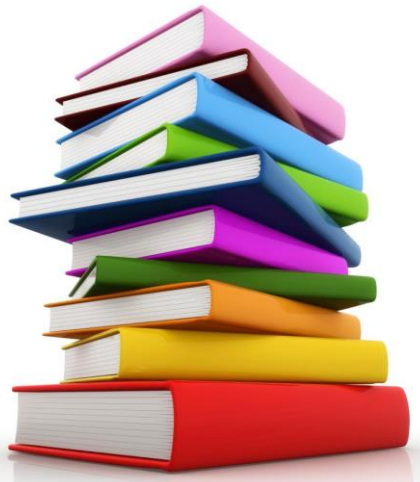
VADĪBA

Studiju kursa saturs:

- Organizācija un vadības būtība
- Vadības funkcijas
  - Plānošana
    - Uzņēmuma misija, vērtības un vīzija
    - Mērķis un tā uzstādīšana
    - Ārējā vide
    - Uzņēmuma iekšējā vide
    - SVID analīze
    - Stratēģija un rīcības plāns
  - Organizēšana un koordinēšana
    - Organizācijas struktūra
    - Darba vietas organizēšana
    - Disciplīna un kārtība darba vietā
    - Process un procesa norises atspoguļošana
    - Efektivitāte un efektīva darba procesa organizēšana un koordinēšana
    - Attālinātā darba vadīšanas būtība
  - Kontroles būtība un veidi
    - Kontroles būtība un funkcijas
    - Kontrole, revīzija un audits un paškontrole
- Vadītājs kā personība
  - Komforta zona un personības izaugsme
  - Vadības stili
  - Lēmumu pieņemšana
  - Vadības instrumenti efektīvai vadībai

Ieteicamā literatūra



- PraudeV., Menedžments 1. un 2. grāmata –R.: Burtene, 2012.
- Andra Zvirbule-Bērziņa, Ražošanas menedžments, BA Turība, 2006
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ. –М.: Дело, 1992.
- Как преуспеть в бизнесе// Секреты управления –М.: ИЦВ Маркетинг, 1993.
- Inese Ešenvalde „Personāla vadības mūsdienu metodes". Rīga: Merkūrijs
- Viesturs Reņģe „Mūsdienu organizāciju psiholoģija". Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2007.
- http://www.springvalley.lv/lv/publikacijas/spring-valley-publikacijas/misija-vizija-un-vertibas-ir-jakomunice/
- http://rokasgramata.lv/vadiba/
- Ozoliņa –Ozola I. Efektivitāte un produktivitāte. Biznesa Psiholoģija, 2009.,
- http://www.efektivs.lv/lv/stasts.html
- http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/31_inovativas_darbibas_pamatelementi

Kas ir grupa?

- **Grupa** ir skaitliski ierobežots cilvēku kopums, kam piemīt kādas noteiktas kopīgas pazīmes.

Lai grupa kļūtu par komandu, ir jāizpildās sekojošajiem nosacījumiem:

- Kopēji un skaidri mērķi;
- Pieņemtas un sabiedrībai atbilstošas normas;
- Vienotība un savstarpēja solidaritāte;
- Regulāra sadarbība;
- Skaidra struktūra (vadītājs, informācijas devējs u.c.);
- Noteikts komandas locekļu skaits.

Grupa vai komanda?

Pazīmes	*Grupa*	*Komanda*
Intereses	Katram savas	Vieno kopīga lieta
Mērķi	Atšķirīgi	Kopīgs
Prioritātes	Visādas citādas	Dalība komandā
Darba org.	Brīva, nesaistoša	Stingra, saistoša
Motivācija	Ārējā – tā jādara	Iekšējā – tā vēlos
Konkurence	Savā starpā	Ārējā
Komunikācija	Daļēji atklāta	Atklāta
Uzticība	Maza	Izteikta paļaušanās

Kas ir organizācija?

- Organizācija ir cilvēku grupa, kas apzinīgi sadarbojas kopēju mērķu sasniegšanai.
- Organizācijā esošos cilvēkus vieno kopīga darbības programma, kopīgs mērķis vai uzdevums, resursi un informācija.

Organizācijas resursi:

- darbaspēka (strādnieki, administrācijas darbinieki);
- Finanšu (īstermiņa un ilgtermiņa kapitāls);
- materiālie (pamatlīdzekļi, apgrozāmie līdzekļi);
- informācijas resursi (lēmumu pieņemšanai nepieciešamie dati –statistika, finanšu pārskati, dati par tautsaimniecību, informācija par konkurentiem utt.).

1. uzdevums.
Praktiskais darbs.
Nosaki savas vērtības.

Atceries vismaz trīs situācijas darba vai personīgajā dzīvē, kad tu juties gandarīts, lepns un laimīgs. Apraksti tās, atbildot uz jautājumiem: ko tu darīji, ko sasniedzi, kas lika justies pacilāti, kāda bija citu cilvēku loma šajās situācijās, kādi citi faktori sekmēja tavas pozitīvās emocijas.

Vērtības

Katram cilvēkam ir savas individuālās vērtības.

Tās raksturo katram būtisko. Vērtības nosaka mūsu rīcību un izvēles. Saskanīgas vērtības ir drošs sadarbības pamats. Atšķirīgas vērtības var būt pārpratumu un konfliktu cēlonis.

Vadītājam ir svarīgi apzināties gan savas organizācijas, gan valsts pārvaldes kopējās vērtības,
lai efektīvāk uzrunātu un motivētu savu komandu, veicinātu savstarpējo sapratni, vadītu pārmaiņas.

Vērtībās balstīta vadība ir progresīvu organizāciju izvēle.

Organizācijas vērtību apzināšanās

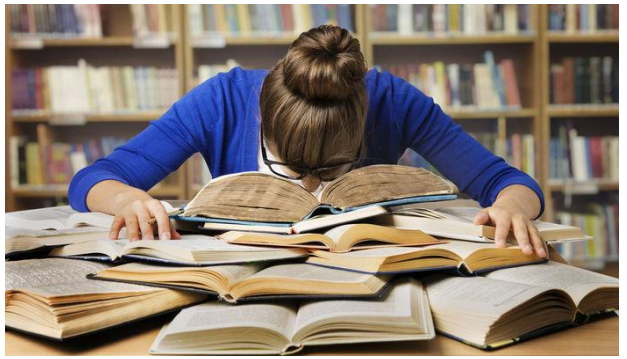
- Tas, kam tu tici, kļūst par tavām domām,
- Tavas domas kļūst par taviem vārdiem,
- Tavi vārdi kļūst par taviem darbiem,
- Tavi darbi kļūst par taviem paradumiem,
- Tavi paradumi kļūst par tavām vērtībām,
- Tavas vērtības kļūst par tavu likteni.

/Mahatma Gandijs/

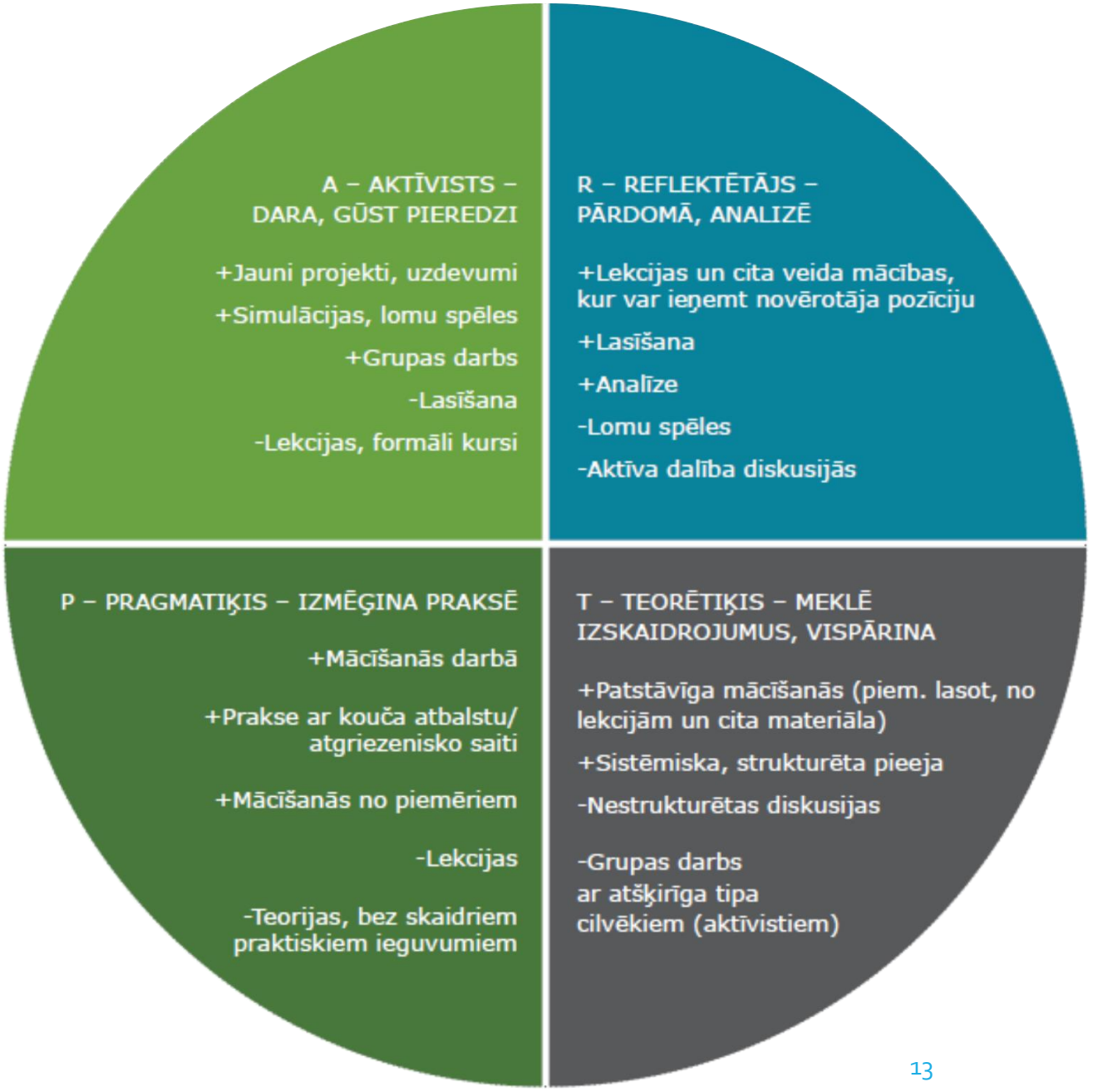
DESMIT LIETAS, KAS JĀATCERAS PAR ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBĀM

Mācīšanās veidi

Attīstība sākas ar tevi pašu, un par savu attīstību atbildīgs ir katrs pats. Darba devējs var atbalstīt finansiāli, nodrošināt iespējas mācīties,
bet rezultāts būs atkarīgs no tevis paša – tavas intereses, motivācijas, apņemšanās un iesaistes.
Lai mērķtiecīgi attīstītos, vispirms apzinies savas stiprās un vājās puses. Ņem vērā arī nākotnes tendences savā nozarē un vadītāja profesijā.



2. uzdevums
Praktiskais darbs. Nosaki savu mācīšanās stilu.



Kas ir komanda?

Komanda – neliels skaits cilvēku ar savstarpēji papildinošām prasmēm, kuriem ir kopīgs nolūks, sasniedzamie mērķi un darba metodes, par ko viņi ir uzņēmušies savstarpēju atbildību.

(Katzenbach & Smith)

Efektīvas komandas īpašības

- Atbalsts
- Uzticība
- Pacietība
- Mērķtiecība
- Sadarbība
- Spēja pielāgoties
- Draudzība
- Drosme
- Humora izjūta
- Saderība
- Aizrautība
- Nesavtība

Kā iespējams šādu komandu iegūt???

Komandas attīstības modelis

FIRO-B:

- Dr. Viljams Šucs – amerikāņu psihologs no Kalifornijas

1. ***Iekļaušanās posms*** – spēcīga vajadzība būt pieņemtam.

2. ***Individuālās apliecināšanās posms*** – varas izrādīšana un robežu paplašināšana.

3. ***Pieķeršanās jeb sadarbības posms*** – enerģija vērsta uz āru pretī kopīgiem mērķiem.

Iekļaušanās posms

- Bažas, introversija vai pārmēru izrādīšanās.
- Spēcīga vajadzība būt pieņemtam un bailes no atraidījuma.
- No līdera tiek gaidīta pieņemšana un vadība.
- Kādu izturēšanos un piemēru rādīs līderis, tas grupā ātri vien kļūs par pieņemtu normu.
- Ja līderis būs atvērts, godīgs, atklās savas izjūtas vai trūkumus, pārējie tam sekos.
- Labs līderis centīsies risināt individuālās problēmas. Ieteicams būt iecietīgam un atbalstīt tos, kam tas nepieciešams.

Apliecināšanās

- Varas izrādīšanas un robežu paplašināšanas laiks
- Sociālās hierarhijas izveidošanās, lomu un funkciju noteikšana
- Grupas dalībniekiem jāatklāj, ka viņi var nepiekrist līderim, pirms viņi piekrīt
- Līderim jāpiedāvā grupas biedriem uzņemties atbildību un jāiedrošina
- Daļa grupu tālāk par šo fāzi arī netiek

Sadarbība

- Atbalsts, uzticība, pacietība, mērķtiecība, sadarbība, spēja pielāgoties, draudzība, drosme, humora izjūta, saderība, aizrautība, nesavtība
- Šo posmu apdraud pārmērīgs uzsvars uz grupu, kas kļūst pārāk apmierināta un nepieļauj domstarpību veidošanos
- Produktīvāko komandu vidū valda saskaņa, bet saglabājas arī zināma deva dinamiskas spriedzes

Komandas attīstība

Komandas attīstības posms	Īpašības / enerģijas virzība		Maslova vajadzību piramīda
SADARBĪBA (*darbošanās)*	Savstarpēji atkarīgs	uz āru, kopīgiem mērķiem	Pašizpausme
normu iedibināšana			
APLIECINĀ-ŠANĀS *(konfrontēšanās)*	Neatkarīgs	koncentrēta uz iekšējo konkurenci	Pašcieņa Cieņa no citiem
IEKĻAUŠANĀS *(veidošanās)*	Atkarīgs	uz iekšu – uz katra iekšējo pasauli	Piederība

Komandas mūsdienās

- Cilvēki mazāk strādā pastāvīgās grupās, bet nepārtraukti veido un atkal pārveido tās
- Dažu komandu biedriem jāsadarbojas pāri ģeogrāfiskām robežām, kas padara kontaktēšanos retāku un problemātiskāku
- Laiks, kādā komandām jāapvienojas, jāizveidojas un jāgūst panākumi, sasniedzot biznesa mērķus, ir īsāks
- Biznesa mērķi kļuvuši sarežģītāki
- Ne visiem cilvēkiem, kuri sadarbojas, jākļūst par komandu, lai sasniegtu mērķus

Komandas koučings

Vadītājam ir tikai divi uzdevumi:

1. Panākt darba izpildi
2. Nodrošināt darbinieku attīstību

Arī komandai ir jāpaveic darbs un jāattīstās.

Jo augstāka ir komandas apzināšanās – gan individuālā, gan kolektīvā - jo labāki būs sasniegumi

Ja vadītājs uzdod komandai koučinga jautājumus, tad:

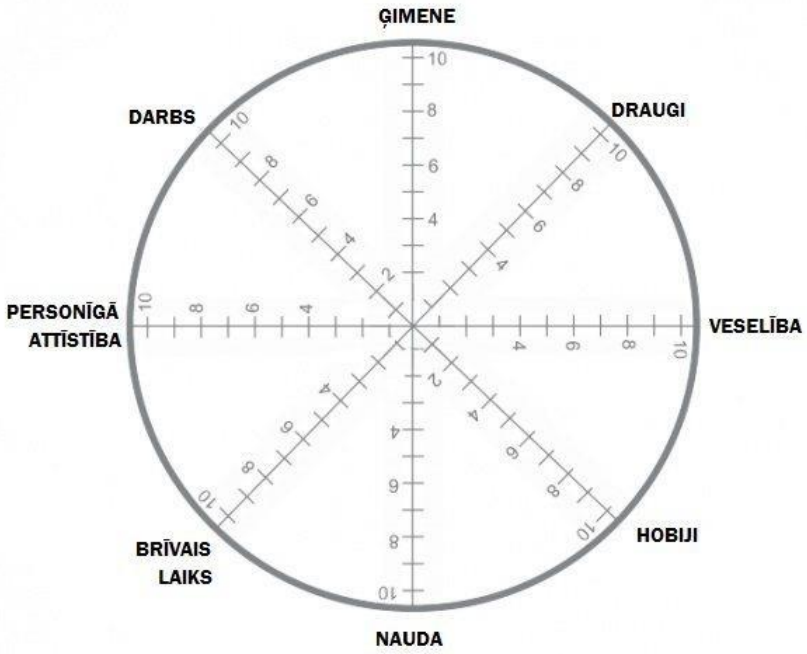
- Komandas biedri var formulēt savus atšķirīgos **mērķus**
- Visi sniedz nepieciešamo ieguldījumu, lai labāk izprastu **realitāti**
- Tiek izmantotas visas komandas idejas, lai noskaidrotu **iespējas**
- Notiek vienošanās par plānu, ko tālāk virzītu grupas kopīgā **rīcība**.

Jautājumi par komandas iepriekšējā uzdevuma izpildi

- Kura uzdevuma daļa jums šķita vissarežģītākā/prasīja visvairāk laika/radīja visvairāk stresa?
- Cik ilgu laiku tā aizņēma?
- Kas tajā bija sarežģīts?
- Ko jūs nākamreiz darītu citādi?
- Kam būtu jāzina par plānotajām izmaiņām?
- Kāds atbalsts jums nepieciešams? No kā? Kā jūs to saņemsiet?
- Ja jūs tā rīkotos, kā tas varētu ietekmēt iznākumu/ pārējos/ kvalitāti/ laiku?

Koučinga pielietošana komandā

- Jā mērķis, par ko visi ir vienojušies, ir pacelt komandu līdz sadarbības posmam, bet realitātē šī komanda ir kaut kur starp iekļaušanās un apliecināšanās posmu, kādas ir mūsu iespējas un kāda būs mūsu rīcība?
- Iespēju saraksts, kā sasniegt komandas sadarbību, ir plašs.



Kā sasniegt komandas sadarbību

- Pārrunājiet komandas kopīgos mērķus un vienojieties par tiem
- Izstrādājiet galveno noteikumu vai darbības principu kopumu, kurš pieņemams visiem komandas biedriem un kurā visi snieguši savu ieguldījumu
- Regulāri, pēc darba uzdevumu apspriešanas, atliciniet laiku grupas nodarbībām
- Noskaidrojiet komandas biedru domas par kopīgu pasākumu organizēšanu ārpus darba laika

Kā sasniegt komandas sadarbību (*Turpinājums)*

- Izveidojiet atbalsta sistēmu, lai risinātu individuālas problēmas, ja tādas rodas
- Atrodiet kopīgas intereses ārpus darba
- Apgūstiet kopā kādu jaunu prasmi
- Veiciet kopā īpašību noteikšanas uzdevumu
- Organizējiet grupas pārrunas par to, kā individuālo un kopīgo jēgu un mērķi uztver grupas biedri

3. uzdevums
Praktiskais darbs.
Nosaki savu lomu komandā.

1. Sadalīties grupās
2. Izanalizēt grupas locekļu profilus (tests – lomas grupā)
3. Izvērtēt iegūtos rezultātus un ieskicēt paredzamos konflikta riskus

Grupas profils

- **Grupas kompetenču/spēju profils (atbilstoši grupas veicamajiem uzdevumiem - izvēlētās biznesa idejas realizācija)**
- Formālais profils (pakļautība)
- Neformālais profils (darbinieku neformālās saites)
- **Grupas locekļu lomu profils** (lomas, kuras darbinieki labprātāk pilda grupā)

Tālāk ilustratīvs tests tipisko lomu noskaidrošanai

Punkti

0 - Jūs nepiekrītat izteikumam vispār

1 - Nedaudz piekrītat

2 - Daļēji piekrītat

3 - Pilnīgi piekrītat

Testa jautājumi 1

1. Es labprāt iegūstu daudzveidīgu informāciju, iztaujāju dažādus cilvēkus, meklēju uzziņas, man ir sava bibliotēka un datu banka;
2. Es novērtēju to , ka man ir plaša informācijas bāze, un es labprāt lasu vēl kaut ko papildus , pirms izlemju;
3. Man patīk pārskati, kopsavilkumi, kartes, un es visu to krāju;
4. Es vācu informāciju, kaut arī man tā būs vajadzīga tikai vēlāk;
5. Es ar grūtībām izmetu savāktos materiālus;

Testa jautājumi 2

1. Rutīna darbā man sagādā grūtības;
2. Man pastāvīgi ir idejas, un es domāju , ko varētu izdarīt citādi;
3. Man patīk apmainīties ar informāciju par jauniem projektiem, pakalpojumiem un ražojumiem;
4. Es ātri garlaikojos , ja tiek runāts par plānu īstenošanu;
5. Mani bieži apskauž apkārtējie par manām neparastajām idejām;

Testa jautājumi 3

1. Man labi izdodas noteikt prioritātes un izstrādāt plānus;
2. Es parasti turpinu iesākto darbu līdz galam;
3. Es reti apstājos pie idejām , kuras nav tūlīt realizējamas;
4. Man ir organizatora talants;
5. Es esmu reālists, orientējos uz darbu, kas tiešām ir padarāms;

Testa jautājumi 4

1. Es relatīvi ātri pamanu , kur ir kādas idejas vājās puses;
2. Es esmu ļoti precīzs un bieži pārjautāju :Kā? , Kāpēc?, Kas ?, Kur?, ko?
3. Es biežāk ieraugu sīkumus, kurus citi neredz;
4. Kontrolēšana un pārbaudīšana man sagādā prieku;
5. Es labāk turos pie pārbaudītā un drošā nekā pārsteidzīgi izmēģinu ko jaunu;

Rezultāts (individuāls)

- Saskaitām (individuāli) katras lapaspuses punktu summu un nosakām savu dominējošo lomu (kuru labprātāk pildām grupā);
- Esam ieguvuši individuālo profilu!

Novērtējums (jāatrod dominējošā loma)

Punktu summa 1.lapa	Vācējs	0-5	6-10	11-15
Punktu summa 2.lapa	Izgudrotājs	0-5	6-10	11-15
Punktu summa 3.lapa	Darītājs	0-5	6-10	11-15
Punktu summa 4.lapa	Kontrolieris	0-5	6-10	11-15

Grupas modelis ar lomām

- Vācējs – informācijas piegādātājs, pārzina nepieciešamās informācijas avotus, vāc faktus un statistiku, pārzina teorijas, veido personīgās asociācijas, apkopo savākto un izstrādāto pieredzi. Darba grupas/komandas apgādātājs !
- Izgudrotājs – ģenerē idejas, fantazē, iztēlojas, veido jaunus scenārijus, izgudro jaunus produktus. Darba grupas/nodaļas ideju "motors"!

Grupas modelis ar lomām

- Darītājs – izstrādā un ievieš plānus , rīkojas , steidzina, sagatavo un realizē lēmumus. Rūpējas par grupas darba rezultātiem.
- Kontrolieris – jautā , apšauba, pārjautā, pajautā ko papildus , pārbauda visu līdz pamatiem. Citiem šķiet, ka nostājas visam pret – bet tomēr reāla un nepieciešama "kritizētāja iestāde", kas aizkavē pārsteidzīgas un nepārdomātas lietas !

Rezultāts (grupa)

- Saliekam kopā visu grupas locekļu dominējošos profilus
- Izveidojam vizuālu kopainu (cik darītāju u.t.t..)
- Secinājumi – vai analizējamā grupa ir sabalansēta ?
- **Priekšlikumi :**

Kādas spējas nepieciešams uzlabot ? Kādas būtiskas lomas papildināt ?

Vadītājs

SPĒJA PIEŅEMT LĒMUMUS UN UZŅEMTIES ATBILDĪBU

Izcilības cena ir atbildības uzņemšanās.

/Vinstons Čērčils/

Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību iet roku rokā.

Lēmumu pieņemšana ir izvēle starp vairākām iespējamām

alternatīvām un rīcība, uzņemoties atbildību par rezultātiem,

kas tiks sasniegti. Laikā, kad nav iespējams apkopot visu

nepieciešamo informāciju un kad lēmumi jāpieņem nekavējoties,

tas kļūst par izaicinājumu.

Vadība

- Vadīšana (menedžments)kā teorija ir metožu, principu un ieteikumu kopa, kuras mērķis ir panākt organizācijas labāku, efektīvāku un optimālāku darbību.

- Vadīšana (menedžments) kā praktiska darbība ir lēmumu pieņemšana un pieņemto lēmumu izpildes nodrošināšana. Tā ir cilvēku darba virzīšana un organizācijas darbinieku, finanšu, materiālo un informācijas resursu skaņošana un pilnīgāka izmantošana noteikta mērķa sasniegšanai.

- Menedžmenta uzdevums ir izveidot efektīvu organizāciju un vadīt to atbilstoši mainīgajiem apstākļiem.

Vadība

- Vadīšana ir īpašs darbības veids, kas pārvērš neorganizētu pūli efektīvā, mērķtiecīgā un ražīgā grupā. (P.Druker)

Vadība

Henrijs Faijols vadīja lielu franču ogļu ieguves kompāniju.
Pamatojoties uz minētajiem menedžmenta elementiem (plānošana; organizēšana; motivēšana; koordinēšana; kontrole), apkopojot savu pētījumu rezultātus un balstoties uz savu vadītāja pieredzi, zinātnieks izstrādāja četrpadsmit vispārējus vadības principus, kas darbojas kā universāls intruments jebkurā jomā, kurā nepieciešama vadība un administrēšana.

1. Organizācijas struktūras izveidošana, darbības vienotība
2. Indivīdu pakļaušanās kopējam mērķim
3. Darbu sadale
4. Kārtība
5. Iniciatīva
6. Autoritāte – vara
7. Vienvaldība
8. Centralizācija
9. Pakāpju virkne – hierarhija
10. Darba vietas stabilitāte
11. Disciplīna
12. Atalgojums
13. Taisnīgums
14. Personāla vienotība

Vadība

Vadības procesā ietilpst sekojošas **funkcijas** (Henrija Faijola vadīšanas principi), kas organizācijā darbojas saistīti:

- **PLĀNOŠANA**
- **ORGANIZĒŠANA**
- **MOTIVĒŠANA**
- **KOORDINĒŠANA**
- **KONTROLE**
- **VADĪBA**

Francūzis Henrijs Faijols (1841.–1925.) ir viens no Klasiskās organizāciju teorijas ievērojamākajiem pārstāvjiem un vispāratzīts tās līderis. Zinātnieks H.Faijols industriālajā darbībā kā atsevišķu grupu ir izdalījis menedžmentu, tādējādi radot jaunu administrēšanas zinātni un šī paša iemesla dēļ tiek uzskatīts par "menedžmenta tēvu".

PLĀNOŠANA

- **Detalizēts darbību kopums, lai sasniegtu izvirzīto mērķi.**
- **Nākotnē izpildāmās rīcības plānošana.**
- Plānošana ir process, kurā tiek prognozēts, kāda varētu būt nākotnes situācija, un noteikts vēlamais organizācijas darbības virziens nākotnes situācijas kontekstā.
- Tiek formulēti mērķi un izstrādātas rīcības programmas mērķu sasniegšanai, aprakstītas konkrētas veicamās darbības, laika posms, kurā tās izpildāmas, identificēti nepieciešamie finansiālie, materiālie un cilvēkresursi.
- Plānošana padara organizācijas darbību pārskatāmu un parāda, kā atsevišķas ieceres un pasākumi iekļaujas ilgtermiņa mērķu īstenošanā.
- Plānošanu var definēt arī kā loģisku, savstarpēji sabalansētu lēmumu sistēmu. Pieņemtie lēmumi var būt gan vienkārši, gan kompleksi, taču tie vienmēr ir savā starpā saistīti –katrs pieņemtais lēmums ir atkarīgs no iepriekš nolemtā, kā arī ietekmē nākamos lēmumus. Plānošanas procesa rezultātu lielā mērā nosaka tieši lēmumu savstarpējās attiecības.
- Lai plānošana būtu sekmīga, ir būtiski koncentrēt uzmanību uz skaidri noteiktu nākotnes virzienu un pastāvīgi izvērtēt plānoto darbību efektivitāti un lietderību.
- Plānošana nevar būt pašmērķis –tā ir ne tikai analītiska darbība, bet arī daļa no organizācijas uzvedības.

PLĀNOŠANA

Pēc plānošanas satura un plānoto darbību detalizācijas pakāpes izšķir šādus plānošanas veidus:

- Stratēģisko plānošanu (ilgtermiņa plānošanu) –jaunu iespēju un darbības veidu meklēšana ilgstošam laika posmam (parasti 5 vai 10, bet ne mazāk kā 3 gadi);
- Taktisko plānošanu (vidējā termiņa plānošanu) –darbības programmas, kas vērstas uz tuvākajā laikā izpildāmo mērķu sasniegšanu, īstenojot daļu no ilgtermiņa stratēģijas (1–5 gadi);
- Operatīvo plānošanu (īstermiņa plānošanu) –darbības programmas, kas nodrošina operatīvo mērķu sasniegšanu īsā laika posmā, radot priekšnoteikumus taktisko plānu īstenošanai (līdz 1 gadam).

PLĀNOŠANA

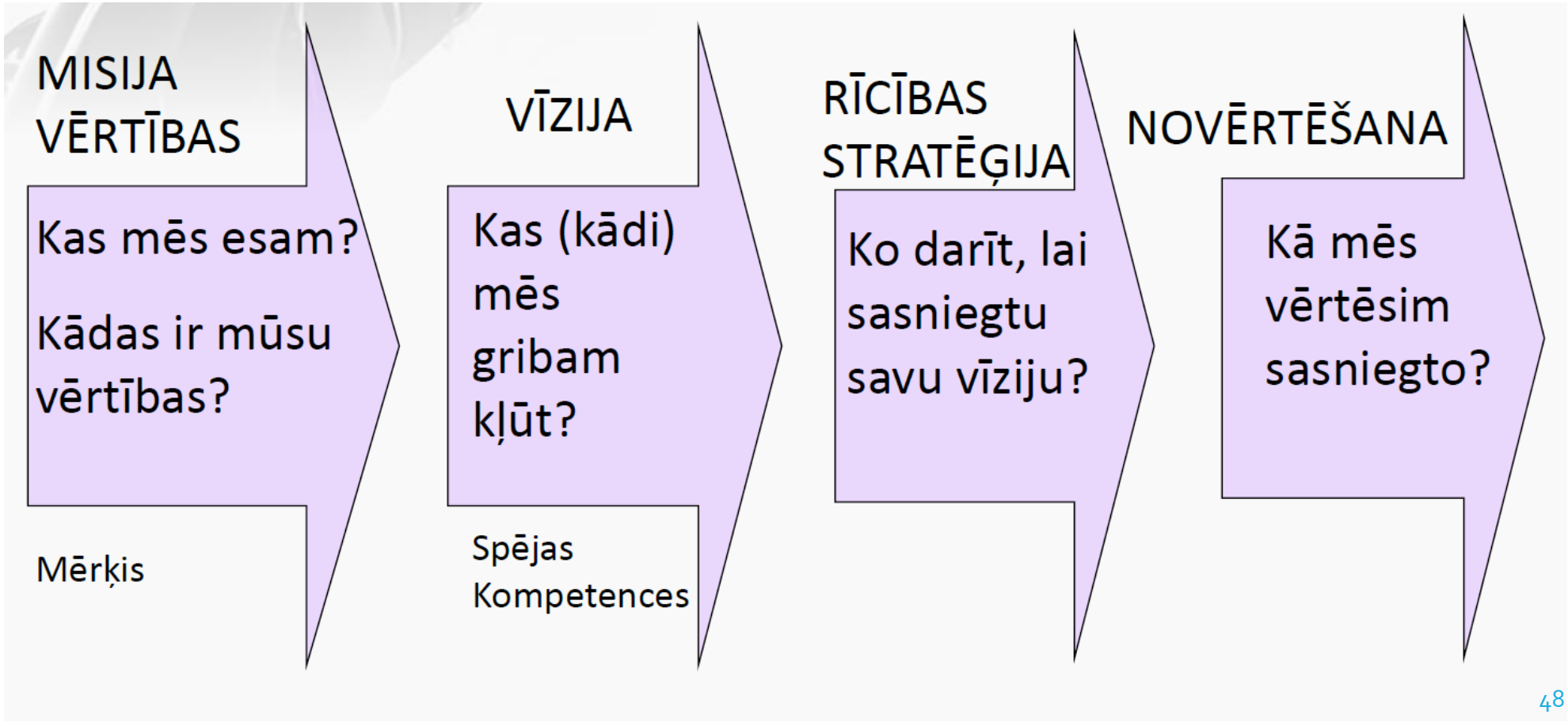
- **Uzņēmuma darbības mērķu noteikšana vai mērķa izvirzīšana.**
- **Iekšējās situācijas un apkārtējo apstākļu noteikšana un analīze.**
- **Nepieciešamo resursu noteikšana.**
- **Prognozēšana. Nākotnē izpildāmās rīcības plānošana. Plānu alternatīvā izvēle un to pieņemšana.**
- **Darbības programmas sastādīšana. Detalizēts darbību kopums, lai sasniegtu izvirzīto mērķi.**
- **Plānu revīzijas.**

Plānošanas gaitā tiek noteikts Kas?, Ko?, Kad?, Kur? un Kā? darīs.

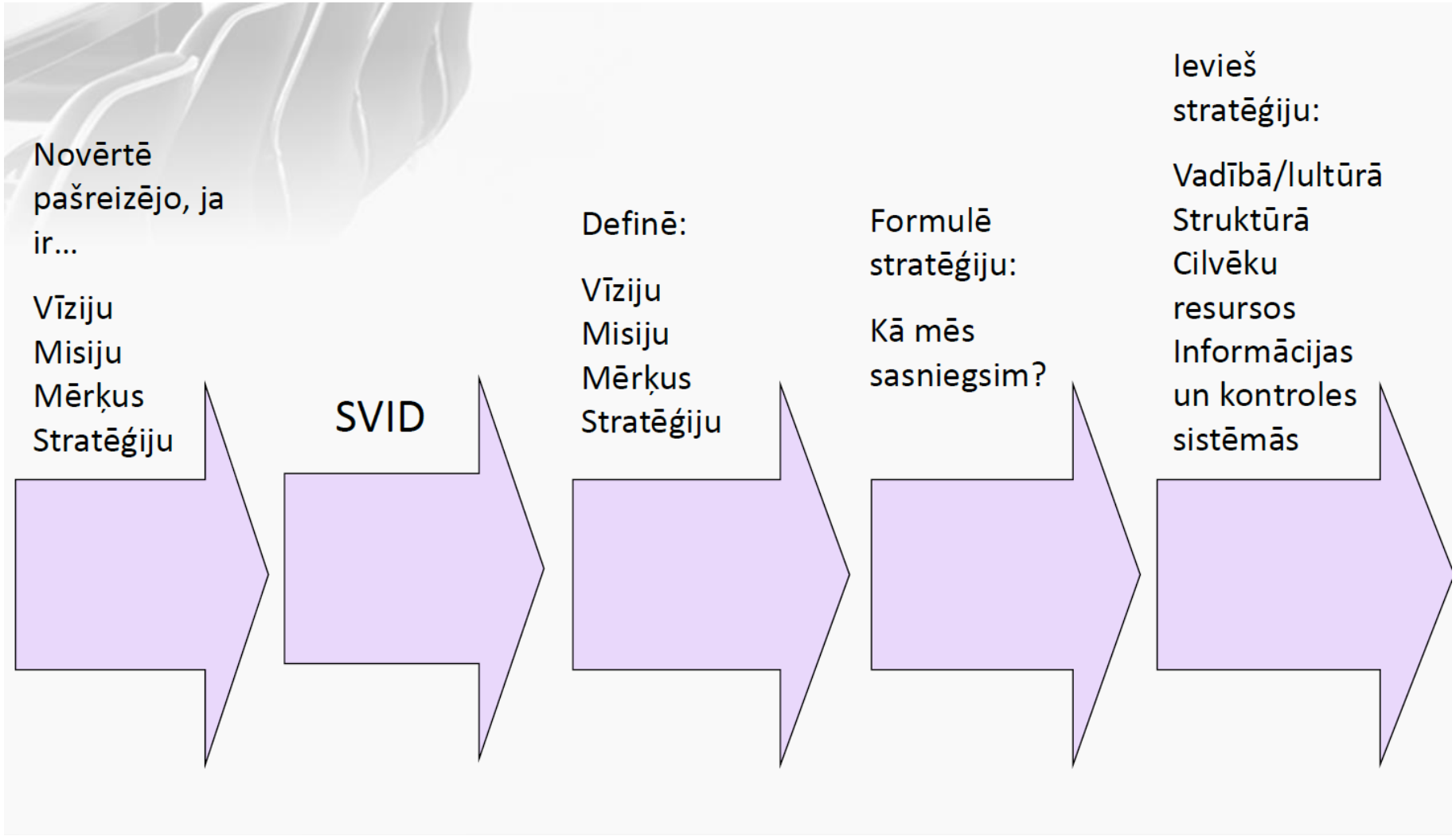
Taču vissvarīgākais jautājums ir –Kāpēc?

Kāds ir organizācijas misija, vērtības, vīzija, stratēģija, mērķis?

PLĀNOSANAS SECĪBA



Biznesa vadības stratēģijas izveide



Vīzija, misija un vērtības

Vīzija, misija un vērtības ir organizācijas vadīšanas pamata instrumenti. Misiju un vērtības saprot ar tām pamata lietām, kas pamato organizācijas pastāvēšanas jēgu un nozīmi cilvēku piederībai kādai organizācijai. Organizācijas misija ir precīzi izteikts pamata mērķis, kādēļ organizācija vispār pastāv. Tai jābūt pietiekami emocionālai, tai jāpamato, kādēļ jūs un jūsu darbinieki nāk uz darbu. Ja misijas formulējums ir līdzīgs citu uzņēmumu misiju formulējumiem, garlaicīgs un formāls, tad tam nav jēgas.

Vīzijas formulējums parasti ir ievērojami īsāks nekā misija. Tā ir kā vizuāls tēls, kas parāda, kādā organizācijā mēs gribam būt, kādā atmosfērā strādāt. Vīzija dara zināmus organizācijas attīstības galvenos virzienus un būtību gan darbiniekiem, gan klientiem, sadarbības partneriem un visai sabiedrībai. Vīzija nodrošina vadlīnijas tam, kādas pamata lietas jāaizsargā un kādas lietas jāmaina nākotnē.

Vīzija, misija un vērtības

Ilgtspējīgas organizācijas būtība sakņojas pamata vērtībās, kuras nemainās laikā. Šādas organizācijas pastāvēšanas mērķis nav tikai pelnīt naudu. Vērtības pamato daudz dziļāku pastāvēšanas jēgu un nozīmi gan organizācijas darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā.

Ilgtspējīgas organizācijas nošķir savas pamata vērtības un galveno pastāvēšanas mērķi /misiju, kas nekad nemainās, no savām biznesa stratēģijām un darbības prakses, kurām jāmainās pastāvīgi, lai atbildētu uz mainīgās pasaules ietekmi. Skaidra vīzija un misija ļauj veikt produktīvas pārmaiņas, nepazaudējot pamata vērtības. Šīs koncepcijas svarīgums skaidri pierādījies gana dramatiskās situācijās, piemēram, tādu uzņēmumu dzīvē, kā Walt Disney 1939.gadā, 1980.gadā; Boeing 30.gados, 40.gadu beigās un atkal 70.gadu sākumā; Hewlet –Packard 1945.gadā un 1990.gadā; Sony 1945.- 1950.gadam un atkal 1970.gados. Šie ir interesanti un pierādījumiem bagāti stāsti, ar kuriem vērts iepazīties, lai labāk izprastu katrs savu organizāciju. Tās ir izturējušas laika, sarežģītu apstākļu un situāciju pārbaudi.

Bankas piemērs:

Mūsu misija

Mēs ticam, ka cilvēku uzņēmējdarbības gars un uzņēmumu radoša pieeja lietām ir galvenā atslēga, lai padarītu šo pasauli labāku! Mēs esam šeit, lai atbalstītu šos centienus un ļautu gūt panākumus gan labos, gan mazāk veiksmīgos laikos.

Mūsu pamatvērtības:

- ✓ Klients pirmajā vietā: Mūsu prioritāte ir klienta vajadzības un mēs vienmēr tiecamies tās izprast
- ✓ Atbildība: Mēs esam ieinteresēti, lai klients gūtu panākumus un rīkojamies atbildīgi
- ✓ Sadarbība: Mēs sasniedzam vairāk, sadarbojoties
- ✓ Vienkāršība: Mēs tiecamies sarežģītas lietas padarīt vienkāršas

Šīs vērtības atspoguļojas mūsu ikdienas darbā: mūsu uzvedībā, darbībā un attieksmē pret klientiem, kolēģiem, vadītājiem un sabiedrību kopumā.

Mūsu vīzija

Nodrošināt klientiem pasaules līmeņa servisu.

SVID analīze

…ir stratēģijas plānošanas instruments, kas ļauj noteikt uzņēmuma vai projekta **s**tiprās puses (***S**trengths*), **v**ājības (***W**eaknesses*), **i**espējas (***O**pportunities*) un **d**raudus (***T**hreats*).

Veicot SVID analīzi, tiek izvērtētas iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas.

- **Stiprās puses** — tās organizācijas īpašības, kas tai var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.
- **Vājās puses** — tās organizācijas īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu.
- **Iespējas** — tie ārējie faktori, kas var organizācijai palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.
- **Draudi** — tie ārējie faktori, kas var organizāciju kavēt noteiktā mērķa sasniegšanā

Organizācijas vide

1. attēls

ĀRĒJĀ VIDE	IEKŠĒJĀ VIDE
Uzdevumu vide (tieša ietekme, saistīta ar darbības nozari): Konkurenti Klienti Piegādātāji Darba tirgus Mode **Vispārējā vide (pastarpināta ietekme, saistīta ar valsts vidi):** Klimats / ekoloģija Ekonomiskā / Sociālā Politiskā / Juridiskā Tehnoloģiskā Mediji	Mērķi Vadība Organizācijas struktūra Personāla vadība Procesi Resursi (izejvielas, tehnoloģijas, darbaspēks, finanšu resursi u.c.) Organizācijas kultūra

Iekšējie faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
•Idejas priekšrocības •Potenciāls •Idejas konkurētspēja •Unikalitāte •Resursi, līdzekļi, cilvēki •Pieredze, zināšanas, informācija •Finanšu rezerves, ticamākais apgrozījums •Tirgzinība — redzesloks, izplatība, apzināšana •Novatoriskie aspekti •Atrašanās vieta •Cena, vērtība, kvalitāte •Akreditēšana, kvalifikācija, sertifikācija •Procesi, sistēmas, IT, komunikācijas •Kultūra, attieksme, viedoklis, uzvedība •Pārvaldīšana, pēctecība	•Ierosinājuma vai nodomu radītie zaudējumi •Potenciāla vai iespēju nepilnības •Nespēja konkurēt •Reputācija, klātbūtne un sasniedzamība •Finansiālās iespējas •Ievainojamība •Laika grafiki, termiņi un spiediens •Naudas plūsma, skaidras naudas aizplūšana •Nepārtrauktība, piegādes robustums •Pamatlietu nepārdomātība, izklaidība •Datu ticamība, plānu pareģojamība •Morāle, uzticēšanās, vadība •Akreditēšana utt. •Procesi un sistēmas utt. •Pārvaldības slēpšana, pēctecība

Ārējie faktori	
Iespējas	Draudi
•Tirgus notikumi •Konkurentu ievainojamība •Nozares vai dzīvesveida tendences •Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi •Globāla iedarbība •Jauni tirgi, iespējas •Noteikta niša — tirgus mērķis •Ģeogrāfiska atrašanās vieta, eksports, imports •Jauninājumi un unikalitāte •Taktika — pārsteigt, vairāk līgumu u.t.t. •Biznesa un produkcijas attīstība •Informācija un pētījumi •Līgumsabiedrību un aģentūru sadalīšana •Lielas masas daudzuma, ražošana, ietaupījumi •Sezonalitāte, laika apstākļu, modes iedarbība	•Politikas ietekme •Likumdošanas ietekme •Apkārtējās vides ietekme •IT notikumi un jauninājumi •Konkurentu nodomi — atšķirīgi •Tirgus pieprasījums •Jaunas tehnoloģijas, pakalpojumi, idejas •Svarīgi līgumi vai vienošanās un partneri •Spēcīgs iekšējais potenciāls •Traucēkļi •Nepārvaramas vājības •Svarīgu darbinieku aiziešana no darba •Noturīgs finansiāls atbalsts •Ekonomika — iekšzemes, ārzemes •Sezonalitāte, laika apstākļu ietekme

Nodefinēt dotajiem uzņēmumiem:

- Misija
- Vīzija
- Īstermiņa mērķus (SMART princips)
- Ilgtermiņa mērķus (SMART princips)
- Prezentēt (interesanti) citām grupām

Kas ir stratēģija ?

Stratēģiju saprotam kā uzņēmuma/organizācijas ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšanu un to sasniegšanai nepieciešamo resursu izdalīšanu.

Stratēģija

Stratēģijas vēsturiskā attīstība

Sun Tzu 500 BC. "Kara Māksla" -definēja stratēģijas principus

Alfred Chandler 1962 –ilgtermiņa mērķu formulēšana

Michael Porter 1980 –uzsvars uz konkurenci, tās intensitāti, nozares izvēli atbilstoši tās ienesīgumam

J.Collins & J.Porras 1994 –uzsver stratēģijas ideoloģijas nozīmību

Henry Mintzbergs 1998 –formulēja dažādus skatījumus uz stratēģijas jēdzienu

Biznesa stratēģija

Nav svarīgi, cik ātri jūs ejat, ja dodaties nepareizā virzienā.

Stīvens R. Kovejs

Biznesa stratēģija ir ilgtermiņa mērķu un aktivitāšu plāns, ko izvirza uzņēmuma augstākās vadība vai īpašnieki, pamatojoties uz dažādiem, biznesu ietekmējošiem apsvērumiem –biznesa iekšējās un ārējās vides faktoriem.

Uzņēmuma stratēģija:

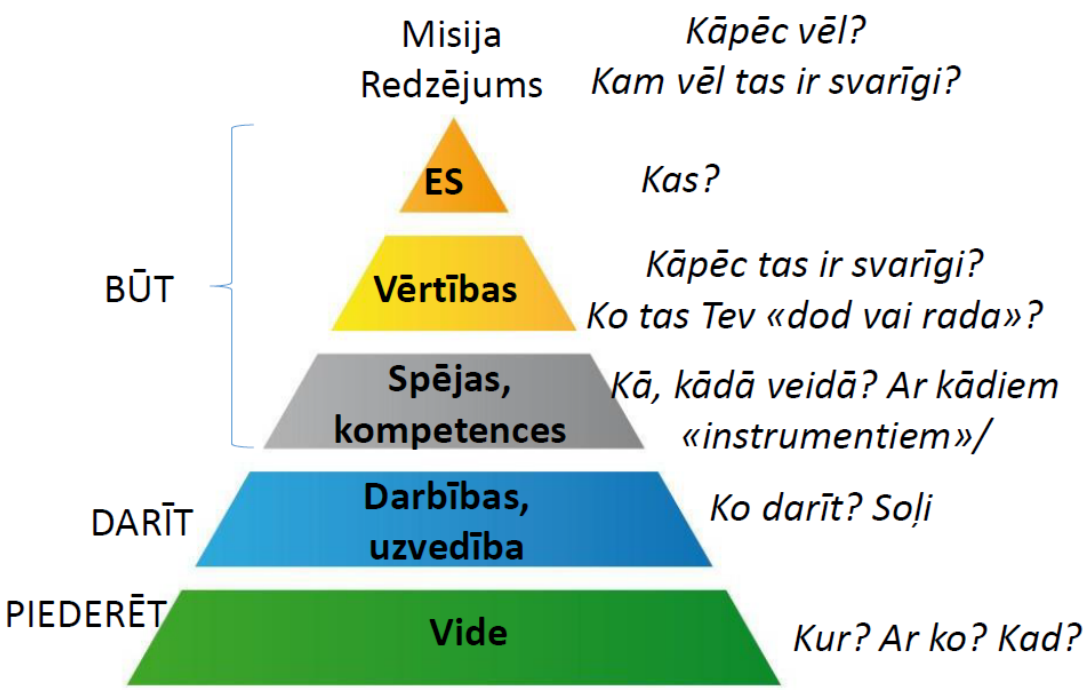
Stratēģijas veidošana

Uzņēmējdarbības rādītāju analīze

Konkurētspēja un tās stiprināšana
(izmantojot dažādas metodes uzņēmuma vadībā, mārketingā, personāla vadībā).

Loģisko līmeņu modelis

Pamatojoties uz matemātiķa un folosofa Gregorija Beitsona (Gregory Bateson) darbiem, Kalifornijas psihologs Roberts Dilts izveidoja vienkāršu modeli. Šis modelis apvieno notiekošā kontekstu un uztveres pozīcijas. Šis modelis parāda, ka rīcība ir atdalāma no dziļākās (augstākās) būtības.



Virzoties pa piramīdu uz augšu, notiek arvien lielaka cilvēka iesaistīšanās.

Rezultāti un informācija, ka iegūta vienā līmenī, organizē un kontrolē informāciju, kas atrodas zemākajā līmenī. Zemākā līmeņa izmaiņas, savukārt, ne vienmēr izraisa izmaiņas augstākajos līmeņos.

Stratēģiskā vadība

STRATĒĢISKĀ VADĪŠANA KĀ UZŅĒMUMA IZDZĪVOŠANAS INSTRUMENTS MAINĪGAJĀ ĀRĒJĀ VIDĒ

Termina stratēģija (no grieķu στρατηγία Strategia) sākotnējā nozīme ir karaspēka līdera kara vadības prasme.

Stratēģiskās vadības vispārējais modelis

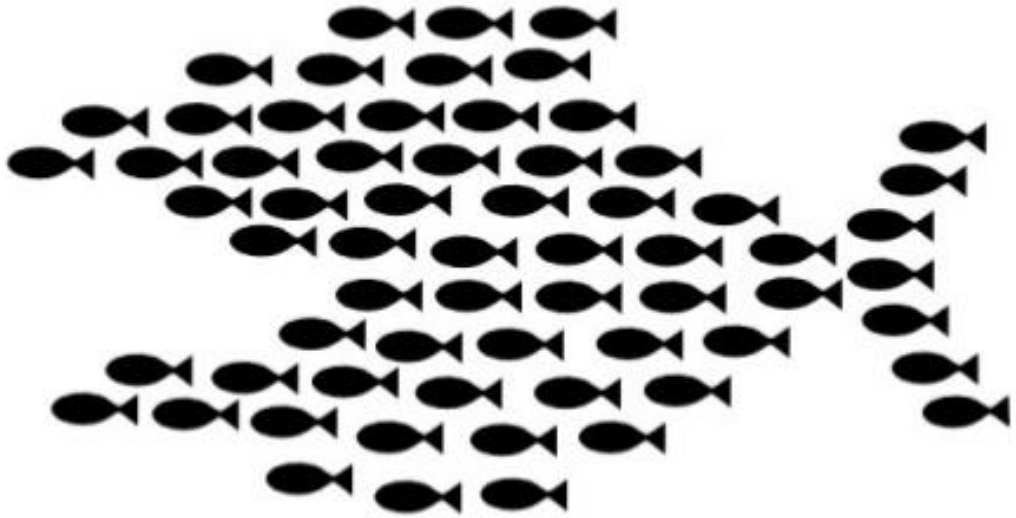
Misija un mērķi Vadības filozofija, vērtības

Apkārtējās vides analīze Iekšējā vide Ārējā vide

Stratēģijas formulēšana Stratēģijas izvēle Korporatīvā stratēģija Biznesu stratēģija Funkcionālā stratēģija

Stratēģijas ieviešana Līderība Struktūra Kontroles sistēma Personāla vadības problēmas

Stratēģijas novērtēšana Operacionālais sniegums Finansiālais sniegums



Stratēģijas uzdevums ir organizēt.

Stratēģijai ir jāparāda kā mēs nokļūsim
no situācijas A uz situāciju B.

Stratēģijai ir jārada plāns kā uzvarēt —
kā apsteigt konkurentus un sasniegt mērķi.

Nereti nākas sastapties ar stratēģijām
100 lappušu garumā.

Dzirdot vārdu “stratēģija” cilvēki mulst.

Viņiem liekas, ka stratēģija ir kaut kas pārgudrs, abstrakts un sarežģīts.

Bet tā tas nemaz nedrīkst būt!

Stratēģija nav tas, kas rakstīts uz papīra.

Stratēģija ir tas, ko jūs dariet katru dienu.

Spēcīga stratēģija ir tāda, kas ir dzīva!

Kas ir stratēģijas pamatā?

Darbības sfēras izvēle

Resursu izvietojums, sadale

Atšķirīgu spēju definēšana

Attīstība, kapitāla atdeve

Iespējamais ceļš uz mērķi/stratēģiju

- Izmaksu līderība
- Fokuss
- Diferenciācija
- Zilā okeāna pieeja/Kombinācijas/Inovācijas

Kopsakarības

MISIJA / VĪZIJA

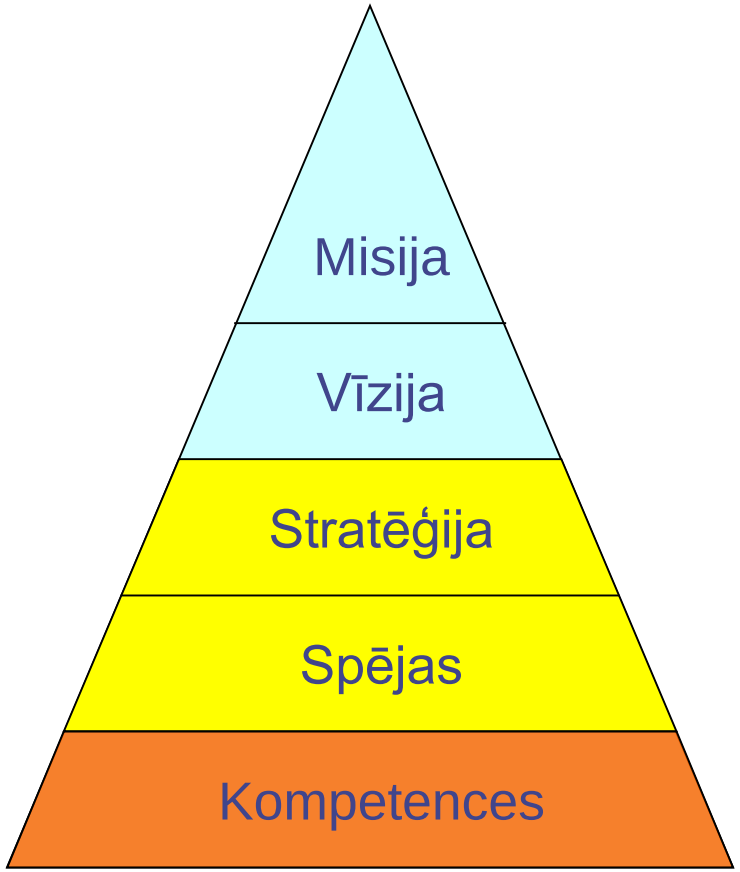
biznesa nākotnes redzējums

SPĒJA

Uzņēmuma vienojošs raksturlielums, kuru īstenojot, tas nodrošina savu konkurētspējas priekšrocību un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu.

KOMPETENCE

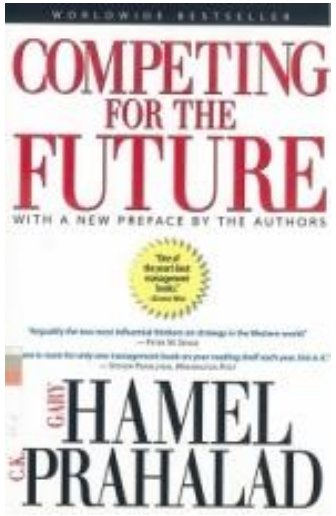
Uzņēmuma spēju realizācija caur indivīda uzvedību



Pamata kompetence

Pamata kompetence - iemaņu un tehnoloģiju kopums, kas ļauj kompānijai piegādāt klientiem noteiktas vērtības

Ja cilvēks redz kompānijā tehnoloģiju un iemaņu apkopojumu, tad viņa priekšā parasti paveras vesels spektrs jaunu un potenciālu iespēju (Hamel G.,Prahalad C.K. Competing for future…)



Atšķirīgu spēju definēšana

Uzņēmumam var būt vērtīgi resursi, bet ja tam nav spēju izmantot tos lietderīgi savu mērķu sasniegšanai, uzņēmums nebūs spējīgs sasniegt un uzturēt atšķirīgo prasmi !

Atšķirīgu spēju definēšana

Atšķirīgās spējas (prasmes) ir tas spēks, kas ļauj uzņēmumam sasniegt un realizēt stratēģijas, kas nodrošina:

- augstu efektivitātes līmeni
- augstu kvalitāti
- jaunievedumus
- pilnvērtīgu klientu vēlmju apmierināšanu

Trīs vispārējās stratēģijas (M.Porters)

1. Līderība pēc izmaksām

(Piedāvā zemākas izmaksas plašā mērķa tirgū)

2. Diferenciācija

(Sniedz diferencētus produktus un pakalpojumus plašam mērķa tirgum)

3. Fokuss uz klientu

(Vai piedāvā produktus, vai sniedz diferencētus produktus plašam mērķa tirgum)

Stratēģija un konkurētspējīgās priekšrocības radīšana

Četri veidojošie elementi:

- efektivitāte (izmaksas uz vienu vienību)
- kvalitāte (pats produkts, piegādes, pārdošana un marketings)
- jaunievedumi (orientācija uz jauniem pakalpojumiem,produktiem)
- klientu vēlmju apmierināšana (būtiska uz pakalpojumiem vērstiem uzņēmumiem)

Trīs jautājumi

1. Kādus pakalpojumus mums būs jāpiedāvā pēc 5, 10 vai 15 gadiem?
2. Kādas kompetences būs vajadzīgas, lai piegādātu klientiem šos jaunos pakalpojumus?
3. Kādā veidā vajadzēs mainīt sadarbību ar pakalpojumu patērētājiem?

https://www.youtube.com/watch?v=nOU_t4bqEJg

Resursi rada priekšrocību :

Ja tie ir reti sastopami - lai tie nav visiem sāncenšiem (mazais HES , piemēram Ērgļos)

Ja tie ir vērtīgi- lai tie būtiski ietekmē darbību

(Latvijas dzelzceļa infrastruktūra)

Ja tie nav atdarināmi- lai sāncenši tos nevarētu viegli atkārtot vai aizvietot (personals - "Bauskas Gaišā" alus recepte – Kārlis Zālītis)

Zilā okeāna pieeja stratēģijai

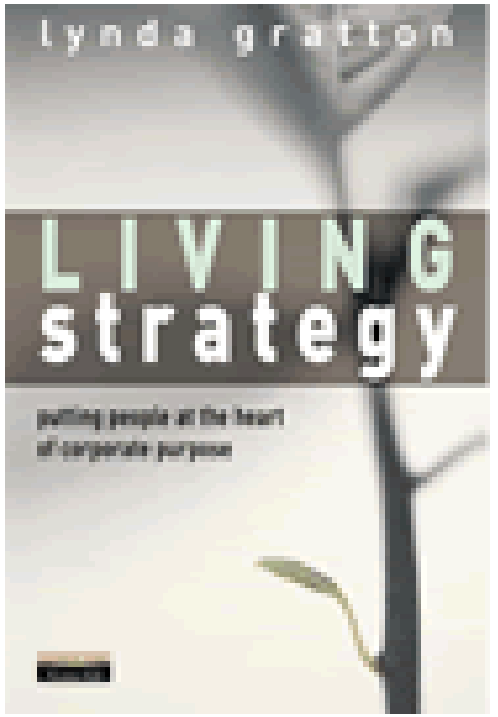
Radīt no konkurences brīvu tirgus telpu;
- Padarīt konkurenci par nebūtisku
- Radīt un apgūt jaunu pieprasījumu
- Lauzt vērtības un izmaksu kompromisu
- Pielīdzināt visu uzņēmuma darbības sistēmu, panākot diferenciāciju un zemas izmaksas

Stratēģijas ieviešana

Biznesa stratēģijas var īstenot tikai ar cilvēku līdzdalību

Stratēģiskas pieejas veidošana attiecībā uz cilvēkiem prasa spēcīgu dialoga nodrošināšanu visā organizācijā !

Lynda GRATTON "Living Strategy"



Trīs pamatprincipi

Pirmais - mēs darbojamies laikā

Otrais - mēs meklējam jēgu

Trešais - mums ir dvēsele

Stratēģiju veidojot, var palīdzēt salīdzināšana !

Ko varam salīdzināt ?

Procesu salīdzināšana atbild uzjautājumu- vai mēs lietas darām pareizi? (Jauno pakalpojumu ieviešanas process)

Stratēģiju salīdzināšana atbild uz jautājumu- vai mēs darām pareizās lietas?

Struktūru salīdzināšana- palīdz atbildēt uz jautājumu- ko un kā konkrēta persona vai funkcija dara uzņēmuma labā? (Personāla vadības/marketinga struktūru salīdzināšana)

4. uzdevums
Praktiskais darbs. Grupu darbs.
Stratēģiskā vadība

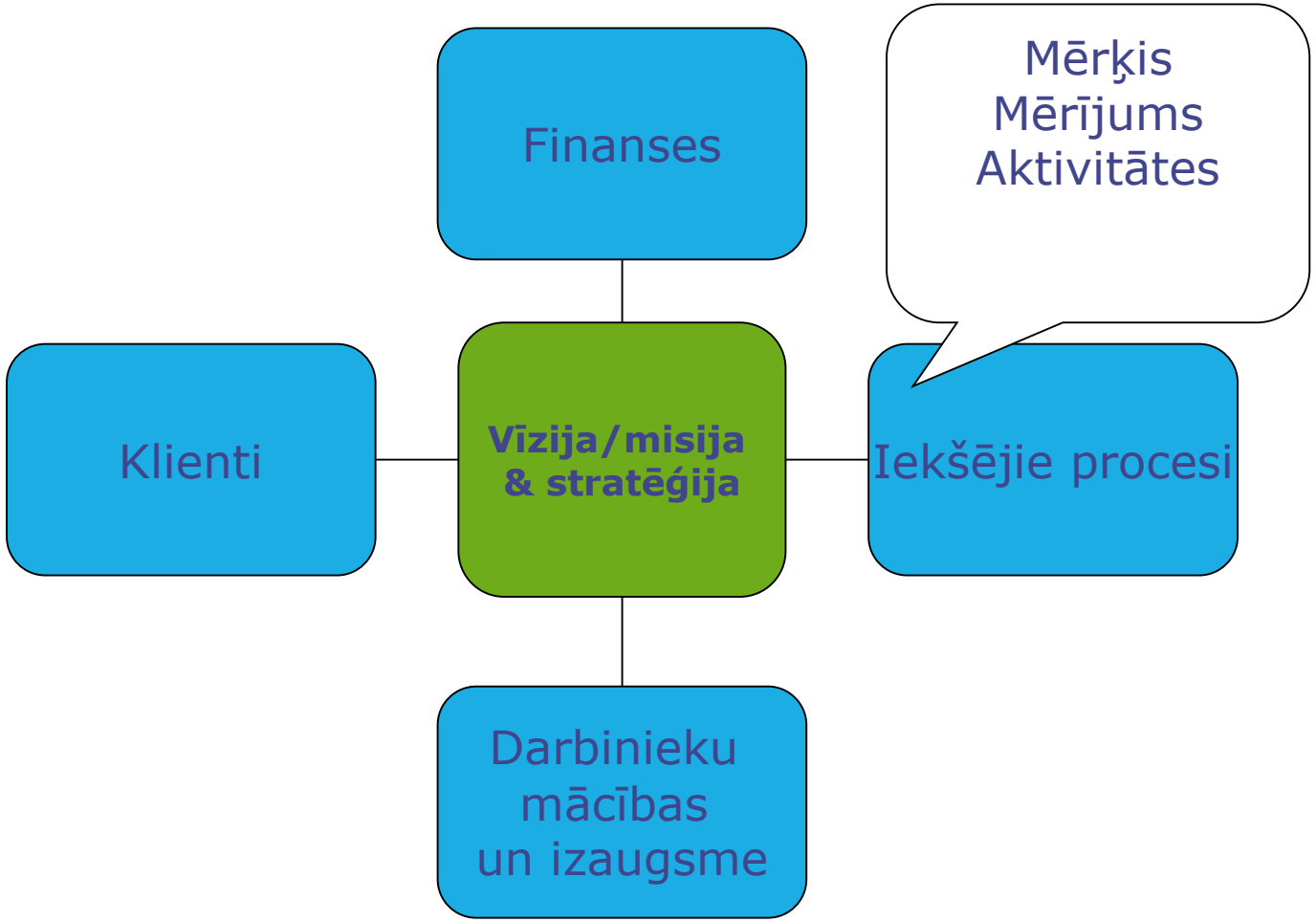
- Izvēlēties kādu Latvijas uzņēmumu “ar problēmām”!
- Izanalizēt uzņēmuma patreizējo konkurētspējas stāvokli!
- Noteikt kādu stratēģijas veidu uzņēmumam izvēlēties!
- Izstrādāt plānu konkurētspējas uzlabošanai un prezentēt to pārējām grupām!

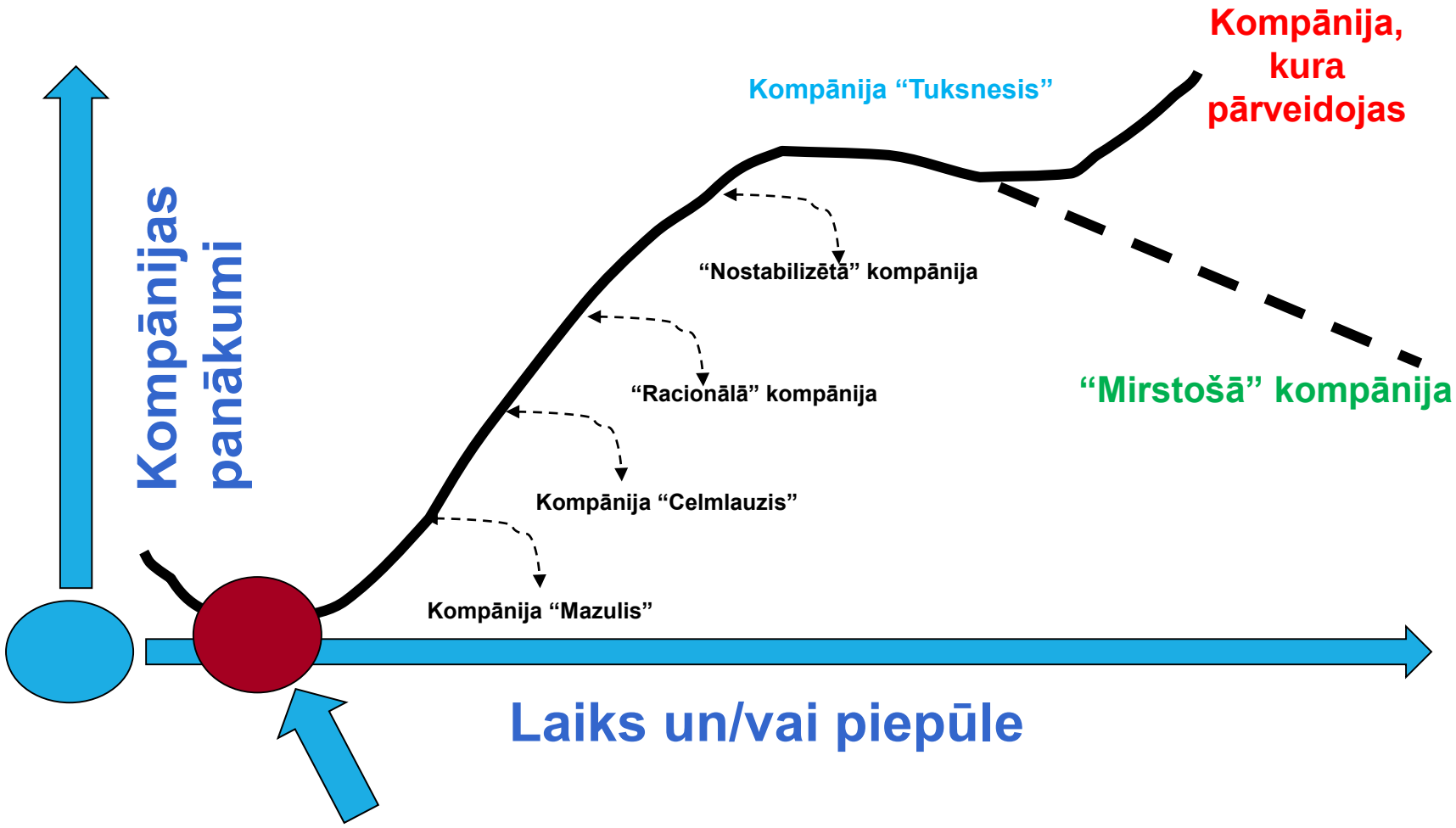
Izmantotās metodikas definīcija

Līdzsvarotās vadības karte LVK *(Balanced Scorecard – BSC)* ir pārvaldības stratēģiskās plānošanas un vadības sistēma

Tiek lietota biznesa, valsts pārvaldes un nevalstiskajās organizācijās ar mērķi saistīt konkrētas aktivitātes ar organizācijas vīziju/misiju un stratēģiju, uzlabot iekšējo un ārējo komunikāciju, uzraudzīt organizācijas darbību attiecībā pret stratēģiskajiem mērķiem

Līdzsvarota vadības/mērījumu karte





Jāatceras kompānijas dzīves cikls – kurā vietā uz līknes mēs esam (mazo uzņēmumu specifika) un kādas prioritātes jārisina !

5. Uzdevums **Praktiskais darbs**

Grupu darbs:

1. Nosaukt trīs TOP zīmolus Latvijā, pamatot, kāpēc?

2. Izvērtēt attīstības iespējas un noteikt iespējamās aktivitātes, nepieciešamos resursus, to īstenošanai.

Laika plānošana

Aktivitāšu plānošana

- 2-3 darbi no rīta
- Viens nepatīkams darbs pa vidu
- Tikšanās un aktivitātes ārpus biroja –dienas otrajā pusē
- Meili, draugiem.lv, facebook.com utt. – cik bieži?

Produktivitāte vai efektivitāte?

- Strādāt daudz, izdarīt daudz...
- Sasniegt izvirzītos rezultātus ar vismazākajiem līdzekļiem...

6. praktiskais darbs
Prezentēt sevi kā personību!!!

- Kas es esmu – Sevis kā personības pārdošana!!!
- Tikai spēcīga personība var būt izcils uzņēmējs!!!

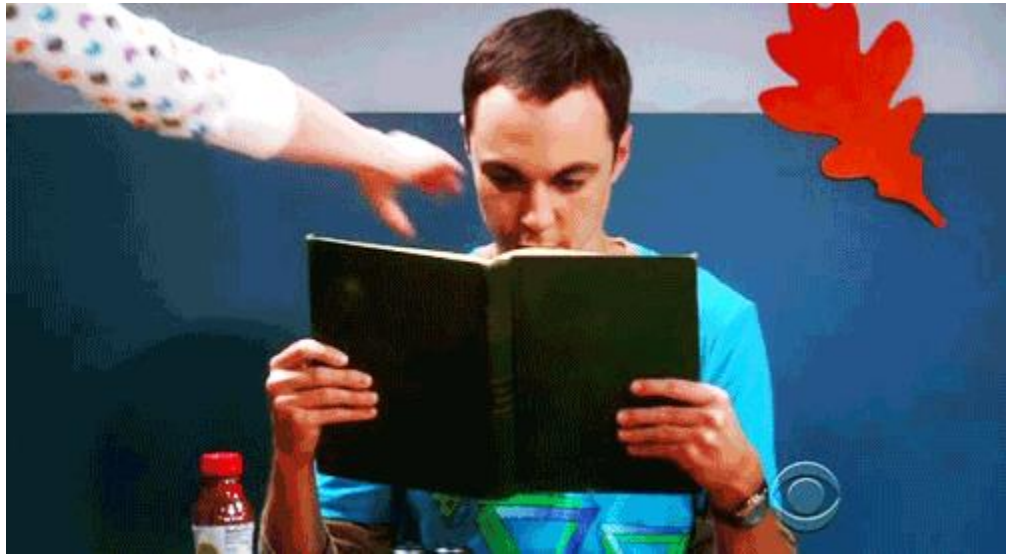
VĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI:

- Personas izskats
- Saturs
- Valodas stils
- Verbālā valoda
- Prezentācija kopumā

Nosaki prioritātes:

- Pats un Labklājība.
- Bizness un Profesija.
- Māja un Ģimene.
- Sabiedrība un Cilvēce.

Atšķirt steidzamo no patiesi svarīgā.

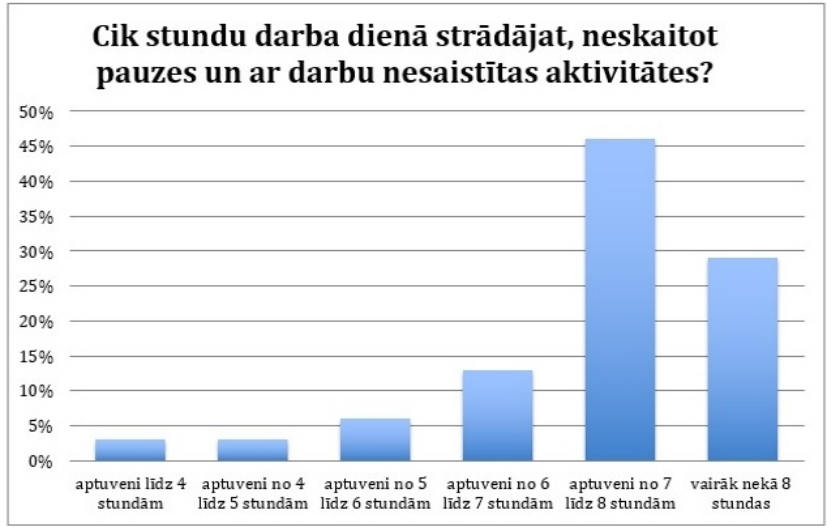


Laika menedžmenta būtība

Jūs VARAT visu kontrolēt un sasniegt to, ko vēlaties – tiklīdz sāksiet strādāt ar laika menedžmenta mītu un pārņemsiet laiku savā varā.

7. Uzdevums **Patstāvīgais darbs – sava laika vadīšana**

- Izvēlieties vienu nedēļu savā dzīvē no svētdienas līdz nākamajai svētdienai
- Uzskaitiet ikdienā visus darbus, kurus izveicat
- Veidojiet kopsavilkumu par darbiem, kuri aizņēmuši Jūsu laiku



***Laika menedžments** ir **process**, kurā mēs plānojam un trenējamies apzināti kontrolēt, cik daudz laika veltām dažādām aktivitātēm, lai palielinātu personīgo efektivitāti vai produktivitāti. Sākotnēji laika plānošana tika attiecināta tikai uz darba vai biznesa aktivitātēm, taču laika gaitā šis jēdziens ir paplašinājies, iekļaujot arī personīgās dzīves notikumus.*

VADĪBA
2.DAĻA

VADĪBAS PRINCIPI

1. Indivīdu pakļaušanās kopējam mērķim

Katram indivīdam vai darbinieku grupai eksistē personīgās intereses, bet organizācijai, kura vēlas sasniegt konkrētus mērķus, savukārt, ir savas intereses. Tā kā organizācijas intereses ir plašāka mēroga, tad, vadoties pēc šī principa, personīgās intereses nedrīkst prevalēt pār organizācijas interesēm.

Menedžera uzdevums ir ar dažādu motivēšanas u.c. metožu palīdzību koriģēt indivīdu intereses, lai panāktu to pakļaušanu kopējām organizācijas interesēm.

Organizējot darba procesu un koordinējot darba grupu (komandu) saskaņā ar darba dalīšanas principu, tai jāizvirza konkrēts mērķis.

Līdzstrādnieku grupai, kas darbojas viena mērķa ietvaros jāizstrādā vienots plāns šī mērķa saniegšanai, kā arī jāieceļ tikai viens grupas tiešais vadītājs.

Šī principa pielietošana koncentrē darbinieku aktivitātes uz konkrētu darba rezultātu, paātrina rezultāta sasniegšanu, kā arī atvieglo darba kontroli vadītājam.

Labs mērķis ir:

S Specific / Konkrēts
M Measurable / Izmērāms
A Attainable/ Sasniedzams
R Relevant / Būtisks
R Realsitic / Reāls
T Timed / Noteikts laikā

VADĪBAS PRINCIPI

2. Darbu sadale

Darba dalīšanas mērķis ir paveiktā darba apjoma palielināšana un augstākas kvalitātes panākšana, nepalielinot ieguldītā darba apjomu un pieliktās pūles.

To var panākt, ja samazina mērķu skaitu, uz kuriem darbiniekam vai darba grupai jākoncentrējas un kuri jāsasniedz. Lai efektīvi pielietotu šo principu, lielāka vērība būtu jāpievērš savstarpēji noteiktā procesa ķēžu, struktūru un darba norišu optimizācijai, dublējošo funkciju un mezglu novēršanai.

Pārdomāti un pareizi organizēta darba dalīšana sniedz iespēju ražīgāk un pilnvērtīgāk izmantot attiecīgo darbaspēku, kā arī palīdz racionālāk un atbilstoši kvalifikācijai izmantot darbiniekus, atbrīvojot tos no palīgdarbu veikšanas, ko var veikt arī nekvalificēti darbinieki. **Darba dalīšana tiek panākta ar specializācijas palīdzību.**

Specializācija ir darbības koncentrēšana uz noteiktu nodarbošanos jeb specialitāti, piemēram, ražošanas specializācija ir darbības koncentrēšana uz kāda produkta izgatavošanu. Specializācija radās līdz ar dažādu profesiju izveidošanos. Ja indivīds izvēlas profesiju, kas saistīta ar kāda darba izpildi, kas šim indivīdam vislabāk padodas, tas, pielietojot nemainīgu darba daudzumu, spēj saražot vairāk produkcijas. Palielinās ne vien saražotās produkcijas daudzums, bet arī tās izgatavošanas ātrums un kvalitāte. Tāpat efektīvāk tiek izmantoti arī ražošanas faktori, pastāvīgi tiek uzlabotas ražošanas iekārtas, instrumenti un tehnoloģijas.

VADĪBAS PRINCIPI

2. Darbu sadale

Tomēr specializācijai ir arī viens būtisks trūkums – ja notiek specializācija noteiktu darbu veikšanai, to veicēji kļūst viens no otra atkarīgi, proti, ja kāds no darba veicējiem kādu iemeslu dēļ pārtrauc produkta ražošanu vai piegādi, tad pārējie darba veicēji, kuru darbs ir ar to saistīts, nonāk lielās grūtībās. Piemēram, ja kāda automobiļu dzinēju ražošanas rūpnīca kādu iemeslu dēļ, piemēram, avārijas vai streika dēļ pārtrauc dzinēju ražošanu, tad automobiļu būvniecība var apstāties arī citās šīs nozares rūpnīcās.

Specializācijas kritiskā robeža. *Ronalds Taraškevičs, Dr.oec., asoc.*

Lai apmierinātu ar vien pieaugošās vajadzības pēc materiālajām un garīgajām vērtībām, ko savukārt izsauc nemitīgs iedzīvotāju skaita pieaugums, ir nepieciešama specializācija. Tā, industriālās sabiedrības attīstības beigu posmā (20.gs.70.gadi) ir sasniegusi tādu pakāpi, ka atsevišķa **indivīda zināšanas un iemaņās ir kļuvušas fragmentāras**. **Viņš neapzinās savas darbības iespējamās sekas un kādu iespaidu tā var atstāt uz līdzcilvēku vajadzībām, interesēm, darbību, drošumu un dzīvotspēju.** Šo procesu varētu demonstrēt ar sekojošu piemēru.

Pēc loģikas sabiedrības attīstībai vajadzētu noritēt pēc I scenārija un tad mēs degradētos, bet praktiskā dzīvē ir izvēlējusies II scenāriju, kurš arī ir novedis pie diezgan bēdīga rezultāta. Javēl 20.gs.sākumā bija sagatavots inženieris – mehāniķis, tad viņa zināšanu apjoms aptvēra diapazonu sākot ar tiltiem un beidzot ar šujmašīnu, 5 bet šodien mums ir speciālists, kurš specializējies par kaut kādu šujmašīnas spolīti, jā, par šo spolīti viņš zina visu, bet izjaukt un salikt šujmašīnu nevar.

II Specializācijas kritiskā robeža.

Mani skolnieki tālāk specializējas un šajās jomas viņu zināšanu apjoms ir lielāks utt.

Esspecializējos un šinī jomā mans zināšanu apjoms ir lielāks.

Manam skolotājam ir noteikts zināšanu apjoms.

Man ir nosacīti mazāks zināšanu apjoms.

Maniem skolniekiem ir vēl mazāks zināšanu apjoms utt.

I Sabiedrības degradācija.

VADĪBAS PRINCIPI

Šīs specializācijas negatīvās sekas tika apzinātas jau 20.gs.60 gados, tad arī sabiedrības gaišākie prāti sāka celt trauksmi. Problēmas risinājumu saskatīja speciālistu, jo sevišķi tehnisko speciālistu sagatavošanas humanitarizācijā. Izpildījums bija tīri mehānisks, apmācības procesu papildināja
iekļaujot tajā humanitārus mācību priekšmetus. Jā, tas ir daļējs risinājums, un laikam dotajā attīstības stadijā cits nevar būt, jo nav tādu pasniedzēju, kas varētu mācīt tehniskos priekšmetus ar humanitāru izvērtējumu. Jebkurš projekts, šodien, tiek pakļauts ekoloģiskam izvērtējumam un tas ir apsveicami, bet neviens netiek izvērtēts no sociālā viedokļa.

Sociālā izvērtējuma nepieciešamības ideja parādās tikai 21.gadsimtā un arī pagaidām ļoti bikli. Risinot tehniskos uzdevumus, kā jau radošā procesā, rezultāts var būt ļoti negaidīts, kurš var oriģināli un efektīvi atrisināt nospraustо tehnisko vai tehnoloģisko problēmu, bet no sociālā
viedokļa tā sekas var būt neprognozējamas un atkarīgas no atsevišķu indivīdu, sociālo grupu,
kopību, sabiedrības apziņas un vērtību sistēmas attīstības pakāpes. Jo viens un tas pats risinājums
(jauns paņēmiens, atklāta likumsakarība, viela, process, kārtība vai secība) vienā jomā var dot
cilvēkam vai sabiedrības daļai noteiktu labumu, bet tā pielietojums citā jomā var radīt atsevišķam
cilvēkam vai pat visai sabiedrībai ļoti lielus zaudējumus. Speciālistam, kā radošai personībai, ir jābūt varošam izvērtēt sava atklājuma vai atrastā risinājuma visas iespējamās sekas, ko nopietni ierobežo specializācijas sasniegtā pakāpe (kritiskā robeža).

VADĪBAS PRINCIPI

Progress un atbildības palielināšanās

Vēl pirms II pasaules kara, labību pļāva ar sirpjiem un pļaujmašīnām, ja agronoms kļūdījās un deva rīkojumu pļaut labību pirms tā sasniegusi briedumu, radītais zaudējums bija neliels, jo pa dienu, ar sirpi vai zirga vilktu pļaujmašīnu var nopļaut nelielu labības lauka daļu, bet šodien, ar kombainu var nopļaut visu lauku, tā radot ne tikai atsevišķam cilvēkam vai cilvēku grupai, bet visai sabiedrībai simtiem reižu lielāku zaudējumu. Tāpēc agronoma atbildība šodien ir pieaugusi ievērojami, jo viņa nepareizais lēmums var radīt nopietnus zaudējumus.

Informatīvā sabiedrībā, kad roku darbs atiet otrā plānā, bet par tiešo ražošanas spēku kļūst zinātne, garīgais darbs un priekšplānā izvirzās speciālists, tā sagatavotība sociālajā jomā, savas atbildības apzināšanā un rīcības seku izvērtējumā, ir neapstrīdama nepieciešamība. Jaindustriālās sabiedrības attīstības etapā, viena cilvēka rokās nonāca mašīnas un mehānismi, ar kuru palīdzību, tas varēja radīt saviem līdzcilvēkiem simtiem reižu lielākus zaudējumus salīdzinot ar iepriekšējiem cilvēces attīstības etapiem, tad informatīvā sabiedrībā, kad fundamentāli mainās esošās un tiek radītas jaunas tehnoloģijas, viena cilvēka rokās nonāk tāds spēks, kas var radīt simtiem tūkstošu reižu lielākus zaudējumus vai pat iznīcināt cilvēces eksistences vidi. Pie tam, speciālists var radīt kaitējumu apzināti (piemēram: datoru vīrusi) un neapzināti (piemēram: gēnu inženierija). Jāapzinās likumsakarība, ka radošo domu apturēt nevar, bet ieaudzināt cilvēkos atbildības izjūtu var un vēsturē mēs šādus precedentus varam sameklēt.

2. Darbu sadale

VADĪBAS PRINCIPI

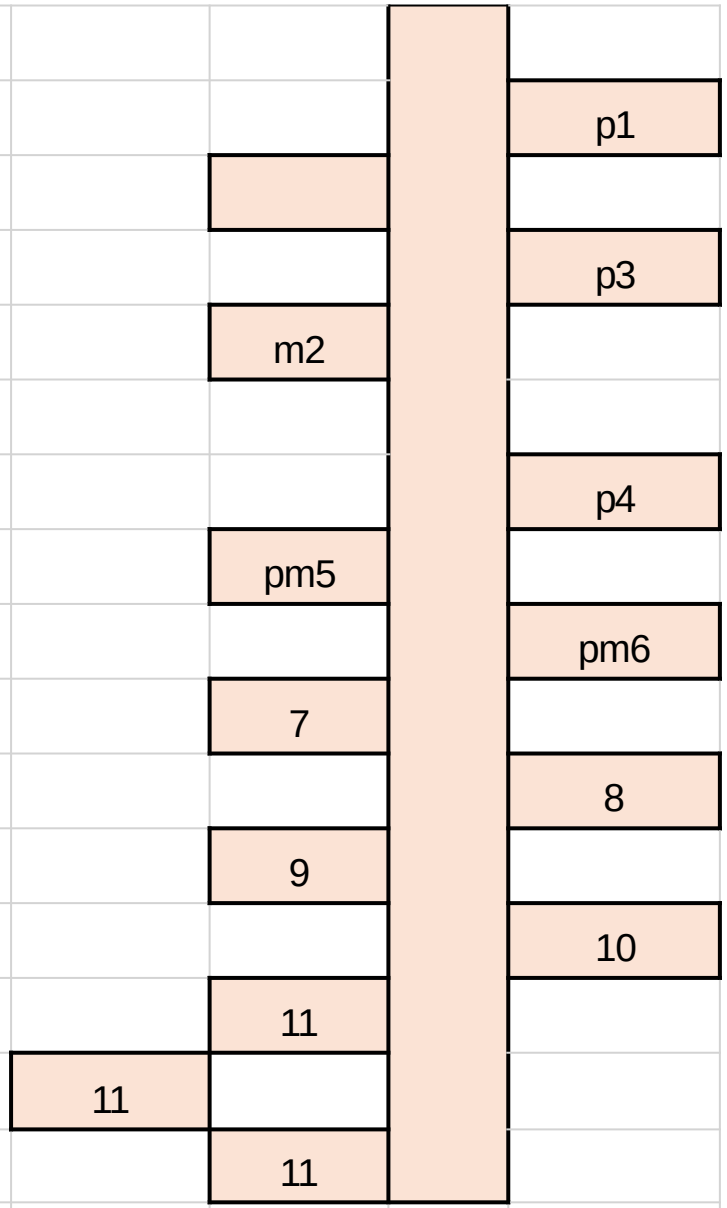
Specializācijai un darba dalīšanai ir būtiska nozīme, jo, kā zināms, nemitīgās ekonomiskās un tehniskās pārmaiņas izvirza arvien jaunas papildus prasības darbinieku kvalifikācijai. Tāpat
specializācija un darba dalīšana ir priekšnoteikums efektīvai resursu un darba laika izmantošanai, savukārt darbinieku profesionalitāte ir kvalitatīva darba pamats.

Darba dalīšanas priekšrocības:

- Ražošanai tiek ekonomiskāk izmantots un ietaupīts darbaspēks, paaugstinot darba ražīgumu;
- Darbiniekiem veicot darbu atbilstoši to spējām, tiek paaugstināta darba kvalitāte;
- Tiek samazināts darbinieku apmācības laiks un izmaksas;
- Pieradinot darbiniekus pie stingras disciplīnas, tiek nodrošināts darba ritmiskums;
- Darba izpildīšanai ir nepieciešams mazāk instrumentu;
- Tiek samazinātas izmaksas, paaugstināta peļņa un investīciju iespējas uzņēmumā.
- Darba dalīšanas trūkumi:
- Monotonais darba ritms pie konveijeriem rada apātiju un nogurumu;
- Sastrēgumi ražošanas procesā rada dīkstāves, paaugstinot izmaksas.

Darba dalīšanas un plānošana plūsmas veida darba vietā

Svārki	min	slodze	darbinieki
Apdiegt priekšpuses sānu vīles x 2	2	0,59	1
Apdiegt mugurpuses sānu vīles x 2	2	0,59	2
Apdiegt priekšpuses apakšmalu	1,5	0,44	1
Apdiegt mugurpuses apakšmalu	1,5	0,44	2
Sašūt kabatas x2	9	2,65	3, 4 un 5
Sašūt sānu vīles x 2	4	1,18	5 un 6
Iešūt rāvējslēdzēju	8	2,35	7, 8 un 11
Piešūt jostu	7	2,06	9, 10 un11
Izšūt pogcaurumu	1	0,29	11
Piešūt pogu	1	0,29	11
Cikls	37		
Darbinieku skaits	11		
Takts	3,4		



3. Kārtība

Labam vadītājam, organizējot darbu, ir jāvadās pēc devīzes: "Vietu – visam un visu savā vietā!" Pie tam, šī devīze attiecas gan uz materiālām lietām (materiālo sfēru), gan uz darbiniekiem (sociālo jeb sabiedrisko sfēru). Kārtība ir galvenais princips lietu un cilvēku attiecību organizēšanā.

Process – savstarpēji saistītu vai savstarpēji mijiedarbojošos aktivitāšu kopums, kas pārveido ieguldījumu rezultātā. W.Edwards Deming ir teicis: „Ja Jūs nevarat aprakstīt to, ko jūs darāt kā procesu, jūs patiesībā nezināt, ko Jūs darāt".

Visiem procesiem ir jābūt saistītiem ar organizācijas mērķiem un tiem jābūt uzbūvētiem tā, lai tie pievienotu vērtību.

Izšķir šādus procesu veidus:

1.Procesi, kas nepieciešami uzņēmuma vadīšanai jeb **Vadības procesi** – saistīti ar stratēģisko plānošanu, mērķu un politikas noteikšanu, komunikācijas nodrošināšanu uzņēmumā, resursu nodrošināšanu un vadības atskaišu sagatavošanu. *Piemēram: budžeta sastādīšanas process, lēmumu pieņemšanas process, informācijas aprites process, personāla atlases process...*

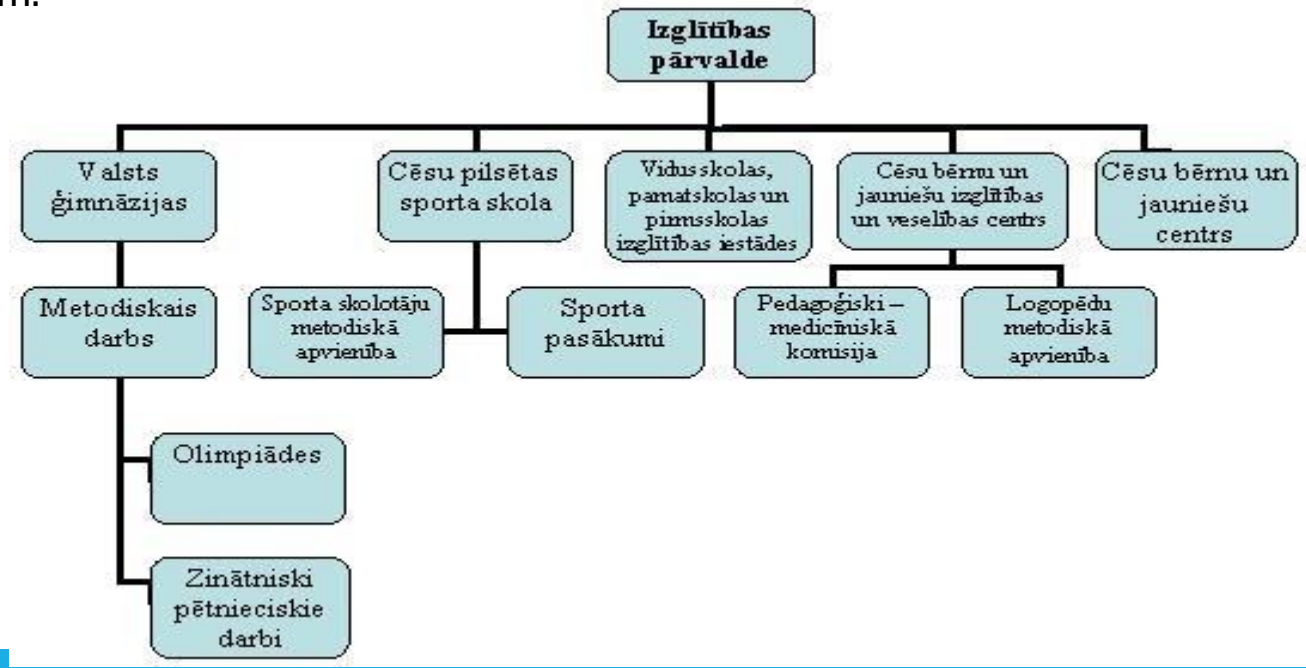
2.Izpildes procesi jeb **Pamata procesi** – nodrošina nepieciešamo rezultātu jeb produktu un ir saistīti ar organizācijas pamata darbību. *Piemēram: ražošanas darbības, pārdošanas process, matu griešana process...*

3.Procesi, kas nepieciešami resursu vadīšanai jeb **Atbalsta procesi** – nodrošina nepieciešamos resursus organizācijā tās vadīšanai, darbības veikšanai un mērīšanai. *Piemēram: Izejvielu iepirkšanas process, efektivitātes uzlabošanas un datu analīzes procesi, IT, grāmatvedība, telpu uzkopšana...*

3. Kārtība

Jebkura līmeņa vadītājs veic vienu un to pašu funkciju – nodrošina nepieciešamos resursus un vada procesus, lai izpildītu nospraustos uzdevumus. To izdarīt ir vieglāk ja darbības lauks ir vairāk aizsargāts no ārējās iedarbības un resursu ir vairāk. Tāpēc katrs struktūrvienības vadītājs cenšas sagrābt pēc iespējas vairāk resursu un strikti noteikt savas darbības/atbildības robežas.

Procesu mijiedarbības shēma – procesu standartizēta vizuāla attēlošana palīdz katra atsevišķā procesa vai struktūrvienības vadītājam saprast viņa pārziņā esošo procesu vietu un lomu kopējās uzņēmuma darbības nodrošināšanā un pilnveidot savus procesus kopējo mērķu sasniegšanai. Es piekrītu, ka nav viegli izveidot struktūrvienību vadītājos sapratni par to, ka viņu darba efektivitāte tiek vērtēta ne tikai pēc tiešo uzdevumu izpildes, bet arī pēc to izpildes saistībā ar uzņēmuma uzdevumiem.



3. Kārtība

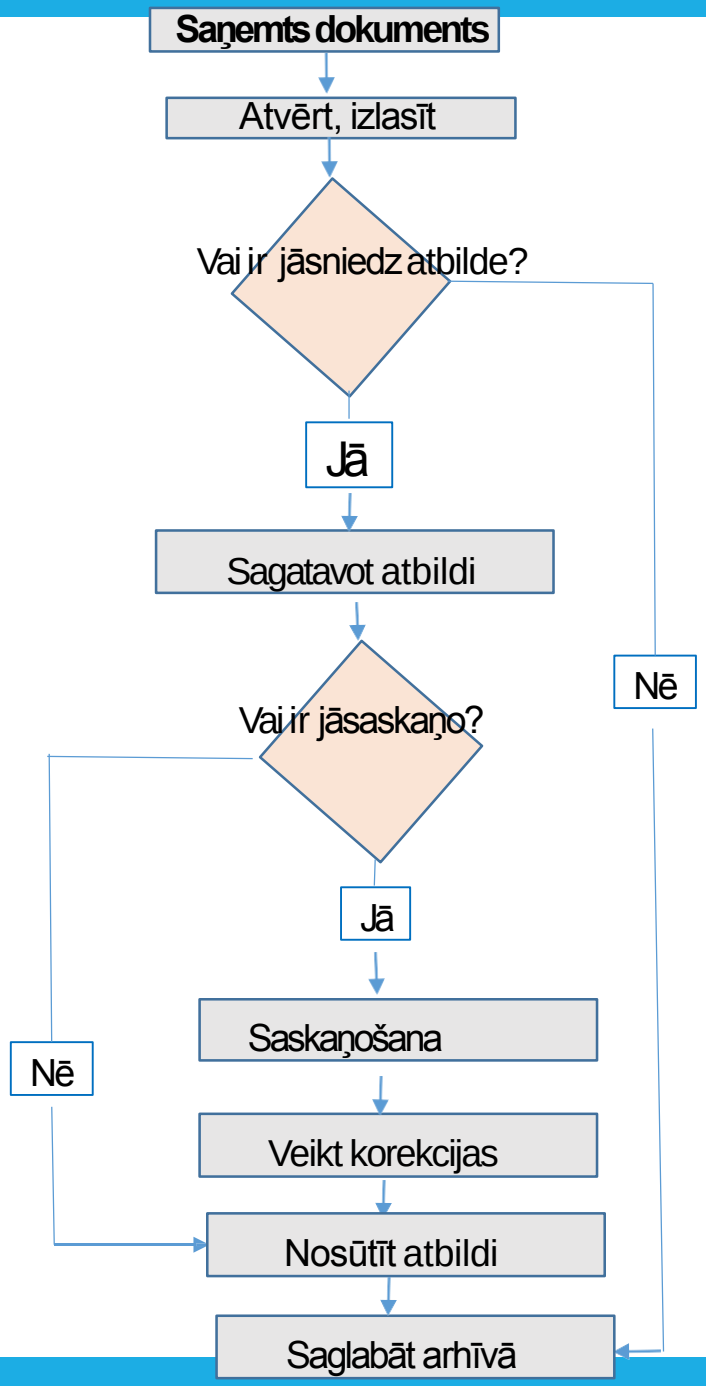
Pēc procesu mijiedarbības shēmas izstrādes varam pakāpties solīti tālāk un ķerties pie identificēto procesu aprakstu veidošanas. Šajā līmenī vairs nav svarīgi vai tas ir galvenais process, atbalsta process vai vadības process. Katra atsevišķā procesa apraksta uzdevums ir raksturot procesa:

- mērķi,
- norisi,
- atbildības,
- kontroles parametrus,
- uzraudzības mehānismu un
- nepieciešamos resursus

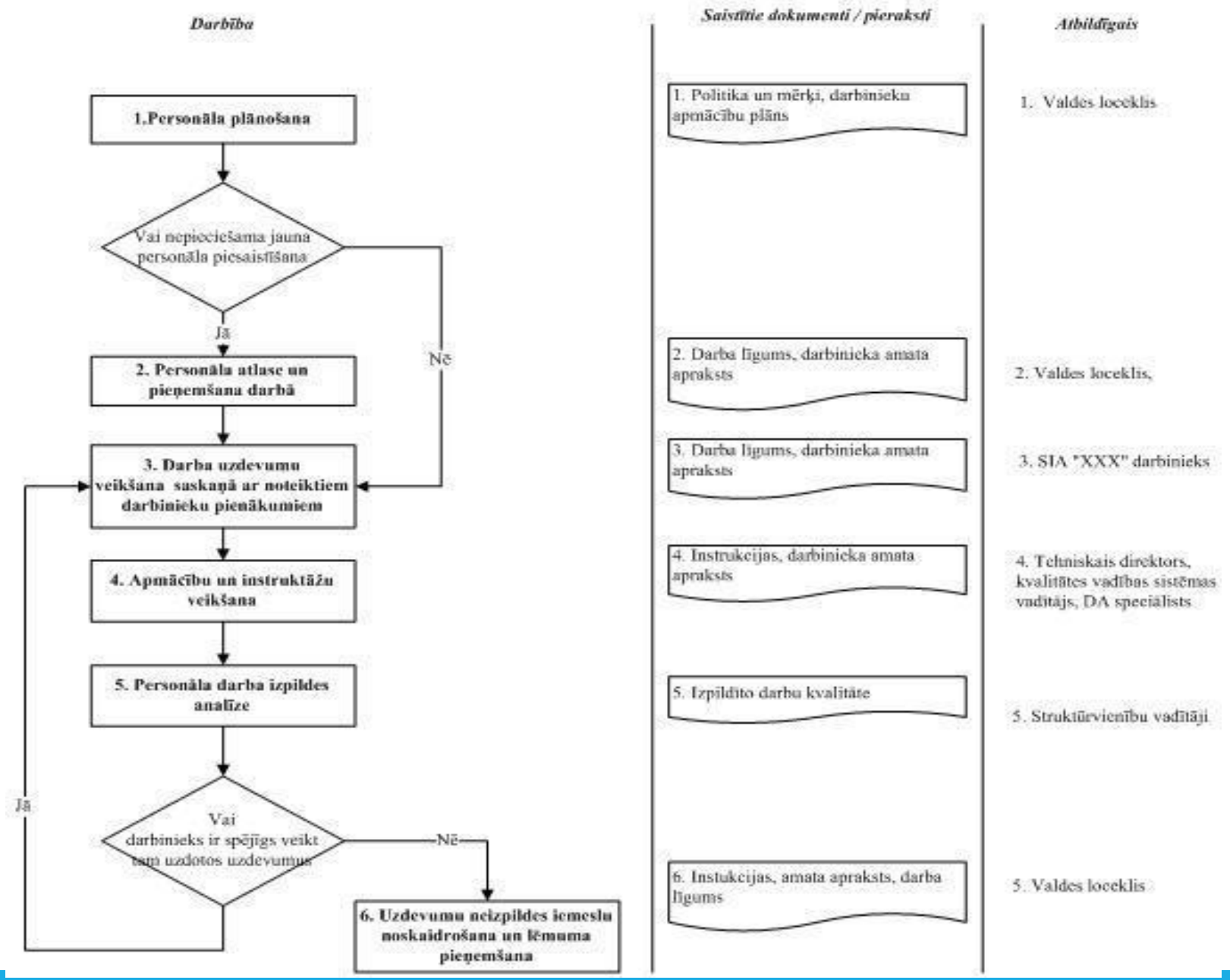
Nekas pasaulē nenotiek tāpat vien, kur nu vēl biznesā. Katram procesam jābūt savam mērķim. Sagādes procesa mērķis ir savlaicīgi nodrošināt ražošanu ar izejvielām, enerģiju un citiem resursiem, kas nepieciešami ražošanai. Savukārt ražošanas procesa mērķis ir saražot noteiktā laikā prasīto produkciju.

Kad process ir ierosināts, svarīgi ir zināt ar kādām rīcībām un kādā veidā mēs varam nonākt pie vēlamā rezultāta. Procesa norises apraksti raksturo katras atsevišķās darbības secību procesa ietvaros un saikni ar citiem atbalsta vai vadības procesiem. Procesa aprakstu veidošanai ir vairāki stilistiskie veidi – tekstuālie, procesu diagrammas, matricu veida un dažādas to kombinācijas. Praksē visbiežāk tiek pielietoti diagrammu veida procesu apraksti, jo tie ir labi pārskatāmi, viegli uztverami un satur praktiski visu informāciju, kas nepieciešama procesu nodrošināšanai un vadībai.

Nākamajā slaidā dots vienkāršs dokumentu aprites procesa piemērs.



	Saistītie dokumenti / pieraksti	Atbildīgais
Saņemts dokuments		
Atvērt, izlasīt		
Vai ir jāsniedz atbilde?	Sadarbības noteikumi, likumi, biznesa ētikas normas…	Biroja administrators
Jā		
Sagatavot atbildi	Oficiāla veidlapa, vadlīnijas…	Darbinieks
Nē		
Vai ir jāsaskaņo?	Noteikumi, kas norāda atbildības jomas…	
Jā		
Saskaņošana		Vadītājs
Nē		
Veikt korekcijas		Darbinieks
Nosūtīt atbildi	Atbildes sniegšanas vadlīnijas…	Darbinieks
Saglabāt arhīvā	Dokumentu aprites un glabāšanas noteikumi, likumi…	Biroja administrators


Darbība
Saistītie dokumenti / pieraksti
Atbildīgais
1.Personāla plānošana
Vai nepieciešama jauna personāla piesaistīšana
Jā
Nē
2. Personāla atlase un pieņemšana darbā
3. Darba uzdevumu veikšana saskaņā ar noteiktiem darbinieku pienākumiem
4. Apmācību un instruktāžu veikšana
5. Personāla darba izpildes analīze
Vai darbinieks ir spējīgs veikt tam uzdotos uzdevumus
Jā
Nē
6. Uzdevumu neizpildes iemeslu noskaidrošana un lēmuma pieņemšana
1. Politika un mērķi, darbinieku apmācību plāns
1. Valdes loceklis
2. Darba līgums, darbinieka amata apraksts
2. Valdes loceklis,
3. Darba līgums, darbinieka amata apraksts
3. SIA "XXX" darbinieks
4. Instrukcijas, darbinieka amata apraksts
4. Tehniskais direktors, kvalitātes vadības sistēmas vadītājs, DA speciālists
5. Izpildīto darbu kvalitāte
5. Struktūrvienību vadītāji
6. Instukcijas, amata apraksts, darba līgums
5. Valdes loceklis

5 S– kārtība darba vietā

3. Kārtība

Vizuālās darba vietas radīšanas metode, izmantojot piecu japāņu vārdu sarakstu:

- „seiri” (sašķiro),
- „seiton” (sakārto),
- „seiso” (nodrošini tīrību),
- „seiketsu” (standartizē)
- „shitsuke” (saglabā paškontroli).

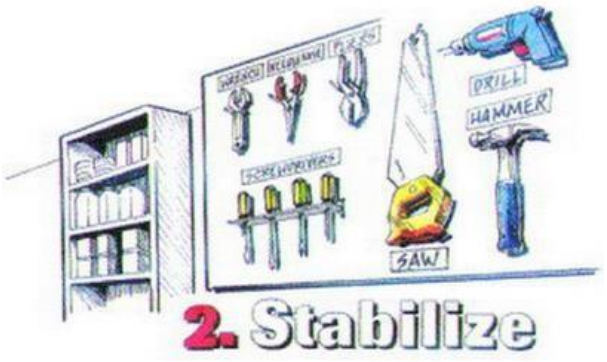
Šie soļi norāda, kā sakārtot darba vietu, lai tā būtu efektīva, identificējot un turot tur tikai darbam vajadzīgos līdzekļus, pastāvīgi pieskatot un uzturot jauno kārtību. Darbinieki tiek iesaistīti savas darba vietas standartizēšanā un tas nodrošina viņu izpratni un līdzdalību.

5S

STUFF WE USE
A LOT!
WE'LL USE
SOMEDAY
JUNK WE'LL
NEVER USE
1. Sort

5S
RED TAG
AREA

5S

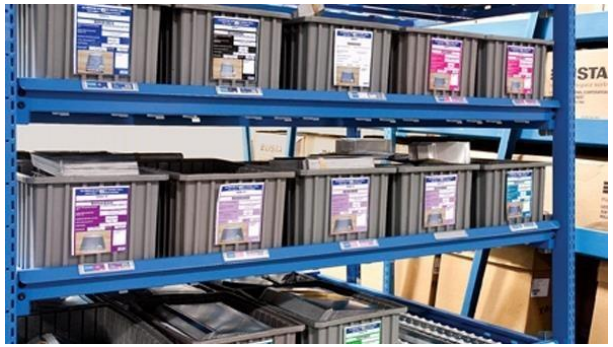

DRILL
HAMMER
SAW
2. Stabilize

HOUSEKEEPING BOARD

POINTY NOSE
VISE GRIPS
VISE GRIPS
PLIERS
SIDE CUTTERS

5S

5S



5S Job Cycle Chart		Name:					Dept:			
		Date:								
No	5S Job	Sort	Set	Shine	Standardise	Sustain	CONTINUOUSLY	DAILY(AM)	DAILY(PM)	WEEKLY
1	Red-Tag (company wide)									
2	Red-tag (cells / lines)									
3	Inventory check									
4	Tool check									
5	Wipe area									
6	Vacuum area									
7	Machine Clean Inspection (Ops)									
8	Degrease work area									

5S

IS THIS HEAVEN?
NO, IT'S A WELL-ORDERED E-CRANE PLANT
5. Sustain

Before Leaving,
Please Clean Up!
Remove All Debris.
(food, containers, drinks and any additional trash).
Thank You
INLAND HOMES

5S SUSTAIN CAMPAIGN
AREA
WEEK OF
5S
TASK
TEAM
SORT
DISPOSITION THE 5S RED TAG HOLDING AREA
Marcia
Jose
SET-IN-ORDER
MAKE SURE ITEMS ARE IN THEIR CORRECT LOCATION
Ralph
Owen
SHINE
CHECK SHINE SUPPLIES INVENTORY LEVEL
STANDARDIZE
PERFORM 5S AUDIT AND POST SCORE

VADĪBAS PRINCIPI

4. Iniciatīva

Iniciatīva norāda uz darbības ierosināšanu. Tā ir spēja saredzēt paveicamo pirms kāds uz to norādījis vai pirms to prasa situācija. Nekavējoša darbība, lai izpildītu mērķus, tostarp mērķus, kas pārsniedz definētos. Proaktivitāte.

Der atcerēties, ka iniciatīva norāda tikai uz tieksmi darboties un neraksturo šīs darbības kvalitāti.

Vadītājam ir jāizrāda sava iniciatīva izvirzot uzņēmuma attīstību veicinošus mērķus, uzdevumus, sastādot plānu to realizēšanai, īstenojot tos dzīvē. Jebkurš inteliģents un izglītots cilvēks jūtas gandarīts, ja viņa iniciatīvas rezultātā izveidotie plāni tiek teicami paveikti plānotajos termiņos. Pakļaujot savas intereses uzņēmuma mērķiem un vērtībām, vadītājam ir "jāupurē personīgais ES" grupas interešu labā, apliecinot to ar savas iniciatīvas izrādīšanu. Iniciatīva ir pamats organizācijas spēkam un enerģijai.

Ja Jūsu vadītājs vēlaties, lai darbinieki paustu iniciatīvu, pirmkārt, demonstrējiet viņiem savu atbalstu, ticiet viņu spējām un izrādiet, ka novērtējat viņu palīdzību. Otrkārt, jebkuru darbinieku ierosinājumu uztveriet pozitīvi. Nav obligāti to realizēt, bet svarīgi paust, cik jums ir svarīgi to sadzirdēt. Treškārt, iniciatīvu nogalina pārlieka darba kontrole, strikti noteikumi un mikromenedžments.

VADĪBAS PRINCIPI

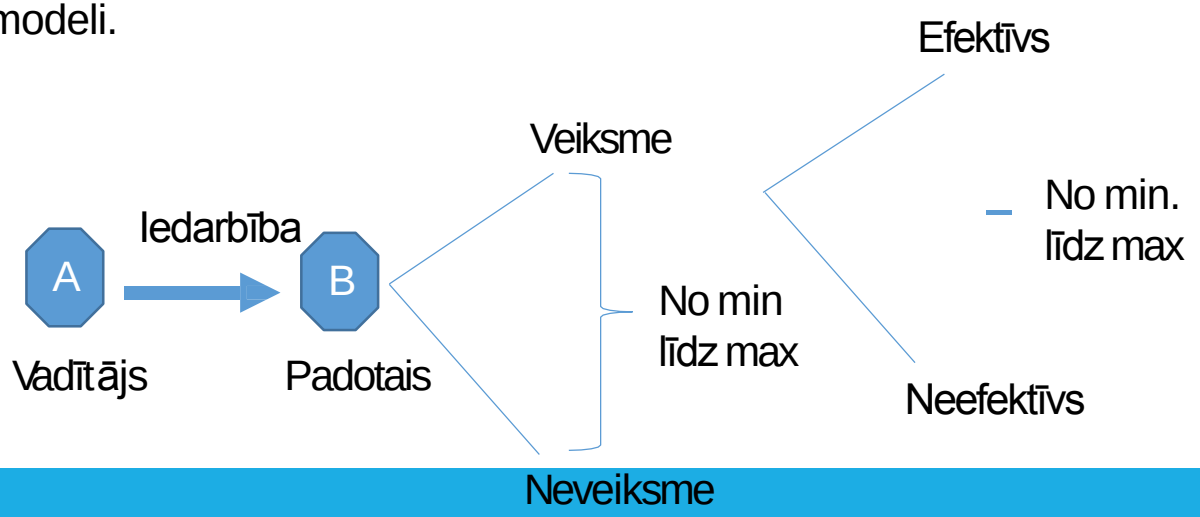
5. Autoritāte - vara

Autoritāte ir viena no varas īstenošanas formām. Vadītājs, reizē ar iecelšanu šajā amatā, iegūst pilnvaras nodot rīkojumus zemākstāvošiem darbiniekiem. Līdz ar to vadītājs, izmantojot savu autoritāti (varu), bez piespiedu varas pielietošanas iedarbojas uz padotajiem darbiniekiem, lai darba procesā realizētu organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanu. Vadītājs ir atbildīgs par savu padoto darba rezultātiem, kuri neapšaubāmi izriet no viņa dotajiem uzdevumiem, norādījumiem, rīkojumiem, pavēlēm u.c.iedarbības formām, kas tieši saistītas ar darba procesa organizēšanu, koordinēšanu. Tādējādi, iegūstot un izmantojot savu autoritāti (varu), vadītājs kļūst atbildīgs par maksimāli labi paveiktiem darba uzdevumiem, kuri veido mērķa sasniegšanas procesu.

B. Bassa organizācijas efektivitātes teorija:

Vadītāja galvenā funkcija ir izpildīt noteiktos uzdevumus ne viss pašam, bet ar citu cilvēku palīdzību, saviem padotajiem. Tāpēc vadītāja darbības vērtēšanas kritērijs ir viņam padoto cilvēku darba ražīgums. Lai varētu atdalīt veiksmīgu vadītāju un efektīvu vadītāju, amerikāņu sociologs Bernards Bass piedāvā

pielietot sekojošu modeli.



VADĪBAS PRINCIPI

Vadoties no vienvaldības principu, **katrs darbinieks ir pakļauts tikai vienam tiešajam vadītājam, no kura padotais saņem rīkojumus un uzdevumus.**

Līdz ar to tiek ievērota organizācijas struktūras hierarhija: augstākā līmeņa vadītāji izrīko tikai sev pakļautos vidējā līmeņa vadītājus, bet ne zemākā līmeņa vadītājus un darbiniekus, kuri pakļauti zemākā līmeņa vadītājiem. Tas izslēdz iespēju, ka darbinieks var nonākt absurdā
situācijā – saņemt vienlaicīgi vairākus, iespējams, pat pilnīgi pretējus rīkojumus no dažāda līmeņa vadītājiem. Augstāka līmeņa vadītāju iejaukšanās zemāka līmeņa vadītājiem padoto darbinieku vadīšanā grauj zemākā līmeņa vadītāju autoritāti darbinieku acīs.

Darbojoties saskaņā arvienvaldības šo principu, pastiprināta vērība jāveltī divvirzienu (ar atgriezenisko saiti) lietišķās komunikāciju prasmes izkopšanai – tas nodrošinās augstākā līmeņa menedžeru nodoto rīkojumu vidējā līmeņa menedžeriem precīzu izpildi no
zemākstāvošo menedžeru puses.

VADĪBAS PRINCIPI
7. Centralizācija

Pēc pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšanas metodēm izdala divus organizācijas veidus:
1.Centralizētās organizācija - raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa menedžerim.
2. Decentralizēta organizācija - raksturīga pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšana vidējā un zemākā līmeņa menedžerim.

Centralizācija un decentralizācija nozīmē to robežu, cik tālu organizācijas augstākā vadība nodod kontroli par lēmumu pieņemšanu struktūras zemākajiem vadības līmeņiem.

Varas (autoritātes) pakāpe organizācijā variējas atbilstoši konkrētiem apstākļiem. Šie apstākļi arī nosaka varas centralizācijas (koncentrētības) vai decentralizācijas (izkliedētības) pakāpi. Centralizējot varu (autoritāti), stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšana ir augstākā līmeņa menedžeru kompetencē, turpretim varu decentralizējot, daļa iepriekšminēto kompetenču tiek nodotas vidējā līmeņa menedžeriem.
Vadītājam jāpievērš uzmanība, kādā proporcijā sabalansēt organizācijas varas centralizāciju ar varas decentralizāciju, lai iegūtu maksimāli labāko rezultātu.

VADĪBAS PRINCIPI

8. Pakāpju virkne - hierarhija

Pakāpju virkne H.Faijola uztverē ir visas personas, kas organizācijā ieņem vadošus amatus – sākot no augstākā līmeņa menedžeriem (stratēģiskajai smailei) līdz zemākā līmeņa menedžeriem (operatīvajam kodolam). Pilnvaru deleģešana organizācijā ir pamatprocess, ar kura palīdzību veidojas darbinieku formālās attiecības.

Tieši deleģēšana nosaka vadītāju pakāpju virknes jeb hierarhijas izveidošanos. Organizācijā šāda hierarhija jāizveido tā, lai tas netraucētu biznesa interesēm. Pārāk gara virkne var kavēt darbu operativitātes trūkuma dēļ un daudzo menedžeru uzturēšana kļūst neizdevīga. Tāarī pārāk īsa virkne var bremzēt mērķu saniegšanu darba pārāk lielā apjoma vai dažādības dēļ.

VADĪBAS PRINCIPI

9. Darba vietasstabilitāte

Augsta kadru mainība organizācijā ievērojami samazina darba efektivitāti, attālina no nospraustajiem mērķiem. Izvēloties personālu, vadītājam vajadzētu dot priekšroku cilvēkam, kurš varbūt ir viduvējība, bet vēlas stabili stādāt organizācijā, nevis izcilam un
talantīgam indivīdam, kas nākotni nedomā saistīt ar konkrēto uzņēmumu un ātri aizies no darba. Patstāvīgi strādājošs darbinieks iegūst darba pieredzi, viņa kvalifikāciju ir izdevīgi paaugstināt dažādos kursos un semināros, jo pēcāk tā tiks pielietota darba procesā organizācijas mērķu sasniegšanai. Izņēmums ir darbinieki, kuru pievienojas organizācijai noteikta mērķa īstenošanai.
Izdevumi, kas saistīti ar darbinieku kvalifikācijas un izglītības līmeņa paaugstināšanu ir visefektīvākais kapitālieguldījumu veids, pati optimālākā investīciju politika. Līdz ar to, izlietojot šos līdzekļus priekš darbiniekiem, kas ilgi nestrādās konkrētajā organizācijā, ir neizdevīgi.
Darba devējam būtu jārada tāda darba vide, kurā darbinieks redz ilgtermiņa perspektīvu, ja uzsākot darbu nav cita vienošanās.

VADĪBAS PRINCIPI
10. Disciplīna

Veiksmīgai mērķu sasniegšanai ir nepieciešams panākt savstarpējas saskaņas attiecības starp organizāciju un tās darbiniekiem. Disciplīna sevī ietver paklausību un cieņu pret šīm attiecībām. Panākot vienošanos par attiecībām, kas saista organizāciju un darbiniekus, rodas diciplināras formalitātes (darba līgumu noteikumi, iekšējās kārtības u.c.), kuru
ievērošanas un izpildes kontrole ir vadītāja viens no galvenajiem uzdevumiem.

H.Faijols uzskata, ka prasmīgi vadot savstarpējās saskaņas attiecības, tiek panākta darbinieku paklausība, centība, enerģiska rīcība. Pie tam tas attiecas uz visu līmeņu vadītājiem – ikviena līmeņa menedžeris pats ievēro un pieprasa no saviem padotajiem disciplīnu.

VADĪBAS PRINCIPI
11. Atalgojums

Darba apmaksas sistēmai organizācijā jābūt godīgai, līdz ar to darbiniekiem jāsaņem algas, kas atbilst viņu ieguldītajām pūlēm, kvalifikācijai, pieredzei un darba rezultātiem Tas nodrošina darbinieku maksimālu apmierinājumu.

Darba alga ir darbinieka ekonomiskā motivācija naudas izteiksmē Pareizi izveidojot darba apmaksas sitēmu, paaugstinās organizācijas izdzīvotspēja un konkurētspēja. Ar taisnīga atalgojuma metodes palīdzību darba devējs iegūst strādājošo uzticību un atbalstu, jo darbinieks jūtas aizsargāts un iegūst drošības sajūtu. Saskaņā ar šo H.Faijola principu, godīga apmaksas sistēma nodrošina apmierinājumu gan darbiniekiem, gan darba devējam.

VADĪBAS PRINCIPI

12. Taisnīgums

Vadītāja taisnīgums izpaužas kā taisnīga un vielaicīgi arī laipna izturēšanās pret saviem darbiniekiem. Labs mikroklimats kolektīvā un veselīgas savstarpējās attiecības ir
iespējamas tikai starp menedžeri, kurš ir laipns un taisnīgs, un padotajiem, kuri ir lojāli un paklausīgi.

VADĪBAS PRINCIPI

13. Personāla vienotība

“Tikai vienotībā ir spēks!” – tāds ir šī principa moto. Tikai komandas vienotība ir pamats kopējo mērķu sasniegšanai. Vadītājam ir jāpanāk darbinieku vienotība. Saskaņa un harmonija darbinieku savstarpējās attiecībās ir vienotības pamats.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

- Noteikt organizācijas uzdevumus (saskaņa ar misiju un mērķiem);
- Saistīt šos uzdevumus ar funkciju, pilnvaru un atbildības sistēmu pa vadības hierarhijas vertikāli,
- Organizatoriski noformēt saiknes vadības horizontālē. Tas nodrošinās apakšnodaļu, kuras risina kopīgus uzdevumus, darba koordināciju;
- Adaptēt informācijas plūsmu saturu un kanālus attiecīgo organizācijas nodaļu informācijas nodrošinājuma vajadzībām;
- Pielāgot informācijas plūsmu saturu un to kustības kanālus lēmumu pieņemšanas prasībām.

VADĪBAS PRINCIPI
15. Organizācijas struktūras izveidošana

- Organizācijas struktūra (uzbūve) ir tās sadalījums atsevišķās struktūrvienībās — nodaļās, departamentos. Tā nosaka attiecības starp organizācijas elementiem un daļām. Organizācijas struktūra ir atsevišķu uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai efektīvi savstarpēji sadarbojoties un kontaktējoties ar ārējo vidi, mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

- Uzņēmumos veido dažādas struktūras, to nosaka:
- Darbības veids, piederība nozarei.
- Uzņēmuma lielums, darbinieku skaits.
- Uzņēmējdarbības vide.
- Vadības uzskati.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Mazos uzņēmumos parasti nepastāv formāla organizācijas struktūra. Katrs darbinieks izpilda savus pienākumus un ir pakļauts uzņēmuma īpašniekam, kurš uzņemas arī vadītāja funkcijas. Šī būs vienkāršotā organizācijas struktūra.

Paplašinoties organizācijai, vienlaicīgi ar darba dalīšanu nepieciešams veidot organizācijas struktūru, tas ir, sagrupēt darbiniekus un vadītājus nodaļās (departamentos) kopēju darbību veikšanai, lai sasniegtu organizācijas mērķus.

VADĪBAS PRINCIPI

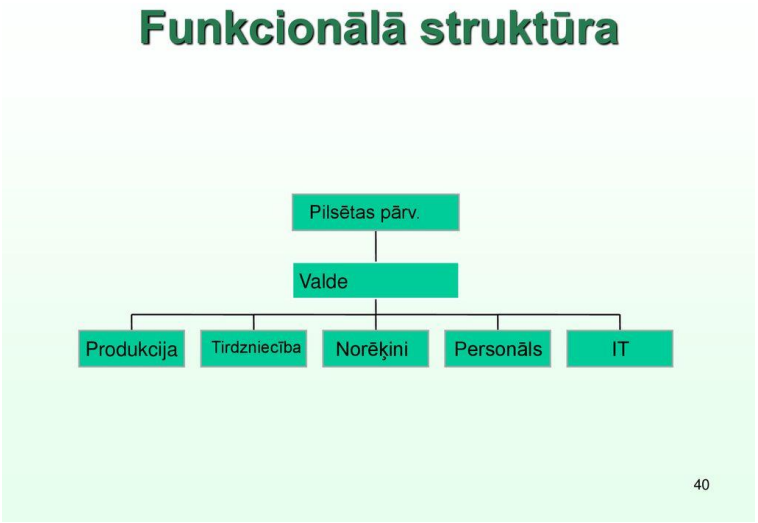
15. Organizācijas struktūras izveidošana

1. Atbilstoši organizācijas funkcijām — **funkcionālā struktūra;**
2. Atbilstoši ražojamās produkcijas (pakalpojumu) veidiem — **produktu grupu struktūra;**
3. Atbilstoši teritoriālam principam — **teritoriālā struktūra**;
4. Atbilstoši **patērētāju grupām**.
5. Organizācijas **matricas veida struktūra**
6. Atbilstoši citiem darbinieku apvienošanas principiem (pēc darba laika, pēc veicamo darbu specifikas u.tm

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Funkcionālo struktūru veido atsevišķās struktūrvienības, kas specializējušās konkrētas darbības veikšanā, piemēram, sagādē, pārdošanā, finanšu jautājumos, ražošanā, tirgus izpētē utt. Funkcionālās struktūras pamatā ir funkcionālais specializācijas princips — padotība speciālistiem. Tradicionālie funkciju bloki jeb nodaļas ir šādas: ražošana; finanses un uzskaite; mārketings; personāla vadība; pētījumi un attīstība.



VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

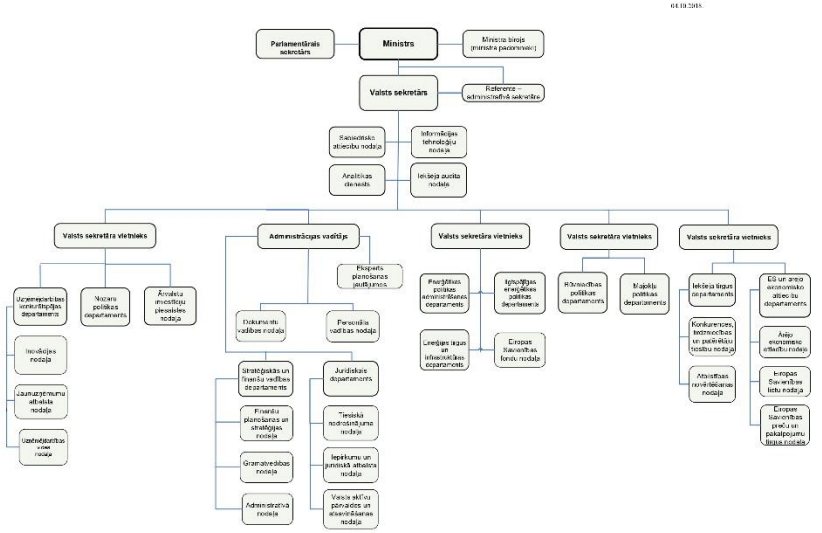
- **Funkcionālās struktūras priekšrocības**: specializēšanās veicina efektivitātes paaugstināšanos; katrā nodaļā samērā viegli un ērti veicama koordinēšana un kontrole; ir skaidri definēta atbildība un pienākumi; vieglāk realizējama personāla apmācība.

- **Funkcionālās struktūras trūkumi**: darbinieku rīcība ir šauri specifiska, tiek zaudēta saikne ar organizācijas kopējiem mērķiem; lēmumu pieņemšanas process var kļūt ilgstošāks un birokrātiskāks, jo dokumenti jāsaskaņo vairākās nodaļās; apgrūtināta sadarbība starp nodaļām; par organizācijas galarezultātiem atbild tikai augstākā līmeņa vadītāji.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Produktu grupu struktūras pamatā ir darbinieku grupēšana atkarībā no ražotās produkcijas vai veiktajiem pakalpojumiem. Piemēram, ņemot vērā produkcijas sortimentu (datori, datorprogrammas, iekārtas, instrumenti u.tml.) katra ražošanas virziena vadīšanu var uzticēt atsevišķam vadītājam (viceprezidentam). Tomēr praktiskajā grupas darbībā saglabājas funkcionālais iedalījums, vienkārši tiek radīts vadīšanas papildu līmenis, kurā notiek dalīšanās pa grupām. Šāda struktūra ir raksturīga lielajām organizācijām, un dalīšana grupās parasti notiek, lai novērstu problēmas, kas rodas lielās darbības virzienu dažādība.



VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

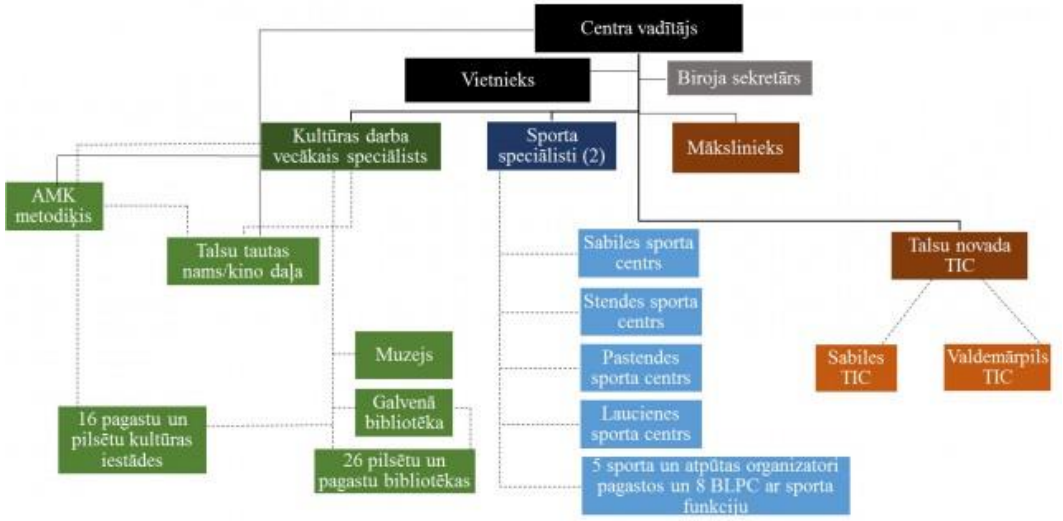
- **Produktu grupu struktūras priekšrocības**: nodaļu darbība ir vērsta uz konkrētu produkcijas veidu ražošanu (pakalpojumu sniegšanu); plašākas iespējas dažādot sortimentu un servisu; iespējams ātrāk pieņemt efektīvus lēmumus par konkrētā produkta ražošanu.

- **Produktu grupu struktūras trūkumi**: nepieciešams lielāks skaits augstākā līmeņa vadītāju; darba procesā rodas nekontrolējamas izmaksas; ir apgrūtināta augstākā līmeņa vadītāju darba kontrole.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Teritoriālā struktūra tiek veidota, apvienojot darbiniekus nodaļās pēc teritoriālā principa. Šajā gadījumā vadītāju uzdevums ir organizēt darbību konkrētā teritorijā (reģionā). Ļoti bieži teritoriālo principu izmanto bankas, transporta organizācijas, tirdzniecības firmas utt. Teritoriālais princips īpaši svarīgs ir uzņēmumiem, kas savu darbību veic plašā teritorijā.



VADIBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

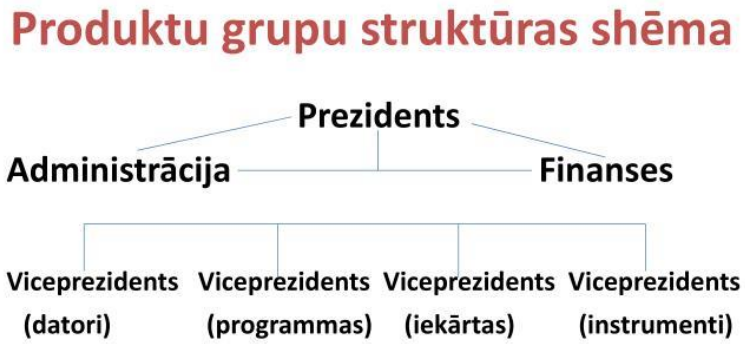
- **Teritoriālās struktūras priekšrocības**: tiek ievērota konkrēto tirgu specifika un problēmas; tiek veicināta sadarbība starp reģioniem; atbildīgi par lēmumu pieņemšanu ir arī zemāka līmeņa vadītāji; iespējams labāk novērtēt vietējo situāciju un rast problēmu risinājumus.

- **Teritoriālās struktūras trūkumi:** nepieciešams lielāks skaits augstāka līmeņa vadītāju; teritoriālai daļai ir jānodrošina daudzi pakalpojumi visā reģionā; pastāv augstāka līmeņa vadītāju darba kontroles problēmas.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Apvienošana nodaļās pēc patērētāju grupām tiek veikta, ievērojot klientu intereses. Tā ir personāla grupēšana organizācijā atbilstoši noteiktiem mērķa tirgiem. Patērētāji ir pamats nodaļas darbībai, kuru vada viens vadītājs. Piemēram, vairumtirgotājs, kas pārdod mazumtirgotājiem industriālas preces, vadās pēc šo patērētāju iedalījuma; mācību iestādes rīko kursus dažādām interesentu grupām u.tml..



VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

- **Patērētāju grupu struktūras priekšrocības**: tiek ievērotas patērētāju vajadzības; patērētājiem ir patīkami, ja viņus apkalpo speciāli sagatavots, saprotošs personāls (pārdevēji, konsultanti); tiek nodrošināta patērētāju interešu izpēte.

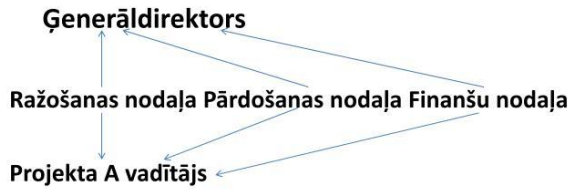
- **Patērētāju grupu struktūras trūkumi:** patērētāju grupas ne vienmēr ir iespējams precīzi definēt; vadītājiem jābūt labām detalizētām zināšanām patērētāju problēmu ekspertīzē; nodaļās nepieciešams samērā liels vadītāju un darbinieku skaits, kas apgrūtina darbības koordinēšanu.

VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

Matricas veida struktūras pamatā ir funkcionāla apvienošana nodaļās, kurās ir arī projektu vadītāji, kuri atbild par galarezultātu. Organizācijās, kurās tiek lietots matricas tipa sakārtojums, izveidojas tā sauktās projekta komandas, kur katrs darbinieks ir pakļauts kā funkcionālajam nodaļas vadītājam, tā arī projekta vadītājam. Šo struktūru parasti lieto, ja uzņēmumā uz laiku tiek realizēts kāds projekts. Projekta vadītājam tiek nodotas projekta īstenošanas pilnvaras un atbilstoši resursi. Viņš plāno, organizē un savu pilnvaru robežās kontrolē konkrētā uzdevuma izpildi, sadarbojoties ar pastāvīgo vadītāju un uzņēmuma speciālistiem.

Matricas veida struktūras shēma



VADĪBAS PRINCIPI

15. Organizācijas struktūras izveidošana

- **Matricas veida struktūras priekšrocības:** sistēma ir elastīga, mērķtiecīga, efektīva; projekta vadītājam ir iespēja pieaicināt labākos speciālistus; darba grupā var būt neformālas attiecības, kas veicina radošo domu; projekta darba grupas speciālistiem veidojas papildu motivācija.

- **Matricas struktūras trūkumi:** dubulta pakļautība, līdz ar to zināma nenoteiktība atbildībā; 4 pastāv zināms psiholoģiskais spriegums, jo projekta darba grupa parasti tiek veidota uz neilgu laiku; projekta darba grupā var veidoties konfliktsituācijas, jo projekta vadītāja un speciālistu attiecības netiek stingri reglamentētas.

VADĪBAS PRINCIPI

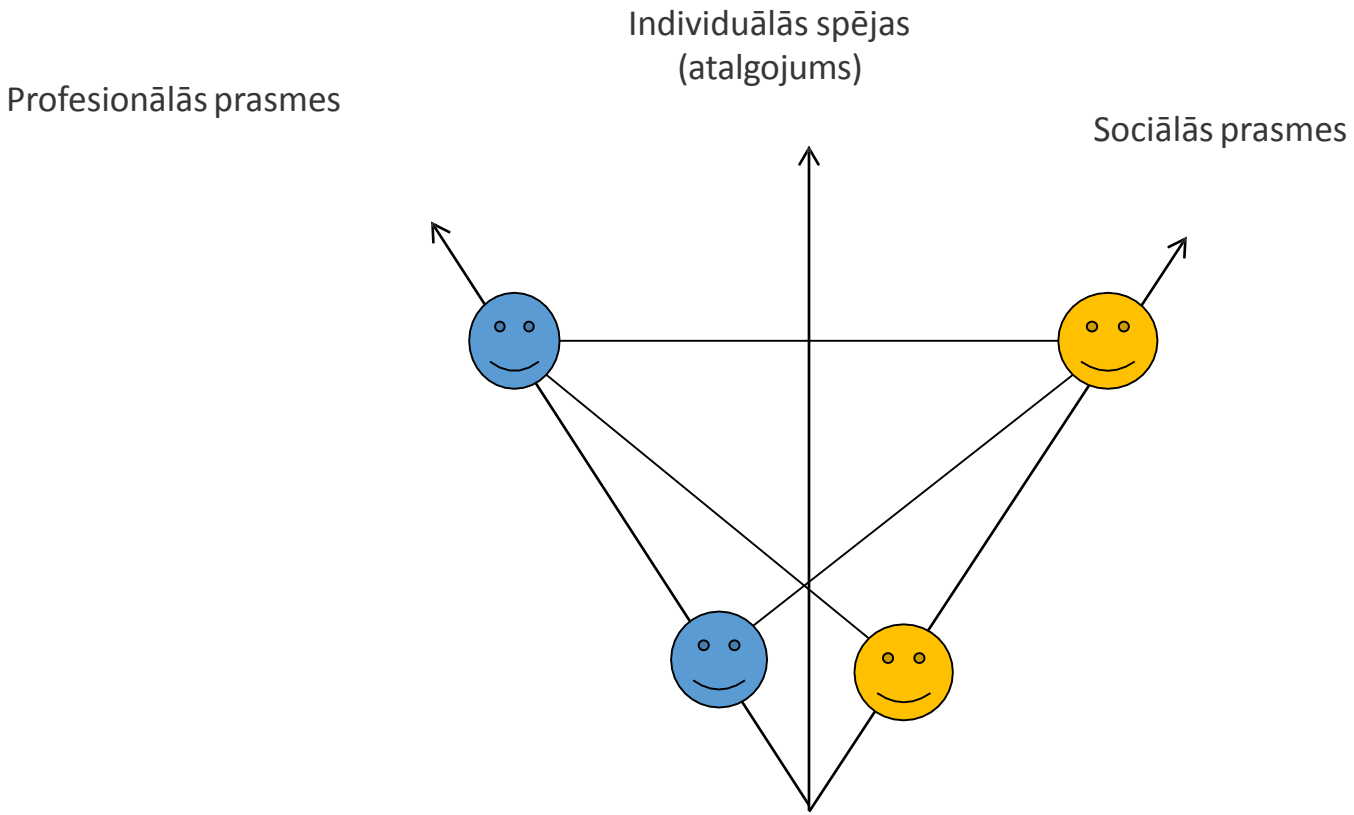
15. Organizācijas struktūras izveidošana

Jebkurā gadījumā organizācijas struktūrai jābūt maksimāli vienkāršai (jānodrošina sakaru skaidrība); jāizslēdz vadīšanas funkciju dublēšana; jāatrod minimālais vadīšanas līmeņu skaits (ne vairāk par 3); jāievēro optimāla vadīšanas norma (vienam vadītājam pakļauti ne vairāk kā 12 darbinieki, ja to funkcijas ir atšķirīgas, un ne vairāk kā 50, ja to funkcijas ir vienādas).

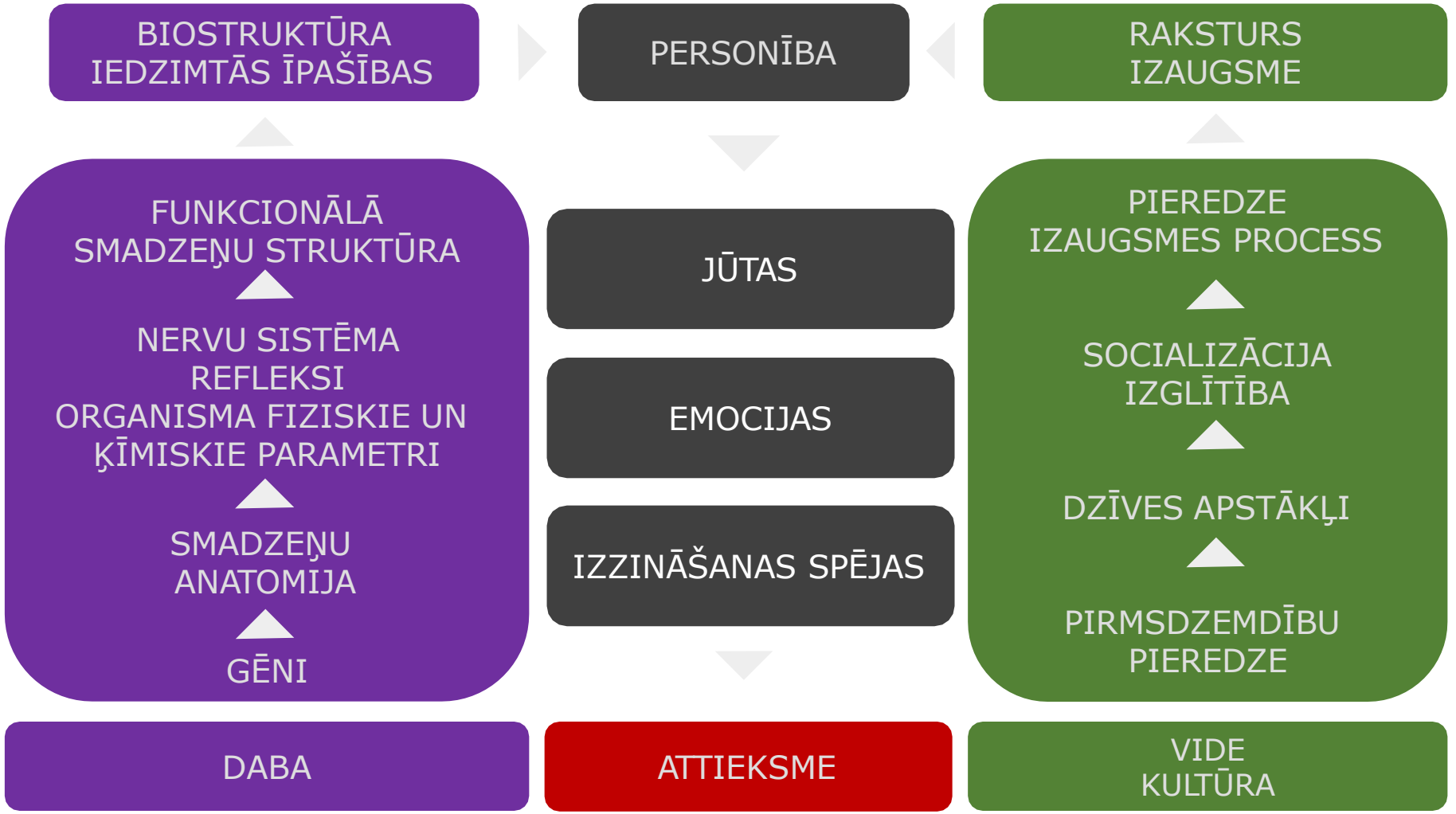
VADĪBA
3.DAĻA

PERSONĪBAS ĪPAŠĪBAS UN SPĒJAS

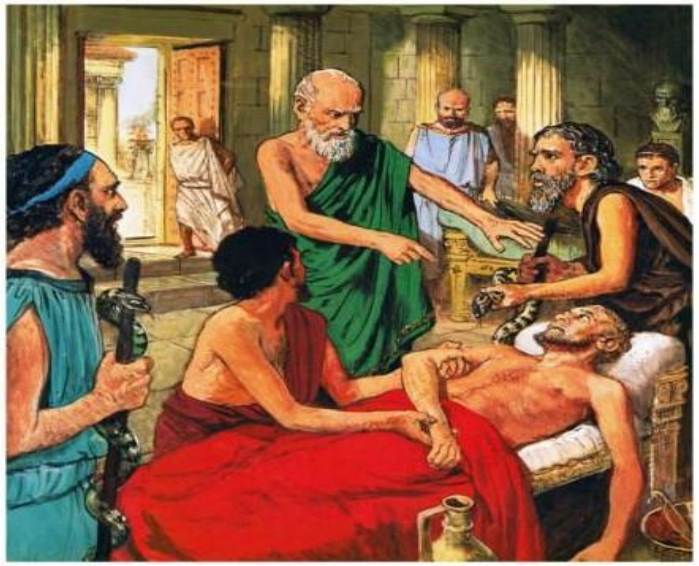
Starp mums ir daudz «savas lietas pratēji», bet pārāk maz «speciālisti darbam ar cilvēkiem».



PERSONĪBA UN UZVEDĪBA

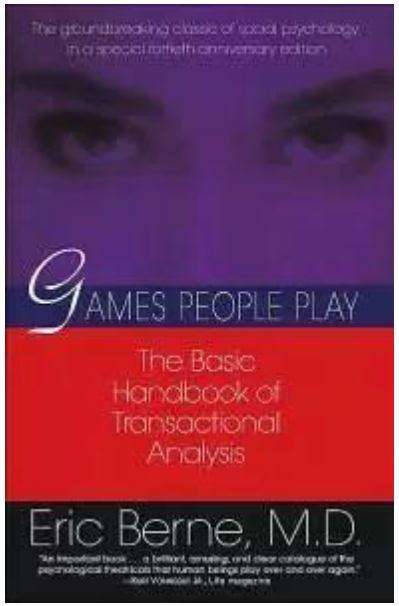


«EMOCIJAS RODAS SMADZENĒS»



Hipokrāts 430 g.p.m.ē.

Freids atzina, ka cilvēku pamatvajadzībām ir iedzimts raksturs, bet sociālā vide to tikai piekrāso.



3 SMADZENES – 1 PRĀTS
Paul D. MacLean šo modeli formulēja 1960. gadā
Plašāk grāmatā «The Triune Brain in Evolution» 1990. gadā

3 LOMAS
Eric Berne «Games People Play» («Spēles, ko spēlē cilvēki»)

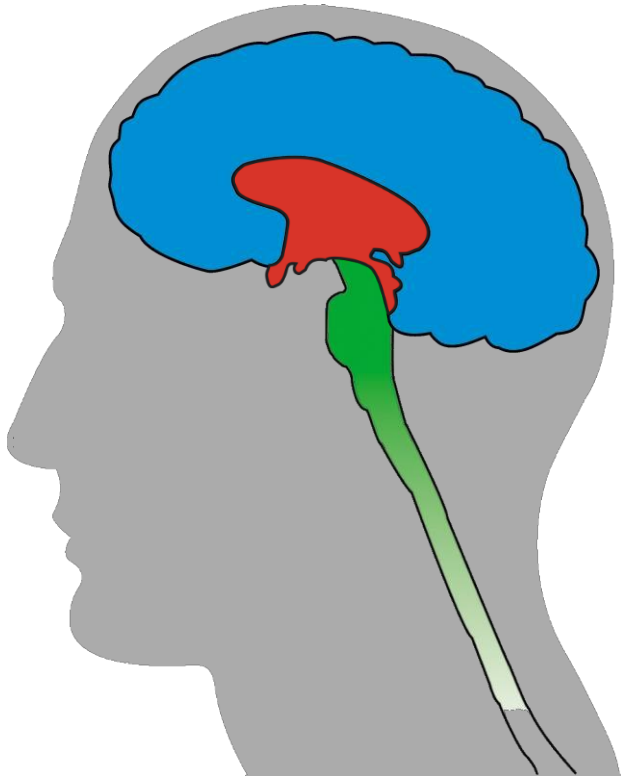
TRĪSVIENĪGAS SMADZENES

3 SMADZENES – 3 LOMAS MŪSOS – 1 PRĀTS

Smadzeņu stumbrs - bērns

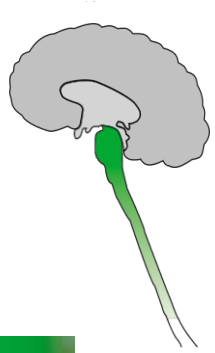
Limbiskā sistēma - vecāks

Neokortekss - pieaugušais



BĒRNS MŪSOS

AKTĪVS SMADZEŅU STUMBRS



Pagātne

Intuīcija

Balstīšanās uz pamatiem

Pašsaglabāšanās

Jūtas

Harmonija

VECĀKS MŪSOS

AKTĪVA LIMBISKĀ SISTĒMA

Tagadne

Spontāna reakcija

Praktiska domāšana

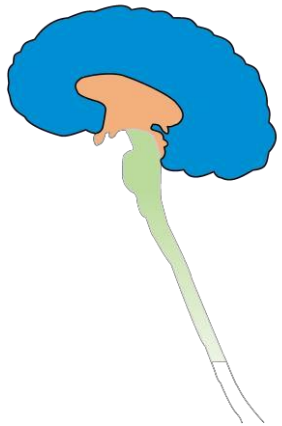
Pašapliecināšanās

Emocijas

Uzvara

PIEAUGUŠAIS MŪSOS

AKTĪVA JAUNĀ GAROZA (NEOKORTEKSS)



Nākotne

Plānota rīcība

Loģiskā domāšana

Sevis apzināšanās

Dabiska atturība

Progress

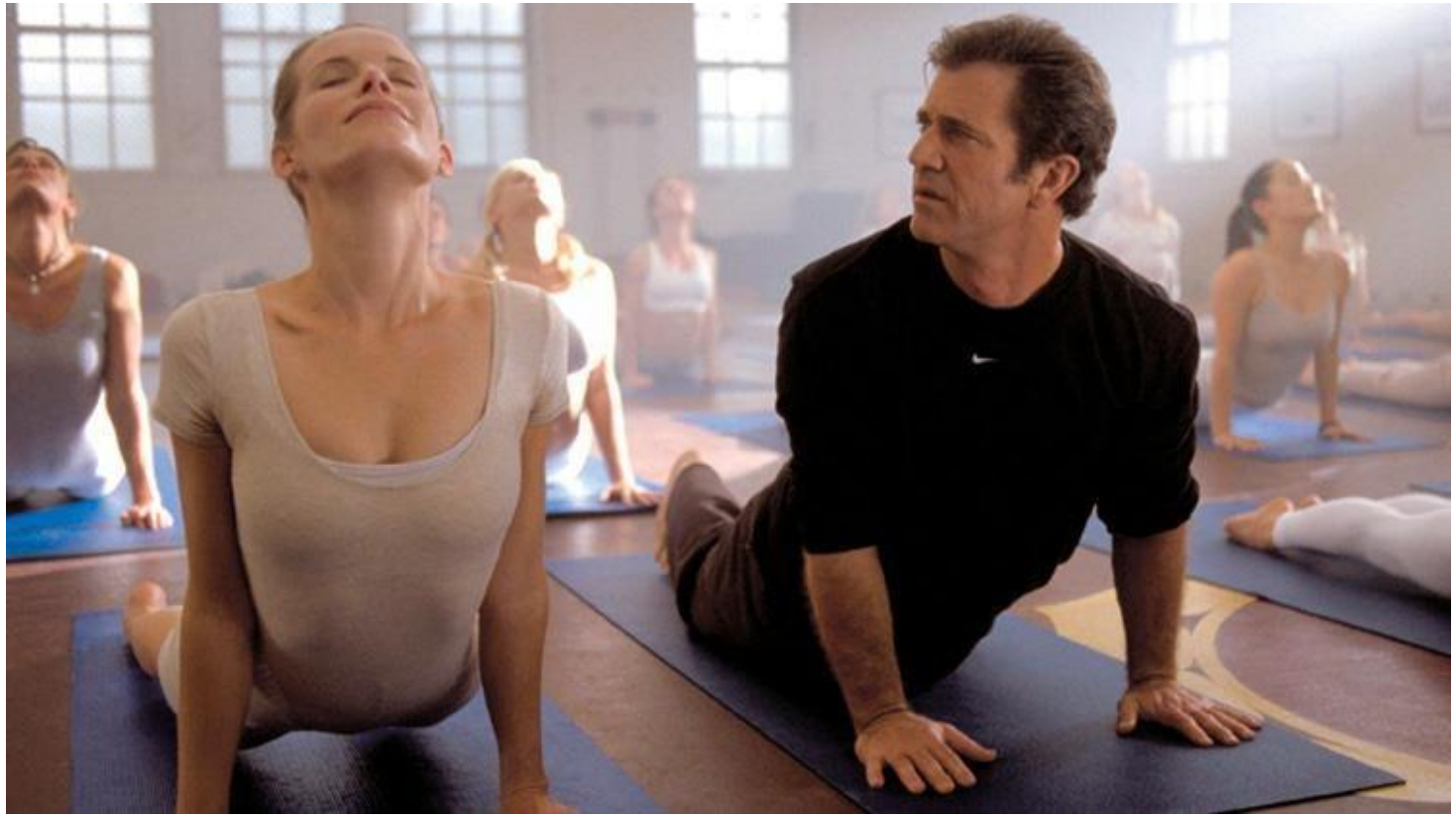
KĀ MOTIVĒT, IEDVESMOT VAI PĀRLIECINĀT?

BĒRNS	VECĀKS	PIEAUGUŠAIS
VAJADZĪBA PĒC UZTICĒŠĀNĀS UN PERSONĪGAS (TUVAS) SASKARSMES	VAJADZĪBA PĒC CIEŅAS (IZCELŠANĀS UZ CITU FONA), SVARĪGS STATUSS	VAJADZĪBA PĒC DISTANCES UN INDIVIDUĀLAS PIEEJAS (UNIKĀLS UN TĀDS VIENĪGAIS)
VAJADZĪGS LAIKS UZZINĀT CITU CILVĒKU VIEDOKLI VAI PAJAUTĀT PADOMU	SAVS VIEDOKLIS IR PATS «PAREIZĀKAIS», ĀTRI UN IMPULSĪVI PIEŅEM LĒMUMUS	VAJADZĪGA SKAIDRA UN PILNĪGA INFORMĀCIJA (DATI, SHĒMAS, ARGUMENTI), IESPĒJU IZVĒRTĒŠANA
VĒLME PIEDERĒT GRUPAI , «MĒS» ATMOSFĒRA	VĒLME VADĪT UN KONTROLĒT (DOT PADOMUS) UN GŪT PUBLISKU ATZINĪBU	VĒLME PĒC PROFESIONĀLISMA NOVĒRTĒJUMA
SPĒCĪGA FANTĀZIJA UN INTUĪCIJA, DOMĀ PAR CITU LABSAJŪTU	SPĒJA IMPROVIZĒT, DOMĀ PAR PRAKTISKU IEGUVUMU «ŠEIT UN TAGAD»	SVARĪGS SKAIDRS DARBĪBAS PLĀNS, DOMĀ KONCEPTUĀLI UN TIECAS IEVĒROT NOTEIKUMUS
ORIENTĀCIJA UZ KOMANDAS DARBU	ORIENTĀCIJA UZ INDIVIDUĀLIEM SASNIEGUMIEM UN REZULTĀTU, SVARĪGA SACENSĪBA (UZVARA)	ORIENTĀCIJA UZ PROCESU UN PERFEKCIONISMU, TIECAS UZ NEPARTRAUKTU IZAUGSMI
NEPATĪK PĀRMAIŅAS, SVARĪGA STABILITĀTE UN DROŠĪBA	PATĪK PĀRMAIŅAS, JO CITĀDI IR GARLAICĪGI	PIEŅEM PLĀNOTAS PĀRMAIŅAS, KAS VĒRSTAS UZ PROGRESU

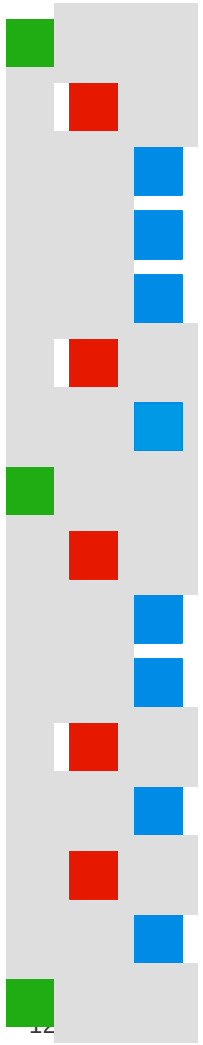
KĀDI CILVĒKI JUMS PATĪK?

«Ja vien pastāvētu veiksmes recepte, tās būtība slēptos spējā nolikt sevi cita cilvēka vietā!»

Artūrs Šopenhauers

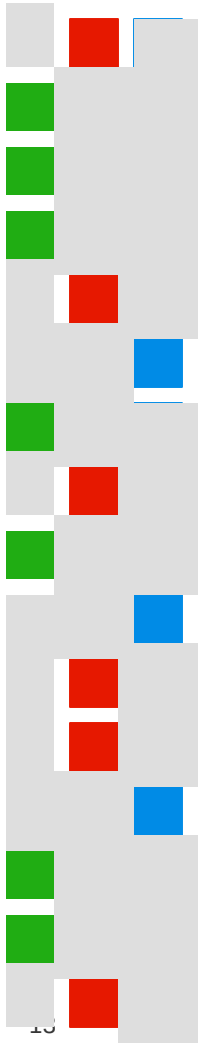


Pārbaudiet savas zināšanas



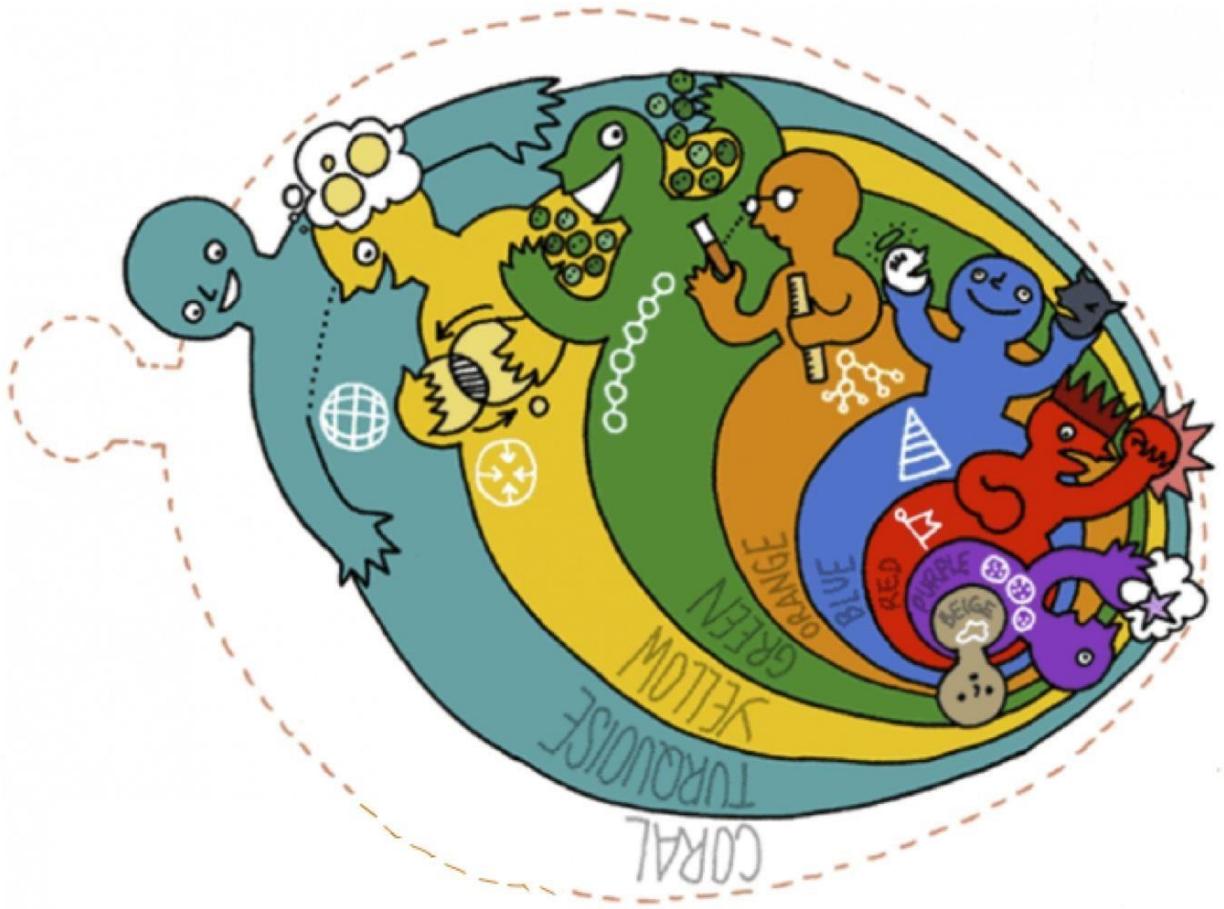
- Izvairīšanās no radikālām pārmaiņām
- Tendence improvizēt
- Sistēmiska domāšana
- Tieksme uz progresu
- Argumentēšanas spējas
- Dabiska autoritāte
- Tendence uz perfekcionismu
- Vēlme pēc cilvēciska tuvuma
- Aktivitāte un dinamiskums
- Dabiska atturība
- Plānveidīga rīcība
- Sacensība
- Abstrakta domāšana
- Praktiska domāšana
- Seku apzināšanās
- Tieksme fantazēt

Pārbaudiet savas zināšanas



- Impulsīva rīcība
- Balstīšanās uz tradīcijām
- Intuīcija un instinkts
- Vēlme pēc harmonijas
- Iet kopsolī ar laiku
- Tieksme pēc drošas distances
- Draudzīgums
- Vēlme pēc pārākuma
- Patiesa interese par citiem
- Orientācija uz nākotni
- Ātra iespēju uztveršana
- Vajadzība pēc «mēroga»
- Piesardzība
- Uzticams pirmais iespaids
- Ieklausās citu viedoklī
- Uzticas savam viedoklim

Personības izaugsme Spirāles dinamika



VADĪTĀJS KĀ PERSONĪBA

Vadītājs, vadīšanas metodes un vadības stili

Vadītājs ir organizācijas darbinieks, kurš ir galvenais atbildīgais par vadīšanas procesa nodrošināšanu. Viņš arī pieņem lēmumus, lai nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu.

Vadītājs var būt cilvēks, kas spēj uzņemties atbildību un patstāvīgi pieņemt lēmumus.

Vadītājam organizācijā jāpilda dažādas lomas atkarībā no situācijas un laika:

1. galvenā organizētāja loma;
2. līdera loma;
3. koordinētāja loma;
4. informācijas saņēmēja loma;
5. informācijas izplatītāja loma
6. informācijas koordinētāja loma;
7. uzņēmēja loma;
8. darbības koordinatora loma;
9. resursu sadalītāja loma;
10. pārrunu vadītāja loma.

VADĪTĀJS

Vadīšanas metode ir vadītāja darbības un paņēmienu kopums vadīšanas funkciju realizācijai. Šīs metodes izmanto, lai sasniegtu vadīšanas mērķus un uzdevumus.

Pēc satura izšķir šādas vadīšanas metodes:

- ekonomiskās (materiālā stimulēšana, kredītu piešķiršana, ekonomiskās sankcijas, alga, prēmijas u.c.);
- administratīvās (likumi, statūti, nolikumi, instrukcijas, pavēles u.c. administratīvie akti);
- psiholoģiskās (psiholoģiskais klimats, individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošana, kopīgi pasākumi, pārrunas u.c.).

VADĪTĀJS

Vadības stili

Vadīšanas stils - tipisku un samērā stabilu paņēmienu kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai īstenotu izvirzītos mērķus. Tas ietver arī tādus faktorus kā plānošanas paņēmienus, organizācijas struktūru, psiholoģisko klimatu, personāla politiku, apmaksas un darba stimulēšanas sistēmu, organizācijas kultūru.

Vadītāja vadīšanas stils izpaužas arī viņa runas manierē, prasmē uzklausīt padotos, mākā sagatavot, pieņemt un īstenot lēmumus. Vadītāja vadīšanas stilā izpaužas vadīšanas kultūra.

Menedžmenta teorijā izdala 3 vadīšanas pamata stilus:

- autoritārais;
- liberālais;
- demokrātiskais.

Vadīšanas stili parasti ir sastopami jauktā veidā. Vadības stilu ietekmējošie faktori:

1. personāla īpatnības,
2. darba saturs,
3. personiskās īpašības,
4. augstākā līmeņa vadītāju darba stili.

Vadības stili

Autoritāro stilu bieži dēvē arī par direktīvo stilu.

Šī stila vadītājiem raksturīgs, ka viss tiek pieņemts vienpersoniski - centralizēti, un darbiniekiem tiek dota pavēle vai rīkojums to izpildīt. Šī stila vadītājs ir dogmatisks, vēlas pakļaut cilvēkus savai gribai, ne vienmēr ieklausās citu viedokļos, pieprasa precīzi izpildīt savas pavēles. Tomēr šāds vadītājs daudz strādā un prasa to arī no padotajiem. Autoritārā vadītāja vadītā darba kolektīvā vērojama liela personāla mainība, jo daļa cilvēku nevar ilgstoši izturēt saspringtu darba atmosfēru.

Liberālais vadīšanas stils ir pretstats autoritārajam vadīšanas stilam.

Vadītājam vairāk ir formālā nozīme, katrs darbinieks pats var brīvi izvēlēties sava darba uzdevumus un paņēmienus. Šī stila vadītāja darbā ir maz iniciatīvas, viņš gaida norādījumus no augšas, nevēlas uzņemties atbildību. Darbojoties ir ļoti uzmanīgs, viegli pakļaujas apkārtējo ietekmei. Liberālā stila vadītājs vienmēr ir laipns un labvēlīgs, ir gatavs uzklausīt kritiku, bet ne vienmēr spējīgs realizēt viņam ieteiktās idejas. Lai nebojātu attiecības ar padotajiem, bieži izvairās no stingru soļu speršanas. Reti saka "nē", viegli dod neizpildāmus solījumus. Liberālā stila vadītāju grūti nosaukt par līderi, jo ikviens viņam padotais darbinieks pats vada savu darbu.

VADĪTĀJS

Vadības stili

Demokrātiskā vadīšanas stila vadītājs saviem padotajiem piešķir patstāvību, iesaista viņus lēmumu pieņemšanas procesā. Pret cilvēkiem izturas ar cieņu, rūpējas par viņu vajadzībām. Vadītājs ļauj padotajiem risināt daudz dažādus jautājumus, tikai ar sarežģītiem jautājumiem viņš nodarbojas personīgi. Lai pieņemtu lēmumus, vadītājs konsultējas ar padotajiem, iesaista savus darbiniekus diskusijās. Sarunās ar darbiniekiem vadītājs saņem daudz neformāla rakstura informācijas un ir informēts par notikumiem kolektīvā. Tiek radīts labvēlīgs psiholoģiskais mikroklimats, jo cilvēki ir brīvāki.

VADĪTĀJS

Sīkākas sadales vadīšanas stili:

- administratīvais (birokrātiskais) stils - vadītājs galveno uzmanību veltī padoto formālajiem pienākumiem, kontrolē to ievērošanu un padoto disciplīnu;
- distances stils - šī stila vadītāji savā darbībā ir korekti, pieklājīgi, bet izvairās no jebkādām neformālām attiecībām ar padotajiem;
- kontakta stils - pretējs distances stilam; vadītājs cenšas tuvināties padotajiem un izveidot saliedētu kolektīvu; vadītāja un padoto attiecības ir neformālas; šī stila vadītājam ir jāuzmanās pazaudēt tiesības būt prasīgam;
- mērķvirziena stils - vadītājs liek kolektīvam darboties liela, perspektīva mērķa sasniegšanai; lai realizētu šo stilu, vadītājam jābūt ar lielu bezierunu ietekmi kolektīvā.
- koleģiālais stils - lēmumus pieņem kopīgi ar padotajiem, cenšas ieinteresēt un stimulēt padoto darbību, radīt labvēlīgu psiholoģisko klimatu;
- situatīvais stils - vadīšanas stilu izvēlas atkarībā no konkrētās situācijas, lai sasniegtu konkrētos mērķus.

Vadība

Vadīšanas procesa pamatkoncepcijas, kas balstās uz saplacināto struktūru – *Management by* pieeja:

•**Mērķorientēta vadīšana** (Management by objectives) Uzsvars tiek likts

uz mērķiem.

- **Vadīšana pēc izņēmuma principa** (Management by exception)

Uzsvars uz lēmuma pieņemšanas un salīdzināšanas funkcijām (darbinieki sniedz informāciju par būtiskām atkāpēm darba procesā).

- **Vadīšana ar deleģēšanu** (Management by delegation)

Uzsvars uz atbildības, deleģēšanas principu (cik lielas tiesības no augšas deleģētas uz apakšu?)

- **Vadīšana motivējot** (Management by motivation)

Uzsvars uz motivāciju. Faktiskā stāvokļa noskaidrošana => motivācija

- **Rezultātu orientēta vadīšana** (Management by results)

Uzsvars uz rezultātiem, ko iegūst. Daudz neatšķiras no mērķorientētas vadīšanas

Vadība

- **Projektorientēta vadīšana** (Management by projects)

Paredz, ka uzņēmumos darbu vadīšanas procesos lieto šo saplacināto struktūru un veido komandu, kura veic darbības, izvirza mērķi un to sasniedz. Galvenais ir komandu darbs.

Projektorientētā darba organizācijas forma:

- Darbs komandā
- Elastīga pieeja darbam
- Ātra, elastīga reakcija uz situācijas izmaiņām uzņēmumā, firmā un ārpus tās Pamatā lieto jaunu pasākumu realizācijas praksē.

Vadība

Lielisku vadītāju ikdiena balstās uz sekojošiem pamatprincipiem:

1. pamatprincips: uzticība – radīt paļāvību cilvēkos, ka līderim var nešaubīgi uzticēties.

4. pamatprincips: talanti – attīstīt uzvarētāju komandu, kurā ikviena talanti ir savienoti ar
vēlmēm tā, lai nodrošinātu atbildību un izaugsmi.

2.pamatprincips: misija – definēt skaidru un saistošu mērķi, lai cilvēki vēlētos sniegt maksimālo tā sasniegšanai.

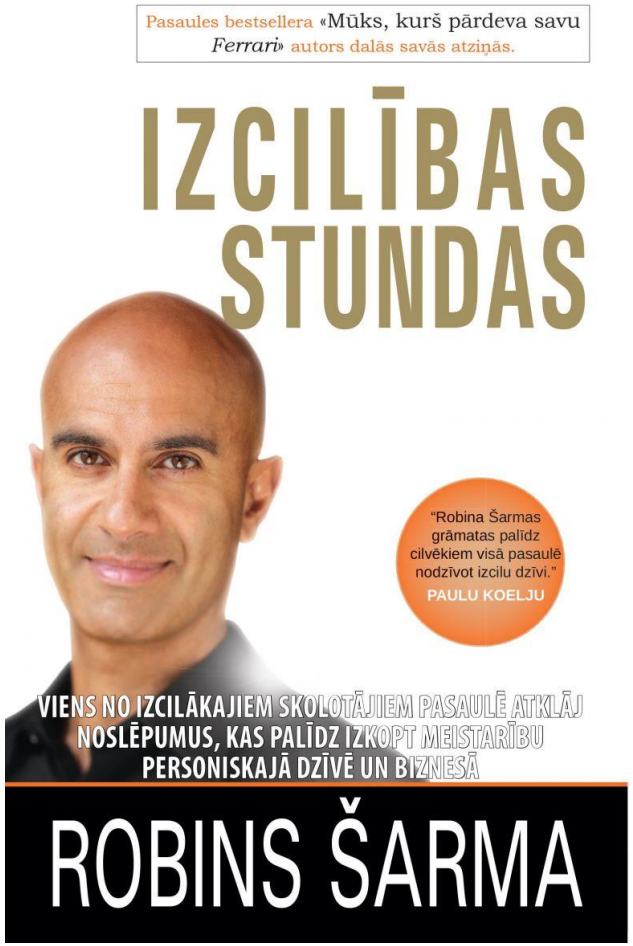
3.pamatprincips: sistēmas – izveidot veiksmīgu sistēmu, kas atbalsta organizācijas mērķus, palīdz cilvēkiem sniegt maksimālo ieguldījumu, turpina darboties vadītāja prombūtnes laikā un ir pastāvīga ilgā laika periodā.

7 spēcīgas līderības prasmes, lai uzlabotu darbinieku motivāciju

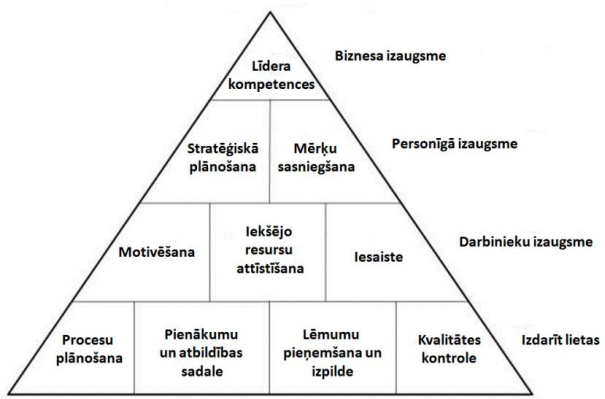
1. Rādi piemēru
2. Komunicē
3. Ļauj darbiniekam būt atbildīgam
4. Apbalvo tos, kuri darbu veic ar labiem rezultātiem
5. Uzturi darbiniekus informētus un dalies ar tiem vīzijā
6. Veido atvērto durvju politiku
7. Nepieļauj, ka darbinieki tiek regulēti ar iekšējās politikas noteikumiem

Ja Robina Šarmas vēstījums būtu jāizsaka vienā teikumā, tas skanētu: “Ikviens var būt līderis gan dzīvē, gan darbā, gan mājās – arī tu.” Un neizbēgami sekotu piebilde: “Titulam nav nozīmes.”

Tomēr pašu svarīgāko Robins Šarma māca nevis ar vārdiem, bet ar piemēru, proti, ka ik situācija, lai cik vienkārša vai pat garlaicīga tā arī šķistu, slēpj kādu mācību – svarīga ir tikai dedzīga vēlme to saskatīt. Izcilības stundu apguve notiek te un tagad, tavā ikdienā.



Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību iet roku rokā.
Lēmumu pieņemšana ir izvēle starp vairākām iespējamām
alternatīvām un rīcība, uzņemoties atbildību par rezultātiem,
kas tiks sasniegti. Laikā, kad nav iespējams apkopot visu
nepieciešamo informāciju un kad lēmumi jāpieņem nekavējoties, tas kļūst par izaicinājumu.



1. **Uzticot darbiniekam darba uzdevumu**, paskaidro, kā tā izpilde ietekmēs kopējo mērķu sasniegšanu. Ļauj darbiniekam uzņemties atbildību par konkrētu darbu un tā rezultātiem. Uzticies!

2. Rūpējies, lai darbiniekam būtu *pieejami nepieciešamie resursi* (tehniskais aprīkojums, materiāli, laiks) kvalitatīvam darbam.

3. **Pasaki cilvēkam "paldies"** par padarīto darbu, tieši norādot, kas ir tas darbs, uzvedība vai rīcība, par ko pateicies, kurā situācijā un kā sasniegtais rezultāts ir ietekmējis kopējo mērķu sasniegšanu. Katram darbiniekam tava uzslava vai atzinība ir jāsaņem vismaz vienu reizi nedēļā.

4. Nodrošini **attīstības iespējas katram darbiniekam**. Mudini apgūt jaunākās metodes, radi iespējas tikties ar citu nozaru cilvēkiem un neļauj darbiniekam apstāties pie sasniegtā.

5. **Sviniet katru sasniegumu!** Nekas tā nemotivē kā gandarījums par labi padarītu darbu.

6. Esi draudzīgs un **izrādi cilvēciskas rūpes** par saviem darbiniekiem.

Kas ir pārmaiņu vadība?

Veiksmi Jums it visā!