



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Profesionālā augstākās izglītības studiju programma

„Komercdarbība un uzņēmuma vadība”

**ĒRIKS PRIKŅA**

**Darba organizācijas procesa pārvaldība AS „Latvijas valsts meži”**

Bakalaura darbs

Darba vadītājs

RPIVA docents

Akadēmiskais

amats

Dr.sc.ing.

Grāds

Ēriks Melnis

Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_

Paraksts

Kuldīga

2011

## Anotācija

Bakalaura darba tēma: Darba organizācijas procesa pārvaldība AS „Latvijas valsts meži”.

Darba autors: Ēriks Prikņa.

Zinātniskā darba vadītājs: RPIVA docents, Dr.sc.ing. Ēriks Melnis.

Bakalaura darba mērķis: Veikt darba organizēšanas procesa pārvaldības analīzi AS „Latvijas valsts meži”, lai izdarītu secinājumus pētījuma satura ietvaros un izteiktu priekšlikumus pārvaldības darba pilnveidošanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi:

1. Veikt zinātniskās literatūras pārskatu, teorētiskai jautājuma traktēšanai;
2. Veikt analīzi uzņēmumā pamatojoties uz teorētiskajām atziņām un metodēm;
3. Izdarīt secinājumus pētījuma satura ietvaros;
4. Izvirzīt priekšlikumus kā uzlabot darba organizācijas procesu pārvaldību.

Bakalaura darbs sastāv no 5 nodaļām ar apakšnodaļām:

Pirmajā nodaļā apskatīti pārvaldības sistēmas izveides teorētiskie nosacījumi, izklāstot organizācijas plānošanas, struktūras izveides un centralizācijas / decentralizācijas nozīmi.

Otrajā nodaļā apskatīti pārvaldības, darba organizācijas procesā, teorētiskie aspekti, izklāstot kontroles, motivēšanas, komunikācijas un lēmumu pieņemšanas nozīmi.

Trešajā nodaļā veikts AS „Latvijas valsts meži” un struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” apraksts.

Ceturtajā nodaļā veikta darba organizācijas procesa analīze un apraksts uzņēmumā.

Piektajā nodaļā izvērtētas darba organizācijas procesa pilnveidošanas iespējas AS „Latvijas valsts meži”.

Bakalaura darba noslēgumā apkopoti pētījuma secinājumi un izvirzīti priekšlikumi.

Bakalaura darbā tika izmantotas šādas pētījumu metodes:

1. Teorētiskā pētījumu metode;
2. Empīriskā pētījumu metode;
3. Datu apstrādes metode.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lapas. Tā saturā ir 17 attēli, 4 tabulas un 4 pielikumi. Darba tapšanā izmantoti 32 literatūras un interneta vides avoti.

## Annotation

The theme of the bachelor paper: The management of work organization process of the holding company “Latvijas valsts meži”.

The author of the paper: Eriks Prikna.

The supervisor of the paper: the docent of RPIVA, Dr.sc.ing. Eriks Melnis.

The aim of the paper is to make the analyses of work organization process of holding company “Latvijas valsts meži” in order to work out the content of research and to put forward the proposals for the improvement of management work.

To reach the aim of paper, the objectives are the following:

1. To work out the overview of literature, in order to interpret the theoretical issues;
2. To examine the company according to the theoretical conclusions and methods;
3. To make out the conclusions within the content of the research;
4. To put forward the proposals on how to improve the management of work organization process.

The bachelor paper consists of 5 chapters and subchapters.

The first chapter deals with the theoretical conditions of the management system establishment, explaining the meaning of planning, centralization, as well as decentralization within the foundation of the organization structure.

The second chapter offers the overview of the theoretical aspects within management and work organization process, as well as gives the explanation of meaning in control, motivating, communication and decision making processes.

The third chapter contains the description the holding company “Latvijas valsts meži” and its structural unit “LVM Sēklas un stādi”.

The fourth chapter deals with the analyses and description of work organization process of the company.

The fifth chapter gives the evaluation of the improvement opportunities of work organization process of the company “Latvijas valsts meži”.

The closing of the bachelor paper contains the conclusions of the research, as well as the proposals.

The research is done according to:

1. The theoretical research method;

2. The empiric research method;
3. The data processing method.

The amount of the bachelor paper is 61 pages. Its content involves 17 pictures, 4 charts, and 4 appendixes. 32 sources of literature and internet are used.

# Saturs

Ievads .....	6
1. Pārvaldības sistēmas izveide un nosacījumi .....	9
1.1. Plānošana.....	9
1.2. Organizācijas struktūra.....	12
1.3. Centralizācija un decentralizācija.....	18
2. Pārvaldība darba organizācijas procesā .....	22
2.1. Kontrole kā vadīšanas funkcija .....	22
2.2. Motivēšana .....	26
2.3. Komunikācija .....	28
2.4. Lēmumu pieņemšana.....	30
3. Uzņēmuma AS „Latvijas valsts meži” apraksts.....	33
3.1. Vispārējs uzņēmuma apraksts .....	33
3.2. Struktūrvienības „LVM Sēklas un stādi” apraksts .....	38
4. Darba organizācijas procesa pārvaldības analīze un izvērtējums AS „Latvijas valsts meži” .....	43
4.1. Plānošana uzņēmumā .....	43
4.2. Uzņēmuma struktūra .....	46
4.3. Kontrole uzņēmumā .....	47
4.4. Motivēšana uzņēmumā.....	49
4.5. Komunikācija uzņēmumā.....	51
4.6. Lēmumu pieņemšana uzņēmumā .....	53
5. Darba organizācijas procesa pārvaldības pilnveidošanas iespējas AS „Latvijas valsts meži” .....	54
Secinājumi.....	56
Priekšlikumi .....	58
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	59
Pielikumi .....	61

## Ievads

Valsts tautsaimniecības panākumi lielā mērā ir atkarīgi no tā, cik aktīvi notiek uzņēmējdarbība. Situācija, ar iedzīvotāju emigrēšanu un valsts ekonomiskais stāvoklis norāda uz problēmu šajā jomā.

Uzņēmējdarbības efektivitāte ir atkarīga no uzņēmumu vadības kompetences un prasmēm pielietot vadīšanas instrumentus. Uzņēmuma vadīšana ir sarežģīts darbs, kas prasa nemitīgu pilnveidošanos. Katrs uzņēmums ir unikāls ar savu pieeju vadīšanas jautājumu risināšanā, un ir svarīgi, lai jebkurā organizācijā, vai uzņēmumā, neatkarīgi no tā specializācijas un darbības nozares, tiktu realizēta efektīva un profesionāla tā vadīšana.

Uzņēmuma izveide un tā vadīšana ir kā nepārtraukta līdzsvara punkta meklēšana starp dažādiem faktoriem, kas ietekmē izmaksu un ieņēmumu attiecību. Kā piemērs – funkcionalitātes un efektivitātes līdzsvara punkta meklēšana uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā:

„Augstās birokrātijas izmaksas, kas saistītas ar stratēģijas realizēšanu, var samazināt uzņēmuma peļņu tikpat ātri, vai vēl ātrāk nekā vājas stratēģijas realizēšana. Turpretī organizācijas ar zemākām birokrātijas izmaksām var dot uzņēmumam zemu izmaksu priekšrocību, kura palielina peļņu. Tādēļ ir būtiski saprast labas organizatoriskas uzbūves nozīmi.”(Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 177)

Kā orientēties savstarpēji atkarīgu faktoru attiecību kārtībā? Kādam tas ir vienkārši talants, bet, pat talantu ir jāizkopj ar zināšanām, kuras atkārtoti pielietojot praksē, veidojas pieredze, kā rīkoties vienā vai otrā situācijā.

„Mūsdienīgas zināšanas par vadību ietver ne tikai klasiskos priekšstatus, bet arī vadības dziļās filozofiskās jēgas izpratni. Zināšanas šajā jomā veido pamatu spējai pareizi ietekmēt saimniecisko objektu darbības sakārtošanas procesu, ņemot vērā, ka to funkcionēšana ir cieši saistīta ar citiem procesiem, kas noris sabiedrībā.”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 7)

Apvienojot zināšanas un spējas, rodas daudz lielāks resurss, ar kura palīdzību var sasniegt daudz lielākus mērķus, kā darbojoties vienatnē. Ukolovs, Mass un Bistrjakovs par to saka tā:

„Iemesli, kāpēc cilvēki apvienojas organizācijās, ir acīmredzami. Bez organizatorisku jautājumu risināšanas vadības process nav iespējams. Nesakārtota darbība

tiek limitēta ar katra personīgajām spējām. Cilvēku mijiedarbība veicina organizācijas veidošanos, vairākkārt palielina tās radošo potenciālu, maksimāli lietderīgi izmantojot visus resursus.”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 54)

Plaši pazīstams ir vadīšanas procesa funkciju uzskaitījums, kas katrā literatūras avotā nedaudz atšķiras, viens no populārākajiem ir šo funkciju apvienojums plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles funkcijās. Visas šīs funkcijas ir svarīgas un savstarpēji cieši saistītas.

Plānošanas procesā tiek noteikti organizācijas mērķi un tiek izstrādātas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības mērķu sasniegšanai.

Mērķu un darbības plānu esamība vēl nav darbība, vajag organizēt to īstenošanu secīgi tos sakārtojot, lai īstenotu vajadzīgo mērķi. Personāla, sistēmas un mērķu esamība nesniedz rezultātus bez pienācīgas motivācijas. Jānodrošina stimulēšana, jārada vēlme īstenot darbības, kas virza uz mērķi, motivējot darbiniekus. Kad process notiek, jāveic kontrole lai koriģētu uzdevumu izpildes kvalitāti un termiņus.

Bakalaura darba pētījuma objekts ir darba organizācijas procesa pārvaldība, kas sevī ietver darba organizācijas procesa plānošanu, darba organizatoriskās struktūras izveidi, kontroli un motivēšanu darba procesā, kā arī komunikāciju un lēmumu pieņemšanu katrā no šiem procesiem.

Bakalaura darba tēma izvēlēta, pamatojoties uz kvalifikācijas prakses laikā konstatētajām nepilnībām uzņēmuma kontroles un plānošanas sistēmas darbā.

Empīriskajā pētījuma daļā, darba autors, pielietojot teorētiskās zināšanas analizē AS „Latvijas valsts meži” (turpmāk tekstā LVM) un struktūrvienības „LVM Sēklas un stādi” darba organizācijas procesa pārvaldību.

LVM īsteno valsts meža īpašuma pārvaldīšanu un tādu valsts meža apsaimniekošanu, kas nodrošina valsts meža vērtības saglabāšanu, vairošanu un ienākumus meža īpašniekam – valstij. Pašreiz uzņēmums pārvalda valstij piederošos komerciāli izmantojamus mežīpašumus, un līdztekus meža apsaimniekošanai, ieskaitot kokmateriālu realizāciju, uzņēmums attīsta arī citus darbības veidus – sniedz medību un rekreācijas pakalpojumus un iegūst selekcionētas sēklas un stādus mežu atjaunošanai. Uzņēmums pārvalda un apsaimnieko 1,62 miljonus hektāru Latvijas valsts zemes, tai skaitā meža zemes teritorijas, meža teritorijas un dažāda rakstura un nozīmes aizsargājamās dabas teritorijas.

Uzņēmuma juridiskā adrese: Kristapa iela 30, Rīgā.

Uzņēmums 2010. gadā ir strādājis ar peļņu un ir pilnībā izpildījis saistības pret īpašnieku, t. i., valsti.

**Darba mērķis:** veikt darba organizēšanas procesa pārvaldības analīzi LVM, lai izdarītu secinājumus un izteiktu priekšlikumus pārvaldības darba pilnveidošanai.

**Darba uzdevumi:**

1. Veikt zinātniskās literatūras pārskatu, teorētiskai jautājuma traktēšanai;
2. Veikt analīzi uzņēmumā pamatojoties uz teorētiskajām atziņām un metodēm;
3. Izdarīt secinājumus pētījuma satura ietvaros;
4. Izvirzīt priekšlikumus, kā uzlabot darba organizācijas procesu pārvaldību.

**Pētījuma metodes:**

1. Teorētiskā pētījumu metode;
2. Empīriskā pētījumu metode;
3. Datu apstrāde.

**Pētījuma periods:** 1.01.2000. līdz 1.11.2011.

**Darba struktūra:**

Bakalaura darbs sastāv no ievada, darba pamatdaļas 5 nodaļām, 15 apakšnodaļām, 16 secinājumiem, 4 priekšlikumiem. Darbā ievietoti 17 attēli un 4 tabulas, pievienoti 4 pielikumi, darba tapšanā izmantoti 32 avoti.

Darba apjoms - 61 lpp.



# 1. Pārvaldības sistēmas izveide un nosacījumi

## 1.1. Plānošana

„Tirgus ekonomikas apstākļos uzņēmuma darbības rezultāti lielā mērā atkarīgi no tā, kā uzņēmuma vadība paredz tā attīstību un plāno tā darbību. Labi finanšu rezultāti uzņēmumā nerodas laimīgas sagādīšanās dēļ. Pie tiem nonāk ar reālistisku plānošanu un stingru izdevumu kontroli.”(Abizāre, 2004, 115)

Plānošana ir viena no svarīgākajām menedžmenta funkcijām. Šo funkciju var definēt šādi:

„Plānošana ir organizācijas mērķu noteikšana, rūpīga situācijas izpēte un mērķu sasniegšanas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības izstrāde.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 187)

Apskatot plānošanas nianšes Abizāre iesaka šādu plānu iedalījumu:

„Uzņēmuma darbības galvenais plāns ir stratēģiskais plāns, tas sevī ietver galvenos mērķus, kas sasniedzami ar apakšmērķiem un starpmērķiem.

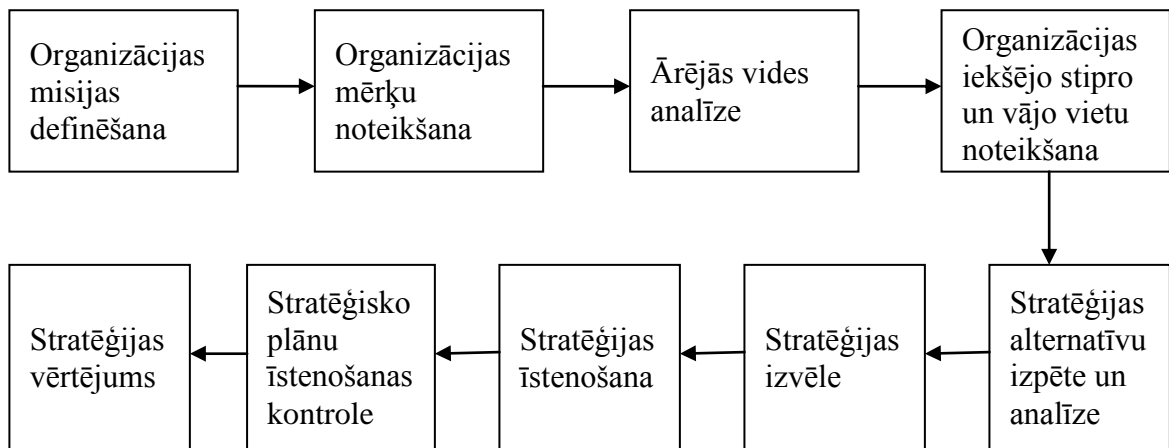
Plānus var iedalīt pēc: darbības laika un plānojamā darbības apjoma.

Pēc darbības termiņiem, plāni iedalāmi:

- Ilglaicīgajos jeb stratēģiskajos plānos, kuros veicamos pasākumus paredz parasti 3 – 5 gadiem vai pat ilgākam laika periodam (15 – 20 gadiem);
- Vidēja termiņa jeb taktiskie plāni, kas ir paņēmieni kopums stratēģiskā plāna atsevišķu daļu sasniegšanai viena vai divu gadu periodā, vidējā termiņa plāns ir budžets;
- Īslaicīgie jeb operatīvie plāni, kuros realizējamus pasākumus paredz īsam periodam: pusgadam, ceturksnim, mēnesim, noteiktai darba sezonai.
- Pēc plānojamā darbības apjoma:
- Uzņēmuma kopējais jeb biznesa plāns uz ko balstās citi uzņēmuma plāni;
- Atsevišķu darbības sfēru plāni, kas attiecas tikai uz daļu no uzņēmumā notiekošās darbības. Tie iedalās realizācijas, ražošanas, finanšu un sagādes, darbaspēka izmantošanas un citos plānos.” (Abizāre, 2004, 116 – 117)

Stratēģijas plānošanas procesu var attēlot šādi (skat. 1.attēlu).

1.attēls. Stratēģiskās plānošanas procesa posmi (Praude, Beļčikovs, 2001, 226).



Stratēģiskās plānošanas procesa sākums ir misijas definēšana.

„Misija – apzināta un izteikta organizācijas esamība, būtība un statuss, eksistēšanas iemesls, tā ietver veidolu un ticamību, kuru atpazīst interesents.”(Forands, 2000, 119)

Definējot misiju organizācija pauž savu nostāju un darbības virzienu, kas kalpo tālākai mērķu definēšanai. Mērķus izsaka īsi, kā un ko darot, kas tiks sasniegts.

„Mērķus izvirza šādās sfērās:

- Rentabilitāte;
- Efektivitāte;
- Tirgus daļas;
- Uzņēmuma tēls;
- Rūpes par darbiniekiem;
- Rūpes par sabiedrību.’(Mācību līdzeklis, 1999, 181)

Kad mērķi definēti, jāveic izvērtēšana, kā ārējā vide var ietekmēt to īstenošanu. Tas veicams, izmantojot PEST analīzi, sastādot iespēju un draudu sarakstu un nosakot, cik lielā mērā katrs faktors var ietekmēt organizāciju. Šie faktori ir:

- Sociālie un kultūras faktori;
- Tehnoloģiskie faktori;
- Ekonomiskie faktori;
- Politiskie faktori;
- Konkurenti;
- Klienti;
- Piegādātāji;
- Starpnieki;

- Daļa sabiedrības.

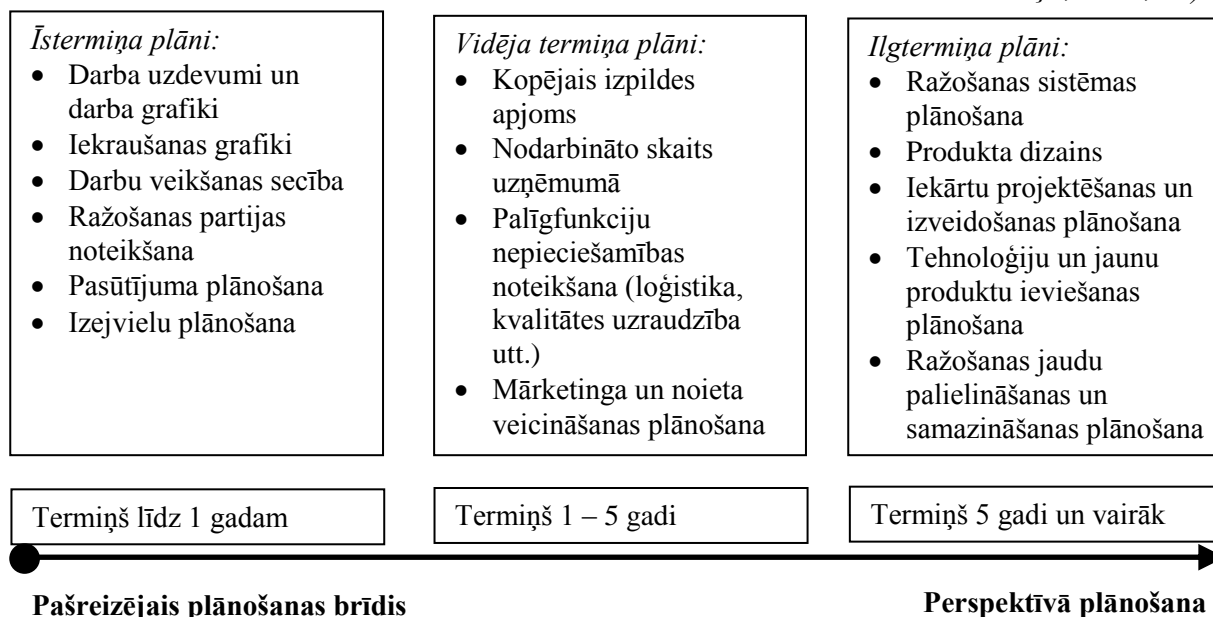
Pēc arējās vides analīzes nepieciešams izvērtēt uzņēmuma iekšējās iespējas, izvērtējot mārketinga, finanšu, ražošanas un cilvēkresursu iespējas. Šim nolūkam kalpo SVID analīze.

Un tad, ņemot vērā visus faktoros, tiek noteikta uzņēmuma stratēģija.

Vadoties no stratēģiskajiem plāniem, tiek veikta uzņēmuma darbības taktiskā plānošana, kas nosaka kā veicama stratēģisko plānu īstenošana.

Apskatot uzņēmuma ražošanas struktūrvienības, to galvenais mērķis plānojot darbību ir koordinēt taktisko plānu izpildi, saistot mārketinga, ražošanas un finanšu funkcijas. Šie plāni tiek pakārtoti uzņēmuma ilgtermiņa mērķiem jeb stratēģijai. (skat. 2.attēlu)

2.attēls. Ražošanas uzņēmuma plānu līmeņi (Stevenson, 1999, interpretējusi Zvirbule-Bērziņa, 2006, 14).



„Īstermiņa plāni salīdzinājumā ar vidēja termiņa un ilgtermiņa plāniem ietver detalizētus un precizētus realizācijas pasākumus, konkrētu darba apjomu, izpildes termiņus, nepieciešamos darba, materiālos un finanšu līdzekļus. Šos plānus sauc arī par darba plāniem, jo tie ir visciešāk saistīti ar ražošanas procesu un atbilst uzņēmuma iespējām un resursiem.”(Abizāre, 2004, 117)

„Lai ražošanas uzņēmumā tiktu veiksmīgi plānoti darba uzdevumi, sākot no ražošanas un beidzot ar realizāciju, tiek izstrādāts ražošanas plāns, programma.”(Zvirbule-Bērziņa, 2006, 38)

Ražošanas plāna definējums skan šādi:

„Ražošanas plāns ir ražošanas detalizēta programma, ar kuras palīdzību pēc iepriekš noteiktas sistēmas veic ražošanas norises detalizētu plānošanu atbilstīgi produkcijas apjomam un veidiem, pēc laika un secības un objektu kustības u.c. faktoriem.”(Zvirbule-Bērziņa, 2006, 39)

„Ražošanas plāns, programma galvenokārt ietver:

- Produkcijas ražošanas aprēķinus;
- Ražošanas jaudas aprēķinus;
- Resursu sagādes aprēķinus;
- Realizācijas aprēķinus.”( Zvirbule-Bērziņa, 2006, 39)

Plānošanas procesā tiek noteiktas vadlīnijas visu uzņēmuma vadības līmeņu darbam. Stratēģija, ir uzņēmuma augstākās vadības galvenais plānošanas un stratēģiskās vadības rīks. Taktiskie plāni, kalpo par atskaites punktu vidējā līmeņa vadībai, lai veiktu mērķu īstenošanas kontroli, savukārt, zemākā līmeņa vadība ar operatīvo plānu palīdzību realizē, koordinē un kontrolē mērķu izpildi.

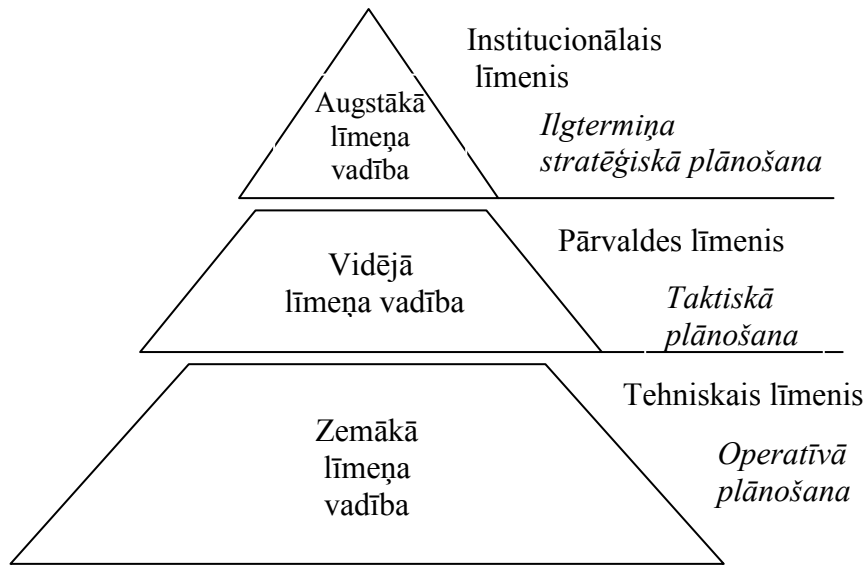
## **1.2. Organizācijas struktūra**

Organizācijas struktūras funkcionalitāte ir viens no priekšnosacījumiem sekmīgai darba organizācijas procesa pārvaldīšanai.

„Organizācijas svarīgākā problēma ir vadības racionālas organizatoriskas struktūras (sistēmas) izvēle. Jebkuras vadības sistēmas veiksmīga funkcionēšana un attīstība būtiski atkarīga no tās organizatoriskās struktūras zinātniskā pamatojuma. Vadības struktūra ir vadības aparāta apakšodaļu sastāvs, to specializācijas formas, kas nosaka to saistības attiecības pa vertikāli, tā arī pa horizontāli. Organizācijas struktūras pamata elementi ir vadības apakšodaļa (posms), vadības pakāpe un visbeidzot, vadības orgānu un darbinieku saikne. Saikne nodrošina organizācijas struktūras elementu, orientētu uz noteiktu mērķu sasniegšanu, mijiedarbību.”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 57)

Lielās organizācijās ir labi izteikta vadošā darba dalīšana. Parasti vadītājus iedala trīs līmeņos (skat. 3.attēlu).

3.attēls. Vadīšanas līmeņi (Mācību līdzeklis, 1999, 196).



„Zemākā līmeņa vadītāji ir atbildīgi par savu padoto darbu, kas ir tiešā darba veicēji. Pamatā šie vadītāji kontrolē ražošanas uzdevumu izpildi, atbild par izsniegtajiem ražošanas līdzekļiem un izejvielām, kā arī atbild par vidējā līmeņa vadītāju plānu realizēšanu. ... Pētījumi liecina, ka zemākā līmeņa vadītāju darbs ir ļoti saspringts, bieži jāmaina darbības, pārejot no viena uzdevuma pie cita. Lielāko darba laika daļu viņi kontaktējas ar saviem padotajiem.

Vidējā līmeņa vadītāji koordinē un kontrolē zemākā līmeņa vadītāju darbu. ... Viņi gatavo informāciju augstākā līmeņa vadītāju lēmumiem un nodod šos lēmumus zemākajam līmenim izpildei. Vidējā līmeņa vadītāji detalizē ilgtermiņa plānus un nodrošina to realizēšanu.

Augstākā līmeņa vadītāji atbild par uzņēmumam svarīgāko lēmumu pieņemšanu un to izpildi, lielāko darba laika daļu velta ilgtermiņa plānu izstrādāšanai. ... Viņi ir atbildīgi par visa uzņēmuma darbu. Augstākā līmeņa vadītāju darbu nevar ierobežot ar noteiktu darba dienas garumu.”(Mācību līdzeklis, 1999, 197)

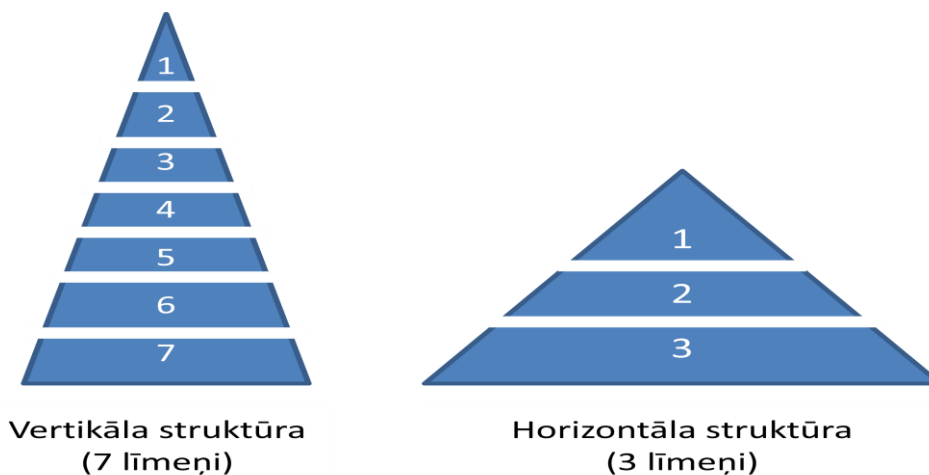
Organizācijas struktūrai jābūt saskaņotai ar vadības līmeņiem un funkcijām tādā veidā, kas ļauj efektīvi sasniegt uzņēmuma mērķus. Jo lielāka organizācija, jo lielāka nepieciešamība pēc sarežģītākas pārvaldīšanas struktūras. Struktūras plašums izpaužas:

- Horizontāli, – sadalot uzņēmuma struktūru pēc funkcijām, kā arī, ja rodas nepieciešamība sadalīt darbinieku kolektīvu mazākās grupās, lai atvieglotu pārvaldīšanu, jeb ierobežotu vadītāja kontroles sfēras plašumu vadīšanas darba efektivitātes celšanai..

- Vertikāli, - atdalot darba izpildes funkciju no koordinēšanas. Tas palīdz sadalīt pārvaldīšanas darba apjomu pa vadīšanas līmeņiem. Cik līmeņos veicama vadīšana, atkarīgs no katras individuālās situācijas.

Atkarībā no vadības līmeņu skaita un vadītāju kontroles sfēras lieluma uzņēmuma struktūra var būt vertikāla vai horizontāla.(skat. 4.att.)

4.attēls. Vertikāla un horizontāla struktūra (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 178).



Horizontālai uzņēmuma struktūrai raksturīga plaša kontroles sfēra, savukārt vertikāla struktūra, ar daudz vadības līmeņiem un šauru specializāciju.

„Vadības līmeņu skaitu lielā mērā nosaka vadības darba sadalīšana pa vertikāli, bet pašu sadalīšanu – razošanas mērogs un struktūra, kā arī pa vertikāli cirkulējošas informācijas apjoms. Informācijas plūsmu sakārtošana ir galvenais priekšnoteikums vadības līmeņu skaita novešanai līdz nepieciešamam un racionālam skaitam.”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 63)

Veidojot uzņēmuma struktūru noteicošais ir struktūras funkcionalitāte un efektivitāte.

„Neskatoties uz to, cik liela ir organizācija, vadītāji cenšas organizāciju uzturēt tik horizontālu, cik vien ir iespējams, ... jo organizācijai augot, garāka kļūst komandu ķēde un arvien grūtāk ir ieviest stratēģiju, un palielinās birokrātiskās izmaksas.”(Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 179)

„Lineārā saite starp vadītāju un padoto nozīmē to, ka pilnvaras tiek tieši nodotas no vadītāja padotajam. Savukārt funkcionālā nozīmē to, ka vadītājs ir noteicējs kādā vienā jautājumā un padotajam var būt vairāki funkcionālie vadītāji.”(Mācību līdzeklis, 1999, 185)

Atkarībā no uzņēmuma apjoma un tā pastāvēšanas galvenā mērķa īpatnībām, var būt daudz atšķirīgu struktūru, lai veiksmīgi veiktu uzņēmuma pārvaldes funkcijas. Struktūra nav

jāuzskata par gatavu vai pabeigtu, tai vajadzētu mainīties līdz ar uzņēmuma izaugsmi un stratēģisko plānu izmaiņām.

„Jebkurā gadījumā, veidojot pārvaldes struktūru, būtu jāievēro, lai:

- Vadīšanas līmeņu skaits būtu minimāls;
- Nedublētos vadīšanas funkcijas;
- Lietišķie sakari būtu nepārprotami un pēc iespējas vienkārši;
- Vienam vadītājam padoto skaits (orientējoši) būtu 5-8 cilvēki” (mācību līdzeklis, 1999, 188)

Caune, Dziedons un Pētersons apraksta tādas organizācijas struktūras veidus, kā:

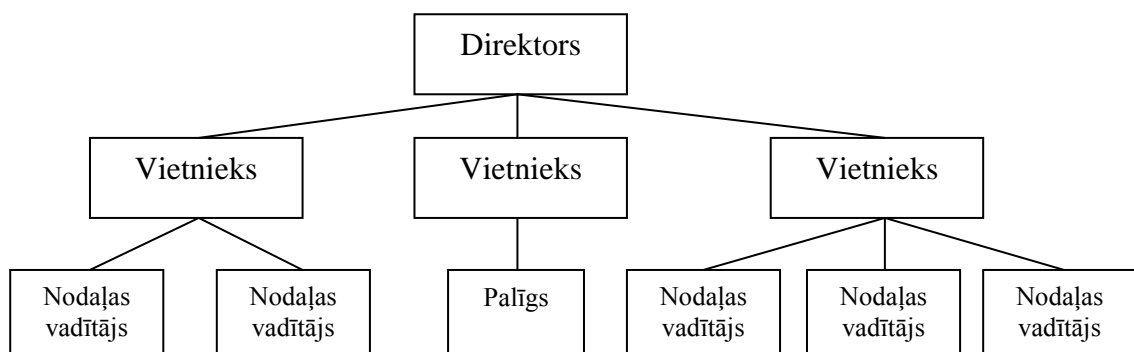
- Vienkāršā struktūra (piemērota maziem uzņēmumiem),
- Funkcionālā struktūra (sadala struktūru pa funkcijām – razošana, finanses un uzskaite, mārketing, personāla vadība);
- Produktu grupu struktūra;
- Daudznozaru organizācijas struktūra;
- Matricveida struktūra;
- Produktu komandas struktūra;
- Ģeogrāfiskā struktūra;
- Jauktās struktūras.

Par pamatu šīm struktūrām tiek izmantoti trīs struktūru pamatveidi, tie ir:

- Lineārā vai vienkāršā struktūra;
- Funkcionālā struktūra;
- Matricas vai jauktā struktūra.

Vienkāršs veids, kā veidot struktūru, kas piemērojama mazam uzņēmumam vai vadības augstākajos līmeņos ir lineārā struktūra (skat. 5.attēlu).

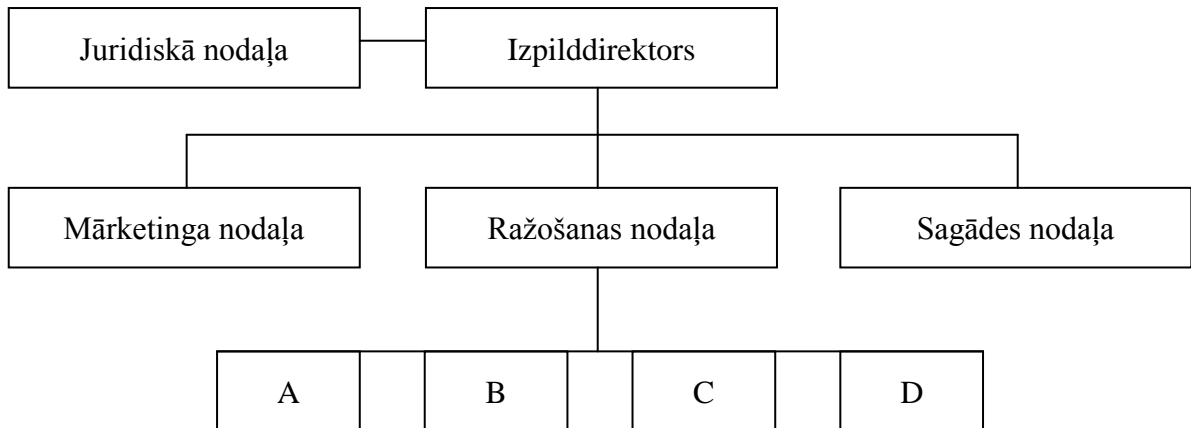
5.attēls. Lineārā vadīšanas struktūra (Mācību līdzeklis, 1999, 184).



Apskatot lineāro struktūru, redzama tieša pakļautība, teicama kontrole, pārskatāmība un plaša kompetence. Nav piemērojama lielam uzņēmumam, jo plašā kompetence, pie liela informācijas apjoma, kļūst virspusēja. Tāpēc lietderīgāk izmantot dalīšanu specializācijās.

Plaši tiek izmantotas funkcionālās struktūras modifikācijas. Funkcionālās struktūras attēlojums ir šāds (skat. 6.attēlu).

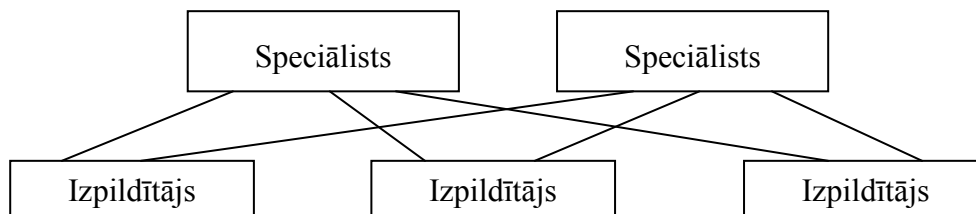
6.attēls. Funkcionālā vadīšanas struktūra (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 184).



Šādas struktūras priekšrocība ir vadības augsta kompetence, lineāro vadītāju atbrīvošana no atsevišķu kopjautājumu risināšanas un iespēja sasniegt augstāku specializācijas līmeni, bet kā trūkums, ir nepilnīga nodaļas ieguldījumu izvērtēšanas iespēja kopīgajā darbībā un tāpēc pastāv iespēja uz ieinteresētību, risināt savas problēmas ignorējot citu nodaļu vajadzības.

Savukārt, funkcijām pakļauto vienību pakļautība redzama, apskatot citu funkcionālās struktūras traktējumu (skat.7.attēlu).

7.attēls. Funkcionālā vadīšanas struktūra (Mācību līdzeklis, 1999, 186).

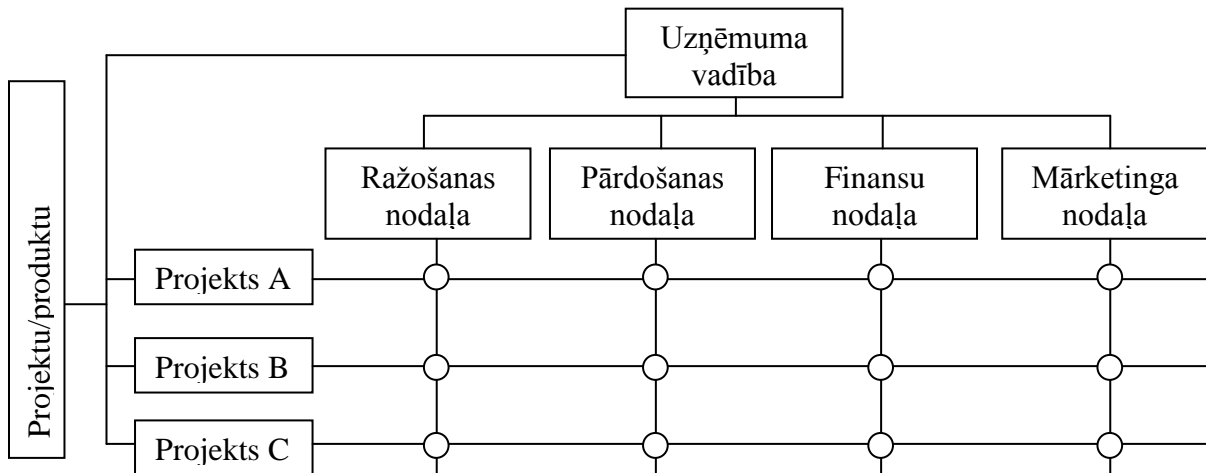


Attēlā redzams, ka padotajiem var būt vairāki vadītāji, kas kompetenti savos jautājumos, bet šādā situācijā pastāv iespēja pretrunīgiem lēmumiem un konfliktsituācijām.

Projektu īstenošanai tiek pielietota matricas veida struktūra (skat. 8.attēlu).



8.attēls. Matricas veida vadības struktūra (Caune, Dziedons, Pētersons, 2000, 189).



Šāda struktūra prasa lielu organizēšanas prasmi, lai saskaņotu lēmumus gan horizontāli, gan vertikāli.

Analizējot šo struktūru priekšrocības un trūkumus, Caune, Dziedons, Pētersons izsaka atziņas, ka:

„...Organizācijas struktūra nav sastindzis veidojums, struktūrai ir jābūt elastīgai, lai tā nepieciešamības gadījumā būtu maināma un attīstāma..., ja mainās ārējie un iekšējie apstākļi un izveidojas situācija, kad uzņēmums vairs nevar efektīvi sasniegt savus mērķus, izmantojot esošo struktūru.” (Caune, Dziedons, Pētersons, 2000, 183)

„Uzņēmumam augot, var rasties nepieciešamība veidot sarežģītāku struktūru, kas parasti ir saistīts ar pieaugošām birokrātijas izmaksām, bet, ja tā rada papildus vērtību lielāku, nekā izmaksas, tad tas sevi attaisno.” (Caune, Dziedons, Pētersons, 2000, 183)

„Tikai dažas organizācijas pieņem vienu tīru struktūras veidu. Ir vajadzīga prasme, lai atrastu piemērotāko struktūru esošajiem apstākļiem. Pastāv ļoti liela dažādība starp dažādiem struktūras tipiem un ne vienmēr, mainoties apstākļiem kompānijas iekšienē, ir jāmaina organizācijas struktūra. Pastāv iespējas pašas struktūras ietvaros izdarīt nelielas izmaiņas, kas atrisina radušos problēmu.” (Caune, Dziedons, Pētersons, 2000, 192)

Organizēšana ir organizācijas mērķu sasniegšanas instruments. Šo mērķu sasniegšana kļūst iespējama, pateicoties uzņēmuma struktūras izveidei. Funkcionāla struktūra ar sevi paredz darbinieku specializēšanos šaurākās jomās, kas paaugstina uzņēmuma kopējo darba efektivitāti.

### 1.3. Centralizācija un decentralizācija

Nav neaizvietojamu cilvēku, nav visi vadīšanas pienākumi jāspēj paveikt vadītājam vienam. Pienākumu slogu var un vajag izlīdzināt deleģējot un pilnvarojot. Katrā organizācijā deleģēšana notiek atšķirīgi, tikpat atšķirīgi, cik atšķirīgi ir vadītāji un organizāciju struktūras ar to mērķiem.

„Darba dalīšana un darba apjoma noteikšana ir organizēšanas procesa svarīgākie posmi, kuri nevar darboties paši no sevis. Starp organizatoriskajiem līmeņiem jāizveido noteiktas attiecības ar pilnvaru piešķiršanas un atbildības noteikšanas palīdzību.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 268)

Praude un Beļčikovs par to, kas ir pilnvaras saka: „Pilnvaras ir ierobežotas tiesības izmantot organizācijas resursus un pieņemt lēmumus, lai īstenotu organizācijas mērķus.” (Praude, Beļčikovs, 2001, 268)

„Pilnvaru deleģēšanas princips – vadītājam pašam nedarīt to, ko var veikt padotie. Pilnvaru deleģēšana nozīmē ne tikai pienākumu nodošanu, bet arī tiesību un atbildības noteikšanu.”(Forands, 1999, 13)

„Pastāv pilnvaru deleģēšanas pamatprincipi:

- Kontroles diapazons, kas atkarīgs no padoto skaita, vadītāja un darbinieku spējām, darba tehnoloģijas, teritoriālā izvietojuma, darbinieku motivācijas, organizācijas struktūras;
- Atbildība, kas nozīmē, ka deleģēšana neatbrīvo no atbildības to, kurš deleģē;
- Tiesības, jo deleģēt drīkst saskaņā ar pastāvošajiem normatīvajiem aktiem, savukārt, nevar deleģēt pienākumus, nenodrošinot tiesības;
- Pakāpenība, proti, deleģēšana no augstākā uz zemāko līmeni, neizlaižot kādu no tiem, pretējā gadījumā var rasties nepilnīga atgriezeniskā saite un nepietiekama informācija;
- Pārskats, kas nodrošina pilnīgu skaidrību par deleģēto pilnvaru lietderību un novirzēm;
- Efektivitāte, kas liecina, ka pilnvaras, tiesība un atbildība ir precīzi definētas un saprastas, dos gaidīto rezultātu.”(Forands, 2000, 164)

„Vadīšanas funkciju deleģēšana ir saistīta ar funkciju reglamentēšanu:

- Pienākumu sadale nedrīkst dublēties;
- Katra funkcija skaidri jānorobežo;
- Jānosaka optimāls funkciju skaits vienam darbiniekam;
- Jāņem vērā darbinieka darbaspējas, zināšanas, pieredze;

- Jānodrošina darbinieka tiesības;
- Jānosaka atbildības līmenis.

Vadīšanas funkcijas reglamentē ar dokumentu, ko var saukt par amata aprakstu vai darba vietas aprakstu. Parasti šo dokumentu veido vispārīgie noteikumi, darbinieka pienākumu, atbildības un tiesību apraksts. Šo dokumentu apstiprina uzņēmuma vadītājs. Apstākļiem mainoties, amata instrukcijas regulāri jāprecizē un jāpārskata. Darbinieka pienākums ir iepazīties ar šo dokumentu, parakstīt to. Pieredze rāda, ka funkciju stingra reglamentācija uzlabo darba organizāciju uzņēmumā. (Vīksna, 2007, 136)

Amata apraksta izveidošana ir laikietilpīgs un sarežģīts process, bet tas ir efektīvs veids, kā sakārtot daudzas uzņēmuma iekšējās jomas un darba organizācijas uzlabošanu.

„Amata apraksts ir nepieciešams:

- Lai precīzi definētu katra darbinieka darba pienākumus un iekļautu tos darba līgumā, it īpaši tas nepieciešams uzņēmumos, kur darbinieku skaits pārsniedz desmit cilvēku;
- Lai noteiktu uzņēmuma vadības un darbinieku atbildības līmeni;
- Lai noteiktu galvenās amata prasības un izveidotu darbinieka profilu gadījumā, ja nepieciešams meklēt identisku amata pozīciju;
- Lai uzņēmumā ieviestu kvalitātes sistēmu un citus standartus, kur nepieciešama precīza procesu un procedūru aprakstīšana, kā arī atbilstība valsts likumdošanai.” (Boitmane, 2006, 12)

Vorončuka norāda, ka: „Darba aprakstu veido lai:

- Šo darbu (darba vietu) iekļautu organizatoriskajā struktūrā;
- Iezīmētu uzdevumu loku, par kuriem darbinieks ir kompetenti atbildīgs, reizē novēršot uzdevumu dublēšanos;
- Saskaņotu darbinieka pilnvaras un viņam uzticētos uzdevumus;
- Nosakot pakļautības samēru, garantētu, ka ik katram darbiniekam ir tikai viens vadītājs, no kura viņš saņem uzdevumus un norādījumus;
- Darbinieks zinātu, kas konkrēti viņu aizvieto atvaļinājuma laikā vai slimības gadījumā.” (Vorončuka, 1999, 69 – 70)

Nav organizāciju ar pilnīgi centralizētu vai decentralizētu vadības sistēmu. Var vienīgi noteikt tendenci, kā virzīti vadības principi konkrētā organizācijā, vadoties no tā kādu lēmumu apjomu ikdienas darbā pieņem augstākā līmeņa vadītājs, vai tam pakļautie vadītāji.

Centralizācijas un decentralizācijas racionālas attiecības problēmas risinājumu piedāvā Ukolovs, Mass un Bistrjakovs:

- „Centralizācijai jānotiek vispārējās politikas jautājumos, bet decentralizācijai operatīvo jautājumu risināšanā. Augstākajā līmenī tiek pieņemti stratēģiskās nozīmes lēmumi, bet pilnvaras visu pārējo lēmumu pieņemšanai, kā arī atbildība par to kvalitāti, tiek deleģētas vadības hierarhijas zemākajiem līmeņiem;
- Lēmumus, kas nosaka apakšsistēmas plānveida attīstību, pieņem tas orgāns, kurš uzņemas atbildību par apakšsistēmas efektīvu funkcionēšanu;
- Informācijas saturam un kanāliem jāatbilst nevis tradicionālajiem sakariem un subordinācijai, bet efektīvu lēmumu pieņemšanas prasībām.”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 58)

Caune, Dzedons un Pētersons tabulas veidā apskata centralizācijas un decentralizācijas pozitīvās un negatīvās iezīmes (skat. 1.tabulu)

*1.tabula. Centralizācijas un decentralizācijas pozitīvās un negatīvās iezīmes (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 182).*

	Ieguvumi	Grūtības / problēmas
Centralizācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spēja realizēt un kontrolēt izvēlēto stratēģiju</li> <li>• Darbību koordinācija</li> <li>• Vienkāršs kontroles mehānisms</li> <li>• Atvieglota resursu piesaiste</li> <li>• Ātrāka stratēģisko lēmumu pieņemšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kļūdas reaģējot uz vietējiem apstākļiem</li> <li>• Grūtības, attīstot augstākās vadības spējas</li> <li>• Neskaidras un augstas centrālās izmaksas</li> </ul>
Decentralizācija	<p>Operatīvie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ātra reakcija uz specifiskām vietējām problēmām</li> <li>• Paaugstināta motivācija / lojalitāte</li> <li>• Pārāk liela ārējās vides vai lēmuma pieņemšanas sarežģītība, lai ar to nodarbotos organizācijas kodols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatīvās un stratēģiskās atbildības sadalījumu noteikšana</li> <li>• Pārlietu liela iekšējā konkurence</li> <li>• Korporatīvās idejas zaudēšana</li> <li>• Neapmierināta vadība</li> <li>• Sarežģīts kontroles mehānisms / jauna birokrātija</li> </ul>

Apskatot šo salīdzinājumu, redzams, ka atrast līdzsvaru, izvēlēties prioritātes, tas ir komplicēts uzdevums, ko risināt, organizējot darbu.

Jo lielāks ir uzņēmums, jo efektīvai darbībai nepieciešama lielāka decentralizācijas pakāpe.

„Decentralizācijas pakāpei ir arī noteikta robeža, kas atbilst konkrētai situācijai. Decentralizācijas process cieši saistīts ar integrāciju.

Integrācija ir visu struktūrvienību darbības vienotība, lai sasniegtu organizācijas izvirzītos mērķus.

Struktūrvienību vienotību panāk, vadības procesā īstenojot plānošanas, organizācijas un motivācijas funkcijas.” (Forands, 2000, 166)

Praktiski neeksistē pilnīgi centralizētas, vai decentralizētas organizācijas, jo pilnīga centralizācija vai decentralizācija izslēdz organizatoriskās struktūras būtību, kas paredz efektīvi izmantot struktūras cilvēku resursus.

## 2. Pārvaldība darba organizācijas procesā

### 2.1. Kontrole kā vadīšanas funkcija

Lai sekmīgi vadītu procesu ir jābūt zināmiem mērķiem vai standartiem, attiecībā pret kuriem vērtēt sasniegtos rezultātus.

„Standarti rodas plānošanas procesā, tie var būt:

- Laika standarti – izmanto darba dalīšanā, strādājošā darba ražīguma un atalgojuma noteikšanā;
- Kvalitātes standarti – nosaka pieņemamās darba izpildes kvalitātes diapazonu;
- Kvantitātes standarti – vēlamais saražoto produkcijas vienību skaits;
- Izmaksu standarti – izteikti naudas formā un ir tieši saistīti ar plānošanu.” (Mācību līdzeklis, 1999, 195)

Ja reālā situācija neatbilst izvirzītajiem mērķiem, jāveic analīze, nosakot iemeslus, kas var būt gan nepietiekama efektivitāte, gan nekorekti uzstādīti mērķi, gan neparedzētu apstākļu ietekme.

Tātad, lai efektīvi vadītu ir nepieciešama kontrole.

Praudes un Beļčikova viedoklis par kontroles nepieciešamību ir šāds:

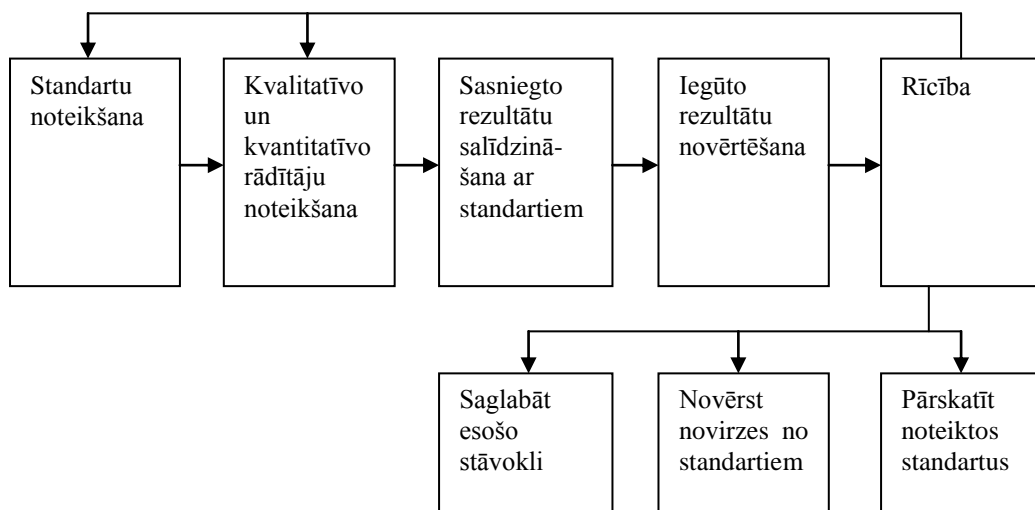
„Kontroles nepieciešamību nosaka:

- Nenoteiktība, jo izstrādājot uzņēmuma darbības plānus, vērā tiek ņemta tikai pašreizējā situācija un nākotnes prognozes, kas var būt ļoti precīzas, bet tomēr tās ir tikai prognozes, kas rada nenoteiktību. ...
- Krīzes situācijas paredzēšana, jo ja rodas problēmas un kļūdas, tās ir jāizlabo un jāizpēta, kāpēc tās ir radušās. Analizējot iepriekšējo kļūdu avotus, var paredzēt arī iespēju atkārtotām kļūdām un problēmām. Ja to neņem vērā, tad šo kļūdu uzkrāšanās var radīt risku stāvokli uzņēmumā. ...
- Panākumu uzturēšana, jo ne mazāk svarīgi ir, lai kontrole būtu spējīga arī noturēt sasniegtos panākumus. Salīdzinot reālos rezultātus ar plānotajiem, vadība var noteikt, vai plāni ir bijuši veiksmīgi. Veicot kontroli, var noteikt, tieši kuri pasākumi ir bijuši veiksmīgi. Līdz ar to var noteikt visefektīvākos darbības virzienus. ...”(Praude, Beļčikovs, 2001, 376 – 377)

„Kā vadīšanas funkcija, kontrole sevī ietver uz organizācijas darbības mērķiem orientētu standartu noteikšanu, darba izpildes vērtēšanu un salīdzināšanu ar izvēlētajiem standartiem un attiecīgu darbību noviržu novēršanai (koordinācijai).” (Mācību līdzeklis, 1999, 194)

Vizuāli, kontroles procesu var attēlot šādi (skat 9.attēlu).

9.attēls. Kontroles procesa posmi (Praude, Beļčikovs, 2001, 381).



Attēlā redzama saistība starp kontroles procesa posmiem, kas parāda kārtību, kā tiek organizēts kontroles process.

Kontrole organizācijā tiek realizēta visos tās vadības līmeņos, kas atbilst stratēģiskajiem, taktiskajiem un operatīvajiem mērķiem.

Ukolovs, Mass un Bistrjakovs par kontroli saka šādi:

„Kontrole paredz organizācijas attīstības novērošanu saskaņā ar noteikto virzienu. Tā ir vadības konstruktīva, universāla un visaptveoša funkcija. Kontrole ir pārbaudīts līdzeklis, kā īstenot organizācijas misiju un sasniegt tās mērķus. Kontroles funkcijas nav tikai speciāli ieceltā kontroliera pilnvaras, tās jāveic vadītājiem.” (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2007, 222)

Apskatot kontroles uzdevumus, šie autori iedala tos divās grupās:

- Vispārējie kontroles uzdevumi, kas ietver visas kontrolējamā objekta darbības jomas;
- Un konkrētie kontroles uzdevumi, kas paredz aplūkot to daļas atsevišķi.

Turpinot iedalījumu, kontroles uzdevumi tiek sadalīti pa līmeņiem, līdzīgi, kā iepriekš tekstā pieminēts, vienīgi šeit tie tiek traktēti kā:

- Lineārais kontroles veids, kas attiecas uz organizāciju kopumā;

- Funkcionālais kontroles veids, kas attiecināms uz konkrētu apakšnodaļu;
- Operatīvais kontroles veids, kas attiecināms uz konkrētu objektu.

Uz visiem šiem līmeņiem ir attiecināmi jēdzieni: iekšējā kontrole un ārējā kontrole. Vēl kontrole var būt gan sistemātiska, gan epizodiska. Sistemātiska kontrole tiek veikta regulāri, pēc grafika, savukārt epizodiska kontrole ir pielietojama īpašos gadījumos.

Izvēloties kādu kontroli un cik bieži lietot, jāņem vērā kādu psiholoģisko iespaidu uz darbiniekiem rada bieža, vai reta kontrole. Ir novērots, ka pārmērīga kontrole mazina darbinieku patstāvību, rada stresu, bet kontroles trūkums var mazināt motivāciju uzdevuma veikšanai.

„Kontroles veidi:

- Iepriekšējā kontrole paredz dažādu plāna realizācijā iespējamo noviržu savlaicīgu novēršanu. Šai kontrolei ir liela nozīme uzņēmuma budžeta sastādīšanā. Parasti izmanto finansu, darba spēka, materiālu izvēlei.
- Kontrole darba procesā – pamatā ir rezultātu prognozēšana, lai ne tikai atklātu, bet arī novērstu novirzes, kamēr attiecīgais darbs vēl tiek veikts. Tā ietver arī: jā / nē kontroli – uz atsijāšanas pamata nosaka, vai turpināt attiecīgo darbu. Būtiski, ka šīs pārbaudes tiek izdarītas produkta tapšanas laikā.
- Noslēguma kontrole (rezultātu kontrole) – dati tiek izmantoti darbinieku atalgošanai. Noslēguma kontrole ietver sevī arī kontaktu uzturēšanu ar patērētājiem.

Praksē visbiežāk kontroles veidi tiek kombinēti.”(Mācību līdzeklis, 1999, 194)

Nosakot kontroles kritērijus, svarīgs faktors ir veicamā uzdevuma detalizācijas līmenim. Jo izvērstāks kritēriju apraksts, jo mazāka iespēja brīvai interpretācijai. Un nevajadzētu koncentrēties uz gala mērķi, bet sadalīt izpildes termiņu starpposmos. Tas ļaus laikus konstatēt novirzi no mērķa sasniegšanas un dos laika rezervi situācijas labošanai.

„Kontrolei jābūt:

- Precīzai, jo neprecīza informācija par notiekošo var izraisīt uzņēmuma nepareizu darbību un radīt problēmu, kur tā nemaz neeksistē.
- Operatīvai, jo informācija jāsavāc, jānosūta un jānovērtē laikus, lai varētu veikt nepieciešamo darbības koordināciju.
- Objektīvai, jo informācijai jābūt tādai, lai tās lietotāji to saprastu un uzskatītu par objektīvu.
- Vērstai uz stratēģiski svarīgiem procesiem organizācijā.



- Ekonomiski reālai, jo kontroles izmaksām jābūt mazākām vai vismaz vienādām ar peļņu, ko nodrošina kontrole.
- Organizatoriski reālai, jo darbu izpildītājiem jāredz sakarība starp uzdoto darbu izpildi un iespējamā atalgojuma līmeni. Jāievēro statuss, lai augstāka ranga darbiniekam nebūtu jāatskaitās zemāka ranga personai.
- Elastīgai, jo jāspēj ātri reaģēt uz izmaiņām uzņēmumā un apkārtējā vidē.
- Tādai, kuru uzņēmumā strādājošie pieņem un atzīst.”(Mācību līdzeklis, 1999, 195 – 196)

Standartu un noteikumu ieviešana procesos vienkāršo kontroli, iznākums kļūst iepriekš paredzams. Jo uzdevums vairāk strukturēts, jo mazāk iespēju novirzīties no mērķa.

Pieminot standartus, jāmin, ka plaši atzīti un pielietoti ir starptautiskie kvalitātes vadības standarti. Tie tiek pielietoti atkarībā no vēlamā mērķa. Tie aptver šādas uzņēmuma darbības sfēras:

- Vadību, uzņēmuma mērķus un to regulāru pārskatu;
- Pilnvaru un atbildības sadali;
- Saskarsmi ar klientiem;
- Sadarbību ar piegādātājiem;
- Darbības procesu un tā kontroli;
- Produkta kontroli, glabāšanu;
- Personāla atlasi, izglītošanu.

Šādu standartu ieviešana palīdz sakārtot procesus uzņēmumā un vieš lielāku uzticību pret uzņēmumu, bet lielo ieviešanas izmaksu iespaidā, daudzi uzņēmumi neizvēlas šādu pieeju.

Praktiski, gada plānu izpildes kontrole ir iedarbīgākais kontroles mehānisms, kas norāda uz pārskatāmajiem aspektiem stratēģijā, un tās efektivitāti. Šai darbībai jābūt saskaņotai ar budžeta plānošanas ciklu. Atskaišu un statistiskā informācija ļauj veikt gada plānu kontroli biežāk nekā reizi gadā, piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā lai laikus ņemtu vērā un koriģētu būtiskas atkāpes no plānotā snieguma.

## 2.2. Motivēšana

Saņemot darba piedāvājumu, rodas dažādi jautājumi. Šie jautājumi ir virzīti uz motīvu noskaidrošanu, ja motīvi, ko darba devējs piedāvā, spēj radīt stimulu veikt darbu, tad darba devējs sasniegs izvirzīto mērķi un darba ņēmējs saņems personīgo vajadzību apmierinājumu. Tādēļ, uzņēmuma mērķu sasniegšana nav iedomājama bez motivatoru pielietošanas, jeb motivēšanas.

Definējot:

„Motivējums ir noteiktu motīvu komplekss, kas veicina cilvēku rīcību noteiktā virzienā.

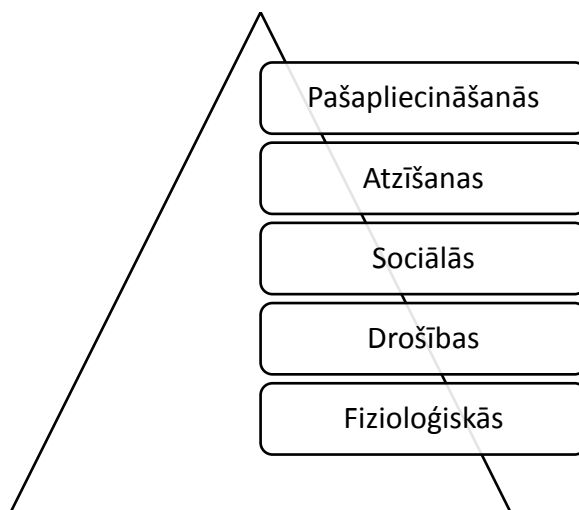
Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 339)

Izšķir dažādas motivēšanas teorijas:

- Satura motivēšanas teorijas;
- Procesuālās teorijas.

Satura motivēšanas teorijas balstās uz cilvēku dažādo vajadzību apmierināšanu, kas attēlotas Maslova motivācijas piramīdā (skat. 10.attēlu).

10.attēls. Maslova vajadzību modelis (Forands, 2004, 50).



Šī ir klasiska, plaši pazīstama pieeja motivēšanas teorijai. Komentējot šo attēlu Forands izklāsta izsmeļošu aprakstu kā uzņēmumam būtu jāveido vide, lai nodrošinātu visu vajadzību apmierināšanu:

- „Fizioloģiskais komforts telpās, pareizs darba un atpūtas režīms, iespēja paēst, sadzīves telpu izveide, veselības aizsardzība;
- Drošības – ugunsdrošība, evakuācijas iespējas, ārējo draudu novēršana, garantēts darbs, garantēts atalgojums, aizstāvība pret ekonomiskām grūtībām, sociālā apdrošināšana, darba un vides drošība, personīgā īpašuma aizsardzība;
- Sociālās – sadarbības iespējas, labvēlīga saskarsme, kopīgi pasākumi, informācijas nodrošināšana, jubileju un svētku atzīmēšana, palīdzība jaunajiem darbiniekiem, mērķu vienotība, pretestība šķeltniekiem, konfliktu atrisināšana, uzņēmuma simbolikas izveide;
- Atzīšanas – darbinieku darba rezultātu vērtēšana, karjeras iespējas, patiesa uzslava, atzinības izteikšana citu klātbūtnē, apbalvošana;
- Pašapliecināšanās – iespēju radīšana darbiniekam parādīt savas radošās potences, palīdzība nākamo „horizontu” sasniegšanā, iespēja riskēt un eksperimentēt, līdzdalība projektu izstrādē un uzņēmuma pārvaldē.”(Forands, 2004, 50 – 51)

Vēl Forands norāda par atalgojuma svarīgumu uzskaitot kādas funkcijas tam jāveic:

- „Jādod patiess gandarījums;
- Jāpaaugstina atbildība;
- Jāveicina labu darbinieku noturēšana;
- Jāizceļ labākie, jo visi nav jāvērtē vienādi;
- Jāstimulē jaunrade;
- Jāceļ efektivitāte;
- Jāstimulē indivīds.

Procesuālās motivēšanas teorijas nenoliedzot vajadzību teoriju norāda ka:

„ ... cilvēka rīcību nosaka arī viņa uztvere un izredzes, kas saistītas ar doto situāciju un iespējām.”(Mācību līdzeklis, 1999, 190)

Motivācijai uzņēmumā jāpiešķir liela nozīme, no tās tiešā veidā atkarīga uzņēmuma pastāvēšana un darbības efektivitāte, jo motivēts darbinieks sniedz lielāku atdevi darbā, tā ceļot uzņēmuma darba efektivitāti.

## 2.3. Komunikācija

Efektīva informācijas apmaiņa ir neatņemama vadīšanas sastāvdaļa, kas uzņēmumā veicina vadīšanas procesa efektivitāti.

„Komunikācijas tieši saistītas ar visām menedžmenta funkcijām. Organizācijas vides izmaiņu prognozēšana un stratēģiskā plānošana nevar būt pamatota bez iepriekšējām komunikācijām. Arī organizēšana un koordinēšana saistītas ar komunikācijām. Daļa no motivēšanas funkcijas menedžmenta procesā obligāti saistīta ar starppersonu komunikācijām. Beidzot, kontroles procesā menedžeriem nepieciešama efektīva komunikācija, lai novērtētu izpildīto darbu pēc noteiktiem kritērijiem.”(Praude, Beļčikovs, 2001, 116)

Komunikācija iedalāma, kā ārējā un iekšējā komunikācija. Iekšējā komunikācija dalāma vertikālajā un horizontālajā.

„Vertikālā komunikācija notiek no augšas uz leju: augstākie hierarhijas līmeņi ziņo padotajiem par stratēģiskiem, taktiskiem mērķiem, kā arī konkrētiem uzdevumiem, prioritāšu un darbības standartu izmaiņām. Vienlaikus notiek informācijas nodošana pretējā virzienā – no zemākajiem hierarhijas līmeņiem – augstākajiem. Ar tās palīdzību vadība iegūst informāciju par reālo lietu stāvokli, lēmumu īstenošanas rezultātiem, grūtībām un darbinieku viedokli.

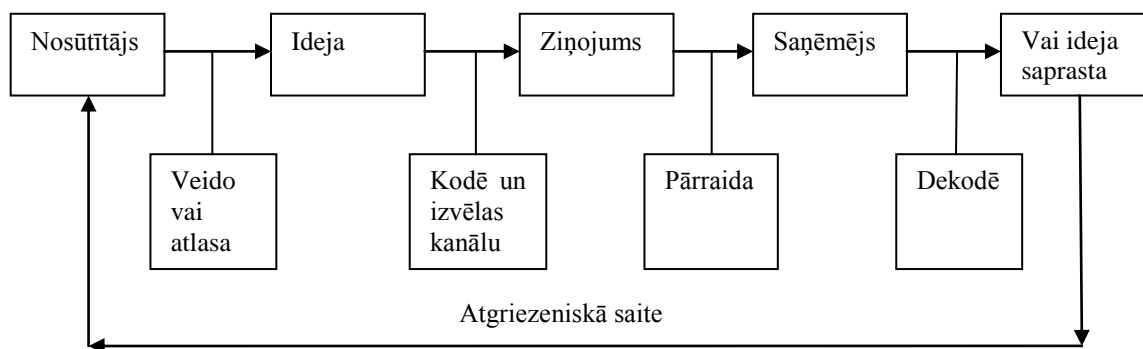
Horizontālā komunikācija ir svarīgs vertikālās komunikācijas papildinājums. Bet atšķirībā no vertikālās, kuras pamatā ir vadības un darbinieku attiecības, horizontālā komunikācija notiek starp vienlīdzīgiem (viena līmeņa) darbiniekiem un organizācijas apakšnodaļām.” (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 195)

Komunikācijā ir četri elementi:

1. Nosūtītājs - persona, kas ģenerē idejas vai ievāc informāciju un nodod to;
2. Ziņojums - informācija, iekodēta ar simboliem;
3. Kanāls - informācijas nodošanas līdzeklis;
4. Saņēmējs – persona, kurai paredzēta informācija un kura to interpretē.

Kā norisinās komunikācijas process redzams attēlā (skat. 11.attēlu).

11.attēls. Informācijas apmaiņas modelis (Mācību līdzeklis, 1999, 178).



Svarīgi lai kodēšana būtu viegli uztverama, nepārprotama idejas saņēmējam. Tieši dekodējot ideju veidojas nevēlamas interpretācijas, jo simboli tiek atšķirīgi uztverti.

Komunikācija ir jāorganizē un jāvada, jo komunikācija mēdz kļūt kļūdaina, ja:

- Ir kļūdas ziņojumu organizēšanā;
- Nepareiza ziņojuma saņēmēja uztvere, novērtējums;
- Ziņojums nav konkrēts;
- Slikta atmiņa;
- Trūkst atgriezeniskās saites.

Lai uzlabotu komunikāciju: informācijas apjoms jāierobežo, jāfiltrē tās lietderīgums, pēc iespējas jānodibina atgriezeniskā saite, jāvienkāršo informācijas valoda kodējot informāciju un jāattīsta prasme klausīties.

Tāpēc, ka vadīšanas process ir tieši saistīts ar komunikāciju, lietderīgi ņemt vērā komunikācijas lietpratēju ieteikumus sastādot instrukcijas, rakstot rīkojumus, dodot pavēles vai skaidrojot darba uzdevumus un pienākumus.

Runājot par verbālo komunikāciju, svarīgi, kā runātājs izskatās, kāda viņam stāja, kāda sejas izteiksme, ko runātājs dara. Tas viss sniedz informāciju (pārsvarā neapzinātu) jau nedzirdot, par ko tiek runāts. Tādā ziņā, rakstiska informācija tiek uztverta burtiskāk, tiešāk noraidot ideju ziņas saņēmējam.

Kā kontroles funkcija, lai pārlicinātos vai informācija sasniegusi adresātu, kalpo atgriezeniskās saites nodibināšana. Praksē tiek lietots apstiprinājums ar parakstu par iepazīšanos ar rakstisku informāciju. Tādā veidā tiek panākta atgriezeniskā saite dažādos formālos darījumos.

Uzņēmuma iekšējā un ārējā komunikācijā tiek lietots liels daudzums rakstiskas informācijas gan rakstiskā veidā uz papīra, gan elektroniskā formātā:

„Kā iekšējās informācijas avoti tiek izmantoti: organizācijas nolikums; gada atskaites par ražošanas darbību; gada finanšu, statistiskās un citas atskaites, nosūtītas valsts institūcijām; ekonomiskie apskati; dažādas nozīmes projekti; grāmatvedības uzskaites dati; ziņas par organizācijas teritoriālo izvietojumu, tās specializāciju, stāvokli tirgū, darbības apjomu, īpašniekiem; sanāksmju materiāli un citi. ...”(Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 213)

Svarīgi, lai komunicējot, informācija būtu savlaicīga, precīza un aktuāla, kas nepieciešams efektīvai lēmumu pieņemšanai un paziņošanai.

## 2.4. Lēmumu pieņemšana

Efektīva vadīšana atkarīga no lēmumu pieņemšanas, ik dienas, jebkuram vadītājam vai darbiniekam jāpieņem dažādi lēmumi, lai darbība būtu pamatota un mērķtiecīga.

Forands lēmumu pieņemšanas procesu definējis tā:

„Lēmumu pieņemšanas process ir darbības izvērtēšana un rīcības varianta izvēle kāda noteikta mērķa sasniegšanai vai problēmas risināšanai.” (Forands, 1999, 161)

Visus vadīšanas lēmumus var iedalīt divās grupās: programmētie un neprogrammētie lēmumi, vai citādi tos nosaucot, standarta un nestandarta lēmumi. Tātad, situāciju risināšana, tādu, kuras ir bijušas un tām ir izstrādāta konkrēta pieeja, un tādu situāciju risināšana, ar kurām nav bijusi saskarsme iepriekš, jaunām problēmām.

Augstākās vadības darba īpatnība, ir daudz biežāka nestandarta situāciju risināšana, nekā vidējā vai zemākā līmeņa vadītājiem.

Organizācijā, lēmumu pieņemšana, var tikt īstenota centralizēti vai decentralizēti. Savukārt, grupveida lēmumus organizācijā, vēlams pieņemt, lai panāktu ieinteresēto pušu viedokļu saskaņu jau lēmuma pieņemšanas procesā. Piemēram: saskaņojot struktūrvienību taktiskos plānus ar stratēģiskajiem mērķiem.

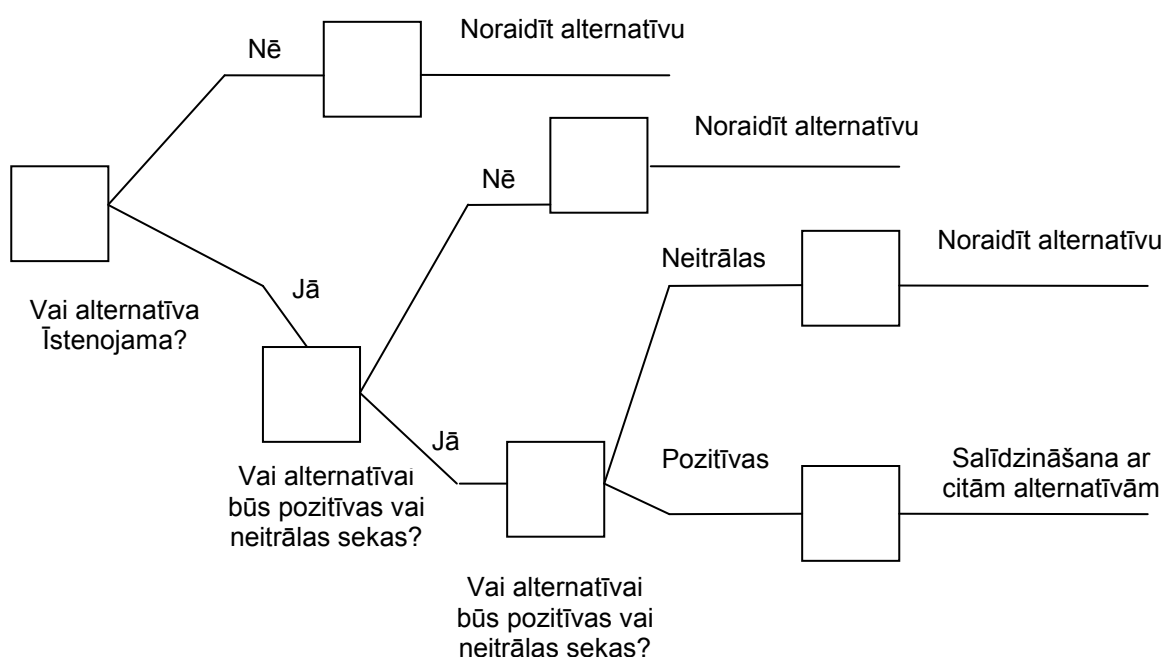
Pēc Foranda pieejas, tiek izšķirti 10 soļi lēmumu pieņemšanas procesā, tie ir:

1. Problēmas identificēšana;
2. Faktu savākšana;
3. Problēmu formulēšana;
4. Cēloņu identificēšana;
5. Datu savākšana par cēloņiem;

6. Cēloņu prioritēšana;
7. Ideju un risinājumu meklēšana;
8. Alternatīvu par un pret analīze;
9. Izpildīšanas plāns;
10. Lēmuma īstenošanas rezultātu izvērtēšana.

Raksturojot astoto punktu, par alternatīvu analīzi priekšstats veidojas apskatot attēlu (skat. 12.attēlu).

12.attēls. Alternatīvu analīzes process (Forands, 1999, 165).



Praksē parsti ir vairākas alternatīvas, no kurām jāizvēlas optimālais variants ņemot vērā tādas efektivitātes kritērijus, kā rezultāta kvalitāte, īstenošanas laiks un paredzamās izmaksas.

„Lēmumu iedalījums ir atkarīgs arī no organizatoriskā vai vadības līmeņa, laika faktora, nozīmes un satura. Tos var iedalīt:

- Organizatoriskajos lēmumos, kurus pieņem menedžeris, pamatojoties uz doto varu un autoritāti. Tie nosaka organizācijas darbības procesa lietderīgo kārtību un rīcību, pēc būtības tie ir programmēti lēmumi;
- Personiskajos lēmumos, kurus pieņem vadītājs kā privātpersona, tie nevar būt adesēti citām personām;

- Operatīvajos lēmumos, kas nepieciešami gadījumos, kad traucēta iecerētā rīcība. Tos parasti pieņem vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, to darbības diapazons ir īslaicīgs;
- Stratēģiskajos lēmumos, kuri tiek pieņemti nākotnes attīstības pamatvirzieniem, tie domāti ilgākam laika periodam;
- Funkcionālajos lēmumos, kas saistīti ar organizācijas darbības profilu vai atsevišķu funkciju;
- Saimnieciskajos lēmumos, kuri nosaka svarīgāko ekonomisko, tehnisko vai administratīvo pasākumu īstenošanas ceļus;
- Izpētes lēmumos, kuri tiek pieņemti tad, kad pietiekami daudz laika to pieņemšanai;
- Intuitīvajos lēmumos, kuri ir visai spontāni, tie bāzējas uz pieredzi un tos pieņem ātri, bieži vien negaidītās, neatliekamās situācijās. Intuitīvie lēmumi dažkārt ir emocionāli un nav pilnībā loģiski.” (Forands, 1999, 162)

Vadītāja darbā lēmumu pieņemšana saistīta ar atbildību par pieņemtajiem lēmumiem. Lēmumiem jābūt pamatotiem, katrā situācijā jāanalizē cēloņi, jāskatās risinājumu alternatīvas un iespējamās sekas.



### 3. Uzņēmuma AS „Latvijas valsts meži” apraksts

#### 3.1. Vispārējs uzņēmuma apraksts

LVM vīzija: Veidojam plaukstošu Latviju!

LVM misija: Mēs esam krietns, rūpīgs, saudzīgs un gādīgs Latvijas valsts mežu saimnieks, Baltijas jūras reģiona līderis efektīvā un inovatīvā meža zemju apsaimniekošanā.

LVM darbības mērķis ir īstenot valsts meža īpašuma pārvaldīšanu un tādu valsts meža apsaimniekošanu, kas nodrošina valsts meža vērtības saglabāšanu, vairošanu un ienākumus meža īpašniekam - valstij.

LVM akciju turētājs ir valsts LR Zemkopības ministrijas personā. Uzņēmuma pārvaldes institūcijas ir Akcionāru sapulce un Valde. Augstākā lēmēja institūcija ir Akcionāru sapulce, kas pārstāv akciju turētāju - LR Zemkopības ministriju. LVM pārvaldes augstākā izpildinstitūcija ir Valde. LVM Valdi veido 6 Valdes locekļi — Valdes priekšsēdētājs un pieci Valdes locekļi. Valde pārzina un vada sabiedrības lietas. Galvenais LVM administratīvais vadītājs ir valdes priekšsēdētājs.

LVM pārvalda un apsaimnieko 1,63 miljonus hektāru Latvijas Republikas zemes, tai skaitā 1,59 miljonus hektāru meža zemes, no kurām 1,40 miljoni hektāru ir mežs. Saskaņā ar 2010. gadā apstiprināto LVM stratēģiju dabas aizsardzība ir galvenais mērķis, apsaimniekojot 21 % no visu apsaimniekojamo zemju kopplatības jeb 0,34 miljonus hektāru. Savukārt 5 % no visu zemju kopplatības jeb 0,075 miljonus hektāru apsaimniekošanas mērķis ir rekreācija un vides izziņa. Saimnieciskā darbība ar mērķi ražot augstvērtīgu koksni tiek plānota 1,2 miljonus hektāru zemes jeb 74 % no visu apsaimniekojamo zemju kopplatības.

LVM ir koncerna tipa uzņēmums, tas ļauj veiksmīgāk plānot finansu resursus, sekmīgāk veidot pārskatus par saimniecisko darbību, skaidrāk noteikt mērķi katram darbības virzienam, kā arī kontrolēt šo darbību izpildi.

Galvenās LVM struktūrvienības:

- „LVM Mežsaimniecība”;
- „LVM Sēklas un stādi”;
- „LVM Rekreācija un medības”;
- „LVM Nekustamie īpašumi”.

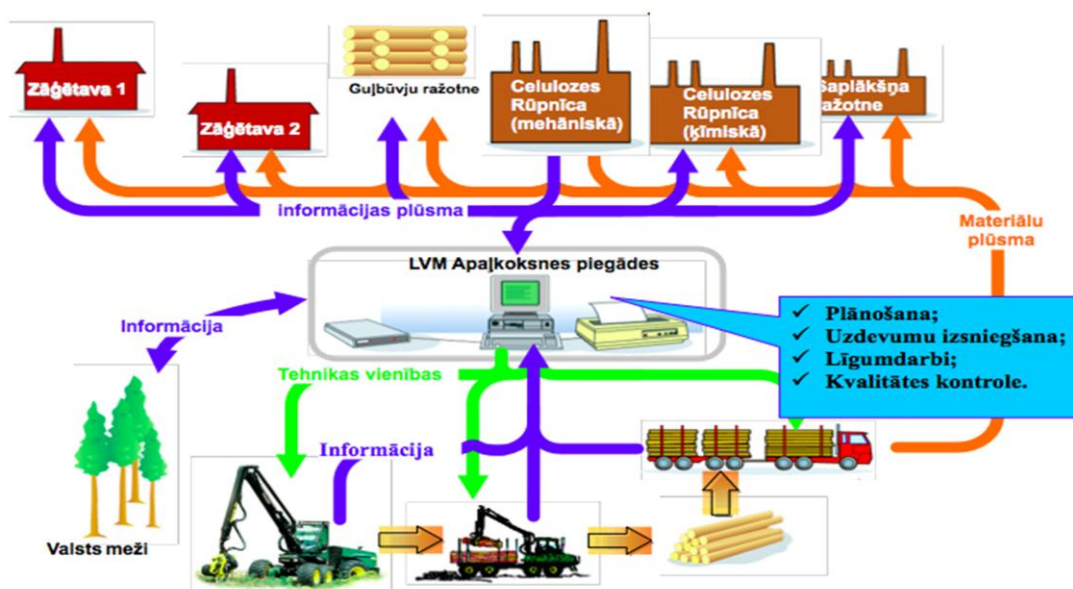
„LVM Mežsaimniecība” aptver trīs darbības virzienus: mežkopību, koksnes produktu ražošanu un piegādi, meža infrastruktūras objektu būvniecību un uzturēšanu.

Mežkopības virziena uzdevums ir nodrošināt koku audzēšanu, lai no tiem sagatavotu un piegādātu koksnes produktus. Darbu kopumā ietilpst – meža atjaunošanas, kopšanas aizsardzības, ugunsdrošības, meža meliorācijas sistēmu ikdienas uzturēšanas, vides un sabiedrisku objektu apsaimniekošanas darbi.

Koksnes produktu ražošanas un piegādes mērķis ir īstenot apaļo kokmateriālu sortimentu izstrādi valsts mežos, to tirdzniecību un piegādi patērētājam. Koksnes pārstrādes uzņēmumus atkarībā no to specializācijas interesē konkrēti, noteiktas kvalitātes, dimensiju un sugas, kokmateriālu sortimenti. Piedāvājot pārstrādes uzņēmumiem tieši to precī, kas tiem vajadzīga – kokmateriālus ar paaugstinātu pievienoto vērtību, palielinās LVM un līdz ar to valsts ieņēmumi no meža apsaimniekošanas. Tāpēc rodas iespēja koksnes pārdošanā iegūtos līdzekļus lielākā apmērā investēt atpakaļ mežā, meža atjaunošanā un kopšanā un infrastruktūras attīstībā, palielinot valsts meža vērtību. No tā iegūst arī uzņēmēji, jo tiek garantēta iespēja arī nākotnē saņemt kvalitatīvus kokmateriālus, no kuriem būs iespējams saražot kvalitatīvāku, augstvērtīgāku un konkurētspējīgāku produkciju. Apaļo kokmateriālu sortimentu izstrādes un tirdzniecības modelis, kurā redzams apakšvienības „LVM Koksnes produktu ražošana un piegāde” darbības princips apskatāms shēmā (skat. 13. attēlu).

13.attēls. LVM Koksnes produktu ražošana un piegādes shēma (LVM mājas lapa)

## LVM koksnes produktu ražošana un piegāde



Attēlā redzams, ka apakšvienība „LVM Koksnes produktu ražošana un piegāde” ir sava veida starpnieki, kas operē ar informāciju par pieejamiem resursiem LVM slēdzot līgumus ar ražotājiem, meža izstrādes vienībām un transporta pakalpojumu sniedzējiem, saskaņojot izstrādes un transporta pakalpojumu apjomus un termiņus ar ražotājiem, pie tam veicot sniegto pakalpojumu kvalitātes kontroli.

„LVM Sēklas un Stādi

Struktūrvienība „LVM Sēklas un stādi” ietver ražošanu trijos darbības virzienos:

- Meža koku sēklu ražošanu jeb meža sēklkopības nozari;
- Meža koku stādu ražošanu jeb kokaudzētavu nozari;
- Dekoratīvo stādu ražošanu jeb dekoratīvo stādu nozari.

LVM ražo un tirgo meža koku sēklas un stādus. Sēklu ieguvei tiek apsaimniekoti 513 ha priežu, 152 ha egļu un 33 ha citu koku sugu plantāciju. Tā kā meža koki sēklas neražo katru gadu, LVM uztur stratēģisko sēklu rezervi. tas garantē to, lai meža koku stādus Latvijā būtu iespējams audzēt katru gadu.

Uzņēmumā ir 9 kokaudzētavas, kas tirgū spēj piedāvāt vairāk nekā 38 milj. meža koku stādu gadā. Uzņēmums apsaimnieko arī Kalsnavas arborētumu jeb interesanto koku dārzu, kā arī piedāvā pircējiem vairāk nekā 600 dažādu dekoratīvo augu stādu veidu.

„LVM Rekreācija un medības”

Struktūrvienību „LVM Rekreācija un medības” veido trīs iecirkņi – Rietumu, Austrumu un Parku. Savukārt austrumu un rietumu iecirkņi sastāv no medību novadiem.

Struktūrvienības pakalpojumu klāsts ietver: ekskursijas rekreācijas objektos, naktsmītnes, atpūtas inventāra nomu, licencētu makšķerēšanu LVM apsaimniekotajos ezeros, kā arī medību pakalpojumus.

„LVM Nekustamie īpašumi”

„LVM Nekustamie īpašumi” struktūrvienības galvenais uzdevums ir nodrošināt racionālu un tiesiski pamatotu LVM valdījumā un īpašumā esošo nekustamo īpašumu apsaimniekošanu, nodrošinot resursu (zemes, ēku, būvju, inženiertehnisko komunikāciju u.c.) pieejamību darbības virzienu mērķu realizācijai.

LVM „Meža infrastruktūras”

Meža infrastruktūra ir meža autoceļi, meža meliorācijas sistēmas un citi infrastruktūras objekti (dzelzceļa pārbrauktuves, ūdens baseini, kuri izmantojami kā meža dzīvnieku dzirdinātavas un ūdens ņemšanas vietas nelielu lokālu meža ugunsgrēku likvidēšanai, u.c.)

LVM pieder meitas uzņēmums (100%) SIA „Jaunmoku pils”, kas nodarbojas ar tūrisma un biznesa pakalpojumu sniegšanu un 40,22% akciju – SIA „Meža un koksnes produktu pētniecības un attīstības institūts”, kā arī 10 AS „Latvijas Finieris” akcijas.

LVM plaši izmanto pakalpojumu sniedzēju pakalpojumus (skat. 14.attēlu).

14.attēls. LVM pakalpojumu sniedzēji (Uzņēmuma materiāli).



LVM pakalpojumu sniedzēju apjoms 2010 gadā kopumā bija 770 uzņēmumi, aptuveni 6200 strādājošo, tas parāda cik liels darbs jāiegulda plānojot un veicot sadarbību ar pakalpojumu sniedzējiem uzņēmumā. Plašais pakalpojumu sniedzēju izmantojums izskaidro uzņēmuma vadošo darbinieku lielo īpatsvaru, jo šāds vadības kopums nepieciešams lai organizētu procesus un veiktu kontroles funkcijas. Un, protams, nevar nenovērtēt lielo devumu sabiedrībai, dodot darba iespēju tādām apjomam strādājošo.

Uzņēmuma darbības raksturs nosaka tā vadības struktūras uzbūves īpatnības. Vadības teorijā tiek apskatīts vadības dalīšana trīs līmeņos, bet LVM vadības struktūras darbību labāk raksturo tās sadalījums četros posmos. (skat. 2.tabulu)

2.tabula. LVM vadības struktūra pa līmeņiem (autors pēc uzņēmuma datiem).

<b>Valdes priekšsēdētājs / Valdes loceklis / Finanšu viceprezidents</b>	<b>1. līmenis</b>
<b>Korporatīvās vadības daļas</b>	
<b>Struktūrvienību direktori/izpilddirektori/ direktoru vietnieki</b>	<b>2. līmenis</b>
<b>Nozaru un reģionu vadītāji</b>	<b>3. līmenis</b>
<b>Apakšvienību vadītāji</b>	<b>4. līmenis</b>

Šeit pirmais vadības līmenis ietver vadītājus un vadības daļas, kas darbojas uzņēmuma stratēģiskajā līmenī, veicot stratēģisko plānošanu. Otrais līmenis atbild par taktisko plānu izpildi. Trešais līmenis atbild par, un kontrolē operatīvo plānu izpildi. Ceturtais līmenis veic operatīvo plānošanu un atbild par tā izpildi.

Apskatot uzņēmuma struktūras shēmu, kas izvietota LVM mājas lapā (skat. 1.pielikumu) redzams, ka uzņēmuma struktūra ir funkcionāla. Tādā veidā tiek veicināts uzņēmuma sniegums, jo specializējoties uzņēmums piesaista kompetentus speciālistus.

2010. gadā uzņēmums izstrādāja vidēja termiņa stratēģiju laika posmam līdz 2015. gadam. LVM stratēģija ir LVM vienotās plānošanas sistēmas centrālais elements, kuram pakārtoti taktiskie (rīcības) plāni pieciem gadiem un galvenais operatīvās plānošanas instruments – kārtējā gada uzzņēmuma budžets. Stratēģijā noteikti būtiskākie ekonomiskie un vides indikatori, kurus LVM plāno lietot, lai uzraudzītu stratēģisko mērķu īstenošanu, mērītu sniegumu un sniegtu pārskatu par savu darbību gan uzņēmuma iekšienē, gan ieinteresētajām pusēm. Stratēģija ir LVM Valdes un augstākā līmeņa vadības galvenais plānošanas un stratēģiskās vadības rīks. Stratēģijas īstenošanas nosacījumi paredz regulāru mērķu īstenošanas monitoringu un darbības novērtēšanu. Stratēģijas izstrāde laika posmam pēc 2015. gada tiks sākta 2015. gadā.

Uzņēmums aptver plašu darbības lauku, kas prasa apjomīgu plānošanu un pārdomātu vadības struktūru. Un ņemot vērā resursus, ko uzņēmums apsaimnieko, tas prasa lielu sociālo atbildību.

### 3.2. Struktūrvienības „LVM Sēklas un stādi” apraksts

Struktūrvienībā LVM „Sēklas un stādi” kopējais darbinieku skaits (pēc 2011. gada uzņēmuma datiem) ir 335, ieskaitot sezonas līgumstrādniekus. No tiem, 128 pastāvīgie uzņēmuma darbinieki.

Struktūrvienība „LVM Sēklas un stādi” ietver ražošanu trijos darbības virzienos:

- Meža koku sēklu ražošanu jeb meža sēklkopības nozari;
- Meža koku stādu ražošanu jeb kokaudzētavu nozari;
- Dekoratīvo stādu ražošanu jeb dekoratīvo stādu nozari.

LVM ražo un tirgo meža koku sēklas un stādus. Sēklu ieguvei, tiek apsaimniekoti 513 ha priežu, 152 ha egļu un 33 ha citu koku sugu plantāciju. Tā kā meža koki sēklas neražo katru gadu, LVM uztur stratēģisko sēklu rezervi. tas garantē to, lai meža koku stādus Latvijā būtu iespējams audzēt katru gadu.

Uzņēmumā ir 9 kokaudzētavas, kas tirgū spēj piedāvāt vairāk nekā 38 milj. meža koku stādu gadā. Uzņēmums apsaimnieko arī Kalsnavas arborētumu jeb interesanto koku dārzu, kā arī piedāvā pircējiem vairāk nekā 600 dažādu dekoratīvo augu stādu veidu.

Ņemot vērā, ka struktūrvienība pilnībā nodrošina uzņēmuma iekšējo pieprasījumu, meža stādmateriāls tiek realizēts vietējā un ārvalstu tirgū, tādā veidā papildinot uzņēmuma ienākumus no saimnieciskās darbības.

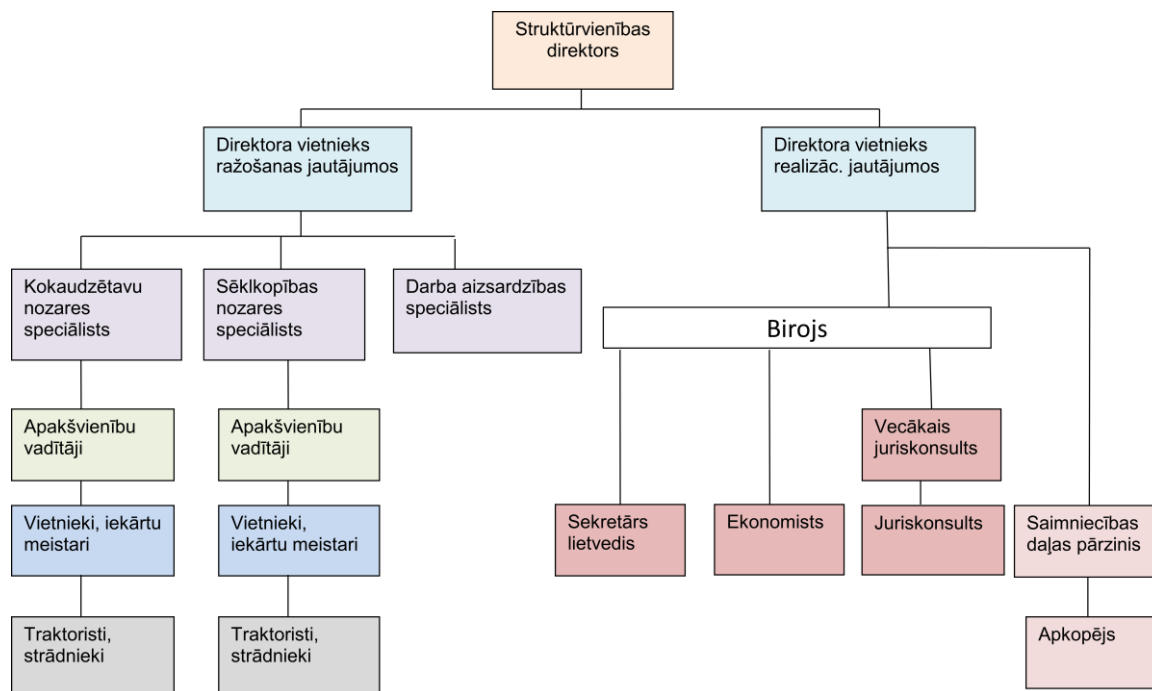
Struktūrvienības pamata funkcija iekļaujas uzņēmuma pamatmērķu sasniegšanas procesā, tiešā veidā veicinot ilgspējīgas darbības nodrošināšanu, kas ir viens no galvenajiem uzņēmuma darbības mērķiem. Tas izpaužas ar augstvērtīga stādmateriāla nodrošinājumu, kas, pateicoties mērķtiecīgam selekcionēšanas un atlases darbam sēklkopības plantācijās, nākotnē sniegs augstākas kvalitātes meža resursus.

Struktūrvienības biroja darbība nodrošina nepieciešamo informācijas apstrādi un apkopošanu no ražošanas vienību operatīvām darbībām tālāk iesniegšanai centralizētajām atbalsta funkcijām.

Struktūrvienības loma uzņēmumā paredz sadarbību ar LVM „Mežkopība”, kas pilda meža atjaunošanas un kopšanas funkcijas. Tas izpaužas, kā stādu piegāžu veidu, apjomu un termiņu saskaņošana. Pieprasījums par gadu tiek saskaņots vadības vidējā līmenī, pieprasījums pa mēnešiem un konkrētajām kravām – vadības zemākajā līmenī.

Struktūrvienības organizatoriskā struktūra apskatāma attēlā (skat. 15.attēlu).

15.attēls. LVM Sēklas un stādi struktūra (autors pēc uzņēmuma materiāliem).



Struktūrvienības vadības struktūra turpina uzņēmuma funkcionālo struktūru. Struktūrā labi redzams, kā tiek izmantotas speciālistu kompetences.

Struktūrvienības direktoram pakļauti direktora vietnieki, kas ir funkcionālie vadītāji, un atbild par ražošanas un realizācijas jautājumiem struktūrvienībā. Attiecīgi direktora vietniekam ražošanas jautājumos pakļauti ražošanas nozaru speciālisti, kuriem pakļautas ražošanas vienības, jeb struktūrvienības ražošanas apakšvienības.

Struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” direktors ir viceprezidenta tiešā pakļautībā, nodrošinot īsāko ceļu plānošanas un kontroles funkcijām, kā arī stratēģisku jautājumu risināšanā.

Amata pienākumos norādīts, ka LVM „Sēklas un stādi” struktūrvienības direktors:

- „Nodrošina ilgtermiņa darbības attīstības plānu izstrādi katrā no darbības virzieniem;
- Nodrošina investīciju programmu izstrādi un sekmīgu realizāciju struktūrvienības darbības virzienos;
- Analizē jaunu darbības virzienu attīstības iespējas darbības pamatvirziena ietvaros un sekmē attīstību;
- Nodrošina struktūrvienības budžeta sagatavošanu atbilstoši LVM valdes noteiktajiem mērķiem un aizstāv to valdē;
- Nodrošina LVM budžeta izpildi struktūrvienības darbības virzienā;

- Kontrolē struktūrvienības darbu, veidojot un vadot efektīvu iekšējās kontroles un atskaitīšanās sistēmu;
- Nodrošina LVM iekšējā auditā atklāto darbības trūkumu un nepilnību novēršanu struktūrvienībā un darbības sistēmas pilnveidošanu;
- Sagatavo un iesniedz Viceprezidentam regulāras konsolidētās struktūrvienības darbības atskaites, pamatojoties uz mēneša, ceturkšņa un gada rezultātiem;
- Sagatavo priekšlikumus Viceprezidentam par struktūrvienības saimnieciskās un administratīvās darbības optimizāciju;
- Sagatavo priekšlikumus Viceprezidentam ilgtermiņa plānu un budžeta aktualizācijai struktūrvienības darbības virzienos;
- Realizē struktūrvienības līgumsaistības saskaņā ar pilnvarojumu un atbild par to izpildi;
- Nodrošina personālvadību un attīstību struktūrvienībā, sniedz priekšlikumus Viceprezidentam struktūrvienības personāla un vadības attīstības jautājumos;
- Apstiprina ar savu parakstu visus norēķina dokumentus struktūrvienības darbības nodrošināšanai apstiprinātā budžeta ietvaros pirms iesniegšanas Finanšu un uzskaites daļai;
- Nodrošina darba aizsardzības un ugunsdrošības normatīvo aktu un iekšējo tiesību aktu prasību ievērošanu.

Formālā atbildība:

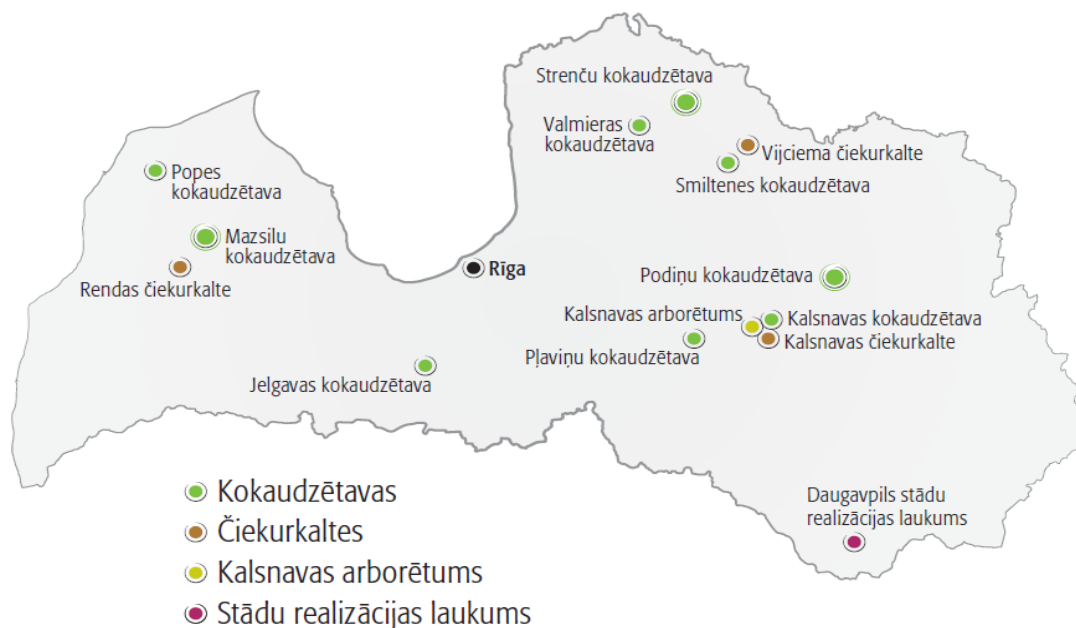
- Atbild par struktūrvienības budžeta sastādīšanu, kontroli un izpildi;
- Atbild par LVM noteikto ilgtermiņa un īstermiņa struktūrvienības darbības plānu realizāciju;
- Atbild par saimnieciskās darbības līgumu slēgšanu un citu uzdevumu veikšanu LVM noteiktā pilnvarojuma ietvaros;
- Atbild par saimnieciskās darbības lēmumiem struktūrvienības darbības vadības ietvaros;
- Atbild par norēķinu dokumentu autorizāciju un to atbilstību līguma saistībām.” (uzņēmuma dati)

Uzskaitītie direktora pienākumi un atbildība uzskatāmi parāda struktūrvienības galvenos uzdevumus uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Struktūrvienība savā darbībā aptver visu Latviju.(skat. 16.attēlā).



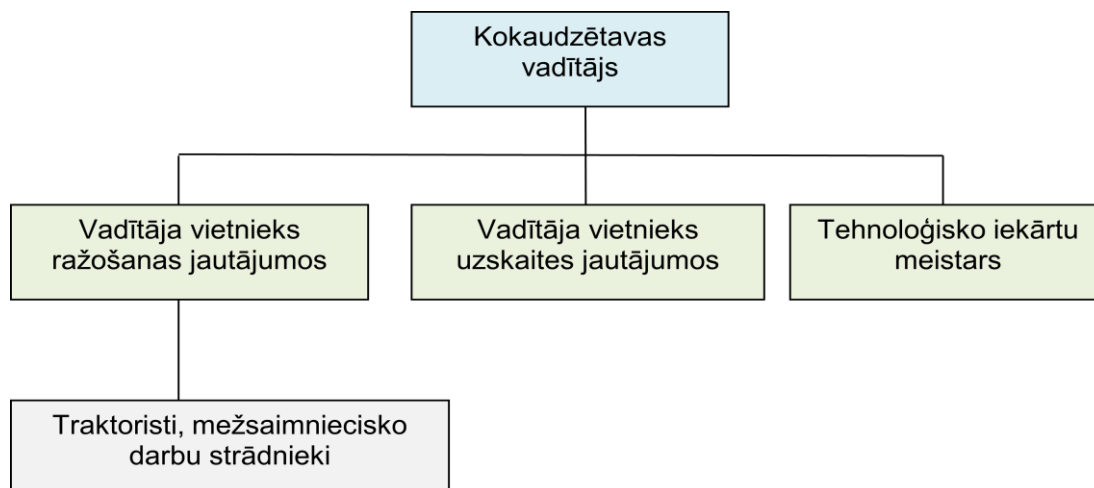
16.attēls. „LVM Sēklas un stādi” apakšvienību ģeogrāfiskais izvietojums (LVM mājas lapa).



Šāds izvietojums stratēģiski pamatojams ar loģistikas izdevumiem, nodrošinot produkciju reģionos un produkcijas pielietojuma specifiku.

Nozares ietvaros, apakšvienību darbā notiek aktīva horizontālā komunikācija apmainoties pierdzē. Apskatot apakšvienību darba specifiku, darba autors attēlo struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” kokaudzētavas organizatorisko struktūru (skat. 17.attēlu).

17.attēls. Kokaudzētavas organizatoriskā struktūra (autors pēc uzņēmuma datiem).



Šāda struktūra ir struktūrvienības lielākajās kokaudzētavās, tā ir vienkārša un funkcionāla. Kokaudzētavās ar šādu struktūru vidēji tiek nodarbināti 50 darbinieki, ieskaitot

sezonas līgumstrādniekus. Vadītājs ir tiešā kokaudzētavas nozares vadītāja pakļautībā. Vadītāja pakļautībā ir divi vietnieki un tehnoloģisko iekārtu meistars.

Tehnoloģisko iekārtu meistars nodrošina tehnisko un tehnoloģisko iekārtu un sistēmu funkcionēšanu atbilstoši ražošanas prasībām.

Vadītāja vietnieki nodrošina kvalitatīvu stādāmā materiāla izaudzēšanu un realizāciju saskaņā ar LVM stratēģisko plānu, spēkā esošiem normatīviem aktiem un LVM tiesību aktiem.

Kokaudzētavas vadītājs:

- Nodrošina kvalitātes prasībām atbilstoša meža stadmateriāla izaudzēšanu un realizāciju kokaudzētavā;
- Izstrādā kokaudzētavas budžeta un saimnieciskās darbības plāna projektu un administrē tā izpildi;
- Nodrošina stadmateriāla kvalitāti visos tā augšanas un attīstības posmos;
- Nodrošina inventarizāciju nepabeigtajai un realizējamai produkcijai kokaudzētavā, iesniedz datus kokaudzētavas nozares vadītājam;
- Nodrošina sējumu un pārskolojamo platību ar atšķirīgām izcelsmēm norobežojumu;
- Nodrošina darba aizsardzības un ugunsdrošības normatīvo aktu un iekšējo tiesību aktu prasību realizēšanu kokaudzētavā;
- Organizē, plāno un kontrolē kokaudzētavas finansu resursus, nepieciešamos tehnoloģiskos procesus un iekārtas, plāno sējumu aprites ciklus pa sugām, izcelsmēm, termiņiem kokaudzētavā;
- Plāno stādu uzglabāšanas un realizācijas loģistiku kokaudzētavā, izvietojumu saldētavās;
- Nodrošina kokaudzētavas grāmatvedības pirmdokumentu satādīšanu un iesniegšanu LVM „Sēklas un stādi” grāmatvedībā;
- Nodrošina kokaudzētavas lietvedību atbilstoši normatīvo aktu un LVM tiesību aktu prasībām;
- Nodrošina un kontrolē būvniecības darbu norisi un tehnoloģisko iekārtu uzstādīšanu atbilstoši noslēgtajiem līgumiem;
- Izstrādā investīciju projektus meža un dekoratīvā stādāmā materiāla audzēšanā kokaudzētavā, ierosina tehnoloģiskos uzlabojumus stādu audzēšanā un realizācijā.

LVM struktūrvienību uzdevums uzņēmumā ir veikt tām izvirzīto taktisko mērķu sasniegšanu iepriekš apstiprināta budžeta ietvaros, lai kopīgiem spēkiem īstenotu uzņēmuma augstākos mērķus.

## **4. Darba organizācijas procesa pārvaldības analīze un izvērtējums AS „Latvijas valsts meži”**

### **4.1. Plānošana uzņēmumā**

Uzņēmuma korporatīvās plānošanas daļa veic svarīgu lomu uzņēmuma darbības plānošanā, tajā apvienoti augsta līmeņa speciālisti finansu, tirgus, biznesa analīzes speciālisti, vides plānošanas un mežsaimnieciskās plānošanas speciālisti, kas veic uzņēmuma darbības plānošanu un analīzi.

Plānošanas procesa pirmais etaps LVM ir uzņēmuma pamatnostādnes, kas uzņēmumā tiek īstenots pēc LVM pamatnostādņu aktualizēšanas shēmas (skat. 2.pielikumā). Pamatnostādņu aktualizēšana ir process, kura ietvaros tiek caurskatīti, pilnveidoti vai atjaunoti uzņēmuma vīzija, misija, vērtības, darbības virzieni 5-10 gadu un ilgākam laika periodam. Procesu apraksti un shēmas ļauj procesus uzņēmumā veikt pēc iepriekš izstrādātas metodoloģijas, kas parāda kā process veicams, novēršot neskaidrības un novirzīšanos no mērķa. Procedūras shēmu papildina procesa apraksts, nosakot pienākumus, un izklāstot pašu procesa aprakstu kā nodaļas un vadības līmeņi veic procesu, tādā veidā strukturējot mērķa sasniegšanu.

Stratēģisko, taktisko un operatīvo mērķu noteikšanai uzņēmumā, līdzīgi, kā pamatnostādņu aktualizēšanā, ir izstrādāti procesa apraksti un shēmas, kas ļauj procesus veikt pēc iepriekš izstrādātas metodoloģijas.

Stratēģisko mērķu aktualizēšanas procesa apraksts:

Korporatīvās plānošanas daļas vadītājs sagatavo analīzi par esošo stratēģisko mērķu izpildi, situāciju LVM un tirgū. Organizē semināru.

Struktūrvienību vadītāji un atbalsta funkciju vadītāji sagatavo informāciju, ietverot tajā analīzi par struktūrvienību un atbalsta funkciju esošo stratēģisko mērķu izpildi un par jaunu mērķu nepieciešamību. Izpildes termiņš līdz analīzes semināra sākumam.

Analīzes seminārs tiek veikts pēc „Prāta vētra” lēmumu pieņemšanas metodes. Atbildīgais par semināra norisi ir korporatīvās plānošanas daļas vadītājs, kurš vada analīzes semināru, apkopo un protokolē izskanējušo informāciju un idejas.

Analīzes semināra dalībnieki:

- Analizē iepriekš sagatavoto informāciju par esošo mērķu izpildi, situāciju LVM iekšienē un tirgū;
- Aktualizē darbības virzienus, kuros darbosies LVM;
- Novērtē, vai visi esošie, bet vēl nenasniegtie mērķi ir aktuāli, kā arī pieņem lēmumus par minēto mērķu tālāko izpildi (atlikšanu, pārtraukšanu, turpināšanu, koriģēšanu);
- Veic LVM SVID analīzi un Biznesa spēku analīzi (pa darbības virzieniem), kas ietver informāciju par piegādātājiem, pircējiem, jaunienācējiem, aizstājējprecēm un konkurenci nozarē;
- Izvirza idejas par iespējamajiem jaunajiem mērķiem;
- Sagatavo iespējamo LVM stratēģisko mērķu aprakstu projektu.

Tam seko LVM stratēģisko mērķu kartes projekta sagatavošana, kur korporatīvās plānošanas daļas vadītājs:

- Apkopo, pilnveido un nosaka vēlamo mērķu aprakstus, mērījumus un vēlamos izpildes līmeņus;
- Izvērtējot nosaka mērķu sasniegšanas iespējas, papildus veicot resursu analīzi un finanšu prognozes sagatavošanu, sagatavo vairākas alternatīvas mērķu sasniegšanai un tam nepieciešamo resursu aprēķinus;
- Nosaka mērķu salīdzināšanas kritērijus, lai varētu izvirzīt prioritātes;
- Sagatavo LVM stratēģisko mērķu kartes, pa darbības virzieniem, projektu ar finanšu prognozi un iespējamās alternatīvas mērķiem.

Tam seko plānošanas seminārs, kur korporatīvās daļas vadītājs organizē un vada, apkopo un protokolē izskanējušo informāciju.

Plānošanas semināra dalībnieki:

- Izvērtē LVM stratēģisko mērķu kartes, pa darbības virzieniem, ar finanšu prognozi projektu un tā alternatīvas;
- Izvēlas kuras no alternatīvām iekļaut LVM stratēģisko mērķu kartē, pa darbības virzieniem, ar finanšu prognozi projektā;
- Sagatavo LVM stratēģisko mērķu kartes, pa darbības virzieniem ar finanšu prognozi projektā.

Ja LVM stratēģisko mērķu kartes projekts plānošanas seminārā netiek akceptēts, tas tiek atgriezts plānošanas daļai, kas organizē atkārtotu plānošanas semināru jauna projekta izstrādei.

Akceptēto projektu iesniedz Valdes priekšsēdētājam, kurš lemj par projekta izskatīšanu valdes dienas kārtībā, izvērtējot projektu un iesniedzot apstiprināšanai valdē.

Ja projekts netiek akceptēts, tas tiek atgriezts plānošanas daļai, kas organizē atkārtotu plānošanas semināru jauna projekta izstrādei.

Valdes sēdē, valde izvērtē un apstiprina LVM stratēģisko mērķu karti, pa darbības virzieniem ar finanšu prognozi.

Ja projekts netiek apstiprināts valdes sēdē, tas tiek atgriezts plānošanas daļas vadītājam lēmuma pieņemšanai par tās tālāko virzību.

Šis process tiek attēlots shematiski (skat. 3.pielikumu). Stratēģisko mērķu pārskatīšana notiek katrā darbības gadā, izvērtējot to aktualitāti. Ja stratēģiskie mērķi maināmi, tiek veiktas izmaiņas saskaņā ar iepriekš minēto stratēģisko mērķu aktualizēšanas procedūru.

Šāda veida pieeja procesu norisē tiek piemērota arī taktiskā un operatīvā plāna sastādīšanā.

Taktiskā plānošana notiek izvēršot un detalizējot stratēģisko mērķu karti, sadalot mērķus struktūrvienību un atbalsta funkciju līmenī. Taktiskie mērķi tiek sastādīti laika periodam 1 – 5 gadiem, un to pārskatīšana notiek katrā darbības gadā. Struktūrvienības gada plāns ir budžets, kas paredz gada izpildes mērķus finansu un saražotās produkcijas apjomā.

Operatīvā plānošana notiek izejot no struktūrvienību taktiskajiem plāniem, saskaņā ar saņemtajiem rīkojumiem, deleģētajiem uzdevumiem un metodiskajiem norādījumiem. Struktūrvienību līmenī tiek noteikti gada izpildes mērķi budžeta plāna veidā sadalot tos atbalsta un ražošanas vienībām, kurās tiek izstrādāti īstermiņa plāni apakšvienību budžeta plāna ietvaros. Īstermiņa plāni paredz smalku finanšu un ražošanas apjomu sadalījumu pa veicamajiem darbiem, uzskaitot paredzamo ieņēmumu, izdevumu un saražotās produkcijas veidus un apjomus, nosakot to izpildes kalendāros laikus pa mēnešiem.

Budžeta plāns un tā izpilde LVM kalpo kā darba organizācijas un kontroles instruments visos plāna izpildes vadības līmeņos.

Plānošanas process LVM tiek veikts saskaņoti, paredzot optimālu darbības plānu izstrādi visos vadības līmeņos, kur korporatīvās vadības darbam, kā augstākās vadības plānošanas instrumentam, šajā procesā ir noteicoša loma.

## 4.2. Uzņēmuma struktūra

Organizācijas struktūra LVM kalpo darba organizācijas procesa pārvaldības funkcijas īstenošanai. Uzņēmums savu struktūru dala četros līmeņos, tas uzskatāmi parāda posmus, kā tiek veiktas uzņēmuma vadīšanas funkcijas. Nozaru un reģionu vadītāji tiek izcelti, kā starpposms starp vidējo un zemāko līmeni, norādot uzņēmuma nostāju specializēšanās jautājumā, veicot uzņēmuma darbības virzienu pārvaldīšanu, piesaistot kvalificētus speciālistus nozaru vadīšanas darbam.

Uzņēmuma pārvaldes institūcijas ir akcionāru sapulce un valde.

Augstākā lēmēj institūcija ir akcionāru sapulce, kas pārstāv akciju turētāju – Zemkopības ministriju.

LVM pārvaldes izpildinstitūcija ir valde. Valde pārzina un vada sabiedrības lietas. Galvenais LVM administratīvais vadītājs ir valdes priekšsēdētājs.

Korporatīvās vadības daļa, ir uzņēmuma vadības augstākā līmeņa plānošanas un kontroles instruments.

Uzņēmuma mērķu sasniegšanu iespējamu dara biznesa struktūrvienības un atbalsta struktūrvienības.

Apskatot LVM struktūras shēmu rodas priekšstats par uzņēmuma organizatorisko uzbūvi, kas secīgi pa vadības līmeņiem attēlo vadīšanas hierarhiju, neparādot tiešās pakļautības. Uzņēmuma struktūras smalkāka attēlošana iekļaujama lielformāta attēlā un ir sarežģīta un nepārskatāma.

Uzņēmuma struktūra pēc savas būtības esot funkcionāla, ļauj uzņēmumam piesaistīt šauras jomas speciālistus, kas palielina kopējo uzņēmuma kompetenci.

Garākais rīkojuma ceļš uzņēmumā, no augstākās vadības līdz darbiniekam, tiek veikts 7 posmos. Šādu struktūru var uzskatīt par vertikālu vadīšanas struktūru. Daudzo posmu esamība, izmantojot elektronisku rīkojumu sūtīšanu, daudz neiespaido rīkojumu izpildes ātrumu. Vērā ņemams, daudzo līmeņu trūkums ir lēmumu pieņemšanas procesā saskaņojot darbības.

Iespaidis par LVM vadības aparātu, kā „uzpūstu” var rasties no tā, ka LVM lielāko daļu veicamos darbus uztic pakalpojumu sniedzējiem un paši darbojas kā vadošais mehānisms, kā koordinatori. Ja uzņēmumā strādātu visi LVM darbos iesaistītie darbinieki, tad

uzņēmumā strādājošo skaits būtu nevis 1000 bet vismaz 7000. Ar šo arī izskaidrojams vadošā personāla lielais apjoms LVM.

Administratīvā aprāta apjoms LVM, pamatojams ar veicamo darbu apjomu un specializēšanās nepieciešamību pārstāvat dažādos darbības novirzienus.

### **4.3. Kontrole uzņēmumā**

Lai paaugstinātu efektivitāti un tādā veidā samazinātu izmaksas, uzņēmums izmanto birokrātiskās un izpildes kontroles veidus. Darbības tiek standartizētas. Lai nodrošinātu produktu parametru atbilstību prasībām, uzņēmumā vairākās struktūrvienībās tiek pielietota kvalitātes kontroles sistēma. Mežizstrādē tas ir FSC standarts, kas paredz mežsaimniecības darba un produkcijas atbilstību pasaules standartiem, pēc šī standarta LVM ir sertificētas 8 mežsaimniecības. Kokaudzētavu nozarē pielieto ISO 9001: 2008 kvalitātes vadības standartu, kas paredz produkta ražošanas procesa standartizāciju, dokumentējot procesus un pilnveidojot tos. Šis standarts tiek piemērots trijās kokaudzētavās. Kvalitātes standartu ieviešanas un uzturēšanas procesā tiek veikti kvalitātes vadības rokasgrāmatas izstrāde, uzņēmuma darba procesu un dokumentācijas auditēšana, ko veic sertificētāja firmas auditori.

Iekšējā audita darbs uzņēmumā galvenokārt saistīts ar grāmatvedības datu kontroli un statistiskās informācijas analīzi. Kontrole struktūrvienībās nav sistematizēta, tā tiek organizēta tikai situācijās, kad radušās tāda veida problēmas kā uzņēmuma statistikas informācijas neatbilstības vai negatīva sabiedrības reakcija utt. Ņemot vērā, ka kvalitātes vadības sistēmas ieviešana uzņēmumā ir tikai sākuma stadijā, aptverot tikai daļu no uzņēmuma, tas vēl jo projām ir aktuāli.

Lai sistemātiski pārraudzītu un kontrolētu izmaksas, produkcijas apjomus un ieņēmumus, uzņēmuma vadība izmanto budžeta plānu kontroli. Gada plānu izpildes kontrole ir iedarbīgākais kontroles mehānisms, kas norāda uz pārskatāmiem aspektiem plānu izpildes efektivitātē. Atskaišu un statistiskā informācija ļauj veikt gada plānu kontroli biežāk nekā reizi gadā – piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā lai laikus ņemtu vērā un koriģētu būtiskas atkāpes no plānotā snieguma.

Analizējot kā notiek budžeta plāna izpilde darba autors veica struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi”2010.gada budžeta finansu datu izpēti apkopojot tos tabulā (skat. 3.tabulu).

3.tabula. LVM sēklas un stādi meža koku stādu ražošanas budžets un izpilde  
2010.gadam (autors pēc uzņēmuma datiem).

LVM „Sēklas un stādi” Meža koku stādu ražošana	2010.g Budžets(%)	2010.g Prognoze(%)	+/- (%)
Ieņēmumi	100	100	0
Izmaksas	-100	-106	6
Bruto peļņa	100	61	-39
Rentabilitāte	13,1	8,7	-4,4

Tabulā ievietotie dati parāda, ka 2010.gadā struktūrvienība LVM „Sēklas un stādi” neizpildīja budžeta plānu pārsniedzot plānotās izmaksas, kā rezultātā peļņas rādītājs nesasniedza plānoto. Budžeta ieņēmumu plāns tika izpildīts, jo visa realizācijai paredzētā produkcija tika realizēta, kā tas tika plānots.

Nosakot darba pienākumus un atbildību, LVM tiek veikta darba organizācijas procesa pārvaldība.

Amata apraksti uzņēmumā tiek aktualizēti personāla daļā un iesniegti korporatīvās plānošanas daļā to akceptēšanai, kur tie tiek iesniegti apstiprināšanai valdes priekšsēdētājam.

Atbilstoši amatu aprakstiem, tiek veikta darbu organizēšana un koordinēšana.

Iepazīstoties ar amatu aprakstu saturu (skat. 4.pielikumā), darba autors secina, ka amata aprakstā tiek norādīta šāda informācija:

- Datums kad tika veiktas izmaiņas, pamatojums – rīkojuma numurs;
- Uzņēmuma nosaukums, datums, kad amata apraksts apstiprināts, pamatojums – rīkojuma numurs;
- Amata nosaukums;
- Vārds uzvārds;
- Struktūrvienības, nodaļas vai apakšvienības nosaukums;
- Tiešais vadītājs;
- Amata kods/ nosaukums pēc profesiju klasifikatora;
- Kas ir aizvietotājs prombūtnes gadījumā;



- Amata pastāvēšanas mērķis;
- Amata vieta organizācijā, administratīvā pakļautība shematiski;
- Galveno pienākumu apraksts;
- Formālā atbildība un pieeja informācijai;
- Kontakti, ar ko uztur iekšējos un ārējos kontaktus;
- Darbam nepieciešamā izglītība un kvalifikācija, minimālā un vēlāmā kvalifikācija un izglītība, īpašās iemaņas un prasmes, vēlāmās personības īpašības.
- Papildus informācija par amatu;
- Vadītāja un darbinieka paraksts, datums.

Amata apraksta saturs detalizēti norāda darba pienākumu veikšanai nepieciešamo informāciju un atbilst dokumentu noformēšanas prasībām.

Jaunu amatu aprakstu sastādīšanas process LVM notiek sekojoši: aprakstāmā amata tiešais vadītājs, iesniedz personāldaļā savu amata apraksta versiju, pēc izskatīšanas un nepieciešamo korekciju veikšanas izstrādātais amata apraksts tiek nodots korporatīvās plānošanas daļā tā akceptēšanai, kur tas tiek iesniegts apstiprināšanai valdes priekšsēdētājam.

Pārskatot struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” administrācijas amatu aprakstus, pienākumu pārklāšanās netika konstatēta.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas procesa uzsākšana uzņēmumā ir svarīgs solis kontroles sistēmas uzlabošanā. Kvalitātes sistēma ne tikai sakārto procesus un par to nepārtrauktu uzlabošanu, bet arī, dod pasaulē atzītas kvalitātes zīmi uzņēmuma produkcijai, kas dod plašākas iespējas klientu piesaistē.

#### **4.4. Motivēšana uzņēmumā**

Uzņēmuma izaugsme rada nepieciešamību paplašināt ne tikai vadības struktūru, bet pieaugot darbinieku apjomam, rodas nepieciešamība iekārtot jaunas darba vietas, kam nepieciešamas darba telpas. LVM tā ir kļuvusi par problēmu, kas jārisina. Uzņēmuma centrālajā birojā trūkst vietas darbiniekiem, darbam tiek pielāgotas telpas kas agrāk tika izmantotas noliktavu un arhīvu vajadzībām (strādāt apakšstāvā nav necik motivējoši). Darbinieku izvietojuma problēma novērota arī struktūrvienībās. 2006.gadā uzbūvētie kompleksi, kas tika būvēti „ar rezervi” paredzot paplašināšanos, vairs nespēj nodrošināt

darbiniekus ar ģērbtuvēm. Fizisko vajadzību apmierināšanas līmenim pazeminoties, var tikt atstāts negatīvs iespaids, uz darbinieku motivāciju efektīvam darbam.

Uzņēmumā, darbinieku pašapliecināšanās vajadzību apmierināšana, kā izaugsmes iespējas virzoties pa karjeras kāpnēm, ir necīgas. Tas galvenokārt iespējams reorganizāciju gadījumā, vai stājoties vietā, vecuma pensijā aizgājušam darbiniekam, jo kadru mainība uzņēmumā ir zemā līmenī, kas savukārt nozīmē ka darba apstākļi uzņēmumā ir pietiekoši labi, lai būtu motivācija strādāt LVM.

LVM nav izteiktas atsevišķas motivēšanas sistēmas pa struktūrvienībām. Visās struktūrvienībās darbojas viena un tā pati motivēšanas sistēma, kas uzņēmumā tiek izstrādāta centralizēti. Efektīvs motivēšanas elements struktūrvienībās ir ražošanas prēmiju piemērošana, kas tiek piešķirtas pēc to budžeta plānu veiksmīgas izpildes, iekļaujoties izpildes termiņos. Budžeta plāns katrai struktūrvienībai ir individuāls, attiecīgi katras struktūrvienības individuālais uzdevums ir izpildīt savus budžeta uzdevumus. Struktūrvienības kopējo budžetu veido apakšvienību budžetu summa, attiecīgi no apakšvienību veiksmīgas budžeta plānu izpildes ir atkarīgs, vai visas struktūrvienības ražošanas plāni tiks izpildīti. Šis faktors ir ļoti nozīmīgs motivētājs, kas saliedē apakšvienības efektīvākam darbam.

Nauda ir teicams motivējums, uzņēmuma vadība to apzinās, un izmanto. Kā tiek pielietota motivēšana uzņēmumā izmantojot dažādas naudas piemaksas un kompensācijas papildus darbinieku algām var apskatīt tabulā (skat. 4.tabulu).

*4.tabula. „LVM darba samaksas sistēmas elementi” (autors pēc uzņēmuma materiāliem).*

<b>Piemaksas</b>	<b>Kompensācijas:</b>
Apdrošināšana - nelaimes gadījumu; - veselības. Ilgtermiņa uzkrājumi - pensiju fonds un apdrošināšana Prēmijas	- augstākās izglītības; - redzes korekcijas; - sporta nodarbību; - sabiedriskā transporta. Vienreizēji pabalsti: - bērna piedzimšanas; - bērnu izdevumu. Apmaksātas prombūtnes

Šie elementi dod darbiniekiem motīvu būt piesaistītiem uzņēmumam, dod sajūtu, ka uzņēmums rūpējas par saviem darbiniekiem.

Ilgtermiņa uzkrājumi stimulē darbiniekus nepārtraukt darba attiecības, uzņēmums iegūst no tā, ka nav nepieciešams ieguldīt līdzekļus jaunu darbinieku apmācībai.

Papildus darba likumā noteiktajam, uzņēmums piemēro papildu atvaļinājuma dienas par uzņēmumā nostrādāto laiku atkarībā no darba tiesisko attiecību uzsākšanas. Tas ir 1 līdz 4 kalendārās dienas gada laikā sākot ar otro darba gadu – viena diena. Papildu brīvdiena bērns pirmajā skolas dienā (no 1. – 4. klasei, attiecīgā darba diena).

Uzņēmums strādā pie darba vides uzlabošanas radot darbiniekiem drošus darba apstākļus. Apgādā darbiniekus ar individuālajiem darba aizsardzības līdzekļiem.

Motivēšanas sistēma uzņēmumā daudz mazākā mērā tiek attiecināta uz līgumstrādniekiem. Bet būtu jāpievērš uzmanība, kā panākt, lai līgumstrādnieki tiktu piesaistīti uzņēmumam ilgstoši, jo iegūtās darba iemaņas ir tiešā veidā saistāmas ar sniegto darba efektivitāti.

Kā motivēšanas sistēmas darbības efektivitātes rādītājs ir minams uzņēmuma darbinieku kadru mainība. Ja tā ir liela, tā ir droša pazīme, ka darbinieki uzņēmumā nav apmierināti, tas liecina par nepieciešamību uzlabot motivēšanas sistēmu. Tādēļ ir svarīgi uzņēmumā uzraudzīt darbinieku kadru mainības biežumu.

LVM struktūrvienībās un uzņēmumā kopumā nav novērota bieža darbinieku kadru maiņa, kas liecina par efektīvu motivēšanas sistēmu uzņēmumā, jāvērš uzmanība uz līgumstrādnieku motivēšanu

#### **4.5. Komunikācija uzņēmumā**

Komunikācijas un sabiedrisko attiecību veidošanai LVM administrācijā ir izveidota atsevišķa Komunikācijas daļa, kurā ietilpst Komunikācijas daļas vadītājs un divi sabiedrisko attiecību speciālisti

Komunikācija ietver sevī, LVM tēla, identitātes un reputācijas veidošanu ar galveno mērķi veidot un uzturēt pozitīvu LVM tēlu; panākt sabiedrības izpratni par LVM kā par

progresīvu biznesa organizāciju un par tās biznesa mērķi, kā arī veicināt starptautiskos kontaktus.

Darbības stratēģija komunikācijai ir veidota, pamatojoties uz uzņēmuma korporatīvajā stratēģijā noteiktajiem un sabiedrisko attiecību pamatuzdevumiem, kas sevī ietver sabiedrības informēšanu un uzņēmuma iekšējās komunikācijas veicināšanu.

Uzņēmumā, komunikācija ir ražošanas blokam atbalstošā funkcija – tā rada nepieciešamos apstākļus un vidi, lai būtu iespējams ilgtermiņā sasniegt ražošanas mērķus.

Vertikālā komunikācija uzņēmumā galvenokārt notiek elektroniski, vai dokumentu formā, rīkojumu veidā, virzienā no augšas, un atskaišu veidā no lejas.

Horizontālā komunikācija pārsvarā notiek verbāli, izmantojot mobilo sakaru līdzekļus. Šāda veida komunikācija pārsvarā tiek lietota pieredzes apmaiņai.

Kā jaunums uzņēmumā ir „Ideju banka”, šī procedūra ir saistoša visiem LVM darbiniekiem, kuri vēlas paust, uzkrāt un attīstīt savas idejas uzņēmuma attīstības un vides uzlabošanai.

Ideja tiek publicēta – LVM intranetā, fiksējot idejas nosaukumu, aprakstu, ieguvumus un priekšlikumus tās realizēšanai.

Ideja tiek nodota LVM intranetā publiskai apspriešanai un vērtēšanai.

Ideju bankā iesniegtās idejas periodiski izvērtē apbalvošanai. Ne biežāk kā reizi ceturksnī publicētās idejas tiek izvērtētas Ideju darba grupā atbilstoši vērtēšanas kritēriju matricai, un noteiktas vislabākās idejas. Labāko ideju autori, kā novērtējumu (apbalvojumu), saņem uzņēmuma atbalstītu iespēju sevis pilnveidošanai. Finansējums tiek nodrošināts no centrālo izmaksu budžeta.

Labākās idejas tiek publicētas LVM Meža lapā, kas ir uzņēmuma avīze, kurā tiek apskatītas ikmēneša aktualitātes uzņēmumā un nozarē.

Darbinieku dalība „Ideju bankā” ir, ne tikai sistēmas un procesu uzlabošanas veids, bet arī veids, kā apmierināt pašapliecināšanās vajadzību.

Darbinieku informēšana par struktūrvienību sasniegumiem un uzņēmuma sasniegumiem kopumā notiek kopsapulcēs, un šī informācija tiek izplatīta uzņēmuma avīzē un intranetā.

Uzņēmuma rīkotās sporta spēles, ekskursijas, gadu mijas svinēšana, ir veids, kā uzņēmuma darbinieki komunicē neformālā gaisotnē.

Rīkojumi, iesniegumi un darbam aktuālā informācija, tiek nosūtīti elektroniski, izmantojot uzņēmuma iekšējo datu sistēmu.

Darba atskaites, rēķinus un citus dokumentus, kas nepieciešami nosūtīt oriģinālā, tiek transportēti pašrocīgi, reizi mēnesī, vai divas, atkarībā no to neatliekamības un apjoma.

Uzņēmuma datu bāzē procesu aprakstu struktūra nav pilnīga, iztrūkstoša informācija un novecojuši dati apgrūtina nepieciešamās informācijas atrašanu vai neatrašanu.

#### **4.6. Lēmumu pieņemšana uzņēmumā**

LVM apakšvienību vadītāji lēmumus par iepirkumiem var veikt budžeta ietvaros, vienam iepirkumam nepārsniedzot pilnvarojuma summu 1000 Ls. Pirkumi virs šīs summas veicami iepirkumu procedūrā paredzamajā kārtībā, veicot publisko iepirkumu. Ja paredzamā iepirkuma summa nepārsniedz struktūrvienības vadītāja noteikto pilnvarojumu – 10 000 Ls, par iepirkumu lemj struktūrvienības ietvaros. Ja paredzamā iepirkuma summa pārsniedz struktūrvienības direktora pilnvarojumu, par to lemj korporatīvās vadības līmenī izveidojot iepirkuma komisiju. Stratēģiski lēmumi tiek lemti LVM pārvaldes izpildinstitūcijā – valdē un augstākajā pārvaldes institūcijā – akcionāru sapulcē.

Iepirkuma process ir standarta lēmumu pieņemšanas process uzņēmumā.

Iepirkuma procesa pilnvarojuma pakāpe atspoguļo, kā LVM tiek nostādīti centralizācijas un decentralizācijas jautājumi.

Situācijā, kad uzņēmums ir saistīts ar valsts struktūru, zināmu iespaidu tā darbībā un lēmumos, darbības virzienu akceptēšanā vai noraidīšanā, nosaka politiskās un citāda veida ambīcijas, kas pastāv dotās valsts struktūrā.

Analizējot vadīšanas procesus organizācijā, autors nonāca pie slēdziena, ka lēmumu pieņemšanas procesā, kas attiecas uz jaunu tehnoloģiju centralizētu ieviešanu ražošanā, netiek iesaistīti zemākā līmeņa vadītāji. Bet praksē pierādījies, ka šiem vadītājiem, ikdienā, esot saskarsmē ar darba procesiem, ir izveidojusies augsta kompetence savas darbības specializācijā.

## **5. Darba organizācijas procesa pārvaldības pilnveidošanas iespējas AS „Latvijas valsts meži”**

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas procesa uzsākšana uzņēmumā ir svarīgs solis kontroles sistēmas uzlabošanā. Kvalitātes sistēma ne tikai sakārto procesus un paredz to nepārtrauktu uzlabošanu, bet arī, dod pasaulē atzītas kvalitātes zīmi uzņēmuma produkcijai, kas dod plašākas iespējas klientu piesaistē. Kvalitātes vadības sistēmas pielietojums uzņēmumā būtu jāpopularizē, ieviešot kvalitātes standartus ne tikai ražošanas procesiem, bet arī aptverot vadīšanas funkciju uzņēmumā. Tā varētu būt Visaptverošās kvalitātes sistēmas(TQM) ieviešana, kas paredz visu uzņēmuma procesu sakārtošanu.

Optimizējot uzņēmuma kontroles sistēmu, kā uzņēmuma risku samazināšanas preventīvais pasākums, būtu veicama kontroles sistēmas ieviešana, kas paredz regulāras uzņēmuma auditoru, vai nozares speciālistu grupu, organizētas kontroles darbības struktūrvienībās. Tas ļautu samazināt uzņēmuma riskus, laikus novēršot neizdarības, darba drošības, ugunsdrošības, vides drošības un materiālo resursu uzskaites jomās. Jautājums par plānveida kontroles ieviešanu uzņēmumā ir aktuāls struktūrvienībās un darbības jomās, kur netiek piemērota kvalitātes vadības sistēma.

Zemākās vadības ikdienas darbs ir saistīts ar lielu apjomu, dažāda veida, organizatorisku jautājumu risināšanu. Tīri organizatorisks, bet nozīmīgs no vadīšanas viedokļa jautājums. Vai iespējams struktūrvienībās mainīt kārtību, kā notiek apakšvienību ikmēneša atskaite par paveiktajiem darbiem. Aktīvajā darbu sezonā, kad apakšvienību vadības darba slodze tuva pārslodzībai, darba atskaišu nodošana notiek vadītājam pašrocīgi, transportējot nepieciešamo dokumentāciju. Tādos brīžos rodas iespaids, ka ar darbu organizēšanu kaut kas nav kā vajag. Ja līdz šim, apakšvienību vadītāji devās pie nozaru speciālistiem veltījot laiku, kas attālāko apakšvienību vadītājiem atņem vairāk kā pusi dienas no tiešo pienākumu veikšanas, tad priekšlikums šiem nozaru speciālistiem, aktīvās darba sezonas laikā, kad apakšvienību darba noslodze prasa vadītāja tiešu klātbūtni, ik mēnesi apmeklēt pakļautībā esošās apakšvienības, ne tikai, lai atbrīvotu no neērtībām apakšvienības vadītāja darbu, bet arī, lai praktiski kontrolētu situāciju, veicot kontroli tiešajā pakļautībā esošajās apakšvienībās „uz vietas”, kas parasti tiek veikts tikai atskaišu kontroles veidā. Tas kalpotu, kā kompetences celšanas paņēmieni, kas nepieciešama plānojot un kontrolējot struktūras apakšvienību darbu.

Analizējot vadīšanas procesus organizācijā, autors nonāca pie slēdziena, ka lēmumu pieņemšanas procesā, kas attiecas uz jaunu tehnoloģiju ieviešanu ražošanā, ir jāiesaista arī zemākā līmeņa vadītāji. Praksē pierādījies, ka šiem vadītājiem, ikdienā, esot saskarsmē ar darba procesiem, ir izveidojusies augsta kompetence savas darbības specializācijā. Šāda pieeja ļautu objektīvāk izvērtēt jauno tehnoloģiju pielietojuma efektivitāti. Rezultātā tiktu iegūta mazāka kļūdišanās iespējamība lemsanas procesā.

Sezonas līgumstrādnieku piesaistīšana uzņēmumam motivējot tos turpināt darba attiecības ilgstoši. Tādam nolūkam ieteicams izvēlēties motivatorus, kas ļautu saglabāt esošo uzņēmuma politiku attiecībā uz līgumstrādniekiem, jo nesezonā uzņēmumam nav iespējas nodrošināt darbu un attiecīgi darba atalgojumu. Kā motivatori šādā situācijā ieteicami sociālo garantiju veidi.

Darba autors, ievācot bakalaura darba izstrādei nepieciešamo informāciju, veica informācijas analīzi salīdzinot un izvērtējot datus uzņēmuma datu bāzē. Procesā tika konstatētas satura nepilnības, kas ievērojami apgrūtināja nepieciešamo jautājumu noskaidrošanu. Rezultātā darba autors nonāca pie slēdziena, ka datu bāzē esošā informācija ir atjaunojama, papildināma un sakārtojama.

Uzņēmumā, notiekot struktūras izmaiņām, nepieciešams, iespējami īsā laika posmā, atjaunot informācijas resursos esošos datus par uzņēmumu, lai izvairītos no domstarpību rašanās iespējas par uzņēmuma sniegtās informācijas saturu.

Biroja darba efektivitāti, tiešā veidā, ietekmē darbinieku darba vietu izvietojums, iekārtojums, darbinieku savstarpējā komunikācija, risinot darba uzdevumus, darba nodrošinošo telpu izkārtojums un funkcionalitāte. Uzņēmumam paplašinoties, esošās ēkas nespēj nodrošināt šo funkcionalitāti, kā rezultātā krītas darba efektivitāte un tiek ietekmēta darbinieku motivācija ietekmējot darba ražīgumu.

LVM izaugsme, ar nepārtraukti pieaugošajām vajadzībām, prasa nepārtrauktu vadīšanas procesu pārvērtēšanu, analizējot visu vadīšanas funkciju darbību, paredzot iespējamus riskus un laikus novēršot to iespējamības.

## Secinājumi

1. Plānošanas procesā tiek noteiktas vadlīnijas visu uzņēmuma vadības līmeņu darbam, kur Stratēģija, ir uzņēmuma augstākās vadības galvenais plānošanas un stratēģiskās vadības rīks. Taktiskie plāni, kalpo par atskaites punktu vidējā līmeņa vadībai, lai veiktu mērķu īstenošanas kontroli, savukārt, zemākā līmeņa vadība ar operatīvo plānu palīdzību realizē, koordinē un kontrolē mērķu izpildi.
2. Organizēšana ir organizācijas mērķu sasniegšanas instruments. Šo mērķu sasniegšana kļūst iespējama, pateicoties uzņēmuma struktūras izveidei. Funkcionāla struktūra ar sevi paredz darbinieku specializēšanos šaurākās jomās, kas paaugstina uzņēmuma kopējo darba efektivitāti.
3. Praktiski neeksistē pilnīgi centralizētas, vai decentralizētas organizācijas, jo pilnīga centralizācija vai decentralizācija izslēdz organizatoriskās struktūras būtību, kas paredz efektīvi izmantot struktūras cilvēku resursus.
4. Gada plānu izpildes kontrole ir iedarbīgākais kontroles mehānisms, kas norāda uz pārskatāmajiem aspektiem stratēģijā un tās efektivitāti. Šai darbībai jābūt saskaņotai ar budžeta plānošanas ciklu. Atskaišu un statistiskā informācija ļauj veikt gada plānu kontroli biežāk nekā reizi gadā – piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā lai laikus ņemtu vērā un koriģētu būtiskas atkāpes no plānotā snieguma.
5. Motivācijai uzņēmumā jāpiešķir liela nozīme, no tās tiešā veidā atkarīga uzņēmuma pastāvēšana un darbības efektivitāte, jo motivēts darbinieks sniedz lielāku atdevi darbā, tā ceļot uzņēmuma darba efektivitāti.
6. Svarīgi, lai komunicējot, informācija būtu savlaicīga, precīza un aktuāla, kas nepieciešams efektīvai lēmumu pieņemšanai un paziņošanai.
7. Vadītāja darbā lēmumu pieņemšana saistīta ar atbildību par pieņemtajiem lēmumiem. Lēmumiem jābūt pamatotiem, katrā situācijā jāanalizē cēloņi, jāskatās risinājumu alternatīvas un iespējamās sekas.
8. LVM aptver plašu darbības lauku, kas prasa apjomīgu plānošanu un pārdomātu vadības struktūru. Un ņemot vērā resursus, ko uzņēmums apsaimnieko, tas prasa lielu sociālo atbildību.



9. LVM struktūrvienību uzdevums uzņēmumā ir veikt tām izvirzīto taktisko mērķu sasniegšanu iepriekš apstiprināta budžeta ietvaros, lai kopīgiem spēkiem īstenotu uzņēmuma augstākos mērķus.
10. Plānošanas process LVM tiek veikts saskaņoti, paredzot optimālu darbības plānu izstrādi visos vadības līmeņos, kur korporatīvās vadības darbam, kā augstākās vadības plānošanas instrumentam, šajā procesā ir noteicoša loma.
11. Administratīvā aprāta apjoms LVM, pamatojams ar veicamo darbu apjomu un specializēšanās nepieciešamību pārstāvēt dažādos darbības novirzienus.
12. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas procesa uzsākšana uzņēmumā ir svarīgs solis kontroles sistēmas uzlabošanā. Kvalitātes sistēma ne tikai sakārto procesus un paredz to nepārtrauktu uzlabošanu, bet arī, dod pasaulē atzītas kvalitātes zīmi uzņēmuma produkcijai, kas dod plašākas iespējas klientu piesaistē.
13. LVM struktūrvienībās un uzņēmumā kopumā nav novērota bieža darbinieku kadru maiņa, kas liecina par efektīvu motivēšanas sistēmu uzņēmumā.
14. Uzņēmuma datu bāzē procesu aprakstu struktūra nav pilnīga, iztrūkstoša informācija un novecojuši dati apgrūtina nepieciešamās informācijas atrašanu vai neatrašanu.
15. Lēmumu pieņemšanas procesā, kas attiecas uz jaunu tehnoloģiju centralizētu ieviešanu ražošanā, netiek iesaistīti zemākā līmeņa vadītāji. Bet praksē pierādījies, ka šiem vadītājiem, ikdienā, esot saskarsmē ar darba procesiem, ir izveidojusies augsta kompetence savas darbības specializācijā.
16. LVM izaugsme, ar nepārtraukti pieaugošajām vajadzībām, prasa nepārtrauktu vadīšanas procesu pilnveidošanu, analizējot visu vadīšanas funkciju darbību, paredzot iespējamus riskus un laikus novēršot to iespējamības.

## Priekšlikumi

1. Kvalitātes vadības sistēmas pielietojums uzņēmumā būtu jāpopularizē, lai uzlabotu kontroles sistēmu uzņēmumā, ieviešot kvalitātes vadības standartus, ne tikai ražošanas procesiem, bet arī aptverot vadīšanas funkciju uzņēmumā. Tā varētu būt Visaptverošās kvalitātes sistēmas(TQM) ieviešana, kas paredz visu uzņēmuma procesu sakārtošanu.
2. Lēmumu pieņemšanas procesā, kas attiecas uz jaunu tehnoloģiju ieviešanu ražošanā, būtu jāiesaista arī zemākā līmeņa vadītāji. Praksē pierādījies, ka šiem vadītājiem, ikdienā, esot saskarsmē ar darba procesiem, ir izveidojusies augsta kompetence savas darbības specializācijā. Šāda pieeja ļautu objektīvāk izvērtēt jauno tehnoloģiju pielietojuma efektivitāti. Rezultātā tiktu iegūta mazāka kļūdīšanās iespējamība lemšanas procesā.
3. Uzņēmuma datu bāzē būtu veicama informācijas precizēšana, atjaunošana, papildināšana, sakārtošana savlaicīgi, kas atvieglotu informācijas pārskatīšanu. Uzņēmumā notiekot struktūras izmaiņām nepieciešams savlaicīgi atjaunot informācijas resursos esošos datus par uzņēmumu, lai nerastos domstarpības, saskaroties ar atšķirīgu informāciju dažādos avotos.
4. Būtu veicami pasākumi, lai apmierinātu pieaugošās vajadzības pēc darba telpām birojos, plašākām ēkām, darbinieku ģērbtuvēm, kas ir primārās vajadzības motivējošai darba videi, no kā atkarīgs efektīvs darbs uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

## Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Abizāre V. (2004) *Ievads uzņēmējdarbībā*. Rīga: RaKa, 140 lpp.
2. Beļčikovs J., Praude V. (2001) *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 507 lpp.
3. Boitmane I. (2006) Personāla atlase un novērtēšana. Rīga: SIA „Lietišķās informācijas dienests”, 160 lpp.
4. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. (2000) *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Kamene, 232 lpp.
5. Forands I. (2004) *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 330 lpp.
6. Forands I. (2007) *Menedžmenta autoritātes*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 212 lpp.
7. Forands I. (2000) *Stratēģija. Kvalitāte*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 254 lpp.
8. Forands I. (1999) *Vadītājs un vadīšana*. Rīga: Kamene, 176 lpp.
9. Hofš K.G. sadarbībā ar Alsiņu R. (2010) *Biznesa ekonomika (2. Izdevums)*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 603 lpp.
10. Klauss A. (2002) *Zinības vadītājam* Rīga: Preses nams, 560 lpp.
11. Kehre M. (2004) *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Turība, 230 lpp.
12. Mācību līdzeklis (1999) *Mazā biznesa kurss*. Rīga: Jumava, 333 lpp.
13. Pildavs J. (2002) *Kvalitātes vadīšanas teorijas pamati*. Rīga: Kamene, 56 lpp.
14. Spulle Ā.A. (2004) *Praktiskais menedžments*. Rīga: Turība, 297 lpp.
15. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 246 lpp.
16. Vadībzinības rokasgrāmata (2004) *Viss par uzņēmējdarbību un vadību*. Rīga: Zvaigzne ABC, 256 lpp.
17. Vārna J. (2004) *Ražošanas organizēšana*. Rīga: Preses nams, 294 lpp.
18. Vīksna A. (2007) *Savs bizness*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 174 lpp.
19. Vorončuka I. (1999) Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 268 lpp.
20. Zvirbule – Bērziņa A. (2006) *Ražošanas menedžments*. Rīga: Turība, 150 lpp.
21. „Harvard Business Review on” (2007) *Darbinieku motivācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 177 lpp.
22. Lake N. (2006) *The Strategic planning workbook*. London: Kogan Page, p. 242.
23. Басовский Л.Е. (2000) *Менеджмент*. Москва: ИНФРА-М, 214 с.
24. LVM vadība, LVM mājas lapa, [http://www.lvm.lv/lat/lvm/lvm\\_vadiba/](http://www.lvm.lv/lat/lvm/lvm_vadiba/) (skatīts: 21.09.2011.)

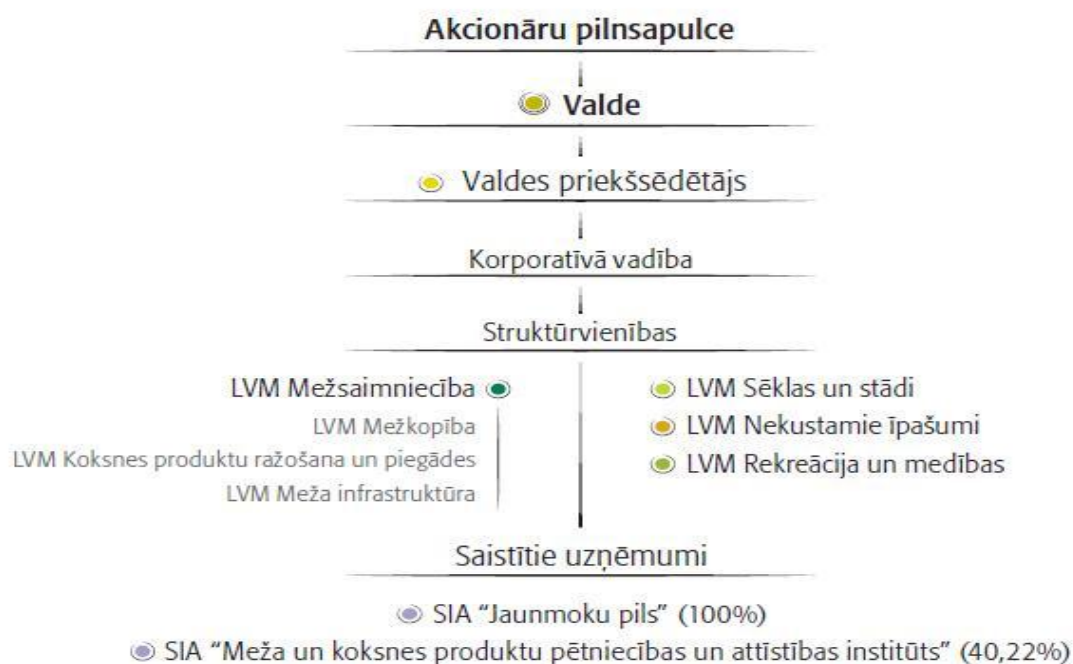
25. Dati no AS „Latvijas valsts meži” uzņēmuma iekšējā interneta tīkla (skatīts periodā no 1.08.2011. līdz 1.11.2011.)
26. Dati no AS „Latvijas valsts meži” uzņēmuma datu bāzes (skatīts periodā no 1.08.2011. līdz 1.11.2011.)
27. Valsts aktīvu pārvaldības izvērtējums <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Latvia/Local%20Assets/Documents/Valsts%20aktīvu%20parvaldiba.pdf> (skatīts: 20.10.2011.)
28. LVM finanšu dati, LVM mājas lapa [http://www.lvm.lv/lat/lvm/finansu\\_informacija/](http://www.lvm.lv/lat/lvm/finansu_informacija/) (skatīts: 21.09.2011.)
29. LVM misija un vīzija, LVM mājas lapa. <http://www.lvm.lv/lat/lvm/> (skatīts: 20.10.2011.)
30. LVM stratēģija, LVM mājas lapa. <http://www.lvm.lv/lat/lvm/strategija/> (skatīts: 20.10.2011.)
31. Kvalitātes vadība, Latvijas Republikas Ministru Kabineta mājas lapa. <http://mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-modeli/ISO/> (skatīts: 20.10.2011.)
32. Vidže I. (2006.) *Amata apraksts – darba līguma neatņemama sastāvdaļa*, žurnāla arhīvs Komersanta vēstnesis <http://www.kvestnesis.lv/index.php?menu=doc&id=128108> (skatīts: 20.10.2011.)

## **Pielikumi**

1. Pielikums. *AS „Latvijas valsts meži” struktūrshēma (LVM mājas lapa).*
2. Pielikums. *LVM pamatnostādņu aktualizēšanas shēma (uzņēmuma materiāli).*
3. Pielikums. *LVM stratēģisko mērķu aktualizēšanas shēma (uzņēmuma materiāli).*
4. Pielikums. *Struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” direktora amata apraksts (uzņēmuma materiāli).*

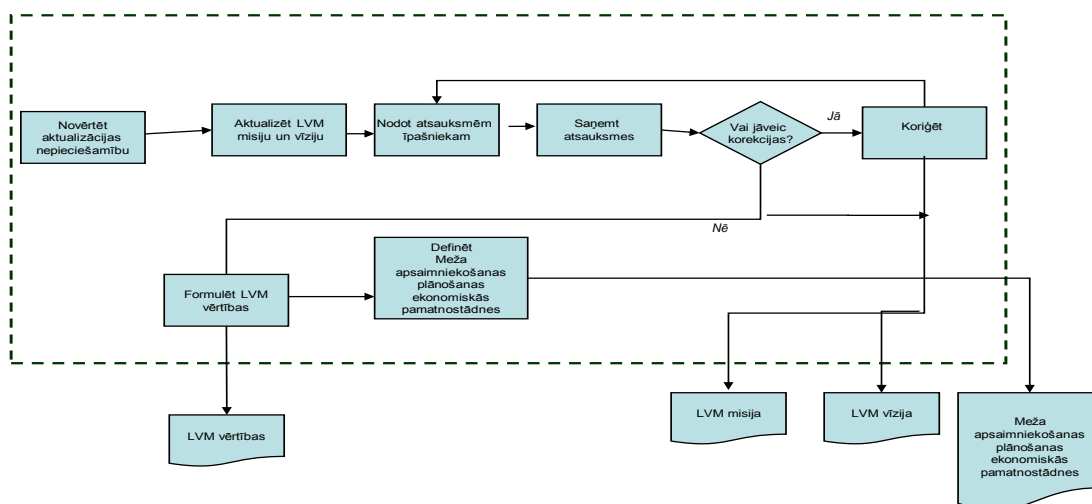
1.pielikums. AS „Latvijas valsts meži” struktūrshēma (LVM mājas lapā).

## Uzņēmuma struktūra

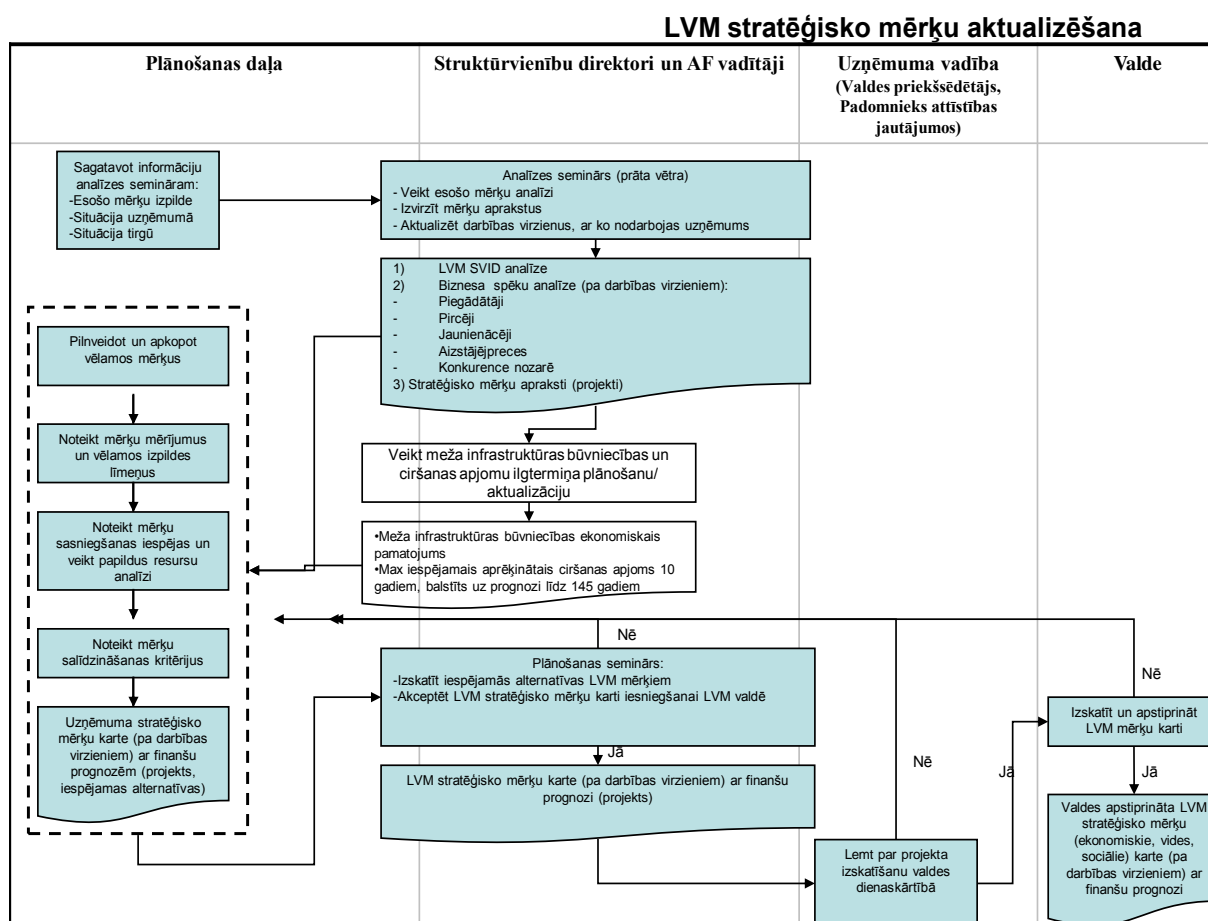


2.pielikums. LVM pamatnostādņu aktualizēšanas shēma (uzņēmuma materiāli).

### LVM pamatnostādņu aktualizēšana



## 3.pielikums. LVM stratēģisko mērķu aktualizēšanas shēma (uzņēmuma materiāli).



## 4.pielikums. Struktūrvienības LVM „Sēklas un stādi” direktora amata apraksts (uzņēmuma materiāli).

Izmaiņas ar 08.10.2002. rīkojumu Nr.---/--

Izmaiņas ar 30.03.2004. rīkojumu Nr.--/--

Izmaiņas ar 14.07.2004. rīkojumu Nr.--/----

APSTIPRINĀTS  
Ar VAS “Latvijas valsts meži”  
05.09.2002. rīkojumu Nr.---/--

### Amata apraksts

<b>Amata nosaukums</b>	<i>LVM Sēklas un stādi direktors</i>
<b>Vārds, Uzvārds</b>	
<b>Struktūrvienība</b>	LVM Sēklas un stādi
<b>Tiešais vadītājs</b>	Viceprezidents

---

<b>Amata kods/ nosaukums</b>	1210 18/ Ražošanas direktors
<b>pēc profesiju klasifikatora</b>	
<b>Aizvietotājs</b>	<b>prombūtnes</b>
<b>gadījumā</b>	

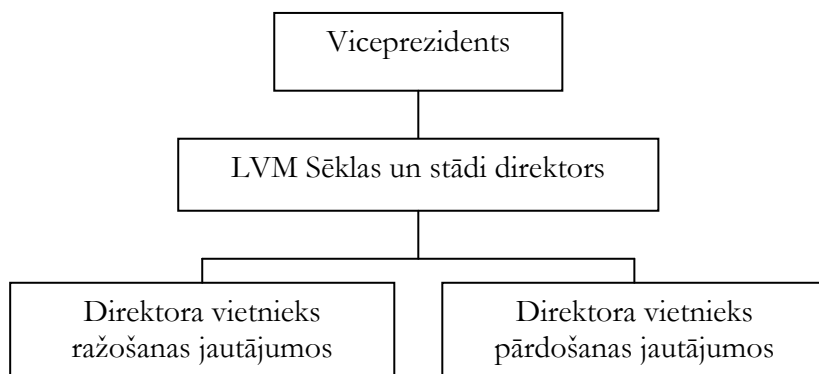
---

#### **Amata pastāvēšanas mērķis**

Nodrošināt LVM Sēklas un stādi pārstāvēto saimnieciskās darbības virzienu, meža un dekoratīvo kokaugu sēklu un stādāmā materiāla ražošanu un tirdzniecību, kā AS LVM darbības pamatvirziena sekmīgu saimniecisko darbību un attīstību, atbilstoši AS LVM stratēģiskajiem plāniem un spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem, sasniedzot augstus darbības rentabilitātes rādītājus.

---

#### **Amata vieta organizācijā (administratīvā pakļautība)**



#### **Galveno pienākumu apraksts**

1. Nodrošina ilgtermiņa darbības attīstības plānu izstrādi katrā no darbības virzieniem.
2. Nodrošina investīciju programmu izstrādi un sekmīgu realizāciju struktūrvienības darbības virzienos.
3. Analizē jaunu darbības virzienu attīstības iespējas darbības pamatvirziena ietvaros un sekmē to attīstību.
4. Nodrošina struktūrvienības budžeta sagatavošanu atbilstoši AS LVM valdes noteiktajiem mērķiem un aizstāv to valdē.
5. Nodrošina AS LVM budžeta izpildi struktūrvienības darbības virzienā.
6. Kontrolē struktūrvienības darbu, veidojot un vadot efektīvu iekšējās kontroles un atskaitīšanās sistēmu.
7. Nodrošina AS LVM iekšējā auditā atklāto darbības trūkumu un nepilnību novēršanu struktūrvienībā un darbības sistēmas pilnveidošanu.
8. Sagatavo un iesniedz Viceprezidentam regulāras konsolidētās struktūrvienības darbības atskaites, pamatojoties uz mēneša, ceturkšņa un gada rezultātiem.
9. Sagatavo priekšlikumus Viceprezidentam par struktūrvienības saimnieciskās un administratīvās darbības optimizāciju.
10. Sagatavo priekšlikumus Viceprezidentam ilgtermiņa plānu un budžeta aktualizācijai struktūrvienības darbības virzienos.
11. Realizē struktūrvienības līgumsaistības saskaņā ar pilnvarojumu un atbild par to izpildi.
12. Nodrošina personāla vadību un attīstību struktūrvienībā, sniedz priekšlikumus Viceprezidentam struktūrvienības personāla vadības un attīstības jautājumos.
13. Apstiprina ar savu parakstu visus norēķina dokumentus struktūrvienības darbības nodrošināšanai apstiprinātā budžeta ietvaros pirms iesniegšanas Finanšu un uzskaites daļai.



14. Nodrošina darba aizsardzības un ugunsdrošības normatīvo aktu un iekšējo tiesību aktu prasību ievērošanu.

---

### **Formālā atbildība un pieeja informācijai**

- Atbild par struktūrvienības budžeta sastādīšanu, kontroli un izpildi.
  - Atbild par AS LVM noteikto ilgtermiņa un īstermiņa struktūrvienības darbības plānu realizāciju.
  - Atbild par saimnieciskās darbības līgumu slēgšanu un citu uzdevumu veikšanu AS LVM noteiktā pilnvarojuma ietvaros.
  - Atbild par saimnieciskās darbības lēmumiem struktūrvienības darbības vadības ietvaros.
  - Atbild par norēķinu dokumentu autorizāciju un to atbilstību līgumsaistībām.
  - Pieeja informācijai, kura nepieciešama struktūrvienības darbības plānošanai, analīzei un kontrolei.
- 

### **Kontakti:**

Iekšējie: galvenokārt ar Viceprezidentu, LVM Direktoriem, LVM Sēklas un stādi direktora vietnieku ražošanas jautājumos, LVM Sēklas un stādi direktora vietnieku pārdošanas jautājumos un nozares vadītājiem.

### Ārējie:

- Pārstāv AS LVM attiecībās ar fiziskām un juridiskām personām, slēdzot saimnieciskās darbības līgumus noteiktā pilnvarojuma apmērā;
  - Pārstāv AS LVM attiecībās ar masu medijiem Prezidenta pilnvarojumā un saskaņā ar AS LVM sabiedrisko attiecību politikas pamatnostādņem un spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem;
  - Pārstāv AS LVM attiecībās ar profesionālajām un sabiedriskajām organizācijām (profesionālajām biedrībām, fondiem u.c.) Prezidenta pilnvarojumā
- 

### **Darbam nepieciešamā izglītība un kvalifikācija:**

Minimālā: augstākā izglītība, minimālais darba stāžs vadošā amatā 3-5 gadi, vēlama pieredze budžeta sastādīšanā un kontrolē, profesionālā pieredze 3-5 gadi.

Vēlamā: augstākā izglītība mežsaimniecības, dabas zinātnes, ekonomikas vai biznesa vadības specialitātēs, papildus izglītība biznesa vadībā (vismaz 1 gadu), darba stāžs saistītā nozarē virs 5 gadi, nepieciešama pieredze budžeta sastādīšanā un kontrolē, pieredze vadošā amatā virs 5 gadi.

### Īpašas prasmes, iemaņas:

- Vadības prasmes: teicama darba plānošana un organizēšana, stratēģiskā plānošana un vadība, lēmumu pieņemšanas prasmes, ietekme un pārliecināšana, biznesa izjūta, struktūrvienības attīstības veicināšana;
  - Cilvēku vadības prasmes: darbinieku motivēšana un attīstība, darba kontrole un novērtēšana, sadarbības prasmes;
  - Valodu prasmes: teicamas latviešu un krievu valodas prasmes, ļoti labas angļu/ vācu valodas prasmes;
-

- Datorprasmes – Word, Excel, PowerPoint lietotāja līmenī.

Vēlamās personības īpašības: godīgums, augsta lojalitāte pret uzņēmumu, orientācija uz pašattīstību, attīstīta analītiskā un konceptuālā domāšana, teicamas saskarsmes spējas, diplomātija, spēja aizstāvēt un pamatot savu viedokli, uzvedības elastīgums, iniciatīva.

---

**Papildus informācija par amatu:**

---

\_\_\_\_\_  
/Vadītāja paraksts/

\_\_\_\_\_  
/Darbinieka paraksts/

Datums: