



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

Laura Kalniņa

Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma uzņēmumā un tās ieviešanas metodoloģija

*Flexicure Relations Management System and its
Implementation Methodology in Corporation*

Promocijas darbs

Rīga 2011



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE
ANNO 1919

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā «Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē».

Zinātniskais vadītājs: asoc.profesors *Dr. vēst.* **Andris Putniņš**

SATURS

Saturs	3
Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts	4
Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts	6
Promocijas darbā lietoto akronīmu, abreviatūru un simbolu skaidrojums	7
Ievads.....	8
1 Elastdrošība un tās loma mūsdienu uzņēmumos	15
1.1 Elastdrošības būtība un nepieciešamība uzņēmumā	15
1.2 Elastdrošības analīzes līmeņi	32
1.3 Ārējās vides ietekme elastdrošu attiecību veidošanā	46
1.4 Elastdrošība uzņēmuma vadīšanas sistēmā un personāla vadības modeļu atbilstības analīze sistēmas darbības nodrošināšanai.....	51
2 Elastdrošības risinājumu novērtējums Latvijas uzņēmumos.....	72
2.1 Elastdrošības risinājumu izmantošana uzņēmumos.....	72
2.2 Elastdrošības risinājumu rezultātu mērīšana uzņēmumos	85
2.3 Elastdrošība uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā	90
2.4 Ārējās vides kā stabilas elastdrošu attiecību sistēmas pamata novērtējums	95
2.5 Līdzsvarota uzņēmuma un darbinieku vajadzību nodrošināšana.....	116
2.6 Sistēmiskās pieejas nodrošināšana elastdrošu attiecību vadīšanā.....	123
3 Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana uzņēmumā	132
3.1 Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pamatelementi	132
3.2 Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģija	139
Secinājumi un priekšlikumi	169
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	174
Pielikumi.....	184
1. pielikums. Pētījuma aptaujas anketa	184
2. pielikums. Pētījuma respondentus raksturojošie rādītāji	194

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO ATTĒLU SARAKSTS

<i>1.1. att.</i> Elastdrošības mainīgo analīzes līmeņi	33
<i>1.2. att.</i> Elastība un sociālā drošība ES valstīs	40
<i>1.3. att.</i> Elastdrošības rādītāji Latvijā	43
<i>1.4. att.</i> Stratēģiskās vadīšanas process	52
<i>1.5. att.</i> Personāla vadība Eiropas valstīs	53
<i>1.6. att.</i> Vadīšanas process	55
<i>1.7. att.</i> korporatīvās un personāla stratēģijas integrācijas pakāpes	59
<i>1.8. att.</i> Saskaņotības modeļa grafiskais attēlojums	63
<i>1.9. att.</i> Hārvarda modeļa grafiskais attēlojums	64
<i>1.10. att.</i> Varvikas modeļa grafiskais attēlojums	65
<i>1.11. att.</i> Guesta modeļa grafiskais attēlojums	67
<i>1.12. att.</i> Izvēles modeļa grafiskais attēlojums	68
<i>1.13. att.</i> Vērtību radīšanas modeļa grafiskais attēlojums	70
<i>2.1. att.</i> Elastdrošības risinājumu veidi darba līgumiskajās attiecībās	75
<i>2.2. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba līgumiskajās attiecībās	76
<i>2.3. att.</i> Elastdrošības risinājumu veidi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanā	77
<i>2.4. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai	78
<i>2.5. att.</i> Elastdrošības risinājumu veidi darba organizācijas nodrošināšanai	79
<i>2.6. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba organizācijas pilnveidošanai ..	80
<i>2.7. att.</i> Elastdrošības risinājumu veidi darba samaksas organizācijā	81
<i>2.8. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba samaksas organizācijā	82
<i>2.9. att.</i> Elastdrošības risinājumu veidi darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespēju veicināšanai	83
<i>2.10. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba un privātās dzīves atbildību apvienošanai	84
<i>2.11. att.</i> Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits uzņēmumos	85
<i>2.12. att.</i> Uzņēmumi, kuros mēra ieguvumus/zaudējumus no elastdrošības risinājumu pielietošanas	86
<i>2.13. att.</i> Uzņēmumos izmantotie rādītāji	87
<i>2.14. att.</i> Vienā uzņēmumā pielietoto mērījumu skaits	88
<i>2.15. att.</i> Personāla vadības aspektu novērtējuma vidējie rādītāji	91
<i>2.16. att.</i> Stratēģiskās vadīšanas principu izmantošana uzņēmumos	92
<i>2.17. att.</i> Uzņēmumu skaits, kuros tiek izmantota stratēģiskā personāla vadība	93
<i>2.18. att.</i> Demogrāfiskās slodzes līmenis Latvijā 2011. gada sākumā	97
<i>2.19. att.</i> Darba likumdošanas ietekme uz uzņēmumiem Latvijā	100

2.20. att. Darba devēju un darba ņēmēju darba līgumu un darba laika elastības rādītāji, klasteru analīze 21 ES valstī.....	105
2.21. att. Nodokļu likumdošanas ietekme uz uzņēmumu personāla vadību.....	106
2.22. att. Tehnoloģisko faktoru ietekme uz uzņēmuma personāla vadību	107
2.23. att. Globalizācijas faktoru ietekme uz uzņēmumu personāla vadību	112
2.24. att. Vidējie ārējās vides faktoru ietekmes novērtējuma rādītāji	113
2.25. att. Koplīgumu skaits uzņēmumos	115
2.26. att. Koplīgumā regulēto jautājumu grupu biežums	116
2.27. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba līgumiskajās attiecībās	117
2.28. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai	118
2.29. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba organizācijas pilnveidošanai	119
2.30. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba samaksas organizācijas pilnveidošanai.....	119
2.31. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespēju veicināšanai	120
2.32. att. Personāla vadības aktivitāšu ietekme uz komunikācijas un iesaistīšanas procesiem uzņēmumā.....	126
2.33. att. Darbinieku sadarbības prasmju atbilstība uzņēmuma vajadzībām.....	127
2.34. att. Darbinieku grupas darba prasmju atbilstība uzņēmuma vajadzībām.....	128
2.35. att. Uzņēmumos izmantotie risinājumi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai.....	130
3.1. att. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķis	133
3.2. att. Elastdrošības principu vieta uzņēmuma vadīšanas sistēmā	136
3.3. att. Elastdrošības principu ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem.....	138
3.4. att. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģija.....	144
3.5. att. Elastdrošības rādītājs ārējās vides faktoru analīzē	148

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO TABULU SARAKSTS

1.1. tabula Darba tirgus elastības formas	18
1.2. tabula Elastdrošības politikas elementu matrica	27
2.1. tabula. Personāla vadības aspektu atbilstība uzņēmuma vajadzībām	90
2.2. tabula. Personāla vadības stratēģiskie mērķi uzņēmumos Latvijā	93
2.3. tabula. Demogrāfisko faktoru ietekme uz uzņēmumiem Latvijā	96
2.4. tabula. Darbinieku pieņemšanas un atlaišanas sarežģītības indeksi Latvijā	101
2.5. tabula. Kopējie indikatori nodarbinātības jomas tiesību aktu stingrības noteikšanai	102
2.6. tabula. Terminēto darba līgumu īpatsvars kopējā nodarbinātībā	103
2.7. tabula. Sociālo un kultūras faktoru ietekme uz personāla vadību uzņēmumos	109
2.8. tabula. Arodbiedrību biedru skaits un blīvums Latvijā 1995– 2007. gados	114
2.9. tabula. Elastdrošības risinājumu pielietošanas mērķis Latvijas uzņēmumos	121
2.10. tabula. Uzņēmumos pielietoto risinājumu izdevīgums uzņēmumam un darbiniekiem	122
2.11. tabula. Sistēmas pieejas elementu pielietojums uzņēmumos	124
2.12. tabula. Personāla vadības ietekme uz komunikācijas ar darbiniekiem un darbinieku izpratnes paaugstināšanu	125
2.13. tabula. Personāla vadības ietekme uz darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu	126
2.14. tabula. Personāla vadības ietekme uz darbinieku zināšanu pilnveidošanu un izmantošanu	129
3.1. tabula. Vadītāja kompetenču profils elastdrošas vadīšanas nodrošināšanai	154

PROMOCIJAS DARBĀ LIETOTO AKRONĪMU, ABREVIATŪRU UN SIMBOLU SKAIDROJUMS

ELP – nodarbinātību aizsargājošā likumdošana (angliski *Employment Protection Legislation*)

ES – Eiropas Savienība

ETUC – Eiropas arodbiedrību konfederācija (angliski *European Trade Union Confederation*)

EUROSTAT – Eiropas Kopienu Statistikas birojs

CR – cilvēkresursi (angliski *Human Resource*)

CRV – cilvēkresursu vadīšana (angliski *Human Resource Management*)

ILO - Starptautiskās darba organizācijas (angliski *International Labour Organization*)

LBAS - Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība

LDDK- Latvijas Darba Devēju konfederācija

LR - Latvijas Republika

OECD - Ekonomiskās attīstības un sadarbības organizācija (angliski *Organisation for Economic Co-operation and Development*)

gs. – gadsimts

gk. - galvenokārt

sk. – skatīt

t.sk. – tajā skaitā

t.i. – tas ir

u.c. – un citi

u.tml. – un tamlīdzīgi

IEVADS

Mūsdienu uzņēmējdarbības vidi raksturo aizvien pieaugoša ekonomikas globalizācija, globālās tirdzniecības attīstība un zināšanu lomas pieaugums ekonomikā. Konkurences saasināšanās rezultātā uzņēmumos aizvien biežāk nepieciešamas pārmaiņas darba organizācijā viena biznesa cikla laikā, strauja jaunu produktu ieviešana ražošanā, kā arī jaunu zināšanu un tehnoloģiju attīstīšana un pielietošana. Darba tirgus kļūst aizvien segmentētāks un elastīgāks, tas nozīmē, ka uzņēmumu attiecības ar darbiniekiem kļūst nepastāvīgākas un īslaicīgākas.

Aktualitāte. Globalizācijas ietekmē pieaug darbinieku kustība no vienas valsts uz citu un no viena uzņēmuma uz otru, nemitīgā kustība paaugstina nedrošību un neskaidrību, kā arī nestabilitāti darba vietās.

Tehnikas un tehnoloģiju attīstība rosina nepieciešamību mainīt piedāvātos produktus, kā rezultātā uzņēmumos nepieciešamas jaunas tehnoloģijas, kurām darbinieki ir spiesti pielāgoties. Mainoties videi, strauji pieaug intelektuāla darba loma, un konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā noteicošās ir zināšanas. Darbiniekiem jāapgūst jauni darba paņēmieni un metodes, kam nepieciešamas jaunas zināšanas. Nepārtraukta nepieciešamība pielāgoties pārmaiņām paaugstina stresu darba vietās, kā rezultātā mainās darbinieku uzvedība. Nestabilitātes rezultātā darbinieki kļūst nedrošāki, krītas darba ražīgums un zūd radoša attieksme pret darbu. Mazinoties darbinieku darba ražīgumam un radošai attieksmei, zūd uzņēmumu konkurētspēja. Uzņēmumam kā darba devējam ir jāattīstās vidē, kurā darba vieta vairs nav nozīmīgākā cilvēka dzīves vērtība. Uzņēmumiem ir jāveido attiecības ar darbiniekiem, kuriem paralēli sevis profesionālai pilnveidošanai un karjeras attīstībai ir arī citas vērtības, kā ģimene vai hobiji, kuriem tie vēlas atvēlēt noteiktu laiku. Darbinieku vairāk interesē viņa personības attīstība, nekā uzņēmuma attīstība, viņš vairs obligāti nesaista sevi ar vienu darbavietu visa mūža garumā, līdz ar to būtiski mainās darbinieka vajadzības un darba attiecību veids, kādu viņš sagaida. Šādas pārmaiņas ietekmē uzņēmumu attīstības scenārijus. Vadībzinību teorētiķi par to raksta jau kopš 20.– 21. gadsimtu mijas, kad P. Drakers (*Drucker*) darbā „21. gadsimta vadīšana” uzsvēra, ka ir norises, kuras jāņem vērā jebkurai organizācijai, izstrādājot savu stratēģiju. Tās ir:

- 1) strauja dzimstības samazināšanās attīstītajās valstīs;
- 2) izmaiņas pieejamā ienākuma sadalīšanā;
- 3) efektivitātes definīcijas izmaiņas;
- 4) konkurences globalizācija;

5) augoša neatbilstība starp ekonomisko globalizāciju un politisko nošķirtību.¹

Tā, sekojot P. Drakera redzējumam, pēdējās desmitgades laikā nozīmīgi mainās efektivitātes definīcijas, un aizvien biežāk tiek uzsvērts, ka efektivitāte ir lielums, kuru nav iespējams raksturot, izmantojot tikai uzņēmuma finanšu rādītājus. Aizvien pieaug uzņēmumu sociālās atbildības un ilgtspējības indeksu ietekme uz to efektivitāti un konkurētspēju. Vanderbilda Universitātes profesors R. Dafts (*Daft*) uzskata, ka „par efektīvu var uzskatīt uzņēmumu, kurš sasniedz savu mērķi apmierinot ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības, izdevīgu resursu un iespēju saskaņu, ātru adaptāciju mainīgajā vidē un uzticēšanās, radošuma, kopīgu vērtību un savstarpējas uzticības kultūras radīšanu.”² Šī definīcija paredz, ka uzņēmuma darbība ir efektīva, ja uzņēmumā ir vērtības, kuras ir nozīmīgas visām iesaistītajām pusēm, ja darbs tiek veikts radoši, efektīvi izmantojot resursus, lai adaptētos mainīgajā vidē un realizētu visas tās piedāvātās iespējas.

Lai to nodrošinātu, zinātnieki piedāvā dažādus variantus. Eiropas Savienības līmenī pēdējo 5 gadu laikā arvien biežāk tiek analizētas izmaiņas darba tirgū un meklēti risinājumi, kā Eiropas ekonomiku padarīt par visstraujāk augošo ekonomiku pasaulē. Kā viens no sekmīgākajiem risinājumiem tiek minēta elastdrošība (*flexicurity*). Elastdrošība ir salīdzinoši jauns jēdziens nodarbinātības attiecību jomā. Par elastdrošību kā nodarbinātības veicināšanas instrumentu ekonomikas zinību teorētiķi sāk runāt tikai 20. gs. nogalē. Pirmo reizi elastdrošības jēdziens parādās 1995. gadā, kad H. Adriansens (*Adriaansens*) uzsāka lietot šo jēdzienu, definējot to kā pāreju no darbavietas drošības uz nodarbinātības drošību. Šajā laika posmā ir definēts elastdrošības pieejas mērķis – uzlabot darbinieku un uzņēmumu pielāgošanās spēju mainīgajos ekonomikas apstākļos –, tomēr nav vienotas elastdrošības definīcijas.

Kopš 2006. gada jēdziens „elastdrošība” ir kļuvis par vienu no galvenajiem tematiem Eiropā darba tirgus kontekstā. ES līmenī ir uzsvērtā nepieciešamība izstrādāt visaptverošu pieeju elastības un drošības kombinēšanai un veicināt politiskas aktivitātes tālākai elastdrošības ieviešanai visās ES dalībvalstīs, jo elastdrošība tiek uzskatīta par svarīgu instrumentu Eiropas ekonomikas konkurētspējas nodrošināšanai. Ir izstrādāti elastdrošības kopīgie principi ES līmenī, kuri aptver plašu jautājumu loku, tomēr tie neatklāj, ko uzņēmumam būtu jānodrošina, lai veicinātu iekšējās elastdrošības pieaugumu. ES pamatnostādnēs ir norādīts, ka elastdrošības pieeja ir jāveido kā valsts sistēma, kura ietver

¹ Drucker, P.F. *Management Challenges for the 21st Century*. Amsterdam : Elsevier Science & Technology, 2007, p. 34

² Дафт, Р. Л. *Теория организации*. Москва : Юнити, 2006.

elastdrošību visos elastdrošības līmeņos, nodrošinot visus elastdrošības elementus: elastīgus un drošus savstarpējos līgumus un darba organizāciju, efektīvu aktīvā darba tirgus politiku, drošu un uz vajadzībām balstītu mūža izglītību un modernu sociālās drošības sistēmu.

Elastdrošības pieejas ieviešanai tiek izmantoti dažādi pasākumi, bet visbiežāk tie ir pasākumi valsts vai valstu grupu līmenī. Pētījumi par elastdrošības risinājumiem galvenokārt ir saistīti ar praksi ES vai nacionālā līmenī. Kā rāda šie pētījumi centralizētie pasākumi elastdrošības problēmu neatrisina, jo tajos nav ietverti uzņēmumi un risinājumi tajos. Elastdrošības analizēšana tikai valstu līmenī nesniedz atbildes par notiekošo uzņēmumā, jo darba attiecības tiek veidotas nevis valsts līmenī, bet gan konkrētos uzņēmumos, ievērojot normatīvo aktu prasības, bet tajā pašā laikā ņemot vērā uzņēmuma specifiskos darbības apstākļus. Šobrīd elastdrošības kā pieejas risinājums ir jāuzskata par lokālu risinājumu, jo ir centrālie un valsts lēmumi, bet nav sistēmiskas pieejas – nav rezultāta, nav darboties spējīgas elastdrošības sistēmas, jo pietrūkst elastdrošības uzņēmumā. Uzņēmumos ir personāla vadība, kuras ietvaros tiek izmantoti dažādi elastdrošības risinājumi, bet tiem nav rezultāta, jo nav metodoloģijas, kā uzņēmuma līmenī nodrošināt elastdrošību un skaidrojuma, kādai jābūt tās saiknei ar elastdrošību valsts līmenī. Elastdrošības pieejā pietrūkst sistēmiskuma.

Pētījuma **objekts** ir Latvijas vidējie (ar darbinieku skaitu 50–250) un lielie (ar darbinieku skaitu virs 250) uzņēmumi.

Pētījuma **priekšmets** ir elastdrošas attiecības uzņēmumos un to pilnveidošanas iespējas.

Promocijas darba **mērķis** ir izstrādāt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu darba attiecībās un tās ieviešanas metodoloģiju uzņēmumos.

Lai sasniegtu darba mērķi nepieciešams veikt šādus **uzdevumus**:

- 1) izpētīt attiecību struktūru mūsdienu uzņēmumā, konstatēt elastdrošības elementu lomu tajā;
- 2) noskaidrot ārējās vides faktoru ietekmi uz elastdrošības risinājumu pielietošanu Latvijas uzņēmumos;
- 3) noskaidrot elastdrošības vietu uzņēmuma personāla un stratēģiskajā vadīšanā;
- 4) izstrādāt elastdrošu attiecību veidošanas sistēmas praktiskās ieviešanas soļus.

Promocijas darbā autore ir izvirzījusi šādas aizstāvamās **tēzes**.

1. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanas priekšnoteikums ir personāla vadības integrēšana uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā.
2. Nepietiekama ārējās vides faktoru novērtēšana mazina uzņēmumu spēju izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu.

3. Ja elastdrošības risinājumu pielietošanā netiek vienlīdz lielā mērā ievērota uzņēmuma un darbinieku vajadzību apmierināšana, nav iespējams nodrošināt elastdrošas attiecības.

4. Elastdrošas attiecības uzņēmumā iespējams izveidot, ja tiek izmantota sistēmiska pieeja to veidošanā.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir veidots, izmantojot Eiropas Savienībā un citās valstīs izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un resursus internetā:

- par elastdrošību – ES institūciju izstrādātie dokumenti par elastdrošību, LR normatīvie akti, kas skar elastdrošības jautājumus, P. Auers (*P. Auer*), S. Bekere (*S. Bekker*), H. Čanga (*H. Chung*), S. Dasgupta (*S. Dasgupta*), B. Kellers (*B. Keller*), U. Klammers (*U. Klammer*), P.K. Madsens (*P. K. Madsen*), H. Šeiferts (*H. Seifert*), G. Standings (*G. Standing*), A. Tangiāns (*A. Tangian*), kā arī Eiropas fonda Dzīves un darba apstākļu uzlabošanai pētījumu materiāli par un citas saistītās publikācijas;

- par organizāciju un personāla vadību – M. Armstrongs (*M. Armstrong*), J. Caune, P. Drakers (*P. Drucker*), R. Dafts (*R. Daft*), A. Dzedons, D. Gestis (*G. Guest*), L. Holla (*L. Hall*), Dž. Legs (*J. Legge*), P. Senge (*P. Senge*), Dž. Storijs (*J. Storey*), D. Toringtons (*D. Torrington*), I. Vorončuka u.c.

Autore ir izmantojusi Human Resource Management Review, Human Resource Management, Human Resource Planning, Harvard Business Review, European Journal of Industrial Relation, Journal of Industrial Relations, Academy of Management Journal, Journal of Managerial Issues, Academy of Management Review, Journal of Management, International Journal of Human Resource Management, International Journal of Human resource development and Management, Management Review, Transfer: European review of Labour and research u. c. iekļautās publikācijas.

Darbā izmantoti arī Eiropas Komisijas statistikas biroja (EUROSTAT), Ekonomiskās attīstības un sadarbības organizācijas (OECD), Starptautiskās darba organizācijas (ILO), LR Labklājības ministrijas, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes un Ekonomikas ministrijas apkopotie statistikas dati.

Promocijas darba izstrādē izmantotās **metodes**: vadībzinātnes literatūras un normatīvo dokumentu analīze, statistiskās datu analīzes metodes. Tēžu pierādīšanai autore izmantojusi lielo un vidējo uzņēmumu vadītāju un personāla struktūrvienību vadītāju aptauju.

Pētījuma **novitāte** ietverta šādos aspektos.

1. Izstrādāta elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģija uzņēmumos.
2. Izstrādāts elastdrošs stratēģiskās personāla vadības modelis.
3. Pilnveidota elastdrošības definīcija.
4. Izstrādāti elastdrošības principi uzņēmuma līmenī.
5. Izveidota teorētiskā shēma, kas norāda elastdrošības vietu uzņēmumu personāla un stratēģiskajā vadīšanā.
6. Pirmo reizi Latvijā veikts komplekss pētījums par elastdrošības risinājumiem Latvijas uzņēmumos ar darbinieku skaitu virs 50 darbiniekiem.

Pētījums aptver **laika periodu** no 2006. līdz 2011. gadam. Darbā izmantotas atsauces uz 20. gadsimta beigās un 21. gadsimta sākumā izdoto literatūru un veiktajiem pētījumiem.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autorei ir šādas **publikācijas**.

1. *Elastdrošības principi un to iestrādes Latvijas nodarbinātības politikā*. LU raksti, 717. sējums. Vadības zinātne, Latvijas Universitāte, 2007, 173–180. lpp. (8. lpp).
2. *Elastdrošības aspekti Latvijas nodarbinātības vidē: kopīgais un atšķirīgais darba devēju un darbinieku viedokļos*. LU raksti, 721. sējums. Vadības zinātne, Latvijas Universitāte, 2007, 76–88. lpp. (13. lpp).
3. *Elastības un drošības loma Latvijas nodarbinātības stratēģijā, to realizācija politikas pasākumos*, Liepājas Universitātes rakstu krājums *Sabiedrība un Kultūra*. Liepāja, 2008, 195–201. lpp. (7. lpp)
4. *Elastdrošības aspektu ietekme NVA un privātā sektora darba devēju sadarbībā darbaspēka piesaistes nodrošināšanai*. Liepājas Universitātes rakstu krājums „Sabiedrība un Kultūra”. Liepāja 2009, 543. –550. lpp. (8. lpp)
5. *Elastdrošības risinājumi uzņēmumu līmenī – iespēja pielāgoties pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē*. Biznesa augstskolas Turība XI starptautiskās konferences rakstu krājums, Rīga, 2010, (8. lpp) [CD formātā].
6. *Solutions for Employees Qualification Increasing in Organizations in Latvia*. Mykolas Romeris University 7. zinātniskās konferences *Human Potential Development* rakstu krājums, Vilnius, 2010, (8. lpp) [CD formātā].
7. *Apmācību risinājumi – elastdrošības sistēmas elements uzņēmuma līmenī*. LU raksti, sējums Vadības zinātne, Latvijas Universitāte, 2010, 416. –426. lpp. (11. lpp)

8. *Elastdrošības risinājumu pielietojuma iespējas un ieguvumi riska grupu darbinieku nodarbināšanā.* Liepājas Universitātes rakstu krājums *Sabiedrība un Kultūra*, Liepāja, 2010, 311.–320. lpp. (10. lpp.)

9. *Elastdrošība nodarbinātības attiecībās dzīves cikla perspektīvas kontekstā. Risinājumi uzņēmuma līmenī.* Liepājas Universitātes rakstu krājums *Sabiedrība un Kultūra*, Liepāja, 2011, 657.- 665. lpp. (9. lpp)

10. *Flexicurity in Organization's Management System.* Iesniegts publicēšanai LU rakstu krājumam, Rīga, 2011 . (15. lpp)

11. *Impact of flexicurity measures on strategic management in Latvian companies.* Iesniegts publicēšanai The 9th Conference on Baltic Studies in Europe *Transitions, Visions and Beyond* rakstu krājumam, Stockholm, 2010, (28. lpp.)

Par promocijas darba saturu ir nolasīti referāti šādās **starptautiskās zinātniskās konferencēs.**

1. Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 10. starptautiskā konference. – Liepājā 2007. gada 27. aprīlī nolasīts referāts *Elastības un drošības loma Latvijas nodarbinātības stratēģijā, to realizācija politikas pasākumos.*

2. Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 11. starptautiskā konference. – Liepājā 2008. gada 24. aprīlī nolasīts referāts *Nodarbinātības valsts aģentūras (NVA) aktivitāšu ietekme uz darbaspēka piesaistes nodrošināšanu privātajā nodarbinātības sektorā.*

3. Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 12. starptautiskā konference. – Liepājā 2009. gada 23. aprīlī nolasīts referāts *Elastdrošības risinājumu pielietojuma iespējas un ieguvumi riska grupu darbinieku nodarbināšanā. Latvijas un citu ES valstu prakse.*

4. BA Turība 11. starptautiskā konferencē . – Rīgā 2010. gada 26. martā nolasīts referāts *Elastdrošības risinājumi uzņēmumu līmenī – iespēja pielāgoties pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē.*

5. Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 13. starptautiskā konference. – Liepājā 2010. gada 30. aprīlī nolasīts referāts *Elastdrošība nodarbinātības attiecībās dzīves cikla perspektīvas kontekstā. Risinājumi uzņēmuma līmenī.*

6. The 7th Annual International Scientific Conference *Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States* organized by Mykolas Romeris University (Lithuania) co-operating with the University of Zilina (Slovakia) and Technical

University in Zvolen (*Slovakia*) in June 2–3, 2010, Vilnius (*Lithuania*) nolasīts referāts *Solutions for Employees Qualification Increasing in Organizations in Latvia*.

7. Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (*Zviedrija*) 14. starptautiskā konference. – Liepājā 2011. gada 19.– 20. maijā nolasīts referāts *Elastdrošības risinājumi stratēģiskās vadīšanas procesā*.

8. The 9th Conference on Baltic Studies in Europe *Transitions, Visions and Beyond* organized by Södertörn University (*Sweden*) in 12–15 June 2011 in Stockholm (*Sweden*) nolasīts referāts *Impact of Flexicurity Measures on Strategic Management in Latvian Companies*.

Par promocijas darba saturu ir nolasīti referāti šādās **Latvijas Universitātes** zinātniskajās konferencēs.

1. LU 65. konference Rīgā 2007. gada 4. februārī nolasīts referāts *Elastdrošības principi un to iestrādes Latvijas nodarbinātības politikā – virzība uz elastdrošas nodarbinātības vides veidošanu Latvijā*.

2. LU 66. konference Rīgā 2008. gada 4. februārī nolasīts referāts *Elastdrošības aspektu novērtējums Latvijas nodarbinātības vidē: kopīgais un atšķirīgais darba devēju un darbinieku viedokļos*.

3. LU 68. konferencē Rīgā 2010. gada 5. februārī nolasīts referāts *Darba un privātās dzīves līdzsvara nodrošināšana – draudi vai iespējas attīstībai? risinājumi uzņēmumu līmenī*.

4. LU 69. konferencē Rīgā 2011. gada 2. februārī nolasīts referāts *Elastdrošība organizāciju vadīšanas sistēmā*.

Autores idejas un atzinumi aprobēti šādos **uzņēmumos**.

1. SIA “Latt telecom” – lielākais elektronisko pakalpojumu sniedzējs Latvijā.
2. AS „Latvijas balzams” – viens no Latvijas vadošajiem pārtikas ražošanas uzņēmumiem.
3. SIA „L-Ekspresis” – starptautiskās un vietējās dzelzceļa satiksmes pasažieru pārvadājumu sniedzējs.

Valsts pārvaldē atzinumu sniegusi Valsts prezidenta ekonomikas, uzņēmējdarbības un nodarbinātības padomniece Elīna Egle.

1 ELASTDROŠĪBA UN TĀS LOMA MŪSDIENU UZŅĒMUMOS

1.1 Elastdrošības būtība un nepieciešamība uzņēmumā

Mūsdienu pasauli raksturo aizvien pieaugoša ekonomikas globalizācija un globālās tirdzniecības attīstība, ko nosaka strauji mainīgais tirgus. Pamata faktori, kuri ietekmē uzņēmumu konkurētspēju šādā tirgū ir starptautiskās ekonomikas integrācija, jaunu tehnoloģiju attīstība, it īpaši informācijas un sakaru jomā, kā arī demogrāfiskās pārmaiņas un segmentēta darba tirgus veidošanās daudzās valstīs, turklāt globālā sadarbība pieprasa daudz elastīgāku darba tirgu. Aizvien būtiskāka darba tirgū kļūst dzīves cikla perspektīva, kas balstīta uz apsvērumiem, ka indivīdam ir atšķirīgas ekonomiskās un laika vajadzības dažādos dzīves posmos, un viņa ieinteresētība un iespējas piedalīties procesos, kas notiek darba tirgū, indivīda dzīves laikā ir atšķirīgas. Kopš pārmaiņas ir kļuvušas nepārtrauktas un daudzkārtējas, darbinieki tām pielāgojas ātrāk un nodarbinātības attiecības kļūst nepastāvīgākas un īslaicīgākas. Darbiniekiem viens uzņēmums vairs nav vienīgā darbavieta viņa darba dzīvē. Tādēļ ir novērojama tendence, ka darbinieki aizvien vairāk ir ieinteresēti piedāvāt uzņēmumam nepieciešamās zināšanas un prasmes tikai tad, ja pretī iegūst iespēju profesionāli pilnveidoties un attīstīt savu karjeru. Šāda vēlme ir nozīmīga problēma uzņēmumiem, jo tiem ir apgrūtināta personāla un iekšējās vides pārmaiņu plānošana. Darbinieku karjeras un darbinieku noturēšanas vadība kļūst aizvien svarīgāka, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju. Pieaugot zināšanu lomai ekonomikā, mainās darba saturs un zināšanu loma darba veikšanā, tāpēc pieaug arī darbinieku savstarpējās sadarbības un darba komandā loma. Uzņēmumiem, saskaroties ar šādiem uzdevumiem, ir jāveic nozīmīgas pārmaiņas savās vadīšanas sistēmās. Uzņēmumā ir jāveido vērtības, kuras ir nozīmīgas visām iesaistītajām pusēm, un darbs jāorganizē tā, lai tas tiktu veikts radoši, efektīvi izmantojot resursus, kas palīdzētu uzņēmumiem adaptēties mainīgajā vidē un realizēt visas piedāvātās iespējas.

Ņemot vērā augstāk minēto, kā arī demogrāfiskās pārmaiņas, kam seko ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita samazināšanās attīstītajās pasaules valstīs, uzņēmumiem rodas nepieciešamība nodrošināt tādu darba vidi, kurā darbinieki ilgtermiņā justu drošību un attīstības perspektīvas uzņēmuma ietvaros. Drošības izjūta darba vietā palielina darbinieku apmierinātību ar darbu un var samazināt darba devēja izmaksas, kuras rodas darbinieku slimības, cita veida īslaicīgās prombūtnes vai darbinieku nomaņas gadījumā. Līdztekus apmierinātības ar darbu palielināšanai drošības aspektam ir nozīmīga loma arī darbinieka

potenciāla un radošo spēju izmantošanā, jo darbinieks būs gatavs ieguldīt uzņēmuma attīstībā savas zināšanas, spējas un prasmes tikai tad, ja jutīsies droši par savu vietu un lomu tajā.

Jāņem vērā, ka, īpaši pēdējā laikā, pieaugot darbaspēka mobilitātei, mainīgās un atšķirīgās darbinieku vajadzības un gaidas sarežģī uzņēmuma iespējas paredzēt jaunu darbinieku karjeras attīstību atlases laikā. Uzņēmumu risks, investējot personālā, aizvien pieaug, līdz ar ko personāla vadības stratēģija, kurā ir skaidri definētas kā elastības, tā arī drošības iespējas uzņēmumā, dod iespēju saskaņot uzņēmuma un darbinieka vajadzības ilgākā perspektīvā. Uzņēmumā ir jānodrošina atmosfēra, kura veicina uzticību, savstarpējā cieņā pamatotas darba attiecības, jānomaina individuālismu veicinošas prakses pret tādām, kuras veicina uzticību, iesaistīšanos un spontānu sadarbību, kas vērsta uz ilgtspējību, kā arī jāizveido spēcīga iekšējā kultūra, kura veicina un atbalsta dzīves spēku un prieku, jāveicina līderības prakse, kurā līderis sekmē izmaiņas, spējot uzdevumus atbilstoši deleģēt citiem. Autore uzskata, ka, lai nodrošinātu šādu uzņēmuma darbības modeli, ir nepieciešami jauni uzņēmuma iekšējo attiecību veidošanas pamatprincipi, kuri ir vienlīdz nozīmīgi un abpusēji akceptēti kā no darbinieku, tā arī uzņēmuma puses. Autore uzskata, ka šādus pamatprincipus piedāvā elastdrošība. Tomēr līdz šim izmantotie risinājumi nerasniedz vēlamus rezultātus. Autore uzskata, ka tas ir tāpēc, ka zinātnē vēl nav nonākusi pie vienprātīga skaidrojuma, kā radīt darbavietās tādas darba attiecības, lai nodrošinātu elastību un drošību vienlaicīgi, tāpēc nav izstrādāti ieteikumi uzņēmumiem, kā izveidot atbilstošu personāla vadības sistēmu.

Lai sniegtu skaidrojumu un izstrādātu ieteikumus, nepieciešams atklāt elastības, drošības un elastdrošības jēdzienu saturu uzņēmuma personāla vadības kontekstā.

Sekmīga elastības un drošības vienlaicīga nodrošināšana iespējama veidojot uzņēmumā attiecības ar darbiniekiem balstoties uz elastdrošības principiem, kuri uzņēmumā darbojas pielietojot noteiktu risinājumu kopumus, kas veidojas kombinējot dažādus elastības un drošības elementus.

Gan elastība, gan drošība ir jēdzieni, kuri uzņēmējdarbības vidē un nodarbinātības attiecību analīzē tiek izmantoti daudzu gadu garumā, piemēram, darba attiecību elastības jautājumus 1984. gadā ir pētījis Atkinsons (*Atkinson*), kurš izdalīja trīs elastības tipus - funkcionālo elastību, kas ļauj darbinieku ātri pārvietot no vienas aktivitātes vai uzdevuma uz citu, skaitlisko elastību, kas nodrošina darbinieku skaita ātru un vieglu palielināšanu vai samazināšanu īstermiņa darbaspēka pieprasījuma izmaiņu gadījumā un finansiālo vai algu elastību, kas paredz samaksas saistību ar pieprasījuma izmaiņām (*Atkinson* 1984), tomēr nozīmīga šo jēdzienu attīstība konstatējama kopš 20. gs. 90. gadu vidus, kad pieauga konkurence globālajā ekonomikā, kas piespieda uzņēmumus pievērsties izmaksu

optimizēšanai. Elastība tika izvirzīta kā viens no veidiem šī uzdevuma veikšanai. Straujās tehnoloģiskās izmaiņas un dažādās vajadzības veicināja elastīgu darba formu lietošanu. Elastība tika uzsvērtā kā nozīmīgākais faktors, lai uzņēmumi sekmīgi pielāgotos pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē, un elastības ieviešanu noteica uzņēmumu interese.

Tā 1994. gadā Martinez-Lučio un Bleitons (*Martinez-Lucho, Blaiton*) definēja, ka elastība ir brīvība mainīt vai pielāgot darba ieguldījumu, atbildot uz pieprasījuma izmaiņām. Šie autori parāda četrus elastības tipus, un tie ir:

- 1) funkcionālā jeb uzdevumu elastība – tā tiek lietota, lai paaugstinātu kvalificētu darbinieku adaptēšanās spēju lietot plašu prasmju klāstu vai daļēji kvalificētu un mazkvalificētu darbinieku spēju apgūt plašāku uzdevumu loku. Funkcionālās elastības mērķis ir palielināt darbinieku spēju ātri un vienkārši uzsākt pildīt jaunus uzdevumus;
- 2) skaitliskā elastība – ir izmantota, lai apzīmētu darba devēja iespēju variēt ar darbinieku skaitu, tā reaģējot uz preču un/vai pakalpojumu pieprasījuma izmaiņām kā instrumentu, izmantojot īstermiņa līgumus, atlaišanu no darba uz laiku un/vai ārpalpojumu pirkšanu;
- 3) algu vai finansiālā elastība – ietver „pāreju no unificētas un standartizētas apmaksas sistēmas uz individualizētu sistēmu, kas ietver lielāku iespēju variēt apmaksu atkarībā no katra darbinieka individuālā snieguma”³;
- 4) laika elastība – jaunais risinājums laika elastība ietver darba laika sistēmas izmaiņas iespējas, palielinot vai samazinot darba stundu skaitu atkarībā no preču un/vai pakalpojumu pieprasījuma izmaiņām, nemainot darbinieku skaitu.

Nākamais solis darba attiecību elastības pētīšanā bija 1995. gadā, kad De Haans (*De Haan*) savā pētījumā, izstrādājot elastības jēdziena aprakstu, norādīja uz atšķirību starp iekšējā personāla elastīgu izmantošanu (iekšējā elastība) un ārpalpojumu pirkšanu no laika darba aģentūrām vai apakšuzņēmējiem (ārēja elastība), kā arī nodalīja kvantitatīvo un kvalitatīvo elastību. Kvantitatīvā elastība ir darbaspēka variēšana ar darba laika sistēmām vai darbinieku nodarbināšana uz noteiktu laiku, bet kvalitatīvā elastība ietver funkcionālo elastību un speciālistu salīgšanu vai apakšuzņēmēju piesaistīšanu specializētiem uzdevumiem.

³ Goudswaard, A., Nanteuil, M. *Flexibility and working Conditions: A Qualitative and Comparative study in seven EU Member states.* Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities, 2000. p.

Darba tirgus elastības formas

Elastības veidi	Kvantitatīvā elastība	Kvalitatīvā elastība
Ārējā elastība	Nodarbinātības statuss: *darba līgums uz nenoteiktu laiku; *darba līgums uz noteiktu laiku; *līgums ar laika darba aģentūru; *sezonas darbs; *darbs pēc pieprasījuma. Skaitliskā un/vai līgumu elastība.	Ražošanas sistēmas: *darbaspēka noma; *līgumi ar apakšuzņēmējiem; *ārpakalpojumu izmantošana; *pašnodarbināto personu pakalpojumi Ražošanas un/vai ģeogrāfiskā elastība.
Iekšējā elastība	Darba laiks: *darba stundu samazināšana; *virsstundu darbs/nepilns darba laiks; *nakts un maiņu darbs; *saspiesta darba nedēļa; *darba stundu variēšana; *neregulārs/neparedzams darba laiks. Laika elastība.	Darba organizācija: *darba satura bagātināšana/apmācība; *darba rotācija, kā alternatīva aiziešanai; *komandas darbs/neatkarīgs darbs; *vairākuzdevumu darbs; *projektu grupas; *darbinieku atbildība par plānošanu, budžetēšanu, inovācijām un tehnoloģiju. Funkcionālā elastība.

Avots: Goudswaard, A., Nanteuil, M. *Flexibility and working Conditions: A Qualitative and Comparative study in seven EU Member states*. Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities, 2000. p. 20.

Šis bija nozīmīgs solis elastības jēdziena attīstīšanā, jo uzņēmuma elastības iespējas darba attiecībās tika attiecinātas ne tikai uz iekšējo vidi, bet arī uz iespējām izmantot ārējās vides piedāvājumu pakalpojumu elastības nodrošināšanā.

Izpētot literatūru par darba attiecību elastības dažādiem skaidrojumiem, autore konstatēja, ka šobrīd lietojamie pamatjēdzieni ir izstrādāti laika posmā no 1984. gada līdz 1996. gadam un kopš tā laika autori variē nosaukumus un precīzē skaidrojumus pēc būtības vieniem un tiem pašiem jēdzieniem. Autore ir veikusi zinātniskajā literatūrā pieejamo skaidrojumu apkopojumu, iekavās norādot autorus, kuri izmanto pēc būtības vienādu skaidrojumu, lietojot dažādus jēdzienus tā apzīmēšanai.

1. Ārējā skaitliskā elastība (nodarbinātības elastība – *Standing* 1999; skaitliskā elastība – *Regini* 2000; ārējā kvantitatīvā elastība – *Vielle and Walthery* 2003), kas ir definēta kā darba devēja iespēja pielāgot darbinieku skaitu tā brīža vajadzībām, tas ir rādītājs, cik viegli ir pieņemt un atlaist darbiniekus;

2. Iekšējā skaitliskā elastība – *Keller and Seifert* 2004; darba procesa vai funkcionālā elastība – *Standing* 1999; laika elastība – *Regini* 2000; iekšējā kvantitatīvā elastība – *Vielle and Walthery* 2003), kas ir darba devēja spēja mainīt darba stundu skaitu un sadalījumu, nemainot darbinieku skaitu. Tā ietver maiņu darbu, sezonālās izmaiņas darbaspēka pieprasījumā, darbu nedēļas nogalēs/brīvdienās, virsstundu darbu un mainīgas darba stundas.

3. Iekšējā funkcionālā elastība (darba struktūras elastība – *Standing* 1999; iekšējā funkcionālā elastība – *Keller and Seifert* 2004; iekšējā kvalitatīvā elastība – *Vielle and Walthery* 2003; iekšējā personāla mainība – *Regini* 2000), kas ir darba devēja iespēja pārcelt darbiniekus no viena uzdevuma vai struktūrvienības uz citu vai arī mainīt viņu darba saturu. To raksturo darbinieku mobilitāte uzņēmuma ietvaros, darba rotācija, vairākuzdevumu režīms, darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšana.

4. Eksternalizācijas elastība (ārējā funkcionālā elastība – *Keller and Seifert* 2004, viena no darba struktūras elastības sastāvdaļām – *Standing* 1999; ārējā kvalitatīvā elastība – *Vielle and Walthery* 2003), kas ir darba devēja spēja darba izpildei slēgt līgumu ar servisa organizācijām vai ārējiem darbiniekiem, izmantojot nevis darba līgumus, bet dažādas uzņēmuma līguma formas, kā piemēram, attālināto darbu, teledarbu, virtuālās organizācijas un pašnodarbinātos. Šī darba attiecību elastības forma raksturīga kā augsti profesionālu pakalpojumu sniegšanai (vadības konsultanti, neatkarīgi profesionāļi), tā arī zema līmeņa (palīgdarbi) uzdevumu veikšanai.

5. Algu elastība (elastīga vai mainīga apmaksa – *Wilthagens and Tros* 2004; *Regini* 2000), kas dod tiesības darba devējam mainīt darba samaksu atkarībā no izmaiņām darba tirgū vai konkurences apstākļos.

6. Ārējā algu elastība – mainīgās darbaspēka izmaksas, kuras ietelmē algu izmaksu subsīdijas, piemēram, valsts atbalsts noteiktu grupu darbinieku nodarbināšanai – invalīdiem, jauniešiem (*Seifert and Tangian*, 2006)

Apkopojot iepriekš minēto, autore konstatē, ka ir izstrādāti seši dažādi elastības veidi, kuri pielietojami darba attiecībās. Izstrādātie risinājumi aptver kā uzņēmumu iekšējā vidē nodrošināmus pasākumus, tā arī ārējā vidē pieejamus pakalpojumus.

Otrais no elastdrošības aspektiem darba attiecībās ir drošība. Drošības jēdziens nodarbinātības kontekstā zinātniskajā literatūrā ir salīdzinoši mazāk analizēts kā elastības jēdziens. Iespējams, ka tas ir saistīts ar darba attiecību drošības attiecināšanu uz valsts institūciju atbildības sfērām – normatīvo aktu izstrādi un sociālās infrastruktūras (bērnu un vecāka gadagājuma ļaužu aprūpe) un aizsardzības (valsts pabalstu un pensiju) sistēmu izstrādāšanu un uzturēšanu. Nodarbinātības attiecību drošības aspekta nozīmi palielina ne

tikai valsts politika un tās izstrādāto normatīvo aktu saturs, kuri nenoliedzami ietekmē iedzīvotāju drošības līmeni, bet arī mainīgās līgumiskās attiecības un regulāras nodarbinātības īpatsvara samazināšanās kopējā nodarbinātībā, kas saistīta ar jauno tehnoloģiju attīstību un zināšanu lomas pieaugumu ekonomikā.

Pirmo plaši izmantoto skaidrojumu nodarbinātības drošībai 1995. gadā sniedza SDO pētnieki, izstrādājot definīciju: „Nodarbinātības drošība nozīmē, ka darbinieki ir aizsargāti pret patvaļīgu un pēkšņu atlaišanu no darba, kā arī ilgtermiņa darba līgumu un nodarbinātības attiecību nodrošinājumu, kas garantē izvairīšanos no pārceļšanas uz nepilnu darba laiku.”⁴

Visplašāk citētais autors nodarbinātības drošības teorētiskajā analīzē ir G. Standings (*Standing*), kurš 1999. gadā definē septiņus uz darba tirgu attiecināmus drošības tipus.

- Darba tirgus drošība (*labour market*) – adekvātas nodarbinātības un darba iespējas, nosakot augstu nodarbinātības līmeni, kuru nodrošina makroekonomiskā politika.
- Nodarbinātības (*employment*) drošība – aizsardzība pret patvaļīgu atlaišanu un nodarbinātības stabilitātes savienojamība ar ekonomikas dinamismu.
- Darba vietas (*job*) drošība – amats saistīts ar nodarbošanos vai „karjeru”, ierobežojumi prasmju vājināšanai un kvalifikācijas pazemināšanai.
- Darba (*work*) drošība – aizsardzība pret nelaimes gadījumiem un arodslimībām darbā, nosakot drošību un prasību regulējumu veselībai, darba laika limitu, nakts darba ierobežojumiem sievietēm, u.tml.
- Prasmju atjaunošanas drošība (*skill reproduction*) – universālas iespējas iegūt un paturēt prasmes, mācoties (kā māceklim), apgūstot profesionālo izglītību u.tml.
- Ienākumu drošība (*income*) – ienākumu aizsardzība, nodrošinot minimālo algu sistēmu, algu indeksāciju, visaptverošu sociālo drošību, progresīvu nodokļu sistēmu, kas ietver apgādību vecumā.
- Pārstāvības drošība (*representation*) – kolektīvo balsu aizsardzība darba tirgū, iesaistot neatkarīgās arodbiedrības un cita veida darbinieku asociācijas, kas var pārstāvēt darbinieku intereses.⁵

⁴ Dasgupta, S. *Employment Security: Conceptual and Statistical Issues*. Geneva : International Labour Office, 2001. p. 2

⁵ Standing. G. *From People's security surveys to a decent work Index*. *International Labour Review*, 2002, N 4, vol. 141, p 442.

2002. gadā dažādos nodarbinātības drošības aspektus pētnieks attīsta, lai izstrādātu instrumentus drošības monitorēšanai, kā rezultātā tiek izveidota darba indeksam (*decent work index*) atbilstoša metodoloģija. Atbilstošs darba indekss tiek izstrādāts divos līmeņos – makro līmenī, kur indeksa aprēķināšanai tiek izmantoti nacionāla līmeņa dati, kas ietver visus septiņus drošības aspektus, un mikro līmeņa atbilstošs darba indekss, kur darba tirgus drošības aspekts ir izslēgts, jo tas ir saistīts ar vispārējo kontekstu un to nevar ietekmēt uzņēmumi un/vai indivīdi. Šis indekss tiek plaši pielietots līdz pat šim laikam, kas apstiprina autores pieņēmumu par nepieciešamību veidot elastdrošību uzņēmuma līmenī, jo nacionālā līmeņa indekss veidojas, apvienojot uzņēmuma līmeņa indeksu ar darba tirgus drošības aspektu, tātad ir jābūt sistēmai uzņēmuma līmenī, kura nodrošina minētos drošības aspektus uzņēmuma darbībā.

2001. gadā pētnieks Dasgupta, analizējot darba tirgu, norādīja, ka, mainoties darba tirgum, samazinās nodarbinātības drošība, pieaug nestandarta nodarbinātība, salīdzinoši lielāks skaits sieviešu pakļautas mazāk drošām darba attiecībām un nodarbinātajiem pakalpojumu sektorā ir mazāka nodarbinātības drošība kā nodarbinātajiem industriālajā sektorā. Drošu nodarbinātību šis autors definē kā „baiļu neesamību par nodarbinātības zaudēšanu”⁶ Autors arī norāda uz nozīmīgu aspektu nodarbinātības drošības kontekstā, un tas nozīmē, ka, lai arī atsevišķi drošības aspekti (ar to domājot Standinga piedāvātos 7 nodarbinātības drošības aspektus) korelē, viena nodarbinātības drošības aspekta esamība tomēr negarantē kāda cita (visu) aspektu esamību, piemēram, darbavietas drošība negarantē nodarbošanās drošību u.tml.

2006. gadā pētnieks Bojers (*Boyer*), pētot droša darba iespējas un nozīmi, secināja, ka noteikta līmeņa nodarbinātības drošība ir nepieciešama, lai uzņēmumi varētu nodrošināt dinamisku ražīgumu. To autore uzskata par vēl vienu apstiprinājumu tam, ka nepieciešams pievērst uzmanību elastdrošībai tieši uzņēmuma līmenī, lai sekmētu kopējo elastdrošības līmeņa paaugstināšanu, jo uzņēmumu ražīguma paaugstināšana veicina vispārējo ekonomikas attīstību, kas ietekmē arī vispārējo nodarbinātības rādītāju paaugstināšanos.

Diskusijas un argumentācija, norādot, kura no uzņēmumu un darbinieku savstarpējo attiecību aspektiem ir nozīmīgāka – elastība vai drošība –, nerimst, un kā vienā, tā otrā pusē strādā atzīti pētnieki, tomēr vienas atbildes, kuru pieņemtu visi, tā arī nav, un zinātniskajā literatūrā pieejamie argumenti neliecina, ka tuvākā nākotnē kas varētu mainīties, līdz ar ko

⁶ Dasgupta, S. *Employment Security: Conceptual and Statistical Issues*. Geneva : International Labour Office, 2001. p. 2

elastdrošība kā risinājums, kas ietver gan drošību, gan elastību un abu pušu interešu līdzsvarotu ievērošanu, kļūst aizvien nozīmīgāks, tāpēc nepieciešams detalizēti atklāt elastdrošības saturu.

Elastdrošība ir salīdzinoši jauns jēdziens nodarbinātības attiecību jomā. Par elastdrošību kā nodarbinātības veicināšanas instrumentu ekonomikas zinību teorētiķi sāk runāt tikai 20. gs. nogalē. Pirmo reizi elastdrošības jēdziens parādās 1995. gadā, kad H. Adriansens (*Adriaansens*) uzsāka lietot šo jēdzienu, definējot to kā pāreju no darbavietas drošības uz nodarbinātības drošību. Viņš ieteica kompensēt mazinājušos darbavietas drošību (mazāk darbu uz nenoteiktu laiku un vieglāka atlaišana) ar nodarbinātības iespēju un sociālās drošības uzlabošanu. Tomēr līdz pat šim brīdim nav vienotas šī jēdziena definīcijas. Analizējot zinātnisko literatūru, autore ir noskaidrojusi vairākas elastdrošības definīcijas, kuru saturs mainījies atbilstoši pasaules saimniekošanas sistēmas attīstībai.

Sākotnēji elastdrošība tika uzskatīta par kompromisu starp darba devējiem, kuri meklē darba tirgus deregulāciju, un darbiniekiem, kuri vēlas aizsargāt savas tiesības, t.i., kā elastības-drošības kompromisu (*Visser and Hemerijck* 1997, *Wilthagen and Tros* 2004, *Kronauer and Linne* 2005, *Ramaux* 2006).

Mainoties uzņēmējdarbības videi un attīstoties dažādām tehnoloģijām, kas nozīmīgi ietekmē uzņēmumu un darbinieku attiecības, strauji attīstās arī elastdrošības koncepcija. 2001. gadā tika izstrādāta elastdrošības definīcija, kura elastdrošību skaidroja kā sociālo aizsardzību elastīgam darbaspēkam (*Klammer and Tillmann* 2001, *Ferrera et. al.* 2001), bet, mainoties darba tirgum, mainījās arī elastdrošības lomas novērtējumi. 2002. gadā tiek piedāvāta definīcija, kura apraksta elastdrošību kā „politikas stratēģiju, kura, no vienas puses, mēģina sinhroni un pārdomāti palielināt darba tirgus, darba organizācijas un darbaspēka attiecību elastību, kā arī palielina nodarbinātības un sociālo drošību, īpašu akcentu liekot uz riska grupu darbinieku aizsardzību, no otras puses” (*Wilthagen and Rogowski*, 2002).

2004. gadā tiek piedāvātas pat divas elastdrošības definīcijas. *Keller and Seifert* un *Klammer* (2004) uzskata, ka „elastdrošība ir sociāla aizsardzība elastīgam darbaspēkam, kas saprotama kā alternatīva pilnīgai fleksibilizācijai un kā deregulācijas politika, bet nekas vairāk.”⁷, savukārt *Vilthagens* un *Tross* apgalvo, ka elastīgā drošība ir “...darba, nodarbinātības, ienākumu un kombinētās drošības pakāpe, kura sekmē karjeru darba tirgū

⁷ Keller, B., Seifert, H. *Flexicurity – the German trajectory*. Transfer: European review of Labour and research, 2004, N 2, vol. 10, p 226.

Klammer, U. Flexicurity in a Life-course perspective. Transfer: European review of Labour and research, 2004, N 2, vol. 10, p 283.

darbiniekiem ar salīdzinoši vāju pozīciju un ļauj tiem sociāli iekļauties un kvalitatīvi piedalīties darba tirgū, tajā pašā laikā nodrošinot skaitlisko (kā iekšējo, tā ārējo, funkcionālo un algu elastību, kas ļaus darba tirgum (un atsevišķiem uzņēmumiem) savlaicīgi un adekvāti pielāgoties mainīgajiem apstākļiem, lai uzturētu un palielinātu savu konkurētspēju un ražīgumu”⁸. Šī definīcija norāda, ka pastāv četras elastības – ārējā skaitliskā, iekšējā skaitliskā, funkcionālā un darbaspēka izmaksu elastība un četras drošības – darba, nodarbinātības, ienākumu un kombinētās drošības dimensijas. Pēc autores domām šī definīcija ir vērsta uz elastrošības kā līdzekļa izmantošanu ekonomikas konkurētspējas palielināšanai, tomēr kā trūkums jānorāda tas, ka tiek akcentēts pienākums prioritāri nodrošināt vājo darbinieku karjeras attīstību, kas, pēc autores domām, ir risinājums, kurš ne tikai ierobežo uzņēmuma mērķu sasniegšanu, bet arī profesionāli spēcīgāko darbinieku iespējas attīstīties, jo, lai uzņēmums palielinātu savu konkurētspēju, kā noteicošam faktoram būtu jābūt darbinieku zināšanu un prasmju optimāla izmantošana. Autore uzskata, ka šāda pieeja elastrošībai ne tikai ierobežo, uzņēmuma un arī lielas daļas tajā strādājošo darbinieku attīstības iespējas, bet arī nenodrošina līdzsvaru starp uzņēmuma un tajā strādājošo vajadzību ievērošanu, kā prioritāras izvirzot atsevišķu darbinieku vajadzības, kas ir pretrunā ar elastrošības principu par dinamiska visu iesaistīto pušu vajadzību līdzsvara nodrošināšanu. Turklāt, lai arī definīcija attiecas uz uzņēmumu un tā darbiniekiem, kā galvenais ieguvējs tiek minēts kopējais darba tirgus.

Citi autori, kā piemēram P. K. Madsens (*Madsen*), apraksta jēdzienu nedodot precīzu definīciju: „Jēdziens elastrošība nozīmē, ka elastība un drošība nav pretnostatītas viena otrai, bet daudzās situācijās var būt abpusēji atbalstošas. Elastība nav darba devēju monopols, tāpat kā drošība nav darbinieku monopols. Modernajā darba tirgū daudzi darba devēji sāk realizēt pozīciju, kurā viņi varētu būt ieinteresēti stabilās nodarbinātības attiecībās un tādu darbinieku saglabāšanā, kuri ir lojāli un augsti kvalificēti. No otras puses, daudzi darbinieki vēlas pielāgot darba dzīvi savām individuālajām vajadzībām, kas nozīmē, ka viņi ir ieinteresēti daudz elastīgākos darba organizācijas veidos, jo vēlas līdzsvarot savu darba un privāto dzīvi. Tas ir pamats jaunai mijiedarbībai starp elastību un drošību, kas liek akcentu uz potenciālu abpusēju ieguvumu situācijās, kuras tradicionāli raksturo kā interešu konfliktu”⁹. Pēc autores domām, šis skaidrojums ir pilnīgākais no visiem līdz šim sniegtajiem skaidrojumiem un

⁸ Wilthagen, T., Tros. F. *The concept of „flexicurity”: a new approach to regulating employment and labour markets*. Transfer: European review of Labour and research, 2004, N 2, vol. 10, p 166.

⁹ Madsen, P. K. *Labour Market flexibility and social Protection in European welfare States – Contrasts and similarities*. Australian Bulletin of Labour, 2006, N 2, vol. 32, p 151.

būtiskā atšķirība no iepriekš apskatītajām definīcijām ir tā, ka, ja līdz šim drošība tika apskatīta tikai un vienīgi kā darbiniekus interesējoša darba attiecību kategorija, tad šeit parādās apgalvojums, ka tas ir arī uzņēmumiem būtisks jautājums, pēc autores domām, savukārt elastība nodarbinātības attiecībās aizvien nozīmīgāka kļūst arī darbiniekiem, kas rada priekšnoteikumus elastdrošības principu izmantošanai uzņēmuma darbā un sekmīgai elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanai uzņēmumā.

Seiferts and Tangians 2006. gadā apgalvo, ka visas iepriekš izstrādātās definīcijas nav gatavas izmantošanai, jo tās nepasaka, kā kvantitatīvi attēlot elastdrošības politiku, lai to izmantotu empīriskai analīzei, monitoringam, mērķu izvirzīšanai un optimizācijai. Viņi mēģināja norādīt uz plaisu starp ierosināto un operacionālo elastdrošības definīciju un tās pielietojuma analīzi Eiropā uz empīriskas bāzes pamatiem. Tangians uzskata, ka elastdrošības operacionālā definīcija ir šāda: „Elastdrošības politika ir valsts vektora kustība no nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas virzienā uz sociālo drošību ar mērķi mazināt nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas stingrību un palielināt sociālo drošību visā tās indifferences grafika sociālo labumu garumā.”¹⁰. Autore uzskata, ka minēto autoru izteiktā kritika ir pamatota un viņu norādītā problēma rodas tāpēc, ka elastdrošība tiek apskatīta un atbilstoši arī analizēta valsts līmenī, bet netiek skatīta uzņēmuma līmenī, jo empīriskā analīze būtu jāveic tieši uzņēmuma līmenī tāpēc, ka nodarbinātības politikas ietekme primāri konstatējama tieši uzņēmuma līmenī, kā to nodarbinātības, tā arī finanšu rezultātu rādītājos.

2007. gadā Eamets un Paas definē elastdrošību kā pieaugošu darba tirgus mobilitāti – darba kustību, darbaspēka kustību, funkcionālo un profesionālo mobilitāti, un elastīgus darba laika risinājumus –, kas dod iespēju iegūt jaunu darbu un būtiski nezaudēt ienākumu līmeņa nosacījumos. Šī definīcija akcentē darbinieka ieguvumus no elastdrošības, bet neapskata uzņēmuma vajadzību realizēšanas iespējas, kas nozīmē, ka netiek domāts par līdzsvara nodrošināšanu.¹¹

2008. gadā tiek piedāvāts vēl viens elastdrošības skaidrojums. Šī skaidrojuma autori uzskata, ka elastdrošības stratēģijas ir jāveido, pamatojoties uz ieguvuma-ieguvuma perspektīvu. Elastdrošība var tikt definēta kā apvienota abpusēja darbinieku un darba devēju

¹⁰ Tangian, A. *European flexicurity: concepts (operational definitions), methodology (monitoring instruments), and policies (consistent implementations)*. Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung., 2006. 60 p.

¹¹ Eamets, R. a. (2007). „Labour market flexibility and flexicurity”, *Labour market flexibility, flexicurity and employment: Lessons of the Baltic states* . Nova Science.

risku vadīšanas sistēma¹². Uzņēmumi lielākas konkurences rezultātā saskaras ar risku zaudēt tirgus pozīciju, un arī ar kvalitatīvu un kvantitatīvu darbaspēka piedāvājuma neatbilstības risku, kas rodas tehniskā progresa, demogrāfisko izmaiņu, darbinieku izmainīto izvēļu un zināšanu rezultātā, savukārt darbiniekiem darba vai nodarbinātības drošība un iespēja saskaņot darba un privāto dzīvi var tikt pakļauta riskam sakarā ar biznesa reakciju uz globalizāciju un pastiprināto konkurenci. Tāpēc ir nepieciešama apvienota abpusējo risku analīze. Šīs definīcijas autori uzskata, ka devums otras puses risku vadīšanā dod ieguldījumu savu riska faktoru vadīšanā. Ir svarīgi ne tikai pašreizējie riski, bet jāapskata arī iespējamie nākotnes riski, jo elastības un drošības vajadzības var un arī mainās darba dzīves un biznesa ciklu laikā. Šis elastdrošības skaidrojums ir kvalitatīvi citādāks, kā visi iepriekš piedāvātie, jo elastdrošības risinājumus tiek piedāvāts skatīt risku vadīšanas sistēmas kontekstā, un tikai šajā definīcijā tiek uzsvērtā uzņēmuma kā līdzvērtīga partnera loma elastdrošības veidošanā. Tomēr arī šī definīcija ir nepilnīga, jo akcentē ārējās vides draudu novēršanas aspektus, bet neapskata ārējās vides piedāvāto iespēju izmantošanas ieguvumus šajās attiecībās.

Izvērtējot esošos elastdrošības jēdziena skaidrojumus autore secina, ka tos iespējams grupēt šādi:

- elastdrošība kā instruments riska grupu, t.i., netipiski nodarbināto darbinieku aizsardzībai (*Klammer and Tillmann, 2001, Ferrera et. al., 2001, Wilthagen and Rogowski, 2002, Wilthagen and Tros, 2004*);
- elastdrošība kā instruments kompromisa nodrošināšanai starp uzņēmumu un darbinieku (*Visser and Hemerijck 1997, Wilthagen and Tros 2004, Kronauer and Linne 2005, Ramaux 2006*);
- elastdrošība kā instruments abpusējai uzņēmuma un darbinieku ieguvumu nodrošināšanai (*Madsen, 2006*);
- elastdrošība kā darba tirgus mobilitātes instruments (*Eamets and Paas, 2007*);
- elastdrošība kā abpusēja darba devēja un darbinieku riska vadīšanas sistēma (*Ruud, Chung, Fouarge et. al 2008*).

Jēdziens „elastdrošība” sešpadsmit pastāvēšanas gadu laikā ir strauji attīstījies no instrumenta riska grupu darbinieku aizsardzībai, līdz sistēmai, kura nodrošina uzņēmuma un darbinieku risku vadīšanu. Tomēr autore uzskata, ka elastdrošības definīciju ir nepieciešams

¹² Ruud, M., Chung, H., Fouarge, D. et. al. *Flexibility and security over the life course*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2008. 59 p

pārskatīt, jo uzņēmējdarbības vide, pieaugot zināšanu lomai ekonomikā, pieprasa citādāku uzņēmuma reakciju, proti, nevis atbilžu sniegšanu uz tirgus pieprasījumu, bet šī pieprasījuma paredzēšanu un radošu risinājumu izstrādāšanu, lai piedāvātu tirgū to, ko tirgus nav pieprasījis, bet kas pilnībā atbilst tā gaidām, lai uzņēmums varētu radīt produktus, kuriem ir nozīmīga „lietotāja vērtība”. Šāda pieeja prasa citādākas attiecības ar darbiniekiem – tādas, kuras orientētas uz atbildību un jaunu vērtību radīšanu, tāpēc elastdrošības izmantošana uzņēmumiem palīdzētu sekmīgāk attīstīties, ja elastdrošība tiktu skatīta kā uzņēmuma personāla vadības stratēģiskā vīzija, jo elastdrošības risinājumu pielietojuma iespējas vairākkārtīgi pārsniedz risku vadīšanas kompetenci. Pamatojoties uz uzņēmumu nepieciešamību pēc spējas pielāgoties pārmaiņām un nemitīgai attīstībai, **autore ir izstrādājusi savu elastdrošības definīciju – „elastdrošība ir uzņēmuma un darbinieka apzināta sadarbība, saņemot valsts atbalstu aktīvas nodarbinātības politikas un sociālo garantiju veidā, sekmīgā uzņēmuma un darbinieka personības ilgtspējīgā attīstībā.”**

Autore uzskata, ka piedāvātā definīcija atklāj elastdrošības būtību un definē pielietošanas mērķi uz zināšanās pamatotu ekonomikas attīstību. Autores piedāvātā definīcija akcentē elastdrošībā jaunus aspektus, un, proti, to, ka elastdrošība nav risinājums, kuru kāds var ieviest direktīvā veidā, pieņemot likumus vai noteikumus. Elastdrošības attiecības iespējams izveidot tikai uzņēmumam un darbiniekiem apzināti iesaistoties un sadarbojoties, kas ir arī galvenais nosacījums uz zināšanām balstītas ekonomikas attīstībā, jo, ja nav apzinātas sadarbības un vēlmes veidot līdzsvaru starp abu pušu interesēm, tad uzņēmumā būs apgrūtināta pielāgošanās pārmaiņām un radoša pieeja problēmu risināšanai, tāpēc uzņēmums nespēs konkurēt šādos ārējās vides apstākļos. Savukārt uzņēmumu konkurētspēja nozīmīgi ietekmē tās valsts, kurā uzņēmums darbojas ekonomisko situāciju, un, viennozīmīgi, arī nodarbinātības rādītājus, kuru uzlabošana ir viens no elastdrošības mērķiem valstu līmenī. Autore uzskata, ka, mainoties izpratnei par efektīvu uzņēmumu un efektivitātes definīcijām, elastdrošības principi uzņēmuma vērtību sistēmas pamatā lielā mērā noteiks un, iespējams, ka būs galvenais priekšnoteikums uzņēmumu efektīvas darbības un konkurētspējas nodrošināšanai.

Elastdrošība tiek skaidrota kā četru elementu kopums. Šie elementi ir:

- 1) elastīgi un droši savstarpējie līgumi, kurus par tādiem uzskata gan uzņēmumi, gan darbinieki, un darba organizācija;
- 2) efektīva aktīvā darba tirgus politika, kura palīdz cilvēkiem tikt galā ar straujajām izmaiņām, bezdarbu, reintegrāciju un pārkvalificēšanos jauniem darbiem;

- 3) droša un uz vajadzībām balstīta mūža izglītība, lai tā nodrošinātu visu darbinieku nepārtrauktu pielāgošanos un nodarbinātības spēju, kā arī lai vienlaicīgi nodrošinātu uzņēmumu spēju noturēt produktivitātes līmeni;
- 4) moderna sociālā drošības sistēma, kura nodrošina adekvātus ienākumus un veicina darba tirgus mobilitāti. Tai ir jāiekļauj nosacījumi, kuri palīdzētu cilvēkiem apvienot darbu ar ģimenes atbildībām, kā, piemēram, bērnu aprūpi.

Elastdrošības sastāvdaļas – sociālās drošības sistēma un darba tirgus politika, skatoties uzņēmumu griezumā, ir vērtējamas kā ārējie uzņēmējdarbību ietekmējošie faktori, kuri tiešā veidā nenosaka uzņēmumu rīcību atsevišķos gadījumos, bet tiem ir nozīmīga loma, analizējot uzņēmuma un tā darbinieku attiecības, jo minēto sistēmu piedāvājums lielā mērā ietekmē darbinieku vajadzības uzņēmuma iekšienē, tāpēc šiem faktoriem tomēr ir ietekme uz uzņēmuma darbības nodrošināšanu. Darba līgumisko attiecību ietvars ir noteikts nacionālajā likumdošanā, kas arī ir analizējama kā ārējās vides faktors uzņēmuma darbības nodrošināšanā, tomēr darba līgumu nosacījumu piemērošana noteiktās normatīvās bāzes ietvaros ir uzņēmuma kompetencē. Savukārt darba organizācijas un mūžizglītības risinājumu pielietošana uzņēmumā ir tikai uzņēmumu kompetence, kuru uzņēmums var pilnveidot, ja valsts piedāvā atbalsta instrumentus šādu vajadzību nodrošināšanai.

Lai paskaidrotu, kuri risinājumi tiek izmantoti elastdrošības nodrošināšanai Nīderlandes pētnieks Vilthagens ir izstrādājis matricu, kurā parādīta dažādo risinājumu ietekme uz elastības un drošības savstarpējo saistību. Kā redzams 1.2. tabulā viens mainīgais var attiekties uz vairākiem elastības vai drošības veidiem.

1.2. tabula

Elastdrošības politikas elementu matrica

Drošība	Darba vietas drošība	Nodarbinātības drošība	Ienākumu drošība	Kombinētā drošība
Elastība				
Ārējā skaitliskā elastība	Darba līgumu veidi	Nodarbinātības pakalpojumi	Bezdarba kompensācijas	Aizsardzība no atlaišanas dažādos atlaišanas veidu gadījumos
	Agrā pensionēšanās	<u>Mūžizglītība</u>	Citi sociālie labumi	
	Nodarbinātību aizsargājoša likumdošana		Nodrošināta minimālā alga	
Iekšējā skaitliskā elastība	<u>Saīsinātas darba nedēļas / nepilna laika nodarbinātība</u>	Nodarbinātību aizsargājoša likumdošana	<u>Nepilna laika papildu labumi</u>	Dažāda veida atlaišanas shēmas
		<u>Mūžizglītība</u>	Darba nespējas kompensācija	Daļēja laika pensijas

			<i>1.2. tabulas</i>	<i>turpinājums</i>
			<u>studiju aizdevumi</u>	
Funkcionālā elastība	<u>Darba satura bagātināšana</u>	<u>Apmācība</u>	<u>Ar darba rezultātiem saistīta apmaksas sistēma</u>	<u>Brīvprātīgi izvēlēts darba laiks</u>
	<u>Apmācība</u>	<u>Mūžizglītība</u>		
	<u>Līgumdarbu piesaistīšana</u>	<u>Komandu darbs</u>		
	<u>Apakšuzņēmēju līgumi</u>	<u>Prasmju dažādošana</u>		
	<u>Darbaspēka īre</u>	<u>Darba rotācija</u>		
	<u>Darbaspēka izmaksu korekcijas</u>	<u>Diferencēti sociālo nodokļu maksājumi</u>		
Darba spēka izmaksu / algu elastība	Diferencēti sociālo nodokļu maksājumi	<u>Nodarbinātības subsīdijas</u>	<u>Kolektīvie algu līgumi</u>	<u>Brīvprātīgi izvēlēts darba laiks</u>
		<u>Strādājošā (in-work) prēmijas</u>	<u>Pielāgoti bonusi par saīsinātu darba nedēļu</u>	

Avots: EMCO. Working Group Report on Flexicurity, 2004,

Šajā kontekstā iepriekš minēto jēdzienu skaidrojums ir šāds.

Ārējā skaitliskā elastība ir darbinieku skaita regulēšana sadarbībā ar ārējo darba tirgu, kas ietver atlaišanu uz laiku, pagaidu darbu un darba līgumu uz noteiktu laiku (ieskaitot sezonas darbu un aģentūru darbiniekus) un darbu pēc izsaukuma. Tā ir tādu darba līgumu veidu izmantošana, kas ļauj nodrošināt elastīgāku darbinieku piesaisti. Darba līgumu nosacījumu elastības pakāpi nosaka nacionālās likumdošanas prasības, ko ietekmē nosacījumi darba līguma noslēgšanai un darba līguma pārtraukšanai, kā arī darba līguma nosacījumi, kuri skar nodarbinātības ilgumu līguma termiņa (uz noteiktu laiku, noteikta darba veikšanai vai apmācību periodā) un darba stundu skaita ziņā. Visplašāk pielietotie veidi ir līgumi uz noteiktu laiku, ieskaitot sezonas darbu. Vienkārša nodarbinātības pārtraukšana, ko pavada zemas izmaksas var sekmēt jaunu darbinieku pieņemšanu pēkšņa pieprasījuma palielināšanās gadījumā, tomēr viennozīmīgi atzīt šādu risinājumu par pieņemamāko nevar, jo elastība nodarbinātībā automātiski nepaaugstina ražīgumu. Uz neilgu laiku pieņemtie darbinieki var ietaupīt uzņēmuma līdzekļus īstermiņā, bet viņu vājās prasmes un pieredzes trūkums par radīt lielākas izmaksas ilgtermiņā.

Iekšējā skaitliskā elastība ir darba daudzuma regulējums uz laiku uzņēmuma ietvaros, kas ietver netipiska darba laika un darba laika konta shēmas, nemainot darbinieku skaitu. Darba laika elastība ir viena no visilgāk pielietotajām darba elastības formām – maiņu darbs, nakts darbs, darbs brīvdienās eksistē jau sen, tomēr agrāk tas bija raksturīgs atsevišķās uzņēmējdarbības nozarēs, kā viesnīcas un restorāni, veselības aprūpe un dažās ražojošās sfēras. Šobrīd darba laika elastība tiek variēta visdažādākajās nodarbināto grupās un visdažādākajos veidos, sākot ar darba laika kontu gada garumā, beidzot ar īsāku darba nedēļu un elastīgākiem prombūtnes nosacījumiem. Darba laika elastība paredz nepilna laika darbu, elastīgus darba laika grafiku, periodisku pensionēšanos un/vai pensionēšanos, kas ir gan uzņēmumu, gan arī darbinieku interesēs, kā arī nestandarta darba stundas (nakts darbs, sestdienas, svētdienas, maiņu darbs), virsstundu darbu un nodarbināšana uz laiku – kas galvenokārt ir uzņēmumu interesēs, un bērnu kopšanas atvaļinājumi, mācību atvaļinājumi, darba laika konts – laika elastības veidi, kas ir nozīmīgāki darbiniekiem. Iespējas izmantot šo elastības veidu ļoti lielā mērā ietekmē darba likumdošana nacionālā līmenī. Nozīmīgi elastrošības pasākumi ir pasākumi, kas saistīti ar darba laika sistēmu, jo tie ir būtiski darbiniekiem, lai līdzsvarotu savas darba un privātās dzīves aktivitātes un atbildības, īpaši tā sauktajiem riska grupu nodarbinātajiem – vecākiem pēc bērnu kopšanas atvaļinājuma, jauniešiem mācību laikā. Darba laika organizācija ir kritiska arī uzņēmumiem, lai vadītu tirgus pieprasījumu un ražošanas kapacitāti.

Funkcionālā elastība ir iespēja lietot elastību uzņēmuma iekšienē apmācībā, darba rotācijā, darba satura dažādošanā, vairākuzdevumu režīma nodrošināšanā, darbinieku atbildības palielināšanā un iesaistīšanā lēmumu pieņemšanā, kas balstīta uz darbinieku spēju veikt dažādus uzdevumus un aktivitātes. Mēģinājumi atsacīties no darba organizācijas, kas ir balstīta uz stingrām nodarbinātības līnijām, konstatējami jau kopš 20. gs. 60. gadiem. Tie bieži atsaucās uz „darba dzīves kvalitātes” un „darba humanizācijas” programmām, norādot uz stingri norobežotas nodarbinātības negatīvo efektu gan uz darba ražīgumu, gan darbinieku apmierinātību ar darbu. Nodarbinātības stingro līniju nojaukšana sakrīt ar komandu darba izplatību, kad darbinieki tiek apmācīti veikt dažādus darbus vairāk, nekā fokusēties uz individuāliem darba uzdevumiem. Komandu darbam ir nozīme arī tradicionālā dalījuma starp darbiniekiem un vadību nojaukšanai, jo darbiniekiem tiek dotas lielākas iespējas ietekmēt sava darba saturu un pieņemt lēmumus, kas iepriekš bija vadītāju priekšrocība. Galvenais ieguvums no šādas darba organizācijas ir: tā nodrošina avotus konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanai, racionalizējot darba praksi, samazinot amatu skaitu, paaugstinot sadarbības līmeni un komandas darbu. Šīs darba organizācijas formas ir domātas, lai padarītu darbu

elastīgāku uzņēmuma ietvaros, atļaujot darbiniekiem mainīt darbavietas, ja tas nepieciešams. Tajā pašā laikā tas var sekmēt darbinieku prasmju pilnveidošanu tā, ka ieguvējas ir abas puses – gan darbinieks, gan arī uzņēmums.

Faktori, kas ietekmē jaunu darba organizācijas formu ieviešanu uzņēmumā, ir:

- 1) pakāpe, kādā uzņēmums ir iesaistīts starptautiskajā konkurencē;
- 2) darbinieku-vadības attiecību kvalitāte, jo īpaši uzņēmuma vadības vēlēšanās iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanā par izmaiņām darba organizācijā;
- 3) jaunu tehnoloģiju pielietošana, un līmenis, kādā tehnoloģiskās pārmaiņas pieprasa attīstīt jaunas darba organizācijas formas.

Sekmīga darba organizācijas elastības ieviešana daudz vairāk kā cita veida elastības ieviešana ir atkarīga no uzņēmuma un darbinieku savstarpējās uzticēšanās un iesaistīšanas lēmumu pieņemšanā.

Finansiālā elastība ir iespēja mainīt pamata un papildu darba samaksu atbilstoši indivīda vai uzņēmuma sasniegtajam rezultātam. Uzņēmumu vēlme palielināt finansiālo elastību ir saistīta ar nepieciešamību paaugstināt individuālo un kolektīvo ražīgumu, ko pieprasa aizvien pieaugošā konkurence produktu un to cenas piedāvājumā. Instrumenti, ar kuriem nodrošina finansiālo elastību, ir atalgojuma sistēmas noteikšanas kārtība, minimālās algas līmeņa noteikšana, kas ietekmē jaunu darba vietu radīšanu, īpaši jauniem un zemas kvalifikācijas pretendentiem, algu indeksācijas kārtības noteikšana, lai noteiktu darba samaksu atbilstoši darbaspēka pieprasījumam un piedāvājumam, vājinātu algu un cenu saistību un, galvenokārt, izveidotu darba samaksas saistību ar darba rezultātiem un ražīgumu. Tā ir iespēja motivēt darbiniekus un uzlabot uzņēmuma vispārējo ražīgumu. Turklāt ar darba rezultātiem tiek saprasti uzņēmuma vai struktūrvienības finanšu rezultāti (gk. peļņa), darba ražīgums (t.sk. izmaksu samazināšana) un darbinieku prasmes (ja darbinieks paaugstinājis kompetences atbilstoši iepriekš saskaņotiem kritērijiem un ja šīs kompetences palielina darbinieka darba izpildes kvalitāti kopumā).

Darba vietas drošība ir drošība, ko dod nodarbinātību aizsargājošā likumdošana, kas ierobežo darba devēja iespēju atlaist pēc vēlēšanās. Darba vietas drošība ir drošība, ka noteikta darba veikšanai tiks nolīgts noteikts darbinieks, tā nodrošina darbinieku aizsardzību pret atlaišanu un būtiskām izmaiņām darba apstākļos. Šo aspektu uzskata par galveno nodarbinātības aizsardzības likumdošanas uzdevumu.

Nodarbinātības drošība ir nepārtraukta darba drošība, kas varētu būt pie dažādiem darba devējiem. Atbilstošas nodarbinātības iespējas, kas saistītas ar augstu nodarbināšanas spēju, ko nodrošina iegūtā apmācība un izglītība. Tā paredz, ka darbinieks, kurš atlaists štatū

samazināšanas dēļ vai bezdarbnieks spēs atrast darbu atbilstoši savai kvalifikācijai un iepriekšējiem nodarbinātības apstākļiem. Tross nodarbinātības drošību ieteica paaugstināt, uzlabojot darbinieku nodarbinātības spējas ar mūžizglītības apmācības sistēmām, kuras var nodrošināt gan darba devējs, gan apmācību shēmām, kuras veidotas aktīvas darba tirgus politikas kontekstā.

Ienākumu drošība ir atbilstoša un stabila ienākumu līmeņa aizsardzība. Tā ir ienākumu aizsardzība gadījumos, kad pārtraukts algots darbs. (pēc-nodarbinātības drošība – *Keller and Seifert, 2004*).

Kombinētā drošība ir „drošība, ka iespējams savienot algota darba veikšanu ar citām, pārsvarā privātās dzīves, sociālajām atbildībām un pienākumiem”¹³. Laika gaitā šie pētnieki papildināja izstrādāto teoriju. Piemēram, Tross kombinētās drošības jēdzienu attīstīja kā drošību iegūt darba – ģimenes līdzsvaru, agrīnu elastīgu daļēju pensionēšanos, elastīgas darba stundu un atvaļinājuma iespējas.¹⁴

Analizējot matricā iekļautos mainīgos, autore konstatē, ka šī matrica ietver iespējamus risinājuma veidus ES līmenī, bet ne visi no šiem risinājumiem ir attiecināmi uz Latvijas situāciju, jo nacionālā likumdošana ierobežo atsevišķu risinājumu pielietošanas iespējas, kā, piemēram, darba laika konta noteikšanu gada garumā.

Izanalizējot augstāk parādīto matricu, autore uzskata, ka Vilthagena izveidotā matrica apstiprina autores pieņēmumu, ka elastdrošību nepieciešams analizēt uzņēmuma līmenī, jo lielākā daļa elastdrošības mainīgo ir risinājumi, kuru pielietošanas faktu un pakāpi nosaka uzņēmumi, sadarbojoties ar darbiniekiem. Šī veida risinājumi 1.2. tabulā ir pasvītroti. 21 gadījumā no 37 elastdrošības risinājumi attiecas uz uzņēmumu iekšējo vidi, turklāt nevienu no šiem risinājumiem ārējā vide tiešā veidā neregulē, kas nozīmē, ka elastdrošības risinājumi ir uzskatāmi par uzņēmuma un darbinieka instrumentiem savu mērķu sasniegšanai un efektīvas darbības nodrošināšanai. Tāpēc nepieciešams izveidot vienotu elastdrošu sistēmu uzņēmuma līmenī visu minēto risinājumu saskaņotai un pārdomātai pārvaldīšanai.

Autore uzskata, ka iekšējā vidē veidojamie elastdrošības risinājumi var palīdzēt uzņēmumam pielāgoties ārējās vides prasībām un izmantot tās piedāvātās iespējas savai attīstībai. Matrica skaidri parāda to, ka virkne elastdrošības risinājumu ir atkarīgi tikai no uzņēmuma iekšējā vidē pieņemtajiem lēmumiem, no kā var secināt, ka aptverošu elastdrošas

¹³ Keune, M., Jepsen. M. *Not balanced and hardly new: the European Commission's quest for flexicurity*. Copenhagen : European Trade Union Institute for Research, Education and health and safety, 2007. p. 18

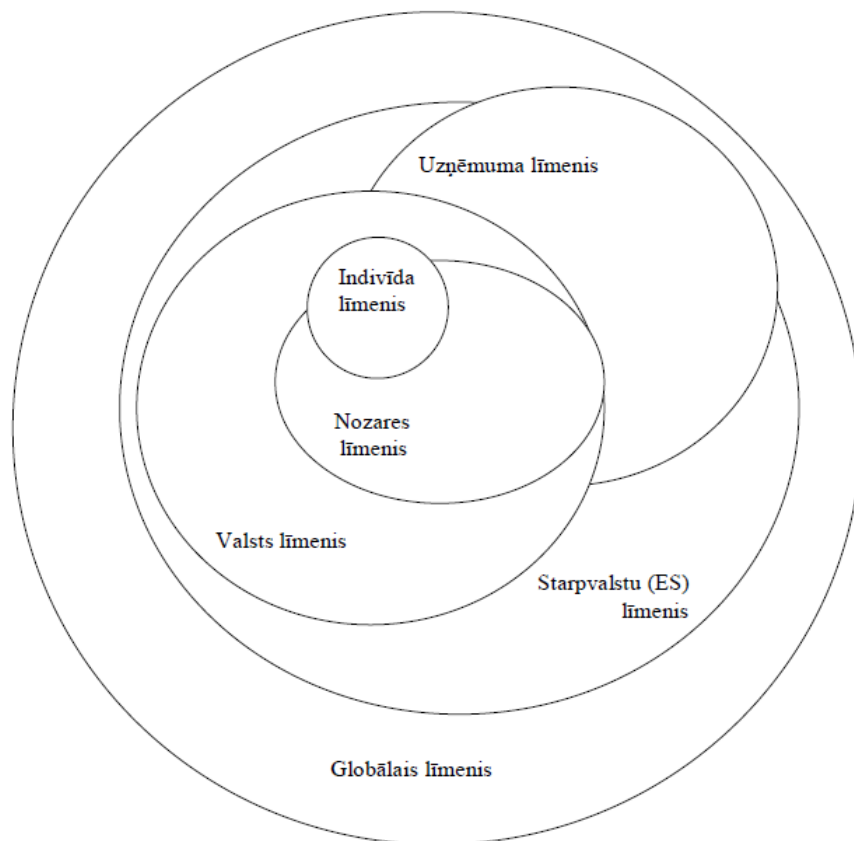
¹⁴ Wilthagen, T., Tros, F., Lieshout, H. *Towards 'flexicurity'? Balancing Flexibility and Security in EU Member States*. European Journal of Social Security, 2004, N 2, vol. 6, p 113–136.

vadīšanas sistēmu iespējams izstrādāt tikai uzņēmuma līmenī, tomēr līdz šim laikam tāda nav izstrādāta un trūkst arī metodoloģijas elastdrošības sistēmas ieviešanai uzņēmumu līmenī. Netieši to parāda arī veikto elastdrošības pētījumu saturs. Pētījumi uzņēmumos vairāk analizē kvantitatīvos rādītājus, kuri ietverti skaitliskās un daļēji arī finansiālās elastības un darbavietas drošības elementos, kā darba laiks un darbinieku skaits, mazāk aptverot kvalitatīvos nodarbinātības un kombinētās drošības, kā arī funkcionālās elastības, piemēram, ar komandas darbu un darbinieku kvalifikāciju saistītos jautājumus. Pētījumi par elastdrošības risinājumiem, šķiet, veikti atrauti no kopējā redzējuma par uzņēmumu, jo, apskatot dažādos elastdrošības risinājumus, netiek analizēta uzņēmumu personāla vadības sistēma un tās loma elastdrošības risinājumu pielietošanā, kā arī netiek vērtēta risinājumu ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem. **Autore uzskata, ka elastdrošības pieeja un izpratne par elastdrošības risinājumu izmantošanas ietekmi uz uzņēmumu darbību ir attīstījusies tiktāl, ka to nepieciešams sākt izmantot kvalitatīvi jaunā veidā – ne vairs kā atsevišķus risinājumus, kurus izmanto uzņēmuma personāla vadības operatīvo mērķu izpildes nodrošināšanai, bet gan kā uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas elementu, kuras izmantošana paaugstina uzņēmuma konkurētspēju un tajā strādājošo vērtību.**

To apstiprina izpratnes par elastdrošību atzišana dažādos līmeņos, kurus autore ir izdalījusi elastdrošības jēdziena analīzes gaitā.

1.2 Elastdrošības analīzes līmeņi

Elastdrošība tiek pielietota un ir analizējama dažādos līmeņos. Uzņēmums darbojas ārējās vides apstākļos, kurus nosaka globālās ekonomikas attīstības tendences. Latvijas uzņēmumu darbību ietekmē ES līmeņa un Latvijas valsts normatīvo aktu prasības, turklāt valsts izvirzītās prasības var būt ierobežojošākas kā ES līmenī noteiktie kritēriji. Daļa uzņēmumu darbojas tādu darbības veidu līmenī, kuros ir nozares ģenerālvienošāns ar arodbiedrībām, kas ietekmē uzņēmumu darbību. Daļa uzņēmumu ir starptautiski un darbojas ne tikai nacionālā un ES, bet nacionālā līmenī un globāli. Visos uzņēmumos ir darbinieki ar savām vēlmēm, vajadzībām un mērķiem, kuri var atbilst, bet var arī neatbilst uzņēmuma mērķiem. Katrā līmenī ir savi elastdrošības mērķi, tāpēc, lai parādītu elastdrošības analīzes daudzslāņainību, autore ir izveidojusi 1.1. attēlu, kurā atklāta dažādo elastdrošības līmeņu saistība.



1.1. att. Elastdrošības mainīgo analīzes līmeņi (autores izveidots)

Kā redzams attēlā, no visiem līmeņiem uzņēmuma līmenis ir vissarežģītāk analizējams, jo to ietekmē visu citu līmeņu elastdrošība, turklāt, analizējot dažādos līmeņus, ir jāņem vērā, ka katrā līmenī elastdrošības mērķi un prioritātes ir atšķirīgas.

Elastdrošība globālā līmenī. Elastdrošību globālā līmenī 2008. gadā ir izanalizējuši SDO eksperti, viņi visas valstis ir sadalījuši klāstros, meklējot optimālo elastības un drošības konfigurāciju darba tirgū. Šajā analīzē atsevišķi ir izdalītas OECD 34 dalībvalstis un pārējās pasaules valstis.

OECD klāsteri ir šādi.

Anglosakšu darba elastība (*Anglo-Saxon Labour Flex*): Jaunzēlande, Lielbritānija, Kanāda, ASV. Šī kopa veidota no valstīm, kurās ir zemi nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas un arodbiedrību ietekmes rādītāji, bet tai pašā laikā ir augsti sociālās drošības indeksi.

Eiropas darba elastība (*European Labour Flex*): Beļģija, Austrālija, Grieķija, Šveice, Austrija, Īrija. Šai kopai ir līdzīgs rādītāju sajaukums, kā pirmajā pieminētajā, bet tikai tie visi ir augstāki.

Eiropas elastdrošība (*European Flexicurity*): Somija, Čehija, Dānija. Šai kopai ir daudz augstāki nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas rādītāji un sociālās drošības indeksi, bet tajā pašā laikā arodbiedrības ir vājas.

Nerietumu OECD drošības-elastība (*Non-West OECD Securi-flex*): Koreja, Taivāna, Meksika, Ungārija, Turcija. Šī kopa ir raksturīga ar viszemāko sociālo garantiju līmeni, bet tai ir relatīvi augsti kolektīvo attiecību likumi. Arodbiedrību ietekme ir apšaubāma dažās valstīs, kā piemēram, Meksikā, kur ir atļautas tikai valsts akreditētas arodbiedrības.

Korporatīvi kontinentālā trīskāršā drošība (*Corporate Continental Triply Secure*): Spānija, Vācija, Itālija, Portugāle, Polija, Norvēģija, Zviedrija, Francija, Nīderlande. Tai ir augsti visi trīs rādītāji, kā arī tai ir visaugstākie nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas un arodbiedrību ietekmes rādītāji no visām kopām.¹⁵

Ne-OECD klāsteri ir šādi.

Zema ienākuma pilnīgi elastīgi (*Low-Income Fully Flexible*): Malaizija, Jamaika, Zambija, Nigērija, Kenija, Malavi. Šo kopu veido valstis ar zemiem ienākumiem, izņemot Malaiziju. Tās nodrošina ļoti zemu nodarbinātību aizsargājošo likumdošanu darbiniekiem un nav arodbiedrību tiesību vai sociālo garantiju.

Arodbiedrību drošība (*Indebted Union Secure*): Šrilanka, Zimbabve, Madagaskara, Burkina faso, Gana, Bolīvija, Libāna, Senegāla. Šīs valstis saviem strādniekiem nodrošina ļoti zemu nodarbinātību aizsargājošo likumdošanu un maz risinājumu sociālo politiku jomā, bet tajās ir noteikta veida arodbiedrību tiesības.

Zemu ienākumu īpašumtiesību drošība (*Low-Income Tenure Secure*): Mali, Jordāna, Indonēzija, Uganda, Indija, Tanzānija. Šais valstīs salīdzinājumā ar iepriekš minētajām ir augstāka nodarbinātību aizsargājošā likumdošana, bet mazākas arodbiedrību tiesības nekā iepriekš minētajām.

NIC Elastdrošība (*NIC Flexicurity*): Brazīlija, Pakistāna, Singapūra, Ķīna, Taizeme, Čīle, Izraēla, Ungārija, Mongolija un Dominikānas Republika. Laikā, kad tai ir zemi nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas rādītāji un kolektīvās darbības indeksi, tā nodrošina noteiktu elementāru sociālo aizsardzību.

Vidēja ienākuma droša-elastība (*Middle Income Securi-Flex*): Dienvidāfrika, Horvātija, Argentīna, Rumānija, Kolumbija, Filipīnas, Ēģipte, arābu republikas, Maroka, Ekvadora, Honkonga un Ķīna. Šīs kopas valstīs ir vidēji ienākumi un vidēji arodbiedrības un sociālās drošības rādītāji, bet tajā pašā laikā nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas rādītāji ir zem vidējā.

¹⁵http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_elm/@analysis/documents/publication/wcms_105102.pdf

Sociālisma mantojuma pilna drošība (*Socialist Legacy Full Security*): Venecuēla, Kirgīzija, Slovākija, Lietuva, Slovēnija, Armēnija, Bulgārija, Ukraina, Krievija, Latvija, Panama, Vjetnama un Tunisija. Šajā kopā dominē valstis ar sociālisma pagātni. Šai kopai ir augstas nodarbinātību aizsargājošās likumdošanas, arodbiedrību tiesības un sociālās drošības garantijas.

OECD eksperti ir secinājuši, ka globālā mērogā valstīm, kurās nav drošības pasākumu pret patvaļīgu, momentāno atlaišanu, nav kolektīvās rīcības spēka vai sociālās drošības tīkla, ir tendence uzrādīt zemākus darba tirgus efektivitātes, sociālā taisnīguma un arī makroekonomiskā snieguma rādītājus, savukārt valstīs ar visplašākajiem nodarbinātības aizsardzības režīmiem ir slikti efektivitātes un labklājības rādītāji. Viselastīgākie darba tirgi pasaulē – Zemu ienākumu Pilnīgi elastīgs (*Low-Income Full-Flex*), nekorelē ar optimālu rezultātu attiecībā uz visiem darba tirgus efektivitātes un labklājības rādītājiem. Valstis ar pilnīgu darba tirgus elastību, ne-OECD valstu grupā, kurās nav arodbiedrību, nav ierobežojumu darbinieku atlaišanā un nav nekāda sociālās drošības tīkla, uzrāda augstu bezdarba līmeni, viszemākos izaugsmes rādītājus, augstākos absolūtās nabadzības rādītājus un augstu ēnas ekonomikas daļu. Valstis ar viselastīgākajiem darba tirgiem un vājāko sociālās drošības tīklu nav labākās, ja tiek aplūkots plašs sociāli-ekonomisko rādītāju spektrs. Valstis, kurām ir pamata sociālā aizsardzība un vidēja nodarbinātības aizsardzība, ir elastdrošas un summāri uzrāda vislabākos rezultātus. Elastīgāki darba tirgi pozitīvi korelē ar darba tirgus efektivitātes rādītājiem tādiem kā nodarbinātības līmenis. Lai arī ir vērojamas noteiktas elastdrošības iezīmes, piemēram, Japānā, kur raksturīga mūža nodarbinātība, kas kombinēta ar iekšējo elastību, elastdrošība visplašāk ir attīstīta Eiropas Savienības valstīs.

Elastdrošība ES līmenī. Eiropas Savienības līmenī elastdrošības pieeja ir atzīta par nozīmīgu instrumentu, lai Eiropas ekonomika kļūtu par konkurētspējīgāko ekonomiku pasaulē.

2000. gada martā tika apstiprināts ES stratēģiskās attīstības dokuments, kuru dēvē par Lisabonas stratēģiju un kura mērķis bija rast risinājumus nodarbinātības jomā, lai to ieviešanas rezultātā Eiropas Savienība varētu pretendēt uz pasaulē konkurētspējīgākā reģiona statusu, kas sekmē drošus nodarbinātības apstākļus.

Pirmo reizi ES elastības un drošības jēdzieni detalizēti definēti Eiropas Komisijas 2002. gada vispārējā nodarbinātības ziņojumā. Elastība ir definēta kā uzņēmumu spēja piemēroties tirgus prasībām, un tā var būt kā ārēja, tā iekšēja. Ārējā elastība ir uzņēmuma spēja elastīgi pieņemt un atlaist darbiniekus, savukārt iekšējā ietver nodarbināto reorganizācijas iespējas, piemēram, iespējas noteikt citādāku darba laiku, darba metodes, apmācību vai mobilitāti. Šīs elastības

formas tiek uzskatītas par cita citu papildinošām un tām ir gan priekšrocības, gan trūkumi kā no darbinieka, tā uzņēmuma un valsts viedokļa. Drošība tiek skatīta statistiski un dinamiski. Statistiskā pieeja fokusējas uz nodarbinātības attiecību drošību un drošības pieejamību bezdarba situācijā. Dinamiskais variants savukārt pievērš uzmanību ne-diskriminācijai atkarībā dažādām darba līguma un vienošanās formām un nodarbinātības iegūšanu un/vai saglabāšanu. Tas sekmē piemērošanos pārmaiņām un mobilitāti starp darbiem un darba ietvaros. Elastība un drošība var tikt veidota, savstarpēji viena otru pastiprinot, un kalpot kā uzņēmumu tā darbinieku interesēm¹⁶. Autore uzskata, ka šis skaidrojums norāda uz nepieciešamību pastiprināt pušu apzinātu sadarbību, ko autore akcentē, piedāvājot kvalitatīvi jaunu elastrošības definīciju. Šajā dokumentā tieksme līdzsvarot elastību un drošību ir akcentēta kā uzņēmumu un darbinieku savstarpējās pielāgošanās būtība. Šis skaidrojums iespējams nozīmē, ka integrējoša pieeja elastībai un drošībai tiek uzskatīta par iespējamu, tomēr dokumentā nav uzsvērts, ka elastība un drošība noteikti būtu jāiestrādā nodarbinātības politikā tā, lai tās viena otras spēku pastiprinātu, kā arī netiek ieteiktas metodes, kā šo integrējošo elastības un drošības politiku veidot.

2006. gadā Eiropas Komisija atkal aktualizē elastības un drošības jēdzienus, šoreiz tos kombinējot un lietojot jaunu jēdzienu „elastrošība”, kas jau kļuvis par vienu no galvenajiem tematiem Eiropā darba tirgus kontekstā. Vēlme radīt efektīvu elastrošības stāvokli, kurš saskaņā ar Eiropas Komisijas definīciju – „pietiekami elastīgi darba līgumi, efektīvas aktīva darba tirgus politikas stratēģijas, lai atbalstītu darba tirgus maiņu, uzticama un atsaucīga mūžizglītības sistēma un mūsdienīgas sociālās drošības sistēmas, kas sniedz atbilstošu ieņēmumu atbalstu un vienlaikus veicina darba tirgus mobilitāti”¹⁷ – nozīmē, ka Eiropas Komisija ir adaptējusi dinamiskāku pieeju drošībai un neuzskata to vairs tikai par drošības garantiju bezdarba gadījumā.

2006. gada pavasarī Austrijas prezidentūras secinājumos pausts aicinājums dalībvalstīm īpašu uzmanību pievērst galvenajam jautājumam: elastrošībai, kas panākama, līdzsvarojot elastību un drošību. Eiropai ir jāizmanto pozitīvā konkurētspējas, nodarbinātības un sociālās drošības savstarpējā atkarība. Tādēļ dalībvalstis ir aicinātas atbilstoši situācijai savā darba tirgū veikt darba tirgus un sociālās politikas reformas atbilstoši šādai "elastīgas drošības"

¹⁶ Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States, p.6

¹⁷ Joint Employment Report 2005/2006, p.6

pieejai, kas būtu attiecīgi pielāgotas valstī esošajai institucionālai videi un ņemtu vērā tirgus segmentāciju.¹⁸

Līdztekus Eiropas darba tirgus saskaras ar problēmu, kā apvienot lielāku elastīgumu ar vajadzību palielināt drošību. Tiekšanās panākt elastīgumu darba tirgū ir izraisījusi to, ka ir arvien vairāk darba līguma veidu, kas būtiski var atšķirties no standarta darba līguma parauga nodarbinātības līmeņa, ienākuma drošības un ar to saistīto darba un dzīves apstākļu relatīvās stabilitātes izteiksmē.

2006. gada novembrī tika pieņemta Zaļā grāmata – darba likumdošanas modernizēšana, lai risinātu 21. gadsimta radītās problēmas. Zaļās grāmatas mērķis bija uzsākt diskusiju par to, vai un kā iespējams pilnveidot darba likumdošanu, lai panāktu ilgtspējīgu izaugsmi, palielinot nodarbinātību. Šīs Zaļās grāmatas tapšanu ir rosinājis 2003. gada novembrī publicētais Eiropas nodarbinātības darba grupas ziņojums par darba vietām Eiropā, kurā konstatēts, ka darba likumdošanas modernizēšana ir galvenais faktors darbinieku un uzņēmumu pielāgošanās nodrošināšanai. Autore uzskata, ka tas ir svarīgs faktors, bet nebūt ne vienīgais. Šī uzskata pamatojums sniegts darba nākamajās daļās.

Savukārt ierosinājumi 2007. gada nodarbinātības vadlīnijām uzsver nepieciešamību izstrādāt visaptverošu pieeju elastības un drošības kombinēšanai un veicināt politiskas aktivitātes tālākai elastīgas drošības ieviešanai visās dalībvalstīs. Par šādu politiku ieviešanu Eiropas Savienības līmenī iespējama pieredzes apmaiņa, taču par pasākumu kopumu realizēšanu ir atbildīgas pašas dalībvalstis.

2007. gada 6. decembrī Eiropas Padome pieņēma secinājumus „Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem”, kurā noteikti elastdrošības kopīgie principi ES līmenī. Tie ir šādi.

1. Elastdrošība ir veids, kā pastiprināt Lisabonas stratēģijas īstenošanu, radīt vairāk un labākas darbavietas, modernizēt darba tirgu un veicināt "labas darbavietas", paredzot jaunas elastīguma un sociālās drošības formas, lai palielinātu pielāgošanās spēju, nodarbinātības līmeni un sociālo kohēziju.
2. Elastdrošība ir apzināts elastīgu un uzticamu līguma noteikumu, visaptverošu mācību stratēģiju, efektīvu un aktīvu darba tirgu politikas un modernas, atbilstošas un ilgtspējīgas sociālās aizsardzības sistēmu apvienojums.
3. Elastdrošības pieejas nav tikai viens vienīgs darba tirgus modelis, nav tikai vienota politikas stratēģija: tās būtu jāpiemēro atbilstoši īpašiem apstākļiem katrā dalībvalstī.

¹⁸ Austrijas prezidentūras secinājumi. Eiropas Parlaments. 2006. Pieejams: http://www.europarl.europa.eu/summits/pdf/bru032006_lv.pdf.

Elastdrošība nozīmē visu iesaistīto personu tiesību un pienākumu līdzsvaru. Pamatojoties uz kopīgiem principiem, katrai dalībvalstij būtu jāizstrādā savi elastdrošības pasākumi. Progresu būtu jākontrolē efektīvā veidā.

4. Ar elastdrošību būtu jāveicina tādi darba tirgi, kas ir atvērtāki, atsaucīgāki un veicina sociālo iekļaušanos, novēršot segmentāciju. Tas attiecas gan uz strādājošajiem, gan tiem, kas nestrādā. Lai darbam vieglāk piekļūtu neaktīvas personas, bezdarbnieki, tie, kas strādā nedeklarētu darbu vai tie, kas ir darba tirgus kritiskās grupās, jāpiedāvā vairāk iespēju, stimulējošu ekonomisku līdzekļu un atbalsta pasākumu vai atspēriena punktu, lai atbalstītu progresu virzību uz stabilu un juridiski drošu nodarbinātību. Atbalstam būtu jābūt pieejamam, lai visi nodarbinātie saglabātu darbavietas, progresētu un spētu veikt pārmaiņas gan darbā, gan pāreju no viena darba uz citu.

5. Būtu jāveicina iekšējā elastdrošība (uzņēmumā), kā arī ārējais elastīgums, kas ir vienlīdz svarīgs. Pietiekama līgumiska elastība būtu jāpapildina ar drošas pārejas iespējām no viena darba uz citu. Ir jāatvieglo „augšupejoša mobilitāte”, kā arī mobilitāte starp bezdarba vai ekonomiski neaktīviem periodiem un darba periodiem. Būtiskas ir arī augstas kvalitātes un dažādas darbavietas, laba darba organizācija un nepārtraukta iemaņu papildināšana. Sociālajai aizsardzībai būtu jānodrošina stimulējoši aspekti un atbalsts, mainot darbu un piekļūstot jaunai nodarbinātības iespējai.

6. Ar elastdrošību būtu jāatbalsta dzimumu līdztiesība, veicinot to, ka sievietēm un vīriešiem ir vienlīdzīgas piekļuves iespējas kvalitatīvai nodarbinātībai, un piedāvājot iespējas apvienot darbu un ģimenes, un privāto dzīvi.

7. Elastdrošībai ir vajadzīga vide, kurā ir uzticēšanās un noris dialogs starp visām iesaistītajām personām un kurā visi ir gatavi uzņemties atbildību attiecībā uz pārmaiņām un izstrādāt sociālā ziņā līdzsvarotu politiku. Kamēr valsts iestādes saglabā to vispārējo atbildību, ārkārtīgi svarīga ir sociālo partneru iesaiste, izstrādājot un īstenojot elastdrošības politiku, izmantojot sociālo dialogu un slēdzot koplīgumus.

8. Elastdrošībai ir nepieciešama rentabla līdzekļu piešķiršana, un tai ir jābūt pilnīgi savienojamai ar spēcīgu un finansiāli ilgtspējīgu budžeta politiku. Tai būtu jāattiecas arī uz izmaksu un pabalstu godīgu sadalījumu, īpaši starp uzņēmumiem, valsts iestādēm un indivīdiem, īpašu uzmanību pievēršot MVU specifiskajai situācijai.¹⁹

Augstāk minētie principi aptver plašu jautājumu loku, tomēr autore uzskata, ka uzņēmumiem ir pievērsta nepietiekama uzmanība, jo ir pieminēts, ka jāveicina elastdrošība

¹⁹ PADOMES SECINĀJUMI *Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem*, 2007.
Pieejams: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/07/st16/st16201.en07.pdf>

uzņēmumu līmenī un nepieciešams sadarboties ar uzņēmumiem, izmantojot sociālo dialogu un slēdzot koplīgumus, bet netiek pateikts, ko tieši uzņēmumam būtu jānodrošina, lai veicinātu iekšējās elastdrošības pieaugumu. Autore uzskata, ka, kamēr nav izstrādāti elastdrošības principi uzņēmumā, nav iespējams realizēt ES elastdrošības principus un nodrošināt elastdrošību valstu un ES līmeņos.

Izvērtējot pēdējā laikā veiktās aktivitātes, jāsecina, ka Eiropas Savienība ir uzsākusi virkni iniciatīvu, lai pastiprinātu ideju par elastības un drošības līdzsvarošanu un lai tālāk attīstītu elastdrošības pieeju. Tomēr nav skaidri iezīmēta integrējošā pieeja elastībai un drošībai, jo lielākā daļa politikas ieteikumu nav veidoti, lai elastība un drošība pastiprinātu viena otras efektu. Autore uzskata, ka tas ir tāpēc, ka daļa elastdrošības risinājumu ir izmantojami tikai uzņēmumu līmenī, ja ir izstrādāti elastdrošības principi šajā līmenī un piedāvāti risinājumi to ieviešanai uzņēmumu darbībā. Tā kā šādu principu nav, ir saprotams, kāpēc ES iniciatīvas nerasina cerēto rezultātu, jo vadlīnijās un ieteiktajos pasākumos, lai sekmētu uzņēmumu un darbinieku savstarpējo pielāgošanos, nav skaidri parādīts, kā sasniegt līdzsvaru starp elastību un drošību, jo Eiropas Komisija iesaka vienus pasākumus elastības un citus drošības attīstīšanai. Piedāvātie pielāgošanās pasākumi galvenokārt ietver iekšējās, ārējās un finansiālās elastības pasākumus. Tomēr uzņēmumu līmenī ļoti nozīmīga ir funkcionālā elastība, par ko ieteikumus Eiropas Komisija nesniedz.

Elastību un drošību raksturojošie indikatori saskaņā ar ES nodarbinātības vadlīnijām ir nodarbinātības līmeņa palielināšanās, darba līgumu dažādība, kopējais nepilna laika darbinieku, terminēto darba līgumu un pašnodarbināto īpatsvars nodarbināto iedzīvotāju kopskaitā, bet šie rādītāji var pieaugt tikai tad, ja palielināsies nodarbinātība, darba līgumu dažādība, uz laiku un nepilnu laiku nodarbināto skaits katrā konkrētā uzņēmumā.

Lisabonas stratēģijas izaugsmei un nodarbinātībai īstenošanas cikls beidzās 2010.gadā, tāpēc Eiropas Komisija ir izstrādājusi jaunu stratēģiju – „ES 2020”, kas ir Lisabonas stratēģijas pēctece. Tā kā Eiropas darba tirgi vispārīgi tiek uzskatīti kā pārāk stingri un neelastīgi, tad padarīt darba tirgus noteikumus elastīgus un tajā pašā laikā nodrošināt laba līmeņa sociālo aizsardzību ir viens no ES ilgtermiņa ekonomiskās politikas, sociālās un vides reformas uzdevumiem – „ES 2020” mērķis. Pēc Eiropas Komisijas priekšlikuma, jaunajai stratēģijai ir trīs galvenās prioritātes, divas no kurām ir tieši saistītas ar cilvēkiem:

- 1) izaugsmes nodrošināšana uz vērtību radīšanas bāzes ar zināšanu palīdzību (izglītība un pētniecība, inovācija un kreativitāte);

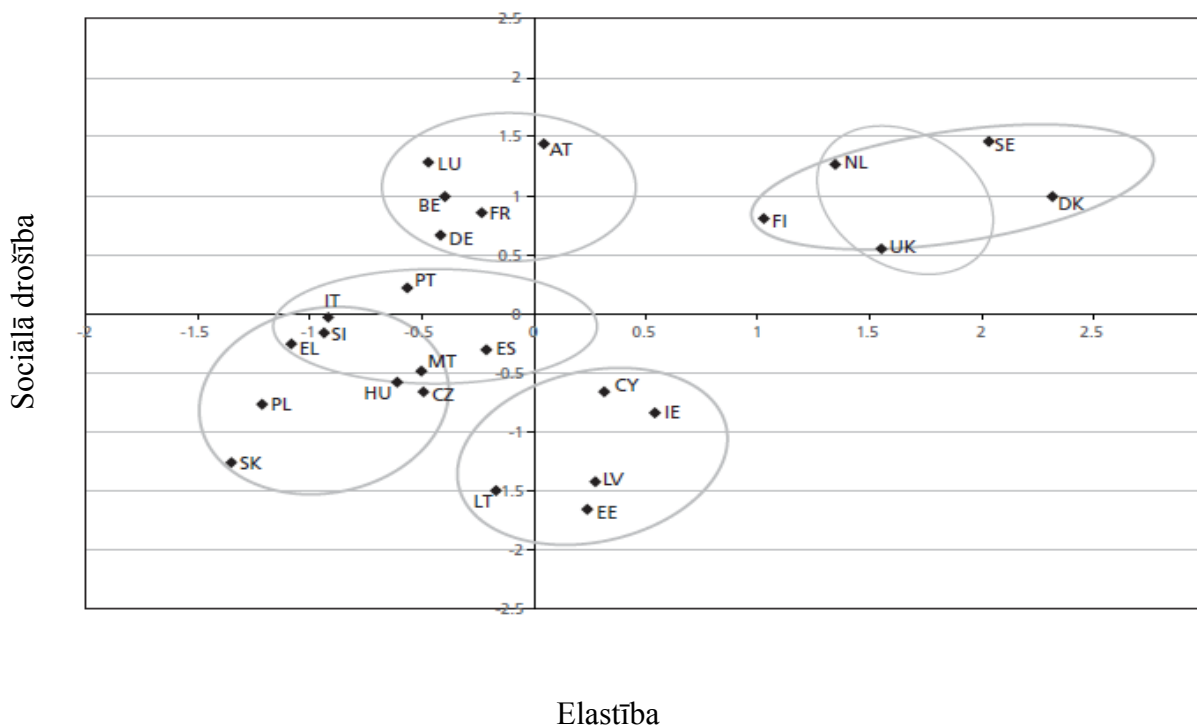
- 2) iespēju nodrošināšana cilvēkiem iekļaujošā sabiedrībā (elastība un drošība darba tirgū, prasmes, nabadzības un atstumtības mazināšana, pašnodarbinātības iespēju paplašināšana).

Autore uzskata, ka šos mērķus iespējams sasniegt, tikai balstoties uz elastdrošības principiem un prasmīgi pielietojot elastdrošības risinājumus visos tās līmeņos. Ja elastdrošības risinājumi tiks pielietoti tikai valsts un ES līmeņa nodarbinātībā, minēto prioritāšu izpildi nodrošināt nevarēs. Prioritāro mērķu izpilde atkal atduras pret uzņēmuma līmeni, kurā nav ne elastdrošības principu, ne arī ieteikumu to ieviešanai.

Elastdrošus sociālās drošības risinājumus atbalsta arī Eiropas arodbiedrību konfederācija, uzskatot, ka tie ir jāietver Eiropas nodarbinātības politikā. 2008. gada 21. janvārī ETUC deklarēja: “Eiropas arodbiedrību kustība apsveic ES rīcību, pieņemot vairāk līdzsvarotu pieeju elastdrošības principam”.²⁰

Tomēr, tā kā Eiropas Savienības dalībvalstu nodarbinātības likumdošana ir atšķirīga, arī elastdrošības risinājumi dažādās valstīs tiek pielietoti dažādi, kas atbilst ES līmenī paziņotajai pieejai, ka katrai valstij ir jāizvēlas tai atbilstošāko risinājumu kopumu.

Elastdrošība valsts līmenī. Katrā valstī ir atšķirīga pieeja elastdrošības ieviešanai, tāpēc, lai ilustrētu dažādās pieejas, tiks apskatīti atsevišķu valstu modeļi.



1.2. att. Elastība un sociālā drošība ES valstīs

Avots: Kaia, P., Eamets, R. *Approaches to flexicurity: EU models*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2007. p.29

²⁰ Pieejams: <http://www.euractiv.com/en/socialeurope/flexicurity-europe-employment-solution/article-169840>

1. Pirmajā valstu grupā ir „vecās” Eiropas Savienības valstis – Austrija, Beļģija, Francija, Vācija un Luksemburga –, kuras pārstāv sociālo un ekonomisko aktivitāšu kontinentālo modeli. Šajās valstīs ir relatīvi augsta sociālā aizsardzība, kas norāda uz neelastīgu un zemas mobilitātes darba tirgu.
2. Nīderlande un Lielbritānija ir valstis ar vidēji liberāliem un elastīgiem darba tirgiem. Šajās valstīs ir diezgan augsta nepilna laika nodarbināto proporcija, ir zems bezdarbs un augsta darbaspēka mobilitāte.
3. Dānija, Somija un Zviedrija pārstāv valstis, kuras, apskatot elastdrošības risinājumu pielietojumu, bieži tiek izmantotas kā pozitīvs piemērs. Lielākā daļa ziemeļvalstu rādītāju uzrāda labākos rezultātus.
4. Ceturtajā grupā ietilpst Baltijas valstis: Igaunija, Latvija, Lietuva, kā arī Īrija un Kipra. Darba tirgus mobilitātes rādītāji šai grupā ir relatīvi augsti, bet sociālās aizsardzības rādītāji ir zem Eiropas Savienības vidējiem rādītājiem, un arī ienākumu aizsardzības rādītāji ir zemi. Tuvāk aplūkojot datus, ir redzams, ka kopējais rodas no dažu parametru vērtību līdzības, piemēram, līdzīgi tēriņi uz sociālo aizsardzību, agri mācības pamatošo, vecāku cilvēku nodarbinātības un mūža izglītības rādītāji, kā arī nodarbinātības ilgums pie viena darba devēja. Tas nozīmē, ka visdrīzāk kādi no rādītājiem ir novērtēti nepareizi, jo zemu ienākumu Baltijas valstis atrodas vienā līmenī ar augstu ienākumu valsti – Īriju.
5. Grieķija, Itālija, Malta, Portugāle un Spānija veido piekto valstu grupu. Šī grupa var tikt nosaukta par Vidusjūras grupu. Tai ir raksturīga slikta darba tirgus pielāgojamība un zema ienākumu aizsardzība. Apmācību un izglītības rādītāji ir zemi. Bezdarbs ir relatīvi augstā līmenī, bet nodarbinātība ir salīdzinoši zemā līmenī.
6. Pēdējo grupu veido centrālās Eiropas valstis: Čehija, Ungārija, Polija, Slovākija un Slovēnija. Šīs grupas, tāpat kā Vidusjūras valstu grupas, rādītāji nav labi. Darba tirgus mobilitāte ir relatīvi zema, ilgstošo bezdarbnieku skaits ir augsts un vecāku cilvēku nodarbinātības līmenis ir zems. Šie rādītāji norāda uz to, ka arī darba tirgus „pielāgojamība ir relatīvi zema”²¹.

²¹ Kaia. P., Eamets, R. *Approaches to flexicurity: EU models*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2007. 64 p.

Lai arī valstis tiek iedalītas nosacītās grupās, tomēr ir novērojami arī atsevišķi aspekti, kuri ir kopīgi dažādu grupu valstīm, tā, piemēram, Dānijai ir raksturīga tikai viena veida elastdrošība, tā dēvētais „Zelta trijstūris”. Dānijā elastdrošības risinājumi izveidoti ilgstošu pārrunu ceļā un tos atbalsta visas iesaistītās puses, radot līdzsvaru starp darba devēja un darba ņēmēja vajadzībām. Savukārt tādās valstīs kā Zviedrija, Somija, Nīderlande un Austrija, kurām raksturīgas spēcīgas kolektīvās apspriešanas tradīcijas, ir sistēmas, kurās ir gan elastības, gan drošības elementi, kurus raksturo darba tirgus politikas izdevumi, elastīga darba organizācija un sociālās tiesības. Nīderlandē elastdrošības modelis lielākā mērā ir balstīts uz likumdošanu nevis uz vienošanos.

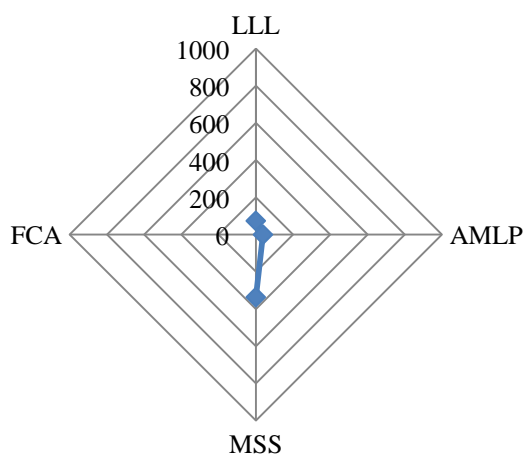
Analizējot dažādo valstu pieredzi, nozīmīgākais ir jautājums, kāda likumu un kolektīvo līgumu kombinācija visvairāk veicina elastdrošības risinājumus un kāda līmeņa autonomija un uz uzticēšanos balstītas attiecības starp vadītājiem un darbiniekiem ir priekšnosacījums elastdrošībai.²² Šajā dokumentā izvirzītie jautājumi apstiprina autores apgalvojumu par to, ka elastdrošība uzņēmuma līmenī ir nozīmīgs faktors, lai nodrošinātu valsts līmeņa elastdrošību, un nepieciešams meklēt atbildes uz šiem jautājumiem.

Elastdrošības mērķi ir jāsasniedz arī Latvijai, tāpēc autore padziļināti izanalizēja Latvijas situāciju elastdrošības ieviešanas jomā un konstatēja šādu situāciju. Laika posmā no 2005. gada līdz 2008. gadam Latvijā valsts nodarbinātības politika tika realizēta, izpildot Latvijas Nacionālās Lisabonas programmu. Šobrīd Eiropas mērķi ir noteikti „ES 2020” stratēģijā, kas ir Lisabonas stratēģijas pēctece. Galvenais „ES 2020” stratēģijas mērķis ir veicināt izaugsmi un nodarbinātību ES kopumā un katrā ES dalībvalstī atsevišķi. „ES 2020” stratēģijai ir trīs galvenās prioritātes: gudra, ilgtspējīga un iekļaujoša izaugsme. Latvijas dokuments, kurš parāda mērķa sasniegšanas ceļus, ir „Latvijas nacionālā reformu programma “ES 2020” stratēģijas īstenošanai”. Šajā programmā līdztekus citiem pasākumiem ir iekļautas iniciatīvas, kuras var vai kurām vajadzētu sekmēt elastdrošības līmeņa paaugstināšanu uzņēmumu līmenī Latvijā. Minētās iniciatīvas ir attiecināmas uz mūžizglītības sistēmas un darba likumdošanas pilnveidošanu. Latvija jau septīto gadu ievieš mūžizglītības principu, kura mērķis ir „veicināt iedzīvotāju zināšanu prasmju un kompetences nepārtraukto pilnveidošanu un attīstību, nodrošinot mūžizglītības pieejamību iedzīvotājiem neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma, iepriekšējās izglītības, dzīvesvietas, ienākumu līmeņa, etniskās piederības, funkcionāliem traucējumiem; veidojot pieaugušajiem kvalitatīvas izglītības

²² Flexicurity-New Balances in the Regulation of Work and Welfare, http://www.welfare.ku.dk/sub-theme_3/

piedāvājumu un izveidojot saskaņotu normatīvo aktu sistēmu un efektīvu resursu (tai skaitā finanšu) pārvaldi.”²³ No mūžizglītības principa ieviešanas galvenajiem uzlabošanas virzieniem tikai viens – atbalsts darbinieku kvalifikācijas pilnveidošanai atbilstoši darba devēju prasībām – sekmē mūžizglītības pasākumus, kuri attīsta elastdrošību uzņēmuma līmenī.

Pasākumiem likumdošanas darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības jomā pilnveidošanas mērķis ir “nodrošināt priekšnoteikumus kvalitatīvākām darbavietām sadarbībā ar sociālajiem partneriem izvērtēt elastdrošības principus un izstrādāt priekšlikumus to stiprināšanai darba tiesiskajās attiecībās (piemēram, attiecībā uz darba laiku), mūžizglītībā un nodarbinātībā, izstrādes gaitā iesaistot sociālos partnerus”²⁴ šo pasākumu ir paredzēts veikt 2011. gadā, tomēr priekšlikumu izstrāde kavējas. Autore uzskata, ka tas ir tāpēc, ka nav skaidri definēti ne elastdrošība principi, ne arī mērķi uzņēmuma līmenī un nav vadlīniju, kuras aktivitātes likumdošanas jomā nepieciešamas, lai to sekmētu. 2011. gads tuvojas beigām, bet reālu rezultātu nav, ko apstiprina arī starptautiskajos pētījumos pieejamie dati, jo Latvijas elastdrošības rādītāji vērtējami kā vāji. Latvijā esošais elastdrošības rādītāju novērtējums dots 1.3. attēlā.



1.3. att. Elastdrošības rādītāji Latvijā

Avots: Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M. Towards a set of Composite Indicators on Flexicurity: a Comprehensive Approach, Luxembourg : Publication Office of the European Union, 2010, p. 71

Latvijas labākie rādītāji ir moderno sociālo drošības sistēmu jomā (MSS – *Modern Social Security Systems*), turpretī atlikušo jomu – mūža izglītības un aktīvā darba tirgus

²³ Latvijas nacionālā reformu programma „ES 2020” stratēģijas īstenošanai, 19. lpp.

²⁴ Latvijas nacionālā reformu programma „ES 2020” stratēģijas īstenošanai, 25. lpp.

politikas (LLL – *Life Long Learning*, ALMP – *Active labour market policies*) rādītāji ir ļoti slikti.²⁵ Datu trūkuma dēļ Latvija nav pārstāvēta elastīgu un uzticamu līgumisko nodrošinājumu saliktajā rādītājā FCA (*Flexible and reliable Contractual Arrangement*).²⁶

Izvērtējot Latvijas izvirzītās prioritātes elastdrošības ieviešanas kontekstā un datus par faktisko situāciju šajā jomā, autore uzskata, ka Latvijā nepieciešams pilnībā pārstrādāt pieeju elastdrošības ieviešanai un veidot elastdrošību nevis no augšas uz leju, ieviešot formālus pasākumus, bet gan no lejas uz augšu, kuru mērķis ir izveidot tādu elastdrošības likumdošanas ietvaru, kas orientēts uz ilgtermiņa attīstības veicināšanu un uzņēmējdarbības sekmēšanu. Šādas pieejas nodrošināšanai nepieciešams attīstīt trīspusēju sociālo dialogu.

Valsts līmeņa elastdrošība ietekmē gan valsts iedzīvotājus, gan valstī strādājošos uzņēmumus, bet līdztekus šai ietekmei katram uzņēmumam ir jārēķinās ar vēl vienu elastdrošības līmeni, tas ir, nozares līmeni.

Elastdrošība nozares līmenī. Elastdrošību nozares līmenī ietekmē gan uzņēmumu attīstības biznesa cikli, gan starptautiskā konkurence. Katru nozari svārstības biznesa ciklā iespaido citādāk, un tas atspoguļojas nozares elastdrošībā. Piemēram, nozarēs, kur produkta patēriņš ir tieši atkarīgs no pieprasījuma, kā tirdzniecība, ražošana un būvniecība, darbaspēka pieprasījums ir cikliskāks salīdzinājumā ar tādām nozarēm, kur produkta pieprasījums ir stabilāks, kā, piemēram, valsts iestādes, izglītība un medicīniskā aprūpe, no tā var secināt, ka ir nepieciešama dažāda vajadzība pēc skaitliskās elastības un atalgojuma drošības. Elastdrošību nozares līmeni ietekmē arī darbaspēka pieejamība noteiktās nozarēs. Nozarēs, kur trūkst darbinieku vai ir maz darbinieku, kuri vēlas strādāt pilnu laiku, ir nepieciešami citādāki elastdrošības risinājumi, kā nozarēs, kur ir neatbilstība starp nozares pieprasītā un pieejamā darbaspēku izglītības līmeņiem un iemaņām, kas, piemēram, ir novērojams Nīderlandes tehnoloģiskajā nozarē. Vēl ir iespējams, ka pieprasījums pēc produkta vai pakalpojuma aug ātrāk nekā iespēja nodrošināt nepieciešamo darbinieku skaitu, kas bija raksturīgi daudzās Eiropas valstīs informāciju tehnoloģiju nozarē deviņdesmito gadu beigās un radīja nepieciešamību pārskatīt darba attiecības, veidojot jaunus elastdrošības virzienus, lai nodrošinātu uzņēmumos noteikto mērķu izpildi. Nozares līmenī elastdrošības risinājumu ietekme ir atkarīga arī no arodbiedrības biedru īpatsvara kopējā nozarē nodarbināto skatā, jo, kur arodbiedrību biedru skaits ir neliels, tām ir vājāka pārrunu pozīcija salīdzinājumā ar

²⁵ Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M. *Towards a set of Composite Indicators on Flexicurity: a Comprehensive Approach*, Luxembourg : Publication Office of the European Union, 2010, 117. p.

²⁶ Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M. *Towards a set of composite indicators on Flexicurity: the Indicator on Flexible and Reliable Contractual Arrangement*, Luxembourg: Publication Office of the European Union. 2010, 76. p.

nozārēm, kur arodbiedrību blīvums ir augsts.²⁷ Arodbiedrībām ar lielu biedru skaitu ir nozīmīgāka ietekme uz elastdrošības risinājumu ieviešanu, tomēr visbiežāk elastdrošības risinājumi tiek ieviesti nevis nozares, bet gan uzņēmuma līmenī.

Elastdrošība uzņēmuma līmenī. Uzņēmumiem ir nozīmīga loma darbinieku nodarbinātības spējas (*employability*) attīstīšanā, kas aizvien biežāk kļūst par nozīmīgu faktoru, kuru izvērtē darbinieks, lemjot par attiecību veidošanu ar noteiktu uzņēmumu. Nosakot darba līgumus gan formas, gan satura ziņā, uzņēmumi var radīt noteiktas drošības iespējas saviem darbiniekiem, jo īpaši palielinot funkcionālo elastību, bagātinot darba saturu, nodrošinot apmācības, darba uzdevumiem atbilstošu darba organizāciju un iespējamu apmaksas diferencēšanu. Uzņēmumi likumdošanā un sociālo partneru noteiktajā ietvarā var noteikt arī darba līguma tipa izvēli un darba laika nosacījumus.

Atsevišķi elastdrošības risinājumi uzņēmumu līmenī tiek pielietoti visās Eiropas Savienības valstīs. Pētījumi par elastdrošības risinājumiem ES uzņēmumos tiek veikti regulāri. Nozīmīgākā pētniecība ir Eiropas fonda *Dzīves un darba apstākļu uzlabošanai* (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) pārziņā. Šis fonds pievērš īpašu uzmanību darba attiecību līgumiskajiem, darba laika un darba un privātās dzīves savienošanas risinājumiem. Pētījumi aptver plašu respondentu loku un pētāmos jautājumus analizē pamatīgi, tomēr tā kā katrs pētījums analizē vienu vai dažus elastdrošības aspektus un pētījumos izvēlētas respondentu grupas atšķiras, to dati nav savietojami tā, lai varētu izanalizēt visus elastdrošības aspektus kādā respondentu grupā. Savukārt pētījumos uzņēmumu līmenī tiek apskatīti atsevišķi elastdrošības elementi, bet netiek analizēti, kā šie elementi tiek vadīti, kā arī elastdrošība uzņēmumu līmenī netiek skatīta kā vienota sistēma atšķirībā no valsts līmeņa, kurā kompleksi tiek analizēti visi elastdrošības elementi un veidots valsts līmeņa elastdrošības indekss. Autore uzskata, ka šādu pieeju var izskaidrot ar to, ka nav izstrādāti elastdrošības principi uzņēmuma līmenī un nav definēti, kuri risinājumi būtu jāanalizē kopā, lai varētu izveidot elastdrošu novērtējumu uzņēmumu līmenī.

Līdztekus uzņēmumu līmenim vēl ir arī indivīda līmenis, kas apskata un analizē atsevišķa darbinieka elastdrošības līmeni.

Elastdrošība indivīda līmenī. Arī indivīda līmenī elastdrošības risinājumu kompleksu pēta Eiropas fonds *Dzīves un darba apstākļu uzlabošanai*. Kopš 1991–1992. gada tas reizi piecos gados veic apsekojumu „Darba apstākļu apsekojums” par darba kvalitātes

²⁷ *From Policy to Practice: Assessing sectoral flexicurity in the Netherlands*. Pieejams: http://www.uva-aias.net/uploaded_files/publications/WP68.pdf

jautājumiem. Pēdējie pieejamie dati ir 2005. gadā, kad apsekojumos tika organizētas intervijas ar gandrīz 30 000 darbiniekiem 31 valstī (ES 25, Bulgārijā un Rumānijā, kā arī Horvātijā, Turcijā, Šveicē un Norvēģijā). Apsekojumā aplūkotas visdažādākās tēmas, tai skaitā fiziskā riska faktori, darba laiks, darba organizēšana, nodarbināmība, apmierinātība ar darbu, ietekme uz veselību, darba kavējumi, darba ilgtspējība, ģimenes un darba dzīves līdzsvars, vardarbība, uzmākšanās un darba spējas. Apsekojuma mērķis ir sniegt vispārēju atspoguļojumu par to, kā Eiropas darbinieki uztver un novērtē savu darba dzīvi un darba apstākļus. Dati tiek apkopoti šādās kategorijās: darba organizēšana, darba laiks, statuss, mācības un iemaņas, veselība un labklājība. Iegūstamā informācija ir plaša, un uz tās bāzes tiek izstrādāti dažādi sekundāri pētījumi, bet šie pētījumi atspoguļo situāciju valstu līmenī, jo rādītāji tiek veidoti, apkopojot darbinieku viedokļi, kuri izlases veidā pārstāv dažādus uzņēmumus, tomēr neparādot situāciju atsevišķos uzņēmumos vai nozarēs. Iegūtie dati ir ļoti vispārīgi, tāpēc, lai uzlabotu elastdrošību indivīda līmenī, nepieciešams analizēt uzņēmumu kā vienotu sistēmu un novērtēt elastdrošības rādītājus tieši uzņēmuma līmenī. Indivīda elastdrošības līmenis ir cieši saistīts ar elastdrošības līmeni uzņēmumā, kurā viņš strādā, un abus šos līmeņus nozīmīgi ietekmē dažādi ārējās vides faktori, kas nosaka uzņēmumu un indivīda iespējas pielietot elastības un drošības risinājumus darba attiecībās.

1.3 Ārējās vides ietekme elastdrošu attiecību veidošanā

Elastdrošības radīšana ir atkarīga no iekšējiem lēmumiem, tomēr ārējā vide elastdrošu attiecību veidošanā ir ļoti nozīmīga, un tās ietekme aizvien pieaug, jo elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma uzņēmumā tikai tad būs sekmīga, ja izmantos ārējās vides sniegtās priekšrocības un mazinās draudus, kas darbiniekiem rodas nepietiekamas elastdrošības ārējā vidē dēļ. Ārējā vide veidota no vispārīgās ārējās vides – makrovīdes un nozares jeb konkurences ārējās vides – mikrovides. Vispār pieņemtajā ārējās vides analīzē vispārīgo ārējo vidi raksturo demogrāfiskie, politiskie, sociālie, kultūras, makroekonomiskie faktori un tehnoloģiju attīstība un globalizācija. Nozares vidi raksturo konkurenti, piegādātāju spēks, pircēju spēks, jaunienācēju draudi un aizstājēju draudi, tomēr ne visi šie faktori ir tieši attiecināmi uz ārējās vides analīzi personāla vadīšanas sekmīgai nodrošināšanai uzņēmumā. Tāpēc, ievērojot darba mērķi, tajā tiek analizēti tie ārējās vides faktori, kuri ietekmē uzņēmuma nodrošinājumu ar personālu. Vērtējot ārējo vidi, ar cilvēku tieši tiek saistīti demogrāfiskie, sociālie un kultūras faktori, kur lielākā vai mazākā mērā cilvēku skaitam, viņu ieradumiem un tradīcijām tiek atvēlēta zināma loma uzņēmējdarbības ietekmēšanā. Mainoties

pasaulei, sabiedrībai un pieprasīto produktu un pakalpojumu struktūrai, cilvēks kļūst aizvien nozīmīgāks. Pieaug produktu un pakalpojumu, kuru radīšana prasa aizvien lielāku zināšanu ieguldījumu, klāsts, gan arī noteiktu pasaules daļu iedzīvotāju labklājības līmenis, kā ietekmē mainās vērtību sistēmas un kā sadarbības partneru un klientu, tā arī uzņēmuma darbinieku prioritātes.

Analizējot ārējo vidi, jāņem vērā ne tikai tas, ka vispārīgā ārējā vide uzņēmumu var ietekmēt kā tieši, piemēram, ar likumdošanas iniciatīvām, globalizācijas dažādiem aspektiem vai informācijas plūsmu attīstību, bet arī tas, ka ārējās vides ietekme uz uzņēmumu var būt netieša un ļoti spēcīga, piemēram, ietekmējot uzņēmuma darbiniekus.

Mainoties videi, būtiski pieaug vispārīgo ārējās vides faktoru ietekme, jo šie faktori ietekmē ne tikai uzņēmumus, bet arī cits citu, tādējādi pastiprinot kopējo vides ietekmi. Vide dažādi ietekmē dažādas nozares un dažādus uzņēmumus vienas nozares ietvaros, tomēr ir faktori, kuri kaut kādā mērā ietekmē visus uzņēmumus.

Globalizācija. Ikviens uzņēmums ikvienā nozarē izjūt arvien lielāku globalizācijas ietekmi. Pasaule kļūst aizvien mazāka biznesa darbībai, un gandrīz katram uzņēmumam jādomā par tādu preču ražošanu un pārdošanu, kas domātas patērētājiem dažādās valstīs un reģionos. Ekonomikas globalizācijas laikā gan uzņēmumiem, gan darbiniekiem rodas nepieciešamība pielāgoties. Uzņēmumiem jāklūst elastīgākiem, lai spētu savlaicīgi reaģēt uz pēkšņām izmaiņām pieprasījumā, pastāvīgi ieviest jauninājumus un noturēt konkurētspēju, kā arī reaģēt uz darba tirgus struktūras izmaiņām, savukārt darbiniekiem jābūt gataviem pārmaiņām darba organizācijas formās, nodarbinātības statusā un nepieciešamībai nepārtraukti pilnveidot kvalifikāciju. Globalizācija rada kā jaunas iespējas, tā arī draudus, jo palielinās konkurence ar starptautiskajiem uzņēmumiem, kuriem ir pieejams lētāks darbaspēks un modernākas tehnoloģijas. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju, samazinās arī tirdzniecības barjeras un palielinās darbaspēka mobilitāte noteiktos reģionos.

Ar globalizāciju ir saistīts arī migrācijas pieaugums. Migrācija dod priekšrocību valstīm, kuras attīstās, jo iespēja strādāt attīstītās valstīs palielina darbinieku darba iemaņas, kā arī nodrošina iespēju iegūt pieredzi.

Globalizācija attiecas arī uz informācijas tīklu, internetā var atrast jebkādu informāciju. Piedāvātās ērtības – izdevīgums un ātrums – stimulē cilvēkus aizvien vairāk reālu darbību pārnest virtuālajā vidē. Abām šīm vidēm – virtuālajai un reālajai – palielinās tendence saplūst.

Globalizāciju pasaulē raksturo arī ļoti izteikta darba dalīšana – sakaru un transporta attīstība ļauj veidot augstu specializāciju reģionos, kur ir lētāki resursi vai lētāks darbaspēks,

tādējādi samazinot produkcijas izmaksas. Globalizācija ietekmē visus elastdrošības aspektus, kas nozīmē, ka uzņēmumiem ir jāseko līdzi attīstības tendencēm visā pasaulē un jāmaina iekšējā vide, lai pielāgotos ārējās vides diktētajām prasībām.

Zinātnes un tehniskie faktori. Daudzi tehnoloģiskie sasniegumi ir būtiski izmainījuši konkurences iespējas. Jaunās tehnoloģijas uzlabo produkta kvalitāti, paātrina kapitalā apriti, mazina krājumu izmaksas. Straujās tehnoloģiju izmaiņas paver uzņēmumiem jaunas iespējas, ražošana tiek aizvien vairāk automatizēta, kā rezultātā tiek samazināts darbinieku skaits un izvirzītas jaunas prasības darbiniekiem to kompetences paaugstināšanā, jo īpaši tehnoloģiju pārzināšanā. Šo pārmaiņu rezultātā mazinās pieprasījums pēc mazizglītotiem un neprofesionāliem darbiniekiem, tiem kļūst ievērojami grūtāk atrast darbu mainīgās vides apstākļos.

Tehniski un tehnoloģiski jauninājumi veicina produkcijas ražošanas un pārdošanas efektivitātes paaugstināšanu, bet tajā pašā laikā paātrina produkcijas novecošanos un prasa jaunu produktu radīšanu, veicina komunikācijas līdzekļu attīstību, atvieglo un paātrina darbu ar informāciju. Zinātnes un tehnikas faktori ietekmē tādus aspektus kā zināšanu ieguve un prasmju apguve. Izvērtējot zinātnes un tehnikas faktoru ietekmi, jākonstatē, ka tie ir saistīti ar elastdrošību funkcionālās elastības un nodarbinātības drošības kontekstā, t.i., apmācības, mūžizglītība, prasmju pilnveidošana un dažādošana, komandu darbs – visi šie aspekti sekmē uzņēmuma spēju pielāgoties uzņēmējdarbības vidē izvirzītajām prasībām jaunu tehnoloģiju izmantošanas jomā.

Demogrāfiskie faktori. Demogrāfiskie faktori, iespējams, ir nozīmīgākie ārējās vides faktori, kuri jāvērtē, uzņēmumiem izstrādājot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, jo demogrāfiskās situācijas izmaiņas ietekmē ikviena uzņēmuma nodrošinājumu ar personālu. Demogrāfiskie faktori ietver ārējās vides ietekmi, tie atspoguļojas iedzīvotāju dabiskajā kustībā, migrācijā un darbinieku prioritātēs dzīves cikla perspektīvas kontekstā. Katra demogrāfiskā faktora īpatsvars dažādās valstīs ir atšķirīgs.

Latvijā svarīgākie demogrāfiskie faktori ir:

- 1) iedzīvotāju skaita samazināšanās dabiskās kustības rezultātā;
- 2) iedzīvotāju vidējā dzīves ilguma palielināšanās;
- 3) iedzīvotāju ģeogrāfiskās mobilitātes pieaugums;
- 4) nacionālo minoritāšu dominēšana dažās nozarēs un atsevišķos Latvijas reģionos;

- 5) centrīces migrācija, t.i., pastiprināta iedzīvotāju migrācija uz Rīgu un Pierīgu, kas uzņēmumiem rada grūtības piesaistīt vajadzīgās kvalifikācijas speciālistus reģionos ārpus Rīgas.²⁸

Demogrāfijas tendences un mainīgais dzīves cikla iespaids ietekmē sociālo pabalstu sistēmu un tās maksātspēju, piemēram, attiecībā uz pensijām un veselības aprūpi, kas ir skaitliskās elastības, ienākumu un kombinētās drošības nozīmīgs aspekts.

Sociālie un kultūras faktori. Šie faktori nosaka vērtības, ideālus un citas raksturīgas iezīmes, kas atšķir dažādas sociālās grupas. Lai izprastu darbinieku mainīgās prasības uzņēmumam pastāvīgi jābūt informētam par sabiedrības sociālo un kultūras faktoru izmaiņām. Vadītājiem jāpārzina un jāizjūt dažādo vecuma, izglītības līmeņa un ģimenes sastāva darbinieku vērtības. Nozīmīga sociālā iezīme, kura kļūst aizvien plašāk izplatīta, ir karjeras pārtraukšana izglītības turpināšanas, ceļošanas un ģimenes sastāva izmaiņu dēļ. Pieaug to darbinieku prasības pēc elastīgāka darbalaika, kuru aprūpē ir bērni un vecāki cilvēki. Šie faktori ietekmē uzņēmumus arī tādēļ, ka attīstītajās valstīs, tai skaitā arī Latvijā, pieaug darbinieku vēlme apvienot darba un privātās dzīves atbildības. Šie faktori ietekmē sociālo pabalstu sistēmu un tās maksātspēju, piemēram, attiecībā uz pensijām un veselības aprūpi, kas ir ienākumu un kombinētās drošības nozīmīgs aspekts.

Politiskie un tiesiskie faktori. Politiskie un tiesiskie faktori nosaka noteiktus uzņēmumu darbības ierobežojumus. Spēkā esošā likumdošana iespaido uzņēmuma darbību, tajā skaitā lielā mērā nosaka uzņēmumu un darbinieku attiecības. Darba attiecību veidošanas kontekstā Latvijā likumdošanas akti, kuri reglamentē darba attiecības, ir Latvijas Republikas Satversme, Latvijai saistošās starptautisko tiesību normas, Latvijas Republikas Darba likums, Civillikums un citi ar šiem saistītie normatīvie akti. Darba likumdošana ir faktors, kuru ietekmē ne tikai Latvijas valsts, bet arī Eiropas Savienības politika un normatīvie akti. Darba likumā ir iekļautas Eiropas Savienības direktīvu normas darba tiesību jomā, Eiropas Sociālās hartas un Starptautiskās Darba organizācijas konvenciju principi.

Analizējot ārējās vides politisko un tiesisko faktoru ietekmi uz darba tirgu, aspekti, kuri saistāmi ar elastrošības risinājumiem ir darba likumdošana, nodokļu likumdošana, darba attiecībās piemērojamā nodokļu likumdošana un valstī noteiktā minimālā darba samaksa, kas ietekmē uzņēmuma iespējas un vēlmi pieņemt jaunus darbiniekus.

²⁸ *Darbaspēka ģeogrāfiskā mobilitāte*. LR LM: Rīga, 2007, XII, 240 lpp.

Nozares ārējā vide. Lai uzņēmums gūtu panākumus, tā stratēģijai jāatbilst nozares videi vai arī uzņēmumam jāspēj mainīt nozares vidi, izmantojot izvēlēto stratēģiju. Nozares vidi raksturo saikne starp konkurentiem, piegādātāju spēks, pircēju spēks, jaunienācēju draudi un aizstājēju draudi. Autore uzskata, ka, vērtējot ārējās vides ietekmi personāla vadības kontekstā, nepieciešams analizēt likumdošanu, kas ir saistīta ar konkrēto nozari, un sabiedrisko organizāciju ietekmi nozarē, jo šie faktori var nozīmīgi ietekmēt elastdrošības risinājumu izmantošanu uzņēmumos. Šajā darbā ar jēdzienu *sabiedriskās organizācijas* tiek saprasta pietiekami precīzi finansējama cilvēku grupa, kura izrāda reālu vai potenciālu interesi par uzņēmumu darbību un var arī zināmā mērā to ietekmēt, piemēram, arodbiedrības.

Arodbiedrībām kā nozares ārējo vidi ietekmējošam faktoram, ir noteikta loma elastdrošības kontekstā. Arodbiedrību darbība var ietekmēt visus elastdrošības elementus. Arodbiedrības aizstāv darbinieku tiesības, cenšas panākt algas un minimālās mēneša darba algas paaugstināšanu, darba laika saīsināšanu, darba aizsardzības pastiprināšanu un citādi uzlabot darbinieku dzīves kvalitāti. Arodbiedrību darbība šajās jomās var kā sekmēt, tā arī būtiski ierobežot uzņēmumu manevrēšanas iespējas.

Ārējās vides pastarpinātā ietekme. Ārējās vides faktori ietekmē uzņēmuma darbību elastdrošu attiecību veidošanā un personāla vadībā arī pastarpināti, jo atsevišķi ārējās vides faktori ietekmē uzņēmuma darbiniekus un viņu attieksmi pret uzņēmumu. Šis ārējās vides ietekmes aspekts īpaši pēdējā laikā ir ļoti nozīmīgs Latvijas uzņēmumiem, jo mainās valstī noteiktā likumdošana, kas skar darbiniekus. Izmaiņas ārējā vidē, kuras skar uzņēmumā strādājošos indivīdus, pastarpināti ietekmē arī uzņēmumu, piemēram, dažādas valsts sociālās politikas un sociālās apdrošināšanas likumdošanas izmaiņas, fiskālās vai monetārās politikas izmaiņas. Kā piemēru var minēt likumdošanas izmaiņas valsts sociālās apdrošināšanas likmju sadalījumā, izmaiņas sociālo pabalstu izmaksas kārtībā un dažādo nodokļu likmju paaugstināšanu, kas atstāj būtisku ietekmi uz darbiniekiem, attiecīgi arī uz viņu vajadzībām un iespējām iesaistīties darba attiecībās, kā arī prasībām uzņēmumam darba vides nodrošināšanā. Piemērs tam ir nodokļu politikas ietekme, kas nozīmīgi var ietekmēt uzņēmumu personāla vadības aspektus. Kā 2011. gada 16. februārī norādīja LDDK ģenerāldirektore E. Egle: „Šobrīd ir zināmi gadījumi, kad darbinieki nepiekrīt stāties darba tiesiskajās attiecībās ar darba devēju, ja viņiem netiek maksāta alga aploksnē.”²⁹ Autore uzskata, ka šāda darbinieku prasība liecina par to, ka vispārējā ārējā vide darbiniekiem ir ļoti nedroša un viņi mēģina rast risinājumus savas personīgās drošības paaugstināšanai, tāpēc

²⁹ Pieejams: <http://www.db.lv/likumi-nodokli/egle-cilveki-pasi-velas-aploksnu-algas-235405>

uzņēmumam ir svarīgi izveidot attiecību sistēmu, kura ievēro noteikto normatīvo aktu prasības un tajā pašā laikā spēj radīt darbiniekam personiskās drošības izjūtu.

Apkopojot viedokļus un pētījumu rezultātus par ārējās vides faktoru ietekmi uz uzņēmuma personāla vadību, jākonstatē, ka ārējās vides faktoriem ir nozīmīga ietekme uz uzņēmumiem, kas uzņēmumam jāņem vērā, veidojot elastdrošu attiecību sistēmu. Šādas sistēmas veidošanas gadījumā uzņēmumu ietekmē ne tikai vispārējā ārējā vide un nozares vide, bet arī ir vērojama ārējās vides pastarpināta ietekme, kuras rezultātā, mainoties darbinieku vērtību sistēmai un prioritātēm, tiek atstāts nozīmīgs iespaids uz uzņēmumiem. Nepietiekama vai kļūdaina vides analīze var ierosināt kļūdainus stratēģiskos lēmumus, kas rada risku uzņēmumu pastāvēšanai, jo tiklīdz kā darbinieki sajūt draudus uzņēmuma dzīvotspējai, tie koncentrējas uz savu interešu aizstāvību, uzņēmuma intereses atstājot otrajā plānā. Šo atziņu uzņēmumiem ir jāņem vērā, veidojot uzņēmuma vadīšanas sistēmu.

1.4 Elastdrošība uzņēmuma vadīšanas sistēmā un personāla vadības modeļu atbilstības analīze sistēmas darbības nodrošināšanai

Elastdrošība uzņēmumā nav kaut kas atsevišķi eksistējošs, un, lai veidotu elastdrošu attiecību sistēmas, ir jāskata gan ārējās vides apstākļi, kuri ietekmē uzņēmuma iespējas noteikt tāda vai cita veida attiecības, gan jādefinē elastdrošības vieta uzņēmuma iekšējā vidē, jo, lai arī vārdā nenosaukta, ar atsevišķiem elementiem vai elementu grupām tā ir pārstāvēta katrā uzņēmumā.

Kā autore norādīja iepriekš, elastdrošība ir risinājums, kurš lielā mērā var sekmēt uzņēmumu iespējas savlaicīgi pielāgoties pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē un veidot tādas darba attiecības ar saviem darbiniekiem, kuras sekmē kā uzņēmuma, tā arī darbinieka attīstības vajadzību apmierināšanu. Tomēr jāatzīmē, ka elastdrošības risinājumi, kaut arī pielietoti uzņēmumā, ja tos nevada, problēmas atrisināt nevar. Par to liecina elastdrošības jomā veikto pētījumu saturs, kas izgaismo elastdrošības risinājumu pielietojumu uzņēmumos, tas ir, atsevišķu risinājumu izmantošanu, nevērtējot tos kopējā uzņēmuma attīstības kontekstā, kā rezultātā iespējams konstatēt esošo situāciju, bet ne izstrādāt nepieciešamos attīstības scenārijus. Lai elastdrošības risinājumu pielietošana sekmētu uzņēmuma attīstību, tā ir jāveido. Uzņēmumiem ir jāatklāj elastdrošības risinājumi visās vadīšanas procesa funkcijās un jāveido to vadīšanas sistēma tā, lai risinājumu izmantošana sekmētu uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Šobrīd elastdrošības risinājumu izmantošana uzņēmumos pārsvarā ir līdzeklis operatīvo uzdevumu izpildes nodrošināšanai. Autore uzskata, ka šie uzdevumi ir svarīgi un

elastdrošības risinājumu pielietošana arī turpmāk nodrošinās to izpildi, tomēr nepieciešams ne tikai izmantot atsevišķus risinājumus, bet arī veidot uzņēmumu, balstoties uz elastdrošības pamatprincipiem. To var izdarīt, ja elastdrošības principi ir iekļauti uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā.

Uzņēmuma vadīšana, izmantojot stratēģiskās vadīšanas metodes, neņemot vērā daudzās neskaidrības, ir visplašāk atzītais, sekmīgais vadīšanas modelis. Pēdējie gadi vadīšanas zinātnēs raksturīgi ar to, ka pieaug zinātnieku skaits, kuri stratēģisko vadīšanu uzskata par svarīgāko faktoru uzņēmumu mērķu sasniegšanai. Uzņēmumu vadītājiem ir jāprot atbrīvoties no veciem principiem un ierastās kārtības, lai spētu saskatīt un izmantot jaunas iespējas uzņēmuma vadīšanā. Mainīgā ārējā vidē rodas bezgalīgi liels skaits uzņēmuma attīstībai labvēlīgu situāciju, bet, ja uzņēmumam nav noteiktu mērķu un tiem atbilstošu uzdevumu, tad ir grūti novērtēt radušās alternatīvas un izmantot tās savā labā.

Galvenā pazīme, kas atšķir stratēģisko vadīšanu no iepriekšējām pieejām, ir stratēģiskais domāšanas veids, visu līmeņu vadītāju iesaistīšana stratēģijas izstrādē un visu darbinieku saskaņota rīcība organizācijas kopējo mērķu sasniegšanai. Stratēģiskās vadīšanas procesu veido pieci pamatelementi: stratēģisko virzienu ieskicēšana, vides izvērtēšana, stratēģijas formulēšana, stratēģijas īstenošana un stratēģijas vērtēšana un kontrole. Procesa grafiskais attēlojums parādīts 1.4. attēlā.

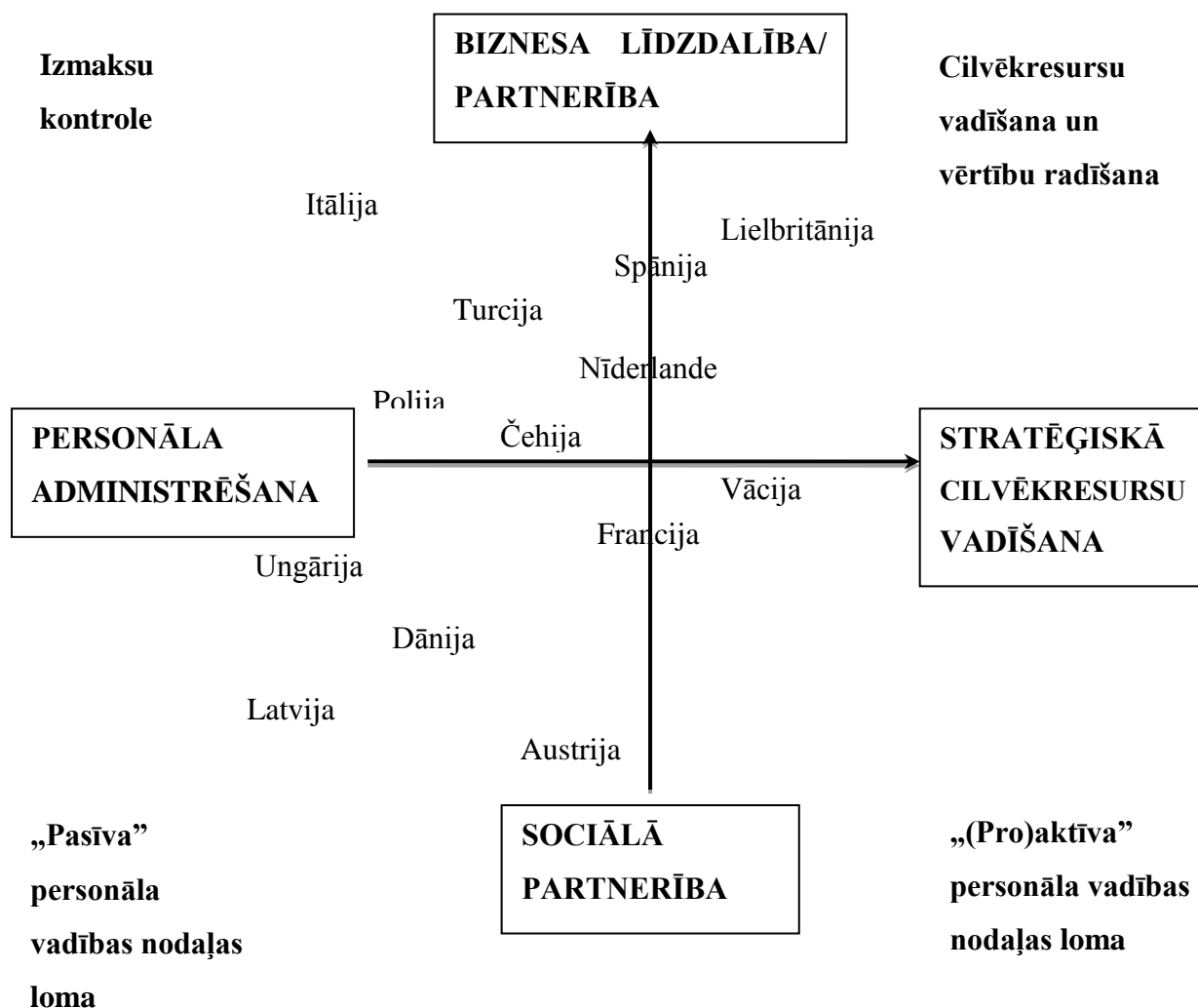


1.4. att. Stratēģiskās vadīšanas process

Avots: Caune, J., Dzedons, A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga : Lidojošā zivs, 2009, 384 lpp.

Par stratēģisko vadīšanu uzņēmumā var runāt tikai tajā gadījumā, ja darbinieki ir iesaistīti stratēģisko mērķu izstrādē, uzņēmuma mērķi ir definēti, visiem zināmi, saprotami, un darbinieki ir ieinteresēti to sasniegšanā. Diemžēl līdz pat šim laikam daudzos pētījumos ir konstatēts, ka, lai arī stratēģiskā vadīšana uzņēmumos tiek izvēlēta kā vadīšanas metode, stratēģiskie mērķi tomēr netiek sasniegti. Autore uzskata, ka šāda situācija iespējama tādēļ, ka nav pietiekama darbinieku iesaistīšanās stratēģiskās vadīšanas procesos. Turklāt tam, ka darbinieki neiesaistās kā iemesls varētu būt gan uzņēmuma vadības rīcība, kura attur darbiniekus no aktīvas un radošas darbības uzņēmumā notiekošajos procesos, gan arī darbinieku nevēlēšanās iesaistīties gadījumos, kad uzņēmuma vadītājs viņus uz šādu soli aicina. Nozīmīga loma darbinieku iesaistīšanai stratēģiskās vadīšanas procesos ir tam, kāda ir personāla vadības loma uzņēmumā. Ir daudz pētījumu par personāla vadītāju lomu, tie ir

veikti dažādos aspektos, bet, diemžēl jāatzīmē, ka pētījumu rezultāti liecina par mazu personāla vadības ietekmi uz uzņēmumā notiekošajiem procesiem. 1991. gadā *D. Guest*, pētot personāla vadības ietekmi un efektivitāti, ir atklājis, ka personāla vadības efektivitāte ir augsta cilvēku vadīšanas administratīvajā sfērā, savukārt efektivitāte ir zema vairāk tādās sfērās kā darbinieku motivēšana un iesaistīšana. 2008. gadā Šolcs un Bēms konstatēja to pašu, proti, ka personāla vadītājiem vairāk ir administratora loma, mazāk viņi ieņem lomas, kas saistītas ar uzņēmuma stratēģisko mērķu realizēšanu³⁰. Valstu sadalījums parādīts 1.5. attēlā.



1.5. att. Personāla vadība Eiropas valstīs

Avots: Scholz, C., Böhm, H. Human. *Resource Management in Europe/ Comparative analysis and contextual understanding*. Routledge, Abingdon, 2008, p. 19.

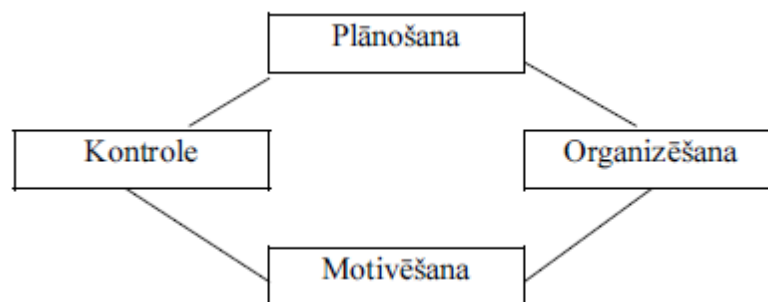
³⁰ Scholz, C., Böhm, H. *Human Resource Management in Europe/ Comparative analysis and contextual understanding*. Routledge, Abingdon, 2008, 448 p.

Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) un Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (LBKA) 2009. gada septembrī veiktajiem pētījuma rezultātiem (par Latvijas uzņēmumu personāla vadības prioritātēm 2009. gadā). Pētījumā piedalījās 233 organizācijas. Arī šajā pētījumā tika konstatēts, ka lielajās organizācijās personāla vadītājam ir dažādas lomas un personāla vadības nozīmība tiek uztverta atšķirīgi. L. Peiseniece promocijas darbā „Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos”, apkopojot galvenās atšķirības starp personāla vadīšanu (*Personnel Management*) un cilvēkresursu vadīšanu (*Human Resources Management*), konstatē, ka personāla vadīšana (*Personnel Management*) ir birokrātiska, tā ir balstīta uz noteikumiem un procedūrām. Tā aplūko personāla vadīšanas funkcijas atrauti no vispārējās uzņēmuma vadīšanas. Savukārt cilvēkresursu vadīšana (*Human Resources Management*) ir saistīta ar uzņēmuma vajadzībām, tās pamatā ir uzņēmuma stratēģiskās attīstības virzieni, un cilvēkresursu vadīšana ir visu līmeņu vadītāju atbildība (*Bloisi, 2007, 14*). L. Peiseniece salīdzina ārzemju autoru piedāvāto jēdzienu „personāla vadība” un „cilvēkresursu vadīšana” definīcijas ar Latvijas autoru izstrādātajām definīcijām un uzskata, ka bieži personāla vadības jēdziens Latvijā tiek definēts plašāk nekā ārzemēs un nereti Latvijā ar jēdzienu „personāla vadība” tiek uztverta personāla vadīšana, kas ir saskaņota ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Šī darba autore, lietojot iepriekš minētos jēdzienus, balstās uz Latvijas Universitātes Matemātikas un informātikas institūta izstrādātās „Skaidrojošās vārdnīcas” sniegto skaidrojumu, ka *vadīšana* ir „noteikti organizētas sistēmas funkcija, kas šai sistēmai nodrošina struktūras un darbības režīma saglabāšanu, programmu un mērķu realizāciju”, un *vadība* „ir darbība, darbību kopums, kuru mērķis ir panākt, lai (piemēram, cilvēks, cilvēku grupa, pasākums, uzņēmums, organizācija) funkcionē vēlamajā veidā”.

Elastdrošība ir jānodrošina gan uzņēmuma un tā personāla vadības līmenī, gan arī uzņēmuma un personāla vadīšanas līmenī. Autore uzskata, ka problēma ir attiecībās starp uzņēmumu un darbiniekiem, jo nav izstrādāts principu kopums, kurš būtu vērsts uz uzņēmuma attīstību un vienlīdz nozīmīgs arī darbiniekiem, tāpēc elastdrošība netiek nodrošināta vadības līmenī. Autore uzskata, ka šo trūkumu iespējams novērst, izstrādājot elastdrošības principus uzņēmuma līmenī un ieviešot uzņēmumos atbilstošu attiecību vadības sistēmu. Tomēr ar to vien, ka uzņēmuma stratēģija tiks veidota, par pamatu ņemot elastdrošības principus, uzņēmuma mērķu sasniegšanu nodrošināt nevarēs. Uzņēmumiem ir jāapzinās elastdrošības risinājumu izmantošana ikdienas vadīšanas nodrošināšanā un pārdomāti tā jāveda. Lai to varētu izdarīt, uzņēmumam ir jāpārzina arī visas vadīšanas sistēmas funkcijas un sev jādefinē, kuri principi katrā no tām nepieciešami un cik lielā mērā

tie var ietekmēt izvērīto mērķu sasniegšanu, tā nodrošinot elastdrošību operatīvās vadīšanas līmenī.

Uzņēmuma vadīšanas sistēma vispār pieņemti ietver plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles funkcijas, kas nepieciešamas, lai formulētu un sasniegtu uzņēmuma mērķus. Vadīšanas funkciju savienojošie procesi ir komunikācija un lēmumu pieņemšana. Vadīšanas process grafiski attēlots 1.6. attēlā.



1.6. att. Vadīšanas process
(autores izveidots)

Visas šīs funkcijas darbojas saistīti, un elastdrošības risinājumi ir katrā no tām, tāpēc vadītājam ir jābūt operatīvam, jāaptver viss process kopumā, jāorientējas uz rezultātu un uz efektivitāti visos posmos, jo īpaši tādēļ, ka vadīšanas zinātnē pēdējās desmitgades laikā visās funkcijās notiek pārmaiņas un šo funkciju izpausme un saturs mainās.

Plānošanas funkcijā elastdrošība dažādos līmeņos ir iekļauta tādos plānu veidos kā stratēģiskie, taktiskie un arī operatīvie plāni. Stratēģiskajā līmenī atspoguļojas elastdrošības princips, un tā iekļaušana uzņēmuma kopējā stratēģijā. Taktiskais līmenis ietver elastdrošības pasākumu plānu veidošanu, bet operatīvais – vadītāja un darbinieka sadarbību ikdienas uzdevumu risināšanā, balstoties uz elastdrošības principiem un izmantojot dažādus elastdrošības risinājumus, lai nodrošinātu ikdienas uzdevumu izpildi.

Organizēšana ir uzņēmuma struktūras izveidošana, darbu un resursu sadale un pilnvaru deleģēšana. Tā ir darbu, uzdevumu un funkciju sadale starp uzņēmuma struktūrelementiem, noteikta veida darbības koncentrēšana vienā vietā un uzņēmuma atsevišķu struktūru darbības saskaņošana kopīgu mērķu sasniegšanai. Organizēšanas funkcijas saturs būtiski mainās 21. gadsimtā, un sāk dominēt uzskats, ka nav vienas pareizas organizācijas struktūras, ir daudzi struktūru veidi, un katram no tiem ir savas stiprās un vājās puses. Struktūra ir instruments, ar kura palīdzību var paaugstināt darbinieku kopīgā darba produktivitāti, tomēr, neņemot vērā to, ka nav vienas pareizas organizācijas struktūras, kā uzskata P. Drakers, katrai struktūrai ir jāseko noteiktiem principiem.

1. Struktūrai ir jābūt caurskatāmā – darbiniekiem ir jāzina un jāsaprot uzņēmuma, kurā viņi strādā, struktūra.

2. Organizācijā ir jābūt personai, kura pieņem gala lēmumu savas kompetences sfērā – ir jābūt kādam, kurš uzņemas atbildību krīzes situācijās, un pilnvarām ir jābūt samērīgām ar atbildības apjomu.
3. Katram darbiniekam ir jābūt vienam vadītājam.
4. Ir jābūt minimālam struktūras līmeņu skaitam.³¹

Vadītājiem ir jāiemācās atklāt, izveidot un praksē pārbaudīt organizācijas struktūras, kuras atbilst izvirzītajiem uzdevumiem. Struktūru veidošanā nozīmīgs aspekts ir darbinieku darbs grupās, kā arī darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes, kuras iespējams pilnveidot, izmantojot elastdrošības risinājumus. Organizēšanas funkcijas sekmīga nodrošināšanas, elastdrošības risinājumu izmantošana ir īpaši svarīga, jo organizēšana ir atkarīga no funkcionālās elastības risinājumu izmantošanas, kas saistīta ar darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu un spēju veikt dažāda satura darbus, kā arī no nodarbinātības drošības aspektiem, kuri saistīti ar darbinieku sadarbības prasmju pilnveidošanu.

Aizvien nozīmīgāka uz zināšanām balstītā ekonomikā ir pilnvaru deleģēšana. Pilnvaru deleģēšana veicina darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu un viņu iesaistīšanu kopējo mērķu sasniegšanā. Augstākas atbildības līmeņa piešķiršana ir saistīta ar darbinieka kompetences līmeni, ko lielā mērā ietekmē darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumu, kas ir elastdrošības elements, izmantošana. Darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšana ir cieši saistīta arī ar nākamo vadīšanas funkciju – motivēšanu.

Motivēšanas funkcija ietver darbinieku rīcības virzīšanu un vadīšanu, kā arī darbinieku pārliecināšanu un ieinteresēšanu. Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās un ekonomiskās, kā arī tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un uzņēmumu mērķu sasniegšanu. Motivēt nozīmē pārliecināt darbiniekus darīt visu iespējamo, lai veicinātu uzņēmuma un grupas mērķu īstenošanu. Šis ir ļoti sarežģīts uzdevums, jo darbinieki ir visvērtīgākais uzņēmuma kapitāls, bet tajā pašā laikā viņi ir vienīgais kapitāls, kas spēj rīkoties pret uzņēmuma mērķiem. Tieši tāpēc ir jāpieliek lielas pūles, lai darbinieku prasmi un pieredzi izmantotu uzņēmuma labā. Motivēšanas funkcija ir personāla vadības nozīmīgs elements, tomēr šeit ir vērojamas nopietnas problēmas, jo, kā uzskata P. Drakers (*Draker*), nevienā vadīšanas jomā tradicionālie bāzes pieņēmumi nav nostiprinājušies tik ļoti kā personāla vadībā. Nevienā citā vadīšanas jomā pamata pieņēmumi

³¹ Drucker, P.F. *Management Challenges for the 21st Century*. Amsterdam : Elsevier Science & Technology, 2007, p. 11

nav tik izteiktā pretrunā ar realitāti un nav tik ļoti neproduktīvi kā personāla vadībā. Viņaprāt, novecojušie priekšstati ir šādi.

1. Visi cilvēki, kas strādā noteiktai organizācijai, ir tās darbinieki – viņi strādā pilnu darba dienu un ir atkarīgi no darbavietas, jo tā viņiem nodrošina līdzekļus eksistencei un karjeras izaugsmes iespējas.
2. Visi darbinieki, kas strādā noteiktai organizācijai, ir tās padotie.
3. Lielākā daļa darbinieku ir nepietiekami kvalificēti vai arī nav spējīgi kvalitatīvi veikt viņiem uzticēto darbu.³²

Darbinieki vairs nav atkarīgi no darba vietas, jo līdz ar tehnoloģiju attīstību un darbiniekiem pieejamās informācijas apjoma pieaugumu, pieaug darbinieku iespējas veidot karjeru dažādos uzņēmumos un dažādās valstīs. Turklāt darbinieki, kuri strādā pilnu darba dienu, nebūt ne vienmēr ir „padotie” un „nekvalificēti”, pat ja ieņem zema līmeņa amatus. Aizvien biežāk šajos amatos ir intelektuālā darba veicēji, bet šie darbinieki ar savu lielo zināšanu bagāžu drīzāk ir „palīgi”. Ļoti bieži intelektuālā darba veicēji tiek pieņemti darbā ar nosacījumu, ka zina par savu darbu vairāk kā jebkurš cits uzņēmumā. Mainās arī darbinieku izpratne par vadīšanas stilu, kādu viņš sagaida no sava vadītāja, bet galvenais, kas jāņem vērā uzņēmumam, kurā strādā intelektuālā darba veicēji, ir tas, ka šiem darbiniekiem ir svarīgi redzēt uzdevumu un problēmu, kurai nepieciešams risinājums, zināt un atzīt uzņēmuma misiju, un ticēt tam, ka ir iespējams sasniegt rezultātu. Darbiniekiem nepieciešama nepārtraukta kvalifikācijas paaugstināšana. Lai to nodrošinātu, uzņēmumam ir jāizmanto atšķirīga pieeja darbinieku motivēšanai. Lai nodrošinātu motivēšanu, kura atbilst augstāk minētajām darbinieku gaidām, ir nepieciešama funkcionālās elastības risinājumu pielietošana, kombinējot to ar darbiniekiem saistošām skaitliskās elastības un kombinētās drošības aktivitātēm. Vadīšana aizvien vairāk kļūst līdzīga mārketinga darbībai, kur svarīgākais ir noskaidrot, ko vēlas otra puse, kādas ir tās vērtības, kādi ir tās mērķi un kādus rezultātus viņa grib sasniegt. Lai to nodrošinātu nepieciešams pārorientēties no darbinieku vadīšanas uz virzīšanu, lai padarītu maksimāli produktīvas katra atsevišķa darbinieka specifiskās prasmes un zināšanas.

Motivēšanā elastdrošības risinājumu izmantošanai ir visnozīmīgākā loma, jo, prasmīgi tos pielietojot, iespējams sekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu, rosinot darbinieku sasniegt savus mērķus, sasniedzot uzņēmuma mērķus.

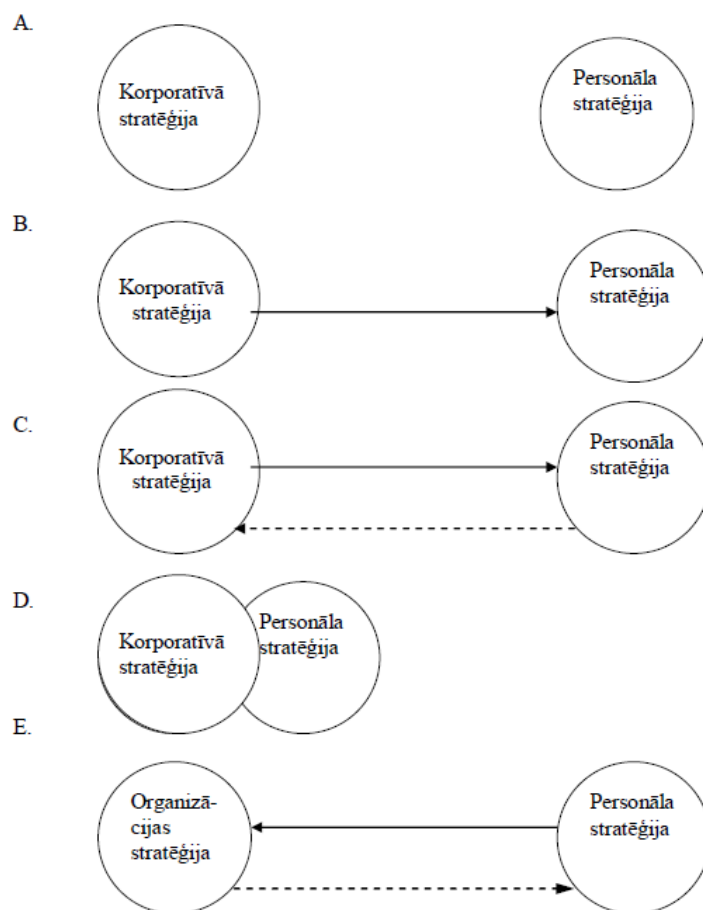
³² Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2007, p. 15

Tas, cik labi darbinieks strādā, ir atkarīgs no trīs faktoriem: darbinieka prasmēm un spējām, viņa rīcībā esošajiem materiāliem, instrumentiem, iekārtām un informācijas, kā arī no viņa ieinteresētības veikt konkrēto darbu. Prasmīgi izmantojot elastdrošības risinājumus, iespējams tieši ietekmēt visus trīs minētos faktorus – apmācot un trenējot darbiniekus, nodrošinot pareizu darba organizāciju un paaugstinot darbinieka motivāciju veikt darbu, izvēloties risinājumus, kuri ir vienlaicīgi ar uzņēmuma mērķiem, tā sekmējot arī darbinieku mērķu realizāciju.

Ceturtnā vadīšanas funkcija ir kontrole, kas ir darbu izpildījuma salīdzināšana ar iepriekš noteiktiem to izpildes standartiem un plānu korigēšana. Kontrole nepieciešama, lai novērstu novirzīšanos no iepriekš izvirzītā mērķa un plāna. Operatīvās kontroles būtība ir regulāra padoto darbinieku pārbaude, radušos problēmu pārrunāšana, priekšlikumu uzklauššana. Kontroles funkcijas nodrošināšanai elastdrošības principu izmantošana ir svarīga, jo problēmu risināšanā nozīmīga loma ir tam, lai būtu savstarpēja uzticēšanās un darbinieki būtu gatavi ne tikai runāt par problēmām, kad tās kāds ir atklājis, bet arī paši iesaistīties to atklāšanā un nepieciešamo risinājumu piedāvāšanā. Mainoties izpratnei par vadīšanas funkciju saturu, mainās arī izpratne par kontroles funkcijas galvenajiem uzdevumiem. Aizvien biežāk tiek uzsvērts, ka kontroles uzdevums ir ne tik daudz kļūdas konstatēšana, kā iespējamo kļūdu paredzēšana un preventīvo darbību izstrādāšana, lai novērstu kļūdu rašanās iespējamību. Lai to nodrošinātu, svarīga ir darbinieku aktīva iesaistīšanās problēmas risināšanā un šo iesaistīšanos vadīt, ko var nodrošināt, izveidojot uzņēmumā vienotu pieeju personāla vadībā, kura orientēta uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Personāla vadības aktivitātēm ir jābūt kā preventīvām, tā arī tādām, kuras spēj risināt radušās problēmas, un jābūt saistītām ar tiem lēmumiem, kuriem ir vispārēja un ilgtermiņa ietekme uz nodarbinātību un cilvēku attīstību uzņēmumā, kā arī uz attiecībām, kuras pastāv starp vadību un darbiniekiem. Uzņēmumos ir svarīgi nodrošināt, ka vadības iniciatīvas personāla vadības jomā ir savienojamas ar tiem lēmumiem, kuri ir pieņemti citās uzņēmējdarbības jomās un atbilst ārējās vides situācijai. Personāla vadības stratēģijas ir funkcionālās stratēģijas tāpat kā finanšu, mārketinga, ražošanas vai IT stratēģija, tomēr šeit ir būtiska nianse, proti, cilvēku vadīšana ir ne tikai kā atšķirīga funkcija, bet arī līdzeklis, ar kuru tiek ieviestas visas citas funkcionālās, biznesa un korporatīvās stratēģijas.

Personāla stratēģijas un korporatīvās stratēģijas integrācijas pakāpes var būt dažādas. Šīs pakāpes shematiski ir attēlotas 1.7. attēlā.



1.7. att. korporatīvās un personāla stratēģijas integrācijas pakāpes

Avots: Torrington, D., Hall, L. Personnel management: HRM in action..London, : Prentice Hall, 1995, p. 47

Ir iespējami seši uzņēmuma korporatīvās un personāla vadības stratēģiju integrācijas varianti.

A. pieeja – šeit nav nekādu savstarpēju sakaru, abas stratēģijas ir skaidri formulētas. Šī bija raksturīga pieeja 20. gs. 60.–70. gados, bet arī pašreiz ir daudz uzņēmumu ar šādu integrācijas modeli.

B. pieeja – personāla vadības stratēģija ir izveidota, lai apmierinātu uzņēmumu stratēģijas mērķus. Šī pieeja ir raksturīga uzņēmumiem, kuros kopējā stratēģija tiek novadīta no augšas uz dažādām funkcijām un tām ir jāizstrādā sava stratēģija, lai realizētu kopējās stratēģijas mērķus.

C. pieeja ir B. pieejas modifikācija. Šī pieeja atzīst informācijas apmaiņas nepieciešamību, veidojot uzņēmumu stratēģiju, tomēr apspriešana praktiski ir neiespējama.

D. pieeja – personāla resursi tiek uzskatīti par pamatu konkurētspējas sasniegšanai, tāpēc abas stratēģijas tiek izstrādātas kopīgi.

E. Pieeja – Modelis, kurā personāla vadības stratēģijai ir primārā pozīcija. Princips – ja darbinieki nodrošina konkurētspējas sasniegšanu, tad uzņēmuma stratēģija ir jāveido,

izmantojot darbinieku stiprās puses. Šeit darbinieki tiek uzskatīti nevis par stratēģijas ieviesējiem, bet par stratēģijas izstrādes virzošo spēku. Šī ir pieeja, kura, pēc autores domām, aizvien biežāk izvirzās priekšplānā kā sekmīgākais veids uzņēmuma stratēģijas izstrādāšanai, tomēr autore vēlas akcentēt, ka šī pieeja varbūt uzņēmumam ļoti neveiksmīga, ja uzņēmums nespēs nodrošināt tādas attiecības ar darbiniekiem, kuras nodrošina darbinieku iesaistīšanos stratēģijas realizācijā, jo uzņēmums var zaudēt visas savas priekšrocības, ja darbinieki, uz kuru stiprajām pusēm ir balstīta uzņēmuma stratēģija, no tā aiziet. Lai mazinātu šādu risku, autore iesaka uzņēmumiem veidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, kura ir vērsta kā uz uzņēmuma, tā arī darbinieku vajadzību ievērošanu. Ja darbinieks būs pārliecināts, ka kopā ar uzņēmumu var sasniegt arī savus privātos mērķus, viņš ar pilnu atdevi darbosies uzņēmuma mērķu sasniegšanas nodrošināšanā. Zinātniskajā literatūrā ir plaši analizēts, kā jāveido uzņēmuma personāla vadības sistēma, lai nodrošinātu uzņēmuma mērķu sasniegšanu, un no visām apskatītajām pieejām pēdējā laikā visplašāk izmantotā personāla vadības pieeja ir uz resursiem balstītā pieeja, kas darbiniekus uzskata par vienu no uzņēmuma resursu veidiem.

Šī teorija tika attīstīta 20. gadsimta 90. gados, kad stratēģijas speciālisti nosacīti pārvietojās no ārējās vides uz uzņēmuma iekšējo vidi un lielākais uzsvars tika likts uz uzņēmuma resursu un iespēju izšķirošo lomu, kuras tika apskatītas kā uzņēmuma stratēģiskais pamats un konkurētspējas primārais avots. (*Barney, 1991; Grant, 1991, 1998*). Uzņēmuma resursi šajā kontekstā ir definēti kā organizatoriskas vērtības, piemēram, cilvēku resursi un intelektuālais kapitāls, kuram nav konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas potenciāla, ja tas atrodas izolācijā (*Grant, 1998*). Šīs pieejas centrālais pētījumu objekts ir uzņēmumu resursu un snieguma savstarpējā sakarība, t.i., vai, cik un kā resursu izmantošana uzņēmumā ietekmē sniegumu. Uz resursiem balstītā pieeja uzskata, ka straujas izmaiņas tehnoloģijās un patērētāju vēlmēs padara uz tirgu balstītu stratēģiju pārāk nestabilu ilgtermiņa stratēģijas veidošanai. Tā vietā biznesa stratēģijai ir jābalstās uz uzņēmuma resursu un iespēju izvēršanu un attīstīšanu (*Grant, 1991, 1998*). Tādējādi resursi ir jāizmanto kompleksi vai kombinējot, kas rada iespēju attīstīt uzņēmuma prasmes, ko var skatīt kā konkurētspējīgās priekšrocības avotu. Prahalads un Hamels (*Prahalad and Hamel, 1990*) apgalvoja, ka konkurētspējīgās priekšrocības izveidošana un ilgtspējība ir atkarīga no uzņēmuma spējas noteikt, attīstīt un pilnveidot „būtiskās kompetences”, kuras tie definēja kā „kolektīvā mācīšanās organizācijā”. Kopš 2000. gada uz resursiem balstītā pieeja ir kļuvusi par dominējošo teorētisko paradigmu visā jaunākajā stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas literatūrā. Izmantojot uz resursiem balstītās pieejas pamatelementus (vērtību, retumu, neatdarināmību un neaizvietojamību), tiek uzskatīts, ka personāla vadības funkcija var radīt vērtību palielinot peļņu vai arī samazinot

izdevumus, un šādi uzņēmums var iegūt cilvēku resursus ar retām īpašībām, kuras ir grūti atdarināt, un, nodrošinot pareizas organizējošas sistēmas, iegūt maksimālo no saviem darbiniekiem, tā radot konkurētspējīgo priekšrocību. Attīstoties uz resursiem balstītajai pieejai personāla vadībā, papildus vispār pieņemtajiem elementiem izvirzīja pieņēmumu, ka resursam ir jābūt saistītam (*Grant, 1988*) un dinamiskam (*Johnson, Scholes, Whittington, 2005*). Šīs papildu īpašības tiek uzsvērtas, ņemot vērā mūsdienu ekonomikas apstākļus, kuri skaidri pieprasa dinamiskas pamata kompetences, piemēram, uzņēmuma spēju pielāgoties un attīstīt spējas, lai tā atbilstu strauji mainīgās vides prasībām. Autore uzskata: šādi izvietoti akcenti personāla vadībā pieprasa jaunu personāla vadības sistēmu veidošanu, kurā noteicošā ir vajadzība pēc nemitīgas attīstības un noteikta līmeņa drošības nodrošināšana, ko sekmē elastdrošība. **Tāpēc autore uzskata, ka vadībzinātnei nepieciešams uzņēmuma personāla vadību apskatīt ne tikai kā viena uzņēmuma ietvaros notiekošas uzņēmuma un darbinieku savstarpējās attiecību sistēmas, bet arī saistīt uzņēmuma personāla vadību ar līdz šim tikai vispārējās nodarbinātības kontekstā analizēto elastdrošības jēdzienu. Šo nepieciešamību autore pamato ar ārējās vides aizvien spēcīgāko ietekmi uz uzņēmumos notiekošajiem procesiem un izpratnes par to, ko nozīmē efektīvs uzņēmums, maiņu.** Uzņēmuma personāla vadība nevar notikt atrauti no ārējā vidē notiekošajiem procesiem, kurus pastiprina pieejamā informācijas apjoma pieaugums un vispārējo vērtību izmaiņas, pieaugot uz zināšanām balstītās ekonomikas īpatsvaram kopējā ekonomikā. Elastdrošība ir jāsaista ar personāla vadību visos tās apakšvirzienos.

Boxall, Purcell, and Wright (2007) nodala trīs galvenos cilvēkresursu vadīšanas apakšvirzienus, un tie ir šādi.

1. Mikro cilvēkresursu vadīšana (MHRM) – aptver cilvēkresursu politikas un prakses apakš funkcijas un sastāv no divām pamata kategorijām, kas vada

1.1. indivīdus un mazās grupas, kā, piemēram – atlase, ievadīšana darbā, apmācības un attīstība, darba izpildes vadīšana un atalgojums;

1.2. darba organizāciju un darbinieku balsstiesību sistēmu (ietverot arodbiedrību-vadības attiecības).

2. Stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana (SHRM) – aptver visas cilvēkresursu stratēģijas, kuras ir adoptētas biznesa struktūrvienībās, un mēģina mērīt to ietekmi uz darba izpildi.

3. Starptautiskā cilvēkresursu vadīšana (IHRM) – aptver cilvēkresursu vadīšanu uzņēmumos, kuri darbojas pāri nacionālajām robežām.

Mikro cilvēkresursu vadīšanas galvenās funkcijas ir darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana un pārtraukšana; personāla rādītāju analīze; iekšējās aprites dokumentu

koordinēšana, darba laika administrēšana, mācību vajadzību diagnostika, amatu novērtēšana, personāla kompetences modeļu izstrādāšana, personāla novērtēšanas sistēmas uzturēšana. Visas šīs funkcijas ietver elastdrošības risinājumu izmantošanu personāla vadības politikās un praksēs. Piemēram, mūžizglītības risinājumi tiek izmantoti apmācību un attīstības nodrošināšanā, elastīgi darba samaksas nosacījumi iekļauti atalgojuma sistēmās, savukārt darba un atpūtas laika organizēšana ir jautājumi, kuru risināšanā uzņēmumi sadarbojas ar arodbiedrībām.

Elastdrošības principa ieviešana ir stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas jautājums. Dominē viedoklis (*Beer et al.* 1984, *Graham and Bennett*, 1998), ka cilvēkresursu vadīšana ir stratēģiska pieeja uzņēmuma visvērtīgākajam resursam – cilvēkiem, kuri gan individuāli, gan kolektīvi veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Šajā koncepcijā uzsvars ir likts uz vadības interesēm, stratēģisko pieeju adoptēšanu, pievienotās vērtības iegūšanu no cilvēkiem cilvēkresursu attīstības procesā, darbinieku uzticēšanās panākšanu uzņēmuma mērķiem un vērtībām, nepieciešamību pēc spēcīgas organizācijas kultūras un saskaņotības starp personāla vadības politiku un praksi.

Stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana ir vispārējo stratēģiju integrēta daļa, kas attiecas uz vispārējām uzņēmuma interesēm saistībā ar izmaiņām struktūrā, kultūrā, organizatoriskajā efektivitātē un darba izpildē, resursu pieskaņošanu nākotnes prasībām un pārmaiņām vadīšanā. Stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana ir līdzeklis, kā personāla vadība tiek nostādīta vienā līmenī ar stratēģisko vadīšanu. Stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas mērķis ir nodrošināt, ka organizatoriskās un biznesa vajadzības varētu tikt pārveidotas saskaņotās un praktiskās politikās un programmās. Līmenis, kādā stratēģisko cilvēkresursu vadīšanas koncepciju var izmantot uzņēmumos, kā arī tās forma un saturs var būt ļoti dažāds. Ir apzināts, ka uzņēmumā var būt tik nodarbināti ar izdzīvošanu un vadīšanu tūlīt un tagad, ka tiem nav izteikta korporatīvā vai biznesa stratēģijas. Šajos apstākļos, kas ir raksturīga daudziem uzņēmumiem, nav arī stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas, kas nozīmē, ka šo uzņēmumu iespējas nodrošināt attīstību ir ļoti vājas.

Elastdrošības principi uzņēmuma personāla vadībā nepieciešami arī starptautiskajā cilvēku resursu vadīšanā, kur nepieciešams izveidot uzņēmuma kultūru un struktūru tā, lai uzņēmums spētu sekmīgi darboties dažādos tirgos.

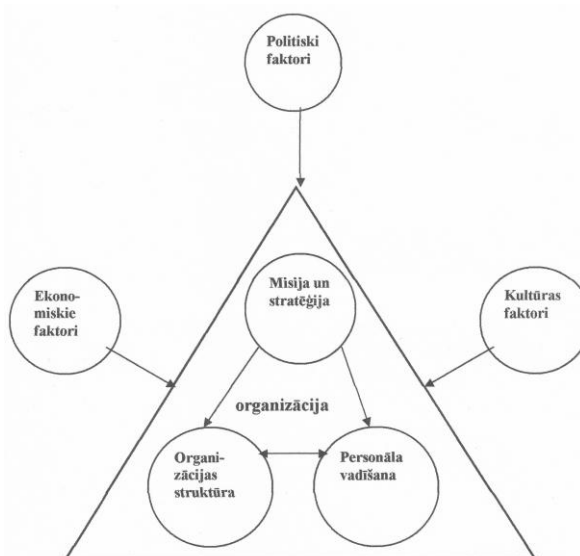
Tomēr jāatzīmē, ka savos priekšlikumos par cilvēka resursiem uz resursiem bāzētā pieeja neņem vērā saistīto specifiku un darbinieku „cilvēciskās” puses, t.i., demogrāfisko, fizisko un psiholoģisko stāvokli, jo visi šie faktori var ietekmēt darbinieka iemaņas, prasmes un kompetences (*Doorewaard, Benschop*, 2003). Tāpēc aizvien biežāk izskan viedoklis, ka uz

resursiem balstītā pieeja, mainoties uzņēmuma darbības veidiem, vairs nav pietiekami efektīva. Vēl pieejas, kuras apskata cilvēku resursus un to vadīšanas kritisko lomu konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā, ir uz zināšanām balstītā pieeja (*the knowledge-based view* (Price, 2007), kurā tiek uzsvērtā unikālo zināšanu vērtība un loma, uzvedības teorija (*the role behaviour theory*), kura uzskata, ka dažādu stratēģiju ieviešanas veidiem ir nepieciešama dažāda lomu uzvedība un personāla vadība ir primārā iespēju uzvedības vadīšanā, kā arī cilvēku kapitāla teorija (*the human capital theory*), kura pieņem, ka cilvēkresursu vērtība, tieši tāpat kā jebkuru citu resursu vērtība, ir to spēja sekmēt uzņēmuma produktivitāti (Schuler, Jackson, 2005).

Minēto pieeju ietvaros ir izstrādāti vairāki modeļi, kuri paskaidro stratēģiskās personāla vadības nepieciešamību un tās ietekmi uz uzņēmuma kopīgo mērķu sasniegšanu.

Saskaņotības modelis. Viena no pirmajām stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas koncepcijām ir Fombruna, Tiči un Devanna saskaņotības modelis (*Fombrun, Tichy un Devanna's matching model*), kurš tika publicēts 1984. gadā (Torrington, Hall, 1995). Tā autori apgalvo, ka cilvēkresursu sistēmas un organizācijas struktūra ir jāvada veidā, kurš ir saskaņots ar uzņēmuma stratēģiju. Autori uzskata, ka ir trīs būtiskie elementi, kas ir svarīgi uzņēmumam, lai tā varētu efektīvi funkcionēt: misija un stratēģija, organizācijas struktūra un cilvēkresursu vadīšana.

Viņi definēja stratēģiju kā procesu, kas nosaka uzņēmuma pamata misiju un mērķi, un kā procesu, kurā uzņēmums lieto tā resursus, lai sasniegtu savus mērķus. Viņu vissvarīgākais secinājums bija, ka personāla vadības sistēmas un organizatoriskās struktūras ir jāvada veidā, kas ir saskaņots ar uzņēmuma stratēģiju. Saskaņotības modelis grafiski attēlots 1.8. attēlā.



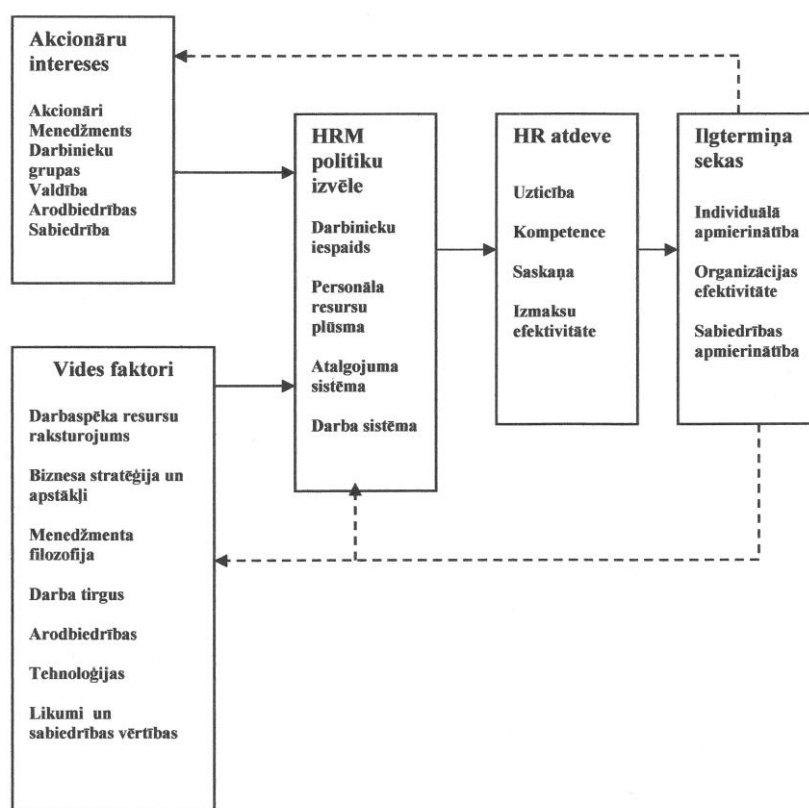
1.8. att. Saskaņotības modeļa grafiskais attēlojums

Avots: Torrington, D., Hall, L. Personnel management: HRM in action. London, : Prentice Hall, 1995, p. 53

Šī modeļa pluss ir tas, ka tiek piedāvāta vienkārša shēma, lai parādītu kā atlase, novērtējums, attīstība un atalgojums kopīgi var veicināt darbinieku veikumu.

Modeļa trūkums savukārt ir pārlietu vienkāršā reakciju uz uzņēmuma stratēģiju. Piemēram – atšķirība starp pašreizējo un nākotnē nepieciešamo veikumu: personāla resursu stiprās un vājās īpašības, motivācija un darbinieku attiecības netiek novērtētas un ņemtas vērā.

Hārvarda modelis. 1984. gadā Bērs, Spektors, Lavrence, Kvins, Mills un Valtons (*Beer, Spector, Lawrence, Quinn, Mills un Walton*) attīstīja analītisko modeli, kurš tika nosaukts par Hārvarda modeli (Beer, Spector, Lawrence, Mills, Walton, 1984). Tā grafiskais attēlojums sniegts 1.9. attēlā.



1.9. att. Hārvarda modeļa grafiskais attēlojums

AVOTS: Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984). *A Conceptual View of HRM. in Managing Human Assets*. Free Press, : New York, Chap.2

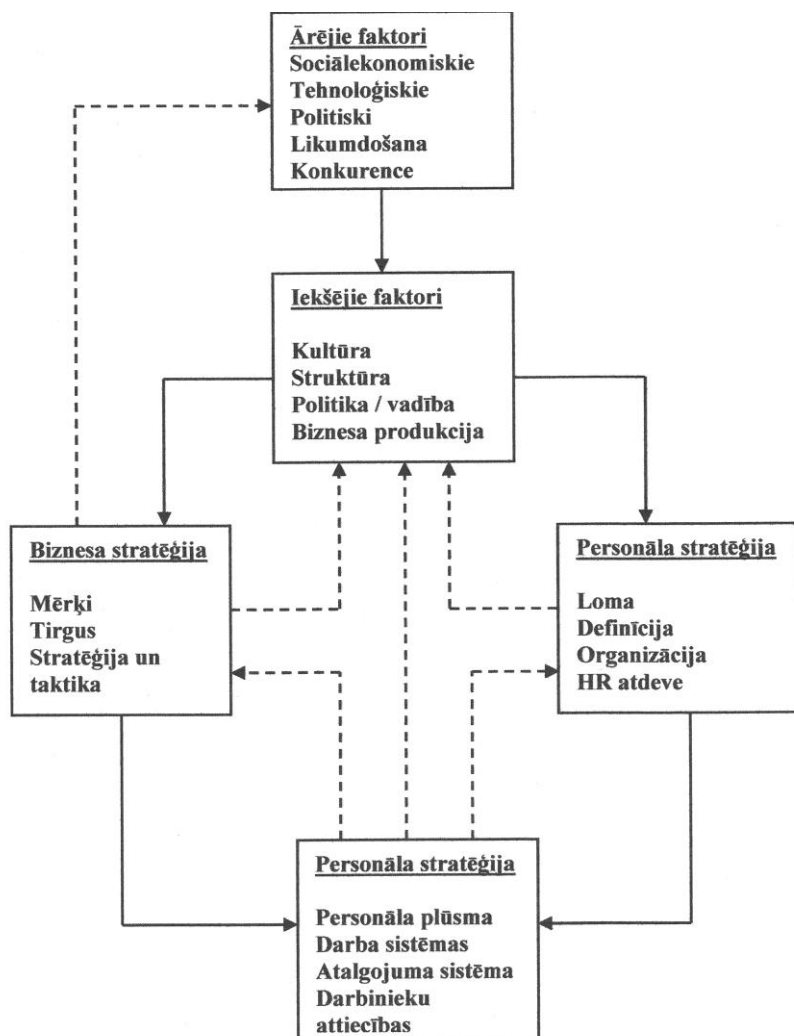
Hārvarda modelim bija vērā ņemama ietekme uz visu cilvēkresursu vadīšanas praksi un teoriju, īpaši tā uzsvēra faktu, ka cilvēkresursu vadīšana vairāk ir vadīšanas daļa nekā personāla funkcija. Šī pieeja ir balstīta uz pārliecību, ka vēsturiskās personāla vadības problēmas var tikt atrisinātas tikai tad, ja uzņēmuma vadītājs attīsta viedokli par to, cik un kā viņu uzņēmuma darbiniekiem būtu jābūt iesaistītiem uzņēmumā un kādas personāla vadības politikas un prakses ir jāizmanto, lai sasniegu šos mērķus.

Šī modeļa autori bija pirmie, kas norādīja cilvēkresursu vadīšanas principu, ka tā ir vidējā līmeņa vadītāju kompetenču lokā. Cilvēkresursu vadīšana ietver visus augstākās vadības lēmumus un darbības, kas attiecas uz attiecībām starp uzņēmumu un tās darbiniekiem. Šī modeļa autori uzskatīja, ka spēcīgā konkurence pieprasa vairāk stratēģisku perspektīvu ar vērīgu attieksmi pret personālu.

Šī modeļa ietvaros tiek izceltas divas cilvēkresursu vadīšanas raksturīgās pazīmes, proti, augstākā līmeņa vadītājs akceptē lielāku atbildību, lai nodrošinātu konkurētspējīgās priekšrocības un uzņēmumam ir personāla politika un citas politikas, kas ietekmē cilvēkus.

Šeit jāņem vērā, ka lielāku atbildību var akceptēt, tikai paaugstinot uzticēšanās līmeni, bet tam ir jābūt abpusējam.

Varvikas modelis. Šo modeli izstrādāja Varvikas (*Warwick*) Universitātes “Izmaiņu un stratēģiju centrs”. 1.10. attēlā sniegts modeļa grafiskais attēlojums.



1.10. att. Varvikas modeļa grafiskais attēlojums

Avots: Legge, K. (1995) *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke : Macmillan Business, p.122

Modelis novērtē personāla stratēģijas ārējo kontekstu, kā arī parāda divpusējās attiecības starp personāla un biznesa stratēģiju, kā arī tiek novērtēts arī personāla vadītāju iespaids uz personāla stratēģijas saturu. Šī modeļa autori vairāk dod priekšroku spontānai stratēģijas izveidei un mazāk tīri racionālai no augšas uz leju plānotai pieejai. Tiek uzskatīts, ka šī modeļa priekšrocības ir tās, ka šis modelis ietver uzņēmuma dalībnieku interešu atzīšanu un kompromisa svarīgumu, skaidrību starp īpašnieku un darbinieku interesēm, paplašinot cilvēkresursu vadīšanas koncepciju, iekļaujot darbinieku iespaidu un atzīst plašu faktoru ietekmi uz vadīšanas stratēģijas izvēli, iesakot ņemt vērā produkta tirgus un sociālo ietekmi, tai pat laikā uzsverot stratēģisko izvēli.

D. Guesta modelis. Šis modelis ir izstrādāts, attīstot Hārvarda modeli. Izstrādātais modelis ir preskriptīvs un balstās uz četriem personāla atdeves faktoriem, kas tiek transformēti četros personāla politikas mērķos: stratēģiskā integrācija, uzticība, elastīgums un kvalitāte.

Politikas mērķi ir šādi.

- Stratēģiskā integrācija: nodrošina to, ka personāla vadība tiek pilnībā integrēta stratēģiskajā plānošanā, personāla vadības politikas ir saskaņotas, un vidējā līmeņa vadītāji veic personāla vadību ikdienā.
- Uzticēšanās: nodrošina to, ka personāls jūtas saistīts ar organizāciju un augsta atdeve uzņēmumā tiek nodrošināta ar uzticēšanos. Uzticēšanās tiek uzskatīta par uzņēmuma sociālo kapitālu.
- Elastīgums: nodrošina pielāgoties spējīgu uzņēmuma struktūru un funkcionālo elastīgumu, kas balstīts daudzpusējās prasmēs.
- Kvalitāte: augsta darbaspēka kvalitāte nodrošina produktu /servisa augsto kvalitāti.

Šie politikas mērķi ir saistīti ar personāla vadības politiku un paredzamās uzņēmuma atdeves ir attēlotas 1.11. attēlā.

Cilvēkresursu politikas	Personāla resursu atdeve	Uzņēmuma atdeve
Organizācijas/darba izstrāde		Augsta darba kvalitāte
Izmaiņu vadīšana	Stratēģiskā integrācija	Augsta problēmu atrisināšana / izmaiņas
Darbinieku atlase, socializācija	⇒ Uzticība	⇒ Inovācija
Apmācība, attīstība	Elastīgums, pielāgošanās	Augsta izmaksu efektivitāte
Atalgojuma sistēma		
Komunikācija	Kvalitāte	Zema personāla mainība, darba kavējumi, sūdzības

Vadīšana / kultūra / stratēģija

1.11. att. Gesta modeļa grafiskais attēlojums

Avots: Guest, D. (1997) *Human resource management and performance: a review and research agenda*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 3, pp.263–276

Modeļa autors uzskata šos mērķus par vienotu paketi, kuru ir nepieciešams sasniegt, lai nodrošinātu vēlamu uzņēmuma atdevi. Par modeļa trūkumu tiek uzskatīta tā aprakstošā daba, kura norāda tikai vienu labāko realizācijas ceļu.

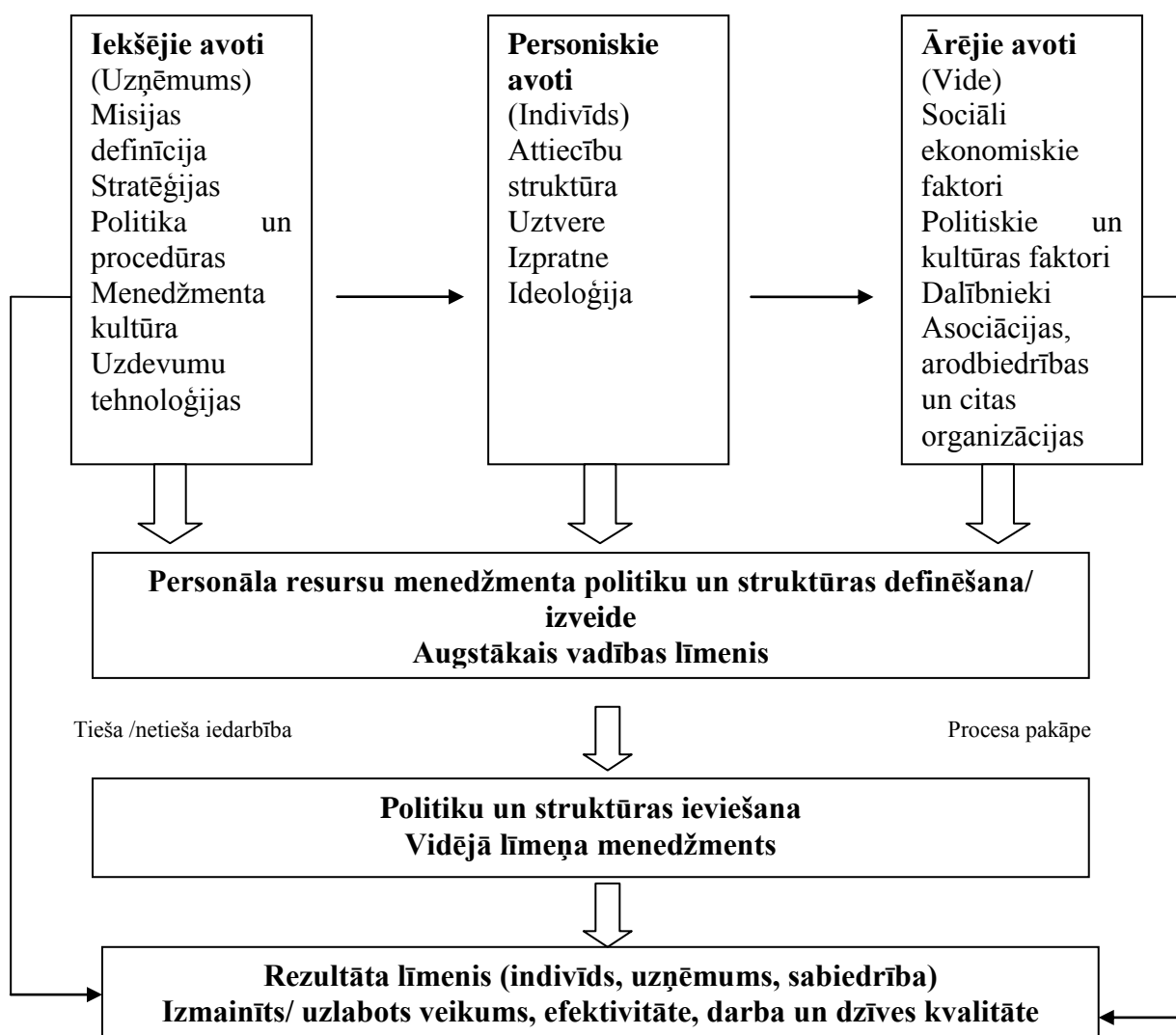
Izvēles modelis. Izvēles modelis³³ (Analoui, 2002, 2007) ir integrētais cilvēkresursu vadīšanas modelis. Šis modelis satur trīs pamatnostādnes, kuras veido cilvēkresursu vadīšanas politikas un nostādnes. Tās ir uzņēmuma, personāla un ārējā. Uzņēmuma avotā ietilpst uzņēmuma misijas definīcija un stratēģija, politikas un procedūras, vadīšanas kultūra un uzdevumu tehnoloģijas. Personiskajā avota ietilpst individuālā pieredze, uztvere, ideoloģija un izpratne. Ārējie faktori ir vides, sociālekonomiskie, politiskie un kultūras faktori. Šie avoti veido ieejas datus cilvēkresursu vadīšanas formulēšanai augstākas vadības līmenī. Pēc tam politikas tiek novadītas funkcionālā un vidējā līmeņa menedžeriem. Politiku ieviešanu ietekmē dažādi tiešie un netiešie faktori. Personāla politikas rezultāts iespaido indivīdu, uzņēmumu un sabiedrību. Iespaidis izpaužas kā paaugstināta darba un dzīves efektivitāte, veikums un kvalitāte.

Par izvēles modeļa priekšrocībām tiek uzskatīts, ka tas ir integrēts modelis, kurš iekļauj sapratni par personālu, uzņēmumu un vides faktoriem, formulējot personāla resursu vadīšanas politiku un to proaktīvu, nevis reaktīvu padara tas, ka ieejas fāzē tiek pielietota precīza

³³ Analoui, F. (2002). *The changing patterns of HRM* .pp. 30, Ashgate, UK.

plānošana un prognozēšana un tiek ņemti vērā tādi parametri kā uzņēmuma kultūra, individuālā uztvere un dalībnieku analīze. Tādejādi tas, iespējams, ir modelis, kurš paplašina Hāvarda modeli, pēta sakarības starp iekšējiem un ārējiem kontekstiem, saglabājot kvalitāti, darbinieku un vadības līdzdalību. Modelis pārstāv personāla vadību ilgtermiņa skatījumā. Darbinieki tiek uzlūkoti kā resurss nevis kā izmaksas. Tas iesaista cilvēkresursu vadīšanā augstākā un vidējā līmeņa vadītājus, kā arī darbiniekus. Tas uzskata, ka darbinieki ir aktīvi dalībnieki uzņēmuma mērķu izstrādāšanā un sasniegšanā un šis modelis ņem vērā cilvēkresursu vadīšanas ārējo un iekšējo kontekstu, tad tas var būt labs dažādu vides mijiedarbības analīzē.

Personāla resursu vadīšanas politiku ieejas pakāpe



Izejas

1.12. att. Izvēles modeļa grafiskais attēlojums

Avots: Analoui, F. (2002). *The changing patterns of HRM* .pp. 30, Ashgate, UK.

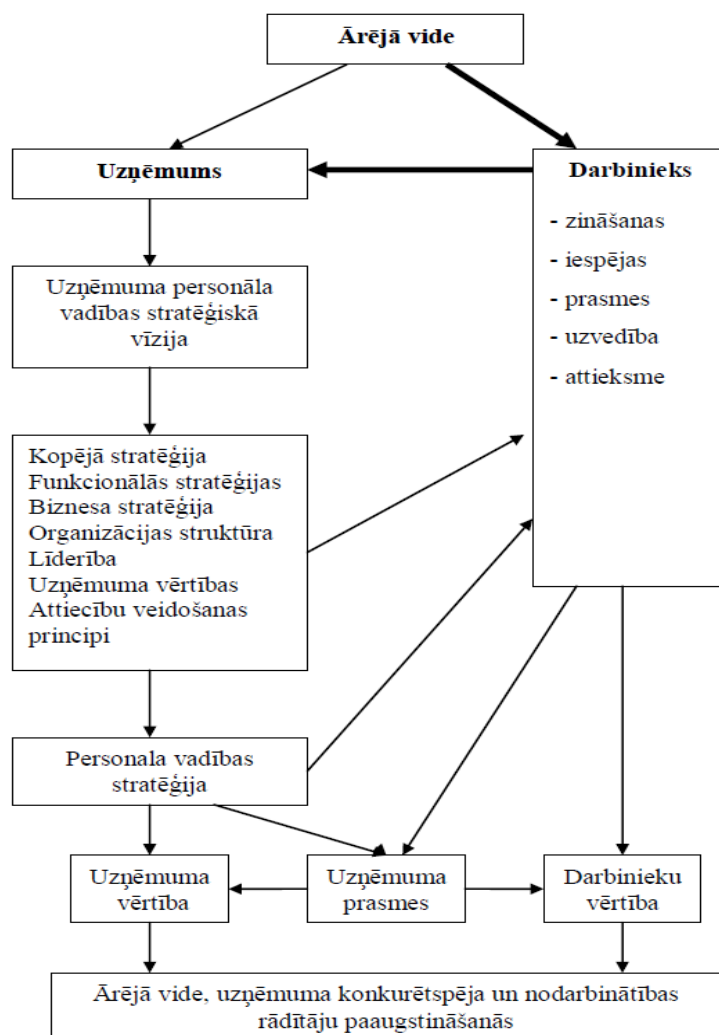
Izanalizējot pieejamos stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas modeļus, autore konstatēja, ka neviens no augstāk minētajiem modeļiem pilnībā neaptver šī brīža uzņēmuma vajadzības

personāla vadībā. Katrā modelī ir ietverti noteikti personāla vadības sistēmu aspekti, tomēr ir būtiskas nepilnības, kuras mūsdienu uzņēmējdarbības vidē var uzņēmumiem radīt grūtības, ja modelis tiek pielietots. Nopietnākie modeļu trūkumi ir saistīti ar uzņēmēju un darbinieku attiecībām, kurām tiek pievērsta maza vai arī netiek pievērsta uzmanība vispār, kā arī netiek novērtēta sociālo faktoru ietekme uz personāla vadības stratēģijas izvēli. Turklāt jāņem vērā, ka kopš pirmo modeļu radīšanas brīža ir notikušas nozīmīgas pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, kuras nosaka nepieciešamību pēc pārmaiņām arī stratēģiskās personāla vadības jomā. Viena no nozīmīgākajām pārmaiņām ir intelektuālā darba apjoma un tā veicēju skaita pieaugums. Uzņēmumiem ir jāiemācās ņemt vērā intelektuālā darba darbinieku intereses, lai mācētu piesaistīt un noturēt šos speciālistus. Uzņēmumā nepieciešams radīt tādas apstākļus, lai speciālisti strādātu maksimāli efektīvi, kas nozīmē, ka ir jāizstrādā jaunas uzņēmuma „efektivitātes” un „ražīguma” koncepcijas un jāiemācās izmērīt to rādītājus. Tomēr jautājums, kādiem šiem rādītājiem ir jābūt, ir atklāts, jo efektivitāte un ražīgums nevar būt izteikti tikai finanšu rādītājos, tāpēc ka intelektuālajiem darbiniekiem šie nav vienīgie nozīmīgie rādītāji un arī uzņēmuma klienti un sadarbības partneri aizvien biežāk vērtē uzņēmuma ilgtspējības un sociālās atbildības indeksus kā pirms sadarbības uzsākšanas, tā arī tās laikā. P. Drakers uzskata, ka efektivitāte šī vārda „nefinansilajā” nozīmē ir lietotāja vērtība, tas, cik lielā mērā uzņēmuma piedāvājums tiek atzīts par vērtību šī piedāvājuma lietotāja vērtējumā. Arī uzņēmuma darbinieki ir vieni no uzņēmuma „lietotājiem”, jo uzņēmums piedāvā noteiktu „produktu” – darbavietu –, un darbinieks izlemj, vai uzņēmuma piedāvājums ir viņam interesants un vai viņš redz šim piedāvājumam tādu vērtību, ka būtu gatavs veidot attiecības ar uzņēmumu un tajā strādāt. Uzņēmumi ar šādu pavērsienu jau saskaras un aizvien biežāk, veidojot uzņēmuma tēlu, sabiedrībā tiek domāts un runāts par uzņēmuma piedāvājumu esošajiem un potenciālajiem darbiniekiem, tiek veidotas labāko darba devēju reitingu tabulas, kurās iekļautie uzņēmumi var rēķināties ar to vērtības pieaugumu, tajā skaitā finansilajā izteiksmē.

Ņemot vērā izteiktās prognozes, autore izvērtēja un analizēja līdz šim piedāvātos stratēģiskās cilvēkresursu vadīšanas modeļus, analizējot tos vērtību radīšanas griezumā. Analīzes rezultātā autore konstatēja, ka tie neietver vērtības radīšanas perspektīvu un nepieciešams kvalitatīvi jauns stratēģiskās personāla vadības modelis, kurš nodrošinātu šo vajadzību apmierināšanu.

Tādēļ autore piedāvā jaunu stratēģiskās personāla vadības modeli – vērtību radīšanas modeli, kurš nodrošina to, ka personāla vadības sistēma ir orientēta uz attīstību un ietver „organizācijas, kas mācās” principus un personāla vadības stratēģiskā vīzija parāda

uzņēmuma attieksmi pret darbiniekiem kā pret vienu no centrālajām uzņēmuma vērtībām. Tas nozīmē, ka personāla vadīšanu saskaņā ar personāla vadības stratēģisko vīziju virza augstākā līmeņa vadītāji un uzņēmuma stratēģija tiek veidota, balstoties uz uzņēmuma darbinieku stiprajām pusēm un pilnveidojot vājās, ņemot vērā ārējās vides faktoru ietekmi. Šajā modelī par nozīmīgām tiek atzītas katra uzņēmuma dalībnieka intereses un attiecības ir balstītas uz savstarpējo uzticēšanos. Lai to nodrošinātu, uzņēmumā ir nepieciešama spēcīga kultūra un vērtības, un vidējā līmeņa vadītāji nodrošina uzņēmuma personāla vadīšanu atbilstoši stratēģijas vīzijai. Ņemot vērā mainīgo uzņēmējdarbības vidi, šis modelis paredz, ka uzņēmuma struktūra un prasmes ir elastīgas un organizēšanas principi ir decentralizēti ar elastīgām lomām un vairāk balstīti uz grupas darbu, kā arī svarīgs mērķis ir komandas veidošana. Tas nodrošina to, ka personāla vadība ir vērsta uz rezultātu sasniegšanu, uzsver vajadzību pēc aizvien augstākiem sasniegumu līmeņiem, lai sasniegtu jaunus mērķus. Vērtību radīšanas modeļa grafiskais attēlojums ir sniegts 1.13. attēlā.



1.13. att. Vērtību radīšanas modeļa grafiskais attēlojums (autores izveidots)

Vērtību radīšanas modelis ir nozīmīgs ar to, ka paskaidro ārējās vides ietekmes ceļus uz uzņēmumu un parāda, kā uzņēmums var izvirzīt darbinieku kā vienu no uzņēmuma galvenajām vērtībām.

Lai uzņēmums šādu personāla vadības modeli varētu realizēt, tam savā darbībā ir jābalstās uz principiem, kuri to nodrošina. Autore par tādiem uzskata elastdrošības principus, tādēļ veica personāla vadības zinātniskās literatūras analīzi, lai noskaidrotu, kā līdz šim vērtēta personāla vadības un elastdrošības saistība, jo kā personāla vadība, tā arī elastdrošu risinājumu pētniecība veic uzņēmuma attiecību ar darbiniekiem vērtēšanu, darba organizācijas jautājumu, darbinieku attīstības, apmācību un zināšanu vadīšanas, kā arī darba samaksas risinājumu analīzi un ietekmes novērtēšanu uz uzņēmuma darbu.

Veicot padziļinātu personāla vadības un elastdrošības literatūras analīzi, autorei nav izdevies konstatēt personāla vadības un elastdrošības saistību zinātniskajā literatūrā. Tas liecina, ka elastdrošības principi uzņēmuma līmenī nav izstrādāti, kas apgrūtina izmantot elastdrošības piedāvātās iespējas uzņēmuma personāla vadībā.

Autore uzskata, ka, apvienojot personāla vadības zinātnē atklāto ar elastdrošības piedāvātajiem principiem, iespējams izveidot tādu uzņēmumu personāla vadību, kura nodrošinās kvalitatīvi jaunu pieeju, akcentējot darbinieku kā vienu no uzņēmuma centrālajām vērtībām un sekmējot uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu.

2 ELASTDROŠĪBAS RISINĀJUMU NOVĒRTĒJUMS LATVIJAS UZŅĒMUMOS

2.1 Elastdrošības risinājumu izmantošana uzņēmumos

Lai noskaidrotu elastdrošības risinājumu pielietojumu Latvijas uzņēmumos, 2010. gadā autore veica uzņēmumu aptauju. Autores veiktās aptaujas mērķis bija noskaidrot, kādus elastdrošības risinājumus izmanto Latvijas uzņēmumos, kā šo risinājumu izmantošana ir iekļauta uzņēmuma kopējā vadīšanas sistēmā un kāds ir to ietekmes novērtējums. Pētījuma realizēšanai tika izmantota autores veidota aptaujas anketa (paraugu sk. 1. pielikumā).

LR CSP terminoloģijā „uzņēmums” ir ekonomiski aktīva statistikas vienība – juridiskas un fiziskas personas, kas pārskata periodā ražoja produkciju, sniedza pakalpojumus vai nodarbināja cilvēkus atbilstošajā laika periodā neatkarīgi no tā, vai tie bija aktīvi visu pārskata periodu vai tikai daļu no tā. Saskaņā ar 2003.gada 6. maija Eiropas Komisijas rekomendāciju Nr. 361 tirgus sektora ekonomiski aktīvās statistikas vienības tiek iedalītas šādās grupās:

- lielās – ar nodarbināto skaitu 250 un vairāk vai neto apgrozījumu lielāku par 35,1 miljoniem latu, vai bilances kopsummu lielāku par 30,2 miljoniem latu;
- vidējās – ar nodarbināto skaitu no 50 līdz 249 vai gada apgrozījumu vienādu vai mazāku par 35,1 miljoniem latu, vai bilances kopsummu vienādu vai mazāku par 30,2 miljoniem latu;
- mazās – ar nodarbināto skaitu no 10 līdz 49 vai gada apgrozījumu vienādu vai mazāku par 7,0 miljoniem latu, vai bilances kopsummu vienādu vai mazāku par 7,0 miljoniem latu;
- mikro – ar nodarbināto skaitu 9 un mazāk vai gada apgrozījumu vienādu vai mazāku par 1,4 miljoniem latu, vai bilances kopsummu vienādu vai mazāku par 1,4 miljoniem latu.

Tā kā pētījums noskaidro uzņēmumu personāla vadības aspektus, pētījumā tika ietverti tikai tie lieli un vidējie uzņēmumi, kuros darbinieku skaits ir 50 nodarbinātie vai lielāks. Pētījumā netika iekļauti uzņēmumi, kuros apgrozījums un/vai bilances kopsumma ir lielāka par 7,0 miljoniem latu, ja to darbinieku skaits bija mazāks par 50 nodarbinātajiem. Saskaņā ar LR Centrālās statistikas pārvaldes datiem uz 01.01.2010. Latvijā bija reģistrētas 2416 vidējās un lielās ekonomiski aktīvās tirgus sektora statistikas vienības³⁴, kurās darbinieku skaits bija 50 un vairāk nodarbināto.

³⁴ Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/ekonomiski-aktivas-statistikas-vienibas-pa-sektoriem-un-lieluma-grupam>

Aptauja organizēta laikā no 2010. gada marta līdz jūnijam. Anketas tika nosūtītas 500 uzņēmumiem, t.i., 20% no kopējā uzņēmumu skaita. Šie 500 uzņēmumi tika izvēlēti, izmantojot LURSOFT datu bāzi. Aptauja tika organizēta izmantojot portāla www.visidati.lv anketu veidošanas iespējas. No respondentiem, kas atbilda lielo un vidējo uzņēmumu raksturojumam, tika iegūtas 150 elektroniski aizpildītas anketas, tas ir atbildes sniedza 30 % no aptaujātajiem respondentiem, kas uzskatāms par augstu rādītāju. Kopā tika saņemtas atbildes no 6.2% lielo un vidējo Latvijas uzņēmumu.

Respondentus raksturojošie dati apkopoti 2. pielikumā. Kā redzams tabulā, 48% no respondentiem pārstāvēja uzņēmumus ar darbinieku skaitu virs 250 darbiniekiem, savukārt 52% uzņēmumus ar darbinieku skaitu no 50 līdz 249 darbiniekiem.

Pētījumā plašāk ir pārstāvēti privātie uzņēmumi, tie bija 69.3% no respondentiem, savukārt sabiedriskajā sektorā darbojas 30.7% respondentu.

Pēc uzņēmumu darbības nozares visplašāk pārstāvēti Pakalpojumu sfēras uzņēmumi – 20% no respondentiem, un cita veida nozarēs strādājošie uzņēmumi – 19.3%, kā arī rūpniecībā – 12% no respondentiem, kā arī finanšu un apdrošināšanas nozari pārstāvošie uzņēmumi – 11.3% no respondentiem. Anketas aizpildītāji 82% gadījumu bija šo uzņēmumu personāla vai personāla struktūrvienības vadītāji, 6% gadījumu to īpašnieki vai vadītāji, savukārt 12% respondentu bija citu struktūrvienību vadītāji.

Internets tika izmantots, jo lielo un vidējo uzņēmumu vadītāji un personāla vadītāji izmanto internetu, un šī metode ir salīdzinoši lēta, kā arī interneta aptauju iespējams veikt salīdzinoši īsā laikā.

Visiem aptaujātajiem uzņēmumiem uz e-pastu tika nosūtīts paziņojums ar lūgumu internetā aizpildīt anketu. Internetā respondentiem bija iespēja aizpildīt anketu sev pieņemamā laikā, kas samazina to respondentu īpatsvaru, kuri atsakās piedalīties intervijās.

Anketa aptvēra 41 jautājumu piecos jautājumu blokos:

1. bloks (1. – 4. jautājums) raksturo izlases demogrāfiskos rādītājus;
2. bloks (5. – 8. jautājums) raksturo, cik lielā mērā personāla vadība uzņēmumos ir saistīta ar uzņēmuma vispārējo vadīšanu;
3. bloks (9.– 18. jautājums) raksturo, cik lielā mērā uzņēmumu personāla vadību ietekmē ārējās vides faktori;
4. bloks (19. – 34. jautājums) raksturo elastdrošības risinājumu izmantošanu uzņēmumos;

5. bloks (35.–38. jautājums) raksturo elastdrošības risinājumu ietekmes mērīšanu uzņēmumos.

Pētījumā iegūtie rezultāti tiek analizēti sešās jautājumu grupās. Pirmajā grupā atspoguļoti dati, kuri saistīti ar elastdrošības risinājumiem, otrajā – dati par to pielietojuma rezultātu mērījumiem. Trešajā grupā apkopotie rezultāti aptver pētījuma aspektus, kuri saistīti ar elastdrošības risinājumu iekļaušanu pētīto uzņēmumu stratēģiskajā vadīšanā. Ceturtajā grupā apkopoti rezultāti, kas atspoguļo respondentu novērtējumu par to, kā ārējās vides faktori ietekmē to personāla vadību. Piektajā grupā analizēti jautājumi, kuri atspoguļo līdzsvara principa ievērošanu uzņēmuma un darbinieku vajadzību nodrošināšanā. Sestajā grupā apskatīti elastdrošības aspektu pielietojuma izmantošanas sistēmiskums.

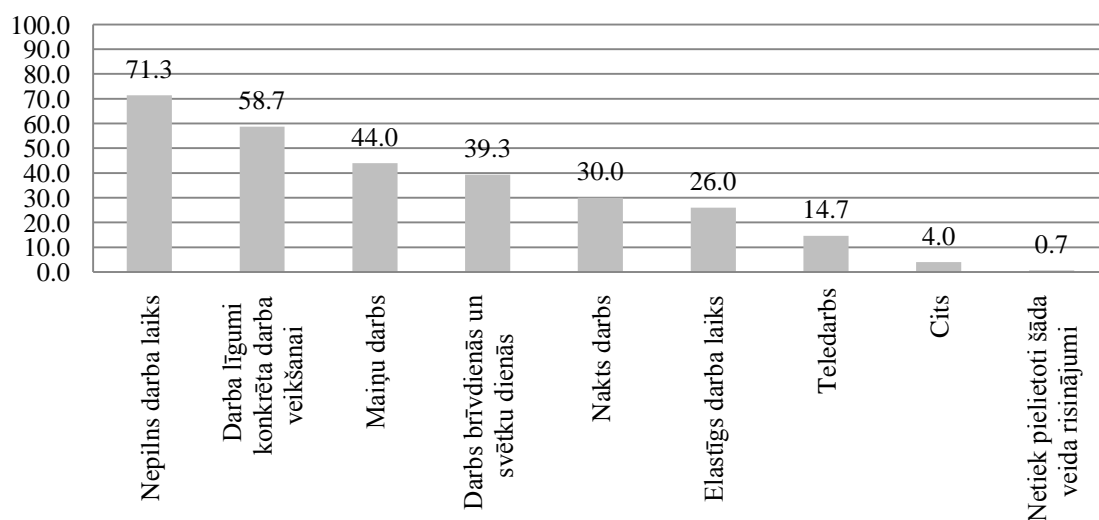
Tā kā līdz šim Latvijas uzņēmumos nav veikti pētījumi, kuru mērķis būtu noskaidrot uzņēmumos pielietotos elastdrošības risinājumus, tad autore sava pētījuma ietvaros noskaidroja, kurus risinājumus tie izmanto.

Elastdrošība ir pasākumu kopums, kurā ar dažādu risinājumu palīdzību tiek nodrošināti četri elastības un četri drošības veidi. Tā kā viens risinājums var ietekmēt gan vairākus elastības, gan arī vairākus drošības veidus, pētījuma ietvaros visi elastdrošības risinājumi tika sadalīti piecās grupās, t.i., risinājumi, kas saistīti ar:

- 1) darba līgumisko attiecību nodrošinājumu;
- 2) darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu;
- 3) darba organizāciju;
- 4) darba samaksas organizāciju;
- 5) darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespējām.

Respondenti tika lūgti atzīmēt, kurus no piedāvātajiem elastdrošības risinājumiem izmanto viņu uzņēmumos, kā arī tika dota iespēja uzrādīt savā uzņēmumā izmantotu konkrētās grupas risinājumu, ja tāda nebija piedāvātajos atbilžu variantos.

Risinājumi darba līgumisko attiecību nodrošināšanai. Respondentiem bija jānorāda, kuri no sekojošajiem darba līgumisko attiecību risinājumiem tiek izmantoti viņu uzņēmumā: darba līgumi uz noteiktu laiku, darba līgumi konkrēta darba veikšanai, nepilns darba laiks, elastīgs darba laiks, teledarbs, nakts darbs, maiņu darbs, darbs brīvdienās un svētku dienās vai arī kāds cits risinājums. Atbilžu sadalījums par risinājumiem, kuri nodrošina darba līgumiskās attiecības Latvijas uzņēmumos, parādīts 2.1. attēlā.

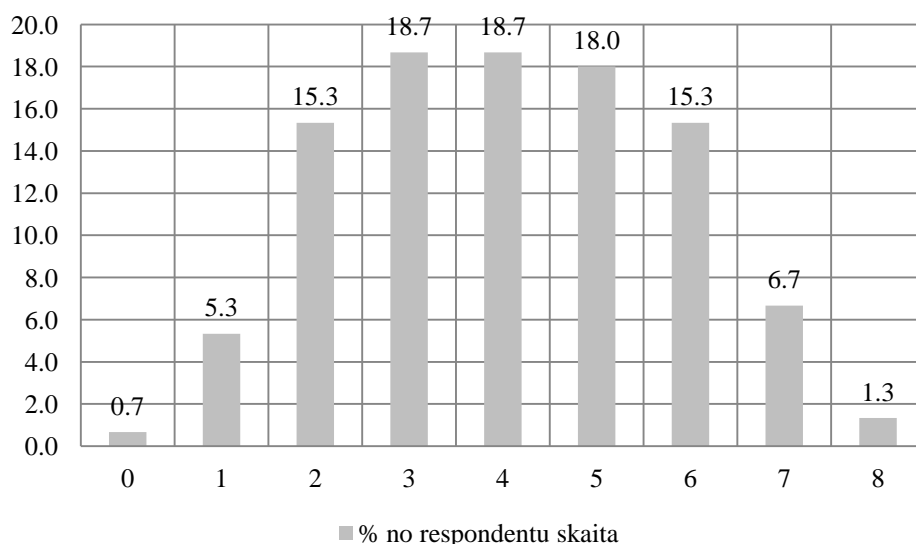


**2.1. att. Elastdrošības risinājumu veidi darba līgumiskajās attiecībās
(% no respondentu skaita)**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Respondentu atbildes rāda, ka lielākā daļa uzņēmumu pielieto tradicionālās līgumiskās attiecības, savukārt salīdzinoši maz ir tādu uzņēmumu, kuri pielieto tehnoloģiju sniegtās iespējas. Piemēram, iespēju strādāt teledarbu izmanto 14.7 % respondentu. Dominējošie līgumiskie risinājumi, kurus pielieto lielākā daļa respondentu, ir darba līgumi uz noteiktu laiku – 77.3 %, nepilns darba laiks – 71.3 %, kā arī darba līgumi konkrēta darba veikšanai – 58.7 % respondentu. 26 % respondentu pielieto elastīgu darba laiku. Jāatzīmē, ka liels respondentu skaits – 39.3 % izmanto darbu brīvdienās un svētku dienās. 4 % respondentu bija norādījuši arī citus darba līgumisko attiecību veidus, kuri tiek izmantoti viņu uzņēmumos, un tie ir: darbinieku noma, autoratlīdzības līgumi, uzņēmuma līgumi un summētā darba laika uzskaitē. Tomēr 0.7% no respondentiem neizmanto elastdrošības risinājumus darba līgumisko attiecību nodrošināšanai.

Analizējot respondentu atbildes uz iepriekš minēto jautājumu, autore noskaidroja, cik veidu līgumiskie risinājumi tiek pielietoti vienā uzņēmumā. Rezultāti ir attēloti 2.2. attēlā.

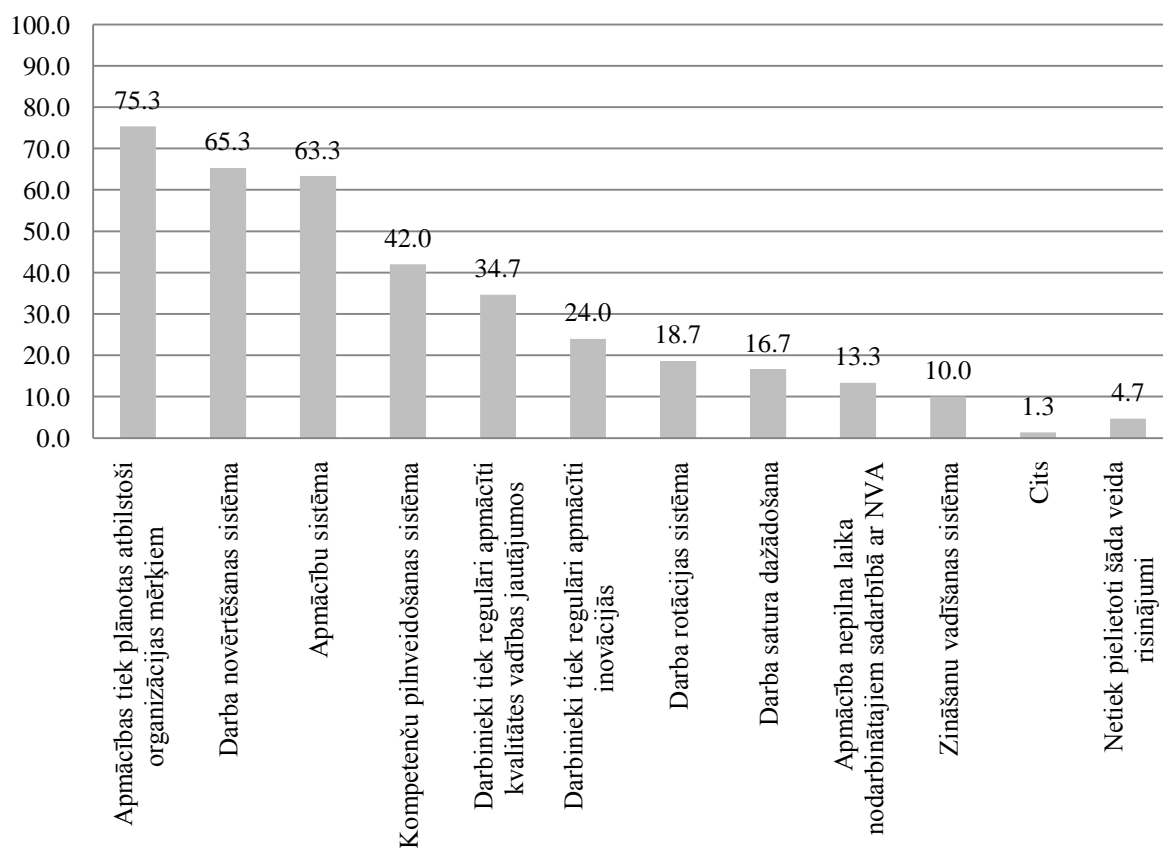


2.2. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba līgumiskajās attiecībās (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Dati parāda, ka 1 risinājumu pielieto 5.3% respondentu, 2 risinājumus – 12.7% respondentu. Apkopotie rezultāti parāda, ka trīs un vairāk risinājumus pielieto 78.7% respondentu. Vidējais pielietoto risinājumu skaits uzņēmumā ir 4.07. 1.3% respondentu pielieto 8 dažādus risinājumus, kas, pēc autore domām, norāda uz uzņēmuma centieniem izmantot visas iespējas elastīgu darba līgumisko attiecību nodrošināšanai, neņemot vērā to, ka līgumisko risinājumu izmantošanu nosaka valstī pieņemtā likumdošana, kas ES līmenī tiek vērtēta kā vāja un dažādību ierobežojoša.

Risinājumi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai. Respondentiem bija jānorāda, kuri no sekojošiem darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumiem tiek pielietoti viņu uzņēmumos: zināšanu vadīšanas sistēma, apmācību sistēma, apmācības tiek plānotas atbilstoši uzņēmuma mērķiem, kompetenču pilnveidošanas sistēma, darba novērtēšanas sistēma, darba satura dažādošana, darba rotācijas sistēma, darbinieki tiek regulāri apmācīti inovācijās, darbinieki tiek regulāri apmācīti kvalitātes vadīšanas jautājumos, apmācība nepilna laika nodarbinātajiem sadarbībā ar NVA vai arī kāds cits risinājums. 2.3. attēlā apkopoti dati par uzņēmumos pielietojamajiem risinājumiem darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai.

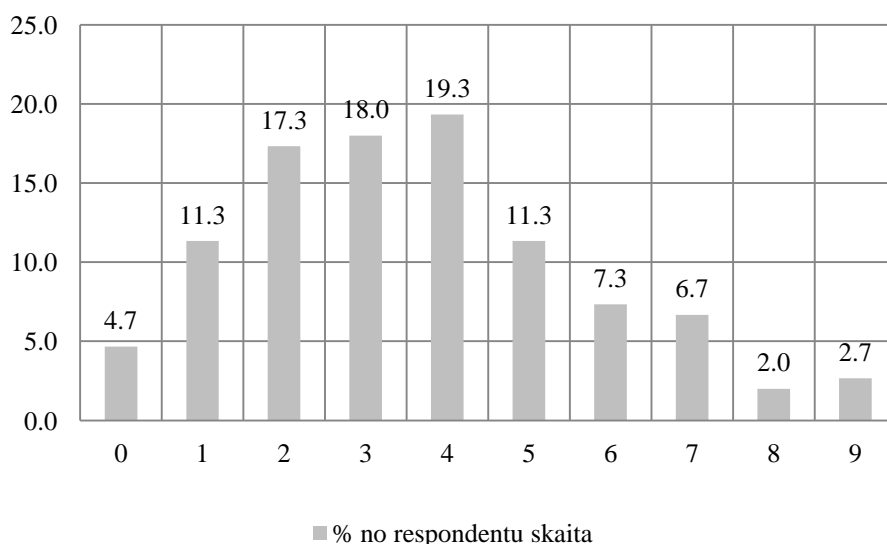


2.3. att. Elastdrošības risinājumu veidi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanā (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Pēc autore domām, respondentu atbildes norāda uz tradicionālo risinājumu pielietojumu dominanci Latvijas uzņēmumos, kur apmācības tiek izmantotas uzņēmuma mērķa sasniegšanai, jo to kā risinājumu izmanto 75.3 % respondentu, kā arī plaši (65.3%) tiek pielietota darba novērtēšanas sistēma un uzņēmumos ir izveidota apmācību sistēma (63.3%). Jāatzīmē, ka mazāk populāra ir darba rotācijas sistēma un darba satura dažādošanas risinājumi, tikai 18.7 % un 16.7% respondentu izmanto šos risinājumus. Savukārt 1.3% respondentu bija norādījuši arī citus darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas veidus, kuri tiek izmantoti viņu uzņēmumos, un tie ir iekšējās apmācības starp nodaļām un apmācības par ES līdzekļiem. Pretstatā tam ir 4,7 % respondentu, kuru uzņēmumos risinājumi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai netiek izmantoti.

Analizējot atbilžu datus par iepriekšminēto jautājumu, autore noskaidroja, cik dažādi risinājumi tiek pielietoti katrā uzņēmumā. Katrā uzņēmumā pielietoto elastdrošības darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai risinājumu veidu skaita īpatsvars no kopējā respondentu skaita ir apkopots 2.4. attēlā.

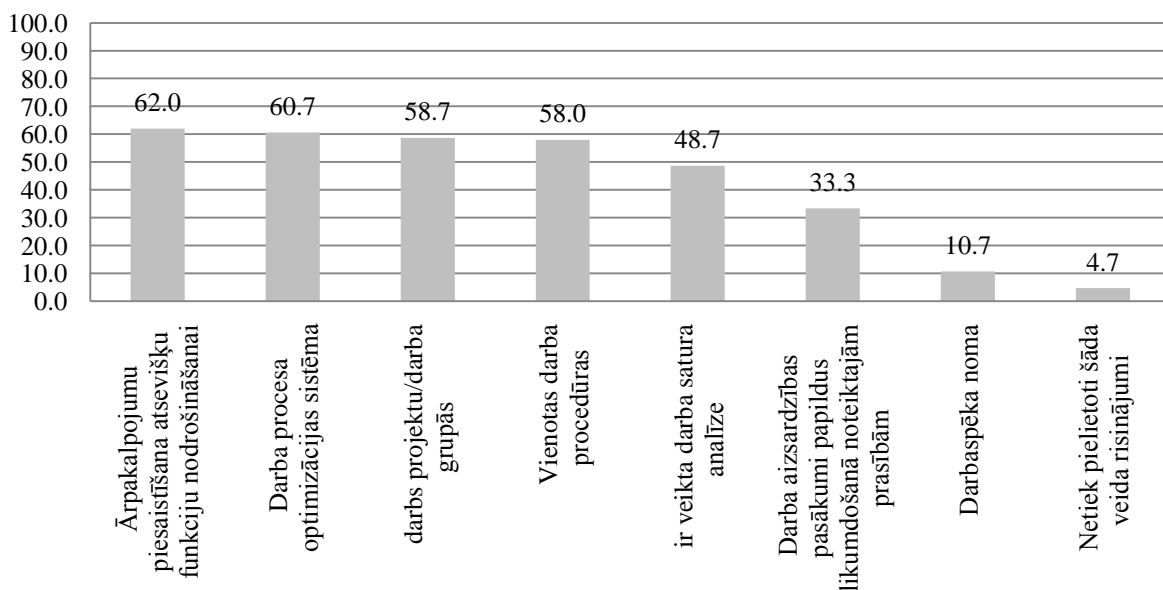


2.4. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Kā var secināt no iepriekš minētajiem datiem, visvairāk vienā uzņēmumā tiek pielietoti 4 dažādi risinājumu veidi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai. Tos pielieto 19.3 % respondentu. Tikai nedaudz mazāk uzņēmumos – 18% izmanto 3 un 17.3% respondentu izmanto 2 dažādus risinājumu veidus. Jāatzīmē, ka 6 un vairāk risinājumus izmanto 18.7 % respondentu. Vidējais pielietoto risinājumu skaits ir 3.7. Šie dati apstiprina autore domu, ka kvalifikācijas celšanas pasākumiem Latvijas uzņēmumi pievērš nepietiekamu uzmanību, jo, neņemot vērā vispār atzīto šādu pasākumu lietderību, 4,7 % respondentu darba kvalitātes paaugstināšanas risinājumus nepielieto vispār.

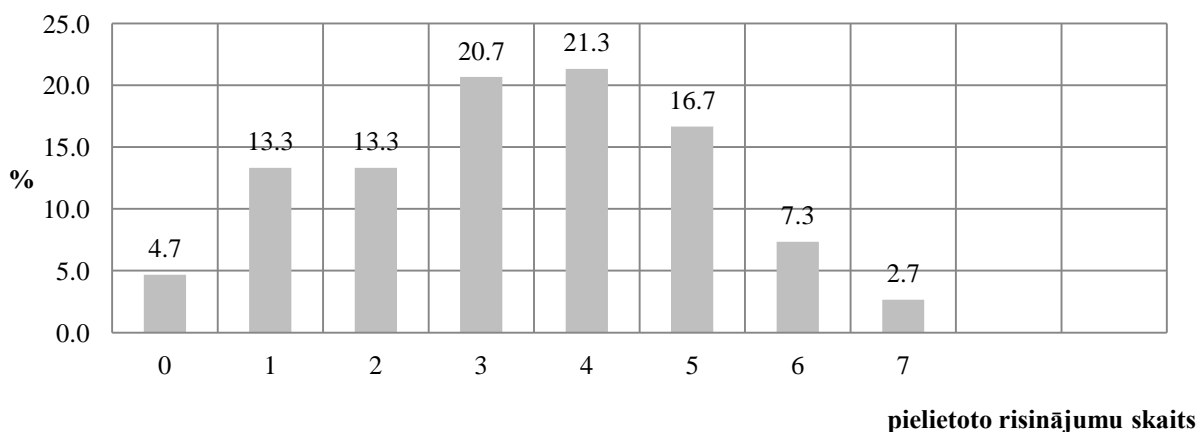
Darba organizācijas risinājumi. Respondentiem bija jānorāda, kuri no minētajiem darba organizācijas risinājumiem tiek pielietoti viņu uzņēmumos: ir veikta darba satura analīze, ir izstrādāta darba procesa optimizācijas sistēma, ir izstrādātas vienotas darba procedūras, darbs tiek organizēts projektu/darba grupās, atsevišķu funkciju nodrošināšanai tiek piesaistīti ārpalpojumi, tiek izmantots nomāts darbspēks, uzņēmums nodrošina darba aizsardzības pasākumus papildus likumdošanā noteiktajām prasībām vai arī tiek izmantots kāds cits risinājums. Respondentu atbildes uz šo jautājumu ir apkopotas 2.5. attēlā.



2.5. att. Elastdrošības risinājumu veidi darba organizācijas nodrošināšanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Kā redzams no 2.5. attēla, 5 visvairāk izmantotie risinājumi cieši seko viens otram, un tie ir ārpakalpojumu izmantošana atsevišķu funkciju nodrošināšanai, ko izmanto 62% respondentu, darba procesu optimizācijas sistēma ir 60.7 % aptaujāto uzņēmumu, 58.7 % respondentu izmanto darbu projekta/darba grupās, savukārt 58 % aptaujāto uzņēmumu ir izstrādātas vienotas darba procedūras, 48.7 % respondentu atbild, ka ir veikta darba satura analīze. Jāatzīmē, ka 4.7 % no aptaujātajiem uzņēmumiem neizmanto šāda veida risinājumus. Viena trešdaļa respondentu (33.3%) izmanto papildu darba aizsardzības pasākumus, kas norāda uz to, ka darba devējs rūpējas par saviem darbiniekiem. 10.7 % respondentu izmanto arī darbaspēka nomu, kas ir salīdzinoši jauns risinājums Latvijas uzņēmumos. Analizējot iepriekšējā jautājuma atbildes, autore noskaidroja, cik dažādus risinājumus pielieto uzņēmumā. Rezultāti ir apkopoti 2.6. attēlā.

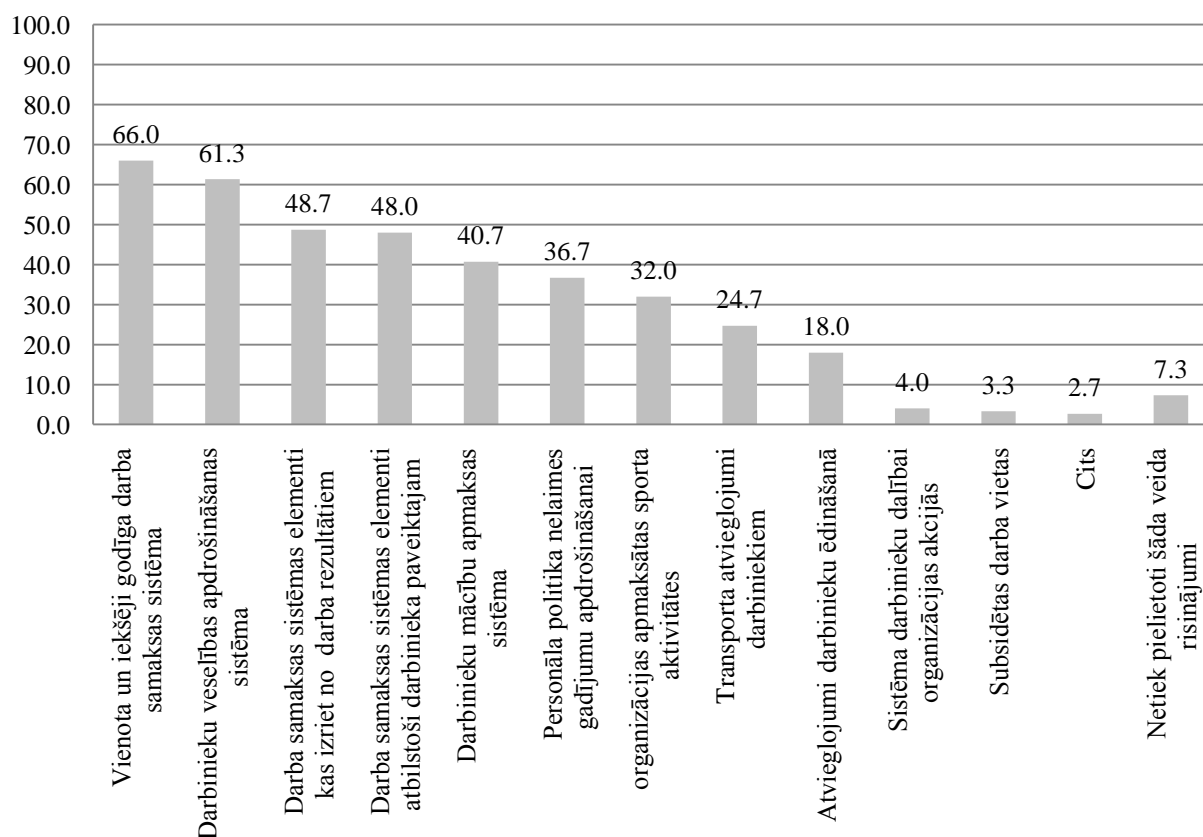


2.6. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba organizācijas pilnveidošanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iepriekš minēto datu analīze parāda tendenci, ka uzņēmumā izmanto vienlaicīgi vairākus risinājumus. Kopsummā 42% uzņēmumu izmanto trīs vai četrus risinājumus. Respondentu skaits, kuri izmanto vairāk risinājumus, pieaugot risinājumu skaitam, strauji samazinās. Tā 5 risinājumus vienlaicīgi izmanto 16.7 %, 6 risinājumus – 7.3 % respondentu un tikai 2.7 % uzņēmumu izmanto 7 risinājumus. 8 risinājumus neizmanto nevienā uzņēmumā. 1 vai 2 risinājumus izmanto vienāds skaits uzņēmumu – 13.3 %. Vidējais izmantoto risinājumu skaits ir 3.3%. Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumi neizmanto visas iespējas, kuras tām palīdzētu uzlabot darba organizāciju.

Darba samaksas organizēšanas risinājumi. Respondentiem bija jānorāda, kuri no minētajiem darba samaksas risinājumiem tiek pielietoti viņu uzņēmumos: vienota un iekšēji godīga darba samaksas sistēma, darba samaksas sistēmas elementi, kurus ietekmē uzņēmuma/struktūrvienības darba rezultāti, darba samaksas sistēmas elementi atbilstoši darbinieka paveiktajam, subsidētas darbavietas, sistēma darbinieku dalībai organizācijas akcijās, darbinieku mācību apmaksas sistēma, darbinieku veselības apdrošināšanas sistēma, darbinieku nelaiemes gadījumu apdrošināšanas sistēma, atvieglojumi darbinieku ēdināšanā, transporta atvieglojumi darbiniekiem, iespēja piedalīties uzņēmuma apmaksātās sporta aktivitātes vai arī tiek izmantots kāds cits risinājums. Respondentu atbildes uz šo jautājumu ir uzskatāmi apkopotas 2.7. attēlā.

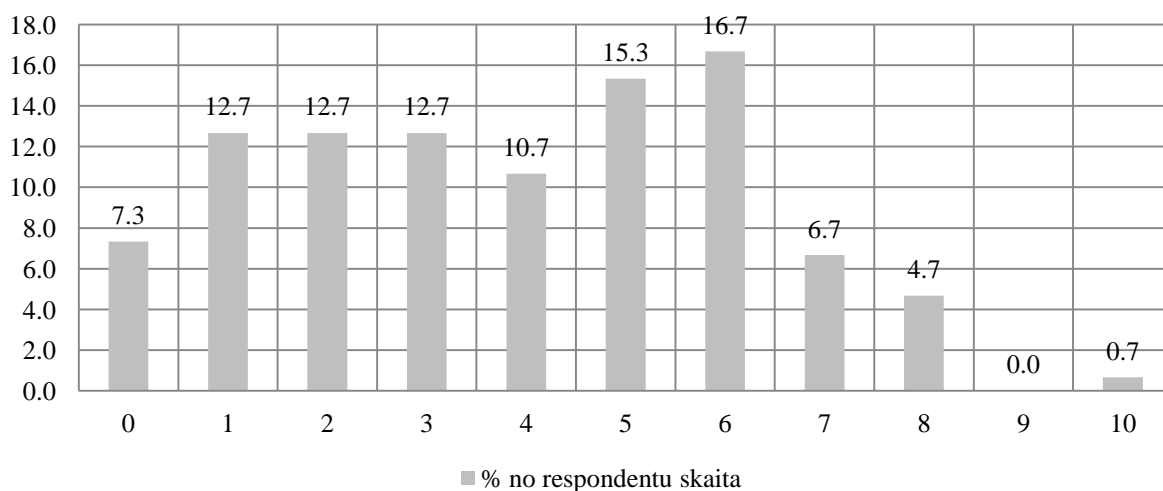


2.7. att. **Elastdrošības risinājumu veidi darba samaksas organizācijā (% no respondentu skaita)**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Apkopojot respondentu atbildes, redzams, ka divus visplašāk izmantotos risinājumus izmanto līdzīgs skaits respondentu, respektīvi, 66% un 61.3 %. Visvairāk izmantotais risinājums ir vienota un iekšēji godīga darba samaksas sistēma, kas apliecina to, ka darba samaksas sistēma ir būtisks risinājums uzņēmumos. Otrs plašāk pielietotais risinājums, kuru atzīmējuši 61.3 % respondentu, ir darbinieku veselības apdrošināšanas sistēma. Šis risinājums ir plaši izmantots un nozīmīgs uzņēmumos Latvijā jau ilgu laiku. Līdzīgs respondentu skaits ir atzīmējis arī trešo un ceturto populārāko risinājumus, tas ir, 48.7% respondentu izmanto darba samaksas sistēmu, kuru nosaka darba rezultāti, un 48 % respondentu izmanto sistēmas, kur darba samaksas sistēmas elementi veidoti atbilstoši darbinieku paveiktajam. Autore uzskata, ka rādītājs – 7.3% no respondentiem, kuri nepielieto nevienu no minētajiem risinājumiem, norāda uz nopietnām problēmām uzņēmumu iekšējā vidē un uz nepietiekamu riska novērtēšanu personāla vadības jomā.

Analizējot atbildes uz šo jautājumu, tika apkopota arī informācija par to, cik veidu risinājumi tiek pielietoti uzņēmumos. Dati par pielietoto risinājumu skaitu ir apkopoti 2.8. attēlā.



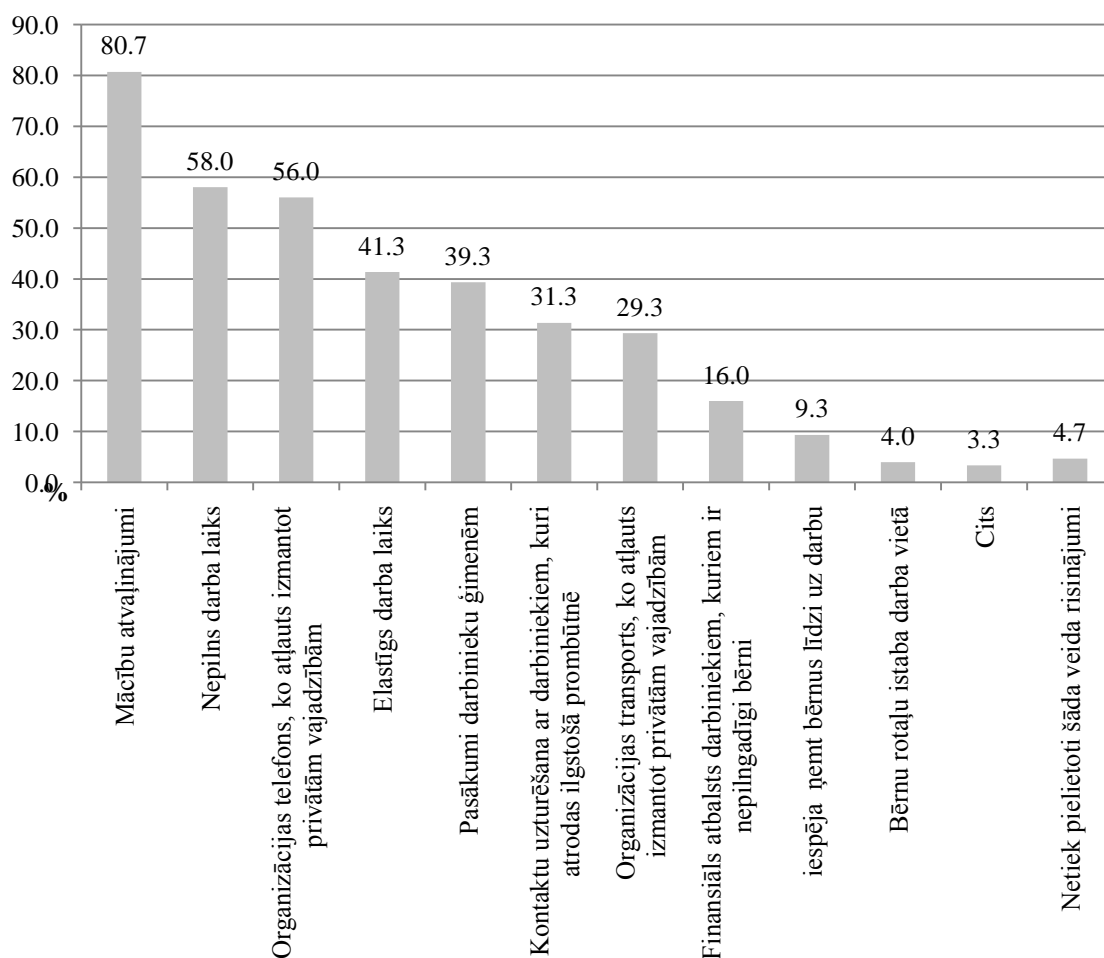
2.8. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba samaksas organizācijā (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

No 2.8. attēlā sniegtās informācijas var secināt, ka vienāds skaits uzņēmumu – 12.7 % no katras grupas izmanto vienu, divus vai trīs risinājumus. Tikai nedaudz mazāk – 10.7 % izmanto 4 risinājumus. Visvairāk uzņēmumu izmanto 6 dažādus risinājumus – 16.7 % no respondentiem. Tikai nedaudz mazāk 15.3 % respondentu izmanto 5 risinājumus. Lielāku skaitu risinājumus pielieto krietni mazāks respondentu skaits. Tā kopsummā vairāk kā sešus risinājumus pielieto 12 % respondentu. Lielākais izmantoto risinājumu skaits ir desmit, kuri tiek pielietoti 0.7 % respondentu. Vidējais pielietoto risinājumu skaits uzņēmumā ir 3.8 risinājumi.

Risinājumi, lai sekmētu darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanu.

Respondentiem bija jānorāda, kuri no minētajiem darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanu sekmējošiem risinājumiem tiek pielietoti viņu uzņēmumos: nepilns darba laiks, elastīgs darba laiks, uzņēmuma telefons, kuru atļauts izmantot privātām vajadzībām, uzņēmuma transports, kuru atļauts izmantot privātām vajadzībām, mācību atvaļinājumi, pasākumi darbinieku ģimenēm, finansiāls atbalsts darbiniekiem, kuriem ir nepilngadīgi bērni, iespēja ņemt līdzi bērnus uz darbu, bērnu rotaļu istaba darbavietā, kontaktu uzturēšana ar darbiniekiem, kuri atrodas ilgstošā prombūtnē vai arī tiek izmantots kāds cits risinājums. Respondentu atbildes ir apkopotas 2.9. attēlā.



2.9. att. Elastdrošības risinājumu veidi darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespēju veicināšanai (% no respondentu skaita)

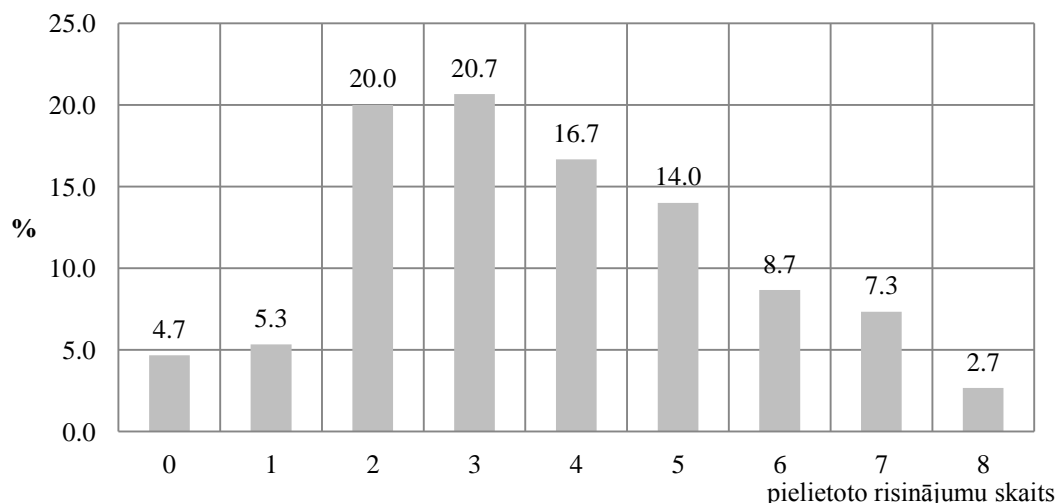
Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Kā redzams 2.9. attēlā, visplašāk izmantotais risinājums, kuru izmanto 80.7 % respondentu, ir mācību atvaļinājums. Šī risinājuma izmantojumu gan nevar vērtēt viennozīmīgi, jo līdz 2010. gada martam bija spēkā Darba likuma redakcija, kura paredzēja, ka darbiniekam valsts eksāmena kārtošana vai diplomdarba izstrādāšanai un aizstāvēšanai piešķir mācību atvaļinājumu, kas nav īsāks par 20 darba dienām gadā, par šo laiku saglabājot darba algu, t.i., mācību atvaļinājuma piešķiršana šai darbinieku grupai, ja viņi to pieprasīja, bija obligāti noteikta ar likumu.

Nākamo divu plašāk izmantoto risinājumu pielietojuma biežums par 22.7% atpaliek no mācību atvaļinājuma izmantošanas. Šie risinājumi ir: nepilns darba laiks, kuru atzīmējuši 58 % respondentu, un uzņēmuma telefons, ko atļauts izmantot privātām vajadzībām, to izmanto 56 % respondentu. Elastīga darba laika risinājumu izmanto 41.3 % respondentu. Jāatzīmē arī tas, ka Latvijas uzņēmumi atzīst sociālo aktivitāšu nozīmi, rīkojot pasākumus darbinieku ģimenēm. Šo risinājumu izmanto 39.3 % respondentu. Apmēram viena trešdaļa respondentu,

kas ir 29.3 %, atļauj darbiniekiem izmantot darba auto privātām vajadzībām. Pēc autores domām, salīdzinoši maz uzņēmumu piedāvā risinājumus, kas saistīti ar darbinieku vajadzībām mazgadīgu bērnu aprūpē. Tikai 9.3% respondentu atļauj ņemt bērnus līdzi uz darbu un tikai 4 % respondentu tam ir piemērotas bērnu istabas. Savukārt 4.7 % respondentu neizmanto risinājumus, kuri sekmētu darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanas iespēju palielināšanu.

Analizējot atbildes, tika apkopota arī informācija par to, cik veidu risinājumi tiek pielietoti uzņēmumos. Dati par pielietoto risinājumu skaitu ir apkopoti 2.10. attēlā

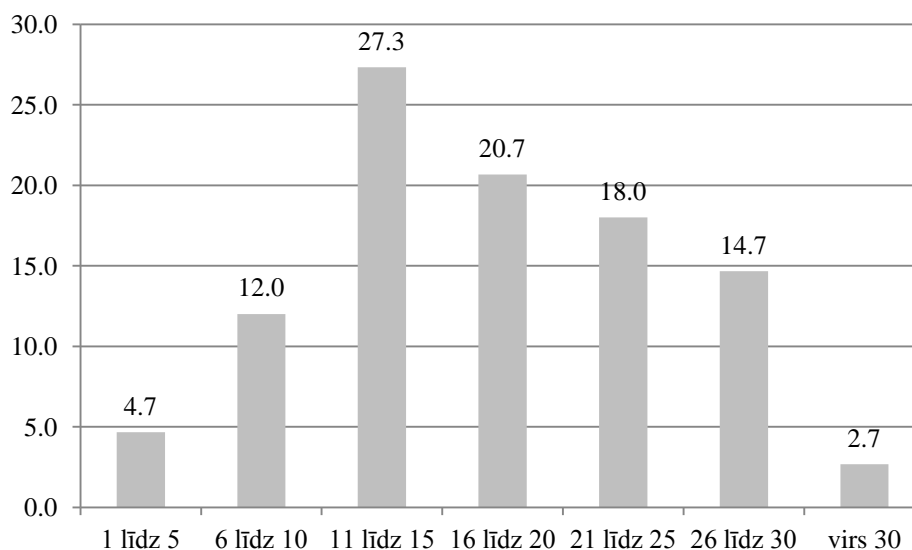


2.10. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits darba un privātās dzīves atbildību apvienošanai (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumos situācija ir atšķirīga: ir uzņēmumi, kuros minētie risinājumi netiek izmantoti, un ir uzņēmumi, kuros izmanto līdz pat 8 risinājumiem, kuri sekmē darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanu, t.i., 2.7% aptaujāto uzņēmumu. Vairāk par 8 risinājumiem netiek pielietoti. Vidēji visvairāk uzņēmumu – 40.7 % izmanto divus vai trīs risinājumus. Pieaugot pielietoto risinājumu skaitam, samazinās uzņēmumu skaits, kuri tos pielieto. Tā 4 risinājumus pielieto 16.7 % respondentu, 5 risinājumus – 14 %, sešus risinājumus izmanto jau tikai 8.7 %, bet 8 risinājumus – tikai 2.7% respondentu. Vidēji uzņēmumā tiek izmantoti 3.7 risinājumi. Autore uzskata, ka iegūtie dati norāda uz formālu pieeju, pielietojot risinājumus, kuri ļauj darbiniekiem apvienot darba un privātās dzīves vajadzības. Autore uzskata, ka šāda pieeja varētu būt saistīta ar uzņēmumu nepietiekamu izpratni par risinājumu, kas ļauj darbiniekam apvienot darba un privātās dzīves vajadzības ietekmi uz darbinieku apmierinātību ar darbu un uzņēmuma darba ražīgumu.

Ar mērķi iegūt priekšstatu par to, cik visa veidu elastdrošības risinājumi kopā tiek pielietoti uzņēmumā, autore veica datu analīzi un apkopoja iegūtos rezultātus 2.11. attēlā.



2.11. att. Pielietoto elastdrošības risinājumu veidu skaits uzņēmumos (% no respondentu skaita)

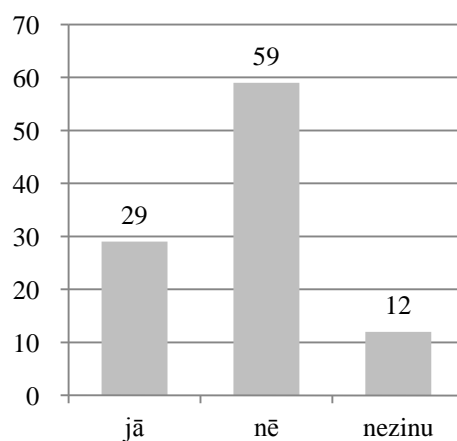
Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Aplūkojot 2.11. attēlu, redzams, ka visvairāk uzņēmumos tiek izmantoti 11 līdz 15 risinājumi, uz to norādījuši 27.3 % respondentu. Dati liecina, ka nav tādu uzņēmumu, kuri nepielietotu nevienu no elastdrošības risinājumiem. Savukārt vairāk kā 30 risinājumu pielieto tikai 2.7 % respondentu. 4.7 % respondentu izmanto no 1 līdz 5 risinājumiem. No 6 līdz 10 risinājumiem izmanto 12 % respondentu. 16 līdz 20 risinājumus izmanto 20.7 %.

Apkopojot datus par elastdrošības risinājumu pielietojumu uzņēmumos, autore konstatēja, ka vidēji vienā uzņēmumā tiek izmantoti 17.5 risinājumi, kas ir 38 % no kopējā pētījumā piedāvāto risinājumu skaita. Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumi neizmanto iespējas pielietot elastdrošības risinājumus.

2.2 Elastdrošības risinājumu rezultātu mērīšana uzņēmumos

Autores pētījuma anketā atsevišķa jautājumu grupa ir veltīta, lai noteiktu, kā un vai uzņēmumos mēra un analizē izmantoto elastdrošības risinājumu pielietojuma rezultātus. 2.12. attēlā apkopotas respondentu atbildes uz jautājumu – „Vai Jūsu organizācijā tiek mērīti ieguvumi/zaudējumi, kuri rodas no iepriekš apskatīto risinājumu pielietošanas?”

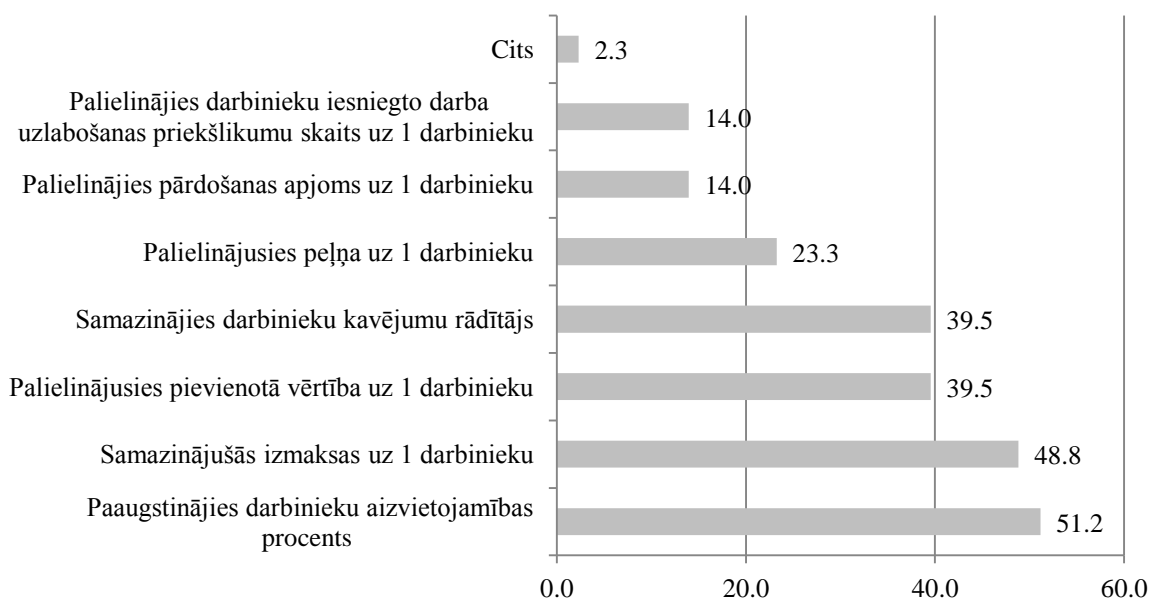


2.12. att. Uzņēmumi, kuros mēra ieguvumus/zaudējumus no elastdrošības risinājumu pielietošanas (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Autore uzskata, ka atbilžu rezultāti uz šo jautājumu ir personāla vadības indikators uzņēmumos un atspoguļo personāla vadības līmeni tajos. Ieguvumus vai zaudējumus no elastdrošības risinājumu pielietošanas nemēra 59 % vai nezina par šādu mērījumu esamību 12 % uzņēmumu, kas kopā ir divas trešdaļas respondentu. Šai respondentu grupai nav ziņu par viņu pielietoto risinājumu rezultātiem. Tikai 29 % respondentu mēra ieguvumus no risinājumiem. Autore uzskata, ka iegūtie dati norāda uz personāla vadības situāciju Latvijā, un, proti, personāla vadībai nav nozīmīgas ietekmes uz uzņēmumu darbību, ko apliecina tas, ka personāla vadīšanas rezultāti netiek mērīti. Un tā kā to, ko nemēra, nevar arī vadīt, jāsecina, ka personāla vadības jomā uzņēmumos Latvijā ir ļoti daudz neatrisinātu problēmu. Tiem respondentiem, kuri mēra ieguvumus/zaudējumus no elastdrošības risinājumu pielietojuma, bija jāizvēlas no šādiem piedāvātajiem atbilžu variantiem: paaugstinājies darbinieku aizvietojamības procents, samazinājušās izmaksas uz 1 darbinieku, palielinājusies pievienotā vērtība uz 1 darbinieku, samazinājies darbinieku kavējumu rādītājs, palielinājusies peļņa uz 1 darbinieku, palielinājies pārdošanas apjoms uz 1 darbinieku, palielinājies darbinieku iesniegto darba uzlabošanas priekšlikumu skaits uz 1 darbinieku un citi, norādot, kādi.

Respondentu atbildes par to, kādi rādītāji tiek mērīti, ir apkopotas 2.13. attēlā.

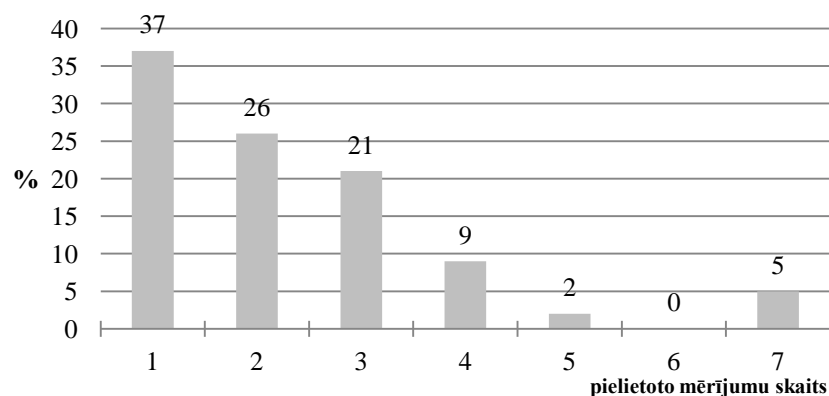


**2.13. att. Uzņēmumos izmantotie rādītāji
(% no respondentu, kuri veic mērījumus, skaita)**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Apkopotie dati parāda, ka visvairāk respondentu novērtē to, ka ir palielinājusies darbinieku savstarpējā aizvietojamība, to ir atzīmējuši 51.2 % respondentu. Nedaudz mazāk, t.i., 48.8 % respondentu, ir atzinuši, ka samazinājušās izmaksas uz 1 darbinieku. Vienāds skaits respondentu – 29.5 % ir atzīmējuši, ka ir samazinājies darbinieku kavējuma rādītājs un palielinājusies pievienotā vērtība uz 1 darbinieku. 23.3 % respondentu norāda, ka ir palielinājusies peļņa uz vienu darbinieku. Vienāds skaits respondentu – 14 % ir atzīmējuši, ka palielinājušies pārdošanas apjomi uz 1 darbinieku un palielinājies darbinieku iesniegto darba uzlabošanas priekšlikumu skaits uz 1 darbinieku. Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumos, kuri mēra personāla vadīšanas rezultātus, galvenais akcents ir uz uzņēmuma nodrošināšanu ar personālu, t.i., operatīvo jautājumu risināšanu.

2.14. attēlā ir apkopoti dati par to, cik vienā uzņēmumā tiek pielietoti mērījumu veidi.



**2.14. att. Vienā uzņēmumā pielietoto mērījumu skaits
(% no respondentu, kuri veic mērījumus, skaita)**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Jāatzīmē, ka visvairāk respondentu – 39 % izmanto 1 mērījumu veidu, divus izmanto 26 % organizāciju, trīs 21 % respondentu. Vismaz trīs mērījumus izmanto 37% respondentu. 4 mērījumus izmanto 9 % respondentu, 5 mērījumus – 2 % un 7 mērījumus – 5% respondentu. Šie dati apstiprina pētījumā iegūtos datus, ka stratēģiskās vadīšanas principus Latvijā izmanto neliela daļa lielo un vidējo uzņēmumu un ka vispārējā vadīšana ļoti bieži netiek saistīta ar personāla vadību, jo tās ietekme kopējo mērķu sasniegšanā netiek mērīta.

Apkopojot pētījuma rezultātā iegūto datu analīzi, autore secina, ka uzņēmumi Latvijā pielieto elastdrošības risinājumus, bet šo pielietojumu jāraksturo kā tradicionālu, jo no visiem iepriekš minētajiem risinājumiem bieži tiek izmantoti vienkāršākie risinājumi, kuri bieži ir atkarīgi no personāla vadīšanai noteiktajām likumdošanas iespējām un uzņēmumos visdrīzāk tiek izmantoti jau daudzu gadu garumā, kā, piemēram, iespēja ar darbiniekiem slēgt darba līgumu uz noteiktu laiku, ko izmanto 77.3 % respondentu vai arī iespēja nodarbināt darbiniekus nepilnu darba laiku, to izmanto 71.3% aptaujāto uzņēmumu. Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas jomā plaši tiek pielietota tāda darbinieku apmācību organizēšana, kura ietekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu, kas notiek 75.3 % aptaujāto uzņēmumu, kā arī plaši tiek pielietotas darba novērtēšanas sistēmas, to dara 65.3 % respondentu, 63.3 % uzņēmumu ir izveidota apmācības sistēma. Tomēr autore uzskata, ka, lai arī plaši izmantoti, tomēr šie tradicionālie risinājumi uzņēmumos varētu būt maz efektīvi, jo darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas jautājumu risinājumu pielietošanā netiek izmantota sistemātiska pieeja, tas padara neefektīvu atsevišķu risinājumu pielietojumu. Par sistemātiskās pieejas trūkumu liecina tas, ka tikai 10 % aptaujāto uzņēmumu tiek pielietota zināšanu vadīšanas sistēma. Uzņēmumos darbinieki tiek mācīti un novērtēti, bet netiek vadītas viņu zināšanas. Šādas darbības ļoti bieži rada situāciju, kad darbinieku rīcībā esošās zināšanas

netiek pilnvērtīgi izmantotas, kas nozīmē, ka uzņēmums neiegūst visu iespējamo labumu no tām un arī darbinieks bieži ir neapmierināts ar darbu, jo nespēj pilnvērtīgi izmantot savas zināšanas un prasmes. Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas jomā uzņēmumiem ir jāveic padziļināta analīze un jāizstrādā turpmākās attīstības un rīcības plāni, jo šobrīd veidojas situācija, ka darbinieka zināšanas, kas ir viena no uzņēmuma vērtībām, ļoti bieži atrodas izolācijā, tā zaudējot savu nozīmību. Darbinieku zināšanu izmantošana un kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumi ir cieši saistīti ar darba organizāciju uzņēmumā. Pētītajos uzņēmumos darba organizācijai tiek pievērsta pastiprināta uzmanība, jo liela respondentu daļa izmanto darba procesu optimizācijas sistēmas un vienotas darba procedūras. Latvijas uzņēmumos plaši ir izmantota arī ārpalpojumu piesaistīšana atsevišķu funkciju nodrošināšanai, tomēr 4.7 % respondentu ar darba organizācijas pilnveidošanu nenodarbojas. Tomēr darba samaksas jautājumu risināšanas situācija Latvijas uzņēmumos ir vēl sliktāka, jo 7.3 % respondentu nepielieto elastdrošības risinājumus darba samaksas sistēmas pilnveidošanai, un tikai 66 % respondentu ir izstrādāta vienota un iekšēji godīga darba samaksas sistēma. Lai arī 66% ir liels skaits, ņemot vērā darba samaksas sistēmas ietekmi uz darbinieku apmierinātību ar darbu un darba ražīgumu, šis rādītājs liecina par nepietiekamu personāla vadību šajā aspektā un to, ka uzņēmumi ir pakļauti riskam, ka pieaugs darbinieku mainība, tiklīdz kaut nedaudz uzlabosies ekonomiskā situācija. Ekonomiskā situācija ietekmē arī uzņēmumā pielietoto risinājumu izmantošanu darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespēju veicināšanai. Risinājumu izmantošana jāvērtē kā vāja, ja no analīzes izslēdz mācību atvaļinājuma piešķiršanu, kas līdz 2010. gada martam atsevišķām darbinieku grupām bija noteikta ar likumu, tad šajā grupā vidēji tiek izmantots vismazākais risinājumu skaits. Arī par šo aspektu uzņēmumiem ir jādomā, jo, ekonomiskajai situācijai uzlabojoties, Latvijā tieši tāpat kā pārējā Eiropā pieaugs darbinieku vēlme apvienot darba un privātās dzīves atbildības, ko pastiprinās iedzīvotāju vidējā vecuma palielināšanās.

Katrā risinājumu grupā vidējais izmantoto risinājumu skaits svārstās no 3 līdz 4 risinājumiem, kas vidēji ir 38 % no iespējamo risinājumu skaita. Ir jāņem vērā, ka ne visos uzņēmumos to darbības specifikas dēļ var būt izmantojami visi elastdrošības risinājumi, tomēr 38% izmantošanas rādītājs liecina, ka uzņēmumiem ir iespējams pilnveidot savu vadīšanas sistēmu, izmantojot lielāku skaitu iespējamo risinājumu. To, ka uzņēmumi nepievērš pietiekamu vērību personāla vadībai un elastdrošu risinājumu izmantošanai, apliecina ne tikai zemais izmantoto elastdrošības risinājumu skaits, bet arī tas, ka 88 % respondentu nemēra risinājumu izmantošanas ietekmi uz uzņēmuma darbību.

2.3 Elastdrošība uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā

Lai uzņēmums būtu konkurētspējīgs mainīgajā vidē, tam ir jānodrošina stratēģiskā vadīšana, personāla vadībai būtu jābūt iekļautai kopējā stratēģiskās vadīšanas sistēmā, tādēļ autore izvirza 1. tēzi – elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanas priekšnoteikums ir personāla vadības integrēšana uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā.

Lai uzņēmumu vadītu ir jāapzinās un jānovērtē aktuālā situācija uzņēmumā, tādēļ, lai noskaidrotu, kā respondenti vērtē personāla vadības situāciju uzņēmumā, viņiem tika lūgts raksturot un novērtēt sava uzņēmuma personāla vadības aspektus, cik lielā mērā šie aspekti atbilst uzņēmuma vajadzībām. Novērtējuma aspekti ir: uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā, darbinieku saskaņota izpratne par kopīgajiem mērķiem, darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes, darbinieku grupas darba prasmes, darbinieku zināšanas un kompetence konkrētajā jomā un uzņēmuma kultūras ietekme uz uzņēmumā izvirzīto mērķu izpildi. Dati apkopoti 2.1. tabulā.

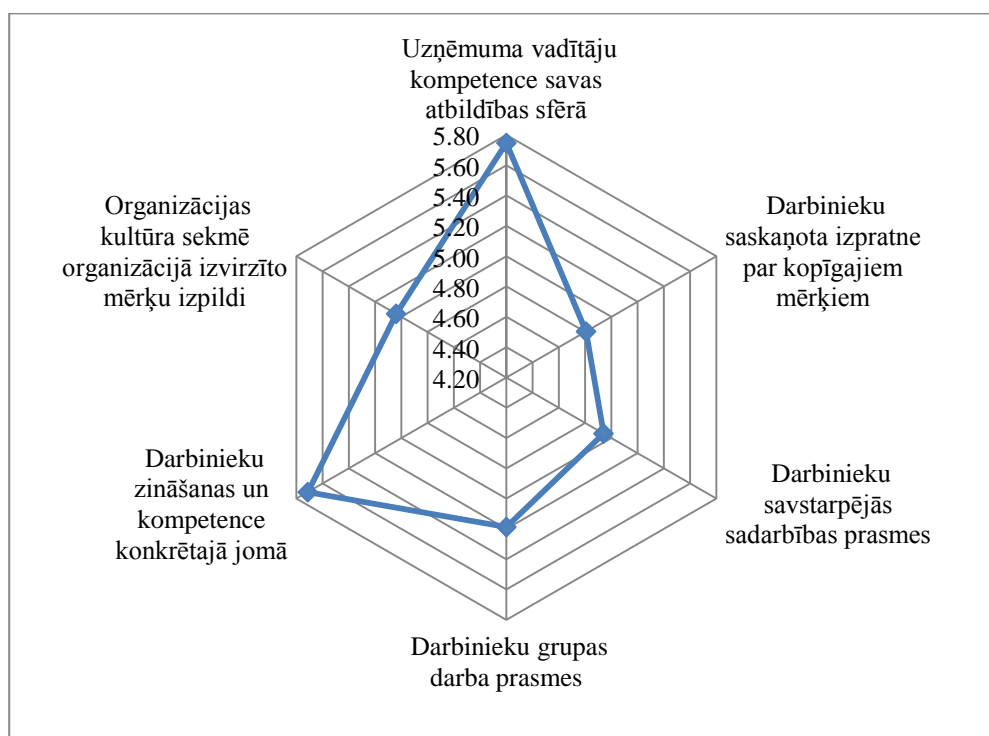
2.1. tabula

**Personāla vadības aspektu atbilstība uzņēmuma vajadzībām
(% no respondentu skaita)**

	grūti pateikt	neatbilst vajadzībām	lielā mērā neatbilst	drīzāk neatbilst	drīzāk atbilst	lielā mērā atbilst	pilnībā atbilst
Uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā	4.7	1.3	2.0	3.3	18.7	42.7	27.3
Darbinieku saskaņota izpratne par kopīgajiem mērķiem	16.7	1.3	2.7	10.0	42.7	22.7	4.0
Darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes	13.3	0.7	2.7	11.3	35.3	32.7	4.0
Darbinieku grupas darba prasmes	12.7	0.0	1.3	5.3	40.7	34.0	6.0
Darbinieku zināšanas un kompetence konkrētajā jomā	3.3	0.7	0.7	0.7	30.7	47.3	16.7
Organizācijas kultūra sekmē uzņēmumā izvirzīto mērķu izpildi	12.7	1.3	6.0	5.3	33.3	32.0	9.3

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā lielā mērā vai pilnībā atbilst uzņēmuma vajadzībām 70% aptaujāto uzņēmumu, darbinieku saskaņota izpratne par kopīgajiem mērķiem – 26.7%, darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes – 36.7%, darbinieku grupas darba prasmes – 40%, darbinieku zināšanas un kompetence konkrētajā jomā – 64%, savukārt organizācijas kultūra sekmē uzņēmumā izvirzīto mērķu izpildi – 41.3% aptaujāto uzņēmumu. Kopīgie personāla vadības vidējie rādītāji attēloti 2.15. attēlā.

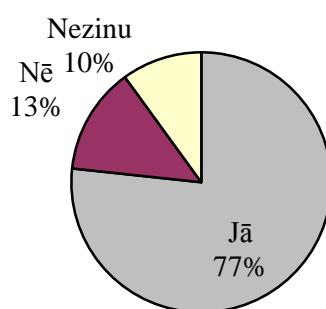


2.15. att. **Personāla vadības aspektu novērtējuma vidējie rādītāji**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iepriekš minētie rādītāji raksturo uzņēmuma spēju sasniegt savus mērķus, bet iegūtie rezultāti rāda, ka atbilstība dažādos aspektos ir atšķirīga, kas nozīmē, ka lielākai daļai aptaujāto uzņēmumu izvirzīto mērķu sasniegšana būs apgrūtināta. Visaugstāk ir novērtēta uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā un darbinieku zināšanas un kompetence konkrētajā jomā, savukārt uzņēmuma vajadzībām neatbilst organizāciju kultūra, jo tā nesekmē organizācijā izvirzīto mērķu izpildi, darbinieku izpratne par kopīgiem mērķiem, kā arī darbinieku savstarpējās sadarbības un grupu darba prasmes. Tā kā šie rādītāji ir neatbilstoši, pētījumā turpmāk tiek analizēts, kā respondenti novērtē stratēģisko vadīšanu savā uzņēmumā, jo minēto rādītāju uzlabošana ir iespējama, ja šie personāla vadības aspekti tiek akcentēti stratēģiskās personāla vadības līmenī un pēc tam ieviesti instrumenti to nodrošināšanai personāla vadības operatīvajā un taktiskajā līmenī.

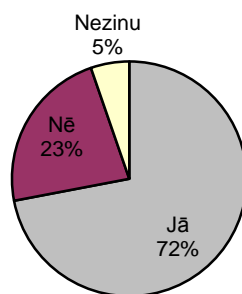
Lai noskaidrotu, kāda ir situācija uzņēmumos Latvijā stratēģiskās vadīšanas jomā, respondentiem tika uzdoti vairāki jautājumi. Pirmais jautājums: „Vai Jūsu uzņēmumā tiek izmantota stratēģiskā vadīšana?” Respondentu sniegtās atbildes rāda, ka 77% aptaujāto uzņēmumu tiek izmantota stratēģiskā vadīšana, kas ir augsts rādītājs, 13% respondentu uzņēmumos stratēģiskās vadīšanas principi netiek pielietoti, savukārt 10% respondentu nezina, vai tā tiek izmantota. Autore uzskata, ka, ja uzņēmuma personāla vai kāds cits vadītājs nezina par stratēģiskās vadīšanas pielietošanu uzņēmumā, tad tā visdrīzāk netiek pielietota. Šis rādītājs arī apliecina, ka uzņēmuma darbinieku izpratne par kopīgiem mērķiem, kā norāda uz iepriekš minēto jautājumu sniegtās atbildes, ir nepietiekama, jo pat personāla vadītāji nav par tiem informēti. Datu sadalījums parādīts 2.16. attēlā.



2.16. att. Stratēģiskās vadīšanas principu izmantošana uzņēmumos (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Lai pārbaudītu, vai aptaujātajos uzņēmumos stratēģiskā vadīšana notiek atbilstoši tās pamatprincipiem, kas paredz visu līmeņu vadītāju iesaistīšanu stratēģijas izstrādē un visu darbinieku saskaņotu rīcību uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanai, tika uzdots jautājums: "Vai Jūsu uzņēmumā ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi?" Arī uz šo jautājumu tika saņemts augsts pozitīvo atbilžu skaits – 72% no visiem respondentiem atzina, ka viņu uzņēmumā ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi, savukārt 23% organizāciju šādu mērķu nav un 5% organizāciju respondenti nezina, vai ir vai nav. Uzņēmumu sadalījums atspoguļots 2.17. attēlā.



**2.17. att. Uzņēmumu skaits, kuros tiek izmantota stratēģiskā personāla vadība
(% no respondentu skaita)**

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Apvienojot iegūtos datus matricā, kurā atspoguļota stratēģiskās vadīšanas un personāla vadības saistība, pēc respondentu sniegtajām atbildēm tiek iegūts precizēts rezultāts, kas rāda, ka ne 77% vai 72%, bet gan tikai 64% uzņēmumu tiek domāts par stratēģisko vadīšanu un stratēģisko personāla vadību, jo iegūtie dati rāda situāciju, ka uzņēmumā netiek izmantota stratēģiskā vadīšana vai nav zināms, ka tā tiek izmantota, bet ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi. Autore šos rezultātus skaidro ar respondentu nepietiekamām zināšanām un izpratni par stratēģiskās vadīšanas jēdzienu un stratēģiskās personāla vadības jautājumu loku. Personāla vadības stratēģisko mērķu izmantošana uzņēmumos Latvijā apkopota 2.2. tabulā.

2.2. tabula

Personāla vadības stratēģiskie mērķi uzņēmumos Latvijā

(% no respondentu skaita)

	Ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi	Nav noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi	Nezinu, vai ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi
Tiek izmantota stratēģiskā vadīšana	64.0	11.3	1.3
Netiek izmantota stratēģiskā vadīšana	3.3	8.7	1.3
Nezina, vai tiek izmantota stratēģiskā vadīšana	4.7	2.7	2.7

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Lai noskaidrotu personāla vadības mērķu saskaņotības līmeni ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, tika uzdots jautājums: "Cik lielā mērā personāla vadības stratēģiskie mērķi ir saskaņoti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem?" Apkopojot respondentu atbildes,

kuru uzņēmumos tiek izmantota gan stratēģiskā vadīšana, gan arī noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi, vidējais rādītājs ir 4.4, rādītāju grupā, kur „1” – pilnībā saskaņoti, savukārt „7” – pilnībā nesaskaņoti, kas nozīmē, ka personāla vadības stratēģiskie mērķi drīzāk nav saskaņoti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, tātad arī šajos uzņēmumos stratēģiskie mērķi visdrīzāk netiks sasniegti, jo darbinieki tiek virzīti citā virzienā kā uzņēmums. Šo neatbilstību apstiprina arī respondentu sniegtās atbildes par organizācijas kultūru, kura nesekmē stratēģisko mērķu sasniegšanu 58.7% respondentu uzņēmumu.

Lai noskaidrotu instrumentus, ar kuriem uzņēmumi vada stratēģiskās vadīšanas procesu, šajā jautājumu grupā tika uzdots jautājums: „Vai personāla vadības sistēma ir iekļauta kādā lielākā sistēmā?” Tika piedāvāti iespējamo atbilžu varianti: kvalitātes vadīšanas sistēma, līdzsvaroto rādītāju sistēma vai iespēja norādīt, ka nav iekļauta vai iekļauta vēl kādā citā sistēmā, kuru respondentam bija jānosauc. Jautājums tika uzdots, lai noskaidrotu, vai uzņēmumi izmanto stratēģiskās vadīšanas instrumentus, jo citu valstu zinātnieku pētījumi liecina, ka stratēģiskā vadīšana ļoti bieži ir deklaratīva, t.i., formāli mērķi tiek izvirzīti, bet ikdienas darbība ir koncentrēta uz citiem jautājumiem, kuri nav saistīti ar stratēģisko uzdevumu risināšanu. Pētījumā iegūtie dati liecina, ka sistemātiski stratēģiskās vadīšanas instrumentus izmanto tikai 15.3% respondentu, jo šajos uzņēmumos izmanto stratēģiskās vadīšanas principus, personāla vadības mērķi ir iekļauti kopējā stratēģiskās vadīšanas sistēmā, un personāla vadības mērķi ir iekļauti uzņēmuma līdzsvaroto rādītāju sistēmā. Nevienu citu vadīšanas sistēmu, kurā būtu apvienoti uzņēmuma mērķi un to izpildes un kontroles instrumenti, respondenti norādījuši nebija. Tā kā līdzīgu pētījumu dati par situāciju Latvijas uzņēmumos stratēģiskās un personāla stratēģiskās vadīšanas jautājumos nav pieejami, autore izvēlējās apskatīt pietuvināta pētījuma rezultātus, kuru 2003. gadā, izstrādājot doktora disertāciju, ir veicis Jānis Caune³⁵. Savā pētījumā autors aptaujāja 211 uzņēmumu vadītājus, no kuriem 67% bija mazie uzņēmumi, 28% bija vidējie, savukārt 5% – lielle uzņēmumi. Pētījuma dati liecina, ka darbības mērķi (stratēģija) ir izstrādāti 84% aptaujāto uzņēmumu, 10% nav izstrādāti, bet 5% nezina, vai ir izstrādāti šādi mērķi. No 84% aptaujāto uzņēmumu, 44% ir izstrādāti mērķi, darbības mērķus zina visi darbinieki, kas ir 36% no visiem pētījuma respondentiem. Ņemot vērā, ka minētā pētījuma respondentu skaitā lielle un vidējie uzņēmumi ir 33%, autore uzskata, ka autores darba ietvaros veiktā pētījuma rezultāti un iegūtais rādītājs – 15.3% atspoguļo patieso situāciju stratēģiskās vadīšanas un stratēģiskās personāla vadības principu izmantošanā uzņēmumos Latvijā. Savukārt L. Peiseniece

³⁵ Caune, J., Dzedons, A., Stratēģiskā vadīšana. Rīga : Lidojošā zivs, 384. lpp.

promocijas darba „Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos” veiktajā pētījumā ir konstatējusi, ka no 42 lielo uzņēmumu personāla vadītājiem 62% norādīja, ka uzņēmumā ir definēta CRV stratēģija, un 48% – uzņēmuma stratēģija. 48% no respondentiem norādīja, ka CRV stratēģija atbilst uzņēmuma stratēģijai, bet 14% – CRV stratēģija neatbilst uzņēmuma stratēģijai.³⁶ Iegūtie dati liecina, ka personāla vadība nav iekļauta stratēģiskās vadīšanas sistēmā, attiecīgi tās mērķi neatbalsta uzņēmuma stratēģiskos mērķus un nesekmē to sasniegšanu. Šādi dati liecina par personāla vadības nozīmības nepietiekamu novērtējumu.

Darba 1. nodaļā autore, izanalizējot uzņēmumu kopējās stratēģijas un personāla vadības stratēģijas saistību, konstatēja, ka optimālais uzņēmuma stratēģijas un personāla vadības stratēģijas integrācijas modelis ir modelis, kurā tiek izmantots princips, ka, ja personāla resursi nodrošina konkurētspējas sasniegšanu, tad uzņēmuma stratēģija ir jābūvē uz darbinieku priekšrocībām un personāls ir jāuzskata nevis par stratēģijas ieviesēju, bet par stratēģijas izstrādes virzošo spēku. **Šī ir pieeja, kuras izmantošanai nepieciešamas elastdrošas attiecības ar uzņēmuma darbiniekiem. Ir pierādīta pētījuma tēze: nav iespējams izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, ja personāla vadība nav integrēta uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā. To apliecina gan autores veiktā pētījuma rezultāti, kuri parāda, ka uzņēmuma personāla vadība nekādā veidā netiek saistīta ar stratēģisko vadīšanu lielākajā daļā uzņēmumu. To apstiprina arī citu autoru pētījumi, kas norāda, ka personāla vadība Latvijā vairāk nodrošina ar personāla administrēšanu saistītos jautājumus, nevis uzņēmuma konkurētspējas stiprināšanu, piedaloties stratēģiju izstrādē un to mērķu īstenošanā.**

2.4 Ārējās vides kā stabilas elastdrošu attiecību sistēmas pamata novērtējums

Ārējās vides faktoriem elastdrošu attiecību veidošanas kontekstā ir būtiska ietekme uz uzņēmumu personāla vadību un darba attiecībās izmantojamajiem modeļiem, tādēļ pētījuma ietvaros uzņēmumi tika aptaujāti par ārējās vides apstākļiem, lai noskaidrotu, kurus ārējās vides faktoros par nozīmīgiem uzskata Latvijas uzņēmumos un cik lielā mērā tie ietekmē uzņēmumu darbību. Autore izvirza 2. tēzi: uzņēmumā nav iespējams izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, ja netiek ņemta vērā ārējās vides faktoru ietekme uz personāla

³⁶ Peiseniece, L. *Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos*. LU Promocijas darbs, 2010, 117. lpp.

vadību. Lai pārbaudītu šo tēzi, pētījuma respondentiem tika lūgts novērtēt ārējās vides faktoru ietekmi uz uzņēmuma personāla vadību. Novērtēta tika demogrāfisko, politisko, sociālo un kultūras, globalizācijas un nozares ārējās vides faktora – arodbiedrības ietekme.

Demogrāfiskie faktori. Respondentiem bija jānovērtē iedzīvotāju vecuma struktūras, ģeogrāfiskās migrācijas, nodarbināto vecuma un dzimuma struktūras izmaiņas, kā arī darbaspējīgo iedzīvotāju etniskā sastāva ietekme uz uzņēmuma personāla resursu vadīšanu. Demogrāfisko faktoru ietekmes novērtējums sniegts 2.3. tabulā.

2.3. tabula

Demogrāfisko faktoru ietekme uz uzņēmumiem Latvijā

(% no respondentu skaita)

	Iedzīvotāju vecuma struktūras izmaiņas	Iedzīvotāju ģeogrāfiskā migrācija	Nodarbināto vecuma struktūras izmaiņas	Nodarbināto dzimuma struktūras izmaiņas	Darbaspējīgo iedzīvotāju etniskais sastāvs
Pilnīgi nemaz	22.7	16	18.7	36.7	36
Gandrīz nemaz	19.3	20.7	20.7	25.3	31.2
Vairāk nē nekā jā	19.3	18	22	19.3	19.3
Vairāk jā, nekā nē	18	22	15.3	6	7.3
Diezgan lielā mērā	10	13.3	13.3	2	0.7
Ļoti lielā mērā	0	2	1.3	0.7	0
Grūti pateikt	10.7	8	8.7	10	5.3

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

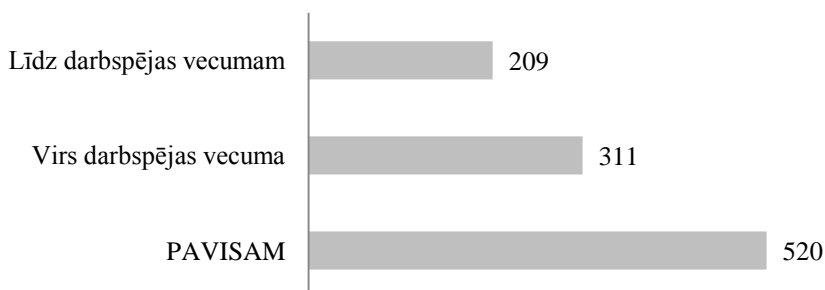
Iegūtie dati liecina, ka faktori, kas kaut kādā mērā ietekmē personāla vadību uzņēmumos, kurus par nozīmīgiem uzskata respondenti, ir iedzīvotāju ģeogrāfiskā migrācija, iedzīvotāju vecuma struktūras izmaiņas un nodarbināto vecuma struktūras izmaiņas. Ietekmes nav darbaspējīgo iedzīvotāju etniskajam sastāvam un nodarbināto dzimuma struktūrai.

Iegūtie dati ļauj secināt, ka respondenti uzskata, ka demogrāfiskie faktori personāla vadību uzņēmumos Latvijā ietekmē maz, jo tikai divus no minētajiem faktoriem, t.i., iedzīvotāju ģeogrāfiskā migrācija un nodarbināto vecuma struktūras izmaiņas respondenti ir atzinuši par faktoriem, kuri lielā mērā ietekmē personāla vadību viņu uzņēmumos, bet arī šo respondentu skaits nav liels. 2% uzskata, ka ļoti lielā mērā ietekmē iedzīvotāju ģeogrāfiskā migrācija un 1.3% – nodarbināto vecuma struktūras izmaiņas (detalizēti dati sniegti tabulā 2.3).

Atbilstoši oficiālajiem datiem iedzīvotāju skaits Latvijā 2011. gada sākumā bija 2.2295 miljoni, kopš 2000. gada tas ir samazinājies par 6.4%. Iedzīvotāju skaita samazināšanos ietekmē iedzīvotāju dabiskā kustība un migrācija. Kā arī Latvijā ir vērojama augsta

iedzīvotāju koncentrācija galvaspilsētā. 2009. gada sākumā Rīgā dzīvoja 32% valsts iedzīvotāju.³⁷

Latvijā, tāpat kā lielākajā daļā attīstīto valstu, raksturīga iedzīvotāju novecošana, kā rezultātā aizvien samazinās nodokļu maksātāju skaits, bet aizvien lielāks skaits iedzīvotāju saņem pensijas. Datu sadalījums atspoguļots 2.18. attēlā.



2.18. att. Demogrāfiskās slodzes līmenis Latvijā 2011. gada sākumā

(gada sākumā uz 1000 darbspējīgiem iedzīvotājiem)

Avots: Pieejams: <http://data.csb.gov.lv>

Latvijas iedzīvotāju mobilitāte jāskata divos aspektos: migrācija uz citām valstīm un migrācija uz Rīgu un Pierīgu. Darbspēka ģeogrāfiskā mobilitāte ir nozīmīgs faktors, kas ietekmē situāciju darba tirgū. Laika periodā no 2005. gada jūlija līdz 2007. gada maijam Nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” ietvaros Latvijas Universitātes pētnieki veica pētījumu par darbspēka ģeogrāfisko mobilitāti, un pētījuma rezultātā tika secināts, ka Latvijā oficiālās ziņas par iedzīvotāju ģeogrāfisko mobilitāti ir nepilnīgas, tomēr pieejamā informācija liecina, ka darbspēka migrācija no Latvijas ir konstatējama galvenokārt citās ES valstīs. 2006. gadā iedzīvotāju ilgtermiņa migrācijas rezultāts, t.i. ierašanās vai aizbraukšana no valsts uz laiku, kas ilgāks vai vienāds ar 1 gadu, saldo ir negatīvs, jo iedzīvotāju skaits Latvijā samazinājās par 2451 cilvēkiem. CSP sniegtie dati un Nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” rezultāti liecina, ka demogrāfiskais faktors un tā ietekme uz ekonomikas attīstību ir nozīmīga, un, tā kā uzņēmumi darbojas šajos ekonomiskajos apstākļos, demogrāfiskajiem faktoriem ir liela ietekme uz to iespējamajiem attīstības scenārijiem.

Apkopojot iegūtos datus, autore secina, ka pētāmajos uzņēmumos, neņemot vērā plaši pieejamos CSP datus un to skaidrojumus par demogrāfijas tendenču ietekmi uz ekonomiku, uzmanība demogrāfiskajiem aspektiem netiek pievērsta, jo uzņēmumi uzskata, ka demogrāfiskā situācija un to veidojošie faktori uzņēmumu personāla vadību ietekmē minimāli. Autore uzskata, ka šādu rezultātu lielā mērā nosaka ekonomiskā situācija valstī un

³⁷Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/iedzivotaji-datubaze-30028.html>

bezdarba līmenis, kurš pēc NVA datiem 2010. gada aprīlī bija 17% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem³⁸, tomēr šādai attieksmei, kā uzskata autore, ir vēl viens iemesls, un tas ir apstākļi, ka, kā autore pierādīja 1. darba tēzē, personāla vadība nav iekļauta uzņēmumu stratēģiskajā vadīšanā un līdz ar to netiek veikta kompleksa ārējās vides analīze. Šī iemesla dēļ arī uzņēmumi neapzinās demogrāfisko faktoru būtisko ietekmi uzņēmumu darbības nodrošināšanā. Tā kā Eiropas Savienības valstīs demogrāfiskajiem faktoriem tiek piešķirta aizvien lielāka nozīme un demogrāfijas attīstības prognozes norāda uz paredzamām nozīmīgām pārmaiņām iedzīvotāju struktūrā, autore uzskata, ka uzņēmumi Latvijā pietiekami nenovērtē šī faktora ietekmi uz savu darbību nākotnē, un tiem būtu nepieciešams veidot personāla vadības sistēmas, kuras paredz iespējas pielāgoties demogrāfiskajām izmaiņām, lai mazinātu to ietekmi uz uzņēmuma darbību. Šāda pielāgošanās var notikt sekmīgi, ja uzņēmuma personāla vadība tiek balstīta uz elastdrošības principiem.

Pētījuma gaitā iegūtie rezultāti parāda, ka respondenti nenovērtē demogrāfiskos faktorus, jo par nozīmīgu to ietekmi atsevišķās faktoru grupās uzskata tikai 2 % respondentu, kas apstiprina autores izvirzīto tēzi, ka ārējās vides faktoru ietekme, šajā gadījumā demogrāfisko faktoru ietekme, uz personāla vadību tiek ņemta vērā nepietiekami, jo, iespējams, ka šie faktori netiek saistīti ar personāla vadības problēmām, ar kurām saskaras uzņēmumi. To apliecina plaši zināmā problēma, ka uzņēmumiem ir grūtības atrast savām vajadzībām atbilstošas kvalifikācijas darbiniekus, kas parasti tiek skaidrots ar izglītības sistēmas nepilnībām, tomēr autore uzskata, ka uzņēmumu nespējai atrast atbilstošas kvalifikācijas darbiniekus dziļākas saknes ir jāmeklē demogrāfiskajos faktoros:

- 1) mainoties iedzīvotāju vecuma struktūrai,
 - a) mainās darba tirgū pieejamo speciālistu skaits, tāpēc ka, nozīmīgi palielinoties iedzīvotāju vecumam, pieaug tādu iedzīvotāju skaits, kuri darba tirgū vairs neiesaistās, tāpēc ka ir sasnieguši pensionēšanās vecumu. Latvijā šī tendence ir ļoti nozīmīga un problēmu valsts līmenī risina, paaugstinot pensionēšanās vecumu, bet šādas rīcības rezultātā pieaug cita demogrāfiskā faktora – nodarbināto vecuma struktūras izmaiņu ietekme uz uzņēmumu personāla vadību;
 - b) mainās arī potenciālo darbinieku vēlme strādāt noteikta garuma darba dienu, jo visai bieži vērojama situācija, ka pensionēšanās vecumu sasniegušie darbinieki ir gatavi turpināt darba attiecības uz citiem darba līguma nosacījumiem – strādājot nepilnu darba dienu vai darba nedēļu;

³⁸ Pieejams:<http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=6&mid=297&txt=301&t=stat>

- 2) ģeogrāfiskās migrācijas rezultātā
 - a) mainās nodarbināto struktūra, jo, pieaugot pieprasījumam pēc noteiktas kvalifikācijas darbiniekiem citās valstīs, jo sevišķi, ja finansiālie darba līguma nosacījumi vairākkārt pārsniedz Latvijā piedāvāto atalgojumu, aizbrauc noteiktu profesiju pārstāvji, kā, piemēram medicīnas vai celtniecības darbinieki;
 - b) mainās arī pieejamā personāla vecuma struktūra, jo aizbraucēji pārsvarā ir jaunāka gadagājuma cilvēki, un attiecīgi pastiprinās demogrāfiskā faktora – iedzīvotāju vecuma struktūras izmaiņu ietekme uz uzņēmumiem;
 - c) mainās uzņēmējdarbības vidē risināmo jautājumu struktūra un, attīstoties globālām kompānijām, pieaug augstākā līmeņa vadītāju migrācija starp uzņēmuma darbības valstīm, līdz ar to Latvijas darba tirgū šie augsta līmeņa speciālisti vairs nav pieejami;
- 3) nodarbināto vecuma un dzimuma struktūras izmaiņu rezultātā
 - a) mainās darbinieku fiziskās iespējas, piemēram, spēja strādāt 12 stundu darba dienu, veselības stāvoklis ietekmē to, cik intensīvu darbu cilvēks ir gatavs veikt, atsevišķās profesijās to reglamentē valstī noteiktā kārtība, jo par noteiktu profesijā nostrādātu laiku darbiniekam tiek piešķirta izdienas pensija, kas apliecina, ka šajā profesijā ir nopietni vecuma ierobežojumi, kuri uzņēmumam ir jāņem vērā, veidojot personāla vadības stratēģijas;
 - b) mainās arī darbinieku iespējas un vēlēšanās veikt tos vai citus amata pienākumus valdošo pieņēmumu dēļ, kas Latvijā ir īpaši raksturīgi, piemēram, darbs sabiedriskās ēdināšanas iestādēs – Latvijā ir izteikts pieprasījums pēc gados jauniem darbiniekiem šajā jomā atšķirībā no ES valstīm, kur klientus apkalpojošā jomā strādā dažāda vecuma cilvēki, To autore skaidro ar to, ka ES valstīs demogrāfiskie faktori uzņēmuma darbu ietekmēja tik ļoti, ka jauniešu darbs tiek izmantots uzņēmumos, kuru mērķauditorija ir jaunieši, kā, piemēram, *McDonald*, savukārt citur strādā dažādu gadagājumu cilvēki;
 - c) mainās darbinieku vēlēšanās strādāt noteikta veida darbus tiem raksturīgās psiholoģiskās slodzes dēļ;
- 4) etniskā sastāva faktora ietekme uz uzņēmumu darbu Latvijā arī ir nozīmīga, par ko liecina fakts, ka aizvien biežāk publiskajā telpā parādās informācija par darbiniekiem, kuri nespēj kvalitatīvi veikt savus pienākumus, jo, piemēram, nezina valsts valodu, kuras zināšanu līmenis noteiktām amatu grupām ir nostiprināts valsts likumdošanā. Jo īpaši šāda problēma vērojama sabiedriskajā sektorā – medicīnā, iekšlietu sistēmā un tirgus sektora pakalpojumu sfēras uzņēmumos, īpaši tirdzniecībā.

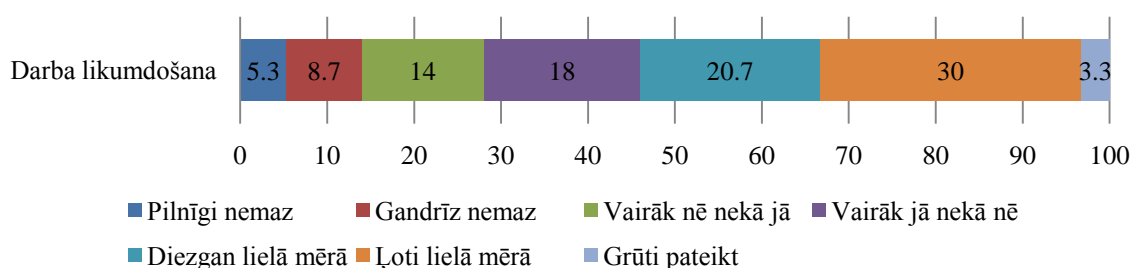
Pētījuma rezultāti, kuri parāda, ka par nozīmīgu demogrāfisko faktoru ietekmi atsevišķās faktoru grupās uzskata tikai 2 % respondentu, pierāda autores 2. tēzi sadaļā, kas attiecas uz demogrāfisko faktoru ietekmi uz uzņēmumiem.

Politiskie faktori. Uzņēmuma ietekmē liels skaits politisko faktoru, tomēr, ņemot vērā pētījuma mērķi, tajā tika apskatīti politiskie faktori, kuri ir cieši saistīti ar nodarbinātības attiecībām, un tie ir: darba likumdošana, nodokļu likumdošana darba attiecībās un sociālajā apdrošināšanā, un to ietekme uz uzņēmumu personāla vadību.

Darba likumdošana ir neatņemama darba tirgus un uzņēmumu ārējās vides sastāvdaļa. Tā reglamentē darbā pieņemšanas un no darba atlaišanas procedūras, ņemot vērā darbinieka un uzņēmuma intereses un nodrošinot nodarbinātības aizsardzību. Darbinieku pieņemšanu un atlaišanu Latvijas Republikā reglamentē Darba likums, kas atbilst vispārējiem ES nodarbinātības standartiem.

Pētījuma ietvaros respondenti sniedza atbildi uz jautājumu: „Lūdzu norādiet, cik lielā mērā zemāk minēti politiskie faktori ietekmē Jūsu uzņēmumā nepieciešamos personāla resursus!” Respondenti novērtēja darba likumdošanas un nodokļu likumdošanas darba attiecībās un sociālajā apdrošināšanā ietekmi uz savām uzņēmumiem.

Pētījuma rezultāti rāda, ka darba likumdošana tiek uzskatīta par faktoru, kurš nozīmīgi ietekmē uzņēmumu personāla vadību. Likumdošanas ietekmes novērtējums atspoguļots 2.19. attēlā.



**2.19. att. Darba likumdošanas ietekme uz uzņēmumiem Latvijā
(% no respondentu skaita)**

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Darba likumdošana uzņēmumu personāla vadību diezgan lielā mērā ietekmē 20.7% aptaujāto uzņēmumu, savukārt ļoti lielā mērā 30% aptaujāto uzņēmumu. Tā kā nozīmīga ietekme šim faktoram ir 50.7% aptaujāto uzņēmumu. Autore uzskata, ka šī faktora īpatsvars elastdrošības risinājumu kontekstā ir jāvērtē pastiprināti. Tā kā Latvijas dati par darba

likumdošanas aspektiem datu kļūdu dēļ³⁹ nav salīdzināmi ar citām ES valstīm, tad nav iespējams novērtēt Latvijas situāciju Eiropas kontekstā, tomēr autore uzskata, ka būtu nepieciešams izvērtēt darba likumdošanas prasības un tās ietvaros piedāvāt risinājumus, kuri ļautu uzņēmumiem ātrāk pielāgoties pārmaiņām ārējā vidē, tā palielinot uzņēmumu elastības iespējas un atsevišķus drošības aspektus. Autore uzskata, ka straujas un neprognozējamas likumdošanas izmaiņas samazina kā uzņēmumu elastības iespējas, tā arī drošības līmeni, savukārt uzņēmums minēto apstākļu ietekmē nespēj nodrošināt saviem darbiniekiem pietiekamas drošības garantijas, lai viņi varētu elastīgi iesaistīties uzņēmumā nepieciešamajos procesos.

Viens no nozīmīgākajiem pētījumiem, kurš atspoguļo nodarbinātības aizsardzības jautājumu praksi, ir Pasaules Bankas pētījums par biznesa iespējām 178 pasaules valstīs. Pētījums aptver vairākus aspektus, un viens no tiem ir saistīts ar to, cik vienkārši vai sarežģīti ir darba devējam pieņemt un atlaist darbiniekus katrā valstī. Jo rādītājs ir augstāks, jo minētie procesi ir sarežģītāki un dārgāki. Pieņemšanas sarežģītības indekss sastāv no 3, savukārt atlaišanas sarežģītības indekss – no 8 komponentēm. Datu atspoguļojums veikts 2.4. tabulā.

2.4. tabula

Darbinieku pieņemšanas un atlaišanas sarežģītības indeksi Latvijā

Gads	Sarežģītības indekss	
	Pieņemšanas	Atlaišanas
2004	78	30
2007	67	30
2010	50	40

Avots: Pasaules bankas pētījums par biznesa iespējām (*Doing Business*)

Minētie indeksi rāda, ka, lai arī darbinieku pieņemšanas sarežģītības indekss samazinās, tas ir ļoti augsts, savukārt atlaišanas indekss kopš 2004. gada ir paaugstinājies, kas nozīmē, ka darbiniekus atlaist ir kļuvis grūtāk. Autore uzskata, ka, atlaišanas sarežģītībai palielinoties, tiek samazināta kā uzņēmumu elastība, tā drošība darba attiecībās, jo, apzinoties šo risku uzņēmums var izvēlēties nepieņemt jaunus darbiniekus, kas samazina uzņēmumu elastību, tā vietā piedāvājot esošajiem darbiniekiem darba līguma nosacījumus, kuri atsevišķos gadījumos var negatīvi ietekmēt viņu drošību.

³⁹ Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M. *Towards a set of Composite Indicators on Flexicurity: a Comprehensive Approach*. Luxembourg : Publication Office of the European Union, 2010, 117. p.

Nozīmīgs rādītājs, kurš nosaka darba tirgus elastdrošības līmeni, ir tiesību aktu stingrība nodarbinātības jomā (EPL). Tā ietver darbinieku aizsardzību pret atlaišanu, limitē terminēto darba līgumu izmantošanas iespēju un plašākā apmērā limitē arī darba laika un darba drošības un veselības aizsardzības aspektus. Dati apkopoti 2.5. tabulā.

2.5. tabula

Kopējie indikatori nodarbinātības jomas tiesību aktu stingrības noteikšanai

(0-6)*

Valsts	Regulārie darba līgumi	Terminētie darba līgumi	Kolektīvā atlaišana	Vispārējā tiesību aktu stingrība nodarbinātības jomā
Dānija	1.5	1.4	3.9	1.8
Nīderlande	3.1	1.2	3	2.3
Latvija	2.3	2.1	4	2.5
Zviedrija	2.9	1.6	4.5	2.6
Igaunija	3.1	1.4	4.5	2.6
Lietuva	3	1.4	4.9	2.7
Francija	2.5	3.6	2.1	3.0

* Tabulā apkopoti dati, izmantojot Eamets, R., Maaso. *J. The Paradox of the Baltic states: Labour Market Flexibility but Protected workers?* European Journal of Industrial Relations, 2005, Nr. 1, vol. 11, p. 71–90. un *OECD Employment Outlook*. OECD, 2004.

Izanalizējot tabulā apkopotos datus, jāsecina, ka ES ne tikai ir virkne valstu, kurās vispārējā tiesību aktu stingrība nodarbinātības jomā ir lielāka nekā Latvijā, bet valstīs, kuras vispārpieņemti tiek vērtētas kā elastīgas nodarbinātības jomā, atsevišķos jautājumos likumdošana ir stingrāka kā Latvijā. Piemēram, likumdošanas prasības regulāriem darba līgumiem Nīderlandē ir stingrākas nekā Latvijā.

OECD veiktie teorētiskie un empīriskie pētījumi liecina, ka stingri tiesību akti kopējo nodarbinātību un bezdarba līmeni ietekmē minimāli, tomēr būtiski pasliktina nodarbinātības izredzes riska grupām, kā arī samazina darba tirgus dinamiku un palielina bezdarba perioda vidējo ilgumu⁴⁰.

Lai veiktu nodarbinātības drošības likumdošanas starp valstu salīdzinājumu, ir jāņem vērā kāds svarīgs aspekts, tas ir, ka var būt atšķirība starp likumdošanas aktiem un to reālu darbību dzīvē. Pat ja nodarbinātības likumdošana valstī izskatās strikta, elastība var būt paaugstināta vājas likumdošanas ieviešanas rezultātā un viegli pieejamas nodarbinātības

⁴⁰ *OECD Employment Outlook*, OECD, 2004.

veidā, kā, piemēram, pašnodarbinātais, neformāls darbs vai vienkārši likumu neievērošana. Eamets un Masso (2005), pētot Baltijas valstis, konstatēja lielu daudzumu darba likumdošanas pārkāpumu, tajā skaitā brīvprātīgus darbinieka tiesību pārkāpumus darba līgumos. Par to Latvijā liecina arī Valsts Darba inspekcijas sniegtā informācija par to, ka Latvijā pēdējo gadu laikā pieaug nelegāli nodarbināto skaits.

Regulāru datu apkopošanu par norisēm nodarbinātībā veic Eiropas fonds *Dzīves un darba apstākļu* uzlabošanai, pēc kura sniegtiem datiem, 2005. gadā Latvijā terminētie darba līgumi bija 8.4% nodarbināto no kopējā nodarbinātības līmeņa⁴¹.

Analizējot datus par terminētas nodarbinātības izmantošanu Latvijā, jākonstatē, ka Latvijā terminētā nodarbinātība ir daudz retāk izmantota nekā vidēji ES valstīs. Ja ES valstīs terminēti darba līgumi ir 13.6% no kopējā darba līgumu skaita, tad Latvijā tikai 4.3%. Detalizēta informācija sniegta 2.6. tabulā.

2.6. tabula

**Terminēto darba līgumu īpatsvars kopējā nodarbinātībā
(% no visiem darba līgumiem)**

	EU 27	LV
2001.	12.4	6.7
2005.	14.0	8.4
2009.	13.6	4.3

Avots: *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security. Background paper.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions;
Pieejams: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Vērtējot pieejamos datus, var secināt, ka Latvijas uzņēmumos ir iespējams paaugstināt skaitlisko elastību. Nozīmīgs ir jautājums, cik lielā mērā un kādos aspektos atšķiras ES un Latvijas normatīvā bāze, t.i., vai kādos aspektos Latvijā tā ir mazāk labvēlīga elastības palielināšanai uzņēmumos un cik lielā mērā uzņēmumi izmanto pieejamās iespējas noteikt elastīgu nodarbinātību skaitliskās elastības kontekstā.

Vērtējot datus, jāņem vērā arī ekonomiskā situācija valstī, jo, ekonomikas attīstībai samazinoties, pirmkārt, tiek atbrīvoti uz noteiktu laiku pieņemtie darbinieki, ko apliecina dati par terminēto līgumu skaitu no visiem darba līgumiem, jo ekonomiskās krīzes rezultātā uz noteiktu laiku nodarbināto skaits Latvijā sarucis aptuveni uz pusi.

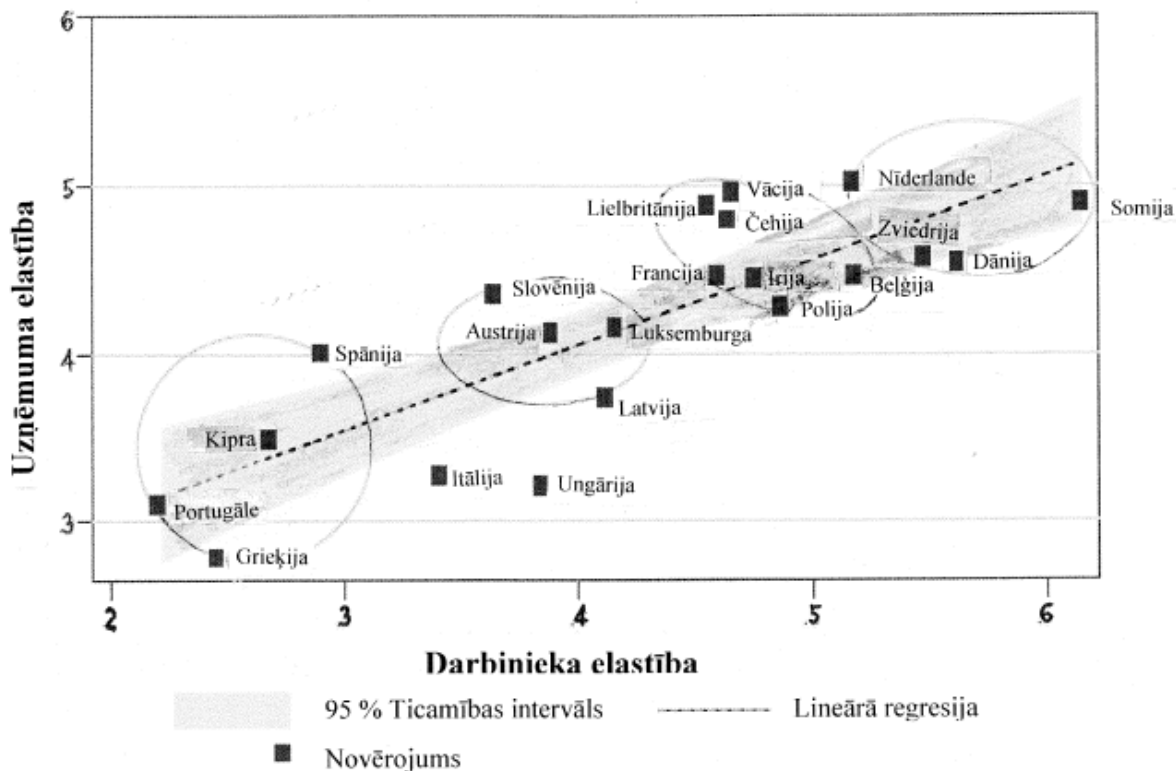
⁴¹ *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security. Background paper.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, p.6

Darba laiku Latvijā reglamentē Darba likums. Darbinieka normālais dienas darba laiks nedrīkst pārsniegt 8 stundas, bet normālais nedēļas darba laiks – 40 stundu. Tikai trijās Eiropas Savienības valstīs (Latvijā, Igaunijā un Polijā) darba laiks tiek noteikts saskaņā ar likumu. Citās valstīs, lai gan vidējais darba laiks tiek noteikts saskaņā ar likumu, iespējams kolektīvi ieviest vidējā darba laika shēmas, kas ir daudz elastīgākas un vienlaikus nodrošina likumā noteikto vidējo darba laiku.

Analizējot situāciju Latvijā darba laika regulējuma jomā, var secināt, ka tas nav elastīgs, – likumā noteikts konkrēts darbadienas un darba nedēļas ilgums. Tāda situācija nav raksturīga Eiropas Savienības valstīm, kur darbinieki aktīvi izmanto elastīgā darba laika priekšrocības. Neelastīgs darba laiks ierobežo darba tirgus funkcionēšanas efektivitāti, mazinot cilvēku iespējas aktīvi piedalīties darba tirgū. Elastīgāks darba laiks ļauj apvienot vairākus darbus, strādāt nepilnu darba laiku, bet jauniem cilvēkiem sniedz iespēju apvienot darbu ar mācībām vai bērnu aprūpi.

Viens no nozīmīgākajiem pētījumiem par darba laika izmantošanu ir *Pētījums par darba laika un darba un privātās dzīves līdzsvarošanas iespējām* (ESWT – *Establishment Survey on Working-time and Work-Life Balance*, 2004/05), kuru pēc Eiropas fonda *Dzīves un darba apstākļu uzlabošana* pasūtījuma 21 ES valstī veicis pētniecības institūts *TNS Infratest*. Viens no šī pētījuma mērķiem ir identificēt vajadzības pēc elastīgas nodarbinātības no darba devēju viedokļa un atsaucību no darbinieku puses par darba laika dažādošanas pasākumiem. Pētījums atklāja, ka dažādās valstīs raksturīgi dažādi darba un privātās dzīves saskaņošanas modeļi, kurus ietekmē ne tikai likumdošanas prasības, bet arī organizāciju kultūra un pieeja nodarbinātības elastībai. Pētījuma rezultāti atspoguļoti 2.20. attēlā.



2.20. att. Darba devēju un darba ņēmēju darba līgumu un darba laika elastības rādītāji, klasteru analīze 21 ES valstī

Avots: Ruud, M., Chung, H., Fouarg, D. et. al. *Flexibility and security over the life course*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2008, p.18

Apkopojot un analizējot datus, pētījumā iegūti secinājumi, ka darba devēja un darba ņēmēja elastības faktori stingri un pozitīvi korelē. Regresijas koeficients R^2 ir 0.66. Tas norāda, ka valstīs rādītāji ir vai nu zemi abās dimensijās, vai arī augsti abās dimensijās.

Saskaņā ar iepriekš minētā pētījuma datiem Latvijā elastība nodarbinātības attiecībās nav plaši pielietota. Labākie rādītāji ir Somijā, kur vispārējās elastības rādītājs ir 8.69. Autore uzskata, ka šie pētījuma rezultāti parāda ārējās vides, šajā gadījumā, normatīvo aktu būtisku ietekmi uz uzņēmumu iekšējo vidi, jo to, cik elastīgus risinājumus uzņēmumi un darbinieki ir gatavi izvēlēties, nosaka gan darba likumdošana, gan arī tas, cik droši viņi jūtas ārējā vidē, t. i., valstī noteiktā likumdošanas vidē.

Līdztekus darba likumdošanai nozīmīgs ir politiskais faktors.

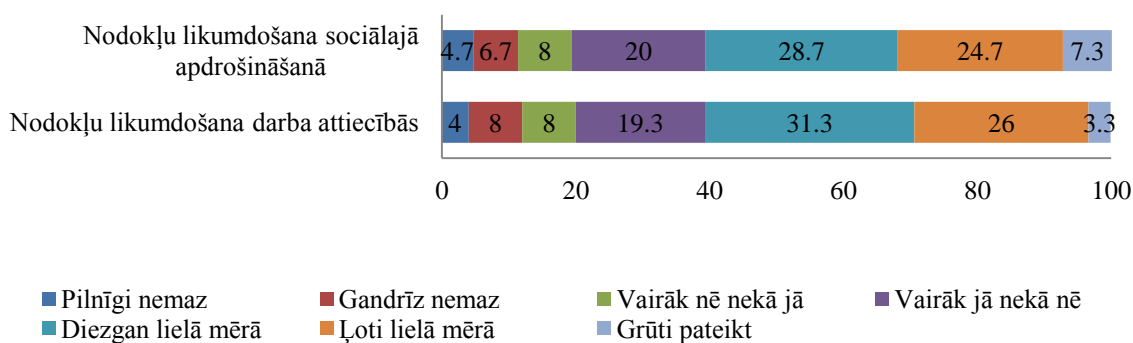
Normatīvo aktu kopums, kuri regulē darba attiecībās piemērojamo nodokļu sistēmu.

Darba tirgus kontekstā ar nodokļu sistēmu saprot iedzīvotāju ienākuma nodokli un sociālās apdrošināšanas iemaksas, ar ko tiek aplikti nodarbinātā ienākumi. Liels nodokļu slogs palielina darba devēja ar algām saistītās izmaksas un ierobežo vēlmi pieņemt darbā jaunus darbiniekus, radot risku ēnu ekonomikas palielināšanai un darbinieku nodarbinātības drošības

mazināšanai. Paaugstinoties nodokļu slogam, sarūk darba alga, ko darba ņēmējs saņem pēc nodokļu samaksas, un tas var mazināt viņa motivāciju strādāt. Latvijas situācija šo pieņēmumu apstiprina, jo VDI regulāri ziņo par nelegālās nodarbinātības palielināšanos un darba samaksas noteikšanu darbiniekiem, izvairoties no nodokļu maksāšanas.

Ir veikta virkne pētījumu un izstrādāti dažādi modeļi, analizējot nodokļu sistēmas ietekmi uz nodarbinātību un darba attiecībām. *Deveri* un *Tabelini* (2000) uzskata, ka nodokļu sistēma paaugstina attīstību, iedarbojoties uz nodarbinātību. Ja augstāki nodokļi rada darbaspēka izmaksu pieaugumu un nodarbinātības samazināšanos, tas kavē investīcijas.

Pētījuma rezultāti rāda, ka nodokļu likumdošana darba attiecībās un sociālajā apdrošināšanā uzņēmumu personāla vadību ietekmē tikpat nozīmīgi kā darba likumdošana. Interpretējot datus, autore vēlas uzsvērt, ka nodokļu sistēma Latvijā nav labvēlīga uzņēmumu attīstībai tās straujo izmaiņu un neprognozējamības dēļ. Laika posmā kopš 2007. gada darba attiecībām piemērojamo nodokļu sistēma ir mainījusies četras reizes. Šādas straujas likumdošanas izmaiņas apgrūtina uzņēmuma darbības plānošanu un atstāj negatīvu ietekmi arī uz darbinieku un viņu pieņemtajiem lēmumiem. Nodokļu sistēma darba attiecībās ietekmē darba samaksas elastību, ienākumu un kombinēto drošību. Pēdējo divu gadu laikā abas šīs nodokļu grupas ir skārušas nozīmīgas izmaiņas, un šobrīd neviens uzņēmums nevar būt drošs, ka tuvākajā laika periodā šīs sistēmas netiks atkal mainītas, kas varētu būt viens no iemesliem, kādēļ ietekmes novērtējums ir tik augsts. Iegūtie rezultāti atspoguļoti 2.21. attēlā.



2.21. att. **Nodokļu likumdošanas ietekme uz uzņēmumu personāla vadību (% no respondentu skaita)**

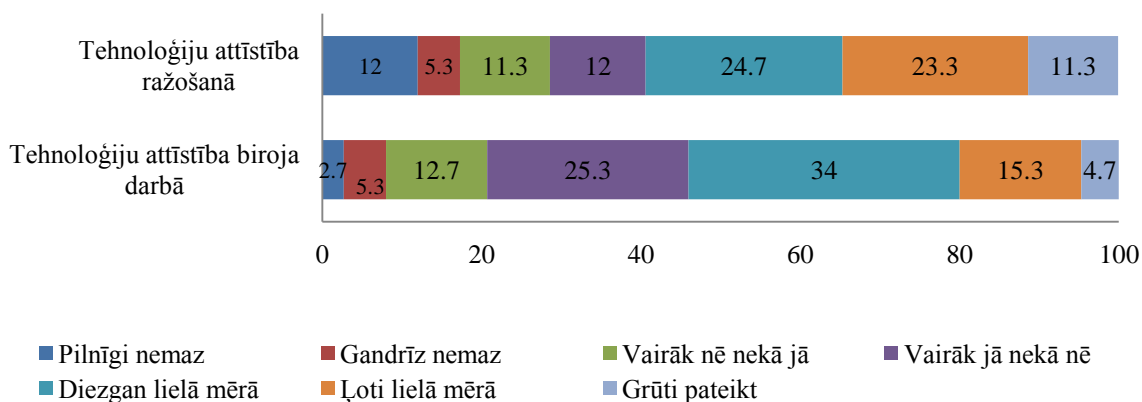
Avots: autores izstrādātā 2010. g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Respondenti uzskata, ka nodokļu likumdošana darba attiecībās ietekmē 57.7% aptaujāto uzņēmumu un nodokļu likumdošana sociālās apdrošināšanas jomā – 53.4% aptaujāto uzņēmumu (atbilžu „ļoti lielā mērā” un „diezgan lielā mērā” summa) atspoguļo minēto

likumdošanu ietekmi uz uzņēmumu darbu. Autore uzskata, ka iegūtie rezultāti parāda nozīmīgu politisko ietekmi uz uzņēmumu darbu šajā jomā.

Iegūtās atbildes uz jautājumiem, kas saistīti ar politisko faktoru ietekmi, uzrāda, ka uzņēmumi pievērš daudz lielāku uzmanību likumdošanai nekā demogrāfijai. Autore uzskata, kā šāds uzmanības sadalījums pamatojams ar likumdošanas prasību tiešu ietekmi uz uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem, t.i., izmaksu paaugstināšanu, tādēļ šī ietekme ir uzreiz pamanāma un skaidri izmērāma, tomēr uz to, ka šis faktors netiek pietiekami novērtēts, norāda pētījuma rezultāts, ka tikai 50.7% respondenti kā nozīmīgu novērtē darba likumdošanas ietekmi uz viņu uzņēmumu personāla vadību, bet 57.7% atzīst nodokļu likumdošanu darba attiecībās un 53.4% nodokļu likumdošanu sociālā apdrošināšanā. Šādi rezultāti apliecina, ka gandrīz puse respondentu nenovērtē pat tādu faktoru, kuru izmaiņas nekavējoties ietekmē uzņēmuma finansiālos rādītājus, ietekmi uz uzņēmuma darbību. Autore uzskata, ka šāda situācija pētāmajos uzņēmumos vēlreiz apstiprina to, ka personāla vadība ir nošķirta no uzņēmumu kopējās vadīšanas, tās aspekti netiek pietiekami analizēti, izstrādājot uzņēmumu stratēģiskos mērķus, un attiecīgi personāla vadības aktivitātes nav vērstas uz šo mērķu sasniegšanu. **Analizējot iegūtos rezultātus, autore uzskata, ka pētījumā iegūtie dati par ārējās vides politisko faktoru ietekmes novērtēšanu, apstiprina autores tēzi par ārējās vides faktoru nepietiekamu novērtēšanu šajā faktoru grupā.**

Tehnoloģiskie faktori. Pētījuma ietvaros respondenti sniedza atbildi uz apgalvojumu: „Lūdzu, norādiet, cik lielā mērā zemāk minēti tehnoloģiskie faktori ietekmē Jūsu uzņēmumā nepieciešamos personāla resursus.” Respondenti novērtēja tehnoloģiju attīstības ietekmi uz viņu uzņēmumiem, atsevišķi norādot ietekmi uz biroja un uz ražošanas darbu. Detalizēti dati sniegti 2.22. attēlā.



2.22. att. Tehnoloģisko faktoru ietekme uz uzņēmuma personāla vadību (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati rāda, ka tehnoloģiju attīstībai ir būtiska ietekme uz uzņēmumu personāla vadību, jo tehnoloģiju attīstība biroju darbā nozīmīgi ietekmē 49.9% aptaujāto respondentu personāla vadības praksi (atbilžu „ļoti lielā mērā” un „diezgan lielā mērā” summa), savukārt tehnoloģiju attīstība ražošanā nozīmīgi ietekmē 48% respondentu uzņēmumu (atbilžu „ļoti lielā mērā” un „diezgan lielā mērā” summa).

Autore uzskata, ka šāds īpatsvars ietekmē personāla vadību un daļa uzņēmumu veido risinājumu kompleksus, lai pielāgotos vides prasībām un nodrošinātu uzņēmuma darbu atbilstoši tehnoloģiju attīstībai, tomēr šie risinājumi ir nepietiekami, jo risinājumu kompleksiem jāietver gan nodrošinājums ar tehnoloģijām, gan arī atbilstoša darbinieku apmācība un darba organizācijas sistēma.

To, ka risinājumi ir nepietiekami, apstiprina pētījumā iegūtie dati – 25.4% respondentu nezina, vai uzskata, ka tehnoloģiju attīstība biroju darbā neietekmē to personāla vadību, savukārt 39.9% respondentu nezina vai domā, ka tehnoloģiju attīstībai ražošanā nav ietekmes uz to personāla vadību. Uzņēmumi bieži apgalvo, ka tiem ir grūtības atrast pietiekami kvalificētus darbiniekus, kā 2010. gadā norādīja LDDK direktore E. Egle⁴², tomēr šāds darbinieku trūkums netiek saistīts ar tehnoloģiju attīstību. Lai gan grūtības atrast darbiniekus ar atbilstošu kvalifikāciju var būt arī tāpēc, ka uzņēmums izmanto tehnoloģijas, kuras Latvijā ir kaut kādā mērā unikālas. **Līdz ar to autores pētījuma rezultāti apliecina, ka tehnoloģiju ietekme uz uzņēmumu darbu netiek pietiekami novērtēta un, iespējams, pat saistīta ar personāla vadības jautājumiem, kas pierāda tēzi par ārējās vides faktoru nepietiekamu novērtēšanu tehnoloģisko faktoru grupā.**

Sociālie un kultūras faktori. Kā autore konstatēja darba 1. nodaļā, sociālo un kultūras faktoru ietekme uz personāla vadību nozīmīgi pieaug, jo sevišķi ES valstīs, tāpēc sava pētījuma ietvaros autore apskatīja arī sociālo un kultūras faktoru ietekmi un uzdeva jautājumu: „Lūdzu, norādiet, cik lielā mērā minētie sociālie un kultūras faktori ietekmē Jūsu uzņēmumā nepieciešamos personāla resursus.” Ietekmes novērtējums ir attēlots 2.7. tabulā.

⁴² Pieejams: <http://bnn.lv/egle-atgriesanas-pirmskrizes-limeni-nenotiks-atrak-par-2-%E2%80%93-3-gadiem-7752>

Sociālo un kultūras faktoru ietekme uz personāla vadību uzņēmumos

(% no respondentu skaita)

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Dominējošās reliģiskās sistēmas	68	18.7	6.7	6	0	0.7	0
Dominējošās ģimenes struktūras	51.3	23.3	8.7	8.7	5.3	2.7	0
Dominējošā izpratne par izglītības nozīmi cilvēka dzīvē	15.3	11.3	16	12.7	22.7	16	6

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati rāda, ka šobrīd sociālie un kultūras faktori uzņēmumu personāla vadības sistēmu veidošanā nozīmīgu lomu neieņem.

Vienīgais faktors, kurš ietekmē uzņēmumu personāla vadību, ir dominējošā izpratne par izglītības lomu cilvēka dzīvē. Dominējošām reliģiskajām vai ģimenes struktūrām, pēc respondentu domām, ietekmes uz uzņēmumu personāla vadību Latvijā praktiski nav. Novērtējot šo faktoru jākonstatē, ka situācija Latvijā nozīmīgi atšķiras no situācijas tā sauktajās „vecajās ES dalībvalstīs”, kur ģimenes struktūrām ir nozīmīga ietekme, ko parāda, piemēram, tādos rādītājos, kā nepilnu darba laiku strādājošie, kas Nīderlandē 2010. gada 3. ceturksnī bija 48.9%, pretstatā Latvijas 8.6% no kopējā nodarbināto skaita⁴³

Nozīmīgs sociālo un kultūras faktoru aspekts ir tā saucamā „dzīves cikla perspektīva,” kas balstīta uz apsvērumiem, ka indivīdam ir atšķirīgas ekonomiskās un laika vajadzības dažādos dzīves posmos, un tāpēc viņa iespējas un motivācija piedalīties darba tirgū notiekošajos procesos dzīves laikā ir atšķirīgas. Šādām indivīda vajadzībām ir būtiska ietekme uz uzņēmuma darbības nodrošināšanu un uzņēmumu personāla vadības sistēmām ir jākoordinē divos līmeņos:

- 1) pirmais sinhronizācijas līmenis, kurā no darbinieka perspektīvas nepieciešams saskaņot viņa dažādās aktivitātes noteiktā karjeras fāzē, tas ir, algotu darbu nepieciešams kombinēt ar citām sociālajām aktivitātēm noteiktā brīdī. Darbinieka

⁴³ *Population and social conditions* Pieejams: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-11-008/EN/KS-SF-11-008-EN.PDF

vēlmes un potenciāls var atšķirties atkarībā no viņa dzimuma, vecuma, izglītības, ģimenes konteksta un interesēm;

- 2) otrais sinhronizācijas līmenis ir biznesa vajadzības pret individuāli strādājošā vajadzībām. Nepieciešams koordinēt uzņēmuma biznesa ciklu un tā darbinieku dzīves ciklus. Biznesa cikls ir īsāks un mazāk paredzams, un tas bieži nesaskan ar darbinieka vajadzībām. Uzņēmumiem ir jāpielāgojas svārstībām tirgus pieprasījumā un vispārējām vajadzībām nodrošināt un palielināt savu konkurētspēju.

Eiropas Savienības valstīm ir raksturīgas divas attīstības tendences, kuras jāaplūko dzīves cikla perspektīvas kontekstā un saistībā ar sociālo un kultūras faktoru ietekmi uz uzņēmuma darbību:

- ģimenes struktūras izmaiņas, kas samazina stabilitātes izjūtu un rada situāciju, ka individuālais ģimenes dzīves cikls tiek mainīts biežāk, līdz ar ko nepieciešama biežāka pielāgošanās dzīves-darba līdzsvaram dzīves laikā;
- dzimumu lomu un nodarbinātības biogrāfiju maiņa, kas ietver lielāku sieviešu līdzdalību darba tirgū un palielina nodarbinātības pārtraukumu skaitu vīriešu darba dzīves laikā daudzās valstīs. Šī tendence rada svārstības atalgojumā un ietekmē sociālās nodrošināšanas pabalstus.

Ņemot vērā šo faktoru pieaugošo nozīmi, ES līmenī ir veikta virkne pētījumu, kas analizē darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas risinājumus. Nozīmīgākie ir Eiropas fonda *Dzīves un darba apstākļu uzlabošanai* veiktie pētījumi „Jauna laika organizācija darba dzīves laikā” (2003), „Darba laika izvēles dzīves cikla laikā: mainīgas sociālās drošības struktūras” (2005), „Darba laika izvēles dzīves cikla laikā: jaunas darba sistēmas un uzņēmumu stratēģijas” (2006), „Pirmais Eiropas dzīves kvalitātes pētījums. Laika izmantošana un darba-privātās dzīves izvēles dzīves cikla laikā” (2007), „Elastība un drošība dzīves cikla laikā” (2008), „Elastība un drošība dzīves cikla laikā: galvenie atklājumi un politikas paziņojumi” (2009). Savukārt Latvijā veikti šādi pētījumi: „*Latvia: Working too Hard?*” (2005), „Pasākumi darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas īstenošanai: labas prakses piemēri ES un citās valstīs, kā arī Latvijā” (2007).

Pētījumu, kuros atspoguļota dzīves cikla perspektīvas ietekme uz uzņēmumu darbību un uzņēmumu, pielietotie risinājumi ir dažādi, tomēr ikkatrā no tiem ir norādīti kādi ieguvumi, kuri sekmē kā uzņēmuma, tā arī darbinieka mērķu sasniegšanu.

Kā galvenie uzņēmumu ieguvumi, ja tie ievēro dzīves cikla perspektīvu, ir šādi:

- uzlabotas iespējas darbinieku piesaistīšanā un samazināti darbinieku mainības radītāji;
- samazināti darba kavējumi;

- samazināts darbinieku stress un palielināta darbinieku apmierinātība ar darbu un lojalitāte uzņēmumam;

- lielāka darba stundu elastība;
- paaugstināta produktivitāte;
- uzlabots uzņēmuma publiskais tēls;
- samazinātas darbaspēka izmaksas;
- palielināta iespēja nodarbināt profesionālākus un kvalificētākus darbiniekus, jo

pieredze un profesionālisms darbiniekiem veidojas laika gaitā.

Pētījumos ir norādīti arī darbinieku ieguvumi no minēto risinājumu pielietošanas:

- lielāka kontrole pār personīgo dzīvi;
- labākas attiecības starp vadību un padotajiem;
- atbalstošāka vide darba un privātās dzīves līdzsvara sasniegšanai.

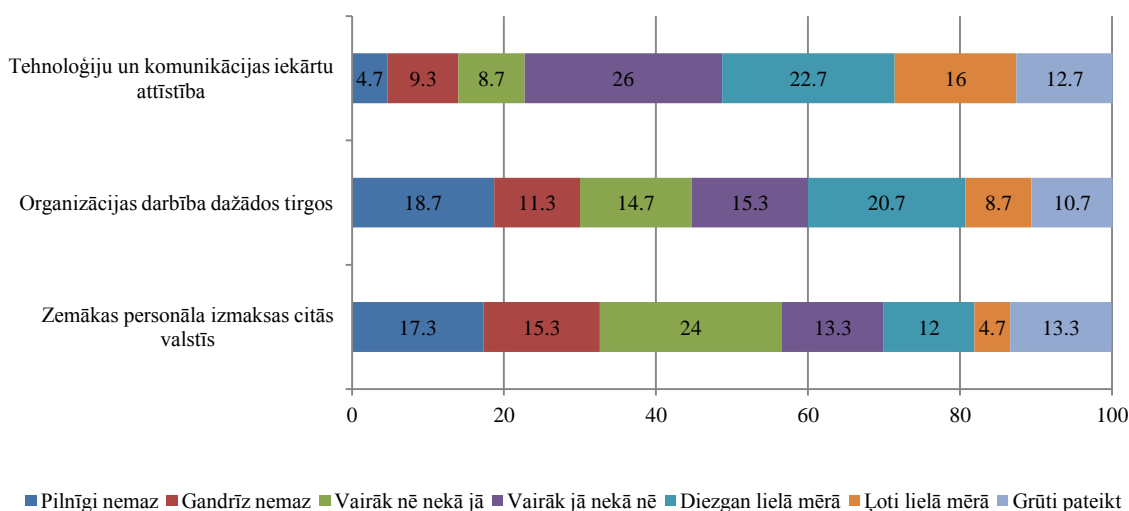
Pētījumos ir konstatēts, ka uzņēmuma lielums ietekmē uzņēmumā pielietoto risinājumu skaitu un biežumu, t.i., lielākos uzņēmumos darbinieku iespējas izmantot dažādus risinājumus, darba dzīves laikā ir plašākas kā nelielos uzņēmumos. Labāk šādi risinājumi ir izstrādāti uzņēmumos, kuri nodarbina augstas kvalifikācijas darbiniekus, mazāk uzņēmumos, kuros galvenokārt strādā zemi kvalificēti darbinieki. Analizējot uzņēmumu pielietotos risinājumus, pētījumos norādīta tendence, ka uzņēmumos izmantoto risinājumu skaits, kuri sekmē nodarbinātību uzņēmumā dzīves cikla perspektīvas kontekstā, aizvien pieaug. Pētījumu rezultāti apliecina arī to, ka darbinieku dažādo vajadzību un iespēju iesaistīties darbā atsevišķos dzīves posmos ievērošana paaugstina uzņēmumu un darbinieku savstarpējo uzticēšanos un darbinieku lojalitāti uzņēmumam.

Uzņēmumi Latvijā gan vispirms strauji augošās ekonomikas, gan tagad dziļās ekonomiskās krīzes dēļ ir maz saskārušies ar darbinieku gatavību un iespējām veltīt algotam darbam dažādos dzīves posmos dažādu laiku, līdz ar ko datu par situāciju Latvijā nav daudz, tomēr, situācijai valstī stabilizējoties, aizvien lielāka nozīme personāla vadībā būs dzīves cikla perspektīves ietekmei, kad darbinieks dažādos savas dzīves posmos būs gatavs veltīt atšķirīgu laiku algotam darbam. Tomēr pētījumā iegūtie rezultāti rāda, ka sociālie un kultūras faktori Latvijas uzņēmumos netiek uzskatīti par nozīmīgiem, kas ir diametrāli pretēji kā lielākajā daļā ES valstu. Šāda sociālo un kultūras ietekmes ignorēšana ilgtermiņā var būtiski pazemināt Latvijas uzņēmumu iespējas piesaistīt darbiniekus vienotā ES darba tirgus ietvaros, jo aizvien vairāk jauniešu ne tikai iegūs izglītību citās ES valstīs, bet arī, iepazīstot to nodarbinātības vidi, savas zināšanas un prasmes vēlēšies pielietot uzņēmumos, kuri ir gatavi sinhronizēt savas un darbinieku vajadzības dažādos dzīves cikla posmos. Iegūto datus par to, ka

dominējošā izpratne par izglītības nozīmi cilvēka dzīvē ietekmē tikai 22 % respondentu, uzskati par dominējošo ģimenes struktūru – 2.7% un reliģisko sistēmu – 0.7 % respondentu, analīze apliecina, ka sociālo un kultūras faktoru ietekme netiek novērtēta, un pierāda tēzi par ārējās vides faktoru nepietiekamu novērtēšanu sociālo un kultūras faktoru grupā.

Autores veiktajā pētījumā iegūtie dati rāda, ka uzņēmumi nenovērtē sociālo un kultūras faktoru nozīmīgo ietekmi uz uzņēmumu darbu un neapzinās uzņēmuma iespējamās ieguvumus, ja šie faktori tiktu ņemti vērā un tiktu izveidota atbilstoša personāla vadības sistēma.

Globalizācijas faktori. Autores veiktā pētījuma ietvaros tika noskaidrots, cik lielā mērā globalizācijas faktori ietekmē aptaujāto uzņēmumu personāla vadības praksi. Dati atspoguļoti 2.23. attēlā.



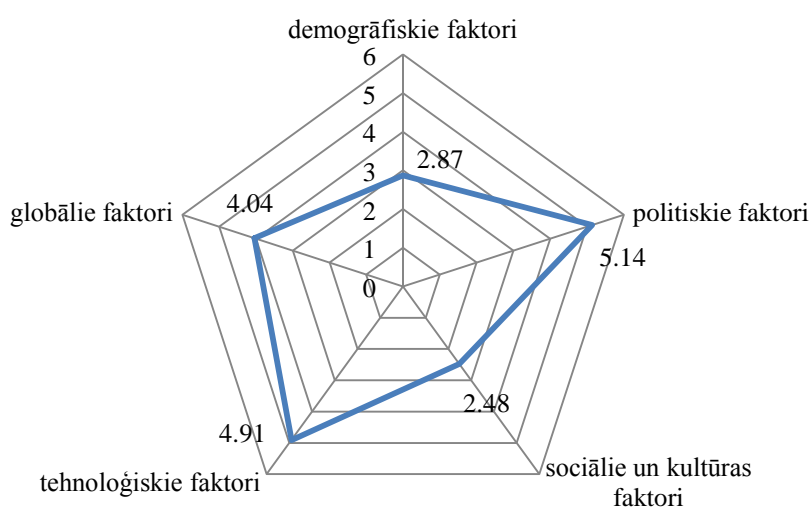
2.23. att. Globalizācijas faktoru ietekme uz uzņēmumu personāla vadību (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Analizējot datus, kā respondenti vērtē globalizācijas faktoru ietekmi, tika konstatēts, ka vislielākā mērā personāla vadību uzņēmumos ietekmē tehnoloģiju un komunikāciju iekārtu attīstība – 38.7 % aptaujāto uzņēmumu šis faktors ietekmē lielā vai ļoti lielā mērā, bet vismazāk – zemākas personāla izmaksas citās valstīs – 16.7%, savukārt 29.4% aptaujāto uzņēmumu atzīst, ka organizācijas darbība dažādos tirgos ietekmē uzņēmumam nepieciešamos personāla resursus. Autore uzskata, ka šādu ietekmes samēru var skaidrot ar Latvijas uzņēmumu salīdzinoši mazu lielumu, kā arī ar to, ka liela daļa uzņēmumu ir orientēti tikai uz Latvijas tirgu. Kā autore konstatēja darba 1. nodaļā, globalizācijas ietekme uz uzņēmējdarbību aizvien pieaug, jo izmaiņas pieprasījumā ir straujas, un tās prasa ieviest

jauninājumus, mainīt darba organizāciju un paaugstināt darbinieku kvalifikāciju, lai kā arī uzņēmums ir konstatējis globalizācijas faktoru ietekmi uz uzņēmumu personāla vadību, tomēr kā nozīmīgu ietekmējošo faktoru to ir novērtējusi mazāk kā puse respondentu, kas nozīmīgi atšķiras no situācijas novērtējuma citās ES valstīs, kur lielākā daļa uzņēmumu ir saskārušies ar globalizācijas faktoru ietekmi un apstiprinājuši vadībinātnes atziņas par globalizācijas ietekmi un tās lomas pieaugumu, tāpēc pētījumā iegūtie rezultāti apstiprina autores tēzes pār ārējās vides nepietiekamu novērtēšanu globālo faktoru grupā.

Lai apskatītu kopējo respondentu sniegto ārējās vides faktoru ietekmes novērtējumu, autore apkopojā visu ārējās vides faktoru ietekmes novērtējuma rādītājus 2.24. attēlā.



2.24. att. Vidējie ārējās vides faktoru ietekmes novērtējuma rādītāji (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati liecina, ka pietiekams ietekmes novērtējums netiek veikts nevienā no personāla vadību ietekmējošām ārējās vides faktoru grupām. **Analizējot faktoros, kuru ietekme daļā aptaujāto uzņēmumu tiek atzīta kā nozīmīga, autore konstatē, ka uzņēmumi kā nozīmīgu novērtē to faktoru (politiskie, tehnoloģiskie un globālie) ietekmi, kuri nosaka uzņēmuma izmaksu pieaugumu, savukārt faktori, kuri ietekmē uzņēmuma attīstību un nodrošinājumu ar personālu ilgtermiņā (demogrāfiskie, sociālie un kultūras), netiek analizēti, līdz ar to tiek pierādīta autores tēze, ka nepietiekama ārējās vides faktoru novērtēšana mazina uzņēmuma spēju izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu. Šīs tēzes pierādīšana pastiprina autores 1. tēzi, ka elastdrošu**

attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanas priekšnoteikums ir personāla vadības integrēšana uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā. Abas tēzes ir cieši saistītas, un tas, ka personāla vadība nav iekļauta stratēģiskās vadīšanas sistēmā arī paskaidro, kāpēc netiek analizēta ārējās vides faktoru ietekme – personāla vadība netiek uzskatīta par nozīmīgu uzņēmuma vadīšanas aspektu un uz to netiek attiecināta nepieciešamība novērtēt ārējās vides riskus.

Nozares ārējās vides faktori. Uzņēmumu personāla vadību paralēli vispārējās ārējās vides faktoriem ietekmē arī nozares ārējās vides faktori. No nozares ārējās vides faktoriem uzņēmumu personāla vadības risinājumus nozīmīgi ietekmē sabiedrisko uzņēmumu, galvenokārt arodbiedrību darbība. Arodbiedrības Latvijā ir daudz vājākas nekā ES-15 valstīs, un kolektīvie līgumi ir ierobežoti. Galvenokārt tie koncentrējas uz dažādiem darba samaksas aspektiem un ir noslēgti uzņēmumu līmenī. Latvijā nav plaši attīstītas nozaru arodbiedrības. Līdz ar to arodbiedrību ietekme nozares līmenī novērojama tikai dažās nozarēs, kā, piemēram, dzelzceļa transportā.

Dalība arodbiedrībās 2008. gadā aptver 90% nodarbināto Somijā; 80%–89% Beļģijā un Zviedrijā, pretstatā 10%–19% Latvijā, Polijā un Spānijā. Vēl mazāks nodarbināto procents arodbiedrībās ir tikai Lietuvā un Igaunijā, t.i., zem 10% no kopējā nodarbināto skaita valstī. Brīvo arodbiedrību savienības vadītājs P. Krīgers laikraksta „Latvijas Vēstnesis” 2011. gada 28. februārī norāda, ka 85% Latvijas strādājošo nav arodbiedrību biedri.⁴⁴ Arodbiedrību biedru skaits parādīts 2.8. tabulā.

2.8. tabula

Arodbiedrību biedru skaits un blīvums Latvijā 1995– 2007. gados

	1995	2005	2007
Arodbiedrību biedru skaits*	320572	151906	151222
Arodbiedrību blīvums uz nodarbināto skaitu (%)**	27	14.7	13.5
Arodbiedrību blīvums uzņēmumos ar arodbiedrībām (%)	N/A	55.3	67.2 (2006)

Piezīmes: *Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienības (LBAS) biedru skaits. **LBAS biedru skaita attiecībās pret kopējo nodarbināto skaitu. ***LBAS biedru skaita attiecībā pret kopējo nodarbināto skaitu uzņēmumos ar arodbiedrībām

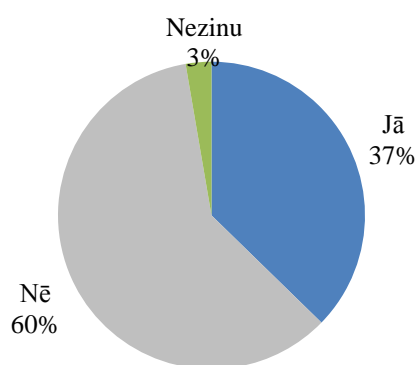
Avots: *Trade union strategies to recruit new groups of workers – Latvia*. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0901028s/lv0901029q.htm>

Lai arī arodbiedrību skaits Latvijā nav liels un valsts līmenī tas aptver tikai līdz 15% nodarbināto. Uzņēmumā, kurā koplīgums ir noslēgts, sadarbība ar arodbiedrību ir nozīmīgs

⁴⁴Pieejams: <http://www.lv.lv/?menu=doc&id=226427>

aspekts, un tā var ietekmēt personāla vadības procesus, kā izvēlēto risinājumu, tā arī ieviešanas veida un laika aspektā, tāpēc sadarbībai ar darbinieku pārstāvjiem ir būtiska loma elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanā un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā. Uzņēmuma sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem ir nozīmīga, lai sekmētu līdzsvarotu uzņēmuma un darbinieku vajadzību nodrošināšanu.

Arodbiedrībām, kā nozares ārējo vidi ietekmējošam faktoram, ir noteikta loma elastdrošības kontekstā. Arodbiedrību darbība var ietekmēt visus elastdrošības elementus. Lai noskaidrotu, cik liela varētu būt arodbiedrību ietekme uzņēmumos Latvijā, pētījuma ietvaros tika noskaidrots, vai aptaujātajos uzņēmumos ir noslēgts koplīgums. Dati atspoguļoti 2.25. attēlā.

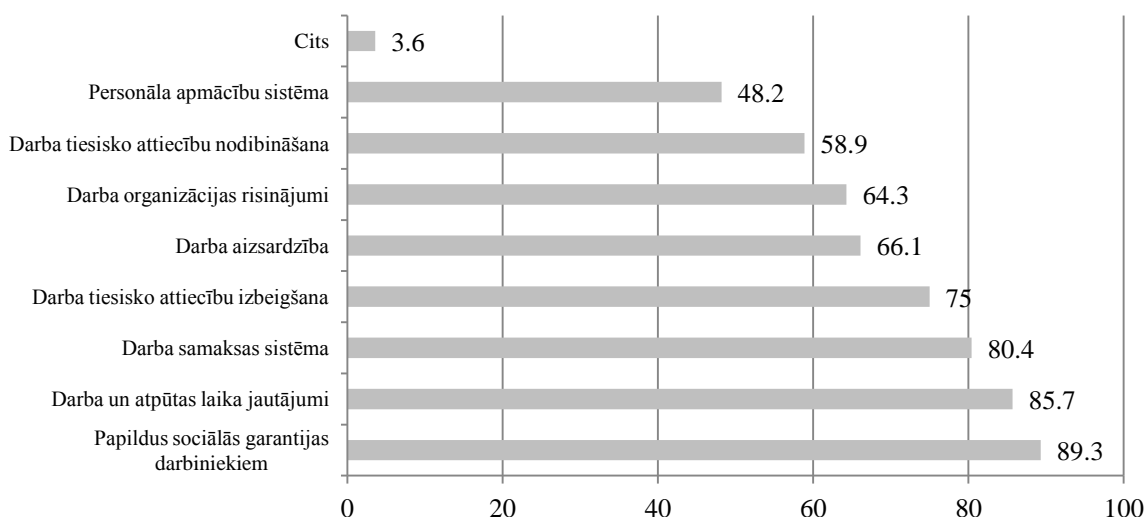


2.25. att. Koplīgumu skaits uzņēmumos
(% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Lai arī arodbiedrības vairāk darbojas tieši vidējos un lielos uzņēmumos, kas ir autore pētījuma mērķa grupas, tomēr arī šeit uzņēmumu īpatsvars, kurās koplīgums ir noslēgts, ir tikai 37% no aptaujāto uzņēmumu skaita. Tas norāda uz arodbiedrību vāju ietekmi Latvijas uzņēmumu darbības vidē kopumā, bet neizslēdz varbūtību, ka arodbiedrības ietekme atsevišķos uzņēmumos var būt ļoti nozīmīga.

Respondenti tika lūgts atbildēt uz jautājumu: „Lūdzu, norādiet, kuras jautājumu grupas regulē koplīgums.” Iegūtie dati liecina, ka visbiežāk koplīgums regulē jautājumus, kas saistīti ar papildu sociālajām garantijām darbiniekiem, t.i., 89.3% uzņēmumu, kuros ir koplīgums, bet visretāk koplīgums regulē jautājumus, kuri saistīti ar personāla apmācības sistēmām. Dati apkopoti 2.26. attēlā.



2.26. att. Koplīgumā regulēto jautājumu grupu biežums
(% no respondentu skaita, kuru uzņēmumos ir noslēgts koplīgums)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Autore uzskata, ka iegūtie rezultāti atspoguļo šī brīža nodarbinātības attiecību tendenci Latvijā, proti, akcentēta tiek darbavietas un ar to saistītā atalgojuma drošība, bet darba organizācijas pilnveidošanas un zināšanu vadīšanai netiek pievērsta uzmanība. Respondentu sniegtais arodbiedrību ietekmes uz uzņēmumu personāla vadību novērtējums parāda, ka arodbiedrībām nav nozīmīgas ietekmes uz uzņēmuma personāla vadību Latvijā, un diemžēl arī uzņēmumos, kur arodbiedrība darbojas, to darbība ir vērsta uz īstermiņa risinājumu nodrošināšanu, bet netiek veidota sadarbība ar uzņēmumu, kas būtu vērsta uz darbinieku attīstību un uzņēmuma konkurētspējas veicināšanu. **Tā kā arodbiedrībām var būt arī ļoti liela ietekme uz uzņēmuma personāla vadību, autore uzskata, ka autores 2. tēze, par to, ka nepietiekama ārējās vides faktoru novērtēšana mazina uzņēmumu spēju izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, ir pierādīta, jo uzņēmums nenovērtē arodbiedrību ietekmi darbinieku vidū un neizmanto to, lai iegūtu atbalstu personāla vadības risinājumiem, kuri ir orientēti uz uzņēmuma attīstību un konkurētspējas paaugstināšanu.**

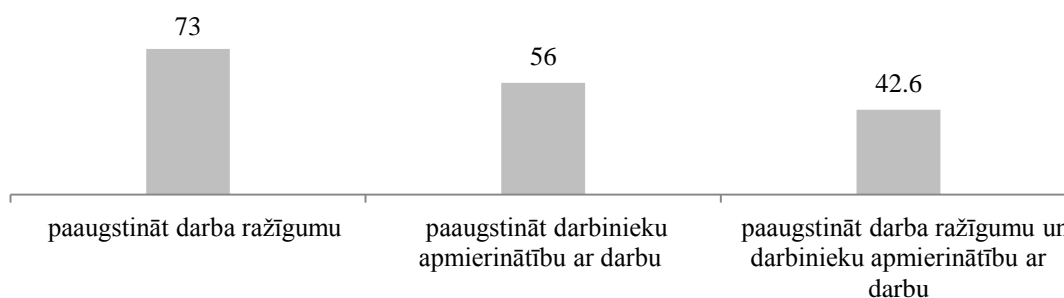
2.5 Līdzsvarota uzņēmuma un darbinieku vajadzību nodrošināšana

Darba teorētiskajā daļā autore izanalizēja elastdrošības teorētisko aspektus un, izvērtējot piedāvātās elastdrošības definīcijas, konstatēja, ka tās pilnībā neatklāj elastdrošības pieejas piedāvātās iespējas, tādēļ autore pilnveidoja elastdrošības definīciju, ar kuru pauda savu viedokli, ka elastdrošība ir uzņēmuma un darbinieka apzināta sadarbība, sekmīgā uzņēmuma

un darbinieka personības ilgtspējīgā attīstībā. Teorētiskajā pētījumā iegūtie secinājumi liecina, ka, lai elastdrošība tiktu sekmīgi ieviesta uzņēmumā un tās risinājumi sekmētu uzņēmuma un darbinieka attīstību, nepieciešams ievērot līdzsvara principu kā kopējās darbinieku un uzņēmumu attiecībās, tā arī elastības un drošības risinājumu pielietošanā. Autore izvirzīja tēzi – ja elastdrošības risinājumu pielietošanā netiek vienlīdz lielā mērā ievērota uzņēmuma un darbinieku vajadzību apmierināšana, uzņēmumam nav iespējams nodrošināt elastdrošas attiecības. Ar šo tēzi autore pārbaudīja, vai no uzņēmumu puses šī sadarbība ir apzināta un mērķtiecīga un vai uzņēmumi apzinās, ka jebkuras grupas risinājumi ir jāpielieto abu pušu vajadzību nodrošināšanai, jo tas ir veids, kā veidot uzticēšanos starp uzņēmumu un tā darbiniekiem, tā paaugstinot sociālo kapitālu un līdz ar to uzņēmuma vērtību.

Lai noskaidrotu, vai uzņēmuma vai darbinieka vajadzību apmierināšana tiek vienlīdz nodrošināta visu elastdrošības risinājumu veidu pielietošanā, autore katrā elastdrošības risinājumu grupā lūdza respondentus norādīt, kādus mērķus uzņēmums vēlas sasniegt, pielietojot noteiktās grupas risinājumus. Katrā risinājumu grupā autore lūdza respondentiem atzīmēt vienu vai vairākus autores piedāvātos iemeslus, kāpēc uzņēmums izvēlēties pielietot minētā veida risinājumus, kā arī norādīt savus, ja tie ir atšķirīgi no autores piedāvātā. Tā autore noskaidroja, cik lielā mērā katrs no elastdrošības risinājumiem tiek uzskatīts par uzņēmuma un/vai darbinieka vajadzību nodrošinātāju.

Risinājumi darba līgumisko attiecību nodrošināšanai. Pētījumā iegūtie rezultāti, kas atspoguļo risinājumu, kas nodrošina darba līgumiskās attiecības, pielietojuma mērķi, ir parādīti 2.27. attēlā.



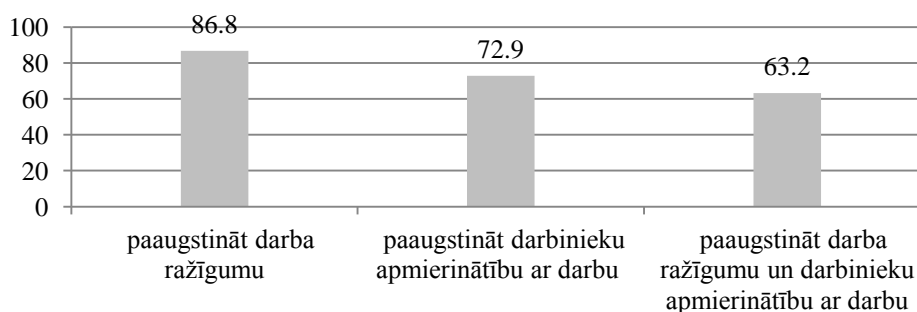
2.27. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba līgumiskajās attiecībās (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Dati liecina, ka uzņēmumi, pielietojot līgumiskos risinājumus, primāri cenšas paaugstināt darba ražīgumu, uz ko norāda tas, ka 73 % respondentu ir atzīmējuši šo mērķi. Tā kā teorētiskie pētījumi liecina, ka darba ražīguma paaugstināšana ir apgrūtināta, ja darbinieki

nav apmierināti ar darbu, tad viņu gatavība iesaistīties darba ražīguma paaugstināšanā būs zema un uzņēmumam būs grūti sasniegt izvirzītos mērķus. Pēc autores domām, pozitīvu tendenci norāda tas, ka 56 % respondentu domā arī par to, lai darbinieks būtu apmierināts ar darbu. Tomēr abus augstāk minētos mērķus ir norādījuši tikai 42.6 %, respondentu, kuri atzīst, ka, pielietojot šos risinājumus, cenšas vienlaikus sasniegt gan uzņēmuma mērķus, gan darbinieka apmierinātību. Šī respondentu grupa domā par abu pušu vajadzību apmierināšanas līdzsvara nodrošināšanu.

Kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumi. Lai noskaidrotu, kāpēc uzņēmumā izmanto dažādos kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus, respondentiem tika lūgts atbildēt uz jautājumu, kāds ir mērķis, ko vēlas sasniegt uzņēmums, pielietojot šos pasākumus. Atbildes uz šo jautājumu ir apkopotas 2.28. attēlā.



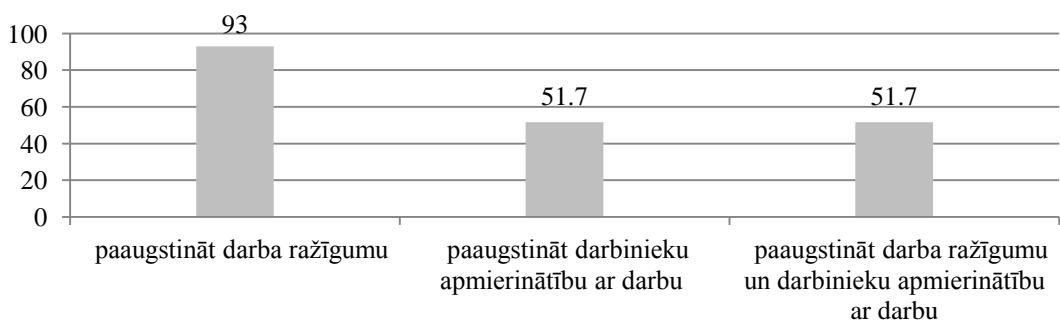
2.28. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai (% no respondentu skaita)

Avots: autores izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Līdzīgi, kā ar līgumiskajiem risinājumiem, arī kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumu galvenais mērķis, pēc respondentu domām, ir paaugstināt darba ražīgumu, kuru par galveno mērķi ir atzinuši 86.8 % respondentu. Tam seko mērķis paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu – 72.9 %. Savukārt elastdrošības risinājumu ar mērķi vienlaicīgi sasniegt gan darbinieku apmierinātību, gan paaugstināt darba ražīgumu atzīmējuši 63.3 % respondentu. Iegūtie dati liecina, ka darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana uzņēmumos tiek uzskatīta par nozīmīgāku instrumentu darba ražīguma un darbinieku apmierinātības ar darbu paaugstināšanai, kā darba līgumisko attiecību risinājumi.

Darba organizācijas risinājumi

Darba organizācijas risinājumu izmantošanas mērķis parādīts 2.29. attēlā.

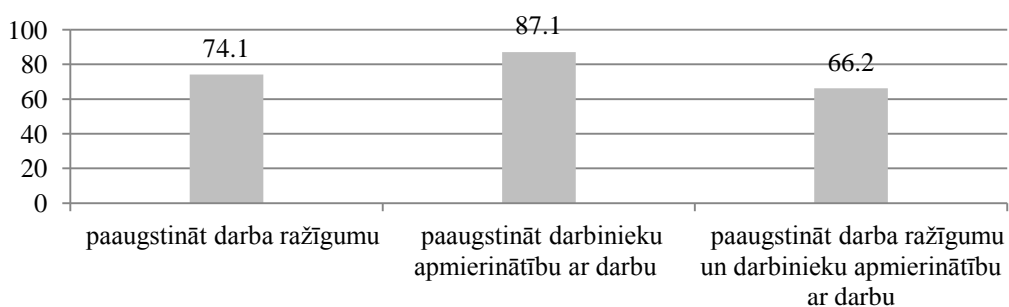


2.29. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba organizācijas pilnveidošanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Analizējot darba organizācijas risinājumu izmantošanas, liels skaits uzņēmumu ir atzinuši, ka primāri to izmanto, lai sasniegtu darba ražīguma pieaugumu, to atzīmējuši 93 % respondentu. Vienāds skaits respondentu – 51.7 %, ir atzinuši, ka risinājumu mērķis ir paaugstināt darba ražīgumu un darbinieku apmierinātību. Autore uzskata, ka šie dati norāda uz iespēju veikt nopietnus uzlabojumus Latvijas uzņēmumos, jo darba organizēšana, akcentējot arī darbinieku vajadzību apmierināšanu, varētu nozīmīgi paaugstināt ieviesto pasākumu efektivitāti un mazinātu darbinieku pretošanos pārmaiņām.

Darba samaksas organizēšanas risinājumi. Lai noskaidrotu mērķi, kuru uzņēmumi cenšas sasniegt, izmantojot ar darba samaksu saistītos risinājumus, autore lūdza respondentiem norādīt, kādu mērķi tie cenšas sasniegt, izmantojot šos risinājumus. Atbilžu dati ir apkopoti 2.30. attēlā.



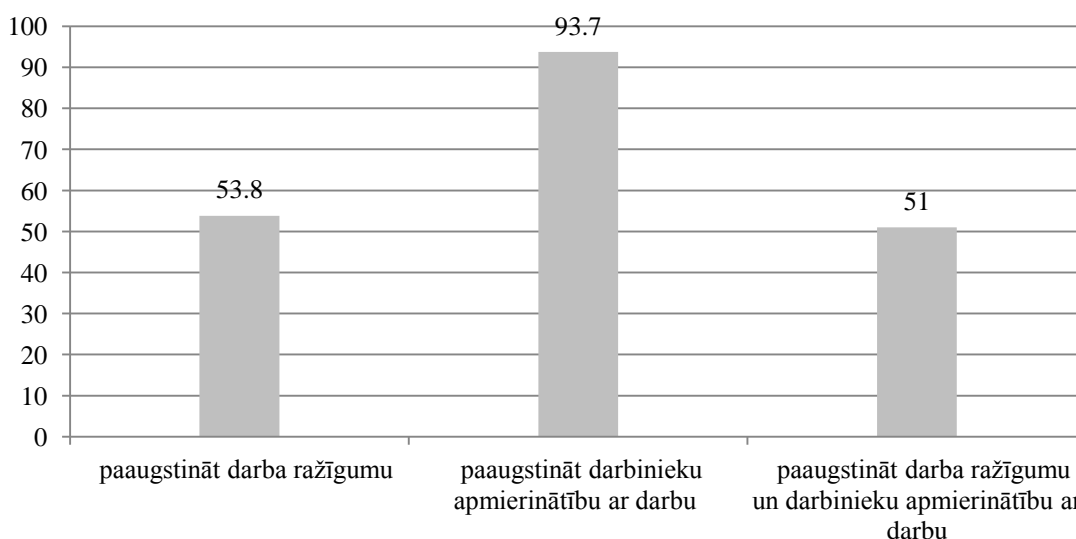
2.30. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darba samaksas organizācijas pilnveidošanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Šī ir pirmā elastdrošu risinājumu grupa, kurā vairāk respondentu ir norādījuši, ka mērķis ir paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu – 87.1 %, nekā paaugstināt darba ražīgumu. Par 13 % mazāk respondentu atzīmējuši, ka mērķis ir paaugstināt darba ražīgumu. 66.2 % respondentu ir norādījuši, ka tie vēlas gan paaugstināt darba ražīgumu, gan darbinieku

apmierinātību ar darbu. Lai arī rūpes par darbinieku apmierinātību ar darbu ir nozīmīgs uzņēmuma personāla vadības uzdevums, tomēr uzņēmumiem ir jāatceras, ka uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanai ir svarīgi sekmēt darba ražības pieaugumu, kas nozīmē, ka arī darba samaksas risinājumiem šo aspektu būtu jāņem vērā, jo tikai tad iespējama līdzsvarota attīstība.

Risinājumi, lai sekmētu darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanu. 2.31. attēlā autore ir apkopojusi respondentu atbildes uz jautājumu par pielietoto darbinieku darba un privātās dzīves apvienošanas iespēju veicināšanu risinājumu mērķi.



2.31. att. Elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis darbinieku darba un privātās dzīves savienošanas iespēju veicināšanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Kā redzams no 2.31. attēla, 93.7 % respondenti par primāro mērķi ir atzīmējuši paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu. Līdzīgs skaits respondentu 53.8 % un 51 % ir norādījuši, ka mērķis ir attiecīgi paaugstināt darba ražīgumu vai paaugstināt darba ražīgumu un darbinieku apmierinātību ar darbu. Šie rezultāti norāda uz uzņēmumu ieinteresētību, lai viņu darbinieki būtu apmierināti ar darbu, bet autore vēlas akcentēt, ka, arī piedāvājot risinājumus darbinieka darba un privātās dzīves apvienošanas veicināšanai, ir svarīgi ievērot, ko šie risinājumi piedāvā, un tie jāveido tā, lai tie sekmētu arī darba ražīguma paaugstināšanu. Veidojot risinājumus, ir jāizvērtē visi uzņēmuma iespējamie ieguvumi. Lai izvērtētu, kāds ir elastdrošības risinājumu pielietojuma mērķis uzņēmumā kopumā, autore iegūtos datus apkopoja 2.9. tabulā.

Elastdrošības risinājumu pielietošanas mērķis Latvijas uzņēmumos

	Paaugstināt darba ražīgumu	Paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu	Paaugstināt darba ražīgumu un darbinieku apmierinātību ar darbu
Līgumisko risinājumu pielietojums	73	56	42.6
Kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumi	86.8	72.9	63.2
Darba organizācijas pilnveidošana	93	51.7	51.7
Darba samaksas pilnveidošana	74.1	87.1	66.2
Darba un privātās dzīves risinājumi	53.8	93.7	51

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati apstiprina pieņēmumu, ka uzņēmumi neizmanto visas iespējas savu mērķu sasniegšanai. Ņemot vērā Dafta efektīva uzņēmuma definīciju, autore secina, ka, ja šajā tabulā apkopotajos datos visas atbildes būtu novērtētas ar 100 %, tad varētu teikt, ka uzņēmumi ir efektīvi savā darbībā un spēs paaugstināt savu konkurētspēju un sasniegt izvirzītos mērķus, tomēr uzņēmumos Latvijā abu iesaistīto pušu intereses pilnībā netiek ņemtas vērā lielā daļā uzņēmumu. Iespēja pilnveidot līgumisko attiecību risinājumus ir 57.4 % uzņēmumu, kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumus – 36.8 %, darba organizāciju – 48.3 %, darba samaksas – 33.8% un darba un privātās dzīves risinājumu izmantošanu – 49 % uzņēmumu. Visbiežāk gan uzņēmumu, gan arī darbinieku vajadzības tiek apmierinātas kvalifikācijas paaugstināšanas un darba samaksas jautājumu risināšanā. Iegūtie dati rāda, ka risinājumu grupas, kuras vairāk tiek izmantotas vienlīdz abu pušu vajadzību nodrošināšanai ir kvalifikācijas paaugstināšanas un darba samaksas risinājumi.

Apkopojot iegūtos datus pa visām risinājumu grupām, autore konstatēja, ka no 150 aptaujātajiem uzņēmumiem, 26 uzņēmumi, kas ir 17.3%, pielietojot elastdrošības risinājumus, visās grupās vienlīdz orientējas kā uz darba ražīguma, tā arī uz darbinieku apmierinātības ar darbu paaugstināšanu.

Lai nodrošinātu elastdrošības principu ieviešanu uzņēmumu darbībā nozīmīgs ir līdzsvars uzņēmuma un darbinieka attiecībās. Šāda līdzsvara nodrošināšanu ietekmē tas, cik lielā mērā uzņēmums un darbinieki spēj un grib veidot partnerattiecības, kuras vērstas uz abu pušu izdevīguma nodrošināšanu, tādēļ autore noskaidroja respondentu viedokli jautājumā,

kāda veida risinājumi ir izdevīgāki uzņēmumam un kāda veida risinājumi – darbiniekiem, un cik uzņēmumos risinājumi tiek veidoti tā, lai tie būtu vienlīdz izdevīgi gan uzņēmumam, gan darbiniekam. Risinājumu izdevīguma novērtējums sniegts 2.10. tabulā.

2.10. tabula

Uzņēmumos pielietoto risinājumu izdevīgums uzņēmumam un darbiniekiem

	izdevīgi tikai uzņēmumam	lielā mērā izdevīgāki uzņēmumam	drīzāk izdevīgāki uzņēmumam	vienlīdz izdevīgi uzņēmumam un darbiniekiem	drīzāk izdevīgāki darbiniekiem	lielā mērā izdevīgāki darbiniekiem	izdevīgi tikai darbiniekiem
Darba attiecību līgumiskie risinājumi	1.3	5.3	9.3	74.7	5.3	3.3	0.7
Darba laika risinājumi	0.7	6.7	22.7	55.3	10.7	3.3	0.7
darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumi	2.0	9.3	26.7	51.3	4.7	5.3	0.7
Darba organizācijas risinājumi	1.3	8.7	32.7	49.3	6.0	2.0	0.0
Darba samaksas risinājumi	2.0	10.7	26.7	52.0	4.7	4.0	0.0
Darbinieku darba un personīgās dzīves apvienošanas risinājumi	2.7	9.3	16.7	50.7	13.3	6.7	0.7

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Minētos risinājumus par vienlīdz izdevīgiem gan uzņēmumam, gan darbiniekiem elastīgu līgumisko attiecību grupā uzskata 74.7 % respondentu, darba laika risinājumu grupā – 55.3 % respondentu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas grupā – 51.3 % respondentu, darba organizācijas risinājumu grupā – 49.3 % respondentu, darba samaksas risinājumu grupā – 52.0 % respondentu un darbinieku darba un personīgās dzīves apvienošanas risinājumu grupā – 50.7 % respondentu, tomēr, apkopojot iegūtos datus visās risinājumu grupās kopā, autore konstatēja, ka no 150 aptaujātajiem uzņēmumiem tikai 33, kas ir 22% respondentu, pielietotie elastdrošības risinājumi ir vienlīdz izdevīgi kā uzņēmumam, tā darbiniekiem visās grupās. **Iegūtie dati parāda, ka, veidojot uzņēmumos personāla vadības risinājumus, tie tiek izmantoti savstarpēji neatkarīgi un uzņēmums neveic to ietekmes analīzi. Iegūtie**

rezultāti pierāda 3. tēzi: ja elastdrošības risinājumu pielietošanā netiek vienlīdz lielā mērā ievērota uzņēmuma un darbinieku vajadzību apmierināšana, nav iespējams nodrošināt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu uzņēmumā.

2.6 Sistēmiskās pieejas nodrošināšana elastdrošu attiecību vadīšanā

Autore uzskata, ka, lai uzņēmumā izveidotu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu jāizmanto sistēmas pieeja tās veidošanā, un izvirza 4. tēzi: elastdrošas attiecības uzņēmumā iespējams izveidot, ja tiek izmantota sistēmas pieeja to veidošanā. Analizējot sistēmpieejas izmantošanu, autore izmanto P. Senge (*Senge*) organizācijas, kas mācās teoriju, jo uzskata to par atbilstošāko pieeju elastdrošības attiecību ieviešanas nodrošināšanai. Senge uzskata, ka, lai organizācija spētu attīstīties, tās vadītājiem ir jāveicina darbinieku atvērtība jaunām idejām, atklātām sarunām, izpratne par uzņēmuma darbību, jāveido kopējā redzējuma aina un jānoformulē kopīgo mērķu sasniegšana. Lai izveidotu organizāciju, kas mācās, svarīgākie priekšnoteikumi ir pareizu komandu struktūra, varas nodošana darbiniekiem un informācijas apkopošana.

Tāpēc, lai nodrošinātu uzņēmuma sekmīgu vadīšanu visos vadīšanas procesa soļos, nepieciešams izmantot „organizācijas, kas mācās” principu. Organizācija, kas mācās ir uzņēmums, kurā darbinieki iesaistās problēmu meklēšanā un risināšanā, kas ir iespējams, nodrošinot pareizu komandu struktūru, darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā un informācijas apkopošanu. Tā kā komunikācija un lēmumu pieņemšana ir vadīšanas funkciju savienojšie procesi, īpaši svarīga ir sadarbība un komunikācija, kā arī pilnvaru deleģēšana, jo tas attīsta radošo potenciālu, bet, ja šīs jomas uzņēmumā nav pietiekami attīstītas, vadīšanas process nevar notikt pilnvērtīgi. Jo dinamiskāks un sarežģītāks kļūst bizness, jo biežāk sekmīgāki ir uzņēmumi, kuri visos savas darbības aspektos izmanto „organizācijas, kas mācās” elementus.

Lai nodrošinātu „organizācija, kas mācās” izveidošanu, nepieciešams nodrošināt šādus elementus:

- 1) sistēmiskā domāšana – zināšanu un metožu kopums, kas dod iespēju parādības uztvert savstarpējā saistībā, kas palīdz vadītājam atklāt modeļus, kuri atkārtojas;
- 2) individuālais-intelektuālais modelis – cilvēka priekšstati, kas veido izvēli, kuru ietekmē individuālās meistarības un zināšanu pilnveidošana, kas palīdz identificēt un izvairīties no stereotipiem organizācijas līmenī, kā arī atpazīt stereotipus indivīdu apziņā;

- 3) kopējais redzējums – darbinieku atbalsts organizācijas stratēģijām. Kopējo redzējumu iespējams veidot tikai uz personīgās bāzes, un par kopējo redzējumu var runāt tikai tad, ja tā noteikto uzdevumu kolektīva locekļi uzskata arī par savu personīgo;
- 4) grupu mācīšanās un dialogs – dialogs un diskusijas ar darbiniekiem, kas attīsta spēju ievērojot individuālos mērķus orientēties un uzņēmuma mērķiem;
- 5) personīgā pilnveidošanās – darbinieka regulārs darbs savu zināšanu un prasmju bagātināšanā. Pamatdarbības ir nepārtraukta mācīšanās, precīzāk uztvert realitāti un radošā sasprindzinājuma pieaugumu.⁴⁵

Sistēmiskā domāšana ietver uzņēmuma attīstības programmu sagatavošanu un realizāciju. Procesu attīstības stratēģiju raksturo kā (French, Bell, 1990) „plānotu un sistemātisku izmaiņu procesu organizācijā, kuru mērķis ir paaugstināt organizatoriskās kompetences un efektivitātes līmeni”. Uzņēmums tiek skatīts kā vienota sistēma, akcentējot savstarpējās attiecības, savstarpējās atkarības un dažādu šīs sistēmas funkcionēšanas aspektu savstarpējo iedarbību.

Lai noskaidrotu, vai un cik lielā mērā organizācijas Latvijā pielieto sistēmisko pieeju personāla vadībā, pētījumā tika iekļauti jautājumi par vienotām darba procedūrām, darba procesa optimizācijas sistēmām un darba satura analīzi. Iegūtie dati apkopoti 2.11. tabulā.

2.11. tabula

**Sistēmas pieejas elementu pielietojums uzņēmumos
(% no aptaujātajiem respondentiem)**

Ir vienotas darba procedūras	Ir izstrādāta darba procesa optimizācijas sistēma	Ir veikta darba satura analīze	Nav nekas no iepriekš minētā
27.3	27.3	27.3	
14.7	14.7	0	
10.7	0	0	
0	9.3	9.3	
0	9.3	0	
0	0	6.7	
5.3	0	5.3	
0	0	0	16.7
kopā:			
58	60.6	48.6	16.7

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

⁴⁵ Senge, P. M. *The Fifth Discipline*. London : Random House Business books, 1990, 464 p.

Apkopojot respondentu sniegtos datus, tika konstatēts, ka situācija uzņēmumos ir neviendabīga. Darba organizācijas jautājumus risina 27.3% respondentu, vēl 14.7% respondentu ir izstrādāta darba procesa optimizācijas sistēma un vienotas darba procedūras, bet nav veikta satura analīze, citos uzņēmumos šie procesi netiek vadīti. Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumi sistemātiskai pieejai, kura sekmētu procesu attīstību tajos, pievērš nepietiekamu uzmanību.

Otrs aspekts, kurš nodrošina sistēmiskās pieejas izveidošanu uzņēmumā, ir tādas komunikācijas ar darbiniekiem izveidošana, kura sekmē uzņēmuma mērķu izpratni un darbinieku aktīvu iesaistīšanos to realizēšanā. Pētījumā autore noskaidroja, vai uzņēmumos pielietotie elastdrošības risinājumi sekmē komunikācijas ar darbiniekiem uzlabošanu un paaugstina darbinieku izpratni par kopējiem mērķiem. Dati apkopoti 2.12. tabulā.

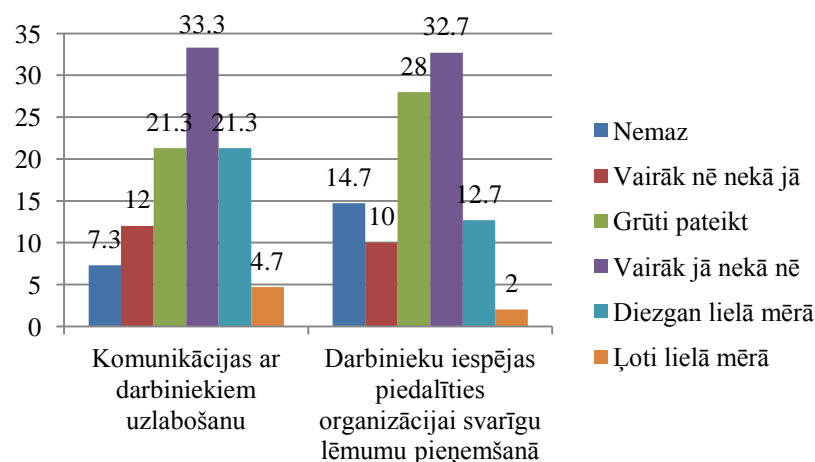
2.12. tabula

Personāla vadības ietekme uz komunikācijas ar darbiniekiem un darbinieku izpratnes paaugstināšanu
(% no respondentu skaita)

%	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā	Nezinu
Komunikācijas ar darbiniekiem uzlabošanu	4.0	3.3	12.0	33.3	21.3	4.7	21.3
Darbinieku izpratnes par kopīgajiem organizācijas mērķiem paaugstināšana	4.0	5.3	8.7	33.3	20.0	5.3	23.3

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati liecina, ka personāla struktūrvienību speciālisti uzņēmumos Latvijā ir iesaistīti kā komunikācijas procesos, tā arī procesos, kuri nosaka darbinieku iespējas piedalīties lēmumu pieņemšanā, tomēr ietekmes pakāpe ir salīdzinoši neliela, jo personāla vadības aktivitātes ir sekmējušas komunikācijas ar darbiniekiem uzlabošanu 26% aptaujāto uzņēmumu, savukārt darbinieku iespējas piedalīties uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā tikai 14.7 % respondentu (summētas atbildes „diezgan lielā mērā” un „lielā mērā”). Datu grafiskais attēlojums sniegts 2.32. attēlā.



2.32. att. Personāla vadības aktivitāšu ietekme uz komunikācijas un iesaistīšanas procesiem uzņēmumā (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Autore uzskata, ka minētie rezultāti atspoguļo Latvijas uzņēmumu izpratni par personāla vadības vietu un lomu uzņēmumā, un šie rezultāti rāda, ka personāla vadība netiek uzskatīta par nozīmīgu vadīšanas sastāvdaļu, jo tai ir vāja ietekme uz komunikācijas procesiem ar darbiniekiem – tikai 26% aptaujāto uzņēmumu, savukārt ietekmes uz iespējām piedalīties svarīgu lēmumu pieņemšanā darbiniekiem praktiski nav.

Darbinieku iespējas piedalīties svarīgu lēmumu pieņemšanā ir saistītas ar darbinieku atbildības līmeni. Jo augstāks ir atbildības līmenis, jo lielākas ir darbinieku iespējas piedalīties svarīgu lēmumu pieņemšanā. Pētījumā iegūtie dati par to, cik lielā mērā elastdrošības risinājumi sekmē darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu apkopoti 2.13. tabulā.

2.13. tabula

Personāla vadības ietekme uz darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu (% no respondentu skaita)

%	pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	vairāk nē nekā jā	vairāk jā, nekā nē	diezgan lielā mērā	ļoti lielā mērā	nezinu
Darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu	0.0	3.3	12.7	36.7	22.0	3.3	22.0

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

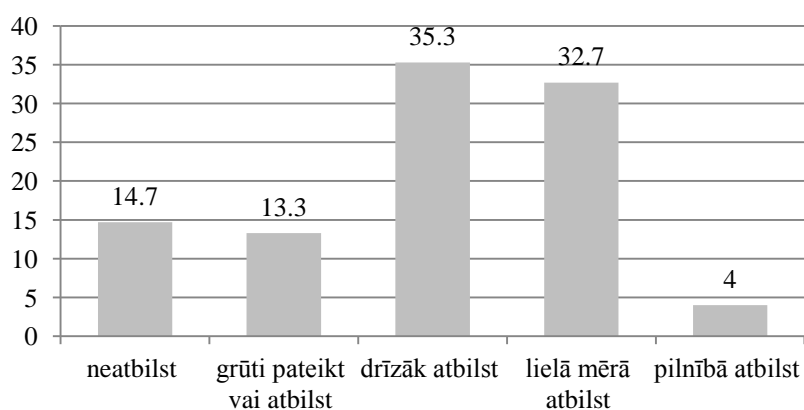
Iegūtie dati liecina, tikai 25.3% respondentu apliecina, ka minētie risinājumi lielā un diezgan lielā mērā ietekmē darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu uzņēmumā, kas liecina, ka uzņēmumi savā darbā nepietiekami orientējas uz darbinieku atbildības līmeņa

paaugstināšanu, attiecīgi nepietiekami tiek veicināta arī darbinieku iespēja piedalīties uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā.

Darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšana ir saistīta ar vēl vienu ļoti nozīmīgu aspektu sistēmiskas pieejas veidošanā, un tas ir komandu darbs. Darbs komandās veicina ātrāku kļūdu atklāšanu dažādos darba posmos un sistēmisko kļūdu atklāšanu situācijās, kad kļūdas ietekme uz rezultātu nav uzreiz konstatējama.

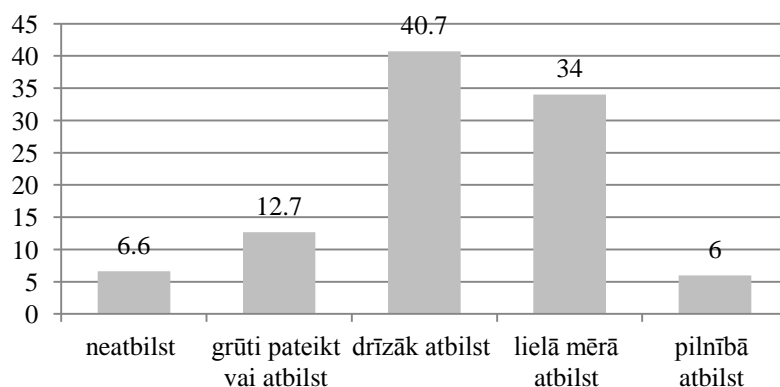
Lai noskaidrotu, cik lielā mērā uzņēmumi Latvijā ir orientēti uz uzdevumu izpildi un kā tajos tiek vērtētas darbinieku sadarbības prasmes, pētījumā tika noskaidrots, vai un cik lielā mērā uzņēmumā izmanto personāla vadības instrumentus, lai sekmētu savu darbinieku darbu projektu un/vai darba grupās. Šāds sadarbības veids ir ļoti svarīgs, jo pāreja uz strukturām ar mazāku līmeņu skaitu un jaunām organizatoriskām formām, piemēram, projektu komandas, nozīmē, ka aizvien lielāka atbildība par stratēģiju tiek pārliekta uz zemākiem līmeņiem. Pētījumā iegūtās atbildes liecina, ka 58.7% aptaujāto uzņēmumu darbinieku darbs projektu vai darba grupās tiek izmantots, tomēr, lai arī rādītāji ir salīdzinoši augsti, ņemot vērā iepriekš analizētos datus, jāsecina, ka komandu darbs un darbinieku sadarbības prasmes netiek pietiekami virzītas uz kopējo mērķu sasniegšanu, to apliecina arī 2.33 un 2.34 attēlos parādītie dati, jo, lai arī darbinieki strādā komandās un darba grupās, šo prasmju atbilstība uzņēmuma vajadzībām ir nepietiekama.

Respondenti tika lūgti raksturot, cik lielā mērā uzņēmuma darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes un darbinieku darba grupas prasmes atbilst uzņēmuma vajadzībām.



2.33. att. Darbinieku sadarbības prasmju atbilstība uzņēmuma vajadzībām (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze



2.34. att. Darbinieku grupas darba prasmju atbilstība uzņēmuma vajadzībām (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Pētījuma rezultāti liecina, ka darbinieku darbs grupās vai komandās organizācijās Latvijā tiek izmantots, un respondenti darbinieku prasmes sadarboties ar citiem, kā arī strādāt darba grupās ir novērtējuši kā atbilstošas organizācijas vajadzībām, t.i., 36.7% un 40% gadījumos. Aspekts, kuram ir jāpievērš uzmanība, ir tas, ka gan darbinieku grupas darba prasmes, gan sadarbības prasmju līmenis organizācijās ir zems, turklāt sadarbības prasmes ir novērtētas zemāk kā grupu darba prasmes.

Nozīmīgs aspekts sistēmiskās pieejas veidošanā ir arī darbinieku personīgā pilnveidošanās. Lai izprastu, cik lielā mērā uzņēmumi izmanto apmācību risinājumus un zināšanu vadīšanu šī mērķa sasniegšanai, pētījumā tika noskaidrota personāla vadības risinājumu ietekme uz darbinieku zināšanu pilnveidošanu. Respondenti tika lūgti novērtēt personāla vadības risinājumu ietekmi uz uzņēmumos notiekošajiem personāla kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumiem, darbinieku iespējām pielietot savas prasmes un spējas, kā arī izpratni par izaugsmes iespējām un prasībām noteiktam kvalifikācijas līmenim. Apkopotie dati iekļauti 2.14. tabulā.

Personāla vadības ietekme uz darbinieku zināšanu pilnveidošanu un izmantošanu

(% no respondentu skaita)

%	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā	Nezinu
Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana	2.0	0.7	8.0	40.0	28.7	3.3	17.3
Darbinieku iespējas maksimāli pielietot savas prasmes un spējas	0.7	2.7	6.7	40.7	25.3	2.0	21.3
Darbinieku izpratne par karjeras izaugsmes iespējām un prasībām noteiktas kvalifikācijas līmenim	3.3	3.3	10.0	40.7	16.0	2.0	24.7

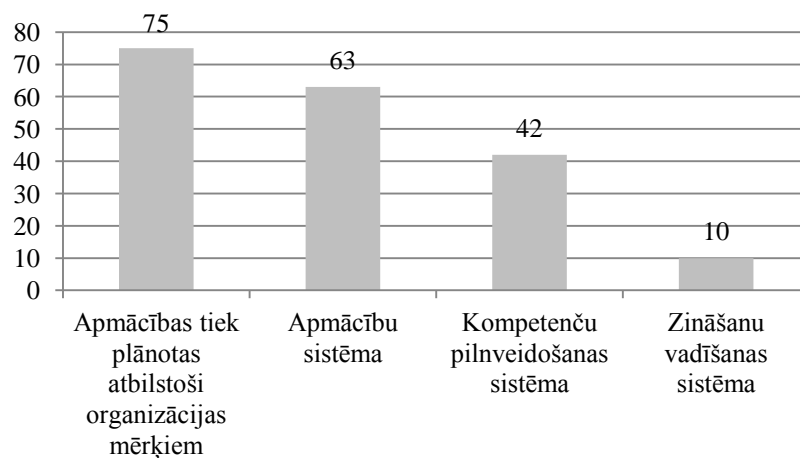
Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Iegūtie dati liecina, ka jautājumi, kuri ir saistīti ar darbinieku kvalifikāciju, ir personāla vadības struktūrvienību pārziņā, jo, salīdzinot ar citiem jautājumiem, ir norādīta ļoti liela personāla vadības aktivitāšu ietekme uz minētajiem procesiem. Kā nozīmīgu aspektu šo jautājumu atbilžu tālākai interpretēšanai autore norāda, ka iegūtie dati, apliecina personāla vadības struktūrvienību darbu vairāk operatīvā līmenī, jo, ja analizē ietekmi uz visiem trim jautājumiem vienlaicīgi, tad jākonstatē, ka ietekme ir lielāka uz jautājumu, kas attiecas uz kvalifikācijas paaugstināšanu, to atzinuši 32 % respondentu, bet samazinās, kad tiek domāts par darbinieku iespējām pielietot, spējas un prasmes atzīmējuši 28 % respondentu, un vēl mazāka ir, kad tiek analizēta darbinieku izpratnes veidošana par izaugsmi un prasībām noteiktam līmenim, to norāda 18 % respondentu.

Autore uzskata, ka šādi rezultāti ir likumsakarīgi, jo, pētījumā noskaidrojot, kādus risinājumus uzņēmumā izmanto darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas sekmēšanai, iegūtie rezultāti rāda, ka izmantotās uzņēmumu aktivitātes kvalifikācijas paaugstināšanai, ir vērtējamas kā īstermiņa aktivitātes, jo zināšanas uzņēmumos tiek apgūtas, bet netiek vadītas, ko rāda respondentu sniegtās atbildes uz nākamās grupas jautājumiem.

Nākamajā apakšgrupā apkopotas respondentu sniegtās atbildes, kuras raksturo zināšanu vadīšanu uzņēmumā. Respondentiem tika lūgts atbildēt uz jautājumu: „Vai uzņēmumā

apmācības tiek organizētas atbilstoši uzņēmuma mērķiem, vai ir apmācības sistēma, kompetenču pilnveidošanas sistēma, vai arī zināšanu vadīšanas sistēma?” Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai izmantotie risinājumi grafiski attēloti 2.35. attēlā.



2.35. att. Uzņēmumos izmantotie risinājumi darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai (% no respondentu skaita)

Avots: autore izstrādātā 2010.g. lielo un vidējo uzņēmumu aptaujas rezultātu analīze

Kā redzams no 2.36. attēlā apkopotajiem rezultātiem, 75 % respondentu ir atzinuši, ka apmācības tiek plānotas atbilstoši uzņēmuma mērķiem, 63 % respondentu ir apmācības sistēma, 42 % respondentu kompetenču pilnveidošanas sistēma, bet zināšanu vadīšanas sistēma tiek izmantota tikai 10 % respondentu. Šie dati liecina par to, ka uzņēmuma aktivitātes personāla vadībā vairāk ir vērstas uz īstermiņa mērķu sasniegšanu, neizmantojot iespēju vadīt personālu tā, lai nodrošinātu un sekmētu uzņēmuma ilgspējīgu attīstību.

Pētījumā iegūtie dati apstiprina, ka uzņēmumos nav sistēmiskas pieejas personāla vadībā, un, lai arī elastdrošības risinājumi tiek pielietoti, tie nav iekļauti vienotā sistēmā un netiek saistīti ar uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanu. To apzinās arī respondenti, jo savās atbildēs apstiprina, ka lielā daļā jautājumu situācija viņu uzņēmumos neatbilst uzņēmuma vajadzībām, un tas pierāda 4. tēzi: elastdrošas attiecības uzņēmumā iespējams izveidot tikai tad, ja tiek izmantota sistēmas pieeja to veidošanā.

Pētījuma rezultātā ir konstatēts, ka uzņēmumi pielieto elastdrošības risinājumus personāla vadībā, tomēr šo risinājumu pielietojums tādā veidā, kā tas šobrīd notiek uzņēmumos, nesekmē uzņēmumu kopējo mērķu sasniegšanu, jo personāla vadība netiek iekļauta uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā, vadot darbiniekus netiek izmantota sistemātiska pieeja, veidojot personāla vadības risinājumus tie ir orientēti uz īstermiņa mērķu sasniegšanu, un respondenti ir konstatējuši, ka daudzos personāla vadības aspektos situācija

uzņēmumos neatbilst uzņēmuma vajadzībām. Viss minētais liecina par to, ka uzņēmumos, lai tie būtu sekmīgi savā darbībā, ir nepieciešams mainīt pieeju personāla vadībai. Autore uzskata, ka personāla vadība jāveido, balstoties uz elastdrošības principiem, izmantojot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, kurai ir jābūt ietvertai uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā, jābūt veidotai, ņemot vērā ārējās vides apstākļus, kas tos ietekmē, vienlīdz jāņem vērā kā uzņēmuma, tā arī darbinieku intereses un ir jābūt sistēmiskai pieejai tās veidošanā. Priekšlikumus, kā uzņēmumam to izdarīt, autore sniedz darba 3. nodaļā.

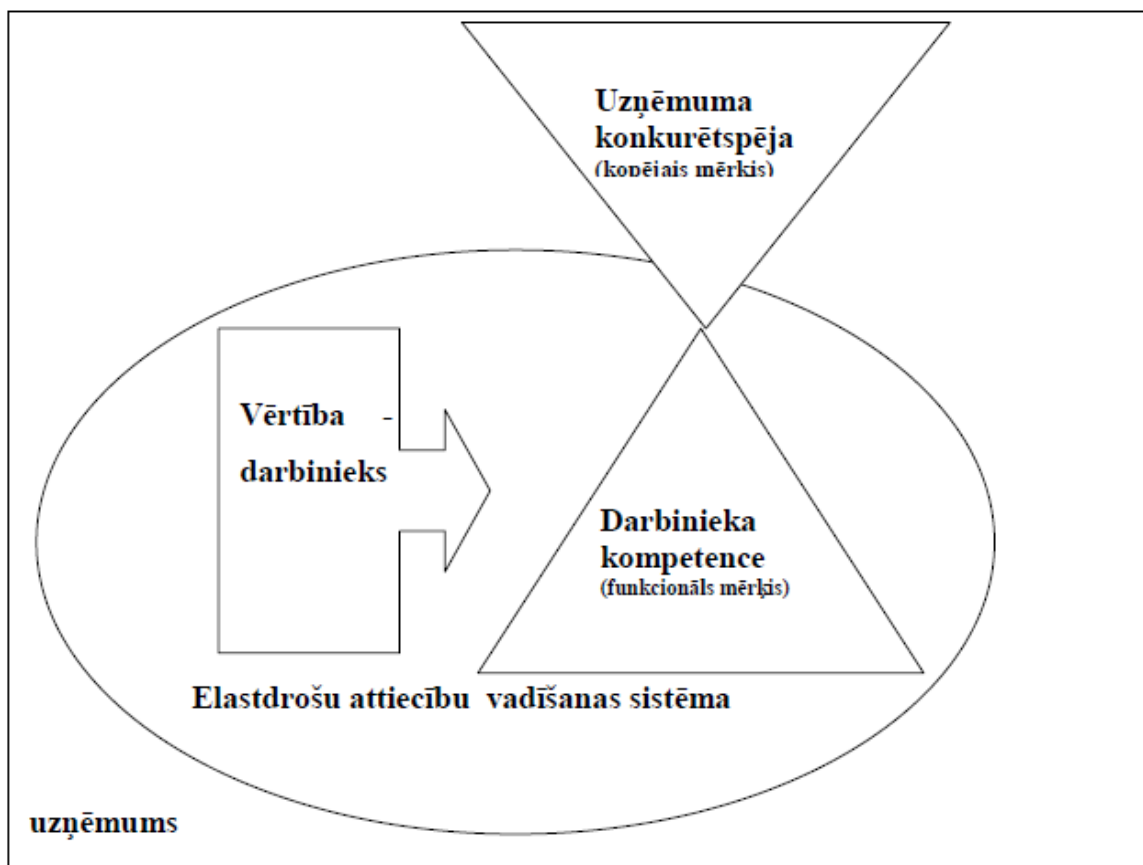
3 ELASTDROŠU ATTIECĪBU VADĪŠANAS SISTĒMAS IEVIEŠANA UZŅĒMUMĀ

3.1 Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pamatelementi

Promocijas darba pirmajā nodaļā autore ir izanalizējusi elastdrošības teorētiskās iestrādes un konstatējusi, ka elastdrošība ir noteikta sistēma, tomēr šobrīd vēl nevar runāt par elastdrošības vadīšanas likumsakarībām, jo tā ir jauna pieeja zinātnē, tāpēc, lai izveidotu pamatu elastdrošības attīstībai, nepieciešams formulēt tās pamatprincipus. ES dokumentos, kuri veltīti elastdrošības analīzei, vispārējās nodarbinātības kontekstā tiek apgalvots, ka elastdrošība ir risinājums, kuru izmantojot iespējams nozīmīgi paaugstināt uzņēmumu konkurētspēju mainīgajā uzņēmējdarbības vidē, tomēr, lai arī ES kopējās elastdrošības principos ir minēts, ka nepieciešams veicināt elastdrošību uzņēmuma līmenī, kā autore norādīja iepriekš, šajos dokumentos nav skaidri formulēts, kādiem jābūt un kā darbojas elastdrošības principi uzņēmuma līmenī. Ne minētie dokumenti, ne arī saistītie pētījumi nesniedz priekšstatu, kā to jāveido. Elastdrošība uzņēmuma līmenī veidojas, nodrošinot atbilstošas uzņēmuma un tā darbinieku attiecības, tomēr autores veiktās zinātniskās literatūras analīzes rezultātā tika konstatēts, ka elastdrošības saistība ar uzņēmuma personāla vadības aktivitātēm zinātniskajā literatūrā netiek pētīta. Personāla vadības zinātniskās literatūras analīzes rezultāti parādīja, ka uzņēmuma attiecībām ar tā darbiniekiem personāla vadības pētījumos tiek pievērsta aizvien lielāka uzmanība un tiek veikti pētījumi un analīze, kuru mērķis ir noskaidrot, kā uzņēmuma attiecības ar darbiniekiem ietekmē uzņēmumu konkurētspēju un kas to nosaka. Aizvien biežāk un ar lielāku intensitāti tiek runāts par to, ka darbinieki ir nevis uzņēmuma resurss, bet viena no galvenajām vērtībām, pateicoties kurai uzņēmums var būt konkurētspējīgs mainīgajos apstākļos. Tomēr literatūrā nav doti skaidri risinājumi, kā tiešām padarīt darbinieku par galveno uzņēmuma vērtību, kā panākt to, lai darbinieki būtu vērtība ne tikai uzņēmumu misijās, bet arī ikdienas dzīvē. Autore uzskata, ka risinājums, kurš sekmēs minēto mērķu sasniegšanu, ir elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma.

Lai uzņēmumā izveidotu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu un tā būtu sekmīga, nepieciešams saprast principus, kuri ir šādas sistēmas pamatā, jo sistēma būs efektīva tikai tādā gadījumā, ja tās pamati būs skaidri un stabili. Principi šajā gadījumā tiek definēti kā likumi vai noteikumi, kuriem ir jāseko, lai sistēma tiktu izveidota. Principi ir svarīgs sistēmas raksturlielums, kas ataino sistēmas izveides mērķi. Tāpēc ir jābūt skaidrai izpratnei par to, kāds ir elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķis, jo, zinot mērķi, ir

saprotams, kāpēc tieši šādi principi ir elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pamats. Skaidra izpratne par principiem ir nozīmīga, jo atvieglo elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas procesu uzņēmumos. **Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķis ir izveidot uzņēmumā tādas attiecības ar darbiniekiem, kuras balstītas uz darbinieka kā vērtības apzināšanos, nodrošinot darbinieku kompetences pieaugumu un efektīvu pielietošanu, kā rezultātā pieaug uzņēmuma konkurētspēja.** Shematiski elastdrošības vadīšanas sistēmas mērķis attēlots 3.1. attēlā.



3.1. att. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķis (autores izveidots)

Lai uzņēmums varētu sasniegt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķus, autore ir izstrādājusi elastdrošības principu sistēmu uzņēmuma līmenī. Šī sistēma ietver piecus principus, kuru vienlaicīga izmantošana sekmē uzņēmuma konkurētspējas pieaugumu.

1. Pielāgošanās spējas princips.

Pielāgošanās spējas princips paredz mazināt ārējās vides draudus darbinieku elastībai un drošībai, un attīstīt spēju savlaicīgi reaģēt uz pārmaiņām, izstrādājot un realizējot atbilstošus darbības plānus, un plāni uzņēmumā tiek regulāri pārskatīti un saskaņoti ar vides prasībām. Izmantojot pielāgošanās spējas principu, ir nodrošināts dinamisks līdzsvars starp elastību un

drošību. Šis princips ietver uzņēmuma vadītāju un darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu, jo uzņēmuma vadība atbild par pārmaiņām un pilnveidošanos, un visi uzņēmuma vadītāji iesaistās stratēģiju izstrādē, savukārt darbinieki iesaistās uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā, pārmaiņu iniciēšanas procesos un ir atvērti notiekošām pārmaiņām.

2. Savstarpējās uzticēšanās princips.

Savstarpējās uzticēšanās principa saturs ietver visu iesaistīto personu tiesību un pienākumu līdzsvarotu ievērošanu, kas nodrošina, ka starp uzņēmumu un darbiniekiem eksistē savstarpēji izdevīgas partnerības attiecības. Šis princips paredz, ka visiem darbiniekiem tiek nodrošinātas vienādas iespējas attīstībai atbilstoši viņu kompetencei, un uzņēmums zina savu darbinieku vajadzības un veic pastāvīgu to izmaiņu novērošanu, kā arī notiek uzņēmuma kopīgo mērķu pastāvīga attīstīšana un aktīva komunicēšana visos uzņēmuma līmeņos. Tas nozīmē, ka tiek meklēti risinājumi, lai saskaņotu uzņēmuma un darbinieku mērķus. Savstarpējās uzticēšanās princips nodrošina, ka uzņēmuma iekšējo vidi raksturo apmierinātība ar darbu, motivācija un aktīva darbība, un visu līmeņu vadītāju uzvedība atbilst formulētajiem principiem.

3. Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips.

Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips akcentē to, ka uzņēmība un līderība tiek veicināta visos uzņēmuma līmeņos, un attīstība, pilnveidošanās un apmācība tiek uztvertas kā nepārtraukts process. Tas paredz, ka apmācības tiek vērstas uz darbinieka individuālo pilnveidošanos un panākumu attīstīšanu, darbinieki pilnveidojas paši un palīdz pilnveidoties citiem, un vadītāji ir orientēti uz darbību un pievērš uzmanību apmācībai un investīcijām cilvēkkapitālā. Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips paredz, ka zināšanas tiek iekļautas un apvienotas jaunos projektos, notiek pārdomāta zināšanu vadīšana.

4. Uz rezultātu orientētas darbības princips.

Uz rezultātu orientētas darbības princips paredz, ka uzņēmums nodrošina kvalitatīvas un ražīgas darbavietas, un darba rezultāti tiek saistīti ar izvirzītajiem mērķiem, kas paredz, ka procesu vadīšana tiek balstīta uz rezultativitātes rādītājiem, un darba organizācijas pilnveidošana ir katra vadītāja un darbinieka ikdienas uzdevums. Tas nosaka, ka darbinieki saņem regulāru atgriezenisko saiti par savu rīcību un attīstību.

5. Radošuma princips.

Radošuma princips ietver attieksmi pret kļūdām kā pret iespēju pilnveidoties un uzņēmuma orientāciju uz inovatīviem risinājumiem mērķu sasniegšanā. Lai to nodrošinātu, radošuma princips paredz, ka uzdevumu risināšanai tiek radītas komandas.

Principu uzdevums ir norādīt uzņēmumiem tās elastdrošības vadīšanas sistēmas veidošanas teorētiskās pamatnostādnes, bez kurām nav iespējams izveidot šo sistēmu. Tomēr katrā uzņēmumā šo principu ievērošanas saturs ir atkarīgs no konkrētā darbības veida un konkrēto pasaules saimniekošanas sistēmu situācijas un vadītāju kompetences.

Augstāk minētie principi nodrošina uzņēmuma spēju pielāgoties pārmaiņām ārējā vidē, vienlaikus sekmējot kā uzņēmuma, tā darbinieku attīstību.

Lai izveidotu šādas uz principiem balstītas attiecības, ir svarīgi izveidot tām atbalstošu iekšējo vidi. Lai sekmētu to, ka darbinieki ir ieinteresēti izmantot savu kompetenci, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, nepieciešams nodrošināt tādu iekšējo vidi, kura paaugstina uzņēmuma un darbinieku spēju pielāgoties pārmaiņām ārējā vidē un veicina attīstību tā, lai attīstītos visi uzņēmuma darbinieki un uzņēmums kopumā, kā arī rada darbiniekos noteiktu drošības izjūtu.

Tas ir iespējams, tikai iekļaujot elastdrošības principus uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā un nodrošinot atgriezenisko saiti starp uzņēmuma vīziju, misiju, korporatīvo stratēģiju un personāla vadību.

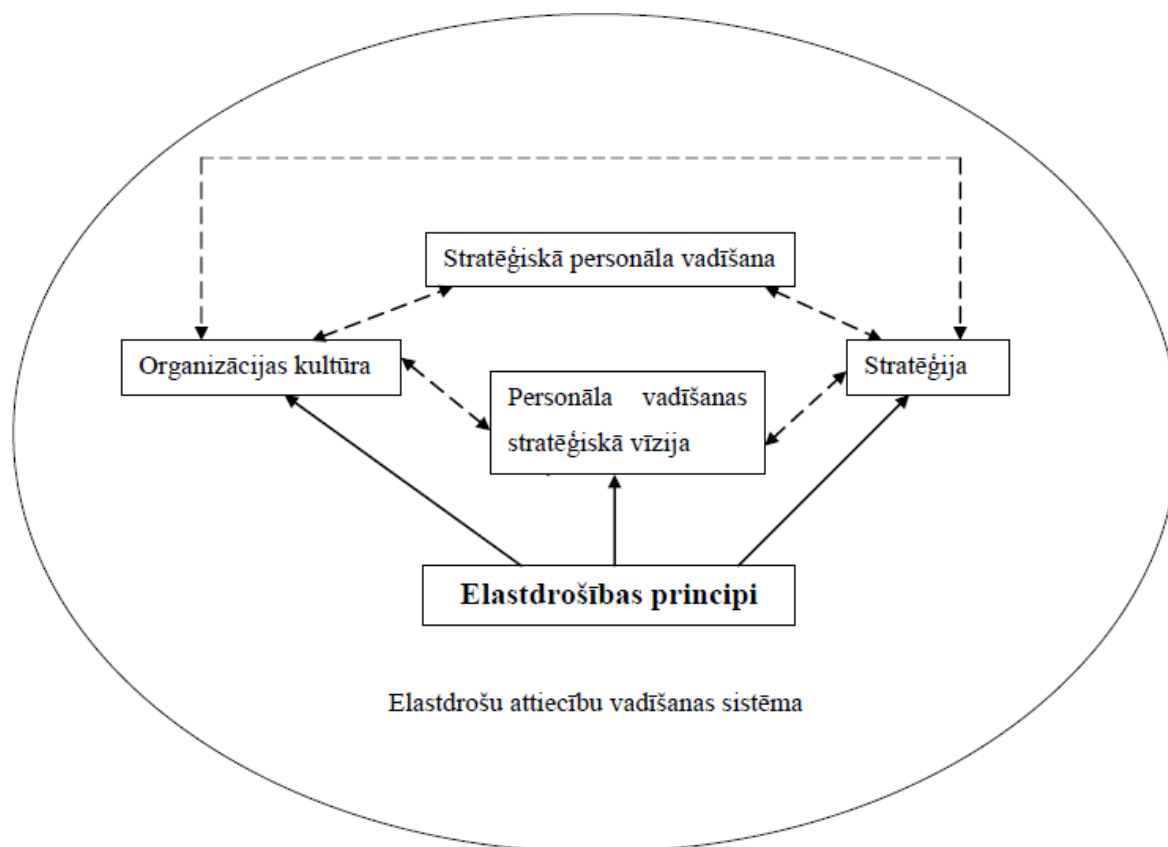
Tāpēc nepieciešams ievērot piecus būtiskus nosacījumus elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas veidošanas un uzturēšanas gaitā.

1. Jāveic regulāra ārējās vides analīze visos tās ietekmes aspektos.
2. Pielāgošanās ārējās vides prasībām jānodrošina ar attiecīgiem risinājumiem iekšējā vidē, kuri ir veidoti, ņemot vērā gan uzņēmuma, gan arī darbinieku vajadzības, kuras ietekmē jaunie ārējās vides apstākļi.
3. Uzņēmuma vadīšanas sistēmā jāizmanto stratēģiskās vadīšana.
4. Jānodrošina regulāra atgriezeniskā saite starp personāla vadības stratēģisko vīziju, elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas iekšējo risinājumu kompleksiem un uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.
5. Jānodrošina komunikācija starp uzņēmumu un darbiniekiem, kura noskaidro izmantotos risinājumus, un jāakcentē ne tikai īstermiņa, bet arī ilgtermiņa ieguvumi abām iesaistītajām pusēm.

Lai uzņēmums varētu nodrošināt būtisko nosacījumu ievērošanu, tam ir jāapzinās, ka elastdrošībai ir noteikta vieta uzņēmuma vadīšanas sistēmā. Lai izveidotu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu uzņēmumam ir:

- 1) jāveido personāla vadības stratēģiskā vīzija, kura ir balstīta uz elastdrošības principiem;
- 2) elastdrošības principi un to ieviešana ir jāatbalsta augstākā līmeņa vadītājiem;

- 3) visu līmeņu vadība ir jāiesaista stratēģijas izstrādē;
- 4) organizācijas kultūra ir jāveido tā, lai tā atbilstu uzņēmumā izstrādātajai, uz elastdrošības principiem balstītajai personāla vadības stratēģiskajai vīzijai;
- 5) personāla vadības stratēģiskā vīzijai jābūt saskaņotai ar uzņēmuma stratēģiju;
- 6) uzņēmuma kopējai stratēģijai jābūt saskaņotai ar organizācijas kultūru;
- 7) stratēģiskajai personāla vadībai jābūt balstītai uzņēmuma personāla vadības stratēģiskajā vīzijā un saskaņotai ar uzņēmuma kopējo stratēģiju un organizācijas kultūru;
- 8) jāveic regulāra ārējās vides analīze un iekšējo risinājumu pilnveidošana, kas balstīta uz analīzē iegūtajiem rezultātiem;
- 9) risinājumi jāveido tā, lai nodrošinātu darbinieku saskaņotu rīcību uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanā;
- 10) pilnveidošanai jābūt regulārai un vienotai visos vadīšanas līmeņos un procesa funkcijās.

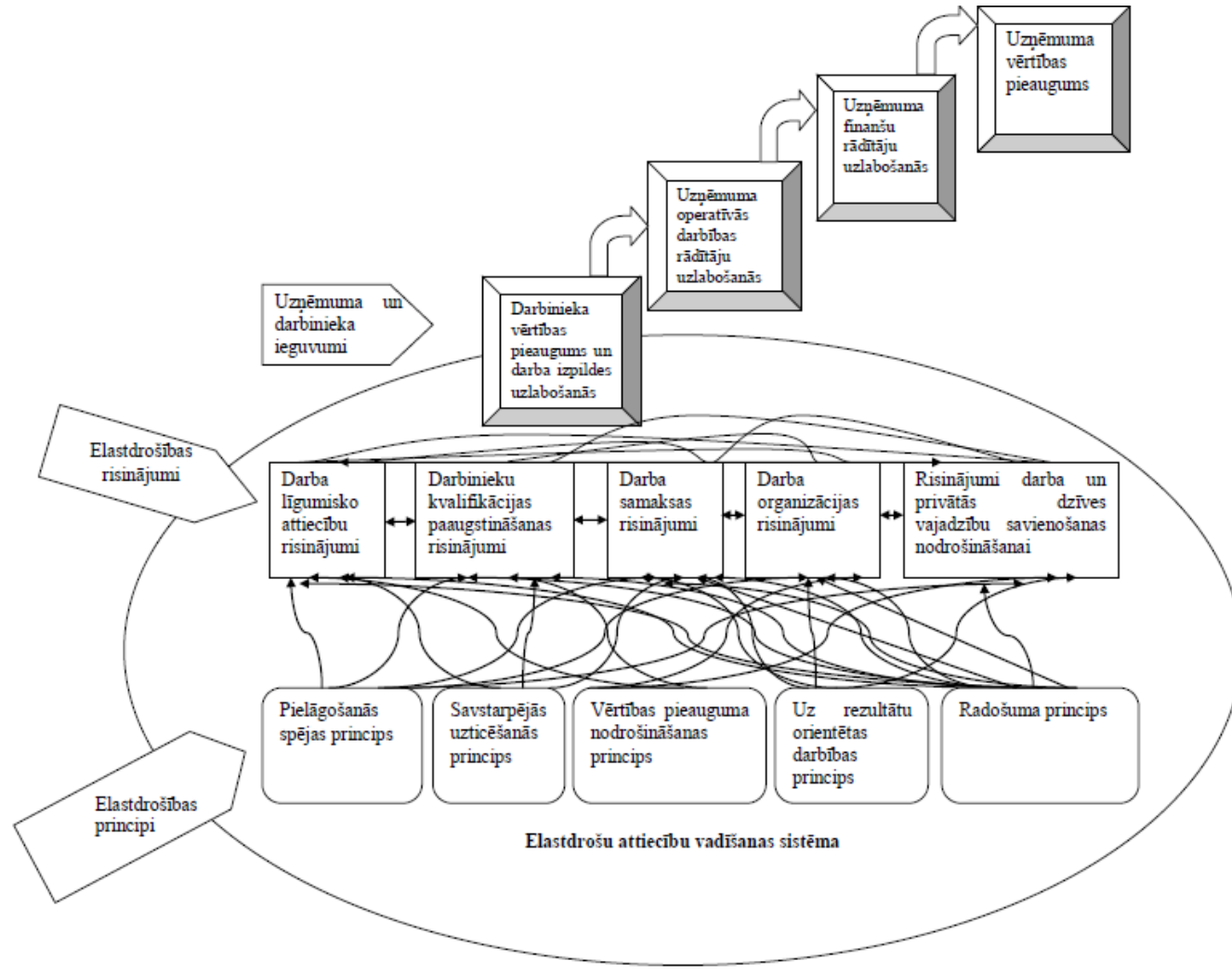


3.2. att. Elastdrošības principu vieta uzņēmuma vadīšanas sistēmā
(autores izveidots)

Lai ieviestu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, uzņēmumam ir jāveido personāla vadības stratēģiskā vīzija, balstoties uz visiem principiem un akcentējot tos aspektus, kuri ir prioritāri izvirzīto uzņēmuma mērķu sasniegšanai, kā arī jāizstrādā sava elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma, kurā iekļauti elastdrošības risinājumi, kuri sekmē uzņēmuma tā brīža prioritāšu nodrošināšanu. Tas nepieciešams tāpēc, ka nav viena vienīgā pareizā elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas veida, kurš būtu vienlīdz sekmīgi izmantojams visos uzņēmumos. Sistēma ir jāveido atbilstoši uzņēmuma apstākļiem un vajadzībām, un tās atšķirības var būt nozīmīgas dažādu nozaru un lieluma uzņēmumos. Tomēr, lai attiecību sistēma būtu darboties spējīga, tai ir jābalstās uz elastdrošības principiem, kuri ir tās veidošanas pamats un bez kuru ievēšanas sistēmas darbība nav iespējama.

Autore uzskata, ka elastdrošības principu izmantošana un elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana uzņēmumā paaugstina uzņēmuma konkurētspēju, izveidojot uzņēmumu, kurā darbinieki ir viena no galvenajām uzņēmuma vērtībām. Autore savu viedokli pamato ar to, ka personāla vadības zinātniskajā literatūrā aizvien biežāk tiek pētītas uzņēmumu un tā darbinieku attiecības, izstrādāti vēlamie attiecību veidi un dažādi risinājumi to nodrošināšanai, bet pietrūkst viena – pēc autores domām, visnozīmīgākā elementa, proti, piedāvātie risinājumi tiek skatīti atsevišķi, nav kopīga pamata un vienotu principu, kuri tos noteiktu. Autore uzskata, ka šobrīd personāla vadībā trūkst sistemātiskas pieejas attiecību veidošanā ar darbiniekiem, jo personāla vadības risinājumi ir vērsti uz dažādu mērķu sasniegšanu, un tāpēc veidojas situācija, ka vieni risinājumi mazina citu risinājumu ietekmi. Uzņēmumos attiecības ar darbiniekiem ir jāveido tā, lai uzņēmums apzinātos darbinieku vērtību, un darbinieki būtu gatavi dalīties ar savām zināšanām, prasmēm un pieredzi. To var nodrošināt, izmantojot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, kas balstīta uz elastdrošības principiem.

Šo autores apgalvojumu var pamatot, atsedzot elastdrošības principu izmantošanas ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem (sk. 3.3. attēlu). Attēls parāda šo principu būtisko un sarežģīto ietekmes sistēmu un to, ka elastdrošības attiecību vadīšanas sistēma ir stratēģiskās vadīšanas sistēmas elements, kurš nosaka personāla vadības sistēmas darbību uzņēmumā.



3.3. att. Elastdrošības principu ietekme uz uzņēmuma darbības rezultātiem (autores izveidots)

Elastdrošības principi ir uzņēmuma personāla vadības stratēģiskās vīzijas pamats, kura uzņēmuma darbībā tiek ieviesta, uzņēmumam izstrādājot un izmantojot noteiktus elastdrošības risinājumus. Šie risinājumi nodrošina uz elastdrošības principiem balstītas attiecības darba līgumisko attiecību nodrošinājuma, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas, darba organizācijas, darba samaksas risinājumu un darbinieka iespēju apvienot darba un privātās dzīves vajadzības paaugstināšanas jomās. Visi šie risinājumi ir iekļauti vienotā elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmā, kuras pielietošanas rezultātā pieaug darbinieku vērtība un uzlabojas darba izpildes rādītāji. Šādas sistēmas izveidošana un pielietošana ne tikai paaugstina darbinieka darba izpildes rezultātus, bet arī apliecina, ka darbinieki ir viena no galvenajām uzņēmuma vērtībām, kuras noturēšanai uzņēmums ir gatavs investēt kā finansiālos, tā arī laika resursus, kā arī pielietot un attīstīt noteiktas prasmes to vadīšanā. Darbinieka darba izpildes uzlabošanās rezultātā paaugstinās uzņēmuma operatīvās darbības rādītāji, kas sekmē labākus uzņēmuma finanšu rādītājus un uzņēmuma vērtības pieaugumu.

Pirms ieviest elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, uzņēmumam ir jāapzinās, ka elastdrošības principu izmantošana sekmēs uzņēmuma finanšu rādītāju uzlabošanos, tomēr jāņem vērā daži nosacījumi.

1. Sākotnēji sistēmas izveidošanai var būt nepieciešami arī finanšu ieguldījumi.
2. Uzņēmuma augstākā līmeņa vadītājam ir jāparedz laiks, kuru veltīt elastdrošības principu ieviešanai uzņēmumā.
3. Gan elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošana, gan uzturēšana pieprasa, lai uzņēmums pārvaldītu noteiktu prasmju kopumu.
4. Jebkuras pārmaiņas uzņēmuma personāla vadības sistēmā ir ilgtermiņa pārmaiņas, un finansiālie ieguvumi ir grūti konstatējami vai to nemaz nav pēc pirmo aktivitāšu veikšanas.

Ja uzņēmums apzinās šos aspektus un ir gatavs veikt nozīmīgas pārmaiņas uzņēmuma personāla vadībā, autore ir izstrādājusi metodoloģiju, kas parāda soļus elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izstrādāšanai uzņēmumos.

3.2 Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģija

Lai uzņēmumā ieviestu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, autore ir izstrādājusi darbības programmu, kas nosaka veicamo pasākumu secību. Autores izstrādātā metodoloģija ir veidota kā pasākumu kopums, kuru realizēšana dod iespēju uzņēmumā izveidot un attīstīt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu. Ieviešot šo sistēmu, ir jāņem vērā, ka elastdrošu attiecību vadīšana ir process, kas apvieno uzņēmuma un darbinieka vajadzības pēc elastības

un drošības un ir vērsts uz uzņēmuma un katra darbinieka attīstības un efektivitātes palielināšanas sasniegšanu, veicinot uzņēmuma un katra darbinieka gatavību pielāgoties pārmaiņām ārējā vidē.

Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana ir sarežģīts uzdevums, jo elastdrošības principi uzņēmuma vadīšanas sistēmā ir vienlaikus jāiekļauj dažādos līmeņos, un katrā līmenī var tikt akcentēti citi elastdrošības aspekti. Tas nav paveicams ātri, un uzņēmumam ir jārēķinās ar visdažādākajiem ilgtermiņa ieguldījumiem, lai tā vidi varētu saukt par elastdrošu. Šādas sistēmas izveidošana ir saistīta ar uzņēmuma vīzijas, misijas, kopējo mērķu un stratēģijas, personāla vadības stratēģiskās vīzijas, organizācijas kultūras, kā arī biznesa un funkcionālo stratēģiju izstrādes un/vai to pārskatīšanas.

Elastdrošības ieviešana pēc būtības ir pārmaiņu process, kuru ir jāvada, izmantojot pārmaiņu vadīšanas stratēģiju. Pārmaiņu vadīšanas modeļi ir dažādi, tomēr ir daži pamatprincipi, kuri ir jāievēro katrā pārmaiņu vadīšanas situācijā. Viena no vadošām pētniecības organizācijām pasaulē „Prosci”, kas specializējas pārmaiņu vadīšanas jomā, piedāvā definīciju pārmaiņu vadīšanas procesam: "Pārmaiņu vadīšana ir rīku, procesu, prasmju un principu kopuma pielietošana pārmaiņu procesa cilvēcisko aspektu vadīšanā, lai panāktu pārmaiņu projekta vai iniciatīvas nepieciešamo iznākumu."⁴⁶ Tomēr nav vienas universālas pārmaiņu vadīšanas metodes.

Pārmaiņas var notikt un tikt vadītas pamatā trīs veidos:⁴⁷

- pakāpeniski uzlabojumi – izmaiņas kādā procesā vai spēja stiprināt un uzlabot jau iesakņojošos lietu kārtību;
- pārveide – pamatprocesu vai metodoloģijas pārdomāšana un darbības veikšana daudz citādākā veidā, piemēram, procesu automatizācija, komunikācijas pieejas maiņa, u.tml.;
- transformācija – pilnīgi jauna konteksta radīšana, piemēram, radikāli jaunas organizācijas kultūras izveide, jaunu tirgu apgūšana, būtiskas tehnoloģiskas izmaiņas.

Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana ir uzskatāma par transformāciju, jo notiek pilnīgi jauna konteksta radīšana. Pats galvenais šai procesā ir nevis tehniska procesa vadīšana, bet cilvēku domāšanas un organizācijas kultūras maiņa. Ja cilvēki nemaina pieeju savam darbam, tad nav nozīmes, cik atsevišķu pārmaiņu ir ieviests, jo sākotnēji plānotais

⁴⁶ Pieejams: <http://www.change-management.com/>

⁴⁷ Green, M. *Change Management Masterclass A Step by Step Guide to Successful Change Management*. Kogan Page Limited, 2007, p.273

pārmaiņu rezultāts netiks sasniegts, tāpēc jau pirms pārmaiņu procesa uzsākšanas ir nepieciešams apzināties, ka pārmaiņu ieviešana būs sekmīga, ja

- pārmaiņas tiks vadītas visos uzņēmuma līmeņos, un izsvērtēs, kā pārmaiņas iespaidos visas uzņēmuma struktūras, darba praksi un esošos darba procesus;
- ir izplānota stratēģija un sagatavots rīcības plāns pārmaiņu sagatavošanai, ieviešanai un pārmaiņu procesu uzraudzīšanai;
- ir identificēti kritiskie veiksmes faktori;
- tiek saglabāts fokuss uz izplānotajām pārmaiņām;
- pastāv paaugstināta izpratne par komunikācijas nepieciešamību;
- uzņēmuma darbinieki un vadītāji tiek sagatavoti pārmaiņu procesu īstenošanai un tiek attīstīta uzņēmuma spēja elastīgi pieņemt pārmaiņu procesus;
- tiek attīstītas uzņēmuma vadītāju vadīšanas prasmes un pārmaiņu vadīšanas kompetence.

Galvenie pārmaiņu vadīšanas posmi, ieviešot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu ir šādi.

- Pārmaiņu izpēte un plānošana – uzņēmumam ir jāpieņem lēmums par elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas nepieciešamību un jāizprot tās būtība. Šajā posmā tiek izpētīts un lemts par elastdrošu attiecību un to vadīšanas sistēmas nepieciešamību, identificētas nepieciešamās izmaiņas, definēta elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas vadīšanas stratēģija, izveidota vai noteikta pārmaiņu vadīšanas komanda un identificēti nepieciešamie resursi un finansējuma veids.
- Pārmaiņu vadīšana – šajā posmā definētās pārmaiņas tiek saskaņotas un īstenotas. Tiek izstrādāta elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas, ieviešanas rīcības plāns, pārmaiņu process tiek saskaņots ar trešajām ieinteresētajām pusēm, tiek identificēts nepieciešamais atbalsts veiksmīgai sistēmas ieviešanai, pārmaiņas tiek virzītas, kontrolētas un izvērtētas, kā arī tiek komunicēts par pārmaiņām rīcības plānā un ieguvumiem no elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas.
- Pārmaiņu stiprināšana, kas ir veikto pārmaiņu iznākuma iedzīvināšana un procesu stabilizācija. Šajā posmā tiek ievākta un analizēta atgriezeniskā saikne, identificētas nepilnības un pārvarēta pretestība, veikta rezultātu un pārmaiņu procesa pozitīvā iznākuma komunicēšana uzņēmumā, nepieciešamās korekcijas, darbinieku izglītošana un apmācība, kā arī procesa pārraudzības un izvērtēšanas procesa turpināšana.

Lai ieviestu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, uzņēmumam ir jānodrošina priekšnoteikumi, kuri rada iespējamību, ka elastdrošības principi un elastdrošu attiecību

vadīšanas sistēma uzņēmumā tiks ieviesta veiksmīgi un dos gaidīto rezultātu. Priekšnoteikumi ir šādi.

1. Jārada izpratne uzņēmuma darbiniekos un, pirmkārt, uzņēmuma vadībā par elastdrošības lomu uzņēmuma esošajā darbībā un nākotnē.
2. Metodoloģijas lietotājam jānodrošina tāds zināšanu līmenis, kas ietver zināšanas par personāla vadību, vadīšanas teoriju, projektu vadīšanu, pārmaiņu vadīšanu un stratēģisko vadīšanu.
3. Uzņēmuma vadīšanā pakāpeniski jāievieš organizācijas, kas mācās pieeja vadībā, jo tā ir orientēta uz indivīda pilnveidošanos un savstarpēju sadarbību.
4. Jāizveido tāda uzņēmuma informācijas sistēma, kurā ietverta stratēģija un tajā noteiktie mērķi.

Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģijai jāietver šāda uzdevumu izpilde.

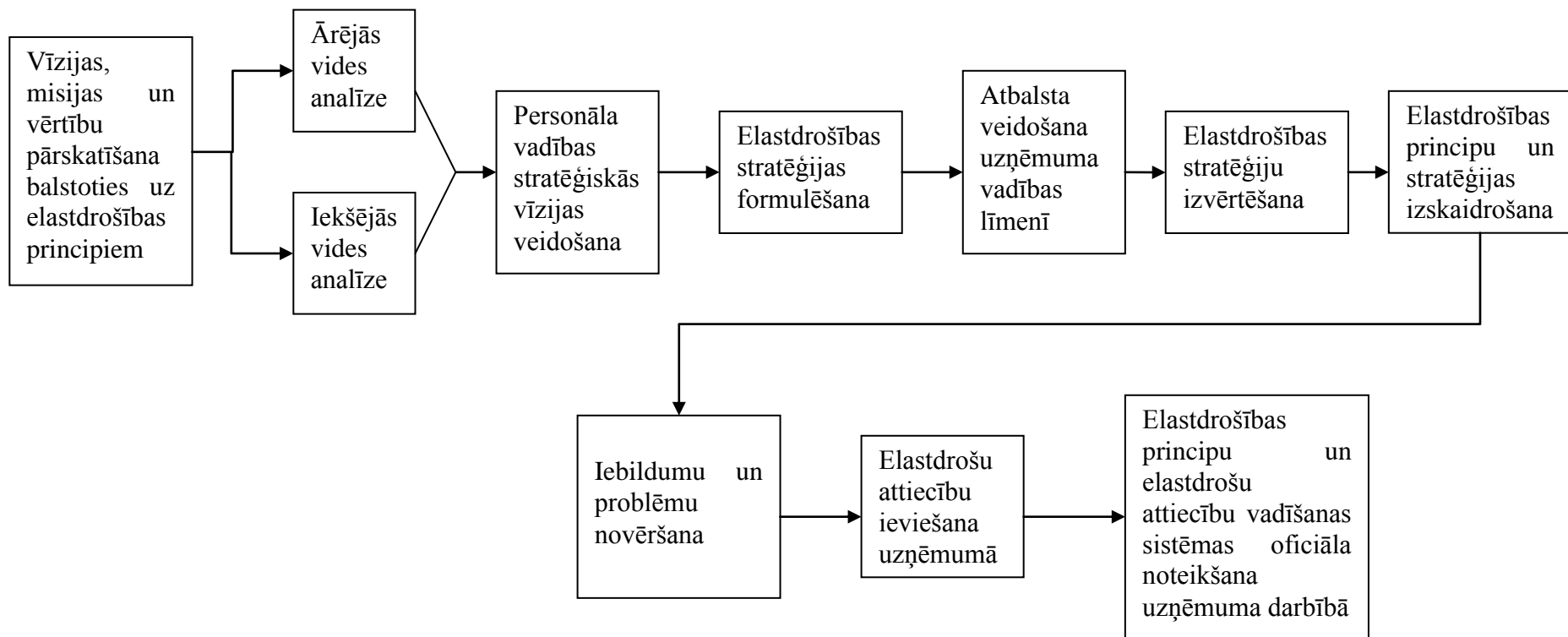
1. Personāla vadības stratēģiskā vīzijas, kura veidota uz elastdrošības principiem, izstrādāšana.
2. Personāla vadības stratēģiskās vīzijas un uzņēmuma stratēģijas savstarpējās atbilstības nodrošināšana.
3. Elastdrošas organizācijas kultūras, kuru nosaka definētās personāla vadības stratēģiskās vīzijas, attīstīšana.
4. Personāla vadības stratēģijas, kuras risinājumi realizē dzīvē elastdrošības principus un kuras ir saskanīgas ar uzņēmuma kopīgo stratēģiju, personāla vadības stratēģisko vīziju un organizācijas kultūru, izveidošana.
5. Izvēlētās elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana un uzturēšana.

Uzņēmuma vēstījumam darbiniekiem elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmā būtu jābūt šādam: mēs gribam jums palīdzēt attīstībā ne tikai tādēļ, lai jūs labāk strādātu un atbilstu šodienas uzņēmuma prasībām, mēs vēlamies, lai jūsu attīstība notiktu vienlaicīgi ar uzņēmuma attīstību. To iespējams nodrošināt, izmantojot personāla vadības stratēģisko vīziju, kura balstīta uz elastdrošības principiem, saskaņojot to ar kopējo uzņēmuma stratēģiju, izanalizējot uzņēmumā valdošo organizācijas kultūru, lai konstatētu tās atbilstību definētajai personāla vadības stratēģiskajai vīzijai, un izveidojot elastdrošības stratēģiju.

Elastdrošu attiecību veidošana uzņēmumā ir sarežģīta, jo tā balstās vērtību kopumā, kurš ir dinamisks, bet tajā pašā laikā stabils un kurš ir nozīmīgs kā uzņēmumam, tā arī darbiniekiem. Lai uzņēmumā izveidotu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, pārmaiņu vadīšanas posmi ir jāsadala sīkākās darbībās, tomēr, analizējot paveikto, ir jāņem vērā, ka

atsevišķu darbību izpilde negarantē, ka elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma kādā no tās aspektiem ir jau ieviesta, jo elastdrošības principu ieviešana uzņēmuma vadīšanas sistēmā ir process, kam, lai nodrošinātu mērķa sasniegšanu, jāaptver visas iesaistītās jomas.

Autore ir izveidojusi 3.4. attēlu, kurā ir parādīti elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģijas soļi.



3.4. att. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģija
(autores izveidots)

Metodoloģija ietver vienpadsmit soļus, kurus izpildot uzņēmums no elastdrošības stratēģijas virzienu ieskicēšanas nonāk līdz elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pielietošanai uzņēmuma darbībā. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas soļi ir šādi.

1. Vīzijas, misijas un vērtību pārskatīšana balstoties uz elastdrošības principiem.
2. Ārējās vides analīze.
3. Uzņēmuma iekšējās vides analīze.
4. Personāla vadības stratēģijas vīzijas, kas atbilst elastdrošības principiem, veidošana.
5. Elastdrošu attiecību stratēģijas formulēšana.
6. Atbalsta veidošana uzņēmuma vadības līmenī.
7. Elastdrošības stratēģijas izvērtēšana.
8. Elastdrošības principu un stratēģijas izskaidrošana un apmācība jaunajos uzvedības tipos.
9. Iebildumu un problēmu novēršana.
10. Elastdrošu attiecību ieviešana uzņēmumā.
11. Elastdrošu principu un elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas oficiāla noteikšana uzņēmuma darbībā.

Turpinājumā autore sniedz minēto soļu izpildes gaitā veicamo pasākumu detalizētu aprakstu.

Pirmais solis ir vīzijas, misijas un vērtību pārskatīšana balstoties uz elastdrošības principiem. Vīzija raksturo uzņēmuma centienus, tai ir jābūt tik koncentrētai, lai tā spētu iedvesmot darbiniekus. Misija definē uzņēmuma pastāvēšanas iemeslu, sfēru, kurā tā darbojas, tās klientus un prasmes, ko tā cenšas attīstīt, lai sasniegtu vīziju. Vīzijas un misijas definēšana ir ļoti svarīga. *Harvard Business Review* 2008. gada aprīļa numurā Bostonas Hārvarda Biznesa skolas profesors D.J. Collis, apgalvo, ka, „lietojot skaidras definīcijas, notiek divas lietas: pirmā – formulēšana kļūst daudz vienkāršāka, jo vadītāji zina, ko viņi mēģina radīt, un otrā – ieviešana kļūst daudz vienkāršāka, jo stratēģijas būtību var viegli komunicēt un apgūt ikkatrs organizācijā.” (*Collis D.J., Rukstad M.G., 2008, lpp. 84*). Ieviešot uzņēmumā attiecību sistēmu, kura tiek balstīta uz elastdrošības principiem, tas ir jo īpaši svarīgi, tāpēc ka šādas pārmaiņas ietekmē visus uzņēmuma darbiniekus. Ja nav skaidru formulējumu, rodas risks, ka darbinieki var nesaprast sava darba jēgu un nepareizi noteikt tā prioritātes, šādi pakļaujot uzņēmumu stratēģijas neizpildes riskam un zaudējot motivāciju darboties uzņēmuma interesēs. Ir jāizveido vīzija un misija, kura apraksta elastdrošas attiecības tā, ka darbinieki izprot elastdrošu attiecību nepieciešamību uzņēmumā. Vīzija un

misija ir cieši saistītas ar uzņēmuma vērtībām, tāpēc elastdrošības principiem ir jābūt uzņēmuma vērtībām, kuras ir visu uzņēmuma stratēģiju pamatā. Vērtības dažādos uzņēmumos būs atšķirīgas, tomēr ir vērtības, kuras uzņēmumam ir nepieciešamas, ja tas savā darbībā vēlas balstīties uz elastdrošības principiem un ieviest elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu.

Autore piedāvā vērtību kopumu, kuras būtu nepieciešamas iekļaut uzņēmuma vērtību sistēmā tāpēc, lai nodrošinātu elastdrošības principu ieviešanu uzņēmuma darbībā.

Elastība – pārmaiņu iekšējā vidē ātra radīšana un vadīšana, kas veicina darbinieka gatavību iesaistīties uzņēmuma mērķu sasniegšanā, kad vadīšanas metodes tiek mainītas atbilstoši vides nosacījumiem, bet stratēģijas elastība saglabā drošības izjūtu uzņēmuma iekšienē.

Drošība – skaidra uzņēmuma un darbinieku izpratnes veidošana par darbinieka vietu sagaidāmajā struktūrā, izmantojot iesaistīšanas līmeni nākotnes uzdevumu veikšanā un attīstot iespējas to darīt.

Dinamisks līdzsvars – darbinieku un uzņēmuma attiecībās notiek visu iesaistīto pušu vajadzību sabalansēšana, kura ir nevis statistiska, bet dinamiska, un līdzsvara punkts mainās, ja ir mainījušies ārējie apstākļi, bet ikkatrā jaunā situācijā līdzsvara punkts ir abu pušu akceptēts līdzsvars.

Savstarpēja uzticēšanās – attiecībās starp uzņēmumu un darbiniekiem puses paļaujas viena uz otru, attīstot partnerattiecības, kas tiek sasniegtas, deleģējot darbiniekiem plašākas pilnvaras, stimulējot realizēt ieguldījumu darbā un radot apstākļus apmierinātības gūšanai darbā.

Sadarbība – kopīgā darba prioritāte pār individuālo, kas sekmē konkurētspējīgas priekšrocības radīšanu.

Attīstība – ir svarīga kā uzņēmuma, tā arī darbinieku attīstība un pilnveidošanās iespēju veicināšana abām pusēm pieņemamā veidā.

Uzņēmumiem ir nepieciešams izstrādāt vērtību kopumu, kas balstīts uz elastdrošības principiem, tomēr ir jāņem vērā, ka vērtību paziņošana negarantē to automātisku ieviešanu. Elastdrošības principi var kļūt par uzņēmuma patiesām vērtībām tikai tajā brīdī, kad tās pieņems darbinieki, tāpēc uzņēmumam ir jāreķinās, ka nepieciešams laiks, lai definētās vērtības kļūtu par vispārpieņemtām vērtībām.

Šajā posmā izvirzītie uzdevumi ir jāveic augstākā līmeņa vadītājam, tāpēc uzņēmumā ir jābūt izpratnei par to, ka augstākā līmeņa vadītājs un viņa attieksme vislielākajā mērā nosaka elastdrošības principu ieviešanas iespējamību uzņēmumā, un, pirms uzsākt minētos procesus, vadītājam ir jāizprot elastdrošības principi un uzņēmuma ieguvumi, tos ieviešot, kā arī nepieciešamību nodrošināt noteiktu resursu (kā finansiālo, tā arī nefinansiālo) apjomu

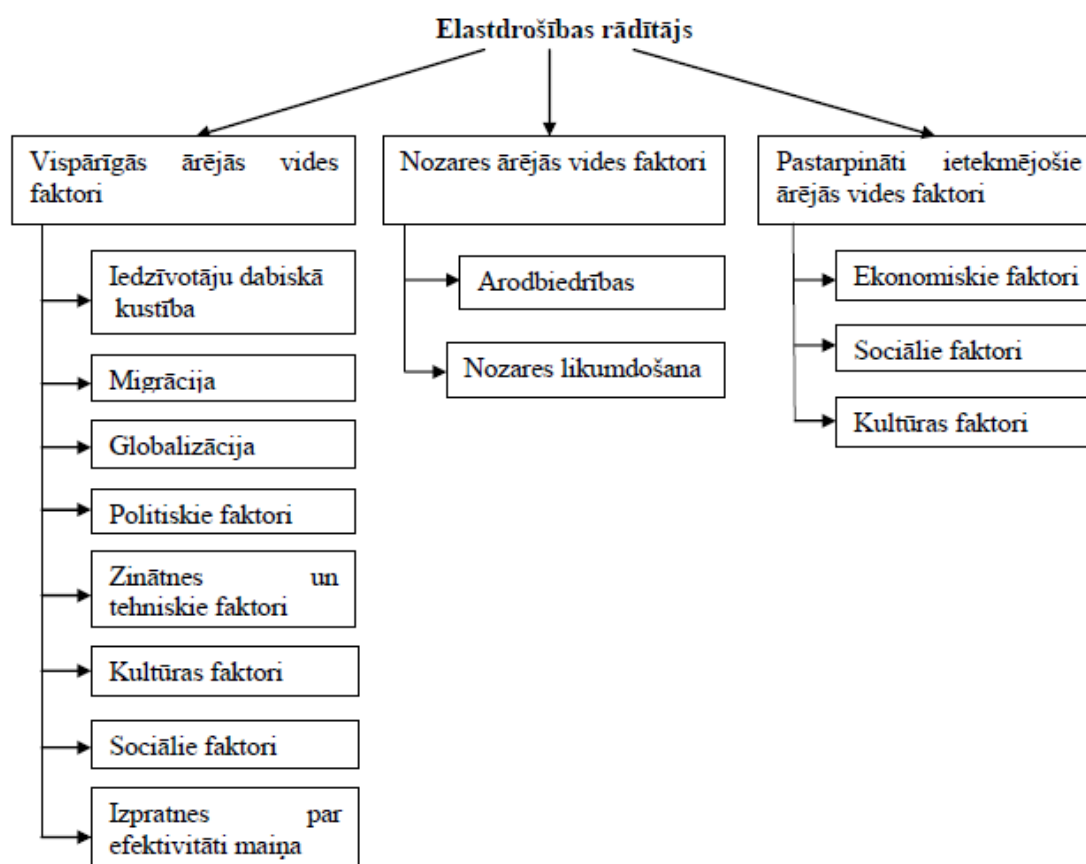
principu ieviešanas un elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas uzturēšanas gaitā. Augstākā līmeņa vadītājam ir jāiniciē elastdrošu attiecību veidošanas nepieciešamība, jābūt pirmajam, kurš ar savu uzvedību demonstrē šādas attiecības uzņēmumā, apzināti jāizmanto lomu modeļi un jāveic apmācības, lai iedzīvinātu elastdrošības principus uzņēmumā, regulāri jāatbalsta kā vadītāji, tā arī darbinieki, kuri jūt nepieciešamību pēc atbalsta elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas laikā un jāvada dažādo līmeņu vadītāji, pielietojot attiecībās ar viņiem elastdrošības principus. Augstākā līmeņa vadītājam ir jānovērtē struktūrvienību vadītāju nozīme ieviešanas procesos un jārūpējas par to, lai struktūrvienību vadītāji atbalstītu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu un aktīvi tajā iesaistītos, jo tieši struktūrvienību vadītāju bezdarbība vai atklāta pretošanās var padarīt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu neiespējamu, tāpēc ļoti svarīga ir tieši šo darbinieku iekļaušana atbalstītāju lokā, skaidri norādot viņu iespējamus ieguvumus elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas rezultātā. Augstākā līmeņa vadītājiem ir arī jāvērtē un jākontrolē elastdrošības principu ieviešanas rezultāti visā procesa gaitā, jārada darba vidi, kura ved uz pārmaiņām, jāattīsta uzņēmumu kā „organizāciju, kura mācās”, jāatbalsta un jāveicina komunikācijas procesi elastdrošības principu ieviešanas sekmēšanai. Lai izveidotu attiecību vadīšanas sistēmu, kas ir balstīta uz elastdrošības principiem, uzņēmuma vadītājam ir jābūt līderim savā uzņēmumā.

Otrais solis ir ārējās vides analīze, jo ārējā vide ir elastdrošības principus radošais faktors, un ārējās vides faktori lielā mērā noteiks elastdrošības principu saturu konkrētajā uzņēmumā. Ārējās vides analīze elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas procesā ir svarīga darbība, kura jāveic ļoti rūpīgi, jo nepietiekams vai nepareizs ārējās vides novērtējums var radīt tādu lēmumu pieņemšanu, kuru rezultātā var tikt izveidots uzņēmuma faktiskajām vajadzībām neatbilstošs elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pamats, un sistēmas ieviešana nebūs sekmīga. Faktori, kuri ietekmē uzņēmumu darbību, rodas no jauna, maina savu ietekmes spēku un pazūd no nozīmīgo faktoru klāsta, tomēr faktori, kuri saistīti ar cilvēku kļūst aizvien nozīmīgāki, un nepietiekama vai kļūdaina vides analīze var veicināt kļūdainu stratēģisko lēmumu pieņemšanu. Tas var radīt risku uzņēmuma pastāvēšanai, jo tiklīdz darbinieki sajūt draudus uzņēmuma dzīvotspējai, tie koncentrējas uz savu interešu aizstāvību, uzņēmuma intereses atstājot otrā plānā, kas vēl vairāk var pasliktināt uzņēmuma situāciju.

Autores pētījumā iegūtie dati parāda, ka uzņēmumi bieži neveic ārējās vides analīzi gadījumos, kad tiek pieņemti lēmumi personāla vadības jomā vai arī, ja veic, tā ir virspusēja vai formāla. Uzņēmumi analizē vispār zināmos ārējās vides faktoros, kā globalizācija, kultūras ietekme, politiskie faktori u.tml., kuru ietekme uz uzņēmumu darbību ir nozīmīga un

Šīs analīzes nepieciešamība nav apšaubāma, tomēr analīze netiek saistīta ar darbinieku vajadzību izmaiņām, vajadzības mainās šo pašu faktoru ietekmē. Autore uzskata, ka, mainoties vērtību sistēmām, uzņēmumiem aizvien nozīmīgāka kļūst tādu ārējās vides faktoru ietekme, kuri uzņēmumu ietekmē ar darbinieku palīdzību. Šie faktori, kurus ietekmē pārmaiņas pasaulē, ir cilvēka kā vērtības, kurš pats to apzinās, dominēšana, zināšanu lomas pieaugums ekonomikā un atteikšanās no darba kā no vienīgās vērtības visai dzīvei. Šīs pārmaiņas vispārējo vērtību sistēmā ir ļoti nozīmīgas, turklāt tām ir tendence pastiprināties, tāpēc šo apstākļu ietekmes novērtēšanai autore piedāvā pārskatīt ārējās vides faktoru analīzi, izveidojot elastdrošības rādītāju, kurš ietver gan vispār pieņemtos ārējās vides faktorus, gan jaunus, kuri uzņēmumu ietekmē, ievērojot uzņēmuma darbinieku vērtības un dzīves stilu. Autore uzskata, ka, ja šie faktori netiek pietiekami novērtēti, var rasties problēma, ka uzņēmums nespēj piesaistīt un noturēt tā vajadzībām atbilstošu personālu un uzņēmumam ir jātērē resursi, risinot problēmas, kuru nebūtu, ja tiktu rūpīgi izanalizēta ārējā vide un personāla vadībā veicamie uzdevumi definēti, ņemot vērā tās apstākļus.

Lai parādītu ārējās vides faktorus, kuri ietilpst elastdrošības rādītājā, autore ir izveidojusi 3.5. attēlu, kurā parādīti gan vispārējie ārējās vides faktori, gan arī individuālās vērtības ietekmējošie ārējās vides faktori.



3.5. att. Elastdrošības rādītājs ārējās vides faktoru analīzē (autores izveidots)

Vispārīgās ārējās vides ietekmes faktori ietekmē uzņēmumu, gan pieprasot mainīt tā piedāvāto produktu saturu un formu, gan arī darbības veidus noteiktās situācijās.

1. Dabiskā iedzīvotāju kustība, kas attīstītajās valstīs, izpaužas kā dzimstības samazināšanās, šis process nozīmīgi maina uzņēmuma iespējas izvēlēties un piesaistīt jaunus darbiniekus, samazinās uzņēmumu iespējas pieņemt darbā personālu, kurš zina uzņēmuma vērtības un kaut kādā mērā identificē sevi ar tām.

2. Migrācija, no vienas puses, palielina uzņēmuma iespējas izvēlēties atbilstošas kvalifikācijas darbiniekus, bet, no otras puses, apgrūtina vienotas un uzņēmuma mērķiem atbilstošas organizācijas kultūras uzturēšanu, jo no citām valstīm iebrāukušajiem darbiniekiem ir citādāka iepriekšējā darba pieredze, vērtības un vajadzības, kas rada nepieciešamību pēc profesionālākas personāla vadības uzņēmumos, jo personāla vadības sistēmu veidošanā ir jāreķinās ar situāciju, ka šī darbinieku grupa būs vairāk orientēta uz savu personīgo mērķu, ne uzņēmuma mērķu sasniegšanu, kā arī pieaugs vajadzība pēc personāla vadības instrumentu pilnveidošanas darbinieku savstarpējo attiecību jomā.

3. Globalizācija, kas ļauj paplašināt uzņēmuma darbības teritoriju, bet arī pieprasa veidot tādas uzņēmuma vērtības un vidi, kura var nodrošināt uzņēmuma mērķu sasniegšanu dažādajos tirgos. Šis faktors ietekmē organizācijas kultūras dažādos aspektus, jo katrā darbības tirgū tai ir jābūt nedaudz atšķirīgai, tai jāatbilst konkrētajā tirgū valdošajām vērtībām, tā arī pieprasa atšķirīgu darbinieku kompetenču nodrošināšanu, lai uzņēmumi varētu šajos tirgos sekmīgi darboties.

4. Politiskie faktori, kas sarežģī uzņēmumu darbību, ja tie darbojas transnacionāli, jo katrā valstī darba un ar to saistītā likumdošana ir atšķirīga, kā rezultātā ir apgrūtinoši izveidot vienotu personāla vadības stratēģisko vīziju. Atšķirīga pieeja personāla vadībā dažādos tirgos var izsaukt neapmierinātību darbinieku vidū, ja kādā no tirgiem, kuros uzņēmums strādā, darba un/vai nodokļu likumdošana ir labvēlīgāka noteiktām darbinieku grupām. Tikpat nozīmīgi ir arī politiskie faktori nacionālā līmenī – darba un nodarbinātības nodokļu likumdošana, jo straujas šo likumdošanas aktu izmaiņas kā uzņēmumam, tā arī darbiniekiem rada paaugstinātu nedrošības izjūtu par uzņēmuma turpmāko attīstību un katra atsevišķa darbinieka vietu un lomu tajā. Tāpēc uzņēmumiem ir svarīgi savu iespēju robežās plānot nepieciešamās izmaiņas iekšējā vidē šī faktora ietekmes kontekstā un veidot risinājumus, kuri nodrošina kā uzņēmuma mērķu sasniegšanu, tā arī rada zināmu stabilitāti darbiniekiem.

5. Zinātnes un tehniskie faktori ietekmē uzņēmumu iespējas piedāvāt tirgū atbilstošus produktus, bet rada arī risku, ka darbinieki nav gatavi pieņemt jauninājumus tehnoloģijās, jo tas var būt saistīts ar nepieciešamību mainīt organizācijas vai nodarbinātības struktūru,

pār kvalificēt darbiniekus un mainīt to skaitu. Zinātnes un tehniskie faktori nozīmīgi ietekmē uzņēmumu darbību arī tāpēc, ka, attīstoties tehnoloģijām, jo īpaši informācijas tehnoloģiju jomā, var būt nepieciešams mainīt atsevišķus darba organizācijas aspektus, kā rezultātā mainās savstarpējās saskarsmes veidi, kas rada dažādus attiecību veidošanas un darbinieku savstarpējās sadarbības riskus.

6. Kultūras faktori ietekmē darbinieku savstarpējās sadarbības iespējas un prakses, jo īpaši daudz nacionālos uzņēmumos. Šī faktora ietekme skatāma saistībā arī ar demogrāfijas, migrācijas un globalizācijas faktoru ietekmi uz uzņēmumiem.

7. Sociālie faktori ir saistīti ar zināšanu lomas pieaugumu ekonomikā. Tas paaugstina zināšanu vērtību ne tikai uzņēmumu, bet arī cilvēku apziņā, pieaug darbinieku vēlme ne tikai apgūt jaunas zināšanas un prasmes, bet arī pielietot tās ikdienā, kas uzņēmumiem palielina personāla mainības risku un risku zaudēt uzņēmumā esošās zināšanas, ja uzņēmums darbiniekiem šādu iespēju nevar piedāvāt. Mainoties tehnoloģijām, mainās saskarsmes un informācijas apmaiņas vide, kas uzņēmumā rada risku, ka tā rīcībā esošās zināšanas var kļūt publiski pieejamas, radot iespēju tās izmantot konkurējošos uzņēmumos.

8. Izpratnes par efektivitāti maiņa, pēc autores domām, ir viens no nozīmīgākajiem ārējās vides faktoriem, kuram uzņēmumos, jo īpaši personāla vadības kontekstā, tiek pievērsta nepietiekama uzmanība. Izpratne par efektivitāti ir cieši saistīta ar uzņēmumu stratēģisko vadīšanu, jo lai saprastu kādai jābūt uzņēmuma stratēģiskai vadīšanai, ir jāspēj definēt, kāds uzņēmums konkrētajā nozarē tiek uzskatīts par efektīvu un kā šo efektivitāti nodrošināt. Mainoties vērtību sistēmām, nozīmīga kļūst spēja ātri adaptēties mainīgajā vidē, savstarpēja uzticēšanās un ieinteresēto pušu gaidu apmierināšana, kas ir rādītāji, kurus uzņēmumam iespējams paaugstināt, pilnveidojot personāla vadības darbu, ieviešot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu.

Visi iepriekš minētie ārējās vides faktori ir nozīmīgi uzņēmuma stratēģijas izveidē un mērķu sasniegšanā, tomēr tie nav vienīgie, kas nosaka uzņēmuma spēju adoptēties vidē un sasniegt izvirzītos mērķus.

Personāla vadības veidošanu uzņēmumā ietekmē arī nozare, kurā uzņēmums darbojas. Nozares līmeņa ietekmējošie faktori ir šādi.

1. Arodbiedrību ietekme, kas nozares ģenerālvienošānās gadījumā var nozīmīgi ietekmēt uzņēmumā noteiktos darba organizācijas, darba laika organizācijas un darba samaksas jautājumus. Uzņēmumiem jāņem vērā, ka arodbiedrību ietekme uz nozares uzņēmumiem var būt kā pozitīva, tā arī negatīva, un jāveido konstruktīvs sociālais dialogs, lai sekmētu sadarbību ar arodbiedrību, kuras mērķis ir uzņēmuma un katra uzņēmumā strādājošā attīstība.

2. Nozares likumdošana, kura var ietekmēt uzņēmuma iespējas nodrošināt uzņēmumā nepieciešamo personālu. Stingras likumdošanas prasības nozarei var radīt uzņēmumiem nozīmīgas grūtības personāla piesaistē. Piemēram, 2011. gada rudenī Rīgā trūkst ap 100 pirmsskolas skolotāju⁴⁸. Pētījumu dati liecina, ka "kvalitatīvu agrīnā vecuma posma (līdz 3 gadiem) bērnu aprūpi un pieskatīšanu iespējams veikt arī pedagogiem, kuri ir saņēmuši tikai pirmā līmeņa profesionālo augstāko izglītību"⁴⁹, bet MK noteikumi Nr. 347 „Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai” nosaka, ka par pirmsskolas izglītības pedagogu var strādāt, ja personai ir augstākā pedagoģiskā izglītība, pirmsskolas skolotāja vai 1.–4. klases skolotāja kvalifikācija un šo noteikumu 2.6.apakšpunktā noteiktā tālākizglītība⁵⁰. Atvieglot likumdošanas prasības, uzņēmumiem būtu atvieglota darbības nodrošināšana.

Ir vēl trešais veids, kā ārējā vide ietekmē uzņēmumu darbību. Autore šos faktorus ir apkopojusi ārējās vides faktoru apakšgrupā – ārējās vides faktori, kuru ietekme ir pastarpināta. Šo faktoru nozīmība katra darbinieka vērtību sistēmā var būt dažāda, un viena vai otra faktora prioritāte dažādos uzņēmuma un darbinieka sadarbības posmos var būt atšķirīga, tomēr tos lielā mērā nosaka sabiedrībā valdošās vērtības, un, kā liecina pētījumi, tieši šo faktoru ietekme arvien palielinās, un uzņēmumiem ir jāpievērš pastiprināta uzmanība faktoru, kuri ietekmē darbinieku vajadzības, noskaidrošanai, un iekšējās sistēmas jāveido tā, lai šīs vajadzības apmierinātu. Šie faktori nosaka darbinieku attieksmi pret uzņēmumu.

Nozīmīgākie individuālās vērtības ietekmējošie faktori ir šādi.

1. Ekonomiskie faktori, kas izpaužas kā darbinieka ekonomiskās vajadzības – šīs vajadzības ietekmē gan dominējošās vispārējās vērtības, gan arī katra atsevišķa darbinieka vajadzības. Aizvien biežāk ir vērojama tendence, ka darbinieku ekonomiskās vajadzības ietekmē sabiedrības standartī un vispārpieņemti pieņēmumi par ekonomisko labklājību. Darbinieki savu vērtību saista ar noteiktu labklājības līmeni, un uzņēmumam šis līmenis ir jāapzinās, kā arī jāspēj izveidot tādas darba samaksas sistēmas, kuras spētu nodrošināt noteikta atalgojuma saņemšanu, tajā pašā laikā veicinot arī uzņēmuma ienākumu palielināšanu un attīstību.

⁴⁸ Pieejams: <http://www.e-klase.lv/lv/zina/jaunakie/riga-joprojam-trukst-ap-100-pirmsskolas-skolotaju/>

⁴⁹ Pētījums *Par pirmsskolas izglītības iestāžu un alternatīvu bērnu pieskatīšanas pakalpojumu attīstību Latvijas plānošanas reģionos*. Rīga, 2009, 203. lpp.

⁵⁰ MK noteikumi Nr. 347 *Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai*

2. Sociālie faktori, kas ietver zināšanu lomas pieaugumu un prasmju dažādošanas nepieciešamību. Mainoties izpratnei par zināšanu vērtību, mainās arī darbinieku vēlme zināšanas iegūt, pielietot un dalīties ar tām. Darbinieki apzinās zināšanu ietekmi gan uz uzņēmuma attīstību, gan arī uz savas personīgās profesionālās izaugsmes iespējām, tāpēc uzņēmumiem ir jāveido zināšanu vadīšanas sistēmas, kuras nodrošina pārdomātu zināšanu vadīšanu, pilnvērtīgu izmantošanu un dalīšanos ar tām, lai sekmētu uzņēmuma attīstību. Ir svarīgi arī nodrošināt darbinieku iespējas iegūtās zināšanas pielietot, lai viņi izjustu savu izaugsmi konkrētajā uzņēmumā un būtu ieinteresēti turpināt ar to sadarboties un dalīties savās zināšanās, kas ir nozīmīgi, lai sekmētu uzņēmuma pielāgošanos mainīgajām ārējās vides prasībām. Arī iespēja apgūt un pielietot prasmes darbiniekiem ir ļoti svarīga, jo aizvien biežāk tiek novērtētas ne tikai zināšanas, bet arī prasme tās pielietot, tāpēc uzņēmumam ir svarīgi analizēt darbinieku vēlmes uzturēt noteiktu prasmju kopumu un veidot tādas darba organizācijas sistēmas, kuras nodrošina darbiniekiem šo iespēju, jo, ja darbinieks to nevarēs, viņš meklēs citu darba devēju.

3. Kultūras faktors – dzīves cikla perspektīva nodarbinātības attiecībās. Šis ir ļoti nozīmīgs faktors, kura ietekme aizvien pieaug vispārējās ietekmes faktoru, proti, demogrāfisko un sociālo pārmaiņu rezultātā, jo, mazinoties iedzīvotāju skaitam, darbaspēkam novecojot un pieaugot zināšanu vērtībai dažādos savas dzīves cikla posmos, darbinieki ir gatavi veltīt algotam darbam nepilnu laiku, kā arī meklē iespējas strādāt elastīgu darba laiku vai darbu vēlas veikt attālināti. Šī darbinieku vajadzība nozīmīgi ietekmē darba organizācijas aspektus uzņēmumā un, kā rāda pētījumu dati, ir valstis, kurās turpat puse strādājošo ir izvēlējušies strādāt nepilnu darba laiku, to motivējot ar nepieciešamību savienot darba un privātās dzīves vajadzības dažādos dzīves posmos.

Uzņēmumiem ir jānodrošina minēto faktoru analīze un uzņēmuma pielāgošanās to prasībām, tomēr līdztekus jāpārbauda arī citas ietekmes uz uzņēmumu, jo strauji mainīgajā vidē pastāv ļoti liela iespējamība, ka var rasties vēl kādi ietekmējošie faktori, kuri šajā uzskaitījumā nav ietverti, bet konkrēta uzņēmuma gadījumā var būt nozīmīgi.

Pēc tam, kad ir veikta minēto faktoru ietekmes novērtēšana, uzņēmumam ir jāizveido to faktoru kopums, kuriem ir lielākā ietekme uz uzņēmuma darbību, un jāparedz risinājumi, lai tiem pielāgotos nākamo soļu izpildes gaitā.

Nākamais solis – uzņēmuma iekšējās vides analīze. Tā nepieciešama, lai saprastu, kas uzņēmumam jau ir un kādas izmaiņas vēl nepieciešamas. Uzņēmumam ir jāizvērtē iekšējā vides attiecību ar darbiniekiem kontekstā, un jāapzinās, kādi resursi un prasmes ir tā rīcībā. Uzņēmumam ir jāzina, kādi darbinieki tajā strādā, kāda ir darbinieku struktūra, kā arī jāizvērtē

savas personāla vadības sistēmas (piemēram, motivācijas, apmācību, darba samaksas). Tikpat svarīgi, kā izvērtēt uzņēmuma rīcībā esošos resursus, ir izvērtēt uzņēmuma prasmes tos vadīt, jo tieši šīs prasmes nosaka uzņēmuma attīstību un veiksmi tirgū. Analizējot iekšējo vidi ļoti nozīmīga ir organizācijas kultūras analīze. Organizācijas kultūra ir vērtību, normu, pārlicību, uzstādījumu un pieļāvumu modelis, kurš, iespējams, nav izteikts vārdos, bet nosaka to, kā cilvēki uzvedas un kā viņi rīkojas. F. Hofstede organizācijas kultūras modelis organizācijas kultūru definē kā uzņēmuma ikdienas dzīvi, tradīciju, vērtību un normu kopumu. Tas ir spēks, kas vieno uzņēmumu. Tā ir kolektīva domāšanas programma, kas vienas organizācijas locekļus atšķir no citiem (*Hofstede, Hofstede 2005*). Organizācijas kultūras pētnieki par būtiskiem elementiem uzskata vērtības, attiecības un līderības stilu (*Dāvidsone, 2008*). Uzņēmumos, kuros ir spēcīga kultūra, tā ietekmē darbinieku rīcību, aktivitātes, pieņemtos lēmumus un darba stilu. Šādā kultūrā cilvēki izjūt ciešāku saikni ar uzņēmumu un tā vērtībām. Organizācijas kultūra tiek skatīta divos līmeņos.

1. Redzamais līmenis (kultūras reālās izpausmes) iekļauj sevī nepiederošam novērotājam redzamus, bet ne vienmēr saprotamus indivīdu uzvedības modeļus un izpausmes, piemēram, uzvedības normas, žargons, mīti, ceremonijas, rituāli.
2. Neredzamais līmenis (pamats) iekļauj sevī nerakstītus likumus, pieņēmumus, gaidas, domāšanas īpatnības, kuras ir grūti mainīt.

Organizācijas kultūrai ir kritiska loma ne tikai elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanā un ieviešanā, bet arī uzņēmuma dzīvotspējas nodrošināšanā. Tas skaidrojamas ar organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma stratēģiju, jo, ja būs pretruna starp organizācijas kultūru un pieņemto stratēģiju, stratēģija netiks realizēta. Lai stratēģijas varētu sekmīgi realizēt, ir mērķtiecīgi jāstrādā, lai nodrošinātu tādu organizācijas kultūru, kurā izvēlētās stratēģijas ir dzīvotspējīgas. Uzņēmumam ir jāpievērš uzmanība organizācijas kultūras vadīšanai, kuras sarežģītākais uzdevums ir pietiekami ātri izmainīt organizācijas kultūras neatbilstošos aspektus, lai izvēlētā stratēģija varētu iedzīvoties.

Šīs analīzes rezultātā uzņēmumā ir jābūt skaidrai izpratnei par to, kuriem no elastdrošības principiem organizācijas kultūra atbilst, kuri principi tajā jau darbojas, bet kuri ne, un jāveido tāda organizācijas kultūra, kurā iekļauti visi elastdrošības principi un kura ir saskanīga ar uzņēmuma stratēģiju.

Organizācijas kultūras veidošanu un arī izmainīšanu nosaka virkne objektīvu un subjektīvu apstākļu. Objektīvie faktori, kas nosaka organizācijas kultūru, ir likumdošana, kopējā ekonomiskā un sabiedriski politiskā situācija valstī, uzņēmuma darbības nozare, uzņēmuma lielums un pielietojamās tehnoloģijas, tāpēc nepieciešama ārējās vides analīze.

Galvenais subjektīvais faktors savukārt ir līdera faktors. Stipra organizācijas kultūra vispirms ir atkarīga no vadīšanas, vadītāja personības un viņa personiskās emocionālās inteligences līmeņa.

Autore uzskata, ka, lai vadītāji spētu izveidot, ieviest un uzturēt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, tiem ir nepieciešamas noteiktas kompetences, tāpēc ir izstrādājusi vadītāja kompetenču profilu elastdrošu attiecību vadīšanas nodrošināšanai. Autore norāda, ka šīs ir kompetences, kuras vadītājam nepieciešamas, lai nodrošinātu elastdrošu attiecību vadīšanu, bet neaptver visu kompetenču kopumu, kurš nepieciešams vadītājam mūsdienu uzņēmējdarbības vidē.

3.1. tabula

Vadītāja kompetenču profils elastdrošas vadīšanas nodrošināšanai

Kompetence	Definīcija	Rīcība
Stratēģiska pieeja un mērķtiecība	Domā plašā mērogā, izvērtējot notikumus un problēmas ilgtermiņa perspektīvā un apsverot iespējamās alternatīvas. Skaidri nosaka mērķus un definē konkrētus soļus šo mērķu sasniegšanai.	Nosprauž un realizē ilgtermiņa mērķus. Elastīgi reaģē uz mainīgo vidi mērķu sasniegšanā. Meklē un izmanto iespējas, lai uzlabotu rentabilitāti un efektivitāti.
Elastīgums, adaptēšanās spēja	Spēj vadīt un pieņemt pārmaiņas, ātri rīkojas, redzot pārmaiņu nepieciešamību.	Seko līdzi ārējās vides izmaiņām un ierosina nepieciešamās pārmaiņas. Pamato pārmaiņu nepieciešamību darbiniekiem un kopīgi izstrādā nepieciešamās izmaiņas un to ieviešanas kārtību.
Inovāciju attīstīšana	Meklē jaunus netradicionālus risinājumus izvirzīto mērķu izpildē.	Izstrādā jaunas pieejas problēmu risināšanā. Atbalsta darbinieku ierosinājumus. Sekmē netradicionālas pieejas, virza šādu skatījumu visos uzņēmuma līmeņos.
Stresa pārvarēšana	Prasme rezultatīvi rīkoties aizvien mainīgos apstākļos vai emocionāla spiediena gadījumā.	Saglabā objektivitāti paaugstināta stresa situācijās. Koncentrējas uz darāmo un produktīvi strādā arī saspringtos apstākļos.

3.1.tabulas turpinājums

Iniciatīva un atbildības uzņemšanās	Pieņem lēmumus un rīkojas, lai nodrošinātu izvirzīto mērķu sasniegšanu. Saskata iespējas, enerģiski ietekmē notikumus. Uzņemas atbildību.	Uzņemas atbildību par procesu vai uzdevumu kopumā. Kontrolē darba rezultātu atbilstību plānotajam. Piedāvā risinājumus, kā uzlabot darbu.
Viedokļa un informācijas izskaidrošana	Skaidri un saprotami izklāsta savu viedokli un sniedz atbalstošu informāciju.	Skaidri sniedz informāciju un pauž viedokli. Saprotami paskaidro argumentu pamatotību. Paskaidro informāciju vienkāršā veidā.
Vienošanās panākšana	Vēlme un spēja panākt vienošanos ar citiem, iesaistot tos mērķa sasniegšanā.	Panāk vienošanos starp savu un citas puses nostāju. Noskaidro, vai vienošanās ir skaidra, neviltota un vai uz to var paļauties. Slēdz darījumus un vienošanās, panākot skaidru atbalstu no abām pusēm.
Lēmumu pieņemšana	Pieņem lēmumus atbilstoši situācijai, nosaka prioritātes un lēmumus pieņem nekavējoties.	Lēmumi tiek pieņemti laicīgi, izvērtējot iespējamās sekas.
Pilnvarošana	Deleģē atbildību piemērotākajiem padotajiem; dod citiem iespējas paust iniciatīvu un piešķir viņiem nepieciešamās pilnvaras efektīvākai uzdevumu izpildei.	Deleģē pienākumus atbilstoši darbinieku kompetencei, skaidri definējot izvirzītos mērķus, uzdevumu izpildes termiņus, kontrolējot izpildes kvalitāti.
Emocionālā inteliģence	Veicina darbinieku sadarbību, uztur labas attiecības ar darbiniekiem, izprot to emocijas, attīsta darbiniekus.	Regulāri komunicē ar darbiniekiem, noskaidrojot tiem aktuālus jautājumus, palīdz rast abpusēji izdevīgus risinājumus problēmsituāciju gadījumā.

3.1. tabulas turpinājums

Motivēšana	Aizrauj citus un sekmē mērķu sasniegšanu, radot citos skaidru mērķa izjūtu, veicinot pozitīvu attieksmi pret darbu un radot komandas dalībniekos vēlmi gūt panākumus. Spēj kritiskos apstākļos padotajos darbiniekos radīt stabilitāti un drošības izjūtu.	Komunicē mērķus, motivē darbiniekus mērķu sasniegšanai, saprātīgi sabalansējot apbalvojumus un sodus. Seko darba izpildes kvalitātei.
Darbs komandā	Sadarbojas ar kolēģiem, lai sasniegtu kopējos mērķus; apmainās ar informāciju, atbalsta citus.	Aktīvi iesaistās komandas darbā. Piedāvā savu palīdzību un jaunas idejas.
Pašattīstība	Izstrādā pašattīstības stratēģiju, lai sasniegtu karjeras mērķus.	Izmanto mācību un attīstības iespējas. Iepazīstas ar jaunāko literatūru un pieredzi. Mēģina jaunās atziņas pielietot darbā.
Cītu attīstīšana	Aktīvi cenšas pilnveidot citu prasmes un talantus, sniedzot konstruktīvu atgriezenisko saiti, konsultējot un nodrošinot mācību iespējas, kā arī uzticot uzdevumus, kas pārbauda viņu spējas un veicina attīstību.	Veicina padoto darbinieku attīstību, uzticot pienākumus, kas attīsta darbinieku kompetenci, palīdzot pārvarēt šķēršļus. Veic individuālu apmācību.
Pozitīvas atgriezeniskās saites sniegšana	Sniedz pozitīvu atgriezenisko saiti par labi paveiktiem uzdevumiem	Regulāri informē darbiniekus par darba rezultātiem, analizē tos un piedāvā risinājumus pilnveidošanai.
Darba izpildes kontrole	Seko sava un citu darba izpildei, saskaņā ar plāniem un laika termiņiem atbilstoši noteiktiem kritērijiem.	Nosaka kritērijus darba izpildes mērīšanai un seko to ievērošanai.

Uzņēmumiem ir jāizvērtē, cik lielā mērā tā vadītājiem piemīt minētās kompetences, un gadījumā, ja tās neatbilst vēlamajam, nepieciešams veikt vadītāju apmācīšanu un trenēšanu, lai vadītāji spētu šīs komponentes pielietot ikdienas darbā. Šis ir ļoti svarīgs solis, jo, ja vadītāji nebūs pietiekami kompetenti, sistēmas ieviešana būs apgrūtināta un nedos cerēto rezultātu.

Vēl viens nozīmīgs aspekts iekšējās vides analīzē ir uzņēmumā pielietoto informācijas apmaiņas ceļu analīze, jo elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izveidošanā un uzturēšanā svarīga ir atgriezeniskā saite informācijas apmaiņā, kas sekmē partnerattiecību starp uzņēmumu un tā darbiniekiem, nodrošināšanu.

Pēc tam, kad ir veikta ārējās un iekšējās vides analīze un ir zināmas gan ārējās iespējas un draudi, gan arī iekšējās vides stiprās un vājās puses, ir jāveido personāla vadības stratēģiskā vīzija atbilstoši elastdrošības principiem. **Tas ir ceturtais solis elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas procesā.** Uzņēmumam ir jāpārskata un/vai jāizveido personāla vadības stratēģiskā vīzija, kurā ir ietverti visi elastdrošības principi, akcentējot tos principu aspektus, kuri ir svarīgāki uzņēmumam konkrētajā attīstības posmā. Personāla vadības stratēģiskās vīzijas izveidošana ir nozīmīgs uzdevums, jo tā izsaka uzņēmuma vērtības uzņēmuma un darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā, tāpēc elastdrošības principiem tajā ir jābūt skaidri un saprotami parādītiem. Personāla vadības stratēģiskā vīzija ir jāveido tā, lai darbinieki zina un saprot, ka uzņēmums darbinieku un viņa devumu uzskata par vērtību. Šī izpratne sekmē darbinieka gatavību un ieinteresētību vērtības pavairošanā un jaunu mērķu izvirzīšanā, ko uzņēmums atbalsta, nodrošinot atbilstošu vadītāja rīcību, procesus, sistēmas un resursus, jo darbinieku ieinteresētība un gatavība vairo uzņēmuma vērtību, ir uzņēmuma attīstības pamats. Bez darbinieku aktīvas iesaistīšanās uzņēmuma attīstība nav iespējama, jo strauji mainīgajos ārējās vides apstākļos nozīmīga ir darbinieku radoša pieeja darbam un risināmajām problēmām, kas nav iespējama, ja darbiniekam ir vienaldzīgi uzņēmuma sasniegumi. Tāpēc personāla vadības stratēģiskā vīzija ir jāveido tā, lai tā ne tikai mazinātu ārējās vides draudus personāla vadībā, bet galvenokārt sekmētu darbiniekus savas vērtības apzināšanā un drošības izjūtu, kas veicina radošumu darba uzdevumu veikšanā. Personāla vadības stratēģiskā vīzijas veidošana ir sarežģīta tāpēc, ka tai ir jāizriet no uzņēmuma vīzijas un misijas, jābūt saskaņīgai ar uzņēmuma kopējo stratēģiju, bet uz tās pamatiem tiek veidota organizācijas kultūra un funkcionālās stratēģijas, turklāt visos gadījumos nepieciešams nodrošināt atgriezenisko saiti, jo vīzijai, mērķiem un dažādajām stratēģijām ir jābūt saskaņotām, turklāt tās ir regulāri jāpārskata ārējās vides mainīgo prasību kontekstā. Skaidra personāla vadības stratēģiskā vīzija, kurā ir atklāti elastdrošības principi, ir

elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas viens no kritiskajiem veiksmes faktoriem. Ja vīzija nebūs precīza un visiem saprotama, var rasties neatbilstība starp elastdrošības principiem, uzņēmuma stratēģiju, organizācijas kultūru un funkcionālajām stratēģijām, kas var padarīt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu ieviešanu neiespējamu. Veidojot personāla vadības stratēģisko vīziju, ir jābalstās uz elastdrošības principiem, kuru iekļaušana tajā notiek, ņemot vērā ārējās un iekšējās vides analīzē iegūtos rezultātus, izmantojot ārējās vides iespējas un iekšējās vides stiprās puses, kā arī izvairoties no ārējās vides draudiem un paredzot vīzijas aspektus, kuru izmantošana attīstītu uzņēmuma vājo pušu pilnveidošanu. Šis uzdevums ir augstākā līmeņa vadītāju uzdevums, sadarbojoties ar uzņēmuma personāla vadības speciālistiem, jo, kā tika norādīts jau iepriekš, elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana uzņēmumā ir iespējama tikai tad, ja to atbalsta augstākā līmeņa vadītāji, tāpēc ir svarīgi, lai tieši viņi noteiktu pamatnostādnes šajā jautājumā. Personāla vadības speciālistu uzdevums ir veidot vīziju un formulēt darbiniekiem saprotamā veidā, kopīgi ar augstākā līmeņa vadītāju izstrādājot elastdrošības principu saturu, kurš ir prioritārs uzņēmuma attīstībai.

Personāla vadības stratēģiskās vīzijas formulēšanas procesā ļoti nozīmīga ir personāla vadītāju loma. Personāla vadītājam elastdrošības principu ieviešanas kontekstā ir jāspēj būt

- pārmaiņu aģentam, jo elastdrošības principu ieviešana ir iniciatīva personāla vadības jomā un daļa no plašāku pārmaiņu programmas, kas norisinās visā uzņēmumā, jo personāla vadības politikai ir arvien nozīmīgāka loma uzņēmuma kultūras attīstīšanā vērtību sistēmu un attiecību veidošanas un uzturēšanas kontekstā;
- stratēģim – personāla vadītājs uzņēmumā ir tas, kuram jāspēj formulēt elastdrošības principu nozīmīgākos aspektus, kā arī izstrādāt personāla vadības stratēģisko vīziju un elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas plānu un soļus. Personāla vadītāja spēja redzēt nākotnes vīziju, apvienojot to ar stratēģisku prasmī integrēt darbiniekus uzņēmumā, ir nozīmīgs nosacījums elastdrošības principu dzīvotspējai tajā;
- konsultantam, jo personāla vadītājam jāspēj sniegt konsultācijas par personāla vadības virzieniem, kuros prioritāri nepieciešams izmantot elastdrošības risinājumus, lai sekmētu uzņēmuma pārveidošanos un attīstību. Personāla vadītājam jāspēj konsultēt par programmām, kuras saistītas ar nodrošinājumu ar resursiem, sniegt rekomendācijas plānošanā un pasākumu realizācijā par jautājumiem, kā arī prognozēt problēmas, kas saistītas ar sistēmas ieviešanu, un novērst to parādīšanos.

Uzņēmuma personāla vadītājam, lai viņš spētu veikt savas lomas un izpildīt nepieciešamos uzdevumus, ir jābūt personai, kura atbalsta elastdrošības principus un vēlas tos

izmantot savā ikdienas darbā. Ideālais personāla vadītājs ir persona, kura pārzina uzņēmumā notiekošo un tā politiskās nianšes, spēj nodrošināt analīzes un diagnostikas procesa organizāciju un uzturēšanu, parādot jautājumus, kuri var fundamentāli ietekmēt principu veiksmi.

Pēc vīzijas izveidošanas to nepieciešams saskaņot ar uzņēmuma kopējo stratēģiju un organizācijas kultūru un izvērtēt, vai un kā nepieciešams kādu no jomām pilnveidot. Ja tiek konstatēta neatbilstība, tad jāveic pilnveides process tā, lai personāla vadības stratēģiskā vīzija būtu saskaņīga ar kopējo stratēģiju un organizācijas kultūru. Ja personāla vadības stratēģiskā vīzija, kopējā stratēģija un organizācijas kultūra ir saskaņīgas, jāpāriet pie elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas nākamā soļa.

Nākamais, piektais, solis ir elastdrošu attiecību stratēģijas izvēle jeb formulēšana, kura laikā stratēģija tiek definēta tā, lai izmantotu iekšējos resursus un stiprās puses, kā arī iespējas, ko piedāvā ārējā vide, lai izvairītos no tās draudiem. Šo uzdevumu jāveic personāla vadītājam, cieši sadarbojoties ar uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju. Stratēģijas formulēšanā jāiesaista arī darbinieki, jo īpaši struktūrvienību vadītāji. Jo vadītāji būs ciešāk iesaistīti, jo lielāku atbalstu stratēģijas īstenošanas posmā no viņiem var sagaidīt. Šajā solī ir jādefinē, kā elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana un uzturēšana tiks mērīta un kādi būs kontroles mehānismi, jānosaka veikuma parametru pamata virzošie faktori un jāparedz, kādas darbības tiks veiktas, lai pārliecinātos par sistēmas efektivitāti un darboties spēju, ja kāds no rādītājiem būs negatīvs. Nepieciešams definēt arī organizatorisko struktūru, lomas un atbildības, kuras ir nepieciešamas, lai atbalstītu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu. Ir skaidri jāparāda augstākā līmeņa vadītāju atbalsts elastdrošības principiem un jāveic darbinieku motivēšana iesaistīties risinājumu ieviešanā, parādot iespējamus ieguvumus. Veidojot elastdrošu attiecību stratēģiju, jānosaka, kur uzņēmumā nepieciešams izmantot elastdrošības risinājumus, un jāidentificē personāla vadības jomas saistībā ar definētajām elastdrošības prioritātēm. Šajā solī ir jāparāda, kā sistēma tiks vadīta, pārraudzīta un stratēģiski virzīta, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Līdztekus stratēģijas risinājumiem, kas saistīti ar priekšrocību izmantošanu, ir jāizstrādā arī risinājumi, kuri uzlabotu uzņēmuma vājās puses.

Sestais solis ir spēcīga atbalsta veidošana elastdrošības ieviešanai uzņēmuma vadības līmenī. Arī šajā solī noteicoša ir augstākā līmeņa vadītāja loma, jo elastdrošības stratēģiju uzņēmumā var ieviest tikai tad, ja šo procesu pilnībā atbalsta augstākais vadītājs, un ja viņš ir gatavs veltīt šim procesam savu laiku un prasmes, tomēr viens pats vadītājs šīs stratēģijas ieviešanu nodrošināt nevar. Elastdrošība ir visu darbinieku sadarbība, kas nozīmē,

ka augstākajam vadītājam ir jābūt atbalsta grupai vidējās vadības līmenī, kurai ir pietiekama autoritāte uzņēmumā un kuras piemērs attiecību veidošanā kalpos darbiniekiem kā paraugs elastdrošām attiecībām. Augstākā līmeņa vadītājam ir jāmotivē šie darbinieki, lai viņi gribētu veidot elastdrošas attiecības ar darbiniekiem. Lai uzņēmums varētu ieviest elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, tās vadītājiem visos līmeņos ir jāpiemīt atbilstošam temperamentam un līdera kvalitātēm, kas atbilst konkrētā uzņēmuma apstākļiem un izvēlētajai elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas stratēģijai.

Septītais solis ir elastdrošības stratēģijas izvērtēšana. Kad ir saņemts vadītāju atbalsts, nepieciešams kopīgi visiem izvērtēt elastdrošu attiecību stratēģiju, identificēt iespējamās elastdrošības risinājumus un pārbaudīt, vai tie atbilst vajadzību analīzē definētajām prasībām. Tas nepieciešams tāpēc, ka katrā uzņēmumā tiek izmantoti personāla vadības risinājumi, kuri ir elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas elementi. Uzņēmumam ir jāidentificē esošie risinājumi, kā arī jāizvērtē, kādi papildu risinājumi nepieciešami, lai sasniegtu izvirzītos mērķus un nodrošinātu visu elastdrošības principu ievērošanu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas izstrādes un ieviešanas gaitā. Izmantojamo elastdrošības risinājumu skaits un struktūra var būt atšķirīga dažādās uzņēmuma struktūrvienībās, atkarībā no to darbības specifikas, bet par to, kādi tieši risinājumi izmantojami katrā no tām, lēmums jāpieņem, balstoties uz ārējās un iekšējās vides analīzē iegūtajiem datiem, kā arī jāizstrādā komunikāciju plāns darbinieku informēšanai, ja risinājumu skaits un struktūra dažādām struktūrvienībām būtiski atšķiras. Lai sasniegtu labākus rezultātus, ir jānosaka, kuri no tiem ir prioritāri. Šis ir ļoti svarīgs pasākums, jo iespējamo elastdrošības risinājumu ir daudz, tāpēc, ja netiks noteiktas prioritātes, var izveidoties situācija, ka tiek paveikts liels darbs, bet stratēģiskie mērķi netiek sasniegti.

Astotais solis ir elastdrošības principu un stratēģijas izskaidrošana, kā arī apmācība jaunajos uzvedības tipos. Ir jāparāda, kādas priekšrocības elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma dos uzņēmumam, kādas vadītājiem un kādas darbiniekiem, jāpasaka elastdrošas attiecību vadīšanas sistēmas galvenie mērķi un jāpaskaidro, kādas vērtības ir jāsasniedz, izmantojot elastdrošību. Šajā informēšanas procesā ir ļoti svarīgi cilvēkus pārliecināt, ka elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma un tās sniegtās priekšrocības ir jāvērtē ilgtermiņā, tāpēc nozīmīgi akcenti ir jāliek uz jaunu uzvedības tipu veidošanu, kas pieprasa tādas organizācijas kultūras attīstīšanu, kura balstīta uz elastdrošības principiem.

Elastdrošības principi ir jāiedzīvina organizācijas kultūrā, jo īpaši tās neredzamajā līmenī, lai uzņēmuma darbinieki un vadītāji domātu elastdroši, lai būtu gatavi pārmaiņām, orientēti uz attīstību un efektīvu darbību, lai cits citam uzticētos un būtu gatavi

partnerattiecībām visu jautājumu risināšanā, ja elastdrošība tiks veidota tikai redzamajā līmenī ar procedūru un atsevišķu risinājumu palīdzību, organizācijas kultūra nebūs elastdroša. Domāšanas, gaidu un pieņēmumu maiņa notiek tikai ilgākā laika periodā un kritiskā loma šajā procesā ir uzņēmuma augstākajai vadībai. Lai elastdrošības principus ieviestu organizācijas kultūrā, augstākajai vadībai ikkatrā savā rīcībā ir jāvadās, balstoties uz tiem, un jāspēj pieņemt, ka sākotnējā darbinieku reakcija var neatbilst viņu gaidām, bet, neņemot to vērā, jāturpina izvēlētais uzvedības un attiecību modelis, tā veidojot uzņēmumā jaunus uzvedības tipus. Svarīgas šajā brīdī ir augstākā līmeņa vadītāju attiecības ar vidējā līmeņa vadītājiem, jo šajā solī ir jāpanāk vidējā līmeņa vadītāju uzticēšanās jaunajiem attiecību un uzvedības modeļiem, lai tad, kad uzvedības modeļa maiņa tiks formalizēta, viņi būtu gatavi to pilnībā pielietot, vadot sev pakļautos darbiniekus.

Devītais solis ir iebildumu un problēmu novēršana, kā arī sistēmu un struktūru, kuras kavē elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu, izmainīšana. Tas, ka augstākā līmeņa vadītāji personīgi attiecības ar darbiniekiem veidos, balstoties uz elastdrošības principiem, nenozīmē, ka viņu uzvedības un domāšanas veidu automātiski pārņems visi uzņēmumā strādājošie vadītāji un darbinieki. Kā autore norādīja iepriekš, elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana uzņēmumā ir transformējošas pārmaiņas, kas neizbēgami radīs darbinieku pretestību to ieviešanai, iespējams, ne tik daudz satura, kā paša pārmaiņu fakta dēļ. Lai samazinātu darbinieku pretošanos pārmaiņām, kura ir neizbēgama ikkatru pārmaiņu ieviešanas procesā, ir svarīgi tās kvalitatīvi vadīt, jo nemākulīga vadīšana var provocēt darbinieku sākotnēju pretošanos arī viņiem nozīmīgām vērtībām. Darbinieki pretojas pārmaiņām, jo tās šķiet apdraudošas pierastajam uzvedības stereotipam, statusam vai finansiālajam atalgojumam. Tas var ietvert pretošanos pārmaiņām, nestabilitāti, stresu, enerģijas novirzīšanu nevajadzīgā gultnē, konfliktus un stimula zaudēšanu. Elastdrošas attiecības uzņēmumā šādu risku samazina, ja šī sistēma ir ieviesta, bet sistēmas ieviešanas procesā paredzamas tādas pašas problēmas kā jebkuru citu transformējošu pārmaiņu ieviešanas gadījumā. Pārvarēt pretošanos pārmaiņām nav vienkārši. Ir svarīgi izanalizēt pārmaiņu potenciālās ietekmes pakāpi uz darbiniekiem un saprot, kādus piedāvāto pārmaiņu aspektus darbinieki būs gatavi atbalstīt, bet kādus ne un kāpēc rodas pārmaiņu ieviešanas problēmas.

Lai šo pretestību mazinātu, vadības grupai, t.i., augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, ir jāuzņemas riski, kuri saistīti ar elastdrošības risinājumiem, kā arī jāstimulē netradicionālu risinājumu pielietošana elastdrošu attiecību veidošanā. To iespējams izdarīt, izstrādājot pozitīvu psiholoģisko kontraktu un paaugstinot uzticēšanās līmeni starp uzņēmumu un

darbinieku. Savstarpēja uzticēšanās ir viens no elastdrošības principiem, tāpēc tās paaugstināšana vienlaikus ir gan solis uz elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanu, gan arī elastdrošības principu iekļaušana uzņēmuma organizācijas kultūrā. Uzticēšanās rada piederības izjūtu, un šajā nozīmē tai ir svarīga loma sekmīgas personāla vadības nodrošināšanā. Uzticēšanās veidojas, pamatojoties uz trim faktoriem: stipru vēlēšanos palikt par uzņēmuma locekli, pilnīgu uzņēmuma vērtību un mērķu pieņemšanu, gatavību tērēt nozīmīgas pūles uzņēmuma labā. Veidot uzticēšanos ir sarežģīti, jo uzņēmums ir nevis viena cilvēku grupa ar vienādām interesēm, bet gan daudzas grupas, kurām katrai ir savas intereses. Lai veidotu savstarpēju uzticēšanos, uzņēmuma un tā darbinieku interesēm nav obligāti jābūt vienādām. Ieviešot principus, ir svarīgi, lai darbinieki tos pieņem paši, nevis lai tie viņiem tiktu uzspiesti, tāpēc darbiniekus ir jāiesaista elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas veidošanas procesā un apspriešanā, lai to iedzīvinātu un nostiprinātu uzņēmumā. Darbinieku iesaistīšana ir svarīga, jo, domājot par elastdrošības principiem un to izpausmēm, viņos radīsies „man piederošs” izjūta, un veidosies situācija, ka darbinieki sevi, nevis uzņēmuma vadību uztvers par elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas iniciatoriem. Uzticēšanos grauj neatbilstība starp to, kas tiek pateikts un kas tiek darīts. Darbinieki uzticas uzņēmumam, ja uzskata, ka vadība patiešām domā to, ko runā, redz, ka vadība dara to, ko saka, zina no pieredzes, ka vadība izpilda darījuma nosacījumus – tur vārdu un izpilda savu saistību daļu, darbinieki jūt, ka pret viņiem izturas taisnīgi uz vienlīdzīgas attieksmes un stabilitātes pamatiem. Uzvedības tips, kurš visvairāk sekmē uzticēšanās attīstību, raksturojams ar godīgu vadības attieksmi pret darbiniekiem, vadītāju tieksmi turēt doto vārdu un rīkoties tā, lai vārdi neatšķirtos no darbiem. Ļoti liela nozīme attiecību veidošanā ir emocijām. Tām ir noteicoša loma darbinieku, arī vadības labsajūtā, jo tās lielā mērā nosaka apmierinātību ar darbu kopumā.

Emocijas un to vadīšana ir nozīmīga arī tāpēc, ka emocijas ietekmē uzvedību, rīcību, konfliktus, kā arī ir darbības motivētājus, jo veicina radošu domāšanu, radošumu, inovācijas un veicina iekšējo integrāciju organizācijas kultūrā. Emociju vadīšana ir īpaši nozīmīga, lai izvairītos vai mazinātu darbinieku pretestību pārmaiņām, jo pretestība ļoti bieži mēdz būt emocionāla, nevis racionāla, un prasmīga emociju vadīšana ir kritiskais veiksmes faktors sekmīgai pretestības mazināšanai.

Desmitais solis ir elastdrošu attiecību ieviešana uzņēmumā. Elastdrošības pasākumi uzņēmuma līmenī var tikt ieviesti, vienojoties par elastdrošības ieviešanas pasākumiem kolektīvajos līgumos, iekļaujot elastdrošus nosacījumus individuālajos darba līgumos, izmantojot vienpusējas uzņēmuma iniciatīvas vai kombinējot vairākus veidus. Elastdrošu

attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas plānam ir jāietver noteikumi par cilvēku iesaistīšanu procesos, to informēšanu par notiekošā saturu un iemesliem, kā arī par iespējamajām sekām, kuras varētu skart tos personīgi. Šajā solī izveido darba plānu ar nepieciešamajām darbībām, termiņiem, resursu un budžeta prasībām, lai varētu ieviest prioritāros elastdrošības risinājumus.

Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas procesā nozīmīgākā loma ir struktūrvienību vadītājiem. Struktūrvienību vadītāju galvenais uzdevums elastdrošības principu ieviešanas kontekstā ir vadīt savus darbiniekus atbilstoši šiem principiem un izmantot visus pieejamos elastdrošības risinājumus, attīstot elastdrošas attiecības ne tikai līmenī vadītājs-darbinieks, bet arī darbinieks-darbinieks. Lai ieviestu elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, vadītājam ir jābalstās uz elastdrošības principiem, pieņemot lēmumus, pārliecinot līdzstrādniekus, risinot konfliktus, paužot savas emocijas un iesaistoties darbā. Autore par vadīšanas stilu, kurš būtu efektīvākais uzņēmumā, kurā attiecības tiek balstītas uz elastdrošības principiem, ir atzinusi Bleika un Moutonas menedžmenta režģa koncepcijas piedāvāto participālo jeb kooperatīvo vadīšanas stilu. Šāds vadītājs cenšas pēc iespējas labāk veikt uzdevumu, ievērojot kopīgos mērķus un līdzstrādnieku vajadzības. Viņš mēģina, tiecoties uz kopīgu mērķi, radīt labu darba atmosfēru. Šāds vadītājs saviem darbiniekiem pilnībā uzticas, savukārt darbinieki jūtas pilnīgi brīvi savās iespējās apspriest jebkurus darba jautājumus ar savu vadību, kura interesējas par darbinieku idejām un viedokļiem uzņēmuma problēmu risināšanā.

Uzņēmumam ir jāņem vērā, ka struktūrvienību vadītāju vadīšanas kompetences var būt attīstītas dažādā līmenī. Uzņēmumam ir skaidri jāzina, kādas ir vadītāju kompetences, ko un cik lielā mērā nepieciešams pilnveidot, lai vadītāji gan gribētu, gan spētu vadīt savus darbiniekus atbilstoši elastdrošības principiem. Ja struktūrvienību vadītāji pretosies šādas attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanai un slāpēs tās iniciatīvas struktūrvienību līmenī, tad sistēmu ieviest nav iespējams.

Nepieciešams prognozēt realizācijas procesa problēmas, kuras var ietvert atkarību no resursiem, vidējā līmeņa vadītāju spējas un vēlēšanos atbalstīt elastdrošības principus, personāla vadītāju spējas un vēlmi veicināt elastdrošības principu ieviešanu, pārvarot darbinieku vienaldzīgu un iespējams negatīvu attieksmi.

Pēdējais, vienpadsmitais, solis ir elastdrošības principu un elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas oficiāla noteikšana uzņēmuma darbībā un saišu formalizēšana starp jaunajiem uzvedības tiem un uzņēmuma panākumiem. Jāizveido komunikācijas plāns par elastdrošības stratēģijas ieviešanas procesa ieguvumiem, pastāvīgi jāseko līdzi progresam

un jānosaka atbilstība izvirzītajiem mērķiem. Darbinieki jāinformē par elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas ieguvumiem. Ir pienācis laiks mainīt sistēmas un struktūras, kuras neatbilst elastdrošības principiem. Šajā brīdī notiekošajos procesos pastiprināti jāiesaista darbinieki, kuri spēj realizēt elastdrošas attiecības, viņus jāvirza un jāattīsta. Pamatojoties uz ieviešanas rezultātiem un analīzes dokumentiem, ir jāizvērtē nepieciešamie elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas uzlabojumi. Jāapmāca vadītāji nepietiekamajās prasmēs un jāuzsāk pilnīga elastdrošu attiecību vadīšana uzņēmumā. Nepārtraukti ir jānovērtē elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas pieņemšanas un izmantošanas līmenis.

Elastdrošības ieviešanu un tās panākumus nozīmīgi ietekmē uzņēmuma vadītāju darbības kā izstrādes, tā arī realizācijas posmos. Tomēr visā elastdrošības stratēģijas ieviešanas laikā ir jāievēro, ka elastdrošības risinājumiem ir jābūt adaptīviem, jo būtiski svarīga ir spēja ātri reaģēt uz jaunām situācijām un prasībām, kuras noteikti radīsies. Ieviešot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, uzņēmumiem ir jāatceras, ka iespējami ne tikai panākumi. Ieviešana var būt saistīta arī ar neveiksmēm, kuras lielā mērā noteiks darbinieku iepriekšējā pieredze līdzīgos jautājumos, bet neveiksmes un kļūdas ir jāizmanto kā iespēja, lai no tām mācītos. Pats svarīgākais elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas procesā ir uzmanības koncentrēšana uz uzvedības izmainīšanu, nevis uz vēlmi uzspiest darbiniekiem elastdrošības principus un attiecības, kuras tie ietekmē. Lai to nodrošinātu, vēlams mainīt procesus, struktūras un sistēmas, kā arī elastdrošības ieviešanā iesaistīt darbiniekus, kuri spēj darboties kā pārmaiņu aģenti un kuri būs priecīgi par iespējām, kas rodas, darbiniekiem ieviešot uzņēmumā elastdrošības principus.

Uzņēmumu, kurā personāla vadību balsta uz elastdrošu attiecību principiem, raksturo

- 1) skaidri definēta personāla vadības stratēģiskā vīzija;
- 2) uz vērtībām orientēta organizācijas kultūra;
- 3) darbinieka kā centrālās vērtības organizācijas kultūras vērtību sistēmā atzīšana;
- 4) emocionāli inteliģenta vadīšana visos uzņēmuma vadīšanas līmeņos;
- 5) neformālo attiecību veicināšana;
- 6) starppersonu komunikācijas veicināšana vertikālā un horizontālā līmenī;
- 7) augsta darbinieku motivācija un uzticība uzņēmuma mērķiem;
- 8) sociālpsiholoģiskais klimats, ko raksturo pozitīva pašsajūta, optimisms un paaugstināta stresa noturība;
- 9) atvērtība un gatavība aktīvi iesaistīties pārmaiņās;
- 10) stabila uzņēmuma darba efektivitātes paaugstināšana, mērot gan finanšu, gan nefinanšu rādītājus.

Ieviešot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, uzņēmumiem nepieciešams mērīt ieguvumus, kādi uzņēmumam rodas no tās izmantošanas. Tā kā elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas mērķis ir nodrošināt uzņēmuma efektīvu darbību, kā rezultātā uzņēmums var paaugstināt savu konkurētspēju, tam ir jādefinē rādītāji, ar kuru palīdzību iespējams kontrolēt sasniegtos rezultātus, tāpēc autore ir izstrādājusi faktoru kopumu, kuri visprecīzāk spēj atklāt elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas efektivitāti.

1. Uzņēmuma spēja reaģēt uz ārējās vides faktoru izmaiņām un pārmaiņu savlaicīga ieviešana. Darbā vairākkārt ir akcentēts, ka ārējās vides faktori mainās ļoti strauji un uzņēmumiem ir jāspēj kā izmaiņas identificēt, tā arī izstrādāt risinājumus, lai tām pielāgotos. Ja uzņēmumā darbojas elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma, tad identificēšana ir iespējama savlaicīgi, jo uzņēmums regulāri veic kā vispārējo, tā arī individuālo ārējās vides faktoru ietekmes analīzi, un dialogs ar darbiniekiem sekmē izmaiņu konstatēšanu gadījumos, kad tām vēl nav raksturīgs masveidīgums. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Stratēģiskās pilnveidošanas sekmīgo priekšlikumu skaits.
- Laiks, kas nepieciešams jauna produkta attīstīšanai.
- Rezultatīvitate = Faktiskais rezultāts/ Plānotais rezultāts.
- Peļņa uz 1 strādājošo.
- Apgrozījums uz 1 strādājošo.

2. Darbinieku saskaņota izpratne par kopīgajiem mērķiem – šis faktors ir nozīmīgs ar to, ka saskaņota izpratne veicina sadarbību, jo, ja nav saskaņotas izpratnes par kopīgajiem mērķiem, tad darbinieku rīcība var būt vairāk vērsta uz savas lomas stiprināšanu, ne kopīgo mērķu izpildi. To neietekmē darbinieka negribēšana vai nevarēšana, bet gan tas, ka darbinieks mērķus neizprot. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darbinieku īpatsvars, kuri zina uzņēmuma mērķus un savu lomu to sasniegšanā.
- Darbinieku īpatsvars, kuru privātie mērķi ir saskaņoti ar uzņēmuma kopējiem mērķiem.
- Saņemto darba organizācijas uzlabojumu priekšlikumu skaits uz 1 darbinieku.
- Realizēto darba organizācijas uzlabojumu priekšlikumu skaits uz 1 darbinieku.

3. Darbinieku iespējas piedalīties uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā. Iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā paaugstina darbinieku uzticēšanās līmeni, augstāks uzticēšanās līmenis rada lielāku drošības izjūtu un gatavību elastīgākiem risinājumiem izvirzīto mērķu sasniegšanā. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņiem ir iespēja izteikt savas domas par uzņēmuma attīstību un darba organizāciju, un tās tiek ņemtas vērā.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņiem ir iespējams ietekmēt uzņēmumā pieņemtos lēmumus.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka ir informēti par uzņēmumā pieņemtajiem lēmumiem.

4. Organizācijas kultūra, kura sekmē uzņēmumā izvirzīto mērķu izpildi. Šis ir svarīgs faktors, jo organizācijas kultūra lielā mērā nosaka uzņēmumā izvēlēto stratēģiju dzīvotspēju, jo, ja uzņēmuma kultūrā iedzīvinātās vērtības, attiecības un attieksmes būs pretrunā ar stratēģiju, stratēģija netiks realizēta un izvirzītie mērķi netiks sasniegti. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Efektivitāte = sagaidāmie izdevumi / faktiskie izdevumi.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņiem ir nodrošinātas nepieciešamās pilnvaras uzdevumu kvalitatīvai veikšanai.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņiem ir nodrošināts nepieciešamais aprīkojums un darba vide uzdevumu kvalitatīvai veikšanai.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņi saņem pietiekamu informāciju par uzņēmuma stratēģiskajiem plāniem.

5. Uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā. Šis faktors ir ļoti svarīgs, jo tieši vadītāju kompetence lielā mērā nosaka visu darbinieku darba rezultātus. Mainoties uzņēmuma vērtību sistēmām, ir jāmainās arī izpratnei par to, kādām jābūt vadītāja kompetencēm, kā tās attīstīt un kā caur tām veicināt darbinieku attīstību. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti ir šādi.

- Vadītāja aktīvi izmantoto vadīšanas prasmju īpatsvars.

- Vadītāju apmeklēto apmācību skaits vadībinībās.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka strādā efektīva vadītāja pakļautībā.

- Veiksmīgu vadīšanas iniciatīvu skaits.

6. Darbinieku un uzņēmuma vajadzību līdzsvarota ievērošana. Šis faktors atspoguļo uzņēmuma un darbinieku savstarpējās attiecības, cik lielā mērā tajās tiek ņemtas vērā abu pušu vajadzības. Ja vajadzību nodrošināšana ir līdzsvarota, gan darbinieks, gan uzņēmums ir ieguvēji. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darbinieku mainības īpatsvars.

- Darbinieku īpatsvars, kuri ir lojāli uzņēmumam.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka spēj apvienot darba un privātās dzīves vajadzības.

- Darbinieku darba nespējas īpatsvars.
- Darba kavējumu īpatsvars.

7. Organizācijas zināšanu vadīšana. Šis ir uzņēmumiem kritisks faktors, jo, pieaugot zināšanu lomai ekonomikā, tas ir noteicošais faktors uzņēmumu attīstībā. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darbinieku īpatsvars, kuri apmācīti nepieciešamajām prasmēm.
- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka mācības veicina viņu karjeras attīstību.
- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka uzņēmums nodrošina iespēju iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes.
- Izdevumi darbinieku apmācībai uz 1 darbinieku.
- Apmācību stundu skaits uz 1 darbinieku.

8. Darbinieku iespējas pielietot zināšanas un kompetence konkrētajā jomā. Ir ļoti nozīmīgs faktors, jo ir cieši saistīts ar darbinieku apmierinātību ar darbu un viņu lojalitāti uzņēmumam. Ja darbiniekiem nebūs iespējas pielietot savas zināšanas un prasmes, ir ļoti liela varbūtība, ka darbinieks meklēs citu darba vietu vai arī nekvalitatīvi veiks darbu, kurš tam nešķiet interesants un nenodrošina iespēju attīstīties. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņu darbs ir interesants un prasa atdevi.
- Darbinieku īpatsvars, kuri uzskata, ka viņiem uztic sarežģītu uzdevumu veikšanu.
- Darbinieku īpatsvars, kuri ir apmierināti ar darbu.
- Darbinieku mainības īpatsvars.
- Darba kavējumu īpatsvars.

9. Darba samaksas sistēmas saistība ar darba rezultātiem. Darba samaksas saistībai ar darba rezultātiem ir nozīmīga loma darbinieku motivācijas un lojalitātes paaugstināšanai, jo, ja darbinieks apzinās savas iespējas ietekmēt atalgojumu, tas sekmē aktīvāku un radošāku pieeju darbam, jaunu risinājumu meklēšanu un tiekšanos uz izvirzīto mērķu sasniegšanu. Rādītāji, ar kuriem var mērīt šī faktora efektivitāti, ir šādi.

- Darba algas fonds/ apgrozījumu.
- Darba ražīgums – saražotās produkcijas (pārdotās produkcijas, sniegto pakalpojumu apjoms)/izmantoto resursu daudzums (stundu skaits).
- Pievienotā vērtība/izdevumi uz 1 darbinieku.
- Pievienotā vērtība/darbinieku skaits.
- Pievienotā vērtība/nostrādātās stundas.

Visi šie faktori ir nozīmīgi, lai izvērtētu elastdrošības līmeni uzņēmumā, tomēr katram uzņēmumam, veidojot savu elastdrošību attiecību vadīšanas sistēmu, ir nepieciešams definēt, kuri faktori noteiktā attīstības posmā tam ir nozīmīgāki, un koncentrēties uz rādītāju kopumu, kuri primāri ietekmē uzņēmumā izvirzīto mērķu sasniegšanu. Uzņēmumam būtu jāizvēlas 1–2 rādītāji katrā faktoru grupā un jāvērtē to dinamika noteiktā laikposmā, jo, kā autore norādīja iepriekš, elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana ir process, kura sekmīgai realizācijai nepieciešams laiks. Izvēloties rādītājus, uzņēmumiem jāņem vērā arī tas, ka sistēma ir kompleksa un faktori ir savstarpēji saistīti, atsevišķi rādītāji var tikt attiecināti uz vairāku faktoru ietekmes novērtējumu.

Nav viena pareizā veida, kā ieviest elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, un tas, kā to darīt ir atkarīgs no katra uzņēmuma situācijas vidē un iepriekšējās pieredzes attiecību veidošanā. Uzņēmuma lēmums veidot uzņēmuma vērtību sistēmu, kura balstīta uz elastdrošības principiem, un izstrādāt, un ieviest elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, ir nozīmīgs solis uzņēmuma pārveidošanas procesā. Tas ir veids, kā kļūt par uzņēmumu, kas ietver kā kopības, tā līderības iezīmes. Ieviešot elastdrošības principus, uzņēmuma attiecību modelis būs vērsts uz indivīdu un uz tā personisko iniciatīvu, kuru sekmēs vadītāja personīga iesaistīšanās procesos, lai iesaistītu un iedrošinātu ikkatru darbinieku veikt savu darbu ar ieinteresētību, tāpēc, ja personāla vadība uzņēmumā ir profesionāla, pārmaiņu ieviešana būs sekmīga un uzņēmums spēs izveidot vērtību sistēmu, kura ir balstīta uz elastdrošības principiem, attīstīt vadītājus, kuri spēj veidot elastdrošības attiecības ar darbiniekiem un izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu to nodrošināšanai.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

1. Elastdrošība ir salīdzinoši jauns jēdziens darba attiecību jomā un vēl nav viennozīmīgi definēts. Elastdrošība sākotnēji tika uzskatīta par kompromisu starp uzņēmumiem, kuri vēlas elastīgākus darba attiecību nosacījumus, un darbiniekiem, kuri vēlas aizsargāt savas tiesības, bet, mainoties un attīstoties saimniekošanas sistēmai pasaulē, mainās arī piedāvātās elastdrošības definīcijas no elastdrošības kā riska grupu darbinieku aizsardzības instrumenta līdz sistēmai, kas nodrošina uzņēmuma un darbinieku risku vadīšanu.

2. Pieaugot zināšanu lomai ekonomikā un mainoties uzņēmējdarbības ārējās vides nosacījumiem, esošās elastdrošības definīcijas neparāda ne elastdrošības būtību, ne arī tās uzdevumus attīstības nodrošināšanai jaunajos apstākļos.

3. Elastdrošība veidojas, pielietojot noteiktas likumdošanas iniciatīvas un dažādus uzņēmuma personāla vadības risinājumus, kas sekmē noteiktus elastības un drošības veidus, kuru izmantošana nodrošina dinamisku līdzsvaru starp elastību un drošību, radot elastdrošas attiecības starp uzņēmumiem un to darbiniekiem.

4. Elastdrošība ir risinājums, kurš darbojas sešos līmeņos – globālajā, Eiropas Savienības, valstu, nozares, uzņēmuma un indivīda līmenī. Elastdrošības mērķi un prioritātes katrā līmenī ir atšķirīgas, bet tā kā līmeņi ir savstarpēji saistīti, tad nav iespējams sasniegt kopējo elastdrošību, ja tā netiek nodrošināta kādā no līmeņiem.

5. Elastdrošības analīzē tiek akcentēta valsts līmeņa elastdrošība un tās paaugstināšanas iespējas, tomēr elastdrošība valstī var veidoties, tikai nodrošinot elastdrošību uzņēmuma līmenī, ko apliecina elastdrošības risinājumu satura analīze, jo lielākā daļa elastdrošības risinājumu attiecas uz uzņēmuma iekšējo vidi. Ir definēti elastdrošības mērķi un principi valstu līmenī, bet tādu nav uzņēmuma līmenī.

6. Ārējās vides faktori ietekmē uzņēmumā izmantojamos elastdrošības risinājumus, tāpēc nepieciešama detalizēta ārējās vides analīze elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas nodrošināšanai.

7. Elastdrošība uzņēmuma līmenī var tikt ieviesta tikai tad, ja tā ir iekļauta uzņēmuma kopējā vadīšanas sistēmā un akcentēta uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā. Lai elastdrošību iekļautu uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā, ir jāizmanto atbilstošs stratēģiskās personāla vadības modelis.

8. Stratēģiskās personāla vadības zinātniskajā literatūrā ir konstatēts, ka, pieaugot zināšanu lomai ekonomikā un mainoties vispārējām vērtību sistēmām, novērojamas nozīmīgas izmaiņas uzņēmumu un darbinieku attiecībās. Šīs izmaiņas ir vērstas uz darbinieka

kā vienas no uzņēmuma centrālajām vērtībām atzīšanu. Šobrīd izmantojamie stratēģiskās personāla vadības modeļi neatbilst jaunajām prasībām, jo pilnībā neaptver uzņēmuma vajadzības stratēģiskajā personāla vadībā. Katrā modelī ir ietverti noteikti personāla vadības sistēmu aspekti, tomēr ir būtiskas nepilnības. Nopietnākie modeļu trūkumi ir saistīti ar darba devēju un darbinieku attiecībām, kā arī netiek novērtēta sociālo faktoru ietekme uz personāla vadības stratēģijas izvēli.

9. Autores pētījumā iegūtie dati liecina, ka Latvijā personāla vadība nav iekļauta organizācijas stratēģiskās vadīšanas sistēmā un personāla vadība vairāk nodrošina ar personāla administrēšanu saistītos jautājumus, nevis uzņēmuma konkurētspējas stiprināšanu, piedaloties stratēģiju izstrādē un to mērķu izpildē. Tikai 15% respondentu uzņēmuma vadīšanā izmanto stratēģiskās vadīšanas principus un izstrādā personāla vadības stratēģijas, ko pierāda pētījuma tēze, ka nav iespējams izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu, ja personāla vadība nav integrēta uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā kā viena apakšsistēma.

10. Lai izstrādātu personāla vadīšanas stratēģiju, ir nepieciešams novērtēt ārējās vides iespējas un draudus. Pētījuma rezultāti parāda, ka pietiekams ietekmes novērtējums netiek veikts nevienā no personāla vadību ietekmējošām ārējās vides faktoru grupām. Uzņēmumi kā nozīmīgu novērtē to faktoru (politiskie, tehnoloģiskie un globālie) ietekmi, kuri nosaka uzņēmuma izmaksu pieaugumu, savukārt faktori, kuri ietekmē uzņēmuma attīstību un nodrošinājumu ar personālu ilgtermiņā (demogrāfiskie, sociālie un kultūras), netiek analizēti, kas pierāda autores tēzi, ka nepietiekama ārējās vides faktoru novērtēšana mazina uzņēmuma spēju izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu.

11. Uzņēmumu sadarbībā ar sociālo partneri – arodbiedrību akcentēta tiek darbvietas un ar to saistītā atalgojuma drošība, bet nav virzības uz uzņēmuma darba organizācijas pilnveidošanu un zināšanu vadīšanu.

12. Elastdrošības risinājumus uzņēmuma personāla vadībā pielieto visi pētījuma respondenti. Autore pētījumā piedāvāja 44 risinājumus. No kopējā risinājumu skaita vidējais pielietoto risinājumu skaits ir 18 risinājumi, tomēr tikai 29% no respondentiem mēra risinājumu ietekmi.

13. Uzņēmumi, pielietojot dažādus elastdrošības risinājumus, nepietiekami izmanto tos līdzsvarotai ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanai, jo tikai 17.3% no aptaujātajiem respondentiem, pielietojot elastdrošības risinājumus, visās grupās vienlīdz orientējas kā uz darba ražīguma, tā arī uz darbinieku apmierinātību ar darba paaugstināšanu, savukārt 22% respondentu pielietotie elastdrošības risinājumi visās grupās tiek vērtēti kā

vienlīdz izdevīgi kā uzņēmumam, tā darbiniekiem. Iegūtie dati parāda, ka, izstrādājot uzņēmumos personāla vadības risinājumus, tie tiek veidoti nesaistīti, kas pierāda autores tēzi, ka, ja elastdrošības risinājumu pielietošanā netiek vienlīdz lielā mērā ievērota uzņēmuma un darbinieku vajadzību apmierināšana, nav iespējams nodrošināt elastdrošības sistēmas ieviešanu uzņēmumā.

14. Uzņēmumi savā darbā neizmanto organizācijas, kas mācās principu, un uzņēmumos nav sistēmiskas pieejas personāla vadībā, un lai arī elastdrošības risinājumi tiek pielietoti, tie nav iekļauti vienotā sistēmā, vairāk ir orientēti uz operatīvo mērķu sasniegšanu un netiek saistīti ar uzņēmuma kopējo mērķu izpildi, kas pierāda tēzi, ka elastdrošas attiecības uzņēmumā iespējams izveidot, tikai tad, ja tiek izmantota sistēmas pieeja to veidošanā.

Priekšlikumi elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanai.

1. Mūsdienu mainīgajā vidē uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai ir nepieciešama visaptveroša elastdrošības sistēma, kura ietver ārējā vidē izmantotos elastdrošību veidojošos elementus un uzņēmuma līmenī darbojošās sistēmas. Visaptverošā elastdrošības sistēma var sekmīgi funkcionēt tikai tad, ja abos nosauktajos līmeņos norit saskaņota darbība.

2. Ņemot vērā to, ka uzņēmuma līmenī izmanto tikai atsevišķus elastdrošības sistēmā nepieciešamus risinājumus, autore piedāvā savu uzņēmuma elastdrošības vadīšanas sistēmu, kura ir kā uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sistēmā integrēta apakšsistēma.

3. Uzņēmuma elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas sekmīgai funkcionēšanai ir precīzi jādefinē pamatjēdzieni. Autore piedāvā savu elastdrošības definējumu: „Elastdrošība ir uzņēmuma un darbinieka apzināta sadarbība, saņemot valsts atbalstu aktīvas nodarbinātības politikas un sociālo garantiju veidā, sekmīgā uzņēmējdarbības un darbinieka personības ilgtspējīgā attīstībā.”

4. Sistēmas darbības rezultātu lielā mērā nosaka mērķis. Ņemot vērā elastdrošības komplicēto saturu, autore ir izstrādājusi uzņēmuma elastdrošības vadīšanas sistēmu. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas elementi ir tās vispārējais mērķis un principi.

5. Autore piedāvā sistēmas mērķi – izveidot uzņēmumā tādas attiecības ar darbiniekiem, kuras balstītas uz darbinieka kā vērtības apzināšanos, nodrošinot darbinieku kompetences pieaugumu un efektīvu tās pielietošanu, kas sekmē uzņēmuma konkurētspējas pieaugumu.

6. Kā būtisku elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas elementu, kura uzdevums ir sistematizēt sistēmas veidošanu, autore piedāvā uzņēmumu elastdrošu attiecību vadīšanas

sistēmas veidošanas principus, proti, pielāgošanās spējas, savstarpējās uzticēšanās, vērtības pieauguma nodrošināšanas, uz rezultātu orientētas darbības un radošuma princips.

7. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma ietver personāla vadības elementus, tas nozīmē, ka jāveido jauna saistība starp stratēģisko vadīšanu, personāla vadību un elastdrošības vadīšanu. Autores izstrādātā integrētā vadīšanas sistēma paredz elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas elementus iekļaut stratēģiskās vadīšanas sistēmā un tās iekļautajā funkcionālajā apakšsistēmā – personāla vadībā.

8. Tā kā elastdrošu attiecību veidošana prasa kultūras, vērtību un attieksmes izmaiņas, kas ir ilglaicīgs process, un visas vadīšanas sistēmas pilnveidošanu, autore piedāvā elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanas metodoloģiju.

9. Autores izstrādātā metodoloģija ietver vienpadsmit soļus elastdrošības attiecību vadīšanas sistēmas ieviešanai, un tie ir elastdrošības stratēģijas virzienu ieskicēšana, ārējās vides analīze, uzņēmuma iekšējās vides analīze, personāla vadības stratēģiskās vīzijas, kas atbilst elastdrošības principiem, veidošana, elastdrošu attiecību stratēģijas formulēšana, atbalsta veidošana uzņēmuma vadības līmenī, elastdrošības stratēģiju izvērtēšana, elastdrošības principu un stratēģijas izskaidrošana un apmācība jaunajos uzvedības tipos, iebildumu un problēmu prognozēšana un novēršana, elastdrošu attiecību ieviešana uzņēmumā un elastdrošības principu un elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas oficiāla noteikšana uzņēmuma darbībā.

10. Uzņēmumiem, darbojoties uz zināšanām balstītā ekonomikā, nepieciešams izveidot elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmu. Lai to izdarītu ir jāizstrādā sistēmas ieviešanas plāns, balstoties uz piedāvātajiem elastdrošības principiem, kurā ņemti vērā ārējās vides, kā arī iekšējās vides aspekti, kas ietekmē uzņēmumu. Šis plāns ir jāsaskaņo ar uzņēmuma kopējo stratēģiju un tā ieviešana ir jāvada augstākā līmeņa vadītājiem.

11. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas ieviešana ir jauna konteksta radīšana uzņēmumā, tāpēc uzņēmuma vadītājiem ir jāapzinās sistēmas ieviešanas sarežģītība un jāizmanto pārmaiņu vadīšanas principi šīs transformācijas nodrošināšanai.

12. Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēmas veidošanas un uzturēšanas gaitā uzņēmuma augstākajai vadībai jāievēro pieci būtiski, autores noteikti, nosacījumi: jāveic regulāra ārējās vides analīze visos tās ietekmes aspektos, pielāgošanās ārējās vides prasībām jānodrošina ar atbilstošiem risinājumiem iekšējā vidē, kuri ir veidoti, ņemot vērā kā uzņēmuma, tā arī darbinieku vajadzības, kurus ietekmē jauniem ārējās vides apstākļi, uzņēmuma vadīšanas sistēmai ir jābūt balstītai uz stratēģiskās vadīšanas principiem, jānodrošina regulāra atgriezeniskā saite starp personāla vadības stratēģisko vīziju, elastdrošu attiecību vadīšanas

sistēmas iekšējo risinājumu kompleksiem un uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, kā arī jānodrošina komunikācija starp uzņēmumu un darbiniekiem, kurā noskaidro izmantotos risinājumus, jāakcentē ne tikai īstermiņa, bet arī ilgtermiņa ieguvumi abām iesaistītajām pusēm. Minēto nosacījumu izpildei nepieciešamās darbības parādītas autores izstrādātajā metodoloģijā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. **Auer, P.** *Security in Labour Markets: combining flexibility with security for decent work.* Geneva : International Labour Office, 2007. 16 p.
2. **Algan, Y., Cahuc, P.** *Civic attitudes and the Design of Labour Market Institutions: Which Countries Can Implement the Danish Flexicurity Model?* Bonn : The Institute of the Study of Labour, 2006. 43 p.
3. **Analoui, F.** *The changing patterns of HRM,* Ashgate, 2002, 30 p.
4. *Annual review of working conditions in the EU 2007 –2008.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, 2008. 86 p.
5. **Anspal, S., Vörk, A.** *Labour Market Institutions and Productivity in the New EU Member States. Praxis working Papers,* 2007, N 27, p. 1–30.
6. **Anxo, D. F. et al.** *Parental leave in European Companies-Establishment Survey on Working Time 2004– 2005. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities. 2007. 57 p.
7. **Anxo, D. F. et al.** *Part-time work in European Companies-Establishment Survey on Working Time 2004–2005. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2007. 63 p.
8. **Armstrong, M. A.** *Handbook of Human Resource Management Practice.* –10th ed. London, Philadelphia : Kogan Page, 2006. 982 p.
9. **Armstrong, M., Long, P.** *The Reality of Strategic HRM.* London: Institute of Personnel and Development, 1996. 208 p.
10. **Arthur, J. B.** Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, N 1, vol. 17, p. 77–92.
11. **Atkinson, J.** *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management.* Brighton : Institute of Manpower Studies.1985. 31 p.
12. **Auer, P.** Protected Mobility for employment and Decent Work : Labour Market Security in a Globalized World. *Journal of Industrial Relations*, 2006, N 48, vol. 21, p. 22-40.
13. **Austrijas prezidentūras secinājumi.** Eiropas Parlaments. 2006. Pieejams: http://www.europarl.europa.eu/summits/pdf/bru032006_lv.pdf.
14. **Barney, J. B.** *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.* *Human Resource Management*, 1998, N 1, vol. 37, p. 31-46.
15. **Barney, J. B.** Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1996, N 3, Vol 11, p. 656-665.
16. **Becker, B. E.** *Strategic human resources management: Where do we go from here?* *Journal of Management*, 2006, N 6, vol. 32, p. 898–925.
17. **Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E.** (1984). *A Conceptual View of HRM. in Managing Human Assets.* Free Press : New York, Chap.2.
18. **Bekker, S.** *Flexibility and security in the adaptability pillar of the European Employment Strategy.* Tilburg : Tilburg University, 2007. 29 p.

19. **Bekker, S., Wilthagen, T.** Flexicurity – a European Approach to Labour Market Policy. *Intereconomics*, 2008, N 2, vol., 43, p. 68–111.
20. **Boswell, W.** Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, N 9, vol. 17, p. 1489–1511.
21. **Boxall, P.** Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 1998 N 3, vol. 83, p. 265–288.
22. **Boxall, P., Purcell, J.** Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Rewies*, 2000. N 2, vol. 2, p. 183–203.
23. **Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.** *The Handbook of human resource management*. Oxford : Oxford University Press, 2008, 680 p.
24. **Boyer, R.** Employment and Decent Work in the Era of „Flexicurity”. *DESA Working Paper No 32*. New York : UN Department of Economics and Social Affairs, 2006. 23 p
25. **Capelli, P., Neumark, D.** External Churning and Internal flexibility : evidence on the Functional flexibility and Core Periphery Hypotheses. *Industrial Relations*, 2004, N 43, vol. 1, p 148-181.
26. **Caune, J., Dzedons, A.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga : Lidojošā zivs, 2009, 384 lpp.
27. **Chang, J.** Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 2005, N 5, vol. 26, p.434-449.
28. **Chung, H.** Different Paths towards Flexibility: Deregulated employment protection or temporary employment. **In:** *ESPAnet conference. Making social policy in the postindustrial age*, Fribourg, Switzerland, September 22 –24, 2005. Abstracts. Fribourg, 2005, p. 56.
29. **Chung, H.** *Flexibility, but for whom? A new approach to examining labour market flexibility across Europe using company level data*. Tilburg : Tilburg University, 2006. 26 p.
30. **Chung, H.** *Do countries matter? Explaining the variation in the use of numerical flexibility arrangements across European companies using a Multi-level model*. Tilburg : Tilburg University, 2007, 32 p.
31. **Colakoglu, S. L.** Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 2006, B 2, vol. 16. p. 209–218.
32. **Colbert, B.** The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 2004, N 3, vol 29, p. 341–358.
33. **Collins, C. J.** Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 2003, N 6, vol. 46, p. 740–751.
34. **Collis, D. J.** Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 2008, N 4 , vol 86, p. 82–90.
35. **Coopey, J., Hartley, J.** Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1991, N 1, vol 3, p 18–31.
36. Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States, 2005.

37. **Coyle-Shapiro, J., Shore, L.M.** The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 2007, N 2, vol. 17, p. 166–179.
38. **Дафт, Р. Л.** *Теория организации*. Москва.: Юнити, 2006, стр. 736.
39. Darbaspēka ģeogrāfiskā mobilitāte. LR LM : Rīga, 2007, XII, 240 lpp.
40. **Dasgupta, S.** *Employment Security: Conceptual and Statistical Issues*. Geneva : International Labour Office, 2001. 27 p.
41. **Dāvidsone, G.** Par organizācijas efektivitātes un dzīvotspējas attiecībām. *Biznesa psiholoģija*. Augusts-septembris 2008, 12. –15. lpp.
42. www.db.lv
43. **De Pablos, P. O.** Strategic human resource management and organizational competitiveness: The importance of fit and flexibility. *International Journal of Human resource development and Management*, 2005, N 1, vol. 5, p. 1–15.
44. Demogrāfija. Rīga : LR CSP, 2007.
45. **Dent R., W. J.** *Continuing Vocational Training Survey 2005 (CVTS3)*. Birmingham : BMG Research, 2008, p. 152.
46. **Drucker, P.F.** *Management Challenges for the 21st Century*. Amsterdam : Elsevier Science & Technology, 2007, 208 p.
47. **Джонсон, Д., Шоулз, К., Уиттингтон Р.** *Корпоративная стратегия*. Москва : Вильямс, 2007. 789 с.
48. www.e-klase.lv
49. **Eamets R., Maaso. J.** The Paradox of the Baltic states : Labour Market Flexibility but Protected workers? *European Journal of Industrial Relations*, 2005, N 1, vol. 11, p. 71–90.
50. **Eamets, R., Kaia, P., Janika, A., Kerly, K.** *Benchmarking EU countries against Danish flexicurity model*. Tartu : University of Tartu, 2007. 25 p.
51. **Eamets, R., Maaso. J.** *Labour Marker Flexibility and Employment Protection Regulation in the Baltic states*. Tartu : University of Tartu, 2007. 39 p.
52. **Eamets, R., Paas., T.** *Labour market flexibility and flexicurity, Labour market flexibility, flexicurity and employment: Lessons of the Baltic states*. New York : Nova Science Publishers, 2007, 198 p.
53. EMCO. Working Group Report on Flexicurity, 2004,
54. *Emplyment security and emplyability: A contribution to the flexicurity debate*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu> Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities, 2008. 47 p.
55. **Erickson, J., Dyer, L.** Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *International Journal of Human Resource*, 2005, N 6, vol. 16. p. 907–928.
56. ES Padomes secinājumi: Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem, 2007.
57. www.euractiv.com
58. **European Commision**, (2005/600/EK) *Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States*, 2005, p. 6 *Eiropas Savienības Padome. Lēmums par dalībvalstu nodarbinātības politikas pamatnostādņēm*. Pieejams: <http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:205:0021:0027:LV:PDF>

59. **European Commission.** *Report: Employment in Europe*2006. Pieejams: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/situation_in_europe/c11336_en.htm
60. *European Company survey 2009. Flexibility profiles of European companies.* Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2010. 31 p.
61. *European Company survey 2009. Overview.* Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2010. 88 p.
62. Eurostat. (2009). *Eurostat.* Pieejams: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-09-029/EN/KS-QA-09-029-EN.PDF.
63. **Evans, P.** The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management, 1986. N 1, vol. 25,* p. 149–167.
64. *EWCO conference: Training and employability.* Conference Report. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>
65. *First European Quality of Life survey: Time use and work-life options over the life course.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, 2007. 119 p.
66. *Flexicurity and Industrial relations. Report.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>
67. **Fombrun, C.J., Tichy, M.M., Devanna, M. A.** *Strategic Human Resource Management.* New York : John Wiley, 1999, 485 p.
68. **French, W. L., Bell, C. H.** *Organization Development.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1990. 99 p.
69. From Policy to Practice: Assessing sectoral flexicurity in the Netherlands. Pieejams: http://www.uva-aias.net/uploaded_files/publications/WP68.pdf
70. **Furnham A., Gunter, B.** (1993). *Corporate Assessment.* London : Routledge, 1993, 293. p.
71. **Gallie, D. et al.** (1998). *Restructuring the Employment Relationship.* Oxford : Clarendon Press, 1998. 368 p.
72. **Goudswaard. A., Nanteuil, M.** *Flexibility and working Conditions: A Qualitative and Comparative study in seven EU Member states.* Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities. 2000. 142 p.
73. **Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T, Jong, T.** *Good practice guide to internal flexibility policies in companies.* Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities, 2009. 46 p.
74. **Grant, R. M.** Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal.* 1996, N 1, vol. 17, p. 108-122.
75. **Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P., Truss, C.** *Strategic Human Resource Management.* Oxford : Oxford University Press, 1999, 252. p.
76. *GREEN PAPER Modernising labour law to meet the challenges of the 21 st century.* Pieejams: www.ec.europa.eu

77. **Green, K. W.** The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2006. N 4, vol. 17., p. 559–579.
78. **Guest, D.** Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 1997., N 3, vol. 8, p. 263–276.
79. **Guest, D.** Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 1990. N 4, vol. 27, p. 377 – 397.
80. **Hazans, M.** Latvia: Working Too Hard? Pieejams: <http://129.3.20.41/eps/lab/papers/0506/0506008.pdf>
81. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.** *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010, 580 p.
82. **Housset, B.** *Attractive workplace for all: Contributions to the Lisbon strategy at company level*. Luxemburg: Office of Official Publications of the European Communities. 2008. 32 p.
83. www.ilo.org
84. **Inkson, K., Heising, A., Rousseau, D. M.** The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*. 2001, N 3, vol. 54, p. 259–284.
85. **Jackson, S. E.** Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*. 1995. Vol. 46, p. 237–264.
86. Joint Employment Report 2005/2006.
87. **Kaia, P., Eamets, R.** *Approaches to flexicurity: EU models*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2007. 64 p.
88. **Kamoche, K.** Strategic Human Resources Management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*. 1996., N 2, vol. 33, p. 213–233.
89. **Kashefi, M.** Work Flexibility and its Individual Consequences. *Canadian Journal of Sociology*. 2007, N 1, vol. 32, p. 341–369.
90. **Kaupi, H.** *General Framework for Long-Term social Impact evaluation of an employment strategy: Flexicurity*. 2005 : EU Ministry of Labour, p. 290.
91. **Kelleberg, A. L.** Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*. 2001, N 4, vol. 39, p. 479–504.
92. **Keller, B., Seifert, H.** Atypical Employment and Flexicurity. *Management Revue*. 2005, N 3, vol. 16, p. 304–323.
93. **Keller, B., Seifert, H.** Flexicurity – the German trajectory. *Transfer: European review of Labour and research*. 2004, N 2, vol. 10, p 226-247.
94. **Kerkhofs, M., Chung, H., Ester, P.** Working time flexibility across Europe: a typology using firm-level data. *Industrial Relations. Journal*. 2008, N 6, vol. 39, p. 569–585.
95. **Keune, M., Jepsen, M.** *Not balanced and hardly new: the European Commission's quest for flexicurity*. Copenhagen : European Trade Union Institute for Research, Education and health and safety. 2007. 24 p.
96. **Klammer, U.** Flexicurity in a Life-course perspective. *Transfer: European review of Labour and research*. 2004, N 2, vol. 10, p. 282–299.

97. **Klammmer, U., Wilthagen, T., Chung, H., Thiel, A.** *Flexibility and security over the life course. Key findings and policy messages.* Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities. 2008. 75 p.
98. **Klammmer, U., Wilthagen, T., Chung, H., Thiel, A.** *Flexibility and security over the life course. Take it or leave it: flexibility working-time arrangements and the synchronization of business cycle and life cycle.* Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities. 2008. 256 p.
99. **Krišjāne, Z. et al.** *Darbspēka ģeogrāfiskā mobilitāte.* Rīga : Latvijas Universitāte, 2007. 252 lpp.
100. *Latvijas nacionālā Lisabonas programma 2005. –2008. gadam.* Pieejams: http://www.em.gov.lv/em/images/modules/items/item_file_14488_3.pdf.
101. Latvijas Nacionālā Reformu programma "ES 2020" stratēģijas īstenošanai. Pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/LV_NRP_lat.pdf
102. *Latvijas un tās reģionu darba tirgus specifiskās problēmas.* Jelgava, 2007, 192. lpp.
103. **Legge, K.** *Human resource management: rhetorics and realities.* Palgrave Macmillan, 2005, 385 p.
104. **Lengnick-Hall, M., Cynthia A., Andrade, L., Drake, M.** Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review.* 2009., N 2, vol. 19. P. 64–85.
105. **Lepak, D. P.** An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management.*, 2007, N 2, vol. 46, p. 223–246.
106. **Lepak, D. P.** Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management.* 2002., N 4, vol. 28, p. 517–543.
107. **Lepak, D. P.** The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review.* 1999, N 1, vol. 24, p. 31–48.
108. **Lepak, D. P., Takeuchi, R., Snell, S. A.** Employment flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental dynamism, and technological Intensity. *Journal of Management,* 2003, N 5, vol. 29, p. 681–703.
109. www.lv.lv
110. **Macky, K.** High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources.* 2008. N 1, vol. 46, p. 38–55.
111. **Madsen, P.** *How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state', in Campbell, J.L., Hall, J.A. and Pedersen, O.K. (eds.), National identity and a variety of capitalism: The case of Denmark.* Montreal : McGill University Press, 2006.
112. **Madsen, P. K.** Flexicurity. Policies Addressing Job Mobility. **In:** *Eu / China seminar,* Brussels, Belgium, November 13, 2006. Abstracts. Aalborg University, 2006, p. 10.
113. **Madsen, P. K.** Labour Market flexibility and social Protection in European welfare States – Contrasts and similarities. *Australian Bulletin of Labour,* 2006, N 2, vol. 32, p. 139–162.
114. **Madsen, P. K.** The danish Model of „Flexicurity” – a Paradise with some Snakes. **In:** *European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. Interactions between Labour Market and social Protection.* Brussels, Belgium, May 22, 2002. Abstracts. Brussels, 2002, p. 15.

115. **Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M.** Towards a set of Composite Indicators on Flexicurity: a Comprehensive Approach, Luxembourg : Publication Office of the European Union, 2010, 117. p.
116. **Manca, A.R., Governatori, M., Mascherini, M.** Towards a set of composite indicators on Flexicurity: the Indicator on Flexible and Reliable Contractual Arrangement, Luxembourg: Publication Office of the European Union. 2010, 76. p.
117. **Michie, J., Sheehan, M.** Business strategy, Human Resources, Labour Market flexibility and Competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*. 2005, N 3, vol. 16, p. 445–464.
118. **Mintzberg, H.** Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*. 1981, N 1, vol. 59, p. 103–116.
119. **Mintzberg, H.** Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*. 2009.,N 7–8, vol. 87, p. 140–143.
120. **Molleman, E., Beukel, A.** Worker Flexibility and Its Perceived Contribution to Performance: the Moderating role of Task Characteristics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 2007, N 2, vol. 17, p 117–135.
121. **Naegele, G., Barkholdt, C., Vroom, B. de, Goul Anderson, J., Krdmer, K.** *A new organisation of time over working life*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2003., 173 p.
122. **Neinhueser, W.** Flexible work = Atypical Work = Precarious Work? *Management Revue*. 2005, N 3, vol. 16, p. 299–303.
123. www.nva.gov.lv
124. **OECD Employment Outlook 2004. OECD**
125. **Ozaki, M. (ed).** *Negotiating flexibility. The role of the social partners and the state*. Geneva : International Labour office, 1999. 157 p.
126. **Parent-Thirion, A., Fernandez Machas, E., Hurley, J.** *Greet Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Luxembourg: Office for Official Publications, 2007. 139 p.
127. Pasaules Bankas pētījums **Doing Business**. Pieejams: <http://www.doingbusiness.org/>
128. **Pedersen, J.** *The Danish flexicurity System. Innovation in Labour Market Policies Chalanges in times of globalization*. Denmark : The National Directorate of Labour, 2006. 7 p.
129. **Peiseniece, L.** „Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos”. LU Promocijas darbs, 2010. 173. lpp. Pieejams: [https://luis.lanet.lv/pls/pub/luj.fprnt?l=1&fn=F987220723/Liga Peiseniece 2010.pdf](https://luis.lanet.lv/pls/pub/luj.fprnt?l=1&fn=F987220723/Liga%20Peiseniece%202010.pdf)
130. **Pfeffer, J.** Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 1998, N 2, vol. 40, p. 96–124.
131. **Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P.** Organizational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, N 5, vol. 59, p. 603–609.
132. **Prahalad, C. K.** Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 1993., N 2, vol. 71,p. 75–84.
133. *Proposal for a COUNCIL DECISION On guidelines for the Employment policies of the Member States* 815. Pieejams: Eur-lex.europa.eu: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0815en01.doc

134. *Quality of work and employment 2006*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, 2006. 17 p.
135. **Regini, M.** Between Deregulation and Social Pacts: The Responses of European Economies to Globalization, *Politics & Society*, 2000., N 1, vol. 28., p. 5–33.
136. **Rousseau, D., Wade-Benzoni, K.** Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*. 1994., N 3, vol. 33, p. 463–489.
137. **Ruud, M, Chung, H., Fouarge, D.** et. al. *Flexibility and security over the life course*. Luxemburg : Office of Official Publications of the European Communities, 2008. 59 p.
138. **Scholz, C., Böhm, H.** *Human Resource Management in Europe/ Comparative analysis and contextual understanding*, Abingdon : Routledge, 2008. 448 p.
139. **Schuler, R. S.** Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 1992. N 1, vol. 21, p. 18–32.
140. **Seifert, H., Tangian, A.** Flexibility and Precariousness of work in Europe – empirical Findings. In: *ISA conference; New Challenges in work and Employment*, Montreal, Canada, August 28-30, 2007. Discussion paper. Duseldorf, 2007, p. 34.
141. **Seifert, H., Tangian, A.** *Globalization and deregulation: Does flexicurity protect atypically employed?* Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung. 2006. 24 p.
142. **Senge, P. M.** *The Fifth Discipline*. London : Random House Business books, 1990, 464 p.
143. **Sharkh, M.A.** Are there optimal global configurations of labour market flexibility and security?, International Labour Organization, Geneve, 2008, 49 p.
144. **Standing, G.** From People's security surveys to a decent work Index. *International Labour Review*. 2002, N 4, vol. 141, p. 441–455.
145. *Statistikas dati*. LR Centrālā Statistikas pārvalde. Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/>
146. **Stavrou E.T., Brewster, C.** The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Review*. 2005., N 2. vol., 16, p. 186–201.
147. **Tangian, A.** *Defining the flexicurity index in application to european countries*. Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung, 2004. 71 p.
148. **Tangian, A.** *European flexicurity: concepts and consistent policies*. Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung., 2007. 22 p.
149. **Tangian, A.** European flexicurity: concepts, methodology and policies. *Transfer*, 2007, N 4, vol. 13, p. 551–573.
150. **Tangian, A.** *European flexicurity: concepts (operational definitions), methodology (monitoring instruments), and policies (consistent implementations)*. Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung., 2006. 60 p.
151. **Tangian, A.** *Flexibility – Flexicurity – Flexinsurance: Response to the European Commission's Green Paper „Modernising Labour Law to Meet the Challenges of the 21st Century”*. Duseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Bocker-Stiftung, 2007. 38 p.

152. **Tangian, A.** *Monitoring flexicurity policies in Europe from three different viewpoints.* Dusseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Böcker-Stiftung, 2006. 29 p.
153. **Tangian, A.** *Monitoring flexicurity policies in the EU with dedicated composite indicators.* Dusseldorf : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institute in der Hans-Böcker-Stiftung, 2005. 50 p.
154. www.tezaurs.lv
155. *Time to move up a Gear, The European Commission's 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs, COUNCIL RECOMMENDATION Part III.*
156. **Torrington, D., Hall L.** *Personnel management: HRM in action.* London : Prentice Hall. 1995. 702 p.
157. *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security. Background paper.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>
158. **Vielle, P., Walthery, P.** *Flexibility and social protection.* Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities. 2003. 136 p.
159. *Vienotais nodarbinātības pārskats 2005. /2006. gadam.*
160. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība : teorija un prakse.* Rīga : Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
161. **Walton, R. E.** From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review.* 19985, vol. 63, p. 76–84.
162. **Wilthagen, T., Rogowski, R.** Legal Regulation of Transitional Labour Markets. H. O. Mosley, *Labour Markets, Gender and Institutional Change* (lpp. 264–289). Cheltenham : Edward Elgar.
163. **Wilthagen, T.** Balancing flexibility and security in European labour markets. **In:** *Recent Developments in European industrial relations.* Hague, Netherlands, October 7–8, 2004. Abstracts. Tilburg University, 2004, p. 11.
164. **Wilthagen, T., Tros, F.** The concept of „flexicurity”: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European review of Labour and research.*, 2004, N 2, vol. 10, p 166–186.
165. **Wilthagen, T., Tros, F., Lieshout, H.** Towards 'flexicurity'? Balancing Flexibility and Security in EU Member States. *European Journal of Social Security*, 2004, N 2, vol. 6, p. 113-136.
166. **Wilthagen, T., Tros, F., Sinzheimer, H.** *Dealing with the „flexibility-security-nexus”: Institutions, strategies, Opportunities and barriers.* Amsterdam : University of Amsterdam, 2003. 35 p.
167. **Wilthagen, T.** *Mapping out flexicurity pathways in the European Union.* Tilburg : Tilburg University, 2008. 21 p.
168. *Working conditions in the European Union: work organisation.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu> Luxembourg : Office of Official Publications of the European Communities, 2009. 59 p.
169. *Working time options over the life course: Changing social security structures.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, 2005. 90 p.
170. *Working time options over the life course: New work patterns and company strategies.* Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu>, 2006. 129 p

171. **Wright, P. M.** Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1991. N 1, vol 3, p. 203–225.
172. **Wright, P. M.** Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*. 2001, N 6, vol. 27, p. 701–721.
173. **Wright, P. M.** Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 1998., N 4, vol. 23, p. 756–772.
174. **Wright, P. S.** Current approaches to HR strategies: Inside–out versus outside–in. *Human Resource Planning*, 2004., N 4, vol. 27, p. 36–47.
175. **Wright, P. S.** New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, N 6, vol. 16, p. 875–881.
176. **Youndt, M. A.** Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 1996, N 4, vol. 39, p. 836–866.
177. **Youndt, M. A.** Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*. 2004, N 3, vol. 16, p. 337–360.

PIELIKUMI

1. pielikums. Pētījuma aptaujas anketa

1. Ziņas par anketas aizpildītāju:

- Organizācijas īpašnieks
- Organizācijas vadītājs
- Personāla / personāla struktūrvienības vadītājs
- Cits

2. Kādā sektorā darbojas Jūsu organizācija?

- Valsts (sabiedriskais sektors)
- Pašvaldības (sabiedriskais sektors)
- Nevalstiskās organizācijas un politiskās partijas (sabiedriskais sektors)
- Privātais sektors

3. Kāda ir Jūsu organizācijas galvenā darbības nozare atbilstoši NACE klasifikācijai?

- Lauksaimniecība un mežsaimniecība
- Zivsaimniecība
- Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde
- Pārtikas produktu un dzērienu ražošanu
- Tekstilizstrādājumu un apģērbu ražošana
- Koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošana, mēbeļu ražošana
- Papīra un papīra izstrādājumu ražošana, poligrāfija un ierakstu producēšana
- Metālu, gatavo metālizstrādājumu ražošana, izņemot mašīnas un iekārtas
- Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana
- Ūdens apgāde. Notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija
- Būvniecība
- Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts
- Transports un uzglabāšana
- Izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumi
- Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
- Finanšu un apdrošināšanas darbības
- Operācijas ar nekustamo īpašumu
- Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
- Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība
- Valsts pārvalde un aizsardzība: obligātā sociālā apdrošināšana
- Izglītība
- Veselība un sociālā aprūpe
- Māksla, izklaide un atpūta
- Citi pakalpojumi
- Mājsaimniecību kā darba devēju darbība; pašpatēriņa preču ražošana un pakalpojumu sniegšana individuālajās mājsaimniecībās
- Ārpusteritoriālo organizāciju un institūciju darbība
- Cits

4. Kāds ir pašreizējais darbinieku skaits Jūsu organizācijā?

- 1–9
- 10–49
- 50–249

250 un vairāk

5. Vai Jūsu organizācijā tiek izmantota stratēģiskā vadīšana?

Jā

Nē

Nezinu

Nav nepieciešamas (lūdzu, paskaidrot)

6. Vai Jūsu organizācijā ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi?

Jā

Nē

Nezinu

Nav nepieciešamas (lūdzu, paskaidrot)

7. Cik lielā mērā personāla vadības stratēģiskie mērķi ir saskaņoti ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem?

1 2 3 4 5 6 7

Pilnībā saskaņoti

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pilnībā nesaskaņoti

8. Vai personāla vadības sistēma ir iekļauta kādā lielākā sistēmā?

Kvalitātes vadīšanas sistēmā

Līdzsvaroto rādītāju sistēmā

Nav iekļauta

Cits (lūdzu, paskaidrot)

9. Vai Jūsu organizācijā personāla resursi tiek plānoti sistemātiski?

Jā

Nē

Nezinu

10. Vai plānojot personāla resursus Jūsu organizācijā tiek veikta darba tirgus analīze?

Jā

Nē

Nezinu

11. Kādi ir organizācijas ieguvumi no darba tirgus analīzes?

12. Lūdzu norādie, cik lielā mērā zemāk minēti demogrāfiskie faktori ietekmē Jūsu organizācijā nepieciešamos personāla resursus.

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Iedzīvotāju vecuma struktūras izmaiņas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iedzīvotāju ģeogrāfiskā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

migrācija							
Nodarbinātības							
vecuma struktūras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izmaiņas							
Nodarbināto							
dzimuma struktūras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izmaiņas							
Darbaspējīgo							
iedzīvotāju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
etniskais sastāvs							

13. Lūdzu norādiet, cik lielā mērā zemāk minēti valsts noteiktie politiskie faktori ietekmē Jūsu organizācijā nepieciešamos personāla resursus.

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Darba likumdošana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nodokļu likumdošana darba attiecībās	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nodokļu likumdošana sociālajā apdrošināšanā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Lūdzu, norādiet, cik lielā mērā zemāk minēti sociālie un kultūras faktori ietekmē Jūsu organizācijā nepieciešamos personāla resursus.

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Dominējošās religiskās sistēmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominējošās ģimenes struktūras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominējošā izpratne par izglītības nozīmi cilvēka dzīvē	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Lūdzu, norādiet, cik lielā mērā zemāk minētie tehnoloģiskie faktori ietekmē Jūsu organizācijā nepieciešamos personāla resursus.

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Tehnoloģiju attīstība biroja darbā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnoloģiju attīstība ražošanā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Lūdzu, norādiet, cik lielā mērā zemāk minēti globālie faktori ietekmē Jūsu

organizācijā nepieciešamos personāla resursus.

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē, nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā, nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Zemākas personāla izmaksas citās valstīs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizācijas darbība dažādos tirgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnoloģiju un komunikācijas iekārtu attīstība	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Vai Jūsu organizācijā ir noslēgts koplīgums?

- Jā
 Nē
 Nezinu

18. Lūdzu norādīt, kuras jautājumu grupas regulē koplīgums?

- Darba tiesisko attiecību nodibināšana
 Darba samaksas sistēma
 Darba organizācijas risinājumi
 Personāla apmācību sistēma
 Darba un atpūtas laika jautājumi
 Darba aizsardzība
 Papildus sociālās garantijas darbiniekiem
 Darba tiesisko attiecību izbeigšana
 Cits

19. Kuri no darba līgumisko attiecību risinājumiem tiek pielietoti Jūsu organizācijā?

- Darba līgumi uz noteiktu laiku
 Darba līgumi konkrēta darba veikšanai
 Nepilns darba laiks
 Elastīgs darba laiks
 Teledarbs
 Nakts darbs
 Maiņu darbs
 Darbs brīvdienās un svētku dienās
 Netiek pielietoti šāda veida risinājumi
 Cits

20. Lūdzu, norādīt iemeslus, kāpēc esat organizācijā izvēlējušies pielietot augstāk minētos risinājumus (vairākas atbildes iespējamas).

- Iespēja paaugstināt darba ražīgumu
 Iespēja paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu
 Iespēja uzlabot uzņēmuma publisko tēlu
 Cits

21. Ar kādām grūtībām esat saskārušies, ieviešot kādu/-us no darba līgumisko attiecību risinājumiem?

22. Kādi risinājumi organizācijā tiek izmantoti darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas sekmēšanai? (vairākas atbildes iespējamas)

- Zināšanu vadīšanas sistēma
- Apmācību sistēma
- Apmācības tiek plānotas atbilstoši organizācijas mērķiem
- Kompetenču pilnveidošanas sistēma
- Darba novērtēšanas sistēma
- Darba satura dažādošana
- Darba rotācijas sistēma
- Darbinieki tiek regulāri apmācīti inovācijās
- Darbinieki tiek regulāri apmācīti kvalitātes vadīšanas jautājumos
- Apmācība nepilna laika nodarbinātajiem sadarbībā ar NVA
- Netiek pielietoti šāda veida risinājumi
- Cits

23. Lūdzu, norādiet iemeslus, kāpēc esat organizācijā izvēlējušies pielietot augstāk minētos risinājumus (vairākas atbildes iespējamas).

- Iespēja paaugstināt darba ražīgumu
- Iespēja paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu
- Iespēja uzlabot uzņēmuma publisko tēlu
- Cits

24. Ar kādām grūtībām esat saskārušies, ieviešot kādu/-us no darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumiem?

25. Vai organizācijā tiek pielietoti sekojoši risinājumi, kas saistīti ar darba organizāciju?

- Ir veikta darba satura analīze
- Darba procesa optimizācijas sistēma
- Vienotas darba procedūras
- Darbs projektu/darba grupās
- Ārpakalpojumu piesaistīšana atsevišķu funkciju nodrošināšanai
- Darbaspēka noma
- Darba aizsardzības pasākumi papildus likumdošanā noteiktajām prasībām
- Netiek pielietoti šāda veida risinājumi
- Cits

26. Lūdzu, norādiet iemeslus, kāpēc esat organizācijā izvēlējušies pielietot augstāk minētos risinājumus (vairākas atbildes iespējamas).

- Iespēja paaugstināt darba ražīgumu
- Iespēja paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu
- Iespēja uzlabot uzņēmuma publisko tēlu

Cits

27. Ar kādām grūtībām esat saskārušies, ieviešot kādu/-us no darba organizācijas risinājumiem?

28. Kādi risinājumi, kas saistīti ar darba samaksas organizāciju, tiek pielietoti Jūsu organizācijā?

- Vienota un iekšēji godīga darba samaksas sistēma
- Darba samaksas sistēmas elementi kas izriet no organizācijas/struktūrvienības darba rezultātiem
- Darba samaksas sistēmas elementi atbilstoši darbinieka paveiktajam
- Subsidētas darba vietas
- Sistēma darbinieku dalībai organizācijas akcijās
- Darbinieku mācību apmaksas sistēma
- Darbinieku veselības apdrošināšanas sistēma
- Personāla politika nelaimes gadījumu apdrošināšanai
- Atvieglojumi darbinieku ēdināšanā
- Transporta atvieglojumi darbiniekiem
- Iespēja piedalīties organizācijas apmaksātās sporta aktivitātes
- Netiek pielietoti šāda veida risinājumi
- Cits

29. Lūdzu, norādiet iemeslus, kāpēc esat organizācijā izvēlējušies pielietot augstāk minētos risinājumus (vairākas atbildes iespējamas).

- Iespēja paaugstināt darba ražīgumu
- Iespēja paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu
- Iespēja uzlabot uzņēmuma publisko tēlu
- Cits

30. Ar kādām grūtībām esat saskārušies, ieviešot kādu/-us no darba samaksas un/vai kompensāciju risinājumiem?

31. Kuri no risinājumiem, kas sekmē darbinieku iespējas apvienot darba un personīgās dzīves vajadzības, tiek pielietoti Jūsu organizācijā?

- Nepilns darba laiks
- Elastīgs darba laiks
- Organizācijas telefons, ko atļauts izmantot privātām vajadzībām
- Organizācijas transports, ko atļauts izmantot privātām vajadzībām
- Mācību atvaļinājumi
- Pasākumi darbinieku ģimenēm
- Finansiāls atbalsts darbiniekiem, kuriem ir nepilngadīgi bērni
- Iespēja ņemt bērnus līdz uz darbu
- Bērnu rotaļu istaba darba vietā
- Kontaktu uzturēšana ar darbiniekiem, kuri atrodas ilgstošā prombūtnē
- Netiek pielietoti šāda veida risinājumi

Cits

32. Lūdzu, norādiet iemeslus kāpēc esat organizācijā izvēlējušies pielietot augstāk minētos risinājumus (vairākas atbildes iespējamas).

- Iespēja paaugstināt darba ražīgumu
 Iespēja paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu
 Iespēja uzlabot uzņēmuma publisko tēlu
 Cits

33. Ar kādām grūtībām esat saskārušies, ieviešot kādu/-us no darbinieku darba un personīgās dzīves atbildību apvienošanas iespējām?

34. Darba attiecību līgumisko aspektu, darba organizācijas, darba samaksas un darbinieku dažādo atbildību savienošanas risinājumi jūsu organizācijas personāla vadībā ir:

- apvienoti kopējā sistēmā un viena risinājuma pielietojuma izmaiņas var ierosināt citu risinājumu izmantošanas pakāpi
 apvienoti kopējā sistēmā, tomēr katra risinājuma pielietojums tiek izvērtēts atsevišķi
 par katra risinājuma pielietojumu tiek lemts konkrētā gadījumā
 Cits

35. Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā ieviestie risinājumi sekmē organizācijas un darbinieku vajadzību nodrošināšanu?

	Izdevīgi tikai organizācijai	Lielā mērā izdevīgi organizācijai	Drīzāk izdevīgi organizācijai	Vienlīdz izdevīgi organizācijai un darbiniekam	Drīzāk izdevīgi darbiniekam	Lielā mērā izdevīgi darbiniekam	Izdevīgi tikai darbiniekam
Darba attiecību līgumiskie risinājumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba laika risinājumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas risinājumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba organizācijas risinājumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba samaksas risinājumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku darba un personīgās dzīves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

apvienošanas
risinājumi

**36. Vai Jūsu organizācijā tiek mērīti ieguvumi/zaudējumi, kuri rodas no augstāk
apskatīto risinājumu pielietošanas?**

- Jā
 Nē
 Nezinu
 Nav nepieciešams (lūdzu paskaidrot)

37. Augstāk minēto risinājumu pielietošanas rezultātā Jūsu organizācijā ir

- palielinājusies pievienotā vērtība uz 1 darbinieku
 palielinājusies peļņa uz 1 darbinieku
 palielinājies pārdošanas apjoms uz 1 darbinieku
 samazinājušās izmaksas uz 1 darbinieku
 samazinājies darbinieku kavējumu rādītājs
 paaugstinājies darbinieku aizvietojamības procents
 palielinājies darbinieku iesniegto darba uzlabošanas priekšlikumu skaits pret 1
darbinieku
 Cits

**38. Darba attiecību līgumisko aspektu, darba organizācijas, darba samaksas un
darbinieku dažādo atbildību savienošanas risinājumu pielietošana Jūsu
organizācijā ir sekmējusi...**

	Pilnīgi nemaz	Gandrīz nemaz	Vairāk nē nekā jā	Grūti pateikt	Vairāk jā nekā nē	Diezgan lielā mērā	Ļoti lielā mērā
Izmaksu samazināšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resursu efektīvāku izmantošanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pārmaiņu savlaicīgu ieviešanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darba rādītāju vadīšanas procesu strukturēšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku izpratnes par kopīgajiem organizācijas mērķiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
paaugstināšanu Efektīvu darba samaksas sistēmu pielietošanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikācijas ar darbiniekiem uzlabošanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbinieku iespējas maksimāli pielietot savas prasmes un spēja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku izpratni par karjeras izaugsmes iespējām un prasībām noteiktas kvalifikācijas līmenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku motivācijas un lojalitātes organizācijai paaugstināšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku iespējas pedalīties organizācijai svarīgu lēmumu pieņemšanā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūsu organizācijā tiek vadīti personāla resursi!

	1	2	3	4	5	6	7	
Netiek vadīti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiek vadīti pilnībā

40. Lūdzu, norādiet personāla vadības jomas, kuras Jūsu organizācijā nepieciešams pilnveidot gada laikā!

41. Lūdzu, raksturojiet sekojošus šādus Jūsu uzņēmuma personāla vadības aspektus:

	Neatbilst organizācijas vajadzībām	Liela mērā neatbilst organizācijas vajadzībām	Drīzāk neatbilst organizācijas vajadzībām	Grūti pateikt vai atbilst organizācijas vajadzībām	Drīzāk atbilst organizācijas vajadzībām	Liela mērā atbilst organizācijas vajadzībām	Pilnībā atbilst organizācijas vajadzībām
Uzņēmuma vadītāju kompetence savas atbildības sfērā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku saskaņota izpratne par kopīgajiem mērķiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbinieku savstarpējās sadarbības prasmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku grupas darba prasmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbinieku zināšanas un kompetence konkrētajā jomā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizācijas kultūra sekmē organizācijā izvirzīto mērķu izpildi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ja vēlaties saņemt apkopotu informāciju par pētījuma rezultātiem, lūdzu,
42. norādiet e-pasta adresi, uz kuru nosūtīt atskaiti. Ja nevēlaties saņemt, lūdzu,
ievelciet svītriņu (-) un turpiniet aptauju.**

Paldies par atsaucību! Pētījuma rezultāti tiks izmantoti Latvijas Universitātes Vadībzinātnes doktorantūrā promocijas darba izstrādē un LDDK darbā uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, kā arī darba organizācijas un tās tiesiskā regulējuma pilnveidošanai Latvijā.

2. pielikums. Pētījuma respondentus raksturojošie rādītāji

Rādītājs	Raksturojums	Skaitis	%
Darbinieku skaits organizācijā	50–249	78	52.0
	250 un vairāk	72	48.0
Organizācijas darbības sektors	Valsts (sabiedriskais sektors)	33	22.0
	Pašvaldības (sabiedriskais sektors)	13	8.7
	Nevalstiskās organizācijas un politiskās partijas (sabiedriskais sektors)	0	0.0
	Privātais sektors	104	69.3
Organizācijas galvenā darbības nozare	Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība (A)	2	1.3
	Rūpniecība (B+C)	18	12.0
	Vide un enerģētika (D+E)	4	2.7
	Būvniecība (F)	10	6.7
	Tirdzniecība (G)	13	8.7
	Pakalpojumi (H-J, L-N, 95)	30	20.0
	Finanšu un apdrošināšanas darbības (K)	17	11.3
	Valsts pārvalde (O)	13	8.7
	Izglītība (P)	5	3.3
	Veselības aizsardzība (Q)	9	6.0
	Pārējie (R+S+T+U, izņemot 95)	29	19.3
Anketas aizpildītājs	Organizācijas īpašnieks/vadītājs	9	6.0
	Personāla/personāla struktūrvienības vadītājs	123	82.0
	Cits	18	12.0

6.3% no mazo un vidējo uzņēmumu skaita Latvijā