

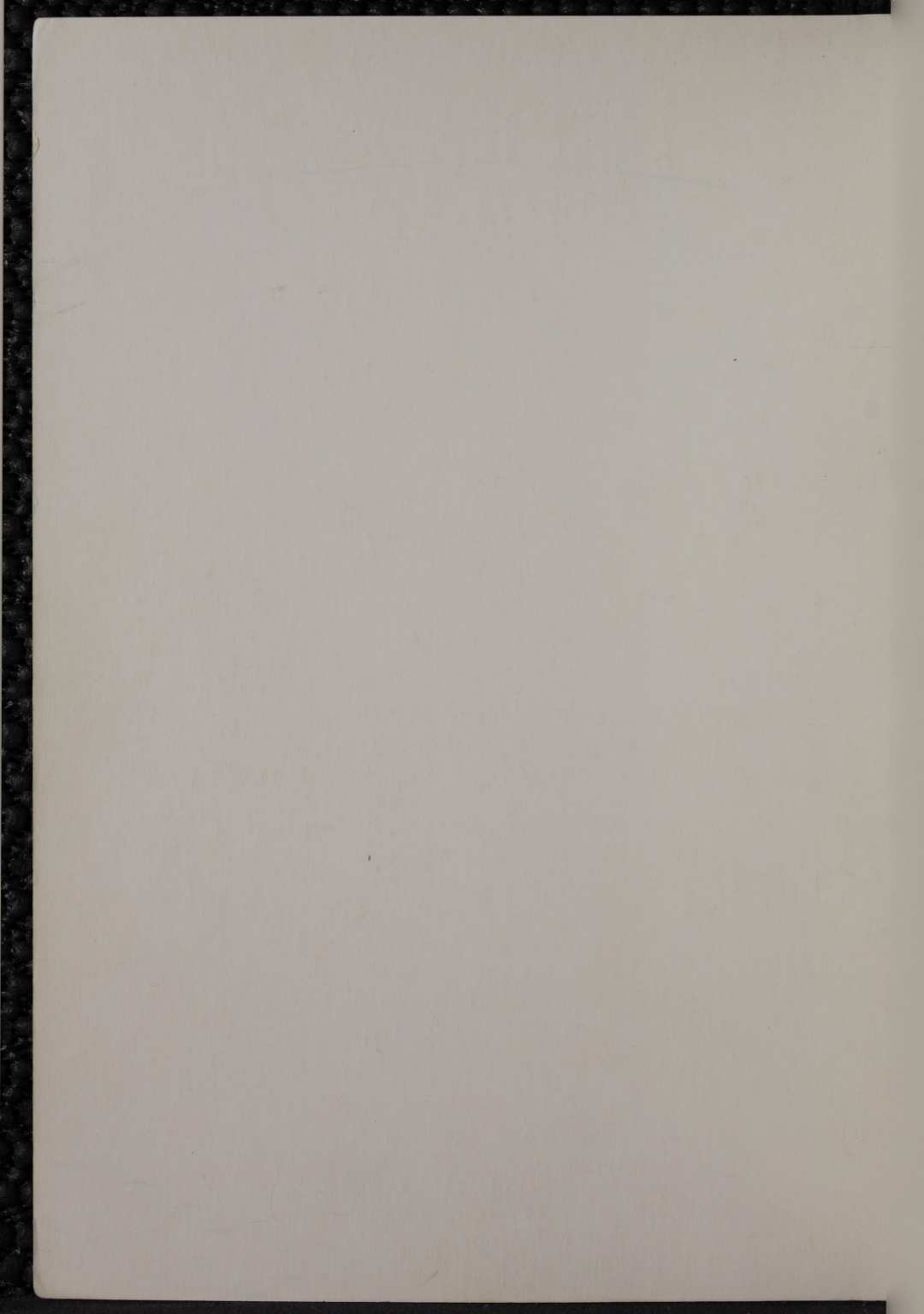
Izdevēji

Dr.oec. Žaneta Ilmete

Prof. Peters J.A.Roišs

PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PIEREDZE UN VĪZIJAS





98-3
L 168

Izdevēji

Dr.oec. Žaneta Ilmete
Prof. Peters J.A.Roišs

UOK-p-33(085)
pē 629

Kontrolekomplārs

PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PIEREDZE UN VĪZIJAS

2.STARPTAUTISKĀ KONFERENCE
"TRANSFORM" PROGRAMMAS IETVAROS
1997.GADA 20.NOVEMBRĪ RĪGĀ LU MAZAJĀ AULĀ

KONFERENCES ORGANIZĒTĀJI:
LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrs
Dortmundes Augstskola

Rīga 1998

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

UDK -p 33(082)
Pe 659

98-2.666

0302041677

Atbildīgais redaktors: Vilis Seleckis

Literārā redaktore: Laima Zitare

Korektore: Valda Bērziņa

Datorsalikums: Silvija Selecka, Raivo Šulcs

Konferences materiālus publicēšanai sagatavoja Daiga Āboltiņa



Grāmatā publicēto materiālu kopēšana un citāda
pavairošana bez izdevēja atļaujas aizliegta.

ISBN-9984-08-011-0

Ievadvārdi

Dr.oec. **ŽANETA ILMETE,**

*LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra
direktore*

Kopš 1996. gada konferences personālvadīšanā ir pagājis gads. Šajā laikā ir notikušas dažādas izmaiņas, ir pieaugusi izpratne par personālvadīšanas vietu un lomu organizācijas kopējā vadīšanas procesā.

Īpaša nozīme personālvadīšanas tālākajā attīstībā ir Latvijas Kvalitātes balvas nodibināšanai. Kvalitātes balvas pamatā ir priekšstati par izcilas uzņēmējdarbības modeli, kuru Eiropā akceptēja deviņdesmitajos gados, lai veicinātu Eiropas uzņēmēju spēju konkurēt ar amerikāņu un Japānas uzņēmējiem. Pieņemot un popularizējot minēto modeli Latvijā, mēs akceptējam arī modeļa kopējo koncepciju par izcilu uzņēmējdarbību, kas orientēta uz cilvēcisko resursu attīstību. Tikai uzņēmumi vai organizācijas, kas domā par sava personāla attīstību un tā vajadzību apmierināšanu, var cerēt uz panākumiem savā darbībā. Tikai par šādiem uzņēmumiem un organizācijām var teikt, ka tie strādā atbilstoši izcilās uzņēmējdarbības modelim, kurā divi kritēriji no deviņiem atspoguļo tieši personālvadīšanas problēmas.

Otrā konference, kas notika 1997. gada 20. novembrī, bija iecerēta kā pieredzes apmaiņa starp uzņēmumiem un organizācijām personālvadīšanas jomā. To organizēja Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrs kopā ar sadarbības partneriem no Vācijas - Dortmundes Augstskolu profesora P.Roiša vadībā *TRANSFORM* programmas ietvaros. Konferences mērķis bija noskaidrot, kā zināšanas, kas iegūtas LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra un Dortmundes Augstskolas pasniedzēju kopīgajos semināros, ir izmantotas personālvadītāju praktiskajā darbā un kas vēl jādarā, lai pilnveidotu šo sadarbību. Tāpēc konferencē bija uzaicinātas piedalīties galvenokārt tās organizācijas, kuras pēdējo gadu laikā ir izrādījušas aktīvu interesi par šīm problēmām, piedaloties LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra organizētajās nodarbībās. Pavisam konferencē piedalījās 120 dalībnieku, un tas noteikti ir viens no reprezentatīvākajiem personālvadīšanas speciālistu saietiem pēdējos gados Latvijā. Apzinoties problēmas aktualitāti un sabiedrības ieinteresētību tajā, kā arī vēloties sabiedrību plašāk informēt par gūtajiem sasniegumiem un problēmām personālvadīšanā, tika nolemts konferences materiālus publicēt atsevišķā grāmatā. Ņemot vērā, ka līdz šim Latvijā nav izdotas mācību grāmatas par personāla un projektu vadīšanas jautājumiem, izdevēji nolēma vienlaikus ar konferences referātiem grāmatā publicēt arī plašākus rakstus par minētām tēmām. Šie raksti papildina konferencē runāto un var palīdzēt visiem, kas ikdienā saskaras ar šiem jautājumiem.

LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra vārdā es pateicos visiem konferences dalībniekiem un rakstu autoriem par personisko ieguldījumu šā izdevuma tapšanā. Īpaši vēlos pateikties Vācijas vēstniecības Ekonomisko konsultāciju koordinācijas centra darbiniekiem - centra bijušajam vadītājam Rolfam Lēmeņa kungam un M.Žilēvičas kundzei par atbalstu projektu realizācijā. Es vēlētos pateikties maniem Vācijas partneriem - profesoram P.Roišam un viņa kolēģim

J.Prohaskam par darbu, ko viņi darijuši mūsu valsts izglītības un tālākizglītības attīstībā, uzņēmējdarbības pārvaldes uzlabošanā un bez kuru dziļās ieinteresētības un ilgstošas līdzdarbošanās nebūtu iespējama konference un grāmata.

Vēlos pateikties arī maniem Latvijas kolēģiem - docentei I.Vorončukai un D.Ābolčiņai, projekta līdzstrādniekiem, un LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra darbiniekiem par viņu darbu un pūlēm konferences organizācijā un grāmatas tapšanā.

Priekšvārds

Prof.Dr.Dr.h.c.Dr.h.c. PETERS J.A.ROIŠS

Darbinieks ir uzņēmuma vai pašvaldības vērtīgākais resurss. To arvien skaidrāk saprot arī Latvijas uzņēmumi un pašvaldības. Pēdējos gados personālmenedžments Latvijā guvis lielus panākumus. Piecos gados Latvijas uzņēmumi un pašvaldības ir apguvušas un sasniegušas to, kas Rietumiem prasīja gandrīz 40 gadus. Daudzās organizācijās ir izveidojušās personāla daļas bijušo "kadru" daļu vietā.

Notikusi konference deva:

- daudzus konkrētus klientorientētās personāla vadīšanas paraugus,
- izpratni par personāla sistemātiskas attīstības konkrētiem pasākumiem,
- pieredzi personāla izvēles un novērtēšanas jomā,
- izpratni par to, cik svarīgi veiksmīgai organizāciju attīstībai ir darba vietu apraksti un skaidri noteiktas darbinieku atbildības sfēras,
- izpratni par pretendentu tālredzīgas uzskaites sistēmu.

Konferences ziņojumi par vadītāju darbību raksturoja svarīgākos priekšnoteikumus uzņēmuma vadības attīstībai. Neizpalika arī personāla vadīšanas ētiskais pamatojums.

Kā ilggadējs Latvijas Universitātes partneris un Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas līdziniciators esmu ļoti priecīgs un lepns par šo attīstību, ko arī pats esmu dīkstējis atbalstīt.

Šī bija jau otrā šāda veida konference Latvijā. 1996. gadā bija pirmā personāla vadīšanas konference Latvijā. Tā deva svarīgus impulsus jaunizveidotajai Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai.

Otrā personāla vadīšanas konference, kas notika 1997. gadā, daudz skaidrāk parādīja to ceļu, pa kuru pēdējos gados jau sākušas iet Latvijas organizācijas. Attīstības dinamika rāda ļoti skaidrus virzienus.

Konferencē bija ziņojumi gan par pieredzējušu uzņēmumu un pašvaldību attīstību, gan arī par jaunu organizāciju veidošanos, piemēram, apdrošināšanas sfērā. Svarīga vieta konferencē tika ierādīta darbam grupā jeb darbam komandā.

Šo konferenci un tai veltītās grāmatas iznākšanu atbalstīja Vācijas Federatīvā Republika *TANSFORM* programmas ietvaros. Konferences organizatori par to īpaši pateicas Vācijas Ārlietu ministrijai.

Personālvadīšanas pieredze Salaspils domē

JURIS PUTNIŅŠ,

Salaspils pilsētas domes priekšsēdētājs

Katrs no mums var nokļūt lielāka vai mazāka kolektīva vadītāja amatā. Tajā var nokļūt dažādā veidā. Cits tiek iecelts, cits ievēlēts, bet cits kļūst par tādu, pats veidojot kolektīvu kādu konkrētu darbu veikšanai. Atkarībā no tā, kādā veidā jūs kļūvat par kolektīva vadītāju, būs atkarīga arī jūsu konkrētā darbība šajā amatā.

Es gribu pastāstīt par savu personīgo pieredzi, vadot Salaspils pilsētas domi nu jau septīto gadu. Šis, protams, nav pirmais kolektīvs, kuru es vadu, zināmu pieredzi biju guvis iepriekš, pirms tiku ievēlēts šajā amatā. Savā stāstījumā par pieredzi balstīšos uz tām atziņām, kuras esmu guvis praksē un tikai nedaudz pieskaršos personāla vadīšanas teorijai.

Esmu sen nonācis pie atziņas, ka kolektīva locekļiem obligāti ir jāmacās, tas pats sakāms arī par kolektīva vadītāju. Ja kolektīva vadītājs regulāri nepaaugstina savu zināšanu līmeni, tad kolektīvs savu plānoto uzdevumu nenasniegs.

Stājoties kolektīva priekšgalā, vispirms pašam vadītājam apzināti jāuzņemas atbildība, jāgrib vadīt kolektīvu. No brīža, kad vadītājs sāk savu darbību, sākas interesants darbs, kas savukārt attīsta arī vadītāja personību.

Domāju, būtu nepareizi, stājoties vadītāja amatā, uzreiz pieņemt radikālus lēmumus. Ja runa būtu par ražošanu, tad to varētu darīt pēc pamatīgas iepazīšanās ar ražošanas procesu un tehnoloģiju. Bet manā gadījumā runa ir par personāla vadīšanu pašvaldības institūcijā. Šajā gadījumā vadītājam jābūt apguvušam vai ļoti ātri jāapgūst vismaz elementāras zināšanas jurisprudencē, ekonomikā un finansēs. Jāzin precīzi, kādi uzdevumi jāveic šai institūcijai. Jāiepazīstas ar esošo struktūru un jāizvērtē tās vājās un stiprās vietas.

Nākošais svarīgais darbs ir personāla izpēte, jo vadīt var tikai to, ko pazīsti. Personāls ir jebkuras iestādes vai uzņēmuma lielākā vērtība. Strādājot ar personālu, vienmēr būtu jāatceras, ka darbiniekiem skaidri jāzina mērķi, ko grib sasniegt vadītājs. Vadītājam jāatceras četras galvenās lietas, kuras ir vissvarīgākās kolektīva dalībniekam.

Pirmkārt, ikviens darbinieks grib strādāt interesantu un tehniski labi nodrošinātu darbu. Tātad darba vietai jābūt labi iekārtotai.

Otrkārt, ikviens darbinieks grib saņemt labu atalgojumu. Es negribētu apspriest atalgojuma iespējas, bet, ja citā darba vietā manis tūdaļ nosauktie nosacījumi būs vienādi, bet atalgojums labāks, darbinieks nešaubīgi mainīs darba vietu.

Treškārt, darbiniekam ārkārtīgi svarīgas ir sociālās garantijas. Šeit būtu jārunā par darba līguma nosacījumiem un stabilitāti, sociālo nodokli, atvaļinājuma pabalstu, atvaļinājuma garumu, pabalstiem, piemaksām un prēmijām.

Ceturtkārt, darbiniekam ir svarīgs psiholoģiskais klimats kolektīvā.

Runājot par katru no četrām nosauktajām lietām, vadītājs var daudz ko darīt.

Runājot par psiholoģisko klimatu, būtu svarīgi iepazīt katra kolektīva locekļa personību, kas katrā atsevišķā situācijā parādās jaunā gaismā. Ja atsevišķiem kolektīva locekļiem uzdod veikt vienu darbu, būtu jābūt skaidrībai, cik šie cilvēki ir psiholoģiski saderīgi, kā viņu pieredze un izglītība nodrošinās savstarpēju adaptāciju. Lai lielākā kolektīvā būtu sapratne un veselīgs psiholoģiskais klimats, es ieteiktu vadītājam nodrošināt kolektīvam iespēju iegūt zināšanas saskarsmes psiholoģijā. Liela nozīme kolektīvā ir tradīcijām un kopīgiem pasākumiem, kas nav saistīti ar konkrēti veicamo darbu.

Runājot par sociālajām garantijām, vadītājam būtu jācenšas tās maksimāli nodrošināt un vienmēr vajadzētu atcerēties, ka katram kolektīva loceklim viņa personīgā problēma ir vislielākā, vissāpīgākā un vissvarīgākā.

Vadītājam ļoti ātri jāiepazīstas ar personāla profesionālo sagatavotību. Šim jautājumam ir ārkārtīgi svarīga nozīme,

lai vadītājs, pēc manām domām, varētu pilnīgi un absolūti uzticēties savam personālam. Savukārt uzticēšanās liek personālam strādāt ar maksimālu atdevi, tā tiek panākta vislielākā atbildība.

Jebkurā kolektīvā var rasties konfliktu situācijas. Vadītājam vajadzētu būt tam, kurš neitralizē konfliktus. Parasti konfliktu var ātri novērst, atrodot tā cēloņus.

Ir svarīgi censties uzturēt vienādi draudzīgu attieksmi pret visiem kolektīva locekļiem, cienīt katru darbinieku neatkarīgi no ieņemtā posteņa un uzklaut personāla domas vienā vai otrā jautājumā. Ļoti vērtīgas ir diskusijas, kurās tiek pielietoti argumenti. Nekad nevajadzētu kritizēt projektu, ko iesniedz kāds no personāla, kritizēt tā iesniedzēju. Projekta rezultāti būtu kritizējami tikai pēc projekta galīgas realizācijas, nevis darba gaitā.

Īpaši varētu runāt par darbinieku sievieti un vīrieti. Katrā gadījumā pieeja būs atšķirīga. Sieviete pienākumi vienmēr ir bijuši lielāki.

Panākot personāla uzticēšanos, to galvenokārt var panākt vienmēr rīkojoties godīgi un konsekventi, kolektīvu vadīt kļūst ievērojami vieglāk.

Vai vadītājs drīkst kļūdīties? Katrs vadītājs noteikti pieļauj arī kļūdas, bet ne katrs vadītājs spējīgs atzīt savas kļūdas. Šajā gadījumā pirmām kārtām cieš viņa autoritāte.

Ministrijas personāla komplektēšanas un vadīšanas aspekti

JANĪNA ĀBOLIŅA,

Zemkopības ministrijas personāla daļas vadītāja

Viens no mūsu valsts attīstības svarīgākajiem virzieniem ir veidot labu, profesionālu ierēdniecību. Kas ir valsts ierēdnis, kādu mēs viņu redzam ministrijās, to pakļautībā un pārraudzībā esošajās iestādēs? Vai tāds, kas spējīgs pieņemt lēmumus, ir zinošs, atsaucīgs un pretimnākošs? Vai nekompetents, nelaipns, mūžam ar kaut ko neapmierināts, birokrātisks valsts darbinieks, kas uz apmeklētāja sasāpējušu jautājumu parasti mēdz atbildēt: "Es par to neatbildu, prasiet valdībai." Esmu pārliecināta, ka mēs visi kā viens teiktu: "Nē, tādu ierēdni valsts iestādēs mēs negribam redzēt!"

Pagājuši vairāk kā trīs gadi, kopš Saeima pieņēma likumu "Par valsts civildienestu". Notika valsts pārvaldes aparātā strādājošo darbinieku atestācija ierēdņu kandidāta statusa iegūšanai. Darbinieki no amata "galvenais speciālists" pārgāja uz amatu "vecākais referents", un šobrīd darbā strikti vadās no izstrādātām valsts civildienesta normām. Tiek daudz diskutēts par to, kādas tās ir – labas vai sliktas, ko dod ministriju vadībai un pašiem darbiniekiem. Viens gan ir skaidrs – valstī vajadzīga profesionāla ierēdniecība. Cik liela, kādā sastāvā – tas jālemj deputātiem un valdībai. Bet profesionālas ierēdniecības veidošana ir ministriju, iestāžu rokās. Tas nenoliedzami ir mūsu pašu tālākās virzības aktuāls un neatliekams uzdevums.

Lai veidotu ministrijas personālu, ir jābūt skaidrībai, ko mēs uzskatam par labu personālu, kādas prasības izvirzam personālam. Tātad jāanalizē esošais sastāvs, jāplāno un jāprognozē vēlamais, jāmotivē šī nepieciešamība. Uzskatu, ka personāla attīstība un vadīšana ministrijas kopējās darbības plānā ir viena no svarīgākajām sastāvdaļām. Šajos jautājumos laba pieredze gūta Somijā, to mēs, ministriju personāla

daļu vadītāji, apguvām šī gada aprīli, būdami mācībās Somijas Valsts Administrācijas institūtā. Tur izjutām un redzējām ministriju, valsts iestāžu striktu personāla plānošanas, apmācības, virzības, vērtēšanas sistēmu, jo īpaši darba tirgus apstākļos, kad pastāv konkurence starp valsts sektoru un privāto. Personāla politika Somijā ir virzīta uz vienu mērķi – uz rezultatīvu darbu. Parasti atbildība par personālu tiek uzlikta vadītājam, bet vadītājs, kā mēdz teikt, viens nav karotājs. Jāveido domu biedru grupa, kas izstrādā un palīdz vadībai realizēt personāla vadības politiku. Tie, pirmkārt, ir personāldaļu darbinieki, struktūrvienību vadītāji, vadītāja vietnieki.

Sākumposms ir personāla plānošana. A.Šķēle, būdams premjerministrs, ministriju vadību orientēja uz šādu personāla plānošanas principu: ministrijai ir dots valsts budžets, ir zināmas funkcijas, ir dots darba samaksas fonds. Cik darbinieku algot – tā ir ministrijas iekšējā lieta. Manuprāt, tas ir pareizi. Funkcijas ir jāsadala tiem darbiniekiem, kas to var veikt, bet ne darbinieku skaits jāpielāgo funkcijām. Tas nav vienkārši. Svarīgi, kam novirzam funkcijas. Rodas jautājums – kā noteikt darbinieku slodzi? Dzīvē jau bieži ir tā, ka tas, kas visvairāk "velk", tam arī dod papildus uzdevumus, papildus slodzi. Iznāk, ka viens strādā vaiga sviedros, cits kolēģis bez steigas risina mazāk svarīgus uzdevumus, bet atalgojums abiem mēdz būt vienāds. Šī gada maijā mēs veicām ministrijas darbinieku aptauju par aktuāliem personāla vadīšanas un attīstības jautājumiem. Viens no jautājumiem bija: "Vai Jūsu amata aprakstā, tiešajos dienesta pienākumos iekļauti visi darbā veicamie pienākumi un vai kolēģu starpā paredzētā darba slodze ir vienmērīga?" Atbildes bija dažādas un interesantas, tas lika mums izdarīt vajadzīgos secinājumus.

Zemkopības ministrija ir viena no tām, kas katru gadu veic iekšējās struktūras pārkārtošanu. Mēs paši sākumā to uzņēmām sāpīgi. Darbinieki tiek traumēti, jo, nenoliedzami, strukturālo pārmaiņu rezultātā mainās nodaļu funkcijas, pieaug prasības pret darbiniekiem un rezultātā kādam tiek

uzteikts darbs. Bezdarbs valstī ir liels, un nav viegli atrast darbu tam, kurš gadiem ilgi nostrādājis ministrijā. Analizējot šos pārkārtošanās un pārmaiņu procesus, nācām pie secinājuma, ka ministrijai jāatjaunojas ar jauniem spēkiem un nemitīgi jāseko savas darbības izvērtēšanai. Ja paši neveiksim šo analīzi, neatmetīsim lieko un nevajadzīgo, neieviešīsim progresīvo, tad ministrijas strādās tukšgaitā. Arī darbinieki vienmēr jāorientē uz šīm pārmaiņām. Tiem jābūt gataviem jebkurā situācijā uzņemties papildus slodzi, pienākumus, atbildību. Ja kāds to nevar, tad diemžēl iznāk, ka jāšķiras.

Darbinieku profesionālais līmenis ir pamats kvalitatīvam ministrijas darbam. Tātad jāizstrādā mehānisms, kā tikt pie šādiem ierēdņiem. Konkursu rīkošana, kā tas ir noteikts civildienestā, ir viens no virzieniem. Bet tam ir savi mīnusi. Bieži vien uz sludinājumu atsaucas tie, kuri ir bez darba, kuriem vajadzīgs kaut kāds darbs. Var saprast šos cilvēkus. Lielākoties tie ir bijušie iestāžu darbinieki, kas zaudējuši darbu iestādes reorganizācijas vai darbinieku skaita samazināšanas rezultātā. Ir arī tādi, kas vīlušies, strādādami biznesa struktūrās. Un, lūk, konkursa komisijas priekšā ir labs cilvēks ar attiecīgu izglītību, bet diemžēl vāji orientējas pašreizējās samilzušajās lauksaimniecības problēmās un neredz to risinājumu. Pieņemt darbā un mācīt? Bet kamēr izmācīsim, tikmēr zaudēsim laiku. Pieņemt darbā tikko augstskolu beigušo, kas teorētiski labi sagatavots, bet kam nav prakses? Tas ir risks. Manuprāt, labākais variants patreiz ir pieņemt darbinieku par ierēdņa kandidātu, noslēdzot darba līgumu uz laiku līdz konkursa rezultātu noskaidrošanai. Tā arī parasti darām. Diemžēl, dažkārt iznāk atkāpties no civildienesta instrukcijas noteiktajiem termiņiem, bet tā ir labāk, jo šis, uz laiku pieņemtais darbinieks adaptējas kolektīvā, skaidri redz sava darba mērķi un, bez šaubām, var pārliecinošāk startēt konkursā. Pareizāk būtu, ja tiktu izmainītas konkursa rīkošanas prasības. VCP, Valsts reformu birojam esam iesnieguši priekšlikumu ļaut lielāku rīcības brīvību ministrijas vadībai – uz vakanto augstāko ierēdņu amatu rīkot savu iekšējo konkursu, tas nozīmē, ka pretendenti nāk no ministrijas

darbinieku vidus. Līdz ar to mēs dosim darbiniekiem iespēju sekmēt savu karjeru. Dzīve ir pierādījusi, ka pārsvarā visi, kas uzvarējuši konkursos uz augstākiem amatiem, ir darbinieki, kuri jau strādā ministrijā.

Savā darbā esam pārliecinājušies, ka obligātas un svarīgas ir sākotnējās pārrunas, jeb intervija ar topošo darbinieku. Pirmās pārrunas notiek personāla daļā, kur sniedzam informāciju par ministrijas darbu, funkcijām, iekšējās kārtības noteikumiem un noskaidrojam, kā pretendents pats sagatavojies šīm pārmaiņām savā dzīvē. Tad pretendents tiek norīkots darbā tajā struktūrvienībā, kurā ir šī vakantā ierēdņa amata vieta. Uzskatu, ka galvenā un noteicošā loma darbinieka pieņemšanai darbā ir šīs struktūrvienības vadītājam. Nedrīkst pieļaut kļūdas jau pašā sākuma posmā. Viena no tām ir steiga. Darbinieka izvēlē pārrunas ar pretendentu nevar būt 5–10 minūšu garas. Tā ir nopietna saruna, kas, pirmkārt, ir vajadzīga mums, tiem, kuri komplektē personālu. Otrkārt, lai pretendents justos drošs, kā saka "atvērts", jārada labvēlīga atmosfēra, jāveicina atklāta saruna. Ir tāda paruna: "Cik cilvēku, tik raksturu". Uzskatu, ka interviju, pārrunu mākslu nevar apgūt uzreiz, tā nāk tikai ar pieredzi un apmācībām. Te savs vārds sakāms Valsts Administrācijas skolai, kam ierēdņu mācībās vairāk jāiekļauj intervijas, pārrunas, saskarsmes jautājumi.

Ne mazāk svarīgs ir jautājums par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā. Arī šeit jāizstrādā savi ieteikumi. Īpaši svarīgi ir jau pirmajās nedēļās sniegt darbiniekam informāciju par ministrijas darbības problēmām, aktualitātēm, par to kā sagatavot rīkojumu projektus un normatīvos aktus, kāda kārtība pastāv šo dokumentu sagatavošanā un noformēšanā. Lietderīgi ir darbinieku nosūtīt kaut vai uz divām trim stundām stažēties tajās nodaļās un pie tiem pieredzes bagātiem speciālistiem, ar kuriem tālākā darbībā viņam būs cieša saskarsme. Tas paātrina viņa adoptācijas procesu.

Personāla attīstības procesā īpaša vieta ierādāma mācībām. Gada sākumā veicām ministrijas darbinieku aptauju, skaidrojot, kādas zināšanas darbinieki vēlas papildināt

blakus ierastajām, Valsts Administrācijas skolas mācībās gūtajām. Rezultātus apkopojām. Izrādās, ka visvairāk vēlas papildināt zināšanas par Eiropas Savienības jautājumiem, par projektu vadību, par tirgus un kvalitātes jautājumiem, svešvalodu zināšanas. Personāla nodaļā ir pieejama informācija par mācību centriem, mācību programmām. Darbinieki labākās atsauksmes izsaka par mācībām LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrā, Lauksaimniecības Universitātē, vairāki darbinieki regulāri apmeklē mācības Rīgas Zinātnes un tehnikas namā. Ar valsts sekretāra J. Lapšes personisku ieinteresētību un atbalstu jau otro gadu rīkojam kursus svešvalodu apmācībā. Praktiski katrs darbinieks ir iekļauts kādās mācībās. Katram darbiniekam personāla lietā ir īpaša atzīme par to, kur, kad, ko ir apguvis. Tas tiek ņemts vērā, vērtējot darbu, radot karjeras izaugsmes.

Viens no mācību veidiem ir ārzemju komandējumi, pieredzes apgūšana ārvalstīs. Šobrīd tas ir ļoti aktuāli. Bet šīm mācībām ir divas puses. Nenoliedzami, katrs brauciens bagātina cilvēku, darbinieks iegūst plašāku informāciju, nodibina kontaktus. Bet vai vienmēr ir atdeve darbā, vai mēs pārāk bieži nebraucam, neizšķiežam naudu un savu jau tā saspringto un dārgo darba laiku? Un galvenais – kam ir jābrauc? Vai tikai vadībai jeb arī tam nodaļas vadītājam, kura darba funkcijās ietilpst problēmas, kuru risinājumam nepieciešama šī ārvalstu pieredze. Saprota, sākot sadarbību, dibinot kontaktus bieži vien ir vajadzīgs attiecīgais ministrijas rangs, jo tiek noslēgti savstarpējās sadarbības līgumi, parakstīts vienošanās protokols. Bet sākot līgumu izpildi, meklējot dažādu problēmu risinājuma ceļus, mācīties jāsūta tas darbinieks, kurš ar to visu nodarbojas savā nodaļā, departamentā.

Ir arī tā, ka vadības biežo komandējumu dēļ cieš ikdienas darbs. Es nezinu, kādam jābūt vadītājam, lai, piemēram, pēc divu nedēļu komandējuma ātri varētu iejusties sava departamenta problēmās. Man iebildis, ka ir padotie. Kur to patstāvība? Ministrijas darbam raksturīgs komandas darba stils. Sen pagājis tas laiks, kad ministrijā bija 380 – 400 darbinieki, kuri specializējās šaurā jautājumu lokā. Pašlaik

mēs esam nepilns simts, un mūsu darba funkcijās ir daudzi un dažādi jautājumi. Tātad vēl viens vadības pienākumu loks – nemitīgi analizēt šo komandējumu atdevi. Liekas, ka arī kopumā valstī par šiem jautājumiem būtu nopietni jāpādomā. Mēs vēl neesam tik bagāti, lai visas savas sasāpējušās problēmas risinātu ārpus savas valsts. Vairāk jādomā ar saviem variantiem, par savām idejām, saviem modeļiem.

Nākošais un pats svarīgākais etaps personāla vadības procesā ir darbinieka darba izvērtēšana. Marta mēnesī pēc kārtējās iekšējās reorganizācijas ieviesām darbinieku ikmēneša darba izvērtējumu. Ir izstrādāti kritēriji. Lielākais uzsvars tiek likts uz darba kvalitāti, operativitāti, prasmi analizēt, strādāt ar normatīviem dokumentiem, Eiropas Savienības dokumentiem, risināt valdības deklarācijā, lauksaimniecības likumā un ministrijas gada plānā paredzēto uzdevumu izpildi. Katrs darbinieks, noslēdzot mēnesi, raksta atskaiti. Rezultātus apkopo struktūrvienības vadītājs kopā ar ministrijas vadību. Noteicošā loma pieder valsts sekretāram. No vienas puses, birokrātiska metode. Atskaite, papīru plūsma, apjomīgs darbs. Un tomēr tas ir pirmais solis uz stabilas vērtēšanas sistēmas ieviešanu ministrijā. Darbinieks, rakstot atskaiti, analizē, ko tad viņš nozīmīgu paveicis. Zināmā mērā tā ir sevis novērtēšana. Darbinieks izdala svarīgo no mazāk svarīgā un izvirza sev mērķi nākošajam mēnesim. Valsts sekretāra vietnieki un valsts sekretārs var pārliecināties par darbinieka spējām operatīvi risināt dienas, nedēļas, mēneša jautājumus. No iekonomētā darba algas fonda iespēju robežās darbinieki tiek materiāli stimulēti. Un tomēr darbinieka atskaite – labāka vai sliktāka – vēl nav pamats, lai vispusīgi izvērtētu darbinieka spējas. Esam izstrādājuši projektu vienotai, vispusīgai un dziļākai darbinieka darba izvērtēšanai. Es personīgi šajā jautājumā ļoti lielu palīdzību saņēmu mācībās LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrā pie LU docentes Ineses Vorončukas. Šeit es apguvu ne tikai progresīvas atziņas, bet saņēmu arī lielisku metodisko materiālu. Patreiz vadības izskatīšanai un analīzei ir sagatavots projekts "Ministrijas personāla vērtēšanas noteikumi". Šo noteikumu pamatā ir ikgadējās pārrunas ar

katru darbinieku. To veiksīm decembrī, saistot darbinieka paveikto ar gada rezultātiem un nākošā gada mērķiem. Nenoliedzami, tas prasa īpašu sagatavotību, pirmkārt, struktūrvienību vadītājiem. Tā pēc būtības ir iepriekš plānota, pārdomāta, atklāta, nepiespiesta saruna, dialogs ar darbinieku par to, kā viņš sasniedzis savus mērķus, tam izvirzītos uzdevumus. Kas traucējis, ko darbinieks vēlētos pilnveidot, kādas, viņa skatījumā, ir vadības kļūdas? Nav noslēpums, ka darbā ir arī konfliktu situācijas, ka vadītāji neprot ieklausīties padoto domās, ka ir rutīnas darbs, ka padotie nav informēti par visa departamenta vai nodaļas darbu. Struktūrvienības vadītājs vērtē darbinieku ar plusiem un mīnusiem. Kāpēc? Tāpēc, ka neviens cilvēks nav universāls. Viens labāk spēj izteikt savas domas, idejas uz papīra, cits prot lieliski argumentēt sēdēs, sanāksmēs. Vienam uzdevuma veikšanai vajadzīgas 30 minūtes, citam – divas stundas utt. Šai sarunai jābūt konfidencialai, bez protokoliem un trešās personas starpniecības, jo tad nepanāksim to vajadzīgo efektu, ko prasa šo pārrunu būtība. Svarīgi, lai pats darbinieks vērtētu sava darba rezultātus, plānotu darbu un sevi orientētu plāna izpildei. Vadītājs nosaka uzdevumus, padotais uzņemas atbildību. Veidojas it kā savstarpējā sadarbība, bet faktiski tā ir rezultatīva vadīšana. Darbīgs vadītājs ir tas, kurš atbilstoši situācijas prasībām izmanto varu pār cilvēkiem, daļa varu kopā ar viņiem un dod varu viņiem. Tas ir darbinieku personiskās izpausmes process. Šo pārrunu tēmas esam plānojuši šādas:

- agrāko uzdevumu izskatīšana;
- jaunas funkcijas, jauni uzdevumi;
- personības attīstība, mācības;
- darba metodes;
- individuālie plāni;
- novērtēšana.

Pēc individuālām pārrunām vadītājs var praktizēt arī pārrunas grupā, t.i. ar savas nodaļas darbinieku piedalīšanos. Taču tajās vadītājs nedrīkst atklāt individuālo pārrunu rezultātus. Grupas darbs, sadarbība, kopēji mērķi – to visu jānoskaidro, jo līdz ar to visa grupa, nodaļa uzņemas kopējo

atbildību par mērķu sasniegšanu. Tomēr, kā rāda pieredze, atsevišķi darbinieki grupas pārrunās ir klusētāji, baidās izteikt savas domas. Darbā var praktizēt abus variantus, galvenais, lai panāktu darba rezultātus. Ja darbiniekam ir organizatoriskā darba talants un dotības izvirzīt skaidrus mērķus un tos sasniegt, tad par talantu arī attiecīgi jāsamaksā. Nācām pie viennozīmīga secinājuma, ka nākošajā gadā, nosakot darbinieku atalgojumu, obligāti ņemsim vērā šīs izvērtēšanas, šo pārrunu rezultātus.

Personāla komplektēšanas, vadīšanas sistēmā īpaša vieta ierādāma personāldaļu darbiniekiem. No viņu aktivitātes, profesionalitātes un spējas ātri uztvert jaunāko, progresīvo personāla jautājumos veidojas kopīgie rezultāti. Šajā sakarībā ir svarīgi, kāda sadarbība ir izveidojusies personāla daļas vadītājam ar vadību, kā vadība deleģē personāldaļai šos svarīgos uzdevumus. Sen vairs nav veco kadru daļu, kur darbinieki veica tīri tehnisku darbu – noformēja pieņemšanu darbā, atbrīvošanu, kārtoja pensijas lietas. Personāldaļa pašlaik ir ideju ģenerators personālmenedžmenta jautājumos, tā ir saikne starp vadību un darbinieku. Mūsu lielākie klienti ir iestādes vadītājs un struktūrvienību vadītāji. Somu kolēģi teica: "Personāldaļu darbinieki šo milzīgo uzdevumu nevarēs paveikt, ja viņi neintegrēsies nodaļās, departamentos, neuzzinās viņu vēlmes". Apzināt savu personālu, nemitīgi analizēt, pašiem pilnveidot savas darba metodes – tādai jābūt personāldaļai. Mūsu darbā daudz dod savstarpējie kontakti ar citu ministriju personāldaļu vadītājiem. Pie VCP pārvaldes ir nodibināta ministriju un lielāko civiliestāžu Personāldaļu vadītāju sadarbības padome. Regulāras tikšanās, domu apmaiņa, metodiskais darbs – tas viss veicina mūsu darba efektivitāti. Mums vairs nav sveši jēdzieni "personālmenedžments", "personāla plānošana", "personāla attīstība", "motivācija", "komunikācija", "saskarsmes kultūra", "ētika". Tie arvien vairāk ienāk ierēdniecības darbā. Pienāks laiks, kad mēs arvien mazāk runāsim par sliktiem ierēdņiem, bet atzīmēsim, ka mūsu valsts pārvaldes darbā strādā patiešām godīgi, uzticami ierēdņi, kuriem likumi un valsts intereses ir svētas.

Darba grupas (team) vadīšanas pamatprincipi

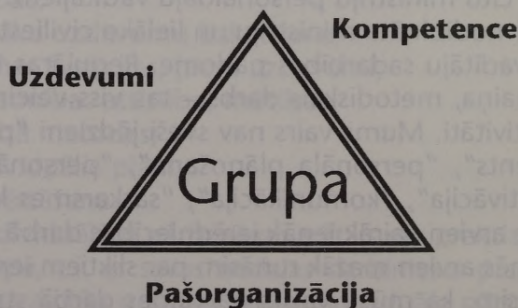
Prof.Dr.Dr.h.c.Dr.h.c.
PETERS J. A. ROIŠS,
Dortmundes augstskolas
profesors



DARBA GRUPAS DIMENSIJAS

*Darba grupa ir personu grupa,
kas atbildīga par kāda uzdevuma veikšanu,
kam ir vajadzīgā profesionālā kompetence,
kas pati sevi organizē šī uzdevuma veikšanai.*

Uzdevums, kompetence un pašorganizēšanās veido darba grupas trīs dimensijas.



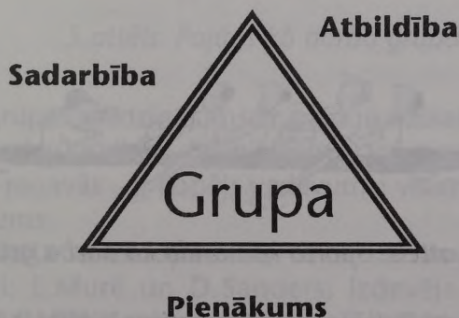
1.attēls. Darba grupas trīs dimensijas

Darba grupas locekļi var būt no viena uzņēmuma vai pārvaldes. Bet arvien biežāk tiek veidotas jauktas darba grupas, kurās, piemēram, ir pārstāvēti produkta izstrādātāji, klienti un piegādātāji. Darba grupu izveide pašlaik daudzām organizācijām ir nozīmīga svira, lai izpildītu augošās prasības.

To pieaugumu nosaka spēcīgā konkurence, straujā tehnoloģiskā attīstība, tirgus globalizēšanās un vērtību maiņa sabiedrībā. Tam, kurš grib šajā vidē izdzīvot, savlaicīgi jāspēj iepazīt klientu prasības un izstrādāt, ražot un pārdot atbilstošu produkciju. Ražotāja rīcībā paliek arvien mazāk laika, konkurence kļūst arvien sīvāka. Klasiskās organizācijas bieži ir pārāk sastingušas, lai savlaicīgi saskatītu jaunās pārmaiņas un ieviestu inovācijas.

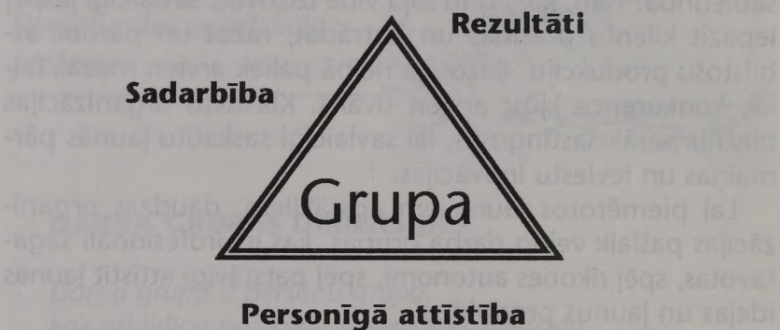
Lai piemērotos jaunajiem apstākļiem, daudzas organizācijas pašlaik veido darba grupas, kas ir profesionāli sagatavotas, spēj rīkoties autonomi, spēj patstāvīgi attīstīt jaunas idejas un jaunus produktus.

Darba grupas locekļu *pienākums* (skatīt 2.attēlu) ir atrisināt noteiktus uzdevumus un sasniegt noteiktus mērķus. Viņi ir *atbildīgi* par to, lai atrastu un noteiktu piemērotus līdzekļus un ceļus šī uzdevuma atrisināšanai. Izglītība un pieredze viņiem dod *spējas*, kas ļauj dot konstruktīvu ieguldījumu izvirzītā uzdevuma atrisināšanā. Tas viss kopumā veido darba grupas pamatus.



2.attēls. Darba grupas darbības pamats

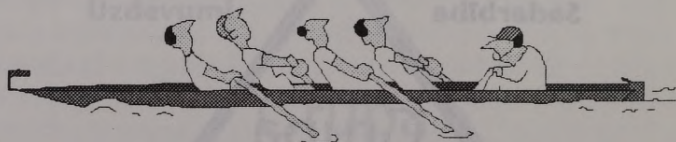
3.attēlā ir redzami darba grupas rezultāti: tā piegādā darba *rezultātus* – izvirzītā uzdevuma atrisinājumus. Katrs grupas loceklis, kas tajā strādā, *personīgi attīstās*. Viņi visi mācās, risinot uzdevumu un sadarbojoties darba grupā. Darba grupa kopumā uzlabo savas *sadarbības* spējas.



3.attēls. Darba grupas rezultāti

PAR JĒDZIENU "DARBA GRUPA"

Jēdziens "darba grupa" tiek lietots visā pasaulē dažādās kultūrās, dažādās valodās un dažādās sakarībās. Tāpēc jēdzienam ir ārkārtīgi plaša un daudzpusīga nozīme. Bieži vien šis jēdziens tiek lietots sportā kā sinonīms vārdam "komanda".



4.attēls. Sporta komanda kā darba grupa

Ir interesanti jēdzienu aplūkot etimoloģiski, t.i., izzināt šī vārda cilmi.

Vilhelma Arnolda, Jirgena Eisenika un Riharda Meilija 1993. gadā Freiburgā izdotajā "Psiholoģijas leksikonā" lasāms:

Teamwork (darbs grupā):

1. amerikāņu apzīmējums darbam grupā;
2. īpaša sadarbības forma, kad katrs grupas loceklis ir speciālists, bet vienlaikus ir orientēts uz koordināciju un komunikāciju ar citiem un darba rezultātu nevar iegūt viens saviem spēkiem.

Amerikas etimoloģiskajā vārdnīcā atrodam, ka *team* (grupa) nozīmē:

1. cilvēku apvienība, komanda spēlē,
2. cilvēku apvienība, lai strādātu kopā,
3. divi vai vairāki iejūgti dzīvnieki.



5.attēls. Pajūgs kā darba grupa

Darba grupas salīdzinājums ar pajūgu uzskatāmi raksturo šo jēdzienu. Iejūgtajiem dzīvniekiem – vai nu zirgiem ratos vai suņiem ragavās – ir kopējs uzdevums: visiem kopā jāvelk savs smagums.

Langenšeita enciklopēdiskā vācu un angļu vārdnīca (izveidotāji: E.Murē un D.Sanders, izdevējs O.Špringers 1962. gadā Berlīnē) sniedz sevišķi plaši izvērstu angļu vārda "team" interpretāciju:

team/darba grupa:

I kā lietvārds nozīmē:

1. komanda (sportā),
2. partija (debatēs utt.),
3. darba dzīvnieku pajūgs arkla vai ratu vilkšanai,
4. nodaļa, maiņa (strādnieku),
5. gājiens, bars (gājputnu),
6. "īsti vīri" (sarunu val.),
7. grupa,
8. perējums (jaunie putnēni),
lopu skaits kādam saimniekam,
9. pēcnācēji, līnija (ciltskoka), rase,
10. muižnieka tiesas vara pār dzimtcilvēkiem;

II kā pārejošs darbības vārds nozīmē:

1. sajūgt (dzīvniekus pajūgā),
2. aizvest vai transportēt ar pajūgu,
3. nodot (darbu) izpildei (uzticēt uzņēmējam),

III kā nepārejošs darbības vārds nozīmē:

1. vadīt pajūgu, braukt ar pajūgu,
2. saliedēties komandā/partijā/grupā (to team up),
3. apvienoties barā (putni).

No visa daudzpusīgā jēdziena lietojuma visveiksmīgākais ir gājputnu rindas piemērs. Gājputni daudzējādā ziņā veido ideālu pašorganizējošos darba grupu ar regulāru maiņu darba grupas vadībā. Tā lido, piemēram, meža zosis, kuru sakārtojums veido burta V formu. Šāds gājputnu kāsis ir redzams referāta sākumā.

DARBA GRUPAS IZPLATĪBA

Darba grupa ir organizācijas forma, kas uzņēmumiem un pārvaldēm nākotnē kļūs arvien svarīgāka. Saskaņā ar Riharda S.Velinsa, Viljama C.Baihema un Georga R.Diksona pētījumu, jau pašlaik lielākā daļa darbinieku daudzos uzņēmumos strādā vienā vai vairākās darba grupās. Lasītāju uzmanībai piedāvāju trīs augšminēto autoru tabulas fragmentu ar datiem par darba grupu izplatību un to lielumu.

	Darbinieku skaits	%-i darba grupā	Darba grupas lielums
<i>Texas Instruments Defense Electronics</i> , Teksasa	13000	100	10
<i>Miller Brewing</i> , Ohaijo	410	100	6-19
<i>Colgate-Palmolive (Detergents)</i> Ohaijo	200	100	3-10
<i>UCAR Graphite Products, US</i>	1600	85-90	4-20
<i>Wilson Sporting Goods</i> , Tenesija	650	75	15
<i>Harris Corporation (Electronics)</i> , Florida	8000	65	6-10
<i>Kodak Customer Assistance Center</i> , Ņujorka	300	50	3-20

1.tabula. Darba grupas izplatība¹

Apmēram pusē minēto autoru izpētīto uzņēmumu katrs darbinieks pieder pie kādas darba grupas. Tas attiecas gan uz lieliem, gan maziem un vidējiem uzņēmumiem. Vidējais darba grupu lielums ir 3-20 cilvēku. Uzņēmumā *Texas Instruments* ir vairāk nekā 1500 reģistrētu darba grupu.

Darba grupu vadīšana Dalasas uzņēmumā *Texas Instruments Defense System and Electronics Group* raksturota trīs augšminēto autoru sastādītā tabulā:

Darba grupas ieviešanas veids	Autonoma darba grupu veidošana daudzu gadu laikā; dažādu funkciju apvienošana, lai uzlabotu darba procesu.
-------------------------------	--

¹ Richard S. Wellins, William C. Byham u.George R. Dixon: Inside Teams: How 20 Woeld-Class Organisations Are Winning Through Team-work, San-Francisko 1996, 4.lpp.

Darba grupu sākums	1980.gadā
Darbinieku daļa, kas strādā grupās	100%
Darba grupu lielums	Apmēram 10 cilvēki vienā grupā
Atbildība	To nosaka darba grupas veids un briedums, Atbildība sniedzas tālāk par: darba vietas izveidošanu, darba norišu plānošanu, izmaksu samazināšanu, izglītošanās nepieciešamības izzināšanu, atvaļinājuma laiku un virsstundu plānošanu, sadarbību ar citām darba grupām, lai izvairītos no šaurajām vietām un lai ieviestu jaunus procesus, jaunu darba grupas locekļu izvēli, darba grupu locekļu izvērtēšanu, ražošanas un kvalitātes mērķu izpildi.
Uzdevumi darba grupām, kas darbojas visā uzņēmumā	Jaunu produkcijas veidu plānošana ar multifunkcionālu projekta komandu palīdzību.
Darba grupu vadīšana	Daudzām grupām nav oficiāla vadītāja. Atbildība par noteiktiem uzdevumiem tiek noteikta darba grupā. Lielākajai daļai darba grupu ir periodiski mainīgi vadītāji. Ir darba grupas ar sadalītu vadību.
Atlīdzība	Ir pilotprogrammas maksai par atsevišķi padarīto darbu /pay-for-performance/, kas darbiniekus rosina attīstīt spējas, kas nepieciešamas darbam grupā. Lielākajā daļā nozaru nav "darba grupu atlīdzības", ir parastā "individuāla atlīdzība".
Iesācēju darba grupu mācības	40 stundas, lai apgūtu prasmi strādāt grupā, problēmu risināšanas tehniku.

Progresējošu darba grupu mācības	40 stundas: darba tehnika darba grupā, uzņēmuma ekonomiskie pamati, darba vietas izveidošana.
Jauno vadītāju mācības	40 stundas – darba grupas veidošana, trenēšanās.
Progresējošu vadītāju mācības	40 stundas tāpat kā iepriekš.
Darba grupas locekļu izvēle	Lielākā daļa jauno darba grupas locekļu nāk no pašu uzņēmuma. Darba grupa veic pārrunas ar kandidātiem, kas ir iespējamie jaunie darba grupas locekļi, lai apgūtu prasmi strādāt grupā.
Darba grupas veikuma izvērtēšana	Mērķu definēšana notiek saskaņā ar vadību un citām darba grupām (ciešās sadarbības dēļ). Sevišķi augstu tiek vērtēti kvalitātes uzlabojumi un izmaksu samazinājums.
Darba grupas nozīme uzņēmuma darbā	Ievērojama racionalizācija, izmaksu samazināšana līdz pat 50% dažu gadu laikā, labāka klientu apgāde, mazāk reklamāciju.

*2.tabula. Darba grupas raksturojums Dalasas uzņēmumā
Texas Instruments Defense Systems and Electronics²*

1996.gadā autori veica vēl vienu pētījumu. Viņi konstatēja, ka 1996.gadā 67% uzņēmumu bija lielāks darba grupu skaits, 27% uzņēmumu to skaits bija palicis nemainīgs, 9% uzņēmumu to skaits bija samazinājies.³

Toms Peters savā iespaidīgajā grāmatā "Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution" ("Bēgšana no haosa: rokasgrāmata menedžmenta revolūcijas vadībai") konstatē: "Tradicionālo firmu vidū darba grupas produkta

² Richard S. Wellins, William C. Byham u. George R. Dixon: Inside Teams: How 20 World-Class Organisations Are Winning Through Team-work, San Francisko 1996, 348. lpp.

³ Richard S. Wellins, William C. Byham u. George R. Dixon: Inside Teams: How 20 World-Class Organisations Are Winning Through Team-work, San Francisko 1996, 248. lpp.

attīstīšanā nekur nestrādā tik efektīvi kā firmā *Ford*".⁴

Tas jo īpaši bija redzams pēc tam, kad *Ford Taurus*, respektīvi, *Mercury Sable* 1996. gadā kļuva par visvairāk pārdoto automašīnu Amerikas Savienotajās Valstīs.

Darba grupa firmā *Ford* pārvarēja klasiskās robežas starp dizaineriem, inženieriem, strādniekiem, tirgotājiem, pārdevējiem un klientiem. Jaunu satiksmes līdzekļu attīstībā tika piesaistīti pat apdrošināšanas sabiedrību speciālisti.

Toms Peters konstatē:

"Grupai, kura vada pati sevi, vajadzētu būt organizācijas veidošanas pamatam. Izglītojiet to; veidojiet to, par pamatu ņemot spēju strādāt grupā; maksājiet tai par padarīto darbu; atbrīvojiet to no birokrātijas, pašos pamatos izmainot vidējā līmeņa menedžeru un štata ekspertu lomas."⁵ Bez tam viņš raksta:

"Grupas spēks ir tik liels, ka bieži vien ir gudri nerēķināties ar šķietami veselo saprātu un uzspiest grupas struktūru ik visam."⁶

GRUPAS DARBA ASPEKTI

Darbam grupā ir vairāki aspekti. To spektrs redzams 6.attēlā.

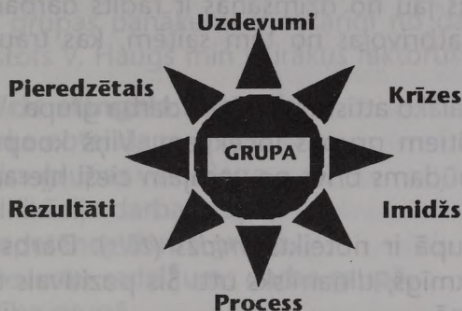
Kā redzams, centrā atrodas darba grupa. Tai jāizpilda uzdevumi, kurus tā pati sev izvirzījusi vai kuri tai ir doti. Lai veiktu uzdevumus, darba grupai vajag organizēties un pēc tam sākt darbu. Katram darba grupas loceklim uztic noteiktu lomu uzdevuma risināšanā, zināmos apstākļos arī vairākas lomas. Uzdevuma veikšana ir *process*, kurā iesaistīti darba grupas locekļi un arī citas personas. Procesam jābūt vadītam un uzraudzītam. Par to jārūpējas darba grupai.

⁴ Tom Peters: *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York 1988, 258.lpp.

⁵ Tom Peters: *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York 1988, 2357.lpp.

⁶ Tom Peters: *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York 1988, 364.lpp.

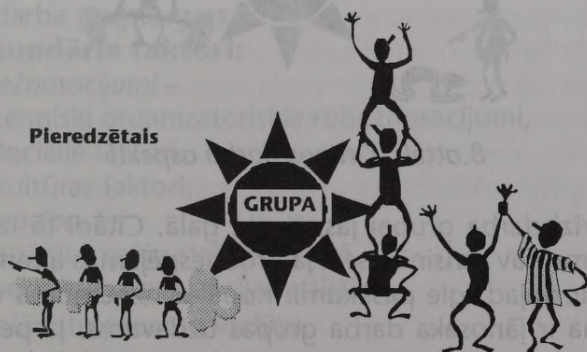
Grupas darba aspekti



6.attēls. Grupas darba aspekti ⁷

Grupas dalībniekus saista kopīgs darbs. Viņi cits citam sniedz atbalstu. Viņi redz grupas dinamisko izaugsmi, iepazīst savu stiprumu un grupas stiprumu. Viņi redz, kā grupā trūkst, un spontāni cenšas aizpildīt tukšumu. Turklāt aug viņu kvalifikācija. Darbs grupā ir rosinošs, motivējošs, saistošs. Tas ir atkarīgs ne tikai no darba grupas kopumā, bet arī no cilvēkiem pašiem un viņu vēlmes attīstīties. Cilvēks ir attīstījies daudzu tūkstošu gadu gaitā, darbojoties mednieku un vācēju grupās. Grupa bija dzīves pamats, tā

Pieredzētais



7.attēls. Grupas darba aspekti

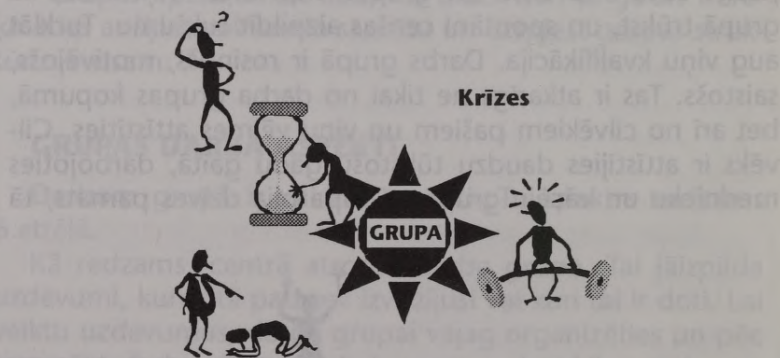
⁷ Salīdz. Christoph V.Haug: Erfolgreich im Team, München 1994, 14.lpp

pasargāja no ārējiem draudiem. Mednieku grupa gādāja pārtiku. Cilvēks jau no dzimšanas ir radīts darbam grupā. Viņam tikai jāatbrīvojas no tām saitēm, kas traucē sadzīvošanu grupā.

Arī cilvēka tālāko attīstību nosaka darba grupa. Viņš uztur kontaktu ar citiem grupas locekļiem. Viņš kooperējas un pilnveidojas, būdams brīvs no vecajām cieši hierarhiskajām struktūrām.

Darbam grupā ir noteikts *imidžs* (*tēls*). Darbs grupā ir progresīvs, sekmīgs, dinamisks utt. Šis pozitīvais tēls ietekmē darbu grupā.

Protams, darba grupā ir arī *krīzes*, piemēram, ja nevar ievērot termiņus, ja uzdevumu nevar izpildīt, ja darba grupas locekļi cits citam uzbrūk, ja tiek pazaudēta orientācija uz galvenajiem uzdevumiem.



8.attēls. Grupas darba aspekti

Ar krīzi darba grupai jāspēj tikt galā. Citādi tā izjūk. Ja uzdevums nav atrisināms, ir jāatrod iespējamās alternatīvas un jāveic vajadzīgie pasākumi. Kopā ar uzņēmuma vadību no jauna ir jānosaka darba grupas uzdevums. Ja personas darba grupā savstarpēji nespēj sadarboties, tad darba grupā par to jānotiek domu apmaiņai. Ja pretinieki nepanāk vienošanos, tad vajadzīgas izmaiņas darba grupas personālajā sastāvā.

DARBA GRUPAS FAKTORI

Darba grupas panākumi ir atkarīgi no dažādiem faktoriem. Kristofs V. Haugs min vairākus faktor⁸.

Primārie stingrie faktori:

- mērķa noteikšana,
- darba grupas veidošana,
- kvalifikācija darba grupā,
- kompetence darba grupā,
- uzdevumu sadalījums darba grupā,
- vadība grupā,
- vilkšanas princips,
- darba grupas darba plānošana.

Primārie maigie faktori:

- vīzijas,
- komunikācija,
- atklātība,
- savstarpējais atbalsts,
- konstruktīva konkurence,
- identificēšanās un ieguldījums,
- uzticēšanās un piekrišana,
- atbildības pārņemšana,
- konstruktīva neapmierinātība,
- darba grupas gars.

Sekundārie faktori:

robežnosacījumi –

- tehniski organizatoriskie robežnosacījumi,
- sociālie faktori,
- kultūras faktori;

apmācība, lai

- attīstītu spēju strādāt grupā,
- sekmētu organizācijas attīstību,
- plānotu procesu vadību.

Mērķa definēšanai ir izšķiroša nozīme grupas darbā. Bez mērķa definēšanas nav iespējams patstāvīgs autonom

⁸ Christoph V.Haug: Erfolgreich im Team, München 1994, 24.lpp

darbs, it īpaši tad, ja tas notiek ilgāku laiku. Mērķim jābūt skaidri formulētam. Mērķis ir jāpieņem visiem darba grupas locekļiem. Tam, kurš negrib piedalīties mērķa sasniegšanā, darba grupā nav ko meklēt.

Arvien biežāk uzņēmumos notiek darba grupas autonoma veidošanās. Darbinieki satiekas spontāni, lai diskutētu par problēmām un meklētu tām risinājumus. Spontānas darba grupas veidošanās priekšnoteikums ir attiecīgā uzņēmuma darba kultūra. Tai jānodrošina brīvas iespējas spontānai rīcībai.

Darba grupas locekļiem vajadzīga kvalifikācija, kas atbilst izvirzītajam uzdevumam. Ja ir problēma, kuru darba grupa nevar atrisināt, tad jāpiesaista citi speciālisti.

Darba grupai ir jābūt zinošai. Darba grupas kompetencei jābūt tik lielai, lai tā patiešām varētu darboties patstāvīgi. Darba grupā katram patstāvīgi, uzņemoties atbildību, jāveic noteikti uzdevumi un jāsadarbojas ar pārējiem grupas locekļiem. Uzdevumu sadalījumam darba grupā jābūt lietišķam, korektam un atklātam.

Darba grupu visbiežāk vada uzņēmuma pārvaldes nozīmētais vadītājs. Bieži vien viņš darbojas kā projekta vadītājs. Grupas vadītāju var izraudzīt arī darba grupa pati. Darba grupas vadītāji var mainīties.

Lietderīgu un efektīvu vadības maiņas paraugu sniedz gājputni. Piemēram, meža zosis lido tipiskajā V-veida kāšī. *Darba grupas vadītājs* šīs V-veida formācijas priekšā parasti tiek nomainīts ik pēc 10–20 minūtēm. Lidojums priekšgalā prasa vairāk spēka un tādējādi paātrina spēku izsīkumu. Ja viens putns priekšgalā lidotu pārāk ilgi, viņš galu galā aizkavētu visu grupu.

Vadīšanai darba grupā vajadzētu notikt saskaņā ar *vilkšanas principu*. Tas, kurš stāv priekšgalā, velk grupu sev līdzi. Šāda kārtība ir daudz iedarbīgāka nekā spiediens, stumšana no mugurpuses.

Darbs grupā it īpaši tad, ja tas ir ilgstošs un ja ir saistīts ar kompleksiem uzdevumiem, prasa nepieciešamo resursu, izmaksu, termiņu plānošanu. Sastādot plānu, ir jālieto

atbilstoši plānošanas instrumenti. Tie ir tādi paši kā projekta vai laika menedžmenta vadīšanā.

Darba grupā jābūt tās locekļu brīvai komunikācijai un to savstarpējai sadarbībai. Tas ir iespējams tikai brīvā gaisotnē. Ja viens kaut ko nevar, tad viņš to pasaka, un viņam palīdz. Šāda kārtība novērš kļūdas, tā sekmē mācību procesus darba grupās, tā paātrina darbu kopumā.

Darba grupā ļoti ātri kļūst redzams, kurš kādus darbus veic un ko katrs spēj. Viena veikums stimulē otru. Labā darba grupā tāpat kā sportā valda korekta konkurence starp darba grupas locekļiem.

Katrs grupas loceklis kopīgos uzdevumus uztver kā savus personīgos, dod savu ieguldījumu kopējā darbā un tādējādi vairo grupas spēku.

Grupas darbs var sekmēties tikai tad, ja darba grupas locekļi uzticas cits citam.

Visu darba grupas vadības maigo faktoru summa veido darba grupas garu.

Darba grupai vajadzīgi piemēroti tehniski organizatoriskie apstākļi, kā, piemēram, telpas, tehniskais aprīkojums utt.

Darba grupas veidošanā ir jāņem vērā darba grupas locekļu sociālās vajadzības.

Bieži darba grupas locekļiem ir atšķirīga izcelsme. Starptautiskā uzņēmumā vienā darba grupā var satikties britu inženieris, vācu uzraugs, turku meistars, kanādiešu praktikants un itāliešu sagādnieks. Šādā grupā locekļu kultūras dažādība vien izraisīs atšķirības uzvedībā, komunikācijā un lietu vērtēšanā. Grupas locekļu atšķirīgās kultūras vajag ņemt vērā, organizējot tās darbu.

Darba grupas locekļiem ir nepārtraukti jāmacās strādāt grupā.

Orientācija uz klientu – AAS BALTA darbinieku izglītības pamattēma

RODRIGO SLAVIŅŠ,

Apdrošināšanas akciju sabiedrības BALTA personāla daļas vadītājs

Apdrošināšanas darba specifika prasa izteiktu orientāciju uz klientu. Lai arī apdrošināšanas līguma noslēgšanas process ir salīdzināms ar jebkuru tirdzniecības darījumu, tomēr tam ir būtiska atšķirība produkta pēcpārdošanas stadijā, jo apdrošinātājs saglabā tiešas un konkrētas līgumsaistības ar klientu uz visu līgumā atrunāto laika periodu.

AAS BALTA darbinieku profesionālās kvalifikācijas celšana tiek organizēta trīs līmeņos.

1. Sabiedrības iekšējie semināri.

Šos seminārus organizē struktūrvienību vadītājiem, speciālistiem un starpniekiem – aģentiem.

2. Citu organizāciju rīkote semināri un kursi.

1997. gada deviņos mēnešos Sabiedrības darbinieki ir apmeklējuši 22 citu organizāciju seminārus. Ir izmantoti audita firmu (*Coopers & Lybrand*), *Personālmenedžmenta centra*, Latvijas Apdrošinātāju asociācijas, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras, dažādu konsultāciju centru un citu rīkote pasākumi.

3. Starptautiskie semināri un kursi.

Runājot par pēdējo līmeni, galvenokārt apmeklētas ir AAS BALTA sadarbības partneru – pārapdrošināšanas kompāniju – organizētās mācības Latvijā, Vācijā, Šveicē, Francijā un citur. Šo semināru dalībnieku kandidatūras tiek apstiprinātas valdes sēdēs, balstoties uz piedāvātajām mācību programmām, viceprezidentu priekšlikumiem un sabiedrības vajadzībām.

Apdrošināšanas akciju sabiedrībai *BALTA* ir seši reģionu centri, kam pakļaujas 23 nodaļas. Sabiedrības darbību kopumā koordinē Centrālais birojs. Sabiedrībā strādā 1400 darbinieku, kas atrodas visās Latvijas pilsētās un lielākajā daļā pagastu. No šī darbinieku skaita apmēram 1300 cilvēki ir saistīti ar apdrošināšanas līgumu noformēšanu un slēgšanu. Tas nozīmē, ka viņi strādā tiešā kontaktā ar klientu.

Personāla profesionālās kvalifikācijas un izglītības plānošanas jautājumi tiek izskatīti sabiedrības padomes un valdes sēdēs. AAS *BALTA* budžetā atbilstoši līmeņiem tiek plānoti finansu līdzekļi profesionālās kvalifikācijas celšanai: nodaļās – aģentu mācībām, centrālajā birojā – speciālistu, struktūrvienību vadītāju un sabiedrības vadošā personāla mācībām.

AAS *BALTA* teritoriālajās struktūrās galvenais strādājošo kontingents ir apdrošināšanas starpnieki – aģenti. Tā kā Latvijā netiek sagatavoti šīs profesijas darbinieki un ņemot vērā, ka katra apdrošināšanas produkta izplatīšana prasa īpašu mācību kursu, AAS *BALTA* šo kadru apmācībā pilnībā izmanto pašmācošās komandas principu. Sabiedrības nodaļās strādājošo starpnieku – aģentu – kopējās mācības notiek reizi mēnesī. Šajās mācībās kā pasniedzēji darbojas attiecīgās struktūrvienības vadītāji un apdrošināšanas nozaru speciālisti. Bet sabiedrības nodaļu vadītāji un speciālisti piedalās ikmēneša semināros par apdrošināšanas veidu specifiku, teorētiskām nostādnēm un jaunievedumiem. Šajā semināru daļā kā pasniedzēji darbojas sabiedrības vadība un apdrošināšanas pakalpojumu attīstības struktūru galvenie speciālisti. Šo semināru gaitā darbojas princips par atgriezeniskās informācijas iegūšanu. Tā ir informācija par klientu vēlmēm jaunajos apstākļos.

Regulārajos semināros teritoriālo un ražojošo struktūrvienību vadītājiem un speciālistiem tiek sniegtas zināšanas arī personālvadīšanā, saskarsmes psiholoģijā un kultūrā, vispārējā mārketingā un citos jautājumos. Šim nolūkam tiek pieaicināti speciālisti no citām organizācijām.

Rezumējot teikto, ir iespējams apgalvot, ka visu līmeņu

personāla profesionālās kvalifikācijas semināru uzdevums ir dalāms divās daļās:

- mācīt darbinieku rast kontaktu ar klientu;
- dot zināšanas par attiecīgo apdrošināšanas produktu un apmācīt, kā to darīt zināmu klientam.

Tādējādi, darot tiešo darbu – izplatot apdrošināšanas produktu – sabiedrības darbinieki veic arī esošā un potenciālā klienta izglītošanu, kas ir sekmīgas apdrošināšanas uzņēmējdarbības sastāvdaļa.

Uzņēmuma personāla izvēles problēmas

Dr. oec. **INESE VORONČUKA,**
Latvijas Universitātes docente

Mūsdienu organizācijās pieaug vajadzība pēc cilvēkiem, kam būtu piemērotas darba spējas un kvalifikācija.

Visos līmeņos pareizi izraudzīti darbinieki nodrošina ne tikai uzņēmuma stabilu darbību, bet arī kļūst par pamatu tā izaugsmei nākotnē. Tāpēc pirms pieņemšanas darbā pretendenti jāiziet atlases procedūra. Kad pretendenti ir atrasti, nākošais solis ir to pieredzes un spēju novērtēšana, lai atrastu labākos. Ja netiek veikta pienācīga atlase, pieņemtās personas var kļūt kompānijai par nevajadzīgu, ilgstošu slogu. Ir viegli pieņemt darbā, bet daudz grūtāk ir atlaist no tā.

Personāla izvēli nosaka pretendenta potenciālais derīgums kādam definētam nodarbošanās veidam.

Atlase ir process, kura laikā kandidāti uz darbu tiek sadalīti divās kategorijās:

- pretendenti, kuriem tiks piedāvāts darbs;
- pretendenti, kuriem darbs netiks piedāvāts.

Šo procesu var saukt arī par atraidīšanu, jo vairāk kandidātu tiek atraidīti, nekā pieņemti.

Efektīva atlases programma nav process uz labu laimi. Tā ir darbība ar mērķi panākt, lai tie darbinieki, kurus pieņems darbā, būtu pārāki par tiem, kurus atraidīs.

Atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos pretendētus, bet arī pārliecināt viņus, ka darbs uzņēmumā atbilst viņu interesēm. Pat plaša bezdarba apstākļos atlase lielā mērā ir divpusējs process: kandidāts novērtē organizāciju tikpat rūpīgi, cik organizācija novērtē viņu. Līdz ar to atlases galvenais mērķis ir izdarīt pieņemamu piedāvājumu kandidātam, kas pēc iegūtās informācijas šķitīs vispiemērotākais.

Nav iespējams novērtēt, ja iepriekš nav definēts tas, ko grib "mērīt". Vajadzīga atlases politika, kas formulētu, kādi darbinieki ir vajadzīgi, kā arī piemērota atlases programma. Vadošā personāla atlases politikas veidošanā jāņem vērā gan organizācijas vajadzības, gan atlases procedūras tehniskā un profesionālā puse.

Personāla atlases politikai jāietver sekojoši faktori: juridiskie nosacījumi, mērķis, ņemot vērā indivīdu pilnīgāku attīstību, organizācijas mērķi (piemēram, stabilitāte, paplašināšanās), darbaspēka nepieciešamības prognozēšana, personāla loma atlases procesā, izmaksas, atlasē izmantotā profesionālā tehnika, konkurentu atlases politika.

Efektīvai vadošā personāla atlases politikai jābūt izstrādātai saskaņā ar labiem standartiem, kas laiku pa laikam rūpīgi jāpārskata. Atlases politikai jābūt labi organizētai un elastīgai, tādējādi nosakot pamatprincipus atlases veicēju darbam. Tai jābūt formulētai rakstiskā veidā, obligāti jāņem vērā pārmaiņu faktors, jo citādi tā var novecot un zaudēt savu lomu. Elastīgai politikai jāsekmē darbība, kam raksturīga iztēles bagātība un enerģiskums. Visbeidzot tai jābūt visaptverošai un pietiekami ērtai, lai piemērotos pārmaiņu procesam un būtu viegli realizējama praksē.

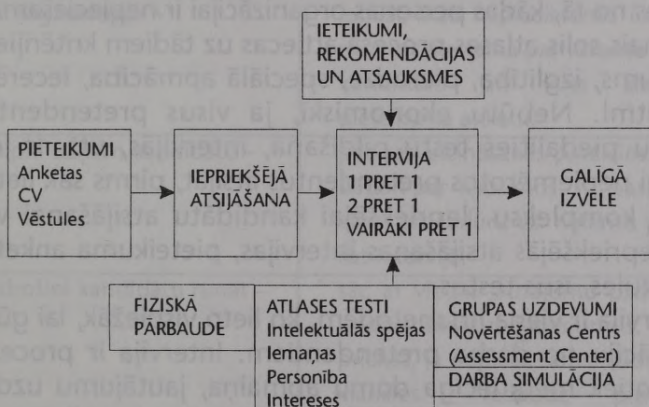
Efektīva atlases procedūra iekļauj sevī pretendenta kvalifikācijas novērtēšanu, kas nepieciešama, lai sekmīgi strādātu noteiktajā amatā. Atlases procedūra – tā ir šķēršļu virkne. Pēc katra šķēršļa atsijā atsevišķus pretendentes, veiksmīgajiem kandidātiem jāpārvar visi šķēršļi.

Efektīva atlases programma ir balstīta uz izpētē noteiktiem "veiksmīgiem šķēršļiem". Visus atlases faktoros izkārtu dilstošā secībā pēc to nozīmes. Piemēram, ja darba vadītāja pienākumi prasa augstu intelektu, tad intelekta pārbaudes testu vajadzētu veikt kā pirmo. Ja darba pieredzei būtu vismazākā loma darba pienākumu veikšanai, tad to vajadzētu salīdzināt kā pēdējo. Ar šādiem paņēmieniem pēc katras kārtas atsijā kandidātus, kas neatbilst uzstādītajām prasībām.

Atlases organizatoru veiksmē atkarīga no vairākiem

faktoriem. Personām, kas atbild par atlasī, jāzina ne tikai cilvēka īpašības, kas nepieciešamas darbam, bet arī metodes, ar kurām tās "mērit". Veicot atlasē procesū, jāsaprot, ka tā mērķis nav izteikt spriedumu par vispārīgām spējām, rakstura iezīmēm, vai individuālām dotībām, bet gan novērtēt pretendenta piemērotību noteiktam vakantam amatam uzņēmumā.

ATLASĒ PROCESA NORISĒ



Citas personāla izvēles metodes:

- biogrāfiskā;
- anketēšana;
- grafoloģiskie ekspertu slēdzieni.

Atlasē procedūras norisē var izdalīt šādus soļus:

1. pretendentu iepriekšējā atsiļāšana:
 - CV un anketu izskatīšana,
 - pieteikuma veidlapu izskatīšana;
2. iespējamo kandidātu saraksta sastādīšana;
3. atsauksmju pārbaude;
4. kandidātu uzaicināšana ierasties uz interviju;
5. darba intervija (ja nepieciešami arī testi, fiziskā pārbaude);
6. izvēles izdarīšana;

7. lēmumu pieņemšana;
8. piedāvājuma izteikšana veiksmīgākajiem un atbilde tiem, kuri nav tikuši tālāk;
9. pārrunas ar veiksmīgākajiem un darba līguma parakstīšana;
10. atlases procedūras novērtēšana.

Šie soļi tiek lietoti pēc vajadzības dažādās kombinācijās un dažādā secībā. Nav nepieciešams visos gadījumos tos visus lietot. Pielietošana jānosaka katrā situācijā atsevišķi, vadoties no tā, kādas personas organizācijai ir nepieciešamas.

Pirmais solis atlases procesā attiecas uz tādiem kritērijiem kā vecums, izglītība, pieredze, speciālā apmācība, iecerētā alga utml. Nebūtu ekonomiski, ja visus pretendentes aicinātu piedalīties testu pildīšanā, intervijās, utt. Ir ļoti izdevīgi nepiemērotos pretendentes atsijāt, pirms sāk lietot atlases kompleksu. Iepriekšējai kandidātu atsijāšanai var lietot iepriekšējās atsijāšanas intervijas, pieteikuma anketas vai vēstules, īsus testus.

Intervija ir viena no metodēm, ko lieto visbiežāk, lai gūtu informāciju no darba pretendentiem. Intervija ir process, kurā notiek mērķtiecīga domu apmaiņa, jautājumu uzdošana, atbilžu saņemšana. Tā ir komunikācija starp divām un vairāk personām. Tā ir mērķtiecīga saruna par tematiem, kas dod priekšstatu par kandidāta pieredzi, spējām, darba interesēm, personīgajām rakstura īpašībām, kas varētu ietekmēt viņa panākumus darbā.

Intervijai ir trīs plaši mērķi:

1. noskaidrot kandidāta piemērotību;
2. iegūt vairāk informācijas par viņu;
3. sniegt kandidātam precīzu informāciju par darbu, tā apstākļiem, kā arī vispārēju priekšstatu par organizācijas politiku.

Atlases procesā lieto dažādus interviju veidus. To izvēli nosaka veicamais darbs, uzņēmuma dominējošā prakse un intervētāja spējas.

Interviju veidi ir šādi:

1. strukturētā intervija,

2. nestrukturētā intervija,
3. stresa intervija,
4. "dziļā" intervija.

Ir divi galvenie iemesli, kas izraisa daudz sliktu interviju:

1. zināšanu un prakses trūkums interviju tehnikā;
2. piemērotas sagatavošanās trūkums pirms intervijas.

Nākamajā tabulā sakopots informācijas minimums, ko obligāti vajadzētu zināt, lai intervija dotu labus rezultātus.

Esi sagatavojies –	iegūsti visu nepieciešamo informāciju, kas pieejama par vakanto darbu, kandidātu un viņa aizpildīto pieteikuma anketu.
Laipni uzņem kandidātu –	pēc sasveicināšanās pateicies kandidātam par ierašanos. Īsi paskaidro, kādu procedūru esi nolēmis piemērot intervijā.
Iedrošini kandidātu runāt –	sāc ar vieglu jautājumu uzdošanu. Uzdod atklātus jautājumus. Pasaki priekšā, ja nepieciešams. Rādi, ka tu klausies. Nedaudz pievērsies kandidāta interešu punktiem.
Kontrolē interviju –	uzdod jautājumus pēc plāna, kas tuvina tavam mērķim. Taktiski, bet noteikti ierobežo pārāk runīgu kandidātu. Neaizraujies ar atsevišķām tēmām tikai savas personīgās intereses dēļ. Kontrolē laiku.
Sniedz nepieciešamo informāciju –	dod papildus informāciju. Atbildi uz kandidāta jautājumiem. Informē par atlases procesa nākamajiem posmiem.
Noslēdz interviju –	pateicies kandidātam par sniegtajām atbildēm. Atsveicinies.
Pēdējie soļi –	raksti piezīmes par kandidātu. Novērtē viņa piemērotību. Veic nepieciešamās procedūras, reģistrāciju utt.

Dažreiz intervētājam var rasties grūtības ar intervijas kontroli. Tas var izpausties sekojošos veidos:

1. kandidāts pārņem vadību intervijā, dominē sarunā, seko savām interesēm vai pārtrauc intervētāju;
2. kandidātam ļauj atbildēt pārāk ilgi, ļauj atkārtoties;
3. intervētājs eksperimentē ar jautājumiem un pieņem visu, ko kandidāts saka.

Intervētājs var uzturēt kontroli noteiktā, bet diplomātiskā veidā, ja:

1. pienācīgi tai sagatavojas; obligāti jāsagatavo galvenie jautājumi;
2. atgriežas pie jautājumiem, uz kuriem netika pienācīgi atbildēts;
3. pieklājīgi, bet noteikti ierobežo atbildi, kas pārāk ieilgusi;
4. izmanto iespēju sniegt kandidātam informāciju, tā piespiežot viņu klausīties;
5. lieto pieteikuma anketu kā intervijas ceļvedi;
6. izvairās no pārlietas iedziļināšanās interesantās, bet atlasei nebūtiskās tēmās;
7. jau iepriekš nolemj, cik laika veltīs katram intervijas posmam.

Kopumā intervija palīdz atbildēt uz sekojošiem jautājumiem: vai kandidāts varētu iederēties mūsu komandā? vai pretendents ir kāda noteikta īpašība, kas viņam dod pārsvaru pār viņa konkurentiem?

Taču intervijas nav piemērotas, lai noteiktu pretendenta tehniskās spējas un iepriekšējās darba pieredzes vērtību. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc organizācijai ir jālieto atlases testi, kam jāpapildina informācija, kas iegūta intervijas laikā.

Psiholoģiskos jeb atlases testus var definēt kā sistematisku procedūru, kas novērtē personas izturēšanos ar skaitliskas skalas palīdzību. Tā ir objektīva un standartizēta tādas rīcības novērtēšana, kuru persona parāda, veicot noteiktu uzdevumu sēriju. Testus veido tā, lai novērtētu pakāpi, par kādu viens cilvēks atšķiras no otra pēc spējām, intelekta, piemērotības, interesēm, rakstura īpašībām utt.

Grupas uzdevumi un darba situāciju testi parasti ir **novērtēšanas centru** galvenais elements. Terminu "novērtēšanas centrs" lieto, lai aprakstītu daudzu atlases programmu kopumu. Šādos centros pielieto daudzas atlases metodes, kas ļauj pilnīgāk novērtēt kandidātus. Veic daudzas grupu uzdevumus saistībā ar biznesa spēlēm, darba situāciju simulāciju, problēmu risināšanu. Šos uzdevumus papildina ar testiem un anketām, ar dažādām intervijām. Šo dažādo atlases procesu beigās par katru kandidātu izsaka kopējo novērtējumu. Novērtēšanas centru trūkums ir lielās izmaksas un laika patēriņš.

Kad iepriekšējie soļi veikti, palikušie darba pretendenti salīdzināti, tad veic galīgo izvēli. Tos divus vai trīs pretendētus, kurus personāla daļa iesaka kā vispiemērotākos, intervē tās nodaļas vadītājs, kura vadībā būs jāstrādā. Šī intervija ļauj uzdot vēl neskaidros jautājumus. Galīgo lēmumu vajadzētu pieņemt tās nodaļas vadītājam, kura pakļautībā strādās jaunais darbinieks, kurš būs atbildīgs par viņa apmācību un spēju attīstīšanu.

Regulāra atlases programmas novērtēšana ir menedžeru darba pienākums. To dara, veicot intensīvu izpēti, vērtējot pretendentu atlases sistēmas efektivitāti. Var veikt salīdzinošos pētījumus starp atlases rezultātiem un sekojošo darba pienākumu veikšanu. Var pielietot vairākas statistikas metodes, piemēram, korelācijas pētījumus, lai noteiktu dažādu metožu efektivitāti. Pētījumos jāņem vērā arī izmaksu faktors. Lai nodrošinātu pētījumu objektivitāti, tos regulāri vajadzētu veikt personāldaļas darbiniekiem.

Vadīšanas ētika un tās nākotnes vīzijas

Dr. habil. phil. **AUGUSTS MILTS,**
LU Praktiskās filozofijas katedras docents

Veiksmīgu vadīšanu un pārvaldi mūsdienās nevaram iedomāties bez ētikas pamatprincipu un pamatvērtību ievērošanas, kas parasti jau tiek akcentēti noteiktas darbības nozares profesionālās ētikas kodeksos. Darba humanizācijas pamatprincipi paredz:

- darba drošību, lai darbs neapdraudētu dzīvību, veselību, lai tīrs gaiss, ūdens un zeme tiktu saglabāti arī apkārtējā vidē. Pāvests Jānis Pāvils II sevišķi uzsver: cieņa pret dzīvību un vēl jo vairāk pret cilvēcīgajām būtnēm ir vis-svarīgākā pamatlīnija jebkuram pamatotam ekonomiskajam, rūpnieciskajam vai zinātniskajam progresam (Jāņa Pāvila II vēstījums Pasaules Miera Dienas svinībām. – *Ekologs* Nr. 5., 1995.);

- taisnīgumu un solidaritāti (pienākumu, atbildības un tiesību, brīvības līdzsvarojumu, nodomu un rīcības pareizu koordinējumu, efektivitātes un stabilitātes nodrošinājumu u.c.);

- personības attīstību (izaugsmes iespēju, kvalifikācijas celšanas nodrošinājumu, noteiktu vērtību un rakstura īpašību attīstību, ievērojot, ka aizvien vairāk darbinieku nepārtrauktā izglītošanās kļūst par efektīva darba nosacījumu);

- demokrātijas attīstību.

Vērtību radīšana un iedzīvināšana kļūst par nepieciešamu nosacījumu veidotāju, kas nosaka darbinieku iekšējo attieksmi pret darbu, kolēģiem un klientiem, nosaka darbības motīvus un ilgstošas intereses. Bet vadītājs pats spēj iedzīvināt tikai tās vērtības, kuras piemīt viņam pašam. Veiksmīgai vadīšanai ir nepieciešama ne tikai pareiza vadīšanas taktika, bet arī un it īpaši stratēģija, kurā iekļaujas arī

augstākās garīgās vērtības (labais, patiesais, skaistais, godīgais utml. vērtības). Pretējā gadījumā var veidoties prasību neatbilstība darbinieku cēlākiem centieniem, sirdsapziņai, taisnīguma izjūtai, skaidrām, atklātām attiecībām pret sabiedrību, valsti, ģimeni un pašam pret sevi. Bez vadītāja paša mērķtiecības, noteiktas ētisko vērtību sistēmas, pašorganizētības, uzticēšanās ir grūti īstenoties godīgam darbam augstā garīgā līmenī.

Jaunajā topošajā VISPĀRĒJĀ CIVĒKPIENĀKUMU DEKLARĀCIJĀ, ko izstrādā daudzi bijušie dažādu valstu premjeri un prezidenti, it sevišķi ir uzsvērtā nepieciešamība visā pasaulē pieņemt ētisko standartu minimumu. Pasaulē brīvības, taisnīguma un miera pamats veidojas no katra cilvēka cieņas, vienādo tiesību, pienākumu un atbildības īstenojuma, no katra spējas uzvesties pieklājīgi, godīgi, patiesi, cilvēciski, sekmējot labo un izvairoties no ļaunā. Visiem cilvēkiem, kam ir doti vajadzīgie līdzekļi, ir pienākums pūlēties, lai pārvarētu nabadzību, mazizglītību un nevienlīdzību. (*Die Zeit*, 1997.gada 3.oktobris).

Vadītājs, kas stingri aizstāv un īsteno ētiskās vērtības, mūsdienu Latvijas sabiedrībā var atgādināt Donu Kihotu. Varbūt morāle īstenībā ir kā vīzija – iedomu un sapņu tēls? Vai vīzijas mums vispār ir vajadzīgas? Viens no XX gadsimta izcilākiem domātājiem Bertrams Rasels cilvēka atšķirību no dzīvnieku pasaules saskatīja prāta spējā, iztēlē un vēlmju bezgalībā. Mūsdienu strauji mainīgajā brīvās konkurences un tirdzniecības pasaulē, kad strauji noveco informācija un jaunākie izgudrojumi, šķiet, ka stabili, mūžīgu ētisko vērtību aizstāvēšana ir nemoderna parādība. Nobela prēmijas laureāts, amerikāņu futurologs Alvins Toflers runā par nākotnes šoku, par stabilitātes galu, hierarhiskās sistēmas krahu, par to, ka pārvaldē veidojas speciālistu vara ar ātri mainīgām, speciāliem uzdevumiem domātām grupām utt. Bet ... jo ātrāk mainās viss mūsu apkārtējā dzīvē, jo tehnizētāka un informētāka, materiāli nodrošinātāka kļūst sabiedrība, jo lielākas iespējas cilvēkam ir pazaudēt sevi, sadrumstaloties, kļūt par manipulācijas objektu, zaudēt dzīves atbalsta

punktus sevī, ģimenē, darbā, tautā, cilvēcē. Tieši ētiskais un reliģiskais mūsdienās vēl ir stabilitātes, absolūtā momenta pārstāvētāji ārkārtīgi relativizētā un visdažādākām situācijām un nejausībām pakļautā sabiedrībā. Straujo pārmaiņu, pārsteidzošo atklājumu dēļ nākotni paredzēt kļūst aizvien grūtāk. Tieši stratēģiskā skatījumā nākotne visvairāk ir atkarīga no sabiedrības morālā klimata. Gan ekoloģisko krīzi, gan ekonomiskās krīzes aizvien vairāk sāk pētīt no ētiskā viedokļa, redzot to cēloņus vispirms morālajā krīzē. Tautas gudribu iemiesojošais trešais tēva dēls Antiņš nav tik piezemēti praktisks kā pārējie brāļi, taču beigās tieši viņš ir tas, kurš modina garu, rada cerības un kuram var uzticēt pat karaļa troni. Tiesa, pēc tā viņš nealkst. Pirms 2300 gadiem Platons lika Sokrātam teikt: es esmu pārliecināts, ka izzināmajā pasaulē labā ideja ir pati augstākā un ka tā ir tik tikko tverama, bet, ja tā ir saskatāma un saprasta, tad ir arī skaidrs, ka tā ir visa patiesā un skaistā pamats..., tā ir jāredz katram, kas grib saprātīgi rīkoties kā pats savā, tā valsts dzīvē. (Platons. Valsts. – Rīga, 1982., 129.lpp.).

Personāla novērtēšana

JURIS FRĪDMANIS,

Privatizējamās akciju sabiedrības GRINDEKS personāla departamenta vadītājs

Es pateicos par uzaicinājumu piedalīties konferencē, kuras dalībniekus gribu informēt par to nelielo pieredzi, ko mēs esam uzkrājuši personāla novērtēšanā. Tirgus ekonomikas apstākļos, kad svarīga ir uzņēmuma pastāvēšana, ļoti būtiski ir rūpēties par darbinieku izglītošanu un attīstību. Par vienu no instrumentiem, kas ļoti labi sekmē šos mērķus, uzskatām personāla novērtēšanu.

Vispirms dažos vārdos pastāstīšu par a/s GRINDEKS. Tas ir farmaceitisks uzņēmums, kas nodarbojas ar zāļu ražošanu. Latvijas apstākļos mēs esam vidēji liels uzņēmums. Šobrīd pie mums strādā ap 600 darbinieku.

Ko mēs saprotam ar personāla novērtēšanu? Latvijā, cik man zināms, tā netiek plaši praktizēta. Ne vienmēr to dara arī Rietumos. Tā ir katra uzņēmuma iekšēja lieta – darīt to vai nē un kā to darīt. Taču mūsu pieredze rāda, ka to ir vērts veikt. Dažreiz varbūt ir nepareizi to tulkot, kā potenciālo darbinieku atlases sistēmu vai to vērtēšanu atalgojuma noteikšanai. Tas ir kas cits.

Uzņēmuma darbinieku ikgadējā novērtējuma mērķis ir:

- izvērtēt darbinieka veikumu konkrētajā darba gadā;
- noteikt darbinieka stiprās un vājās puses;
- noteikt apmācības nepieciešamību un prasības šim procesam;
- noskaidrot tos darbiniekus, kuri pretendē uz kvalifikācijas paaugstinājumu vai izvirzīšanos jaunos amatos;
- uzlabot "mikroklimatu" struktūrvienībā, sniedzot darbiniekiem informāciju par to, kā viņu vērtē tā tiešais priekšnieks;
- salīdzināt darbinieka vērtējumu ar iepriekšējā gada

rezultātiem; izdarīt atbilstošas korekcijas, lai darbinieks varētu strādāt labāk.

Izvērtējot darbinieku veikumu kādā konkrētā laika periodā, mēs izvēlamies pašreizējo periodu jeb aizvadīto darba gadu. Tā var darīt gan biežāk, gan retāk. Tā ir katra uzņēmuma iekšēja lieta. Ja šo procesu esam uzsākuši, tad mums ir iespēja to turpināt, salīdzināt ar dokumentētiem datiem valstī, salīdzināt darbinieku veikumu vairāku gadu laikā. Tas palīdz noteikt darbinieka stiprās un vājās puses, jo mēs visi zinām, ka ne visi darbinieki ir vienlīdz apdāvināti, vienlīdz spējīgi veikt savu tiešo profesionālo darbu. Tas dod iespēju šos darbiniekus stimulēt, palīdzēt viņam attīstīties. Ļauj atrast darbinieku, kas predendē uz paaugstinājumu vai izvirzīšanos amatā. Tas ir īpaši svarīgi strādājot un domājot par jauniem darbiniekiem, kam šobrīd ir pietiekami ļoti plaša apmācības sistēma jaunā darba vietā, kā arī plašas izvirzīšanās iespējas. Tas bieži vien palīdz uzlabot mikroklimatu tajā struktūrvienībā, kurā attiecīgais speciālists darbojas. Cilvēkam ir dota iespēja kaut reizi gadā uzzināt, kā viņu vērtē viņa tiešais priekšnieks, ir iespēja 15–20 minūtes parunāt par tām problēmām, kas sakrājušās ikdienas darbā. Tā var noskaidrot iespējamās aizvainojumus vai pārpratumus.

Darbinieku novērtējums ir ļoti darbietilpīgs process. To nevar veikt kampaņveidīgi. Ir jāizstrādā plāns, kā šo procesu veikt. Mums šis process rit trīs mēnešus. Mēs to sākam septembrī un plānojam beigt decembra sākumā, līdz jaunajam gadam veicam kopsavilkumu un nosakām vērtējumu. Mums ir 600 darbinieku. Mēs esam noteikuši, ka nevērtējam pilnīgi visus. Mūsu darbiniekiem ir desmit kvalifikācijas kategorijas. Mēs nevērtējam pārvaldes un zemāko līmeni, respektīvi, palīgstrādniekus.

Ir jābūt kritērijiem, pēc kuriem vērtē.

Pats beidzamais etaps novērtēšanas procesā ir tiešā priekšnieka pārrunas ar konkrētu darbinieku.

Novērtējumu veicam ar anketēšanas palīdzību. Pēc novērtējuma sarunas aizpildītās anketas tiek iesniegtas per-

sonāldaļā, kur tiek izdarīts galīgais kopsavilkums, respektīvi, tiek dotas atziņas vadībai par darbinieku apmācības nepieciešamību kvalifikācijas paaugstināšanai vai izvirzīšanai jaunā amatā. Piemēram es demonstrēju vienu darbinieka novērtēšanas anketu. Jāsaka, mēs neesam izdomājuši neko jaunu, par to, ko protam, man jaizsaka atzinība cienījamai docentei Inesei Vorončukai, kura vienā no personālvadības asociācijas pieredzes apmaiņas nodarbībām nolasīja lekciju par darbinieku vērtēšanu. Šādu novērtējumu veicam kopš 1995. gada. 1995. un 1996. gadā šīs anketas bija drusku savādākas. Anketa sastāv no divām daļām. Pirmo daļu aizpilda pats darbinieks, otro daļu – attiecīgā darbinieka tiešais priekšnieks. Kad anketas ir aizpildītas, tad tās tiek apmainītas, darbinieks iepazīstas ar priekšnieka vērtējumu, savukārt priekšnieks iepazīstas ar darbinieka pašnovērtējumu, tam seko manis iepriekš minētā saskaņošana. Izsniedzot anketas, ir nopietni jāstrādā pie vērtēšanas kritēriju viennozīmīga skaidrojuma. Pirms anketu izdalīšanas speciālisti strādā ar struktūrvienību vadītājiem, viņiem skaidro kritērijus, lai vērtējums nebūtu pārāk subjektīvs. Darba pirmā pieredze, ko guvām vērtējot tikai 60 darbiniekus, parādīja, ka dažādu struktūrvienību vērtējumi bija ļoti atšķirīgi un, varētu teikt, ļoti subjektīvi. Par maz bijām veltījuši uzmanību sagatavošanas procesam.

Darbinieku anketas daļā ir četri pamatkritēriji – amata prasme, uztveršanas līmenis – cik ātri uztver visu to jauno, kas parādās ražošanā. Tālāk mēs izdalām tādu svarīgu jautājumu, kā drošas darba vietas organizācija. Un visbeidzot – kā izpilda savu darbu. Nav mazsvarīgi, kā darbinieks kontaktējas ar kolektīvu. Tas raksturo darba kvalitāti un, protams, uzņēmuma kultūru, arī sadarbību ar priekšniecību un sadarbību ar saviem kolēģiem. Anketā darbinieks var ierakstīt arī savas velmes: ko viņš gribētu mācīties? vai viņš grib strādāt savā amatā? vai viņam jau ir pavisam citas intereses? vai viņš grib pretendēt uz vadītāja vietu? Tālāk seko anketas otrā daļa, kuru aizpilda viņa priekšnieks, nezi-

nādams, ko ir rakstījis darbinieks. Jautājumi ir identiski, tikai citā formā noformulēti. Kritēriji ir tie paši.

Tālāk seko pārrunas ar darbiniekiem, tā ir rezumējošā daļa.

Ja jūs man jautātu, vai ir vērts veikt minēto darbu, es teiktu, ka jā. Tā savā ziņā ir darbinieku motivācija. Darbinieks jūt, ka viņa darbu novērtē. Pagājušā gadā ir bijuši gadījumi, kad darbinieka un priekšnieka novērtējums radikāli atšķīrās. Arbitrāžas lomu veica personāldaļa. Mums vajadzēja kopīgi spriest un panākt kompromisu.

Piecu gadu darba pieredze personāla vadīšanā NRC VAIVARI

MĀRA ZILGALVE,

NRC Vaivari personāla daļas vadītāja

Jūrmalā, 33 km attālumā no Rīgas, 120 m attālumā no pelēkzilgani viļņojošās jūras paceļas iespaidīga ēka ar savdabīgu arhitektūru – Nacionālais rehabilitācijas centrs *Vaivari*. Ēku sāka būvēt 1971. gadā. Šo vietu savu darbinieku atpūtas pansionāta ierīkošanai izvēlējās Maskavas Hruņiščeva vārdā nosauktā rūpnīca, kas nodarbojās ar kosmosa apguvei nepieciešamās aparatūras ražošanu. Celtniecība ilga piecus gadus. 1984. gada nogalē atklāja pansionātu *Starts*, kurā bija 500 atpūtas vietas.

1992. gadā pansionāta ēka nonāca Latvijas valsts īpašumā un te tika izveidots rehabilitācijas centrs mātei ar bērnu.

Vēl pēc gada Augstākā padome iestādei piešķīra Nacionālā rehabilitācijas centra statusu, garantējot, ka tā arī turpmāk būs bērnu ārstniecības, izglītības un sociālās aprūpes valsts nozīmes objekts. Lai elastīgāk reaģētu uz situācijas izmaiņām tautsaimniecībā un veicinātu integrēšanos tirgus ekonomikā, 1995. gada novembrī NRC *Vaivari* kļuva par bezpeļņas valsts uzņēmumu.

1992. gada beigās man, profesionālai zinātniskai darbiniecei, ķīmiķei, NRC *Vaivari* direktors Aivars Vētra piedāvāja kļūt par centra personāla direktori. Toreiz man nebija nekāda priekšstata par personāla vadīšanu. Kadru daļa manā iepriekšējā darba vietā bija telpa, kurā strādāja divas darbinieces, kas cilvēkus pieņēma un atlaida no darba. Pie sienas karājās izteismīgs Ļeņina portrets, bet logiem un durvīm priekšā atradās restes.

Centra direktors A.Vētra ir progresīvs, gudrs un inteligents cilvēks, kas vienmēr ar savām idejām iet laukam pa priekšu. Jau toreiz viņš galvenajos vilcienos deklarēja šādus personālvadīšanas principus un pamatzdevumus:

- centra struktūras izveidošana, darbinieku skaita plānošana;
- kvalificētu, profesionālu darbinieku atlase;
- personāla attīstīšana.

Deviņdesmito gadu sākumā personāla saimniecības attīstība Eiropā pārgāja no ekonomizācijas fāzes personāla mēdzmenta fāzē. Mēs toreiz darbu sākām taustoties, pat bez jebkāda teorētiska pamata. Līdz ar to tika pieļautas kļūdas, kuras, tagad, atskatoties uz šiem pirmajiem darba gadiem, var viegli analizēt, izdarot secinājumus.

1993. gada sākumā direktora A.Vētras vadībā mēs izstrādājām paši savas iestādes līguma formu attiecību regulēšanai starp darba devēju un darba ņēmēju. Ar gandarījumu varam konstatēt, ka tikai ar nelieliem papildinājumiem šo pašu darba līguma formu mēs varam izmantot arī pašlaik.

1994. gadā pēc direktora brauciena pieredzes apmaiņas nolūkos uz ASV mēs izstrādājām paši savas darbinieku novērtēšanas anketas formu, ko tūlīt pat mēģinājām pielietot praksē. Tomēr šis pasākums, ja ne gluži izgāzās, tad gaidītos rezultātus nedeva. Pirmkārt, mēs neizskaidrojām darbiniekiem, kāpēc šādu vērtēšanu veiksīm, ko tā varētu dot, mums pašiem nebija skaidri visi vērtēšanas mērķi. Otrkārt, struktūra tajā brīdī sastāvēja no dienestiem, kuros priekšniekiem bija aptuveni 60 padotie. Tā kā vērtēšanu veica tiešais priekšnieks, tad loģiski, ka vērtējums nebija īpaši objektīvs.

Sākot ar 1995. gadu, kad regulāri sāku apmeklēt LU Pašvaldību un projektu mācību centra seminārus, mans darbs iegāja profesionālās sliedēs. Priecājos, ka sāk parādīties pirmās grāmatas par personālvadību, piemēram, I.Vorončukas "Personāla vadība", kā arī Žanetas Ilmetes un Petera J.Roiša sagatavotā grāmata "Personāla vadīšana Latvijā: problēmas un risinājumi".

Mācību rezultātā var profesionālāk veikt savas darbības pamatuzdevumus, sākot jau ar personāla plānošanu. NRC *Vaivari* pēc savas struktūras ir ļoti sarežģītas uzbūves organizācija. Pirmām kārtām te ir personāls, kas veic pamatuzdevumu – nodrošina medicīnisko rehabilitāciju: ārsti, medicīnas māsas, sanitāri. Bez tam te veidojas un attīstās tādas jaunas profesijas kā fizioterapeiti, ergoterapeiti. (Jāpiebilst, ka jau no paša sākuma iestāde darbojas arī kā Latvijas Medicīnas akadēmijas mācību bāze, un šeit tiek attīstīta arī zinātniskā darbība). Līdz ar to ir skaitliski daudzas struktūras un dažāds personāla sastāvs pēc amatiem.

No 1996. gada paralēli pacientu skolai sāka darboties arī vispārizglītojošā pamatskola, kuras mērķis ir ne tikai vispārējās izglītības organizēšana, bet arī funkcionāli atkarīgo bērnu integrēšana sabiedrībā. Tas nozīmē, ka vajadzīga rūpīga kvalificētu skolotāju un audzinātāju atlase.

Kopš iestādes dibināšanas, daļa telpu tiek izmantotas kā kūrortviesnīca ar konferenču un semināru centru. Vairums viesu un apmeklētāju izmanto arī papildus pakalpojumus: restorānu, kafejnīcu, baseinu un saunu.

Teiktais raksturo, cik plašs ir *Vaivaru* darbības diapazons.

Palielinoties darba apjomam, pieaug darbinieku skaits.

Štata pieaugums jau ir kļuvis pārāk liels, ir mainīties arī finansējuma veids un sadalījums pa finansējuma avotiem. Līdz ar to pēdējā mēneša laikā ir vērojama tendence uz štata vietu samazināšanu. Turpmāk ir plānots analizēt štatu sadalījumu un noslogojumu, vairāk izmantojot pašu kadrus, piedāvājot pārkvalificēšanās un izaugsmes iespējas.

Mācībās iegūtās zināšanas dod iespēju profesionālāk rīkot konkursus uz brīvajām štata vietām. Mūsu izvēles iespējas ierobežo tas, ka piedāvātais atalgojums ir mazāks nekā varētu vēlēties augsti kvalificēti speciālisti. To diemžēl nosaka tas, ka mūsu galvenais finansējuma avots ir valsts budžets. Lai atalgojuma sistēmu padarītu elastīgāku, mums ir izstrādāts nolikums par darba samaksu NRC *Vaivari* darbiniekiem. Tajā ir kritēriju sistēma piemaksu piešķiršanai.

Lai varētu realizēt demokrātisku personāla pārvaldi,

1994. gadā tika izveidota Direktoru padome. Direktoru padomē iekļāva sektoru vadītājus, ieskaitot personāldirektori, bet 1997. gadā padome tika pārveidota par Administrācijas padomi, kurā bija visu dienestu vadītāji. Šīs padomes nolikumu izstrādāja personāldirektore, padomes darbu kopā ar centra direktoru koordinē personāla dienests.

Personāla attīstīšana – tas ir viens no svarīgākajiem uzdevumiem, ko jāveic, ceļot darbinieku kvalifikāciju un sekmējot tālāku izglītošanu. Gribētos uzsvērt, ka jāsekmē ne tikai darbinieka profesionalitāte specialitātē, bet arī centra darbības galveno mērķu un virzienu laba pārzināšana, kā arī darbinieku aktīva iesaistīšanās centra pārveides procesā.

Referāta noslēgumā gribētu izdarīt dažus secinājumus:

- balstoties uz savu piecu gadu praktiskā darba pieredzi un trīs gadu teorētisko zināšanu apguvi LU Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrā par personālvadīšanas problēmām, uzdrīkstos savu darbību saukt par profesionālu, uzsverot, ka vislielākā nozīme ir bijusi tieši teorijas mācībām;

- pēdējo piecu gadu laikā mūsu personāldienestam ir izdevies personālvadīšanas darbu ievirzīt pareizā gultnē. Piebildīšu, ka no 620 darbiniekiem personāldienestā strādā trīs cilvēki;

- diemžēl jāatzīmē arī tas, ka pastiprinās birokratizācija valsts mērogā un līdz ar to palielinās arī personāldienesta darba apjoms. Piemēram, 1995. gadā – atskaite par strādājošajiem bija jāiesniedz tikai LR Valsts Statistikas komitejai, kā arī mēnesī reizi bija jāiesniedz ārstu īpašas formas atskaite par katru strādājošo LM VD Medicīnas statistikas birojam.

1996. gadā klāt bija nākusi vēl citas formas atskaite sociālās apdrošināšanas pārvaldei. Tā jāiesniedz katru mēnesi.

1997. gada augustā pēc Ministru kabineta 1997. gada 15. jūlija noteikumiem Nr. 249 parādījās jaunas formas atskaite Valsts Civildienesta pārvaldei. Ja katru

gadu nāks klāt pa vienai atskaitei dažādām organizācijām, tad stipri vien pieaugs patērētais darba laiks un papīra daudzums;

- tā kā centrā nav arodbiedrības, tad ar dažādām sociālajām problēmām (pabalsti, atvieglojumi utt.), kā arī ar konfliktu risināšanas jautājumiem iznācis nodarboties personāldienestam. Tas prasa no personāldienesta darbiniekiem zināšanas psiholoģijā, labu takta izjūtu un objektivitāti;

- pēdējā gada laikā nonācām pie secinājuma, ka ļoti liela nozīme ir pareizi sagatavotiem darba vietu aprakstiem, kuru formu mēs, balstoties uz iegūtajām teorētiskajām zināšanām, izstrādājām paši.

Uzskatu, ka personālvadītāja darbā iespējas ir milzīgas, šis darbs ir jāattīsta tālāk visos galvenajos virzienos. Par svarīgāko jāuzskata cilvēka faktors, jo bez kvalificētiem darbiniekiem uzņēmums nevar attīstīties. Tas ir personālpolitikas darba lauks. Protams, obligāti jāpilnveido arī darba organizācija, apmaksas sistēma, jāpanāk, lai darbinieki varētu attīstīties atbilstoši savām spējām.

AS REBIR personālnodaļas darbības pieredze un vīzijas

VLADISLAVS SIŅAVSKIS,

AS REBIR personāla daļas vadītājs

Mūsu uzņēmums – Rēzeknes AS REBIR – ražo rokas celtniecības elektriskos instrumentus: elektrozāģus, elektroēvelles, finierzāģus, slīpmašīnas un urbjmašīnas, kā arī tādus pazīstamus rokas instrumentus kā špakteles, ķelles un citus.

Strādājošo skaits ir aptuveni 2200 cilvēku, ikmēneša vidējais līdzekļu apgrozījums sasniedz vienu miljonu latu.

Personāla un vīzu daļā strādā seši cilvēki. No tiem divi ir pastāvīgi nodarbināti ar kadru sagatavošanu.

Mūsu uzņēmumā personāldaļas darba pamatvirzieni ir sekojoši:

1. tradicionālais personāla darbs – kadru izraudzīšana, kadru kustība (pieņemšana, atlaišana, pārcelšana), atvaļinājumu noformēšana, pavēļu sagatavošana, nespējas lapu uzskaitē un daudzi citi, bieži neparedzēti darbi.

Savā darbā mēs izmantojam LR darba likumu kodeksu, likumu par pensijām un citus LR likumdošanas aktus. Kadru uzskaiti veicam ar datoru. Pieņemot darbā, darbinieka anketas datus mēs ievadām datorā, minot specialitātes, kuras viņam ir. Tas nepieciešamības gadījumā ļauj veikt datu atlasi pēc dzimuma, tautības, vecuma, darba stāža uzņēmumā, izglītības, pamatprofesijas vai papildprofesijas utt. Sākot ar 1992. gadu, kadru izraudzīšanai ieviesta uzskaitē par personām, kas vēlas iekārtoties darbā mūsu uzņēmumā. Tiek fiksēta profesija un izglītība. Tā kā bezdarba līmenis mūsu pilsētā ir ļoti augsts, netrūkst darbinieku, kas vēlas iekārtoties darbā mūsu uzņēmumā. Pašlaik tādu cilvēku ir vairāk kā tūkstoš. Ziņas par viņiem ir ievadītas datorā. Piemēram, ja vajag izraudzīties pieņemšanai darbā virpotāju vai frēzētāju, datorā var atrast cilvēku sarakstu, kuriem ir šīs

specialitātes. Ir minētas viņu kategorijas un viņu kontakt-
telefoni.

Otrais virziens ir kadru sagatavošana.

Neskatoties uz darba spēka brīvo tirgu, mums nākas pašiem gatavot kadrus un pie tam ļoti daudzus. Tā galvenokārt ir strādnieku sagatavošana tādās specialitātēs, kādu nav tiem, kuri vēlas iekārtoties darbā. Bez tam vajadzīga kvalifikācijas paaugstināšana un apmācība papildprofesiju iegūšanai. Kopumā AS *REBIR* vadības politika ir, lai katram strādājošajam ražošanā, izņemot pamatprofesiju, būtu vēl divas trīs papildprofesijas. Ja 1995. gadā papildprofesijas apguva 57 cilvēki, tad 1996. gadā – 84, bet 1997. gadā ieplānots ka tās apgūs 166 cilvēki. Kvalifikācijas paaugstināšana ieplānota vairāk kā 200 cilvēkiem. Faktiskie skaitļi šajā gadā būs augstāki.

Uzņēmumā liela uzmanība tiek veltīta ražojamās produkcijas kvalitātei. Tā ir dzīves nepieciešamība, lai saglabātu pasereizējo realizācijas tirgu un iegūtu jaunu.

Pagājušajā gadā mūsu uzņēmums bija atestēts saskaņā ar starptautiskā standarta ISO-9001 prasībām. Tas dod iespējas produkciju realizēt Rietumeiropas tirgū. Sakarā ar to vairāk kā 600 darbinieku mācījās saskaņā ar šo standartu. Vadoties pēc tā prasībām, mums ir izstrādāta metodiskā instrukcija kadru sagatavošanai. Tajā precīzi noteikti visi sagatavošanas etapi, sākot ar gada plāna sastādīšanu.

Nākamā gada plāna sastādīšanai struktūrnodaļu vadītāji jau līdz 1.novembrim iesniedz pieteikumus nepieciešamo kadru sagatavošanai:

- galvenā tehnologa nodaļa – jaunās tehnikas un tehnoloģijas apgūšanai;
- galvenā konstruktora nodaļa – jauno izstrādājumu apgūšanai;
- energomehāniskā nodaļa – valsts tehniskās uzraudzības objektu apkalpojošā personāla apmācībai;
- cehu un iecirkņu vadītāji iesniedz pieteikumus par kvalifikācijas paaugstināšanu un papildprofesiju apgūšanu.

Nākamā gada plānu personālnodaļai jāsastāda līdz 20.decembrim.

Instrukcijā skaidri norādīti visi apmācību etapi līdz eksāmenu kārtošanai atestācijas komisijai un atbilstošas apliecināšanas saņemšanai. Katrai profesijai ir sastādītas attiecīgas apmācību programmas. Pasniedzēji tiek izraudzīti no rūpnīcas speciālistiem, dažos gadījumos tiek meklēti ārpus uzņēmuma.

Tradicionāli personālnodaļa nodarbojas ar darba un tehnoloģiskās disciplīnas pārkāpējiem. Ir izdota AS prezidenta pavēle par brāķa detaļu vai izstrādājumu ražotāju sodīšanu. Brāķa saražošanas pirmajā gadījumā pēc materiālas sodīšanas ar darbinieku notiek saruna personālnodaļā, atkārtota brāķa gadījumā darbiniekam tiek izteikta piezīme, trešajā reizē – rājiens, pēc ceturtās reizes darbinieks var tikt atbrīvots no darba par sistēmātisku brāķa produkcijas ražošanu.

Ja darbinieks darbā ierodas reibuma stāvoklī, ceha vai nodaļas administrācijai vai apsardzei jāsastāda par viņu noteiktas formas protokols. Pēc tam attiecīgās nodaļas vadība trīs dienu laikā rakstiskā veidā iesniedz personālnodaļai savus priekšlikumus par pārkāpēja sodīšanu. Galīgo lēmumu pieņem AS prezidents. Parasti tas ir rājiens un papildus darba algas simtprocentīgs samazinājums vai atļaušana no darba.

Pamatojoties uz LR likumu "Par smēķēšanas ierobežošanu", ir izdota atbilstoša prezidenta pavēle un gandrīz visur smēķēšana ir aizliegta, izņemot izolētas speciālas vietas.

Personāla un vīzu nodaļa nodarbojas ar vīzu, ielūgumu noformēšanu citu valstu pilsoņiem, kam ir radusies nepieciešamība ierasties mūsu uzņēmumā, kā arī noformējam vīzas rūpnīcas darbiniekiem, kam ir jābrauc uz valstīm, ar kurām Latvijai ir noteikts vīzu režīms.

Liels darbs, ko pašlaik veicam, ir darba līgumu pārformēšana ar uzņēmuma darbiniekiem. Jaunajos līgumos tiek detalizēti uzskaitīti darbinieka amata pamatpienākumi, par kuriem tas saņem savu pamatalgu, un papildpienākumi, par kuriem tas saņem papildsamaksu. Tiek aprakstīts arī tas, kas

darbiniekam jāzina, viņa tiesības un atbildība par padarīto darbu.

Līgumā tiek norādīti arī AS administrācijas pienākumi attiecībā pret darbinieku, maksājot par viņa darbu, tā nodrošināšana ar normāliem darba apstākļiem, papildus atvaļinājumu utt. Noslēgtajos līgumos ir aprakstīta darba vieta, tāpēc atsevišķu darba vietas aprakstu mēs neveicam.

Pašlaik uzņēmumā tiek uzstādīts vienots personālo datoru tīkls, kuram būs pieslēgts personālnodaļas dators. Programmisti izstrādā atbilstošas programmas. AS darbinieku algu aprēķināšanai ir nopirkta speciāla programma "KONKORD". Ziņas par personāla kustību grāmatvedībā pienāks no personālnodaļas datora, ziņas par faktiski nostrādāto darba laiku – no attiecīgā uzskaites biroja utt. Lai ieviestu šo sistēmu, būs jāveic liels darba apjoms, mainot datoros ziņas par jau esošajiem darbiniekiem.

Uz klientu orientēta personāla vadība - kvalitātes vadīšanas pamats

RAIVO SABULIS,

SIA Emblēmu paklāju serviss direktors

Man ir ļoti patīkami piedalīties šajā konferencē. Es gribētu izteikt pateicību Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centram par ielūgumu uz šo pasākumu. Atklāti sakot, mums tas bija nedaudz negaidīts. Mūsu uzņēmums neizceļas ar īpaši lielu darbinieku skaitu. Firma *EPS* nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu. Mēs esam pakalpojumu uzņēmums. Es domāju, ka šeit zālē sēž arī mūsu klienti. Mūsu darbības veids ir maināmo paklāju un darba apģērbu serviss.

Ko varētu teikt par mūsu uzņēmuma darbības specifiku saistībā ar manu patreizējo izvēlēto tematu - kvalitāte un kvalitātes vadīšana? Kā šis process ir saistīts ar personāla vadību? Šie jautājumi ir nodarbinājuši mūs visus piecus darbības gadus. Šajā darbības laikā var secināt to, ka personāla vadībai un kvalitātei ir ļoti ciešas un neatgriezeniskas saites. Kāpēc es to varu apgalvot? Kā jūs redzat, vārds *pakalpojums* nozīmē, ka mūsu uzdevums ir kalpot klientam. Mēs sevi saucam par klienta kalpiem. Kalpojot labi, kvalitatīvi, no klientiem kā pateicību saņemam samaksu, mūsu firmai ir iespēja augt, attīstīties un gūt peļņu. Kā mēs to sekmējam? Kā jau konferences dalībnieki ir uzsvēruši, arī mūsu uzņēmumā svarīgākais ir personāls. Es teiktu, ka 50% no veiksmes ir atkarīgi tieši no personāla, no motivēta personāla, kas saprot, kādi ir firmas mērķi, stratēģija, no personāla, kas zina firmas filozofiju, kas ir personīgi ieinteresēts laba rezultāta sasniegšanā.

Mūsu uzņēmumā galvenais nebūt nav prezidents. (Skatīt firmas *EPS* vadības shēmu raksta beigās.). Galvenais ir

klients, kas dod iespēju uzņēmumam augt, klients ir tas, kas maksājot dod iespēju plānot uzņēmuma stratēģiju ilgākam termiņam. Mūsu uzņēmuma uzbūve ir specifiska arī ar to, ka tajā nav klasiskas hierarhiskas pakļautības. Tā ir veidota tā, lai būtu pēc iespējas mazāk līmeņu vadībā, mazāk struktūrvienību, lai pēc iespējas ātrāka un efektīvāka būtu sadarbība ar klientu. Otrkārt, mēs cenšamies panākt, lai var ātri pieņemt lēmumus un ātri tos novadīt līdz klientiem, lai var samazināt laiku un resursus, patērētos naudas līdzekļus. Mūsu mērķis ir apmierināt klientu un sniegt tam kvalitatīvus pakalpojumus. Mūsu uzņēmumā ikvienam dalībniekam ir ļoti augsta personiskā atbildība par saviem pienākumiem, katrs ir profesionālis savā jomā. Es nepiekrītu tam, ka proporcionāli pārdošanas apjomam jāpieaug personāla apjoms. Tieši otrādi, jāuzlabo personāla kvalifikācija, personāla iekšējā kvalitāte. Jāstrādā ir ar kvalitāti nevis ar apjomu. Kā raksturojošu rādītāju mēs varētu minēt to, ka pēdējo trīs četru gadu laikā mūsu pārdošanas apjomi vidēji auguši par 50-55% gadā. Tas ir saistīts ar to, ka pakalpojumu tirgus šeit Latvijā, Rīgā atrodas attīstības fāzē. Mēs piedāvājam ievērojami mazāk nekā ir pieprasījums. Ja mēs runājam par personālu, tad personāla apjoms aizvadītajā laikā ir pieaudzis par 15-16% gadā. Kāpēc tas ir izdevies? Tāpēc, ka mēs ļoti daudz strādājam pie jaunu progresīvu tehnoloģiju ieviešanas, pie darbinieku kvalifikācijas ievērojamas paugstināšanas.

Mūsu uzņēmums ir viens no grupas *Franconia Enterprises Limited* uzņēmumiem. Bez mums šajā grupā ietilpst:

- *City Clan* Toronto (Kanāda),
- *Feldmann City Clean* (Vācija).

Franconia Enterprises Limited ir *American Dust Control Association* biedrs. Tā ir īpaša asociācija, kas nodarbojas ar šo biznesu. Pateicoties tai, mēs panākam aktīvāku un kvalitatīvāku zināšanu pieaugumu. Apmeklējam seminārus, piedalāmies dažādās starptautiskās konferencēs, apmeklējam sadarbības uzņēmumus ārzemēs. Darbinieks var reāli redzēt, kā strādā kolēģi.

Mūsu darbinieks ir atbildīgs par ikvienu savu darbību. Viņš izjūt saistību ar savu klientu. Lūk, konkrēts piemērs. Šoferis, piegādājot paklājus, tiekas ar klientu. Ja klients izsaka pretenzijas pret servisa kvalitāti, darbiniekam tiek dotas visas pilnvaras, lai konfliktu atrisinātu nekavējoties turpat uz vietas. Viņa rīcībā ir līgums, pilnvaras ar tiesībām pārslēgt šo līgumu, uzklaustot klientu. Viņš var piedāvāt tā brīža cenas. Tādējādi ir iespēja atrisināt problēmu, kas rodas pakalpojuma sniegšanas brīdī.

Mēs gribam būt līderi, labākie savā nozarē. Mēs to atklāti deklarējam gan konkurentiem, gan klientiem un arī saviem darbiniekiem. Mēs ar darbiniekiem cenšamies sasniegt pēc iespējas augstākas pakāpes pakalpojumu kvalitāti. Tāds ir mūsu mērķis. Mūsu uzņēmuma filozofija sastāv no trīs kanoņiem:

1. augstākā kvalitāte pakalpojumu sniegšanā;
2. zemas ražošanas izmaksas (low cost production);
3. motivēts personāls.

Pie trešā punkta es gribētu pakavēties nedaudz vairāk. Ko nozīmē motivēts personāls? Tas nenozīmē, ka tam ir visaugstākās algas. Vajadzīgs nedaudz plašāks skatījums. Darbiniekam ir jābūt ieinteresētam ne tikai finansiāli. Viņam ir svarīgi, kādi cilvēki strādā ar viņu. Kas ir viņa kolēģi? Kādus sociālos un citus labumus spēj dot firma? Vajag, lai darbinieks lepojas ar savu firmu, lai darbs mūs vienotu. Lai varētu panākt maksimālu efektu, maksimālu kvalitāti, mums jāsniedz arī savstarpēji pakalpojumi - kolēģis kolēģim, tāpat kā mēs tos sniedzam klientiem. Mēs nevaram atļauties turēt zemas kvalitātes personālu.

Mūsu uzņēmums rūpējas gan par darbinieku atestāciju, gan par darbinieku izglītošanu, gan uzņēmuma attīstības plānošanu.

Nobeidzot savu uzstāšanos, gribu pateikt, ka, pēc mūsu domām, kvalitātei un personālam ir noteicošā loma jebkura uzņēmuma darbībā. Kvalitāte ir vienīgais kritērijs, kas ļauj precīzi realizēt veiksmīgāk par konkurentu. Konkurence ir kā dzinējspēks. Ja jums būs zemākas kvalitātes produkts nekā

konkurentam, jums nebūs nekādu izredžu būt līderim savā jomā. Mūsu ieteikums ir rūpēties par šiem jautājumiem, atgriezties pie tiem ik gadus, pārskatot tos jaunā kvalitātē. Tikai tādā veidā mēs varēsim sasniegt labus rezultātus.

SIA *Emblēmu paklāju serviss* darbinieku, vadītāju un īpašnieku prioritātes un pamatprincipi darba pienākumu izpildes, vadības un organizācijas lēmumu pieņemšanā:

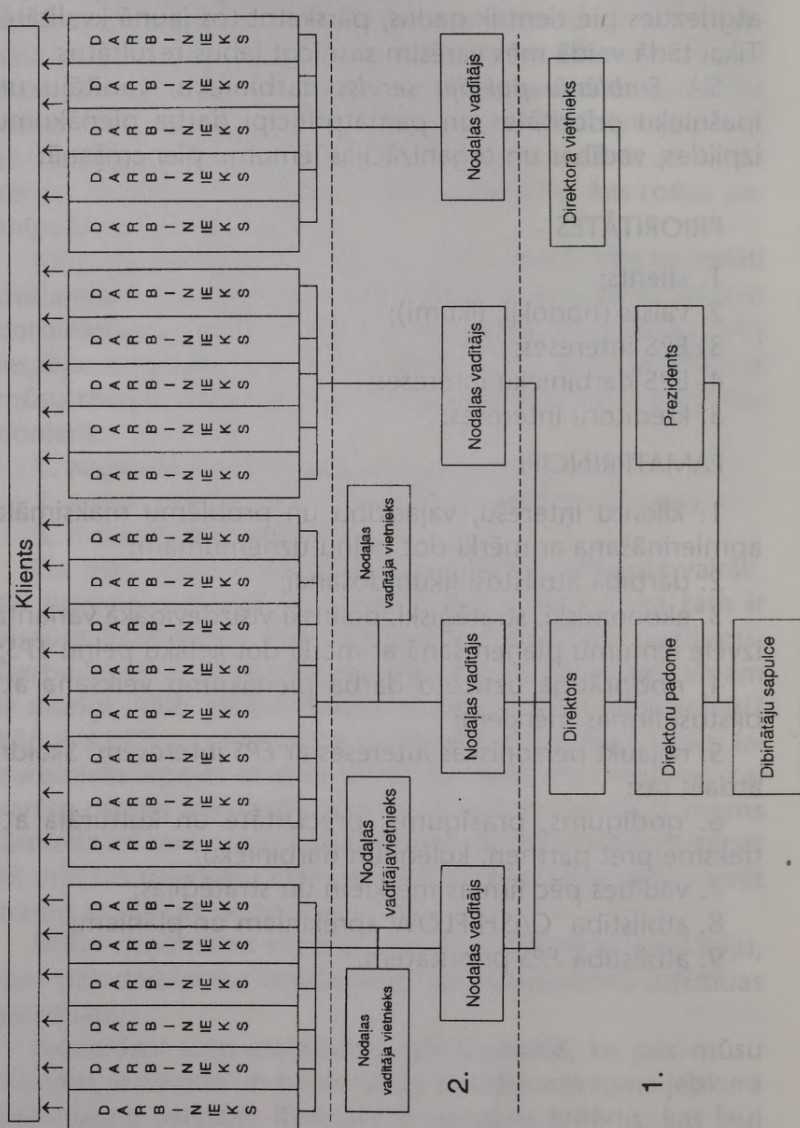
PRIORITĀTES -

1. klients;
2. valsts (nodokļi, likumi);
3. EPS intereses;
4. EPS darbinieku intereses;
5. kreditoru intereses.

PAMATPRINCIPI -

1. klientu interešu, vajadzību un problēmu maksimāla apmierināšana ar mērķi dot peļņu uzņēmumam;
2. darbība atbilstoši likumdošanai;
3. ekonomiski, stratēģiski, politiski visizdevīgākā varianta izvēle lēmumu pieņemšanā ar mērķi dot lielāku peļņu EPS;
4. godprātīga uzticēto darba pienākumu veikšana atbilstoši firmas mērķiem;
5. nejaukt personiskās intereses ar EPS interesēm. Skaidri atdalīt tās;
6. godīgums, prasīgums, precizitāte un kulturāla attieksme pret partneri, kolēģi un darbinieku;
7. vadīties pēc firmas mērķiem un stratēģijas;
8. atbilstība CASH FLOW aprēķiniem un plāniem;
9. atbilstība EPS prioritātēm.

EPS VADĪBAS UN ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS SHĒMA



Augstskolu un akadēmiskā personāla attīstība

Dr. **ATIS KAPENIEKS,**

RTU Tālmācības studiju centra direktors

PRIEKŠSTATI PAR AUGSTSKOLU PERSONĀLA ATTĪSTĪBU PIRMS PIECIEM GADIEM UN TAGAD

Augstskolu aktīvā loma Latvijas Neatkarības atjaunošanā radīja ilūziju, ka augstskolas pašas sekmīgi spēj tikt galā ar savu attīstību. Lielākā daļa personāla uzskatīja, ka paši esam pietiekoši gudri, līdz ar to nebija plaši vērojamas tendences mācīties. Vairāku Latvijas augstskolu rektoru runās bieži atspoguļojās šis viedoklis.

Vienlaicīgi dažādos starptautiskos semināros un diskusiju forumos šaurākā lokā tiek apspriesti modernās pasaules paņēmieni augstskolu attīstības veicināšanai. Atsevišķos sektoros notiek mēģinājumi modernizēt augstskolu projektu veidā, taču nopietna diskusija par līdzšinējās izglītības atšķirībām no modernās Rietumu izglītības joprojām nav sākusies.

Tagad zemās algas un Latvijas nepietiekošā produktivitāte arvien skaidrāk atgādina, ka sākotnējie priekšstatī ir bijuši stipri maldīgi un ka nav novērtētas tās prasmes un spējas, kuras ir nepieciešamas modernajā sabiedrībā. Rietumu augstskolu sasniegumi netiek pietiekoši efektīvi izmantoti Latvijas augstskolu attīstības nodrošināšanai.

AUGSTSKOLU PERSONĀLA ATTĪSTĪBAS MĒRĶI

Augstskolu personāla prasme apzināties augstskolas funkcijas un mērķus, kā arī prasme tos realizēt pilnībā nosaka šo mācību iestāžu panākumus.

Augstskolu personāla attīstības mērķi ir cieši saistīti ar to funkcijām. 1987. gada OECD ziņojumā *Universitāšu izvērtējums (Universities under Scrutiny)* ir definētas sekojošas

augstskolu funkcijas:

- vispārēja augstākā izglītība,
- studijas un pētniecība,
- piedalīšanās "ekspertu sabiedrības" ekspertīzes vajadzību nodrošināšanā,
- augsta līmeņa specializēta izglītība un apmācība,
- ekonomikas konkurētspējas stiprināšana,
- izvērtējoša darbība,
- sociālās mobilitātes līdzeklis,
- pakalpojumi apkārtējam novadam un sabiedrībai,
- spēja būt noteiktas nacionālās politikas paraugam,
- vadītāju darbības novērtējums.

Erfurtes deklarācijas desmit punktos, kuros minētas universitāšu tiesības un pienākumi, citu starpā atrodami arī šādi (2;8) uzdevumi: universitātei jāapzinās, ka jāveido sevi par mērķtiecīgu un atbildīgu sadarbības organizāciju, nevis par apvienību bez kopējiem mērķiem un institucionālas atbildības. Universitātei ir pienākums veidot savu struktūru tā, lai lēmumus var pieņemt pēc to vispusīgas sagatavošanas, kā arī lai savstarpējās vienošanās var pilnīgi un apzināti realizēt ar iespējami mazākām izmaksām. Kā pasniedzēju un studentu kopība universitāte uzņemas pilnīgu institucionālu atbildību par katru rīcību, kas tiek veikta tās vārdā un tās tiesību ietvaros.

Universitātei jābūt atbildīgai par sabiedrības vajadzībām, ieskaitot labklājības pieaugumu. Universitāte ir sava laika sabiedrības būtiska sastāvdaļa. Universitātes piederība sabiedrībai dod tai ilglaicīgu un tiešu labumu. Līdz ar to universitātei ir pienākumi pret sabiedrību un tai šie pienākumi ir jāpilda. Tas nozīmē, ka universitāte spēlē galveno lomu sabiedrības sociālo un ekonomisko vajadzību noteikšanā un ka tai savu iespēju robežās jāveicina šo vajadzību apmierināšana.

Latvijas galvenais mērķis ir sasniegt Rietumu produktivitāti iespējami īsā laikā. Tā īstenošana nav iespējama bez augstskolu attīstības - Latvijas augstskolu akadēmiskā, administratīvā un tehniskā personāla kvalifikācijai un darba prasmei ir jāsasniedz Rietumu augstskolu personāla līmenis.

AUGSTSKOLU LIKUMS UN LIKUMS PAR ZINĀTNISKO DARBĪBU PERSONĀLA ATTĪSTĪBAS KONTEKSTĀ

Augstskolu likumā un *Likumā par zinātnisko darbību* ir pietiekami plaši definēti dažāda akadēmiskā personāla pienākumi. Gandrīz visi augstskolu uzdevumi ir saistīti ar to personāla attīstību. Papildus ir noteikti augstskolu uzdevumi personāla atjaunošanai. Piemēram, *Augstskolu likuma* 5.pants nosaka:

“Augstskolas rūpējas par jauno zinātnieku sagatavošanu un nodrošina viņiem iespēju iekļauties pasaules akadēmiskajos procesos.”

Šos un citus noteikumus augstskolu administrācija var sekmīgi izmantot, lai veicinātu personāla attīstību.

AUGSTSKOLU PERSONĀLA ATTĪSTĪBU VEICINOŠIE UN IEROBEŽOŠIE FAKTORI

Latvijā augstskolu personāla attīstības galvenais priekšnoteikums ir labi izvēsta starptautiskā sadarbība. Starptautiskā sadarbība dod gan tiešu papildus finansējumu augstskolām, gan attīsta tās līdz tādām līmenim, kas ļauj, savstarpēji sadarbojoties, izstrādāt vēl izdevīgākus un veiksmīgākus projektus.

Pirmajos piecos gados starptautiskajām programmām bija palīdzības programmu raksturs. Šo programmu mērķis bija nodibināt kontaktus un attīstīt Latvijas akadēmisko personālu tā, lai tas varētu strādāt starptautisko sadarbības programmu ietvaros.

Šajā situācijā nesaprotams ir Ministru kabineta Eiropas integrācijas padomes lēmums Latvijai nepiedalīties Eiropas izglītības sadarbības programmās *SOCRATES* un *LEONARDO*. Līdz ar to Latvijas akadēmiskais personāls tiek norobežots no svarīga attīstības avota. Akadēmiskā personāla attīstībai negaidīti tiek ieprogrammēta atpalicība no citām Austrumeiropas valstīm.

Nobeigumā es gribētu rosināt augstskolu administrācijas uz plašu diskusiju par augstskolu personāla attīstību.

Šo diskusiju ir jānotur tādā kvalitātē, kas ceļ augstskolu pašcieņu un dod paņēmienus papildus finansējuma iegūšanai tādiem mērķiem, kas ir skaidri definēti.

SECINĀJUMI

1. Jāizvērs diskusija par augstskolu likumu kā augstskolas un augstskolu personāla attīstības instrumentu.
2. Latvijas augstākās izglītības un zinātnes sistēmas personāla pēdējo piecu gadu attīstības periodā jāatrod sevišķi izcili piemēri (*Success Stories*).
3. Jāizvērtē nepieciešamība augstskolā veidot personāla attīstību izvērtējošas, koordinējošas un veicinošas struktūrvienības.
4. Jāizvēlas veiksmīgākā personāla attīstības struktūrvienība un jāizstrādā projekts tās attīstīšanai par izcilības centru.

Personāla lietvedības problēmas, to iespējamais risinājums

ZIGFRĪDS BOKUMS,

Labklājības ministrijas personāla daļas vadītājs

Iepriekšējie runātāji ir izteikušies galvenokārt par personāla vadības principiem un tikai nedaudz ir pieskārušies manam jautājumam – ko jādara personāla nodaļai, veicot servisu.

Personāla nodaļas darbinieks mazā iestādē ir servisa darbinieks. Personāla vadīšanai ir trīs sastāvdaļas. Pirmkārt, tā ir plānošana, kad skaidrojam, cik mums naudas, ko mēs varam atļauties, kādus pasūtījumus varam izdarīt. Otrkārt, tas ir *dzīvais* darbs – kadru atlase, izvērtēšana. Treškārt, ir tehniskais darbs, ko jāveic paralēli personāla attīstības un vadīšanas darbam. Tas nozīmē, ka vajag nodrošināt servisa funkciju attiecībā pret vadītājiem. Vadītājam ir vajadzīgs darbinieks. Mēs sameklējam šo darbinieku. No otras puses raugoties, mēs veicam servisu attiecībā uz darbiniekiem, nodrošinot viņiem likumā paredzētās garantijas. Šajā sakarībā diezgan dziļas pārdomas izsauc apgalvojumi, ka visur iet labi. Sakiet lūdzu, cienījamie kolēģi, kāpēc 90% no iesniegumiem Valsts darba inspekcijā ir par daba likumdošanas pārkāpumiem? Kādēļ 60% no tiem izrādās esam pamatoti? Protams, uz tiesu tik daudz lietu neaiziet, jo iejaucas darba inspekcija. Šādās reizēs gudri vadītāji parasti atceļ savus rīkojumus, izlabo to, kas vēl labojams. Rezultātā iznāk, ka apmierināts ir gan vadītājs, gan darbinieks.

Savās tēzītēs esmu ierakstījis frāzi, ka juridiski pamatota un precīzi noformēta personāla lietvedība ir darbinieku un darba devēju aizsargājošs faktors. Ja runājam par daudzajiem iesniegumiem darba inspekcijā, negatīvu lomu spēlē

tie personāla darbinieki, kuri pieļauj nepareizus rīkojumus, darba līgumu pārkāpumus. Mūsu pienākums ir aizsargāt darba devēju, bet arī darbinieks nedrīkst ciest. Labklājības ministrijā saskaramies ar gadījumiem, kad iestādē vai uzņēmumā lietvedību kārto direktora vietnieks vai kāds cits darbinieks amatu savienošanas kārtībā. Šo cilvēku zināšanas darba likumdošanā nav visai augstas. Tādēļ pagājušajā gadā mēs izstrādājām ieteikumus civildienesta personāla lietvedībā. Tie ir ieteikumi apmēram 60 situācijām, kurās nonāk darbinieks. Es esmu par to, ka personāla lietvedībai ir jābūt kompjuterizētai. Es negribu kolēģus vilkt atpakaļ, apgalvojot, ka vajag rakstīt ar roku un rakstāmmašīnu. Taču dzīve rāda pretējo: mazajās iestādītēs un uzņēmumos joprojām strādā bez datora. Tāpēc pieņemām lēmumu, ka jāpalīdz savējiem. Izveidojām ieteikumus personāla lietvedības jautājumos. Te ir lietvedības paraugi apmēram 70 situācijām. Pašreiz gatavojam seminārus šajos jautājumos.

*"Saki man, kā projekts ir
sācies, un es tev pateikšu,
kā tas beigsies."*

Projekta vadīšanas fāžu apraksts

Dr.oec. **ŽANETA ILMETE,**

LU Pašvaldību un projektu valsts mācību centra direktore

1. PROJEKTA NORISES ORGANIZĀCIJAS PAMATJĒDZIENI

1.1. PROJEKTA FĀZES

Projekts ir kāda produkta radīšanas mērķorientēts pasākums, kas sastāv no atsevišķām noteiktā secībā sakārtotām aktivitātēm. Šīs aktivitātes kopumā veido projekta attīstības procesu, kura rezultātā iegūst iecerēto produktu.

Projekta attīstības process var ilgt dažus mēnešus vai arī turpināties vairākus gadus. Tas ir atkarīgs no projektā veicamā darba apjoma, kas nepieciešams produkta radīšanai, kā arī no tā komplicētības pakāpes.

Lai projekta rezultātā iegūtu vajadzīgo produktu un lai visā tā attīstības procesā nenovirzītos no iepriekš izvirzītā mērķa, tiek organizēta projekta vadīšana. Šie uzdevumi seko viens otram noteiktā loģiskā secībā un aptver visus projektā veicamos darbus, sākot ar ierosmi par produktu un beidzot ar tā nodošanu klientam.

Lai visiem projektā izpildāmajiem darbiem precīzi noteiktu projektvadīšanas uzdevumus, neizlaižot nevienu ieceri vai aktivitāti, projekta attīstības procesu strukturizē, sadalot to atsevišķos posmos, kas seko cits citam. Tos sauc par projekta fāzēm.

Vārds "fāze" nāk no grieķu valodas un apzīmē kāda attīstības procesa sastāvdaļu¹. Saskaņā ar Vācijas standartu DIN 69900 projekta fāze ir ²

laikā definēta projekta norises sastāvdaļa, kas priekšmetiski nodalīta no citām projekta sastāvdaļām.

Šajā darbā ar projekta fāzi sapratīsim (skat. 1.att.):



loģiskā secībā izpildāmu projekta darba posmu, kas atspoguļo kādu projekta attīstības soli un kam raksturīgas šādas pazīmes:

- priekšmetiska nošķirtība no citām projekta fāzēm,
- nošķirtība laikā,
- ir visa projekta loģiskās attīstības posms,
- noslēdzas ar lēmuma pieņemšanu un
- atļaujas saņemšanu nākošās fāzes uzsākšanai.

1. attēls. Projekta fāzes pazīmes

Priekšmetiskā nošķirtība nozīmē, ka katras fāzes ietvaros veic noteiktu, iepriekš paredzētu darbu, kas pēc satura un sagaidāmajiem rezultātiem atšķiras no darbiem citās projekta fāzēs.

Nošķirtība laikā nozīmē, ka katrai projekta fāzei ir laikā definēts sākums un beigas. Aplūkosim kādu projekta piemēru.

Projekta "Pārtikas produktu veikala atvēršana Rīgā" sākums ir 1997.gada 2.marts, bet beigas - 1998. gada 1.maijs. Projekta priekšizpēti paredzēts uzsākt 1997.gada 2.martā, bet beigt 1997.gada 3.augustā. Projekta pamatkonceptiju izstrādāšanu jāuzsāk 1997.gada 3.augustā un jābeidz 1997.gada 5.oktobrī. Projekta detalizēto plānošanu jāiesāk 1997.gada 5.oktobrī un plānus jāiesniedz 1997.gada 20.oktobrī, bet paša projekta realizāciju jāveic laikā no 1997.gada 20.oktobra līdz 1998.gada 1.aprīlim. No 1998.gada 1.aprīļa līdz 1998.gada 1.martam veikals jānodod pasūtītājam ekspluatācijā.

1 Gabler-Wirtschafts-Lexikon:10 Aufl., Wiesbaden, 1984, lpp 716

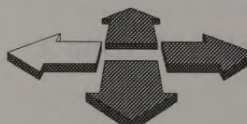
2 DIN 69900 1987, Teil 1, S. 3.

Šajā piemērā projekts "Pārtikas produktu veikala atvēršana Rīgā" ir sadalīts vairākās projekta attīstības fāzēs. Tās ir projekta priekšizpētes, pamatkonceptijas izstrādes, projekta detaļplānošanas, realizācijas un ieviešanas fāzes. Katrai fāzei ir noteikti sākuma un beigu termiņi.

Kā redzams no piemēra, katras fāzes laikā veic pēc satura atšķirīgus darbus. Tajā pašā laikā katrā fāzē veicamie darbi ir visa produkta attīstības nākošais solis. Vienlaikus tie balstās uz darbiem, kas veikti iepriekšējās fāzēs. Tāpēc termiņi ne tikai šķir, bet arī saista vienu fāzi ar otru. Piemēram, projekta realizāciju, proti, telpu remontu, iekārtošanu, aprikošanu ar mēbelēm un inventāru var uzsākt tikai pēc projekta pamatrisinājuma detalizētas izstrādes.

Katrai projekta fāzei izvirza mērķi, kurā definē tajā iegūstamos rezultātus. Piemēram, jaunas datu apstrādes sistēmas izveides projektā atsevišķo fāžu mērķi var būt definēti šādi: tehniskā nodrošinājuma kompleksa izveide, programma-tūras moduļa testēšana utt.

Fāžu rezultāti ir visa projekta attīstības starprezultāti, kuru izpildi var konkrēti pārbaudīt. Lai tas varētu notikt, katras projekta fāzes noslēgumā sastāda ziņojumu vai atskaiti par tās laikā iegūtajiem rezultātiem. Tas kalpo projekta vadītājam rezultātu prezentācijai, bet pasūtītājam palīdz gūt informāciju par projekta norises gaitu. Pasūtītājs, kura intereses pārstāv projekta komiteja, izvērtē ziņojumā ietverto informāciju un pieņem lēmumu par projekta turpmāko gaitu. Ir iespējami četri lēmuma varianti (skat. 2.att.):



- pilnīgi vai daļēji atkārtot projekta fāzē veiktos darbus un izdarīt tajos nepieciešamās korekcijas,
- akceptēt projekta fāzē iegūto rezultātu kā atbilstošu mērķim un akceptēt projekta nākamās fāzes sākšanu,
- atgriezties pie iepriekšējām fāzēm,
- pārtraukt projektu.

2. attēls. Iespējamie lēmumu varianti projekta fāzes noslēgumā

Pēdējo no minētajiem lēmumu variantiem pieņem tikai tādā gadījumā, kad ir skaidri redzams, ka projekta turpināšana var nest pasūtītājam zaudējumus. Tādā veidā panāk, ka projekta rezultātā iegūst produktu tieši ar tām īpašībām, kuras jau sākotnēji bija paredzētas projekta mērķi.

Projekta fāžveida norise nodrošina iespēju to realizēt pakāpeniski, soli pa solim, sistemātiski samazinot projekta risku.

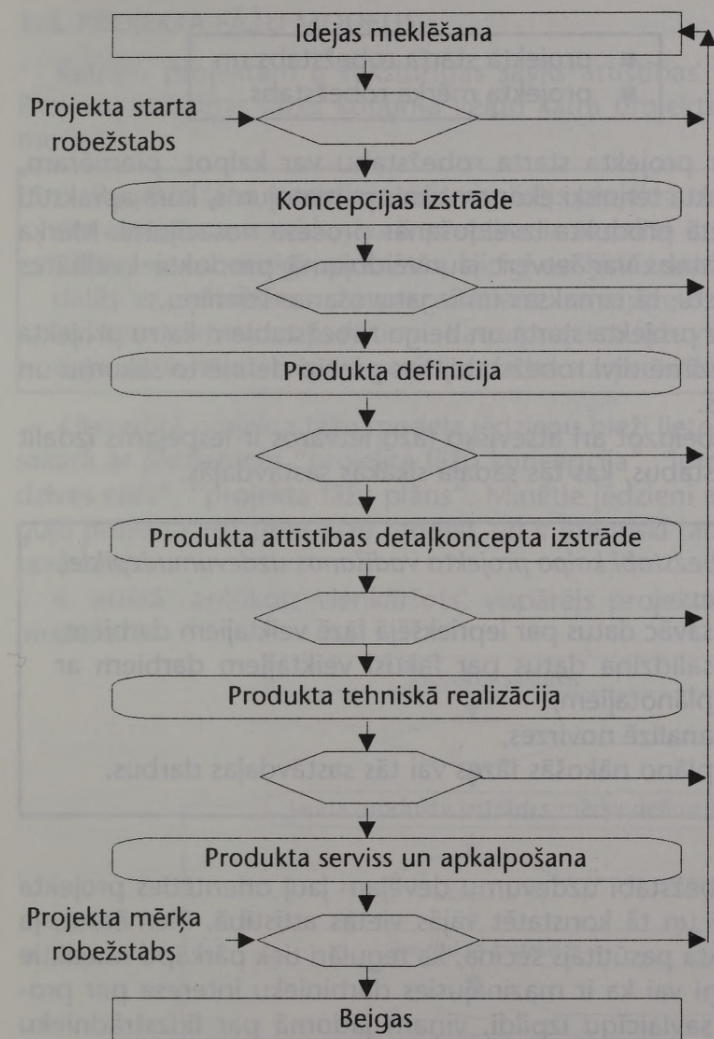
1.2. PROJEKTA ROBEŽSTABI

Projektu fāzēs sadala ar robežstabiem.



Robežstabi ir pēc satura un termiņiem reglamentēti darba rezultāti, kuru pārbaude ļauj novērtēt stāvokli noteiktā projekta fāzē vai visā projektā.

Robežstabus definē arī kā īpašas nozīmes notikumus, kuri saistās ar konkrētiem un kontrolējamiem darba rezultātiem. Robežstabu uzskata par sasniegtu, ja fāzes beigās iegūtais rezultāts atbilst fāzes mērķi definētām kvalitātes prasībām un ja tas sasniegts iepriekš paredzētajā laikā un plānoto izmaksu ietvaros. Lai robežstabi varētu izpildīt savas funkcijas, katram robežstabam precīzi jādefinē tā uzsākšanai nepieciešamie priekšnosacījumi un prasības tā noslēgšanai.



3. attēls. Projekta attīstības procesa fāžveida gaita, ko sadala robežstabi

3. attēlā ir parādīta projekta attīstības procesa fāžveida gaita, ko sadala robežstabi. Kā redzams, attīstības procesu ierobežo divi robežstabi:

- projekta starta robežstabs un
- projekta mērķa robežstabs.

Par projekta starta robežstabu var kalpot, piemēram, produkta tehniski ekonomiskais pamatojums, kurā aprakstīti iecerētā produkta izveidošanas procesa nosacījumi. Mērķa robežstabs var ietvert jaunveidojamā produkta kvalitātes aprakstu, tā izmaksas un izgatavošanas termiņu.

Bez projekta starta un beigu robežstabiem katru projekta fāzi iezīmē divi robežstabi, kas precīzi definē to sākumu un beigas.

Visbeidzot arī atsevišķo fāžu ietvaros ir iespējams izdalīt robežstabus, kas tās sadala sīkākās sastāvdaļās.

Robežstabi kalpo projekta vadīšanas uzdevumu izpildei, tajos:

- savāc datus par iepriekšējā fāzē veiktajiem darbiem,
- salīdzina datus par faktiski veiktajiem darbiem ar plānotajiem,
- analizē novirzes,
- plāno nākošās fāzes vai tās sastāvdaļas darbus.

Robežstabi uzdevumu devējam ļauj orientēties projekta norisē un tā konstatēt vājās vietas attīstībā. Piemēram, ja projekta pasūtītājs secina, ka regulāri tiek pārkāpti noteiktie termiņi vai ka ir mazinājusies darbinieku interese par projekta savlaicīgu izpildi, viņam jādombā par līdzstrādnieku motivāciju.

Robežstabi ļauj pārdombāt projekta mērķus un to sasniegšanas ceļus, palīdz sekot, vai projekts attīstās iepriekš noteiktā mērķa virzienā, vai tas no tā krasi nenovirzās. Ja ir redzama novirze, to savlaicīgi un bez lieliem satricinājumiem koriģē. Veiksmīgi izvēloties robežstabus, var izvairīties no tā, ka projekts būtiski novirzās no sākotnēji noteiktā mērķa.

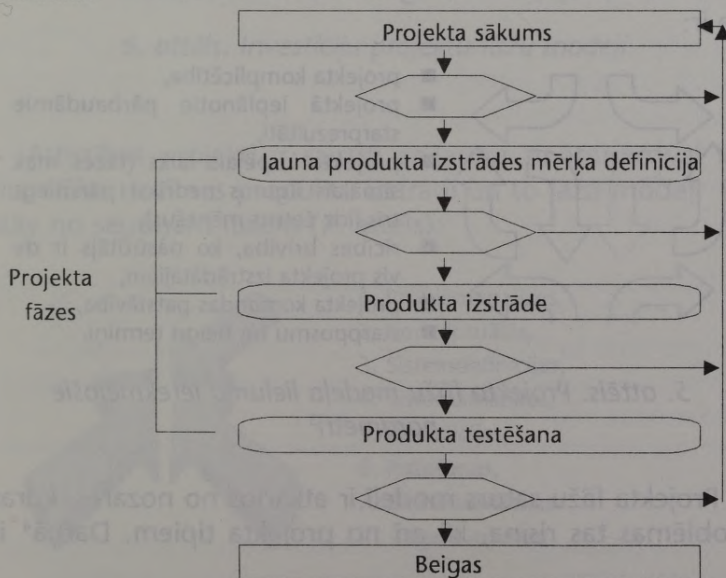
1.3. PROJEKTA FĀŽU MODELIS

Katram projektam ir raksturīgas savas attīstības fāzes. Projekta attīstības fāzes kopumā veido katra projekta fāžu modeli.

Projekta fāžu modelis ir tāds vispārējs projekta norises attēlošanas veids, kurā projekts ir sadalīts atsevišķās, viennozīmīgi apzīmētās, laicīgi nošķirtās sastāvdaļās ar definētiem starprezultātiem un iepriekšnoteiktiem pārbaudes punktiem. Katra projekta fāžu modeļa sastāvdaļa ir kopējā projekta darba starprezultāts.

Literatūrā projekta fāžu modeļa jēdzienu bieži lieto ciešā sakarā ar jēdzieniem "projekta fāžu koncepcija", "projekta dzīves cikls", "projekta fāžu plāns". Minētie jēdzieni atspoguļo projekta attīstības fāžu modeli, un ir identiski tam pēc sava satura.

4. attēlā aplūkots vienkāršots, vispārējs projekta fāžu modelis.



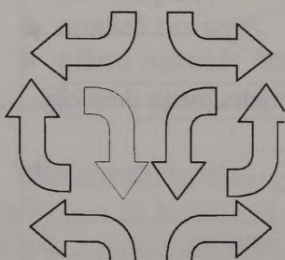
4. attēls. Vienkāršots fāžu modelis ar robežstabiem

4. attēlā dotais projekta attīstības fāžu modelis ir kāda produkta attīstības vienkāršots attēlojums, kas sastāv no trim definētām fāzēm. Projekts sākas ar robežstabu "Projekta starts" un beidzas ar robežstabu "Projekta beigas". Katra fāze sākas un noslēdzas ar robežstabu, kurā definēti fāzes uzsākšanai nepieciešamie priekšnosacījumi un prasības fāzes noslēgšanai. Tā, piemēram, lai iesāktu jaunā produkta definīcijas fāzi, projektam jābūt iesāktam, bet, lai šo fāzi noslēgtu, ir jābūt definētam jaunā produkta mērķim.

2. PROJEKTA ATTĪSTĪBAS FĀZES UN TO RAKSTUROJUMS

2.1. FĀŽU MODEĻA VEIDI

Projektu fāžu modeļi atšķiras viens no otra gan pēc fāžu skaita, gan pēc fāžu satura. Fāžu skaits modelī ir atkarīgs no vairākiem faktoriem. Svarīgākie no tiem nosaukti 5. attēlā. Tie ir:



- projekta komplicētība,
- projektā ieplānotie pārbaudāmie starprezultāti,
- projekta kopējais laiks (fāzes maksimālais ilgums nedrīkst pārsniegt trīs līdz četrus mēnešus),
- rīcības brīvība, ko pasūtītājs ir devis projekta izstrādātājiem,
- projekta komandas patstāvība,
- starpposmu un beigu termiņi.

5. attēls. Projekta fāžu modeļa lielumu ietekmējošie parametri³

Projekta fāžu saturs modelī ir atkarīgs no nozares, kuras problēmas tas risina, kā arī no projekta tiem. Darbā⁴ ir

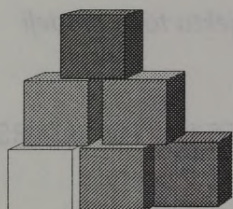
³ Kraus, G., Westermann R.: Projektmanagement mit System, Wiesbaden, 1997, 53 lpp.

⁴ Projektmanagement, Fachmann, 1991.

dota fāžu modeļu klasifikācija pēc to tipiem. Atkarībā no projektu veidiem ir izdalīti trīs fāžu modeļu tipi:

- investīciju projektu fāžu modeļi,
- attīstības projektu fāžu modeļi,
- organizatorisko projektu fāžu modeļi

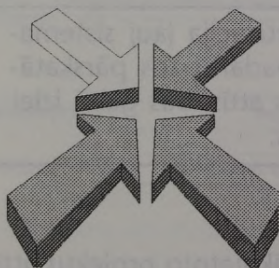
Investīciju projektu fāžu modeļi (6. attēls) risina jauna tehniskā produkta izstrādes problēmas vai nodarbojas ar atsevišķu objektu būvi un sastāv no sešām projekta fāzēm:



1. priekšizpētes,
2. konceptuālās,
3. detaļizstrādes,
4. attīstības un konstrukcijas,
5. radīšanas,
6. pieņemšanas.

6. attēls. Investīciju projektu fāžu modeļi

Attīstības projekti ir saistīti ar jaunu zinātnisko vai komerciālas nozīmes produktu izstrādi un to fāžu modeļi sastāv no septiņām fāzēm (7. attēls):



1. Problēmanalīzes,
2. Konceptuālās,
3. Sistēmdefinīcijas,
4. Sistēmattīstības,
5. Realizācijas,
6. Ražošanas,
7. Dokumentācijas sagatavošanas.

7. attēls. Attīstības projektu fāžu modeļi

Organizatoriskie projekti ir saistīti ar pārvaldes darba reorganizāciju vai datu apstrādes sistēmu izstrādi. Šo fāžu modeļi sastāv no sešām fāzēm (skat. 8. attēlu):



1. priekšizpētes vai problēmanalīzes,
2. koncepcijas izpētes vai sistēmplānošanas,
3. detaļdefinīcijas izstrādes vai detaļorganizācijas,
4. realizācijas,
5. ieviešanas vai instalācijas,
6. pieņemšanas ekspluatācijā.

8. attēls. Organizatorisko projektu fāžu modeļi

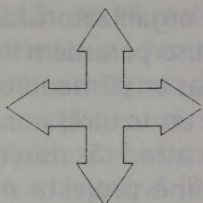
2.2. FĀŽU MODEĻA STANDARTFĀZES UN TO SATURS

2.2.1. PROJEKTA FĀŽU MODEĻA STANDARTIZĀCIJA

Lai atvieglotu orientāciju projektos, uzņēmumos, kuros realizē daudzus līdzīgus projektus, to norisi standartizē, izveidojot standartizētu projektu attīstības fāžu modeli. Standartizētie projektu fāžu modeļi atvieglo atsevišķu uzņēmumu darbu ar projektiem, tiem ir nozīme arī starpuzņēmumu un starptautiskajos projektos.

Projektu fāžu *modeļa* standartizācija ļauj sistematizēt dažāda satura projektus, padarot tos pārskatāmus un saprotamus, jo tie savas attīstības gaitā iziet vienādas, iepriekš definētas fāzēs.

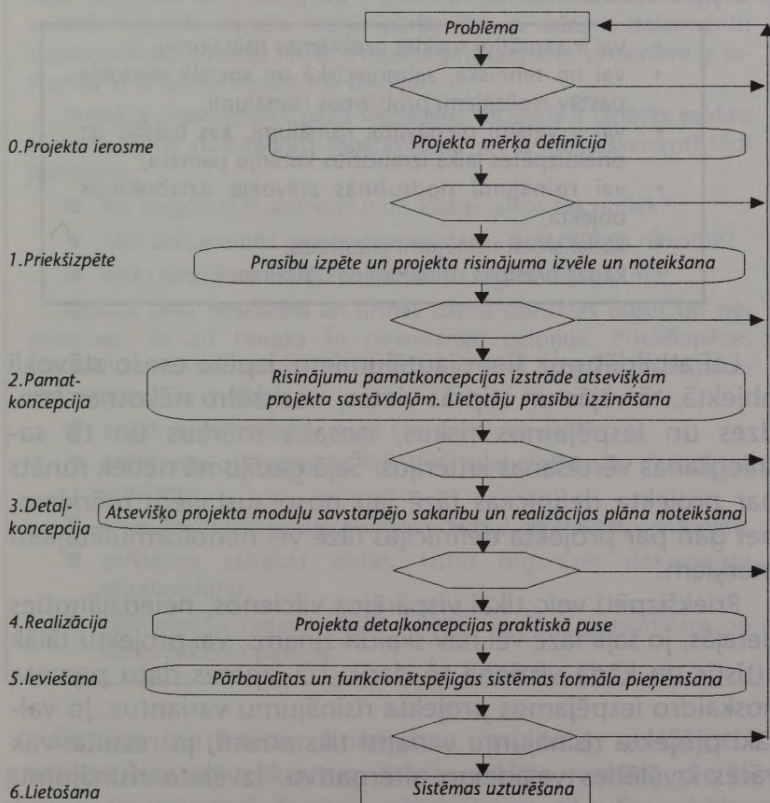
Tālāk piedāvājam praksē visbiežāk lietoto projektu attīstības standartmodeli, kas sastāv no piecām pamatfāzēm un vienas nulles fāzes (skat. 9. attēlu):



0. ierosmes fāze,
1. priekšizpētes fāze,
2. pamatkonceptijas izstrādes fāze,
3. detaļkonceptijas fāze,
4. realizācijas fāze,
5. ieviešanas fāze.

9. Attēls. Projektu attīstības standartmodelis

Atsevišķos gadījumos, it īpaši projektiem, kurus izpilda pasūtītājiem no ārpusēs, min arī lietošanas fāzi. 10. attēlā redzams standartizēts organizatoriskā projekta fāžu modeļa variants, kurā ir aprakstīts katras projekta fāzes mērķis.



10. attēls. Standartizēts organizatoriskā projekta fāžu modelis

Kā redzams 10. attēlā, standartizēts organizatoriskā projekta fāžu modelis sākas ar problēmu, kuru parastiem līdzekļiem nav iespējams atrisināt. Tas beidzas ar pārbaudītas un funkcionēt spējīgas sistēmas ieviešanu un uzturēšanu. Projektu ierosmes fāzē problēmu izpēta un atrod tās risinājumu projekta veidā. Projekta iniciators definē projekta mērķi, kam seko projekta attīstības standarta fāzes.

2.2.2. PRIEKŠIZPĒTES FĀZE

Projekta priekšizpētes fāzē veic vietējo apstākļu izpēti un pārbauda visus iespējamus risinājuma ceļus. Priekšizpētes mērķis ir noskaidrot⁵:

- vai ir saprātīgi meklēt problēmas risinājumu,
- vai no tehniskā, saimnieciskā un sociālā viedokļa pastāv realizējami problēmas risinājumi,
- vai ir vēlami piedāvātie risinājumi, kas balstīti uz priekšizpētes laikā izraudzīto kritēriju pamata,
- vai risinājumi nodrošinās stāvokļa uzlabošanos objektā,
- kādai sfērai risinājumi jāizstrādā,
- kādas prasības risinājumiem jāizvirza.

Lai atbildētu uz šiem jautājumiem, izpēta esošo stāvokli objektā, tā vājās un stiprās vietas, noskaidro nākotnes izredzes un iespējamus riskus, nosaka mērķus un to sasniegšanas vērtēšanas kritērijus. Šajā gadījumā netiek runāts par projekta definīcijas fāzē jau nospraustajiem mērķiem, bet gan par projekta definīcijas fāzē vēl nenoformulētajiem mērķiem.

Priekšizpēti veic tikai vispārējos vilcienos, neiedziļinoties detaļās, jo šajā fāzē vēl nav skaidri zināms, vai projektu tālāk attīstīs un kādā virzienā to darīs. Uz izpētes datu pamata noskaidro iespējamus projekta risinājumu variantus. Jo vairāki projekta risinājumu varianti tiks atrasti, jo rezultatīvāk varēs izvēlēties vajadzīgo alternatīvu. Izvēlēto risinājumu

⁵ Schmidt Gotz, Methode und Techniken der Organisation

pārbauda no tā realizējamības, finansiālā, tehniskā un sociālā viedokļa. Pozitīva slēdziena gadījumā izvēlas to kā projekta risinājuma koncepciju, ko pilnveido projekta pamatkonceptijas izstrādes fāzē.

Projekta priekšizpētes fāzē, sastādot prasību katalogu, definē arī prasības jaunajam produktam.

Aplūkosim piemēru, kurā aprakstīts projekta priekšizpētes darbu saturs.

Kādā firmā ir paredzēts reorganizēt dokumentu sagatavošanas procesu. Firmā ir viena sekretāre, vienā firmas struktūrvienībā darbinieks pats sagatavo dokumentus, bet citā to dara sevišķi svarīgo lietu daļā. Te strādā darbiniece, kas ir specializējusies dokumentu sagatavošanā. Projektā izvirzīts mērķis pārbaudīt un uzlabot dokumentu sagatavošanas procesu firmā. Projekta priekšizpētes uzdevumi ir saskaņoti ar projekta uzdevuma devēju.

Projekta priekšizpētes gaitā vispārējos vilcienos ir izpētīts esošais stāvoklis firmā dokumentu sagatavošanas jomā un noskaidroti šādi jautājumi:

- kas sagatavo dokumentus un kādos laikos tas notiek?
- kādi dokumentu sagatavošanas darbu apjomi būs nākotnē?
- kādu tehniku izmanto dokumentu sagatavošanā utt.?

Izpētes laikā noskaidro arī firmas darba pozitīvās puses un neveiksmes, kā arī nosaka šo neveiksmju cēloņus. Priekšizpētes materiālu analīzes rezultātā izstrādā vairākas projekta risinājumu alternatīvas. Tās ir šādas:

- atstāt nulles variantu, kurā viss paliek pa vecam,
- atstāt visu principiāli kā līdz šim, uzlabojot darbu tikai dažos punktos,
- visus dokumentu sagatavošanas darbus centralizēt vienā vietā,
- izvēlēties vairākas vietas, kurās organizēt dokumentu sagatavošanu,
- dokumentu sagatavošanu deleģēt vadības personālam un darbiniekiem pašiem.

Vērtējot izstrādātos risinājumu variantus, meklējot to priekšrocības un trūkumus, firmas vadība nonāca pie slēdziena, ka visizdevīgākais ir ceturtais variants. Tas arī kļuva pamats projekta risinājuma koncepcijas izstrādei.

2.2.3. PAMATKONCEPCIJAS FĀZE

Projekta pamatkonceptijas fāzē uz priekšizpētē izvēlētā risinājuma pamata izstrādā projekta pamatkonceptiju. Atsevišķos gadījumos var izstrādāt ne tikai vienu, bet arī divas pamatkonceptijas. Tomēr šāda pieeja projekta pamatkonceptijai saistās ar lieliem darba apjomiem un var būt pieļaujama tikai izņēmuma veidā.

Atšķirībā no priekšizpētes projekta pamatkonceptijas fāzē darbojas ar noteiktu, ierobežotu priekšmetisko lauku, kuru lielākos un vidēji lielos projektos strukturē, no kopējas problēmas izdalot apakšproblēmas. Atbilstoši tam visu projektu sadala apakšsistēmās, uzdevumos un apakšuzdevumos.

Centrālais pamatkonceptijas fāzes jautājums ir lietotāja prasību detalizēta noskaidrošana, jo jaunā produkta lietotājs un projekta pasūtītājs bieži nav viena un tā pati persona un viņu mērķi attiecībā pret projektu var atšķirties. Piemēram, projekta pasūtītājs, vēlas panākt racionālāku un no saimnieciskā viedokļa sev izdevīgāku darbību firmā, bet lietotājs – iegūt sistēmu sava darba atvieglošanai. Lietotāja prasības maksimāli precīzi izzināt vajag arī tāpēc, lai, ieviešot projektu, nerastos sarežģījumi ar akcepta saņemšanu no lietotāja puses.

Balstoties uz lietotāja prasībām, katrai atsevišķai projekta daļai (apakšsistēmai un apakšuzdevumam), ievērojot to savstarpējo mijiedarbību un attiecības ar apkārtējo vidi, izstrādā vairākas risinājumu koncepcijas, no kurām izvēlas vienu. Varianta izvēli pamato no saimnieciskā lietderīguma viedokļa.

Tālākais pamatkonceptijas izstrādes darbs saistās ar secības noteikšanu, fiksējot, kādā kārtībā notiks atsevišķo projekta daļu detalizēta izstrāde un realizācija. Lielos projektos katrai projekta sastāvdaļai papildus izstrādā projekta uzdevumus.

Tādā veidā projekta pamatkonceptijā nosaka veidojamā produkta vai sistēmas struktūru un tās sastāvdaļu realizācijas pamatnoteikumus. Fāzes noslēgumā iegūst ar pasūtītāju

saskaņoto lietotāju prasību katalogu, pienākumu sarakstu un projekta atsevišķo sastāvdaļu konceptuālos risinājumus. Aplūkosim piemēru.

Atcerēsimies, ka iepriekšējā piemērā pamatkonceptcijai izvēlējās to variantu, kurš paredzēja organizēt dokumentu sagatavošanu vairākās vietās.

Izstrādājot projekta pamatkonceptciju, izvēlēto projekta risinājumu sadala vairākos apakšprojektos:

■ uzdevumu formulēšana centralizēto dokumentu sagatavošanas vietām,

- dokumentu sagatavošanas vietu skaita noteikšana,
- dokumentu sagatavošanas vietu tehniskā aprīkojuma noskaidrošana,
- centralizēto dokumentu sagatavošanas vietu telpu sagatavošana,
- dokumentu sagatavošanas tekstu standartizācijas veidu un apjomu noteikšana.

Katram apakšprojektam vispārējos vilcienos izstrādā vairākus tā konceptuālos risinājumu variantus, no kuriem izvēlās vienu. Mēs aplūkosim dokumentu sagatavošanas tekstu standartizācijas veidu un apjoma noteikšanas apakšprojektu un tā iespējamos konceptuālos risinājumus. Šajā gadījumā ir iespējami vairāki risinājumi:

- nestandardizēt dokumentu sagatavošanas tekstus,
- sagatavot vēstulju standartparaugus,
- izveidot tekstu standarta moduljus, kurus var kombinēt vajadzīgajā brīdī.

Lai kādu no piedāvātiem variantiem izvēlētos par apakšprojekta risinājuma pamatkonceptiju, tos salīdzina ar speciāli sagatavotu mērķa katalogu, kurā definētas prasības visai sistēmai. Saskaņā ar mērķa katalogu novērtē katra varianta priekšrocības, trūkumus un izmaksas.

Pamatkonceptijas fāzes nobeigumā pieņem lēmumu par vienu no izraudzītajiem variantiem, kas kļūst dotā apakšprojekta risinājuma pamatkoncepts. Šajā gadījumā tā ir vēstulju standartparaugu sagatavošana.

2.2.4. DETAĻKONCEPCIJAS FĀZE

Detalĵkonceptijas fāzē projektu izstrādā detalizēti, tāpēc tā seko tikai tiem projekta konceptuālajiem risinājumiem, par kuriem ir zināms, ka tos patiesi realizēs.

Projekta detalĵkonceptijas izstrādes procesā pamatkonceptiju sadala līdz tādai detalizācijas pakāpei, ka tā dod iespēju projektu realizēt. Tā, piemēram, būvniecības projektos detalĵkonceptijas fāzē sastāda darbu aprakstus, kas amatniekiem ļauj redzēt, kad tiem jāsāk savs darbs.

Praksē ir pārbaudīts, ka detalizēto projekta izstrādi jāsāk ar to projekta daļu, par kuru jau gūta iepriekšēja pieredze. Tikai pēc tam jāķeras pie īpašo gadījumu detalizētas projektēšanas. Risinājumu meklēšana īpašiem gadījumiem ir saistīta ar lielu darba patēriņu, prasa daudz līdzekļu un laika, bet vēlāk var izrādīties, ka tos lieto reti.

Projekta detalĵkonceptijas fāzē nosaka projekta realizācijas darbu saturu un secību atsevišķiem projekta moduļiem, nosaka tiem nepieciešamos finansiālos, personālos un materiālos resursus. Šajā projekta fāzē noskaidro projektējamās sistēmas moduļu savstarpējo mijiedarbību, to saskarsmi, realizācijas kārtību un to akceptē. Fāzes darba rezultāts ir projekta detalĵkoncepts.

Turpināsim iepriekš minētā piemēra skaidrojumu.

Aplūkosim moduļa "Vēstuļu standartparaugu sagatavošana" detalĵkonceptiju. Tā paredz vairāku darbu izpildi:

- vēstuļu standarta tekstu sastādīšanas procedūras noteikšanu,
- vēstuļu standarta tekstu rokasgrāmatas sastādīšanu,
- atbildīgo dienestu izveidošanu pārmaiņu izdarīšanai rokas grāmatā,
- atbildīgo dienestu kompetences noteikšanu.

2.2.5. REALIZĀCIJAS FĀZE

Projekta realizācijas fāzē praktiski īsteno projekta detaļkonceptu. Ja runa ir par ēku būvniecības projektiem, tad šīs fāzes laikā rok pamatus, mūrē, krāso, apmet utt. Ja runa ir par datu apstrādes projektu, tad šīs fāzes laikā programmē un testē. Ja tas ir kāds organizatorisks projekts, piemēram, jaunas struktūrvienības (biroja, nodaļas utt.) izveidošana, tad šīs fāzes laikā izvēlas telpas, veic remontu, iekārto telpas, pērk aprīkojumu, uzstāda datorus utt.

Šajā projekta fāzē pabeidz sagatavot projekta dokumentāciju, piemēram, instrukcijas lietotājiem un izpildītājiem.

Projekta realizācijas fāzē sagatavojas arī projekta ieviešanai, noskaidrojot vairākus jautājumus, piemēram, tādus:

- kas ir jāinformē par projekta ieviešanu?
- kas ir jāpaziņo adresātiem?
- kādā veidā adresātus informēt - mutiski vai rakstiski?
- kas būs atbildīgs par projekta ieviešanu?
- vai projektu ieviesīs pakāpeniski vai uzreiz?
- kad un kur notiks projekta ieviešana?

Lai noskaidrotu personu grupu, kuru vajadzētu informēt par projekta ieviešanu, veic adresātu analīzi. Analīzes gaitā adresātus iedala vairākās grupās atkarībā no to piedalīšanās pakāpes projektā. Tā, piemēram, no kopējās adresātu grupas izdala klientus, piegādātājus, sabiedrības pārstāvjus, presi, projekta produkta lietotājus u.c.

Informācija, ko adresātiem jāsaņem, ir ļoti dažāda. Piemēram, lietotājiem būtu svarīgi iepazīties ar lietošanas aprakstiem un redzēt, kā praktiski ar tiem strādāt. Informāciju lietotājiem var sniegt mutiski, rakstiski un daļēji mutiski un daļēji rakstiski. Ieviešana nedrīkst notikt bez iepriekš sagatavotas dokumentācijas (darba instrukcijām, vietu aprakstiem, organigrammām). Tā nedrīkst notikt, tikai izskatot un iepazīstoties ar dokumentāciju. Tā, piemēram, organizato-

riskie pārveidojumi noteikti jāizsludina un jāizskaidro. Ieviešot dažādus programproduktus, to lietotājiem jādod iespējas vingrināties to izmantošanā. Tam jānotiek profesionāļu uzraudzībā.

Prezentācijas jāparedz nelielam personu lokam, kurā būtu ne vairāk par piecpadsmit personām, lai cilvēkiem būtu drosme jautāt un noskaidrot interesējošos jautājumus.

Ja ieviešanas laikā ir paredzēts personālu apmācīt, piemēram, darbam ar datoriem, tad ieteicams vienai darba vietai paredzēt ne vairāk kā divas personas. Tas dos iespēju šiem cilvēkiem konsultēties savā starpā, panākot intensīvu darbu. Ja runa ir par zināšanu padziļināšanu un stabilizēšanu, tad katram līdzstrādniekam paredz pa vienai darba vietai.

Ieviešanu veic dažādas līdzstrādnieku grupas. Tie var būt projekta līdzstrādnieki vai speciāli sagatavoti darbinieki, tā saucamie, multiplikatori, kas izglīto nākošos projekta lietotājus.

Projektus var ieviest ar dažādām metodēm – secīgo, paralēlo vai pilnīgo. Secīgas projekta ieviešanas gadījumā katru projekta daļu ievieš pakāpeniski vienu pēc otras. Šo metodi lieto projektos, kuros visu procesu var sadalīt atsevišķās, savstarpēji neatkarīgās paketēs un kuros viegli risināmas ir pakešu mijiedarbības problēmas. Paralēlā projekta ieviešana paredz projekta jauno risinājuma variantu ieviest paralēli jau esošajam, saglabājot vecos risinājumus tik ilgi, kamēr jaunie kļūst droši. Pilnīga projekta ieviešana paredz noteiktā laikā nomainīt vecos risinājumus ar jaunajiem. Pilnīgas ieviešanas variantā arvien pastāv risks, ka gadījumā, ja jaunajā modelī ir kāda kļūda, var apstāties visa sistēma, jo pie vecā varianta vairs nav iespējams atgriezties.

Projektu ieviešanai jānosaka laiks un vieta. Ir jābūt skaidrībā, kad un kur notiks informatīvie pasākumi un personāla mācības. Projekta realizācijas fāzē sagatavo projekta prezentācijas pasākumus un izstrādā projekta prezentācijas dokumentāciju.

Projekta realizācijas fāzes noslēgumā iegūst darbībai gatavu sistēmu vai produktu.

Realizācijas fāzei seko sistēmas ieviešanas fāze. Aplūkojot iepriekšējo piemēru, turpināsim skaidrot kādi darbi jāveic realizācijas fāzē.

Balstoties uz moduļa "Vēstulu standartparaugu sagatavošana" detaļkonceptiju, realizācijas fāzē veic konkrētus darbus:

- apkopo noformulētos vēstulu standarta tekstus,
- sastāda un nodrukā rokas grāmatu,
- izveido atbildīgos dienestus un nosaka to kompetenci,
- izstrādā veidlapas,
- sagatavoja līdzstrādnieku izglītošanai.

2.2.6. IEVIEŠANAS FĀZES

Projekta ieviešanu ieteicams sākt jau pirms projekta ieviešanas fāzes oficiāla sākuma. Prakse rāda, ka, sākot ieviešanu tikai pēc projekta realizācijas oficiālām beigām, var rasties grūtības ar projekta iedarbināšanu. Ieviešot projektu, ieteicams ievērot vairākus noteikumus, kas redzami 11. attēlā:



- ◆ nepārcensties,
- ◆ kuratora izvēle uz vietas,
- ◆ "karstā telefona" iekārtošana,
- ◆ veco noteikumu atcelšana,
- ◆ stabilizēšana.

11. attēls. Ieviešanas noteikumi saskaņā ar G. Šmita principiem ⁶

⁶Schmidt, Gotz: Methode und Techniken der Organisation. Band 1.10. überarb. und erw. Aufl., 1994. 58. lpp.

Aplūkosim 11. attēlā redzamos projekta ieviešanas noteikumus. Pirmais no tiem vēstī, ka, ieviešot projektu, līdzstrādnieki nedrīkst pārcensties ar jaunu risinājumu piedāvājumiem. Bieži vien projektu līdzstrādnieki vēlas ieviest vairāk pārkārtojumu nekā paredzēja sākotnējie mērķi rutīnu aizstāt ar modernākām darba metodēm. Tomēr jāņem vērā, ka tas traucē darbu un lietotāji to ne vienmēr vēlas. Jādara tas, kas paredzēts projektā, un pēc iespējas mazāk tas, kas projektā nav paredzēts, lai arī tas liktos pievilcīgs pašiem projektētājiem.

Ieviešot projektu, darbā jāiesaista paši tā lietotāji. Šāda attieksme viņos radīs ieinteresētību un vēlmi pārvarēt projekta ieviešanas grūtības. Jāņem vērā, ka jauninājumi sākumā var izraisīt kļūdas, jo jaunā sistēma var nedarboties pietiekami labi un bez traucējumiem. Tas darbiniekos var radīt iespaidu, ka vecā sistēma bija daudz labāka nekā jaunā. Iesaistot projekta ieviešanā darbiniekus un viņus attiecīgi motivējot, var panākt, ka ieviešanas gaitā sastopamās grūtības būs vieglāk pārvaramas.

Ieviešanas fāzē ir ieteicams iekārtot tā saucamo "karsto telefonu", pa kuru jebkurā laikā var saņemt atbildes uz jautājumiem.

Ieviešot jaunu sistēmu vai produktu, ļoti svarīgi ir neaizmirst atcelt vecos noteikumus vai instrukcijas, tās nomainot ar jaunām.

Projektu ieviešanas procesā var gadīties dažādas kļūmes, kas noteikti jāizpēta, lai lemtu par to novēršanu projekta turpmākajā gaitā. Šo darbu sauc par projekta stabilizāciju. Projektu var noslēgt tikai tad, kad ir pārliecība, ka tas tālāk funkcionēs stabili. Jo skaidrāk projekta plānošanas fāzē ir definētas lietotāja prasības pret projekta gala produktu, jo vieglāk ir noslēgt projektu.

Projekta ieviešana noslēdzas ar tā nodošanu ekspluatācijā. Ir jābūt projekta nodošanas formālai procedūrai, kas vienlaicīgi arī apzīmēs projekta noslēgumu. Ja pēc projekta noslēgšanas radīsies jaunas prasības projekta uzlabošanai, tad to var uzskatīt par jauna projekta sākumu.

2.2.7. PROJEKTA LIETOŠANA

Lietošanas fāzē reāli pārbauda projekta lietošanas tehnisko un funkcionālo gatavību. Šajā fāzē atklāj iespējamus traucējumus un izpēta to cēloņus. Ja pieņem lēmumu par traucējumu novēršanu, tad jāsastāda projekta uzdevums traucējumu novēršanai, nevis jauna projekta izstrādei. Citādi izskatās gadījumā, ja projekta lietotājs izvirza jaunas prasības projektam. Tādā gadījumā sastāda jaunu projekta priekšlikumu.

Pēc noteikta projekta praktiskās lietošanas perioda veic atsevišķu projekta aspektu kontroli. Pārbauda:

- vai praksē jaunie projekta risinājumi atbilst plānotajiem,
- vai ir sasniegti iecerētie rezultāti,
- kā vērtē projekta izmaksas un lietderību.

Šajā gadījumā runa ir par organizatorisko darbu kvalitāti. Projekta lietošanas gaitā rodas jaunas problēmas, kuras rosina sākt jaunu projektu.

3.

PROJEKTVADĪŠANAS FĀZES UN TO RAKSTUROJUMS

Neatkarīgi no projektu priekšmetiskā satura to vadīšanas uzdevumi visos gadījumos ir vienādi. Lai pārskatītu projektvadīšanas procesu, to sadala atsevišķās fāzēs, ko sauc par projektvadīšanas fāzēm atšķirībā no projekta attīstības fāzēm.

Pastāv dažādas iespējas projekta vadīšanas procesu sadalīt atsevišķās fāzēs. Visbiežāk projektvadīšanu daļa atkarībā no funkcijām, kuras izpilda projektvadīšanas gaitā. Tādā gadījumā visu projektvadīšanas procesu sadala četrās fāzēs (skat. 12. attēlu):



- projekta definīcijas vai projekta sākuma fāze,
- plānošanas fāze,
- realizācijas fāze,
- projekta noslēgšanas fāze.

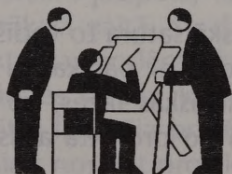
12. attēls. Projektvadišanas fāzes

Katrai no 12. attēlā nosauktajām projektvadišanas fāzēm ir raksturīga sava darba specifika, tajās veic noteiktus uzdevumus un iegūst noteiktus rezultātus. Projektvadišanas fāžu uzdevumi un sagaidāmie rezultāti ir atspoguļoti 13. attēlā.

Kā redzams 13. attēlā, projekta vadīšanas definīcijas vai sākuma fāzē izstrādā priekšnosacījumus projekta turpmākajam darbam un veido pamatus tā plānošanai.

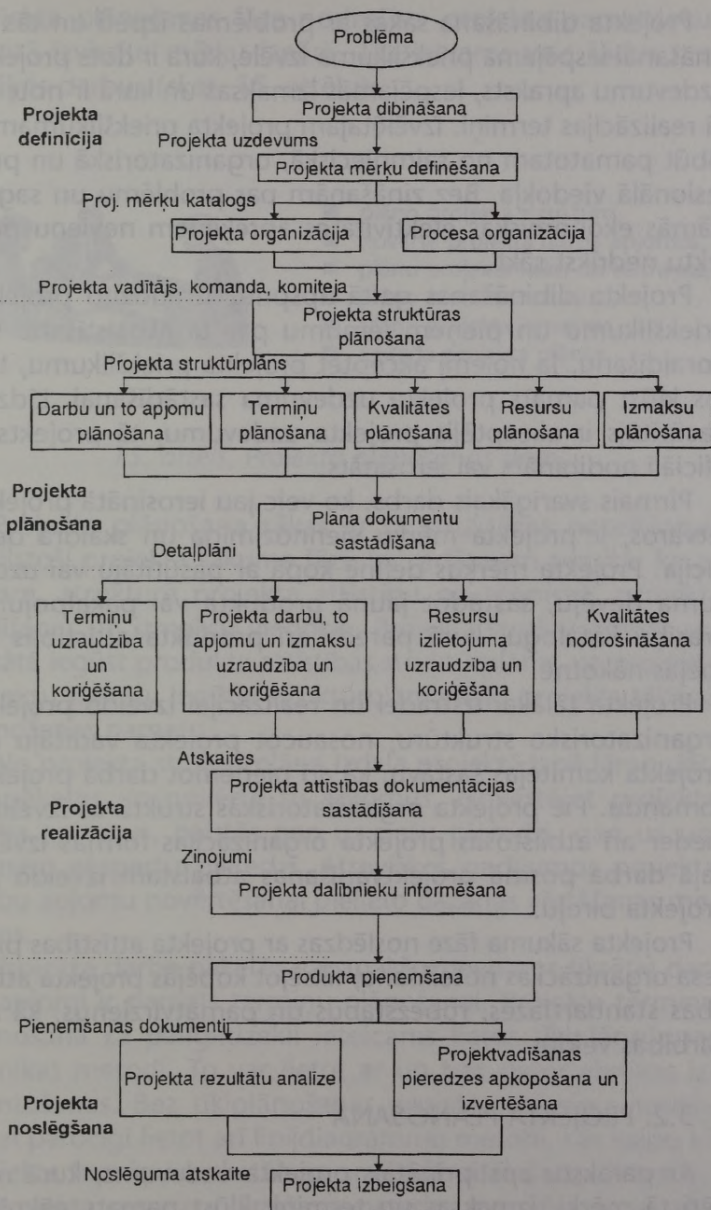
3.1. PROJEKTA SĀKUMS

Projekta sākuma fāze sastāv no četriem posmiem (skat. 14. attēlu):



- ❖ projekta dibināšanas vai ierosmes,
- ❖ projekta mērķu definīcijas,
- ❖ projekta organizācijas,
- ❖ procesa organizācijas

14. attēls. Projekta sākuma fāzes sastāvdaļas



13. attēls. Projektvadišanas fāzes

Projekta dibināšana sākas ar problēmas izpēti un tās risināšanai iespējama priekšlikuma izvēle, kurā ir dots projekta uzdevumu apraksts, iespējamās izmaksas un kurā ir noteikti tā realizācijas termiņi. Izvēlētajam projekta priekšlikumam ir jābūt pamatotam no saimnieciskā, organizatoriskā un profesionālā viedokļa. Bez zināšanām par problēmu un sagaidāmās ekonomiskās efektivitātes aprēķiniem nevienu projektu nedrīkst sākt.

Projekta dibināšanas gaitā apspriež izraudzīto projekta priekšlikumu un pieņem lēmumu par tā atbalstīšanu vai noraidīšanu. Ja nolemj akceptēt projekta priekšlikumu, tad tas kļūst pamats projekta uzdevuma sastādīšanai. Līdzko pasūtītājs ir akceptējis projekta uzdevumu, tā projekts ir oficiāli nodibināts vai ierosināts.

Pirmais svarīgākais darbs, ko veic jau ierosinātā projekta ietvaros, ir projekta mērķu viennozīmīga un skaidra definīcija. Projekta mērķus definē kopā ar pasūtītāju vai uzdevuma devēju, sastādot jaunā produkta vai pakalpojuma prasību katalogu, kurā paredz arī produkta attīstības iespējas nākotnē.

Projekta tālākai izstrādei un realizācijai izveido projekta organizatorisko struktūru, nosaucot projekta vadītāju un projekta komitejas sastāvu, kā arī pieņemot darbā projekta komandu. Pie projekta organizatoriskās struktūras izveides pieder arī atbilstošās projekta organizācijas formas izvēle. Šajā darba posmā projektvadīšanas atbalstam izveido arī projekta biroju.

Projekta sākuma fāze noslēdzas ar projekta attīstības procesa organizācijas noteikšanu, fiksējot kopējās projekta attīstības standartfāzes, robežstabus un pamatvirzienus, kā arī darbības veidus.

3.2. PROJEKTA PLĀNOŠANA

Ar parakstu apstiprinātais projekta uzdevums, kurā minēti tā mērķi, izmaksas un termiņi, kļūst pamats nākošās projektvadīšanas fāzes sākšanai, proti, projekta plānošanai.

Projekta plānošanas fāze nodrošina projekta pamatdokumentā izvirzīto mērķu izpildi. Tās ietvaros veic šādus svarīgākos darbus (skat. 15. attēlu):



- plāno projekta struktūru,
- novērtē projekta darba apjomus,
- plāno projekta laiku un termiņus,
- plāno projekta resursus,
- plāno projekta izmaksas,
- sastāda projekta plānus.

15. attēls. Projekta plānošanas darbi

Projekta plānošana sākas ar tā struktūras noteikšanu. Atbilstoši projekta sākuma fāzē izstrādātajam prasību katalogam, strukturē projekta attīstību no tehniskā, projekt vadīšanas un izmaksu viedokļa. Projekta strukturēšanas rezultātā iegūst produkta attīstības struktūrplānu, un projekta izmaksu shēmu. Iegūtie struktūrplāni veido projekta tālākas plānošanas pamatu.

No projekta struktūrplāna izdala projektā izpildāmo darbu paketes un novērtē to apjomus. Novērtējot projekta darba apjomus, balstās gan uz pašu pieredzi, gan uz uzaicināto ekspertu pieredzi. Atsevišķos gadījumos projekta darbu apjomu novērtēšanai pielieto dažādas vērtēšanas metodes.

Projekta darba paketēs vai apakšuzdevumos fiksētie darba apjomi ir pamats termiņu plānošanai. Projekta termiņu plānošanā kā palīglīdzekli ieteicams lietot tīklplānošanas tehnikas metodi. To var lietot ar un bez datortehnikas izmantošanas. Bez tīklplānošanas projekta termiņu noteikšanai parocīgi lietot arī līnijdiagrammu metodi, kas kalpo kā projekta termiņu uzskatāmas grafiskās attēlošanas līdzeklis.

Projekta resursu plānošana paredz optimālu personāla, ražošanas un materiālo resursu izmantošanas nodrošinā-

jumu. Plānojot resursus projektam, iespējams novērst, tā saucamās, šaurās vietas un panākt maksimālu resursu noslodzi. Tas savukārt var būtiski samazināt projekta izmaksas un laiku.

Izmaksu plānošana ir katras saimnieciskās darbības pamatnosacījums. Projektvadīšanas vajadzībām atbilstošs projekta izmaksu plāns ir bāze projekta izmaksu kontrolei. Projekta izmaksas kalkulē vairākkārtīgi projekta attīstības laikā. Pirmo reizi projekta izmaksas aprēķina projekta sākumā, nosakot izraudzītā priekšlikuma lietderību. Otro reizi projekta izmaksas nosaka, jau balstoties uz iepriekš noteiktajiem projekta darbu apjomiem un termiņu plāniem. Iegūtos izmaksu aprēķinus salīdzina ar projekta uzdevumā noteiktajiem lielumiem, un tie kalpo projekta uzraudzībai. Pēdējo reizi projekta izmaksas aprēķina projekta beigās, lai noskaidrotu projekta faktiskās izmaksas.

Projekta plānošanas rezultātā iegūst projekta plānošanas dokumentus – projekta plānus. Uz to pamata koriģē un precizē projekta uzdevumu. Projekta plānošanas fāze noslēdzas ar lēmumu par nākošās fāzes – projekta realizācijas – uzsākšanu.

3.3. PROJEKTA REALIZĀCIJA

Projekta realizācijas fāze balstās uz plānošanas fāzes rezultātiem. No projektvadības viedokļa raugoties, tās pamatuzdevums ir panākt sekmīgu iepriekš izstrādāto plānu īstenošanu. Šajā fāzē realizē projekta plānus, kontrolējot to izpildi iepriekš noteikto robežstabu ietvaros un pieņemot lēmumus par noviržu novēršanu. Šim nolūkam savāc un sastāda uzraudzībai nepieciešamo dokumentāciju, kurā fiksē faktiskos darba rezultātus un plāna datus, salīdzina faktiskos un plānotos projekta parametrus, atklāj novirzes, izstrādā pasākumus noviržu ietekmes samazināšanai un pieņem lēmumus par to īstenošanu. Projektā kontrolē (skat. 16. attēlu):



- ♦ termiņu izpildi,
- ♦ darba apjomus un izmaksas,
- ♦ projekta gaitu,
- ♦ resursu izlietojumu,
- ♦ kvalitātes nodrošināšanu.

16. attēls. Projektā kontrolējamie parametri

Projekta termiņu kontrole ir viens no svarīgākajiem projekt vadīšanas darbiem, ko veic projekta realizācijas laikā. Kontrolējot projekta termiņu izpildi, seko tam, lai faktiski patērētais laiks nebūtu lielāks par plānoto. Termiņu pārsniegšanas gadījumos analizē cēloņus un pieņem attiecīgus lēmumus. Kā rāda pieredze, termiņus visbiežāk pārkāpj, ja projekta plānošanas gaitā darbu izpildei nepieciešamo laiku novērtē pārāk optimistiski vai arī, ja negaidot saņem papildus darbus, kas agrāk nebija paredzēti. Termiņu pārkāpumus var izraisīt arī partnerfirmas, kas neievēro piegādes līgumus. Pieņemot lēmumus ar mērķi samazināt termiņu pārkāpšanas ietekmi uz projektu, ņem vērā iespējas, kas ir projekta vadītāja rīcībā. Viņš var izdot rīkojumu par virsstundu darbu, var pieņemt jaunu papildus personālu vai arī nodot darbus citām firmām. Ja ir lielas novirzes no iepļānotā termiņa, lēmumu par tālāko rīcību pieņem projekta komiteja.

Lielākos projektos termiņu uzraudzība ir iespējama tikai ar tīklplānošanas tehnikas palīdzību. Tikai tīklplānošanas tehnika dod iespēju iegūt kopēju pārskatu par projekta daudzajiem atsevišķajiem uzdevumiem un to savstarpējiem sakariem.

Uzraugot projekta darbu izpildi, seko, vai projekta gaitā sasniedz paredzētos rezultātus. Svarīgi ievērot, ka sasniegtajiem darba rezultātiem ir jāatbilst to kvalitātei, iepriekš izvirzītajām prasībām, jāiekļaujas paredzētajos termiņos un izmaksās. Darbu apjomu izpildes kontroli veic kopā ar termiņu un izmaksu uzraudzību. Šos parametrus nedrīkst šķirt.

Projekta darbu kontrolei kalpo projekta gaitas plāns, kurā visi projektā veicamie darbi sadalīti atsevišķos darbu veidos.

Jo biežāk veic darbu rezultātu kontroli, jo ātrāk var konstatēt novirzes no plānotajiem parametriem un izdarīt tajās izmaiņas. Projekta gaitas uzraudzībai un virzīšanai tāpat kā termiņu uzraudzībai lieto tiklplānošanas tehniku.

Veicot projekta izmaksu uzraudzību, vāc datus par faktiskajām projekta izmaksām noteiktā laika periodā, tās salīdzina ar plānotajām tā paša perioda izmaksām. Izmaksu salīdzināšana ir iespējama tikai tajā gadījumā, ja plānotās un faktiskās izmaksas atbilst vieniem un tiem pašiem izmaksu posteņiem. Praksē vislielākas grūtības rodas tajos uzņēmumos, kuros grāmatvedība nevar nodrošināt projektizmaksu sadalīšanu pa apakšprojektu izmaksu virzieniem un nevar sniegt informāciju par faktiskajām izmaksām vajadzīgajos termiņos vajadzīgajā griezumā. Tādā gadījumā faktisko izmaksu lieluma noteikšanai lieto tuvinātās metodes. Taču tās vairs nav tik precīzas.

Projekta resursu izlietošanas kontrole ir viens no grūtākiem projektvadīšanas darbiem, ko veic projekta realizācijas fāzē. Tas izskaidrojams ar to, ka nepastāv nekādas iespējas tieši izmērīt resursu izlietošanas pakāpi projekta gaitā. To var izdarīt tikai netiešā ceļā. Arī šajā gadījumā tiklplānošana ir ļoti derīgs līdzeklis, lai iegūtu datus par šo jautājumu.

Kvalitātes nodrošināšanas mērķis ir nodrošināt kvalitatīvi augstvērtīga produkta iegūšanu ar minimālām izmaksām. Lai to panāktu ir nepieciešams rūpīgi novērst kļūdas, savlaicīgi pārbaudot dokumentāciju jau projekta plānošanas procesā, kā arī mērķtiecīgi izpētīt un analizēt kļūdas projekta realizācijas gaitā. Šim nolūkam papildus ir jāaplūko kvalitātes pārbaudes svarīgākos elementus. Ir jāparedz arī kvalitātes audits.

Nepastāv nekādas receptes, kas noteiktu, līdz kādai detalizācijas pakāpei projekta realizācijas fāze jāplāno un jāuzrauga. Jo kvalificētāks ir projekta vadītājs un viņa komanda, jo lielāku patstāvību lēmumu pieņemšanā viņiem var atvēlēt. Ja, piemēram, nokavēta materiāla piegāde, vai trūkst kādas mašīnas, tad atbildīgajam projekta vadītājam ir jāizlemj, cik tālu termiņu ziņā var pārbīdīt pārējās projekta

aktivitātes, lai savlaicīgi veiktu darbu un robežstabu sa-
sniegtu paredzētajā laikā, netraucējot projekta kopējo norisi.

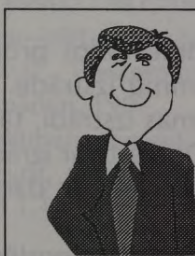
Deleģējot projekta vadītājam lielākas tiesības lēmumu
pieņemšanas procesā, motivē viņu celt savu kvalifikāciju. Tas
savukārt palielina iespējas paplašināt viņa tiesības lēmumu
pieņemšanas procesā. Ir zināma devīze⁷: "plānot tik, cik
nepieciešams un atbildību, patstāvību, tiesības pieņemt lē-
mumus deleģēt tik, cik iespējams."

Projektvadīšanas uzdevumu veikšanai projekta realizācijas
posmā ir nepieciešama informācija par projekta attīstību.
To veido projekta plāni, kas satur plāna informāciju, un
ziņojumi par projekta faktisko attīstības gaitu, kuros plāna
dati ir pretstatīti faktiskajiem datiem. Lai šāda dokumen-
tācija būtu, ir vajadzīga noteikta kārtība, kādā dokumen-
tāciju par projekta attīstību sagatavo.

Pie projekta vadīšanas uzdevumiem projekta realizācijas
gaitā pieder arī visu projekta dalībnieku informēšana par
projekta attīstības gaitu. Lai to veiktu, nepieciešams iepriekš
saskaņot, kādā kvalitātē, cik bieži un kādiem adresātiem
ziņojumus jāizsūta. Šim nolūkam izstrādā ziņojumu formas
un to saturu, izveido datu bāzi ar vajadzīgiem datiem, orga-
nizē projekta apspriedes.

3.4. PROJEKTA NOSLĒGŠANA

Projekta noslēgšana ir projekta vadīšanas pēdējā fāze.
Tajā veic šādus svarīgākos projektvadīšanas uzdevumus:



- produkta pieņemšanu,
- projekta rezultātu analīzi,
- projektvadīšanas pieredzes
apkopošanu un izvērtēšanu,
- projekta izbeigšanu⁸.

17. attēls. Projekta noslēgšanas svarīgākie uzdevumi

⁷Birker, Klaus Projektmanagement, 1. Aufl.,-Berlin: Cornelsen Girardet, 1995, 33 lpp.

⁸Burghardt, Manfred Projektmanagement, Berlin, München, 1988. 15 lpp.

Ar projekta realizācijas fāzi bieži sasniedz arī projekta mērķi. Piemēram, ja projekta mērķis ir izstrādāt kādu produktu, tad līdz ar tā nogādāšanu klientam projekts savu mērķi ir sasniedzis. Tomēr prakse rāda, ka ne vienmēr produkta nogādāšana klientam nozīmē veiksmīgu projekta noslēgumu. Bieži vien projekta noslēgšana seko tikai pēc tam, kad klients jauno produktu ir pieņēmis un akceptējis, tāpēc projektvadīšanā jāparedz projekta noslēgšanas fāze, kurā notiktu produkta pieņemšana, tai paredzot gan izmaksas, gan termiņus.

Produkta pieņemšanas procesā pirmais darbs ir produkta testēšana saskaņā ar speciāli izstrādātiem testiem. To vislabāk organizēt no produkta izstrādātāja neatkarīgā vietā. Produkta nodošana pasūtītājam un tā pieņemšana ir jāfiksē produkta pieņemšanas dokumentā. Ja produkta pieņemšanas laikā vienojas par produkta tehnisko uzraudzību tā lietošanas laikā, tad šāda vienošanās ir attiecīgi dokumentāli jānoregulē.

Produkta pieņemšanā veicamo darbu veidi ir atkarīgi no tā, kādus pakalpojumus pasūtītājs sagaida no projekta komandas produkta pieņemšanas laikā. Ja pasūtītājs vēlas, lai viņam sniegtu pakalpojumus arī projekta ieviešanas gaitā, piemēram, lai instruētu un ievadītu darbā personālu, tad tādi darbi ir jāieplāno. Bieži vien, slēdzot līgumus, nav vēl īstas skaidrības, kas ar šiem jautājumiem nodarbosies. Tas izraisa produkta pieņemšanas termiņu pagarināšanu un projekta izmaksu palielināšanu.

Produkta pieņemšanai ir īpaša nozīme tādos projektos kā, piemēram, datu apstrādes programmu izstrāde. Šajos projektos nepietiek ar jaunas programmas izstrādi, tā ir arī jāievieš ikdienas praktiskajā lietošanā. Dažkārt var izrādīties, ka faktiskā produkta pieņemšanas fāze ir daudz darbietilpīgāka nekā sākotnēji ieplānots.

Produkta pieņemšanu der sākt ar produkta noslēguma prezentāciju.

Projekta rezultātu analīze sākas ar projekta izmaksu noslēdzošo kalkulāciju. Iegūtos rezultātus salīdzina ar

iepriekšējās fāzēs veiktajiem aprēķiniem un analizē radušās novirzes un to cēloņus. Analogiski analizē novirzes, kas radušās projekta termiņos un kvalitātes rādītājos.

Projektu noslēdzot, apkopo un uzkrāj projekta pieredzi. Uzkrātā informācija par projektu ir pamats nākošajiem projektiem. Tā sastāv no kontrolskaitļiem un tiek attiecīgi glabāta datu bāzē. Datu bāzē uzglabāto informāciju var izmantot, piemēram, darbu apjoma noteikšanai nākamajos projektos.

Pēdējais solis projekta noslēgšanas fāzē ir projekta izbeigšana. Katram projektam, kā zināms, ir ne tikai skaidri definēts sākums, bet arī skaidri definētas beigas. Ar projekta izbeigšanu saprot projekta personāla atbrīvošanu no dotā projekta un tā piesaistīšanu nākamo uzdevumu izpildei, bet atlikušo projekta resursu nodošanu jauno projektu rīcībā. Projekta noslēgšanas fāzē sastāda noslēguma atskaiti.

L I T E R A T Ū R A S S A R A K S T S

1. Birker, Klaus Projektmanagement. 1. Aufl.,-Berlin: Cornelsen Girardet,1995.
2. Burghardt, Manfred Projektmanagement, Berlin, München,1988.
3. DIN 69900 1987, Teil 1.
4. Gabler-Wirtschafts-Lexikon:10 Aufl., Wiesbaden, 1984.
5. Kraus,G., Westermann R.:Projektmanagement mit System, Wiesbaden, 1997.
6. Projektmanagement, Fachmann, 1991.
7. Schmidt, Gotz: Methode und Techniken der Organisation. Band 1.10. überarb. und erw. Aufl., 1994.

"Bezgalības un plašuma priekšā cilvēks nav nekas, bet cilvēks domā un .. ar to viņš ir samērojams ar pasaules dziļumiem un augstumiem. Kamēr cilvēks dzīvs, garīgi viņš varens kā jūra un bezgalīgs kā debesis, jo nav robežu viņa domai."

(Č. Aitmatovs)

Ideju radīšanas metodes un paņēmieni

M.ŠC.SOC. **DAIGA ĀBOLTIŅA**

Radošā domāšana jeb kreativitāte ir atsevišķu indivīdu, grupu, organizāciju spēja radīt kaut ko jaunu. Ir dažādas metodes un paņēmieni, kas stimulē indivīdus un grupas radīt jaunas idejas, rast jaunus risinājumus.

Kreativitāti veicina divas metožu grupas:

analītiskās metodes - morfologija, tās modifikācijas un citi problēmu strukturēšanas un specializācijas paņēmieni, ko lieto, kad problēmas risinātājs ir indivīds;

intuitīvās metodes, kas saistās ar brīvu asociāciju un analogiju veidošanu (grupu darba paņēmieni - *Brainstorming*, *Brainwriting*, Metode 6-3-5, Delfi-tehnika, CNB-metode, Sinektika u.c.).

Tuvāk iepazīstoties ar piedāvātajām metodēm, jūs pamānīsiet, ka esat tās pielietojis savā praktiskajā darbā ne vienu reizi vien. Metode ir viens no līdzekļiem. Galvenais ir saprast tās pamatprincipus un piemērot konkrētai situācijai. Teorijā un praksē ir pazīstamas metodes un paņēmieni, kurus pielieto dažādu problēmu risināšanai, situācijas analīzei un prognozēšanai. No milzīgā metožu un paņēmienu klāsta turpmāk tiks aprakstītas dažas.

METODES UN PAŅĒMIENI INDIVĪDA RADOŠAI STIMULĒŠANAI

Cilvēki pēta jaunrades metodes, domā un raksta par tām, bet patiesībā par tām zināms vēl ir ļoti maz. Radoša attieksme pret dzīvi nav metode, tas ir veids, kā rosināt domu un darbu. Ikreiz, kad radošam cilvēkam jautā, kā viņš rada savas idejas vai mākslas darbus, tad atbildes bieži vien ir grūti saprotamas. Radošs prāts var brīvi apvienot, sadalīt, kombinēt dažādas lietas un parādības. Viss acīmredzamais, ko jūtam, kārtojam sevī, var tikt pilnībā ignorēts, jo prāts, domas "lido" tālāk nekā mēs varam iedomāties. Tas ir kaut kas līdzīgs sapņošanai, kad mēs redzam kaut ko tādu, kas dzīvē vēl nav realizēts vai kaut ko tādu, ko nekad iepriekš vispār neesam redzējuši. Tāpēc ir lietderīgi papētīt cilvēka smadzeņu īpatnības. Jaunākās teorijas par cilvēka smadzeņu darbību atklāj, ka smadzenes ir sadalītas divās daļās, divās puslodēs, katra no tām veic atšķirīgas funkcijas. Kreisā puslode kontrolē spēju analītiski domāt, t.i., uzkrāj vārdisko, skaitlisko informāciju, veido loģiskas sakarības. Savukārt labā puse uzkrāj vizuālo informāciju. Tā ļauj atcerēties dažādus attēlus, simbolus. Labā puse ir tā, ko jācenšas stimulēt kā radošās domāšanas līdzekli. Ir daudz paņēmienu un metožu, kas palīdz aktivizēt radošo iztēli, piemēram, "melnās kastes" metode, "tiešā sapņošana", "atribūtu saraksts" un citas.

"TIEŠĀ SAPŅOŠANA"

Tas ir viens no mēģinājumiem sapņošanu izmantot jaunu ideju rašanai. Idejas problēmu risināšanai indivīds var radīt arī zemapziņā. Šī metode var būt laikietilpīga, jo ne vienmēr, kad gribam, redzam sapņus. Kad cilvēks iemieg, domādams par konkrētu problēmu, tad zemapziņā var dzimt idejas tās risinājumam. Rītā pamostoties, šīs idejas nepieciešams tūlīt pierakstīt.

"MELNĀS KASTES" METODE

Tā ir viena no sistēmanalīzes metodēm, kas pēta tehniskas, organizatoriskas un tamlīdzīgas sistēmas pēc to:

- elementiem;
- savstarpējām saitēm starp elementiem;
- attiecībām ar apkārtējo vidi;
- mērķiem un sistēmas funkcijām.

Ļoti kompleksās sistēmās ir grūti uzreiz izveidot detalizētu sistēmas aprakstu. Šī metode kalpo, lai mazinātu sistēmas sarežģītību.

Sistēmu aplūko kā "melno kasti" tikmēr, kamēr nepievēršas tās iekšējai struktūrai. Visu notikumu mehānismi tiek ievietoti sistēmā kā "melnā kastē", ja tie vēl nav pazīstami vai nav zināms, kā tie funkcionē. Cenšoties sasaistīt ieejas datus un rezultātus, meklējot dažādas sakarības starp tiem, šo sistēmu var pakāpeniski detalizēt.

IEEJAS DATI



REZULTĀTS

Projektu vadīšanā šī metode palīdz daudzās situācijās kā domāšanas shēma. To var lietot, piemēram, projekta izstrādāšanas fāzē, kad vēl nevar konkrēti, detalizēti aprakstīt visus komponentus. Tādējādi šie komponenti tiek aplūkoti kā dažādas "melnās kastes".

Jaunas idejas rodas tad, kad esošās zināšanas un pieredze apvieno un sakārto līdz tam nebijušā veidā. To pašu var attiecināt arī uz tālāk aprakstīto morfoloģijas metodi. Radīto metožu mērķis ir pārvarēt pastāvošo domāšanas veidu. Cilvēka smadzenēs koncentrējas iepriekšējā pieredzē gūtie rīcības varianti. Atkārtojoties pagātnes notikumiem vai tiem līdzīgās situācijās, cilvēks rīkojas automātiski, bez domāšanas. Šādas rīcības spējas ir ļoti svarīgas. Taču nerimstošie jauna meklējumi cilvēku noved līdz, tā sauktajām,

domu blokādēm, ko jācenšas pārvarēt ar radošu metožu palīdzību

MORFOLOĢIJAS METODE

Morfoloģija ir sakārtota domāšana, tā balstās uz atklājumu un izgudrojumu teoriju. Morfoloģiskā analīze kalpo kompleksu problēmu pilnīgākai izziņāšanai un vairāku iespējamo risinājumu rašanai. Morfoloģiskās analīzes pamats ir matrica. To sastādot, kreisajā vertikālajā ailē min piecus līdz desmit neatkarīgus lietu ietekmējošus faktoros vai vienas problēmas apakšproblēmas. Tabulas horizontālajā galvā katrai apakšproblēmai dod iespējamās izpausmes veidus. Tā izveidojas morfoloģiskā matrica. Apakšproblēmu un to sakarību meklēšanā daudz palīdz *Brainstorming*. Jebkura parādību kombinācija piedāvā iespējamo risinājumu. Domās vai ar līnijām tiek sastādītas dažādas kombinācijas. Šādi formalizējot problēmu, var rasties arvien jauni risinājumi.

Izmantojot morfoloģijas matricas, piemērā par kafijas automātu parādītas galvenās apakšproblēmas kafijas gatavošanā - kā uzsildīt ūdeni, kā izfiltrēt kafiju, kā to saglabāt siltu un kā kafijai nokļūt tasītēs.

Izpausmes Apakšproblēmas	1	2	3	4	5
Ūdens sildīšana	Spirāle	Gāzes deglis	Sildāmvirsmā	Ķīmiskā reakcija	
Kafijas filtrēšana	Filtrpapīrs	Porcelāna filtrs	Elektrostatiskais atdalītājs	Siets	Sedimentācija
Siltas kafijas uzglabāšana	Izolācija	Spirāle	Sildāmvirsmā		
Kafijas nokļū- šana tasītē	Atgriežot krānu	Pumpējot	Spiežot	Apgāžot	Dekantējot

Morfoloģiskā matrica "kafijas automāts"

Tālāk pievērsīsimies tādām radošām metodēm un paņēmieniem, kurus tieši vai netieši pielieto grupu darbā.

GRUPU RADOŠĀS METODES UN PAŅĒMIENI

Vajadzība pēc radoša darba ir tieši proporcionāla mūsu spējai saprast kādu problēmu. Jo mazāk izprotam kādu problēmu, jo lielāka nozīme ir radošam darbam. Neformulētu problēmu gadījumā grupas salīdzinājumā ar atsevišķu indivīdu daudz efektīvāk spēj piedāvāt jaunas idejas. Ja problēma ir skaidri formulēta, tad, protams, atsevišķi indivīdi to var atrisināt labāk nekā grupas.

BRAINSTORMING

Viena no visplašāk izplatītajām metodēm ir *brainstorming*, kuru latviski var tulkot kā "smadzeņu uzbrukums" jeb "prāta vētra". 1953. gadā ASV to formulēja un pamatoja Aleks Osborns. Šī metode pamatojas uz iespēju brīvi izteikt jebkuru ideju. Darba grupa tiek sasaukta uz sanāksmi, kas ilgst ne ilgāk par stundu. Visas izteiktās idejas ir jāpieraksta, to dara protokolists. Sanāksmes laikā jābūt ievērotiem diviem nosacījumiem:

- ideju piedāvāšanas laikā ir aizliegta to vērtēšana, kritizēšana. Tā var sākties tikai tad, kad sanāksme ir beigusies.

- ierosināto ideju skaits ir neierobežots. Iepriekš radīto ideju papildinājumi, kombinācijas bieži ir vērtīgākas par sākotnējām idejām.



BRAINSTORMING **nosacījumi**

Brīva un neierobežota ideju
plūsma.

Jo vairāk ideju, jo labāk.

Kritika ir aizliegta!

IDEJU RADĪŠANA

Brainstorming sanāksme norisinās trīs etapos. Pirmais ir sagatavošanas etaps.

Tā laikā notiek dalībnieku izvēle. Grupas optimālais lielums ir 5 līdz 15 cilvēki. Sanāksmes tēmai, vietai un laikam jābūt zināmiem jau iepriekš. Dalībniekus, kam šī metode ir sveša, ar tās pamatnostādnēm vajadzētu iepazīstināt jau pirms sanāksmes.

Otrais etaps - realizācija.

Dalībnieki izsaka idejas par iepriekš noteikto tēmu, ievērojot iepriekš minētos divus nosacījumus. Visus priekšlikumus pieraksta protokolists uz papīra, tāfeles vai citādi.

Trešais etaps - izvērtēšana.

Dalībnieki idejas apspriež, sadala un sakārto tās pēc nozīmīguma.. Pēc tam var notikt vēl viena sanāksme, kurā piedalās eksperti, kas nav piedalījušies ideju radīšanas pirmajā posmā. Viņi grupas piedāvātās idejas novērtē no sava redzes viedokļa.

IDEJU VĒRTĒŠANA

Ideju novērtēšanai var lietot mums jau zināmo metodi, ko izmantojam laika plānošanai.

Idejas var sadalīt četrās grupās:

- tūlīt īstenojamās idejas,
- vēlāk īstenojamās idejas,
- vēlreiz izskatāmās idejas,
- nederīgās idejas .



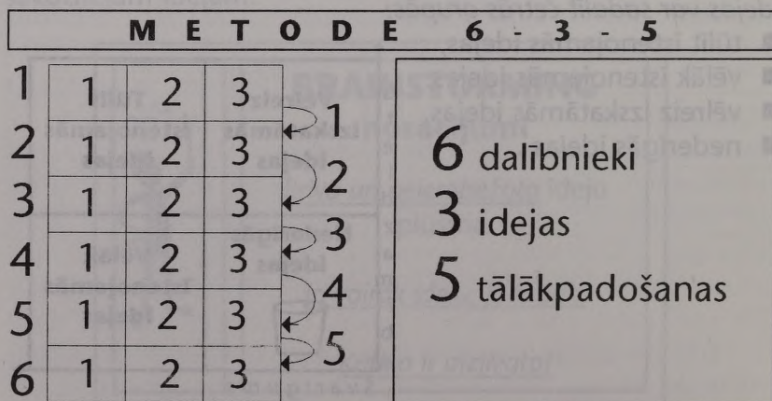
Dzīvē bieži ir jārod ātri, neordināri risinājumi dažādām problēmām un situācijām, piemēram, kad vajadzīgas izmaiņas sadarbības līgumos. Šajā gadījumā ir apgrūtināta paredzēto termiņu izpilde vai kad trūkst speciālistu. Šādās reizēs tieši šī metode ir vispiemērotākā, jo neprasa daudz laika.

Gadu gaitā ir radušies dažādi *brainstorming* varianti, piemēram "brainwriting", kad idejas vispirms tiek pierakstītas, pēc tam skaļi nolasītas un tikai tad analizētas un izvērstas tālāk. Ir metode 6-3-5 un citas.

METODE 6-3-5

Metode 6-3-5 praktiski ir *brainstorming* tālākās attīstības rezultāts. Šajā gadījumā idejas tiek fiksētas rakstiski. Skaitlis 6-3-5 attiecas uz metodes organizatorisko norisi. Grupā ir 6 dalībnieki, katrs dalībnieks formulē 3 idejas, tās nodod kolēģim, kas atkal pieraksta 3 idejas uz tās pašas lapas. Tādā veidā 6 lapas 5 reizes tiek nodotas tālāk.

Dažādi autori ir dažādi interpretējuši skaitļa 5 nozīmi. Ir gadījumi, kad skaitli 5 saista ar laiku, t.i., katram dalībniekam tiek dotas 5 minūtes 3 ideju radīšanai.



Katrs dalībnieks pilnveido saņemtās idejas ar trīs papildpriekšlikumiem vai arī neatkarīgi no tām min pilnīgi jaunas idejas.

Sanāksmes sagatavošana un ideju vērtēšana ir tāda pati kā *brainstorming* metodes gadījumā.

Organizējot sanāksmi, jāņem vērā sekojošais:

- ideju saņēmējam priekšlikumu formulēšanai ir vajadzīga gandrīz viena minūte laika vairāk kā iepriekšējam kolēģim. No tā izriet, ka piecas minūtes ilgst pirmais ideju radīšanas raunds, nākamais ilgs jau sešas minūtes utt;

- ir ieteicams palikt pie sešu dalībnieku skaita un varbūt pat sadalīt tos divās grupās, katrā pa trim dalībniekiem;

- dalībniekiem jābūt gataviem radošam darbam;

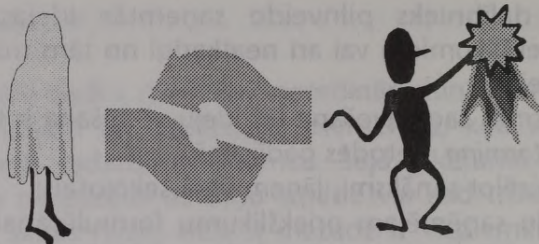
- nav obligāta dalībnieku sanākšana vienā telpā. Iespēja strādāt dažādās telpās ir viena no metodes priekšrocībām. Dalībnieku atšķirtības gadījumā jāparedz vairāk laika ieceres īstenošanai.

Metode 6-3-5 ir vairāk izstrādāta salīdzinājumā ar *brainstorming* metodi. Tas it īpaši attiecas uz problēmu risināšanas un konkrētu priekšlikumu piedāvāšanas procesu. Metodi 6-3-5 var pielietot kā turpinājumu *brainstorming* paņēmieniem. *Brainstorming* sanāksmes laikā radītās trīs labākās idejas var ierakstīt kā trīs pirmās idejas metodes 6-3-5 formulārā. Sanāksmes dalībnieki tās padziļina un izvērš.

SINEKTIKA

Šo metodi izstrādāja Viljams Gordons 1944. gadā. Pretēji divām iepriekš aprakstītajām šī metode ir domāta ļoti neskaidrām un abstraktām situācijām, tādām, kurās radušies problēmām nav analogu. Sinektikas pielietošanas mērķis ir radošās domāšanas procesā neapzināti notiekošo virzīt uz apzinātu rezultātu. Sinektika prasa darbu grupā, kas, pamatojoties uz analogijām, savā darbā ievērotu divus principus:

- svešo darītu pazīstamu;
- pazīstamo padarītu svešu.



Svešais - pazīstamais

Sinektikas metodei ir divi posmi:

- risinājumu priekšlikumu izteikšana;
- priekšlikumu realizējamības novērtēšana.

Sinektikas sanāksmei vajadzīgas aptuveni divas stundas. Grupas dalībnieku izvēles procesā liela nozīme ir heterogēnas grupas radīšanai. Sanāksmju vadītājam jābūt pieredzējušam šīs metodes lietotājam. Ieteicamais dalībnieku skaits grupā ir piecas līdz septiņas personas. Risinājumu priekšlikumu meklēšanas process sastāv no četrām fāzēm.

1. fāze ir nodarbošanās ar problēmu, kas ietver:

- problēmas formulēšanu,
- diskusiju par problēmu, speciālistu skaidrojumus,
- spontānus risinājumu priekšlikumus,
- problēmas atkārtotu formulēšanu.

2. fāze ir problēmas aprakstīšana, kurā notiek:

- tiešu analogiju veidošana problēmai (piemēram, izmantojot bioloģiskos vai dabā notiekošos procesus),
- personīgu analogiju veidošana (piemēram, dalībnieks redz sevi kā daļu no koprisinājuma: "Kā es jūtos kā ...?"),
- simbolu analogijas veidošana pretrunīgu frāžu, lozungu formā,
- fantāzijas, t.i., fantastisku, neiedomājamu ideju radīšana.

3. fāze ir sakarību veidošana. Tajā ietilpst:

- tiešu analogiju veidošana iepriekš minētiem lozungiem un frāzēm,
- tiešo analogiju analīze,
- lēmums "Ko darīt ar šo problēmu?"

4. fāze ir risinājumu izvēršana, to sagatavošana.

Pirmajā sanāksmē sagatavoto priekšlikumu realizējamība tiek izvērtēta otrajā sanāksmē. Tajā vajadzētu piedalīties ekspertiem, kas nav piedalījušies pirmajā sanāksmē.

NOMINĀLO GRUPU TEHNIKA (NGT)

NGT ir strukturizēts grupas darbs, kas apvieno gan grupas, gan individuālās aktivitātes. Grupas moderators organizē darbu piecos etapos.

1. Ideju radīšana klusībā. Katrs dalībnieks noteiktas tēmas ietvaros domā un pieraksta idejas.

2. Ideju prezentācija. Katrs dalībnieks izsaka savas idejas. Moderators tās pieraksta. Ikviens dalībnieks var izteikt jebkuru ideju. Ideju piedāvāšanas process turpinās līdz visas idejas ir izteiktas un pierakstītas.

Līdz šim brīdim NGT metode tiek lietota tāpat kā *brainstorming* paņēmieni. Taču ideju straume šajā gadījumā nepūst tik brīvi un neierobežoti, jo dalībnieki nemin visas pierakstītās idejas.

3. Ideju izskaidrošana. Moderators vēlreiz pārskata visas izteiktās un pierakstītās idejas, uzdod jautājumus, ja ir nepieciešami paskaidrojumi idejām. Katrs dalībnieks var mēģināt izskaidrot jebkuru ideju.

4. Balsošana un ranžēšana. Dalībnieki sarindo astoņas idejas pēc to svarīguma. Ranžēšanu veic grupa pati. Moderators fiksē rezultātus.

5. Rezultātu apspriešana. Grupa diskutē, apspriež rezultātus.

Pēc tam notiek vēl otra sanāksme, kurā astoņas idejas atkārtoti izskata, novērtē un izraugās labākās.

CNB METODE

CNB (Collective Notebook - kolektīvā piezīmju grāmatiņa) metode ir grupas darba metode, kurā katrs tās dalībnieks vispirms darbu veic individuāli. Grupā tiek apspriests

tikai gala rezultāts. Katrs dalībnieks saņem nelielu piezīmju bloknotu, kurā ir aprakstīta risināmā problēma.

Izmantojot šo metodi, jāievēro vairāki noteikumi, kas ir ierakstīti arī dalībniekiem izsniegtajos bloknotos:

- uzrakstiet visas idejas, kas rodas atiecībā uz šo problēmu!
- mēģiniet no jauna definēt problēmu!
- atzīmējiet, kuri risinājumi būtu atrodamī speciālajā literatūrā!

Iepriekš definētā laika intervālā - parasti četru nedēļu laikā - dalībnieki savas spontāni radušās idejas ieraksta bloknotos. Minētā laika intervāla beigās katrs dalībnieks apkopo labākās idejas un priekšlikumus. Moderators savāc visus bloknotus, novērtē un apkopo rezultātus. Tie tiek iztirzāti kopējā sanāksmē.

Šīs metodes priekšrocība ir tā, ka sākumā idejas tiek radītas spontāni, bet pēc tam ir laiks to padziļinātam izvērtēšanai.

DELFI METODE

Delfi metode ir detalizēta aptaujas metode, kas paredz ekspertu aptaujāšanu, lai rastu idejas problēmu risinājumam. Tās pirmsākumi meklējami mūsu gadsimta četrdesmitajos gados ASV, RAND korporācijā.

METODES PIELIETOJUMS

Tiek aptaujāti 10-20 eksperti par noteiktu situāciju. Par pamatu tiek ņemts princips, ka eksperti labāk par nespeciālistiem un vairāki eksperti labāk nekā viens eksperts var prognozēt noteiktas situācijas tālāko attīstību. Pirms aptaujas sākšanas jāveic vairāki priekšdarbi. Vispirms skaidri jāformulē problēma, precīzi jādefinē aptaujas mērķis, pēc tam jāizvēlas pasākuma organizators, ko, iespējams var saukt par delfistu. Viņš veiks aptauju. Delfistam jābūt labam organizatoram, ar analītisku domāšanas veidu, lai spētu izprast dažādo ekspertu vērtējumus.

Delfists izvēlas ekspertus - aptaujas dalībniekus, ievērojot sekojošus principus:

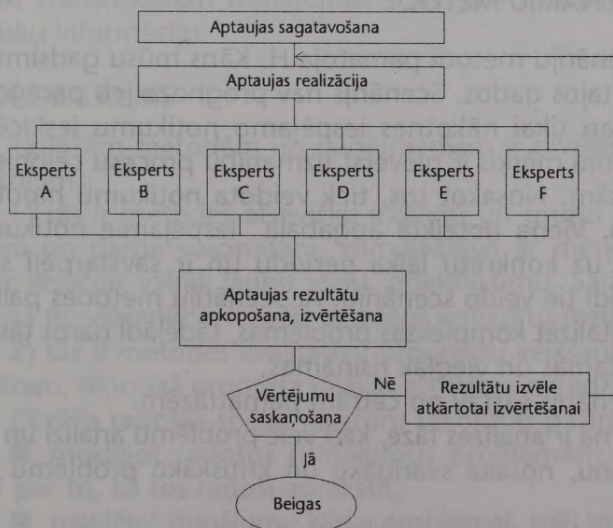
- eksperti ir ieinteresēti aplūkojamās problēmas risinājumā,

- eksperti pārstāv dažādas nozares.

Kad delfists ir izvēlējis ekspertus, viņš tos iepazīstina ar problēmu. Vislabāk to darīt diskusijas veidā, tad dalībniekiem ir iespēja sīki un smalki izzināt visus neskaidros jautājumus, kas skar šo problēmu. Kad ir skaidra problēma, var sākties metodes praktiskā pielietojuma daļa, kas sastāv no viena līdz četriem etapiem:

Pirmajā etapā veic ekspertu individuālo aptauju. Pēc tam individuālās aptaujas rezultātus delfists apkopo un novērtē. Iespējami arī pašu ekspertu vērtējumi.

Vajadzības gadījumā var organizēt vēl vienu vai vairākus etapus, piemēram, rīkot atkārtotu aptauju. Iepriekšējo etapu rezultāti tiek daļēji reducēti un izlīdzināti un tad nodoti ekspertiem izsvēršanai. To, cik etapos organizēt aptauju, izlemj delfists atkarībā no sasniegtā rezultāta kvalitātes.



Aptaujas norise

METODES PRIEKŠROCĪBAS:

- delfi metode atklāj ekspertu atšķirīgos viedokļus;
- atkārtojot aptaujas, ir iespēja iegūt pamatotus viedokļus;
- metode ir piemērota tādu kompleksu problēmu risināšanai, kuras skar plašu nozaru spektru.

METODES TRŪKUMI:

- šīs metodes galvenais trūkums ir ļoti ilgais tās realizācijas laiks, tādēļ tā neder īslaicīgu, aktuālu problēmu risināšanai, situācijas prognozēšanai;
 - metodes lietojuma rezultativitāti lielā mērā nosaka delfista izvēle;
 - vienādu viedokļu daudzums kādā jautājumā nebūt nenozīmē, ka tie ir pareizi;
 - metode parāda tikai virzienu, kurā iet, bet nedod pilnīga risinājuma variantus.
- Delfi metodi bieži izmanto kā atbalstu scenāriju metodei.

SCENĀRIJU METODE

Scenāriju metodi pamatoja H. Kāns mūsu gadsimta sešdesmitajos gados. Scenārijs nav prognoze jeb pareģojums, bet gan tikai nākotnes iespējamo notikumu ieskicējums. Scenāriju mērķis ir pievērst uzmanību procesu cēloņiem un to sekām. Nosakot tos, tiek veidota notikumu hipotētiska secība. Viena noteikta apgabala iespējamie notikumi attiecas uz konkrētu laika periodu un ir savstarpēji saistīti, tādējādi tie veido scenāriju. Ar scenāriju metodes palīdzību var detalizēt kompleksas problēmas, tādējādi darot tās labāk saprotamas un vieglāk risināmas.

Scenārijs sastāv no četrām pamatfāzēm.

Pirmā ir analīzes fāze, kad veic problēmu analīzi un struktūrēšanu, nosaka svarīgāko un kritiskāko problēmu apgabalus.

Otrā ir prognozes fāze, kad tiek prognozēta situācijas attīstība nākotnē. Pamatojoties uz to, tiek veidotas scenāriju

skices un pēc tam izraudzīti un interpretēti scenāriji, kas ir pretrunā ar paredzamo nākotnes attīstību. Tādā veidā tiek paredzēti dažādi un pārsteidzoši notikumi, kā arī vērtētas to sekas.

Trešajā - sintēzes fāzē notiek scenāriju veidošana, ņemot vērā otrā fāzē noskaidroto.

Ceturtajā - ieviešanas fāzē iegūtos rezultātus izmanto plānošanas procesos.

Tāds ir pats vienkāršākais scenāriju metodes modelis. Laika gaitā ir attīstījušās scenāriju metodes modifikācijas.

Lietojot šo metodi, var izmantot dažādas citas kvalitatīvas un kvantitatīvas metodes un paņēmienus, kas palīdz visās četrās pamatfāzēs.

Pie kvalitatīvām metodēm pieder tādas kā morfoloģiskā analīze, delfi tehnika, analogiju veidošana u.c., kas pamatojas uz subjektīviem spriedumiem par prognozējamām situācijām un arī uz intuīciju, pieredzi un subjektīvu vērtību sistēmu.

Kvantitatīvās metodes, ir, piemēram, Trenda ekstrapolācijas metode, regresijas analīze u.c. Tās pamatojas uz matemātiski statistiskajiem risinājumiem un gala rezultātā dod skaitlisku informāciju.

KOPSAVILKUMS

Radošām metodēm un paņēmieniem ir divējāds pielietojums:

1) tās ir metodes atsevišķu indivīdu un grupu radošā gara un darba veicināšanai, stimulēšanai ar mērķi radīt pēc iespējas vairāk jaunu ideju, priekšlikumu. Šajā gadījumā ne vienmēr ir iespēja sasniegt konkrētu rezultātu;

2) tās ir metodes kvalitatīvu prognožu veikšanai, piemēram, tehniskā progresa tālākās attīstības paredzēšanai.

Cilvēka radošās spējas raksturo sekojošas pazīmes:

■ meklējot radošus risinājumus problēmām, domā arī par to, kā tos radoši aprakstīt,

■ meklējot risinājumu kādai problēmai, spēj izmantot kādas senas problēmas risinājuma paraugus. Šāda prasme liecina par pieredzi;

■ radošais darbs ir apzināti virzīts uz skaidri formulētu mērķi.

Brainstorming un morfoloģijas metodes praksē tiek lietotas visbiežāk. Tās ir piemērotas ne pārāk sarežģītu problēmu analīzei. Prakse rāda, ka var sasniegt labus rezultātus, lietojot abas minētās metodes. Neveiksmes var gadīties tad, ja neievēro radošo metožu lietošanas noteikumus, ja liek pārāk lielas cerības uz to, ka iegūs labu rezultātu.

Arī sinektikas lietojums vairumā gadījumu ir veiksmīgs, bet prasa pieredzējušu sanāksmju vadītāju.

I Z M A N T O T Ā L I T E R A T Ū R A

Gabler Wirtschafts - Lexikon, 13. vollstaendig ueberarbeitete Auflage. Betriebs-wirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993.

Handwoerterbuch der Fuehrung. Hrsg. von A. Kieser, G. Reber mit Autoren, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1987.

Mahmoudzadeh K., Wichtige Methoden und Verfahren im Projektmanagement //Projektmanagement Fachman//, GMP INTERNET Deutschland e.V.

Meredith J., Mantel S., Project Management, 2. Edition, by John Wiley&Sons, Inc., Canada 1989.

Oechsler W. A., Personal und Arbeit, Einfuehrung in die Personalwirtschaft, 3. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, Muenchen, Wien 1988.

Schmidt G. Methode und Techniken der Organisation, Verlag Dr. Goetz Schmidt, Giessen 1991.

"Vienīgi laikam ir laiks
un tas nekad
nepārtrauc bezgalīgo augšanu."
(N. Stenesku)

levads laika menedžmentā

M.sc.soc. **DAIGA ĀBOLTIŅA**

Prof. Dr. Dr.h.c. Dr.h.c. **PETERS J.A. ROIŠS**

Pajautāsim sev: "Kas ir laiks?". Atbildēsim angļu rakstnieka Semjuela Ričardsona vārdiem: "..Tas ir audums, no kura darināta dzīve." Patiesi, dzīve rit tāpat kā laiks. Vienīgi laiks nekad neapstājas, to nevar ne apturēt, ne pagarināt, ne arī pārtrīnāt.

Vienmēr dzird sūdzamies par laika trūkumu, bet varbūt der ieklausīties romiešu filozofa Lūcija Senekas atziņā:

MUMS IR PIETIEKOŠI DAUDZ LAIKA,
BET MAZ IR LABI IZMANTOTA LAIKA.

Laika menedžmenta uzdevumi ir:

- ⇒ definēt mērķus,
- ⇒ plānot aktivitātes,
- ⇒ realizēt tās,
- ⇒ pastāvīgi sekot mērķa sasniegšanai.

Laika menedžmentā jārod atbildes uz jautājumiem:

Kad?

Kas?

Kāpēc?

?

Kādēļ?

- ⌚ Kas jāveic?
- ⌚ Kāpēc jāveic?
- ⌚ Kurš to veiks?
- ⌚ Kādēļ viņam(-ai) tas jāveic?
- ⌚ Kad tas jāveic?

?

Kurš?

Laiku, kas dots katram cilvēkam, ir jāizmanto pēc iespējas efektīvāk. Lai to panāktu, jāzina atbildes uz iepriekšējā attēlā uzdotajiem jautājumiem. Pirmām kārtām laiks ir mērķtiecīgi jāplāno. Tā izlietojums ir regulāri jāanalizē, lai noteiktu, kā tas sadalās, cik procentu ir lietderīgā, ražīgā laika, cik stundu ir patērēts nelietderīgi. Daudzi pētījumi liek secināt: pārāk daudz laika tiek tērēts maznozīmīgām lietām.

LAIKS DIMENSIJĀS

Laiku var aplūkot kopā ar telpu un tā daudzumu, jo laika patēriņš kāda uzdevuma veikšanai ir atkarīgs no apmeklējamā objekta atrašanās vietas un, protams, arī no nepieciešamo apmeklējumu biežuma, skaita. Un otrādi, atrašanās vieta, apmeklējumu biežums nosaka laika patēriņu noteikta uzdevuma veikšanai.

Laiks atbild uz jautājumiem:	<i>kad? cik ilgi?</i>
Telpa atbild uz jautājumiem:	<i>kur? no kurienes? uz kurieni?</i>
Daudzums atbild uz jautājumu:	<i>cik daudz? cik bieži vienā laika vienībā?</i>

Šos trīs elementus var aplūkot arī kā uzdevuma un tā izpildītāja raksturlielumus. Tas redzams sekojošajā tabulā:

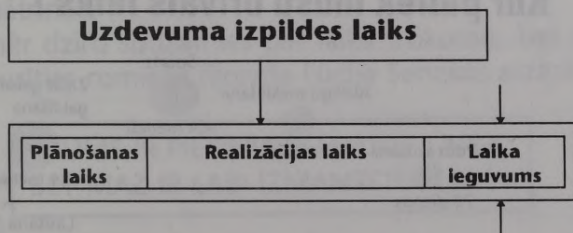
Objekti	Elementi	Piemēri
Uzdevumi	Laiks	Kad parādās kāds uzdevums?
		Cik daudz laika nepieciešams uzdevuma izpildei?
	Telpa	Kur parādās kāds uzdevums?
		No kurienes nāk, uz kurieni iet apstrādātie uzdevumi?
	Daudzums	Cik uzdevumi jāveic laika vienībā?
		Kad darbinieks ir mūsu rīcībā?
Izpildītājs	Laiks	Cik ilgi mums ir pieejams kāds darbinieks?
	Telpa	Kurā vietā atrodas izpildītāji?
	Daudzums	Cik daudz izpildītāju ir mūsu rīcībā, cik vēl ir nepieciešami?

DARBA LAIKA IEDALĪJUMS

Kopējā darba laikā ietilpst:

- ✓ uzdevuma izpildes laiks,
- ✓ gaidīšanas laiks,
- ✓ darbinieku pārvietošanās (preču transportēšanas) laiks,
- ✓ atpūtas laiks,
- ✓ dīkstāves laiks utt.

Lai veiktu noteiktu uzdevumu, tā izpilde sadalās laikā, kad tiek plānots uzdevums, tā realizācijas laikā un gala rezultātā ietaupītajā laikā. Laika menedžmenta mērķis ir samazināt kopējo uzdevuma izpildes laiku, t.i. lai plānošanas un realizācijas laiks kopā būtu mazāks par kopējo uzdevuma izpildes laiku (skatīt attēlu).



Laiku varēsim iegūt tikai tad, ja nodalīsim svarīgo no nesvarīgā, ja svarīgos uzdevumus plānosim un veiksīm, domājot ne tikai par uzņēmumu, bet arī par sevi. Jo, lai sasniegtu uzņēmuma mērķi, ikvienam tā darbiniekam jāidentificē sevi ar uzņēmumu, tā mērķiem. Tikai saskaņojot personīgos mērķus ar uzņēmuma mērķiem, var sasniegt labus rezultātus.

Jāplāno gan personīgie, gan karjeras mērķi tuvākam un tālākam laika periodam, t.i. jānosprauž perspektīva savai personīgai un profesionālai attīstībai.

LAIKA PLĀNOŠANA

Laiks ir nepieciešams darbam, personīgai attīstībai, ģimenei, atpūtai utt. Tādējādi laiku varam iedalīt divās lielās

grupās: darba laikā un brīvajā laikā. To, kā mēs pavadām darba laiku, ir grūti aprēķināt. Bet, pētot brīvo laiku, ir apkopoti dažādi dati par to, kā cilvēki to pavada visas dzīves garumā, ko viņi visbiežāk dara brīvajā laikā.

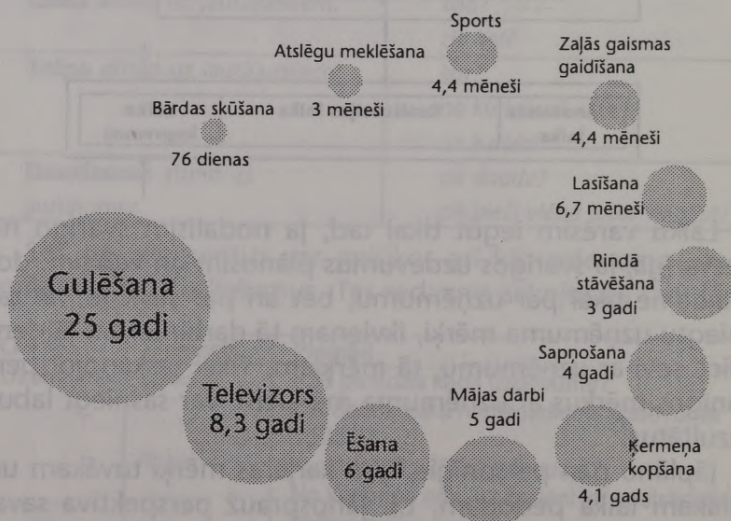
Visvairāk laika aizņem:

- ✓ gulēšana - 25 gadus,
- ✓ televizora skatīšanās - 8,3 gadus,
- ✓ ēšana - 6 gadus,
- ✓ mājas darbi - 5 gadus.

Pārāk maz laika patērējam daudz svarīgākām lietām:

- ✓ sevis garīgai bagātināšanai, lasīšanai - 6,7 mēnešus,
- ✓ sevis fiziskai rūdīšanai, sportam - 4,4 mēnešus.

Kur paliek mūsu brīvais laiks?



Laiku var plānot dažādiem periodiem: dienai, nedēļai, mēnesim, gadam, diviem gadiem utt. Laika plānošanai var izmantot dažādus instrumentus. Pirmkārt, tie ir dažādi formulāri. Šajā rakstā tiks piedāvāti daži standartformulāri savu

mērķu, mēneša un dienas plāni, kuri nebūt nav piemēroti visām situācijām. To struktūru var mainīt atbilstoši konkrētā uzņēmuma vai iestādes vajadzībām.

Dzīvojot tehnikas un tehnoloģiju progresa laikmetā, arvien nozīmīgāku vietu cilvēka dzīvē ieņem dators, ko var izmantot ne tikai standartdarbībām - dokumentu sastādīšanai, aprēķinu veikšanai, bet arī savas darba dienas, nedēļas, mēneša plānošanai. Bez tam ar datortīkla palīdzību var sazināties ar citiem cilvēkiem.

Pašlaik visizplatītākās ir divas programmas laika plānošanai:

- Schedule "Office`95" paketē,
- Outlook "Office`97" paketē.

Ļoti sekmīga, pēc mūsu domām, ir iekšējā sazināšanās uzņēmumā ar elektroniskā pasta (eMail) palīdzību. Tas ir viens no paņēmieniem, kā atslogot telefonu. Var nosūtīt īsu ziņu kādam darbiniekam ar uzaicinājumu ierasties. Tomēr jāņem vērā, ka tas derēs tikai tiem, kuri lielāko darba dienas daļu pavada pie datora.

Otrkārt, lai atrisinātu daudzo telefonsarunu problēmu, uzņēmumā var izveidot centrāli ar vienu vai vairākiem telefoniem. Tajā pienāktu visi zvani no ārienes. Šajā darba vietā būtu jābūt kompetentiem darbiniekiem, kas spēj pieņemt pareizo lēmumu par to, kam adresēt pienākušo telefona zvanu. Nedrīkstētu būt vairākkārtēja telefonsarunu pāradresēšana, jo tad uzņēmums tikai zaudētu.

AR KO SĀKT LAIKA PLĀNOŠANU?

Jāsāk ar personīgo mērķu plānošanu, tātad jānedefinē, kas ir svarīgi man kā cilvēkam un man kā šī vai cita uzņēmuma sastāvdaļai. Tam izmanto formulāru "*Mani mērķi*"). Dotajā formulārā par laika vienību izvēlas mēnesi. Tabulā ieraksta karjeras un personīgos mērķus, pēc tam tiem nosaka izpildes laiku un izvēlas prioritātes. Prioritātes nosaka pēc mērķu svarīguma pakāpes.

Kad mērķi sāk realizēt, tabulā ieraksta tā sākuma datumu

un pēc tam beigu datumu. Kad mērķis sasniegts, to atzīmē atsevišķā ailītē.

Mani mērķi

Vārds, uzvārds:	Mēnesis:
-----------------	----------

* Prioritāte. ** Nepieciešamais laiks

M ē r ķ i	*	**	Sākt	Sasniegt	O K
-----------	---	----	------	----------	--------

K a r j e r a s

P e r s o n ī g i e

Kad ir skaidri paša mērķi, var sākt konkrētu uzdevumu plānošanu nākamajam mēnesim. Šim mērķim izmanto formulāru "Mēneša plāns". Šajā formulārā ir paredzēta speciāla aile tam, lai ierakstītu darbus, kuri tiek deleģēti citiem, jo, piemēram, vadītājs visus darbus viens pats nevar veikt. Noteikti ir jāatzīmē, kam un kādus uzdevumus esat deleģējis. Tāpat visiem uzdevumiem ir jānosaka prioritātes, to izpildei nepieciešamais laiks, uzsākšanas un pabeigšanas termiņi.

Prioritāšu noteikšanai visplašāk pielietotā metode ir *ABC analīze*, kurā visi uzdevumi sadalīti trīs kategorijās:

A uzdevumi (to skaits ir neliels, tie ir ļoti svarīgi, dod vislielāko labumu);

B uzdevumi (ar vidēju nozīmi);

C uzdevumi (skaitliski daudz, bet maznozīmīgi).

Mēneša plāns

Vārds, uzvārds:	Mēnesis:
-----------------	----------

* Prioritāte, ** Nepieciešamais laiks

[illegible]

Uzņēmumā parasti ir situācija, kad A uzdevumi sastāda tikai aptuveni 15% no visiem uzdevumiem, bet dod 65% peļņas. B uzdevumiem ir vienāds ieguldījums un gūtā vērtība - 20%. Savukārt C-uzdevumi aizņem visvairāk uzņēmuma laika - 65%, bet gala rezultātā dod tikai 15% labuma.

			%no visu uzdevumu vērtības
A uzdevumi	B uzdevumi	C uzdevumi	
15%	20%	65%	% no visiem uzdevumiem

Ir divi parametri, pēc kuriem vērtē A,B,C uzdevumus. Tie ir: steidzamība un svarīgums laikā.

A uzdevumi ir gan steidzami, gan svarīgi. B uzdevumus vajag pamatīgi saplānot, savukārt C uzdevumi nav tik svarīgi, bet ir steidzami laika ziņā, tādēļ tos pēc iespējas vairāk vajag deleģēt citiem. Protams, ir lietas, kas neattiecas ne uz vienu no trīs uzdevumu grupām, tās vienkārši atmet.

S t e i d z a m ī b a	B uzdevumi jāplāno	A uzdevumi jārīkojas nekavējoties
	liekais 	C uzdevumi jādeleģē
	S v a r ī g u m s	

Kad mēnesis ir saplānots, var sākt atsevišķu dienu plānošanu. Tas nozīmē mēnesī veicamo uzdevumu tālāku pie-
saistīšanu konkrētām dienām. Tagad pārejam pie "*Dienas plāna*".

Konkrētas dienas plānu parasti stāda dažas dienas iepriekš, jo iepriekš dotos uzdevumus vajag papildināt ar konkrētiem uzdevumiem. Uzdevumus, kurus dažādu iemeslu dēļ neizdodas izpildīt ieplānotajā dienā, pārceļ uz nākamo.

Dienas plāns sastāv no trīs galvenajiem blokiem (skatīt attēlu nākošajā lappusē).

1.Norunātās tikšanās jeb laika skalā izvietotie termiņi, t.i., konkrētie dienā veicamie darbi, ieskaitot arī brīvo laiku.

2.Kontakti - darījumu partneru, kontaktpersonu vārdi, uzvārdi, adreses, telefoni, faksi. Šajā sarakstā ir cilvēki, kurus gribat sastapt personīgi, sazināties ar viņiem.

3.Uzdevumi. Tie ir konkrēti veicamie darbi. Ja uzdevumu

ir ļoti daudz, tos var rakstīt uz atsevišķas lapas. Tāpat var rīkoties ar kontaktpersonu sarakstu.

D i e n a s p l ā n s

Vārds, uzvārds:			Diena:			
* Prioritāte, ** Nepieciešamais laiks						
	Termini	OK	*	**	Kontakti	OK
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14			Uzdevumi			
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Plānojot dienu, jāparedz ne tikai darba laiks, bet arī brīvais laiks pārdomām, kafijas pauzēm, pusdienām.

Mēs vienmēr sūdzamies par laika trūkumu. Bet cik bieži mēs analizējam savu laiku?

LAIKA ANALĪZES METODES UN PAŅĒMIENI

Ir dažādas informācijas vākšanas un apkopošanas metodes. No apkopotās informācijas kvalitātes ir atkarīga sasniegtamā rezultāta kvalitāte. Šo kvalitāti cenšas nodrošināt, lietojot dažādas metodes un paņēmienus. To vidū ir:

- intervijas un aptaujas,
- novērojumu veikšana,

- pašuzskaite,
- iepriekš definētu laiku sistēma,
- novērtējumi,
- "pavadzīmes" informācijas uzskaitē par laika periodiem,
- novērtējumi,
- darba norišu kartes.

Tagad vērtēsim konkrētāk dažas iepriekš minētās metodes, kas var palīdzēt laika menedžmentā.

"PAVADZĪMES" LAIKA UZSKAITEI

"Pavadzīmju" metode ir darba gaitas pētišanas tehnika. "Pavadzīme" ir informācijas nesējs, kas seko līdzī uzdevuma izpildei.

"Pavadzīme" satur informāciju par darba gaitu, tās norisēm. Jāieraksta dati tikai par darba sākšanu un pabeigšanu, tā apstrādes laiku, atbildīgo darbinieku, apstrādes veidu, apstrādes gaitas ilgumu.

Apstrādes veidi ir standartizēti, ir izveidots katalogs, kas atvieglo to vērtēšanu. Ir lietderīgi dažādos apstrādes veidus jau iepriekš uzrakstīt, lai pēc tam formulāra aizpildītājs atbilstošo veidu varētu tikai atzīmēt.

Šī metode palīdz rast atbildes uz laika menedžmentam noderīgiem jautājumiem:

- kas ir darba procesa dalībnieki?
- kādi ir pārvietošanās un transportēšanas ceļi un to atkārtotās biežums?
- kāds ir kopējais darba izpildes ilgums?
- kādi ir apstrādes laiki atsevišķās darba vietās?
- vai un kādi ir produkcijas uzglabāšanas laiki?

PAŠUZSKAITE

Darbinieki paši veic savas darba dienas uzskaiti. Praktiski tā ir darba laika normēšana, tikai šajā gadījumā to veic pats darbinieks, viņš sastāda atskaiti un iesniedz priekšniekam. Pēc tam notiek analīze un vērtēšana. Ir darba vietas, kur

darbiniekam visas astoņas stundas ir produktīva darba stundas. Taču jāņem vērā, ka ir darba vietas, kur bez produktīvā laika ir arī neproduktīvais laiks, kad darbinieks to tērē vai nu savām personīgām vajadzībām, vai arī saskaras ar nepieciešamību gaidīt. Galvenais ir uzrādīt patieso laika patēriņu, t.i. sniegt patiesu un precīzu informāciju. Tas dos iespēju šo informāciju labāk izanalizēt un palīdzēs novērst iespējamus laika zudumus.

Šādā veidā apkopojot datus par dažādu darbu izpildes termiņiem, var izveidot speciālu katalogu, kurā būtu apkopota pieredze par dažādu uzdevumu izpildei nepieciešamo laiku.

Pašuzskaite un kataloga izveidošana ļauj:

- 1) vieglāk veikt darbu plānošanu;
- 2) iegūt un apkopot noderīgu informāciju.

DARBA NORIŠU KARTES

Norišu kartes ir viens no senākajiem procesu organizācijas instrumentiem. To mērķis ir analizēt, izzināt problēmas, noteikt produktīvā un neproduktīvā laika samērus. Norišu aprakstīšanai lieto sekojošus simbolus:

○	aktivitāte	
⇒	transports	
□	pārbaude	← <i>norišu standartapzīmējumi</i>
○	gaidīšana	
▽	uzglabāšana	

Laika analīzi veic divas līdz trīs reizes gadā. Ja to rezultāti parāda nopietnas problēmas "laika izlietošanā", piemēram, ja neproduktīvais laiks stipri pārsniedz produktīvo laiku, tad šādas analīzes var veikt biežāk. Nebūtu ieteicams to darīt

biežāk kā reizi mēnesī, jo tad zūd iegūto rezultātu izmantošanas efektivitāte.

Darba norišu karte Nr.:	Nodaļa:	Lappuse:
	Darbs:	Datums:
		Darbinieks:

Paskaidrojums

	Darba norises	Darba norīse	Traucējums	Pārbaude	Gaidīšana	Novērtēšana	Celšana	Daudzums	Laiķis	Analīze: Kad? Kas? Kur? Ko? Kā?	Piezīmes
1		☐	☐	☐	☐	☐					
2		☐	☐	☐	☐	☐					
3		☐	☐	☐	☐	☐					
4		☐	☐	☐	☐	☐					
5		☐	☐	☐	☐	☐					
6		☐	☐	☐	☐	☐					
7		☐	☐	☐	☐	☐					
8		☐	☐	☐	☐	☐					
9		☐	☐	☐	☐	☐					
10		☐	☐	☐	☐	☐					
11		☐	☐	☐	☐	☐					
12		☐	☐	☐	☐	☐					
13		☐	☐	☐	☐	☐					
14		☐	☐	☐	☐	☐					
15		☐	☐	☐	☐	☐					
16		☐	☐	☐	☐	☐					
17		☐	☐	☐	☐	☐					
18		☐	☐	☐	☐	☐					
19		☐	☐	☐	☐	☐					
20		☐	☐	☐	☐	☐					

Kā redzams norišu kartes formulārā, visi pieci simboli tajā ir ievietoti jau iepriekš, aizpildītājam atliek vienīgi aizkrāsot konkrētai norisei atbilstošo simbolu.

Pēc formulāra aizpildīšanas ir jāskaita katras norises veikšanai izlietotais laiks, jāaprēķina veiktais ceļš.

Dažādu aktivitāšu veikšanai izlietotais laiks ir produktīvais laiks. Saskaitot pārējo norišu laiku, iegūst neproduktīvo laiku. Pēc tam veic analīzi, salīdzinot produktīvo laiku ar neproduktīvo, pēta, ko varēja veikt labāk, t.i. ātrāk, pēta, ko varēja deleģēt kādam citam darbiniekam.

Raksturotais formulārs ir tikai viens no daudziem darba norišu karšu veidiem. Ir citi formulāri, kuri palīdz veikt laika analīzi darbiniekam, kas strādā ar datoru. Ir formulāri, kas abstrahējas no konkrēta darbinieka un izseko kāda dokumenta virzībai uzņēmumā.

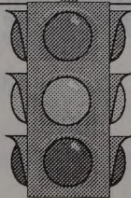
Mīnētais formulārs ir tikai paraugs. Ikvienā uzņēmumā un iestādē atkarībā no nozares un darba specifikas var ritēt citādi procesi. Tāpēc šo formulāru vajag modificēt, lai varētu piemērot savām vajadzībām.

GAIDĪŠANAS LAIKS

Ikdienas dzīvē dažādās situācijās mums nākas gaidīt cilvēkus vai noteiktu procesu izpildi. Ir gaidīšanas procesi, kurus mēs varam kaut kādā veidā ietekmēt, bet ir arī tādi, kurus mēs ietekmēt nevaram.

Pirmkārt, gan darbā, gan personīgajā dzīvē nākas gaidīt cilvēkus.

Tāpat mēs gaidām pieeju dažādiem resursiem un tehniskajiem līdzekļiem:

G A I D Ī T C I L V Ē K U S		
darba jautājumos: priekšnieku, klientus, piegādātājus, kolēģus.		personīgajā dzīvē bērna piedzimšanu, viesus, ģimenes locekļus, ārstu.

- telefonam,
- datoram,
- Internetam,
- sabiedriskajam transportam.

Ja runājam par transportu, tad dažreiz jāstāv rindā pēc biļetes, jāgaida tramvaja, lidmašīnas vai vilciena pienākšana.

Darbā gaidām, kamēr nodrukās kādu dokumentu, kamēr auto tiks uzpildīts ar benzīnu vai izkrauta atvestā krava.

Restorānā, poliklīnikā vai veikalā dažreiz gaidām viesmīli, ārstu, pārdevēju, tātad personīgo apkalpošanu.

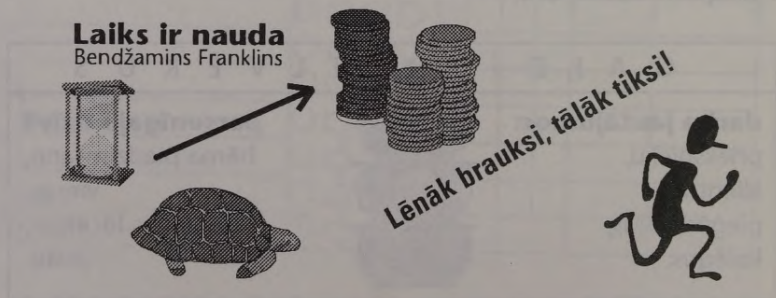
Ir svarīgi uzskaitīt gaidīšanas procesus un to ilgumu. Pēc tam jāveic to rūpīga analīze un turpmāk jācenšas izvairīties no laika zudumiem.

SECINĀJUMI

Laika menedžmenta mērķis ir pievērst lielāku uzmanību būtiskām lietām un uzdevumiem. Plānojot laiku, var labāk sekot notiekošiem procesiem, var vairāk laika atvēlēt radošam darbam.

Steidzoties problēmas atrisināt nevar. Labāk ir biežāk apstāties un padomāt: kādam mērķim tuvojos? Kas mani tur sagaida? Kādā virzienā es eju? Vai sasniegšu savu mērķi? Vai atrisināšu problēmas?

Tāpat kā laiks nosaka mūsu dzīvi, tā arī mēs paši nosakam savu laiku - mēs to plānojam, sadalam. Mums ir izvēle - varam nepārtraukti kaut kur steigties, tātad dzīvot pēc principa "laiks ir nauda". Varam izvēlēties otru ceļu - pārdomāt katru nākamo soli un dzīvot saskaņā ar moto "lēnāk brauksi, tālāk tiksī". Izvēle ir jūsu ziņā!



Saturs

Žaneta Ilmete

IEVADVĀRDI 3

Peters J.A.Roišs

PRIEKŠVārds 4

Janīna Āboliņa

MINISTRIJAS PERSONĀLA

KOMPLEKTĒŠANAS UN VADĪŠANAS ASPEKTI 8

Peters J.A.Roišs

DARBA GRUPAS (TEAM) VADĪŠANAS PAMATPRINCIPI 16

Rodrigo Slaviņš

ORIENTĀCIJA UZ KLIENTU –

AAS BALTA DARBINIEKU IZGLĪTĪBAS PAMATTĒMA 30

Inese Vorončuka

UZŅĒMUMA PERSONĀLA IZVĒLES PROBLĒMAS 33

Augusts Milts

VADĪŠANAS ĒTIKA UN TĀS NĀKOTNES VĪZIJAS 40

Juris Frīdmanis

PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANA 43

Māra Zilgalve

PIECU GADU DARBA PIEREDZE

PERSONĀLA VADĪŠANĀ NRC VAIVARI 47

Vladislavs Siņavskis

AS REBIR PERSONĀLNODAĻAS

DARBĪBAS PIEREDZE UN VĪZIJAS 52

Raivo Sabulis

UZ KLIENTU ORIENTĒTA PERSONĀLA

VADĪBA - KVALITĀTES VADĪŠANAS PAMATS 56

Atis Kapenieks AUGSTSKOLU UN AKADĒMISKĀ PERSONĀLA ATTĪSTĪBA	61
---	----

Zigfrīds Bokums PERSONĀLA LIETVEDĪBAS PROBLĒMAS, TO IESPĒJAMĀIS RISINĀJUMS	65
---	----

Žaneta Ilmete PROJEKTA VADĪŠANAS FĀŽU APRAKSTS	67
--	----

Daiga Āboltiņa IDEJU RADĪŠANAS METODES UN PAŅĒMIENI	98
---	----

Daiga Āboltiņa Peters J.A. Roīss IEVADS LAIKA MENEDŽMENTĀ	113
---	-----



Latvijas Universitāte
**Pašvaldību un projektu vadības valsts
mācību centrs –**

7 gadu pieredze izglītojot, konsultējot, informējot.

Mācības **kvalitātes vadīšanā** visu nozaru kvalitātes speciālistiem

Projektu vadīšanas kurss

Konsultācijas **projektu** izstrādāšanā un **vadīšanā**

Mācības un konsultācijas **personāla vadīšanā**

Uzņēmējdarbības grāmatvedība

Uzņēmējdarbības likumdošana

Marketings un reklāma

Mācības un kvalifikācijas paaugstināšana darba aizsardzībā

Piedāvā organizēt mācības uzņēmumos, iestādēs.

Tālr. 7223324, 7223381 (arī fakss).

Adrese: Rīga, Aspazijas bulv. 5-303, LV-1050

E-mail: lupmc@lanet.lv

<http://www.lanet.lv/~lupmc/>



Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrs

Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centrs ir izveidots 1991.gadā ar mērķi radīt jauna tipa izglītojošo mācību iestādi, kurā pašvaldību, valsts institūciju darbinieki un uzņēmēji varētu iegūt zināšanas sabiedrības vadībā, ekonomikā un menedžmentā.

Šodien tā ir mūsdienīga pieaugušo izglītības iestāde ar lielu darba pieredzi, modernu materiālo resursu bāzi, stabilu un profesionālu pasniedzēju sastāvu un plašiem starptautiskiem sakariem.

Svarīgākie centra darbības virzieni ir:

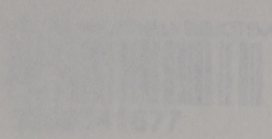
- pašvaldību augstākā un vidējā personāla izglītība,
- uzņēmumu vadošā un vidējā personāla izglītība personāla, projektu un kvalitātes vadīšanā,
- Valsts civildienesta ierēdņu kandidātu mācību programmas realizācija sadarbībā ar Valsts Administrācijas skolu.

Galvenās programmas:

- personāla vadīšana,
- projektu vadīšana,
- kvalitātes vadīšana,
- lietvedība,
- datormācība,
- grāmatvedība, datorgrāmatvedība,
- saskarsmes ētika un psiholoģija,
- lietišķie kontakti un etiķete,
- semināri par aktualitātēm likumdošanā u.c.

*Latvijas Universitātes
Pašvaldību un projektu
vadības valsts mācību
centra adrese:*

*Aspazijas bulvāri 5-303
Rīgā, LV-1050
Tālr. 7223324
Tāl./Fax 7223381*



PERSONALA VADIMIA LATVIA: PIESODZ UN VIZAS?
Sagatavots un sakars izdevnieciba "Latvianiskas"
Reģistrācijas numurs nr. 000328248.
Lidzina.

AIS "Pozitivitāte", K. Valdemāra ielā 8
Rīga, LV-1010, Pasaž. nr. 7.

"PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PIEREDZE UN VĪZIJAS".

Sagatavota un salikta izdevniecībā "Vērmanparks".

Reģistrācijas apliecība Nr. 000328548.

Ligumcena.

A/S "Poligrāfists", K. Valdemāra ielā 6,
Rīgā, LV-1010. Pasūt. nr. 1.

1.5°

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTĒKA



0302041677

Šī grāmata ir otrs izdevums, kas veltīts personāla vadīšanas jautājumiem. Pirmais bija rakstu krājums "Personāla vadīšana Latvijā: problēmas un risinājumi". Bez tam šī grāmata palīdzēs rast atbildes arī uz citiem aktuāliem jautājumiem: kā pareizi plānot laiku? kā rast jaunas idejas? kā veiksmīgi darboties grupā?

Rakstu autori ir Latvijas Universitātes docētāji, pazīstamu uzņēmumu un iestāžu personāldaļu vadītāji, kā arī Dortmundes Augstskolas profesors Peters J.A.Roišs.

Grāmata noderēs uzņēmējiem, personāldaļu speciālistiem un studentiem.