī vairākas diezgan nozīmīgas situācijas, kurās viņš var pārliecinoši apliecināt savu pareizo nostādni un spējas efektīvi darboties. **Kad šī subjektīvā autoritāte ir iegūta, tad, lai tā būtu stabila un droša, vadītājam visu laiku ar saviem vārdiem un rīcību ir jāaplicina, ka viņš ir varošs.** Subjektīvo autoritāti var zaudēt ļoti ātri – piemēram, vadītājam atkārtoti nepareizi rīkojot, vērtējot darbību vai pieņemot lēmumus. Ja arī vadītājs apzinās, ka ar savu rīcību grauj savu subjektīvo autoritāti, bieži vajag patērēt daudz enerģijas un laika, lai to atjaunotu, bet dažreiz izrādās, ka atjaunot zaudēto autoritāti vairs nav iespējams.

Aplūkosim vienu pozitīvu piemēru.

Kāds jauns speciālists, kuru apzīmēsim ar N., sekmīgi nostrādājis uzņēmumā A. par galveno speciālistu piecus gadus. Kad kādā citā uzņēmumā B., kura profils sakrīt ar specialitāti, kurā strādā N., tiek izsludināts konkurss uz vadītāja amatu, jaunais speciālists nolemj piedalīties šajā konkursā. N. ir uzkrājis labu darba pieredzi un saprot, ka spētu sekmīgi vadīt uzņēmumu B. Savā iepriekšējā kolektīvā N. ieguvis labu subjektīvo autoritāti. B. vadītāja konkursa komisija iepazīstas ar dažādu darbinieku vērtējumu par N. darbību un iegūst pozitīvu informāciju. Konkursa rezultāti N. ir pozitīvi.

Sākot strādāt, jaunais direktors N. jūt, ka jādarbojas mērķtiecīgi, lai jaunajā kolektīvā pēc iespējas ātrāk iegūtu patiesu subjektīvo autoritāti. Konsultējoties ar zinātniekiem, N. saņēmis ieteikumu rūpīgi izstrādāt dažas B. kolektīvam aktuālas īstermiņa programmas, kuru realizācijā vairākas apakšvienības uzlabotu ražošanas tehnoloģiju, tās ekonomiskos darbības parametrus un arī darba sociālos apstākļus. N. centās izmantot ieteikumu. Kopā ar uzņēmuma speciālistiem un ražošanas organizatoriem un ekspertiem viņš izstrādāja speciālas īstermiņa programmas ražošanas tehnisko līdzekļu apkalpošanas uzlabošanai un darbinieku ēdināšanas sistēmas darbības kvalitātes paaugstināšanai, kuras N. vadībā tika veiksmīgi realizētas. Kopā ar strādājošajiem paralēli izstrādātas ilgtermiņa programmas – organizatoriska un tehnoloģiska, ekonomiska un sociāla rakstura. Vadītāja N. subjektīvā autoritāte uzņēmumā B. nostiprinājās. Tagad, jau pēc vairākiem nostrādātiem gadiem, var konstatēt, ka N. ieguvis lielu autoritāti uzņēmumā un sabiedrībā kopumā.

4.2.2. DAŽI VADITĀJA AUTORITĀTI VEIDOJOŠIE FAKTORI

Kā jau secinājām, vadītājam visu laiku jā rūpējas par uzņēmuma darbinieku un savas personīgās autoritātes veidošanu un nostiprināšanu.

Tādēļ lietderīgi aplūkot dažus vadītāju autoritātes veidošanas un nostiprināšanas faktoros – zināšanas, darbaspējas, organizatora dotības, māku pārliecināt, prasmi uzsāktu novest līdz izpildei, vārdu atbilstību darbiem, uzmanību un iejūtību, labestīgu attieksmi pret darbiniekiem, ieinteresētību

darbinieku sasniegumos un gatavību palīdzēt grūtībās, nemētāties ar solījumiem, izvairīties no strīdiem, rūpīgi uzklausīt cilvēkus.

4.2.2.1. 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, hidraulika, 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, mēerķetingā, 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 uzņēmuma vadītājiem?

Vispirms, labāk jāpārzina jaunākās progresīvākās ražošanas tehnoloģijas, otrkārt, dziļāk jāapgūst ekonomika, mārķetings jāprot rēķināt, lai nekļūdot, 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.

4.2.2.2. 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 vai citu resursu.

Vadītāja darbaspējas attīstās strādājot, turklāt vislabākos rezultātus dod pakāpeniska vadītāja virzība, stāvoklis, kad vadītājs nonāk augstākā vadāmās sistēmas posmā, labi pārzinot vadišanu zemākajos organizācijas vadišanas līmeņos (meistars, ražotnes vadītājs, galvenais speciālists). Zināmas grūtības rodas vadītājam, kurš, piemēram, nav strādājis par meistarū vai ražotnes vadītāju. Vadītāja darbaspējas ir atkarīgas arī no vadītāja veselības stāvokļa, veselīga darba un sadzīves režīma, psiholoģiskā klimata uzņēmumā un ģimenē, no vadītāja sociālajiem darba un sadzīves apstākļiem.

4.2.2.3. 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 izvērīto 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, dažiem bērniem 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 klajī 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 praktiķis.

4.2.2.4. MĀKA PĀRLIECINĀT

Vai mēs klausām visiem? Kuri ir tie, kas māk pārliecināt?

Neapšaubāmi, **faktoru ir daudz:**

- prasme izprast un pareizi vērtēt notikumus;
- prasme efektīvi rīkoties sarežģītās situācijās;
- prasme pareizi vērtēt cilvēku intereses, izraudzīties darbības

mērķus, kas sakrīt ar vairākuma interesēm;

- prasme analizēt, izdarīt apkopojumus un secinājumus;

- prasme dramatisēt – iedarboties uz citu cilvēku jūtām;

● prasme ātri atrast domubiedrus, nodibināt ar tiem kontaktus un vienoties par kopēju darbību;

● prasme uz klausīt cilvēkus, rosināt pašiem analizēt notikumus un nonākt pie pareiziem secinājumiem.

Vadītājam ir nepārtraukti jāattīsta savas spējas un prasme pārliecināt, kam jāpakļaujas un kā rīkoties. Ja vadītājs prot pārliecināt, bet neprot rīkoties, organizēt, viņš kapitulē. Var būt arī tā, ka daži cilvēki ir ideju ģeneratori – prot pareizi izraudzīties darbības mērķus, pamatot un iedvesmot citus darbībai, bet neprot praktiski organizēt cilvēkus. Citi prot organizēt darbu, bet viņu domāšanas un analītiķa spējas nav tik attīstītas, un trešie ir praktiķi, kas paši prot raženi un kvalitatīvi strādāt.

Sekmes šie cilvēki darbā var gūt, ja viņi savā darbībā apvienojas, ja tie viens otru papildina.

4.2.2.5. PRASME UZSĀKTO DARBU NOVEST LĪDZ GALAM

Ne visiem vadītājiem pietiek enerģijas un neatlaidības, lai uzsāktu novestu līdz galam – līdz izpildei. Praksē netrūkst vadītāju, kas aizraujas ar jaukām idejām, ātri tās uztver un sāk ieviest, bet, sastopoties ar kādiem šķēršļiem, darbību pārtrauc, tas ir, ideju pamet. Parasti tie ir sangviniķi, kas meklē un aizraujas ar jauno, bet viņus nogurdina ikdienas atkārtotošais darbs un tāpēc viņi meklē arvien jaunas ierosmes. Parasti tie ir interesanti, aizrautīgi cilvēki, taču strādājošie ātri saprot, ka palauties uz viņiem nevar, jo viņi var pamest iesāktos darbus.

Vecā centralizētā administratīvās vadīšanas sistēma šajā jomā arī nodarīja lielu ļaunumu. Centralizēti nosakot (plānojot) darbu, netika rosināta iniciatīva "no apakšas". Tika atlasīti paklausīgi organizāciju vadītāji, jo uzdevums bija istā laikā sākt centram vajadzīgo darbību, bet bieži kā centrs, tā vietējais vadītājs aizmirsis uzsāktu un vienkārši to pameta, nenovedot līdz izpildīšanai. Tā rodas kampaņveidīga darbība, tiek pieņemti daudzi lēmumi, darbības programmas, bet tās netiek īstenotas. Realizējot šādus principus, uzņēmumi un darbinieki pierada nepildīt agrāk pieņemtās programmas, plānus un uzdevumus. Šādi vadot, sabiedrībai tika nodarīts liels ne tikai materiālais, bet arī morālais ļaunums.

Praksē ir izstrādāts mehānisms – darbības sistēma un metodes, kuras izmantojot, vadītājs panāk uzsāktu darbu izpildi. Pieņemamas ir menedžeru sagatavošanas skolās izstrādātās metodes.

Ko rāda pieredze?

Vadītājam ar speciāli izveidotu **kontroles sistēmu jāseko darbu izpildes gaitai**, kurai jādarbojas tā, lai vadītājs laikus saņemtu signālu par draudošajām darbu neizpildīšanas iespējām, neracionālu darbību, darba kvalitāti un citiem svarīgākiem darbības parametriem, lai **operatīvi regulētu vadāmo sistēmu un atsevišķu darbinieku darbību un nepieļautu nevēlamas novirzes** darbu apjomā, kvalitātē, izpildes termiņos un ražošanas izdevumos. Vadītājam vadāmo sistēmu un atsevišķu darbinieku vērtēšanas

nosacijumos jāparedz izpildītāju **racionālas darbības materiāla un morāla stimulācija**, kas par darbu izpildi ar labiem parametriem nodrošina organizatorus un izpildītājus ar ieinteresējošu materiālo un morālo gandarijumu.

4.2.2.6. VĀRDU SASKAŅA 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 izvērza 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 izvērzišana 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 nopelumus, **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 nopelums, sods tiem, kas nepilda vai traucē izpildi.

4.2.2.7. UZMANĪBA UN IEJŪTĪBA

Vadītājam jābūt uzmanīgam, savlaicīgi jāsaskata notiekošais organizācijā, sabiedrībā, pasaulē, jādzird, par ko runā un kā spriež uzņēmumā un ārpus tā, pareizi jārunā un jārikojas 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 pamatotus 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, vār 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 sistēmiska.

4.2.2.8. 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 pozitīvā – par procesiem, kas notiek vadāmajā un arī saistītajās sistēmās. Šīs saites ir pilnīgas un sistēmiskas, 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,
- iekļūcībā,
- gatavībā palīdzēt,
- arī smaidā un rokaspiedienā.

Vadītājam nedrīkst būt "divas sejas" – labvēlīgā pret augstākstāvošajiem vadītājiem, draugiem un paziņām, un nepieejama, barga – pret pārējiem. Šādai vadītāja autoritātei nav objektīva pamata, tā var bāzēties uz bailēm, uz administrēšanu.

4.2.2.9. IEINTERESĒTĪBA DARBINIEKU SASNIEGUMOS UN GATAVĪBA PALĪDZĒT GRŪTĪBĀS

Vadītājam jāapliecina 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 veiksmes un neveiksmes. Turklāt, te svarīgs ir laika faktors, jo vadītājs

nedrīkst nokavēt, viņam jāpamana padoto neveiksmes 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.

4.2.2.10. 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. Tāda rīcība rada uzticību un gatavību efektīvi darboties arī nākotnē.

4.2.3. 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 uzklausi 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.

4.2.3.1. 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. Tāpat 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, kompleksību, sistēmiskumu un rezultativāti.

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, nostādnēm, uzslāvām un

komplimentiem. Bieži vadītājam atgūt darbinieku ticību ir grūti un dažreiz pat neiespējami.

4.2.3.2. INTERESES UN VADĪTĀJA AUTORITĀTE

Šo jautājumu daļēji jau aplūkoju nodaļā "Interesešu nozīme vadišanā".

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, **vadītāja autoritāte veidojas, organizējot ērtas un efektīvai darbībai pareizi organizētas tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociālās sistēmas** vadāmajā organizācijā, kurās, darbiniekiem iekļaujoties, sāk veidoties kopējas intereses.

Tātad 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 nesakrītot, var tā kristies un izveidoties tāda situācija, ka vadītājs vairs nav spējīgs sekmīgi vadīt šo grupu.

4.2.3.3. 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 Kārnegi secina:

"Vienīgā iespēja gūt labumu strīdā ir no tā izvairīties."

(Deils Kārnegi. "Kā iegūt draugus un iepatīties cilvēkiem". R., 1990., 86. lpp.)

Strīds no strīda atšķiras, pirmkārt, jau atbilstoši darbinieku temperamentam, to kultūras un inteliģences 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.Kārnegi, deviņos no desmit gadījumiem strīda dalībnieki izšķiras kā ienaidnieki.

Vadītājam strīdi jāvada – nedrīkst pieļaut, ka tie beidzas ar attiecību pārtraukšanu, darbinieku savstarpējo saišu saraušanu.

4.2.3.4. 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 uz klausīt darbiniekus. Šāda vadītāja rīcībā parasti noved pie šķelšanās, pie

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 strādājošā 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 jāaplūcina, 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.

4.2.3.6. GODĪGI SKATĪTIES UZ LIETĀM UN NOTIKUMIEM NO DARBINIEKU VIEDOKĻA

Vai vadītājs saprot darbiniekus? Vai viņš prot iejūties to situācijā? Šie jautājumi arī ir tas faktors, kas veido vadītāja autoritāti. Ja vadītājs prot iejūties 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.

4.2.3.7. 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.

4.2.4. 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.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kā veidojas un strādā vadītāja objektīvā un subjektīvā autoritāte?
2. Kas jāzina un kā jārikojas, lai iegūtu darbinieku atbalstu?
3. Nosauciet Deila Kārnegi ieteikumus, kas jāievēro, lai iegūtu draugus un neapvainotu cilvēkus?
4. Ar kādām problēmām saskaras vadītāji, veidojot un saglabājot savu autoritāti?

4.3. ATTIECĪBU VEIDOŠANA UZŅĒMUMĀ

Par nozīmīgākajiem faktoriem, kas veido attiecības organizācijā, var uzskatīt: īpašuma forma uz ražošanas līdzekļiem, uzņēmuma ražošanas un vadišanas organizācija, izmantojamā darbu tehnoloģija,

darbinieku zināšanas, pieredze un intereses, stāvoklis tirgū, organizācijas iekšējie un ārējie tehnoloģiskie un ekonomiskie, sociālie apstākļi.

Lai iegūtu priekšstatu par attiecību sistēmu uzņēmumā, aplūkošu:

- kā var klasificēt attiecības, kas veidojas organizācijā;
- kas veido attiecības;
- vai ir prioritārās attiecības;
- kāda ir attiecību mijiedarbība;
- kādas ir attiecību veidošanas problēmas?

4.3.1. KĀ VAR KLASIFICĒT ATTIECĪBAS, KAS VEIDOJAS ORGANIZĀCIJĀ

Organizācijas vadošās sistēmas darbinieki izraudzīto darbības mērķu sasniegšanai veido noteiktas attiecības organizācijā. Tās var klasificēt kā:

- organizatoriskās un tehnoloģiskās,
- ekonomiskās,
- sociālās,
- psiholoģiskās.

Organizatoriskās un tehnoloģiskās attiecības organizācijā veidojas atbilstoši organizācijas darbības mērķiem un uzdevumiem, ražošanā iesaistītajiem ražošanas līdzekļiem un darbā izmantojamām tehnoloģijām, darbaspēkam, tā daudzumam un darbaspējām, kā arī uzņēmuma darbības organizatoriskajām formām. Tātad šīs attiecības veidojas cilvēku organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības iespaidā. Lielā mērā attiecības ietekmē arī tas, kādus darbarīkus, mašīnas, izejvielas un enerģiju darba procesā izmanto un kāda ir strādātāju pieredze un reālās darbaspējas.

Bez šaubām, organizācijas darbības materiālie apstākļi (ražošana, tehnoloģija) izšķiroši nosaka organizācijas darbības ekonomiskos un sociālos apstākļus un rezultātus.

Savukārt izdevīgas ekonomiskās attiecības, kas nodrošina kapitāla aprites ātrumu, pietiekamus naudas resursus ražošanas modernizācijai un paplašināšanai, darba samaksai un sociālo jautājumu kārtošanai, var veidoties, ja tiek izmantotas optimālas organizatoriskās un tehnoloģiskās attiecības – tiek panākta augsta izpildīto darbu kvalitāte, ražošanas izmaksas ir optimālas, tās nodrošina pietiekamu peļņas masu.

Sociālās attiecības organizācijā veido konkrēti strādātāju sociālie darba un sadzīves apstākļi (attiecības starp dažādu profesiju, vecuma, dzimuma, tautību u.c. sociālajām grupām un indivīdiem). Sociālās attiecības atstāj lielu iespaidu uz progresīvu organizatorisko, tehnoloģisko un ekonomisko attiecību veidošanos. Sociālajām attiecībām ir izteikti stimulējoša loma apzinīgai un efektīvai darbībai.

Psiholoģiskās attiecības darba grupā ir nozīmīga attiecību kopa starp organizācijām, grupām un indivīdiem kā organizācijas iekšienē, tā arī uz ārpusi. Šīs attiecības var būt stimulējošas, bremsējošas vai pat postošas attiecībā pret organizatoriskajām un tehnoloģiskajām, ekonomiskajām un sociālajām attiecībām.

4.3.2. KAS VEIDO ATTIECĪBAS

Attiecības organizācijā veido gan iekšējie, gan ārējie faktori (materiālie, sociālie, ētiskie, politiskie u.c.), kas savstarpēji mijiedarbojas, veidojas, savstarpēji attīstoties.

Visas attiecības darba grupās un organizācijās veido cilvēki ar savu rīcību, savu attieksmi pret darbu un attiecībām savā starpā.

Attiecības veidojas atbilstoši uzņēmumā izmantotajām cilvēku darbības tehnoloģijām, ražošanas un vadīšanas organizatoriskajām formām, ekonomiskajiem darbības apstākļiem, sociālajiem darba un sadzīves apstākļiem, darbinieku savstarpējām psiholoģiskajām attiecībām, to interesēm un darbības kultūrai.

4.3.3. VAI IR PRIORITĀRAS ATTIECĪBAS

Katrā uzņēmumā, attiecīgā tautsaimniecības attīstības posmā ir savi darbības uzdevumi un mērķi, kuru sasniegšanai ir izšķiroši svarīga loma vadāmo sistēmu sekmīgai darbībai un attīstībai. Parasti tās ir ekonomiskās, tehnoloģiskās un organizatoriskās attiecības, kas it kā atver durvis progresīvām sociālajām attiecībām un labam psiholoģiskajam klimatam darba grupās un organizācijās.

Patlaban gandrīz visos Latvijas uzņēmumos būtu vēlams, lai tiktu ieviestas progresīvākas un efektīvākas tehnoloģijas produkcijas ražošanai. Šo darbu savukārt traucē nesakārtotas ekonomiskās attiecības tautsaimniecībā, bremzēta kapitāla aprīte, nenokārtota ražošanas kreditēšana, nesamērīgas cenas tautsaimniecības izstrādājumiem un pakalpojumiem, kas kavē jaunu tehnoloģiju ieviešanu, jo trūkst līdzekļu.

4.3.4. KĀDA IR ATTIECĪBU MIJEDARBĪBA

Organizācijā vienmēr pastāv tehnoloģiskās (materiālās) attiecības, jo tikai uz stabiliem materiālajiem pamatiem var veidot optimālas ekonomiskās un sociālās attiecības. Tāpēc vadītājam vienmēr vispirms jāpūlejas, lai tā rīcībā esošie ražošanas līdzekļi, darba priekšmeti un cilvēki tiktu savienoti tādās ražošanas organizatoriskās formās, izmantojot tādās produkcijas ražošanas tehnoloģijas, kas dod vislielāko ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko un arī sociālo efektu.

Grūti sasniegt augstus ražošanas ekonomiskos rezultātus uzņēmumā, kurā tiek izmantotas neefektīvas ražošanas organizatoriskās formas un tehnoloģijas. Arī otrādi – ja ražošanas ekonomiskās attiecības ir mazrezultatīvas, tad uzņēmumam ir maza peļņa, kura ir nepietiekama, lai ieviestu progresīvas ražošanas organizatoriskās un tehnoloģiskās attiecības.

Katrā uzņēmumā pastāv konkrētas organizatoriskās un tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un psiholoģiskās attiecības, kas veidojušās atbilstoši konkrētajai situācijai, kurā darbojas uzņēmums.

Piemērs no Bulgārijas pieredzes. Šā gadsimta septiņdesmitajos gados Bulgārijas tautsaimnieki, lai radītu jaunas darba vietas brīvajam sieviešu darbspēkam, nolēma attīstīt skaitļojamās tehnikas ražošanu. Tika iegādātas modernas importa iekārtas, ražošanas tehnoloģija, apmācīti inženieri, meistari un strādnieki, nokārtota ražošanas kooperācija. Izveidotas progresīvas tehnoloģiskās attiecības. Pagāja laiks, kamēr ražošana tika uzsākta un izstrādājumi piedāvāti tirgū. Tad izrādījās, ka pēc tiem vairs nav pieprasījuma (veci modeļi, nekvalitatīvs izpildījums).

Šāda situācija radās tādēļ, ka **ekonomiskās attiecības netika mērķtiecīgi un rūpīgi veidotas**, tirgus netika vispusīgi analizēts (pieprasījums, piedāvājums), nebija arī skaitļojamās tehnikas attīstības prognozes. Uzņēmums nokļuva ekonomiska rakstura grūtībās, kā rezultātā **pasliktinājās sociālās un psiholoģiskās attiecības**. Radās krīzes situācija, bija vajadzīgi papildu kredīti, papildu darbs. No šīs situācijas varēja izvairīties, ja sistēmiski, kompleksi un pakāpeniski (zināmā secībā) tiktu analizēta, prognozēta, organizēta un koordinēta darbība visu attiecību veidošanā organizācijā.

4.3.5. KĀDAS IR ATTIECĪBU VEIDOŠANAS PROBLĒMAS

Sekmīga organizācijas vadīšana ir tieši saistīta ar vadītāja prasmi veidot, attīstīt un savā praktiskajā darbībā izmantot lietīšķas attiecības organizācijā. Šajā sakarā ir aktuāli tas, ka:

- vadītājam bieži ir **grūtības izveidot saskaņotas, vienai otru stimulējošas attiecības** uzņēmumā, traucē disproporcijas organizācijā un tautsaimniecībā;

- **nesakārtotas parasti ir ne tikai uzņēmuma iekšējās attiecības**, bet arī **attiecības ar klientiem un citiem uzņēmumiem** (piegādātājiem, produkcijas realizētājiem u.c.).

● vairumā uzņēmumu ražošanas tehnoloģiskās attiecības nav progresīvas (tehnoloģiski novecojušas), tiek ražoti zemas kvalitātes un dārgi izstrādājumi vai pakalpojumi, ir neracionāla darbaspēka, materiālu, izejvielu un energoresursu izmantošana;

● kā vidējais, tā arī pirmatnējais ražošanas vadīšanas personāls nav pietiekami ekonomiski ieinteresēts progresīvu attiecību veidošanā, netiek uzturēta arī ekonomiskā atbildība par efektīvu attiecību izveidošanu un izmantošanu uzņēmumā;

● sociālās darba un sadzīves attiecības nepietiekami stimulē aktīvu un kvalitatīvu darbību organizācijā;

● dažādu rangu vadītājiem bieži pietrūkst zināšanu un praktiskās darba pieredzes progresīvu attiecību izveidošanai.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kādas attiecības veidojas organizācijā?
2. Kas veido attiecības organizācijā?
3. Vai ir prioritāras attiecības?
4. Kā attiecības mijiedarbojas?
5. Kādas ir attiecību veidošanas problēmas?

4.4. KONFLIKTU VADĪŠANA

Konfliktu risināšana organizācijā ir vadītāju uzdevums. **Konflikti rodas gan organizācijas iekšienē, gan saskarsmē ar ārējo vidi.** Tāpēc, vadot organizāciju, **vadītājam jābūt gatavam sekmīgi darboties konfliktssituācijās. Vajadzīgas zināšanas un prasme, lai veiksmīgi darbotos.** Konfliktus parasti uzskata par nevēlamām parādībām, bet jāsaprot, ka tie **var arī veicināt attīstību.**

Izklāstu par konfliktu vadīšanu veikšu pēc šāda plāna:

- kas ir konflikts;

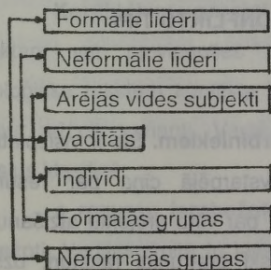
- galvenie konfliktu tipi;
- konfliktu iemesli;
- vispārējs konflikta modelis;
- konflikta situācijas vadīšana.

4.4.1. KAS IR KONFLIKTS

Konflikts ir saskaņas trūkums starp individiem vai grupām, kas rodas to saskarsmes procesā.

Katra konfliktējošā puse parasti dara visu, lai tiktu pieņemtas tās nostādnes, un traucē otrai pusei rīkoties pēc saviem ieskatiem. Konflikti kā strīdi, pretdarbība, draudi, pat agresija var rasties visās vadītāja darbības jomās: organizatoriskajā, tehnoloģiskajā, ekonomiskajā, sociālajā un psiholoģiskajā, kā arī formāliem un neformāliem līderiem, formālām un neformālām grupām organizācijā ar atsevišķiem un ar ārējās vides subjektiem.

Organizācijas vadītāja konfliktu modelis



Konfliktu teorijas tiek klasificētas:

I teorija. **Konflikti ir nekavējoši jālikvidē, tos nedrīkst pieļaut.** Šis teorijas autori ir zinātniskās vadīšanas un administratīvās vadīšanas teoriju pārstāvji. Organizācijai jāizraugās tādi darbības mērķi, tā jāuzbūvē vadīšanas sistēma, jāsadala organizācijas vadīšanas funkcijas un jā sagatavo administrācijas personāls, lai konflikti netiktu pieļauti.

II teorija. **No konfliktiem var izvairīties.** Šī teorijā radās kā "cilvēcisko attiecību" teorijas ieteikums. Teorija pamatojas uz pieņēmumu, ka konfliktu iemesls ir neefektīva organizācijas vadītāja darbība – slikta vadīšana. Uzskata, ka konflikti var rasties starp individu un organizācijas mērķiem, administratīvā personāla iekšienē, starp tiesībām un iespējām, starp vadītājiem utt., bet no tiem ir jāizvairās.

III teorija. **Konfliktiem ir ne tikai negatīvas, bet arī pozitīvas sekas. Konfliktiem ir funkcionālas (problēmas atrisinošas) un disfunkcionālas (graujošas) sekas.** Tiek atzīmētas šādas galvenās **disfunkcionālās sekas:** traucēta darbība ar klientiem, pieprasījuma neapmierināšana, grūtības izraudzītās darbības stratēģijas un taktikas realizācijā, nesaskaņota organizācijas darbība. Par galvenajām **konfliktu funkcionālajām** sekām uzskata: dažādu uzskatu atklāšanos, alternatīvu problēmu risinājumu rašanos, līderu, grupu un individu interešu atklāšanās, iespēja pašapliecināties, gūt papildu informāciju, pilnīgāk atklāt problēmas, pieņemt efektīvākus lēmumus.

4.4.2. GALVENIE KONFLIKTU TIPI

Konflikti organizācijā tiek tipizēti:

1. **Konflikti starp organizācijas darbiniekiem.** Šie ir visizplatītākie konflikti. Raksturīgākie iemesli: vadītāju savstarpējā cīņa par resursiem (ražošanas jaudām, materiāliem, kapitālu u.c.), par viņu projektu atzišanu u.c. iemesli, kā arī personību sadursmes (atsevišķi pretrunīgi raksturi, uzskati, intereses, mērķi).

2. **Darbinieka individuālais konflikts.** Tas ir **konflikts starp darbinieka zināšanām un spējām un viņam uzticētajām funkcijām** (nespēja tās efektīvi pildīt). Bieži to sauc par darbinieka "es" konfliktu ar viņam uzticēto "lomu".

3. **Konflikts ar darbinieku grupu.** Tās ir **pretrunas starp grupas un darbinieka interesēm.** Darbinieks negrib vai nespēj nodrošināt

grupas intereses, rodas konflikts. Šāda situācija veidojas, ja darbinieks nostājas pozīcijā, kas ir pretēja grupas interesēm.

4. **Konflikti, kas rodas starp formālajām un neformālajām grupām un formālajiem un neformālajiem līderiem un grupām.** Tie ir interešu konflikti, kas notiek bieži, ja **formālā vadītāja** (norikotā) **intereses nesakrīt ar neformālā** (vispārāztītā) **vadītāja interesēm** vai arī **konflikti starp formālajām** (ar administrācijas rīkojumu izveidotajām) **un neformālajām** (pēc interesēm brīvi izveidotajām) **grupām**. Konflikti var būt arī dažādos citos variantos: **formālais līderis – neformālā grupa, neformālais līderis – formālā grupa** un citi varianti.

Bieži lietderīgi **konfliktus klasificēt pa organizācijas vadīšanas jomām**: organizatoriskā, tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā un psiholoģiskā darbība. Grupējot konfliktus pa vadīšanas jomām, var atklāt "šaurās vietas" un rezerves vadīšanas uzlabošanai.

4.4.3. KONFLIKTU IEMESLI

Konfliktiem parasti ir vairāki iemesli: ekonomiska rakstura konfliktam var pievienoties psiholoģiska rakstura konflikts vai otrādi; tehnoloģiska rakstura konflikta iemesls var būt organizatoriska nesakārtotība, var būt arī citi varianti. Vadīšanas teorijā (pēc Maikla Meskona) konfliktu iemeslus klasificē:

- **resursu ierobežotība.** Resursi vienmēr ir kā fiziski, tā finansiāli ierobežoti. Vadītāji limitē to iesaistīšanu un izmantošanu, rodas konflikti starp dažāda ranga vadītājiem un ar struktūrvienībām;
- **darbības uzdevumu mijiedarbība.** Konflikti rodas, ja vienas grupas vai indivīda darbības rezultāti ir atkarīgi no citas grupas vai indivīda darbības rezultātiem. Šāda rakstura konflikti bieži ir organizācijās, kuru vadīšanas sistēma ir veidota pēc funkcionārā principa. Funkcionārie vadītāji ir spēcīgi orientēti uz funkcionālo rezultātu, nesaskata stratēģiskos mērķus;

- **mērķu dažādība.** Sakarā ar dziļāku organizācijas struktūrvienību un darbinieku specializāciju notiek **stratēģisko un taktisko mērķu sikāka dališana**, organizācijā parādās daudzi dažādi mērķi un uzdevumi. Galvenie stratēģiskie mērķi nereti nav tieši saskatāmi. Darbinieki un struktūrvienības strādā savu lokālo mērķu sasniegšanai;

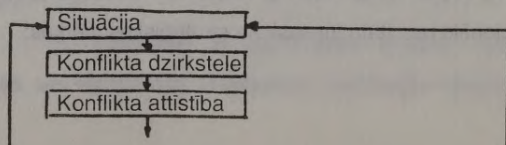
- **izpratnes un vērtību dažādība.** Izpratnei par notikumiem organizācijā un ap to bieži ir **subjektivs raksturs** (intereses, mērķi, darbība), vēlamo pieņem par faktisko, nesaskata vai negrib saskatīt faktisko. Vērtību dažādība gan atsevišķiem darbiniekiem, gan grupām bieži ir konfliktu iemesls (neatkarība, tiesības rīkoties, kontrole, disciplīna u.c. dažādi ierobežojumi);

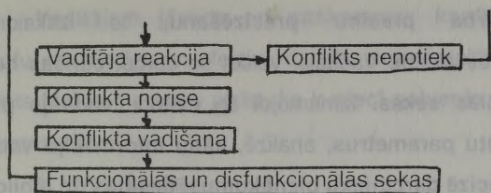
- **atšķirības uzvedībā, dažāda pieredze.** Šīs dažādības, kuras ir radušās sakarā ar konkrēto sociāli ekonomisko situāciju valstī, tradīcijām, mentalitāti dažādām grupām un indivīdiem, var būt atšķirīgas, kas nereti ir konfliktu iemesls. Agresīvi, naidīgi, aizdomīgi darbinieki veido ap sevi un grupā atmosfēru, kurā viegli sākas konflikti. Dažāda darbinieku pieredze, izglītība, vecums, darba stāžs, sociālais stāvoklis nesamazina konfliktu iespējas, viendabīgāka šo faktoru struktūra organizācijā rada mierīgāku atmosfēru;

- **slikta komunikācijas.** Konfliktu iemesls var būt **neattīstītas komunikācijas un slikta to funkcionēšana**. Informācija pienāk ar nokavēšanos, tā tiek izkropļota, vadītājiem un darbiniekiem nav pilna priekšstata par notikumiem organizācijā un tās ārējā vidē. Slikta informācija kļūst par konfliktu iemeslu un ir arī tā sekas.

4.4.4. VISPĀRĒJS KONFLIKTU MODELIS

Konflikts no vadišanas viedokļa jāuzskata kā process, kurš sastāv no vairākām pozīcijām. Sākumā ir kāda konkrēta situācija, kuru vadītājam vajadzētu laikus apzināties, lai, rodoties konfliktu iespējai, vadītājs jau būtu gatavs rīcībai vai arī, ja tā neatmaksājas, ļautu konfliktam risināties.





Modelis paredz, ka, rodoties vienam konfliktam, tā attīstības gaitā var rasties jauni konflikti. **Svarīgi ir zināt, kādi finansiālie izdevumi vajadzīgi konflikta risināšanai, kāds varētu būt tā atrisināšanas efekts un cik daudz laika vajag šim procesam, tad var izšķirties, kā rīkoties.** Var gadīties, ka vadītāja reakcijas rezultātā konflikts tālāk nenotiek, veidojas jauna situācija. Bieži pēc pirmās vadītāja reakcijas konflikts tomēr neapstājas, tas turpina attīstīties. Tad vadītājam jāplāno nopietnāka sistēmiska iedarbība uz konfliktu (varbūt pat to stimulējot), lai panāktu atrisinājumu, zinot, ka var būt kā funkcionāls, tā disfunkcionāls rezultāts.

4.4.5. KONFLIKTA SITUĀCIJAS VADĪŠANA

Vadītājam secīgi un rūpīgi jāizpilda visas konflikta vadīšanas operācijas:

- konflikta **situācijas analīze** un tā attīstības prognozēšana;
- **ricības plānošana**, darbības plāna apspriešana, alternatīvu meklēšana;
- **darbības organizēšana** un uzsākšana;
- **kontrolē pār konflikta gaitu**;
- **konflikta stimulācija vai ierobežošana**.

Vadīšanas teorija (pēc Maikla Meskona) **konflikta situāciju vadīšanai iesaka izmantot šādas metodes**: struktūru metodi, organizācijas darbības koordinējošo mehānismu, vispārorganizējošus mērķus, apbalvošanas sistēmu.

STRUKTŪRU METODE

Izmanto darba prasību precizēšanu, to izskaidrošanu struktūrvienībām un darbiniekiem. Vadītājs, veicot šo darbu, cenšas novērst konfliktu disfunkcionālās sekas. Izmantojot šo metodi, vadītājs precizē gaidāmo darba rezultātu parametrus, analizē, kādu informāciju vadišanā izmanto darbinieki, precizē darbinieku pienākumus, tiesības un atbildību.

ORGANIZĀCIJAS DARBĪBAS KOORDINĒJOŠĀ MEHĀNISMA IZMANTOŠANA

Šīs metodes pamatā ir princips, ka padotajiem jāpilda vadītāja rīkojumi un norādījumi. Konfliktu atrisina konfliktējošo pušu augstākstāvošais vadītājs, viņš izmanto vadišanas struktūras iekšējās un ārējās saites, lai sakārtotu sistēmas un to elementu darbību.

VISPĀRORGANIZĒJOŠU MĒRĶU IZMANTOŠANA

Vadītājs nosaka organizācijas darbības vispārorganizējošos mērķus, kas ir organizācijas darbību vispāraptveroši kompleksi, sistēmiski, tā panākot saskaņotu mērķtiecīgu organizācijas struktūrvienību un darbinieku rīcību. Šīs metodes galvenā ideja – virzīt visu struktūrvienību un darbinieku rīcību kopējā mērķa sekmīgai sasniegšanai.

APBALVOŠANAS SISTĒMAS IZMANTOŠANA

Vadītājs iedarbojas uz konfliktējošajiem, izmantojot organizatoriskas, materiālas vai morālas darbinieku apbalvošanas sistēmas iespējas. Lai izvairītos no konflikta disfunkcionāla rezultāta, vadītājs var pārvietot darbinieku vadišanas sistēmas struktūrā (paaugstināt darbā), veikt darbinieku morālu apbalvošanu vai paaugstināt darba samaksu. Apbalvošanas sistēma var palīdzēt novērst nekonstruktīvu rīcību.

Vadītājam jāvada arī saskarsmes konflikti, kas bieži traucē saskaņotu mērķtiecīgu un efektīvu darbību organizācijā. Amerikāņu vadišanas speciālists Maikls Meskons atzīst, ka ir **pieci galvenie saskarsmes konfliktu risināšanas stili**:

1. Izvairīšanās.

Šā stila pamatprincips ir nenonākt situācijā, kas provocē pretrunas, nesākt sarunas, kas stimulē domstarpības. Redzami šīs teorijas pārstāvji ir Roberts Bleiks un Džeiks Mertons.

2. Samierināšana.

Samierināšana ir viens no stiliem, kā pārtraukt konfliktu. Šā stila galvenā ideja – nav jēgas konfliktēt, nav ko šūpot laivu, kurā sēžam, tā var apgāzties. Samierināšanas pamats ir solidaritāte: panākt, ka konfliktējošās puses aizmirst konflikta saknes. Šādā situācijā konflikts netiek likvidēts, tas dzīvo, pastāv briesmas, ka konflikts var attīstīties.

3. Piespiešana.

Ja vadītājam ir pietiekama vara, viņš piespiež padoto pildīt viņa rīkojumus, pārtraukt konfliktu. Vadītājs neuzklausa padotos, bet uzspiež savu viedokli, liek rīkoties atbilstoši tam. Šādā situācijā vadītājs ir agresīvs, viņš apspiež iniciatīvu, liek piekāpties. Netiek izskatītas alternatīvas. Šāda vadītāja rīcība rada neapmierinātību, var radīt naidu un var izraisīt pretdarbību.

4. Kompromiss.

Parasti tā ir abu konfliktējošo pušu piekāpšanās, vienošanās par darbības principiem, kas abām pusēm ir pieņemami. Kompromiss kā konfliktu risināšanas metode ir izplatīta, tā bieži dod labu efektu – konflikts tiek pārtaukts. Tomēr, ja, ejot uz kompromisu, netiek atklātas un likvidētas konflikta saknes, tas var kādā situācijā attīstīties.

5. Problēmas atrisināšana.

Visefektīvākā konfliktu risināšanas metode ir **konflikta iemesla atklāšana, dažādu uzskatu un konflikta risinājuma variantu apspriešana un konfliktējošo pušu vienošanās par kopējo darbību konflikta iemeslu**

novēršanai un praktiska darbība konflikta pārtraukšanā. Var būt, ka tiek pat stimulēta konflikta attīstība, konflikts tiek atzīts, atklāti apspriests.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kas ir konflikts?
2. Kādi ir galvenie konfliktu tipi?
3. Kādi ir konfliktu iemesli?
4. Vispārējais konfliktu modelis.
5. Konflikta situāciju vadīšana.
6. Saskarsmes konfliktu risināšana.

4.5. VADĪŠANAS KULTŪRA

Vadītāja kultūras pamati ir agrāk uzkrātā darbības pieredze, zināšanas, enerģija, spēja lietišķi un līdzsvaroti risināt ne tikai parastos uzdevumus, bet arī sarežģītas problēmas.

Vadīšanas kultūra izpaužas visās vadītāja darbības jomās, to var vērtēt, piemēram, konstatējot, vai vadāmās sistēmas darbības parametri atbilst prasībām, kādas izvirza pareizi veidotai un racionāli funkcionējošai sistēmai. Galvenās no tām: mērķtiecība, viengabalainība, savstarpēja saistība, vadāmās sistēmas atklātums, dinamiskums un tieksme attīstīties.

Vadīšanas kultūras līmenis ir ļoti dažāds. Daudzos gadījumos vadītāja darbībai nav izteiktas un noturīgas mērķtiecības, netiek pētītas un ievērotas klientu intereses, vadāmās sistēmas sastāvdaļās savstarpēji slikti saistītas, uzņēmums vāji sadarbojas ar municipalitāti un citiem uzņēmumiem, neievēro to intereses.

Praksē vadīšanas kultūras līmeni parasti vērtē, nosakot atsevišķu vadāmās sistēmas darbinieku rīcību. Šajā nolūkā vērtē rādītājus, kas raksturo darbinieku personīgās darbības kultūru dažādās to darbības jomās: organizatoriskā un tehnoloģiskā, ekonomiskā, sociālā un audzināšanas darbā.

Darbinieku kultūras līmenis ir ļoti dažāds, tomēr parasti darbības kultūra katram darbiniekam visās šajās jomās ir diezgan viendabīga. Ja cilvēks ir mērķtiecīgs, akurāts vai – pretēji – paviršs, tad šis viņa darbības kultūras pazīmes izpaužas visās viņa darbības jomās.

Darbinieka rīcības kultūru veido ne tikai zināšanas – augsti izglītoti darbinieki var būt arī ar zemu personisko kultūras līmeni –, bet arī tradīcijas, cilvēka organisma fizioloģija, tā augstākās nervu sistēmas funkcionēšanas parametri un citi ļoti individuāli parametri. Tāpat lielu iespaidu atstāj konkrētā sociāli ekonomiskā situācija sabiedrībā un uzņēmumā, tā objektīvi rada konkrētus nosacījumus vadītāja darbības kultūrai.

Vadītāja darbības kultūra izpaužas viņa rīcībā, valodā, tās formā un saturā, saskarē ar darbiniekiem. Lai aplūkotu vadīšanas kultūru no dažādiem rakursiem, pakavēšos pie šādiem jautājumiem: vadītāja darba stils, vadītāja organizatoriskā, ekonomiskā un sociālā darbība, savstarpējo attiecību etiķete, psiholoģiskais klimats kolektīvā un dažas aktuālas vadītāja darbības kultūras problēmas.

4.5.1. VADĪTĀJA DARBA STILS

Vadītāja darbā stilā izpaužas vadīšanas kultūra. Vadītājs ar savu darba stilu, ar tā realizācijas kultūru var radīt kolektīvā lietišķu, ieinteresētu vai arī vienaldzīgu, bezatbildīgu attieksmi pret darbu.

Šajās situācijās organizācijās veidojas tām atbilstošas attiecības starp vadītāju un organizācijas darbiniekiem. Pirmajā gadījumā padotie labprāt uztur kontaktus ar vadītāju, jūtot pēc tiem nepieciešamību, un ir gandarīti, otrajā gadījumā kontakti ar vadītāju nav stimulējoši, darbinieki no tiem atturas vai pat izvairās tos uzturēt.

Kas ir vadītāja darba stils?

Vadītāja darba stils ir vadītājam raksturīgo paņēmienu un metožu kopums, kuras viņš izmanto savā darbībā, attiecībās ar vadāmo objektu (grupu) un atsevišķiem darbiniekiem, kas tiek pielietotas vadāmās

sistēmas darbības koordinācijai un veidojas kā konkrētas situācijas, tā vadītāja personīgo īpašību un īpatnību iespaidā.

Vadītāja darba stilam ir liels materiāls un morāls spēks, tas atstāj iespaidu uz ražošanas līdzekļu un darbaspēka izmantošanu, to izmantošanas parametriem, no otras puses, pareiza, efektīva darba stila izveidošanai ir laba bāze – tā ir sabiedrībā uzkrātās zināšanas un praktiskā pieredze, kas vadītājam lieti jāizmanto.

Kādas vadītāja darba stila iezīmes ir lietderīgi attīstīt?

Mērķtiecību, neatlaidību, demokrātiju, disciplinētību, apzinīgumu, atklātību, lietišķumu, iejūtību, nesamierinātību ar trūkumiem.

Negatīvu iespaidu uz vadītāja darba stilu mūsdienās atstāj vairāki faktori, tādi kā:

- nenokārtoti ražošanas organizatoriskie un tehnoloģiskie jautājumi,
- nepareizas ekonomiskās attiecības tautsaimniecībā,
- nenokārtoti sociālie jautājumi,
- zems vispārējais ražošanas un sadzīves kultūras līmenis.

Faktorus, kas ietekmē vadītāja darba stila veidošanos, var iedalīt nosacīti nemainīgajos, mazmainīgajos un mainīgajos.

Nosacīti nemainīgi vai mazmainīgi ir cilvēka organisma funkcionēšanas fizioloģiskie parametri (nervu sistēmas funkcionēšanas īpatnības, vielmaiņa u.c.), dzimums. Par mainīgajiem faktoriem tiek uzskatīti vecums, pieredze, profesija, intereses, morālā situācija sabiedrībā un uzņēmumā, vadības hierarhijas līmenis, darbības mērķi un uzdevumi, to sasniegšanas iespējas, vadītāja veselības stāvoklis u.c.

Vadītāja darba stilus var klasificēt: vienpersoniskajā, demokrātiskajā un liberālajā. Tomēr uzreiz jāpiebilst, ka tīrā veidā tie ir reti sastopami. Parasti ir dažādi šo stilu savienojumi: vienpersoniski demokrātiskais, demokrātiski vienpersoniskais, demokrātiski liberālais, liberāli demokrātiskais u.c. vēl sarežģītākas dažādu darba stilu kombinācijas.

VADĪBAS STILU RAKSTUROJUMS

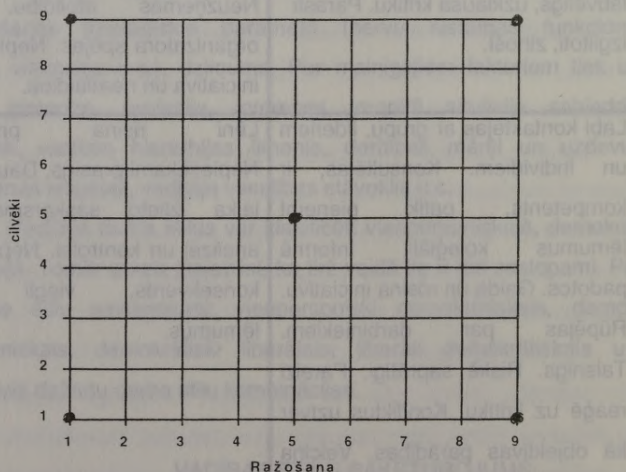
	Pozitīvās īpašības	Negatīvās īpašības.
Vien-		
per-		
so-		
nisks	<p>Vada konkrēti, norāda darbības mērķus, resursus, darbu izpildes laiku. Var riskēt ar aprēķinu.</p> <p>Pieprasa precīzi pildīt uzticētos pienākumus un rīkojumus. Daudz strādā un liek strādāt arī citiem.</p> <p>Nodrošina organizācijas darba plānu izpildi, spēj ātri pārkārtot organizācijas darbu.</p>	<p>Nevar izmantot, ja darbiniekam nav pietiekamu pilnvaru. Slikti kontaktējas ar darbiniekus.</p> <p>Lēmumus pieņem vienpersoniski.</p> <p>Ir dogmatisks. Necieš kritiku, patik kritizēt citus. Neatzīst savas kļūdas. Dažreiz nepietiekama kompetence.</p>
Li-		
be-		
rā-		
lais	<p>Labā sadarbība. Uzticas darbiniekiem: rada tajos pārliecību, ka darbība būs sekmīga. Lai pns, labvēlīgs, uzklausa kritiku. Parasti izglītoti, zinoši.</p>	<p>Nepietiekams prasīgums, nav plašuma, maz iniciatīvas. Gaida norādījumus "no augšas". Neuzņemas atbildību. Vājas organizatora spējas. Nepietiekama iniciatīva un neatlaidība.</p>
De-		
mo-		
krā-		
tis-		
kais	<p>Labi kontaktējas ar grupu, līderiem un indivīdiem. Konsultējas, ir kompetents, patīk pieņemt lēmumus koleģiāli. Informē padotos. Gaida un rosina iniciatīvu. Rūpējas par darbiniekiem. Taisnīgs. Riskē saprātīgi. Pareizi reaģē uz kritiku. Konfliktus uztver kā objektīvas parādības. Veicina attīstību, savstarpējo uzticību,</p>	<p>Lēni risina problēmas.</p> <p>Nepietiekami prasīgs. Daudz darba laika izlieto saskarsmei, maz analīzei un kontrolei. Nepietiekami konsekvents, viegli maina lēmumus.</p>

sadarbību, labu psiholoģisko klimatu.	
---------------------------------------	--

Kāds vadītāja darba stils ir nepieciešams sekmīgai darbībai?

Viennozīmīgi atbildēt ir grūti, jo, no vienas puses, katrs kolektīvs un tā sekmīga vadīšana prasa konkrētus vadītāja darba stila parametrus, bet, no otras puses, katrs vadītājs sekmīgi spēj realizēt tikai kaut kādus noteiktus konkrētus darba stila parametrus. Praksē, piemēram, var būt situācijas, kad šo kolektīvu sekmīgi var vadīt vadītājs, kurš izmanto pārsvarā vienpersoniska darba stila metodes, jo kolektīvs nav saliedēts, naidīgs, slikti organizēts. Strādājošie tomēr parasti vēlas vadītāju, kura darba stils ir demokrātisks. Ir arī situācijas, ja kolektīvs labi organizēts un apzinīgs, ja labi strādā citi vadītāji un speciālisti, sekmīgi var darboties kolektīva vadītājs arī ar liberālu darba stilu.

Vadītājam jābūt vienādi orientētam kā uz ražošanas tehnoloģiju, tā uz tās realizētāju cilvēku. Šajā sakarībā vadītāja darba stila noteikšanai un tā pilnveidošanai var izmantot Roberta Bleika un Džeina Mutona "Menedžmenta režģi", kas attēlo spēku lauku starp ražošanu un cilvēku.



X ass – uzmanība ražošanai (plānu izpilde, peļņa, izmaksas),

Y ass – uzmanība cilvēkam (darba apstākļi, darbinieku pašsajūta),

1.1 min. uzmanība ražošanai un cilvēkam,

1.9 max. uzmanība ražošanai, vismazākā cilvēkam,

9.9 vislielākā uzmanība cilvēkam un ražošanai,

9.1 vislielākā uzmanība ražošanai un vismazākā cilvēkam,

5.5 sabalansēta uzmanība kā ražošanai, tā cilvēkiem.

Vadītāja darba stilu veido kā ražošanā izmantojamā tehnoloģija, tās organizācija, tā organizācijā un saistībā ar to strādājošie cilvēki, attiecības starp tiem, to darbība.

4.5.2. VADĪTĀJA ORGANIZATORISKĀS UN TEHNOĻIŠKĀS DARBĪBAS KULTŪRA

No vadītāja organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības kultūras lielā mērā ir atkarīga vadāmo sistēmu funkcionēšanas kultūra, un otrādi – šo sistēmu funkcionēšanas parametri atstāj lielu iespaidu uz vadītāja organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības kultūru, kas ir nozīmīgs vadāmo sistēmas funkcionēšanas kvalitātes nosacījums.

Kur izpaužas vadītāja organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības kultūra?

- **Demokrātiskā ražošanas un vadīšanas sistēmas struktūru veidošanā un to funkcionēšanas vadīšanā** (ražošanas sagatavošanā, tehnoloģiskā procesa vadīšanā, produkcijas glabāšanas un tās realizācijas sistēmas darbības vadīšanā);

- **kompleksā, rūpīgā** visu vadāmās sistēmas sastāvdaļu **darbības analizē**, to attīstības **plānošanā, organizēšanā, kontrolē** un darbības **koordinācijā**;

- precīzā, pamatotā **vadīšanas funkciju sadalē** un vadīšanas **tiesību deleģēšanā** visiem pārvaldes aparāta darbiniekiem;

- pārdomātā, rūpīgā vadīšanas lēmumu sagatavošanā un to izpildes organizēšanā;

- darbā ar iekšējo un ārējo informāciju;

- savlaicīgā, kompleksā un efektīvā vadāmo sistēmu sagatavošanā sekmīgai darbībai nākotnē;

- pārdomātā kārtējo ražošanas vadīšanas funkciju realizācijā.

Augstu vadītāja organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības kultūru parasti var sasniegt tie vadītāji, kuriem ir:

- pietiekami plašas zināšanas ražošanas organizācijā un tehnoloģijā;

- praktiskā darba pieredze – kuri paši labi izprot un prot praktisko vadīšanas darbu dažādos vadāmās sistēmas posmos un elementos;

- augsta personīgā darba kultūra.

Vadītāja organizatoriskajai un tehnoloģiskajai darbībai ir liels materiāls spēks, jo tā nodrošina uzņēmuma rīcībā esošo ražošanas spēku – darbgaldū, ierīču, izejvielu, materiālu un darbaspēka racionālu izmantošanu. Tāpēc organizācijas vadītājiem kopā ar uzņēmumā strādājošajiem visu rangu darbiniekiem jāvēlta liela uzmanība efektīvu ražošanas organizatorisko un tehnoloģisko attiecību veidošanai.

4.5.3. VADĪTĀJA EKONOMISKĀ UN SOCIĀLĀ DARBĪBA

Uzņēmuma vadītāja sūtība ir realizēt strādātāju ekonomiskās un sociālās intereses, organizējot un praktiski vadot viņam uzticētā kolektīva darbību. Šajā darbā vadītājs ir kolektīva darbību ierosinošs ģenerators un organizējošs spēks, kura nozīme ir ļoti liela. Šajā jomā vadītāja loma var būt gan pozitīva, gan negatīva. Piemēram, ja vadītājs realizē nepamatotas, nepareizas, nereālas vai citādi nepareizas, nesagatavotas ekonomiskās vai sociālās intereses, rodas konflikti.

Vadītājam vienmēr jāapzinās sava nozīme un uzdevumi ekonomisko un sociālo attiecību veidošanā uzņēmumā un ar tā

darbību saistītajos uzņēmumos un organizācijās un mērķtiecīgi jāiedarbojas.

Pareizai šo attiecību izveidošanai, no vienas puses, jāzina strādājošo un sabiedrības locekļu ekonomiskās un sociālas intereses, un, no otras puses, pareizi jāvērtē faktiskā situācija uzņēmuma un apkārtējā vidē.

Vadītājam sociālas un ekonomiskās attiecības uzņēmumā jāveido rūpīgi un ar lielu atbildības sajūtu, lai tās būtu taisnīgas, saprotamas, vienkāršas, skaidras un strādājošo darbību stimulējošas. Šajā jomā vadītājam jādarbojas nepārtraukti, kritiski vērtējot savu darbu un atklājot pretrunas un rezerves visās uzņēmuma ekonomiskās un sociālās darbības jomās.

Vadītāja sociālas darbības efektivitāte tiek nodrošināta ar pareizu, strādājošo interesēm atbilstošu sociālas darbības mērķu izraudzīšanos, ar uzņēmuma sociālās infrastruktūras mērķtiecīgu attīstīšanu, ar veselīgu un drošu sociālo apstākļu nodrošināšanu katrā darba vietā. Savu iespēju robežās uzņēmuma vadītājam jāorganizē un jāvada uzņēmuma piedalīšanās sociālo uzdevumu risināšanā kā valstī, tā pilsētā, vai pagastā, kura teritorijā izvietots uzņēmums.

Vadītāja ekonomiskā un sociālā darbība balstās uz:

- viņa uzkrātajām **zināšanām un praktiskā darba pieredzi** ekonomisko un sociālo procesu vadīšanā;
- viņa **spējām** kompleksi, savlaicīgi un praktiski **analizēt, plānot, organizēt, kontrolēt un koordinēt ekonomisko un sociālo procesu norisi** uzņēmumā un saistībā ar to;
- sabiedrības un vadāmā **uzņēmuma kolektīva kultūru, pieredzi, reālajām iespējām** ekonomisko un sociālo attiecību veidošanā;
- **sabiedrības un uzņēmuma potenciālu**, iespējām attīstīt ražošanu un risināt sociālos jautājumus;
- uzņēmumā **strādājošo vadītāju un speciālistu spējām un to attieksmi pret darbu.**

4.5.4. SAVSTARPĒJO ATTIECĪBU ETIĶETE

Gan darbā, gan sadzīvē ik dienas saskaramies ar dažādām mums ļoti pieņemamām – patīkamām un arī ar nepatīkamām parādībām cilvēku savstarpējās attiecībās. Runa ir par attiecībām, kas veidojas darbā un sadzīvē, kur cilvēki parāda cieņu vai necieņu viens pret otru. Vērojot šīs attiecības, mēs spriežam par cilvēku sociālo audzināšanu, šo attiecību brieduma pakāpi. Šīs attiecības mēs saucam par cilvēku savstarpējo attiecību etiķeti.

Cilvēku savstarpējās attiecības ir veidojušās gadsimtu ilgā periodā atbilstoši priekšstatiem, kas nosaka pareizo, nepareizo, labo, sliktu.

Etiķete ir noteikumi par savstarpējo materiālo un garīgo attiecību morāli, skaisto, neglīto, apkārtējās vides labiekārtojumu, lietderīgumu darbā un sadzīvē.

Sabiedrība savā attīstībā ir izstrādājusi noteiktas savstarpējo attiecību etiķetes normas. Dažādos pasaules reģionos un atsevišķās valstīs tās ir atšķirīgas. Pie mums vadītājam ir lietderīgi zināt un censties savā darbībā vienmēr ievērot eiropiskas savstarpējo attiecību normas, kas aptver tādas kategorijas kā pieklājība, takts, iejūtība, vienkāršība un atklātums.

4.5.4.1. PIEKLĀJĪBA UN LABESTĪBA

„Jon Vairums darbinieku cenšas būt pieklājīgi, tomēr arī šie pieklājīgie ir atšķirīgi – daži mūsos rada pat pretīgumu, bet citi izraisa simpātijas. Varētu teikt, ka pastāv formālā pieklājība, kas var būt pat nicinoša, naidīga, un ir patiesa vai simpātiska pieklājība, kas ir cieši saistīta ar labestību. Tās nav viena no otras atdalāmas.

Pirmais nosacījums, lai veidotos labas attiecības starp darbiniekiem, ir to savstarpējā pieklājība un labestība, kas no darbinieka ir kā neko daudz neprasa, bet dod daudz – tiek uzturēti un attīstīti

savstarpējie sakari, kontakti, kas rada apstākļus lietišķai sadarbībai un sekmēm darbā.

4.5.4.2. TAKTS UN IEJŪTĪBA

Uzmanība un iejūtība dod iespēju pareizi izprast vienam otru, zināt intereses, cilvēku priekus un bēdas, būt taktiskam – ar savu rīcību un vārdiem netraumēt kolēģus, neradīt viņiem negatīvas emocijas, neatraidīt tos no sevis.

Nenoliedzami, ka takts un iejūtība dažāda temperamenta cilvēkiem ir dažādi: vieni – holeriķi un sangviniķi ir ātrāki, citi – flegmatiki un melanholiķi – lēnāki. Takts un iejūtība tātad ir uzmanība, cieņa, spēja saprast citus, tā ir mēra sajūta, robežu izpratne attiecībās, pareiza konkrētu apstākļu vērtēšana, ievērojot cilvēku vecumu, dzimumu, profesiju, sociālo stāvokli, sarunas vietu un apstākļus, kādos tā notiek.

Takts un iejūtība savstarpējās attiecībās izpaužas kā cieņa. Katrs darbinieks grib būt cienīts, bet parasti viņš saņem tik daudz cieņas, cik pats parāda citiem. Necieņa pret citiem savstarpējās attiecībās rada tādas nepatīkamas parādības kā augstprātība, rupjība, nevēriba. Prasot cienīgu, taktisku attieksmi pret sevi, biežāk kritiski pavērtējiet sevi un, ja nepieciešams, nekavējoties atvainojieties par saviem nepārdomātajiem vārdiem vai nepareizo rīcību.

4.5.4.3. VIENKĀRŠĪBA UN ATKLĀTUMS

Vienkāršība un atklātums ir cilvēka kultūras rādītājs.

Izcili zinātnieki, vadītāji un citi darbinieki saskarsmē ar cilvēkiem ir vienkārši, pieejami, ar viņiem viegli uzturēt kontaktu. Viņi neuzskata, ka ir augstāki par citiem, nedomā tikai par sevi, bet domā arī par citiem.

Vienkāršs, atklāts cilvēks nekad necentīsies parādīt sevi kā pārāku, spējīgāku, neprasis sev nekādas privilēģijas, ērtības, speciālus pakalpojumus. Vienkāršība nav nedrošība, neizlēmība, – tieši šie cilvēki ir

ļoti nepieķāpīgi un neatlaidīgi izraudzīto mērķu sasniegšanā. Nestrīdieties, necentieties, nerēķinoties ar cilvēkiem, pierādīt, ka viņiem nav taisnība, panāciet, ka viņi paši nonāk pie pareiza secinājuma.

Nesteidzieties ar secinājumiem, analizējiet kopīgi, esiet iejūtīgi un uzmanīgi pret darbiniekiem, savā darbībā ievērojiet vispārāzīto savstarpējo attiecību etiķeti.

Eiropā tiek ievērota sava savstarpējo attiecību etiķete, kas normē attiecības, kad notiek sasveicināšanās, iepazīšanās, pie galda, viesos, uzvedību sabiedriskās vietās, uz ielas, runas kultūru, žestus, dāvanas, smēķēšanu u.c. darbošanos.

4.5.4.4. SASVEICINĀŠANĀS

Šajā rituālā jāparāda savstarpēja cieņa, kas ir pirmais solis uz tālāko sadarbību.

Daži vispārējie noteikumi sasveicināoties:

- pirmie sveicina gados jaunākie, vīrieši sveicina sievietes, izņēmums – pirmais sveicina ienācējs, aizgājējs pirmais atvadās. Ja telpā vairāk cilvēku, vispirms sveicinās ar mājas saimnieci un saimnieku, tad ar pārējiem. Sveicinoties ar vīrieti, sievietei pirmajai jāsniedz roka. Ja sieviete paklanās vīrietim, tad roka nav jāsniedz;

- atsveicinoties vīrietis vienmēr pieceļas kājās, sieviete, sasveicinoties ar vīrieti, var nepiecelties. Izņēmums – sagaidot viesus, sieviete vienmēr paliek stāvo, jā sagaida, lai viņa apsēžas pirmā;

- nav pieņemts sveicināties pār sliekšni, galdu vai kādu citu šķērslī;

- daudzās valstīs, satiekoties uz ielas, pieņemts pirms sarunām vai pat sveicinot vīrietim noņemt cepuri;

- ja sveicinoties nepieņemot pasniegto roku – jūs apvainojat sveicēju;

- sveicinoties vīrietis roku sievietei skūpstā ļoti viegli, bet viesībās – tikai namamātei.

4.5.4.5. IEPAZĪSTINĀŠANA

Varat iepazīstināt citus ar cilvēkiem, kurus paši pazīstat. Iepazīstināšanas laikā pirmie jānosauc vecākie un pēc sociālā stāvokļa cienījamākie. Sieviete iepazīstoties ir neliela priekšrocība – tā tiek iepazīstināta ar vīrieti. Iepazīstinot parasti nosauc vārdu, uzvārdu, profesiju un sociālo stāvokli sabiedrībā, sevišķi zināmiem un autoritatīviem cilvēkiem (rakstniekiem, zinātniekiem, māksliniekiem) to var nedarīt.

Ja vēlaties ar kādu iepazīstināt, tad ieteicams to darīt cilvēkam, kurš šo personu pazīst. Ja šādu iespēju nav, tad ir pieļaujams, ka iepazīstināt pats ar sevi. Šādi rīkojoties, iepriekš jāatvainojas, atsaucoties uz apstākļiem. Jānosauc vārds, uzvārds un ieņemamais amats Saņemot piekrišanu, īsi raksturojiet savas intereses, kādēļ gribat iepazīties, pārkāpjot vispārpieņemto etiķeti. Pirms iepazīstināšanas jānoskaidro, vai abām pusēm ir vēlēšanās iepazīties, – tas novērsīs iespējamās nepatīkamās situācijas, domstarpības.

4.5.4.6. UZVEDĪBA PIE GALDA

Eiropā uzvedība pie galda tiek diezgan stingri reglamentēta. Šīm normām jāvelti liela vērība un, ierodoties kādā valstī, lietderīgi ar tur pieņemto etiķeti speciāli iepazīties, lai sevi un tikšanās saimniekus nenostādītu neveiklā situācijā. Katrā gadījumā jābūt uzmanīgiem, jāievēro, kā uzvedas citi, nedrīkst steigties, tad mazāk kļūdsieties.

Daži padomi: **sēdieties pie galda** tā, lai netraucētu kaimiņus, lai būtu ērti sēdēt pašam, kaimiņam, kā arī ēst un dzert. Nedrīkst sēdēt izlaidīgi. Ja blakus sēžas sieviete, vīrietim jāpalīdz apsēsties – jāpaceļ krēsls, jāpagaida, kamēr sievietes apsēžas, tikai tad sēžas vīrieši.

Salvetes vieta: dažāda, to var novietot uz ceļiem vai aiz žaketes atloka. Aizejot no galda, to nevērtīgi noliek uz galda pa kreisi no šķīvja. Dakšiņas, naži, karotes u.c. instrumenti jāsāk lietot, ņemot pēc kārtas – no ārējās malas uz centru.

Ēdot pirmo ēdienu (zupu, buljonu), nav jāēd ar pilnām karotēm. Ēd bez trokšņa, karsto viru nepūš, bet pagaida, kamēr tā atdziest, maizi ņem ar roku, nevis dakšiņu. Nav pieņemts maizi kost – tā jālauz, tāpat nav ieteicams sviestu vai ikrus uztriept visai šķēlei. Nav pieņemts uzreiz sagriezt visu gaļas ēdiena porciju. Nedrīkst likt mutē lielus gaļas gabalus. Ja pie galda ir tuvi paziņas un saimnieki putnu kaulus ņem rokās, to var darīt arī viesi.

Kad tiek pasniegti **augļi**, izvēlieties ātri un bez lielas pētišanas, jo tas būtu apvainojums saimniecei, kura viesiem ir uzlikusi skaistākos eksemplārus. Jāņem tie augļi, kuri ir tuvāk un ērtāk pieejami, nespaidot tos ar pirkstiem.

Kafiju pasniedz nesaldinātu, bez krējuma. Cukuru un krējumu katrs pievieno pēc savas vēlēšanās.

Nav ieteicams uz šķīvja atstāt ēdienu. Ēdiens jāliek uz šķīvja mazās porcijās. Ir pieņemti paņēmieni, kā parādīt, ka pārtraucat ēst šo ēdienu, jānoliek galda piederumi pa labi no šķīvja. Ja galda piederumi stāv uz šķīvja, tas nozīmē, ka ēšanu turpināsit.

Ļoti nepieklājīgi pie galda runāt par to, ka jums garšo vai negaršo ēdieni, kas patīk, kas nepatīk, ko iesaka ārsts. Saimniecēm ļoti nepatīk, ja viesi kavējas, neierodas noteiktajā laikā (parasti piedod ne vairāk par 15 minūtēm). Pie galda jāsarunājas ar abiem kaimiņiem, neveltījot sevišķu uzmanību vienam no viņiem. Ja neesat pazīstami, jāiepazīstas. Nepieļaujami, ka apskatāt šķīvju un galda piederumu tīrību, noslaukot tos. Tas ir apvainojums saimniecei.

Aiziet no galda var tikai tad, kad ir aizgājusi viesību saimniece un visas sievietes, kas sēž pie galda. Kad pieceļas jūsu kaimiņiene, piecelieties arī jūs, atvirziet viņas krēslu, palīdziet aiziet no galda.

4.5.4.7. VIESOS

Viesos pieņemts iet tikai tad, ja saņemts uzaicinājums. Ja arī paziņas deklarē, ka vienmēr priedzējas, jūs redzot, ka esat gaidīti, tomēr

vienmēr iepriekš paziņojiet par savu vizīti un ierašanos saskaņojiet. Bez vienošanās nevar viesos vest sev līdzī draugu vai paziņu. Nav pieņemts vest līdzī viesos savus četrkājainos draugus. Telpā, kur ir viesi, nedrīkstētu atrasties arī viesību saimnieku mājdzīvnieki. Viesos nedrīkst ierasties sliktā noskaņojumā. Ja tomēr nevarat tikt galā ar saviem negativajiem stresiem, labāk atvainojieties un viesos neejiet, lai nesabojātu omulību arī citiem. Skaista ir tradīcija, ejot viesos, nest ziedus un dāvināt tos mājas saimniecei, kura tos tūlīt novieto redzamā vietā.

Svarīgs ir jautājums, kā rīkoties ar bērniem. Savus bērnus vest līdzī uz viesībām var, tikai iepriekš vienojoties par to. Pieņemot viesus ar bērniem, nav vēlams slavēt bērnus, to talantus, spējas, jo šie vērtējumi katram var būt dažādi. Ja jūsu bērni, būdami viesos, nogrēkojas, nesodiet tos visu klātbūtnē. Nepieļaujami, ka bērni jauktos vecāku un viesu sarunās, tāpat viesi nedrīkst pamācīt saimnieku bērnus, kritizēt vai kaut kā citādi aizskart vai nosodīt tos.

Uzaicinot viesus, jāievēro to savstarpējās simpātijas un antipātijas, nav vēlams uzaicināt viesus ar pilnīgi pretējām interesēm. Lietderīgi viesiem savlaicīgi paziņot, kas tiek uzaicināti. Mutiskus uzaicinājumus uz viesībām nav ieteicams izdarīt to cilvēku klātbūtnē, kurus uz viesībām neaicināsiet. Viesībās nedrīkst runāt svešvalodās, kuras nepārvalda visi klātesošie.

Visu laiku domājiet par viesu un viesību saimnieku labsajūtu un visādi to veiciniet.

4.5.4.8. UZVEDĪBA SABIEDRISKĀS VIETĀS

Sabiedriskās vietās cilvēku uzvedībai jābūt tādai, lai visiem sabiedrības locekļiem būtu ērti un patīkami tur atrasties un realizēt savas sabiedriskās intereses. Uzvedības etiķete paredz, ka katrs rūpējas ne tikai par sevi, bet neaizmirst arī citus. Augsta kultūra sabiedrībā ir sasniedzama, ja katrs vispirms rūpējas par citiem – tas arī ir pirmais

uzvedības bauslis sabiedriskās vietās (koncertos, veikalos, kino, teātros, muzejos, laukumos, uz ielas, transporta līdzekļos u.c.).

Koncertos nav pieņemts dziedāt vai sviļpt līdzī izpildītājiem, sist ar kājām takti, diriģēt. Koncertu, teātru, kino laikā nav atļauta domu apmaiņa par mūziku, izrādes saturu vai izpildītājiem. Ja jūsu vieta ir rindas vidū, ieejiet tajā uzmanīgi – ar seju pret sēdošajiem.

Veikalos jāievēro vispārpieņemtās savstarpējās uzvedības normas: negrūstieties, necentieties panākt jūsu apkalpošanu ārpus kopējās rindas, ievērojiet un parādiet cieņu sievietēm un gados vecākiem cilvēkiem. Nav pieņemts, ka pircējs pārcilā preces, tas jādara pārdevējam. Ja prece iepatikusies, lūdziet atļauju to apskatīt tuvāk. Pārtikas preču veikalos nav pieņemts aizskart ar rokām neiesaiņotas preces. Pieņemts saglabāt pirkuma čeku līdz iziešanai no veikala.

4.5.4.9. UZ IELAS

Uzvedībai uz ielas ir liela nozīme mūsu dzīvē, tur simti, pat tūkstoši cilvēku iedarbojas uz mums, un mēs iedarbojamies uz viņiem. Tāpēc uzvedības normām un to ievērošanai ir liela sabiedriska nozīme. Mūsu dienās dzīves temps ir straujš, cilvēki parasti steidzas, bet tas nedod tiesības būt neuzmanīgiem, grūstīties vai kaut kā citādi zaudēt cieņu pret sevi un citiem. Ja nu tas tomēr ir noticis, jāatvainojas. Jāievēro, ka apsteigt vai apiet uz ielas pieņemts no labās puses.

Uz ielas nedrīkst mētāties ar rokām, sevišķi, ja nesat lietussargu, sāini, somu vai ko citu. Neapstādiniet uz ielas pat sev pazīstamu cilvēku, ja tas nav viens, jo nav zināms, vai šis otrs – nepazīstamais – vēlas ar jums iepazīties. Tāpat, ja ejat kopā ar kādu cilvēku un satiekat pazīstamu, ar kuru būtu jāparunā, sarunu varat sākt, ja jūsu pavadoņš tam piekrist un esat izdarījuši savstarpēju iepazīstināšanu. Sarunai jānotiek viņa klātbūtnē. Nepieklājīgi ir atsaukt kādu cilvēku no citas grupas vai atiet no sava pavadoņa, lai sarunātos ar kādu jums pazīstamu un vajadzīgu cilvēku.

4.5.4.10. KĀ RUNĀT

Runas manieres bieži dod pamatu spriest par cilvēka raksturu. Sarunas laikā nekad nedrīkst pārtraukt sarunas biedra runu. Tikai tad, kad viņš izteicis savas domas, varat runāt pats. Izvairieties izteikties kategoriskā formā un tonī, sevišķi par cilvēkiem un problēmām, kuras slikti pārzinat. Un, ja arī esat lietaskursā par esošo jautājumu, neuzspiediet sarunu biedram savu viedokli. Jājūt, vai pārējie ir ieinteresēti sarunā ar jums vai viņu uzmanība ir tikai pieklājības žests un viņi būs priecīgi, ja sarunas ātrāk pārtrūks. Uz jautājumu par jūsu veselības stāvokli pieņemts atbildēt īsi, atceroties, ka šis jautājums arī no jūsu puses ir tikai savstarpējas uzmanības un pieklājības formāls apliecinājums.

Pieņemts savas personīgās izjūtas paturēt pie sevis, dalīties par tām tikai ar ārstu. Ja citi stāsta par savām neveiksmēm, uzklauset viņus ar līdzjūtību un nedodiet nekādus kategoriskus padomus, balstoties uz savu paziņu vai personīgās pieredzes.

Nedrīkst iejaukties trešo personu sarunā, ja neesat speciāli uzaicināts. Nekad nedrīkst izjaukt sarunu, lai realizētu savas intereses. Šādu iejaukšanos var atļauties tikai galēji nepieciešamās situācijās un arī tad iepriekš atvainojoties.

Par saviem sakariem, paziņanos ar ievērojamiem cilvēkiem drīkst runāt tikai tad, ja par to tiek speciāli lūgts vai to prasa sarunas raksturs. Pretējā gadījumā šī saruna par jūsu paziņanos var atstāt nepatīkamu iespaidu. Sarunās jāizvairās no aizrādījumiem, nosodījumiem, personīgo attiecību noskaidrošanas. Nedrīkst parādīt arī neatlaidīgu ziņkāribu, izjautājot par lietām, par kurām jūsu sarunas biedrs nevēlas runāt.

Svarīgi apgūt prasmi sarunāties pa telefonu. Īpaši dienesta sarunām jābūt lakoniskam, jo jāatceras, ka var piezvanīt arī kāds cits, lai kārtotu svarīgas lietas.

Nav pieņemts agri no rīta vai vēlu vakarā zvanīt kādam uz māju, jo varat iztraucēt atpūtu, tā radot neapmierinātību. Pēc klausules pacelšanas ir pieņemts informēt, kas zvana un ar ko vēlas runāt.

4.5.4.11. ŽESTI

Sabiedrībā ir pieņemami žesti, ar kuriem tiek apliecināta cieņa. Sveicinoties var viegli, mierīgi paklanities. Sabiedrībā nav vēlams bieži kārtot kaklasaiti, matus, drēbes u.c.

Nav pieņemts sēžot balstīt galvu rokās, tāpat stāvēt sakrustot rokas, ieņemt "Napoleona" pozu. Sabiedrībā jācenšas nostāties tā, lai neatrastos pret kādu sarunas biedru ar muguru, tāpat nav pieņemts sēdēt vai staigāt, rokas turot kabatās, mētāties ar rokām, sarunas laikā turēt sarunas biedru aiz pogas, rādīt uz kādu personu ar pirkstu. Ja klepo vai šķauda, mute jāaizklāj ar mutautu. Sarunas laikā nedrīkst nievājoši sminēt vai snaust, vai arī kaut kā fiziski aizskart sarunas biedru, piemēram, uzstis uz pleca.

4.5.4.12. DĀVANAS

Visā pasaulē pieņemts cilvēkus iepriecināt ar dāvanām. Lai šis rituāls radītu patiesu prieku, dāvana jāizraugās ļoti rūpīgi, jo paviršība var izraisīt aizvainojumu. Jāatceras, ka vairumā gadījumu dāvanai ir simbolisks raksturs. Nepiemērota dāvana tās saņēmēju var nostādīt arī neērtā situācijā, piemēram, dāvinot sievietei degvīnu, gados veciem cilvēkiem sporta inventāru utt.

Dāvinātājam iepriekš jāizzina, kas patīk, kāda gaume, kādas aizraušanās ir dāvanas saņēmējam. Šis ziņas iegūstamas no saņēmēja tuviem cilvēkiem. Nav pieņemts, ka par dāvanu izjautā pašu tās saņēmēju vai arī ka dāvanu izvēlas dāvinātājs atbilstoši tikai savai gaumei un interesēm, kas var nesakrist ar saņēmēja gaumi.

Pieņemts, ka viesiem piemērota dāvana ir ziedi un grāmatas, bet arī tad jāievēro dāvanas saņēmēja dzimums, vecums un profesija. Nav labi dāvināt dārgas mantas – tās var nostādīt saņēmēju neērtā situācijā, jo uz dāvanu attiecīgā situācijā jāatbild arī ar dāvanu tādā pašā vērtībā, ko ne visi var atļauties.

Visas dāvanas, izņemot ziedus, pasniedz iesaiņotas. Pie dāvanas nedrīkst būt tās cena. Personīgās dāvanas jāatver dāvinātāja klātbūtnē, izņemot, ja tās saņemšanas mirkli ir klāt kāda persona, kas nav pasniegusi dāvanu. Dāvanas pasniegšanas brīdī nav ieteicams izrādīt vētrainu prieku, vienaldzību vai sašutumu. Ja dāvanai ir praktiska pielietojuma nozīme, tad dāvinātājam tās lietošana sniegs gandarījumu un prieku.

4.5.4.13. SMĒĶĒŠANA

Smēķēt drīkst tikai ar visu klātesošo atļauju vai tam speciāli paredzētās vietās. Ja klātesošie smēķē cigaretes vai papirosus, bet jūs vēlaties lietot pipi vai smēķēt cigāru, tad arī jāprasa speciāla atļauja. Ja no klātesošajiem neviens nesmēķē, arī jums nav ieteicams to uzsākt vai par to runāt. Sarunājoties smēķis no mutes obligāti jāizņem, nedrīkst sarunu biedram sejā pūst dūmus. Uzsākot smēķēšanu, pārliecinieties, vai tuvumā ir pelnutrauks. Smēķis jāizdzēs galīgi, neļaujot tam gruzdēt. Sabiedrībā nav pieņemts piesmēķēt cigareti no cigaretēs.

4.5.5. PSIHOLOĢISKĀ KLIMATA VEIDOŠANA

Darbinieks parasti grib tādu psiholoģisko klimatu savā kolektīvā, kurā varētu justies labi, būtu gaidīts, vajadzīgs, lai būtu iespējams uzturēt ar citiem darbiniekiem labestīgas savstarpējās attiecības. Šādu situāciju mēs vērtējam kā pozitīvu psiholoģisko klimatu. **Psiholoģiskais klimats uzņēmumā veidojas atbilstoši sabiedrības valdošajām sociālajām, ekonomiskajām un politiskajām attiecībām, kā arī objektīvo ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo faktoru darbības iespaidā un arī atbilstoši subjektīvajām vadītāja un uzņēmumā strādājošo formālo un neformālo grupu un atsevišķu darbinieku individuālajām psiholoģiskajām īpašībām.**

Uzņēmumā kopumā starp dažādām tur strādājošo darbinieku grupām un atsevišķiem darbiniekiem veidojas kādas noteiktas attiecības, noteikts psiholoģiskais klimats. Tas var būt visiem patikams, darbu stimulējošs – pozitīvs vai gluži pretējs – negatīvs, kad darbinieki nevēlas sadarboties vai arī ir savstarpēji konflikti. Vēl var būt arī vienaldzīgs, kad darbinieku attiecības ir vienaldzīgas.

Kādi konflikti veido šos dažādos psiholoģiskos klimatus?

Protams, pirmām kārtām, tie ir darba materiālie apstākļi, ražošanas tehnoloģija un organizācija, to izmantošanas ērtība un rezultativitāte, tad ekonomiskie rezultāti un noteikti arī darbinieku sociālie darba un sadzīves apstākļi. Katrā uzņēmumā un katrā strādājošo grupā šie apstākļi ir ļoti konkrēti, tie var būt stimulējoši vai traucējoši.

Psiholoģiskais klimats uzņēmumā nav vienkārša, aritmētiska tā atsevišķo darba grupu un individu psiholoģisko noskaņojumu summa. Iespaidu uz tā veidošanos atstāj daudzi ārējie un iekšējie faktori: kopējā sociāli psiholoģiskā situācija uzņēmumā, sabiedrībā, pilsētā, rajonā, dažāda ranga vadītāju un arī neformālo līderu darbība, to individuālās psiholoģiskās īpašības un darbības kultūra.

Lai sabiedrībā un uzņēmumā veidotos pozitīvs psiholoģiskais klimats, pirmkārt, likumdevējiem un izpildvarai jārūpējas, lai sabiedrībā tiktu veidotas pareizas un efektīvas ražošanas organizatoriskās un sociālas attiecības. Otrs nosacījums ir pārdomāta, pareiza vadītāju atlase, to apmācīšana un pareiza praktiskā darbība psiholoģiskā klimata veidošanā. Tātad rūpīgi jāizraugās uzņēmuma vadītāji ne tikai ar uzņēmuma vadīšanai nepieciešamajām zināšanām un praktiskās darbības spējām, bet arī pieņemamām individuālajām psiholoģiskajām īpašībām.

Vadītāji piedalās psiholoģiskā klimata veidošanā uzņēmumā. Vadītāja nozīmepirmām kārtām izpaužas viņa praktiskajā darbībā ar padotajiem speciālistiem un visiem citiem uzņēmumā strādājošajiem.

Vadītāja darbību psiholoģiskā klimata veidošanā var apkopot šādās operācijās:

- padoto darbinieku **individuālo psiholoģisko īpašību izzināšana**.

Vadītājam var ieteikt šādu metodiku: rūpīgi iepazīt tieši padoto darbinieku individuālās psiholoģiskās īpašības visās to darbības sfērās – darbā, sabiedrībā un ģimenē. Šī operācija ir izšķiroši svarīga, jo darbinieku izvietošana, stimulācija un bremsēšana tiek veiktas pareizi, ja vadītājs ir rūpīgi iepazītinis padotos darbiniekus;

- otrā operācija ir **darbinieku izvietošana**, ievērojot viņu individuālās psiholoģiskās īpašības, norīkojot darbā, pienākumu, tiesību un atbildības noteikšana;

- trešā operācija ir **iedarbošanās uz padoto psihi, stimulējot vai bremsējot viņu darbību**.

Jāapzinās, ka tāpat kā uzņēmumā, arī sabiedrībā visas attiecības mainās gan vēlamā, gan vadītājam nevēlamā virzienā, parādās jaunas iespējas un arī jaunas pretrunas, problēmas. Tāpēc nevienu no minētajām operācijām nekad nevar uzskatīt par galīgi nobeigtām – tās visu laiku jāturpina.

Psiholoģiskā klimata veidošanā kolektīva vadītājam vēl jārēķinās ne tikai ar formālo (norīkoto, ievēlēto), bet arī ar neformālo (nenorīkoto, kolektīva locekļu izraudzīto) līderu darbību, jāatrod ar tiem kopējas sadarbības formas, jāpanāk to iekļaušana kādā no vadītāja darbības sfērām.

Psiholoģiskā klimata veidošanos kolektīvā negatīvu ietekmē interešu nesakrītība (sabiedrība – uzņēmums, uzņēmums – vadītājs, vadītājs – padotie, starp strādājošajiem), kas dažādos sabiedrības posmos ir vairāk vai mazāk jūtama.

4.5.6. DAŽAS AKTUĀLAS VADĪTĀJA DARBĪBAS KULTŪRAS PROBLĒMAS

Praksē sastopamas vairākas problēmas, kas traucē vadītājiem realizēt kulturālas attiecības. Dažas no tām:

- strādātāju kolektīvos vēl daudz konfliktu, kuri rodas vadītāja nepieņemamā darba stila dēļ;

- vadītāji kritiski neanalizē savu darba stilu, mērķtiecīgi neveido to;

- nesakārtotā tautsaimniecība un politika rada vadītājam problēmas izveidot un realizēt optimālu darba stilu uzņēmuma vadīšanā;

- daudziem vadītājiem vēl nav pietiekamu zināšanu un praktiskās darbošanās iemaņu kulturālu tehnoloģisko, ekonomisko un psiholoģisko attiecību izveidošanā uzņēmumā;

- zema ir plānošanas un tās realizācijas kultūra, kā arī nav nevienas secīgas un rezultatīvas darbības perspektīvo un īstermiņa plāna sastādīšanā un to realizācijā;

- vadītāji bieži neievēro savstarpējo attiecību etiķetes prasības, rodas neizpratne, konflikti;

- daudzi vadītāji neapzinās, ka savas darbības kultūru, savu darba stilu viņi nodod, pat uzspiež viņu vadītajās sistēmās strādājošajiem;

- nepietiekami tiek analizēta un pārņemta pozitīva vadīšanas kultūras pieredze, ko guvuši citi vadītāji.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kādus darba stilus jūs zināt, kā tie veidojas?
2. Kādi ir vadītāja organizatoriskās, tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un psiholoģiskās darbības kultūras parametri?
3. Kādi ir vadītāja lietišķās darbības etiķetes galvenie parametri?
4. Galvenās prasības vadītāja etiķetei sadzīvē.
5. Kādas ir vadītāja darbības kultūras galvenie problēmas?

4.6. VADĪTĀJA ĢIMENE

Katra cilvēka sekmīgai darbībai un savu darbaspēju saglabāšanai vajadzīga veselīga, labestīga ģimene. Sevišķi svarīgi tas ir vadītājam, jo viņš ar savu darbību atstāj iespaidu uz daudziem cilvēkiem. Vadītāja iedarbība uz strādājošo var būt stimulējoša, labestīga, noraidoša, vienaldzīga vai negatīva, bremzējoša. Šajā sakarībā **svārigi**, lai vadītājs pareizi novērtētu savas ģimenes nozīmi un rūpīgi to organizētu, veidotu un saglabātu.

Ģimenē vadītājs uzkrāj un atjauno darbaspējas. Vadītāja ģimenē svarīgs ir viss – attiecības ar dzīvesbiedri, vecākiem, dzīvokļa iekārtojums, ēdiens, iespēja fiziski darboties, garīgi atpūsties un strādāt, kā arī dažādi sīkumi, kas stiprina vai grauj savstarpējās saites ģimenē. Tāpēc vadītājam ir jāzina, pareizi jāvērtē un attiecīgi jārikojas, lai viņa ģimene kļūtu par vietu, kur viņš var sekmīgi atjaunot savas darbaspējas.

Par ģimenes nozīmi vadītāja sekmīgā darbībā vadītāji nereti iedomājas tikai tad, kad rodas problēmas: kritas darbaspējas, pasliktinās veselība, zūd autoritāte, rodas depresija, attīstās negatīvie, postošie stresi. Ģimene kā svarīga vadītāja sekmīgas darbības nodrošinoša sistēma ir jāveido. Jāanalizē tās locekļu intereses, jāorganizē visu ģimenes locekļu darbība uz demokrātiski liberāliem pamatiem, lai katram un visiem kopā būtu interesēm atbilstošas stimulējošas darbības iespējas.

Mani vērojumi apliecina, ka racionāli šo darbību savās ģimenēs parasti prot organizēt vācieši. Tā mans kolēģis H., kas strādā par pasniedzēju tehniskajā augstskolā Frankfurtē, sieva skolotāja, vecākais dēls inženieris, meita ārste un jaunākais dēls students, mērķtiecīgi, sekmīgi un katram ģimenes loceklim interesanti organizē savu individuālo un kopējo darbību ģimenē. Lai arī katrs ģimenes loceklis ir citāds (temperaments, intereses), tomēr ir izdevies atrast vairākas kopējas intereses (darbi pie mājas, kultūra, sports, tūrisms), ir vairākas kopējas darbošanās programmas ģimenes sociālajā darbošanās sfērā (mājas labiekārtošana, valodu apgūšana, izglītošanās, muzicēšana u.c.). Visi jūtas labi, tiecas uz sadarbību, gūst tajā apmierinājumu. Darbības kopējais

koordinators ir H., tomēr katrs ģimenes loceklis ir izvēlēties kādas atsevišķās kopdarbības koordināciju: tēvs – mājas un apkārtnes iekārtošanu, kopējā ģimenes kapitāla veidošanā un izlietošanā, māte – komunālie izdevumi, kārtējie darbi pie mājas, pārtikas sagādes koordinācija, vecākais dēls – sports un tūrisms, meita – kultūra, bet jaunākais dēls – ģimenes sadzīves tehnisko līdzekļu iegāde un apkope.

Programmas un darbi tiek kopīgi liberāli demokrātiski apspriesti, saskaņoti un pieņemti. Šī apspriešana notiek gada beigās – vecgada vakarā (tiek dots vērtējums un saskaņota turpmākā darbība) un katras nedēļas pēdējās dienas kopējās vakarinās. Ģimene ir draudzīga, labestīga, aktīva, katru nedēļu vienu dienu visi pavada kopā kopējos pasākumos. H. strādā ražīgi, gūst labas sekmes tiešajā un sabiedriskajā darbā.

Šajā nodaļā aplūkošu:

- ģimene – vadītāja darbaspēju atražotāja;
- stipras ģimenes nosacījumi;
- ģimenē nav sīkumu;
- dažas vadītāja ģimenes dzīves problēmas.

4.6.1. ĢIMENE – VADĪTĀJA DARBASPĒJU ATRAŽOTĀJA

Vadītāja darbaspēju atjaunošanās notiek ātrāk un efektīvāk, ja var mainīt savas darbības veidu, noslogot darbā sava organisma nenoslogotās sistēmas, veikt patīkamu, nomierinošu darbu, atrasties simpātiskā un ērtā vidē.

Tātad pirmām kārtām, vajadzētu **manīt savas darbības veidus.** Labi noder dažādas fiziskās slodzes: fizisks darbs, sports ar pietiekamu intensitāti. Vadītājs nekad nevar pilnīgi atslēgties no darba un tā problēmām: smadzenes strādā ne tikai apzinīgi, bet arī zemapziņā. Šajā situācijā vadītājam jārada ģimenē apstākļi garīgi un fiziski patīkamai darbībai: nelielai fiziskai slodzei, sportam, lasīšanai, mūzikai, sarunai, spēlēm utt. Šī dažādā darbošanās var būt rezultatīva, **ja ģimenē valda**

labestīgs – pozitīvs psiholoģiskais klimats. Te milzīga nozīme ir katram ģimenes loceklim, uzvedības kultūrai un attiecībām, kas veidojas ģimenē.

Tātad, kopējo attiecību raksturu ģimenē nosaka attiecības starp laulātajiem, draugiem, bērniem, vecākiem utt. Kas ir svarīgi vadītāja un tā dzīvesbiedra savstarpējās attiecībās? Cieņa, uzmanība, gatavība kompromisam, kopējas intereses, izpalīdzība, izpratne, kopēja darbība (pienākumi katram), izvairīties no kritikas, saskatīt un atzīt labo.

Nozīmīgs faktors ir vadītāja dzīvoklis. Katram ģimenes loceklim vajadzētu savu istabu un vienu istabu kopējai lietošanai, lai ģimenē viens otru netraucētu, katrs iekārtoju savu dzīves telpu pēc savas gaumes un tur ērti varētu darboties un justies. Dzīvoklī jābūt saturīgas atpūtas un racionālas darbības realizēšanai nepieciešamajiem apstākļiem.

4.6.2. STIPRAS ĢIMENES NOSACĪJUMI

Stiprai ģimenei raksturīgas stabilas attiecības, uzticība, mīlestība, savstarpēja izpalīdzēšana, paļāvība vienam uz otru, vēlēšanās kontaktēties.

Kādi faktori vieno un stiprina ģimeni?

- Kopējas intereses,
- mīlestība,
- iejūtība,
- labestība,
- pašuzpurēšanās,
- rūpība,
- uzmanība,
- izpratne,
- atzinība.

Vadītājam, viņa dzīvesbiedrei un pārējiem ģimenes locekļiem ar cieņu un savstarpēju izpratni jāattīsta un jāpalīdz veidot un uzturēt šos faktorus, lai tie palīdzētu, nevis postītu.

Dzīvē vadītāja ģimenē ir daudz nepatīkamu notikumu. Bieži tiem par iemeslu ir kritika, cenšanās izmainīt dzīvesdrauga uzskatus un rīcību, neuzticēšanās, savstarpējās cieņas, iejūtības un uzmanības trūkums. Ģimenē jācenšas izvairīties no konfliktiem, jāsaprot vienu otru, jāpalīdz, ja vajadzīgs arī jāpiekāpjas, jācenšas nestrīdēties, neizvirzīt kategoriskas prasības pret citiem ģimenes locekļiem.

Bieži konfliktu un šķiršanās iemesls ģimenē ir apnicīga, regulāra kritika, kas izraisa negatīvus stresus, neiecietību. Nevēlēšanās sadarboties attālina vienu no otra un rada naidu. Lielu iespaidu uz lasītāju lielāko daļu atstāj Deila Kārnegi grāmatā "Kā iegūt draugus un iepatikties cilvēkiem" publicētā V. Livingstona Lārināda tēva vēstule dēlam "Tēvs aizmirst" (20. un 21. lpp.). Ar to ir derīgi iepazīties katram. Lūk, dažas rindas no šīs vēstules: "Jā, dēls, nupat pirms brīža man avīze izslīdēja no rokas un sirdi sagrāba mokošas bailes. Ko ar mani dara ieradums? Ieradums meklēt vainas un izteikt aizrādījumus . . . Tā ir vārga grēksūdze? Zinu, ka Tu manus vārdus nesaprastu, ja es Tev teiktu tad, kad esi nomodā. Bet rīt es Tev būšu īsts tētis: dzīvošu ar Tevi, cietīšu kopā ar Tevi, kad Tev sāpēs, sāpēs arī man, un smiešos, kad smiesies Tu. Tiklīdz kāds neiecietīgs vārds izlauzīsies pār lūpām, iekodišu mēlē."

4.6.3. ĢIMENĒ NAV SĪKUMU

No sīkumiem, no kaut niecīgiem uzmanības apliecinājumiem, atzinības ģimenē veidojas mīlestība, savstarpēja cieņa, izpalīdzība. Ko maksā ziedi, kurus pasniedzam sievai vai mātei? Bet kādu labestības vilni un vēlēšanos darīt labu tas izraisa viņās! Cik laika prasa telefona zvans sievai, mātei, bērniem, bet kādu lielu efektu tas dod jūsu savstarpējo attiecību labestībai!

Vadītāju tuvāko cilvēku labsajūta vienmēr darbojas, tā tiek vairākkārt atdota. Vadītājam ģimenē vienmēr jābūt uzmanīgam, jāsaprata un ar atzinību jānovērtē ģimenes locekļu centība, labestība, jauns dzīvokļa iekārtojums, apģērbs, frizūra un ēdiens. Rupjības un neiecietība

savstarpējās attiecībās ģimenē ir kā ļaundabīgs audzējs, kurš "saēd" visu labo, kas ģimenē ir bijis, un tā izirst. Ģimenes locekļi nedrīkstētu savu slikto noskaņojumu, kas radies darbā, skolā vai kur citur, ienest ģimenē. Bez šaubām, ģimene ir vieta, kur vadītājs un viņa ģimenes locekļi var izrunāties, dalīties savos priekos un bēdās, lai saņemtu atbalstu, izpratni, gatavību palīdzēt.

4.6.4. DAŽAS VADĪTĀJA ĢIMENES DZĪVES PROBLĒMAS

Mūsu rīcībā trūkst informācijas par vadītāju ģimenēm. Varu izmantot tikai savus personīgos vērojumus. Šāda situācija, no vienas puses, nereti rada neizpratni, aizdomas, neticību vadītājam, no otras puses – paši vadītāji nav informēti par pieredzi, kas šajā jomā jau uzkrāta. Interesantas ir amerikāņu Deila Kārnegi publikācijas. Kādas ir problēmas ģimenē, kas traucē vadītājam raženi strādāt :

- bieži vadītāja **ģimenes dzīve nav racionāli organizēta**, vadītāja ģimenē **nav nepieciešamo apstākļu darbaspēju atjaunošanai**;

- vadītāji neprot vai arī **nenovērtē nozīmīgumu**, kāds ir **saskaņotām ģimenes locekļu interesēm**. Ģimenē nav ieinteresētības kopējai darbībai ģimenes dzīvē. Nav labestīguma un saturīguma;

- vadītājs **neanalizē** un kopēji ar ģimenes locekļiem **neorganizē to interesēm atbilstošu darbības sistēmu**;

- **nenovērtē un neprot organizēt** savu un ģimenes locekļu **kopēju darbošanos** kultūrā, sportā, tūrismā u.c. jomās;

- vadītāji **neprot racionāli organizēt** **sava laika izmantošanu**, bieži neatrod laiku ģimenei;

- daudzi vadītāji **sāk ģimenes dzīves organizēšanu**, tās **sakārtošanu** tikai tad, kad ir krīze, izveidojusies "avārijas" situācija.

ATKĀRTOŠANAS JAUTĀJUMI

1. Kāda nozīme ir vadītāja ģimenei tā sekmīgas darbības nodrošināšanā?
2. Kādi ir galvenie nosacījumi stipras vadītāja ģimenes izveidošanai?
3. Par "dzīves sīkumu" lomu ģimenē.
4. Par aktuālām vadītāja ģimenes dzīves problēmām.

LITERATŪRA

- A. Līdumnieks. Lauksaimniecības uzņēmuma kompleksā vadīšana. Rīga, Avots, 1985. 148 lpp.
- A. Līdumnieks. Vadīšanas veiksmes un neveiksmes. Rīga, Zinātne, 1986. 87 lpp.
- A. Лидумниекс. 100 вопросов и ответов об управлении сельскохозяйственным предприятием. Москва. Агропромидат. 1987. 107 с.
- A. Līdumnieks. Aktuāli vadīšanas teorijas jautājumi tautas saimniecības pārkārtošanās apstākļos. Rīga, ZB, 1987, 71 lpp.
- A. Līdumnieks. Aktualitātes lauksaimniecības uzņēmuma vadīšanas tehnoloģijā. Rīga, ZB, 1989, 45 lpp.
- A. Līdumnieks. Vadītāja darba stils. Rīga, ZB, 1990, 43 lpp.
- A. Līdumnieks. Kā gūt sekmes uzņēmējdarbībā. Rīga, ZB, 1991, 77 lpp.
- A. Līdumnieks. Ar ko sākt uzņēmējdarbību. Rīga, RTU, 1993, 48 lpp.
- A. Līdumnieks. Personāla vadīšana. Rīga, RTU, 1993, 53 lpp.
- A. Līdumnieks. Vadīšana. Ogre, 1994, 161.
- V. Leitis. Vadoņa spējas. Rīga, 1925, autora izdevums, 270 lpp.
- V. Leitis. Sekmes. Dzīves māksla. Rīga, 1929, autora izdevums, 351 lpp.
1. Vadītāji
1. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work (New York: Harper Row, 1973), p.31
 2. John Naislitt. Megatrends (New York: Warner Books, 1984), p. 160
 3. Chester Barnard. Functions of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), p. 71
 4. Dea F. K. (Dichte E.) Sweitzer M. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2. Führung. Stuttgart. 4. Aufl. 1989.
 5. Grochea E. Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl. Stuttgart, 1990.

6. Hoffman F. Führungsorganisation. Tübingen, 1980.

2. Organizācija

1. Ahlert D., Schröder H. Rechtliche Grundlagen des Marketing. 1989.
2. Becker I. Grundlagen des Marketingkonzeption. München, 1988.
3. Böcker F. Marketing. Stuttgart, 1990.
4. Hühner M. Grundztige Marktforschung. Berlin/ New York, 1989.
5. Brockhoff K. Produktpolitik. Stuttgart/ New York, 1981.
6. Koppelman U. Produktmarketing. Stuttgart, 1989.
7. Specht G. Dsitributionsmanagement. Stuttgart, 1988.
8. Tutz B. Der Handelsbetrieb. München, 1985.
9. Diller H. Preispolitik. Stuttgart, 1981.
10. Simon H. Preismanagement. Wiesbaden, 1982.
11. Schmalen H. Kommunikationspolitik. Stuttgart, 1985.
12. Busse von Kolbe W. Lexikon des Rechnunswesens. München/ Wien, 1980.
13. Perridon L., Steiner H. Finanzwirtschaft der Unternehmung. München, 1988.
14. Berthel I. Personalanagement. Stuttgart, 1989.
15. Drumm H. I. Personalwirtschatslehre. Berlin/ Heidelberg, 1989.
16. Scholz Ch. Personalanagement. München, 1989.
17. Busse von Colbe W., Lamann G. Betriebswirtschaftstheorie. Band 1, Grundlagen, Produktions un Kosten theorie. Berlin/ Heidelberg/ New York, 1988.
18. Gutenbeg E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Die produktion. Berlin/ Heidelberg/ New York, 1979.
19. Zapfel g. Strategisches Produktions Management. Berlin/ New York, 1989.
20. Adam A. Optimirung der Anlagenstandhaltung. Berlin/Beliefeld/ München, 1990.
21. Scherr A. W. Instandhaltungspolotik. Wiesbaden, 1974.

22. Berg C.C. Materialwirtschaft. Stuttgart/ New York, 1979.
23. Praxis – Handbuch Unternehmensführung. München, 1990.
24. Alvar O. Elbing. On the Applicability of Environmental Models, in I.W.McGuire, ed., Contemporary Management (Engleword Cliffs, N. I.; Prentice – Hall, 1974)
25. Gerald D. Bell. Organizations and the External Environment, in McGuire, op.cit.
26. George A. Steiner, John B. Miner. Management Policy and Strategy; New York, Harper, 1980.
27. P. Drucker. Managing in Turbulent Times. New York, Harper, 1980.
28. John Child. Organizational Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice Sociology, 1972.
29. Ray Jurkovich. A core Typology of Organizational Environments, Administrative Science Quarterly, 1976.
30. George A. Steiner. Strategic Factors in Business Success. New York, 1969.
31. George F. Wieland and Robert A. Ulrich. Organizations, Design, and Change (Homewood, Ill: Irwin, 1976) p.78.
32. James E. Thomson. Organizations in Action (New York: MC Graw – Hill, 1967).
33. Louis E. Bonne, Kurtz David L. Management / Louis E. Bonne, David L. Kurtz. – 3rd ed. – New York: Random House Business div., 1987.
34. Fayol Henri. General and industrial management / Henri Fayol; rev. By Irwin Gray. New York: IEEE press, 1984.
35. Fearon Harold E. Et al., Ruch William A., Wieters C. David. Fundamentals of production/operations management/ Harold E. Fearon, William A. Ruch, C. David Wieters. – 4th ed. – St. Paul etc.: West, 1989.
36. Griffin Ricky W. Management. – 3rd ed. – Boston etc.: Houghton Mifflin, 1990.

37. Hicks Herbert G., Gullett C. Ray. Management / Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett. – 4th ed., Intern.student ed. – Auckland etc.: McGraw-Hill, 1981.

38. Longenecker Justin G. Principles of management and organizational behavior/ Justin G. Longenecker. – 3rd ed. – Columbus (O.): Merrill, 1973

39. Matteson Michael T. Management and organizational behavior classics / ed. by Michael T. Matteson, John M. Ivancevich. – 4th ed. – Homewood (Ill): BPI\Irwin, 1989.

40. Petersen Craig H. Business and government. – 3rd ed. – New York: Harper & Row, 1989.

41. Stoner James A.F. Management/ James A.F. Stoner. – 2nd ed. – Englewood cliffs (N. J.): Prentice-Hall Intern., 1982.

3. Vadišanas funkcijas

1. Peter F. Drucker Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973), p.61.

2. William H. Newman. Construction Control: Design and Use of Control Systems (Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, 1975), p.124

3. Martin R. Moser. Measuring Performance in R D Settings. Research Management, September – October, 1985.

4. I. L. Sandinas. Computing Today: An Introduction to Business Data Processing (Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, 1981).

5. Terence R. Mitchell. Motivation, New Directions for Theory, Research and Practice, Academy of Management Review, vol. 7, N 1, 1982, p.85.

6. George A. Steiner and John B. Miner. Management Policy and Strategy. New York: Macmillan, 1977, p.158.

7. Anthony P. Raia. Managing by Objectives (Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1974) p.11.

8. Chester A. Barnard. The Functions of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1983) p.163.

9. Heinen E. Grundlagen betrieblicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden. 3 Aufl. 1976.
10. Heine E. Unternehmenskultur. München u.a. 1987.
11. Kupsch P. Unternehmungsziele. Stuttgart/ New York, 1979.
12. Desler Gary. Personell management. – 4th ed. Englewood Cliffs(N.J.): Prentice-Hall Intern., cop. 1988.
13. Gellerman Saul W. Management by motivation/ Saul W. Gellerman. [New York]: American Management Association, 1968.
14. Hampton David R. Inside management: A selection of readings from "Business week". – 2nd ed. – New York etc.: McGraw – Hill, 1988.
15. Heizer Jay, Render Barry. Production and operations' management: Strategies a. tactic/ Jay Heizer, Barry Render. – 3rd ed. – Boston etc.: Allyn a. Bacon, 1993.
16. Hill Charles W.L., Jones Gareth R. Strategic management: An integrated approach/ Charles W. L. Hill, Gareth , R. Jones. – boston (Ma.): Houghton Mifflin, 1989.
17. Köontz Harold, O'Donnell Cyril. Principles of management: An analysis of managerial functions/ Harold Koontz, Cyril O'Donnel. – 2nd ed. – New York etc.: McGraw – Hill, 1959.
18. Lock Dennis. Project management. – 5th ed. – Aldershot (Hants): Gower, 1992.
19. Monks Joseph G. Operations management: Theory a. problems/ Joseph G. Monks. – Intern. Student ed. – Tokyo etc.: McGraw– Hill Kogakusha, 1977.
20. Pearce John A., Robinson Richard B. Strategic management: Strategy formulation a. implementation/ John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr. – 3rd ed. – Homewood(I11): Irwin, 1988.
21. Thompson Arthur A., Striskland Alonzo J. Strategic management: Concepts a. Cases / A.A. Thompson, A.J. Striskland III. – 5th ed. – Homewood(I11):BPI Irwin, 1988.

22. Turban Efraim, Meredith Jack R. Fundamentals of management science/ Efraim Turban, Jack R. Meredith – 5th ed., – Homewood(I11): Irwin, 1988.

23. Vonderembse Mark A., White Gregory P. Operations management: Concepts, methods, a.strategies/ Mark A. Vonderembse, Gregory P. White.– St. Paul etc.: West, 1988.

24. Wheelen Thomas L. , Hunger J. David. Strategic management and business policy/ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. – 3rd ed. – Reading (Mass.) etc.: Addison– Wesley, 1989.

4. Organizācijas uzbūve

1. Alfred P. Chandler. Strategy and Structure. Cambrige, Mass: MIT Press, 1962.

2. John Child. Organization: A Guide to Problems and Practice, 2nd ed., London, 1984, p.8.

3. Donald Marguls. Ways of Organizing Projects. Innovation, no 5, 1969.

4. Wendell L.French and Ceciel H. Bell., Organization Development, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.Y. Prentice– Hall, 1986, p.266.

5. Peter F. Drucker Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973), p. 546.

6. Bea F. X. (Dichti E.) Schweitzer M. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.1: Grunlagen, Stuttgart, 5.Aufl. 1990.

7. Wöhe G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München, 17. Aufl. 1990.

8. Steinberg C. Praxisbezogenes Umstrukturierungs– management vom Plan zum Markt. Düsseldorf/ Stutgart, 1991.

9. Smith August W. Management Systems: analyses and applications. – Chicago etc.; The Dryden press, 1982.

5. Informācija un lēmumi

1. C. West Churchman, R. L. Askoff and E. L. Arnoff. Introduction to Operations Research. New York: Wiley, 1957, p. 6.
2. Robert e. Shanaon. Systems Stimulation: The Art and science. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice– Hall, 1975, p.4.
3. Lars Lonnstadt. Factors Related to the Implementation of Operations Research Solutions. Interfaces, vol.5, no 2, part I, 1975.
4. Thad B. Green, W.B. Newsome, and S.R. Jones. A Survey of the Applications of Quantitative Techniques to Production. Operations Management in Large Corporations, Academy of Management Journal, vol. 20, 1977, p.670.
5. E. Frank Harrison. The Managerial Decision Making Process, 3rd ed (Boston: Houghton Mifflin, 1987) p.1.
6. Robert L. Katz. Management of the Total Enterprise. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice– Hall, 1970, p.13.
7. Scherr A.– W. Wirtschaftsinformatik. Informationssysteme im Industriebetrieb. Berlin, 3 Aufl. 1990.
8. Mertens P. U.a. Lexikon der Wirtschaftsinformatik. Berlin 2 Aufl., 1990.
9. Kirsch W. Entscheidungsprozesse. 3 Bände, Wiesbaden, 2 Aufl. 1977.
10. Mag W. Entscheidung und Information. München, 1977.
11. Awad EliasM. Management information systems: Concepts, Structure, and Applications. Menlo Park (Cal.) etc.: The Benjamin/Cummings, 1988.
12. Inmon William H. Management control of data processing: Preventing management-by-crisis/ W.H. Inmon; Leonard Kraus, ed. – Englewood Cliffs, (N.J). Prentice– Hall, 1983.
13. Reynolds George W. Information systems for managers. – St. Paul etc.: West, 1988.

6. Vadītāja darba stils

1. Gary Johns. Organizational Behavior. Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1983.

2. Paul R., Lawrence. How to Deal with Resistance to Change, in Organization Change and Development, ed. G.W. Dalton, P.R. Lawrence, and L.E. Greiner. Homewood, Ill; Irwin, 1970.

3. Alfred Marrov, D. Powers, and S. Seashore. Management by Printicipation. New York, 1967.

4. Wendwl L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organizational Development, 3 rd ed. Englewood Cliffs, N.Y. Pretice- Hall, 1981.

5. Ralph M. Stogdill. Handbook of Leadership. New York, Free Press, 1977.

6. Baumgarten R. Führungstile und Führungstechnike. Berlin, 1977.

7. Organizācijas darbības efektivitāte

1. Wendeli L. French. The Personal Management Proses, 5 th ed, Boston, 1982, p.417.

2. I.B. Chapmen and R. Ottemann. Employee Preference for Various Compensation and Fringe Benefit Options. Berea, Ohio, 1979.

3. Stephen I. Carroll and Henry L. Tosi. Organizational Behavior. Chicago, 1977, p.97.

4. Richard T. Pascale abd Anthony g. Athas. The Art of Japanese Management. New York, 1981, p. 134.

5. James B. Dilworth. Production and Operations Management. Manufacturing anf Nonmanufacturing, 3 rd ed, New York, 1986. Pp.11-16.

6. Richard J. Schonberger. World Class Manufacturing. New York, 1986.chap. 1.

7. Adler H. (Düring W.) Schmaltz K. Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen. 5 Aufl. Stuttgart, 1987.

8. Adam Evertt E., Ebert Ronald J. Production and operations management: Concepts, models, a. Behavior/ Evertt E. Adam, Jr., Ronald J. Ebert. - 4rd ed. - Englewood Cliffs, (N.J). Pretice- Hall, 1989.

9. Chung Kae h. Management: critical success factors. - Boston etc.: Allyn a. Bacon, 1987.

10. Gaither Norman. Production and operations management: A problem – solving a. Decision– making approach. – 4th ed. – Chicago etc.: Dryden, 1990.

11. Grove Andrew S. High output management/ Andrew S. Grove. – London: Souvenir press, 1984.

12. Schermerhorn John R. Managenet for productivity. – 3rd. Ed. New York etc.: Wiley, 1989.

8. Kontroles vadišana

1. Louis E. Boone/David L.Kurtz., Management (Randon House, New York, 1987, 677 lpp.)

2. Kae H. Chung., Management. Critical Success Factors (Allyn and Bacon, inc., Boston, MA 1987, 760 lpp.)

3. Ricky W. Griffin., Management (Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 1990, 884 lpp.)

4. Robert Kreitner., Management (Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 1989, 787 lpp.)

5. Steven J. Skinner/ John M. Ivancevich., Business for the 21st Century (Richard D. Irwin, inc., Homewood, IL, 1992, 864 lpp.)

6. James A. F. Stoner/ Charles Wankel., Management (Prentice–Hall, inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1986, 714 lpp.)

SATURA RĀDĪTĀJS

Priekšvārds.	3
1. Vadišanas teorija.	5
1.1. Vadišanas zinātnes rašanās un attīstība.	5
1.2. Organizācija kā sistēma.	12
1.3. Organizācijas vadišanas likumsakarības un principi.	16
2. Vadišanas tehnoloģija.	22
2.1. Vadišanas mērķu izraudzīšanās un sasniegšana.	22
2.1.1. Kā veidojas vadišanas mērķi.	23
2.1.2. Ko nozīmē sistēmiskums vadišanas mērķu izraudzīšanā.	23
2.1.3. Kā veidojas prioritārie mērķi.	25
2.1.4. Kādas ir kļūdas vadišanas mērķu izraudzīšanā.	26
2.1.5. Kādi ir ražošanas vadišanas mērķa sasniegšanas galvenie organizatoriskie un ekonomiskie nosacījumi.	27
2.1.6. Par kritēriju izraudzīšanos, lai vērtētu mērķu sasniegšanu.	28
2.1.7. Kādas programmas jāizmanto, vadot organizāciju.	29
2.1.8. Galvenās kļūdas vadišanas mērķu izraudzīšanā un sasniegšanā.	30
2.2. Vadišanas funkcijas.	32
2.2.1. Vadišanas funkciju veidošanās.	32
2.2.2. Vadišanas funkciju sadale un norobežošana.	33
2.2.3. Atsevišķa darbinieka funkcijas.	34
2.2.4. Vadišanas funkciju perspektīvais un ikdienas raksturs.	36
2.2.5. Vadišanas funkciju izpildes kontrole un efektivitāte.	38
2.2.6. Zinātnes un tehnikas ietekme uz vadišanas funkcijām.	39
2.2.7. Darba pilnveidošana ar vadišanas funkcijām.	40
2.3. Organizācijas vadišanas metodes.	41
2.3.1. Vadišanas metožu sistēma.	42
2.3.2. Vadišanas ekonomiskās metodes.	44
2.3.2.1. Ekonomisko vadišanas metožu saturs un būtība.	44

2.3.2.2. Ekonomisko analīžu vieta organizācijas vadīšanā.	46
2.3.2.3. Organizācijas darbības efektivitātes ekonomiskā stimulēšana.	47
2.3.2.4. Plānošana kā organizācijas vadīšanas ekonomiskā metode.	48
2.3.2.5. Ražošanas fondu aprites vadīšana.	49
2.3.2.6. Uzņēmējdarbības plāns kā vadīšanas ekonomiskā metode.	51
2.3.3. Administratīvi organizatoriskās vadīšanas metodes.	54
2.3.3.1. Administratīvi organizatorisko vadīšanas metožu raksturs un nozīme.	55
2.3.3.2. Galvenās administratīvi organizatoriskās iedarbības formas.	57
2.3.3.3. Administratīvā reglamentēšana.	58
2.3.3.4. Administratīvā normēšana.	59
2.3.3.5. Organizatoriskās iedarbības nozīme vadīšanas efektivitātes paaugstināšanā.	60
2.3.3.6. Rīkojošās iedarbības nozīme vadīšanā.	61
2.3.3.7. Vadīšanas administratīvo metožu savienošana ar citām vadīšanas metodēm.	62
2.3.3.8. Administratīvi organizatorisko vadīšanas metožu pilnveidošana.	64
2.3.4. Sociāli psiholoģiskās vadīšanas metodes.	65
2.3.4.1. Darbinieku rīcību stimulējošo faktoru sistēma.	66
2.3.4.2. Strādātāju psiholoģiskās īpatnības.	67
2.3.4.3. Sociālās vadīšanas objekts un saturs.	70
2.3.4.4. Sociālo un psiholoģisko faktoru darbības pētīšanas metodes.	73
2.3.4.5. Organizācijas sociālās attīstības plānošana.	75
2.3.4.6. Grupu veidošana organizācijā.	76
2.3.4.7. Psiholoģiskais klimats.	78
2.4. Informācija vadīšanā.	81

2.4.1. Informācijas nozīme vadīšanā.	82
2.4.2. Vadīšanas informatīvo sistēmu veidošana.	83
2.4.3. Vadīšanas informatīvo sistēmu pilnveidošana.	84
2.5. Vadīšanas lēmumi.	85
2.5.1. Lēmumu nozīme.	86
2.5.2. Vadīšanas lēmumu sagatavošana.	87
2.5.3. Vadīšanas lēmumu izpildes organizēšana.	87
2.5.4. Kā pilnveidot darbu ar vadīšanas lēmumiem.	88
2.6. Uzņēmumu vadīšanas organizatoriskās struktūras.	90
2.6.1. Uzņēmuma ārējā vide.	91
2.6.1.1. Organizācijas ārējās vides raksturojums.	91
2.6.1.2. Ārējās vides tiešās ietekmes subjekti.	91
2.6.1.3. Ārējās vides netiešās ietekmes subjekti.	94
2.6.1.4. Ārējās vides subjektu intereses.	96
2.6.2. Uzņēmuma iekšējā vide.	97
2.6.2.1. Organizācijas iekšējās vides sastāvs.	97
2.6.2.2. Organizācijas iekšējās vides subjektu intereses.	100
2.6.3. Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras saites ar tā ražošanas organizāciju.	101
2.6.4. Ražošanas uzņēmuma organizatorisko struktūru tipi.	104
2.6.5. Lineārās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra.	106
2.6.6. Funkcionālās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra.	107
2.6.7. Jauktās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra.	107
2.6.8. Patstāvīgās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra.	108
2.6.9. Ierobežotas funkcionēšanas sistēmas.	109
2.6.10. Adaptīvās uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras.	110
2.6.11. Uzņēmuma vadīšana, izmantojot programmas.	111
2.6.12. Uzņēmuma vadīšana ar matricas palīdzību.	112
2.6.13. Uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru pilnveidošanas galvenie virzieni.	113
2.6.14. Jaunu ražošanas vadīšanas organizatorisko	

struktūru veidošana.	118
2.7. Jaunievedumu vadišana.	121
2.7.1. Jaunievedumu jēdziens, to veidi.	122
2.7.2. Jaunievedumu process organizācijā.	123
2.7.3. Jaunievedumu vadišanas stratēģija.	124
2.8. Kontroles vadišana.	132
2.8.1. Kas ir kontrole.	132
2.8.2. Organizatoriskie faktori, kas nosaka kontroles nepieciešamību.	133
2.8.3. Saītes starp kontroli un plānošanu un ar citām vadišanas funkcijām.	134
2.8.4. Kontroles process.	134
2.8.5. Kontroles metodes.	138
2.8.6. Kontroles sistēmas izveide.	138
2.8.7. Efektīvās kontroles sistēmas pazīmes.	141
3. Vadītājs tautsaimniecībā.	142
3.1. Kā notiek vadītāju atlase.	143
3.2. Kas var būt vadītājs.	145
3.3. Par vadītāja spējām.	147
3.4. Par vadītāja zināšanām.	148
3.5. Par vadītāja praktiskās darbības iemaņām.	148
3.6. Cik un kur vajag spējīgus organizatorus vadītājus.	151
3.7. Kādi ir galvenie vadītāja organizatoriski tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un psiholoģiskās darbības aspekti.	152
3.8. Vadītāja perspektīvo un ikdienas uzdevumu risināšanas metodika.	154
3.9. Vadītāja darbs ar idejām.	156
3.10. Vadītājs un laika faktors.	157
3.11. Iniciatīva.	159
3.12. Risks vadītāja darbā.	161
3.13. Kādēļ vadītājam darbā bieži neveicas.	162
4. Personāla vadišana.	164

4.1. Interesešu nozīme organizācijā.	164
4.1.1. Kā veidojas intereses.	165
4.1.2. Kas jāzina par indivīda interesēm.	167
4.1.3. Kā saskaņot uzņēmuma intereses ar sabiedrības interesēm.	168
4.1.4. Ar kādām problēmām saskaras vadītājs, strādājot ar interesēm.	170
4.2. Vadītāja autoritāte.	171
4.2.1. Par vadītāja subjektīvo un objektīvo autoritāti.	172
4.2.2. Daži vadītāja autoritāti veidojošie faktori.	173
4.2.2.1. Zināšanas.	174
4.2.2.2. Darbaspējas.	175
4.2.2.3. Organizatora dotības.	175
4.2.2.4. Māka pārliecināt.	177
4.2.2.5. Prasme uzsākt darbu novest līdz galam.	178
4.2.2.6. Vārdu saskaņa ar darbību.	179
4.2.2.7. Uzmanība un iejūtība.	180
4.2.2.8. Labvēlīga attieksme pret darbiniekiem.	180
4.2.2.9. Ieinteresētība darbinieku sasniegumos un gatavība palīdzēt grūtībās.	181
4.2.2.10. Nemētāties ar solījumiem.	182
4.2.3. Padomi, kā iegūt darbinieku atbalstu.	182
4.2.3.1. Kā rīkoties, lai padotie ticētu, ka vadītājs rīkojas pareizi.	183
4.2.3.2. Intereses un vadītāja autoritāte.	184
4.2.3.3. Vadītāja attieksme pret strīdiem.	184
4.2.3.4. Nesaraut saites, rūpīgi uzklausi darbiniekus.	185
4.2.3.5. Parādīt patiesu izpratni par problēmām, kas ir aktuālas darbiniekiem.	186
4.2.3.6. Godīgi skatīties uz lietām un notikumiem no darbinieku viedokļa.	187
4.2.3.7. Aiciniet darbiniekus uz labestīgu rīcību.	188
4.2.4. Vadītāja autoritātes problēmas.	188
4.3. Attiecību veidošana uzņēmumā.	189

4.3.1. Kā var klasificēt attiecības, kas veidojas orgnizācijā.	190
4.3.2. Kas veido attiecības.	191
4.3.3. Vai ir prioritāras attiecības.	192
4.3.4. Kāda ir attiecību mijiedarbība.	192
4.3.5. Kādas ir attiecību veidošanas problēmas.	193
4.4. Konflikta vadīšana.	194
4.4.1. Kas ir konflikts.	195
4.4.2. Galvenie konfliktu tipi.	196
4.4.3. Konflikta iemesli.	197
4.4.4. Vispārējs konfliktu modelis.	198
4.4.5. Konflikta situācijas vadīšana.	199
4.5. Vadīšanas kultūra.	202
4.5.1. Vadītāja darba stils.	203
4.5.2. Vadītāja organizatoriskās un tehnoloģiskās darbības kultūra.	207
4.5.3. Vadītāja ekonomiskā un sociālā darbība.	208
4.5.4. Savstarpējo attiecību etiķete.	210
4.5.4.1. Piekļājība un labestība.	210
4.5.4.2. Takts un iejūtība.	211
4.5.4.3. Vienkāršība un atklātums.	211
4.5.4.4. Sasveicināšanās.	212
4.5.4.5. Iepazīstināšana.	213
4.5.4.6. Uzvedība pie galda.	213
4.5.4.7. Viesos.	214
4.5.4.8. Uzvedība sabiedriskās vietās.	215
4.5.4.9. Uz ielas.	216
4.5.4.10. Kā runāt.	217
4.5.4.11. Žesti.	218
4.5.4.12. Dāvanas.	218
4.5.4.13. Smēķēšana.	219
4.5.5. Psiholoģiskā klimata veidošana.	219
4.5.6. Dažas aktuālas vadītāja darbības kultūras problēmas.	221
4.6. Vadītāja ģimene.	222

180	4.6.1. Ģimene – vadītāja darbaspēju atražotāja.	224
181	4.6.2. Stipras ģimenes nosacījumi.	225
182	4.6.3. Ģimenē nav sikumu.	226
183	4.6.4. Dažas vadītāja ģimenes dzīves problēmas.	227
183	Literatūras saraksts.	229

Iespiests v/ū **Ogres tipogrāfija**,
 Ogrē, Brīvības ielā 31. Tel. (250) 22167

2.40

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0303042115

Kontraichemolän

96-3
L 606