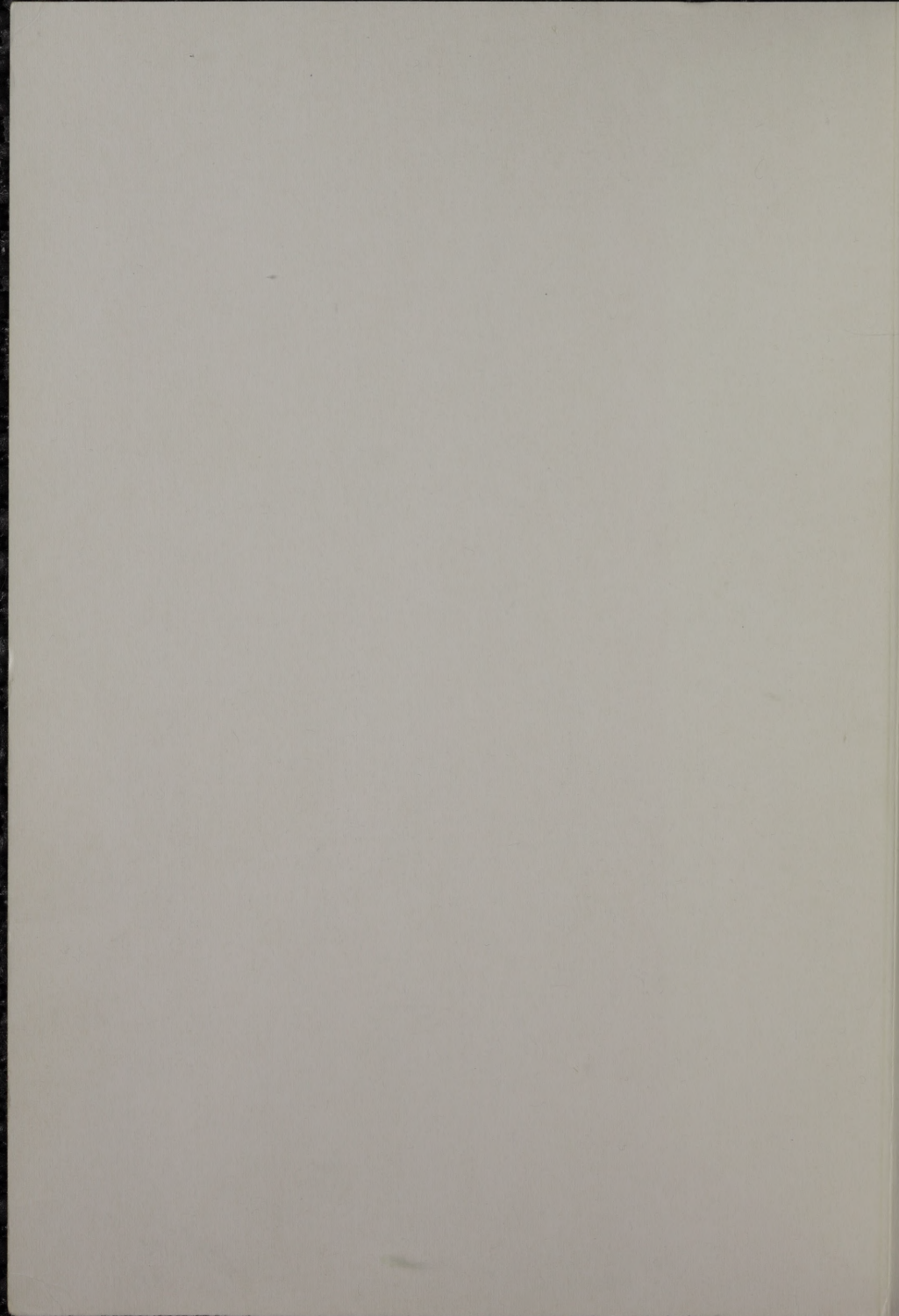


Izdevēji

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

PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI





~~97-3~~
L235

Kontroleksemplārs

L
3

Izdevēji

Dr.oec. Žaneta Ilmete

Prof. Peters J.A.Roišs

PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI

STARPTAUTISKĀ KONFERENCE

1996. GADA 4. UN 5. OKTOBRĪ RĪGĀ, REITERNA NAMĀ

KONFERENCES ORGANIZĒTĀJI:

Latvijas Universitāte

Dortmundes augstskola

Latvijas Personāla vadīšanas asociācija

LU Pašvaldību un projektu vadības

valsts mācību centrs

Rīga 1997

UDK -p 33(082)
Pe 659

97-4041

0303076289

Atbildīgais redaktors: Vilis Seleckis
Literārā redaktore: Laima Zitare
Korektore: Valda Bērziņa
Datorsalikums: Silvija Selecka, Raivo Šulcs
Tulkotāji: Daiga Āboltiņa (no vācu val.), Ainis Bērziņš
(no vācu val.), Mārtiņš Jansons (no angļu val.)
Fotogrāfi: Atis Ieviņš un Laima Greviške

ISBN 9984-08-009-9

*Dr. oec. Žaneta Ilmete, Latvijas
Universitātes Pašvaldību un
projektu vadības valsts mācību
centra direktore, Latvijas
Personāla vadīšanas asociācijas
prezidente*

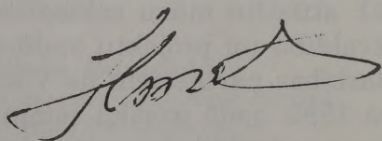
IEVADVĀRDI

Latvija pašlaik ir uzsākusi grūtu un atbildīgu ceļu uz tirgus orientētu, demokrātisku un tiesisku valsti. Sekmīgi veikt šo darbu un gūt panākumus nav iespējams bez visas sabiedrības un katra tās indivīda gatavības darboties šajā virzienā. Tikai tāda sabiedrība, kuras iedzīvotāju vairākums orientējas jaunajās tendencēs, var veiksmīgi realizēt nepieciešamās pārmaiņas gan ekonomikā, gan pārvaldē. Viena no jomām, kurā sabiedrībai nepieciešama prasme labi orientēties, ir personālvadīšana, kas kopā ar kvalitātes un projektu vadīšanu veido jauno domāšanas veidu.

Lai iepazīstinātu ar personālvadīšanas idejām un tās tālāk attīstītu mūsu sabiedrībā, Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības mācību centrs kopā ar sadarbības partneriem no Vācijas profesora P.Roiša vadībā 1995. gadā uzsāka semināru ciklu uzņēmumu, firmu un pašvaldību personāldaļu vadītājiem par personālvadīšanas problēmām. Lielā interese par šo tematiku radīja priekšnoteikumus Latvijas personālvadīšanas asociācijas nodibināšanai 1996. gadā. Šobrīd Personālvadīšanas asociācija ir sava ceļa sākumā. Viens no tās pirmajiem pasākumiem bija starptautiskā konference par personāla vadības jautājumiem. Konference notika 1996.gada 4. un 5.oktobrī. Tās organizēšanā aktīvi piedalījās Vācijas kolēģi. Ceram, ka konference mums dos jaunu impulsu tālākās darbības izvērsšanai.

Konferences materiāli, kas apkopoti šajā grāmatā, kopā ar teorētiska rakstura materiāliem par personālvadīšanu un projektvadīšanu, sniegs ieskatu šajās problēmās un palīdzēs lasītājiem gūt pirmos priekšstatus par šiem jautājumiem. Autori cer uz lasītāju atsaucību un tālāko ieinteresētību pilnveidot zināšanas modernās vadīšanas jautājumos.

Latvijas Personālvadīšanas asociācijas vārdā es vēlos pateikties visiem referātu un rakstu autoriem par lielo personisko ieguldījumu šā izdevuma tapšanā. Īpaši vēlos pateikties Vācijas Ārlietu ministrijas departamenta vadītājai Banerjea-Komersas kundzei par lielo atsaucību un iejūtīgo atbalstu mūsu darbam, Vācijas vēstniecībai Latvijā un personīgi Lēmeņa kungam, vēstniecības konsultāciju centra vadītājam, par personīgi sniegto palīdzību un profesionālo ieinteresētību konferences organizācijā un norisē. Visbeidzot paldies vēlētos teikt Eiropas Personālvadīšanas asociācijas prezidentam dr. H.Bēma kungam un profesoram P.Roiša kungam, bez kuru personiskā atbalsta un profesionālās līdzdarības nebūtu iespējama šīs grāmatas izdošana.



PRIEKŠVārds

1996.gada 4. un 5. oktobrī notika personāla vadības jautājumiem veltīta konference, kas iezīmēja svarīgu pagriezienu personāla menedžmenta attīstībā Latvijā.

Pēdējo gadu laikā atsevišķos Latvijas uzņēmumos ir izveidojušās personāla nodaļas, ir pieņemti darbā to vadītāji. Agrāk personāla menedžments ietvēra sevī tikai algu grāmatvedību un uzņēmuma vadības darbību. Līdz ar valsts reformām un uzņēmumu pārstrukturizāciju arvien svarīgāka kļūst darbinieka loma. Tie veido visu pārkārtojumu pamatu. Labi motivēti līdzstrādnieki ar savām idejām uz saprātīga darba līguma pamatiem ir uzņēmuma un visas saimniecības attīstības galvenais dzinējspēks. Šī atziņa liek saprast, cik svarīgi pašlaik ir personālmenedžmenta jautājumi. Jaunie personāla vadītāji jautā: kā man izvēlēties vispiemērotākos darbiniekus? Kā viņus ievadīt jaunajos amatos? Kā noteikt viņu uzdevumus? Kuras darbiniekus jāatlaiz? Kuri darbinieki varētu sevi pilnveidot tālāk? Kā es varu sekmēt viņu tālāko attīstību? Kā es varu viņus stimulēt? Kā palielināt līdzstrādnieku atbildību par savu darbu un visu uzņēmumu? Kā noteikt viņiem pareizu darba algu?... Tie visi ir ļoti satraucoši jautājumi. Atbildes uz tiem var ļoti būtiski ietekmēt uzņēmuma tālāko attīstību. Tāpēc uz šiem jautājumiem jādod steidzamas atbildes. Pašlaik daudzi uzņēmumi tiek pārstrukturizēti. Līdz 1997. gadam 80% Latvijas uzņēmumu vajadzēja būt privatizētiem. Tas nozīmē, ka iepriekšējais personāls ir jāatlaiz un jāmeklē cilvēki, kas spēs veikt jaunus uzdevumus.

Man ir liels prieks par to, ka beidzamajos gados, strādādamus Latvijā, varēju piedalīties minēto aktuālo jautājumu risināšanā. Es varēju iepazīties ar daudzu uzņēmumu un pārvaldes problēmām, varēju līdzdarboties risinājumu meklēšanā. Man bija iespēja redzēt, kā attīstās modernais personāla menedžments tādā valstī, kura salīdzinājumā ar saviem rietumu kaimiņiem ir atpalikusi par vairākiem gadu desmitiem.

Latvijas uzņēmumu pašreizējais stāvoklis personāla menedžmentu dara ļoti nozīmīgu. Tāpēc 1996. gadā te ir nodibināta Latvijas Personāla vadīšanas asociācija. Tā paver iespējas problēmu apspriešanai un risinājumu meklēšanai. Vācu kolēģi ir gatavi šo procesu sekmēt,



*Konferenci vada a/s AUDI padomes loceklis A.Šlēfs, dr.oec.
Ž.Ilmete un Dortmundes augstskolas profesors P.Roišs*

taču iniciatīvai jānāk no Latvijas organizācijām un uzņēmumiem.

1996.gada 4.-5. oktobra konferences mērķis bija sekmēt personālmenedžmenta attīstību Latvijā, kā arī stiprināt sakarus ar attiecīgām organizācijām Vācijā un

Polijā. Konferences materiālu publicēšana ļaus ar personāla vadīšanas jautājumiem iepazīties plašākam interesentu lokam. Jāņem vērā, ka šobrīd Latvijā nav nevienas mācību grāmatas par personāla vadīšanas jautājumiem. Tāpēc izdevēji vienlaikus ar konferences referātiem grāmatā publicē plašākus sacerējumus par personāla un projektu vadīšanu, kā arī par uzņēmējdarbības attīstību. Šie raksti papildina konferencē runāto un var būt palīgs tiem, kuri ikdienā saskaras ar minētajām aktuālajām problēmām.

Izdevēji vēlas arī turpmāk sekmēt personāla menedžmenta attīstību Latvijā. Tāpēc iesāktais darbs tiks turpināts. 1997.gadā tiks izdota personālmenedžmenta mācību grāmata. To varēs izmantot gan praktiķu izglītošanai, gan Latvijas Universitātes neklātienas studijām.

1997. gadā ir iecerēta konference par kvalitātes menedžmenta jautājumiem. Tā noritēs līdzīgi konferencei par personāla menedžmentu un tajā tiks apspriests vēl viens ļoti aktuālu problēmu loks. Minot iecerēto konferenci, izdevēji grib uzsvērt, ka personāla menedžments vistiešākā veidā ietekmē kvalitātes menedžmentu.

Mani Latvijas partneri pēdējo gadu laikā ir ļoti daudz darījuši, lai sekmētu savas valsts izglītības un tālākizglītības attīstību, lai pilnveidotu uzņēmumu pārvaldi un lai uzlabotu uz praksi orientētu augstāko izglītību. Es gribu saviem Latvijas kolēģiem pateikties par ilggadīgo intensīvo un sekmīgo sadarbību ar mūsu augstskolu, kā arī gribu viņiem un viņu valstij nodot vislabākos vēlējumus.



***Pēteris Cimdīns,**
Augstākās izglītības un
zinātnes valsts ministrs*

“NU TAD BEIDZOT”

Es biju priecīgi pārsteigts, kad saņēmu uzaicinājumu uz šo konferenci. Iepazinies ar tās programmu, sacīju: “Nu tad beidzot!” Beidzot Latvijā uzmanība pievērsta svarīgajam personālvadības jautājumam. Man bieži iznāk saskare ar šo jautājumu. Vispirms jau kārtojot lietas ar zinātnes un augstskolu vadītājiem.

Es bieži esmu apgalvojis, ka ir dažas īpaši svarīgas lietas, kas nodrošina valsts attīstību. Pirmā lieta ir cilvēku kvalitāte, otrā arī, trešā arī – cilvēku kvalitāte. Jautājums par personālvadību skar jautājumu par to cilvēku kvalitāti, kuri veido vadību un kas nosaka visu struktūru veidošanos. Īpaši svarīgi tas ir tādai valstij kā Latvija, kam nav citu nozīmīgu resursu kā tikai ģeopolitiskais stāvoklis un tie garīgie resursi, kas ir cilvēku galvās. Ģeopolitiskais stāvoklis kā resurss Latvijā, manuprāt, arī Baltijā zaudē savu jēgu, ja nav pilnībā izlietots jeb attīstīts otrais resurss – tas, kas ir cilvēku galvās. Tāpēc šo konferenci uzskatu par pirmo nopietno savstarpēji koordinēto pasākumu, kas ļaus labāk attīstīt saskaldītās struktūrās izmētāto pārvaldes izglītību.

Ko es gribētu jums novēlēt? Gribu minēt veco, labo vācu teicienu: “Labi sākt nozīmē gūt pusi no uzvaras”.



*Konferences dalībnieki restorānā "Senā Rīga" pēc
mākslinieku koncerta*

Ir ļoti patīkami, ka Baltijas valstu atgriešanās Eiropā, Eiropas darba tirgū ir saistīta ar plašāku internacionālizāciju. Patīkamākais ir tas, ka eiropeiskā dimensija Latvijā un Baltijā ienāk ar šādu savstarpēju sadarbību gan Baltijas valstu starpā, gan ar mūsu tuvākajiem kaimiņiem, gan atjaunojot senās saiknes, kas mūs vieno ar Vāciju. Lai kvalitātes jēdziens klasiskās, kontinentālās Eiropas izpratnē caurstrāvo šo konferenci. Vēlu tai arī otro pusi tikpat sekmīgu kā tās sparīgais sākums.

*Aivars Berners,
Ekonomikas ministrijas
valsts sekretārs*

“ES TOMĒR ESMU OPTIMISTS”

Pārejot no plānveida ekonomikas uz tirgus ekonomiku, Latvijā radās lielas problēmas ar cilvēku profesionālo sagatavotību darbam tirgus apstākļos. Ļoti bieži jūtama neatbilstība starp cilvēku profesionālo sagatavotību un reālām prasībām pēc noteiktas kvalifikācijas speciālistiem. Sakarā ar demogrāfisko situāciju īpaša nozīme kvalificētiem speciālistiem ir Latvijā. Ekonomikas ministrija to apzinās un cenšas dot savu ieguldījumu sabiedrības ekonomisko zināšanu uzlabošanā. Jau vairākus gadus sadarbojamies ar Latvijas augstskolām, izplatot ministrijā ienākušo informāciju par iespējām papildināt ekonomisko izglītību Latvijā un ārvalstīs, par iespējām organizēt studentu zinātnisko darbu. Tika apkopota informācija par ekonomiskās izglītības iespējām Latvijā, tika organizētas konferences un semināri par šiem jautājumiem. Ekonomikas ministrija ir pārstāvēta dažādos starptautiskās sadarbības projektos ekonomiskās izglītības jomā. Reformu veiksmīga realizēšana lielā mērā ir atkarīga no Latvijas iedzīvotāju ekonomisko zināšanu līmeņa. To atzīst un vairākkārt ir uzsvērusas arī starptautiskās organizācijas, kas darbojas Latvijā. Tāpēc ir prieks šodien piedalīties starptautiskajā konferencē par personālvadīšanas jautājumiem, ko atbalsta Eiropas lielākā un ietekmīgākā valsts Vācija. Izsaku pateicību Vācijas valdībai par finansīšu un profesionālu atbalstu gan šai konferencei, gan citiem projektiem, kas saistīti ar personālvadību. Īpaši gribu pateikties Vācijas vēstniekam un vēstniecībai, tās konsultāciju centra vadītājam Rolfam Lēmēnam

kungam, ar kuru izveidojusies ilggadīga un veiksmīga sadarbība, Vācijas ārlietu ministrijas departamenta vadītājai Utei Banerjea Komersas kundzei, Dortmundes Tehniskās augstskolas profesoram Peteram Roišam, Vācijas Personāla menedžmenta asociācijas prezidentam zinātņu doktoram Hansam Bēmam, kā arī Latvijas Universitātes Pašvaldību un projektu vadības valsts mācību centra direktorei ekonomikas zinātņu doktorei Žanetai Ilmetei.

Par personāla vadības problēmu aktualitāti Latvijā liecina statistiskie dati. Diemžēl ir ļoti daudz bezdarbnieku, kas nevar atrast darbu un kuru kvalifikācija neatbilst prasībām. No statistikas datiem redzam, ka daudzi ļaudis savas zemās kvalifikācijas dēļ nevar atrast sev vēlamu darbu. No otras puses, ir ļoti liels pieprasījums pēc augsti kvalificētiem, uzņēmīgiem un pieredzējušiem speciālistiem. Es tomēr esmu optimists, jo latvieši vienmēr ir bijuši kāri pēc zināšanām, ko vērtējuši ļoti augsti. Par interesi un tieksmi pēc jaunām zināšanām liecina lieli konkursi valsts augstskolās un lielais privāto mācību iestāžu skaits, kā arī lielais pieprasījums un piedāvājums dažādosursos. Es novēlu konferencei veiksmīgu darbu un ceru, ka tā palīdzēs risināt problēmas, kas saistās ar profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas jautājumiem.



*Ute Banerjea-Komersa,
Vācijas Ārlietu ministrijas
departamenta vadītāja*

VĀCIJA ATBALSTĪS REFORMU PROCESU

Es priecājos, ka varu šodien sveikt jūs Latvijas Universitātē un ka man ir dota iespēja stiprināt Latvijas Universitātes un Dortmundes augstskolas sadarbību, kas vērsta uz to, lai vēl vairāk attīstītu abu augstskolu sakarus konsultāciju programmas "TRANSFORM" ietvaros.

Ar konsultāciju programmas "TRANSFORM" starpniecību Vācijas valdība atbalsta reformu procesus 11 Višus un Austrumeiropas zemēs. Pie tām pieder Latvija, tās Baltijas kaimiņvalstis, Krievija, Baltkrievija un Ukraina, kā arī Polija, Ungārija, Čehijas Republika, Slovākija un Bulgārija.

Reformas sekmīgi var īstenot tikai tad, ja cilvēki ir pietiekami kvalificēti un sagatavoti uzdevumiem, kurus izvirza jaunā ekonomiskā orientācija. Ekonomikas speciālistu un vadītāju apmācība un tālākizglītošana līdz ar to iegūst galveno nozīmi konsultāciju programmas "TRANSFORM" ietvaros. Ārlietu ministrija šajā jomā cieši sadarbojas ar Austrumeiropas valstīm. Sevišķi svarīgi ir vairot mūsu sadarbības partneru zināšanas par tirgus ekonomiku, par tās veiksmīgai funkcionēšanai ne-

pieciešamajiem instrumentiem. Sadarbība tiek realizēta dažādos veidos – semināros,ursos, piedaloties praktiskā darbā Vācijas uzņēmumos. Nodarbību grupās tiek iesaistīti ekonomikas speciālisti, vadītāji, topošie vadītāji, augstskolu pasniedzēji. It īpaši labi sagatavotiem jābūt mācību spēkiem, lai tie varētu nodrošināt sabiedrības apmācību, konsultācijas un tālākizglītību, tādējādi sekmējot pāreju uz tirgus ekonomiku. Aktuālo problēmu risināšanā jāpiedalās arī uzņēmumu darbiniekiem.

Neskatoties uz Rietumu *Know how* pārpilnību, trūkst plašākas izpratnes par tirgus ekonomiku un līdz ar to par maz tiek darīts, lai pārkvalificētos un mainītu sava darba stilu. Dažkārt šāda izpratne sastopama augstākās vadības līmenī, bet tās pietrūkst zemāko līmeņu darbiniekiem, kuri nesaprot, kādēļ un ar kādu mērķi ir uzsāktas pārmaiņas uzņēmumā.

It īpaši Vācija jūta nepieciešamību apliecināt savu solidaritāti tieši attiecībā pret Baltijas valstīm, kam nepieciešams atbalsts grūtajā politisko, sabiedrisko un ekonomisko reformu ceļā. Sakarā ar savu ģeopolitisko stāvokli būdama tiešs Vidus- un Austrumeiropas valstu kaimiņš, Vācija ir ļoti ieinteresēta šī reģiona stabilitātē un vēlas, lai te mierīgi un veiksmīgi turpinātos reformu process. Vidus- un Austrumeiropas stabilitāte, ekonomiskā atveseļošanās ir nozīmīgs faktors ne tikai Vācijas, bet arī visas Rietumeiropas stabilitātes un saimnieciskās labklājības tālākai nodrošināšanai. Tāpēc Vācijas valdība ir ieinteresēta arī turpmāk palīdzēt šī reģiona zemēm to ceļā uz starptautisko darba dalīšanu un pasaules ekonomiku, pārvarot gadu desmitiem ilgušo izolāciju. Sevišķa uzmanība pievērsta valstīm, kas vēlas pievienoties Eiropas Savienībai. Latvija ir šo valstu skaitā, un projekts, kuru mēs īstenojam, rīkodami šodienas konferenci, ir viens no daudzajiem soļiem ceļā uz Eiropas struktūrām, kurās vēlas iekļauties arī jūsu valsts.

Atbalstot Austrumeiropas reformu procesus, Vācija tiecas atvieglot savas ekonomikas pieeju plašajiem aus-

trumu tirgiem, vienlaikus sekmējot šī reģiona valstu saimniecisko izaugsmi. Lai sekmīgi īstenotu šos mērķus, konsultāciju programma "TRANSFORM" ir orientēta galvenokārt tieši uz ekonomiku. Šī programma paredz kopīgu sadarbību, sekmē mazo un vidējo uzņēmumu veidošanu, kā arī lielo valsts uzņēmumu privatizāciju un pārstrukturēšanu.

Atļaujiet man pievērsties tam projektam, kas mūs šodien ir pulcējis kopā. Projekts iezīmējas ar dažām būtiskām īpatnībām, kuras pelnījušas sevišķu uzmanību un kuras nodrošina tā sekmīgu norisi. Vispirms jāmin tas, ka iniciatīva par kopīgu sadarbību nāca no latviešu puses. Šoreiz tā nenāca no Rietumu puses, kā tas parasti notiek tehniskās palīdzības ietvaros. Profesore Ilmetes kundze iepazinās ar Dortmundes augstskolas darbu Ščecinā. Viņa zināja, ko gribēja un bija pilnīgā skaidrībā par to, ko viņa varēja sagaidīt, ierosinot sākt sadarbību. Otra svarīgākā īpatnība ir tā, ka sadarbību sāka divas augstskolas, kuru pārstāvji vienādā mērā juta pienākumu iesaistīties šajā darbā un kuri bija gatavi strādāt ar augstu personīgo ieinteresētību. Un visbeidzot abi partneri nosprauda skaidrus mērķus un darbu organizēja tā, ka jau pāris gados sasniedza ievērojamus rezultātus.

Panākumi nav vienīgi projekta vadītāju un līdzstrādnieku nopelns. Viņi, protams, ir šo procesu virzītāji. Bet panākumi sasniedzami tikai tad, ja pasākumos aktīvu dalību ņem arī tie, kuriem tie organizēti. Teiktais attiecas uz uzņēmumiem, to vadītājiem un darbiniekiem. Nebija viegli šos cilvēkus pārliecināt par piedāvāto pasākumu nozīmi un lietderīgumu. Šo pienākumu uzņēmās veikt profesore Ilmetes kundze, kas lielas pūles veltīja tam, lai atrastu vislietderīgākās sadarbības formas. Gala rezultātā uzņēmumu vadītāji un darbinieki sāka aktīvi līdzdarboties, dodami savu ieguldījumu projekta paplašināšanā un tā īstenošanā. Uzņēmumi sāka savu patstāvīgu sadarbību. Man jāatzīstas, ka es ļoti lepojos

par to, ka Vācijas Ārlietu ministrijai programmas "TRANSFORM" ietvaros bija un ir iespēja veicināt šo kopīgo sadarbību. Es nevēlos palaist garām izdevību, lai ļoti sirsnīgi pateiktos visiem sadarbības dalībniekiem, bet īpaši profesorei Ilmetes kundzei un profesoram Roiša kungam, kuriem izsaku atzinību par sasniegto un pateicību par nenogurstošajām aktivitātēm.

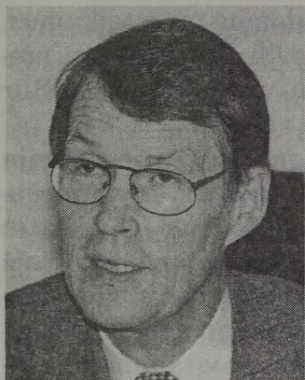
Ārlietu ministrijas projektus atbalsta Padome, kuras sastāvā ir neatkarīgi Vācijas ekonomikas pārstāvji. Šo Padomi izveidoja Vācijas rūpniecības un tirdzniecības savienība. Doktors Bēma kungs, Vācijas Personāla vadīšanas asociācijas vadītājs, vienlaikus ir šīs Padomes priekšsēdētājs. Pateicoties Padomes darbībai, mēs varam teorētiskās zināšanas apvienot ar praktisko darbību. Šīm zināšanām, apkopotām daudzās publikācijās, vajadzētu būt pieejamām katram cilvēkam visās reformu zemēs. Kopā ar Padomi panācām to, ka pašlaik tiek realizēti tie projekti, kurus diktē ekonomikas faktiskā nepieciešamība – vajadzība cieši savā starpā sadarboties saimnieciskajiem uzņēmumiem. Mūsu mērķis ir sniegt šejienes uzņēmumiem tādu atbalstu, lai viņi varētu sevi apliecināt ne tikai iekšzemes, bet arī starptautiskajā tirgū un lai tie ir spējīgi kooperēties ar Rietumu partneriem.

Minētie nebūt ne vieglie uzdevumi nosaka akūtu nepieciešamību organizēt konsultācijas un tālākizglītību, kas orientēta uz konkrētām problēmām. Pārejot no plānsaimniecības uz tirgus ekonomiku, rodas problēmas, kuru risinājumam nav izstrādāta visiem gadījumiem derīga recepte. Reformu zemēs vadītājiem pašiem jānosaka pārkārtojumu mērķi un pašiem jāatrod to īstenošanas ceļi. Rietumu konsultanti pārzina situāciju savās valstīs. Ar šīm zināšanām vien nepietiek, ja netiek ņemts vērā partnervalsts reālais stāvoklis. Vajadzīgi projekti, kurus pieprasa reformu valstu uzņēmumi un kuri ir orientēti uz praktisku palīdzību pārmaiņu procesa veicināšanai. Vajadzīga Rietumu konsultantu kopīga sadarbība ar ko-

lēgiem reformu zemēs. Tieši šāda pieeja ir nodrošināta projektā, kuru vada profesore Ilmetes kundze un profesors Roiša kungs. Kopīgā sadarbība ir viens no galvenajiem projekta sekmīgās īstenošanas priekšnoteikumiem.

Ar šīs dienas pasākumu abu pušu sadarbība ir saņiegusi jaunu robežlīniju. Latvijas uzņēmumu pārstāvji ir nolēmuši aktīvāk pievērsties personāla vadīšanas jautājumiem. Var droši piekrist viedoklim, ka šiem jautājumiem ir ļoti liela nozīme uzņēmumu sekmīgā funkcionēšanā. Tāpēc es izsaku savu un visu dalībnieku gandarījumu par to, ka, pateicoties šai konferencei, mēs dibinām sakarus ar Vācijas Personāla vadīšanas asociāciju. Ar tās atbalstu būs iespēja iet tālāk, dibinot sakarus ar citu Eiropas un visas pasaules valstu analogām organizācijām. Vienlaikus tiek veidoti sakari ar jauno Polijas Personāla vadīšanas asociāciju. Pieredzes apmaiņa ar citām reformu valstīm ir ļoti svarīga un noderīga. Doktors Bēma kungs droši vien sīkāk pastāstīs par tām iespējām, kuras paveras jums un jūsu uzņēmumiem šo sakaru veidošanā. Es gribētu novēlēt, lai jums šī konference paver lieliskas sadarbības iespējas, kas sekmētu jūsu uzņēmumu attīstību un kas Latviju kopumā tuvinātu integrācijai Eiropas un starptautiskajās struktūrās. Gribētu, lai Latvijas Personāla vadīšanas asociācija kļūtu par dzinuli līdzīgu organizāciju izveidošanai Igaunijā un Lietuvā, lai tādējādi cieša sadarbība personāla vadīšanas jomā attīstītos starp visām Baltijas valstīm.

Visiem konferences dalībniekiem novēlu daudz panākumu turpmākajā darbā.



*Rolfs Lēmens,
Vācijas vēstniecības
KfW Koordinācijas centra
vadītājs*

VĀCIJA – LATVIJA: SADARBĪBAS VIRZIENI

Jau vairāk nekā trīs gadus Latvijas un Vācijas konsultāciju programma "Transform" ir būtiska abu valstu sadarbības sastāvdaļa. Tās mērķis ir veicināt konsultācijas gan ekonomiskajos, gan politiskajos jautājumos. Pēdējo trīs gadu laikā mēs esam realizējuši vairākus projektus. Esam pārliecināti, ka konsultāciju pasākumus jāveic saskaņā ar Latvijas priekšlikumiem. Tāpat mēs turamies pie principa, ka ar to nelielo finansējumu, kas ir mūsu rīcībā, jāsasniedz pēc iespējas labāki rezultāti - jādod pēc iespējas vairāk labuma jums, Latvijas ļaudīm, konsultāciju, izglītības un tālākizglītības pasākumu dalībniekiem.

Savus pūliņus mēs esam koncentrējuši uz trim būtiskām sfērām, kurām, pēc mūsu domām, ir vissvarīgākā loma jūsu valsts un tās institūciju ceļā uz sociālo tirgus ekonomiku.

Pirmā sfēra ir **kokmateriālu pārstrāde**, kas Latvijas valstij ir ļoti svarīga nozare. Šajā jomā "Transform" programma var sniegt konsultācijas gan uzņēmumiem, gan profesionālām apvienībām, sekmējot to dibināšanu, attīstību un savstarpējo sadarbību. Šajā konsultāciju sfērā iesaistījās arī izglītības iestādes, kurām vācu

speciālisti varēja dot daudzus padomus un ieteikumus. Vēl jāmin atbalsts, kas sniegts politisko lēmumu pieņemšanas līmenī, meklējot atbildi uz jautājumu "Kur izvēlētais ceļš var novest Latvijas valsti?"

Otra sfēra ir saistīta ar svarīgo tēmu "**Integrācija Eiropas Savienībā**". Tā ir joma, kas ietver normēšanas, standartizācijas jautājumus un it īpaši kvalitātes vadīšanas un kvalitātes nodrošināšanas problēmas. Šajā virzienā mums kopā ar jums, Latvijas institūciju vadītājiem un atsevišķiem sadarbības partneriem, ir izdevies īstenot vairākas "Transform" programmas ieceres, kuru izvēle balstījusies uz Latvijas partneru vajadzībām.

Trešā sfēra ir **izglītība un tālākizglītība**, kas ir būtiska sadarbības projektu sastāvdaļa. Nodoms gādāt par šo jomu ir mūs pulcējis kopā arī šodien. Šajā virzienā mums ir divi intensīvi apstrādājami lauciņi - profesionālā izglītība un vadošo darbinieku tālākizglītošana, kvalifikācijas celšana. Ir izdevies uzsākt sadarbību starp Latvijas un Vācijas partneriem, lai apspriestu profesionālās izglītības jautājumus. Par šiem panākumiem vēlos pateikties daudziem Latvijas institūciju pārstāvjiem, arī maniem darbiniekiem koordinācijas centrā, īpaši M. Žilēvičas kundzei.

Sadarbības sistēma aptver gan izglītības ministriju, kas izstrādā normatīvos aktus, gan mācību iestādes, kas sniedz profesionālās zināšanas, gan uzņēmumus un to apvienības, kas vislabāk zina, kāda kvalifikācija vajadzīga to darbiniekiem. Es ticu, ka tieši dažādo dalībnieku kopdarbība vislabāk sekmē programmas projektu īstenošanu, jo ļauj izstrādāt jaunas koncepcijas un ļauj pieņemt vispareizākos lēmumus par profesionālo izglītību un tālākizglītību Latvijā.

Raksturodams uzņēmumu konsultēšanas, izglītošanas un tālākizglītošanas pasākumus, es nedrīkstu aizmirst jau ilgstoši funkcionējošo sadarbību ar Latvijas Privatizācijas aģentūru. Tāpat nedrīkstu aizmirst tās

“Transform” programmas daļas, kas saistītas ne tikai ar ekonomikas attīstības jautājumiem, bet arī ar pārejas procesa sociālajām problēmām Latvijā un citās valstīs. Nedrīkstu neminēt aktivitātes apkārtējās vides jomā. Arī šie pasākumi Latvijā tiek realizēti programmas “Transform” ietvaros.

Noslēgdams īso ieskatu programmā “Transform”, gribu uzsvērt, ka šodienas pasākums ļauj redzēt, kā šī programma darbojas konkrētu projektu līmenī. Šis projekts tiek īstenots sadarbībā starp Latvijas Universitāti un Dortmundes augstskolu, profesore Ilmete un profesors Roišs ir projekta atbildīgās personas, kas to ir vadījušas, sākot ar ieceri un beidzot ar realizāciju. Šai sadarbībai esmu sekojis līdzi vairāk kā trīs gadus, un, manuprāt, šo projektu var saukt par sadarbības paraugmodeli.

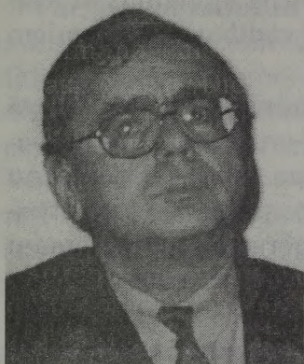
Es gribētu, lai projekta realizācijas gaitā gūtā pieredze tiktu izplatīta gan ziemeļū, gan dienvidu virzienos. It īpaši gribētu, lai tiek ņemti vērā projekta realizācijas trīs posmi, kas ir tā panākumu pamatā. Pirmais projekta etaps bija **pieredzes apmaiņa**. Tās gaitā partneriem izdevās savstarpēji iepazīties, noskaidrot problēmas un atrast arī pirmos to risinājuma variantus. Tā visa rezultātā tika izteikti pirmie priekšlikumi par uzņēmumu konsultēšanu personāla un kvalitātes menedžmenta jautājumos. Teiktais nozīmē, ka tieši pieredzes apmaiņa ir tas, kas visvairāk nepieciešams katram projektam, jo tā ļauj iezīmēt tālākās sadarbības ceļus.

Otrais etaps bija **praktiskās mācības**. Projekta vadītāji izzināja dažādu institūciju un uzņēmumu problēmas un spēra pirmos soļus praktiskās darbības virzienā – piedāvāja uzņēmumiem konkrētu problēmu risinājuma variantus. Uzņēmumiem piedāvātās zināšanas bija labi sagatavotas, tika uzsvērti pirmie nelielie sasniegumi, un tas nodrošināja uzņēmumu vadītāju atsaucību. Būtisks panākumu priekšnoteikums bija abu pušu kopīgs darbs, strādāšana līdzās roku rokā.

Trešais etaps ir jaunu **struktūru veidošana**. Tieši tādēļ notiek šīs dienas konference. Projekta īstenošanas gaitā ir izdevies nodibināt profesionālas organizācijas ne tikai Latvijas, Eiropas un starptautiskajā līmenī, bet arī universitātē un lielā skaitā uzņēmumu. Tādējādi projekts dod savu ieguldījumu struktūru veidošanā dažādos līmeņos. Projekta trešajam etapam ir jāvērsas plašumā un kā sadarbības paraugmodelim jābūt izmantotam arī kaimiņvalstīs.

Nobeigumā atļaujiet man uzsvērt, ka šim projektam ir ļoti būtiska vieta konsultāciju programmas "Transform" ietvaros. Tas parāda, ka, īstenojot šādus projektus, jābūt iedibinātiem kontaktiem starp abu pušu projekta vadītājiem, ka jābūt sadarbības partneriem gan Latvijā, gan Vācijā. Es atceros, kā profesors Roišs man sākumā palīdzēja gan ar padomu, gan ar aktīvu darbību, kad no Latvijas un Vācijas puses saņēmu pirmos priekšlikumus par sadarbību šajos komplicētajos personālvadības jautājumos. Viņam izdevās mani ļoti īsā laikā pārliecināt, ka pats svarīgākais projekta realizācijai ir prioritāšu noteikšana un sakaru nodibināšana. To visu mums ir izdevies īstenot, un es novēlu, lai veiksmīgā sadarbība turpinās. Vienmēr būs atvērtas durvis jauniem sadarbības pasākumu priekšlikumiem.

Atļaujiet man jums visiem – gan organizatoriem, gan dalībniekiem – novēlēt veiksmīgu pirmās starptautiskās konferences norisi.



*Dr. Hanss Bēms, Eiropas
Personāla menedžmenta
asociācijas prezidents,
Vācijas Personāla vadīšanas
asociācijas prezidents*

PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ UN EIROPĀ

Man ir prieks uzrunāt jūs kā **Eiropas Personāla menedžmenta asociācijas (EAPM)** prezidentam. Tāpēc vispirms vēlos mazliet pastāstīt par EAPM vadības un darbības principiem.

EAPM tiek vadīts saskaņā ar rotācijas principu, tas nozīmē, ka ģenerālsekretārs un prezidents mainās. Vācijas personāla vadīšanas asociācija (DGFP) ģenerālsekretariātu vadija no 1993. līdz 1995. gadam. Pašlaik to vada Francijas organizācija. No 1995. gada līdz 1997. gadam Vācija ir EAPM prezidents. Nākošgad EAPM kongresā Lisabonā prezidenta amatā stāsies Portugāle.

EAPM ir dibināta 1962. gadā. Dibinātājvalstis bija: Vācija, Anglija, Francija, Zviedrija un Šveice. Pašlaik tajā ir iesaistījusies 21 valsts. EAPM piedalījās vispasaules apvienības dibināšanā, kas notika 1976. gadā. Šo apvienību sauc par **Personāla menedžmenta asociāciju vispasaules federāciju** (World Federation of Personalmanagement Associations), kurā apvienojušās Eiropas, Āzijas, Dienvidamerikas un Āzijas Miera telpas

reģionālās apvienības. Tās savā starpā apmainās ar svarīgāko informāciju par personāla vadības jautājumiem savos reģionos un citās valstīs.

Kādi ir EAPM svarīgākie mērķi? EAPM Eiropā tiek uzskatīta par reprezentatīvu organizāciju, kas nodarbojas ar personāla problēmām un sakaru uzturēšanu ar valstīm, kas atrodas ārpus Eiropas. EAPM vēlas attīstīt profesionālās zināšanas par personāla problēmām rūpniecībā un tirdzniecībā, privātajā un sabiedriskajā pārvaldē. Ļoti nozīmīgi ir tas, ka EAPM vēlas atbalstīt Eiropas valstis, kurās vēl nav izveidojušās šādas organizācijas. Vēlas apvienot personas, kas ir atbildīgas par personālu, lai tās dibinātu un attīstītu šādas apvienības. EAPM veido un uztur kontaktus ar saviem dalībniekiem dažādās valstīs. Bez tam mēs regulāri organizējam konferences, kongresus un studiju braucienus. EAPM izplata informāciju, seko visiem pasākumiem, kas tieši vai netieši atbilst vienotajam mērķim – veicināt personāla vadišanu.

Vispasaules federācijā ir iekļāvusies Dienvidamerika, Ziemeļamerika, Āzijas Miera telpa un arī EAPM dalībvalstis: Austrija, Beļģija, Bulgārija, Čehijas Republika (nesen uzņemta), Dānija, Somija, Francija, Vācija, Grieķija, Ungārija (jau daudzus gadus ir dalībvalsts), Itālija, Holande, Norvēģija, Polija. Slovēnija tika uzņemta pirms 14 dienām Portugālē. EAPM locekļi ir arī Portugāle, Spānija, Zviedrija, Šveice, Turcija un Lielbritānija.

Mēs priecājamies par to, kas mums līdz šim ir izdevies, un ceram, ka arī turpmāk spēsim paplašināt EAPM, uzņemot tajā jaunās Austrum – un Viduseiropas tirgus ekonomikas valstis.

Mēs vēlamies sniegt atbalstu un palīdzību, veidojot arī Latvijas personāla vadišanas asociāciju. Mums tas ir ļoti svarīgi, jo mūsu organizācijas galvenais uzdevums ir pieredzes apmaiņas pulciņu organizēšana personām, kas atbildīgas par personālu.

Vācijas personāla menedžmenta asociācijai pašlaik ir 110 šādu pieredzes apmaiņas pulciņu, kas veido tīklu, kurā ir apvienojušās aptuveni 4500 personas, kas atbildīgas par personālu. Darbojas arī pieredzes apmaiņas pulciņi, kuros ir ārzemju partneri no kaimiņvalstīm. Pieredzes apmaiņas pulciņos satiekas praktiķi, kas diskutē par savām problēmām, viens otram sniedz palīdzību. Viņi satiekas divas trīs reizes gadā, bet ar informāciju, pieredzi un palīdzību apmainās arī citā laikā.

Balstīdamies uz savu personāla vadītāja praktisko pieredzi, varu teikt: ja aktīvi piedalās šajā darbā, tad no pieredzes apmaiņas pulciņiem var gūt ļoti daudz. Un es ticu, ka šādu pulciņu izveide sekmētu arī Latvijas attīstību.

Pie mums Vācijas personāla menedžmenta asociācijā ir izveidota **Personāla vadīšanas akadēmija**, kura piedāvā kvalifikācijas celšanas pasākumus visās personāla vadīšanas jomās. Esam formulējuši stratēģisko prasību – būt Vācijas tālākizglītības centram, kas orientēts uz personāla menedžmenta praktisko darbību. Esam radījuši arī reģionālās struktūras, lai atrastos tuvāk klientiem un uzņēmumiem. Tādi reģionālie centri ir Frankfurtē, Leipcigā un Minhenē. Kā atsevišķs reģions ir Diseldorfa Ziemeļreinā–Vestfālenā. Janvārī dibināsim jaunu reģionālo centru Hamburgā, Ziemeļvācijā.

Mēs izdodam žurnālu **“Die Personalführung”** (**“Personāla vadīšana”**), kurā mūsu dalībuzņēmumi publicē rakstus par tā saucamo labāko pieredzi (**“best practice”**). Tādējādi žurnāls dod iespēju iepazīties ar kolēģu pieredzi, ko var izmantot savā darbā. Mēs panācām, ka šo žurnālu regulāri saņem arī mūsu kolēģu organizācija Latvijā. Žurnālā ir arī kopsavilkumi angļu valodā.

Esam izveidojuši elektronisko **datu banku**, personāla dokumentācijas sistēmu **“Perdoc”**. Tajā esam apkopējuši visu informāciju, ko vien vispār var atrast par personāla vadīšanu – ne tikai rakstus, grāmatas, bet galvenokārt tieši dokumentus no uzņēmumiem (sistēmu

aprakstus, atalgojuma, personāla attīstības sistēmu aprakstus, uzņēmumu nolīgumus). Liela priekšrocība ir tas, ka šo datu bāzi var attīstīt kā izziņas avotu, lai nebūtu no jauna jāizgudro velosipēds, lai var balstīties uz Vācijas personāla menedžmenta asociācijas dalībuzņēmumu pieredzi un zināšanām.

Mēs esam izveidojuši darba pulciņus, kuros pie praktiskiem uzdevumiem kopā strādā praktiķi un teorētiķi. Tie strādā ļoti cieši kopā, satiekas reizi četrās nedēļās un savus secinājumus nodod atklātībā. Viens pulciņš pašlaik strādā pie jaunas atalgojumu sistēmas izveides. Kādā citā pulcīnā mēs apspriežam jaunu informācijas un savstarpējās saskarsmes sistēmu, kas pārmaiņu procesā ir īpaši vajadzīga.

Tie ir svarīgākie Vācijas personāla menedžmenta asociācijas piedāvājumi. Latvijas personāla vadīšanas asociācija ir ņēmusi tos vērā un noteikti izmantos savā tālākā darbībā.

Vērtējot personāla vadīšanas sistēmu Eiropā un citur pasaulē, var saskatīt daudz kopīgu pazīmju un līdzīgu elementu. Situāciju ļoti stipri ietekmēja pēdējo gadu vēsturiskie procesi pasaulē – Austrumu atvēršanās, Vācijas atkalapvienošana un citi. Tie ir ievadījuši ļoti būtiskas pārmaiņas visās jomās, arī personāla vadīšanas sistēmā. Sākušies procesi, ko varētu saukt par **internacionalizāciju un globalizāciju, saasinās konkurence**, kas izvirza pavisam jaunas, daudz augstākas prasības un uzdevumus arī personāla vadīšanai uzņēmumos.

No internacionalizācijas un globalizācijas parādībām izriet nepieciešamība nacionālos speciālistus un vadītājus izglītēt starptautiskā līmenī, kā arī prasība uzņēmumu vadībā iesaistīt ārzemju kolēģus.

Inovāciju ieviešanas paātrināšanās gan produktu ražošanā, gan tehnoloģijā diktē prasību pēc jaunām organizācijas metodēm.

Vienlaikus tirgus nestabilitāte izvirza ļoti augstas prasības pēc **elastīguma**. Personāla vadīšanas jomā tas

nozīmē elastīgāku darba laiku un mērķtiecīgāku organizācijas struktūru. Tas savukārt pieprasa vēl daudz augstāku nekā agrāk cilvēku garīgo elastīgumu. Pārmaiņas šajā virzienā ir mūsu, par personāla darbu atbildīgo speciālistu, galvenais mērķis un uzdevums, galvenais atskaites punkts.

Konkurences pieaugošā dinamika nozīmē, ka ārzemju tirgos mums ir ļoti daudz konkurentu. Tas mūsu uzņēmumam, organizācijai izvirza nepārtrauktas restruktūrēšanās prasības, kas jāveic arvien efektīvāk un profesionālāk. Citādi nav iespējams pastāvēt asās konkurences apstākļos. Par to mums jādomā gan Vācijā, gan visā Eiropā.

Kā es personīgi saprotu personāla vadīšanu?

Manā izpratnē, personāla vadīšana pirmām kārtām ir uzņēmuma vadības funkciju sastāvdaļa, kura ietver plānošanu, darba organizēšanu, personāla vadīšanu un kontroli. Bez tam ir uzņēmuma lietišķās funkcijas kā, piemēram, sagāde, ražošana, realizācija un finansēšana. Visi minētie pienākumi ir jāveic katram vadītājam, tas nozīmē, ka personāla vadīšana ir katra vadītāja uzdevums. Tātad Vācija personāla vadīšanu saprot kā vadības funkciju, un, ja es to pareizi uztveru, arī vairums citu Eiropas valstu, pieturas pie šīs nostādnes.

Lai organizācijas "tievēšanas" rezultātā izveidotu "lean" menedžmentu, no mana redzes viedokļa raugoties, nav pareizi formēt relatīvi lielas, birokrātiskas personāla vadīšanas organizācijas. Bet pagātnē šāda kļūda tika pieļauta. Kopš deviņdesmito gadu sākuma un globālajiem apvērsumiem, kurus sākumā ieskicēju, attīstījās izpratne par to, ka mums jāklūst daudz "slaikākiem", spēcīgākiem, mazākiem, toties kvalitatīvi augstvērtīgākiem. Šādos apstākļos ļoti liela nozīme ir kvalitatīvi veidotai personāla vadīšanas sistēmai. Tās uzdevumos vēl ietilpst dokumentu kārtošana, algu aprēķināšana un, iespējams, arī kontakti ar uzņēmuma padomi.

Pilnveidojot personāla vadīšanu, tā jāveido tā, lai to padarītu par vienu no uzņēmuma galvenajām funkcijām. Te svarīgi apzināties, ka pēdējos gados ir mainījušies vairāki uzņēmējdarbības pamatprincipi. Sākotnēji un būtībā vēl joprojām savu uzņēmumu veidojām saskaņā ar **teilorisma principiem**. Mēs savu uzņēmumu uztvērām kā mehānismu. Procesus un uzbūvi mēs detalizējām sīkākās vienībās un tās savukārt atkal apvienojām un strukturējām. Ja aplūkotu, kā izskatās vēlākā kapitālisma fāzē veidotā ražošana pēc konveijera principa, tad tieši tur būtu ieraugāmas šādas mehāniskās domāšanas analogs. Tagad mēs saprotam, ka esam gājuši pa nepareizo ceļu un ka mums jādara viss, lai cilvēki var izmantot iegūto kvalifikāciju, lai var uzņēmuma attīstībai izmantot visu savu potenciālu. Tas nav iespējams, izmantojot mehānisko pieeju organizācijai. Sistēmt teorija ir iemācījusi uzņēmumu uztvert kā "dzīvu organismu". Mēs esam sākuši izmantot neirobiologu atziņas. Divi Argentīnas zinātnieki studēja organisma "dzīvo sistēmu". Nikolass Lūmans to attiecināja uz uzņēmumu, no tā radās **konceptija par uzņēmumu, kas mācās**. Tas ir virziens, kurā mums jāiet, lai uzņēmumus pārveidotu par iestādēm, kas pašas mācās. To darbiniekiem jājūtas kā neatņemamām mācību procesa sastāvdaļām. Šis process nekad nebeidzas.

Joprojām notiek saistoša domu apmaiņa par to, vai bijušo komunisma valstu plānsaimniecības uzņēmumi varēs izdarīt pāreju uz tādu organizāciju, kura mācās. Pēc manām domām, šāds lēciens ir pārāk liels un pārāk spēcīgs, lai to paveiktu vienā solī. Iespējams, ka ir nepieciešams kāds starpsolis, kas palīdzētu pārvarēt augsto organizācijas strukturizācijas pakāpi. Protams, jāuzmanās, lai šo starpsoli neizstieptu pārāk garu, ar tā palīdzību jātuvojas mērķim – organizācijai, kas mācās. Personāla vadīšana šajā procesā un iepriekš rakturotajā uzņēmumā, pēc manas pārliecības, jāveido kā uzņēmuma **radošais centrs**.

Ja pirms 10 gadiem kādam vācu personāla vadītājam jautātu, cik viņa uzņēmumā izmaksā algu aprēķināšana, tad viņš nemaz nevarētu uz šo jautājumu atbildēt. Bet pašlaik to zina visi. Uzskaites nepieciešamība arvien vairāk palielinās. Var aprēķināt arī to, cik izmaksā darba uzteikums kādam darbiniekam. Ir vēl daudzi citi rādītāji, kas raksturo personāla vadīšanas rezultātus. Tos var izteikt arī naudas vienībās. Ir vesela virkne uzņēmumu, kas tieši personāla vadīšanu ir pārvērtuši par savu sasniegumu centru, kas turklāt savas atziņas pārdod citiem.



*Konferences organizēšanā aktīvi piedalījās Vācijas pārstāvji:
Andreass Šlēfs, Hanss Bēms, Peters J.A.Roišs*

“Caurspīdīgums”, pielietojot uzskaiti, ir ārkārtīgi svarīgs. Lai gan jāsaprot, ka ne viss ir uzskaitāms, runājot par personāla jomu, tomēr, ja ir uzskaitē, tad iespējama argumentēta saruna par personāla vadīšanas lomu un nozīmi. Tā pierāda personāla vadīšanas attīstību radošā centra virzienā.

“Cilvēku resursus” jāiekļauj ne tikai radošajā, bet arī **kompetenču centrā**. Tas būtu cilvēku kompetences un pārmaiņu vadības centrs, jo pārmaiņas var notikt tikai ar cilvēku līdzdalību. Personāla vadīšanai un personālpolitikai jābūt integrētām uzņēmuma stratēģijā un kopīgajā politikā.

Darbinieki jāvērtē kā sasniegumu galvenais faktors un tikai tad, otrajā plānā, darbinieks ir jāuztver kā izmaksu faktors. Pēdējos gados gan Vācijā, gan arī pārējās Eiropas valstīs attieksme bija pretēja. Bieži personāla vadīšanu pirmām kārtām uztvēra kā izmaksu faktoru, tādējādi daudzās situācijās ļoti ātri un radikāli mainīja personāla struktūru.

Par personālu atbildīgās personas kontrolēja citi uzņēmuma vadītāji, kas bieži vien labākajiem personāla vadītājiem uzteica darbu. Tikai nedaudzos uzņēmumos izdevās šo aplamību novērst, atrodot pretargumentus, un panākot, ka personāla vadīšanu uztvēra kā vienu no galvenajām uzņēmuma funkcijām. Šādos uzņēmumos notika arī personāla samazināšana, bet tas bija pārdomāts process, respektējot darbinieku vēlmes, jo tos uztvēra pirmām kārtām kā panākumu faktoru.

Ir jābūt kārtībai, lai personāla vadītāji varētu paziņot apmēram tā: “Mēs daudz strādājam pie tā, lai mūsu organizāciju padarītu “slaikāku” un efektīvāku.” Runājot par attiecībām ar klientiem, jāatceras, ka klientorientējoša politika vajadzīga ne vien uz āru, uz tirgu, bet arī uz iekšu, uz pašu uzņēmumu. Klienti ir arī pašu uzņēmumā, tie esam mēs, arī personāla vadītāji, jo mēs izpildām uzņēmuma pakalpojumu funkciju. Mēs nosakām tādu svarīgu jomu kā uzņēmuma attiecības ar klientiem un piegādātājiem.

Ceļā uz “slaikāku” organizāciju ļoti svarīgi ir pilnībā izmantot mūsu darbinieku potenciālu. Te nav runa par viņu specifisko kvalifikāciju, bet gan par motivāciju, kooperāciju un vadīšanu. It īpaši intensīvi jāstrādā pie motivācijas uzlabošanas, jaunu stimulu radīšanas. Zinu,

ka vieglāk to pateikt nekā izdarīt, bet kā mērķis, uz kuru tiekties, tas ir ļoti nozīmīgs.

Pārmaiņu procesu, kurā mēs visi esam iesaistīti, ietekmē savstarpējā saskarsme un dialogs – **komunikācija**. Darbinieku aktīvā līdzdalība komunikācijā sekmē to straujāku attīstību. Vienlaikus svarīga ir arī **darba un izmaksu ekonomija**. Viens no katra darbinieka svarīgākajiem uzdevumiem ir taupība, sekojot līdzi gan paša konkrētajam darbam, gan uzņēmuma veikumam kopumā. Nepieciešams pārbaudīt, vai nevar kaut ko uzlabot un vienkāršot, novēršot paralēlus procesus un konfliktus. Šīs prasības atspoguļo personāla vadīšanas svarīgāko uzdevumu – padarīt pēc iespējas efektīvāku cilvēku sadarbību uzņēmumā. Bez tam jābūt rūpīgai un gādīgai attieksmei pret “upuriem”, pret tiem cilvēkiem, kas pārmaiņu apstākļos paliek bez darba. Šie “upuri” rodas nevis tāpēc, ka sarūk kvantitatīvais pieprasījums pēc darbiniekiem, bet gan tāpēc, ka daudzi negrib un nevar iet līdzi uzņēmuma jaunajai vadīšanas un domāšanas kārtībai, kam raksturīga mācīšanās. Ļoti svarīgi ir atrast pareizo attieksmi pret cilvēkiem, kurus atbrīvo no darba. Visi pārējie seko šiem procesiem un nostiprina savu vietu uzņēmumā.

Nākamais personāla vadīšanas uzdevums pārmaiņu procesā ir tik svarīgs, ka Vācijā tas ierakstīts likumā. Mums, personāla vadītājiem ir jādara viss iespējamais, lai panāktu **uzticības pilnu sadarbību ar uzņēmuma padomēm**. Bez šādas sadarbības pārmaiņu process būs ļoti ilgs, bet panākumu nebūs. Tas nozīmē, ka mums jādara viss iespējamais, lai uzņēmuma padomi pārliecinātu par mūsu izvēlēta ceļa pareizību. Tāpat ir svarīgi, lai personāla vadība aktīvi līdzdarbotos uzņēmuma struktūru tālākajā attīstībā, veidojot darbiniekiem pieņemamas organizācijas formas.

Visiem labi zināms vārdu salikums **“darbs grupā”**. Strādājot grupās, darbiniekiem ir lielāka patstāvība, vi-

ņi var ātrāk pilnveidot savu individuālo kompetenci, var labāk parādīt savu potenciālu nekā tad, ja uzņēmumā valda iepriekš minētais konveijeram raksturīgais ražošanas modelis.

Personāla vadīšanai ir izšķirošā loma, izstrādājot uzņēmuma turpmākās attīstības projektus. Manā izpratnē, **uzņēmuma attīstība ir pārmaiņu vadīšana**. Līdz ar to tas ir ceļš uz organizāciju, kas mācās. Tas ir plaša apjoma process, kurā jāiesaistās gan pārmaiņu vadītājiem, gan stabilizētājiem, gan iniciatoriem, gan koordinatoriem. Šajā procesā svarīgi ir dot iespēju darbiniekiem strādāt grupās. Tā ir organizācijas, kas mācās, būtiska pazīme. Šādā uzņēmumā vadīšana iegūst pilnīgi jaunas dimensijas un kvalitātes.

- Vadīšana organizācijā, kas mācās, ir nevis pavēles un rīkojumi, pakļaušanās un paklausība vai nepaklausības gadījumā – sodīšana, bet gan šī **procesa stimulēšana**.

- Vadīšana organizācijā, kas mācās, nozīmē **dot darbiniekiem attīstīšanās iespējas**, brīvu telpu, kurā viņi varētu sevi parādīt un pierādīt.

- Vadīšana organizācijā, kas mācās, nozīmē **daudz strādāt pašam ar sevi**, draudzīgi sadarbojoties ar citiem cilvēkiem, kas uzņēmumā ir uzticēti mums, personāla vadītājiem.

Šādu jauno vadīšanas izpratni mums pamazām ir jāievieš katram savā uzņēmumā vai organizācijā. Būdami par personālu atbildīgās personas, mēs to darām, sākot ar **darbinieku izvēli**. Lai izvēle būtu pareiza, īpaša uzmanība jāpievērš savu personālsaimniecības instrumentu "asināšanai". Mums ir jābūt drošiem, ka atradīsim tieši tos cilvēkus, kuri mums ir vajadzīgi un kurus mēs meklējam, tādējādi līdz minimumam samazinot kļūdas personāla sastāvā.

Mums jābūt tik drošiem un stipriem, lai pirmām kārtām izmainītu tieši vadītāju sastāvu. Jāmaina tie vadītāji, kuri nespēj piemēroties jaunajām prasībām. Tas

ir viens no mūsu, atbildīgo par personālu, galvenajiem uzdevumiem. Ļoti cieši kopā jāstrādā ar vadītājiem, kuriem ir vēlēšanās un spējas iet līdzī pārraudzināšanas procesam, ieguldot tajā gan savu kvalifikāciju, gan "know-how". Bez tam svarīgi šo pārraudzināšanas procesa posmi ir arī rūpes par pieminētajiem "upuriem", kā arī informācija un komunikācija. Mums jāpārraudzina par to, lai darbinieki būtu pārraudzināti par pārraudzināšanu nepieciešamību. Tad pārraudzināšanas gaita būs konkrētāka, daudz vienkāršāk veicama. Ja šajā ceļā sastapsim pretestību, tad viens no iemesliem varētu būt bijis tas, ka pārraudzināšanu mazu nozīmi būsīm piešķirusi informācijai un komunikācijai.

Kad sāku strādāt personāla nozarē, tad bija seši vadības līmeņi. Dažos sevišķi lielos uzņēmumos bija pat astoņi līmeņi. Šobrīd personāla nodaļas cenšas savu darbu organizēt tā, lai būtu ne vairāk par trim vadības līmeņiem.

Ja tiecamies uz minētajiem mērķiem, tad **personāla vadītājam jābūt uzņēmuma augstākās vadības loceklim**. Vācijā ir tendence attīstību virzīt atpakaļ, personāla vadīšanu atkal uzskatot par pārvaldes funkciju. Personāla funkcija tad vairs nav uzņēmuma vadības galvenā funkcija, tā ir kaut kam piesaistīta kā "piektais ritenis" automašīnai. Ja uzņēmums iet pa šo ceļu, tad darbā ar personālu pazūd profesionalitāte, neizbēgami kļūst ilgstoši zaudējumi konkurences cīņā. Personālpolitika jāveido kā uzņēmuma pamatfunkcija, tā ir uzņēmuma vadības neatņemama sastāvdaļa un tādēļ arī nedalāma.



*Dr. oec. Žaneta Ilmete,
Latvijas Universitātes
Pašvaldību un projektu
vadības valsts mācību centra
direktore, Latvijas Personāla
vadīšanas asociācijas
prezidente*

PERSONĀLVADĪŠANA – TĀS VIETA UN LOMA LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBAS PĀRVEIDĒ

Sabrūkot plānveida ekonomikai, Latvijas tautsaimniecības attīstībā ir vērojama strauja lejupslīde. Tā izpaužas gan iekšzemes kopprodukta straujajā kritumā, gan cenu kāpumā, gan valsts ārējā un iekšējā parāda pieaugumā, gan iedzīvotāju dzīves līmeņa pazeminājumā. Par to liecina, piemēram, statistikas dati par nacionālo kopproduktu.

Latvijas nacionālais kopprodukts salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu 1991. gadā samazinājās par 10,4%, 1992. gadā – par 35,9%, 1993. gadā – par 14,9%. Tikai 1993. gada otrā ceturksnī valdībai izdevās nedaudz normalizēt ekonomisko situāciju valstī, apturot nacionālā kopprodukta tālāko samazinājumu. Komerčbanku krīze 1995. gadā pasliktināja monetāro situāciju valstī, un nacionālais kopprodukts salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu no jauna pazeminājās par 1,6%.

Ir daudz objektīvu faktoru, kuru ietekmē šāda ekonomiskā situācija Latvijā veidojās. Pie tiem var pieskaitīt:

- veco saimniecisko sakaru pazaudēšanu,
- novecojušo tehnoloģiju,

- nesakārtotu uzņēmējdarbības vidi,
- lēnos privatizācijas tempus,
- investīciju trūkumu utt.

Bez pieminētajiem faktoriem es vēlētos lasītāju uzmanību pievērst vēl vienam svarīgam apstāklim, kuru bieži vien nekur oficiāli nepiemin. Tas ir **cilvēciskais faktors**. Tā neievērošana atstāj smagas sekas uz tautas saimniecības attīstību kopumā.

Pieredze rāda, ka sabiedrības pārveides process skar visus iedzīvotāju slāņus. Viņu aktivitāte un vēlēšanās strādāt sabiedrības labā ir lielā mērā atkarīga no tā, cik dziļi un pamatīgi viņi izprot sabiedrības attīstības mērķus un uzdevumus. Cilvēks ir gatavs darboties tikai tad, kad apzinās savu vietu kopējā darba procesā, kad redz, ka arī viņa devums veicina kopīgā mērķa sasniegšanu. Ja kādas firmas vai organizācijas darbinieki būs vienaldzīgi pret mērķiem, kurus tā ir izvirzījusi, tad viņi necentīsies tos īstenot. Šādām firmām vai organizācijām modernās tirgus ekonomikas apstākļos nav lielu izredžu uz panākumiem, nav lielu izredžu ilgstoši palikt konkurencspējīgiem, lai noturētos tirgū.

Diemžēl pie mums nav pietiekami izprastas likumsakarības, kas pastāv starp personāla attīstības līmeni un panākumiem uzņēmējdarbībā.

Gan valsts kopējā ekonomiskajā stratēģijā, gan atsevišķu uzņēmumu, organizāciju un firmu attīstības stratēģijā personāla izvēlei, izglītošanai un attīstībai nav atvēlēta pietiekami nozīmīga vieta. To bieži uzskata par mazsvarīgu problēmu, ar kuru pašlaik vēl būtu pārāgi nodarboties. Tā ir lieta, uz kuras rēķina pagaidām vēl mēģina ietaupīt. Tā rezultātā sabiedrībā ir vērojama neatbilstība starp ekonomisko sistēmu un tajā nodarbinātā personāla pārvaldes formu.

Plānveida ekonomikai raksturīgā personāla pārvaldes forma, kas balstījās uz centralizēto un hierarhisko vadīšanas modeli, tirgus ekonomikas apstākļos ir kļuvusi nederīga. Tās pamatā bija vienpersonīga lēmumu

pieņemšana augstākajā vadības līmenī un to bezierunu izpilde zemākajos vadības līmeņos. Šāda kārtība neizraisa personāla ieinteresētību darbā.

Tajā pašā laikā mūsu sabiedrība ir visai maz informēta par modernām personālvadības formām un metodēm, kā arī par to ietekmi uz tautsaimniecības attīstību tirgus ekonomikas apstākļos.

Iepazīstoties ar industriāli attīstīto valstu pieredzi, mēs sastopamies ar ļoti nopietnu pieeju personālvadīšanas jautājumiem. Risinot uzņēmumu un organizāciju saimnieciskās problēmas, personālvadīšanu bieži min kā vienu no svarīgākajiem uzdevumiem. Par to liecina, piemēram, novērtēšanas skala, kas izveidota to uzņēmumu un organizāciju visaptverošās kvalitātes vadīšanas sistēmas novērtēšanai, kuri piedalās sacensībās par kvalitātes balvu Amerikā. No 1000 iespējamiem punktiem, ar kuriem vērtē uzņēmuma vai organizācijas kvalitātes vadīšanas sistēmu, 140 punkti ir atvēlēti personāla attīstības un vadīšanas sistēmas novērtēšanai. Tajā pašā laikā, piemēram, uzņēmuma stratēģiskās plānošanas līmeni vērtē maksimāli ar 55 punktiem, informāciju un analīzi ar 75, augstākās vadības vadīšanas stilu, uzņēmuma vadīšanas sistēmu, sabiedrisko atbildību un lomu – ar 90 punktiem. Šie dati atspoguļo 1995. gada kvalitātes balvas piešķiršanas kritērijus.

Personālvadīšanas nozīme ir īpaši pieaugusi pēdējos gados sakarā ar pastiprināto konkurenci pasaules tirgos. Lai šādu konkurenci izturētu, nepietiek tikai ražot kvalitatīvu preci. Šādas preces piedāvā daudzi uzņēmēji. Svarīgi ir ražot un piedāvāt tirgū tieši to preci vai pakalpojumu, kuru vēlas saņemt pircējs. Tas nozīmē, ka tikai tie uzņēmumi un firmas, kuri ātrāk izzinās klienta prasības un vēlmes, varēs ātrāk pārkārtoties un tirgū piedāvāt klienta vajadzībām atbilstošu preci. Tie, kuri to nespēs, būs spiesti ciest zaudējumus. Bet šādā režīmā var strādāt tikai tie uzņēmumi un organizācijas, kuri spēj savus līdzstrādniekus motivēt apzinīgai darbībai

klientu interesēs. Tādu darbu var nodrošināt kompetents personāls, kas gatavs pieņemt lēmumus, labi izprot savas organizācijas mērķus un uzdevumus. Tāpēc personālvadišanas koncepcijai ir svarīga vieta uzņēmuma vai organizācijas kopējā stratēģijā.

Kas ir personālvadišana un kāda ir tās nozīme Latvijā? Lai to izprastu, ir nepieciešams dažos vārdos pakavēties pie modernās personālvadišanas koncepcijas skaidrojuma.

Analizējot pēdējo gadu žurnālu un speciālo izdevumu publikācijas par personālvadišanas jautājumiem, var izdalīt šādas svarīgākās personālvadišanas koncepcijas pamattēzes:

- klientorientēta saimnieciskā darbība,
- uzņēmuma konkurencspējas un līdzstrādnieku kompetences mijiedarbība,
- procesorientēta personālvadišana,
- personāla nepārtrauktā attīstība,
- decentralizācija lēmumu pieņemšanā,
- komunikācija.

Pašlaik jau daudziem ir skaidrs, ko tirgus ekonomikas apstākļos nozīmē **klientorientēta saimnieciskā darbība**. Ja uzņēmums nav spējīgs sekot klienta prasībām un veikt tām atbilstošas izmaiņas savā saimnieciskajā darbībā, tad šādam uzņēmumam vai organizācijai ir vājas cerības gūt panākumus tirgū. Klientorientētā saimnieciskā darbība ir vērsta uz to, lai klients būtu apmierināts ar precī vai pakalpojumiem. Šīs saimniekošanas devīze ir „apmierināts klients”. Vai šādu saimniekošanu var nodrošināt tikai uzņēmuma vai organizācijas augstākās vadības laba griba vien? Tas ir jautājums, uz kuru prakse atbild – nē.

Pārkārtojumu veikšana uzņēmumā un organizācijā, lai ražotu preces vai sniegtu pakalpojumus, kas atbilst klientu prasībām, ir grūti izdarāma lieta bez visu līdzstrādnieku aktīva atbalsta. Ja tie nebūs ieinteresēti kopējā pārveides procesā un neizpratīs tajā savu lomu un

vietu, viņi to neatbalstīs. Būs zaudēts laiks. Laiks, ko varētu iegūt salīdzinājumā ar konkurentiem. Pazemīnāsies uzņēmuma konkurencspēja tirgū.

Tikai līdzstrādnieku labprātīgs un ieinteresēts darbs uzņēmuma, organizācijas restrukturizācijas procesā dos cerētos rezultātus. Viņi sekmīgi darbosies klientu interesēs tikai tad, ja savus panākumus spēs saistīt ar uzņēmuma kopīgiem panākumiem, ja būs motivēti darbam un būs ar to apmierināti. Tikai ar savu dzīvi apmierināts līdzstrādnieks spēj sekmīgi nodarboties ar klienta interesēm. Personīgu grūtību nomākts darbinieks nav spējīgs iedziļināties citu cilvēku problēmās. Līdzstrādnieku motivācija un klientorientēta saimnieciskā darbība ir vienas parādības divas savstarpēji saistītas puses. Uzņēmēji, kas izprot šīs sakarības, konsekventi un sistematiski cenšas izveidot un uzturēt tādu līdzstrādnieku motivācijas sistēmu savā uzņēmumā, kura dod apmierinājumu personālam.

Daudzi uzņēmēji savus panākumus konkurencspējā vērtē ar trīs kritērijiem:

- klientu apmierinātība,
- līdzstrādnieku apmierinātība,
- peļņa.

Orientācija uz klientu ceļ uzņēmuma konkurencspēju, kuras līmeni savukārt ietekmē uzņēmuma līdzstrādnieku kompetence.

Sekmīgs darbs nav iespējams bez **kompetentiem līdzstrādniekiem**. Jo augstāks zināšanu līmenis personālam, jo lielākas iespējas sagaidīt jaunus priekšlikumus un idejas, kā pārveidot esošo darbu. Pieredze rāda, ka priekšrocības konkurencē ir tiem uzņēmumiem un organizācijām, kuri savas vadīšanas koncepcijas centrā izvirza jautājumu: kas jāpārveido? Turklāt šī pārveides procesa iniciatoram un realizētājam ir jābūt pašam līdzstrādniekam.

Personāla nepārtrauktā attīstība ir būtisks personālvadīšanas koncepcijas pamatprincips. Ir daudz ie-

spēju, kā to realizēt. Viena no interesantākajām iespējām, kas kļuvusi populāra pēdējā laikā, ir personāla izglītība pēc principa – būt pašmācošamies uzņēmumam.

Efektīvas personālvadīšanas neatņemama sastāvdaļa ir **komandas princips**, kas paredz:

- uzdevumu veikšanai izveidot komandu ar kopīgu mērķi un vienādu atbildības pakāpi, bet dažādām funkcijām;

- pienākumu deleģēšanu no augstākiem vadības līmeņiem uz zemākiem;

- lēmumu pieņemšanas procesa decentralizāciju;

- komunikāciju visos vadības līmeņos kā pa horizontāli, tā pa vertikāli.

Šajā kontekstā pēdējos gados ir izmainījusies arī personāldaļu loma uzņēmuma vai organizācijas darbā. Personāldaļu uzdevumos vairs neietilpst tikai personāla plānošana, izvēle, izglītošana. Viņu kompetencē ir arī aktīva visu līdzstrādnieku iesaistīšana uzņēmuma un organizācijas pārveides procesā.

Personāldaļu nozīme uzņēmuma personālpolitikas veidošanā ir ievērojami pieaugusi un iespējams, ka nākotnē pieaugs vēl vairāk. Tieši personāldaļas būs tās, kas kopā ar augstāko vadību risinās jautājumus, kā, sadarbojoties ar klientiem, personālu iesaistīt jaunu vērtību radīšanā.

No šāda viedokļa raugoties, svarīgi ir aplūkot situāciju, kas personālvadības jomā ir izveidojusies Latvijā, lai tādējādi noskaidrotu virzienu, kādā jāorientējas mūsu sabiedrībai.

Kā personālvadīšanu saprot pie mums un kāda ir personālvadītāju loma uzņēmumos, organizācijās, firmās? Tas ir jautājums, uz kuru viennozīmīgi atbildēt, droši vien, šobrīd neuzņemtos neviens. Mūsu rīcībā trūkst pamatotas informācijas par šādiem pētījumiem. Tomēr puslīdz droši var teikt, ka lielākajā daļā uzņēmumu un organizāciju personālvadīšanai netiek

pievērsta tāda uzmanība, kādu prasa klientorientēta ekonomika. Tam ir vairāki iemesli.

Sabiedrībā pašlaik vēl nav izveidojies priekšstats par klientorientēto saimniecisko darbību kā uzņēmējdarbības eksistences pamatu. Ja arī šur tur parādās izteikumi, ka kāda organizācija vai firma *strādā uz klientu*, tad tas vēl nenozīmē, ka tā patiesi savas darbības pamatā liek klientorientētu saimniekošanu tās īstā izpratnē. Šādi izteicieni, iespējams, nozīmē tikai to, ka šim uzņēmumam vai organizācijai ir vēlme, lai viņu precei vai pakalpojumiem būtu noiets un lai būtu klienti.

Šīs vēlmes īstenošanai izmanto reklāmu. Pie mums bieži domā, ka ar reklāmu var panākt visu. Tas ir maldīgs priekšstats. Reklāmai ir liela nozīme tikai tad, ja ar tās starpniecību piedāvā klienta prasībām atbilstošu preci. Neorientējot visu darbību uz klientu, ar reklāmu vien neko daudz nevarēs panākt.

Augstākā līmeņa vadītāji neizprot un pietiekami nenovērtē personālvadīšanas lomu uzņēmuma, organizācijas darbības efektivitātes celšanā. Ar personālvadīšanu saprot galvenokārt augstākstāvošās vadības lēmumu novadīšanu līdz līdzstrādniekiem, lai viņi tos izpildītu. Tikai retos gadījumos zemākstāvošais personāls ir vispusīgi informēts par uzņēmuma vai organizācijas darbības mērķiem un uzdevumiem. Ja arī ir informēts, tad ļoti formāli, neizraisot ieinteresētību līdzstrādniekos. Līdzstrādnieki ir atsvešināti no saimnieciskās darbības gala rezultātiem. No viņiem neprasa iniciatīvu un radošu pieeju. Taisni otrādi, daudzi vadītāji ir pārliecināti, ka līdzstrādnieki viņiem neko jaunu pateikt nevar un izturas augstprātīgi pret viņu izteiktajiem priekšlikumiem. Diemžēl prakse rāda, ka daudzos gadījumos ir saglabājusies tā pati pieeja personālam, kas bija raksturīga totalitārajam režīmam.

Vadītāji maz uzmanības velta personāla mērķtiecīgai izglītošanai. Kaut arī ir palielinājies piedāvāto semināru daudzums un klausītāju skaits tajos ir pieaudzis, būtisks

uzlabojums personāla izglītības līmenī nav manāms. Viens no iemesliem ir darbinieku izglītības politikas trūkums uzņēmumos un iestādēs. Ja arī darbiniekiem atļauj apmeklēt seminārus, tad prasa, lai tie būtu par ļoti specifiskiem jautājumiem.

Noliedzoša ir daudzu vadītāju attieksme pret semināriem par modernām vadīšanas metodēm, piemēram, par personālvadīšanu, projektvadīšanu, kvalitātes vadīšanu utt. Līdz ar to cilvēki zināšanas apgūst nesistemātiski, viņiem neveidojas noteikts priekšstats par parādībām ekonomikā.

Vadītāji bieži taupa līdzekļus uz savu darbinieku mācību rēķina. Viņi neizprot sakarības, kādas pastāv starp izglītotu darbinieku un ražošanas potenciāla pieaugumu. Ievērojami labākā situācijā personāls ir tajās organizācijās, kurās par vadītājiem strādā profesionāli izglītoti cilvēki. Viņi cenšas apmācīt arī savus darbiniekus. Domāju, ka būtu ļoti vērtīgi, ja arī vadītāji atrastu laiku sava izglītības līmeņa celšanai. Ļoti bieži no klausītāju mutēm ir nācies dzirdēt piezīmes, ka semināros sniegto informāciju būtu svētīgi noklausīties viņu vadītājiem, tad darbs veiktos daudz labāk.

Personāldaļu loma un vieta kopējā organizācijas attīstības procesā bieži vien nav noteikta atbilstoši tirgus ekonomikas prasībām, tās vairumā gadījumu saglabā savu iepriekšējo kadru daļas statusu.

Personālvadīšanas problēmas sarežģī zināšanu trūkums šajā jomā un neapmierinošais stāvoklis darba likumdošanā.

Šādos personālvadības apstākļos ir izveidojusies **Latvijas Personālvadīšanas asociācija**.

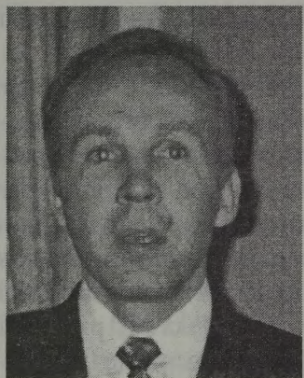
Jaundibinātās asociācijas mērķis ir apvienot ieinteresētās personas to problēmu apspriešanai un risināšanai, kuras rodas visā plašajā personālvadīšanas spektrā.

Mērķa sasniegšanai ir formulēti šādi uzdevumi:

- informācijas apkopošana par personālvadīšanas problēmām Latvijā,

- personālvadīšanas problēmu izpēte un risinājumu piedāvājums,
- sabiedrības informēšana par aktualitātēm personālvadīšanā Latvijā un pasaulē,
- aktīva piedalīšanās likumdošanas darbā ar saviem priekšlikumiem,
- kontaktu uzturēšana ar starptautiskām organizācijām personālvadīšanas jomā.

Divu dienu konference bija pirmais Personālvadīšanas Asociācijas pasākums. Tās mērķis bija noskaidrot sabiedrības interesi un vajadzības risināt personālvadīšanas problēmas. Lielā atsaucība rāda, ka personālvadīšanas problēma pie mums ir nobriedusi un gaida savu risinājumu.



*Dr.ing.sc. Jānis Kļaviņš,
a/s "Brocēni" tehniskais
viceprezidents*

PERSONĀLA VADĪBAS PROBLĒMAS PĀREJĀ UZ TIRGUS EKONOMIKU

Pašlaik pats svarīgākais ir apzināties savas problēmas. Tāpēc vispirms gribu raksturot mūsu uzņēmuma pozīcijas cementa tirgū un tad vērtēšu mūsu stāvokļa saistību ar personālu. Runājot par pašreizējo situāciju cementa tirgū, jāsaka, ka notiek neliels dempinga karš starp trijām Baltijas valstīm. Šo valstu triju cementa firmu vadītāji grib izdzīvot. Mēs lepojamies ar to, ka pagaidām šo karu neesam zaudējuši.

Mums pagaidām ir izdevies saglabāt savu vietu tirgū. To apliecina 1995.gada pirmās puses rezultāti. "Brocēni" ir noturējušies Latvijas tirgū pietiekami labi, lai varētu uzskatīt, ka vismaz vietējais tirgus ļaus mums pastāvēt arī tālāk. Lietuva ir varējusi pie mums pārdot 7000 tonnu cementa, aptuveni tikpat lielā apjomā mēs esam spējuši ielauzties Lietuvas cementa tirgū. Apmēram tādi paši rezultāti ir, konkurējot ar Igaunijas kolēģiem.

"Cementa kara" galvenais ierocis ir **cena, kura ietver arī personāla izmaksas**. Personāla darbam ir ļoti svarīga nozīme, jo pašreiz no mūsu mēneša apgrozījuma (700 000 Ls) 102 000 Ls sastāda izdevumi algām, kas

tādējādi kopā ar sociālo nodokli ir būtisks izmaksu faktors.

Rūpnīcas saražotā cementa apjoms pēdējos gados ir pārdzīvojis lielas pārmaiņas. Cementa ražošana ir enerģētiski ļoti ietilpīgs process. Mums nācās pārdzīvot laikus, kad dažos mēnešos gāzes cena no 64 rubļiem par 1000 m³ pacēlās līdz 21 400 rubļiem. Arī elektroenerģijas un transporta izmaksas ļoti strauji mainījās. Toties klientu maksāspēja tikpat strauji kritās. Ļoti būtiski mainījās banku kredīspēja, to noteiktie kredītprocenti palielinājās tik strauji, ka mūsu uzņēmums, kam raksturīga liela energoietilpība, to pakalpojumus vairs nevarēja izmantot. Dabīgi, ka visi minētie apstākļi kopumā izraisīja kolapsu. Krīzes augstākajā punktā, tas ir, 1993. gadā mēs saražojām tikai aptuveni 100 000 tonnu cementa. Tik maz nekad agrāk nebija bijis. Tomēr par spīti visam izdzīvojām.

Vienlaikus ar produkcijas apjoma samazināšanos būtiskas pārmaiņas notika **personāla sastāvā**. Līdz tirgus saimniecības ienākšanai Latvijā mūsu personāla skaits bija visai augsts, tas strauji kritās pārejas periodā (1991.–1992.gads). Notika ne tikai kvantitatīvās, bet arī kvalitatīvās pārmaiņas. Patiesībā kvalitatīvās pārmaiņas ir ne mazāk būtiskas, jo, tikai mehāniski samazinot cilvēku skaitu, nekādu pozitīvu efektu panākt nevar. Vajadzēja iekarot savu vietu tirgū, vajadzēja izstrādāt aktīvu tirgus stratēģiju, vajadzēja piedāvāt konkurētspējīgu produkciju. Un to varēja panākt vienīgi tad, ja radikāli uzglabājās arī personāla kvalitatīvais sastāvs.

Sociālisma gados visiem darbiniekiem algu maksāja saskaņā ar nivelēšanas principu, tie bija sadalīti hierarhijās un “kastās”.

Kas vēl bija iezīmīgs tam laikam? Toreiz valdīja “kopējā katla ekonomika”. Tā pastāvēja gan visas valsts mērogā, gan konkrēta uzņēmuma ietvaros. Resursus dalīja, par pamatu ņemot izmaksu apjomu, bet pavisam maza interese bija par uzņēmuma darbības efektivitāti.

Vienīgais, ko centās panākt gan ar ideoloģiskām, gan citādām piespiedu metodēm, bija prasība, lai tiktu nodrošināta maksimāla iekārtu noslodze, lai par katru cenu saražotu pēc iespējas vairāk produkcijas. Jo īpaši tāpēc, ka Latvijā tolaik trūka cementa, gadā patērēja 1 400 000 tonnas, bet saražoja – 800 000 tonnas.

Valdība stingra centralizācija, bija viens kopējs budžets visam uzņēmumam, tas bija veidots kā kombināts, kurā ietilpa vairākas centrālajai vadībai pakļautas ražotnes. Turklāt kombināts veica arī komunālās funkcijas. Tajā strādāja 1367 cilvēki. Tas apkopa ciematu, kurā bija 3000 iedzīvotāju un 105 mājas. Arī komunālie izdevumi bija ierēķināti budžetā. Papildus darba funkcijām veica arī sociālās un municipālās funkcijas.

Visas minētās uzņēmuma funkcijas toreiz plānoja, tā sauktā, plānu nodaļa. Darba algu nodaļa plānoja algas utt. Katra nodaļa atbildēja par kaut kādu savu, ierobežotu jautājumu loku. Ja vajadzēja kaut ko izmainīt uzņēmuma darbības stratēģijā, tad to bija ļoti grūti panākt. Valdība rutīna. Aizvien radās jautājums – kāpēc man tas jādara? Nodaļas nebija ieinteresētas kaut ko mainīt, jo alga bija stingri noteikta, visiem redzama, un bija zināms, ka vairāk nemaksās tik un tā. Turklāt pastāvēja bažas – jo vairāk darišu šodien, jo vairāk prasīs rītdien. Bet personīgais guvums no tā, ka labāk strādāšu, būs nieciņš. Tāpēc labāk bija, ja piebremzēja savas aktivitātes.

Kombinātā bija apvienotas vairākas nozares, tādējādi uz efektīvāko ražotņu rēķina funkcionēja mazāk efektīvās nozares. Pārvalde, kas bija sadales orgāns, tika uzlūkota par iestādījumu, kuram var visu prasīt, pretim nedodot neko.

Visapkārt valdība deficīts, šī sistēma pastāvēja arī uzņēmuma ietvaros.

Kad pienāca pārmaiņu laiks, kad sākās krīze, uzņēmuma darbībā tika izdarītas ļoti kardinālas pārmaiņas. Pirmkārt, **mēs atbrīvojāmies no municipālajām funkcijām.** Taču sporta kompleksu saglabājām, jo ir

svarīgi rūpēties par savu imidžu, un basketbols to ļoti labi sekmē. Tāpēc to balstīsim arī turpmāk.

Pārmaiņu periodā rūpnīcu ar totālām metodēm vadīja četri cilvēki, kas to dara arī pašlaik – ģenerāldirektors (48 gadus vecs), tehniskais direktors (41 gadu vecs), komercdirektors (31 gadu vecs) un finansu direktors (29 gadu vecs). Kā vadītāji šī komanda kopā sāka strādāt 1992. gadā, bet uzņēmumā viņi bija sākuši strādāt jau 1985. gadā.

Uzņēmuma vadības pamats ir atsevišķi **peļņas centri**, kam piešķirts atsevišķas juridiskas personas statuss. Pagaidām gan tiem nav atvēlētas pilnas tiesības rīkoties ar saviem kontiem. Bet tiem ir savs budžets, un līdz ar to rodas interese par ienākumu kāpināšanu. Tā darbojas vairāki uzņēmumi – “Brocēnu kaļķakmens”, “Brocēnu šiferis”, Sporta komplekss. Arī transporta departaments un garāža darbojas ar šādām pašām tiesībām. Viens uzņēmums ir izveidots kā ostas termināls, jo mēs pusi savas produkcijas eksportējam uz Vāciju un Holandi. Ir uzņēmums, kas ražo bāzes produktu kaļķi, no kā pēc tam iegūst cementu.

Šajā pārvaldes struktūrā tehniskais direktors atbild par kvalitāti, viņa vadībā strādā Tehniskais departaments, kurā apvienoti kādreizējās mehāniskās, enerģētiskās, tehniskās daļas cilvēki. To uzdevums ir kontrolēt resursus un panākt to ekonomisku izlietojumu. Bet pamatvirziens ir tāds – kā atsevišķus, vairāk vai mazāk patstāvīgus uzņēmumus izdalīt ārā visus tos infrastruktūras blokus, kas nav tieši saistīti ar cementa ražošanu. Vēlāk varēs veidot vai nu kopuzņēmumus vai atsevišķus, patstāvīgus uzņēmumus, kas kalpos mūsu infrastruktūras bazēšanai, papildus tam vēl sniedzot citus līdzīgus pakalpojumus. Galvenais – tiem jābūt ekonomiskiem, jādarbojas, tā saucamajam “out sourcing” principam.

Līdzīgi pārkārtojam iekārtu remonta un uzturēšanas personālu, kas atbild par elektrības, mehānikas un

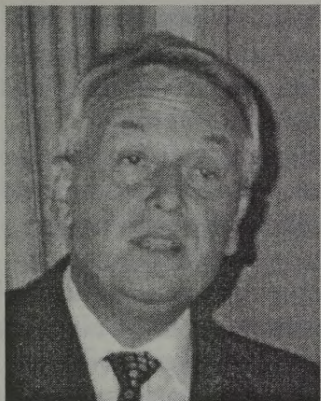
automātikas līnijām. Pašlaik strādājam kopā ar "ABB Energoremonts", ar "Latholding", ar vācu firmu, kas nodarbojas ar cementa izvadāšanu Vācijā. Veidojas transporta un garāžas kopuzņēmums sadarbībā ar šo firmu. Vārdu sakot, mūsu pamattendence ir tāda – izdalīt ārpus uzņēmuma visu, kas nav tieši saistīts ar cementa ražošanu. Tādējādi uzņēmuma personāls var pēc iespējas efektīvāk nodarboties ar pamatfunkcijām.

Domādami par personāla vadības efektivitāti, saskārāmies ar šādu jautājumu – pašiem visu izdomāt vai arī izmantot citu ieteikto pieredzi? Mēs apstājāmies pie domas, ka kvalitātes un personāla vadības problēmas jārisina, balstoties uz ISO-9002 principiem. Tie garantē, ka nebūs otrreiz jāizgudro jauns velosipēds un ka iekonomēsim laiku, tā gūstot papildus efektivitāti.

Mūsu uzņēmuma personāla daļas šefs Lavrinoviča kungs nodarbojas ar lietu, kas saucas konkretizēšana un precizēšana. Tas ir liels darbs, kurā piedalās gan personāla departaments, gan arī uzņēmuma darbinieki. Jāņem vērā, ka mēs ļoti bieži mainām uzņēmuma struktūru, mainām tā daļu funkcijas un darbības principus. Piemēram, Tehniskā daļa pārveidojās par kontroles daļu utt. Tāpēc vajadzīgi funkciju, darba apraksti, kas palīdz darbiniekam apzināties savu vietu un lomu kolektīvā. Piemums pagaidām vēl nedarbojas līgumu sistēma, bet uzskatām, ka tas ir nākotnes jautājums, uz kuru mēs ejam.

Pašreiz mēs labi sadarbojamies ar vācu kolēģiem. Sadarbības partnerus mēs meklējam Anglijā, Skandināvijā firmā "Skansen" un beidzot atradām firmā "Redimix" Vācijā. Pirmais kontakts ar "Redimix" nodibinājās sakarā ar mūsu produkcijas eksportu uz Vāciju. Tagad firma "Redimix" jau 30% apjomā ir "Brocēnu" līdzīpašnieks, tā palielina savas investīcijas mūsu uzņēmumā. Šī Rutersdorfas cementa rūpnīca pašreiz ir modernākā Vācijā, tā atrodas Austrumvācijā, tajā strādā cilvēki, kas atceras, kā bija sociālisma laikos, kādi personāla vadības principi darbojās tolaik. Viņiem nav grūti mūs saprast.

Tāpēc mūsu uzņēmuma darbinieki labi sadarbojas ar Vācijas kolēģiem, kas brauc konsultēt, nevis pamācīt. Tā ir krasa atšķirība salīdzinājumā ar to stilu, ar kuru sa-skārāties, kad mēģinājām sadarboties ar Angliju un Skandināviju. Mēs esam atraduši ļoti izdevīgu partneri, un domājam, ka šī sadarbība ļaus mūsu uzņēmumam attīstīties stabilāk un straujāk.



*Andreass Šlēfs, a/s
AUDI padomes loceklis*

PERSONĀLA VADĪBA KĀ UZŅĒMUMA ATTĪSTĪBAS DZINĒJSPĒKS

1. Uzņēmuma personāla vadības uzdevumi un nozīme

Esmu ļoti priecīgs un lepns, par to ka varu piedalīties šajā konferencē un uzrunāt jūs. Šis pienākums mani mazliet mulšina, jo mana pieredze uzņēmumā AUDI ir ļoti personīga. Es nevaru runāt par Vācijas rūpniecību kopumā vai par visu automobiļu rūpniecību. Tomēr ceru, ka arī pārdomas un spriedumi par mūsu uzņēmuma problēmām jums būs interesanti. Ne tādēļ, ka mūsu koncepcija ir vienīgā pareizā, tāda tā noteikti nav, bet tādēļ, ka tā varētu dot rosinājumus jūsu darbam.

Uzņēmuma personāla vadība pirmām kārtām nozīmē mērķtiecīgu personāla daļas veidošanu. Tā ir uzņēmuma darbības būtiska sastāvdaļa, tā aptver visus ar personālu saistītos mērķus, uzdevumus un pasākumus. Turklāt jāņem vērā gan ekonomiskie, gan sociālie aspekti.

Cilvēcība un saimnieciskums viens otru neizslēdz, taisni otrādi, tie atrodas ciešā mijiedarbībā: cilvēcība ir

ražīguma un saimnieciskuma priekšnosacījums un otrādi – bez saimnieciskuma nevar humanizēt darba apstākļus. Līdz ar to uzņēmumā strādājošo cilvēku sastāvs un loma ir galvenais panākumu faktors.

No vienas puses raugoties, cilvēks ir ražošanas faktors. No otras puses veroties, jāņem vērā, ka cilvēks darbu uzņēmumā saista ar savām vajadzībām un interesēm. Tāpēc nevar cilvēku uzlūkot tikai par vienu no ražošanas procesa instrumentiem.

Bez tam uzņēmums ir sociāls veidojums, kurā cilvēks pavada ievērojamu daļu sava laika. Vienlaikus cilvēks ir arī sabiedrības daļa, kas atspoguļo sabiedriskos procesus. Visi minētie faktori nav statiski, tie nemitīgi attīstās un mainās.

Uzņēmuma personāla vadības īstenā pamatnodarbošanās ir un vienmēr būs tāda – **sekmēt vajadzīgos pārmaiņu procesus**. Tas nozīmē, ka vajag gatavot pārmaiņu veikšanas priekšnoteikumus un konsekvēnti realizēt iecerēto. Šādu secinājumu liek izdarīt līdzšinējās attīstības rezultāti. Attieksme pret personāla vadību pēdējos gadu desmitos ir stipri izmainījusies. Vērtējot situāciju Vācijā piecdesmito gadu vidū, var redzēt, ka tolaik vēl dominēja **personāla pārvalde**, kura aprobežojās ar personāla administratīvu vadīšanu.

Pašlaik personāla vadības uzdevums ir cilvēku kapitāla vairošana uzņēmējdarbības procesā. Šis uzdevums atrodas vienā līmenī ar citiem uzņēmuma vadīšanas uzdevumiem. Lūk, principi, kas pamato minēto spriedumu:

- laika gaitā arvien kompleksāka un diferencētāka ir kļuvusi darba vide, tā izvirza darbam un tehniskajai attīstībai jaunus uzdevumus, līdz ar to arī jaunus uzdevumus personāla vadīšanai;

- pastāvīgās tehniskās un ekonomiskās pārmaiņas izvirza jaunas prasības darbinieku kvalifikācijai. Tādējādi sistemātiska personāla attīstība kļūst par uzņēmuma personālpolitikas svarīgu sastāvdaļu;

- pastāvīgi pieaug personāla izmaksas, kas kļūst par svarīgu uzņēmuma darbības faktoru. Šajā ziņā svarīga nozīme ir konsekventai personāla izmaksu vadībai;

- uzņēmuma personālpolitiku stipri ietekmē ārējie faktori. Likumi un tarifu līgumi ierobežo personālpolitiskās rīcības laukumu, no otras puses, rada arī jaunas iespējas elastīgai darbībai uzņēmuma ietvaros;

- uzņēmuma personālpolitika vienmēr atrodas sabiedrības interešu degpunktā, to vērtē un kritizē gan no politiskā, gan no sociālā aspekta raugoties.

- Viss iepriekš minētais rada nepieciešamību personāla vadību uztvert kā vienotas uzņēmuma politikas sastāvdaļu.

2. Uzņēmuma struktūras un organizatoriskās izmaiņas

Uzņēmējdarbība pašlaik nozīmē pārmaiņas, turklāt pārmaiņas ir dziļas un dinamiskas.

Vispasaules konkurence un globālie tirgi ignorē nacionālās robežas un telpiskos attālumus: materiālās investīcijas mašīnās, iekārtās un ražošanā var īslaicīgi tikt piesaistītas un darboties jebkurā pasaules malā. Arī jebkura veida dati un informācija, pateicoties elektroniskajiem medijiem, ir pieejami jebkurā pasaules vietā un laikā.

Tāpēc **globalizācija un internacionalizācija** ir plaši lietoti pamatjēdzieni. Tie aktuāli daudzām nozarēm, it sevišķi automobiļu rūpniecībai. Arī AUDI starptautiskās konkurences apstākļos vairs nevar darboties tikai nacionālā līmenī; arī mēs ievērojami pastiprinām un turpināsim pastiprināt savas aktivitātes pasaules augošo tirgu virzienā.

Mēs savā uzņēmumā esam izstrādājuši stratēģiju, kurā mums ļaus tuvoties mērķim – kļūt atraktīvākajiem eiropiešiem pasaules tirgū. Mūsu mērķi – **konkurētspēja, izaugsme un nodarbinātības drošība** – atrodas savstarpējā mijiedarbībā, veidojot maģisko trijstūri.

Pamatelements ir konkurētspēja. Bez konkurētspējas nav izaugsmes un līdz ar to nav arī nodrošinātības ar darba vietu. Domāju, ka tas ir visiem labi saprotams. Mēs esam pārliecināti par to, ka nodrošinātība ar darba vietu, pateicoties konkurētspējai, rada izaugsmes iespējas. Konkurētspēja ir panākama vienīgi kopā ar cilvēkiem, nevis ignorējot viņus vai rīkojoties pretēji viņu interesēm. Tādēļ tikai teicami apmierinot darbinieku materiālās vajadzības, maksājot labu algu, tādējādi nodrošinot viņu dzīves materiālo pamatu, varam prasīt, lai viņi ir gatavi darīt visu to, kas nodrošinātu mūsu produkcijas konkurētspēju. Tātad uzņēmējdarbības vispārdrōšākie mērķi īstenojami, noturot līdzsvarā iepriekš minētos trīs personālpolitikas elementus.

Tieši tas, ka tehnika un informācija vairs nav lokāli saistītas, bet gan ir elastīgi savienoti faktori, rada situāciju, ka cilvēks, atbilstoši savai kvalifikācijai apkalpodams mašīnas un apstrādādams informāciju, ir tas, kurš uzņēmumu virza uz augstākajiem panākumiem. Līdz ar to tieši cilvēks ir uzņēmuma attīstības dzinējspēks. Tāpēc darbaspēka resursu pilnveide, kas ir personāla vadības galvenais uzdevums, ir kļuvusi par būtisku konkurences faktoru.

Konkurence ir ne tikai neierobežota, bet arī nepielūdzama.

Apskatīsim cenas veidošanas piemēru. Agrāk kalkūlācija bija tāda – aprēķināja savas izmaksas, pierēķināja klāt noteiktu peļņu un tādā veidā noteica produkcijas cenu, par kādu to laida tirgū. Tagad ir citādi. Nevis izmaksas un sagaidāmā peļņa nosaka cenu, bet gan tirgus, kas ignorē atsevišķa uzņēmuma individuālās izmaksas. Ar šo tirgus cenu jāspēj nosegt izmaksas un jāgūst nepieciešamie ienākumi. Šī vienkāršā shēma skaidri parāda, ka pašlaik esam pilnīgi citā situācijā. Tā jāņem vērā, nosakot produkcijas cenu un komplektējot uzņēmuma resursus. **Tātad tirgus vada mūs, nevis mēs vadām tirgu.**

Šis pārmaiņas ir pietiekams iemesls pamatīgai uzņēmuma reorganizācijai ar mērķi panākt krasu izmaksu samazināšanu un vienlaikus – kāpināt darba ražīgumu visās jomās. Daudzi uzņēmumi apzinās, ka atjaunot un ilgstoši nostiprināt konkurētspēju ir iespējams tikai ar pamatīgām strukturālām un organizatoriskām izmaiņām, kas pavērtu izaugsmes iespējas un atmaksātos turpmākajā laika periodā.

Kādas varētu būt konkurētspējas uzlabošanas iespējas? Meklējot atbildi uz šo jautājumu, daudzi uzņēmumi apzinās, kādus sarežģījumus viņiem rada nepilnības darba organizācijā. Kā galvenās varētu minēt:

- procesa sašķeltība daudzos posmos, kēdēs, kas izraisa daudzas savienojumu vietas;
- radošo darbinieku līdzdalības ierobežošana, viņu kompetences sašaurināšana, lai gan viņi strādā tieši ar gala produktu;
- darbinieku strikts dalījums izpildītāju un plānotāju grupās.

Šis ir konceptuālas nepilnības, kas radušās sakarā ar balstīšanos uz teilorisma principiem.

Septiņdesmito gadu vidū, kad stipri pieauga darba izmaksas, daudzi laimi meklēja automatizācijā ar tālāko mērķi izslēgt cilvēkus – “izmaksu faktoros” – no ražošanas sfēras. Kā tagad labi zinām, šis ceļš ieveda strupceļā, tā sekas bija pieaugoša automatizācija vienlaicīgi ar pazeminātu elastīgumu. Automatizācijai ir tiesības pastāvēt tur, kur tā cilvēkiem atvieglo darbu. Bet priekšplānā jābūt elastībai. Tieši elastīgums ir tas faktors, kura mums pietrūkst starptautiskajā konkurencē.

Veģo organizatorisko struktūru neefektivitāte kļūst ļoti skaidri saskatāma salīdzinājumā ar “**seklo ražošanu**” (“lean” ražošanu), kas ir Japānas izaicinājums pasaulei. It īpaši automobiļu rūpniecībā. “Lean” ražošana centrā liek nevis “inteliģentu” tehniku, bet gan cilvēku un jauno domāšanas veidu.

Tradicionālā domāšana pa funkcijām, tas ir, pa nodaļām, resoriem vai "šūnām", bija virzīta galvenokārt uz to, lai ar attiecīgām organizācijas formām koordinētu specializētas darbības, lai šādā veidā dalītu darbu un panāktu augstu specializāciju. Pašlaik ir nepieciešama domāšana, kas aptver procesus kopumā, redz kompleksās funkcijas un darbības, kas horizontāli caurauž visu organizācijas struktūru.

Viena no jaunā domāšanas stila pamatpremisām ir attālināšanās no atsevišķu funkciju uztveres un pievēršanās viengabalainai parādībai uztverei. Tas pirmām kārtām attiecas uz:

- savstarpēji noteiktā procesa ķēžu, struktūru un darba norišu optimizāciju,
- ražošanas laika saīsināšanu, novēršot dublējošās funkcijas un mezglus,
- uz sadarbību orientēta, integrēta darba procesa veidošanu.

Tas viss dod gala rezultātu, kas tālu pārsniedz agrākās iespējas. Galvenais noteikums ir koncentrēšanās uz funkcijām, kas kalpo vissvarīgākajam mērķim – **ražot to, ko vēlas iekšējais un ārējais klients.**

Tā ir domāšana, kas par pamatu ņem **klienta un piegādātāja attiecības**. Tā nosaka visu neizbēgamo pārmaiņu orientāciju un skar visas uzņēmuma funkcijas. Katrs piegādātājs uzņēmumam ir arī klients, kas vēlas būt apmierināts.

Jaunā domāšana respektē jēdzienu "**darbs grupā**". Tikai šādam darbam pieder nākotne. To var saukt arī par **darbu komandā**. Tā priekšrocības ir sekojošas: **lielāks paveiktā apjoms, pašiniciatīva, lielāka pašatbildība, kompetence un paškontrolē**. Teiktais nenozīmē, ka darbinieki nevar strādāt neatkarīgi viens no otra. Var. Taču, strādājot komandā, uztur sakarus, dalās pieredzē, informē par norisēm, var viens otru atbalstīt. Tā veidojas viengabalains darba process. Šāda darba organizācija ļauj darbiniekam paša paveikto identificēt ar

gala produktu. Darba paškontrole garantē kļūdu savlaicīgu atrašanu un to novēršanu. Tieša atgriezeniskā saite ļauj uzturēt kontaktus un darbs pārvēršas par nepārtrauktu uzlabojumu procesu, par ko liecina dažādi rādītāji – indikatori.

Viengabalainā darba organizācijā kompetence un atbildība tiek deleģētas darbiniekam, kas rada produkta vērtību, kam personīgi ir uzticētas problēmas un kas ir atbildīgs par to risināšanu. Līdz ar to ir iespējamās “seklās struktūras”, un jo **seklāka ir organizācijas struktūra** un jo mazāk atbildības līmeņu un saiknes vietu uzņēmumā, jo lielāka kļūst organizācijas spēja mācīties, jo augstāka ir darbinieku motivācija. Komunikāciju ceļi kļūst īsāki un tiešāki, efektīvāk un elastīgāk var vadīt procesus, samazinās augšējie vadības līmeņi un labāk var apmierināt procesā iesaistīto darbinieku vēlmes.

Materiālās vērtības neradošie pakalpojumu sniedzēji (kontrolē, personāla saimniecība, sagāde utt.) organizē, tā saucamos, **servisa centrus** jeb pārskatus, kā mēs tos saucam. Šie servisa centri veido sakarus ar klientiem visos specifiskajos jautājumos.

Kā izskatās **servisa centru organizācija** AUDI personāla saimniecībā?

Es atkārtoju vēlreiz, ka pakalpojumu sniedzēja pamatfilozofijai jābūt **orientētai uz klientu**. Tādēļ darbu jāorganizē tā, lai klients no tā gūtu vislielāko labumu.

Servisa centrs ir vienīgais sarunu partneris ar amata pretendentiem, darbiniekiem, vadītājiem, uzņēmuma vadītāju un arī ar uzņēmuma padomi. Tas saņem pieprasījumus un norādījumus, to visu novirza tālāk citām personāla struktūrām, pēc pasūtījuma izpildes atkal stājas sakaros ar klientiem. Tātad servisa centrs ir savdabīgs logs uz klientiem. Izplatītāko servisa pakalpojumu sniegšanai šiem centriem ir noteiktas **horizontālās un vertikālās funkcijas**, kuras balstās uz pamatkonceptijas principiem, noteiktām metodēm un, tā sauktajiem, instrumentiem – izvēles metodēm, darba laika modeļiem, elektroniskajiem datiem utt.

Pašlaik organizācijas tālākas attīstības mērķis ir centralizēti vadīto funkciju pakāpeniska novirzīšana servisa centriem, lai tādā veidā to darbā nostiprinātu struktūrālo pārmaiņu procesu.

Servisa centru darba organizācijas priekšrocības apstiprina AUDI praktiskā darba rezultāti. Agrāk un vēl pašlaik vienkāršoti īstenotā “personāla pārvalde” cementēja principiālo atšķirību starp strādniekiem un kalpotājiem, tā nošķīra funkcijas pēc stingra darba dalīšanas principa.

Pašreizējās organizācijas apstākļos servisa centrs ir kompetents personālpolitikas jautājumos attiecībā uz visiem darbiniekiem, sākot no strādniekiem ražošanā līdz pat vadības limenim. **Viengabalainā atbildība** par centram piesaistīto aprūpes sfēru ir šīs darba organizācijas formas galvenā priekšrocība. Tā padara personāla darbu saistošu un praktisku. Visbeidzot uzņēmumā paaugstinās personāla saimniecības efektivitāte, personāla saimniecībā nodarbināto līdzstrādnieku darba apjoms kļūst lielāks un līdz ar to arī interesantāks.

AUDI personāla saimniecības struktūru mēs nemitīgi pilnveidojam, šo darbu vēl neesam pabeiguši. Uzlabojumu ieviešana ir nepārtraukts process. Tas izvirza ļoti augstas prasības visu darbinieku kvalifikācijai.

3. Darbinieku kvalifikācija kā uzņēmuma attīstības pamats

“Seklās” struktūras kļūst “mazasinīgas”, ja netiek saņemtas ar “cilvēka faktoru”. Jaunās struktūras gan ir nepieciešamas, bet ar tām nepietiek, lai gūtu panākumus. Visos uzņēmuma attīstības procesos aktīvi jāiesaista tā darbinieki, viņiem jādod iespēja izteikt savus uzskatus, viņiem jādomā par uzticēto uzdevumu labāko izpildes formu.

Darbinieku plašo zināšanu un pieredzes potenciāls tiks pareizi izmantots tikai tad, ja darba procesā vienlaicīgi sastopas sekojoši faktori: **motivācija, kvalifikācija, tiesību deleģēšana, iniciatīva**. Vienkāršāk

sakot, ja sastopas, un pie tam vienlaicīgi sastopas **gribēšana, varēšana, uzdriktēšanās un rīcība**. Lai šādu kārtību ieviestu, vajadzīga drosmīga vadīšanas filozofija, kas vērsta uz konsekvētām pārmaiņām un kas orientēta uz kooperāciju un sadarbību visos vadības jautājumos. Šāda veidā ar "cilvēku potenciālu" – ar darbinieku un vadītāju gribēšanas, varēšanas, uzdriktēšanās un rīcības palīdzību – var atdzīvināt tehniku un visu organizāciju, tādējādi optimāli izmantojot visus uzņēmuma resursus un sekmējot tā nemitīgu attīstību.

Lai arī turpmākajos gados uzņēmums paliktu konkurētspējīgs, mums ir nepieciešami darbinieki ar lielu radošo ideju potenciālu, darbinieki, kas ir pietiekami elastīgi, lai spētu pielāgoties nepārtrauktai uzņēmuma attīstībai.

Ar grupu darba struktūru ieviešanu saistītā darba apjoma paplašināšana, darba dalīšana, atbildības deleģēšana, decentralizācija, kā arī šo procesu kompleksais raksturs no darbiniekiem prasa ne tikai profesionālās zināšanas, bet aizvien vairāk arī kvalifikāciju pārsniedzošas iemaņas un augstu atbildības līmeni. Lai veiksmīgi ieviestu jaunas darba organizācijas formas, paralēli profesionālajām prasmēm darbiniekiem ir nepieciešamas arī citas, profesionālo kvalifikāciju pārsniedzošas, metodiska rakstura pamatiemaņas, tādas kā abstraktā domāšana, analītiskā pieeja un spēja risināt problēmas. Bez tam vajadzīgas zināšanas, kas saistītas ar elektronisko datu apstrādi un informātiku. Pastiprinās prasības sociāla rakstura sagatavotībai jeb kompetencei kā, piemēram, komunikācijas un kooperācijas spējām, gatavībai strādāt komandā. Bez tam vajadzīgas zināšanas par uzņēmuma struktūrām, par tajā notiekošajiem procesiem un problēmām.

Nākotnē vienlaikus ar specializētajām, detalizētajām zināšanām un spējām visos uzņēmuma līmeņos darbiniekiem būs pieprasīta arī īpaša sagatavotība, ko varētu saukt par atslēgas jeb pamata kvalifikāciju.

Pie tās pieder:

- **profesionālā kompetence,**
- **informatīvā kompetence,** t.i., prasme veikt elektronisko datu apstrādi, kā arī sistēmu vadīšana augstākajos funkcionālajos līmeņos,
- **procedūru kompetence,** t.i., spēja domāt tehniski un organizatoriski, analizēt problēmas un rast tām risinājumus,
- **sociālā kompetence,** t.i., gatavība kooperēties, spējas strādāt komandā un spējas novērst konfliktus,
- **elastīgums un gatavība mācīties,** prasme piemēroties pastāvīgi mainīgajām profesionālajām prasībām.

4. Personālpolitiskas rīcības nepieciešamība

Kādi secinājumi izriet no iepriekš aplūkotajām problēmām un kā var mērķtiecīgi attīstīt darbiniekus?

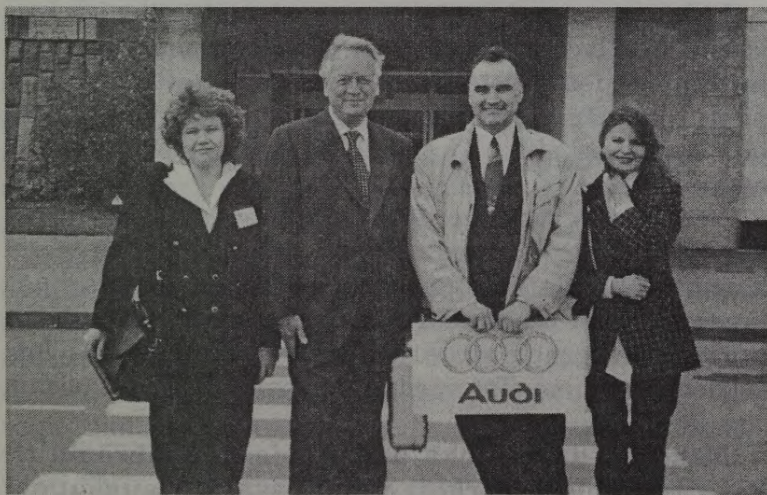
Jebkuras personāla attīstības pamats ir **darbinieku izvēle**, kurai turpmāk jāpiešķir vēl lielāka nozīme nekā līdz šim. Pie tam jāņem vērā ne tikai profesionālā kvalifikācija, bet arī personības iezīmes un priekšstatu par vērtībām.

Kļūst arvien skaidrāks, ka ar vienreiz iegūtu, formāli tīri profesionālu kvalifikāciju nākotnes mainīgajos apstākļos nepietiks.

Tehniskās attīstības dinamika (raksturojošais vārds: tehnoloģisko zināšanu sabrukšanas periods) liek personāla veidošanu uzlūkot kā ilgstošu procesu. Formālā kvalifikācija, ko cilvēks atnes sev līdzī, stādamies darbā, arvien vairāk pāriet aizmugures fonā un ir tikai pati par sevi saprotama prasība. Profesionālā sākumizglītība jāpilnveido ar kvalifikācijas celšanu un mācībām, kas orientētas uz darbu ("on the job"). Turklāt nepieciešamā un pietiekamā kvalifikācija ir uzlūkojama nevis kā konstants zināšanu apjoms, bet gan kā dinamisks spēju kopums. Tikai dinamiskās spējas ļauj darbiniekiem reaģēt uz dažādām, pastāvīgi mainīgajām situācijām.

Mērķnostādnes ietvaros ideāli piemērotam darbiniekam – un galvenokārt tieši vadošam darbiniekam – vajadzīgas sekojošas spējas:

- kā **speciālistam** vajadzīgas specifiskas zināšanas par uzņēmumu un savām funkcijām, spējas šīs speciālās zināšanas aktualizēt un pielietot;
- kā **darītājam** viņam jāuzņemas vadišanas uzdevumi, tas nozīmē spēju izstrādāt noteiktu stratēģiju, noteikt uzdevumus un spēju konsekventi sekot nospraustajiem mērķiem;
- kā **integrētājam** darbiniekam jāsekmē komunikācija ar kolēģiem un jāvada grupu saskares procesi. Viņam jādomā un jārikojas, izmantojot sistēmisko pieeju. Kā būtiska prasība viņa spējām izvirzās prasme saskatīt iespējamus konfliktus, kā arī prasme izziņāt un konstruktīvi izmantot visas darba iespējas;



Lidostā "Rīga" tiek sagaidīts a/s AUDI pārstāvis A.Šlēfs (trešais no kreisās). Kopā ar viņu lidostas personāldaļas vadītāja L.Grevišķe (no kreisās), SIA "AUDI - Rīga" ģenerāldirektors V.Kulbergs un LPVA izpilddirektore E.Čerņavska

• kā **sapņotājam** viņam vajadzīgas īpašības, kas virzītas uz to, ka viņš:

- spēj atslēgties no ikdienas,
- spēj saskatīt un izmantot globālo procesu attīstības tendences,
- rada telpu citu vīzijām.

Piektais un pēdējais elements ir cilvēku, it sevišķi uzņēmuma darbinieku attīstības **veicināšanas un aizgādības spējas**. Pie tām pieder prasme:

- izvirzīt nepieciešamās prasības un pavērt iespējas to īstenošanai,
- norādīt perspektīvas, iespējas un to robežas,
- dot drošības sajūtu.

Rezumējot visu iepriekš teikto, gribu uzsvērt, ka mēs bez profesionālās kompetences pilnveides veicinām arī tādu spēju attīstību, kuras veicina **perspektīvo domāšanu un radošo potenciālu**.

Līdz pat nesenai pagātnei personīgā attīstība jeb karjera bija galvenokārt atkarīga no uzņēmuma un organizatoriskajiem apstākļiem. Personīgās attīstības kāpiens vienmēr līdzinājās paaugstinājumam darbā. Tas bija iespējams tikai tad, ja bija brīvs atbilstoši augstāks amats.

Ņemot vērā visu iepriekš teikto, arī mēs savā uzņēmumā sākām izvairīties no dziļās hierarhijas, no “šūnu kārtības”, kas dažkārt sasniedza pat deviņus hierarhijas līmeņus. Ejam uz “seklāku”, vairāk horizontāli izvērstu projektu un grupu struktūru. Paliek tikai no trīs līdz četriem līmeņiem. Tas vārdam “karjera” piešķir pavisam citu jēgu.

Nākotnē darbinieka augšupeja būs mērāma tikai individuāli, turklāt nebūs svarīga augšupeja pa vairs neeksistējošo horizontāli, pa “šūnām”. Visu noteiks sev izvirzīto personīgo uzdevumu apjoms un nozīmība. Cilvēks, kam uzdotas noteiktas funkcijas, uzņemoties papildus uzdevumus, varēs pats sevi virzīt uz augšu.

Attīstība notiks uzdevumu un nevis amatu virzienā, pie kam potenciālajiem kandidātiem uz horizontālēm vispirms jāpierāda sevi, veicot dažādus iepriekšējos uzdevumus. Tikai tad būs iespējams nākamais vertikālās attīstības solis. Turklāt noteicošais kritērijs jauna uzdevuma saņemšanai būs spēja radoši izturēties pret darbu.

Algas pieaugumu noteiks nevis hierarhiska, amatorientēta augšupeja, bet gan uzdevumu apjoms un izpildes kvalitāte. Un otrādi. Individuālais, uz uzdevumiem attiecināmais darba ieguldījums kļūs par galveno izpeļņas apjoma faktoru. Tas nozīmē arī to, ka atalgojuma sistēmai jāpiemērojas šīm pārmaiņām.

Ar elastīgas atlīdzības sistēmas palīdzību esam panākuši savstarpējo saiti starp funkcionālajām struktūrām un individuālo atalgojumu, līdz ar to ir pārvarēta šaurā orientācija uz darbavietu. Tās vietā stājas elastīga orientācija uz uzdevumu, kas tiek ņemts par pamatu, nosakot individuālo atalgojumu.

Agrāko strikti hierarhisko struktūru atstājam pagātnē. Pašlaik mēs esam izveidojuši ļoti elastīgu atalgojuma sistēmu. Tādējādi dažkārt pieredzējis, profesionāli augsti kvalificēts darbinieks sasniedz augstāku ienākumu līmeni nekā viņa tiešais, salīdzinoši jaunākais priekšnieks. Tā vairs nav tikai iespēja, bet ir jau realitāte.

Apkopojot teikto, gribu uzsvērt – **uz mehānisku pasaules skatījumu orientēta teiloriskā darba organizācija ir nonākusi strupceļā.** Tikai balstīšanās uz mūsu vērtīgāko konkurences faktoru, tas ir, uz mūsu darbinieku paver iespējas, kā doto līdzekļu ietvaros ilgstošā laika posmā kļūt labākiem un izturēt konkurenci. Tas ir sasniedzams vienīgi strādājot kopā ar darbiniekiem un vadītājiem, kas pastāvīgi ceļ savu kvalifikāciju un izglītojas.

Kompleksie darba procesi saistībā ar jaunām darba organizatoriskām struktūrām (grupām, komandām) bez tīri profesionālām zināšanām lielā mērā pieprasa profesionālo kvalifikāciju pārsniedzošas, uz personību

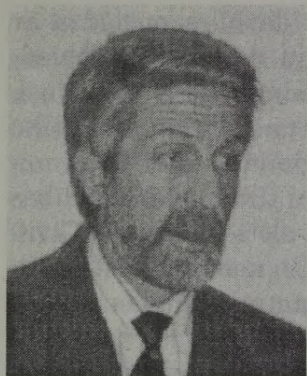
attiecināmas spējas. Tikai tad kopējā procesa ķēdē var īstenoties šo organizācijas formu pavērtās iespējas.

Ražotņu atrašanās vietas tiek mainītas atkarībā no priekšrocībām izmaksu ziņā. Taču tas nedrīkst būt vienīgais faktors. Nekvalificētu cilvēku kapitāls nav galvenais faktors ražošanas vietas izvēlē. Tas nevar kompensēt citu izmaksu samazināšanos.

Internacionalizācijas apstākļos pieaug cilvēka loma uzņēmumā, jo tikai cilvēks – profesionāls un kvalificēts darbinieks – spēj prasmīgi pārvaldīt iekārtas, kas kļūst arvien sarežģītākas, un spēj izmantot daudzveidīgo informāciju.

Personāla vadība uzņēmuma attīstības dzinējspēks ir divu iemeslu dēļ. **No vienas puses, bez kvalificētiem darbiniekiem nevar notikt uzņēmuma attīstība; kvalifikācijas celšana un personāla attīstīšana ir elementārs personālpolitiskās darbības lauks. No otras puses, obligāti ir jāturpina pilnveidot un aktīvi veidot darba organizāciju, apmaksas sistēmu, visa uzņēmuma attīstību virzot tā, lai arī darbinieki varētu attīstīties atbilstoši savām spējām.**

Tātad mums visiem ir jāpārkvalificējas, turklāt konkurence šiem mērķiem nedod daudz laika. Tam nepieciešama atvērta un elastīga uzņēmuma pārmaiņu vadīšana, kas pārvar hierarhijas robežas un pārmaiņu procesā iesaista ne tikai darbiniekus, bet arī **klientus**, kas ir visu pasākumu vissvarīgākais mērķis.



*Uldis Skujiņš, Valsts
Civildienesta pārvaldes
priekšnieks*

VALSTS PĀRVALDES REFORMA LATVIJĀ

Šāda veida konference notiek pirmo reizi Latvijā, tas ir ļoti pozitīvs pasākums. Bet mani visvairāk priecē tas, ka šajā zālē kopā sanākuši komercstruktūru, saimniecisko organizāciju un valsts pārvaldes pārstāvji. (Es sevi uzskatu par neobiurokrātijas pārstāvi). Un izrādās, ka mūsu attieksmē pret galveno problēmu nav būtisku atšķirību. Gan saimnieciska rakstura struktūrās, gan valsts pārvaldes institūcijās pamatprincipi paliek nemainīgi. To pierādīja brīnišķīgais referāts par darba organizēšanu uzņēmumā AUDI. Arī likums "Par Valsts civildienestu" balstās uz šiem pašiem principiem. Minētā likuma grozījumi, kas šobrīd tiek gatavoti, šo pieeju akcentēs vēl vairāk.

Ideja reformēt valsts pārvaldes civildienestu dzima 1992.gadā, taču tā netika īstenota. Valsts pārvaldes reformas reāli sākās tikai 1993.gada septembrī. Galvenais mērķis bija modernizēt un demokratizēt Latvijas valsts pārvaldi. Lai to veiktu, izveidoja Valsts reformu ministriju. Tajā pašā laikā valdība savlaicīgi pieņēma, tā saukto, "saulrieta likumu". Saskaņā ar to Valsts reformu ministrijai savu darbību bija jāizbeidz 1995.gada 1.jūlijā.

Tā arī notika. Šī ministrija savu darbību noslēdza ar publisku akciju, ar "atvērto durvju dienu". Tā sabiedrībai deva iespēju apskatīties, ko ministrija ir izdarījusi. Turpmāk šīs ministrijas funkcijas pašvaldību jomā tika nodotas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai. Valsts pārvaldes jautājumi tika nodoti Valdības reformu departamentam Latvijas valsts kancelejā. Civildienesta un ierēdņu apmācības lietas nonāca Valsts civildienesta pārvaldes un Valsts administrācijas skolas pārziņā.

Atbilstoši likumam "Par Valsts civildienestu" Valsts civildienesta pārvalde atbild par civildienesta likumu un citu aktu īstenošanu. Valsts pārvaldes reforma turpinās, taču tās liktenis turpmāk lielā mērā būs atkarīgs no politiskā atbalsta tai, kā arī ministriju un Ministru kabineta gatavības īstenot reformas principus.

1993.gada septembrī, sākot reformu, tās koncepcija paredzēja pārkārtojumus sekojošos virzienos:

- reformas attiecībās starp valdību un sabiedrību,
- valsts pārvaldes funkciju reforma,
- valsts pārvaldes struktūru reforma,
- pārvaldes pamatprincipu reforma,
- reforma galvenajos valsts pārvaldes instrumentos (finansu resursi un personāls).

Reformas procesā izmantotie instrumenti ir:

- likumi un citi tiesību akti,
- sistēmu analīze un ieteikto pārmaiņu īstenošana,
- personāla apmācība,
- sabiedrības un valsts pārvaldes personāla informēšana (atklātuma principu ieviešana valsts pārvaldē).

Valsts pārvaldes reformu pamatmērķis civildienestā bija izveidot profesionālu, kvalificētu ierēdniecību, kura strādā pēc noteiktiem principiem un kurai tiek izvirzītas stingras prasības. Bija jāpanāk, lai valsts pārvaldes darbinieki savā rīcībā balstās uz noteiktiem norādījumiem un lai to rīcība būtu pārsūdzama.

Referāts par AUDI iekšējo struktūru pierādīja, ka šis uzņēmums ir milzīgs koncerns, kas darbojas visā pasaulē. Bet tā darbības pamatā ir vienota sistēma, vienoti standarti, vienotas prasības attiecībā pret gala produktu un darbinieku profesionalitāti. Šo koncernu var salīdzināt ar mazu valstiņu, kurai ir sava iekšējā infrastruktūra. Arī valsts ir kā uzņēmums, kuram ir vienota pārvaldes sistēma. Neatkarīgi no resora rakstura un nozares attieksmē pret sabiedrību, pret pilsoni, pret starptautiskajiem līgumiem, pret citām valsts institūcijām vai komercstruktūrām ir jābūt vienotai pieejai. Tāpēc civildienests kā lokāla, bet vienota valsts sistēma balstās uz vienotiem standartiem, uz vienādiem principiem daudzu jautājumu risināšanā.

Civildienesta pamatprincipi:

- uzticības princips,
- universālās darbības princips – darbiniekam jāprot orientēties daudzās jomās,
- karjeras princips – pastāvīga kvalifikācijas celšana,
- aprūpes princips – valsts gādā par saviem darbiniekiem,
- ētikas princips – valsts intereses tiek stādītas pāri personīgajām interesēm.

Lai panāktu šo principu īstenošanu, vajadzēja veikt daudzus pasākumus sekojošos virzienos:

- atdalīt politiskās amatpersonas no valsts pārvaldes ierēdniecības,
- ieviest “Civildienesta likumu”, “Korupcijas novēršanas likumu”, “Informācijas atklātības un aizsardzības likumu” un citus normatīvos aktus, kas nosaka civildienesta darbinieku tiesību robežas,
- valsts civildienesta pārvaldei izraudzīties ierēdņu kandidātus atbilstoši minētajiem principiem,
- ieviešot “Administratīvā procesa likumu”, noteikt kārtību, kādā ierēdnis pieņem lēmumu un atbild par to.

Civildienesta sistēmas uzbūve un tās ieviešana

Valsts civildienests, valsts ierēdņu kopums ir profesionāli sagatavots apolitisks valsts instruments, ar kura palīdzību tiek panākta uzdoto valsts funkciju un politisko lēmumu realizācija. Politiskā valdība mainās, bet apolitiskais civildienests ir pastāvīgs, uzkrāj pieredzi, apgūst praksi un pastāv kā valsts pēctecības garants.

Valsts civildienesta uzbūve un regulējošās normas ir noteiktas likumā "Par Valsts civildienestu".

Valsts civildienests ir veidots, ņemot vērā sekojošus principus:

- uzticības princips attiecībā pret valsti, pret dienestu,
- universālās darbības princips, t.i., vajadzīgs ierēdnis ar pietiekami universālu kompetenci, lai tas var pārvietoties pa horizontālo plakni un virzīties uz augšu pa vertikāli,
- karjeras princips (pastāvīga kvalifikācijas celšana),
- aprūpes princips (sociālā garantija),
- ētikas princips (valsts intereses tiek stādītas pāri personīgajām interesēm. Šī principa īstenošanu nodrošina likums par interešu konflikta novēršanu).

Valsts pārvaldes darbību kopumā un katra ierēdņa darbu atsevišķi kontrolē tiesa, izmantojot administratīvā procesa normas. Jebkurš valsts iedzīvotājs ir tiesīgs iesūdzēt tiesā jebkuru ierēdni par nelikumīgu rīcību. Diemžēl jāatzīst, ka šī tiesiskā prakse valstī nav attīstīta un pārmetumi ierēdņiem bieži vien ir pamatoti.

Valsts ierēdnis ir persona, kas saskaņā ar likumu "Par Valsts civildienestu" ir iecelta valsts ierēdņa amatā. Valsts ierēdņa amats saskaņā ar tiesību normām attiecīgajai personai uzliek par pienākumu vai dod tiesības sagatavot un pieņemt lēmumus, kas ir saistoši vai obligāti izpildāmi noteiktam personu lokam. Valsts iestādes darbinieks, kuram deleģēta valsts vara valsts uzdevumu veikšanai, ir amatpersona.

Politiskā amatpersona saskaņā ar tiesību normām ir ievēlēta vai iecelta persona, kas pilda doto valsts uzdevumu noteikto pilnvaru laikā. Tie ir ministri, valsts ministri, parlamentārie sekretāri, Valsts kontrolieris, Ģenerālprokurors, pašvaldību vēlētajās amatpersonas un citas amatpersonas. Politiskās amatpersonas nav valsts ierēdņi. Tā politiskā vara ir šķirta no izpildvaras.

Valsts iestādēs var strādāt personas, kas darbā pieņemtas uz darba līguma pamata. Tie ir, piemēram, politisko amatpersonu padomnieki un palīgi, kas pārtrauc darbu iestādē līdz ar politisko amatpersonu darbības laika beigšanos. Arī tehniskās un saimnieciskās funkcijas pilda līgumdarbinieki, nevis ierēdņi.

Šajā amatu hierarhijā augstākais valsts ierēdnis ir valsts sekretārs, kas vada ministrijas administratīvo darbu. Mainoties politiskajai valdībai, valsts sekretārs nodrošina valsts iestādes nepārtrauktu darbību. Valsts sekretārs ir vienīgais ierēdnis, ko var nomainīt, mainoties politiskajai valdībai. Nomaiņas pamatā var būt politiskā motivācija, kas ir savijusies kopā ar profesionāli personīgo. Stājoties savā amatā, ministram kā politiskam vadītājam var būt argumentētas pretenzijas pret valsts sekretāru. Šajā gadījumā valsts sekretāru var nomainīt, un pārvalde tam nodrošina citu attiecīgajai kvalifikācijai līdzvērtīgu amatu.

Saskaņā ar likumu, valsts ierēdnim (ierēdņa kandidātam) tiek izvirzītas noteiktas likuma prasības. Tās ir sekojošas:

- nedrīkst būt sodīts,
- jāatbilst kvalifikācijas prasībām,
- jāatbilst likumā "Par Valsts civildienestu" noteiktajam vecumam,
- jābūt Latvijas pilsonim,
- nedrīkst būt saistīts ar bijušajām padomju drošības iestādēm.

Universālās darbības princips civildienestā prasa, lai valsts ierēdņiem būtu tāda profesionālā kvalifikācija,

kas ļautu viņiem karjeras laikā strādāt ne tikai vienā resorā, bet arī citās valsts pārvaldes institūcijās. Universālās darbības princips garantē augstākas profesionālās prasības ierēdņiem, kā arī novērš resorismu valsts pārvaldē kopumā.

Valsts civildienesta sistēma paredz zināmu sociālās aprūpes līmeni tiem, kuri iegūs valsts ierēdņa statusu. Sociālās garantijas ir sekojošas: darba drošība, pensiju sistēma, pabalsti un citas. Valsts budžeta iestādes, nespējot konkurēt darba tirgū algu ziņā, ceļ savu konkurētspēju ar stiprām sociālām garantijām. Jāsaka uzreiz, ka šīs idejas, iekļaujot tās likumā "Par Valsts civildienestu", ir tikai politiski apstiprinātas, bet pilnīga praktiska seguma tām šobrīd vēl nav. Būsim reālisti, skatīsimies uz valsts budžetu, uz ekonomisko stāvokli un sapratīsim, ka pašlaik civildienesta kā sistēmas ieviešana sastopas ar zināmām grūtībām.

Tuvākie nākotnes uzdevumi ir saistīti ar grozījumiem vairākos tiesību aktos, ar ierēdņu apmācības sistēmas ieviešanu. Īpašu akcentu jāliek uz valsts pārvaldes, ministriju un tām pakļauto iestāžu pārstrukturēšanu, funkciju precizēšanu. Šajā procesā ir paredzēts no valsts pārvaldes nošķirt tai neraksturīgās funkcijas, kuras var realizēt citas, no valsts pārvaldes neatkarīgas struktūras. Tuvākajā nākotnē valstī jāattīsta vadības audits. Jāsakārto projektu vadības principi valsts pārvaldē, projektu realizāciju deleģējot nevalstiskām struktūrām. Valsts pārvaldē jāievieš moderna personālvadības sistēma, kas racionālāk, dinamiskāk un ekonomiskāk nodrošinātu politisko mērķu sasniegšanu.



*Lilija Stelpe, Ekonomikas
ministrijas kvalitātes
struktūrpolitikas vadības
departamenta direktore,
Kvalitātes nodrošināšanas
nacionālās programmas
koordinatore*

PERSONĀLA VADĪŠANA KĀ KVALITĀTES VADĪŠANAS PAMATI

Man ir liels prieks, ka jautājums par kvalitāti tiek saistīts ar personāla vadību. Jebkuras darbības pamatā ir cilvēki un darbs ar tiem. Alberts Einšteins ir izteicis atzinumu, ka jaunās problēmas nevar atrisināt ar vecās domāšanas metodēm. Nevar radīt Eiropas līmenim atbilstošu kvalitātes sistēmu, saglabājot veco komandsistēmas domāšanu. Ražotājiem un pakalpojumu sniedzējiem vispirms ir jāpieņem un jāizprot jaunā filozofija, jāatzīst brīvprātības princips attieksmē pret standartiem, sniegto pakalpojumu un ražojumu kvalitāti. Kvalitātes vērtējums vairs nenāk no attiecīgu valsts iestāžu un ierēdņu puses. To nosaka miljoni patērētāju. Viņi nosaka kvalitātes atbilstību savām vēlmēm. Attīstoties konkurencei, rodas sistēma, kas garantē preču un pakalpojumu kvalitāti, drošumu un nekaitīgumu.

Man, valdības nozīmētai Kvalitātes nodrošināšanas nacionālās programmas koordinatorei, sākot savu darbu, pirmām kārtām bija jātiek skaidrībā pašai ar savu personību. Lai saprastu citus, vispirms bija jāizprot pašai sevi. Vajadzēja paveikt sekojošo:

1. novērtēt savu kompetenci un konkrēti noskaidrot, ko es gribu sasniegt;
2. atrast kopīgu valodu ar cilvēkiem, ar kuriem kopā es velējos izstrādāt un realizēt programmu;
3. skaidri noformulēt mērķus un to sasniegšanas rezultātus.

Lai visu minēto īstenotu, bija jārada darba grupa, kuras dalībnieki būtu ieinteresēti izstrādāt visaptverošu kvalitātes pārvaldes sistēmu Latvijā.

Darba grupa izveidojās no cilvēkiem, kuri bija ieinteresēti un spējīgi apgūt mūsu sabiedrības jauno domāšanu, kuri spēja viņiem uzticētajās darbības jomās izveidot konkrētu kārtību noteikto mērķu sasniegšanai. Šie mērķi bija sekojoši:

1. likumdošanas saskaņošana ar Eiropas Savienības likumdošanu ;
2. standartizācijas pamatkritēriju izmaiņa;
3. mērījumu vienotības nodrošināšana;
4. novērtēšanas sistēmas izveide;
5. izglītības un informatīvo programmu izveide un realizācija kvalitātes jautājumos.

Veidojot darba grupu, viens no grūtākajiem uzdevumiem bija darbinieku motivācijas izstrāde, viņu stimulēšana konkrētu rezultātu sasniegšanai un darbības saskaņošanai.

Lai ieviestu tādu kvalitātes sistēmu, kas būtu vienota un saskaņota ar Eiropas Savienības izveidoto kārtību, sākām sadarboties ar tiem cilvēkiem, kuri apzinājās šī jautājuma svarīgumu un atbalstīja Latvijas iekļaušanos starptautiskajā aprītē. Šajā posmā tika izstrādāta koncepcijas programma. Es, kā darba grupas vadītāja, tajā iestrādāju daudz patstāvīgu ideju, kas sekmēja iesākto darbu. Vienlaikus ar darbiniekiem - gan ar katru individuāli, gan grupās - notika, tā sauktās, "attīstības sarunas". Jāatzīmē, ka tas bija pats grūtākais posms Kvalitātes nodrošināšanas nacionālās programmas izstrādē, jo man pašai vajadzēja iepazīties ar Eiropas

likumdošanu un jauno brīvā tirgus ekonomikas filozofiju. Šajā ziņā lielu ļaunumu bija nodarījusi neatkarīgās valsts pirmajos pastāvēšanas gados tapusi ilūzija, ka tirgus pats atrisinās arī kvalitātes problēmas un ka šajā jomā nekāda reglamentācija nav vajadzīga. Lai izklidinātu šo ilūziju, darba grupai bija jāveic izskaidrošanas darbs gan valdības, gan dažādu resoru līmenī.

Iesniedzot Ministru kabinetā programmas koncepciju, mūsu darba grupa vienlaikus veica izskaidrošanas darbu, lai programma būtu saprotama cilvēkiem, kas pirmo reizi sastopas ar tādiem jēdzieniem kā kvalitāte, standartizācija, sertifikācija, akreditācija, testēšana, atbilstības izvērtēšana. Sagatavojām tabulas un attēlus, kas raksturoja programmas vajadzību un nozīmību. Mūsu programmas koncepciju Ministru kabinets akceptēja bez iebildumiem. Finanšu ministrs piebilda, ka programmai pieprasītie līdzekļi ir ļoti pieticīgi un ka vajadzētu piešķirt vairāk. Tas bija mūsu mazā kolektīva darba spīdošs novērtējums. Tas cilvēkiem ļāva saprast, ka viņu darbam ir perspektīva, ka viņi redzēs savu mērķu piepildījumu.

Manuprāt, Ministru kabineta dotais vērtējums bija mūsu ilgstošo savstarpējo diskusiju rezultāts. Šajās diskusijās mēs noskaidrojām, kādām jābūt vadītāja un līdzstrādnieku savstarpējām attiecībām, kādi ir nosprausto mērķu realizācijas ceļi. Mūsu darba grupā mērķi bija motivēti tādējādi, ka tie lika darbiniekiem rūpēties par savu profesionālo izaugsmi. Katrs grupas dalībnieks, kā arī darbā iesaistītais līdzstrādnieks varēja:

- 1.pamatot savu viedokli, priekšlikumus un idejas;
- 2.izteikt priekšlikumus par savu personīgo attīstību un izglītību;
- 3.pārrunāt jautājumus par savstarpējām attiecībām un sadarbību.

Man, darba grupas vadītājai un koordinatorei, tas deva iespēju:

1.pārzināt līdzstrādnieku un grupas dalībnieku situāciju;

2.pamatotāk sagatavot lēmumus;

3.paplašināt savas zināšanas un izpratni;

4.veidot kvalitatīvu pārskatu.

Kā koordinatorei un ekonomikas ministrijas darba grupas vadītājai tas man radīja iespēju:

1.tālredzīgi veidot personāla sastāvu un veikt pārmaiņas tā sastāvā;

2.pamatot mērķus;

3.paaugstināt darbinieku motivāciju un kāpināt to apmierinātību ar darbu.

Tomēr, runājot par šo posmu kvalitātes nacionālās programmas tapšanā, jāatzīmē, ka darbinieku sadarbība un to savstarpējās attiecības nav vienkārša lieta. Ne vienmēr par tām ir viegli runāt. Taču dažkārt ir vēl postošāk, ja par šiem jautājumiem vispār nerunā. Tieši tādēļ programmas izstrādes un tās realizācijas darbā grupā ļoti augstu tika vērtēta personīgā iniciatīva un spēja uzņemties atbildību. Bieži sastapāmies ar to, ko sauc par uzdrīkstēšanos aizstāvēt savu taisnību.

Paralēli ar programmas izstrādi 1994.gada 12.aprīlī tika sagatavoti pirmie Ministru kabineta noteikumi Nr. 87. Šie noteikumi tika kritizēti, bija iebildumi pret to pieņemšanu. Iebildumu cēlonis bija tas, ka daudziem nebija izpratnes par šādu noteikumu nepieciešamību. Pašlaik stāvoklis ir mainījies, ir izpratne, ka noteikumi bija vajadzīgi un ka to realizācija sekmē iekļaušanos starptautiskajā aprītē. Bet noteikumu izstrādes sākumā Ministru kabinetā izveidojās konfliktsituācija, jo pēc Zemkopības ministrijas pieprasījuma noteikumi tika pasludināti par "Kabineta lietu". Vairāk kā stundu ilgā sarunā Ministru kabinetam bija jāpierāda, kādēļ vajadzīgi šie noteikumi. Faktiski tā bija saruna par mūsu darba grupas tālāko attīstību. Mēs pierādījām sava darba nepieciešamību.

Darba grupas panākumus garantēja tās dalībnieku sadarbība, pozitīvā atgriezeniskā saite. Analizējot pamatgrupas sastāvu, var ievērot vairākus spilgti izteiktus darbinieku tipus. Ir, piemēram, **praktiķis**, kas konkrētus lēmumus labi īsteno reālajā darbā. Jāatzīmē, ka **praktiķis** mūsu grupā strādāja izturīgi un disciplinēti, bet ar vecām metodēm. Vajadzīgo struktūru un kārtību veidoja sistemātiski un metodiski. Viņš saņēma to programmas sadaļu, kura bija visvairāk atbilstoša viņa darba īpatnībām, un turpina to realizēt arī pašlaik. Es nesaukšu šos cilvēkus vārdā un nesaukšu jomas, kurās viņi strādā. **Praktiķis** nav elastīgs, bet viņa darbības joma prasa punktualitāti, un tāpēc viņš var strādāt un virzīties pa dienesta kāpnēm.

Mūsu grupā bija vairāki **uzņēmīgie** darbinieki. Viņi strādā arī pašlaik, turklāt savu darba daļu kvalitātes nodrošināšanas jomā veic ļoti mērķtiecīgi, ar izpratni un saistībā ar vispārējām tautsaimniecības vajadzībām. Bet reizēm viņi grib skriet uz priekšu bez apstājas un savu iespēju analīzes. Jāsaka, ka ar uzņēmīgajiem man, gan kā departamenta vadītājai, gan kā koordinatorei un darba grupas vadītājai ir ļoti bieži jāveic individuālas sarunas, uzsverot, ka viņu skriešana ir atbalstāma, bet tai ir jābūt likumsakarīgai, secīgai. Nevar pārlekt pāri jaunam darbības posmam, pirms nav atrisināti iepriekšējā posma uzdevumi. Kvalitātes vadīšanas programma ir likumsakarīga, mērķtiecīga programma. Tāpēc nevar vienu darbību atraut no otras.

Mums ir arī **novators**, kas darbojas radoši, bez citu ietekmes, bet ātri pazaudē ieinteresētību. Novators uzraksta dokumentu, atnes man un saka: „Te viņš ir, mums vajag to darīt tā un tā.” Kamēr es skatos dokumentu, atlieku to malā, lai noskaidrotos situācija, tikmēr viņš jau ir zaudējis interesi par šo dokumentu un pazudis. Arī tāds cilvēks grupā ir vajadzīgs. Viņš ideju pamet, bet to realizē uzņēmīgais.

Mums ir arī, tā sauktie, *resursu pētnieki*. Arī es pati daļēji esmu pie tiem pieskaitāma. Tie ir cilvēki, kas ātri un pareizi reaģē uz jaunām idejām un iesaka tās realizēt, iekļaujot kvalitātes programmā.

Grupā ir arī *izvērtētājs*, kas radošas idejas sabalansē ar praktisko realitāti un gala rezultātā nonāk pie jauniem risinājumiem.

Savā darba grupā es varētu sameklēt arī citus tipāžus, bet tie nav tik spilgti kā iepriekš minētie. Mēs esam ļoti dažādi, bet tas netraucē mūsu darbu. Arī es pati kā vadītāja tiku vērtēta ar konkrētiem Zviedrijas testiem. Manu līdzstrādnieku veiktās anonīmās testēšanas rezultāti sakrita ar manis pašas veiktās vērtēšanas rezultātiem. Uzskatu, ka tieši mana pašnovērtējuma sakritība ar līdzstrādnieku vērtējumu ir devusi tos rezultātus Kvalitātes nacionālās programmas realizācijā, kuri pašlaik ir sasniegti un kuras Eiropas Ekonomiskā Komisija ir atzinusi par atbilstošiem Eiropas Savienības prasībām. Tas ir augsts novērtējums mūsu darba grupai.

Jau pirmajā grupas darba etapā atsijājās tie darbinieki - faktiski viens cilvēks, kura darbības motivācija bija virzīta tikai uz personīgā labuma iegūšanu, nepieņemot nekādu kritiku, nepieļaujot savu kļūdu atzīšanu, noraidot kopīgu sadarbību un nerūpējoties par savu profesionālo izaugsmi.

Jāatzīmē, ka individuālo motīvu izstrāde katram grupas darbiniekam bija viens no smagākajiem uzdevumiem man kā programmas koordinatorei, jo vajadzēja atrast tos stimulus, kuri ieinteresētu darbiniekus labākam darbam. Turklāt materiālas dabas stimulu nebija. Kā liecina iepriekš teiktais, programmas darba grupā bija ļoti dažādi cilvēki, viņu motivācija dažkārt bija pat pilnīgi pretēja. Demotivizācijas momenti tika izmantoti ļoti minimāli un reti. Ļoti svarīga bija pareiza darba sadale atbilstoši darbinieka tipam un spējām. Vēl viens no diezgan spēcīgiem motīviem bija iespēja sadarboties

ar Eiropas valstu ekspertiem un piedalīšanās starptautiskajos semināros un mācībās.

Manā vērtējumā daudzu grupas dalībnieku motivācija saistījās ar:

1. interesi apgūt jaunu, radošu darbības sfēru, ar iespēju risināt interesantas problēmas, kas būtiski ietekmē sabiedrību;

2. ar godkāru vēlmi labi padarīt darbu, pierādīt sevi, savas spējas;

3. izpildāmā darba atbilstību izpildītāja būtībai;

4. iespēju risināt jaunas interesantas problēmas;

5. atzinību no priekšniecības un kolēģu puses;

6. iespēju virzīties uz augšu pa karjeras trepēm, jo, veidojot programmu, tika dibinātas jaunas struktūrvienības;

7. pareizu darbu sadali, kas respektēja darbinieka individuālās īpatnības un spējas;

8. iespēju sadarboties ar Eiropas valstu ekspertiem un piedalīšanos starptautiskajos semināros un apmācībās.

Programmas vadību varētu raksturot Roberta Rona ar tēzi „Vadīšana notiek tagadnē. Vadība ir tas, ko tu dari tagad, ar tām problēmām, kas tev ir tagad, ar tiem resursiem, kas tev ir tagad un ar tiem līdzstrādniekiem, kas tev ir tagad.”

Lai varētu vadīt programmu, man bija jāparāda, ko es aizstāvu un kādu mērķi es gribu sasniegt. Tas tika izdarīts, sagatavojot programmas koncepciju un pašu programmu, kura arī turpmāk tiks nemitīgi pilnveidota un attīstīta. Visā programmas realizācijas periodā tika domāts gan par līdzstrādnieku, gan manas personīgās kompetences kāpināšanu. Šis darbs turpināsies arī turpmāk. Pieaugot līdzstrādnieku kompetencei, viņiem tika deleģēti arvien atbildīgāki uzdevumi. Tie nebija uzdevumi, kurus es kā vadītāja pati negribētu veikt. Tie bija uzdevumi, kuri atļauj:

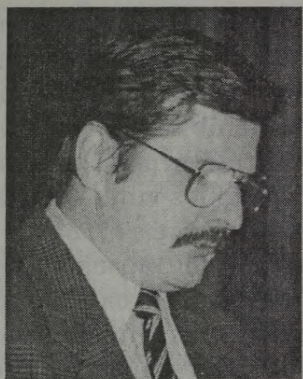
1. attīstīt grupas personālu;

2. paaugstināt motivāciju un pašapziņu;

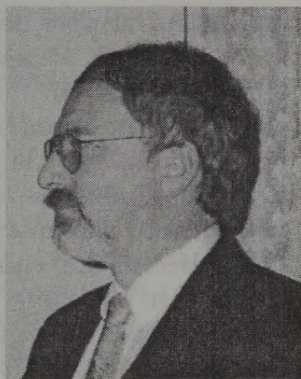
3.paplašināt atbildības līmeni;

4.paātrināt lēmumu pieņemšanas procesu.

Sevišķa vērība interesantu un svarīgu uzdevumu deleģēšanā mūsu darba grupā tika pievērsta jaunaļiem darbiniekiem, kuri vēl tikai sāk apzināties savu lomu sabiedrībā un kuru izaugsmei nepieciešama atzīšanas un pašapliecināšanās sajūta. Visvājākais posms Kvalitātes nodrošināšanas nacionālās programmas izstrādē bija atalgojuma sistēma, jo nav tādu fondu, no kuriem varētu stimulēt labi paveiktu darbu. Tāpēc pamatos tika izmantota morālā stimulēšana savienojumā ar atgriezeniskās saites un attīstības sarunu metodēm. Regulāri tika pārbaudīta grupas darbības virziena atbilstība motivētajam mērķim, tika veiktas korektīvas darbības tālākās kvalitātes uzlabošanai. Regulāri tika apkopota informācija, tās analīzes rezultātā tika noteikti nākamie mērķi. Tā programmas izstrāde pārvērtās par nepārtrauktu ciklu, tajā iesaistījās arvien jauni cilvēki. Tā visa rezultātā mēs vēlreiz pārliecināties, ka tāpat kā jebkura projekta, tā arī Kvalitātes nodrošināšanas nacionālās programmas izstrāde pirmām kārtām bija atkarīga no pareizas personālvadības.



Juris Krūmiņš,
profesors, Latvijas
Universitātes
prorektors



Prof. Dr. Dr.h.c Dr.h. c.
Peters J.A. Roīšs

JAUNA DARBINIEKA TIPS – ATTĪSTĪBAS TENDENCES LATVIJĀ

Ar Latvijas kā neatkarīgas, demokrātiskas, uz tirgus ekonomiku orientētas valsts atjaunošanu ir saistītas neskaitāmas pārmaiņas. Veidojas jauni uzņēmumi, citi bankrotē, valsts ekonomikā nostiprinās privātais sektors. Veidojas jauna pārvaldes sistēma. Vērtējot mūsu zemes ekonomikas liberalizācijas pakāpi 1989.–1995. gadā salīdzinājumā ar citām valstīm, Pasaules Banka Latviju ierindoja 11. vietā. (From plan to market. World Development Report 1996. Oxford Univ.Press, 1996. P.14.)

Tomēr vislielākās pārvērtības pārejas periodā ir skārušas pašu cilvēku. Labi apmācīts un motivēts darbinieks ir būtisks priekšnoteikums tālākai ekonomikas izaugsmei. Iepriekšējā padomju izglītības sistēmā apmācības mērķis bija padarīt cilvēku par paklausīgu

izpildītāju stingri determinētajā komandu ekonomikas vidē. Saskaņā ar kāda dabaszinātņu un matemātikas testa rezultātiem, faktu zināšanas un to pielietošana skolēniem no bijušās Padomju Savienības bija labāka nekā vienaudžiem daudzās rietumvalstīs. Turpretī prasmē izmantot zināšanas neparedzētos apstākļos viņi atpalika no Rietumu skolēniem (From plan to market. P.125).

Kā liecina Latvijā veiktie izlases veida apsekojumi, izglītība ir nozīmīga, lai ieņemtu labāku stāvokli darba vietā. Starp cilvēkiem ar augstāku izglītības līmeni relatīvi mazāk ir bezdarbnieku (Latvia: The impact of the Transformation. The Norbalt Living Conditions Project. A.Aasland – ed. FAFA Report 188, 1996. Pp.105,133). Saskaņā ar Pasaules Bankas vērtējumu, pārejas valstu izglītības sistēmās ir nepieciešamas vairākas izmaiņas. Zināšanu jomā ir jānovērš atpalicība sociālajās un tiesību zinātnēs. Jānostiprina prasme rīkoties jaunos un neparedzētos apstākļos. Jānostiprina pārliecība, ka darbinieka iniciatīva ir atbalstāma un ka veiksmīgs bizness ir ātrākas izaugsmes priekšnoteikums. Pilsoņu un valsts vērtību orientācijas attiecībās ir jāpanāk izpratne, ka pašiem pilsoņiem ir jāuzņemas atbildība par savu darbību, ieskaitot izglītību, karjeru darbā un dzīvesveidu (From plan to market. P.126).

Latvijā ap 30% nodarbināto izjūt garīgu stresu savā darba vietā. Sevišķi tas ir raksturīgs vecuma grupai no 41 līdz 50 gadiem. Visvairāk stress iespaido cilvēkus ar augstāko izglītību un tos, kuri ieņem augstāku stāvokli menedžmentā. Kaut gan sabiedrība Latvijā ir multietniska un multikulturāla, etniskai piederībai nav izteiktas saistības ar stresu darba vietā (Latvia: The impact of the Transformation. P.128).

Kāpēc menedžeri un darbinieki šajā pārejas periodā izjūt stresu? Lai rastu atbildi uz šo jautājumu, apskatīsim galvenās atšķirības starp darbinieku iepriekšējā sistēmā un mūsdienās. Darbinieka izturēšanos padomju sistēmā ietekmēja tas, ka bija visiem obligāta viena

patiesība, viens domāšanas veids. Studenti tika uzskatīti par objektiem. Tika mācītas zināšanas, nevis veids, kā tās pielietot mainīgajā pasaulē. Mācību grāmatas bija ideoloģizētas, tajās bija daudz "ūdens". Darbiniekam nonākot jaunos apstākļos, kur pašam jāuzņemas atbildība par sevi un saviem lēmumiem, radās stresa situācijas.

Lai tagad stāvokli mainītu, personāla apmācības procesā vajag apgūt komunikācijas prasmi, spēju strādāt darba grupās, apgūt radītprasmi (creativity), konfliktu novēršanas menedžmentu un lēmumu pieņemšanas iemaņas. Jaunajās mācību grāmatās ir jābūt gan daudzveidīgiem teorētiskajiem modeļiem, gan praktiskiem piemēriem. Cilvēkos jāattīsta sistēmiskā domāšana, uzsverot kopsakarības starp pētāmajām parādībām un procesiem.

Vecajā sistēmā saikne starp pircēju un patērētāju bija vāja. Vispārējā deficīta apstākļos pircējam vajadzēja iegūt "blatu" jeb pazīšanos, lai iegādātos nepieciešamās preces un pakalpojumus. Mūdienu darbiniekam ir jāapgūst orientācija uz pircēju, "blats" beidz pastāvēt.



*Dr.oec. Inese Vorončuka,
Latvijas Universitātes
docente*

BEZDARBNIEKU PROBLĒMAS LATVIJĀ UN VIŅU PĀRAPMĀCĪBAS PRINCIPI UN METODES

Šobrīd Eiropas Savienības (ES) valstīs ir 18,5 miljoni bezdarbnieku. Bezdarba līmenis dažādās valstīs ir šāds: Austrijā – 3,9% (otrais zemākais rādītājs starp ES valstīm); Somijā – 16,8% ; Zviedrijā – 9,3%. ASV ir 8 miljoni, Japānā – gandrīz 2 miljoni cilvēku bez darba. Latvijā 1995.gadā bija 6,6% bezdarbnieku .

Par nodarbinātību un sociālo politiku jābūt atbildīgām visām Eiropas valstīm. ES locekļiem jāveltī visas pūles vienkāršo cilvēku integrēšanai sabiedrībā, jāsāk intensīva izglītošanas kampaņa, lai pilsoņi varētu iegūt jaunajām prasībām atbilstošu kvalifikāciju. Lai iegūtu līdzekļus, jātaupa uz birokrātijas rēķina, samazinot ierēdņu skaitu ministrijās, iesaldējot politiku pensijas utt. Noslēdzot līgumu starp valdību, arodbiedrībām un darba devējiem, nedrīkstētu samazināt līdzekļus izglītībai un veselības aizsardzībai. Būtu jāvērs sankcijas pret tām ES valstīm, kuras nerūpējas par nodarbinātību un minētajām jomām. Katrai valstij pašai jā rūpējas par iedzīvotāju labāku izglītošanu un citām problēmām, necerot uz ES palīdzību. Šīs domas tika izteiktas sociāldemo-

krātisko partiju vadītāju forumā, kas notika 1996.gada janvāra beigās Tirolē.

Bezdarbnieka statuss Latvijā

Latvijā pabalstu var saņemt tikai tas cilvēks, kurš atzīts par bezdarbnieku saskaņā ar likumu par nodarbinātību. Persona, kas aizgājusi no darba piespiedu kārtā (likvidējoties darba iestādei, štatu samazināšanas gadījumā), tiek atzīta par bezdarbnieku un var saņemt pabalstu tikai tad, ja darbavieta pēdējā gada laikā vismaz 6 mēnešus maksājusi par šo cilvēku sociālo nodokli. Bezdarbnieka pabalstu piešķir uz 6 mēnešiem 90% apjomā no minimālās algas. Jauniešiem, kas tikko beiguši kādu mācību iestādi vai atbrīvojušies no valsts dienesta, ir tiesības saņemt pabalstu uz 6 mēnešiem 70% apjomā no minimālās algas.

Bezdarbnieka pabalsta saņemšanas laikā Darba birža mēģina piedāvāt dažādas darba vietas. Bezdarbnieki var apmeklēt arī pārkvalifikācijas kursus, kuru laikā papildus pabalstam tiek maksāta arī stipendija – Ls 14. Bezdarbnieku apmācību organizē un koordinē nodarbinātības valsts dienests (NVD), kas arī nodrošina šo kursu apmaksu. Izglītības un zinātnes ministrija par izglītībai paredzētajiem līdzekļiem no valsts budžeta organizē apmācību jauniešiem līdz 18 gadiem, kuri atzīti par bezdarbniekiem.

Reģistrējoties NVD un iegūstot bezdarbnieka statusu, bezdarbniekam ir šādas tiesības:

- 1) saņemt bezdarbnieka pabalstu (gadījumos, kad tas pienākas);
- 2) saņemt no pašvaldībām atvieglojumus īres un komunālo maksājumu kārtošana;
- 3) apmeklēt NVD rīkotos bezmaksas pārkvalificēšanās vai kvalifikācijas celšanas kursus;
- 4) tikt iesaistītam algotos pagaidu sabiedriskajos darbos, saņemot atalgojumu minimālās darba algas apmērā.

Situācija Rīgā

Lielākā daļa Rīgas rūpniecības uzņēmumu vai nu tikpat kā nedarbojas, vai arī ir krasī samazinājuši strādājošo skaitu. Darbu var atrast tajās jomās, kuras pagaidām “velk dzīvību”: tirdzniecībā, sabiedriskajā ēdināšanā. Pieprasītākās profesijas ir pārdevēji, pavāri, cepēji, konditori, bārmeņi, celtnieki, elektriķi, santehniķi, galdnieki, speciālisti autoservisā, apsardzes darbinieki, šuvējas. Grūtā situācijā nonākuši bezdarbnieki ar augstāko izglītību. No lielā specialitāšu klāsta pieprasītas ir tikai dažas – svešvalodu speciālisti, juristi, grāmatveži (bilancspējīgi), dažkārt – ekonomisti. Pārējiem inteliģentajiem bezdarbniekiem atliek konstatēt, ka viņu zināšanas šai valstij šajā laikā nav vajadzīgas. Īpaši, ja cilvēkam ir vairāk par 35 gadiem un ja viņam nav “pāreizās” tautības. Krievu tautības sievietes ar augstāko izglītību ir ar mieru par minimālo algu strādāt jebkuru darbu – par pārdevēju, apkopēju utt.

Kam grūti atrast darbu?

1. Iepriekš minētais profesiju uzskaitījums parāda, ka vīriešiem darbā iekārtoties ir vieglāk nekā sievietēm.

2. Latviešiem ir krietni vieglāk nekā krieviem vai krievu valodā runājošajiem. Arī tad, ja ir valodas zināšanas un iegūta valsts valodas prasmes apliecība, darba devējs priekšroku dos latvietim, īpaši tur, kur ir tieša saskarsme ar klientiem – tirdzniecībā un pakalpojumu sfērā.

3. Grūti sameklēt darbu jauniešiem pēc vidusskolas beigšanas. Arī arodskolas vai vidējās speciālās mācību iestādes absolventiem darbu atrast nav viegli, jo gandrīz vienmēr darba devējs izvēlas darbinieku ar pieredzi. Krievu jauniešiem darbu atrast ir vēl grūtāk.

4. Pilsoņiem ir lielākas iespējas iekārtoties darbā nekā pastāvīgajiem iedzīvotājiem. Pēdējie nevar strādāt par ierēdņiem, policijā, armijā (izņemot gadījumus, kad noslēdz brīvligumu).

5. Grūtāk atrast darbu pēc 34–40 gadu vecuma sasniegšanas. Ja cilvēks atlaists no darba dažus gadus pirms pensijas vecuma sasniegšanas, tad citu darbu sameklēt ir gandrīz neiespējami (arī latviešiem).

6. Uz darba biržām bieži raudādami zvana izmisuši pensionāri, kuri vēlas strādāt. Viņiem tikpat kā neko nevar piedāvāt. Gandrīz neko nevar piedāvāt arī invalīdiem, jo mājās veicamu darbu tikpat kā nav.

1995. gada statistika Latvijā

1996.gada 1. janvārī oficiāli kā darba meklētāji bija reģistrēti 88,1 tūkstotis personu (1995.gada 1.janvārī – 90,1 tūkstotis) jeb 6,6% no ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita. Apmēram 45% bezdarbnieku nevar sameklēt darbu ilgāk par 6 mēnešiem un 56,7% no ilgstošajiem bezdarbniekiem – ilgāk par gadu.

Joprojām bezdarbnieku skaits laukos ir lielāks nekā pilsētās. Visgrūtākais stāvoklis ir Latgalē, kur bezdarba līmenis ir 3–4 reizes augstāks par vidējo bezdarba līmeni valstī, bet atsevišķos pagastos stāvoklis ir vēl smagāks.

Vairāk nekā 130 pilsētas un pagasti jau ir izmantojuši tiesības uz bezdarbnieka pabalsta saņemšanas termiņa pagarināšanu.

Vēl daži skaitļi, kas raksturo stāvokli 1995.gadā.

Gada laikā bezdarbnieka statuss tika piešķirts 105 280 cilvēkiem, noņemts –105 995 cilvēkiem.

Ilgstošo bezdarbnieku skaits kopumā bija 37 452 cilvēki, t.sk. no 6–12 mēnešiem – 16 210 cilvēku, 12 mēnešus un ilgāk – 21 242 cilvēki.

Ilgstošo bezdarbnieku īpatsvars (%):

- lielākajās pilsētās – 57,6 (Rēzeknē);
- mazākajās pilsētās–18,9 (Rīgā);
- lielākajos rajonos–78,4 (Preiļi);
- mazākajos rajonos–7,2 (Bauskas).

Bezdarbnieku sastāvs pēc izglītības (%):

- augstākā—5,9;
- vidēja speciālā— 21,1;
- arodizglītība— 12,3;
- vidējā— 34,1;
- pamata un nepabeigta pamata — 26,6.

Bezdarbnieku sastāvs pēc vecuma (%):

- sievietes virs 50 g.— 6,2;
- vīrieši virs 55 g.— 5,0;
- jaunieši no 18–25 g.— 18,8;
- jaunieši līdz 18 g.— 1,4.

Bezdarbnieku sastāvs pēc tautībām (%):

- latvieši— 47,3;
- krievi— 38,6;
- baltkrievi— 5,4;
- ukraiņi— 2,8;
- poļi— 3,0;
- citas tautības— 2,9.

1996. gada statistika Latvijā

Līdz 1996. g. 1. martam valstī bija reģistrēti 94,2 tūkstoši darba meklētāju (1996. gada 1. februārī – 91,7 tūkstoši). Vairāk nekā 6 mēnešus darbu nevar atrast 40,5 tūkstoši cilvēku, no tiem vairāk nekā gadu bez darba bija 22,7 tūkstoši cilvēku. Šī gada janvārī bezdarbnieka statuss tika piešķirts 8,3 tūkstošiem cilvēku, februārī – 10,0 tūkstošiem cilvēku. Joprojām vairāk nekā puse no bezdarbnieku skaita (52%) ir sievietes.

Visaugstākais bezdarba līmenis šī gada 1.martā bija šādos rajonos:

- Rēzeknes rajonā – 27,7%;
- Preiļu rajonā– 23,6%;
- Krāslavas rajonā – 23,5%;
- Balvu rajonā– 22,0%.

Lai samazinātu bezdarbnieku skaitu un sniegtu tiem iespēju apgūt jaunas specialitātes, ļoti svarīgi ir pareizi organizēt bezdarbnieku pārāpmācību. Pirms apmācības kursu organizēšanas, svarīgi ir izanalizēt apmācības nepieciešamību.

Ir jānovērtē :

- darbs, kuram tiek plānota apmācība;
- cilvēku skaits, kurš būtu vajadzīgs šī darba veikšanai;
- nepieciešamie apmācības standarti.

Kā jebkurš cits darba process, tā arī apmācība var būt ļoti izšķērdīga, ja nav uzmanīgi izplānota un pārraudzīta. Bez loģiskas, sistēmiskas pieejas apmācība var dot to, kas nav nepieciešams, tās apjoms var būt par lielu vai par mazu.

Pirmais solis apmācības kursa projektēšanā ir apmācības vajadzību izvērtēšana no trim aspektiem:

1. zināšanas – pamatzināšanas darbam.

Lekcijas, semināri, diskusijas palīdz gūt teorētiskā rakstura pieredzi, kā arī attēlo iespējamo darba vietu.

2. Prasme un pieredze – tās ir uzdevumu atrisināšana, lēmumu pieņemšana, vadības spēles (imitē darba vietu).

Grupu projekts un lomu spēles papildina darba pieredzi ar praktiskām iemaņām un dod iespēju paaugstināt efektivitāti.

3. Attieksme – izturēšanās modelis ir atkarīgs vairāk no apmācības pieredzes. Piemēram, cilvēks grib gūt

labumu vairāk no praktiskās darbības, nevis tikai lasot par to literatūru.

Šie trīs aspekti kopsavilkumā māca pildīt noteiktus uzdevumus, identificēt un saskaņot problēmas un ar tām saistītos lēmumus.

Galvenās apmācības metodes ir:

1. lekcijas – sarunai velta tik daudz laika, cik nepieciešams, lai apspriestu interesējošo jautājumu.

2. Sarunas jeb semināri – sarunā tiek iekļautas dažādas tehniskas lietas un apmācāmā līdzdalība ir atļauta. Līdzdalībai vajadzētu būt orientētai uz jautājumiem, šo jautājumu apspriešanu.

3. Darba iemaņu instrukcija – mācību laikā darbs ir mācāms šādi:

- apmācāmajam ir jāstāsta, kā darāms darbs;
- apmācāmajam ir jāparāda, kā darāms darbs;
- apmācāmajam ir jādara darbs pasniedzēja uzraudzībā.

4. Diskusijas – zināšanas, idejas un uzskati par detalizētiem subjektiem starp apmācāmajiem un pasniedzēju.

5. Lomu spēles – apmācāmais jautājot apmācīšanas situācijā tēlo lomu, kuru grib spēlēt savā darbā. Lieto galvenokārt praktiskās saskarsmes situācijas.

6. Gadījuma studijas – daži noteikti gadījumi paredz pārbaudīt apmācāmos. Gadījuma studijas ietver divas plašas kategorijas: tās, kurās apmācāmajam jāatrod cēlonis detalizētai problēmai un tās, kuras apmācāmais izklāsta, risinot detalizētu problēmu.

7. Uzdevums – apmācāmajam ir jāveic īpaši uzdevumi. Tie parasti ir prakses vai zināšanu pārbaudes testi. Uzdevums tiek lietots, lai atklātu apmācāmajam zināšanas vai idejas pirms nākamās informācijas vai idejas ieviešanas. Uzdevumus vajadzētu dot individuāli vai grupai.

8. Projekts – līdzīgs uzdevumam, tas dod apmācāmajam daudz lielāku izdevību izrādīt iniciatīvu un

radošas idejas. Veicina mērķa sasniegšanu un lēmumu pieņemšanu.

9. Izmēģinājums – apmācāmajam tiek dota kartotēku sērija, kas viņam vajadzīga, lai izpētītu darba vietu. Apmācāmie rīkojas darba vietā. Rezultāti tiek atzīmēti vai salīdzināti.

10. Profesionālās un vadības spēles – apmācāmie tiek iepazīstināti ar informāciju par kompāniju – finansiālā situācija, ražošana, tirgi utt.

11. Grupu dinamika – apmācāmie ir virzīti uz situācijām, kurās tiek pētīta katra indivīda uzvedība grupā. Apmācāmie izsaka savas domas par to, kā tiek pētīta visas grupas uzvedība.

Visas augstāk minētās apmācību metodes var izmantot bezdarbnieku apmācībām, lai sagatavotu cilvēkus darbam jaunās tirgus ekonomikas apstākļos. Nobeigumā gribas teikt, ka darba tirgus nav pietiekoši nodrošināts ar kvalificētiem speciālistiem un ir problēma to ātrai iesaistīšanai uzņēmuma darbībā. Šajos apstākļos liela nozīme ir personāla apmācībai, kā arī bezdarbnieku pārapmācībai.

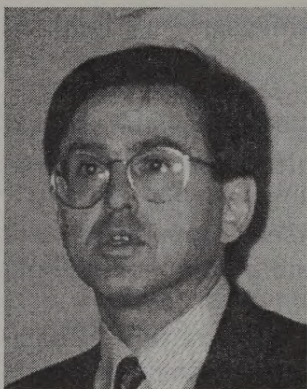
Izmantotās literatūras saraksts:

1. Gada pārskats. Nodarbinātība. 1995. NVD Darba statistiskās daļas izdevums.

2. Latvija skaitļos 1996: īss skaitlisko datu krājums. Rīga, 1996.

3. Miķelsone Anda. Viņi nelūdz pabalstu, bet darbu. "Diena", 1996. gada 8. janvāris.

4. Byars L.L., Rue L.W. Human Resource Managment. Boston, 1991.



*Staņislavs Voiņickis,
Polijas Personāla
sabiedrības prezidents*

PERSONĀLA LOMA CEĻĀ NO CENTRALIZĒTĀS UZ TIRGUS EKONOMIKU

Priecājos, ka man ir iespēja runāt par Polijas personālvadības darbu pēdējos piecos sešos gados. Polijā tāpat kā Latvijā un citās Austrumu reģiona valstīs ilgus gadus pastāvēja centralizētā ekonomiskā sistēma. Tāpēc tagad, kad notiek pāreja uz tirgus ekonomiku, jautājums par personālvadību ir ļoti aktuāls.

Ekonomikā tagad notiek ļoti būtiskas pārmaiņas. Mainās uzņēmuma statuss, nāk klāt jaunas darbības formas, kas agrāk nekad nav bijušas. Personāls veic visas šīs pārmaiņas. Pāreja uz tirgus ekonomiku joprojām turpinās.

Ir daži jautājumi, kuriem vēlētos pievērst īpašu uzmanību. Pirmkārt, es gribu, lai jūs uzdodat sev jautājumu: ko nozīmē pāreja no centralizētas ekonomikas uz tirgus ekonomiku, ko nozīmē darba tirgus ikvienai atsevišķai personai un kompānijai kopumā, kāda loma šajā pārejā ir politikai, kas nosaka likumdošanu un daudzus personālvadības aspektus?

Politiskā un ekonomiskā sistēma katrā valstī ir savādāka. Polijā lielākā daļa no uzņēmumiem, bet Latvijā,

iespējams, visi tika vadīti centralizēti. Polijas specifika ir tāda, ka pastāvēja privātais sektors. 10–11% uzņēmumu piederēja privātām personām. Tie lielākoties bija ļoti mazi uzņēmumi. To patiesā nozīme tika atzīta tikai deviņdesmito gadu sākumā.

Pāreja uz tirgus ekonomiku vislielākās izmaiņas atstājusi uz darba tirgu. Tieši šajā ziņā tā devusi vislielāko triecienu personai kā individuālam darbiniekam. Centralizētajā ekonomikā darba tirgus izskatījās labi. Tas bija stabils un tāds tas bija visās centralizētās ekonomikas valstīs. Arī Polijā un Latvijā. Polijas konstitūcijā, kas bija pieņemta septiņdesmito gadu vidū, bija rakstīts, ka jebkurai ir tiesības uz darbu. Citiem vārdiem sakot, cilvēkam nebija jāuztraucas par darbu. Viņam bija obligāti jāstrādā, tas bija pienākums pret valsti. Protams, šīs tiesības cilvēks labi apzinājās. Algas atšķirības nebija lielas. Diference nepārsniedza piecas sešas reizes. Tāpēc nebija iniciatīvas un ieinteresētības.

Pāreja uz tirgus ekonomiku nozīmē lielāku neatkarību un plānošanu. Gan atsevišķs darbinieks, gan menedžeris iegūst lielāku neatkarību un var plānot savu darbību. Agrāk viņš to nedarīja. Izstrādājot rīcības plānu, darbinieks vairāk strādā un kļūst ambiciozāks. Protams, cilvēki tiek ekspluatēti, viņiem jādara tas, ko prasa darba devējs. Citādi viņi atradīsies uz ielas. Tas ir tieši tas, kas patlaban notiek Polijā, tā ir daudz kapitālistiskāka nekā citas Rietumeiropas valstis. Man šķiet, ka tās ir ļoti sociālistiskas. Daudzas ES valstis jau 30 gadus balstās uz likumdošanu, kas ņem vērā abu pušu – darba devēju un darba ņēmēju – intereses.

Bet pāreja ir sākusies. Pirmais mērķis bija atmest tās attiecības, kas traucēja sadarbību starp menedžeri un darbinieku. Tas ietekmēja ne tikai uzņēmumu, bet arī **sociālās drošības sistēmu**, kas darbojas uzņēmumā. Polijā tāpat kā Latvijā un citās Austrumeiropas valstīs sociālās apdrošināšanas sistēma katram garantēja brīvu medicīnisko apkalpošanu un pensiju vecumdienās.

Pašlaik šī apdrošināšanas sistēma vēl eksistē, bet tā vairs nedarbojas tā kā agrāk. Medicīniskās sistēmas vadītājam lielā uzņēmumā jādoma, kā veidot kompensācijas. Pensiju sistēma pakāpeniski sabrūk, ir nepieciešams domāt, ko likt tās vietā. Par šiem jautājumiem tiek domāts, un pašlaik situācija ir tāda, ka tādiem cilvēkiem kā man jau daudz mazāk vajag domāt par tuvāko nākotni, kad beigsies darba gaitas.

Nākamais trieciens darba tirgū ir ne mazāk būtisks. Pagātnē algas atšķirības, kā jau teicu, parasti nepārsniedza piecas līdz sešas reizes. **Pašlaik atšķirības ir stipri lielākas.** Ir cilvēki, kas atvalinājumus katru gadu pavada eksotiskās valstīs. Un vienlaikus ir ļaudis, kuriem jādoma, kā nodrošināt savu minimālo eksistenci.

Uzņēmumā viss ir noteikts, izņemot darba samaksu. Atšķirības ir ļoti lielas. Daži darbinieki dara vienu un to pašu darbu, bet apmaksas līmenis ir dažāds. Daudziem tas ir grūti izprotams. Arodbiedrības un daži valdības dienesti ļoti cenšas ierobežot šīs atšķirības. Menedžeri, kuri nodarbojas ar darba algu lietām, bieži ir nepatīkamā situācijā, jo daudzi nevar pieņemt to, ka divi darbinieki, darot vienu un to pašu darbu tajā pašā uzņēmumā, saņem dažādas algas. Par šiem jautājumiem tiek runāts. Situācija tiek skaidrota. Bet nav tradīciju un iemaņu, kas ļautu šīs sarunas padarīt efektīvas. Tā ir joma, kurā saskaras arodbiedrību un darba devēju intereses. Fantastiskas iespējas paveras dažāda veida apmācības iestādēm, kas organizē seminārus par saskarsmes problēmām. Lietas būtība ir tā, ka nepieciešams mainīt priekšstatu par vadišanu. Pagātnē vecajos lielajos uzņēmumos bija kārtība, kas ļāva uzņēmuma priekšnieka vietniekam noteikt tarifus katram darbam. Tagad neviens vairs šādā veidā nerīkojas. Menedžeris var patstāvīgi noteikt apmaksas līmeni, bet tas neveicina saprašanos kolektīvā. Jauns darbinieks, kas paaugstina savu kvalifikāciju un ievieš inovācijas drīz vien var saņemt lielāku algu. Tieši tas ir menedžmenta

mērķis – ieviest jauninājumus ar darbinieku palīdzību. Turklāt liela loma ir arodbiedrībām, kas Polijā ir ļoti stipras. Astoņdesmitajos gados izveidojās “Solidaritāte”, 1990. gadā “Solidaritāte” bija lielākā arodbiedrība Polijā. Tajā bija apmēram 12 miljoni biedru. Izveidojās “Solidaritātes” valdība, kas vēlāk atkāpās tāpēc, ka nevarēja pielāgoties politiskajām pārmaiņām. Bet pašlaik “Solidaritāte” nav Polijas lielākā arodbiedrība. Lielākā ir tā, kura radās uz agrākās komunistu arodbiedrības bāzes. Ir arī mazākas arodbiedrības. Ja ir stipras arodbiedrības, tām ir liela politiskā ietekme, tās var ietekmēt likumdošanu un citus politiskos procesus.

Es aktīvi darbojos **Polijas personālvadības asociācijā**, piedalos personālmenedžeru izglītošanā. Tādējādi pārzinu situāciju Polijā. Tās raksturošanai minēšu dažus konkrētus gadījumus. Tā, piemēram, notiek apmācības par modernu kompensācijas sistēmu. Diskusiju laikā kāds dalībnieks no veca un liela uzņēmuma saka, ka ir ļoti interesanti, bet lai viņam pasakot, kā var ieviest jauno menedžmentu, ja uzņēmumā ir trīs arodbiedrības ar trīs dažādām nostājām.

Es atceros savu pirmo darbavietu septiņdesmitajos gados vecā valsts uzņēmumā Polijā. Mēs sākām strādāt 8.30 no rīta. Man patika celties ļoti agri, bet uz darbu parasti gāju vēl, apmēram 8.31. vai 8.32. Lielākā daļa darbinieku ieradās 8.32 vai 8.33, tāpēc, ka 8.35 savāca reģistrācijas lapu. Reģistrācijas lapā ikviens no rīta parakstījās par to, ka ir ieradies darbā. Ja kāds ieradās vēlāk par 8.35, tad viņam vajadzēja paskaidrot kavēšanās iemeslus. Persona, kura savāca reģistrācijas lapu, bija menedžeris, viņu tai laikā sauca par kadru menedžeri. Kadru menedžeris plānoja šo dienu, mēģināja pāraudzināt nokavējušos darbiniekus. Vēl viņa funkcijās ietilpa kontaktu uzturēšana ar varas iestādēm un sadarbība ar politisko policiju. Tagad kadru menedžera vietā ir personāla menedžeris. Mainās izpildāmās funkcijas. Tam, sākot savu darbu, vajag novērtēt politiskās

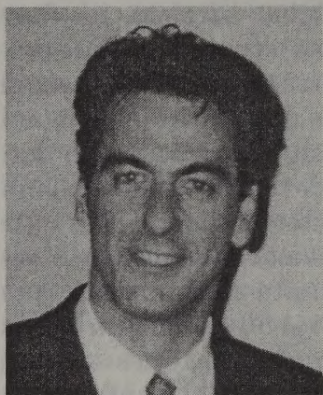
pasaules un arodbiedrību ietekmi uz uzņēmumu. Mainās darba attiecības. Vissvarīgākais ir panākt, lai ikviens darbinieks saprastu, ka arī no viņa ir atkarīgi uzņēmuma panākumi.

Sociālisma laikā darbiniekiem bija pieejami sociālā fonda līdzekļi. Darba devēji saņēma nodokļu atlaides, ja organizēja sporta, kultūras un citus pasākumus. Tagad sociālais fonds ir katrā uzņēmumā, kurā ir vismaz 5 darbinieki. Līdz ar to ir nepieciešama kārtība, kas nosaka fonda līdzekļu izmantošanu. Likums paredz, ka ir jādibina īpašs konts bankā. Jāizveido komisija, kas uzrauga, kā izlieto līdzekļus gada laikā, kā tie tiek kompensēti. Ir jābūt kompensācijas priekšrakstam. Nodokļu inspektoram ir tiesības šo fondu pārbaudīt. Šādi fondi uzņēmumos ir daļa no pārmaiņām, kas rodas sakarā ar pāreju uz tirgus ekonomiku.

Lielākās izmaiņas personālvadības jomā, pārejot no centralizētās uz tirgus ekonomiku, saistās ar **darbinieku lomu uzņēmuma stratēģijas izstrādāšanā**. Personāla menedžerim ir jābūt valdes loceklim, jo viņš pieņem lēmumus visaugstākajā uzņēmuma līmenī. Arī citi darbinieki jāiesaista stratēģijas izstrādāšanā, jāļauj viņiem izteikt savas domas šajos jautājumos. Cilvēku darbam impulsu dod priekšlikumi gan par servisa izmaiņām, gan par dažādu ražošanas rādītāju palielināšanu, gan par uzņēmuma lomas maiņu reģiona attīstībā. Kas nespēj cilvēkus aktivizēt, iesaistot viņus šādu jautājumu apspriešanā, tas nevar būt personālmenedžeris. Personālmenedžerim ir jānosaka apmaksas sistēma un politika. Pagātnē pietika izlasīt dažas ministrijas instrukcijas un uzreiz bija skaidrs, kādām algām jābūt. Tagad tā vairs nevar. Tirgus ekonomika paver ceļu brīvai lēmumu pieņemšanai. Tas ļauj izveidot tādu apmaksas sistēmu, kas atkarīga tikai no uzņēmuma darba gala rezultātiem. Bet vienlaikus jāveic tirgus pētījumi, jāņem vērā iecerētie projekti un tad kompānijai ir jāizstrādā sava apmaksas stratēģija.

Otrs personālmenedžera darbības virziens ir **darbinieku kvalifikācijas celšanas stratēģija**. Tā, protams, ir saistīta ar apmaksas stratēģiju, jo vienlaicīgi jālemj, cik un kādas kvalifikācijas darbinieki pieņemami darbā. Lielajām starptautiskajām korporācijām ir ļoti dažāda stratēģija attiecībā pret darbinieku pieņemšanu darbā. Tāda kompānija kā "Procter & Gamble", kas ir viena no lielākajām pasaulē, iesaista uzņēmumā cilvēkus ar lielu pieredzi. Viņi izmanto darbiniekus, kas darba gaitas sākuši pirms 20, 30 vai 50 gadiem un kurus uzņēmums laika gaitā ir labi apmācījis. Toties kompānijai "Pepsi" ir cita stratēģija. Viņi meklē talantus citās kompānijās. Šis ir divas ļoti dažādas pieejas. Šie jautājumi tāpat kā citi pienākumi ietilpst personāla menedžera pienākumos. Ir viedoklis, ka personāla menedžera un personāla daļas darba labākais kritērijs ir rādītājs, kas raksturo, cik bieži nāk darbinieki un lūdz padomu, kā rīkoties un kā attīstīt savas spējas. Protams, nevar pieļaut, ka personāldaļa pārvērstos par arodbiedrību.

Mums, atbildīgajiem par personāla darbu, ir jāizglīto cilvēki, jāapmainās ar informāciju. Personālvadības asociācijai ir jāsniedz konsultācijas kolēģiem. Tā ir ļoti nozīmīga loma. Personālvadības asociācija ir pamats, uz kura sākas pieredzes apmaiņa un mācību organizācija. Tāpēc es saku, ka mums ir daudz darāmā.



*Jorgs Prohaska, dipl.
ekon., Dortmundes
augstskolas docents*

ORIENTĀCIJA UZ KLIENTU - AKTUĀLA PROBLĒMA TIRDZNIECĪBĀ UN CITĀS JOMĀS

Es vēlos jūs iepazīstināt ar mūsu darbību Pomerānijā (Polijā), ar šī reģiona problēmām. Apzinot, ka daudzas problēmas, ar kurām saskaramies Polijas uzņēmumos, ir raksturīgas arī Latvijai. Ne vienmēr tās ir gluži identiskas problēmas, bet līdzīgas noteikti, tāpēc arī to risinājumi ir ļoti līdzīgi.

Piemērs, kuru aplūkošu, ir nejauši izvēlēts, bet tas raksturo tās grūtības, ar kurām sastopas kā rūpniecības uzņēmumi, tā arī pakalpojumu sfēra. Runa ir par Polijas tirdzniecību. Viskritiskākā situācija Polijas tirgū ir Pomežā (Pomerānijā). Tā atrodas tieši pie Vācijas robežas. Daudzām Rietumeiropas tirdzniecības firmām ir ļoti viegli iespiesties šajā reģionā, izveidot te savu pārstāvniecību. Risks nav liels, un tādējādi Pomerānijas tirgū aizvien vairāk parādās jaunu Rietumeiropas uzņēmumu. Viens no tādiem ir Vācijas tirdzniecības uzņēmums "Real", kas darbojas vēl pavisam neilgu laiku. Lielus pārbaudījumus vietējam tirgum sagādā arī zviedru tirdzniecības koncerns "NETTO". Strādājot - NETTO, pārdevējs vidēji saņem par 25% lielāku algu nekā Polijas

tirdzniecībā strādājošie. Tas ir stiprs motivācijas faktors. Sekas nav grūti paredzēt: daudzi pārdevēji vietējām firmām uzteic darbu, jo vēlas strādāt Rietumeiropas tirdzniecības uzņēmumos. Vietējā tirdzniecībā ir ļoti augsta darbaspēka mainība. Poļu firmās paliek strādāt personas, kurām nav iespēju mainīt savu darba vietu. Šie cilvēki ir ļoti neapmierināti ar savu stāvokli. Esam daudz runājuši gan ar šo tirdzniecības koncernu darbiniekiem, gan ar menedžeriem un pārliecinājušies, ka acīmredzami mazinās ne tikai pārdevēju, bet arī menedžeru motivācija. Tā rezultātā pasliktinās konsultāciju kvalitāte. Uzņēmuma vadībai ir grūti pārvarēt šīs problēmas, jo samazinās apgrozījums vietējā tirdzniecībā. Līdz ar to nepietiek līdzekļu stāvokļa uzlabošanai. Tādējādi Pomežās tirdzniecība pazaudē ne vien labus darbiniekus, bet arī pieredzi, kompetenci un personīgo saikni ar pircējiem.

Apburtais loks noslēdzas ar to, ka pircēji jūtas slikti apkalpoti un neprofesionāli konsultēti. Līdz ar to viņi maina iepirkšanās vietu, lai gan gadiem ilgi bijuši uzticīgi vietējam tirgum. No tā zaudējumus cieš Polijas tirdzniecības imidžs.

Liela problēma ir tā, ka Polijā nav izveidota pārdevēju izglītošanas sistēma. Polijā nav mācību iestāžu, kas tāpat kā Rietumeiropā vairāku gadu laikā sagatavotu profesionālus tirgotājus. Trūkst līdzekļu apkalpojošā personāla apmācības organizēšanai. Tāpēc Rietumeiropas konkurenti ir lielu soli priekšā vietējiem tirgotājiem. Tajā pašā laikā Polijas tirgotāji jau sen sapratuši, ka pircējs izlemj, ko un kur viņš pirks. Pateicoties šīm tiesībām un plašajām izvēles iespējām, pircējs priekšroku dod tām tirgotavām, kurās ir laba apkalpošana, pilnīgāks un labāk pārskatāms preču sortiments.

Ja veikalā iegriežas arvien mazāk klientu, tad problēmu rodas aizvien vairāk. Galu galā tās saasinās un pārvēršas par mīnu ar laika degli. Ja šīs problēmas

netiks pakāpeniski risinātas, tad daudziem vietējiem tirdzniecības uzņēmumiem nebūs iespēju pastāvēt.

Iepriekš teiktais parāda, cik daudz grūtību pašlaik ir Polijas tirdzniecībai. *Trūkst efektīvu metožu darbības novērtēšanai.* Tās palīdzētu vadībai atrast vajadzīgos darbības standartus, kas palīdzētu uzlabot darbu. Tieši standartu trūkums kavē attīstību. Kā jūs varat zināt, vai esat uzlabojuši savu darbību, ja jūs nezināt, kur atrodaties un kāds ir standarts? Šis problēmas skar visu



Konferences dalībnieki: A.Bērziņš, LKA izpilddirektors, J.Prohaska, Dortmundes augstskolas pasniedzējs, Polijas Personāla sabiedrības pārstāvji – K.Kopačevska, S.Voiņickis un L.Grevišķe, lidostas "Rīga" personāla daļas vadītāja

uzņēmuma darbību. Polijas firmas nav gatavas šo grūtību pārvarēšanai ne nacionālā, ne starptautiskā mērogā. Trūkst salīdzinājuma iespēju Benchmarking jomā. Piemēram, nevienam Pomežās tirdzniecības uzņēmumam nav skaidra priekšstata par to, kādā līmenī salīdzinājumā ar konkurentiem ir uzņēmuma personāla iekšējā mainība un saslimstība. Runājos par kvantitatīvajiem

rādītājiem, tie nav gatavi pateikt, kādu apgrozījumu dod viens tirgotavas telpu kvadrātmtrs. Viņi pat nezina, kādam vajadzētu būt šim rādītājam. Neviena nezina, cik lielu preču apgrozījumu no telpu viena kvadrātmetra gūst konkurenti. Tas ir būtisks rādītājs, kam Rietumeiropā seko līdzī. No tā ir atkarīga uzņēmuma aktivitāte. Ja apgrozījums uz vienu kvadrātmetru vai personāla mainības līmenis nokrītas zem vidējiem standartiem, tad tas ir signāls tam, ka jāsāk pārkārtojumi, lai stāvokli labotu. Tāpēc vienmēr uzņēmumam jāseko līdzī šiem rādītājiem. Pomežā bieži vien problēmas pamana tad, kad ir jau par vēlu. Tāpēc Rietumeiropas konkurenti ir lielu soli priekšā vietējiem tirgotājiem.

Uz tirgus izmaiņām var ātri reaģēt vienīgi tad, ja ir izveidotas informācijas struktūras, kas teicami funkcionē. Ar Vācijas Ārlietu ministrijas projektu starpniecību varēja sniegt konkrētu palīdzību Transfēra programmas ietvaros. Jau ilgu laiku nodarbojamies ar šo problēmu loku. Uzmanības centrā bija supermārketi. Darba pulciņos varēja kopīgi izstrādāt dažādu problēmu risinājumus. Mēs aicinājām uz Poliju daudzus Rietumeiropas speciālistus, augstskolu pasniedzējus, docētus, kas kopā ar vietējiem teorētiķiem un praktiķiem vispirms izanalizēja problēmas, daudz diskutēja par tām, tad kopīgi izstrādāja šo problēmu risinājumus. Tos novērtēja darba grupās, semināros un treniņos, sistemātiski analizēja apkopotos materiālus un piedāvāja jaunus variantus, kā atrisināt "poļu" problēmas. Pirms tam ilgu laiku uz Pomežas uzņēmumiem brauca amerikāņi, viņi dzīvoja labākajās viesnīcās, vadīja trīs dienu seminārus par Amerikas personāla menedžmenta sistēmu. Taču viņi aizmirsa vai varbūt vispār nezināja, ka nevar paņemt vienu sistēmu un tiešā veidā pārnest uz Polijas ekonomiku. Arī vācu un citu Rietumeiropas valstu speciālistu uzdevums nav paņemt tikai viņu pašu pieredzi, lai to ieviestu pie mums, pielāgojot Polijas ekonomikas īpatnī-

bām. Svarīgi ir, lai visā šajā darbā piedalītos vietējie speciālisti un praktiķi, kam šeit jādzīvo un jāstrādā.

Daudzi tirdzniecības uzņēmumi izsakās, piemēram, par to, ka viņi jau agrāk patstāvīgi ir mēģinājuši savos uzņēmumos ieviest motivācijas sistēmu, ar kuru iepazīnušies vācu vai angļu valodā sarakstītajā literatūrā. Diemžēl šie mēģinājumi bijuši neveiksmīgi, lai gan prasījuši daudz naudas un laika. Par vēl u tika saprasts, ka Polijai salīdzinājumā ar citām zemēm ir cita mentalitāte un cits attīstības līmenis.

No darba grupām izveidojās pastāvīgs darba pulciņš "*Personāla vadība*". Šā pulciņa pārstāvjus kopā ar kolēģiem un projekta partneriem no Ščecinas biznesa skolas regulāri ielūdz uz sanāksmēm. Pieredzes apmaiņā diskutē par problēmām un tendencēm.

Augstskolas pasniedzējs vairs nelasa tikai lekcijas, viņš ir sarunas, semināra rosinātājs un vadītājs. Pulciņa organizētās nodarbības - semināri un kursi - iezīmējas ar augstu dalībnieku aktivitāti. Ščecinas biznesa skolā ir izveidojies *Kompetenču centrs* personāla apmācībai. Tas kalpo kā mācību centrs, kas nodarbojas ar personāla problēmām un personāla sagatavošanu Ščecinas reģionā. Turpmāk uz tā bāzes taps Polijas personāla vadišanas biedrības Pomežas pārstāvniecība. Šo pārstāvniecību atbalsta Košalinas vojevodistes Izglītības un kvalifikācijas celšanas mācību iestādes, kā arī Košalinas eksperti, praktiķi un augstskolu docētāji.

Pie pašreizējām un turpmāko gadu konkrētām aktivitātēm var pieskaitīt motivācijas sistēmas izstrādi Pomežas tirdzniecības uzņēmumiem. Kopā ar Ščecinas personāla biedrību tiek izstrādāta motivācijas sistēma, kas tirdzniecībai dos iespēju stimulēt savus darbiniekus aktīvākam darbam. Līdzīgā veidā tiek mēģināts paaugstināt vietējās tirdzniecības prestižu. Šie pasākumi netiek veikti izolēti, šie pasākumi var dot labumu vienīgi tad, ja tiek veikti kompleksi. Tiem jāietekmē daudzu uzņē-

mumu darbība. Kopumā mūsu darbība ir virzīta uz to, lai palīdzētu uzlabot personāla menedžmentu.

Tālāk pievērsīsim uzmanību pētījumam "Darbības novērtēšana". Kā piemēru mēs ņemām vojevodistes pārvaldi. Ir arī daudzi citi uzņēmumi, kas ietverti šajā pētījumā, piemēram, rūpnīca Ščecinā un liela ķīmiskā rūpnīca Ščecinas tuvumā - Polisē. Pētījums atklāj, ar kādām problēmām nākas saskarties, izstrādājot un ieviešot uzņēmuma darbības novērtēšanu sistēmu. Viens no pētījuma uzdevumiem ir pierādīt, ka veikuma novērtēšanas metodes ir ne tikai menedžmenta vai direktora kontroles instrumenti, bet arī mehānisms, kas ļauj atrisināt citas problēmas, piemēram, aktivizēt darbiniekus, ņemot vērā viņu vajadzības, nosakot atbilstošu atalgojumu utt.

Pētījuma rezultātā taps neitrāla rakstura vadlīnijas, kas ļaus izstrādāt un ieviest kritērijus atsevišķu darbības veidu novērtēšanai. To vidū būs kritēriji, kas ļaus darbiniekiem novērtēt vadītājus. Daudzos Polijas uzņēmumos tā vēl joprojām ir aizliegtā joma, kurai var piekļūt vienīgi ar īpašu augstākās vadības akceptu. Bet semināri rāda, ka tieši vadītājiem der zināt savas darbības kvalitāti, der laiku pa laikam pastāvēt spoguļa priekšā. Ļoti reti kāds vadītājs Polijā ir mācījies uzņēmumu vadišanu, lai gan šie cilvēki ieņem svarīgus amatus, kas prasa lēmumu pieņemšanas prasmi, kas prasa spēju vadīt un stimulēt citus cilvēkus. Vairākums no vadītājiem nāk no citām nozarēm, kā, piemēram, no inženieru vidus. Arī vadītājiem laiku pa laikam ir jāpārlicinās, vai viņi iet pa pareizo ceļu.

Pēdējos gados strādājam pie testu sistēmas. Tās mērķis ir atvieglot darbinieku izvēli, tai jābūt drošai un pamatotai. Bez tam personāla menedžmenta aktivitāšu ietvaros strādājam pie sekojošiem tematiem:

- karjeras plānošana;
- pārdošanas mākslas mācība;
- tarifu sistēma;

- pārdevēju izglītošanas kārtība;
- *benchmarking*¹;
- darba vietu apraksti;
- prasību profili;
- likumi par darba aizsardzību;
- kontakti ar skolām;
- darba līgumi.

Kooperēts darbs ļauj atrisināt tās problēmas, kuras nav atrisināmas viena uzņēmuma ietvaros vai kuras prasa lielus ieguldījumus. Rodas iespēja noteikt un vienlaicīgi arī ieviest vienotus standartus. Pastāvīga saskare ar uzņēmumu problēmām liek Kompetenču centra un Personāla menedžmenta centra darbiniekiem vairāk orientēties uz praksi, tā liek praktisko pieredzi ieviest Biznesa skolas un universitāšu mācībās. Tādējādi potenciālie absolventi ir savlaicīgi apgādāti ar vajadzīgajām zināšanām, ko tie var likt lietā savā darbā. Īpaši šiem mērķiem vāktās datu bankas gādā par ātru informācijas apkopošanu un izplatīšanu.

Droši vien daudzas problēmas nebūs atrisināmas jau šodien vai rīt. Izšķirošais tomēr ir tas, ka līdz ar mūsu aktivitātēm tika ielikts pamats to risinājumam, tika atrasti partneri un uzņēmumi, kas kopīgiem spēkiem meklē izeju no grūtībām. Mūsu darba dalībnieki strādā ar augstu pienākuma apziņu, un tas rāda, ka viņi nopietni vēlas gūt panākumus. Visi ir atzinuši un sapratuši, ka panākumi neparādās tūlīt. Taču ir sasniegti daudzi apakšmērķi, un pirmie rezultāti kļuvuši acīmredzami. Tie stimulē gan augstskolu docētājus, gan viņu vadīto darba grupu dalībniekus turpināt iesākto. Atsauksmes no praktiķu puses rāda, ka mēs ar savām aktivitātēm esam uz pareizā ceļa un ka savu darbu varam turpināt bez trešās puses palīdzības. Jau tagad daudzi uzņēmumi ir gatavi iemaksāt biedru naudu, lai finansāli, kaut gan ierobežoti, atbalstītu biedrību un Kompetenču centru. Arī Ščecinas darba birža ir izteikusi vēl-

mi nākotnē kļūt par mūsu partneri. Mēs to vērtējam kā zīmi, kas rāda, ka arī citas reģiona organizācijas atzīst mūsu darbības nepieciešamību.

Runājot par tēmu "Informācijas menedžments un komunikācijas menedžments", domāju, ka šajos jautājumos daudz problēmu pastāv arī Latvijā. Tas ir pamats tam, lai personāla menedžmenta jautājumus risinātu gan atsevišķi uzņēmumi, gan to atbalstīta personālvadības organizācija. Daudzajās sarunās ar semināru dalībniekiem, uzņēmumu vadītājiem un uzņēmumu darbiniekiem uzzināju, ka informācijas tālākas nodošanas problēma joprojām ir liela. Ir mēģinājumi veidot informācijas bāzes, ko atsevišķas personas uztver kā savu personīgo kapitālu. Šo kapitālu tūlīt vēlas izmantot uzņēmuma vajadzībām. Tas nozīmē, ka ir gatavība informāciju gan izmantot, gan nodot tālāk citiem. Taču šajā informācijas plūsmā bieži vien pietrūkst dažu ķēdes posmu. Uzskatu, ka mūsu uzdevums ir atjaunot šos iztrūkstošos ķēdes posmus un rūpēties par to, lai komunikācija aptvertu visu uzņēmumu.

Uzņēmuma mērķi ir jāzina ne tikai menedžmenta darbiniekiem, bet arī katram strādniekam, kas tiešā veidā piedalās vērtību radīšanā. Un otrādi: menedžmentam ir jāzina darbinieku mērķi. Tādēļ ir ļoti svarīgi uzņēmumā iedibināt komunikācijas sistēmu.

¹ *Benchmarking ir uzņēmuma produktu vai pakalpojumu salīdzinājums ar spēcīgāko konkurentu un attiecīgās nozares vadošo firmu sasniegto līmeni*

Prof. Dr. Dr.h.c Dr.h. c.

Peters J.A. Roišs sadarbībā ar:

**profesoru, Dr. Herbertu Hardenacki,
Ludvigu Karstenu, Jorgu Prohasku,
Torstenu Timmersu**

PERSONĀLA VADĪŠANA

Personāla vadīšana palīdz labāk izprast un izvēlēties darbiniekus, ņemot vērā viņu vēlmes un problēmas, spējas un potences, to lomu grupā un uzņēmumā kopumā. Personāla vadīšana palīdz kopā ar darbiniekiem atrast pareizo ceļu, pie kura uzņēmumam vajag stingri turēties. Personāla vadīšana ir uzņēmuma pamatfunkcija, nevis atsevišķs uzdevums, ko veic personāla vadītāji. Personāla vadīšana ir būtiska visiem, kas strādā kopā ar citiem darbiniekiem.

1. Ievads

Uzņēmums ir sociāla sistēma, kuras svarīgākais elements ir cilvēks. Cilvēks ir uzņēmuma radošais gars. Cilvēka radošā pieeja ir pamats uzņēmuma attīstībai.

Pareiza personāla vadīšana ir visu uzņēmumu aptverošs uzdevums. Vadītājs vada darbiniekus un ir atbildīgs par tiem. Bieži vien vadītājs nav mācījies, kā to jādara. Viņš ienāk uzņēmumā kā inženieris un pirmām kārtām nodarbojas ar produkcijas ražošanu. Ja viņš gūst panākumus, tad kļūst par grupas līderi, varbūt pat par kāda uzņēmuma vadītāju. Grupu viņš vada pēc izjūtas. Tāda darbība izraisa smagas problēmas. Inženieris vairāk koncentrējas uz produkciju, iekārtām un procesiem.

Tādējādi inženierim sveši paliek darbinieki ar to individuālajām spējām, izjūtām, motīviem, problēmām. Viņš ir mācījies plānot un rēķināt. Bet tagad viņam jā rūpējas par tādām parādībām kā personu saskarsme, kooperācija, konflikti un daudzas citas gluži cilvēciskas problēmas.

Personāla vadīšanas uzdevums ir palīdzēt atrisināt šīs problēmas. Tas ir ļoti svarīgs uzdevums, jo tikai sek mīga personāla vadīšana var atklāt darbinieku potenciālu.

2. Personāla vadīšana un uzņēmuma filozofija

Personāla vadīšanai ir jārod sava vieta uzņēmuma filozofijā. Tikai tad, kad uzņēmuma vadība ir gatava atzīt darbinieku kā vispusīgi attīstītu cilvēku un kā tā svarīgāko sastāvdaļu, var attīstīties pozitīva attieksme pret "cilvēku resursiem".

Uzņēmuma filozofija nedrīkst palikt nepamanīta, tai jābūt pieejamai visiem. Daudzi uzņēmumi izstrādā konkrētas vadlīnijas, kas rakstiskā formā ir pieejamas visiem.

Tādas vadlīnijas ir izstrādājuši arī, piemēram, apdrošināšanas sabiedrība "Signāls". Tajās ietverti firmas darbības galvenie principi. Ieskatīsimies šajā dokumentā.

Apdrošināšanas sabiedrības "Signāls" darba principi

- *Mūsu uzņēmuma vadības līmeni atspoguļo ražojumu un pakalpojumu kvalitāte.*

- *Savus konsultatīvos pakalpojumus mēs sniedzam, piesaistot kvalificētus ārējā dienesta darbiniekus. Mēs atzīstam, ka šis ir mūsu tirdzniecības ceļš, un turpināsim to nepārtraukti attīstīt.*

- *Mēs vēlamies būt uzticīgi partneri saviem klientiem. Katrs mūsu iekšējā un ārējā dienesta darbinieks sniedz klientam pakalpojumu savā darba vietā.*

- *Ar racionālu un aktīvu vadību mēs vēlamies savus pakalpojumus sniegt finansiāli izdevīgi un bez birokrātiskiem samezglojumiem.*

- *Savas zināšanas un profesionalitāti mēs uzturam augstā līmenī, lai būtu gatavi veikt tālākas izmaiņas, kā arī ieviest jauninājumus.*

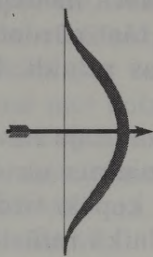
- *Mūsu darba atmosfēra veidojas, balstoties uz darbinieku savstarpējo uzticēšanos, atklātību un mūsu darba pārskatāmību.*

- *Mūsu uzņēmuma nākotni galvenokārt noteiks darbinieku individuālais darbs. Tāpēc mēs darbiniekus atalgojam atbilstoši to individuālajām spējām un prasmei. Mēs pievēršam lielu uzmanību personāla attīstībai – darbinieku intensīvai izglītībai, kvalifikācijas celšanai un stimulēšanai. Vadošos darbiniekus mēs vispirms meklējam pašu vidū.*

- *Personāla politikai saskaņā ar mūsu principiem ir jābūt pievilcīgai. Ar šo politiku ir jāpanāk, lai katrs darbinieks sevi uzskata par apdrošināšanas sabiedrības "SIGNĀLS" sastāvdaļu.*

3. Mērķu nospraušana un vienošanās par mērķi

Personāla vadīšana nav tikai vadīšana no "augšas uz apakšu". Vadīšana sākas ar darbiniekiem paredzēto mērķu definēšanu. Vadītājam ir ne tikai jāpaziņo mērķi, bet arī jānoskaidro, vai viņi tos ir sapratuši un akceptējuši. Citādi, definējot mērķus, var rasties dažādi pārpratumi.

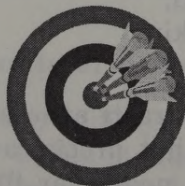


1. attēls. Mērķa nospraušana

Tirdzniecības vadītājs saka pārdevējam: "Mums krājumā vēl daudz ir vecā modeļa mazlitrāžas automašīnu. Mēģiniet pārdot vairāk. Ja klienti vilcinās, piedāvājiēt viņiem izdevīgākus noteikumus."

Pārdevēji uztver mērķi un pilnībā koncentrējas uz veco mazlitrāžas automašīnu pārdošanu. Viņiem veicas itin labi. Mēneša beigās tirdzniecības vadītājs saņem realizācijas statistisko analīzi un pamatīgi izbīstas. Mazlitrāžas automašīnu realizācija ir ievērojami pieaugusi, savukārt krietni samazinājusies lielo automašīnu pārdošana. Mēneša bilance ir katastrofāla, jo tieši lielās automašīnas līdz šim nesa lielāko peļņas daļu.

Pārdevēji izdarīja tikai to, ko prasīja tirdzniecības vadītājs. Vadītājs noteica prioritātes un pārdevēji tām sekoja. Vadītājs neko nepateica par lielo automašīnu pārdošanu. Viņa mērķi nebija skaidri formulēti. Arī turpmāko mērķu saskaņošana nenotika.



2. attēls. Vienošanās par mērķi

Tirdzniecības vadītājs saka pārdevējiem: "Mums krājumā vēl ir daudz vecā modeļa mazlitrāžas automašīnu. Mums jāmēģina tās pārdot lielākā skaitā, sliktākajā gadījumā ar cenas atlaidi. Kādas iespējas jūs redzat?"

Arī šajā gadījumā vadītājs nav definējis savu mērķi. Vadītājs rosina darbiniekus uz diskusiju, kuras laikā notiek vienošanās par kopējo tirdzniecības programmu. Varbūt, ka diskusijas laikā radīsies jaunas idejas.

4. Mērķa sasniegšana

Statistiskā informācija par pārdotās preces daudzumu ir tirdzniecības vadītāja kontroles instruments. Tā rāda, kā attīstās viņa vadītās grupas darbība, tā informē par sasniegumiem un zaudējumiem. Pārdošanas statistika liecina, ka ir sasniegts mērķis pārdot vairāk vecās mazlitrāžas automašīnu. Bet viņš redz arī to, ka kāds cits mērķis ir palaists garām.

Tam, kurš nosaka mērķus, ir noteikti jāinformē par to, kā tie sasniegti. Izvirzot mērķus, pastāv liels risks kļūdīties. Sarežģījumus var radīt arī tas, ka darbinieki aizmirst par mērķiem un tos necenšas sasniegt. Vienošanās par mērķi un sekošana izvirzītajam mērķim ir personāla vadīšanas svarīgi elementi.

Mērķi, par kuriem vienojas, var būt:

- īstermiņa mērķi;
- ilgtermiņa mērķi;
- vienkārši mērķi;
- kompleksi mērķi;
- individuāli mērķi;
- grupas mērķi.

Īstermiņa mērķi parasti attiecas uz noteiktiem darbiem, tie bieži var būt precīzi aprakstīti, piemēram, uzdevums nākamajā nedēļā ar flizēm noklāt vannas istabu kādā konkrētā jaunceltnē.

Ilgtermiņa mērķi bieži vien attiecas uz stratēģisku uzdevumu izpildi. Piemēram, tāds mērķis ir uzdevums kāpināt mazlitrāžas automašīnu pārdošanu par 10 procentiem. Sikākas norādes par to, kā sasniedzams ilgtermiņa mērķis, sākumā nav dotas. Ja tirdzniecībai jāpalielinās, tad pastāv dažādas iespējas, kā to panākt – reklāma, īpaši piedāvājumi, jauni modeļi utt.

Vienkārši mērķi attiecas uz vienkāršiem uzdevumiem, piemēram, uz flizēšanu.

Kompleksi mērķi attiecas uz dažādiem uzdevumiem, kuri kopā veicina mērķa sasniegšanu. Tirgus daļa var pieaugt, piemēram, piesaistot jaunus pārdevējus, saistoties ar kvalificētu reklāmas aģentūru, piesaistot realitātes partnerus vai veicot vēl citus pasākumus.

Mērķus var nospraust atsevišķiem darbiniekiem vai darbinieku grupai.

Visi seši mērķu veidi visbiežāk ir sastopami dažādās kombinācijās.

Pieņemot darbā jaunu darbinieku, formulē kompleksus mērķus. Vadītājs vienojas ar darbinieku par mērķiem, kuri jāsasniedz nākošajā gadā, papildus vienojas arī par kvalifikācijas celšanas mērķiem. Uzņēmumam jāatbalsta darbinieka kvalifikācijas celšana, kā arī prasme strādāt komandā. Vienlaikus tiek formulēti mērķi darbinieka attīstībai uzņēmumā, piemēram, uzdevums gada laikā pārņemt darba grupas vadību.

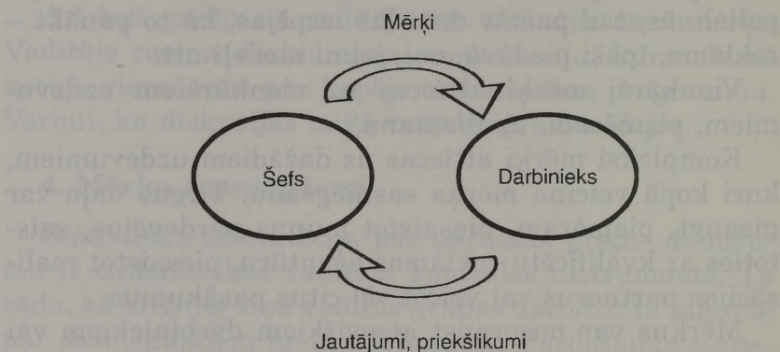
Mērķi ir savstarpēji saistīti. Darba mērķus var sasniegt vienīgi tad, ja ir pietiekama zināšanu bāze. Vadīšanas funkciju var veikt tikai pēc tam, kad ir uzkrāta pietiekama prasme strādāt komandā.

5. Atgriezeniskā saite ar darbiniekiem

Vienojoties par mērķi, vadītājs savam darbiniekam izskaidro uzdevumus, kurus jāpilda. Darbinieks uzdod jautājumus, lai labāk izprastu mērķus. Dažos gadījumos darbinieks izsaka savus priekšlikumus mērķu preci-

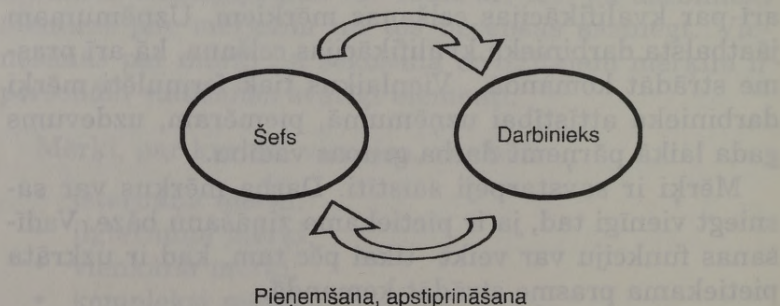
zēšanai vai mērķu sasniegšanas sekmēšanai. Iespējams, darbinieks konstatē, ka mērķi nemaz nevar sasniegt.

Starp šefu un darbinieku izveidojas atgriezeniskā saite.



3. attēls. Atgriezeniskā saite

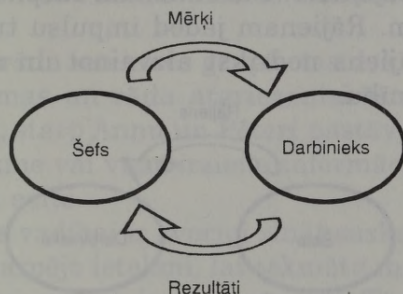
Atgriezeniskās saites rezultātā notiek mērķu precizēšana un tālāka atgriezeniskā saite, pieņemot mērķus.



4. attēls. Atgriezeniskā saite

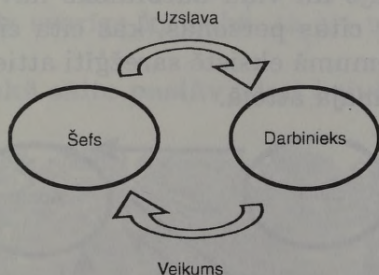
Darbinieks mēģina sasniegt saskaņotos mērķus, bet tas ne vienmēr izdodas. Vadītājs seko sava darbinieka veikumam, pārbauda tā darba rezultātus. Ja rezultāti

nav apmierinoši, tad ar darbinieku jārunā par grūtībām. Dažos gadījumos vadītājam ir jānosaka jauni mērķi vai neizpildītais uzdevums jāuztic kādam citam darbiniekam.



5. attēls. Atgriezeniskā saite

Atgriezeniskā saite starp šefu, kurš definē mērķi, un darbinieku, kas mērķi pieņem, ir svarīga ne tikai tādēļ, lai “trāpītu” mērķī. Atgriezeniskā saite izlemj arī par “trāpījuma” sekām gan darbiniekam, gan visam uzņēmumam.

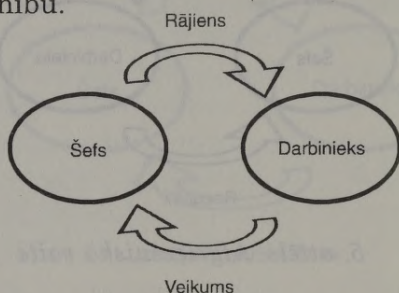


6. attēls. Atgriezeniskā saite

Vadītājs, kas uzslavē darbinieka veikumu, tādējādi panāk darba ražīguma pieaugumu. Rezultāti kļūst vēl

labāki. Darbinieks gūst apstiprinājumu savas darbības pareizībai, tas motivē un dod apmierinājumu.

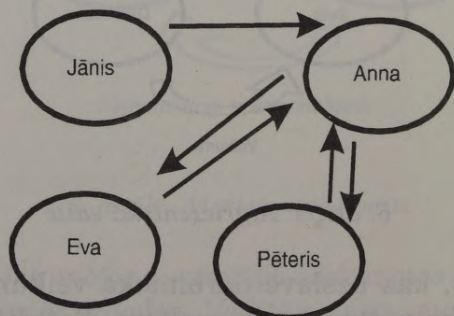
Vadītājs, protams, nevar vienmēr tikai slavēt. Ja darbinieks kļūdās, tad vadītājam tas jāpasaka. Svarīgi, lai rājiens būtu objektīvs. Darbiniekam turpmāk ir jāizvairās no kļūdām. Rājienam jādod impulsu turpmāk strādāt labāk. Rājiens nedrīkst aizvainot un aizskart darbinieka personību.



7. attēls. Atgriezeniskā saite

Ja rājiens nepalīdz, ja darbinieks atkal un atkal atkārtoti vienu un to pašu kļūdu, tad jāizdara attiecīgi secinājumi. Šie darbi, iespējams, jāuztic kādam citam darbiniekam.

Taču vadītājs un viņa darbinieks nav vienīgie visā uzņēmumā. Ir citas personas, kas cita citu savstarpēji ietekmē. Uzņēmumā eksistē sarežģīti attiecību tīkli. Tas parādīts nākamajā attēlā.



8. attēls. Atgriezeniskā saite

Šis tīkls rāda četras personas, kas savstarpēji viena otru ietekmē dažādos veidos. Mūs neinteresē, kāda ir šī ietekme. Tīkls parāda, ka šajā grupā ir vairāk un mazāk aktīvas personas. Anna ietekmē trīs kolēģus, bet pārējie – tikai katrs vienu darba biedru. Bet par Jāni neviens “nerūpējas”.

Šāds tīkls rāda ietekmes grupā, tas dokumentē informācijas plūsmas un rāda atgriezeniskās saites. Starp Annu un Evu, starp Annu un Pēteri pastāv ne tikai vienvirziena ietekme vai vienvirziena informācija. Te pastāv atgriezeniskā saite.

Uzņēmuma vadībai ir svarīgi zināt saskarsmes struktūru un savstarpējo ietekmi, lai sekmētu mērķu sasniegšanu. Ir svarīgi izzināt, kurš ir vientuļš. Tāda darbinieka darbam nav atgriezeniskās saites un tas negūst apmierinājumu.

Visa mūsu dzīve balstās uz atgriezeniskām saitēm.

Pati par sevi sistemātiska augšana var noritēt tikai tad, ja starp šūnām un vidi pastāv atgriezeniskās saites. Ja nav atgriezeniskās saites, visa augšana apstājas vai iegūst kroplīgas formas.

Organisma funkcijas balstās uz atgriezeniskām saitēm, gan ražojot enerģiju, gan to patērējot. Atgriezeniskā saite ir vienlīdz svarīga kā dabā, tā arī uzņēmumā un tā pārvaldē.

Atgriezeniskā saite pastāv tikai brīvā saskarsmē.



“Bet karalis taču ir kails!”

Pasaka "Ķeizara jaunais tērps" skaidri parāda, kas notiek, ja meklē atgriezenisko saiti, bet tā neveidojas bailu iespaidā. Beigu beigās ķeizars patiešām notic, ka viņš ir iegērbts jaunā tērpā, kas viņam ir neredzams, bet tautai redzams. Neviena neuzdrīkstas pateikt ķeizaram taisnību, līdz pēkšņi kāds mazs bērns iesaucas: "Bet karalis taču ir kails!"

Hansa Kristiana Andersena pasakai ir ļoti sena vēsture. Tā aizved mūs pie spāņu rakstnieka Huana Manuela (1282. – 1349.). Pasaka ataino mūžseno un katrā organizācijā vienmēr aktuālo problēmu. Daudzi uzņēmumu vadītāji atrodas tādā pašā situācijā kā ķeizars pasakā. Vadītāji ļoti cenšas atrast apstiprinājumu savām idejām, saviem plāniem – tērpam, bet nerod atgriezenisko saiti, jo padotie neuzdrīkstas teikt taisnību.

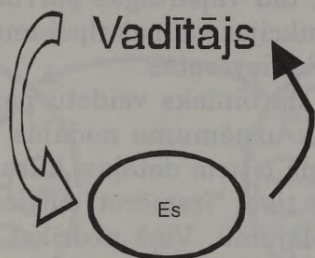
Atgriezeniskajai saitei jāpastāv neatkarīgi no darbinieka vietas uzņēmumā. Jābūt brīvai saskarsmei, domu apmaiņai, koleģiālai diskusijai par idejām un to īstenošanu. Šī pārlicība noveda pie koncepcijas par 360 grādu atgriezenisko saiti¹.

6. 360° atgriezeniskā saite

Pastāvot 360° atgriezeniskajai saitei, uzņēmumā tiek nodibināti kontakti no katras darba vietas uz visām pusēm – ar vadītājiem, ar darbiniekiem un kolēģiem. Tā kā paša darbs un uzvedība it kā izstaro visos virzienos, atliek konsekvēnti klausīties "atbalsīs", kas nāk no visām pusēm. Pilnīga atgriezeniskā saite neaprobežojas tikai ar uzņēmumu. Atgriezeniskā saite ir vajadzīga arī sakaros ar ārējiem klientiem, lai noskaidrotu viņu vēlmes, lai uzzinātu, vai tās var izpildīt un ko viņi vēl sagaida.

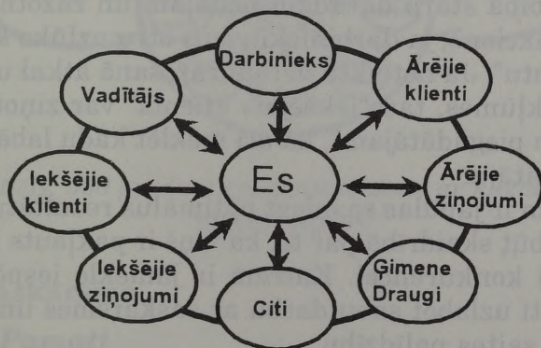
Tradicionāli uzņēmumā valda saskarsmes process, kas raksturīgs ar to, ka vadītāja norādījums ir spēcīgākais stimuls, bet darbinieku atbildes reakcija ir mazāk

izteikta. Turpmākā atbildes reakcija tradicionālajās organizācijās ir mazattīstīta. Šo situāciju ieskicē 9. attēls.



9. attēls. Atgriezeniskā saite

360° atgriezenisko saiti raksturo 10. attēls.



10. attēls. Atgriezeniskā saite

Darbinieks uzņēmumā sazinās ar vadošo personu par darba mērķiem, rezultātiem, organizāciju, procesu norisi uzņēmumā un daudz ko citu. Darbinieks un vadītājs ir vienā grupā darbojošies elementi. Darbinieki savu darbu savstarpēji saskaņo. Viņi noskaidro grūtības un viens otram palīdz.

Katram uzņēmuma darbiniekam ir skaidrs, ka viņa darba vietas pastāvēšana ir atkarīga no tā, vai klienti turpmāk iegādāsies uzņēmuma ražojumus, vai izmantos

sniegtos pakalpojumus. Katrs darbinieks savu iespēju robežās meklē kontaktus ar klientiem, lai iepazītos ar to vēlmēm un prasībām. Ja klients ir kaimiņš, draugs vai ģimenes loceklis, tad vaļsirdīgās pārrunās daudz ātrāk atklājas tās produkcijas vai pakalpojumu nepilnības, kuras līdz tam netika ievērotas.

Svarīgi ir, lai darbinieks veidotu pareizas attiecības ar kolēģiem citās uzņēmuma nodaļās un ražotnēs. Ja darbinieks piegādā citiem detaļas, kuras tiem jāmontē, tad viņš nedrīkst tiem "iesmērēt" nevienu prasībām neatbilstošu izstrādājumu. Viņš nedrīkst notušēt nepilnības, kas ir atklājušās un kas apdraud gala produkta kvalitāti. Ja defektīvā detaļa tiek pamanīta tikai galīgajā kontrolē, tad kļūmes novēršana ir daudz dārgāka, nekā tad, ja atklātu defektu detaļas izgatavošanas vietā.

Sadarbība starp dažādām nodaļām un ražotnēm vislabāk funkcionē, ja darbinieki viens otru uzlūko kā "iekšēju klientu". Ja noteiktu detaļu ražošanā atkal un atkal atklājas kļūmes, tad "iekšējais klients" var ziņot par to "iekšējam piegādātājam", kā arī meklēt kādu labāku ārējo piegādātāju.

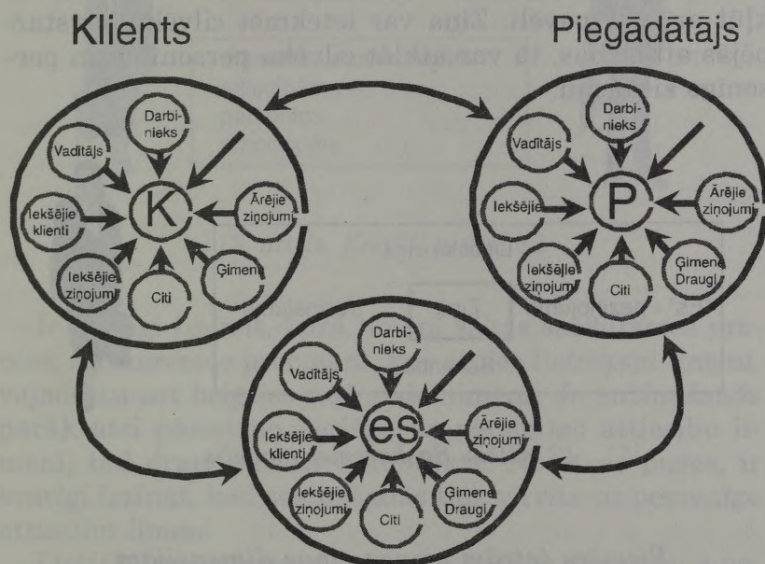
Katram ir jāpūlas sasniegt optimālus rezultātus. Katram ir jābūt skaidrībā par to, ka viņš ir pakļauts iekšējai un ārējai konkurencei. Katram ir jāmeklē iespējas nepārtraukti uzlabot savu darbu ar saskarsmes un atgriezeniskās saites palīdzību.

Pie 360° atgriezeniskās saites arī statistika spēlē lielu lomu. Statistika dod iespēju sistemātiski salīdzināt ilgāka laika perioda rezultātus un palīdz noteikt attīstības tendences.

Vēl tālākas attīstības iespējas ir parādītas 11. ilustrācijā. Šeit uzņēmuma iekšējā 360° atgriezeniskā saite ir saistīta ar 360° atgriezenisko saiti ar klientiem un piegādātājiem.

Ja saskarsmes procesi starp klientiem, piegādātājiem un ražotājiem funkcionē, tad netiks ražots tāds produkts, kuru neviens nevēlēsies, netiks pielietota neviena

nepiemērota detaļa. Tad produkti atbildīs uzstādītajām prasībām un būs arī lētāki.



11. attēls. 360 grādu atgriezeniskā saite ar klientiem un piegādātājiem

7. Saskarsme

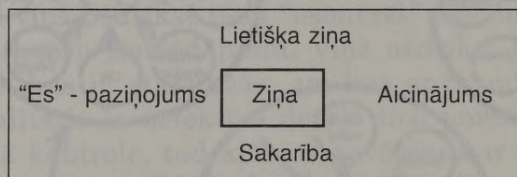
7.1. Pamati

Saskarsme ir neatņemams cilvēka eksistences elements. Saskarsme ir cilvēka un organizācijas attīstības priekšnoteikums, bez savstarpējās saskarsmes cilvēku dzīve un darbs nav iespējams.

Saskarsmes ierobežošanu cilvēks sajūt kā sodu. Daudzās valstīs ieslodzījumu vieninieku kamerā uzskata par galēju soda mēru, jo vientulība cilvēku var ātri "salauzt".

Cilvēku saskarsmes kultūra attīstījusies ilgi un sarežģīti, balstījusies uz valodu un žestiem, teikumiem un attēliem. Cilvēku saskarsme ir daudzpusīga. Tai jānotiek saprotamā veidā, citādi tā nevar funkcionēt.

Menedžments pieļauj dažādus saskarsmes modeļus. 12. attēls rāda, ka informācijai – ziņai – var būt četras dimensijas. Tā var saturēt lietišķu informāciju, bet var kļūt arī par pavēli. Ziņa var ietekmēt cilvēku savstarpējās attiecības, tā var atklāt cilvēka personību un personīgo situāciju.



12. attēls. Saskarsmes modelis

Piemērs četrām vienas ziņas dimensijām

<i>Lietišķa ziņa</i>	<i>Es Tevi gaidīju agrāk.</i>
<i>“Es”-paziņojums</i>	<i>Esmu sadusmota, ka Tu nāc tik vēlu.</i>
<i>Sakarība</i>	<i>Precizitāte ir labas sadarbības pamats.</i>
<i>Aicinājums</i>	<i>Lai Tu vairs nekavētu.</i>



Lietišķo attiecību līmenis

lietišķi orientēts,
racionāls,
analītisks,
bez emocijām





Emocionālo attiecību līmenis

orientēts uz personīgām
attiecībām,
personīgs,
emocionāls



13. attēls. Konfliktu līmeņi

Ir svarīgi izzināt, kurā līmenī sākas saskarsmes process. Saskarsmes procesam, kas sācies lietišķajā līmenī, vajadzētu arī beigties tajā pašā līmenī. Ja sazināšanās pārāk ātri pāriet no lietišķā uz personīgo attiecību līmeni, tad draud izcelties konflikts. No otras puses, ir svarīgi izzināt, kad sazināšanās tiek virzīta uz personīgo attiecību līmeni.

Lietišķā un personīgo attiecību līmeņa nodalīšana uzlabo saskarsmi un novērš konfliktus.

Saskarsmi nosaka savstarpēji saziņošos cilvēku izturēšanās (uzvešanās). Katrā grupā ir dažādi "putni": vēsi lietišķais Novērotājs, Emocionālais, Klusais, Iedomīgais, Pieticīgais, Skaļais, Uzbāzīgais, Skeptiķis, "Spēlmanis", Soģis, "Kontrolieris", "Raibais Radošais".



14. attēls. Putni

Šādu raksturu tipus varam atrast katrā grupā, bet dažreiz tie ir apvienoti arī atsevišķos cilvēkos. Mēs varam būt optimistiski un radoši šobrīd, bet vienu stundu

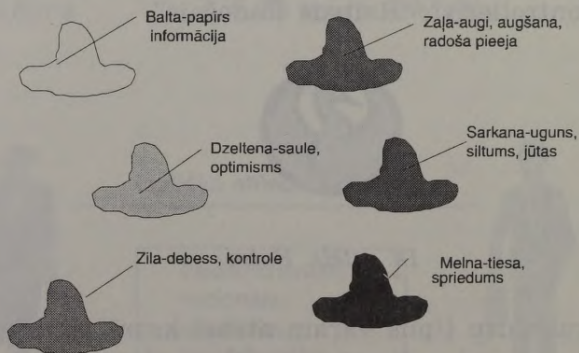
vēlāk – rezignēti, skeptiski un destruktīvi. Mūs ietekmē pieredze un garastāvoklis. Bieži mēs to pat neapzināmies.

Ja, strādājot grupā, ļaujam brīvu vaļu savam garastāvoklim, tad bieži vien tas var ļoti liktenīgi ietekmēt visas grupas darbu. Mēs varam savu uzvedību grupā apzināti kontrolēt un izmantot, lai paplašinātu savstarpējo saskarsmi. Jebkura izturēšanās forma – optimistiskā un pesismistiskā, kontrolējošā un radošā – var dot savu labumu darbam. Piemēram, ja esam skeptiski noskaņoti, plānojot uzņēmuma darbību, tad šajā gadījumā skepsei var būt liela nozīme. Skepse palīdz eiforijā un radošā pacēluma brīdī izplānoto novērtēt no cita skatu punkta. Novērtējot plānu no dažādu perspektīvu viedokļa, varam nodrošināties pret kļūdām.

Eduards de Bono attīstīja ļoti vienkāršu, bet iespaidīgu metodi, kā ietekmēt un vadīt cilvēku izturēšanos grupā².

Eduards de Bono izšķir sešus dažādus uzvedības veidus, kas raksturīgi cilvēkiem, kas uztur savstarpējo saskarsmi. Katru uzvešanās veidu raksturo kāda krāsa: balta, sarkana, melna, dzeltena, zila, zaļa. Eduards de Bono nokrāsoja cepures šajās krāsās. Katra uzvedības tipa pārstāvis valkā savas krāsas cepuri.

Eduarda de Bono cepures



15. attēls. Eduarda de Bono cepures

Baltā cepure

Baltā krāsa ir neitrāla krāsa. Arī papīrs parasti ir baltā krāsā. Uz papīra mēs rakstam, apkopojot datus un informāciju. Ja mēs nēsājam baltu cepuri, tad mēs nodarbojamies ar informācijas vākšanu un analīzi. Mēs nevērtējam, mēs nespriežam.

Zaļā cepure

Zaļā krāsa ir augu un augšanas krāsa. Ja mēs nēsājam zaļu cepuri, tad mēs radām idejas un meklējam jaunas alternatīvas. Informācijas vākšana un analīze paliek otrā plānā. Mēs esam radoši.

Dzeltenā cepure

Dzeltenā krāsa ir saules krāsa. Ja mēs nēsājam dzeltenu cepuri, tad esam noskaņoti optimistiski. Mēs vēlamies kaut ko paveikt. Mēs meklējam līdzekļus un iespējas, kā sasniegt mērķi. Kad mēs nēsājam šo cepuri, tad mūs neinteresē iespējamās problēmas un grūtības.

Melnā cepure

Melnā krāsa ir krāsa, kādu valkā tiesnesis, kad viņš vada tiesas procesu. Ja mēs valkājam melnu cepuri, tad kritiski uztveram visu apkārtesošo.

Zilā cepure

Zilā krāsa ir debess krāsa. Ja mēs nēsājam zilu cepuri, tad uz visu, kas notiek grupā, uzņēmumā lūkojamies no putna lidojuma. Mēs izskatām visu mūsu rīcībā esošo aktuālo informāciju.

Sarkanā cepure

Redzot sarkanu krāsu, mēs domājam par uguni un siltumu. Ja mēs nēsājam sarkanu cepuri, tad ļaujamies savām jūtām. Mēs nenosodām, nevērtējam un nevācam informāciju.

Sešu cepuru metodi var izmantot ikviens, jo ar tās palīdzību momentāni var novērtēt savu uzvedību. Pieliek palūkoties, kādā krāsā ir tava attiecīgā brīža cepure. Protams, var uzvilkt galvā arī citas krāsas cepuri – apzināti izvēlēties citu uzvedības stilu.

Vēl interesantāka ir šīs metodes pielietošana grupas darbā. Daudzas problēmas grupas darbā rodas tāpēc, ka dažādas personas vairāk vai mazāk apzināti izsaka argumentus, balstīdamās uz savu uzskatu sistēmu, un šie dažādie uzskati “atsitas” viens pret otru. Darbu grupā var uzlabot, ja ik pa laikam maina uzvedības veidus. Vienā fāzē dominē dzeltenā cepure, un grupa izstrādā konkrētas koncepcijas noteikta uzdevuma veikšanai, ignorējot riska iespējas un informācijas nepilnības. Citā fāzē dominē zilā cepure, un grupa uzstāda sev globālus uzdevumus. Vēl citā fāzē dominē zaļā cepure, un grupa meklē jaunas idejas un jaunas iespējas.

Sešu cepuru metodes lielie panākumi rosināja Eduardu de Bono izstrādāt sešu apavu stilu metodi³.

✓ Oficiera zābaki (Navy Formal Shoes) raksturo formalizētu norišu uztveri,

✓ oranži gumijas zābaki (Orange Gumiboots) liecina par tieksmi pārvarēt krīzi,

✓ rozā mājas čības (Pink Slippers) liecina par darbībām, kam raksturīga līdzjūtība, palīdzība un cilvēciska tuvība,

✓ ciešas, brūnas kurpes (Brown Brogues) liecina par stingru, apņēmīgu rīcību,

✓ pelēkas sporta kurpes (Grey Sneakers) liecina par informācijas vākšanu un apzināšanu,

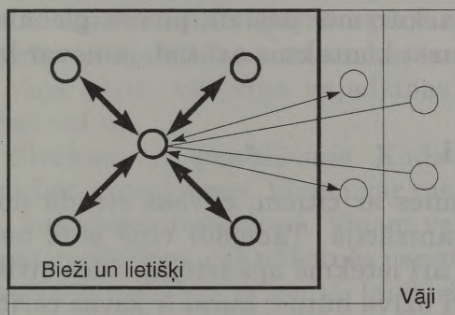
✓ purpursarkani jātnieka zābaki (Purple Riding Boots) liecina par autoritāra rakstura darbībām.

Šešu apavu metode raksturo uzvedību tajā posmā, kad sākas darbība. Sešu cepuru metode klasificē uzvedību darbības plānošanas posmā.

7.2. Saskarsme un struktūru radīšana

Saskarsmei ir izšķirošā loma struktūru radīšanā – saskarsme rada struktūras.

16. attēls rāda saskarsmju tīklu. Katrs aplītis simbolizē vienu saskarsmes partneri. Bultas nozīmē pašu saskarsmi. Pie tam izšķir biežus un lietišķus kontaktus un vāju saskarsmi.



16. attēls. Saskarsme rada struktūras

Bieža un lietišķa saskarsme izraisa noteiktas konsekvences:

- Es iepazīstinu partnerus ar uzdevumiem, idejām un problēmām.

- Partneru idejās es rodu jaunas pieejas savam darbam.

- Tālākās pārdomās par partneru idejām un problēmām es nonāku līdz tam, ka man rodas priekšlikumi par risinājumiem, kurus es apspriežu ar partneri.

- Sākumā daži no priekšlikumiem šķiet absurdi, jo es pārāk maz vēl pazīstu partneru darba laukus. Taču viena otra mana ideja iedvesmo partnerus uz jaunām idejām.

- Partneris aizvien vairāk interesējas par manu darbu, manām idejām un problēmām. Viņš sāk domāt par manu darbu.

- Partneris piedāvā idejas manu problēmu risināšanai.

– Saskarsmes partneri kļūst par kooperācijas partneriem.

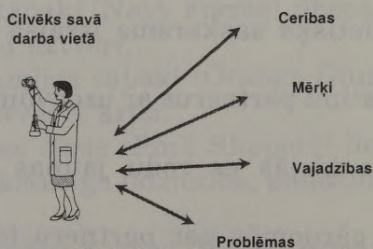
– Kooperācija pieaug, jo, kopā strādājot, mēs esam daudz spēcīgāki, nekā darbojoties individuāli.

Pašlaik vairs nekādu lomu nespēlē saskarsmes partneru darba vieta. Modernie saziņas līdzekļi rada globālas sazināšanās iespēju. Nav svarīga telpiskā tuvība, toties liela nozīme ir saziņas biežumam un informācijas saturam.

Cilvēku saskarsmei pašlaik piemīt globāls raksturs. Viņi var uzturēt kontaktus arī tad, ja nevar bieži tikties personīgi.

8. Cilvēki

Sazinādamies ar citiem, cilvēks strādā noteiktā sistēmā – organizācijā. Tādējādi viņš pats nosaka savu attīstību, kā arī ietekmē apkārtējās vides attīstību. Taču cilvēks ir arī dzīva būtne, kurai ir savas cerības, mērķi, vajadzības un problēmas.



17. attēls. Cilvēks

Cilvēks uzņemas veikt darbu kādā uzņēmumā. Sakarā ar to viņam rodas noteiktas **cerības**. Cilvēks, kuram bijuši nodomi veikt patstāvīgu darbu, uzņemoties pilnu atbildību, jūtas vilies, ja vadītājs uztic tikai palīgdarbus. Cerības nav piepildījušās, sākas rezignācija. Darbiniekam ir bijuši noteikti priekšstatī par savu atalgojumu un tā palielināšanos nākotnē. Viņš cenšas labi

strādāt, lai panāktu lielāku algu. Ja pēc diviem gadiem redz, ka viņa veikums netiek atbilstoši atalgots, tad arī šīs cerības nav piepildījušās.

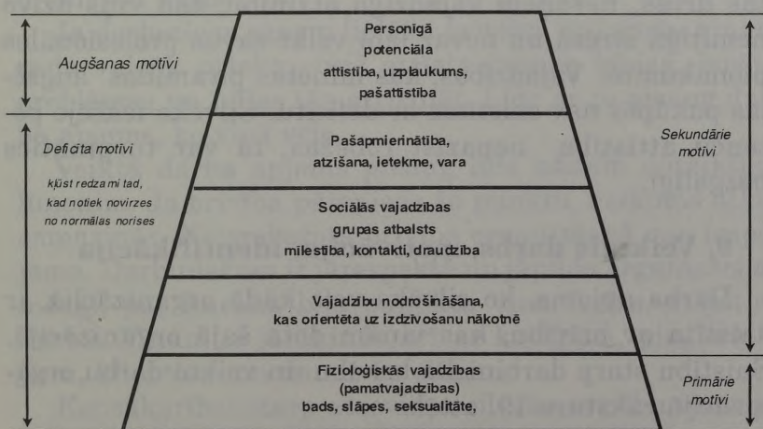
Cilvēks ir uzstādījis sev noteiktus mērķus. Viņš vēlas pildīt noteiktu amatu un gatavojas tam. Viņš vēlas dibināt ģimeni, celt māju un daudz ko citu. Kā uzņēmuma darbinieks viņš sev jautā, vai šajā darba vietā viņš var sasniegt šos mērķus. Ja viņš redz iespēju šo nodomu īstenošanai, tad tas stimulē viņa darbu.

Cilvēkam ir **vajadzības**: vajadzība pēc uztura un drošības, vajadzība pēc atzišanas un saskarsmes ar citiem cilvēkiem. Viņš vērtē, vai viņa vajadzības uzņēmumā tiek izpildītas vai ne.

Katram cilvēkam ir **problēmas**. Kāds no ģimenes locekļiem var būt smagi slims. Viņam var rasties grūtības ar to darbu, kas jāveic uzņēmumā. Viņam var rasties dažādi jautājumi, piemēram, par nākotnes perspektīvām utt.

Laba personāla vadīšana prasa to, lai darbinieka cerības, mērķus, vajadzības un problēmas vadītājs turētu savu acu priekšā un par tām domātu.

Personāla vadībai ir vajadzīga izpratne par cilvēka vajadzībām. Tās labi raksturo Maslova piramīda.



18. attēls. Cilvēka vajadzību piramīda saskaņā ar Maslova teoriju

Zemākās, bet vienlaikus arī svarīgākās ir **fizioloģiskās pamatvajadzības**. Pie tām pieder izsalkums, slāpes un seksualitāte. Šo vajadzību apmierināšana cilvēkam ir pirmajā vietā. Viņš dara visu, lai šīs vajadzības apmierinātu.

Ja pamatvajadzības ir apmierinātas, kļūst svarīgas tās vajadzības, kas atrodas uz nākamās pakāpes. Cilvēks meklē **drošību** sev un savai ģimenei. Viņš jautā sev, kādas briesmas varētu nest nākotne, un gādā, lai šīs briesmas novērstu.

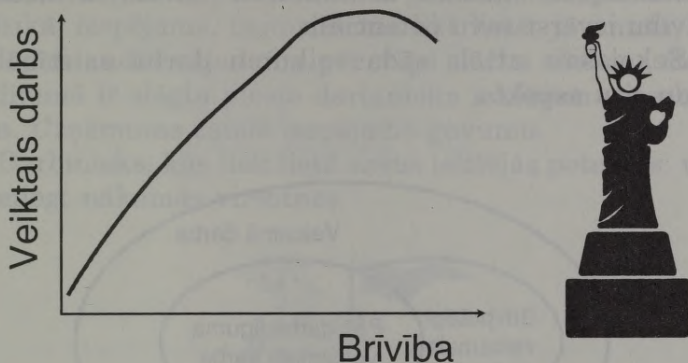
Ja viņš jūt, ka viņa nākotne ir nodrošināta, tad svarīgas kļūst vajadzības, kas atrodas uz nākamajām piramīdas pakāpēm. Cilvēks tiecas pēc **atzinības** grupā, paplašinot kontaktus, meklējot draudzību.

Ja cilvēks ir apmierinājis šīs sociālās vajadzības, parādās **tieksme pēc plašākas ietekmes, pēc varas**. Vajadzību piramīdas visaugstākajā pakāpē ir vajadzība pēc **pašapliecināšanās**.

Ja atklājas deficīts piramīdas pirmo četru vajadzību līmenī, tad cilvēks jūt lielu diskomfortu, jo tās ir viņa dzīves pamatvajadzības. Ja cilvēks nav labi paēdis, nejūtas drošs, nesaņem vajadzīgo atzinību, tad viņš dzīvo nemitīgā stresā un nevar labi veikt savus profesionālos pienākumus. Vajadzības, kas minētas piramīdas augšējās pakāpēs nav saistītas ar deficītu. Cilvēka iekšējo potenciālu attīstība nepazīst robežas, tā var turpināties bezgalīgi.

9. Veiktais darbs, motivācija, identifikācija

Darba apjoms, ko cilvēks veic kādā organizācijā, ir saistīta ar brīvību, kas viņam dota šajā organizācijā. Saistību starp darbinieka brīvību un veikto darbu organizācijā raksturo 19. attēls.



19. attēls. Saistība starp brīvību un veikto darbu

Brīvība palielinās no kreisās uz labo pusi. Kreisajā pusē brīvības līmenis ir viszemākais. Darbinieks strādā saskaņā ar stingriem priekšrakstiem. Viņš dara to, ko viņam liek darīt vadītājs. Neko vairāk. Viņa paša idejas netiek pieņemtas. Šāds darbs sniedz maz prieka. Tas tiek veikts ar iespējami mazu piepūli. Paveiktais darbs ir relatīvi mazs.

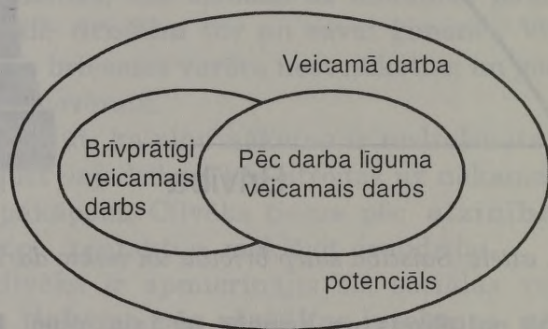
Ja darbinieks saņem lielāku brīvību, tad darbs viņam rada vairāk prieka, viņš attīsta jaunas idejas, izpēta problēmas un pūlas tās atrisināt. Līdz ar to pieaug darba apjoms, ko viņš veic.

Veiktā darba apjoms pieaug līdz kādam noteiktam līmenim. Ja brīvība pārsniedz šo punktu, veikums atkal samazinās. Neierobežota brīvība organizācijā nav iespējama. Darbiniekam ir jārespektē un jāpilda organizācijas mērķi, par kuriem bija panākta vienošanās, stājoties darbā. Viņam ir jārēķinās arī ar kolēģiem, piegādātājiem, klientiem un daudz ko citu.

Kopsakarībai starp atsevišķa cilvēka brīvību un viņu veikumu ir liela nozīme organizācijas attīstībā un panākumu sasniegšanā. Uzņēmumu sabrukums postsociālisma

zemēs lielākoties ir saistīts ar to, ka administratīvi komandējošā kārtība saimniecībā cilvēkiem nedeva brīvību izvērst savu potenciālu.

Sekojošais attēls rāda veikumu darbā saistībā ar kādu citu aspektu.



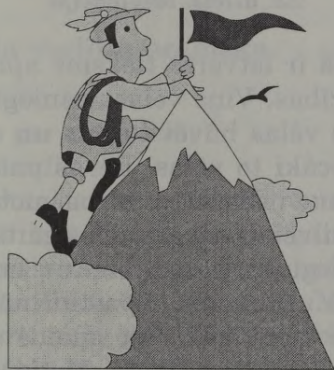
20. attēls. Veikums darbā

Attēla centrā ir fiksēts to pienākumu apjoms, kurus darbinieks pilda saskaņā ar savu darba līgumu. Šie pienākumi bieži vien ir minēti amata aprakstā un parasti ir pamats atalgojuma noteikšanai. Blakus šim veikumam, kā rāda attēls, darbinieks var veikt citus pienākumus. Piemēram, pārdevējs zina spāņu valodu, jo viņam ir spāņu tautības draudzene, viņš bieži brauc uz Spāniju, interesējas par šo zemi, cilvēkiem un valodu. Kādu laiku šim faktoram viņa darbā nebija nekādas nozīmes. Bet tad viņš savu uzņēmumu pārstāvēja kādā izstādē. Viņu uzrunāja spānietis, kas interesējās par uzņēmuma produkciju. Šajā gadījumā pārdevējs varēja izmantot savas spāņu valodas zināšanas par labu savam uzņēmumam.

Uzņēmuma labā brīvprātīgi veiktā darba apjoms var būt ļoti liels. Tas var būt vēl lielāks, nekā darba līgumā fiksētā darba apjoms. Tomēr piekļūšana šim potenciālam

ne vienmēr ir tik vienkārša kā gadījumā ar pārdevēju. Darbinieks, kam, piemēram, ir plašas zināšanas informātikā, iespējams, baidīsies tās likt lietā, jo domās, ka tādējādi zudīs vajadzība pēc viņa darba vietas. Šajā gadījumā ir slēgta pieeja darbinieka iekšējam potenciālam. Uzņēmums zaudē iespējamo guvumu.

Darbinieks, kas liek lietā savas iekšējās potences, var sasniegt nākamās virsotnes.



21. attēls. Virsotņu iekarotājs

Brīvprātīga papildus pienākumu uzņemšanās ir iespējama tikai tad, kad pastāv savstarpēja uzticēšanās. Kad darbinieks var rēķināties ar to, ka viņa brīvprātīgi veiktais darbs tiks novērtēts un ka tas sekmēs viņa paša attīstību.

Darba līgumos fiksētie un brīvprātīgi veiktie pienākumi nav lieli salīdzinājumā ar tām iekšējām cilvēka potencēm, kuras var atklāties, kāpinot darbinieka kvalifikāciju. Šis potenciāls īpaši strauji pieaug tad, ja darbinieks pats brīvprātīgi cenšas papildināt savas zināšanas un ja uzņēmums atbalsta viņa izglītošanos.

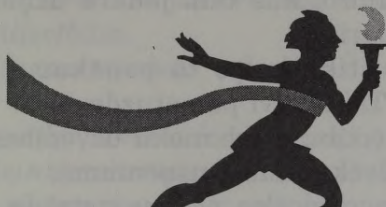
Šāda situācija iespējama tad, ja darbiniekam ir motīvi to darīt. Motīvu izstrāde un piedāvāšana ir personāla vadīšanas centrālais uzdevums.



22. attēls. Motivācija

Cilvēka būtībā ir ietverta tieksme apmierināt ne tikai pamatvajadzības. Viņš vēlas sasniegt daudz ko vairāk. Mazs bērns vēlas būvēt torņus un cietokšņus. Tas nav tādēļ, ka vecāki to vēlas. Bērns pats to grib darīt. Būvēšanas tieksme ir balstīta uz pašmotivāciju. Pašmotivācija ir visos cilvēkos, tikai dzīves gaitā tā tiek bojāta. To sakropļo aizliegumi, nosodījumi un noraidījumi. Personāla vadīšanas uzdevums ir pastiprināt motivāciju.

Motivēt ir ļoti vienkārši. Jau smaids var motivēt, kā tas minēts šīs nodaļas virsrakstā. Motivēt var uzdevumi un prasības. Cilvēku iedvesmo vēlme atrisināt uzdevumus, kuri viņam uzstādīti. Viņš vēlas parādīt savas spējas. Stimulē ne tikai materiālā atzinība. Arī atzinīgi vārdi var būt brīnišķīgs mudinājums. Cilvēku stimulē apziņa, ka viņa darbam ir jēga, ka viņam uzņēmumā ir atvēlēta ļoti nozīmīga vieta. Valters Bokmans grāmatai par personāla vadīšanu deva šādu virsrakstu: *Kas prasa veikumu, tam jādod arī jēga*⁵. Bezjēdzīgs darbs vienmēr tiks veikts ar vismazāko piepūli. Arī rezultāti būs atbilstoši. Ja cilvēks dara kaut ko nozīmīgu, tad viņš sevi identificē ar šo uzdevumu. Tā izpilde kļūst viņa personības daļa. Viņš sevi pilnībā iesaista šo uzdevumu veikšanā un aug līdz ar to izpildi. Ja viņš identificē sevi ar saviem uzdevumiem uzņēmumā, tad viņš identificē sevi arī ar visu uzņēmumu. Tad viņš uzņemas atbildību par visu uzņēmumu un dod tam optimālu ieguldījumu, ceļot tā vērtību.



23. attēls. Lāpas nesējs

10. Personāla vadība un ētika

Personāla vadība ietver:

- vienošanos par mērķiem;
- motīvu izstrādi;
- atgriezeniskās saites izveidošanu un daudz ko citu.

Vadīt nozīmē būt labam paraugam. Tas ne vienmēr ir viegli panākams. Ja tā būtu, tad sabiedrībā nebūtu tik daudz konfliktu un skandālu. Mūs satrauc liellopu sērga Lielbritānijā, dzīvnieku piebarošana ar hormoniem, eksperimenti ar dzīvniekiem, vīnu atšķaidīšana ar ūdeni un olīveļļas saindēšana. Šajos gadījumos minētas kļūdas, kuras atsevišķos gadījumos izraisīja letālas sekas attiecībā pret cilvēku dzīvībām.

Mēs lasām par rūpniecisko spiegošanu uzņēmumos, par piekukuļošanu un nepieļaujamu apkārtējās vides piesārņošanu. Arī mums pašiem draud dažādas briesmas, piemēram, uzņēmuma bankrots. Ja mēs ar kukuļošanu varam uzņēmumam sagādāt pasūtījumu, tādējādi novēršot tā bankrotu, – vai mēs to darīsim? Vai arī ļausim tam nogrimt?

Šajā situācijā nav viegli izvēlēties pareizāko variantu. Ētika ir tā vecā filozofiskā disciplīna, kas nodarbojas ar cilvēka darbības jautājumiem. Skaidro, kas cilvēkam jādara un ko viņš nedrīkst darīt. No tās ir izveidojusies **uzņēmējdarbības jeb uzņēmuma ētika**, kas nodarbojas ar jautājumiem par darbinieka uzvedību uzņē-

mumā. Tā skaidro, kas tam jādara uzņēmumā un ko viņš nedrīkst darīt.

Uzņēmuma ētika kalpo tā panākumu gūšanai ilgā laika periodā. Tai ir divi pamatzdevumi:

- mērķu, vērtību, darbinieku uzvedības analīze un pamatošana cilvēka rīcībai uzņēmumā;
- uzņēmuma morāles normu izstrāde ar mērķi tās akceptēt un ievērot visa uzņēmuma darbībā.

Piemēram, pazīstamā uzņēmuma IBM ētikas vadlīnijas ietver viennozīmīgas prasības – ievērot likumus, apkārtējās vides aizsardzību un godīgas konkurences principus. Šādas vadlīnijas ir pamats visu darbinieku rīcībai. Tās ir zināmas darbiniekiem un darījumu partneriem. Balstoties uz šīm vadlīnijām, var vērtēt un kontrolēt darbinieku uzvedību no ētikas viedokļa. Šaubu gadījumā jāmeklē atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

- Vai es pārkāpu pastāvošos likumus?
- Vai es ignorēju uzņēmuma politiku?
- Vai esmu godīgs pret citiem?
- Vai mani nodomi pret citām darbā iesaistītajām personām ir korekti?

– Kādas attiecības pēc manu nodomu īstenošanas tiks negatīvi ietekmētas?

– Kādas attiecības tiks sabojātas ilgā laika posmā?

– Vai mani nodomi ir godīgi un atklāti? Kā es justos, ja mani nodomi tiktu vērtēti presē?

Ja darbinieks nevar dot viennozīmīgi pozitīvu atbildi uz šiem jautājumiem, tad viņam ir jāpārvērtē iecerētie nodomi, citādi var pieļaut lielu kļūdu.

Citāti no grāmatas “Ekonomika un ētika”⁶

IBM uzņēmējdarbības principi:

Nevienam, ar ko jums ir darīšanas, nesniedziet nepareizas ziņas. Ja jūs domājat, ka citi jūs var nepareizi saprast, nekavējoties novērsiet neskaidrības. No ētikas viedokļa, godīgums, kas balstās uz atklātu saskarsmi, ir

obligāts. No tā izrietošā uzticēšanās ir būtiska labām, ilglaicīgām attiecībām.

Neitrālas (nepartejiskas) attiecības ar jebkuru personu.

Katram, kas ar jums veic darījumus, ir tiesības uz godīgu un neieinteresētu attieksmi. Šī prasība ir saistoša neatkarīgi no tā, vai jūs pērkat, pārdodat vai veicat kādu citu darbību IBM labā.

Korekta uzvedība konkurences cīņā.

Ja jūs reprezentējat IBM kādā tirdzniecības vai servisa pasākumā, uzņēmums prasa no jums, lai jūs, konkurējot ar citiem, darbotos nevien enerģiski, bet arī korekti.

¹ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen. 360 Feedback – The Powerful New Model for Employee Assessment&Performance Improvement, AMACOM, American Management Association. New York, 1996.

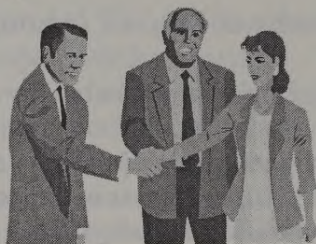
² Edward de Bono. Serious Creativity – Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart, 1996.

³ Edward de Bono. Six Action Shoes. London, 1996.

⁴ A.Maslow. Motivation and Personality. London, 1954.

⁵ Walter Böckmann. Wer Leistung fordert, muß Sinn geben. Düsseldorf, 1990.

⁶ Wirtschaft und Ethik. Stuttgart, 1992./



*Dr. oec. Žaneta Ilmete,
LU Pašvaldību un
projektu vadības valsts
mācību centra direktore,
Latvijas Personāla
vadīšanas asociācijas
prezidente*

“Projekts ir labs bizness.”

(Kāda rietumvalstu biznesmeņa izteiciens)

IEVADS PROJEKTU VADĪŠANĀ

1. Ievads

Zinātnes un tehnikas straujās attīstības rezultātā parādās jaunas tautsaimniecības nozares, tehnoloģijas, produkcijas un pakalpojumu veidi, notiek jaunu dabas resursu apgūšana, veidojas jaunas darba organizācijas un pārvaldes sistēmas. Tā rezultātā tirgus piepildās ar jaunām precēm un pakalpojumiem, pastiprinot konkurenci starp ražotājiem un pakalpojumu sniedzējiem. Konkurence tirgū stimulē jaunu preču un pakalpojumu parādīšanos.

Lai izdzīvotu, uzņēmēji ir spiesti nepārtraukti veikt pārmaiņas sava uzņēmuma vai organizācijas darbībā. Pretējā gadījumā viņu preces vai pakalpojumi klientu var neinteresēt un pieprasījums pēc tiem – samazināties. “Spēja atjaunināties ir uzņēmēju izdzīvošanas noteikums, jo – kas neiet līdz ar laiku, tas aiziet līdz ar laiku”, saka J.Hansels un G.Lomnits, projektu vadīšanai veltītas grāmatas autori¹. Sekmīgi veikt pārveidojumus, ātri un elastīgi reaģēt uz mainīgajām tirgus prasībām ir iespējams vienīgi tad, ja organizācijā izmanto darba jaunākās vadīšanas metodes un formas.

Praksē pazīstamas divas darba organizācijas formas:

- tradicionālā, hierarhiskā,
- projektorientētā.

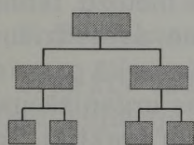
Praksē pazīstamās darba organizācijas formas:

- tradicionālā – hierarhiskā,
- projektorientētā



1. attēls

Tradicionālās uzņēmumu un pārvaldes iestāžu darbības organizācijas pamatā ir struktūrvienību vairāku līmeņu hierarhiskā pakļautība ar vertikālām saiknēm un stiprām priekšnieka un padotā attiecībām. Tradicionālā darba organizācijas forma savas birokrātiskās struktūras dēļ nevar pietiekami ātri reaģēt uz mainīgo vidi. To lietderīgi pielietot, risinot uzdevumus ar regulāru raksturu un iepriekš zināmu izpildes kārtību.



Tradicionālā hierarhistiskā darba organizācijas forma:

- struktūrvienību vairāku līmeņu hierarhiskā pakļautība ar vertikālām saiknēm;
- stipras priekšnieka un padotā attiecības.

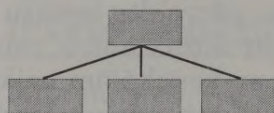
Pielieto, risinot uzdevumus ar regulāru raksturu un iepriekš zināmu izpildes kārtību.

2. attēls

Minētā metode neder, saduroties ar pasākumiem vai inovatīviem projektiem, kas agrāk nav realizēti. To īstenošanas nosacījumi iepriekš nav noteikti. Katram projektam tie ir savi, specifiski, tāpēc īsā laikā organizēt jaunus pasākumus ar tradicionālām biznesa organizāci-

jas formām ir samērā grūti. Jaunu pasākumu realizācijai praksē tradicionālo organizācijas formu aizvieto ar **projektorientēto**, kas ir spējīga, aktivizējot visas komandas darbu, ātri un elastīgi reaģēt uz situācijas izmaiņām gan kompāniju, firmu un organizāciju iekšienē, gan ārpus tām.

Projektorientētā darba organizācijas forma:



- darbs komandā;
- elastīga pieeja darbam;
- ātra, elastīga reakcija uz situācijas izmaiņām gan uzņēmumā, gan firmā, gan ārpus tā.

Lieto jaunu pasākumu realizācijai praksē.

3. attēls

Projektorientētas biznesa organizācijas metožu, tehnikas un noteikumu apkopojumu apzīmē ar jēdzienu **"projektu vadīšana"**. Par projektu vadīšanu kā par vienu no perspektīvākajām uzņēmējdarbības organizācijas formām jau ilgstoši diskutēja zinātnieki un praktiķi. Tomēr praksē to ilgi neieviesa, jo tā ir saistīta ar pārmaiņām un elastīgu pieeju darbam. Ne katrs vadītājs bija gatavs uzreiz veikt pārmaiņas savā darbā. Tikai laika gaitā radusies pārliecība par projektu vadīšanu kā efektīvu konkurencspējas saglabāšanas līdzekli piespieda uzņēmējus izmantot projektu vadīšanu savā praktiskajā darbā arvien biežāk.

Pašlaik projektu vadīšanas koncepcija ir viena no visplašāk pielietotajām vadības koncepcijām, kas aptver visdažādākās sabiedriskās darbības jomas. Projektu vadīšanu lieto aizsardzībā, celtniecībā, farmcētiskajā rūpniecībā, bankās, centrālajās un vietējās valsts pārvaldes iestādēs.

Projektu vadīšana atvieglo projektu uzdevumu izpildi, nodrošina projekta pārskatāmību, palīdz savlaicīgi izzināt un laicīgi novērst problēmas.

Mūsdienās projektu vadīšana vairs nav tikai atsevišķu vadītāju vēlme, tā ir kļuvusi par ikdienas nepieciešamību, plānojot un vadot jaunus pasākumus.

Diemžēl pie mums projektu vadīšanu pazīst maz un praksē pielieto vēl retāk. Tas izskaidrojams galvenokārt ar mūsu vadītāju zemo kompetences līmeni šajā jomā, ar to, ka nepārzina projektu vadīšanas metodes un tehniku, kā arī ar to, ka nepietiekami novērtē projektu vadīšanas nozīmi uzņēmējdarbības attīstības procesā.

Šajā nodaļā izvietotā materiāla mērķis ir sniegt nelielu pārskatu par projektu vadīšanas būtību, mērķiem un uzdevumiem, kā arī iepazīstināt lasītāju ar projektu vadīšanas metodēm un līdzekļiem. Autore cer, ka, izlasot nodaļu ietvertu materiālu, lasītājiem radīsies vēlme padziļināt savas zināšanas par projektu vadīšanu, kā arī interese par to izmantošanu praktiskajā darbībā.

2. Projekta definīcija

Projekta vadīšanas izpratnei ir svarīgi sākt ar projekta definīciju.

Projekts – vienreizējs pasākums, kuru raksturo šādas pazīmes:

- unikalitāte;
- iepriekš formulēts mērķis;
- laikā definēts sākums un beigas;
- finansiālo, materiālo un cilvēcisko resursu ierobežojums;
- specifiskā projekta organizācija



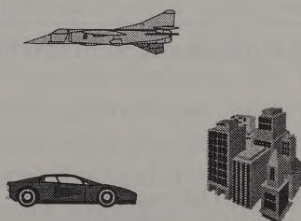
Project / "projicere" – izmainīt, veikt izmaiņas.

4. attēls

Vārds "projekts" ir cēlies no latīniskā vārda "projicere" un nozīmē "veikt izmaiņas", "izmainīt". Ideju pasaulē ar

vārdu “projekts” apzīmē priekšlikumus, kuru mērķis ir uzlabot, mainīt, attīstīt kādu parādību. Literatūrā ir sastopami dažādi projekta definīcijas traktējumi. Lai labāk izprastu jēdzienu “projekts”, minēsim dažus projektu piemērus no atšķirīgām sabiedrības darbības jomām:

- jaunu produktu attīstība (jaunas zāles, jauns mēbeļu komplekts, jauna alus šķirne, jauns tīrīšanas līdzeklis utt.),
- jaunu mašīnu vai iekārtu konstruēšana (jauns mikroautobuss, jauns elektrovilciens),
- jaunu ēku, tiltu, novietņu, autoceļu celtniecība,
- organizatorisko pārveidojumu koncepciju izstrāde un ieviešana (kvalitātes vadīšanas sistēma uzņēmumā, uzņēmuma pārstrukturizācija, jauna vadīšanas stila ieviešana, tirdzniecības darba pārkārtošana uzņēmumā, klientu apsekošana, personāla darba izvērtēšana),
- jaunu pakalpojumu koncepcijas izstrāde un ieviešana (jauns bankas pakalpojums klientiem, jauns pašvaldības pakalpojuma piedāvājums iedzīvotājiem),
- informācijas sistēmas koncepcijas izstrāde un ieviešana objektā (jauna informācijas sistēma iestādē vai uzņēmumā).



5. attēls. Projektu piemēri

Aplūkojot minētos piemērus, redzam, ka tajos definēti uzdevumi, kuru mērķis ir sasniegt kaut ko jaunu, piemēram, panākt jaunus pārkārtojumus darbā, izveidot jaunas struktūrvienības, uzcelt jaunu ēku utt. Tie ir

mērķorientēti pasākumi, kuru rezultātā jāsasniedz iepriekš noteikts rezultāts. Šādus mērķorientētus, vienreizējus pasākumus sauc par projektiem. Ar to projekti atšķiras no uzdevumiem ar regulāru raksturu, rutinētu darbu, piemēram, no preču iegādes, bilances sastādīšanas utt.

Formāli uzskata, ka projektu raksturo šādas pazīmes:

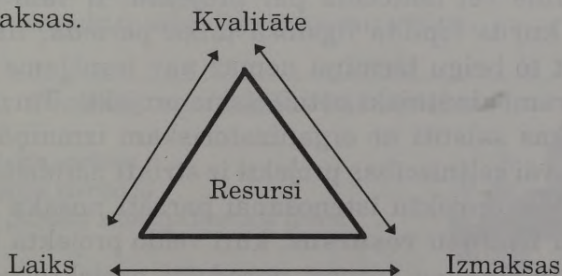
- unikalitāte,
- iepriekš formulēts mērķis,
- laikā definēts sākums un beigas,
- finansiālo, materiālo un cilvēcisko resursu ierobežojums,
- specifiskā projekta organizācija.

Projekta unikalitāte, tā vienreizējais raksturs ir projekta svarīgākā un noteicošā pazīme. Praksē par projektiem sauc tikai tos pasākumus, kuru realizācijas nosacījumi atšķiras no ikdienā pieņemtiem. Šādus pasākumus realizēt ierastās darba organizācijas kārtībā ir neiespējami vai grūti, jo problēmu risina pirmo reizi vai arī ļoti reti.

Projekta mērķis ir domās izplānots vēlamais objekta stāvoklis, kāds jāsasniedz reāli projekta realizācijas rezultātā. Projekta mērķi var attēlot kā spriedzes trīsstūri, kura virsotnēs ir savstarpēji konkurējošie mērķi (skat.

6. attēlu):

- kvalitāte,
- laiks,
- izmaksas.



6. attēls. Projekta mērķu spriedzes trīsstūris

Kā redzams attēlā, projekta mērķis ir sasniegt vajadzīgajā kvalitātē iepriekš noteikto rezultātu, iekļaujoties šim nolūkam atvēlētajā laikā un izmaksās, maksimāli efektīvi izmantojot projektam atvēlētos resursus. Projekta mērķa definīcijas pamatelementiem jādarbojas saskaņoti, jo tie ir savstarpēji nesaraujami saistīti. Izmainoties vienam elementam, izmainīsies arī pārējie projekta mērķa elementi. Ja, piemēram, samazināsim projekta laiku no 9 nedēļām uz 5 nedēļām, tad sasniegt iepriekš noteikto rezultātu būs iespējams palielinot projekta izmaksas (pieņemot papildus darbaspēku, strādājot virsstundas un tās attiecīgi apmaksājot, uzticot kādu darba daļu citai firmai par papildus samaksu) vai arī pazeminot projekta rezultāta kvalitāti salīdzinājumā ar iepriekš plānoto (izslēdzot no tehnoloģiskā procesa atsevišķas darbības, kas pazeminātu produkta kopējo kvalitāti, bet saīsinātu tā izgatavošanas laiku bez papildus izmaksām).

Bieži vien projekta sākumā ir samērā sarežģīti precīzi definēt tā **mērķi**. To dara vairākkārt, mērķi precīzē projekta realizācijas gaitā. Tomēr tas nebūt nenozīmē, ka projektu varētu uzsākt, vispār nenoformulējot tā mērķi. Projektu uzsākot, ir jābūt skaidrībai par tā mērķi.

Projekta svarīga pazīme ir tā **norobežotība laikā**. Tas nozīmē, ka projektam ir sākuma termiņš un beigu termiņš. Tomēr jāņem vērā, ka viena, atsevišķi ņemta, šī pazīme vēl neliecina par projektu. Ir tādi projektu veidi, kurus izpilda ilgstošā laika periodā, un precīzi noteikt to beigu termiņu nemaz nav iespējams. Tādi ir, piemēram, zinātniski pētnieciskie projekti. Turpretī projekti, kas saistīti ar organizatoriskām izmaiņām uzņēmumā vai celtniecības projekti ir strikti norobežoti laikā.

Praksē projektu īstenošanai parasti nosaka noteikta apjoma **finansu resursus**, kuri veido projekta budžetu. Projekta finansu resursi paredzēti projekta personāla darba apmaksai un projektam nepieciešamo materiālo

resursu iegādei. Projekta īstenošanas procesā rūpīgi seko, lai projektam atvēlētie līdzekļi nebūtu pārsniegti.

Līdzīgi kā finansiālos resursus projektam izdala arī **personālrесursus un materiālos resursus**. Projekta personālu izvēlas vai nu no ārienes vai arī no uzņēmuma vai firmas pašu darbiniekiem. Tas ir atkarīgs no tā, kādi speciālisti ir vajadzīgi projektam un kādi speciālisti ir uzņēmuma rīcībā. Projektam nepieciešamo personālu gan pēc skaita, gan pēc kvalifikācijas nosaka iepriekš.

Projekta materiālos resursus veido investīcijas un izdevumi, kas saistīti ar projekta materiālām izmaksām.

Viena no projekta raksturīgām pazīmēm ir **specifiskā darba organizācija projektā**.

Projektspecifiskās organizācijas pamatā ir tāda projekta organizatoriskā forma, kura ir izveidota uz noteiktā projekta pastāvēšanas laiku, tikai dotā projekta realizācijai un aptver visus projekta dalībniekus neatkarīgi no to organizātoriskās pakļautības.

Nemot vērā projektu vienreizējo un unikālo raksturu, tajos iesaista visdažādāko nozaru un kompetences speciālistus. Šo speciālistu atšķirīgo iemaņu un zināšanu kopums vērsts uz projekta uzdevumu mērķtiecīgu risināšanu un dod efektu, ko pieņemts apzīmēt ar jēdzienu **“sinenerģijas efekts”**.

Projekta organizācijas pamatelementi ir:

- projekta vadītājs,
- projekta komanda,
- par projektu atbildīgo personu grupa.

Projekta organizācijas pamatelementi

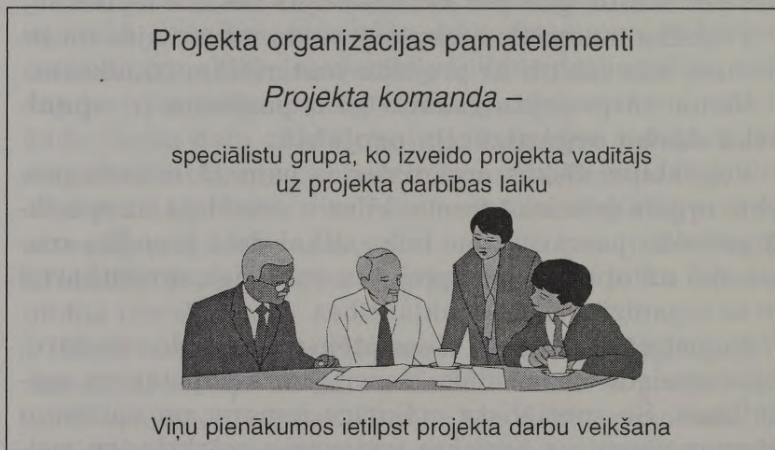
- projekta vadītājs
- projekta komanda
- par projektu atbildīgo personu grupa



7. attēls

Projekta vadītājs ir persona, kuras pienākumos ietilpst projekta mērķu skaidrošana, projekta organizācija, plānošana, uzraudzība, regulēšana un visu projekta darbu koordinācija projekta realizācijas laikā. Projekta vadītājs nes atbildību par projekta mērķu sasniegšanu.

Projekta komanda ir speciālistu grupa, ko izveido projekta vadītājs uz projekta darbības laiku. Viņu pienākumos ietilpst projekta darbu veikšana.



8. attēls

Par projektu **atbildīga persona vai personu grupa** ir speciālisti, kuru uzdevums ir sekot projekta gaitai un pieņemt lēmumus atsevišķos projekta realizācijas posmos, nosakot tā turpmāko gaitu. Šīm personām ir tiesības noteikt, vai projektu turpināt bez tā pārveidošanas, vai arī vispirms to sadalīt atsevišķos posmos un tikai tad turpināt. Šī grupa var pieņemt lēmumu arī par projekta izstrādes pārtraukšanu un tā finansēšanas izbeigšanu. Tas var notikt tad, ja izrādās, ka kaut kādu apstākļu dēļ projekts kļūst neizdevīgs tā pasūtītājam.

Bez minētām pazīmēm atsevišķi autori² atzīmē vēl papildus tādas projekta pazīmes kā **novitāte un kompleksitāte**.

Projekta vadītāja pienākumi:

- projekta mērķu skaidrošana,
- projekta organizācija,
- projekta plānošana,
- projekta uzraudzība,
- projekta regulēšana,
- visu projekta darbu koordinācija tā realizācijas laikā



Projekta vadītājs ir atbildīgs par projekta mērķu sasniegšanu

9. attēls

Pamatojoties uz minētajām projekta specifiskajām pazīmēm, definē projekta jēdzienu. Literatūrā visbiežāk ir sastopams R.L. Martino projekta definējums: "Par projektu var uzlūkot jebkuru uzdevumu, kam ir definēts sākums un beigas un kura iepriekšnoteiktā mērķa sasniegšanai, katras atsevišķas norises realizācijai, kas saistīta ar citām norisēm un ir atkarīga no tām, ir jāpielieto vairāki ražošanas faktori."³

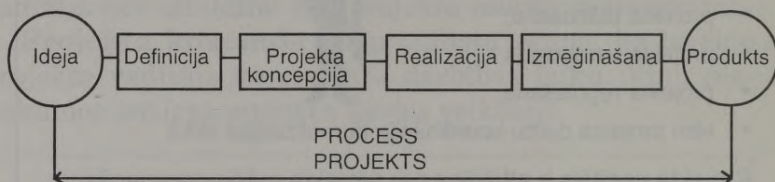
Vācu literatūrā bieži projektu definē saskaņā ar DIN normām 69 901 "kā pasākumu, kura būtību raksturo īpaši noteikumi, kas tam izvirzīti kā, piemēram, iepriekš dots mērķis, laika, finansiālie un personāliju vai citi nosacījumi, norobežotība no citiem pasākumiem, projektspecifiskā organizācija"⁴.

Kā izriet no projekta dažādām definīcijām, projekts ir mērķtiecīgs kāda produkta izgatavošanas vai radīšanas pasākums, kuru realizē saskaņā ar jau iepriekš noteikto kārtību.

Ir ļoti svarīgi atšķirt jēdzienus "projekts" un "produkts". Produkts ir kādas darbības rezultāts. Projekts aptver darbības vai aktivitātes, kuras jārealizē, lai produktu iegūtu. Produkts ir projekta rezultāts.

Bez tam jāpievērš uzmanība jēdzienam "**process**". Ar procesu apzīmē pašu projekta norises gaitu no idejas līdz

gatavam produktam. Process raksturo produkta radīšanas, plānošanas un realizācijas gaitu. Procesu iedala atsevišķās daļās un fāzēs. Jo lielāks projekts, jo detalizētāk sadalītam jābūt procesam.



10. attēls. Produkts, projekts, process

10. attēlā ir parādīta atšķirība, kas pastāv starp jēdzieniem “produkts, projekts, process”. Šo jēdzienu sajaukšana var radīt problēmas projektu realizācijas gaitā.

3.Projektu veidi

Projektus klasificē pēc dažādām pazīmēm. Mēs aplūkosim projektu iedalījumu atkarībā no projektu

- ilguma,
- lieluma,
- veida.

Projektu ilgums var svārstīties no dažiem mēnešiem līdz pat vairākiem gadiem.

Jāņem vērā, ka par projektu nav ieteicams uzskatīt pasākumu, kura ilgums nepārsniedz divus mēnešus vai turpinās ilgāk kā piecus gadus. Atbilstoši dažādiem projektu ilgumiem un to kombinācijām ar projekta izmaksām un tajā nodarbināto skaitu, projektus iedala:

- mazos,
- vidējos
- lielos.

Par maziem uzskata projektus, kuros iesaistās tikai daži līdzstrādnieki un kuru realizācijas laiks ir no viena līdz pieciem cilvēkgadiem. Šādos projektos var būt nodarbināti 2 līdz 10 darbinieki. Par vidēju var uzskatīt projektu, kura apjoms ir, sākot ar 5 cilvēkgadiem. Lielos

Projektu lielumi

Atbilstoši projektu ilgumiem un to kombinācijām ar projekta izmaksām un projektā nodarbināto skaitam projektus iedala:

-  lielos (nodarbināti **vairāki simti** darbinieku, **ilgums 100 cilvēkgadi**)
-  vidējos (ilgums **5<cilvēkgadi**)
-  mazos (nodarbināti **2-10 darbinieki**, ilgums **1-5 cilvēkgadi**).

11. attēls

projektos var būt nodarbināti vairāki simti līdzstrādnieku. To realizācijas laiks var būt pāri 100 cilvēkgadiem. Lai gan projekta lielums ir atkarīgs no projekta ilguma, stingri izteikta korelācija starp šiem lielumiem nepastāv. Amerikāņi mēdz teikt, ka mazs projekts ir skaists bizness.

Projektus iedala arī atkarībā no to **pielietošanas sfēras**. Pēc šīs pazīmes izdala:

- zinātnisko pētījumu projektus,
- produktu attīstības projektus,
- racionalizācijas projektus,
- investīciju projektus,
- īpašas projektu formas.

Zinātnisko pētījumu projektus veic uzņēmumu vai zinātnisko iestāžu pētījumu laboratorijās. Tie ir fundamentālie vai arī praktiski orientētie pētījumi tehnoloģijas jomā. Ņemot vērā to, ka pašā sākumā ir grūti precīzi noteikt šāda tipa projektu mērķi un darbinieku radošā darba efektivitāti, zinātnisko pētījumu projekti ir salīdzinoši riskantāki par citiem projektiem.

Produktu attīstības projektiem atšķirībā no zinātnisko pētījumu projektiem ir jau sākumā skaidri definēts mērķis, tāpēc tie ir mazāk riskanti par iepriekšējiem. Kā piemērus var minēt jaunu produktu izstrādes programmu, jaunas mārketinga koncepcijas izveidošanu utt.

Racionalizācijas projekti ir saistīti ar uzņēmuma organizatoriskās struktūras izmaiņām. Šo projektu galvenais mērķis ir optimizēt pastāvošās informācijas un materiālo vērtību plūsmas un racionalizēt darba procesa organizāciju. To panāk, uzlabojot darba organizāciju vai arī ieviešot datu apstrādes sistēmas. Ieguvums no racionalizācijas projektiem neizpaužas tiešā veidā pelnā, ko gūst no tirgū realizētām precēm, bet parādās netiešā veidā kā efektīvākas uzņēmuma iekšējās darba organizācijas rezultāts. Šos projektus mēdz saukt par organizatoriskiem un arī komerciāliem projektiem, kas uzlabo uzņēmuma komerciālo darbību. Racionalizācijas projektu piemēri ir jaunas pārvaldes organizatoriskās formas ieviešana, jauna vadības stila ieviešana, uzņēmuma, iestādes darbinieku skaita palielināšana vai samazināšana, jaunas informācijas sistēmas izstrāde un ieviešana. Arī tik populāri pasākumi kā uzņēmumu privatizācija un pārstrukturizācija pieskaitāmi pie racionalizācijas projektiem.

Investīciju projekti ir tehniska rakstura projekti, kas saistīti ar investīcijām jaunām būvēm, jaunu iekārtu un sistēmu projektēšanu. Atšķirībā no attīstības projektiem šeit izmanto jau iepriekšējo pieredzi. Sistēmu un iekārtu izstrādē lieto jau praksē sastopamas sastāvdaļas. Ja šādus projektus pasūta valsts vai starptautiskas institūcijas, tad runā jau par starptautiskiem investīciju projektiem.

Bez aplūkotajiem pastāv arī citi projektu veidi, kurus ietilpināt iepriekš minētajās grupās nav racionāli. Pie tādiem var pieskaitīt jaunu struktūrvienību izveidošanas projektus vai jaunu uzņēmumu, iestāžu, firmu, kopuzņēmumu dibināšanas projektus. Tos nosacīti varētu nosaukt par uzņēmējdarbības projektiem.

Praksē bieži lieto jēdzienu "pilotprojekts". Pilotprojekti parasti ir nelieli projekti, kuru mērķis ir atrast vispiemērotāko modeli kāda lielāka projekta attīstībai.

4. Projektu vadīšana

Projektu izpildi ir jāplāno, to realizāciju jāuzrauga un jāvirza iepriekš nospraustā mērķa virzienā, projekta dalībnieku darbu jākoordinē. Šo procesu kopumā pieņemts saukt par projektu menedžmentu, ko latviešu valodā tulko kā projektu vadīšana.

Ko nozīmē jēdziens "projektu vadīšana"? Uz šo jautājumu sniegt viennozīmīgu atbildi ir visai sarežģīti, jo katram autoram ir savs priekšstats par šo problēmu. Lai rastu atbildi, ir lietderīgi aplūkot jēdziena "menedžments" skaidrojumu.

Apzīmējums "**menedžments**" ir nācis no angļu vārda "to manage" un apzīmē jēdzienus "vadīt", "izdarīt", "realizēt", "izveicīgi nokārtot", "panākt", "tikt galā", "pārvaldīt". Sadzīviskā valodā "to manage" vietā lieto vārdu "managing", kurš ir kļuvis par internacionālu apzīmējumu lietvārdam "management".

Vārds "vadīšana" neatspoguļo jēdziena "management" saturu pilnīgi. K. Mellerovičs savā darbā⁶ liek vienādības zīmi starp jēdzieniem "management" un vadīšana, vienlaicīgi paziņojot, ka starp šiem jēdzieniem ir atšķirības niansēs. Viņš raksta, ka "managing" nozīmē vairāk kā vadīt. Vadīšana būtībā ir tikai vienpersonīga iniciatīva. Kamēr "managing" nozīmē sistemātisku, uz uzņēmējdarbības politikas principiem realizētu mērķtiecīgu, plānotu, koordinētu un kontrolējošu rīcību".⁷

H.Štāle⁸ savu pētījumu rezultātā nonāca pie slēdziena, ka jēdzienu "menedžments" (management) ir lietderīgi aplūkot no diviem aspektiem:

- funkcionālā;
- institucionālā.

Ar menedžmentu no funkcionālā viedokļa, kā uzskata H.Štāle, saprot "speciālo procesu un uzdevumu aprakstu, kuri noris organizāciju iekšienē vai starp tām", bet no institucionālā viedokļa – "personu un personu grupu aprakstu, kuras pārņem menedžmenta uzdevumus".

Menedžments ir uzņēmumā mērķorientēti izveidota un novadīta rīcība kā mērķtiecīgi organizēts, nepārtraukts cilvēku kolektīvs pasākums⁹. Vadišana tās parastajā izpratnē apzīmē menedžmenta vienu dimensiju, proti, tā funkcionālo izpratni, bet neaptver tā institucionālo izpratni, tāpēc viennozīmīgi tulkot jēdzienu "menedžments" ar vārdu "vadišana" nav korekti. Vispareizāk būtu atstāt vārdu "menedžments" netulkotu kā starptautiski pieņemtu apzīmējumu noteikta procesa apzīmēšanai. Ja tomēr "menedžmentu" tulkojam ar latvisku vārdu "vadišana", tad jāizdala vadišanu tās plašākajā (menedžmenta) un vadišanu tās šaurākajā (funkcionālajā) izpratnē. Šajā rakstā jēdzienu "vadišana" mēs lietojam kā sinonīmu vārdam "menedžments" tā plašākajā nozīmē.

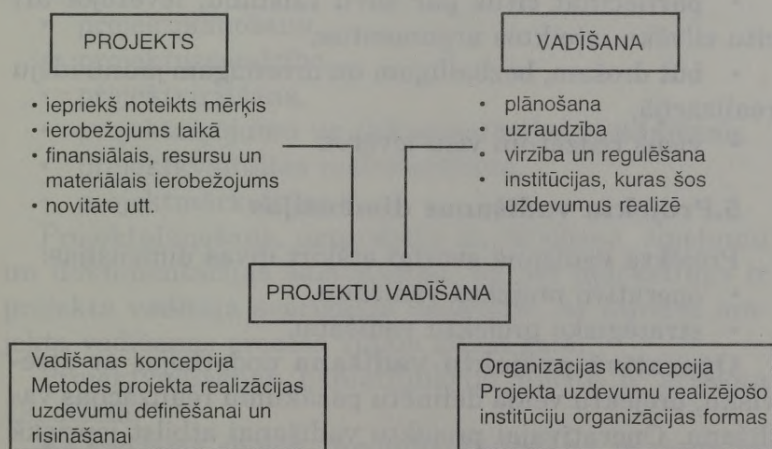
Pamatojoties uz iepriekš aplūkoto menedžmenta jēdziena skaidrojumu, P.Rinca¹⁰ dod savu projektvadišanas definīciju, kura šobrīd zinātniskajā literatūrā ir visizplatītākā. Projektvadišanu viņš aplūko kā projektu vadīšanas koncepciju, kura sastāv no:

- projekta realizācijai nepieciešamo projektvadišanas uzdevumu definīcijas koncepcijas un šo uzdevumu risināšanas metodēm,
- projektvadišanas uzdevumu realizējošo institūciju organizācijas un šo institūciju optimālas veidošanas organizatoriskām formām uzņēmumā.

Saskaņā ar P.Rinca viedokli, projektu vadīšana ir tādu vadīšanas un organizācijas koncepciju apvienojums, kuras mērķtiecīgi virza savstarpēji ietekmējošos atsevišķos projekta elementus uz noteiktu, iepriekš izraudzītu laika punktu, nevis paļaujas uz gadījumu vai atsevišķu personu ģenialitāti. Projekta vadīšanas koncepcija ir attēlota 4. attēlā.

Ir arī citi projektu vadīšanas jēdziena traktējumi. Pazīstamākie no tiem ir B.Madausa un R.Gareisa definīcijas. B.Madauss savā projektu vadīšanas traktējumā uzsver projektvadišanas jauno, integrēto domāšanas vei-

du, teikdams, ka projektu vadīšana "atklāj pilnīgi jaunas perspektīvas uzņēmumu vadīšanā"¹¹. Šo domu tālāk attīsta R.Gareiss savā darbā "Management by Projects", raksturodams projekta vadīšanu kā jaunu vadīšanas mācību, kā vadīšanas ģenerālo līniju un iesaka uzņēmumiem vairāk orientēties uz projektiem¹². Vācijas normu krājumā projektvadīšanu definē sekojoši: "Projektu vadīšana ir vadīšanas uzdevumu, organizāciju, tehnikas un līdzekļu kopums, kas nepieciešams kāda projekta attīstībai."¹³ Tomēr šo definīciju daudzi autori kritizē kā nepilnīgu.



12. attēls. Projekta vadīšanas koncepcija

Pazīstams ir H.Kupera¹⁴ projektvadīšanas jēdziena skaidrojums. H.Kupers uzskata, ka projektu vadīšana ir māksla ar modernām vadīšanas metodēm vadīt un koordinēt cilvēkus un materiālās vērtības visos projekta attīstības posmos, lai atvēlēto līdzekļu un resursu ietvaros noteiktā laika sprīdī sasniegtu iepriekš noteikto rezultātu. Pēc H.Kupera domām, māksla ir:

- saaicināt cilvēkus kopā un tos mobilizēt tā, lai projekts realizētos,
- kontrolēt, motivēt un atbalstīt projekta līdzstrādniekus,
- savlaicīgi prognozēt nākotni, lai jau pašlaik būtu skaidrs, kas notiks rīt un lai veiktu atbilstošas izmaiņas projektā, definējot no jauna projekta mērķi, darba apjomus un gaitu,
- zināt, ko grib sasniegt, definēt mērķi un noteikt mērķa sasniegšanas stratēģiju,
- pareizi novērtēt savu un citu pieredzi,
- pārliecināt citus par savu taisnību, ievērojot arī citu cilvēku izteiktos argumentus,
- būt drošam, bezbailīgam un drosmīgam jaunu ideju realizācijā,
- visus redzēt un visu ievērot.

5. Projekta vadīšanas dimensijas

Projektu vadīšanā svarīgi atšķirt divas dimensijas:

- operatīvo projektu vadīšanu,
- stratēģisko projektu vadīšanu.

Operatīvā projektu vadīšana nodarbojas ar atsevišķu, projektu veidā definētu pasākumu realizācijas vadīšanu. Operatīvajai projektu vadīšanai atbilst iepriekš aplūkotās projektu vadīšanas definīcijas.

Stratēģiskā projektu vadīšana ir daudz plašāka. Tā izriet no to uzņēmumu prakses, kuri savā praktiskajā darbībā nenorobežojas ar kāda viena sarežģīta pasākuma realizāciju projekta veidā, bet kuri visus nestandarta uzdevumus ar dažādām sarežģītības pakāpēm risina tikai projekta veidā. Tāpēc stratēģiskā projektu vadīšana nodarbojas ar visiem tiem jautājumiem, ar kuriem organizācija, realizējot projektus, ir sastapusies vairākkārtīgi.

Operatīvā projektu vadīšana ir māksla kompleksu uzdevumu sakārtot un mērķorientēti, komandai kopīgi

darbojoties, to veiksmīgi atrisināt. Turpretī stratēģiskā projektu vadīšana ir jauns, vairāku kompleksu, starpdisciplināru problēmu efektīvas risināšanas virziens doto resursu un termiņu ietvaros. Operatīvo projektu vadīšanu mēdz apzīmēt ar nosaukumu "doing the things right", turpretī stratēģisko ar "doing the right".

6. Projektu vadīšanas funkcijas un uzdevumi

Projektu vadīšanas procesa hierarhijas dažādos līmeņos veic noteiktas funkcijas. Projektu vadīšanas pamatfunkcijas ir:

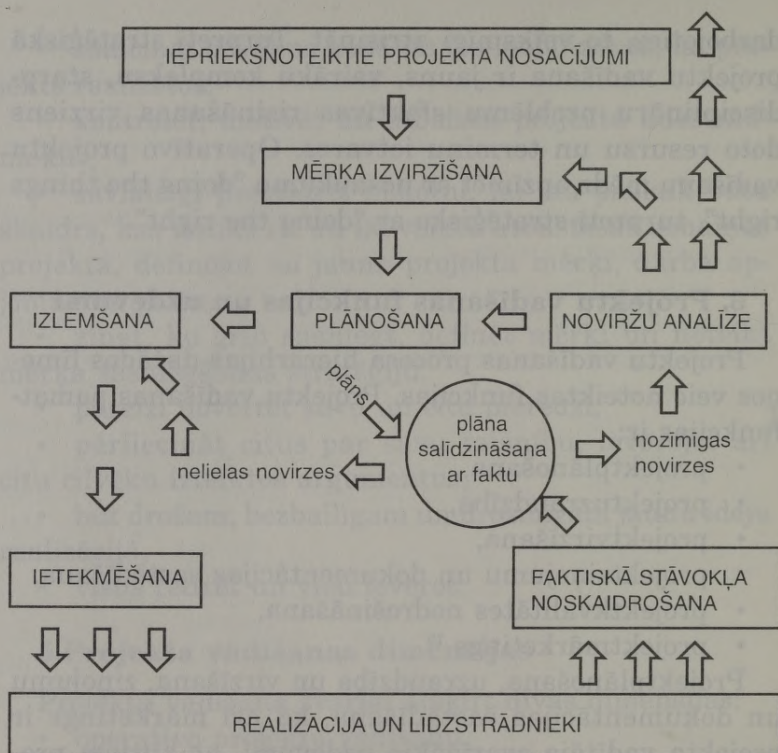
- projektplānošana,
- projektuzraudzība,
- projektvirzīšana,
- projektziņojumu un dokumentācijas sastādīšana,
- projektkvalitātes nodrošināšana,
- projektmārketingš.¹⁵

Projektplānošana, uzraudzība un virzīšana, ziņojumu un dokumentācijas sastādīšana, kā arī mārketingš ir projekta vadītāja svarīgākie uzdevumi, ar kuriem projekta vadīšanas procesā viņam jātiek galā.

Projektvadīšanas pamatfunkciju aprīte ir attēlota 13. attēlā.¹⁶

Kā redzams shēmā, **projektplānošana** ir viena no pirmajām un svarīgākajām projektu vadīšanas pamatfunkcijām, kuru uzsāk pēc tam, kad projekta uzdevumu devējs ir noteicis projekta mērķi un tā realizācijas nosacījumus. Projekta plānošanu uzsāk ar mērķa tālāku precizēšanu un saskaņošanu ar uzdevumu devēju. Projektplānošanas uzdevumi ir:

- projektā risināmo uzdevumu noteikšana,
- projekta realizācijas gaitas plānošana,
- projekta laika un termiņu plānošana,
- projekta personāla plānošana,
- projekta resursu plānošana,



13. attēls. Vadīšanas funkciju aplis (attēlā redzamais zīmējums ir mazliet izmainīts salīdzinājumā ar oriģinālu)

- projekta norises un kontroles punktu plānošana,
- projekta kvalitātes plānošana,
- projektam obligātas atskaites dokumentācijas veidu un satura noteikšana,
- projekta mārketinga plānošana.

Realizējot projektu, projekta līdzstrādnieki cenšas īstenot projekta plānu praksē.

Projekta virzīšana ir iepriekš izvēlēta iedarbība uz projektu, lai to īstenotu saskaņā ar plānu. Projekta virzīšana sākas ar lemšanu par plāna alternatīvo variantu izvēli un noslēdzas ar iedarbību uz projekta realizācijas procesu.

Nemot vērā apkārtējās vides traucējumus, projekts tā realizācijas procesā var novirzīties no mērķa, tāpēc projektu uzrauga. **Projekta uzraudzība** ir nākošā projekt vadīšanas pamatfunkcija.

Svarīgākie projekta uzraudzības uzdevumi ir:

- datu vākšana par projekta faktisko stāvokli,
- plāna datu salīdzināšana ar faktiskajiem,
- noviržu analīze,
- noviržu cēloņu konstatācija,
- alternatīvo pasākumu izstrāde projekta realizācijas gaitas ietekmēšanai.

Ja projekta uzraudzīšanas gaitā konstatē lielas novirzes no plānotajiem lielumiem, tad ir iespējami vairāki varianti:

- izmaina plāna rādītājus,
- izmaina mērķa nostādni,
- izmaina projekta nosacījumus,
- pārtrauc projektu.

Ja novirzes no plāna nav lielas, tad izlemj, kā šīs novirzes novērst, nemainot plānu.

Lai realizētu projekt vadīšanas pamatfunkcijas, ir nepieciešama informācija par projekta stāvokli. Šo informāciju saņem no projekta dokumentācijas un noteiktos laika periodos sastādītiem ziņojumiem. Šādas dokumentācijas un ziņojumu sastādīšana ir svarīgi projekt vadīšanas funkcijas uzdevumi.

Ar projektu palīdzību cenšas sasniegt noteiktus mērķus. Jo precīzāk šos mērķus sasniedz, jo projektu rezultāti ir ar augstāku kvalitāti. Lai projektu kvalitāte atbilstu vēlamajai, projekta gaitā notiek kvalitātes nepārtraukta pārbaude un uzlabošana. Realizējot kvalitātes nodrošināšanas funkciju, vadās no principa, ka kvalitāti jāpārbauda nevis projekta beigās, bet visos tā īstenošanas posmos.

Projekta panākumi ir atkarīgi ne tikai no projekta kvalitātes, bet arī no tā, cik nepieciešami ir izmaiņu procesi uzņēmumā vai organizācijā un cik gatavi ir dar-

binieki šādām pārmaiņām savā uzņēmumā. To panāk ar projekta **mārketinga funkciju**. Ar projektu mārketingu mēs saprotam visus tos pasākumus, kuri kalpo projekta tālākai sekmīgai izmantošanai. Projekta marketinga pamatuzdevumi ir:¹⁷

- noskaidrot, cik objektīvi liels ir pieprasījums pēc projekta uzņēmumā un nodaļās,
- noskaidrot, vai visi darbinieki uzņēmumā ir iepazīstināti ar projekta priekšrocībām un kā tās ir izpratuši; noskaidrot, vai nav radušās kādas papildus intereses,
- apmierināt arī tās prasības, kuras var rasties papildus,
- visā projekta norises laikā, it īpaši projekta ieviešanas laikā visus informēt par to, kādas viņu prasības jau ir izpildītas un kādas vēl izpildīs.

7. Projektvadīšanas metodes

Projektvadīšanas uzdevumu risināšanai lieto dažādas metodes. Pazīstāmākās no tām ir:

- struktūranalīze,
- projekta dzīves cikla metode,
- riska analīzes metodes,
- līnijdiagrammu metode,
- tīklplānošanas tehnika.

7.1. Struktūranalīze

Struktūranalīzi izmanto, lai projektu sadalītu sīkākās tā sastāvdaļās – apakšprojektos, uzdevumos un apakš-uzdevumos. Projekta sadalījumu sastāvdaļās sauc par projekta struktūrplānu. Projekta struktūrplāna zemāka hierarhijas līmeņa dalījumu sauc par projekta darba paketi. Projekta strukturizēšana notiek no augšas uz apakšu. Projekta strukturizācija sastāvdaļās ir pirmais projekta plānošanas solis.

Ar struktūranalīzes palīdzību noskaidro projektā risināmos uzdevumus, to savstarpējās sakarības un mijie-

darbību. Struktūranalīze ir metode projektvadīšanas centrālo uzdevumu – plānošanas, uzraudzības, virzīšanas un koordinācijas – izpildīšanai. Struktūranalīze padara labi pārskatāmu projekta struktūru un ļauj sadalīt atbildību par dažādām projekta daļām. Daudzos projektos to strukturizāciju bieži apiet laika trūkuma dēļ, tādējādi palielinot projekta risku. Te der atgādināt mazliet pārfrāzētu parunu “saki man, kā projekts ir sācies, un es tev pateikšu, kā tas beigsies”.

7.2. Projekta dzīves cikls

Projekta dzīves cikla metode piedāvā modeli, kā veikt projektdarbus no to izpildes viedokļa. Tas nosaka projektu gaitas organizācijas kārtību. Projekta dzīves cikla modeli var pielietot jebkuram projektam. Tā pamatā ir projekta gaitas sadalīšana atsevišķās tā izpildes fāzēs, no kurām katras fāzes iekšējo darba kārtību savukārt regulē noteikts plānošanas cikls. Projekta fāžveida modelis kalpo kā:

- plānošanas palīglīdzeklis, ar kura palīdzību strukturizē projekta gaitu,
- uzdevuma devēja piesaistītājs,
- līdzeklis, kas atvieglo darbu ar liela apjoma kompleksiem projektiem, jo nodrošina pāreju no sarežģītā uz detalizēto un ļauj labāk pārskatīt kā darbu kopumā, tā arī to atsevišķo daļu kopsakarībās.¹⁸

Projekta fāžveida modelis kā projektvadīšanas metode ievērojami samazina projekta risku. Tā arī izslēdz vai samazina iespējas plānošanas periodā izlaist kādu atsevišķu darbu.

7.3. Riska analīzes metodes

Tā kā projekti ir jauni pasākumi, kuri satur daudz nezināmo, ir svarīgi, jau projektu uzsākot, izanalizēt iespējamās riska faktorus un noteikt to novēršanas vai samazināšanas iespējamās ceļus. Literatūrā ir aprakstītas dažādas metodes, ar kuru palīdzību ir iespējams

projekta risku noteikt. Šīs metodes iedala **deterministiskās un stohastiskās**. Projekta kopējā riska analīzei pārsvarā lieto deterministiskās metodes, kamēr tehnikā riska analīzei lieto stohastiskās metodes. Projekta riska izzināšanai praksē lieto šādas trīs efektīvas metodes:

- projekta struktūrplāna metode,
- čeklistu metode,
- iekārtas dikstāves efekta analīze.

Pirmajā gadījumā **projekta struktūrplānā** vispirms nosaka, kādas projekta darba paketes ir visriskantākās. Tālāk noskaidro katras riskantās darba paketes izpildes grūtības un nosaka riska lielumu. Nākošajā darba posmā atklāj iespējamās riska cēloņus un samazina vislielākā riska darba pakešu izpildes grūtības.

Lai noteiktu, kura pakete projekta struktūrplānā ir riskanta, katru no tām analizē saskaņā ar šim nolūkam izstrādāto jautājumu sarakstu. Piemēram, ar šādiem jautājumiem: vai ir iespējamās grūtības projekta termiņu ievērošanā, vai paketei paredzētie finansiālie līdzekļi nav pārāk mazi, kā dotās paketes realizācijas grūtības iespaidos citu darba pakešu izpildi utt.

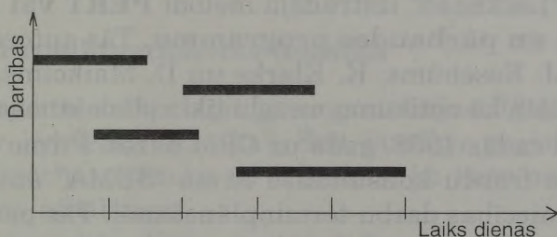
Čeklistu metode paredz detalizētu jautājuma saraksta sastādīšanu katrai atsevišķai projekta sastāvdaļai. Atbildes uz šiem jautājumiem dod speciālisti. Projektva-
dītājs uz čeklistu pamata noskaidro kopējo risku.

Iekārtas dikstāves efekta analīze ļauj atklāt vājās vietas visa veida kompleksajās tehniskajās iekārtās. Tās pamatā ir pieņēmums, ka iekārtas drošību ietekmē novirzes iekārtas tehniskajos rādītājos (temperatūra, daudzums utt.). Metodes mērķis ir pārdomāt visas iespējamās procesa novirzes no normāla stāvokļa, tās apkopot un analizēt.

7.4. Līnijdiagrammu metode (Ganta diagrammas)

Lai atvieglotu projektplānošanu, jau 19. gadsimta beigās Gants izstrādāja palīglīdzekli, kurš kalpoja grafiskai

projekta situācijas attēlošanai laikā ar līnijdiagrammām. Ganta diagrammas ir labi pārskatāmas, un tāpēc tās uzskata par vienu no labākajām projektu termiņplānošanas metodēm. Ganta diagrammā katru projekta darbību vai norisi attēlo laika skalā ar līniju. Šīs metodes galvenais trūkums ir tās ierobežotās iespējas norišu savstarpējo loģisko sakarību attēlošanā. Ganta diagrammas ir piemērotas mazākiem, pārskatāmiem projektiem. Ganta diagrammas piemērs dots 14. attēlā.



14. attēls. Līnijdiagrammas piemērs

7.5. Tīklplānošanas tehnikas metode

Tīkla plānošanas tehnika ir projekta plānošanas, uzraudzības un virzīšanas metode, kuru pirms 40 gadiem izstrādāja ASV. Tīklplānošanas tehnikas pamatā ir elektrotehnikā pazīstamā tīkla analīzes metode un grafu teorija, kuras pielāgotas projekt vadīšanas prasībām.

Pirmo reizi informācija par šo metodi atklātībā parādījās ap 1957. gadu ASV, kur to izmantoja lielo projektu vadīšanā. Gandrīz vienlaicīgi to ieviesa arī Eiropā.

Tīkla plānošanas tehnikā izšķir trīs pamatvariantus:

- CPM (Critical Path Method) – kritiskā ceļa metode,
 - PERT (Program Evaluation and Review Technique)
- novērtēšanas un pārbaudes programma,
- MPM (Metra Potential Methode).

CPM vai kritiskā ceļa metodi izstrādāja ASV 1957. gadā amerikāņu ķīmiskais koncerns "E. I. Du Pont" kopā ar firmu "Remington Rand". Izstrādes iemesls bija vadī-

bas neapmierinātība ar darba metodēm, kuras lietoja investīciju plānošanai un uzraudzībai koncernā. Tas bija pirmais tīklplānošanas tehnikas metodes variants, ar kuru iepazinās pasaulē. Tā autori ir Morgans R. Valkers un Džeims E. Kellijs. CPM balstās uz norišu bultu tīklu, un to plaši pielieto celtniecībā un tehnoloģiskajos procesos.

Neatkarīgi no šiem pētījumiem un gandrīz vienlaicīgi ar tiem ASV Jūras Kara flotes Speciālo projektu departaments kopā ar konsultāciju firmām "Boots & Hamilton" un "Lockhead" izstrādāja metodi **PERT vai novērtēšanas un pārbaudes programmu**. Tās autori bija V. Fazers, J. Rosebūms, K. Klarks un D. Maikolms. PERT ir izstrādāta kā notikumu mezglu tīkla plānošanas metode.

MPM radās 1958. gadā uz CPM bāzes. Pirmo reizi to pielietoja franču konsultantu firma "SEMA" atomreaktora celtniecības darbu termiņplānošanai. Tās pamatā ir norišu mezglu tīkla plāns.

Uz minēto pamatmetožu bāzes pašlaik ir attīstījušies daudzi tīklplānošanas metožu varianti, kuru pielietošanu atvieglo attiecīga programmatūra.

Visas minētās metodes lieto projekta gaitas grafiskai attēlošanai tīkla veidā un apzīmē ar kopīgu nosaukumu "tīklplānošanas tehnika", bet atsevišķas metodes – par tīklplānošanas tehnikas metodēm.

Pastāv dažādas **tīklplānošanas tehnikas definīcijas**. Vispilnīgāk tās būtību raksturo DIN normās dots definējums¹⁹. Saskaņā ar to, par tīklplānošanas tehniku var uzskatīt "metodes, kuras balstās uz grafu teoriju, kalpo norises analīzei, aprakstam, plānošanai, uzraudzībai un virzīšanai, doto laika, izmaksu, līdzekļu un pārējo norises ietekmējošo lielumu nodrošināšanai".

Tīklplānošanas tehniku Rietumeiropā pašlaik plaši lieto visās tautsaimniecības nozarēs, valsts un pašpārvaldes iestādēs kā visefektīvāko plānošanas instrumentu. Vislabāk tīklplānošanas tehnika ir noderīga projektu plānošanai un uzraudzībai.

Ir mainījies uzskats, ka tīklplānošanas tehnika ir noderīga tikai lielos projektos. Prakse pierādīja gluži pretējo – mazo un vidējo projektu panākumi uzņēmējam nav mazāk svarīgi kā lielo projektu panākumi. Vēl vairāk, šobrīd uzņēmējdarbībā arvien lielāka nozīme ir maziem un vidējiem projektiem, jo tieši tie nodrošina uzņēmumu ātru atjaunināšanās procesu un līdz ar to arī konkurencspēju tirgū.

8. Projektvadišanas tehnika

Projektu darbu izpildes organizācijas līdzekļus apzīmē ar jēdzienu “tehnika”. Šeit jāatšķir projektu darbu organizācijas tehnika no tehnikas, ko lieto projektu vadīšanas atbalstam.

Ar projektu darbu organizācijas tehniku saprot instrumentus, kurus lieto tieši pasākuma organizācijai, piemēram, objekta faktiskā stāvokļa apsekošanas organizācijai vai savākto datu analīzes organizācijai. Turpretī projektvadišanas tehnika kalpo projekta plānošanas, uzraudzības, virzīšanas un prezentācijas procesa atbalstam.

8.1. Projekta organizācijas tehnika

Lai gūtu labāku priekšstatu par projekta organizācijas tehniku, to lietderīgi klasificēt atkarībā no izvēlētās pazīmes. G.Šmits savā darbā²⁰ visus projektā lietojamās organizācijas tehnikas veidus iedala:

- apsekošanas tehnika,
- analīzes tehnika,
- pretstatīšanas tehnika,
- risinājumu meklējumu tehnika,
- mērķa formulēšanas un novērtēšanas tehnika,
- organizatoriskās struktūras veidošanas tehnika,
- norises plūsmu organizācijas tehnika.

Apsekošanas tehnika palīdz projektā noskaidrot:

- kas jādara,
- kas ir atbildīgs par darbu,
- kādi materiālie līdzekļi nepieciešami,
- kāda informācija ir vajadzīga.

Nozīmīgākie apsekošanas tehnikas veidi ir :

- interviju tehnika,
- aptaujas tehnika,
- novērošanas tehnika, dokumentu studiju tehnika,
- pašapsekošana,
- vērtēšana ar ekspertmetodēm.

Ar **analīzes** palīdzību sakārto apsekojumā iegūtās ziņas pēc kādas izvēlētas būtiskas pazīmes. Analīzes darbu organizācijai lieto šādus svarīgākos organizācijas tehnikas veidus:

- uzdevumu analīzes tehniku,
- informācijas analīzes tehniku,
- apjoma analīzes tehniku,
- laika analīzes tehniku,
- sistēmisko domāšanu.

Pretstatīšanas tehniku lieto, lai novērtētu un izskaidrotu esošo stāvokli. Ar šīs tehnikas palīdzību organizē risinājumu stipro un vājo pušu vērtēšanu, kā arī organizē noviržu vērtēšanu no vēlamā stāvokļa. Bieži izzina novirzes ne tikai no vēlamā stāvokļa, bet arī no kāda trešā stāvokļa – vislabākā attiecīgajā jomā. Tādā gadījumā lieto tehniku, kurai ir apzīmējums “benchmarking”. Pretstatīšanas tehnikas pazīstamākie veidi ir:

- pārbaudes jautājumu katalogs,
- benchmarking,
- problēmanalīze,
- matricveida pārbaudes tabula.

Problēmu risinājumu meklējumi ir noslēdzošais posms, kas nāk pēc apsekošanas, analīzes un pretstatīšanas. Risinājumi kalpo, lai atrisinātu problēmas, novērtētu risku un panākumu izredzes. Šajā jomā ir īpaši daudz dažādu darba organizācijas tehniku, kuras ar pa-

nākumiem lieto praksē. Plašāk pazīstama ir, tā saucamā, **radošā tehnika**, kura aptver:

- ideju radīšanas tehniku (brainstorming),
- metodi 635,
- metaplantehniku,
- Delphi-metodi,
- kolektīvo dienasgrāmatu,
- CNB-metodi,
- bioniku,
- scenārija tehniku,
- Gordona metodi,
- sinektikas tehniku,
- vērtību analīzes tehniku,
- ideju fiksēšanas tehniku (brainwriting).

Mērķa formulēšanas un novērtēšanas organizācijas tehnika kalpo mērķu izvirzīšanai, definēšanai, sakārtošanai, precizēšanai un atbalstīšanai. Pazīstamākā ir ieguvumu vērtēšanas analīze.

Objekta organizatoriskās struktūras veidošanas galvenie uzdevumi ir nodrošināt saiti starp uzdevumiem un vadības līmeņiem, kā arī komunikācijas sakarus starp tiem.

Šos uzdevumus veikt palīdz:

- darba vietu apraksta tehnika,
- funkciju diagrammas tehnika,
- organigrammu tehnika,
- komunikācijas tabulas,
- komunikācijas matricas,
- komunikācijas tīkli.

Ar norises plūsmu organizāciju saprot uzdevumu izpildes secības noteikšanu projektā. Tās organizācijas pazīstamākie tehnikas veidi ir:

- lēmumu pieņemšanas tabulas,
- mutiskais apraksts (lasīšana),
- matricas tehnika,
- sabloķēto tekstu tehnika,

- blokdiagrammas,
- plūsmu plāni un citi.

8.2. Projektvadīšanas tehnika

Projektvadīšanas tehnikas galvenais uzdevums ir palīdzēt darba vadītājam organizēt darbus projektā, turpretī organizācijas tehnikas uzdevums ir palīdzēt organizēt darbus, lai rastu risinājumus projektā. Projektvadīšanas tehnika palīdz plānot prioritātes projektā, projekta uzdevumus un laikus, piemēram, kādā laika secībā jāizpilda uzdevumi projektā. Projektvadīšanas tehnika palīdz prezentēt informāciju par projekta rezultātiem. Plašākā nozīmē projektvadīšanas tehnika ir visi tie līdzekļi, kuri palīdz realizēt projektvadīšanas pamatfunkcijas. Svarīgākie projektvadīšanas tehnikas veidi ir^{21 22} :

- prioritāšu plānošanas tehnika,
- projekta prezentācijas tehnika.

Prioritāšu plānošanas tehniku lieto, piemēram, lai noteiktu, kādus projektus uzņēmumā jārealizē vispirms un kādus pēc tam. Par pamatkritērijiem šajā gadījumā izvēlas katra projekta nepieciešamību un nozīmību un visus projektu priekšlikumus ranžē saskaņā ar norādītiem kritērijiem.

Projektu izstrādes un realizācijas gaitā vairākkārt notiek projekta rezultātu **prezentācija**. Projektu rezultātus prezentē, lai:

- pieņemtu lēmumu,
- informētu,
- veidotu viedokli,
- pārliecinātu.

Lai organizētu projekta prezentāciju, lieto īpašu projektvadīšanas tehniku – projekta prezentācijas tehniku.

9. Projektvadīšanas programmlīdzekļi

Projektvadīšanas darbu atvieglošanai lieto speciālus programmlīdzekļus, kuri, piedāvājot lietotājam projekt-

plānošanas un uzraudzības instrumentus, spēlē starpnieka lomu starp cilvēku un datoru. Programmlīdzekļu palete ir plaša un aptver dažādus līdzekļus, sākot ar programmlīdzekļiem, linijdiagrammām un beidzot ar visdažādākā veida projektvadīšanas sistēmu programmlīdzekļiem. Veiksmīgi izvēlēts projektvadīšanas sistēmas programmlīdzeklis cieši saistās ar kopējo projektvadīšanas veiksmi. Projektvadīšanas programmlīdzekļu ieviešanai ir divi mērķi:

- palīdzēt projekta vadītājam un projekta līdzstrādniekiem tikt galā ar projekta plānošanu un uzraudzību,
- uzlabojot ziņojumu un projekta dokumentācijas kvalitāti, padarīt projektu pārskatāmāku.

Lai sasniegtu šos mērķus, jāievēro divi svarīgi **priekšnoteikumi**:

- lietotājam attiecīgais programmlīdzeklis ir jāsaprot un jāakceptē;
- jāievēro, ka programmlīdzeklis nekalpo organizatoriskā, metodiskā vai cilvēciskā deficīta novēršanai, tas kalpo tikai projektvadīšanas deficīta samazināšanai.

Pašlaik tirgus lietotājiem piedāvā lielu skaitu projektvadīšanai derīgu programmu. Lai no tām izvēlētos piemērotu, jādefinē tai izvirzāmās prasības, jāizvērtē tās izvēles kritēriji, jāsalīdzina tirgū piedāvājamie produkti, jāveic to testēšana un visbeidzot jāizšķiras par noteiktu programproduktu. Pastāv vairāki ieteikumi, kā noformulēt prasības programmlīdzekļiem²³. Svarīgākās no tām:

- noskaidrot, kādas projektvadīšanas metodes lietotājs vēlas atbalstīt,
- kādus vadīšanas uzdevumus programmlīdzeklim jārealizē,
- integrācijas iespējas ar citiem tehniskajiem līdzekļiem,
- prasības no projekta izpildes viedokļa,
- kas programproduktu ir izstrādājis.

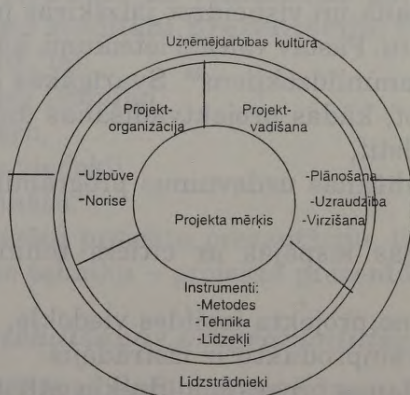
Projektvadīšanas programmlīdzekļu attīstības vēsture ir cieši saistīta ar **tīklplānošanu**. Tīklplānošanas

metodes attīstība sekmēja tai atbilstošu programmlīdzekļu attīstību. Pirmā programmlīdzekļu pakete tīklplānošanai parādījās jau sešdesmitajos gados. Tā bija paredzēta projekta gaitas un termiņu plānošanai. 1966. gadā Vācijā izstrādāja pirmo projekta plānošanas un uzraudzības sistēmu (PPS). Ar tās palīdzību varēja veikt integrēto termiņu, kapacitātes un izmaksu plānošanu. Parādoties personāldatoriem, tirgus strauji piepildījās ar jauniem projektvadišanai derīgiem programmproduktiem, kuru iespējas ir samērā lielas. Tīklplānošanas tehnika veido šādu programmlīdzekļu kodolu un ir par pamatu projekta gaitas, termiņu, resursu un izmaksu plānošanai. Veidojot saiti starp plāna datiem un fakta datiem, jaunie programmlīdzekļi piedāvā arī iespējas uzraudzīt projekta gaitu un konstatēt novirzes no plānotiem termiņiem un izmaksām.

Pazīstamākie projektvadišanas sistēmu programmlīdzekļi ir MS-Project, CA-Super Project, Primavera Project Planner, Project Manager Workenbach ("PMW"), Project Scheduler 6 (PS6), Time Line, View Point u.c.

10. Projektvadišanas sistēma

Projektvadišanai jānodrošina izvirzīto mērķu sasniegšana iepriekš noteiktā personāla, tehnikas, laika



15. attēls. H.Litkes izstrādātā projektvadišanas sistēma²⁴

un finansiālo resursu ietvaros. Tāpēc noteiktā veidā organizēti līdzstrādnieki realizē projektvadīšanas funkcijas un uzdevumus, lietojot savā darbā projektvadīšanas instrumentus – metodes, tehniku un līdzekļus. Projektvadīšana noris tādā vidē, kura ietekmē projektvadīšanas procesu kopumā. Viss minētais veido projektvadīšanas sistēmu, kura attēlota 15. attēlā.

11. Projektvadīšanas pielietošanas un attīstības perspektīvas

Projektvadīšanas pirmsākumi ir vērojami tālā senatnē. Ēģiptes piramīdu un Akropoles celtniecība bija pirmie mums zināmie pasākumi, kuros piedalījās liels skaits amatnieku un strādnieku. Šo cilvēku darbs bija jāizplāno, jākontrolē, jāvirza uz priekšu, līdz mērķis bija sasniegts.

Modernās projektvadīšanas sākumu datē ar 1941. gadu un saista ar Manhetenas Projektu (Manhattan Engineering District Project). Projekta mērķis bija radīt pirmo atombumbu. Tālākie projektvadīšanas attīstības posmi saistās ar “Polaris” un “Apollo” programmām sešdesmito gadu sākumā. Šo projektu panākumi veicināja projektvadīšanas metožu izplatību tautsaimniecībā.

Bieži vien projektvadīšanu sasaista ar tīklplānošanas tehniku, uzskatot, ka tas ir viens un tas pats. Tas nav pareizi. Tīklplānošanas tehnika ir viena no projektvadīšanas metodēm, kas radusies daudz vēlāk (1957.–1958.) nekā citas projektvadīšanas metodes, piemēram, projekta dzīves cikla un struktūranalīzes metodes.

Projektvadīšanas pielietošana uzņēmējdarbībā pavēra jaunas iespējas tālākai uzņēmējdarbības attīstībai. Uzņēmējdarbības panākumus ietekmē pieci faktori:

- orientācija uz tirgu,
- inovāciju ātrums,
- stratēģiskais laiks,
- sarežģītības pārvaldīšana,
- skaidrība attīstībā²⁵.

Šo faktoru neievērošana var radīt grūtības firmas, uzņēmuma darbā. K.Šteinbergs atzīmē, ka nozīmīgas vācu firmas savā darbā sāka izjust pēkšņas grūtības tikai tādēļ, ka pārāk stipri balstījušās uz saviem panākumiem pagātnē. Tās savos plānos nebija sistēmiski pārdomājušas nākotnes perspektīvas un tādēļ neparedzēja iespējamās novirzes tautsaimniecībā un ar tām saistītos zaudējumus.

Jau tuvākajā laikā dažādas tautsaimniecības nozares Eiropā (arī Latvijā) saskarsies ar dažādām jaunām problēmām. Tās būs problēmas, kas saistīsies ar jaunas tehnoloģijas ietekmi uz darbavietām, līdzstrādnieku kvalifikāciju un organizatoriskām struktūrām. Būs problēmas, ko uz ekonomiku un sabiedrību atstās konkurence, problēmas, kas radīsies sakarā ar valsts ietekmes pieaugumu uz privātiem uzņēmumiem tādās sfērās kā apkārtējās vides aizsardzība, kvalitāte, drošība, darba vietu humanizācija. Visbeidzot būs problēmas, ko radīs politiskās krīzes, starptautiskā varas pārdale, arodbiedrības un atsevišķi indivīdi. Nosaukta ir tikai daļa no problēmām, kuras tuvākajos gados praktiskajā darbā būs jārisina uzņēmējiem. Tās bez šaubām rada draudus uzņēmumiem un firmām, bet vienlaicīgi arī lielas izredzes gūt panākumus darbā. Uzņēmēji, kas savlaicīgi paredzēs izmaiņas apkārtējā vidē un spēs tām pielāgoties ātrāk par citiem, pārvarēs savas problēmas un gūs panākumus. Šajā kontekstā projektvadīšanai ir nenovērtējama loma kā ātru un elastīgu izmaiņu realizācijas formai.

“Nevis lielākie apēd mazākos, bet ātrākie – lēnākos”²⁶.

Paskaidrojumi

1. J.Hansel, G.Lomnitz. Projektleiter-Praxis, 1. Auflage, Springer- Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 1993, 2.lpp.
2. Projektmanagement Fachmann. GPM, 2. sēj., Disseldorfa, 1991, 8.lpp.
3. Martino R.L. Project Management and Control. 1. sēj., New York, 1964, 17. lpp.
4. DIN: DIN 69901, Projektmanagement. Berlin, 1980.
5. Manfred Burghardt. Einführung in Projektmanagement, Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss. Minchen, 1995, 20. lpp.
6. Mellerowicz K. Untenehmenspolitik. Freiburg, 1963.
7. Tas pats, 43. lpp.
8. Stahle Heinz. Zur Lehre vom Projektmanagement. Krāj. Handbuch Projektmanagement, 1. sēj., Kēlne, 1989, 10. lpp.
9. Rudiger H. Jung, Meinolf Kleine. Management, Hanser. Minhene - Vīne, 1993, 26.lpp.
10. Peter Rinza. Projektmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. Disseldorf, 1985, 4.lpp.
11. Madauss Bernd J. Handbuch Projektmanagement. Stuttgart, 1990.
12. Gareis Roland. Handbook of Management by Projects. Wien, 1991.
13. DIN 69901: Projektmanagement- Begriffe, Beuth Verlag GmbH, Berlin, 1987.
14. Kupper H. Zur Kunst der Projektsteuerung: Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters, 6. Aufl., München - Wien, 1991.
15. Gotz Schmidt. Methode und Techniken der Organisation, Schriftenreihe "Der Organisator", Band 1, Verlag Dr. Gotz Schmidt, Giessen, 1994.
16. Evert Janssen, Kirschnick-Janssen uc. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste: Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit. Bremen, SachBuch Verlag, Kellner, 1996.

17. Gotz Schmidt. Methode und Techniken der Organisation, 150. lpp.
18. Gotz Schmidt. Methode und Techniken der Organisation, Band 1., 43. lpp.
19. DIN: DIN 69 900, Netzplantechnik, Deutscher Normenausschuss. Frankfurt, 1983.
20. Gotz Schmidt. Methode und Tehniken der Organisation, Band 1.
21. Gotz Schmidt. Methode un Tehniken der Organisation, 392. lpp.
22. Thomas Wirtz, Elisabet Mehrmann. Effiezentos Projektmanagement, Econ Verl., Düsseldorf – Wien, 1992.
23. Asad Hayek. Projektmanagementsoftware. Verlag TUV Rheinland, Köln, 1993.
24. Hans-D. Litke. Projektmanagement, 2., über. Aufl. Hanser, München, Wien, 1993, 20. lpp.
25. Claus Steinberg. Projektmanagement in der Praxis, VDI- Verlag GmbH, Düsseldorf-Stuttgart, 1990, 3. lpp.
26. Arthur D. Little. Augstākā vadības personāla darba seminārs Kūnheimā, Novembris, 1988.

Izmantotās literatūras saraksts

1. Burghardt Manfred. Projektmanagement, Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. Berlin/München, 1988.
2. Burghardt Manfred. Einführung in Projektmanagement, Definition, Planung, Kontrolle, Abschluß. München, 1995.
3. DIN 69900: Netzplantechnik, Deutscher Normenausschuss. Frankfurt 1983.
4. DIN 69901: Projektmanagement-Begriffe. Berlin, 1987.
5. Evert Janssen Kirschnick-Janssen, Papenheim-Tockhorn Schwellach. Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste: Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit. Kellner, 1996.

6. Gareis Roland. Handbook of Management by Projects. Wien, 1991.

7. Grīviņš Uldis; Ilmete Žaneta u. c. Datu automatizētās apstrādes pamati. Rīga, 1978.

8. Grīviņš Uldis, Ilmets E. Ilmete Žanete, Vanags E. Uzņēmumu automatizēta vadības sistēma. Rīga, 1981.

9. Hansel J., Lomnitz G. Projektleiter-Praxis, Ein Arbeitsbuch. Berlin/ Heidelberg/ New York, 1993.

10. Hayek Asad. Projektmanagementsoftware. Köln, 1993.

11. Ilmete Žanete. Datu mašīnapstrādes sistēmas projektēšana. Rīga, 1989.

12. Jung Rudiger H., Kleine Meinolf. Management, Hanser, München – Viena, 1993.

13. Kupper H. Zur Kunst der Projektsteuerung. Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters, 6. Aufl., München-Wien, 1991.

14. Līdumnieks A. Vadīšana, 2. papild. izdev., Rīga, 1996.

15. Litke Hans-D. Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 2. überarb. Aufl. München-Wien, 1993.

16. Little Arthur D. Augstākā vadības personāla darba seminārs Kūnheimā, 1988. g. novembris.

17. Madauss Bernd J. Handbuch Projektmanagement. Stuttgart, 1990.

18. Martino R. L. Project Management and Control, 1. sēj. New York, 1964.

19. Mellerowitz K. Unternehmenspolitik. Freiburg, 1963.

20. Ilmete Ž. Projektu menedžments – kā tas ir? "Dienas Bizness", 1996. g. maijs.

21. Projektmanagement-Fachmann, Ein Fach – und Lehrbuch sowie Nachschlagewerk aus der Praxis für die Praxis in zwei Bandern. GPM, 1991.

22. Reicher Oskar. Netzplantechnik, Grundlagen, Aufgaben und Lösungen für Studenten und Praktiker. Wiesbaden, 1994.

23. Rinza Peter. Projektmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 2. neuüberarb. u. erw. Aufl. Düsseldorf, 1985.

24. Schmidt Gotz. Methode und Techniken der Organisation, Schriftenreihe. "Der Organisator", Band 1, 10. überarb. Aufl., Verlag Dr. Gotz Schmidt, Giessen, 1994.

25. Schwarze Jochen. Netzplantechnik, Eine Einführung in das Projektmanagement, 6., überarb. Aufl. Herne/ Berlin, 1990.

26. Stahle Heinz. Zur Lehre vom Projektmanagement. Kräj. Handbuch Projektmanagement, 1. sēj. Köln, 1989.

27. Steinberg Claus. Projektmanagement in der Praxis, Organisation, Formularmuster, Textbausteine. Düsseldorf/Stuttgart, 1990.

28. Wirtz Thomas, Mehrmann Elisabeth. Effizientes Projektmanagement. Düsseldorf/Wien, 1992.

UZŅĒMUMS, KAS MĀCĀS

Uzņēmums, kas mācās (pašmācošamies uzņēmums), ir organizācija, kurā visi cilvēki strādā, lai nepārtraukti uzlabotu darba procesus, produkciju un pakalpojumus. Uzlabošanas pamats ir mācīšanās. Visi mācās no nepārtrauktajiem novērojumiem un analīzes, no saskarsmes ar kolēģiem, klientiem un citiem partneriem. Mācās no pieļautajām kļūdām. Šo procesu analizē koncepcija par organizāciju, kas mācās. Izejas bāze tam ir aktuālā ekonomiskā situācija Eiropā. Rietumeiropas uzņēmumi pēdējos gados, lai arī ne bez sāpēm, tomēr jau ir atraduši ceļu uz uzņēmumu, kas mācās. Vidus- un Austrumeiropas uzņēmumi atrodas pašā šī ceļa sākumā. Tiem ir jāsāk iet pa šo ceļu, cik ātri vien iespējams, lai nostiprinātu savu ekonomiku un turpinātu iesāktās reformas.

. Motīvi, kas liek uzņēmumam pārtapt par tādu uzņēmumu, kas mācās, neizriet tikai no 1. attēlā dotās Boba Garrata izdzīvošanas aksiomas.

Uzņēmums, kas mācās

Izdzīvošanas aksioma

*Organizācija var izdzīvot tikai tad,
ja tā spēj attīstīties un izmainīties
ātrāk nekā vide ap to.*



1. attēls. Boba Garrata Izdzīvošanas aksioma

1. Ievads

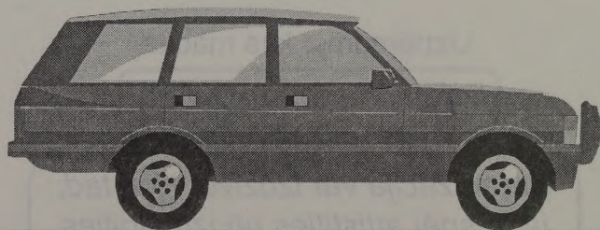
1.1. Stāvoklis Rietumeiropā

Pirmie uzņēmuma, kas mācās, modeļi izveidojās deviņdesmitajos gados. Tas ir tāda uzņēmuma modelis, kas spējīgs pielāgoties straujajām vides izmaiņām, spējīgs ātri radīt un atbilstoši klientu prasībām piedāvāt jaunus produktus un pakalpojumus.

Uzņēmuma, kas mācās, modelis balstās uz pārliecību, ka uzņēmums var sekmīgi attīstīties tikai tad, ja:

- izdodas iesaistīt darbā **visu** uzņēmuma darbinieku radošo potenciālu;
- **visi** darbinieki iesaistās uzņēmuma produkcijas uzlabošanā un jaunu produktu izstrādē,
- **visi** darbinieki mācās no savām kļūdām, nepārtraukti piedāvā idejas problēmu pārvarēšanai.

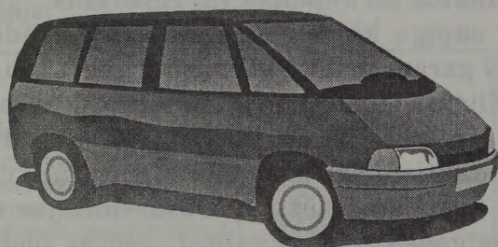
Pagātnē daudzi uzņēmumi ļoti bieži “nogulēja” starta brīdī jauna attīstības posma sākumam, un līdz ar to palaida garām daudzas izdevības. Uzskatāmus piemērus varam atrast kaut vai Eiropas automašīnu ražošanas vēsturē.



2. attēls. Apvidus automašīna

Apvidus automašīnu nozarē daudzus gadus Eiropā dominēja “Land Rover” un “Range Rover”. Šo automašīnu panākumi pamatojās uz to daudzveidību, bet cenas ziņā šīs automašīnas daudziem bija par dārgu, tās nebija

sportiskas. Pēdējos gados japāņi ir pierādījuši, ka šajā tirgū ir iespējams ļoti plašs piedāvājumu spektrs, sākot no robusta darba līdzekļa, ko izmanto mazapgūtos apvidos, līdz automašīnai kas izmantojama vaļaspriekam. Japāņi pirmie atklāja, ka ir tādi klienti, kuri vēlas, lai automašīna izskatītos kā apvidus automašīna, bet lietojot būtu derīga braukšanai pa pilsētu, kā, piemēram, "TOYOTA RAV". Pašlaik japāņu apvidus automašīnas valda Eiropas tirgū.



3. attēls. Lielgabarīta limuzīns

Lielgabarīta limuzīnu nozarē Eiropas ražotāji tikai pēdējos gados kļuvuši aktīvāki. Vecā "Volkswagen" (VW) mikroautobusa pamatā ir VW variants, ko sauca par "vaboli". Mikroautobusa izmērs bija aptuveni tāds pats kā "vabolei". Arī dzinējs un šasija bija pārņemti no "vaboles". Tomēr ražotāji šo automašīnu pārveidoja un pilnveidoja tālāk, domājot pirmkārt par amatniekiem un rūpniecību. VW mikroautobuss kā transporta līdzeklis lielai ģimenei, tās atpūtai un brīvajam laikam nebija īsti piemērots. Jaunus impulsus lielgabarīta limuzīnu ražošanai Eiropas tirgum deva "RENAULT SPACE". Bet citu piedāvājumu nebija. Tikai japāņu un amerikāņu automašīnas rosināja Eiropas ražotājus uz jaunām idejām.

Eiropas uzņēmumi ir palaiduši garām daudz neizmantotu iespēju. Daudzas nozares Eiropā ir sabrukušas tāpat kā pulksteņu ražošana Šveicē. Pulksteņu ražotāji

Eiropā nogulēja brīdi, kad radās kvarca pulksteņi. Japāņi pirmie masveidā saražoja kvarca pulksteņus pasaules tirgum. Šveice turpināja ražot ļoti dārgos pulksteņus un lētos modes Swatch-pulksteņus, kurus vienmēr varēja piedāvāt ar jauniem uzlabojumiem.

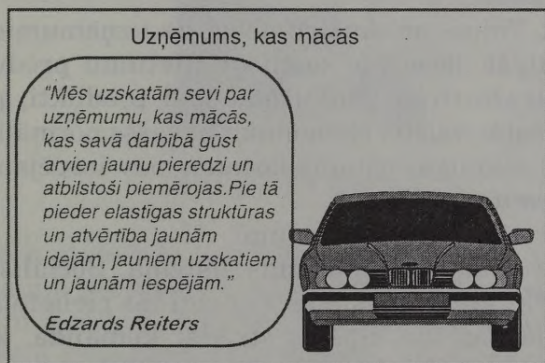
Arvien sāpīgāk nācās apzināties garām palaistās iespējas. Pašlaik mēs saprotam, ka esam nonākuši globālās konkurences apstākļos. Ja mēs Eiropā nogulēsim pārmaiņu sākumu, tad rīt mūsu tirgos atradīsim attiecīgus produktus no Japānas vai Amerikas.

Tikpat sāpīga kā jauno produktu izstrādes nogulēšana ir arī garām palaistā iespēja uzlabot jau esošo produkciju. Klients gaida tādus produktus, kuri atbilst viņa prasībām, ir droši un atbilstoši cenai. Ar sliktas kvalitātes produktiem var pazaudēt klientus. Arvien pieaug produktu kvalitātes nozīme. Sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados preču kvalitāti centās nodrošināt ar gala produkcijas kontroli. Pēc tam uzzināja, ka ar gala produkcijas kontroli nevar atklāt visas kļūmes. Labu kvalitāti var sasniegt tikai tad, ja **visus** darbus uzņēmumā veic, orientējoties uz kvalitāti un ja **visi darbinieki** savās darba vietās rūpējas par nepārtrauktiem darba uzlabojumiem. Katram darbiniekam jādod savs ieguldījums kvalitātes uzlabošanā. Arī tad, ja viņš strādā pie konveijera un ieskrūvē tikai pāris skrūves. Ja viņš šo darbu veic neuzmanīgi un nepareizi, var iznākt brāķis, kas sabojā visu izstrādājumu. Var rasties tāds brāķis, ko nepamanīs pat rūpīgākā gala produkcijas kontrole un ko atklās tikai klients.

Mēs varam saražot labus produktus tikai tad, ja cenšamies uzlabot savu darbu, ja mācāmies, kā izvairīties no kļūdām (brāķa), ja mācāmies pilnveidot visus darba procesus. Bet tas pozitīvu rezultātu dod tikai tad, ja šajos pūliņos iesaistās visi darbinieki. Citādi kvalitātes uzlabošana paliek nesasniegts sapnis. Kvalitātes uzlabošanas mērķim jāiespiežas darbinieku apziņā. Ikvie-

nam savā darba vietā jāmēģina sasniegt vislabākos rezultātus. Ikvienam jāpiedāvā savas idejas par produkcijas un tehnoloģijas uzlabošanu. Ikvienam jāsniedz priekšlikumi par jaunu produkcijas veidu ražošanu.

Šobrīd koncepcija par uzņēmumu, kas mācās, ir ieviesta daudzās Rietumeiropas valstīs, lai gan nebūt ne visās nozarēs. Vairāku uzņēmumu vadītāji nenogurdināmi turpina propogandēt šo koncepciju. Tā dara arī Edzards Reiters, AS "Daimler-Benz" padomes bijušais priekšsēdētājs.



4. attēls. Uzņēmums, kas mācās

1. 2. Situācija Vidus- un Austrumeiropā

Sekmīgu reformu veikšana Vidus- un Austrumeiropas valstīs, it sevišķi bijušās PSRS republikās, ir ļoti svarīgs un steidzams uzdevums. Citādi uzņēmumi un pārvaldes struktūras nevar kļūt par uzņēmumiem un iestādēm, kas mācās. Tas nav viegls uzdevums, jo šīs zemes daudzus gadu desmitus dzīvoja komandējošā saimniecībā, kur cilvēka individuālajiem uzskatiem nebija nekādas nozīmes. Centrā tika izstrādāti plāni, uzņēmumos tie tika pildīti. Ja tam bija vajadzīgs mazāk

laika, nekā bija plānojis centrs, tad uzņēmums "pārpildīja" plānu. Produktu kvalitātei bija otršķirīga nozīme.

Plāna izpilde bija kā spēle. Jo lielākas kļuva kvalitātes atšķirības starp vietējiem produktiem un ārzemju produktiem, jo lielākā strupceļā nonāca plāna saimniecība. To labi ilustrē kvalitātes atšķirības starp "VW-Golf" vai "Opel-Astra", no vienas puses, un "Trabantu" vai "Ladu", no otras puses. Pēc mūra sabrukšanas Vidus- un Austrumeiropas valstu ļaudis labprātāk pērk 10 gadus vecus Rietumeiropas autiņus nekā Austrumeiropas jaunās mašīnas.

Pašlaik Vidus- un Austrumeiropas uzņēmumiem pēc iespējas ātrāk jācenšas sasniegt Rietumu produkcijas līmeni. Jāražo tirgū konkurētspējīgi produkti, pretējā gadījumā šajās valstīs ekonomika nevarēs normāli attīstīties. Bez sekmīgas saimniekošanas nav iespējams normāls reformu process.

Tie visi ir ļoti grūti uzdevumi.

Cilvēku veido audzināšanas sistēma. Sociālisma iekārtā cilvēks guva zināšanas, bet reti tās pielietoja savā praktiskajā darbībā. Spējas strādāt komandā, kompetenti risinot kompleksus uzdevumus, netika izmantotas.

Cilvēku ietekmēja arī dzīve trūcīgos apstākļos. Nauda gan bija, bet nebija pietiekami daudz labu preču. Ja vēlējās nopirkt vajadzīgās lietas, tad bija nepieciešama pazīšanās. Vecajā komunistiskajā iekārtā vairuma vērtību ieguvei kā, piemēram, labas izglītības iegūšanai, labam amatam bija nepieciešama pazīšanās. Deficīts noveda pie tā, ka tika pirktas arī ne sevišķi labas preces. Cilvēkam vajadzēja priecāties, ja viņš vispār kaut ko varēja dabūt. Klientam nebija izvēles iespēju.

Sociālisma zemēs agrāk ļoti stiprs bija pārdevējas stāvoklis, jo viņa kontrolēja pieeju trūcīgajiem preču resursiem. Bieži vien viņa apkalpoja klientus, nesniedzot tiem nekādus padomus. Pašlaik klients var izvēlēties - pirkt vai nepirkt preci. Pārdevēja ir zaudējusi savu augsto prestižu. Viņas sociālais stāvoklis stipri vien ir

noslidējis uz leju. Jaunie cilvēki izvairās no šī aroda. Ja viņiem nav citas iespējas, tad viņi, strādādami par pārdevējiem, mācās un cenšas apgūt kādu citu profesiju. Kadru mainība kļūst nopietna problēma daudzos tirdzniecības uzņēmumos, jo augstā darbaspēka mainība apgrūtina kvalificētu darbinieku sagatavošanu. Klientu apkalpošanas līmenis bijušajās socvalstīs aizvien paliek zemā līmenī.



5. attēls. Pārdevēja

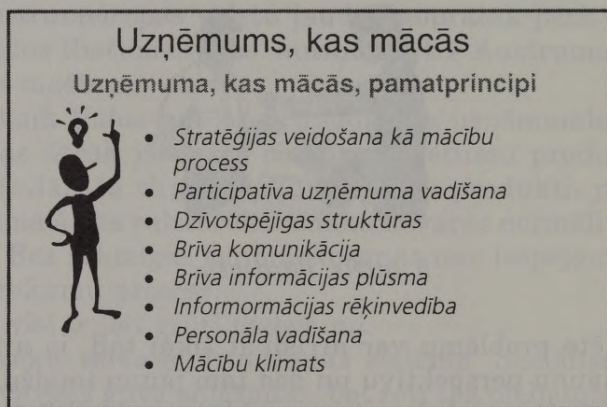
Minēto problēmu var atrisināt tikai tad, ja arodam paver jaunu perspektīvu un dod tam jaunu imidžu. Pārdevējai ir jāsaprot, ka viņa var kļūt par kvalificētu padomdevēju klientiem. Līdz ar viņas kvalifikāciju pieaug viņas nozīme tirdzniecības uzņēmumā. Un līdz ar viņas pieaugošo lomu palielinās arī aroda prestižs.

Pārdevējas stāvokļa raksturojums lielā mērā attiecināms arī uz pārējiem arodiem reformu valstīs. Visu arodu speciālistiem jāpārkvalificējas, jāpārvērtē viņu pašu zināšanas, jāatrod sava vieta jaunajā kārtībā. Augstskolu profesoriem jābūt vairāk orientētiem uz praksi. Viņiem jārosina studenti uz diskusijām un patstāvīgo darbu. Uzņēmumu un pārvalžu vadītājiem jārod jauna pieeja darbiniekiem, tie jārosina piedāvāt jaunas idejas, jāmodina pastāvīgi rūpēties par sava darba uzlabošanu. Kalpotājiem un strādniekiem jāapzinās savs jaunais stāvoklis. To visu izdarīt nav viegli, jo cilvēki ir auguši pavisam citā sistēmā, un viņus ir veidojusi šī sistēma. Tomēr viņiem ir jāpārkvalificējas, turklāt tam nav dots daudz laika.

Koncepcijai par uzņēmumu, kas mājās, ir liela nozīme reformu valstu izglītības un tālākizglītības programmās.

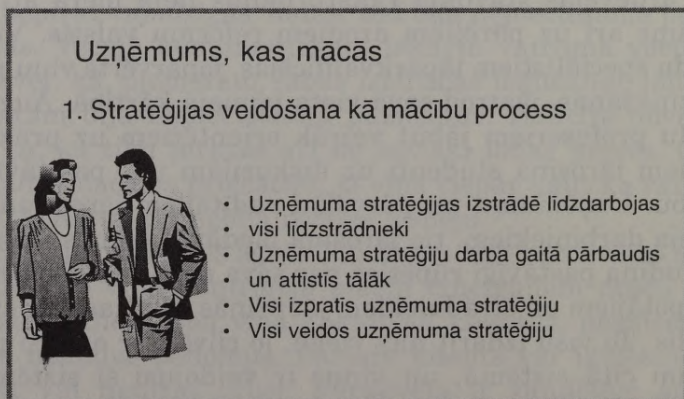
2. Uzņēmuma, kas mājās, pamatprincipi

Šajā nodaļā iepazīsimies ar uzņēmuma, kas mājās, koncepciju. Tās pamatprincipi redzami 6. attēlā.



6.attēls. Uzņēmuma, kas mājās, pamatprincipi

2.1. Stratēģijas veidošana kā mācību process

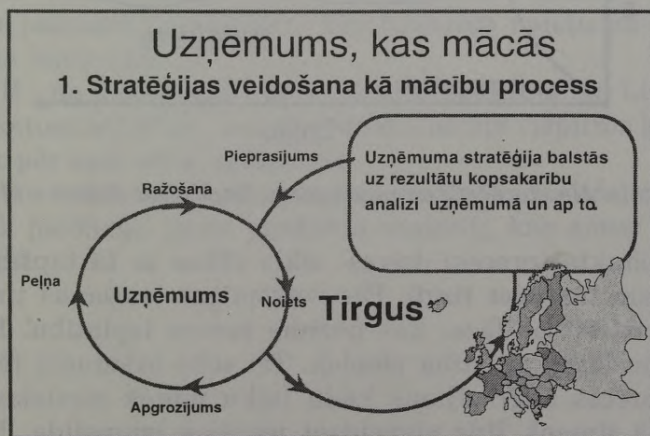


7. attēls. Stratēģijas veidošana kā mācību process

Uzņēmuma dibinātājs sākumā viens pats definē uzņēmuma mērķus un uzdevumus. Bet, ja uzņēmums aug, tad tā stratēģijas tālākā attīstība vairs nav tikai dibinātāja, kompanjona vai vadītāja viena paša uzdevums. Kompanjons un uzņēmuma vadītājs arī darbiniekus iesaista uzņēmuma stratēģijas izstrādē.

Savu ieguldījumu stratēģijas izstrādē var dot visi uzņēmuma darbinieki. Visiem jāuzņemas stratēģijas izstrādes risks. Kompanjons riskē ar savu kapitālu, darbinieks riskē ar savu darba vietu.

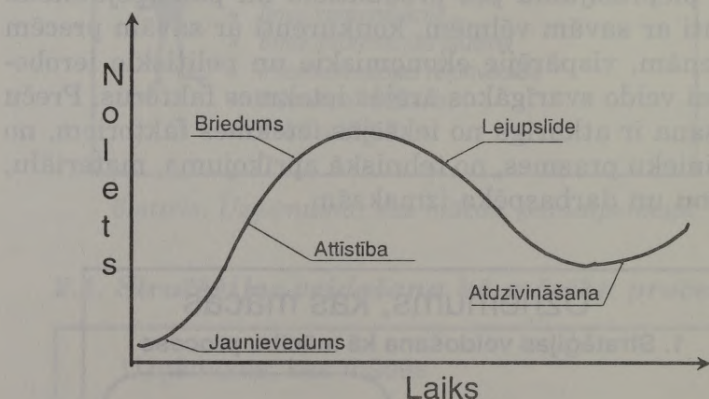
Darbinieki var palīdzēt izpētīt uzņēmuma priekšrocības un trūkumus dotajos tirgus apstākļos, lai noteiktu tālākās attīstības iespējas un problēmas. Uzņēmums ir pakļauts neskaitāmām ietekmēm. Ārējās ietekmes nosaka pieprasījumu pēc produktiem un pakalpojumiem. Klienti ar savām vēlmēm, konkurenti ar savām precēm un cenām, vispārējie ekonomiskie un politiskie ierobežojumi veido svarīgākos ārējās ietekmes faktorus. Preču ražošana ir atkarīga no iekšējās ietekmes faktoriem, no darbinieku prasmes, no tehniskā aprīkojuma, materiālu, mašīnu un darbaspēka izmaksām.



8. attēls. Stratēģijas veidošana kā mācību process

Ārējās un iekšējās ietekmes faktori veido kompleksu tīklu. Te svarīga ir visu darbinieku pieredze, zināšanas un radošais potenciāls, darbiniekiem jāizpēta un jāizanalizē būtiskākās ietekmes kopsakarības. Šo darbu palīdz veikt **kibernētiskā menedžmenta metodes**¹.

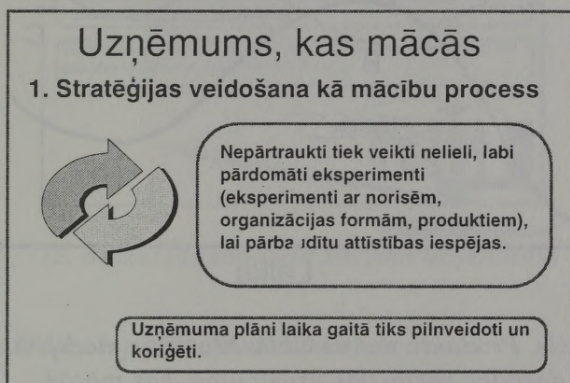
Uzņēmuma stratēģijas attīstība var izrietēt tikai no iedarbības kopsakarību ievērošanas un analīzes. Uzņēmumam vienmēr jāvēlās ar produktu modifikāciju, jaunu mārketinga koncepciju un citu pasākumu palīdzību tālāk nostiprināt savu vietu tirgū. Vecais priekšstats par produktu dzīves ciklu ir jāpiemēro mūsdienu situācijai.



9. attēls. Noieta vērtības pieaugums (produkta dzīves cikls)

Produkta (preces) dzīves cikls sākas ar tā tapšanu. Pēc tam tas ieiet tirgū. Pēc veiksmīgas ieiešanas tirgū seko attīstības fāze, kas nozīmē preces izplatību. Pēc zināma laika attīstība pieplok. Tai seko brieduma fāze, kad preces apgrozījums kādu laiku paliek pietiekami augstā līmenī, līdz visbeidzot iestājas lejupslīde. Pēc lejupslīdes var sākties produkta *atdzīvināšana*, kas ie-

spējama, veicot dažādus mārketinga un tā uzlabošanas pasākumus.



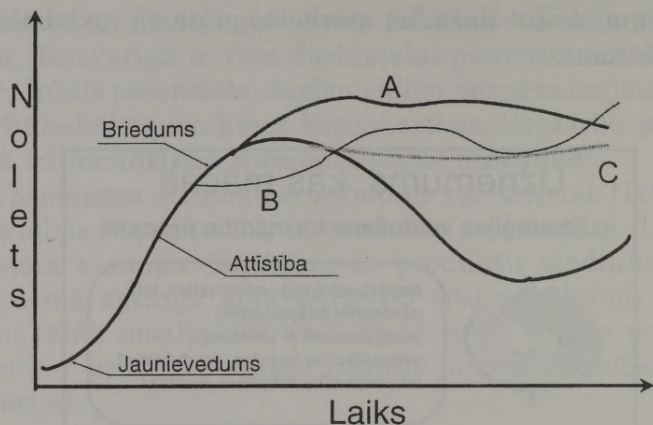
10. attēls. *Stratēģijas veidošana kā mācību process*

11. attēls rāda dažus produkta dzīves cikla variantus uzņēmumā, kas mācās:

A - brieduma fāzē tiek izstrādātas un realizētas idejas par jauniem produktiem. Tas palielina noietu un novilcina lejupslīdi;

B - ne katra jauna ideja tūlīt ir realizējama. Līkne B raksturo attīstību, kurā produkta noieta vispirms krītas, bet pēc tam atkal palielinās;

C - visbeidzot, kad iezīmējas noieta lejupslīde, tirgum tiek piedāvāti jauni produkta varianti, kas aptur lejupslīdi.



11. attēls. Produkta dzīves cikls. Klasiskie modeļi un to dažādas variācijas uzņēmumā, kas mācās

2.2. Līdzdalības politika

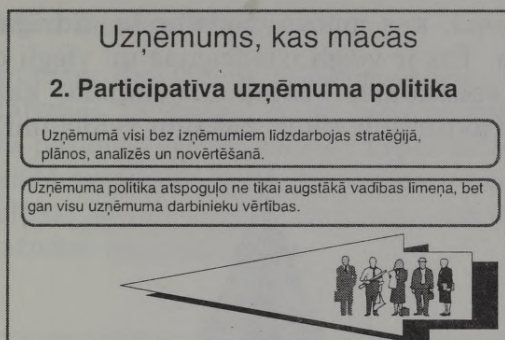
Uzņēmums, kas mācās, iezīmējas ar tādu politiku, kurai raksturīga darbinieku līdzdalība visu galveno jautājumu izlemšanā. Viņi ir uzņēmuma svarīgākā sastāvdaļa. Viņi ne tik daudz pilda pavēles, cik rūpējas par jauniem ierosinājumiem. Šie ierosinājumi veido labu pamatu uzņēmuma attīstībai.

Uzņēmums, kas mācās 2. Līdzdalības politika



Darbinieki ar savu inteliģenci, radošo darbu veido uzņēmuma, kas mācās, pamatus

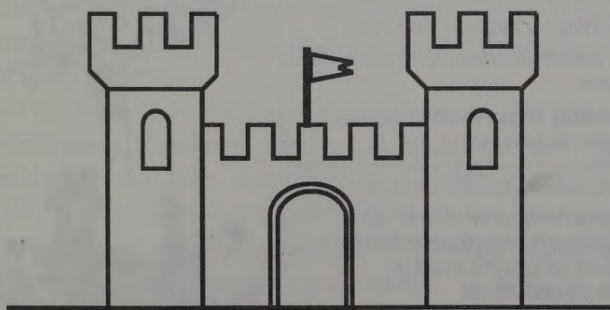
Darbinieks tiek uzskatīts par uzņēmuma svarīgāko resursu



12. attēls. Līdzdalības politika uzņēmumā

2.3. Dzīvotspējīgas struktūras

Uzņēmuma klasiskā organizācija bieži vien ir šķērslis tā attīstībai. Nodaļas bieži tiek uztvertas kā stingras struktūras. Daudzi nodaļu vadītāji redz savas nodaļas kā pilis. Vara pār nodaļu dod viņiem ietekmi un kāpina prestižu. Uz pārējām nodaļām viņi raugās ar neuzticību. Sākas “karš”, lai samazinātu citu nodaļu ietekmi. Varas saglabāšana kļūst svarīgāka par dienesta pienākumu veikšanu.



13. attēls. Pils, kurai līdzinās klasiskā uzņēmuma iekšējās struktūras

Uzņēmumā, kas mācās, nodaļas ir līdzīgas teltīm, nevis pilīm. Tās ir viegli izjaucamas un viegli citā vietā no jauna saliekamas. Tātad uzņēmumā, kas mācās, iekšējās struktūras ir tikai pagaidu veidojumi.



14. attēls. Telts, kurai līdzinās iekšējās struktūras uzņēmumā, kas mācās

Uzņēmumā, kas mācās, var veidoties jaunas struktūras ar jauniem uzdevumiem, kurus izvirza klientu prasības. Tieši tāpēc turpmākajos attēlos ir redzami tauriņi. Šie kukaiņi, kā zināms, ir pakļauti mūžīgām pārmaiņām, kas ļauj tiem izdzīvot. Pašlaik arī uzņēmumiem un to struktūrām ir jāmainās gluži tāpat.

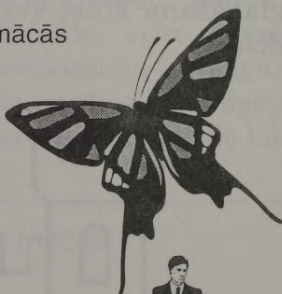
Uzņēmums, kas mācās

3. Dzīvīgas struktūras

Darba grupas, nodaļas un ražotnes tiek veidotas kā pagaidu struktūras

Līdz ar apkārtnes izmaiņām mainās arī šīs struktūras

Tiek attīstītas un pārbaudītas jaunas organizācijas formas



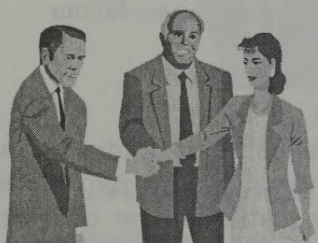
Uzņēmuma nodaļas viena pret otru izturas kā klienti pret piegādātājiem. Tās diskutē un nosaka kvalitāti, cenas un piegādāšanas nosacījumus



15. attēls. Dzīvotspējīgas struktūras

2.4. Brīva komunikācija

Uzņēmumam, kas mācās, raksturīga brīva komunikācija (saskarsme). Tā veicina jaunu ideju piedāvājumu, uz to pamata parādās jaunievedumi. Tāpēc brīva komunikācija visādā veidā jāveicina. Uzņēmuma birojam vajadzīgas telpas, kurās varētu diskutēt, debatēt un apspriest dažādus priekšlikumus.



Uzņēmums, kas mācās

Līdzstrādnieki viens ar otru sarunājas brīvi, atklāti un godīgi.

Viņi bez bažām diskutē par problēmām.

Viņi viens otru ieklausās.

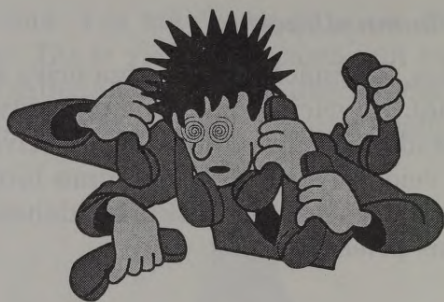
Viņi viens otram palīdz.

16. attēls. Brīvā komunikācija

Ja darbiniekam rodas kādi sarežģījumi, tad pats par sevi saprotams, ka viņš par tiem apspriežas ar kolēģiem. Tas, kurš uzdod jautājumus, nav uzskatāms par muļķi. Viņš ir cilvēks, kas pūlas novērst vēl lielākus sarežģījumus.

Svarīgi ir ne tikai uzstādīt jautājumus. Tikpat svarīgi ir mācēt ieklausīties citos, neatraidot ar gatavu viedokli. Ieklausīties nozīmē iedziļināties otra cilvēka pasaulē, noskaidrot viņa perspektīvas un, pamatojoties uz šīm perspektīvām, rast atbildes uz viņa jautājumiem. Ieklausīšanās ir vēlme saprast citus. Ir svarīgi ieklausīties ne tikai kolēģos un pakļautos, bet arī klientos.

Daudzi nespēj sadzirdēt otru cilvēku. Viens no iemesliem - informācijas pārlietu lielais pieplūdums.



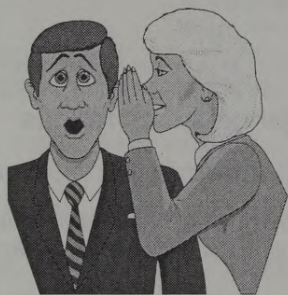
17. attēls. Cilvēks, ko nospiež informācijas lavīna

Cilvēks nevar normāli justies, nokļuvis kādas lavīnas varā. Tas attiecas nevien uz sniega, bet arī uz informācijas lavīnu. Informācijas lavīna atsevišķiem cilvēkiem un organizācijām var būt tikpat liktenīga, cik liktenīga ir **manipulācija ar informāciju**. Baumu, melīgu apgalvojumu izplatīšana var ļoti negatīvi ietekmēt to cilvēku likteni, kuri tiek ierauti šajās dzirnavās. Aprunātā persona nevar aplamo informāciju atspēkot, jo tā ir izslēgta no komunikācijas. Šis cilvēks tikai jūt, ka citi sačukstas aiz viņa muguras.

Šāds komunikācijas veids organizācijā ir jānovērš ar visiem iespējamiem līdzekļiem. Baumu izplatītājs tūlīt jānostāda aci pret aci ar cilvēku, kuru viņš diskreditē. Tas ļaus uzklaut aprunātā cilvēka viedokli. Tikai tā var noskaidrot patiesību un novērst apmelojumus, sekmējot brīvu, atklātu saskarsmi starp uzņēmuma darbiniekiem.

Uzņēmums, kas kultivē baumu izplatību, ne tikai diskreditē pats sevi, bet arī zaudē labākos darbiniekus. Tāpēc katrā organizācijā ir nepieciešams attīstīt atklātas komunikācijas kultūru. Tā sekmē nevien atsevišķu darbinieku, bet arī visas organizācijas panākumus. Līdzstrādnieki ir jārosina uz atklātām sarunām, uz iesaīs-

tīšanos komunikācijā. Neviens no tās nedrīkst izvairīties. Tas, kurš neko nevēlas sacīt, neko nevēlas dzirdēt un neko nevēlas redzēt, nevar dot nekādu ieguldījumu organizācijas attīstībā.



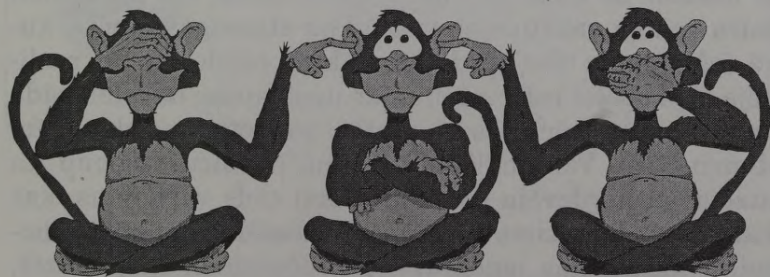
18. attēls. Baumu izplatīšanās

2.5. Brīva informācijas plūsma

Uzņēmumam, kas mācās, ir raksturīga brīva informācijas plūsma. Katram ir iespēja saņemt informāciju, kas nepieciešama viņa darba veikšanai.

Ja cilvēks nav informēts, viņš nevar domāt līdzi, nevar saskatīt draudošās briesmas, nevar uzņemties nekādu atbildību.

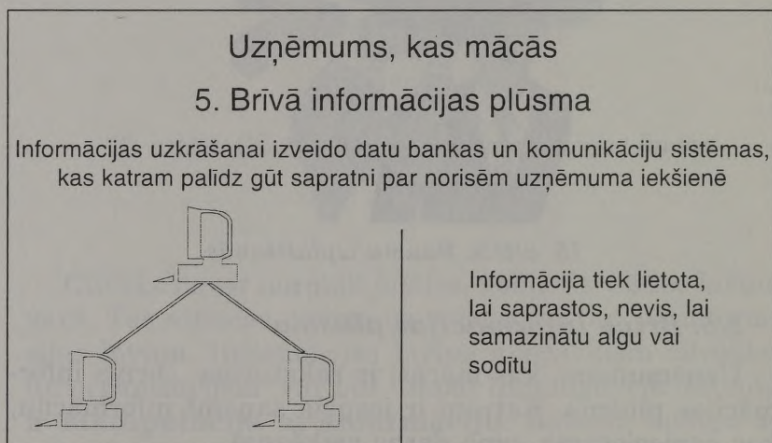
Informācija nedrīkst palikt ieslēgta “pils” bagātību seifos.



19. attēls. Neko neredzēt, neko nedzirdēt, neko neteikt

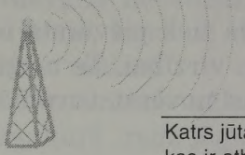
2.6. Informatīva rēķinvedība

Uzņēmumā, kas mācās, rēķinvedība ir izveidota ne tikai atbilstoši kārtīgas grāmatvedības principiem, bet arī tā, lai darbinieki no tās varētu saņemt informāciju savām mācībām.



20. attēls. Brīvās informācijas plūsma

Galvenais priekšnoteikums atklātas un informējošas rēķinvedības izstrādei ir korekta uzņēmuma darbības norišu apkopošana, ietverot tajā visus nepieciešamos datus. Piemēram, pārdodot kādu preci vai to grupu, svarīgi ir uzrādīt ne tikai saņemtos ieņēmumus, bet arī minēt, kura nodaļa vai rūpnīca izstrādāja attiecīgās preces, kurā reģionā tās tika pārdotas un kurš pārdevējs tās realizēja. Apkopojot informāciju par uzņēmuma darbību šādā veidā, paveras iespēja to vērtēt, raugoties no daudzām dimensijām. Var analizēt nodaļu, rūpnīcu, reģionu un atsevišķu pārdevēju darbību. Tikai tāds vērtējums, kas balstās uz daudziem rādītājiem - dimensijām - ļauj noteikt, kā mainās ieņēmumi pa reģioniem, ļauj redzēt, kādām preču grupām ir perspektīvas un kurām to nav, kā arī ļauj izdarīt daudzus citus secinājumus.



Uzņēmums, kas mās

6. Informatīvā rēķinvedība

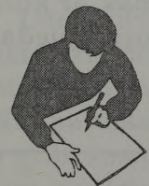
Grāmatvedības atskaišu sistēma ir
strukturēta tā, ka palīdz māsībās

Katrs jūtas kā ražotnes vai nodaļas daļa,
kas ir atbildīga par saviem resursiem

21. attēls. Rēķinvedības atklātums

2.7. Personāla vadība

Uzņēmumam, kas mās, raksturīga tāda personāla vadība, kas darbiniekus stimulē uz komunikāciju uzņēmumā, saskarsmē ar klientiem un piegādātājiem. Bez tam šādam uzņēmumam raksturīga vēlme atzīt un stimulēt darbinieku panākumus. Atzinība var būt izteikta ne tikai ar atalgojumu, bet arī ar uzslavu par veikto darbu. Ja ir nepieciešama kritika, tai jābūt taisnīgai un godīgai, tā nedrīkst aizskart personību.



Uzņēmums, kas mās

7. Personāla vadība

Līdzstrādnieki tiek rosināti uz
kritisku attieksmi pret darbu,
norisēm, plāniem
Viņu veikums tiek novērtēts.
Novērtējums kalpo māsībām.
Sasniegumi tiek atzīti

22. attēls. Personāla vadība

2.8. Māsību klimats

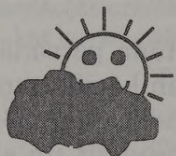
Uzņēmumam, kas mās, ir raksturīgs māsībām atbilstošs iekšējais klimats. Šādā uzņēmumā visi darbinieki vēlas paši sevi un savu iestādi nepārtraukti uz-

labot. Sasniegtais stāvoklis netiek vērtēts kā noslēgts rezultāts. Bet jaunas zināšanas ved uz jauniem mērķiem.

Uzņēmumā, kas mācās, uzmanība tiek pievērsta iekšējo un ārējo faktoru ietekmei un to virzībai. Te mēģina noteikt pārmaiņu cēloņus un pūlas novērst turpmāko kļūdu rašanos.

Uzņēmums, kas mācās

8. Mācību klimats



Vispārējam noskaņojumam raksturīga vēlme kaut ko uzlabot, mācīties un vienmēr visu darīt labāk

Viedokļu dažādība starp jauniem un veciem, vīriešiem un sievietēm, vietējiem un ārzemniekiem tiek pieļauta un atzīta par pozitīvu un svarīgu. No tās mācās, izmanto radošam darbam

23. attēls. Mācību klimats

2.9. Pašattīstības iespējas

Uzņēmumā, kas mācās, darbiniekiem ir radītas pašapliecināšanās un pašizteiksmes iespējas. Tie var prognozēt, ietekmēt un vadīt savas ietekmes sekas. Darbinieki nav cilvēciskoti roboti, viņi ir personības, ar kurām noslēgts līgums par radošu darbu un kuras piedalās uzņēmuma veidošanā.



Uzņēmums, kas mācās

9. Pašattīstības iespējas

Darbinieki savu darbu uztver kā pašrealizāciju

Ar vadības palīdzību līdzstrādnieki tiek iedrošināti uzņemties atbildību

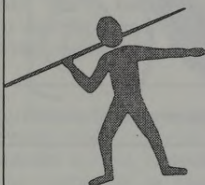
24. attēls. Pašattīstības iespējas

Tie darbinieki, kas darbā rod iespēju pašizteiksmei un savu potenču atklāšmei, apzinās sava darba jēgu. Viņu atdeve ir nesalīdzināmi lielāka nekā to līdzstrādnieku devums, kuri uz darbu nāk tikai tāpēc, lai nopelnītu savu "maizīti".

Uzņēmuma nākotnes perspektīvas var saskatīt tikai tas, kurš redz jēgu saviem pūliņiem.

Uzņēmums, kas mācās

9. Pašattīstības iespējas



Uzņēmuma, kas mācās, viduspunktā atrodas cilvēks ar

- savām cerībām,
- savām idejām,
- saviem mērķiem,
- savu spēku,
- savu darba līgumu

25. attēls. Pašattīstības iespējas

3. Kā izveidot uzņēmumu, kas mācās?

3.1. Sastingušo struktūru pārvarēšana

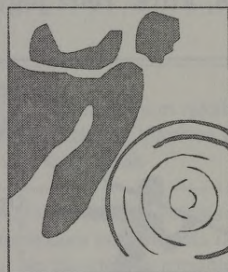
Uzņēmumu, kas mācās, var izveidot vienīgi tad, ja visi darbinieki ar savu radošo darbu ir iesaistīti uzņēmuma attīstībā. Pastāvošās struktūras bieži pretojas šādām pārmaiņām. Šīs sastingušās struktūras ir jāuzvar, ja grib sasniegt kaut ko jaunu. Šo viedokli daba apstiprina ar daudziem piemēriem, kas ieraugāmi ne tikai dzīvo būtnu attīstībā. Tādus paraugus varam redzēt arī kosmosā, kur ik pa laikam notiek masīvo zvaigžņu eksplozijas, kas rada supernovas. Šo parādību pamatā ir principi, kas nosaka smago elementu rašanos kosmosā. Arī mūsu ķermenis satur smagos elementus, kas tam ir vitāli nepieciešami, lai mēs varētu dzīvot. Visi smagie elementi, kurus mēs sevī nesam, saskaņā ar mūsu

tagadējām zināšanām, ir radušies līdzīgi tam kā rodas supernovas. Bet no supernovu atliekām rodas jaunas zvaigznes un planētas. Analógiski procesi veido pamatu mūsu dzīvei.

Uzņēmums, kas mācās

Analoģija: supernova

Ķīmisko elementu bāze – dzīves pamats



26. attēls. Supernova

3.2. Attīstību kavējošu un attīstību veicinošu pazīmju noteikšana uzņēmumā

Lai veidotu uzņēmumu, kas mācās, ir svarīgi noteikt attīstību kavējošas un attīstību veicinošas pazīmes, lai pirmās varētu izskaust, bet otrās nostiprināt. Nākamajā lappusē lasītāji atradīs tabulu, kurā uzskaitītas kā vienas, tā otras pazīmes.

3.3. Kā atbalstīt mācību procesu uzņēmumā

3.3.1. Mācību riņķošana

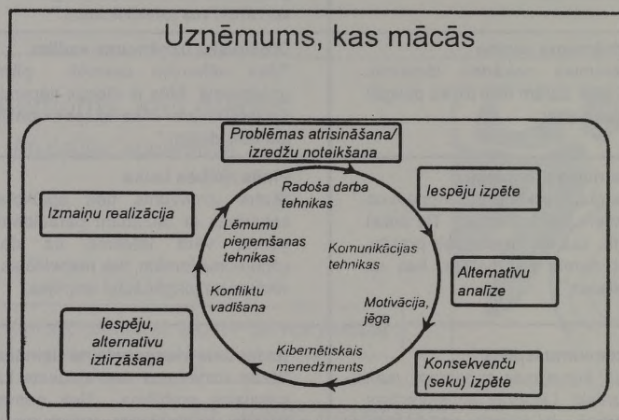
Pastāv daudzas metodes un metodikas, kas ļauj sekēt mācību procesu uzņēmumā. No to daudzā klāsta minēsim dažas. Svarīgi ir izvēlēties tādas metodes un metodiku, kas vienkārši un efektīvi veicina mācību procesu visās tā fāzēs.

28. attēls rāda mācību riņķošana no problēmas vai iespējas noteikšanas uz iespējamo risinājumu atrašanu,

Attīstību kavējošas pazīmes	Attīstību veicinošas pazīmes
Autoritāra vadība "Es pieņemu lēmumus kā šefs, citu viedoklis nav svarīgs."	Participatīva vadība "Es iesaistu darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesā un gaidu no tiem konstruktīvus priekšlikumus."
Statiska uzņēmuma vadība "Mēs nevēlamies nekādas izmaiņas uzņēmumā. Mēs darām tikai to, ko obligāti ir nepieciešams darīt."	Dinamiska uzņēmuma vadība "Mēs vēlamies sekmēt pārmaiņas uzņēmumā. Mēs ik dienas tiecamies pēc uzlabojumiem. Mēs eksperimentējam ar jaunām idejām."
Ierobežotas rīcības iespējas "Darbinieki strādā saskaņā ar stingriem un strikti noteiktiem norādījumiem. Tie drīkst veikt tikai to, kas no viņiem tiek prasīts, un nedrīkst domāt par lietām, kas uz viņiem neattiecas."	Plašs rīcības lauks "Katrs uzdevums tiek aplūkots kop-sakarībā ar dažādām parādībām. Tiek ņemta vērā ietekme uz dažādām uzņēmuma jomām, tiek respektētas klientu vēlmes un piegādātāju iespējas."
Parciāla uzdevumu izpilde "Pasūtījumus, kurus mēs saņemam, mēs izpildām burtiski. Lielākas kopsakarības mūs neinteresē. Ja klients nav skaidri formulējis pasūtījumu, tad tā ir viņa problēma."	Uzdevuma viengabalaina risināšana "Katrs uzdevums tiek aplūkots kā viengabalaina problēma. Tiek ņemta vērā ietekme uz dažādām uzņēmuma jomām, tāpat tiek respektētas klientu vēlmes un piegādātāju iespējas."
Stingra norobežošanās starp nodaļām "Pie mums rūpējas tikai par to, kas notiek paša nodaļā. Pasūtījumus mēs izpildām savās nodaļās. Mūs neinteresē kopsakarības starp dažādiem pasūtījumiem. Mūsu uzņēmumā pastāv darba dalīšana, un katra nodaļa pilda tai atvēlēto funkciju."	Intensīva komunikācija un kooperācija gan uzņēmuma ietvaros, gan attiecībā ar ārējiem partneriem "Pie mums viens ar otru sarunājas. Tā mēs iepazīstamies ar citu nodaļu darbinieku, klientu un piegādātāju problēmām, kā arī iespējām. Līdz ar to mēs labāk varam formulēt prasības un varam piedāvāt labāko to izpildes variantu."
Uz tehnoloģiju orientēta uzņēmuma politika "Pie mums attīstību nosaka tehnika. Mēs izstrādājam kompleksus produktus. Pēc tam mēs realizējam šos produktus."	Uz izpratni vērsta uzņēmuma politika "Mēs pastāvīgi jautājam sev, kāda ir mūsu darba jēga, ko mūsu darbs dos mūsu klientiem un kādas ir viņu vēlmes. Mēs skaidrojam, kāda jēga ir mūsu darbinieku darbam. Mūs interesē ne tehniski iespējamais, bet tas, kas ir saprātīgs un vajadzīgs gan mūsu klientiem, gan darbiniekiem."
Reaģējoša uzņēmuma vadība "Vispirms paskatīsimies, ko tie citi dara."	Aktīva uzņēmuma vadība "Attīstīdamies un pilnveidodamies, mēs vēlamies būt priekšā visiem citiem. Mēs vienmēr vēlamies būt pirmie."

27. attēls. Organizācijas attīstību kavējošas un attīstību veicinošas pazīmes²

alternatīvu analīzi, seku noskaidrošanu, alternatīvu iztīrīšanu līdz pat izmaiņu ieviešanai.



28. attēls. Mācību riņķošana

Šo mācību riņķošana var veicināt ar radošu darbu, ar pareizām lēmumu pieņemšanas, komunikācijas, konfliktu vadīšanas un motivācijas metodēm, kā arī ar kibernetisko vadīšanu.

Šīs metodes daļēji ir vairāk orientētas uz analīzi - uz cēloņu, ietekmju, struktūru, lēmumu pieņemšanas analīzi, daļēji - uz radoša darba attīstīšanu. Dažas metodes ir vairāk orientētas uz priekšmetiem, citas - uz tajās iesaistītajiem cilvēkiem.

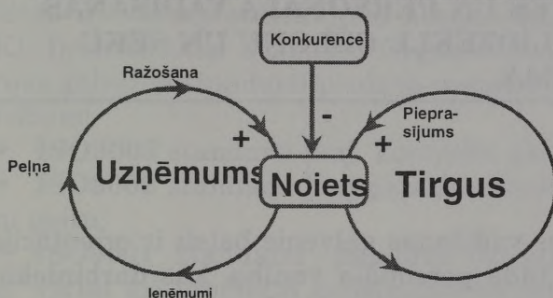
3.3.2. Kibernetiskā vadīšana

Uzņēmumam, kas mācās, īpaši svarīga ir kibernetiskā vadīšana. Šī metode atklāj to ietekmju kopsakarības, kurām pakļauts uzņēmums.

29. attēls apkopo uzņēmuma, tirgus un konkurences savstarpējās ietekmes uz produkta noietu.

Uzņēmums, kas mācās

Kibernētiskā vadīšana



29. attēls. Kibernētiskā vadīšana

Tirgus pieprasījums var pozitīvi ietekmēt produkta noieta. Negatīvi realizāciju iespaido konkurentu aktivitātes, kas turklāt ietekmē arī cenu, līdz ar to arī ieņēmumus un peļņu.

Kibernētiskā vadīšana aptver un analizē daudzējādo ietekmju kopsakarības, ņemot vērā to stiprumu, ilgumu un savstarpējo mijiedarbību. Pielietojot piemērotu instrumentāriju, var analizēt un veicināt atsevišķas kopsakarības. Tās var pētīt arī tālāk ar citu metožu palīdzību.

Šo un vēl citu ir iespējams veikt ar programmu EWA. Tā ir programma, kas darbojas *Microsoft Windows* vidē un kas ir paredzēta darbam lokālajā tīklā. Programma EWA atbalsta komplekso domāšanu tādā veidā, ka lietotājs ar grafiskā redaktora palīdzību var veidot risināmā uzdevuma tīklveida modeli un pakāpeniski modelēt procesa norisi.

¹ Prohaszka/Reusch/Velesco/Wolf. Kybernetisches Management. Dortmund, Minsk, Stettin.

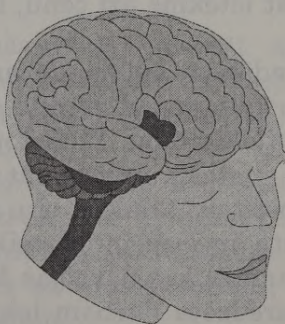
² Tabula izstrādāta saskaņā ar R.Klimecka, G.Probsta, P.Eberla izdevumu "Entwicklungsorientiertes Management". Stuttgart, 1994.

*Prof. Dr. Dr.h.c Dr.h. c.
Peters J.A. Roīšs*

KVALITĀTES UN PERSONĀLA VADĪŠANAS KOPEJIE LĪDZEKĻI. CĒLOŅU UN SEKU DIAGRAMMA

Kvalitātes vadīšanas galvenie balsti ir orientācija uz klientu un tāda personāla vadība, kas darbiniekā saskata patstāvīgu, atbildīgu darbam noligtu partneri.

Kvalitātes vadīšana sākas jau ar domāšanas procesiem darbinieku galvās, tie veido izpratni par uzņēmuma kopsakarībām, tā problēmām, kā arī ražošanas un tās gala produktu nepārtrauktas uzlabošanas iespējām.



1. attēls. Kvalitātes vadīšana sākas ar domāšanas procesiem darbinieku galvās

Svarīgs kvalitātes vadīšanas līdzeklis, tās balsts ir cēloņu un seku diagramma, kas nostiprina līdzstrādnieku kopdarbību un attīsta to spēju patstāvīgi risināt dažādas problēmas. Tāpēc cēloņu un seku diagramma ir pelnījusi īpašu uzmanību.

1. Ievads

Pašlaik plaši visā pasaulē uzņēmējdarbībā un arī pārvaldē tiek lietota kvalitātes vadīšanas sistēma, kas balstās uz starptautiskajiem standartiem ISO 9000 (ISO- International Standard Organisation). ISO 9000 sērijas galvenie standarti piedāvā normas dažādām vajadzībām:

- **ISO9003** standarti ļauj kontrolēt gala produkciju;
- **ISO9002** standarti ļauj papildus kontrolēt arī procesu gaitu;
- **ISO9001** standarti papildus iepriekšminētajam ļauj vērtēt arī produkta konstruēšanas un tā izstrādes gaitu.

Minēto standartu izvēli nosaka uzņēmuma darbības specifika un klientu prasības. Piemēram, rezerves daļu noliktavai, kurā nekas netiek ražots, ir piemērojami ISO 9002 kritēriji. Automobiļu industrijas pārstāvjiem jāvadās pēc ISO 9001 prasībām. Neatkarīgi no tā, kurš ISO standarta veids uzņēmumam ir galvenais, kā arī neatkarīgi no tā, kuras standarta normas noteiks uzņēmuma kvalitātes vadīšanu, uzņēmumam ir jāatrod konkrēti līdzekļi, darba instrumenti, kas palīdz strādāt. Standarti nosaka vienīgi kvalitātes vadīšanas ārējos ietvarus.

Standarta ISO 9000 2. daļā, 4.20. apakšnodaļā (statistiskās metodes), piemēram, ir sekojoša norāde uz ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003: "Statistikas metožu lietošana piegādātājam var dot labumu daudzos gadījumos, ieskaitot datu vākšanu, analīzi un lietošanu. ... Statistikas metodes ir lietderīgi pielietot produktu un procesu projektēšanā, procesu kontrolē, lai izvairītos no kļūdām problēmu analīzē, riska pakāpes noteikšanai, cēloņsakarību skaidrošanai... Statistiskās metodes, kas varētu būt noderīgas šiem nolūkiem, ir grafiskās metodes (histogrammas, secību kartes, ... cēloņsakarību diagrammas utt.)"

Turpmāk galveno uzmanību pievērsīsim cēloņu un seku diagrammai. Tā ir viena no ISO metodēm, kas turklāt izceļas to vidū, jo īpašā veidā stimulē kopdarbību uzņēmumā. Cēloņu un seku diagramma ir ideāls līdzeklis problēmu analīzei grupā (komandā). Tieši grupu darbu ir nepieciešams īpašā veidā pastiprināt, ja ir vēlme strādāt, orientējoties uz kvalitāti. Līdz ar to cēloņu un seku diagramma vienlaikus ir svarīgs arī personāla vadīšanas līdzeklis, kas nostiprina problēmu risināšanas kompetenci.

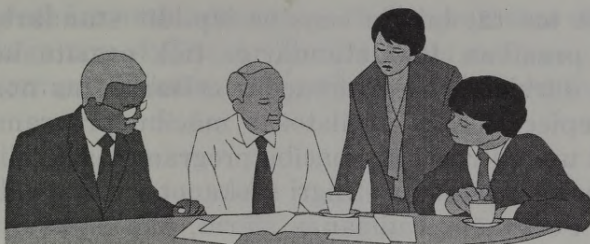
Piemērotu līdzekļu izvēle kvalitātes vadīšanā ir īpaši svarīga arī tādēļ, ka bez tiem kvalitātes vadīšana uzņēmumā nevar iegūt stabilus pamatus.



2.attēls. Arī tā var izskatīties kvalitātes vadīšana uzņēmumā

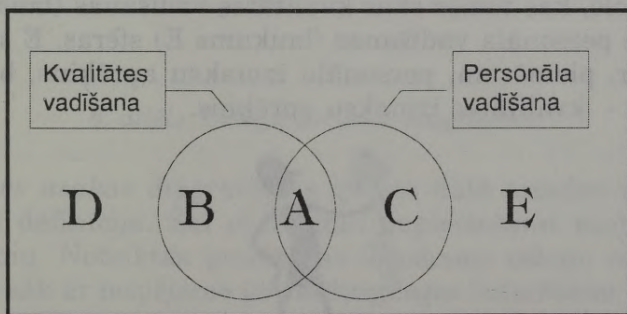
2. attēls raksturo kvalitātes vadīšanas pasreizējo stāvokli daudzos uzņēmumos. Tajos ir bijuši mēģinājumi ieviest kvalitātes vadīšanas sistēmu. Ir pat nozīmēts kvalitātes sistēmas vadītājs (atbildīgais par kvalitāti). Taču parasti kopīgo darba gaitu šie pūliņi nav spējuši ietekmēt, jo produkcijas un procesu uzlabošana ir prasījusi pārāk lielas pūles, lai nodomi tiktu īstenoti.

Mums ir nepieciešami līdzekļi (instrumenti), kas stimulē uzlabojumus un pilnveido darbu grupā. Pie tiem pieder cēloņu un seku diagramma.



3. attēls. Darbs grupā

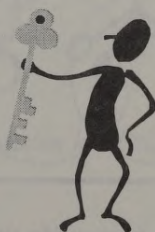
Strādājot grupā, cēloņu un seku diagramma atklājas kā kvalitātes un personāla vadīšanas līdzeklis. Pirms tā raksturošanas, pievērsīsim uzmanību 4. attēlam, kas parāda saites starp kvalitātes vadīšanu un personāla vadīšanu.



4. attēls. Kvalitātes un personāla vadīšanas savstarpējā saistība

Kvalitātes un personāla vadīšanai ir liels savstarpējās saskarsmes (pārklāšanās) apgabals (A laukums 4. attēlā). Primārā nozīme ir personāla vadībai. Uz kvalitāti orientēta personāla vadīšana ir pamats kvalitātes vadīšanai jebkurā uzņēmumā. Pirmām kārtām tieši uzņēmuma vadība ir atbildīga par kvalitātes sistēmu uzņēmumā. Tai vajag visus darbiniekus orientēt uz kvalitāti

un vadīt tos tā, lai tie censtos izpildīt standartu un klientu prasības. ISO standartos tiek prasīta nepārtraukta darbinieku kvalifikācijas celšana. Tas nozīmē, ka ir nepieciešamas atbilstošas mācību programmas. Plānojot un realizējot šīs mācību programmas, kvalitātes vadīšanu nepieciešams stingri saskaņot ar personāla vadīšanu. Personāla vadīšanas sfērai, kas ar kvalitātes vadīšanu mazāk saistīta (laukums C 4.attēlā), pieder vispārējā personāla pārvalde un personāla rēķinvedība šaurākā nozīmē. Darba novērtējums un atalgojums ir saistīts ar motivāciju un tādējādi tas pieder personāla vadības sfērai (laukums A). Bet kvalitātes vadīšanas sfērai, kas mazāk saistīta personāla vadīšanu (laukums B), pieder, piemēram, statistiskā kvalitātes kontrole. Ārpus kvalitātes vadīšanas un personāla vadīšanas jomām atrodas tādi jautājumi kā, piemēram, rēķinvedība un kontrole, kas tomēr skar kvalitātes vadīšanas (laukums D) un personāla vadīšanas (laukums E) sfēras. E sfērai pieder, piemēram, personāla izmaksu aprēķins, bet D sfērai - kvalitātes izmaksu aprēķins.



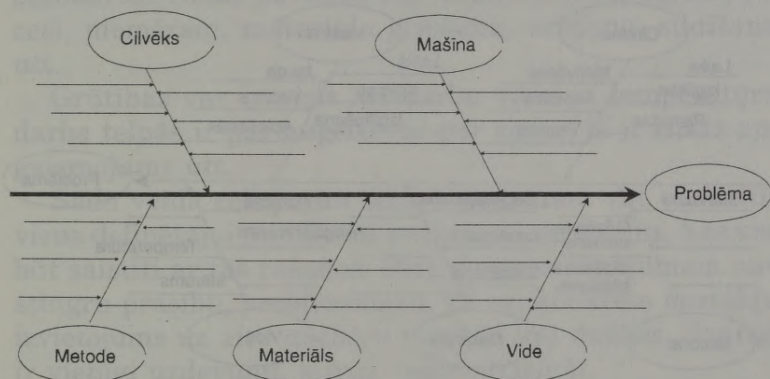
5. attēls. Cēloņu un seku diagramma ir kā atslēga, kas ļauj atrisināt daudzus kvalitātes un personāla vadīšanas uzdevumus

2. Cēloņu un seku diagramma

2.1.Pamatstruktūra un diagrammas pielietojums

Cēloņu un seku diagrammu 1943.gadā izstrādāja Kaoru Išikava. Pirms dažiem gadu desmitiem to sāka

ļoti plaši izmantot visā pasaulē. Diagrammas struktūra ir līdzīga zivs skeletam. Tādēļ to sauc gan par *zivs asakas*, gan par Išikavas diagrammu (skat. 6.attēlu).



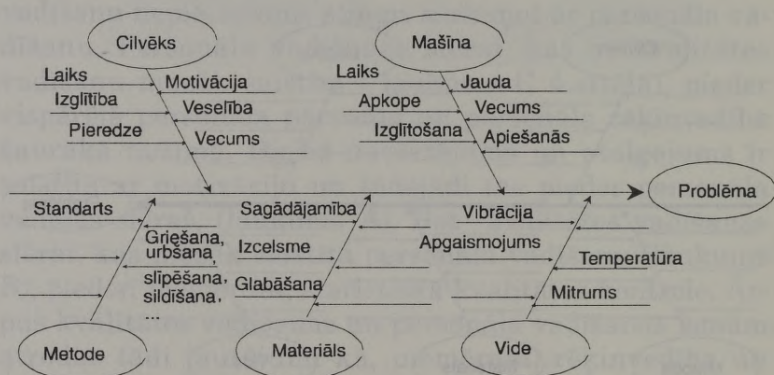
6. attēls. Cēloņu un seku diagramma

Zivs asakas diagrammas galvas daļā atrodas problēmas definīcija. Šai problēmai nepieciešams rast risinājumu. Noteiktās problēmas iespējamo cēloņu meklēšanu sāk ar iespējamo **problēmgrupu** definēšanu. Daudzu problēmu iespējamie cēloņi var būt saistīti:

- ar mašīnām, kas tiek izmantotas darba procesā;
- ar cilvēkiem, kas strādā problēmas parādību ietvaros;
- ar materiālu, kas tiek izmantots produkcijas ražošanai;
- ar metodi, ko lieto darba procesā;
- ar ražošanas procesa apkārtni, vidi.

Tāpēc šīs piecas problēmu grupas uz cēloņu un seku diagrammas veido piecus nozarojumus - piecus problēmu mezglus. Bultas šos piecus mezglus savieno ar pamatasi, kas saistīta ar problēmas definīciju.

Pētot problēmu detalizētāk, uzmanība tiek pievērsta katrai problēmgrupai atsevišķi.



7. attēls. Cēloņu un seku diagramma

Pētot ar cilvēku darbību saistītos problēmu cēloņus, var minēt sekojošus apstākļus:

- cilvēki pieļauj kļūdas, ja tie nav pietiekami izglītoti un ja tiem ir par maz pieredzes,
- cilvēki pieļauj kļūmes, ja tiem par maz laika darba rūpīgai paveikšanai,
- cilvēki var nebūt pietiekami motivēti,
- cilvēki var nebūt veseli,
- cilvēku vecums var būt pārāk liels.

Līdz ar to ar cilvēkiem saistītajā problēmklasē iespējamie grūtību cēloņi ir definēti. Tie visi ir minēti cēloņu un seku diagrammā (skat.7.attēlu).

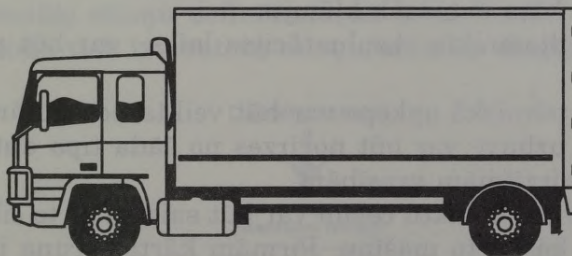
Tāpat iespējams definēt tos problēmu cēloņus, kuri var būt saistīti ar mašīnām. Mašīnas var izraisīt kļūmes, ja tās netiek pienācīgi koptas, ja tās ir nepareizi apkalpotas utt.

Sarežģījumus var izraisīt arī ražošanā izmantotais materiāls, ja tas ir sliktā stāvoklī vai arī ja tas tiek slikti uzglabāts.

Problēmas var atklāties sakarā ar materiālu apstrādes metodi, ja, piemēram, ir novirzes no vajadzīgā standarta. Tādas novirzes var izraisīt dažādi darba procesi, piemēram, materiāla griešana, urbšana, sildīšana utt.

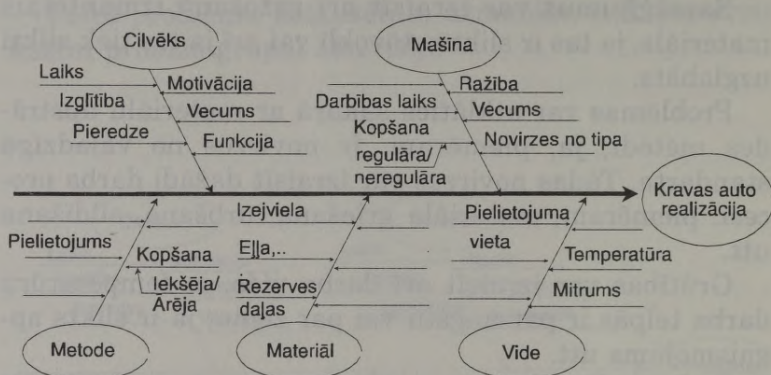
Grūtības var izraisīt arī darba vide, ja temperatūra darba telpās ir par augstu vai par zemu, ja ir slikts apgaismojums utt.

Šādā veidā cēloņu un seku diagrammā var uzskaitīt visus definētajai problēmai nozīmīgus apstākļus, kas var būt saistīti ar tās rašanos. Diagrammas zīmējumam nav stingru prasību, problēmklāšu, kā arī konkrēto apstākļu izvietojums uz *zivs asakām* var būt ļoti dažāds. Svarīgi ir vienīgi uzdevumi, kurus vajag atrisināt.



8. attēls. Kravas automašīna

Iedomāsimies situāciju, kad vienai kravas automobiļu klasei defekti atklājas daudz biežāk nekā citām līdzīga tipa mašīnām. Rodas nepieciešamība noskaidrot šo defektu cēloņus. Šim nolūkam var lieliski noderēt cēloņu un seku diagramma. (Skat. 9.attēlu).



Vienam kravas auto biežāk atklājas defekts, nekā citam tāda pat tipa auto

9. attēls. Cēloņu un seku diagramma
"Kravas automašīnas realizācijas problēmas".

Kravas automašīnas defektu cēloņi var būt saistīti:

- ar tās uzbūves īpatnībām,
- tā var būt vecāka nekā citas līdzīgas kravas automašīnas, kam ir mazāk kļūmju,
- tās diennakts ekspluatācijas laiks var būt pārāk liels,
- tās tehniskā apkope var būt veikta neregulāri,
- tās uzbūvē var būt novirzes no šāda tipa automobiļiem izvirzītajām prasībām.

Bieži vien defektu cēloņi var būt saistīti ar to cilvēku darbību, kas lieto mašīnu. Pirmām kārtām runa ir par mašīnas vadītāju, bez tam ar mašīnu darbojas arī mehāniķis, degvielas uzpildītājs un citi. Cilvēku rīcību ietekmē viņu izglītība, pieredze, vecums, darba motivācija un daudzi citi faktori. Ir jānoskaidro, vai šie ar cilvēkiem saistītie faktori neatstāj kādu nevēlamu ietekmi uz automašīnas funkcionālajām īpašībām.

Citreiz defektu cēloņi var būt saistīti ar vidi - ar gaisa temperatūru, mitrumu vai tās teritorijas īpatnībām, kurā tā tiek ekspluatēta.

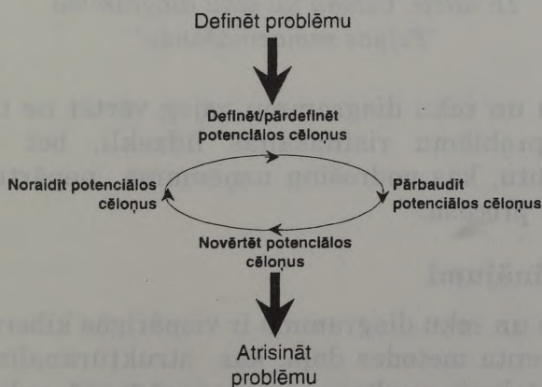
Defektu cēloņi var būt meklējami materiālā, kas izmantots automobiļa dažādu mezglu un detaļu izgatavošanai. Ir svarīgi pārbaudīt arī degvielu, eļļu, smērvielas un rezerves daļas, ko izmanto mašīnas lietotāji.

Vēl defektu cēloņi var būt saistīti ar mašīnas izmantošanas veidu un tās tehniskās apkopes īpatnībām.

Visi minētie un citi iespējamie defektu iemesli tiek fiksēti cēloņu un seku diagrammā. Pēc tam tos diskutējot vērtē un analizē dažādi uzņēmuma darbinieki. Gala rezultātā defektu cēloņi tiek noskaidroti un pēc tam arī novērsti.

2.2. Problēmu risināšanas metode ar cēloņu un seku diagrammas palīdzību

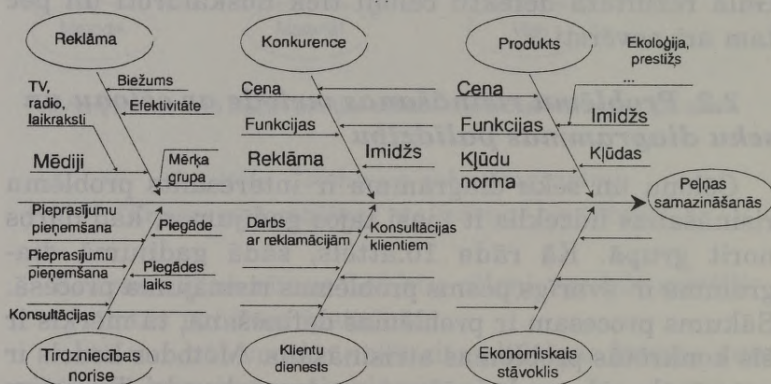
Cēloņu un seku diagramma ir interesants problēmu risināšanas līdzeklis it īpaši tajos gadījumos, kad darbs norit grupā. Kā rāda 10.attēls, šādā gadījumā diagramma ir svarīgs posms problēmas risinājuma procesā. Sākums procesam ir problēmas definēšana, tā mērķis ir šīs konkrētās problēmas atrisināšana. Metodes kodols ir potenciālo cēloņu definēšana un to pārbaude. Tieši šim nolūkam tiek izmantota cēloņu un seku diagramma.



10. attēls. Problēmu risināšanas metode ar cēloņu un seku diagrammas palīdzību

2.3 Piemēri

Cēloņu un seku diagrammai ir plašs izmantošanas diapazons. To var lietot, lai organizācijā izpētītu tādu problēmu kā, piemēram, pārāk liels materiālu pārstrādes laiks. Ar šo metodi var izpētīt peļņas samazināšanās cēloņus, kā tas ir redzams 11. attēlā.



11. attēls. Cēloņu un seku diagramma
"Peļņas samazināšanās"

Cēloņu un seku diagrammu vajag vērtēt ne tikai kā dažādu problēmu risināšanas līdzekli, bet arī kā instrumentu, kas nodrošina uzņēmuma nepārtrauktas attīstības procesu.

3. Secinājumi

Cēloņu un seku diagramma ir vispārīgās kibernetiskā menedžmenta metodes daļa, kas struktūranalīzi, seku analīzi, ietekmju analīzi apvieno vienā īpašā apkopojošā metodē. Šī metode ir analizēta Jorga Prohaskas, Petera J.A.Roiša, Sergeja Velesko, Aksela Volfa grāmatā, kuras

nosaukums "Kibernētiskais menedžments" un kura ir izdota 1995.gadā Dortmundē vācu valodā, 1997.gadā Minskā - krievu valodā un Štetinā - poļu valodā. Grāmatas angļu valodas versija laista klajā 1996.gadā Bufalo. (**Prohaszka**, Jörg/**Reusch**, Peter J. A./**Velesco**, Sergej/**Wolf**, Axel. Kybernetisches Management, Dortmund 1995, Minsk 1997, Stettin 1997) .

Bez tam par kibernetiskā menedžmenta izmantošanu personālvadībā varēs lasīt Petera J.A. Roiša grāmatā "Cēloņu analīze un kibernetiskais menedžments", kas 1997.gadā tiks laista klajā Dortmundē, Minskā, Rīgā.

Saturs

ŽANETA ILMETE

Ievadvārdi 3. lpp.

PETERS J. A. ROIŠS

Priekšvārds 5. lpp.

PĒTERIS CIMDIŅŠ

"Nu tad beidzot!" 8. lpp.

AIVARS BERNERS

"Es tomēr esmu optimists" 10. lpp.

UTE BANERJEA - KOMERSA

Vācija atbalstīs reformu procesu 12. lpp.

ROLFS LĒMENS

Vācija - Latvija: sadarbības virzieni 17. lpp.

HANSS BĒMS

Personāla vadīšana Latvijā un Eiropā 21. lpp.

ŽANETA ILMETE

Personālvadīšana - tās vieta un loma

Latvijas tautsaimniecības pārveidē 32. lpp.

JĀNIS KĻAVIŅŠ

Personāla vadības problēmas pārejā uz

tirgus ekonomiku 41. lpp.

ANDREASS ŠLĒFS

Personāla vadība kā uzņēmuma attīstības

dzinējspēks 47. lpp.

ULDIS SKUJIŅŠ

Valsts pārvaldes reforma Latvijā 61. lpp.

LILIJA STELPE

Personāla vadīšana kā kvalitātes
vadišanas pamati 67. lpp.

JURIS KRŪMIŅŠ, PETERSS J. A. ROIŠS

Jauna darbinieka tips –
attīstības tendences Latvijā 75. lpp.

INESE VORONČUKA

Bezdarbnieku problēmas Latvijā un viņu
pārapmācības principi un metodes 78. lpp.

STAŅISLAVS VOIŅICKIS

Personāla loma ceļā no centralizētās uz
tirgus ekonomiku 86. lpp.

JORGS PROHASKA

Orientācija uz klientu - aktuāla problēma
tirdzniecībā un citās jomās 92. lpp.

PETERS J. A. ROIŠS UN CITI AUTORI

Personāla vadīšana 100. lpp.

ŽANETA ILMETE

Ievads projektu vadīšanā 130. lpp.

PETERS J. A. ROIŠS

Uzņēmums, kas mācās 167. lpp.

PETERS J. A. ROIŠS

Kvalitātes un personāla vadīšanas kopējie līdzekļi.
Cēloņu un seku diagramma 192. lpp.



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 bulvārī 5 -303
Rīgā, LV-1050
Tāl. 7223324
Tāl./Fax 7223381



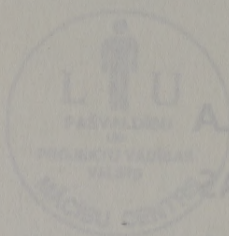
**LATVIJAS
PERSONĀLA
VADĪŠANAS
ASOCIĀCIJA**

Asociācijas mērķi :

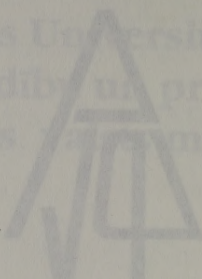
- radīt informācijas un komunikācijas bāzi Latvijā par pasaules pieredzi personāla vadīšanas jomā, vācot, apkopojot, analizējot, aktualizējot un izplatot informāciju LPVA biedru starpā;
- veidot un attīstīt kontaktus ar vietējām un starptautiskām organizācijām, biedrībām un apvienībām, kas darbojas personāla vadīšanas sfērā;
- popularizēt personāla vadīšanu Latvijā;
- organizēt konferences, kongresus, studijas un citus mācību pasākumus, lai izskaidrotu personāla vadīšanas problēmas un jauninājumus;
- iesaistīt LPVA biedrus dažādās darba grupās, kas nodarbojas ar personālvadības problēmu risināšanu;
- sagatavot un izdot LPVA informatīvo biļetenu;
- realizēt uzņēmumu pieredzes apmaiņas programmu.

LATVIJAS PERSONĀLA
VADĪŠANAS ASOCIĀCIJAS
adrese

Aspazijas bulvārī 5- 303
Rīga, LV-1050
tālr.: 7223324
fax: 7223381



LATVIJAS UNIVERSITĀTE PERSONĀLA VADĪŠANA ASOCIĀCIJA



Latvijas Universitātes Pasākumu organizācija un izpildes institūts, kas nodrošina Latvijas Universitātes pasākumu organizāciju un izpildi, kā arī veic pasākumu organizāciju un izpildi, kas saistīti ar Latvijas Universitātes pasākumu organizāciju un izpildi.

LAPV biedrs stāds:

- veido un uztur kontaktus ar ārvalstu un starptautiskām organizācijām, biedriem un apvienībām, kas darbojas personāla vadības jomā;
- popularizē personāla vadību Latvijā;
- organizē konferencēs, kongresus, studijas un citus mācību pasākumus, lai izskaidrotu personāla vadības problēmas un risinājumus;
- izsēdinā LAPV biedrs dažādās darba grupās, nodarbojot ar personāla vadības problēmu risināšanu;
- sagatavo un izpilda LAPV informatīvo biļetenu;
- realizē uzdevumus, paredzētus apmaiņas programmiņā.

Latvijas Universitātes Pasākumu organizācija un izpildes institūts, kas nodrošina Latvijas Universitātes pasākumu organizāciju un izpildi, kā arī veic pasākumu organizāciju un izpildi, kas saistīti ar Latvijas Universitātes pasākumu organizāciju un izpildi.

"PERSONĀLA VADĪŠANA LATVIJĀ: PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI".

Sagatavota un salikta izdevniecībā "Vērmanparks", Merķeļa ielā 13, Rīgā, LV 1050.

Reģistrācijas apliecība NR. 000328548. Pasūtījuma Nr. **134**.

Iespiesta valsts uzņēmumā "Poligrāfists", Valdemāra ielā 6.

Līgumcena

Kontroleksemplārs

24 —

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTĒKA



0303076289

Kā izvēlēties darbiniekus? Kā tos stimulēt aktīvam darbam? Kā gūt panākumus, konkurējot ar citām firmām un uzņēmumiem? Kā piesaistīt klientus? Pašlaik tie ir ļoti aktuāli jautājumi, ar kuriem saduras daudzi uzņēmēji un vadītāji. Šī grāmata palīdzēs atrast atbildes uz minētajiem un daudziem citiem jautājumiem. Rakstu un vērtējumu autori ir Latvijas un Vācijas zinātnieki, uzņēmēji, vadītāji.

Grāmata pirmām kārtām noderēs uzņēmējiem, valsts un pašvaldību iestāžu vadītājiem, studentiem un visiem citiem, kam interesē sarežģītās cilvēku saskarsmes problēmas tirgus ekonomikas apstākļos.