



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Promocijas darbs

***Intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes
un to pilnveidošanas nepieciešamība***

*Methods of Management of Knowledge Workers
and the Need for their Improvement*

Vadības zinātnes
Uzņēmējdarbības vadības
doktora studiju programmas
doktorands
stud. apl. nr. Dokt020398

Sandis Babris

Zinātniskā vadītāja
Dr. oec., asoc. prof.

Vizma Niedrīte

Rīga 2006

Saturs

Ievads.....	3
1. Intelektuālais kapitāls un tā loma mūsdienu organizācijās.....	15
1.1. Intelektuālā kapitāla būtība un struktūra	15
1.2. Cilvēku kapitāls	24
1.3. Organizatoriskais kapitāls.....	29
1.4. Tirgus kapitāls	32
1.5. Intelektuālo kapitālu raksturojošie rādītāji	35
2. Intelektuālās organizācijas un to attīstības tendences.....	38
3. Intelektuālo darbinieku un to darba satura un rakstura īpatnības	55
4. Intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmējošie faktori	66
4.1. Kvalitatīvā pētījuma raksturojums.....	66
4.2. Hipotēžu izstrāde	71
4.2.1. Nepieciešamās pārmaiņas plānošanas sistēmā	71
4.2.2. Organizēšanas pamatprincipu izvērtēšana.....	73
4.2.3. Trūkumi esošajā motivēšanas sistēmā.....	82
4.2.4. Kontroles funkcijas izvērtējums	88
4.2.5. Atbalsta pakalpojumu pieejamības novērtējums	90
4.2.6. Intelektuālā darba ražīguma novērtēšanas problēmas	94
4.3. Pārbaudāmās hipotēzes.....	95
5. Intelektuālo darbinieku vadīšanas pilnveidošanas iespējas	100
5.1. Kvantitatīvā pētījuma raksturojums.....	100
5.2. Hipotēzes par darba attiecību modeli pārbaude.....	103
5.3. Hipotēzes par uzņēmējam raksturīgo iezīmju ieviešanu	107
5.4. Hipotēzes par lēmumu pieņemšanas pilnvarām un resursu pieejamību novērtējums ..	112
5.5. Hipotēzes par motivāciju pierādījums	115
5.6. Hipotēzes par vadīšanas kā atbalsta funkcijas novērtējums	125
5.7. Hipotēzes par zināšanu vadīšanu pārbaude	131
5.8. Intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modelis	138
5.9. Intelektuālo darbinieku vadīšanas principu un metožu ieviešana	142
Secinājumi un priekšlikumi	147
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	150
Pielikumi.....	153
1. pielikums. Interviju ceļvedis	153
2. pielikums. Kvantitatīvā pētījuma aptaujas anketa un rezultāti	155
3. pielikums. Galveno komponentu analīzes aprēķini un rezultāti.....	160
4. pielikums. Modeļu atbilstības rādītāji	162

levads

Lai gan vadīšana kā objektīvi nepieciešama cilvēku darbības joma ir pastāvējusi gadu tūkstošiem, kā zinātne tā ir izveidojusies tikai 20. gadsimta sākumā. Pamati tradicionālās jeb ražojošās organizācijas vadīšanai atrodami tādu klasiķu kā F. Teilorā, H. Fajolā, M. Vēberā un A. Maslova darbos. Šo teorētiku nozīmīgākais ieguldījums bija fiziskā (roku) darba veicēju darba ražīguma paaugstināšana rūpniecībā, celtniecībā un citās tradicionālajās tautsaimniecības nozarēs.

Šiem principiem pilnveidojoties, tika izstrādātas koncepcijas par darba satura paplašināšanu, padziļināšanu vai darba rotāciju, H. Fords ieviesa plūsmas ražošanu un transportieri darba tempa uzturēšanai, vēlāk Japānā attīstījās kvalitātes pulciņi, E. Demings izstrādāja Visaptverošās kvalitātes vadīšanas pieeju, tā tika papildināta ar statistikas līdzekļiem u.t.t. – visu šo pieeju izmantošana nodrošināja fiziskā darba veicēju (strādnieku) darba ražīguma nepārtrauktu pieaugumu. Diemžēl jāatzīst, ka šo 20. gadsimta autoru atziņu piemērotība mūsdienu apstākļiem tiek apšaubīta, jo izmaiņas apkārtējā vidē norisinās tik strauji, ka no ikviena organizācijas darbinieka tiek sagaidīta tūlītēja reakcija, taču šo teorētiku piedāvātie vadīšanas principi šādu iespēju neparedz.

Viena no mūsdienu ekonomikas īpatnībām ir tā, ka tieši zināšanas, nevis tradicionālie ražošanas faktori (zeme, darbaspēks, kapitāls) ir nozīmīgākās pievienotās vērtības un organizāciju konkurences priekšrocību veidotājas, tādējādi iezīmējot jauna – zināšanu ekonomikas – laikmeta sākumu. Tas nozīmē, ka organizācijas mūsdienās vairs nevar paļauties tikai uz tradicionālajiem ražošanas faktoriem, lai nodrošinātu šo organizāciju ilgtspējīgu pastāvēšanu un attīstību. Rodas jauna – intelektuālā kapitāla – kategorija, kas sevī ietver visas nemateriālās uzņēmuma rīcībā esošās vērtības.

Kanādas vadībzinību teorētiķe F. Horibe (F. Horibe – angļu val.), kas specializējas intelektuālā kapitāla izpētes jautājumos, secina, ka intelektuālā kapitāla vērtīgākā daļa ir tieši cilvēku kapitāls (intelektuālie darbinieki – aut.), tādēļ nepieciešams izveidot un uzturēt organizāciju, kurā darbinieki vēlas ieguldīt savas idejas, izstrādāt novatoriskus risinājumus, izteikt savus spriedumus, bet organizācija vēlas tos uz klausīt un pieņemt [38, XIII]. Tātad, rodas jauna – intelektuālo darbinieku kategorija, kuru vadīšana ar citai strādājošo grupai – fiziskā darba veicējiem – paredzētajām vadīšanas metodēm kļūst neefektīva.

Kā atzīst viens no vadošajiem vadībzinību teorētiķiem P. Drakers (P. Drucker – angļu val.), zināšanu kā ekonomikas pamatresursa parādīšanās izsauks nepieciešamību izstrādāt radikāli jaunu ekonomikas teoriju un ekonomikas politiku. Taču, kā atzīst zinātnieks, šīs izmaiņas skars ne tikai ekonomikas jomu kopumā, bet arī ikvienu organizāciju, ikvienas organizācijas vadību un tās intelektuālos darbiniekus, jo tiem būs jārisina zināšanu ekonomikas radītās problēmas [30, xi-xii]. Zinātnieks secina: ja 20. gadsimta vadīšanas teoriju nozīmīgākais ieguldījums bija ražošanā nodarbināto fiziskā darba veicēju darba ražīguma piecdesmitkārtīga paaugstināšana, tad 21. gadsimta vadības nozīmīgākais uzdevums ir panākt līdzvērtīgu intelektuālā darba ražīguma pieaugumu [30, 135]. Tas saistīts ar to, ka ar līdzšinējām vadīšanas metodēm diemžēl nav izdevies būtiski paaugstināt tieši intelektuālā darba ražīgumu. Pēc P. Drakera domām, attīstīto valstu svarīgākais uzdevums ir strādāt pie intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanas problemātikas, jo tikai no intelektuālā darba ražīguma būs atkarīga attīstīto valstu labklājība un izaugsme nākotnē [30, 141].

20. gadsimta vadīšanas principu un metožu neatbilstību intelektuālo darbinieku vadīšanai un mūsdienu prasībām savos darbos uzsver virkne zinātnieku. Tā, piemēram, grupa ASV vadības zinātnieku M. Bērsa (M. Beers – angļu val.) vadībā atzīst, ka tradicionālās fiziskā vai administratīvā darba darītājiem paredzētās darba procesa pilnveidošanas metodes nav pietiekoši elastīgas un pārāk maz darba procesu pilnveidošanā iesaista pašus intelektuālā darba darītājus [59, 1]. Arī par 20. gadsimta astoņdesmitajos gados tik populāro reinženieriju (reengineering - angļu val.) kā salīdzinoši jaunu metodi zinātnieki izsakās visai skeptiski, jo tā ir vērsta uz izmaksu samazināšanu, nevis papildus vērtības pievienošanu produktiem vai pakalpojumiem, vai papildus vērtības radīšanu klientiem [59, 11].

ASV vadībzinību teorētiķi E. Pursers un S. Kabana savā grāmatā “Pašvadošā organizācija” (E. Purser, S. Cabana. The self managing organization – angļu val.) īpaši asi kritizē pastāvošo vadīšanas praksi, kas sakņojas 20. gadsimta vadības teorētiķu darbos. Zinātnieki norāda, ka neapmierinošie rezultāti, kas gūti reinženierijas, visaptverošās kvalitātes vadības, komandu darba un pilnvaru piešķiršanas programmu ietvaros norāda, ka ir nepieciešams daudz vairāk pārmaiņu gan principos, kā organizācijas tiek veidotas, gan arī – kā tās tiek vadītas. Praksē var pārliecināties, ka inovatīvas organizācijas ir veicinājušas darba ražīguma pieaugumu, mainot komandas darbu un veidojot tās par pilnībā pašvadošām organizācijām, piešķirot pašiem darbiniekiem tiesības noteikt, kontrolēt un koordinēt savu darbu un darba vietu, tādējādi samazinot ražošanas cikla garumu par 50%, uz pusi samazinot izmaksas un, pats būtiskākais – uzlabot informācijas izplatīšanos organizācijā [49]. Pēc

zinātnieku domām, darbinieku iesaistīšana stratēģijas formulēšanas vai organizatoriskās struktūras izmaiņu veikšanai ir viens no šo procesu izdošanās priekšnoteikumiem. Nododot atbildību par darbu to cilvēku rokās, kas rada pievienoto vērtību un kas faktiski piedalās ražošanas procesā vai pakalpojuma sniegšanā, izzūd nepieciešamība pēc ārējās uzraudzības un samazinās birokrātijas izmaksas.

E. Pursers un S. Kabana arī norāda uz virkni trūkumiem, kas raksturīgas līdzšinējai vadīšanas teorijai un praksei: “Daudzu gadu garumā vadītāji ir koncentrējuši savu uzmanību uz operatīva rakstura jautājumu risināšanu, kontrolējot un koordinējot savu padoto darbu. Vadītāji kalpoja kā konfliktu risinātāji attiecībā pret zemākstāvošajiem, un tas tika uzverts par normu. (...) Vadīšana – ar to tika saprasta citu cilvēku darba kontrole. Pagājušā gadsimta laikā vadītāju ģilde ir izveidojusi vidi, kurā viņu intereses ir pārstāvētas visplašākajā mērogā” [49], 3].

Liels vadības aparāts ierobežo darbiniekus, kas ražo produktus vai sniedz pakalpojumus. Sekojot zinātniskās vadīšanas principiem, lielākā daļa darbavietu ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas jomā ir tikusi ļoti šauri specializēti līdz pat kādas vienas operācijas izpildei un pakļauta ciešai vadības uzraudzībai. Neinteresantā darba satura dēļ neveidojas iekšējā motivācija, kā rezultātā palielinās darbinieku mainība, neierašanās darbā gadījumu skaits, pasliktinās darba kvalitāte, veidojas dīkstāves un vērojamas citas negatīvas tendences, kas rezultātā izraisa izmaksu pieaugumu.

Pēc autora domām, mūsdienu zināšanu ekonomikas laikmetā tradicionālā vadīšana vairs nespēj pastāvēt. Ārkārtīgi straujā informāciju tehnoloģiju, telekomunikāciju attīstība atstāj būtisku ietekmi uz darba saturu un darba raksturu. Organizācijas, kas izmanto jauno tehnoloģiju priekšrocības, pārveidojas par tīklveida virtuālajām organizācijām, kas pilnībā likvidē līdz šim ierastās vadītāja lomas birokrātiskā organizācijā. Jaunāko informāciju tehnoloģiju ieviešana organizācijās samazina nepieciešamību pēc vadītāju amatiem, jo tās padara darba vidi demokrātiskāku – ikvienam ir pieejama plaša informācijas bāze, un arī strādājošais uzreiz var iegūt informāciju par savu darba sniegumu bez starpnieka (vadītāja) līdzdalības.

Mūsdienās arvien izteiktāka ir tendence fizisko darbu aizstāt ar intelektuālo darbu, kurā izšķirošās ir darbinieku spējas iegūt, apstrādāt un radīt zināšanas, lai piedāvātu preces un pakalpojumus ātri, droši un ar pēc iespējas zemākām izmaksām. Tas nozīmē, ka mūsdienu organizācijām ir nepieciešami labi izglītoti darbinieki, kas visu savu enerģiju, pūles un zināšanas velta organizācijas mērķu sasniegšanai. Organizācijas vairs nespēj izdzīvot, ja tās

darbinieki ir vienaldzīgi pret organizāciju, ar zemu prasmju un izglītības līmeni, neelastīgi attiecībā pret tirgus mainīgajām prasībām. Rodas jaunas - intelektuālās organizācijas, kurās strādā intelektuālie darbinieki, kas ir augstas klases profesionāļi savā jomā. Šīm organizācijām ir būtiski, lai visi tās intelektuālie darbinieki strādātu radoši, inovatīvi un nodotos organizācijas mērķu sasniegšanai. Intelektuālie darbinieki, pretstatā fiziskā darba veicējiem, ir neatkarīgāki, vairāk specializējušies, paši spējīgi kontrolēt un koordinēt savu darbu.

Tradicionālais autoritārais vadīšanas stils uz zināšanām balstītajos uzņēmumos nav piemērots, jo intelektuālajiem darbiniekiem ir ļoti būtiski strādāt vidē, kurā tiem ir augsta neatkarības pakāpe un rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā. Diemžēl tradicionālajās organizācijās lēmumu pieņemšanā vadītāja formālā vara aizēno zināšanas un pieredzi, kas ir darbiniekiem bez lēmumu pieņemšanas tiesībām. Tradicionālajā vadīšanas modelī vadītāji lielākoties vienpersoniski izlemj, kādas zināšanas un kā tiks izmantotas. Speciālisti, kam ir visvairāk attiecīgo zināšanu, lielākoties netiek iesaistīti stratēģisko lēmumu pieņemšanā, tādēļ ir nepieciešams meklēt pilnīgi atšķirīgus organizācijas sakārtojuma un vadības principus.

Pēc P. Drakera domām, ASV intelektuālo darbinieku īpatsvars 2000. gadā bija sasniedzis 2/5 no strādājošo kopskaita (40% - aut.) [30, 141]. Savukārt vadībzinību teorētiķis M. Bērss norāda, ka ASV to īpatsvars 2004. gadā ir 25% no nodarbināto kopapjoma [59, 1]. Tomēr abi zinātnieki ir vienprātīgi, ka intelektuālā darba veicēju kategorija ikvienā attīstītajā valstī ir kļuvusi par visstraujāk augošo strādājošo grupu.

Pēc Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes veikto profesiju apsekojumu rezultātu datiem 2004. gadā 32.8% nodarbināto Latvijā var tikt uzskatīti par intelektuālā darba veicējiem, ja šajā grupā ieskaita likumdevējus, valsts vecākās amatpersonas, vadītājus un vecākos speciālistus (saskaņā ar Latvijas Republikas Profesiju klasifikatoru). Taču, ja šai kategorijai pieskaita arī profesiju kategoriju "speciālisti", tad kopsummā uz 2004. gadu intelektuālo darbinieku īpatsvars būtu pat 46.1%. Neatkarīgi no tā, kuras profesijas uzskatām par intelektuālajām profesijām, varam apgalvot, ka vairāk kā 30% no nodarbinātajiem Latvijā veic intelektuālo darbu.

Tātad, attīstītajās valstīs un arī Latvijā ik gadus vienkāršā fiziskā darba darītāju īpatsvars samazinās, taču palielinās uz zināšanām balstīto darba vietu skaits – pat ja strādnieks veic fizisku darbu, šī darba veikšanai ir nepieciešama arvien lielāka teorētisko zināšanu bāze.

Pozitīvi vērtējama situācija, ka arī Latvijas iedzīvotāji apzinās zināšanu un izglītības lomu. Jau 2000. gada tautas skaitīšanas dati liecināja, ka iedzīvotāju (15 un vairāk gadu

vecumā) ar augstāko izglītību īpatsvars, salīdzinot ar 1989. gadu, bija pieaudzis līdz 13,9% jeb par 2,4 procentpunktiem, ar vidējo izglītību – līdz 51,2% (par 2,3 procentpunktiem), samazinoties iedzīvotāju skaitam ar sākumskolas un zemāku izglītību no 16,2% līdz 8,4 procentiem [11, 62]. Pozitīvi jāvērtē arī fakts, ka pēdējos gados Latvijā ir viens no augstākajiem studējošo īpatsvara rādītājiem ne tikai Eiropas Savienībā, bet arī pasaulē, kas liecina, ka iedzīvotāju ar augstāko izglītību īpatsvars Latvijā turpinās paaugstināties.

Tomēr jāatzīst, ka Latvijas valsts ekonomiskā attīstība un globālā konkurētspēja ir atkarīga ne tikai no intelektuālo darbinieku skaita, bet arī no to darba rezultātiem, piemēram, veicot radošos un inovatīvos uzlabojumus uzņēmumu darbībā.

Centrālā statistikas pārvalde ir veikusi divus Inovāciju attīstības apsekojumus Latvijā (2002. un 2004. gadā), kuros tika apkopoti dati par laika periodu no 1999. līdz 2001. gadam un par laika periodu no 2001. līdz 2003. gadam. Apsekojumu dati diemžēl nav iepriecinoši – abos pētījumos tika konstatēts, ka tikai 19% no Latvijas uzņēmumiem ir bijuši inovatīvi, ieviešot tirgū jaunus vai būtiski uzlabotus produktus vai arī uzņēmumos ieviešot jaunas būtiski uzlabotas tehnoloģijas [12, 107]. Tas, ka abos pētījuma periodos tika iegūti identiski rezultāti, liecina, ka līdz šim Latvijas ekonomikā kopumā un arī mikroekonomiskajā līmenī – konkrētos uzņēmumos – nav pieaugušas investīcijas tieši cilvēciskajā kapitālā, kas spētu ar jaunieģūtājam zināšanām nodrošināt inovāciju izstrādi un ieviešanu. Inovatīvo uzņēmumu īpatsvars Latvijā ir ievērojami zemāks nekā vidējais rādītājs ES valstīs, kur tas ir 45% no uzņēmumiem [12, 107].

Arī augsto tehnoloģiju produktu ražošanas nozaru eksporta īpatsvars pēdējos gados vidēji sastāda tikai 6% [12, 107]. Šie zemie rādītāji ir izskaidrojami gan ar to, ka Latvijā ir ļoti zems zinātnē nodarbināto skaits (2003. gadā – 1.14 zinātniskie darbinieki uz 1000 nodarbinātajiem, kamēr ES valstīs – vidēji 5.4), gan arī ar finansējuma trūkumu – Latvijā kopējais finansējums pētniecībā 2004. gadā bija tikai 0.42% no IKP, kamēr ES valstīs – vidēji 1.93% [12, 109].

Šie dati liecina, ka, lai arī nākotnē Latvijas ekonomika spētu sekmīgi attīstīties, ir nepieciešami uzlabojumi ne tikai makroekonomiskajā sfērā, veicinot uz zināšanām balstīto tautsaimniecības nozaru attīstību, bet arī mikroekonomiskā līmenī, jo Latvijas uzņēmumos ir nepieciešams radikāli uzlabot intelektuālo darbinieku ražīgumu, lai tie radītu pietiekamu inovāciju līmeni kā pakalpojumu un rūpniecības, tā arī valsts pārvaldes sektorā.

Jāatzīst, ka uz zināšanām balstītās ekonomikas izveide ir arī Eiropas Savienības viena no pamatprioritātēm. 2000. gada martā Lisabonā Eiropadome apstiprināja Eiropas Savienības stratēģiskās attīstības dokumentu jeb Lisabonas stratēģiju, kurā kā galvenais mērķis tika noteikts desmit gadu laikā izveidot ES par viskonkurētspējīgāko un dinamiskāko uz zināšanām balstīto ekonomiku pasaulē, kas nodrošinātu ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi ar vairāk un labākām darba vietām un lielāku sociālo kohēziju [13, 78]. Ņemot vērā lēno progresu Lisabonas stratēģijas īstenošanai, 2005. gada februārī Eiropas Komisija iepazīstināja ar jaunu Eiropas Savienības stratēģiju, lai veicinātu izaugsmi un nodarbinātību, liekot uzsvāru uz trim galvenajiem uzdevumiem: nodrošināt, ka Eiropa ir pievilcīga vieta investīcijām un darbam; veicināt zināšanu lomas un inovāciju pieaugumu izaugsmes nodrošināšanai; radīt nosacījumus nodarbinātības attīstībai [13, 78].

Atbilstoši arī Latvija ir sagatavojusi nacionālo Lisabonas programmu 2005.-2008. gadam. Lai stimulētu zināšanas un inovācijas, programmas galvenie uzdevumi 2005.-2008. gadā būs šādi: paaugstināt valsts un sekmēt privātā sektora ieguldījumus zinātniskajā darbībā un attīstībā; nodrošināt zinātnes intelektuālā potenciāla atjaunošanos, pilnveidojot doktorantūras grantu sistēmu un modernizējot zinātnisko infrastruktūru; veicināt zināšanu un tehnoloģiju pārnesi ražošanā (t.sk., biznesa inkubatori, tehnoloģiskie parki); paaugstināt interneta pieejamību un ieviest elektronisko parakstu, kā arī nodrošināt plašākus publiskos pakalpojumus e-vidē.

Programmā noteikts mērķis, ka kopējiem izdevumiem pētniecībai un attīstībai 2010. gadā jābūt 1,5% apjomā no IKP. Programmā paredzēta arī virkne pasākumu inovāciju atbalsta struktūru uzlabošanai, lai sekmētu zināšanu un tehnoloģiju pārnesi, veicinātu jaunu produktu un tehnoloģiju izstrādi. Programmā arī ir izvirzīts mērķis palielināt jauniešu izglītības līmeni, kas kvantitatīvi noteikts 2010. gadam – jauniešu skaita īpatsvars (20-24 gadu vecumā), kuriem ir vismaz vidējā izglītība – 85%.

Pēc autora domām, augstāk minēto uzdevumu izpilde makroekonomiskā līmenī vien nespēs nodrošināt to, ka šo inovāciju ieviesēji – intelektuālie darbinieki – konkrēta uzņēmuma vai organizācijas līmenī būs pietiekoši ieinteresēti jaunās tehnoloģijas vai inovācijas izstrādāt, apgūt un ieviest – ir jānotiek izmaiņām arī šo intelektuālo darbinieku vadīšanas principos un metodēs. Diemžēl 20. gadsimta vadīšanas teorijas nesniedz atbildi, ar kādiem vadīšanas paņēmieniem to var sasniegt.

Līdz šim ir bijuši tikai vispārīga rakstura pētījumi par intelektuālo kapitālu un intelektuālo darbu. Tā, piemēram, grupa Eiropas vadības teorētiķu J. Rūsa (J. Roos – angļu

val.) vadībā pēta intelektuālā kapitāla struktūru un iesaka izmantot intelektuālā kapitāla indeksu, lai tādējādi novērtētu intelektuālā kapitāla lomu uzņēmuma vērtības palielināšanā. Japāņu vadības teorētiķis I. Nonaka (I. Nonaka – angļu val.) demonstrē atšķirības starp veiksmīgiem un mazāk veiksmīgiem japāņu uzņēmumiem, uzsverot zināšanu nozīmi uzņēmumu izaugsmē.

ASV vadības teorētiķis D. Garvins (D. Garvin – angļu val.) uzsver, ka, lai organizācija nemitīgi attīstītos, katram tās darbiniekam jāklūst par zināšanu jeb intelektuālo darbinieku, un tikai tad ir sagaidāmi pozitīvi rezultāti. Citas ASV zinātnieces – D. Leonarda un S. Strausa (D. Leonard, S. Straus – angļu val.) – jau piedāvā konkrētāku intelektuālo darbinieku vadīšanas metodi, ko tās dēvē par “radošo abraziiju”, kuras būtība ir izzināt un visiem organizācijas darbiniekiem izskaidrot citu darbinieku radošās izpausmes īpatnības, lai novērstu iespējamus konfliktus starp darbiniekiem dažādo uzskatu, darba stila vai domāšanas īpatnību dēļ. Savukārt ASV vadības teorētiķis Dž. Kvins (J. Quinn – angļu val.) kā vienu no risinājumiem intelektuālo darbinieku efektīvākai vadīšanai iesaka atteikties no tradicionālās hierarhiskās struktūras un radīt “pašorganizējošos tīklus”, kurā darbinieki paši veido sev nepieciešamās strukturālās attiecības ar citiem organizācijas dalībniekiem.

Pēdējos gados ir parādījušās arī dažas publikācijas un grāmatas par profesionālo pakalpojumu uzņēmumiem, kas ietilpst intelektuālo uzņēmumu kategorijā, piemēram, Dž. Loršs un T. Tīrnejs grāmatā “Sakārtot zvaigznes” (J. Lorsch, T. Tierney. *Aligning the Stars* – angļu val.) secina, ka, lai profesionālo pakalpojumu uzņēmums spētu attīstīties un ilgtermiņā nostiprināt savas konkurences pozīcijas, ir akūti nepieciešams nodot pieredzējušāko speciālistu zināšanas jaunākajiem uzņēmuma darbiniekiem. Autori arī norāda, ka šāda tipa uzņēmumus nevar vadīt ar ierastajām vadīšanas metodēm [43], 3].

Savukārt vadīzinību pētnieks M. Alvessons grāmatā “Intelektuālais darbs un uz zināšanām balstīto uzņēmumu vadīšana” (M. Alvesson. *Knowledge work and knowledge-intensive firms* – angļu val.) vērš uzmanību uz nepieciešamību izveidot organizācijas kultūru, kas veicinātu intelektuālo darbinieku radošu un inovatīvu darbību.

ASV vadīzinību teorētiķis, profesors un konsultants A. Amars (A. Amar – angļu val.), kas šobrīd ir viens no vadošajiem intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas problēmu pētniekiem, norāda, ka intelektuālo darbinieku un intelektuālo organizāciju vadīšanas izpētes joma ir tik jauna, ka ikviens pētījums šajā jomā sniegtu nopietnu ieguldījumu neatrisināto problēmu atklāšanā [22, 239]. Arī autors var piekrist šim apgalvojumam, jo lielākoties dažādu autoru darbos tiek aplūkotas problēmas, kas skar

intelektuālo organizāciju un intelektuālā darba veicēju vadīšanu, tiek piedāvātas arī dažādas idejas, kā būtu jāmainās vadīšanai, taču, lai varētu izstrādāt jaunas intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes un principus, vispirms ir jāizpēta pašu intelektuālo darbinieku attieksme pret esošo vadīšanas praksi un jāiedziļinās šo darbinieku darba motivācijas sistēmā.

Tātad, attiecībā uz intelektuālo darbinieku vadīšanu ir jāmainās gan vadīšanai, gan vadītāja lomai organizācijās, intelektuālo darbinieku vadītājiem kļūstot par pakalpojumu sniedzējiem, kas savukārt nozīmētu pilnībā mainīt priekšstatus par vadītāju kā augstāk stāvošu personu ar plašām pilnvarām plānot, organizēt, motivēt un kontrolēt, lai nodrošinātu savu padoto vadīšanu, uz darbinieku, kas sniedz vadīšanas pakalpojumus tādā apjomā un kvalitātē, kuru ir noteikuši intelektuālie darbinieki.

Latvijā par darbinieku vadīšanas (personālvadības) problēmām runā ļoti nedaudz, piemēram, I. Vorončuka, M. Kehre, P. Eglīte, taču šo autoru darbos nav īpaši izdalīta intelektuālā darbinieka kategorija, līdz ar to, pēc autora domām, vispārīgos vadības teorijas un personālvadības principus attiecībā uz intelektuālajiem darbiniekiem nevar izmantot bez šo principu un metožu pielāgošanas intelektuālo darbinieku darba satura un rakstura specifikai. Mazliet zināšanu vadīšanas problemātikai pieskaras K. Krēsliņš un D. Pauna, uzsverot augstākās izglītības iestāžu lomu zināšanu veidošanā jaunajiem vadībzinību speciālistiem. J. Briedis, pētot SIA “TietoEnator” vadīšanas praksi, iesaka vairākas izmaiņas uzņēmuma kultūrā, lai dalīšanās ar zināšanām starp uzņēmuma struktūrvienībām noritētu sekmīgāk.

Kopumā var secināt, ka gan pasaulē, gan Latvijā ir pietiekami daudz vispārīga rakstura pētījumu gan par personālvadību, gan intelektuālo kapitālu kā ekonomisku kategoriju, gan intelektuālo organizāciju specifiku, taču neatbildēti ir jautājumi par to, kā efektīvāk vadīt intelektuālos darbiniekus un kā pilnveidot un attīstīt intelektuālo darbinieku potenciālu, bet, pats galvenais – kā nodrošināt intelektuālā darba ražīguma pieaugumu.

Pētījuma objekts ir Latvijas intelektuālie darbinieki, **pētījuma priekšmets** – intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes, kā arī intelektuālā darba ražīgums un tā paaugstināšanas iespējas.

Promocijas darba **mērķis** ir izstrādāt intelektuālo darbinieku vadīšanā izmantojamus principus un metodes, kas nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba ražīguma pieaugumu.

Lai sasniegtu darba mērķi, ir nepieciešams darbā veikt sekojošus **uzdevumus**:

- izpētīt intelektuālā kapitāla struktūru un lomu mūsdienu organizācijā,

- noskaidrot intelektuālo organizāciju rašanās cēloņus un noteikt šo organizāciju darbības īpatnības,
- veikt intelektuālā un fiziskā darba satura un rakstura salīdzinājumu,
- izpētīt Latvijas intelektuālo darbinieku darba motivāciju,
- noteikt faktorus, kas veicina un kas ierobežo intelektuālā darba veicēju darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanu un realizēšanu,
- izstrādāt intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modeli.

Promocijas darbā autors ir izvirzījis sekojošas **hipotēzes**:

- pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu;
- ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (rīcības brīvība, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, konkurenci), tiek uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu;
- intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba organizēšanai;
- lai intelektuālo darbinieku darba motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu, patīkams klients un radoša atmosfēra), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālā ieinteresētība);
- lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu;
- lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir veidots, izmantojot ASV un Eiropas Savienības valstīs izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un internetresursus:

- par intelektuālo kapitālu, tā būtību, lomu un struktūru – J. Rūss, F. Horibe, A. Brukinga, L. Edvinsons, M. Alvesons, J. Kleins, R. Nelsons, K. Fornels u.c. (J.

Roos, F. Horibe, A. Brooking, L. Edvinsson, M. Alvesson, J. Klein, R. Nelson, K. Fornell – angļu val.);

- par intelektuālo organizāciju, t.sk. profesionālo pakalpojumu uzņēmumu, attīstības tendencēm un vadīšanas problemātiku – M. Alvesons, F. Horibe, A. Amars, Dž. Loršs, D. Maisters u.c. (M. Alvesson, F. Horibe, A. Amar, J. Lorsch, D. Maister – angļu val.);
- par intelektuālā darba specifiku un intelektuālo darbinieku vadīšanas īpatnībām - G. Deiviss, M. Bērss, P. Drakers u.c. (G. Davis, M. Beers, P. Drucker – angļu val.).

Darbā izmantota arī vispārējā un zinātniskā literatūra par organizāciju vadīšanu, personālvadību, vadīšanas psiholoģiju, zināšanu vadīšanu, statistiskās datu analīzes un apstrādes metodēm, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes un Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijas dati, kā arī npublicētie materiāli.

Pētījumā izmantotās **metodes**: vadībzinību literatūras kontentanalīze, modelēšana, statistiskās datu apstrādes un analīzes metodes. Hipotēžu izvirzīšanai autors izmantoja kvalitatīvo pētījuma metodi – intervēšanu, izstrādājot jautājumu sarakstu un intervējot 18 dažādu intelektuālo profesiju pārstāvjus. Interviju rezultātā tika izvirzīti vairāki desmiti hipotēžu, taču, ņemot vērā to, ka virkne hipotēžu aptvēra līdzīgu vadīšanas problēmu loku, tās tika apvienotas grupās, un no katras grupas tika izvirzītas 1 – 2 hipotēzes, iegūstot 6 hipotēzes, kas tālāk tiek pierādītas pētījuma otrajā posmā. Šo 6 hipotēžu pierādīšanai autors izmantoja kvantitatīvo pētījumu – interneta aptauju, aptaujājot 379 respondentus. Datu apstrādei tika izmantotas statistiskās analīzes metodes – aritmētisko vidējo rādītāju aprēķini, grupu salīdzinājumi, galveno komponentu analīze, strukturālo vienādojumu modelēšana u.c.

Pētījuma **novitāte** atspoguļojas vairākos aspektos:

- autors piedāvā savu intelektuālā kapitāla struktūru un piedāvā rādītājus atsevišķu intelektuālā kapitāla elementu noteikšanai;
- autors ir izpētījis Latvijas intelektuālo darbinieku darba motivāciju ietekmējošos faktoros un to savstarpējās sakarības, izstrādājot **intelektuālo darbinieku motivācijas modeli** (līdzšinējie pētījumi ir bijuši orientēti uz fiziskā darba veicēju darba ražīgumu un motivāciju ietekmējošo faktoru izpēti vai arī kādas vienas profesijas vai profesiju grupas (piemēram, pedagogi, medicīnas darbinieki, vadītāji u.c.) izpēti);

- autors ir izstrādājis un piedāvā *intelektuālo darbinieku vadītāju vērtēšanas modeli*;
- autors ir izstrādājis *Latvijas intelektuālo darbinieku motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi*;
- autors ir izstrādājis *intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modeli*, ar kura palīdzību iespējams noteikt, kādi faktori vai to grupas ir jāuzlabo, lai intelektuālie darbinieki būtu ieinteresēti apsvērt sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas un aktīvi šīs idejas realizētu dzīvē.

Ierobežojumi: ņemot vērā to, ka intelektuālās organizācijas darbojas gan privātajā sfērā (arhitektu vai juridiskie biroji, bankas un apdrošināšanas uzņēmumi, reklāmas aģentūras un vadības konsultanti u.t.t.), gan arī valsts un pašvaldību pārvaldes jomā (ministrijas, skolas, slimnīcas u.t.t.), autors no daudzpusīgā intelektuālo organizāciju klāsta īpašu uzmanību veltīs tieši privātajā sfērā strādājošajiem uzņēmumiem. Pēc autora domām, tieši intelektuālie uzņēmumi, kas ir privātu uzņēmumi, līdz šim ir bijuši ievērojami efektīvāki intelektuālo darbinieku vadīšanas jomā, jo to nosaka augstāka motivācija – lielākajā daļā gadījumu šie uzņēmumi, pretstatā valsts un pašvaldību institūcijām, pieder vadošajiem attiecīgā uzņēmuma speciālistiem un šo uzņēmumu pastāvēšana un attīstība pilnībā ir atkarīgi no spējas savus pakalpojumus pārdot augstas konkurences apstākļos. Savukārt no plašā intelektuālo darbinieku profesiju klāsta autors pētījumā ir iekļāvis gan valsts, gan privātajā sfērā strādājošos intelektuālos darbiniekus, kas nav vadītāji. Tas saistīts ar to, ka ne visiem vadītājiem jāveic intelektuālo darbinieku vadīšana, kā arī hipotēžu izvirzīšanas un pierādīšanas posmā būtiski bija noskaidrot, kā intelektuālie darbinieki vērtē līdzšinējo vadīšanas praksi Latvijā un kā tie vērtē savus vadītājus, tādējādi šo jautājumu uzdošana pašiem vadītājiem varētu ietekmēt kopējos vērtējumus vadītājiem vēlamajā virzienā.

Pētījums aptver **laika periodu** no 2002. līdz 2006. gadam, taču darbā arī izmantotas atsauces uz 20. gadsimtā izdoto literatūru un statistikas datiem.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autoram ir sekojošas **publikācijas**:

- Intelektuālā kapitāla būtība un loma mūsdienu organizācijā (LU raksti nr. 674, 2004);
- Mārketinga komunikācijas izmaiņas elektroenerģijas tirgus liberalizācijas aspektā (LU un AS “Latvenergo” starptautiskās zinātniskās konferences “Energētika, tautsaimniecība un vide Baltijas jūras reģionā” raksti, 2005);

- Profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadīšanas īpatnības (LU raksti nr. 677, 2004);
- Intelektuālā darba specifika un intelektuālo darbinieku vadīšanas īpatnības (pieņemts publicēšanai LU rakstiem, publikācijas līdzautors O. Stūre);
- Intelektuālo darbinieku vērtējums par esošo vadīšanas praksi Latvijā (pieņemts publicēšanai LU rakstiem).

Promocijas darba saturu doktorands ir referējis šādās **starptautiskās zinātniskajās konferencēs**:

- Intelektuālā kapitāla būtība un loma mūsdienu organizācijā // LU 62. Starptautiskā konference. – R: LU, 2004. gada 6. februāris;
- Mārketinga komunikācijas izmaiņas elektroenerģijas tirgus liberalizācijas aspektā // Starptautiskā konference “Enerģētika, tautsaimniecība un vide Baltijas jūras reģionā”. – R: LU EVF un Latvenergo Projekts, 2004. gada 12. augusts;
- Intelektuālo darbinieku darba specifika un vadīšanas īpatnības // LU 63. Starptautiskā konference. – R: LU, 2005. gada 3. februāris;
- Intelektuālās organizācijas un to vadīšanas problēmas Latvijā // Baltijas forums. – R: Baltijas forums, 2005. gada 16. aprīlis;
- Intelektuālo darbinieku vērtējums par esošo vadīšanas praksi Latvijā // LU 64. Starptautiskā konference. – R: LU, 2006. gada 2. februāris.

Autora idejas un atzinumi **aprobēti vairākos uzņēmumos un struktūrvienībās**:

- AS „Latvenergo” Mārketinga komunikācijas daļā;
- SIA „DHL Latvia” Tirdzniecības un Mārketinga nodaļā;
- SIA „Inorek & Grey”;
- SIA „GCI Latvia”;
- SIA „Mediacom”.

1. Intelektuālais kapitāls un tā loma mūsdienu organizācijās

1.1. Intelektuālā kapitāla būtība un struktūra

Mūsdienās zināšanas ir kļuvušas par vienu no svarīgākajām organizāciju konkurences priekšrocību veidotājām, tādēļ jau 20. gadsimta nogalē arvien vairāk Eiropas un ASV ekonomikas un vadībzinību teorētiķu savās publikācijās norāda, ka tieši intelektuālais kapitāls, kas sevī ietver cilvēku, organizatorisko un tirgus kapitālu, ir ikvienas organizācijas svarīgākais un vērtīgākais resurss.

Jāatzīst, ka dažādu autoru izpratne par jēdzienu “intelektuālais kapitāls” un tā saturu ir atšķirīga, tādēļ ir nepieciešams izvērtēt dažādu teorētiķu piedāvātos šī jēdziena skaidrojumus un precizēt intelektuālā kapitāla struktūru, jo tikai tādējādi rastos priekšstats par to, kas mūsdienās veido vislielāko pievienotās vērtības īpatsvaru organizācijās un ietekmē organizāciju vērtības izmaiņas. Tikai izprotot intelektuālo darbinieku vietu un lomu šajā intelektuālā kapitāla izveides procesā, rodas iespēja izstrādāt intelektuālā kapitāla veidotāju – intelektuālo darbinieku – vadīšanas metodes un principus.

Mūsdienās organizāciju vadītāji vairs nevar vadīt tikai tradicionālos aktīvus un cilvēku resursus – ir nepieciešams pievērsties arī intelektuālā kapitāla vadīšanai. J. Rūss, vadībzinību teorētiķis, pat brīdina: “Mūsdienu uzņēmējdarbības pasaulē ir vai nu jāmaksā intelektuālo kapitālu vadīt, vai arī jāmirst!” [51, 5].

Tas nozīmē, ka organizāciju vadītājiem jāapzinās nepieciešamība vadīt visus, nevis tikai finanšu aktīvus, kas bieži vien veido mazāko uzņēmuma vērtības daļu. Koncentrējot uzmanību tikai uz finanšu aktīvu vadīšanu, uzņēmumi zaudē iespēju ne tikai palielināt uzņēmumu vērtību un uzlabot savus peļņas rādītājus, bet arī nodrošināt uzņēmuma attīstību ilgtermiņā.

Visbiežāk novērojami simptomi neadekvātai intelektuālā kapitāla vadīšanai ir darbinieku mainības pieaugums, tirgus daļas samazināšanās, uzņēmuma tēla un reputācijas līmeņa kritums, ražojumu vai pakalpojumu kvalitātes samazināšanās, darba ražīguma samazināšanās, jaunu produktu izstrādes cikla garuma pieaugums vai nespēja izstrādāt jaunus un konkurētspējīgus pakalpojumus vai preces, u.t.t. Šādi simptomi lielākoties neatstāj tūlītēju ietekmi uz finanšu rādītājiem, taču to sekas ir jūtamas pēc vairākiem mēnešiem vai gadiem, kas pamato nepieciešamību ikviena uzņēmuma vadītājam rūpēties ne tikai par īstermiņa

finanšu rādītāju izpildi, bet arī par uzņēmuma vai organizācijas nākotnes vērtības saglabāšanu un palielināšanu, kas nav iedomājama bez intelektuālā kapitāla vadīšanas.

Tieši intelektuālā kapitāla kā jaunas ekonomiskās kategorijas rašanās veidoja teorētiskos pamatus jauna tipa organizāciju – intelektuālo organizāciju – izpētei, tādēļ, lai izprastu intelektuālo organizāciju būtību un darbības principus, ir nepieciešams noskaidrot intelektuālā kapitāla kā salīdzinoši jaunas ekonomiskās kategorijas būtību un saturu.

Par intelektuālo kapitālu kā ikvienas organizācijas neatņemamu sastāvdaļu ekonomikas un vadības zinību teorētiķi sāk runāt tikai 20. gadsimta nogalē. Tas izskaidrojams ar to, ka vēsturiski kopš 19. gadsimta beigām uzņēmuma vērtība ir tikusi saistīta ar uzņēmuma pašu kapitālu (daži autori, piem., F. Horibe, to dēvē par “bilances vērtību”), no aktīviem atņemot saistības. Šajā gadījumā uzņēmuma vērtību lielākoties noteica uzņēmuma īpašumā esošās ēkas, krājumi, iekārtas, nauda u.c., kas bija noteicošie elementi preču ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai industriālajā sabiedrībā līdz pat 20. gadsimta otrajai pusei. Reizēm netika arī aizmirsts, ka šajos ražošanas procesos savu ieguldījumu sniedz arī zīmols, pieredze, klientūra un citi elementi, taču visbiežāk tie tika ieskaitīti bilances pozīcijā “nemateriālā vērtība”, kas sastādīja nelielu aktīvu īpatsvaru. Līdz ar to par uzņēmuma vērtību varēja spriest pēc uzņēmuma pašu kapitāla apjoma – no aktīviem atņemot saistības. Tātad tik ilgi, kamēr vienādojumā “Uzņēmuma vērtība = bilances vērtība + nemateriālā vērtība” šī nemateriālā vērtība noteica nelielu uzņēmuma vērtības daļu, bija pamatots iemesls paļauties uz grāmatvedības metodēm uzņēmuma vērtības samērā precīzai noteikšanai, jo tādējādi bija iespēja precīzi uzskaitīt lielāko daļu no uzņēmuma īpašumā esošās vērtības – pastāvēja cieša sakarība starp investīcijām (iekārtas, izejmateriāli) un iegūtajiem rezultātiem (saražotās preces, peļņa).

Tomēr, kā rāda ASV un Rietumeiropas valstu pieredze, iepriekš minētais vienādojums mūsdienās vairs nav izmantojams, jo lielākajā daļā gadījumu šī neuzskaitītā “nemateriālā vērtība” vairākkārtēji pārsniedz pašu kapitālu. Tā, piemēram, ASV uzņēmumu, kas tiek kotēti biržā, tirgus vērtības attiecība pret pašu kapitālu ir vidēji 3:1, bet Coca-Cola pašu kapitāla vērtība sastāda tikai 4% no uzņēmuma tirgus vērtības [51, 3].

Cits pētījums, ko veica Anglijas Atklātā Universitāte, parādīja, ka Lielbritānijā 1992. gadā vidēji tikai 60% uzņēmumu vērtības sastādīja pašu kapitāls. Atsevišķi pētot ražošanas uzņēmumus, tika secināts, ka 1982. gadā to pašu kapitāls sastādīja 62% no ražošanas uzņēmumu vērtības, bet 1992. gadā – vairs tikai 38%. Līdzīgi, pētot lielāko uzņēmumu tirgus vērtības attiecību pret to pašu kapitāla vērtību, šī attiecība bija 4.4:1. Savukārt Microsoft

akcijas tiek tirgotas par 10 reizu augstāku summu, nekā ir uzņēmuma pašu kapitāla vērtība [38], XI]. Tātad, ja uzņēmuma tirgus vērtība pārsniedz tā pašu kapitāla vērtību, starpību nodrošina “neredzami” aktīvi jeb intelektuālais kapitāls.

Latvijā nav veikts pētījums par to, kāda ir attiecība starp Latvijas uzņēmumu tirgus un pašu kapitāla vērtību, kas saistīts gan ar fondu tirgus vājo attīstību, gan arī konfidencialitātes jautājumiem – tikai retais no uzņēmumu pircējiem vai pārdevējiem publisko darījuma apjomus.

Pie pēdējo piecu gadu lielākajiem uzņēmumu pārdošanas darījumiem, pēc žurnāla “Kapitāls” aplēsēm, var uzskatīt:

- SIA „Baltkom GSM” – 2000. gada beigās 100% „Baltkom GSM” akciju par 277 milj. ASV dolāru tika pārdotas zviedru telekompānijas „Netcom” AB meitasuzņēmumam „Tele2” AB;
- AS „Latvijas Unibanka” – 2000. gadā rudenī „SEB”, atpērkot no akcionāriem atlikušās „Latvijas Unibankas” akcijas (aptuveni 43% no kopējā akciju skaita), samaksāja 33.7 milj. Ls;
- AS „Lauma” – 2004. gada maijā 77% „Laumas” akciju tika pārdots Igaunijas riska kapitāla firmai „Alta Capital”. Tiek lēsts, ka darījuma summa sastādīja vairāk nekā 13 milj. Ls;
- SIA „Cido” – 2004. gada jūlijā „Cido Pārtikas Grupa” par 15.5 milj. EUR (10.2 milj. Ls) tika pārdota Skandināvijas otrai lielākajai alusdarītavai „The Danish Brewery Group”;
- SIA „Spilva” – 2004. gada jūlijā oficiāli tika paziņots par „Spilvas” pievienošanu Norvēģijas koncernam „Orkla Food”. Darījuma summa netiek izpausta;
- AS „Hoetika” – 2003. gada oktobrī Somijas vides kopšanas uzņēmums „Lassila & Tikanoja” kļuva par „Hoetika-ATU” īpašnieku. Ne darījuma summa, ne pārdoto kapitālu daļu skaits netika izpausts;
- AS „Drogas” – 2004. gada jūnijā mazumtirdzniecības veikalu tīkls „Drogas” tika pārdots Honkongas kompānijas „Hutchinson Whampoa Limited” mazumtirdzniecības un ražošanas grupai „A.S.Watson”. Darījuma summa netiek atklāta;
- AS „Bolderāja” – 2004. gada jūlijā „Baltijos Baldu Grupe” („IKEA” koncerna uzņēmums) iegādājās 51% no Latvijas plātņu ražotāja AS „Bolderāja” akcijām;

- AS „Lokomotīve” – 2004. gada jūlijā Igaunijas kompānija „Skinest Projekt” iegādājoties 100% Daugavpils AS „Remlok” akciju, netiešā veidā ieguva 49% līdzdalību dzelzceļa lokomotīvu un tramvaju ražotājā AS „Lokomotīve”. Neilgi pirms tam 36.36% no AS „Lokomotīve” akciju kapitāla iegādājās Krievijas un Igaunijas uzņēmums „Spacecom”.

No augstāk minētajiem uzņēmumiem, kas ir publiskojuši darījumu summas, autors ir veicis intelektuālā kapitāla aprēķinu uzņēmumiem „SEB Unibanka”, „Baltkom GSM”, „Lauma” un „Cido” (skat. 1.1. tabulu), izmantojot „Lursoft” datus par attiecīgo uzņēmumu aktīviem un saistībām, kā arī publiskotās vai provizoriskās darījumu summas, par kādām attiecīgie uzņēmumi vai to daļas ir tikušas pārdotas.

1.1. tabula

Intelektuālais kapitāls Latvijas uzņēmumos (2000. – 2003. gads)

Uzņēmums	Bilances dati uz datumu	Aktīvi (mlj. Ls)	Saistības (mlj. Ls)	Pašu kapitāls (mlj. Ls)	Darījuma summa (mlj. Ls)	Uzņēmuma daļu pārdošana (%)	Uzņēmuma tirgus vērtība (mlj. Ls)	Pārdoto uzņēmuma pašu kapitāla daļu bilances vērtība (mlj. Ls)	Intelektuālā kapitāla vērtība (mlj. Ls)	Intelektuālā kapitāla īpatsvars tirgus vērtībā (%)
Unibanka	Uz 31.12.2000	454.0	409.4	44.6	33.7	43.00%	78.4	19.2	14.5	18.53%
Baltkom GSM	Uz 31.12.2000	28.3	38.5	-10.2	169.8	100.00%	169.8	-10.2	180.0	106.01%
Lauma	Uz 31.12.2003	19.1	0.4	18.7	13.0	77.00%	16.9	14.4	-1.4	-8.29%
Cido	Uz 31.12.2003	8.3	6.2	2.1	10.3	100.00%	10.3	2.1	8.2	79.61%

Avots: Autora aprēķini, izmantojot Lursoft datubāzi un žurnāla „Kapitāls” [14, 21-24] pētījumu

Autora veiktie aprēķini parāda, ka visos gadījumos, izņemot Laumu, uzņēmumi vai to daļas ir tikušas pārdotas par augstāku cenu, nekā ir šo uzņēmumu pašu kapitāla vērtība, kas norāda uz intelektuālā kapitāla klātbūtni attiecīgajos uzņēmumos un pamato intelektuālā kapitāla lomu un tā vadīšanas nepieciešamību arī Latvijas uzņēmumos. Laumas salīdzinoši sliktākie rādītāji, pēc autora domām, drīzāk ir saistīti ar to, ka faktiskā uzņēmuma daļu pārdošanas summa nav tikusi publiskota, tādēļ žurnāla “Klubs” minējumi par darījuma summu ir ļoti neprecīzi.

No 1.1. tabulā aplūkotajiem uzņēmumiem īpaši jāatzīmē uzņēmums Baltkom GSM, kurš pārdošanas brīdī bija ar negatīvu pašu kapitālu, jo tā saistības bija lielākas par aktīviem, taču uzņēmums tika pārdots par 169.8 mlj. Ls, kā rezultātā tika pārdots tikai un vienīgi uzņēmuma intelektuālais kapitāls, jo pašu kapitāla vērtība bija negatīva. Augsta intelektuālā

kapitāla klātbūtne novērojama arī uzņēmumā Cido, kur tā īpatsvars sastāda 79.61% no uzņēmuma tirgus vērtības.

Taču jāatzīmē, ka Latvijā intelektuālā kapitāla vērtība un tās izmaiņas tiek konstatētas tikai tad, ja uzņēmums tiek pārdots, taču diemžēl par tā lielumu un dinamiku nevienam nav intereses tad, kad uzņēmums nav paredzēts pārdošanai.

Ņemot vērā šīs tendences, autors secina, ka, pirmkārt, ar katru gadu pieaug intelektuālā kapitāla īpatsvars uzņēmumu vērtības noteikšanā, otrkārt, šīs atšķirības starp uzņēmumu tirgus vērtību un bilancē atspoguļoto pašu kapitāla vērtību ir meklējamas ārpus uzņēmuma finanšu pārskatiem – tā zīmolos, klientu lojalitātē, sagaidāmajos jaunajos produktos, augstajā darba ražīgumā, darbinieku zināšanās, motivācijas līmenī u.t.t. un, treškārt, ņemot vērā to, ka ar ierastajām grāmatvedības metodēm vairs nevar fiksēt uzņēmuma vērtību, ir nepieciešams meklēt jaunas metodes uzņēmumu patiesās tirgus vērtības noteikšanai.

Tā kā uzņēmumu vērtības lielāko daļu un konkurences priekšrocības veido zināšanas un to efektīva izmantošana, nevis fiziskie aktīvi, jāsecina, ka arī makroekonomiskā līmenī iekšzemes kopprodukta un pievienotās vērtības pieaugums, jaunu darbavietu radīšana, valstu konkurences priekšrocību nodrošināšana nav tik daudz atkarīga no investīcijām fiziskajos aktīvos kā no investīcijām zināšanās un zināšanu efektīvas izmantošanas.

Diemžēl liela daļa Latvijas politiķu un valsts ekonomiskās politikas veidotāju joprojām uzskata, ka tikai investīcijas ražošanā (vēl sliktāk – subsidētajā lauksaimniecībā) spēs nodrošināt labklājības pieaugumu Latvijā, kā rezultātā gan izglītībai, gan zinātnei tiek atvēlēts pārāk niecīgs finansējums salīdzinājumā ar ES valstīm, ar kurām Latvijai ir un būs jākonkurē. Tā turpinot, Latvijas ekonomikas konkurētspēja tiek ievērojami apdraudēta, un tikai ekonomikas politikas veidotāju izpratne par to, kas mūsdienās veido lielāko pievienotās vērtības daļu, spēs ietekmēt arī šīs politikas kursa maiņu par labu uz zināšanām balstīto nozaru un ekonomikas attīstībai.

Pretēji Latvijas situācijai, arvien lielāka attīstīto valstu zinātnieku vienprātība veidojās par to, ka attīstītās valstis spēs saglabāt augstu dzīves līmeni tikai tad, ja specializēsies uz zināšanām balstīto preču ražošanā un pakalpojumu sniegšanā.

Arvien lielāka daļa attīstīto valstu uzņēmēju un vadītāju pievērš uzmanību zināšanām un to vadīšanas nepieciešamībai savās organizācijās. 1997. gadā ASV veiktās lielo uzņēmumu vadītāju aptaujas rezultāti liecina, ka četri no pieciem vadītājiem uzskata, ka zināšanu vadīšana uzņēmumos ir viena no svarīgākajām vadīšanas jomām. Katrā piektajā no ASV 500

lielākajiem uzņēmumiem ir ieviests tāds amats kā zināšanu direktors [38], XII]. Taču ne tikai lielajiem uzņēmumiem jāskatās ar šo jautājumu – arī daudzi mazie uzņēmumi ir atkarīgi tieši no savu darbinieku zināšanām un talanta. Šiem mazajiem uzņēmumiem bieži vien ir ļoti maz fizisko aktīvu un tikpat kā nekādu finanšu resursu – vienīgais resurss, kas rada šo uzņēmumu konkurences priekšrocības, ir darbinieki. Tātad, izprast, vairot un vadīt intelektuālo kapitālu ir viens no nozīmīgākajiem vadītāja uzdevumiem ikvienā uzņēmumā, neatkarīgi no to lieluma.

Autors secina, ka uzņēmuma finanšu rādītāji paši par sevi nav pietiekami uzņēmuma šodienas un nākotnes vērtības prognozēšanai, jo tie parāda tikai pagātnes rezultātus. Tas nozīmē, ka, veicot kāda uzņēmuma vai organizācijas analīzi, finanšu rādītāji jāpapildina arī ar nefinanšu rādītājiem, kas atklāj citus uzņēmuma attīstības dzinējspēkus, piemēram, ražošanas vai jaunu produktu ieviešanas cikla ilgumu, laikā piegādāto sūtījumu īpatsvaru, atkārtoto darījumu skaita dinamiku, darbinieku mainību, zīmola tēla vai reputācijas izmaiņas un citus rādītājus, kas var palīdzēt uzņēmumam izveidot pilnvērtīgāku stratēģiju, nekā balstoties tikai un vienīgi uz finanšu rādītājiem. Tādējādi intelektuālā kapitāla analīze paver iespējas vadīt organizāciju kopumā, nevis tikai tās redzamo (finanšu) daļu.

Intelektuālā kapitāla kategorija ir visai plaša. Tajā pat laikā starp zinātniekiem nav vienprātības par to, no kādiem elementiem tas sastāv. Tomēr samērā liela vienprātība ir par to, ka tieši cilvēku kapitāls ir centrālais intelektuālā kapitāla elements. L. Edvinsons (L. Edvinsson – angļu val.), viens no ASV vadošajiem intelektuālā kapitāla pētniekiem, uzskata, ka “tikai cilvēciskais faktors sasaista visus pārējos, kalpo kā vidutājs starp tiem. Bez veiksmīgas cilvēciskās dimensijas uzņēmumā neviens cits intelektuālā kapitāla elements nespēs radīt pievienoto vērtību” [38], XIII].

Neskatoties uz to, ka pastiprinātu interesi par intelektuālo kapitālu zinātnieki un vadītāji izrāda tikai no 20. gadsimta pēdējā gadu desmita vidus, jau 1969. gadā slavenais ASV ekonomists Dž. Gelbraits (J. Galbraith – angļu val.) centās rast skaidrojumu šim terminam. Ekonomists uzskatīja, ka intelektuālais kapitāls ir kas vairāk, nekā vienkārši zināšanas vai intelekts – tā ir arī intelektuāla darbība. Tādējādi intelektuālais kapitāls ir gan (pievienotās) vērtības veidošanas forma, gan arī uzņēmuma aktīvi to tradicionālajā nozīmē [51], 4].

Pēc autora domām, šis definējums ir ļoti vispārīgs un nesniedz atbildi, ko tad sevī ietver jēdziens “intelektuālais kapitāls”, jo ne visas zināšanas, kas atrodas uzņēmuma rīcībā, spēj radīt pievienoto vērtību un tādējādi palielināt uzņēmuma vērtību kopumā. Definīciju, pēc

autora domām, ir nepieciešamas papildināt, jo daudzi intelektuālā kapitāla elementi kā, piemēram, zīmols, klientu lojalitāte u.t.t., neietilpst zināšanu kategorijā.

Šveices vadībzinību profesors J. Rūss (J. Roos – angļu val.) piedāvā divas definīcijas. Pēc profesora domām, intelektuālo kapitālu var definēt kā:

- organizācijas dalībnieku zināšanu kopumu un šo zināšanu praktiskās pielietojšanas rezultātus, kas var izpausties kā zīmoli un procesi,
- jebko, kas var radīt pievienoto vērtību, bet kam ir nemateriāla jeb netaustāma forma; tā izpaužas kā starpība starp organizācijas kopējo un grāmatvedības vērtību [51], 27].

Pirmā definīcija parāda, ka zināšanas vienas pašas vēl neveido intelektuālo kapitālu, bet ir nepieciešams tās pārvērst konkrētos risinājumos – zīmolos un procesos. Pēc autora domām, arī šī definīcija neparāda intelektuālā kapitāla visas izpausmes formas, jo, piemēram, organizatoriskā struktūra, iekšējās komunikācijas kanāli, reputācija vai jauna produkta prototips nav nedz process, nedz zīmols. Otrā J. Rūsa definīcija, lai gan nesniedz atbildi, kas ir intelektuālais kapitāls, tomēr tīri matemātiski ļauj noteikt organizācijas intelektuālā kapitāla vērtību.

Daļa autoru, kā K. Sveibijs, H. Sent Onžs un N. Bontiss (K. Sveiby, H. St Onge, N. Bontis – angļu val.), par intelektuālā kapitāla pamtkomponentēm saskata:

- ārējo struktūru (attieciības ar ārējo vidi),
- iekšējo struktūru,
- darbiniekus [51], 32].

Šādam iedalījuma principam autors lielā mērā piekrīt, jo tas parāda, ka intelektuālā kapitāla elementi atrodas gan pašā uzņēmumā, gan uzņēmuma darbiniekos, gan arī ārpus uzņēmuma. Tomēr pārāk šaurs ir katras zinātnieku piedāvātās kategorijas nosaukums, jo ar iekšējo struktūru vien būtu par maz, ja nepastāvētu iekšējās politikas, nebūtu definētas stratēģijas vai nebūtu izstrādāta darbinieku motivācijas sistēma, lai uzņēmums spētu radīt pievienoto vērtību. Līdzīgi ir arī ar kategoriju “ārējā struktūra” jeb attieciības ar ārējo vidi, jo, iespējams, sabiedrības attieksme pret uzņēmumu vai tā zīmoliem ir pozitīva, tomēr klienti dod priekšroku konkurentam augstās lojalitātes, ko nevar nosaukt par “attieciībām”, dēļ.

Vēl cita autore – A. Brukinga – savā monogrāfijā “Intelektuālais kapitāls: trešās tūkstošgades pamataktīvs” (A. Brooking. Intellectual capital: Core Assets for the third Millennium – angļu val.) kā intelektuālā kapitāla elementus uzskaita:

- tirgus aktīvus (zīmoli, klienti, klientu lojalitāte, sadales kanāli, saņemtie pasūtījumi nākotnes periodam u.c.),
- cilvēku aktīvus (darbinieku prasmes un pieredze, spējas risināt problēmas, vadīšanas spējas, vadīšanas stils u.c.),
- intelektuālo īpašumu (patenti un citas autortiesības),
- infrastruktūras aktīvus (tehnoloģijas, procesi un metodes, kas ļauj organizācijai funkcionēt) [24, 189-190].

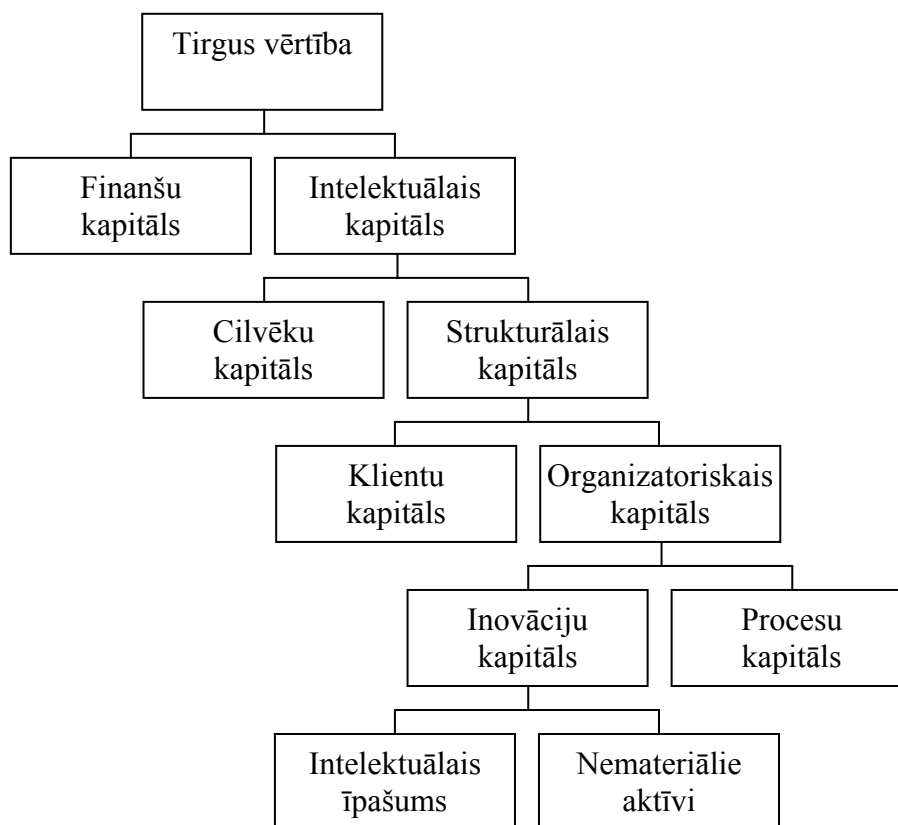
Salīdzinājumā ar iepriekšējo autoru intelektuālā kapitāla struktūras skaidrojumu, A. Brukingas piedāvātais intelektuālā kapitāla iedalījums ir visveiksmīgākais, jo parāda gan tirgus, gan cilvēku, gan infrastruktūras aktīvu daudzveidību, tomēr, pēc autora domām, intelektuālais īpašums (patenti, autortiesības) jau ietilpst kādā no citām intelektuālā kapitāla kategorijām (piemēram, patentēta tehnoloģija – pie infrastruktūras aktīviem), tādēļ intelektuālais īpašums nebūtu jāizdala atsevišķi.

Zviedru uzņēmums „Skandia”, kas darbojas apdrošināšanas un finanšu pakalpojumu nozarē, bija pirmais uzņēmums pasaulē, kas 1995. gadā publicēja savu pirmo ikgadējo ziņojumu par uzņēmuma intelektuālo kapitālu. Kā nākošais sekotājs jāpiemin ASV akciju sabiedrība “Dow Chemicals”, kas savu intelektuālā kapitāla pārskatu publicēja 1996. gadā. Šādu pārskatu mērķis bija sniegt visiem organizācijas īpašniekiem, darbiniekiem un sadarbības partneriem izpratni par to, kāda ir organizācijas patiesā vērtība un kas šo vērtību veido.

Lai iedziļinātos intelektuālā kapitāla praktiskās pielietojšanas pieredzē, ir lietderīgi izpētīt „Skandia” – intelektuālā kapitāla izpētes pioniera – pieredzi.

Uzņēmums „Skandia” tirgus vērtību iedala finanšu kapitālā un intelektuālajā kapitālā (skat. 1.1. attēlu).

Finanšu kapitāls, pēc „Skandia” modeļa, ietver visus fiziskos un monetāros aktīvus, kas atspoguļojas uzņēmuma bilancē, no kuriem atņemtas saistības (pēc būtības tas ir pašu kapitāls), kamēr intelektuālais kapitāls veidojas no visiem organizācijas neredzamajiem aktīviem un procesiem. Tālāk „Skandia” intelektuālo kapitālu iedala strukturālajā kapitālā (ietver visu, kas paliktu pāri no organizācijas, ja organizācijai pēkšņi vairs nebūtu neviena darbinieka – zīmoli, izstrādātās procedūras, tehnoloģijas u.t.t.) un cilvēku kapitālā. Galvenā atšķirība starp cilvēku kapitālu un strukturālo kapitālu, saskaņā ar Skandia koncepciju, ir tā, ka pirmais elements ir “domājošs”, kamēr otrs – “nedomājošs”.



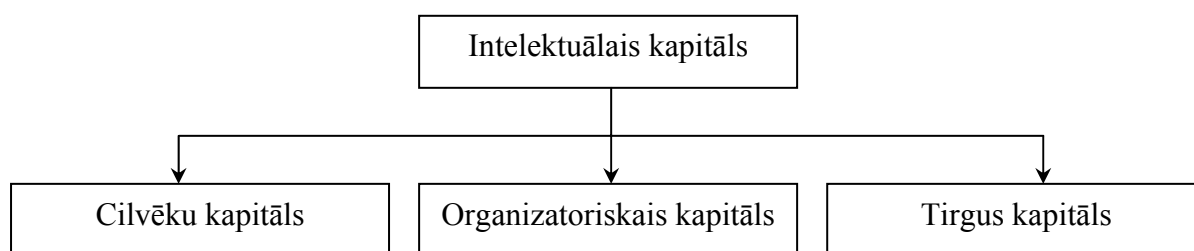
1.1. attēls. „Skandia” intelektuālā kapitāla modelis [51, 29].

Turpinot strukturālā kapitāla izpēti, pēc „Skandia” modeļa, tas ietver klientu kapitālu (atrodas ārpus organizācijas) un organizatorisko kapitālu (atrodas organizācijas iekšienē). Organizatoriskais kapitāls savukārt sastāv no procesu kapitāla (rakstiska dokumentācija - rokasgrāmatas, reglamenti, labākās prakses apraksti, intranets, projektu kartotēkas u.c.) un inovāciju kapitāla (kapitāls, kas nodrošina organizācijas panākumus nākotnē).

Tomēr, pēc autora domām, „Skandia” intelektuālā kapitāla modelis pārāk maz uzsver klientu un tirgus kapitāla lomu, pakārtojot to strukturālajam kapitālam, lai gan katrs no tiem nevar būt viens otra sastāvdaļa – tirgus kapitāls atrodas ārpus uzņēmuma, kamēr strukturālais kapitāls – uzņēmuma iekšienē, tādēļ tiem būtu jābūt vienā nozīmīguma līmenī.

Ņemot vērā iepriekš aplūkoto zinātnieku piedāvāto intelektuālā kapitāla iedalījuma nepilnības, autors iesaka izdalīt 3 intelektuālā kapitāla sastāvdaļas (skat. 1.2. attēlu):

- cilvēku kapitāls (darbinieki, to zināšanas, spējas, talants),
- organizatoriskais kapitāls (organizatoriskā struktūra, kultūra, komunikācijas, procedūras un procesi organizācijā, attiecības starp darbiniekiem, darbinieku motivācija),



1.2. attēls. Intelektuālā kapitāla struktūra

Avots: izstrādājis autors

- tirgus kapitāls (zīmoli, patenti, autortiesības, reputācija, tēls, klientu lojalitāte).

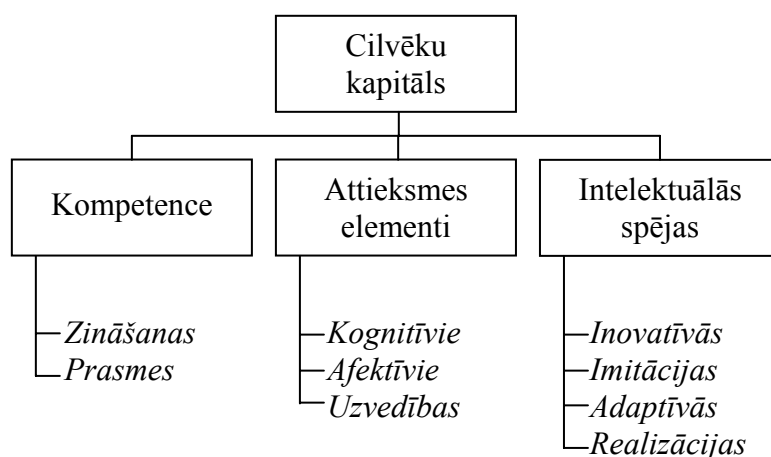
Lai noskaidrotu intelektuālā kapitāla 3 svarīgāko elementu – cilvēku kapitāla, organizatoriskā kapitāla un tirgus kapitāla īpatnības, ir nepieciešams katru no šiem elementiem aplūkot detalizētāk.

1.2. Cilvēku kapitāls

Vadīšanas praksē var atrast daudz piemēru tam, ka pēc dažu vadošo darbinieku paziņojuma par aiziešanu no darba attiecīgo uzņēmumu akciju tirgus vērtība ir krasi samazinājusies, piemēram, kad starptautiskā reklāmas aģentūras tīkla „Saatchi&Saatchi” valdes priekšsēdētājs un dibinātājs M. Sači (M. Saatchi – angļu val.) devās pensijā, aģentūras akciju tirgus cena samazinājās par 10.1% [51], 34]. Pasaulē līdz šim viens no lielākajiem uzņēmuma vērtības kritumiem vadītāja aiziešanas pensijā dēļ bija vērojams pēc ASV koncerna “General Electric” vadītāja Dž. Velša (J. Welch – angļu val.) aiziešanas pensijā 2001. gadā, kad koncerna vidējā vienas akcijas vērtība gada laikā samazinājās no 50 ASV dolāriem (akcijas vidējā cena 2001. gada jūnijā) līdz 30 ASV dolāriem (akcijas vidējā cena 2002. gada jūnijā) jeb par 40% [58]. Pēc autora aprēķiniem, akciju tirgus vērtības krituma rezultātā uzņēmuma tirgus vērtība ir samazinājusies par aptuveni 200 miljardiem ASV dolāru.

Šis fakts arī apliecina, ka cilvēciskais kapitāls organizācijām nepieder, taču darbinieki var strādāt organizācijas labā pēc to brīvas gribas, tātad, daļa no organizācijas vērtības nepakļaujas organizācijas vadības kontrolei, taču organizācijai jādara viss, lai noturētu savus vērtīgākos darbiniekus.

Darbinieki vairo organizācijas intelektuālo kapitālu pateicoties savai kompetencei, attieksmei un intelektuālajām spējām (skat. 1.3. attēlu).



1.3. attēls. Cilvēku kapitāla struktūra [51, 35]

Kompetence ietver darbinieku spējas radīt pievienoto vērtību, pateicoties savām zināšanām, prasmēm un talantam. Jāatzīmē, ka nepietiek tikai ar zināšanām, ir nepieciešamas arī prasmes, kā šīs zināšanas pielietot.

Zināšanas ir viens no svarīgākajiem faktoriem mūsdienu organizāciju veiksmīgā attīstībā. Vadītāji, konsultanti, žurnālisti un akadēmiķi atzīst zināšanas un kompetenci kā svarīgākos vadīšanu un organizāciju ietekmējošos faktorus. Mūsdienās zināšanas ir tās, kas padara organizāciju darbību sekmīgu, bet intelektuālajiem darbiniekiem tās nodrošina augstu darba dzīves kvalitāti. Pretstatā fiziskajam kapitālam, ko uzņēmumu vadītāji var iegādāties un šie resursi turpmāk pieder organizācijām, zināšanas organizācijas tik vienkārši nevar iegūt, jo tās pieder noteiktiem indivīdiem – organizācijas esošajiem, potenciālajiem vai bijušajiem darbiniekiem, arī sadarbības partneru darbiniekiem, konsultantiem u.t.t.

Augstākās izglītības popularitātes pieaugums lielākajā daļā attīstīto valstu (daudzas no kurām ir izvirzījušas mērķi, lai vismaz puse iedzīvotāju būtu ar augstāko izglītību), norāda, ka gan iedzīvotāji, gan valstu valdības arīdzan apzinās zināšanu būtisko lomu [21, 4-5].

Autors vēlas uzsvērt to, ka intelektuālais kapitāls nav balstīts uz informāciju, bet gan uz zināšanām. Atšķirība starp informāciju un zināšanām ir visai būtiska – zināšanas ir personiskas, subjektīvas, iegūtas pagātnes pieredzes rezultātā, kamēr informācija ir objektīvi dati par vidi. Zināšanu iegūšana prasa laiku, tāpat kā uz zināšanām balstīto aktīvu izveide, kamēr uz informāciju balstīto aktīvu izveide ir iespējama daudz ātrāk, piemēram, izveidojot klientu datubāzi. Taču individuālu piedāvājumu izstrādāšana, iepriekš veicot atsevišķu klientu analīzi un to vēlmju vai prasību izziņāšanu, jau ir nevis vienkārši informācija, bet gan

zināšanas, kas palīdz izstrādāt konkurētspējīgus ražojumus vai pakalpojumus, kas vislabāk apmierina klientu vajadzības.

Ikvienu organizācija var iegūt zināšanas divos veidos – šīs zināšanas iegādājoties no ārienes vai arī attīstot tās organizācijas iekšienē. Tomēr lielāko uzsvāru vadībzinību teorētiķi velta zināšanu attīstīšanai un veidošanai tieši organizācijas iekšienē ar darbinieku izglītošanas un zinātniski – pētniecisko programmu palīdzību. Tas prasa veikt investīcijas, pie tam šīs investīcijas ne vienmēr sevi attaisno, piemēram, ja zinātniski – pētnieciskais darbs nav nesis vēlamus rezultātus vai arī darbinieki nav vēlējušies apgūt jaunas zināšanas mācību ceļā.

Zināšanas mēdz iedalīt divās lielās kategorijās – neformulētās zināšanas (pieder konkrētam indivīdam) un precīzi formulētās zināšanas. Kā norāda paši kategoriju nosaukumi, precīzi formulētās zināšanas ir izteiktas rakstveidā un ir pieejamas citiem indivīdiem, kamēr neformulētās zināšanas nav izteiktas vārdos, taču tās piemīt (pieder) noteiktam indivīdam.

Pārvēršot neformulētās zināšanas par precīzi formulētām zināšanām, rodas jaunas zināšanas, un otrādi. Lai pārvērstu neformulētās zināšanas par precīzi formulētām zināšanām, ir nepieciešama zināšanu kodēšana ar simbolu, vārdu, zīmējumu palīdzību, tādējādi padarot šīs zināšanas pieejamas citiem. Lai pārvērstu precīzi formulētās zināšanas atpakaļ par neformulētām zināšanām, ir nepieciešams nodrošināt pieeju pie šiem kodētajiem dokumentiem un indivīdam no tiem jāmācās. Taču jāatzīmē, ka organizācijā radītajām zināšanām nav vērtības tik ilgi, kamēr tās netiek izmantotas organizācijas labā.

Pēc jau iepriekš citētā Šveices vadībzinību profesora J. Rūsa domām, galvenie secinājumi par zināšanu lomu mūsdienu organizācijās ir:

- zināšanas un to apguve ir svarīgākie konkurences priekšrocību veidotāji mūsdienu pasaulē,
- zināšanu veidošana un izmantošana nedrīkst būt nošķirtas darbības,
- zināšanu plaša lietošana ir gan mērķis, gan arī līdzeklis jaunu zināšanu veidošanai [51], 19].

Taču joprojām vadības teorijā neatbildēts paliek jautājums, ar kādām metodēm un paņēmieniem nodrošināt to, lai visi organizācijas darbinieki vēlētos apgūt jaunas zināšanas un lai tie būtu ieinteresēti ar šīm zināšanām dalīties. Intelektuālie darbinieki ļoti labi apzinās savu zināšanu lielo vērtību, tādēļ, pēc autora domām, jau ierastie vadīšanas principi un metodes nespēs nodrošināt to, lai darbinieki ar sev piederošo kapitālu – zināšanām – bezkaislīgi dalītos. Tas nozīmē, ka organizācijās ir jāizstrādā arī zināšanu vērtības noteikšanas sistēma,

kas attiecīgo zināšanu turētājam ļautu saņemt atbilstošu atlīdzību par to, ka savas zināšanas tas ir nodevis citiem, pie tam šai atlīdzībai ne vienmēr ir jābūt darba samaksas formā – tikpat labi tā var būt kā līdzvērtīgu zināšanu saņemšana pretī vai kā labāku karjeras iespēju nodrošinātāja.

Intelektuālais kapitāls ietver sevī arī tādu jēdzienu kā pamatkompetence – tās ir prasmes un tehnoloģijas, kas nodrošina salīdzinoši lielākas vērtības preču vai pakalpojumu piedāvāšanu klientam, nekā to spēj citi konkurenti, tātad – pamatkompetence ir viens no konkurences priekšrocību veidotājiem.

Taču ar zināšanām un prasmēm vien arī nepietiek – organizācijām ir nepieciešami darbinieki, kas var un vēlas savas prasmes un spējas lietot organizācijas labā un kuri spēj motivēt arī citus organizācijas darbiniekus sasniegt noteiktos mērķus.

Uzņēmums savu darbinieku attieksmi spēj ietekmēt, taču tā lielā mērā ir atkarīga arī no personības rakstura iezīmēm. Attieksmi darbā veido trīs savstarpēji saistīti elementi – kognitīvie (domas, pārliecība un informācija par attieksmes objektu, pārliecība par personiskajām spējām, darba satura pārzināšana), afektīvie (emocijas, piemēram, patika vai nepatika pret veicamo darbu) un uzvedības komponentes (nodomi pret attieksmes objektu izturēties noteiktā veidā, piemēram, ja darbs nepatīk, viens darbinieks regulāri kavēs darbu, bet cits būs nelaipns pret vadību vai kolēģiem).

Kā viena no problēmām, kurai vadīšanas teorētiķi līdz šim nav piedāvājuši risinājumus, pēc autora domām, ir tieši savstarpējo attiecību starp darbiniekiem (kolēģiem) un starp darbiniekiem un vadītājiem vadīšanas iespējām un metodēm. Atsevišķiem darbiniekiem lielākajā daļā gadījumu nav nekādu iespēju izvēlēties savus kolēģus vai iekšējo pakalpojumu sniedzējus organizācijā. Arī iespējas ietekmēt savu vadītāju izvēli vai darbību lielākajā daļā gadījumu darbiniekiem nav. Tas nozīmē, ka ir nepieciešams izstrādāt jaunus principus un metodes, kādā veidā darbinieki savstarpēji sadarbojas, kā viņi var mainīt iekšējo pakalpojumu sniedzējus un arī noteikt savu pakalpojumu cenas, līdzīgi kā tas notiek starp atsevišķiem preču vai pakalpojumu pircējiem un pārdevējiem tirgū.

Spēja lietot zināšanas visdažādākajās situācijās, kā arī spēja rast inovatīvus risinājumus un pārvērst idejas jaunus produktos vai pakalpojumos ir vitāli nepieciešama ikvienam uzņēmumam, kas vēlas ne tikai izdzīvot, bet arī attīstīties mūsdienu konkurences vidē. Intelektuālās spējas raksturo cilvēka spējas pārnest zināšanas no vienas situācijas uz otru,

spējas saskatīt likumsakarības un spējas uzlabot gan organizācijas zināšanas, gan darbības rezultātus pateicoties jauniem, inovatīviem risinājumiem.

Intelektuālās spējas darbā var izpausties vismaz četros veidos:

- kā inovācija (balstoties uz esošajām zināšanām, radīt jaunas zināšanas),
- kā imitācija (spēja pārnest un iemiesot citu nozaru vai citu uzņēmumu inovācijas savā uzņēmumā),
- kā adaptācija (savu zināšanu pārņemšana uz citām darbības jomām, citiem ģeogrāfiskajiem reģioniem, spēja piemēroties jaunai likumdošanai vai izmaiņām tirgū),
- kā spējas pārvērst idejas reālos produktos vai pakalpojumos, jaunās tehnoloģijās vai procesos.

Apkopojot atziņas par darbiniekiem kā intelektuālā kapitāla vienu no sastāvdaļām un citu intelektuālā kapitāla elementu veidotājiem, autors secina, ka ikvienai organizācijai konkurences apstākļos ir objektīva nepieciešamība minimizēt darbinieku mainību, lai novērstu zināšanu aizplūšanu no uzņēmuma un nodrošinātu jaunu zināšanu veidošanos organizācijā.

Bez veiksmīgas cilvēciskās dimensijas nav iespējams vairojot intelektuālo kapitālu un radīt pievienoto vērtību. Līdz ar to, ir svarīgi izprast, kas ir intelektuālā kapitāla cilvēciskā daļa, kā veidot organizāciju, kurā darbinieki vēlas ieguldīt savas idejas, inovācijas. Kā veidot organizāciju, kas spēj novērtēt tās darbiniekus un kā tas izpaužas vadības stilā un vadības sistēmās. Tas skar tādus jautājumus kā uzticība, iesaistīšanās, komunikācija, pārmaiņas – tās ir lietas, kuras ir grūti kvantitatīvi izmērīt vai precīzi definēt. Dž. Velšs, „General Electric” bijušais prezidents, ir teicis: “Bez ciešas uzticības nav iespējams izmantot visu organizācijas smadzeņu potenciālu” [38, XIII].

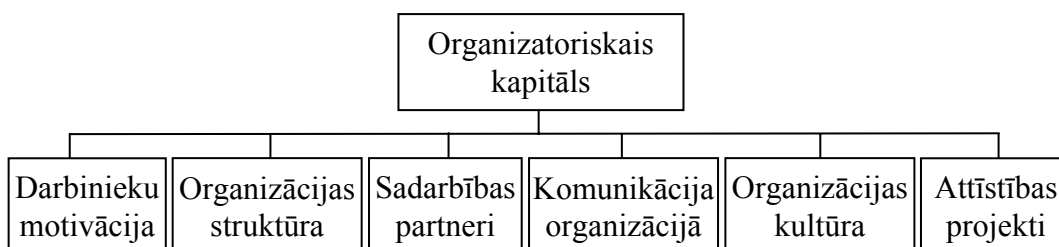
Tā kā vērtības radīšana mūsdienās lielākoties ir atkarīga no darbinieku intelektuālās darbības, nevis fiziskā darba, līdz šim neatrisināta problēma ir – kā panākt, lai katrs darbinieks savas labākās idejas un pūliņus labprāt nodotu organizācijas labā. Taču jāatzīmē, ka viens pats cilvēku kapitāls vēl nespēj nodrošināt pievienotās vērtības radīšanu mūsdienu organizācijās, jo ir nepieciešama sadarbība starp dažādu darbu veicošajiem gan organizācijas ietvaros, gan arī ar sadarbības partneriem un citām ārpus organizācijas esošajām ieinteresētajām pusēm, tādēļ arvien būtiskāku lomu intelektuālajā kapitālā ieņem organizatoriskais kapitāls, kas nodrošina nepieciešamo iekšējo vidi organizācijā cilvēku kapitāla efektīvākai izmantošanai.

1.3. Organizatoriskais kapitāls

Ja par cilvēku kapitālu kā neiztrūkstošu intelektuālā kapitāla elementu starp zinātniekiem nav domstarpību, tad par organizatorisko kapitālu šādas vienprātības nav. Tas ir saistīts ar to, ka daudzi teorētiķi uzņēmuma kultūru vai organizatorisko struktūru vispār neuzskata par vērtību. Šādai pieejai autors nepiekrīt, jo tieši organizācijas kultūra var būt gan darbinieku radošu un inovatīvu darbību veicinošs, gan arī ierobežojošs faktors – nepietiek tikai izveidot zinošu un kompetentu darbinieku komandu, nepieciešams arī radīt apstākļus, kuros šie darbinieki spēj un ir ieinteresēti ieguldīt savas zināšanas uzņēmuma intelektuālā kapitāla vairošanā un konkurētspējas palielināšanā.

Līdzīga situācija ir ar organizācijas struktūru – tā var radīt augstas izmaksas, būt neelastīga un attīstību ierobežojoša, bet tikpat labi tā var būt ar zemām izmaksām, elastīga un iniciatīvu atbalstoša, kas ilgākā laika periodā dod konkurences priekšrocības gan zemāku izmaksu, gan inovāciju līmeņa ziņā. Tātad, gan kultūra, gan struktūra var radīt vai nu lielāku, vai mazāku pievienoto vērtību, tādēļ arī tās nedrīkst izslēgt no intelektuālā kapitāla sastāva.

Autors uzskata, ka organizatoriskā kapitāla elementi ir darbinieku motivācija, organizatoriskā struktūra, sadarbības partneri, komunikācija, organizācijas kultūra, kā arī attīstības projekti (skat. 1.4. attēlu).



1.4. attēls. Organizatoriskā kapitāla struktūra

Avots: izstrādājis autors

Pretstatā cilvēciskajam kapitālam, organizatoriskais kapitāls organizācijai pieder. No otras puses, organizatorisko kapitālu veido, maina un attīsta organizācijas darbinieki, jo šis kapitāls pats par sevi nevar izveidoties.

Kā pirmo organizatoriskā kapitāla elementu autors atzīmē darbinieku motivāciju, jo tieši no tās ir atkarīgs, cik lielā mērā darbinieki savas zināšanas, spējas un talantu ieguldīs organizācijas labā. Autors darbinieku motivāciju iekļauj organizatoriskā, nevis cilvēku kapitāla, sastāvā tādēļ, ka lielākoties tieši no organizācijas un to vadīšanas ir atkarīgs, vai darbinieku motivācija būs augsta vai zema. Organizācijai nepietiek tikai un vienīgi pieņemt

darbā viszinošākos un talantīgākos profesionāļus – tos ir nepieciešams arī motivēt, tādēļ motivācijas jautājumiem autors pievērsīs īpašu lomu nākošajās darba nodaļās.

Kā jau minēts iepriekš, organizatoriskā struktūra var būt gan uzņēmuma attīstību un intelektuālo darbinieku radošu darbību veicinoša, gan arī, gluži pretēji, bremsējoša. Taču pat vislabākā organizatoriskā struktūra nebūtu nekā vērtība, ja organizācijā nebūtu zināšanu par to, kā šai struktūrai likt darboties – ir nepieciešams arī izstrādāt procesu aprakstus, procedūras, amatu aprakstus un citus iekšējos dokumentus, kam arī ir noteikta vērtība.

Par organizācijas struktūras efektivitāti var spriest pēc vairākiem rādītājiem kā, piemēram, administrācijas izmaksu īpatsvars kopējā darbaspēka izmaksu struktūrā, darbaspēka izmaksu īpatsvars preces vai pakalpojuma pašizmaksā, lēmumu pieņemšanas ātrums vai arī jaunu ideju un inovāciju skaits, jaunu produktu ieviešanas ātrums u.c., salīdzinājumā ar konkurējošiem nozares pārstāvjiem. Tā, piemēram, pēc Eiropas Savienības (ES) pētījuma par darba apstākļiem ES kandidātvalstīs secinājumiem, Latvijā ir pārāk liels vadītāju īpatsvars, kas sasniedz 10% no nodarbināto skaita, kamēr ES dalībvalstīs šis rādītājs vidēji ir tikai 8.1% [56].

Ne mazāk svarīgs organizatoriskā kapitāla elements ir sadarbības partneri, kurus uzņēmums ir izvēlējis kopīgu mērķu īstenošanai – sākot ar piegādātājiem un beidzot ar sadales kanāliem. Taču jāņem vērā, ka ne ar visiem sadarbības partneriem veidojas veiksmīga sadarbība, jo to mērķi, kompetence, pieredze vai organizācijas kultūra ir tik atšķirīga, ka sadarbība kļūst neiespējama, tādēļ būtiski ir atrast vispiemērotākos sadarbības partnerus un prast tos motivēt, vienoties par kopīgiem mērķiem, lai sadarbība būtu sekmīga un abpusēji izdevīga.

Ja detalizētāk aplūko organizatorisko kapitālu, jāsaka, ka tas ir ļoti daudzveidīgs – tas ietver arī datubāzes, procesu aprakstus, organizācijas kultūru, vadīšanas stilu. Arī daļu no cilvēciskā kapitāla, kā, piemēram, zināšanas un prasmes, ir iespējams pārvērst par organizatorisko kapitālu, kam par pamatu kalpo iekšējie komunikācijas kanāli (intranets, sapulces, semināri, iekšējie laikraksti u.c.). Pēdējos gados ir attīstīties zināšanu vadīšanas (knowledge management – angļu val.) virziens, kura pārstāvji mudina organizācijas veidot zināšanu datubāzes, kurās uzkrāti labākās prakses piemēri, izstrādātās metodes, lai uzņēmumos jebkuram darbiniekam rastos iespēja ātri un operatīvi atrast nepieciešamās zināšanas sev interesējošā sfērā.

Runājot par organizatorisko kapitālu, nepieciešams pieminēt arī tādu jēdzienu kā “organizācija, kas mācās” (learning organization – angļu val.). Šī teorētiskā virziena aizsācējs

ir ASV vadībzinību teorētiķis P. Senge (P. Senge – angļu val.), kurš uzsver, ka pamats uzņēmumu attīstībai ir kļūt par organizācijām, kas mācās nepārtraukti, diendienā un visos organizācijas līmeņos. Lai sasniegtu šo mērķi, organizācijām, pēc P. Senges domām, jāpiemīt 5 spējām:

- spējai radīt un izplatīt vienotu vīziju,
- spējai dalīties ar zināšanām un mācīties komandā,
- spējai attīstīt meistarību, motivējot organizācijas darbiniekus nepārtraukti meklēt un apgūt papildus zināšanas,
- spējai izdibināt, novērtēt un mainīt organizācijas biedru domāšanas veidu,
- spējai piemērot sistēmpieeju, saskatot procesus nevis kā lineāru notikumu ķēdi, bet gan kā sistēmisku un ciklisku savstarpēji saistītu notikumu tīklu [51], 26].

Kā uzsver ekonomikas teorētiķi R. Nelsons un S. Vinterss (R. Nelson, S. Winters – angļu val.), informācijas plūsma starp uzņēmumu un ārējo vidi un informācijas plūsma uzņēmuma iekšienē arī rada neredzamos aktīvus. Šie aktīvi veidojas ilgā laika periodā, var tikt izmantoti vairākkārtīgi un šajā izmantošanas procesā neredzamie aktīvi pavairojas, pretstatā finansiālajiem aktīviem, tādējādi nodrošinot uzņēmumam ilgtermiņa konkurences priekšrocības [51], 25].

Arī organizācijas kultūra ir ļoti svarīgs organizatoriskā kapitāla elements, jo tā nosaka organizācijas darbinieku savstarpējās attiecības, vadīšanas stilu un darbinieku motivāciju tiekties uz organizācijas mērķiem.

Organizatoriskajā kapitālā ietilpst arī attīstības projekti, kas nākotnē samazinās izmaksas vai radīs pievienoto vērtību. Tā, piemēram, investīcijas jaunu ražotņu vai produktu izveidē to plānošanas stadijā atbilst intelektuālā kapitāla kategorijai, taču, tiklīdz šie plāni tiek realizēti, tās pārvēršas par finansiālo kapitālu. Līdzīgi, investīcijas darbinieku izglītībā un kvalifikācijas paaugstināšanā ir attīstības kapitāls mācību plānošanas un programmas sagatavošanas posmā, taču pārvēršas par cilvēcisko kapitālu, tiklīdz mācību programma ir realizēta. Tādējādi attīstības kapitālā var iekļaut gan jaunu produktu izstrādi, gan organizatoriskās struktūras pārveides (restrukturizācijas) projektus, darbinieku mācību programmas, zinātniski – pētniecisko darbību u.t.t.

Jāatzīmē, ka pievienotā vērtība veidojas tikai tad, ja noteiktam pakalpojumam vai precei ir pieprasījums un noieta tirgus, tādēļ būtiska intelektuālā kapitāla daļa ir saistīta tieši ar tirgus kapitālu.

1.4. Tirgus kapitāls

Kā minēts iepriekš, ne visi autori, kas aplūko intelektuālo kapitālu, kā neatkarīgu kategoriju izdala tirgus kapitālu. Tā, piemēram, Skandia modelī tas tiek dēvēts par “klientu kapitālu” un ir iekļaut strukturālā kapitāla sastāvā, kamēr zīmoli un preču zīmes – organizatoriskajā kapitālā. Šādam dalījumam autors nevar piekrist, jo zīmoli vai preču zīmes tiek veidotas tikai tādēļ, lai efektīvāk konkurētu tirgū, tādēļ, pēc autora domām, šie intelektuālā kapitāla elementi ir jāapvieno vienā kategorijā.

Tirgus kapitālu rada attiecības ar organizāciju ārējās vides dalībniekiem, kā klientiem, piegādātājiem, sadarbības partneriem, sabiedrību u.t.t. Attiecības ar ārējās vides dalībniekiem neveidojas viena darījuma laikā – tās veidojas ilgtermiņa sadarbības rezultātā.

Labas attiecības ar klientiem ir uzņēmuma panākumu viens no stūrakmeņiem, jo, kā rāda pieredze, iegūt jaunu klientu ir daudz dārgāk, nekā turpināt strādāt ar jau esošo, tādēļ ikvienam uzņēmumam jādomā, kā nodrošināt esošo klientu apmierinātību. Pēc tirgvedības teorētiķa K. Fornela (K. Fornell – angļu val.) pētījumiem, klientu apmierinātība palielina ilgtermiņa attiecību turpināšanās varbūtību, samazina cenu elastību, samazina konkurentu izredzes pārvilināt klientu, samazina jaunu klientu piesaistīšanas izmaksas un uzlabo uzņēmuma tēlu [33].

Viens no vērtīgākajiem tirgus kapitāla elementiem mūsdienās ir zīmols, jo īpaši tad, ja uzņēmums darbojas plaša patēriņa tirgū. Vienkāršoti par zīmolu pieņemts uzskatīt nosaukumu, zīmi, simbolu, zīmējumu vai to kombināciju, kas veidota ar mērķi padarīt uzņēmuma ražotās preces vai sniegtos pakalpojumus atšķirīgus no citu uzņēmumu piedāvātā.

Zīmola loma pieaug situācijā, kad vairāki tirgus dalībnieki piedāvā līdzīgu preci un pakalpojumu – pirms pirkuma ikviens pircējs starp vairākām alternatīvām izvēlas to, kas, viņaprāt, vislabāk atbilst viņa vēlmēm un vajadzībām. Zīmols konkurences apstākļos spēj nodrošināt gan klientu uzticību un lojalitāti, gan arī apgrozījuma un peļņas pieaugumu ilgtermiņā, kas savukārt uzņēmuma darbiniekiem sniedz lielāku finansiālo drošību par rītdienu, paver lielākas personiskās un karjeras izaugsmes iespējas, atvieglo ikdienas darbu ar klientiem vai sadarbības partneriem.

Zīmols sastāv no vairākiem komponentiem, kuri cits citu savstarpēji papildina. Tas ietver vārdisko un grafisko veidolu – tā ir korporatīvā zīme (vārdu vai burtu savienojums un grafisks simbols, fonts un krāsas, kurš vizuāli ļauj atpazīt organizāciju vai preci). Otrs elements ir pats produkts vai pakalpojums, ko piedāvā ar attiecīgo zīmolu. Trešais ir emocionālais elements – kādas ir asociācijas, ieraugot vai izdzirdot attiecīgo zīmolu, kāds ir šī

zīmola solījums patērētājam. Šajā līmenī ļoti svarīga ir reklāmas un sabiedrisko attiecību loma. Ceturtais elements, kuru ietver zīmols, saistīts ar uzņēmuma darbiniekiem: kādi tie ir saskarsmē ar klientiem, sadarbības partneriem, kādus tos redz darbā un arī ārpus tā. Kā piekto elementu varētu minēt reputāciju.

Pastāv vairākas metodikas, kas ļauj aprēķināt atsevišķu zīmolu tirgus vērtību. Tā, piemēram, pētījumā, ko veikusi konsultantfirma "Interbrand", "Coca-Cola" zīmols ir novērtēts par 67 miljardiem dolāru. Septiņi no desmit pasaules vērtīgākajiem zīmoliem piederēja ASV uzņēmumiem. No citu valstu pārstāvjiem visvērtīgākais zīmols ir Somijas mobilo telefonu ražotājam "Nokia" – 30.13 miljardi dolāru, kam seko Japānas "Toyota" un Vācijas "Mercedes-Benz" (skat. 1.2. tabulu).

1.2. tabula

Pasaules vērtīgākie zīmoli 2005. un 2006. gadā [57; 16, 8]

Nr.	Zīmols	Zīmolu vērtība (mljrd. ASV dolāru)	
		2006. gads	2005. gads
1	Coca-Cola	67.00	67.50
2	Microsoft	56.92	59.90
3	IBM	56.20	53.40
4	General Electric	48.90	50.00
5	Intel	32.32	35.60
6	Nokia	30.13	26.50
7	Toyota	27.94	24.80
8	Disney	27.84	26.40
9	McDonalds	27.50	26.00
10	Mercedes-Benz	21.79	19.99

□Diemžēl Latvijā nav veikti pētījumi par to, cik vērtīgi ir Latvijas tirgū strādājošo uzņēmumu zīmoli, taču sabiedrisko attiecību aģentūra "DDB Porter Novelli" ir veikusi Latvijā strādājošo uzņēmumu reputācijas pētījumu. Reputācijas pētījuma rezultāti parādīja, ka pastāv cieša sakarība starp uzņēmumu investīcijām savos zīmos, komunikācijā, attiecībām ar sadarbības partneriem, klientiem un darbiniekiem, efektīvai vadībai un sociālajai atbildībai (skat. 1.3. tabulu).

20 uzņēmumi ar visaugstāko reputācija Latvijā 2005. – 2006. gadā [18, 2]

Nosaukums	Vieta 2006. gadā	Iedzīvotāju tops 2006	Uzņēmēju tops 2006	Vieta 2005. gadā
Hansabanka	1	3	1	1
Latvijas Mobilais telefons	2	5	2	2
Aldaris	3	2	4	4
Lido	4	4	3	3
Laima	5	1	6	5
Parex banka	6	7	7	6
SEB Unibanka	7	11	5	8
Latvijas balzams	8	8	10	9
Rimi Latvia	9	6	12	7
Spilva	10	16	8	J
Dzintars	11	9	14	12
Starptautiskā lidosta Rīga	12	18	9	18
Lattelecom	13	15	15	10
Tele2	14	10	22	17
Rīgas piena kombināts	15	13	18	14
Cido grupa	16	12	23	15
Latvija Statoil	17	21	13	11
Latvenergo	18	19	17	13
Hanzas maiznīca	19	14	27	19
Grindeks	20	31	11	28

Reputācijas saraksta pirmo vietu ieņem „Hansabanka”, kas ir viens no lielākajiem reklāmdevējiem, tādējādi atgādinot par sevi sabiedrībai un klientiem. Kopumā saraksta augšgalā dominē finanšu pakalpojumu („Hansabanka”, „Parex banka”, „Unibanka”) un telekomunikāciju sniedzēji („Latvijas Mobilais Telefons”, „Lattelecom” un „Tele2”), kā arī labus rādītājus ir sasnieguši vairāki Latvijas ražotāji („Aldaris”, „Laima”, „Latvijas Balzams”, „Dzintars”, „Rīgas Piena Kombināts”, „Cido”, „Hanzas Maiznīca”).

Tas nozīmē, ka reputācija atstāj būtisku ietekmi uz attiecīgo uzņēmumu, jo ietekmē patērētāju izvēli un lojalitāti pret šo uzņēmumu piedāvātajiem pakalpojumiem, tādēļ arī investīcijas reputācijas uzlabošanā sevi attaisno ilgtermiņā un rada papildus pievienoto vērtību. Latvijas tirgū arvien aktuālāka kļūst tieši reputācijas vadīšanas joma, kas ikvienam uzņēmumam liek noteikt kritiskos punktus, kādēļ viņu reputācija Latvijas tirgū ir tik zema un kādēļ konkurenti ir aizsteigušies priekšā savas reputācijas uzlabošanā.

1.5. Intelektuālo kapitālu raksturojošie rādītāji

Salīdzinājumā ar fiziskajiem aktīviem, kuru apjomu un vērtību var samērā precīzi novērtēt un aprēķināt, ņemot vērā pastāvošos grāmatvedības un finanšu standartus un rādītājus, diemžēl nepastāv vienotu un vispāratzītu metožu intelektuālā kapitāla vērtības noteikšanai.

Līdz ar intelektuālā kapitāla kā uzņēmumu lielākās vērtības apzināšanos, ir vērojama arī vadībzinību teorētiķu interese par intelektuālā kapitāla novērtēšanas metožu izstrādi. 1.1. nodaļā autors aprakstīja Zviedrijas uzņēmuma “Skandia” pieredzi, kas bija pirmais uzņēmums pasaulē, kas centās aprakstīt sava intelektuālā kapitāla struktūru un izmaiņas tajā, taču jāatzīst, ka „Skandia” modelis nedod iespēju noteikt intelektuālā kapitāla lielumu, bet gan tikai sniegt aprakstu par to, vai, pēc uzņēmuma vadības domām, atsevišķi intelektuālā kapitāla elementi ir uzlabojušies vai kļuvuši vērtīgāki.

Iepriekšējā gadsimta deviņdesmito gadu sākumā jaunu stratēģiskās vadīšanas pieeju piedāvāja ASV zinātnieki R. Kaplans un D. Nortons – Līdzsvaroto rezultātu karti (R. Kaplan, D. Norton. Balanced Scorecard – angļu val.), ko nereti tulko arī kā “Līdzsvaroto vadības karti”. Šīs metodes mērķis sākotnēji bija izveidot rādītāju sistēmu, kas palīdzētu organizāciju vadībai izskaidrot un precizēt tās vīziju un stratēģiju, pārvēršot to konkrētā rīcībā. Šīs metodes novitāte iepriekšējā gadsimta deviņdesmitajos gados slēpās apstākļi, ka līdztekus finanšu rādītājiem, kas atspoguļo pagātnē veikto aktivitāšu rezultātus, R. Kaplans un D. Nortons ieteica 3 jaunas rādītāju grupas, ko ir nepieciešams analizēt, lai būtu iespējams nodrošināt uzņēmuma konkurētspēju un attīstību nākotnē:

- zināšanu apgūšana un izaugsme (spējas mainīties un pilnveidoties, lai realizētu uzņēmuma vīziju);
- iekšējie uzņēmējdarbības procesi (izšķirošie iekšējie procesi, kuros uzņēmumam ir jāsasniedz pārākums, lai nodrošinātu īpašnieku un klientu vajadzību apmierināšanu un uzņēmuma vīzijas realizāciju);
- klienti (kādiem būt attiecībās ar klientiem, lai realizētu uzņēmuma vīziju);
- finanšu rādītāji.

Kā redzams, līdzsvarotās rezultātu kartes pirmie trīs elementi ir līdzīgi ar autora piedāvāto intelektuālā kapitāla struktūru: zināšanu apgūšana un izaugsme – ar cilvēku kapitālu, iekšējie uzņēmējdarbības procesi – ar organizatorisko kapitālu, bet klienti – ar tirgus kapitālu.

Kā uzsvēra šie zinātnieki, nav iespējams uzlabot to, ko nevar izmērīt, tādēļ, atkarībā no attiecīgās organizācijas stratēģiskā plāna prioritātēm, organizācijas vadībai pašai ir jānosaka, kādi rādītāji un kritēriji ir nepieciešami.

Izmantojot līdzsvaroto rezultātu karti, uzņēmuma vadībai rodas iespēja noteikt, cik lielā mērā tā virzās pretī savu stratēģisko mērķu sasniegšanai, taču tā neļauj salīdzināt uzņēmuma rādītājus ar citu uzņēmumu (konkurentu, citu valstu nozaru u.c.) rādītājiem, jo katrs no tiem var izraudzīties savādākus kritērijus un rādītājus, kā arī atšķirīgas šo rādītāju aprēķināšanas metodes, tādēļ gan ASV, gan arī Eiropā pastāv vairākas organizācijas, kas pēta atsevišķus rādītājus pēc vienotiem principiem kādā nozarē, valstī vai valstu grupā un sniedz salīdzinājumu starp dažādiem uzņēmumiem.

Tā, piemēram, ASV ik gadus tiek veikti pētījumi par pasaules vērtīgākajiem zīmoliem (skat. 1.4. nodaļā), ASV arī tiek noteikta darbinieku apmierinātība ar savu darba devēju, piedāvājot nomināciju “uzņēmums, kurā strādāt vislabāk”, līdzīgi – gandrīz katrā valstī tiek piešķirtas kvalitātes balvas, kā arī tiek veikti klientu apmierinātības pētījumi atsevišķu uzņēmumu, nozaru un valstu griezumā. Taču, kamēr netiks izstrādāta intelektuālā kapitāla novērtēšanas sistēma, kas apvieno visus šos dažādos rādītājus, nebūs iespējas noteikt precīzu uzņēmumu intelektuālā kapitāla vērtību un tās izmaiņas vai salīdzinājumi ar citiem uzņēmumiem vai iepriekšējiem laika periodiem.

Tomēr, pēc autora domām, katram uzņēmumam jāspēj noteikt sev būtiskākos intelektuālā kapitāla elementus un attiecīgi jāizvēlas rādītāji, kas tos vislabāk raksturotu. 1.4. tabulā autors piedāvā dažus visbiežāk izmantotos rādītājus intelektuālā kapitāla vērtības un izmaiņu noteikšanai. Lielākā daļa no šiem rādītājiem ir indeksa veidā, kas nozīmē, ka tie ļauj salīdzināt viena uzņēmuma attiecīgo rādītāju ar cita uzņēmuma vai cita laika perioda rādītājiem, taču, izmantojot šos rādītājus, nav iespējams noteikt, cik viena indeksa procenta punkti ir vērtīgi naudas izteiksmē, kā tas ir, piemēram, ar zīmolu vērtības rādītāju, kas vienmēr ir izteikts naudas izteiksmē.

Intelektuālo kapitālu raksturojošie rādītāji

Intelektuālā kapitāla kategorija	Rādītāji
Cilvēku kapitāls	Darbinieku apmierinātības indekss Darbinieku mainība Darbinieku ar augstāko izglītību īpatsvars Investīcijas darbinieku izglītībā un kvalifikācijas celšanā Pieteikto (vai reģistrēto) patentu skaits
Organizatoriskais kapitāls	Lēmumu pieņemšanas ātrums Ieviesto jauno produktu (inovāciju) skaits Jauno produktu (inovāciju) ieviešanas cikla garums Vadīšanas (administrācijas) izmaksu īpatsvars kopējās izmaksās Apmierinātība ar iekšējiem pakalpojumiem Iekšējās komunikācijas efektivitātes (apmierinātības) indekss Apmierinātības ar iekšējo zināšanu apmaiņas sistēmu indekss Investīcijas izpētei un attīstībai (% no apgrozījuma) Apgrozījums (vai peļņa) uz 1 darbinieku Sadarbības novērtējums ar partneriem (piegādātājiem, aliansēm u.c.)
Tirgus kapitāls	Zīmolu vērtība Reputācijas indekss Uzņēmuma tēls Tirgus daļa Klientu apmierinātības indekss Klientu lojalitāte Jauno produktu īpatsvars apgrozījuma struktūrā

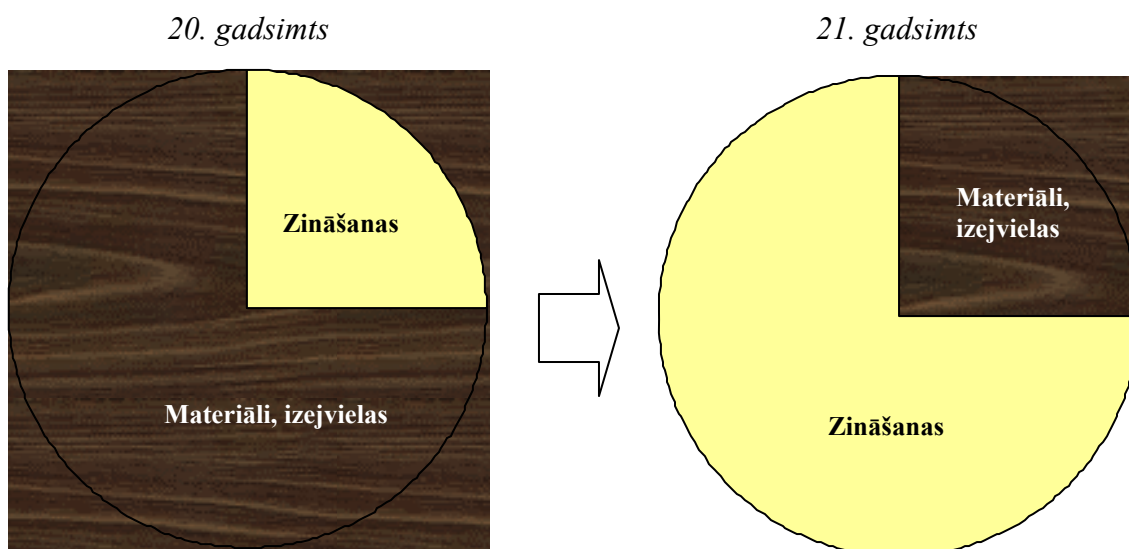
Avots: izstrādājis autors

1.4. tabulā piedāvātie rādītāji parāda, ka ir nepieciešami daudz plašāki pētījumi par to, kā novērtēt ikviena uzņēmuma intelektuālā kapitāla elementu vērtību, taču, kamēr šāda vienota sistēma no vadībzinību teorētiķu puses netiek piedāvāta, katra uzņēmuma vadībai ir jāveido sava intelektuālo kapitālu raksturojošo rādītāju sistēma, jo bez šādu rādītāju izmantošanas arī nebūs iespējams novērtēt, vai noteiktā laika posmā uzņēmuma intelektuālais kapitāls ir vai nav palielinājies (vai samazinājies), līdz ar to – izmantojot tikai finanšu rādītājus, nebūs iespējams novērtēt nedz uzņēmuma vadības, nedz arī atsevišķu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu.

Tātad, pieaugot intelektuālā kapitāla un tā veidotāju lomai, būtiski ir noskaidrot, kā mainās organizācijas un to būtība, līdz ar to – kādas izmaiņas jāveic šādu organizāciju vadīšanas principos un metodēs.

2. Intelektuālās organizācijas un to attīstības tendences

20. gadsimta ekonomikai bija raksturīga liela materiālu patēriņa un neliela zināšanu īpatsvara struktūra tirgū piedāvāto preču vai pakalpojumu pievienotās vērtības radīšanai. Mūsdienu ekonomika balstās uz zināšanām, kas ietilpinātas kādā fiziskā priekšmetā, piemēram, datorprogramma, kuras vērtību nosaka nevis kompaktdiska vērtība, bet gan programmēšanā ieguldītās zināšanas. Shematiski šīs pārmaiņas parādītas 2.1. attēlā.



2.1. attēls. No materiālietilpīgās ekonomikas uz zināšanu ietilpīgo ekonomiku

Avots: izstrādājis autors.

Raugoties uz makroekonomiskajām pārmaiņām, autors secina, ka mūsdienās pakāpeniski samazinās kapitālietilpīgo nozaru, kā metālrūpniecība vai mašīnbūve, loma, to vietā arvien nozīmīgāku vietu attīstīto valstu ekonomikā sastāda uz zināšanām un inovācijām balstītās nozares – profesionālo pakalpojumu, finanšu, loģistikas vai informāciju tehnoloģiju, farmācijas uzņēmumi u.c. Līdzīgas tendences novērojamas arī Latvijā – arvien lielāku īpatsvaru Latvijas kopējās pievienotās vērtības struktūrā aizņem pakalpojumi (pēdējo 10 gadu laikā to īpatsvars no 61.2% pieaudzis līdz 73.4%), attiecīgi samazinoties lauksaimniecības, zvejniecības un rūpniecības īpatsvaram (skat. 2.1. tabulu).

Latvijas kopējās pievienotās vērtības sadalījums pa darbības veidiem 1995. un 2004. gadā (procentos) [3, 14]

Darbības veids/gads	1995	2004
Lauksaimniecība, medniecība, un mežsaimniecība	8.6	4.0
Zvejniecība	0.4	0.1
leguves rūpniecība un karjeru izstrāde	0.1	0.3
Apstrādes rūpniecība	20.1	13.3
Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde	5.0	3.1
Būvniecība	4.6	5.8
Pakalpojumi	61.2	73.4
t.sk.: Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu un sadzīves aparātūras un iekārtu remonts	10.2	18.0
Viesnīcas un restorāni	1.0	1.5
Transports, glabāšana un sakari	14.3	15.7
Finanšu starpniecība	5.1	4.8
Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un cita komercdarbība	10.2	13.5
Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana	7.1	7.9
Izglītība	5.4	5.3
Veselība un sociālā aprūpe	4.6	2.7
Pārējie komunālie, sociālie un individuālie pakalpojumi	3.3	4.0

Pieaugot zināšanu lomai ekonomikā un mainoties nodarbināto struktūrai, mainās arī pašas organizācijas un veidojas jauns organizāciju tips – intelektuālās organizācijas, kuras savā darbā ir pilnībā atkarīgas no zināšanām. Lai gan mūsdienās visām organizācijām ir nepieciešamas zināšanas, tomēr daudzām organizācijām, ko autors turpmāk dēvēs par tradicionālajām organizācijām, joprojām ir būtiskāka organizācijas fizisko aktīvu izmantošana, bet zināšanām ir sekundāra vai papildinoša loma.

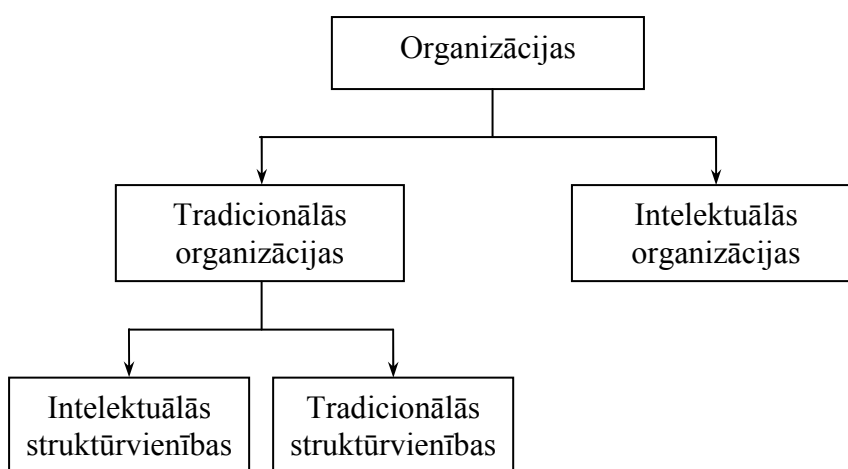
Tradicionālās organizācijas savā darbībā izmanto zināšanas, ko ir radījuši citi (zinātnieki, konsultanti u.c.) un kura ir publiski pieejama vai kuru var iegādāties, piemēram, kā gatavu tehnoloģiju vai patentu, taču intelektuālās organizācijas pašas veido jaunas zināšanas, lai tās savā nozarē spētu pastāvēt un attīstīties. Tās rada zināšanas, izstrādā risinājumus zināšanu pielietošanai un izstrādā tehnoloģijas, kas padara šo vai citu organizāciju darbību efektīvāku.

Intelektuālās organizācijas var būt gan kā patstāvīgi uzņēmumi, gan arī kā intelektuālās struktūrvienības tradicionālajā organizācijā (piemēram, izpētes un attīstības departaments, mārketinga daļa kādā ražošanas uzņēmumā u.tml.). Šīs organizācijas izmanto jaunākās zinātniskās un specializētās zināšanas un informāciju tehnoloģijas kā primāros resursus savas darbības nodrošināšanai. Šajos procesos ir ļoti būtiskas tieši darbinieku radošās spējas un

spējas radīt inovācijas. Šajā organizāciju kategorijā ietilpst arī organizācijas, kas rada zināšanas un to pielietošanas veidus, lai tās tālāk nodotu citām organizācijām. Tādējādi, pēc autora domām, ikviena organizācija, kuras pamatdarbība ir izmantot vai radīt jaunas zināšanas, var tikt uzskatīta par intelektuālo organizāciju.

Bez zināšanām intelektuālajām organizācijām ir nepieciešamas arī prasmes, ko nodrošina tās darbinieku domāšana un inovatīvā darbība. Šīs organizācijas attīstās tikai pateicoties prasmēm izstrādāt unikālus, inovatīvus un radošus risinājumus. Šīs organizācijas parasti ir lielā mērā atkarīgas no zinātniskajiem pētījumiem, informāciju tehnoloģijām u.t.t. un tās var darboties ikvienā tautsaimniecības nozarē.

Līdz ar to, *intelektuālā organizācija* ir tāda tipa organizāciju, kuras pastāvēšana ir pilnībā atkarīga no organizācijas darbinieku zināšanām un garīgajām spējām. Šī definīcija palīdz nošķirt intelektuālo organizāciju veidu no tradicionālajām organizācijām, kuru pastāvēšana vairāk ir atkarīga no fiziskā kapitāla (iekārtas, tehnika, ēkas u.c.), ko tā izmanto, nevis no cilvēkiem, kas tajās strādā (skat. 2.2. attēlu).



2.2. attēls. Organizāciju klasifikācija

Avots: izstrādājis autors

Savukārt *intelektuālo struktūrvienību* autors definētu līdzīgi kā intelektuālo organizāciju, bet ar vienu niansi – tā nav patstāvīga organizācija, bet gan tradicionālās organizācijas sastāvdaļa, kuras darba rezultāti ir pilnībā atkarīgi no struktūrvienības darbinieku zināšanām un garīgajām spējām. Starp intelektuālo organizāciju un intelektuālo struktūrvienību var atrast arī citas atšķirības, proti, intelektuālās organizācijas līdzīpašnieki lielākoties ir šīs organizācijas vadošie darbinieki un speciālisti, kamēr intelektuālajā struktūrvienībā šie speciālisti nav līdzīpašnieki, jo tā ietilpst tradicionālajā organizācijā. Ja

intelektuālās organizācijas pastāvēšana ir atkarīga no šīs organizācijas spējām izstrādāt un pārdot tirgū pieprasītus un uz zināšanām balstītus risinājumus vai pakalpojumus, tad intelektuālās struktūrvienības darbība būs vairāk atkarīga no visa tradicionālā uzņēmuma darbības kopējiem rezultātiem.

Jāatzīst, ka starp intelektuālajām un tradicionālajām organizācijām pastāv virkne atšķirību, tādēļ nepieciešams veikt plašāku šo organizāciju salīdzinājumu.

Kā kritērijus intelektuālo un tradicionālo organizāciju salīdzināšanai izmantojot attiecīgo organizāciju veidu svarīgākos aktīvus, resursus, nodarbināto raksturojumu, darba raksturojumu un darba rezultātus, autors starp tradicionālo un intelektuālo organizāciju veidiem saskata vairākas būtiskas atšķirības (skat. 2.2. tabulu).

2.2. tabula

Tradicionālo un intelektuālo organizāciju salīdzinājums

<i>Kritērijs</i>	<i>Tradicionālā organizācija</i>	<i>Intelektuālā organizācija</i>
Organizāciju veidošanās	Sākot ar 18. gadsimtu (līdz ar industriālo revolūciju)	Sākot ar 20. gadsimta otro pusi (pāreja uz zināšanu ekonomiku)
Raksturīgākās nozares	Rūpniecība, būvniecība, transports	Zinātne, pētniecība, profesionālie pakalpojumi un konsultācijas
Svarīgākie aktīvi	Fiziskais kapitāls (zeme, iekārtas, finanšu resursi).	Intelektuālais kapitāls
Svarīgākās izejvielas, resursi	Fiziskie izejmateriāli	Zināšanas
Nodarbināto raksturojums	Lielākoties – fiziskā darba veicēji, taču pieaug arī intelektuālo darbinieku īpatsvars (vadītāji, mārketinga, finanšu, personālvadības vai juridiskie speciālisti u.c.)	Intelektuālie darbinieki (augstas klases profesionāļi savā jomā) – zinātnieki, konsultanti, arhitekti, juristi, finansisti, ārsti, programmētāji, reklāmas, sabiedrisko attiecību u.c. speciālisti
Darba raksturojums	Rutīnas vai monotons. No darbiniekiem tiek sagaidīta precīza darbu izpilde saskaņā ar vadības izstrādātajām metodēm	Darbinieki paši izvēlas darbu veikšanas metodes, no tiem tiek sagaidīti radoši un inovatīvi risinājumi
Darba rezultāts	Saražota prece vai sniegts pakalpojums saskaņā ar priekšrakstiem	Radoši un (vai) inovatīvi risinājumi, jaunas zināšanas

Avots: izstrādājis autors.

Tradicionālie uzņēmumi galvenokārt darbojas tādās nozarēs kā rūpniecība, būvniecība vai transports, savukārt intelektuālo organizāciju darbības jomas ir atšķirīgas – zinātniski pētnieciskā darbība, izglītība, veselības aprūpe, pakalpojumu un konsultāciju sniegšana

(reklāmas un sabiedrisko attiecību aģentūras, juridiskie un arhitektu biroji, vadības konsultācijas u.t.t.).

Tradicionālajos uzņēmumos lielākā daļa nodarbināto ir fiziskā darba veicēji, kuru darbu varētu raksturot kā rutīnas vai monotonu darbu, tādēļ no šāda darbinieka tiek sagaidīta precīza darbu izpilde saskaņā ar vadības izstrādātajām vai noteiktajām metodēm un priekšrakstiem. Turpretī no intelektuālajiem darbiniekiem tiek sagaidīta radoša un inovatīva darbība, jo intelektuālās organizācijas savā starpā konkurē tieši ar inovatīviem, oriģināliem risinājumiem.

Ja intelektuālajā organizācijā no ikviena tās darbinieka ir nepieciešama radoša un inovatīva darbība, tad tradicionālajā organizācijā radoša pieeja un inovācijas ir tikai papildinājums darba efektivitātes uzlabošanai. Šī iemesla dēļ arī tradicionālo organizāciju vadīšana ievērojami atšķiras no intelektuālo organizāciju vadīšanas. Tomēr, pēc autora domām, nākotnē visām organizācijām būs nepieciešamas spējas un prasmes vadīt intelektuālos darbiniekus, jo agri vai vēlū ikvienas organizācijas attīstība būs atkarīga tieši no zināšanām. Tomēr, kamēr starp tradicionālajām un intelektuālajām organizācijām nevar likt vienlīdzības zīmi, ir jāizprot šīs atšķirības, lai iegūtu maksimālo rezultātu no intelektuālo darbinieku talanta un spējām.

Kā vēl viena atšķirība ir jāmin tas, ka šajās organizācijās darbiniekiem ir atšķirīga loma – nevis nauda, bet gan darbinieku zināšanas ir intelektuālo organizāciju spēks, kamēr tradicionālajās organizācijās svarīgāko aktīvu sastāvdaļu joprojām sastāda fiziskais kapitāls.

Nākotnē ikvienai organizācijai būs raksturīgas tieši tādas pat pazīmes, kādas mūsdienās ir novērojamas tikai intelektuālajās organizācijās. Tiek prognozēts, ka šī gadsimta otrajā pusē katra uzņēmuma pastāvēšana būs tik lielā mērā atkarīga no inovācijām, ka apzīmējums intelektuālā organizācija vairs nebūs nepieciešams, jo ikviena organizācija atbildīs intelektuālās organizācijas raksturojumam [22], 6]. Arī autors uzskata, ka nākotnē arvien lielāka daļa no fiziskā darba veicēju darba laika būs saistīta ar intelektuāla rakstura aktivitātēm, ko izsauks nepieciešamība apgūt arvien sarežģītākas ražošanas vai informāciju tehnoloģijas, ieviest jaunus produktus vai pakalpojumus, reaģēt uz tirgus vai ārējās vides pārmaiņām.

Galvenā problēma, pēc autora domām, ir tā, ka tradicionālo organizāciju vadīšana ir balstīta uz tehnisko vadīšanas aspektu. Tehniskās jeb ražošanas vadīšanas zinātnes virziens radīja sistēmu, kurā darbinieki tika uzskatīti par ražošanas resursiem, tādējādi izveidojot cilvēku – mašīnu sistēmu jeb, citiem vārdiem, rūpnīcu. Lai gan 20. gadsimta otrajā pusē

vadīšanas teorijā attīstījās psiholoģijas virziens, kas norādīja uz nepieciešamību pielāgot tehnoloģiskos procesus, rēķinoties ar darbinieku atšķirībām, arī šajā vadīšanas teorijā virzienā dominēja vadīšanas modeļi, kas centās standartizēt vadīšanu. Problēma ir tā, ka līdzšinējās vadīšanas metodes visu balsta uz vienveidīgumu. Lai padarītu vadīšanu vienkāršāku, šīs metodes nepieļāva iespēju, ka starp darbinieku spējām vai uzvedību varētu būt kādas atšķirības. Taču šādas atšķirības pastāv, tādēļ ar tām nedrīkst nerēķināties.

Lai gan tradicionālās organizācijas pastāv jau daudzu gadsimtu garumā, to aktīvs veidošanās un attīstības posms ir saistīts ar industriālo revolūciju, savukārt intelektuālo organizāciju veidošanās un to skaita straujš pieaugums ir ticis novērots sākot ar 20. gadsimta otro pusi, tādēļ ir nepieciešams noskaidrot, kādi ir intelektuālo organizāciju izveidošanās iemesli un šo organizāciju attīstības tendences.

Kopš industriālās revolūcijas pirmsākumiem ir pagājuši vairāki gadu simti, taču nemitīgi augošie ražošanas apjomi un pasaules ekonomikas globalizācija rada arvien jaunas darba dalīšanas iespējas, kas, savukārt, paaugstina darba ražīgumu. Darba dalīšana un specializācija ir novērojama ne tikai ražošanas, bet arī pakalpojumu sniegšanas jomā – veidojas reklāmas, sabiedrisko attiecību, personāla atlases, juridiskie, kvalitātes vadības, finanšu, informācijas tehnoloģiju, vadības konsultāciju un citu pakalpojumu uzņēmumi, kas savus šauri specializētos pakalpojumus pārdod citiem uzņēmumiem.

Līdz ar to, var izdalīt jauna tipa uzņēmumus – profesionālo pakalpojumu uzņēmumus, ar to saprotot uzņēmumus, kuri sniedz pakalpojumus citiem uzņēmumiem, izmantojot savu darbinieku profesionālās zināšanas kādā noteiktā jomā. Šādi uzņēmumi fiziski neko neražo vai arī fiziski nesniedz pakalpojumus, kā, piemēram, transporta, telekomunikāciju vai iekārtu uzstādīšanas pakalpojumu gadījumā, taču to piedāvātais pakalpojums ir intelektuālo darbinieku izstrādātas stratēģijas, plāni, idejas, risinājumi, metodes vai konsultācijas, kas palīdz pakalpojuma saņēmējam strādāt efektīvāk un uzlabot uzņēmuma konkurētspēju.

Lai gan profesionālo pakalpojumu uzņēmumu, kas ietilpst intelektuālo organizāciju kategorijā, straujā attīstība un jaunu uzņēmumu veidošanās bija novērojama iepriekšējā gadsimta otrajā pusē un šis process turpinās, intelektuālās organizācijas pastāvēja arī daudz senāk – skolas, augstskolas, universitātes, slimnīcas, zinātniski pētnieciskās institūcijas u.c. Tomēr līdz pat iepriekšējā gadsimta vidum šo organizāciju vadīšanas specifikas problemātikai netika pievērsts daudz uzmanības, jo šo organizāciju un tajās nodarbināto darbinieku skaits bija salīdzinoši neliels.

Pastiprināta vadībzinību teorētisku interese par intelektuālajām organizācijām un to vadīšanas specifikas izpēti ir saistīta ar profesionālo pakalpojumu uzņēmumu straujo attīstību. Mūsdienās profesionālo pakalpojumu uzņēmumi darbojas visdažādākajās sfērās:

- finanšu jomā – grāmatvedības, auditoru, investīciju pakalpojumi un konsultācijas;
- mārketinga jomā – reklāmas, sabiedrisko attiecību, mediju plānošanas, pasākumu rīkošanas, tirgus izpētes, interaktīvie u.c. pakalpojumi);
- personālvadības jomā – personāla meklēšanas, atlases, novērtēšanas, plānošanas, atalgojuma sistēmas izveides u.c. pakalpojumi un konsultācijas;
- informāciju tehnoloģiju jomā – tehnoloģiju izstrāde, apkalpošana, konsultācijas;
- juridiskajā jomā – advokātu un juristu pakalpojumi;
- vadības konsultāciju jomā – stratēģiskās plānošanas, kvalitātes vadības, uzņēmumu pārveides pakalpojumi;
- arhitektūras un dizaina jomā u.c.

Taču ne ikvienu pakalpojumu sniedzošu uzņēmumu var uzskatīt par profesionālo pakalpojumu uzņēmumu. Kā galvenā pazīme, lai uzņēmumu varētu uzskatīt par profesionālo pakalpojumu uzņēmumu, ir – vai šis uzņēmums ir intelektuāla organizācija, tātad, vai šīs organizācijas darbība ir pamatā atkarīga no darbinieku garīgajām spējām. Līdz ar to, vienkārši pakalpojumus sniedzoši uzņēmumi (kā ķīmiskā tīrītava, preču pārvadātāju uzņēmumi u.t.t.) ir samērā viegli nošķirami no profesionālos pakalpojumus sniedzošajiem, jo pirmā organizāciju kategorija pamatā ir atkarīga no tradicionālajiem aktīviem – iekārtām, transporta līdzekļiem, ēkām u.c., kamēr profesionālo pakalpojumu uzņēmumi – no savu speciālistu zināšanām, pieredzes un kompetences.

Gandrīz katrā vidējā un lielā uzņēmumā varēs atrast darbiniekus, kas nodarbojas gan ar finanšu, gan mārketinga, personālvadības, informāciju tehnoloģiju, juridiskajiem un visbeidzot arī vadības jautājumiem, taču tieši vidējie un lielie uzņēmumi gan visā pasaulē, gan arī Latvijā ir visaktīvākie profesionālo pakalpojumu uzņēmumu pakalpojumu izmantotāji. Rodas jautājums – kādēļ gan tradicionālie uzņēmumi paši nespēj izveidot kompetentas struktūrvienības finanšu, informācijas tehnoloģiju, mārketinga, personālvadības u.c. jomās, bet gan paļaujas uz profesionālo pakalpojumu uzņēmumu sniegtajām konsultācijām vai izstrādņēm. Pēc autora domām, iemesli, kādēļ veidojas, pastāv un attīstās profesionālo pakalpojumu uzņēmumi un kādēļ to pakalpojumus iegādājas, ir sekojoši:

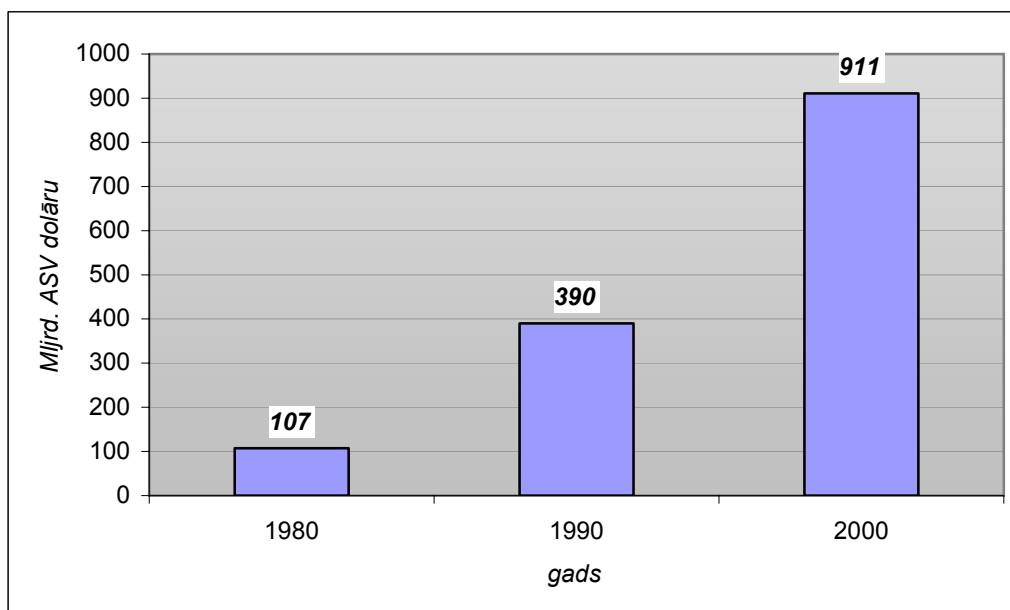
- profesionālie pakalpojumi ir nepieciešami periodiski vai īslaicīgi;

- profesionālo pakalpojumu uzņēmumā strādā speciāli apmācīti darbinieki, tādēļ profesionālo pakalpojumu iegādāties “no ārpusēs” ir lētāk, nekā pieņemt darbā atsevišķu speciālistu vai izveidot jaunu departamentu (nodaļu);
- ir nepieciešama vislabāko attiecīgās jomas speciālistu piesaiste, kuriem būtu uzkrāta pieredze darbam ar dažādiem uzņēmumiem, dažādos uzņēmējdarbības segmentos – profesionālo pakalpojumu uzņēmumiem ir pieejama jaunākā informācija un metodes attiecīgo problēmu risināšanai;
- ir nepieciešams iegūt pieeju ļoti specializētai informācijai un zināšanām par attiecīgo jomu Latvijā vai pasaulē, izmantojot profesionālo pakalpojumu uzņēmuma iekšējo zināšanu apmaiņas sistēmu;
- ir nepieciešams neatkarīgs “skats no malas” attiecīgo problēmu noteikšanā un risināšanā;
- problēmas risināšanā ir nepieciešams izmantot specializētas metodes un metodiku, kuru iegādāties vai izstrādāt pašam uzņēmumam būtu laikietilpīgi un dārgi;
- profesionālo pakalpojumu uzņēmumā strādājošie profesionāļi, strādājot kopā, iegūst sinerģisku efektu, iegūstot iespēju savstarpēji aizgūt zināšanas un pieredzi;
- ja starp uzņēmuma īpašniekiem vai vadību ir domstarpības par uzņēmuma kādas problēmas risināšanas ceļiem vai attīstības stratēģiju;
- profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadīšanas metodes ir vairāk piemērotas intelektuālo darbinieku prasībām, tādēļ tās spēj panākt augstāku intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, motivācijas līmeni, radošāku un inovatīvāku to darbību.

Tātad, profesionālo pakalpojumu uzņēmumu pastāvēšana ir objektīva nepieciešamība, lai nodrošinātu savu klientu – tradicionālo uzņēmumu vai cita profila intelektuālo organizāciju – konkurētspēju attiecīgajā jomā.

Par to, ka tieši profesionālo pakalpojumu uzņēmumi ir vieni no visstraujāk augošajiem uzņēmumiem pasaulē, liecina arī statistikas dati – ja 1980. gadā profesionālo pakalpojumu uzņēmumu kopējais apgrozījums pasaulē bija 107 miljardi ASV dolāru, tad jau 1990. gadā šis apjoms sasniedza 390 miljardus, taču vēl pēc 10 gadiem – 2000. gadā šis apjoms jau bija 911 miljardi ASV dolāru. Tātad, vidējais profesionālo pakalpojumu uzņēmumu apgrozījums pasaulē pēdējo 20 gadu laikā ir pieaudzis vidēji par 11% gadā, kas ir ārkārtīgi augsts

izaugsmes rādītājs, salīdzinot ar pasaules ekonomikas kopējo izaugsmi vai citām nozarēm (skat. 2.3. attēlu).



2.3. attēls. Profesionālo pakalpojumu uzņēmumu kopējais apgrozījums pasaulē 1980, 1990. un 2000. gadā [43, 12]

Arī Latvijā profesionālo pakalpojumu nozare ir ieņēmusi savu nišu ekonomikā un strauji attīstās – saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās darbības apsekojumu rezultātiem laika posmā no 1999. līdz 2004. gadam profesionālo pakalpojumu uzņēmumu skaits Latvijā ir palielinājies vairāk kā divas reizes – ja 1999. gadā ekonomiski aktīvo profesionālo pakalpojumu uzņēmumu skaits bija 275, 2000. gadā – 312, 2001. gadā 575, 2002. gadā – 622, 2003. gadā – 568 uzņēmumi, bet 2004. gadā – jau 3155 uzņēmumi. 2003. gadā profesionālo pakalpojumu uzņēmumu skaits ir nedaudz samazinājies, kas izskaidrojams ar vairāku uzņēmumu apvienošanu un mazo uzņēmumu likvidāciju asās konkurences dēļ (jo īpaši reklāmas pakalpojumu un datu bāzu un interneta portālu uzturēšanas un ekspluatācijas jomā), taču straujš pieaugums vērojams 2004. gadā. Uzņēmumu skaita dinamika atsevišķās profesionālo pakalpojumu sfērās parādīta 2.3. tabulā (sastādījis autors, pamatojoties uz Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datiem par 1999. līdz 2004. gadu).

Analizējot atsevišķas profesionālo pakalpojumu uzņēmumu darbības jomas, visstraujākais uzņēmumu skaita pieaugums no 1999. līdz 2004. gadam novērojams grāmatvedības un auditorpakalpojumu uzņēmumu grupā – to skaits pieaudzis 49.5 reizes (no 11 līdz 545), juridisko pakalpojumu uzņēmumu skaits palielinājies 43.8 reizes (no 9 līdz 394), darbaspēka meklēšanas un nodrošināšanas ar personālu uzņēmumu skaits palielinājies 39

reizes (no 3 līdz 117). Arī citās profesionālo pakalpojumu uzņēmumu grupās vērojams straujš pieaugums – tirgus un sabiedriskās domas izpētes uzņēmumu skaits laika posmā no 1999. līdz 2004. gadam pieaudzis 16.7 reizes (no 11 līdz 184), datu bāzu un interneta portālu uzturēšanas un ekspluatācijas uzņēmumu skaits 15 reizes (no 6 līdz 90), arhitektūras un projektēšanas pakalpojumu uzņēmumu skaits palielinājies desmit reizes (no 62 līdz 621), konsultāciju komercdarbībā un vadzinībās uzņēmumu skaits 8.7 reizes (no 56 līdz 485), konsultēšanas programmatūras jautājumos un programmēšanas uzņēmumu skaits palielinājies 7 reizes (no 30 līdz 212) un reklāmas pakalpojumu uzņēmumu skaits palielinājies 5.8 reizes (no 87 līdz 507).

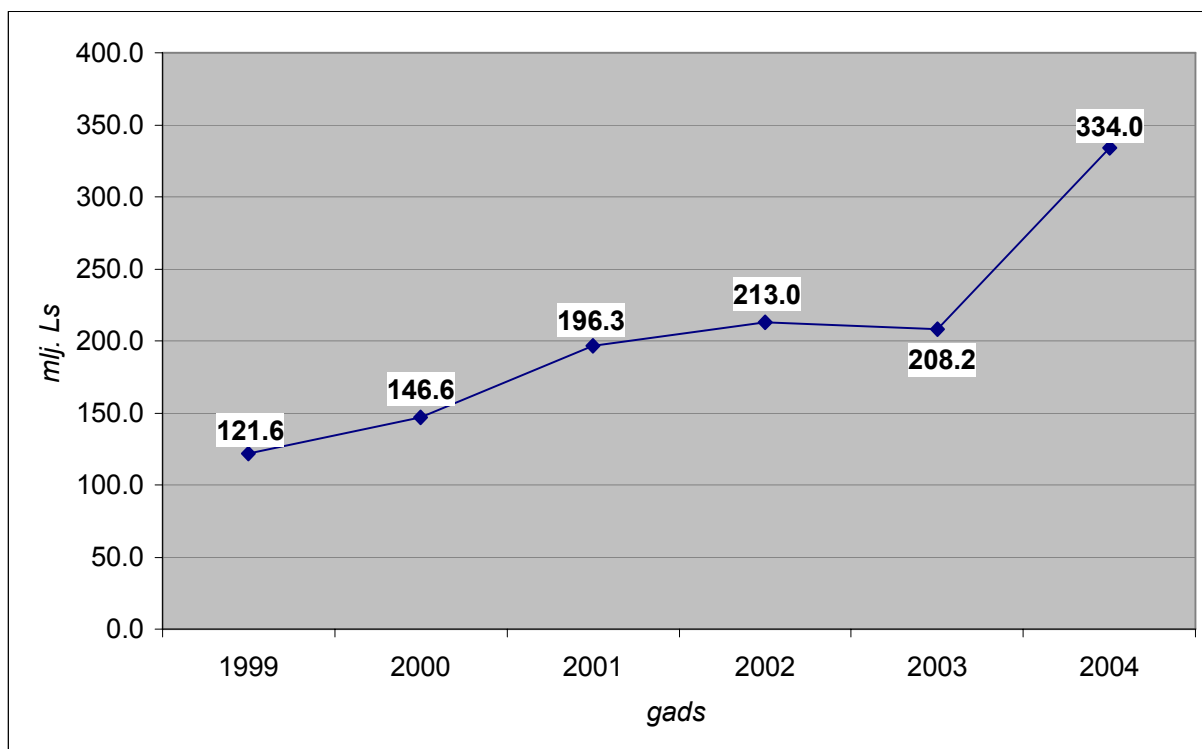
2.3. tabula

Profesionālo pakalpojumu uzņēmumu skaita dinamika Latvijā 1999. līdz 2004. gadā

Profesionālo pakalpojumu joma	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Pieaugums 2004. pret 1999. gadu (reizes)
Grāmatvedības, auditorpakalpojumi un konsultācijas	11	12	29	46	56	545	49.5
Juridiskie pakalpojumi	9	14	28	23	18	394	43.8
Darbaspēka meklēšana un nodrošināšana ar personālu	3	6	16	14	21	117	39.0
Tirgus un sabiedriskās domas izpēte	11	28	27	23	28	184	16.7
Datu bāzu un interneta portālu uzturēšana, ekspluatācija	6	11	18	51	27	90	15.0
Arhitektūras un projektēšanas pakalpojumi	62	62	158	172	167	621	10.0
Konsultēšana komercdarbībā	56	49	67	73	69	485	8.7
Konsultēšana programmatūras jautājumos, programmēšana	30	37	80	78	74	212	7.1
Reklāmas pakalpojumi	87	93	152	142	108	507	5.8
Kopā (vidēji)	275	312	575	622	568	3155	11.5

Avots: sastādījis autors, izmantojot Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datus par 1999. līdz 2004. gadu

Tomēr profesionālo pakalpojumu uzņēmumu skaits vien vēl nenorāda, cik veiksmīgi šādi uzņēmumi attīstās – būtisks rādītājs ir profesionālo pakalpojumu uzņēmumu apgrozījuma dinamika (skat. 2.4. attēlu; sastādījis autors, pamatojoties uz Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datiem par 1999. līdz 2004. gadu), kas nenoliedzami norāda uz šī tipa uzņēmumu straujo attīstību Latvijā. Tā, piemēram, 1999. gadā profesionālo pakalpojumu uzņēmumu kopējais apgrozījums bija 121.6 mlj. Ls, taču jau 2004. gadā tas sasniedza 334 mlj. Ls. Tātad, ja salīdzina 2004. gadu ar 1999. gadu, profesionālo pakalpojumu uzņēmumu kopējais apgrozījums bija pieaudzis 2.7 reizes.



2.4. attēls. Profesionālo pakalpojumu uzņēmumu apgrozījuma dinamika Latvijā no 1999. līdz 2004. gadam

Avots: aprēķinājis autors, izmantojot Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datus par 1999. līdz 2004. gadu

Neskatoties uz to, ka profesionālo pakalpojumu nozare Latvijā vēl ir salīdzinoši neliela apgrozījuma izteiksmē (334 miljoni 2004. gadā), tomēr tā aug straujāk nekā Latvijas ekonomika kopumā – vidēji par 23% ik gadus, tādēļ profesionālo pakalpojumu uzņēmumus var uzskatīt par vienu no straujāk augošajām uzņēmumu grupām arī Latvijā.

Ja aplūko atsevišķas profesionālo pakalpojumu uzņēmumu grupas, tad jāatzīst, ka ne visās no tām ir novērojama stabila izaugsme – dažiem veiksmīgiem izaugsmes gadiem atkal seko kritums. Vissekmīgāk līdz šim, raugoties no apgrozījuma pieauguma rādītājiem, ir attīstījušies uzņēmumi, kas nodarbojas ar juridisko pakalpojumu sniegšanu (apgrozījuma pieaugums 9 reizes), konsultāciju sniegšanu komercdarbībā un vadībzinībās (7 reizes), datu bāzu un interneta portālu uzturēšanas un ekspluatācijas pakalpojumiem (5 reizes). Lēnākie izaugsmes tempi bija vērojami tirgus un sabiedriskās domas izpētes uzņēmumu grupā, kur apgrozījums laika posmā no 1999. līdz 2004. gadam ir pieaudzis 1.7 reizes, kā arī konsultāciju programmatūras jomā un programmēšanā, kur pieaugums ir vismazākais – 1.6 reizes (skat. 2.4. tabulu, tabulu sastādījis autors, pamatojoties uz Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datiem par 1999. līdz 2004. gadu).

**Latvijas profesionālo pakalpojumu uzņēmumu apgrozījuma dinamika 1999. – 2004. gadā
(mlj. Ls)**

Profesionālo pakalpojumu joma	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Pieaugums 2004. pret 1999. gadu (reizes)
Juridiskie pakalpojumi	1.8	3.1	6.2	5.6	4.7	17.1	9.5
Konsultēšana komercdarbībā	4.8	5.3	6.7	7.7	10.9	33.8	7.0
Datu bāzu un interneta portālu uzturēšana un ekspluatācija	1.4	3.5	5.2	8.8	7.0	7.0	5.0
Darbaspēka meklēšana un nodrošināšana ar personālu	1.3	3.8	3.2	2.8	3.8	5.3	4.1
Arhitektūras un projektēšanas pakalpojumi un konsultācijas	20.4	22.5	36.2	33.1	36.9	80.2	3.9
Grāmatvedības, auditorpakalpojumi un konsultācijas	10.5	10.9	13.0	14.5	16.1	27.8	2.6
Reklāmas pakalpojumi	46.1	54.9	72.3	81.2	69.7	104.3	2.3
Tirgus un sabiedriskās domas izpēte	7.7	10.1	9.0	7.8	10.1	13.3	1.7
Konsultēšana programmatūras jautājumos, programmēšana	27.6	32.5	44.5	51.5	49.0	45.2	1.6
Kopā	121.6	146.6	196.3	213.0	208.2	334.0	2.7

Avots: aprēķinājis autors, izmantojot Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu ekonomiskās aktivitātes pētījumu datus par 1999. līdz 2004. gadu

Diemžēl profesionālos pakalpojumus sniedzošās organizācijas ir pārāk maz pētītas un par tām tikpat kā nav atrodamu analītisku publikāciju. Kā izņēmums var tikt minēts Hārvardas profesors Dž. Loršs (J. Lorsch – angļu val.) un bijušais vadības konsultāciju uzņēmuma “Bain & Company” prezidents T. Tīrnijs (T. Tearney – angļu val.), kas ir veikuši pētījumu 18 dažādos starptautiskos profesionālo pakalpojumu uzņēmumos piecu gadu ilgā periodā ar mērķi – noskaidrot profesionālo pakalpojumu uzņēmumu darbības un vadīšanas īpatnības. Pēc zinātnieku domām, profesionālo pakalpojumu uzņēmumi, kas savās rindās piesaista vadošos nozares profesionāļus, kļūst par visas ekonomikas zināšanu radītājiem un virzītājiem, pārspējot pat akadēmiķus gan grāmatu par uzņēmējdarbību rakstīšanas jomā, gan publikāciju veidošanas un konferenču rīkošanas jomā – profesionālo pakalpojumu uzņēmumi ir kļuvuši par svarīgu inovatīvu pakalpojumu un ideju radītājiem [43], 15].

Lai gan sākotnēji varētu domāt, ka starp dažādās nozarēs strādājošiem profesionālo pakalpojumu uzņēmumiem ir būtiskas organizatoriskas atšķirības, tomēr dažādajās organizācijās ir atrodams vairāk kopīgu iezīmju, nevis atšķirīgā – advokātu biroji var gūt noderīgu pieredzi no vadības konsultāciju uzņēmumiem, reklāmas aģentūras var mācīties no advokātu birojiem, informāciju tehnoloģiju uzņēmumi var gūt noderīgas atziņas no vadošo

darbinieku atlases kompānijām u.t.t. Lai gan darbības nozares ir atšķirīgas, uzņēmējdarbības principi tomēr ir ļoti līdzīgi, proti, šie uzņēmumi pārdod savu speciālistu darba stundas par ļoti augstu cenu, kas turpretī ir atkarīgas no attiecībām ar klientiem un tā, cik lielu pievienoto vērtību šie pakalpojumi klientam spēj radīt, taču šī pievienotā vērtība bieži vien nevar tikt kvantitatīvi novērtēta un nereti tās vērtīguma novērtējums ir atkarīgs tikai no klientu uztveres.

Pēc Dž. Lorša un T. Tīrnija, svarīgākie profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadības jautājumi ir izstrādāt uzņēmuma stratēģiju, izveidot organizāciju (darbs ar personālu, organizatoriskā struktūra un pārvalde), ieviest organizācijas kultūru un veikt darbinieku vadīšanu [43, 61]. Šie vadīšanas svarīgākie jautājumi attēloti “vadīšanas trīsstūrī” 2.5. attēlā un uz šī trīsstūra pamata autori ir veikuši pētījumus profesionālo pakalpojumu uzņēmumos,



2.5. attēls. Profesionālo pakalpojumu uzņēmumu svarīgākie vadīšanas jautājumi [43, 61]

lai atklātu šo uzņēmumu īpatnības salīdzinājumā ar tradicionālajiem uzņēmumiem.

Kā atzīst zinātnieki, profesionālo pakalpojumu uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāju uzdevums stratēģiskās plānošanas procesā ir līdzīgs partiju priekšvēlēšanu kampaņai – kurš savu viedokli par uzņēmuma attīstību spēs labāk “pārdot” saviem darbiniekiem, tas arī var pretendēt uz to, ka viņa idejai būs atbalstītāji un sekotāji. Tas, bez šaubām, stratēģiskās plānošanas procesu padara daudz sarežģītāku un laikietilpīgāku, taču tiek nodrošināts arī, ka

darbinieki strādās saskaņā ar kopīgi izveidoto stratēģiju un necentīsies pamest uzņēmumu tikai tādēļ, ka viņiem nav pieņemami izvirzītie mērķi vai to sasniegšanas ceļi.

Dž. Loršs un T. Tīrnijs arī secina, ka profesionālo pakalpojumu uzņēmumos nav novērojamas sakarības starp tirgus daļu un rentabilitāti – lielāka tirgus daļa vai lielāks profesionālo pakalpojumu uzņēmums nebūt negarantē lielāku peļņu un rentabilitāti, kā tas ir novērojams tradicionālajos uzņēmumos. Arī zemas profesionālo pakalpojumu uzņēmuma izmaksas nebūt nenodrošina konkurences priekšrocības – tā kā lielāko profesionālo pakalpojumu uzņēmumu izmaksu daļu veido tieši darbinieku atalgojums un darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas izmaksas, tad zemas izmaksas nozīmē, ka darbinieki netiek pietiekoši apmācīti un uzņēmums nevar atļauties piesaistīt vislabākos (un dārgākos) speciālistus, rezultātā šāds uzņēmums nespēs sniegt konkurētspējīgu pakalpojumu.

Darbs ar personālu ietver tādus jautājumus kā speciālistu attīstīšanu un motivēšanu, kas profesionālo pakalpojumu uzņēmumos ir tikpat svarīgi kā sniegt pakalpojumus saviem klientiem – ja profesionālo pakalpojumu uzņēmuma vadošie speciālisti neveltīs pietiekoši daudz laika jaunāko speciālistu attīstīšanā un apmācībā, tad uzņēmums riskē ātri novecot un pazust no tirgus. Tas tikai nozīmē, ka arī pieredzējušo speciālistu motivācijas sistēmai ir jābūt virzītai uz to, lai šie speciālisti būtu ieinteresēti savu laiku veltīt ne tikai darbam ar klientiem, bet arī jaunāko speciālistu apmācībai, konsultēšanai.

Līdz ar to, attiecības starp darba devēju (profesionālo pakalpojumu uzņēmuma īpašniekiem un tās nominēto vadību) un tā pārējiem darbiniekiem, kas ir no klientu, savu kolēģu un citu speciālistu puses atzīti profesionāļi, ir radikāli atšķirīgas no tradicionālajām organizācijām. Augsta līmeņa profesionāļi ir orientēti uz savas kompetences paaugstināšanu un, ja viņi citā organizācijā redz labākas profesionālās izaugsmes iespējas, viņi var aiziet uz šo organizāciju. Diemžēl autori nepiedāvā risinājumu, kā šo problēmu varētu risināt.

Profesionālo pakalpojumu uzņēmumiem, lai tie spētu pastāvēt un attīstīties, pēc Dž. Lorša un T. Tīrnija domām, ir jāspēj:

- atrast, piesaistīt un noturēt izcilus speciālistus,
- šos speciālistus ieinteresēt sekot līdzī uzņēmuma stratēģijai,
- vadīt speciālistu darbu, neskatoties uz ģeogrāfisko attālumu, darbības virzienu dažādību vai demogrāfiskām atšķirībām,
- vadīt speciālistus tā, lai gan pati organizācija, gan tās speciālisti būtu finansiāli nodrošināti.

Pašus vērtīgākos profesionālo pakalpojumu uzņēmumu speciālistus, kuri nodrošina uzņēmumam vislielākos ienākumus, Dž. Loršs un T. Tīrnijšs dēvē par “zvaigznēm”. Līdz ar to, profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadītāju galvenais uzdevums, pēc šo autoru domām, ir šīs zvaigznes “sakārtot”, nevis vadīt tradicionālā izpratnē, savukārt sakārtošanas process nozīmē izveidot tādu organizatorisko sistēmu un struktūru, kas nodrošina gan uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu, gan vienlaikus arī apmierina uzņēmuma vadošo speciālistu jeb “zvaigžņu” vajadzības [43], 3].

Pēc autora domām, Dž. Loršs un T. Tīrnijšs pārāk nekritiski aplūko situāciju profesionālo pakalpojumu uzņēmumos, jo pamatproblēma netiek atrisināta – kā panākt, lai ikviens no profesionālo pakalpojumu darbiniekiem strādātu ar tikpat lielu atdevi un motivāciju kā to dara īpašnieks savā uzņēmumā. Abi minētie autori uzskata, ka augstas klases profesionālis, kas nav līdzīpašnieks, pats sapratīs, ka reizēm ir jāatsakās no vairākiem labumiem sava darba devēja labā, taču cilvēka dabai nav raksturīgi atdot kādam citam to, kas pienākas un pieder pašam. Līdz ar to, pat ja darbinieks uz brīdi būs spiests upurēt daļu pievienotās vērtības, ko tas ir radījis, par labu citiem piederošai organizācijai, tomēr tas ilgākā laika periodā novedīs pie šī darbinieka neapmierinātības pieauguma un vēlmes atstāt šo organizāciju, tādējādi netiks izpildīts Dž. Lorša un T. Tīrnija uzstādījums – noturēt izcilus speciālistus.

Profesionālo pakalpojumu uzņēmumos arī ir būtiski noteikt, kādai ir jābūt jaunāko speciālistu, vadītāju un vecāko speciālistu attiecībai, kas lielā mērā ir atkarīgs no tā, kāda veida speciālisti un kādās proporcijās tiek iesaistīti uzņēmuma realizētajos projektos. Šo problemātiku savos darbos apraksta Hārvardas uzņēmējdarbības augstskolas profesors D. Maisters.

Organizatoriskās struktūras izveides jomā profesionālo pakalpojumu uzņēmumiem ir savas īpatnības, no kurām pati svarīgākā ir tā, ka augstākā līmeņa profesionāļi vienlaikus pilda vairākas lomas – tie ir gan profesionālo pakalpojumu uzņēmuma līdzīpašnieki, gan šo uzņēmumu vadītāji, gan arī darbinieki, kas apkalpo savus klientus. Līdz ar to, arī formālā vara, ko nodrošina organizatoriskā struktūra, nebūt nav noteicošais varas veids – darbinieki un kolēģi ir gatavi sekot vai atbalstīt vadītāja lēmumus ne tikai tādēļ, ka viņš ieņem noteiktu pozīciju hierarhijā, bet gan tādēļ, ka tie uzticas viņa profesionalitātei, pieredzei un tiem ir patīkami ar šādu vadītāju strādāt kopā.

Cita īpatnība ir tā, ka katram profesionālo pakalpojumu uzņēmuma darbiniekam, veidojot savu karjeru, ir iespēja kļūt par šī uzņēmuma līdzīpašnieku (partneri), kas ir tikpat kā

neiespējami tradicionālajos uzņēmumos. Šis faktors ir svarīgs ne tikai tādēļ, ka līdzīpašnieks saņem noteiktu daļu no uzņēmuma peļņas, bet gan arī tādēļ, ka tas līdzīpašniekam garantē iespēju līdzdarboties organizācijai svarīgu lēmumu pieņemšanā. Tādējādi attiecības starp profesionālo pakalpojumu uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem ir kā līdzīgam ar līdzīgu, kur nepieciešamā lēmuma pieņemšanai ir jāiegūst bieži vien lielākās daļas vai pat visu līdzīpašnieku (partneru) atbalsts. Diemžēl autori neatklāj, ka faktiski mazāk par 10% no visiem profesionālo pakalpojumu uzņēmuma darbiniekiem ir līdzīpašnieki, tātad, lielākā daļa par līdzīpašniekiem un partneriem nekad nekļūst. Tātad, kā nodrošināt lielākās daļas profesionālo pakalpojumu uzņēmuma darbinieku augstu motivāciju, autoru darbā netiek atklāts.

Arī organizatoriskajā struktūrā profesionālo pakalpojumu uzņēmumos ir būtiskas atšķirības salīdzinājumā ar tradicionālajiem uzņēmumiem:

- tai ir maz vadīšanas līmeņu,
- neliels augstākā (korporatīvā) līmeņa vadītāju un atbalsta dienestu skaits,
- struktūras pamatā ir matricas veida organizatoriskā struktūra ar fiksēto daļu, kā arī struktūrai ir mainīgā daļa – tie ir profesionālie speciālisti, kuri strādā pie viena vai vairākiem projektiem atkarībā no klientu vajadzībām,
- darbiniekiem nav neviena funkcionālā vadītāja, bet gan tikai attiecīgā projekta (vai vairāku projektu) vadītājs.

Bez tam, profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadītāji lielākoties tiek ievēlēti amatos (nevis iecelti) uz noteiktu laiku, kā arī šie vadītāji var tikt atcelti pirms termiņa, ja to darbs neapmierina darbiniekus – šāda demokrātijas pakāpe nav iedomājama nevienā no tradicionālajām organizācijām.

Profesionālo pakalpojumu uzņēmumos ir nepieciešami daudz neformālāki līdzekļi, lai saturētu organizāciju kopā un spētu to vadīt un attīstīt – šajā gadījumā īpaši svarīga loma ir organizācijas kultūrai. Vissvarīgākie jautājumi, kas ar kultūras palīdzību tiek risināti profesionālo pakalpojumu uzņēmumos, ir:

- īpašuma forma (uzņēmums pieder darbiniekiem, kas ir tā līdzīpašnieki),
- komandas darbs (panākumus nodrošina nevis katra indivīda sniegums, bet gan visas projekta komandas darba rezultāts),

- sadarbība starp kolēģiem (darbinieki ir izpalīdzīgi un gatavi sadarboties ar jebkuru citu kolēģi, neskatoties uz ģeogrāfiskajām, etniskajām, profesionālajām vai ieņemamā amata atšķirībām),
- darbinieki un klienti ir svarīgākie uzņēmuma aktīvi (uzņēmumam nebūs apmierinātu klientu, ja tam nebūs vislabāko profesionāļu, kas spēj apkalpot šos klientus, tikpat kā uzņēmumam nevar būt vislabākie profesionāļi bez apmierinātiem klientiem),
- orientācija uz nākotni (uzņēmuma ietvaros attīstīt jaunos profesionāļus, lai tie nākotnē varētu aizstāt pensijā vai uz citiem uzņēmumiem aizgājušos profesionāļus).

Tomēr, neskatoties uz Dž. Lorša, T. Tīrnija un D. Maistera pētījumiem, kas nedaudz atsedz profesionālo pakalpojumu uzņēmumu darba specifiku, pēc autora domām, joprojām ir daudz neatrisinātu jautājumu:

- kā nodrošināt stratēģiskās plānošanas procesu šajās organizācijās (uzņēmumiem, kuriem ir daudz īpašnieku, kas vienlaikus ir darbinieki, ir grūti panākt vienprātību, kā arī vienoties par varas sadali),
- kā nodrošināt VISU organizācijas darbinieku augstu motivācijas līmeni (par līdzīpašniekiem kļūst profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadošie un ilglaicīgākie darbinieki, taču lielākā daļa darbinieku tikai par tādiem cer kļūt),
- kā nodrošināt dalīšanos ar zināšanām starp organizācijas darbiniekiem un jauno speciālistu apmācību, jo ikviens ar ikvienu konkurē, lai iegūtu vai apkalpotu klientus, kas tiem nodrošina ienākumus.

Kā vēl viena problēma, kas parādās līdz šim veiktajos pētījumos – tiek aprakstīta profesionālo pakalpojumu uzņēmumu esošā vadīšanas prakse bez mēģinājumiem iedziļināties intelektuālo darbinieku darba specifikā, viņu motivācijā un viņu vērtējumā par pastāvošo vadīšanas sistēmu, kas neļauj definēt universālus principus, kas varētu tikt izmantoti visu intelektuālo darbinieku vadīšanā neatkarīgi no organizācijas, kurā tie strādā, tādēļ darba turpinājumā autors pievērsīsies intelektuālā darba satura un rakstura īpatnību, kā arī intelektuālo darbinieku vajadzību un motivācijas izpētei.

3. Intelektuālo darbinieku un to darba satura un rakstura īpatnības

Kā atzīst Kanādas vadībzinību teorētiķis F. Horibe, ir pienācis intelektuālo darbinieku laiks, jo mūsdienās daudzu uzņēmumu lielāko vērtības daļu veido nevis to fiziskie aktīvi, bet gan šo uzņēmumu darbinieku zināšanas un pieredze [38]. Līdz ar to zināšanas ir kļuvušas par nozīmīgāko pievienotās vērtības radītāju, bet tie, kam šīs zināšanas pieder – intelektuālie darbinieki – ir vērtīgākie resursi mūsdienu ekonomikā. Attīstoties intelektuālajām organizācijām, pieaug arī šo organizāciju pieprasījums pēc darbiniekiem, kuriem būtu nepieciešamās zināšanas un pieredze intelektuālā darba veikšanai, līdz ar to veidojas jauns segments darba tirgū – intelektuālo darbinieku darba tirgus, kam ir savas īpatnības salīdzinājumā ar fiziskā darba veicēju darba tirgu.

Intelektuālo darbinieku piesaistīšanai un noturēšanai uzņēmumā nepietiek tikai ar augstāku atalgojumu vien, jo tas tikai palielinātu izmaksas, nevis paaugstinātu šo darbinieku darba ražīgumu vai darba kvalitāti. Lielais pieprasījums ASV pēc intelektuālajiem darbiniekiem ir radījis situāciju, ka vairāk nekā puse ASV uzņēmumu atzīst, ka tie ir zaudējuši tik daudz talantīgu darbinieku, ka tā rezultātā šo uzņēmumu konkurētspēja ir tikusi būtiski iedragāta [38, X].

Šie fakti, pēc autora vērtējuma, vēlreiz norāda, ka esošās vadības teorijas un principi nav piemēroti intelektuālo darbinieku vadīšanai, jo tie nenodrošina gan intelektuālajam darbiniekam, gan organizācijai savstarpēji izdevīgas sadarbības sistēmas izveidi, kā rezultātā intelektuālie darbinieki ir spiesti regulāri mainīt savu darba devēju, bet organizāciju konkurētspēja tiek būtiski vājināta.

Kā rāda ASV pieredze, aptuveni 65% no vadošo ASV uzņēmējdarbības (vadībzinību) augstskolu beidzējiem uzsāk darbu tieši profesionālo pakalpojumu uzņēmumos. Tas ir saistīts ne tikai ar salīdzinoši augstāku atalgojumu nekā, piemēram, ražošanas uzņēmumos vai valsts pārvaldē, bet arī ar to, ka jaunie speciālisti ir ieinteresēti strādāt ar pašiem labākajiem un pieredzējušākajiem attiecīgās jomas speciālistiem vai arī strādāt pie interesantām un sarežģītām klientu problēmām.

Tā kā profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vienīgais resurss, ko tie pārdot, ir savu darbinieku spējas un zināšanas, šie uzņēmumi daudz vairāk laika un līdzekļu iegulda savu jauno un arī pieredzējušo darbinieku attīstībā un izglītošanā visas karjeras laikā, nekā to spēj un var atļauties tradicionālie uzņēmumi.

Līdzīgas tendences vērojamas arī darba tirgū – arvien lielāks kļūst tieši intelektuālo darbavietu īpatsvars kopējo darbavietu skaitā. Ja salīdzina klasisku fiziskā darba veicēju ar intelektuālo darbinieku, pirmajam no tiem kā svarīgākais nosacījums darba veikšanai ir prasmes, kuras var iegūt, darot attiecīgo darbu, kamēr intelektuālajam darbiniekam svarīgākās ir zināšanas, kuras var apgūt tikai mācību ceļā vai arī veicot pētījumus.

Kā minēts darba ievadā, ASV intelektuālo darbinieku īpatsvars ir sasniedzis 25-40% no nodarbināto skaita. Tādējādi var apgalvot, ka gan ASV, gan arī citu valstu ekonomiskā izaugsme lielā mērā ir atkarīga no tā, vai vadības zinātniekiem izdosies veikt ievērojamus uzlabojumus intelektuālo darbinieku darba ražīguma palielināšanā, jo tieši intelektuālie darbinieki ir tie, kas izstrādā radošos risinājumus, izstrādā un ievieš inovācijas uzņēmumos, tādējādi uzlabojot to konkurētspēju, samazinot izmaksas vai radot lielāku pievienoto vērtību patērētājam.

Intelektuālo darbinieku skaita un īpatsvara pieaugums novērojams ne tikai ASV, bet arī Latvijā. Pēc LR Centrālās statistikas pārvaldes profesiju apsekojumu datiem, kas tiek organizēti ik gadus oktobrī, autors veica aprēķinus par nodarbināto profesiju grupu izmaiņām laika posmā no 1997. gada oktobra līdz 2004. gada oktobrim (skat. 3.1. tabulu).

3.1. tabula

Strādājošo skaita un īpatsvara izmaiņas Latvijā pa profesiju pamatgrupām (bez armijas profesijām) 1997. un 2004. gada oktobrī

Profesiju pamatgrupas	1997		2004		Pieaugums
	skaits (tūkst.)	%	skaits (tūkst.)	%	%
Likumdevēji, valsts vecākās amatpersonas, vadītāji	56.2	8.4%	101	13.6%	79.7%
Vecākie speciālisti	78.2	11.7%	143.3	19.2%	83.2%
Speciālisti	93.3	13.9%	99.3	13.3%	6.4%
Kalpotāji	52.4	7.8%	65.6	8.8%	25.2%
Pakalpojumu un tirdzniecības darbinieki	88.7	13.2%	114.6	15.4%	29.2%
Kvalificēti lauksaimniecības un zivsaimniecības speciālisti	10.4	1.6%	4.7	0.6%	-54.8%
Kvalificēti strādnieki un amatnieki	121.7	18.2%	111.9	15.0%	-8.1%
Iekārtu un mašīnu operatori un izstrādājumu montieri	80.9	12.1%	82.1	11.0%	1.5%
Vienkāršās profesijas	88.6	13.2%	86.8	11.7%	-2.0%
Kopā	670.4	100.0%	809.3	100.0%	20.7%

Avots: apkopojis autors, izmantojot Centrālās statistikas pārvaldes profesiju apsekojumu datus par 1997. un 2004. gadu

Autors konstatēja, ka strādājošo skaits Latvijā (izņemot armijas profesijas) aplūkotajā laika periodā ir palielinājies no 670.4 tūkstošiem nodarbināto līdz 809.3 tūkstošiem jeb par

20.7%. Taču, ja aplūko nodarbināto skaita izmaiņas pa profesiju pamatgrupām¹, tad ir redzams, ka ne visās profesijās nodarbināto skaits ir pieaudzis – dažās profesiju pamatgrupās pat ir novērojams samazinājums par 54.8% (kvalificēti lauksaimniecības un zivsaimniecības speciālisti), samazinājums par 8.1% vērojams arī kvalificētu strādnieku un amatnieku grupā, kā arī vienkāršo profesiju pamatgrupā – par 2%.

Vislielākais nodarbināto skaita pieaugums Latvijā laika posmā no 1997. gada oktobra līdz 2004. gadam oktobrim ir noticis tieši intelektuāli intensīvo profesiju grupās (likumdevēji, valsts vecākās amatpersonas, vadītāji – pieaugums par 79.7%, vecākie speciālisti – pieaugums par 83.2%), kā rezultātā arī šo abu pamatgrupu profesijās nodarbināto kopējais īpatsvars laika posmā no 1997. gada oktobra līdz 2004. gada oktobrim no 20.1% ir palielinājies līdz 32.8%. Autors prognozē, ka gan pasaules mērogā, gan arī Latvijā intelektuālo darbinieku skaits un īpatsvars nākotnē pakāpeniski turpinās palielināties gan saistībā ar pārmaiņām resursu izmantošanā (no dabas resursu ekonomikas uz zināšanu ekonomiku), gan arī saistībā ar augstākās izglītības popularitātes pieaugumu, kas nodrošinās attiecīgo speciālistu piedāvājumu tirgū.

Par intelektuālā darba ražīgumu valsts ekonomikas līmenī var spriest pēc intelektuālā darba rezultātiem, kas izpaužas kā inovācijas vai jauni, arī būtiski uzlaboti, produkti, ko valstī strādājošie uzņēmumi ir ieviesuši tirgū. Diemžēl Latvijas situācija nav iepriecinoša. Centrālā statistikas pārvalde ir veikusi divus Inovāciju attīstības apsekojumus Latvijā (2002. un 2004. gadā), kuros tika apkopoti dati par laika periodu no 1999. līdz 2001. gadam un par laika periodu no 2001. līdz 2003. gadam. Apsekojumi tika veikti saskaņā ar ES metodoloģiju un atbilstoši Eurostat prasībām. Abos pētījuma periodos tika konstatēts, ka tikai 19% no Latvijas uzņēmumiem ir bijuši inovatīvi, ieviešot tirgū jaunus vai būtiski uzlabotus produktus vai arī uzņēmumos ieviešot jaunas būtiski uzlabotas tehnoloģijas [12, 107].

Tas, ka abos pētījuma periodos tika iegūti līdzīgi rezultāti, liecina, ka līdz šim Latvijas ekonomikā kopumā un arī mikroekonomiskajā līmenī – konkrētos uzņēmumos – nav pieaugušas investīcijas tieši cilvēciskajā kapitālā, kas spētu ar jauniegūtajām zināšanām nodrošināt inovāciju izstrādi un ieviešanu. Inovatīvo uzņēmumu īpatsvars Latvijā ir ievērojami zemāks nekā vidējais rādītājs ES valstīs, kur tas ir 45% no uzņēmumiem [12, 107]. Pēc autora domām, viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ intelektuālo darbinieku darba

¹ Saskaņā ar Latvijas Republikas Profesiju klasifikatoru (apstiprināts ar Latvijas Republikas Labklājības ministrijas 09.10.1998 rīkojumu Nr. 246. Klasifikators veidots, adaptējot Starptautisko standartizēto profesiju klasifikāciju (International Standard Classification of Occupations (ISCO), ILO, 1998)

ražīgums Latvijā ir tik zemā līmenī, ir tas, ka fiziskā darba veicējiem paredzētās vadīšanas metodes tiek automātiski pielietotas arī intelektuālo darbinieku vadīšanā, neņemot vērā šī darba un darba veicēju specifiku.

Viens no intelektuālā darba veikšanas pamatnosacījumiem ir zināšanas un spējas (prasmes) tās izmantot. Uz zināšanām balstīta darba veikšanai ir nepieciešamas intelektuālās un analītiskās prasmes un iemaņas, to izpildei ir nepieciešamas plašas teorētiskās zināšanas un darba pieredze. Šāds darbs nav rutīnas darbs, jo prasa radošus risinājumus un spēju pielāgoties konkrētajiem apstākļiem.

Tādi termini kā “intelektuālais darbs” un “intelektuālais darbinieks” tiešā tulkojumā angļu valodā nepastāv, taču pēc savas būtības tiem atbilst jēdzieni “zināšanu darbs” (knowledge work – angļu val.) un “zināšanu darbinieks” (knowledge worker – angļu val.). Tajā pat laikā angļu valodā pastāv tāds jēdziens kā “intelektuālā organizācija”, kas tika aplūkota darba otrajā nodaļā. Tā kā intelektuālajās organizācijās strādā darbinieki, izmantojot ne tikai savā rīcībā esošās zināšanas, bet arī garīgās spējas, autors iesaka latviešu valodā lietot tādus jaunus terminus kā “intelektuālais darbs” un “intelektuālie darbinieki”, nevis tiešos tulkojumus no angļu valodas. Līdz šim latviešu valodā bija ierasts lietot tādus jēdzienus kā “garīgais darbs” un “garīgā darba veicēji”, taču, pēc autora domām, šie jēdzieni ir nedaudz šaurāki – lai gan tie norāda uz cilvēka garīgo spēju un talanta nepieciešamību, tie neuzsver zināšanu lomu šāda darba veikšanai, tādēļ darbā autors šos jēdzienus neizmanto.

ASV vadības teorētiķis G. Deiviss (G. Davis – angļu val.) intelektuālo darbu definē kā aktivitāšu kopumu, kas ietver gan indivīdam jau esošo, gan no ārpusē iegūto zināšanu izmantošanu, lai radītu rezultātu, kas satur noteikta veida informāciju [59], 4]. Pēc autora domām, dotā definīcija ir pārāk šaura, jo intelektuālā darba rezultāts var saturēt ne tikai informāciju (vizuālā, audio, elektroniskā vai kādā citādā formā), bet darba rezultāts var būt arī jaunas zināšanas.

Cita zinātnieku grupa M. Bērsa (M. Beers – angļu val.) vadībā iesaka nedaudz plašāku definīciju – intelektuālais darbs ir tāds darbs, kura primārais mērķis ir iekšējo un ārējo zināšanu iegūšana, radīšana, klasificēšana vai izmantošana [59], 4]. Tātad, intelektuālā darba veikšanai nepieciešamie resursi un arī rezultāti var būt ļoti daudzveidīgi, bieži vien netaustāmi, grūti formulējami, pretrunīgi un, visticamāk, nepilnīgi, jo virkne zināšanu nav publiskota, tā nav pieejama vai arī nepastāv “viena pareizā teorija”.

Tomēr, pēc autora domām, šajā definīcijā iztrūkst vēl kāda elementa – šis darbs ietver arī radošos procesus un ir vērsts uz inovatīvu darbību, unikalitāti un individuālu pieeju, tādēļ autors intelektuālo darbu definētu sekojoši: intelektuālais darbs ir darbs, kura veikšanai ir nepieciešams iegūt, klasificēt un pielietot zināšanas, lai izstrādātu radošus, unikālus un nestandardizētus risinājumus vai radītu jaunas zināšanas.

Līdz ar to, autors piedāvā šādu intelektuālo darbinieku definīciju: **intelektuālie darbinieki ir tādi darbinieki, kuri pievienotās vērtības radīšanai izmanto savas zināšanas un garīgās spējas.** Savukārt fiziskā darba veicējiem būtiskākais ir apgūt darba veikšanai nepieciešamās iemaņas, taču jāatzīst, ka ir arvien grūtāk novilkt robežu starp intelektuālo un fizisko darbu, jo mūsdienās novērojama šo kategoriju saplūšana – arī fiziskā darba veikšanai ir nepieciešama arvien lielāka zināšanu bāze, jo sarežģītākas kļūst gan iekārtas, gan arī materiāli.

Intelektuālie darbinieki risina ļoti sarežģītus uzdevumus un problēmas, tādēļ intelektuālā darba procesu vienmēr ir bijis ļoti grūti aprakstīt un novērtēt, jo pats intelektuālā darba veikšanas process ir ļoti daudzveidīgs, bieži vien grūti analizējams vai sadalāms precīzās norisēs, notikumos vai procedūrās. Salīdzinājumā ar fizisko darbu, kam raksturīga rutīna, intelektuālais darba veikšanas process bieži vien ir radošs, unikāls, bezprecedenta, to veic ar augsta līmeņa prasmēm un zināšanām apveltīti profesionāļi vai tehniskie darbinieki.

Atšķirīgajiem intelektuālā darba paveidiem ir arī vairākas kopīgas īpatnības, kas tos atšķir no fiziskā darba. Kā svarīgākās, pēc autora domām, var tikt minētas:

- intelektuālais darbs tiek veikts tam atvēlētajā laika posmā, kas var būt gan garāks, gan īsāks, taču atvēlētajam laikam un rezultātiem nav novērojama tieša proporcionāla atbilstība. Piemēram, divas reizes palielinot reklāmas maketa izgatavošanas laiku nevar prognozēt, ka tiks iegūts divas reizes labāks maketa variants, pie tam bieži vien ātrs un spontāns reklāmas vai idejas risinājums ir daudz veiksmīgāks, nekā ilgā laika posmā radītam darbam;
- intelektuālo darbu no malas bieži vien nevar novērot, jo liela darba daļa neizpaužas kā fiziska aktivitāte, piemēram, apdomājot preses relīzes galvenās tēzes, nekādas šī darba ārējās izpausmes formas, kamēr relīze netiek fiziski rakstīta, nav ārēji saskatāmas;
- nestrukturētam darbam bieži vien seko strukturēts darbs, tādēļ intelektuālos darbiniekus var ļoti viegli novirzīt no darba pienākumiem (piemēram, ideju izteikšana jauna reklāmas saukļa izveidei, izmantojot “prāta vētras” metodi, ir

nestrukturēts darbs, kam seko strukturizēts darbs – labāko saukļu atlase, pamatojoties uz saukļu alternatīvu atbilstību attiecīgā zīmola vērtībām, u.t.t.).

Ņemot vērā šīs īpatnības, autors secina, ka izstrādāt precīzas un detalizētas intelektuālo darbu veikšanas procedūras, kurās būtu norādīts, kādas aktivitātes un cik ilgā laikā un kādā secībā veicamas, kādiem ir jābūt sākotnējiem resursiem, lai tiktu garantēta vēlāmā rezultāta sasniegšana, nav iespējams. Tā rezultātā, lai izpildītu savus darba pienākumus, intelektuālie darbinieki bieži vien paļaujas tikai uz savu intuīciju vai savu iepriekšējo darba pieredzi.

Šo tēzi apstiprina arī grupa vadībzinību teorētiķu M. Bērsa (M. Beers – angļu val.) vadībā, norādot, ka intelektuālo darbu procesu izpēti apgrūtina tas, ka:

- intelektuālā darba veikšanai nepieciešamie resursi un sagaidāmie darba rezultāti ir daudzveidīgi un bieži vien pirms darba uzsākšanas nav precīzi identificējami, jo tie atklājas tikai darba gaitā;
- intelektuālā darba veikšanas nosacījumi un metodes ir nestrukturizētas un atšķirīgas atkarībā no situācijas;
- nav iespējams iepriekš precīzi noteikt, kāds ir pats darba process un tā posmi;
- nav izstrādāti vienoti kritēriji, kā novērtēt intelektuālo darbu;
- intelektuālie darbinieki labprāt strādā autonomi un izvairās no tiešas uzraudzības;
- ir milzīga atšķirība darba sniegumā starp dažādiem darbiniekiem vai arī dažādos laika periodos;
- pagaidām ir nepietiekami attīstītas informāciju tehnoloģijas, kas būtu piemērotas intelektuālā darba veikšanas atbalstam [59], 5-6].

Jau kopš F. Teilora laikiem orientēšanās uz pašu darba procesu, sadalot to mazākās, standartizētās, izmērāmās darbībās, ir bijis pamatā fiziskā darba ražīguma pieaugumam. Diemžēl intelektuālā darba raksturs un arī intelektuālā darba veicēju pretestība apgrūtina strukturētu un standartizētu pieeju izmantošanu.

Vadībzinību teorētiķis M. Ērls (M. Earl – angļu val.) uz zināšanām balstītos procesus raksturo sekojoši: intelektuālajiem procesiem nebūt nav jābūt veiktiem vienvēidīgi, taču to veikšana prasa noteiktu likumsakarību un noteikumu ievērošanu, lai gan paši procesi ir gana neskaidri. Piemēram, stratēģijas izstrāde vai inovācijas – no kurām pēdējo ir grūti analizēt, modelēt un iepriekš paredzēt – darba plūsmas ir nenoteiktas, ar pārtraukumiem, bieži vien haotiskas, tajā pat laikā – balstītas uz zināšanām [59], 7].

Tātad, intelektuālais darbs ir darbs ar zināšanām, kas, pēc autora domām, var izpausties kā:

- zināšanu izmantošana (piemēram, finanšu audita veikšanas gadījumā),
- zināšanu meklēšana (piemēram, uzņēmējdarbības informācijas izlūkošana),
- zināšanu apkopošana un klasificēšana (piemēram, klientu datubāzes izstrāde),
- zināšanu radīšana (piemēram, veicot zinātniskos pētījumus jaunu zāļu izstrādei).

Nav šaubu, ka intelektuālā darba veikšanas procesā ir iespējams veikt uzlabojumus, kas padarītu to efektīvāku. Tā, piemēram, zināšanu izmantošanas jomā būtiskākais ir esošās zināšanas padarīt pieejamas visai organizācijai, lai tās varētu izmantot plašs speciālistu loks. Zināšanu radīšanas jomai savukārt raksturīga daudz augstāka darbinieku rīcības brīvības pakāpe, tādējādi zināšanu radīšanas jomā šo procesu vadība tiek pilnībā uzticēta pašam intelektuālajam darbiniekam.

Viens no svarīgākajiem priekšnosacījumiem veiksmīgai intelektuālo darbinieku vadīšanai ir nepieciešamība skaidri definēt viņu darba mērķus un uzdevumus. Diemžēl daudzās nozarēs, piemēram, reklāmas, sabiedrisko attiecību, vadības, juridisko un finanšu konsultāciju jomā nav iespējams tos pilnībā aprakstīt, jo darba mērķus un uzdevumus visbiežāk izvirza nevis darba devējs, bet gan klients, tādēļ tos nepieciešams izteikt vismaz vispārīgā formā. Rezultātā – bieži vien izveidojas situācija, kad no formālā viedokļa raugoties, darbiniekam nav pietiekoši skaidra darba pienākumu apraksta un nepastāv skaidri definētas procedūras darba veikšanai. Šajā gadījumā būtisku lomu spēlē nevis formālais darba līgums un darba apraksts, bet gan tieši nerakstītās savstarpējās saistības starp darba devēju un darbinieku, ko vadīšanas teorijā mēdz saukt arī par psiholoģisko darba līgumu. Šis psiholoģiskais līgums sevī ietver:

- abpusēju intuitīvu izpratni par darba mērķiem un uzdevumiem;
- abpusēju labo gribu sasniegt darba mērķus un izpildīt uzdevumus.

Gadījumā, kad darbinieka un darba devēja vienošanās par darba mērķiem un uzdevumiem ir intuitīva un nav iespējams pilnībā aprakstīt darba pienākumus un to veikšanas procedūras, lielu nozīmi iegūst abpusēja labā griba strādāt saskaņā ar uzņēmuma iekšienē pastāvošajām darba tradīcijām un kultūru. Tā realizējas tad, kad bez īpašas rakstiskas vai formālas vienošanās darba devējs nodrošina darbinieku ar uzdevumu veikšanai nepieciešamajiem apstākļiem, resursiem u.c., bet darbinieks veic darbu saskaņā ar viņam izvirzītajiem mērķiem.

No vienas puses, šādai sadarbībai ir savi trūkumi, piemēram, vadītājam nav iespējams atsaukties uz darbu veikšanas procedūru vai darba pienākumu aprakstu, ja intelektuālā darbinieka darba rezultāti atšķiras no vadītāja iepriekš cerētā. Arī darbiniekam nav noteiktu rakstisku vadlīniju vai kritēriju, kādiem tad jābūt viņa darba rezultātiem un pēc kādiem kritērijiem tiks novērtēts viņa sniegums. No otras puses, šādu rakstisku dokumentu neesamība dod lielāku rīcības brīvību darbiniekam, kas palielina iespējas strādāt radošāk un novatoriskāk, kas, kā minēts iepriekš, veicina radošu un inovatīvu risinājumu izstrādi.

Autors secina, ka intelektuālo darbinieku darba saturs un raksturs ir būtiski atšķirīgs no fiziskā darba, kas liecina par to, ka daļa vadīšanas principu un metožu, ko ir izstrādājuši vadības teorijas klasiķi, lai palielinātu tieši fiziskā darba ražīgumu, nav piemēroti intelektuālo darbinieku vadīšanai, ko autors pierādīs darba 5. nodaļā.

Kā atzīst viens no pasaules vadošajiem vadībzinību teorētiķiem P. Drakers (P. Drucker – angļu val.), vadības darbs ar intelektuālajiem darbiniekiem ir salīdzināms ar orķestra diriģenta darbu. Vadītājs, kas strādā ar intelektuālajiem darbiniekiem, pats nevar izpildīt tos pienākumus, ko veic darbinieki, tāpat kā orķestra diriģents neprot spēlēt tūbu. Tajā pat laikā intelektuālais darbinieks ir atkarīgs no sava vadītāja, lai tas sniegtu informāciju par darbības virzienu, mērķiem, darba izpildes standartiem, organizācijas vērtībām, indivīda un organizācijas sniegumu un rezultātiem. Un, līdzīgi kā orķestranti var sabotēt pat visspējīgāko diriģentu, jo īpaši, ja tas ir autoritārā stila piekritējs, arī uz zināšanām balstītā organizācija tikpat viegli var sabotēt visspējīgāko, bet autoritāro, vadītāju [30, 20].

Vadīšanas praksē ir sastopami vairāki mēģinājumi izstrādāt metodes intelektuālo darba procesu uzlabošanai. Kā rāda pieredze, šādos gadījumos mērķi uzlabošanai ir mazāk ambiciozi, bet daudz plašāki, nekā administratīviem vai ražošanas procesu uzlabošanas pasākumiem. Bieži vien mērķis intelektuālo darba procesu uzlabošanai aprobežojas ar vienkāršu norādi “uzlabot” vai “samazināt laika vai intelektuālo resursu patēriņu”. Iemesls, kādēļ uz intelektuālā darba uzlabošanu vērstajiem projektiem nav precīzi formulētu un izmērāmu mērķu, ir tas, ka intelektuālo darbinieku viens no svarīgākajiem mērķiem vienmēr ir bijis darba rezultātu augstā kvalitāte, nevis darba process, kura laikā šie rezultāti tiek sasniegti. Darba procesa raksturlielumus, kā patērētais laiks un izmaksas, ir salīdzinoši viegli izmērīt, ko nevarētu teikt par darba rezultātu, kas bieži vien kvantitatīvi nav novērtējams. Tā rezultātā tie, kas vēlas veikt uzlabojumus intelektuālā darba procesā, bieži vien pirms šo uzlabojumu uzsākšanas nav pārliecināti, ka uzlabojumus vispār var novērtēt un vai precīzi noteiktie uzlabojumi ir sasniedzami.

Daži uzskata, ka pirms intelektuālo darba procesu uzlabošanas projektu uzsākšanas neviens nevar novērtēt, cik un kādi uzlabojumi ir iespējami. Citi savukārt uzskata, ka precīzi kvantitatīvu mērķu noteikšana novestu pie tā, ka intelektuālā darba procesu uzlabotāji pārāk koncentrētos uz skaitlisko mērķu sasniegšanu, nevis domātu, kā patiesībā panākt uzlabojumus. Bez šaubām, pastāv arī mērķi, kuri ir skaidri definēti un izmērāmi.

Pēc ASV vadības teorētiķu M. Bērsa, T. Davenporta un S. Jarvenpa (M. Beers, T. Davenport, S. Jarvenpaa – angļu val.) domām, intelektuālo darba procesu uzlabošanai var tikt izmantotas divas pamatmetodes: neiejaukšanās metode un vadības noteiktā metode jeb reinženierings (reengineering – angļu val.). Neiejaukšanās metodes būtība ir tā, ka tiek uzskatīts, ka paši intelektuālie darbinieki ir pilnībā atbildīgi par sava darba procesu plānošanu vai darba izpildes metožu izvēli, kur katrs intelektuālā darba process tiek uztverts kā “melnā kaste”, kuru pārziņa vien paši intelektuālā darba darītāji. Savukārt vadības noteiktajā modelī darba procesu pilnveidošana tiek uzticēta speciālistiem “no ārpusē”, piemēram, konsultantiem. Neiejaukšanās un vadības noteikto metožu salīdzinājums dots 3.2. tabulā.

3.2. tabula

Divas pieejas intelektuālā darba uzlabošanā [59, 12]

Metode	Neiejaukšanās	Vadības noteiktā (reinženierings)
Stratēģija	pieņemt darbā labus speciālistus un ļaut tiem strādāt	izdarīt darbu savādāk
Uzmanība pievērsta	resursiem un rezultātiem	darba procesam
Detalizētības pakāpe	makro	mikro
Novērtēšana	pēc ilga laika perioda (vairākiem gadiem)	pēc īsa laika perioda (stundas, dienas, mēneša)
Līmenis	individuāls	lielāka grupa
Līdzdalība	plaša	ierobežota
Uzticēšanās	pārlicēbai	pilnvarām
Analīzes mērķis	izprast esošo vidi	veidot jaunu vidi
Darbu veic	pašu speciālisti	pieaicinātie speciālisti no ārpusē
Galvenie šķēršļi	lojalitāte disciplīnai	bailes no pārmaiņām

Neiejaukšanās stils var tikt raksturots kā labu speciālistu atrašana un piesaistīšana intelektuālā darba veikšanai, ļaujot tiem pašiem izvēlēties intelektuālā darba veikšanas metodes, novērtējot vienīgi to, cik ātri un kvalitatīvi tiek iegūts darba rezultāts. Turpretī vadības noteiktās pieejas gadījumā uzņēmumi aktīvi cenšas izdarīt izmaiņas intelektuālo darbinieku darba procesā un ikdienas darbībās. Darba procesa sastāvdaļas tiek sadalītas sīkāk

līdz pat atsevišķām darbībām. Darbinieku sniegums tiek vērtēts ik dienu vai pat ik stundu. Šīs pieejas gadījumā tiek vērtēts visas komandas kopējais sniegums, kamēr indivīds tiek uzskatīts par kādas lielākas grupas sastāvdaļu.

Neiejaukšanās pieejas gadījumā darbinieki ir autonomi un tiek uzskatīts, ka bez pašu darbinieku iesaistīšanās pārmaiņu procesos tie nebūs gatavi pieņemt izmaiņas. Šī pieeja arī ņem vērā to, ka intelektuālie darbinieki izmantos jaunizstrādātās metodes nevis tādēļ, ka kāds to ir uzspiedis, bet tādēļ, ka viņiem būs radusies pārliecība par jauno metožu priekšrocībām. Tā kā darbinieki ir zinošākie savā jomā, pirmkārt tiek noskaidrots, kā tie veic savu darbu patlaban, un tikai pēc tam tiek ieteiktas kādas izmaiņas, jo ir jābūt pamatotam iemeslam, kādēļ intelektuālā darba process ir tāds, kāds tas ir.

Izmantojot vadības noteikto pieeju, izmaiņas intelektuālā darba procesā tiek iniciētas “no augšas”, bet darbinieki vadības noteiktās izmaiņas sāk izmantot tādēļ, ka viņiem to liek vadība. Šīs pieejas gadījumā tiek pieņemts, ka patlaban izmantotās intelektuālo darbinieku darba metodes lielākā vai mazākā mērā nav pareizas vai efektīvas, tādēļ uzmanība tiek veltīta tam, lai izstrādātu “pareizo” darba veikšanas procedūru. Tā kā patlaban pielietotās metodes un procedūras tiek uzskatītas par neefektīvām, tiek piesaistīti speciālisti no ārpuses, pie tam – tie ir vai nu konsultanti, vai arī vadītāji, kam nav pieredzes attiecīgajā darbā, kas tiek pētīts.

Visbeidzot, ja vadības noteikto un izstrādāto metožu ieviešanai praksē kā galvenie pretestību pārmaiņām cēloņi ir bailes un nedrošība par “uzlabotajiem” procesiem, tad neiejaukšanās pieejas gadījumā lielākais šķērslis ir speciālistu nevēlēšanās iziet ārpus savas profesijas vai zinātnes nozares rāmjiem un saskatīt labāko praksi vai atziņas, ko sniedz citas zinātnes vai darbības sfēras.

Tomēr, kā norāda M. Bērss (M. Beers – angļu val.), lielākā daļa intelektuālo darba procesu uzlabošanas projektu ir virzīti nevis uz procesu uzlabošanu, bet gan uz resursu (ieguldījumu) un rezultātu analīzi. Iemesls tam, kādēļ tiek pētīts tieši rezultāts, ir tas, ka intelektuālie darbinieki pretos mēģinājumiem pievērst pārāk lielu uzmanību uz sadalītām veicamajām darbībām, savukārt darba rezultāti ir vienīgais posms, kurā ir redzami (taustāmi) rezultāti, ko tad arī ir vērts vērtēt un uzlabot. Zinātnieks arī uzsver, ka uzņēmumi jauno darba metožu ieviešanai necenšas izmantot piespiedu metodes, bet gan mēģina intelektuālos darbiniekus pārliecināt par šo metožu priekšrocībām – jaunās metodes tika piedāvātas un “pārdotas” apmācību ceļā. Tas tādēļ, ka intelektuālajā darbā intelektuālajiem darbiniekiem ir vairāk varas, nekā vadītājiem, jo viņu rīcībā ir kritiski nepieciešamās zināšanas, no kurām ir atkarīgi uzņēmuma panākumi.

Nevar apgalvot, ka vienmēr ir jāizmanto tikai un vienīgi neiejaukšanās pieeja vai tikai un vienīgi no augšas noteiktā – daudzos gadījumos ir ieteicams kombinēt neiejaukšanās un vadības noteiktās pieejas, jo īpaši ja nepieciešams veikt uzlabojumus ar zināšanu meklēšanu, apkopošanu vai izmantošanu saistītajās jomās.

Kā norāda M. Bērss, T. Davenport un S. Jarvenpa (M. Beers, T. Davenport, S. Jarvenpa – angļu val.), ir iespējamās četras jomas, kurās veikt uzlabojumus attiecībā uz intelektuālo darbu:

- izveidojot zināšanu bāzi, ko var atkārtoti izmantot un kurai citiem darbiniekiem ir brīva pieeja,
- mainot vietu, kurā un ar ko kopā intelektuālie darbinieki strādā,
- mainot darba procesu norises secību,
- meklējot iespējas plašāk pielietot jaunākās tehnoloģijas [59, 17-18].

Tomēr virkne zinātnieku šaubās, vai intelektuālie darbinieki, kas strādā autonomi un risina sarežģītas problēmas vai veic radošo darbību, vispār ir vadāmi un vai tiem ir nepieciešama vadīšana tās tradicionālajā izpratnē, vai arī vadītājiem jānodrošina tikai pakalpojumu un koordinācijas funkcija. Autors daļēji piekrīt šim viedoklim, taču nevar piekrist tam, ka intelektuālie darbinieki bez vadīšanas vispār varētu iztikt (izņēmums varētu būt radošo profesiju pārstāvji, piemēram, rakstnieki vai gleznotāji, lai gan arī daudzi no tiem ir noteiktās darba vai citās līgumiskajās attiecībās ar producentiem, tātad, arī tiek vadīti), tādēļ ir nepieciešams izpētīt, kuri faktori intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmē pozitīvi un kuri – negatīvi.

Tāpat, būtiski ir noskaidrot intelektuālā darba veicēju darba motivāciju, kas, ņemot vērā atšķirības gan darba raksturā un saturā, gan dažādo izglītības līmeni, salīdzinājumā ar fiziskā darba veicējiem, ir ļoti maz pētīta. Ir nepieciešams arī noskaidrot, kā intelektuālie darbinieki vērtē līdzšinējo vadīšanas praksi – kas un kādēļ tiem šķiet pieņemami, kas – traucējoši, kādus uzlabojumus vadīšanas sistēmā tie iesaka un kā intelektuālie darbinieki vērtē sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas. Veicot šādu pētījumu, rastos iespējas izstrādāt jaunas, intelektuālo darbinieku vadīšanā izmantojamās metodes, principus un organizatoriskās formas, tādēļ autors organizēja kvalitatīvo un kvantitatīvo Latvijas intelektuālo darbinieku pētījumu, kura norises un rezultātu analīzei veltīta darba nākošā nodaļa.

4. Intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmējošie faktori

4.1. Kvalitatīvā pētījuma raksturojums

Lai noskaidrotu, kādi faktori ietekmē Latvijas intelektuālo darbinieku darba ražīgumu un darba motivāciju un kādas izmaiņas būtu nepieciešams veikt intelektuālo darbinieku vadīšanā pielietotajās metodēs, autoram radās nepieciešamība iegūt primāros datus, jo līdz šim izsmeltošu pētījumi par šīm problēmām, jo īpaši Latvijas kontekstā, diemžēl nav veikti, tādēļ sekundāro datu ieguve un analīze nebija iespējama.

Pastāv divas galvenās pētījumu metožu grupas primāro datu iegūšanai: kvalitatīvās metodes un kvantitatīvās metodes. Kvalitatīvās pētījumu metodes ietver nestrukturizētus pētījumus, kuros izmanto nelielas izlases ar mērķi gūt ieskatu un izpratni (par pētāmo problēmu – aut.). Savukārt kvantitatīvās pētījumu metodes izmanto noteiktu datu daudzumu un pielieto kādu no statistiskās analīzes metodēm [45, 132].

Kvalitatīvais pētījums var tikt veidots kā izpētes stratēģija, kas lielākoties uzsver vārdu nozīmi nevis iegūto datu kvantitāti un kas:

- izmanto induktīvo pieeju, lai noteiktu sakarības starp teoriju un pētījumu, kurā primārais ir teoriju izstrāde;
- apstrīd pastāvošās normas, praksi un modeļus pētot to, kā indivīdi uztver un interpretē sociālo vidi;
- atklāj indivīdu viedokli par pastāvīgi mainīgo sociālo vidi [25, 19].

Tātad, kvalitatīvās metodes sniedz dziļāku ieskatu cilvēku rīcības motivācijā, viņu attieksmē vai izjūtās attiecībā pret kādu objektu, taču iegūtos datus nav iespējams vispārināt un tie noder tikai kā norādes iespējamām tendencēm par kādu tēmu, jo izmantotās izlases ir pārāk mazas, taču kvalitatīvais pētījums ir piemērotāks iespējamo tendenču atklāšanai un hipotēžu izvirzīšanai.

Lai izprastu intelektuālo darbinieku motivāciju un tās argumentāciju, novērtētu darba ražīgumu ietekmējošos faktorus un izvirzītu hipotēzes, pēc autora domām, piemērotākā no kvalitatīvo pētījumu metožu klāsta ir intervēšana.

Intervēšana tiek izmantotas gadījumos, kad

- nepieciešams izvairīties no citu respondentu ietekmes un tēmas iztirzāšanai nepieciešams ilgāks laiks (piemēram, slēpto uzvedības motivāciju izpētei);

- tēma ir konfidenciāla (kad respondenti tiek intervēti kā juridisko personu pārstāvji);
- tiek iztirzātas sociāli, personiski vai intīmi jūtīgas tēmas;
- nepieciešams detalizētāk izprast un aprakstīt indivīda personisko pieredzi, lietoto valodu, kultūras fenomenus;
- pētījumā jāiegūst dažādu sociālo un profesionālo grupu pārstāvju viedokļi (respondenta piederība noteiktai grupai var negatīvi ietekmēt viņa vēlmei izteikties grupā (zemāka iesaistītības pakāpe), kurā ir viņam sociāli vai profesionāli „sveši” grupas dalībnieki);
- mērķa grupas dalībnieki ģenerālajā kopā ir grūti sasniedzami un grupas komplektācija prasītu pārāk ilgu sagatavošanas laiku;
- nepieciešams izprast un aprakstīt respondenta neverbālo uzvedību u.c.

Atšķirībā no fokusgrupu diskusijām, kas ir populārākā tiešā kvalitatīvā pētījuma metode (zemāku izmaksu, ierobežota laika dēļ, kā arī tādēļ, ka atsevišķos gadījumos ir svarīgi izpētīt grupas dinamiku vai veicināt grupas dalībnieku viedokļu apmaiņu) intervēšana ir:

- laika un izmaksu ietilpīgāka;
- mazāk strukturēta (intervētājs strikti neievēro sagatavoto jautājumu secību, uzdevumu sasniegšanai tēmas iztirzāšana vai virzība notiek saskaņā ar respondenta sniegtajām atbildēm).

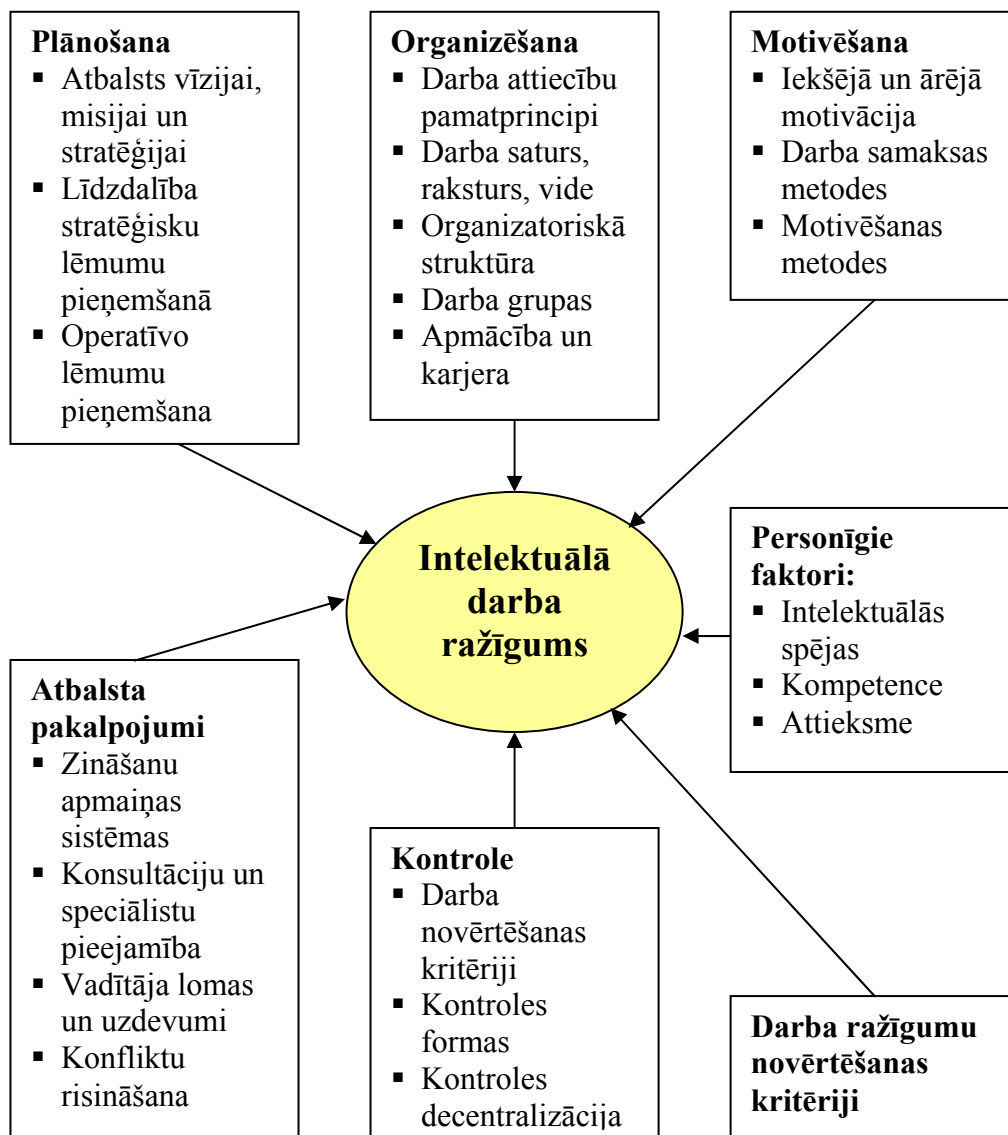
Konkrētajā gadījumā intervēšanas kā pētījuma metodes izvēle tiek pamatota ar sekojošiem argumentiem:

- iztirzājamā tēma (darbinieku motivācija, attieksme pret savu uzņēmumu un tā vadību, darba samaksas sistēmas vērtējums, iespējamā vēlme uzsākt savu uzņēmējdarbību u.c.) ir personiska un konfidenciāla, ko respondenti nevēlētos atklāt plašākai grupai (auditorijai);
- mērķa respondenti ir ar atšķirīgu profesionālo pieredzi, izglītību, ieņemamo amatu un pilnvarām, kas ļautu vairāk pieredzējušiem vai uzņēmējdarbības vadības izglītību ieguvušajiem justies pārākiem par citiem un uzspiest savu viedokli, kamēr ar vadības jomu mazāk saistītie intelektuālie darbinieki varētu izjust kompetences trūkumu un neiesaistīties grupas diskusijā;
- nepieciešams iegūt un aprakstīt mērķa respondentu personisko pieredzi, nākotnes nodomus, izjūtas (lai iegūtu pilnīgāku priekšstatu, vienam respondentam jāvelta ilgāks laiks nekā to var atļauties grupu diskusijā);

- mērķa respondenti ir aizņemtās personas, kam nav laika doties uz grupas diskusijas vietu vai arī darba dienas plānojumā ir iespējamās iepriekš neprognozējamas izmaiņas, kā rezultātā grupas komplektācija ir apgrūtināta, taču intervētājam ir vieglāk piemērot savu laiku intervējamā laikam, nevis saskaņot diskusijas laiku visiem grupas dalībniekiem.

Interviju veikšanai autors izstrādāja interviju ceļvedi ar 26 jautājumiem, kas tika klasificēti 6 grupās (skat. 4.1. attēlu; interviju ceļvedi skat. 1. pielikumā):

- faktori, kas saistīti ar plānošanas funkciju – vai intelektuālie darbinieki ir iesaistīti organizācijas stratēģijas, misijas un vīzijas izstrādē, kāda ir viņu attieksme pret šiem jautājumiem, kāda ir intelektuālo darbinieku loma un pilnvaras ikdienas lēmumu pieņemšanā, vai viņi saskata organizācijas konkurētspējas un attīstības perspektīvas;
- faktori, kas saistīti ar organizēšanas funkciju – vai intelektuālajiem darbiniekiem ir būtiski (un kādēļ) strādāt kā algotiem darbiniekiem vai arī viņiem ir interese strādāt kā individuāliem uzņēmējiem; kādas būtu nepieciešamās pārmaiņas intelektuālā darba saturā, lai darbs būtu interesantāks un motivējošāks; kādas ir intelektuālo darbinieku pilnvaras piesaistīt nepieciešamos speciālistus; vai pastāv kādi darba apstākļi, kas traucē strādāt radošāk un efektīvāk; cik lielā mērā intelektuālie darbinieki ir atkarīgi no citiem darbiniekiem, kuru darbu tiem nav iespējams ietekmēt; vai pastāv iespējas uzzināt jaunākās tendences un profesionāli pilnveidoties un kāda ir organizācijas kultūra;
- faktori, kas saistīti ar motivēšanu – kas izsauc intelektuālo darbinieku gandarījumu vai neapmierinātību, kas tos visvairāk motivē, kā viņi vērtē darba samaksas sistēmu, kādēļ intelektuālie darbinieki vispār strādā un kādus secinājumus izdara gadījumā, ja kaut kas nav izdevies darbā;
- faktori, kas saistīti ar kontroles funkciju – vai intelektuālajiem darbiniekiem pirms darba uzsākšanas ir zināmi kritēriji, pēc kuriem tiks vērtēts viņu sniegums un kas šos kritērijus izstrādā; kas, pēc intelektuālo darbinieku domām, varētu visefektīvāk veikt viņu darba kontroli un kāda ir šo darbinieku attieksme pret tiem, kas veic darba kontroli;



4.1. attēls. Intelektuālā darba ražīgumu ietekmējošie faktori

- faktori, kas saistīti ar atbalsta pakalpojumiem, kas ir nepieciešami intelektuālā darba veicējiem savu pienākumu izpildei – vai ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai ieguldījums darba izpildei; kādi, pēc intelektuālo darbinieku domām, būtu svarīgākie vadītāja pienākumi; kas ir konfliktu cēloņi organizācijās un kāda veida papildus pakalpojumi, informācija u.c. būtu nepieciešams, lai intelektuālie darbinieki varētu strādāt vēl efektīvāk;
- faktori, kas skar intelektuālā darba ražīgumu – kas var novērtēt intelektuālo darbinieku darba ražīgumu un kādi būtu svarīgākie darba ražīguma novērtēšanas kritēriji.

Autors necentās noskaidrot katra atsevišķā respondenta intelektuālās spējas, kompetenci vai attieksmi pret darbu kā tādu, jo katra atsevišķa intelektuālā darbinieka raksturojums nav nepieciešams, lai izstrādātu priekšlikumus intelektuālo darbinieku kā vienotas darbinieku kategorijas vadīšanas metožu pilnveidošanai. Tika intervēti 18 respondenti, kas pārstāv visdažādākās intelektuālās profesijas – arhitekti, ārsti, finanšu analītiķi, informāciju tehnoloģiju speciālisti, juristi, mārketinga speciālisti, pasniedzēji, personāla atlases speciālisti, sabiedrisko attiecību speciālisti, tekstu redaktori un vadības konsultanti (skat. 4.1. tabulā).

4.1. tabula

Intervijām izraudzīto respondentu profesijas (amati) un skaits

Profesija (amats)	Skaits
Arhitekts	2
Ārsts	2
Finanšu analītiķis	2
Informāciju tehnoloģiju speciālists	2
Jurists	2
Mārketinga speciālists	2
Pasniedzējs	1
Personāla atlases speciālists	1
Sabiedrisko attiecību speciālists	2
Tekstu redaktors	1
Vadības konsultants	1

Tā kā pētījuma mērķis bija izziņāt intelektuālo darbinieku motivāciju, kā arī noskaidrot to attieksmi pret esošo vadīšanas praksi Latvijā, t.sk. novērtējot savu vadītāju sniegumu, netika aptaujāti uzņēmēji un vadītāji, jo šajā pētījumā būtiskāk ir noskaidrot pašu darbinieku, kas nav vadītāji, domas, vēlmes, rīcības motivāciju, attieksmi, izjūtas.

Intervijas tika organizētas laika posmā no 2005. gada 22. augusta līdz 2. septembrim, respondentus intervēja gan autors (11 respondenti), gan pieaicinātais intervētājs no pētījumu uzņēmuma SIA “InMind” (7 respondenti). Vienas intervijas vidējais ilgums – 30 minūtes, visas intervijas tika fiksētas audiokasetē un pēc tam atšifrētas. Interviju rezultāti analizēti darba nākošajās apakšnodaļās, sākot ar plānošanas funkciju un turpinot ar pārējiem intelektuālā darba ražīgumu noteicošajiem faktoriem.

4.2. Hipotēžu izstrāde

4.2.1. Nepieciešamās pārmaiņas plānošanas sistēmā

Analizējot respondentu atbildes uz jautājumu “Kāda ir Jūsu attieksme pret Jūsu organizācijas vīziju, misiju un stratēģiju (turpmāk tekstā – stratēģiju)? Vai Jūs esat par to informēti, vai tiek iesaistīti stratēģijas plānošanā, vai saskatāt tajā nepilnības, varbūt neuzskatāt par sev saistošu”, var secināt, ka respondentus var iedalīt vairākās grupās:

- 1.● viņi ir tikuši iesaistīti stratēģijas formulēšanā un to atbalsta;
- 2.● nav tikuši iesaistīti, bet ir informēti, saskata tajā nepilnības un to neatbalsta;
- 3.● nav informēti par to vai arī tā nav definēta.

Kopumā trešdaļa respondentu atzina, ka ir tikuši (tieši vai netieši) iesaistīti stratēģijas formulēšanā un to atbalsta. Iesaistot intelektuālos darbiniekus plānošanas procesā, ir izdevies panākt visu iesaistīto intelektuālo darbinieku atbalstu stratēģijas īstenošanai, taču īpaši interesants šķiet informācijas tehnoloģiju speciālista viedoklis – lai gan tiešā veidā viņš nav ticis iesaistīts stratēģijas formulēšanā, tomēr, rakstot savu bakalaura darbu un vairāk iedziļinoties šajā tēmā, šis speciālists rezultātā stratēģiju atbalsta. Šī atziņa būtu jāņem vērā gadījumos, kad nav iespējams pilnīgi visus darbiniekus iesaistīt stratēģijas definēšanā, bet gan dodot iespēju katram iedziļināties šajā problēmā un to rūpīgāk izpētīt.

Otrā respondentu kategorija stratēģijas formulēšanā nav tikuši iesaistīti, taču par stratēģiju ir informēti, saskata tajā trūkumus un to neatbalsta. Kā redzams, atbalsta trūkums stratēģijai ir saistīts ar to, ka netiek ņemtas vērā šo intelektuālo darbinieku intereses vai arī nav radīti apstākļi, kuros šie darbinieki nebaidītos izteikt savu viedokli par pamanītajiem trūkumiem un varētu izteikt priekšlikumus darbības uzlabošanai.

Trešā respondentu grupa par uzņēmuma stratēģiju, vīziju un misiju vai nu nav informēti, vai arī tā uzņēmumā nav definēta. Šie respondenti vai nu neredz nepieciešamību pēc stratēģijas vai, gluži pretēji, labprāt tādu redzētu, lai tā palīdzētu pieņemt konsekventus lēmumus ikdienas līmenī. Savukārt šāda situācija sevī slēpj draudus, ka katrs darbinieks var izraudzīties sev vēlamo stratēģiju, kas, iespējams, ir pretrunā ar organizācijas kopējās attīstības interesēm, un rezultātā organizācija savu stratēģiju nespēs īstenot, jo darbinieki strādās pēc pašu nospraustiem mērķiem un vadlīnijām. Īpaši jāatzīmē jurista viedoklis, kas norāda, ka šis jurists nejūtas piederīgs organizācijai, drīzāk viņš jūtas kā noteiktu pakalpojumu sniedzējs konkrētai organizācijai.

Atbildes uz trešo jautājumu “Kā Jūs domājat, kas ir Jūsu uzņēmuma konkurētspējas pamatā (ar ko Jūsu uzņēmums ir labāks par konkurentiem)” lielā mērā apstiprina iepriekš pausto, jo tikai viens respondents nevarēja uz šo jautājumu atbildēt, kamēr visiem pārējiem respondentiem bija pārdomātas atbildes, kuras var iedalīt vairākās kategorijās:

- konkurētspējas pamatā ir darbinieki – viņu radošās spējas un gatavība uz inovācijām, kvalifikācija, pieredze, idejas, motivācija, laba komanda un vadība;
- konkurētspējas pamatā ir uzņēmuma reputācija;
- konkurētspējas pamatā ir piedāvātā produkta (pakalpojuma) unikalitāte, spēja šo produktu nemitīgi uzlabot, sabalansēta cenas un kvalitātes attiecība.

Interesanti, ka pamatlīdzekļus (ražošanas iekārtas, aparatūru vai datortehniku) neviens no intelektuālā darba veicējiem neminēja kā galveno konkurētspējas faktoru, tātad, mūsdienās pamatlīdzekļi nevar būt izšķirošais konkurētspējas nodrošinātājs, ja uzņēmumam nebūs intelektuālā kapitāla elementu – darbinieku, reputācijas un konkurētspējīga produkta vai pakalpojuma, ko savukārt nosaka un veido (attīsta) darbinieki.

Protams, konkurences stratēģija ir tikai viens elements uzņēmuma vīzijā, misijā un stratēģijā, taču tas parāda, ka intelektuālie darbinieki tomēr spēj domāt stratēģiskās kategorijās un to arī dara neatkarīgi no vadības gribas, tādēļ ikviena uzņēmuma interesēs būtu šo intelektuālo darbinieku potenciālu izmantot gan jaunu ideju iegūšanai, gan arī lojalitātes nodrošināšanai pret kopīgi izstrādāto vīziju, misiju un stratēģiju.

Atbildes uz pirmo un trešo jautājumu ļauj autoram izvirzīt vairākas hipotēzes:

- ja intelektuālie darbinieki tiešā vai netiešā veidā netiek iesaistīti organizācijas vīzijas, misijas un stratēģijas formulēšanā un izstrādē, viņi šādu vīziju, misiju un stratēģiju neatbalstīs;
- ja intelektuālie darbinieki nav informēti par organizācijas stratēģiju vai arī to neatbalsta, viņi paši neapzināti formulē, savuprāt, vēlamo organizācijas misiju, vīziju, stratēģiju vai attīstības vadlīnijas;
- mūsdienās uzņēmumu konkurences pārākumu nodrošina tā intelektuālie darbinieki – viņu radošās spējas, idejas, ieviestās inovācijas, viņu kvalifikācija un pieredze, attieksme pret darbu un klientu, kā arī motivācija.

Atbildot uz intervētāju otro jautājumu “Kurš pieņem ikdienas lēmumus, kas skar tieši Jūs vai Jūsu darbu (pats darbinieks vai vadītājs) un kā vērtējat šos lēmumus (pareizi, godīgi, kļūdaini u.c.)”, respondentus pēc sniegtajām atbildēm var iedalīt vairākās kategorijās:

- lielāko daļu lēmumu pieņem paši darbinieki, ņemot vērā uzņēmumā pastāvošās politikas, principus, procedūras;
- lielāko daļu lēmumu pieņem vadība.

Šis atbilžu sadalījums ļauj izvirzīt hipotēzi, ka intelektuālie darbinieki ir paši spējīgi pieņemt lēmumus attiecībā uz savu darbu (operatīvajā līmenī), tādēļ izzūd nepieciešamība intelektuālo darbinieku vadītājiem pieņemt lēmumus savu darbinieku vietā.

Tikai daži respondenti centās šos lēmumus novērtēt, taču saistībā ar lēmumu pieņemšanu tika konstatētas dažas nepilnības, piemēram, nav operatīvo apspriežu, kas ļautu saplānot iknedēļas (vai lielāka termiņa) darbus, daži respondenti ļoti formāli ievēro esošās procedūras, cenšoties tās apiet vai sev nepieņemamos lēmumus apstrīdēt un grozīt. Cits respondents norāda, ka vadītājs nav pietiekoši informēts par situāciju, tādēļ bieži vien nepareizi vērtē respondenta pieņemtos lēmumus.

Respondentu sniegtās atbildes rada nepieciešamība pārbaudīt arī tādas hipotēzes kā:

- Intelektuālie darbinieki neņem vērā tās politikas, procedūras un vadības pieņemtos lēmumus, kuri viņiem šķiet nepieņemami vai nevajadzīgi;
- Vadītājiem ir pārāk maz informācijas vai zināšanu par intelektuālo darbinieku darba specifiku, tādēļ viņi nevar pieņemt būtiskus lēmumus attiecībā uz intelektuālā darba veikšanu vai novērtēt intelektuālo darbinieku pieņemto lēmumu pamatotību.

Kā liecina atbildes uz pirmās grupas jautājumiem, ir nepieciešams rūpīgi izvērtēt līdz šim pastāvošās plānošanas metodes un principus, jo liela daļa no tiem attiecībā uz intelektuālā darba veicējiem nav piemērojama, tādēļ tie ir jāpārstrādā un jāpiedāvā jauni, lai plānošana kā viena no svarīgākajām vadīšanas funkcijām nekļūtu par šķērslī intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanai.

4.2.2. Organizēšanas pamatprincipu izvērtēšana

Lai noskaidrotu, kāda ir intelektuālo darbinieku attieksme pret “vadītāja – padotā” attiecībām, piedāvājot alternatīvu – strādāt kā neatkarīgam uzņēmējam, tika uzdots sekojošs jautājums: “Ja Jums būtu izvēles iespējas, vai Jūs labprātāk būtu algots darbinieks vai arī individuāls uzņēmējs, kas savus pakalpojumus pārdod savam darba devējam? Kāpēc?”. Iegūtās atbildes var klasificēt sekojošās grupās:

- labprāt izmantotu (vai arī jau daļēji/pilnībā izmanto) iespēju būt uzņēmējs, nevis padotais (puse respondentu);

- iespēju būt uzņēmējam nedz noraida, nedz atbalsta (trešdaļa respondentu);
- labprātāk strādātu kā algoti darbinieki arī turpmāk (mazākums respondentu).

Kā galvenie argumenti, kādēļ respondenti labprāt strādātu kā uzņēmēji, nevis algotie darbinieki, tika minēti:

- augstāka darba samaksa un skaidrāk izteikta saistība starp darba apjomu, spējām un darba samaksu;
- rīcības brīvība (t.sk. brīvības izjūta, apziņa, ka neesi kādam pakļauts; iespēja noteikt darba laiku);
- pārliecība, ka strādā pats sev;
- augstāka motivācija;
- lielākas iespējas pilnveidoties profesionāli;
- iespēja organizēt darbu savādāk, nekā patlaban, piesaistīt papildus darbiniekus; mazāk rutīnas darba, ko varētu uzticēt veikt kādam citam.

Tomēr pastāv arī virkne trūkumu, kas raksturīgi individuālā uzņēmēja modelim. Kā galvenos trūkumus respondenti minēja sekojošo:

- nedrošība (mazāk sociālo garantiju, nesakārtotā likumdošana, nevar justies droši, ka nepiekrāps, nestabila naudas plūsma);
- uzņēmības trūkums (bailes riskēt, bailes no zaudējumiem, nevēlēšanās uzņemties pilnu atbildību);
- darbu nav iespējams veikt individuāli (nepieciešams kolektīvs darbs, trūkst kompetences, lai strādātu individuāli, dārga aparatūra vai materiāli – atsevišķs speciālists to nevar atļauties iegādāties);
- apmierina esošā situācija strādāt kā algotam darbiniekam, jo ir pietiekami liela brīvība un autonomija.

Tātad, pēc iegūtajām atbildēm ir iespējams izvirzīt vairākas hipotēzes:

- lielākajai daļai intelektuālo darbinieku ir vēlme strādāt kā uzņēmējiem, ja vien viņiem šāda iespēja tiktu nodrošināta;
- galvenie šķēršļi, kas attur intelektuālos darbiniekus no vēlmes strādāt kā uzņēmējiem, ir saistīti ar sociālo garantiju trūkumu, nestabilu naudas plūsmu, uzņēmības un zināšanu trūkumu vai lieliem kapitālieguldījumiem;
- paplašinot intelektuālo darbinieku pilnvaras un ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (iespējas ietekmēt darba samaksu atkarībā no

spējām, zināšanām un darba apjoma vai sarežģītības, rīcības brīvība attiecībā uz darba laiku, darba organizāciju un darba izpildes metodēm) var ievērojami paaugstināt intelektuālā darbinieka motivācijas līmeni, apmierinātību ar darbu un darba ražīgumu.

Respondentiem tika arī uzdots tiešs jautājums: “Vai darbā, ko Jūs veicat, būtu nepieciešams veikt kādas izmaiņas, lai tas Jums šķistu interesantāks un motivējošāks? Ja jā, kādas?” Tika piedāvātas arī vairākas alternatīvas – plašākas pilnvaras pieņemt lēmumus, iespējas pašam izvēlēties speciālistus, kurus piesaistīt darba veikšanai, iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentam, veicamā darba daudzveidība ir jāpalielina vai jāsamazina u.t.t.

Daži no aptaujātajiem atzina, ka viņus viss apmierina un viņu veicamajā darbā nekas nebūtu jāuzlabo. Atsevišķi analizējot dažādas uzlabojamās jomas, var secināt, ka ar lēmumu pieņemšanas pilnvarām nav apmierināta trešā daļa respondentu. Neapmierinātības iemesls lielākoties ir saistīts ar to, ka kādā jomā intelektuālajiem darbiniekiem ir plašas lēmumu pieņemšanas pilnvaras, viņi tās ir iemācījušies izmantot, bet citā jomā nav, lai gan pilnvaru iztrūkumu ir grūti racionāli pamatot.

Attiecībā uz iespējām pašiem izvēlēties darba veikšanai nepieciešamos speciālistus, tikai daži respondenti atzina, ka šajā jomā būtu nepieciešami uzlabojumi, piemēram, lai vadītājs būtu kā padomdevējs, ka nepieciešams palielināt darbinieku skaitu (jo mazāk svarīgie darbi paliek neizdarīti). Turpretī gandrīz puse respondentu atzina, ka labprāt izmantotu iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentam.

Līdz ar to autors izvirza hipotēzi, ka pilnvaru piešķiršana pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas skar intelektuālā darbinieka darbu, kā arī iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt citam, uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju un ilgtermiņā – darba ražīgumu.

Respondentu vairums ir apmierināti ar veicamā darba daudzveidību, taču dažos gadījumos tika norādīts, ka veicamo pienākumu daudzveidība ir pārāk šaura (respondenti vēlējas lielāku darba daudzveidību) vai pārāk plaša (sabiedrisko attiecību speciāliste vēlējas atbrīvoties no administratīvo pienākumu veikšanas, lai vairāk varētu strādāt pie radošajiem risinājumiem, bet ārsts vēlējas vairāk pilnvaru, ar kuriem darbiem nodarboties papildus savai tiešajai specializācijai un ar kuriem darbiem ne).

Taču respondenti norādīja arī uz cita veida izmaiņām vai risināmajām problēmām, kas veicamo darbu padarītu interesantāku un motivējošāku:

- iespējas strādāt ne tikai pie projektiem, kas ir finansiāli izdevīgi, bet arī pie tādiem, kas ir interesanti, bet nerentabli;
- piemērotāks vadīšanas stils;
- taisnīgāka darba samaksa;
- samērīgāks darba laiks (bez regulārām virsstundām un darba brīvdienās);
- iespējas pašam vērtēt darbu;
- darbam nepieciešamo resursu nodrošinājums.

Šīs atbildes autoram ļauj izvirzīt hipotēzi, ka, lai padarītu intelektuālo darbinieku darbu interesantāku un motivējošāku, ir nepieciešams nodrošināt, lai paši darbinieki varētu izvēlēties, kādus darbus vai projektus tie realizēs, bet no kuriem atteiksies. Šādas iespējas atrisinātu arī pārējās minētās problēmas – intelektuālais darbinieks pirms konkrētā darba (projekta) uzsākšanas ar pasūtītāju (piemēram, vadītāju) vienotos par visiem nosacījumiem (termiņi, resursi, darba samaksa u.c.) un, ja tie viņu apmierinātu, tad darbinieks šo darbu uzņemtos, ja ne – atteiktos.

Mūsdienās lielāko daļu no intelektuālajiem darbiem neveic indivīdi vieni paši – ir nepieciešama arī citu speciālistu piesaiste, tādēļ respondentiem tika uzdots jautājums: “Ja kādam darbam, ko Jūs veicat, vai projektam, ko Jūs vadāt, ir nepieciešama citu speciālistu piesaiste, vai Jūs pats varat izvēlēties, kurus speciālistus iesaistīt un ar kuriem strādāt kopā?”.

No visiem respondentiem mazāk kā trešdaļa atzina, ka viņiem šādas pilnvaras ir, vairāk kā puse respondentiem – daļēji, bet dažiem respondentiem šāda iespēja nav nepieciešama vai arī tādas nepastāv. Šāds atbilžu sadalījums arī apstiprina iepriekšējā jautājuma rezultātā iegūtos secinājumus, proti, šādu jautājumu izlemšana ir jāuztic pašiem intelektuālajiem darbiniekiem, jo viņi zina, kādi speciālisti ir nepieciešami, cik bieži nepieciešami un cik tas izmaksās. Turpretī, ja intelektuālie darbinieki paši nevar (vai nedrīkst) izvēlēties nepieciešamos speciālistus un ir spiesti strādāt kopā ar speciālistiem, kuru darba kvalitāte, attieksme, darba vai saskarsmes stils, darbu izpildes termiņi vai izmaksas intelektuālo darbinieku neapmierina, viņam nav nekādu iespēju vadītāja noteikto speciālistu aizstāt ar citu – atbilstošāku, kā rezultātā cieš arī gala rezultāts (produkta, pakalpojuma kvalitāte, izpildes termiņi, zems radošuma līmenis, augstas izmaksas u.t.t.), par ko ir atbildīgs intelektuālais darbinieks.

Savukārt intelektuālie darbinieki, kuriem ir pilnīga rīcības brīvība nepieciešamo speciālistu piesaistē, norāda uz vairākām priekšrocībām – uzlabojas komunikācija starp

darbiniekiem, rodas iespējas plašāk izmantot citu speciālistu konsultācijas, izzūd hierarhijas negatīvie elementi, kas ir svarīgi komunicējot, rodas iespējas piesaistīt speciālistus, kuri jau ir pārbaudīti praksē, kuri ir Latvijā atzīti speciālisti, kas var izdarīt to, kas nepieciešams.

Autors izvirza hipotēzi, ka, lai uzlabotu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, tiem pašiem ir jābūt pilnvarām izvēlēties un piesaistīt speciālistus, kas viņu darbā tiem ir nepieciešami.

Zīmīgi, ka arī uz jautājumu “Vai savā darbā Jūs esat atkarīgs no citiem darbiniekiem (viņu darba rezultātiem), kurus nevarat ietekmēt (piemēram, lai darbu veiktu kvalitatīvāk, radošāk, noteiktajā termiņā u.tml.)” daļa respondentu, tāpat kā uz iepriekš aplūkoto jautājumu, atbildēja, ka viņiem pastāv iespējas ne tikai izvēlēties speciālistus, bet arī tos reāli ietekmēt, lai tiktu sasniegts vēlamais šī speciālista ieguldījums tajā darba (projekta) sadaļā, par ko viņš ir atbildīgs. Kā atzīst respondenti, ir tādi speciālisti, ar kuriem ir viegli sastrādāties, bet ir arī tādi, ar kuriem sadarbība nav sekmīga vai kuru darba kvalitāte ir neapmierinoša, tādēļ, ja kas šī speciālista darbā neapmierina, pašam ir jālabo kļūdas un faktiski jāpārstrādā vai jāpaveic šī speciālista darbs. Lieki piebilst, ka tas samazina darba ražīgumu, jo laiks, kas paredzēts savu pienākumu veikšanai, tiek izlietots citu darbu izpildei.

Daži respondenti norādīja, ka tikai ar savas vadības palīdzību var ietekmēt citu speciālistu darbu, lai gan pilna atbildība tiek prasīta no viņiem. Vēl kāds respondents nebija apmierināts ar to, ka pie viņa griežas pēdējā brīdī, kad darbu vairs nevar kvalitatīvi paspēt paveikt, lai gan pasūtītājam ir bijis gana laika laicīgi griezties pie speciālista. Visneapmierinošākajā situācijā ir nonākusi viena no respondentēm, kas ir atbildīga par žurnāla izdošanu, bet kuras padotībā nav neviena žurnālista un visi raksti ir jāiegūst no speciālistiem, kuriem par šo uzupurēšanos neviens nemaksā.

Iegūtās respondentu atbildes un vērtējumi ļauj autoram secināt, ka pati galvenā problēma, kas izsauc intelektuālo darbinieku neapmierinātību ar vienu vai otru aspektu darbā, ir saistīta ar to, ka daļu lēmumu par darba organizāciju intelektuālo darbinieku vietā pieņem kāds cits (augstākstāvošs vadītājs), lai gan paši intelektuālie darbinieki ir spējīgi pieņemt lēmumus gan par nepieciešamajiem resursiem, gan darba organizācijas metodēm, gan nepieciešamo speciālistu piesaisti un viņu pakalpojumu iegādi.

Uz jautājumu “vai Jūsu darbavietā ir kādi apstākļi vai nosacījumi, kas traucē Jums strādāt radošāk un efektīvāk”, tikai retais no respondentiem atzina, ka viņus nekas netraucē, taču pārējie minēja vairākus aspektus:

- Laika trūkums, liels darba apjoms, kā rezultātā cieš darba kvalitāte;
- Nesakārtota darba organizācija, neskaidri pienākumi vai darbu sadalījums, birokrātija, procedūras, iekšējie noteikumi, stingra reglamentācija;
- Nepiemērotas telpas, telpu šaurība;
- Ierobežotas iespējas zināšanu un ideju apmaiņai;
- Tehniskais aprīkojums;
- Darba laiks un tā izmantošana;
- Atgriezeniskās saiknes trūkums.

Kā redzams pēc saņemtajām atbildēm, pastāv vairāki virzieni, kādos var strādāt, lai palielinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu. Autors izvirza hipotēzi, ka, lai palielinātu intelektuālo darba ražīgumu, jādod iespēja intelektuālajiem darbiniekiem pašiem:

- Plānot savu darba laiku;
- Uzņemties noteiktus darbus vai arī atteikties no kādiem darbiem, kurus tie nevēlas veikt;
- Izraudzīties savas darba telpas un tās iekārtot pēc saviem ieskatiem;
- Pasūtīt pienākumu veikšanai nepieciešamo tehnisko aprīkojumu.

Cita hipotēze ir saistīta ar izmaiņām vadītāju darba saturā, proti, intelektuālie darbinieki vēlas, lai to vadītāji:

- samazinātu radošu darbību ierobežojošas procedūras, birokrātiju, vadības līmeņu skaitu un paātrinātu lēmumu pieņemšanas ātrumu;
- izveidotu zināšanu un ideju apmaiņas sistēmu;
- nodrošinātu atgriezeniskās saiknes saņemšanu (ekspertu atzinumus, pētījumus, klientu atsauksmes u.c.).

Intelektuālajā darbā ir ļoti būtiski būt kolektīvā, kurā viens no otra var mācīties, dalīties pieredzē, smelties zināšanas, apmainīties ar idejām. Uz jautājumu “Vai kopumā Jūs varētu teikt, ka strādājat kopā ar izciliem profesionāļiem, kurus Jūs cienāt un no kuriem var mācīties?” mazāk kā puse respondentu atbildēja pilnībā apstiprinoši, bet vairāk kā puse respondentu – daļēji apstiprinoši. Tas nozīmē, ka intelektuālo darbinieku kolēģi kopumā tiek vērtēti kā ļoti speciālisti, no kuriem profesionālā jomā var daudz ko iegūt. Taču ne visus savus kolēģus intelektuālie darbinieki vienlīdz augstu vērtē, iespējams, ne tikai profesionālajā, bet arī savstarpējo attiecību jomā.

Atbildes uz šo jautājumu tomēr parāda, ka ir arī darbinieki, kas netiek visai augstu vērtēti savu kolēģu acīs. Tā ir negatīva parādība, jo, ja šādu viduvēju speciālistu eksistence kolektīvā tiek atbalstīta arī no vadības puses, tad rodas bažas, vai tas negatīvi neietekmē izcilo profesionāļu motivāciju, jo tiek no vadības parādīts, ka arī viduvējs sniegums organizāciju kopumā apmierina, tādēļ nerakstītais kvalitātes standarta līmenis netiešā veidā tiek pazemināts.

Ja pieņemam, ka darbotos modelis, kurā ikviens intelektuālais darbinieks savus pakalpojumus pārdod citiem organizācijas darbiniekiem, grūti iedomāties, kurš no šādiem viduvējiem speciālistiem labprāt pakalpojumus pirktu un laika gaitā šādi viduvēji speciālisti būtu spiesti organizāciju pamest pasūtījumu trūkuma dēļ. Diemžēl patreiz pastāvošā sistēma, kurā vadītājs ir vienīgais, kurš lemj par atsevišķu darbinieku kompetenci, atbalsta šādu viduvēju darbinieku ilgtspējību un nenodrošina labākās darba prakses un visaugstāko standartu prasību no ikviena organizācijas dalībnieka principa ievērošanu.

Darbinieki, apzināti vai neapzināti, vērtē savu un kolēģu sniegumu, un, ja tie pamana, ka tiek akceptēti arī viduvēji risinājumi, viņi var samazināt kvalitātes prasības attiecībā pret sevi, protams, lai rezultāts nenoslīdētu zem kritiskās robežas. Taču šāda parādība nebūtu pieļaujama, jo no intelektuālā darbinieka ir nepieciešams iegūt maksimāli radošāko, inovatīvāko, kvalitatīvāko un efektīvāko risinājumu tā, lai arī klienti, vadība un kolēģi šo darbu apbrīnotu, viens no otra varētu aizgūt idejas, jaunas metodes, zināšanas. Šāda iekšējā kultūra, bez šaubām, izvirza ļoti augstus darba izpildes kvalitātes standartus ikvienam organizācijas speciālistam, tādēļ, pēc autora domām, viens no vadītāja uzdevumiem ir veidot tādu organizācijas kultūru, kurā galvenā vērtība ir nevis ieņemamajam amatam vai darba stāžam, bet gan speciālistu zināšanām, iespējām un motivācijai dalīties ar zināšanām.

Intelektuālo darbinieku viens no būtiskākajiem resursiem, ar ko tie strādā, ir zināšanas, tādēļ, lai nezaudētu savu vērtību intelektuālā darba tirgū un uzlabotu sava darba efektivitāti, intelektuālajiem darbiniekiem ir nepieciešams regulāri sekot līdzi tendencēm savā nozarē, apmeklējot seminārus, kursus, konferences u.t.t. Atbildot uz jautājumu, vai respondentiem ir iespējas uzzināt jaunākās tendences savā nozarē un profesijā, apmeklējot kursus, seminārus, konferences, atklājās, ka ne visiem šādas iespējas dažādu apstākļu dēļ pastāv. Puse respondentu atbildēja, ka viņiem šādas iespējas tiek nodrošinātas, pusei respondentu – daļēji vai arī šādu iespēju nav. Kā galvenie šķēršļi, ko minēja respondenti, ir laika trūkums, atbilstoša līmeņa kursu nepieejamība Latvijā, darbinieki uz kursiem netiek sūtīti u.tml. Šādu

situāciju nevar dēvēt par apmierinošu, tādēļ autors izvirza hipotēzi, ka iespējas regulāri iegūt vai papildināt zināšanas savā nozarē palielinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu.

Kā jau minēts iepriekš, vairāki respondenti ļoti negatīvi vērtēja dažādās procedūras un birokrātiju, kas traucē radoša un intelektuāla darba veikšanai, tādēļ mūsdienās arvien lielāka loma organizācijās ir darbinieku vadīšanai ar organizācijas kultūras palīdzību. Respondentiem bija iespēja novērtēt organizācijas kultūru, atbildot uz jautājumu: "Kā Jūs raksturotu organizācijas kultūru:

- pieejami, atsaucīgi un izpalīdzīgi kolēģi un vadība;
- draudzīga gaisotne kolektīvā;
- visi ir vienlīdzīgi (vai arī pastāv "augšas" un "apakšas");
- dominē kolektīvais vai individuālais darbs;
- vērtība ir profesionalitātei, nevis ieņemamajam amatam;
- pastāv veselīga konkurence par labākajiem rezultātiem;
- tiek atbalstīta radoša darbība, jaunas idejas."

Vērtējot kolēģu un vadības pieejamību, atsaucību un izpalīdzību, divas trešdaļas respondentu atbildēja apstiprinoši, bet trešdaļa – nedz apstiprinoši, nedz noliedzoši. Kā rāda respondentu pieredze, tad tieši vadītāji un to izveidotā nepieejamības aura var kļūt par organizācijas kultūras vājākajiem posmiem, kas negatīvi ietekmē intelektuālā darba ražīgumu.

Raksturojot gaisotni kolektīvā, varam secināt, ka lielākoties gaisotne Latvijas intelektuālo darbinieku kolektīvos ir draudzīga – gandrīz visi respondenti to apzīmēja kā draudzīgu, un tikai daži atbildēja daļēji noraidoši.

Vērtējot, vai respondenti kolektīvā jūtas vienlīdzīgi, vai tomēr pastāv "augšas" un "apakšas" (domāts – vadītāji un padotie), vairāk kā puse respondentu atzina, ka kolektīvā valda vienlīdzības gaisotne neatkarīgi no ieņemamā amata, taču daļa respondentu atzina, ka pastāv skaidri noteikta robeža starp vadītājiem un darbiniekiem, kas attiecīgi izpaužas arī savstarpējās attiecībās.

Respondentiem tika arī lūgts novērtēt, vai dominējošais ir kolektīvais vai individuālais darbs. Vairāk kā puse respondenti atzina, ka dominējošais ir individuālais darbs, ceturtdaļa respondentu – kolektīvais, bet daži respondenti – ka kolektīvais un individuālais ir līdzsvarā. Šī atziņa ļauj secināt, ka vairākums intelektuālo darbinieku lielāko darba daļu veic individuāli. Tas, savukārt, nozīmē, ka individuālu intelektuālo darbu veicošo darbinieku darbus var definēt kā atsevišķus pakalpojumus, kurus darba devēja organizācija no tiem iegādātos

iepriekš noslēgtu līgumu ietvaros. Nedaudz sarežģītāka situācija ir tad, kad darba lielāko daļu aizņem kolektīvais darbs, jo tad ir daudz grūtāk definēt katra darbinieka ieguldījuma īpatsvaru kolektīvā darba veikšanai un ir apgrūtināta individuālā pakalpojumu līguma noslēgšanas iespējamība, taču arī šajā gadījumā kā pakalpojuma sniedzēju var definēt noteiktu kolektīvu, kurš tiktu veidots kā partneru (līdzīpašnieku) sabiedrība.

Organizācijas kultūras kontekstā respondenti arī novērtēja, vai organizācijā vērtība ir profesionalitātei, nevis ieņemamajam amatam. Divas trešdaļas respondentu atzina, ka profesionalitātei ir galvenā loma, tomēr daži respondenti izteicās, ka tomēr ieņemamajam amatam ir izšķirošā loma, vēl daži respondenti – ka vienlīdz svarīga ir gan profesionalitāte, gan amats. Jāatzīst, ka priekš intelektuālā darbinieka tas var būt ļoti demotivējoši, jo viņiem ir jāizjūt savs beztiesiskums tikai tādēļ, ka viņu amats ir zemāks, kas varētu arī nozīmēt, ka viņiem ir jāpilda vadības, kura nebūt nav ar visaugstāko profesionālo zināšanu līmeni kādā jomā, lēmumi, kas, pēc intelektuālo darbinieku domām, ir aplami vai nepārdomāti.

Mazāk kā puse respondentu atzīst, ka kolektīvā pastāv veselīga konkurence par labākajiem darba rezultātiem, lielākā daļa respondentu – ka nepastāv vai arī tā ir ļoti nosacīta. Protams, ne visās jomās tas ir iespējams, taču, ja salīdzina respondentu vērtējumus, tad viena arhitekta kolektīvā šāda konkurence pastāv, otra – ne, līdzīgi ir informācijas tehnoloģiju, juristu, mārketinga speciālistu kolektīvos, tātad – viss ir atkarīgs no attiecīgo organizāciju kultūras – vai atsevišķu speciālistu sasniegumi tiek atzīti, komunicēti kolektīvā un vai citu darbinieku sasniegumi ir kā izaicinājums ikvienam citam speciālistam arīdzan izrādīt papildus iniciatīvu augstāku mērķu noteikšanā un sasniegšanā, lai arī viņa sniegums tiktu atzīts un apbrīnots no kolēģu puses.

Viens no būtiskākajiem faktoriem, lai intelektuālie darbinieki strādātu radoši un inovatīvi, ir – vai kolektīvā tiek atbalstīta radoša darbība un jaunas idejas. Puse respondentu atzina, ka jaunas idejas, radoši risinājumi tiek atbalstīti, taču otra puse respondentu atbildēja, ka tas notiek daļēji vai nenotiek vispār. Atbildes liecina, ka intelektuālie darbinieki, ja vien viņiem tādas iespējas būtu, labprāt strādātu radoši un inovatīvi, taču bieži vien vadības stils, organizācijas kultūra, papildus motivācijas trūkums noved pie šo centienu izzušanas.

Respondentu atbildes ļauj autoram izvirzīt hipotēzi, ka, lai palielinātu intelektuālo darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, viņiem ir jābūt iespējai idejas ne tikai izteikt, bet arī pašiem tās realizēt. Ņemot vērā kultūras novērtējumu, autors izvirza hipotēzi, ka, lai organizācijas kultūra pozitīvi ietekmētu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, ir nepieciešams nodrošināt visu kolēģu un vadības pieejamību, draudzīgu un vienlīdzīgu

gaisotni kolektīvā, sacensības garu, atzinības un cieņas izrādīšanu pret labiem darba rezultātiem un sasniegumiem, radošu un inovatīvu atmosfēru.

Intelektuālā darba veicēju ikdienai raksturīgs tas, ka risināmās problēmas vai veicamie pienākumi reti kad atkārtojas, tādēļ nepastāv standarta risinājuma visām darba situācijām. Tomēr, lai katru reizi nebūtu nepieciešams meklēt risinājumus kādai problēmai, ar kuru jau ir saskārušies citi, ir ļoti būtiski, lai intelektuālajiem darbiniekiem būtu iespējas uzzināt par citu kolēģu pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā, kas nenoliedzami samazinātu problēmas risināšanai nepieciešamo laiku, izmaksas un palielinātu darba ražīgumu. Respondentiem tika vaicāts: “Vai Jums ir iespēja (un kādā veidā) uzzināt par citu kolēģu pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā? Ja jā, kādā veidā Jūs par to uzzināt?”. Respondentu atbildes ļāva secināt, ka intelektuālajiem darbiniekiem šādas iespējas ir, tikai atšķiras veidi, kā šī pieredze tiek iegūta:

- Neformāli no darba kolēģiem (pārrunu ceļā, telefoniski, pa e-pastu u.c.);
- No paziņām (draugiem, kursabiedriem, bijušajiem kolēģiem);
- Darba apspriedēs, sapulcēs, semināros;
- No specializētās (t.sk. zinātniskās) literatūras un periodikas;
- Speciāli izveidotās datubāzēs un portālos;
- Konferencēs;
- No ārvalstu speciālistiem.

Interviju rezultāti liecina, ka respondenti par citu kolēģu pieredzi visbiežāk uzzina neformālā veidā no kolēģiem vai paziņām ārpus uzņēmuma. Izrādās, ka arī darba apspriedēs, sapulcēs vai semināros šiem problēmjaudājumiem tiek pievērsts ļoti maz uzmanības. Vēl jo sliktāk, ka tikai dažiem respondentiem ir pieeja specializētajai literatūrai un periodikai, datubāzēm un portāliem, konferencēm un ārvalstu pieredzei. Autors izvirza hipotēzi, ka pieredzes un zināšanu apmaiņas trūkums ir viens no būtiskākajiem intelektuālo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanas šķēršļiem, jo šiem speciālistiem nav iespēju uzzināt par citu speciālistu veikumu, atziņām un izmantotajām darba metodēm.

4.2.3. Trūkumi esošajā motivēšanas sistēmā

Jau iepriekš kvalitatīvā pētījuma dati parādīja, ka lielu darba laika daļu intelektuālie darbinieki strādā individuāli. Apvienojumā ar intelektuālā darba specifiku un īpašajām zināšanām vai pieredzi, kas ir nepieciešama darba veikšanai, intelektuālo darbinieku vadītājiem lielākoties nav iespēju novērtēt, cik daudz un cik efektīvi darbinieki pavada savu

darba dienu un, pat ja ieguldīts liels nesavtīga darba apjoms, vai tas ir adekvāts sasniegtajiem rezultātiem. Citiem vārdiem, tikai no intelektuālā darba veicēja motivācijas ir atkarīgs, vai darbinieks ieguldīs visu savu spēku, enerģiju, zināšanas un piepūli darba veikšanai, vai arī apzināti samazinās savu ieguldījumu, lai gan ārēji nekādi negatīvi simptomi nebūs novērojami.

Līdzīgi kā F. Hercbergs (F. Herzberg – angļu val.) iepriekšējā gadsimta 30-jo gados, arī autors respondentiem uzdeva jautājumus par to, kurās situācijās viņi ir bijuši ļoti gandarīti par savu darbu organizācijā un kurās – izjutuši lielu neapmierinātību ar savu darbu organizācijā (skat. 4.2. tabulu).

4.2. tabula

Intelektuālo darbinieku gandarījumu un neapmierinātību izsaucošie faktori

Izsaukuši gandarījumu	Izraisījuši neapmierinātību
Pozitīvi darba rezultāti Klientu atzinība Vadības uzslava	Problēmas darba organizācijā Vadīšanas stils, attieksme, politika Neapmierinoši darba rezultāti Darba samaksa

Avots: autora veikto interviju rezultāti, 2005. gads

Interesanti, ka intelektuālajos darbiniekos gandarījumu izsauc gan “nestandarta” un ļoti sarežģītu problēmu veiksmīgi atrisinājumi, gan arī ikdienas darba rezultāti.

Kā gandarījuma avotus respondenti atcerējās, piemēram,

- kādas līdz šim nebijušas, jaunas, sarežģītas problēmas atrisināšanu (izārstēta sarežģīta slimība, gūta uzvara nozīmīgā tiesas prāvā, gūta uzvara konkursā par darbu izpildi, veikta veiksmīga uzstāšanās konferencē vai sagatavota laba publikācija),
- pabeigts kāds projekts, darbi paveikti laikā un pats darbinieks jūtas apmierināts ar rezultātu,
- radusies un īstenota radoša ideja.

Vairākiem intelektuālajiem darbiniekiem gandarījumu ir sniegušas arī pozitīvas klientu atsauksmes un novērtējums, piemēram, pasniedzējai – pozitīvi studentu aptaujas rezultāti, arhitektam – klients apmierināts ar projektu, personāla atlases speciālistei – klients pateicis “paldies!”, finanšu analītiķim – negatīvi noskaņotam klientam viss izskaidrots, un izveidojušās draudzīgas attiecības u.t.t. Tas nozīmē, ka intelektuālajiem darbiniekiem ir būtiski definēt, kas ir viņa klients (bieži vien klients nav ārējais klients, bet gan iekšējais, proti, cits darbinieks) un ir nepieciešams nodrošināt, lai vismaz darba beigu posmā būtu

iespēja ar klientu izrunāt – kas patika, kas nē, uzklausīt klienta atzinību, citiem vārdiem – nodrošināt atgriezenisko saikni.

Interesanti, ka daudz mazāk respondentu norādīja, ka gandarījumu ir izsaukusi vadītāja uzslava vai atzinība. Izskaidrojumi šādai situācijai varētu būt vairāki – darbinieki reti vai nekad nesaņem uzslavas no sava vadītāja, tādēļ neuzzina, kāds no tā varētu būt gandarījums, vai arī saņem uzslavas ļoti bieži, līdz ar to vadītāja atzinībai tiek piešķirta mazāka vērtība, vai arī vadītājs nav visaugstākā autoritāte, no kā saņemt atzinību. Priekš intelektuālajiem darbiniekiem daudz būtiskāk ir gūt atzinību no savas nozares profesionāļu puses, piemēram, arhitektam – iegūstot gada balvu Latvijas arhitektu konkursā, mārketinga speciālistam – “Zelta āmuru” reklāmas konkursā “Golden Hammer” vai kinorežisoram – “Lielo Kristapu” u.t.t..

Tātad, atbildes autoram ļauj izvirzīt hipotēzi, ka lielākajai daļai intelektuālo darbinieku pats darba rezultāts sniedz gandarījumu, tādēļ ir būtiski, lai intelektuālais darbinieks sava darba rezultātu varētu ieraudzīt un par to saņemt atzinību no savas nozares profesionāļu puses.

Kā liecina dati 4.2. tabulā, lielākā daļa neapmierinātības ir saistīta ar problēmām darba organizācijā, kas var izpausties kā:

- nevienmērīga noslodze (reizēm pārslodze, reizēm – nepietiekoša noslodze),
- problēmas ar apakšuzņēmējiem (kavēti termiņi vai neatbilstoša kvalitāte),
- nespēja apkalpot klientus/pacientus,
- atkarība no citiem darbiniekiem,
- trūkumi laika plānošanā.

Kā otra faktoru grupa, kas izraisa intelektuālo darbinieku neapmierinātību, ir vadīšanas stils, attieksme vai uzņēmuma politika – netiek uzklausīts darbinieka viedoklis, pienākums darīt to, kam darbinieks nepiekrīt, netaisnīga darba samaksas sistēma vai personālpolitika.

Trešā faktoru grupa, kas izsauc neapmierinātību, ir saistīta ar pašu intelektuālo darbinieku darba rezultātiem un neveiksmēm, kas saistīta ar pieredzes trūkumu kādā jautājumā, nespēju atrisināt kādu problēmu.

Kā redzams, lielākā daļa neapmierinātības tomēr ir saistīta ar esošo vadīšanas sistēmu un vadības pieņemtajiem lēmumiem, organizatoriskiem jautājumiem, vadības stilu, attieksmi vai organizācijas politiku. Līdz ar to autors izvirza hipotēzi, ka, lai uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju, nepieciešams novērst trūkumus darba organizācijā, uzticot šo jautājumu risināšanu pašiem intelektuālā darba veicējiem, kā arī ieviest tādu vadīšanas stilu

un uzņēmuma politiku (personālpolitiku, darba samaksas sistēmu u.c.), kura intelektuālajiem darbiniekiem būtu pieņemama.

Respondentiem arī tika vaicāts, kas viņus visvairāk motivē strādāt radošāk, inovatīvāk un efektīvāk. Sniegtās atbildes ļāva minētos faktorus klasificēt 8 grupās:

- interesants darbs, risināmā problēma vai projekts un darba dažādība;
- iekšējs gandarījums, vēlme izdarīt labāk, labi rezultāti un profesionālā izaugsme;
- ieinteresēts, apmierināts klients;
- patstāvība lēmumu pieņemšanā, rīcības brīvība, atbildība;
- darba samaksa;
- gaisotne kolektīvā;
- mazāks darba apjoms jeb “lai nebūtu konvejers”;
- iespēja gūt atzinību, prestižu, slavu.

Interviju rezultāti liecina, ka lielākā daļa respondentu kā primāros ir nosaukuši faktorus, kas saistīti ar iekšējo motivāciju – pašam veicamajam darbam jābūt interesantam, tam jābūt ar labiem rezultātiem, kas atbilst paša intelektuālā darbinieka vēlmei paveikt darbu pēc iespējas labāk un veicina tā profesionālo izaugsmi.

Ne mazāk būtiski ir arī, lai būtu ieinteresēts un apmierināts klients, kas kalpo par atgriezenisko saikni, ka darbs tiešām veikts labi, kā arī klients nosaka, cik liela rīcības brīvība un iespējas izpausties radoši tiek dots darba veikšanai jeb, kā to norāda citi respondenti, lai pastāvētu patstāvība un rīcības brīvība, ko pastiprina atbildība par rezultātu.

Tas netieši arī norāda, kādas būtu intelektuālo darbinieku vēlmes attiecībā pret vadītāju, kurš savā ziņā arī ir klients, kurš pasūta attiecīgā veida pakalpojumus vai darbus no saviem darbiniekiem – tam ir jābūt ieinteresētam un intelektuālajam darbiniekam jābūt patīkami ar viņu strādāt kopā. Kā atzīst daži respondenti, darba samaksa arī ir būtiska, taču nebūt ne izšķirošā. Tomēr nedrīkst nenovērtēt darba samaksas nozīmi – lai gan naudas dēļ vien intelektuālie darbinieki strādās nelabprāt, tomēr naudai ir jākalpo kā atgriezeniskajai saiknei, kas ir adekvāta ieguldītajam darbam, laikam, zināšanām, kvalifikācijai, sasniegtajiem rezultātiem.

Daži respondenti norāda, ka būtiska ir arī gaisotne kolektīvā – nav iespējams strādāt radoši, inovatīvi un efektīvi, ja kolektīvā valda ideju trūkums, mehāniska attieksme pret darbu un neieinteresētība, jo šādos apstākļos radošam darbiniekam ir jāsaskaras ar lielu pretestību un pat nosodījumu pret “nemiera cēlāju”. Bez tam, liela daļa ideju veidojas un attīstās kolektīvi –

kāds ierosina, cits, papildina, vēl kāds pieliek kaut ko klāt, un ideja gatava. Taču, ja kolektīvā nav, ar ko šīs idejas apspriest un kopīgi attīstīt, tad, bez šaubām, pat visradošākais darbinieks visai ātri būs izsmēlis savu individuālo potenciālu, zaudējis motivāciju un ar laiku var kļūt par tādu pat kā vairākums.

Viens respondents arī norādīja, ka strādāt radošāk un inovatīvāk liedz lielais darba apjoms, kas izslēdz iespēju katram darbam veltīt pienācīgu laiku. Līdz ar to varam secināt, ka liels veicamā darba apjoms un katra atsevišķa veiktā darba novatoriskums vai unikalitāte ir grūti apvienojamas vai pat viena otru izslēdzošas kategorijas.

Tātad, autors izvirza hipotēzi, ka, lai intelektuālo darbinieku darba ražīgums būtu augsts, nepieciešams nodrošināt sekojošus nosacījumus – jābūt iekšējai motivācijai (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, patīkams klients un radoša atmosfēra), kā arī jābūt ārējai motivācijai (atgriezeniskā saikne – gan atzinība, gan finansiālā ieinteresētība).

Atgriežoties pie iepriekšējiem jautājumiem, daži respondenti kā neapmierinātības ar darbu izraisošo faktoru minēja darba samaksa, tādēļ respondentiem tika lūgts novērtēt patreizējo darba samaksas sistēmu savā organizācijā. Rezultāti liecina, ka mazāk kā trešdaļa respondentu ar darba samaksas sistēmu ir apmierināti, daļēji apmierināti arī ir mazāk kā trešdaļa respondentu, bet neapmierināti – gandrīz puse respondentu.

Respondenti, kuri ir apmierināti ar darba samaksas sistēmu, kā galvenos argumentus min to, ka darba samaksa ir atkarīga no paveiktā darba apjoma, kas ir atkarīga tikai no paša darba un spējām. Savukārt viens respondents atzīst, ka nav bijusi motivējoša mainīgā darba samaksas sistēma, kad tika maksāts par padarīto, lai gan pašam darbiniekam nebija nekādu iespēju veicamā darba apjomu ietekmēt.

Tomēr vairums respondentu ar pastāvošo darba samaksas sistēmu daļēji vai pilnībā nav apmierināti. Galvenie trūkumi esošajās darba samaksas sistēmās, ko atzīmēja respondenti, bija:

- nepamatoti lielā atšķirība darba samaksas lielumā starp vadību un darbiniekiem;
- nepieciešamība strādāt papildus slodzes, lai nopelnītu;
- darba samaksas lielums nav atkarīgs no darba apjoma, kompetences, ieguldījuma un kvalitātes;
- nav individuāla novērtējuma, tādēļ visiem izsniedz vienādas prēmijas;
- vadības nevēlēšanās darba samaksas sistēmu izskaidrot.

Tātad, lielā mērā respondentu sniegtās atbildes liecina par S. Adamsa (S. Adams – angļu val.) taisnīguma motivācijas teorijas principu neievērošanu, kad par līdzvērtīgu ieguldījumu samaksai arī būtu jābūt līdzvērtīgai visiem, tajā skaitā arī vadītājiem. No šīm atbildēm autors secina, ka, lai darba samaksa intelektuālajiem darbiniekiem būtu motivējoša, pašiem intelektuālā darba veicējiem ir jābūt iespējām ietekmēt darba samaksas lielumu atkarībā no sava ieguldītā darba, kompetences un rezultātiem, savukārt par darbiem, kuru apjoms ir iepriekš zināms un prognozējams un kuru intelektuālais darbinieks nevar ietekmēt, ir jābūt iepriekš zināmam darba samaksas lielumam.

Taču jāņem vērā, ka būtisks ir arī kopējais darba samaksas lielums, neatkarīgi no tā, kā tas veidojas. Intelektuālajiem darbiniekiem arī ir būtiski, lai organizācijā būtu pārskatāma naudas plūsma un skaidrība, kādēļ viens saņem vienu summu, bet otrs citu summu, kādēļ vienam ir dienesta automašīna un ārzemju komandējumi, bet citam – ne, un kas ir tas pakalpojums, par kuru vadītājiem tiek maksāts vairākas reizes lielāka darba samaksa nekā nevadītāja darbu veicošie. Raugoties no intelektuālo darbinieku pozīcijām šī neizpratne ir ļoti pamatota, jo, kā jau minēts iepriekš, neatrisinātie darba organizācijas jautājumi, kas būtu augsti apmaksāto vadītāju pārziņā, ir būtiskākie intelektuālo darbinieku neapmierinātību izraisošie faktori, tātad, savu augsto darba samaksu par neatrisinātajām problēmām, pēc intelektuālo darbinieku domām, vadītāji nebūtu pelnījuši.

Šie apsvērumi autoram ļauj izvirzīt vēl vienu hipotēzi attiecībā uz darba samaksas sistēmu, proti, lai intelektuālie darbinieki būtu apmierināti ar sistēmu kopumā, šai sistēmai ir jābūt pilnīgi atklātai, vadītājiem ir jāpamato atšķirības dažādu darbinieku darba samaksā, kā arī vadītāja darba samaksas lielumam ir jābūt atkarīgam no darbinieku vērtējuma par vadītāja sniegto pakalpojumu apjomu un kvalitāti.

Lai noskaidrotu respondentu galvenos motīvus, kādēļ tie strādā, tika uzdots jautājums “Kas ir 3 svarīgākie mērķi, kādēļ Jūs strādājat?”. Atbilžu sadalījums parādīja, ka galvenie iemesli, kādēļ intelektuālie darbinieki strādā, ir finansiālie (nepieciešama iztika, nepieciešamība uzturēt ģimeni, nopelnīt naudu, sociālās garantijas) un arī tas, ka pats darbs ir interesants un patīkams. Nākošie visbiežāk minētie faktori bija iespēja pašapliecināties un sevi pierādīt, nodrošināt fizisku vai garīgu aktivitāti, tādējādi aizpildot laiku, citiem respondentiem būtiska ir iespēja būt sabiedrībā un saskarsmē, vēl daži vēlas veicināt savu profesionālo izaugsmi, ko bez darba būtu grūti panākt. Pa vienam respondentam arī norādīja, ka strādā, lai palīdzētu cilvēkiem, kā arī darbs nodrošina patstāvību.

Interesanti, ka tikai šāda jautājuma formulēšanas gadījumā intelektuālie darbinieki kā primāro ir nosaukuši finansiālo pusi, jo jautājums bija, kādēļ respondenti (vispār) strādā (teorētiski varētu arī nestrādāt). Tomēr, vērojot pārējās atbildes, ir redzams, ka, lai gan nauda liek intelektuālajiem darbiniekiem strādāt, taču pārējie faktori nosaka, kā un cik ilgi intelektuālais darbinieks strādās attiecīgajā organizācijā – ja darbs būs neinteresants, bez pašapliecināšanās iespējām un iespējām augt profesionāli un ja intelektuālajam darbiniekam būs cita alternatīva, viņš to izmantos. Motīvi arī izskaidro, kādēļ cilvēki darbojas dažādās asociācijās vai bezpeļņas organizācijās bez atlīdzības – ja šāds sabiedriskais darbs viņiem šķiet interesants, dod iespēju pašapliecināties un sevi pierādīt, dod iespēju būt saskarsmē, veicina profesionālo izaugsmi, ar šī darba palīdzību tiek palīdzēts cilvēkiem.

Atbildes arī parāda, ka noteiktai daļai intelektuālo darbinieku darbs ir viens no nedaudzajiem vai, iespējams, vienīgais veids, kā lietderīgi aizpildīt laiku un kā nodrošināt sociālo saskari.

Ņemot vērā sniegtās atbildes, autoram rodas nepieciešamība pierādīt arī hipotēzi, ka svarīgākie motīvi, kādēļ intelektuālie darbinieki vispār strādā, ir finansiālie, interesants un patīkams darbs, iespēja pašapliecināties un sevi pierādīt, lai būtu iespēja aizpildīt brīvo laiku, iespēja būt sabiedrībā (saskarsme) un profesionālās izaugsmes nodrošināšana.

Kā minēts iepriekš, slikti darba rezultāti bija viens no neapmierinātību ar darbu izsaucošajiem faktoriem. Uz jautājumu “Kā Jūs jūtaties, ja kaut kas Jums darbā nav izdevies? Kādus secinājumus izdarāt?” gandrīz visi respondenti atbildēja, ka cenšas no kļūdām mācīties, analizē kļūdas cēloņus, cenšas ko labot. Vairāk kā puse respondentu atzina, ka šādās situācijās nejūtas labi, daži respondenti atzina, ka pie kļūdām vainīgs laika trūkums. Tas nozīmē, ka kļūdas ne vienmēr ir nevēlama parādība, kuras ir jāizskauž un kuras izraisītāji ir jānosaka, bet gan iespēja un papildus izaicinājums, kas lielai daļai intelektuālo darbinieku nodrošina profesionālo izaugsmi un attīsta vēlmi atrisināt radušos problēmu un nākošajā reizē to vairs nepieļaut.

4.2.4. Kontroles funkcijas izvērtējums

Atbildes uz iepriekšējo jautājumu liek secināt, ka intelektuālie darbinieki spēj veikt sava darba paškontroli un nepieciešamības gadījumā veikt koriģējošas darbības atklāto kļūdu novēršanai vai atkārtotu kļūdu atkārtošanās izslēgšanai. Šī iemesla dēļ mazinās arī nepieciešamība vadītājam veikt katra intelektuālā darbinieka ikdienas kontroli, atstājot šo funkciju paša izpildītāja pārziņā, taču daudz būtiskāk vadītājam (vai darba pasūtītājam, ja tas

nav vadītājs) pirms darba uzsākšanas definēt darba izpildes kritērijus, tādēļ respondentiem tika uzdots jautājums: “Vai Jums pirms sava darba uzsākšanas ir zināmi kritēriji, pēc kuriem Jūsu darbs tiks vērtēts? Kas šos kritērijus izstrādā?”

Daži respondenti atzina, ka šādu kritēriju nav, savukārt lielākā daļa respondentu centās šos kritērijus nosaukt. Ārsti atzina, ka kritērijus izstrādā ārstu profesionālā organizācija. Citi respondenti atzina, ka kritēriji ir laiks, izmaksas, ieņēmumi. Viens no finanšu analītiķiem minēja, ka viņa organizācijā pastāv iekšējās procedūras, kas tiek regulāri papildinātas. Viens no juristiem minēja, ka kritēriji – prasības pret formu un saturu – “virmo gaisā”, bet otrs – ka svarīgākais kritērijs ir, lai nerastos (novērstu) problēmas nākotnē. Mārketinga speciālists kā kritērijus minēja – vai ir panākts mērķis, kādi ir reitingi, cik bieža ir parādīšanās presē. Pasniedzēja norādīja, ka vērtēšana no studentu puses notiek nepārtraukti, kā arī var vērtēt pēc konkursa uz iestāšanos augstskolā. Sabiedrisko attiecību speciālists un vadības konsultants atzīmēja, ka mēraukla varētu būt klienta apmierinātība.

Sniegtās atbildes autoram liek secināt, ka lielākajai daļai intelektuālo darbinieku nav definēti precīzi kritēriji, pēc kuriem viņu darbs tiks vērtēts, līdz ar to rodas iespējas subjektivitātei darba vērtēšanā. Ņemot vērā intelektuālo profesiju daudzveidību, autors nevar ieteikt universālu kritēriju sarakstu, tādēļ katram vadītājam kopīgi ar intelektuālajiem darbiniekiem un šo darbinieku darba pasūtītājiem (klientiem, citiem darbiniekiem u.c.) ir nepieciešams definēt katram darbam atbilstošos kritērijus, pēc kuriem varētu objektīvi novērtēt veiktā darba kvalitāti, apjomu un rezultātus. Tātad, pārbaudāmā hipotēze būtu sekojoša – lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba kontroli, pirms darba uzsākšanas ir nepieciešams definēt veiktā darba vērtēšanas kritērijus.

Lai noskaidrotu, kurš varētu veikt intelektuālo darbinieku darba kontroli, respondentiem tika uzdots jautājums: “Kurš, pēc Jūsu domām, varētu visefektīvāk veikt Jūsu darba kontroli?”

Divas trešdaļas respondentu tieši vai netieši norādīja, ka paši kontrolē savu darbu, daži – ka to veic tiešais vadītājs vai kolēģis. Par to, kurš to varētu darīt labāk, tika minētas arī profesionālās organizācijas, vadītāji, kolēģi. Kopumā respondentu vairums par darba kontroles nepieciešamību izteicās diezgan skeptiski, lai gan divi respondenti izteica vēlmi, lai viņu darbs tomēr tiktu kontrolēts arī no citu puses, lai būtu vieglāk pamanīt kļūdas. Citi respondents norādīja, ka viņa darbu var vērtēt tikai ilgtermiņā.

Respondentiem arī tika lūgts raksturot, kāda ir viņu attieksme pret tiem, kas kontrolē viņu darbu. Daļa respondentu atzina, ka viņu darbu vispār nekontrolē, pārējo respondentu

domas dalījās no negatīva vērtējuma līdz pozitīvam. Tomēr kopējā nostāja bija tāda, ka intelektuālajiem darbiniekiem, kas ir pieraduši strādāt samērā neatkarīgi, kopumā nav apmierināti ar to, ja viņu darbs tiek kontrolēts ikdienas līmenī.

Sniegtās atbildes liek izvirzīt hipotēzi, ka intelektuālo darbinieku darbu ikdienas līmenī vislietderīgāk ir kontrolēt pašiem šī darba veicējiem, intelektuālajiem darbiniekiem ir jābūt iespējai šaubu gadījumā nodot savu darbu izskatīšanai citam speciālistam (kolēģim, vadītājam), lai tie varētu sniegt konsultāciju vai palīdzēt atrast un novērst kādu kļūdu, ja tāda ir radusies, bet intelektuālā darba kontrole no vadības puses ir iespējama tikai ilgtermiņā.

4.2.5. Atbalsta pakalpojumu pieejamības novērtējums

Gandrīz ikviena intelektuālā darba veikšanai, lai cik zinošs un spējīgs būtu attiecīgais speciālists, ir nepieciešama arī citu (tās pašas nozares vai citu nozaru) speciālistu zināšanas vai līdzdalība, tādēļ ļoti būtisks jautājums ir, vai intelektuālajiem darbiniekiem ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai iesaistīšanās darba sekmīgai izpildei, tādēļ respondentiem tika uzdots jautājums: “Vai Jums ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai iesaistīšanās, veicot noteiktu darbu, Jūsu darba sekmīgai izpildei?”

Tikai viens no respondentiem – jurists – atzina, ka jurisprudencē citu speciālistu piesaistīšana un konsultācijas nav izplatītas, savukārt pārējiem respondentiem ar šo jautājumu būtiski problēmu nav. Tomēr, kā atzīmēja daži respondenti, citu speciālistu pieejamība var būt ierobežota viņu lielās noslogotības dēļ vai arī citu speciālistu pieejamība ir atkarīga tikai no paša personības, kontaktiem un spējām sarunāt, jo motivēt finansiāli nav nekādu iespēju.

Autors secina, ka citu speciālistu konsultāciju, zināšanu vai palīdzības iegūšana tomēr lielākoties ir atkarīga no paša prasītāja spējām bez kādiem resursiem sev nepieciešamo informāciju vai palīdzību iegūt. Pieņemsim, ka zināšanu turētājs nevēlas ar savām zināšanām vai darba laiku nesavtīgi dalīties – tā rezultātā arī nesniedzot nekādu palīdzību. Šajā gadījumā arī parādās zināšanu ierobežotība, kas nenoliedzami norāda uz to vērtību. Tas nozīmē, ka ikviena veida konsultācijām, ieguldītajam laikam vai darbam, ko kāds speciālists velta citam organizācijas biedram, tomēr ir arī finansiālā vērtība, kas lielākajā daļā organizāciju netiek novērtētas.

Autors izvirza hipotēzi, ka, lai palielinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, katram intelektuālajam darbiniekam noteiktu darbu veikšanai ir nepieciešams budžets, no kura ikviens intelektuālais darbinieks pēc iepriekš noteiktām likmēm var piesaistīt ikvienu darba

veikšanai nepieciešamo speciālistu, konsultantu vai kāda darba veicēju un par saņemtajiem pakalpojumiem samaksāt, jo tikai tad šie zināšanu turētāji vai darba veicēji būs ieinteresēti ar savu vērtīgāko īpašumu – zināšanām – dalīties, savukārt ikvienam intelektuālajam darbiniekam situācijā, kad darba apjoms ir pārlietu liels, būtu iespēja uz laiku vai uz noteiktu darbu veikšanu piesaistīt sev palīgus, asistentus vai cita veida speciālistus nepieciešamo darbu veikšanai.

Daudzu iepriekšējo jautājumu atbildes autoram lika secināt, ka vadītāja darba saturā ir nepieciešams veikt virkni izmaiņu. Arī respondentiem tika vaicāts: “Kas būtu svarīgākie vadītāja pienākumi un uzdevumi, kurus Jūs no tiem sagaidītu?”

Visvairāk respondenti minēja vadītāja nepieciešamību nodrošināt ar darba organizāciju saistītos jautājumus, kā arī nodrošināt nepieciešamos darba apstākļus – lai būtu pieejami visi nepieciešamie resursi, iekārtas, palīgi, atrisināti administratīvie jautājumi, lai būtu skaidrība, kurš ko dara, vadītājs arī būtu tā persona, kas sadala darbus, klientus vai pasūtījumus.

Nākošie svarīgākie pienākumi un uzdevumi, ko respondenti sagaidītu no sava vadītāja, ir saistīti ar organizācijas attīstības plānošanu, vienota mērķa, uz kuru tiekties, izstrādi.

Respondenti arī labprāt redzētu vadītāju kā galveno ārējo sakaru veidotāju, piemēram, starptautisko sakaru veidošanas, organizācijas interešu aizstāvēšanas, klientu piesaistes jomā.

Daļa respondentu vadītāju labprāt redzētu arī kā konsultantu un palīgu problēmu risināšanā. Viens no respondentiem pat norāda, ka vadītājam vajadzētu strādāt attiecīgo darbu, lai viņš pats zinātu, cik daudz laika prasa dažādu darbu veikšana.

Respondenti arī labprāt no vadītāja sagaidītu precīzi definētus mērķus un prasības, lai viņiem būtu skaidrība, kādā virzienā un kā strādāt. No vadītāja respondenti vēlētos arī tā spēju motivēt darbiniekus, nodrošināt adekvātu darba samaksu, rūpēties par darbinieku apmierinātību. Respondenti arī norāda uz vadītāja nepieciešamajām darbībām personālvadības jomā – veikt un nodrošināt darbinieku apmācību, meklēt un piesaistīt darbiniekus.

Daļa respondentu norāda, kādam būtu jābūt vadītājam – viņam ir jābūt līderim, jābūt demokrātiskam, viņam nav jāiejaucas intelektuālo darbinieku darbā.

Šīs atbildes autoram ļauj izvirzīt hipotēzi, ka, lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu.

Respondentiem tika uzdots jautājums: “Ja Jūsu kolektīvā izceļas konflikti, tad kādi ir visbiežākie šo konfliktu cēloņi?” Tikai daži no respondentiem atzina, ka konflikti viņu kolektīvā nemēdz būt, savukārt pārējie respondenti minēja vairākus konfliktu cēloņus, piemēram:

- uzskatu dažādība, viedokļu nesaskaņa, pārpratumi,
- neskaidrības darba uzdevumā vai pienākumu/atbildības sadalē,
- atšķirīgās darba veikšanas metodes,
- pārstrādāšanās, nogurums,
- personīga nepatika, nevēlēšanās piekāpties, privātās problēmas mājās,
- vadītāja nespēja veidot kolektīvu,
- termiņu neievērošana,
- kolēģu negodīga attieksme,
- vadības represijas,
- tie ir finansiāla rakstura.

Bez šaubām, konflikti ir neizbēgama parādība, taču vadītāja uzdevums būtu novērst tos konfliktu cēloņus, kas ir saistīti ar organizatoriskajiem jautājumiem, kā arī minimizēt personiska rakstura konfliktu cēloņus, veicinot kolektīva biedru savstarpējo sapratni – tas ir iespējams gan ar kolektīva saliedēšanas pasākumiem, gan arī speciāliem kursiem, kas palīdz labāk paraudzīties uz kolēģu īpatnībām no cita redzespunkta un ļauj tos labāk izprast. Nedrīkstētu būt tā, kā min viena no respondentiem – vadītājs nespēj veidot kolektīvu. Šādā gadījumā vadītājs neizpilda vienu no galvenajām funkcijām – sniegt vadības pakalpojumu saviem darbiniekiem, līdz ar to jāšaubās, kādēļ intelektuālajiem darbiniekiem šāds vadītājs vispār ir nepieciešams. Attiecīgā hipotēze, kas jāpārbauda, būtu šāda – visbiežākie faktori, kas izraisa konfliktus organizācijās, ir saistīti ar vadības nespēju atrisināt organizatoriskos jautājumus un veidot saskanīgu kolektīvu.

Kā vēl viens no spilgtākajiem konfliktu piemēriem, ko atcerējās viens no respondentiem, bija par respondenta vadītāja iecelšanu amatā bez jebkāda konkursa, kā arī atbildības sadali. Pēc autora domām, šādam vadītājam, kura atrašanās amatā tiek apšaubīta no viņa darbinieku puses, nav nedz autoritātes, nedz arī viņš spēj sniegt kādus vadības pakalpojumus saviem darbiniekiem, jo darbinieki neacceptē savu vadītāju. Te ir viela pārdomām, vai līdzšinējā prakse, kurā augstākstāvošā vadība pieņem darbā zemākstāvošo ir adekvāta intelektuālo darbinieku kolektīvā – ja jau vadītājam ir jāsniedz vadības pakalpojumi

saviem darbiniekiem, tad arī darbiniekiem ir jābūt izvēles iespējai, no kura vadītāja viņi šos pakalpojumus vēlētos saņemt.

Kā pēdējais jautājums, kas saistīts ar atbalsta pakalpojumiem, bija: “Kāda veida papildus pakalpojumi, informācija, tehnoloģijas, iekārtas, inventārs u.t.t. Jums būtu nepieciešams, lai Jūs varētu strādāt vēl efektīvāk?” Tika saņemti dažādi ieteikumi:

- ir nepieciešams vairāk laika katra darba veikšanai,
- nepieciešams laiks, lai izglītos vai veiktu pieredzes apmaiņu,
- nepieciešama jaunāka datortehnika, programmatūra, datubāzes vai tehnoloģijas,
- jābūt iespējai zemākas kvalifikācijas darbus uzticēt kādam citam,
- jānodrošina profesionālās literatūras pieejamība,
- nepieciešams lielāks kolektīvs (vairāk ideju, informācijas un zināšanu apmaiņa),
- iespēja zvanīt, kur vajag,
- iespēja strādāt no attāluma (on-line režīmā),
- ēdnīca, atpūtas stūrītis.

Lielākoties šeit minētie ieteikumi jau ir tikuši aplūkoti iepriekš – gan tas, ka vairākus intelektuālos darbiniekus nomāc lielais darba apjoms un laika trūkums atsevišķu darbu veikšanai, izglītībai un kvalifikācijas celšanai, gan arī nepieciešamība pašiem intelektuālajiem darbiniekiem noteikt, kāda veida datortehnika un programmatūra nepieciešama, gan vēlme mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentiem, tādējādi izbrīvējot laiku citām nodarbēm, gan nepieciešamība pēc profesionālās literatūras vai laikam doties uz bibliotēku, gan arī iespēja plānot savu darba laiku un, iespējams, strādāt arī no attāluma, izmantojot internetu. Kā papildus jauna iezīme ir viena respondenta sūdzība, kas strādā augstskolā, ka netiek nodrošināti telekomunikāciju pakalpojumi (nav iespējas zvanīt no darba tālruņa), kā arī ēdnīcas un atpūtas stūrīša nepieciešamība.

Autors izvirza hipotēzi, ka katrs intelektuālais darbinieks lielu daļu no risinājumiem sava darba ražīguma palielināšanai zina, taču viņiem nav iespēju tos realizēt. Tas varētu būt saistīts ar to, ka lēmumu pieņemšana šo jautājumu risināšanai tradicionāli ir vadītāju pārziņā, tādēļ autors iesaka ar darba ražīguma paaugstināšanu saistīto lēmumu pieņemšanu turpmāk pilnībā uzticēt pašiem intelektuālajiem darbiniekiem, attiecīgi šo darbinieku rīcībā arī nododot attiecīgos budžeta līdzekļus, ar kuriem darbinieki var operēt un paši izlemt, kuras no jomām būt jāuzlabo nekavējoties, kuras – pēc gada vai diviem.

4.2.6. Intelektuālā darba ražīguma novērtēšanas problēmas

Tradicionāli par darba ražīgumu mēdz dēvēt saražotās produkcijas (sniegto pakalpojumu), ko radījusi attiecīgā sistēma noteiktā laika periodā, attiecību pret resursu daudzumu, kas izlietots šīs produkcijas ražošanai (pakalpojumu sniegšanai) tajā pat periodā. Šo principu izmantojot, var izstrādāt vairākus intelektuālā darba ražīguma novērtēšanas formulas:

- apgrozījums laika vienībā t / darbinieku skaits laika vienībā t . Piemēram, konsultāciju uzņēmuma apgrozījums mēneša laikā – 6 000 Ls, bet darbinieku skaits – 3. Līdz ar to darba ražīgums mēnesī ir Ls 2 000 uz vienu darbinieku;
- apgrozījums laika vienībā t / cilvēkstundu skaits laika vienībā t . Piemēram, tika izstrādāts reklāmas makets par Ls 1 000, tam tika patērētas 25 cilvēkstundas, tātad, darba ražīgums ir Ls 40 stundā.

Diemžēl šāda veida aprēķinu trūkums ir tāds, ka apgrozījuma nodrošināšanai parasti nepietiek tikai un vienīgi ar cilvēku darbu – aprēķinos nav izmantotas arī izmaksas, kas saistītas ar pamatlīdzekļu izmantošanu (datortehnika, licences programmatūrai) un materiāli, kā arī, iespējams, samaksa apakšuzņēmējiem, piemēram, autortiesības fotogrāfiem, honorāri konsultantiem vai ekspertiem u.c. Taču problēmas rada arī tas, ka šajā formulā nav ietverti respondentu norādītie kvalitatīvie rādītāji, veiktā darba oriģinalitāte, klienta apmierinātība, sasniegtais rezultāts u.t.t. Šie arī ir galvenie iemesli, kādēļ intelektuālā darba ražīgums netiek aprēķināts attiecībā uz katru intelektuālo darbinieku vai iknedēļas (ikmēneša) griezumā. Pēc autora domām vienīgie, kas var izmērīt intelektuālā darba ražīgumu ikdienas līmenī ir tikai un vienīgi paši intelektuālie darbinieki, tādēļ arī viņiem ir jābūt motivācijai šo darba ražīgumu nemitīgi paaugstināt.

Jāatzīst, ka uz jautājumiem, kas saistīti ar intelektuālo darbinieku darba ražīguma novērtēšanu, respondentiem bija visgrūtāk atbildēt, kā arī viņiem bija dažādi viedokļi par to, kādā veidā var novērtēt viņu darba ražīgumu un kādi ir darba ražīguma vērtēšanas kritēriji. Kā svarīgākos kritērijus intelektuālā darba ražīguma noteikšanai respondenti minēja:

- veiktā darba kvalitāte;
- veikto darbu skaits;
- apgrozījums un peļņa, ko nodrošinājis attiecīgais darbinieks;
- klientu apmierinātība;
- termiņu ievērošana;
- patērēto cilvēkstundu skaits;

- izstrādātās idejas radošums, jaunievedumu skaits;
- veiktā darba sarežģītība;
- sasniegts vēlamais rezultāts;
- citu profesionāļu vērtējums;
- iegūtā pieredze, veicot darbu.

Kā redzams, kritēriju ir ļoti daudz, kā arī tie ir ļoti atšķirīgi, pat pretrunīgi – ja vienā gadījumā svarīgākais kritērijs ir vēlamā rezultāta sasniegšana, neatkarīgi no patērēto resursu daudzuma, tad citā gadījumā patērēto resursu daudzumam ir izšķirošā loma darba ražīguma noteikšanā.

Vairāki respondenti pat atzina, ka atsevišķa darbinieka darba ražīgumu var vērtēt tikai ilgtermiņā: “Pie viena projekta var nocīnīties ilgi, jo viņš ir vienkārši smags, bet citi tikmēr var izdarīt piecus projektus. Nav tā objektīvi novērtējams, bet to var redzēt, ka ļoti ilgā termiņā kāds dara vairāk nekā cits.” Līdzīgi spriež arī arhitekts: “Grūti ir novērtēt darba ražīgumu, jo var būt pa diviem gadiem viens liels objekts un var būt daudz mazu objektu. Un arī pa dienu ir grūti izvērtēt, jo citreiz var izdarīt ļoti daudz un citreiz var nosēdēt dienu gaidot lielo iedvesmu...”

Iegūtās respondentu atbildes liek autoram secināt, ka intelektuālā darba ražīguma izpētei un novērtēšanai līdz šim gan vadīšanas teorijā, gan praksē ir pievērsts pārāk maz uzmanības, tādēļ gan vadītājiem, gan pašiem intelektuālā darba veicējiem trūkst izpratnes par intelektuālā darba ražīgumu un tā novērtēšanu. Autors izvirza hipotēzi, ka intelektuālā darba ražīguma noteikšanai nav iespējams izmantot vienotus kritērijus vai formulas, tādēļ katra intelektuālā darba ražīguma noteikšana ir jāuztic katram darbiniekam pašam. Savukārt, lai intelektuālie darbinieki būtu ieinteresēti sava darba ražīgumu nemitīgi paaugstināt, ir nepieciešams veicināt savstarpējo konkurenci starp intelektuālajiem darbiniekiem.

4.3. Pārbaudāmās hipotēzes

Respondentu sniegtās atbildes uz vairākiem jautājumiem nereti bija līdzīgas, tādēļ, pēc autora domām, vairākas izvirzītās hipotēzes būtu lietderīgi apvienot, kas samazinātu pierādāmo hipotēžu skaitu, vienlaikus izslēdzot līdzīgās.

Pirmajā hipotēžu grupā autors apvieno hipotēzes, kas skar intelektuālo darbinieku darba attiecību pamatprincipus, attiecīgi šo grupu nosaucot par “darba attiecību modelis”, apkopojot sevī virkni hipotēžu, kas liecina par iespējamajām pārmaiņām intelektuālā darbinieka darba tiesiskajās attiecībās ar savu darba devēju – kļūstot no algota darbinieka par uzņēmēju, kas

savus pakalpojumus pārdod pasūtītājam (darba devējam). Sākotnējās un apvienotās hipotēzes skat. 4.3. tabulā.

Tāpat, attiecībā uz iespējamajām izmaiņām darba attiecību modelī ar kvantitatīvā pētījuma palīdzību autors pārbaudīs divas hipotēzes:

- pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu;
- ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (rīcības brīvība, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, konkurenci), tiek uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu.

4.3. tabula

Hipotēzes par darba attiecību modeli

Grupa	Hipotēzes
Sākotnējās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ja intelektuālie darbinieki nav informēti par organizācijas stratēģiju vai arī to neatbalsta, viņi paši neapzināti formulē, savuprāt, vēlamu organizācijas misiju, vīziju, stratēģiju vai attīstības vadlīnijas; ▪ mūsdienās uzņēmumu konkurences pārākumu nodrošina tā intelektuālie darbinieki – viņu radošās spējas, idejas, ieviestās inovācijas, viņu kvalifikācija un pieredze, attieksme pret darbu un klientu, kā arī motivācija; ▪ lielākajai daļai intelektuālo darbinieku ir vēlme strādāt kā uzņēmējiem, ja vien viņiem šāda iespēja tiktu nodrošināta; ▪ galvenie šķēršļi, kas attur intelektuālos darbiniekus no vēlmes strādāt kā uzņēmējiem, ir saistīti ar sociālajām garantijām, nestabilu naudas plūsmu, uzņēmības un zināšanu trūkumu vai lieliem kapitālieguldījumiem; ▪ paplašinot intelektuālo darbinieku pilnvaras un ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (iespējas ietekmēt darba samaksu atkarībā no spējām, zināšanām un darba apjoma vai sarežģītības, rīcības brīvība attiecībā uz darba laiku, darba organizāciju un darba izpildes metodēm) var ievērojami paaugstināt intelektuālā darbinieka motivācijas līmeni, apmierinātību ar darbu un darba ražīgumu; ▪ lai padarītu intelektuālo darbinieku darbu interesantāku un motivējošāku, ir nepieciešams nodrošināt, lai paši darbinieki varētu izvēlēties, kādus darbus vai projektus tie realizēs, bet no kuriem atteiksies. Šādas iespējas atrisinātu arī pārējās minētās problēmas – intelektuālais darbinieks pirms konkrētā darba (projekta) uzsākšanas ar pasūtītāju (piemēram, vadītāju) vienotos par visiem nosacījumiem (termiņi, resursi, darba samaksa u.c.) un, ja tie viņu apmierinātu, tad darbinieks šo darbu uzņemtos, ja ne – atteiktos; ▪ Lai palielinātu intelektuālo darba ražīgumu, jādod iespēja intelektuālajiem darbiniekiem pašiem plānot savu darba laiku, uzņemties noteiktus darbus vai arī atteikties no kādiem darbiem, kurus tie nevēlas veikt, izraudzīties savas darba telpas un tās iekārtot pēc saviem ieskatiem, pasūtīt pienākumu veikšanai nepieciešamo tehnisko aprīkojumu; ▪ Intelektuālā darba ražīguma noteikšanai nav iespējams izmantot vienotus kritērijus vai formulas, tādēļ katra intelektuālā darba ražīguma noteikšana ir jāuztic katram darbiniekam pašam; ▪ Lai intelektuālie darbinieki būtu ieinteresēti sava darba ražīgumu nemītīgi paaugstināt, ir nepieciešams veicināt savstarpējo konkurenci starp intelektuālajiem darbiniekiem.
Apvienotās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu; ▪ ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (rīcības brīvība, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, konkurenci), tiek uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu.

Otra hipotēžu grupa ir saistīta ar intelektuālo darbinieku lēmumu pieņemšanas tiesībām (skat. 4.4. tabulu). Rezultātā šīs grupas hipotēzes var apvienot vienā, kas būtu šāda: intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba organizēšanai.

4.4. tabula

Hipotēzes par lēmumu pieņemšanas tiesībām

Grupa	Hipotēzes
Sākotnējās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ja intelektuālie darbinieki tiešā vai netiešā veidā netiek iesaistīti organizācijas vīzijas, misijas un stratēģijas formulēšanā un izstrādē, viņi šādu vīziju, misiju un stratēģiju neatbalstīs; ▪ intelektuālie darbinieki paši ir spējīgi pieņemt lēmumus attiecībā uz savu darbu (operatīvajā līmenī), tādēļ izzūd nepieciešamība intelektuālo darbinieku vadītājiem pieņemt lēmumus savu darbinieku vietā; ▪ intelektuālie darbinieki neņem vērā tās politikas, procedūras un vadības pieņemtos lēmumus, kuri viņiem šķiet nepieņemami vai nevajadzīgi; ▪ vadītājiem ir pārāk maz informācijas vai zināšanu par intelektuālo darbinieku darba specifiku, tādēļ viņi nevar pieņemt būtiskus lēmumus attiecībā uz intelektuālā darba veikšanu vai novērtēt intelektuālo darbinieku pieņemto lēmumu pamatotību; ▪ pilnvaru piešķiršana pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas skar intelektuālā darbinieka darbu, kā arī iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt citam uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju un ilgtermiņā – darba ražīgumu; ▪ lai uzlabotu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, tiem pašiem ir jābūt pilnvarām izvēlēties un piesaistīt speciālistus, kas viņu darbā tiem ir nepieciešami; ▪ galvenā problēma, kas izsauc intelektuālo darbinieku neapmierinātību ar vienu vai otru aspektu darbā, ir saistīta ar to, ka daļu lēmumu par darba organizāciju intelektuālo darbinieku vietā pieņem kāds cits (augstākstāvošs vadītājs), lai gan paši intelektuālie darbinieki ir spējīgi pieņemt lēmumus gan par nepieciešamajiem resursiem, gan darba organizācijas metodēm, gan nepieciešamo speciālistu piesaisti un viņu pakalpojumu iegādi; ▪ lai palielinātu intelektuālo darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, viņiem ir jābūt iespējai idejas ne tikai izteikt, bet arī tās realizēt; ▪ lai uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju, nepieciešams novērst trūkumus darba organizācijā, uzticot šo jautājumu risināšanu pašiem intelektuālā darba veicējiem, kā arī ieviest tādu vadīšanas stilu un uzņēmuma politiku (personālpolitiku, darba samaksas sistēmu u.c.), kura intelektuālajiem darbiniekiem būtu pieņemama; ▪ lai palielinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, katram intelektuālajam darbiniekam noteiktu darbu veikšanai ir nepieciešams budžets, no kura ikviens intelektuālais darbinieks pēc iepriekš noteiktām likmēm var piesaistīt ikvienu darba veikšanai nepieciešamo speciālistu, konsultantu vai kāda darba veicēju un par saņemtajiem pakalpojumiem samaksāt, jo tikai tad šie zināšanu turētāji vai darba veicēji būs ieinteresēti ar savu vērtīgāko īpašumu – zināšanām – dalīties, savukārt ikvienam intelektuālajam darbiniekam situācijā, kad darba apjoms ir pārlieku liels, būtu iespēja uz laiku vai uz noteiktu darbu veikšanu piesaistīt sev palīgus, asistentus vai cita veida speciālistus nepieciešamo darbu veikšanai; ▪ katrs intelektuālais darbinieks lielu daļu no risinājumiem sava darba ražīguma palielināšanai zina, taču viņiem nav iespēju tos realizēt.
Apvienotā hipotēze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba organizēšanai

Trešā hipotēžu grupa skar intelektuālo darbinieku motivāciju (skat. 4.5. tabulu). Šīs grupas apvienotā hipotēze būtu sekojoša – lai intelektuālo darbinieku darba ražīgums motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants,

patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu, patīkams klients un radoša atmosfēra), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālā ieinteresētība).

4.5. tabula

Hipotēzes par intelektuālo darbinieku motivāciju

Grupa	Hipotēzes
Sākotnējās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lai intelektuālo darbinieku darba ražīgums būtu augsts, nepieciešams nodrošināt sekojošus nosacījumus – jābūt iekšējai motivācijai (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, patīkams klients un radoša atmosfēra), kā arī jābūt ārējai motivācijai (atgriezeniskā saikne – gan atzinība, gan finansiālā ieinteresētība); ▪ svarīgākie motīvi, kādēļ intelektuālie darbinieki vispār strādā, ir finansiālie, interesants un patīkams darbs, iespēja pašapliecināties un sevi pierādīt, lai būtu iespēja aizpildīt brīvo laiku, iespēja būt sabiedrībā (saskarsme) un profesionālās izaugsmes nodrošināšana; ▪ lielākajai daļai intelektuālo darbinieku pats darba rezultāts sniedz gandarījumu, tādēļ ir būtiski, lai intelektuālais darbinieks sava darba rezultātu varētu ieraudzīt un par to saņemt atzinību no savas nozares profesionāļu puses; ▪ kļūdas un neveiksmes nevis sagrauj intelektuālo darbinieku motivāciju bet, gluži pretēji, liek tiem pastiprināti meklēt kļūdas cēloņus un ļauj tiem mācīties, lai nākošajā reizē šādas kļūdas nepieļautu; ▪ kļūdas ir nevis nevēlama parādība, kura ir jāizskauž un kuras izraisītāji ir jānodrošina, bet gan iespēja un papildus izaicinājums, kas lielai daļai intelektuālo darbinieku nodrošina profesionālo izaugsmi un attīsta vēlmi atrisināt radušos problēmu un nākošajā reizē to vairs nepieļaut.
Apvienotā hipotēze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lai intelektuālo darbinieku darba ražīgums motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu, patīkams klients un radoša atmosfēra), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālā ieinteresētība).

Ceturtnā hipotēžu grupa apvieno jautājumus, kas skar nepieciešamās izmaiņas intelektuālo darbinieku vadītāju lomā un darba saturā (skat. 4.6. tabulā). No sākotnējām hipotēzēm autors secina, ka visbūtiskākās izmaiņas ir saistītas ar to, ka, lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu, bet svarīgākie vadītāja uzdevumi intelektuālajā organizācijā ir ieviest zināšanu vadīšanas un apmaiņas sistēmu un veidot zināšanu kultūru. Otra hipotēze, ko izvirza autors, ir sekojoša: lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.

Hipotēzes par intelektuālo darbinieku vadītāju lomas un darba satura izmaiņām

Grupa	Hipotēzes
Sākotnējās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intelektuālie darbinieki vēlas, lai to vadītāji samazinātu radošu darbību ierobežojošas procedūras, birokrātiju, vadības līmeņu skaitu un paātrinātu lēmumu pieņemšanas ātrumu, izveidotu zināšanu un ideju apmaiņas sistēmu, nodrošinātu atgriezeniskās saiknes saņemšanu (ekspertu atzinumus, pētījumus, klientu atsauksmes u.c.); ▪ viens no vadītāja uzdevumiem ir veidot tādu organizācijas kultūru, kurā galvenā vērtība ir nevis ieņemamajam amatam vai darba stāžam, bet gan speciālistu zināšanām un iespējām un motivācijai dalīties ar zināšanām; ▪ iespējas regulāri iegūt vai papildināt zināšanas savā nozarē palielina intelektuālo darbinieku darba ražīgumu; ▪ lai organizācijas kultūra pozitīvi ietekmētu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, ir nepieciešams nodrošināt visu kolēģu un vadības pieejamību, draudzīgu un vienlīdzīgu gaisotni kolektīvā, sacensības garu, atzinības un cieņas izrādīšanu pret labiem darba rezultātiem un sasniegumiem, radošu un inovatīvu atmosfēru; ▪ pieredzes un zināšanu apmaiņas trūkums ir viens no būtiskākajiem intelektuālo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanas šķēršļiem, jo šiem speciālistiem nav iespēju uzzināt par citu speciālistu veikumu, atziņām un izmantotajām darba metodēm; ▪ lai intelektuālie darbinieki būtu apmierināti ar darba samaksas sistēmu kopumā, šai sistēmai ir jābūt pilnīgi atklātai, vadītājiem ir jāpamato atšķirības dažādu darbinieku darba samaksā, kā arī vadītāja darba samaksas lielumam ir jābūt atkarīgam no darbinieku vērtējuma par vadītāja sniegto pakalpojumu apjomu un kvalitāti; ▪ lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu; ▪ visbiežākie faktori, kas izraisa konfliktus organizācijās, ir saistīti ar vadības nespēju atrisināt organizatoriskos jautājumus un veidot saskanīgu kolektīvu; ▪ ja vadītājs sniedz vadības pakalpojumus saviem darbiniekiem, tad arī darbiniekiem ir jābūt izvēles iespējai, no kura vadītāja viņi šos pakalpojumus vēlētos saņemt; ▪ lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba kontroli, pirms darba uzsākšanas ir nepieciešams definēt veicamā darba vērtēšanas kritērijus; ▪ intelektuālo darbinieku darbu ikdienas līmenī vislietderīgāk ir kontrolēt pašiem šī darba veicējiem, intelektuālajiem darbiniekiem ir jābūt iespējai šaubu gadījumā nodot savu darbu izskatīšanai citam speciālistam (kolēģim, vadītājam), lai tie varētu sniegt konsultāciju vai palīdzēt atrast un novērst kādu kļūdu, ja tāda ir radusies, bet intelektuālā darba kontrole no vadības puses ir iespējama tikai ilgtermiņā.
Apvienotās hipotēzes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu; ▪ lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.

Kā redzams 4.3. – 4.6. tabulās, kvalitatīvā pētījuma rezultātā autors ir izvirzījis 6 apvienotās hipotēzes, kas tiks pārbaudītas, izmantojot kvantitatīvās pētījumu metodes. Bez tam, autors arī veiks atsevišķu darba ražīgumu un motivāciju ietekmējošo faktoru savstarpējo sakarību analīzi un modeļu izstrādi, izmantojot strukturēto vienādojumu modelēšanas metodi.

5. Intelektuālo darbinieku vadīšanas pilnveidošanas iespējas

5.1. Kvantitatīvā pētījuma raksturojums

Lai apstiprinātu vai noraidītu kvalitatīvā pētījuma rezultātā izvirzītās hipotēzes, autors organizēja kvantitatīvo pētījumu. Kvantitatīvā pētījuma nepieciešamība ir pamatojama ar to, ka pētījuma pirmajā posmā tika izmantotas kvalitatīvās pētījuma metodes, kuras nedod iespēju iegūtos datus vispārināt.

Savukārt kvantitatīvās metodes, izmantojot lielākas un reprezentatīvākas izlases un statistiskās datu apstrādes metodes dod iespēju iegūtos rezultātus vispārināt un attiecināt uz ģenerālo kopu.

Kvantitatīvajos pētījumos var tikt izmantota pētījumu stratēģija, kas uzsver datu kvantitatīvo ieguvu un analīzi un kas:

- ietver deduktīvu pieeju attiecību starp teoriju un pētījumu noteikšanai, kur uzsvars ir likts uz teoriju pārbaudi;
- aplūko sociālo vidi kā ārēju, objektīvu realitāti [25, 19].

Otrais posms – aptauja – tika organizēta, izmantojot internetu un tirgus pētījumu uzņēmuma SIA “InMind” respondentu datubāzi, kas veidota pēc kvotu principa, tādējādi datubāze ir Latvijas sabiedrības mikromodelis, kurā ievērotas demogrāfiskās un sociālekonomiskās pazīmes (dzimums, tautība, vecums, dzīvesvieta, ienākumu līmenis, nodarbošanās, ģimenes sastāvs, izglītības līmenis) un to proporcijas. Šādas respondentu datubāzes izmantošana ir saistīta ar to, ka Latvijas Republikas iedzīvotāju personu datus aizsargā Latvijas Republikas likumdošana, kā arī Latvijā nav izveidots visu Latvijas intelektuālo darbinieku reģistrs vai saraksts, no kura būtu iespējams veidot īsti nejaušu, mehānisku, tipoloģisku vai sēriju izlasi.

SIA “InMind” datubāzē (turpmāk tekstā – panelis) ir iekļautas 5362 personas. Taču ne visi panelī iekļautie respondenti atbilda pētījuma kritērijiem, piemēram, strādnieki vai pašnodarbinātie, kas veic fizisku darbu, mājsaimnieces, pensionāri, studenti, bezdarbnieki nevar tikt uzskatīti par intelektuālā darba veicējiem, tādēļ elektroniskās aptaujas anketas tiem netika izsūtītas, taču pētījuma kritērijiem atbilda 30% paneļa respondentu jeb 1607 respondenti.

Neskatoties uz to, ka arī uzņēmēji un vadītāji veic intelektuāla rakstura darbu, arī tie netika iekļauti šajā izlasē, jo pētījuma mērķis bija noskaidrot pašu intelektuālo darbinieku viedokli par esošo vadības praksi un darba motivāciju, nevis vadītāju un uzņēmēju pašvērtējumu par to, cik sekmīgi tie, viņuprāt, vada intelektuālos darbiniekus. Šāds pētījums, bez šaubām, arī būtu nepieciešams, taču tā veikšanai būtu pielietojama atšķirīga pētījuma metodika un aptaujas anketa ar cita profila jautājumiem. Šajā jomā autors saskata iespējas nākotnē veikt plašākus pētījumus, lai atklātu, kādas ir atšķirības darba motivācijā un darba ražīguma vērtēšanas kritērijos intelektuālā darba veicējiem un to vadītājiem un cik pozitīvi vai negatīvi intelektuālie darbinieki un to vadītāji vērtē esošo vadīšanas praksi Latvijā.

Internets tika izmantots tādēļ, ka intelektuālo darbinieku lielākā daļa mūsdienās izmanto internetu, šī metode ir salīdzinoši lēta (nav nepieciešams algot intervētājus), kā arī interneta aptauju ir iespējams veikt salīdzinoši īsā laikā.

Pētījuma veikšanai autors izstrādāja aptaujas anketu, kas sastāvēja no 6 jautājumu grupām: pirmajā jautājumu grupā tika iekļauti jautājumi, kas dod iespēju apstiprināt vai noraidīt pirmo hipotēzi, otrajā grupā – otro hipotēzi u.t.t. Anketas jautājumi pievienoti 2. pielikumā.

Visiem panelī iekļautajiem intelektuālā darba veicējiem (1607 potenciālie respondenti) uz e-pastu tika nosūtīts paziņojums ar lūgumu internetā aizpildīt aptaujas anketu. Šāda anketēšanas forma ir piemērota intelektuālo darbinieku aptaujas veikšanai, jo, pirmkārt, intelektuālā darba veicējiem pretstatā fiziskā darba darītājiem savu pienākumu izpildei dators un internets ir neatņemama ikdienas darba sastāvdaļa, otrkārt, lai internetā aptaujātu plašu respondentu loku, nav nepieciešami intervētāji, kas sadārdzina pētījuma izmaksas un, treškārt, intelektuālā darba veicēji ir ļoti aizņemti ar saspringtu un mainīgu darba grafiku, kas sarežģī intervētājiem vienoties ar potenciālajiem respondentiem par tikšanās laiku, savukārt internetā respondentiem ir iespēja jebkurā sev pieņemamā laikā uzsākt, pārtraukt un turpināt anketas aizpildīšanu, tādējādi samazinot to respondentu īpatsvaru, kas atteikušies piedalīties intervijās.

No 1607 potenciālajiem respondentiem tika iegūtas 379 elektroniski aizpildītas anketas jeb 23.6% no panelī iekļautajiem intelektuālā darba veicējiem, kas uzskatāms par augstu rādītāju.

Aptaujā iegūto datu analīzei un interpretācijai tika izmantotas statistiskās analīzes metodes – aritmētisko vidējo un relatīvo rādītāju aprēķināšana, grupēšana, grafiskās attēlošanas metodes, galveno komponentu analīze un strukturālo vienādojumu modelēšana,

kas dod iespēju noteikt un novērtēt savstarpējās sakarības starp mainīgajiem vai to grupām. Pēdējās divas metodes – galveno komponentu analīzi un strukturālo vienādojumu modelēšanu – autors aprakstīs nedaudz sīkāk.

Aptaujas anketā pavisam ir 49 jautājumi (skat. 2. pielikumu), kas tika vērtēti 5 punktu (baļļu) skalā (pārējiem jautājumiem tika izmantoti atbilžu varianti, kas bija jāizvēlas no piedāvātajām alternatīvām, kuru vērtībām nav skaitliskas nozīmes, piemēram, 2.1., 3.1., 3.3., 3.4., 5.1. un 6.3. jautājums). Ar galveno komponentu analīzes palīdzību autors noskaidroja, kādas dimensijas pastāv starp mainīgajiem un kādos faktoros tos iespējams sagrupēt, tādējādi samazinot mainīgo skaitu (vairākus mainīgos aizstājot ar vienu komponentu jeb faktoru).

Galveno komponentu analīze (component analysis jeb principal component analysis – angļu val.) tiek izmantota, lai izveidotu pēc iespējas mazāku skaitu faktoru, kas ietvertu sevī maksimāli daudz informācijas (dispersijas) no sākotnējiem mainīgajiem [35, 100].

Galveno komponentu analīze pēta mainīgo kopas dispersijas un kovariances struktūru, atrodot starp šiem mainīgajiem lineārās kombinācijas. Analīzes galvenais mērķis ir datu apjoma samazināšana un datu interpretācija [39, 426].

Galveno komponentu analīzē vairāki savstarpēji korelējoši mainīgie tiek pārveidoti un apvienoti savstarpēji nekorelējošos hipotētiskos elementos, kurus sauc par galvenajiem komponentiem. Galvenie komponenti tiek izmantoti, lai atklātu un interpretētu savstarpējās sakarības, kas pastāv starp mainīgajiem, kā arī lai noskaidrotu attiecības, kas var pastāvēt starp indivīdiem [54, 445].

Galveno komponentu analīzes veikšanai autors izmantos statistiskās analīzes un datu apstrādes programmu SPSS.

Praksē iespējamās situācijas, kad viens atkarīgais mainīgais vienlaicīgi ir neatkarīgais mainīgais attiecībā pret citiem atkarīgajiem mainīgajiem, tādējādi ikviens mainīgais vienlaicīgi ietekmē citus mainīgos, un otrādi. Šo apsvērumu dēļ ir izstrādāta strukturālo vienādojumu modelēšanas metode (structural equation modelling – angļu val.). Pēc būtības strukturālo vienādojumu modelēšana ir lineārās regresijas paplašināšana līdz regresijas vienādojumu sistēmai [50, 53]. Ar strukturālo vienādojumu modelēšanas metodes palīdzību vienlaicīgi tiek analizētas vairākas savstarpējās sakarības [35, 583]. Analīzes rezultātā tiek iegūti savstarpējās sakarības raksturojošie rādītāji – lineārās regresijas koeficienti, kas ļauj secināt, cik lielā mērā izmaiņas, piemēram, mainīgajā A ietekmēs visu citu mainīgo vērtības,

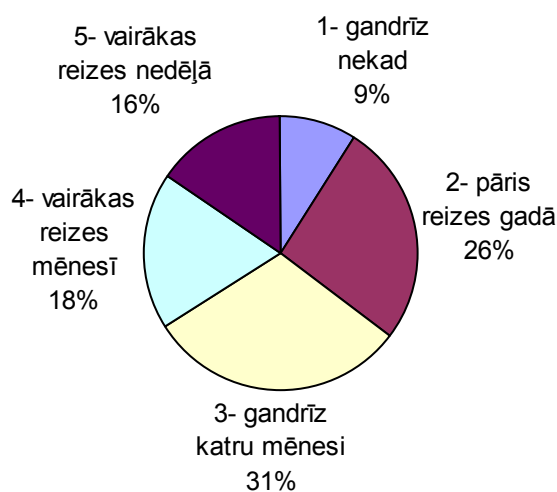
un otrādi – ja mainīsies citu mainīgo vērtība, kādas izmaiņas ir sagaidāmas mainīgā A vērtībā, u.t.t. attiecībā pret katru no modelī iekļautajiem mainīgajiem.

Arī šīs metodes pielietošanai tiks izmantota statistiskās analīzes un datu apstrādes programma SPSS Amos.

5.2. Hipotēzes par darba attiecību modeli pārbaude

Pirmā hipotēze, ko izvirzīja autors, bija sekojoša: **pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu**. Šīs hipotēzes novērtēšanai autors sastādīja 5 jautājumus, kas norāda uz respondentu vēlmi, iespējām un motivāciju rūpēties par sava darba ražīguma paaugstināšanu (aptaujas anketu skat. 2. pielikumā).

Šīs jautājumu grupas pirmais jautājums bija sekojošs: “Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs patreizējā darbavietā apsverat sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas”. Atbilžu sadalījums parādīts 5.1. attēlā.



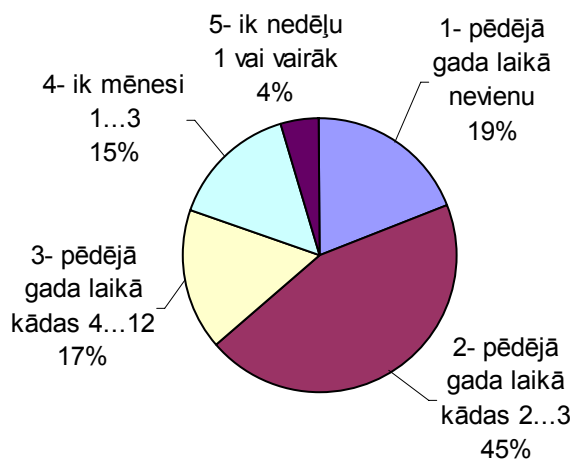
5.1. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs patreizējā darbavietā apsverat sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Pēc autora domām, nav pieļaujams, ka intelektuālie darbinieki par sava darba ražīguma paaugstināšanu nedomā gandrīz nekad (9%) vai par to aizdomājas tikai pāris reizes gadā (26%), tātad, kopumā 35% Latvijas intelektuālo darbinieku nepietiekoši bieži apsver sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas, kamēr pozitīvi jāatzīmē fakts, ka 65% respondentu

par sava darba ražīguma paaugstināšanu domā gandrīz katru mēnesi vai biežāk – gandrīz katru mēnesi par šiem jautājumiem domā 31% respondentu, vairākas reizes mēnesī – 18%, bet vairākas reizes nedēļā – 16%. Pēc iegūtajiem rezultātiem autors secina, ka lielākā daļa Latvijas intelektuālā darba veicēju pietiekoši bieži apsver sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas, norādot uz to, ka intelektuālie darbinieki apzinās darba ražīguma paaugstināšanas lietderību, kā arī zināšanas un vēlmi pie šiem jautājumiem strādāt.

Lai noskaidrotu, cik daudz no apsvērtajām darba ražīguma paaugstināšanas iecerēm Latvijas intelektuālā darba darītāji realizē dzīvē, respondentiem tika uzdots jautājums: “Vai daudz ideju par darba ražīguma paaugstināšanu esat realizējis?” Kā redzams 5.2. attēlā, 64% respondentu pēdējā gada laikā nav realizējuši vairāk par 3 idejām sava darba ražīguma paaugstināšanas jomā – 19% pēdējā gada laikā nav realizējuši nevienu, 44% - kādas 2...3.



5.2. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Vai daudz ideju par darba ražīguma paaugstināšanu esat realizējis” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Pēc autora domām, šāds realizēto ideju skaits ir pārāk zems, lai intelektuālā darbinieka darba ražīgumu būtu iespējams uzturēt augstā līmenī. Līdz ar to autors secina, ka pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu palielināšanu, jo atbildes uz iepriekšējo jautājumu parādīja, ka lielākā daļa (65%) respondentu gandrīz katru mēnesi vai vēl biežāk apsver sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas, taču dažādu apsvērumu dēļ tās realizē daudz retāk.

Lai noskaidrotu faktorus, kas visvairāk pamudinājuši un kas – atturējuši realizēt savas idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā, respondenti 5 punktu skalā novērtēja atsevišķus apgalvojumus. Atsevišķu faktoru novērtējumu skat. 5.1. tabulā.

Kā redzams, intelektuālos darbiniekus realizēt savas idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā visvairāk pamudina tas, ka šāda iniciatīva pozitīvi ietekmē to karjeru, uzlabo to konkurētspēju un vērtību darba tirgū, kā arī ļauj vairāk nopelnīt. Ne mazāk būtiski ir arī personiskie faktori – izpausties kā radošam un inovatīvam speciālistam, vēlme sacensties un pārspēt citus.

5.1. tabula

Faktori, kas pamudinājuši un atturējuši no ideju realizēšanas darba ražīguma paaugstināšanas jomā

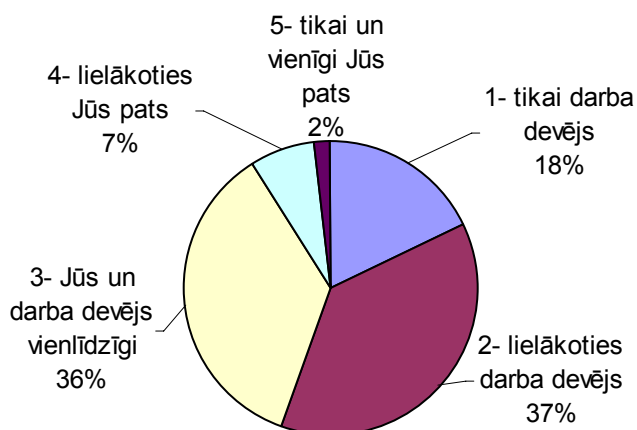
Faktori, kas visvairāk pamudinājuši realizēt idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā		Faktori, kas visvairāk atturējuši realizēt idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā	
Faktors	Vidējais vērtējums ¹	Faktors	Vidējais vērtējums ¹
Tas pozitīvi ietekmē manu karjeru	3.9	Laika trūkums	3.4
Mana būtība ir būt radošam un inovatīvam	3.8	Es no tā neko finansiālā jomā neiegūšu	3.3
Tas uzlabo manu konkurētspēju un vērtību darba tirgū	3.7	Tādas pilnvaras un resursi ir tikai vadībai	3.2
Man patīk sacensties un pārspēt citus	3.3	Pagātnes negatīvā pieredze	2.8
Tas ļauj man vairāk nopelnīt	3.0		

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

No otras puses, ir daudz faktoru, kas intelektuālos darbiniekus attur savas idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā realizēt. Izteiktākie no tiem ir saistīti ar laika trūkumu, jo, kā zināms, ikvienas pārmaiņas prasa ne tikai finanšu, bet arī laika resursu patēriņu, kā arī respondenti norādīja uz finansiālo neieinteresētību – ieguldītais laiks, zināšanas un pūles netiks atalgotas, tādēļ nav vērts censties. Kā šķērslis tika norādīts arī pilnvaru un resursu trūkums savu ideju realizēšanai.

Respondentiem tika jautāts, kurš būtu ieguvējs finansiālā jomā, ja paaugstinātos to darba ražīgums. Atbilžu sadalījumu skat. 5.3. attēlā.

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – pilnībā piekrītu, 4 – drīzāk piekrītu, 3 – kā kuro reizi, 2 – drīzāk nepiekrītu un 1 – pilnībā nepiekrītu (attiecinājam apgalvojumam).



5.3. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Ja paaugstinātos Jūsu darba ražīgums, tad ieguvējs finansiālā jomā būtu...” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Tātad, kopsummā 55% uzskata, ka ieguvējs finansiālā jomā būtu tikai darba devējs (18%) vai lielākoties darba devējs (37%). 36% uzskata, ka ieguvēji būs līdzvērtīgi darba devējs un pats darbinieks, kamēr kopsummā tikai 9% respondentu ir pārliecināti, ka ieguvēji būs tikai viņi paši (2%) vai arī lielākoties viņi paši (7%). Tieši šeit mēs arī redzam pastāvošā darba attiecību modeļa pretrunas – no vienas puses darba devējs (vadītājs) pretendē uz visiem finansiālajiem labumiem, ko varētu gūt no savu intelektuālo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanas, taču viņš pārzina tikai daļu no intelektuālā darbinieka darba (vai nepārzina to vispār), līdz ar to nespēj sistemātiski ieviest darba ražīgumu paaugstinošas darba metodes. No otras puses, intelektuālā darba veicēji zina, kā paaugstināt savu darba ražīgumu, taču finansiāli nav ieinteresēti to darīt, jo viņu pieliktās pūles netiks atalgotas, tādēļ uzskata, ka par to jā rūpējas vadībai (īpašniekiem), jo lielākoties tie ir ieguvēji no šāda veida pilnveidojumiem.

Līdz ar to autors secina, ka atbildes uz visiem iepriekšējiem jautājumiem pilnībā apstiprina pirmo hipotēzi par to, ka pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu.

Ja raugās no vadības teorijas attīstības pirmsākumiem, tad jau no F. Teilora laikiem ir iesakņojies priekšstats, ka tikai vadītāja uzdevums ir rūpēties par darba ražīguma paaugstināšanu un efektīvāko darba metožu izstrādi un izvēli. Tomēr, ja salīdzina šodienas situāciju ar iepriekšējā gadsimta sākumu, mūsdienās lielākā daļa pievienotās vērtības tiek radīta nevis fiziskā darba rezultātā, ko ar dažādām metodēm centās uzlabot F. Teilors un citi 20. gadsimta vadības teorētiķi, bet gan tieši intelektuālā darba rezultātā. Kā galvenā atšķirība, kas minēta arī iepriekšējās nodaļās, ir tā, ka intelektuālo darbinieku vadītājs bieži vien

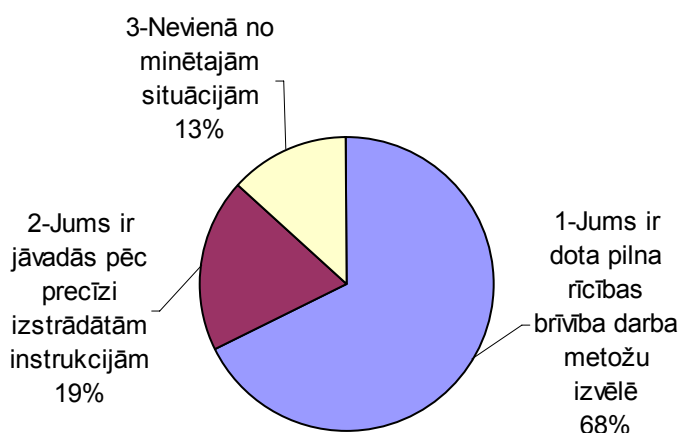
nepārzina katra intelektuālā darbinieka darba nianses, tādēļ nevar piedāvāt labākās un efektīvākās darba veikšanas metodes – vienīgi pats intelektuālais darbinieks to spēj. Šī iemesla dēļ ir ļoti būtiski, lai paši intelektuālie darbinieki ne tikai veiktu savus pienākumus, bet meklētu arvien jaunus ceļus, metodes un risinājumus, kas viņu darbu padarītu ražīgāku, un spētu šos jauninājumus ieviest.

Kā viens no instrumentiem, kas motivētu intelektuālos darbiniekus darba ražīgumu paaugstināt, būtu iespēja tiem pašiem gūt gan finansiāla, gan nemateriāla rakstura labumus, ko dotu darba ražīguma pieaugums. Kā otrs būtiskākais darba ražīgumu paaugstinošais faktors ir jāmin konkurence – ir jāveido vide, kurā intelektuālie darbinieki par darbu izpildi savā starpā konkurē, tādēļ tie nevar noteikt nesamērīgi augstas cenas saviem pakalpojumiem, norādot nepamatoti lielu nepieciešamā darba laika patēriņu attiecīgo darbu veikšanai. Zināmā mērā šāda veida konkurence pastāv starp juristiem, ārstiem, arhitektiem, reklāmas speciālistiem, konsultantiem un citiem intelektuālo profesiju speciālistiem – katram no tiem ir sava reputācija, honorāru apjoms, klientu apziņa – arī sagaidāmais rezultāts, kāds būtu, izmantojot viena vai otra speciālista pakalpojumus. Tomēr ir jāreķinās, ka šī konkurence ir samērā nosacīta, ja ir runa par kādu konkrētu klienta problēmu. Rezultātā veidojas situācija, ka attiecīgā speciālista honorāru vai stundas likmju lielums ir atkarīgs tikai un vienīgi no pieprasījuma pēc šī speciālista.

5.3. Hipotēzes par uzņēmējam raksturīgo iezīmju ieviešanu novērtēšana

Otrā no hipotēzēm, ko autors pārbaudīja, bija sekojoša: “**Ieviešot darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes** (rīcības brīvība darba metožu izvēlē, iespējas pašam realizēt idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, konkurence), **tiktu uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu**”. Atsevišķi tika pārbaudīta katra no hipotēzē minētajām iezīmēm.

Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsit vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” parādīts 5.4. attēlā.

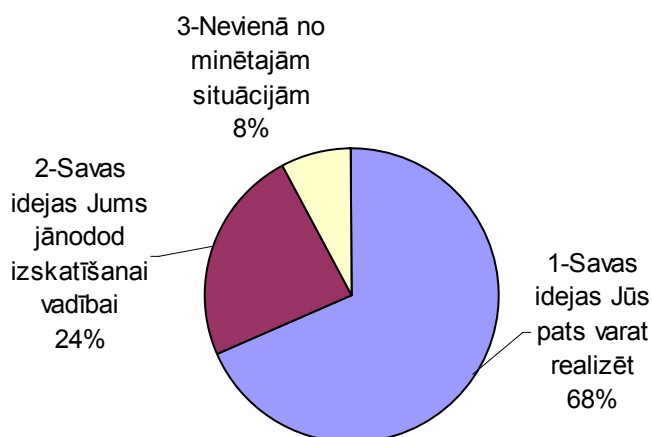


5.4. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Respondentu atbilžu sadalījums rāda, ka 68% intelektuālo darbinieku būtu vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu situācijā, kad tiem ir dota pilna rīcības brīvība darba metožu izvēlē, kamēr tikai 19% labprāt pieturētos pie precīzi izstrādātām instrukcijām. Tātad, lielākā daļa intelektuālo darbinieku piemērotāka situācija sava darba ražīguma paaugstināšanas vides izveidei būtu tieši rīcības brīvībai darba metožu izvēlei.

Līdzīgi rezultāti tika iegūti arī uz nākošo jautājumu – 68% būtu ieinteresētāki paaugstināt savu darba ražīgumu, ja viņiem pašiem būtu iespēja savas idejas realizēt, taču tikai 24% būtu ieinteresētāki gadījumā, ja tās jānodod izskatīšanai vadībai (skat. 5.5. attēlu).

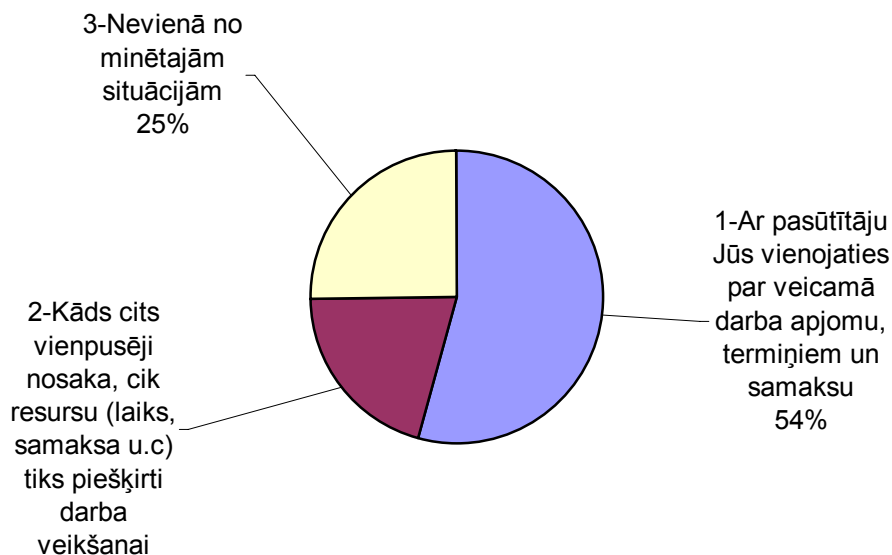


5.5. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Respondentiem tika dota iespēja izvēlēties kādu no alternatīvām attiecībā uz iespējām ar pasūtītāju vienoties par darba apjomu, samaksu un termiņiem vai arī paļauties uz vadības

noteiktajiem resursiem. Aptaujas rezultāti rāda, ka vairāk kā puse – 54% respondentu – būtu motivētāki paaugstināt savu darba ražīgumu situācijā, ja viņiem būtu iespēja ar pasūtītāju vienoties par veicamā darba apjomu, termiņiem un samaksu, bet 21% respondentu norādīja, ka būtu motivētāki gadījumā, ja kāds cits (piemēram, vadība) vienpusēji noteiktu, cik daudz resursu tiks piešķirti darba veikšanai (skat. 5.6. attēlu).



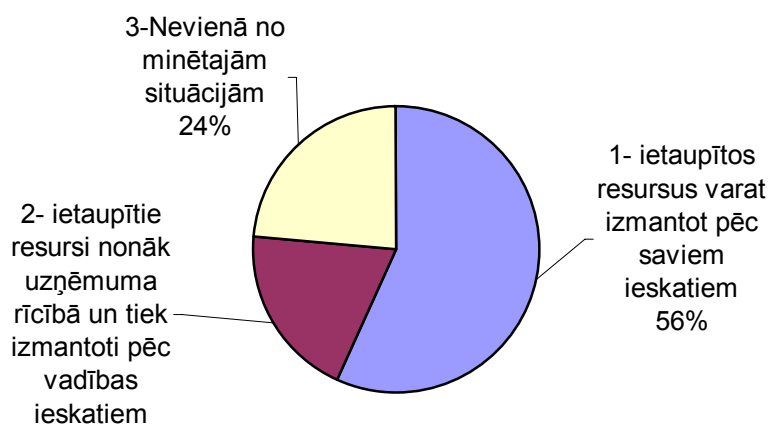
5.6. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Tas nozīmē, ka ideju par darba samaksas sistēmu būtu nepieciešams attīstīt, ņemot vērā intelektuālo darbinieku specifiku.

Tāpat, respondentiem tika lūgts novērtēt, kurā situācijā tie būtu vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu – ja darba veikšanas laikā tiem izdotos paaugstināt resursu (laika, materiālu, finanšu u.c.) izmantošanas efektivitāti, tad ietaupītos resursus tie varētu izmantot pēc saviem ieskatiem vai arī ietaupītie resursi tiktu izmantoti pēc vadības ieskatiem, vai arī nevienā no minētajām situācijām.

Kā liecina aptaujas rezultāti (skat. 5.7. attēlu), 56% respondentu būtu ieinteresētāki paaugstināt savu darba ražīgumu gadījumā, kad viņi paši ietaupītos resursus varētu izmantot pēc saviem ieskatiem, kamēr 20% šī jautājuma izlemšanu labprāt atstātu vadības izlemšanai.

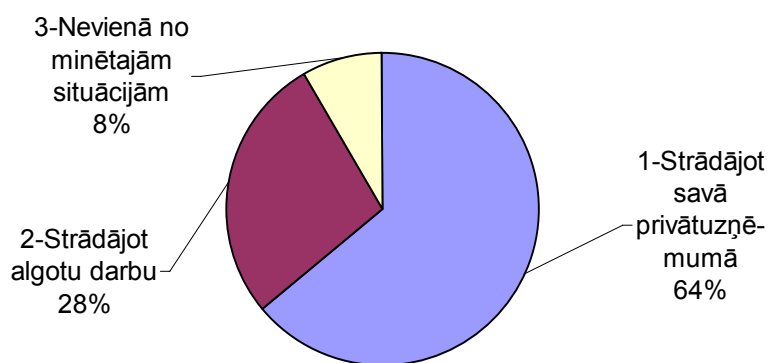


5.7. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu: ja darba veikšanas gaitā Jums izdodas paaugstināt resursu (laika, iekārtu, materiālu, finanšu u.c.) izmantošanas efektivitāti, tad...” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Līdzīgi, 64% respondentu uzskata, ka viņi būtu vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu, strādājot savā privātuzņēmumā, nevis strādājot algotu darbu (28%) – skat.

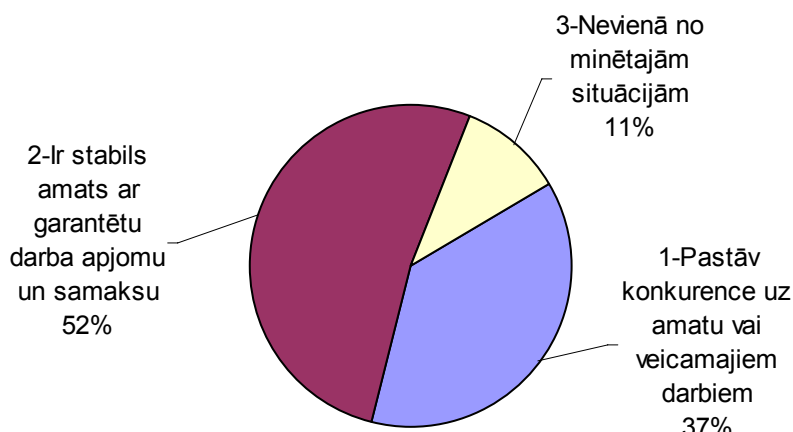
5.8. attēlu.



5.8. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Tomēr atbildes uz otrās grupas pēdējo jautājumu norāda, ka respondentu lielākā daļa – 52% - vēlas nodrošināt stabilitāti, lai būtu stabils amats ar garantētu darba apjomu un samaksu, kamēr tikai 37% būtu gatavi konkurēt gan par veicamajiem darbiem, gan arī attiecīgi par ienākumiem (skat. 5.9. attēlu).



5.9. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kādā situācijā Jūs būsiet vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

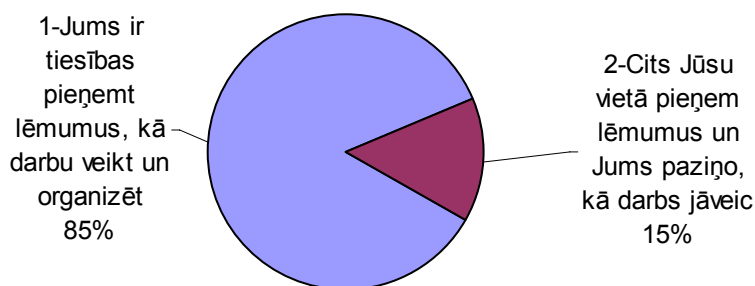
Tātad, apkopojot visas otrās grupas jautājumu atbildes, var secināt, ka lielākā daļa intelektuālo darbinieku būtu vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu, ja tiem būtu rīcības brīvība darba metožu izvēlē, savas idejas tie paši varētu realizēt, viņiem būtu iespējas vienoties ar pasūtītāju par veicamā darba apjomu, termiņiem un samaksu, viņiem būtu iespējas resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanas gadījumā ietaupītos resursus izmantot pēc saviem ieskatiem, ja tie strādātu savā privātuņēmumā, nevis algotu darbu, tajā pat laikā saglabājot stabilu darba apjoma un samaksas bāzi.

Pēc autora domām, visspēcīgākais motivators darba ražīguma un efektivitātes paaugstināšanai ir konkurence, tādēļ tikai un vienīgi konkurence apvienojumā ar iepriekš minētajiem nosacījumiem intelektuālo darbinieku rīcības brīvības nodrošināšanā spēs nodrošināt maksimāli augstu intelektuālo darbinieku motivācijas līmeni pašiem rūpēties par sava darba ražīguma sistemātisku paaugstināšanu, taču intelektuālajai organizācijai ir jāspēj nodrošināt arī saviem intelektuālajiem darbiniekiem noteiktu ienākumu un darba apjoma stabilitāti ilgtermiņā, jo pretējā gadījumā šiem darbiniekiem nebūs iemesla sadarboties ar attiecīgo organizāciju. Tas nozīmē, ka izvirzīto hipotēzi, lai to varētu uzskatīt par pierādītu, ir nepieciešams precizēt un tā būtu izsakāma sekojošā redakcijā: **Ieviešot darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (rīcības brīvība darba metožu izvēlē, iespējas pašam realizēt idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, ilgtermiņa stabilitāte darba apjoma un samaksas jomā), tiku uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu.**

5.4. Hipotēzes par lēmumu pieņemšanas pilnvarām un resursu pieejamību novērtējums

Anketas trešās grupas jautājumi attiecas uz trešo hipotēzi, kas ir sekojoša: **intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba veikšanai vai organizēšanai.**

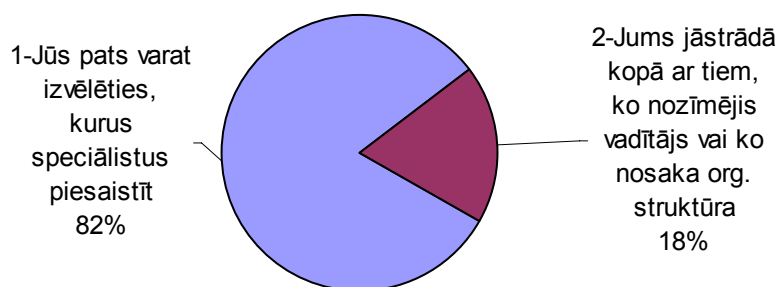
Kā liecina aptaujas rezultāti, pie citiem vienādiem nosacījumiem 85% respondentu labprātāk strādātu darbavietā, kurā viņiem ir tiesības pieņemt lēmumus, kā darbu veikt un organizēt, un tikai 15% labprātāk šīs rūpes par lēmumu pieņemšanu uzticētu kādam citam (skat. 5.10. attēlu).



5.10. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Pie citiem vienādiem nosacījumiem Jūs labprātāk strādātu darbavietā, kurā...” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

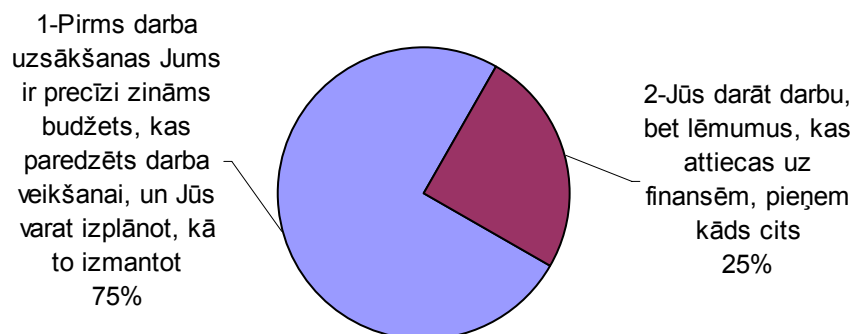
Līdzīgi, 82% respondentu labprāt paši izvēlētos, kurus speciālistus piesaistīt, nevis strādātu kopā ar tiem, ko nozīmējis vadītājs vai ko nosaka organizatoriskā struktūra (šādu iespēju atbalstīja tikai 18% respondentu) – skat. 5.11. attēlu. Šī intelektuālo darbinieku vēlme pamato iepriekšējā hipotēzē apspriesto jautājumu par to, ka starp intelektuālā darba veicējiem nepieciešams nodrošināt konkurenci, jo pretējā gadījumā citiem intelektuālā darba veicējiem nebūs iespēju izvēlēties, kurus speciālistus piesaistīt, jo būs tikai viens speciālists – monopolists, ar ko būs spiesti strādāt pārējie.



5.11. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Pie citiem vienādiem nosacījumiem Jūs labprātāk strādātu darbavietā, kurā...” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

75% respondentu arī daudz labprātāk strādātu darbu, kurā viņiem pirms darbu uzsākšanas ir precīzi zināms budžets, kas paredzēts darba veikšanai, un viņi paši var izplānot, kā to izmantot, kamēr ceturtnā daļa respondentu lēmumu pieņemšanu, kas attiecas uz finansēm, atstātu citu darbinieku pārziņā (skat. 5.12. attēlu).



5.12. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Pie citiem vienādiem nosacījumiem Jūs labprātāk strādātu darbavietā, kurā...” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Šāds atbilžu sadalījums ļauj secināt, ka lielākajai daļai intelektuālo darbinieku motivācijas līmenis būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs visas lēmumu pieņemšanas

tiesības un viņu pārziņā būs lēmumu pieņemšana arī par finanšu resursiem attiecīgā darba veikšanai vai organizēšanai.

Savukārt lai noskaidrotu iespējamo darba ražīguma pieauguma iespēju, nākošajā anketas jautājumā tika noskaidrotas esošās organizatoriska rakstura problēmas, kas respondentus traucē strādāt efektīvāk (skat. 5.2. tabulu).

5.2. tabula

Organizatoriska rakstura problēmas, kas traucē intelektuālā darba veicējus strādāt efektīvāk

Problēma	Vidējais vērtējums¹	Respondentu īpatsvars, kas ar šo problēmu saskaras biežāk kā reizi mēnesī
Pārslodze darbā vai laika trūkums	3.3	69%
Birokrātiskas procedūras un formalitātes	3.2	64%
Citu darbinieku neizdarība vai termiņu neievērošana, vai darbu nekvalitatīva izpilde	2.9	60%
Slikta koordinācija starp darbiniekiem	2.7	56%
Darbinieku trūkums	2.6	47%
Neskaidri darba pienākumi	2.5	47%
Nepārdomāta finanšu resursu sadale	2.4	43%
Neatbilstošas vai novecojušas iekārtas (t.sk. datori, programmatūra)	2.3	39%
Telpu šaurība vai nepiemērotība	2.1	31%

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Kā redzams 5.2. tabulā, lielākās problēmas, kas traucē intelektuālos darbiniekus strādāt efektīvāk, ir pārslodze darbā vai laika trūkums – ar šo problēmu biežāk kā reizi mēnesī saskaras 69% respondentu. Otra izteiktākā problēma ir birokrātiskas procedūras un formalitātes – šī problēma biežāk kā reizi mēnesī skar 64% respondentu. 60% respondentu biežāk kā reizi mēnesī saskaras ar problēmu, kad citi darbinieki nav paveikuši tiem uzticētos darbus, tie neievēro darbu izpildes termiņus vai savus pienākumus veic pavirši. 56% respondentu biežāk kā reizi mēnesī izjūt sliktas koordinācijas sekas. Mazāk kā pusei respondentu darba ražīgumu negatīvi ietekmē arī tādas problēmas kā darbinieku trūkums, neskaidri darba pienākumi, finanšu resursu nepārdomāta sadale, neatbilstošas vai novecojušas iekārtas, telpu šaurība vai nepiemērotība.

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – gandrīz katru dienu, 4 – vienu vai vairākas reizes nedēļā, 3 – vienu vai vairākas reizes mēnesī, 2 – retāk kā reizi mēnesī un 1 – ļoti reti (saskaras ar attiecīgo problēmu).

Tā kā visi šie jautājumi lielākoties ir intelektuālo organizāciju vadītāju pārziņā, jāsecina, ka esošais pienākumu sadalījums starp vadītājiem un intelektuālā darba veicējiem, kas nav vadītāji, sevi neattaisno pārāk daudzo neatrisināto problēmu dēļ, kas traucē intelektuālā darba veicējus paaugstināt savu darba ražīgumu lieku problēmu risināšanai (tiek nelietderīgi tērēts laiks un citi resursi).

Tādēļ, lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, ir jādod iespēja intelektuālā darba veicējiem pašiem izlemēt, kādi organizatoriska rakstura uzlabojumi tiem ir nepieciešami un kam tie uzticēs sev aktuālo problēmu risinājumu izstrādi un ieviešanu – savam vadītājam, to veiks viņi paši vai arī kāds cits darbinieks. Tikai tad, ja pašiem intelektuālā darba veicējiem būs pilnvaras un resursi organizatoriska rakstura problēmu risināšanai, viņiem būs iespējas panākt šo problēmu rezultatīvu atrisinājumu. Jāsecina arī, ka rezultāti norāda uz nepieciešamību pilnībā pārskatīt vadītāja lomu intelektuālajā organizācijā, tā pienākumus, pilnvaras, darba saturu un viņa darba rezultātu novērtējuma sistēmu, par ko plašāka analīze būs piektās hipotēzes pierādījumu sakarā.

Tātad, noslēgumā autors pēc aptaujas rezultātiem secina, ka trešā hipotēze ir pilnībā pierādīta – intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba veikšanai vai organizēšanai.

5.5. Hipotēzes par motivāciju pierādījums

Anketas ceturrtā grupa jautājumu attiecas uz intelektuālo darbinieku motivācijas padziļinātu izpēti. Šie jautājumi ir sastādīti ar mērķi pierādīt ceturto no autora izvirzītajām hipotēzēm: **lai intelektuālo darbinieku darba motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu, patīkams klients un radoša atmosfēra), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālā ieinteresētība).**

Nepieciešamība pierādīt šādu hipotēzi radās, ņemot vērā respondentu atbildes interviju laikā, kas liecināja par to, ka vadītāji (darba devēji) nereti cenšas aizstāt viena veida motivatorus pret citiem, nevis kompleksi motivēt savus intelektuālos darbiniekus. Iemesli šādai attieksmei ir meklējami gan vadītāju nezināšanā, gan arī vadības teorijā, piemēram, F. Hercberga motivācijas teorijā, kas nepārprotami uzsvēra domu par tāda higiēnas faktora kā darba samaksa nodrošināšanu tikai tādā līmenī, lai tā novērstu neapmierinātību.

Kā rāda pētījuma rezultāti, šādi uzskati attiecībā uz intelektuālajiem darbiniekiem ir nepamatoti, tādēļ ir nepieciešams izvērtēt līdz šim pielietotos darbinieku motivācijas principus un metodes, lai tie atbilstu intelektuālā darba veicēju motīviem, ko tie tiecas apmierināt, veicot noteiktu darbu.

Respondentiem tika lūgts novērtēt, kādi kritēriji tiem ir būtiski, lai veicamais darbs priekš tiem būtu motivējošs. Rezultātu kopsavilkums atspoguļots 5.3. tabulā.

5.3. tabula

Kritēriji, kas intelektuālajiem darbiniekiem ir būtiski, lai veicamais darbs būtu motivējošs

Kritērijs	Vidējais vērtējums ¹	Respondentu īpatsvars, kuriem attiecīgais kritērijs ir būtisks (4) vai ļoti būtisks (5)
Atbilstoša darba samaksa	4.73	95%
Interesants darbs	4.51	92%
Vadītājs, ar kuru patīkami strādāt kopā	4.48	88%
Iespēja redzēt sava darba rezultātus	4.46	91%
Darbs veicina manu profesionālo izaugsmi	4.39	88%
Patstāvīgs darbs	4.31	84%
Iespēja gūt atzinību	4.07	72%
Radoša atmosfēra	4.06	74%
Saskarsmes iespējas	3.87	66%
Iespēja izmēģināt ko jaunu	3.83	65%
Plaša rīcības brīvība	3.83	64%
Patīkams klients vai darba pasūtītājs	3.82	65%

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Tātad, visi no vērtēšanai piedāvātajiem kritērijiem ir saņēmuši vērtējumu intervālā no 3.82 līdz 4.73, kas nozīmē, ka tie visi ir būtiski vai ļoti būtiski, lai veicamais darbs intelektuālo darbinieku skatījumā būtu motivējošs.

Visbūtiskākais kritērijs, lai darbs būtu motivējošs, pēc respondentu domām, ir atbilstoša darba samaksa (vidējais vērtējums 4.73 punkti). Šī kritērija atrašanās tabulas augšgalā norāda uz problēmu, kas Latvijai ir raksturīga ne tikai intelektuālo darbinieku lokā, bet arī fiziskā darba veicēju profesijās. Tas nozīmē, ka patreizējā situācijā, lai uzlabotu Latvijas intelektuālo darbinieku darba motivāciju, īpaša uzmanība ir jāvelta atbilstošas darba samaksas nodrošināšanai, pretējā gadījumā intelektuālie darbinieki nebūs augsti motivēti ne tikai veikt savus tiešos pienākumus, bet jo īpaši – censties paaugstināt savu darba ražīgumu, jo tie uzskatīs, ka jau tāpat paveic vairāk nekā viņiem ir iespēja saņemt, tamdēļ viņu interesēs ir

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – ļoti būtiski, 4 – būtiski, 3 – samērā būtiski, 2 – diezgan nebūtiski un 1 – pilnīgi nebūtiski.

nevis paaugstināt savu darba ražīgumu, bet, gluži pretēji, to samazināt, lai sabalansētu ieguvuma un ieguldījuma attiecību (šo problemātiku ir pētījis vadībzinību teorijas klasiķis S. Adamss, izstrādājot Taisnīguma motivācijas teoriju).

Samērā līdzvērtīgu vidējo novērtējumu – 4.39 līdz 4.53 punkti – ir ieguvuši 4 kritēriji, lai gan respondentu skaits, kam šis kritērijs ir būtisks vai ļoti būtisks nedaudz atšķiras. Tas saistīts ar to, ka respondenti šos kritērijus ir vērtējuši samērā līdzvērtīgi, lai gan nedaudz atšķiras vērtējumu “4 – būtiski” un “5 – ļoti būtiski” attiecība. Tātad, otrais būtiskākais kritērijs ar vidējo vērtējumu 4.53, pēc respondentu domām, ir interesants darbs (92% respondentu šis kritērijs ir būtisks vai ļoti būtisks). Tas liecina, ka intelektuālajiem darbiniekiem nepietiek tikai maksāt, viņuprāt, atbilstošu darba samaksu – ja pats darba saturs tiem nešķitīs interesants, tad arī motivācija šo darbu veikt nebūs augsta.

Trešais būtiskākais kritērijs, pēc respondentu vērtējuma, ir vadītājs, ar kuru patīkami strādāt kopā – vidējais vērtējums ir 4.48 un šis kritērijs kā būtisks vai ļoti būtisks ir 88% respondentu. Šeit arī izpaužas vadītāja loma intelektuālo darbinieku vadīšanā – būt par sava kolektīva atzītu līderi, ar kuru ir patīkami strādāt kopā. Un, ja jau šim kritērijam ir tik būtiska loma intelektuālo darbinieku motivācijas līmeņa uzturēšanā un paaugstināšanā, rodas nepieciešamība intelektuālo darbinieku vadītājiem izpildīt šo pieprasījumu, kā arī dot iespēju intelektuālā darba veicējiem pašiem noteikt, ar kuru vadītāju tie vēlas strādāt kopā, bet ar kuru – ne.

Diemžēl patreizējais organizāciju vadības modelis (ar dažiem izņēmumiem) paredz, ka vadītājus apstiprina augstāka līmeņa vadītāji vai īpašnieki. Līdz ar to arī vadītāji izpilda tos uzdevumus un realizē tos mērķus, kurus nosaka augstākstāvošā vadība un rūpējas par to, lai ar viņu darbu būtu apmierināta augstākstāvošā vadība, nevis intelektuālie darbinieki. Pēc autora domām šī sistēma ir jāmaina, paredzot, ka intelektuālajiem darbiniekiem ir tiesības, pirmkārt, apstiprināt sev vēlamo vadītāju, kuru tālāk apstiprina augstākstāvošā vadība, otrkārt, veikt savu vadītāju novērtēšanu, lai intelektuālā darba veicēji regulāri (reizi pusgadā vai reizi ceturksnī) pēc iepriekš izstrādātiem kritērijiem varētu veikt savu vadītāju novērtējumu. Ja tiktu konstatēts, ka šis vērtējums ir zemāks par kādu iepriekš organizācijā noteikto līmeni, tad vadītājs tiktu uzskatīts par atceltu, jo viņa darbība sava intelektuālo darbinieku kolektīva vadīšanā nav apmierinoša.

Ceturto augstāko vērtējumu ar 4.46 punktiem ieguva kritērijs “iespēja redzēt sava darba rezultātus” – šis kritērijs kā būtisks vai ļoti būtisks ir 91% respondentu. Tas nozīmē, ka intelektuālo darbu pretstatā fiziskajam darbam nav lietderīgi sadalīt pēc iespējas sīkākās

standartizētās darbībās, kā to ieteica vadības teorijas pamatlicējs F. Teilors un plaši pielietoja H. Fords, ieviešot plūsmas ražošanas metodi. Gluži pretēji, intelektuālā darba saturam ir jābūt tik plašam, lai noslēgumā tiktu sasniegts konkrēts darba rezultāts un visi šī rezultāta sasniegšanā iesaistītie darbinieki ar galarezultātu varētu iepazīties, skaidri identificējot savu ieguldījumu.

Ar vidējo vērtējumu 4.39 punkti piektajā vietā ierindojas kritērijs “darbs veicina manu profesionālo izaugsmi”, kas ir būtisks vai ļoti būtisks kritērijs 88% respondentu. Autors secina, ka lielākā daļa intelektuālā darba veicēju apzinās savas profesionālās izaugsmes nepieciešamību, lai spētu konkurēt darba tirgū. Profesionālās izaugsmes nodrošināšana veicina arī darba ražīguma pieaugumu, apgūstot jaunas darba veikšanas metodes, tādēļ intelektuālajām organizācijām ir būtiski ne tikai nodrošināt savu intelektuālā darba veicēju profesionālo izaugsmi to motivācijas līmeņa, bet arī darba ražīguma paaugstināšanas nolūkā.

Intelektuālie darbinieki ļoti augstu vērtē arī patstāvību, par ko liecina vidējais vērtējums 4.31 punkti kritērijam “patstāvīgs darbs”, kas kā būtisks vai ļoti būtisks kritērijs ir 84% respondentiem. Tas liecina par intelektuālo darbinieku vēlmi un spēju pašiem pieņemt lēmumus, kas attiecas uz viņu darbu, kā arī uzņemties atbildību par sava darba rezultātiem, tādēļ samazinās nepieciešamība intelektuālo darbinieku vadītājiem savus darbiniekus ikdienas līmenī kontrolēt un pieņemt to vietā lēmumus, kas skar viņu darba pienākumu veikšanu – jo patstāvīgāks būs veicamais darbs, kas uzticēts attiecīgajam intelektuālā darba veicējam, jo motivētāks viņš būs. Šis atzinums labi sasaucas kopā ar iepriekš aplūkoto nepieciešamību nodrošināt iespēju redzēt darba gala rezultātus un iespēju tajā identificēt savu ieguldījumu, tajā skaitā arī saviem patstāvīgi pieņemtajiem lēmumiem. Te gan jāpiebilst, ka šis apgalvojums ir spēkā tikai tad, ja intelektuālā darba veicējs ir pietiekoši motivēts šīs funkcijas – lēmumu pieņemšana un paškontrolē – veikt.

Arī kritērijs “iespēja gūt atzinību” ir novērtēts visai augsti – vidēji ar 4.07 punktiem jeb 72% respondentu šis kritērijs ir būtisks vai ļoti būtisks, lai darbs būtu motivējošs. Salīdzinājumā ar iepriekšējiem kritērijiem šis intelektuālo darbinieku vēlmes apmierināšana ir šķietami visvienkāršākā un arī vislētākā – intelektuālo darbinieku vadītājiem tikai nepieciešams regulāri izteikt saviem darbiniekiem atzinību par labiem darba rezultātiem, un problēma ir atrisināta. Tomēr jāatzīst, ka, kā parādīja interviju rezultāti, vadītājs intelektuālo darbinieku skatījumā ne vienmēr tiek uzskatīts par pietiekoši augstu attiecīgās jomas speciālistu, lai šādi atzinībai intelektuālā darbinieka skatījumā būtu liela vērtība. Nenoliedzot vadītāja izteiktās atzinības nepieciešamību, autors ieteiktu izmantot daudz plašāku iespējamo

atzinības sniedzēju spektru, dodot iespēju intelektuālajiem darbiniekiem saņemt atgriezenisko saikni arī no citiem darbiniekiem vai klientiem, kas izmanto attiecīgā darba veicēja sniegtos pakalpojumus, kā arī atbalstot intelektuālo darbinieku centienus gūt atzinību no savas nozares profesionāļu vidus – iespējas uzstāties konferencēs, iespējas piedalīties nozaru asociāciju nomināciju iegūšanā (piemēram, Gada balva arhitektūrā vai Zelta āmurs reklāmas speciālistu konkursā “Golden hammer” u.t.t.). Arī uzņēmuma ietvaros atzinības iegūšanai var tikt rīkoti dažādi konkursi, pasniedzot balvas “Gada labākais darbinieks”, piemiņas balvas par ieguldījumu uzņēmuma attīstībā u.t.t., kas diemžēl tiek ļoti reti izmantoti.

Samērā augsts vidējais vērtējums – 4.06 – ir arī kritērijam “radoša atmosfēra”, kas kā būtisks vai ļoti būtisks motivāciju ietekmējošs faktors ir 74% respondentu. Tas nozīmē, ka radoša atmosfēra lielai daļai intelektuālo darbinieku ir būtiska, jo to darbs, pretstatā fiziskam darbam, nav rutīnas darbs un bieži vien no šī darba veicēja prasa jaunu, iepriekš nezināmu problēmu risināšanu vai arī jaunu, inovatīvu risinājumu izstrādi esošai, iepriekš zināmai problēmai, kam nepieciešama radoša pieeja un jaunu ideju izstrāde. Daudz vieglāk iegūt un attīstīt jaunas idejas var kolektīvā, kurā radoša atmosfēra ir ikdiena – cilvēki nebaidās savas idejas izteikt un realizēt.

Jāatceras arī, ka atsevišķs indivīds, kurš ir radošs un inovatīvs, nonākot vidē, kurā jaunas idejas un inovatīvi risinājumi nav cieņā, samērā ātri pielāgojas esošajiem apstākļiem un savu radošo darbību pārtrauc, tādēļ ar organizācijas kultūras palīdzību ir jāpanāk, lai radošums, jauninājumi un jaunu ideju izvirzīšana būtu nevis kampaņveidīga un epizodiska, bet gan lai tā būtu organizācijas darba ikdiena.

Daudzas no radošajām tehnikām, piemēram, prāta vētra, vispār nav iedomājama bez liela skaita ideju izvirzīšanas, ko piedāvā darba grupā iekļautie cilvēki, un, jo radošāk tie spēj domāt, jo vairāk jaunu, oriģinālu ideju iespējams iegūt. Metodes priekšrocība ir arī tā, ka viena cilvēka ieteikto ideju turpina attīstīt vēl kāds, tad vēl cits u.t.t., līdz kamēr no liela skaita daudzveidīgu ideju klāsta ir iespēja izraudzīties atbilstošāko. Šāda sadarbība starp intelektuālajiem darbiniekiem nav iedomājam kolektīvā, kurā pastāvošā organizācijas kultūra ir balstīta tikai uz instrukciju precīzu izpildi, nedodot iespēju pastāvošos priekšrakstus mainīt, vai arī kolektīvā, kurā visus lēmumus pieņem autoritārs līderis, kurš neatbalsta nevienu jaunu ideju, ja vien tā nav paša līdera iniciēta. Tas nozīmē, ka, lai kolektīvā patiesi būtu radoša gaisotne, nepietiek tikai kolektīvā iekļaut šādus radoši domājošus darbiniekus, ir nepieciešams arī veidot radošu vidi atbalstošu organizācijas kultūru un pielietot demokrātisko vai, vēl labāk, neiejaukšanās vadīšanas stilu, kas netraucē radošiem cilvēkiem radoši domāt un strādāt.

Autors sīkāk neanalizēs faktoros, kuri ir ieguvuši vērtējumu, kas ir mazāki par 4 punktiem, lai gan arī šie kritēriji nav mazsvarīgi – saskarsmes iespējas, iespējas izmēģināt ko jaunu, plaša rīcības brīvība un patīkams klients vai darba pasūtītājs, jo šie kritēriji ir būtiski vai ļoti būtiski 64-66% respondentu, tādēļ šādas iespējas intelektuālajiem darbiniekiem ir nepieciešams nodrošināt.

Kā rādīja atbildes uz iepriekšējo jautājumu, atbilstoša darba samaksa tika minēta kā visbūtiskākā motivāciju ietekmējošais faktors. Latvijas situācija rāda, ka daudzi vadītāji cenšas aizstāt vienu faktoru ar citu cerībā, ka tas spēs kompensēt neesošo faktoru klātbūtni augstas darba motivācijas nodrošināšanai. Respondentiem tika dota iespēja novērtēt – vai viņi būtu ar mieru strādāt ļoti labi apmaksātu darbu, zinot, ka šim darbam iztrūks kāds no citiem motivatoriem – darbs būs neinteresants, darbiniekam nebūs nekādu lēmumu pieņemšanas tiesību, darbā atzinības vietā regulāri būs jāsaņem pārmetumi, darbs nespēs veicināt profesionālo izaugsmi (skat. 5.4. tabulu).

5.4. tabula

Atsevišķu motivāciju ietekmējošo faktoru iespējamā aizvietošana ar naudu

Vai Jūs būtu ar mieru strādāt ļoti labi apmaksātu darbu zinot, ka šis darbs priekš Jums būs:	Vidējais vērtējums ¹	3 – noraidītu šādu piedāvājumu	2 – pieņemtu šādu piedāvājumu, bet ne uz ilgu laiku	1 – labprāt pieņemtu šādu darba piedāvājumu
Tāds, kurā atzinības vietā Jūs regulāri saņemat pārmetumus	2.81	83%	15%	2%
Tāds, kurš neveicina Jūsu profesionālo izaugsmi	2.20	31%	56%	11%
Neinteresants	2.01	17%	68%	16%
Tāds, kur Jums nav nekādu lēmumu pieņemšanas tiesību	2.00	24%	52%	24%

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

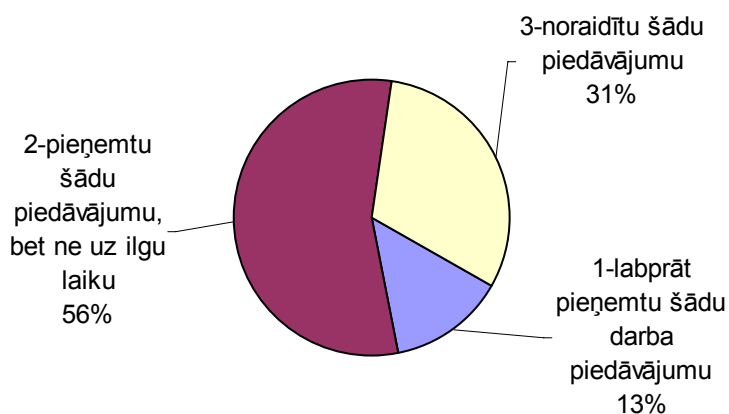
Kā redzams, intelektuālos darbiniekus nevar piesaistīt un noturēt darbavietā, kurā atzinības vietā tiem regulāri būtu jāuzklausā pārmetumi – šādu darba piedāvājumu noraidītu 83% respondentu, 15% būtu ar mieru kādu laiku tādā pastrādāt finansiālu pasvērumu dēļ, bet 2% būtu ar mieru naudas dēļ šādu darbu strādāt arī ilgstoši. Upurēt savu profesionālo izaugsmi naudas dēļ nebūtu ar mieru 31% respondentu, 56% to būtu gatavi darīt īslaicīgi, bet 11% - arī ilgstošāku laika periodu. Strādāt neinteresantu darbu augstas darba samaksas dēļ nevēlētos 17%, taču 68% respondentu šādos apstākļos būtu gatavi pavadīt neilgu laika

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 3 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 3 – noraidītu šādu piedāvājumu, 2 – pieņemtu šādu piedāvājumu, bet ne uz ilgu laiku, 1 – labprāt pieņemtu šādu piedāvājumu

periodu, lai gan 16% strādāt neinteresantu darbu augstākas darba samaksas vārdā būtu gatavi arī ilgstoši. Strādāt darbu, kurā intelektuālajiem darbiniekiem nav nekādu lēmumu pieņemšanas tiesību neskatoties uz augstu darba samaksu nevēlētos 24% respondentu, bet citi 24% respondentu to būtu gatavi darīt ilgstoši, 52% - neilgu laika periodu.

Autors secina, ka attiecībā uz intelektuālajiem darbiniekiem nauda (ārējā motivācija) nespēj ilgstošā laika periodā aizstāt nevienu no iekšējo motivāciju veidojošajiem faktoriem, tādēļ, ja kāds no tiem iztrūkst, darbinieka motivācija būs zema, kas ilgākā laika posmā izpaudīsies vēlmē mainīt darbavietu uz tādu, kurā darbs spēs nodrošināt iekšējās motivācijas izveidošanos un nostiprināšanos.

Ar citu aptaujas jautājumu autors vēlējās noskaidrot, vai iekšējās motivācijas faktori spēj aizstāt ārējā faktora – darba samaksas – neapmierinošo līmeni. Respondentiem tika vaicāts, vai viņi būtu ar mieru strādāt viņu sapņu darbu, bet ja darba samaksas līmenis būs zems. Iegūtie rezultāti atspoguļoti 5.13. attēlā.



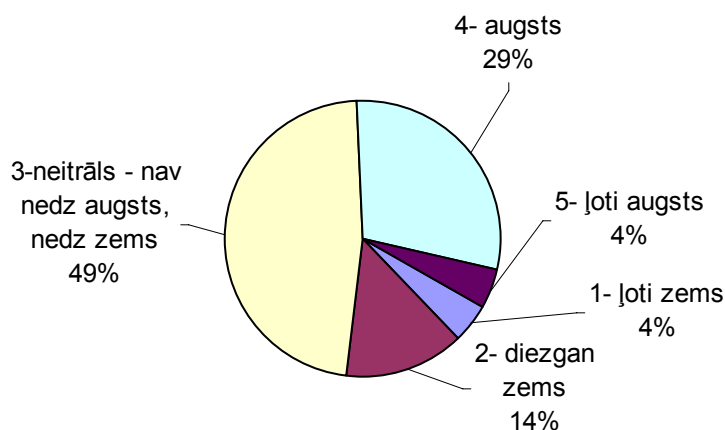
5.13. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Vai Jūs būtu ar mieru strādāt Jūsu sapņu darbu, ja darba samaksas līmenis par šī darba veikšanu būtu zems”(n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Kā redzams 5.13. attēlā, tikai 13% respondentu būtu gatavi strādāt savu sapņu darbu, ja darba samaksas līmenis būtu zems, 31% respondentu šādu piedāvājumu noraidītu, bet 56% to būtu ar mieru veikt, bet ne uz ilgu laiku. Līdz ar to autors secina, ka iekšējo motivāciju veidojošie faktori (iespēja strādāt savu sapņu darbu ar visiem no tā izrietošajiem motivatoriem) nespēj aizstāt ārējās motivācijas (atbilstoša darba samaksa) trūkumu, līdz ar to ilgtermiņā nav iespējams motivēt intelektuālos darbiniekus, piedāvājot motivācijas sistēmu, kurā kāds no tās elementiem neatbilst intelektuālā darbinieka prasībām. Līdz ar to ir pierādīta

arī ceturrtā hipotēze par to, ka, lai intelektuālo darbinieku motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo, gan ārējo motivāciju.

Lai noskaidrotu Latvijas intelektuālo darbinieku vispārējo motivācijas līmeni, respondentiem tika lūgts novērtēt savu motivācijas līmeni (skat. 5.14. attēlu).



5.14. attēls. Respondentu vērtējums par savu motivācijas līmeni patreizējā darbavietā (n=359)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Aptaujas dati rāda, ka 4% savu motivācijas līmeni vērtē kā ļoti augstu, 29% kā augstu, 49% - kā neitrālu (nav nedz augsts, nedz zems), 14% - kā diezgan zemu, bet 4% - kā ļoti zemu. Vērtējot 5 punktu skalā, kur ar 5 punktiem tika apzīmēts ļoti augsts motivācijas līmenis, ar 4 – augsts, 3 – neitrāls, 2 – zems un 1 – ļoti zems motivācijas līmenis, vidējais Latvijas intelektuālo darbinieku motivācijas rādītājs ir tikai 3.2 punkti. Pēc autora domām šāda situācija nav apmierinoša, raugoties no darba ražīguma viedokļa, jo intelektuālie darbinieki, kuri ir vidēji, vāji vai ļoti vāji motivēti (kopā 67%) arī nebūs ieinteresēti sava darba ražīguma paaugstināšanā.

Tas nozīmē, ka ir nepieciešams noskaidrot galvenos Latvijas intelektuālo darbinieku motivāciju pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktorus, kurus respondenti novērtēja 5 punktu skalā (skat. 5.5. tabulā). Kā redzams tabulā, visnegatīvāk respondenti vērtē darba samaksas jautājumu, uzskatot, ka tā ir zema. Zems vidējais vērtējums ir arī rīcības brīvībai, kuru ierobežo dažādas instrukcijas, iespējām izmēģināt ko jaunu darba rutīnas dēļ, samērā viduvējo radošo atmosfēru, ko nomāc birokrātisms, ierobežotās spējas gūt atzinību. Taču salīdzinoši visaugstāk Latvijas intelektuālie darbinieki vērtē saskarsmes iespējas un to, ka darbs ir interesants, nevis garlaicīgs, ka ir labs tiešais vadītājs un samērā liela patstāvība (vidējie vērtējumi pārsniedz 3.5).

Latvijas intelektuālo darbinieku vērtējums par atsevišķiem motivāciju ietekmējošiem faktoriem

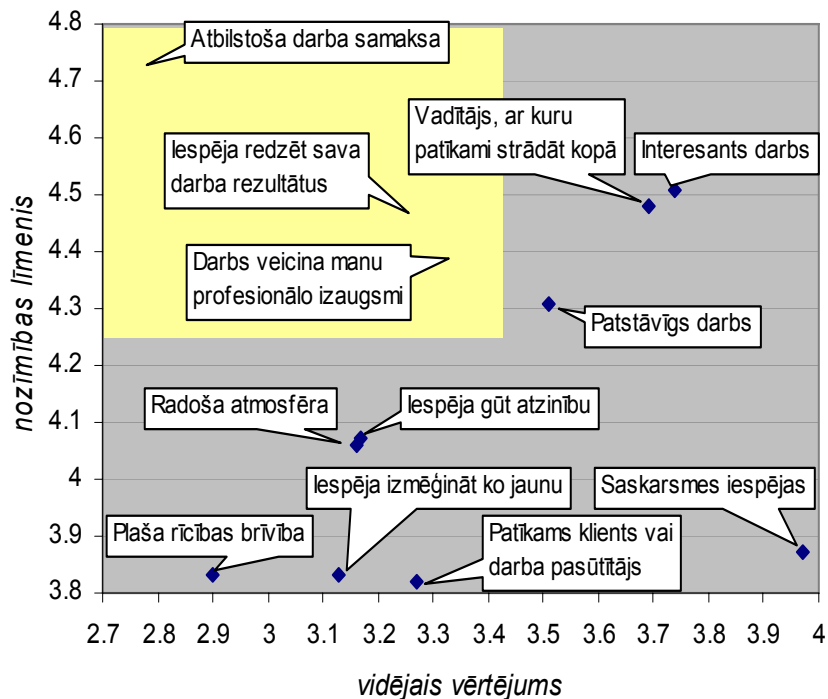
<i>Pozitīvais faktors (5 punkti)</i>	<i>Vidējais vērtējums¹</i>	<i>Negatīvais faktors (1 punkts)</i>
Augsta darba samaksa	2.77	Zema darba samaksa
Rīcības brīvība	2.90	Darbs saskaņā ar instrukcijām
Iespējas izmēģināt ko jaunu	3.13	Rutīna
Radoša darba atmosfēra	3.16	Birokrātiska darba atmosfēra
Iespēja gūt atzinību	3.17	Nav iespēju gūt atzinību
Patīkami klienti vai uzdevuma devēji	3.27	Nepatīkami klienti vai uzdevuma devēji
Iespēja gūt gandarījumu no darba rezultātiem	3.27	Darba rezultātā nerodas nekas tāds, par ko varētu izjust gandarījumu
Darbs veicina profesionālo izaugsmi	3.35	Darbs neveicina profesionālo izaugsmi
Patstāvība	3.51	Atkarība no citiem
Labs tiešais vadītājs	3.69	Slikts tiešais vadītājs
Interesants darbs	3.74	Garlaicīgs darbs
Saskarsmes iespējas	3.97	Saskarsmes iespēju trūkums

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Ja pastāv tik daudz faktoru, kuri negatīvi ietekmē intelektuālo darbinieku motivāciju, rodas jautājums – kurus no faktoriem ir nepieciešams uzlabot pirmām kārtām, jo ir skaidrs, ka ikviena faktora uzlabošana prasa ne tikai daudz laika, bet arī finanšu un citus resursus, kā arī virkni organizatoriska rakstura pārmaiņu, tādēļ uzlabojumi ir jāveic pakāpeniski, sākot ar nozīmīgākajiem un tad pievēršoties sekundārajiem. Šī jautājuma risināšanai autors ir izstrādājis **motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi**, ar kuras palīdzību ir iespējams noteikt, kurus motivācijas faktorus ir nepieciešams uzlabot pirmām kārtām, lai to realizācijas rezultātā intelektuālo darbinieku motivācija tiktu maksimāli paaugstināta (skat. 5.15. attēlā).

Metodes būtība ir sekojoša – vispirms tiek noskaidrots, kuri faktori intelektuālo darbinieku motivāciju ietekmē visvairāk saskaņā ar respondentu sniegtajām atbildēm, pēc tam tiek konstatēta darbinieku apmierinātība ar katru no šiem faktoriem un rezultāti attēloti grafiski plaknē, kur uz X ass tiek atlikti faktoru vidējie vērtējumi, bet uz Y ass – šo faktoru nozīmīgums. X ass skala tiek sākta ar mazāko no X vērtībām, bet pabeigta ar lielāko no X vērtībām, arī Y ass sākas pie mazākās no Y vērtībām un beidzas pie lielākās. Tādējādi visi iegūti punkti plaknē izvietojas nosacītos 4 kvadrantos.

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – pilnībā atbilst pozitīvais faktors, 4 – lielā mērā atbilst pozitīvais faktors, 3 – daļēji atbilst gan pozitīvais, gan negatīvais faktors, 2 – lielā mērā atbilst negatīvais faktors un 1 – pilnībā atbilst negatīvais faktors.



5.15. attēls. Latvijas intelektuālo darbinieku motivāciju ietekmējošo faktoru uzlabošanas prioritātes, izmantojot motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi

Avots: izstrādājis autors, izmantojot Latvijas intelektuālo darbinieku aptaujas rezultātus, 2006. gads.

Lai pēc iespējas īsākā laikā maksimāli uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju, jāizvēlas tie faktori, kuru vērtējums ir salīdzinoši zems, bet kuru nozīmības līmenis ir augsts – tas ir plaknes ceturtais kvadrants, kas atrodas plaknes augšējā kreisajā pusē. Līdz ar to šajā kvadrantā ietilpstošie faktori ir jāizvirza par prioritāti uzlabošanai. Savukārt faktori, kas izvietoti plaknes pirmajā kvadrantā (augšējā labajā pusē) tiek vērtēti salīdzinoši pozitīvi un to nozīmības līmenis ir augsts, tādēļ tuvākajā laikā tos nav nepieciešams kardināli mainīt, bet gan noturēt šādā līmenī. Faktori, kas izvietojusies otrajā kvadrantā (apakšējā labajā pusē) tiek vērtēti samērā pozitīvi, taču to nozīmības līmenis ir salīdzinoši zems, tādēļ šos faktorus var upurēt par labu ceturta kvadranta faktoru uzlabošanai, ja tas ir nepieciešams. Turpretī trešajā kvadrantā (apakšējā kreisajā pusē) ietilpstošie faktori, lai gan tiek vērtēti salīdzinoši negatīvi, tomēr to nozīmības līmenis arī ir zems, tādēļ šo faktoru uzlabošanu nav nepieciešams izvirzīt par prioritāti, taču tie ir potenciālie nākošie faktori aiz ceturta kvadranta faktoru uzlabošanas.

Izmantojot šo metodi, autors ir apkopojis respondentu atbildes uz anketas 4.1. un 4.5. jautājumu (jautājumus skat. 2. pielikumā), kas norāda, ka Latvijas intelektuālo darbinieku vidējā motivācijas līmeņa paaugstināšanai prioritāri ir nepieciešams veikt 3 faktoru uzlabojumus (grafiski tas ir parādīts 5.15. attēlā, kur ar dzeltenu fonu iekrāsots ceturtais kvadrants – faktori, kuri jāuzlabo pirmām kārtām):

- nodrošināt intelektuālajiem darbiniekiem atbilstošu darba samaksu,
- nodrošināt iespēju darbiniekiem redzēt sava darba rezultātus,

- veidot darba saturu un uzņēmuma personālpolitiku tā, lai darbs intelektuālo darbinieku skatījumā veicinātu viņu profesionālo izaugsmi.

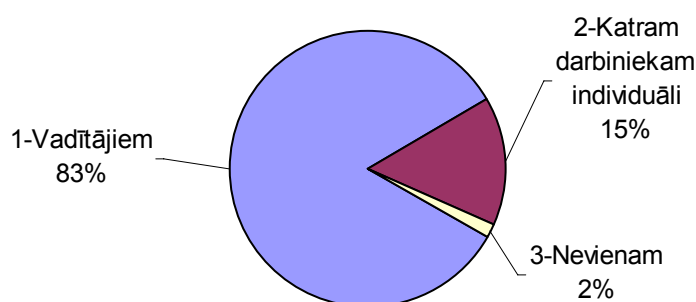
5.6. Hipotēzes par vadīšanas kā atbalsta funkcijas novērtējums

Jau iepriekšējo hipotēžu pārbaudes sakarā autors izdarīja secinājumus par to, ka jāmainās vadītāja lomai, darba uzdevumiem un vadīšanai ir jāķļūst par atbalsta funkciju intelektuālajiem darbiniekiem, nevis intelektuālajiem darbiniekiem ir jākalpo vadītājam viņa funkciju izpildes nodrošināšanai. Līdz ar to, autors vēlas pārbaudīt arī iepriekš izvirzīto piekto hipotēzi: **lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāķļūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāju sniegumu.**

Šīs hipotēzes pierādīšanai aptaujas anketā ir izstrādāti divi jautājumi (5.1 un 5.2. jautājums, skat. 2. pielikumā), no kuriem otrais ietver 9 intelektuālo darbinieku vadītāju darbu raksturojošu rādītāju novērtējumu.

Šīs hipotēzes pierādīšanai kalpos arī trešās hipotēzes sakarā aplūkotā aptaujas anketas 3.2. jautājuma rezultāti, no kuriem tika secināts, ka lielākās problēmas, kas traucē intelektuālos darbiniekus strādāt efektīvāk, ir pārslodze darbā vai laika trūkums (ar šo problēmu biežāk kā reizi mēnesī saskaras 69% respondentu), birokrātiskas procedūras un formalitātes (64% respondentu), citu darbinieku neizdarība, termiņu neievērošana vai paviršība (60% respondentu), slikta koordinācija (56% respondentu), bet mazāk kā pusei respondentu darba ražīgumu negatīvi ietekmē arī tādas problēmas kā darbinieku trūkums, neskaidri darba pienākumi, finanšu resursu nepārdomāta sadale, neatbilstošas vai novecojušas iekārtas, telpu šaurība vai nepiemērotība.

Kā to parāda respondentu atbildes uz 5.1. anketas jautājumu, 84% gadījumu tieši vadītājiem ir visas pilnvaras un resursi organizatorisku problēmu risināšanai, kamēr tikai 15% gadījumu tādas ir katram darbiniekam individuāli, bet 2% gadījumu par to nav atbildīgs neviens (skat. 5.16. attēlu).



5.16. attēls. Respondentu atbildes uz jautājumu “Kuram Jūsu organizācijā ir pilnvaras un resursi organizatorisku problēmu risināšanai” (n=379).

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Autors secina, ka līdzšinējā vadīšanas prakse, kurā vadītājam ir visi resursi un pilnvaras organizatoriski problēmu risināšanai, sevi neattaisno, jo ir pārāk daudz organizatoriska rakstura šķēršļu, kas traucē intelektuālos darbiniekus strādāt efektīvāk. Iemesli tam ir dažādi – vadītājam nav laika, ir citas prioritātes vai arī viņš nezina, tieši kādas problēmas traucē intelektuālajiem darbiniekiem, vai arī viņam trūkst motivācijas šos jautājumus risināt.

Savukārt, ja intelektuālie darbinieki spētu paši noteikt, kādas problēmas viņu vadītājiem būtu jārisina, lai to darba ražīgums paaugstinātos, vai arī tiem pašiem būtu resursi un pilnvaras, daudz vairāk problēmu tiktu atrisinātas un rezultātā tās vairs nespētu negatīvi ietekmēt intelektuālo darbinieku darba ražīgumu.

Lai vadīšana intelektuālajiem darbiniekiem kļūtu par atbalsta funkciju, pirmkārt, intelektuālajiem darbiniekiem ir jābūt tiesībām un resursiem uzdot vadītājam veikt uzdevumus vai risināt problēmas, kuras tiem šķiet aktuālas, otrkārt, jāievieš vadītāja darba snieguma novērtēšanas sistēma, kas būtu tieši saistīta ar vadītāja motivācijas sistēmu (darba samaksa, karjeras izaugsme u.c.) un, treškārt, intelektuālajiem darbiniekiem ir jābūt tiesībām izraudzīties vadības kā atbalsta funkcijas veicēju un ar šī darba veicēju vienoties par darba apjomu, termiņiem un samaksu (tas var būt viens vai vairāki darbinieki, vai arī neviens, ja kādu funkciju uzņemas veikt paši darbinieki).

Lai noskaidrotu, kā Latvijas intelektuālā darba darītāji vērtē sava vadītāju sniegumu, respondentiem tika piedāvāts novērtēt savus vadītājus pēc deviņiem kritērijiem. Aptaujas rezultāti apkopoti 5.6. tabulā.

Latvijas intelektuālo darbinieku vadītāju vidējais vērtējums

Kritērijs	Vidējais vērtējums ¹	Vāji vai ļoti vāji	Viduvēji	Labi un teicami
Spēja atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā	3.59	16%	22%	62%
Prasme izteikt kritiku	3.56	18%	27%	55%
Spēja precīzi definēt Jūsu darba mērķus un konkrētus uzdevumus	3.46	19%	24%	57%
Spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi	3.40	19%	28%	53%
Spēja uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu	3.35	23%	28%	49%
Prasme izteikt atzinību	3.25	29%	25%	46%
Prasme veidot kolektīvu	3.20	27%	31%	43%
Spēja noteikt kritērijus, pēc kuriem Jūsu darbs tiks vērtēts	3.15	29%	29%	42%
Spēja iedvesmot un aizraut	3.09	30%	33%	37%

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Vērtējot Latvijas intelektuālo darbinieku vadītājus pēc autora izvēlētajiem kritērijiem, ir redzams, ka neviens no kritērijiem vidēji nesasniedz 4 punktus, kas nozīmētu “labi”, bet gan visi no tiem ir robežās no 3.09 līdz 3.59 (nedaudz virs “viduvēji”). Salīdzinoši visaugstākais rādītājs ir vadītāju spējai risināt organizatoriska rakstura jautājumus, taču, kā rāda iepriekš aplūkotās anketu atbildes, ir pārāk daudz organizatoriska rakstura jautājumu, kas traucē intelektuālajiem darbiniekiem strādāt ar augstāku darba ražīgumu. No tā atliek secināt, ka, lai gan 62% šo jautājumus prot risināt labi vai ļoti labi, bieži vien vadītāji to nedara. Ja vadīšana kļūtu par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki noteiktu, kādus jautājumus jārisina viņu vadītājiem un varētu arī no tiem pieprasīt rezultātu, tiktu novērsti daudzi organizatoriska rakstura šķēršļi, kas traucē intelektuālo darbinieku darbā.

Otrs augstākais vērtējums ir vadītāju prasmei izteikt kritiku – 3.56 punkti. 55% vadītāju to dara labi vai teicami, kamēr 27% to prot viduvēji, 18% - vāji vai ļoti vāji. Spēja precīzi definēt darbinieku mērķus un uzdevumus ierindojas trešajā vietā ar 3.46 punktiem. Spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi ir vērtēta ar 3.40 punktiem. Spēja uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu vidēji novērtēta ar 3.35 punktiem – 49% vadītāju ar šo jautājumu tiek galā labi un teicami, 28% - viduvēji, bet 23% - vāji vai ļoti vāji. No šī atbilžu sadalījuma izriet, ka līdzšinējais modelis, kurā darbinieki savam vadītājam spēj tikai ieteikt vēlamos uzlabojumus, kas spētu uzlabot to darba ražīgumu, sevi praksē nepierāda, jo

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – teicami, 4 – labi, 3 – viduvēji, 2 – vāji un 1 – ļoti vāji.

nedaudz mazāk kā puse vadītāju darbinieku iniciatīvu prot uzklaut un atbalstīt, tādēļ pašiem intelektuālajiem darbiniekiem ir jādod visas iespējas savas idejas realizēt pašiem vai arī nodot izpildei vadītājam, kas veic atbalsta funkciju, ievērojot autora iepriekš norādītos principus.

Vadītāji arī īpaši neizceļas ar prasmi izteikt atzinību – 3.25 punkti, arī prasme veidot kolektīvu ir saņēmusi tikai 3.20 punktus, vēl grūtāk vadītājiem veicas ar prasmi noteikt kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēts intelektuālo darbinieku darbs, bet vissliktākais vērtējums ir spējai iedvesmot un aizraut savus darbiniekus.

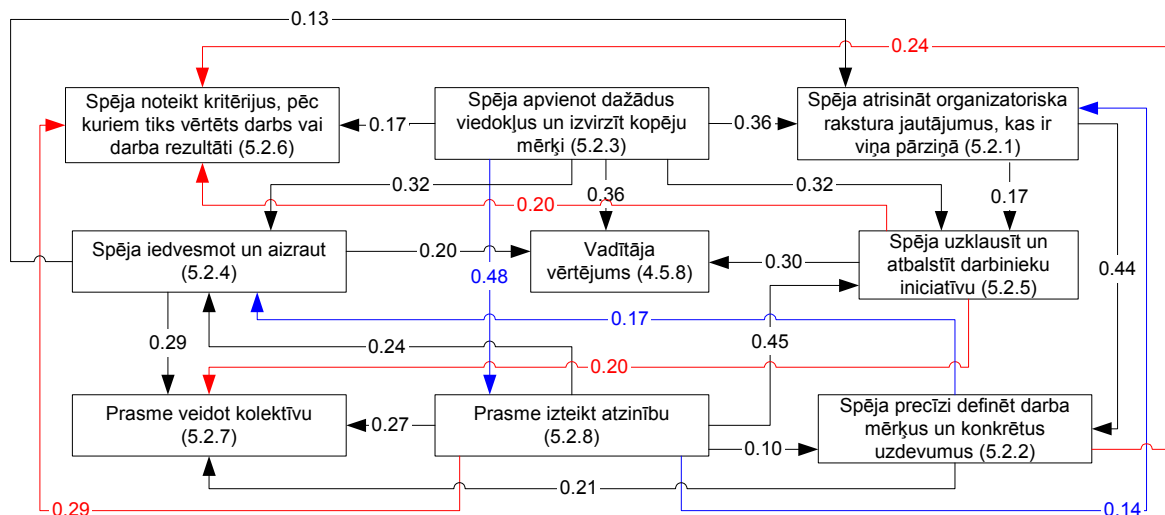
Autors secina, ka intelektuālo darbinieku vadītāji ļoti viduvēji spēj realizēt savas kā vadītāja funkcijas attiecībā pret saviem vadāmajiem, līdz ar to jāsecina, ka šāda viduvēja darbība ne tikai kavē atrisināt virkni problēmu, kas kavē intelektuālos darbiniekus paaugstināt savu darba ražīgumu, bet arī nesniedz labu piemēru, kā ar saviem pienākumiem būtu jātiek galā. Intelektuālie darbinieki paši zina, kā un kas ir jādara, tādēļ arī tiem jāpiešķir visas funkcijas, atbildība, pilnvaras un resursi, kas līdz šim ir bijuši vadītāju pārziņā, un jādod iespēja tiem pašiem izlemt, vai ar sevis vadīšanu tie paši vēlēsies nodarboties, sadalot atsevišķos pienākumus savā starpā, vai arī tie izvēlēsies iegādāties šīs vadīšanas atbalsta funkcijas no kāda profesionāla vadītāja, kam viņi paši spēs noteikt, kādus pakalpojumus, par kādu cenu, kādos termiņos un kvalitātē tie vēlas saņemt.

Autors, izmantojot strukturālo vienādojumu modelēšanas metodi, izstrādāja intelektuālo darbinieku vadītāja vērtējumu ietekmējošo faktoru modeli, ar kura palīdzību iespējams novērtēt, kādi vadītāja darbu raksturojošie rādītāji (anketas 5.2. grupas jautājumi) tiešā vai netiešā veidā ietekmē Latvijas intelektuālo darbinieku apmierinātību ar savu vadītāju (anketas 4.5. jautājuma 8. apgalvojums “Labs tiešais vadītājs”). Rezultāti atspoguļoti 5.17. attēlā. Modeļa atbilstības (goodness of fit – angļu val.) rādītāji aprēķināti un pievienoti 4. pielikumā.

Kā redzams, vadītāja vērtējumu tiešā veidā ietekmē tikai 3 rādītāji: spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi (regresijas koeficients² $b=0.36$), spēja uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu ($b=0.30$) un spēja iedvesmot un aizraut ($b=0.20$). Tā, piemēram, ja intelektuālo darbinieku vadītājs pilnveido savas spējas apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi par vienu vienību, šāda vadītāja vērtējums intelektuālo darbinieku skatījumā vidēji pieaugs par 0.36 vienībām. Vai, piemēram, ja vadītājs par vienu vienību uzlabo spējas uzklaut un atbalstīt savu darbinieku iniciatīvu, tad viņa kopējais vērtējums vidēji uzlabos vērtējumu par 0.30 vienībām, ja par vienu vienību uzlabos spējas iedvesmot un

² Lineārās regresijas koeficienti turpmāk tekstā tiks apzīmēti ar b

aizraut, tad vērtējums pieaugs par 0.20 vienībām. Tātad, pamatprasības intelektuālo darbinieku vadītājam ir spēt apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi, spēt uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu un spēt iedvesmot un aizraut.



5.17. attēls. Intelektuālo darbinieku vadītāja vērtējumu ietekmējošo faktoru modelis

Avots: izstrādājis autors, izmantojot Latvijas intelektuālo darbinieku aptaujas rezultātus, 2006. gads.

Spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi ietekmē arī citus rādītājus – prasmi izteikt atzinību ($b=0.48$), spēju atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā ($b=0.36$), spēju iedvesmot un aizraut ($b=0.32$) un spēju noteikt kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēts darbs vai darba rezultāts.

Vadītāja spēju uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu ietekmē tādi rādītāji kā prasme izteikt atzinību ($b=0.45$), spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi ($b=0.32$), kā arī spēja atrisināt organizatoriska jautājumus, kas ir viņa pārziņā ($b=0.17$). Savukārt spēja uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu ietekmē ne tikai vadītāja kopējo vērtējumu, bet arī raksturo vadītāja prasmi veidot kolektīvu ($b=0.20$) un spēju noteikt kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēts darbs vai rezultāti ($b=0.20$).

Interesanti, ka prasme veidot kolektīvu nav saistīta ar vadītāja vērtējumu, kas nozīmē, ka tās ir divas dažādas kategorijas, lai gan prasmi veidot kolektīvu ietekmē 3 rādītāji, no kuriem 2 ir identiski ar vadītāja vērtējumu: spēja iedvesmot un aizraut ($b=0.29$) un spēja uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu ($b=0.20$), taču atšķirīgs ir trešais rādītājs – spēja precīzi definēt darba mērķus un konkrētus uzdevumus ($b=0.21$).

Arī vadītāja prasmei izteikt atzinību nav tiešas ietekmes uz vadītāja vērtējumu, taču ietekme ir netieša caur citiem rādītājiem. Tātad, prasme izteikt atzinību ietekmē spēju noteikt

kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēts darbs vai tā rezultāti ($b=0.29$), spēju iedvesmot un aizraut ($b=0.24$), kā arī spēju atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā ($b=0.14$).

Līdzīgi iespējams aprakstīt arī pārējos rādītājus un to ietekmi uz citiem rādītājiem, tādēļ šis modelis ir noderīgs gadījumos, ja nepieciešams konstatēt vispārējo vadītāja vērtējumu, raugoties no to intelektuālo darbinieku pozīcijām, kā arī šis modelis norāda, kādi vadītāja darbu raksturojošie rādītāji ir jāuzlabo, lai tiktu uzlabots kāds no modelī iekļautajiem rādītājiem. Vispārinot modelī iekļautās sakarības, var izvirzīt virkni priekšlikumu attiecībā uz intelektuālo darbinieku vadītāja darbu un tā pilnveidošanas iespējām:

- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku apmierinātību ar savu vadītāju, vadītājam jāuzlabo prasme apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi, prasme uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu un prasme iedvesmot un aizraut savus darbiniekus;
- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku vadītāju spēju noteikt kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēts intelektuālo darbinieku darbs vai darba rezultāti, ir jāuzlabo vadītāju prasme izteikt atzinību, prasme precīzi definēt darba mērķus un konkrētus uzdevumus, prasme uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu un prasme apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi;
- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku vadītāja spēju atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi, prasmi izteikt atzinību un prasmi iedvesmot un aizraut;
- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku vadītāja spēju iedvesmot un aizraut, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi, prasmi izteikt atzinību un prasmi precīzi definēt darba mērķus un konkrētus uzdevumus;
- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku vadītāja spēju uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi izteikt atzinību, prasmi apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi un spēju atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā;
- lai pilnveidotu intelektuālo darbinieku vadītāja prasmi veidot kolektīvu, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi iedvesmot un aizraut, prasmi izteikt

atzinību, prasmi precīzi definēt darba mērķus un konkrētus uzdevumus un prasmi uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu;

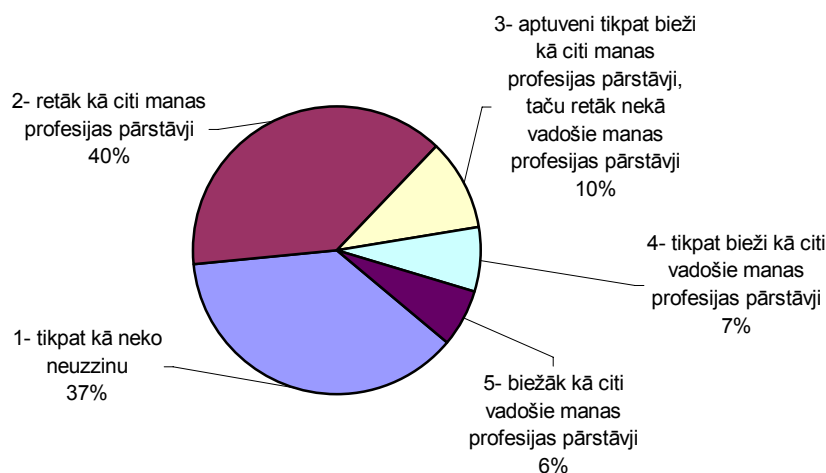
- lai pilnveidotu intelektuālo darbinieku vadītāja prasmi izteikt atzinību, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi;
- lai pilnveidotu intelektuālo darbinieku vadītāja prasmi precīzi definēt darba mērķus un konkrētus uzdevumus, nepieciešams uzlabot vadītāja prasmi atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā, kā arī prasmi izteikt atzinību.

5.7. Hipotēzes par zināšanu vadīšanu pārbaude

Nemot vērā to, ka intelektuālo darbinieku darba rezultātus un arī darba ražīgumu nosaka tas, cik zinoši tie ir savā darbības jomā, cik regulāri apgūst jaunākās zināšanas un jaunākās darba metodes, autors vēlas pierādīt arī hipotēzi par zināšanu vadīšanas nepieciešamību, proti: **lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.**

Intelektuālie darbinieki nespēj ilgstoši ar pagātnē iegūtām zināšanām uzturēt savu profesionālo līmeni, jo viņiem trūkst zināšanu par jaunākajām tendencēm, jaunākajiem pētījumiem vai zinātniskajiem atklājumiem, jaunākajām metodēm u.t.t. Tieši tādēļ, ja organizācija vēlas, lai viņas intelektuālie darbinieki nemitīgi pilnveidotu un uzlabotu sava darba efektivitāti, bez atbilstoša līmeņa zināšanu regulāras papildināšanas tas nebūs iespējams. Līdz ar to ikviena intelektuālā darbinieka darba plānā ir jāparedz gan laiks, gan arī līdzekļi mācību, semināru, kursu vai konferenču apmeklēšanai, pie tam dodot iespēju pašam intelektuālajam darbiniekam izraudzīties, kurus no tiem apmeklēt, jo tikai pats darbinieks zina, kādas ir viņa vājās vai stiprās puses, iespējams, viņš ir dzirdējis savu amata brāļu atsauksmes par kādu tēmu u.t.t.

Anketas 6.1. jautājumā respondentiem bija jānovērtē, cik bieži viņi uzzina par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā vai darbības nozarē salīdzinājumā ar vadošajiem savas profesijas pārstāvjiem Latvijā. Iegūtie rezultāti atspoguļoti 5.18. attēlā.



5.18. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs uzzināt par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā vai darbības nozarē salīdzinājumā ar vadošajiem Jūsu profesijas pārstāvjiem Latvijā” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Kā liecina Latvijas intelektuālo darbinieku aptaujas dati, situācija zināšanu vadīšanas jomā ir ļoti kritiska – 37% respondentu tikpat kā neko neuzzina par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā, 40% apzinās, ka tas notiek retāk kā ar citiem savas nozares speciālistiem. 10% respondentu atzīst, ka uzzina aptuveni tikpat cik citi savas profesijas pārstāvji, taču mazāk kā vadošie nozares speciālisti. Un tikai 7% atzīst, ka šajā jomā neatpaliek no vadošajiem speciālistiem, bet 6% acīmredzot ir savas jomas viszinošākie speciālisti, jo uzzina par jaunākajiem atklājumiem, metodēm un tendencēm biežāk kā vadošie profesijas pārstāvji.

Tas nozīmē, ka, lai situāciju Latvijā uzlabotu, nepieciešams ikvienā organizācijā, kurā strādā intelektuālie darbinieki, nodrošināt zināšanu vadīšanas funkcijas izpildi, jo tieši zināšanas ir visvērtīgākais resurss, ar ko intelektuālie darbinieki strādā. Ja ikvienā organizācijā ir atsevišķs darbinieks vai nodaļa, kas nodarbojas ar finanšu resursu vadīšanu, tad vēl jo būtiskāk ir nodrošināt zināšanu vadīšanas funkciju, pretējā gadījumā intelektuālajiem darbiniekiem nebūs nodrošināta pieeja jaunākajiem pētījumiem, tendencēm un metodēm, līdz ar to tie nebūs informēti par sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējām, izmantojot šīs jaunākās zināšanas, un darba ražīgums nepaaugstināsies. Pēc autora domām zināšanu

vadīšanas funkcija būtu jāuzņemas intelektuālo darbinieku vadītājam kā viena no atbalsta funkcijām.

Pat situācijā, kad visi (vai lielākā daļa) organizācijas darbinieki strādā kā individuālie uzņēmēji, tieši zināšanu pieejamība var kalpot par būtisku intelektuālo darbinieku motivatoru turpināt sniegt pakalpojumus attiecīgajai organizācijai. Tieši pēc šāda principa darbojas starptautiskās auditoru, konsultāciju, reklāmas, sabiedrisko attiecību vai mediju aģentūras, kur katras valsts aģentūrai ir pieeja starptautiskā tīkla zināšanu apmaiņas sistēmai, tādējādi, piemēram, Latvijas reklāmas speciālisti var iegūt visu sev interesējošo informāciju par citās valstīs veiktajiem reklāmas pasākumiem un to efektivitāti, tādējādi gan iegūstot daudz jaunu ideju un risinājumu, gan arī izvairoties no citās valstīs pieļautajām kļūdām.

Lai noskaidrotu, no kādiem avotiem respondenti visbiežāk uzzina par citu kolēģu pieredzi, risinot līdzīgas problēmas vai veicot līdzīgu darbu (tātad – vai ir pieejamas zināšanas), respondentiem bija iespēja atbildēt uz 6.2. anketas jautājumu. Rezultātu kopsavilkumu skat. 5.7. tabulā.

5.7. tabula

Latvijas intelektuālo darbinieku iespējas uzzināt par citu kolēģu pieredzi, risinot līdzīgas problēmas vai veicot līdzīgu darbu

Avots	Vidējais vērtējums ¹	1 - šādu iespēju nav vispār	2 - pāris reizes gadā	3 - gandrīz katru mēnesi	4 - gandrīz katru nedēļu	5 - gandrīz katru dienu
Neformālā ceļā	3.5	5%	21%	23%	23%	28%
Avīzēs, žurnālos, specializētā literatūrā	3.0	14%	22%	30%	18%	15%
Specializētās uzņēmuma datubāzēs vai iekšējā portālā	2.8	33%	15%	16%	15%	21%
Darba apspriedēs un semināros	2.4	26%	31%	26%	12%	5%
Konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma	1.9	36%	43%	16%	3%	2%

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Kā liecina aptaujas dati, situācija nebūt nav iepriecinoša – lielākoties intelektuālie darbinieki par jaunumiem savā nozarē uzzina no neformāliem avotiem. Par šādā veidā iegūto zināšanu kvalitāti gan var šaubīties, jo ne visiem speciālistiem kā informācijas avots būs nozares labākais speciālists – visticamāk tas būs līdzīgs speciālists, kurš savukārt zināšanas atkal ieguvis no kāda cita neformālā ceļā, līdz ar to šādu informācijas avotu nevar uzskatīt par

¹ Aritmētiskais vidējais vērtējums (n=379) 5 punktu skalā, kur punktu nozīme ir sekojoša: 5 – šādas iespējas ir gandrīz katru dienu, 4 – šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu, 3 – šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi, 2 – šādas iespējas ir pāris reizes gadā un 1 – šādu iespēju nav vispār.

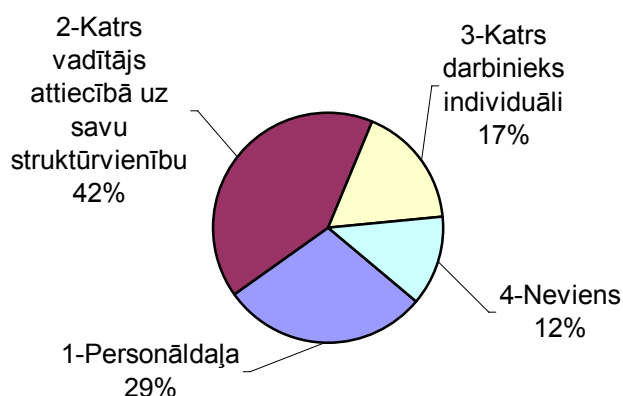
zināšanu vadīšanas stūrakmeni, drīzāk gan kā zināšanu vadīšanas neesamības liecinieku, jo intelektuālie darbinieki ir spiesti neiegūtās zināšanas meklēt pašu spēkiem.

Otrs vidēji biežākais zināšanu iegūšanas avots ir avīzes, žurnāli, specializētā literatūra, taču arī tā ir pieejama samērā reti – 14% respondentu šādu iespēju nav vispār, 22% - tikai pāris reizes gadā, bet 30% - gandrīz katru mēnesi. Labākā situācijā ir tie 18% respondentu, kas pie specializētajām avīzēm, žurnāliem un literatūras tiek gandrīz katru nedēļu un 15% respondentu, kam pieeja šiem avotiem ir gandrīz katru dienu.

Vēl sliktāka situācija ir ar specializēto datubāzu un portālu pieejamību un iespēju par kolēģu pieredzi uzzināt darba apspriedēs vai semināros, bet vissliktākā situācija ir ar Latvijas intelektuālo darbinieku iespējām piedalīties konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma – šādu iespēju nav vispār 36% respondentu, 43% šādas iespējas ir pāris reizes gadā, gandrīz katru mēnesi – 16%, gandrīz katru nedēļu – 3% un gandrīz katru dienu 2% (pēdējie divi acīmredzot attiecas uz tiem, kas paši bieži uzstājas šādās konferencēs un semināros).

No tā atliek secināt, ka Latvijas intelektuālajiem darbiniekiem ir apgrūtināta pieeja uzzināt citu kolēģu zināšanas un pieredzi attiecīgajā jomā, kā rezultātā daudzas problēmas šie darbinieki ir spiesti risināt pašu spēkiem, tērējot tam laiku un citus resursus, lai gan citi speciālisti varētu piedāvāt jau gatavus risinājumus un ieteikumus attiecīgās problēmas risināšanā, daloties savā pieredzē, līdz ar to dodot iespēju intelektuālajiem darbiniekiem paaugstināt savu darba ražīgumu, veltot mazāk laika un tērējot mazāk resursu jau citiem zināmu darba metožu atkārtotā izstrādē.

Respondentiem arī tika lūgts atbildēt, kurš viņu darbavietā nodarbojas ar zināšanu vadīšanas jautājumu risināšanu (pieredzes apmaiņa, semināri, konferences, pieeja labākās prakses aprakstiem, jaunākajiem atklājumiem un metodēm nozarē u.t.t.). Rezultāti, atbildot uz šo jautājumu, atspoguļoti 5.19. attēlā.



5.19. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu “Kurš Jūsu darbavietā nodarbojas ar zināšanu vadīšanas jautājumu risināšanu” (n=379)

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Papildus autors arī veica salīdzinājumu – cik bieži un no kādiem avotiem zināšanas par jaunumiem savā profesijā un nozarē uzzina tie speciālisti, kas sevi uzskata par vislabāk informētajiem salīdzinājumā ar sliktāk informētajiem (anketas 6.1. jautājuma atbildes pret 6.2. jautājuma atbilžu alternatīvām, skat. 5.8. tabulā).

Tabulas dati liecina, ka, lai speciālists varētu pretendēt uz nozares vadošā speciālista titulu (par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā vai nozarē salīdzinājumā ar citiem vadošajiem savas profesijas pārstāvjiem Latvijā tas uzzina biežāk), tam nepieciešams par šiem jaunumiem uzzināt no sekojošiem avotiem ne retāk kā (tabulā ar zaļu krāsu atzīmētas visbiežāk minētās atbildes attiecīgajā kategorijā):

- darba apspriedēs un semināros – gandrīz katru dienu;
- konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma – gandrīz katru mēnesi vai biežāk;
- avīzēs, žurnālos un specializētā literatūrā – gandrīz katru dienu;
- neformālā ceļā – gandrīz katru dienu;
- specializētās uzņēmuma datubāzēs vai iekšējā portālā – gandrīz katru dienu.

Savukārt, lai speciālists būtu starp nozares vadošajiem speciālistiem, tam zināšanu pieejamībai, salīdzinājuma ar nozares vadošo speciālistu, ir nedaudz zemāki kritēriji (skat. tabulā iezīmētos laukus ar zaļo krāsu), vēl zemāki zināšanu pieejamības kritēriji ir, lai speciālists būtu nozares vidējā līmenī u.t.t.

Intelektuālo darbinieku zināšanu pieejamība no dažādiem datu avotiem pa intelektuālo darbinieku kategorijām (%)

Zināšanu ieguves avoti	Cik bieži respondenti uzzina par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā vai darbības nozarē salīdzinājumā ar vadošajiem savas profesijas pārstājiem Latvijā				
	1- tikpat kā neko neuzzinu	2- retāk kā citi manas profesijas pārstāvji	3- aptuveni tikpat bieži kā citi manas profesijas pārstāvji,	4- tikpat bieži kā citi vadošie manas profesijas pārstāvji	5- biežāk kā citi vadošie manas profesijas pārstāvji
Darba apspriedēs un semināros					
1- šādu iespēju nav vispār	53	14	5	4	4
2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	23	45	21	25	21
3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	14	30	54	29	17
4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	8	9	15	36	25
5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu	1	3	5	7	33
Konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma					
1- šādu iespēju nav vispār	98	0	0	0	0
2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	1	94	28	18	25
3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	1	6	72	46	46
4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	0	0	0	36	0
5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu	0	0	0	0	29
Avīzēs, žurnālos, specializētā literatūrā					
1- šādu iespēju nav vispār	28	9	0	0	0
2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	30	25	10	7	0
3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	24	31	79	11	8
4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	9	24	3	79	0
5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu	9	12	8	4	92
Neformālā ceļā					
1- šādu iespēju nav vispār	9	3	3	0	0
2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	27	20	13	18	4
3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	20	22	44	25	13
4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	21	25	21	39	13
5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu	23	30	21	18	71
Specializētās uzņēmuma datubāzēs vai iekšējā portālā					
1- šādu iespēju nav vispār	50	29	10	21	17
2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	14	15	21	18	4
3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	11	16	33	25	4
4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	11	17	18	11	25
5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu	15	23	18	25	50

Avots: autora organizētā Latvijas intelektuālo darbinieku aptauja, 2006. gads.

Tabulā samērā labi var saskatīt sakarību – jo biežāk speciālistam ir pieejamas zināšanas, jo lielāka iespēja, ka tas būs augstākas klases speciālists, un otrādi. Šos tabulas rādītājus arī var izmantot, lai noskaidrotu, cik augstas klases speciālists ir konkrēts darbinieks atkarībā no tā, cik bieži un kādā veidā speciālistam ilgākā laika posmā ir bijušas pieejamas zināšanas.

Tā, piemēram, ja speciālistam darba apspriedes un semināri ir pāris reizes gadā, uz konferencēm un semināriem ārpus uzņēmuma speciālists nokļūst ne biežāk kā pāris reizes gadā, reizi mēnesī tas pārlapo specializēto literatūru, žurnālus vai periodiku, par jaunumiem lielākoties uzzina neformālā ceļā un tam nav pieejamas specializētās uzņēmuma datubāzes, šāds speciālists diemžēl būs starp nozares viduvējākajiem speciālistiem tikai tādēļ, ka tam ir nepietiekošs zināšanu pieejamības līmenis.

Savukārt, ja nav zināšanu, nav arī iespējams apsvērt jaunākās un progresīvākās darba metodes, nemaz nerunājot par to ieviešanu, tādēļ ikvienā organizācijā ir nepieciešams ieviest un nodrošināt efektīvu zināšanu vadīšanas sistēmu, kas dod iespēju ikvienam intelektuālā darba veicējam iegūt zināšanas savā darbības jomā atkarībā no tā, cik augstas klases speciālistam konkrētajam darbiniekam ir jābūt (ja uzņēmums specializējas konsultāciju sniegšanā, tad, visticamāk, konsultantam ir jābūt nozares vadošajam speciālistam vai vismaz starp nozares vadošajiem speciālistiem, savukārt, ja attiecīgā funkcija organizācijā nav visbūtiskākā, kas nosaka tā konkurences priekšrocību izveidi un attīstību, organizācijai var pietikt ar zemākas klases profesionāļa piesaisti un profesionālo attīstību, taču arī šāda līmeņa saglabāšana prasa nodrošināt zināšanu pieejamību tabulā ar dzeltenu iekrāsotajā līmenī).

Līdz ar to autors secina, ka ir pierādījusies arī sestā no hipotēzēm – lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.

Kā rāda kvantitatīvā pētījuma rezultāti, uzņēmumos, kuru veiksmīga darbība ir atkarīga no intelektuālo darbinieku radošas pieejas darba uzdevumu veikšanā un kuros darbinieki labprātāk strādā autonomi, vadītāja galvenie uzdevumi, pēc autora domām, ir:

- nodrošināt pakalpojuma funkciju – darba uzdevumu veikšanai atbilstošu infrastruktūru un vidi (biroja iekārtojums un aprīkojums, radošu darbību atbalstoša organizācijas kultūra, elastīga organizatoriskā struktūra, labas attiecības starp darbiniekiem, palīdzība darba un dažkārt arī personisko attiecību risināšanai u.t.t.);
- panākt visu darbinieku nodošanos organizācijas mērķiem, lai darbinieki zinātu, izprastu un atbalstītu organizācijas misiju un stratēģiskos mērķus;
- nodrošināt zināšanu apjoma pieaugumu un izplatīšanos organizācijā (iekšējās zināšanu datubāzes, portāli, semināri, kā arī darbinieku mācības ārpus organizācijas);
- sistemātiski veicināt darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanos (iekšējās un ārējās motivācijas nodrošināšana);
- nodrošināt uzņēmuma attīstību un finansiālo stabilitāti.

Šis uzskaitījums parāda, ka vadītāja galvenie uzdevumi ir saistīti ar apstākļu un nosacījumu radīšanu, lai intelektuālie darbinieki varētu rezultatīvi strādāt, pašam vadītājam neiejaucoties darba procesos. Tas nozīmē, ka arī pret intelektuālajiem darbiniekiem, salīdzinājumā ar fiziskā darba veicējiem, tiek izvirzītas jaunas prasības – spēja vadīt pašiem

sevi un spēja pašorganizēties bez formālās varas palīdzības, ko tradicionālā organizācijā piešķir ieņemamais amats.

5.8. Intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modelis

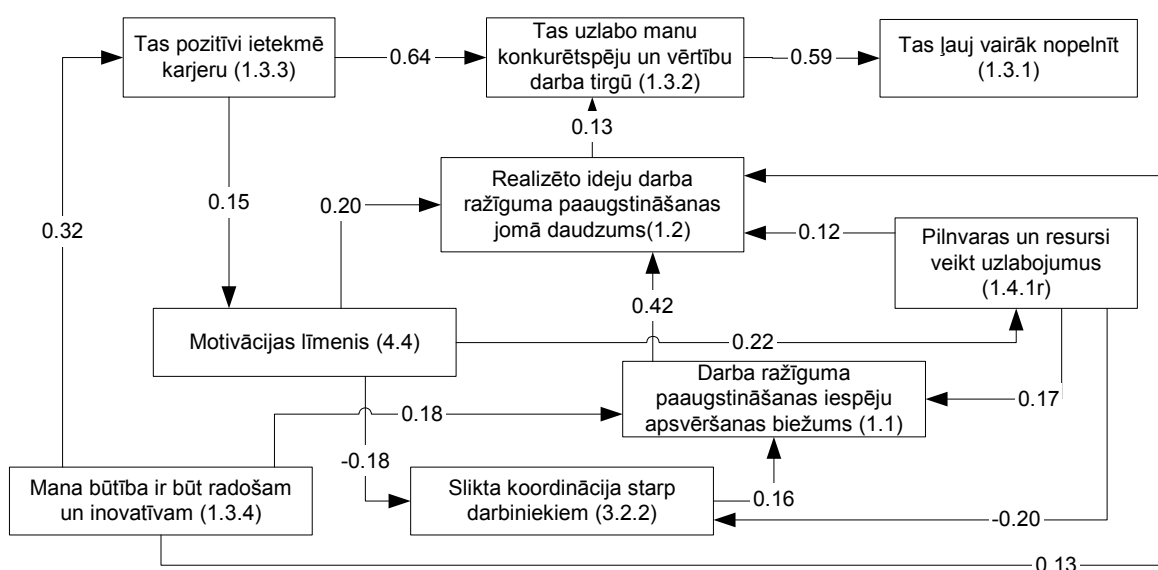
Kad apstiprinātas hipotēzes, kas norāda uz dažādu faktoru ietekmi uz intelektuālā darba ražīgumu, rodas nepieciešamība noteikt, cik lielā mērā katrs no šiem faktoriem ietekmē intelektuālo darbinieku spējas un motivāciju apsvērt sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas un tās realizēt dzīvē. Lai to noskaidrotu, autors izmantoja strukturālās vienādojumu modelēšanas metodi intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modeļa izstrādei.

Pirmajā modeļa izstrādes posmā tika atlasīti un modelī iekļauti visi anketas jautājumi (anketas 1.3.1-1.3.5, 1.4.1-1.4.4, 3.2.1-3.2.9, 4.4, 6.1 un 6.2.1-6.2.5 jautājumi), kam teorētiski varētu būt ietekme uz darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanas biežumu (anketas 1.1. jautājums) un realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā daudzumu (anketas 1.2. jautājums). Jautājumi, kas neuzrādīja statistiski nozīmīgas sakarības ar citiem jautājumiem ($p \leq 0.95$), no modeļa tika izslēgti (tā, piemēram, netika atrastas statistiski nozīmīgas sakarības nedz starp zināšanu pieejamību (6.1, 6.2.1-6.2.5 jautājumi) un motivācijas līmeni, nedz zināšanu pieejamību un ideju apsvēršanas biežumu darba ražīguma paaugstināšanas jomā, nedz zināšanu pieejamību un realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā daudzumu). Rezultātā modelī tika atstāti tikai 9 mainīgie un meklētas visas statistiski nozīmīgās savstarpējās sakarības starp šiem elementiem. Izstrādātais modelis un lineārās regresijas koeficienti parādīti 5.20. attēlā, bet modeļa atbilstības rādītāji pievienoti 4. pielikumā.

Kā redzams modelī, realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā ietekmē darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanas biežums ($b=0.42$), motivācijas līmenis ($b=0.20$), personības radošums un novatoriskums ($b=0.13$) un pilnvaras un resursi veikt uzlabojumus ($b=0.12$). Tātad, lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā skaita pieaugumu, ir nepieciešams panākt, lai tie daudz biežāk apsver darba ražīguma paaugstināšanas iespējas, lai tiem būtu augsts motivācijas līmenis, lai tie būtu radoši un novatoriski un lai tiem pašiem būtu pilnvaras un resursi veikt uzlabojumus.

Tā, piemēram, ja realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā palielināsies par vienu vienību, realizēto ideju skaits palielināsies par 0.42 vienībām, ja palielināsies motivācijas līmenis par vienu vienību, realizēto ideju skaits pieaugs par 0.20 vienībām, ja intelektuālajam darbiniekam būs vairāk pilnvaru un resursu pašiem ieviest idejas par vienu

vienību, realizēto ideju skaits pieaugs par 0.12 vienībām. Ja persona būs radošāka un novatoriskāka, arī tad realizēto ideju skaits būs nedaudz augstāks.



5.20. attēls. Intelektuālo darbinieku darba ražīguma vadīšanas modelis

Avots: izstrādājis autors, izmantojot Latvijas intelektuālo darbinieku aptaujas rezultātus, 2006. gads.

Savukārt, kā liecina modelis, darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanas biežumu ietekmē personas radošums un novatoriskums ($b=0.18$), pilnvaras un resursi veikt uzlabojumus ($b=0.17$), kā arī normālu darba procesu traucējošie faktori (šajā gadījumā – slikta koordinācija starp darbiniekiem: $b=0.16$). Tātad, paši intelektuālie darbinieki, kā jau minēts darba iepriekšējās nodaļās, apzinās cēloņus, kas tiem traucē strādāt efektīvāk, un šis fakts liek tiem apsvērt darba ražīguma paaugstināšanas iespējas, novēršot traucēkļus, taču zems motivācijas līmenis un pilnvaru un resursu trūkums veikt uzlabojumus diemžēl noved pie tā, ka idejas netiek realizētas. Tātad, lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanas biežuma pieaugumu, nepieciešams uzlabot gan darbinieku radošās un novatoriskās spējas, gan arī piešķirt tiem pilnvaras un resursus veikt uzlabojumus.

Modelī arī redzamas 2 sakarības, kurām ir negatīvas vērtības, proti, pilnvaras un resursi veikt uzlabojumus samazina problēmas darbinieku koordinācijas jomā ($b=-0.20$), līdzīgi arī motivācijas līmenis uzlabo koordināciju starp darbiniekiem ($b=-0.18$).

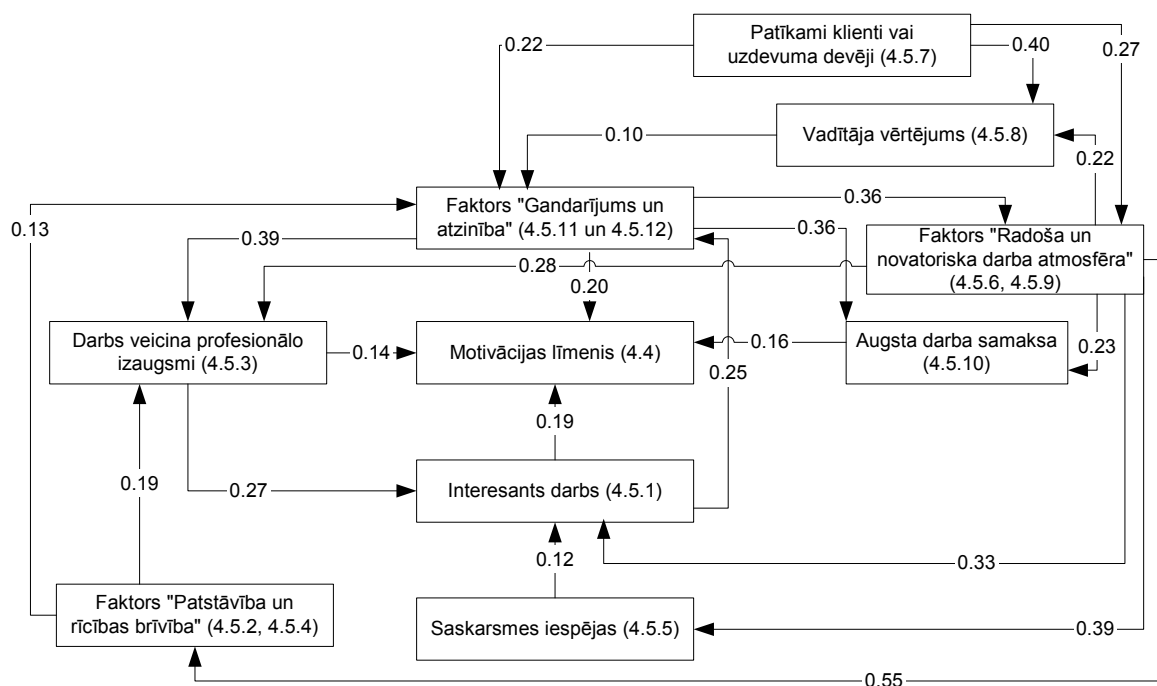
Modelis arī sniedz atbildi, kādēļ intelektuālie darbinieki nav ieinteresēti realizēt idejas sava darba ražīguma paaugstināšanas jomā – realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā daudzums nedod iespēju tiem vairāk nopelnīt vai uzlabot savas karjeras izaugsmes

iespējas organizācijas ietvaros. Vienīgais ieguvums, ar ko var rēķināties intelektuālie darbinieki, kas sasnieguši augstu darba ražīguma līmeni, ieviešot daudz uzlabojumu sava darba ražīguma paaugstināšanas jomā, ir šo darbinieku konkurētspējas un vērtības pieaugums darba tirgū ($b=0.13$), kas savukārt nodrošina iespēju vairāk nopelnīt ($b=0.59$). Tātad, vienīgais veids, kā intelektuālais darbinieks var saņemt atlīdzību par savām veiktajām aktivitātēm darba ražīguma paaugstināšanas jomā, ir meklēt jaunas darba iespējas ārpus esošās organizācijas. Pēc autora domām, kamēr nepastāvēs cieša sakarība starp intelektuālo darbinieku darba ražīgumu (t.sk. aktivitātēm tās paaugstināšanai) un iespējām vairāk nopelnīt un veidot karjeru organizāciju ietvaros, intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu būs zema. Savukārt darbinieki, kas noteiktu laika periodu uzrāda augstu iniciatīvu sava darba ražīguma paaugstināšanas jomā, visticamāk, to dara tikai tādēļ, lai uzlabotu savu konkurētspēju un vērtību darba tirgū un pēc noteikta laika perioda pamestu esošo organizāciju, jo viņi lielākoties nesaredz iespējas nedz karjeras izaugsmei, nedz iespējām vairāk nopelnīt esošās organizācijas ietvaros.

Kā bija redzams iepriekš aprakstītajā modelī, motivācijas līmenis pozitīvi ietekmēja gan realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā skaitu ($b=0.20$), gan uzlaboja koordināciju starp darbiniekiem ($b=-0.18$), gan arī virzīja uz intelektuālo darbinieku rīcību pilnvaru un resursu uzlabojumu veikšanai iegūšanai ($b=0.22$), tādēļ motivācijas līmeņa izpētei un uzlabošanai būtu nepieciešams pievērst īpašu uzmanību. Šī iemesla dēļ autors izstrādāja intelektuālo darbinieku motivācijas modeli, iekļaujot tajā ar motivāciju saistītos jautājumus (anketas 4.5.1 – 4.5.12 jautājums). Izmantojot galveno komponentu analīzi (skat. 3. pielikumā), virkne jautājumu tika apvienoti, tādējādi izveidojot šādus komponentus jeb faktoros:

- Faktors “Gandarījums un atzinība” (anketas 4.5.11 un 4.5.12 jautājums);
- Faktors “Radoša un novatoriska darba atmosfēra” (anketas 4.5.6 un 4.5.9. jautājums);
- Faktors “Patstāvība un rīcības brīvība” (anketas 4.5.2 un 4.5.4 jautājums).

Pārējie jautājumi netika apvienoti un tika atstāti kā neatkarīgi jautājumi. Neviens no jautājumiem vai faktoriem netika izslēgts no modeļa, jo uzrādīja statistiski nozīmīgas sakarības ($p \geq 0.95$) starp vismaz vienu citu jautājumu vai faktoru. Modelis attēlots 5.21. attēlā, modeļa atbilstības rādītāji – 4. pielikumā.



5.21. attēls. Intelektuālo darbinieku motivācijas modelis

Avots: izstrādājis autors, izmantojot Latvijas intelektuālo darbinieku aptaujas rezultātus, 2006. gads.

Motivācijas modelis atklāj, ka intelektuālo darbinieku motivāciju tiešā mērā ietekmē gandarījums un atzinība ($b=0.20$), tas, cik interesants ir pats darbs ($b=0.19$), darba samaksa ($b=0.16$) un tas, vai darbs vecina profesionālo izaugsmi ($b=0.14$). Tātad, lai uzlabotu intelektuālo darbinieku motivācijas līmeni, ir nepieciešams nodrošināt gan iekšējā gandarījuma rašanos, gan arī ārējo atzinību, gan pilnveidot darba saturu, lai tas intelektuālo darbinieku skatījumā būtu interesants, gan nodrošināt atbilstošas darba samaksas līmeni, gan arī jāpanāk, lai darbs veicinātu darbinieka profesionālo izaugsmi.

Savukārt lai uzlabotu intelektuālo darbinieku apmierinātību ar faktoru "Gandarījums un atzinība", ir nepieciešams nodrošināt, lai būtu interesants darbs ($b=0.25$), lai darbiniekam būtu patīkami klienti vai uzdevuma devēji ($b=0.22$), kas, bez šaubām, var nodrošināt pozitīvu atgriezenisko saikni (atzinība, pateicība u.c.), kā arī ir nepieciešams nodrošināt, lai darbiniekam būtu augsts patstāvības līmenis un rīcības brīvība ($b=0.13$) un apmierinātība ar vadītāju ($b=0.10$).

Lai intelektuālo darbinieku darba saturu padarītu interesantāku, ir nepieciešams nodrošināt radošu un novatorisku darba atmosfēru ($b=0.39$), kā arī panākt, lai darbs veicinātu darbinieka profesionālo līmeni ($b=0.27$) un nodrošināt saskarsmes iespējas ($b=0.12$).

Interesanti, ka profesionālo izaugsmi veicinoša darba vērtējumu ietekmē faktors “Gandarījums un atzinība” ($b=0.39$), kā arī faktori “Radoša un novatoriska darba atmosfēra” ($b=0.28$) un “Patstāvība un rīcības brīvība” ($b=0.19$). Tātad, ja nepieciešams pilnveidot intelektuālo darbinieku profesionālo līmeni, ir vitāli nepieciešams nodrošināt patstāvību un rīcības brīvību, radošu un novatorisku darba atmosfēru un atgriezeniski saikni, kas izpaustos kā gandarījums par paveikto un kā ārējā atzinība no klientu, kolēģu vai vadības puses.

Kā liecina modelis, intelektuālie darbinieki var cerēt uz augstāku darba samaksu tad, ja tie gūst gandarījumu ar darbu un saņem ārēju atzinību ($b=0.36$), kā arī tad, ja tiek nodrošināta radoša un novatoriska darba atmosfēra ($b=0.23$).

Modelis arī nedaudz atklāj, kā nodrošināt radošu un novatorisku atmosfēru – nepieciešams nodrošināt, lai darbinieki veiktu darbu, kurā tie spēj gūt gandarījumu un atzinību ($b=0.36$) un arī panākt, lai darbiniekiem būtu patīkami klienti vai uzdevuma devēji ($b=0.27$), kas acīmredzot nodrošina pietiekami daudz rīcības brīvības un neaizmirst izteikt atzinību.

No modelī iekļautajiem elementiem tikai viens – faktors “Radoša un novatoriska darba atmosfēra” – statistiski nozīmīgi ietekmē faktoru “Patstāvība un rīcības brīvība” ($b=0.55$), kas lielā mērā pamato tēzi, ka šie abi elementi intelektuālajā darbā viens bez otra nav iespējami, jo tie viens otru tieši un netieši (caur citiem faktoriem un jautājumiem) ietekmē – jo radošāka un novatoriskāka atmosfēra, jo lielāka rīcības brīvība un patstāvība, un otrādi.

Kā redzams modelī, radoša un novatoriska darba atmosfēra uzlabo arī saskarsmes iespējas ($b=0.39$), taču vadītāja loma un vērtējums intelektuālo darbinieku motivācijas modelī ir visai niecīgs – vadītājs tikai var nodrošināt gandarījuma veidošanos un atzinības izteikšanu ($b=0.10$), bet vadītāja vērtējums zināmā mērā ir atkarīgs no tā, vai viņš spēj nodrošināt radošu un novatorisku darba atmosfēru ($b=0.22$). Vadītāja vērtējumu arī ietekmē tas, vai intelektuālā darba veicējam ir patīkami klienti un uzdevuma devēji ($b=0.40$).

Tātad, lai ietekmētu intelektuālo darbinieku motivācijas līmeni, vadītājam jāērēķinās ar to, ka nepietiek tikai ar kāda viena vai dažu elementu uzlabošanu, bet gan jāaplūko un jāanalizē daudz plašāks motivāciju ietekmējošo faktoru loks un to savstarpējā mijiedarbība.

5.9. Intelektuālo darbinieku vadīšanas principu un metožu ieviešana

Kā liecina autora pierādītās hipotēzes un modeļi, pastāvošās vadīšanas metodes nav piemērotas intelektuālo darbinieku vadīšanai, jo neveicina šo darbinieku vēlmi pašiem rūpēties par sava darba ražīguma paaugstināšanu. Līdzīgi kā vadībzinību klasiķis F. Teilors

saskārās ar lielu pretestību, jo īpaši – no darbinieku puses, ieviešot praksē savus zinātniskās vadīšanas principus, autora priekšlikumiem vislielākā pretestība varētu būt sagaidāma tieši no vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, jo autora priekšlikumi paredz vadīšanu pārveidot par atbalsta funkciju ar daudz šaurākām pilnvarām, kur intelektuālie darbinieki varētu izvēlēties gan vadības pakalpojuma sniedzēju, gan arī veikt tā darba novērtēšanu un kontroli vai pat atteikties no kāda vadītāja pakalpojumiem vispār.

Pēc autora domām, ir nepieciešams turpināt pētījumus par intelektuālajiem darbiniekiem atbilstošāko vadīšanas principu ieviešanas nodrošināšanas iespējām Latvijas intelektuālajās organizācijās un intelektuālajās struktūrvienībās, taču, pēc autora domām, kā iespējamie virzieni intelektuālo darbinieku vadīšanas metožu un principu ieviešanai makroekonomiskajā līmenī būtu sekojoši:

- Ekonomikas ministrijai jā sagatavo darbības programma intelektuālā darba ražīguma pieauguma veicināšanai Latvijā, kas nodrošinātu gan valsts ekonomikas, gan Latvijas intelektuālo organizāciju konkurētspējas pieaugumu, gan ilgtermiņā dotu iespēju paaugstināt arī intelektuālo darbinieku darba samaksu un dzīves līmeni. Kā pirmie soļi šādas programmas izstrādei būtu Latvijas intelektuālo darbinieku darba ražīguma izpēte (pētījums) dažādās intelektuālā darba jomās, kas ļautu veikt salīdzinājumu ar citām ES valstīm un īpaši problemātiskām jomām/nozarēm sniegt valsts budžeta un ES fondu finansiālo atbalstu intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanas pasākumu realizācijai. Jāņem vērā tas, ka tieši valsts ir viens no lielākajiem intelektuālo darbinieku darba devējiem, tādēļ jāpievērš uzmanība arī valsts iestādēs un organizācijās strādājošo intelektuālo darbinieku darba ražīguma paaugstināšanas problemātikai;
- Ir nepieciešams pilnveidot ar vadīšanas studijām saistītās augstākās izglītības programmas, ietverot tajās intelektuālā kapitāla, intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas metožu izpēti, tādējādi veidojot jaunu vadītāju paaudzi, kura saprot šo elementu nozīmīgumu un vadīšanas specifiku. Savukārt, lai nodrošinātu arī esošo vadītāju informētību un izpratni par šiem jautājumiem, Izglītības un zinātnes ministrijai sadarbībā ar Latvijas augstskolām jāizstrādā un jāievieš mūžizglītības veicināšanas programma, dodot iespēju ikvienam intelektuālajam darbiniekam (t.sk. vadītājam), kas iepriekš jau ieguvis augstāko izglītību, papildināt savas zināšanas visas darba dzīves laikā.

Uzņēmumu (organizāciju) līmenī visieinteresētākie intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanā ir gan intelektuālie darbinieki (pie nosacījuma, ja tiek pilnveidota to motivācijas sistēma paaugstināt savu darba ražīgumu), gan šo uzņēmumu (organizāciju) augstākā līmeņa vadītāji un īpašnieki, kas tiem dotu iespēju vairot sev piederošo (vai pārvaldāmo) organizāciju intelektuālo kapitālu un tirgus vērtību, kā arī ļautu samazināt izmaksas un paaugstināt organizāciju konkurētspēju un peļņu uz intelektuālā darba ražīguma pieauguma rēķina. Tieši augstākā līmeņa vadītājiem ir jānonāk pie atziņas, ka pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu, tādēļ nepieciešams veikt kardinālas izmaiņas savu intelektuālo darbinieku vadīšanas principos un metodēs.

Kā iespējamie soļi autora pētījuma rezultātā izstrādāto modeļu un priekšlikumu īstenošanai konkrēta uzņēmuma (organizācijas) līmenī būtu sekojoši:

- Uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem jāizstrādā un jāievieš konkrētam uzņēmumam atbilstošu intelektuālā kapitāla novērtēšanas sistēmu, kas dotu iespēju sekot intelektuālā kapitāla vērtības izmaiņu dinamikai;
- Jāpapildina uzņēmumu personālvadības funkcijas saturs, iekļaujot tajā intelektuālo darbinieku vadītāju apmācību par intelektuālā darba specifiku, vadīšanas īpatnībām un darba ražīguma paaugstināšanas nepieciešamību, kā arī vadīšanā izmantojamajām metodēm un principiem;
- Personālvadības struktūrvienībām jāizstrādā un jāievieš intelektuālo darbinieku vadītāju novērtējuma sistēma, izmantojot autora izstrādāto ***vadītāja vērtējumu ietekmējošo faktoru modeli***, lai noskaidrotu, kuri vadītāji un to sniegums apmierina intelektuālos darbiniekus, bet kuri – ne. Šāda analīze dotu iespēju uzņēmuma augstākajai vadībai izlemt, kuri intelektuālo darbinieku vadītāji var turpināt veikt savus pienākumus, kuriem nepieciešams uzlabot savu sniegumu noteiktās jomās (piemēram, pilnveidot savu spēju uzklaut un atbalstīt darbinieku iniciatīvu), bet kuri vadītāji nav piemēroti intelektuālo darbinieku vadīšanai un to vietā jāizraugās jauni.
- Intelektuālo organizāciju vadīšanas sistēmu izmaiņu sākuma periodā ir lietderīgi izmantot formālās plānošanas metodes, jo būtiski mainās vadīšanas saturs. Tādēļ katram intelektuālo darbinieku vadītājam jāizstrādā un jāievieš praksē plāns, kas paredz, kā katram intelektuālajam darbiniekam ir iespējams tā darba saturā ieviest uzņēmējam raksturīgās iezīmes: rīcības brīvība darba metožu izvēlē,

iespējas pašam realizēt idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, vienlaikus nodrošinot ilgtermiņa stabilitāti darba apjoma un samaksas jomā. Kā plāna neatņemamai sastāvdaļai ir jābūt arī nepieciešamā atbalsta (t.sk. mācību) nodrošināšana, lai intelektuālie darbinieki zinātu, kā savas jaunās pilnvaras izmantot;

- Uzņēmuma personālvadības nodaļai kopīgi ar intelektuālajiem darbiniekiem un to vadītājiem jāizstrādā darbības plāns, kurš paredz, kā intelektuālie darbinieki pakāpeniski no sava vadītāja pārņem pilnvaras un resursus sava darba veikšanai un organizēšanai, kā arī ar kādiem nosacījumiem šie neatkarīgie darbinieki savus pakalpojumus sniedz iekšējiem vai ārējiem klientiem;
- Uzņēmuma personālvadības struktūrvienībām ir jāizstrādā intelektuālo darbinieku iekšējo un ārējo motivāciju novērtējuma metodika, savukārt intelektuālo darbinieku vadītājiem regulāri jāveic pārrunas ar katru no saviem intelektuālajiem darbiniekiem, lai noskaidrotu to motivāciju pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktorus un veiktu uzlabojumus šo darbinieku motivācijas sistēmā. Kā vispārējās problēmas, kas raksturīgas lielākajai daļai Latvijas intelektuālo darbinieku un kuras, visticamāk, būs sastopamas lielākajā daļā Latvijas uzņēmumu, ir saistītas ar atbilstošas darba samaksas nodrošināšanu, atgriezeniskās saiknes nodrošināšanu (iespēja redzēt sava darba rezultātus) un profesionālās izaugsmes nodrošināšanu, taču jāņem vērā, ka motivācija nav statiska un tā laika gaitā var mainīties, tādēļ motivācijas izpētes regularitātei ir būtiska loma. Motivācijas sistēmas prioritāšu noteikšanai autors ir izstrādājis un piedāvā izmantot motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi;
- Ņemot vērā motivācijas nozīmi intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanas nodrošināšanai, personālvadības struktūrvienībām nepieciešams pilnveidot intelektuālo darbinieku motivācijas sistēmu, lai intelektuālie darbinieki būtu finansiāli ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu;
- Uzņēmuma personālvadības struktūrvienībai sadarbībā ar intelektuālajiem darbiniekiem un to vadītājiem jāizstrādā un jāievieš vadīšanas kā atbalsta funkcijas sniegšanas procedūras paredzot, kādā veidā intelektuālie darbinieki savam vadītājam uzdod veikt noteiktus darbus vai uzdevumus un kādā veidā tiek veikta šī darba kontrole, kādā veidā puses vienojas par pasūtījumu izpildes

nosacījumiem (termiņi, izmaksas u.c.) un kā tiek veikta šo pakalpojumu apmaksā;

- Intelektuālo darbinieku vadītājiem jāuzsāk jaunas – intelektuālo darbinieku zināšanu vadīšanas – funkcijas veikšana. Zināšanu vadīšanas funkcijas saturā ietilpst zināšanu apguves un apmaiņas sistēmas izveide un attīstīšana (iekšējie zināšanu apmaiņas portāli, datubāzes, mācību kursu, semināru, konferenču apmeklēšanas plānošana, profesionālās literatūras, periodikas un citu materiālu nodrošināšana u.c.). Tāpat ir jāveic dziļāki pētījumi par to, kā motivēt intelektuālā darba veicējus dalīties ar zināšanām, kas ir to rīcībā, ieviešot savas pieredzes vai zināšanu aprakstus publiski pieejamās datubāzēs un portālos.

Pēc autora domām, ir nepieciešams turpināt pētījumus par intelektuālajiem darbiniekiem atbilstošāko vadīšanas principu ieviešanas nodrošināšanas iespējām Latvijas intelektuālajās organizācijās un intelektuālajās struktūrvienībās, taču intelektuālo darbinieku vadīšanas metožu un principu ieviešanai ir nepieciešams realizēt virkni pasākumu gan makroekonomiskajā, gan atsevišķu organizāciju vadīšanas līmenī (skat. priekšlikumus).

Veicamo pasākumu tādas vadīšanas sistēmas izveidei, kas nodrošinātu intelektuālajiem darbiniekiem daudz plašākas pilnvaras un uzlabotu motivāciju pašiem rūpēties par sava darba ražīgumu, nav maz. Tāpat, katrs no autora norādītajiem veicamajiem darbiem vadīšanas sistēmas pārveidē prasa padziļinātus pētījumus un detalizētu atsevišķu posmu ieviešanas metodiku izstrādi un domāšanas izmaiņas. Tas nozīmē, ka pārmaiņu process būs pakāpenisks. Mūsdienās vērtīgākais resurss ir zināšanas, savukārt zināšanas pieder noteiktam indivīdam. Tikai tad, kad zināšanu īpašnieks attiecībā pret fiziskā kapitāla īpašnieku būs dominējošā stāvoklī, nevis otrādi, ir sagaidāms, ka zināšanu turētāji – intelektuālie darbinieki – savas zināšanas būs ieinteresēti ieguldīt sava darba ražīguma paaugstināšanai.

Secinājumi un priekšlikumi

Izstrādājot promocijas darbu, autors ir nonācis pie šādiem **secinājumiem**:

1. Mūsdienās zināšanas kļūst par nozīmīgāko pievienotās vērtības veidotāju, iezīmējot jaunas – zināšanu ekonomikas – laikmeta sākumu. Reagējot uz šīm pārmaiņām, mainās arī organizācijas – arvien lielāku organizāciju vērtības daļu veido intelektuālais kapitāls. Kā intelektuālā kapitāla pamatelementus autors izvirza cilvēku kapitālu, organizatorisko kapitālu un tirgus kapitālu;
2. Intelektuālā kapitāla nozīmes pieaugums rada jauna tipa organizācijas – intelektuālās organizācijas, kā arī intelektuālās struktūrvienības tradicionālo organizāciju ietvaros. Intelektuālā organizācija ir tāda tipa organizāciju, kuras pastāvēšana ir pilnībā atkarīga no organizācijas darbinieku zināšanām un garīgajām spējām. Intelektuālo organizāciju grupā īpaši jāizdala profesionālo pakalpojumu uzņēmumi, kas ir viena no straujāk augošajām uzņēmumu grupām gan pasaulē, gan Latvijā;
3. Veidojoties un attīstoties intelektuālajām organizācijām un struktūrvienībām, rodas pieprasījums pēc intelektuālajiem darbiniekiem – speciālistiem, kas pievienotās vērtības radīšanai izmanto savas zināšanas un garīgās spējas. Intelektuālo darbinieku skaits strauji aug visās attīstītajās valstīs, to īpatsvars Latvijā pārsniedz 30% no nodarbināto kopskaita;
4. Intelektuālā darba īpatnības, kā arī intelektuālā darba īpatsvara pieaugums kā objektīvu nepieciešamību organizāciju konkurētspējas paaugstināšanā izvirza nepieciešamību nodrošināt intelektuālā darba ražīguma pieaugumu. Lai noskaidrotu Latvijas intelektuālo darbinieku darba ražīgumu pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktorus, autors veica pētījumu, kura rezultātā tika **izvirzītas un pierādītas 6 hipotēzes**.

Priekšlikumi intelektuālo darbinieku vadīšanas teorētiskās bāzes pilnveidošanas jomā: autors ir izstrādājis un piedāvā izmantot ***motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi***, kā arī 3 modeļus:

1. Saskaņā ar ***intelektuālo darbinieku vadītāju vērtējumu ietekmējošo faktoru modeli***, vadītāja vērtējumu ietekmē 3 rādītāji: spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi, spēja uz klausīt un atbalstīt darbinieku iniciatīvu un spēja iedvesmot un aizraut;
2. Iemesli, kādēļ Latvijas intelektuālie darbinieki nav ieinteresēti realizēt idejas sava darba ražīguma paaugstināšanas jomā, ir sekojoši: realizēto ideju darba ražīguma

paaugstināšanas jomā daudzums nedod iespēju tiem vairāk nopelnīt vai uzlabot savas karjeras izaugsmes iespējas organizācijas ietvaros;

3. Saskaņā ar autora izstrādāto *intelektuālo darbinieku darba ražīguma vadīšanas modeli*, intelektuālo darbinieku realizēto ideju darba ražīguma paaugstināšanas jomā ietekmē darba ražīguma paaugstināšanas iespēju apsvēršanas biežums, motivācijas līmenis, personības radošums un novatoriskums, kā arī pilnvaras un resursi veikt uzlabojumus;
4. Saskaņā ar autora izstrādāto *intelektuālo darbinieku motivācijas modeli*, intelektuālo darbinieku motivāciju tiešā mērā visbūtiskāk ietekmē gandarījuma un atzinības saņemšanas iespējas, tas, cik interesants ir pats darbs, cik augsts ir darba samaksas lielums un tas, vai darbs veicina profesionālo izaugsmi.

Autora piedāvātās intelektuālo darbinieku vadīšanas teorētiskās bāzes izmantošanai intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas pilnveidošanas jomā autors ir izstrādājis virkni **priekšlikumu**:

1. Ekonomikas ministrijai jā sagatavo darbības programma intelektuālā darba ražīguma pieauguma veicināšanai Latvijā. Pirmie soļi šādas programmas izstrādei būtu Latvijas intelektuālo darbinieku darba ražīguma izpēte;
2. Ir nepieciešamas izmaiņas ar vadīšanas studijām saistītajās augstākās izglītības programmās, ietverot tajās intelektuālā kapitāla, intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas metožu izpēti. Izglītības un zinātnes ministrijai sadarbībā ar Latvijas augstskolām jāizstrādā un jāievieš mūžizglītības veicināšanas programma, dodot iespēju intelektuālajiem darbiniekiem un to vadītājiem papildināt zināšanas dzīves laikā;
3. Uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem jāizstrādā un jāievieš konkrētam uzņēmumam atbilstoša intelektuālā kapitāla novērtēšanas sistēma, kas dotu iespēju sekot intelektuālā kapitāla vērtības izmaiņu dinamikai;
4. Jāpapildina uzņēmumu personālvadības funkcijas saturs, iekļaujot tajā intelektuālo darbinieku vadītāju apmācību par intelektuālā darba specifiku, vadīšanas īpatnībām un darba ražīguma paaugstināšanas nepieciešamību, kā arī vadīšanā izmantojamajām metodēm un principiem;
5. Personālvadības struktūrvienībām jāizstrādā un jāievieš intelektuālo darbinieku vadītāju novērtējuma sistēma, izmantojot autora izstrādāto vadītāja vērtējumu ietekmējošo faktoru modeli;

6. Intelektuālo organizāciju vadīšanas sistēmu izmaiņu sākuma periodā ir lietderīgi izmantot formālās plānošanas metodes, jo būtiski mainās vadīšanas saturs. Katram intelektuālo darbinieku vadītājam jāizstrādā un jāievieš praksē plāns, kas paredz, kā katram intelektuālajam darbiniekam ir iespējams tā darba saturā ieviest uzņēmējam raksturīgās iezīmes;
7. Uzņēmuma personālvadības struktūrvienībai kopīgi ar intelektuālajiem darbiniekiem un to vadītājiem jāizstrādā darbības plāns, kurš paredz, kā intelektuālie darbinieki pakāpeniski no sava vadītāja pārņem pilnvaras un resursus sava darba veikšanai un organizēšanai un uz kādiem nosacījumiem šie darbinieki sniedz savus pakalpojumus;
8. Uzņēmuma personālvadības struktūrvienībām jāizstrādā intelektuālo darbinieku iekšējo un ārējo motivāciju novērtējuma metodika, bet vadītājiem regulāri jāveic pārrunas ar katru no saviem intelektuālajiem darbiniekiem, lai noskaidrotu to motivāciju pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktorus un veiktu uzlabojumus motivācijas sistēmā. Nozīmīgākās problēmas, kas saistītas ar Latvijas intelektuālo darbinieku motivāciju un kurām vadītājiem jāpievērš īpaša uzmanība, ir atbilstošas darba samaksas, atgriezeniskās saiknes un profesionālās izaugsmes nodrošināšana. Motivācijas sistēmas pilnveidošanai autors piedāvā izmantot **motivācijas faktoru uzlabošanas prioritāšu noteikšanas metodi**;
9. Personālvadības struktūrvienībām nepieciešams pilnveidot intelektuālo darbinieku motivācijas sistēmu, lai intelektuālie darbinieki būtu finansiāli ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu;
10. Uzņēmuma personālvadības struktūrvienībai sadarbībā ar intelektuālajiem darbiniekiem un to vadītājiem jāizstrādā un jāievieš vadīšanas kā atbalsta funkcijas sniegšanas procedūras paredzot, kādā veidā intelektuālie darbinieki savam vadītājam uzdod veikt noteiktus darbus vai uzdevumus un kādā veidā tiek veikta šī darba kontrole, kā arī kādā veidā puses vienojas par pasūtījumu izpildes nosacījumiem;
11. Intelektuālo darbinieku vadītājiem jāuzsāk jaunas – intelektuālo darbinieku zināšanu vadīšanas – funkcijas veikšana, kas ietver zināšanu apguves un apmaiņas sistēmas izveidi un attīstīšanu (iekšējie zināšanu apmaiņas portāli, datubāzes, mācību kursu, semināru, konferenču apmeklēšanas plānošana, profesionālās literatūras, periodikas un citu materiālu nodrošināšana u.c.). Tāpat ir jāveic dziļāki pētījumi par to, kā motivēt intelektuālā darba veicējus dalīties ar zināšanām, kas ir to rīcībā.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Komercedarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 2004. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2005, 659 lpp.
2. Latvijas statistikas gadagrāmata 1995. – R.: LR Valsts statistikas komiteja, 1995. – 324 lpp.
3. Latvijas statistikas gadagrāmata 2004. – R.: LR Centrālā statistikas pārvalde, 2005. – 302 lpp.
4. Profesiju apsekojuma rezultāti Latvijā 1997. gada oktobrī. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 1998, 130 lpp.
5. Profesiju apsekojuma rezultāti Latvijā 2004. gada oktobrī. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2005, 162 lpp.
6. Uzņēmējdarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 1999. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2000, 409 lpp.
7. Uzņēmējdarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 2000. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2001, 413 lpp.
8. Uzņēmējdarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 2001. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2002, 633 lpp.
9. Uzņēmējdarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 2002. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2003, 611 lpp.
10. Uzņēmējdarbības ekonomiskās analīzes rezultāti. 2003. gads. R.: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2004, 639 lpp.
11. Ziņojums par tautsaimniecības attīstību 2002. gada decembris. – R.: LR Ekonomikas ministrija, 2002. – 144 lpp.
12. Ziņojums par tautsaimniecības attīstību 2004. gada decembris. – R.: LR Ekonomikas ministrija, 2004. – 136 lpp.
13. Ziņojums par tautsaimniecības attīstību 2005. gada decembris. – R.: LR Ekonomikas ministrija, 2005. – 143 lpp.
- 2.14. Andersons P. Verdošā nākotne// Kapitāls, 2004. gada janvāris, 21-24. lpp.
- 31.15. Dzene V. Nesteidz inovēt biznesu.//Dienas Bizness, 19.01.2005.- 8. lpp.
- 11.16. Gavare J. Jāuztver zināšanu ekonomikas laika prasības// Dienas bizness, 2004. gada 14. janvāris
17. Gavare J. Prasības uzņēmumu vadītājiem ir mainījušās// Dienas bizness, 2003. gada 8. oktobris
18. Reputācijas TOP100// Lietišķā Diena, laikraksta “Diena” pielikums, 2006. gada 5. jūnijs, 1 – 7. lpp.
19. Vitenburga I. Amerikāņu zīmoli kļūst lētāki// Dienas bizness, 2006. gada 1. augusts, nr. 147(2906). – 8. lpp.
20. Albert M. Effective Management: Readings, Cases, and Experiences. Third Edition.– New York: Harper, Row, Publishers, 1988.– p. 242
21. Alvesson M. Knowledge Work and Knowledge – Intensive Firms. Oxford university press – Oxford, 2004, p. 271
22. Amar A.D. Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity. USA: Quorum Books, 2002, p. 248

- 3.23. Bedeian A. G. Management.– New York: The Dryden Press, 1986.– 671 p.
- 4.24. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium. – London: Thomson Business Press, 1996. – 205 p.
25. Bryman A. Social Research Methods, 2nd edition.–Oxford University Press, 2004.– 592p.
- 5.26. Cialdini R.B. Influence: The Psychology of Persuasion, revised edition.- New York: William Morrow, 1993. – 320 p.
- 6.27. Daft R. L. Management: Fifth Edition. – USA: The Dryden Press, 2000. – 781 p.
- 32.28. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 336 p.
- 33.29. Davis G. Conceptual Model for Research on Knowledge Work. MISRC Working Paper 91-10. – Minnesota: University of Minnesota, 1991.
- 7.30. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2000. – 205 p.
- 8.31. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – New York: Harper Business, 1997. – 225 p.
- 9.32. First European Conference on Knowledge Management, ed. by Remenyi D. – Bled School of Management, Slovenia, 26 – 27 October 2000. – 253 p.
33. Fornell C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience// Journal of Marketing – 1992. – January, 6 – 21 p.
34. Frankfort – Nachmias C., Nachmias D. Research Methods in the Social Sciences, 5th edition. UK: Arnold, 2005. – 600 p.
35. Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. Multivariate Data Analysis: Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998. – 730 p.
- 13.36. Hamel G., Prahalad C.K. Strategic Intent.// Harvard Business Review – 1989. – May – June, 63 – 76 p.
37. Harvard Business Review on Knowledge Management. – USA: Harvard Business, 1998. – 223 p.
38. Horibe F. Managing Knowledge Workers. – Canada: John Wiley & Sons, 1999. – 292 p.
39. Johnson R. A., Wichern D. W. Applied Multivariate Statistical Analysis. USA: Prentice Hall, 1988. – 650 p.
40. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
- 15.41. Klein J., Hiscocks P. Competence Development: a Practical Toolkit. – Chicester: Wiley & Sons, 1994. – 212 p.
- 16.42. Lawrence P. K., Dobler M. Knowledge and Power: The Changing Role of European Intellectuals. – England: Avebury, 1996. – 87 p.
43. Lorsch J.W., Tierney T.J. Aligning the Stars. – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 234 p.
44. Maister D.H. Managing the Professional Service Firm. New York – Free Press, 1997. – 376 p.
45. Malhotra N.K., Birks D.F. Marketing Research: An Applied Approach. – Harlow: Prentice Hall, 2003. – 786 p.
- 17.46. Mastering Management, ed. Dickson T. and Bickerstaffe G.- London: Pitman Publishing, 1997. – 678 p.

- 18.47. Nelson R., Winters S. An Evolutionary Theory of Economic Change. – USA: Harvard University Press, 1982. – 437 p.
48. Nonaka I. The Knowledge – Creating Company.// Harvard Business Review – 1991. – November-December, 96 – 104 p..
49. Purser E.P, Cabana S. The Self Managing Organization. – New York: The Free Press, 1998. – 358 p.
50. Research Strategies in the Social Sciences, A Guide to New Approaches. Ed. by Scarborough E. and Tanenbaum E. – Oxford: Oxford University Press, 1998. – 316 p.
- 20.51. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L. Intellectual capital. – London: Macmillan Press Ltd., 1997. – 143 p.
- 21.52. Semler R. Maverick. – USA: Warner Books, 1993. – 335 p.
- 22.53. Senge P. M. The Fifth Discipline. – Great Britain: Century Business, 1997. – 424 p.
54. Timm N.H. Applied Multivariate Analysis. Pittsburg: Springer, 2002. – 693 p.
- 23.55. Webber A. What's so new about the new economy?// Harvard Business Review – 1993. – January – February, 4 – 12 p.
- 24.56. Latvijā liels vadītāju skaits [tiešsaite]. Rīga: Leta, 2006 – [atsauce 20.02.2006]. Pieejams internetā: www.leta2000.com/latvian/arhivs/arhiveitem.asp
57. Pasaules vērtīgākie zīmoli 2006. gadā [tiešsaite]. Rīga: Leta, 2006 – [atsauce 13.04.2006]. Pieejams internetā: www.nozare.lv
58. Stock chart [tiešsaite]. USA: General Electric, 2006 – [atsauce 01.05.2006]. Pieejams internetā: http://www.ge.com/en/company/investor/chart_module.htm?qm_page=1977

NEPUBLICĒTIE AVOTI

- 35.59. Beers M.C., Davenport T.H., Jarvenpaa S.L. Improving knowledge work. Center for Business Innovations, Ernst & Young LLP, 1996. – 30 p.
60. Latvenergo tēla pētījums par 2003. gadu (pētījuma veicējs – SKDS).
- 30.61. LR Centrālās statistikas pārvaldes uzņēmumu apsekojumu dati 1999 – 2004.

Pielikumi

1. pielikums. Interviju ceļvedis

1. Kāda ir Jūsu attieksme pret Jūsu organizācijas vīziju, misiju un stratēģiju? // a) vai Jūs esat par to informēti; b) vai tiek iesaistīti stratēģijas plānošanā; c) vai saskatāt tajā nepilnības; d) neuzskatāt par sev saistošu?
2. Kurš pieņem ikdienas lēmumus, kas skar tieši Jūs vai Jūsu darbu? // a) pats vai vadītājs; b) kā vērtējat šos lēmumus (pareizi, godīgi, kļūdaini u.c.)
3. Kā Jūs domājat, kas ir Jūsu uzņēmuma konkurētspējas pamatā (ar ko Jūsu uzņēmums ir labāks par konkurentiem)?
4. Ja Jums būtu izvēles iespējas, vai Jūs labprātāk būtu algots darbinieks vai arī individuāls uzņēmējs, kas savus pakalpojumus pārdod savam darba devējam? Kāpēc?
5. Vai darbā, ko Jūs veicat, būtu nepieciešams veikt kādas izmaiņas, lai tas Jums šķistu interesantāks un motivējošāks? Ja jā, kādas? // a) plašākas pilnvaras pieņemt lēmumus; b) plašākas pilnvaras pieņemt lēmumus; c) iespējas pašam izvēlēties speciālistus, kurus piesaistīt darba veikšanai; d) iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentam; e) veicamā darba daudzveidība ir jāpalielina vai jāsamazina u.t.t.
6. Ja kādam darbam, ko Jūs veicat, vai projektam, ko Jūs vadāt, ir nepieciešama citu speciālistu piesaiste, vai Jūs pats varat izvēlēties, kurus speciālistus iesaistīt un ar kuriem strādāt kopā?
7. Vai Jūsu darbavietā ir kādi darba apstākļi vai nosacījumi, kas traucē Jums strādāt radošāk un efektīvāk? Kādi?
8. Vai savā darbā Jūs esat atkarīgs no citiem darbiniekiem (viņu darba rezultātiem), kurus nevarat ietekmēt (piemēram, lai darbu veiktu kvalitatīvāk, radošāk, noteiktajā termiņā u.tml.)?
9. Vai kopumā Jūs varētu teikt, ka strādājat kopā ar izciliem profesionāļiem, kurus Jūs cienāt un no kuriem var mācīties?
10. Vai Jums ir iespējas uzzināt jaunākās tendences savā nozarē un profesijā, apmeklējot kursus, seminārus, konferences u.t.t.
11. Kā Jūs raksturotu organizācijas kultūru: a) pieejami, atsaucīgi un izpalīdzīgi kolēģi un vadība; b) draudzīga gaisotne kolektīvā; c) visi ir vienlīdzīgi (vai arī pastāv "augšas" un

“apakšas”); d) dominē kolektīvais vai individuālais darbs; e) vērtība ir profesionalitātei, nevis ieņemamajam amatam; f) pastāv veselīga konkurence par labākajiem rezultātiem; g) tiek atbalstīta radoša darbība, jaunas idejas.

12. Vai Jums ir iespēja (un kādā veidā) uzzināt par citu kolēģu pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā? Ja jā, kādā veidā Jūs par to uzzināt?
13. Lūdzu, nosauciet dažas situācijas, kurās Jūs esat bijis ļoti gandarīts par savu darbu organizācijā?
14. Lūdzu, nosauciet dažas situācijas, kurās Jūs esat izjutis lielu neapmierinātību ar savu darbu organizācijā?
15. Kas Jūs visvairāk motivē strādāt radošāk, inovatīvāk un efektīvāk?
16. Kā Jūs vērtējat patreizējo darba samaksas sistēmu Jūsu organizācijā?
17. Kas ir 3 svarīgākie mērķi, kādēļ Jūs strādājat?
18. Kā Jūs jūtaties, ja kaut kas Jums darbā nav izdevies? Kādus secinājumus izdarāt?
19. Vai Jums pirms sava darba uzsākšanas ir zināmi kritēriji, pēc kuriem Jūsu darbs tiks vērtēts? Kas šos kritērijus izstrādā?
20. Kurš, pēc Jūsu domām, varētu visefektīvāk veikt Jūsu darba kontroli?
21. Kāda ir Jūsu attieksme pret tiem, kas kontrolē Jūsu darbu?
22. Vai Jums ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai iesaistīšanās, veicot noteiktu darbu, Jūsu darba sekmīgai izpildei?
23. Kas būtu svarīgākie vadītāja pienākumi un uzdevumi, kurus Jūs no tiem sagaidītu?
24. Ja Jūsu kolektīvā izceļas konflikti, tad kādi ir visbiežākie šo konfliktu cēloņi?
25. Kāda veida papildus pakalpojumi, informācija, tehnoloģijas, iekārtas, inventārs u.t.t. Jums būtu nepieciešams, lai Jūs varētu strādāt vēl efektīvāk?
26. Kā, pēc Jūsu domām, var novērtēt Jūsu darba ražīgumu? Kādi būtu svarīgākie darba ražīguma novērtēšanas kritēriji?

2. pielikums. Kvantitatīvā pētījuma aptaujas anketa un rezultāti

Dati norādīti procentos, n=379.

1.1. Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs patreizējā darbavietā apsverat sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas:

1- gandrīz nekad	2- pāris reizes gadā	3- gandrīz katru mēnesi	4- vairākas reizes mēnesī	5- vairākas reizes nedēļā
9%	26%	31%	18%	16%

1.2. Vai daudz ideju par darba ražīguma paaugstināšanu esat realizējis:

1- pēdējā gada laikā nevienu	2- pēdējā gada laikā kādas 2...3	3- pēdējā gada laikā kādas 4...12	4- ik mēnesi 1...3	5- ik nedēļu 1 vai vairāk
19%	44%	17%	15%	4%

1.3. Lūdzu, novērtējiet, kuri faktori Jūs ir visvairāk pamudinājuši realizēt savas idejas darba ražīguma paaugstināšanas jomā?

		1- pilnībā nepiekrītu	2- drīzāk nepiekrītu	3- kā kuro reizi	4- drīzāk piekrītu	5- pilnībā piekrītu
1.3.1	Tas ļauj man vairāk nopelnīt	23%	13%	25%	15%	23%
1.3.2	Tas uzlabo manu konkurētspēju un vērtību darba tirgū	8%	7%	19%	35%	30%
1.3.3	Tas pozitīvi ietekmē manu karjeru	6%	6%	18%	35%	36%
1.3.4	Mana būtība ir būt radošam un inovatīvam	4%	8%	26%	30%	32%
1.3.5	Man patīk sacensties un pārspēt citus	13%	12%	31%	23%	21%

1.4. Lūdzu, novērtējiet, kuri faktori Jūs ir visvairāk atturējuši no savu ideju par darba ražīguma paaugstināšanu ieviešanas:

		1- pilnībā nepiekrītu	2- drīzāk nepiekrītu	3- kā kuro reizi	4- drīzāk piekrītu	5- pilnībā piekrītu
1.4.1	Tādas pilnvaras un resursi ir tikai vadībai	11%	17%	32%	21%	19%
1.4.2	Es no tā neko finansiālā jomā neiegūšu	10%	18%	28%	21%	22%
1.4.3	Pagātnes negatīvā pieredze	18%	25%	29%	21%	8%
1.4.4	Laika trūkums	8%	14%	30%	30%	18%

1.5. Ja paaugstinātos Jūsu darba ražīgums, tad ieguvējs finansiālā jomā būtu:

1- tikai darba devējs	2- lielākoties darba devējs	3- Jūs un darba devējs vienlīdzīgi	4- lielākoties Jūs pats	5- tikai un vienīgi Jūs pats
18%	37%	36%	7%	2%

2.1. Kādā situācijā Jūs būsiat vairāk ieinteresēti paaugstināt savu darba ražīgumu:

2.1.1	Jums ir dota pilna rīcības brīvība darba metožu izvēlē (68%)	Vai	Jums ir jāvadās pēc precīzi izstrādātām instrukcijām (19%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (13%)
2.1.2	Savas idejas Jūs pats varat realizēt (68%)	Vai	Savas idejas Jums jānodod izskatīšanai vadībai (23%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (8%)
2.1.3	Ar pasūtītāju Jūs vienojaties par veicamā darba apjomu, termiņiem un samaksu (54%)	Vai	Kāds cits (piem., vadība) vienpusēji nosaka, cik daudz resursu (laiks, samaksa u.c) Jums tiks piešķirti Jūsu darba veikšanai (21%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (25%)
2.1.4	Ja darba veikšanas laikā Jums izdodas paaugstināt resursu (laika, iekārtu, materiālu, finanšu u.c.) izmantošanas efektivitāti, tad ietaupītos resursus varat izmantot pēc saviem ieskatiem (57%)	Vai	Ja darba veikšanas laikā Jums izdodas paaugstināt resursu (laika, iekārtu, materiālu, finanšu u.c.) izmantošanas efektivitāti, tad ietaupītie resursi nonāk uzņēmuma rīcībā un tiek izmantoti pēc vadības ieskatiem (20%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (24%)
2.1.5	Strādājot savā privāto uzņēmumā (64%)	Vai	Strādājot algotu darbu (28%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (8%)
2.1.6	Pastāv konkurence uz amatu vai veicamajiem darbiem (37%)	Vai	Ir stabils amats ar garantētu darba apjomu un samaksu (52%)	Vai	Nevienā no minētajām situācijām (11%)

3.1. Pie citiem vienādiem nosacījumiem Jūs labprātāk strādātu darbavietā, kurā

3.1.1	Jums ir tiesības pieņemt lēmumus, kā darbu veikt un organizēt (85%)	Vai	Cits Jūsu vietā pieņem lēmumus un Jums paziņo, kā darbs veicams (15%)
3.1.2	Jūs pats varat izvēlēties, kurus speciālistus piesaistīt (82%)	Vai	Jums jāstrādā kopā ar tiem, ko nozīmējis vadītājs vai ko nosaka organizatoriskā struktūra (18%)
3.1.3	Pirms darba uzsākšanas Jums ir precīzi zināms budžets, kas paredzēts darba veikšanai, un Jūs varat izplānot, kā to izmantot (75%)	Vai	Jūs darāt darbu, bet lēmumus, kas attiecas uz finansēm, pieņem kāds cits (25%)

3.2. Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs saskaraties ar dažādām organizatoriska rakstura problēmām, kas traucē Jūs strādāt efektīvāk?

		1-ļoti reti	2-retāk kā reizi mēnesī	3-vienu vai vairākas reizes mēnesī	4-vienu vai vairākas reizes nedēļā	5-gandrīz katru dienu
3.2.1	Neskaidri darba pienākumi	34%	19%	25%	12%	10%
3.2.2	Slikta koordinācija starp darbiniekiem	21%	23%	28%	17%	11%
3.2.3	Telpu šaurība vai nepiemērotība	54%	15%	11%	6%	14%
3.2.4	Neatbilstošas vai novecojušas iekārtas (t.sk. datori, programmatūra)	44%	17%	15%	10%	14%
3.2.5	Pārslodze darbā vai laika trūkums	11%	20%	23%	23%	22%
3.2.6	Darbinieku trūkums	32%	21%	17%	18%	12%
3.2.7	Birokrātiskas procedūras un formalitātes	18%	18%	21%	17%	27%
3.2.8	Nepārdomāta finanšu resursu sadale	33%	24%	21%	11%	12%
3.2.9	Citu darbinieku neizdarība vai termiņu neievērošana, vai darbu nekvalitatīva izpilde	19%	21%	26%	22%	13%

3.3. Vai atbalstāt Jūsu uzņēmuma (organizācijas) stratēģiju?

- Jā, atbalstu (60%)
- Nē, neatbalstu (23%)
- Neesmu par to informēts (17%, uz 4.1)

3.4. Vai esat ticis iesaistīts sava uzņēmuma (organizācijas) stratēģijas izstrādē:

- Jā (100%)
- Nē (0%)

4.1. Lūdzu, novērtējiet, kādi kritēriji ir būtiski, lai veicamais darbs priekš Jums būtu motivējošs:

		1-pilnīgi nebūtiski	2-diezgan nebūtiski	3-samērā būtiski	4-būtiski	5-ļoti būtiski
4.1.1	Interesants darbs	1%	0%	7%	29%	63%
4.1.2	Patstāvīgs darbs	0%	4%	12%	32%	52%
4.1.3	Darbs veicina manu profesionālo izaugsmi	1%	1%	10%	34%	54%
4.1.4	Plaša rīcības brīvība	2%	6%	29%	36%	28%
4.1.5	Saskarsmes iespējas	2%	8%	23%	32%	34%
4.1.6	Iespēja izmēģināt ko jaunu	1%	7%	27%	38%	27%
4.1.7	Patīkams klients vai darba pasūtītājs	3%	9%	22%	32%	33%
4.1.8	Vadītājs, ar kuru patīkami strādāt kopā	0%	2%	9%	26%	62%
4.1.9	Radoša atmosfēra	0%	5%	21%	37%	37%
4.1.10	Atbilstoša darba samaksa	1%	1%	3%	15%	80%
4.1.11	Iespēja redzēt sava darba rezultātus	0%	2%	7%	34%	57%
4.1.12	Iespēja gūt atzinību	2%	5%	21%	28%	44%

4.2. Vai Jūs būtu ar mieru strādāt ļoti labi apmaksātu darbu zinot, ka šis darbs priekš Jums būs:

		1-labprāt pieņemtu šādu darba piedāvājumu	2-pieņemtu šādu piedāvājumu, bet ne uz ilgu laiku	3-noraidītu šādu piedāvājumu
4.2.1	neinteresants	16%	68%	17%
4.2.2	darbs, kur Jums nav nekādu lēmumu pieņemšanas tiesību	24%	52%	24%
4.2.3	darbs, kurā atzinības vietā Jūs regulāri saņemat pārmetumus	2%	15%	83%
4.2.1	darbs, kurš neveicina Jūsu profesionālo izaugsmi	11%	57%	31%

4.3. Vai Jūs būtu ar mieru strādāt Jūsu sapņu darbu, ja darba samaksas līmenis par šī darba veikšanu būtu zems:

- 1-labprāt pieņemtu šādu darba piedāvājumu (13%)
- 2-pieņemtu šādu piedāvājumu, bet ne uz ilgu laiku (56%)
- 3-noraidītu šādu piedāvājumu (31%)

4.4. Lūdzu novērtējiet, cik augsts kopumā ir Jūsu darba motivācijas līmenis patreizējā darbavietā?

1- ļoti zems	2- diezgan zems	3-neitrāls - nav nedz augsts, nedz zems	4- augsts	5- ļoti augsts
4%	14%	48%	29%	4%

4.5. Kā Jūs vērtētu savu darbu patreizējā darbavietā (5 punktu skalā):

		5	4	3	2	1	Vidējais	
4.5.1	Interesants darbs						3.74	Garlaicīgs darbs
4.5.2	Patstāvība						3.51	Atkarība no citiem
4.5.3	Darbs veicina profesionālo izaugsmi						3.35	Darbs neveicina profesionālo izaugsmi
4.5.4	Rīcības brīvība						2.90	Darbs saskaņā ar instrukcijām
4.5.5	Saskarsmes iespējas						3.97	Saskarsmes iespēju trūkums
4.5.6	Iespējas izmēģināt ko jaunu						3.13	Rutīna
4.5.7	Patīkami klienti vai uzdevuma devēji						3.27	Nepatīkami klienti vai uzdevuma devēji
4.5.8	Labs tiešais vadītājs						3.69	Slikts tiešais vadītājs
4.5.9	Radoša darba atmosfēra						3.16	Birokrātiska darba atmosfēra
4.5.10	Augsta darba samaksa						2.97	Zema darba samaksa
4.5.11	Iespēja gūt gandarījumu no darba rezultātiem						3.27	Darba rezultātā nerodas nekas tāds, par ko varētu izjust gandarījumu
4.5.12	Iespēja gūt atzinību						3.17	Nav iespēju gūt atzinību

5.1. Kuram Jūsu organizācijā ir pilnvaras un resursi organizatorisku problēmu risināšanai?

- Vadītājiem (84%)
- Katram darbiniekam individuāli (15%)
- Nevienam (2%)

5.2. Kā Jūs vērtējat savu tiešā vadītāja sniegumu sekojošās jomās:

		1- Ļoti vāji	2- Vāji	3- Viduvēji	4- Labi	5- Teicami
5.2.1	Spēja atrisināt organizatoriska rakstura jautājumus, kas ir viņa pārziņā	6%	10%	22%	44%	18%
5.2.2	Spēja precīzi definēt Jūsu darba mērķus un konkrētus uzdevumus	7%	12%	24%	41%	16%
5.2.3	Spēja apvienot dažādus viedokļus un izvirzīt kopēju mērķi	7%	12%	28%	39%	14%
5.2.4	Spēja iedvesmot un aizraut	12%	18%	33%	23%	14%
5.2.5	Spēja uzklaustīt un atbalstīt darbinieku iniciatīvu	9%	14%	28%	32%	17%
5.2.6	Spēja noteikt kritērijus, pēc kuriem Jūsu darbs tiks vērtēts	10%	19%	29%	30%	12%
5.2.7	Prasme veidot kolektīvu	11%	16%	31%	29%	14%
5.2.8	Prasme izteikt atzinību	9%	20%	25%	31%	15%
5.2.9	Prasme izteikt kritiku	6%	12%	27%	30%	25%

6.1. Lūdzu, novērtējiet, cik bieži Jūs uzzināt par jaunākajām metodēm, atklājumiem vai tendencēm savā profesijā vai darbības nozarē salīdzinājumā ar vadošajiem Jūsu profesijas pārstājiem Latvijā?

1-tikpat kā neko neuzzinu	2-retāk kā citi manas profesijas pārstāvji	3- aptuveni tikpat bieži kā citi manas profesijas pārstāvji, taču retāk nekā vadošie manas profesijas pārstāvji	4-tikpat bieži kā citi vadošie manas profesijas pārstāvji	5-biežāk kā citi vadošie manas profesijas pārstāvji
37%	39%	10%	7%	6%

6.2. Cik lielā apmērā Jums ir nodrošinātas iespējas uzzināt par citu kolēģu pieredzi, risinot līdzīgas problēmas vai veicot līdzīgu darbu kā Jūs?

		1- šādu iespēju nav vispār	2- šādas iespējas ir pāris reizes gadā	3- šādas iespējas ir gandrīz katru mēnesi	4- šādas iespējas ir gandrīz katru nedēļu	5- šādas iespējas ir gandrīz katru dienu
6.2.1	Darba apspriedēs un semināros	26%	31%	26%	12%	5%
6.2.2	Konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma	36%	43%	16%	3%	2%
6.2.3	Avīzēs, žurnālos, specializētā literatūrā	14%	22%	30%	18%	15%
6.2.4	Neformālā ceļā	5%	21%	23%	23%	28%
6.2.5	Specializētās uzņēmuma datubāzēs vai iekšējā portālā	33%	15%	16%	15%	21%

6.3. Kurš Jūsu organizācijā nodarbojas ar zināšanu vadīšanas jautājumu risināšanu (pieredzes apmaiņa, semināri, konferences, pieeja labākās prakses aprakstiem, jaunākajiem atklājumiem un metodēm nozarē u.t.t.):

- Personāldaļa (29%)
- Katrs vadītājs attiecībā uz savu struktūrvienību (41%)
- Katrs darbinieks individuāli (17%)
- Nevieni (12%)

3. pielikums. Galveno komponentu analīzes aprēķini un rezultāti

Faktors "Gandarījuma un atzinība"

Communalities

	Initial	Extraction
4.5.11. Iespēja gūt gandarījumu no darba rezultātiem	1	0.84
4.5.12. Iespēja gūt atzinību	1	0.84

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.68	83.98	83.98	1.68	83.98	83.98
2	0.32	16.02	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
4.5.11. Iespēja gūt gandarījumu no darba rezultātiem	0.92
4.5.12. Iespēja gūt atzinību	0.92

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Faktors "Radoša un novatoriska darba atmosfēra"

Communalities

	Initial	Extraction
4.5.6. Iespējas izmēģināt ko jaunu	1	0.79
4.5.9. Radoša darba atmosfēra	1	0.79

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.58	78.97	78.97	1.58	78.97	78.97
2	0.42	21.03	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
4.5.6. Iespējas izmēģināt ko jaunu	0.89
4.5.9. Radoša darba atmosfēra	0.89

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Faktors "Patstāvība un rīcības brīvība"

Communalities

	Initial	Extraction
4.5.2. Patstāvība	1	0.73
4.5.4. Rīcības brīvība	1	0.73

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.46	72.85	72.85	1.46	72.85	72.85
2	0.54	27.15	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
4.5.2. Patstāvība	0.85
4.5.4. Rīcības brīvība	0.85

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

4. pielikums. Modeļu atbilstības rādītāji

Intelektuālo darbinieku vadītāju vērtējuma modelis:

Rādītājs	Pieļaujamais atbilstības līmenis [35, 653-661]	Sasniegtais līmenis	Atbilstība vai neatbilstība
GFI (goodness-of-fit index – angļu val.)	Tuvāk 1 – augstāka, tuvāk 0 – zemāka atbilstība	GFI=0.987	atbilst
RMSEA (root mean square error of approximation – angļu val.)	RMSEA ≤ 0.08	RMSEA=0.052	atbilst
TLI (Trucker-Lewis index – angļu val.)	TLI ≥ 0.90	TLI=0.985	atbilst
NFI (Normed fit index)	NFI ≥ 0.90	NFI=0.991	atbilst
AGFI (adjusted goodness-of-fit index)	AGFI ≥ 0.90	AGFI=0.949	atbilst
Normētais χ^2 (normed chi-square – angļu val.)	Normētais χ^2 : apakšējā robeža: 1.0, augšējā robeža: 5.0	Normētais $\chi^2=2.019$	atbilst

Intelektuālo darbinieku motivācijas modelis:

Rādītājs	Pieļaujamais atbilstības līmenis [35, 653-661]	Sasniegtais līmenis	Atbilst vai neatbilst
GFI (goodness-of-fit index – angļu val.)	Tuvāk 1 – augstāka, tuvāk 0 – zemāka atbilstība	GFI=0.978	atbilst
RMSEA (root mean square error of approximation – angļu val.)	RMSEA ≤ 0.08	RMSEA=0.048	atbilst
TLI (Trucker-Lewis index – angļu val.)	TLI ≥ 0.90	TLI=0.97	atbilst
NFI (Normed fit index)	NFI ≥ 0.90	NFI=0.991	atbilst
AGFI (adjusted goodness-of-fit index)	AGFI ≥ 0.90	AGFI=0.968	atbilst
Normētais χ^2 (normed chi-square – angļu val.)	Normētais χ^2 : apakšējā robeža: 1.0, augšējā robeža: 5.0	Normētais $\chi^2=1.858$	atbilst

Intelektuālā darba ražīguma vadīšanas modelis:

Rādītājs	Pieļaujamais atbilstības līmenis [35, 653-661]	Sasniegtais līmenis	Atbilst vai neatbilst
GFI (goodness-of-fit index – angļu val.)	Tuvāk 1 – augstāka, tuvāk 0 – zemāka atbilstība	GFI=0.979	atbilst
RMSEA (root mean square error of approximation – angļu val.)	RMSEA ≤ 0.08	RMSEA=0.045	atbilst
TLI (Trucker-Lewis index – angļu val.)	TLI ≥ 0.90	TLI=0.952	atbilst
NFI (Normed fit index)	NFI ≥ 0.90	NFI=0.939	atbilst
AGFI (adjusted goodness-of-fit index)	AGFI ≥ 0.90	AGFI=0.955	atbilst
Normētais χ^2 (normed chi-square – angļu val.)	Normētais χ^2 : apakšējā robeža: 1.0, augšējā robeža: 5.0	Normētais χ^2 =1.768	atbilst