

LATVIJAS UNIVERSITĀTE



**Ekonomikas un vadības fakultāte
Ekonomisko sistēmu vadības teoriju un metožu katedra**

Antra Līne

**LATVIJAS ARODBIEDRĪBU STRATĒGISKĀS
VADĪŠANAS PILNVEIDE**

Promocijas darbs

Doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē (*Dr. adm.*)
Apakšnozare: sabiedrības vadība

Darba zinātniskie vadītāji: *Dr. oec.* profesore Biruta Sloka
Dr. hist. asoc. profesors Andris Putniņš

Konsultants: *Dr. phys., Dr. oec.* docents Māris Pūķis

Rīga, 2016

ANOTĀCIJA

Arodbiedrības pēdējā desmitgadē ir kļuvušas par nozīmīgu sociālo partneri Eiropas Savienības valstīs, tajā skaitā Latvijā, kur Nacionālās trīspusējās sadarbības padomes sastāvā nodrošina ietekmi uz svarīgu lēmumu pieņemšanu. Ņemot vērā šo nozīmīgo arodbiedrību lomu, ir veikts pētījums par iespējami efektīvu arodbiedrību vadību, jo sabiedrība ir ieinteresēta, lai NTSP pieņemtie lēmumi būtu pamatoti, izsvērti un veicinātu tautsaimniecības un sabiedrības labklājības attīstību.

Pētījums veidots, izmantojot ārzemēs (Eiropas Savienības valstīs, Kanādā, Austrālijā, kā arī Amerikas Savienotajās Valstīs) un citur izdoto zinātnisko literatūru par arodbiedrību kā nevalstisku organizāciju, par stratēģisko vadīšanu un stratēģisko plānošanu. Latvijas arodbiedrību darbības analīzei izmantoti Latvijas un ES normatīvie dokumenti un pētījumi, kā arī Latvijas Darba devēju konfederācijas, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes, LR Ekonomikas ministrijas, Nodarbinātības valsts aģentūras publicētā informācija un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības publicētā un npublicētā informācija.

Pētījumā veikts arodbiedrību kā nevalstisko organizāciju un sociālā partnera raksturojums; novērtētas arodbiedrību kā organizāciju īpatnības; analizēta stratēģiskās vadīšanas pieeju attīstība un stratēģiskās vadīšanas īpatnības arodbiedrībās. Pētījums norāda, ka līdz šim arodbiedrību vadības teorijās netiek izmantota sistēmiska pieeja, kas pilnībā aptver visus stratēģiskās vadīšanas posmus, kā arī nav pietiekami izvērtēta līderības loma arodbiedrībās, it sevišķi stratēģijas īstenošanas un izvērtēšanas posmā. Maz vērības ticis pievērsts arī stratēģijas īstenošanas novērtēšanas aspektiem. Pētījums apliecina stratēģiskās vadīšanas nepilnības Latvijas arodbiedrībās. Vairākās Latvijas arodbiedrībās pirms kongresiem tiek izstrādāti būtiskākie organizācijas darbības virzieni, tomēr galvenokārt arodbiedrības darbojas saskaņā ar pastāvīgajiem – statūtos fiksētajiem mērķiem un tikai dažas arodbiedrības darbojas saskaņā ar konkrētiem, stratēģiskiem mērķiem.

Pamatojoties uz teorētisko avotu analīzi, kā arī uz ekspertu interviju un arodbiedrību biedru aptaujas analīzi, autore izstrādājusi Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modeli un tā praktiskās izmantošanas procesu. Autores piedāvātā Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesa ietvaros paredzēts pievērst vērību iekšējās un ārējās vides izpētei, vērtību un ārējās vīzijas formulēšanai. Autore definējusi līderības stilu arodbiedrībās un, stratēģijas īstenošanas ietvaros, paredzējusi līderu darbību atkarībā no biedru pamattipa. Autore formulējusi būtiskākās arodbiedrību mērķu izvirzīšanas pamattomas un izstrādājusi stratēģiskās vadīšanas īstenošanas novērtēšanas metodiku, kas stratēģijas īstenošanas novērtēšanai paredz konkrētus kritērijus, apakškritērijus un rādītājus.

Atslēgvārdi: arodbiedrības, stratēģiskā vadīšana, līderība, biedru līdzdalība.

ANNOTATION

In the previous decade, trade unions have become significant social partners in the EU member states, including Latvia, making an impact on important decision-making within the National Tripartite Cooperation Council. Considering the significant role of trade unions, a study on possibly effective trade union management has been carried out, the society's interests being that the decisions made by the National Tripartite Cooperation Council should be reasonable, well-considered and would encourage growth of the national economic and social well-being.

The study has been based on foreign (EU, Canada, Australia, USA and others) scientific literature on trade unions as non-governmental organisations, on strategic management and strategic planning. To analyse the actions of Latvian trade unions, Latvian and EU normative acts and researches have been used, as well as the information published by the Employers' Confederation of Latvia, Central Statistical Bureau of Latvia, Ministry of Economics of Latvia, State Employment Agency, and the published and unpublished information provided by the Free Trade Union Confederation of Latvia.

The Thesis offers a characterisation of trade unions as non-governmental organisations and social partners; an evaluation of peculiarities of trade unions as organisations; an analysis of development of strategic management approaches and strategic management peculiarities in trade unions. The study shows that so far no systematic approach has been used in trade union management theories to fully combine all stages of strategic management. In addition, the role of leadership in trade unions has not been assessed sufficiently, especially during the stage of strategy implementation and evaluation. Little attention has also been paid to the aspects of strategy implementation and evaluation. The study confirms existing imperfections of strategic management in Latvian trade unions.

Based on the analysis of the theoretical sources, as well as on the analysis of the expert interviews and the trade union member questionnaire, the author has created a strategic management model and its practical utilisation process for Latvian trade unions. The strategic management process for Latvian trade unions offered by the author considers paying attention to the investigation of internal and external environment, formulation of values and external vision. The author has defined leadership styles in trade unions and has envisaged leaders' actions depending on the member type, within the strategy implementation process. The author has formulated the main trade union goal setting foundation areas, and has developed a methodology for assessing the strategic management implementation considering specific criteria and indicators.

Key words: trade unions, strategic management, leadership, member participation.

SATURS

ANOTĀCIJA.....	2
ANNOTATION.....	3
SAĪSINĀJUMU SARAKSTS	5
PIELIKUMU SARAKSTS.....	6
IEVADS	7
1. ARODBIEDRĪBU KĀ NEVALSTISKO ORGANIZĀCIJU DARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	16
1.1. Arodbiedrību kā nevalstisko organizāciju un sociālā partnera raksturojums: būtība, veidi un funkcijas	16
1.2. Arodbiedrību iekšējās vides novērtējums	22
1.3. Arodbiedrību ārējās vides analīze	35
1.4. Arodbiedrību darbības efektivitāte: būtība, veidi un vērtēšanas kritēriji	45
2. ARODBIEDRĪBU STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS TEORĒTISKĀS NOSTĀDNES	49
2.1. Stratēģiskās vadīšanas būtība un tās pieeju attīstība	49
2.2. Arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas īpatnības stratēģijas izveides posmā.....	54
2.3. Arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas īpatnības stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posmā.....	64
2.4. Līderības kā stratēģiskās vadīšanas funkcijas nozīme arodbiedrībās.....	72
3. LATVIJAS ARODBIEDRĪBU ATTĪSTĪBAS SITUĀCIJAS ANALĪZE	87
3.1. Latvijas arodbiedrību darbības raksturojums	87
3.2. Latvijas arodbiedrību stratēģisko nostādņu raksturojums.....	99
4. LATVIJAS ARODBIEDRĪBU STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS ANALĪZE.....	111
4.1. Empīriskā pētījuma organizācija un metodika	111
4.2. Ekspertu interviju rezultātu apkopojums un izvērtējums.....	117
4.3. Arodbiedrību sadarbības partneru interviju rezultātu apkopojums un izvērtējums ..	126
4.4. Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas rezultātu apkopojums un izvērtējums	134
4.4.1. Respondentu raksturojums.....	134
4.4.2. Aptaujas rezultātu par stratēģiskā virziena noteikšanu analīze.....	136
4.4.3. Aptaujas rezultātu par stratēģisko plānošanu izvērtējums	141
4.4.4. Aptaujas rezultātu par stratēģijas īstenošanu analīze.....	148
4.4.5. Aptaujas rezultātu par līderību, komunikāciju un biedru lojalitāti pret arodbiedrību izvērtējums	155
4.4.6. Aptaujas rezultātu par sakarībām starp stratēģisko vadīšanu un līderību analīze	165
4.5. Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējas	169
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	203
LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	208
PATEICĪBA	223
PIELIKUMI.....	224

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

ASV	Amerikas Savienotās Valstis
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
EP	Eiropas Padome
IKP	Iekšzemes kopprodukts
ITUC	Starptautiskā darbinieku konfederācija
LAPA	Latvijas Apvienotā policistu arodbiedrība
LBAS	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
LCA	Latvijas Celtnieku arodbiedrība
LDDK	Latvijas Darba devēju konfederācija
LDzSA	Latvijas Dzelzceļnieku un satiksmes nozares arodbiedrība
LIZDA	Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība
LLU	Latvijas Lauksaimniecības universitāte
LM	LR Labklājības ministrija
LMNA	Latvijas Meža nozaru arodu biedrība
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
LTRK	Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
LVSADA	Latvijas Veselības un sociālo darbinieku arodbiedrība
NTSP	Nacionālā trīspusējās sadarbības padome
NVO	Nevalstiskās organizācijas
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (Organisation for Economic Co-operation and Development)
RSU	Rīgas Stradiņa Universitāte
SAK	Centrālā Somijas Arodbiedrību organizācija
SDO	Starptautiskā darba organizācija (International Labor Organisation (ILO))
TSP	Tautsaimniecības padome

PIELIKUMU SARAKSTS

1.pielikums	LBAS atsauksme par promocijas darba pielietošanu.....	225
2.pielikums	Centrālās Somijas Arodbiedrību organizācijas struktūra.....	226
3.pielikums	Latvijas arodbiedrību biedru un masu mediju epizožu skaits.....	227
4.pielikums	Pētījumā 2011.gadā analizēto plašsaziņas līdzekļu saraksts.....	229
5.pielikums	Pētījumā 2015. – 2016. gadā analizētie publicitātes avoti.....	230
6.pielikums	Reģistrētā bezdarba līmenis Latvijā no 2008. līdz 2016.gadam.....	231
7.pielikums	2011. gadā veikto interviju ar arodbiedrību priekšsēdētājiem jautājumi.....	232
8.pielikums	2015. gadā veikto interviju ar arodbiedrību priekšsēdētājiem jautājumi.....	233
9.pielikums	Ekspertu interviju ar LR 12. Saeimas deputātiem jautājumi.....	235
10.pielikums	Ekspertu intervijas ar LDDK ģenerāldirektori jautājumi.....	236
11.pielikums	Ekspertu saraksts.....	237
12.pielikums	Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas anketa.....	238
13.pielikums	Pīrsona hī kvadrāta testa un Spīrmena korelācijas rezultāti.....	244

IEVADS

Arodbiedrības pēdējā desmitgadē ir kļuvušas par nozīmīgu sociālo partneri Eiropas Savienības valstīs, tajā skaitā Latvijā, kur Nacionālās trīspusējās sadarbības padomes sastāvā nodrošina ietekmi uz svarīgu lēmumu pieņemšanu. Ņemot vērā šo nozīmīgo arodbiedrību lomu, ir veikts pētījums par iespējami efektīvu arodbiedrības vadību, jo sabiedrība ir ieinteresēta, lai Nacionālajā trīspusējā sadarbības padomē pieņemtie lēmumi būtu pamatoti, izsvērti un veicinātu tautsaimniecības un sabiedrības labklājības attīstību.

Sākot ar pagājušā gadsimta beigām, organizācijas visā pasaulē ietekmē nepārtrauktas pārmaiņas un to radītās sekas. Arī arodbiedrības nav izņēmums. Globalizācijas radītās izmaiņas, kas skārušas politisko, ekonomisko un tehnoloģisko vidi, vairākās valstīs nelabvēlīgi ietekmē arodbiedrību biedru skaitu (*Visser, et al., 2007,97-100; Gahan, 1998,1-2; Fitzenberger, et al., 2011, 145*).

Globālās konkurences apstākļos visā pasaulē notiek darba rakstura izmaiņas, uzņēmumu vietas maiņa un cita veida restrukturizācijas, kas veicina bezdarba pieaugumu vai situāciju, ka daļa no uzņēmumu darbiniekiem ir nodarbināti tikai nepilnu darba laiku (*Baglioni, 2006,4; Rigby et al., 2006, 135*). Arī nacionālā likumdošanas vide būtiski ietekmē arodbiedrību darbību un vadīšanu. Pēc promocijas darba autores domām, notiekot likumdošanas un ekonomika izmaiņām un straujai tehnoloģiju attīstībai, nepieciešama arodbiedrību uzdevumu pārveidošana, jaunu darbības veidu meklēšana un neatliekamam aktivitāšu plānošana. Pārmaiņu kontekstā nozīmīgs ir ne tikai izmaiņas aptverošo faktoru skaits, bet arī pārmaiņu ātrums – tās norit nepārtraukti un strauji, arodbiedrību biedru dzīves un nodarbinātības situācija mainās, bet arodbiedrību reakcija uz notiekošo, bieži vien, ir pārāk lēna.

Pieaug to valstu skaits, kurās darba devēju attieksme pret arodbiedrībām ir pasliktinājusies, un uzņēmumu vadītāji arvien biežāk izvēlas stingri noraidošu pozīciju pret šīm organizācijām (*Rigby et al., 2006, 138*). Kā liecina darba autores empīriskā pētījuma rezultāti, bez darba devēju motivācijas nav iespējams sociālā dialoga process, vai arī tiek būtiski pasliktināti tā rezultāti. Tomēr sociālā dialoga rezultāti ir cieši saistīti ar sociālo drošību, kas ir nozīmīga Eiropas sociālās politikas sastāvdaļa. Uz sociālo partneru nozīmību ES dalībvalstīs norāda Lisabonas līgums, paredzot, ka: „Savienība veicina sociālo partneru lomu, ņemot vērā valstu sistēmu dažādību: tā veicina dialogu sociālo partneru starpā.” (*Lisabonas līgums 136a. pants*). Arī nacionālie tiesību akti paredz, ka sociālie partneri piedalās publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā NTSP, kur izskata nacionālās politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu projektus; iesniedz priekšlikumus par sociālās drošības, valsts budžeta, valsts ekonomiskās attīstības, izglītības attīstības, nodarbinātības jautājumiem (*NTSP Nolikums*). Arodbiedrību pārstāvība sociālajā dialogā un trīspusējās sadarbības institūcijās, kā arī attiecībās ar valsts un

pašvaldību institūcijām ir noteikta arī LR Arodbiedrību likumā (*LR Arodbiedrību likums*). Līdzšinējā LBAS darbība NTSP un tās apakšpadomēs liecina par to, ka Latvijā nacionālajā līmenī arodbiedrības ir stabils trīspusējā sociālā dialoga partneris.

Pētījuma aktualitāte. Lai mūsdienu ekonomiskajā situācijā, kurā organizāciju stratēģija ir saistīta ar ilgtspējīgu konkurētspēju, arodbiedrības pilnvērtīgi veiktu savas kā sociālā partnera funkcijas (*Bronfenbrenner, Hickey, 2004; Frege, Kelly, 2004; Burchielli, 2008; Ost, 2009; Lee, 2010; Estreicher, 2010; Buchner, 2012; Kristensen, Rocha, 2012*), arodbiedrību kapacitātei jābūt līdzvērtīgai citu sociālo partneru kapacitātei. Arodbiedrību kapacitāti iespējams paaugstināt, attīstot ilgtermiņa redzējumu par organizācijas attīstību, tādēļ ir aktuāla stratēģiskās vadīšanas principu pielietošana šo organizāciju vadīšanā.

Arodbiedrību vadīšanā tiek pielietotas atziņas, kas atklātas 20. gadsimta septiņdesmitajos gados, bet stratēģiskās vadīšanas jautājumi arodbiedrību kontekstā nav tikuši pētīti un attīstīti – pētīti tikai stratēģiskās plānošanas aspekti (*Weil, 2002, 10; Hannigan, 1998, 203-210; Holley et al., 2011, 126*). Atklāts ir jautājums par stratēģiskās plānošanas pielietošanu, atšķirībām un kopīgiem aspektiem uzņēmējdarbības un arodbiedrības vadīšanā. Līdz šim arodbiedrību vadības teorijās netiek izmantota sistēmiska pieeja, kas aptver stratēģisko vadīšanu (stratēģisko plānošanu un plānu īstenošanu): nav pietiekami izvērtēta līderības loma arodbiedrībās, it sevišķi stratēģijas īstenošanas un izvērtēšanas posmā.

Darba autorei neizdevās literatūras analīzē (*Weil, 2002, 2005; Hannigan, 1998; Holley et al., 2011*) atrast pierādījumus tam, ka tiktu pētītas arodbiedrību iespējas atgriezties pie iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas posmiem, lai izvērtētu stratēģijas īstenošanas norisi. Turklāt nepilnīgi apzinātas un analizētas stratēģiskās vadīšanas metodes arodbiedrībās. Vienlaikus zinātnieki secina, ka tradicionālās arodbiedrību darba metodes vairs nav piemērotas jaunajiem ārējās vides apstākļiem, tādēļ arodbiedrībām jālieto stratēģiskā plānošana un jāmeklē vēl citas, jaunas darba metodes (*Straton-Devine, Reshef, 1996, 506-507*). Izpētot zinātniskajos žurnālos *British Journal of Politics and International Relations, Politics & Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology, European Journal of Industrial Relations, Economic and Industrial Democracy, Labor Studies Journal, East European Politics and Societies* publicētos rakstus laika periodā no 1980. gada līdz 2015. gadam, autore konstatēja, ka arodbiedrību stratēģiskās plānošanas jautājumi ir pētīti, taču nav analizēta plānu īstenošana un izvērtējums. Vērojama fragmentāra pieeja stratēģiskās vadīšanas jautājumiem. Taču uzņēmējdarbības vadībā (*Daft, 2008, 258; Jeff, 2008, 13*) un citu autoru redzējumā stratēģiskajā vadīšanā vērojama sistēmiska pieeja. Tādēļ, lai veicinātu arodbiedrību veikspēju, nepieciešams izanalizēt vai un kā stratēģiskās vadīšanas sistēmisko pieeju var pielietot arodbiedrību vadīšanā.

Latvijas arodbiedrību kapacitāti ierobežo divi būtiski nosacījumi: nelielais biedru skaits un tā samazināšanās, un arodbiedrību priekšsēdētāju līderības prasmes. LBAS informācija atklāj, ka no 2006.-2011. fiksēta biedru skaita samazināšanās par 53960 biedriem (*LBAS 7. kongresa materiāli, 2011, 103*), savukārt no 2011. gada līdz 2015. gadam par 6819 biedriem (*Nepublicēti materiāli. LBAS Statistika par biedriem*). Pēdējā LBAS Kongresā kā izaicinājumi organizācijai minēti „līderu trūkums un novecošanās; nopietnas mācību un zinātniskās bāzes trūkums (*LBAS 7. kongresa materiāli, 2011, 12-35*).

Līdz šim Latvijā par arodbiedrību darbību un nozīmi pētījumu ir salīdzinoši maz, nozīmīgus pētījumus veikuši R. Karnīte, I. Kalniņa, Č. Vulfsons (*Ch. Woolfson*), M. Hazans; T. Pāsa (*T. Paas*) un R. Emets (*R. Eamets*), kā arī S. Stacenko, kurš pievērsies arodbiedrību līdzdalībai publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā un sociālās partnerības jautājumu izpētei. Turpretī Lielbritānijā, ASV, Kanādā un Austrālijā arodbiedrību nozīmes un vadīšanas jautājumu izpētei ir pievērsta lielāka pētnieku uzmanība. Pēdējās desmitgadēs arodbiedrību biedru skaita samazināšanās tendences pētījuši A. Braisons (*A. Bryson*), Dž. Forss (*Jh. Forth*), B. Ebbinghaus (*B. Ebbinghaus*), Dž. Fiorito (*J. Fiorito*) un citi teorētiķi. Savukārt arodbiedrību kā organizāciju britu pētnieki Dž. Čailds (*J. Child*), R. Lovridžs (*R. Lovridge*) un M. Vārners (*M. Warner*) raksturojuši pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados. Līdz šim nav veikti visaptveroši zinātniski pētījumi šajā jomā: pazīstamākie arodbiedrību kā organizāciju pētnieki P. Klarks (*P. Clark*), T. Hanigans (*T. Hannigan*), Dž. Kellijs (*J. Kelly*), E. Hīrijs (*E. Heery*), Dž. Danlops (*J. Dunlop*), M. Dempsijs (*M. Dempsey*), K. Brūsters (*K. Brewster*), D. Veils (*D. Weil*), T. Nesbits (*Nesbit*), pētījumi veikti galvenokārt par Lielbritānijas, ASV, Kanādas, Somijas un Austrālijas arodbiedrībām.

Pētījuma problēma: NVO, īpaši arodbiedrībām, ir būtiska nozīme jebkuras demokrātiskas valsts attīstībā. Arodbiedrību īpašā loma saistīta ar sociālās partnerības aspektu: neierobežota koplīgumu noslēgšana un sociālais dialogs ir neatņemama Eiropas sociālā modeļa sastāvdaļa. Lai Latvijas arodbiedrības mūsdienīgu mainīgās vides apstākļos varētu ne tikai izdzīvot, bet arī pilnveidoties un nostiprināt savu ietekmi uz publiskās pārvaldes procesiem, šajās organizācijās nepieciešams attīstīt stratēģisko vadīšanu. Savukārt, lai to nodrošinātu, ir nepieciešamas jaunas stratēģiskās vadīšanas metodes, kuras arodbiedrību vadīšanā nav izstrādātas, kā arī nav veikti visaptveroši pētījumi šajā jomā, kas ietvertu tādas būtiskas stratēģiskās vadīšanas aspektus kā stratēģijas novērtēšana un jaunas līderu attieksmes un rīcības veidi. Šādas metodes stratēģiskajā vadīšanā, kā arī pieejas līderu attieksmju un rīcības maiņai ir izstrādātas uzņēmējdarbības stratēģiskajā vadīšanā. Tādēļ, lai pilnveidotu arodbiedrību stratēģisko vadīšanu, ir nepieciešams izpētīt, kādas uzņēmējdarbības vadības metodes un pieejas var tikt pielietotas arodbiedrību stratēģiskajā vadīšanā. Būtiska ir

arodbiedrību priekšsēdētāju prasme īstenot stratēģisko vadīšanu, kas aktualizē jautājumu par to, vai arodbiedrību priekšsēdētāji ir līderi un, ja nav – kādi ir iespējamie risinājumi līderības prasmju pilnveidei. Būtiski stratēģijas īstenošanas nosacījumi ir divvirzienu komunikācija, kas aktualizē biedru kā sekotāju aktivitātes vai pasivitātes problēmu.

Pamatojums tam, ka arodbiedrību vadīšanā var izmantot uzņēmējdarbības vadīšanas metodes, ir atrodamas P. Klarka un L. Greja (*Dempsey, Brewster 2009, 348*) nostādnē, ka arodbiedrību līderu pieredzei un personības īpašībām ir jābūt līdzvērtīgām to līderu pieredzei un personības īpašībām, kuri vada lielas uzņēmējdarbības organizācijas.

Pētījuma problēmas risinājumam autore ir izstrādājusi desmit stratēģiskās vadīšanas procesa soļus, kuru īstenošana veicinās Latvijas arodbiedrību darbības pilnveidi un darbības efektivitātes paaugstināšanu, nostiprinās Latvijas arodbiedrību ietekmi uz publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu un pilsoniskas sabiedrības veidošanos, sociāli atbildīgas uzņēmējdarbības attīstību. Savukārt autore izstrādātā metodika stratēģijas īstenošanas novērtējumam, kas ietver konkrētus novērtējuma kritērijus un novērtējuma procesa ietvaru, ir līdzeklis arodbiedrībām to darbības izvērtējumam un darbības pilnveides plānu izstrādei.

Pētījuma objekts: arodbiedrības kā nevalstiskas organizācijas.

Pētījuma priekšmets: Latvijas arodbiedrību stratēģiskā vadīšana.

Promocijas darbam izvirzītā hipotēze: Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveidi nosaka arodbiedrību vadības izpratne par stratēģiskās vadīšanas teorētiskajām nostādnēm, komunikācija ar biedriem un līderība, kas pozitīvi ietekmē biedru līdzdalību un arodbiedrību darbības efektivitātes paaugstināšanu.

Promocijas darba mērķis ir izpētīt Latvijas arodbiedrību darbību, teorētiski un empīriski pamatot stratēģiskās vadīšanas nepieciešamību, kā arī izstrādāt stratēģiskās vadīšanas modeli un procesa shēmu.

Lai sasniegtu darba mērķi, tika izvirzīti šādi **uzdevumi**:

1. Pamatojoties uz zinātnisko literatūru, veikt arodbiedrību kā nevalstisko organizāciju un sociālā partnera raksturojumu; izanalizēt arodbiedrību funkcijas; iekšējo un ārējo vidi, kā arī darbības efektivitātes būtību, veidus un vērtēšanas kritērijus.
2. Izvērtēt stratēģiskās vadīšanas teorētiskās nostādnes: stratēģiskās vadīšanas pieeju attīstību un stratēģiskās vadīšanas īpatnības arodbiedrībās. Noskaidrot līderības kā stratēģiskās vadīšanas funkcijas nozīmi un īpatnības arodbiedrībās.
3. Izanalizēt Latvijas arodbiedrību darbību un stratēģiskās nostādnes.
4. Izpētīt Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi: stratēģiskā virziena noteikšanas; stratēģijas plānošanas un īstenošanas kontekstā.

5. Izpētīt Latvijas arodbiedrību sadarbības partneru viedokli par arodbiedrību stratēģijas pilnveides iespējām.
6. Izstrādāt Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modeli un procesa shēmu, kas ietver stratēģijas īstenošanas novērtējuma metodiku.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** veidots, izmantojot ES valstīs, Kanādā, Austrālijā, ASV un citās valstīs izdoto zinātnisko literatūru:

- par arodbiedrību kā organizāciju: M. Vārnera (*Warner*), J. Barlinga (*Barling*), K. Fulagara (*Fullagar*), E. Keloveja (*Kelloway*), T. Hanigana (*Hannigan*), P. Klarka (*Clark*), K. Jūvinga (*Ewing*) un citu teorētiķu atziņas;
- par stratēģisko vadīšanu uzņēmējdarbas vadībā: Č. Hila (*Hill*), G. Džouna (*Jones*), T. Vīlena (*Wheelen*), D. Hangerā (*Hunger*), R. Dafta (*Daft*), P. Drukera (*Drucker*), R. Steisija (*Stacy*), J. Caunes, A. Dzedoņa, V. Praudes un citu teorētiķu atziņas;
- par stratēģisko vadīšanu arodbiedrībās: D. Veila (*Weil*), T. Hanigana (*Hannigan*), Dž. Danlopa (*Dunlop*), M. Salamona (*Salamon*), V. Hollija (*Holley*), K. Dženinga (*Jenning*), R. Voltera (*Volter*) un citu teorētiķu atziņas;
- Latvijas arodbiedrību darbības analīzei izmantoti Latvijas un ES normatīvie dokumenti; pētījumi; Latvijas Darba devēju konfederācijas, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes, LR Ekonomikas ministrijas, Nodarbinātības valsts aģentūras publicētā informācija, kā arī Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības publicētā un npublicētā informācija.

Promocijas darba izstrādē izmantotās **pētījuma metodes**:

1. Teorētiskās izpētes metodes: vadīzbzinātnes literatūras, pētījumu un normatīvo dokumentu analīze.
2. Kvalitatīvās pētījumu metodes: Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāju – ekspertu intervijas, lai noskaidrotu arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi; Latvijas arodbiedrību sadarbības partneru – ekspertu intervijas, lai noskaidrotu Latvijas arodbiedrību sadarbības partneru viedokli par šo organizāciju darbību un stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējām Latvijas arodbiedrībās; Latvijas mediju kontentanalīze, lai noteiktu Latvijas arodbiedrības atspoguļojumu publiskajā telpā.
3. Kvantitatīvā pētījumu metode: Latvijas arodbiedrību biedru aptauja, lai noskaidrotu šo organizāciju stratēģiskās vadīšanas praksi.
4. Datu analīzes metodes: aprakstošā statistikas metode; korelācijas analīze un Pīrsona hī kvadrāta kritērijs sakarību novērtēšanai starp pazīmēm.

Pētījuma ierobežojumi. Nav pieejama visaptveroša aktuālā informācija par Latvijas arodbiedrību darbību: salīdzinājumam un izvērtējumam nav pieejama informācija par LBAS darbības rezultātiem pēc 2011. gada, jo LBAS tos apkopo tikai vienu reizi piecos gados pirms

kārtējā kongresa. Ārpus LBAS esošo Latvijas arodbiedrību darbības rezultāti, kā arī dati par biedru skaitu un noslēgtajiem koplīgumiem nav pieejami.

Pētījuma zinātniskā novitāte:

1. Pirmo reizi Latvijā veikts pētījums par arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas tēmu un atklātas stratēģiskās vadīšanas problēmas un pilnveides iespējas.
2. Izanalizēti arodbiedrību darbību ietekmējošie iekšējie un ārējie faktori, funkcijas un pamatotas stratēģiskās vadīšanas iespējas arodbiedrībās. Arodbiedrību vadīšanas izpētē stratēģiskās problemātikas dimensija ir paplašināta no stratēģiskās plānošanas līdz stratēģiskajai vadīšanai.
3. Teorētiski un empīriski pamatots autores izstrādāts Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modelis un tā praktiskās izmantošanas process, kurā pamatoti stratēģiskās vadīšanas posmi un soļi.
4. Stratēģiskās vadīšanas procesa ietvaros izstrādāta stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodika, formulējot kritērijus, apakškritērijus, rādītājus un to novērtēšanas norises ietvaru.

Pētījuma praktiskā novitāte: izstrādāts arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas process, kas ietver posmu un soļu raksturojumu, kurā akcentēta līderības un komunikācijas nozīme. Izveidota stratēģijas īstenošanas novērtējuma metodika.

Promocijas darbā izvirzītās tēzes:

1. Latvijas arodbiedrībām kā nozīmīgam valdības sociālajam partnerim nepieciešams izmantot esošās un meklēt jaunas iespējas, lai paaugstinātu darbības efektivitāti.
2. Latvijas arodbiedrības savā darbībā nepilnīgi izmanto stratēģisko vadīšanu, tās pieeju un metožu daudzveidību, tādējādi ierobežojot darbības pilnveidi.
3. Izstrādātā stratēģiskās vadīšanas procesa pielietošana, paplašinot to no stratēģiskās plānošanas līdz stratēģiskajai vadīšanai, veicinās arodbiedrību darbības efektivitātes paaugstināšanu.
4. Latvijas arodbiedrībās nozīmīga pilnveide nepieciešama stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas procesam. Izstrādātā stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodika ir līdzeklis secīgai un pamatotai arodbiedrību stratēģijas īstenošanas novērtēšanai.

Promocijas darba struktūra: darbs sastāv no 4 nodaļām. Promocijas darba **pirmajā nodaļā** autore veikusi arodbiedrību kā NVO un sociālā partnera raksturojumu – pētītas arodbiedrību kā organizāciju īpatnības: arodbiedrību struktūra un funkcijas. Izvērtēta arodbiedrību iekšējā un ārējā vide, kā arī arodbiedrību darbības efektivitātes būtība, veidi un vērtēšanas kritēriji. **Otrajā nodaļā** autore veikusi stratēģiskās vadīšanas teorētisko analīzi – analizēta stratēģiskās

vadīšanas pieeju attīstība un stratēģiskās vadīšanas īpatnības arodbiedrībās. Noskaidrota līderības, kā stratēģiskās vadīšanas funkcijas nozīme un īpatnības arodbiedrībās.

Trešajā nodaļā veikts Latvijas arodbiedrību darbības raksturojums, analizējot šo organizāciju situāciju un stratēģiskās vadīšanas praksi. **Ceturtajā nodaļā** atspoguļoti vairāki empīriskā pētījuma posmi. Pirmajā posmā (2011. gadā) veiktas daļēji strukturētas ekspertu intervijas ar Latvijas arodbiedrību priekšsēdētājiem, uz kuru rezultātu pamata noteiktas arodbiedrību būtiskākās stratēģiskās vadīšanas problēmas. Otrajā pētījuma posmā (2011.gadā) analizēts Latvijas arodbiedrību biedru viedoklis par stratēģiskās vadīšanas praksi arodbiedrībās. Trešajā pētījuma posmā (2015. gadā) veiktas atkārtotas daļēji strukturētas ekspertu intervijas ar Latvijas arodbiedrību priekšsēdētājiem, lai noskaidrotu vai un kādā veidā, ir mainījusies stratēģiskās vadīšanas prakse Latvijas arodbiedrībās pēdējo četru gadu laikā. Ceturtajā pētījuma posmā (2015. gadā) veiktas daļēji strukturētas ekspertu intervijas ar Latvijas arodbiedrību sadarbības partneriem: LR 12. Saeimas deputātiem un LDDK vadību. Nodaļas noslēgumā (4.5. apakšnodaļā) atklātas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējas. Analizēts autores piedāvātais stratēģiskās vadīšanas modelis un tā praktiskās izmantošanas process, kas ietver posmu un soļu raksturojumu, kā arī izstrādātu stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodiku.

Pētījums aptver laika periodu no 2005. līdz 2016.gadam, taču darbā izmantotas atsauces uz 20. gadsimta otrajā pusē un 21. gadsimta sākumā izdoto literatūru un veiktajiem pētījumiem.

Aprobācija. Pētījuma atziņas un rezultāti ir publicēti starptautiskajos un Latvijas recenzētajos zinātniskajos izdevumos:

1. Līne, A. Biedru nozīme arodbiedrību darbībā: situācija un problēmas, RPIVA XI Starptautiskās Jauno zinātnieku konferences raksti 2016, Rīga, RPIVA, 2016, 84-91 lpp.
2. Līne, A. Sociālpolitisko faktoru ietekme uz Latvijas arodbiedrību darbību, „RTU zinātniskie raksti”, Rīga, RTU, 2015, 112-117. Available also in *EBSCO* data base.
3. Line, A. Strategy Development in Latvian Trade Unions: Leaders’ Assessment: Proceedings of the 3rd Human and Social Sciences at the Common Conference - HASSACC 2015, EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Slovakia, 2015, 162-165.
4. Line, A. Aspects of Strategic Decision Making in the Trade Unions of Latvia: Topicality and Problems: “The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection”. Tarnów, Poland, 2015, 28, 13-23. Available in *Copernicus Index* data base.
5. Līne, A. Stratēģiskās plānošanas prakse Latvijas arodbiedrībās. Liepājas Universitātes 18. starptautiskās zinātniskās konferences „Sabiedrība un kultūra: Saknes un izaugsme” rakstu krājums, Liepāja, Liepājas Universitāte, 2015, 257-261.

6. Line, A. The Usage of Strategic Management In Latvian Trade Unions: Scientific Journal „GISAP: Economics, Jurisprudence and Management”, London, International University IASHE London, United Kingdom, 2015, 10-12.
7. Līne, A. Sociālais dialogs kā sociālās politikas kopvadības instruments Latvijā. Sociālo Tehnoloģiju augstskolas 7. Starptautiskās zinātniskās konferences „Taisnīguma principa realizācija publiskajās un privātajās tiesībās” rakstu krājums. Rīga: Sociālo Tehnoloģiju augstskola, 2014, 35-42.
8. Line, A., Lasmane A. Leadership, communication and union commitment in Latvia: development perspectives of strategic management. *European Integration Studies*, 2014, issue 8, 141-151. Available also in *EBSCO* data base.
9. Line, A. Strategic management of trade unions: necessity and potential. Proceedings of the 7th Annual International Scientific Conference „New Dimensions in the Development of Society”- Jelgava, Latvian University of Agriculture, 2012, 42-49. Available also in *Thomson Reuters Web of Science* data base.
10. Line, A. Trade Union Leader's Assessment of Latvian Trade Unions. Proceedings of the International Conference for Doctoral students “Current Issues in Economic and Management Sciences”- Riga, University of Latvia, 2011, 386-395.
11. Līne, A. Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošie faktori. LU Raksti. 2011. 771. sēj. *Ekonomika. Vadības zinātne* – Rīga: LU, 2011, 569-580.
12. Līne, A. Arodbiedrības kā adaptīvas organizācijas darbības faktori. RPIVA 5. Starptautiskā zinātniskā konference "Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā" – Rīga: RPIVA, 2010, 196- 201.
13. Līne, A. Latvijas arodbiedrību ārējā vide: situācijas analīze un problēmas. LU Raksti. 2009. 743. sēj. *Ekonomika. Vadības zinātne* – Rīga: LU, 2009, 353-366 lpp.
14. Līne, A. Adaptīvas organizācijas darbības faktori. LU Raksti. 2006. 706. sēj. *Vadības zinātne* – Rīga: LU, 2006, 602-610 lpp.

Par pētījuma rezultātiem ir ziņots šādās **starptautiskajās** zinātniskajās konferencēs:

1. Biedru nozīme arodbiedrību darbībā: situācija un problēmas, RPIVA 11. Starptautiskā Jauno zinātnieku konference, Latvija, 03.12.2015.
2. Leadership Improvement Possibilities in the Context of Strategy Implementation in Latvian Trade Unions, 15th E. Galvanauskas International Scientific Conference „Rethinking Regional Competitiveness”, Šiauliai University, Lithuania, 26.11. 2015.
3. Sabiedrības un politisko faktoru ietekme uz Latvijas arodbiedrību darbību, RTU 56. Starptautiskā zinātniskā konference, RTU, Latvija, 14.10. 2015.

4. Strategy Development in Latvian Trade Unions: Leaders' Assessment: - 3rd Human and Social Sciences at the Common Conference - HASSACC 2015, The-Science.com, Publishing Society, Slovakia,05.10.2015.
5. Stratēģiskās plānošanas prakse Latvijas arodbiedrībās. Liepājas Universitātes 18. starptautiskās zinātniskās konference „Sabiedrība un kultūra: Saknes un izaugsme”. Liepājas Universitāte, 14.05.2015.
6. The Usage Of Strategic Management In Latvian Trade Unions: International Research and Practice Conference „The power and freedom in the structure of global trends of development of economical and legal systems and management techniques”: International University IASHE, United Kingdom, 29.07. 2014.
7. Leadership, communication and union commitment in Latvia: development perspectives of strategic management. Political and Economic Challenges Stimulating Strategic Choices Towards Europe of Knowledge: Kauno Technologijos Universitetas. Lithuania, 25.04. 2014.
8. Trade Union Leader's Assessment of Latvian Trade Unions' Strategic Management Issues. International Conference for Doctoral students “Current Issues in Economic and Management Sciences”: University of Latvia, Latvia, 10.11. 2011.
9. Strategic management of trade unions: necessity and potential in Latvia. 7th Annual International Scientific Conference „New Dimensions in the Development of Society”, Latvian University of Agriculture Latvia, 06.10. 2011.
10. Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošie faktori. LU 69. zinātniskā konference, Latvija, 01.02.2011.
11. Arodbiedrības kā adaptīvas organizācijas darbības faktori. RPIVA. 5.Starptautiskā zinātniskā konference, Latvija, 25.03.2010.

Par pētījuma rezultātiem ir ziņots šādās **vietējās** zinātniskajās konferencēs:

12. Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējas. LU 74. zinātniskā konference, Latvija, 01.02.2016.
13. Latvijas arodbiedrību ārējā vide: situācijas analīze un problēmas. LU 67. zinātniskā konference, Latvija, 05.02. 2009.
14. Adaptīvas organizācijas darbības faktori. LU 64. zinātniskā konference, Latvija, 02.02.2006.

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība ir apliecinājusi, ka pētījuma rezultāti tiks pielietoti LBAS stratēģijas 2016. – 2021. gadam izstrādei (LBAS priekšsēdētāja P. Krīgera apliecinājums pievienots promocijas darba 1. pielikumā).

1. ARODBIEDRĪBU KĀ NEVALSTISKO ORGANIZĀCIJU DARBĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Arodbiedrību kā nevalstisko organizāciju un sociālā partnera raksturojums: būtība, veidi un funkcijas

Lai padziļināti izpētītu arodbiedrību darbību, nepieciešams noskaidrot, kāds organizācijas veids ir arodbiedrības.

Ikvienu organizāciju ir sociāla vienība, kura izveidota kā īpaši strukturēta un koordinēta sistēma, kurai ir konkrēti mērķi un kura ir saistīta ar ārējo vidi (*Daft, 2012, 14*). Nevalstiskās organizācijas var identificēt kā atsevišķu organizāciju tipu, tās tiek dēvētas arī par „trešā sektora” organizācijām, jo darbojas paralēli publiskajam un privātajam sektoram.

NVO ir būtiska nozīme ikvienas demokrātiskas valsts attīstībā, aktīva šo organizāciju darbība nodrošina sabiedrības ietekmi uz dažādiem procesiem valstī, tās raksturo vairākas būtiskas pazīmes.

1. NVO ir organizatoriski atdalītas no valsts pārvaldes.
2. Organizāciju peļņa netiek sadalīta starp organizācijas īpašniekiem vai vadītājiem.
3. Tās ir pašregulējošas, autonomas un patstāvīgi kontrolē savas aktivitātes.
4. NVO ir brīvprātīgs raksturs, kas ietver divas pazīmes: organizācijas darbībā un vadībā jābūt iesaistītiem brīvprātīgajiem, t.i., valdes darbs ir brīvprātīgs, kā arī var būt iesaistīts cits brīvprātīgais personāls; jēdziens „brīvprātīgs” nozīmē arī to, ka iestāšanās un darbība šajās organizācijās nav piespiedu vai obligāta (*Salamon et al., 1999, 38*).

Jēdzienu „nevalstiskās organizācijas” var attiecināt uz plašu organizāciju spektru –biedrībām, nodibinājumiem, tiešo pakalpojumu aģentūrām un citām organizācijām, kas atbilst minētajām pazīmēm. Kā 2002. gadā atzinušas K.Sikinka un Dž. Smita, pēdējo trīsdesmit gadu laikā NVO skaits ir strauji palielinājies (*O’Connor, Shumate, 2014, 112*), paralēli tam notikusi arī NVO darbības sfēru paplašināšanās un to ietekmes nostiprināšanās (*Srinivas, 2009, 614*). Šī gadsimta sākumā NVO ir kļuvušas par organizācijām, kas iesaistās sociālajos, politiskajos, vides un ekonomiskajos procesos nacionālajā un starptautiskajā līmenī, kā arī var būtiski ietekmēt sabiedrības viedokli par šiem procesiem (*Schwarz, Fritsch, 2014, 161*).

Straujā dažādo NVO attīstība aktualizēja vairāku NVO tipoloģiju izveidi -- NVO var tikt iedalītas grupās, pamatojoties uz to mērķiem, uz NVO orientāciju biznesā un stratēģisko atbilstību (*O’Connor, Shumate, 2014, 112*). Pamatojoties uz darbības raksturu, var tikt klasificētas trīs NVO grupas: biedru interešu aizstāvības organizācijas (profesionālas asociācijas, biedrības un līdzīgas organizācijas), tās dibina biedri, kas apvieno savus resursus un darbojas kopīgu interešu aizstāvībai. Apkalpojošās organizācijas, kuras sniedz dažādus pakalpojumus sociālās aprūpes, izglītības, lauksaimniecības un citās jomās, šo organizāciju

klienti nepiedalās to dibināšanā un atrodas organizāciju ārējā vidē. Trešā grupa – tīklveida nevalstiskās organizācijas, kas darbojas reģionālajā, nacionālajā vai starptautiskajā līmenī, šī grupa var tikt iedalīta apakšgrupās, pamatojoties uz to, vai šo organizāciju biedri ir fiziskas vai juridiskas personas (*Ebrahim, 2003, 205*).

LR Biedrību un nodibinājumu likums paredz, ka pastāv divi NVO veidi – biedrības un nodibinājumi. Biedrība likumā raksturota kā brīvprātīga personu apvienība, kas izveidota, lai sasniegtu statūtos noteiktos mērķus, kas nav saistīti ar peļņas gūšanu. Nodibinājums raksturots kā mantas kopums, kurš nodalīts dibinātāja noteiktā mērķa sasniegšanai, kas tāpat kā biedrībām nav saistīts ar peļņas gūšanu (*LR Biedrību un nodibinājumu likums*). Pastāv vēl dažādas NVO klasifikācijas, taču Eiropā un Latvijā pagaidām vēl nav vienotas šo organizāciju klasifikācijas sistēmas, kas ļautu izvērtēt plašo NVO darbības lauku un noteikt to ieguldījumu tautsaimniecības attīstībā.

Saskaņā ar starptautisko nevalstisko organizāciju klasifikatoru, arodbiedrības ir organizācijas, kas atbalsta, regulē un aizstāv darbinieku tiesības un intereses. Arodbiedrības iekļautas starptautiskā NVO klasifikatora 11. grupā „Biznesa un profesionālās asociācijas, arodbiedrības” (*International Classification of Non-profit Organizations*).

M. Salamons (*Salamon*) definējis arodbiedrības kā organizācijas, kas sastāv no nodarbinātajiem, kuri cenšas organizēt un pārstāvēt savas intereses darbavietās un sabiedrībā, īpaši rūpējoties par biedru darba attiecībām, izmantojot sociālo dialogu ar darba devējiem (*Durai, 2010, 544*). Arodbiedrības ir organizācijas, ko dibina darba ņēmēji un kas demokrātiski darbojoties, pārstāv darba ņēmēju intereses jebkurā uzņēmumā un veicina abpusēji izdevīgas attiecības starp darba devējiem un darba ņēmējiem (*Napathorn, Chanprateep, 2011, 112*). Minētie definējumi ir līdzīgi, un no tiem autore secina, ka viens no arodbiedrību mērķiem ir, sadarbojoties ar darba devējiem un citām sabiedrības grupām, nodrošināt savu biedru interešu aizstāvību. Arodbiedrību īpašā loma saistīta ar sociālās partnerības aspektu: neierobežota koplīgumu noslēgšana un sociālais dialogs ir neatņemama Eiropas sociālā modeļa sastāvdaļa. Sociālās partnerības ietvaros valdība, arodbiedrības un darba devēju pārstāvji meklē iespējas, lai attīstītu valsts tautsaimniecību, uzlabojot nodarbināto darba apstākļus un dzīves līmeni. Sociālās partnerības aspekts raksturo arodbiedrības kā nevalstiskas organizācijas, kas aktīvi iesaistās publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā.

Arodbiedrībām ir vairākas līdzības ar komerciālām un cita veida organizācijām, taču pastāv arī būtiskas atšķirības. Šīs atšķirības nosaka to vēsturiskā attīstība, brīvprātīgais raksturs, varas avoti, mērķi un vispārējā sociālā un politiskā pozīcija (*Warner, 1975, 43*). Atšķirības nosaka arī:

- biedru vajadzības un gaidas attiecībā uz sociālo drošību un dzīves kvalitāti;
- mērķi: pārstāvēt un aizstāvēt biedrus nodrošinot viņus ar kolektīvo varu un atbalstu, kā arī ietekmējot biedru darba tiesiskās attiecības;
- līdzekļi, kādi tiek lietoti mērķu sasniegšanai (*Salamon, 2000, 94*).

R. Dafts skaidrojis (*Daft, 2012, 50-51*), ka starp komercorganizācijām un nevalstiskajām organizācijām pastāv šādas atšķirības:

- komercorganizāciju darbība ir vērsta uz peļņas gūšanu, bet NVO – uz dažādu sociālo funkciju izpildi;
- atšķirīgi finansējuma avoti: komercorganizācijām – ienākumi, kas iegūti, pārdodot preces vai pakalpojumus, bet NVO – ziedojumi, dažādas valsts un pašvaldību atbalsta programmas. Turklāt NVO līderiem jābūt spējīgiem efektīvi izlietot finansējumu, pretējā gadījumā var tikt apgrūtināta tā atkārtota ieguve;
- NVO darbā tiek iesaistīti brīvprātīgā darba veicēji, kurus kontrolēt tādā veidā kā komercorganizāciju darbiniekus praktiski nav iespējams.

Atšķirībā no citām NVO, arodbiedrības finansē tās biedri, un parasti tās nesaņem finansiālu atbalstu no valsts vai pašvaldību līdzekļiem.

Lai izprastu arodbiedrību kā organizāciju, autoresprāt, pirmkārt, jānoskaidro, kādi arodbiedrību veidi ir sastopami. Mūsdienās demokrātiskās valstīs izveidojušās:

1. profesionālās arodbiedrības, kurās apvienojas vienas vai līdzīgu profesiju speciālisti;
2. nozares arodbiedrības, kuru biedri ir vienā nozarē strādājoši darbinieki – vienā uzņēmumā strādājoši dažādu profesiju pārstāvji;
3. vispārējās arodbiedrības, kuras uzņem biedrus, neatkarīgi no viņu profesionālās vai nozares piederības (*Durai, 2010, 547*).

Arodbiedrības tiek klasificētas, pamatojoties arī uz to pamatmērķiem: komercdarbības arodbiedrības, kas pārstāv nodarbināto intereses, un labklājības arodbiedrības, kuru darbība vairāk ir sociāla un politiska (*Stacenko, 2014, 42*)*.

Arodbiedrību kā organizāciju pētījumi uzsākti salīdzinoši nesen – vieni no pirmajiem pētniekiem, kas pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados analizējuši šo tēmu, ir Dž. Čailds (*Child*), R. Loveridžs (*Loveridge*) un M. Vārners (*Warner*) (*Dempsey, Brewster, 2009, 248*).

Pētījumu sākumposmā tika uzskatīts, ka nelielā personāla skaita dēļ arodbiedrībās nav aktuāli cilvēkresursu vadīšanas aspekti, bet galvenā vērība jāpievērš mērķu izvirzīšanas jautājumiem. Vēlāk teorētiskās diskusijās bieži akcentēta administrēšana, atstājot otrajā vietā vadīšanas aspektus, maz vērības pievērsts jautājumam par nepieciešamajām pārmaiņām arodbiedrību vadīšanā. Savukārt, pēdējos gados arvien biežāk aktualizēta arodbiedrību

* Šī darba ietvaros arodbiedrību veidu atšķirības netiek akcentētas, tādēļ tiek lietots termins „arodbiedrības”.

apvienošanās, biedru skaita dinamikas, kā arī līderības tematika (*Dempsey, Brewster, 2009, 248*). Attiecībā uz struktūras pētījumiem sākotnēji bija aktuāls jautājums par to, vai arodbiedrību struktūru izpētei var tikt pielietoti analogi kritēriji (specializācija, centralizācija, formalizācija) kā uzņēmējdarbības un cita veida organizāciju struktūru pētījumos. Pētījumu rezultātā tika noskaidrots, ka kritēriji var būt analogi: arodbiedrībām piemīt tādas pašas struktūras īpatnības kā citām organizācijām. Piemēram, arodbiedrību nacionālā līmeņa administratīvā struktūra līdzinās uzņēmējdarbības organizāciju administratīvajai struktūrai. Arodbiedrībās, līdzīgi kā cita veida organizācijās, ar darbības noteikumu un ētikas kodeksu palīdzību tiek formalizētas darbinieku attiecības. Arodbiedrības veic savas funkcijas, lai sasniegtu noteiktus mērķus, pienākumi un resursi tiek sadalīti ar formālās uzvedības noteikumu un dažādu citu mehānismu palīdzību, administratīvais personāls saņem samaksu par darbu, notiek specializācijas funkciju un darba dalīšana, tiek koordinētas darbības, ir sarežģīts komunikatīvais tīkls (*Barling et al., 1992, 13-14*).

Saskaņā ar T. Hanigana pieeju, arodbiedrībām ir deviņas pamatfunkcijas: sociālais dialogs, organizēšana, biedru tiesiskā aizstāvība, administrēšana, vadīšana, politisko aktivitāšu veikšana, sabiedrisko aktivitāšu veikšana, arodbiedrības darbības uzlabošana un starptautiskās sadarbības nodrošināšana. Pēc Hanigana (*Hannigan, 1998, 7*) domām sekmīga pamatfunkciju izpilde virza arodbiedrību pretī mērķu sasniegšanai. Turpmāk katra pamatfunkcija tiks aplūkota atsevišķi.

Sociālais dialogs pamatoti tiek uzskatīts par vienu no primārajām arodbiedrību funkcijām. Sociālā dialoga process nav ātrs un vienkāršs, tas ietver sarunu organizēšanu, konsultācijas un informācijas apmaiņu. Bieži vien sociālā dialoga procesa laikā rodas konflikti, un pretēju interešu rezultātā notiek attiecību pasliktināšanās. Kad tiek panākta vienošanās, seko līguma noslēgšana, administrēšana un kontrole. Sociālais dialogs notiek uzņēmumu, nozares/profesionālajā un nacionālajā līmenī.

Organizēšana ir plaša funkcija: arodbiedrībā to ietver gan personāla atlase, gan citas funkcijas, piemēram, koplīgumu noslēgšana un arodbiedrības darbības uzlabošana (*Hannigan, 1998, 7*). Citu funkciju nodrošināšana bez organizēšanas nav iespējama.

Biedru tiesiskā aizstāvība ietver juridisku konsultāciju nodrošināšanu biedriem, kā arī biedru pārstāvēšanu konfliktsituācijās, kad darba devēji pārkāpj likumu normas.

Administrēšana aptver visas darbības, kas nepieciešamas organizācijas funkcionēšanai. Administrēšana nepieciešama sabiedrisko attiecību jomā, mediju tehnoloģiju, tālākizglītības nodrošināšanā, starptautiskās sadarbības jautājumu risināšanā, biroja darba un grāmatvedības nodrošināšanā un citur. Katra no šīm funkcijām ir kompleksas organizatoriskās sistēmas sastāvdaļa, kas prasa plašu administratīvu kompetenci un speciālistu piesaisti.

Vadīšana kā arodbiedrību pamatfunkcija nav tikai cilvēkresursu, finanšu un materiālo resursu vadīšana, būtiska nozīme ir arī demokrātijas nodrošināšanai. Arodbiedrību demokrācija ir process, kas nodrošina arodbiedrības priekšsēdētāju reakciju uz biedru vairākuma noteiktajām prioritātēm un aizsargā arī mazākuma tiesības. Pateicoties arodbiedrību demokrātijai, biedri ievēl arodbiedrību amatpersonas, kas viņus pārstāv, gan vadot arodbiedrības, gan attiecībās ar darba devējiem. Arodbiedrību demokrācija atzīst indivīda svarīgumu un ir balstīta uz vienlīdzības un taisnīguma principiem. Bez demokrātijas arodbiedrības kļūst par darba ņēmēju izmantojošām organizācijām.

Politiskās aktivitātes attiecināmas uz visām darbībām, kas nepieciešamas, lai sasniegtu arodbiedrību politiskos mērķus. Arodbiedrību politiskās aktivitātes var iedalīt pirmsvēlēšanu perioda, vēlēšanu un pēcvēlēšanu perioda aktivitātēs. Pirmsvēlēšanu periodā notiek biedru izglītošana politiskajos jautājumos. Vēlēšanu periodā – arodbiedrību deputātu kandidātu apstiprināšana un arodbiedrību biedru iesaistīšana politiskās reklāmas pasākumos. Ļoti būtiska aktivitāte pēc vēlēšanām ir lobēšana. Arodbiedrības apzināti un sistemātiski komunicē ar likumdevējiem, lai ietekmētu likumprojektu un politikas plānošanas dokumentu izstrādi. Visbiežāk tiek lobēti tiesību akti, kas saistīti ar:

- arodbiedrību darbību un to mērķu sasniegšanu;
- nodarbinātības jautājumu risināšanu;
- darba ņēmēju, jauniešu, invalīdu un citu sabiedrības grupu labklājību.

Darbību veikšana sabiedrības labā iekļauj aktivitātes, kas ir saistītas ar dažādu pakalpojumu nodrošināšanu sabiedrībai. Piemēram, arodbiedrības iesaistās dažādu sabiedrības grupu cilvēktiesību nodrošināšanā. Šī funkcija ir cieši saistīta ar politisko aktivitāšu veikšanu, dažkārt pat grūti nošķirama no tās.

Arodbiedrības darbības uzlabošana var notikt dažādos veidos, taču T. Hannigan īpaši uzsver regulāru priekšsēdētāju mācīšanās nepieciešamību, tehnoloģiju lietošanu, sabiedrisko attiecību nodrošināšanas nepieciešamību, kā arī priekšsēdētāju rekrutēšanu un attīstību (Hannigan, 1998, 3-33). Katra arodbiedrība brīvi izvēlas veidus, kā uzlabot savu darbību, protams, pirms tam izvērtējot, kādi trūkumi jānovērš un kādēļ.

Mainīgās vides apstākļos ir palielinājusies arodbiedrību priekšsēdētāju darba daudzveidība, sarežģītība un atbildības līmenis par darba rezultātiem. Tāpēc ASV, Kanādā, Lielbritānijā un citās valstīs arodbiedrību priekšsēdētāju izglītošanai tiek pievērsta būtiska vērība. ASV arodbiedrības katru gadu tērē ievērojamus finanšu līdzekļus, lai nodrošinātu arodbiedrību priekšsēdētāju, biedru un speciālistu formālo izglītību. ASV arodbiedrību priekšsēdētāji iegūst izglītību arodbiedrību mācību centros, koledžās vai universitātēs. Piemēram, Hārvardas Universitātē katru gadu desmit nedēļu ilgas arodbiedrību mācību programmas ietvaros tiek

nodrošinātas intensīvas mācības aptuveni trīsdesmit dažāda līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem. Lielbritānijas arodbiedrību apvienības kongresā jau 1993. gadā tika apstiprināts arodbiedrību priekšsēdētāju profesijas standarts. Standartā noteiktās prasības tiek ņemtas vērā arodbiedrību mācību programmu izveidē, un arodbiedrību priekšsēdētāju formālās izglītības nodrošināšana ir uzticēta universitātēm un arodbiedrību mācību centriem (Nesbit, 2001, 679-682).

Lai nodrošinātu *starptautiskās sadarbības funkciju*, arodbiedrības:

- dara starptautiskajai sabiedrībai zināmu savu viedokli par starptautisko politiku, ekonomiku, starptautiskajiem un drošības jautājumiem;
- aktīvi darbojas, lai atbalstītu neatkarīgu arodbiedrību veidošanu Centrāleiropā, Austrumeiropā un jaunattīstības valstīs;
- veido un attīsta attiecības ar citām nacionālajām un internacionālajām arodbiedrību apvienībām (Hannigan, 1998, 3-33).

Izvērtējot T. Hanigana akcentētās arodbiedrības pamatfunkcijas, darba autore piekrīt, ka pie tām pieder: sociālais dialogs; biedru tiesiskā aizstāvība; administrēšana; politisko aktivitāšu veikšana; sabiedrisko aktivitāšu veikšana un starptautiskā sadarbība. Savukārt, organizēšana un vadīšana, pēc būtības nav arodbiedrības funkcijas, bet vadīšanas (*management*) funkcijas, ar kuru palīdzību tiek īstenotas visas sešas arodbiedrības funkcijas. Darba autore nevar pievienoties viedoklim, ka arodbiedrības darbības uzlabošana tiek akcentēta kā atsevišķa funkcija. Jebkurā organizācijā šis process norit nepārtraukti un ir attiecināms uz visām arodbiedrības un vadīšanas funkcijām.

Teorētiķis K. Jūvings (*Ewing*), kura pieeja būtiski neatšķiras no iepriekšminētās, nosaucis četras arodbiedrību funkcijas: pakalpojumu, darbinieku pārstāvības, regulējošā, pārvaldes un publiskās pārvaldes funkcijas. Tās aptver līdzīgas darbības kā T. Hanigana pieejā, taču ir konkretizētas.

Pakalpojumu funkcija ietver dažādu pakalpojumu sniegšanu biedriem. K. Jūvinga pieeja paredz divu veidu pakalpojumus:

- veselības un bezdarba pabalstus un dažādu atlaižu nodrošināšanu arodbiedrību biedriem;
- konsultācijas par darba drošību un darba tiesību problēmu risināšanu, kā arī dažādu citu, ar darbu nesaistītu, problēmu risināšanu.

Darbinieku pārstāvības funkcija: arodbiedrības pārstāv biedru intereses darbavietās. Tiek reprezentētas gan atsevišķu biedru, gan kolektīva intereses kopumā. Individuālas aizstāvības gadījumā biedram var tikt algots advokāts, kolektīvai pārstāvībai var būt dažādi veidi, ieskaitot koplīgumu noslēgšanu.

Regulējošā funkcija: arodbiedrības piedalās noteikumu veidošanas procesā, kas skar ne tikai biedrus, bet arī citas sabiedrības grupas. Šo funkciju var veikt divējādi: tieši vai netieši. Tiešais veids ir, piemēram, ģenerālvienošanās līguma noslēgšana kādā nozarē, bet netiešais veids – likumdošanas procesu ietekmēšana.

Pārvaldes un publiskās pārvaldes funkcija nozīmē arodbiedrību iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā attiecībā uz sociālo un pārstāvētās nozares likumdošanu (*Ewing, 2005, 3-5*).

Pamatojoties uz T.Hanigana un K. Jūvinga viedokli par arodbiedrības pamatfunkcijām, darba autore piedāvā šādu arodbiedrību funkciju klasifikāciju:

- pakalpojumu funkcija (biedru tiesiskā aizstāvība; biedru konsultēšana darba drošības jautājumos u.c.);
- pārstāvības funkcija (sociālais dialogs; individuāla biedru aizstāvība u.c.);
- regulējošā funkcija (politisko aktivitāšu veikšana; administrēšana);
- publiskās pārvaldes funkcija (sociālais dialogs; sabiedrisku aktivitāšu veikšana; iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā likumdošanas jautājumos).

Analizējot arodbiedrību pamatfunkcijas, autore konstatē, ka tās var saistīt ar vadīšanas (*management*) funkcijām: plānošanu, organizēšanu, vadīšanu un kontroli, kas raksturīgas uzņēmējdarbības, publiskās pārvaldes un cita veida organizācijām. Arodbiedrībās specifiska ir dažādu aktivitāšu veikšana sabiedrības labā, tajā skaitā darbības, kas skar darba un sociālo tiesību vai cilvēktiesību aizstāvību.

Lai cieši saistītu arodbiedrību funkcijas ar vadīšanas (*management*) funkcijām darbības efektivitātes paaugstināšanas nolūkā, nepieciešams aplūkot arodbiedrību iekšējo vidi (1.2. apakšnodaļa) un ārējo vidi (1.3. apakšnodaļa). No vides uztveres un piemērošanās konkrētai situācijai atkarīga jebkuras organizācijas, t.sk. arodbiedrību darbības efektivitāte.

1.2. Arodbiedrību iekšējās vides novērtējums

Iekšējā vide ir galvenie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un elementi.

Pie organizācijas iekšējās vides elementiem pieder (*Daft, 2008, 115; Praude, 2012, 93*) ir :

- mērķi (taktiskie, stratēģiskie);
- darbinieki (zināšanas, prasmes, uztvere);
- struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- organizācijas kultūra (vērtības, darba stils, tradīcijas u.c.);
- tehnoloģijas (iekārtas, to izmantošana u.c.).

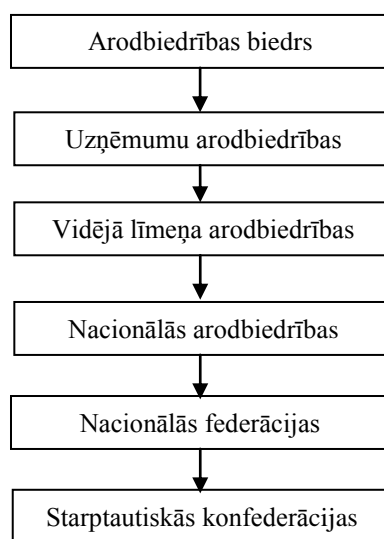
Pirmkārt, arodbiedrībai kā organizācijai raksturīgi visi minētie iekšējās vides elementi, otrkārt, arodbiedrībā, kā NVO, pastāv konkrētas īpatnības, piemēram, attiecībā uz tehnoloģijām dominē informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Viens no dominējošiem

iekšējās vides elementiem ir biedri, kas iekļaujas konkrētu arodbiedrību vidē, galvenokārt pēc profesionālajām vai pārstāvētās nozares pazīmēm.

Šie iekšējās vides elementi nav izolēti viens no otra, bet ir savstarpēji cieši saistīti. Turpmāk šajā darba nodaļā tiks analizēti arodbiedrības iekšējās vides elementi un to savstarpējā saistība.

Analizējot arodbiedrību struktūras būtību, teorētiski norāda uz līdzšinēju mehāniskā modeļa klātesamību, par ko liecina šaura specializācija – darba pienākumu un atbildības sadale; centralizācija – vertikāla lēmumu pieņemšana un formalizācija – formalizēti noteikumi un procedūras, formālas personāla attiecības un citas pazīmes. Teorētiķis M. Vārners (*Warner 1975, 46-47*) uzskatīja, ka mehāniskā modeļa pārsvars var negatīvi ietekmēt šo organizāciju vadīšanu un ierobežot demokrātiju, īpaši tas var skart lielas organizācijas. Arodbiedrībām šis aspekts jārespektē, jo tas var kavēt organizācijas spēju adaptēties jaunos apstākļos. Tikušas uzsvērtas (*Barling et al., 1992,15*) arī atšķirības šo organizāciju lielumā – arodbiedrībām var būt ļoti atšķirīgs biedru skaits, ir sastopamas arodbiedrības, kurās biedru skaits ir mazāk par divdesmit biedriem, kā arī tādas, kur biedru skaits tuvojas diviem miljoniem. Darba autore uzsver, ka tieši biedru skaits nosaka finanšu un personālu resursus, kā arī arodbiedrības kopējo ietekmi. Pamatojoties uz biedru skaitu, var spriest par minētajiem rādītājiem.

Lai raksturotu arodbiedrību kā organizāciju specifiku, būtiski noskaidrot arī to darbības līmeņus, kuri ir atkarīgi no valsts ģeogrāfiskā lieluma, arodbiedrību vēsturiskās attīstības, sabiedrības aktivitātes un citiem faktoriem. Arodbiedrību teorētiķis T. Hanigans analizējis arodbiedrību sešu līmeņu struktūru (skatīt 1.1 attēlu).



1.1. attēls. Arodbiedrības darbības līmeņi

Avots: Autores izveidots, pamatojoties uz Hannigan, 1998, 52-67

Pievēršoties arodbiedrību struktūras raksturojumam, T. Hanigans analizējis efektīvu arodbiedrību darbību visos līmeņos, uzsverot, ka uzņēmuma līmeņa arodbiedrību struktūrvienība ir vissvarīgākā, jo tā atrodas vistuvāk arodbiedrību biedriem. Turpmāk tiks analizētas katra arodbiedrības darbības līmeņa struktūras īpatnības.

1. Efektīvas uzņēmuma arodbiedrību struktūrvienības:

- apmāca priekšsēdētājus un citas vietējās amatpersonas, lai koplīgumu noslēgšanas procesa laikā viņi nodrošinātu efektīvas sarunas ar uzņēmuma vadību;
- veido un vada dažādas vietējo priekšsēdētāju apmācību programmas;
- apmaksā plaša apjoma apmācības programmas biedriem;
- veido dažādas darba grupas un iesaista tajās biedrus.

2. Vidēja līmeņa arodbiedrības struktūrvienības ir nacionālās arodbiedrības sastāvā esošas vietējo arodbiedrību apvienības. Šīs struktūrvienības nodrošina vietējās arodbiedrības ar tām nepieciešamo informāciju un administratīvajiem pakalpojumiem.

3. Nacionālās arodbiedrības:

- atzīstot vietējo arodbiedrību struktūrvienību nozīmību, veido stipras, autonomas, demokrātiskas, uz vērtībām balstītas un misijas virzītas vietējās arodbiedrības;
- adaptē un īsteno menedžmenta idejas, principus un tehnikas, lai uzlabotu arodbiedrību darbības efektivitāti;
- īsteno plaša apjoma arodbiedrību speciālistu mācību programmas, lai pilnveidotu vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju līderības prasmes un mācītu viņiem darboties kā līdzvērtīgiem sociālā dialoga partneriem;
- attīsta visaptverošu pieeju vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju mācībām, kas ietver mācību kursus par lēmumu pieņemšanu, konfliktu un projektu vadīšanu, komandu veidošanu un vispārējo vadības principu un metožu pielietošanu.

4. Nacionālās federācijas līmenis – nacionālo arodbiedrību federācija, kuras galvenās funkcijas ir politiskās darbības, sabiedrisko attiecību, dažāda veida diskusiju organizēšana, konfliktu risināšana un starptautisko sakaru nodrošināšana. Mūsdienās efektīvas nacionālas federācijas pārorientē savu misiju un struktūru, lai tiktu galā ar 21. gs. izaicinājumiem, kā arī sniedz zemāka līmeņa arodbiedrības struktūrvienībām dažāda veida atbalstu un administratīvos pakalpojumus.

5. Starptautisko konfederāciju līmenis – SDO, ITUC un citas konfederācijas (Hannigan, 1998, 52-67).

Darbinieku specializācija un funkcijas ir līdzīgas kā citās organizācijās, tomēr arodbiedrību struktūras specifiku raksturo vairāku līmeņu vēlētas institūcijas, kas tiek izveidotas biedru balsojuma rezultātā. Tas redzams, piemēram, Centrālās Somijas Arodbiedrību organizācijas

(SAK) struktūrā (pievienota 2. pielikumā). SAK ir vairāk nekā miljons biedru, darbojas trīspadsmit reģionālie biroji, kā arī pārstāvis Ālandu salās. SAK struktūra apliecina, ka biedri atrodas varas piramīdas augšpusē, kas norāda uz to, ka visam, kas tiek darīts arodbiedrībā, jānotiek biedru, bet ne vadības vai personāla, labā. SAK augstākā lēmēj institūcija ir kongress, kas sanāk reizi piecos gados. Kongresa starplaikā SAK vada ģenerālpadome, kas katru gadu sasauc divas kopsapulces, dalīborganizāciju pārstāvniecība ģenerālpadomē nav atkarīga no biedru skaita. Par ikdienas jautājumu risināšanu ir atbildīga valde, kas ievēl savus pārstāvjus darbam koordinācijas komitejā. Vairākas konsultatīvās komitejas palīdz valdei un dalīborganizācijām, īpaši jautājumos par darba koplīgumu noslēgšanu. Pārstāvji no radniecīgu nozaru un profesiju SAK dalīborganizācijām veido vairākas ekspertu komitejas (*Presentation of the Central Organisation of Finnish Trade Unions – SAK*). Koordinācijas, konsultatīvās un ekspertu komitejas palielina biedru iesaistīšanos un komandas darba iespējas, tādēļ SAK struktūra ir mazāk centralizēta kā to arodbiedrību struktūra, kurās nepastāv šādas komitejas.

Arodbiedrību struktūru tendenci mehāniskā modeļa virzienā kopumā daļēji izskaidro arodbiedrību statūtos precīzi noteikto normu esamība. Statūti parasti precīzi nosaka vadības līmeņus, striktu hierarhiju un varas autoritāti uz noteiktu laika periodu ievēlētiem arodbiedrību priekšsēdētājiem. Līdztekus statūtos tiek paredzēti katra struktūras līmeņa pienākumi, tiesības un atbildība, kā arī samērā centralizēts lēmumu pieņemšanas veids. Statūtus ir paredzēts mainīt un papildināt, bet tam nepieciešama vadības un biedru vēlme to darīt, turklāt paralēli statūtiem arodbiedrībā tiek pieņemti nolikumi un cita veida iekšējie normatīvie akti, kas palielina šo organizāciju struktūras elastību un biedru līdzdalības iespējas.

Darba autore saskata atšķirības arodbiedrību un komercorganizāciju lēmumu pieņemšanas specifikā: arodbiedrībās lielu daļu no būtiskiem lēmumiem pieņem to biedri. Eiropā, ASV un Japānā augstākā arodbiedrību lēmēj institūcija ir kongress (*Hayes, 2015, 136; Behrens, 2009, 278*). Tieši biedri, kuri ir izvirzīti kā kongresu vai konferenču delegāti, pieņem lēmumus par būtiskiem jautājumiem: priekšsēdētāju ievēlšanu amatā, prioritāro organizācijas darbības virzienu noteikšanu un citiem jautājumiem. Parasti tikai kongresi ir pilnvaroti pārskatīt arodbiedrības pamatnostādnes un statūtus, noteikt rīcības programmas un pārvaldes politiku, ievēlēt amatpersonas. Japānā arodbiedrību kongresiem ir plašākas pilnvaras kā Eiropā – tikai kongresi ir tiesīgi pieņemt lēmumus par budžeta veidošanas un uzskaites jautājumiem, lemt par streika uzsākšanu un ratificēt koplīgumus.

Tādēļ Japānas arodbiedrībās kongresi notiek biežāk nekā ASV un Eiropas valstīs: Japānas arodbiedrību likums paredz, ka, lai nodrošinātu reģistrētas arodbiedrības statusu, ir jānodrošina ikgadēji kongresi. Vairums šo valstu arodbiedrības uzskata, ka ir nepieciešams sasaukt vairākus ārkārtas kongresus gadā, jo tie dod iespēju veidot arodbiedrību vienprātību,

veicinot diskusijas biedru vidū, kā arī pārbaudīt līdzsvaru starp vadības atbalstītājiem un opozīcijas spēkiem (Hayes, 2015, 138-139).

Lēmumu pieņemšana vēlētajās institūcijās ietekmē arodbiedrību organizācijas kultūru, t.sk. priekšsēdētāju varas veidu proporcijas. Lai izprastu šo aspektu, autoresprāt, jāaplūko varas veidi organizācijā. Saskaņā ar amerikāņu psihologa Dž. Fefera (*Pfeffer*) definējumu „Vara ir potenciāla iespēja ietekmēt uzvedību, mainīt notikumu gaitu, pārvarēt pretestību un panākt, lai cilvēki darītu to, ko citos apstākļos viņi nedarītu” (*Reņģe, 2007, 91*). Lai gan vārdi „vara”, „autoritāte” un „ietekme” ir savstarpēji cieši saistīti jēdzieni un reizēm tiek lietoti ar vienādu nozīmi, tie tomēr ir atšķirīgi. Ietekme ir plašāks jēdziens nekā vara, jo tā ietver iespējas mainīt cilvēku apmierinātību ar darbu, darba izpildi un citus aspektus. Ietekme ir ciešāk saistīta ar līderību nekā vara, jo bez ietekmes varu nevar pielietot – ietekme ir varas reālā izmantošana.

Vara dod iespēju mainīt cilvēku uzvedību, taču autoritāte ir varas avots un padara to likumīgu. Varas pētījumi aizsākās ar vācu sociologa M. Vēbera (*Weber*) atziņām, kurš 1924. gadā izdalīja četrus varas veidus: uz tradīciju balstīta vara, ja sabiedrībā tā ir pieņemta kultūras norma; uz racionāli likumīgiem principiem balstīta vara; harismātiskā vara, kura pamatojas uz personības īpašām spējām un sekotāju gatavību pakļauties šai personībai; vara, kura pamatojas uz personas profesionālo kompetenci (eksperta vara) (*Weber, 1997; 152-154*). Arodbiedrību vadītāju darbības analīzē var izmantot mūsdienās vadībzinātnēs un organizāciju psiholoģijā lietoto Dž. Frenča un B Reivina (*French & Raven*) varas tipoloģiju, kurā definēti seši varas veidi: atlīdzināšanas, piespiešanas, legītimā, eksperta, referentā, informatīvā vara (*Raven, 2001, 223; Brauer, Bourhis, 2006, 601*).

Arodbiedrību vadītāju darbu pamatā nosaka legītimā vara kā organizācijas vai stāvokļa piešķirtā vara, kuru visas iesaistītās puses pieņem kā likumīgu. Cilvēki atzīst ietekmētāja tiesības būt noteicējam. Šī vara var tikt deleģēta arodbiedrību priekšsēdētājiem un citiem vēlētiem vadītājiem, jo šo varu nosaka organizācijas formālā struktūra un kultūra. Taču šī veida vara pati par sevi nenodrošina autoritāti. Sevišķi, ja vadītāja mērķis ir veicināt biedru aktīvu iesaistīšanos un līdzdalību. Autoritāti savukārt nodrošina eksperta vara, kura pamatojas uz pieredzi, zināšanām un spējām. Tā ir atkarīga no tā, cik lielā mērā cilvēki ietekmētājam piedēvē konkrētās zināšanas un prasmes, cik lielā mērā tic ietekmētāja godīgumam un labajai reputācijai. Nozīmīga ir arī referentā vara, kuras ietvaros konkrēta arodbiedrības priekšsēdētāja personības pievilcība un vērtības rada pozitīvu priekšstatu par arodbiedrībām – biedri iesaistās arodbiedrības darbā, ja tās vadītāju uztver kā pievilcīgu personību.

Mūsdienu mainīgajā vidē arodbiedrību vadītāju autoritāti nodrošina arī informatīvā vara: vadītājam pieder nozīmīga informācija un iespējas šo informāciju nodot tālāk. Ja arodbiedrību priekšsēdētāji grib īstenot savas darbības mērķus un funkcijas, tad viņiem nav lietderīgi

izmantot visus iepriekš minētos varas veidus, kā to bieži dara valsts, pašvaldību un komercorganizāciju vadītāji. Biedru brīvprātīgās līdzdalības princips ierobežo arodbiedrību priekšsēdētāju varu, un tādēļ darba autore uzskata, ka arodbiedrību priekšsēdētājiem nevajadzētu pielietot piespiešanas varu, jo tas var izraisīt biedru pretestību un nepatiku pret priekšsēdētāju. Gluži pretēji – biedri var izmantot atlīdzināšanas, piespiešanas un informatīvo varu attiecībā uz arodbiedrību priekšsēdētājiem, jo tādejādi viņi var ietekmēt priekšsēdētāju uzvedību sev vēlamā virzienā.

Arodbiedrību iekšējās vides specifiku raksturo arī nepieciešamība pēc brīvprātīgo darbinieku darba, kas cita veida organizācijām nav raksturīga. Uzņēmējdarbībā, valsts un pašvaldību iestādēs darbinieki saņem samaksu par padarīto darbu, savukārt arodbiedrību biedri maksā biedru naudu un, saskaņā ar normatīvajiem dokumentiem, ir tiesīgi prasīt, lai arodbiedrība darbotos viņu interesēs. Arodbiedrību biedri ir gan šo organizāciju finanšu, gan zināšanu resurss – šo iemeslu dēļ arodbiedrības visā pasaulē pievērš būtisku vērību biedru skaita dinamikas jautājumiem.

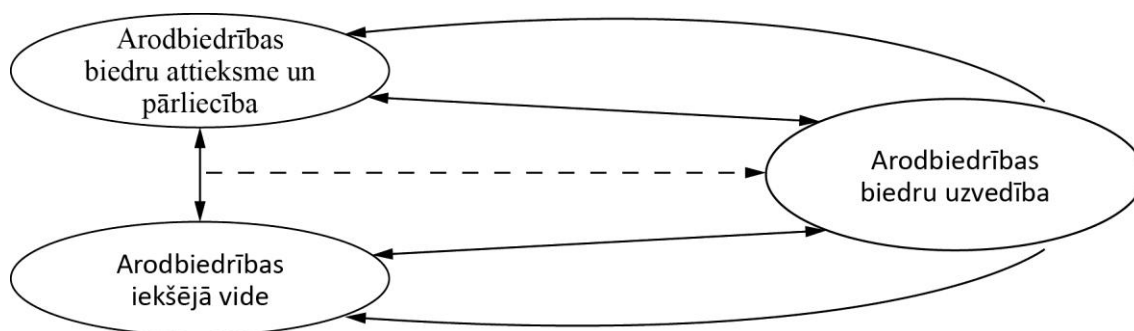
Teorētiķi (*Rigby et al., 2006, 139*) norāda uz demokrātijas līmeņa samazināšanos un citām problēmām arodbiedrību struktūrvienībās: formāla konferenču norise; nekompetentu arodbiedrību priekšsēdētāju atlase un/vai ievēlēšana; biedru nevēlēšanās darboties kā vietējo arodbiedrību priekšsēdētājiem; biedru intereses un atbalsta trūkums problemātisku jautājumu risināšanā, biedru skaita samazināšanās; nepietiekams un nekvalitatīvs tehniskais nodrošinājums; atsevišķu biedru grupu interešu īstenošana arodbiedrības darbības ietvaros; komitejas pārstāvju nepietiekama izpratne par organizāciju vadīšanas jautājumiem. Atsaucoties uz šo teorētiķu viedokli, autore konstatē, ka demokrātiska un ar problēmas analīzi pamatota lēmumu pieņemšana daudzās arodbiedrībās ir apgrūtināta. Tādēļ aktuāls ir jautājums par arodbiedrību priekšsēdētāju mācībām, kurās tiktu pilnveidotas līderības kompetences. Vienlaikus ar mācīšanās palīdzību var atrast jaunas, radošas pieejas konferenču norisei, padarīt tās interesantākas un palielināt biedru iespējas ietekmēt pieņemtos lēmumus.

Aplūkojot arodbiedrības iekšējo vidi, darba autore uzsver vērtību, kā organizācijas kultūras elementa, nozīmīgumu. Ja organizācijā līdz šim nav tikušas formulētas vērtības, tad tas jāpaveic stratēģiskā virziena noteikšanas laikā, jo vērtības var darboties kā organizācijas darbības dzinējspēks. Tieši uz vērtībām pamatojas organizācijā noteiktie uzvedības, attieksmes un lēmumu pieņemšanas standarti, kas nodrošina organizācijas darbības ilgtspēju (*Hitt et al., 2014, 31; Barret, 2013, 4*). Pēc darba autores domām arodbiedrībās vērtības ir ne mazāk būtiskas kā citās organizācijās. Saskaņā ar M. Rokiča pieeju, vērtības ir „objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti salīdzinājumā ar citu mērķi vai rīcības veidu” (*Dāvidsone, 2008, 280*). Kopīgas vērtības vieno cilvēkus dažādām darbībām,

bet vadītāji, kuri iedzīvina vērtības, spēj pozitīvi ietekmēt biedru līdzdalību. Ja cilvēki zina un vēlas pievienoties arodbiedrības vērtībām, pastāv lielāka iespējamība, ka viņi pievienosies arodbiedrībai nekā tad, ja šīs vērtības viņiem nav zināmas vai nav saprotamas.

Arodbiedrību specifisku atšķirību no cita veida organizācijām nosaka biedru nozīmīgums arodbiedrībās – viņu vara un ietekme uz vadību. Var droši apgalvot, ka biedri ir arodbiedrību stūrakmens, būtiskākais šo organizāciju pastāvēšanas priekšnoteikums. Arodbiedrību būtība paredz augstu biedru līdzdalības iespējamību arodbiedrības dzīvē, arī līdzdalību tās vadīšanā, bet birokrātijas, neefektīvas līderības un citu faktoru ietekmē tā var tikt ierobežota.

Jēdziens „biedru līdzdalība” ietver divu veidu – formālo un neformālo līdzdalību. Formālā līdzdalība nodrošina organizētas biedru darbības: piedalīšanos arodbiedrības sanāksmēs, līderu ievēlēšanu un citu lēmumu pieņemšanu, dalību piketos, mītiņos, dažādu darbu veikšanu arodbiedrības birojā. Paplašinot biedru līdzdalības jēdzienu, tajā tiek iekļautas arī neformālas, neorganizētas, bet arodbiedrības darbību atbalstošas aktivitātes, piemēram, diskusijas ar draugiem par darba koplīguma garantijām un arodbiedrības nozīmi koplīguma izstrādāšanā un noslēgšanā vai arī jaunu biedru informēšana par arodbiedrības iespējām risināt dažādas problēmas darbavietā. Abu līdzdalības veidu pielietošana nostiprina arodbiedrības pozīcijas. Biedru līdzdalību lielā mērā ietekmē priekšsēdētāja līderības stils, efektīva vadītāju komunikācija biedru un vadītāju vidū, vadītāju un biedru attiecības, biedru ticība vadītājam un arodbiedrībai kā organizācijai. Līdzdalība ir biedru uzvedības veids, savukārt uzvedību nosaka divu faktoru – biedru attieksmes un arodbiedrības kā organizācijas iekšējās vides mijiedarbība (skatīt 1.2. attēlu).



1.2. attēls. Arodbiedrības biedru uzvedības modelis
Avots: Clark, 2009, 19

Cilvēka attieksme un pārliecība veidojas dzīves gaitā, tādēļ jebkura pieredze ir uzskatāma par attieksmes un pārliecības veidotājam. Ikvienu negatīvu vai pozitīvu pieredzi attiecībās ar darba devēju vai arodbiedrības priekšsēdētāju ietekmē biedru pārliecību un attieksmi (Clark, 2009,18-20). Pieredze, kas veicinājusi neuzticēšanos vadītājam, mazina vadītāja neformālo

varu un negatīvi ietekmē vēlamās biedru uzvedības veidošanos. Biedru uzvedība, aktivitāte, līdzdalības pakāpe un tās kvalitāte, kā arī biedru skaits un lojalitāte ir faktori, kas būtiski ietekmē arodbiedrības darbības kvalitāti. Kā jau iepriekš minēts, arodbiedrības kā organizācijas iekšējo vidi raksturo organizācijas struktūra, personāls, organizācijas kultūra, līderība, tehnoloģijas, mērķi – visi šie elementi ietekmē biedru uzvedību, īpaši būtiska ir līderības ietekme.

Līdzšinējie arodbiedrību teorētiku pētījumi par šiem jautājumiem vērsti galvenokārt uz biedru līdzdalības, biedru skaitu samazinošo faktoru un lojalitātes izpēti. Šos jautājumus pētījuši K. Fulagars, J. Barlings, G. Galagers (*Gallagher*), P. Klarks, T. Hanigans un citi teorētiķi, bet novārtā palicis jautājums par arodbiedrības biedriem kā sekotājiem. Pēdējos gados vadībzinātnes literatūrā bieži sastopamo terminu „*followership*”, latviešu valodā var tulkot kā „sekošanu”. Pēc darba autores domām, vairāki sekošanas teorētiskie aspekti varētu tikt attiecināti uz arodbiedrības biedriem. „Sekošana” tiek definēta kā darbinieku uzvedība attiecībā pret vadītājiem (*Schermeron et al., 2012, 307*). Organizācijās bieži uzmanība tiek pievērsta līderiem, bet sekotāju iespējas pilnveidot un uzlabot organizācijas darbību tiek ignorētas. Sekotājiem pieder informācija, kuras līderiem nav, un aktīviem vai priekšzīmīgiem sekotājiem piemīt vēlme iesaistīties un kopā ar līderi meklēt dažādu problēmu risinājumus. Autoresprāt, tas attiecināms arī uz arodbiedrībām: biedri bieži nejauši iegūst vērtīgu informāciju ko varētu izmantot arodbiedrības labā, bet nozīmīga ir biedru vēlme to darīt. R. Kellijs atzinis, ka bieži sastopama problēma ir sekotāju neuzticēšanās līderiem. Kādā pētījumā teorētiķis noskaidrojis, ka sekotāji tic tikai diviem no pieciem līderiem. Tātad – līderi ne vienmēr izmanto iespējas organizācijā veidot tādu organizācijas kultūru, kurā sekotāji varētu attīstīt savu potenciālu (*Bruhn, 2001, 46*).

Pētnieks Dž. Čailds kopā ar domubiedriem 1972. gadā izveidoja arodbiedrības biedru tipoloģiju, identificējot četrus biedru tipus. Pieejas pamatā ir divas dimensijas: pirmā – apmierinātība, ko nodrošina biedru gaidas, ka arodbiedrība darbosies viņu interesēs, bet otrā dimensija – biedru aktīva līdzdalība arodbiedrību vadīšanā.

Aktīvo sekotāju iedalījums:

- Nelokāmie – šo biedru personīgie centieni sakrīt ar arodbiedrības politiku, lēmumiem un kopējo darbību. Šī iemesla dēļ viņi ir gatavi veidot un uzturēt esošo stāvokli arodbiedrības iekšienē, tādējādi atbalstot arodbiedrības vadību.
- Nemiera cēlāji, kuri ir neapmierināti ar arodbiedrības darbību un cenšas ietekmēt arodbiedrības politiku un lēmumus, kā arī līderus. Šo biedru dēļ notiek novirzīšanās no arodbiedrības politikas un iepļānotās darbības.

Pasīvo sekotāju iedalījums:

- „Kartes īpašnieki”, kuru izpratnē būtiskākā arodbiedrības funkcija ir rūpes par biedru darba samaksas jautājumiem un darba likumdošanas ievērošanu un kuri tādēļ ir apmierināti un ir pasīvi tik ilgi, kamēr šīs vajadzības ir apmierinātas.
- Atsvešinātie, kuru gaidas attiecībā uz arodbiedrības darbību un ideoloģiju nedaudz atšķiras no arodbiedrības piedāvājuma. Tomēr atsvešinātie nav gatavi aktīvi darboties, lai mainītu arodbiedrības darbību.

Šī klasifikācija nav statiska, piemēram, nelokāmais sekotājs var kļūt par nemiera cēlāju un censties pilnībā atjaunot iepriekšējo arodbiedrības darbības politiku vai pieeju. Turpretī, ja nemiera cēlājs ir panācis pārmaiņas arodbiedrības darbā, viņš var kļūt par nelokāmo sekotāju, kurš ir gatavs aizstāvēt esošo arodbiedrības darbības politiku. Savukārt, ja netiek apmierinātas „kartes īpašnieku” vajadzības, viņi var kļūt par atsvešinātajiem vai nemiera cēlājiem, lai aktīvi mēģinātu mainīt arodbiedrības politiku un darbību (*Salamon, 2000, 149*).

Pēc darba autores domām, arodbiedrības biedri kā sekotāji var tikt klasificēti, izmantojot arī R. Kellijs izveidoto pieeju. R. Kellijs sekotājus iedalījis saskaņā ar divām dimensijām. Pirmā dimensija ir neatkarīga, kritiska domāšana un atkarīga, nekritiska domāšana. Ja sekotājiem piemīt neatkarīga, kritiska domāšana, viņi apzinās savas un citu darbības svarīgumu, rūpējas par savu un kolēģu uzvedības ietekmi uz organizācijas mērķu sasniegšanu. Neatkarīgi domājoši sekotāji spēj būt radoši un inovatīvi, kā arī spēj novērtēt līdera redzējuma ietekmi uz organizāciju un nebaidās izteikt konstruktīvu kritiku. Turpretī atkarīgi, nekritiski domājoši sekotāji bez domāšanas piekrīt līdera idejām un nespēj piedāvāt savu neatkarīgu vai radošu skatījumu uz organizācijas problēmu risināšanu un organizācijas attīstību. Otrā dimensija ir aktīva vai pasīva sekotāju uzvedība. Aktīvi indivīdi organizācijā pilnvērtīgi iesaistās organizācijas dzīvē, tās problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā. Pasīvi indivīdi nedara neko, ja vien tas nav ļoti nepieciešams, un izvairās no papildus atbildības. Šādiem sekotājiem nepieciešams pastāvīgs līderu uzmuntrinājums un kontrole (*Daft, 2005, 256-260*). R. Kellijs norādījis, ka aktīvie sekotāji var atsvešināties gadījumos, kad viņu idejas tiek vairākkārtīgi noraidītas vai ilgstoši ignorētas. Tieši iesaistīšana un uzdevumu deleģēšana nodrošina cilvēku aktivitāti. Teorētiķis norāda, ka astoņdesmit procenti no pozitīvām pārmaiņām organizācijās notiek, tieši pateicoties aktīviem sekotājiem (*Nutt, 2002, 208*). Atšķirībā no uzņēmumu darbiniekiem, arodbiedrību biedriem līdzdalība arodbiedrības dzīvē nav obligāta, tomēr tā ir vitāli nepieciešama un veicināma, no arodbiedrību biedru aktivitātes lielā mērā ir atkarīga arī šo organizāciju mērķu sasniegšana.

Pamatojoties uz P. Klarka (*Clark, 2009, 18-20*), T. Hanigana (*Hannigan, 1998, IX, 53, 203-210*), R. Kellija (*Daft 2005, 256-257*) teorētiskajām nostādnēm, darba autore definējusi trīs biedru līdzdalības līmeņus:

- Augsts līdzdalības līmenis: biedri būtiski ietekmē uzņēmumu un nozares/profesionālo arodbiedrību līmenī pieņemto lēmumu saturu. Biedri lemj par vadītāju ievēlēšanu amatos, arodbiedrības misiju, vīziju un mērķiem, mērķu sasniegšanas veidiem, darba koplīgumu saturu un citiem nozīmīgiem jautājumiem. Šī līdzdalība ir arī līdzdalība arodbiedrību vadīšanā.
- Vidējs līdzdalības līmenis: biedri tikai nedaudz ietekmē uzņēmumu arodbiedrības līmenī un nozares/profesionālo arodbiedrību līmenī pieņemto lēmumu saturu, jo netiek iesaistīti vai izvairās no minēto lēmumu pieņemšanas, bet dažkārt piekrīt piedalīties arodbiedrību aktivitātēs.
- Zems līdzdalības līmenis: biedri neietekmē uzņēmumu arodbiedrības līmenī un nozares/profesionālo arodbiedrību līmenī pieņemto lēmumu saturu, ļoti reti vai nekad nemēģina piedalīties arodbiedrības dzīvē.

Promocijas darba ietvaros lietderīgi analizēt arī biedru lojalitāti, jo tā, pēc autores domām, ir būtisks līdzdalību virzošs faktors. Arodbiedrību spēja sasniegt mērķus lielā mērā ir atkarīga tieši no biedru lojalitātes pret arodbiedrību un ticības arodbiedrības mērķiem, bet biedru gatavība pūlēties mērķu sasniegšanas vārdā ir arodbiedrības panākumu pamats (*Johari, Ghazali, 2011, 104*). Tādēļ šī biedrus raksturojošā dimensija ir īpaši būtiska. Bez biedru lojalitātes ir apgrūtināta arodbiedrības mērķu sasniegšana. Jautājumi par to, kā biedru lojalitāte ietekmē arodbiedrību darbību, kļuva aktuāli Eiropas zinātnieku vidū pagājušā gadsimta septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados. Šajā laika periodā arodbiedrības biedru lojalitāti pret šo organizāciju pētījuši L. Porters (*Porter*), F. Smits (*Smith*), R. Stīrs (*Steers*), M. Gordons, K. Fulagars (*Fullagar*) un citi zinātnieki. Šo pētījumu uzsākšanu ietekmēja pētījumi par darbinieku lojalitāti pret organizāciju (*Barling et al., 1992, 72*). Saskaņā ar L. Portera un F. Smita pieeju lojalitāte pret arodbiedrību var tikt definēta kā arodbiedrības biedra vēlme palikt organizācijā, pieņemt tās vērtības un pūlēties tās labā. Zinātnieka M. Gordona un kolēģu 1980. gadā veiktais pētījums šajā jomā tiek uzskatīts par nozīmīgu, jo atklāj, ka lojalitāte pret arodbiedrību ietver vairākus aspektus.

Pirmais lojalitātes aspekts ir uzticība arodbiedrībai – biedri lepojas ar piederību arodbiedrībai, šiem biedriem ir skaidra izpratne par arodbiedrības biedru tiesībām un pienākumiem.

Otrais aspekts ir atbildības sajūta pret arodbiedrību – biedri atzīst un ir gatavi izpildīt ikdienas pienākumus arodbiedrībā; informē arodbiedrību par situāciju darbavietā.

Trešais lojalitātes aspekts norāda uz biedru gatavību strādāt un pūlēties arodbiedrības labā – veltīt arodbiedrībai savas zināšanas, laiku un spēku, iesaistoties dažādās darba grupās, piedaloties sanāksmēs un citos veidos.

Ceturtais – norāda uz biedra vispārējo ticību arodbiedrību kustībai. Tā ir plašāka, dziļi nostiprinājusies attieksme pret arodbiedrībām kopumā.

Pamatojoties uz šiem četriem lojalitātes aspektiem, iegūstams samērā precīzs priekšstats par biedru lojalitātes līmeni pret arodbiedrību (*Kelloway et al., 1992, 197*).

Lojalitātes pret arodbiedrību pētījumi atklāj arī biedru iesaistīšanos arodbiedrībās aprēķina dēļ. Šo aspektu aprakstījis jau M. Gordons pētījumā 1980. gadā, uzsverot, ka biedri ir lojāli, ja uztver arodbiedrību kā starpnieku savās attiecībās ar darba devēju. Savukārt M. Sverke un S. Kuruvilla 1995. gadā nosaukuši divus lojalitātes veidus:

1. uz vērtībām balstīta lojalitāte, kas norāda uz biedra un arodbiedrības kopīgajām vērtībām, identitāti un lepnumu par arodbiedrību;
2. instrumentālā lojalitāte - balstīta uz personīgajām interesēm un arodbiedrību kā līdzekli personīgo mērķu sasniegšanā (*Johari, Ghazali, 2011, 106*).

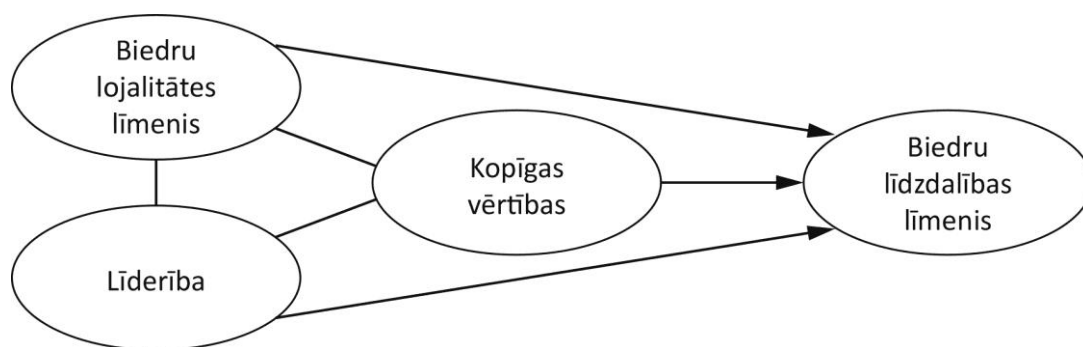
Šajā pieejā atkārtoti atklājas jau T. Hanigana minētais vērtību nozīmīgums arodbiedrībās. Uz vērtībām balstīto lojalitāti var salīdzināt ar uzņēmējdarbībā nosaukto afektīvo un daļēji normatīvo lojalitāti (*Allen, Meyer, 1990, 1; Rank et al., 2007, 369*), bet instrumentālo lojalitāti var salīdzināt ar uzņēmējdarbībā nosaukto aprēķina lojalitāti un daļēji ar afektīvo lojalitāti (*Allen, Meyer, 1990, 1*).

Aprēķina lojalitātes pamats ir darbinieka ieguldījums organizācijā un bailes no iespējamajiem zaudējumiem, aizejot no organizācijas; afektīvās lojalitātes pamats ir darbinieku emocionālā iesaistīšanās organizācijā, kas saistīta ar ieinteresētību savā darbā, pozitīvu vērtējumu no vadības puses, emocionālā komforta izjūtu organizācijā; normatīvās lojalitātes pamats ir pienākuma izjūta, tradīcijas. Lojalitātes pret arodbiedrību veidus var salīdzināt arī ar uzņēmējdarbībā raksturotajiem lojalitātes aspektiem, kurus apvieno darbinieka identificēšanās ar organizāciju un iesaistīšanās tās darbībā, ko nosaka: 1) ticība organizācijas mērķiem un vērtībām un to pieņemšana; 2) vēlme pūlēties organizācijas labā; 3) vēlme saglabāt darba attiecības ar konkrēto organizāciju (*Wandenabele, 2009, 13 – 14*).

Lojalitātes koncepcijas izskaidro atšķirīgo arodbiedrības biedru uzvedību - cilvēki ir saistīti ar arodbiedrībām dažādu iemeslu dēļ un tādēļ ir atšķirīga arī viņu uzvedība un rīcība (*Johari, Ghazali, 2011; 106*). Arodbiedrību teorētiķi E. Kelovejs un Dž. Barlings pētījumos konstatējuši, ka biedru lojalitāte pret arodbiedrību ir cieši saistīta ar biedru līdzdalību dažādās arodbiedrību aktivitātēs. Biedri, kam ir augsts lojalitātes līmenis, biežāk piedalās sanāksmēs, mītiņos un arodbiedrību līderu vēlēšanās. Šie biedri ir gatavi biežāk streikot, lai atbalstītu

arodbiedrību prasības, nekā biedri ar zemu lojalitātes līmeni. Kopumā ir saskatāma cieša sakarība starp lojalitāti un biedru līdzdalību arodbiedrību aktivitātēs: augsts biedru līdzdalības līmenis arodbiedrību aktivitātēs pozitīvi ietekmē arodbiedrību darba efektivitāti kopumā. Tātad, ja arodbiedrības vēlas palielināt biedru līdzdalību un kļūt efektīvākas, ir jāpaaugstina biedru lojalitāte pret arodbiedrību (Clark, 2009, 22–23). R. Barrets atzinis, ka cilvēku rīcības maiņu var panākt, iedarbojoties uz individuālo apziņu, un, ka, mainoties cilvēku pārlicēbai un tam, ko viņi atzīst par vērtību, mainās arī cilvēku rīcība un uzvedība. „Organizāciju pārveide sākas ar pārmaiņām cilvēku personiskajā apziņā un beidzas ar pārmaiņām visas grupas darbībā un uzvedībā. Organizācijas nemainās. Mainās cilvēki!” (Barret, 2013, 14).

Apkopojot iepriekš minētās teorētiskās nostādnes, darba autore uzskata, ka biedru līdzdalības līmeni ietekmē kopīgas vērtības, līderība un biedru lojalitātes līmenis pret arodbiedrību (skatīt 1.3. attēlu).



1.3. attēls. Biedru līdzdalību ietekmējošie faktori

Avots: autores izveidots, pamatojoties uz Wandenabele, 2009, 13 – 14; Clark, 2009, 22–23; Barret, 2013, 14

Autoresprāt, biedru līdzdalības līmeni labvēlīgi ietekmē iesaistoša līderība*, skaidra kopīgu vērtību apzināšanās un izpratne, kā arī biedru lojalitātes paaugstināšana. Savukārt, nevērība pret biedru lojalitātes līmeni, kopīgu vērtību trūkums, to nezināšana vai neizpratne, kā arī neiejaukšanās līderības stils nelabvēlīgi ietekmē biedru līdzdalības līmeni.

Pamatojoties uz teorētiskajām nostādnēm, darba autore ir izveidojusi trīs arodbiedrības biedru lomu raksturojumu: sekotājs, klients un saimnieks.

Sekotāja lomas ietvaros arodbiedrības biedrs seko vērtībām, idejām, līderiem. Demonstrē arodbiedrībai lojālu uzvedību, iesaistās arodbiedrības darbā, velta tam savu laiku, zināšanas un prasmes, piedalās lēmumu pieņemšanā.

Kā *klients*, biedrs „pērķ” arodbiedrības konsultācijas un saņem citus iekšējos normatīvajos aktos paredzētos pakalpojumus

* Līderības aspekti detalizēti tiks aplūkoti darba 2.2. apakšnodaļā

Saimnieka loma nodrošina biedru iespējas ievēlēt dažāda līmeņa arodbiedrību līderus un lēmēj institūcijas, ietekmēt līderu karjeras izaugsmi. Kā saimnieks, biedrs ietekmē līderu darba samaksas apjomu un finansē arodbiedrību darbību kopumā.

Sekotāja un saimnieka lomas ietvaros biedri aktīvi vai mazāk aktīvi iesaistās arodbiedrību vadīšanā. Darba autore uzskata, ka šo lomu apkopojums nodrošina arodbiedrības biedru kā iekšējās vides elementu atšķirības no citu organizāciju darbiniekiem un klientiem.

Kā jau tika minēts, pie organizācijas iekšējās vides elementiem pieder arī tehnoloģijas. Arodbiedrību funkcijas (sk.1.1. apakšnodaļu) nosaka arī atšķirības attiecībā uz tehnoloģijām. Galvenokārt tas attiecas uz informācijas un komunikācijas tehnoloģijām (IKT), kas ietver jaunas informācijas tehnoloģijas un komunikācijas līdzekļus, kuru pielietošanas mērķis ir komunikācija ar esošajiem un potenciālajiem biedriem un sadarbības partneriem. Pēc darba autores domām, arodbiedrībām raksturīgs uz zināšanām balstīts darba process. Šī pieeja paredz tehnoloģiju, kas virzītas uz organizācijas intelektuālo resursu meklēšanu, organizēšanu un izmantošanu, kā arī uz nepārtrauktu personāla mācīšanos un savstarpēju zināšanu apmaiņu.

Ņemot vērā arodbiedrības biedru ietekmes nozīmīguma pieaugumu, lietderīgi pievērst uzmanību un izmantot patērētāju attiecību vadības sistēmas (CRM) (*Praude, Šalkovska, 2015,170*). Tas dos iespējas vākt, apstrādāt un analizēt apjomīgu informācijas daudzumu par biedriem un to rīcību, t.sk. lojalitāti. CRM pieejamība var tikt nodrošināta visam konkrētas arodbiedrības personālam, lai tas varētu pieņemt efektīvus lēmumus biedru interešu aizstāvībai.

Darba autore analizējusi arī iekšējās komunikācijas nozīmi arodbiedrībās. Lai gan arodbiedrībās kā organizācijās iekšējā komunikācija ieņem būtisku vietu, šis process ir ļoti maz pētīts. Arodbiedrību pētniekus vairāk interesējusi šo organizāciju ārējā komunikācija saistībā ar arodbiedrību tēla veidošanas jautājumiem, tādēļ darbā autore analizējusi arī uzņēmējdarbības vadības pētnieku teorētiskās atziņas par iekšējo komunikāciju organizācijās, kas, pēc autores domām, ir attiecināmas uz iekšējo komunikāciju arodbiedrībās. Arodbiedrību priekšsēdētāju atkarība no biedru skaita, biedru balsojumu rezultātiem un līdzdalības kopumā, salīdzinājumā ar uzņēmējdarbību, pastiprina vajadzību pēc efektīvas komunikācijas. Priekšsēdētāju spēja efektīvi komunicēt ar biedriem ietekmē biedru attieksmi pret priekšsēdētājiem un pret arodbiedrību kopumā, tādēļ priekšsēdētāji nedrīkstētu ignorēt komunikācijas nozīmi.

Darba autore uzskata, ka arodbiedrību priekšsēdētājiem jānodrošina komunikāciju trijos virzienos:

- Lejupejošajā komunikācija: idejas, nolikumi un rīkojumi, procedūras un dažādi noteikumi, darba novērtējums, informācija par arodbiedrību darbību. Rekomendācijas vietējā līmeņa

arodbiedrību priekšsēdētājiem nozares vai profesionālās arodbiedrības ietvaros. Komunikatori – dažāda līmeņa arodbiedrību amatpersonas, kuri nodod informāciju zemāka līmeņa arodbiedrību amatpersonām, vēlētām institūcijām, personālam un arodbiedrību biedriem.

- Augšupejošā komunikācija: problēmas un jautājumi, priekšlikumi, strīdi un sūdzības, informācija par situāciju uzņēmumos, informācija par koplīguma izpildes kvalitāti un līdzīga informācija. Komunikatori – zemāka līmeņa arodbiedrību amatpersonas, arodbiedrības biedri, kuri nodod informāciju vēlētām institūcijām un augstāka līmeņa arodbiedrību amatpersonām.
- Horizontālā komunikācija ir komunikācija vienā līmenī starp dažādām arodbiedrības amatpersonām un biedriem. Piemēram, problēmu risināšana, konsultācijas vai pārrunas arodbiedrības biedru vidū vai dažādu uzņēmumu arodbiedrību vēlēto institūciju vidū.

Pēc arodbiedrības iekšējās vides analīzes, nepieciešams raksturot arī ārējo vidi. Iekšējai videi ir minimālas iespējas ietekmēt ārējo vidi, toties ir aktuāli savlaicīgi pielāgoties tās prasībām.

1.3. Arodbiedrību ārējās vides analīze

Organizāciju ārējo vidi var definēt kā elementu kopu, kas atrodas ārpus organizācijas, izveidojas samērā neatkarīgi no tās un ietekmē organizācijas darbību (*Daft, 2009, 106*). Šos apgalvojumus pilnībā var attiecināt arī uz arodbiedrībām kā uz organizācijām (*Bieler, 2008; Rollo, 2011, 399; Kristensen, Rocha, 2012, 462*). Organizāciju saistība un atkarība no ārējās vides virza organizāciju vēlmi meklēt arvien jaunas darbības pilnveides metodes. Globalizācijas ietekmē notiek jaunu ideju un tehnoloģiju izstrāde un ieviešana, nodarbinātības veidu izmaiņas, kā arī palielinās multinacionālo korporāciju skaits. Arodbiedrību darbību šie faktori ietekmē divējādi: pastāv pozitīva, ar ekonomikas izaugsmi saistīta ietekme, kā arī negatīva (nodarbinātības samazināšanās; ienākumu nevienlīdzības palielināšanās) ietekme (*ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalisation*). Globalizācijas un citu faktoru ietekmē radītās nepārtrauktās pārmaiņas, kas norisinās ārējā vidē, pieprasa dažādas pārmaiņas arī arodbiedrību iekšienē.

Izplatīts ārējās vides iedalījums ir starporganizāciju vide, vispārīgā ārējā vide un starptautiskā/globālā ārējā vide (*Hatch, 1997, 64*). Līdz šim nav veikti aptveroši pētījumi par arodbiedrību ārējo vidi – esošo teorētisko nostādņu ietvaros arodbiedrību ārējā vide analizēta vienā līmenī. Pētnieku T. Hanigana, D. Veila, D. Millera, V. Forma, M. Salamona, Dž. Danlopa (*Dunlop*) un citu autoru teorētiskās nostādnes norāda, ka arodbiedrību ārējo vidi veido: politiskā un likumdošanas vide, ekonomiskā vide, zinātnes un tehnikas attīstība, darba

devēju attieksme pret arodbiedrībām, kā arī sociālie un kultūras faktori (*Hannigan, 1998, 47; Weil, 2002, 24; Napathorn, Chanprateep, 2011, 113; Salamon, 2000, 109; Dunlop, 1990, 10-11*). Nenoliedzami, ka minētie faktori ir savstarpēji saistīti, un turpmāk darbā tiks aplūkota katra faktora ietekme uz arodbiedrībām.

Likumdošanas vides / politisko faktoru un darba devēju ietekmes pamats ir likumi, ar kuru palīdzību politiskās partijas un valdība ietekmē organizāciju darbību. Atbilstoši savām iespējām, organizācijas izvēlas veidu un līmeni, kādā tās reaģē uz pieņemtajiem likumiem (*Montana, Charnov, 2008, 72*). Zinātnieki D. Millers un V. Forms, klasificējot arodbiedrību darbību ietekmējošos faktorus, īpaši uzsvēruši tādas likumdošanas nodrošināšanu, kas rada labvēlīgus apstākļus brīvai arodbiedrību darbībai (*Napathorn, Chanprateep, 2011, 113*). Ikvienā demokrātiskā valstī pastāv likumi, kas nosaka arodbiedrību statusu, šo organizāciju neatkarību un līdztiesību, reglamentē arodbiedrību attiecības ar valsts varas un pārvaldes institūcijām un darba devējiem, arodbiedrību biedru aizstāvības iespējas, arodbiedrību piedalīšanos darba, sociālo un ekonomisko domstarpību un strīdu izskatīšanā. Ar šo likumu palīdzību arodbiedrību darbība tiek atbalstīta vai kavēta. Arodbiedrībām īpaši aktuāla ir nacionālajā līmenī īstenotā sociālā politika: ES dalībvalstīs īstenotā sociālā politika kļūst arvien būtiskāka ES iekšpolitikas sastāvdaļa, un šajā kontekstā efektīva sadarbība starp arodbiedrībām un valdībām ir īpaši svarīga.

Jēdziens „sociālā politika” Eiropā attiecas uz politiku, kas ietekmē sociālos apstākļus, kādos dzīvo cilvēki (*Cunška, Muravska, 2009, 3*). Saskaņā ar labklājības valsts attīstības teorētiķa G. Espinga–Andersena viedokli (*Arts, Gelissen, 2002, 142*) sociālā politika ir pasākumu kopums, kuru mērķis ir sasniegt noteiktu sabiedrības vai cilvēku grupu labklājības līmeni. Pētnieks G. Espings–Andersens (1990, 2002) izveidojis klasifikāciju, kuras ietvaros sociālās politikas veidošanas pamatprincipus iedalījis trijās grupās: liberālie, konservatīvie, sociāldemokrātiskie. Liberālo pieeju raksturo zems pabalstu līmenis. Valsts atbalsts pabalstu apjoma un ilguma ziņā ir ierobežots. Tiek atbalstīta privātā apdrošināšana (ASV, Kanāda, Austrālija). Realizējot konservatīvos jeb korporatīvos principus, dažādas sociālās labklājības funkcijas ar mērķi pasargāt indivīdu no tirgus kaitīgās ietekmes, veic korporatīvas asociācijas (Austrija, Vācija, Francija, Itālija). Sociāldemokrātisko pieeju raksturo augstas sociālās garantijas tām personām, kuras nav iekļautas darba tirgū. Par pilsoņu dzīves līmeņa un sociālo garantiju nodrošināšanu galveno atbildību uzņemas valsts (Zviedrija, Norvēģija, Dānija).

ES sociālās politikas pamatprincipu pamatā ir vairāki starptautiskie un ES tiesību akti: Filadelfijas deklarācija (SDO, 1944. g.); Starptautiskais pakts par ekonomiskajām, sociālajām un kultūras tiesībām (ANO, 1966. g.); Kopenhāgenas sociālās attīstības deklarācija (1995.g.); SDO konvencijas un rekomendācijas, kā arī citi tiesību akti (*LM Ziņojums Sociālo tiesību*

pieejamība Eiropā). Eiropas Parlamenta 2006. gada ziņojumā par Eiropas nākotnes sociālo modeli uzsvērts, ka šis modelis atspoguļo kopējās vērtības, kuru pamatā ir miera saglabāšana, sociālais taisnīgums, vienlīdzība, solidaritāte, brīvības un demokrātijas veicināšana un cilvēktiesību ievērošana (*EP Ziņojums par Eiropas nākotnes sociālo modeli, 2006*). Sociālās politikas raksturojums norāda, ka sociālā drošība ir nozīmīga tās sastāvdaļa, kas savukārt ir cieši saistīta ar efektīvu sociālo partnerību ES un tās dalībvalstu līmenī.

Arodbiedrību darbība ir cieši saistīta arī ar citiem, tautsaimniecības attīstību nodrošinošiem, normatīvajiem aktiem. Kopumā likumdošanas vide būtiski ietekmē arodbiedrību darbību un vadīšanu. Darba autore uzskata, ka, biežas likumdošanas izmaiņas pieprasa arodbiedrību uzdevumu pārveidošanu, jaunu darbības veidu meklēšanu un neatliekamu aktivitāšu plānošanu.

Viens no svarīgākajiem sociālajiem partneriem, ar kura palīdzību arodbiedrības ietekmē arī politiskie spēki, ir valdība. Vairākās Eiropas valstīs un ASV 20. gadsimta pēdējā ceturksnī valdības nav bijušas labvēlīgas pret arodbiedrībām (*Rigby et al., 2006, 137*). Tomēr pēdējos gados Latvijā un Eiropā NVO, arī arodbiedrību, nozīme un loma nostiprinās, tiek atzīts (*LR Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāts, 2008,43*), ka Latvijā, un citur Eiropā NVO „darbojas kā tilts starp sabiedrību un valsti”, ar NVO palīdzību publiskās pārvaldes institūcijas uzzina sabiedrības attieksmi par dažādiem jautājumiem; nenoliedzama ir NVO kā ekspertu nozīme dažādu problēmu izpētē un analīzē. Būtiska ir NVO kā ministriju un citu publiskās pārvaldes institūciju sadarbības partnera loma politikas formulēšanas, izskaidrošanas, realizēšanas un vērtēšanas procesos gan pašvaldību, gan nacionālajā līmenī.

OECD atzinusi, ka gandrīz visās tās dalībvalstīs demokrātijas attīstība un tieša sabiedrības iesaiste politikas veidošanā ir ļoti aktuāla un sabiedrības līdzdalības nodrošināšanai tiek izvirzīti konkrēti kritēriji:

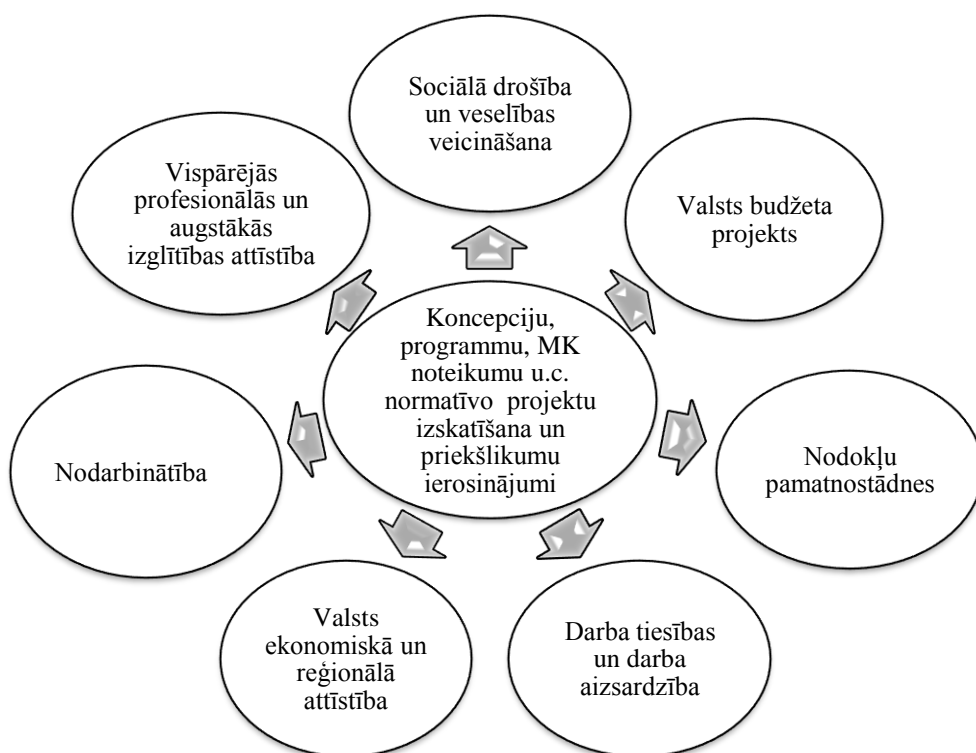
1. valsts attieksmei pret sabiedrības līdzdalību jābūt elastīgai, lai sabiedrības pārstāvji varētu attīstīt jaunas idejas un priekšlikumus, ko varētu integrēt politikas plānošanas procesā;
2. valsts piedāvātajai informācijai jābūt objektīvai, viegli pieejamai un saprotamai;
3. konsultācijām ar sabiedrību (tātad arī ar NVO) jānosprauž skaidri mērķi un noteikumi.

OECD atzīst, ka sabiedrības līdzdalība ir aktuāla un valstīs ieviešama trijos aspektos: informēšanā, konsultācijās un aktīvā līdzdalībā (*Miezaine, 2003, 15-16*).

Visiem šiem trim aspektiem jātiek īstenotiem arī sociālās partnerības ietvaros, kas ir viena no būtiskākajām arodbiedrību darbības jomām un norāda uz arodbiedrību kā NVO nozīmīgumu. Sociālo partneru trīspusējo sadarbību ir izveidojusi un ieviesusi SDO, šī sadarbība tiek pielietota aptuveni 80% SDO dalībvalstu. SDO ir atzinusi, ka valstīs, kur pastāv sekmīga sociālās trīspusējās sadarbības prakse, tā palīdz sociālajiem partneriem

atrisināt sociālās un ekonomiskās problēmas, nodrošinot viedokļu saskaņošanu un solidāru sadarbību. (*ILO. Report VI Social dialogue Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*). Arodbiedrību un citu sociālo partneru sadarbību sociālās partnerības ietvaros paredz *Konvencija par trīspusējām konsultācijām Starptautisko Darba Normu pielietošanas sekmēšanai*, kas pieņemta 1976. gadā un paredz, kā SDO dalībvalstīm veidot un uzturēt sociālā dialoga mehānismu. Konvencijas 2. pants nosaka, ka organizēt efektīvas sarunas starp valdību, darba devējiem un darba ņēmējiem ir valsts pienākums (*Konvencija par trīspusējām konsultācijām Starptautisko Darba Normu pielietošanas sekmēšanai*).

Sociālā partnerība ietver arodbiedrību sadarbību un kopīgu lēmumu pieņemšanu ar valdību un darba devējiem dažādos līmeņos (*Baglioni, 2006, 428*), tai raksturīga kopīgu problēmu konstatācija un risināšana, kā arī partneru iespēju un ierosinājumu pieņemšana (*Meņšikovs, 2007, 36*). Sociālās partnerības ietvaros tiek pieņemti lēmumi par plašu jautājumu loku: valsts ekonomisko un reģionālo attīstību; nodokļu politiku; sociālo drošību un citiem jautājumiem (skatīt 1.4. attēlu).



1.4. attēls. Arodbiedrības loma lēmumu pieņemšanā valsts pārvaldē sociālajā partnerībā
Avots: Stacenko, 2014, 120

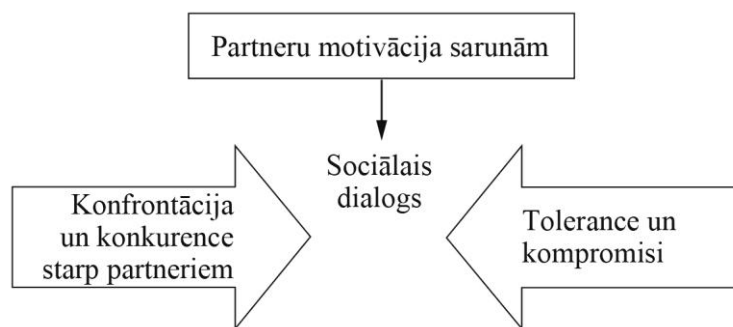
1.4. attēlā ietvertā informācija liecina, ka arodbiedrības kā sociālais partneris ietekmē dažādas valsts pārvaldes lēmumu jomas un veido demokrātisku sadarbību ar valdību un darba devējiem. Lai arodbiedrības būtu pārlicinošs sociālais partneris, tām ir nepieciešams

nepārtraukti pilnveidot savu darbību, lai kļūtu par efektīvām darbinieku intereses pārstāvošām nevalstiskajām organizācijām.

Eiropas un pasaules arodbiedrību darba pieredze liecina, ka efektīvs sociālais dialogs var uzlabot darbinieku sociāli ekonomisko situāciju uzņēmumu, nozaru un valsts līmenī. Tas var būt trīspusējs, ar valdību kā oficiālo dialoga pusi, un divpusējs, kas norisinās tikai starp darbiniekiem un uzņēmuma vadību (vai arodbiedrībām un darba devēju asociācijām) ar vai bez valdības klātbūtnes. Sociālais dialogs ir būtisks instruments, ar kura palīdzību arodbiedrības var ietekmēt arī valdības un iedzīvotāju savstarpējo attieksmi vienam pret otru.

SDO sociālo dialogu definē kā procesu, kas „ietver visa veida pārrunas un konsultācijas vai pat vienkāršu informācijas apmaiņu starp valdības, darba devēju un darbinieku pārstāvjiem par kopējo interešu jautājumiem saistībā ar ekonomikas un sociālo politiku” (*ILO Social Dialogue Definition*). ES līmenī sociālā dialoga partneri ir Eiropas Komisija, Eiropas arodbiedrību konfederācija (European Trade Union Confederation – ETUC), Eiropas Industriālo un darba devēju konfederāciju apvienība (Union of Industrial and Employers’ Confederation – UNICE) un Eiropas valsts sektora darba devēju konfederācija (European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest - CEEP). Atkarībā no dialoga rakstura var tikt iesaistītas arī citas darba devēju organizācijas (*Jansone u.c., 2004*). Darba autore konstatē, ka ES sociālais dialogs kļuvis par vispāratzītu sadarbības veidu, kas dod iespēju saskaņot dažādo sabiedrības slāņu intereses sociālajos un ekonomiskajos jautājumos un garantē sociālo stabilitāti valstī. Sociālā dialoga kvalitāte ir atkarīga no kultūras tradīcijām, vēsturiskiem, ekonomiskiem un politiskiem procesiem valstī, un tā attīstība notiek paralēli pilsoniskās sabiedrības attīstībai kopumā. Politikas kopvadība ar sociālā dialoga palīdzību ir plaši izplatīta dažādos līmeņos un skar lielu nodarbināto, politikas veidotāju, valsts iestāžu un privāto uzņēmumu skaitu.

Ar sociālā dialoga palīdzību tiek apspriestas un saskaņotas reģionālās attīstības plānošanas problēmas, uzņēmumu pārstrukturēšana, izglītības politika, jaunu tehnoloģiju ieviešana, izmaiņas sabiedrisko pakalpojumu sfērā un daudzi citi jautājumi (*Baglioni, 2006, 440; Ioannou et al. 2009; Lee, 2010, 32 - 37*). Tomēr „sociālais dialogs ir komplicēts process – tas ietver gan konfrontāciju un konkurenci, gan toleranci un kompromisus” (*Divpusējais sociālais dialogs Latvijas labklājības veicināšanai*). Pēc autores domām, ļoti būtiska nozīme ir partneru motivācijai sarunām. Bez partneru motivācijas sociālā dialoga process nav iespējams, vai arī tā rezultāti tiek būtiski pasliktināti. 1.5. attēlā atspoguļots autores viedoklis par sociālā dialoga procesu.



1.5. attēls. Sociālā dialoga process
 Avots: Līne, 2011, 572

Valstīs, kurās sociālais dialogs tiek nodrošināts, bieži tas netiek pārtraukts arī ekonomiskās krīzes apstākļos. Ja krīze ir dziļa, un arodbiedrības ir spēcīgas, tad gluži pretēji, krīzes situācijās tas var papildus motivēt valdību sarunām ar arodbiedrībām. Taču, ja krīzei netiek prognozētas tālejošas sekas un arodbiedrības ir vājas, valdība var tās ignorēt un lēmumus pieņemt vienpusēji. Situācijās, kad krīze nav nopietna, bet arodbiedrības ir spēcīgas, var novērot tendenci samazināt valdības iniciatīvu iespējamo risinājumu apspriešanā. Tā var būt valdības vai darba devēju reakcija uz iespēju, ka arodbiedrības izmantos situāciju un uzspiedīs savu viedokli (Allen, 2010, 26 - 27; Baccaro, Heeb, 2011, 4).

Ekonomisko faktoru ietekme ir saistīta ar likumdošanas izmaiņām, kuras var izraisīt ekonomiskas izmaiņas, dažkārt tās ir pat grūti atšķiramas. Svarīgākie ekonomiskie rādītāji, kurus lieto ekonomiskā stāvokļa raksturošanai valstī kopumā, ir: ekonomikas izaugsme, nodarbinātība un inflācijas līmenis. Ekonomisko faktoru izmaiņas tiek pamanītas visātrāk, jo tās ļoti būtiski ietekmē jebkura veida organizāciju. Arī tās organizācijas, kuru ieņēmumus veido biedru iemaksas, ātri izjūt ieņēmumu samazināšanos (Hall, Tolbert, 2009, 150). Būtisku iespaidu uz arodbiedrībām atstāj galvenokārt inflācija un bezdarbs. Augsti inflācijas rādītāji var radīt biedru vēlmi apvienoties, lai uzlabotu savas dzīves kvalitāti, kas tādos gadījumos izraisa biedru skaita palielināšanos, turpretī augsts bezdarba līmenis samazina biedru skaitu. Globālās konkurences apstākļos visā pasaulē notiek nodarbinātības izmaiņas – darba rakstura izmaiņas, uzņēmumu vietas maiņa un cita veida restrukturizācijas veicina situāciju, ka daļa no uzņēmumu darbiniekiem ir nodarbināti tikai nepilnu darba laiku. Lielbritānijā šo fenomenu sauc par „elastīgumu”, ASV par „gadījuma darbiem”, ES par „netipisku darbu”, bet arodbiedrības to dēvē par „neaizsargātu darbu”, tādējādi uzsverot darbinieku neaizsargātību šādā situācijā (Baglioni, 2006, 4; Rigby et al., 2006, 135; Lee, 2010, 38 – 51).

Zinātnes un tehnikas attīstības pamatā ir tehnoloģiskie faktori, kurus var definēt kā visus instrumentus un idejas, kas ir izmantojamas, lai paplašinātu garīgo un fizisko cilvēces redzesloku. Tehnoloģiju centrālā tēma ir jaunu ideju praktiska pielietošana, bet zinātne ir vairāk vai mazāk abstraktu zināšanu meklējumi, savukārt tehnoloģija – organizētu zināšanu

pielietojums, lai palīdzētu atrisināt problēmas sabiedrībā (*Kreitner, 2003, 89*). Zinātnes un tehnikas attīstība ir sarežģīts un mainīgs ārējās vides faktors – daudzie pēdējos gados veiktie zinātnes un tehnikas sasniegumi ļoti būtiski ietekmējuši arodbiedrības – mainot esošās un radot pilnīgi jaunas nozares un veicinot pārmaiņas organizācijās. Situācija prasījusi darbinieku pielāgošanos, papildus tālākizglītību, jaunu profesiju apguvi (*Warhurst, 2008, 81 – 82; Brown, Yasukawa, 2010, 62 – 68; Lichtenstein, 2010, 70 – 72; Ball, 2011, 51*).

Pārmaiņas, kas notikušas 20. gadsimta beigās, ir bijušas būtiskas, un 21. gadsimtu var dēvēt par „bezsvara ekonomikas laiku”, ko lielā mērā ietekmē informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība, bet arodbiedrības lielākoties nespēj pielāgoties šīm pārmaiņām. Tās cenšas attīstīt biedru individuālo pārstāvniecību, pārstāvot individuālos biedrus tiesās un citās institūcijās (*Rigby et al., 2006, 140*). Darba autore uzskata, ka šāda darba forma ir jāpilnveido, jo pašnodarbināto un nepilnu darba laiku nodarbināto cilvēku skaits turpmāk var pieaugt, turklāt šī darba forma palīdzētu arodbiedrību darbiniekiem uztvert biedru ne tikai kā kolektīva daļu, bet arī kā indivīdu. Nenoliedzami, ka tehnoloģiju attīstība ir nodrošinājusi arī pozitīvu ietekmi uz arodbiedrībām. Tehnoloģiju pārmaiņas arodbiedrībās kā organizācijās ir nodrošinājušas arodbiedrību iespējas izmantot tehnoloģiju sasniegumus savas darbības uzlabošanai – datoru un plašas interneta pielietošanas iespējas ļauj racionālāk un ātrāk izmantot resursus, piemēram, nosūtīt un saņemt informāciju. Tas pozitīvi ietekmē komunikācijas ātrumu vienas arodbiedrības ietvaros, starp dažādām arodbiedrībām valsts iekšienē un ar sadarbības partneriem citās valstīs. Turklāt ar elektronisko tīmekļa vietņu palīdzību arodbiedrības var paātrināt komunikāciju ar sabiedrību, informējot to par savu darbību, dažādām aktualitātēm likumdošanas, ekonomikas un citās jomās, kā arī saņemt atgriezenisko saiti par savas darbības efektivitāti.

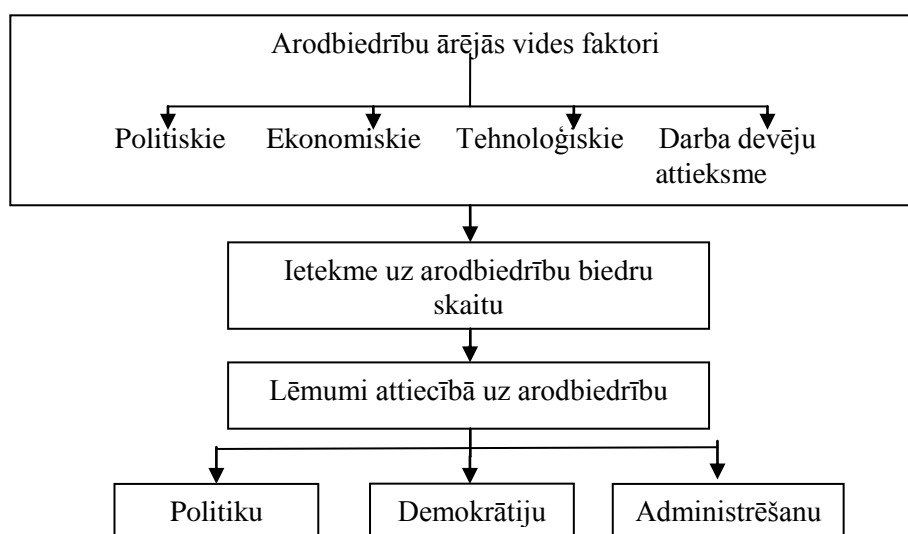
Sociālie un kultūras faktori ir saistīti ar sociālo vidi, kas ietver sociālo šķiru struktūru, sociālo mobilitāti, sabiedrībā dominējošo dzīvesveidu un reliģisko pārliecību, valsts izglītības sistēmu un citus aspektus. Kultūras vide ietver vēsturisko pieredzi, tradīcijas, sabiedrības vērtības un gaidas (*Hatch, 1997, 68-69*). Kultūra tiek uzkrāta un nodota no paaudzes paaudzē un tiek dēvēta par cilvēces sociālo atmiņu, tādēļ šī elementa izmaiņas nenotiek tik strauji kā citu minēto elementu izmaiņas. Daudzās Eiropas valstīs sabiedrībā kopumā ir notikusi pāreja no kolektīvizācijas uz individualizāciju, un cilvēki domā galvenokārt par to, kas izdevīgs un nepieciešams pašiem, nevis par to, kas nepieciešams sabiedrībai kopumā. Individualizētu sabiedrību raksturo kontroles zudums pār nozīmīgiem sociāliem procesiem un ar to saistītā nenoteiktība un pieaugoša neaizsargātības sajūta nekontrolējamo pārmaiņu priekšā. Sabiedrība, kas ir cīnījies par to, lai apkārtējā pasaule kļūtu droša ir atklājusi, ka tās iespējas pilnībā ir atkarīgas no mainīgiem un neparedzamiem apstākļiem (*Бауман, 2002, 147–215*).

Fakts, ka individualizētā sabiedrībā nav populāras uz kolektīvismu balstītās arodbiedrību darbības, šķiet likumsakarīgs. Zīmīgi, ka šāda sabiedrība bieži vien tieši vai netieši atbalsta tādu valdības rīcību, kas ir pretrunā ar sabiedrības interesēm kopumā.

Tieši ņemot vērā sabiedrības vienaldzīgo attieksmi vai atbalstu, valdība var izvēlēties stratēģijas, kas pauž labvēlīgu, neitrālu vai nelabvēlīgu nostāju pret arodbiedrībām, jo sociālās vērtības izpaužas gan sabiedrībā kopumā, gan valdības pieņemtajos likumos, politikā un stratēģijās (Salamon, 2000, 109).

Kopumā, pozitīvi vērtējot autoru T. Hanigana, D. Veila, D. Millera, V. Forma, M. Salamona, Dž. Danlopa (promocijas darba 35. lpp) veikto ieguldījumu arodbiedrību ārējās vides izpētē, darba autore vēlas izteikt dažas kritiskas piezīmes. Pirmkārt, starp nosauktajiem faktoriem nav demogrāfiskā faktora, līdz ar to tas jāakcentē atsevišķi. Otrkārt, minētie autori faktorus nav iedalījuši tieši ietekmējošos un netieši ietekmējošos faktoros, kas no arodbiedrību vadīšanas viedokļa ir būtiski. Piemēram, darba devēju attieksme; likumdošana un valdības darbība tieši ietekmē arodbiedrības, tomēr šie faktori ievietoti vienā līmenī ar netieši ietekmējošiem faktoriem.

Detalizētāks darba autores viedoklis par ārējās vides faktoriem izklāstīts 4. nodaļā saistībā ar stratēģiskās vadīšanas procesu. Šajā nodaļā ārējās vides novērtējuma kontekstā autore uzsver, ka izmaiņas, kas skārušas politisko, ekonomisko un tehnoloģisko vidi, vairākās valstīs nelabvēlīgi ietekmējušas arodbiedrību biedru skaitu. Reaģējot uz biedru skaita samazināšanos, arodbiedrību priekšsēdētājiem bieži vien jāpieņem steidzami lēmumi vai arī jāorganizē to kolektīva pieņemšana. 1.6. attēlā redzams, kādi ārkārtas lēmumi var tikt pieņemti ārējās vides faktoru pārmaiņu rezultātā (skatīt 1.6.attēlu).



1.6. attēls. Arodbiedrību ārkārtas lēmumu modelis
Avots: Gennard, 2007, 92

Arodbiedrības var dažādi reaģēt uz biedru skaita samazināšanos: var tikt pieņemti jauni lēmumi attiecībā uz mērķiem un to sasniegšanas līdzekļiem; var tikt izvirzīti jauni mērķi vai veiktas izmaiņas esošajos mērķos un meklēti jauni veidi to sasniegšanai. Galēji nelabvēlīgās situācijās var tikt izmantotas arodbiedrību apvienošanās iespējas. Arī pārmaiņas attiecībā uz demokrātiju arodbiedrībās var būt dažādas un attiekties kā uz uzņēmuma, tā uz nozares/profesionālo un nacionālo līmeni. Lai pārvarētu finansiālas grūtības, var tikt ieviesta lielāka finanšu līdzekļu centralizācija, palielināta izdevumu kontrole vai samazināts arodbiedrības struktūrvienību skaits. Pārmaiņas attiecībā uz administrēšanu var būt saistītas ar komiteju sanāksmju biežuma maiņu, personāla skaita samazināšanu vai īpašumu pārdošanu (*Gennard, 2007, 91*). Arodbiedrībām jāmeģina izvairīties no pārsteidzīgu un nepārdomātu lēmumu pieņemšanas, jo tie situāciju var tikai apgrūtināt, radīt lieku spriedzi un destruktīvus konfliktus. Piemēram, sociālā dialoga ietvaros iespējamā darba devēju un arodbiedrību pretējo interešu sadursme var izraisīt abu pušu attiecību pasliktināšanos. Arī bezdarbība un cerība, ka problēma atrisināsies pati no sevis, parasti nedod vēlamus rezultātus.

Organizāciju ārējo vidi var raksturot dažādi – tā var būt vienkārša vai sarežģīta, viendabīga vai neviendabīga, stabila vai nestabila. Vienkāršā vidē uz organizāciju iedarbojas neliels viendabīgu faktoru skaits, bet sarežģītā – liels neviendabīgu faktoru skaits. Jebkuri ārējās vides faktori var būt stabili vai nestabili. Viendabīgā vidē organizācijām ir vienkāršāk funkcionēt, jo var darboties pēc iepriekš izstrādātas programmas, atsevišķas organizācijas mēģina padarīt vidi viendabīgāku, atbrīvojoties no „nepiemērotiem” klientiem (*Hall, Tolbert, 2009, 157*). Nenoteiktība ir ārējās vides īpašība, kuru raksturo divi vides parametri – sarežģītība un stabilitātes līmenis. Sarežģītība norāda uz faktoru skaitu un dažādību ārējā vidē, bet stabilitātes līmenis – uz ārējās vides faktoru dinamiskumu. Nenoteiktību bieži pastiprina informācijas trūkums par ārējo vidi un tās potenciālajām izmaiņām. Par zemu nenoteiktības līmeni liecina neliels nemainīgu vai nedaudz mainīgu ārējās vides faktoru skaits. Mērenas nenoteiktības gadījumā lielākā daļa ārējās vides faktoru ir dažādi, bet tie ir nemainīgi vai to izmaiņas ir pakāpeniskas. Ja ārējā vidē ir neliels faktoru skaits, kuri bieži un neparedzami mainās, to dēvē par mēreni lielu nenoteiktību. Mērenas nenoteiktības gadījumā ir liels dažādu faktoru skaits, kuru izmaiņas ir biežas un grūti prognozējamās (*Daft, 2009, 63*).

Būtisks ir jautājums par to, kāpēc vadītāji novērtē vidi kā neprognozējamu un draudīgu, un kāpēc organizācijas vadītāji un darbinieki ir par to pārliecināti. Apkārtējā vide tiek uztverta ar informācijas palīdzību – ikviens organizācijas darbinieks var komunicēt par situāciju ārējā vidē, tomēr visbiežāk informāciju iegūst un analizē organizāciju vadītāji. Organizāciju ārējās vides nenoteiktību pastiprina informācijas nepietiekamība, tās pretrunīgums un vadītāju subjektīvā uztvere. Kā redzams 1.7.attēlā, ja vadītāji uztver ārējo vidi kā stabilu un minimāli

sarežģītu, viņi uzskata, ka informācija ir zināma un viegli pieejama, un tādēļ subjektīvi izjūt zemu nenoteiktības līmeni. Kad ārējā vide, pēc vadītāju domām, ir sarežģīta, vai tai ir raksturīgs augsts izmaiņu līmenis, vadītāji pretojas lielam informācijas apjomam un ir spiesti sekot līdzī mainīgajai informācijai. Lielas nenoteiktības situācijās vadītāji saskaras ar lielu informācijas apjomu, taču nezina, kāda informācija organizācijai nepieciešama (Hatch, 1997, 90). 1.7. attēlā redzama saistība starp ārējās vides stabilitātes un sarežģītības līmeni un informācijas pieejamības līmeni.

Izmaiņu līmenis

		Izmaiņu līmenis	
		Zems	Augsts
Vides stabilitātes un sarežģītības līmenis	Zema	Nepieciešamā informācija ir zināma un viegli pieejama <i>(zems ārējās vides nenoteiktības līmenis)</i>	Regulāra nepieciešamība pēc jaunas informācijas <i>(vidējs ārējās vides nenoteiktības līmenis)</i>
	Augsta	Pārāk daudz informācijas <i>(vidējs ārējās vides nenoteiktības līmenis)</i>	Nav zināms, kāda informācija ir nepieciešama <i>(augsts ārējās vides nenoteiktības līmenis)</i>

1.7 attēls. Sakarības starp vides sarežģītību un informāciju
Avots: Hatch, 1997, 90-91

Pēc darba autores domām, 1.7. attēlā ievietotā informācija norāda uz to, ka vadības praksē jāņem vērā apstākļi, ka vadītāju un darbinieku uztveri ietekmē viņu personīgā pieredze, tāpēc ne vienmēr informācija, kas tiek uztverta kā organizācijai nelabvēlīga, tāda ir patiesībā. Atkarības pakāpe un ievainojamība no ārējās vides organizācijām ir atšķirīga: jo augstāks atkarības līmenis, jo ievainojamāka ir organizācija. Ja organizācijas rīcībā ir daudz finanšu resursu, tā ir mazāk atkarīga no nelabvēlīgas ekonomisko faktoru ietekmes nekā gadījumos, ja šie resursi ir ierobežoti (Hall, Tolbert, 2009, 157). Darba autore uzskata, ka arodbiedrības ar lielāku biedru skaitu vieglāk pārdzīvo biedru skaita samazināšanos, jo gadījumos, kad ir uzkrāti finanšu resursi, arodbiedrības ir mazāk atkarīgas no šī faktora.

Organizācijām kā atvērtām sistēmām jānodrošina nepieciešamās daudzveidības princips, kas paredz, ka organizācijai, atrodoties daudzveidīgā ārējā vidē, jārupējas, lai arī tās iekšējā vide būtu daudzveidīga. Tas nozīmē, ka organizācijas struktūrai, procesiem un vadīšanai jābūt pietiekami daudzveidīgiem, lai organizācija spētu izdzīvot un attīstīties (Hatch, 1997, 90).

Jautājums par to, vai arodbiedrību struktūra, līderība un citi procesi ir piemēroti mūsdienu mainīgās vides prasībām, ir aktuāls, un autore promocijas darbā mēģinājusi rast uz to atbildi.

1.4. Arodbiedrību darbības efektivitāte: būtība, veidi un vērtēšanas kritēriji

Arodbiedrību darbības efektivitātes aspektiem pētnieki sāka pievērst uzmanību tikai 20. gadsimta septiņdesmito gadu beigās, arī efektivitātes noteikšanas pieejas bija dažādas. Teorētiķis T. Kohans (*T. Kochan*) 1980. gadā definēja arodbiedrību darbības efektivitāti kā aktivitāšu un pazīmju kopumu, kas ļauj šīm organizācijām sasniegt mērķus (*Mohamed et al., 2010, 90*). Tomēr literatūras avotos nav atrodams plašs apskats par šo jautājumu. Tācis uzsvērts, ka arodbiedrību darbības efektivitāte ir sarežģīts, dinamisks un grūti definējams jēdziens, kas saistīts ar arodbiedrību spēju piesaistīt un „noturēt” biedrus, ietekmēt politiku un likumdevēju lēmumus, aizstāvēt savus biedrus, sasniegt izvirzītos mērķus (*Edralin, 2009, 32*).

Teorētiķu un praktiķu interese par arodbiedrību darbības efektivitāti saistīta ar arodbiedrību nozīmes un biedru skaita mazināšanos Eiropā un ASV. Atbilde uz jautājumu „kas ir efektīvas arodbiedrības?” ir atkarīga no daudziem faktoriem. Par arodbiedrību darbības efektivitātes definējuma sarežģītību liecina dažādie jautājuma analīzes aspekti: dimensiju aspekts – T. Hammers (*T. Hammer*), D. Vazeters (*D. Wazeter*), mērķu kā būtiskāko efektivitātes kritēriju aspekts – Dž. Fiorito (*J. Fiorito*), P. Džarlejs (*P. Jarley*), dažādu efektivitātes kritēriju aspekts – P. Klarks; A. Braisons (*A. Bryson*); K. Fridže (*C. Frege*); R. Burčieli (*R. Burchielli*) un efektivitātes faktoru – Dž. Vaisers (*J. Visser*) aspekts.

T. Hammers un D. Vazeters 1993. gadā pētījumā par ASV pedagogu arodbiedrībām konstatēja piecas atšķirīgas efektivitātes dimensijas:

1. biedru iesaistīšanās arodbiedrības aktivitātēs,
2. arodbiedrības gatavība sarunām ar sociālajiem partneriem,
3. biedru iesaistīšana politiskās un pilsoniskās aktivitātēs,
4. „aizstāvības mentalitāte” (biedri uztver arodbiedrību kā organizāciju, kas pārstāv viņu intereses pēc būtības, nevis tikai diskutē ar darba devējiem),
5. efektīva uzņēmumu līmeņa arodbiedrību vadība (*Hammer, Wazeter, 1993, 311*).

Arodbiedrību darbības efektivitātes dimensijās ir uzsvērtā arodbiedrību aktivitāte un biedru nozīmīgums, kā arī dimensiju savstarpējā mijiedarbība, kas viena otru papildina.

Sociālo un ekonomisko taisnīgumu atbilstoši arodbiedrību dokumentos formulētajam pastāvēšanas pamatojumam uzskata par arodbiedrību galveno mērķi. Tomēr šis mērķis ir pārāk plašs, lai to varētu izmantot efektivitātes noteikšanai. Tādēļ nepieciešams identificēt vairākus konkrētākus efektivitātes kritērijus, sākot ar sociālā dialoga nodrošināšanu uzņēmumu līmenī, līdz pat šķietami vienkāršām ikdienas darbībām.

ASV pētnieki Dž. Fiorito, P. Džarlejs un Dž. Delenejs (*J. Delaney*) definējuši sešus arodbiedrību darbības organizatoriskās efektivitātes kritērijus, kas balstīti uz arodbiedrību

mērķu sasniegšanu. Pētnieki uzsvēruši, ka par efektīvām var nosaukt tās arodbiedrības, kuras rezultatīvi darbojas sešu mērķu sasniegšanai: koplīgumu noslēgšanai un kontrolei; organizēšanai; politisko mērķu sasniegšanai; pašpalīdzībai; biedru solidaritātes nodrošināšanai un resursu nodrošināšanai. Vēlākos pētījumos Dž. Fiorito, P. Džarlejs un Dž. Delenejs atzinuši, ka arī inovācijas un iekšējā demokrātija ir būtisks arodbiedrību darbības efektivitātes rādītājs (*Burchielli, 2004, 337*).

P. Klarks, pamatojoties uz autoru (Dž.Fiorito, K. Gramma (*C. Gramm*) un V. Hendrika (*W.Hendrick*), 1991; Dž Barlinga, K. Fullagara, K.Keloveja 1992; T. Hammera un D. Vazetera, 1993; Dž.Fiorito, P. Džarleja, Dž. Deleneja, 1995) pētījumu rezultātiem piedāvājis trīs galvenos kritērijus, kas ļauj spriest par arodbiedrību efektivitāti. Tie ir: arodbiedrību spēja iesaistīt jaunus biedrus; darba koplīgumu noslēgšanas un izpildes rezultāti; arodbiedrību ietekme uz sabiedrību kopumā (*Clark, 2009, 5*).

21. gadsimta sākumā A. Braisons empīriskā pētījumā par Lielbritānijas arodbiedrību efektivitāti veicis biedru, bijušo arodbiedrību biedru un respondentu, kuri nav bijuši arodbiedrību biedri, aptauju. A. Braisons (*Bryson, 2003, 5*) uzsvēris, ka pastāv divi arodbiedrību darbības efektivitātes veidi: organizatoriskā efektivitāte un „snieguma” efektivitāte. Teorētiskis piedāvā septiņus arodbiedrību organizatoriskās efektivitātes kritērijus un septiņus „snieguma” efektivitātes kritērijus (skatīt 1.1. tabulu).

1.1. tabula

A. Braisona arodbiedrību darbības efektivitātes kritēriji

Organizatoriskās efektivitātes kritēriji	„Snieguma” efektivitātes kritēriji (ietver septiņas arodbiedrības spējas)
Arodbiedrību spēja sazināties un apmainīties ar informāciju	Spēja uzvarēt cīņā par taisnīgu darba samaksas palielinājumu un piemaksām
Arodbiedrību spēja nodrošināt biedriem informāciju un konsultācijas	Spēja aizsargāt darba ņēmējus pret negodīgu attieksmi
Arodbiedrību atklātība pret biedriem un atbildība viņu priekšā	Spēja veicināt visiem vienlīdzīgas iespējas darbavietā
Arodbiedrību spēja reaģēt uz biedru problēmām un sūdzībām	Spēja padarīt darbu interesantu un patīkamu
Nopietna darba devēju attieksme pret arodbiedrību	Spēja sadarboties ar uzņēmuma vadītājiem, lai uzlabotu darba kvalitāti un produktivitāti
Arodbiedrību izpratne par uzņēmumu	Spēja palielināt vadības atsaucību pret darbiniekiem
Arodbiedrību spēks (liels biedru skaits; uzņēmumā darbojas vietējās arodbiedrības pārstāvis)	Spēja padarīt darbavietas par labākajām darbavietām

Avots: *Bryson, 2003, 5*

K. Fridže pētījusi arodbiedrību efektivitāti Ungārijā un Slovēnijā. Pētījuma laikā arodbiedrību līderiem un citām amatpersonām tika jautāts par to, cik svarīgi arodbiedrībām ir šādi mērķi: palielināt ietekmi uz valdību; lobēt labākas darba tiesības; solidarizēties ar citām arodbiedrībām; spēt iesaistīt arodbiedrībā jaunus biedrus; būt neatlaidīgām pret negodīgiem

darba devējiem. Abu valstu respondenti atzina, ka šie mērķi ir vienlīdz būtiski. K. Fridže kā arodbiedrību darbības efektivitātes noteikšanas kritērijus šajā praktiskajā pētījumā izmantojusi Dž. Vaisera 1995. gadā publicēto „triju spēka resursu” pieeju. Saskaņā ar šo pieeju arodbiedrību darbības efektivitāti nodrošina: ekonomiskie resursi (uzņēmuma ekonomiskais stāvoklis un vietējā darba tirgus piedāvājums); institucionālie resursi (ārējais atbalsts, piemēram, darba devēju asociāciju, valsts iestāžu un citu arodbiedrību atbalsts), kā arī spēja mobilizēt iekšējos organizatoriskos resursus. Pētījuma rezultātā K. Fridže secinājusi, ka arodbiedrībā būtiski ir pieci efektivitātes kritēriji (ekonomikas kritērijs un 4 organizatoriskie kritēriji). Ekonomikas kritērijs kā nepieciešamos efektivitātes nosacījumus paredz labvēlīgu vietējā darba tirgus piedāvājumu un uzņēmuma ekonomiskās darbības rādītājus. Savukārt organizatoriskie kritēriji ir: nozares arodbiedrības pakalpojumi vietējām arodbiedrībām; komandas izjūta arodbiedrību aktīvistu vidū; uzticība uzņēmuma darbinieku vidū un biedru lojalitāte pret arodbiedrību (*Frege, 2002, 58-61*).

R. Burčieli (*Burchielli*) nosaukusi trīs arodbiedrības darbības efektivitātes kritērijus:

1. Pārstāvniecības efektivitāte: atbildība pret biedriem; biedru iesaistīšana; būtiskāko mērķu sasniegšana.
2. Administratīvā efektivitāte: struktūra un stratēģija; inovāciju prakse; mērķu skaidrība; līderība; personāla atbildīgums.
3. Sociālā efektivitāte: kopīgas vērtības; spēja atbalstīt viena otru; biedru aktivitātes un lojalitātes līmenis; iesaistīšanās politiskās aktivitātēs.

Tomēr R. Burčieli nav veikusi empīrisku pētījumu un uzsvērusi, ka šim modelim turpmāk jātiek pārbaudītam, lai konstatētu, vai kritēriji ir vienlīdz būtiski (*Burchielli, 2004, 339-342*).

Apkopojot pētījumus par arodbiedrību darbības efektivitāti, darba autore konstatē, ka:

- neviens no minētajiem pētniekiem neatspoguļo pētījumā visus arodbiedrību darbības efektivitātes aspektus;
- vairāki pētnieki norāda uz kritērijiem, kas saistīti ar arodbiedrību kā sociālā partnera darbības kvalitāti;
- eksistē arodbiedrību darbības efektivitātes kritēriju un veidu komplekss;
- atšķirībā no komercorganizācijām, arodbiedrību darbības efektivitāti nevar izteikt kvantitatīvi kā attiecību starp rezultātiem un izmaksām;
- jebkurus efektivitātes kritērijus un veidus arodbiedrības var lietot saistībā ar saviem mērķiem, prioritātēm un noteikto stratēģiju.

Pamatojoties uz minēto pētnieku atziņām, darba autore izveidoja 1.2. tabulu, kurā parādīts arodbiedrību darbības efektivitātes komplekss.

Arodbiedrību darbības efektivitātes kritēriji un veidi

Efektivitātes kritēriji	Efektivitātes veidi
Arodbiedrības aktivitātes	Sociālā efektivitāte
Arodbiedrības mērķu sasniegšana	Sociālā efektivitāte
Arodbiedrības mērķu sasniegšana	Pārstāvniecības efektivitāte
Arodbiedrības darbības organizēšana	Administratīvā efektivitāte
Arodbiedrības sniegums	Komunikatīvā efektivitāte
Arodbiedrības ekonomiskā stabilitāte	Ekonomiskā efektivitāte

Avots: autores izstrādāta, pamatojoties uz Burchielli, 2004, 337-342; Bryson, 2003, 5; Frege, 2002, 58-61

Atsaucoties uz šajā apakšnodaļā aplūkotajām teorētiskajām nostādnēm, darba autore secina, ka arodbiedrību darbības efektivitātes nodrošināšana ietver plašu darbību kompleksu, kas paredz biedru līdzdalības līmeņa un lojalitātes paaugstināšanu, nopietnu sociālo partneru attieksmi un pozitīvus sociālā dialoga rezultātus visos līmeņos. Pēc darba autores domām, viens no būtiskiem arodbiedrību darbības efektivitātes paaugstināšanas veidiem ir arodbiedrību vadīšana*. Pētnieku izstrādātos efektivitātes noteikšanas kritērijus var izmantot dažādos arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas posmos:

- izstrādes posmā – iekšējās un ārējās vides analīzē, ņemot vērā efektivitāti ietekmējošos faktorus, un mērķu izvirzīšanā, ievērojot efektivitātes kritērijus;
- ieviešanas posmā – izmantojot A. Braisona pieejā noteiktos organizatoriskās un snieguma efektivitātes kritērijus un veicinot biedru lojalitāti pret arodbiedrību;
- novērtēšanas posmā, izmantojot efektivitātes kritērijus kā ietvaru konkrētas arodbiedrības stratēģijas novērtēšanas kritēriju, apakškritēriju, rādītāju un vērtējuma līmeņu izstrādei.

Detalizētāk stratēģiskās vadīšanas izstrādes un īstenošanas jautājumi arodbiedrībās analizēti darba 2.nodaļā.

* Promocijas darbā termins „vadīšana” tiek izmantots kā jēdziena „management” tulkojums

2. ARODBIEDRĪBU STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS TEORĒTISKĀS NOSTĀDNES

2.1. Stratēģiskās vadīšanas būtība un tās pieeju attīstība

Vadībzinātnes literatūrā satopamas dažādas organizācijas stratēģijas definīcijas. Par pirmo nozīmīgo vadībzinātnes teorētisku darbu stratēģisko jautājumu izpētē tiek uzskatīta 1962. gadā izdotā A. Čandlera (*Chandler*) grāmata „Stratēģija un struktūra”, kurā analizēts, kā stratēģiskie lēmumi ietekmē organizāciju pārstrukturēšanu un to konkurētspējas nodrošināšanu. A. Čandlers uzskatīja, ka: „Stratēģija ir organizācijas galveno ilgtermiņa mērķu noteikšana, uzdevumu formulēšana un mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu efektīva izmantošana” (*Kalve, 2005, 142*). Arī Dž. Kvinns (*Quinn*) definēja stratēģiju kā plānu, kas integrē organizācijas galvenos mērķus, politiku un darbības rezultātus, kā arī uzsvēra, ka stratēģija, pamatojoties uz organizācijas iekšējām kompetencēm un trūkumiem, palīdz efektīvi sadalīt tās resursus, ņemot vērā gaidāmās izmaiņas ārējā vidē (*Orton, Dhillan, 2006, 148*).

Savukārt H. Mincbergs (*Mintzberg*), formulējot piecus būtiskākos stratēģijas aspektus, apzīmēja tos ar pieciem „P” burtiem: stratēģija ir **p**lāns, kā nokļūt no tagadnes uz nākotni; **p**ozīcija, ar kuras palīdzību organizācija pozicionē sevi ārējā vidē; **p**ricipi, ar kuru palīdzību laika gaitā tiek uzturēta konsekvence lēmumu pieņemšanā; **p**aņēmienu kopums, kas tiek radīti, lai iegūtu, noturētu vai nostiprinātu organizācijas spēju dominēt tirgū, kā arī organizācijas darbības pamatidejas **p**erspektīva un veids, kādā šī ideja tiek īstenota (*Ebner, 2014, 14*). Tādējādi autore secina, ka H. Mincbergs, pievēršoties ne tikai plānošanai, bet arī citām vadīšanas funkcijām, paplašināja stratēģijas pieejas lietošanas iespējas.

Šis definējums raksturo stratēģiju kā uz nākotni vērstu, visaptverošu un daudzšķautņainu procesu kopumu. Definīcijās ietvertie atslēgas vārdi „mērķu noteikšana”, „resursu efektīva izmantošana”, „pozīcija, ar kuras palīdzību organizācija pozicionē sevi ārējā vidē”, norāda uz stratēģijas nozīmīgumu.

Sākot no 20. gadsimta sešdesmitajiem gadiem, daudzi zinātnieki deva nozīmīgu ieguldījumu organizāciju stratēģisko jautājumu izpētē: sešdesmitajos gados savus darbus par šo tematiku publicēja I. Ansofs (*Ansoff*), E. Lērneds (*Learned*), K. Kristensens (*Christensen*), kā arī citi zinātnieki, t.sk. K. Endrjūss (*Andrews*), kurš īpaši uzsvēra misijas izstrādes nepieciešamību organizācijās (*Mele, Guillen, 2006, 2-3*). Tomēr 20. gadsimta sešdesmitajos gados stratēģiskās vadīšanas koncepcijā dominēja ilgtermiņa plānošanas aspekti. Septiņdesmitajos gados patērētāju vajadzību maiņas ietekmes rezultātā daudzām organizācijām nācās meklēt atbildi uz jautājumu: „Kādas izmaiņas nepieciešamas, lai arī turpmāk organizācija darbotos sekmīgi?” Astoņdesmitajos gados organizāciju ārējā vide kļuva

arvien dinamiskāka un ar stratēģiskās plānošanas palīdzību vairs nevarēja nodrošināt pietiekoši ātru organizāciju reakciju uz pārmaiņām. Tādēļ, meklējot jaunas organizāciju vadības pilnveides iespējas, vairāki zinātnieki izstrādāja stratēģiskās vadīšanas pieejas (*Виханский, 2009, 13*). Divdesmit pirmā gadsimta sākumā stratēģiskās vadīšanas paradigma atkārtoti mainījās – stratēģijas izstrādi un īstenošanu arvien būtiskāk sāka ietekmēt mācīšanās, zināšanas un inovācijas (*Mele, Guillen, 2006, 2-3*). Gadu gaitā stratēģijas un tās ieviešanas izpēte turpinājās, mūsdienās uzņēmējdarbības sektorā stratēģiskās vadīšanas jautājumiem būtisku nozīmi pievērš gan teorētiski, gan praktiski, tiek meklētas arvien jaunas iespējas, kā labāk izprast un attīstīt stratēģiskās vadīšanas procesu.

G. Džonsons (*Johnson*), K. Šoulzs (*Scholes*) un R. Vitingtons (*Whittington*) norāda, ka stratēģiskā vadīšana ir trīs komplicētu pamatelementu: stratēģiskās pozīcijas, stratēģisko variantu un stratēģijas realizācijas mijiedarbības nodrošināšana. Šīs pieejas ietvaros stratēģiskās pozīcijas noteikšana nozīmē ārējās vides izpēti, stratēģisko spēju apzināšanos un ieinteresēto pušu gaidu un vajadzību noteikšanu. Nosakot stratēģiskos variantus, tiek izstrādātas uzņēmējdarbības stratēģijas, uzņēmuma līmeņa stratēģijas, kā arī paredzēti iespējamie stratēģijas virzieni un to izveides metodes. Stratēģijas realizācija nozīmē tādu apstākļu radīšanu, lai stratēģija varētu reāli darboties (*Johnson et al., 2005, 16-20*). Stratēģiskā vadīšana var tikt definēta kā process, kura laikā tiek identificētas, novērtētas un īstenotas stratēģijas, lai īstenotu organizācijas mērķus. Stratēģiskā vadīšana ir svarīga visām organizācijām, jo tā nodrošina strukturētu iekšējās un ārējās vides analīzes procesu un loģisku pieeju stratēģisko lēmumu pieņemšanā. Tomēr uz stratēģisko vadīšanu var raudzīties arī kā uz mākslu, jo šajā procesā nozīme ir arī pieredzei un intuīcijai (*Jeff, 2008, 13*).

Kā mūsdienu stratēģiskās vadīšanas raksturīgākās iezīmes tiek minētas: precīzi definētas stratēģijas izveidošana; spēja stratēģiski domāt; menedžmenta atbalsta sistēma; organizācijas vērtības un kultūra; darbinieku līdzdalība, ar kuru palīdzību tiek uzlabota darbinieku motivācija mērķu sasniegšanai (*Caune, Dzedonis, 2009, 22–23*).

Pēc darba autores domām, arodbiedrību stratēģiskajā vadīšanā var tikt pielietotas dažādos laika periodos izstrādātās stratēģiskās vadīšanas pieejas un metodes, kas atbilst arodbiedrību darbības raksturam un mūsdienu mainīgās vides prasībām. Atbilstoši iepriekš iztīrītajām pieejām, arodbiedrību vadīšanas procesu pilnveidei ir būtiska misijas izstrāde, ilgtermiņa plānošana, kas mūsdienās saistīta ar ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu un nepieciešamību veikt stratēģisko plānošanu, kā arī mācīšanās un inovāciju ieviešana.

Apkopojot minēto pētnieku pieejas un secinājumus, darba autore pievienojas viedoklim, ka stratēģiskā vadīšana ir vadīšanas lēmumu un darbību komplekss, kas nosaka organizācijas

ilgtermiņa darbību un ietver organizācijas iekšējās un ārējās vides analīzi, stratēģisko plānošanu, stratēģijas formulēšanu, novērtēšanu un kontroli.

Ar stratēģiskās vadīšanas palīdzību organizācija var nodrošināt vairākus ieguvumus attiecībā gan uz darbinieku lojalitāti, gan izdzīvošanas iespējām mainīgas ārējās vides apstākļos. Darbinieku aktīva līdzdalība daudzos zinātniskās literatūras avotos tiek īpaši uzsvērtā, jo, bez darbinieku izpratnes un atbalsta stratēģijas īstenošana var būt apdraudēta vai pat neiespējama. Piemēram, F. Deivids (*David*) atzinis, ka efektīva komunikācija ir viens no būtiskākajiem veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas priekšnoteikumiem – ar dialoga un līdzdalības palīdzību tiek paaugstināts darbinieku uzticības līmenis organizācijai. Dažāda līmeņa vadītāju un darbinieku izpratne un lojalitāte ir viens no būtiskākajiem stratēģiskās vadīšanas ieguvumiem. Gadījumos, kad vadītāji un darbinieki izprot, kas un kādēļ organizācijā tiek darīts, zina un atbalsta organizācijas misiju, viņi izjūt sevi kā daļu no organizācijas. Tas būtiski paaugstina lojalitātes līmeni un pozitīvi ietekmē darbinieku radošumu un inovatīvās spējas. Tādēļ pēdējo gadu laikā organizācijas cenšas decentralizēt stratēģisko lēmumu pieņemšanu (*David, 2010, 16*).

Stratēģiskā vadīšana organizācijām palīdz nodrošināt ilgtermiņa attīstību un veidot sadarbību starp organizāciju un ārējo vidi. Tā paredz tādu cilvēkresursu vadības pieeju, kas atzīst, ka darbinieki ir organizācijas būtiskākais kapitāls; stratēģiskās vadīšanas ietvaros vadītāji „ielūkojas organizācijas iekšējā vidē” un meklē jaunas iespējas konkurētspējas nodrošināšanai (*Виханский, 2009, 13*). Darba autore atzīst, ka minētie ieguvumi ir būtiski un ietekmē gan organizāciju vadīšanu, gan to darbību kopumā. Pamatojoties uz minētajām teorētiskajām nostādnēm, darba autore secina, ka uzņēmējdarbības vadībā pastāv un turpina attīstīties stratēģiskās vadīšanas pieeju daudzveidība. Stratēģiskās vadīšanas process ir komplicēts, tas aptver darbības un procesus, kas paredz organizācijas misijas noteikšanu, stratēģisko plānošanu un plānu realizāciju. Šo procesu laikā tiek nodrošināta efektīva komunikācija un darbinieku līdzdalība.

Lai gan arodbiedrības ir NVO, vadībzinātnes literatūra par NVO tiek attiecināta tikai uz biedrībām un nodibinājumiem. Pētnieku loks attiecībā uz NVO un arodbiedrībām ir atšķirīgs (izņēmums ir P. Drukera, kurš analizējot NVO vadīšanu, pievērsās arī dažiem arodbiedrību vadīšanas aspektiem). Laika gaitā arodbiedrību pētnieki vairākas arodbiedrību vadīšanas pieejas ir pārņēmuši no uzņēmējdarbības organizāciju un no biedrību un nodibinājumu vadīšanas teorētiskajām nostādnēm. Tādēļ, lai pamatotu stratēģiskās vadīšanas nepieciešamību arodbiedrībās, darba autore izveidoja īsu ieskatu par dažiem stratēģiskās vadīšanas jautājumiem NVO pētījumos. Zinātniskajā literatūrā par NVO atrodams daudz mazāks pētījumu skaits par stratēģiskās vadīšanas jautājumiem nekā literatūrā par

uzņēmējdarbības vadīšanu. NVO biežāk tikusi pētīta stratēģiskā plānošana, un tikai pēdējo gadu laikā pētnieki paplašinājuši pētījumu loku līdz stratēģiskajai vadīšanai. NVO sektorā stratēģiskās plānošanas pētījumi uzsākti 20. gadsimta septiņdesmitajos gados un tiek turpināti arī mūsdienās.

Pētnieki V. Kritendens un T. Hants, Dž. Siciliāno, R. Hermens, D. Renzs, Dž. Braisons, Š. Ostere un citi pētnieki analizējuši dažādus stratēģiskās plānošanas jautājumus NVO. V. Kritendens un T. Hants 1988. gadā, pētot ASV valsts dienvidrietumu baznīcas, skaidroja, cik lielā mērā baznīcas izmanto dažādus stratēģiskās plānošanas procesa elementus: mērķu izvirzīšanu, finanšu analīzi un prognozēšanu, ieinteresēto grupu analīzi, budžeta izstrādi, vadības metožu īstenošanu un alternatīvu analīzi. Pētījumā tika noskaidrots, ka baznīcas izmanto šos stratēģiskās plānošanas procesa elementus un trīspadsmit no tiem korelē ar NVO efektivitātes rādītājiem. Zinātniece Dž. Siciliāno 1997. gadā veica pētījumu divpadsmit ASV austrumu štatu kristiešu asociācijās. Pētījuma laikā tika gūts apliecinājums tam, ka finansiāli veiksmīgas asociācijas biežāk veic stratēģisko plānošanu nekā mazāk veiksmīgas asociācijas (*Herman, Renz, 1999, 116–117*). Arī citi pētījumi apstiprinājuši stratēģiskās plānošanas nepieciešamību un pēdējos gados, kad NVO pievērsās arvien lielāku uzmanību kapacitātes stiprināšanai, šajās organizācijās ir pieaugusi stratēģiskās plānošanas pielietošana (*Bryson, 2010, 255*).

Arodbiedrību stratēģijas jautājumu izpēte nebūt nav tik ilglaicīga un visaptveroša kā citu sektoru organizācijām. Atsevišķus jautājumus, kas skar arodbiedrību mērķus un mērķu sasniegšanas taktiku, pagājušā gadsimta sākumā un vidū ASV pētīja S. Vebs (*Webb*), B. Veba (*Webb*), Dž. Komons (*Common*) un Dž. Hārdmens (*Hardman*) (*Gahan, 1998, 14*). Tomēr plaši pētījumi par šo arodbiedrību vadīšanas aspektu netika veikti. Diskusijas attiecībā uz stratēģisko plānošanu arodbiedrībās tika uzsāktas tikai 20. gadsimta astoņdesmito gadu beigās. Teorētiski Heksers (*Heckscher*), Jakobs (*Jacobs*), Loulers (*Lawler*), Murejs un Rīšefs (*Murray & Reshef*), kā arī D. Veils pievērsās jautājumam par to, ka ar stratēģiskās plānošanas palīdzību arodbiedrību darbībā var ieviest pārmaiņas, kas nepieciešamas šo organizāciju pozīciju stiprināšanai uzņēmumu un nacionālajā līmenī.

Šajā laika periodā M. Gārdnere atzina, ka arodbiedrību stratēģija ir darbības plāns vai metodes mērķu sasniegšanai, vienlaicīgi uzsverot, ka ir maz ticams, ka „arodbiedrību stratēģija ir apzināti skaidri formulēta un noteikta”, bet ticamāk, ka tā ir neapzināta lēmumu uzkrāšana par taktiku un metodēm, kas pakāpeniski izveidojies kā konsekvents un regulārs plānu un programmu īstenošanas veids (*Gahan, 1998, 16*). Šis definējums norāda uz to, ka arodbiedrībās ne vienmēr eksistējušas ieplānotas stratēģijas. Savukārt, T. Hanigans arodbiedrību stratēģiju definē kā ieplānotu stratēģiju: kā politiku, programmas un projektus,

kas nodrošina arodbiedrības darbības virzienu, ņemot vērā šo organizāciju mērķus (*Hannigan, 1998, 208*). Šīs definīcijas arodbiedrības stratēģiju raksturo kā samērā šauru, ar stratēģisko plānošanu saistītu procesu kopumu.

Līdz šim literatūras avotos par arodbiedrību vadīšanu tiek lietots tikai jēdziens „stratēģiskā plānošana”, bet jēdziens „stratēģiskā vadīšana” nav sastopams, kas apliecina, ka stratēģisko jautājumu izpēte notiek tikai stratēģiskās plānošanas līmenī, un arodbiedrību pētnieki, atšķirībā no citu NVO pētniekiem, stratēģiskās vadīšanas jautājumiem pievērsušies fragmentāri. Arī pētījumu par stratēģisko plānošanu arodbiedrībās nav daudz: to pētījuši T. Ficpatrika (*Fitzpatrick*) un V. Voldšteine (*Waldstein*), S. Šūrmane (*Schurman*) un H. Staks (*Stack*), D. Veils, K. Stratone-Divaine (*Stratton-Devine*), T. Hanigans, J. Rīšefs (*Reshef*) un citi teorētiķi.

Lai gan 20. gadsimta beigās K. Stratone-Divaine atzina, ka plānošanai arodbiedrībās jāpievērš būtiska vērība, jo arodbiedrību vadītājiem ir jāparedz, kā reaģēt uz ārējās vides izmaiņām un tādēļ jāpārzina plānošanas teorētiskās nostādnes. Teorētiķe konstatēja, ka pētījumu par stratēģisko plānošanu ir maz un pētniekiem vajadzētu pievērst daudz lielāku vērību stratēģiskajai plānošanai arodbiedrībās. Pagājušā gadsimta beigās, attiecībā uz arodbiedrību vadītāju spēju nodrošināt stratēģisko plānošanu, dominēja divi pretēji pētnieku viedokļi.

Pirmā viedokļa piekritēji, piemēram, Levins (*Lewin*) un Gereluks (*Gereluk*) norādīja, ka arodbiedrību vadītāji nespēj vai ļoti reti spēj domāt un rīkoties proaktīvi, un šī iemesla dēļ arodbiedrībās ir ierobežotas stratēģisko lēmumu pieņemšanas iespējas, un arodbiedrības spēj tikai reaģēt uz ārējās vides izmaiņām.

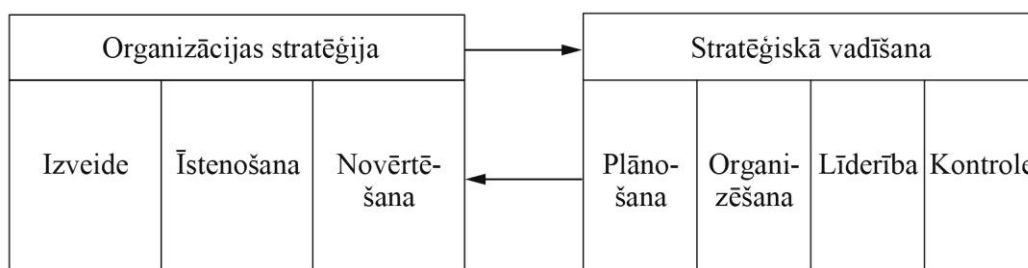
Otra viedokļa piekritēji, piemēram, Murejs (*Murray*), Kohans (*Kochan*) un J. Rīšefs skaidroja, ka arodbiedrību vadītāji spēj un rīkojas proaktīvi, taču tradicionālās arodbiedrības darba metodes vairs nav piemērotas jaunajiem ārējās vides apstākļiem, tādēļ arodbiedrībās jālieto stratēģiskā plānošana un jāmeklē vēl citas, jaunas darba metodes (*Stratton-Devine, Reshef, 1996, 506–507*). Savukārt D. Veils uzsvēra, ka arodbiedrību spēju iesaistīties stratēģiskajā plānošanā ierobežo to politiskais raksturs, tomēr arodbiedrības nedrīkst šo aspektu izmantot kā attaisnojumu, lai neveiktu stratēģisko plānošanu (*Weil, 2002, 9*).

Literatūras avotos par arodbiedrību vadīšanu atrodams pētnieku viedoklis par faktu, ka pēdējos gados vairākas arodbiedrības savā darbībā sākušas integrēt uzņēmējdarbības vadībā pielietotās stratēģiskās plānošanas pieejas un tehnikas. Izmantojot šīs pieejas, arodbiedrības atklājušas, ka tās palīdz adaptēties mainīgajā ārējā vidē. Tādēļ kopš 1990. gada ir pieaudzis starptautisko arodbiedrību skaits, kas pielieto stratēģisko plānošanu. Tomēr nacionālajā un nozaru līmenī arodbiedrības ASV, Lielbritānijā un Austrālijā stratēģisko plānošanu vēl arvien

lieto pārāk maz (Weil, 2005, 328). Mūsdienu situācijā arodbiedrībām stratēģiskā plānošana nepieciešama, lai saglabātu un attīstītu šīs organizācijas. Pēdējos gados ASV Sakaru darbinieku, Auto darbinieku un citas arodbiedrības atzinušas stratēģiskās plānošanas nepieciešamību un izveidojušas stratēģiskās plānošanas komitejas (Holley et al., 2011, 126).

Apkopojot minētās teorētiku nostādnes, darba autore secina, ka stratēģiskās koncepcijas pielietošana arodbiedrībās ir nepieciešama un laika gaitā tā kļūst arvien aktuālāka. Darba autore uzskata, ka mūsdienu mainīgās vides apstākļos arī arodbiedrību vadīšanā nav jāaprobežojas tikai ar stratēģisko plānošanu, bet jānodrošina arī citi stratēģiskās vadīšanas posmi. Turklāt arodbiedrībās, tāpat kā uzņēmējdarbībā, stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesā jāiesaista vairāki arodbiedrību hierarhijas līmeņi. Būtisks ir ne tikai augstākā un vidējā līmeņa līderu viedoklis, bet arvien lielāka vērtība jāpievērš arī zemākā līmeņa līderu, arodbiedrības biedru un ieinteresēto grupu viedoklim. Autoresprāt, arodbiedrībām raksturīgā biedru līdzdalības nepieciešamība prasa biedru izpratni par stratēģijas izveidi un darbībām, kas tiek veiktas mērķu sasniegšanai. Tā kā arodbiedrību stratēģiskā vadīšana attīstīta tikai stratēģiskās plānošanas ietvaros, komunikācija un darbinieku līdzdalība šajā aspektā nav aplūkotas.

Analizējot pētnieku viedokļus un secinājumus par stratēģiju un stratēģisko vadīšanu, darba autore shematiski atainoja saistību starp abām minētajām kategorijām (skatīt 2.1.attēlu).



2.1. attēls Organizācijas stratēģijas un stratēģiskās vadīšanas kā tās īstenošanas instrumenta saistība
 Avots: autores izstrādāta, pamatojoties uz Johnson et al., 2005,10-20; Jeff, 2008, 13

Lai izvērtētu arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas likumsakarības, darba autore analizējusi tās elementus arodbiedrībās salīdzinājumā ar uzņēmējdarbības sektora organizācijām visos trīs stratēģiskās vadīšanas posmos: stratēģijas izveide, īstenošana un novērtēšana.

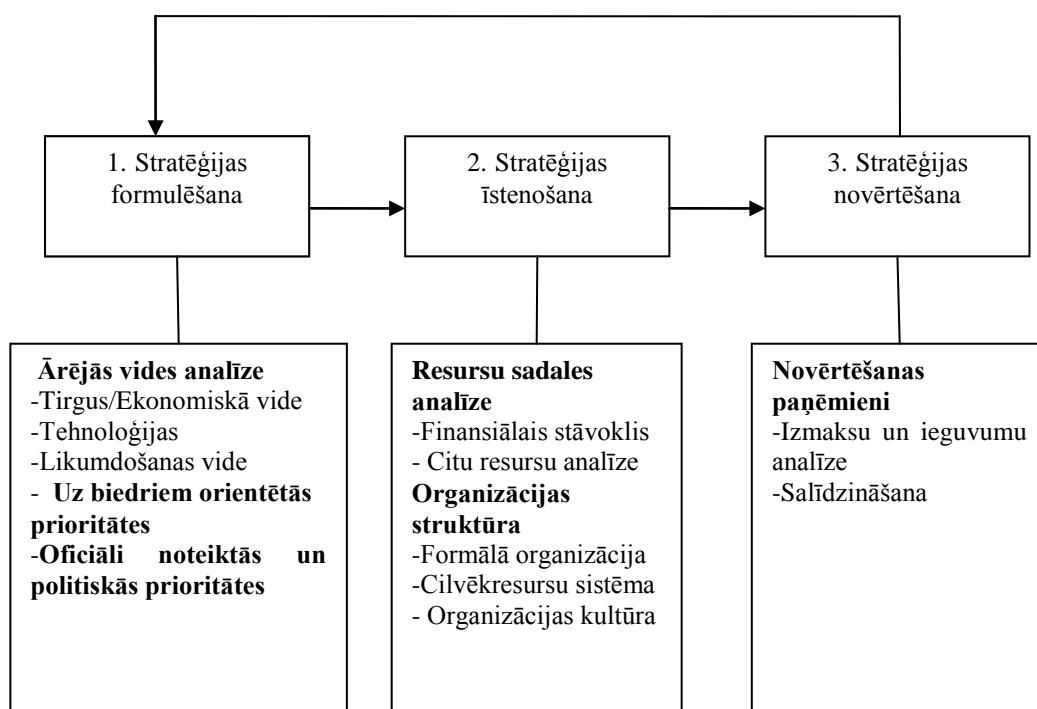
2.2. Arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas īpatnības stratēģijas izveides posmā

Kā darba autore minēja 2.1. apakšnodaļā, arodbiedrību vadības literatūrā praktiski netiek lietots jēdziens „stratēģiskā vadīšana”, bet sastopams jēdziens „stratēģiskā plānošana” un, galvenokārt, analizēti stratēģiskās plānošanas teorētiskie aspekti. Atbilstoši V. Hollija

(Holley), K. Dženinga (*Jenning*) un R. Voltera (*Volter*) viedoklim stratēģiskā plānošana arodbiedrībās ietver šādus posmus:

1. Misijas izstrādi.
2. Ārējās vides analīzi, kas paredz politiskās un likumdošanas vides, darba tirgus, konkrētas tautsaimniecības nozares un darba devēju analīzi, kā arī arodbiedrības tēla izvērtēšanu.
3. Iekšējās vides analīzi, kas paredz vadīšanas un demokrātisku diskusiju iespēju analīzi un arodbiedrību pakalpojumu nodrošinošā personāla darba novērtēšanu.
4. Ilgtermiņa un īstermiņa mērķu noteikšanu.
5. Stratēģijas izveidi, kas nodrošina arodbiedrības ilgtermiņa mērķu sasniegšanu un arodbiedrības kā organizācijas izaugsmi (*Holley et al., 2011, 126*).

D. Veils, analizējot stratēģisko plānošanu arodbiedrībās, raksturojis trīs aspektus: stratēģijas formulēšanu, stratēģijas īstenošanu un novērtēšanu (skatīt 2.2. attēlu).



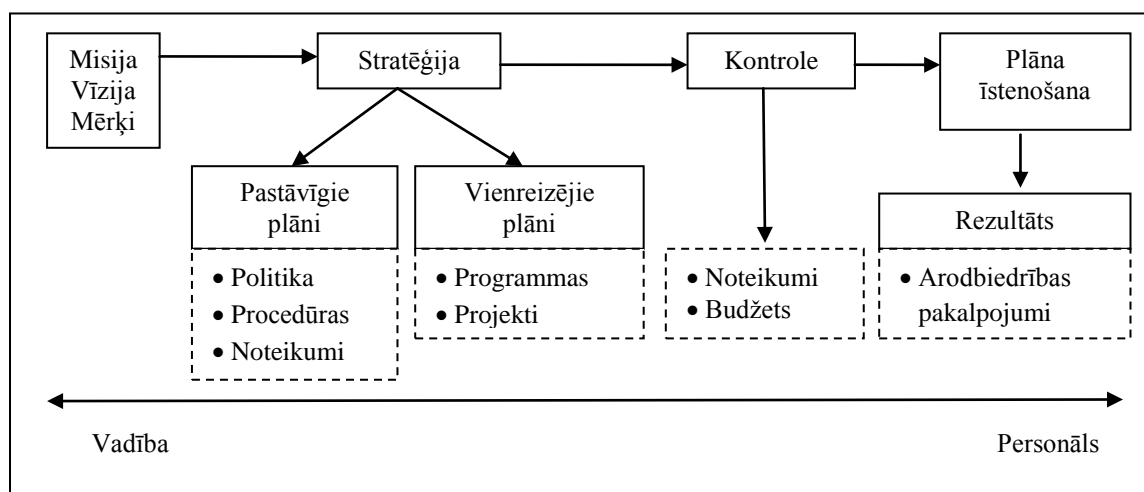
2.2.attēls. Stratēģiskās plānošanas process arodbiedrībās

Avots: Weil, 2002,10-11

Stratēģiskās plānošanas laikā notiek iekšējās un ārējās vides analīze, arodbiedrības prioritāšu noteikšana un pašreizējo resursu sadales analīze. Tiek noteikta arodbiedrības struktūru spēja sasniegt jaunus mērķus, kā arī analizēti iepriekš izvēlēto stratēģiju rezultāti. D. Veila pieeja atklāj no uzņēmējdarbības atšķirīgu prioritāšu klātbūtni. Pētnieks uzskata, ka arodbiedrību stratēģijas pamatu veido četri galvenie prioritāšu tipi: ārējās vides noteiktās prioritātes, uz biedriem orientētās, kā arī oficiāli un politiski noteiktas prioritātes. Autore konstatē, ka ārējās vides ietekmes analīze ir līdzīga kā uzņēmējdarbības vadībā, taču trīs pārējās prioritātes ir atšķirīgas un specifiskas. Uz biedriem orientētās prioritātes saistītas ar

biedru vajadzību un gaidu nodrošināšanu. Oficiāli noteiktās prioritātes izriet no arodbiedrību demokrātiskā rakstura, tās nosaka arodbiedrību tradīcijas un ideoloģija. Šīs prioritātes noteiktas formālos dokumentos: statūtos, kongresu rezolūcijās un citos dokumentos. Politiskās prioritātes palīdz arodbiedrībām sasniegt politiskos mērķus, lai efektīvi pārstāvētu dažādu sociālo grupu intereses (Weil, 2002, 128–130). D. Veila stratēģiskās plānošanas procesa pieejas ietvaros nav apskatīta plānošanas posmu mijiedarbība, tātad nav paredzēta sistēmiska pieeja stratēģiskajai plānošanai, ko darba autore vērtē kā šīs pieejas trūkumu.

Arodbiedrību pētnieka T. Hanigana pieeja paredz misijas un vīzijas klātbūtni un atklāj stratēģisko plānošanu kā pastāvīgu un vienreizējo plānu izstrādes procesu.



2.3. attēls. Arodbiedrību stratēģiskā plāna izveides modelis
 Avots: autores izveidots pēc Hannigan, 1998, 203-210

2.3. attēlā ievietotā informācija liecina, ka T. Hanigana stratēģiskā plāna izveides modelis ir nedaudz plašāks kā D. Veila modelis (2.1. attēls). Stratēģijas formulēšanā, īstenošanā un novērtēšanā, pirmkārt, ir iesaistīti arodbiedrības vadītāji un valde. Personāla iesaistīšana pieaug plānu realizācijas posmā, bet stratēģijas izstrādes posmā nav paredzēta; nav minēta arī nepieciešamība formulēt vērtības, kas, pēc darba autores domām, ir šīs pieejas nepilnības.

Pēc T. Hanigana domām (Hannigan, 1998,204), misija atšķir arodbiedrību citu no citas. Misija nodrošina vispārējās stratēģiskās plānošanas vadlīnijas, dod īpašu norādi, kā formulēt programmas un politiku un kalpo kā organizācijas virzītājspēks. Misijas pamatuzdevums ir identificēties ar arodbiedrību mērķiem un problēmām, parādīt arodbiedrību atšķirības no citām organizācijām. Misija jāattiecinā uz visām ieinteresētajām grupām, tai jābūt sasniedzamai un izmērāmai, aizraujošai, iedvesmojošai un izaicinošai. Katrai arodbiedrībai, neatkarīgi no tās biedru skaita, ir jābūt mūsdienu videi atbilstošam misijas formulējumam.

T. Hanigans (Hannigan, 1998, 205) saskatījis vairākas nepilnības ASV Nacionālās Arodbiedrību federācijas misiju formulējumos. Šīs federācijas statūtu preambulā ir teikts, ka

„arodbiedrības sola: efektīvāku darba organizāciju vīriešiem un sievietēm; sasniegt arvien augstāku dzīves līmeni un darba apstākļus; paaugstināt visu iedzīvotāju drošību; attīstīt tādu dzīvesveidu un pamatbrīvības, kas ir demokrātiskas sabiedrības pamats.” Tādējādi katrs federācijā ietilpstošās arodbiedrības priekšsēdētājs, biedrs vai arodbiedrību nelabvēlis var viegli izveidot personīgo misijas interpretāciju. Arī citu valstu arodbiedrību statūti norāda uz to, ka vairākām arodbiedrībām vajadzīgs jauns misijas formulējums, kas būtu piemērots divdesmit pirmā gadsimta izaicinājumiem. Analizējot misijas formulēšanas nepilnības, P. Drukers atzina, ka NVO misijai jābūt praktiskai, pretējā gadījumā tā ir tikai labs nodoms. Viena no lielākajām misijas formulēšanas kļūdām ir ietvert tajā „labo darbu sarakstu” (promocijas darba autore uzskata, ka šāda kļūda ir pieļauta minētajā ASV arodbiedrību nacionālās federācijas gadījumā). Misijai jābūt vienkāršai, tai jābūt skaidrai darbiniekiem, brīvprātīgajam personālam un ikvienam NVO biedram (*Drucker, 2006, 15*).

Organizācijas nav iedomājamas bez mērķiem – tieši mērķi ļauj vadītājiem pieņemt pareizus lēmumus, tie kalpo par atskatīšanas punktu darba efektivitātes novērtēšanā un palīdz motivēt darbiniekus. Mērķi ir organizācijas darbības vēlamie rezultāti, tie sadala formulēto misiju atsevišķos, specifiskos, konkrētos, noteiktā laika periodā sasniedzamos uzdevumos. Mērķu izvirzīšanā nepieciešams iesaistīt visu līmeņu vadītājus, kā arī darbiniekus, izveidojot mērķu izvirzīšanas komandas. Teorētiski (*Caune, Dzendonis, 2009, 55*) mērķiem izvirzījuši vairākas prasības – tiem jābūt: konkrētiem un izmērāmiem, jānorāda atbildība un izpildes termiņi; jābūt sasniedzamiem, ambicioziem, bet reāliem, lai motivētu darbiniekus; elastīgiem, jo iespējams, ka vides ietekmes rezultātā radīsies nepieciešamība tos koriģēt vai mainīt. Pēc mērķu formulēšanas par tiem nepieciešams informēt visus organizācijas darbiniekus, paredzot arī atgriezenisko saiti. Vadītāji ir atbildīgi par mērķu komunicēšanu, izskaidrošanu un tādas atmosfēras veidošanu, kas orientē darbiniekus uz rezultātu un veicina mērķu sasniegšanu. Pēc kopīgo mērķu izvirzīšanas notiek to koriģēšana struktūrvienībās.

Zinātniskās literatūras avotos minētās prasības arodbiedrību mērķu formulējumam ir ļoti līdzīgas uzņēmējdarbības vadības teorijās sastopamajām. Arodbiedrībām, tāpat kā citām organizācijām, mērķi ir nepieciešami, lai īstenotu organizācijas misiju, izvirzot mērķus, jāņem vērā ārējās vides ietekme uz organizāciju, arodbiedrību struktūra un funkcijas. Mērķi nodrošina izpratni par organizācijas darbības virzienu un tiek saskaņoti ar vīziju un misiju. T. Hannigans (*Hannigan, 1998, 205*) uzsvēris, ka mērķu izvirzīšanā jāņem vērā iepriekšējie arodbiedrības darbības rezultāti, resursu izmantošanas pieredze un augstākā līmeņa amatpersonu viedoklis. Tāpat kā citu organizāciju, arī arodbiedrību mērķiem jābūt uzdevumu pamatā, tiem jābūt sasniedzamiem, elastīgiem, saprotamiem, motivējošiem un izmērāmiem. Lai gan katras valsts likumdošana un arodbiedrību statūti nosaka šo organizāciju raksturu un

pastāvīgos mērķus, tieši arodbiedrību līderu redzējums iedvesmo biedrus stratēģijas izstrādei un īstenošanai. Kaut gan T. Hannigans (*Hannigan, 1998, 203–210*) nedaudz skaidrojis līderu viedokļu nozīmes būtiskumu misijas un mērķu formulēšanas procesa laikā, līderība stratēģijas izstrādes gaitā netiek aplūkota. Arī D. Veils (*Weil, 2002, 182–242*) un citi arodbiedrību teorētiķi līderību saistībā ar stratēģijas izstrādi nav pētījuši.

Pētījumos pēc stratēģiskā virziena noteikšanas tiek uzsvērta organizāciju iekšējās un ārējās vides faktoru analīzes nepieciešamība. Šim procesam tiek atvēlēts daudz laika un izmantotas dažādas pieejas un metodes, piemēram, M. Portera vērtību ķēde; M. Portera nozares izvērtējuma piecu spēku modelis; Nozares dzīves cikla analīze; PEST analīzes metode; Ieinteresēto grupu analīze; Salīdzināšana un citas metodes (*Caune, Dzendonis, 2009, 84; Forands, 2005, 174; Garengo et al., 2005, 443; Simatupang, Sridharan, 2004, 11*). Īpaši populāra iekšējās un ārējās vides faktoru analīzes metode ir SVID, kuras ietvaros tiek analizētas iespējas un draudi ārējā vidē un stiprās un vājās puses organizācijas iekšējā vidē. SVID analīzes ietvaros kā stratēģijas formulēšanas instrumentu tiek ieteikts pielietot SVID matricu (*Daft, 2008, 246 - 248; Steiss, 2005, 50*). SVID metode tiek plaši izmantota arī NVO un publiskās pārvaldes stratēģiju izstrādes procesā, tā ir samērā subjektīva, taču vienlaikus pārbaudīta metode, un tās lietošana ļauj organizācijai novērtēt gan iekšējo, gan ārējo vidi (*Steiss, 2005, 58*). Arodbiedrību vadības literatūrā metodes pielietošana nav detalizēti aplūkota, tomēr arī arodbiedrībās stratēģijas formulēšanas process ietver dažādu faktoru analīzi, taču faktori ir daļēji atšķirīgi no uzņēmējdarbībā analizētajiem: analizējot ārējo vidi, ņemta vērā tikai ekonomiskās un politiskās vides, kā arī tehnoloģiju ietekme. D. Veila (*Weil, 2002, 10*) pieeja paredz ekonomiskās situācijas, tehnoloģiju, politiskās vides, sabiedrības viedokļa un arodbiedrību tradīciju aspektu analīzi, tā neparedz citu sociālo un kultūras faktoru, NVO, citu arodbiedrību un ieinteresēto grupu ietekmes analīzi. Nav analizētas darba devēju organizācijas, toties mēģināts noskaidrot, kā arodbiedrības ietekmē situācija darba tirgū. Iekšējā vidē analizēts biedru skaits, to demogrāfiskie rādītāji, biedru noteiktās prioritātes, oficiāli noteiktās un politiskās prioritātes (*Weil, 2002, 25*). Pieeja neparedz vērtību, misijas un vīzijas noteikšanu, kas, pēc darba autores domām, ir šīs pieejas trūkums. T. Hannigans (*Hannigan, 1998, 209*) atzinis, ka, izstrādājot stratēģiju, jāveic arodbiedrību iekšējās vides stipro un vājo pušu analīze, un paudis viedokli, ka šim nolūkam būtu piemērots T. Pītersa (*Peters*) un R. VATERMANA (*Waterman*) veidotais McKinsey 7-S modelis. NVO vadīšanā tiek uzskatīts, ka stratēģijas izstrādes posmā nepieciešama arī rūpīga ārējo ieinteresēto grupu analīze (*Lewis, 2007, 159-165*), ko arodbiedrību pētnieki nav uzsvēruši. Pamatojoties uz uzņēmējdarbības vadības teorijās pielietoto organizāciju iekšējās un ārējās vides analīzes procesa atspoguļojumu, darba autore piedāvā aplūkot dažādu analīzes metožu

pielietošanas iespējas arodbiedrībās (skatīt 2.1. tabulu). Papildus SVID matricai var pielietot arī iespēju un draudu matricas, lai novērtētu iespēju un draudu svarīgumu un potenciālo ietekmi uz organizācijas stratēģiju (Вуханский, 2009, 35). Darba autore uzskata, ka no minētajām metodēm arodbiedrību vadīšanā lietderīgāk būtu pielietot PEST vai SVID analīzes metodi un iespēju un draudu matricas, pievēršot īpašu vērību ārējo ieinteresēto grupu izpētei.

2.1.tabula

Organizāciju iekšējās un ārējās vides analīzes procesā lietotās metodes

Metodes nosaukums	Pielietošanas mērķis un iespējas organizācijās	Pielietošanas iespējas arodbiedrībās
M. Portera vērtību ķēde	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai noteiktu, kuru organizācijas darbību pilnveidošana nepieciešama, lai uzlabotu organizācijas konkurētspēju	Arodbiedrību ārējās vides izpētei nav piemērota
M. Portera nozares izvērtējuma piecu spēku modelis	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai noteiktu organizācijas konkurētspēju un peļņas iespējas	Arodbiedrību ārējās vides izpētei nav piemērota
Nozares dzīves cikla analīze	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai identificētu piecas nozares attīstības stadijas un to saistību ar organizācijas dzīves cikla stadijām	Var izmantot arodbiedrību ārējās vides izpētei, neveicot konkurences un peļņas iespēju analīzi.
PEST	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju, NVO un publiskās pārvaldes organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai noteiktu ārējās vides: politiskās, ekonomiskās, sociālās/ kultūrvides un tehnoloģijas ietekmi uz organizāciju	Var izmantot arodbiedrību ārējās vides izpētei
SVID	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju, NVO un publiskās pārvaldes organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai noteiktu iespējas un draudus ārējā vidē un stiprās un vājās puses organizācijas iekšējā vidē	Var izmantot arodbiedrību iekšējās un ārējās vides izpētei
Ieinteresēto grupu analīze	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju, NVO un publiskās pārvaldes organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai identificētu ieinteresēto grupu viedokļu analīzi	Var pielietot arodbiedrību ārējās vides izpētei
Salīdzināšana	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju un publiskās pārvaldes organizāciju stratēģijas izstrādes procesā. Tiek veikta salīdzināšana ar citām līdzīgām tādas pašas nozares organizācijām un noteikta pieredze, ko nepieciešams pārņemt	Var izmantot arodbiedrību iekšējās vides izpētei
Prognozēšana	Tiek pielietota uzņēmējdarbības sektora organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai prognozētu ekonomikas izaugsmi, inflācijas vai deflācijas tendences, sociālās vides u.c. pārmaiņas	Var pielietot arodbiedrību ārējās vides izpētei
Iespēju un draudu matricas	Uzņēmējdarbības sektora organizāciju stratēģijas izstrādes procesā, lai novērtētu draudu un iespēju svarīgumu un potenciālo ietekmi uz organizācijas stratēģiju	Var pielietot arodbiedrību ārējās vides izpētei

Avoti: autores izveidota pēc Dess, Lumpkin, Eisner, 2008, 88; Caune, Dziedonis, 2009, 84; Steiss, 2005, 50, Garengo et al, 2005, 443; Simatupang, Sridharan, 2004, 11, Polat, 2008, 435, Вуханский, 2009, 35

Pamatojoties uz ārējās un iekšējās vides analīzi, organizācijas vadītāji var uzsākt nākošo stratēģijas formulēšanas darbību: izstrādāt stratēģisko plānu, kurā paredzēti konkrēti pasākumi organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanai.

Arodbiedrību pētnieks T. Hanigans (*Hannigan, 1998, 203*) skaidroja, ka arodbiedrībās stratēģiskās plānošanas laikā tiek izstrādāti detalizēti pastāvīgie plāni un vienreizējie plāni. Pastāvīgie plāni dod iespēju darboties situācijās, kuras bieži atkārtojas; to pamatveidi ir politika (darbības pamatnostādnes, kas norāda uz to, ko arodbiedrība drīkst vai nedrīkst darīt); procedūras un noteikumi. Vienreizējie plāni tiek attiecināti uz darbībām, kas, visticamāk, nākotnē nebūs jāatkārto: to pamatveidi ir programmas un projekti. Kā redzams 2.3. attēlā (56. lpp), projekti var tikt realizēti neatkarīgi vai kā programmas daļa. Apkopojot raksturotās stratēģiskās plānošanas pieejas arodbiedrībās, var noteikt to kopīgos un atšķirīgos aspektus (skatīt 2.2. tabulu).

2.2. tabula

Arodbiedrību stratēģiskās plānošanas teoriju salīdzinājums

Stratēģiskās plānošanas aspekti	Autori		
	V. Hollijs, K. Dženings, R. Volters	D. Veils	T.Hanigans
Misijas izstrāde	Ir paredzēta	Nav paredzēta	Ir paredzēta
Vīzijas izstrāde	Nav paredzēta	Nav paredzēta	Ir paredzēta
Vērtību formulēšana	Nav paredzēta	Nav paredzēta	Nav paredzēta
Mērķu izvirzīšana	Ir paredzēta	Ir paredzēta	Ir paredzēta
Ārējās vides analīze	Ieteikts analizēt darba devēju praksi; nodarbinātības tendences nozarē; politisko un likumdošanas vidi; arodbiedrības tēlu	Ieteikts analizēt ekonomisko vidi, tehnoloģijas un politisko vidi, sabiedrības viedokli par arodbiedrību	Ieteikts analizēt ekonomisko un sociālo vidi, tehnoloģijas, politisko vidi, darba devēju praksi un citas arodbiedrības
Ārējās vides analīzes metodes	Nav nosauktas	Nav nosauktas	Nav nosauktas
Iekšējās vides analīze	Ieteikts analizēt vadīšanu un demokrātisku diskusiju iespējas; arodbiedrību pakalpojumus nodrošinošā personāla darba kvalitāti	Ieteikts analizēt biedru skaitu; biedru noteiktās prioritātes; finansiālo stāvokli; organizāciju struktūru un kultūras līmeni; cilvēkresursu sistēmu	Ir paredzēta
Iekšējās vides analīzes metodes	Nav nosauktas	Nav nosauktas	McKinsey 7-S modelis

Avots: autores apkopojums pēc Holley et al., 2011,126; Weil, 2002, 10,24; Hannigan, 1998, 48

2.2. tabulā ietvertais liecina, ka tāpat kā uzņēmējdarbības vadībā, arī arodbiedrībās stratēģiskajā plānošanā pastāv misijas, vīzijas un mērķu izvirzīšana. Minētie autori iesaka

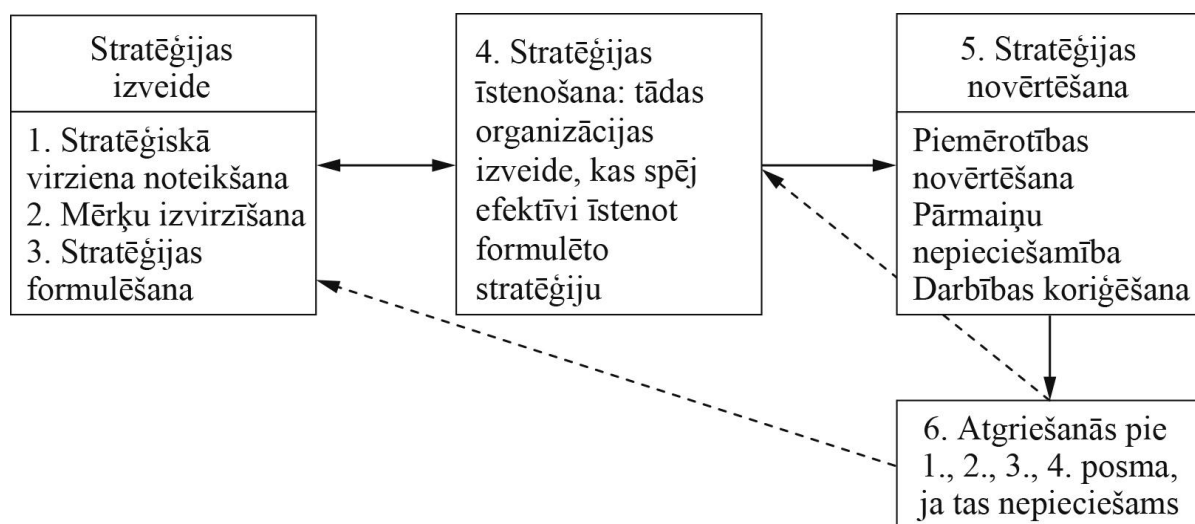
veikt ārējās un iekšējās vides analīzi, bet faktori, kurus ieteikts analizēt, ir nedaudz atšķirīgi no uzņēmējdarbībā analizētajiem.

Aplūkojot stratēģiskās plānošanas procesu arodbiedrībās, maz vērības pievērsts jautājumam par posmu savstarpējo saistību un mijiedarbību. No minētajiem arodbiedrību pētniekiem tikai D. Veils (*Weil, 2002, 236*) savā pieejā ir pieminējis, ka pēc stratēģijas novērtēšanas arodbiedrībām varētu būt nepieciešams atgriezties stratēģijas formulēšanas posmā, kas ir šīs pieejas pluss. Savukārt T. Hanigana (*Hannigan, 1998, 204*) pieejas pozitīvais aspekts ir vīzijas klātesamība, bet šī pieeja, tāpat kā V. Hollija, K. Dženinga un R. Voltera (*Holley et al., 2011, 126*) modelis neatklāj stratēģijas novērtēšanas aspektus, kas ir būtisks šo pieeju trūkums. Arodbiedrību vadībā, tāpat kā uzņēmējdarbības vadībā, ir ieteikts analizēt organizācijas iekšējo un ārējo vidi, bet nav tikušas raksturotas ārējās vides analīzes metodes, bet iekšējās vides analīzes metodes raksturotas minimāli.

Salīdzinot stratēģijas izveidi uzņēmējdarbības vadībā un arodbiedrību vadībā, autore konstatē, ka arodbiedrību vadībā mazāka vērība pievērsta misijas un vīzijas izstrādei, bet vērtību formulēšana saistībā ar stratēģijas izstrādi nav apskatīta. Uzņēmējdarbības vadībā stratēģiskā virziena noteikšanai tiek pievērsta būtiska nozīme. Vairāki pētnieki Č. Hils, G. Džouns, T. Vīlens, D. Hangers, R. Dafts, O. Vihanskis, kā arī citi, apliecinājuši tā izstrādes nozīmi.

Minētie zinātnieki stratēģisko vadīšanu bieži vien aplūko kā sistēmu, uzsverot tās interaktīvo raksturu, kas paredz, ka stratēģijas izveide un tās īstenošana atrodas ciešā mijiedarbībā – tās ietekmē viena otru un ir atkarīgas viena no otras. Sistēmiskā pieeja aplūko stratēģijas izveidi un stratēģijas īstenošanas vadību kā divas monētas puses: tās ir vērtīgas tikai tad, ja pastāv kopā (*Koteen, 1997, 67-69*). P. Senge atzinis, ka sistēmas būtiskās īpašības nenosaka tās atsevišķo daļu summa, bet gan šo daļu savstarpējā mijiedarbība (*Senge, 2006, 343*). Attiecinot šo atziņu uz stratēģiskās vadīšanas sistēmu, var konstatēt, ka tās raksturu nosaka visu stratēģiskās vadīšanas posmu un tos nodrošinošo procesu savstarpējā mijiedarbība. Sistēmiskā pieeja palīdz saprast, ka stratēģiskajā vadīšanā nav būtisku un mazāk būtisku darbību, jebkura darbība atstāj ietekmi uz visu sistēmu.

Analizējot uzņēmējdarbības sektora darbību, vadīzinātnes teorētiķi raksturo dažādus stratēģiskās vadīšanas procesus, taču starp tiem nav būtisku atšķirību. Darba autore, raksturojot stratēģiskās vadīšanas procesu, piedāvā ņemt par pamatu teorētiķu Č. Hila, G. Džouna un T. Vīlena, D. Hangerā noteiktos stratēģiskās vadīšanas posmus. Attēlā 2.4. atspoguļotais modelis norāda uz stratēģiskās vadīšanas posmu savstarpējo ietekmi un mijiedarbību.



2.4. attēls. Stratēģiskās vadīšanas process

Avots: autore izveidots, pamatojoties uz Hill, Jones, 2012, 13; Wheelen, Hunger, 2011, 15

Lai izveidotu organizāciju, kas spēj efektīvi īstenot formulēto stratēģiju, nepieciešama dažādu resursu sadale, stratēģiju uzturošas politikas un procedūru un efektīvas komunikācijas sistēmas nodrošināšana. Nozīmīga ir arī atbilstošas līderības izveidošana un uzturēšana, kā arī darbinieku motivācija īstenot stratēģiju (Hill, Jones, 2012, 30).

Salīdzinot 2.1. un 2.4. attēlu, redzams, ka arodbiedrību pētnieki pievērsušies tikai nedaudziem stratēģiskās vadīšanas elementiem, un stratēģijas īstenošanas aspekti apskatīti minimāli. Darba autore piedāvā detalizētāk aplūkot stratēģiskās vadīšanas procesa posmus uzņēmējdarbības organizācijās, lai izmantotu šo pieeju arodbiedrībās.

Uzņēmējdarbības vadībā pastāv plaši izplatīts viedoklis, ka stratēģijas ietvaros jāizstrādā misija, vīzija un vērtības, jo tās nosaka organizācijas darbības pamatu. Nav simtprocentīgi pareizas pieejas, kādam vajadzētu būt misijas formulējumam, bet ir vairāku teorētiķu ieteikumi par to, kādus aspektus šajos formulējumos būtu ieteicams ietvert. Organizācijas misijas būtība var tikt saprasta un skaidrota plašā vai šaurā nozīmē. Plašā nozīmē tā ir organizācijas eksistences jēga, tās filozofija. Šaurā nozīmē tā atspoguļo to, kā organizācija darbojas, kādi ir tās mērķi (Caune, Dzедonis, 2009, 44). Misijas formulējums paskaidro, kādēļ organizācija pastāv, ar ko tā nodarbojas, kas ir tās klienti, tādējādi norādot uz pašreizējo organizācijas stāvokli (Wheelen, Hunger, 2011, 17). Misija ir organizācijas ilgtermiņa stratēģija, tā tiek formulēta īsā, precīzā organizācijas darbības nolūka formā (Dāvidsone, 2008, 30). Daudzas organizācijas izvēlas formulēt misiju garākā un izvērstākā formā, citas – īsā un precīzā formā. Misijas formulējumam vajadzētu ietvert četrus galvenos aspektus: organizācijas darbības definīciju, vērtības un filozofiju, atšķirīgo prasmju formulējumu un ieguldījumu ieinteresēto pušu interešu realizēšanā (Caune, Dzедonis, 2009, 45).

Pamatojoties uz organizācijas misijas formulējumu, tiek formulēta vīzija, kas parasti ir īsāka nekā misija. Efektīvam vīzijas formulējumam vajadzētu būt: nozīmīgam – svarīgam

vadītājiem un darbiniekiem; klientiem un darbiniekiem zināmam; ticamam; tēlainam un iedvesmojošam (Caune, Dzendonis, 2009, 54); vīzijas pamatjautājums ir „kāda organizācija vēlas kļūt nākotnē?” Vīzija ir tilts, kas savieno organizācijas tagadni un nākotni, tai jābūt iedvesmojošai, bet pietiekoši reālai, lai varētu tikt sasniegta (Morden, 2007, 178). R. Barets (Barret, 2008, 123) iesaka organizācijām formulēt arī ārējo vīziju, kurā atspoguļots, kādi būs sabiedrības ieguvumi organizāciju mērķu sasniegšanas gadījumā. Šis ierosinājums atbilst sociālās korporatīvās atbildības pieejai. Tieši korporatīvā sociālā atbildība kā ārējās vīzijas veidošanas faktors vieno arodbiedrības un uzņēmumus un nosaka to sadarbības iespējas. Pētījumi parāda, ka gan uzņēmumos (Hind et al., 2009; Kornfeldova, Myškova, 2013), gan arodbiedrībās (Büchner, 2012, 48) sociālā korporatīvā atbildība tiek uzskatīta par būtisku mūsdienu organizācijas darbības faktoru, kas saistīta ar ētisku biznesu. Vēlams, lai arodbiedrības piedalītos sociāli atbildīgu uzņēmējdarbības vērtību veidošanā un piedalītos šo vērtību īstenošanā, jo sociālās atbildības aspektā arodbiedrības uzskatāmas par līdzatbildīgiem vadītājiem (*co – managers*), nevis tikai „uzraugiem” (Büchner, 2012, 48).

Pētnieki, analizējot sociālo korporatīvo atbildību Eiropas Savienībā, norāda, ka arodbiedrībām ir būtiska ietekme šajā jomā, sevišķi: Austrijā, Dānijā, Vācijā, Lielbritānijā, Somijā, Francijā, Īrijā. Ietekme izpaužas korporatīvo lēmumu pieņemšanā, darba organizācijā uzņēmumos, mācību organizēšanā, atbildīgā ētiskā vadīšanā, cilvēktiesību ievērošanā. Sociālo korporatīvo atbildību saista arī ar arodbiedrību stratēģiju izstrādi un īstenošanu (Preuss, et al., 2006, 258). Ir izveidota sociālās korporatīvās atbildības Eiropas Savienības stratēģija, kas pamatojas uz pieņēmumu, ka ekonomika var būt veiksmīga tikai ilgākā laika posmā, ja papildus ekonomiskajiem aspektiem vienādā mērā vērā tiek ņemti visu ieinteresēto pušu sociālās un ekoloģiskās labklājības aspekti (Büchner, 2012, 50). Tādējādi sociālā korporatīvā atbildība tiek uzskatīta par atbildīgas vadīšanas pazīmi.

Ja organizācija vēlas izmantot visas tās rīcībā esošās zināšanas, un līderis atbalsta šādu pieeju, tad visbiežāk diskusijas par stratēģisko virzienu notiek darba grupās vai komandās. Kādēļ būtisks ir tieši darbinieku viedoklis? Darbinieki atrodas vistuvāk organizācijas klientiem, ikdienas saskarsmē spēj noteikt klientu un ieinteresēto grupu vajadzību maiņu, jaunu konkurentu parādīšanos, kā arī citas ārējas vides izmaiņas. Turklāt iesaistīšana jau stratēģijas izstrādes sākumposmā palielina darbinieku motivāciju darbībai turpmākajos stratēģiskās vadīšanas posmos. Stratēģiskā virziena izstrādē, kā arī vēlākajos stratēģiskās vadīšanas posmos, tiek izvēlētas dažādas, konkrētai organizācijai piemērotas darbinieku iesaistīšanas metodes.

Saistībā ar stratēģisko vadīšanu uzņēmējdarbības vadībā arvien biežāk tiek aplūkoti arī stratēģiskās domāšanas teorētiskie jautājumi. Arodbiedrību vadībā šis stratēģiskās vadīšanas

teorētiskais aspekts nav ticis aplūkots. Pēc autores domām, tieši pateicoties līderu stratēģiskās domāšanas spējām, organizācijās var tikt izveidotas dzīvotspējīgas stratēģijas. Tiek uzskatīts, ka stratēģiskā domāšana ir analogiju un kvalitatīvu līdzību izmantošana, lai attīstītu jaunas radošas idejas, kā arī tādu darbību projektēšana, kas pamatojas uz šīm idejām (*Wolton, Horne, 2010, 3-5*). Dž. Liedtka (*Liedtka*) apgalvoja, ka stratēģiskā domāšana nodrošina sistēmisku redzējumu: līderis vai darbinieks izprot, kā dažādas organizācijas struktūrvienības vai procesi ietekmē viens otru, tā ietver koncentrēšanos uz nodomu un laika perspektīvu. Stratēģiskie domātāji novērtē pagātnes, tagadnes un nākotnes saistību. Pazīstamais teorētiķis H. Mincbergs (*Mintzberg*) konstatējis, ka stratēģiskās plānošanas un stratēģiskās domāšanas procesu laikā cilvēki lieto divus atšķirīgus domāšanas veidus: analīzi un sintēzi. Stratēģiskajā plānošanā, veidojot sistēmas un procedūras, tiek lietota analīze, bet, pateicoties stratēģiskajā domāšanā lietotajai sintēzei, notiek intuīcijas, inovatīvu ideju un radošuma veicināšana. Stratēģiskā plānošana un stratēģiskā domāšana ir dažādi, bet savstarpēji saistīti procesi, kas, papildinot viens otru, nodrošina stratēģisko vadīšanu (*Graetz, 2002, 456-457*). Lai raksturotu šo fenomenu, P. Senge lietojis terminu sistēmiskā domāšana, un norādījis, ka organizācijas bieži vien nespēj saskatīt problēmas kā sistēmas nepilnības elementus (*Senge, 2006, 285*). Stratēģiskā domāšana palīdz darbiniekiem līdzdarboties stratēģijas izstrādē, tā ļauj skaidri izprast organizācijas darbības principus, pārzināt organizācijas darbību kopumā, kā arī atsevišķu struktūrvienību mērķus un uzdevumus, to mijiedarbību. Ļoti būtisks aspekts ir tas, ka šis domāšanas veids ļauj cilvēkiem izprast viņu personīgo nozīmi lielākā sistēmā, viņu uzvedības ietekmi uz citām sistēmas daļām un organizācijas darbības rezultātiem kopumā (*Wolton, Horne 2010, 6*). Tas nozīmē, ka stratēģiskā domāšana ne tikai uzlabo darbinieku vēlmi iesaistīties stratēģiskās vadīšanas procesā, bet arī palīdz izvērtēt viņu personīgo ietekmi uz dažādiem organizācijā notiekošiem procesiem un var pozitīvi ietekmēt darbinieku uzvedības maiņu.

Pēc autores domām, stratēģiskais virziens: vērtības, misija un vīzija ir pamats, uz kura tiek veidota un attīstīta stratēģiskās vadīšanas sistēma. Šajā stratēģijas izstrādes sākumposmā atklājas līderības stils, komunikācijas efektivitāte, darbinieku kā sekotāju vēlme iesaistīties un citi aspekti.

2.3. Arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas īpatnības stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posmā

Lai gan stratēģijas īstenošanas teorētiskie aspekti ir tikpat būtiski kā stratēģijas izveides aspekti, vairāki zinātnieki, piemēram, D. Otlisjs (*Otley*), F. Okomuss (*Okumus*) un A. Rūpers (*Roper*) un citi uzsvēruši, ka stratēģijas īstenošana ir mazāk pētīta (*Atkinson, 2006, 1441*).

Tiek uzsvērts (*Caune, Dzendonis, 2009, 266-302; Hill, Jones, 2012, 15-30*), ka stratēģijas īstenošanas posmā jānodrošina:

- Nepieciešamo organizācijas struktūru veidošana – pienākumu, atbildības un lēmumu pieņemšanas autoritāšu noteikšana.
- Stratēģiju uzturošās politikas un procedūru izstrāde un īstenošana – tai skaitā darbinieku un rezultātu kontroles sistēmu izveidošana.
- Stratēģijai atbilstoša organizācijas finanšu, cilvēku un materiālo resursu sadale.
- Informatīvo, komunikatīvo, operacionālo un elektronisko sistēmu izveidošana, lai palīdzētu personālam īstenot stratēģiju.
- Ārējās motivācijas sistēmas saistības ar stratēģijas ieviešanu nodrošināšana – darbinieki, kas neatlaidīgi strādā stratēģisko mērķu sasniegšanai, regulāri tiek apbalvoti un uzslavēti.
- Tādas organizācijas kultūras ieviešana, kas veicinātu stratēģijas īstenošanu.
- Tādas līderības uzturēšana, kas veicinātu stratēģijas īstenošanu.

Arī R. Dafta (*Daft, 2008, 260*) stratēģijas īstenošanas pētījumā atspoguļotie elementi liecina par struktūras, cilvēkresursu, informācijas un kontroles sistēmas, kā arī līderības aspektu nozīmi stratēģijas īstenošanas laikā.

R. Dafts atzinis, ka līderība ir primārais stratēģijas īstenošanas elements, jo nosaka, vai stratēģija tiks veiksmīgi īstenota. Līderu darbība šī posma laikā prasa darbinieku izpratnes un lojalitātes veicināšanu pret jauno stratēģiju. Līderiem jāpievērš vērība nepieciešamajām pārmaiņām organizācijas kultūrā, jo vecās kultūras ietvaros darbinieku uzvedība nemainīsies, un jaunā stratēģija netiks ieviesta. Lielākā daļa cilvēku vēlas būt novērtēti un lojāli pret organizācijām, kurās strādā. Darbiniekiem bieži vien ir neizmantoti talanti un prasmes, šo talantu atklāšanai un pielietošanai var būt izšķiroša nozīme, lai jaunā stratēģija gūtu panākumus. Stratēģijas īstenošanas posmā līderiem nepieciešams pievērst uzmanību efektīvas komunikācijas nodrošināšanai un komunikatīvo barjeru mazināšanai, likvidēt efektīvas komunikācijas traucētājus un mazināt hierarhijas robežas.

Kā darba autore akcentēja pirmajā nodaļā, arodbiedrību vadībā biedru lojalitātei un iesaistīšanai ir īpaši būtiska nozīme. Tādēļ arī arodbiedrībās nepieciešamo izmaiņu ieviešana prasa pievērst vērību kopīga redzējuma un vienprātības veidošanai, jo pretestība stratēģijas īstenošanai ir sastopama gandrīz vienmēr. Grūtības, ar ko organizācijām nākas saskarties stratēģijas īstenošanas gaitā, var būt saistītas ar personāla pretestību, neefektīvu līderību un citām problēmām. M. Biers (*Beer*) un R. Aisenstats (*Eisenstat*) (*Atkinson, 2006, 1445*) definējuši stratēģijas īstenošanas traucētājus: fenomenus, kuru nozīme dažkārt netiek novērtēta, bet kuri negatīvi ietekmē stratēģijas īstenošanas procesu. Tie ir: neskaidri vai pretrunīgi stratēģiskie mērķi; neiejaukšanās līderības stils; neefektīva augstākā līmeņa līderu

darbība; neefektīva vertikālā komunikācija; neefektīva funkciju koordinācija; nepietiekama zemākā līmeņa līderu profesionalitāte.

Raksturojot stratēģijas īstenošanu laika periodā no 1980.-2000. gadam, dažādi pētnieki akcentējuši līdzīgus elementus, kas apkopoti 2.3. tabulā.

2.3. tabula

Stratēģijas īstenošanas elementu pielietojums uzņēmējdarbības vadībā dažādu autoru pētījumos

Stratēģijas īstenošanas elementi	Autori (konceptuālu pētījumu ietvaros)			
	Stoničs (1982)	Hrebinjaks un Džoiss (1984)	Ākers (1995)	Tompsons un Striklends (1995)
Organizācijas struktūra	**	**	**	**
Līderība	-	-	*	*
Organizācijas kultūra	**	*	**	**
Resursu piešķiršana	**	*	**	**
Personāla jautājumi ¹	**	**	**	**
Komunikācija	*	*	**	**
Kontrole un atgriezeniskā saite	*	**	-	*
Rezultāti	**	*	*	*
Stratēģijas īstenošanas elementi	Autori (empīrisku pētījumu ietvaros)			
	Hambriks un Kanella (1989)	Petigrovs un Vips (1991)	Smelzers un Olsens (1994)	Millers (1997)
Organizācijas struktūra	**	**	**	**
Līderība		**	*	*
Organizācijas kultūra	*	**	**	**
Resursu piešķiršana	**	**	**	**
Personāla jautājumi ¹	**	**	*	*
Komunikācija	**	*	**	*
Kontrole un atgriezeniskā saite	*	*	**	*
Rezultāti	*	-	-	**

** lietots kā būtisks stratēģijas īstenošanu raksturojošs elements; * elements ietverts stratēģijas īstenošanas procesa analizē; personāla jautājumi¹ ietver personāla atalgojumu un mācības, atlasī, līderības un sekotāju stilus.
Avots: Okumus, 2001, 328

Tabulā ietvertais apliecina, ka pētnieki stratēģijas īstenošanā būtisku vērību pievērsuši organizācijas struktūrai, organizācijas kultūrai, resursu piešķiršanai, personāla atalgojumam, mācībām un atlasei, līderības un sekotāju stiliem, kā arī komunikācijai. Tādējādi stratēģijas īstenošana ir atkarīga no stratēģiskās vadīšanas efektivitātes. Apkopojot tabulā ietvērto informāciju, atklājas līderības būtiskā nozīme stratēģiskajā vadīšanā. Efektīva līdera spēkos ir veidot nepieciešamo organizācijas struktūru un kultūru, izvēlēties situācijai atbilstošu līderības stilu, veidot efektīvu komunikācijas sistēmu un veikt citas stratēģijas īstenošanas nodrošināšanai nepieciešamās darbības. Līdzīgā pētījumā L. Hrebinjaks (*Hrebeniack, 2005,358-360*) izteicis viedokli, ka stratēģijas īstenošanu kavē līderu nespēja efektīvi vadīt pārmaiņas vai pārvarēt darbinieku pretestību pārmaiņām, mēģinājums īstenot tādas pārmaiņas,

kas ir pretrunā ar pastāvošo varas struktūru, un stratēģijas īstenošanu nespēja dalīties ar informāciju.

Pētījumi (*Hill, Jones, 2012, 13-30; Daft, 2008, 258; Okumus, 2001, 328-335*) norāda, ka visi stratēģiskās vadīšanas posmi atrodas ne tikai ciešā mijiedarbībā viens ar otru, bet arī ar citiem organizācijā notiekošajiem procesiem: līderība, komunikācija, organizācijas kultūra un personāls ietekmē ne tikai stratēģijas īstenošanas posmu, bet arī stratēģijas plānošanas un novērtēšanas posmus. Tas vēlreiz apliecina stratēģiskās vadīšanas sistēmisko raksturu.

D. Veils (*Weil, 2002, 154-184*), analizējot arodbiedrību stratēģijas īstenošanas posmu, uzsvēris tādu iekšējās vides analīzi, kas paredz rūpīgu finansiālā stāvokļa izpēti. Tikusi analizēta biedru naudas iemaksu izmaiņu nozīme, to ietekme uz arodbiedrību perspektīvo finansiālo situāciju. Veicot šādu analīzi, arodbiedrības var izveidot stabilu fiskālo bāzi un „finanšu spilvenu”, lai sagatavotos potenciālajam īstermiņa vai ilgtermiņa ieņēmumu samazinājumam. D.Veils (*Weil, 2002, 158*) uzsvēris, ka tieši finanšu uzkrājumi ļauj arodbiedrībām saglabāt izvēlēto stratēģiju īstermiņa krīžu periodos. Tomēr pētnieks ieteicis analizēt arī organizācijas struktūru, cilvēkresursu sistēmu un organizācijas kultūras līmeni. D.Veils (*Weil, 2002, 184*) akcentējis, ka katrs no šiem elementiem ietekmē arodbiedrības darbību: dažus no šiem elementiem var saskaņot ar jaunām stratēģijām, bet daži kavē jauno stratēģiju īstenošanu, tātad jāpieņem lēmums, kuri struktūras elementi arodbiedrībai ir pieņemami un piemēroti, bet kuri nē.

Jaunu stratēģiju veiksmīga ieviešana bieži ir atkarīga no priekšsēdētāja spējas mainīt pastāvošo struktūru un „lietu veco kārtību”. Šīs atziņas norāda uz pārmaiņu nepieciešamību un to vadīšanas efektivitātes nozīmīgumu. Tomēr kopumā darba autore konstatē, ka līdz šim pētījumos par arodbiedrību stratēģijas īstenošanu nav tikusi pievērsta vērība līderības jautājumiem, arī komunikācijas aspekti nav tikuši analizēti. Vadībizinātnē stratēģijas novērtēšanai tiek noteikti kritēriji, uz kuriem pamatojoties, tiek novērtēta mērķu sasniegšana. Šajā posmā tiek novērtēti, kuri mērķi un cik lielā mērā ir sasniegti; gadījumos, kad mērķi nav sasniegti, iespējams, nepieciešamas to izmaiņas.

Līdzīgi kā stratēģijas formulēšanas sākumā, arī darbības novērtēšanai iespējama dažādu metožu izmantošana. Šajā stratēģiskās vadīšanas posmā teorētiski iespējamo attīstības virzienu noteikšanai, iesaka izmantot metodi „Lēmumu koks”; stratēģijas piemērotības noteikšanu konkrētās industrijas dzīves ciklam; organizācijas dzīves cikla analīzi un citas metodes. Iespējamā darbības koriģēšana var būt saistīta ar personāla, struktūras, organizācijas kultūras, organizācijas darbības veida vai cita veida pārmaiņām (*Caune, Dzedonis, 2009, 306*).

Stratēģijas īstenošanas novērtēšanas process arodbiedrībās arī ir maz pētīts, D.Veils (*Weil, 2002, 234*) norādījis, ka šajā posmā tiek meklēta atbilde uz jautājumiem: „cik labi izvēlēta

politika vai programma strādā?” „vai tā ir jāpilnveido?” un „kā tā ir jāpilnveido?”. Stratēģijas novērtēšanu nepieciešams uzsākt ar mērķu sasniegšanas kritēriju un rādītāju noteikšanu. Dažos gadījumos šis process ir relatīvi vienkāršs – ja mērķis ir jaunu biedru uzņemšana, tad kritērijs ir uzņemto biedru skaits. Tomēr vairākos gadījumos noteikt kritērijus ir sarežģīti, piemēram, tas attiecināms uz darbinieku attiecību jautājumiem, tādus gadījumos var tikt lietoti vairāki kritēriji. D.Veils atzinis, ka, tāpat kā uzņēmējdarbības vadībā, arī arodbiedrībās šajā posmā var tikt pielietota salīdzināšanas metode (*benchmarking*) un analizējis piemēru, ka salīdzināšana var tikt pielietota starptautiskajā arodbiedrību līmenī, lai uzlabotu biedru naudas iemaksu sistēmu (Weil, 2002, 225-234).

T. Hanigans nedaudz pieminējis stratēģijas izpildes kontroli, atzīstot, ka tā arodbiedrībās tiek īstenota ar dažādu noteikumu un budžeta limitu palīdzību (Hannigan, 1998, 227). Arodbiedrību stratēģijas īstenošanas pieeju salīdzinājums apkopts 2.4. tabulā.

2.4. tabula

Arodbiedrību stratēģijas īstenošanas pieeju salīdzinājums

Stratēģijas īstenošanas aspekti	Autori		
	V. Hollijs, K. Dženings, R. Volters	D.Veils	T.Hanigans
Resursu sadale	Nav aplūkota	Ir aplūkota	Nav aplūkota
Organizācijas struktūra	Nav aplūkota	Ir aplūkota	Nav aplūkota
Organizācijas kultūra	Nav aplūkota	Ir pieminēta	Nav aplūkota
Līderība	Nav aplūkota	Nav aplūkota	Nav aplūkota
Sekotāju stili	Nav aplūkoti	Nav aplūkoti	Nav aplūkoti
Komunikācija	Nav aplūkota	Nav aplūkota	Nav aplūkota
Stratēģijas īstenošanas novērtēšana	Nav paredzēta	Ir paredzēta	Nav paredzēta

Avots: autores apkopojums pēc Holley et al., 2011, 126; Weil, 2002, 184-194, 153-195; Hannigan, 1998, 48, 203-210

Salīdzinot minētās teorētiskās pieejas par stratēģijas īstenošanas aspektiem uzņēmējdarbības vadībā un arodbiedrību vadībā, kā arī 2.3. un 2.4. tabulās ievietoto informāciju, autore konstatē, ka arodbiedrību pētnieki stratēģijas īstenošanu ir analizējuši pavisam nedaudz – D. Veils (Weil, 2002, 184-194) ir aplūkojis resursu sadali, organizācijas struktūru un stratēģijas novērtēšanu, kā arī nedaudz pieskāries organizācijas kultūras jautājumam. Savukārt līderība un komunikācija nav tikusi apskatīta.

Tomēr nav tādas stratēģiskās vadīšanas sistēmas, kas būtu identiska visām organizācijām. Katrai organizācijai tā jāveido individuāla, ņemot vērā organizācijas unikālo raksturu un situāciju konkrētajā laika periodā. Nenoliedzami, ka, izstrādājot stratēģiskās vadīšanas sistēmu, jāņem vērā starp organizācijām pastāvošās līdzības: to apmērs, pakalpojumu vai produktu raksturs, ģeogrāfiskais novietojums un citi tamlīdzīgi aspekti. Tomēr katras

organizācijas situācija ir atšķirīga un tādēļ stratēģiskās vadīšanas sistēma jāadaptē un jāveido, ņemot vērā konkrētās organizācijas konkrēto situāciju (*Koteen, 1997, 72*). Tādēļ darba autore konstatē, ka, līdzīgi kā uzņēmējdarbībā, arodbiedrībām stratēģiskās vadīšanas modelis jāveido, pamatojoties uz šo organizāciju darbības raksturu, īpatnībām un konkrētās arodbiedrības situāciju.

Uz stratēģiskās vadīšanas procesu organizācijās var raudzīties kā uz lēmumu pieņemšanas virkni. Stratēģiskā vadīšana organizācijās tiek uzsākta, pieņemot lēmumu par stratēģijas nepieciešamību; tālāk seko stratēģiskā virziena noteikšana, mērķu formulēšana, stratēģijas formulēšana, un visbeidzot tiek pieņemti lēmumi par stratēģijas realizāciju. R. Dafts (*Daft, 2008, 272*) norādīja, ka „lēmumu pieņemšana ir problēmu risināšanas un iespēju identificēšanas process”. G. Bells (*Bell*) skaidroja, ka stratēģiskie lēmumi ir būtiski lēmumi, kas ietekmē organizācijas ilgtermiņa darbību, prasa darbinieku iesaistīšanos, kā arī ievērojamus laika un finanšu resursus. Savukārt P. Nats atzina, ka stratēģiskie lēmumi ir būtiski organizācijas nākotnei un bieži prasa padziļinātu līderu izpratni par lēmumu pieņemšanu un sociālpsiholoģiskajiem procesiem organizācijā.

Teorētiski norāda, ka stratēģiskie lēmumi ir sarežģīti, jo:

- Šiem lēmumiem bieži vien nav vienas, labākās alternatīvas.
- Ar tiem ir saistītas citas organizācijas problēmas un lēmumi.
- Bieži problēma ir grūti diagnosticējama un/vai definējama.
- Ieguvumu efektivitāte ir grūti izvērtējama, jo trūkst skaidru efektivitātes kritēriju.
- Risinājumi ir saistīti ar dažādiem kompromisiem un organizācijas darba prioritāriem jautājumiem (*Nutt, 2005, 855*).

Daudzi zinātnieki, piemēram, V. Vrums, P. Jetons (*Yetton*), B. Vūldridžs (*Wooldridge*) un S. Floids (*Floyd*) ir apgalvojuši, ka darbinieku līdzdalība noved pie augstāka iesaistīšanās un lēmumu izpratnes līmeņa (*Roberto, 2004, 626-627*). Tā kā arodbiedrību struktūra un būtība paredz augstu biedru līdzdalības līmeņa iespējamību arodbiedrību vadīšanā, pēc autores domām, arodbiedrībām jāizmanto iespējas, lai uzlabotu biedru iesaistīšanos stratēģijas izstrādē un īstenošanā. Mūsdienu mainīgās vides situācijā pētnieki atzīst, ka kolektīvie lēmumi ir būtiska stratēģisko lēmumu pieņemšanas sastāvdaļa. Turklāt ir noskaidrota stratēģisko lēmumu ietekme uz darbinieku lojalitāti pret organizāciju un atbilstoši tam – uz veikspēju: precīzāk izstrādāti stratēģiskie lēmumi nodrošina augstāku lojalitāti un veikspēju (*Shivakumar, 2014, 79*). Stratēģisko lēmumu efektivitāte lielā mērā ir atkarīga arī no lēmumu pieņemšanas procesā pielietotā dialoga kvalitātes (*Garbuio et al., 2015, 363*).

Attiecībā uz darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā, pastāv dažādi stratēģisko lēmumu pieņemšanas modeļi, kuros atklājas līderības stils, līderu uzticēšanās sekotājiem un spēja deleģēt uzdevumus. Pirmajā modelī galvenais stratēģisko lēmumu pieņēmējs ir līderis: sadarbībā ar zemāka līmeņa līderiem tiek iegūta nepieciešamā informācija, bet informācijas interpretācija, lēmuma pieņemšana un turpmākās darbības ir tikai līdera ziņā, viņš attīsta stratēģiju un vada tās īstenošanu. Otrajam modelim ir daļēji konsultatīvs raksturs: šis modelis ir līdzīgs konsultatīvajam lēmumu pieņemšanu stilam, ko 1973. gadā aprakstīja V. Vrooms (*Vroom*) un P. Jetons (*Yetton*). Informācijas interpretācija notiek kopā ar sekotājiem, līderi ieklausās sekotāju un zemāka līmeņa līderu idejās, taču galīgā lēmuma pieņemšana notiek vienpersoniski. Trešais ir kolektīvais lēmumu pieņemšanas modelis, kad līderis kopā ar sekotājiem iegūst informāciju, interpretē to, kopā attīsta un novērtē alternatīvas, bet nesaskaņu gadījumā panāk vienprātību (*Arendt et al., 2005, 680-686*). Darba autore uzskata, ka arodbiedrībās vispiemērotākais ir tieši trešais lēmumu pieņemšanas modelis. Zinātnieki P. Drukers, B. Vūldridžs un S. Floids apgalvojuši, ka, lai lēmumi tiktu sekmīgi īstenoti, līderiem jāpanāk darbinieku vienprātība: izpratne un atbalsts veiksmīgai lēmumu īstenošanai. Savukārt, V. Vrooms un P. Jetons konstatēja, ka darbinieku līdzdalība palīdz labāk izprast lēmumus un noved pie lielākas darbinieku iesaistīšanās lēmumu īstenošanā (*Roberto, 2004, 625-626*).

Stratēģiskie lēmumi grupā rodas informācijas apmaiņas un zināšanu radīšanas procesa laikā, lai precizētu pretrunīgus pieņēmumus un novērstu neskaidras domas. Efektīva komunikācija grupā ļauj pārbaudīt šos pieņēmumus un modelēt to sekas, kā arī veicina grupas dalībnieku mentālo modeļu attīstību. Komunikācija sekmē arī atsevišķu mentālo modeļu daļēju nodošanu, kas palīdz pārliecināt citus par savām idejām un pieņēmumiem (*Vallaster, Koll, 2002, 41*). Stratēģisko lēmumu pieņemšanai var tikt pielietots komandas darbs, kad tiek radītas specializētas darbinieku komandas, kas neietilpst organizācijas struktūrā, un stratēģijas izstrāde un īstenošana ir šo komandu īpašais uzdevums. Komanda šajā gadījumā tiek aplūkota kā darbinieku grupa, kas brīvprātīgi un koordinēti sadarbojas konkrētu, ar stratēģijas izstrādi un īstenošanu saistītu mērķu sasniegšanai (*Daft, 2008, 594*). Arodbiedrību specifika ietver arī biedru zināšanu un prasmju dažādības aspektus. Reti kurām organizācijām ir pieejams tik plašs dažādu profesionāļu loks kā arodbiedrībām. Promocijas darba autore uzskata, ka mūsdienu situācijā arodbiedrībās jāpilnveido biedru iesaistīšanās iespējas lēmumu pieņemšanā. Tādēļ arodbiedrībās ir nepieciešams aktualizēt komandas darba principus un veidot aktīvo arodbiedrības biedru komandas, kas piedalītos stratēģisko lēmumu pieņemšanā.

Lai panāktu vēlamu rezultātu, uzņēmējdarbības vadībā komandu darbā parasti tiek izmantotas neformālas un radošas pieejas.

Japāņu zinātnieks J. Kavakita (*Kawakita*) uzskata, ka radošs lēmumu pieņemšanas process sastāv no deviņām stadijām: sākotnējas problēmas definēšanas; problēmas būtības un ar to saistīto jautājumu izpratnes veidošanās; hipotēzes formulēšanas, novērtēšanas un lēmumu pieņemšanas; galvenā plāna izstrādes; detalizēta plāna izstrādes; procedūras izveides, lai problēmu atrisinātu; darbības; kontroles un noslēguma. Ņemot vērā šīs stadijas, līderis var attīstīt radošu lēmumu pieņemšanu dažādos organizācijas līmeņos (*Kunifuji, Kato, 2007, 462*).

Viena no populārākajām radošu ideju ģenerēšanas metodēm ir „Prāta vētra”. Metodes darba laikā notiek mutiska, interaktīva komunikācija, un spontāni tiek ierosinātas dažādas alternatīvas lēmumu pieņemšanai. Efektīvas „Prāta vētras” pluss ir tas, ka cilvēki var attīstīt viens otra idejas, visas idejas ir jāpieņem, vienalga, cik īpatnējas tās šķistu, neviena ideja nedrīkst tikt kritizēta, jo mērķis ir radīt pēc iespējas vairāk ideju. Metodes darba laikā galējais lēmums netiek pieņemts, bet labākās idejas tiek nodotas organizācijas vadībai vai citai par lēmumu pieņemšanu atbildīgajai personai. Šī metode apliecinājusi sevi kā ārkārtīgi efektīva plaša spektra problēmu alternatīvu risinājumu ģenerēšanā, bet tai ir daži trūkumi. Piemēram, cilvēki grupā bieži piekrīt citu cilvēku viedoklim: veidojas problēma, kas tiek saukta par „grupas domāšanu”. Darbinieki var vēlēties ar savām idejām pārsteigt kolēģus, kas arī samazina metodes pielietojamas efektivitāti. Pēdējā laikā arvien biežāk tiek pielietota „elektroniskā prāta vētra”, kad cilvēki iesaistās un izsaka idejas, izmantojot interneta starpniecību. Metodes plusi ir tādi, ka nav nepieciešama dalībnieku fiziskā klātbūtne, dalībnieki var piedalīties anonīmi un tiek novērsta sociālās barjeras darbinieku vidū (*Daft, 2008, 292*).

Arodbiedrībās stratēģiskie lēmumi tiek pieņemti saskaņā ar statūtos noteikto kārtību augstākajā vadības līmenī. Šos lēmumus pieņem augstākās lēmēj institūcijas: kongress, konference, padome, valde un priekšsēdētāji. Tā kā arodbiedrību vadības literatūrā pētīti tikai stratēģiskās plānošanas aspekti, stratēģisko lēmumu pieņemšanas dziļākai izpētei nav tikusi pievērsta uzmanība. Radošu lēmumu pieņemšanas tehnikas minimāli analizējis T. Hanigans (*Hannigan, 1998, 177*). Saskaņā ar T. Hanigana viedokli arodbiedrībās var pielietot starptautiski pazīstamā menedžmenta konsultanta M. Kubra (*Kubr*) nosauktās uzņēmējdarbības vadībā pielietotās radošās lēmumu pieņemšanas metodes:

- Tradicionālo „Prāta vētras” metodi.
- Ideju īpašību saraksta izveidi, kurā iekļauj katras idejas īpašības un izpēta tās, lai saprastu, kā idejas var tikt pilnveidotas vai mainītas.
- Ideju apvienošanu un kombinēšanu, ar mērķi izveidot jaunas idejas.
- Morfoloģisko tehniku: ideju ievietošana matricā, lai mēģinātu izveidot jaunas ideju kombinācijas.

Tomēr T. Hanigans nav sīkāk analizējis šo metožu pielietošanas iespējas un lietderību arodbiedrībās. Promocijas darba autore uzskata, ka arodbiedrībās šīs metodes var tikt pielietotas arī stratēģisko lēmumu pieņemšanai komandas darba laikā.

Lai kādas lēmumu pieņemšanas metodes tiktu lietotas, ļoti nozīmīga ir lēmuma izpildes nodrošināšana. Izteiksmīga ir P. Drukera atziņa, kas norāda uz lēmumu izpildes būtiskumu: „Līdz brīdim, kamēr lēmums nav kļuvis par kāda darbinieka konkrētu uzdevumu un nav tikusi deleģēta atbildība par tā izpildi, tas ir un paliek tikai cēls nodoms” (Drucker, 2007, 138).

Nodaļas noslēgumā promocijas darba autore secina, ka arodbiedrību vadībā stratēģiskās vadīšanas dimensija tikusi attīstīta tikai stratēģiskās plānošanas līmenī, un pēc būtības nav analizēta. Turklāt stratēģiskās plānošanas aspekti izvērtēti fragmentāri (skatīt 2.4. tabulu): maz vērības ticis pievērsts iekšējās un ārējās vides analīzes metožu izpētei un analizējamo vides faktoru noteikšanai. Nav uzsvērtā stratēģiskā virziena formulēšanas nozīme - misijas un vīzijas nepieciešamība akcentēta daļēji, bet vērtību formulēšanas nepieciešamība nav apskatīta. Arī stratēģijas īstenošanas aspekti arodbiedrību vadīšanā līdz šim pētīti pavisam nedaudz (skatīt 2.4. tabulu), nav pētīta līderība, tai skaitā biedru iesaistīšanas nozīme stratēģisko lēmumu pieņemšanā, kā arī komunikācijas nozīme stratēģijas īstenošanas nodrošināšanā arodbiedrībās.

2.4. Līderības kā stratēģiskās vadīšanas funkcijas nozīme arodbiedrībās

Līderību kā stratēģiskās vadīšanas funkciju darba autore aplūko atsevišķi, jo, pirmkārt, atšķirībā no stratēģiskās plānošanas un organizēšanas, šī funkcija saistībā ar arodbiedrību darbību ir pētīta ļoti minimāli. Otrkārt, kā liecina darba autores pētījuma rezultāti, šī funkcija ir īpaši būtiska (skatīt 2.5. tabulu).

2.5. tabula

Arodbiedrības funkciju saistība ar vadīšanas funkcijām

Arodbiedrības funkcijas	Vadīšanas funkcijas			
	Plānošana	Organizēšana	Līderība	Kontrole
Pakalpojumu	3	2	1	4
Pārstāvības	2	3	1	4
Regulējošā	1	2	3	4
Publiskās pārvaldes	1	3	2	4
Kopā	7	10	7	16

Avots: autores izstrādāta, pamatojoties uz Hannigan, 1998, 3-33; Ewing, 2005, 3-5 un ekspertu interviju rezultātiem

2.4. tabulā arodbiedrības funkcijas (analizētas darba 1.1.apakšnodaļā) matricas veidā ir saistītas ar vadīšanas funkcijām (analizētas darba 2.1. apakšnodaļā). Pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi un uz ekspertu viedokli par vadīšanas funkciju nozīmi

arodbiedrību darbībā, darba autore piešķirusi konkrētu punktu skaitu katrai vadīšanas funkcijai, paredzot, ka 1– ļoti svarīga, 2– svarīga, 3– mazsvarīga, 4 – nav svarīga funkcija.

Zinātniskajā literatūrā par arodbiedrību vadīšanu tiek lietota dažāda terminoloģija attiecībā uz vārdu „līderis” vai „vadītājs”, taču tiek lietoti abi termini. Piemēram, teorētiķi K.Fullagars, J.Barlings, E. Kelovejs, P. Klarks un citi autori, lieto jēdzienu „līderis” (angliski „*leader*”), bet T. Hanigans, J. Danlops, M. Salamons jēdzienu „vadītājs, amatpersona” (angliski „*officer*”). Attiecībā uz uzņēmumu līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem dažkārt tiek lietots termins „*steward*”, ko latviski var tulkot kā „pārvaldnieks”.

R. Koters atzinis, ka mūsdienu organizācijās bieži vien ir pārāk daudz vadības un pārāk maz līderības, taču tām abām jābūt sabalansētām (Kotter, 2001, 4). Tādēļ organizācijās nepieciešams meklēt iespējas, lai attīstītu līderību. Līderība ir kļuvusi īpaši svarīga vadīšanas funkcija sakarā ar pasaules ātro attīstību un nepārtrauktām pārmaiņām.

Arodbiedrības specifika paredz, ka dažāda līmeņa priekšsēdētāji tiek ievēlēti amatā biedru balsojuma rezultātā, tādējādi šajā amatā var nokļūt cilvēki ar vadītāja zināšanām un prasmēm vai bez tām. Var tikt ievēlētas harizmātiskas personības, kuras spēj iedvesmot un aizraut sekotājus, vai sekmīgi administratori un organizatori, kuri pārzina juridiskos jautājumus, bet nespēj būt oriģināli. Tātad – var tikt ievēlēti cilvēki, kuri nav līderi, bet ir vadītāji vai cilvēki, kuri nav vadītāji, bet ir līderi. Tomēr pastāv iespēja, ka tiek ievēlēti tādi cilvēki, kuri ir vadītāji – līderi, vai arī cilvēki, kuri nav līderi un kuriem trūkst arī nepieciešamo kompetenču vadīšanā.

Pamatojoties uz to, ka „līdera īpašības katram konkrētam vadītājam var būt izteiktas dažādā mērā” (Reņģe, 2007, 89), un, atzīstot, ka arodbiedrību specifika pieprasa priekšsēdētāju koncentrēšanos uz cilvēkiem, spējas deleģēt un iedvesmot, pēc darba autores domām, arodbiedrību priekšsēdētājiem vajadzētu būt vadītājiem – līderiem.

Sākot no 20. gadsimta sešdesmitajiem gadiem, ir formulētas vairāk nekā 65 dažādas līderības teorijas. Personības pieejas līderībā galvenais pieņēmums ir tāds, ka efektīvus līderus var atšķirt no neefektīviem līderiem, pamatojoties uz *personības iezīmēm*, kuras laika gaitā un dažādos apstākļos ir relatīvi stabilas. Ir secināts, ka tādas iezīmes kā augsts enerģijas līmenis un stresa tolerance, palīdz līderiem vadīt stresa pilnas starppersonu attiecības un pašapziņa (t.i., pašefektivitāte, pašcieņa) pozitīvi saistās ar līdera izaugsmi un viņa uztveršanu kā harizmātisko līderi (Judge et al., 2002, 774). Līdera prasmju pieejā tiek pētītas tā sauktās *līdera prasmes* (t.i., spēja efektīvā veidā veikt konkrētus līdera uzdevumus) un šo spēju saikne ar līderības efektivitāti. Pretstatā personības iezīmēm, līderības prasmes var veidot, iemācīties un attīstīt, vismaz līdz zināmai pakāpei (Yukl, 2005, 146). Tas norāda uz to, ka arodbiedrības

līderi, kuri tiek ievēlēti amatā, var pilnveidot savas līdera prasmes, vismaz gadījumos, ja viņi paši to vēlas.

Neraugoties uz dažādiem veidiem, kādā līderība ir tikusi aplūkota, kā būtiskas bieži tiek nosauktas šādas līderības pazīmes: līderība ir process, tā ietver ietekmi un kopīgus mērķus, līderība ir sastopama grupā (*Northouse, 2009, 2*). Līderība ir līderu un sekotāju savstarpējās ietekmes process, lai ar pārmaiņu palīdzību sasniegtu organizācijas mērķus. Šīs definīcijas atslēgas vārdi ir:

- Grupa jeb sekotāji – cilvēki, kuri strādā organizācijā un kurus līderis ietekmē ar varas, politikas un komunikācijas palīdzību. Efektīviem līderiem patīk darbs ar cilvēkiem, viņi tos novērtē, jo saprot, ka cilvēks organizācijā ir vissvarīgākā vērtība.
- Ietekmes process kā līderības stūrakmens. Process, kura laikā līderis komunicē jaunas idejas, saņem atbalstu no sekotājiem un motivē viņus pārmaiņām.
- Pārmaiņas – jaunu ideju realizēšanas process, kas nepieciešams, lai organizācijas elastīgi reaģētu uz mainīgās ārējās vides prasībām.
- Mērķi – cilvēku darbības vēlamie rezultāti, kuru izvirzīšanā iesaistīts līderis un sekotāji (*Lussier, Achua, 2001, 6*).

Teorijā un praksē arvien lielāka vērība tiek pievērsta grupas jeb sekotāju nozīmes aspekta izpētei. Līderība var tikt definēta arī kā process, ar kura palīdzību tiek paaugstināta sekotāju darba efektivitāte un vienlaicīgi saglabāta vai paaugstināta motivācija, apmierinātība ar darbu, kā arī citi psiholoģiskās labklājības veidi (*Popper, 2004, 110 – 117; Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, 2004, 174*). Iepriekš analizēto definīciju salīdzinājums norāda, ka līderība ir aktīva un daudzveidīga funkcija, un, lai to vadīšanas procesa ietvaros īstenotu, līderim nepieciešamas dažādas zināšanas un prasmes, piemēram, labas komunikatīvās prasmes, spēja iniciēt pārmaiņas, spēja vadīt organizāciju pretī mērķu sasniegšanai.

Pētījumos apstiprināts, ka līderību var uzskatīt par efektīvu, ja līderis īsteno šādas aktivitātes, un līderim piemīt attieksmes, kurās viņš:

1. Izveido kolektīvu vīziju, misiju un iedzīvina organizācijas kultūrā vērtības, kas parāda darbiniekiem viņu ieguldījumu un izceļ viņos labāko.
2. Nodrošina informācijas pieejamību biedriem.
3. Veido drošu komunikācijas vidi, kas mudina uz precīzām un godīgām atsauksmēm un atklātību.
4. Nostiprina viedokli, ka uzticēšanās, cieņa un līdzīga attieksme pret visiem organizācijā ir norma.
5. Ir atbalstošs un pacietīgs, izrāda rūpes par katru darbinieku.
6. Izrāda atjautību un gatavību mācīties.

7. Rada vidi, kas stimulē radošumu un neordināru sniegumu (*Darlington, 2009; Lichtenstein, 2010; Hannigan, 1998, IX; Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, 2004; Yukl, 2005; Hammer et al., 2009; Daft, 2005; Eaton, 2012*).

Par šādu aktivitāšu un attieksmju nepieciešamību līderībā arodbiedrībās, lai sekmētu biedru līdzdalību, liecina līderības pētījumi arodbiedrībās, kuros uzsver līderības lomu kolektīvās rīcības veidošanā (*Darlington, 2009; Lichtenstein, 2010*). Autoresprāt, iepriekš minētais apkopotais viedoklis par līdera aktivitātēm un attieksmēm var veicināt jautājuma par varu un demokrātiju arodbiedrībās risinājumu tā, lai arodbiedrības īstenotu pārdomātu demokrātiju (*deliberative democracy*) un sekmīgi risinātu konfliktus, kas saistīti ar nelīdzsvarotām sociālās varas pozīcijām (darba devējs un darba ņēmējs) (*Bogg, 2011, 102 - 104*).

Salīdzinot ar līderību uzņēmējdarbībā, līderība arodbiedrībās ir maz pētīta, jo nav visaptverošu pētījumu par arodbiedrību līderu personību, funkcijām un lomām, kā arī par līderības stiliem. Vieni no pirmajiem pētījumiem par līderību arodbiedrībā veikti pagājušā gadsimta četrdesmito gadu sākumā, kad ASV zinātnieki K. Mills (*Mills*) un M. Atkinsone (*Atkinson*) izveidoja augstākā līmeņa arodbiedrību līdera portretu. Savukārt L. Seils (*Sayles*) un G. Strauss (*Strauss*) 1953.gadā pētīja līderību vietējo arodbiedrību līmenī un centās izprast galvenās arodbiedrību priekšsēdētājiem nepieciešamās personības īpašības; līderības ietekmi uz arodbiedrības biedru apmierinātību ar šo organizāciju, kā arī saistību starp līderu uzvedību un viņu ambīcijām (*Knowles, 2007, 192-193*). No pagājušā gadsimta piecdesmitajiem gadiem līdz šim brīdim līderību arodbiedrībās pētījuši zinātnieki V. Allens (*Allen*), L. Makdonalda (*MacDonald*), J. Kellijs (*Kelly*), E. Hīrijs (*Heery*), Dž. Danlops (*J. Dunlop*), P. Klarks, T.Hannigans un citi teorētiķi. Arodbiedrības ir sarežģītas organizācijas: teorētiķi P. Klarks un L. Grejs atzina, ka nozares līmeņa arodbiedrību priekšsēdētāju pieredzei un personības īpašībām ir jābūt līdzvērtīgām to vadītāju pieredzei un personības īpašībām, kuri vada lielas uzņēmējdarbības organizācijas (*Dempsy, Brewster, 2009, 348*).

Arodbiedrību teorētiķi, pētot līderību, bieži koncentrējušies uz priekšsēdētāju rakstura īpašību un lomu izpēti, piemēram, T. Hanigans formulējis trīs nacionālā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētāju lomas – pārstāvis, vadītājs un līderis. Pārstāvja lomas ietvaros arodbiedrības priekšsēdētāji pārstāv biedru intereses organizācijas iekšienē un ārpus tās, vadītāja lomas ietvaros nodrošina arodbiedrības efektivitāti. Līdera lomu raksturo sociālo pārmaiņu veicināšana; priekšsēdētājs kā līderis nodrošina biedrus ar nepieciešamo informāciju, prasmēm, stimuliem un lēmumu pieņemšanas iespējām par: sociālo dialogu; arodbiedrības darbības kvalitātes pilnveidi; inovācijām un citiem jautājumiem (*Hannigan, 1998, IX*). Darba autore uzskata, ka biedru līdzdalības nodrošināšanā būtiskākā ir tieši līdera loma un darbības, ko palīdz nodrošināt līderība.

Savukārt B. Šamirs (*Shamir*) uzskata, ka līderībai arodbiedrībās jātiek analizētai, pirmkārt, līderu un sekotāju attiecību kontekstā: sekotāju darbības, attieksme un gaidas ietekmē līderu uzvedību. Ja līderis veido tādu organizācijas kultūru, kurā sekotāji tiek iedrošināti būt aktīvi un piedalīties darbavietas problēmu risināšanā, tas paaugstina sekotāju aktivitāti un ietekmi, tādējādi uzlabojot arodbiedrību darbību kopumā (*Cain, 2012, 182*). Līderība arodbiedrībās ir process, kas ietekmē organizētas grupas dalībnieku darbības, kas vērstas uz arodbiedrības mērķu sasniegšanu (*Clark, 2009, 170*). Šī definīcija norāda uz līderību kā procesu, kura rezultāts ir mērķu sasniegšana un uz arodbiedrību kā organizētu sekotāju grupu, ko ietekmē līderis un līdera darbība.

Arodbiedrību līderību ietekmē apstākļi, ka priekšsēdētāji nokļūst amatā, pateicoties arodbiedrības biedru balsojumam, amata saglabāšana un iespējamā izaugsme ir atkarīga no biedru viedokļa par priekšsēdētāju. Šī īpatnība nodrošina priekšsēdētāju atkarību no biedriem un palielina iekšējās komunikācijas nozīmi. Arodbiedrību līderības būtība uzsver arī morālos aspektus – ja arodbiedrības priekšsēdētāji nespēj formulēt organizācijas pamatvērtības un darboties saskaņā ar šīm vērtībām un sociāli ekonomiskā taisnīguma principiem, viņi nespēj panākt biedru ilgtermiņa līdzdalību. Turklāt arodbiedrību priekšsēdētājiem nepārtraukti jācenšas palielināt biedru skaitu, attīstīt jaunu arodbiedrības priekšsēdētāju izaugsmi un pildīt arodbiedrības misiju.

Vadībzinātnes pētnieks P. Drukers atzinis, ka vienīgā īstā līderības pazīme ir sekotāju klātbūtne (*Drucker, 2007, 29*). Pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados, fokusgrupas ietvaros, Ziemeļamerikas Pakalpojumu darbinieku starptautiskajā arodbiedrībā (angl. *Service Employees International Union*) dažāda līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājas sievietes izteica viedokli, ka arodbiedrības līderis ir „tāds, kuram citi tic” un „tāds, kurš spēj citus apvienot” (*Eaton, 1992, 13*). Šis arodbiedrību praktiķu viedoklis vēlreiz apstiprina P. Drukera teikto un norāda uz nozīmīgu arodbiedrības līderības šķautni – spēju viest ticību un apvienot dažādus sekotājus.

Arodbiedrību priekšsēdētāju funkcijas lielā mērā ir atkarīgas no vadības līmeņa, piemēram, ASV vietējā līmeņa arodbiedrības priekšsēdētāji veic šādas funkcijas:

1. Ierosinātāja funkciju, ko pilda situācijās, kad identificē problēmas, formulē idejas un iespējamus problēmu risinājumus un nodrošina biedru vadīšanu.
2. Reagētāja funkciju, kuras ietvaros izzina biedru vajadzības un vēlmes un cenšas sasniegt arodbiedrības mērķus.
3. Reprezentatīvo funkciju, kuras ietvaros pārstāv arodbiedrību sarunās ar uzņēmuma vadību, citiem arodbiedrības pārstāvjiem vai dažādām darba grupām (*Salamon, 2000, 217*).

ASV vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju pienākumos ietilpst:

- Informēt un izglītēt biedrus par arodbiedrību darbību un darba likumdošanu (īpaši par darba līgumu noslēgšanu un izpildi). Biedru informēšana un izglītošana ietver informācijas sniegšanu par vietējo arodbiedrību kā organizāciju, par tās darbības jomām un mehānismiem, nostādnēm, mērķiem, kā arī par sadarbību ar nacionālajām un starptautiskajām arodbiedrībām.
- Kontrolēt līgumu izpildi un risināt biedru konfliktus un problēmsituācijas darbavietā. Līgumu izpildes kontrole un konfliktu risināšana paredz darba līgumu noteikumu izpildes uzraudzību, palīdzību biedriem sūdzību iesniegšanā un uzklausišanā, starppersonu konfliktu risināšanu starp arodbiedrības biedriem un darba devēju vai arī starp arodbiedrības biedriem.
- Konsultēt biedrus un piedāvāt tiem darboties arodbiedrību pārvaldes institūcijās. Konsultācijas un iesaistīšana nodrošina biedru iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā, deleģējot biedriem dažādus uzdevumus un lūdzot viedokli un priekšlikumus par dažādiem būtiskiem arodbiedrības darbības jautājumiem.

Visi trīs darbības komponenti ir atšķirīgi, bet tiem ir kopīga iezīme – tie paredz savstarpēju līderu un biedru mijiedarbību (*Hammer et al., 2009, 5-6*).

Lielbritānijas vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju pienākumi ir sarunu nodrošināšana ar uzņēmuma vadību un dažādu struktūrvienību vadītājiem, lēmumu pieņemšana savas kompetences ietvaros, tādas līderības īstenošana, kas stiprina vienotību arodbiedrības iekšienē. Būtisks pienākums ir informācijas izplatīšana starp arodbiedrību un uzņēmuma vadību, kā arī saņemtās informācijas pārbaude (*Murakami, 2000, 40*).

Savukārt Vācijas vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju pienākumi paredz diskusiju nodrošināšanu par aktuāliem arodbiedrības darba jautājumiem, dažādu aktivitāšu organizēšanu, biedru informēšanu par arodbiedrības komitejas lēmumiem, darbības politiku un kolektīvajiem līgumiem (*Murakami, 2000, 40*).

Darba autore konstatē, ka starp ASV, Lielbritānijas un Vācijas vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju pienākumiem vērojamas tikai nelielas atšķirības. Minētajās valstīs vietējo arodbiedrību priekšsēdētāju pamatpienākumi saistīti ar komunikācijas nodrošināšanu ar biedriem un uzņēmumu vadību, problēmsituāciju identificēšanu un biedru pārstāvēšanu. Vietējo arodbiedrību priekšsēdētāji ikdienā ir vistuvāk biedriem, tādēļ tieši no viņu attieksmēm un darbības bieži vien ir atkarīgs arī biedru līdzdalības līmenis un attieksme pret arodbiedrību.

Neraugoties uz to, ka nacionālā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem ir plašākas funkcijas un lomas, tās teorētiski ir maz pētītas. Pētnieks T. Dunlops atzinis, ka pastāv vairākas

augstākā līmeņa vadītāju funkcijas, kas ir kopīgas biznesa organizāciju vadītājiem, izglītības iestāžu vadītājiem, publiskās pārvaldes iestāžu un arodbiedrību vadītājiem. Tās ir:

1. Analizēt vidi, kurā organizācija darbojas.
2. Noteikt organizācijas mērķus un prioritātes.
3. Attīstīt cilvēkresursus.
4. Veidot organizācijas struktūru.
5. Radīt un ieviest jauninājumus un pārmaiņas (*Dunlop, 1990, 10-13*).

Pēc darba autores domām, šo funkciju realizēšana arodbiedrībās ietver arī rūpes par biedriem un darbiniekiem un ir būtiska stratēģiskās vadīšanas procesa sastāvdaļa.

Zinātnieks T. Hanigans (*Hannigan, 1998, 247*) norādījis, ka arodbiedrību priekšsēdētājiem vajadzētu:

- Būt elastīgiem, tolerantiem un pretimnākošiem.
- Attīstīt darbinieku spējas un motivāciju strādāt arodbiedrības biedru labā.
- Noskaidrot arodbiedrības biedru vajadzības un gaidas.
- Uzturēt augsta līmeņa sniegumu organizācijā kopumā.

Turklāt arodbiedrību priekšsēdētājiem vajadzētu būt skaidrai vīzijai par vēlamo un reālo nākotnes stāvokli, kā arī ticamam vīzijas realizēšanas plānam un spējai komunicēt vīziju iedvesmojošā un pārliecinošā veidā.

Analogi kā uzņēmējdarbības vadībā, arī arodbiedrību vadībā tiek uzskatīts, ka līderiem jāpievērš uzmanība arodbiedrības darbības prioritātēm un mērķu sasniegšanai. Līderības atšķirības no uzņēmējdarbības vadības nodrošina biedru apvienošanas un līdzdalības primārā nozīme, biedru aizsardzības funkcija un atkarība no biedru skaita un balsojumu rezultātiem.

Līdzīgi kā analizējot arodbiedrību priekšsēdētāju funkcijas, arī analizējot līderības stilus arodbiedrībā, teorētiski norāda to, uz kāda līmeņa priekšsēdētājiem konkrētā pieeja ir attiecināma.

Amerikāņu pētnieki E. Batstons (*Batstone*), L. Borastons (*Boraston*) un S. Frenkels (*Frenkel*) 1977. gadā izveidoja uzņēmumu līmeņa arodbiedrības priekšsēdētāju līderības stilu klasifikāciju, kurā kā kritērijus izmantoja divus faktoros: pirmais faktors norāda uz deleģēšanas un pārstāvniecības pielietošanu ikdienas darbā, bet otrais – uz to, cik lielā mērā priekšsēdētājs ievēro arodbiedrības principus (*Barling et al., 1992, 137*). Pētnieku nosauktie arodbiedrību principi ir vienotība, kolektīvisms un sociālais taisnīgums. Pieejas ietvaros autori izveidojuši četrus vietējā līmeņa arodbiedrības priekšsēdētāju līderības stilus: „līderis”, „kovbojs”, „topošais līderis” un „populists”.

„Līderis”, cik vien iespējams, pārstāv arodbiedrības biedrus un pilnībā pakļaujas arodbiedrību principiem. Šī stila pārstāvji uzskata, ka dažkārt ir lietderīgi aktivizēt biedru

rīcību, lai uzsāktu darbinieku tiesību aizstāvību un ievērotu arodbiedrību principus. „Līderi” biežāk komunicē ar augstākā līmeņa arodbiedrību vadītājiem, viņiem ir līdzvērtīgākas attiecības ar uzņēmuma vadītājiem kā „populisti”. Salīdzinot ar „populisti”, „līderi” vairāk paļaujas uz neformālām sarunām un mazāk uz streikiem un formālām strīdu risināšanas taktikām.

„Kovboji” pilnībā pārstāv biedrus, bet ir vairāk aizņemti ar īstermiņa mērķu izpildi, un pakļaušanās līmenis arodbiedrību principiem šiem vadītājiem ir zems. Arī „populistu” pakļaušanās līmenis arodbiedrību principiem ir zems, tomēr viņi cenšas deleģēt un konsultēties ar citiem arodbiedrību līderiem un biedriem. Atšķirībā no „līderiem”, „populisti” uzsver nepieciešamību pildīt biedru vēlmes, un arodbiedrība kalpo tikai kā instruments šī mērķa sasniegšanai.

„Topošo līderu” pakļaušanās līmenis arodbiedrību principiem ir augsts, un, tāpat kā „populisti”, viņi deleģē un konsultējas ar citiem arodbiedrību līderiem un biedriem. Saskaņā ar E. Batstona, L. Borastona un S. Frenkela secinājumiem pētījuma veikšanas laikā, 1977. gadā ASV arodbiedrībās biežāk bija sastopams „līderu” un „populistu” stils, bet retāk „kovboju” un „topošo līderu” stils (*Barling et al., 1992, 138-139*).

Informācijas analīzes rezultātā, darba autore secina, ka šī līderības stilu pieeja ir vienīgā, kas izveidota īpaši arodbiedrību priekšsēdētājiem, neņemot par pamatu uzņēmējdarbības vadības ietvaros izveidotās teorētiskās pieejas. Piemēram, T. Hanigans analizējis augstākā līmeņa arodbiedrības priekšsēdētāju līderības stilus R. Bleika (*Blake*) un Dž. Moutonas (*Mouton*) izveidotā „Menedžmenta režģa” ietvaros un izteicis viedokli, ka augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem vēlams darboties stila ietvaros, kas pauž maksimālas rūpes par biedriem un maksimālas rūpes par darba rezultātiem (*Hannigan, 1998, 249*).

Savukārt, arodbiedrību pētnieks P. Klarks konstatējis, ka gan vietējā līmeņa arodbiedrības priekšsēdētāju līderības stils, gan nozares līmeņa priekšsēdētāju līderības stils bieži ietver gan transformatīvā, gan transakcionālā stila elementus (*Clark, 2009, 173*). P. Klarks līderību vietējā un nacionālajā līmenī arodbiedrībās analizējis šādu līderības stilu ietvaros:

Neiejaukšanās (*Laissez-Faire*) stils – pasīvs līderības stils, priekšsēdētājs novilcina lēmumu pieņemšanu, neliela vai nav atgriezeniskās saites ar padotajiem, maz strādā, lai palīdzētu biedriem problēmu risināšanā. Šis stils nav efektīvs, un arodbiedrībās šī stila ietvaros vadītājs nevar ilgi darboties. Tomēr dažu arodbiedrību priekšsēdētājiem piemīt neiejaukšanās stilam raksturīgas iezīmes.

Transakcionālais stils – arodbiedrībās tradicionāli visbiežāk sastopamais līderības stils. Vadītāji orientējas uz tradicionālu arodbiedrības funkciju realizēšanu – darba koplīgumu noslēgšanu un sūdzību izskatīšanu. Transakcionālais līderis nosaka, kas un kādā veidā

arodbiedrības biedriem jādara, lai sasniegtu organizācijas vai priekšsēdētāja personīgos mērķus. Šī stila ietvaros, priekšsēdētājs apsola biedriem panākt augstāku darba samaksu vai citas garantijas apmaiņā pret piedalīšanos streikā, var aicināt biedrus balsot par viņa kandidatūru priekšsēdētāja vēlēšanās apmaiņā pret labākiem arodbiedrības pakalpojumiem. Ja priekšsēdētājs uzskata, ka nesaņems atbalstu, dažkārt var tikt pielietoti pat sodīšanas draudi. Šādas transakcijas ir daudzu arodbiedrību politikas sastāvdaļa. Priekšsēdētāja panākumi ir saistīti ar viņa spējām identificēt un pildīt biedru prioritārās vēlmes. Šis stils veiksmīgi pielietojams stabilās arodbiedrībās, kuru mērķis ir saglabāt esošo stāvokli (*Clark, 2009, 171*). Transformatīvais līderis virza sekotāju attīstību, rosinot arī viņus kļūt par līderiem, sniedz atbalstu personības un profesionālo spēju attīstīšanai. V. Beniss definēja šī procesa nosacījumus: prasme vadīt uzmanību un domas, artikulēt iespējamās vīzijas un radīt iespēju kolektīvi iedarboties uz citu cilvēku līderību (*Bennis, 1984, 17*).

Šī tipa līderi skaidri formulē nākotnes vīziju, kas iedvesmo sekotāju darbību. Vīzija rada sekotāju identifikāciju, jo ietver nākotnes stāvokli, kuram sekotāju acīs ir vērtība. Šie līderi rada pārliecinošas un kompetences auru, demonstrējot pārliecību, ka vīzija ir sasniedzama. Līderi rāda piemēru un sniedz sociālu un emocionālu atbalstu darbiniekiem (*Sashkin, 2004, 182*). Būtisks šīs līderības aspekts ir intelektuālā stimulācija, kad līderi rosina darbiniekus meklēt jaunas darba metodes un problēmu risinājumus (*Dāvidsone, 2008, 260*).

Arodbiedrībās transformatīvais līderis koncentrē savas pūles uz kopējo mērķu sasniegšanu un vēlas, lai arodbiedrības biedri rīkotos tāpat. Transformatīvais līderis darbojas kā spēcīga personība, kurai citi vēlas līdzināties, viņam ir augsti standarti, un šāds līderis tiek respektēts. Līderis aicina biedrus analizēt savas intereses arodbiedrības vajadzību kontekstā. Šī stila ietvaros līderis veic pārmaiņas organizācijas kultūrā un aicina biedrus iesaistīties un darboties aktīvāk. Pētījumi ļauj secināt, ka transformālā līderība veicina augstāku apmierinātības līmeni arodbiedrības biedru vidū nekā citi stili, tā pozitīvi ietekmē biedru lojalitāti, atbildības sajūtu un patiesu līdzdalību arodbiedrību aktivitātēs (*Clark, 2009, 171*).

Biogrāfisks līderības pētījums, kas veikts Austrālijas arodbiedrībās, liecina, ka arodbiedrību priekšsēdētājiem vienlaicīgi var būt raksturīgas kā transakcionālā, tā transformatīvā līdera iezīmes (*Knowles, 2007, 207*). Šādu pieņēmumu par ASV arodbiedrību priekšsēdētājiem izteicis arī P. Klarks (*Clark, 2009, 174-175*).

Daudzi no vadībzinātnes pētniekiem ir vienprātīgi, ka līderi nedarbojas tikai viena līderības stila ietvaros – bieži līderības stils ir atkarīgs no situācijas, turklāt vienā situācijā var tikt izmantotas dažādas pieejas, protams, ja tās nav diametrāli pretējas, piemēram, neiejaukšanās un transformatīvā pieeja. Darba autore uzskata, ka mūsdienu mainīgās ārējās vides situācijā arodbiedrībām ir vairāk piemēroti transformatīvi līderi, arī attiecībā uz

stratēģiskās vadīšanas koncepciju redzamas transformatīvās līderības priekšrocības, jo radošums un sistēmiskā domāšana ir šī līderības stila raksturotāji.

Sidnejas universitātes pētnieks H. Nouls (*Knowles*) atzinis, ka arodbiedrību līderība ir atšķirīga no līderības uzņēmējdarbībā un publiskajā pārvaldē. Atšķirības, pirmkārt, nosaka tas, ka arodbiedrību izveides pamatā jau vēsturiski ir ielikti principi un vērtības, kas ir atšķirīgi no cita veida organizācijām. Šie principi, vērtības un noteiktu tradīciju saglabāšana ir svarīgs līderības aspekts, jo līderi ir šo vērtību un tradīciju pārstāvji. Otrkārt, līdzīgi kā politiskās partijās, arodbiedrībās sekotāji maksā biedru naudu un balso par līderu ievēlēšanu. Neraugoties uz minētajām atšķirībām, vērojami arī kopīgi aspekti: arī arodbiedrību līderi ir personīgi ieinteresēti saglabāt organizācijas dzīvotspēju, līdz ar to – arī pietiekošu biedru skaitu. Arī arodbiedrību vidū, tāpat kā uzņēmējdarbībā, var novērot konkurenci, lai arī mazāk izteikta, tā tomēr pastāv. Neraugoties uz to, ka demokrātiskās valstīs vienā nozarē vai profesijā pastāv vairākas arodbiedrības, biedri parasti nepieder vairākām, bet gan tikai vienai arodbiedrībai –tai, kura, pēc viņu domām, visprecīzāk piepilda viņu gaidas, tādēļ arodbiedrību līderiem jāapliecina sevi kā efektīviem līderiem un jāspēj sasniegt organizācijas mērķus (*Knowles, 2007, 206*).

Darba autore, aplūkojot dažāda līmeņa arodbiedrības līderu līderības pieejas, konstatē, ka, neraugoties uz arodbiedrību līderības specifiku, kopumā raksturīga tendence arodbiedrību līderības pieejas pārņemt no uzņēmējdarbības vadības teorijām. Pēc darba autores domām, minētās līderības atšķirības pastāv, taču tas neizslēdz iespēju, ka uzņēmējdarbības vadības teoriju ietvaros izveidotās līderības pieejas nevar izmantot arodbiedrību vadībā. Pamatojumu savam iepriekš minētajam uzskatam darba autore saskata ārzemju arodbiedrību pētnieku darbos, kuri, pētot arodbiedrību līderu darbību, norāda uz tādiem stiliem kā transformatīvais, transakcionālais stils un neiejaukšanās stils.

Darba autore pievienojas uzskatam, ka pārmaiņu ietekmē palielinās arī mācīšanās nozīme organizācijās, arī šī iemesla dēļ arodbiedrību līderim jāspēj būt radošiem un mācīties. Līderiem nepieciešams novērtēt mācīšanās nozīmi un kļūt par ekspertiem mācīšanās jomā, kā arī demonstrēt citiem nepārtrauktas mācīšanās piemēru un attīstīt kompetenci vadīt mācīšanos (*Munro, Rainbird, 2004; Forrester, 2005; Brown, 2007; Stroud, Fairbrother, 2008; Brown, Yasukawa, 2010; Ball, 2011*).

Pirmkārt, lai mācīšanās būtu rezultatīva, tās nepieciešamība jāatzīst tieši organizāciju līderiem. E. Šeins atzinis, ka līderis, kurš mācās, ir tāds līderis, kurš atzīst, ka viņš kaut ko nezina, nav par kaut ko pārliecināts, aizstāv mācīšanās nozīmi organizācijā un attīsta darbinieku mācīšanos ar organizācijas palīdzību.

Organizācijās mācīšanās var notikt vairākos līmeņos: pirmais līmenis – individuālā mācīšanās ietver mācīšanos šaurākā nozīmē. Organizācijā tiek veikti mērķtiecīgi mācību pasākumi, kuri palīdz darbiniekiem apgūt jaunas zināšanas un prasmes, jaunus uzvedības paradumus. Arī tad, ja organizācija izvēlas mācīšanos šaurākā nozīmē, tai ir jāizvēlas dažādi mācīšanās veidi un jānodrošina mācīšanās paātrināšana. Mācīšanās veidu izvēle ir līderu un organizācijas speciālistu rokās, organizācijām jābūt elastīgām, meklējot jaunas mācīšanās iespējas. Daudzās organizācijās ir populāra semināru un dažādu kursu organizēšana, kur kā mācīšanās veids tiek lietota zināšanu un izpratnes iegūšana. Tomēr jāņem vērā, ka šo mācīšanās veidu var īstenot tikai tad, ja darbinieks, kurš mācās, atzīst kādas problēmas esamību un vēlas ar jauniegūto zināšanu palīdzību to atrisināt. Turklāt jauniegūtās zināšanas un prasmes vēl negarantē izmaiņas darbinieka uzvedībā. Zinātniskajā literatūrā atrodams atziņas un darba autores pieredze apliecina, ka arodbiedrībās dominē tieši šis mācīšanās veids.

Otrais līmenis – mācīšanās komandās. Notiek zināšanu un pieredzes nodošana starp komandas dalībniekiem, kā arī starp dažādām komandām. Komandas dalībnieki apvieno individuālās zināšanas, dalās ar konkrētu problēmu iespējamiem risinājumiem, lai palielinātu organizācijas darbības uzlabošanas iespējas. Organizācijas vadītāja uzdevums ir izveidot piemērotu mācību vidi šī mācīšanās līmeņa nodrošināšanai, kas ir tikpat būtiski kā organizācijā nodrošināt individuālo mācīšanos.

Trešais līmenis ietver visas organizācijas mācīšanos. Šajā līmenī individuālā un komandu mācīšanās kļūst par organizācijas būtības sastāvdaļu. Organizācijas līdera uzdevums ir izveidot un nostiprināt brīvu komunikācijas plūsmu, lai sekmētu mācīšanos visos organizācijas līmeņos (*Kelleher, 2002*). Šī līmeņa mācīšanās ietver procesus, kuri pilnveido organizācijas spējas sasniegt aizvien labākus darbības rezultātus, analizējot pagātnes darbības un nākotnes iespējas.

Līdz šim šāds skatījums uz organizāciju darbības pilnveidi atrodams tikai uzņēmējdarbības vadības teorijās. Arodbiedrības šādā aspektā nav tikušas aplūkotas, un šo organizāciju mācīšanās tiek asociēta tikai ar biedru un līderu individuālo mācīšanos. Zinātniskajā literatūrā var gūt apliecinājumu tam, kā Eiropā un ārpus tās arodbiedrību priekšsēdētāji un biedri iegūst jaunas zināšanas un prasmes, galvenokārt dažādu mācību programmu ietvaros.

Nepieciešamība pēc konkrētām priekšsēdētāju zināšanām, prasmēm un attieksmēm laika gaitā mainās. R. Dvaiers (*Dwyer, 1977, 165*) ASV arodbiedrību priekšsēdētāju mācību attīstību iedalījis trīs posmos:

1. No pagājušā gadsimta sākuma līdz trīsdesmito gadu vidum uzsvērtā sociālo reformu problemātika.

2. No trīsdesmito gadu vidus līdz sešdesmitajam gadam uzmanība vērsta uz zināšanām par arodbiedrību interešu aizstāvību, kolektīvo līgumu noslēgšanas un sūdzību izskatīšanas problemātiku.
3. No sešdesmitā gada līdz šī gadsimta sākumam akcentētas sociālās zinātnes un līderības prasmju attīstīšana.

Mūsdienās tiek atzīts, ka arodbiedrību līderiem nepieciešams mācīties un īpaši attīstīt prasmes, kas nepieciešamas sociālās partnerības nodrošināšanai (*Calveley, Shelley, 2007, 45*). Saskaņā ar Donaldsona viedokli (*Donaldson, 2002, 103*) zināšanas par līderību un līderības prasmju attīstības programmas veicina organizāciju mērķu sasniegšanu un pārmaiņu vadīšanu, Tiek uzskatīts (*Weatherbe et al., 2008, 149-157*), ka līderu mācībās ļoti būtiska ir teorijas un prakses saistība, mācībām jāatbilst arodbiedrību iekšējās un ārējās vides prasībām (*Mills et al., 2003, 206*) un organizācijā radītajai mācību pieredzei (*Gherardi, Nicolini, 2000,8*), turklāt līderiem jāattīsta prasme atspoguļot savas zināšanas (*Watson, 2004, 391*).

Saistībā ar stratēģisko vadīšanu, tiek uzsvērts, ka stratēģisko mācību mērķis ir radīt atbalstu organizācijas stratēģiskajām iniciatīvām nākotnē un noskaidrot cēloņsakarības, kas aizsargā organizācijas resursus un veicina konkurētspēju (*Thomas et al., 2001, 331*). Mūsdienu pētnieki (*Ambrosini, Bowman, 2005, 495-509*) uzsver stratēģiskās mācīšanās būtiskumu komandās, kas tiek veidotas stratēģijas izstrādes nodrošināšanai.

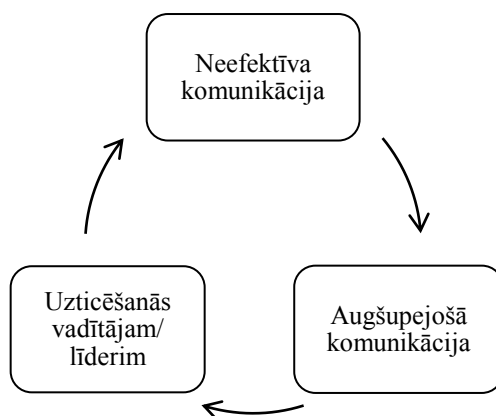
Pētījumi pierāda, ka tiek aplūkots ne tikai arodbiedrību priekšsēdētāju mācīšanās aspekts, bet arī biedru mācīšanās jautājumi un arodbiedrību iesaistīšanās to nodrošināšanā. Mūsdienās Lielbritānijā tiek uzsvērta arodbiedrību loma nepieciešamo mācību organizēšanā uzņēmumos, arodbiedrības līdzdarbojas šajā procesā, lai mācības atbilstu gan uzņēmumu, gan darbinieku vajadzībām (*Munro, Rainbird, 2004, 159*). Vairākās valstīs arodbiedrības aktīvi iesaistās mācīšanās procesu nodrošināšanā darbavietās. Tas notiek divējādi: nodrošinot biedru kā arodbiedrības sekotāju izglītošanu un biedru kā darbinieku izglītošanu (*Bridgford, Stirling, 2000,17*). Turklāt atklājas vēl kāds būtisks iemesls: augsti kvalificēti darbinieki pozitīvi ietekmē darba devēju konkurētspēju. Savukārt, biedru kā arodbiedrības sekotāju izglītošana uzlabo sociālā dialoga efektivitāti un biedru nodarbinātību (*Sutherland, Rainbird, 2000*), tādēļ biedri ir ieguvēji arī no šī mācīšanās veida (*Stroud, Fairbrother, 2008, 234*).

Līderība kā stratēģiskās vadīšanas funkcija ietver arī komunikāciju starp arodbiedrības vadītājiem/līderiem un biedriem, darbiniekiem un visiem ārējās vides elementiem. Tādējādi ļoti būtisks ir vadītāju/līderu izvēlētais komunikācijas modelis.

T. Hanigans secinājis, ka zvaigznes veida komunikācija ir biežāk pielietotais komunikācijas modelis arodbiedrībās. Tas skaidrojams ar apstākli, ka daudzi arodbiedrību priekšsēdētāji mēdz „uzkrāt” informāciju un izplatīt to tad, kad uzskata par vajadzīgu.

Turpretī decentralizētie komunikācijas modeļi, piemēram, aplis un tīmeklis, atspoguļo brīvu informācijas plūsmu starp arodbiedrības biedriem. Centralizētie modeļi paredz ātru informācijas izplatīšanu, taču arodbiedrību biedriem ir maz iespēju izrādīt iniciatīvu un darboties radoši. Biedru apmierinātība ar informācijas saņemšanu ir apgriezti proporcionāla informācijas centralizācijas pakāpei. Efektīvas komunikācijas nodrošināšana arodbiedrībā vienmēr ir balstīta arī uz „mēs” sajūtas izveidi, bet, ja arodbiedrības biedri neuzticas vadītājiem (priekšsēdētājiem un citām augsta līmeņa arodbiedrības amatpersonām), pasliktinās augšupejošās komunikācijas kvalitāte, jo biedri uzskata, ka vadītāju informēšana nedos vēlamos rezultātus (*Hannigan, 1998, 138-141*).

P. Drukers atzinis, ka cilvēkiem, kuri darbojas NVO (arī arodbiedrībās), attiecībā uz komunikāciju ir jāuzdod sev divi jautājumi. Pirmais jautājums: „kāda informācija man ir nepieciešama, lai es varētu labi paveikt man uzticētos pienākumus?”, bet otrais „kāda informācija man jānodod citiem darbiniekiem, lai viņi varētu labi paveikt viņiem uzticētos pienākumus?” Darbiniekiem un biedriem ir jāuzņemas atbildība par to, kādu informāciju viņi sniedz vai nesniedz vadītājiem vai citiem biedriem. Efektīva komunikācija lielā mērā nodrošina uzticēšanos, turklāt tieši uz uzticēšanos pamatojas piederības sajūta arodbiedrībai (*Drucker, 2006, 116-117*). Teorētiķu T. Hanigana un P. Drukera viedokļi atklāj efektīvas komunikācijas un uzticēšanās vadītājam kopsakarības: efektīva komunikācija nodrošina uzticēšanos, bet vērojams arī pretējs efekts – ja arodbiedrības biedri neuzticas vadītājiem, pasliktinās augšupejošās komunikācijas kvalitāte (skatīt 2.3. attēlu).



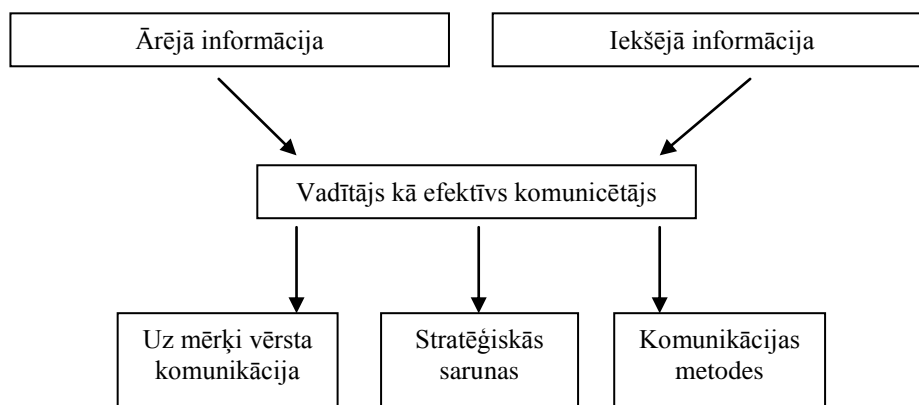
2.3. attēls. Saistība starp efektīvu komunikāciju un uzticēšanos arodbiedrību vadītājam
 Avots: autores izveidots, pamatojoties uz *Hannigan, 1998, 138-14* un *Drucker, 2007, 161-162*

Arodbiedrību vadītājiem komunikācijai ar darbiniekiem un biedriem būtu jāvelta samērā daudz laika, tomēr ne vienmēr tas notiek, un ne vienmēr komunikācija dod vēlamos rezultātus. Par neefektīvu komunikāciju un tās radītajām sekām lielā mērā ir atbildīgi

arodbiedrību vadītāji, tādēļ viņu uzdevums ir nepārtraukti pilnveidot savas komunikācijas prasmes.

R. Dafts uzsvēra, ka efektīvas komunikācijas kritēriji ir:

- uz mērķi vērsta komunikācija;
- komunikācija par stratēģiskiem jautājumiem;
- pareizi izvēlēta komunikācijas metode (līdzekļi, paņēmieni, tehnoloģija) (skatīt 2.4. attēlu).



2.4. attēls. Arodbiedrības vadītāja kā efektīva komunikētāja darbība
Avots: Daft, 2008,558

Uz mērķi vērsta komunikācija ir komunikācija, ar kuras palīdzību vadītāji pievērš uzmanību organizācijas vērtībām, vīzijai un mērķiem. Stratēģiskās sarunas notiek dažādu hierarhijas līmeņu ietvaros, to laikā tiek diskutēts par stratēģiski būtiskiem jautājumiem. Vadītāji kā efektīvi komunikētāji stratēģisko sarunu laikā lieto dialogu, atvērtu komunikāciju, aktīvo klausīšanos un atgriezenisko saiti, tādējādi darot sarunu rezultātu sekmīgāku. Vadītāji kā efektīvi komunikētāji pielieto dažādas komunikatīvās metodes, izvēlas piemērotus un efektīvus komunikācijas kanālus, uzlabojot augšupejošo, lejupejošo un horizontālo komunikāciju organizācijā. Vadītāji var apspriest problēmas „aci pret aci”, izvēlēties sarunu pa telefonu, nosūtīt elektronisko vēstuli vai nosūtīt rakstisku ziņojumu. Pētnieki ir pierādījuši, ka dažādiem komunikācijas kanāliem piemīt dažāda informācijas nodošanas kapacitāte, ko raksturo trīs pazīmes:

- Spēja vienlaicīgi sekot vairākiem norādījumiem.
- Spēja sekmēt ātru, divvirzienu atgriezenisko saiti.
- Spēja izveidot personisku kontaktu (Schmid et al., 2006; Daft, 2008, 558-562).

Diskusiju „aci pret aci” ir pamats uzskatīt par efektīvu komunikācijas kanālu, jo tā nodrošina acu kontaktu, citu neverbālo komunikāciju un tūlītēju atgriezenisko saiti. Sarunas pa telefonu arī ir pamats uzskatīt par efektīvu komunikācijas kanālu, jo arī cilvēka balss sniedz būtisku emocionālo informāciju. Elektroniskie ziņojumi tiek pielietoti arvien biežāk, bet, nododot informāciju ar elektroniskā pasta palīdzību, nevar nodrošināt emocionālās

informācijas nodošanu, arī atgriezeniskā saite ir minimāla. Viszemākā ir formālo ziņojumu, biļetenu, kā arī vēstuļu efektivitāte (Daft, 2008, 558-562). Pirms vairākiem gadiem arodbiedrības informācijas nodošanai biedriem izmantoja tieši biļetenus, brošūras, skrejlapas un citus drukātus materiālus. Pēdējo desmit gadu laikā mediju vide ir kļuvusi bagāta ar jaunām iespējām: komunicējot arvien vairāk ir iespējams pielietot elektroniskās tehnoloģijas.

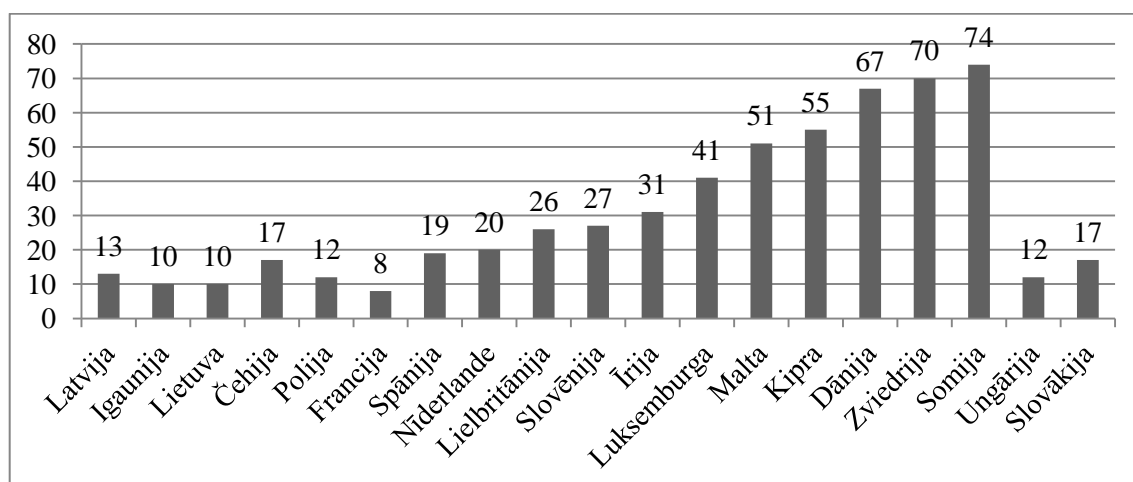
Diemžēl ne vienmēr arodbiedrības izmanto jauno tehnoloģiju radītās iespējas. Piemēram, ASV arodbiedrībām vēl nesen nebija izdevies izvēlēties pareizos komunikācijas līdzekļus, lai informētu sabiedrību par arodbiedrību vērtībām. Saskaņā ar šajā laika periodā veikto socioloģisko aptauju datiem, arodbiedrību biedru skaits samazinājās tādēļ, ka sabiedrība nebija informēta par to, ko arodbiedrības dara (Glass, 2003, 1). Minētais piemērs atkārtoti apliecina efektīvas komunikācijas nepieciešamību gan ar arodbiedrības biedriem, gan sabiedrību kopumā. Līdzīgus secinājumus, pētot arodbiedrību aktivitātes un komunikāciju darbavietās, ieguvuši Lielbritānijas un Malaizijas pētnieki (Lucio, Stuart, 2009, 17-30; Kumar et al., 33-39). Darba autore uzskata, ka, lai nodrošinātu efektīvu komunikāciju, visu līmeņu arodbiedrību vadītājiem nepieciešams pielietot dažādus komunikācijas kanālus, īpašu vērību pievēršot atgriezeniskās saites nodrošināšanai ar arodbiedrības biedriem, sadarbības partneriem un sabiedrību kopumā. Ārējās komunikācijas aspektā īpaši nozīmīga ir efektīvas komunikācijas nodrošināšana ar sociālajiem partneriem, jo tā ietekmē tik nozīmīgus jautājumus kā nodarbināto darba tiesības, valsts ekonomikas attīstība, sociālā drošība un citus jautājumus.

3. LATVIJAS ARODBIEDRĪBU ATTĪSTĪBAS SITUĀCIJAS ANALĪZE

3.1. Latvijas arodbiedrību darbības raksturojums

Vēstures fakti liecina, ka pirmās arodbiedrības Latvijā tika nodibinātas 20. gadsimta sākumā, pēcrevolūcijas periodā. Latvijas okupācijas rezultātā šīs organizācijas 1940. gadā dažu mēnešu laikā tika reorganizētas un kļuva par PSRS arodbiedrību sastāvdaļu. Drīz pēc Latvijas valsts neatkarības atjaunošanas, 1990. gada maijā Latvijas arodbiedrības nolēma izstāties no PSRS arodbiedrību institūcijām un izveidoja neatkarīgu arodbiedrību apvienību – Latvijas Brīvo arodbiedrību savienību (*Kluinis, Pētersons, 12-70*). Tādējādi Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības attīstība noritēja paralēli Latvijas kā neatkarīgas valsts attīstībai ekonomikas pārstrukturēšanas periodā. Arodbiedrībām tika piešķirtas tiesības vienoties par darba samaksas, nodarbinātības, darba apstākļu un ekonomikas pārstrukturēšanas jautājumiem. Būtisks arodbiedrību ietekmes faktors bija likumdošanas iniciatīva, ko arodbiedrības realizēja periodā no 1990.-1993. gadam, tomēr līdz ar LR Satversmes atjaunošanu tā tika zaudēta (*Rajevska, 2005, 88*). Latvijas valstiskās neatkarības atjaunošana izvirzīja arodbiedrību priekšsēdētājiem izaicinājumu – nepieciešamību apgūt jaunas, tirgus ekonomikai piemērotas darbības formas: sociālo dialogu, darba vides drošības uzraudzību, darba tiesību jautājumu risināšanu un citas. Arodbiedrību darbību raksturo šādi rādītāji: biedru skaita īpatsvars valstī; reģistrēto nozares/profesionālo arodbiedrību skaits; plašsaziņas līdzekļos publiskotā informācija par arodbiedrību darbību.

Politisko, tehnoloģisko un ekonomisko faktoru ietekmē Latvijā, tāpat kā citās Eiropas valstīs, tiek novērota pieaugoša arodbiedrību biedru skaita samazināšanās: 1995. gadā Latvijā arodbiedrībās bija 28 % nodarbināto, bet 2006. gadā tikai 16 % nodarbināto (*Kohl, 2008, 110*).

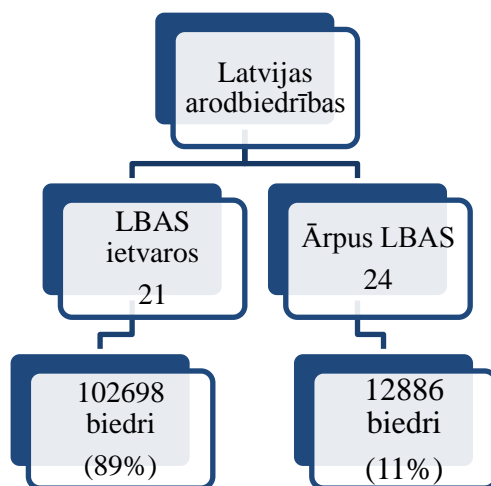


3.1. attēls. Dalība arodbiedrībās vairākās ES dalībvalstīs uz 2013. gada janvāri (% no nodarbināto skaita)

Avots: Attēls izstrādāts, pamatojoties uz autores apkopotajiem statistiskajiem datiem. National Industrial Relations. UNIONS DEENSITY. Pieejams: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Trade-Unions2> (skatīts 08.03.2016)

Izvērtējot 3.1. attēlā iekļautos datus, redzams, ka 2013. gadā Latvijā arodbiedrībās bija 13 % nodarbināto, savukārt, vislielākais arodbiedrības biedru skaits bija Zviedrijā un Dānijā. Daļēji to var skaidrot ar plašu koplīgumu pārklājumu šajās valstīs: Dānijā 80%, bet Zviedrijā 88%. Turklāt arodbiedrību pozīcijas Zviedrijā ilgu laiku stiprināja arī sadarbība ar valdošo sociāldemokrātisko partiju, kā arī vēsturiski nostiprinājusies sabiedrības atbalstošā attieksme pret šīm organizācijām, kas Latvijā nav raksturīga.

Uz 2011. gada 1. janvāri Latvijā reāli darbojās četrdesmit piecas nozaru/ profesionālās un vispārējās arodbiedrības, divdesmit viena no tām bija Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības (LBAS) sastāvā. Citas arodbiedrības darbojās patstāvīgi vai Latvijas Neatkarīgo arodbiedrību konfederācijas ietvaros. Empīriskā pētījuma sākumposmā 2011. gada janvārī, Latvijas arodbiedrību biedru skaits iedalījās šādi: LBAS apvienoja 102698 biedrus jeb 89% no kopējā Latvijas arodbiedrību biedru skaita, bet ārpus LBAS esošās arodbiedrības –12886 biedrus jeb 11 % no kopējā Latvijas arodbiedrību biedru skaita (*Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāju aptauja, 2011*) (skatīt 3.2. attēlu).



3.2. attēls. Biedru piederība Latvijas arodbiedrībām uz 2011. gada janvāri
 Avots: Autores veiktās Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāju aptaujas 2011. g. rezultāti, n=45

Pēdējo gadu laikā LBAS dalīborganizācijās novērojama biedru skaita samazināšanās tendence: uz 2011. gada janvāri LBAS bija 102698 biedri, uz 2012. gada janvāri –99284, bet uz 2013. gada janvāri –98359 biedri, uz 2014. gada 1. janvāri LBAS bija 97593 biedri, bet uz 2015. gada 1. janvāri tikai 95879 biedri (*Nepublicēti materiāli: LBAS Statistika par biedriem*), ārpus LBAS esošo biedru skaita dinamiku nevar noteikt datu trūkuma dēļ, bet var prognozēt, ka biedru skaita proporcionālais sadalījums kopš 2011. gada nav daudz mainījies. Kā redzams 3.2. attēlā, dati norāda būtisku LBAS biedru pārsvaru.

Lai noteiktu Latvijas arodbiedrību darbības atspoguļojumu publiskajā telpā, darba autore no 2011. gada 1. martam līdz 2012.gada 1. martam veica mediju kontentanalīzi (3. un 4. pielikums). Dati liecina, ka no 1127 mediju epizodēm LBAS dalīborganizācijas minētas 1062

reizes jeb 94%, bet ārpus LBAS esošās organizācijas 65 reizes, kas sastāda tikai 6% no kopējā mediju epizožu skaita. Plašsaziņas līdzekļos visbiežāk tikuši atspoguļoti lielāko LBAS dalīborganizāciju: LIZDA (283 epizodes) un LVSADA (292 epizodes) darbības aspekti. Ārpus LBAS sastāva esošo arodbiedrību darbību ir sarežģīti vērtēt informācijas trūkuma dēļ. Taču fakts, ka 2015. gada martā Latvijas Neatkarīgo arodbiedrību konfederācijas tīmekļa vietnes galvenā sadaļa vēstīja par aktivitātēm, kas notikušas 2011. gada nogalē (*Latvijas Neatkarīgo arodbiedrību konfederācijas tīmekļa vietne*), norāda, ka šīs arodbiedrību apvienības darbība ir ļoti minimāla.

Salīdzinot ar 2011./2012. gadu, 2015./2016. gadā Latvijas arodbiedrību publicitāte ir palielinājusies (skatīt 3.1. tabulu).

3.1. tabula.

Latvijas arodbiedrību publicitātes avoti laika periodā no 01.01.2015. līdz 01.01.2016.

Nr.p.k.	Publicitātes avoti	Publikāciju skaits	% no kopējā skaita
1	Tiešsaistes mediji	2254	41.9
2	Radio	1871	34.7
3	Televīzija	536	10.0
4	Avīzes	416	7.7
5	Aģentūras	308	5.7
	Kopā	5385	100

Avots: autores veidota, pamatojoties uz LBAS nepublicēto informāciju „ Publicitātes avoti. Arodbiedrības-mediju klipings. 01.01.2015.-01.01.2016.” (5. pielikums) rezultātiem

Laika periodā no 01.01.2015. līdz 01.01.2016. vislielākais mediju epizožu skaits bijis tiešsaistes medijos (41,9%), tam seko radio (34,7%) un televīzija (10%). Ņemot vērā, ka Latvijas arodbiedrību mērķauditorija ir televīzijas skatītāji, zemais mediju epizožu skaits televīzijā vērtējams negatīvi.

Ārpus LBAS sastāva esošās arodbiedrības, piemēram, starpnozaru arodbiedrība „LABA” dažkārt piesaista sabiedrības uzmanību ar dažādu paziņojumu un protesta akciju palīdzību. Autore konstatē, ka informācija par pārdomātām un sistemātiskām aktivitātēm, kas norāda uz ārpus LBAS esošo arodbiedrību iesaistīšanos sociālajā dialogā nozares vai nacionālajā līmenī: diskusijām par darba tiesību, darba vides drošības jautājumiem un citiem jautājumiem, kas skar arodbiedrību kompetenču sfēru, publiskajā telpā ir pārāk trūcīga, lai atzītu, ka šīs organizācijas sistemātiski aizstāv savu biedru intereses.

Turpmāk darbā tiks analizēta ārējās vides faktoru: likumdošanas; politiskās vides; darba devēju organizāciju un ekonomisko faktoru ietekme uz Latvijas arodbiedrību darbību.

Likumdošanas vidi veido LR Satversme; Latvijā ratificētie starptautiskie normatīvie akti, ES likumi; Latvijas Republikas likumi, Ministru kabineta noteikumi, pašvaldību saistošie noteikumi un citi normatīvie akti, kas dažādā mērā ietekmē arodbiedrību darbību. Vairākas

SDO konvencijas samērā tieši nosaka arodbiedrību darbību, piemēram, 1948. gadā pieņemtā *Konvencija par asociāciju brīvību un tiesību aizsardzību, apvienojoties organizācijās (C87)* nosaka biedrošanās brīvību un paredz, ka: „Darba ņēmējiem un darba devējiem bez jebkādiem izņēmumiem ir tiesības nodibināt organizācijas un, pamatojoties tikai uz attiecīgās organizācijas noteikumiem, iestāties tajās pēc pašu izvēles bez iepriekšējas atļaujas” (1948. gada *Konvencija par asociāciju brīvību un tiesību aizsardzību, apvienojoties organizācijās*). Tikpat būtiska ir arī 1949. gada *Konvencija par tiesībām uz apvienošanās organizācijās un kolektīvo līgumu slēgšanu (C98)*, kas nodrošina aizsardzību pret arodbiedrību diskrimināciju un nepieļauj darbinieku sodīšanu par to dalību arodbiedrībā un tās organizētajos pasākumos (1949. gada *Konvencija par tiesībām uz apvienošanās organizācijās un kolektīvo līgumu slēgšanu*). Savukārt kā viens no sociālās partnerības pamatdokumentiem atzīstama *Konvencija par trīspusējām konsultācijām Starptautisko Darba Normu pielietošanas sekmēšanai*, kas pieņemta 1976. gadā, un paredz, kā SDO dalībvalstīm veidot un uzturēt sociālā dialoga mehānismu (*Konvencija par trīspusējām konsultācijām Starptautisko Darba Normu pielietošanas sekmēšanai*). Arodbiedrību darbības tiesiskais pamats atspoguļots *LR Satversmē*, kas nosaka, ka valsts aizsargā miermīlīgu sapulču, gājienu un piketu brīvību; darbiniekiem ir tiesības saņemt veiktajam darbam atbilstošu samaksu, kas nav mazāka par valsts noteikto minimumu; strādājošajiem ir tiesības uz koplīgumu un tiesības streikot. Ir noteikts, ka valsts aizsargā arodbiedrību brīvību, taču nav noteikts veids, kā šī aizsardzība jārealizē, ko var vērtēt kā nepilnību (*LR Satversme 103.-108.pants*).

Divdesmit četrus gadus, no 1990. gada nogales līdz 2014. gada nogalei, arodbiedrību reģistrāciju, darbību, attiecības ar valsts varas un pārvaldes institūcijām Latvijā regulēja *LR likums „Par arodbiedrībām”*. Šis likums noteica arodbiedrību statusu, šo organizāciju neatkarību un līdztiesību, paredzot, ka arodbiedrības savā darbībā ir neatkarīgas no valsts varas un pārvaldes institūcijām, citām organizācijām un ir savstarpēji līdztiesīgas. Arodbiedrību tiesības piedalīties darba, sociālo un ekonomisko domstarpību un strīdu izskatīšanā nedrīkstētu ietekmēt tās biedru skaits vai piederība kādai no arodbiedrību apvienībām. Tādēļ likumā noteiktā savstarpējā līdztiesība paredzēja visām arodbiedrībām vienādas tiesības piedalīties dažādu līmeņu sociālā dialoga veidošanā, sarunās ar valsts varas un pārvaldes institūcijām un citām nevalstiskajām organizācijām. Lai gan likuma 6. pants noteica, ka „Arodbiedrībām ir likumdošanas iniciatīvas tiesības to republikānisko institūciju personā”, arodbiedrības šo privilēģiju varēja izmantot līdz brīdim, kad 1993. gadā pilnā apjomā stājās spēkā *LR Satversme*, kurā šāda iniciatīva arodbiedrībām netika paredzēta, līdz ar to *LR likuma „Par arodbiedrībām”* 6. pants zaudēja spēku, jo bija pretrunā ar konstitūciju (*LR likums „Par arodbiedrībām”; LR Satversme*).

No 2014. gada novembra ir stājies spēkā jauns *LR Arodbiedrību likums*, pēc būtības šis likums arodbiedrībām un to biedriem paredz tādas pašas garantijas kā LR likums „Par arodbiedrībām”, bet normas par arodbiedrību dibināšanu un reģistrāciju ir precīzāk definētas, piemēram, ir noteikts, ka arodbiedrībām un to struktūrvienībām (ja struktūrvienība vēlas iegūt juridiskās personas statusu) jāreģistrējas Biedrību un nodibinājumu reģistrā. Pozitīvi vērtējams fakts, ka likumā precizētas arī vairākas ar sociālo partnerību saistītas normas. Ir noteikts, ka arodbiedrību intereses attiecībās ar valsts un pašvaldību institūcijām un trīspusējās sadarbības institūcijās pārstāv arodbiedrību apvienība, kas apvieno vislielāko strādājošo skaitu valstī (*LR Arodbiedrību likums*). Tādējādi šajā likumā ir tikusi nostiprināta LBAS kā lielākās arodbiedrību apvienības darbība nacionālā sociālā dialoga veidošanā un tās klātbūtne NTSP, kā arī tās apakšpadomēs. To var vērtēt divējādi – fakts, ka arodbiedrību apvienības dalība nacionālajā sociālajā dialogā ir nostiprināta likumā, ir pozitīvs, taču vienlaicīgi šis formulējums nesniedz atbildi, kādā veidā nacionālajā sociālajā dialogā iesaistīties mazskaitlīgākām apvienībām.

LR Darba likumu un LR Streiku likumu darba autore uzskata ne tikai par arodbiedrību darbību ietekmējošiem faktoriem, bet arī par to darba instrumentiem, jo tie nosaka arodbiedrību pieņemtos lēmumus un dažādu līmeņu arodbiedrības vadītāju rīcību konkrētu problēmsituāciju risināšanā. Kopš *LR Darba likuma* stāšanās spēkā, 2002. gada 1. jūnijā, grozījumi likumā veikti trīspadsmit reizes, un pārsvarā tie nav vērtējami kā darba ņēmēju tiesības pastiprinoši.

Latvijas arodbiedrību streikošanas praksi negatīvi ietekmē ierobežojumi, ko autore konstatēja *LR Streiku likumā*:

- Ierobežojumi attiecībā uz tiesībām streikot, jo likums nosaka, lai streika laikā minimālā apjomā tiktu turpināts darbs sabiedrībai nepieciešamajos dienestos, piemēram, ārstniecības un medicīniskās palīdzības dienestos un sabiedriskā transporta dienestos. Tā kā likums atstāj brīvas interpretācijas iespējas jēdzienam „minimālā apjomā”, līdz šim Latvijā organizētie veselības aprūpes darbinieku streiki nav snieguši vēlamus rezultātus.
- Ierobežojumi attiecībā uz solidaritātes streiku iespējamību Latvijā. Solidaritātes streiks ir solidarizēšanās ar cita uzņēmuma nozares darbinieku arodbiedrības vai cita uzņēmuma nozares darbinieku prasībām, lai panāktu izvirzīto prasību izpildi. Latvijā solidaritātes streiki ir atļauti tikai tad, ja tie ir saistīti ar ģenerālvienošanās (par tarifiem, darba un citām sociālās aizsardzības garantijām) nenoslēgšanu vai neizpildi. Veikt solidaritātes streikus var tikai, lai noslēgtu ģenerālvienošanos vai to izpildītu, šajā gadījumā streiku var uzsākt tikai vienas nozares ietvaros (*LR Streiku likums*). Šāda likuma redakcija ierobežo arodbiedrību tiesības solidarizēties, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Piemēram, ja Latvijas

Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība pieteiks skolotāju streiku, lai nepieļautu turpmāku darba samaksas samazināšanu, neviena cita Latvijas arodbiedrība nedrīkstēs šim streikam pievienoties, tādējādi atbalstot skolotājus un pastiprinot „spiedienu” uz valdību. Pretējā gadījumā streiks tiks pasludināts par nelikumīgu.

Citās ES valstīs ir dažāda likumdošanas pieredze streiku organizēšanā, piemēram, solidaritātes streiki Francijā tiek akceptēti tad, ja tie tiek organizēti vienotu interešu aizstāvībai. Grieķijā par tiesīgu atzīstams tāds solidaritātes streiks, ja tā iznākums tieši ietekmē pievienojušās puses finansiālo stāvokli vai nodarbinātības intereses. Itālijā solidaritātes streikā izsaka solidaritāti citu darba devēju darbinieku streikam (vai tā paša darba devēja tikai struktūrvienības darbiniekiem). Streiks uzskatāms par nelikumīgu, ja nepastāv kopīgas intereses starp streikotājiem. Dānijā tiek atļauts rīkot solidaritātes streikus, lai atbalstītu sarunas, kuru mērķis ir noslēgt kolektīvo vienošanos. Tas nozīmē, ka šāda iespēja pastāv, ja nav noslēgts kolektīvais līgums vai ja darba devējs ir atteicies noslēgt līgumu, vai situācijās, kur kolektīvais līgums ir beidzies. Streiks ir aizliegts, ja ir jau noslēgts koplīgums, un puses pilda koplīguma saistības (*Warneck, 2007, 24-36*).

Kopumā likumdošanas vidi darba autore vērtē kā neitrālu arodbiedrību darbībai, jo īpašas arodbiedrību darbību atbalstošas normas likumi un citi normatīvie akti neparedz. Kā darbību kavējošus, var vērtēt ierobežojumus attiecībā uz tiesībām streikot un uz solidaritātes streiku iespējamību Latvijā.

Pēc autores domām, nozīmīgākās institūcijas, kas veido nacionālā līmeņa arodbiedrību ārējo **politisko vidi**, ir valdība kopumā, Labklājības un Ekonomikas ministrijas, kā arī pašvaldības. Kopš valstiskās neatkarības atjaunošanas Latvijā ir darbojušās 19 valdības, kas liecina par ilgu politisko pārmaiņu un nestabilitātes periodu.

Aplūkojot LM pārraudzībā esošās nozares politikas jomas, autore konstatē, ka tās lielā mērā saskan ar arodbiedrību kompetences jomām. LM atbild par šādiem sociālās politikas jautājumiem: darba tirgu, darba attiecībām, darba aizsardzību, sociālo dialogu, nabadzības un sociālās atstumtības mazināšanu (*LM Nozares politika*). Sociālā politika vērtējama kā ļoti būtiska valsts iekšpolitikas sastāvdaļa, jo skar katru valsts iedzīvotāju. Nenoliedzami, ka LM realizē politiku konkrētas valdības ietvaros, tādēļ atbildība par sociālajām politiskajām nostādnēm jāuzņemas ne tikai labklājības ministriem, bet valdībām kopumā. Pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu vidū, kad notika ekonomikas pāreja uz tirgus ekonomiku, Latvijas sociālās politikas modelis bija liberāls ar konservatīvām iezīmēm, ko ietekmēja postkomunisma mantojuma fons (*Rajevska, 2005,88*). To apliecināja un nostiprināja no 1996. gada līdz 1997. gadam realizētā Latvijas valsts sociālā politika – pieņemtie likumi par sociālo nodokli, valsts pensijām, obligāto sociālo apdrošināšanu bezdarba gadījumam un citi.

Būtiskākā sociālās politikas problēma pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu vidū bija – kā atrast optimālu līdzsvaru starp valsti un tirgu, risinot sociālās problēmas sabiedrībā, uzlabot cilvēku dzīvi un atjaunot uzticību valdībai (*Rajevska, 2005, 88*). Tā kā šādu līdzsvaru atrast vēl arvien nav izdevies, iedzīvotāju labklājības līmenis Latvijā joprojām ir zems. Darba autore uzskata, ka tam ir vairāki iemesli: tiek turpināts deviņdesmitajos gados uzsāktais sociālās politikas kurss; valdības nespēj nodrošināt ekonomikas atlabšanu pēckrīzes periodā, un arodbiedrības nespēj efektīvi piedalīties sociālās politikas kopvadības procesos. Lai Latvijas sociālās politikas modelis būtu sociāli taisnīgāks un Latvija tuvinātos vidējam sabiedrības labklājības līmenim ES, valstī ir nepieciešams panākt ekonomikas izaugsmi un mazināt ienākumu nevienlīdzību. Darba autore uzskata, ka šīs izmaiņas nevar notikt bez efektīvas arodbiedrību darbības, kuras pamatā ir mērķu apzināšanās un aktīva biedru līdzdalība to sasniegšanā.

Tiek atzīts, ka visaugstākais labklājības līmenis ir Ziemeļeiropas sociāldemokrātiskajās valstīs (Dānijā, Somijā, Nīderlandē un Zviedrijā) un viszemākais Bulgārijā, Grieķijā, Ungārijā, Latvijā un Rumānijā (*Ziņojums „Dzīves kvalitāte Eiropā: subjektīvā labklājība”*). Lai gan patiesi sociāldemokrātiski orientētu politisko spēku attīstība Latvijā nav bijusi veiksmīga, solījumi par augstākām sociālajām garantijām bieži vien ir bijuši politisko partiju priekšvēlēšanu retorikas centrālā tēma. Pēdējās valdības Latvijā veidojusi, galvenokārt, politiskā partija „Vienotība”, sadarbojoties ar Zaļo un zemnieku savienību, vēlāk arī ar NA un „Tēvzemei un Brīvībai”/LNNK. Ministru prezidentu V. Dombrovska un L. Straujumas vadītās valdības apņēmas izstrādāt un ieviest koncepciju par minimālās mēneša darba algas noteikšanu turpmākajiem gadiem, noteikt jaunus minimālās mēneša darba algas apmēra noteikšanas principus, kā arī samazināt darbaspēka nodokļu slogu (*Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību Nacionālajai izaugsmei un vienotībai; Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību*), taču reālas darbības šiem solījumiem nesevoja. Tādēļ darba autore konstatē, ka partiju „Latvijas Ceļš” un „Tautas partija” uzsāktā liberālā sociālā politika savas pozīcijas nav zaudējusi arī pēdējo gadu laikā, kas nenoliedzami apgrūtina arodbiedrību un valdības dialogu par šiem jautājumiem.

Darba devēju organizācijas ir prioritāra arodbiedrību darbībā ieinteresēta grupa: tās var vērtēt gan kā sadarbības organizācijas, gan kā grupas, kuru intereses bieži vien ir pretējas arodbiedrību interesēm. Darba devēju organizācijas Latvijā darbojas saskaņā ar *LR Darba devēju organizāciju un to apvienību likumu*, kas nosaka, ka šīs organizācijas „pārstāv darba devēju organizāciju apvienības intereses attiecībās ar arodbiedrībām, valsts un pašvaldību institūcijām trīspusējās sadarbības padomēs (*LR Darba devēju organizāciju un to apvienību likums*). LDDK „apvieno un pārstāv: 110 nozaru līderus – uzņēmumus, kuros strādā vairāk

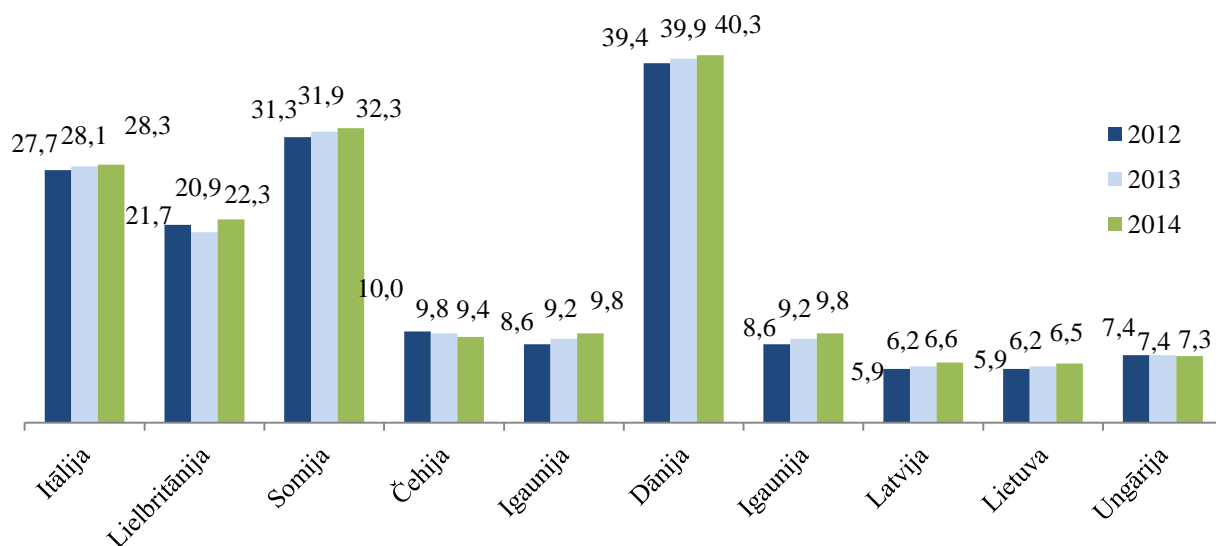
nekā 50 darbinieku; 66 nozaru un reģionālās uzņēmēju asociācijas un federācijas, vairāk kā 5000 uzņēmumu, no kuriem 3036 ir mikro un mazie uzņēmumi” (*Par LDDK*). Kopš NTSP dibināšanas 1998. gada oktobrī, LDDK ir nacionālā līmeņa trīspusējās sociālā dialoga institūcijas NTSP sastāvā un piedalās sociālā dialoga nodrošināšanā ar LBAS un Valdību (*NTSP Nolikums*). Darba devējus Latvijā pārstāv arī LTRK, kas „apvieno 1 270 uzņēmumus, 59 nozaru asociācijas, 6 pilsētu uzņēmēju klubus un 14 citas uzņēmēju apvienības” (*Par LTRK*). Abas darba devēju organizācijas 1999. gadā kopā ar Ekonomikas ministriju, LBAS un LPS parakstīja Vienošanos par sadarbību Tautsaimniecības padomē. Darbība NTSP un TSP norāda, ka nacionālajā līmenī šīs organizācijas var vērtēt kā stabilus arodbiedrību sociālā dialoga partnerus. Salīdzinot abas darba devēju organizācijas, var konstatēt, ka lielāka uzņēmumu pārstāvniecība raksturīga LTRK, tomēr LDDK, pēc autores vērtējuma, publiskajā telpā viedokli par sociālā dialoga jautājumiem pauž biežāk.

Ekonomisko faktoru ietekmi raksturo IKP un bezdarba līmenis valstī. Ja IKP ir pastāvīga tendence palielināties, ir vidējs bezdarba līmenis un minimāls cenu pieaugums, ir pamats uzskatīt, ka ekonomika funkcionē normāli. Patlaban Latvija ir pārvarējusi ekonomisko krīzi un kopš 2011. gada valstī ir novērojama neliela IKP pieauguma tendence. No 2011. – 2013. gadam IKP pieauga vidēji par 4,7% ik gadu, arī 2014. gadā izaugsme ir turpinājusies, lai gan tā ir kļuvusi lēnāka, tomēr tā ir pastāvīga. Statistikas dati liecina, ka iekšzemes kopprodukta pieaugums Latvijā 2012. gadā bija 4.8 %, 2013. gadā – 4.2%, bet 2014.gadā jau tikai 2.3% (*Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību /Decembris, 2014, 9*), savukārt 2015. gadā jau 2.8 % apmērā (*Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību/Decembris,2015,9*), kas ir nedaudz lielāks kā prognozēts. Lielāko ieguldījumu IKP pieaugumā pēdējos divos gados nodrošinājušas uz iekšējo pieprasījumu orientētās nozares – komercpakalpojumi, tirdzniecība un būvniecība. Izaugsmi būvniecības nozarē veicinājuši gan publiskie pasūtījumi, gan ESF projekti. Privātā patēriņa pieaugumu, kas nosaka komercpakalpojumu un tirdzniecības nozaru izaugsmi, ir veicinājis iedzīvotāju nodarbinātības līmeņa un darba samaksas pieaugums (*Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību /Decembris, 2014, 15-31*).

Nodarbinātības tendences, kas arodbiedrībām ir īpaši būtiskas, vērtētas kā optimistiskas– 2013. gadā tika prognozēta neliela bezdarba samazināšanās. Tika atzīmēts, ka straujākais nodarbinātības pieaugums sagaidāms laika periodā līdz 2016. gadam, jo prognozējama bezdarba līmeņa samazināšanās aptuveni līdz 8% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem (*Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2013, 79-81*). Nodarbinātības valsts aģentūras dati apstiprina bezdarba līmeņa samazināšanās tendenci – minētās prognozes ir daļēji apstiprinājušās, jo 2015. gada beigās fiksētais bezdarba līmenis sastāda 8,6 %, bet 2016. gada jūnijā 8,3 % no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem (*Pārskats par bezdarba situāciju*

valstī) (skatīt 6. pielikumu). Lai gan arodbiedrībām ar savu darbību ir grūti tieši ietekmēt bezdarba līmeņa samazināšanos, tās var veikt pasākumus, kas veicinātu ātrāku un pilnīgāku nodarbinātības prasmju apgūšanu, nodarbināto godprātīgu attieksmi pret darbu, kā arī dažādu sabiedrības grupu integrāciju darba tirgū (*EPC Ekspertīze. Ekonomiski aktīvo iedzīvotāju nodarbinātības uzlabošana, 45*). Turklāt arodbiedrības var sniegt atbalstu vai pretestību konkrētai tautsaimniecības attīstības politikai, tādējādi mēģinot ietekmēt uzņēmējdarbības attīstību un nodarbinātību.

Aplūkojot darbaspēka izmaksas, autore konstatē, ka Latvijā tās ir vienas no zemākajām ES dalībvalstīs: 2012. gadā darbaspēka izmaksas stundā uz vienu nodarbināto bija 5,9 EUR; 2013. gadā - 6,2 EUR, bet 2014. gadā - 6,6 EUR (skatīt 3.3. attēlu).



3.3.attēls Darbaspēka izmaksas stundā (EUR) uz vienu nodarbināto dažās ES valstīs 2012.-2014. gadā
 Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz apkopotajiem EUROSTAT statistiskajiem datiem.
 Pieejams: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (dati uz 16.11.2015.)

Lai arī vērojams neliels izmaksu pieaugums, tomēr, salīdzinot ar citām ES dalībvalstīm, 2013. gadā darbaspēka izmaksas uz vienu nodarbināto Latvijā bija tikai 38% no ES vidējā līmeņa (*Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2014, Decembris, 77-80*). Ievērojot, ka no 2015. gada 1. janvāra iedzīvotāju ienākuma nodokļa likme tikusi samazināta no 24% uz 23%, kas noticis pēc arodbiedrību atkārtotiem ieteikumiem, un uzsākta progresīvā iedzīvotāju ienākumu nodokļa ieviešana, sociālā spriedze sabiedrībā ir mazināta.

Latvijas arodbiedrību attīstība notiek paralēli pilsoniskās sabiedrības attīstībai. Tādēļ sabiedrība kopumā ir nozīmīgs arodbiedrību darbības ietekmes faktors. Latvija kā neatkarīga valsts pastāv nedaudz ilgāk kā divdesmit gadus, bet šis laika periods nav bijis pietiekams, lai izveidotu noturīgas efektīva sociālā dialoga tradīcijas. Turklāt arodbiedrību statuss Latvijā,

salīdzinot ar „vecajām” ES dalībvalstīm, vēl nav nostiprinājies, un, neraugoties uz NTSP un tās apakšpadomju izveidošanu, arodbiedrības ne vienmēr tikušas vērtētas kā pilnvērtīgs un nopietns sociālā dialoga partneris. Iespējams, tas noticis tādēļ, ka šīs organizācijas līdz šim nav bijušas pietiekoši vienotas, daudzskaitlīgas un neatlaidīgas. Turklāt sabiedrības gaidas ne vienmēr sakrīt ar arodbiedrību iespējām, kas vēl vairāk mazina uzticēšanos arodbiedrībām un pastiprina cilvēku distancēšanos no šīm organizācijām.

Pastāv vairāki **sociālpсихолоģiski faktori** faktori, kas Latvijā ierobežo nodarbināto cilvēku iesaistīšanos arodbiedrību darbībā un rīkotajās aktivitātēs: līdzšinējā sociālā dialoga pieredzes un sabiedrības individualizācijas ietekmē cilvēki netic, ka šīs darbības dos gaidītos rezultātus. Turklāt autore uzskata, ka vairākus sabiedrības attīstības aspektus, arī līdzdalību arodbiedrībās, var daļēji skaidrot K. G. Junga koncepcija par kolektīvo bezapziņu. Junga skaidrojumā kolektīvā bezapziņa ietver tipiskas reakcijas, universālus veidojumus, kas nosaka priekšstatu, pārdzīvojumu un izturēšanās formas (*Šuvajevs, 2002, 90*).

Bezapziņa ir cilvēka garīgās konstitūcijas daļa, kuru cilvēks spēj nedaudz kontrolēt un kura ir pilna ar dažāda veida iespaidiem un izjūtām, bezapziņa satur domas un spriedumus, par kuriem cilvēks neko nezina (*Jungs, 2001, 157*). Pastāv psihe neapzinātā pašdeterminācija, kura rada ievirzes un tēlus, kas var strauji pārņemt cilvēku, nācijas, cilvēku grupas, pat, ja nepastāv tiešais kontakts (*Šuvajevs, 2002, 93*). Latvijas situācijā būtiska nozīme ir faktam, ka tikai nedaudz vairāk kā pirms divdesmit gadiem Latvija bija okupēta valsts, kurā darbojās ar pastāvošo varu saistītās padomju laika arodbiedrības. Pēc autores domām, asociācijas ar padomju laika arodbiedrībām pastiprina apstākļi, ka daļa no pašreizējiem arodbiedrību vadītājiem darbojušies padomju laika arodbiedrībās vai bijuši aktīvi PSKP biedri. Šādā situācijā, pateicoties kolektīvajai bezapziņai, padomju varas ietekme vēl arvien pastāv (*Jungs, 2001, 163*). Kolektīvās bezapziņas veidojumu izmaiņas notiek ilgā laika periodā. Jaunu identitāšu un vērtību veidošanās periodā, kad Padomju Savienībā iekļautās nācijas kļuva brīvas, ir komplikēts process, un tā norise, kā secinājis Ingleharts, ir lēna, jo nepieciešama vērtību pārveide (*Inglehart, 2007, 72*). Darba autore uzskata, ka arī šī iemesla dēļ arodbiedrībām jāpievērš būtiska vērība savu vērtību formulēšanai un komunicēšanai sabiedrībā.

Kad 2004. gadā veiktajā pētījumā “Pilsoniskā sabiedrība Latvijā: situācijas analīze” tika skaidrots, kādēļ cilvēki nevēlas apvienoties dažādās NVO, tajā skaitā arodbiedrībās. Kā viens no iemesliem tika minēts tradīciju trūkums un pagātnes mantojums, tika nosaukti arī citi iemesli: veiksmīgas pieredzes un līdzdalības trūkums; informācijas trūkums – cilvēki netic, ka viņu iesaistīšanās dos reālus rezultātus; izglītības un izpratnes trūkums – cilvēki reti veido

savu viedokli, biežāk paklausot autoritātēm; personības īpašības – skepse, negatīvisms, noslēgtība un nevēlēšanās dalīties ar savām problēmām (*Vilka, Strupiņš, 2004, 7-8*).

RSU Darba vides un veselības institūta ekspertu (I. Vanadziņa, Ž. Martinsones, S. Lakišas un citu ekspertu) un SIA TNS Latvia veiktais pētījums „Darba apstākļi un riski Latvijā 2012-2013” norāda arī uz to, ka nodarbinātajiem nav vienotas attieksmes pret arodbiedrībām, turklāt to respondentu vidū, kas nav arodbiedrības biedri, attieksme ir noraidošāka.

3.3. tabula

Arodbiedrību darbības novērtējums pēc nodarbināto ieskatiem 2006., 2010. un 2013. gadā
(% no respondentu skaita)

		5 - Pilnīgi piekrītu	4	3	2	1- Pilnīgi nepiekrītu	Grūti pateikt
Arodbiedrībām ir labi zināmas darbinieku problēmas	2013. g.	7	10	18	20	18	27
	2010.g.	11	11	20	14	16	27
	2006.g.	20	14	19	8	10	28
Pašreiz būt arodbiedrības biedram nav nekāda labuma	2013. g.	10	10	17	14	20	29
	2010.g.	10	7	17	14	27	25
	2006.g.	19	11	16	11	14	29
Arodbiedrību darbība ir novecojusi	2013. g.	12	11	17	13	16	30
	2010.g.	13	9	19	13	19	28
	2006.g.	16	11	17	11	15	30
Man ir labi zināms, kādā veidā darbojas arodbiedrības	2013.g.	12	9	23	13	16	7
	2010.g.	19	10	23	12	15	22
	2006.g.	16	14	21	9	14	26
Arodbiedrību līderiem var uzticēties	2013. g.	10	13	20	17	11	30
	2010.g.	14	16	22	12	9	28
	2006.g.	12	14	21	10	11	32
Mani darba kolēģi uzskata, ka ir svarīgi būt arodbiedrības biedram	2013. g.	13	11	17	9	7	42
	2010.g.	21	12	16	5	5	41
	2006.g.	10	8	16	10	15	40
Mans darba devējs ir pret to, ka darbinieki ir arodbiedrības biedri	2013. g.	27	8	11	3	3	48
	2010.g.	24	7	10	3	4	51
	2006.g.	27	8	11	3	3	48

*Respondentu skaits: 2006. gadā n = 2455; 2010. gadā n = 2378; 2013. gadā n = 2383.

Avots: *Vanadziņš u.c., 2013, 96*

3.3. tabulā apkopotās respondentu atbildes liecina, ka lielai daļai aptaujāto ir bijis grūti atbildēt uz jautājumiem par arodbiedrībām. Tas norāda uz to, ka respondentiem trūkst pieredzes un viedokļa par šo nevalstisko organizāciju darbību, kas apliecina informācijas trūkumu. Negatīva tendence novērojama attiecībā uz viedokli par darba devēja attieksmi pret to, ka darbinieki ir arodbiedrības biedri: ja 2006. gadā šim apgalvojumam pilnīgi piekrita tikai 27% respondentu, tad 2010. gadā – 24%, bet 2013. gadā tam atkal piekrīt 27% respondentu. Samērā maz – tikai 12% respondentu 2006. gadā; 14% – 2010. gadā, bet tikai 10% – 2013. gadā uzskata, ka arodbiedrību līderiem var uzticēties, lai gan 2010. gadā vērojams neliels (2%) uzticības rādītāja pieaugums, 2013. gadā ir redzams šī rādītāja kritums par 2%,

salīdzinot ar 2006. gadu, bet par 4 %, salīdzinot ar 2010. gadu. Šī rādītāja negatīvā dinamika norāda, ka arodbiedrību līderiem nepieciešams uzlabot komunikāciju un sadarbību ar arodbiedrību biedriem un sabiedrību kopumā (*Vanadžiņš u.c., 2013, 95*). Kopumā fakti apliecina, ka vēsturiskās atmiņas un līdzšinējās pieredzes rezultātā Latvijas sabiedrība arodbiedrības vērtē samērā negatīvi. Darba autore konstatē, ka laika periodā no 2006.gada līdz 2013. gadam no 30% līdz 21% samazinājies respondentu skaits, kas pilnīgi piekrita un piekrita (atzīmes 5 un 4) apgalvojumam „Man ir labi zināms, kādā veidā darbojas arodbiedrības”.

Lai raksturotu Latvijas arodbiedrību situāciju, darba autore, pamatojoties uz 3.1. apakšnodaļā analizēto arodbiedrību darbību, veica Latvijas arodbiedrību SVID analīzi (skatīt 3.4. tabulu).

3.4. tabula

Latvijas arodbiedrību SVID analīze

Iekšējie faktori	Stiprās puses iekšējā vidē (S) <ul style="list-style-type: none"> ○ Sakārtota organizācijas struktūra ○ Skaidrs funkciju un patstāvīgo mērķu formulējums 	Vājās puses iekšējā vidē (V) <ul style="list-style-type: none"> ○ Neliels biedru skaits ○ Sabiedrības neuzticēšanās arodbiedrībām ○ Sabiedrības skeptiskā attieksme pret arodbiedrību mērķu sasniegšanu
Ārējie faktori	Iespējas ārējā vidē (I) <ul style="list-style-type: none"> ○ Publikāciju skaita par arodbiedrībām palielināšanās ○ Pievienošanās ES arodbiedrību darbību regulējošiem dokumentiem 	Draudī ārējā vidē (D) <ul style="list-style-type: none"> ○ LR Streiku likumā paredzētie arodbiedrību tiesību ierobežojumi ○ Apgrūtināts dialogs ar valdību par biedru sociālajām garantijām ○ Lēna ekonomikas attīstība pēc krīzes 2008.-2009. gadā ○ Zemas darbaspēka izmaksas salīdzinot ar ES valstīm

Avots: autore veidota, pamatojoties uz 3.1. apakšnodaļā apkopoto informāciju

Darba autore atzīst, ka Latvijas arodbiedrību ārējo vidi kopumā var vērtēt kā arodbiedrību darbību kavējošu: to nosaka ierobežojumi attiecībā uz tiesībām streikot un uz solidaritātes streiku iespējamību Latvijā; biežas likumdošanas normu un valdību maiņas un ilgstoša valstī īstenotā liberālā sociālā politika. Tādēļ Latvijas arodbiedrībām ir ieteicama SD stratēģija (*Praude, 2012, 243-246*), kas paredz izmantot un palielināt spēku, lai pārvarētu draudus. Savukārt šī stratēģija nevar tikt izveidota un īstenota bez stratēģiskās vadīšanas.

3.2. Latvijas arodbiedrību stratēģisko nostādņu raksturojums

Latvijas arodbiedrību stratēģiskās nostādnes darba autore analizēja, ņemot par pamatu LBAS kā lielāko un aktīvāko Latvijas arodbiedrību apvienību. Lai raksturotu LBAS stratēģiskās nostādnes, autore analizēja šādus aspektus: LBAS un tās dalīborganizāciju struktūru; dalīborganizāciju misijas, vīzijas un mērķu formulējumus un sociālo dialogu kā mērķu sasniegšanas veidu.

LBAS sastāvā ir 20 dalīborganizācijas, tās ir gan nozaru un profesionālās arodbiedrības, gan nelielas arodbiedrību apvienības. Kaut gan LBAS novērojama biedru skaita samazināšanās, ko daļēji var skaidrot ar iedzīvotāju emigrāciju, biedru pensionēšanos vai pāreju darbā uz privāto sektoru, kur arodbiedrības ir mazāk pārstāvētas, tomēr jāatzīst, ka LBAS ir lielākā un aktīvākā arodbiedrību apvienība valstī. LBAS dalīborganizāciju struktūra ir atkarīga no statūtos noteiktajām normām: attiecības starp struktūrvienībām, kā arī to uzbūve, funkcijas un pilnvaru deleģēšana tiek noteikta konkrētās nozares vai profesionālās arodbiedrības statūtos, kas tiek pieņemti augstākajā arodbiedrības lēmēj institūcijā – kongresā. Statūti paredz arī visu līmeņu arodbiedrības vadītāju ievēlēšanas kārtību un termiņus. No statūtos ierakstītajām normām ir atkarīgs lēmumu pieņemšanas centralizācijas līmenis, lēmēj institūciju skaits un pilnvaras. Gandrīz visām LBAS ietilpstošajām nozares/profesionālajām arodbiedrībām ir padomes vai komitejas, kas ir zemākā lēmēj institūcija aiz kongresa, bet LAPA šis līmenis nav paredzēts un kā lēmēj institūcija, kas vada arodbiedrības darbu kongresa starplaikos, ir nosaukta valde (*LAPA Statūti*). Visām arodbiedrībām kā darbību kontrolējošas institūcijas paredzētas revīzijas komisijas un dažām, piemēram, Latvijas Celtnieku arodbiedrībai, ir jauniešu padomes (*LCA Statūti*). Katras konkrētās LBAS dalīborganizācijas personāla skaits un tā darba samaksa ir atkarīga no šīs arodbiedrības finanšu ienākumiem un iekšējos normatīvos aktos noteiktajām normām. Redzams, ka LBAS dalīborganizācijām ir raksturīga klasiska arodbiedrību struktūra, kas paredz biedru iesaistīšanu svarīgāko lēmumu pieņemšanā.

Vienlaikus statūti atklāj, ka LBAS dalīborganizācijas šajos dokumentos nav fiksējušas vērtības, bet dažas arodbiedrības formulējušas darbības principus, piemēram, LIZDA kā savas darbības principus ir nosaukusi pašpārvaldi, demokrātiju un atklātumu (*LIZDA Statūti*). Savukārt Latvijas arodbiedrība "Energija" atzinusi, ka tās galvenie darbības principi ir „solidaritāte, līdzietība, pašpārvalde, demokrātija un atklātums” (*Arodbiedrība „Energija” Statūti*). Ar vienas arodbiedrības, lielākās LBAS dalīborganizācijas LIZDA misijas un vīzijas formulējumiem var iepazīties organizācijas tīmekļa vietnē: misijas formulējums ir: „pārstāvēt, paust un aizstāvēt Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrības biedru ekonomiskās, sociālās un tiesiskās intereses, veidojot sociālo dialogu visos līmeņos”.

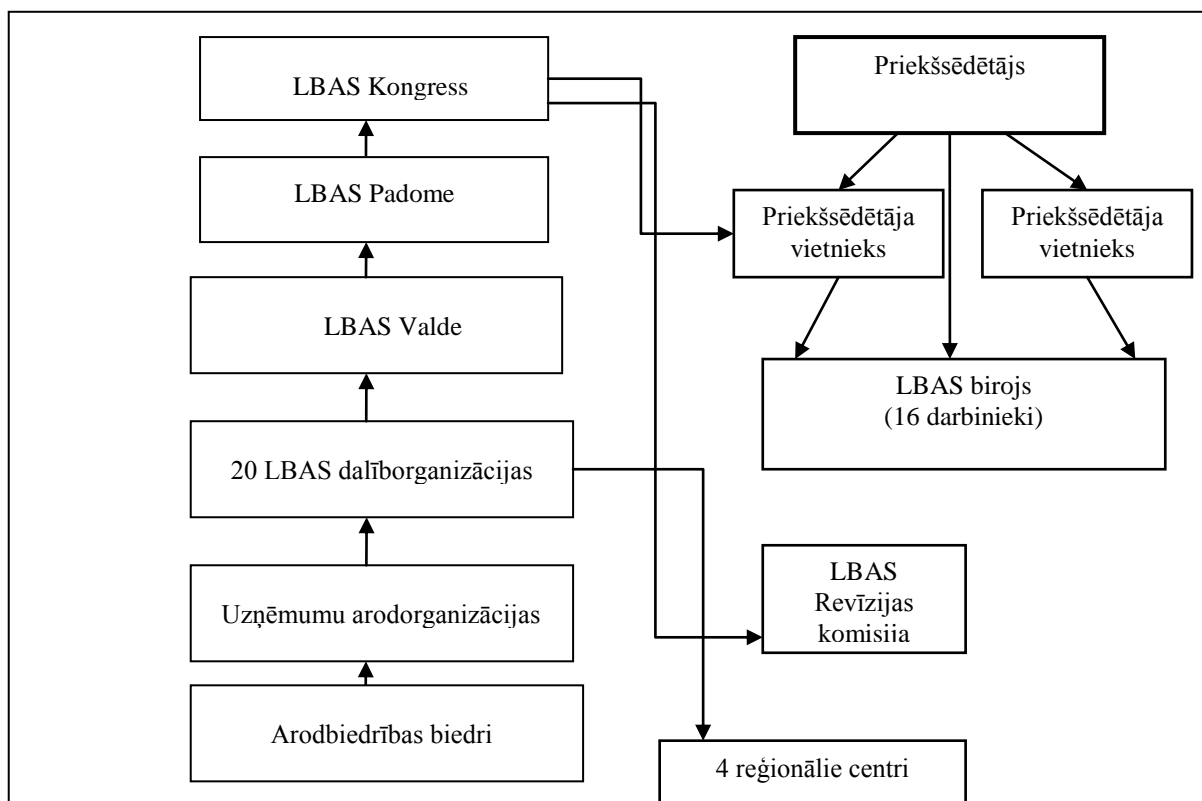
Formulētā vīzija: „ietekmīgākā un lielākā arodbiedrība, kas apvieno aktīvus, zinošus, procesos ieinteresētus biedrus. Mūs atbalsta sabiedrība, un respektē sociālie partneri” (*LIZDA Par mums*). Darba autores vērtējumā šāds misijas un vīzijas formulējums atbilst teorētiskajām nostādnēm un motivē arodbiedrības biedrus iesaistīties mērķu sasniegšanā.

Dalīborganizāciju statūtos formulētie mērķi vērtējami kā arodbiedrību pastāvīgie mērķi, jo kā liecina darba autores novērojumi, parasti tie netiek mainīti. Lielākā daļa no LBAS dalīborganizācijām savos statūtos formulējušas ne vairāk kā trīs pastāvīgos mērķus, kuros paredzēta biedru tiesību aizstāvība un to apvienošana kopīgai rīcībai. Tomēr atrodami arī citi, vēl vispārīgi mērķu formulējumi: LMNA statūtos formulētie mērķi ir arī „organizēti iestāties par: brīvu un demokrātisku iekārtu valstī; tiesisku sociālās drošības nostiprināšanu un paplašināšanu valstī; tālāku ekonomikas, valsts un sabiedrības demokratizāciju; mieru un tautu saprašanos; apkārtējās vides aizsargāšanu”. Mērķu sasniegšanai paredzēti, galvenokārt, šādi uzdevumi: iesaistīties visu līmeņu sociālajā dialogā; pārstāvēt un aizstāvēt savu biedru intereses dažādās institūcijās; darboties starptautiskajās arodbiedrību organizācijās; izglītēt biedrus likumu, citu normatīvo aktu un „sociālās attīstības programmu izstrādāšanā” (*LMNA Statūti*). Arī attiecībā uz darba samaksas jautājumiem statūtos sastopami vispārīgi formulēti uzdevumi, piemēram, arodbiedrība „Energija” paredz „rūpēties par strādājošo darba samaksas, darba un sociālo apstākļu pastāvīgu uzlabošanu” (*Arodbiedrība „Energija” Statūti*); LVSADA savukārt paredz pārstāvēt biedru intereses uz darbu un atbilstošu darba samaksu (*LVSADA Statūti*), bet – LDzSA aizsargāt strādājošo darba tiesības uz taisnīgu darba samaksu (*LDzSA Statūti*). Arodbiedrību statūti sīkāk šo organizāciju stratēģiskās darbības nenosaka, tādējādi konkrētāks mērķu un uzdevumu formulējums būtu paredzams konkrētos stratēģiskās plānošanas dokumentos.

LBAS dalīborganizācijas kopumā aptver visas tautsaimniecības nozares, tātad nav tādas nozares, kuras attīstībā LBAS nebūtu ieinteresēta. Autorei neizdevās iegūt datus par to, cik no LBAS biedriem ir nodarbināti publiskajā un cik privātajā sektorā, bet, aplūkojot LBAS sastāvā esošās arodbiedrību nozares un to biedru skaitu, var konstatēt, ka skaitliski lielākās arodbiedrības ir valsts un pašvaldību iestādēs, tāpēc autore pieņem, ka LBAS biedru pārsvars ir publiskajā sektorā strādājošie (*Nepublicēti materiāli: LBAS Statistika par biedriem*).

LBAS augstākā lēmējinstiucija, kongress, tiek sasaukts reizi piecos gados un ir lemttiesīgs, ja to pārstāv ne mazāk kā divas trešdaļas dalīborganizāciju un tajā piedalās ne mazāk kā divas trešdaļas delegātu. Lielākā daļa no kongresa lēmumiem tiek pieņemti ar klātesošo delegātu balsu vairākumu: tiek ievēlēts savienības priekšsēdētājs un viņa vietnieki; lemts par savienības dibināšanu, pārveidošanu vai likvidāciju; apstiprināti savienības statūti

un darbības programma un izskatīti citi būtiskākie ar savienības darbību saistītie jautājumi, kas deleģēti statūtos (*LBAS Kongress*) (skatīt 3.5. attēlu).



3.5. attēls. LBAS struktūra

Avots: autore izveidota, pamatojoties uz *LBAS Statūti* un *LBAS Birojs* pieejamo informāciju. Pieejams: <http://www.lbas.lv/about/office> un <http://www.lbas.lv/about/documents> (skatīts 05.03.2016.)

Kā redzams 3.5. attēlā, no arodbiedrību biedriem līdz LBAS Kongresam ir četru līmeņu struktūra: uzņēmumu arodbiedrības organizācijas, LBAS dalīborganizācijas, LBAS Valde un LBAS padome. Padome tiek izveidota divu nedēļu laikā pēc kārtējā kongresa, „dalīborganizācijām deleģējot darbam tajā pārstāvjus proporcionāli biedru skaitam – vienu pārstāvi no 2300 arodbiedrības biedriem, bet ne mazāk kā vienu pārstāvi no dalīborganizācijas. Savienības Valdi izveido ne vēlāk kā divu nedēļu laikā pēc kārtējā kongresa un tajā ietilpst Savienības priekšsēdētājs un tā vietnieki, kā arī 14 dalīborganizāciju priekšsēdētāji, kurus tiešās un atklātās vēlēšanās ievēl Padome. LBAS priekšsēdētājs vienlaicīgi ir Valdes priekšsēdētājs (*LBAS Statūti*). *LBAS Statūti* paredz, ka savienība darbojas kā demokrātiska tajā ietilpstošo dalīborganizāciju interešu pārstāve, kurā kā galvenie principi nosaukti: „dalīborganizāciju līdztiesība, solidaritāte, kopīgo interešu īstenošana un demokrātiska pārstāvība Savienības institūcijās, koleģiāla vadība, atklātums, sadarbība ar nevalstiskajām organizācijām un kustībām Latvijā un ārvalstīs, kuru mērķi un darbība sekmē arodbiedrību interešu īstenošanu. Savienība savu darbību balsta uz dalīborganizāciju viedokļu izzināšanu un analīzi” (*LBAS Statūti*). Spriežot pēc statūtos rakstītā, autore konstatē, ka visām dalīborganizācijām,

neatkarīgi no to biedru skaita, aktivitātes un vadības potenciāla savienībā, ir vienādas tiesības, un savienība darbojas kā dalīborganizāciju apvienotāja un spēku konsolidētāja.

LBAS vada priekšsēdētājs un divi tā vietnieki, savienības birojā strādā dažādi konsultanti un eksperti, piemēram, konsultants darba tiesisko attiecību jautājumos, konsultants darba aizsardzības jautājumos, eksperts sociālajos jautājumos un citi speciālisti, kuri konsultē dalīborganizāciju biedrus un vadību, kā arī LBAS vadību. Saskaņā ar LBAS sniegto informāciju 98 % no biroja darbiniekiem ir augstākā izglītība un vairāk kā piecus gadus ilga pieredze arodbiedrību darbā (*LBAS Birojs; Nepublicēti LBAS materiāli: Informācija par personālu*), kas norāda uz samērā augstu personāla profesionalitātes līmeni.

Papildus jāatzīmē, ka savienības finansiālo neatkarību nodrošina dalīborganizāciju iemaksas, kas savukārt ir atkarīgas no dalīborganizāciju biedru skaita. Tādejādi LBAS finanšu resursus veido: biedru naudas iemaksas; ienākumi no īpašumā esošo telpu izīrēšanas; ES finansējums, ko nodrošina savienības īstenotie ES struktūrfondu projekti. Līdz šim īstenotie projekti galvenokārt vērsti uz dalīborganizāciju vadītāju un biedru tālākizglītību, tajā skaitā uz sociālā dialoga prasmju attīstību, kā arī uz darba drošības un darba tiesību jautājumu aktualizēšanu sabiedrībā. Projektu ietvaros izdotas daudzas publikācijas, rīkoti semināri un konferences, organizētas papildus konsultācijas biedriem, lielāko daļu projektu finansējis Eiropas Sociālais fonds, bet ir tikuši īstenoti arī projekti, kas finansēti no Norvēģijas līdzekļiem (*LBAS Par Projektiem.*) Izvērtējot informāciju par LBAS struktūru, personāla amatiem un to skaitu, autore konstatē, ka savienībai ir tradicionāla arodbiedrības struktūra un pietiekami personāla un finanšu resursi, lai tā spētu efektīvi darboties. Iespējams, ka mazinoties ES projektu finansējumam, LBAS varētu pietrūkt finansiālo līdzekļu tik lielā mērā veikt izglītojošo darbu, tomēr, pēc darba autores domām, būtiskāko funkciju izpildi šis apstāklis neietekmētu.

LBAS kompetences un darbības pamats atspoguļots savienības statūtos minētajos pastāvīgajos mērķos:

- vienot arodbiedrības kopīgu uzdevumu veikšanai;
- pārstāvēt, aizstāvēt un paplašināt arodbiedrību biedru darba, ekonomiskās un sociālās tiesības un garantijas;
- paplašināt arodbiedrību līdzdalību tiesiskas valsts un demokrātiskas sabiedrības veidošanā;
- integrēties pasaules arodkustībā;
- kā sociālajiem partneriem veicināt pilsoniskās sabiedrības attīstību un sociālo dialogu.

Mērķu sasniegšanai nosauktie *uzdevumi* ir: pārstāvēt Savienības un tās dalīborganizāciju kopīgās intereses; koordinēt un sekmēt dalīborganizāciju sadarbību; veikt valsts budžeta, likumu, citu normatīvo aktu un to projektu ekspertīzi un izstrādāt priekšlikumus jautājumos,

kas skar kopīgās dalīborganizāciju un to biedru tiesības un intereses, nepieciešamības gadījumā izstrādāt alternatīvus projektus un iesniegt valsts varas un pārvaldes institūcijās; sniegt konsultācijas dalīborganizācijām juridiskajos un sociāli ekonomiskajos jautājumos; slēgt sadarbības līgumus ar valsts un starpnozaru līmeņa darba devēju organizācijām par arodbiedrības biedru darba samaksas nosacījumiem, darba, sociālo un ekonomisko tiesību garantijām, ar Pašvaldību savienību un atsevišķām pašvaldībām par arodbiedrību darbībai aktuāliem jautājumiem” (*LBAS Statūti*).

Pastāvīgie statūtos noteiktie mērķi kopumā vērtējami kā tradicionāli, uz biedru sociālās labklājības līmeņa paaugstināšanu vērsti, bet tie ir ļoti vispārīgi, tikai to konkretizēšana uzdevumu līmenī daļēji atklāj veidus, kā tie var tikt sasniegti.

Kongresā apstiprinātā darbības programma kalpo kā šīs organizācijas stratēģija: aplūkojot dokumentu „LBAS stratēģiskie darbības virzieni 2012.-2016. gadam” formulēti nedaudz konkrētāki mērķi, dokumentā ietvertie darbības virzieni ir sadalīti četrās apakšgrupās: tautsaimniecība, ekonomika un nodokļi; darba tiesības, darba aizsardzība, sociālā aizsardzība, veselība un kultūra; sociālais dialogs; organizatoriskā darbība. LBAS 7. kongresā attiecībā uz *darba samaksu un nodokļiem* izvirzīti šādi mērķi:

1. „Rosināt Saeimu un valdību „tuvināt vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs, iestrādājot darba algas palielināšanas nosacījumus darba koplīgumos un nozaru ģenerālvienošanās”.
2. Aicināt Saeimu un valdību atbalstīt darbaņēmējiem labvēlīgas nodokļu vides veidošanu, samazinot darbaņēmēju nodokļu kopapjomu, virzot darbaņēmēju sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu likmes samazināšanu vismaz par 2% tuvākajos 3 gados” (*LBAS 7. kongresa materiāli, 62*).

Darba autore uzskata, ka pirmā mērķa formulējums: darba algas palielināšanas nosacījumu iekļaušana darba koplīgumos un nozaru ģenerālvienošanās, nav veiksmīgs divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, LBAS neizstrādā un nenoslēdz koplīgumus un nozaru ģenerālvienošanās, to dara LBAS dalīborganizācijas, tādēļ šāds mērķu sasniegšanas veids nav attiecināms uz LBAS līmeni. Otrkārt, LBAS dalīborganizācijām ir praktiski neiespējami vienoties ar darba devējiem un iekļaut koplīgumos un nozaru ģenerālvienošanās šādu normu. Aplūkojot izglītības nozarē spēkā esošos darba koplīgumus, kas LIZDA vārdā noslēgti dažādās izglītības iestādēs, redzams, ka Rēzeknes augstskolas koplīgumā darba samaksas sadaļa vispār nav iekļauta (*Rēzeknes augstskolas koplīgums*), bet LLU darba koplīgumā iekļautās normas attiecībā uz darba samaksu dublē darba likumdošanā paredzēto (*LLU koplīgums*). Arī Latvijas dzelzceļa darba koplīgums (*LDzSA darba koplīgums*) un nozares ģenerālvienošanās (*LDzSA ģenerālvienošanās*) neparedz darba algas palielināšanas nosacījumus, kas tuvinātu darbinieku

vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs. Tādējādi var prognozēt, ka paredzētajā veidā LBAS formulētais mērķis netiks sasniegts, jo darba koplīgumi un nozaru ģenerālvienošānās nav efektīvi instrumenti tā sasniegšanai. Lai mainītu darbaspēka nodokļu politiku, LBAS vairākkārtīgi aicinājusi Saeimu un valdību ieviest progresīvo iedzīvotāju ienākuma nodokļa likmi, kas ņemtu vērā arī apgādībā esošās personas ģimenē. Šis priekšlikums vairākus gadus neguva valdības atbalstu, tomēr kā pirmo soli iedzīvotāju ienākumu nodokļa progresivitātes principa virzienā var vērtēt faktu, ka ar 2016. gadu mazo algu saņēmējiem ticis palielināts ar nodokli neapliekamais minimums, kas 2016. gadam noteikts 75 EUR apmērā (*LR Finanšu ministrijas tīmekļa vietne. Izmaiņas tiesību aktos, kas stājas spēkā 2016. gadā*).

Attiecībā uz darba tiesībām, darba aizsardzību, sociālo aizsardzību, veselību un kultūru, LBAS nosaukusi samērā vispārīgus mērķus, piemēram: „Nepieļaut esošo darba tiesisko attiecību un garantiju līmeņa pazemināšanu; nodrošināt adekvātas sociālās garantijas, lai mazinātu to cilvēku skaitu, kurus apdraud nabadzība; nodrošināt iedzīvotājiem pieejamu un kvalitatīvu veselības aprūpi, tās finansēšanai atvēlot vismaz 4% no IKP, bet ar 2014. gadu – vismaz 4,5% no IKP; atbalstīt iedzīvotājiem pieejamu un kvalitatīvu izglītību (no pirmsskolas līdz augstākajai izglītībai un tālākizglītībai), izglītības un zinātnes finansēšanai paredzot vismaz 8% ikgadēju valsts budžeta finansējuma pieaugumu” (*LBAS 7.kongresa materiāli, 63*). Minētie mērķi, iespējams, nav reāli sasniedzami, to sasniegšanu apgrūtina gan formulējumu neprecizitāte, gan valdības īstenotā neoliberalā politika. Tomēr vienlaikus nepieciešams atzīmēt, ka LBAS izmanto tai deleģētās tiesības, lai mēģinātu uzlabot biedru sociālo labklājību, piemēram, piedalās MK noteikumu, likumprojektu un politikas plānošanas dokumentu izstrādē, Saeimas komisiju sēdēs, NTSP un tās apakšpadomēs, kā arī dažādās darba grupās (*LBAS Darba tiesības*). LBAS regulāri darbojas arī Tautsaimniecības padomē (TSP) – šī konsultatīvā institūcija izvērtē ar uzņēmējdarbības politiku saistītos jautājumus un sniedz priekšlikumus par prioritātēm. TSP darbības mērķis ir veicināt Latvijas tautsaimniecības konkurētspēju, uzlabot uzņēmējdarbības vidi, kā arī ietekmēt pārnozaru politiku, no kuras atkarīga uzņēmējdarbības attīstība un potenciāls. TSP sastāvā ir ekonomikas ministrs, četri TSP dibinātāju pārstāvji no LBAS, LDDK, LPS, LTRK pārstāvji (*TSP Nolikums*). LBAS pārstāvji E. Baldzēns un J. Stalidzāne kā TSP dibinātāji ir iekļauti Vadības komitejā, tādēļ LBAS ir tiesības noteikt Tautsaimniecības padomē izskatāmos jautājumus un prioritātes, kā arī tiesības vadīt TSP sēdes. Šajā padomē vērojama netradicionāla sadarbība – arodbiedrību pārstāvji sadarbojas ar pašvaldībām, zinātniekiem, darba devējiem un valdības pārstāvjiem. Tiek saskaņotas būtiskākās prioritātes, meklēti kompromisi un veidotas kopīgas pozīcijas. Autore konstatē, ka savienības izmantotais darbības veids ir sociālais dialogs:

diskusijas par darba ņēmēju interešu realizāciju, tomēr, neraugoties uz ieguldītajiem resursiem, bieži vien līdzdalība MK noteikumu un likumprojektu izstrādē nevainagojas ar acīmredzamiem panākumiem, un lielai sabiedrības daļai LBAS sasniegumi šajā jomā paliek apslēpti.

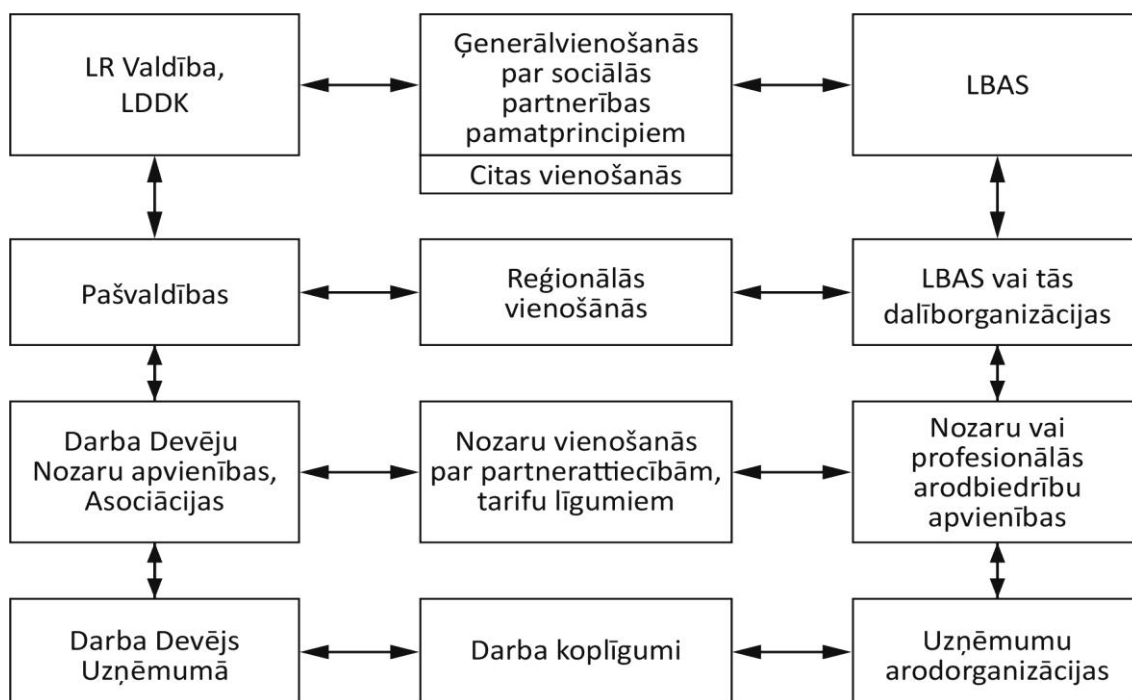
Savukārt biedru konsultēšana sarežģītās darba attiecību situācijās tiek uztverta kā reāls LBAS atbalsts. Pēdējā LBAS Kongresā publiskotie dati liecina, ka regulāras biedru konsultācijas par darba tiesību jautājumiem notikušas Rīgā, Jelgavā, Liepājā, Valmierā un Daugavpilī. Laika posmā no 2009. gada līdz 2011. gadam LBAS speciālisti palīdzējuši 4720 cilvēkiem risināt ar darba tiesību jautājumiem saistītas problēmas: sagatavojuši pirmstiesas brīdinājumus, prasības pieteikumus, kreditoru prasījumus un snieguši praktiskas konsultācijas. 2007., 2009. un 2011. gadā LBAS nepieļāva samazināt piemaksas par virsstundu darbu, nakts darbu un darbu svētku dienās ” (*LBAS darbības pārskats 7. kongresam 2006.-2011., 7-20*).

Līdzīga ir savienības darbība attiecībā uz *darba drošības jautājumu risināšanu*. Savienība izstrādā projektus un organizē konferences darba drošības problemātikas aktualizēšanai un risināšanai nacionālajā līmenī; organizē darba aizsardzības kursus darbinieku uzticības personām, darba aizsardzības atbildīgām personām un arodorganizāciju priekšsēdētājiem; izdod un izplata informatīvus materiālus par drošību darbavietās (*LBAS Darbības virzieni*), kā arī konsultē dalīborganizāciju biedrus darba drošības jautājumos. Piemēram, 2010. gadā pārsvarā sniegtas konsultācijas par arodslimību gadījumiem, prasībām darbavietai un darba aizsardzības sistēmu uzņēmumos (*LBAS darbības pārskats 7. kongresam 2006.-2011., 46*). Minēto jautājumu risināšanā līdzdarbojas arī īpaši izveidota LBAS struktūrvienība - darba aizsardzības komisija

Ar nodarbinātību saistīto mērķu sasniegšanai LBAS pārstāv biedru intereses reģionālajā, nacionālā un starptautiskā līmenī, veicinot nodarbinātības nosacījumu (darba tiesību, darba apstākļu, darba drošības un darba samaksas principu) ievērošanu un uzlabošanu, kā arī cenšoties nepieļaut nodarbinātības nosacījumu pasliktināšanos. Savienība regulāri izvērtē Latvijas Republikas pozīcijas par Eiropas Savienības dokumentiem, uz kuru pamata tiek izstrādātas nacionālā līmeņa aktivitātes un iniciatīvas. LBAS atzīst, ka liela daļa arodbiedrību priekšlikumu netiek ņemti vērā, uzsverot, ka „Latvija uzstāda sev krietni zemākus mērķus nekā Eiropa, argumentējot ar ierobežotām valsts finansēm un nākotnes negatīvo ekonomikas izaugsmes redzējumu (*LBAS darbības pārskats 7. kongresam 2006.-2011., 62*). Atzīstot, ka nodarbinātības veicināšana ir sarežģīts pasākumu komplekss, kas ietver gan nepieciešamās izmaiņas nodokļu politikā, gan ekonomiskās aktivitātes stimulēšanu mazāk attīstītajos reģionos, gan citus pasākumus, darba autore uzskata, ka būtiskākais instruments šo mērķu

sasniegšanai ir sociālais dialogs, ar kura palīdzību savienība var iedarboties uz dažādiem nodarbinātību veicinošiem faktoriem.

Sociālais dialogs kā mērķu sasniegšanas veids. Lai gan sociālajam dialogam Latvijā nav vēsturisku tradīciju un to var vērtēt kā jaunu sadarbības formu, „Ziņojumā par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2013” minēts, ka: „Sociālais dialogs ir nozīmīgs elements nodarbinātības politikas ieviešanā. Latvijas Darba devēju konfederācija un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība ir iesaistīta sociālā dialoga uzlabošanā kā valsts, tā reģionālā un nozaru līmenī. Nodarbinātības partnerībā iekļaujas arī citi partneri, tostarp Latvijas pašvaldības un Latvijas Pašvaldību savienība.” (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2013, 86).



3.6. attēls. Sociālā dialoga līmeņi Latvijā

Avots: autore pilnveidots pēc LBAS Sociālais dialogs un intervijas rezultātiem ar LBAS priekšsēdētāju. Pieejams www.lbas.lv/social_dialogue (skatīts 06.03.2016.)

3.6. attēlā ievietotā informācija apliecina četrus sociālā dialoga līmeņus: nacionālo, nozaru, reģionālo un uzņēmuma līmeni. Divpusējais sociālais dialogs ietver koplīgumu sarunu nodrošināšanu un to noslēgšanu, ko Latvijā regulē LR Darba likuma B daļa „Darba koplīgums.” Šī likuma 17.-24. pants nosaka darba koplīguma formas, satura, noslēgšanas kārtības un apstiprināšanas prasības, kā arī koplīguma spēkā esamības noteikumus. Vienlaikus likuma 18. pants paredz, kas drīkst slēgt koplīgumu dažādos līmeņos – uzņēmuma, nozares un valsts līmenī. Tādējādi, LR Darba likuma panti nosaka divpusējā sociālajā dialoga pamata regulējumu, taču likumā nav jēdzienu „sociālais dialogs” un „sociālie partneri” definīciju (*LR Darba likums*). Aplūkojot sociālā dialoga rezultātus uzņēmumu līmenī, autore atzīst, ka

LBAS dalīborganizācijas katru gadu noslēdz ievērojamu skaitu darba koplīgumu. Piemēram, 2006. gadā LBAS tika noslēgti 2069 darba koplīgumi; 2007. gadā – 2007; 2008.gadā – 1921; 2009. gadā –1712; 2010.gadā – 1460 darba koplīgumi (*LBAS 7. kongresa materiāli,104*); 2011. gadā – 1310 (koplīgumi attiecas uz 101647 darbiniekiem), 2012. gadā –1307 (koplīgumi attiecas uz 136064 darbiniekiem); 2013. gadā – 1339 (koplīgumi attiecas uz 121150 darbiniekiem), bet 2014. gadā –1284 (koplīgumi attiecas uz 119484 darbiniekiem) (*Nepublicēti materiāli. LBAS Statistika par koplīgumiem*). Šī statistika apliecina koplīgumu skaita samazināšanās tendenci, tomēr vienlaikus autore konstatē, ka 2012. gadā koplīgumi ir tikusi attiecināti uz vairāk nodarbinātajiem kā 2011. gadā.

Pētījuma „Darba apstākļi un riski Latvijā 2012-2013” rezultāti liecina, ka sociālais dialogs lielākajos Latvijas uzņēmumos ir labāk attīstīts, savukārt nelielos uzņēmumos arodbiedrības ir retāk pārstāvētas, līdz ar to sociālais dialogs ir vājāk attīstīts. Pētījumā veikts salīdzinājums ar 2006. un 2010. gadā iegūtajiem datiem par sociālā dialoga tēmām Latvijas uzņēmumos (*Vanadzīņš u.c., 2013, 96*).

3.5. tabula

Sociālā dialoga tēmas Latvijas uzņēmumos 2006.,2010.un 2013. gadā

Tēma	Respondentu skaits, kas minējuši attiecīgās tēmas 2006.gada aptaujā	Respondentu skaits, kas minējuši attiecīgās tēmas 2010.gada aptaujā	Respondentu skaits, kas minējuši attiecīgās tēmas 2013.gada aptaujā
Darba aizsardzības jautājumi	68,6	71,1	72,2
Sadzīves apstākļi, telpas, teritorija utt.	28,4	26,7	38,1
Darba tiesiskās attiecības: darba līgumi, darba algas utt.	14,0	7,7	8,0
Dažādas sociālās garantijas: veselības apdrošināšana u.c.	3,3	2,5	0,9
Darba organizācija	3,3	1,7	12,7
Ugunsdrošība	0,4	0,2	2,4

Avots: Vanadzīņš u.c., 2013, 96

Kopumā 3.5. tabulā apkopotā informācija norāda uz negatīvu tendenci – salīdzinot ar 2006. gadu, gandrīz visi rādītāji ir samazinājušies. Gandrīz uz pusi samazinājies to darba devēju skaits, kuri ar darba ņēmējiem apsprieduši darba tiesisko attiecību jautājumus, kā arī samazinājušies konsultēšanās par sociālajām garantijām. Pozitīva dinamika novērojama tikai attiecībā uz darba drošības jautājumiem.

Par būtiskāko trīspusējā sociālā dialoga institūciju nacionālajā līmenī pamatoti tiek uzskatīta Nacionālā Trīspusējās sadarbības padome un astoņas šīs institūcijas apakšpadomes: Sociālās drošības apakšpadome; Darba lietu trīspusējās sadarbības apakšpadome; Profesionālās izglītības un nodarbinātības trīspusējās sadarbības apakšpadome; Veselības aprūpes nozares apakšpadome un citas. Saskaņā ar šīs institūcijas nolikumu NTSP izskata

nacionālās politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu projektus; iesniedz priekšlikumus sociālās drošības, valsts budžeta, valsts ekonomiskās attīstības, izglītības attīstības, nodarbinātības, veselības veicināšanas, profesiju klasifikācijas, SDO konvenciju ratifikācijas un tiesību aktu atbilstības ES tiesību aktiem jautājumos, kā arī citos jautājumos. NTSP darbojas atbilstoši nolikumam, Latvijas likumdošanai un Latvijā ratificētajām SDO konvencijām. Visus lēmumus NTSP pieņem, pusēm vienojoties, un pieņemtie lēmumi ir saistoši visām dalībpusēm (*NTSP Nolikums*). LBAS vadības pārstāvji pārstāv arodbiedrību intereses NTSP, bet vairāki dalīborganizāciju vadītāji darbojas atbilstošo nozaru apakšpadomēs. Sekmīgu NTSP darbību var uzskatīt par būtisku pušu interešu līdzsvarotāju, pateicoties efektīvām sarunām, viedokļu apmaiņai un pieņemtiem lēmumiem tiek meklēti kompromisi un mazinātas sociālo konfliktu iespējas. Nacionālā līmeņa sociālā dialoga kvalitāti var vērtēt, arī aplūkojot noslēgto ģenerālvienošanos statistiku valstī: savienība apliecina, ka līdz šim vairāk nozares līmeņa ģenerālvienošanos noslēgts publiskajā sektorā, atzīstot, ka tur labāk organizēti gan darba devēji (valsts un pašvaldību iestādes), gan arodbiedrības. Privātajā sektorā ģenerālvienošanās tikušas noslēgtas tautsaimniecības nozarēs, kur strādā lieli privatizētie uzņēmumi (enerģētika, transports, pārtikas rūpniecība u.c.) (*LBAS Sociālais dialogs*).

Sociālā dialoga kvalitātes rādītājs ir sociālo partneru viedoklis šajā jautājumā: sociālā dialoga partneri atzīst sociālā dialoga pozitīvos aspektus – Latvijas Darba devēju konfederācijas (LDDK) ģenerāldirektore L. Meņģelsone 2011. gadā, raksturojot sociālo dialogu Latvijā, atzina, ka „Sociālā dialoga noteikumi paredz to, ka, pirmkārt, sarunas notiek pie galda, otrkārt, mēs runājam ar skaitļiem un faktiem, mēs analizējam, treškārt, mēs kā sociālie partneri, valdībai sniedzam pārdomātus, izdiskutētus un savā pusē iekšēji akceptētus lēmumus un priekšlikumus... Varbūt šis modelis nav izcili dinamisks, jo ir noteikts konsultāciju mehānisms, ilgstošas pārrunas. Bet tajā pašā laikā labāks modelis vismaz pagaidām nav izgudrots.” (*Sociālajam dialogam Latvijā 20*).

Arī Latvijas Pašvaldību savienības priekšsēdētājs A. Jaunsleinis atzīst, ka ir būtiski, ka arodbiedrības regulāri diskutē par sociālajām garantijām, koplīgumiem, sociāli aizsargātu darbu – daudziem ar sociālo stabilitāti saistītiem jautājumiem (*Rugāja, 2011, 28*). LBAS priekšsēdētājs P. Krīgers secinājis, ka „Sociālais dialogs šo 20 gadu laikā ir bijis gana interesants un arī sarežģīts, kā jebkurš izaicinājums. Par sociālā dialoga veiksmi var uzskatīt arī to, ka tas pastāv un turpina attīstīties, ka Latvijā ir izveidota un strādā Nacionālā trīspusējās sadarbības padome un notiek rosība apakšpadomēs. Tas ir vērtīgi, ka ir izveidots stabils procesa rāmis un iedibināta noteikta kārtība, ar kuru rēķinās un respektē visi sociālie partneri, katrs labi apzinoties savu lomu šajā procesā. Tas ir civilizēts process, kura ietvaros

risinās civilizētas sarunas. Taču, ja vērtēt procesa rezultātu, tad man diplomātiski jāsaka, ka arodbiedrībām nākamajos gados būs vēl ļoti daudz un neatlaidīgi jāstrādā, lai panāktu labākus rezultātus”(*Sociālajam dialogam Latvijā 20*).

Efektīvs sociālais dialogs ir demokrātiskas valsts pazīme, ar tā palīdzību var sekmēt sociālo mieru un veidot tiesisku un līdzsvarotu darba vidi. Tādējādi, publiskajā telpā sociālā dialoga nozīmi Latvijā ir atzinuši gan darba ņēmēji, gan darba devēji. Tomēr P. Krīgera vērtējums norāda, ka ar līdzšinējiem sociālā dialoga rezultātiem kopumā LBAS nav apmierināta. Dažkārt ar sociālā dialoga palīdzību tikusi būtiski mazināta sociālā spriedze sabiedrībā, piemēram (*LETA raksts 2008. gada 10. septembrī*), 2008. gada rudenī LBAS panāca tās iesaistīšanu valsts budžeta veidošanā un neļāva valdībai pieņemt lēmumus, kas varētu pasliktināt sociālo situāciju valstī.

LBAS 7. kongresā formulētie mērķi attiecībā uz sociālo dialogu ir: „Panākt, ka vienbalsīgi pieņemtie NTSP lēmumi ir saistoši visām dalībpusēm; panākt LBAS kā sociālā partnera tiesības ierosināt likumdošanas iniciatīvas un Saeimas dienas kārtību; panākt, ka līdz 2015. gadam koplīgumi aptver vismaz 25% strādājošo”. Ņemot vērā mērķu vispārīgumu un iepriekš minēto koplīgumu skaita samazināšanos, minētie mērķi rosina šaubas par to izpildes iespējamību.

Pamatojoties uz LBAS vadības viedokli par sociālā dialoga praksi Latvijā un faktiem par sociālo partneru iesaisti sociālajā dialogā, var secināt, ka pagaidām nav informācijas, kas apliecinātu, ka pēdējo gadu laikā to var vērtēt kā efektīvu. Tātad Latvijā kā jaunā valstī sociālais dialogs uzskatāms par pilnveidojamu un uzlabojamu.

Turpinot analizēt LBAS darbības virzienus, redzams, ka saistībā ar organizatorisko darbību savienība ir apņēmusies: „Informēt sabiedrību par arodbiedrību sasniegumiem – darba tiesību un darba vides uzlabojumiem, koplīgumu labumiem, kolektīvās apziņas stiprināšanu; Uzlabot arodbiedrību tēlu un atpazīstamību, izmantojot arī inovatīvas darba formas; stiprināt LBAS kā vienotu, rīcībspējīgu un atpazīstamu organizāciju.” (*LBAS 7.kongresa materiāli; 65*). Līdzīgi kā citi, arī šie mērķi nav konkrēti un izmērāmi, kas ir jāvērtē kā mērķu formulējumu trūkums. Jāatzīst, ka savā līdzšinējā darbībā savienība sabiedrības informēšanai par darba tiesību jautājumiem un citām aktualitātēm izmantojusi tīmekļa vietni, izdevumus „Darbinieku Avīze” un „LBAS Vēstis”, kā arī dažādus informatīvus materiālus. LBAS 7. kongresa materiāli liecina, ka laika periodā no 2006. gada līdz 2011. gadam sabiedrības izglītošanas un informēšanas pasākumi ietver 20 aktivitātes, piemēram, „sabiedrības informēšanas stratēģijas izstrādi, TV raidījumu ciklu veidošanu, video sižetu izveidi, radio raidījumu cikla veidošanu, starptautisko forumu organizēšanu” un citus. Zīmīgi, ka neraugoties uz šiem pasākumiem, liela daļa nodarbināto nav arodbiedrību biedri un kā liecina pētījums „Darba apstākļi un riski

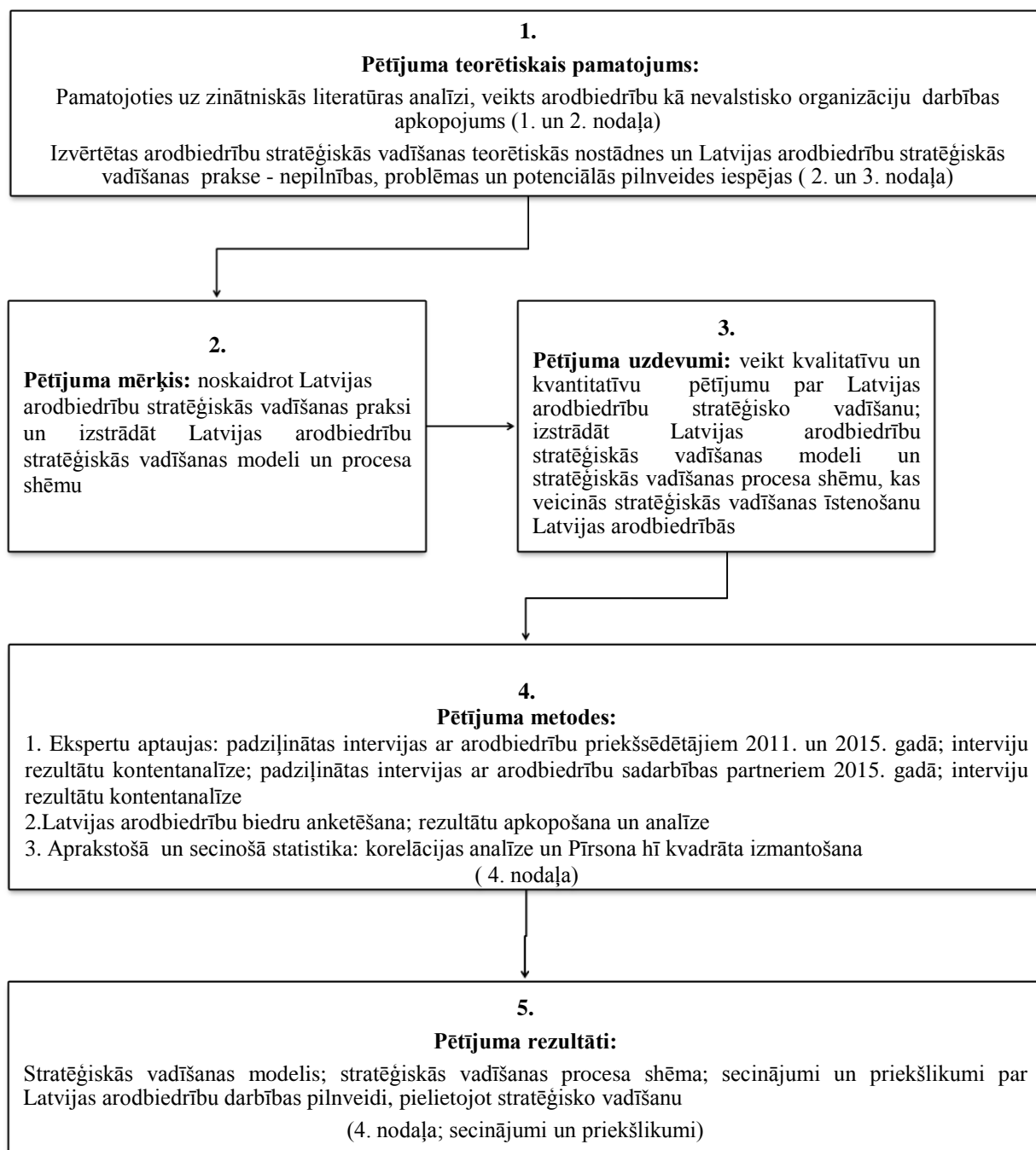
Latvijā 2012-2013”, nav informēti par arodbiedrību darbību (*Vanadziņš u.c., 2013, 95*). Tas norāda uz to, ka nepieciešams komplekss skatījums uz sabiedrības informēšanu par arodbiedrību darbību. Darba autore uzskata, ka sasniegt minēto mērķi „stiprināt LBAS kā vienotu, rīcībspējīgu un atpazīstamu organizāciju” var palīdzēt tādu metožu pielietošana arodbiedrībās, kas skaidri parādītu arodbiedrības biedru un sabiedrības ieguvumus izvirzīto mērķu sasniegšanas rezultātā.

Analizējot LBAS stratēģiskās nostādnes un to sasniegšanai izvēlētos veidus, autore secina, ka LBAS izvirzījusi sabiedrībā atzītus mērķus, kas vērsti galvenokārt uz biedru sociālās labklājības līmeņa paaugstināšanu. Savienības vīzija un misija LBAS Statūtos nav formulēta, tā nav atrodama arī tīmekļa vietnē un darba autorei pieejamajos dokumentos, kas nenoliedzami apliecina stratēģiskā virziena formulējuma nepilnības. Kopumā minētie mērķu piemēri liecina, ka savienība vēlas aktīvi darboties, saglabājot esošās ietekmes sfēras un instrumentus. Autore konstatē, ka mērķus nevieno kopīga vīzija, nav vērojamas kopsakarības starp LBAS nostādnēm nodarbinātības, nodokļu, darba samaksas un pabalstu sistēmas jautājumos. Autore uzskata, ka LBAS darbība iegūtu, ja šajā arodbiedrību apvienībā tiktu pielietota stratēģiskā vadīšana, meklēti jauni, arī mazāk tradicionāli mērķu sasniegšanas veidi, par galveno prioritāti atzīstot nepieciešamību pēc iespējas ātrāk sasniegt ES vidējo sociālās labklājības līmeni.

4. LATVIJAS ARODBIEDRĪBU STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS ANALĪZE

4.1. Empīriskā pētījuma organizācija un metodika

Lai izvērtētu Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, autore veica empīrisku pētījumu. Šīs nodaļas mērķis ir raksturot empīriskā pētījuma organizāciju, metodiku un rezultātus.



4.1. attēls. Empīriskā pētījuma shēma

Avots: *Autores veidota*

4.1. attēlā atspoguļota empīriskā pētījuma shēma, bet turpmāk detalizētāk tiks raksturota empīriskā pētījuma organizācija un metodika.

Lai identificētu pašreizējo Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, apkopotu un analizētu arodbiedrību biedru un priekšsēdētāju pieredzi un viedokļus un noteiktu pastāvošās problēmas, tika izvēlēts pētījumu veikt vairākos posmos.

Pētījuma pirmajā posmā, laika periodā no 2011. gada 1. marta līdz 30. aprīlim, tika veiktas vienpadsmit daļēji strukturētas ekspertu intervijas. Kā eksperti tika izvēlēti desmit Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētāji un LBAS priekšsēdētājs. Lai iegūtu objektīvu informāciju, par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pieredzi, tika intervēti pieci to Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāji, kas ietilpst LBAS sastāvā, kā arī pieci ārpus LBAS esošo Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāji. Tika izvēlēti eksperti ar pieredzi Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību vadīšanā virs pieciem gadiem.

Empīriskā pētījuma sākumā tika veiktas intervijas, jo tās palīdz sagatavot kvantitatīvas aptaujas shēmu – intervijās tiek noskaidroti būtiskākie jautājumi un iespējamie atbilžu varianti, kas iekļaujami anketas saturā. Ekspertu intervijas tiek izvēlētas gadījumos, kad nepieciešams iegūt profesionālu izpratni par pētījuma jautājumu (*Dalton et al., 2010*).

Interviju mērķis bija noskaidrot Latvijas augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētāju un Latvijas arodbiedrību apvienību priekšsēdētāju viedokli par stratēģiskās vadīšanas praksi Latvijā arodbiedrībās.

Pētījumā veiktās intervijas klasificējamās kā daļēji strukturētas intervijas, kurās iepriekš izstrādātas intervijas vadlīnijas, kas iezīmē tēmas un jautājumus, tomēr sarunas gaitā ir iespēja pielāgoties respondentiem, uzdot papildus jautājumus, mainīt jautājumu secību, ja tas ir nepieciešams intervijas labvēlīgas atmosfēras radīšanai vai jautājumu precizēšanai (*Kropļijs, Raščevska, 2004, 98-99*).

Intervijas jautājumu sarakstā (skat. 7. pielikumu) tika ietverti gan atvērtā tipa jautājumi, gan arī slēgta tipa jautājumi. Intervijas jautājumi veidoti, pamatojoties uz teorētiķu Č. Hila, G. Džouna, T. Vīlena, D. Hangerā, R. Dafta, D. Veila, R. Steisija un citu teorētiķu atziņām. Jautājumos ietvertās tēmas: arodbiedrību misija, vīzija; mērķi un to izstrādes prakse; ārējās un iekšējās vides analīzes nepieciešamība; ārējās un iekšējās vides analīzes metodes; arodbiedrību mērķu īstenošanu ierobežojošie faktori.

Interviju laikā tika veikti audioieraksti, tiem pēc intervijas tika veidots transkripts - kvalitatīva rezultātu transformācija drukātā veidā. Pamatojoties uz transkripta informāciju, tika veikta kvalitatīvā kontentanalīze.

Pētījuma otrajā posmā autore noskaidroja arodbiedrības biedru viedokli par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi – laika periodā no 2011.gada 15. jūnija līdz 10. augustam tika veikta Latvijas arodbiedrības biedru aptauja.

Aptaujas mērķis bija noskaidrot arodbiedrības biedru viedokli par stratēģiskā virziena veidošanas, stratēģiskās plānošanas, stratēģijas īstenošanas: mērķu izvirzīšanas, līderības un komunikācijas jautājumiem. Anketas jautājumi tika veidoti, pamatojoties uz pirmā posmā pētījuma rezultātiem. Anketēšanai tika izmantota autores izveidotā aptaujas anketa (paraugu skat. 12. pielikumā); anketas kopējais apjoms ir 46 jautājumi.

Darba autores darba pieredze Latvijas arodbiedrībās liecina par to, ka dažāda līmeņa arodbiedrību amatpersonas dažkārt mēdz izteikt sociāli vēlamu viedokli par arodbiedrību darbu, kā arī saskaņā ar arodbiedrību struktūras īpatnībām (*Salamon, 2000,140-146; Undy, 1996,164-182*) šiem respondentiem ir lielākas lēmumu pieņemšanas iespējas. Tādēļ anketa tika veidota tā, lai datu apkopojumā un rezultātu analīzē varētu izdalīt divas respondentu grupas: biedru grupu un arodbiedrību amatpersonu grupu. Šīs pieejas pamatojums bija vēlme iegūt objektīvu priekšstatu par abu grupu viedokli, kā arī iespēju to salīdzināt. Tādējādi anketā tika iekļauti pieci jautājumi, uz kuriem bija jāatbild tikai tiem arodbiedrību biedriem, kurus var uzskatīt par zemākā un vidējā līmeņa arodbiedrību amatpersonām: uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētājiem, uzņēmumu arodkomitejas pārstāvjiem, nozaru/profesionālo arodbiedrību padomju pārstāvjiem un nozaru/profesionālo arodbiedrību valžu pārstāvjiem. Savukārt uz diviem jautājumiem šīs grupas pārstāvjiem tika lūgts neatbildēt. Pārējie anketā iekļautie jautājumi abām grupām bija vienādi.

Anketā tika ietverti atvērtā un slēgta tipa jautājumi. Jautājumi veidoti, pamatojoties uz M. Salamona, P. Klarka, R. Dafta, Dž. Fiorito, A. Braisona, R.Burchieli, T. Vīlena, D. Hangerā, G. Džona, Č. Hila, T. Hanigana, P. Drukera un citu pētnieku atziņām un ekspertu interviju analīzes rezultātiem. Pētījumā analizēto jautājumu grupas attēlotas 4.1. tabulā.

4.1. tabula

Pētījumā analizēto jautājumu grupas

Pētījumā analizēto jautājumu grupas	Jautājumu Nr. biedru grupai	Jautājumu Nr. amatpersonu grupai
Stratēģiskā virziena noteikšana	21-25; 30	21-25; 30; 44; 45
Stratēģiskā plānošana	1; 14; 26; 27; 28; 31-34	1; 14; 26; 27; 28; 31-34; 46;47
Stratēģijas īstenošana: mērķu sasniegšana	6; 7; 12-17; 29	6;7;12-17; 29; 43
Līderība un komunikācija	2-5; 8-10; 18-20	2-5;9-10;19-20
Lojalitāte pret arodbiedrību un statuss arodbiedrībā	35, 36, 40	35,36,40
Demogrāfijas jautājumi	37-39	37-39

Avots: autores izveidota, pamatojoties uz 1. un 2. nodaļā apkopotās zinātniskās literatūras analīzi un ekspertu interviju analīzes rezultātiem

Būtisks jautājums ir biedru iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā, tādēļ autore, analizējot pētījuma rezultātus, to īpaši uzsver, ņemot vērā trīs biedru līdzdalības līmeņus: augstu, vidēju un zemu (formulēti promocijas darba 1.2. apakšnodaļā).

No 2011. gada 15. jūnija līdz 30. jūnijam tika veikts pilotpētījums. Pilotpētījumā piedalījās astoņpadsmit respondenti. Pilotpētījuma mērķis bija noskaidrot arodbiedrību biedru viedokli un attieksmi pret anketas saturu un precizēt jautājumu formulējumus, pārbaudīt jautājumu secības loģiskumu un novērst nepilnības, kā arī precizēt anketas aizpildīšanai nepieciešamo laiku. Tika saņemts ieteikums vienkāršot dažus terminus, kas tika izdarīts.

Aptaujā piedalījās Latvijas arodbiedrību biedri. Par ģenerālo kopu tika izvēlētas Latvijā reāli darbojošās nozaru, profesionālās un vispārējās arodbiedrības.

Saskaņā ar Lursoft datu bāzē pieejamo informāciju uz 2011. gada 1. martu LR Uzņēmumu reģistrā bija reģistrētas 82 Latvijas nozaru, profesionālās un vispārējās arodbiedrības. Sadarbībā ar Lursoft rezultātu bāzes pārstāvjiem tika veikta pārbaude, lai noskaidrotu, cik no šīm arodbiedrībām reāli darbojas. Tika secināts, ka daudzas Latvijas arodbiedrības neveic darbību un ilgstoši neatjauno informāciju LR Uzņēmumu reģistrā. Tādēļ uz 2011. gada 1. martu Latvijā reāli darbojās tikai 45 nozaru, profesionālās un vispārējās, arodbiedrības. Saskaņā ar šo arodbiedrību vadītāju sniegto informāciju uz 2011. gada 1. martu biedru skaits šajās organizācijās bija 115 584 biedri.

Lai noskaidrotu reprezentatīvas izlases apjomu, tika izmantota sekojoša reprezentatīvas izlases aprēķināšanas formula (*Arhipova, Bāliņa, 2006, 104.*):

$$n = \frac{pqz_a^2}{\Delta^2} \quad 4.1. \text{ formula}$$

kur: $z_{0,05} = 1,96$ (*Krastiņš, 2003, 132*; $\Delta = 0,05$; $p = q = 0,5$, jo atsevišķi jautājumi bija atbildami dihotomiski, izlase ir ar maksimālu variāciju, t.i., 50% respondentu uz jautājumu atbild ar jā ($p = 0,5$) un 50% – ar atbildi – nē ($q = 0$). Līdz ar to, lai pieļaujamās izlases robežklūdas lielums nepārsniegtu 0,05, izlases lielumam bija jābūt vismaz 385 respondentiem. Kopējais aptaujāto arodbiedrības biedru skaits bija 456 biedri, par derīgām atzītas 452 aptaujas anketas, tātad tika nodrošināta nepieciešamā izlase.

Teorētiski nodalot 45 nozares/profesionālo arodbiedrību biedrus un arodbiedrību amatpersonas (arodbiedrību statūtos bieži ir noteikts, ka katrā līmenī ievēl ne mazāk kā 3 amatpersonas, bet bieži ievēl 5 amatpersonas), var pieņemt, ka katrā arodbiedrības līmenī vidēji ir 4 vadošas amatpersonas. Tādēļ var uzskatīt, ka pirmā līmeņa kopējā arodbiedrības biedru skaitā amatpersonas ir 180 cilvēki. Pieņemot, ka viena arodbiedrības amatpersona tālāk darbojas arī otrajā līmenī, nosacīti var pieņemt, ka no kopējā arodbiedrību biedru skaita 225

biedri ir kvalificējami kā amatpersonas. Pētījuma rezultātā iegūtās 180 amatpersonu anketas liecina, ka tādējādi tiek nodrošināta izlases kļūda 0,53 %. Aptaujā no kopējā respondentu skaita arodbiedrību biedru grupa ir 282 respondenti, kas pārstāv 115359 arodbiedrības biedrus Latvijā, tādējādi nodrošinot pētījumā izlases kļūdu 0,0595 jeb 6,0% apmērā, kas ļauj izteikt vērtējumus tendenču līmenī.

Aptauja veikta laika posmā no 2011. gada 29. jūnija līdz 10. augustam elektroniski, ievietojot aptauju interneta portālā www.visidati.lv, un personīgi uzaicinot arodbiedrību biedrus piedalīties aptaujā, nepieciešamības gadījumā (ja respondentam nebija iespēja atbildēt internetā), tika lietota pasta aptauja.

Aptaujas process norisinājās sekojoši: ar Latvijas arodbiedrību priekšsēdētājiem sākotnēji notika sarunas pa telefonu, tika izskaidrota pētījuma būtība un mērķi, kā arī plānotā rezultātu pieejamība. Pēc tam Latvijas nozares/ profesionālajām arodbiedrībām tika lūgts iesaistīties aptaujas veikšanā, kā operatoriem pārsūtot anketas elektronisko adresi katram piecdesmitajam arodbiedrības biedram, vai uzticot darba autorei biedru elektroniskā pasta adreses, tādējādi nodrošinot mehāniskās izlases paņēmieni datu iegūšanas procesā. Ja trīs nedēļu laikā arodbiedrību biedri nebija aizpildījuši anketu, tika izteikts atkārtots lūgums to izdarīt. No četrdesmit piecām Latvijas nozaru, profesionālajām un vispārējām arodbiedrībām aptaujā piekrita piedalīties četrdesmit viena arodbiedrība, bet četras arodbiedrības atteicās dažādu iemeslu dēļ. Aptaujātais biedru skaits ir 0,4% no Latvijas nozaru, profesionālo un vispārējo arodbiedrību biedru skaita.

Aptaujas apstrādes un analīzes metodes:

- aprakstošā statistika: tabulas, grafiki un statistiskie rādītāji;
- secinošā statistika: sakarību novērtēšanai starp pazīmēm pielietots Pīrsona hī kvadrāta kritērijs un Spīrmena korelācijas koeficients.

Aptaujas rezultāti tika apstrādāti, izmantojot datorprogrammas Microsoft Excel un *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 17.0).

Pētījuma trešajā posmā, laika periodā no 2015. gada 1. maija līdz 20. jūnijam, tika veiktas atkārtotas daļēji strukturētas ekspertu intervijas ar Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētājiem. Tika intervēti tie paši vienpadsmit arodbiedrību priekšsēdētāji, kas pirmajā pētījuma posmā, 2011. gada pavasarī. Turklāt ekspertu loks tika paplašināts, lai iegūtu daudzpusīgāku viedokli par LBAS sastāvā esošo arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pieredzi, kā arī par autores izstrādāto Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesa shēmu. Papildus 2015. gadā intervijās piedalījās septiņi Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētāji, kas ietilpst Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības sastāvā, kā arī LBAS priekšsēdētāja vietnieks. Tādējādi kopējais arodbiedrību vadītāju – ekspertu skaits

2015. gadā bija 19 eksperti, aptaujātas 17 Latvijas nozaru/profesionālās arodbiedrības un LBAS vadība (ekspertu saraksts pievienots 11. pielikumā). Izvēloties Latvijas augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājus kā ekspertus, tika ņemta vērā viņu pieredze arodbiedrību priekšsēdētāja amatā un arodbiedrību pārstāvēto tautsaimniecības nozaru dažādība. Tika izvēlēti priekšsēdētāji ar pieredzi arodbiedrību vadīšanā virs pieciem gadiem, kuru vadīto arodbiedrību biedri ir nodarbināti dažādās ražošanas un pakalpojumu nozarēs.

Intervijās konceptuāli izmantoti tā paša satura jautājumi kā 2011. gadā. Taču jautājumu saturs tika pilnveidots, atbilstoši laika periodā no 2011.- 2015.gadam analizētajai zinātniskajai literatūrai, otrajā pētījuma posmā iegūtajiem rezultātiem, darba autores starptautiskajās zinātniskajās konferencēs diskutētajiem veiktā pētījuma rezultātiem, kā arī darba autores izveidotajam Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesam (jautājumu saraksts pievienots 8. pielikumā).

Interviju mērķi bija: noskaidrot, vai un kādā veidā ir mainījusies stratēģiskās vadīšanas prakse Latvijas arodbiedrībās pēdējo četru gadu laikā un izzināt Latvijas arodbiedrību vadītāju viedokli par autores izstrādāto Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesu.

Jautājumu tēmas par arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi: stratēģijas izstrāde (vērtību, misijas, vīziju un mērķu formulēšana), īstenošana un novērtēšana; arodbiedrību ārējās un iekšējās vides analīzes nepieciešamība; Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību darbības rezultātu vērtējums. Jautājumu tēmas par arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējām, kas iekļautas autores izstrādātajā Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesā: arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas mācību programmas nepieciešamība; stratēģijas izstrādes komandu veidošana; sociālās partnerības pilnveidei nepieciešamie pasākumi; arodbiedrību attīstībai nepieciešamie pasākumi; arodbiedrību priekšsēdētājiem vēlamās līderības iezīmes un piemērotākais vadīšanas stils.

Pētījuma ceturtajā posmā, laika periodā no 2015. gada 15. maija līdz 30. augustam tika veiktas strukturētas ekspertu intervijas ar Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību sadarbības partneriem: pieciem LR 12. Saeimas deputātiem un LDDK ģenerāldirektori. Izvēloties ekspertus, tika ņemta vērā viņu sadarbības pieredze ar Latvijas nozaru/profesionālajām arodbiedrībām un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienību (ekspertu saraksts pievienots 11. pielikumā).

Interviju mērķis bija noskaidrot Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību sadarbības partneru viedokli par šo organizāciju darbību un stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējām Latvijas arodbiedrībās, kā arī par autores izstrādāto Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesa shēmu. Jautājumos ietvertās tēmas: efektīvu arodbiedrību nepieciešamība; sadarbības pieredze ar Latvijas arodbiedrībām; Latvijas arodbiedrību darbības rezultātu

vērtējums; vēlamās arodbiedrību mērķu izvirzīšanas pamatjomas; sociālās partnerības pilnveidei nepieciešamie pasākumi; arodbiedrību attīstībai nepieciešamie pasākumi; priekšsēdētājiem vēlamās līderības iezīmes un piemērotākais vadīšanas stils (jautājumu saraksts pievienots 9. un 10. pielikumā).

Intervijās iegūto rezultātu apstrāde un analīze: arī 2015. gadā veikto interviju laikā tika veikti audioieraksti, tiem pēc intervijas tika veidots transkripts – kvalitatīva rezultātu transformācija drukātā veidā. Pamatojoties uz transkripta informāciju, tika veikta kvalitatīvā kontentanalīze.

4.2. Ekspertu interviju rezultātu apkopojums un izvērtējums

Lai veiktu interviju satura analīzi 2011. gada un 2015. gada intervijām, interviju jautājumi tika apvienoti tematu grupās un, pamatojoties uz iepriekš veikto kontentanalīzi, veikta salīdzinošā analīze. 4.2. tabulā apkopota informācija par stratēģiskā virziena noteikšanas praksi.

4.2. tabula

Apkopoto atbilžu salīdzinājums par stratēģiskā virziena (vērtību, misijas, iekšējās un ārējās vīzijas) noteikšanu

2011. gads	2015.gads
<p>Tikai 4 no 10 arodbiedrībām ir formulēta misija. Arodbiedrību priekšsēdētāji intervijās minējuši šādus misijas piemērus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -strādājošo cilvēku pamattiesības un sociālā aizstāvība; -noslēgt pēc iespējas vairāk koplīgumu un līdzigus. <p>Vīziju var nosaukt 3 arodbiedrību priekšsēdētāji, kuri atzīst, ka arodbiedrību vīzija ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ir ietekmēt sev būtiskos procesus; - lai visi darbinieki būtu apmierināti ar darbu; - man ir bailes pateikt, ka šobrīd man nekādas vīzijas nav. <p>Biedri tiek nosaukti kā galvenā vērtība, tomēr tas nav piefiksēts rakstiski.</p>	<p>Tikai vienā nozares arodbiedrībā un LBAS ir formulētas vērtības, misija un vīzija. Vienā arodbiedrībā formulēta tikai vīzija, bet misija un vērtības nav noteiktas.</p> <p>Savukārt 8 arodbiedrības vērtības, misiju un vīziju nav formulējušas. Šāda prakse tiek skaidrota ar to, ka arodbiedrībām tam trūkst laika, jo jāreaģē uz apkārtējā vidē notiekošajiem procesiem, kā arī ar viedokli, ka „vērtības, misija un vīzija jāformulē tikai nacionālā līmeņa arodbiedrībai”.</p> <p>Visi priekšsēdētāji atzīst, ka būtu svarīgi sabiedrībai skaidrot, kādi būs tās ieguvumi, ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus, <u>tādējādi atzīstot ārējās vīzijas nozīmību</u>.</p> <p>Lai gan vērtības lielākajā daļā arodbiedrību nav formulētas, respondenti uzskata, ka arodbiedrību pamatvērtība ir to biedri.</p>

Avots: autore veikto ekspertu interviju rezultātu analīze

Secinājumi par stratēģiskā virziena (vērtību, misijas, iekšējās un ārējās vīzijas) noteikšanu

Latvijas arodbiedrībās:

2011. gada intervijas norāda, ka lielākā daļa priekšsēdētāju nav iedziļinājušies misijas, vīzijas un vērtību būtībā un neizprot to izstrādes nozīmīgumu. Arī 2015. gadā, tāpat kā iepriekš, lielākajā daļā arodbiedrību stratēģiskais virziens nav formulēts. Visi priekšsēdētāji

uzskata, ka arodbiedrību pamatvērtība ir to biedri, taču rakstiski tas netiek fiksēts – tikai divās arodbiedrībās ir formulētas vērtības, misija un vīzija. Arodbiedrību priekšsēdētāji atzīst, ka būtu svarīgi sabiedrībai skaidrot, kādi būs tās ieguvumi, ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus, tādējādi atzīstot ārējās vīzijas nozīmību šajās organizācijās. Priekšsēdētāji izprot biedru nozīmīgumu, tomēr daži no viņiem neatšķir vērtības no mērķiem. Tas norāda, ka priekšsēdētāji šiem aspektiem vēl arvien nepievērš īpašu vērību.

Savukārt 4.3. tabulā autore apkopojusi informāciju par stratēģijas izstrādes praksi.

4.3. tabula

Apkopoto atbilžu salīdzinājums par stratēģijas izstrādes praksi

2011. gads	2015.gads
<p>Visbiežāk (septiņās Latvijas arodbiedrībās) stratēģiskos mērķus un/vai būtiskākos darbības pamatvirzienus formulējušas šo organizāciju valdes vai padomes. Divām arodbiedrībām tos formulējuši priekšsēdētāji, bet precizējusi valde vai domubiedru grupa. Vienā nozares arodbiedrībā šim nolūkam izveidota darba grupa, arī LBAS darbības pamatvirzienus formulējusi darba grupa.</p> <p>Stratēģisko mērķu formulējumu piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - saglabāt stabilitāti; - saglabāt arodbiedrību kā organizāciju; - palielināt arodbiedrības kapacitāti; - aizstāvēt biedru tiesības; - palielināt biedru skaitu; - apmācīt biedrus; - ievēlēt biedrus politiskos amatos. <p>Kopumā stratēģisko mērķu formulējumos dominē biedru darba tiesību aizstāvība uzņēmumu un valsts līmenī; palīdzība biedriem dažādās problēmsituācijās darbavietā; ietekme uz biedru darba samaksas jautājumiem; ietekme uz sociālās drošības jautājumiem valsts līmenī; kvalitatīvu darba koplīgumu noslēgšana un darba vides uzlabošana. Lielākā daļa priekšsēdētāju uzskata, ka izvirzītie mērķi ir konkrēti un izmērāmi, un reāli sasniedzami, tomēr visu mērķu formulējums to neaplicina, turklāt tie daļēji sakrīt ar pastāvīgajiem - statūtos formulētajiem mērķiem un saskaņā ar teorētiskajām nostādnēm ir vērtējami kā vispārīgi.</p> <p>Procesu, kādā tiek izstrādāts darbības stratēģiskais pamats, arodbiedrību priekšsēdētājiem ir grūti aprakstīt.</p>	<p>Septiņi priekšsēdētāji atzina, ka prioritārie organizācijas darbības virzieni jānosaka pirms katra kongresa. Viens no aptaujātajiem priekšsēdētājiem atklāj, ka viņa vadītajā arodbiedrībā tiek formulēti konkrēti un izmērāmi mērķi. Savukārt trīs arodbiedrību priekšsēdētāji atzina, ka darbības stratēģijas noteikšana nav nepieciešama. Viedoklis tiek pamatots ar to, ka: darbības rezultāti nav atkarīgi no stratēģijas, bet gan no valdības attieksmes pret arodbiedrībām;</p> <p>-stratēģiskie mērķi mainās laika un situācijas ietekmē, tādēļ nav nozīmes tos formulēt.</p> <p>Interviju rezultāti norāda, ka konkrēti un izmērāmi mērķi tiek formulēti vienā no 10 Latvijas arodbiedrībām, bet LBAS izmērāmi ir tikai nedaudzi mērķi.</p> <p>Lielākajā daļā arodbiedrību prioritāros organizācijas darbības virzienus izstrādā valde un/vai padome. Četri priekšsēdētāji paši izstrādā prioritāros arodbiedrības darbības virzienus, jo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - priekšsēdētājs formulē stratēģiskos mērķus, ņemot par pamatu Eiropas sadarbības arodbiedrību, jo uzskata šos mērķus par piemērotiem un uzticas šai organizācijai; - priekšsēdētājs labāk izprot to, kas ir jādara turpmākajos gados, un būtībā katrus nākošos četrus gadus mērķi atkārtojas, par jauniem mērķiem mēs nedomājam; - priekšsēdētājs analizē esošo situāciju, izstrādā stratēģiskos virzienus, tie tiek apspriesti arī valdē un padomē, bet gala lēmums par stratēģisko virzību tiek pieņemts kongresā. <p>Būtiskākie nosauktie mērķi: biedru skaita pieaugums un koplīgumu noslēgšana. Tiek izteikts viedoklis, ka: „mērķi ir ļoti konkrēti, izmērāmi. Ja kāds koplīguma punkts netiek pildīts, tad var redzēt, cik lielā mērā”.</p>

Avots: autore veikto ekspertu interviju rezultātu analīze

Secinājumi par stratēģijas izstrādes praksi Latvijas arodbiedrībās:

2011. gadā arodbiedrībās tiek izstrādāti būtiskākie organizācijas darbības virzieni, bet stratēģija kā uz nākotni vērstu mērķtiecīgu darbību kopums tiek veidota vienā arodbiedrībā. Procesu, kādā tiek izstrādāts darbības stratēģiskais pamats, arodbiedrību priekšsēdētājiem ir grūti aprakstīt. 2015. gada interviju rezultāti atklāj, ka konkrēta darbības stratēģija tikusi formulēta vienā no 10 aptaujātajām Latvijas arodbiedrībām, pārējās aptaujātajās arodbiedrībās tiek noteikti tikai vispārīgi formulēti prioritārie darbības virzieni. Tas norāda uz nepietiekamu arodbiedrību priekšsēdētāju izpratni par stratēģiska redzējuma nozīmi arodbiedrībās. Stratēģijas izveides komandas tiek veidotas vienā nozares arodbiedrībā un arodbiedrību apvienībā. Var uzskatīt, ka regulāra, metodiska stratēģijas izstrāde nenotiek, kas pēc darba autores domām, ir būtisks trūkums. Stratēģisko lēmumu pieņemšanas prakse atklāj, ka nosakot prioritāros organizācijas darbības virzienus, Latvijas arodbiedrībās dominējošais ir daļēji konsultatīvais modelis.

4.4. tabulā apkopota informācija par stratēģijas īstenošanas pieredzi Latvijas arodbiedrībās.

4.4. tabula

Apkopoto atbilžu salīdzinājums par stratēģijas īstenošanu

2011. gads	2015. gads
Procesu, kādā tiek īstenota stratēģija (prioritārie organizācijas darbības virzieni), arodbiedrību priekšsēdētājiem ir grūti aprakstīt, kas norāda uz vadītāju virspusējo attieksmi pret šo jautājumu. Atbildes liecina, ka nekādas īpašas darbības saistībā ar stratēģijas izstrādi un īstenošanu nenotiek. Pirms kārtējā kongresa tiek pārskatīts, kurus mērķus ir izdevies sasniegt, bet kurus nē. Intervijās iegūtā informācija apliecina, ka pat tad, ja arodbiedrībās ir formulēti darbības pamatvirzieni, to īstenošanai netiek nodrošināti pietiekoši finanšu, cilvēku un materiālie resursi.	Veidu, kā tiek īstenota stratēģija (prioritārie organizācijas darbības virzieni), arodbiedrību priekšsēdētājiem ir grūti raksturot. Tiek skaidrots, ka: - tad, kad es izstrādāju stratēģiju, par to informēju padomi. Padome uzklausa, dod savus ierosinājumus; - nerakstām plānus ar konkrētiem termiņiem; - arodbiedrības priekšsēdētājs iniciē diskusijas par idejām, pēc tam tiek apkopots, kā mūsu biedri ir akceptējuši piedāvātos variantus; - valde 13 cilvēku sastāvā reizi divos mēnešos sanāk kopā un izrunā aktualitātes. Autore konstatē, ka biedriem ir dota iespēja izteikt idejas, bet lielākoties ierosinājumus un priekšlikumus formulē vadītājs. Priekšsēdētāji uzskata, ka iecerētos mērķus traucē sasniegt darbinieku sliktā finansiālā situācija, jo daudzi biedri izstāšanos pamato ar nespēju maksāt biedru naudu; valdības neolīberālā politika, uzņēmēju negatīvā attieksme un finanšu līdzekļu trūkums. Gandrīz visās arodbiedrībās prioritāro darbības virzienu īstenošanas kontrole notiek kongresos vai pirms tiem - īpaši kritēriji šim nolūkam nav izstrādāti.

Avots: autores veikto ekspertu interviju rezultātu analīze

Secinājumi par stratēģijas īstenošanu Latvijas arodbiedrībās:

Lielākajai daļai arodbiedrību priekšsēdētāju ir grūti formulēt veidu, kā tiek īstenota stratēģija (prioritārie organizācijas darbības virzieni). Gan 2011. gadā, gan 2015. gadā nekādas īpašas darbības saistībā ar stratēģijas īstenošanu nenotiek. Pirms kārtējā kongresa tiek pārskatīts, kurus mērķus ir izdevies sasniegt, bet kurus nē. Intervijās iegūtā informācija norāda, ka arodbiedrības darbojas saskaņā ar pastāvīgajiem – statūtos fiksētajiem mērķiem, bet saskaņā ar konkrētiem, stratēģiskiem mērķiem darbojas tikai viena no 10 nozares arodbiedrībām.

4.5. tabulā apkopota informācija par tematu: ārējās vides analīzes pieredze.

4.5. tabula

Apkopoto atbilžu salīdzinājums par arodbiedrību ārējās vides analīzes pieredzi

2011. gads	2015.gads
<p>Arodbiedrībās ārējās vides ietekme tiek pārrunāta valdes un padomes sēdēs, tikai vienā arodbiedrībā ar šiem jautājumiem nodarbojas speciālists. Kā būtiski ārējās vides draudi tiek minēta ekonomiskās emigrācijas rezultātā izveidojusies biedru skaita samazināšanās, sociālā dialoga pārtraukšana uzņēmumos. Turklāt minēta sociālā dialoga kvalitātes pasliktināšanās, valdības nestabilitāte, biedru „pāriešana no vienas arodbiedrības citā” (tātad - konkurence starp arodbiedrībām), ēnu ekonomikas ietekme.</p> <p>Tiek atklāts, ka lielākā daļa arodbiedrību neveic sistemātisku ārējās vides draudu analīzi, viena arodbiedrība šajā sakarā pievērš uzmanību ekonomiskās krīzes ietekmei tādēļ, ka tās ietekmē samazinās arodbiedrības biedru skaits.</p> <p>Lai gan gandrīz visi vadītāji saprot ārējās vides draudu negatīvo ietekmi uz arodbiedrībām, sistemātiska ārējās vides draudu analīze netiek veikta, kas atkārtoti apliecina priekšsēdētāju zināšanu trūkumu par stratēģijas formulēšanas jautājumiem.</p> <p>SVID analīze divas reizes ir tikusi lietota trijās arodbiedrībās. Viena arodbiedrība ir mācījusies to lietot, bet praktiski nav pielietojusi. Priekšsēdētāji atzīst, ka arodbiedrības ārējās vides faktoros vajag analizēt, un SVID analīzes metode būtu tam piemērota.</p>	<p>Par ārējās vides faktoriem un to ietekmi valdes un padomes sēdēs tiek diskutēts neregulāri. Priekšsēdētāji piekrīt apgalvojumam, ka arodbiedrību ārējās vides faktoros vajadzētu analizēt biežāk.</p> <p>Kopumā priekšsēdētāji ārējo vidi vērtē kā nelabvēlīgu un atzīst, ka arodbiedrību darbu visspēcīgāk ietekmē:</p> <ul style="list-style-type: none">- politiskā vide;- ekonomiskā situācija valstī;- žurnālistu vājā izpratne par arodbiedrības darba specifiku, tendenciozitāte un negatīvisms vērtējumos;- sabiedrības kritiskais viedoklis par Latvijas arodbiedrībām. <p>Pamatojoties uz minētajiem apsvērumiem, priekšsēdētāji atzīst, ka šo faktoru ietekmē arodbiedrību vadīt kļūst arvien sarežģītāk.</p>

Avots: autore veiktā ekspertu interviju rezultātu analīze

Secinājumi arodbiedrību ārējās vides analīzes pieredzi Latvijas arodbiedrībās:

2011. gadā priekšsēdētāji atzina, ka ārējās vides analīze arodbiedrībām ir nepieciešama, tomēr Latvijas arodbiedrībās tā nenotiek plānveidīgi un netiek lietotas īpašas metodes. Kā būtiski ārējās vides draudi tiek minēta ekonomiskās emigrācijas rezultātā izveidojusies biedru skaita samazināšanās un sociālā dialoga pārtraukšana uzņēmumu līmenī. Tiek apliecināts, ka ārējās vides faktorus vajag analizēt, un SVID analīzes metode būtu tam piemērota. Arī 2015. gadā par ārējās vides faktoriem un to ietekmi valdes un padomes sēdēs tiek diskutēts neregulāri. Priekšsēdētāji piekrīt apgalvojumam, ka arodbiedrībām ārējās vides faktorus vajadzētu analizēt biežāk. Neraugoties uz atziņu, ka ārējās vides ietekmē arodbiedrību Latvijā vadīt kļūst arvien sarežģītāk, sistemātiska ārējās vides analīze tiek veikta tikai vienā no aptaujātajām arodbiedrībām.

4.6. tabulā apkopota informācija par tematu arodbiedrību darbības rezultāti.

4.6. tabula

Atbilžu salīdzinājums par Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību darbības rezultātiem

2011. gads	2015. gads
<p>Kopumā priekšsēdētāji vadītās arodbiedrības darbības rezultātus vērtē kā pilnveidojamus. Kā stiprās puses nosauktas darbības pieredze un organizētība; pārstāvniecība NTSP; spēja aizstāvēt biedru intereses; koplīgumu esamība. Kā būtiska nepilnība atzīta nespēja „piesaistīt” jaunus biedrus, nodrošināt jaunatnes un visas sabiedrības interesi par arodbiedrībām. Kā arodbiedrību darbību bremzējoši faktori minēti: darbinieku bailes iestāties arodbiedrībā; likumdošanas nepilnības; nepilnības sociālā dialoga norisē; uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētāju zemā aktivitāte; biedru skaita samazināšanās un publicitātes nodrošināšanas problēmas.</p> <p>Visbiežāk kā traucējošo faktoru arodbiedrību priekšsēdētāji nosukuši sabiedrības neticību arodbiedrībām kopumā un valdības, kā arī darba devēju noraidošo attieksmi. Bieži nosaukts biedru aktivitātes trūkums, priekšsēdētāji apgalvo, ka lielākā daļa arodbiedrības biedru ir pasīvi, un viņus grūti iesaistīt dažādās arodbiedrību aktivitātēs. Bieži minēts faktors ir citu nevalstisko organizāciju un arodbiedrību ietekme: nepietiekama komunikācija starp dažādām nozares arodbiedrībām un solidaritātes trūkums vienas nozares un dažādu nozaru arodbiedrību un citu NVO vidū. Kā darbību apgrūtinājošs faktors nosaukts arī atpazīstamības un popularitātes trūkums sabiedrībā un elastīgas līderības trūkums Latvijas arodbiedrībās.</p>	<p>Līdzšinējos nozaru/profesionālo arodbiedrību darbības rezultātus lielākā daļa priekšsēdētāju vērtē dažādi. Vairāki priekšsēdētāji sasniegto vērtē pozitīvi, jo ir izdevies izveidot jaunas arodbiedrības uzņēmumus; regulāri tiek izteikts viedoklis plašsaziņas līdzekļos. Negatīvie rezultāti tiek saistīti ar darba devēju nevēlēšanos sadarboties, slēdzot koplīgumus, vai negatīvo ietekmi uz arodbiedrību biedriem, nodarbināto bailes iestāties arodbiedrībā, kā arī vadības neolīberālo politiku. Tādēļ nozares līmeņa arodbiedrību struktūrai jāpilda vairākas uzņēmumu arodbiedrības līmeņa funkcijas, piemēram, koplīgumu noslēgšana. Tas rada pārslodzi nozares līmeņa darbiniekiem un vadītājiem. Tiek atklāts, ka nav viegli atrast cilvēkus, kas arodbiedrībā darbotos kā brīvprātīgie, jo cilvēki ir pārslogoti.</p>

Avots: autores veikto ekspertu interviju rezultātu analīze

Secinājumi par Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību darbības rezultātiem:

2011. un 2015. gadā kopumā arodbiedrību priekšsēdētāji vadīto organizāciju darbības rezultātus vērtē kā pilnveidojamus, bet ne negatīvus.

Atbildēs dominē viedoklis, ka neveiksmju cēloņi meklējami ārējā vidē vai arī tos nosaka biedru aktivitātes trūkums.

Kopumā 2011. un 2015. gadā ekspertu intervijās iegūtie rezultāti apliecina priekšsēdētāju ierobežotās prasmes stratēģiski domāt un vadīt, kā arī ļauj secināt, ka stratēģijas izstrādes un īstenošanas procesi Latvijas arodbiedrībās ir nepilnīgi un apliecina, ka arodbiedrību priekšsēdētājiem ir nepietiekami attīstītas stratēģiskās vadīšanas, kā arī līderības prasmes.

2015. gadā papildus intervēto priekšsēdētāju atbildes atšķirīgu viedokli par augstāk analizētajiem stratēģiskās vadīšanas aspektiem (stratēģiskā virziena noteikšanu; stratēģijas izstrādi un īstenošanu, kā arī par Latvijas arodbiedrību darbības rezultātiem) neparādīja. Izvērtējot ārējās vides analīzes pieredzi, divu arodbiedrību priekšsēdētāji atzina, ka stratēģisko lēmumu izstrāde pilnībā deleģēta kongresam. Tas nozīmē, ka lēmumi tiek izstrādāti tikai kongresa laikā. Darba autore šādu praksi vērtē kā virspusēju pieeju.

2015. gada interviju laikā respondentiem tika uzdoti jautājumi arī par arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējām, kas iekļautas autores izstrādātajā Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesā.

Atbildot uz jautājumu „*Vai biedri zina un izprot arodbiedrības pastāvīgos – statūtos fiksētos mērķus?*” arodbiedrību priekšsēdētāju vidū dominē viedoklis, ka ikdienā cilvēki statūtos fiksētajiem mērķiem pievērš maz uzmanības. Par tiem tiek diskutēts tad, kad arodbiedrības gatavojas kongresam, kā arī kongresa laikā, gadījumā, ja mērķi tiek pārskatīti. Priekšsēdētāji uzskata, ka biedrus šis jautājums neinteresē, bet minimālas zināšanas par to, kādi ir arodbiedrības pastāvīgie mērķi, ir lielākajai daļai biedru. Tiek uzsvērts, ka biedri zina, ka arodbiedrība darbojas, lai aizstāvētu viņu darba tiesības, bet detalizētāka informācija viņus neinteresē. Šis vērtējums apstiprina raksta autores viedokli, ka arodbiedrībām ir vēlams pielietot stratēģisko vadīšanu un formulēt precīzus, konkrētus, iedvesmojošus un sasniedzamus stratēģiskos mērķus, kas motivētu biedrus iesaistīties to sasniegšanā.

Interviju jautājuma „*Kādas metodes tiek lietotas, pieņemot dažādus stratēģiskos lēmumus valdēs un padomēs?*” atbildēs dominēja viedoklis, ka biedri nav īpaši ieinteresēti un aktīvi, arī valdēs un padomēs ievēlētie cilvēki ne vienmēr vēlas iesaistīties nopietnu jautājumu risināšanā. Visu aptaujāto arodbiedrību priekšsēdētāji atzīst, ka visbiežāk valdēs un padomēs tiek lietots dialogs un diskusijas. Vienā arodbiedrībā diskusiju veicināšanai priekšsēdētājs piedāvā trīs lēmuma variantus un aicina tos pārrunāt. Radošas lēmumu pieņemšanas metodes nevienā arodbiedrībā netiek lietotas. Rezultāti norāda uz to, ka esošā vadības prakse

nenodrošina pietiekamu ideju ģenerēšanu un zināšanu apmaiņu. Tā kā netiek veicināts arī komandu darbs, var pieņemt, ka šo faktoru kopums negatīvi ietekmē biedru vēlmi iesaistīties dažādu arodbiedrības mērķu un uzdevumu īstenošanā.

Atbildēs uz jautājumu: „*Vai, Jūsaprāt, ir lietderīgi nozares arodbiedrībā izveidot stratēģijas izstrādes komandu?*” tika noskaidrots, ka vairākās arodbiedrībās tiek veidotas dažādas darba grupas jeb komandas, piemēram, jauniešu grupa; darba grupa jaunu statūtu izstrādei un koplīgumu izstrādes darba grupa, bet stratēģijas izstrādes darba grupas netiek veidotas, jo priekšsēdētājiem nav šādu grupu izveides pieredzes. Divi priekšsēdētāji uzskata, ka stratēģijas izstrādes komandas viņu vadītajās arodbiedrībās nevar izveidot šādu iemeslu dēļ: „...cilvēki ir noslogoti, nevar bieži atrast laiku darbam arodbiedrībā, tādēļ, lai lieki neapgrūtinātu cilvēkus, mēs to nedarām”; „Stratēģijas izstrādes komandu nevar izveidot, jo priekšsēdētāju izglītības un kompetences līmenis ir pārāk zems, lai viņi sekmīgi tajās darbotos”. Tikai vienai no divpadsmit arodbiedrībām ir stratēģijas izstrādes komanda, tās darbā tiek pieaicināti arī stratēģiskās vadīšanas eksperti. Interviju rezultāti atklāj, ka arodbiedrību priekšsēdētāji līdz šim nav izpratuši ieguvumus, ko rada komandu darba iespējas, un nopietni pievērsušies stratēģijas izstrādes jautājumiem, tādēļ stratēģisko lēmumu pieņemšanas deleģēšanas prakse jāvērtē kā pilnveidojama.

Visi priekšsēdētāji, atbildot uz jautājumu: „*Kādi pasākumi nepieciešami sociālās partnerības pilnveidei?*” atzina, ka sociālās partnerības pilnveide ir ļoti aktuāla: „...jāpilnveido sociālās partnerības saturs – caur dialogu jāpanāk nozares attīstība.”; „Jāuzlabo sociālā dialoga kvalitāte. Patlaban darba devēji bieži neuzskata par vajadzīgu konsultēties un saskaņot jautājumus ar arodbiedrībām. Lai to novērstu, likumdošanā būtu precīzāk jāparedz, kuri jautājumi darba devējiem jāaskaņo ar arodbiedrību.”. „Mums Latvijā vēl nav īstās izpratnes par partnerību. Partnerība nav neitrālas partneru attiecības, tukši solījumi... nozares līmenī mēs vēl neesam sociālie partneri. Kurš parakstītu nozares vienošanos? Visi par to runā gadiem ilgi, bet risinājuma nav. Visi ministri solījuši parakstīt ar arodbiedrību vienošanos, bet nekas līdz šim nav iznācis.”. ”Problēmas ir tādas, ka pašvaldībās iekšējās kārtības noteikumi pamazām pārņem koplīgumu funkcijas. Dažās iestādēs darbinieki saka, ka koplīgums nav nepieciešams, mums viss ir paredzēts darba līgumos. Nozares līmenī mums ir divas ģenerālvienošanas, bet arī tās nav ideālas, tajās ir paredzētas nedaudz lielākas garantijas kā darba likumdošanā.” Septiņas no intervētajām arodbiedrībām regulāri izsaka sociālajiem partneriem priekšlikumus arī par nozares attīstības jautājumiem.

Atbildēs uz jautājumu: „*Kādi pasākumi nepieciešami arodbiedrību attīstībai?*” kā galvenos pasākumus, kas ir būtiski arodbiedrību attīstībā, priekšsēdētāji nosauc kvalitatīvu koplīgumu, darba strīdu un problēmu risināšanu uzņēmuma iekšienē, biedru apmācību,

kolektīva saliedēšanu, biedru skaita palielināšanu. „Lai panāktu biedru iesaistīšanos, ir jābūt diskusijām darbavietās. Pēc darba laika cilvēkiem ir citas vajadzības un ir grūti piesaistīt darbiniekus kopējai rīcībai un darbībai. Zviedrijā es redzēju, ka cilvēki brauc 100 km tālu uz pasākumu, lai parunātos un padiskutētu par arodbiedrības darbu.”. Tiek minēta Izraēlas pieredze: „...valsts arodbiedrībai dod naudu, lai biedrus izglītotu. Un biedri tiešām ir izglītoti par valsts naudu un tas ir ļoti pozitīvi abām pusēm - arodbiedrībām un valstij. Bet Latvijā tas nav iespējams.”

Priekšsēdētāju viedoklis jautājumā par *arodbiedrību priekšsēdētājiem vēlamajām līderības iezīmēm un piemērotāko vadības stilu* ir samērā līdzīgs. Intervijās dominē viedoklis, ka arodbiedrību priekšsēdētājam jābūt komunikablam, harizmātiskam, juridiski un vispusīgi izglītotam. „Arodbiedrības līderim ir jābūt cilvēkiem. Ja viņš mīl cilvēkus, tad viņš visos gadījumos prātīs atrast risinājumu.”; „Galvenais ir harizma, tad – godīga attieksme un spēja sevi pilnveidot.”; „Vadītājam būtu jāizaug no ierindas biedra, pašam būtu jākāpj pa kāpnēm no uzņēmumu arodbiedrības līmeņa. Esmu redzējis, ka darbinieki, kuri nākuši no citas vides, īsti nesaprot, kas biedriem vajadzīgs. Arodbiedrību priekšsēdētājam ir jābūt vēlmei palīdzēt cilvēkiem.”; „Spējai pārdzīvot neveiksmes. Neatlaidībai un pacietībai darbā.”; „...vispār jāsaka, ka maz ir tādu cilvēku, kas gribētu būt arodbiedrību līderi, šajā darbā ir augsts atbildības līmenis un cilvēki baidās...”. Priekšsēdētāji uzskata, ka arodbiedrību vadītājam jāpielieto draudzīgs, demokrātisks, vadības stils, vienlaicīgi saglabājot iespēju nepieciešamības gadījumā būt stingram. „Ar biedriem jārunā kā ar līdzīgiem.”. Lielākā daļa no priekšsēdētājiem uzskata, ka pasīvajiem un aktīvajiem biedriem iespējams izvēlēties atšķirīgu stilu: „ar pasīvākiem biedriem ir vairāk jārunā, jāizskaidro situācija”.

Jautājumā: „*Kādi ir 3 galvenie iemesli, kas nosaka biedru skaita samazināšanos Latvijas arodbiedrībās?*” priekšsēdētāji uzsver šādus biedru skaita samazināšanās cēloņus: „Mūsu arodbiedrībā to nosaka, galvenokārt paaudžu maiņa. Daudzi biedri aiziet pensijā, bet jaunie darbinieki nestājas arodbiedrībā.”; „Latvijā samazinās iedzīvotāju skaits”; „Svarīgs iemesls ir tas, ka tika likvidēti lieli uzņēmumi. Nelielos uzņēmumos darba devējs bieži pasaka, ka nepieļaus arodbiedrības veidošanu, cilvēki neriskē to darīt. Jo cilvēks mazāk izglītoti, jo darba devējam vieglāk izrīkoties kā vēlas”; „Darbinieku skaits ir ticis samazināts 5-6 reizes, tā pamatā ir gan jaunu tehnoloģiju ieviešana, gan ekonomiskā krīze. Uzņēmumi pērk ārpalpojumus, Līdz ar to samazinās arī arodbiedrības biedru skaits.”; „Pie mums nāk cilvēki, kad viņiem ir problēma, individuālo biedru mums nav. Ja uzņēmuma līmenī labi strādā arodbiedrība, tikai tad jaunie darbinieki kļūst par biedriem. Ražojošajā nozarē mums nav pensionāru, viņi tiek atlaisti no darba.”.

Atbildēs par darba autores nosauktajām *arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomām*

dominē viedoklis, ka vienādi būtiskas ir visas autores nosauktās arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomas: sociālās partnerības pilnveide; biedru sociālā labklājība un darba vides drošība; pārstāvētās nozares attīstība; dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā; palīdzības sniegšana biedriem un arodbiedrības darbība un attīstība.

Daži priekšsēdētāji arodbiedrības darbību un attīstību uzsver kā īpaši svarīgu, jo bez tās nav iespējama pārējo jomu attīstība. Tiek atzīta nodarbinātības formu dažādība „... Latvijā ir gan multilielie, uzņēmumi gan mazie uzņēmumi, kā arī tiek ieviests attālinātais darbs. Šādā situācijā jāmeklē jaunas arodbiedrības darbības formas.”

Secinājumi par 2015. gadā veikto ekspertu interviju ar arodbiedrību priekšsēdētājiem rezultātiem:

1. Interviju rezultāti kopumā norāda, ka stratēģijas izstrādi Latvijas arodbiedrībās kavē cilvēkresursu deficīts un priekšsēdētāju zināšanu trūkums par stratēģijas izveides teorētiskajām nostādnēm. Novēršot šos trūkumus, var tikt uzsākta Latvijas arodbiedrību stratēģijas izstrādes prakses pilnveide.
2. Interviju rezultāti atklāj, ka arodbiedrību priekšsēdētāji līdz šim nav izpratuši ieguvumus, ko rada komandu darba iespējas un nopietni pievērsušies stratēģijas izstrādes jautājumiem. Konkrētas stratēģijas, mērķu un stratēģijas izstrādes komandu trūkums kopumā norāda uz to, ka stratēģisko lēmumu pieņemšanas prakse Latvijas arodbiedrībās ir pilnveidojama.
3. Priekšsēdētāju uzskats, ka biedriem ir minimālas zināšanas par arodbiedrības pastāvīgajiem mērķiem un nav intereses par detalizētākiem mērķu jautājumiem, liecina par biedru nepietiekošu informētību par arodbiedrību darbību un tās iespējām, kā arī par vadītāju nepietiekami izvērstu komunikāciju ar biedriem.
4. Latvijas arodbiedrību kā sociālā partnera loma ir nostiprinājusies. Sociālās partnerības pilnveidei sevišķi aktuāla ir tās satura pilnveide un iesaistīto pušu izpratnes par partnerību attīstīšana.
5. Priekšsēdētāji arodbiedrību attīstību galvenokārt saista ar kvalitatīvu koplīgumu noslēgšanu, sekmīgu darba strīdu un problēmsituāciju risināšanu. Tiek atzīta biedru aktivitātes palielināšanās nepieciešamība, neuzsverot priekšsēdētāju attieksmes un rīcības maiņu, lai to veicinātu.
6. Par būtiskām priekšsēdētāji uzskata tādas līderības iezīmes kā labestība, pašpilnveide, problēmu risināšanas prasmes, stresa noturība, neatlaidība un pacietība. Vairums priekšsēdētāju atzīst situācijai atbilstošu līderības stila lietojumu un atšķirīgas attieksmes nozīmi pret aktīvajiem un pasīvajiem biedriem.
7. Darba faktoru maiņa, iedzīvotāju skaita samazināšanās un biedru pensionēšanās tiek nosaukti kā būtiskākie biedru skaita samazināšanās cēloņi. Papildus minēta daudzu

uzņēmumu vadītāju negatīvā attieksme pret arodbiedrību izveidi, kas veicina darbinieku bailes veidot arodbiedrības, lai nezaudētu darbu.

4.3. Arodbiedrību sadarbības partneru interviju rezultātu apkopojums un izvērtējums

2015. gadā papildus arodbiedrību ekspertiem tika intervēti arī LR 12. Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas un Budžeta un finanšu (nodokļu) komisijas deputāti, kā arī LDDK ģenerāldirektore. Interviju mērķis bija noskaidrot Latvijas arodbiedrību sadarbības partneru viedokli par šo organizāciju darbību un stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējām Latvijas arodbiedrībās, kā arī par autores izstrādāto Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesa shēmu.

Interviju rezultātu apkopojums ar LR 12.Saeimas deputātiem

Atbildot uz jautājumu „*Kā Jūs vērtējat sadarbību ar Latvijas arodbiedrībām?*” vairums no aptaujātajiem deputātiem raksturoja to kā samērā konstruktīvu:

- Sadarbību vērtēju kā pietiekami konstruktīvu: ja netiek panākta vienošanās kādā jautājumā, šis jautājums atkārtoti tiek skatīts NTSP, arī MK nozaru arodbiedrībām ir konsultāciju iespējas. Pēdējos gados ar arodbiedrībām esam sadarbojušies galvenokārt par darba likumdošanas jautājumiem.
- Jāatzīst, ka pēdējā gada laikā LBAS priekšsēdētājs P. Krīgers nav bijis biežs viesis mūsu komisijās. Ja raugās uz līdzsvaru starp darba devēju pārstāvjiem un darba ņēmēju pārstāvjiem, tad darba devēju pārstāvis P. Leiškalns ir gandrīz katrā komisijas sēdē. To nozaru arodbiedrību pārstāvji, kuras skar izmaiņas likumos, piedalās komisijas sēdēs. Protams, ka dalības rezultāti atkarīgi no konkrētās nozares arodbiedrības vadītāja, no viņa kompetences diskutēt par likumdošanas un sociālajiem jautājumiem.
- Ja raugās uz Latvijas arodbiedrību sadarbību ar valdību un parlamentu, tā ir pozitīva. Citu ES valstu pārstāvji saka, ka viņi šajā jautājumā skatās uz Latviju ar baltu skaudību. Ja mēs salīdzinām ar Ziemeļvalstīm, tad, iespējams, mūsu arodbiedrībām vēl ir kur augt.
- Kā politiķis es varētu vēlēties konstruktīvāku sadarbību – biežāku viedokļu apmaiņu un iedziļināšanos problēmjautājumos. Nozaru vadītāji ir bijuši, bet nav tādas konsekventas piedalīšanās komisijas sēdēs.

Intervijās noskaidrots, ka nozaru/profesionālo arodbiedrību vadītāji regulāri piedalās LR Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas sēdēs, gadījumos ja tiek izskatīti nozarei aktuāli jautājumi, budžeta un finanšu komisijas sēdēs arodbiedrību pārstāvji nepiedalās.

Jautājumā „*Kādus priekšlikumus arodbiedrības Jums iesniegušas pēdējā gada laikā?*” LR Saeimas deputāti atzīst, ka arodbiedrības priekšlikumus iesniedz Saeimas Sociālo un darba

lietu komisijā, bet Budžeta un finanšu komisijā nē. Grozījumu izstrādei, kas veikti Darba likumā, Darba aizsardzības likumā, Ārstniecības likumā, jautājumos par bezdarbnieku tiesībām, kā arī par izglītības darbinieku darba samaksas modeli arodbiedrības bijušas regulāri sadarbības partneri.

Atbildot uz jautājumu: „*Vai, Jūsaprāt, arodbiedrībām nepieciešama konkrēta darbības stratēģija?*” visi respondenti ir līdzīgās domās par to, ka Latvijas arodbiedrībām nepieciešama konkrēta darbības stratēģija:

- Jā, noteikti. Arodbiedrībām ir svarīgi saņemt cilvēku atbalstu, būt masveidīgām. Šobrīd arodbiedrību līderiem kaut kas pietrūkst, lai pārliecinātu cilvēkus stāties arodbiedrībās. Ar pamanāmu iniciatīvu palīdzību arodbiedrības varētu kļūt masveidīgākas.

- Domāju, ka šajā virzienā tiek strādāts. Jautājums ir, kādi ir darba rezultāti un cik tie ir efektīvi.

Jautājumā „*Vai, izstrādājot stratēģiju, arodbiedrībām ir nepieciešams sabiedrībai izskaidrot, kādi būs tās ieguvumi ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus?*” visi respondenti atzīst, ka Latvijas arodbiedrībām ir būtiski skaidrot, kādi būs tās ieguvumi, ja arodbiedrības sasniegs savus mērķus, tādējādi apliecinot arodbiedrību ārējās vīzijas nepieciešamību:

- Gan sabiedrībai, gan arodbiedrību biedriem būtu nepieciešams skaidrot arī to, kādēļ arodbiedrība pastāv, kādas ir tās iespējas, kā arī to, kas nav atkarīgs no arodbiedrībām.

- Tas ir viens no virzieniem – strādāt ar sabiedrību, ar masu medijiem, tas patlaban netiek pietiekoši darīts. Rezultāts nav ātri sasniedzams, šim darbam jābūt gadu garumā, lai masu medijiem būtu interese. Mediji kļūst arvien „dzeltenāki”, tiek meklētas sensācijas... tas apgrūtina darbu ar medijiem.

- Ņemot vērā to, ka arodbiedrības ir zināms traucēklis uzņēmējdarbībai, nav jābrīnās, ka masu medijos parādās ne visai glaimojoša informācija par arodbiedrībām.

Atbildēs uz jautājumu „*Kādi ir līdzšinējie Latvijas arodbiedrību darbības rezultāti? Kā Jūs tos vērtējat?*” noskaidrots, ka līdzšinējos Latvijas arodbiedrību darbības rezultātus respondenti vērtē kā viduvējus:

- Samērā pozitīvi, bet gribētos, lai arodbiedrības būtu aktīvākas. Arodbiedrībām jāstāsta par saviem labajiem darbiem, par ieguvumiem. Vajadzētu mēģināt tikt tuvāk tiem cilvēkiem, kuri vēl nav arodbiedrību biedri.

- Masveidība ir viens no galvenajiem faktoriem, ar ko arodbiedrība var kaut ko panākt. Par arodbiedrību klātbūtni var runāt tikai atsevišķās nozarēs – izglītības nozarē, veselības aprūpes nozarē, dzelzceļa nozarē. Jāsaka atklāti, ka Latvijā arodbiedrības ir vājas. Viens no jautājumiem, ar ko arodbiedrībām vajadzētu darboties, ir panākt to, lai cilvēki saprot, ka, maksājot nodokļus no minimālajām algām, kā to dara 34 % nodarbināto, nākotnē saņems

minimālas pensijas. Līdzīgu jautājumu ir pietiekami daudz – par tiem ir regulāri jārunā ar valdību un sabiedrību.

- Man gribētos teikt tā, ka vērtēju pozitīvi, bet ir vēl ir izaugsmes iespējas.

- Latvijas arodbiedrības ir pārāk tuvu valdībai, bieži sabiedrība tās asociē ar valdību, tāpēc ļoti pozitīvi vērtēt nevaru. Arodbiedrībām vairāk jākritizē valdība, tās sociālekonomiskā politika, jābūt neatkarīgākām. Tas palielinātu arī arodbiedrību prestižu sabiedrībā. Lai sasniegtu labākus darba rezultātus, Latvijas arodbiedrībām vajadzētu izmantot tādas pašas instrumentus kā veco ES dalībvalstu un Skandināvijas valstu arodbiedrībām (daudzskaitlīgus piketus, streikus, mītiņus).

- Latvijas arodbiedrību darbību vērtēju viduvēji. Deviņdesmito gadu sākumā pamatīgi iepazinu Zviedrijas, Somijas arodbiedrības – tās ir spēcīgākās arodbiedrības pasaulē. Ir divi plusi, kas atvieglo šo arodbiedrību darbu: cilvēki ir ieinteresēti būt arodbiedrībā un sociāldemokrātisku politiķu klātbūtne. Zviedru arodbiedrībām ir spēcīgas saites ar sociāldemokrātisko valdību. Saistība ar sociāldemokrātiju arodbiedrībām ir liels spēks.

Respondentu viedoklis par darba autores nosauktajām *arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomām* norāda uz to, ka izvirzītās pamatjomas ir vienlīdz būtiskas. Deputāti atzīst, ka:

- Tās visas ir pietiekami svarīgas. Bet ir atsevišķas jomas, kas no nosauktajām ir svarīgākas. Piemēram, dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā.

- Īpaši svarīga biedru sociālā labklājība un nozares attīstība. Arodbiedrībām jā rūpējas arī par jaunu darbavietu radīšanu.

Jautājumā „*Kādi pasākumi, Jūsaprāt, nepieciešami sociālās partnerības pilnveidei?*” eksperti norāda, ka sociālās partnerības attīstība Latvijā notiek, tomēr tā ir pilnveidojama visos līmeņos:

- Jaunajās un arī vecajās ES dalībvalstīs partnerības jautājumi ir problemātiski. Domāju, ka sociālās partnerības prakse Latvijā uzsākta sekmīgi.

- Sociālās partnerības sistēma ir izstrādāta, bet tomēr tā nedarbojas. P. Krīgers prot labi, gudri argumentēt arodbiedrību viedokli, bet valdība tomēr to ignorē. Tādēļ var rasties bezspēcības sajūta gan arodbiedrībām, gan sabiedrībai. To varētu mainīt tikai masveidīgas arodbiedrību protesta akcijas.

- NTSP darbojas pieņemami. Uzskatu, ka ir spēcīgas nozares, kur sociālais dialogs notiek pastāvīgi, bet ir tādas nozares, kurām šajā jautājumā jādomā par nopietniem uzlabojumiem. Turklāt uzņēmumu līmenī Latvijā šajā jomā ir lielas problēmas, tāpēc uzņēmumos sociālā partnerība jāpilnveido. Viens no iemesliem ir tas, ka daudzos uzņēmumos nav arodbiedrību, vai tās ir pārāk vājas, lai darbotos sociālās partnerības principi.

Kopumā deputātu atbildes norāda uz to, ka Latvijā sociālā partnerība ir pilnveidojama uzņēmumu, nozaru un nacionālajā līmenī.

Atbildot uz jautājumu „*Kādas darbības var veicināt Latvijas ekonomikas izaugsmi?*” respondenti uzsver ražošanas attīstības un jaunu darbavietu radīšanas nozīmi ekonomikas izaugsmē:

- Ekonomikas izaugsme nevar notikt bez ražošanas attīstības un jaunām darbavietām. Lielas cerības tuvākajos gados tiek liktas uz struktūrfondu līdzekļiem un dažiem citiem finanšu instrumentiem.

- Pirmkārt, jāievieš tāda nodokļu sistēma, kas darbotos ilgtermiņā, lai katru gadu netiktu veiktas izmaiņas. Jāizmanto visas iespējas, lai atbalstītu vietējo pieprasījumu: nevaram kļūt par eksportētāju lielvalsti, bet ir svarīgi, lai ekonomika attīstītos. Jāveicina iekšējais tirgus pieprasījums, lai nebūtu tā, ka ir tikai dažas lielās pilsētas, lai attīstītos arī mazās pilsētas, tādēļ jāpārskata algu jautājums.

- Pirmkārt, radīt iespējas, lai Latvijā būtu iespējas veidot lielus uzņēmējdarbības projektus un arī pašiem tādus meklēt. Būtu nopietni jāstrādā, jāsakārto uzņēmējdarbības vide, lai šeit kāds būtu ieinteresēts kaut ko darīt.

- Kategoriski nedrīkst darīt to, ko mēs darām pēdējos 25 gadus pēc neatkarības atjaunošanas – nepārtraukti mainām likumdošanu. Ja kāds investors atnāk uz Latviju, tad viņš atnāk uz konkrētiem nosacījumiem, kas 3,4,5 gadu laikā mainās tā, ka viņš nožēlo savu izvēli....

Jautājumā „*Vai un kā arodbiedrības var palīdzēt šīs darbības nodrošināt?*” respondenti minēja šādus piemērus:

- Arodbiedrības var sadarboties ar investoriem un darba devējiem.

- Arodbiedrībām jāseko līdzī taisnīgai darba samaksas sadalei, lai izskaustu visu diskrimināciju atalgojumā par padarīto darbu starp sievietēm un vīriešiem.

- Darboties pret ēnu ekonomiku – aplokšņu algām un būt elastīgiem attiecībā uz jaunu darbavietu radīšanas iespējām.

- Grūti pateikt. Arodbiedrības cīnās par sociālo apstākļu uzlabošanu, par algas palielināšanu. Tie visi ir papildus izdevumi uzņēmējiem. No otras puses, arodbiedrību uzdevums ir cīnīties par jaunām darbavietām, lai nebūtu bezdarba. Šai gadījumā arodbiedrību uzdevums ir meklēt kompromisus, kas būtu pieņemami gan uzņēmējam, gan darba ņēmējam.

- Sarunās ar valdību uzsvērt to, ka Latvijā nepieciešams veidot uzņēmējdarbību atbalstošu vidi.

Atbildot uz jautājumu „*Kādi pasākumi, Jūsaprāt, nepieciešami arodbiedrību attīstībai?*” respondentu vidū dominē viedoklis, ka Latvijas arodbiedrību attīstībai nepieciešama vadītāju līderības prasmju pilnveide, neatkarība no darba devējiem uzņēmumu arodbiedrību līmenī,

lielāka biedru skaita nodrošināšana:

- Arodbiedrībām ir jāpanāk, lai būtu lielāks biedru skaits.
- Latvijā arodbiedrībās ir līderu problēma. Jānovērš arodbiedrību vadītāju izglītības un zināšanu trūkums par vadīšanas jautājumiem. Latvijā no arodbiedrību vadītājiem ir atkarīgs ļoti daudz – vairāk kā tradicionālajās demokrātijās, jo Latvijas cilvēki vispirms vērtē to, kāds ir līderis, un demokrātijas līmenis Latvijā ir zemāks, tāpēc arodbiedrību līderiem jābūt „ar ļoti stipru mugurkaulu”.
- Jāveido finansiāla neatkarība, īpaši uzņēmumu līmenī, jo darbinieki baidās kaut ko iebilst pret darba devēju politiku, ja saņem algu darbavietā, nevis no arodbiedrības. Tas traucē sociālajam dialogam uzņēmumu līmenī. Jārūpējas arī, lai būtu pietiekami lieli streiku fondi.

Jautājumā „*Kādas līderības iezīmes vai īpašības nepieciešamas arodbiedrības vadītājam?*” respondenti vairākkārtīgi nosauc godīgumu, neatlaidību, bezbailību, augstu zināšanu līmeni nozares attīstības jautājumos, darba tiesībās un ekonomikā, stratēģisko domāšanu. Minētie piemēri:

- Pietiekami augstam zināšanu līmenim, lai varētu konstruktīvi diskutēt par dažādiem jautājumiem. Jābūt pietiekami neatlaidīgam. Man gribētos, lai viņi būtu labi stratēģi un labi prognozētāji.
- Ļoti zinošam par ekonomiskajiem jautājumiem, lai varētu diskutēt par darbavietu saglabāšanu un nozares attīstību, arī spējīgam argumentēti aizstāvēt savu viedokli.
- V. Kerim piemīt tādas īpašības, kas būtu vajadzīgas līderim. Viņš ir pietiekami bezbailīgs, riskē, runā tādus vārdus, ko reti kāds pasaka, piesaista starptautiskos partnerus, nebaidās iet uz radikālām lietām. Tomēr ļoti daudz cilvēku viņš „pacelt” nevar.
- Pirmajā vietā es liktu vadītāja spējas - ja vadītājs ir spējīgs darboties, tad cilvēki viņam sekos. Vispirms jāprot panākt, ka cilvēki uzticas un atbalsta. Mūsu vadītāji neizmanto masu mediju iespējas. Kontakts ar sabiedrību ar masu mediju starpniecību nenotiek. Nozaru līmenī arī ir dažādi masu mediji, novadu, pilsētu masu mediji: tie tiek maz izmantoti. Latvijas arodbiedrībās nenotiek paaudžu maiņa un tas ir liels mīnuss. Jebkurš cilvēks, nonākot vadītāja amatā, sevi izsmēļ apmēram piecu gadu laikā. Ja piecus gadus viņš ir gatavs strādāt, tad pēc pieciem gadiem aktivitāte samazinās. Diemžēl.
- Godīgums un augsts zināšanu līmenis par nozares jautājumiem, darba tiesībām un ekonomikas likumsakarībām.

Atbildēs uz jautājumu „*Kāds vadīšanas stils ir vispiemērotākais arodbiedrības vadītājam?*” dominē viedoklis, ka stilam jābūt demokrātiskam un atvērtam:

- Demokrātiskais būtu liekams pirmajā vietā, bet dialogā ar sociāliem partneriem viņam jābūt gatavam, pirmkārt, uz kompromisa meklējumiem. Līderiem jābūt sociāldemokrātiski noskaņotiem.

- Arodbiedrību vadītājam jābūt atklātam, draudzīgam, godīgam un harizmātiskam. Jābūt konsekventam prasībās, jo arodbiedrību vadītāji nedrīkst glaimot nevienam politiķim.

- Jāprot pietiekami labi argumentēt un būt uzstājīgam sarunās ar valdību un darba devējiem.

Jautājumā „*Ko iegūtu Latvijas sabiedrība, ja arodbiedrības būtu efektīvākas?*” respondenti nosauc: „spiedienu” uz varas struktūrām; likumdošanas ievērošanas, drošības un saliedētības paaugstināšanos sabiedrībā:

- Lielāku drošības sajūtu.

- Sabiedrība iegūtu ļoti daudz, tā iegūtu instrumentu, ar kuru piespiest valdošos politiskos spēkus, viņu izveidoto MK ieklausīties sabiedrības, darba ņēmēju vajadzībās. Ja varētu izveidot tādu spēku kā poļu „Solidaritāte”, būtu ļoti labi.

- Mums ļoti vajadzīgas spēcīgas, organizētas arodbiedrības, kas var izdarīt spiedienu uz varas struktūrām, lai beidzot šī valsts domātu par cilvēku vajadzībām.

- Sabiedrība būtu saliedētāka, labāk risinātos dažādi jautājumi – darba drošības un darba likumdošanas ievērošana, nodokļu jautājumi.

Intervijas rezultātu apkopojums ar LDDK ģenerāldirektori L. Meņģelsoni

Vērtējot *LDDK sadarbību ar Latvijas arodbiedrībām* 10 ballu skalā, kur 1 - sadarbības nav līdz 10 - sadarbība ir izcila, LDDK ģenerāldirektore L. Meņģelsone sadarbību novērtē ar 7- labi, šādu vērtējumu pamatojot: „Kaut arī par dažādiem jautājumiem viedokļi mums mēdz atšķirties – kas ir tikai loģiski, – kopumā mums ir produktīva un vienmēr argumentēta diskusija. Turklāt daudzos gadījumos mēs kopā ar LBAS kā sociālie partneri vienotā balsī runājam ar trešo partneri – valdību.”

Analizējot to, *kādus priekšlikumus LDDK kopā ar LBAS ir iesniegusi LR Saeimai un LR valdībai pēdējā gada laikā, kā būtiskākos LDDK ģenerāldirektore akcentē valsts budžeta un nodokļu politikas jautājumus, kas kopš augusta aktualizēti NTSP un diskusijās ar LR Saeimas frakcijām.*

Jautājumā „*Vai, sadarbojoties ar Latvijas arodbiedrībām, esat saskārusies ar stratēģijas trūkumu šo organizāciju darbībā?*” respondente atzīst, ka: „LBAS mērķtiecīgi aizstāv savu biedru un visu darba ņēmēju intereses, tāpēc domāju, ka galvenie stratēģiskie jautājumi šajā organizācijā ir definēti.”

Atbildot uz jautājumu „*Ko Latvijas arodbiedrības varētu darīt, lai pilnveidotu savu darbību?*” LDDK ģenerāldirektore norāda, ka līdzšinējo arodbiedrību darbību vērtē pozitīvi, bet uzskata, ka arodbiedrību darbu apgrūtina tas, ka Latvijā tajās vēsturisku iemeslu dēļ vairāk

apvienojas publiskajā sektorā strādājošie, nevis privātajā sektorā strādājošie darba ņēmēji. „Šī pārstāvniecība varētu būt pilnvērtīgāka, tāpēc arodbiedrībām jāstrādā, lai to panāktu.” Turklāt eksperte norādīja, ka biedru interešu pārstāvība jāuzlabo, vienlaikus nodrošinot ciešu, konstruktīvu sadarbību ar pārējiem sociālajiem partneriem.

Novērtējot *arodbiedrību mērķu izvirzīšanas pamatjomas, sakārtojot tās no būtiskākajām līdz mazāk būtiskajām (1- būtiskākā un 6 vismazāk būtiskā)*, LDDK ģenerāldirektore uzsvēra, ka mērķi, kas saistīti ar biedru sociālo labklājību un darba vides drošību, arodbiedrībām ir visbūtiskākie, kā nākošā būtiskākā mērķu izvirzīšanas pamatjoma seko pakalpojumu un palīdzības sniegšana biedriem, tad – sociālās partnerības pilnveide, dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā, arodbiedrības darbība un attīstība un pārstāvētās nozares attīstība.

Jautājumā *„Kādi aspekti arodbiedrībām būtu jāpilnveido dialogā ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā?”* eksperte norādījusi, ka arodbiedrībām, komunicējot ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā, svarīgi savlaicīgi izvēlēties konkrētai mērķauditorijai atbilstošus komunikācijas kanālus.

Atbildot uz jautājumu *„Kādi pasākumi arodbiedrībām būtu jāveic, lai pilnveidotu sociālo partnerību Latvijā?”* LDDK ģenerāldirektore atzinusi, ka regulāri jāaktualizē savstarpējas, divpusējas vienošanās par sadarbību, kā arī jāizstrādā un jānoslēdz ģenerālvienošanās nozaru līmenī. Attiecībā uz trīspusējo partnerību – jāpanāk lēmumu pieņemēju atbildība par to, ja kādas panāktās vienošanās netiek pildītas.

Jautāta *„Ko Latvijas arodbiedrības varētu pārņemt no citu ES valstu arodbiedrībām?”* LDDK ģenerāldirektore norāda, ka atšķirībā no Rietumeiropas valstīm, kur daudzi ar darba vidi saistīti jautājumi tiek risināti darba devēju un darba ņēmēju organizāciju starpā, Latvijā lielākā daļa no tiem vēl arvien ir valdības vai likumdevēja kompetencē. Līdz ar to darba ņēmēji nepilnīgi novērtē arodbiedrību lomu. Tai pašā laikā tas ir sava veida apburtais loks – ja arodbiedrību biedru skaits pieaugtu, arī savstarpējo jautājumu risināšana varētu būt efektīvāka un valdības iesaiste – mazāka.

Pēc ekspertes domām *Latvijas arodbiedrībām līderības aspektā būtu jāpilnveido argumentācijas spējas un vienlaikus – spēja meklēt kompromisus*, jo katram no sociālajiem partneriem ir savas vajadzības un intereses. „Tradicionāli tiek sagaidīts, ka arodbiedrību vadība ir autoritatīva attieksmē pret kolēģiem un partneriem, bet tas ir visriskantākais veids, ja mērķis ir panākt rezultātu sarunās.”

Jautājumā *„Kādi būtu LDDK kā sociālā dialoga partneru ieguvumi, ja Latvijas arodbiedrības pilnveidotu savu darbību?”*, LDDK ģenerāldirektore atzina, ka tiktu uzlabota sociālā dialoga norise un tās kvalitāte kopumā.

Atbildot uz jautājumu „*Ar kādu darbību palīdzību arodbiedrības varētu veicināt Latvijas ekonomikas izaugsmi?*” eksperte norāda, ka to var paveikt vairāk informējot arodbiedrību biedrus un darba ņēmējus kopumā par nodokļu, valsts budžeta, produktivitātes u.c. jautājumiem: „Pašreizējā problēma ir dažādu sabiedrības grupu kardināli atšķirīgais informētības un zināšanu līmenis jautājumos, kas saistīti ar tautsaimniecības ilgspēju un izaugsmi. Arodbiedrībām jāapzinās, ka tikai konkurētspējīgi uzņēmumi un nozares var nodrošināt darbavietas. Arodbiedrībām jācīnās par augsti apmaksātu darbavietu attīstību, lai strādājošie izkļūtu no nabadzības slazda.”

Jautājumā „*Ko Jūs vēl gribētu teikt par Latvijas arodbiedrību darbību?*” LDDK ģenerāldirektore uzsver, ka pozitīvi vērtē Latvijas arodbiedrību prognozējamību – jo LBAS līdz šim sevi pierādījusi kā stabilu un paredzamu sociālo partneri.

Secinājumi par arodbiedrību sadarbības partneru interviju rezultātiem:

1. Kopumā respondenti atzīst, ka sadarbība ar Latvijas arodbiedrībām notiek, bet tā varētu būt konstruktīvāka. Latvijas nozaru arodbiedrības piedalās un izsaka priekšlikumus LR Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas sēdēs, bet ne Budžeta un finanšu komisijas sēdēs. LDDK ģenerāldirektore LBAS vērtē kā stabilu un paredzamu sociālo partneri.
2. Visi respondenti uzskata, ka arī arodbiedrībām vajadzētu darboties saskaņā ar stratēģiju un konkrētiem mērķiem, kā arī uzskata, ka sabiedrībai jāzina, kādi būs tās ieguvumi, ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus. LDDK ģenerāldirektore atzīst, ka arodbiedrībām, komunicējot ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā, svarīgi savlaicīgi izvēlēties konkrētai mērķauditorijai atbilstošus komunikācijas kanālus.
3. Līdzšinējos Latvijas arodbiedrību darbības rezultātus respondenti vērtē kā viduvējus; kā arodbiedrību darba nepilnības tiek minēts nelielais biedru skaits, daudzskaitlīgu protesta akciju trūkums, komunikācijas trūkums ar sabiedrību, un bieža nespēja būt opozīcijā valdības viedoklim. LDDK ģenerāldirektore norāda, ka arodbiedrību darbu apgrūtina tendence: Latvijā arodbiedrībās vairāk apvienojas publiskajā sektorā, nevis privātajā sektorā nodarbinātie.
4. Visi aptaujātie LR Saeimas deputāti un LDDK ģenerāldirektore atzīst, ka darba autores nosauktās arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomas ir atbilstošas arodbiedrību darbībai. LDDK ģenerāldirektore norāda, ka mērķi, kas saistīti ar biedru sociālo labklājību un darba vides drošību, arodbiedrībām ir visbūtiskākie.
5. Sociālā partnerība tiek vērtēta kā pilnveidojama, taču Saeimas deputāti konkrētus pasākumus nenosauc, bet LDDK ģenerāldirektore atzīst, ka sociālās partnerības pilnveidē aktualizējamas divpusējās vienošanās par sadarbību; palielināms nozaru līmenī noslēgto ģenerālvienošanos skaits; trīspusējās partnerības jomā nepieciešams paaugstināt lēmumu

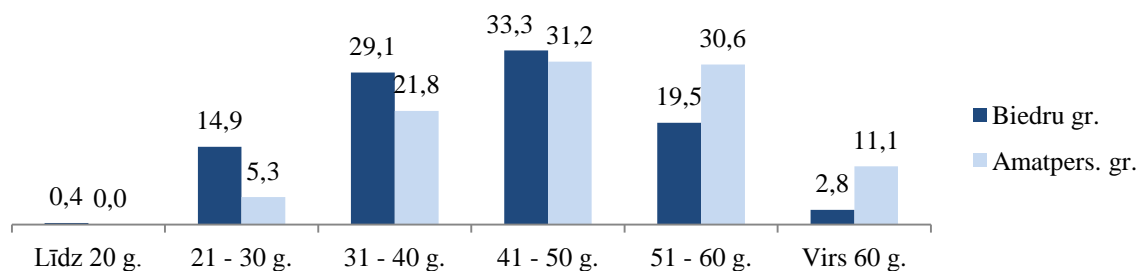
pieņēmjumu atbildību gadījumos, ja pieņemtās vienošanās netiek pildītas.

6. LR Saeimas deputāti ir vienprātis, ka ekonomikas izaugsmi valstī veicinātu jaunu darbavietu radīšana un ražošanas un uzņēmējdarbības attīstība, kā arī iekšējā tirgus pieprasījuma veicināšana. Tiek atzīts, ka arodbiedrības var palīdzēt nodrošināt ekonomikas izaugsmi, sadarbojoties ar investoriem un darba devējiem, meklēt kompromisus, kas būtu pieņemami gan uzņēmējiem, gan darba ņēmējiem, darboties ēnu ekonomikas samazināšanas jomā. LDDK ģenerāldirektore norāda, ka arodbiedrībām nepieciešams pilnveidot komunikāciju ar arodbiedrību biedriem un citiem nodarbinātajiem par nodokļu, valsts budžeta, produktivitātes un līdzīgiem jautājumiem.
7. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka Latvijas arodbiedrību darbības pilnveidei nepieciešama vadītāju līderības prasmju, tajā skaitā argumentācijas prasmju un kompromisu meklēšanas iespēju attīstība; neatkarība no darba devējiem uzņēmumu arodbiedrību līmenī, lielāka biedru skaita nodrošināšana. LDDK ģenerāldirektore uzskata, ka Latvijas arodbiedrību darbības pilnveide nodrošinātu sociālā dialoga procesa norises un kvalitātes kopumā attīstību.
8. Par arodbiedrības vadītājam nepieciešamajām līderības iezīmēm vairākkārtīgi tiek minēts godīgums, neatlaidība, bezbailība, augsts zināšanu līmenis par nozares jautājumiem, darba tiesībām un ekonomikas likumsakarībām, stratēģiskā domāšana.
9. Efektīvu arodbiedrību darbība radītu tādas sabiedrības ieguvumus kā: konstruktīva ietekme uz varas struktūru lēmumiem; likumdošanas ievērošanas, drošības un saliedētības paaugstināšanās sabiedrībā.

4.4. Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas rezultātu apkopojums un izvērtējums

4.4.1. Respondentu raksturojums

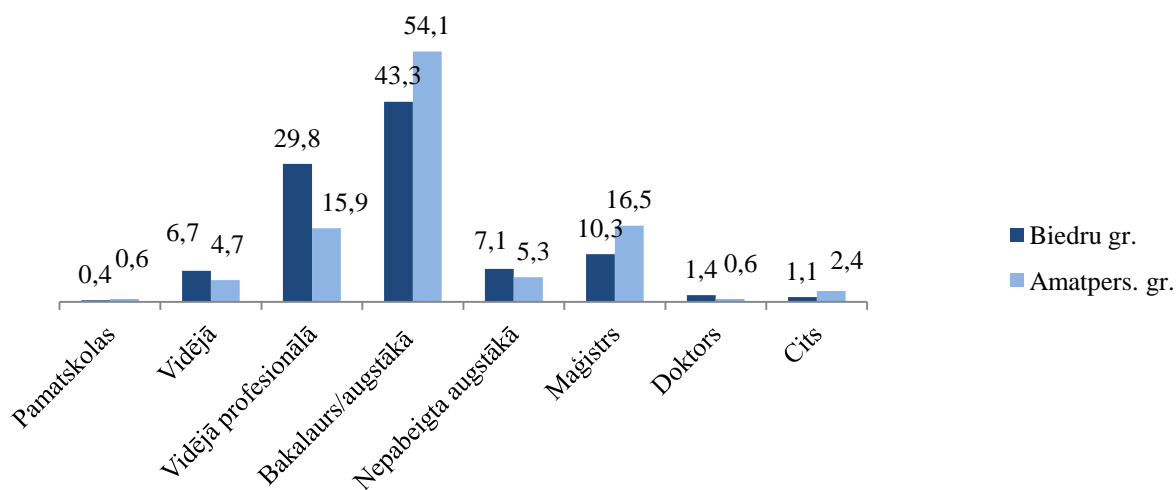
No visiem respondentiem neviena amatpersona un tikai 0,4% biedru bija vecuma robežās līdz 20 gadiem, 14,9% biedru un 5,3% amatpersonu no 21- 30 gadiem, 29,1% biedru un 21,8% amatpersonu – vecuma robežās no 31 - 40 gadiem, vislielākais aptaujāto arodbiedrības biedru skaits – 33,3% biedru un 31,2% amatpersonu bija vecuma robežās no 41 - 50 gadiem, 19,5% biedru un 30,6% amatpersonu no 51- 60 gadiem, bet 2,8% biedru un 11,1% amatpersonu ir vecumā virs 60 gadiem. Kopumā vairums respondentu bijis vecuma robežās no 31 - 60 gadiem. Rezultāti apliecina arodbiedrības biedru „novecošanas” tendenci un jauniešu zemo iesaistīšanās līmeni arodbiedrībās (skatīt 4.2. attēlu).



4.2 attēls. Respondentu vecums(% no respondentu skaita)

Avots: autore veiktās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze, n=452

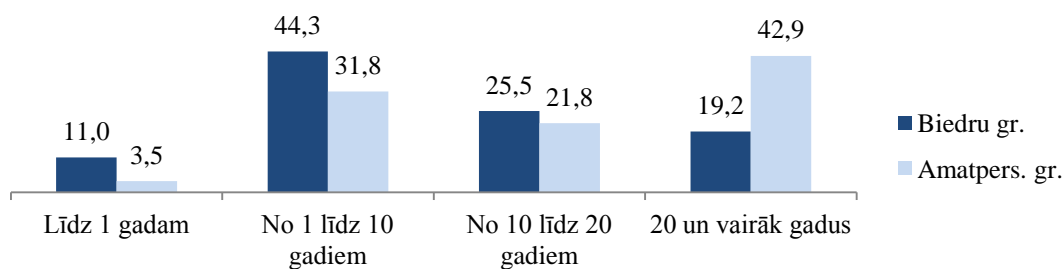
Respondentu izglītība biedriem iedalās sekojoši: pamatskolas – 0,3%, vidējā – 6,7%, vidējā profesionālā – 29,8%, bakalaura grāds – 43,3%, nepabeigta augstākā izglītība – 7,1%, maģistra grāds – 10,3%, 1,4% respondentiem ir doktora grāds un citu izglītības līmeni norādījuši 1,1% respondentu. Tikai 0,5% amatpersonu grupas respondentu ir pamatskolas izglītība, 4,7% - vidējā, 15,9% - vidējā profesionālā, vairāk nekā pusei - 54,1%, ir bakalaura grāds, ar nepabeigtu augstāko izglītību ir 5,3% respondentu, maģistra grāds ir 16,5%, bet doktora grāds - 0,6% respondentu, citu izglītības līmeni norādījuši 2,4% respondentu (skatīt 4.3. attēlu).



4.3. attēls. Respondentu izglītība (% no respondentu skaita)

Avots: autore veiktās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Respondentu piederības ilgums arodbiedrībai 11,0% biedriem un tikai 3,5% amatpersonu ir līdz 1 gadam, vislielākais skaits biedru – 44,3% un 31,8% amatpersonu ir arodbiedrību biedri no 1-10 gadiem, 25,5% biedru un 21,8% amatpersonu respondentu – no 10-20 gadiem, bet 19,2 % aptaujāto biedru un 42,9% amatpersonu jau vairāk nekā 20 gadus. Autore konstatē, ka 42,9% no respondentiem amatpersonām ir bijuši arodbiedrības vadībā jau pirms Latvijas valsts neatkarības atjaunošanas (skatīt 4.4. attēlu).



4.4. attēls. Respondentu piederības ilgums arodbiedrībai (% no respondentu skaita)

Avots: autore veiktās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas $n=282$, amatpersonu grupas $n=170$

Autore secina, ka rezultāti apliecina arodbiedrības biedru „novecošanas” tendenci un jauniešu zemo iesaistīšanās līmeni arodbiedrībās. Amatpersonu grupā pastāv augstākās izglītības pārsvars – bakalaura un maģistra grāds ir 70,6% respondentu. Samērā liels amatpersonu skaits – 42,9% ir bijušas arodbiedrību vadībā jau pirms Latvijas valsts neatkarības atjaunošanas.

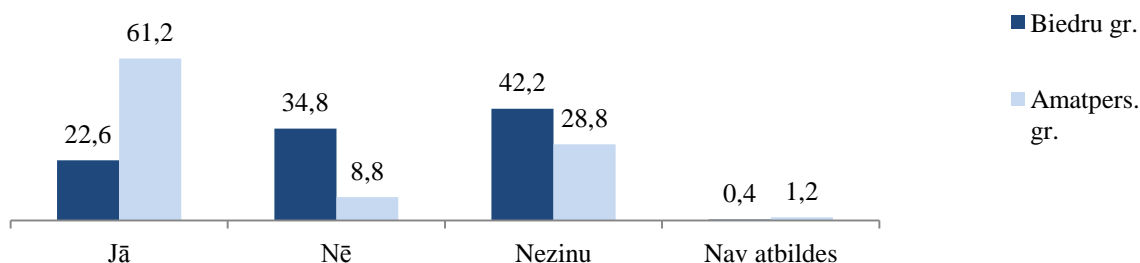
4.4.2. Aptaujas rezultātu par stratēģiskā virziena noteikšanu analīze

Lai analizētu rezultātus, kas iegūti, novērtējot stratēģiskā virziena noteikšanu, autore apkopoja jautājumu novērtējumus par: nozares/profesionālo arodbiedrību vērtībām (skat.12. pielikumā aptaujas 21. un 30. jautājumu; nozares/profesionālo arodbiedrību misiju (skat.12. pielikumā aptaujas 22., 23.,30. un 44. jautājumu); nozares/profesionālo arodbiedrību vīziju (skat.12. pielikumā aptaujas 24., 25.,30. un 45. jautājumu).

Izpratne par vērtību formulējuma būtību. Uz šo jautājumu atbildi sniegusi tikai trešdaļa respondentu. Lielākā daļa respondentu neizprot arodbiedrību vērtību būtību un atbildēs ir uzskaitītas arodbiedrību funkcijas un mērķi: „aizstāvēt savus biedrus”, „palīdzība biedriem konfliktsituācijās”, „darbinieku tiesību aizstāvēšana”, „dalība koplīgumu sagatavošanā”, un tamlīdzīgas. Daži respondenti izteikuši arī neizpratni un negatīvo attieksmi pret nozares/profesionālās arodbiedrības darbu: „mūs nozares arodbiedrība ir aizmirsusi” vai „nekādas”, „nezinu” vai „grūti teikt”, „politika”, „jārūpējas par biedriem nevis jābraukā uz Briseli” vai „pagaidām nekādas vērtības nesaskatu, gatavojos izstāties”. Tikai daži respondenti varējuši nosaukt vērtības: „saliedētība”, „demokrātija”, „taisnīgums”, „atklātība”, „biedri” vai „cilvēks”. Autore secina, ka Latvijas nozares/profesionālajās arodbiedrībās jautājums par arodbiedrību vērtību formulēšanu un komunicēšanu biedriem līdz šim nav bijis aktuāls, un rezultāti apliecina efektīvas līderības trūkumu.

Misijas esamība. Respondentu atbildes liecina, ka biedru grupā tikai 22,6 % no visas izlases ir informēti par arodbiedrības misiju, pārējie respondenti ir snieguši atbildi „nē” – 34,8%, vai „nezinu” – 42,2%. Savukārt amatpersonu grupā 61,2% uz šo jautājumu ir

atbildējuši apstipriņoši un tikai 8,8% atbildējuši, ka „nē”. Gandrīz trešdaļa amatpersonu grupas respondentu (28,8%) norāda, ka par misijas formulējumu nav informēti, kas liecina par jautājuma neizpratni vai zemu komunikācijas līmeni starp nozares/profesionālo arodbiedrībām un uzņēmumu arodbiedrībām (skatīt 4.5. attēlu).



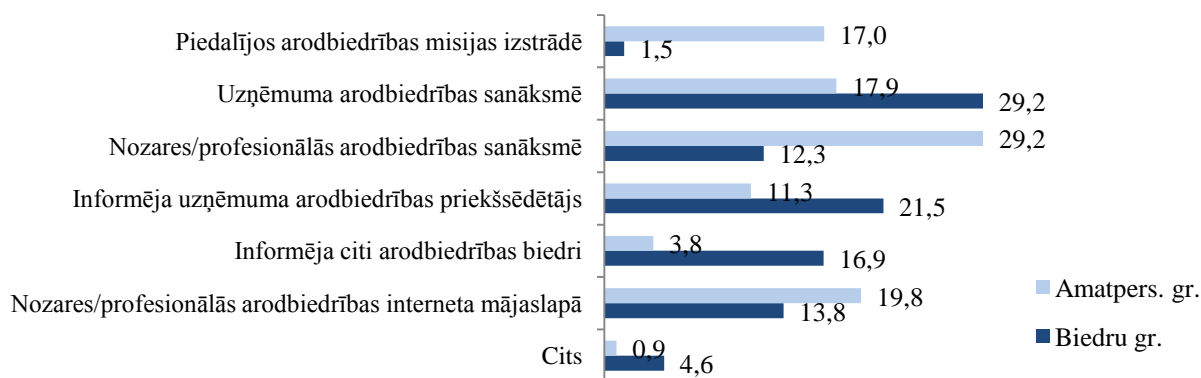
4.5. attēls. Jautājuma „Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta misija?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka 77% no biedru grupas respondentiem nav priekšstata par arodbiedrības misiju, kas norāda uz misijas neesamību lielā daļā arodbiedrību vai arī uz kļūdām misijas komunicēšanā biedriem. Arī šie rezultāti apliecina efektīvas līderības trūkumu.

Veids, kādā iegūta informācija par misiju. No tiem biedru grupas respondentiem, kas ir informēti par arodbiedrības misiju visvairāk – 29,2% šo informāciju ir ieguvuši uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē vai 21,5% –no uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja. Tikai 1,5% no biedriem ir piedalījušies misijas izstrādē, bet 12,3% ir piedalījušies nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē un informāciju ieguvuši tur. Pārējie respondenti – 16,9% informāciju ieguvuši no citiem biedriem un 13,8% –no nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapas. 4,6% ir snieguši atbildi „Cits” un norādījuši, piemēram, „misija ir formulēta statūtos” vai „neesmu ieguvis”, kas norāda uz nezināšanu.

Amatpersonu grupā visbiežāk sastopamā atbilde (29,2%) liecina, ka informācija iegūta nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē vai 19,8% – nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapā. Tikai 17% amatpersonu norāda, ka ir paši piedalījušies misijas izstrādē, kas liecina, ka nozares arodbiedrības vadība nav nodrošinājusi uzņēmumu arodbiedrības amatpersonu iesaistīšanu misijas izstrādē. Pārējie amatpersonu grupas respondenti informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju ieguvuši uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē – 17,9%, no uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja – 11,3%, vai no citiem arodbiedrības biedriem – 3,8% (skatīt 4.6. attēlu).



4.6. attēls. Jautājuma „Lūdzu norādiet, kādā veidā Jūs iegūvat informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=65, amatpersonu grupas n=106

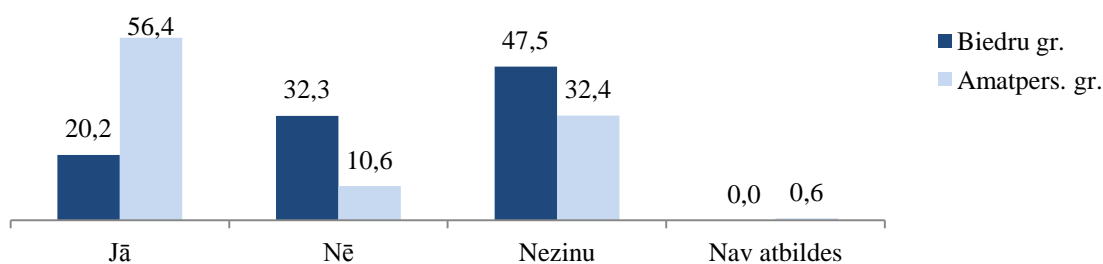
Autoresprāt, rezultāti liecina par biedru zemo informētības līmeni par arodbiedrības misiju, kas ir skaidrojams ar misijas neesamību vai arī ar līderības problēmām gadījumos, kad biedri netiek iesaistīti misijas izstrādē, kā arī ar komunikācijas kļūdām, nododot informāciju par arodbiedrības misiju.

Izpratne par misijas formulējuma būtību. Pamatojoties uz ekspertu interviju rezultātiem, kas atklāj, ka misijas būtība nav skaidra pat augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem, šis jautājums tika iekļauts tikai amatpersonu grupas respondentu anketās. Aptaujas rezultāti liecina, ka arī uzņēmumu arodbiedrību amatpersonas neizprot arodbiedrību misijas būtību, un lielākā daļa atbilžu ir saistīta ar biedru tiesību aizstāvību, tātad ar arodbiedrību pastāvīgajiem (statūtos noteiktajiem) mērķiem. Sastopamas arī atbildes, kuras apliecina uzņēmuma arodbiedrību amatpersonu nekompetenci, pasīvo attieksmi un/vai negatīvo nostāju pret arodbiedrību kopumā: piemēram, „apmierinoša” vai „nekāda”. *Autoresprāt*, amatpersonu grupas respondentiem nav izpratnes par arodbiedrības misijas būtību.

Vīzijas esamība. Par to, vai arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija, gandrīz puse (47,5%) biedru grupas respondentu ir snieguši atbildi „nezinu”, kas liecina par ļoti zemu informētību. 32,3% biedru respondentu ir nolieguši vīzijas esamību, un tikai katrs piektais biedrs (20,2%) ir apstiprinoši atbildējuši, ka arodbiedrībā ir formulēta vīzija.

Amatpersonu grupā situācija ir labāka, un vairāk kā puse respondentu (56,4%) zina par arodbiedrības vīziju, tikai 10,6% noliedz tās esamību, bet liels skaits respondentu – 32,4% atzīstas, ka nezina vai nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija (skatīt 4.7. attēlu).

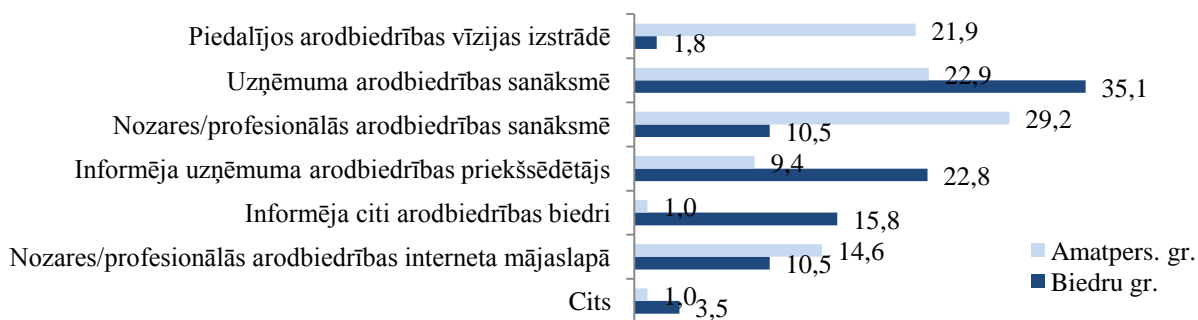
Autore secina, ka, līdzīgi kā vērtību un misijas formulēšana, arī vīzijas formulēšana un komunicēšana biedriem līdz šim Latvijas arodbiedrībās nav bijusi aktuāla, šie rezultāti liecina par līderības trūkumu.



4.7. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Veids, kādā iegūta informācija par vīziju. Vairāk kā puse biedru grupas respondentu informāciju par arodbiedrības vīziju ieguvuši uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē (35,1%) vai no uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja (22,8%). Jāpievērš vērība zemajam – 1,8% vīzijas izstrādāšanā dalību ņēmušo biedru skaitam, kas apliecina biedru nepietiekošu iesaistīšanu stratēģiskā virziena izstrādē. Pārējie atbilžu varianti sadalās līdzīgi – nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapā informāciju ieguvuši 10,5%, tikpat daudz biedru grupas respondentu ir piedalījušies nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē un 15,8% informāciju par arodbiedrības vīziju ieguvuši no citiem biedriem. Amatpersonu grupā puse respondentu informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības vīziju ieguvuši, piedaloties nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē (29,2%) vai uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē (22,9%). Tikai katrs piektais jeb 21,9% norāda, ka ir piedalījies arodbiedrības vīzijas izstrādāšanā. Samērā liels skaits – 14,6% respondentu informāciju ieguvuši nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapā, kas norāda uz interneta tehnoloģiju pielietojumu arodbiedrībās. Informāciju no uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja saņēmuši 9,4% respondentu, bet no citiem arodbiedrības biedriem tikai 1,0% respondentu (skatīt 4.8. attēlu).



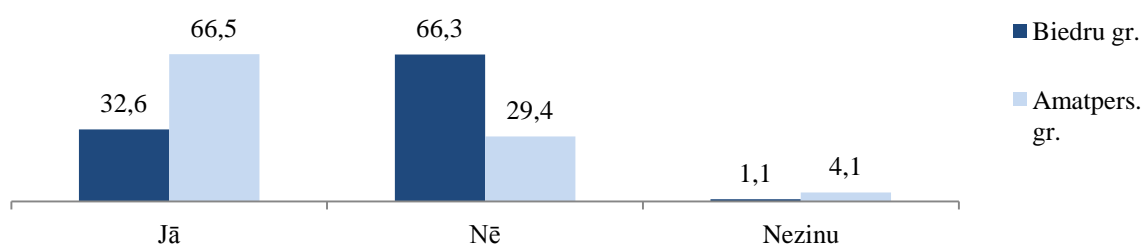
4.8. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Lūdzu norādiet, kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par arodbiedrības vīziju?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka biedru līdzdarbība vērtību, misijas un vīzijas izstrādē nav pietiekoša, par ko liecina minimāla biedru iesaistīšana stratēģiskā virziena noteikšanā, kas būtībā parāda biedru zemu līdzdalības līmeni un iespējamo pasivitāti.

Izpratne par vīzijas formulējuma būtību. Pamatojoties uz ekspertu interviju rezultātiem, kas atklāj, ka vīzijas būtība nav skaidra pat augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem, šis atvērtais jautājums tika iekļauts tikai amatpersonu grupas respondentu anketās. Atbilžu piemēri: „veidoties par plaši pārstāvētu darba ņēmēju sabiedrisku organizāciju”, „darboties spējīga, daudzskaitlīga, saliedēta arodbiedrība” vai „sociālais dialogs un partnerība ir ceļš, kā panākt vēlamo”. Atbildes norāda uz amatpersonu grupas respondentu nekompetenci stratēģijas veidošanas jautājumos: „tāda pati kā misija”, „0”, „nezinu” vai „pārstāvēt biedru intereses darba tiesiskajos jautājumos”. Pēc autore domām, amatpersonu grupas respondentiem nav izpratnes arī par arodbiedrības vīzijas būtību un tās formulēšanu.

Vēlme turpmāk piedalīties misijas un vīzijas izstrādē. Attiecībā uz vēlmi iesaistīties arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē, lielākā daļa – 66,3% biedru grupas respondentu atbildējuši, ka nevēlas to darīt, kas norāda uz šo biedru zemo līdzdalības līmeni, raksturojot šos biedrus kā pasīvus sekotājus. Piedalīties arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē ir gatavi 32,6% biedru grupas respondentu, kas norāda uz šiem biedriem kā aktīviem sekotājiem. Amatpersonu grupā 66,5% ir gatavi piedalīties arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē, kas norāda uz augstu līdzdalības līmeni un šiem biedriem kā aktīviem sekotājiem. Nevēlas piedalīties arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē 29,4% aptaujāto amatpersonu grupas respondentu, kas liecina par viņu vienaldzīgo attieksmi, raksturo šos biedrus kā pasīvus sekotājus un norāda uz šo biedru zemo līdzdalības līmeni (skatīt 4.9. attēlu).



4.9. attēls. Jautājuma „Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=279, amatpersonu grupas n=163

Secinājumi par stratēģiskā virziena noteikšanu Latvijas arodbiedrībās:

○ Vērtību, misijas un vīzijas formulēšana un komunikēšana biedriem līdz šim Latvijas arodbiedrībās nav bijusi aktuāla. Lielākajai daļai no biedru grupas respondentiem nav priekšstata par arodbiedrības misijas esamību. Amatpersonu grupas respondentiem nav

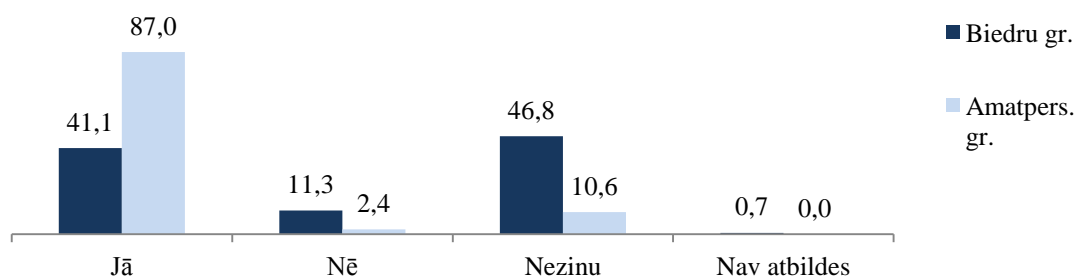
izpratnes par arodbiedrību misijas un vīzijas formulējumu būtību. Tādējādi rezultāti apliecina stratēģiskās vadīšanas neesamību un līderības trūkumu.

- Biedri nav pietiekoši līdzdarbojušies vērtību, misijas un vīzijas izstrādē, kas atkārtoti norāda uz minimālu biedru iesaistīšanu stratēģiskā virziena noteikšanā, kā arī par biedru zemo līdzdalības līmeni un pasivitāti.
- Attiecībā uz vēlmi turpmāk piedalīties misijas un vīzijas izstrādē lielākajai daļai biedru grupas respondentu ir zems potenciālās līdzdalības līmenis, bet lielākajai daļai amatpersonu grupas respondentu – augsts potenciālās līdzdalības līmenis.

4.4.3. Aptaujas rezultātu par stratēģisko plānošanu izvērtējums

Lai analizētu rezultātus, kuri iegūti, novērtējot stratēģisko plānošanu, autore apkopoja jautājumu novērtējumus par: nozares/profesionālo arodbiedrību mērķiem (skat. 12. pielikumā aptaujas 26., 27., 28., 30., 46. un 47. jautājumu; nozares/profesionālo arodbiedrību ārējo vīziju (skat. 12. pielikumā aptaujas 31. jautājumu); nozares/profesionālo arodbiedrību ārējo un iekšējo vidi (skat. 12. pielikumā aptaujas 14., 33., 24. un 1. jautājumu); nozares/profesionālo arodbiedrību stratēģiju (skat. 12. pielikumā aptaujas 32. jautājumu).

Mērķu formulēšana. Atbildot uz jautājumu par to, vai arodbiedrībā ir formulēti mērķi, vairāk nekā puse (58,4%) no visiem (n=452) respondentiem ir snieguši apstiprinošu atbildi. Tā amatpersonu grupā atbildējuši 87 %, bet biedru grupā 41,1%. Tomēr liels ir arī to biedru grupas respondentu skaits – 46,8% un amatpersonu grupas respondentu skaits – 10,6%, kuri nezina, vai mērķi ir formulēti. Tas norāda uz atšķirīgu komunikāciju ar biedru un amatpersonu grupām. Samērā zems noliedzošo atbilžu skaits, biedru grupā 11,3% un amatpersonu grupā tikai 2,4% norāda uz to, ka, pēc respondentu domām, arodbiedrībās mērķi ir formulēti (skatīt 4.10.attēlu).

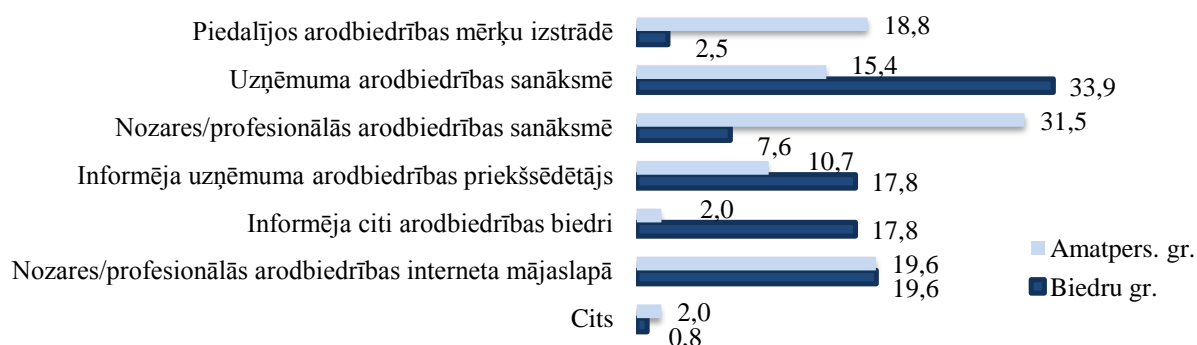


4.10. attēls. Jautājuma „Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēti arodbiedrības mērķi?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka amatpersonu grupas respondenti ir labāk informēti par mērķu esamību. Rezultāti liecina par zemu biedru līdzdalības līmeni arodbiedrību mērķu izstrādē.

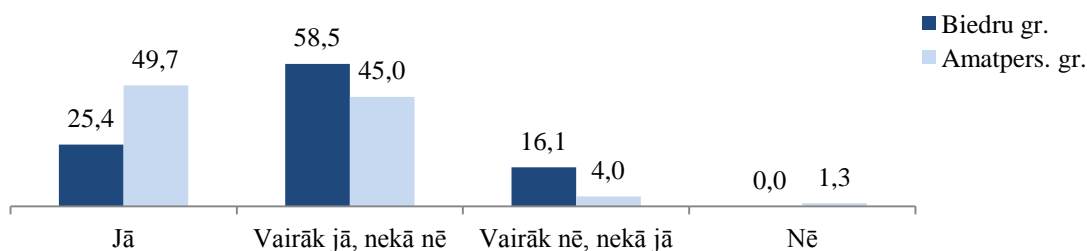
Veids, kādā iegūta informācija par mērķiem. Uz šo jautājumu nav atbildējuši visi respondenti: atbildes liecina, ka biedru grupā visbiežāk, 33,9%, informāciju par arodbiedrības mērķiem viņi ieguvuši uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs, 19,5% to ieguvuši nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapā, sarunā ar vietējās arodbiedrības priekšsēdētāju – 17,8%, vai no citiem arodbiedrības biedriem – arī 17,8%. Tikai 2,5% biedru grupas respondentu ir paši piedalījušies arodbiedrības mērķu izstrādē, bet 7,6% par tiem uzzinājuši nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē. Amatspersonu respondentu grupā atbilžu sadalījums ir sekojošs – 31,5% respondentu informāciju ieguvuši nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē, 19,5% to ieguvuši no nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapas un 10,7% – sarunās ar vietējās arodbiedrības priekšsēdētāju. Neliels amatpersonu grupas respondentu skaits – 18,8% norāda, ka viņi paši ir piedalījušies arodbiedrības mērķu izstrādē (skatīt 4.11. attēlu).



4.11. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Lūdzu norādīt, kādā veidā Jūs iegūvat informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Izpratne par mērķu formulējuma būtību. Turpinot noskaidrot respondentu izpratni par arodbiedrību mērķiem, autore konstatē, ka gandrīz visiem atbildējušiem respondentiem tie ir skaidri izprotami – biedru grupā 25,4% un amatpersonu grupā 49,7%, vai „vairāk jā nekā nē” attiecīgi 58,5% un 45,0%. Tikai 16,1% biedru grupas respondentu un 4,0% amatpersonu grupā ir snieguši atbildi „vairāk nē nekā jā” (skatīt 4.12. attēlu).



4.12. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Vai Jūs skaidri izprotat nozares/profesionālās arodbiedrības mērķus?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=118, amatpersonu grupas n=149

Autore secina: neraugoties uz to, ka lielākā daļa no respondentiem atzinuši – mērķi ir skaidri izprotami, jāņem vērā, ka uz šo jautājumu nesniedza atbildes visi aptaujas dalībnieki. Tas norāda uz to, ka aptuveni vienai trešdaļai no respondentiem nav nekāda viedokļa un izpratnes par arodbiedrības mērķiem, kas atkārtoti apliecina, ka biedri nav līdzdarbojušies mērķu izvirzīšanā.

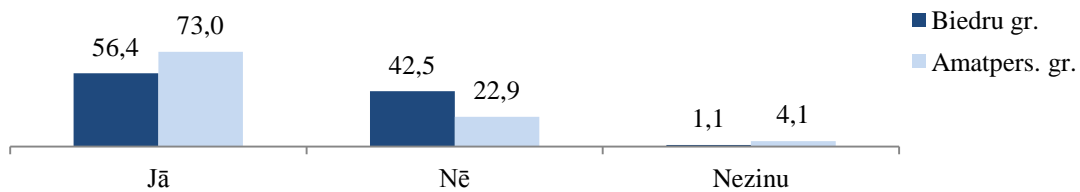
Izpratne par formulētajiem ilgtermiņa mērķiem. Pamatojoties uz ekspertu intervijās iegūto informāciju, ka ilgtermiņa mērķi nav pilnībā skaidri pat augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem, jautājums tika uzdots tikai amatpersonu grupai. Uz jautājumu par arodbiedrības ilgtermiņa mērķu formulējumu respondentu atbildes ir vērstas uz arodbiedrības biedru apvienošanu kopīgai rīcībai, lai aizstāvētu savas ekonomiskās, sociālās, profesionālās tiesības un intereses, ekonomikas un sociālās attīstības programmu izstrādi, likumprojektu izvērtēšanu, strādājošo aizstāvību un koplīgumu uzlabošanu. Tomēr tiek minēts arī „koplīgums un tā ievērošana”, „lieli”, „jaunas idejas”, „apmierinoši”.

Izpratne par formulētajiem īstermiņa mērķiem. Pamatojoties uz ekspertu intervijās iegūto informāciju, ka ilgtermiņa mērķi nav pilnībā skaidri pat augstākā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem, jautājums tika uzdots tikai amatpersonu grupai. Atbildot uz šo jautājumu respondenti minēja: sadarbības turpināšanu ar nozares speciālistiem, apmācību organizēšanu biedriem par darba tiesību jautājumiem un darba koplīgumu nozīmi un noslēgšanu. Tomēr tikuši minēti arī šādi īstermiņa mērķi: „tādi paši kā ilgtermiņa”, „noturēties!” vai „mazi”.

Autore secina, ka ilgtermiņa un īstermiņa mērķu formulēšana amatpersonu grupas respondentiem sagādājusi grūtības, jo 126 amatpersonu grupas respondenti nevar atbildēt uz atvērto jautājumu: „Kādi, Jūsaprāt, ir arodbiedrības īstermiņa mērķi?” un 123 šīs grupas respondenti nevar atbildēt uz atvērto jautājumu „Kādi, Jūsaprāt, ir arodbiedrības ilgtermiņa mērķi?”.

Vēlme turpmāk piedalīties mērķu izstrādē. Nedaudz vairāk nekā puse – 56,4% biedru respondentu un 73 % amatpersonu respondentu ir gatavi iesaistīties nozares arodbiedrības mērķu izstrādē. Tas apliecina, ka potenciālā aktivitāte attiecībā uz arodbiedrības mērķiem respondentiem var būt lielāka nekā aktivitāte attiecībā uz misijas un vīzijas formulējumiem. Nevēlas piedalīties arodbiedrību mērķu izstrādē 42,5% biedru respondentu un 22,9% aptaujāto amatpersonu grupas respondentu, kas raksturo šos biedrus kā potenciāli pasīvus sekotājus (skatīt 4.13. attēlu).

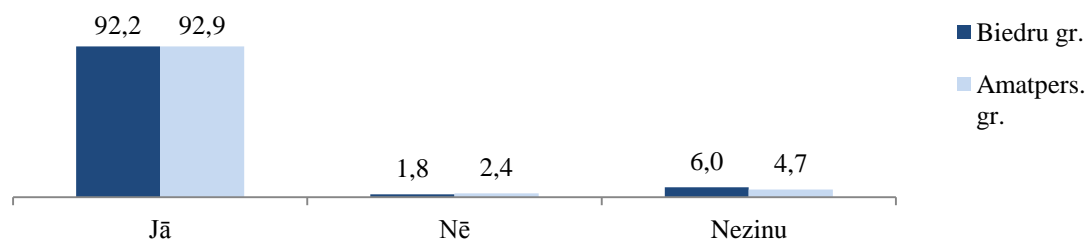
Autore secina, ka lielākā daļa no abu grupu respondentiem vērtējami kā potenciāli aktīvi sekotāji, viņu potenciālais iesaistīšanās līmenis vērtējams kā augsts. Var pieņemt, ka biedriem ir motivācija iesaistīties mērķu izstrādē, tomēr līdz šim viņi to darījuši minimāli, kas norāda uz to, ka nav tikušas pielietotas efektīvas biedru iesaistīšanas metodes.



4.13. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības mērķu izstrādē?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=279, amatpersonu grupas n=163

Ārējās vīzijas nepieciešamība. Gandrīz visi respondenti – biedru grupā 92,2% un amatpersonu grupā 92,9%, uzskata – sabiedrībai ir jāzina kādi būs tās ieguvumi arodbiedrības mērķu sasniegšanas gadījumā. Tikai 1,8% biedru grupas respondentu un 2,4% amatpersonu grupā uzskata, ka sabiedrība par to nav jāinformē. Neliels procents biedru grupas respondentu (6,0%) un amatpersonu grupas respondentu (4,7%) izvēlējušies atbildi – „nezinu”. Grafiski atbildes atspoguļotas 4.14.attēlā.



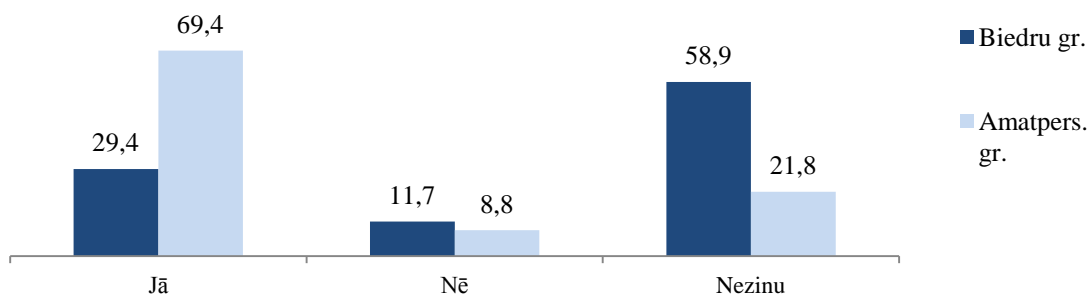
4.14. attēls. Jautājuma „Vai, Jūsaprāt, sabiedrībai jābūt informētai par rezultātiem, kādi iespējami arodbiedrību mērķu sasniegšanas gadījumā?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=169

Respondentu viedoklis atbilst autores domām, ka arodbiedrībām ir nepieciešams izstrādāt ārējo vīziju, kas informētu par to, kādi būtu sabiedrības ieguvumi, ja arodbiedrība sasniegtu savus mērķus.

Formulēta stratēģija. Tikai 29,4% biedru grupas respondentu atzīst, ka stratēģija ir formulēta, vēl mazāka daļa šīs grupas respondentu – 11,7%, atbildējuši, ka stratēģijas nav, bet vairāk kā puse respondentu – 58,9%, nezina par stratēģijas esamību. Amatpersonu grupā – 69,4% respondentu atbildējuši apstiprinoši, tikai 8,8% – noliedzoši, bet zīmīgi, ka amatpersonu grupā 21,8% respondentu izvēlējušies atbildi „nezinu” (skatīt 4.15. attēlu).

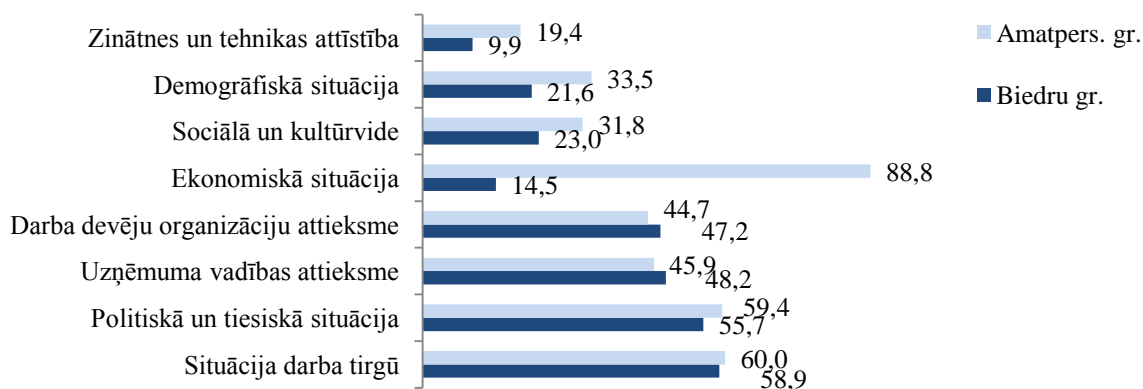
Autore secina, ka jautājums par arodbiedrības stratēģiju biedriem nav skaidrs, šis fakts uzsver komunikācijas problēmas un zemu biedru līdzdalības līmeni stratēģijas izstrādē.



4.15. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Vai Jūsu nozares/profesionālās arodbiedrībā ir formulēta stratēģija?”(procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=166

Stratēģijas izstrādē būtiskie ārējie faktori. Respondentu viedoklis par ārējo faktoru nozīmību, izstrādājot arodbiedrības stratēģiju, uzskatāms par samērā līdzīgu, pirmajās vietās izvirzot situāciju darba tirgū (biedru grupā 58,9% respondentu un amatpersonu grupā 60,0% respondentu) (skatīt 4.15. attēlu). Politisko un tiesisko situāciju par nozīmīgu uzskata 55,7% respondentu biedru grupā un 59,4% amatpersonu grupā. Līdzīgs ir arī viedoklis par uzņēmuma vadības attieksmi kā stratēģijas izstrādē vērā ņemamu ārējo faktoru (atzīmējuši 48,2% respondentu biedru grupā un 45,9% amatpersonu grupā) un darba devēju organizāciju attieksmi (atzīmējuši 47,2% respondentu biedru grupā un 44,7% amatpersonu grupā). Atšķirīgs ir respondentu viedoklis par ekonomiskās situācijas kā stratēģijas izstrādē vērā ņemamu ārējo faktoru (skatīt 4.16. attēlu).



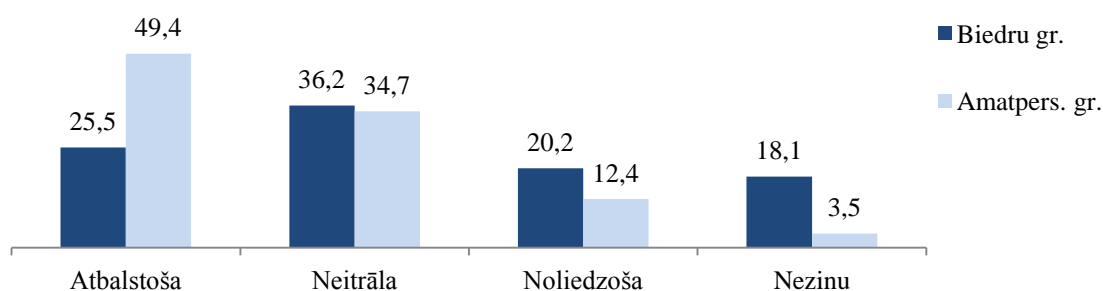
4.16. attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kādi ārējie faktori, Jūsaprāt, arodbiedrībai jāņem vērā, izstrādājot stratēģiju?”(procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Biedru grupas respondenti ar 14,5% šo faktoru atzīmējuši kā priekšpēdējo, bet 88,8% amatpersonu grupas respondentu tieši šo faktoru atzīmējuši kā svarīgāko. Kā mazāk nozīmīgus faktorus respondenti atzīmējuši „sociālā un kultūrvide” (23,0% biedru grupas respondentu un 31,8% amatpersonu grupas respondentu), „demogrāfiskā situācija” (attiecīgi 21,6% un 33,5%) un „zinātnes un tehnikas attīstība” (9,9% un 19,4%) (skatīt 4.16. attēlu).

Pēc autores domām, mūsdienu situācijā Latvijā īpaša vērtība pievēršama demogrāfiskajai situācijai, jo ekonomiskā emigrācija būtiski ietekmē arodbiedrību biedru skaitu – līdz ar to arī šo organizāciju finanšu un zināšanu resursus. Rezultāti liecina par to, ka tikai amatpersonu grupas respondenti uzsver ekonomiskās situācijas analīzes nozīmi stratēģijas izstrādē.

Respondentu *vērtējums par uzņēmuma vadības attieksmi kā iekšējās vides faktoru* atspoguļots 4.16. attēlā. Abu grupu viedokļi šajā jautājumā ir ļoti atšķirīgi. No biedru grupas respondentiem 25,5% uzskata, ka uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību ir atbalstoša, bet no amatpersonu grupas respondentiem tā domā 49,4%. Attieksmi kā neitrālu novērtējuši 36,2% biedru grupas respondentu un 34,7% amatpersonu grupas respondentu, kas ir līdzīgi rādītāji. Attieksmi kā noliedzošu novērtējuši 20,2% biedru grupas respondentu un 12,4% amatpersonu grupas respondentu, bet 18,1% no biedru grupas respondentiem un 3,5% no amatpersonu grupas respondentiem nav varējuši sniegt atbildi uz jautājumu. Samērā liels – 18,1% – ir to biedru grupas respondentu skaits, kuri nav varējuši pateikt, kāda ir uzņēmuma amatpersonu attieksme pret arodbiedrību (skatīt 4.17. attēlu).

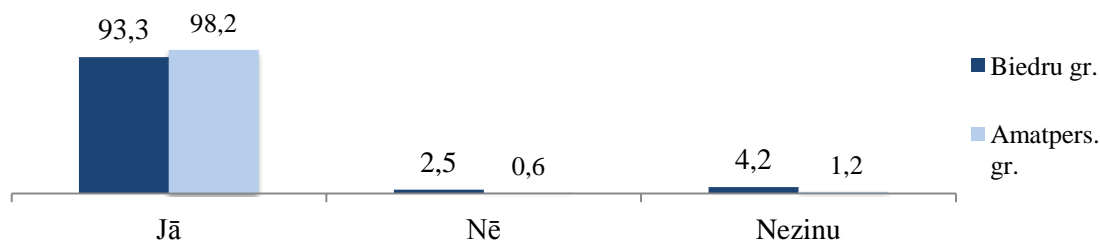


4.17. attēls. Jautājuma „Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka gandrīz puse (49,4%) no amatpersonu grupas respondentiem uzskata, ka uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību ir atbalstoša, bet lielai daļai (18,1%) biedru nav priekšstata par arodbiedrības attiecībām ar uzņēmuma vadību un to raksturu.

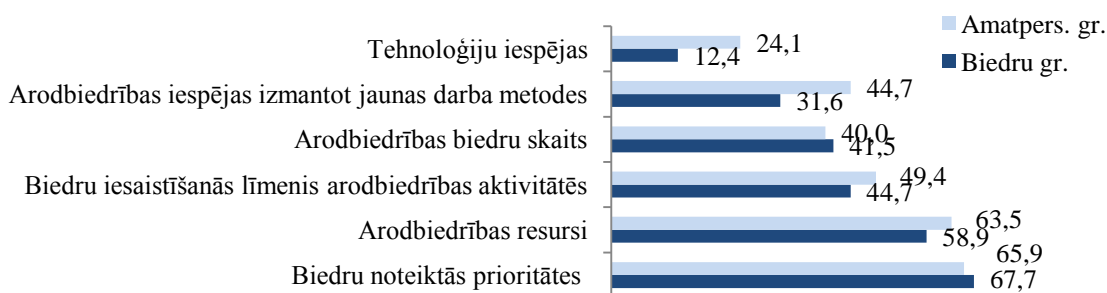
Stratēģijas izstrādē būtiskie iekšējie faktori. Kā būtisku iekšējās vides raksturojošu rādītāju var uzskatīt to, ka gan biedru grupā (93,3%), gan amatpersonu respondentu grupā (98,2%) pārliecinoši dominēja viedoklis, ka mūsdienu situācijā Latvijā ir *nepieciešamas efektīvas arodbiedrības*, tikai 2,5% biedru un 0,6% amatpersonu noliedza šādu nepieciešamību, bet 4,2% biedru un 1,2% amatpersonu nezina atbildi uz šo jautājumu (skatīt 4.18. attēlu).



4.18. attēls. Respondentu viedokļu sadalījums uz jautājumu „Vai mūsdienu situācijā Latvijā nepieciešamas efektīvas arodbiedrības?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Novērtējot, kādi citi iekšējie faktori arodbiedrībai jāņem vērā, izstrādājot stratēģiju, abu grupu respondentu viedoklis ir līdzīgs. Kā vissvarīgāko faktoru respondenti atzīmējuši „biedru noteiktās prioritātes” – 67,7% no biedru grupas respondentiem un 65,9% no amatpersonu grupas respondentiem. Nākošie būtiskākie vērā ņemamie faktori pēc respondentu domām ir arodbiedrības resursi (attiecīgi 58,9% un 63,5%) un biedru iesaistīšanās līmenis arodbiedrības aktivitātēs (44,7% un 49,4%). Kā mazāk svarīgus faktorus respondenti atzīmējuši arodbiedrības biedru skaitu (41,5% un 40,0%), arodbiedrības iespējas izmantot jaunas darba metodes (31,6% biedru grupas respondentu un 44,7% – gandrīz puse amatpersonu grupas respondentu) un tehnoloģiju iespējas attiecīgi 12,4% un 24,1% (skatīt 4.19. attēlu).



4.19. attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kādi iekšējie faktori, Jūsaprāt, arodbiedrībai jāņem vērā, izstrādājot stratēģiju?” (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autoresprāt, rezultāti atspoguļo respondentu vēlmi noteikt prioritātes un nespēju novērtēt tehnoloģiju iespējas arodbiedrību darba pilnveidošanā.

Secinājumi par stratēģisko plānošanu Latvijas arodbiedrībās:

- Amatpersonu grupas respondenti ir labāk informēti par mērķu esamību. Rezultāti liecina par zemu biedru līdzdalības līmeni arodbiedrību mērķu izstrādē.
- Ilgtermiņa un īstermiņa mērķu formulēšana amatpersonu grupas respondentiem sagādājusi grūtības, jo vairāk kā simts amatpersonu grupas respondentu nevar atbildēt uz atvērtajiem

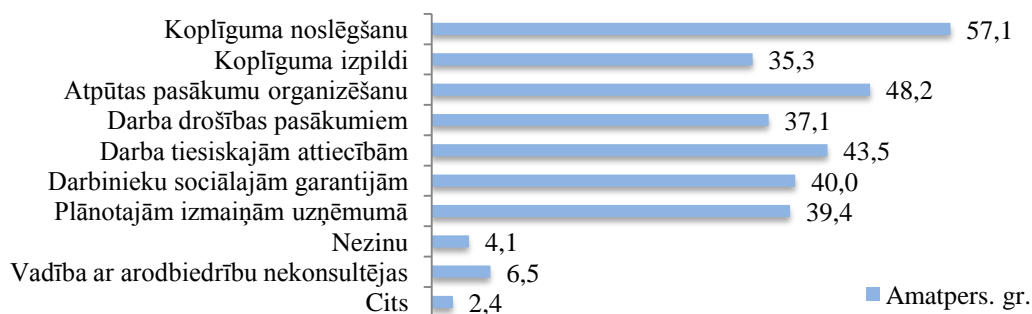
jautājumiem: „Kādi, Jūsaprāt, ir arodbiedrības īstermiņa mērķi? ” un „Kādi, Jūsaprāt, ir arodbiedrības ilgtermiņa mērķi? ”.

- Nedaudz vairāk kā puse, 56,4% biedru respondentu un 73% amatpersonu respondentu, ir gatavi iesaistīties nozares arodbiedrības mērķu izstrādē: lielākā daļa no abu grupu respondentiem vērtējami kā potenciāli aktīvi sekotāji, un viņu potenciālais iesaistīšanās līmenis vērtējams kā augsts. Var pieņemt, ka biedriem ir motivācija iesaistīties mērķu izstrādē, tomēr līdz šim viņi to darījuši minimāli, kas norāda uz to, ka nav tikušas pielietotas efektīvas biedru iesaistīšanas metodes.
- Respondentu viedoklis atbilst autores domām, ka arodbiedrībām ir nepieciešams izstrādāt ārējo vīziju, kas informētu par to, kādi būtu sabiedrības ieguvumi, ja arodbiedrība sasniegtu savus mērķus.
- Jautājums par arodbiedrības stratēģiju biedriem nav skaidrs, kas uzsver komunikācijas problēmas un zemu biedru līdzdalības līmeni stratēģijas izstrādē.

4.4.4. Aptaujas rezultātu par stratēģijas īstenošanu analīze

Lai analizētu rezultātus, kuri iegūti, novērtējot stratēģijas īstenošanu, autore apkopoja jautājumu novērtējumus par mērķu sasniegšanas rādītājiem (skat. 12. pielikumā aptaujas 6., 7., 11., 12., 13., 15., 16., 17., 29. un 43. jautājumu).

Uzņēmumu vadības konsultācijas ar arodbiedrību. Lai pārbaudītu ekspertu intervijās izteikto viedokli, ka uzņēmumos tiek pārtraukts sociālā dialoga process, amatpersonu grupai tika uzdots jautājums par uzņēmuma vadības konsultāciju esamību ar arodbiedrību. Vairāk nekā puse – 57,1% amatpersonu grupas respondentu atzīmējuši, ka uzņēmuma vadība konsultējas par koplīguma noslēgšanu, bet tikai 35,3% – par tā izpildi (skatīt 4.20.attēlu).



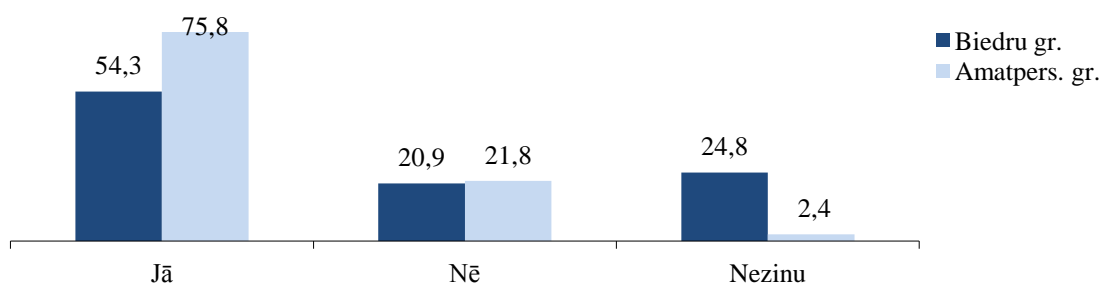
4.20. attēls. Amatpersonu grupas respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Par kādiem jautājumiem uzņēmuma vadība konsultējas ar arodbiedrību?” (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; n=170

Gandrīz puse respondentu (48,2%) atzīmējuši arī atbildi par atpūtas pasākumu organizēšanu. Samērā līdzīgs respondentu viedoklis ir par atbildes variantiem „Darba tiesiskajām attiecībām” (43,5%) „Darbinieku sociālajām garantijām” (40,0%) „Par plānotajām izmaiņām uzņēmumā” (39,4%) un „Darba drošības pasākumiem” (37,1%). Samērā neliels skaits respondentu (4,1%) – nezina vai atbildējuši „Cits” (2,4%)(skatīt 4.20.attēlu).

Autore secina, ka konsultācijas ar arodbiedrību notiek par visiem būtiskākajiem jautājumiem, un tas pozitīvi ietekmē arodbiedrību mērķu sasniegšanu. Tomēr kā sociālā dialoga nepilnība vērtējams fakts, ka tikai 35,3% respondenti atzinuši – uzņēmuma vadība konsultējas ar arodbiedrību par koplīguma izpildi.

Darba koplīgumu noslēgšana. Eksperti intervijās atzina, ka kvalitatīvu koplīgumu noslēgšana ir viens no arodbiedrību mērķiem. Kā redzams 3.20. attēlā, 75,8% no arodbiedrības amatpersonu grupas uzskata, ka uzņēmumā ir noslēgts darba koplīgums, savukārt no biedru grupas tā secina tikai 54,3 % respondentu. Respondentu skaits, kuri uzskata, ka koplīgums uzņēmumā nav noslēgts, abās grupās ir līdzīgs (20,9% no biedriem un 21,8 % no amatpersonām). Zīmīgi, ka 2,4% no amatpersonu grupas nezina, vai uzņēmumā ir noslēgts darba koplīgums. Tas ir ļoti negatīvs rādītājs, jo ekspertu intervijās tika konstatēts, ka koplīguma noslēgšana ir viens no arodbiedrību mērķiem, kā arī viens no būtiskākajiem uzņēmumu arodbiedrību amatpersonu uzdevumiem. Arī biedru grupas viedokli – 24,8% respondentu nezina vai uzņēmumā ir noslēgts darba koplīgums, var vērtēt kā negatīvu rādītāju, jo arodbiedrībās biedriem ir jāpiedalās koplīguma izstrādē un jāpārzina tā saturs (skatīt 4.21. attēlu).

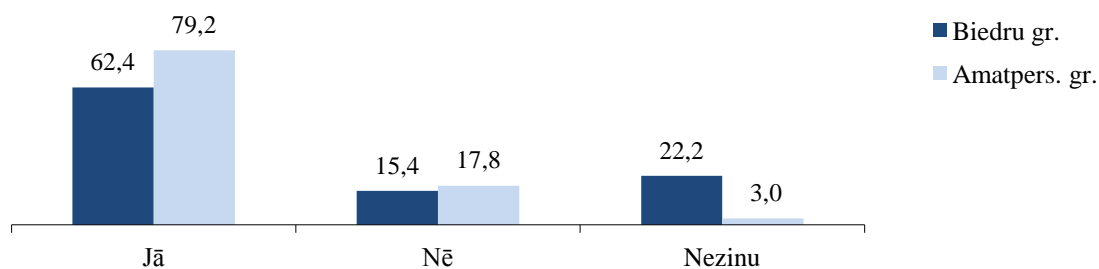


4.21. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Vai uzņēmumā starp darba devēju un arodbiedrību ir noslēgts darba koplīgums?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autoresprāt, aptaujas rezultāti liecina par neefektīvu divvirziena komunikāciju starp priekšsēdētājiem un biedriem, kas vienlaikus parāda zemu līdzdalības līmeni, jo 24,8 % biedru un 2,4% amatpersonu grupas respondentu nezina, vai uzņēmumā ir ticis noslēgts darba koplīgums.

Noslēgto darba koplīgumu kvalitāte. Noslēgto darba koplīgumu kvalitātes vērtējums norāda, ka biedru grupā 62,4% uzskata, ka uzņēmumā noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām, savukārt amatpersonu grupā tā domā jau 79,2% respondentu. Uz to, ka koplīgums neparedz papildus garantijas, vai nav informēti par tām, kopā norādījuši 37,6% no biedru grupas respondentiem un 20,8% no amatpersonu grupas respondentiem (skatīt 4.22. attēlu).

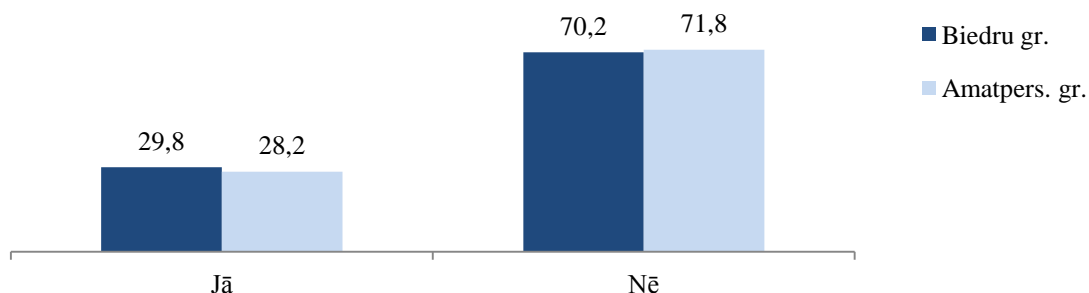


4.22. attēls. Jautājuma „Vai noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=162, amatpersonu grupas n=135

Autore secina, ka kvalitatīva koplīguma noslēgšana kā arodbiedrību mērķis daļēji ir sasniegts. Tomēr var uzskatīt, ka biedri nav pietiekoši iesaistīti koplīguma izstrādes procesā, un aptaujas rezultāti vēlreiz liecina par neapmierinošas komunikācijas un līderības problēmām Latvijas arodbiedrībās.

Problēmsituācijas darba tiesību jomā. Kā redzams 4.23. attēlā, problēmsituācija darba tiesību jomā nav bijusi 70,2% respondentu no biedru grupas un 71,8% no amatpersonu grupas, bet ir bijusi 29,8% biedru grupas un 28,2% amatpersonu grupas respondentiem. Redzams, ka abu grupu rezultāti ir līdzīgi.



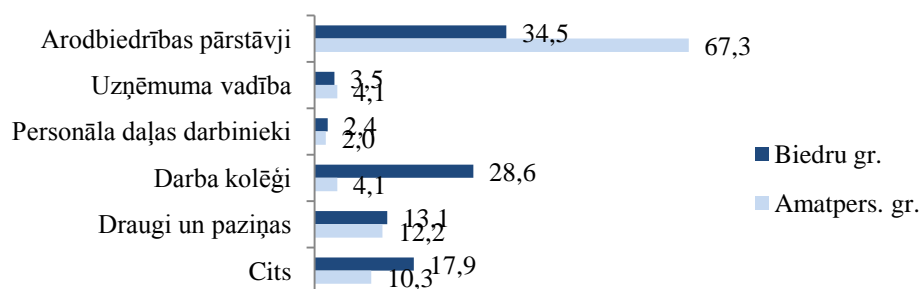
4.23. attēls. Jautājuma „Vai Jums ir bijusi problēmsituācija darba tiesību jomā?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Palīdzība problēmsituāciju risināšanā. Respondenti, kuriem ir bijusi problēmsituācija darba tiesību jomā, atzina, ka visaktīvāk šo situāciju palīdzēja risināt arodbiedrības pārstāvji – tā uzskata 34,5% no biedru grupas un 67,3% no amatpersonu grupas respondentiem.

Konstatētas nozīmīgas atšķirības, kas norāda, ka amatpersonu grupas respondenti palīdzību no arodbiedrības saņēmuši vairāk kā biedru grupas respondenti. Savukārt 28,6% biedru grupas respondentu atklāja, ka visaktīvāko palīdzību saņēmuši no darba kolēģiem, no draugiem un paziņām to saņēmuši 13,11%, no uzņēmuma vadības – tikai 3,5%, bet no personāla daļas darbiniekiem –tikai 2,4%.

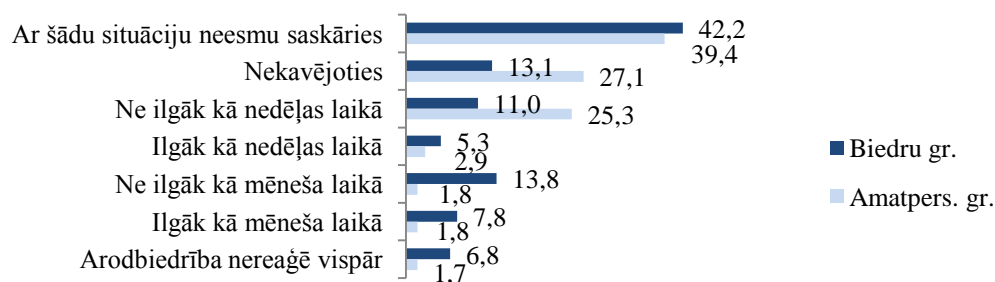
Amatpersonu grupā 12,2% respondentu problēmsituāciju darba tiesību jomā palīdzēja risināt draugi un paziņas, 4,1% – darba kolēģi vai uzņēmuma vadība, bet tikai 2,0% – personāla daļas darbinieki. Atbildes variantu „Cits” amatpersonu grupā izvēlējušies 10,3%, bet biedru grupā pat 17,9% respondentu. Atbildes variantā „Cits” iegūtā informācija pārlicinoši atklāj vēl vienu negatīvu tendenci: arodbiedrības biedri nav saņēmuši nekādu palīdzību, lai risinātu problēmsituāciju darba tiesību jomā, un darījuši to paši vai ar advokātu palīdzību. Tas liecina par arodbiedrību nepilnīgajām iespējām risināt biedru problēmas, kā arī par biedru neticību šīm organizācijām (skatīt 4.24. attēlu).



4.24. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Kas Jums visaktīvāk palīdzēja šo situāciju risināt?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=84, amatpersonu grupas n=49

Darbības operativitāte biedru darba tiesību pārkāpumu gadījumos. Zīmīgi, ka abās grupās visvairāk respondentu: 42,3% biedru grupā un 39,4% amatpersonu grupā, atzinuši, ka nav saskārušies ar situāciju, kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības. Visvairāk no biedru grupas respondentiem (13,8%) atklājuši, ka arodbiedrība uz šādām situācijām reaģē ne ilgāk kā mēneša laikā, 13,14%, ka arodbiedrība reaģē nekavējoties, 11,0%, ka ne ilgāk kā nedēļas laikā, 6,8%, ka arodbiedrība uz šādām situācijām nereaģē vispār, bet 5,3%, ka dara to ilgāk kā mēneša laikā. Savukārt 27,1% no amatpersonu grupas respondentiem uzskata, ka arodbiedrība reaģē nekavējoties, 25,3%, ka tas notiek ne ilgāk kā nedēļas laikā, bet tikai 2,9%, ka ilgāk kā mēneša laikā, un 1,7% ka ne ilgāk kā mēneša laikā, ilgāk kā mēneša laikā vai, ka arodbiedrība nereaģē vispār (skatīt 4.25. attēlu).



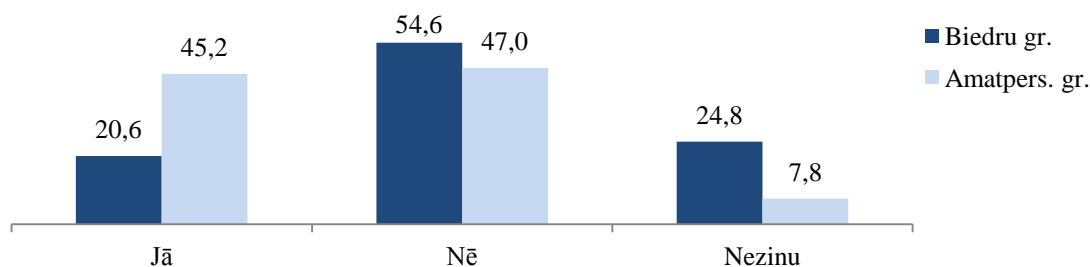
4.25. attēls. Jautājuma „Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt gadījumos, kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autoresprāt, arodbiedrību mērķis – biedru tiesību aizstāvība – nav pilnībā sasniegts, jo 6,7% biedru grupas un 1,8% amatpersonu grupas respondenti atzinuši, ka arodbiedrība nereaģē situācijās, kad tiek pārkāptas biedru tiesības.

Darbības ietekme uz darba samaksas jautājumiem nozarē/profesijā. Abās grupās visvairāk respondentu: 54,6% biedru grupā un 47,0% amatpersonu grupā uzskata, ka pēdējo 5 gadu laikā arodbiedrības nav panākušas darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem, 20,6% biedru grupā un 45,2% amatpersonu grupā atzinuši, ka arodbiedrības ir panākušas darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem. Savukārt, samērā liels respondentu skaits – 24,8% no biedru grupas respondentiem un 7,8% no amatpersonu grupas respondentiem nav varējuši sniegt atbildi uz jautājumu (skatīt 4.26. attēlu).

Biedru aptauja veikta no 2011. gada 15. jūnija līdz 10. augustam, un LR Centrālās statistikas pārvaldes rezultāti liecina, ka piecus gadus pirms aptaujas veikšanas, 2007. gadā, vidējā darba samaksa valstī bija 566.30 EUR; 2008. gadā – 681.55 EUR; 2009. gadā – 655.94 EUR; 2010. gadā – 633.18 EUR, bet līdz 2011. gada jūnijam – 684.40 EUR. Redzams, ka no 2007. gada līdz 2011.gada jūnijam vidējā darba samaksa valstī nedaudz palielinājās (*Darba samaksas pārmaiņas 2012.gada IV ceturksnī un 2012. gadā. Informatīvais apskats*).



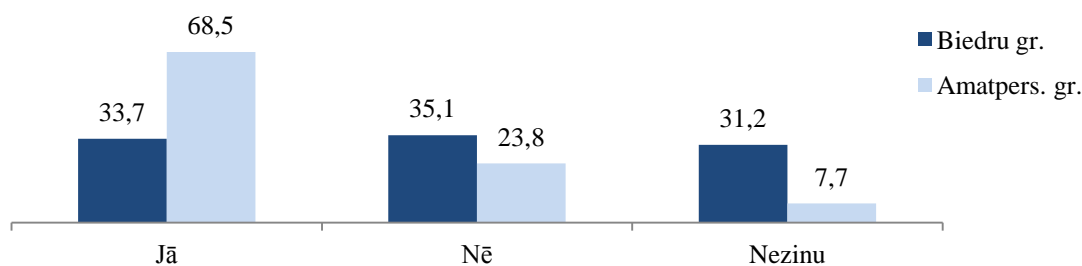
4.26. attēls. Jautājuma „Vai pēdējo 5 gadu laikā arodbiedrība ir panākusi darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Liela daļa, 68,5% no amatpersonu grupas respondentiem uzskata, ka pēdējo 2 gadu laikā arodbiedrības ir darbojušās pret darba samaksas samazināšanu nozarē vai profesijā, no biedru

grupas respondentiem to atzinuši tikai 33,7%. Turpretī 23,8% no amatpersonu grupas respondentiem un 35,1% no biedru grupas respondentiem atzīst, ka arodbiedrības nav darbojušās pret darba samaksas samazināšanu nozarē vai profesijā. Savukārt, samērā liels respondentu skaits – 31,2% no biedru grupas respondentiem un 7,7% no amatpersonu grupas respondentiem nav varējuši sniegt atbildi uz jautājumu (skatīt 4.27. attēlu).

Pārskatā par Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības darbību 2006.-2011. gadā norādīts, ka „2009. gadā LABS un LDDK nepieļāva minimālās darba algas samazināšanu no 256.11 EUR līdz 199.20 EUR mēnesī” (*LBAS 7. kongresa materiāli, 2011,13*).



4.27. attēls. Jautājuma „Vai pēdējo 2 gadu laikā arodbiedrības ir darbojušās pret darba samaksas samazināšanu nozarē/profesijā?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

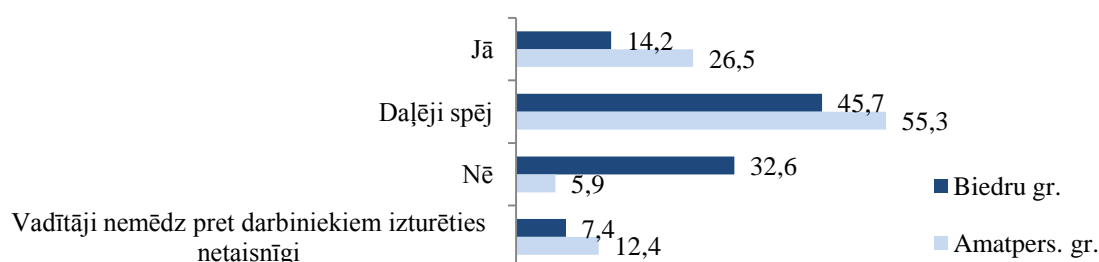
Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka rezultāti par arodbiedrību darbības ietekmi uz darba samaksas jautājumiem nozarē/profesijā norāda uz neefektīvu komunikāciju ar biedriem par arodbiedrību mērķiem, kā arī uz biedru zemo līdzdalības līmeni šo mērķu sasniegšanā. Amatpersonu grupas respondenti ir labāk informēti par šo jautājumu, un viņu līdzdalības līmenis saistībā ar šī mērķa sasniegšanu ir augstāks nekā biedru grupas līdzdalības līmenis.

Spēja aizsargāt darbiniekus uzņēmumos. Vislielākais respondentu skaits – 45,8% no biedru grupas respondentiem un 55,2% no amatpersonu grupas respondentiem atzīst, ka uzņēmuma arodbiedrība tikai daļēji spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību. To, ka uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību, uzskata 14,2% no biedru grupas respondentiem un 26,5% no amatpersonu grupas respondentiem. Salīdzinoši liels respondentu skaits – 32,6% no biedru grupas respondentiem atzīst, ka uzņēmuma arodbiedrība to nespēj. No amatpersonu grupas respondentiem tā uzskata tikai 5,9%. Zīmīgi, ka 7,4% no biedru grupas un 12,4% no amatpersonu grupas respondentiem uzskata, ka uzņēmuma vadītāji nemēdz izturēties netaisnīgi pret darbiniekiem (skatīt 4.28. attēlu). 4.28. attēls liecina, ka 78,3 % no biedru grupas respondentiem uzskata, ka arodbiedrība nespēj vai tikai daļēji spēj aizsargāt darbiniekus uzņēmumos.

Autore atzīst, ka šie rezultāti, iespējams, norāda, ka Latvijas arodbiedrības nespēj rīkoties efektīvi situācijās, kad biedri ir apdraudēti pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību. Tas

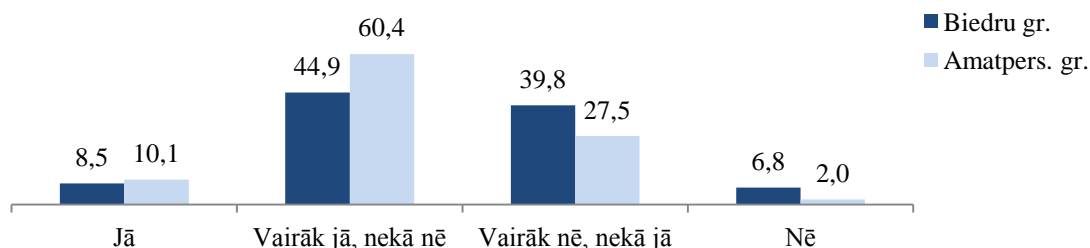
atkārtoti apliecinā, ka viens no būtiskākajiem mērķiem – biedru tiesību aizstāvība, nav ticis sasniegts.



4.28. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Vai uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma amatpersonu netaisnīgu rīcību?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Viedoklis par mērķu sasniegšanu. Uz jautājumu, vai arodbiedrības izvirzītie mērķi ir sasniegti, lielākais vairums respondentu – biedru grupā 44,9% un amatpersonu grupā pat 60,4%, atbild, ka „vairāk jā, nekā nē” un attiecīgi 8,5% un 10,1% sniedz atbildi „jā”. Negatīvāks rādītājs ir tas, ka 39,8% biedru respondentu un 27,5% amatpersonu atbildējuši „vairāk nē, nekā jā”. Samērā neliels respondentu skaits – 6,8% no biedru grupas un 2% no amatpersonu grupas uzskata, ka izvirzītie arodbiedrības mērķi nav sasniegti (skatīt 4.29. attēlu).



4.29. attēls. Jautājuma „Vai, Jūsaprāt, nozares/profesionālā arodbiedrība ir sasniegusi izvirzītos mērķus?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=118, amatpersonu grupas n=149

Autoresprāt, biedru un amatpersonu grupas respondenti nav pārliecināti, vai arodbiedrība ir sasniegusi izvirzītos mērķus, kas apstiprina jau iepriekš minētos secinājumus par neefektīvu komunikāciju Latvijas arodbiedrībās, kā arī par to, ka izvirzītie mērķi biedriem nav pietiekoši saprotami un, iespējams, arī nav pietiekoši aizraujoši un aktuāli.

Secinājumi par Latvijas arodbiedrību stratēģijas īstenošanu:

- Sociālā dialoga ietvaros uzņēmumos konsultācijas ar arodbiedrībām notiek par visiem būtiskākajiem jautājumiem, kas pozitīvi ietekmē arodbiedrību mērķu sasniegšanu, tomēr kā sociālā dialoga nepilnība vērtējams fakts, ka tikai 35,3% respondentu atzinuši, ka uzņēmuma vadība konsultējas par koplīguma izpildi.

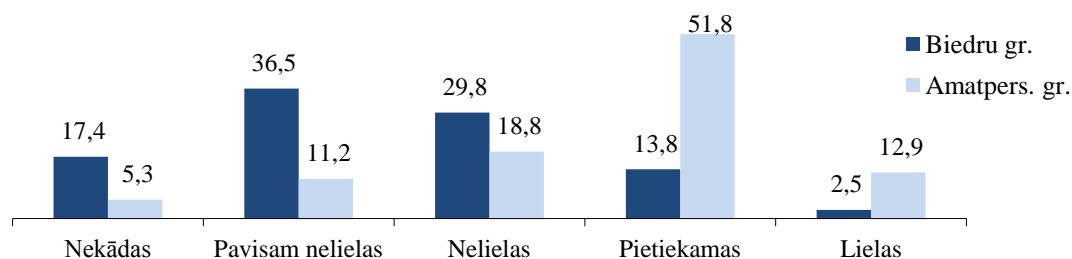
- Rezultāti liecina par neefektīvu divvirziena komunikāciju starp priekšsēdētājiem un biedriem, kas vienlaikus parāda zemu līdzdalības līmeni, jo 24,8 % no biedru un 2,4% no amatpersonu grupas nezina, vai uzņēmumā ir ticis noslēgts darba koplīgums.
- Kvalitatīva koplīguma noslēgšana kā arodbiedrību mērķis daļēji ir ticis sasniegts. Tomēr var uzskatīt, ka biedri nav tikuši pietiekoši iesaistīti koplīguma izstrādes procesā, kā arī aptaujas rezultāti vēlreiz liecina par neapmierinošas komunikācijas un līderības problēmām Latvijas arodbiedrībās.
- Arodbiedrību mērķis: palīdzība biedriem problēmsituāciju gadījumos nav pilnībā sasniegts. Lielāku palīdzību no arodbiedrības saņēmuši amatpersonu grupas respondenti (67,3%), salīdzinot ar biedru grupas respondentiem (34,5%).
- Arodbiedrību mērķis: biedru tiesību aizstāvība nav pilnībā sasniegta, jo arodbiedrībām 6,8% biedru grupas un 1,7% amatpersonu grupas respondenti atzinuši, ka arodbiedrība nereaģē situācijās, kad tiek pārkāptas biedru tiesības.
- Rezultāti par arodbiedrību darbības ietekmi uz darba samaksas jautājumiem nozarē/profesijā norāda uz nepietiekošu komunikāciju par arodbiedrību mērķiem, kā arī biedru zemo līdzdalības līmeni attiecībā uz šo mērķu sasniegšanu. Amatpersonu grupas respondenti ir labāk informēti par šo jautājumu, un viņu līdzdalības līmenis saistībā ar šī mērķa sasniegšanu ir augstāks nekā biedru grupas respondentiem.
- Biedru un amatpersonu grupas respondenti nav pārliecināti, vai arodbiedrība ir sasniegusi izvirzītos mērķus, kas apstiprina jau iepriekš minētos secinājumus par neefektīvu komunikāciju Latvijas arodbiedrībās, kā arī par to, ka izvirzītie mērķi biedriem nav pietiekoši saprotami un, iespējams, arī nav pietiekoši aizraujoši un aktuāli.

4.4.5. Aptaujas rezultātu par līderību, komunikāciju un biedru lojalitāti pret arodbiedrību izvērtējums

Lai analizētu rezultātus, kuri iegūti, novērtējot stratēģijas īstenošanu, autore apkopoja jautājumu novērtējumus par līderības, komunikācijas un biedru lojalitātes pret arodbiedrību rādītājiem (skat.12. pielikumā aptaujas 2., 3., 4., 5., 8., 9., 10., 18., 19. un 20. jautājumu).

Biedru iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā. Kā liecina 4.30. attēls, viedoklis par iespējām ietekmēt ***uzņēmuma arodbiedrībā*** pieņemto lēmumu saturu abām grupām ir atšķirīgs. Biedru grupā šādas iespējas kā lielas novērtējuši tikai 2,5%, kā pietiekamas 13,8%, kā nelielas 29,8%, kā pavisam nelielas 36,5%, bet 17,4% atzinuši, ka viņiem šādu iespēju nav. Tātad – atbildes „nelielas”, „pavisam nelielas” un „nekādas” kopumā sastāda 83,7 % no respondentu atbilžu skaita un vērtējama kā izteikti negatīva tendence. Tas norāda uz to, ka biedriem nav iespēju vai arī viņi nevēlas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu. Ja

biedri nevēlas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu, viņus var uzskatīt par pasīviem sekotājiem. Uzņēmuma arodbiedrības amatpersonu grupas atbildes apliecina lēmumu pieņemšanas centralizācijas tendences. Iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrību līmenī pieņemto lēmumu saturu kā lielas novērtējuši jau 12,9%, kā pietiekamas 51,8%, kā nelielas – 18,8%, kā pavisam nelielas – 11,2% respondentu, bet tikai 5,3% (9 respondenti) atzinuši, ka viņiem šādu iespēju nav. Kā liecina aptaujas rezultāti, uzņēmuma arodbiedrības amatpersonu iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrības līmenī pieņemto lēmumu saturu ir daudz lielākas kā biedru iespējas. (skatīt 4.30. attēlu).



4.30.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu?” (procentos, kopā 100%)

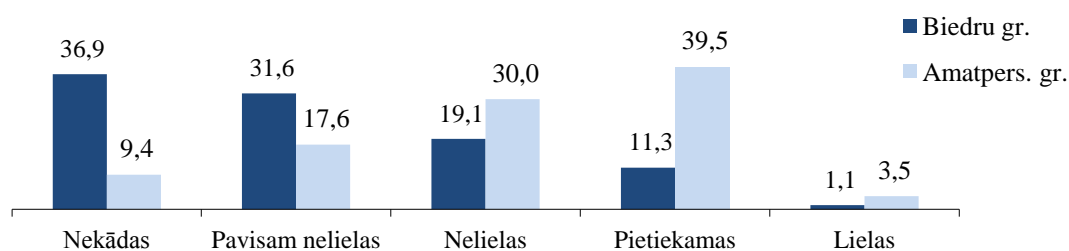
Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka uzņēmumu arodbiedrības līmenī lēmumu pieņemšanā noteicošais ir uzņēmuma arodbiedrības amatpersonu viedoklis, kas norāda uz demokrātiskas līderības trūkumu šajās organizācijās. Kopumā biedru līdzdalības līmeni attiecībā uz lēmumu pieņemšanu uzņēmumu arodbiedrības līmenī var vērtēt kā vidēju vai zemu.

Biedru grupā iespējas ietekmēt **nozares/profesionālajā arodbiedrībā** pieņemto lēmumu saturu kā lielas novērtējuši tikai 1,1%, kā pietiekamas – 11,3%, kā nelielas – 19,1%, kā pavisam nelielas – 31,6% respondentu, un liels respondentu skaits – 36,9%, atzinuši, ka viņiem šādu iespēju nav. Centrālās tendences rādītāji: aritmētiskais vidējais 2,0, standartnovirze 1,1, moda 1 (visbiežāk izvēlēta atbilde „nekādas”). Tātad – atbildes „nelielas”, „pavisam nelielas” un „nekādas” kopumā sastāda 87,6 % no respondentu atbilžu skaita. Šādas atbildes norāda uz nepietiekošu komunikāciju starp nozares/profesionālajām arodbiedrībām un to biedriem.

Savukārt, uzņēmuma arodbiedrību amatpersonu grupā šādas iespējas kā lielas novērtējis nedaudz lielāks respondentu skaits kā biedru grupā – 3,5%, kā pietiekamas – 39,8%, kā nelielas – 30,0%, bet kā pavisam nelielas – 17,6%, bet tikai 9,4%, atzinuši, ka viņiem šādu iespēju nav. Zīmīgi, ka arī uzņēmuma amatpersonu grupā 9,4% respondentu uzskata, ka viņiem nav nekādu iespēju ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu, kas liecina arī par uzņēmuma amatpersonu nepietiekošu iesaistīšanu nozares/profesionālo

arodbiedrību darbā. Atbildes „nelielas”, „pavisam nelielas” un „nekādas” kopumā sastāda 57%, kas rosina domāt, ka daļa no respondentiem nevēlas būt aktīvi sekotāji un piedalīties lēmumu pieņemšanā. (skatīt 4.31. attēlu).

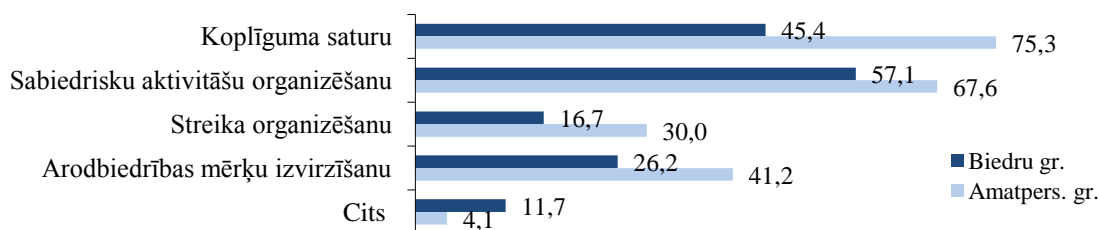


4.31. attēls. Jautājuma „Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu?” atbilžu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka nedaudz vairāk kā trešdaļai biedru ir zems līdzdalības līmenis attiecībā uz iespējām ietekmēt nozares/profesionālajās arodbiedrībās pieņemtos lēmumus. Savukārt, trešdaļai no amatpersonu grupas respondentiem, salīdzinot ar biedru grupas respondentiem, ir daudz augstāks līdzdalības līmenis.

Biedru viedokļa uzklauššana. Respondenti atzinuši, ka **uzņēmuma arodbiedrība** aicina viņus izteikt savu viedokli par koplīguma saturu: biedru grupā – 45,4%, amatpersonu grupā – 75,3%, sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu: biedru grupā – 57,1%, amatpersonu grupā – 67,6%, streika organizēšanu: biedru grupā – 16,7%, amatpersonu grupā – 30,0%, arodbiedrības mērķu izvirzīšanu: biedru grupā – 26,2%, amatpersonu grupā – 41,2%. Savukārt atbildi „Cits” biedru grupā izvēlējušies 11,7%, – vairāk nekā puse no šiem respondentiem atklājuši, ka arodbiedrība vispār neaicina biedrus izteikt savu viedokli, kas apstiprina lēmumu pieņemšanas centralizācijas tendences un darba autores viedokli par to, ka Latvijas arodbiedrībās biedri netiek pietiekoši iesaistīti lēmumu pieņemšanā. Pārējie respondenti minējuši darba samaksas jautājumus, darba ņēmēju sociālās garantijas un tamlīdzīgus jautājumus. Atbildi „Cits” amatpersonu grupā izvēlējušies tikai – 4,1%. (skatīt 4.32. attēlu).

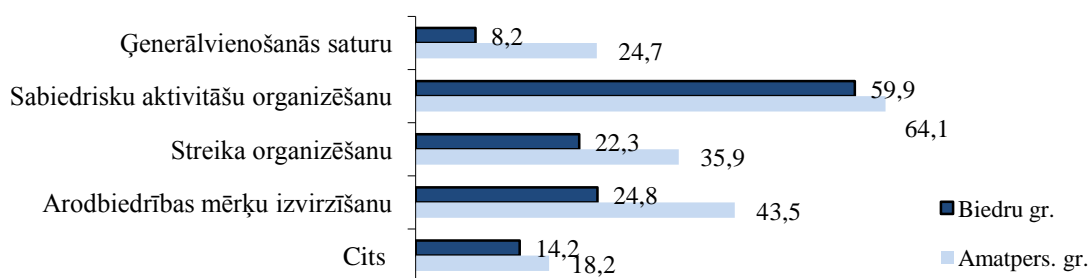


4.32. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Par kādiem jautājumiem uzņēmuma arodbiedrība aicina Jūs izteikt savu viedokli?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autoresprāt, biedru līdzdalība arodbiedrību mērķu izvirzīšanā vērtējama kā zema.

Biedru grupas respondenti atzinuši, ka **nozares/profesionālā arodbiedrība** aicina viņus izteikt savu viedokli par: ģenerālvienošanās saturu – 8,2%, sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu – 59,9%, kas ir augstākais rādītājs, arodbiedrības mērķu izvirzīšanu – 24,8%, streika organizēšanu – 22,3%. Amatepersonu grupas respondenti atklāj, ka nozares/profesionālā arodbiedrība aicina viņus izteikt viedokli par ģenerālvienošanās saturu – 24,7%, sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu – 64,1% kas ir augstākais rādītājs, streika organizēšanu: amatepersonu grupā – 35,9%, arodbiedrības mērķu izvirzīšanu amatepersonu grupā – 43,5%. Atbildi „Cits” biedru grupā izvēlējušies – 14,2%, un amatepersonu grupā izvēlējušies vairāk – 18,2%. Šajā jautājumā trešdaļa no respondentiem atklājusi, ka arī nozares/profesionālā arodbiedrība vispār neaicina biedrus izteikt savu viedokli, kas ir nopietns trūkums nozaru/profesionālo arodbiedrību darbībā un palielina biedru „atsvešināšanos” no šīm organizācijām (skatīt 4.33. attēlu).



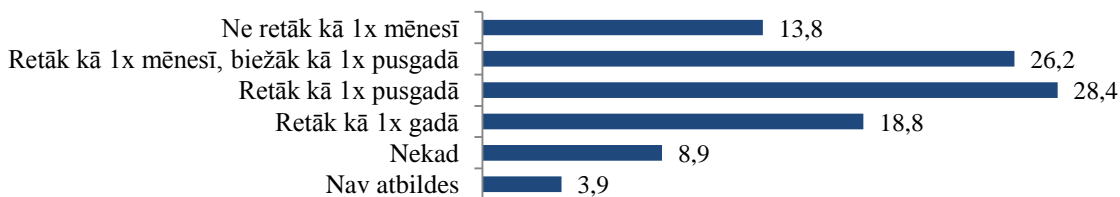
4.33. attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Par kādiem jautājumiem nozares/profesionālā arodbiedrība aicina Jūs izteikt savu viedokli?” (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)

Avots: autores izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatepersonu grupas n=170

Autore secina, ka šīs atbildes, kā arī atbildes uz iepriekšējo jautājumu, ieskicē līderības problēmu: nozares/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētāji nespēj vai nevēlas izzināt biedru viedokli par būtiskiem arodbiedrības darbības jautājumiem.

Komunikācija ar arodbiedrības priekšsēdētāju. Biedru grupas respondentu viedoklis norāda, ka visvairāk respondentu (28,4%) ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējās retāk kā 1x pusgadā, savukārt 26,2% – retāk kā 1x mēnesī bet, biežāk kā 1x pusgadā. Retāk kā 1x gadā ar priekšsēdētāju konsultējas 18,8%, bet 13,8% ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējas ne retāk kā 1x mēnesī. Kā negatīvs rādītājs vērtējams tas, ka 8,9% no respondentiem atzīst, ka viņi ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju nekonsultējas vispār, kas ir izteikti negatīva tendence. Savukārt 3,9% respondentu uz šo jautājumu nav varējuši atbildēt, kas arī norāda uz zemu komunikācijas līmeni ar arodbiedrības priekšsēdētāju. Centrālās tendences rādītāji: aritmētiskais vidējais 2,7, standartnovirze 1,3,

moda 3 (visbiežāk izvēlēta atbilde „retāk kā 1x pusgadā”). Tātad – atbildes „retāk kā 1x pusgadā” un „retāk kā 1x gadā” kopumā sastāda 47,2 % no respondentu atbilžu skaita (skatīt 4.34.attēlu).

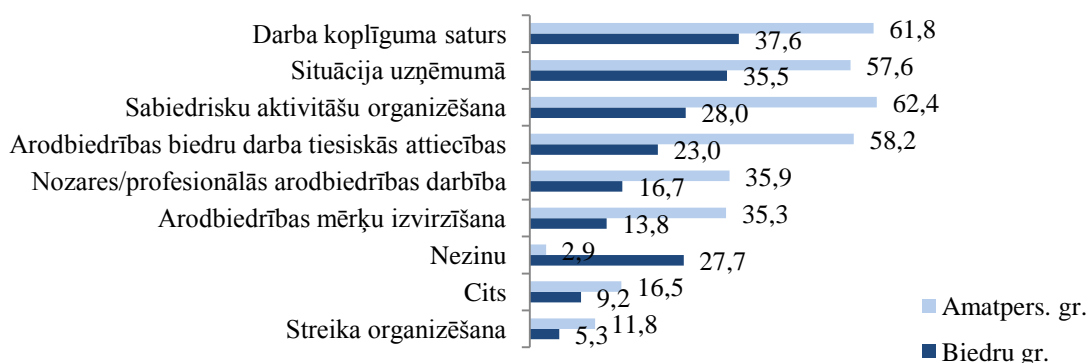


4.34. attēls. Biedru grupas respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju?” (procentos, kopā 100%)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; n=282

Autore secina, ka rezultāti norāda uz neefektīvu divvirzienu komunikāciju starp arodbiedrības biedriem un uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājiem, biedru pasivitāti, kā arī uz daļēju amatpersonu vienaldzību attiecībā uz efektīvas komunikācijas nodrošināšanu ar arodbiedrības biedriem.

Amatpersonu grupas atbildēs kā visvairāk pārrunāti jautājumi **uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs pēdējā gada laikā** minēti: sabiedrisko aktivitāšu organizēšana – 62,4%, koplīguma saturs – 61,8%, biedru darba tiesiskās attiecības – 58,2% ,situācija uzņēmumā – 57,6%. Biedru grupas respondenti kā visvairāk pārrunātos jautājumus minējuši koplīguma saturu – 37,6%, situāciju uzņēmumā – 35,5% un sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu – 28,0%. Turklāt 27,7% no biedru grupas respondentiem un 2,9% no amatpersonu grupas respondentiem atzina, ka viņi nezina, kādi jautājumi ir tikuši pārrunāti uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. Šos respondentus var raksturot kā pasīvus sekotājus, kuri neinteresējas par arodbiedrībā notiekošo (skatīt 4.35. attēlu).



4.35. attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kādi jautājumi tikuši pārrunāti uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs pēdējā gada laikā?” (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)

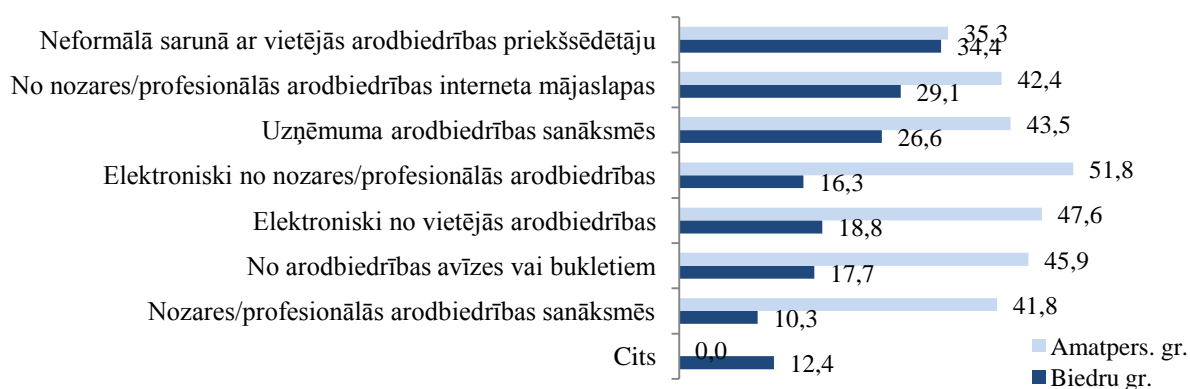
Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Zīmīgi, ka abas respondentu grupas atzinušas, ka arodbiedrības mērķu izvirzīšanai šajās sanāksmēs netiek pievērsta īpaša vērība: amatpersonu grupā 35,3% un biedru grupā tikai 13,8% atzinuši, ka šis jautājums tiek pārrunāts. Kopumā abu respondentu grupu atbildes ir

diezgan atšķirīgas, nelielu skaidrojumu sniedz biedru grupas brīvā teksta atbildes pie atbilžu varianta „Cits”. Lielākā daļa no šiem respondentiem uzsvēruši, ka uzņēmumā arodbiedrības sanāksmes nenotiek (skatīt 4.35. attēlu).

Autore secina, ka neraugoties uz to, ka jautājumi par darba koplīgumu saturu ir tikuši pārrunāti, tomēr, kā liecināja atbildes uz jautājumu par koplīgumu klātesamību, 24,8% no biedru grupas respondentiem nezina, vai uzņēmumā ir noslēgts darba koplīgums, kas norāda uz neefektīvu divvirzienu komunikāciju starp arodbiedrību priekšsēdētājiem un biedriem, kā arī uz biedriem kā pasīviem sekotājiem.

Informācijas ieguves veids. Respondentu atbildes liecina, ka biedru grupā visbiežāk, 34,4% no visas izlases, informāciju par jaunumiem nozares/profesionālajā arodbiedrībā iegūst neformālā sarunā ar vietējās arodbiedrības priekšsēdētāju, 29,1% to iegūst no nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājas lapas, bet tikai 26,6% – uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. 18,8% šo informāciju iegūst elektroniski no vietējās arodbiedrības, 17,7% – no arodbiedrības avīzes vai bukletiem, 16,3% – elektroniski no nozares/profesionālās arodbiedrības, bet 10,3% – tikai nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmēs. Amatspersonu respondentu grupā atbilžu sadalījums ir šāds – 51,8% respondentu informāciju iegūst elektroniski no nozares/profesionālās arodbiedrības, 47,6% – elektroniski no vietējās arodbiedrības, 45,9% – no arodbiedrības avīzes vai bukletiem, 43,5% – uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs, 42,4% elektroniski no nozares/profesionālās arodbiedrības, 41,8% – nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmēs, bet 35,3% – neformālā sarunā ar vietējās arodbiedrības priekšsēdētāju. Aptaujas rezultāti liecina par neformālās komunikācijas pārsvaru biedru grupā un elektroniski iegūtas informācijas pārsvaru amatpersonu grupā (skatīt 4.36.attēlu).



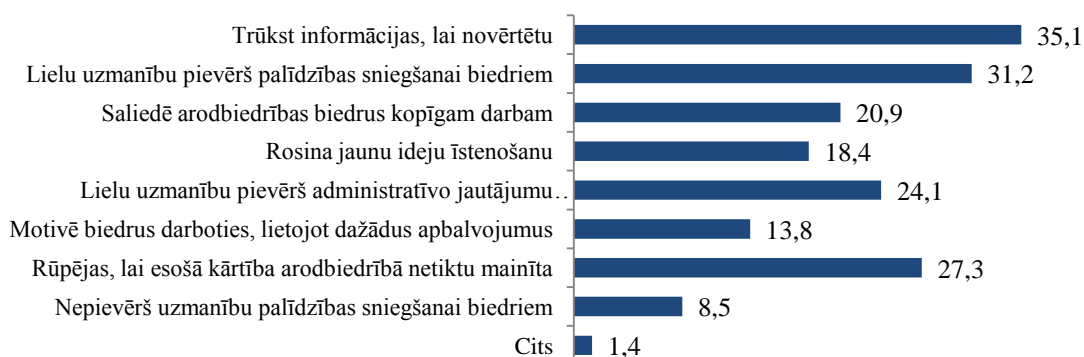
4.36. attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kādā veidā Jūs iegūstat informāciju par jaunumiem nozares/profesionālajā arodbiedrībā? (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)”

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Autore secina, ka biedru grupai dominējošais informācijas ieguves veids ir neformālās sarunas ar uzņēmumu arodbiedrību priekšsēdētājiem, bet amatpersonu grupai elektroniski iegūta informācija no nozares/profesionālās arodbiedrības.

Līderības stils. Kā negatīvs rādītājs vērtējams tas, ka 35,1% biedru atzinuši, ka viņiem trūkst informācijas, lai novērtētu *uzņēmuma arodbiedrības* priekšsēdētāja darbību. Liels respondentu skaits – 31,2% uzskata, ka uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs lielu uzmanību pievērš palīdzības sniegšanai biedriem, 27,3% – ka priekšsēdētājs rūpējas, lai esošā kārtība arodbiedrībā netiktu mainīta, 24,1% – ka lielu uzmanību pievērš administratīvo jautājumu risināšanai, 20,9% – ka saliedē arodbiedrības biedrus kopīgam darbam, 18,4% – ka rosina jaunu ideju īstenošanu, 13,8% – ka motivē biedrus darboties, izmantojot dažādus apbalvojumus, bet tikai 8,5% – ka uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs nepievērš uzmanību palīdzības sniegšanai biedriem (skatīt 4.37.attēlu).

Atbildes variants „Cits”, ko izvēlējušies tikai 1,4% respondentu, atklāj biedru negatīvo viedokli par uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētājiem. Autoresprāt, šie rezultāti vēlreiz apliecina komunikācijas problēmas starp uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētājiem un biedriem, kā arī līderības problēmu – ja 35,1 % biedru trūkst informācijas, lai novērtētu uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja darbību. Saskaņā ar P. Klarka viedokli tas norāda uz neiejaukšanās līderības stila pielietošanu (*Clark, 2009, 171*) uzņēmumu arodbiedrības līmenī. Autore uzskata, ka tas raksturo biedrus kā pasīvus sekotājus. Negatīvi vērtējams arī zemais rādītājs (20,9%) par biedru saliedēšanu kopīgam darbam, tas zināmā mērā izskaidro ekspertu intervijās minēto un anketas rezultātos nojaušamo biedru pasīvo uzvedību. Par priekšsēdētāju grūtībām pielāgoties jauniem apstākļiem liecina fakts, ka tikai 18,4% no uzņēmumu līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājiem rosina jaunu ideju īstenošanu, kas mūsdienu mainīgās ārējās vides situācijā būtu īpaši būtiski.

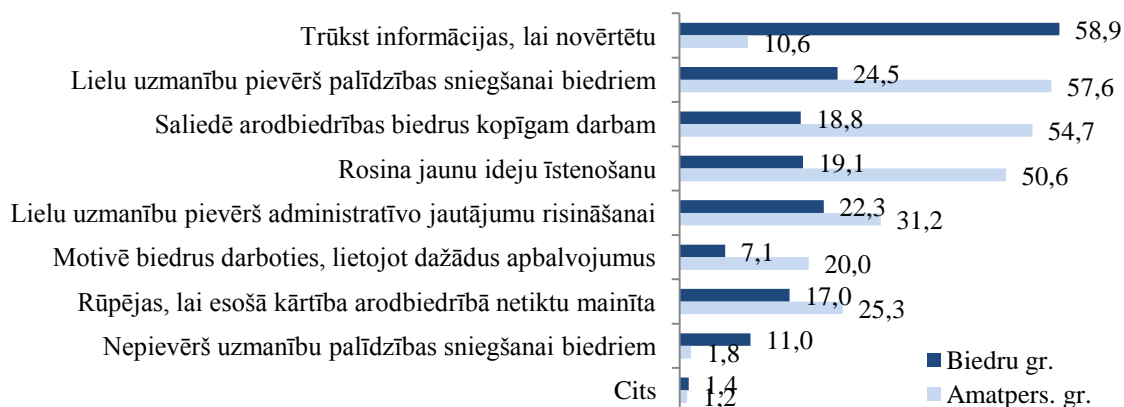


4.37. attēls. Biedru grupas respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kā Jūs raksturotu uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja darbību?” (procentos, bija iespējami vairāki atbilžu varianti)
Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; n=282

Kā izteikti negatīvs rādītājs vērtējams tas, ka 58,9% no biedru grupas respondentiem atzinuši–viņiem trūkst informācijas, lai novērtētu *nozares/profesionālās arodbiedrības* priekšsēdētāja darbību (skatīt 4.38.attēlu 163. lpp). Pārējās šīs respondentu grupas atbildes sadalās šādi: 24,5% respondentu uzskata, ka nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs lielu uzmanību pievērš palīdzības sniegšanai biedriem, 22,3% – ka lielu uzmanību pievērš administratīvo jautājumu risināšanai, 19,1% – ka rosina jaunu ideju īstenošanu, 18,8% – ka saliedē arodbiedrības biedrus kopīgam darbam, 17,0% – rūpējas, lai esošā kārtība arodbiedrībā netiktu mainīta, bet 11,0%, ka nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs nepievērš uzmanību palīdzības sniegšanai biedriem. Rezultāti atbilstoši P. Klarka teorijai (*Clark, 2009, 171*) norāda uz transformatīvās līderības (saliedē biedrus kopīgam darbam, rosina jaunu ideju īstenošanu) un transakcionālās līderības (motivē darboties, lietojot dažādus apbalvojumus, rūpējas, lai esošā kārtība netiktu mainīta) iezīmēm.

Nozaru/ profesionālo arodbiedrību priekšsēdētāji pievērš pārāk maz vērības informācijas apmaiņai ar biedriem (skatīt 4.38.attēlu 163. lpp), tādēļ aptaujas rezultāti atkārtoti norāda uz arodbiedrības vadības un biedru komunikācijas problēmām, kā arī raksturo biedrus kā pasīvus sekotājus. Atbildes variants „Cits”, ko izvēlējies 1,4% respondentu, arī šajā gadījumā atklāj biedru negatīvo viedokli par nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājiem. Savukārt, amatpersonu grupā vislielākais respondentu skaits – 57,6% uzskata, ka nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs lielu uzmanību pievērš palīdzības sniegšanai biedriem, 54,7% – ka priekšsēdētājs saliedē arodbiedrības biedrus kopīgam darbam, 50,6% – ka rosina jaunu ideju īstenošanu, 31,2% – ka lielu uzmanību pievērš administratīvo jautājumu risināšanai, 25,3% – ka rūpējas, lai esošā kārtība arodbiedrībā netiktu mainīta, 20,0% – ka motivē biedrus darboties, lietojot dažādus apbalvojumus, bet tikai 1,8% – ka nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs nepievērš uzmanību palīdzības sniegšanai biedriem (skatīt 4.38.attēlu). Atbildes variants „Cits”, ko izvēlējies tikai 1,2% no šīs respondentu grupas, arī atklāj negatīvu viedokli par nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājiem. Rezultāti norāda, ka starp nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājiem un uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētājiem pastāv mazāk komunikācijas kļūdu kā starp nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājiem un biedriem.

Autore secina, ka uzņēmumu un nozaru/profesionālo arodbiedrību līmenī vērojamas neiejaukšanās līderības stila iezīmes. Novērtējot nozares/profesionālā līmeņa arodbiedrību priekšsēdētājus, amatpersonu grupas respondenti saskata izteiktākas transformatīvā līderības stila pazīmes kā biedru grupas respondenti.



4.38.attēls. Respondentu atbilžu īpatsvars uz katru vērtējamo aspektu jautājumam „Kā Jūs raksturotu nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētāja darbību?” atbilžu sadalījums (procentos, ir iespējami vairāki atbilžu varianti)

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=282, amatpersonu grupas n=170

Biedru lojalitāte pret arodbiedrību. Atbildes uz jautājumu par biedru attieksmi pret arodbiedrībām norāda uz dažādu lojalitātes līmeni un biedriem kā aktīviem vai pasīviem sekotājiem. Piedāvātos atbilžu variantus respondenti sakārtojuši prioritārā secībā no 1 līdz 8, augstākā iespējamā prioritāte tika apzīmēta ar skaitli 1, bet zemākā iespējamā ar skaitli 8.

4.7. tabula

Respondentu atbilžu ranžējums par viņu attieksmi pret arodbiedrībām

Atbilde uz jautājumu	Rangs biedru grupas vērtējumā	Biedru grupas punkti*	Rangs amatpersonu grupas vērtējumā	Amatpersonu grupas punkti	Punktu skaits kopā
Man ir skaidra izpratne par arodbiedrības biedru tiesībām un pienākumiem	1	749	1	357	1106
Esmu gatavs piedalīties arodbiedrības sanāksmēs	2	1052	6	518	1570
Es ticu arodbiedrību kustībai kopumā	4	1159	3	497	1656
Esmu gatavs izpildīt dažādus pienākumus arodbiedrībā	6	1268	2	417	1685
Es informēju arodbiedrību par situāciju darbavietā	5	1239	5	516	1755
Esmu gatavs strādāt dažādās darba grupās arodbiedrībā	7	1345	7	519	1864
Man pietiek ar to, ka maksāju biedra naudu	3	1153	8	809	1962
Es lepojos ar piederību arodbiedrībai	8	1503	4	507	2010

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze; biedru grupas n=261, amatpersonu grupas n=127

* Punktu skaits nozīmē kopējo atbildes varianta iegūto punktu skaitu; augstāks punktu skaits nozīmē zemāku lojalitātes līmeni.

Autore uzsver, ka daudzi respondenti nevēlējās sniegt atbildes uz šo jautājumu: biedru grupā atbildējis tikai 261 respondents no 282 respondentiem, bet amatpersonu grupā 127 no 170 respondentiem. Atbilžu varianti, kas norāda uz teorētiski augstu lojalitātes līmeni, 4.7. tabulā

iezīmēti ar tumšu krāsu, biedru grupas vērtējumā viens no tiem „Es lepojos ar piederību arodbiedrībai” ir pēdējā vietā. Abām respondentu grupām atbilde „Man ir skaidra izpratne par arodbiedrības biedru tiesībām un pienākumiem” ieguvusi vismazāk punktu un ierindojusies pirmajā vietā. Uz zemāko lojalitātes līmeni norādošais atbildes variants „Man pietiek ar to, ka maksāju biedra naudu” biedru grupas vērtējumā ieguvis trešo vietu, bet amatpersonu grupas vērtējumā ieguvis pēdējo vietu. Arī atbildes variants, kas apliecina biedru lojalitāti un biedru aktivitāti „Esmu gatavs strādāt dažādās darba grupās arodbiedrībā” abās respondentu grupās ieguvis tikai septīto vietu. Biedru kā sekotāju pasivitāti apliecina arī fakts, ka atbilde uz jautājumu „Esmu gatavs izpildīt dažādus pienākumus arodbiedrībā” biedru grupā ieguvusi tikai sesto vietu. Zīmīgi, ka amatpersonu grupas vērtējumā atbilde „Esmu gatavs piedalīties arodbiedrības sanāksmēs” ierindojusies tikai sestajā vietā, kas liecina arī par amatpersonu grupas respondentu pasīvo uzvedību (skatīt 4.7. tabulu).

Autoresprāt, biedru grupas lojalitāte ir vērtējama kā vidēja un zema, bet amatpersonu grupas lojalitāte ir vērtējama kā vidēja un augsta.

Secinājumi par līderību, komunikāciju un biedru lojalitāti Latvijas arodbiedrībās

- Uzņēmumu arodbiedrības līmenī lēmumu pieņemšanā noteicošais ir uzņēmuma arodbiedrības amatpersonu viedoklis, kas norāda uz demokrātiskas līderības trūkumu, kopumā biedru līdzdalības līmeni attiecībā uz lēmumu pieņemšanu uzņēmumu arodbiedrības līmenī var vērtēt kā vidēju vai zemu.
- Nedaudz vairāk kā trešdaļai biedru ir zems līdzdalības līmenis attiecībā uz iespējam ietekmēt nozares/profesionālajās arodbiedrībās pieņemtos lēmumus. Savukārt, trešdaļai no amatpersonu grupas respondentiem, salīdzinot ar biedru grupas respondentiem, ir daudz augstāks līdzdalības līmenis.
- Biedri tiek aicināti izteikt savu viedokli par sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu un koplīguma saturu, biedru līdzdalība arodbiedrību mērķu izvirzīšanā nav pietiekoša.
- Rezultāti norāda uz neefektīvu divvirzienu komunikāciju starp arodbiedrības biedriem un uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājiem, biedru pasivitāti, kā arī uz daļēju amatpersonu vienaldzību attiecībā uz efektīvas komunikācijas nodrošināšanu ar arodbiedrības biedriem.
- Aktuālākie jautājumi uzņēmumu arodbiedrības sanāksmēs ir jautājumi, kas skar darba koplīgumu saturu, situāciju uzņēmumos un sabiedrisko aktivitāšu organizēšanu. Neraugoties uz to, ka jautājumi par darba koplīgumu saturu bieži ir tikuši pārrunāti, tomēr, kā liecināja atbildes uz jautājumu par koplīgumu klātesamību, 24,8% no biedru grupas respondentiem nezina, vai uzņēmumā ir noslēgts darba koplīgums, kas norāda uz neefektīvu divvirzienu komunikāciju starp arodbiedrību priekšsēdētājiem un biedriem, kā arī uz biedriem kā pasīviem sekotājiem.

- Biedru grupai dominējošais informācijas ieguves veids ir neformālās sarunas ar uzņēmumu arodbiedrību priekšsēdētājiem, bet amatpersonu grupai – elektroniski iegūta informācija no nozares/profesionālās arodbiedrības.
- Uzņēmumu un nozares/profesionālā arodbiedrību līmenī līderības stils izpaužas vāji, kas liecina par neiejaukšanās stila iezīmēm. Novērtējot nozares/profesionālā līmeņa priekšsēdētājus, amatpersonu grupas respondenti saskata izteiktākas transformatīvās līderības stila pazīmes kā biedru grupas respondenti.
- Biedru grupas lojalitāte ir vērtējama kā vidēja un zema, bet amatpersonu grupas lojalitāte ir vērtējama kā vidēja un augsta.

4.4.6. Aptaujas rezultātu par sakarībām starp stratēģisko vadīšanu un līderību analīze

Sakarību novērtēšanai starp līderību un stratēģisko vadīšanu tika lietots Spīrmena korelācijas koeficients, jo dati doti intervālu skalā, $n > 50$, empīriskie sadalījumi neatbilst normālam sadalījumam. Nosaukuma jeb kategoriju datiem tika lietots Pīrsona hī kvadrāta kritērijs.

Ar Spīrmena korelācijas koeficienta palīdzību tika noteiktas sakarības starp pazīmēm lielākajai (biedru) grupai. Korelāciju statistiskā nozīmība tiek pierādīta, ja aprēķinātais nozīmības līmeņa rādītājs (sig) $\leq 0,05$ (*Arhipova, Bāliņa, 2006, 223, 233*). Tas nozīmē, ka nulles hipotēze ir noraidāma (*Krastiņš, 2003, 53*).

4.8. tabula

Līderības un stratēģiskā virziena noteikšanas rādītāju sakarības
(Spīrmena korelācijas rezultāti biedru grupai)

Saīsināts jautājuma formulējums	Iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Iespējas ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību	
	r	p	r	p	r	p
Izpratne par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem	0,376	0,00	0,371	0,00	0,236	0,00
Vai nozares/profesionālās arodbiedrība ir sasniegusi mērķus?	0,360	0,00	0,370	0,00	0,250	0,00

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011.g. rezultātu analīze (r-korelācijas koeficients, p-nozīmības līmenis); n=282

Kā redzams 4.8. tabulā, pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp šādām pazīmēm:

- biedru arodbiedrības mērķu izpratni un viņu reālajām iespējām ietekmēt uzņēmumu un nozares/profesionālajā arodbiedrības līmenī pieņemto lēmumu saturu;

- biedru arodbiedrības mērķu izpratni un uzņēmuma vadības attieksmi pret arodbiedrību;
 -mērķu sasniegšanu un biedru reālajām iespējām ietekmēt uzņēmumu un nozares/profesionālajā arodbiedrības līmenī pieņemto lēmumu saturu.

Statistiski nozīmīgas sakarības nepastāv starp biedru arodbiedrības mērķu izpratni un uzņēmuma vadības attieksmi pret arodbiedrību, kā arī starp mērķu sasniegšanu un uzņēmuma vadības attieksmi pret arodbiedrību (skatīt 13. pielikumu).

4.9. tabula

Līderības un stratēģiskā virziena noteikšanas rādītāju sakarības
 (Pīrsona hī kvadrāta testa rezultāti arodbiedrības biedru grupai)

Saīsināts jautājuma formulējums		Līderības rādītāji					
		Iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Iespējas ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Konsultāciju biežums ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju	
		χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Stratēģiskā virziena noteikšanas rādītāji	Misijas esamība	42,62	0,00	64,38	0,00	52,92	0,00
	Veids, kādā iegūta informācija par misiju	141,11	0,00	249,67	0,00	96,33	0,00
	Vīzijas esamība	46,23	0,00	71,01	0,00	45,30	0,00
	Veids, kādā iegūta informācija par vīziju	162,11	0,00	247,38	0,00	86,49	0,00
	Vēlme iesaistīties misijas un vīzijas izstrādē	8,66	0,07	30,41	0,00	29,37	0,00

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; n=282

Tabulā 4.9. ietvertā informācija norāda uz to, ka no iespējamām 15 sakarībām pastāv 14 statistiski nozīmīgas sakarības starp līderību un stratēģiskā virziena noteikšanu ($p < 0,05$). Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp konsultāciju biežumu ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju un misijas un vīzijas esamību, kā arī ar veidu, kādā iegūta informācija par šiem jautājumiem.

Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības arī starp biedru iespējām ietekmēt nozares un uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un misijas un vīzijas esamību, kā arī ar veidu, kādā iegūta informācija par šiem jautājumiem.

Tāpat pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp konsultāciju biežumu ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju un biedru vēlmi iesaistīties misijas un vīzijas izstrādē, kā arī starp biedru iespējām ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un vēlmi iesaistīties misijas un vīzijas izstrādē.

No iespējamām 18 sakarībām pastāv 14 statistiski nozīmīgas sakarības arī starp 4.10. tabulā ievietotajiem rādītājiem. Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp biedru iespējām

ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un mērķu esamību, veidu, kādā tiek iegūta informācija par arodbiedrības mērķiem, uzņēmuma vadības attieksmi pret arodbiedrību un stratēģijas esamību. Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības arī starp iespējām ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un vairākiem minētajiem stratēģiskās plānošanas rādītājiem.

4.10. tabula

Līderības un stratēģiskās plānošanas rādītāju sakarības
(Pīrsona hī kvadrāta testa rezultāti arodbiedrības biedru grupai)

Saīsināts jautājuma formulējums		Līderības rādītāji					
		Iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Iespējas ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Konsultāciju biežums ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju	
		χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Stratēģiskās plānošanas rādītāji	Mērķu esamība	44,79	0,00	50,15	0,00	59,47	0,00
	Veids kādā iegūta informācija par mērķiem	118,32	0,00	214,57	0,00	107,78	0,00
	Vēlme iesaistīties mērķu izstrādē	2,12	0,71	15,95	0,00	12,02	0,03
	Nepieciešamība informēt sabiedrību par ieguvumiem, kādi iespējami mērķu sasniegšanas gadījumā	6,76	0,56	9,88	0,27	9,88	0,43
	Uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību	45,06	0,00	26,37	0,00	68,14	0,00
	Stratēģijas esamība	29,75	0,00	37,63	0,00	22,18	0,01

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; n=282

Pīrsona hī kvadrāta testa rezultātu apkopojums parāda, ka biedru grupā no iespējamām 18 sakarībām pastāv 16 statistiski nozīmīgas sakarības arī starp līderību un mērķu sasniegšanas rādītājiem (skatīt 4.11. tabulu). Redzams, ka visvairāk statistiski nozīmīgu sakarību pastāv starp konsultāciju biežumu ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju un mērķu sasniegšanas rādītājiem, kas apliecina būtisku komunikācijas nozīmi mērķu sasniegšanā. Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp iespējām ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un koplīguma kvalitāti, to, cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt gadījumos, kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības, darba samaksas palielinājumu nozarē strādājošajiem pēdējo 5 gadu laikā, darbību pret darba samaksas samazināšanu nozarē pēdējo 2 gadu laikā, spēju aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību. Pastāv arī statistiski nozīmīgas sakarības starp iespējām ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu un koplīguma esamību, koplīguma kvalitāti, to, cik operatīvi

arodbiedrība spēj reaģēt gadījumos, kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības, darbību pret darba samaksas samazināšanu nozarē pēdējo 2 gadu laikā, spēju aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību.

4.11. tabula

Līderības un mērķu sasniegšanas rādītāju sakarības
(Pīrsona hī kvadrāta testa rezultāti arodbiedrības biedru grupai)

Saīsināts jautājuma formulējums		Līderības kritēriji					
		Iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Iespējas ietekmēt nozares arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu		Konsultāciju biežums ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju	
		χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Mērķu sasniegšana	Koplīguma esamība	24,47	0,00	10,64	0,22	29,61	0,00
	Koplīgums paredz papildus garantijas DL noteiktajām	33,58	0,00	25,27	0,01	36,55	0,00
	Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt, gadījumos kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības	70,78	0,00	70,36	0,00	96,72	0,00
	Panākts darba samaksas palielinājumu nozarē strādājošajiem pēdējo 5 gadu laikā	13,57	0,09	18,56	0,01	21,31	0,01
	Darbība pret darba samaksas samazināšanu nozarē pēdējo 2 gadu laikā	34,29	0,00	50,04	0,00	31,03	0,00
	Spēja aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību	64,25	0,00	61,17	0,00	56,64	0,00

Avots: autore izstrādātās Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas 2011. g. rezultātu analīze; n=282

Darba autore secina, ka pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp Latvijas arodbiedrību stratēģisko vadīšanu un līderību:

- Pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp arodbiedrību biedru izpratni par arodbiedrību mērķiem un iespējām ietekmēt uzņēmuma arodbiedrības līmenī pieņemto lēmumu saturu.
- Pīrsona hī kvadrāta testa rezultātu apkopojums biedru grupā parāda, ka: no astoņpadsmit iespējamām sakarībām pastāv sešpadsmit statistiski nozīmīgas sakarības starp līderību un mērķu sasniegšanas rādītājiem; no astoņpadsmit iespējamām sakarībām- piecpadsmit statistiski nozīmīgas sakarības starp līderību un stratēģiskās plānošanas rādītājiem; no piecpadsmit sakarībām – četrpadsmit statistiski nozīmīgas sakarības starp līderību un stratēģiskā virziena noteikšanas rādītājiem.

Promocijas darba teorētiskajā daļā darba autore pārliecinājās, ka zinātnieki maz vērības pievērsuši stratēģijas realizācijas jautājumiem arodbiedrībās: saistībā ar stratēģisko vadīšanu nav aplūkoti līderības un komunikācijas aspekti. Darba empīriskajā daļā autore pārliecinājās,

ka Latvijas arodbiedrībās pastāv gan stratēģijas izstrādes problēmas, gan stratēģijas īstenošanas - līderības un komunikācijas problēmas. Autores skatījums, kā pilnveidot Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, apkopots promocijas darba ceturtajā nodaļā.

4.5. Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveides iespējas

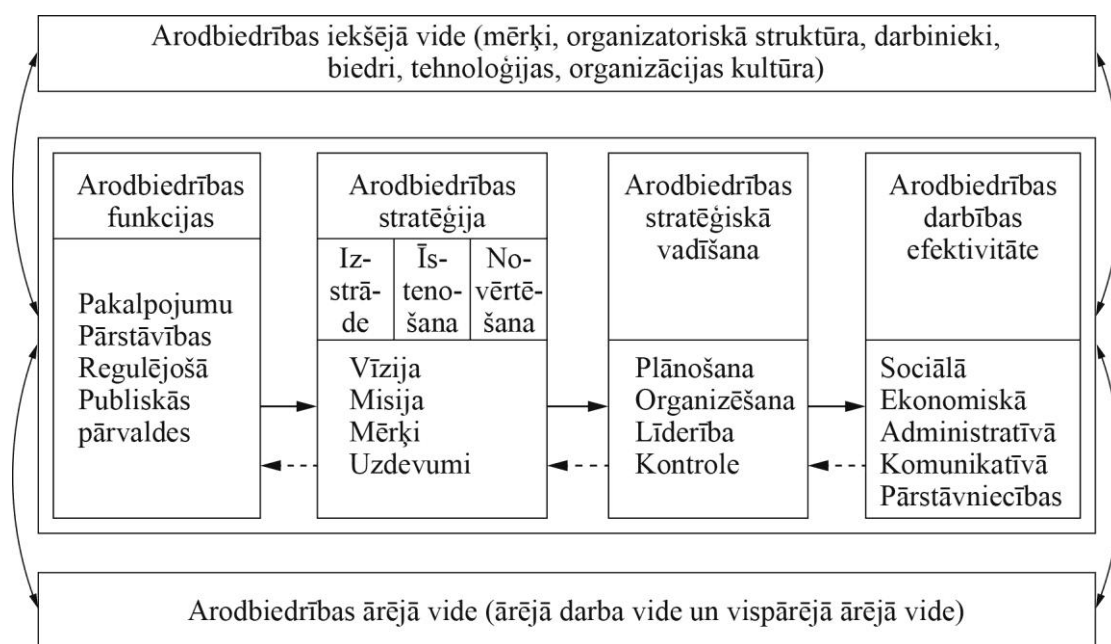
Autores veiktais pētījums norāda, ka stratēģiskās vadīšanas funkcijas tiek īstenotas tikai dažās Latvijas arodbiedrībās, turklāt tās tiek īstenotas virspusēji, un arodbiedrību biedri par arodbiedrību mērķiem, misiju un vīziju nav informēti. Pētījuma rezultāti atklāj, ka arodbiedrību priekšsēdētāji līdz šim nav izpratuši ieguvumus ko rada komandu darba iespēju izmantošana un nav pietiekami pievērsušies stratēģijas izstrādes jautājumiem.

Pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi un empīriskā pētījuma rezultātiem, autore secina, ka mūsdienās Latvijas arodbiedrībām jāapilnveido stratēģiskā vadīšana, būtisku vērību pievēršot līderības un arodbiedrības biedru līdzdalības problemātikai, kā arī stratēģijas īstenošanas novērtēšanas jautājumiem.

Līdz šim arodbiedrību vadībā veikti nedaudzi pētījumi par stratēģijas izstrādes aspektiem, bet vērtību formulēšanas nepieciešamība stratēģiskā virziena ietvaros nav apskatīta. Arī stratēģijas īstenošanas aspekti arodbiedrību vadīšanā līdz šim apskatīti pavisam nedaudz: fragmentāri pētīta resursu sadale, organizācijas struktūra un stratēģijas novērtēšana. Tomēr nav ticis pētīts līderības stils, tai skaitā biedru iesaistīšanas nozīme stratēģisko lēmumu pieņemšanā, komunikācijas nozīme stratēģijas īstenošanas procesa laikā arodbiedrībās, kā arī arodbiedrību stratēģijas novērtēšanas jautājumi. Darba autorei arodbiedrību vadības literatūrā neizdevās atrast pierādījumus tam, ka tiktu pētītas iespējas atgriezties pie iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas posmiem, lai izvērtētu stratēģijas īstenošanas norisi.

Darba autores piedāvātais stratēģiskās vadīšanas modelis un process ir izstrādāts, pamatojoties uz: uzņēmējdarbības organizāciju vadīšanas teorētiskajām nostādnēm (*Daft, 2008; Hall, Tolbert 2009; Hatch, 1997; Roberto, 2004; Hill, Jones, 2012; Wheelen, Hunger 2011; Nutt, Wilson, 2010; Drucker, 1999; Caune, Dzedonis, 2009; Morden, 2007*) un arodbiedrību stratēģiskās plānošanas pieejām, kā arī citām arodbiedrību vadīšanas teorētiskajām nostādnēm (*Salamon, 2000; Barling, 1992; Hannigan, 1998; Nesbit, 2001; Ewing, 2005; Weil, 2002, Hannigan, 1998; Holley, Jennings, Wolter, 2011; Frege, 2002; Burchielli, 2004; Bryson, 2003*) un citu teorētiķu atziņām. Modelis un process daļēji paredz uzņēmējdarbības stratēģiskās vadīšanas elementu integrēšanu arodbiedrību stratēģiskajā vadīšanā. Tomēr gan modelis, gan process paredz arī arodbiedrību funkciju un vides īpatnību ievērošanu.

Autores izstrādātais Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modelis attēlots 4.39. attēlā.



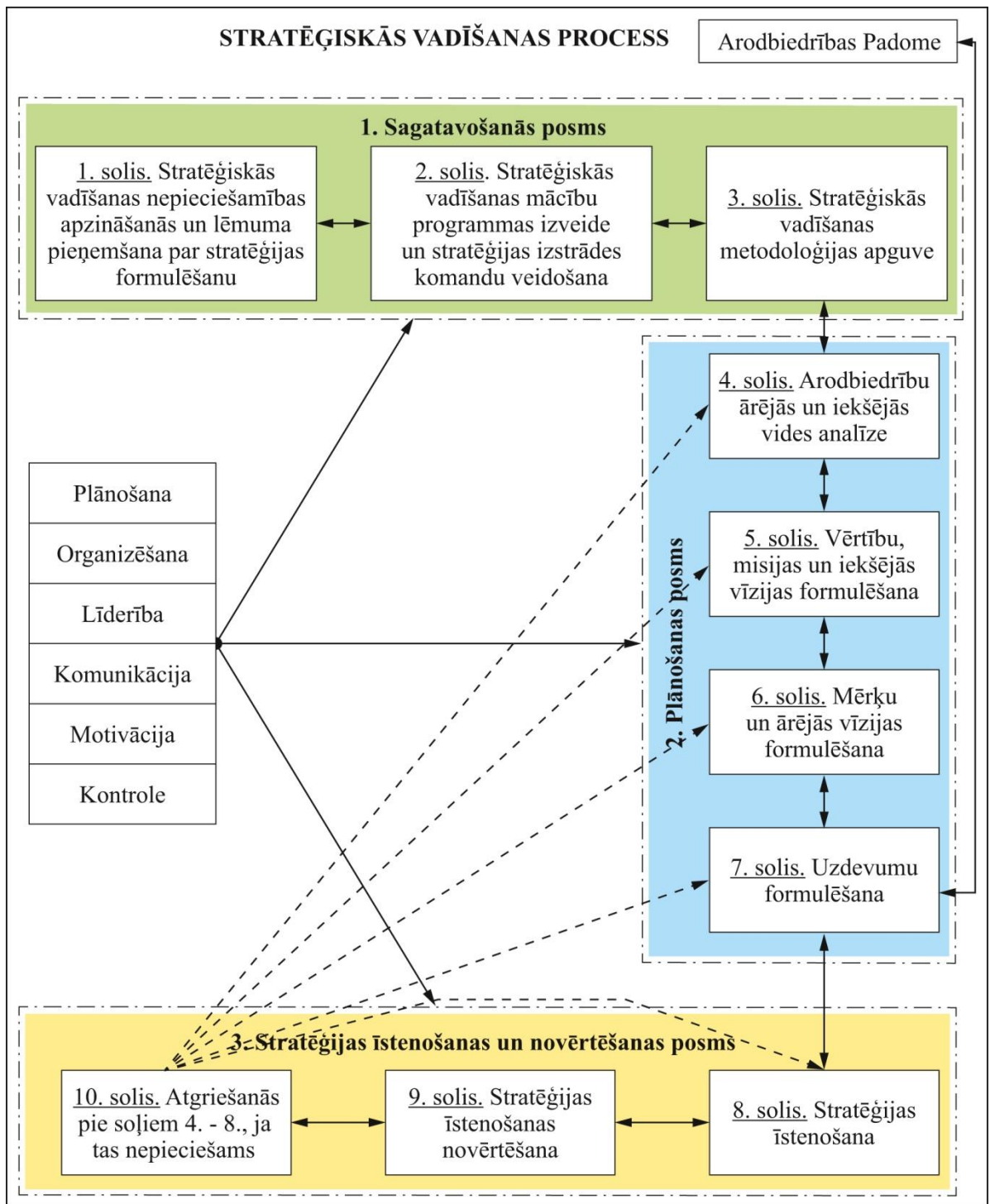
4.39. attēls. Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modelis
Avots: Autore izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

Kā redzams 4.39. attēlā, modelis atspoguļo arodbiedrības funkcijas, stratēģiju, stratēģisko vadīšanu un darbības efektivitāti, kas savstarpēji saistītas gan tieši, gan ar atgriezeniskās saites palīdzību. Modeļa ietvaros stratēģiskās vadīšanas īstenošanu ietekmē arodbiedrības iekšējā un ārējā vide.

Modeļa realizācija notiek kā process, kas sastāv no trim posmiem: sagatavošanās; plānošanas; stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posma. Procesa ietvaros paredzēts pievērst vērību arodbiedrību iekšējās un ārējās vides izpētei, vērtību un ārējās vīzijas formulēšanai. Autore definējusi līderības stilu arodbiedrībās un stratēģijas īstenošanas ietvaros, paredzējusi līderu darbību atkarībā no biedru pamattipa. Autore formulējusi arī būtiskākās arodbiedrību mērķu izvirzīšanas pamatjomas un stratēģijas īstenošanas novērtēšanai, paredzējusi konkrētus rādītājus, ar kuriem tiek noteikts mērķu un uzdevumu izpildes līmenis. Procesa laikā paredzētas iespējas atgriezties pie iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas posmiem, lai izvērtētu stratēģijas īstenošanas norisi.

Autores piedāvātās pieejas ietvaros par stratēģisko vadīšanu arodbiedrībā atbildīgi ir to priekšsēdētāji, administratīvo atbalstu stratēģijas izstrādei un ieviešanai nodrošina valde un/vai padome, stratēģijas izstrādes komanda, personāls un arodbiedrību priekšsēdētāji.

Autores piedāvātais Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas process attēlots 4.40. attēlā.



4.40. attēls. Arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas procesa shēma
 Avots: autore izveidots, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

Autore izstrādāto procesu veido trīs savstarpēji saistīti stratēģiskās vadīšanas posmi:

- 1) Sagatavošanās posms, kura laikā notiek stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanās un lēmuma pieņemšana par stratēģijas formulēšanu. Tiek izveidota stratēģiskās vadīšanas mācību programma un stratēģijas izstrādes komandas. Ar mācīšanās palīdzību notiek stratēģiskās vadīšanas metodoloģijas apguve.

- 2) Plānošanas posma sākumā tiek analizēta ārējā un iekšējā vide; formulētas arodbiedrību vērtības, misija un iekšējā vīzija; formulēti mērķi un ārējā vīzija; noteikti uzdevumi.
- 3) Stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posms: stratēģija tiek īstenota, novērtēta un koriģēta, ja tas nepieciešams.

Turpmāk tiks aplūkota katra stratēģiskās vadīšanas procesa posma norise.

Sagatavošanās posma norise

Pirmais solis: Stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanās un lēmuma pieņemšana par stratēģijas formulēšanu. Diskusiju par stratēģijas nepieciešamību nozares/profesionālajās arodbiedrībās var iniciēt valde, padome, priekšsēdētājs vai jebkurš aktīvs biedrs. Biedru motivēšanai un stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības novērtēšanai tiek pielietotas dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes. Vispopulārākās ir dialogiskās metodes. Arodbiedrībās tiek pielietotas dažādas dialogisko metožu formas – jautājumi un atbildes, diskusijas, debates.

Ja arodbiedrībai nav iepriekšējas pieredzes stratēģisko mērķu izvirzīšanā, diskusijas laikā tiek meklētas atbildes uz jautājumiem:

- Kādi ir līdzšinējie nozares/profesionālās arodbiedrības darbības vadības rezultāti? Kā tika sasniegti rezultāti? Vai tie apmierina?
- Kādi ir līdzšinējie uzņēmuma arodbiedrības ieguvumi? No kā tie ir atkarīgi?
- Kādi ir līdzšinējie arodbiedrības biedru kā indivīdu ieguvumi? No kā tie ir atkarīgi? Vai ir sasniegts vēlamais?

Pēc autores domām, šāda diskusija ļautu novērtēt līdzšinējo sasniegumu atbilstību vēlamajiem mērķiem un motivētu arodbiedrības valdi vai padomi stratēģijas izstrādei. Turpretī, ja arodbiedrībai ir pieredze stratēģisko mērķu formulēšanā, šajā posmā tiek pārrunāta stratēģiskās plānošanas pieredze, vērtētas veiksmes, neveiksmes, ieguvumi un zaudējumi.

Pirmā soļa rezultāts ir stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanās un lēmuma pieņemšana par stratēģijas formulēšanu.

Autores veiktais pētījums norāda, ka arodbiedrību vadītāji atzīst stratēģijas nepieciešamību šajās organizācijās, bet nepārzina stratēģiskās vadīšanas teorētiskos jautājumus un viņiem nav izpratnes par stratēģijas izveides un īstenošanas procesiem. Tādēļ autore stratēģiskās vadīšanas procesa sākumā piedāvā uzsākt darbu pie stratēģiskās vadīšanas izpratnes veidošanas.

Otrais solis: stratēģiskās vadīšanas mācību programmas izveide un stratēģijas izstrādes komandu veidošana. Tiek izstrādātas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas mācību programma

un nozares/profesionālajās arodbiedrībās izveidotas stratēģijas izveides komandas. LBAS ietvaros šī soļa īstenošanā iesaistās Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības konsultanti un eksperti, lai kopā ar nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājiem un stratēģiskās vadīšanas konsultantiem un/vai augstskolu akadēmisko personālu izveidotu arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas mācību programmu. Kopīga darba rezultātā tiek izveidota stratēģiskās vadīšanas mācību programma, kuras mērķis ir nodrošināt zināšanas un izpratni par stratēģiskās vadīšanas metodoloģiju, attīstīt stratēģiskās domāšanas spējas un veicināt stratēģijas izveides motivāciju. Autore uzskata, ka mācību programmas apjomam nevajadzētu būt mazākam par 32 akadēmiskajām stundām. Programmas veidošanas pedagoģiskais pamatnosacījums ir mācīšanās satura un formu izstrāde, kas prasa ikvienam arodbiedrības biedram apzināties mācīšanās mērķi.

Par pamatu stratēģiskās vadīšanas mācību programmas izstrādei piemērojami četri izglītības balsti jeb izglītības satura virzieni, kas publicēti UNESCO Starptautiskās komisijas ziņojumā „Izglītība divdesmit pirmajam gadsimtam” (UNESCO, 1996).

4.12. tabula

Pieaugušo mācīšanās saturs
(pēc Ž. Delora izglītības balstiem)

Izglītības balsti	Pārdzīvot	Zināt	Darīt
Mācīties zināt	Gūst prieku no mācīšanās procesa sociālā grupā	Izmantojot daudzveidīgus informācijas avotus, iegūst zināšanas par cilvēku kā indivīdu un sabiedrības vienotību	Prot strādāt ar zināšanu avotiem, informācijas tehnoloģijām
Mācīties darīt	Gūst prieku par jaunajām prasmēm un sakarību apgūšanu	Līdzdalībā gūst jaunas atziņas	Strādā profesijā un brīvprātīgo darbu. Attīsta vidi.
Mācīties būt	Gūst sasniegumus pašrealizācijā, paaugstinās pašvērtējums	Gūst zināšanas par sevi, spējām, fizisko, psihisko un sociālo attīstību	Mērķtiecīgi vada pašattīstību
Mācīties dzīvot kopā	Gūst prieku par saviem un citu cilvēku sasniegumiem	Pilnveido uzskatus par cilvēku līdztiesību	Prot rūpēties par citiem cilvēkiem dažādās sociālajās grupās
Rezultāts	Attieksmes	Zināšanas	Prasmes

Avots: UNESCO, 1996, 85-96; Brigmane, 2014, 12

Pieaugušo mācības ir veidojamas kā inovatīvs mācību process, kas prasa, lai katram cilvēkam, kas mācās, būtu mērķis mācīšanās laikā iegūtās zināšanas lietot praksē un lai viņš spētu veikt mācīšanās procesa un rezultāta pašnovērtējumu. Tādējādi atklājas trīs galvenās mācīšanās jēgas komponentes: prasme izvirzīt mērķi un to sasniegt; iemācīties jauniegūtās zināšanas pielietot praktiski; pašam novērtēt sava darba procesu un rezultātus (Brigmane, 2014, 26).

No šīm trim mācīšanās jēgas komponentēm ļoti nozīmīga ir zināšanu praktiskā pielietošana un darba procesu un rezultātu pašnovērtējums. Zināšanu praktiskā pielietošana ir izmantoto finanšu un laika resursu lietderīguma rādītājs. Iegūtās pašnovērtējuma prasmes arodbiedrību biedriem un vadītājiem palīdz arī stratēģijas izstrādes, īstenošanas un izvērtējuma procesos.

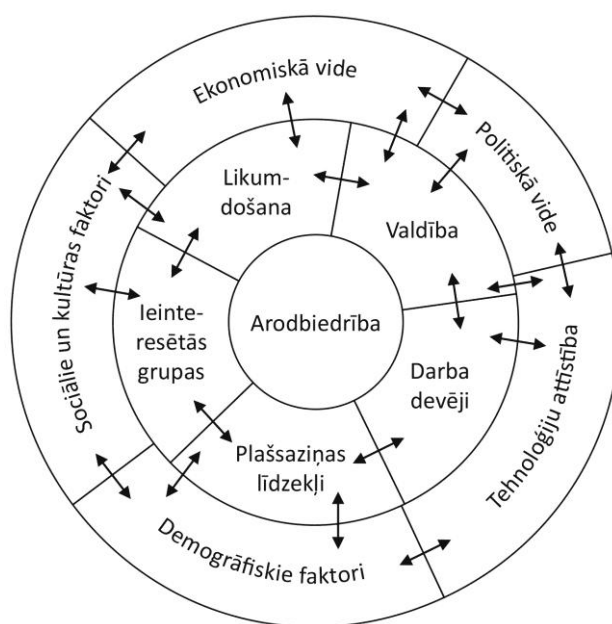
Stratēģijas izstrādes komandu veidošana. Autores veiktā pētījuma dati atklāj, ka lielākā daļa – 56,4% biedru grupas respondentu un 73% amatpersonu grupas respondentu ir gatavi iesaistīties nozares arodbiedrības mērķu izstrādē, bet piedalīties arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē ir gatavi 66,5% amatpersonu grupas respondentu un tikai 32,6% biedru grupas respondentu. Kopumā šie dati apliecina, ka arodbiedrībām ir pietiekoši daudz cilvēkresursu šādu komandu izveidei. Ja arodbiedrībā ir pieņemts lēmums par stratēģijas nepieciešamību, priekšsēdētājs vai deleģēts biedrs veido stratēģijas izstrādes komandu, kurās aicina piedalīties: arodbiedrības valdes pārstāvjus; vietējā līmeņa arodbiedrības priekšsēdētājus un valdes pārstāvjus; biedrus, kuri vēlas iesaistīties stratēģijas izveidē. Komandas darbā viedokļu dažādības veicināšanai vēlams iesaistīt atšķirīgus dalībniekus un arodbiedrību stratēģijas izstrādes komandas veidot septiņu līdz deviņu cilvēku sastāvā.

Otrā soļa rezultāts ir izveidota stratēģiskās vadīšanas mācību programma un izveidotas stratēģijas izstrādes komandas.

Trešais solis: stratēģiskās vadīšanas metodoloģijas apguve notiek ar mācīšanās palīdzību. Izveidotās stratēģiskās vadīšanas mācību programmas realizāciju veic stratēģiskās vadīšanas konsultanti un/vai augstskolu akadēmiskais personāls, mācīšanās laikā tiek lietotas dažādas, arī interaktīvas, mācību metodes. Mācās ne tikai stratēģijas izstrādes komandu dalībnieki, bet arī vadītāji, kuri vēl nepiedalās stratēģijas izstrādē, bet varētu to darīt nākotnē. Tādējādi no vienas arodbiedrības mācās aptuveni desmit līdz piecpadsmit cilvēki. Lai veidotu vadītāju stratēģiskās vadīšanas izpratni, mācīšanās sākumā tiek veltīts laiks arī izpratnes par līderību veidošanai, līderības prasmju apzināšanai un pilnveidei. Mācīšanās nodrošinās stratēģiskās vadīšanas metodoloģijas apguvi, tādējādi tiks novērsta vai ievērojami mazināta arodbiedrības priekšsēdētāju un biedru neizpratne par stratēģiskās vadīšanas jautājumiem un pilnveidotas sadarbības prasmes. Mācīšanās izmaksas veidos galvenokārt stratēģiskās vadīšanas konsultantu un/vai augstskolu akadēmiskā personāla darba samaksa un mācību materiālu izmaksas. Trešā soļa rezultātā stratēģijas izstrādes komandu dalībniekiem ir zināšanas un prasmes stratēģiskās vadīšanas jomā.

Plānošanas posma norise

Ceturtais solis: arodbiedrību ārējās un iekšējās vides analīze. Autores veiktais empīriskais pētījums norāda, ka arodbiedrību vadītāji un biedri atzīst ārējās un iekšējās vides analīzes nepieciešamību. Iepriekš veiktais literatūras izvērtējums liecina, ka arodbiedrību ārējā vide analizēta vienā līmenī. Promocijas darba autore piedāvā atšķirīgu redzējumu attiecībā uz arodbiedrību ārējās vides līmeņiem un tajos ietilpstošajiem faktoriem. Autores skatījumā lietderīga ir uzņēmējdarbības vadībā izmantotā pieeja, kurā ārējo vidi iedala divos līmeņos. Arodbiedrību ārējo vidi autore iesaka iedalīt divos līmeņos: ārējā darba vidē (tieši ietekmējošā vidē) un vispārējā ārējā vidē (netieši ietekmējošā vidē). Arodbiedrību ārējā vide attēlota 4.41. attēlā.



4.41. attēls. Arodbiedrību ārējā vide

Avots: autore adaptēts, pamatojoties uz apkopoto literatūru Napathorn, Chanprateep, 2011, 113; Hatch, 1997, 64 un empīriskā pētījuma rezultātiem

Analizējot ārējo vidi, autore iesaka ņemt vērā, ka ārējās darba vides faktori atrodas ciešā mijiedarbībā ar arodbiedrībām – tas nozīmē, ka tie būtiski ietekmē arodbiedrības, un tās savukārt ietekmē ārējās darba vides faktoros. Efektīvas darbības rezultātā arodbiedrības var prognozēt šo faktoru izmaiņas. Autore uzskata, ka arodbiedrību ārējo darba vidi veido: likumdošana un valdība; darba devēji un to organizācijas kā prioritāra ieinteresētā grupa; citas ieinteresētās grupas. Autore pētījumā noskaidrojusi, ka eksperti par būtisku ietekmes faktoru uzskata profesionālo asociāciju darbību, kā arī citu arodbiedrību darbību, jo arodbiedrības mēdz arī savstarpēji konkurēt. Tādēļ autore iesaka papildināt arodbiedrību ārējo vidi ar faktoru „ieinteresētās grupas” – teorētiskajos avotos par stratēģisko plānošanu arodbiedrībās

šis faktors līdz šim nav uzsvērts. Ieinteresētās grupas (neskaitot darba devējus) ir: pašvaldības, citas arodbiedrības, nevalstiskās organizācijas, jaunieši un citas sabiedrības grupas.

Parasti vadībzinātnes literatūrā likumdošanas vide tiek ievietota vispārējās vides līmenī, taču arodbiedrību gadījums ir specifisks, jo likumdošanas procesu ietekmēšana ir arodbiedrību funkcija, tādēļ likumdošanas vide ievietojama arodbiedrību darba vidē. Arodbiedrības piedalās dažādu normatīvo aktu – MK noteikumu, likumprojektu un dažādu politikas plānošanas dokumentu izstrādē. Turklāt, likumdošanas akti tieši ietekmē darba devēju un darba ņēmēju attiecības, iedzīvotāju sociālo labklājību, tautsaimniecības attīstību un citas arodbiedrību kompetences sfēras.

Arodbiedrību vispārējās ārējās vides līmenis ietver faktorus, kam ir būtiska ietekme uz šīs organizācijas ilgtermiņa lēmumiem, šī vides līmeņa izmaiņas lielā mērā nosaka globalizācija un tās radītās sekas. Arodbiedrības nevar kontrolēt ārējo vispārējo vidi, nedz arī precīzi paredzēt tās faktoru izmaiņas. Arodbiedrību vispārējā ārējā vidē ietilpst politiskā vide, ekonomiskā vide, zinātnes un tehnikas attīstība, demogrāfiskie, kā arī sociālie un kultūras faktori. Iespējams, ka citām valstīm demogrāfiskos faktorus nebūtu nepieciešams analizēt, taču Latvijas situācijā autore iesaka tiem pievērst uzmanību. Pašlaik demogrāfisko situāciju visbūtiskāk ietekmē Latvijas iedzīvotāju emigrācija uz citām valstīm labāka darba un iespēju meklējumos. Arodbiedrībām tas nozīmē biedru skaita samazināšanos un nepieciešamību meklēt jaunus darbības veidus, lai mēģinātu nodrošināt sekmīgai organizācijas darbībai pietiekamu biedru skaitu.

Daudzu Latvijas arodbiedrību pieredze stratēģijas izstrādē ir neliela, tādēļ modeļa ietvaros arodbiedrību iekšējās un ārējās vides izpētei tiek piedāvāts izmantot SVID metodi, kas ir vienkārša un ar kuras palīdzību arodbiedrības var novērtēt gan iekšējo, gan ārējo vidi, kas ir šīs metodes plusi. Autores veiktais pētījums atklāja, ka arī arodbiedrību priekšsēdētāji uzskata, ka šī metode ir arodbiedrībām piemērota. Ar SVID metodes palīdzību stratēģijas izveides komandas to rīcībā esošo informāciju iedala iekšējos faktoros (stiprajās un vājajās pusēs) un ārējos faktoros (iespējās un draudos). Autoresprāt, arodbiedrībām būtu lietderīgi izvērtēt šādus *ārējās vides* faktoros: makroekonomisko situāciju nozarē/profesijā; ekonomiskās emigrācijas tendences nozarē/profesijā; darba devēju attieksmi pret darbiniekiem un arodbiedrību uzņēmumos; darba devēju organizāciju attieksmi pret arodbiedrībām; sabiedrības vairākuma attieksmi pret arodbiedrībām; valdības attieksmi pret arodbiedrībām; arodbiedrību darbību ietekmējošās likumdošanas normas; citu arodbiedrību, dažādu citu NVO un ārējo ieinteresēto grupu ietekmi; un citus faktoros, kas konkrētajā arodbiedrībā tiek uzskatīti par būtiskiem.

Autore uzskata, ka pašlaik arodbiedrībām būtu lietderīgi analizēt šādus *iekšējās vides* faktoros: biedru skaita dinamiku; nozares/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētāju prasmes; uzņēmuma līmeņa arodbiedrību priekšsēdētāju prasmes; spēju izstrādāt un noslēgt kvalitatīvus darba koplīgumus; spēju būt efektīvam sociālā dialoga partnerim valsts līmenī; spēju sniegt kvalitatīvu palīdzību arodbiedrības biedriem uzņēmumu līmenī; nozares/profesionālo arodbiedrību spēju sniegt kvalitatīvus pakalpojumus vietējā līmeņa arodbiedrībām; finanšu, materiālos un cilvēkresursus; spēju atvairīt ārējos draudus un citus faktoros, kas konkrētajā arodbiedrībā tiek uzskatīti par būtiskiem.

Ceturtais rezultāts stratēģijas izstrādes komandas ir izpratušas un fiksējušas ārējās un iekšējās vides faktoru ietekmi uz arodbiedrības darbību.

Piektais solis: vērtību, misijas un iekšējās vīzijas formulēšana – stratēģijas izveides komandas uzsāk darbu pie vērtību, misijas un iekšējās vīzijas formulēšanas. Vērtības ir morāles principi jeb galvenā pārliecība. Uzņēmuma vērtības var darboties kā organizācijas darbības dzinējspēks. Tieši uz vērtībām pamatojas organizācijā noteiktie uzvedības, attieksmes un lēmumu pieņemšanas standarti. Arodbiedrību vērtības un stratēģija ir cieši savstarpēji saistītas un virza arodbiedrības darbību mērķu sasniegšanas virzienā, darbojas arī kā sociālo pārmaiņu aģenti. Autoresprāt, vērtību formulēšanas un komunicēšanas nozīme arodbiedrībām ir īpaši būtiska, jo vērtību izpratne palīdz biedriem izprast šo organizāciju darbības motivāciju un novērtēt, vai biedri ir vai nav arodbiedrības vērtība. Autores veiktajā pētījumā tika noskaidrots, ka līdz šim Latvijas arodbiedrības vērtības nav formulējušas. Pētījuma rezultāti atklāj arī biedru neticību arodbiedrībām, pasivitāti un zemu biedru līdzdalības līmeni. Tādēļ autore iesaka visām Latvijas arodbiedrībām biedru vajadzības izvirzīt un fiksēt kā prioritāro vērtību. Šāds vērtību formulējums un uz biedriem vērsta līderība nodrošinās vērtībās pamatotu vadīšanas procesu. Vērtībās pamatots vadīšanas process ļauj biedriem justies nozīmīgiem, un veicina arī biedru gatavību komunicēt par vērtībām. Tādējādi uz biedriem vērsta līderība sekmē komunikācijas par vērtībām efektivitāti, un tādā gadījumā var prognozēt arī biedru līdzdalības līmeņa paaugstināšanos. Tādēļ arī arodbiedrībām stratēģijas izstrādē nepieciešams izdiskutēt un formulēt vērtības. Turpmāko vērtību formulēšanas laikā katrai nozares/profesionālajai arodbiedrībai ir nepieciešams vienoties par galvenajiem jautājumiem, uz kuriem nepieciešams atbildēt. Piemēram, var atbildēt uz šādiem jautājumiem: ”kādas ir mūsu arodbiedrības vērtības?”, „kāpēc tieši šādas? ”, vai arodbiedrības vadītāja uzvedība atspoguļo šīs vērtības?”. Tālākās darbības skar vēlamo vērtību izvirzīšanu un atbildes uz līdzīgiem jautājumiem nākotnes formā.

Misijas pamatuzdevums ir identificēties ar arodbiedrības mērķiem un risināmajām problēmām un atklāt no citām organizācijām atšķirīgo raksturu. Misijas formulējumā

arodbiedrības vienkāršā, bet iedvesmojošā un ticamā veidā sniedz biedriem un sabiedrībai skaidrojumu, kādēļ arodbiedrība pastāv un ar ko tā nodarbojas.

Iekšējā vīzija parāda, kāda arodbiedrība vēlas kļūt nākotnē, tā atklāj organizācijas izaugsmes iespējas un motivē ilgtspējīgai attīstībai. Pēc darba autores domām, iekšējā vīzijā būtu jāatklāj kolektīvais redzējums par konkrētiem nākotnes izaugsmes rādītājiem (piemēram, biedru skaitu, to aktivitāti, efektīvas darbības rezultātiem u. tml.).

Vērtību, misijas un vīzijas formulējumu vēlams veikt radošā gaisotnē, tās nodrošināšanai autore iesaka pielietot „Prāta vētru”, morfoloģisko tehniku un citas kreativitāti veicinošas metodes.

Piektā soļa rezultāts ir formulētas arodbiedrības vērtības, misija un iekšējā vīzija.

Sestais solis: mērķu un ārējās vīzijas formulēšana. Pamatojoties uz ārējās un iekšējās vides analīzi, tiek izstrādāti stratēģiskie mērķi, kas atbilst teorētiskajām nostādnēm – konkrēti, izmērāmi un motivējoši. Ilgtermiņa mērķi tiek formulēti uz 5 gadiem, bet īstermiņa mērķi – uz 2 gadiem. Autore iesaka ilgtermiņa mērķu periodu, tāpat kā līdz šim, saistīt ar kārtējā kongresa termiņu.

Ņemot vērā pētījuma rezultātus, autore formulējusi piecas pamatjomas, kurās arodbiedrībām jāizvirza mērķi (skatīt 4.13.tabulu).

4.13. tabula

Arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomas

Pamatjoma	Apakšjomas
1. Sociālās partnerības pilnveide	Sociālais dialogs nozares līmenī Sociālais dialogs uzņēmumu līmenī
2. Biedru sociālā labklājība un darba vides drošība	Nozarē/profesijā nodarbināto darba samaksa Nozarē/profesijā nodarbināto sociālās garantijas Nozarē/profesijā nodarbināto darba vides drošība Nozares/ profesijas attīstība
3. Dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā	Komunikācija ar masu mediju palīdzību Komunikācija ar tīmekļa vietņu palīdzību Tiešā komunikācija ar ieinteresētajām grupām t. sk. ar citām arodbiedrībām un jauniešu organizācijām
4. Palīdzības sniegšana biedriem	Palīdzības sniegšana biedriem uzņēmuma līmenī Palīdzības sniegšana biedriem nozares/profesionālās arodbiedrības līmenī
5. Arodbiedrības darbība un attīstība	Līderu izaugsme Stratēģiskās vadīšanas procesa nodrošināšana Biedru mācīšanās, līdzdalība un lojalitāte Iekšējās komunikācijas pilnveide Biedru skaita palielināšana Finansiāls nodrošinājums ilgtermiņā Līdzdalība starptautiskajās arodbiedrību organizācijās

Avots: autores izstrādāta, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

Šādu mērķu apakšjomu lietderīgums apstiprināts arī autores veiktajā empīriskajā pētījumā – ekspertu intervijās ar Latvijas arodbiedrību priekšsēdētājiem un LR 12. Saeimas deputātiem. Katra no piecām pamatjomām ietver vairākas apakšjomas, uz kurām pamatojoties tiktu izvirzīti konkrēti, izmērāmi ilgtermiņa un īstermiņa mērķi.

Tā kā sociālā partnerība ietver arodbiedrību sadarbību un kopīgu lēmumu pieņemšanu ar valdību un darba devējiem dažādos līmeņos, tai jātiek izvirzītai kā atsevišķai pamatjomai. Nenoliedzami, ka sociālais dialogs tiek lietots arī kā līdzeklis otrās, trešās un ceturtās pamatjomas mērķu sasniegšanai. Arī piketi, mītiņi un streiki ir likumdošanā paredzētās arodbiedrības darbības metodes, kas, precīzi un profesionāli organizētas, sasniedz biedriem vēlamus rezultātus. Lai gan darba devējiem, valdībai un kādai sabiedrības daļai šīs metodes nav tīkamas, tās ir nepieciešamas tad, kad sarunas nedod vēlamus rezultātus.

Mērķu izvirzīšanā un to sasniegšanas metožu izvēlē arodbiedrībām svarīgi ievērot konkrētus pamatotības un atbildības nosacījumus, kas ir līdzīgi sociālās korporatīvās atbildības nosacījumiem un Eiropas Savienības stratēģijai sociālās korporatīvās atbildības jomā.

Ieviešot jēdzienu „pamatotības un atbildības nosacījumi”, darba autore vēlas uzsvērt, ka stratēģiskie lēmumi bieži prasa padziļinātu līderu izpratni par lēmumu pieņemšanu un sociālpsiholoģiskajiem procesiem organizācijā, lai nodrošinātu profesionālu arodbiedrību darbību un veidotu konstruktīvu sociālo dialogu. Sociālās korporatīvās atbildības pamatnostādnes un nosacījumi parāda, ka ekonomika ilgākā laika posmā var būt sekmīga tikai tad, ja papildus ekonomiskajiem aspektiem vienādā mērā vērā tiek ņemti visu ieinteresēto pušu sociālās un ekoloģiskās labklājības aspekti. Tātad – ar ekonomiku saistītus lēmumus nepieciešams izvērtēt arī no sociālo un ekoloģisko vērtību aspekta, un šādā procesā svarīga ir darba ņēmēju līdzdalība un konstruktīva sadarbība ar sociālā dialoga partneriem – prasme veidot iekšējo un ārējo partnerību, ievērojot starpdisciplīnu pieeju. Tā kā sociālais dialogs ir komplicēts process, tad arodbiedrībām, pirmkārt, to vadītājiem, nepieciešama izpratne par ekonomikas, sociālo un ekoloģisko faktoru kopsakarībām. Ekonomiski pamatota, atbildīga un ētiska arodbiedrību darbība ir svarīga arī tādēļ, ka, atbilstoši likumdošanai arodbiedrības, sociālās partnerības ietvaros, var sniegt atbalstu vai pretestību konkrētai tautsaimniecības attīstības politikai, tādējādi mēģinot ietekmēt uzņēmējdarbības attīstību un nodarbinātību.

Pamatotības un atbildības nosacījumu ieviešana arodbiedrību stratēģijas izstrādē un īstenošanā aktualitāti pierāda empīriskā pētījuma rezultāti: ekspertu intervijās respondenti piekrīt apgalvojumam, ka arodbiedrību ārējās vides faktori (ekonomiskie faktori, sociālā korporatīvā atbildība, kas ietver ētisku lēmumu pieņemšanu) ir vieni no būtiskākajiem arodbiedrību darbību ietekmējošajiem faktoriem. Arodbiedrību priekšsēdētāji intervijās

norāda, ka nepieciešams pilnveidot arodbiedrību līderu un biedru izpratni par partnerību. Fakts, ka eksperti izsaka pārmetumu ministriem par to, ka viņi nevēlas parakstīt vienošanos ar arodbiedrībām, izvirza jautājumu: vai tā ir tikai ministru atbildība? Vai arī arodbiedrību līderu nepietiekama prasme sniegt reālu ekonomisku pamatojumu arodbiedrību prasībām? Tikai septiņi no intervētajiem priekšsēdētājiem atzina, ka regulāri izsaka priekšlikumus sociālajiem partneriem arī par nozares attīstības jautājumiem.

Iepriekš raksturoto problēmu apstiprina arī interviju ar LR 12. Saeimas deputātiem rezultātu apkopojums. Rezultāti parāda, ka svarīga ir arodbiedrības vadītāju kompetence, diskutējot par likumdošanas un sociālajiem jautājumiem. Fakts, ka darba devēji arodbiedrības uztver kā zināmu traucēkli uzņēmējdarbībai, arī izvirza jautājumu par arodbiedrību vadītāju prasmi ekonomiski pamatoti un atbildīgi meklēt kompromisus, kas būtu pieņemami gan uzņēmējam, gan darba ņēmējam. Saeimas deputāti, atzīstot, ka Latvijā arodbiedrībās ir līderu problēma, uzsver vadītāju zināšanu trūkumu par vadīšanas jautājumiem. Deputāti uzskata, ka ir nepieciešams pietiekami augsts zināšanu līmenis, lai varētu konstruktīvi diskutēt par dažādiem jautājumiem un lai būtu labi stratēģi un labi prognozētāji, zinoši par ekonomiskajiem jautājumiem. Pēc mērķu formulēšanas autore iesaka izstrādāt arī arodbiedrību ārējo vīziju. Iekšējā vīzija koncentrējas uz to, kāda organizācija būs pēc neilga laika, piemēram, pēc trim vai pieciem gadiem, turpretī ārējā vīzija – uz to, kā tiks uzlabota arodbiedrības ārējā vide, ko iegūs sabiedrība, ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus. Ārējās vīzijas formulēšanas lietderīgums ir apstiprināts arī autores veiktajā empīriskajā pētījumā – intervijās ar Latvijas arodbiedrību priekšsēdētājiem un LR 12. Saeimas deputātiem. Pamatojoties uz šo pieeju, arodbiedrību ārējai vīzijai būtu jāatspoguļo vēlamās pozitīvās izmaiņas, piemēram, likumdošanas, sociālajā vai ekonomiskajā vidē. Būtisks Latvijas arodbiedrību trūkums ir fakts, ka vairākām arodbiedrībām nav izveidotas organizāciju tīmekļa vietnes. Tas ierobežo šo organizāciju iespējas ātri informēt arodbiedrības biedrus un sabiedrību par misiju, iekšējo un ārējo vīziju un mērķiem, kā arī būt elastīgām atgriezeniskās saites nodrošināšanā. Autore uzskata, ka ārējās vīzijas formulēšana un komunikēšana sniedz arodbiedrībām iespēju mazināt līdzšinējo sabiedrības skeptisko attieksmi pret šīm organizācijām.

Sestā sola rezultāts ir konkrēti un izmērāmi mērķi piecās pamatjomās un formulēta arodbiedrības ārējā vīzija.

Šī posma noslēgumā stratēģijas izveides komandas pieņemtos lēmumus par organizācijas vērtībām, misiju, vīzijām un mērķiem nodod apspriešanai arodbiedrības biedriem. Uzņēmumu arodbiedrības vadītāji nodrošina atgriezenisko saiti ar stratēģijas izstrādes komandu, lai iegūtu informāciju par biedru viedokli šajā jautājumā.

Septītais solis: uzdevumu formulēšana. Pamatojoties uz organizācijas vērtībām, misiju, vīzijām un mērķiem, tiek pieņemts lēmums par to, kādas stratēģiskās darbības arodbiedrībai būtu piemērotas turpmākajiem pieciem gadiem, tiek izstrādāti konkrēti uzdevumi mērķu sasniegšanai un iepļānotas galvenās metodes, kas kalpos par pamatu uzdevumu izpildei.

Informācija par šo lēmumu tiek nodota izskatīšanai arodbiedrības padomei. Ja šai lēmēj institūcijai ir būtiski iebildumi, stratēģijas izstrādes komanda sadarbībā ar padomi veic nepieciešamos grozījumus. Galīgo lēmumu par stratēģisko plānu pieņem arodbiedrības padome statūtos paredzētajā kārtībā.

Septītā soļa rezultāts ir formulēti uzdevumi mērķu sasniegšanai.

Stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posms

Astotais solis: stratēģijas īstenošana. Stratēģijas īstenošana nozīmē tādas organizācijas izveidi, kas spēj efektīvi īstenot formulēto stratēģiju. Šī procesa ietvaros tas nozīmē mērķu izvirzīšanas pamatjomās (sociālās partnerības pilnveidē; biedru sociālajā labklājībā un darba vides drošībā; dialogā ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā; palīdzības sniegšanā biedriem; arodbiedrības darbībā un attīstībā) pamatotu uzdevumu īstenošanu. Gan arodbiedrību valdēm, gan brīvprātīgā darba veicējiem, konsultantiem un speciālistiem tiek deleģēti konkrēti uzdevumi stratēģijas īstenošanai. Ar administrēšanas un organizēšanas palīdzību stratēģija tiek institucionalizēta, atbilstoši jaunajai stratēģijai tiek pārskatīti personāla pienākumi, veiktas izmaiņas personāla amata aprakstos, ja nepieciešams pieņemti darbā jauni darbinieki, kā arī atbalstīta un veicināta personāla mācīšanās.

Mūsdienās uzņēmējdarbībā dominējošais attīstības virziens ir decentralizētas organizācijas, tajās raksturīga vadītāju un darbinieku sadarbība, vēlme veidot kolektīvo redzējumu un nodrošināt tā realizācijas iespējas. Savukārt arodbiedrību struktūra ir salīdzinoši nemainīga. Arodbiedrību hierarhiskā struktūra un to statūtos noteiktā centralizētā lēmumu pieņemšana ierobežo demokrātiju šajās organizācijās. Lai stratēģija tiktu veiksmīgi realizēta, nepieciešama lēmumu pieņemšanas decentralizācija, ko var panākt ar dažādu komandu izveidi. Komandu darba priekšrocība ir sinerģijas efekts un mācīšanās no citiem dalībniekiem. Nozaru arodbiedrībās autore piedāvā veidot problēmu risināšanas komandas un ekspertu komandas. Problēmu risināšanas komandās tiek iesaistīti aktīvie biedri, kuri spēj strādāt komandās, un kuriem ir zināšanas un izpratne par konkrēto problēmu. Ekspertu komandās tiek iesaistīti arodbiedrību speciālisti un aktīvie biedri, kuri spēj strādāt komandās, un kuriem ir zināšanas un izpratne par arodbiedrības biedru vajadzībām un konkrētās nozares/profesijas attīstības jautājumiem. Pēc autores domām, arodbiedrību apvienībā lietderīgi veidot arī tautsaimniecības attīstības ekspertu komandu un dažādas cita veida komandas.

Komandu darba nodrošināšanai arodbiedrības vadība sniedz tām jebkāda veida nepieciešamo atbalstu. Komandu vadītāji pievērš pastiprinātu uzmanību komandas mērķu izvirzīšanai, pienākumu sadalei un efektīvas komunikācijas nodrošināšanai komandā.

Promocijas darba autore pievienojas R. Dafta uzskatam (Daft, 2008, 258), ka līderība ir primārais stratēģijas īstenošanas elements. Autores veiktais pētījums atklāj, ka 58,9% no biedru grupas respondentiem trūkst informācijas, lai novērtētu nozares/profesionālās arodbiedrības vadītāju darbību, bet 35,1 % biedriem trūkst informācijas, lai novērtētu uzņēmumu arodbiedrības priekšsēdētāju darbību. Šie dati norāda uz arodbiedrību priekšsēdētāju pasivitāti, zemu līderības pakāpi un komunikācijas problēmām. Autore uzsver, ka, lai panāktu biedru iesaistīšanos arodbiedrību stratēģiskajā vadīšanā, arodbiedrību priekšsēdētājiem ir nepieciešams būt vadītājiem – līderiem. Tādēļ priekšsēdētājiem jānovērtē, kādas ir viņu līderības prasmes un kompetences un jācenšas tās pilnveidot. Turklāt jāizprot, vai viņu attieksmes un rīcība apliecina arodbiedrību vērtības, kādu pārliecību pauž viņu uzvedība, kā arī to, vai tā ir piemērota mūsdienu ārējās vides situācijai un arodbiedrību specifikai.

Šī stratēģiskās vadīšanas modeļa ietvaros darba autore uz *biedriem vērstu līderības stilu arodbiedrībās definē* kā attieksmju un rīcības veidu kopumu, kas ir atbilstošs arodbiedrības biedru kā sekotāju pamattipam un kura pamatā ir līdera vērtības un mērķi, kas nosaka līdera attieksmi pret sevi, arodbiedrības biedriem, arodbiedrību kā organizāciju un sabiedrību kopumā.

Attieksmes nosaka pozīciju situācijas izpratnē un skaidrojumā, kas savukārt nosaka vadīšanas metožu izvēli, kas izpaužas konkrētā rīcības veidu kopumā. Arodbiedrībās lietderīgs ir tāds līderības stils, kura rīcības veidu kopums ir atbilstošs noteiktām vadītāja – līdera funkcijām un sekotāju pamattipam.

Autores veiktais pētījums norāda uz diviem sekotāju (arodbiedrības biedru) pamattipiem: aktīvajiem un pasīvajiem. Darba autore piedāvā arodbiedrību priekšsēdētāju kā līderu rīcības pieeju atkarībā no biedru kā sekotāju pamattipa. Ekspertu intervijās tika noskaidrots, ka vairums Latvijas arodbiedrību vadītāju atzīst situācijai atbilstoša līderības stila lietojumu un atšķirīgas attieksmes pret aktīvajiem un pasīvajiem biedriem nozīmi. Autoresprāt, pieeja būtu pielietojama nacionālajā, nozares/profesionālajā un uzņēmumu arodbiedrību līmenī. Aktīva komunicēšana, biedru viedokļa izziņāšana un konsultēšana raksturo līderu rīcību attiecībā uz abiem sekotāju pamattipiem (skatīt 4.14. tabulu).

Uz biedriem vērsts līderības stils atkarībā no biedru kā sekotāju pamattipa

Sekotāju pamattips	Līderu rīcība (ranžējums pēc svarīguma 1-3)	Vēlamā sekotāju rīcība
Aktīvie	1. Aktīva komunikācija. Sekotāju viedokļa izziņošana, konsultācija, arodbiedrības un sekotāju individuālo vērtību un mērķu saskaņošana un atbalsts sekotāju vēlmei uzņemties atbildību 2. Iesaistīšana lēmumu pieņemšanā. Līderis dalās ar idejām un atbalsta sekotāju iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā, sniedz nepieciešamo palīdzību, motivē uzņemties atbildību 3. Deleģē atbildību konkrētu uzdevumu izpildei. Motivē iesaistīties, iedvesmo un veicina vienotību	Aktīvi demonstrē arodbiedrības un sava darba rezultātus
Pasīvie	1. Aktīva komunikācija. Sekotāju viedokļa izziņošana: veida un gatavības pakāpes iesaistīties arodbiedrības darbībā izziņošana; konsultācija un dažāda veida atbalsts, atbilstoši pasīvā tipa īpatnībām 2. Līderis aicina sekotājus analizēt savas intereses arodbiedrības vajadzību kontekstā, motivē iesaistīties un izpildīt dažādus pienākumus arodbiedrībā 3. Dalās idejās un veicina sekotāju iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā, lai radītu sekotāju vēlmi izvirzīt savas idejas un uzņemties atbildību par ideju īstenošanu; sniedz nepieciešamo palīdzību	Palielinās iesaistīšanās. Mainās sekotāju uzskats, ka viņu līdzdalība nav nepieciešama

Avots: autore izstrādāta, pamatojoties uz apkopoto literatūru Daft, 2005, 256-260; Nutt, 2002, 208 un biedru aptaujas rezultātiem

4.14. tabulā aprakstītais priekšsēdētāju kā līderu rīcības mērķis ir motivēt biedrus; panākt izmaiņas biedru kā sekotāju uzvedībā un paaugstināt viņu līdzdalības līmeni un iesaistīšanos stratēģijas īstenošanā.

Efektīva arodbiedrības līdera spēkos ir pielietot uz biedriem vērstu līderības stilu, nodrošināt stratēģijas īstenošanai nepieciešamo organizācijas struktūru, veidot atbilstošu organizācijas kultūru un veikt citas stratēģijas īstenošanai nepieciešamās darbības. Īpaša vērība pievēršama arī komunikācijai kā nozīmīgam stratēģijas īstenošanas elementam. Autore veiktā biedru aptauja norāda, ka 24,8% no biedru grupas respondentiem nezina, vai organizācijā ir noslēgts darba koplīgums; 18,1% biedru grupas respondentu nav priekšstata par arodbiedrības attiecībām ar uzņēmuma vadību un to raksturu; 28,4% biedru grupas respondentu ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējas retāk nekā vienu reizi pusgadā.

Šie un citi pētījumā iegūtie dati norāda uz neefektīvu komunikāciju ar arodbiedrību biedriem. Autore uzskata, ka, lai uzlabotu lejupejošās komunikācijas efektivitāti, arodbiedrībām nepieciešams koncentrēties uz divu būtisku komunikācijas kanālu attīstīšanu – personīgām uzņēmumu arodbiedrību priekšsēdētāju sarunām ar biedriem un elektronisko komunikāciju. Lai nodrošinātu personīgas sarunas ar biedriem mazos un vidējos uzņēmumos, uzņēmumu arodbiedrību priekšsēdētājiem vēlams doties uz organizācijas struktūrvienībām un pārrunāt ar biedriem dažādus aktuālus jautājumus. Lielos uzņēmumos tiek lietotas elektroniskā pasta vēstules un telefona sarunas.

Nedrīkst aizmirst sanāksmju un publisko diskusiju nozīmi informācijas apmaiņas nodrošināšanā. Tomēr mūsdienu arodbiedrībās jāizmanto arī elektroniskā komunikācija, tādēļ arodbiedrībām, kuras nav izveidojušas organizāciju tīmekļa vietnes, nepieciešams to izdarīt. Vairākas nelielas arodbiedrības šim nolūkam var noalgot vienu kopīgu IT speciālistu. Situācijās, kad ir ierobežoti finanšu līdzekļi, arodbiedrībām iespējams deleģēt šos pienākumus brīvprātīgā darba veicējiem. Arodbiedrībām jāveido organizāciju tīmekļa vietnes, jā rūpējas par būtiskas un aktuālas informācijas ievietošanu tajās. Tīmekļa vietnēs jāievieto arī informācija par arodbiedrību iekšējo un ārējo vīziju, misiju, ilgtermiņa un īstermiņa mērķiem, sociālā dialoga norisi uzņēmumu, nozares un valsts līmenī.

Autores veiktā biedru aptauja norāda, ka tikai 18,8% no biedru grupas respondentiem informāciju par jaunumiem nozares/profesionālajā arodbiedrībā saņem elektroniski no vietējās arodbiedrības.

Autoresprāt, komunikācijas uzlabošanai uzņēmumu arodbiedrībām nepieciešams nodrošināt būtiskas un aktuālas informācijas nosūtīšanu visiem arodbiedrības biedriem ar interneta palīdzību. Tīmekļa vietnēs vēlams izveidot biedru viedokļu apmaiņas elektronisko datu bāzi – domnīcu kā vietu virtuālai viedokļu apmaiņai par koplīguma saturu uzņēmumā, sabiedrisku aktivitāšu organizēšanas nepieciešamību un citiem aktuāliem jautājumiem, tādējādi sniedzot informāciju, iesaistot un nodrošinot atgriezenisko saiti ar biedriem. Domnīca ļauj nodrošināt arī īsas elektroniskas konsultācijas par darba likumdošanas un darba aizsardzības jautājumiem. Ar tīmekļa vietņu palīdzību arodbiedrību biedri var piedalīties semināros, dažādās darba grupās, kā arī pastāv virtuālas sanāksmju norises iespējas.

Ja to atļauj arodbiedrības finanšu resursi, papildus jāievieto aktuāla informācija arī elektroniskajos un citos medijos.

Astotā sola rezultāts ir īstenota stratēģija.

Devītais solis: *stratēģijas novērtēšana*. Solis ietver izvirzīto un sasniegto mērķu un uzdevumu analīzi: stratēģijas izstrādes komanda veic darbības, ar kuru palīdzību tiek mērīta un izvērtēta stratēģijas īstenošanas gaita.

Autore izstrādājusi nozares/profesionālo arodbiedrību un nacionālās arodbiedrību apvienības stratēģijas novērtēšanas metodiku.

Arodbiedrību stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodika

Metodika ietver kritērijus, apakškritērijus, rādītājus un to novērtēšanas norises ietvaru (*framework*). Kā kritēriji stratēģijas novērtēšanai tiek piedāvātas arodbiedrības mērķu izvirzīšanā formulētās jomas: sociālās partnerības pilnveide; biedru sociālā labklājība un

darba vides drošība; dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā; palīdzības sniegšana biedriem; arodbiedrības darbība un attīstība.

Katrs no kritērijiem ietver apakškritērijus, t. i. apakšjomas. Katram apakškritērijam izstrādāti rādītāji, ar kuriem nosaka mērķu un uzdevumu izpildes līmeni. Apakškritēriji un to rādītāji tika formulēti uz teorētisko nostādņu un empīriskā pētījuma rezultātiem. Katra apakškritērija rādītāji veido kritērija kopējo rādītāju, kas parāda mērķu un uzdevumu izpildes līmeni – stratēģijas īstenošanas sekmīguma pakāpi (skatīt 4.15. tabulu).

4.15. tabula

Latvijas nozares/profesionālo arodbiedrību stratēģijas novērtēšanas kritēriji

1. kritērijs – Sociālās partnerības pilnveide			
1. apakškritērijs – Sociālais dialogs nozares līmenī			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Ģenerālvienošanos noslēgšana un tās kvalitāte	Netiek noslēgtas vai tiek noslēgtas ļoti neregulāri	Tiek noslēgtas neregulāri, garantijas paredz ne vairāk kā likumdošanā noteikts	Tiek noslēgtas regulāri, garantijas paredz vairāk kā likumdošanā noteikts
Konkrēti pārrunu un konsultāciju ar sociālā dialoga partneriem rezultāti	Pārrunas un konsultācijas ar darba devēju organizācijām un/vai nozaru ministriju pārstāvjiem nenotiek vai notiek neregulāri. Darbība NTSP apakšpadomē nenotiek	Pārrunas un konsultācijas ar darba devēju organizācijām un/vai nozaru ministriju pārstāvjiem notiek 1reizi gadā. Darbība NTSP apakšpadomē notiek neregulāri	Pārrunas un konsultācijas ar darba devēju organizācijām un/vai nozaru ministriju pārstāvjiem notiek biežāk kā reizi gadā. Darbība NTSP apakšpadomē notiek regulāri
2. apakškritērijs – Sociālais dialogs uzņēmumu līmenī			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Noslēgto koplīgumu skaits	60% uzņēmumu noslēgti darba koplīgumi	80% uzņēmumu noslēgti darba koplīgumi	100% uzņēmumu noslēgti darba koplīgumi
Noslēgto koplīgumu kvalitāte	Koplīgums neparedz papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām	Koplīgums paredz dažas papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām	Koplīgums paredz vairākas papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām
Koplīgumu pārklājuma nozarē rādītāji (rādītājs atkarīgs no arodbiedrības biedru skaita)	Koplīgumi attiecināmi uz 30% nozarē strādājošajiem	Koplīgumi attiecināmi uz 50% nozarē strādājošajiem	Koplīgumi attiecināmi uz vairāk kā 50% nozarē strādājošajiem

4.15. tabulas turpinājums ievietots nākamajās darba lapaspusēs.

2.kritērijs – Biedru sociālā labklājība un darba vides drošība			
1.apakškritērijs – Nozarē/profesijā nodarbināto darba samaksa			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Darba samaksa ir noteikta, izanalizējot vidējo darba samaksu tautsaimniecībā un nozarē/ profesijā	Netiek veiktas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs	Netiek veiktas mērķtiecīgas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs	Tiek veiktas mērķtiecīgas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs
Izstrādāts darba samaksas pilnveides plāns trim gadiem	Nav konkrēta plāna	Izstrādāts plāns vienam gadam	Izstrādāts plāns trim gadiem
Ir uzsākta plāna īstenošana	Nav	Daļēji tiek īstenots, netiek veikts plāna izpildes norises izvērtējums	Tiek īstenots; reizi gadā tiek veikts plāna izpildes norises izvērtējums
2.apakškritērijs - Nozarē/profesijā nodarbināto sociālās garantijas			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Ir veikta nozarē/ profesijā nodarbināto sociālo garantiju izpēte	Tiek analizēta atbilstība likumdošanā noteiktajam minimumam	Tiek analizēta atbilstība likumdošanā noteiktajam minimumam; izskatīti jautājumi par sociālo garantiju specifiku konkrētā nozarē/profesijā	Tiek analizēta atbilstība likumdošanā noteiktajam minimumam; izskatīti jautājumi par sociālo garantiju specifiku konkrētā nozarē/profesijā; tiek veikta individuāla nodarbināto vajadzību izpēte
Izstrādāti pamatoti un atbildīgi priekšlikumi nozarē/ profesijā nodarbināto sociālo garantiju uzlabošanai	Priekšlikumi nav izstrādāti	Izstrādāti un tiek diskutēti priekšlikumi	Priekšlikumi ir izstrādāti, un mērķtiecīgi tiek ieviesti praksē
3.apakškritērijs – Nozarē/profesijā nodarbināto darba vides drošība			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Veikta nozarē/ profesijā nodarbināto darba vides drošības izpēte	Tiek veikta neregulāri	Tiek veikta pēc vispārējiem standartiem regulāri	Tiek veikta pēc vispārējiem standartiem regulāri, ievērojot darba vides specifiku un nodarbināto individuālās vajadzības
Izstrādāti pamatoti darba vides drošības pilnveides pasākumi nozarē/ profesijā un uzsākta to īstenošana	Nav izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi	Izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi	Izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi, ņemot vērā nodarbināto individuālās vajadzības
4.apakškritērijs – Nozares/profesijas attīstība			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Arod biedrības pārstāvji piedalās nozares/ profesijas attīstību paredzošo normatīvo aktu izstrādē un to izpildes uzraudzībā	Piedalās reti	Piedalās vidēji bieži, ne vienmēr ievērojot situācijas prasības	Piedalās bieži atbilstoši situācijas prasībām

Arodbiedrības pārstāvji iniciē nozares/profesijas attīstību veicinošas aktivitātes (idejas, pasākumi u.tml.)	Iniciatīvas nav	Iniciatīva ir neregulāra (retāk kā reizi 3 gados)	Iniciatīva ir regulāra (aptuveni reizi gadā)
3.kritērijs – Dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā			
1.apakškritērijs – Komunikācija ar plašsaziņas līdzekļu palīdzību			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Par aktuāliem jautājumiem organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem netiek organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem neregulāri tiek organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem regulāri tiek organizētas preses konferences
Publiskotās informācijas apjoms un regularitāte	Par aktuāliem jautājumiem publiskotas informācijas nav vai ir ļoti retos gadījumos	Atsevišķos gadījumos (aptuveni 50% gadījumu) tiek publiskota informācija par aktuāliem jautājumiem	Regulāri aptuveni 80% gadījumu) tiek publiskota informācija par aktuāliem jautājumiem
Iniciēto diskusiju skaits viena gada laikā un to lietderīguma izvērtējums	Nav iniciētas diskusijas	Iniciētas diskusijas atbilstoši aktuāliem jautājumiem. Taču nav veikts to lietderīguma izvērtējums	Iniciētas diskusijas atbilstoši aktuāliem jautājumiem. Ir veikts to lietderīguma izvērtējums
2.apakškritērijs –Komunikācija ar tīmekļa vietņu palīdzību			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Komunikācija ar sociālo tīklu palīdzību	Komunikācijas nav	Komunikācija ar viena sociālā tīkla palīdzību	Komunikācija ar vairāku sociālo tīklu palīdzību
Arodbiedrību tīmekļa vietnēs ievietotā informācija tiek regulāri atjaunota un papildināta	Tīmekļa vietne nav izveidota vai ievietotā informācija netiek regulāri atjaunota un papildināta	Tīmekļa vietne ir izveidota, taču ievietotā informācija netiek savlaicīgi atjaunota	Regulāri un savlaicīgi tīmekļa vietnē tiek atjaunota un papildināta informācija.
3.apakškritērijs - Tiešā komunikācija ar ieinteresētajām grupām t.sk. ar citām arodbiedrībām un jauniešu organizācijām			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Notikušas tikšanās un pārrunas ar ieinteresētajām grupām, ir izdiskutētas šo grupu vajadzības, intereses; ir tikušas meklētas kopīgu interešu realizācijas iespējas	Nav identificētas ieinteresētās grupas un to vajadzības	Ir identificētas ieinteresētās grupas un to vajadzības, ir notikušas pārrunas ar grupu pārstāvjiem. Ir tikušas meklētas kopīgu interešu realizācijas iespējas.	Notikušas pārrunas ar grupu pārstāvjiem, atrastas kopīgu interešu realizācijas iespējas
Ir izvērtēts pārrunu lietderīgums un rezultāti	Nenotiek pārrunu lietderīguma izvērtējums	Veikts vispārīgs pārrunu lietderīguma izvērtējums, bez izvirzītiem lietderīguma kritērijiem	Veikts pārrunu lietderīguma izvērtējums, pamatojoties uz noteiktiem lietderīguma kritērijiem

4.kritērijs – Palīdzības sniegšana biedriem			
1.apakškritērijs –Palīdzības sniegšana biedriem uzņēmuma līmenī			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Uzņēmuma arodbiedrības līdera fiksētās un atrisinātās biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis nav fiksējis biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis ir fiksējis un atrisinājis biedru problēmsituācijas (aptuveni 50% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis ir fiksējis un atrisinājis biedru problēmsituācijas (aptuveni 90% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā
2.apkškritērijs – Palīdzības sniegšana biedriem nozarē profesijas arodbiedrības līmenī			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Nozares/ profesionālās arodbiedrības līdera un/vai speciālista fiksētās un atrisinātās biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Nozares/profesionālās arodbiedrības līderis un/vai speciālists nav fiksējis biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Nozares/profesionālās arodbiedrības līderis un/vai speciālists ir fiksējis un atrisinājis biedru problēmsituācijas (aptuveni 50% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā	Nozares/profesionālās arodbiedrības līderis un/vai speciālists ir fiksējis biedru un atrisinājis problēmsituācijas (aptuveni 90% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā
5.kritērijs – Arodbiedrības darbība un attīstība			
1. apakškritērijs – Līderu izaugsme			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Uz biedriem vērsta līderības stila pielietošana	Dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes netiek pielietotas. Ļoti reti tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils. Biežāk tiek pielietots transaktvais līderības stils	Tiek pielietotas dažas dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes atsevišķos gadījumos. Atsevišķos gadījumos tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils	Regulāri tiek pielietotas daudzveidīgas dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes: dialogiskās metodes – jautājumi un atbildes, diskusijas, debates u.c. metodes. Regulāri tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils, ievērojot uz biedriem vērsta līderības stila principus
Līderības prasmju (t. sk. zināšanu un prasmju par nozares attīstības jautājumiem) pilnveide	Zema savu līderības prasmju pilnveides pašapzināšanās pakāpe	Vadītājs apzinās savu līderības prasmju pilnveides nepieciešamību, taču neseko mērķtiecīga darbība prasmju pilnveidei	Vadītājs apzinās konkrētu līderības prasmju pilnveides nepieciešamību. Mērķtiecīgi šīs prasmes pilnveido
Fiksētas biedru rīcības izmaiņas	Zems biedru iesaistīšanās līmenis	Vidējs biedru iesaistīšanās līmenis	Paaugstinās biedru iesaistīšanās līmenis – augsts iesaistīšanās līmenis

2. apakškritērijs – Stratēģiskās vadīšanas procesa nodrošināšana			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Sagatavošanās posma īstenošana	Neapzinās stratēģijas nepieciešamību. Nenotiek mācības par stratēģisko vadīšanu. Netiek veidotas stratēģijas izstrādes komandas	Apzinās stratēģijas nepieciešamību, bet tā netiek formulēta. Nenotiek mērķtiecīgi organizētas mācības par stratēģisko vadīšanu. Valdē vai padomē pirmskongresa periodā tiek organizētas diskusijas par stratēģiskajām nostādnēm	Apzinās stratēģijas nepieciešamību, tiek pieņemts lēmums par stratēģijas formulēšanu un tiek veikta stratēģijas izstrāde. Mērķtiecīgi tiek izstrādāta stratēģiskās vadīšanas mācību programma, definējot konkrēti apgūstamās zināšanas un attīstāmās attieksmes un prasmes. Notiek mācību procesa un rezultātu izvērtējums atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem. Priekšsēdētājs vai deleģēts biedrs veido stratēģijas izstrādes komandu
Plānošanas posma īstenošana	Priekšstatu līmenī apjausti ārējās un iekšējās vides ietekmes nosacījumi. Nav formulētas vērtības, misija un iekšējā vīzija. Par darbības pamatu atzīti statūtos formulētie, pastāvīgie mērķi un uzdevumi	Virspusēji veikta ārējās un iekšējās vides analīze. Ir vispārīgi formulēta misija un iekšējā vīzija, 60% biedru tās zina. Vērtības nav formulētas. Ir izvirzīti nekonkrēti, neizmērāmi mērķi un uzdevumi	Veikta ārējās un iekšējās vides analīze divos līmeņos: ārējā darba vidē (tieši ietekmējošā vidē) un vispārējā ārējā vidē (netieši ietekmējošā vidē). Ir formulētas vērtības, misija un iekšējā vīzija, 90% biedru tās zina. Iekšējā vīzija konkrēti parāda, kāda arodbiedrība vēlas kļūt nākotnē, noteiktā laika periodā, ir definēti konkrēti nākotnes izaugsmes rādītāji. Mērķu un ārējās vīzijas formulēšanā ievērotas arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomas, ievēroti pamatotības un atbildības nosacījumi. Ir izstrādāti konkrēti uzdevumi mērķu sasniegšanai un uzdevumu izpildei izvēlētas galvenās metodes
Stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posma izpilde	Darbība notiek, reaģējot uz aktuālām situācijām ārējā un iekšējā vidē	Stratēģija netiek institucionalizēta. Mērķu un uzdevumu īstenošanā tiek pielietots kolektīvais redzējums	Ar administrēšanas un organizēšanas palīdzību stratēģija tiek institucionalizēta. Tiek veidotas problēmu risināšanas komandas; nozares/profesijas ekspertu komandas. Stratēģijas novērtēšana notiek atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem. Nepieciešamības gadījumā notiek atgriešanās kādā no iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas procesa posmiem

3.apakškriterijs – Biedru mācīšanās, līdzdalība un lojalitāte			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Biedru mācīšanās vajadzību nodrošināšana	Biedru mācīšanās vajadzības nav fiksētas, mācīšanās nenotiek	Atbilstoši biedru vajadzībām notiek mērķtiecīgi organizētas mācības	Atbilstoši biedru vajadzībām mērķtiecīgi tiek izstrādāta mācību programma, definējot konkrēti apgūstamās zināšanas un attīstāmās attieksmes un prasmes. Notiek mācību procesa un rezultātu izvērtējums, atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem
Fiksēta biedru līdzdalība konferencēs; kongresā; līdera vēlēšanās. Izvērtēti biedru līdzdalības rādītāji	Konferenču apmeklējums zems. Ir kворuma nodrošināšanas grūtības kongresos. Biedri neizrāda interesi par jaunu līderu izvirzīšanu un līderu vēlēšanām. Biedru līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti	Konferenču apmeklējums pietiekams. Kворuma nodrošināšanas grūtību kongresos nav. Biedri neizrāda aktīvu interesi par jaunu līderu izvirzīšanu un līderu vēlēšanām. Biedru līdzdalība tiek izvērtēta kvantitatīvi (delegātu skaits) un kvalitatīvi (delegātu aktivitāte)	Konferenču apmeklējums pietiekams. Kворuma nodrošināšanas grūtību kongresos nav. Biedri aktīvi piedalās jaunu līderu izvirzīšanā, diskutējot un balsojot. Biedru līdzdalība tiek izvērtēta kvantitatīvi (delegātu skaits) un kvalitatīvi (delegātu aktivitātes kvalitāte un līdzdalība arodbiedrības darbības pilnveidē)
Fiksēta biedru līdzdalība piketos un mītiņos. Izvērtēti biedru līdzdalības rādītāji	Piketos un mītiņos biedri nepiedalās. Biedru līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti	Piketos un mītiņos biedri piedalās (aptuveni 10 % biedru), bet līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti	Piketos un mītiņos biedri piedalās (aptuveni 30% biedru). Kvantitatīvi un kvalitatīvi tiek izvērtēti biedru līdzdalības rādītāji, noteiktas līdzdalības paaugstināšanas iespējas
Izveidotas nozares/profesijas ekspertu komandas un cita veida komandas. Veikts komandu darba lietderīguma izvērtējums	Nav nozares/profesijas ekspertu komandu un cita veida komandu	Ir izveidotas nozares/profesijas ekspertu komandas vai cita veida komandas. Komandu darba lietderīguma izvērtējums tiek veikts neregulāri, nav izstrādāti konkrēti izvērtējuma kritēriji	Ir izveidotas nozares/profesijas ekspertu komandas un cita veida komandas. Komandu darba lietderīguma izvērtējums tiek veikts regulāri, atbilstoši izstrādātiem konkrētiem kritērijiem
Fiksēta regulāra biedru līdzdalība arodbiedrības darbā: Dažādu sanāksmju apmeklētība un līdzdalība lēmumu pieņemšanā arodbiedrībā (uzņēmumu un nozares/profesionālajā līmenī)	Ir kворuma nodrošināšanas grūtības uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. Zema biedru aktivitāte lēmumu pieņemšanas laikā (neizsaka viedokļus, neizvirza priekšlikumus)	Nav kворuma nodrošināšanas grūtību uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. Vidēja biedru aktivitāte lēmumu pieņemšanas laikā (viedokļus izsaka un priekšlikumus izvirza daži biedri)	Nav kворuma nodrošināšanas grūtību uzņēmuma arodbiedrībās. Augsta biedru aktivitāte – lēmumu pieņemšanas laikā viedokli izsaka un priekšlikumus izvirza lielākā daļa biedru

4.15.tabulas turpinājums

Fiksēta biedru līdzdalība nozares/profesionālās arodbiedrības stratēģijas izstrādē	Biedru līdzdalība arodbiedrības stratēģijas izstrādē nenotiek	Nodrošināts vidējs biedru līdzdalības līmenis arodbiedrības stratēģijas izstrādē. Uzņēmumu arodbiedrību priekšsēdētāji pirmskongresa periodā organizē diskusijas par stratēģiskajām nostādnēm	Nodrošināts augsts biedru līdzdalības līmenis arodbiedrības stratēģijas izstrādē: stratēģijas izveides komanda strādā atbilstoši stratēģiskās vadīšanas modeļa posmiem un soļiem. Biedri aktīvi piedalās stratēģijas apspriešanā, izvirzot priekšlikumus. Padome, konstruktīvi izvērtē komandas izstrādāto stratēģiju un iesaka lietderīgus pilnveidojumus
Biedru līdzdalība streikos, ja saskaņā ar likumdošanu streikus drīkst organizēt	Biedriem nav motivācijas streikot, ir augsta neticība (aptuveni 90%) streiku lietderīgumam	Biedriem zema motivācija streikot, ir vidēji izteikta neticība (aptuveni 50%) streiku lietderīgumam. Ir pieredzes trūkums un komunikācijas nepilnības streiku organizēšanā	Biedriem ir augsta motivācija streikot (aptuveni 70%-80% biedru tic streiku lietderīgumam). Ir iegūta pozitīva pieredze streiku organizēšanā
Biedru lojalitāte	Biedriem ir izpratne par savām tiesībām un pienākumiem	Aptuveni 30% biedru ir gatavi strādāt un pūlēties arodbiedrības labā. Aptuveni 20% biedru tic arodbiedrību ietekmei uz darbinieku interešu aizstāvību uzņēmumos un publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu valstī	Aptuveni 60% biedru ir gatavi strādāt un pūlēties arodbiedrības labā. Aptuveni 40% biedru tic arodbiedrību ietekmei uz darbinieku interešu aizstāvību uzņēmumos un publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu valstī
4.apakškritērijs - Iekšējās komunikācijas pilnveide			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Tīmekļa vietnē ir izveidota un tiek lietota domnīca	Domnīca nav izveidota	Domnīca ir izveidota, diskusijas un viedokļu apmaiņa notiek neregulāri	Domnīca ir izveidota, diskusijas un viedokļu apmaiņa notiek regulāri
Notiek efektīva elektroniska rakstiskā komunikācija ar biedriem	Elektroniska rakstiskā komunikācija notiek tikai ar valdes vai padomes pārstāvjiem	Elektroniska rakstiskā komunikācija ar biedriem notiek neregulāri, galvenokārt par ļoti aktuāliem jautājumiem	Elektroniska rakstiskā komunikācija ar biedriem notiek regulāri. Biedri ir informēti pa nozares un uzņēmuma arodbiedrības darbību
Tiešā komunikācija ar biedriem	Aptuveni 90 % biedru ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējas ne biežāk kā vienu reizi gadā	Aptuveni 90 % biedru ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējas ne biežāk kā vienu reizi pusgadā	Aptuveni 90 % biedru ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju konsultējas biežāk kā vienu reizi pusgadā
5.apakškritērijs – Biedru skaita palielināšana			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Fiksēta biedru skaita palielināšanās	Notiek biedru skaita samazināšanās	Biedru skaits nepalielinās – tiek saglabāts līdzšinējais biedru skaits	Biedru skaits palielinās

6.apakškritērijs – Finansiāls nodrošinājums ilgtermiņā			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Veikta finanšu rādītāju analīze	Tiek veikta minimāla finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus	Tiek veikta finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus, identificējot izdevumu lietderīgumu	Tiek veikta finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus, identificējot izdevumu lietderīgumu un ienākumu iespējas
Ir izveidotas finanšu rezerves neparedzētu situāciju risināšanas vai biedru skaita samazināšanās gadījumiem	Finanšu rezervju nav	Ir izveidotas nelielas finanšu rezerves, kas ir nepietiekamas neparedzētu situāciju risināšanai	Ir izveidotas finanšu rezerves neparedzētu situāciju risināšanai t. sk. streiku fonds
7.apakškritērijs – Līdzdalība starptautiskajās arodbiedrību organizācijās			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Notikusi nozares/profesionālās arodbiedrības uzņemšana starptautiskajā arodbiedrību organizācijā (organizācijās)	Nozares/profesionālajai arodbiedrībai nav intereses par līdzdalību šādās organizācijās	Nozares/profesionālajai arodbiedrībai ir interese par līdzdalību šādās organizācijās. Ir uzsāktas sarunas par arodbiedrības uzņemšanu kādā no starptautiskajām arodbiedrību organizācijām	Nozares/profesionālās arodbiedrība ir kādas starptautiskās arodbiedrību organizācijas biedre
Fiksēta nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētāja un/vai pārstāvju līdzdalība starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs un/vai pārstāvis nepiedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs un/vai pārstāvis neregulāri piedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētājs un/vai pārstāvis regulāri piedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos
Ir izvērtēts līdzdalības lietderīgums un rezultāti	Uz šo līmeni neattiecas	Tiek veidots sadarbības partneru tīkls, iegūta jauna pieredze, kura daļēji integrēta arodbiedrības darbībā. Epizodiski tiek diskutēti par jaunievedumu rezultātiem	Ir izveidots un uzturēts sadarbības partneru tīkls, iegūta jauna pieredze, kura mērķtiecīgi tiek integrēta arodbiedrības darbībā. Regulāri atbilstoši izstrādātiem kritērijiem tiek izvērtēti jaunievedumu rezultāti

Avots: Autores izstrādāta, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

Izmantojot autores izveidoto kritēriju sistēmu (4.15. un 4.17. tabulas) ir iespējams salīdzināt stratēģijas īstenošanas norisi arodbiedrībās. Autore uzskata, ka, novērtējot stratēģijas īstenošanu, lietderīga ir analītiskā, nevis matemātiskā pieeja. Analītiskā pieeja paredz, ka stratēģijas izstrādes komanda analizē katru rādītāju un diskutē par atbilstošo

līmeni, konstatējot pilnveidojamos aspektus. A līmenis norāda uz zemu kritērija izpildes pakāpi; B līmenis – uz vidēju, bet C līmenis – uz augstu kritērija izpildes pakāpi (4.15. tabula). Savukārt matemātiskā pieeja nozīmē, ka rādītājus var vērtēt punktus, atbilstoši A, B un C līmenim, piešķirot noteiktu punktu skaitu. Tādēļ autore uzskata, ka matemātiskā pieeja var veicināt formālu stratēģijas īstenošanas novērtējumu.

Novērtēšanu veic stratēģijas izstrādes komanda, un novērtēšanas process, kā arī rezultāti tiek rakstiski fiksēti. Novērtēšanu uzsāk, katra kritērija apakškritēriju rādītājus novērtējot atbilstoši A, B vai C līmeņa raksturojumam (skatīt 4.15. tabulu).

Norises procesa formalizācijai izmantojama novērtēšanas rezultātu apkopojuma tabula (skatīt 4.16. tabulu).

4.16.tabula

Arodbiedrību stratēģijas īstenošanas novērtēšanas rezultātu apkopojuma piemērs

Kritēriji apakškritēriji, rādītāji/līmeņi	A	B	C
1. kr., 1. apkr.,1. r.	x		
1. kr., 1. apkr.,2. r.		x	
1.kr., 2. apkr.,1. r.	x		
1.kr., 2. apkr.,2. r.	x		
1.kr., 2. apkr.,3. r.	x		x
Līmeņu skaits kopā	4	1	1

Avots: Autores izstrādāta, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

*kr.– kritērijs; apkr.–apakškritērijs; r.– rādītājs

4.16. tabulā redzamajā piemērā ir parādīta 1. kritērija – sociālās partnerības pilnveide, novērtēšanas rezultātu apkopošana. Piemērā arodbiedrībā izteiktāks ir A līmenis, kas norāda uz būtisku sociālās partnerības pilnveides nepieciešamību. Tādā veidā arodbiedrības analizē visus kritērijus un iegūst kopējo analītisko rezultātu: līmeņu kopējais skaits katrā kritērijā nosaka dominējošo līmeni vai līmeņu kombināciju. Dominējošais A līmenis norāda uz nepieciešamību veikt būtiskus pilnveidojumus konkrētajā jomā. Dominējošais B līmenis norāda uz nepieciešamību veikt vairākus pilnveidojumus konkrētajā jomā. Dominējošais C līmenis norāda uz nepieciešamību veikt darbības, kas paredz esošā stāvokļa saglabāšanu un elastību reakcijās uz ārējās un iekšējās vides izmaiņām.

Visi kritēriju izvērtējumi tiek fiksēti rakstiski, ar tiem tiek iepazīstināta arodbiedrības valde un padome.

Analoga stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodika tiek pielietota, novērtējot nacionālās arodbiedrību apvienības stratēģijas īstenošanu (skatīt 4.16. tabulu un 4.17. tabulu)

Latvijas nacionālās arodbiedrību apvienības stratēģijas īstenošanas novērtēšanas kritēriji

1.kritērijs - Sociālās partnerības pilnveide			
1.apakškritērijs - Sociālais dialogs nacionālajā un reģionālajā līmenī			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Pārrunas un/vai konsultācijas ar sociālā dialoga partneriem	Pārrunas un/vai konsultācijas ar: - darba devēju organizācijām un/vai MK, LR Saeimas deputātiem, - nozaru ministriju un pašvaldību pārstāvjiem notiek vai notiek neregulāri. Darbība NTSP notiek	Pārrunas un/vai konsultācijas ar: - darba devēju organizācijām un/vai MK, LR Saeimas deputātiem, - nozaru ministriju un pašvaldību pārstāvjiem notiek 1 reizi ceturksnī. Darbība NTSP notiek neregulāri	Pārrunas un/vai konsultācijas ar: - darba devēju organizācijām un/vai MK, LR Saeimas deputātiem, - nozaru ministriju un pašvaldību pārstāvjiem notiek biežāk kā reizi mēnesī. Darbība NTSP notiek regulāri
Pārrunu un konsultāciju ar sociālā dialoga partneriem rezultāti (t. sk. ģenerālvienošanos noslēgšana un to kvalitāte)	Sociālā dialoga partneri nerespektē apvienības viedokli. Pārrunas un konsultācijas notiek vai arī to rezultātā nav pozitīvu pārmaiņu par diskutētajiem jautājumiem. Ģenerālvienošanās netiek noslēgtas vai tiek noslēgtas ļoti neregulāri	Sociālā dialoga partneri daļēji respektē apvienības viedokli. Pārrunu un konsultāciju rezultātā ir pozitīvas pārmaiņas līdz 20 % no diskutētajiem jautājumiem. Ģenerālvienošanās noslēgtas neregulāri, ietvertās garantijas paredz ne vairāk kā likumdošanā noteikts	Sociālā dialoga partneri respektē apvienības viedokli. Pārrunu un konsultāciju rezultātā ir pozitīvas pārmaiņas aptuveni 50 % no diskutētajiem jautājumiem. Ģenerālvienošanās Tiek noslēgtas regulāri, ietvertās garantijas paredz vairāk kā likumdošanā noteikts
2.kritērijs - Biedru sociālā labklājība un darba vides drošība			
1.apakškritērijs - Nodarbināto darba samaksa			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Darba samaksa ir noteikta, izanalizējot vidējo darba samaksu citās ES valstīs	Netiek veiktas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs.	Netiek veiktas mērķtiecīgas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs	Tiek veiktas mērķtiecīgas darbības, kas tuvina darbinieku vidējās darba algas apmēru vidējam algu līmenim ES valstīs
2.apakškritērijs - Valstī nodarbināto sociālā drošība			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Nodarbināto sociālās drošības garantiju izpēte un nodrošināšana	Tiek analizēta sociālās drošības garantiju atbilstība citu ES valstu līmenim. Neregulāri tiek veiktas darbības, lai netiktu samazinātas jau esošās sociālās garantijas	Tiek veiktas darbības, lai netiktu samazinātas jau esošās sociālās garantijas. Tiek veiktas neregulāras darbības, kas tuvina nodarbināto sociālās drošības garantijas attīstīto ES valstu līmenim	Tiek veiktas darbības, lai netiktu samazinātas jau esošās sociālās garantijas. Tiek veiktas mērķtiecīgas darbības, kas tuvina nodarbināto sociālās drošības garantijas attīstīto ES valstu līmenim

4.17. tabulas turpinājums ievietots nākamajās darba lapaspusēs.

3.apakškritērijs – Valstī nodarbināto darba vides drošība			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Veikta nodarbināto darba vides drošības izpēte un nodrošināšana	Tiek analizēta citu ES dalībvalstu pieredze. Neregulāri tiek veiktas darbības, lai nodarbināto darba vides drošības situācija nepasliktinātos	Tiek analizēta citu ES dalībvalstu pieredze. Tiek veiktas regulāras darbības, lai nodarbināto darba vides drošības situācija nepasliktinātos	Tiek veikta pēc vispārējiem standartiem regulāri
Izstrādāti pamatoti, konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi valstī nodarbinātajiem un uzsākta to īstenošana	Nav izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi	Izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi, ieviesti mazāk kā 50%	Izstrādāti konkrēti darba vides drošības pilnveides pasākumi, ieviesti vairāk kā 50%
4.apakškritērijs – Tautsaimniecības attīstība			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Arodbiedrību apvienības pārstāvji iesaistās tautsaimniecības attīstību paredzošo normatīvo aktu izstrādē un to izpildes uzraudzībā	Pedalās reti	Pedalās vidēji bieži, ne vienmēr ievērojot situācijas prasības	Pedalās bieži, atbilstoši situācijas prasībām
Arodbiedrību apvienības pārstāvji piedalās Tautsaimniecības padomes darbā	Pedalās reti	Pedalās vidēji bieži, ne vienmēr ievērojot situācijas prasības	Pedalās bieži, atbilstoši situācijas prasībām
Arodbiedrību apvienības pārstāvji iniciē tautsaimniecības konkurētspēju veicinošas aktivitātes (idejas, pasākumi u.tml.)	Iniciatīvas nav.	Iniciatīva ir neregulāra (retāk kā reizi 2 gados).	Iniciatīva ir regulāra (ne retāk kā reizi gadā)
3.kritērijs – Dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā			
1.apakškritērijs – Komunikācija ar plašsaziņas līdzekļu palīdzību			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Par aktuāliem jautājumiem organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem netiek organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem neregulāri tiek organizētas preses konferences	Par aktuāliem jautājumiem regulāri tiek organizētas preses konferences
Publiskotās informācijas apjoms un regularitāte	Par aktuāliem jautājumiem publiskotas informācijas nav, vai ir ļoti retos gadījumos	Atsevišķos gadījumos (aptuveni 50% gadījumu) tiek publiskota informācija par aktuāliem jautājumiem	Regulāri (aptuveni 80% gadījumu) tiek publiskota informācija par aktuāliem jautājumiem
Iniciēto diskusiju skaits viena gada laikā un to lietderīguma izvērtējums	Nav iniciētas diskusijas	Iniciētas diskusijas atbilstoši aktuāliem jautājumiem. Taču nav veikts to lietderīguma izvērtējums	Iniciētas diskusijas atbilstoši aktuāliem jautājumiem. Ir veikts to lietderīguma izvērtējums

2.apakškriterijs – Komunikācija ar tīmekļa vietņu palīdzību			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Komunikācija ar sociālo tīklu palīdzību	Komunikācijas nav	Komunikācija ir ar viena sociālā tīkla palīdzību	Komunikācija ar vairāku sociālo tīklu palīdzību
Arodbiedrību tīmekļa vietnēs ievietotā informācija tiek regulāri atjaunota un papildināta	Tīmekļa vietne nav izveidota vai ievietotā informācija netiek regulāri atjaunota un papildināta	Tīmekļa vietne ir izveidota, taču ievietotā informācija netiek savlaicīgi atjaunota	Regulāri un savlaicīgi tīmekļa vietnē tiek atjaunota un papildināta informācija
3.apkškriterijs – Tiešā komunikācija ar ieinteresētajām grupām t.sk. ar citām arodbiedrībām un jauniešu organizācijām			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Notikušas tikšanās un pārrunas ar ieinteresētajām grupām, ir izdiskutētas šo grupu vajadzības, intereses; ir tikušas meklētas kopīgu interešu realizācijas iespējas	Nav identificētas ieinteresētās grupas un to vajadzības	Ir identificētas ieinteresētās grupas un to vajadzības, ir notikušas pārrunas ar grupu pārstāvjiem. Ir tikušas meklētas kopīgu interešu realizācijas iespējas	Notikušas pārrunas ar grupu pārstāvjiem, atrastas kopīgu interešu realizācijas iespējas
Ir izvērtēts pārrunu lietderīgums un rezultāti	Nenotiek pārrunu lietderīguma izvērtējums	Veikts vispārīgs pārrunu lietderīguma izvērtējums, bez izvirzītiem lietderīguma kritērijiem	Veikts pārrunu lietderīguma izvērtējums, pamatojoties uz noteiktiem lietderīguma kritērijiem
4.kriterijs – Palīdzības sniegšana apvienības dalīborganizācijām un to biedriem			
1.apakškriterijs – Palīdzības sniegšana apvienības dalīborganizācijām			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Uzņēmuma arodbiedrības līdera fiksētās un atrisinātās biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis nav fiksējis biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis ir fiksējis un atrisinājis biedru problēmsituācijas (aptuveni 50% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā	Uzņēmuma arodbiedrības līderis ir fiksējis un atrisinājis biedru problēmsituācijas (aptuveni 90% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā
2.apkškriterijs – Palīdzības sniegšana dalīborganizāciju biedriem			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Atrisinātās biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā	Dalīborganizāciju biedru problēmsituācijas darba tiesību un darba vides drošības jomā netiek risinātas	Ir atrisinātas dalīborganizāciju biedru problēmsituācijas (aptuveni 50% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā	Ir atrisinātas dalīborganizāciju biedru problēmsituācijas (aptuveni 90% gadījumu) darba tiesību un darba vides drošības jomā

5.kritērijs – Arodbiedrību apvienības darbība un attīstība			
1.apakškritērijs – Līderu izaugsme			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Uz biedriem vērsta līderības stila pielietošana	Dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes netiek pielietotas. Ļoti reti tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils. Biežāk tiek pielietots transaktivais līderības stils	Tiek pielietotas dažas dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes atsevišķos gadījumos. Atsevišķos gadījumos tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils	Regulāri tiek pielietotas daudzveidīgas dalībnieku iesaistīšanos un radošumu veicinošas metodes: dialogiskās metodes – jautājumi un atbildes, diskusijas, debates u. c.; Regulāri tiek pielietots uz biedriem vērsts līderības stils, ievērojot uz biedriem vērsta līderības stila principus
Līderības prasmju (t. sk. zināšanu un prasmju par tautsaimniecības attīstības jautājumiem) pilnveide	Zema savu līderības prasmju pilnveides pašapzināšanās pakāpe	Apvienības vadītāji apzinās savu līderības prasmju pilnveides nepieciešamību, taču neseko mērķtiecīga darbība prasmju pilnveidei	Apvienības vadītāji apzinās konkrētu līderības prasmju pilnveides nepieciešamību. Mērķtiecīgi šīs prasmes pilnveido
Fiksētas biedru rīcības izmaiņas	Zems biedru iesaistīšanās līmenis	Vidējs biedru iesaistīšanās līmenis	Paaugstinās biedru iesaistīšanās līmenis – augsts iesaistīšanās līmenis
2.apakškritērijs – Stratēģiskās vadīšanas procesa nodrošināšana			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Sagatavošanās posma īstenošana	Neapzinās stratēģijas nepieciešamību. Nenotiek mācības par stratēģisko vadīšanu. Netiek veidotas stratēģijas izstrādes komandas	Apzinās stratēģijas nepieciešamību, bet tā netiek formulēta. Nenotiek mērķtiecīgi organizētas mācības par stratēģisko vadīšanu. Valdē vai padomē pirms kongresa periodā tiek organizētas diskusijas par stratēģiskajām nostādnēm	Apzinās stratēģijas nepieciešamību, tiek pieņemts lēmums par stratēģijas formulēšanu un tiek veikta stratēģijas izstrāde. Mērķtiecīgi tiek izstrādāta stratēģiskās vadīšanas mācību programma, definējot konkrēti apgūstamās zināšanas un attīstāmās attieksmes un prasmes. Notiek mācību procesa un rezultātu izvērtējums, atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem. Priekšsēdētājs vai deleģēts biedrs veido stratēģijas izstrādes komandu

Plānošanas posma īstenošana	<p>Priekšstatu līmenī apjausti ārējās un iekšējās vides ietekmes nosacījumi.</p> <p>Nav formulētas vērtības, misija un iekšējā vīzija.</p> <p>Par darbības pamatu atzīti statūtos formulētie, pastāvīgie mērķi un uzdevumi</p>	<p>Virspusēji veikta ārējās un iekšējās vides analīze.</p> <p>Ir vispārīgi formulēta misija un iekšējā vīzija, 60% biedru tās zina. Vērtības nav formulētas.</p> <p>Ir izvirzīti nekonkrēti, neizmērāmi mērķi un uzdevumi</p>	<p>Veikta ārējās un iekšējās vides analīze divos līmeņos: ārējā darba vidē (tieši ietekmējošā vidē) un vispārējā ārējā vidē (netieši ietekmējošā vidē)</p> <p>Ir formulētas vērtības, misija un iekšējā vīzija, 90% biedru tās zina. Iekšējā vīzija konkrēti parāda, kāda arodbiedrība vēlas kļūt nākotnē. Noteiktam laika periodam ir definēti konkrēti nākotnes izaugsmes rādītāji.</p> <p>Mērķu un ārējās vīzijas formulēšanā ievērotas arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomas, ievēroti pamatoitības un atbildības nosacījumi. Ir izstrādāti konkrēti uzdevumi mērķu sasniegšanai un izvēlētas galvenās metodes uzdevumu izpildei.</p>
Stratēģijas īstenošanas un novērtēšanas posma izpilde	Darbība notiek, reaģējot uz aktuālām situācijām ārējā un iekšējā vidē	Stratēģija netiek institucionalizēta. Mērķu un uzdevumu īstenošanā tiek pielietots kolektīvais redzējums	Ar administrēšanas un organizēšanas palīdzību stratēģija tiek institucionalizēta. Tiek veidotas problēmu risināšanas komandas; nozares/profesijas ekspertu komandas. Stratēģijas novērtēšana notiek atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem. Nepieciešamības gadījumā notiek atgriešanās kādā no iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas procesa posmiem
3.apakškritērijs – Apvienības dalīborganizāciju mācīšanās, līdzdalība un lojalitāte			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Dalīborganizāciju mācīšanās vajadzību nodrošināšana	Dalīborganizāciju mācīšanās vajadzības nav fiksētas, mācīšanās nenotiek	Atbilstoši dalīborganizāciju vajadzībām notiek mērķtiecīgi organizētas mācības	Atbilstoši dalīborganizāciju vajadzībām mērķtiecīgi tiek izstrādāta mācību programma, definējot konkrēti apgūstamās zināšanas un attīstāmās attieksmes un prasmes. Notiek mācību procesa un rezultātu izvērtējums, atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem

4.17. tabulas turpinājums

Fiksēta dalīborganizāciju līdzdalība konferencēs; kongresā; līdera vēlēšanās. Izvērtēti dalīborganizāciju līdzdalības rādītāji	Konferenču apmeklējums zems. Ir kворuma nodrošināšanas grūtības kongresos. Dalīborganizācijas neizrāda interesi par jaunu līderu izvirzīšanu un līderu vēlēšanām. Dalīborganizāciju līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti.	Konferenču apmeklējums pietiekams. Kворuma nodrošināšanas grūtību kongresos nav. Dalīborganizācijas neizrāda aktīvu interesi par jaunu līderu izvirzīšanu un līderu vēlēšanām. Dalīborganizāciju līdzdalība tiek izvērtēta kvantitatīvi (delegātu skaits) un kvalitatīvi (delegātu aktivitāte)	Konferenču apmeklējums pietiekams. Kворuma nodrošināšanas grūtību kongresos nav. Dalīborganizācijas aktīvi piedalās jaunu līderu izvirzīšanā, diskutējot un balsojot. Dalīborganizāciju līdzdalība tiek izvērtēta kvantitatīvi (delegātu skaits) un kvalitatīvi (delegātu aktivitātes kvalitāte un līdzdalība turpmākās arodbiedrības darbības pilnveidē)
Fiksēta dalīborganizāciju līdzdalība piketos un mītiņos. Izvērtēti dalīborganizāciju līdzdalības rādītāji	Piketos un mītiņos dalīborganizācijas nepiedalās. Dalīborganizāciju līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti	Piketos un mītiņos dalīborganizācijas piedalās (aptuveni 10 % dalīborganizāciju), bet līdzdalības rādītāji netiek izvērtēti	Piketos un mītiņos dalīborganizācijas piedalās (aptuveni 30% dalīborganizāciju). Kvantitatīvi un kvalitatīvi tiek izvērtēti dalīborganizāciju līdzdalības rādītāji, noteiktas līdzdalības paaugstināšanas iespējas
Izveidotas dažādas ekspertu komandas un cita veida komandas. Veikts komandu darba lietderīguma izvērtējums	Nav ekspertu komandas un cita veida komandas	Ir izveidotas dažādas ekspertu komandas vai cita veida komandas. Komandu darba lietderīguma izvērtējums tiek veikts neregulāri, nav izstrādāti konkrēti izvērtējuma kritēriji	Ir izveidotas dažādas ekspertu komandas un cita veida komandas. Komandu darba lietderīguma izvērtējums tiek veikts regulāri, atbilstoši izstrādātiem konkrētiem kritērijiem
Fiksēta regulāra dalīborganizāciju līdzdalība arodbiedrības darbā: dažādu sanāksmju apmeklētība un līdzdalība lēmumu pieņemšanā arodbiedrību apvienībā	Ir kворuma nodrošināšanas grūtības uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. Zema dalīborganizāciju pārstāvju aktivitāte (neizsaka viedokļus, neizvirza priekšlikumus) lēmumu pieņemšanas laikā	Nav kворuma nodrošināšanas grūtību uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs. Vidēja dalīborganizāciju pārstāvju aktivitāte (viedokļus izsaka un priekšlikumus izvirza galvenokārt daži pārstāvji) lēmumu pieņemšanas laikā	Nav kворuma nodrošināšanas grūtību uzņēmuma arodbiedrībās. Augsta dalīborganizāciju pārstāvju aktivitāte (viedokļus izsaka un priekšlikumus izvirza vairums dalīborganizāciju pārstāvju) lēmumu pieņemšanas laikā
Fiksēta dalīborganizāciju līdzdalība arodbiedrību apvienības stratēģijas izstrādē	Dalīborganizāciju līdzdalība apvienības stratēģijas izstrādē nenotiek	Nodrošināts vidējs dalīborganizāciju līdzdalības līmenis arodbiedrības stratēģijas izstrādē	Nodrošināts augsts dalīborganizāciju līdzdalības līmenis arodbiedrības stratēģijas izstrādē: stratēģijas izveides komanda strādā atbilstoši stratēģiskās vadīšanas modeļa posmiem un soļiem.

		Dalīborganizāciju priekšsēdētāji pirmskongresa periodā organizē diskusijas par apvienības stratēģiskajām nostādnēm	Biedri aktīvi piedalās stratēģijas apspriešanā, izvirzot priekšlikumus. Padome konstruktīvi izvērtē komandas izstrādāto stratēģiju un iesaka lietderīgus pilnveidojumus
Dalīborganizāciju sadarbība un līdztiesība	Sadarbība kopīgu uzdevumu veikšanai nenotiek, dažkārt vērojama pretdarbība citu dalīborganizāciju interesēm. Apvienība parasti vairāk (60%) respektē un atbalsta skaitliski lielāku dalīborganizāciju viedokli	Aptuveni 30% dalīborganizāciju sadarbojas neregulāri. Apvienība dažreiz (30%) respektē un atbalsta skaitliski lielāku dalīborganizāciju viedokli	Aptuveni 60% dalīborganizāciju sadarbojas regulāri. Apvienības atbalsts nav atkarīgs no dalīborganizāciju biedru skaita, tiek praktizēta līdztiesīga attieksme pret visām dalīborganizācijām
Dalīborganizāciju lojalitāte pret apvienību	Dalīborganizācijām ir izpratne par savām tiesībām un pienākumiem apvienībā	Aptuveni 30% dalīborganizāciju ir gatavas strādāt un pūlēties apvienības labā. Mazāk kā 50% dalīborganizāciju tic apvienības ietekmei uz nodarbināto interešu aizstāvību un publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu valstī	Aptuveni 60% dalīborganizāciju ir gatavas strādāt un pūlēties apvienības labā. Vairāk kā 40% dalīborganizāciju tic apvienības ietekmei uz nodarbināto interešu aizstāvību un publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu valstī
4.apakškriterijs – Iekšējās komunikācijas pilnveide			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Tīmekļa vietnē ir izveidota un tiek lietota domnīca	Domnīca nav izveidota	Domnīca ir izveidota, diskusijas un viedokļu apmaiņa notiek neregulāri	Domnīca ir izveidota, diskusijas un viedokļu apmaiņa notiek regulāri
Notiek efektīva elektroniska rakstiskā komunikācija ar dalīborganizācijām	Elektroniska rakstiskā komunikācija notiek tikai ar valdes vai padomes pārstāvjiem.	Elektroniska rakstiskā komunikācija ar dalīborganizācijām notiek neregulāri, tikai par ļoti aktuāliem jautājumiem.	Elektroniska rakstiskā komunikācija ar dalīborganizācijām notiek regulāri, tās ir informētas par apvienības darbību.
Tiešā komunikācija ar dalīborganizāciju pārstāvjiem	Aptuveni 90 % dalīborganizāciju pārstāvju ar apvienības vadību konsultējas ne biežāk kā vienu reizi pusgadā	Aptuveni 90 % dalīborganizāciju pārstāvju ar apvienības vadību konsultējas ne biežāk kā vienu reizi ceturksnī	Aptuveni 90 % dalīborganizāciju pārstāvju ar apvienības vadību konsultējas biežāk kā vienu reizi ceturksnī
5. apakškriterijs - Dalīborganizāciju skaita palielināšana			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Fiksēta dalīborganizāciju skaita palielināšanās	Notiek dalīborganizāciju skaita samazināšanās	Dalīborganizāciju skaits nepalielinās - tiek saglabāts līdzšinējais dalīborganizāciju skaits	Dalīborganizāciju skaits palielinās, sasniedzot vairāk kā 60% no valstī reģistrētajām nozares/profesionālajām arodbiedrībām

6.apakškritērijs – Ilgtermiņa finansiālais nodrošinājums			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Veikta finanšu rādītāju analīze	Tiek veikta minimāla finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus	Tiek veikta finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus, identificējot izdevumu lietderīgumu	Tiek veikta finanšu rādītāju analīze, izvērtējot ienākumus un izdevumus, identificējot izdevumu lietderīgumu un ienākumu iespējas
Ir izveidotas finanšu rezerves neparedzētu situāciju risināšanas vai dalīborganizāciju skaita samazināšanās gadījumiem	Finanšu rezervju nav	Ir izveidotas nelielas finanšu rezerves, kas ir nepietiekamas neparedzētu situāciju risināšanai	Ir izveidotas finanšu rezerves neparedzētu situāciju risināšanai
7.apakškritērijs – Līdzdalība starptautiskajās arodbiedrību organizācijās			
Rādītāji/līmeņi	A	B	C
Notikusi arodbiedrību apvienības uzņemšana starptautiskajā arodbiedrību organizācijā (organizācijās)	Arodbiedrību apvienībai nav intereses par līdzdalību šādās organizācijās	Arodbiedrību apvienībai ir interese par līdzdalību šādās organizācijās. Ir uzsāktas sarunas par apvienības uzņemšanu kādā starptautiskajām arodbiedrību organizācijām	Arodbiedrību apvienība ir kādas starptautiskās arodbiedrību organizācijas biedre
Fiksēta arodbiedrību apvienības priekšsēdētāja un/vai pārstāvju līdzdalība starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Arodbiedrību apvienības priekšsēdētājs un/vai pārstāvji nepiedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Arodbiedrību apvienības priekšsēdētājs un/vai pārstāvji neregulāri piedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos	Arodbiedrību apvienības priekšsēdētājs un/vai pārstāvji regulāri piedalās starptautisko arodbiedrību organizācijas (organizāciju) rīkotajos pasākumos
Ir izvērtēts līdzdalības lietderīgums un rezultāti	Uz šo līmeni neattiecas	Tiek veidots sadarbības partneru tīkls, iegūta jauna pieredze, kura daļēji integrēta arodbiedrību apvienības darbībā. Epizodiski tiek diskutēti par jaunievedumu rezultātiem	Ir izveidots un uzturēts sadarbības partneru tīkls, iegūta jauna pieredze, kura mērķtiecīgi tiek integrēta arodbiedrību apvienības darbībā. Regulāri, atbilstoši izstrādātiem kritērijiem tiek izvērtēti jaunievedumu rezultāti

Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem

Tātad devītā soļa rezultāts ir novērtēta stratēģija, fiksēti stratēģijas īstenošanas pozitīvie sasniegumi, trūkumi un nepilnības.

Desmitais solis: atgriešanās pie iepriekšējiem soļiem, ja tas nepieciešams. Pamatojoties uz stratēģijas izstrādes komandas sniegto informāciju, arodbiedrības padome pieņem lēmumu par to, vai ir nepieciešams atgriezties pie iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas posmiem un soļiem. Pamatojoties uz stratēģijas novērtēšanas rezultātiem, stratēģija var tikt pilnveidota vai

mainīta. Stratēģijas izstrādes komandām var rasties nepieciešamība atgriezties pie ārējās vides analīzes, mērķu pārskatīšanas vai citām iepriekš veiktām darbībām, lai mainītu stratēģiju un tās realizācijas vadīšanu.

Desmitā soļa rezultāts ir lēmums par to, vai ir nepieciešams atgriezties pie iepriekšējiem stratēģiskās vadīšanas soļiem.

4.6. apakšnodaļas ietvaros promocijas darba autore ir izanalizējusi visus desmit stratēģiskās vadīšanas procesa soļus, kas ir loģiski saistīti savā starpā. Darba autore uzskata, ka stratēģiskās vadīšanas procesa īstenošana veicinās Latvijas arodbiedrību darbības pilnveidi un darbības efektivitātes paaugstināšanu.

Īstenojot stratēģisko vadīšanu, tiks nodrošinātas mērķtiecīgas darbības, lai palielinātu un nostiprinātu, Latvijas arodbiedrību ietekmi uz publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu un pilsoniskas sabiedrības veidošanos. Arodbiedrībām nepieciešams veicināt arī sociāli atbildīgas uzņēmējdarbības attīstību – tiešā un netiešā veidā mācot uzņēmumu vadītājus īstenot sociāli atbildīgu uzņēmumu darbību.

Arodbiedrībām nepieciešams izvirzīt mērķus, kas palīdz tām kļūt par reālu atbalsta sistēmu darba ņēmējiem. Nepieciešams attīstīt arodbiedrību līderu zināšanas un prasmes stratēģiskajā un cilvēkresursu vadīšanā, zināšanas par tautsaimniecības attīstības likumsakarībām, kā arī līderības prasmes.

Ar mērķtiecīga darba un efektīvas komunikācijas palīdzību nepieciešams panākt, ka arodbiedrību darbības rezultāti ir acīmredzami, un arodbiedrību biedri un sabiedrība kopumā tiem tic. Plašsaziņas līdzekļos popolarizēto arodbiedrību tēlu nepieciešams manīt – arodbiedrību darbībai un to līderu komunikācijas prasmēm jābūt tādām, kas pārlicina darba ņēmējus par arodbiedrību lietderīgumu, tādā veidā palielinot cilvēku dalību arodbiedrībās un uzticēšanos tām.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Apkopojot promocijas darba rezultātus, ir izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi.

Secinājumi:

1. Pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi, nevalstiskās organizācijas, t. sk. arodbiedrības, identificējas kā atsevišķs organizāciju veids, kuru mērķis, iesaistoties sociālajos, politiskajos un ekonomiskajos procesos nacionālajā un starptautiskajā līmenī, ir īstenot arodbiedrības biedru interešu aizstāvības un sociālā partnera funkcijas. Sociālās partnerības ietvaros arodbiedrības ietekmē publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanu par valsts ekonomisko un reģionālo attīstību.
2. Arodbiedrību pamatfunkcijas izriet no šo organizāciju darbības īpatnībām, ko nosaka biedru darba, sociālo tiesību un cilvēktiesību aizstāvība. Autores rekomendētais funkciju iedalījums ir: pakalpojumu funkcija; pārstāvības funkcija; regulējošā funkcija un publiskās pārvaldes funkcija.
3. Arodbiedrību kā organizāciju iekšējā vide ietver visus, arī cita veida organizācijām raksturīgos, elementus. Atšķirību no cita veida organizācijām nosaka biedri kā iekšējās vides elements: biedru līdzdalības līmenis ietekmē vairāku arodbiedrību funkciju izpildi un arodbiedrību darbību kopumā.
4. Esošo teorētisko nostādņu ietvaros nav veikti aptveroši pētījumi par arodbiedrību ārējo vidi: tā analizēta vienā līmenī, kā vienlīdz svarīgus izvērtējot: likumdošanas/politiskos faktorus, sociālos un kultūras faktorus un ekonomiskos faktorus, zinātnes un tehnoloģiju attīstību un darba devēju attieksmi pret arodbiedrībām. Šāda pieeja vienkāršo ārējās vides ietekmes analīzi stratēģijas plānošanas posmā.
5. Eiropas un ASV teorētiķu un praktiķu interese par arodbiedrību darbības efektivitāti saistīta ar arodbiedrību nozīmes un biedru skaita mazināšanos. Arodbiedrību darbības efektivitātes definējuma sarežģītību apliecina tās dažādie analīzes aspekti: dimensiju; mērķu kā būtiskāko efektivitātes kritēriju; efektivitātes faktoru un dažādu efektivitātes kritēriju aspekts. Pētījumi par arodbiedrību darbības efektivitāti norāda, ka jebkurus efektivitātes kritērijus un veidus arodbiedrības var lietot saistībā ar saviem mērķiem, prioritātēm un noteikto stratēģiju.
6. Pētījumi parāda, ka arodbiedrības, kas savā darbībā integrējušas uzņēmējdarbības vadībā pielietotās stratēģiskās plānošanas pieejas un metodes, sekmīgāk adaptējas mainīgajā ārējā vidē, jo stratēģiskā vadīšana organizācijām palīdz nodrošināt ilgtermiņa attīstību un veidot sadarbību starp organizāciju un ārējo vidi.

7. Arodbiedrību vadības literatūrā stratēģiskā vadīšana tiek analizēta galvenokārt stratēģiskās plānošanas ietvaros, kas ir tikai viena no vadīšanas (management) funkcijām. Stratēģijas īstenošanas ietvaros arodbiedrībās fragmentāri pētīta resursu sadale, organizācijas struktūra un stratēģijas novērtēšana. Neliela vērtība pievērsta misijas un vīzijas izstrādei, bet vērtību formulēšana saistībā ar stratēģijas izstrādi nav izvērtēta. Visaptveroša arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas koncepcija un praktiskās metodes tās īstenošanai netiek piedāvātas.
8. Līderībai kā stratēģiskās vadīšanas funkcijai arodbiedrībās ir specifiskas iezīmes, ko nosaka biedru apvienošanas un līdzdalības nozīmīgums un biedru pārstāvības funkcija, un ko ietekmē apstākļi, ka vadītāji iegūst amatu biedru balsojuma rezultātā, amata saglabāšana un iespējamā karjeras izaugsme ir atkarīga no biedru viedokļa par vadītāju.
9. Būtisks arodbiedrību biedru līdzdalības nodrošinājuma nosacījums ir arodbiedrības priekšsēdētāju līderības prasmes: situācijai atbilstoša vadības stila lietojums, eksperta un leģitīmās varas integrācija vadīšanas procesā. Nozares līmeņa arodbiedrību vadītāju zināšanām, pieredzei un personības īpašībām ir jābūt līdzvērtīgām lielu uzņēmējdarbības organizāciju vadītāju zināšanām, pieredzei un personības īpašībām.
10. Arodbiedrību darbību Latvijā ierobežo vairāki ārējās un iekšējās vides faktori. Ārējā vidē šādi faktori ir: likumdošanas ierobežojumi (attiecībā uz tiesībām streikot un uz solidaritātes streiku iespējamību Latvijā); vairāk nekā 20 gadus ilgs neoliberāls valdības politikas kurss, biežas valdību maiņas un likumdošanas izmaiņas attiecībā uz nodokļu politiku un darba tiesībām; uzņēmumu vadītāju negatīvā attieksme pret arodbiedrību izveidi, kas veicina darbinieku bailes veidot arodbiedrības, lai nezaudētu darbu. Iekšējā vidē šādi faktori ir: stratēģiskās vadīšanas trūkums; arodbiedrību vadītāju līderības prasmes un to ietekme uz komunikāciju ar biedriem, biedru aktivitāti un lojalitāti.
11. Latvijā arodbiedrības kā sociālie partneri piedalās publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā par darba likumdošanu, sociālo drošību un citiem jautājumiem. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības darbība NTSP liecina par to, ka nacionālajā līmenī arodbiedrības vērtējamās kā stabils sociālais partneris. Tomēr LBAS vadības viedoklis par sociālā dialoga praksi parāda, ka Latvijā kā jaunā, neatkarību atguvušā, valstī sociālais dialogs uzskatāms par pilnveidojamu un uzlabojamu.
12. Viena no būtiskām arodbiedrību stratēģiskās attīstības problēmām Latvijā, kā arī vairākās ES valstīs, ir salīdzinoši zema nodarbināto iesaistīšanās arodbiedrībās un biedru skaita samazināšanās tendence, kas negatīvi ietekmē arodbiedrību funkciju īstenošanu.
13. Dalīborganizāciju statūtos formulētie mērķi vērtējami kā arodbiedrību pastāvīgie mērķi, jo tie tiek pieņemti kongresos un to starplaikā netiek mainīti. LBAS izvirzījusi sabiedrībā atzītus mērķus, kas vērsti galvenokārt uz biedru sociālās labklājības līmeņa

paaugstināšanu. Arodbiedrību statūti detalizēti stratēģiskās darbības nenosaka, tādējādi konkrētu mērķu un uzdevumu formulējumus nepieciešams paredzēt stratēģiskās plānošanas dokumentos.

14. Interviju rezultāti atklāj, ka 2011. gadā un 2015. gadā konkrēta darbības stratēģija formulēta vienā no aptaujātajām nozaru arodbiedrībām un LBAS, pārējās aptaujātajās arodbiedrībās noteikti tikai vispārīgi formulēti prioritārie darbības virzieni. Tas norāda uz nepietiekamu arodbiedrību priekšsēdētāju izpratni par stratēģiska redzējuma nozīmi arodbiedrībās.
15. Kvalitatīvā pētījuma rezultāti atklāj stratēģiskās vadīšanas nepilnības Latvijas arodbiedrībās: arodbiedrību priekšsēdētāju grūtības aprakstīt procesu, kādā tiek izstrādāts darbības stratēģiskais pamats; nenotiek regulāra, metodiska stratēģijas izstrāde, jo stratēģijas izveides komandas tiek veidotas tikai vienā nozares arodbiedrībā un LBAS.
16. Sociālās partnerības pilnveidē par sevišķi aktuālu arodbiedrību priekšsēdētāji atzīst sociālās partnerības satura pilnveidi un iesaistīto pušu izpratnes par partnerību attīstīšanu. Savukārt sadarbības partneri norāda uz nepieciešamību aktualizēt divpusējās vienošanās par sadarbību; izstrādāt un noslēgt ģenerālvienošanās nozaru līmenī, kā arī palielināt lēmumu pieņēmēju atbildību situācijās, kad panāktās vienošanās netiek pildītas.
17. Biedru anketēšanas rezultāti parāda, ka vērtību, misijas un vīzijas formulēšana un komunicēšana biedriem līdz šim Latvijas arodbiedrībās nav bijusi aktuāla. Lielākajai daļai no biedru grupas respondentiem nav priekšstata par arodbiedrības misijas esamību. Amatpersonu grupas respondentiem nav izpratnes par arodbiedrību misijas un vīzijas formulējumu būtību. Tādējādi rezultāti apliecina stratēģiskās vadīšanas trūkumu un līderības nepilnības.
18. Pastāv zems biedru iesaistīšanās līmenis lēmumu pieņemšanā un neefektīva arodbiedrību priekšsēdētāju un biedru savstarpējā komunikācija. Biedriem ir minimālas iespējas ietekmēt uzņēmumu arodbiedrībās un nozares/profesionālajās arodbiedrībās pieņemto lēmumu saturu. Pētījuma rezultāti liecina par lēmumu pieņemšanas centralizācijas tendencēm.
19. Nedaudz vairāk kā puse – 56,4% biedru respondentu un 73% amatpersonu respondentu ir gatavi iesaistīties nozares arodbiedrības mērķu izstrādē. Tāpat biedri ir motivēti iesaistīties mērķu izstrādē, tomēr viņi to ir darījuši minimāli, kas norāda uz nepietiekami efektīvu biedru iesaistīšanas metožu pielietojumu.

Empīriskā pētījuma (biedru aptaujas un ekspertu interviju) rezultāti apstiprina autores izvirzīto **hipotēzi**, ka Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas pilnveidi nosaka

arodbiedrību vadības izpratne par stratēģiskās vadīšanas teorētiskajām nostādnēm, komunikācija ar biedriem un līderība, kas pozitīvi ietekmē biedru līdzdalību un arodbiedrību darbības efektivitātes paaugstināšanu.

Lai pilnveidotu Latvijas nozaru/profesionālo arodbiedrību un LBAS darbību, kā arī paaugstinātu Latvijas arodbiedrību sociālo, administratīvo, pārstāvniecības, komunikatīvo un ekonomisko efektivitāti, promocijas autore izvirzījusi vairākus priekšlikumus.

Priekšlikumi:

1. Pētījumos par Latvijas arodbiedrību vadīšanu padziļināti pievērsties arodbiedrību līderības tematikai; priekšsēdētāju paaudžu maiņu ietekmējošo faktoru un problēmu risinājumu aspektiem.

Priekšlikumi Latvijas nozares/profesionālajām arodbiedrībām un LBAS:

2. LBAS vadībai un nozaru/profesionālo arodbiedrību priekšsēdētājiem pilnveidot stratēģisko vadīšanu, katrā arodbiedrībā izmantojot par pamatu promocijas darbā izstrādāto Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modeli un īstenojot stratēģiskās vadīšanas procesu.
3. Atbilstoši autores piedāvātajam stratēģiskās vadīšanas procesam, arodbiedrības priekšsēdētājam organizēt stratēģijas izveides komandu un izvērtēt autores izstrādātā procesa piemērotību, konkrētajā arodbiedrībā definējot svarīgākās prioritātes.
4. Nodrošināt komandu dalībnieku stratēģiskās vadīšanas metodoloģijas apguvi. Stratēģiskās vadīšanas uzsākšanai izstrādāt arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas mācību programmu: izvērtēt mācību vajadzības konkrētajā arodbiedrībā; apzināt mācību dalībniekus un izanalizēt viņu mācīšanās pieredzi (mācīšanās stilu, gatavību mācībām, lietderīgākās mācīšanas metodes), izstrādāt mācīšanās programmas saturu, definējot mācīšanas un mācīšanās metodes un sasniedzamos rezultātus.
5. Stratēģiskajā plānošanā, analizējot iekšējo un ārējo vidi, pielietot SVID analīzi, ņemot vērā, ka ārējās darba vides faktoru un vispārējās ārējās vides faktoru iedarbība uz arodbiedrībām ir dažāda.
6. Lai informētu sabiedrību par arodbiedrību darbību, arodbiedrībām formulēt ārējo vīziju, kas norāda uz to, kā tiks uzlabota arodbiedrību ārējā vide, ko iegūs sabiedrība, ja arodbiedrības sasniegs savus mērķus.
7. Mērķu izvirzīšanā pielietot mērķu izvirzīšanas pamatjomas: sociālās partnerības pilnveide; biedru sociālā labklājība un darba vides drošība; dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā; palīdzības sniegšana biedriem, kā arī arodbiedrības darbība un attīstība.

8. Stratēģijas novērtēšanā arodbiedrībās izmantot autores izstrādāto stratēģijas īstenošanas novērtēšanas metodiku. Katrā arodbiedrībā izvērtēt autores izveidoto kritēriju un apakškritēriju piemērotību konkrētās arodbiedrības stratēģijas īstenošanas praksei. Novērtēšanā izmantot analītisko pieeju, lai mazinātu formāla stratēģijas īstenošanas novērtējuma iespējamību.
9. Visām LBAS dalīborganizācijām aktualizēt noslēgto ģenerālvienošanos saturu, kā arī izstrādāt un noslēgt jaunas ģenerālvienošanās, kas ietver ekonomiski pamatotus, atbildīgus un sociāli aktuālus priekšlikumus.
10. Izvērtēt arodbiedrību priekšsēdētāju mācību vajadzības (līderības prasmju pilnveidi, ietverot komunikācijas, pašanalīzes, pašnovērtējuma un lēmumu pieņemšanas prasmes). Izstrādāt un īstenot arodbiedrību priekšsēdētāju mācību vajadzībām atbilstošu mācību programmu.
11. Lai panāktu pozitīvas izmaiņas biedru kā sekotāju uzvedībā un paaugstinātu viņu līdzdalības līmeni un iesaistīšanos stratēģijas īstenošanā, arodbiedrību priekšsēdētājiem pielietot uz biedriem vērstu līderības stilu.
12. Lai nodrošinātu biedru lojalitāti un iesaistīšanās paaugstināšanu arodbiedrību darbībā, īstenojot stratēģiju, arodbiedrībās organizēt problēmu risināšanas komandas un nozares/profesijas ekspertu komandas.

Priekšlikums LDDK:

13. Pilnveidot darba devēju izpratni par arodbiedrību un sociālās partnerības būtību; sociālā dialoga īstenošanas principiem un metodēm, lai mazinātu darba devēju, īpaši uzņēmumu vadītāju, negatīvo attieksmi pret arodbiedrībām; pilnveidotu un paplašinātu sociālā dialoga saturu, kā arī nostiprinātu cieņu pret visām sociālajā partnerībā iesaistītajām pusēm.

LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R. J. Leadership in public sector organizations. In Storey J. (ed.): *Leadership in organizations: current issues and key trends*. New York: Routledge, 2004. 174 p.
2. Allen, K. The trade unions: from partnership to crisis. *Irish Journal of Sociology*, 2010, 18, 22-37.
3. Allen, N. J., Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1990, 63, 1–18.
4. Ambrosini, V., Bowman, C. Reducing Causal Ambiguity to Facilitate Strategic Learning. *Management Learning*, 2005, 36, 493–512.
5. Arts, W., Gelissen, J. Three worlds of welfare capitalism or more? A State of the Art Report, *Journal of European Social Policy*, 2002, 12, 137–158
6. Arendt, L., Priem, R., Ndofor, H., A. CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 2005, 31, 680–699.
7. Arhipova, I., Bāliņa, S. *Statistika ekonomikā un biznesā*. Rīga: Datorzinību centrs, 2006. 366 lpp.
8. Arodbiedrība „Energija” Statūti. Apstiprināti arodbiedrības "Energija" 5. Kongresā 10.12.2010. Pieejams: <http://www.energija.lv/stat%C5%ABti.html>
9. Atkinson, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decisions*, 2006, 44, 1441–1460.
10. Baccaro, L., Heeb, S. *Social dialogue during the financial and economic crisis*. Results from the ILO/World Bank Inventory using a Boolean analysis on 44 countries. ILO, Geneva, 2011. 43 p.
11. Baglioni, M. Interest representation between social partnership and solidarity. Transfer: *European Review of Labour and Research*, 2006, 12, 427– 445.
12. Ball, M. Learning, labour and union learning representatives: promoting workplace learning. *Studies in the Education of Adults*, 2011, 43, 50 – 60.
13. Barret, R. *Building a Values-Driven Organization*. New York: Routledge, 2013, 227. p.
14. Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. *The union and its members: A Psychological approach*. New York, Oxford: Oxford University press, 1992. 235 p.
15. Behrens, M. Still Married After All These Years? Union Organizing and the Role of Works Councils in German Industrial Relations. *Industrial & Labor Relations Review*, 2009, 62, 275–293

16. Bennis, W. The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 1984, 38, 14 – 19.
17. Bieler, A. Labour and the Struggle over the Future European Model of Capitalism: British and Swedish Trade Unions and their Positions on EMU and European Co – operation. *British Journal of Politics and International Relations*, 2008, 10, 84–104.
18. Bogg, A. Trade unions, democracy and power. *International Journal of Law in Context*, 2011, 7, 95–105.
19. Brauer, M., Bourhis, R. Y. Social Power. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36, 601 – 616.
20. Bridgford, J., Stirling, J. Systems of Trade Union Education In Bridgford, J., Stirling, J. (eds.) *Trade union education in Europe*. Brussels: European Trade Union College, 2000, pp.7–28.
21. Brigmane B. Pieaugušo pašpiederzes veidošanās mācīšanās procesā. Promocijas darba kopsavilkums, darbs aizstāvēts RPIVA Pedagoģijas promocijas padomē, 2014. gada 17. aprīlī
22. Bronfenbrenner, K. Hickey, R. Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies. In Milkman and Voos, eds., *Rebuilding Labor*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2004, 17–60.
23. Brown, T. Organisational learning: How organising changes education in trade unions. *Economics and Labour Relations Review*, 2007, 17, 165 –181.
24. Brown, T., Yasukawa, K. Learning and adapting for organisational change: researching union education in Australia. *Studies in Continuing Education*, 2010, 32, 61–71.
25. Bruhn, J.G. *Trust and health of organizations*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2001, 222 p.
26. Bryson A., Working with Dinosaurs? Union effectiveness in delivering for employees. *Policy Studies Institute Research Discussion Paper 11*. Policy Studies Institute, London, 2003
27. Bryson, J. The Future of Public and Nonprofit Strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 2010, 70, 255–267.
28. Büchner, L. M. Corporate Social Responsibility and Sustainability from a Global, European and Corporate Perspective. Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance. *Journal of the Institute for Euroregional Studies “Jean Monnet”*. European Centre of Excellence, 2012, 13, 41–56.
29. Burchielli, R. "It's Not Just Numbers": Union Employees' Perceptions of Union Effectiveness. *Journal of Industrial Relations*, 2004, 46, 337–344
30. Burchielli, R. Strategy Human resource management practices in trade unions: Implications for strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2008, 46, 56–67.

31. Cain, J., Out from a „Deep, Dark Ford” *Women Leaders as learners in Eastern and Western European Trade unions*. In Gendering and diversifying trade union leadership. ed. by Ledwith, S., Hansen, L.L., Routledge, 2012. 338 p.
32. Calveley, M., Shelley, S. *Learning with Trade Unions: A Contemporary Agenda in Employment Relations*, Routledge, 2007, 274 p.
33. Caune, J., Dzedons, A. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Lidojošā zivs, 2009. 386 lpp.
34. Centrālās Somijas Arodbiedrību organizācijas tīmekļa vietne
Pieejams: <http://www.sak.fi/english/thisissak.jsp?location1=5&sl2=4&lang=en&id=31070>
35. Choi D.Y., Gray E.R. *Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies*. New York: Routledge, 2011. 194 p.
36. Clark, P. F. *Building more effective unions*. USA: Cornell University Press, 2009. 212 p.
37. Cunska, Z., Muravska, T. Sociālās politikas īstenošana Latvijā pēc pievienošanās ES. EK Pārstāvniecības atbalstīts pētījums 2009.gads. Pieejams: http://providus.lv/article_files/1273/original/Latvia_sociala_politika_LV_200409-1.pdf?1328196342
38. Daftt, R. L. *The Leadership experience*. South Western: Thommson, 2005. 681 p.
39. Daftt, R.L. *Management*. South Western: Thommson, 2008. 815 p.
40. Daftt, R. L. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. South Western: Thommson, 2009. 640 p.
41. Daftt, R. L. *Organization Theory&Design*. South Western: Thommson, 2012. 688 p.
42. Darba samaksas pārmaiņas 2012.gada IV ceturksnī un 2012.gadā. Informatīvais apskats. Pieejams: http://www.csb.gov.lv/sites/default/files/nr_20_darba_samaksas_parmainas_2012_04_un_2012_2013_01_lv_ed_1.pdf
43. Dalton, A., Brothers, A., Walsh, S., Whitney P. Expert Elicitation Method Selection Process and Method Comparison. *Conference on Neuroscience and Decision Making Paper No. 30*. Labsi University of Siena, 2010
44. Darlington, R. Leadership and union militancy: The case of the RMT. *Capital and Class*, 2009, 99, pp. 3 – 99.
45. David, F. *Strategic management*. New Jersey: Pearson Education, 2011. 685 p.
46. Dāvidsone, G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Rīga: SIA O.D.A., 2008. 328 lpp.
47. Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību „Nacionālajai izaugsmei un vienotībai ”. Pieņemts 2011.g.24.oktobrī. Pieejams <http://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
48. Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieņemts 2014.g. novembrī. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/111s_deklaracija_21012014_gala_red.pdf

49. Dempsey, M., Brewster, C. On leaving the nunnery: management in trade unions. *Employee Relations*, 2009, Vol. 31, No 4, 347 - 362.
50. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. *Strategic management text and cases*. Mc Graw– Hill, 2008 p.
51. Divpusējais sociālais dialogs Latvijas labklājības veicināšanai. Pieejams: http://fes-baltic.lv/wp-content/uploads/2012/06/280604_Divpusjais_socilais_dialogs_-_Latvijas_labkljbas_veicinai.pdf
52. Donaldson, L. Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education. *Academy of Management Learning and Education*, 2002, 1, 96–106.
53. Drucker, P.F. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper Business, 2006. 256 p.
54. Drucker, P.F. *The Effective Executive*. New York: Routledge, 2007. 184 p.
55. Dunlop, J.T. *The management of labor unions. Decision making with historical constraints*. New York: Lexinton Books, 1990. 163 p.
56. Durai, P. *Human Resource Management*. New Delhi: Perarson Education, 2010. 659 p.
57. Dwyer, R. E. *Labor Education in United States: An annotated bibliography*. Metuchen: N.J. Scarecrow Press, 1977. 274 p.
58. Eaton, S. Union Leadership Development in the 1990s and Beyond: A Report with recommendations, *Discussion paper for the Center for Science and International Affair*, Harvard University, 1992. 105 p.
59. Ebner, D. *Formal and Informal Strategic Planning. The Interdependency between Organization, Performance and Strategic Planning*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 110 p.
60. Ebrahim A. Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 2003, 14, 191–212.
61. Edralin, D. M. Perceived organizational effectiveness of labour unions in the banking, hotel, and manufacturing industries. In: *DLSU Business & Economics Review*, 2009, 19, 29-49 pp.
62. EP Ziņojums par Eiropas nākotnes sociālo modeli, EP Nodarbinātības un sociālo lietu komiteja 2006. gada 13. jūlijs. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2006-0238+0+DOC+XML+V0//LV>
63. EPC Ekspertīze. Ekonomiski aktīvo iedzīvotāju nodarbinātības uzlabošana. Rīga, 2013. gada 30. jūnijs. Pieejams: <http://www.lbas.lv>

64. EUROSTAT statistiskas dati par darbaspēka izmaksām ES valstīs. Pieejams:
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>
65. Estreicher, S. Trade Unionism Under Globalization: The Demise Of Voluntarism? *Saint Louis University Law Journal*, 2010, 54, 415 – 426.
66. Eving, K. D. The Function of Trade Unions. *Industrial Law Journal*, 2005, 34, pp. 3–4.
67. Fairbrother, P. Book review of G. Gall (ed.) 'Union Organising: Campaigning for Trade Union Recognition', *Capital & Class*, 2005, 37, 257–263.
68. Fitzenberger, B., Kohn, K., Wang, Q. The erosion of union membership in Germany: determinants, densities, decompositions. *Journal of Population Economics*, 2011, 24, pp. 141–165.
69. Forands, I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2005. 330 lpp.
70. Forrester, K. Learning for revival; British trade unions and workplace learning. *Studies in Continuing Education*, 2005, 27, 257–270.
71. Frege, C.M. Understanding Union Effectiveness in Central Eastern Europe: Hungary and Slovenia. *European Journal of Industrial Relations*, 2002, 8, 53–76.
72. Frege, C. M., Kelly, J. *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. New York: Oxford University Press, 2004, 215 p.
73. Gahan, P. *Union strategy: a conceptual framework*. Sydney: University of New South Wales, 1998. 35 p.
74. Garbuio, M., Lovallo, D., Sibony, O. Evidence Doesn't Argue for Itself: The Value of Disinterested Dialogue in Strategic Decision-Making. *Long Range Planning*, 2015, 48, 361–380
75. Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., Bernardi, G., Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs, *The TQM Magazine*, 2005, 17, 440 – 455
76. Gennard, J. Managing Membership Decline in a Hostile Environment: The Case of the Print Unions in the Czech Republic, Slovakia and Hungary. *European Journal of Industrial Relations*, 2007, 13, 87–106.
77. Gherardi, S., Nicolini, D. The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, 2000, 9, 7–18
78. Glass, F. Amplifying the Voices of Workers: An Organizing Model for Labor Communications, *Labor Studies Journal*, 2003, 27, 1–16.
79. Graetz, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 2002, 40, 456–462
80. Hall R., Tolbert, R. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. New York: Routledge, 2009. 288 p.

81. Hammer, T., Wazeter, D. Dimensions of local union effectiveness. *Industrial and Labor Relations Review*, 1993, 4, 302–319.
82. Hammer, T., Wazeter, D. Union leadership and member attitudes: a multi-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, 392–410.
83. Hannigan, T. *Managing tomorrow's high - performance unions*. London: Quorum Books, 1998. 301 p.
84. Hatch, M. J. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 416 p.
85. Hayes, L. *Introduction to Japanese Politics*. New York: M.E. Sharpe, Inc., 2015. 388 p.
86. Herman, R., Renz, D. Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999, 28,107–126.
87. Hind, P., Wilson, A., Lensen G. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance*, 2009, 9, 7 – 20.
88. Hill, C. W., Jones, G.R. *Strategic management. An Integrated Approach*. South Western: Cengage Learning, 2012. 960 p.
89. Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 11 edition. Stamford: South-Western College Pub, 2014. 480 p.
90. Holley, W. H., Jennings, K. M., Wolter, R. S. *The Labor Relation Process*. 10 th Edition. South Western: Cengage Learning, 2011. 720 p.
91. Hrebiniack, L. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson Education, INC, 2005. 362 p.
92. Jeff, C. *Strategic management*. London: Sage Publications, 2008. 223 p.
93. Johnson, G., Scholes, K.,Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, 2005. 672 p.
94. Inglehart, R. *Modernization and Post – modernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007. 464 p.
95. International Classification of Non-profit Organizations. Pieejams: <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>
96. Ioannou, C., Panagiotopoulos, P., Stergioulas, L. Roadmapping as a Collaborative Strategic Decision-Making Process: Shaping Social Dialogue Options for the European Banking Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2009, 54, 770 – 776.
97. ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalisation. Adopted by the International Labour Conference,97th session, 10 June, International Labour Office, Geneva, 2008.

98. ILO. Report VI Social dialogue Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization International Labour Conference, 102nd Session, International Labour Office, Geneva, 2013.
99. ILO Social Dialogue Definition. Pieejams: www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/areas/social.htm
100. Jansone, D., Strode, I., Dedze, I., Ose, L. Sociālais dialogs Eiropas Savienībā. Pieejams: www.lm.gov.lv/...socialais_dialogs/socialais_dialogs_eiropas_savieniba.d..
101. Jeff, C. *Strategic management*. London: Sage Publications, 2008. 223 p.
102. Johari, H., Ghazali, S. Exploring Commitment Among Union Members: Perspective and Direction. *International Review of Business Research Papers*, 2011, 7, 104–117.
103. Judge, T., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 765 – 780.
104. Jung, K. G. *Dzīve, māksla, politika*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2001. 231 lpp.
105. Kalve, I. *Apsēgļot pārmaiņu vējus*. Rīga: Turība, 2005. 295 lpp.
106. Kelleher, M. The Learning Organisation – From Metaphor to Model. Pieejams: <http://www.hinz.org.nz/journal/2002/04/The-Learning-Organisation---From-Metaphor-to-Model/555>
107. Kelloway, E., Catano, V., Southwell, R. The Construct Validity of Union Commitment: Development and Dimensionality of a Shorter Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1992, 65, 197–211
108. Kelloway, K., Barling, J. Members participation in local union activities: measurement, prediction and replication. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 269–279.
109. Klūnis, A., Pētersons, R. *Arodbiedrību gadsimts*. Rīga: AGB, 2006. 112 lpp.
110. Knowles, H. Trade Union Leadership: Biography and the Role of Historical Context. *Leadership. Sage Journal*, 2007, 3, pp. 191–209.
111. Kohl H. Where Do Trade Unions Stand Today In Eastern Europe? Stock-taking After EU Enlargement, *International Politics and Society*, 2008, 3, 107–130.
112. 1948. gada SDO Konvencija par asociāciju brīvību un tiesību aizsardzību, apvienojoties organizācijās (C87) (“LV”, 27 (3811), 19.02.2008.) [stājās spēkā 27.01.1993].
113. 1949. gada SDO Konvencija par tiesībām uz apvienošanās organizācijās un kolektīvo līgumu slēgšanu (C98) (“LV”, 27 (3811), 19.02.2008.) [stājās spēkā 27.01.1993].
114. Konvencija par trīspusējām konsultācijām Starptautisko Darba Normu pielietošanas sekmēšanai, Latvijas Vēstnesis Nr. 77 no 05.07.1994.

- 115.Koteen, J. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits*. London: Praeger, 1997. 382 p.
- 116.Kotter, J. P. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, December 2001, pp. 12.
- 117.Krastiņš, O. *Ekonometrija: mācību grāmata augstskolām*. LR Centrālā statistikas pārvalde, Rīga: Latvijas Statistika, 2003. 207 lpp.
- 118.Kreitner, R. *Management*. New York: Houghton Mifflin Company, 2003. 355 p.
- 119.Kristensen, P. H., Rocha, R. S. New Roles for the Trade Unions: Five Lines of Action for Carving Out a New Governance Regime. *Politics & Society*, 2012, 40, 453– 479.
- 120.Kropļijs, A, Raščevska, M. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: RaKa, 2004. 178 lpp.
- 121.Kumar, N., Lucio, M. M., Rose, R. C. Workplace industrial relations in a developing environment: barriers to renewal within unions in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2013, 51, 22–44.
- 122.Kunifuji, S., Kato, N. Consensus making support systems dedicated to creative problem solving. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2007, 6, 459–474
- 123.LAPA Statūti. Apstiprināti LAPA kongresā 2013.gada 7.septembrī. Pieejams: <http://www.policistuarodbiedriba.lv/index2.php?id=17>
- 124.Latvijas Neatkarīgo arodbiedrību konfederācijas tīmekļa vietne.Pieejams: <http://lnakonfederacija.lv/>
- 125.LBAS Birojs. Pieejams: <http://www.lbas.lv/about/office>
- 126.LBAS darbības pārskats 7. kongresam 2006.–2011. LBAS, Rīga, 2011 decembris, 108.lpp
- 127.LBAS Darba tiesības. Pieejams:http://www.arodbiedribas.lv/directions/employment_law
- 128.LBAS Darbības virzieni. Pieņemti LABS 7. kongresā [tiešsaiste] [skatīts 07.12.2014.] Pieejams: http://www.lbas.lv/directions/work_safety/publications
- 129.LBAS Sociālais dialogs. Pieejams: www.lbas.lv/social_dialogue
- 130.LBAS Statūti. Pieņemti LBAS 7. kongresā. Pieejams: <http://www.lbas.lv/about/documents>
- 131.LBAS Kongress. Pieejams: www.lbas.lv/about/administration/congress
- 132.LBAS 7. kongresa materiāli, LBAS, Rīga, 2011 decembris, 109.lpp
- 133.LBAS Par projektiem. Pieejams: <http://www.lbas.lv/projects>
- 134.LCA Statūti. Apstiprināti LCA kongresā 2013.gada 18.maijā. Pieejams:http://www.lca.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=56&lang=lv

- 135.LDzSA Statūti. Apstiprināti LDzSA kongresā 2013.gada 27. septembrī Pieejams: <http://ldzsa.lv/media/images/Statuti%202013%20uz%20Kongresu%20apstiprinasanai.pdf>
- 136.LDzSA ģenerālvienošanās Pieejams: http://ldzsa.lv/media/images/DZC-generalvienosanas_2011.pdf
- 137.LDzSA darba koplīgums. Redakcija uz 2010. gada 26. novembri Pieejams: http://ldzsa.lv/media/images/LDz_darba_kopligums_Inkorporets.pdf
- 138.Likert, R. A Technique For The Measurment Of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1932, 22, pp. 5– 55
- 139.Lisabonas līgums, ar ko groza līgumu par Eiropas Savienību un Eiropas kopienas dibināšanas līgumu. (“LV”, 82 (3866), 28.05.2008.) [stājās spēkā 01.12.2009].
- 140.LIZDA Par mums. Pieejams: <http://www.lizda.lv/lv/par-mums>
141. LIZDA Statūti. Apstiprināti LIZDA kongresā 2015.gada 23.maijā. Pieejams: <http://www.lizda.lv/lv/par-mums/statuti>
- 142.LMNA Statūti. Apstiprināti LMNA Kongresā 2006. gada 7. aprīlī. Pieejams: http://www.lmna.lv/?page_id=51
- 143.LVSADA Statūti. Apstiprināti LVSADA kongresā 2010. gada 2. decembrī. Pieejams: http://www.lvsada.lv/?page_id=177
- 144.Lee, A. S. Between Apprehension and Support: Social Dialogue, Democracy, and Industrial Restructuring in Central and Eastern Europe. *Studies in Comparative International Development*, 2010, 45, 30 – 56.
145. LETA raksts 2008.gada 10.septembrī–Zatlers uzsver sociālā dialoga nozīmi budžeta veidošanā.Pieejams:http://www.tvnet.lv/zinas/latvija/224494zatlers_uzsver_sociala_dialoga_nozimi_budzeta_veidosana
- 146.Lewis, D. *The management of non-governmental development organizations*. New York: Routledge, 2007. 290 p.
- 147.Lichtenstein, N. Why American Unions Need Intellectuals. *Dissent Magazine*, 2010, 57, 69 – 73.
- 148.Līne, A. Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošie faktori. *Latvijas Universitātes Raksti: Ekonomika. Vadības zinātne*, 2011, 569–580.
- 149.LM Nozares politika. Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/144>
- 150.LM Ziņojums: Sociālo tiesību pieejamība Eiropā. 2002. gads. Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/451>
- 151.LR Likums “Par arodbiedrībām” 13.12.1990. (Ziņotājs, 3, 31.01.1991.) [stājies spēkā 02.01.1991.].

152. LR Arodbiedrību likums 06.03.2014. ("LV", 60 (5120), 25.03.2014.) [stājies spēkā 01.11.2014.].
153. LR Biedrību un nodibinājumu likums. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=81050>
154. LR Darba likums 20.06.2001. ("LV", 105 (2492), 06.07.2001.; *Ziņotājs*, 15, 09.08.2001.) [stājies spēkā 01.06.2002.].
155. LR Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāts. 2008. gads. Pētījums „Nevalstisko organizāciju sektora klasifikācija un datu apkopošana”. Pieejams: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Petijums_NVO_klasifikators.pdf
156. LR Streiku likums 23.04.1998. ("LV", 130/131 (1191/1192), 12.05.1998.; *Ziņotājs*, 11, 04.06.1998.) [stājies spēkā 26.05.1998.].
157. LR Satversme 15.02.1922. ("LV", 43, 01.07.1993.) [stājies spēkā 07.11.1922.].
158. LR Darba devēju organizāciju un to apvienību likums 19.05.1999. ("LV", 161/162 (1621/1622), *Ziņotājs*, 12, 17.06.1999.) [stājies spēkā 02.06.1999.].
159. LR Finanšu ministrijas tīmekļa vietne. Izmaiņas tiesību aktos, kas stājas spēkā 2016. gadā. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/files/nodoklupolitika/2016/Butiskakie_tiesibu_akti_2016_1.pdf
160. LLU koplīgums. Pieejams: <http://www.llu.lv/getfile.php?id=8075>
161. Lucio, M. M., Stuart, M. Organising and Union modernisation: Narratives of renewal in Britain. In G. Gall (ed) *Union revitalisation in advanced economies: Assessing the contribution of 'union organizing'*. London: Palgrave Macmillan, 2009, 17–37.
162. Lussier, R. N., Achua, C. F. *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. USA: South–Western College Publishing, 2001. 536 p.
163. Mele, D., Guillen, M. The Intellectual Evaluation Of Strategic Management And Its Relationship With Ethics And Social Responsibility. *University of Navarra. Working Paper No.658*, October 2006
164. Meņšikovs, V. Izglītības paradigmas un sociālais dialogs. Zinātniski pētnieciskie raksti. Stratēģiskās analīzes komisija. Valsts prezidenta kanceleja, 2007, 36–37 lpp.
165. Miezaine Z. Valsts pārvalde un NVO līdzdalība-efektīvu sadarbības modeli meklējot. Pieejams: http://www.apeirons.lv/new/files/parvnnvalidzadal_lv.pdf
166. Mills, A. J., Simmons, T., Mills, H. J. *Reading Organization Theory: A Critical Approach to the Study of Organizational Behavior and Structure*. Toronto: Garamond Press, 2005. 360 p.
167. Mohamed, S., Shamsudin, F. M., Johari, H. Union organisation and effectiveness: as empirical study on in-house union in Malaysia. *Akademika: Journal of Southeast Asia Social Sciences and Humanities*, 2010, 78, 89–94.

168. Montana, P., Charnov, B. *Management*. New York: Baron's Educational Series, 2008. 536 pp.
169. Morden, T. *Principles of strategic management*. Burlington: Asgate Publishing Company, 2007. 640 p.
170. Munro, A., Rainbird, H. The workplace learning agenda – New opportunities for trade unions? In Healy, G., Heery, E., Taylor, P., Brown, W. (eds). *The future of worker representation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004, 151-166.
171. Murakami, T. Trade union strategy and teamwork: the British and German car industry. *Labor Studies Journal*, 2000, 24, 35-52.
172. Nacionālās trīspusējās sadarbības padomes nolikums („LV”, 343/344 (2404/1405), 17.11.1998.) [stājās spēkā 01.01.1999.]
173. Napathorn, C., Chanprateep, S. What Types of Factors Can Influence the Strength of Labor Unions in Companies and State Enterprises in Thailand? *International Journal of Business and Management*, 2011, 6, 112 – 124.
174. National Industrial Relations. Unions deensity. Pieejams: <http://www.workerparticipation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Trade-Unions2>
175. Nesbit, T. Educating labour's professionals. *Canadian Industrial Relations*, 2001, 56, 676 -701.
176. Nutt, P. C. *Why Decisions Fail: avoiding the blunders and traps that lead to dabacles*. San Francisko: Berret-Koehler Publishers, 2002. 350 p.
177. Nutt, P. Search during decision making. *European Journal of Operational Research*, 2005, 160, 851–876.
178. Northouse, P. G. *Leadership*. 5 th ed. SAGE Publications Inc., 2009. 435 p.
179. O'Connor, A., Shumate, M. Differences Among NGOs in the Business–NGO Cooperative Network. *Business & Society*, 2014, 53, 105–133.
180. Okumus, F. Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, 13, 327–338.
181. Orton, J., Dhillan, G., Macrostrategic, Mesostrategic and Microstrategic Leadership Process in Loosley Coupled Networks. In Graen, G., Graen, J.(eds). *Sharing Network Leadership*. IAP–Information Age Publishing, 2006, 286 p.
182. Ost, D. The End of Postcommunism: Trade Unions in Eastern Europe's Future. *East European Politics and Societies*, 2009, 23, 13–33.
183. Par LDDK. Pieejams: <http://www.lddk.lv/lapa/par-lddk/>
184. Par LTRK. Pieejams: http://www.chamber.lv/lv/par_ltrk#par_ltrk

185. Pārskats par bezdarba situāciju valstī. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=6#bezdarbs>
186. Polat, C., Forecasting as a Strategic Decision-Making Tool: A Review and Discussion with Emphasis on Marketing Management. *European Journal of Scientific Research*, 2008, 20, 419–442.
187. Popper, M. Leadership as Relationship. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2004, 34, 107 – 125.
188. Praude, V. *Menedžments I.grāmata*. Rīga: Burtene, 2012. 305 lpp.
189. Praude, V., Šalkovska, J. *Integrētā mārketinga komunikācija I*. Rīga: Burtene, 2015. 460 lpp.
190. Preuss, L., Haunschild, A., Matten, D. Trade unions and CSR: a European research agenda, *Journal of Public Affairs*, 2006, 6, 256–268.
191. Presentation of the Central Organisation of Finnish Trade Unions - SAK. Updated in February 2013. Pieejams: <http://www.sak.fi/materials/publications/other-material/sak--at-work-with-you>
192. Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., Spector, P. E. Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables. *Journal Human Performance*, 2007, 20, 363–390.
193. Rajevska, F. Sociālā politika Latvijas Republikā pārejas perioda laikā. *Latvijas Universitātes Raksti. Politikas zinātne*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2005, 75-92
194. Raven, B. H. Power/interaction and interpersonal influence: Experimental investigations and case studies. In Lee-Chai, A. Y., Bargh, J. A. (ed). *The use and abuse of power*. Philadelphia, PA: Psychology Press, 2001, 217–240.
195. Reņģe, V. *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp.
196. Rēzeknes augstskolas koplīgums. Apstiprināts Rēzeknes augstskolas darbinieku kopsapulcē 2014. gada 11. martā. Pieejams: http://www.ru.lv/augstskola/arodbiedriba/arodbiedriba_kopligums
197. Rigby, M., Smith, R., Brewster, Ch. The changing impact and strength of the labor movement in advanced societies. In: Harcourt, M., Wood, M. *Trade unions and democracy: strategies and perspectives*. USA: Transaction Publishers, 2006, 422 p.
198. Roberto, M. *Strategic Decision-Making Processes: Beyond the Efficiency-Consensus Trade-Off*. Bryant University. Group & Organization Management, 2004. 48 p.
199. Rollo, J. The potential for deep integration between Australia and the European Union: what do the trade statistics tell us? *Australian Journal of International Affairs*, 2011, 65, 394 – 409.

200. Rugāja, I.(sast.) *Arodbiedrību ceļa loks 2006-2011*. Rīga: LBAS, 2011. 68 lpp.
201. Salamon, M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., Sokolowski, S. W. and Associates Global Civil Society. *Dimensions of Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore: MD, 1999. 38 p.
202. Salamon, M. *Industrial relations. Theory and practice*. 4 th edition. UK: Person Education- Prentice Hall, 2000. 617 p.
203. Sashkin, M. Transformational leadership approaches. In: J. Antonakis, A. T., Cianciolo & R. J. Sternberg (eds), *The nature of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2004, 171–196.
204. Schwarz, A., Fritsch, A. Communicating on Behalf of Global Civil Society: Management and Coordination of Public Relations in International Nongovernmental Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 2014, 26, 161–183.
205. Schermeron, Osborn, Hunt, Uhl - bien. *Organizational Behavior: Experience.Grow. Contribute*, 12 th edition. John Willey & Sons, 2012, 656 p.
206. Schmid, M., Hall, J., Ickes, W. Inferring power-relevant thoughts and feelings in others: A signal detection analysis. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36, 469 – 478.
207. Shivakumar, R. How to Tell which Decisions are Strategic. *California Management Review*, 2014, 56, 78–97
208. Senge, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 2006, 445 p.
209. Simatupang, T.M., Sridharan, R., A benchmarking scheme for supply chain collaboration, *Benchmarking: An International Journal*, 2004, 11, 9 – 30.
210. Sociālajam dialogam Latvijā 20. *Darbinieku Avīze* 3(19),4–5. Rīga, LBAS, 2011
211. Srinivas, N. Against NGOs? A Critical Perspective on Nongovernmental Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2009, 38, 614 – 626.
212. Stacenko, S. Arodbiedrību loma sociālajā partnerībā publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā. Promocijas darbs, aizstāvēts LU Vadībzinātnes un demogrāfijas promocijas padomē, 2014. gada 28. novembrī, 232. lpp.
213. Steiss, A.W. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York. CRC Press, 2003.456 p.
214. Stratton - Devine, K., Reshef, Y. Union Planning: A Framework and Research Agenda. In: *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 1996, 51, 506–523.
215. Stroud, D., Fairbrother, P. The importance of workplace learning for trade unions: a study of the steel industry. *Studies in Continuing Education*, 2008, 30, 231 – 245.

216. Sutherland, J., Rainbird, H. Unions and workplace learning: Conflict or co-operation with the employer? In H. Rainbird (ed.). *Training in the workplace*. Basingstoke: Macmillan, 2000, 189 – 209.
217. Šuvajevs, I. *Dzīļu psiholoģija. Personas, idejas un risinājumi*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2002, 335 lpp.
218. Thomas, J., Sussman, S.W, Henderson, J. C. Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 2001, 12, 331–345
219. TSP nolikums. Pieejams:
http://www.em.gov.lv/lv/par_ministriju/sabiedribas_lidzdaliba/konsultativas_padomes/tautsai_mniecibas_padome/tsp_nolikums/362-
220. UNESCO Report. Learning: The treasure within. *Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*, UNESCO, 1996
221. Undy, R., Fosh, P., Morris, H. et al. *Managing the unions*. Oxford: Clarendon Press. 1996, 318 p.
222. Vallaster, C., Koll, O. "Participatory group observation – a tool to analyze strategic decision making", *Qualitative Market Research*, 2002, 5, 40 – 57.
223. Vanadziņš, I., Martinsone, Ž., Lakiša, S. u.c.. Pētījums: „Darba apstākļi un riski Latvijā 2012-2013”, Rīga, RSU, 2013, 125 lpp.
224. Vilka, I., Strupiņš, A. Pētījums „Pilsoniskā sabiedrība Latvijā: situācijas analīze” Pieejams:<http://providus.lv/article/pilsoniskas-sabiedribas-attistiba-latvija-situacijas-analize>
225. Visser, W. D., Matten, M. P., Tolhurst, N. (eds.). *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. London: Wiley, 2007, 500 p.
226. Wandenabele, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 2009, 75, 11 – 34.
227. Warneck, W. Strike rules in the EU27 and beyond. A comparative overview. Pieejams:
http://www.asi.is/media/7581/Strike_rules_in_the_EU27.pdf
228. Warner, M. Unions as Complex Organizations: Strategy, Structure and the Need for Administrative innovation. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 1975, 30, 43-59
229. Warhurst, C. The knowledge economy, skills and government labour market Intervention. *Policy Studies*, 2008, 29, 71 – 86.
230. Watson, T. J. Beyond managism: negotiated narratives and critical management education in practice. *British Journal of Management*, 2004, 12, 385 – 396.

231. Weatherbee, T., Dye, K., Mills, A. There's nothing as good as a practical theory: The paradox of management education. *Management & Organizational History*, 2008, 3, 147 – 160.
232. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1997, 436 p.
233. Weil, D. *Strategic Planning for Labor Unions*. Massachusetts: Xanadu Publishing, 2002, 319 p.
234. Weil, D. Strategic Choice Framework for Union Decision Making. *The Journal of Labor and Society*, 2005, 8, 327–334.
235. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. *Strategic management and business policy. Achieving Sustainability*: Prentice Hall, 2011. 911 p.
236. Wootton, S., Horne, T. *Strategic Thinking*. London: Kogan Page, 2010. 160 p.
237. Yukl, G. A. *Leadership in organizations*. New York: Prentice-Hall, 2005. 528 pp.
238. Ziņojums „Dzīves kvalitāte Eiropā: subjektīvā labklājība”. Eiropas dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds. 2013. gada 6. novembris. Pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu/lv/publications/executive-summary/2013/quality-of-life-social-policies/quality-of-life-in-europe-subjective-well-being-executive-summary>
239. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2013. gada decembris. Pieejams: https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/zin_2013_2.pdf
240. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2014. gada decembris. Pieejams: http://innovation.lv/wpcontent/uploads/2015/02/Zinojums_par_LV_tautsaimniecibas_attistibu_2014_dec_lv.pdf
241. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2015. gada decembris. Pieejams: https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/zinojums_par_latvijas_tautsaimniecibas_attistibu/
242. Бауман, З. *Индивидуализированное общество*. Москва: Логос, 2002. 324 стр.
243. Виханский, О.С. *Стратегическое управление*. Москва: Гардарика, 2009. 164 стр.

Nepublicēti LBAS materiāli

244. LBAS Statistika par biedriem
245. LBAS Informācija par personālu
246. LBAS Statistika par koplīgumiem
247. Publicitātes avoti. Arodbiedrības–mediju klipings. 01.01.2015.– 01.01.2016.

PATEICĪBA

Vislielākā pateicība profesorei Birutai Slokai par atbalstu, atsaucību, pūlēm, iejūtību un vērtīgajiem padomiem promocijas darba izstrādes noslēguma posmā.

Daudz pūļu un uzmanības darba tapšanas procesā tam veltījuši arī asociētais profesors Andris Putniņš un docents Māris Pūķis. Paldies viņiem par atbalstu un būtiskiem ierosinājumiem darba pilnveidei.

Paldies recenzentiem profesorei Anastasijai Vilciņai un profesoram Valērijam Praudem par pozitīvu attieksmi, izteiktajiem viedokļiem un norādījumiem, kas palīdzēja papildināt promocijas darbu.

Paldies Ekonomisko sistēmu vadības teoriju un metožu katedras docētājiem, īpaši katedras vadītājai profesorei Dainai Šķilterei par ieinteresētību un iespēju pabeigt šo darbu.

PIELIKUMI

1.pielikums LBAS atsauksme par promocijas darba pielietošanu



Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
Bruninieku iela 29/31, Rīga, LV-1001
PVN reģ. Nr. LV50008043851
Tālr. +371 67270351, +371 67035960
Fakss: +371 67276649, e-pasts: lbas@lbas.lv

AS SEB banka, kods: UNLALV2X
Konts: LV68UNLA0002000695682

125/01
5.08.2015.

LU Vadīzinātnes un Demogrāfijas zinātnes
promocijas padomei

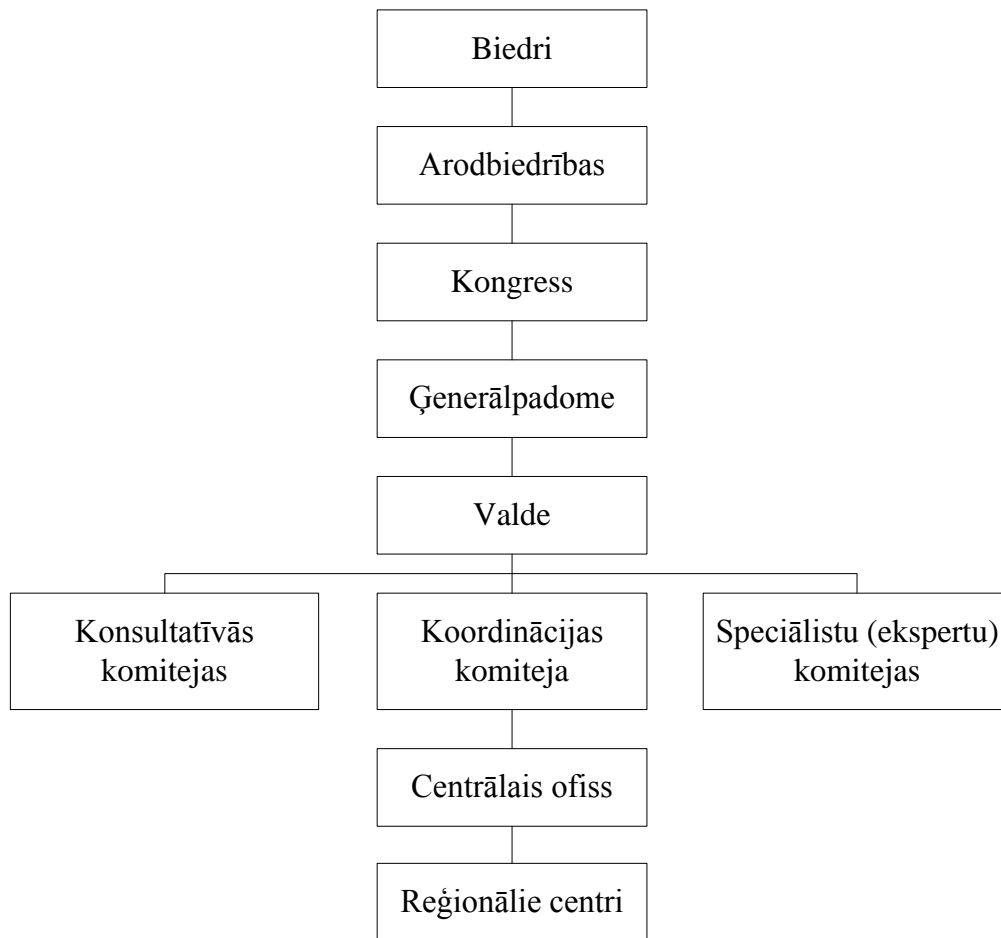
Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (LBAS), iepazīstoties ar Antras Līnes promocijas darbu „Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modelis”, kā arī ar autores izstrādāto arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas modeli, LBAS apliecina, ka izmantos šos materiālus LBAS stratēģijas 2016.- 2021.gadam izstrādei.

Priekšsēdētājs

A handwritten signature in blue ink is written over a circular stamp. The stamp contains the LBAS logo and the text "LATVIJAS BRĪVO ARODBIEDRĪBU SAVIENĪBA" around the top edge and "LBAS" at the bottom.

Dr.paed. P.Krīgers

2.pielikums Centrālās Somijas Arodbiedrību organizācijas struktūra



Avots: Autores veidota, pamatojoties uz SAK tīmekļa vietnē publicētās informācijas apkopojumu.

Pieejams: <http://www.sak.fi/materials/publications/other-material/sak--at-work-with-you>

3.pielikums

Latvijas arodbiedrību biedru un masu mediju epizožu skaits

Nr.p.k.	Latvijas nozaru/ profesionālās arodbiedrības nosaukums	Biedru skaits uz 01.03.2011.	Masu medijos atspoguļoto darbības aktivitāšu skaits 01.03.2011.- 01.03.2012.
1.	Latvijas izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība (LIZDA)	32317	283
2.	Latvijas Dzelzceļnieku un satiksmes nozares arodbiedrība (LDzSA)	13000	13
3.	Latvijas Veselības un sociālās aprūpes darbinieku arodbiedrība (LVSADA)	11882	292
4.	Latvijas Tirdzniecības flotes jūrnieru arodbiedrība (LTFJA)	8202	8
5.	Latvijas Apvienoto biedru arodbiedrība "LABA"	7000	9
6.	Latvijas Industriālo nozaru arodbiedrība (LIA)	3775	4
7.	Latvijas Sabiedrisko pakalpojumu un Transporta darbinieku arodbiedrība "LAKRS"	3775	13
8.	Latvijas Arodbiedrība "ENERĢIJA"	3744	1
9.	Latvijas Sakaru darbinieku arodbiedrība (LSAB)	3560	10
10.	Latvijas Valsts iestāžu, pašvaldību, uzņēmumu un finanšu darbinieku arodbiedrība (LVPUFDA)	3500	14
11.	Latvijas Sporta un tūrisma arodbiedrība	3000	2
12.	Latvijas Kultūras darbinieku arodbiedrību federācija (LKDAF)	2154	16
13.	Latvijas Tirdzniecības darbinieku arodbiedrība	2017	2
14.	Latvijas Meža nozaru arodu biedrība (LMNA)	1982	0
15.	Latvijas Lauksaimniecības un pārtikas nozaru arodu biedrība	1633	1
16.	Latvijas Ceļu darbinieku arodu apvienība (LCDAA)	1310	2
17.	Latvijas Ārstniecības un aprūpes darbinieku arodsavienība (LĀADA)	1264	6
18.	Latvijas Māsu arodbiedrība (LMAr)	1200	1
19.	Latvijas Ūdens transporta arodbiedrību federācija (UTAF)	1128	1
20.	Latvijas Aviācijas darbinieku arodbiedrību federācija (LAAF)	1065	48
21.	Latvijas Celtnieku arodbiedrība (LCA)	1016	4
22.	Latvijas Pašvaldību darbinieku arodbiedrība	854	2
23.	Latvijas Apvienotā Policistu arodbiedrība (LAPA)	600	28
24.	Latvijas Nacionālā jūrnieru arodbiedrība	560	0
25.	Latvijas Grāmatrūpniecības arodu savienība (LGRAS)	500	0

26.	Latvijas Republikas Lidostu darbinieku arodbiedrība	400	0
27.	Apvienotā Daudznozaru arodbiedrība (ADA)	378	10
28.	Latvijas Neatkarīgā transporta arodbiedrība	369	0
29.	Apsardzes darbinieku arodbiedrība	358	0
30.	Latvijas izglītības vadītāju asociācija	356	6
31.	"Latvi jas policistu arodbiedrība"	300	0
32.	Latvijas Iekšlietu darbinieku arodbiedrība	300	27
33.	Latvijas Neatkarīgā apsardzes struktūru darbinieku arodbiedrība	295	0
34.	Latvijas Farmācijas arodbiedrība	280	3
35.	Latvijas Operatīvā un medicīniskā transporta autovadītāju arodbiedrība "LOMTAA"	250	0
36.	Latvijas Žurnālistu savienība	250	6
37.	Latvijas Uzņēmēju un darba devēju arodbiedrība	230	0
38.	Latvijas Apvienotā drošības nozaru arodbiedrība	200	0
39.	Informācijas tehnoloģiju speciālistu arodbiedrība	150	0
40.	Neatkarīgā policistu arodbiedrība	150	0
41.	Latvijas Aviācijas dispečeru arodbiedrība	120	0
42.	Latvijas Apvienotā frizieru arodbiedrība (LAFA)	50	0
43.	Latvijas Taksometru arodbiedrība	50	1
44.	Latvijas Strādnieku savienība	50	0
45.	Latvijas republikas cirka mākslinieku arodbiedrība	10	0
	Kopā	115584	1127

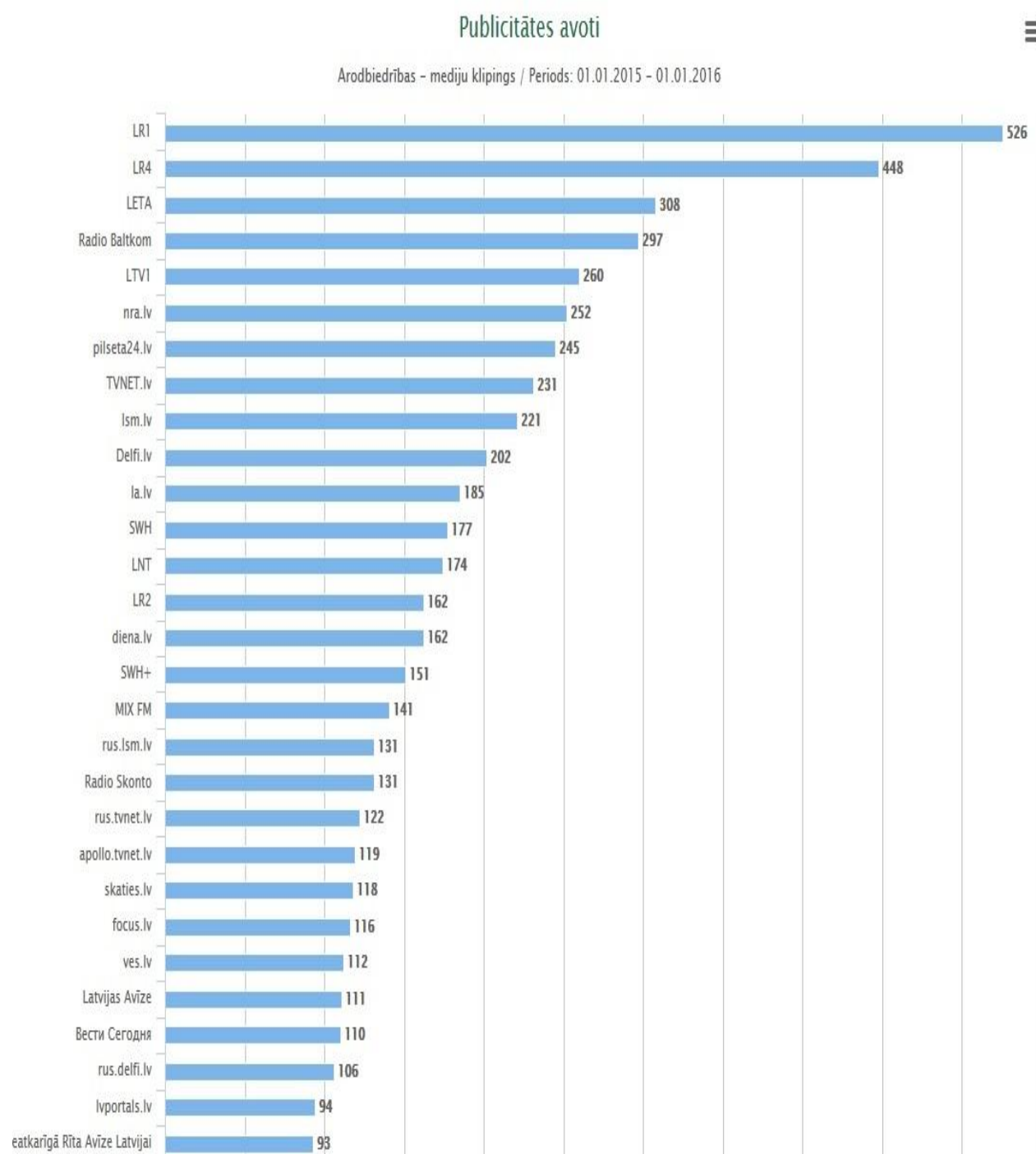
4.pielikums

Pētījumā 2011. gadā analizēto plašsaziņas līdzekļu saraksts

1. Neatkarīgā Rīta Avīze Latvijai	2. Avīze Kurzemes Vārds (Liepāja)	3. Žurnāls „Kapitāls”	4. Zemgale (Dobele)
5. Radio Skonto	6. Latvijas Televīzijas 1. kanāls	7. Avīze „Dienas Bizness”	8. Вентас Балс (Вентспилс)
9. Avīze Diena	10. Latvijas Neatkarīgā Televīzija	11. Televīzijas kanāls TV3	12. Avīze Kurzemes Vārds (Liepāja)
13. Latvijas Radio 1	14. Radio Baltkom	15. Radio SWH	16. Ventas Balss (Ventspils)
17. Latvijas Radio 4	18. PBK	19. Praktiskais Latvietis	20. Jurista Vārds
21. Latvijas Avīze	22. MIX FM	23. Televīzijas kanāls LTV7	24. Rēzeknes Vēstis (Rēzekne)
25. Radio SWH+	26. Star FM	27. Rēzeknes Vēstis (Rēzekne)	28. Neatkarīgā Rīta Avīze Latvijai
29. TV5	30. Latvijas Radio 2	31. Zemgales Ziņas (Jelgava)	32. Interneta portāls „nra.lv”
33. Avīze Телеграф	34. Avīze Ziemeļlatvija (Valka)	35. Avīze Liesma (Valmiera)	36. Interneta portāls „ir.lv”
37. Interneta portāls „Delfi.lv”	38. Interneta portāls „Delfi.lv”	39. Interneta portāls „Apollo.lv”	40. Interneta portāls „nra.lv”

5.pielikums

Pētījumā 2015. – 2016. gadā analizētie publicitātes avoti



6.pielikums

Reģistrētā bezdarba līmenis Latvijā no 2008. līdz 2016. gadam

<i>Gadi</i>	Mēneši											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2008	5,0	5,0	4,9	4,8	4,8	4,9	5,1	5,2	5,3	5,6	6,1	7,0
2009	8,3	9,5	10,7	11,0	11,3	11,5	11,8	12,3	13,2	14,1	15,1	16,0
2010	16,6	17,1	17,3	16,7	16,2	15,6	15,3	15,0	14,6	14,3	14,3	14,3
2011	14,5	14,5	14,4	13,9	13,2	12,6	12,1	11,8	11,6	11,5	11,5	11,5
2012	11,7	11,8	11,7	11,3*/ 12,9**	12,3	11,9	11,6	11,3	11,0	10,7	10,6	10,5
2013	10,9	10,9	10,8	10,4	9,9	9,6	9,5	9,3	9,1	9,1	9,3	9,5
2014	9,8	9,9	9,8	9,6	9,1	8,9	8,6	8,4	8,2	8,2	8,3	8,5
2015	9,0	9,1	9,2	8,8	8,6	8,6	8,6	8,5	8,3	8,3	8,4	8,7
2016	9,1	9,2	9,1	8,8	8,4	8,3						

* Reģistrētā bezdarba līmenis valstī 2012.gada aprīļa beigās bija 11,3% (bezdarbnieku īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā pirms CSP veiktā pārrēķina atbilstoši tautas skaitīšanas datiem). Valstī bezdarba līmenis salīdzinājumā ar 2012.gada martu samazinājās par 0,4 %punktiem.

**Ņemot vērā aktualizēto ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaitu, bezdarba līmenis 2012. gada aprīļa beigās ir 12,9 %, kas ir par 1,6 %punktiem augstāks, nekā rēķinot pēc iepriekš izmantotā ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita. CSP aktualizētais ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits tiks izmantots bezdarba līmeņa aprēķināšanai 2012.gada aprīlī un turpmākos mēnešos.

Avots: Pārskats par bezdarba situāciju valstī. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=6#bezdarbs>

7.pielikums
2011. gadā veikto interviju ar arodbiedrību
priekšsēdētājiem jautājumi

Cienījamie arodbiedrību priekšsēdētāji!

Lūdzu Jūsu viedokli aptaujā par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, kas nepieciešams Latvijas Universitātē veiktā pētījuma izstrādē. Lai novērtētu Latvijas arodbiedrību darbību, ir ļoti svarīgs Jūsu, kā pieredzes bagātu arodbiedrību vadītāju viedoklis. Intervija aizņems aptuveni 50 minūtes.

1. Kāda ir Jūsu vadītās arodbiedrības misija?
2. Kāda ir Jūsu vadītās arodbiedrības vīzija un vērtības?
3. Kādā veidā arodbiedrības biedri uzzina informāciju par Jūsu arodbiedrības misiju un vīziju? Vai šo informāciju zina visi arodbiedrības biedri?
4. Kādi ir Jūsu arodbiedrības pastāvīgie mērķi? Vai biedri izprot šos mērķus?
5. Vai šo informāciju zina visi arodbiedrības biedri?
6. Kādi ir Jūsu arodbiedrības stratēģiskie mērķi? Kā Jūs tos raksturotu? Vai tie ir sistematizēti?
7. Vai tie ir ambiciozi, elastīgi, motivējoši, konkrēti, izmērāmi?
8. Vai mērķi ir reāli sasniedzami?
9. Kā tie tika noformulēti? Kas to darīja?
10. Ja mērķi netiek formulēti vai, Jūsaprāt, tos nevarētu noformulēt?
11. Kādā veidā arodbiedrības biedri uzzina informāciju par arodbiedrības stratēģiskajiem mērķiem? Vai viņi izprot šos mērķus?
12. Vai šo informāciju zina visi arodbiedrības biedri?
13. Kādā veidā Jūs analizējat arodbiedrības ārējo vidi (ekonomisko, politisko, tiesisko, situāciju darba tirgū, demogrāfiskos faktorus)?
14. Kāds ir arodbiedrības ārējās vides stabilitātes līmenis – samērā stabils vai samērā dinamisks?
15. Kā notiek ārējās vides draudu analīze? Kas to veic? Cik bieži?
16. Kādi ir ārējās vides draudi?
17. Kā notiek ārējās vides iespēju analīze? Kas to veic? Cik bieži?
18. Ja ārējā vide netiek analizēta, vai, Jūsaprāt, tos nevarētu analizēt?
19. Kādas iespējas saskatāt ārējā vidē?
20. Kādā veidā Jūs analizējat arodbiedrības iekšējo vidi?
21. Kā notiek iekšējās vides stipro pušu analīze? Kas to veic? Cik bieži?
22. Kādas tās ir?
23. Kā notiek iekšējās vides vājo pušu analīze? Kas to veic? Cik bieži?
24. Kādas tās ir?
25. Ja iekšējā vide netiek analizēta, vai, Jūsaprāt, tas nevarētu notikt?
26. Vai arodbiedrībā esat lietojuši SVID analīzi?
27. Kā Jūs domājat, vai tā būtu arodbiedrībām piemērota?
28. Lūdzu, aprakstiet procesu kādā veidā tiek izstrādāta stratēģija.
29. Lūdzu, aprakstiet stratēģijas īstenošanas procesu.
30. Kādā veidā kontrolējat vai stratēģijas īstenošana tiešām notiek?
31. Lūdzu, nosauciet faktorus, kas, Jūsaprāt, traucē sasniegt iecerētos mērķus.
32. Ko Jūs vēl gribētu teikt par arodbiedrības vadīšanu?

Paldies par atbildēm!

Sīkāka informācija par pētījumu Antra Līne, tālrunis 29466120, e-pasts: antra_line@inbox.lv

8.pielikums

2015. gadā veikto interviju ar arodbiedrību priekšsēdētājiem jautājumi

Cienījamie arodbiedrību priekšsēdētāji!

Lūdzu Jūsu viedokli aptaujā par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, kas nepieciešams Latvijas Universitātē veiktā pētījuma izstrādē. Lai novērtētu Latvijas arodbiedrību darbību, ir ļoti svarīgs Jūsu, kā pieredzes bagātu arodbiedrību vadītāju viedoklis. Intervija aizņems aptuveni 40 minūtes.

1. Vai arodbiedrību vadīt ir vienkārši vai sarežģīti, vai vidēji sarežģīti?
2. Vai stratēģiska arodbiedrību darbība, Jūsaprāt, uzlabotu arodbiedrību darba rezultātus?
3. Lūdzu, raksturojiet procesu, kādā veidā tiek izstrādāta stratēģija Jūsu vadītajā arodbiedrībā.
4. Lūdzu, raksturojiet stratēģijas īstenošanas procesu Jūsu vadītajā arodbiedrībā.
5. Vai, Jūsaprāt, ir lietderīgi nozares arodbiedrībā izveidot stratēģijas izstrādes komandu?
6. Vai, izstrādājot stratēģiju, ir nepieciešams formulēt vērtības, misiju un iekšējo vīziju?
7. Vai, izstrādājot stratēģiju, ir nepieciešams sabiedrībai izskaidrot kādi būs tās ieguvumi ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus?
8. Kādas ir Jūsu arodbiedrības vērtības? Vai biedri ir arodbiedrības vērtība?
9. Vai, Jūsaprāt, biedri zina un izprot arodbiedrības pastāvīgos - statūtos fiksētos mērķus?
10. Vai, Jūsaprāt, biedri zina un izprot arodbiedrības stratēģiskos mērķus?
11. Vai Jūsu arodbiedrībā izvirzītie mērķi ir konkrēti izmērāmi?
12. Vai nepieciešams mērīt un izvērtēt stratēģijas īstenošanas gaitu? Kādā veidā Jūs kontrolējat, vai stratēģijas īstenošana tiešām notiek?
13. Kādas metodes tiek lietotas, pieņemot dažādus stratēģiskos lēmumus valdēs un padomēs?
14. Kādi ir līdzšinējie nozares/profesionālās arodbiedrības darbības rezultāti? Kā tika sasniegti rezultāti? Vai tie apmierina?
15. Kādu ārējās vides faktoru ietekme, Jūsaprāt, arodbiedrības visvairāk izjūt?
16. Kuras no nosauktajām arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomām, Jūsaprāt, ir vissvarīgākās Latvijas arodbiedrībām:
 - sociālās partnerības pilnveide;
 - biedru sociālā labklājība un darba vides drošība
 - pārstāvētās nozares attīstība;
 - dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā;
 - pakalpojumu un palīdzības sniegšana biedriem;
 - arodbiedrības darbība un attīstība?
17. Vai ir vēl kāda pamatjoma kas ir tikpat svarīga vai svarīgāka?
18. Kādi pasākumi nepieciešami sociālās partnerības pilnveidei?
19. Vai Jūs izsakāt sociālajiem partneriem priekšlikumus par nozares attīstības jautājumiem? Cik bieži?
20. Vai esat gatavi izteikt valdībai (EM) priekšlikumus par valsts ekonomikas attīstību kopumā, nevis tikai par nozares attīstības jautājumiem?
21. Kādus pakalpojumus un palīdzību Jūsu arodbiedrība sniedz saviem biedriem?
22. Kādi pasākumi nepieciešami arodbiedrību attīstībai?
23. Vai uzskatāt, ka, lai panāktu lielāku biedru iesaistīšanos arodbiedrībā jāveido dažādas darba grupas?
24. Kādas darba grupas būtu lietderīgi organizēt?
25. Kādas līderības iezīmes vai īpašības nepieciešamas arodbiedrības vadītājam?
26. Kāds vadīšanas stils ir vispiemērotākais?
27. Vai satiekoties ar pasīviem biedriem nepieciešams izturēties tāpat kā ar aktīvajiem?

28. Vai nepieciešams mērīt un izvērtēt stratēģijas īstenošanas gaitu? Kādēļ jā vai nē? Kādā veidā Jūs kontrolējat, vai stratēģijas īstenošana tiešām notiek?
29. Kādi būs sabiedrības ieguvumi, ja Jūsu arodbiedrība sasniegs formulētos mērķus?
30. Vai arodbiedrībai nepieciešams finansiāls nodrošinājums ilgtermiņā? Kā to nodrošināt?
31. Kādi ir 3 galvenie iemesli, kas, Jūsaprāt, nosaka biedru skaita samazināšanos Latvijas arodbiedrībās?
32. Lūdzu, nosauciet faktorus, kas, Jūsaprāt, traucē sasniegt iecerētos mērķus.
33. Ko Jūs vēl gribētu teikt par arodbiedrības vadīšanu?

Paldies par atbildēm!

Sīkāka informācija par pētījumu Antra Līne, tālrunis 29466120, e-pasts: antra_line@inbox.lv

9.pielikums

Ekspertu interviju ar LR 12. Saeimas deputātiem jautājumi

Cienījamie deputāti!

Lūdzu Jūsu viedokli aptaujā par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, kas nepieciešams Latvijas Universitātē veiktā pētījuma izstrādē. Lai novērtētu Latvijas arodbiedrību darbību sadarbības partneru skatījumā, ir ļoti svarīgs Jūsu, kā deputātu viedoklis. Intervija aizņems aptuveni 20 minūtes.

1. Kā Jūs vērtējat sadarbību ar Latvijas arodbiedrībām? Vai sadarbība bijusi arī ar nozaru arodbiedrībām vai tikai ar LBAS?
2. Kādus priekšlikumus Jūs esat saņēmis no arodbiedrībām pēdējā gada laikā?
3. Vai arodbiedrībām nepieciešama konkrēta darbības stratēģija?
4. Vai, izstrādājot darbības stratēģiju, arodbiedrībām ir nepieciešams sabiedrībai izskaidrot kādi būs tās ieguvumi ja arodbiedrība sasniegs savus mērķus?
5. Kādi ir līdzšinējie Latvijas arodbiedrību darbības rezultāti? Kā Jūs tos vērtējat?
6. Kuras no nosauktajām arodbiedrības mērķu izvirzīšanas pamatjomām ir vissvarīgākās:
 - sociālās partnerības pilnveide;
 - biedru sociālā labklājība un darba vides drošība;
 - pārstāvētās nozares attīstība;
 - dialogi ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā;
 - pakalpojumu un palīdzības sniegšana biedriem;
 - arodbiedrības darbība un attīstība?
7. Kādi pasākumi nepieciešami sociālās partnerības pilnveidei?
8. Kādas darbības, Jūsaprāt, veicinātu Latvijas ekonomikas izaugsmi?
9. Kā arodbiedrības var palīdzēt šīs darbības nodrošināt?
10. Kādi pasākumi, Jūsaprāt, nepieciešami arodbiedrību attīstībai?
11. Kādas līderības iezīmes vai īpašības nepieciešamas arodbiedrības vadītājam?
12. Kāds vadīšanas stils ir vispiemērotākais arodbiedrības vadītājam? Kādi būtu šāda stila ieguvumi?
13. Ko iegūtu Latvijas sabiedrība, ja arodbiedrības būtu efektīvākas?

Paldies par atbildēm!

Sīkāka informācija par pētījumu Antra Līne, tālrunis 29466120, e-pasts: antra_line@inbox.lv

10.pielikums

Ekspertu intervijas ar LDDK ģenerāldirektori jautājumi

Cienījamā L. Meņģelsoņes kundze!

Lūdzu Jūsu viedokli aptaujā par Latvijas arodbiedrību stratēģiskās vadīšanas praksi, kas nepieciešams Latvijas Universitātē veiktā pētījuma izstrādē. Lai novērtētu Latvijas arodbiedrību darbību sociālā dialoga partneru skatījumā, ir ļoti svarīgs Jūsu, kā LDDK ģenerāldirektora viedoklis. Intervija aizņems aptuveni 20 minūtes.

1. Kā Jūs vērtējat LDDK sadarbību ar Latvijas arodbiedrībām? Lūdzu, novērtējiet LDDK sadarbību ar Latvijas arodbiedrībām 10 ballu skalā, kur 1- sadarbības nav līdz 10-sadarbība ir izcila.

1 sadarbības nav	2 neapmierinoši	3 vāji	4 gandrīz viduvēji	5 viduvēji	6 gandrīz labi	7 labi	8 ļoti labi	9 teicami	10 izcili
------------------------	--------------------	-----------	--------------------------	---------------	----------------------	-----------	-------------------	--------------	--------------

2. Kādēļ Jūsu vērtējums ir tieši šāds?
3. LR Saeimas publiskotā informācija liecina, ka šī gada martā LDDK un LBAS iesniegusi LR Saeimas Izglītības, kultūras un zinātnes komisijai priekšlikumus par grozījumiem Profesionālās izglītības likumā. Kādus citus priekšlikumus LDDK kopā ar LBAS ir iesniegusi LR Saeimai un LR valdībai pēdējā gada laikā?
4. Vai sadarbojoties ar Latvijas arodbiedrībām, esat saskārusies ar stratēģijas trūkumu šo organizāciju darbībā?
5. Ko, Jūsaprāt, arodbiedrības varētu darīt, lai pilnveidotu savu darbību?
6. Lūdzu, novērtējiet arodbiedrību mērķu izvirzīšanas pamatjomas, sakārtojot tās no, Jūsaprāt, būtiskākajām līdz mazāk būtiskajām, kur 1 būtiskākā un 6 vismazāk būtiskā (patlaban tās sakārtotas alfabēta kārtībā).

Mērķu izvirzīšanas pamatjomas	Vērtējums
Arodbiedrības darbība un attīstība	
Biedru sociālā labklājība un darba vides drošība	
Dialogs ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā	
Pakalpojumu un palīdzības sniegšana biedriem	
Pārstāvētās nozares attīstība	
Sociālās partnerības pilnveide	
Cita pamatjoma...	

7. Kādi aspekti arodbiedrībām būtu jāpilnveido dialogā ar ieinteresētajām grupām un sabiedrību kopumā?
8. Kādi pasākumi, Jūsaprāt, arodbiedrībām būtu jāveic, lai pilnveidotu sociālo partnerību Latvijā?
9. Ko, Jūsaprāt, Latvijas arodbiedrības varētu pārņemt no citu ES valstu arodbiedrībām?
10. Kas, Jūsaprāt, Latvijas arodbiedrībām būtu jāpilnveido līderības aspektā?
11. Kādi, Jūsaprāt, būtu LDDK kā sociālā dialoga partneru ieguvumi, ja Latvijas arodbiedrības pilnveidotu savu darbību?
12. Ar kādu darbību palīdzību, Jūsaprāt, arodbiedrības varētu veicinātu Latvijas ekonomikas izaugsmi?
13. Ko Jūs vēl gribētu teikt par Latvijas arodbiedrību darbību?

Paldies par atbildēm!

Sīkāka informācija par pētījumu Antra Līne, tālrunis 29466120, e-pasts: antra_line@inbox.lv

11.pielikums Ekspertu saraksts

Latvijas arodbiedrību priekšsēdētāji

1. Latvijas Apvienoto biedru arodbiedrības "LABA" priekšsēdētājs Raimonds Gailis
2. Latvijas Arodbiedrības "ENERĢIJA" priekšsēdētāja Jevgēnija Stalidzāne
3. Latvijas Ārstniecības un aprūpes darbinieku arodsavienības priekšsēdētāja Daina Brūvele
4. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības priekšsēdētājs Pēteris Krīgers
5. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības priekšsēdētāja vietnieks Egils Baldzēns
6. Latvijas Celtnieku arodbiedrības priekšsēdētāja Ieva Gretere
7. Latvijas Grāmatrūpniecības arodu savienības priekšsēdētājs Egils Rutkovskis
8. Latvijas Kultūras darbinieku arodbiedrību federācijas priekšsēdētājs Aldis Misevičs
9. Latvijas Lauksaimniecības un pārtikas nozaru arodu biedrības priekšsēdētājs Vladimirs Sokolovs
10. Latvijas Māsu arodbiedrības priekšsēdētājs Aigars Lavrinovičs
11. Latvijas Meža nozaru arodu biedrības priekšsēdētājs Aivars Sīmansons
12. Latvijas Neatkarīgās policistu arodbiedrības priekšsēdētājs Māris Bērziņš
13. Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrības priekšsēdētāja Ingrīda Mikiško
14. Latvijas Iekšlietu darbinieku arodbiedrība priekšsēdētājs Armands Augustāns
15. Latvijas Industriālo nozaru arodbiedrība priekšsēdētāja Rita Pfeifere
16. Latvijas Sakaru darbinieku arodbiedrība prezidente Zoja Semjonova
17. Latvijas Sabiedrisko pakalpojumu un Transporta darbinieku arodbiedrība "LAKRS" priekšsēdētājs Juris Kalniņš
18. Latvijas Tirdzniecības darbinieku arodbiedrība priekšsēdētāja Maira Muceniece
19. Latvijas Valsts iestāžu, pašvaldību, uzņēmumu un finanšu darbinieku arodbiedrība priekšsēdētājs Andrejs Jirgensons

Arodbiedrību sadarbības partneri

LR 12. Saeimas deputāti

1. Aija Barča – Sociālo un darba lietu komisijas priekšsēdētāja
2. Igors Pimenovs – Budžeta un finanšu (nodokļu) komisija
3. Andris Siliņš – Sociālo un darba lietu komisija
4. Mārtiņš Šics – Sociālo un darba lietu komisija
5. Silvija Šimfa – Sociālo un darba lietu komisija

LDDK ģenerāldirektore

6. Līga Meņģelsone

12.pielikums

Latvijas arodbiedrību biedru aptaujas anketa

Cienījamie arodbiedrības biedri!

Vēlos Lūgt Jūsu viedokli aptaujā par Latvijas arodbiedrību darbību. Jūsu atbildes paliks anonīmas un anketas rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Anketā nav pareizu vai nepareizu atbilžu - ļoti svarīgs ir tieši Jūsu, kā arodbiedrības biedra, viedoklis. Anketu aizpildīt ir vienkārši. Pie katra jautājuma ir norādīts vai Jums jāatzīmē viens vai vairāki atbilžu varianti. To varat izdarīt, pie atbilstošās atbildes atzīmējot krustiņu. Jautājumos, kuros lūgts izvēlēties vienu vai vairākus atbilžu variantus un novērtēt to prioritāti, izvēlētajā varianta lauciņā ierakstiet 1 augstākajai prioritātei, 2, 3 zemākajām prioritātēm u.t.t. Ja izvēlaties atbildi „Cits” brīvajā vietā ierakstiet savu viedokli. Ļoti lūdzu atbildēt uz visiem jautājumiem, izņemot uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājus, kuriem nav jāatbild uz diviem jautājumiem. Turpretī 43.- 47. jautājums paredzēts tikai uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājiem vai arodkomitejas pārstāvjiem.

Anketas aizpildīšana aizņems aptuveni 15 minūtes.

1. Vai mūsdienu situācijā Latvijā nepieciešamas efektīvas arodbiedrības? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)

- Jā
- Nē
- Nezinu

2. Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)

- Nekādas
- Pavisam nelielas
- Nelielas
- Pietiekamas
- Lielas

3. Par kādiem jautājumiem uzņēmuma arodbiedrība aicina Jūs izteikt savu viedokli? (vairākas atbildes iespējamas)

- Koplīguma saturu
- Sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu
- Streika organizēšanu
- Arodbiedrības mērķu izvirzīšanu
- Cits

4. Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)

- Nekādas
- Pavisam nelielas
- Nelielas
- Pietiekamas
- Lielas

5. Par kādiem jautājumiem nozares/profesionālā arodbiedrība aicina Jūs izteikt savu viedokli? (vairākas atbildes iespējamas)

- Ģenerālvienošanās saturu
- Sabiedrisku aktivitāšu organizēšanu
- Streika organizēšanu
- Arodbiedrības mērķu izvirzīšanu
- Cits

6. Vai Jūsu uzņēmumā starp darba devēju un arodbiedrību ir noslēgts darba koplīgums? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
7. Vai noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Latvijas Darba likumā noteiktajām? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
8. Uz šo jautājumu uzņēmuma **arodbiedrības priekšsēdētājiem lūdzu neatbildēt**, bet pāriet pie 9. jautājuma. Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu).
- Ne retāk kā 1x mēnesī
 - Retāk kā 1x mēnesī, bet biežāk kā 1x reizi pusgadā
 - Retāk kā 1x pusgadā
 - Retāk kā 1x gadā
 - Nekad
9. Kādi jautājumi tikuši pārrunāti uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs pēdējā gada laikā? (vairākas atbildes iespējamas)
- Nezinu
 - Darba koplīguma saturs
 - Arodbiedrības biedru darba tiesiskās attiecības
 - Sabiedrisku aktivitāšu organizēšana
 - Arodbiedrības mērķu izvirzīšana
 - Streika organizēšana
 - Situācija uzņēmumā
 - Par nozares/profesionālās arodbiedrības darbību
 - Cits
10. Kādā veidā Jūs iegūstat informāciju par jaunumiem nozares/profesionālajā arodbiedrībā? (vairākas atbildes iespējamas)
- Uzņēmuma arodbiedrības sanāksmēs
 - Elektroniski no vietējās arodbiedrības
 - Neformālā sarunā ar vietējās arodbiedrības priekšsēdētāju
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmēs
 - Elektroniski no nozares/profesionālās arodbiedrības
 - No arodbiedrības avīzes vai bukletiem
 - No nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājaslapas
 - Cits
11. Vai Jums ir bijusi problēmsituācija darba tiesību jomā?
- Jā
 - Nē (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 13)
12. Kas Jums visaktīvāk palīdzēja šo situāciju risināt? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Arodbiedrības pārstāvji
 - Uzņēmuma vadība
 - Personāla daļas darbinieki
 - Darba kolēģi
 - Draugi un paziņas
 - Cits
13. Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt gadījumos, kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)

- Ar šādu situāciju neesmu saskāries
 - Nekavējoties
 - Ne ilgāk kā nedēļas laikā
 - Ilgāk kā nedēļas laikā
 - Ne ilgāk kā mēneša laikā
 - Ilgāk kā mēneša laikā
 - Arodbiedrība nereaģē vispār
14. Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Atbalstoša
 - Neitrāla
 - Noliedzoša
 - Nezinu
15. Vai pēdējo 5 gadu laikā arodbiedrība ir panākusi darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
16. Vai pēdējo 2 gadu laikā arodbiedrība ir darbojusies pret darba samaksas samazināšanu nozarē/profesijā? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
17. Vai uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Daļēji spēj
 - Nē
 - Uzņēmuma vadītāji nemēdz rīkoties netaisnīgi pret darbiniekiem
18. Uz šo jautājumu uzņēmuma **arodbiedrības priekšsēdētājiem lūdzu neatbildēt, bet pāriet pie 19. jautājuma.** Kā Jūs raksturotu uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāja darbību? (lūdzu izvēlēties vairākus atbilžu variantus)
- Trūkst informācijas, lai novērtētu
 - Lielu uzmanību pievērš palīdzības sniegšanai biedriem
 - Saliedē arodbiedrības biedrus kopīgam darbam
 - Rosina jaunu ideju īstenošanu
 - Lielu uzmanību pievērš administratīvo jautājumu risināšanai
 - Motivē biedrus darboties, lietojot dažādus apbalvojumus
 - Rūpējas, lai esošā kārtība arodbiedrībā netiktu mainīta
 - Nepievērš uzmanību palīdzības sniegšanai biedriem
 - Cits
19. Kā Jūs raksturotu nozares/profesionālās arodbiedrības priekšsēdētāja darbību? (lūdzu izvēlēties vairākus atbilžu variantus)
- Trūkst informācijas, lai novērtētu
 - Lielu uzmanību pievērš palīdzības sniegšanai biedriem
 - Saliedē arodbiedrības biedrus kopīgam darbam
 - Rosina jaunu ideju īstenošanu
 - Lielu uzmanību pievērš administratīvo jautājumu risināšanai
 - Motivē biedrus darboties, lietojot dažādus apbalvojumus
 - Rūpējas, lai esošā kārtība arodbiedrībā netiktu mainīta
 - Nepievērš uzmanību palīdzības sniegšanai biedriem
 - Cits

20. Kāda ir Jūsu attieksme pret arodbiedrībām? (lūdzu izvēlaties vienu vai vairākus atbilžu variantus un novērtējiet to prioritāti, izvēlēta varianta lauciņā ierakstot 1 augstākajai prioritātei, 2, 3 zemākajām prioritātēm)
- Man ir skaidra izpratne par arodbiedrības biedru tiesībām un pienākumiem
 - Es lepojos ar piederību arodbiedrībai
 - Esmu gatavs izpildīt dažādus pienākumus arodbiedrībā
 - Es informēju arodbiedrību par situāciju darbavietā
 - Esmu gatavs strādāt dažādās darba grupās arodbiedrībā
 - Esmu gatavs piedalīties arodbiedrības sanāksmēs
 - Es ticu arodbiedrību kustībai kopumā
 - Man pietiek ar to, ka maksāju biedra naudu
21. Kādas, Jūsaprāt, ir nozares/profesionālās arodbiedrības vērtības?
22. Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta misija? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 24)
 - Nezinu (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 24)
23. Lūdzu norādiet, kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Piedalījies arodbiedrības misijas izstrādē
 - Uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē
 - Informēja uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs
 - Informēja citi arodbiedrības biedri
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājaslapā
 - Cits
24. Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 26)
 - Nezinu (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 26)
25. Lūdzu norādiet, kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par arodbiedrības vīziju? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Piedalījies arodbiedrības vīzijas izstrādē
 - Uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē
 - Informēja uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs
 - Informēja citi arodbiedrības biedri
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājaslapā
 - Cits
26. Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēti arodbiedrības mērķi? (lūdzu, atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 30)
 - Nezinu (lūdzu pāriet uz jautājumu Nr: 30)
27. Lūdzu norādiet, kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Piedalījies arodbiedrības mērķu izstrādē
 - Uzņēmuma arodbiedrības sanāksmē
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības sanāksmē
 - Informēja uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs
 - Informēja citi arodbiedrības biedri

- Nozares/profesionālās arodbiedrības interneta mājaslapā
 - Cits
28. Vai Jūs skaidri izprotat nozares/profesionālās arodbiedrības mērķus? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Vairāk jā, nekā nē
 - Vairāk nē, nekā jā
 - Nē
29. Vai, Jūsaprāt, nozares/profesionālā arodbiedrība ir sasniegusi izvirzītos mērķus? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Vairāk jā, nekā nē
 - Vairāk nē, nekā jā
 - Nē
30. Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības misijas, vīzijas un mērķu izstrādē? (lūdzu atzīmējiet vienu vai vairākus atbilžu variantus)

	Jā	Nē
A. Misijas un vīzijas	○	○
B. Mērķu	○	○

31. Vai, Jūsaprāt, sabiedrībai jābūt informētai par rezultātiem, kādi iespējami arodbiedrību mērķu sasniegšanas gadījumā? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
32. Vai Jūsu nozares/profesionālās arodbiedrībā ir formulēta stratēģija? (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
33. Kādi ārējie faktori, Jūsaprāt, arodbiedrībai jāņem vērā, izstrādājot stratēģiju? (vairākas atbildes iespējamās)
- Ekonomiskā situācija
 - Politiskā un tiesiskā situācija
 - Situācija darba tirgū
 - Demogrāfiskā situācija
 - Sociālā un kultūrvide (sabiedrības attieksme, vēsturiskie aspekti u.tml.)
 - Zinātnes un tehnikas attīstība
 - Darba devēju organizāciju attieksme
 - Uzņēmuma vadības attieksme
34. Kādi iekšējie faktori, Jūsaprāt, arodbiedrībai jāņem vērā izstrādājot stratēģiju? (vairākas atbildes iespējamās)
- Tehnoloģiju iespējas
 - Biedru noteiktās prioritātes
 - Arodbiedrības biedru skaits
 - Arodbiedrības resursi
 - Arodbiedrības iespējas izmantot jaunas darba metodes
 - Biedru iesaistīšanās līmenis arodbiedrības aktivitātēs
35. Cik ilgi esat arodbiedrības biedrs?
- Līdz 1 gadam

- No 1 līdz 10 gadiem
 - No 10 līdz 20 gadiem
 - 20 un vairāk gadus
36. Jūsu statuss arodbiedrībā ir: (lūdzu atzīmējiet vienu atbildes variantu)
- Nozares/profesionālās arodbiedrības valdes loceklis
 - Nozares/profesionālās arodbiedrības padomes loceklis
 - Uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājs
 - Uzņēmuma arodkomitejas loceklis
 - Arodbiedrības biedrs
37. Jūsu dzimums ir
- Sieviete
 - Vīrietis
38. Jūsu izglītība ir
- Pamatskolas
 - Vidējā
 - Vidējā profesionālā
 - Bakalaura/augstākā profesionālā
 - Nepabeigta augstākā
 - Maģistrs
 - Doktors
 - Cits
39. Lūdzu, norādiet Jūsu vecuma grupu!
- Līdz 20g.
 - No 21 līdz 30g.
 - No 31 līdz 40 g.
 - No 41 līdz 50 g.
 - No 51 līdz 60 g.
 - Virs 60 g.
40. Lūdzu, uzrakstiet savas arodbiedrības nosaukumu.
Pateicos par sniegtajām atbildēm, atsaucību un atklātību!
Uz turpmākajiem jautājumiem lūdzu atbildēt **TIKAI** uzņēmuma arodkomitejas pārstāvjiem un uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētājam.
43. Par kādiem jautājumiem uzņēmuma vadība konsultējas ar arodbiedrību? (lūdzu atzīmējiet vienu vai vairākus atbilžu variantus)
- Koplīguma noslēgšanu
 - Koplīguma izpildi
 - Atpūtas pasākumu organizēšanu
 - Darba drošības pasākumiem
 - Darba tiesiskajām attiecībām: darba līgumiem, darba algām utt.
 - Darbinieku sociālajām garantijām: veselības apdrošināšanu, pabalstiem u.tml.
 - Par plānotajām izmaiņām uzņēmumā
 - Nezinu
 - Uzņēmuma vadība ar arodbiedrību nekonsultējas
 - Cits
44. Kāda, Jūsaprāt, ir Jūsu arodbiedrības misijas būtība?
45. Kāda, Jūsaprāt, ir Jūsu arodbiedrības vīzija?
46. Kādi, Jūsaprāt, ir Jūsu arodbiedrības ilgtermiņa mērķi (līdz 5 gadiem)?
47. Kādi, Jūsaprāt, ir Jūsu arodbiedrības īstermiņa (1 līdz 2 gadiem) mērķi?
Paldies par veltīto laiku, atsaucību un atklātību!

13.pielikums

Pirsona hī kvadrāta testa un Spīrmena korelācijas rezultāti

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 22) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta misija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,619 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	40,365	12	,000
Linear-by-Linear Association	11,753	1	,001
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 23) Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	141,109 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	69,828	28	,000
Linear-by-Linear Association	23,630	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 24) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,232 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	45,067	8	,000
Linear-by-Linear Association	13,618	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 25) Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības vīziju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	162,111 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	88,558	28	,000
Linear-by-Linear Association	24,228	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 30 A) Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,665 ^a	4	,070
Likelihood Ratio	8,358	4	,079
Linear-by-Linear Association	5,720	1	,017
N of Valid Cases	279		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 22)
Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta misija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,376 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	58,306	12	,000
Linear-by-Linear Association	23,262	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 23)
Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	249,667 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	91,190	28	,000
Linear-by-Linear Association	36,199	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 24)
Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,099 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	64,114	8	,000
Linear-by-Linear Association	16,648	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 25)
Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības vīziju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	274,357 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	103,590	28	,000
Linear-by-Linear Association	33,768	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 30 A)
Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,414 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	32,091	4	,000
Linear-by-Linear Association	28,042	1	,000
N of Valid Cases	279		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 22) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta misija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,922 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	46,709	15	,000

Linear-by-Linear Association	7,249	1	,007
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 23) Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības misiju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	96,331 ^a	35	,000
Likelihood Ratio	84,271	35	,000
Linear-by-Linear Association	4,607	1	,032
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 24) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēta arodbiedrības vīzija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,305 ^a	10	,000
Likelihood Ratio	43,418	10	,000
Linear-by-Linear Association	4,970	1	,026
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 25) Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības vīziju?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86,489 ^a	35	,000
Likelihood Ratio	76,049	35	,000
Linear-by-Linear Association	2,369	1	,124
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 30 A) Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības misijas un vīzijas izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,368 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	29,551	5	,000
Linear-by-Linear Association	2,587	1	,108
N of Valid Cases	279		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 14) Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,058 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	43,276	12	,000
Linear-by-Linear Association	17,909	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 26) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēti arodbiedrības mērķi?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,790 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	48,311	12	,000
Linear-by-Linear Association	33,592	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 27) Lūdzu norādīt kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	118,324 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	81,018	28	,000
Linear-by-Linear Association	27,774	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 30 B) Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības mērķu izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,124 ^a	4	,713
Likelihood Ratio	2,151	4	,708
Linear-by-Linear Association	,989	1	,320
N of Valid Cases	279		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 31) Vai, Jūsprāt, sabiedrībai jābūt informētai par rezultātiem, kādi iespējami arodbiedrību mērķu sasniegšanas gadījumā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,759 ^a	8	,563
Likelihood Ratio	10,029	8	,263
Linear-by-Linear Association	4,138	1	,042
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 32) Vai Jūsu nozares/profesionālās arodbiedrībā ir formulēta darbības stratēģija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,750 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	31,309	8	,000
Linear-by-Linear Association	17,496	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 14) Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,346 ^a	12	,010
Likelihood Ratio	26,901	12	,008
Linear-by-Linear Association	6,716	1	,010

N of Valid Cases	282		
------------------	-----	--	--

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 26)
Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēti arodbiedrības mērķi?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,146 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	56,352	12	,000
Linear-by-Linear Association	32,423	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 27)
Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	214,578 ^a	28	,000
Likelihood Ratio	95,734	28	,000
Linear-by-Linear Association	25,667	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 30 B)
Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības mērķu izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,948 ^a	4	,003
Likelihood Ratio	17,793	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,185	1	,000
N of Valid Cases	279		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 31)
Vai, Jūsaprāt, sabiedrībai jābūt informētai par rezultātiem, kādi iespējami arodbiedrību mērķu sasniegšanas gadījumā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,878 ^a	8	,274
Likelihood Ratio	13,056	8	,110
Linear-by-Linear Association	6,769	1	,009
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 32)
Vai Jūsu nozares/profesionālās arodbiedrībā ir formulēta darbības stratēģija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,632 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	37,933	8	,000
Linear-by-Linear Association	29,469	1	,000
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 14) Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību?

Chi-Square Tests			
------------------	--	--	--

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,140 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	72,041	15	,000
Linear-by-Linear Association	37,260	1	,000
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 26) Vai Jūsu nozares/profesionālajā arodbiedrībā ir formulēti arodbiedrības mērķi?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,476 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	55,175	15	,000
Linear-by-Linear Association	9,383	1	,002
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 27) Lūdzu norādiet kādā veidā Jūs ieguvāt informāciju par nozares/profesionālās arodbiedrības mērķiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	107,786 ^a	35	,000
Likelihood Ratio	100,015	35	,000
Linear-by-Linear Association	4,333	1	,037
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 30 B) Vai Jūs gribētu turpmāk būt iesaistīts nozares/profesionālās arodbiedrības mērķu izstrādē?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,017 ^a	5	,035
Likelihood Ratio	12,975	5	,024
Linear-by-Linear Association	2,418	1	,120
N of Valid Cases	279		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 31) Vai, Jūsuprāt, sabiedrībai jābūt informētai par rezultātiem, kādi iespējami arodbiedrību mērķu sasniegšanas gadījumā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,125 ^a	10	,430
Likelihood Ratio	12,175	10	,274
Linear-by-Linear Association	,490	1	,484
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 32) Vai Jūsu nozares/profesionālās arodbiedrībā ir formulēta darbības stratēģija?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,184 ^a	10	,014
Likelihood Ratio	21,925	10	,015
Linear-by-Linear Association	2,678	1	,102
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 6) Vai Jūsu uzņēmumā starp darba devēju un arodbiedrību ir noslēgts darba koplīgums?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,467 ^a	8	,002
Likelihood Ratio	25,328	8	,001
Linear-by-Linear Association	12,377	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 7) Vai noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Darba likumā noteiktajām?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,577 ^a	12	,001
Likelihood Ratio	35,097	12	,000
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 13) Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt, gadījumos kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,784 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	70,752	24	,000
Linear-by-Linear Association	15,653	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu * 15) Vai pēdējo 5 gadu laikā nozares arodbiedrība ir panākusi darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,571 ^a	8	,094
Likelihood Ratio	14,915	8	,061
Linear-by-Linear Association	6,023	1	,014
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 16) Vai pēdējo 2 gadu laikā nozares/profesionālā arodbiedrība ir darbojusies pret darba samaksas samazināšanu nozarē/profesijā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,286 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	35,311	8	,000
Linear-by-Linear Association	19,615	1	,000
N of Valid Cases	282		

2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 17) Vai uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,246 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	66,103	12	,000
Linear-by-Linear Association	22,504	1	,000

N of Valid Cases	282		
------------------	-----	--	--

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 6) Vai Jūsu uzņēmumā starp darba devēju un arodbiedrību ir noslēgts darba koplīgums?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,643 ^a	8	,223
Likelihood Ratio	11,929	8	,154
Linear-by-Linear Association	8,754	1	,003
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 7) Vai noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Darba likumā noteiktajām?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,270 ^a	12	,014
Likelihood Ratio	26,388	12	,009
Linear-by-Linear Association	,804	1	,370
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 13) Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt, gadījumos kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,360 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	68,843	24	,000
Linear-by-Linear Association	18,710	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 15) Vai pēdējo 5 gadu laikā nozares arodbiedrība ir panākusi darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,559 ^a	8	,017
Likelihood Ratio	19,244	8	,014
Linear-by-Linear Association	9,935	1	,002
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 16) Vai pēdējo 2 gadu laikā nozares/profesionālā arodbiedrība ir darbojusies pret darba samaksas samazināšanu nozarē/profesijā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,038 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	49,076	8	,000
Linear-by-Linear Association	29,632	1	,000
N of Valid Cases	282		

4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu? * 17) Vai uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square	61,175 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	59,102	12	,000
Linear-by-Linear Association	28,027	1	,000
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 6) Vai Jūsu uzņēmumā starp darba devēju un arodbiedrību ir noslēgts darba koplīgums?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,616 ^a	10	,001
Likelihood Ratio	32,869	10	,000
Linear-by-Linear Association	20,411	1	,000
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 7) Vai noslēgtais darba koplīgums paredz papildus garantijas Darba likumā noteiktajām?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,556 ^a	15	,001
Likelihood Ratio	38,264	15	,001
Linear-by-Linear Association	6,042	1	,014
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 13) Cik operatīvi arodbiedrība spēj reaģēt, gadījumos kad tiek pārkāptas biedru darba tiesības?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	96,725 ^a	30	,000
Likelihood Ratio	104,963	30	,000
Linear-by-Linear Association	7,024	1	,008
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 15) Vai pēdējo 5 gadu laikā nozares arodbiedrība ir panākusi darba samaksas palielinājumu nozarē/profesijā strādājošajiem?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,315 ^a	10	,019
Likelihood Ratio	20,448	10	,025
Linear-by-Linear Association	6,048	1	,014
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 16) Vai pēdējo 2 gadu laikā nozares/profesionālā arodbiedrība ir darbojusies pret darba samaksas samazināšanu nozarē/profesijā?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,031 ^a	10	,001
Likelihood Ratio	30,662	10	,001
Linear-by-Linear Association	5,236	1	,022
N of Valid Cases	282		

8) Cik bieži Jūs konsultējaties ar uzņēmuma arodbiedrības priekšsēdētāju? * 17) Vai uzņēmuma arodbiedrība spēj aizsargāt darbiniekus pret uzņēmuma vadītāju netaisnīgu rīcību?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,641 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	67,138	15	,000
Linear-by-Linear Association	3,572	1	,059
N of Valid Cases	282		

Spīrmena korelācijas rezultāti

		2) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt uzņēmuma arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu?	4) Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt nozares/profesionālajā arodbiedrībā pieņemto lēmumu saturu?	14) Kāda ir uzņēmuma vadības attieksme pret arodbiedrību?
28) Vai Jūs skaidri izprotat nozares/profesionālās arodbiedrības mērķus?	Correlation Coefficient	,376**	,371**	,236**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	282	282	282
29) Vai, Jūsaprāt, nozares/profesionālā arodbiedrība ir sasniegusi izvirzītos mērķus?	Correlation Coefficient	,360**	,370**	,250**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	282	282	282