

Latvijas Universitāte  
Pedagoģijas un psiholoģijas fakultāte

**Ieva Kalve**

Promocijas darba kopsavilkums

## **VADĪBAS IZGLĪTĪBA MŪSDIENU SABIEDRĪBĀ**

Tematiski vienota zinātnisku publikāciju kopa

Ekonomikas doktora zinātniskā grāda iegūšanai

Nozare: vadībzinātne

Apakšnozare: izglītības vadība

Promocijas darba zinātniskais vadītājs:

Dr. phys., asociētais profesors Andris Broks

Rīga 2008

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē laika periodā no 2003. līdz 2007.gadam.

Zinātniskais vadītājs: *Dr.phys.*, asociētais profesors **Andris Broks**

Recenzenti:

*Dr.phys.*, profesors **Andris Kangro**

*Dr.habil.oec.*, profesore **Baiba Rivža**

*Dr.habil.phys.*, profesors **Juris Zaķis**

Promocijas darba aizstāvēšana: Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un demogrāfijas promocijas padomes atklātajā sēdē, 2008.gada 23.maijā Rīgā, Aspazijas bulvārī 5, 322.auditorijā plkst.16.00.

Ar promocijas darbu var iepazīties Latvijas Universitātes Zinātniskajā bibliotēkā Rīgā, Kalpaka bulvārī 4

Atsauksmes sūtīt promocijas padomei: LU Raiņa bulvāris 19, Rīga, LV-1586

Promocijas padomes priekšsēdētājs: *Dr.habil.oec.*, profesors Juris Krūmiņš

Promocijas padomes sekretāre: *Dr.oec.*, docente Sandra Eglīte

ISBN 978-9984-39-232-5

© Ieva Kalve, 2008

## Saturs / Contents

Anotācija .....	4
Ievads .....	5
<b>1. PROMOCIJAS DARBA TEORĒTISKĀ PĀRSKATA DAĻA .....</b>	<b>9</b>
1.1. Mūsdienīgas vadības izglītības aktuāla nepieciešamība, problēmas un to risināšanas pieredze Latvijā .	9
1.2. Sistēmpieejas lietojumi vadības izglītības procesu analīzē un sintēzē.....	15
1.3. Ārzemju pieredze vadības izglītības jomā – analītiski vērtējošs raksturojums.....	18
<b>2. PROMOCIJAS DARBA EMPĪRISKĀ PĒTĪJUMA DAĻA.....</b>	<b>24</b>
2.1. Empīriskā pētījuma pamatojums .....	24
2.2. Empīriskā pētījuma metodoloģija un mērījuma instrumenti.....	25
2.3. Empīriskā pētījuma galveno rezultātu apkopojums un interpretācija .....	30
<b>3. SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI PAR VADĪBAS IZGLĪTĪBU MŪSDIENU SABIEDRĪBĀ</b>	<b>38</b>
<b>4. PROMOCIJAS DARBA TEHNISKĀ INFORMĀCIJA .....</b>	<b>40</b>
4.1. Zinātnisko konferenču un semināru saraksts, kuros prezentēti pētnieciskā darba rezultāti .....	40
4.2. Zinātnisko publikāciju saraksts .....	40
4.3. Pārējo ar promocijas darba izstrādi saistīto publikāciju saraksts .....	41
4.4. Promocijas darba autores izglītība un zinātniskā darba pieredze.....	42
4.5. Galvenie izmantotie zinātniskās literatūras avoti.....	43
Annotation .....	46
Introduction.....	47
<b>1. THEORETICAL OVERVIEW OF THE PROMOTION PAPER .....</b>	<b>51</b>
1.1. Necessity for modern management education, problems and experience of Latvia .....	51
1.2. Application of systemic approach for analysis and synthesis of management education processes.....	58
1.3. International experience in the field of management education –analytically evaluative description ...	61
<b>2. EMPIRICAL RESEARCH PART OF THE PROMOTION PAPER .....</b>	<b>68</b>
2.1. Grounds for applied research .....	68
2.2. Methodology of empirical research and tools of measurement .....	69
2.3. Summary and interpretation of the main results of the empirical research.....	74
<b>3. CONCLUSIONS ON MANAGEMENT EDUCATION IN MODERN SOCIETY .....</b>	<b>83</b>
<b>4. TECHNICAL INFORMATION REGARDING THE PROMOTION PAPER .....</b>	<b>84</b>
4.1. List of scientific conferences and research.....	84
4.2. List of scientific publications .....	85
4.3. List of other publications .....	85
4.4. Education and research experience of the author of the promotion paper .....	86
4.5. Main sources of scientific literature used .....	87

## Anotācija

Promocijas darbu veido tematiski vienota piecu zinātnisko publikāciju kopa, kas sistēmiski – kopsaistīti vienojot daļas veselajā – atspoguļo promocijas darba autores pētnieciskā un izglītojošā darba loģisko virzību un rezultātus laika posmā no 2003. līdz 2007. gadam.

Pētījuma **mērķis** – sistēmiski pētīt vadības izglītības būtību, teorijas atziņas un pieredzi, noskaidrojot mūsdienu sabiedrības prasībām nepieciešamo no Eiropas un pasaules pieredzes. Promocijas darba izstrādes laikā ir veikta normatīvo aktu, teorētiskās literatūras un empīrisko pētījumu rezultātu analīze: gan par vispārējiem vadības principiem un to maiņu atbilstīgi situācijai, gan ieinteresēto pušu vietu, lomu un prasībām, tajā skaitā arī augstākās izglītības problēmām, pieredzi un tendencēm gan Latvijā, gan pasaulē.

Lai izzinātu reālo situāciju Latvijas organizācijās izmantotajās vadības metodēs, 2006. gadā veikts empīriskais pētījums (578 respondenti) par vadības procesiem. Šis pētījums organiski iekļaujas kopējā darbā, tā rezultāti atspoguļoti 3 zinātniskajās publikācijās. Empīriskā pētījuma rezultātu apkopojums un interpretācija rāda cēloņus daļai no Latvijas darbaspēka problēmām un iezīmē risinājuma ceļus.

Apjomīgākā un inovatīvākā promocijas darba sastāvdaļa ir monogrāfisks darbs – grāmata “Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība”, kurā sistēmiski atlasītas Latvijas ilgtspējīgai attīstībai nepieciešamās teorētiskās atziņas no plaša zinātniskās literatūras klāsta (98 avoti), ko ilustrējoši papildina Latvijas piemēri. Grāmata rakstīta lietišķajā latviešu rakstu valodas stilā. Tai ir pietiekama zinātnisko elementu bāze (teoriju atlase un analīze, dažādu autoru viedokļu salīdzinājums, korektas atsauces), grāmata ir recenzēta un domāta plašam lasītāju lokam: visiem, kam nepieciešama informācija un izpratne par patlaban vadībzinātnē un vadīšanā reāli notiekošo Latvijā un pasaulē. Grāmatas nozīmi vairo tās uzsvars uz Latvijai svarīgiem pārmaiņu procesiem.

Pētījumu gaitā apzinātas mūsdienu sabiedrībai nepieciešamā mūsdienīga vadības izglītības modeļa sastāvdaļas, akcentēts, ka ir nepieciešama visaptveroša sistēmiska pieeja. Tad problēmas, sasniegumus un ieteikumus var apkopot un kopsaistīti analizēt ne vien šaurā speciālistu lokā, bet to rezultātus un ieteikumus mūsdienīgai vadībai publiskot dažāda spektra informācijas avotos. Tā veicinot iespējami plašu mūsdienīgas vadības ideju un labākās pieredzes izplatīšanu no starptautiskas nozīmes zinātniskām publikācijām un praktiskas izmantošanas studiju procesā līdz publikācijām plašsaziņas līdzekļos.

Atbilstīgi tematam un aizstāvēšanai izvirzītajām tēzēm, promocijas darbam pievienota virkne autores publikāciju citos izdevumos, tā akcentējot izglītības paradigmas transformāciju, kas Eiropā iezīmēta ar Boloņas procesu un ir aktuāla arī Latvijā. Zināšanas par vadību ir aktuāli nepieciešamas plašam Latvijas darbaspējīgo iedzīvotāju lokam: no valsts un pašvaldību institūcijās strādājošajiem, līdz dažādu jomu privātā sektora pārstāvjiem.

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē. Kopsavilkuma apjoms latviešu valodā ir 44 lappuses, tajā ir 17 attēli un 4 tabulas. Vienpadsmit pielikumi un monogrāfisks darbs – grāmata „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” pievienoti pamata eksemplāram.

## Ievads

Valstiskās neatkarības atgūšana 1991. gadā Latvijai deva iespēju iesaistīties pasaulē notiekošajos ekonomiskajos un politiskajos procesos, saņemot gan pozitīvos stimulus attīstībai, gan sastopoties ar šķēršļiem un problēmām. Arī izglītības un vadības nozares nav izņēmums. Sabiedrības izglītošana ir būtiska pārmaiņu sekmētāja, taču arī vadītājiem un izglītotājiem jāmainās līdzī laimam – gan saturiski, gan metodoloģiski, tālab Latvijas izglītības vidē ir notikušas nopietnas pārmaiņas. Daļēji tās ir saistītas ar Latvijā notiekošo, bet daļēji – ar aktuālajām tendencēm pasaulē. Strauji attīstās tehnoloģijas, pieaug informācijas un zināšanu aprites temps, palielinās darbaspēka migrācija un līdz ar to arī konkurence darba tirgū. Augot darbaspēka izglītības līmenim, paaugstinās tā konkurētspēja un mobilitāte, darbinieki kļūst izvēlīgāki un nesamierinās ar jebkuru darbu jebkādos apstākļos. Korekcijas ievieš arī virkne citu mentālo, ekonomisko un tehnoloģisko pārmaiņu, kuru dēļ ikvienam jāturpina izglītības atjaunošana, jābūt gatavam iegūt jaunas kvalifikācijas mūža garumā.

Latvijai, tāpat kā visai Eiropas Savienībai un daudzām citām pasaules valstīm, raksturīga zināšanās balstīta sociāli ekonomiskā attīstība, kuras pirmais un galvenais priekšnoteikums ir izglītošanās mūža garumā visās sabiedriskajās un saimnieciskajās dzīves jomās (Bergeron, 2003). Viena no svarīgākajām ilgtspējīgas attīstības un ar to saistītās mūžizglītības jomām ir daudzveidīgo dzīves procesu pilnvērtīgas vadības prasmes visos tās veidos un līmeņos – no formālās līdz neformālajai un ikdienišķajai, no mazu un lielu organizāciju vadības līdz ikviena cilvēka atbildībai par paša dzīves vadību.

Latvijas īpašā situācija ir saistīta ar nepieciešamību ātri un efektīvi atlasīt ievērtības vērtu un izmantojamo gan no pasaules ekonomiskās un vadībzinātnes domas klasikas, gan jaunajām metodēm, piemērojot tās Latvijas straujās izaugsmes vajadzībām. Tā kā Latvijā notiek ne vien kvantitatīvas, bet arī kvalitatīvas uzskatu un procesu izmaiņas, būtiska ir sistemoloģijas vispārīgo atziņu un konkrētu sistēmpieejas metožu izmantošana vadības procesu pilnveidei. Dažādos avotos un formās ieejamās informācijas apjomi ir milzīgi, tālab jābūt skaidrībai, kas, kā un kādā nolūkā tiek atlasīts un izmantots, lai pēc tam izstrādātu ieteikumus vadības izglītības uzlabošanai Latvijā. Darbā ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju šodien ir jāprot to atbilstoši strukturēt, veidot hierarhiskas informācijas un attiecīgo darbību struktūras. Tieši tādēļ īpaši nozīmīga ir sistēmanalīzes un sistēmsintēzes kompetenču izmantošana gan vadības izglītībā, gan vadības praksē.

Ņemot vērā vadības plašo diapazonu un nozīmi ilgtspējīgā uz zināšanām balstītā sociāli ekonomiskajā attīstībā, kā arī pašreizējo situāciju mūsdienu vadības problēmu zinātniskajā izpētē ar izteiktu orientāciju uz prakses un teorijas vispusīgu integrāciju, izvēlēta tēma ir īpaši aktuāla.

Promocijas darbu – **tematiski vienotu zinātnisko publikāciju kopu veido piecas** kopsaistītas 2004.-2007.g. zinātniskās publikācijas, kuras caurauž vadības izglītības problēmu efektīvu risinājumu meklējumi:

1. **Latvia`s Employed Business Management Students` Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development.** Līdzautore S.Vāne. Publicēts starptautiski recenzējamā zinātnisko rakstu krājuma "Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes" 2.sējumā, Daugavpils: Daugavpils Pedagoģiskās universitātes Ilgtspējīgas izglītības institūts; 2007.g., 114.-123. lpp.

2. **Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei.** Līdzautore A.Sala. Prezentēts konferencē un publicēts tās rakstu krājumā CD formātā „Jauni tūrisma produkti reģionu attīstībai”, 7. starptautiskā zinātniskā konference. Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība”, 01.06.2007.
3. **Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā.** Iesniegts un akceptēts publicēšanai (sk.izziņu promocijas darba pamata eksemplārā) LR Centrālās statistikas pārvaldes zinātnisko rakstu krājumā „Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti 2008”, kuru plānots izdot 2008.g.viđū.
4. **The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – Prezentēts konferencē un publicēts tās rakstu krājumā CD formātā „Sustainable Development, Culture, Education”, 2. starptautiskā zinātniskā konference – Tallina: Tallinn Pedagogical University”, 2004.
5. **Apsēglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība** (monogrāfisks darbs), Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība”, 2005., 289 lpp.

Promocijas darba “Vadības izglītība mūsdienu sabiedrībā” pētījuma **objekts** ir vadības izglītības attīstības tendences mūsdienu sabiedrībā.

Pētījuma **priekšmets** – vadības izglītībā iekļaujamo nepieciešamo zināšanu ieguve.

Pētījuma **mērķis** – sistēmiski pētīt vadības izglītības būtību, pieredzi un teorētiskās pieejas, noskaidrojot mūsdienu Latvijas sabiedrības prasībām nepieciešamo no Eiropas un pasaules pieredzes.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai formulēti sekojoši **pētnieciskie uzdevumi**:

1. Analizēt vadības (tajā skaitā – vadības izglītības), pedagoģisko un sociālās psiholoģijas literatūru par mūsdienīgu vadību, tās attīstības procesiem, līmeņiem un īstenojumiem dažādās valstīs un organizācijās.
2. Analizēt ilgtspējīgas attīstības vadīšanas pamatnostādnes pasaulē, Eiropas Savienībā un Latvijā, īpašu uzmanību pievēršot vadības izglītības lomai.
3. Pētīt vadības reālās situācijas (vadītāju kompetences) Latvijā un izstrādāt ieteikumus to uzlabošanai.
4. Sistēmiski apkopot promocijas darba izstrādes gaitā gūtos rezultātus.

Pētījuma **jautājumi**:

1. Kā šobrīd ir nodrošināta mūsdienīgas vadības izglītības apguve Latvijā un pasaulē?
2. Vai sistēmpieejas izmantojums atvieglo situācijas izpratni un risinājumu meklēšanu?
3. Kādas ir nozīmīgākās vadības zinātnes atziņas, ko vajadzētu iekļaut vadības izglītībā Latvijā?
4. Kāda ir reālā situācija organizācijās: vai mūsdienīgas zināšanas ir nepieciešamas un tiek praktiski izmantotas?
5. Kādas zināšanu, attieksmju un prasmju izplatīšanas metodes ir nepieciešamas, veicinot mūsdienīgas vadības izglītības apguves procesu?

Izmantotās **pētniecības metodes**:

1. Normatīvo dokumentu analīze, lai noskaidrotu Latvijas un Eiropas Savienības prasības un ieteikumus, kā arī tendences un ilgtermiņa plānus saistībā ar vadības izglītību mūsdienu sabiedrībā.
2. Zinātniskās literatūras analīze, lai noskaidrotu teorētiskās nostādnes par vadīšanas būtību un nozīmi, būtiskajām izmaiņām un jaunākajām tendencēm gan organizāciju vadīšanā konkrēti, gan izglītības procesu vadīšanā kopumā.
3. Empīriskās metodes: anketēšana; iegūto datu apstrāde un analīze, izmantojot datu apstrādes programmas MS *Excel* un *SPSS 15.0*, rezultātu interpretēšana.

Pētnieciskais darbs veikts pārsvarā Latvijā, laika posmā no 2001. gada oktobra, kad sāka pētījumam nepieciešamās zinātniskās literatūras atlase, līdz 2007. gada nogalei, kad pabeigta rezultātu apkopošana un promocijas darba noformēšana. **Pētnieciskā darba posmi:**

No 2001. g. oktobra līdz 2002. g. oktobrim – veikta teorētiskā analīze, pētījuma problēmas apzināšana un formulēšana, pētījuma mērķu un uzdevumu sagatavošana.

No 2002. g. oktobra līdz 2004.g. jūnijam – teorētiskās literatūras analīze, apzināta pētījumam derīgā metodoloģija, pētījuma instrumentu sagatavošana un pārbaude.

No 2004.g. janvāra līdz aprīlim – informācijas vākšana publikācijai „The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development” un dalība starptautiskā konferencē Tallinā (Igaunija) (raksts promocijas darba 1.pielikumā).

No 2004.g. jūnija līdz oktobrim – padziļināta literatūras un pasaules pieredzes izpēte par tēmu „Academic identity and organizational change”, augustā dalība Starptautiskajā doktorantu vasaras skolā Oslo (Norvēģija).

No 2002.g. līdz 2005.g. aprīlim paralēli noris darbs pie monogrāfiskā darba – grāmatas „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (promocijas darba pielikumā).

No 2006. g. oktobra līdz novembrim – realizēts empīriskais pētījums: veikta respondentu anketēšana un datu vākšana.

2006. g. decembrī – pētījuma datu ievadīšana, datu apstrāde, iegūto datu pārbaude un analīze.

No 2006. g. decembra līdz 2007. g. februārim – empīriskā pētījuma rezultātu apkopošana un interpretēšana, 3 ar šī pētījuma rezultātu interpretāciju saistīto zinātnisko publikāciju sagatavošana. (sk. 2. – 4.pielikumā).

No 2006. g. oktobra līdz 2007. g. februārim paralēli sadarbojas ar Gundaru Ņeniņu-Kingu un Andri Pētersonu gatavojot publikācijas par sociālo atbildību (2 publikācijas sk. 7. un 8. pielikumā).

2007. gads – promocijas darba izstrādes laikā savāktās informācijas un rezultātu apkopošana promocijas darbā (tematiski vienotā zinātnisko publikāciju kopā) un noformēšana.

**Promocijas darba būtību veido piecas savstarpēji saistītas teorētiski-empīriskās sadaļas, kuras sistēmiski caurvij un vieno šī promocijas darba atsevišķās sastāvdaļas – zinātniskās publikācijas:**

1. Mūsdienīgas vadības izglītības nepieciešamība, problēmas un pieredze Latvijā pārejas posmā uz brīvā tirgus ekonomiku – zinātniskajās publikācijās Latvia`s Employed Business Management Students` Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development; The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development; Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei; Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā; Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība.
2. Sistēmieejas lietojumi vadības procesu analīzē un sintēzē – zinātniskajās publikācijās: The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development;

- Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei; Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā; Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība.
3. Ārzemju pieredzes vadības izglītības jomā analītiski vērtējošs raksturojums – zinātniskajās publikācijās: The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development; Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība.
  4. Empīrisks pētījums par organizāciju vadīšanu Latvijā un tā rezultātu interpretācija – zinātniskajās publikācijās: Latvia's Employed Business Management Students' Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development; Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei; Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā.
  5. Secinājumi par vadības izglītību mūsdienu sabiedrībā, kas raksturo darba teorētisko un praktisko nozīmi, aizstāvēšanai izvirzāmās tēzes: promocijas darba kopsavilkumā.

### **Promocijas darba nozīmības un novitātes raksturojums**

1. Pirmo reizi Latvijā ir izstrādāta tematiski vienota publikāciju kopa, kas veltīta mūsdienu vadības izglītības problēmām un tendencēm, kas veido vienotu veselumu, sistēmiski apvienojot dažāda veida zinātniskās publikācijas – no rakstiem starptautiski recenzētos krājumos, līdz monogrāfiskam darbam „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība”.
2. Pēc būtības analizēti Latvijas un Eiropas Savienības normatīvie dokumenti, tendences izglītībā un darba tirgū, analītiski apkopojot teorētiskās un praktiskās atziņas par mūsdienīgu vadību un vadības izglītību.
3. Empīriskā pētījuma ietvaros veikta aptauja, kurā piedalījās 578 respondenti. Tās rezultāti atspoguļo situāciju organizāciju vadības jomā Latvijā. Aptaujas rezultātu apkopojums un interpretācija ir būtisks autores izstrādāto priekšlikumu avots.
4. Būtisks un inovatīvs aspekts, kas caurvij visas promocijas darba komponentes, ir sistēmpieejas izmantošana, kas ļauj skaidrāk ieraudzīt kopsakarības, meklēt un rast efektīvākos risinājumus.
5. Monogrāfiskajā darbā „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” ne vien sniegts konspektīvs un bagātīgi ilustrēts rūpīgi atlasītu mūsdienīgu vadības teoriju un metožu pārskats, bet, pirmo reizi šajā jomā, grāmatā konsekventi izmantoti aktuāli Latvijas piemēri.
6. Zinātnisko publikāciju kopā un vēl papildus pievienotajā citu publikāciju un veikuma uzskaitījumā promocijas darba autore ar sava veikuma piemēriem praktiski demonstrē, kā praktiski realizējams ieteikums augstskolu mācībspēkiem un pētniekiem, kas darbojas vadības izglītības jomā. Ir nepieciešams un iespējams iesaistīties visu līmeņu pētnieciskajā un izglītojošajā darbā: no zinātniskiem pētījumiem un jaunāko teorētisko nostādņu apguves, līdz to adaptācijai Latvijas apstākļiem. Latvijas tautsaimniecības ilgtspējīgai attīstībai svarīga ir operatīva un pēc iespējas plašāka šo zināšanu un pieredzes izplatīšana.



## Aizstāvēšanai izvirzāmās tēzes

**1.tēze:** Latvijas ilgtspējīga attīstība nav iespējama bez mūsdienīgas vadības izglītības – to rāda gan pieaugošais vadītāju skaits, gan samilzušās darbaspēka problēmas un promocijas darba ietvaros veiktā empīriskā pētījuma rezultāti.

**2.tēze:** Augstskolu absolventu sekmīga iekļaušanās darba tirgū prasa visu ieinteresēto pušu: augstskolu, darba devēju, valsts pārvaldes institūciju, esošo un potenciālo studentu sadarbības pilnveidi.

**3.tēze:** Promocijas darbs apstiprina nepieciešamību izstrādāt mūsdienīgu vadīšanas kompetenču apguves sistēmu un informēt par to ne vien studentus, bet iespējami plašāku darba attiecībās iesaistīto sabiedrības daļu.

**4.tēze:** Ir jāpārskata augstskolu mācībspēku un pētnieku, kas darbojas vadības izglītības jomā, darba organizēšanas, tālākizglītības un izvērtēšanas sistēma, līdztekus zinātniskajai un pedagoģiskajai darbībai mācībspēku darba komponentēs iekļaujot arī populārzinātnisko un konsultatīvo darbu kā svarīgu starpposmu vadības zinātnes un prakses kopsaistei.

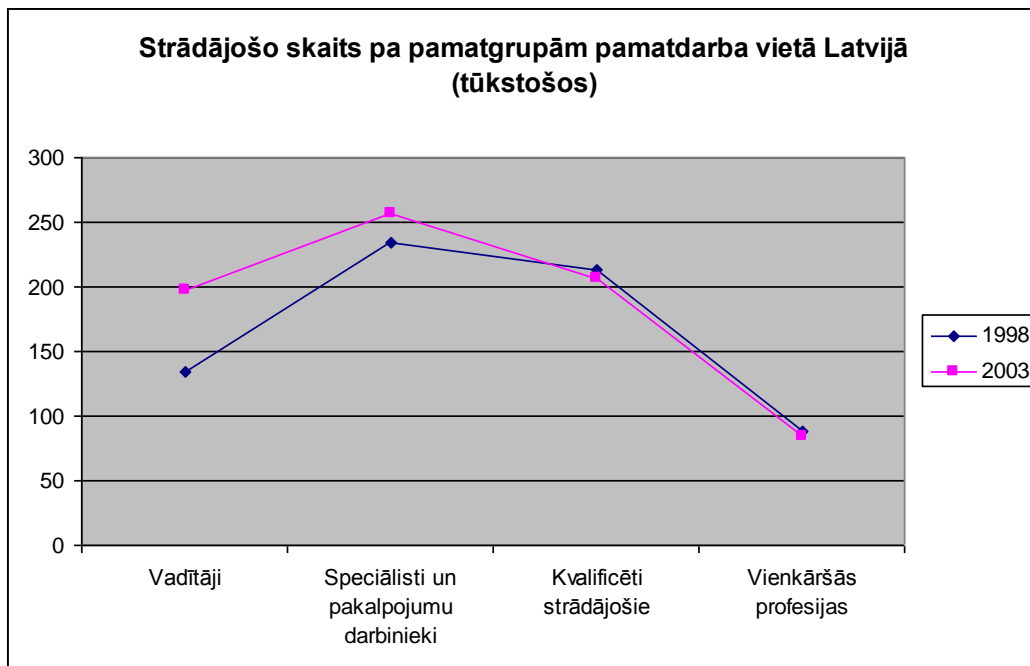
## 1. PROMOCIJAS DARBA TEORĒTISKĀ PĀRSKATA DAĻA

### 1.1. Mūsdienīgas vadības izglītības aktuāla nepieciešamība, problēmas un to risināšanas pieredze Latvijā

Jau Eiropas Savienības izveides pamatos tika likti gan politiski, gan ekonomiski un sociāli mērķi, taču tieši izglītība kā būtisks vienotu Eiropu veidojošs un nostiprinošs aspekts tiek akcentēta kopš 90-to gadu vidus. 70-tajos gados sākusies straujā tehnoloģiju attīstība nesa līdzī nepieciešamību pārskatīt attieksmi pret izglītību un tās organizāciju. Kļuva skaidrs, ka ar jaunībā iegūto izglītību nepietiek, lai visu mūžu efektīvi strādātu. Līdztekus idejai par ilgtspējīgu attīstību radās un pelnītu popularitāti ieguva termins „mūžizglītība”, prasot pārskatīt un veikt nepieciešamās izmaiņas gan augstākajā, gan profesionālajā izglītībā. Boloņas deklarācijā tika iezīmēta šo pārmaiņu nepieciešamība un vadlīnijas, līdzīgi akcenti ir arī *Learning: the Treasure Within. Report to UNESCO of the International Commission of Education for the Twenty-first Century*.

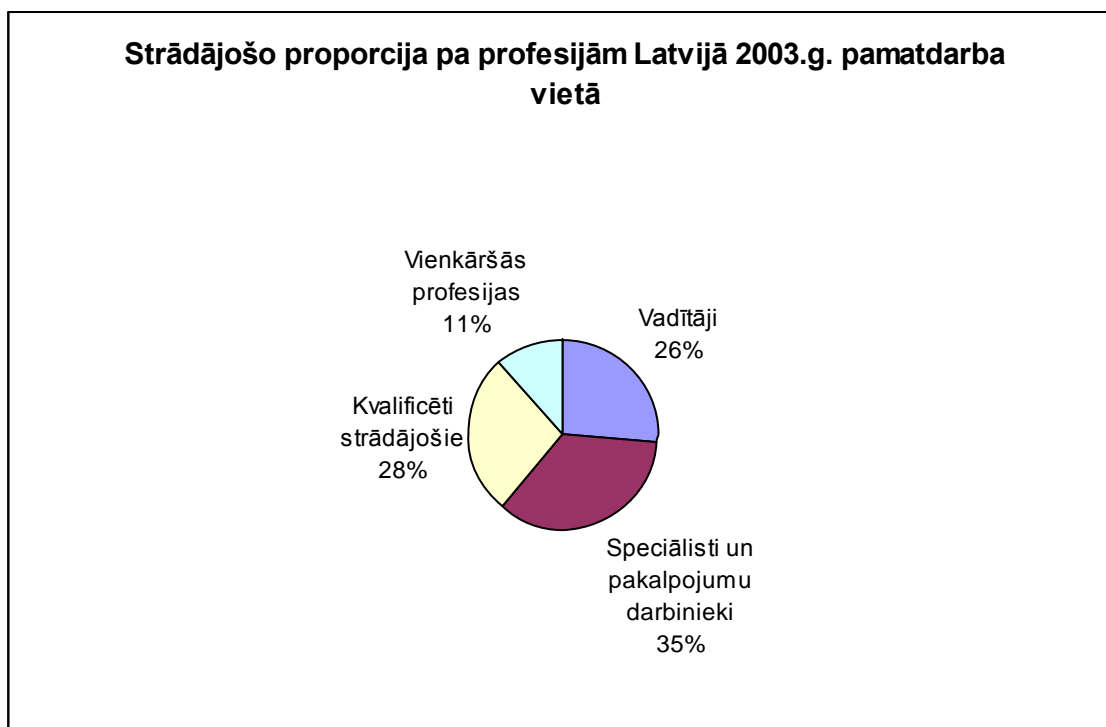
Gan makroekonomiskie procesi, gan Boloņas deklarācijas parakstīšana un iesaistīšanās dažādu starptautisko organizāciju darbā bija īpašs izaicinājums pārejas ekonomikas valstu (arī Latvijas) izglītības sistēmu veidotājiem un vadītājiem (Rauhvargers, 2002), jo bija nepieciešams sekot kopējām ES tendencēm un vadlīnijām, vienlaikus turpinot deviņdesmito gadu sākumā uzsākto pāreju no reglamentētās plānveida ekonomikas uz tirgus ekonomiku.

To, ka tautsaimniecībā notiek būtiskas pārmaiņas, uzskatāmi rāda tautsaimniecības un izglītības statistika, ko apkopojusi LR Centrālā statistikas pārvalde (turpmāk – CSP). 1.1.attēlā redzams, kā nepilnu desmit gadu laikā mainījies strādājošo skaits pa profesiju pamatgrupām.



**1.1. attēls.** Strādājošo skaits pa profesiju pamatgrupām pamatdarba vietā Latvijā (CSP)

Būtisks ir straujais vadītāju, speciālistu un pakalpojumu darbinieku skaita pieaugums, kamēr kvalificēto strādājošo un vienkāršo profesiju pārstāvju skaits pamazām samazinās. Šīs tendences atbilst pasaules tendencēm un turpināsies arī valstij tālāk attīstoties, jo ir skaidrs, ka Latvija nebūs ražošanas lielvalsts. Fizisko darbu aizstāj garīgais. Dažādo darbaspēka grupu proporcijas rāda 1.2. attēls.



**1.2. attēls.** Strādājošo proporcija pa profesijām (tūkstošos) Latvijā pamatdarba vietā 2003.g. (CSP)

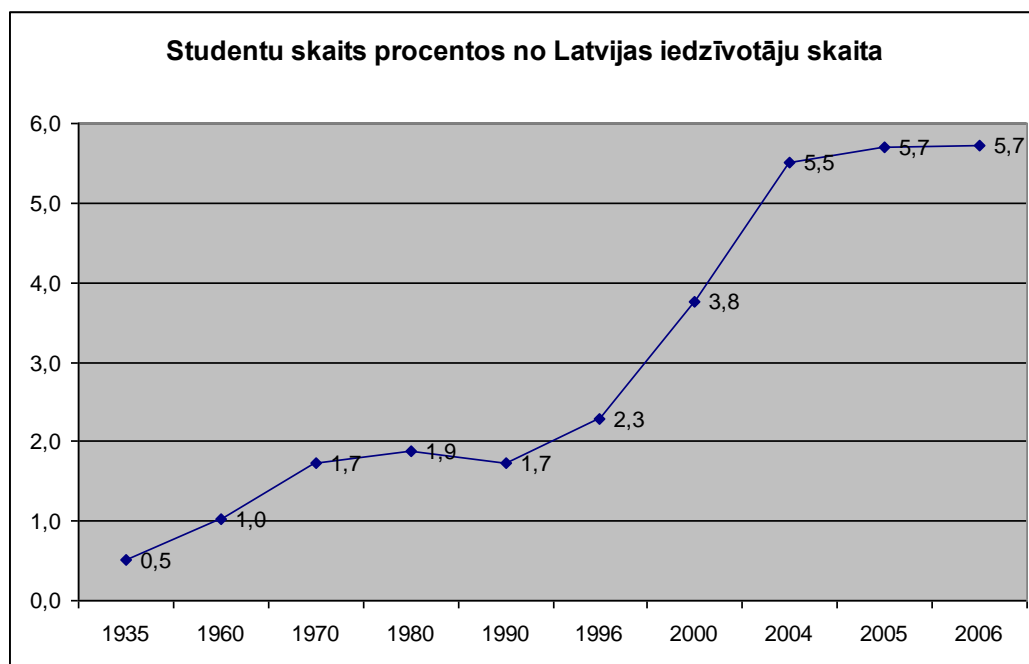
Augot pieprasījumam pēc vadītājiem un speciālistiem pakalpojumu jomā, attiecīgi vairāk darba ir arī augstskolām, jo tieši tās nodrošina tautsaimniecību ar speciālistiem, kas ieguvuši augstāko izglītību.

Līdzī tautsaimniecības attīstībai arī Latvijā aizvien redzamāka kļūst paradigmas maiņa izpratnē par vadīšanu. Paaugstinoties darbinieku izglītības līmenim, jāmaina arī attiecības un vadības metodes organizācijā. Bezierunu paklausība un mehāniska plānu izpildes kontrole zaudē efektivitāti. Darbinieki jāveda citādi. Šī tendence nes sev līdzi gan problēmas, jo darbinieki kļūst prasīgāki, gan iespējas, jo organizācijas rīcībā tiek nodotas ne vien darba rokas, bet arī smadzenes: augstskolā iegūtās zināšanas, kā arī prasme patstāvīgi domāt un pieņemt lēmumus.

Salīdzinājumā ar situāciju vēl pirms dažām desmitgadēm, ir mainījies arī priekšstats par augstāko izglītību, tās lomu, nozīmi un izmantojamību. Ja agrāk tā bija elitāra, jo Latvijas pirmās brīvvalsts laikā studēja 0,5% no iedzīvotājiem, padomju varas gados – mazāk par 2%, tad tagad augstākā izglītība kļuvusi par ikdienas nepieciešamību lielai strādājošo daļai – studējošo skaits tuvojās 6% no Latvijas iedzīvotājiem (skatīt 1.3. attēlu). Protams, bezgalīgs kāpums nav ne iespējams, ne vajadzīgs, taču situācijas maiņa ir skaidri redzama. 2006.g. studējošo skaits Latvijā sasniedza 130 tūkstošus (Rivža, 2006).

Izglītības fokuss ir mainījies no individuāliem un konkrētas augstskolas mērķiem caur lokāliem mērķiem uz nacionāliem mērķiem. Arī izglītības redzesloks ir mainījies no atsevišķiem cilvēkiem ar labu izglītību uz nepieciešamību izglītoties visiem un visas dzīves garumā. Mūsdienīgas vadības izglītības sistēmas mērķis ir dot iespēju cilvēkam iegūt efektīvu un noderīgu izglītību, jo vadības zināšanas nav pašmērķis, būtiski ir prast tās izmantot.

Latvijā darbs pie jaunajiem politiskajiem un ekonomiskajiem apstākļiem atbilstīgas izglītības sistēmas izveides sākās uzreiz pēc neatkarības atgūšanas – 90-to gadu sākumā. Tika veidotas darba grupas, kurās tika iekļauti vadošie nozares teorētiķi un praktiķi. Tika izstrādāta gan vispārējā koncepcija, gan konkrēti normatīvie akti.



**1.3. attēls.** Studentu skaits procentos no Latvijas iedzīvotāju skaita (CSP)

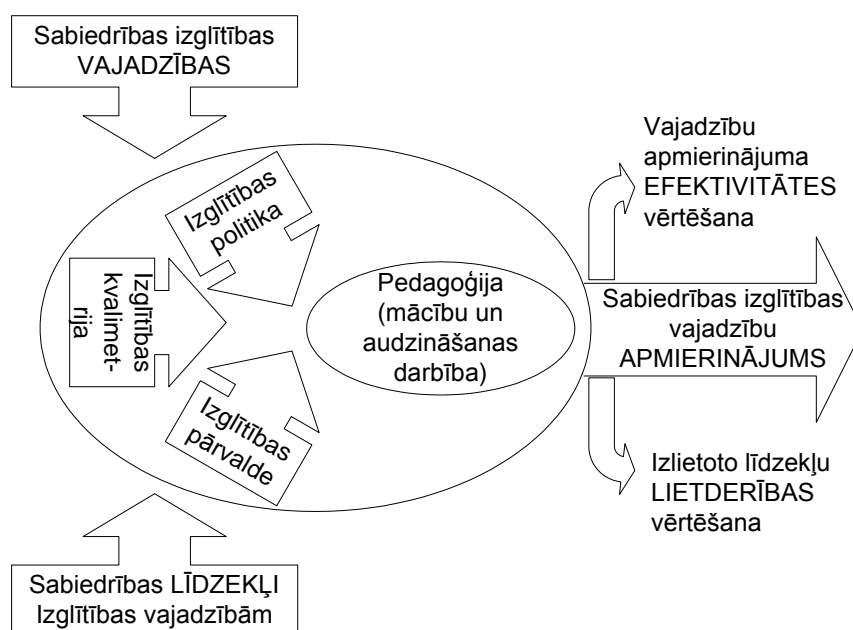
Laikā no 1990. līdz 1994. gadam tika īstenota izglītības sistēmas demokratizācija un decentralizācija. Īstenotās pārmaiņas galvenokārt bija saistītas ar sistēmas pārveidošanu atbilstīgi neatkarīgas demokrātiskas valsts vajadzībām. Izglītības reformu sākšanu nodrošināja Latvijas Republikas Izglītības likuma pieņemšana 1991. gada 19. jūnijā, bet reformu tālākā attīstība tika nostiprināta patreiz spēkā esošajā 1998. gada Latvijas Republikas Izglītības likumā. Tika īstenotas tādas būtiskās pārmaiņas kā izglītības satura depoliticizācija, brīvas izvēles izglītības ieguvē nodrošināšana, izglītības iespēju daudzveidība u.c. Laikā no 1995. gada līdz 2001. gadam īpaša uzmanība tika veltīta izglītības sistēmas sakārtošanai, būtiski papildinot normatīvo bāzi. Tika apstiprināta Latvijas izglītības koncepcija, pieņemti Augstskolu, Vispārējās izglītības un Profesionālās izglītības likumi.

Sākums bija grūts vairāku apstākļu dēļ:

- Nav noliedzams, ka izglītības sistēma primāri ir saistīta ar valsts politisko iekārtu (ko un kā mācīt) un tikai pakārtoti – ar ekonomisko (cik līdzekļu tiek atvēlēti). Bija skaidrs, ka no komunistiskās ideoloģijas un valsts iekārtas dodamies uz demokrātisku, bet ko tieši tas nozīmē izglītības jomā?
- Kārdinoša ir vēlme tieši un ātri pārņemt Rietumvalstu pieredzi, taču tas nebija iespējams, jo sabiedrība nav tehnoloģiskā iekārta, ko var pret jaunu nomainīt vienas nakts laikā. Bija jāreķinās ar tiem tūkstošiem, kuri patlaban „ir procesā” – mācās un strādā izglītības iestādēs. Cilvēciskais aspekts ir būtiskāks par materiālā nodrošinājuma problēmām, jo izglītības sistēma pilda ne vien „darba roku sagatavošanas”, bet arī valsts politisko pasūtījumu – veido nākamās sabiedrības locekļus.

Latvijas darba grupās sapulcinātajiem un savā darbā ieinteresētajiem profesionāļiem izdevās izveidot pāri šaurām tā brīža problēmām stāvošu konceptuālo skatījumu, kas tika likts Latvijas izglītības sistēmas izveides pamatā (sk. 1.4. attēlu), skaidri norādot sabiedrības vajadzību un vienlaikus arī finansējuma ietekmi veiksmīga – sabiedrības vajadzības apmierinoša rezultāta sasniegšanā.

## IZGLĪTĪBAS SISTĒMU FUNKCIONĀLĀ STRUKTŪRA



1.4. attēls. Izglītības sistēmu funkcionālā struktūra (Broks, 2000)

Šobrīd var sacīt, ka konceptuāli Latvijas izglītības sistēmpamats deviņdesmito gadu sākumā izveidots veiksmīgi – visaptverošs, pārskatāms un būtību atsedzošs. Gadu gaitā izglītību reglamentējošie dokumenti ir gan pilnveidoti, gan pārveidoti.

Patlaban pamatdokuments, kas nosaka arī vadības izglītības virzību ir Latvijas Republikas Saeimas apstiprinātais “Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā”, kas nosaka uz cilvēku centrētu Latvijas izaugsmes modeli. Dokumentā par galveno izaugsmes resursu ir atzītas iedzīvotāju zināšanas un gudrība, to prasmīga un mērķtiecīga izmantošana. Šādā izaugsmes modelī zināšanas virza darbaspēka kvalitāti, kapitāla izmantošanu un tehnoloģiju attīstību. Izglītota un zinoša sabiedrība kļūst par valsts iekšējās un ārējās drošības garantu. Zināšanu pārvaldība, koordinēta un virzīta to radīšana, uzkrāšana, izplatīšana, lietošana kā komplekss process kļūst par ekonomikas un sociālās dzīves pamatu, aptverot valsti un sabiedrību.

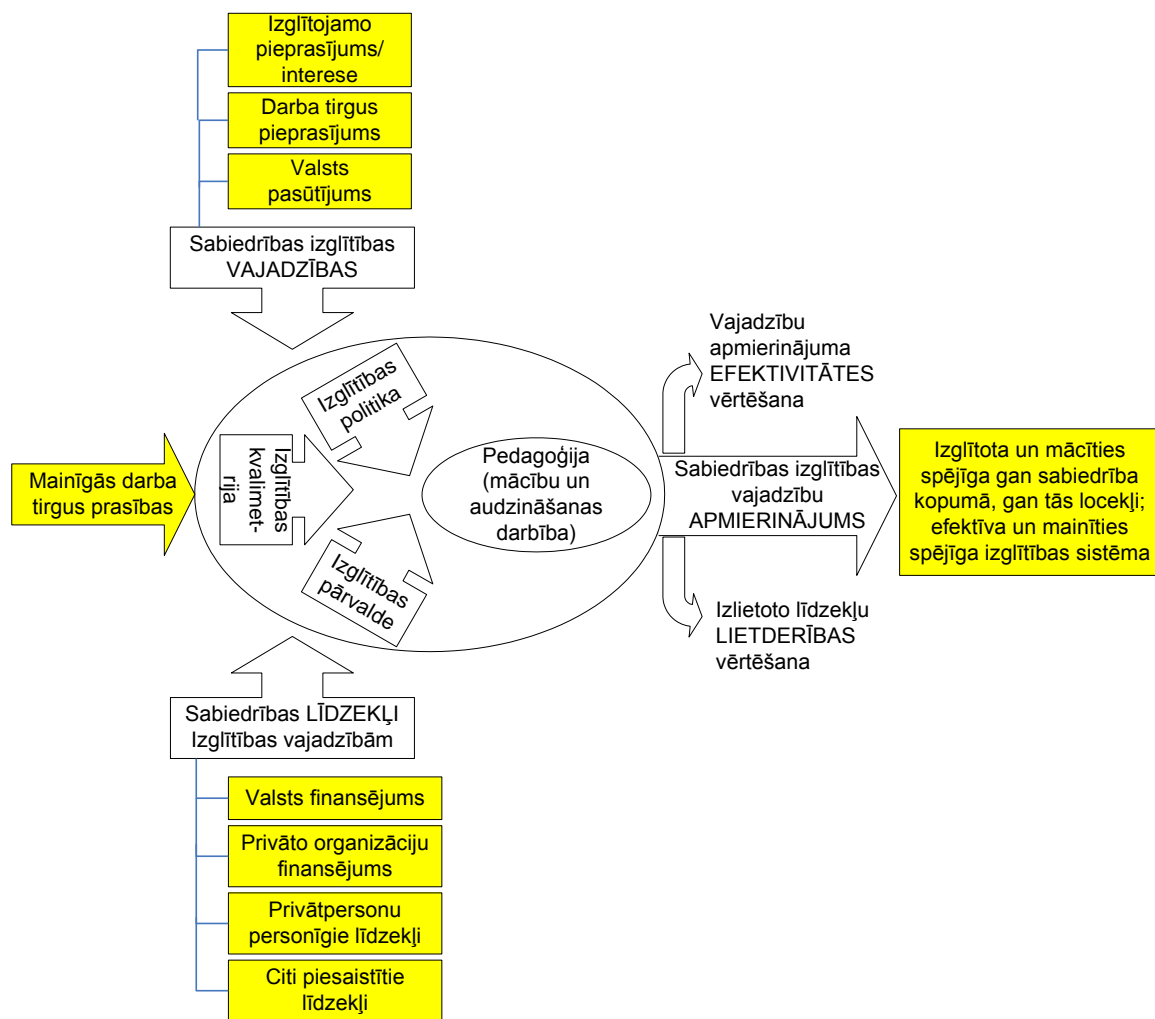
Šajā kontekstā būtiska ir mūžizglītība, kas balstīta iekšējā vajadzībā garīgi pilnveidoties, kā arī ārēju faktoru izraisītā nepieciešamībā iegūt un arvien papildināt savas zināšanas un prasmes. Diemžēl mūžizglītības normatīvo dokumentu izstrāde Latvijā ir iestrēgusi jau vairākus gadus, nav sakārtoti jautājumi par dažādu izglītības veidu pielīdzināšanu.

Problēmas rodas arī ar profesionālo pilnveidi un zināšanu aktualizāciju – apliecību par attiecīgu zināšanu iegūvi var saņemt, taču nav iespēju to izmantot tālāk, uzkrājot un ar laiku iegūstot augstāku izglītības un prasmes apliecinošu dokumentu. No vienas puses – ir milzīgs dažādu profesionālās pilnveides kursu piedāvājums, no otras – augstskolas un vidējās profesionālās mācību iestādes atzīst vienīgi „garo kursu diplomus”, kas iegūstami pēc gadu vai garāka mācību kursa pilnas apguves, neņemot vērā citās izglītības formās (kaut arī valstiski atzītās) iegūtās zināšanas un prasmes.

Latvijā ir izstrādāta gan profesiju klasifikatora, gan profesiju standartu izstrādes un papildināšanas sistēma, taču nereti rodas problēmas ar šo abu dokumentu lomu, saskaņošanu un pilnveidošanu, jo tie ir dažādu ministriju pārraudzībā. Promocijas darba autores ieteikums ir pastiprināt šo būtisko sistēmu saistīti un jo sevišķi – atgriezenisko saiti: izdarot izmaiņas vienā no tiem, aktualizēt arī otru, lai tie patiesi atbilstu šodienas nepieciešamībai.

2006.-2007.gadā Latvijā ir samilzušas darbaspēka un izglītības problēmas, kas prasa risinājumu, bet vispirms jau – sistēmisku skatījumu. Šobrīd vissvarīgāk ir izprast notiekošo un ieraudzīt kopsakarības. Izglītotājs sniedz tādu izglītību, kā spēj patreizējā finansējuma un valsts nosacījumu ietvaros, darbinieki ir izglītības sistēmas produkts un to atbilstība vai neatbilstība darba tirgus prasībām lielā mērā ir atkarīga arī no pašu darba devēju aktivitātes vai neaktivitātes, iesaistoties izglītības plānošanas procesos.

Situācijā, kad vairumam cilvēku augstākā izglītība un profesionālo iemaņu apguve tiek piedāvāta par maksu, Latvijā augstākās izglītības līmenī 77% studentu paši maksā par studijām (Rivža, 2006) un arī profesionālās pilnveides kursi ir vienīgi par maksu (izņemot atsevišķus gadījumus, kad tie ir valsts vai dažādu fondu apmaksāti), nepieciešams gan izstrādāt mehānismu efektīvai esošo un potenciālo izglītojamo iesaistei izglītības sistēmas nepārtrauktā pilnveidē, gan sistēmisks risinājums, paredzot iespēju profesionālās pilnveidesursos apgūto ieskaitīt profesionālajā izglītībā.



**1.5. attēls.** Papildināta izglītības funkcionālā struktūra – tonēts autores ieteiktais papildinājums.

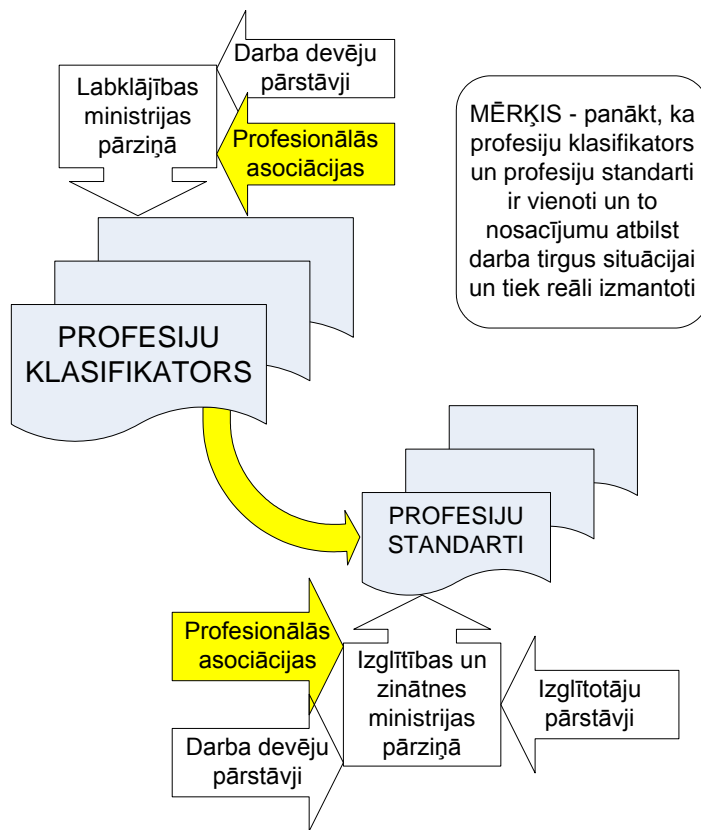
Patlaban izpratnes un līdzvērtīgas sadarbības nav, tāpēc nepieciešams papildināt izglītības funkcionālās struktūras izpratni, akcentējot dažādo iesaistīto pušu lomu un ietekmi (sk. 1.5. attēlu).

Lai nodrošinātu darba tirgus dalībnieku un izglītotāju veiksmīgāku sadarbību valsts mērogā, jāakcentē darbs profesiju standartu un profesiju klasifikatora savietojamībā un aktualizēšanā vai pat jāapvieno tie, jo šobrīd tie nav pilnvērtīgi salāgoti. Veicinot sadarbību un iesaistot arī profesionālās asociācijas jāpanāk to atbilstība reālajai nepieciešamībai. Ir būtiski arī skaidri noteikt, kurš – profesiju klasifikators vai profesijas standarts ir primārs un attiecīgi veidot iesaistīto pušu sadarbību (skatīt 1.6. attēlu).

Latvijas vadības izglītības problēmas augstskolu kontekstā promocijas darba autore risina rakstā *The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development* (Rakstu krājums „Sustainable Development, Culture, Education” – Tallina: Tallinn Pedagogical University”, 2004. (1.pielikums)).

2006. un 2007.gads Latvijas tautsaimniecībā iezīmējušies ar darba devēju neapmierinātību ar darbinieku zināšanām un prasmēm, pieaugošo darbaspēka aizplūšanu uz citām valstīm, kā arī ar strauju darbinieku mainības līmeņa paaugstināšanos. Līdz šim šīs problēmas skatītas pārsvarā no darba devēju skatu punkta un ar izteiktu vēlmi „atrast vainīgos”. Par tādiem mēģina nosaukt gan izglītotājus, gan pašus darbiniekus, taču promocijas darba autores veiktās aptaujas rezultāti rāda, ka viena „vainīgā” nav un nevar būt, patrei-

zējā situācija un sistēma provocē tieši šādu rezultātu un bez izpratnes to mainīt nevar. Detalizēts aptaujas apraksts un rezultātu interpretējums sniegts promocijas darba empīriskā pētījuma daļā un rakstos, kas pievienoti promocijas darba 2.-4.pielikumā.



**1.6. attēls.** Profesiju klasifikatora un profesiju standartu vienotības nodrošināšana (autore ieteikumi tonēti)

Meklējot risinājumus un ieteikumus mūsdienīgi vadības izglītībai Latvijā, promocijas darba autore pētījusi gan sistemoloģijas lietojuma iespējas, gan ārzemju pieredzi vadības izglītībā, kuru pārskats sniegts nākamajās nodaļās.

**1.2. Sistēmpieejas lietojumi vadības izglītības procesu analizē un sintēzē**

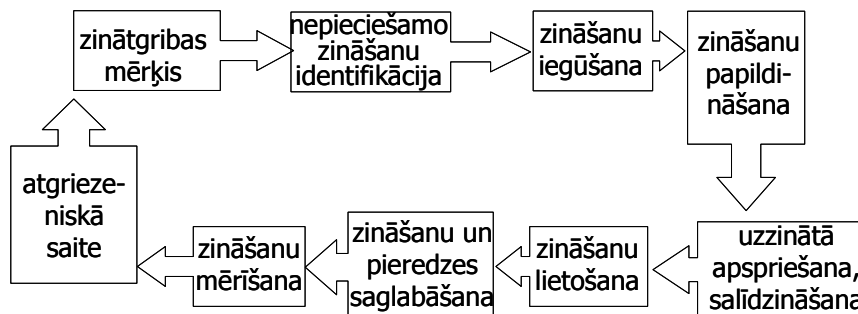
Kā to norāda sistemologi (Broks, Hitchins, O'Connor), visa apkārtējā pasaule ir parādību kopums – atsevišķo daļu veidots veselums. Dzīve ir cilvēkdarbību kopums. Pasaules daļu kopsaistības ideja ir pasaules atveides cilvēka apziņā apzināšanas pamats.

Gan politisko un ekonomisko pārmaiņu, gan tehnoloģiskās attīstības rezultātā šobrīd pieeja dažāda veida informācijai ir praktiski neierobežota. Tieši tādēļ aizvien lielāka nozīme ir prasmei strādāt ar informāciju – gan pēc noteiktas sistēmas kritiski atlasīt nepieciešamo un noderīgo, gan izmantot to savā darbībā – gan zinātniskajā, gan praktiskajā.

Informācijas pārvaldība un zināšanu konversija kļūst par ikdienas nepieciešamību. Kā rāda ārzemju un pašmāju sistemologu atziņas (Bergeron, Broks, Bronn, Hitchins, O'Connor), nav noliedzams, ka jauni cilvēki jāmāca un jāizglīto tā, lai viņi zinātu cilvēces līdzšinējo pieredzi un gūtu labumu no tās. Taču cilvēka priekšrocība ir tā, ka viņš šo pieredzi var izskaidrot un izmantot pēc sava prāta. Tas pieaugušam cil-

vēkam būtu jāprot, jāizprot, kura uzkrātās pieredzes daļa izmantojama konkrētajos apstākļos un vislabāk atbilst viņa paša raksturam.

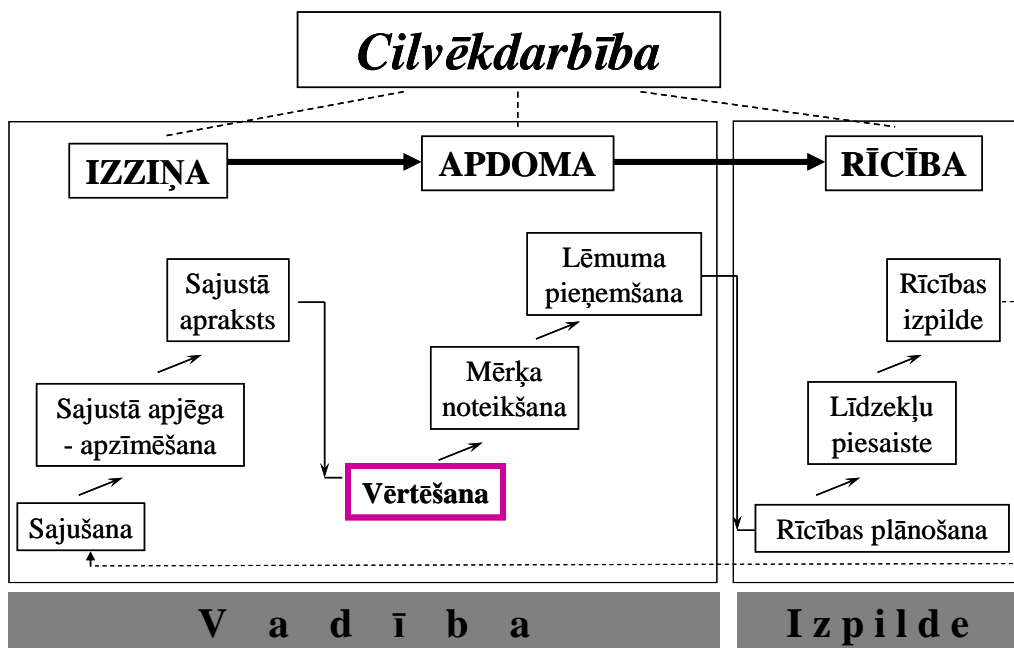
## INFORMĀCIJAS PĀRVALDĪBAS BŪTĪBA



1.7. attēls. Informācijas pārvaldības būtība (Bergeron, 2003)

Cilvēks, kurš visu dara tikai tāpēc, ka tas saskan ar tradīcijām, nekādu izvēli neizdara. Viņš neiegūst pieredzi, ko gūst cenšoties atšķirt, kas ir labākais un tad pēc tā tiecoties. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai paralēli zināšanām un prasmēm, ko cilvēks apgūst konkrētu darbu veikšanai, tiktu akcentēta arī vispārējā izpratne – sistēmisks pasaules redzējums un paša atbildība par savu darbību vai bezdarbību. Īpaša nozīme pievēršama prasmei ieraudzīt cēloņu un seku sakarības.

Mūsdienās vairs nav būtiski krasi nošķirt vadīšanas funkcijas no izpildes, jo savā sistēmiskajā būtībā tās ir nesaraujami saistītas – ikviens vispirms plāno jeb vada iecerētās darbības, pēc tam realizē. Un – ikvienas rīcības izpilde nes līdzīgu jaunu darbu ieceres (sajušanu) – cilvēks atrodas nepārtrauktā mentālā kustībā (Broks, 2000) – sk. 1.8. attēlu.



1.8. attēls. Cilvēkdarbību universālā struktūra (Broks).



Sistēmu izpratnes pamatā ir prasme ieraudzīt galvenās saistības un mijdarbības, kas nosaka sistēmas specifiskās īpatnības un darbības principus. Sistēmskatījums ir intuitīvo un analītisko metožu kopums, kas prasa gan pieredzi, gan radošumu. Kaut arī pedagogijas zinātnē sistēmismam līdzīgā kopveseluma jeb holistiskā pieeja nav nekas jauns, reālajā mūsdienu vadības izglītībā Latvijā šī pieeja ir reti lietota, tālab izvēlēta par vienu no šī promocijas darba asīm.

Sistēmpieeja ir ļoti nozīmīgs rīks, veidojot izpratni par dažādu problēmu komplekso (sistēmisko) dabu un meklējot optimālo risinājumu jeb spēka pielikšanas punktu. Gadiem un gadu desmitiem problēmas risinātas lineāri: ātri identificē problēmu → izplāno kā atrisināt → rīkojas, uzskata problēmu par atrisinātu un aizmirst par to. Bet šodien arvien biežāk jūtams, ka daudzas problēmas šādi atrisināt neizdodas. Darbs ir padarīts, taču rezultāta nav, vai arī tas neatbilst gaidītajam, vai problēma regulāri atkārtojas. Šādai neveiksmei ir trīs iemesli:

- pasaule mainās un līdzīgi tai ir jāmaina arī skatījums uz to un metodes problēmu risināšanai,
- nekas nepastāv pats par sevi, atsevišķi no visa pārējā, ir jānācās ieraudzīt kopsakarības,
- bieži tiek risinātas nepareizās problēmas, jo pārāk maz laika veltīts problēmas diagnosticēšanai.

Šobrīd par piemērotāku problēmu risināšanai atzīta apla (atgriezeniskās saites) metode: diagnoze → rīcības varianti → izvēle → darbība → rezultāta analīze → atgriešanās sākuma situācijā un jauna diagnoze, lai noskaidrotu, kas ir mainījies veiktās darbības, apkārtējās vides un laika mijietekmē.

Izvērtējot iegūto rezultātu un meklējot atbildi uz jautājumu: „kāpēc tā (ne)sanāca?” ērti lietojama P.M.Senži (Senge) ieteiktā trīsposmu ķēdīte: sistēmas struktūra kā cēlonis → tās priekšnosacīta rīcība → notikums/rezultāts, kas ir reakcija uz iepriekšējo divu provocētu rīcību.

Bieži tiek mēģināts risināt “mazu konkrētu problēmu”, neredzot, ka tā ir daļa no lielākas, ar citām metodēm ietekmējamas sistēmas. Diagnosticējot problēmu, ļoti svarīgi ir saskatīt kopsakarības, sistēmu, kas nosaka konkrētās problēmas rašanos vai esamību. Jo apmierinošs un noturīgs rezultāts iegūstams, tikai veicot izmaiņas sistēmā.

Sistēmiskā pieeja ir veiksmīgi izmantojama kā alternatīva tik ierastajai, bet bieži neefektīvajai tradicionālajai domāšanai. Abu pieeju salīdzinājums sniegts 1.1. tabulā.

**1.1. tabula.** Tradicionālās un sistēmiskās domāšanas salīdzinājums (Bronn).

TRADICIONĀLĀ DOMĀŠANA	SISTĒMISKĀ DOMĀŠANA
Statiska	Dinamiska
Iemesls-rezultāts	Sistēma kā cēlonis/iemesls un sekas
Virzība no problēmas uz problēmu (no koka pie koka)	Sistēmas meklēšana (redzam mežu)
Uzskaita atsevišķos faktoros	Operacionāla (saistīta)
Lineāra	Noslēgts aplis (atgriezeniskums)
Visam jābūt precīzam	Ne visu var precīzi izmērīt
Pārbaudīju, tāpat pareizi	Zinātniska domāšana (viss ir relatīvs)

Diagnosticējot un risinot problēmas, ir svarīgi ievērot, ka pret to risinājumiem vienlaicīgi darbojas trīs problēmu risināšanas ierobežojumu grupas: kulturālie (saukti arī par kultūras aisbergu), organizacionālie

(kas iedalās strukturālajos un konteksta ierobežojumos) un individuālie (kognitīvie un ar personības īpašībām saistītie) (Bronn).

Šo ierobežojumu apzināšanās nesamazina risināšanas iespējas, tieši pretēji – ieraugot un izprotot sistēmu, kas darbojas „pret mums”, var kompleksi/sistēmiski risināt arī ierobežojumu problēmu, saistot to ar pārējām jeb pamata risināmajām problēmām.

Apsverot rīcības problēmu risināšanai, ir svarīgi rēķināties arī ar darbības fonu: nenoteiktību, kompleksumu, laika starpību starp rīcību un reakciju, pretrunīgajiem apstākļiem un iespējamajām lēmēju maiņām.

Savas vienkāršības dēļ lieliskas ir G.Osimica (Ossimitz) formulētās sistēmiskās domāšanas dimensijas, kuras sekmīgi izmantojamas mūsu laikam raksturīgo komplekso problēmu diagnosticēšanai un risināšanai:

- Precīzi mentālie modeļi. Pats galvenais – modeļu izveide un pārbaude, vienlaikus atceroties, ka tie nekad nesakrīt ar realitāti.
- Domāšana atgriezeniskās saites apļos un redzot saistītās sistēmas. Aiziet no pārlieku vienkāršotās lineārās “cēlonis-notikums” sistēmas.
- Dinamiskā domāšana. Paturēt prātā un izvērtēt arī fona svārstību ietekmes.
- Sistēmu praktiska vadīšana – pareiza rīcība pareizā vietā un laikā.

Svarīga ir ne tikai sistēmiskās domāšanas principu un metožu pētīšana, bet arī popularizēšana, tā palīdzot ikdienas situāciju izpratnē un problēmu risināšanā.

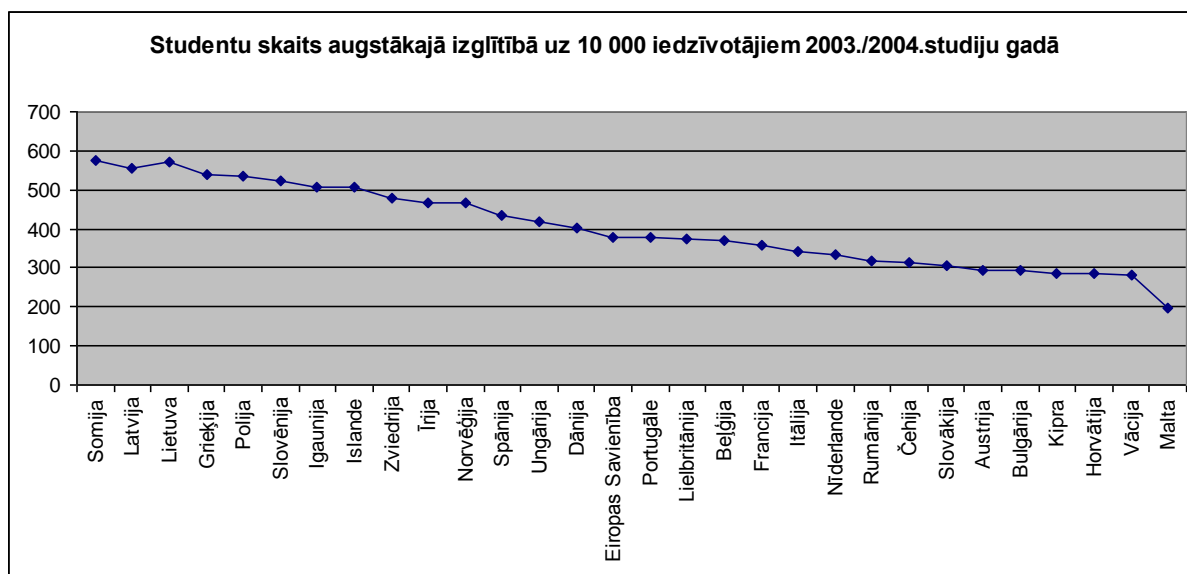
Vistiešākajā veidā savu izpratni par sistēmpieeju un tās praktiskas izmantošanas iespējām vadības izglītībā promocijas darba autore demonstrē grāmatā „Apsēlot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (pievienota promocijas darba pielikumā), kas gan visa kopumā veidota caur sistēmpieejas prizmu raugoties, gan tās atsevišķā nodaļā tiek sniegta vispārējā informācija par sistēmpieeju, kas ir noderīga ikvienam. Galvenais akcents – pirms ķerties pie kādas konkrētas problēmas risināšanas, paraudzīties plašāk, ieraugot gan kontekstu, gan saistības, ka pastiprinoši vai pavājinoši ietekmē rezultātu. Arī empīriskā pētījuma rezultātu interpretācijai un promocijas darba secinājumu izstrādei izmantota sistēmpieēja.

### **1.3. Ārzemju pieredze vadības izglītības jomā – analītiski vērtējošs raksturojums**

Latvijas iekļaušanās starptautiskajā apritē ir būtiska, gan valsts ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai, gan kā bāze labākās pieredzes pārņemšanai vai adaptācijai Latvijas situācijai.

Kā to uzsver izglītības procesu pētnieki (Broks, Henkel, Nowotny, Zelvys, Zīds), vadība un pārmaiņas ir cieši kopsaistīti aspekti. No vienas puses, pārmaiņu realizācija prasa noteiktu vadītāju rīcību; no otras – pārmaiņu dažādība prasa arī vadītāju izpratni un prasmi piemēroties konkrētajai situācijai, izvēlēties piemērotākos risinājuma ceļus. Arī pārmaiņas izglītībā notiek vairākos līmeņos: izglītības satura izmaiņas, izglītības sistēmas un struktūras izmaiņas, pedagoģisko metožu izmaiņas u.tml. Daļa no procesiem ir paredzami vai vismaz – no citu pieredzes apgūstami, daļa ir strauji un neparedzami vai katrai valstij atšķirīgi.

Šajā promocijas darbā uzmanība tiek pievērsta pārmaiņām vadības izglītības sistēmā, skatījumā uz augstskolu vietu un lomu esošo un potenciālo vadītāju izglītošanā, kas atbilst mūžizglītības un nepārtrauktas savu zināšanu un prasmju pilnveides vajadzībām, ar izglītojošo darbību jeb izglītību saprotot īpaši organizētu dzīves pieredzes dzīvei ieguves mērķi, procesu un rezultātu.



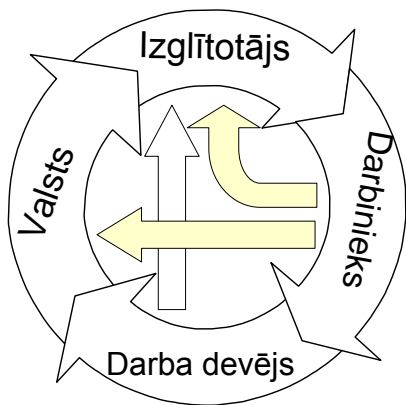
**1.9. attēls.** Studentu skaits augstākajā izglītībā uz 10000 iedzīvotājiem 2003./2004.studiju gadā (CSP)

Visā pasaulē pēdējās dekādēs iezīmējas tendence, ka augstākā izglītība no elitāras nodarbes kļūst par masu nepieciešamību (sk.1.9.attēlu), nesdama līdzīgu ne vien augstāka izglītības līmeņa radītos labumus, bet arī problēmas. Kā norāda izglītības attīstības un pārmaiņu pētnieki (Henkel, Nowotny, Zelvyš) galvenās no tām ir nepieciešamība palielināt augstskolu kapacitāti, sniegt zināšanas, kas atbilst darba tirgus pieprasījumam, gatavību strādāt ar lielu skaita vidusmēra studentu, nevis eliti, kā agrāk. Līdzīgu nāk arī finansiālās problēmas – ja valsts agrāk varēja atļauties uzturēt dažas elitāras augstākās izglītības iestādes, nodrošinot bezmaksas augstāko izglītību, tad tagad masu augstākās izglītības finansēšana kļūst aizvien problemātiskāka, ja ne neiespējama.

No Latvijas ilgtspējīgas attīstības viedokļa kā pozitīvs atzīmējams fakts, ka pēdējos gados Latvija ir starp līderiem pasaulē un Eiropā studējošo skaita ziņā uz 10000 iedzīvotājiem. Šis fakts ir īpaši nozīmīgs, virzoties uz zināšanās bāzētu tautsaimniecību. 1.9. attēlā redzams, ka vairums pārejas ekonomikas valstu, kuras patlaban strauji attīstās atrodas šī attēla kreisajā pusē un, piemēram, Vācijas vieta zemu labajā pusē ir likumsakarīga – gadu desmitiem Vācija ir balstījies uz savu ražošanas potenciālu un arī izglītības sistēma joprojām palikusi tai pieskaņota, kaut pēdējos gados Vācijā vērojama saimnieciskā stagnācija un neizpratne par notiekošo – agrāk taču viņu pieeja bija pareiza.

Latvijā būtiski audzis augstskolu skaits – no 7 pirmās brīvvalsts un 10 padomju varas gados, līdz 57 (ieskaitot koledžas) 2006.gadā (CSP). Augot augstskolu un studentu skaitam (2006.g. – 130 tūkstoši (Rivža, 2006)), rodas jautājumi – vai ir mainījušās studiju programmas, vai tās piedāvā reālajai situācijai atbilstīgu izglītību?

Piedāvājot masu maksas izglītību, rodas vēl kāda problēma – aizvien būtiskāka kļūst pieprasījuma un piedāvājuma samērošana. Ir autori, kas bažijas, ka šādā „tirgus situācijā” var tikt zaudēta vai samazināta gan augstskolu autonomija, gan izglītības kvalitāte. Ir jāveido jauna veida attiecības – aizvien aktīvāk jāsadarbojas visām ieinteresētajām pusēm, jo gan valsts ilgtspējīga izaugsme, gan pašu iesaistīto pušu labklājība ir atkarīga no sadarbības nozīmes izpratnes un veiksmīgas kopdarbības, rodot kompromisus un meklējot laikam atbilstošus risinājumus. Ja agrāk uzskatīja, ka izglītības attīstība notiek saistītā apļa veidā,



tad pēdējo gadu pieredze liek attēlu papildināt ar jaunām – iekšējām saistībām, kas 1.10. attēlā attēlotas ar bultām apļa iekšpusē – darba devēji aizvien ciešāk saistās ar izglītotājiem, gan skaidrāk formulējot savas prasības, gan palīdzot aprīkojuma iegādē, gan nodrošinot prakses vietas. Arī esošie un potenciālie darbinieki (sevišķi tie, kuri mācās par saviem līdzekļiem) kļūst aktīvāki un iesaistās gan dialogā ar valsti, gan tieši ar izglītotājiem. Arī izglītībā ienāk nepieciešamība izprast un salāgot pieprasījumu un piedāvājumu.

### 1.10. attēls. Izglītības attīstībā iesaistītās puses to mijdarbībā.

Kā norāda vadībzinātnes speciālisti, kas savu uzmanību pievērsuši arī vadības izglītībai un zināšanu vadībai: Drakers (Drucker 2001), Nūtebūms (Nooteboom, 2000) un citi, pēdējās desmitgadēs pasaulē notikušas kvalitatīvas izmaiņas uzskatos par gan par organizāciju darbību, gan darbinieku lomu un līdzī būtiski mainījušās ieteicamās vadības metodes, maksimāli veicinot radošumu un patstāvību, ļaujot darbiniekiem aktīvi un inovatīvi darboties savu un kopējo organizācijas mērķu sasniegšanai.

Paaugstinoties darbinieku izglītības līmenim, jāmaina arī attiecības un vadības metodes organizācijā. Ja agrāk vadītājs bija vienīgais izglītais (vai viens no nedaudzajiem augstāko izglītību ieguvušajiem), tad mūsdienu organizācijā augstākā izglītība jau ir ierasta, jo nepieciešama.

Līdz šim pasaulē spēcīgi attīstīts bija tieši biznesa vadības zars, jo peļņa un efektivitātes paaugstināšanas nepieciešamība, kā arī atbilstīgs novērtējums un finansējums, stimulēja biznesa vadīšanas metožu un metodiku izstrādi. Patlaban, mainoties paradigmām gan vadīšanā, gan izglītībā, vadošie menedžmenta pētnieki (Boazs, Carnall, Drucker, Hamel, Hill, Kaplan Porter, Prahalad, Steiner, Zelvys un citi) norāda, ka ir iespējams un nepieciešams pārņemt un adaptēt biznesa vadības jomā uzkrātās zināšanas un pieredzi arī valsts pārvaldes un dažādu ne-peļņas organizāciju vadībai.

Līdzīgi kā Latvijā, visā pasaulē pieaug vajadzība pēc dažāda līmeņa vadītājiem un ir skaidrs, ka ne visiem vienā un tajā pašā laikā vienādas zināšanas nepieciešamas, tāpēc tiek veidotas dažāda līmeņa mācību (studiju) programmas vadītājiem.

Latvijā augstskolas patlaban vēl nopietni nestrādā pēcdiploma un profesionālās pilnveides programmu līmeņos, taču sakarā ar to, ka pēc dažiem gadiem, kad, saistībā ar demogrāfisko situāciju, ir gaidāms studējošo skaita būtisks samazinājums, nepieciešams izmantot noderīgo ārvalstu pieredzi šajā jomā. Latvijā

patlaban skaidri definētas un visiem saprotamas dažādo vadības zināšanu un prasmju līmeņu izpratnes un apmācības sistēmas nav. Noderīgs ir skaidri definētais Hārvarda biznesa skolas piedāvājums izprast vadīšanas atšķirības dažādos vadības līmeņos un, atbilstīgi esošajam vai iecerētajam, apgūt noteikta līmeņa vadības zināšanas (sk.1.11. attēlu).



Būtiska sastāvdaļa, kas virza gan valsts, gan nozares un organizācijas ilgtspējīgu attīstību un virzību uz mērķi ir stratēģija jeb ilgtermiņa plāns, tālab promocijas darbu veidojošajā publikāciju kopā būtiska loma atvēlēta arī ilgtspējas un stratēģiskās vadības izpratnes un izglītības jautājumiem, jo šīs zināšanas ir būtiskas gan esošajiem, gan topošajiem vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem. Vienlaikus stratēģisko jautājumu izpratne atvieglo darbu un paaugstina motivāciju līdzdarboties arī zemākā līmeņa vadītājiem un kvalificētiem darbiniekiem.

### 1.11. attēls. Vadītāju apmācības līmeņi Hārvarda biznesa skolā (HBR, 2006)

Labas stratēģijas iezīme ir – tā izmaina organizāciju. Izmantojot aizvien pieaugošo darbinieku izglītību, būtiska ir „stratēģijas demokratizācija”. Tas nozīmē tāda procesa radīšanu, kurā stratēģijas veidošanas atbildība ir sadalīta, taču kurā galu galā nonāk pie viena viedokļa, kas aptver visu organizāciju.

Pēdējo 30 gadu laikā lielākās diskusijas saistībā ar stratēģijas jautājumiem ir bijušas par to, vai labu stratēģiju iespējams izveidot racionālas domāšanas procesā vai arī stratēģija vienkārši rodas eksperimentēšanas procesā. Nav vienas teorijas vai padoma, ko attiecināt uz visiem gadījumiem un jebkuru situāciju. To, kas katrai organizācijai jā dara, nosaka apstākļi, kuros tā atrodas un attīstības līmenis. Stratēģisks padoms, kurš dots ārpus konteksta, var būt bīstams. Tātad – pieaug sistēmiskas domāšanas, analīzes un situācijas izpratnes nozīme.

Galvenais jautājums stratēģijas formulēšanā ir: kā organizācija var iekļauties savā esošajā vidē, saglabājot pietiekošu elastību un esot gatavai reaģēt uz jebkurām izmaiņām, kuras šai vidē varētu rasties? Kā sagatavoties nezināmajam? Kuras kompetences vajadzētu attīstīt šodien, lai sagatavotos rītdienas nezināmajam? Jautājumi ir grūti, taču, ja grib izdzīvot 21. gadsimtā, atbildes uz tiem jāmeklē nebeidzamā jaunrades un jautājumu uzdošanas spirālē.

Promocijas autores veiktās mūsdienīgas vadības tendenču un metožu analīzes apkopojums un autores ieteikumi tās praktiskai izmantošanai mūsdienīgai vadīšanai Latvijā sniegts monogrāfiskajā darbā „Apsēglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (grāmata promocijas darba pielikumā). **Galvenie grāmatas inovatīvie un metodoloģiskie aspekti ir:**

1. Sistēmpieejas lietojums – gan no promocijas darba autores puses jau ideju un grāmatas saturu izstrādājot, gan arī tekstā sniegtā informācija un sistēmpieejas lietojuma piemēri.
2. Orientācija uz „cilvēcisku organizāciju” – tādu, kurā dominē nevis tehnoloģijas un mehāniskā ražošana, bet cilvēka ieguldījums, radošā pieeja, gatavība pārmaiņām, riskiem un kļūdu labošanai.

3. Informācija sniegta tā, lai veidotu sistēmisku izpratni par procesiem un tendencēm gan biznesa, gan vispārējā vadībā – gan jau notikušajiem, gan patreizējo situāciju un perspektīvu – akcentējot loģiskās saites, globalizācijas, internacionalizācijas un ilgtspējas aspektus.
4. Darba tekstu papildina attēli un tabulas, kas atvieglo informācijas uztveri. Pirmo reizi Latvijā konsekventi izmantotas piktogrammas, kas palīdz lasītājam orientēties tekstā un nepieciešamo atrast arī vēlāk.
5. Sniegti reāli Latvijas piemēri.
6. Darbā ir korekti atzīmēti citāti. Šis aspekts ir īpaši nozīmīgs, jo mācībspēki no studentiem to prasa, tālab pozitīvs piemērs ir ļoti būtisks.

Visjaunākā no kompleksajām, bet pasaulē jau lielu ievērību guvušajām metodēm – līdzsvarotās vadības teorija parādījusies tikai pagājušā gadsimta beigās, kad radās nepieciešamība pārvērtēt organizāciju darbības galarezultātu atspoguļošanas mehānismu. Ja kādreiz pietika ar finanšu uzskaiti, peļņas vai zaudējumu atspoguļošanu, tad šobrīd šis mehānisms vairs nav derīgs, sevišķi pakalpojumu jomā un publiskās pārvaldes struktūrās, kur lielu lomu spēlē inovācijas, jauninājumi, klientu vēlmes, tehnoloģiju strauja attīstība un to pilnvērtīgas izmantošanas iespējas, darbinieku prasmes, spējas, lojalitāte un motivācija.

„*Jūs nevarat vadīt to, ko nevarat izmērīt,*” norāda R. Kaplāns un D.Nortons (2005). Ieviešot līdzsvaroto vadību, nepieciešams precīzi definēt mērķus un uzdevumus, jāievieš sistēma, lai varētu mērīt un izvērtēt organizācijas „ātrumu” ceļā uz katra mērķa rādītājiem. Līdzsvarotā vadība liek vadībai palūkoties uz organizāciju plašākā kontekstā. Fokusējot enerģiju, uzmanību un līdzekļus uz četriem būtiskajiem skatu punktiem – finansēm, klientiem, iekšējiem procesiem un darbiniekiem, organizāciju virza misija, nevis īslaicīgi finansiāli mērķi. Būtisks aspekts šāda stāvokļa sasniegšanai ir mērīšanas sistēmas pielietošana arī attiecībā pret organizācijas stratēģiju. Līdzsvarotās vadības pieeja akcentē, ka organizācijas misijai un stratēģijai ir jābūt jebkura procesa centrālajam un līdzsvarojošajam elementam.

Saskatot šīs pieejas potenciālu plašai praktiskai izmantošanai Latvijas organizācijās, pie līdzsvarotās vadības idejas adaptācijas Latvijai un izplatīšanas promocijas darba autore aktīvi strādājusi kopš 2004. gada – gan ar publikācijām (sk. 9. un 10.pielikumu), gan iekļaujot līdzsvarotās vadības metodes pārskatu lekcijās, gan organizējot un vadot seminārus kopā ar firmu „Zygon Baltic Consulting”, gan vadot baka-laura un maģistra darbus, kā arī konsultējot valsts, pašvaldību un privātas organizācijas.

Pēdējo gadu laikā, tiešā saistībā ar ilgtspējīgas darbības nodrošināšanu, gan promocijas darba autores, gan aizvien plašākas Latvijas sabiedrības uzmanības lokā nonāk korporatīvās sociālās atbildības (turpmāk – KSA) jēdziens, kaut būtībā tas nav nekas jauns – jau pirmās Latvijas brīvvalsts laikā tas bija zināms un tika izmantots. Tiesa, šaurākā izpratnē – kā valsts pārvaldes iestāžu atbildība. KSA attiecināšana arī uz privāto biznesu ir salīdzinoši jauna, bet būtiska tendence gan Latvijā, gan pasaulē. Kā uzņēmējs var nodrošināt konkurētspējīgu ilgtermiņa priekšrocību un sava biznesa nepārtrauktību? Protams, apkalpojot esošos klientus un meklējot jaunus, attīstot jaunus produktus un pakalpojumus, un gūstot peļņu. Taču arī pārdomāta KSA izmantošana var palīdzēt sasniegt šos mērķus.

Termins KSA attiecināms uz ilgtspējīgas un atbildīgas darbības nodrošināšanu, ievērojot gan sociālos, gan apkārtējās vides aspektus. KSA nozīmē klientu prasību apmierināšanu, paralēli nodrošinot citu

sabiedrības locekļu prasības, piem., darbinieku, piegādātāju, vietējās sabiedrības respektēšanu. Tātad – ar savu darbību ne vien gūstot peļņu, bet arī pozitīvi ietekmējot sabiedrību kopumā un labvēlīgi ietekmējot vai vismaz netraumējot apkārtējo vidi.

KSA nozīmē darbību, kas ikdienas darbā integrē sociālos un apkārtējās vides aspektus. Piemēram, var piedāvāt tālākizglītību saviem darbiniekiem. No tā ieguvēji būs gan darbinieki, gan organizācija. Tāpat var atbalstīt darbinieku labo gribu un veicināt brīvprātīgu iesaistīšanos vietējās sabiedrības aktivitātēs. Papildus darījuma attiecībām, uzņēmums var apsvērt arī ideju par labu kaimiņattiecību uzturēšanu ar vietējo sabiedrību un valsts iestādēm. Mazie uzņēmumi parasti ļoti veiksmīgi realizē šo sadarbību, jo viņu business ir integrēts un labi atspoguļojas vietējā sabiedrībā. Uzņēmums var piedalīties pasākumos, kas nodrošina apkārtējās vides aizsardzību. Enerģijas taupīšana, piesārņojuma novēršana, atkritumu samazināšana un atkritumu pārstrāde var palīdzēt taupīt līdzekļus un tādējādi celt uzņēmuma rentabilitāti. Šāda veida pasākumi var palīdzēt uzlabot attiecības ar vietējo pašvaldību, regulējošām un citām iestādēm. Tas var atvērt durvis ar jaunām biznesa iespējām – klientiem, kas lūko pēc „zaļa” piegādātāja.

2006.–2007.gadā KSA jautājumos promocijas darba autorei izdevusies lieliska sadarbība ar šīs jomas vadošajiem speciālistiem Andri Pēteronu un Gundaru Ķeniņu-Kingu, kā rezultātā tiek veikts nozīmīgs KSA ideju popularizēšanas darbs dažādām auditorijām (skat. promocijas darba pielikumus 7. un 8.). Paralēli norit darbs pie jaunas doktorantūras programmas izveides „Komunikācijas vadība”, kuras sastāvā ir arī studiju kurss „Stratēģiskā komunikācija” ar KSA kā būtisku sastāvdaļu un promocijas darba autore būs viena no šī studiju kursa docētājām.

Izvērtējot pasaules pieredzi un Latvijas nepieciešamību pēc mūsdienīgi izglītotiem vadītājiem, promocijas darba autore iesaka vadītāju izglītību Latvijā realizēt trīs līmeņu dalījumā (sk.1.12.attēlu) – atkarībā no darbam nepieciešamajām vadības prasmēm, bet ne tiešā saistībā ar konkrēto uzņēmumu, jo pēc savas būtības tās ir sistēmiskas, rosina domāšanu un tālāku pašpilnveidi. Tālāk seko autores priekšlikums uzlabotai vadības izglītības sistēmai.

Lai šo ieteikumu praktiski realizētu, nepieciešams izstrādāt sistēmiskus attiecīgā līmeņa vadītāju izglītības moduļus, ko integrē augstskolu studiju programmās, vienlaikus piedāvājot arī iespēju tos pa daļām apgūt profesionālās pilnveides veidā.

Pirmais solis – nepieciešams būtiski uzlabot esošo un potenciālo vadītāju izglītību, visās augstskolu piedāvātajās studiju programmās iekļaujot studiju kursus, kas aptver vadīšanas vispārējās pamatprasmes (sk.1.12. attēlu), jo intelektuāls darbs, kuru veicot nav nepieciešama organizāciju darbības un cilvēku vadības izpratne, šodien vairs nav iedomājams.

Augot vadītāja atbildības līmenim, nepieciešamas vēl papildu zināšanas un prasmes, dziļāks un vienlaikus plašāks skatījums, kā arī notiekošā izpratne jau plašākā – nozares, valsts un starptautiskā līmenī. Šīs vadības zināšanu līmenis iekļaujamās maģistra līmeņa studiju programmās, kurās tiek gatavoti vadītāji.



1.12.attēls. Ieteicamā vadības izglītības līmeņu shēma

Diskutabls ir jautājums, vai un cik plaši Latvijā veicama globālo līderu apmācība. Iespējams, ka bez tās kā atsevišķa studiju kursa augstskolā patlaban var iztikt, varbūt to piedāvāt specializētās studiju programmās, taču tā noteikti jā saglabā vadības zinību apguves sistēmiskajos attēlos un aprakstos, lai izprastu vadīšanas kopainu un, lai potenciālie globāla līmeņa vadītāji redzētu visu izaugsmes, zināšanu un pieredzes uzkrāšanas piramīdu kopumā.

## 2. PROMOCIJAS DARBA EMPĪRISKĀ PĒTĪJUMA DAĻA

Pēc teorētiskās informācijas apkopošanas gan par mūsdienīgas vadības izglītības attīstību Latvijā, gan pasaulē, 2006.gadā tika veikts empīriskais pētījums, lai noskaidrotu, kā Latvijas uzņēmumos strādājošie vērtē vadības procesus. Aptaujā piedalījās 578 respondenti, kas pārstāv gan valsts un pašvaldību, gan privātās organizācijās strādājošos un ieņem dažādus amatus – no darbinieka, līdz organizāciju vadītājiem un īpašniekiem. Šī darba kodols koncentrēti interpretēts nākamajās apakšnodaļās. Pētījuma rezultātu detalizēta interpretācija specifiskos griezumos un salīdzinājums ar citu autoru veiktajiem pētījumiem sniegts 3 zinātniskajos rakstos (promocijas darba 2.-4. pielikums).

### 2.1. Empīriskā pētījuma pamatojums

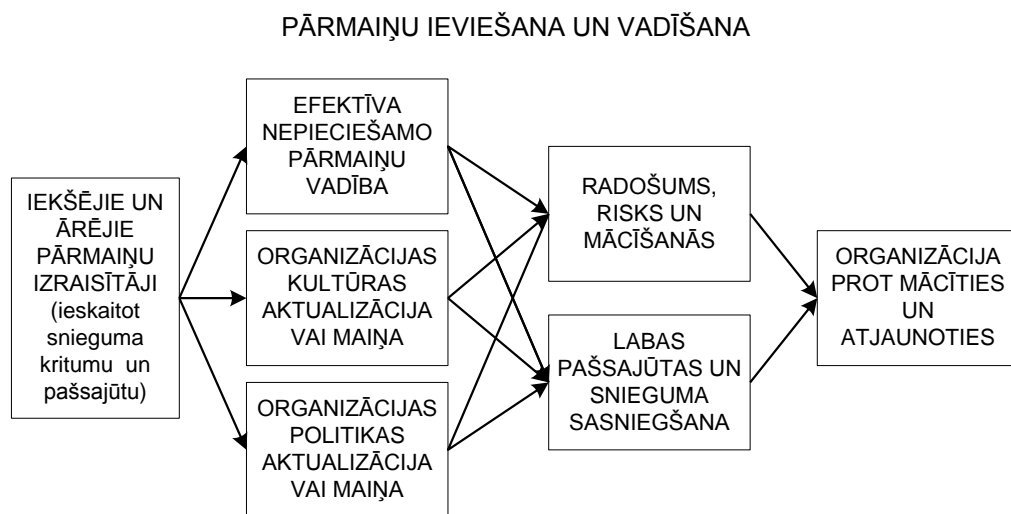
Kaut arī pārmaiņas ir neatņemama dzīves sastāvdaļa, tomēr vēl aizvien jāstopas ar neizpratni par notiekošo un pretošanos tām. Ir būtiski saprast, ka pārmaiņas konkrētā organizācijā, nozarē vai tautsaimniecībā kopumā, ietver ne tikai precīzi definētus mērķus un vēlamā sasniegšanas plānus, bet arī cilvēcisko dimensiju – cilvēku izpratne un atbalsts vai pretestība vadītāju iecerēm ir izšķiroši nozīmīgi faktori.

Tāpēc, līdztekus ikdienas darba veikšanai, ir jāveido vide, kurā cilvēki nepretojas pārmaiņām, bet izprot tās. Vide, kurā cilvēki un organizācijas apzinās kādu procesu, darbību vai piedāvājumu neatbilstību



situācijai un ir gatavas to mainīt. Sistēmiski raugoties – „vienu maziņu pārmaiņu” organizācijā veikt nav iespējams, nepieciešams daudz plašāks skatījums, kā to piedāvā pārmaiņu vadības speciālisti (sk.2.1. attēlu).

Efektīva nepieciešamo pārmaiņu vadība, ir tikai viens no darbības posmiem. Lai pārmaiņas būtu efektīvas un neatgriezeniskas, īpaša uzmanība pievēršama jautājumiem par to, vai ir nepieciešams mainīt vai koriģēt organizācijas kultūru vai pat politiku. Kaut šis process ir komplicēts un prasa vadītāju uzmanību un resursus, tas ir būtisks, jo arī ieguvums ir liels – rezultātā organizācijā ne tikai notikušas nepieciešamās pārmaiņas, bet tā ir ieguvusi vai atguvusi radošuma un nepārtrauktas pilnveides prieku un prasmi, ir uzlabota darbinieku pašsajūta, tie jūtas vajadzīgi un piederīgi savai organizācijai. Tā veidojas organizācija, kas ir dzīvotspējīga ilgtermiņā – prot mācīties un atjaunoties.



### 2.1. attēls. Pārmaiņu ieviešana un vadīšana (Carnall, 2003)

Ir nepieciešams vilkt vēl plašākas paralēles – prasmīga pārmaiņu vadība ir būtiska ne vien katrai konkrētajai organizācijai, bet arī visai mūsu valstij kopumā un bez mūsdienīgas vadības izglītības tas nav iespējams. Bieži dzirdams, ka jāstrādā labāk un efektīvāk, struktūrvienībām jāsadarbojas un vadītājiem jāvada, taču – būtiski ir arī paskatīties, kas reāli notiek organizācijās, kā situāciju vērtē paši tajās strādājošie.

Organizāciju vadības pētījums Latvijā tika veikts izmantojot latviešu valodai adaptētu Kolina Karnala organizācijas diagnostikas veidlapu (Carnall, 2003). Aptaujas rezultāti ļauj noskaidrot respondentu vērtējumu vadības procesiem viņu darba vietās.

### 2.2. Empīriskā pētījuma metodoloģija un mērījuma instrumenti

Pētījuma bāze ir dažādu Latvijas organizāciju darbinieki, kuri paralēli darbam apgūst vadībzinātnes studiju kursus maģistra vai bakalaura līmeņa studijās kādā no trijām pētījuma bāzes augstskolām: Rīgas Biznesa skolā (2.1. tabulā – RBS mag), Rīgas Stradiņa Universitātē (2.1. tabulā – RSU mag un RSU bak) vai Biznesa augstskolā Turība (2.1. tabulā – BAT mag un BAT bak). Respondentu kopu raksturo samērā augsts izglītības līmenis – 87% respondentu jau ir ieguvuši augstāko izglītību un turpina studijas maģistrantūrā, 13% ir vecāko kursu studenti. Savā profesionālajā darbībā respondenti (n=578) ir gan ierindas darbinieki, gan dažāda līmeņa vadītāji valsts un pašvaldību, kā arī privātās organizācijās. Pētījums faktiski neaptver strādniekus – ne kvalificētus un arī vienkāršu profesiju pārstāvjus.

Metodes raksturojums un mērījuma instrumenti: ar anketēšanas palīdzību iegūt datu bāzi, lai iegūtos datus apstrādātu ar datu apstrādes un analīzes programmām *Excel* un *SPSS 15.0* un pēc tam interpretētu rezultātus.

## 2.1. tabula. Aptaujas respondentu pārskats

Augstskola un studiju līmenis	Organizācijas tips				Nostrādāts organizācijā (gados)				Vieta organizācijā				
	valsts	pašvald.	privāta	cita	mazāk par 1	1 līdz 3	virs 3 līdz 10	vairāk par 10	darbinieks	zemākā līm.vad.	vidējā līm. vadītājs	organiz. vadītājs	īpašnieks
BAT bak	6	3	37	2	16	21	11	0	30	5	11	0	2
BAT mag	148	30	236	20	98	143	147	46	207	70	114	20	23
BAT kopā	154	33	273	22	114	164	158	46	237	75	125	20	25
RBS mag	4	2	25	3	9	9	14	2	7	8	15	3	1
RSU bak	1	0	17	0	12	5	1	0	15	2	0	0	1
<b>kopā mag</b>	<b>152</b>	<b>32</b>	<b>261</b>	<b>23</b>	<b>107</b>	<b>152</b>	<b>161</b>	<b>48</b>	<b>214</b>	<b>78</b>	<b>129</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>kopā bak</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>pavisam</b>	<b>159</b>	<b>35</b>	<b>315</b>	<b>25</b>	<b>135</b>	<b>178</b>	<b>173</b>	<b>48</b>	<b>259</b>	<b>85</b>	<b>140</b>	<b>23</b>	<b>27</b>

Respondenta uzdevums organizācijas vadības diagnostikas anketā bija ar Likerta skalas metodi novērtēt 40 anketā dotus apgalvojumus – rādītājus, kas raksturo organizācijās notiekošo. Savai organizācijai atbilstošāko apgalvojuma vērtējumu respondenti veica 7 ballu skalā:

- 7 – pilnīgi piekrītu apgalvojumam;
- 6 – gandrīz pilnīgi piekrītu vai ar retiem izņēmumiem piekrītu;
- 5 – piekrītu;
- 4 un 3 – daļēji piekrītu (augošā būtiskuma pakāpē);
- 2 – nepiekrītu;
- 1 – pilnīgi nepiekrītu.

Lai pilnīgāk interpretētu iegūtos rezultātus, tika ieviesti trīs papildu mainīgie:

- organizācijas tips (1: valsts organizācija; 2: pašvaldību organizācija; 3: privāta organizācija; 4: cits (norādīti));
- šajā organizācijā nostrādātais laiks (1: mazāk par 1 gadu; 2: 1 līdz 3 gadi; 3: 3 līdz 10 gadi; 4: vairāk par 10 gadiem);
- vieta organizācijā (1: darbinieks; 2: zemākā līmeņa vadītājs; 3: vidējā līmeņa vadītājs; 4: organizācijas vadītājs; 5: īpašnieks).

No respondentiem izdalītajām 620 anketām, atpakaļ tika saņemtas 578. Anketas bija anonīmas, aizpildītāju pulks katrā aizpildīšanas reizē ne mazāks par 20 cilvēkiem un anketā bija tikai jāievelk krustiņi, tātad respondents neriskēja tikt atpazīts, arī konkrēts darba vietas nosaukums vai pilsēta nebija jānorāda.

Atsevišķi pa apgalvojumiem visaugstākais vidējais vērtējums 6,08 ir 1. apgalvojumā (organizācijas mērķu izpratnē), bet viszemākais – 4,13 (darbinieku ieinteresētībā un iesaistīšanā izmaksu samazināšanā).

Vidējais teorētiskais vērtējums 3,5 ir pārsniegts visos apgalvojumos, kas nozīmē, ka respondenti snieguši kopumā augstus, virs vidējā, vērtējumus.

Asimetrijas koeficients apgalvojumos ir negatīvs ( $A < 0$ ), kas liecina, ka variantes (atbildes) ir sadalījušās nevienmērīgi, t.i., empīriskā sadalījuma līkne ir novirzīta pa labi no vidējā aritmētiskā, kas nozīmē, ka vairāk ir augstu novērtējumu.

Negatīvs ekscesa koeficients ( $E < 0$ ) norāda, ka sadalījuma līkne visos apgalvojumos izņemot 1. ir saplacināta un raksturīga samērā liela varianšu koncentrācija malējās klasēs (galējos atbilžu variantos). Visos apgalvojumos atbildes vērojamas pilnā amplitūdā, sākot ar „1” līdz „7”.

Aptaujlapā dotie 40 apgalvojumi, atbilstoši Karnala izstrādātajai metodikai, apvienoti astoņās grupās/skalās, kas atbilst dažādām organizācijas vadību raksturojošām apgalvojumu grupām. Katrā organizācijas vadības diagnostikas grupā bija pieci apgalvojumi. Detalizēta anketas informācija pievienota 5.pielikumā (aptaujas anketa ar 40 jautājumiem) un 6.pielikumā (anketas jautājumu apkopojums pa grupām/skalām). Uzskatāmības labad turpmāk apgalvojumu grupas interpretētas vidējo vērtējumu dilstošā secībā izmantojot grupu numerāciju kā 2.2. tabulā.

**2.2. tabula.** Organizāciju vadību raksturojošo apgalvojumu grupas vidējo vērtējumu dilstošā secībā

		STANDART-KLŪDA	INTERVĀLA MINIMUMS	VIDĒJAIS VĒRTĒJUMS	INTERVĀLA MAKSIMUMS
1	Darba uzdevumi	0,05	5,27	5,36	5,46
2	Sniegums	0,05	5,09	5,18	5,27
3	Attiecības	0,05	5,05	5,15	5,26
4	Atbalsts	0,05	4,93	5,03	5,12
5	Motivācija	0,05	4,75	4,85	4,95
6	Līdervadība	0,06	4,7	4,81	4,93
7	Struktūra	0,05	4,69	4,79	4,89
8	Attieksme pret pārmaiņām	0,06	4,67	4,79	4,90

Pa apgalvojumu grupām visaugstākais vidējais vērtējums 5,37 ir darba uzdevuma izpratnē, savukārt, viszemākais – 4,78 vērojams attieksmē pret pārmaiņām un jauninājumiem. Lai noskaidrotu, vai vidējo vērtējumu atšķirības pa grupām ir uzskatāmas par statistiski nozīmīgām un tālāk interpretējamām, tika aprēķināta gan standartklūda, gan intervāla minimums, maksimums un vidējais vērtējums (rezultātus sk.2.2. tabulā), kā arī veikts grafisks rezultātu attēlojums ar 95% ticamības intervāliem (sk.2.2. attēlu).

2.2. attēls ļauj izdarīt secinājumus, ka:

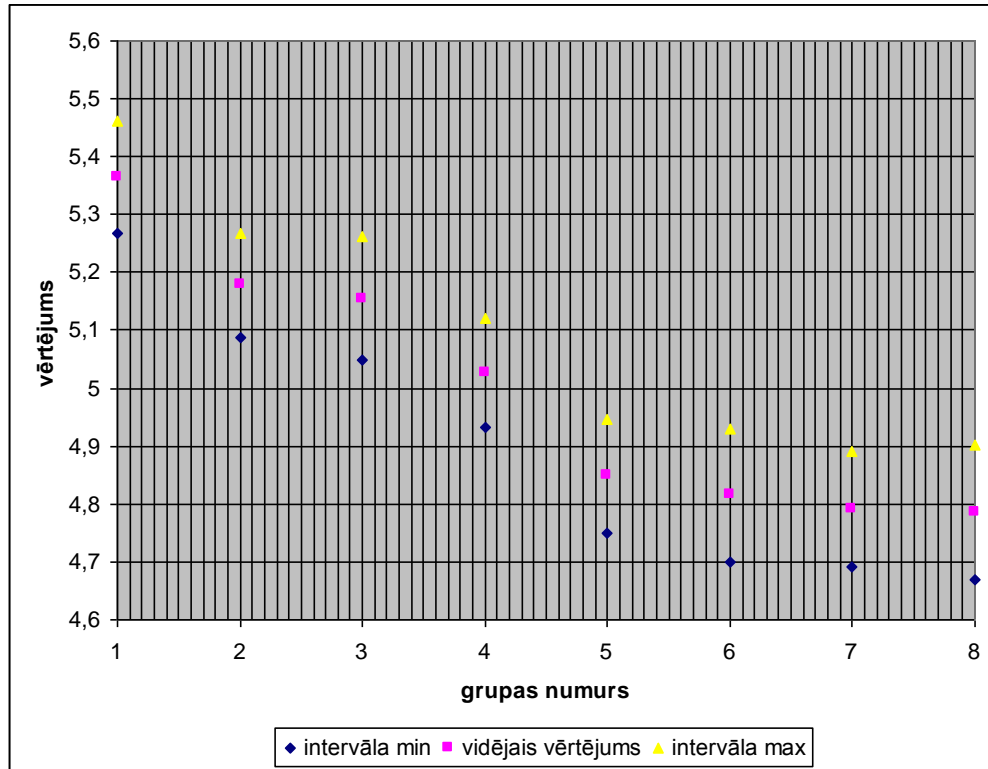
- visaugstāko vērtējumu saņēmušie pirmās grupas (darba uzdevumi) apgalvojumi statistiski nozīmīgi atšķiras no pārējiem;
- otro un trešo augstāko vērtējumu saņēmušās apgalvojumu grupas (sniegums un attiecības) savā starpā statistiski nozīmīgi neatšķiras, taču atšķiras no 1. un 5. līdz 8.grupu vērtējumiem;
- ceturtais grupas (atbalsts) vērtējumi statistiski nozīmīgi atšķiras no 1., kā arī no 5. līdz 8.grupas vērtējumiem. Statistiski nozīmīgas atšķirības no 2. un 3.grupas vērtējumiem nav;
- 5. līdz 8.grupu vērtējumi savā starpā nav statistiski atšķirīgi, taču nozīmīgi atšķiras no 1. līdz 4.grupas vērtējumiem.

Izmantojot **korelācijas koeficientu**, noskaidrots cik lielā mērā statistiski viena gadījuma lielumi ir skaitliski atkarīgi no cita gadījuma lieluma skaitliskām vērtībām. Korelējot savā starpā pētījuma gaitā iegūtos apgalvojumus, ļoti izteikta korelācija, kad:

$$0.80 \leq |k| \leq 1$$

novērota šādos atsevišķu jautājumu salīdzinājuma gadījumos:

- Jo vairāk vadītājam ir ideju, kas palīdz darbiniekiem, jo labāk vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt.
- Jo skaidrāk mērķi un uzdevumi ir definēti, jo labāk šie mērķi tiek sasniegti.
- Ja sadarbība organizācijā ir laba, tad atbalstu un palīdzību saņem ikviens, kas tas nepieciešams.
- Jo vairāk tas, kas tiek darīts ir nepieciešams un efektīvi paveikts, jo vairāk mērķu tiek sasniegti.
- Iniciatīva un radošums tiek atbalstīti, ja vadītājs prot iedrošināt.
- Konflikti tiek risināti panākot arī darbinieku izpratni un akceptu, un tiek atbalstīta iniciatīva un radošums.



**2.2. attēls.** Organizāciju vadības diagnostikas apgalvojumu grupu vidējo vērtējumu līkne dilstošā secībā ar 95% ticamības intervāliem

Atsevišķas augstas korelācijas kur  $k > 0,7$  novērotas, vienlaicīgi savstarpēji korelējot apgalvojumus pa grupām:

- Apgalvojumu grupā par līdervadību tiek novērots, ka, ja vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt, tad vadītāja darba stils atvieglo darbinieka darbu.
- Ja vadības stils arī augstākajā līmenī ir atbalstošs un efektīvs, tad augstākā līmeņa vadītāji ir radoši un prot ieinteresēt arī darbiniekus.
- Attieksmē pret pārmaiņām novērots, ka organizācijā regulāri tiek pārskatītas metodes un ieviesti jauninājumi, kā arī procesi regulāri tiek pārskatīti un ir atbilstoši nepieciešamībai.

**H<sub>0</sub> kvadrātā kritērijs ( $\chi^2$ )** (neparametriskās statistikas kritērijs statistisko hipotēžu pārbaudei), lietots, lai noteiktu:

- Vai empīriskais apgalvojumu sadalījums grupās atbilst kādam teorētiskam sadalījumam?
- Vai pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp divām atributīvām pazīmēm (grupām)?
- Vai pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp divām kvantitatīvām pazīmēm, kas neatbilst normālam sadalījumam?

- Vai divi empīriskie sadalījumi ir līdzīgi?

Ar  $n_{oi}$  apzīmējot empīriskā sadalījuma frekvenci un ar  $n_{ei}$  – atbilstošā teorētiskā sadalījuma frekvenci, var izvirzīt divas hipotēzes:

$H_0$ :  $n_{oi}=n_{ei}$  - empīriskais sadalījums atbilst teorētiskajam,

$H_1$ :  $n_{oi}\neq n_{ei}$  - empīriskais sadalījums neatbilst teorētiskajam.

Lai raksturotu teorētiskā un empīriskā sadalījuma atbilstību, faktiskā aptaujas rezultātu vērtība pa grupām salīdzināta ar kritisko  $\chi^2_{\alpha; v}$ :

- ja  $\chi^2=0$ , tad  $n_{oi}=n_{ei}$  un sadalījuma līknes sakrīt;
- $\chi^2>\chi^2_{\alpha; v}$ , tad starpība starp sadalījumiem ir būtiska ar varbūtību  $P=1-\alpha$ ;
- $\chi^2<\chi^2_{\alpha; v}$ , tad ar varbūtību  $P=1-\alpha$  nevar noraidīt nulles hipotēzi.

Kritiskā vērtība  $\chi^2_{\alpha; v}$  aprēķināta ar MS Excel funkciju *CHINV*. Izmantojot  $\chi^2$  kritēriju, pārbaudīta kvantitatīvo izlašu novērojuma skaita sadalījuma atbilstība teorētiskajam novērojumu skaitam. Gan par katru no apgalvojumu grupām, gan par pētījumu kopumā tika izvirzīta pētījuma hipotēze:

$H_0$ : nav atšķirību starp respondentu sniegtajām atbildēm uz attiecīgās grupas apgalvojumiem.

$H_1$ : ir atšķirības starp respondentu sniegtajām atbildēm uz šiem apgalvojumiem.

Apstrādājot respondentu atbildes tika noteikti  $\chi^2$  empīriskais un  $\chi^2_{\alpha; v}$  teorētiskais. Visos gadījumos noskaidrojās, ka:  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha; v}$  – tātad atšķirība starp atbilžu sadalījumiem grupās ir būtiska ar varbūtību  $P=0,95$  un var noraidīt nulles hipotēzi.

Tā kā šī promocijas darba gaitā aptauja tika adaptēta latviešu valodai, būtiski ir ne vien uzzināt respondentu viedokli, bet noskaidrot arī metodoloģiskas dabas jautājumus. Korelācijas un hī kvadrāta analīzes bija nepieciešamas, lai pārlicinātos, vai anketa, kuras 40 jautājumus apkopo 8 grupās ir nepieciešama. Hī kvadrāta analīzes rezultāti rāda, ka jautājumi katras grupas ietvaros ir atšķirīgi un to skaitu nevajadzētu samazināt, jo tie detalizēti raksturo situāciju. Savukārt korelācijas analīzes rezultāti (izteikti dominē pozitīvā korelācija) rāda, ka jautājumi ir radniecīgi – nav nejauši salikti un nesaistīti.

Ar datorprogrammas SPSS 15.0 palīdzību tika veikta anketas satura iekšējās saskaņotības pārbaude izmantojot Kronbaha alfu. Alfas koeficients var būt robežās no 0 līdz 1. Ļoti augsts alfa – virs 0,90 – liecina, ka jautājumi ir ne tikai ļoti saskaņoti, bet pat pārāk līdzīgi (Raščevska, 2005). Kronbaha alfa pa apgalvojumu grupām atspoguļota 2.2. tabulā un visos gadījumos pārsniedz 0,75, taču ne 0,9, kas ļauj apgalvot, ka ar šīs aptaujas palīdzību var diagnosticēt organizāciju vadības līmeni izmantojot gan Kolinsa anketu kopumā, gan ieteiktās 8 apkopojuma grupas.

Visām grupām tika izvērtēts arī, kā mainītos Kronbaha alfa, ja kāds jautājums tiktu izņemts (*if item deleted*). Tikai vienā gadījumā – no 6.grupas izņemot 22.jautājumu alfa mainītos no 0,855 uz 0,886, taču šī starpība nav nozīmīga, tālab jautājums tika atstāts. Visos pārējos gadījumos katras grupas alfa ir augstāka esošajā jautājumu sastāvā.

**2.3. tabula.** Aprēķinātā Kronbaha alfa pa apgalvojumu grupām (oriģinālajā grupu secībā)

GRUPAS NUMURS UN NOSAUKUMS	KRONBAHA ALFA
1. grupa. Darba uzdevumi	0,82
2. grupa. Struktūra	0,84
3. grupa. Attiecības	0,86
4. grupa. Motivācija	0,77
5. grupa. Atbalsts	0,79
6. grupa. Līdervadība	0,86
7. grupa. Attieksme pret pārmaiņām	0,86
8. grupa. Sniegums	0,78

Var secināt, ka anketas jautājumu saskaņotības rādītājs pa grupām ir augsts un anketa un tās rezultāti ir praktiski izmantojami un interpretējami.

### 2.3. Empīriskā pētījuma galveno rezultātu apkopojums un interpretācija

Fakts, kas dod signālu par respondentu pašsajūtu, iezīmējās jau aptaujas anketu sākotnējās tehniskās apstrādes laikā. Anketa bija noformēta uz vienas lapas abām pusēm. Trīs no respondentiem nebija aizpildījuši vienu lapas pusi – ar apgalvojumiem par organizācijas tipu un darba stāžu – anketas izdalot tie bija lapas otrā pusē un tāpēc, visticamāk, aizmirsti vai nav pamanīti. 3 šādi respondenti veido 0,5%, kas ir normāls tehnisku kļūdu skaits šādai kopai. Taču ir arī otrs skaitlis – 38 respondenti jeb 6,6% no kopējā skaita, nodevuši anketas, kurām apzināti nebija aizpildījuši pamatdaļu ar 40 apgalvojumiem – tātad nevēlējās atbildēt.

Anketas aizpildītā daļa ļauj izdarīt secinājumus par neaizpildītajiem un iespējamajiem neaizpildīšanas iemesliem. Pieci no 38 neaizpildījušajiem ir privātu uzņēmumu īpašnieki un viņu nevēlēšanās aizpildīt anketu, kas būtībā liek pašiem sevi izvērtēt ir saprotama, taču arī viņu īpatsvars kopējā respondentu skaitā – 0,9% rezultātus būtiski neietekmē.

Neaizpildījušo sadalījums absolūtos skaitļos pa valsts un privātām organizācijām ir gandrīz vienāds (attiecīgi 18 un 16 respondenti), kaut arī aptaujas aizpildītāju pārskats rāda, ka valsts organizācijās strādā 177, bet privātajās – 330 respondentu (pārējie 64 – citu tipu organizācijās). Te redzams, ka tieši valsts organizācijās strādājošie biežāk nekā citi nevēlas izvērtēt savu darba vietu.

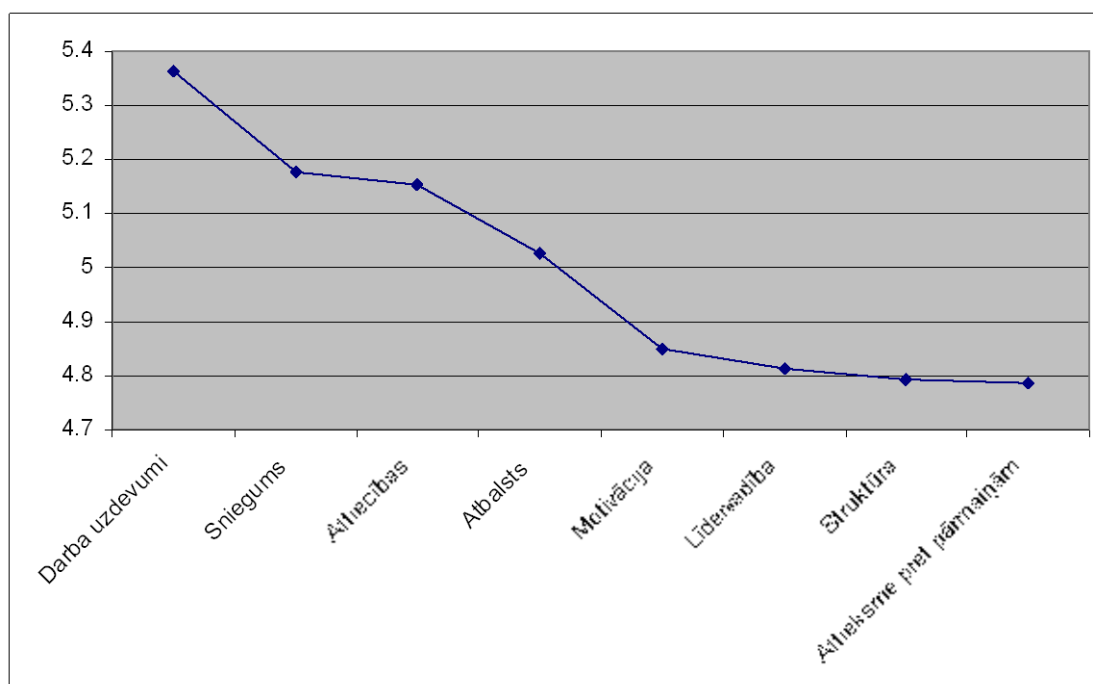
20 jeb vairāk kā puse no neaizpildītajiem norāda, ka ir ierindas darbinieki, nevis kādā no vadības līmeņiem. Viņu darba stāžs organizācijā ir visai dažāds – no mazāk par 1 nostrādātu gadu (11 respondentiem), līdz 12 respondentiem, kuri strādā ilgāk 3-10 gadus, 11 respondenti norādījuši, ka strādā konkrētajā organizācijā 1-3 gadus. Tikai četri anketu neaizpildījušie strādā konkrētajā organizācijā ilgāk par 10 gadiem. Tātad 6,6% no kopējā aptaujas respondentu nevēlas izvērtēt kā tiek organizēts un vadīts viņu darbs. Ja organizācijā un ar darbinieku pašsajūtu viss būtu kārtībā, šādas situācijas nebūtu.

Apkopojot informāciju par respondentu vietu organizācijā, tika noskaidrots, ka visvairāk – 48,1 % respondentu strādā par zemākā līmeņa vadītājiem, bet 26% paši ir organizācijas vadītāji. Tikai 5% ir īpašnieki.

Pārsvarā savā patreizējā darba vietā respondenti strādā 1 – 3 gadus, attiecīgi – 33% un 32%, un tikai 9% strādā jau ceturto gadu.

Vairāk kā puse respondentu, t.i., 59% strādā privātā organizācijā, bet 30% valsts organizācijā. Tas ļauj izdarīt secinājumu, ka privātās organizācijās strādājošie ir vairāk motivēti savas izglītības paaugstināšanai.

Tā kā ir pieejami Karnala (Carnall, 2005) organizāciju vadības diagnostikas anketas vidējie vērtējumi vienā Lielbritānijas organizācijā (sk.2.4. attēlu), tos var pēc būtības salīdzināt ar Latvijā veiktā pētījuma rezultātiem (sk.2.3. attēlu).



**2.3. attēls.** Organizāciju vadības diagnostikas apgalvojumu grupu vidējo vērtējumu līkne dilstošā secībā Latvijā veiktajai anketēšanai.

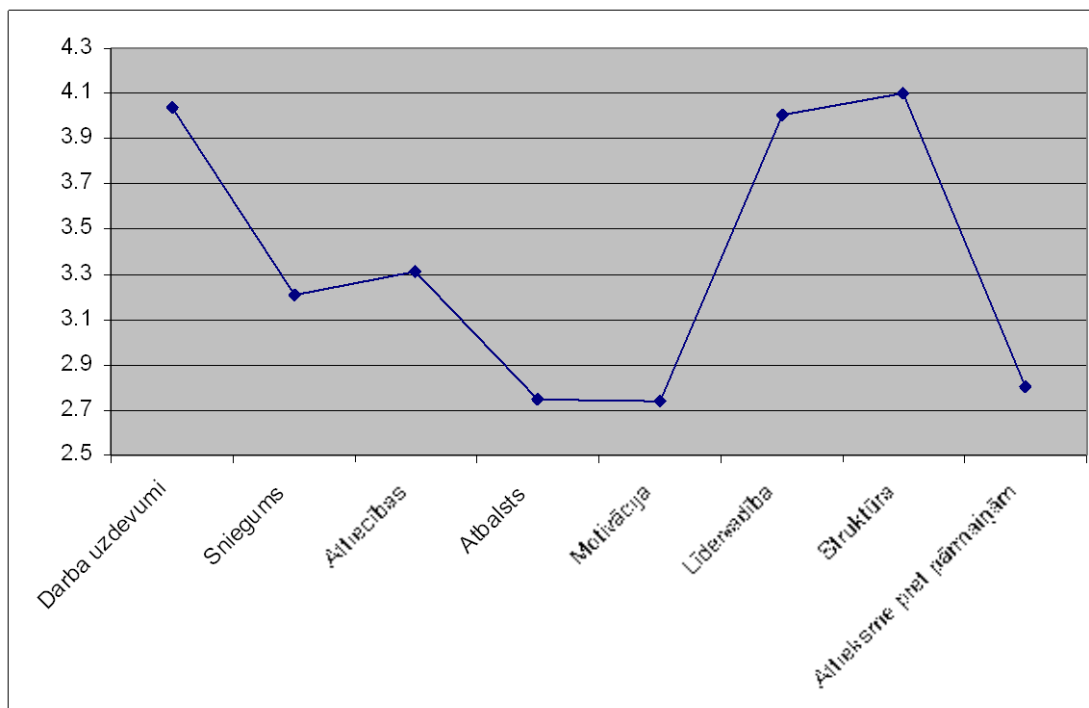
Kā atšķirība atzīmējams fakts, kas redzams salīdzinot 2.3. un 2.4. attēlus – Lielbritānijas respondentiem vidējo vērtējumu amplitūda ir 1,36, kamēr Latvijā 0,58. Otra atšķirība – Latvijas respondenti devuši salīdzinoši augstākus vērtējumus – starp 5,4 un 4,8, kamēr Lielbritānijā – starp 4,2 un 2,7. Abas šīs atšķirības darbā netiek tālāk pētītas, taču interesanti ir secinājumi, ko var izdarīt pēc ir līkņu vizuāla salīdzinājuma.

Vērtējumus pirmajām piecām apgalvojumu grupām var uzskatīt par līdzīgiem. Būtiska atšķirība iezīmējas vērtējumos 6. un 7.grupas apgalvojumiem, kuri tieši saistīti ar šī promocijas darba tēmu – mūsdienīgu vadību: respondenti Lielbritānijā līdervadību un organizācijas struktūras atbilstību vērtē daudz augstāk, nekā Latvijas respondenti. Attieksmē pret pārmaiņām (8.grupa), respondentu vērtējums ir līdzīgs.

Tālāk sniegts autores Latvijā veiktās aptaujas konspektīvs katras grupas apgalvojumu izvērtējums ar mērķi interpretēt tos, izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus mūsdienīgas vadības principu ieviešanai un izplatīšanai Latvijā.

**Pirmajā** organizāciju vadības diagnostikas skalā grupēti apgalvojumi, kas raksturo organizācijas **darbinieku izpratni par galvenajiem darba uzdevumiem** – organizācijas darbības mērķa definējumu, prioritātes, piederības sajūtu organizācijai un paša konkrēti veicamo uzdevumu skaidrību. Apkopojot rezultātus

redzams, ka tieši šī skala saņēmusi visaugstāko respondentu novērtējumu – 5,36 (skatīt 2.3. attēlu), kas ļauj secināt, ka gan organizācijas, gan pašu veicamie uzdevumi respondentiem ir skaidri.



**2.4. attēls.** Organizāciju vadības diagnostikas apkalpojumu grupu vidējo vērtējumu līkne Lielbritānijā veiktajai anketēšanai. (Carnall, 2003)

Uz 1., 9. un 17. apkalpojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 25. un 33. apkalpojumam – „6”. Savukārt uz 1. un 33. apkalpojumu ir vismazāk vērtējumu „1”. Jāsecina, ka respondenti zina organizācijas mērķus, jo šis apkalpojums saņēmis vislielāko vērtējumu „6” un „7” skaitu – 410.

**Otrajā** ir apkalpojumi, kas raksturo **organizācijas sniegumu** – gan formālo mērķu izpildes kontroli un vēlēšanos strādāt labi, gan izpratni par to, ka labie rezultāti ir visas organizācijas kopēja darba rezultāts.

Uz 16. un 40. apkalpojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 8. un 32. apkalpojumā dominē „6”, 24. apkalpojumā – „5”. Šī skala summāri ir saņēmusi vienu no augstākajiem novērtējumiem – 5,17, kaut arī šajā grupā ir apkalpojums, kurš pats atsevišķi ir saņēmis absolūti viszemāko vērtējumu: apkalpojuma „darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas” atbilstību realitātei ar „1” līdz „3” vērtē 188 respondenti, kamēr tikai 130 to vērtē starp „6” un „7”.

Tā kā šis apkalpojums ir ļoti būtisks par organizāciju darbības un vadības efektivitāti domājot, tā izvērtējums jāņem vērā, taču apkopojot šīs apkalpojumu skalas rezultātus ir skaidrs, ka vidējais vērtējums būtu augstāks, ja „efektivitātes apkalpojums” tajā nebūtu skarts. Augsto vidējo vērtējumu šai grupai nodrošina 2 no jautājumiem – pozitīvo atbilžu čempioniem: 377 respondenti ar „6” un „7” vērtē apkalpojumu „mēs visi gribam strādāt labi” un 295 lieliski apzinās, ka „labie rezultāti ir visas organizācijas kopēja darba rezultāts”.

**Trešajā** skalā grupēti apkalpojumi, kas raksturo **attiecības organizācijā**: gan attiecības ar vadītājiem un kolēģiem, gan sadarbību un konfliktu risināšanas metodes. Šī skala saņēmusi vienu no augstākajiem respondentu novērtējumiem – 5,15, kas rāda, ka darbinieki prot veidot attiecības organizācijā, kaut



arī, kā rāda 2. un vēlāk arī 7. skalas apkopojums – nebūt nav apmierināti ar organizācijā notiekošo. Var secināt, ka respondenti ir iemācījušies „izdzīvot” nepievēršot uzmanību problēmām, nemeklējot risinājumus un pārmaiņas. Un tas nav pozitīvs signāls par organizāciju un valsts attīstību domājot.

Uz 3., 11. un 19. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 27. apgalvojumā – atbilde „6”, un 35. apgalvojumā atbilde „5”. Apgalvojums „man ir labas attiecības ar kolēģiem un vadību” saņēmis vienu no visaugstākajiem novērtējumiem – ar „7” vai „6” to vērtējuši 402 respondenti. Šāds sadalījums ļauj izdarīt secinājumu, ka darbinieki ir iemācījušies sadzīvot ar vadītājiem, kaut arī konfliktu risināšanas metodes neuzskata par īpaši veiksmīgām un sadarbību rosinošām.

**Ceturtajā** skalā ir apgalvojumi, kas raksturo **vadītāju atbalstu darbiniekiem un starpstruktūru sadarbību**: darbam nepieciešamo resursu pieejamību, vadības idejas un gatavību palīdzēt, struktūrvienību gatavību sadarbībai. Skalas vērtējums ir vidējs – 5,02, kas norāda uz uzlabojumu iespējām.

Uz 5., 13. un 21. un 37. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „6”, bet 29. apgalvojumā dominē „5”. Savukārt uz 6. un 21. apgalvojumu ir vismazāk vērtējumu „1”. Apkopojums rāda problēmas struktūrvienību sadarbībā un gatavībā palīdzēt. Var secināt, ka darbinieki nepietiekami izprot organizācijas darbības vienotības nozīmi, dominē „savas” intereses.

Šajā skalā ir arī viens no absolūti zemākajiem vērtējumiem – 151 respondents ar vērtējumu no „1” līdz „3” atzīmējis apgalvojumu „manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un kolēģiem”.

**Piektajā** skalā ir apgalvojumi, kas **raksturo motivāciju**: atalgojuma atbilstība ieguldītajam darbam, mudinājumu pilnveidoties, iespēju saņemt atbalstu un palīdzību, kā arī darbinieku iesaistīšanas un deleģēšanas līmeni. Arī šīs skalas vērtējums ir samērā zems – 4,85. Analīze rāda, ka organizācijās pietiekama uzmanība netiek pievērsta iespējai paaugstināt darbinieku iesaisti vadības procesos un atbildības deleģēšanai, kaut organizāciju darbinieku izglītības un izpratnes līmenis Latvijā pēdējo gadu laikā ir strauji audzis.

Uz 4. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 20., 28. un 36. apgalvojumā dominē „6”, 12. apgalvojumā – „5”. Savukārt uz 20. un 36. apgalvojumu ir vismazāk vērtējumu „1”. Tas ļauj secināt, ka darbinieku mudināšanai pilnveidoties bez attiecīgas motivācijas (sagaidāmas atalgojuma paaugstināšanas vai tam līdzīgiem) nav nozīmes – darbinieki nav lētīgi un savu sniegumu vienkārši tāpat uzlabot neprasās. Pārsteidzoši nepatīkama ir 139 respondentu norāde, ka viņi vispār netiek mudināti pilnveidoties (atzīmēti vērtējumi no „1” līdz „3”).

**Sestajā** skalā iekļauti apgalvojumi, kas raksturo **līdervadības principu izmantošanu organizācijā** – vadītāja radošumu, prasmi un gatavību iedrošināt darbiniekus, mudināt (arī ar savu paraugu) tālākām inovācijām un darbības pilnveidošanai. Arī šī skala saņēmusi vienu no zemākajiem vērtējumiem – 4,81. Tas liek secināt, ka patlaban Latvijas organizācijās līdervadības principi tiek vāji izmantoti. No otras puses raugoties – tā ir lieliska iespēja, jo pēdējos gados par aktuālajiem vadības jautājumiem Latvijā tiek runāts un rakstīts aizvien biežāk, latviešu valodā izdotas vairākas vērtīgas grāmatas, arī studiju programmās personāla vadībai tiek iedalīta aizvien lielāka vieta, tālab var cerēt, ka, informācijai un zināšanām izplatoties, dažu tuvāko gadu laikā situācija līdervadības jomā mainīsies.

Uz 6. un 22. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 14., 30. un 38. apgalvojumā dominē „6”. Atbildes uz 22. rāda, ka formālā darbinieku snieguma kontrole organizācijās ir spēcīga, taču, kā uz to norāda citu apgalvojumu apkopojums, daudz mazāk tiek domāts sistēmiski un par kopējām vērtībām vai aktualitātēm. Un tas atzīmējams, kā negatīvs fakts. Īpaši tādēļ, ka, vienlaikus ar akcentu uz kontroli, respondenti atbildēs uz šīs pašas grupas jautājumiem izteikti norāda, ka savu vadītāju rīcību – vadības stilu, radošumu un prasmi ieinteresēt darbiniekus viņi vērtē samērā zemu.

Kas attiecas uz pārmaiņām un to vadīšanu, tieši šīs grupas 3 apgalvojumi izceļas ar lielu noraidošo vērtējumu skaitu (no „1” līdz „3”): 135 respondenti šādi vērtē savu vadītāju prasmi atbalstīt un iedrošināt darbiniekus, 143 tā novērtē vadītāju radošumu un spēju ieinteresēt padotos, bet 152 kritiski vērtē sava vadītāja darba stilu – tas nebūt neatvieglot viņu darbu.

Ja no šīs grupas atbilžu apkopojuma tiek izņemtas atbildes uz apgalvojumu „sniegums regulāri tiek kontrolēts”, jo tas pēc būtības neraksturo līdervadību, tad kopējais vērtējums līdervadībai no 4,81 pazeminās vēl vairāk – līdz 4,67.

**Septītajā** skalā grupēti apgalvojumi, kas raksturo **organizācijas struktūru un darba organizāciju**: vai tā ir saprotama, situācijai atbilstīga un elastīga, vai tiek meklētas uzlabojumu iespējas. Šīs skalas atbilžu apkopojums iezīmē būtisku problēmu – tā ir saņēmusi vienu no viszemākajiem vidējiem vērtējumiem – 4,79, kas liecina, ka šai jomai patlaban Latvijā netiek pievērsta pietiekama uzmanība. No otras puses – tieši šeit ir meklējami risinājumi organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanai. Taču jāatzīmē, ka šīs un 7.grupas apgalvojumi nav iekļuvuši nevienā no novērtējuma ekstrēmiem – ne pie izteikti zemajiem, ne augstajiem vērtējumiem.

Uz 10., 26. un 18. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 34. apgalvojumā –, „6”, un 2. apgalvojumā „5”. Savukārt uz 2. un 18. apgalvojumu ir vismazāk vērtējumu „1”. Tas ļauj izdarīt secinājumu, ka darbinieki nav īpaši apmierināti ar organizācijas struktūru un darba organizāciju.

**Astotajā** skalā ir apgalvojumi, kas raksturo **organizācijas gatavību pārmaiņām**: regulāra metožu un procesu pārskatīšana un uzlabošana, atbalsts iniciatīvai un radošumam. Diemžēl tieši šī ļoti svarīgā apgalvojumu skala saņēmusi viszemāko respondentu novērtējumu – 4,78.

Uz 39. apgalvojumu visvairāk ir vērtējumu „7”, bet 15. un 31. apgalvojumā dominē „6”, 7. apgalvojumā –, „5”. Savukārt uz 7. apgalvojumu ir vismazāk vērtējumu „1”. Var secināt, ka šī apgalvojumu grupa respondentiem šķitusi neviennozīmīga.

### **Secinājumi par Kolinsa anketas metodoloģiju un turpmāku izmantošanu**

1. Kolinsa anketa ir izmantojama organizāciju vadības diagnostikai arī Latvijā.
2. Ieteicams šādu pētījumu vēlreiz veikt ar plašu respondentu kopu pēc 5 gadiem, lai spriestu par mūsdienīgas vadības ideju tālāku izplatību un izmantošanu Latvijā.
3. Atkārtotā pētījumā būtu svarīgi salīdzināt ne vien absolūtos vērtējumus pa jautājumiem un grupām, bet arī – vai mainās grupu vērtējumi no statistiski nozīmīgo atšķirību viedokļa (salīdzināt ar 2.2.tabulu un 2.2.attēlu).

4. Veicot anketēšanu studentu vai līdzīgai respondentu kopai, tajā nav jāiekļauj nestrādājoši respondenti; arī organizāciju īpašnieku iekļaušana nav vēlama, jo viņiem nākas vērtēt savu veikumu un idejas, līdz ar to viņu objektivitāte ir apšaubāma.
5. Noderīga var būt šīs anketas izmantošana aptaujājot vienas organizācijas darbiniekus un tad analizējot rezultātus – tā iegūstot informāciju par vadības procesiem konkrētā organizācijā.

Respondenti salīdzinoši augstu vērtējuši savu gatavību pārmaiņām un produktīvam darbam, bet viszemāko vērtējumu saņēmuši viņu tiešie vadītāji, kamēr vadības metodes organizācijā kopumā tiek vērtētas salīdzinoši augstu – tuvu respondentu pašvērtējumam.

Šāds rezultāts daļēji skaidrojams ar jau iepriekš minēto mūsdienīgas vadīšanas prasmju trūkumu, taču jāatceras, ka cilvēks citus allaž vērtē ar augstāku kritiskuma devu nekā sevi, līdz ar to šim rādītājam allaž būtu jābūt zemākam par pašvērtējumu, taču starpība varētu samazināties, vadītājiem izmantojot mūsdienīgākas vadības metodes.

### **Secinājumi pēc empīriskā pētījuma anketas rezultātu apkopošanas**

Kopumā izvērtējot anketēšanas rezultātus redzams, ka ir trīs apgalvojumi, kuri saņēmuši par citiem būtiski augstākus respondentu vērtējumus, un tie ir:

- 410 respondenti ar 6-7 vērtē apgalvojumu “organizācijas mērķi man ir zināmi”;
- 402 respondenti ar 6-7 vērtē – “man ir labas attiecības ar kolēģiem un vadību”;
- 295 respondenti ar 6-7 vērtē apgalvojumu “sniegums tiek regulāri kontrolēts”.

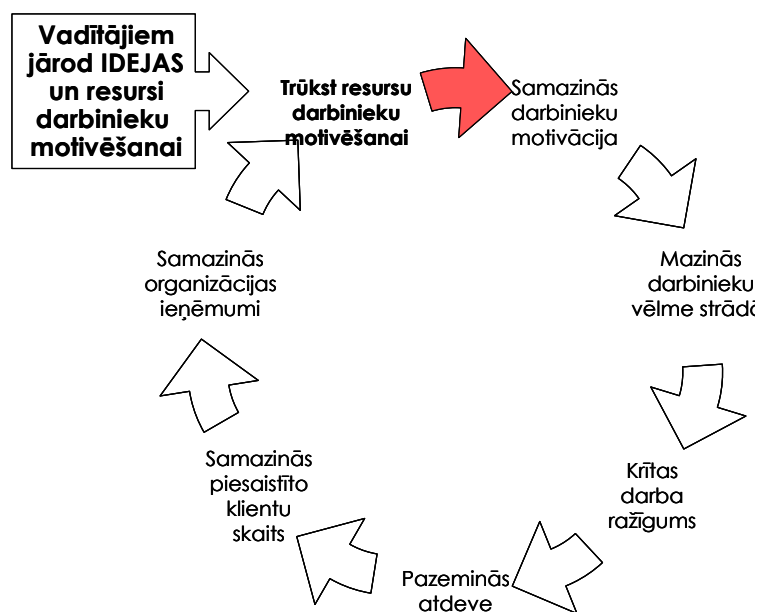
Var secināt, ka formālā plānu izpildes kontrole plaši izplatīta. Fakts, ka darbiniekiem ir labas attiecības ar kolēģiem un vadību, atzīmējams kā pozitīvs, taču visu triju vispozitīvāko vērtējumu saņēmušo apgalvojumu nozīmīgums un ietekme mainās, kad tos interpretē kopā ar sešiem viszemākos vērtējumus saņēmušajiem apgalvojumiem:

- 188 ar 1-3 vērtē “darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas”;
- 152 ar 1-3 vērtē “mana vadītāja darba stils atvieglo manu darbu”;
- 151 ar 1-3 vērtē “manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un kolēģiem”;
- 143 ar 1-3 vērtē “mans vadītājs ir radošs un prot ieinteresēt”;
- 139 ar 1-3 vērtē “es tieku mudināts pilnveidoties”;
- 135 ar 1-3 vērtē “mans vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt”.

Četri no sešiem apgalvojumiem satur ļoti kritisku sava vadītāja izmantoto vadības metožu izmantošanas vērtējumu un liek secināt, ka Latvijas vadītāju izglītībā ir nepieciešams īpašu uzmanību pievērst tieši vadīšanas psiholoģiskajam aspektam, kas saistīts ar sevis un citu izprašanu, emocionālajai inteliģencei, empātijai u.tml. Divi no šiem rāda arī ideju un radošuma trūkumu vadītāju darbībā un izriet secinājums, ka nez vai viņu darbinieki gribēs un varēs atļauties būt radoši, ja tādi nav vadītāji. Arī šis aspekts paturams uzmanības lokā, veidojot izglītības programmas vadītājiem un realizējot tās. Radošumu nevar iemācīt ar definīcijām, nepieciešama labākās pieredzes apguve un praktiska darbošanās.

Vadītāju neizpratni par notiekošo vai pat bailes no pārmaiņām rāda 139 respondentu atzīmētais, ka viņi netiek mudināti pilnveidoties. Bet kā attīstīsies organizācijas, ja nesekos līdzī laimam un neapgūs jauno? Šis skaitlis liek domāt, ka līdzīgu vadītāju Latvijā noteikti ir vairāk, jo respondenti pieskaitāmi „dumpiniekiem” – viņi studē par saviem līdzekļiem un savā brīvajā laikā nereti nesaņemot pat morālu organizācijas vadības atbalstu.

Šāds secinājums liek uzdot jautājumu – vai ieguvuši kāroto izglītību, šie darbinieki vēl ilgi paliks šajā organizācijā un tādu vadītāju pakļautībā, kas neatbalstīja viņu izglītošanos? Visticamāk nē. Un darbinieku mainība atkal ir neizbēgama. Vienīgais potenciāli pozitīvais risinājums būtu, ka šie mūsdienīgi izglītotie darbinieki stātos savu patreizējo vadītāju vietā, taču tas vairāk ir pētnieka vēlme un ieteikums, ne reāla iespējamība.



## 2.5. attēls. Motivācijas problēmu risināšanas kopsakarību aplis (autores izstrādāts)

Latvijā samilzušo vadības problēmu risināšanā labs palīgs var būt sistēmpieejas izmantošana. 2.5. attēlā redzams promocijas darba izstrādes laikā izveidotais motivācijas problēmu kopsakarību aplis, kas pēc savas būtības ir tipisks „apburtais loks”, kādus savos darbos bieži apraksta sistēmpētnieki (Hitchins, O’Connor).

Konkrētajā gadījumā 2.5. attēls rāda, ka problēmu nerisināšana nenozīmē, ka organizācijā viss paliks pa vecam. Tieši otrādi – resursu trūkums darbinieku motivācijai un ar to saistīta vadības bezdarbība ved pie situācijas aizvien tālākas saasināšanās:

- ja trūkst resursu darbinieku motivācijai,
- samazinās darbinieku motivācija,
- samazinoties motivācijai, samazinās darbinieku interese par veicamo,
- ja darbinieki nav ieinteresēti, krītas darba ražīgums,
- krītoties darba ražīgumam, samazinās kapitāla un citu ieguldīto līdzekļu atdeve,
- samazinoties atdevei palielinās nepiesaistīto klientu apjoms,
- ja konkrētā organizācija nespēj piesaistīt klientus, to dara konkurenti un palielinās viņu ienākumi,
- palielinoties konkurentu ieņēmumiem, krītas mūsu organizācijas ienākumi,

- darbinieku motivēšanai nepieciešamie resursi vēl vairāk samazinās un aplis sāk savu otro ritējumu, ar vēl mazākiem resursiem un darbinieku motivāciju darbam.

Tātad – organizācijas vadītājiem neko nemainot savā rīcībā, situācija organizācijā nevis paliek nemainīga, bet pasliktinās. Vienīgais efektīvais risinājums, kas var pārtraukt problēmas eskalāciju ir apzināt idejas un rast līdzekļus, kas nepieciešami darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanai.

Tā, piemēram, risinājums aizdomām par to, ka darbinieki slimības lapas izmanto kā aizsegu „papildu brīvdienām” vai pat strādāšanai pie cita darba devēja, meklējams izstrādājot sistēmu piemaksām darbiniekiem, kas iepriekšējā gada laikā slimojuši maz vai nemaz. Ar aizliegumiem vai stingrāku ārstu kontroli, kā tika ieteikts, šī problēma nav risināma. Jo – labi darbinieki organizācijās, kur viņu sniegums un idejas tiek novērtēti, daudz neslimo.

Radošuma un jaunu ideju trūkums Latvijā būtiski bremzē gan konkrētu organizāciju, gan visas tautsaimniecības attīstību. Nepieciešams tos aktivizēt, pastiprināt, mācīt. Kā norāda Tisenkopfs (Tisenkopfs, 2007), inovācijas jeb latviski – jaunveide – kļuvušas par modes vārdu līdzās tādiem vārdiem kā komunikācija, tehnoloģija, mobilitāte, globalizācija. Inovācijas ir process, kurā notiek atjaunošanās – inovēt nozīmē veidot jaunas kombinācijas, savienot materiālus un spēkus pa jaunam. Taču jaunveide nav vienkārša sajaukšana, tā ir radoša un stratēģiska kombinēšana, kuras rezultātā top jaunas preces un pakalpojumi vai tiek veidoti jauni risinājumi, to skaitā sociālie un politiskie.

Diemžēl Latvijā ar inovācijām ļoti bieži saprot tikai tehniskus un tehnoloģiskus risinājumus, kamēr pasaule ir pilna ar idejām, tās cirkulē, sazarojas, atzarojas, savienojas un rada citas idejas. Idejām piemīt savstarpēja jaunrades spēja. Lai rastos inovācija ir jāsavieno divas telpas – ideju telpa un praktiskās darbības telpa. Abām piemīt iekšēja loģika un institucionālā organizācija. Ir svarīgi tās ne vien izprast apvienot jaunā salikumā, bet ņemt vērā, ka inovācijas allaž saistītas arī ar neizpratni un konfliktiem – ne visi grib un var pieņemt jauno. Tātad – arī drosme un uzņēmība vajadzīga.

Latvijā šāda veida skatījums uz problēmām un sistēmiska risinājumu meklēšana līdz šim nav bijis izplatīts, taču tas ir jāpopularizē. Otrs būtisks aspekts – radošuma trūkums praktiski visās jomās – no ne-lieliem ikdienas uzlabojumiem, līdz pavisam jaunām pieejām.

Visvairāk negatīvo vērtējumu – 188 – saņēmušais apgalvojums, ka organizācijās netiek vai maz tiek reāli domāts un darīts izmaksu samazināšanas virzienā, ne vien rāda patiesos efektivitātes problēmu apmērus Latvijā, bet arī iezīmē pozitīvu iespēju – praktiska rīcība efektivitātes paaugstināšanai ir daudz vienkāršāka gan praktiski, gan psiholoģiski, salīdzinot ar citām secinājumos iepriekš minētajām, un tālab tieši šajā jomā panākams visātrākais uzlabojums, ja efektivitātes problēmai tiek pievērsta nepieciešamā uzmanība visos līmeņos.

Ir jāsāk ar praktiskām lietām, kas labi zināmas Rietumu pasaules biznesa organizācijām, taču Latvijā praktiskā darbībā maz izplatītas. Pirmais solis: ir nepieciešams un iespējams apvienot gan līdzekļu ekonomiju, gan ikviena reālu daļību ilgtspējīgos un sociāli atbildīgos procesos, sākot ar:

- papīra dokumentu maksimālu aizstāšanu ar informācijas uzglabāšanu centralizēti un elektroniski – lai darbam nepieciešamā informācija būtu ērti pieejama un izmantojama bez izdrukāšanas vai kopēšanas un attiecīgas glabāšanas un vēlākas meklēšanas mapēs vai papīru kaudzēs;
- papīra dokumentos konsekventi izmantojot lapas abas puses, šādā veidā gandrīz uz pusi samazinot papīra patēriņu, arī skavu un saspraužu nepieciešamību;
- atkritumu šķirošanu u.c.

Šeit minētie ieteikumi efektivitātes paaugstināšanai uzskatāmi par pirmajām, ļoti vienkāršajām, bet būtiskajām iniciatīvām, kas rosinātu ikvienu organizāciju darbinieku domāt arī par tālāku un būtiskāku efektivitātes uzlabojumu iespējām.

Ir nepieciešams visa veida inovatīvo un efektīvo pieredzi pēc iespējas plaši popularizēt un ieteikt, šim nolūkam izmantojot gan jau ierastās zinātnisko publikāciju un studiju procesa iespējas, gan augstskolas un katra mācībspēka personīgo paraugu, kā arī mūsdienu masu mediju piedāvātās iespējas.

### **Šī apjomīgā empīriskā pētījuma rezultāti atspoguļoti trijās zinātniskajās publikācijās:**

Starptautiskam zinātniski ievirzītu lasītāju lokam sagatavota publikācija *Latvia's Employed Business Management Students' Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development* (līdzautore S.Vāne, publicēts starptautiski recenzējamā zinātnisko rakstu krājuma “*Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes*” 2.sējumā, Daugavpils: Daugavpils universitātes Ilgtspējīgas izglītības institūts; 2007.g.), kurā tiek sniegts analītisks Latvijas vadības izglītības situācijas pārskats, veikts konspektīvs salīdzinājums ar pasaules pieredzi un tendencēm, sniegti ieteikumi, kas var būt noderīgi citu pārejas ekonomikas valstu pārstāvjiem (promocijas darba 2.pielikums).

Raksts *Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei* kopā ar līdzautori A.Salu sagatavots prezentēšanai tūrisma jomas profesionāļiem Biznesa augstskolas Turība 7. starptautiskajā zinātniskajā konferencē „*Jauni tūrisma produkti reģionu attīstībai*” (01.06.2007.) un publicēts tās rakstu krājumā. Rakstā salīdzinoši apkopoti šī promocijas darba autores un LLU doktorantes A.Salas veikto pētījumu rezultāti, formulējot priekšlikumus motivēšanas procesa pilnveidei viesmīlības jomā strādājošajiem, kur darbinieku mainības līmenis ir būtiski augstāks par vidējo tautsaimniecībā (promocijas darba 3.pielikums).

Raksts *Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā* Iesniegts un akceptēts publicēšanai (sk.izziņu pirms 4.pielikuma) LR Centrālās statistikas pārvaldes zinātnisko rakstu krājumā „*Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti 2008*”, kuru plānots izdot 2008.g.vidū (promocijas darba 4.pielik).

## **3. SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI PAR VADĪBAS IZGLĪTĪBU MŪSDIENU SABIEDRĪBĀ**

Promocijas darba mērķis ir sasniegts: sistēmiskas vadības izglītības lomas, būtības un Latvijas praktiskās situācijas izpētes rezultātā ir tapusi tematiski vienota četru zinātnisko publikāciju kopa un ir iespējams koncentrēti apkopot galvenos secinājumus un priekšlikumus par mūsdienīgu vadības izglītību, kas ir būtiska Latvijas tautsaimniecības ilgtspējīgai attīstībai.

1. Vadības izglītība mūsdienu Eiropā tiek skatīta saistībā ar sabiedrības daudzveidību, cilvēku ekonomiskajām un sociālajām tiesībām, cilvēktiesībām, vienlīdzību un dzimumu līdztiesību.
2. Daudzviet pasaulē uzkrātā pieredze liecina par to, ka biznesa vadības jomā uzkrātā pieredze ir sistēmiski vispārināma, adaptējama un izmantojama vispārēju mūsdienīgas vadības zināšanu un prasmju (kompetenču) apguvei arī ne-peļņas organizācijās.
3. Latvijas augstskolām ir jāizstrādā mūsdienīga profesionālās vadības izglītības apguves un profesionālās pilnveides sistēma. Ir jāizveido vispārizglītojoši vadības izglītības moduļi, kuri jāintegrē dažādu specialitāšu studiju programmās un mūžizglītības kursu piedāvājumos.
4. Būtiski jāpastiprina inovatīvo un radošo metožu izmantošana gan studiju procesā, gan praktiskajos darbos un organizāciju vadībā, ne tikai tehnoloģiskā (IKT) skatījumā. Veiktais pētījums rāda, ka pasaulē šāda pieredze ir, Latvijā tā līdz šim nav pietiekami novērtēta.
5. Ir jāuzlabo sadarbība starp institūcijām, kuras atbildīgas par profesiju klasifikāciju un profesiju standartiem, lai vienā veiktās izmaiņas tiktu operatīvi un sistēmiski salāgotas arī ar otru.
6. Kā par to liecina pētījumā noskaidrotais, patlaban Latvijā ir nepietiekams tieši mūsdienīgo vadības kompetenču apguves nodrošinājums. Ir būtiski par jaunākajām tendencēm un metodēm izglītot ne vien studentus, bet arī iespējami plašus aktīvo cilvēku slāņus. Zināšanas un prasmes jāizplata arī veidos, kas līdz šim Latvijā nepietiekami novērtēti un izmantoti no izglītotāju puses, piemēram, populārzinātniska informācija masu mēdijos.
7. Jāpārskata vadības izglītības jomā strādājošo mācībspēku un pētnieku darba organizēšanas un vērtēšanas sistēma, līdztekus zinātniskajai un pedagoģiskajai darbībai iekļaujot arī populārzinātnisko un konsultatīvo darbu. Promocijas darba autores publikāciju sērija – 15 raksti (promocijas darba 11.pielikums) ir šādas izglītojošās darbības pozitīvs piemērs.
8. Pēdējo gadu laikā Latvijas valsts, un ne tikai tā, sastopas ar duālas dabas problēmu: no vienas puses – bezdarba līmenis ir ap 8% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem, no otras puses – pastāv izteikts kvalificēta darbaspēka trūkums. Viens no šīs parādības cēloņiem ir būtiskā atšķirība atalgojuma prasībās un piedāvājumā, kā rezultātā daļa kvalificētāko un uzņēmīgāko Latvijas iedzīvotāju atrod darbu citās ES valstīs. Otra cēloņu grupa meklējama ar izglītību saistītos faktoros. Uzņēmēji sūdzas, ka esošajiem darbiniekiem nav tādu kvalifikāciju (zināšanu, prasmju), kādas tiem šodien nepieciešamas.
9. Darba devēju un ņēmēju savstarpējās attiecības ir sarežģītas un ne visas problēmas rodas tikai darbinieku nepietiekamas izglītības dēļ. Tas pats attiecas arī uz daudziem darba devējiem, kuru izglītības līmenis ir nepiemērots. Gan promocijas darba autores veiktā patstāvīgā pētījuma rezultāti, gan kopā ar S.Vāni un A.Salu pētītais (raksti promocijas darba 2. un 3.pielikumā), rāda, ka darba devēju un vadītāju nezināšana vai nevēlēšanās izprast notiekošos politekonomiskos procesus un piemēroties jaunajiem apstākļiem ir plaši izplatīta.

10. Empīriskā pētījuma rezultāti rāda, ka organizāciju vadību patlaban vistipiskāk raksturo plānu izpildes stingra formāla kontrole, kamēr mūsdienīgās metodes – cilvēkdarbību izpratnē balstīta motivēta vadība netiek izmantoti pietiekami.
11. Pētījuma rezultāti identificē jomas, kurās patreizējie Latvijas organizāciju dažādu līmeņu vadītāji visbiežāk kļūdās un kuru pilnveidošana visvairāk nepieciešama:
- 11.1. Organizāciju vadītājiem jāsaprot, ka organizācijas veiksmes vai neveiksmes sākas ar viņiem – viņu pašu izglītības, metožu un darbību atbilstību mūsdienu vajadzībām. Ja pilnveidojoties neattīstās paši, organizācijas efektīvas darbības ilgtspējība ir apdraudēta. Tieši vadītāji ir tie, kuri veido mācīties spējīgas organizācijas. Tādēļ ir nepieciešama plaša vadīšanas kompetenču popularizācija un jānodrošina iespēja tās apgūt gan atbilstošo augstskolu pamatprogrammās, gan profesionālās pilnveides programmās.
- 11.2. Aizvien vairāk organizāciju darbinieku kļūst labi izglītoti un izprot notiekošo, taču viņi nav ieinteresēti uzlabot savu sniegumu, ja tam līdzī neaug atalgojums vai arī vadītājiem pietrūkst nepieciešamās kompetences sekmīgi vadīt attiecīgo organizāciju.
- 11.3. Attiecībās ar vadītājiem šobrīd labākā pozīcijā ir darbinieki – viņi iemācījušies sadzīvot ar vadību, izpildīt formālās prasības, taču kopumā viņu attieksmi vislabāk ilustrē teiciens „kā maksā, tā strādā”.
- 11.4. Kvalitatīvu uzlabojumu (gan vadības metodēs, gan iesaistē stratēģiskajos un citos procesos, gan elastīgas motivēšanas sistēmas izveidē) organizācijās iniciatīvai jānāk no to vadītāju puses.
12. Pētījumā, sekojot galvenajām sistēmiskās pieejas atziņām, apstiprinās šīs pieejas nozīmība mūsdienu vadības teoriju un prakses attīstībā. Atbilstoši arī vadības izglītības problēmu risināšanā arvien plašāk jāizmanto sistēmpieeja (sistemoloģija, sistēmika), kas ļauj notiekošo atveidot kopsaistībās, tās modelējot vizuāli ar atbilstošo procesu struktūrloģisko shēmu palīdzību. Sistēmiskās domāšanas attīstībai jārod nopietna vieta visa veida vadības izglītības studiju programmās.

## 4. PROMOCIJAS DARBA TEHNISKĀ INFORMĀCIJA

### 4.1. Zinātnisko konferenču un semināru saraksts, kuros prezentēti pētnieciskā darba rezultāti

**Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei** – uzstāšanās un publikācija. „*Jauni tūrisma produkti reģionu attīstībai*”, 7. starptautiskā zinātniskā konference – Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība”, 01.06.2007.

**The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – uzstāšanās un publikācija. „*Sustainable Development, Culture, Education*”, 2. starptautiskā zinātniskā konference – Tallina: Tallinn Pedagogical University”, 2004.g. 12.-14.aprīlis.

### 4.2. Zinātnisko publikāciju saraksts

**Latvia`s Employed Business Management Students` Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development.** Līdzautore S.Vāne. Publicēts starptautiski recenzējamā zinātnisko rakstu krājuma “Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes” 2.sējumā, Daugavpils: Daugavpils Pedagoģiskās universitātes Ilgtspējīgas izglītības institūts; 2007.g., 114.-123.lpp.



**Personāla struktūras izvērtējums motivēšanas procesa pilnveidei.** Līdzautore A.Sala. Prezentēts konferencē un publicēts tās rakstu krājumā CD formātā „Jauni tūrisma produkti reģionu attīstībai”, 7. starptautiskā zinātniskā konference. Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība”, 01.06.2007.

**Cilvēks organizācijā – kā darbinieki vērtē vadības metodes savā darba vietā.** Iesniegts un akceptēts publicēšanai (izziņa pievienota promocijas darba pamateksemplāram) LR Centrālās statistikas pārvaldes zinātnisko rakstu krājumā „Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti 2008” (plānots izdot 2008.g. vidū).

**The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – Prezentēts konferencē un publicēts tās rakstu krājumā CD formātā „Sustainable Development, Culture, Education”, 2.starptautiskā zinātniskā konference – Tallina: Tallinn Pedagogical University”, 2004.

**Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība** (monogrāfisks darbs), Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība”, 2005., 289 lpp.

### **4.3. Pārējo ar promocijas darba izstrādi saistīto publikāciju saraksts**

Līdztekus promocijas darba izstrādei, autore veikusi arī būtisku darba apjomu, kas nav saistīts ar formālo prasību izpildi promocijas darbam. Tālāk sekojošais publikāciju saraksts praktiski ilustrē kā realizējami promocijas darba 4.tēzē un 7.priekšlikumā formulētie jauninājumi. Tie ieviešami, lai stimulētu mūsdienīgas vadības metožu aizvien plašāku izmantošanu, tā veicinot Latvijas tautsaimniecības ilgtspējīgu izaugsmi. Tieši vadībiznātnē strādājošo augstskolu mācībspēku un pētnieku ieguldījumam – publikācijām plašsaziņas līdzekļos – ir svarīga loma. Iepriekš Latvijā šāda veida izglītojošā darba nozīme nav tikusi pietiekami novērtēta.

**Sociālā atbildība.** Līdzautori G.Ķeniņš-Kings, A.Pētersons. Raksts grāmatā “*Raksti veiksmīgiem cilvēkiem*” – Rīga: Biznesa partneri, 2007.g., 177.-189.lpp.

**Uzņēmēju sociālā atbildība Latvijā: pienākums, kas jāizprot.** Līdzautori G.Ķeniņš-Kings, A.Pētersons. Raksts žurnālā “*Jaunā Gaita*” – Ancaster: Ontario, Kanāda, LII (240), 2007., 34.-37.lpp.

**Kad kurpe atpaliek no kājas. Problēmas un idejas organizāciju struktūras sakarā.** 2.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 16.02.2007. – 17., 18. lpp.

**Kad kurpe atpaliek no kājas. Problēmas un idejas organizāciju struktūras sakarā.** 1.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 14.02.2007. – 17., 18. lpp.

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 4.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 15.12.2006. – 23. lpp.

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 3.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 14.12.2006. – 23. lpp.

**Klasiskās SVID analīzes izmantošanas metodes.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.12.2006. – 23. lpp.

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 2.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 12.12.2006. – 19. lpp.

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 1.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 08.12.2006. – 19. lpp.

**Pamata analizējamie faktori. PEST analīze ir aprakstoša.** Rīga: „Dienas Bizness”, 16.11.2006. – 23. lpp.

**Jāizvairās no stereotipiem. Analīze palīdz noņemt biežās rozā brilles.** Rīga: „Dienas Bizness”, 14.11.2006. – 26. lpp.

**PEST analīze – vērtīgs un mazpazīstams rīks.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.11.2006. – 23. lpp.

**Kā sabalansēt ieņēmumus un izdevumus. Ar ko govys no suņa atšķiras.** Rīga: „Dienas Bizness”, 24.10.2006. – 19. lpp.

**Kurā produktā vērts ieguldīt? Īsi par būtisko Bostonas matricā.** Rīga: „Dienas Bizness”, 23.10.2006. – 23. lpp.

**Lomu izpilde vadīšanā. Katram dzīves ciklam – sava loma.** Rīga: „Dienas Bizness”, 17.10.2006. – 18. lpp.  
**Jāprot pieņemt pareizos lēmumus. Uzņēmuma dzīves cikla galvenie posmi.** Rīga: „Dienas Bizness”, 16.10.2006. – 23. lpp.  
**Uzņēmuma dzīves cikls un darba stils.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.10.2006. – 19. lpp.  
**Lai business negrīojas – līdzsvarotās vadības karte.** Rīga: „Dienas Bizness”, 05.01.2005. – 16. lpp.  
**Līdzsvarotās vadības karte – kāpēc tas ir svarīgi.** Rīga: „Dienas Bizness”, „Projektu vadīšanas rokasgrāmata”, 2004. gada decembris.

#### 4.4. Promocijas darba autores izglītība un zinātniskā darba pieredze

Ieva Kalve 1999. gadā ir absolvējusi Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolu, iegūstot bakalaura grādu pedagoģijā un ekonomikas skolotāja kvalifikāciju.

No 1999. līdz 2001. g. – studijas Latvijas un Norvēģijas Lauksaimniecības universitāšu kopprogrammā, iegūts maģistra grāds ekonomikā.

No 2003. līdz 2006. g. – pilna laika doktora studijas Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē, studiju programmā Izglītības vadība.

Papildus zināšanas un pieredze iegūta 2004.g. Starptautiskajā doktorantu vasaras skolā Oslo universitātē (Norvēģija), sekcija “Tendences augstākajā izglītībā”.

Kopš 2001. g. – Biznesa augstskolas Turība mācībspēks, ievēlēta par lektori Komerzinību katedrā.

2005.g. Biznesa augstskolas Turība izdevniecībā izdots Ievas Kalves monogrāfisks darbs – grāmata „Apsēlot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība”.

2007.g. 27.augusts – 2008.g. 29. aprīlis – Fulbraita stipendija pētniecībai ASV. Pētījuma nosaukums *The possibilities of the use of the modern management principles (Learning Organization, Balanced Score Card and Behavioural Economics) for the development of national economy of Latvia.*

Promocijas darba autore savas zināšanas un pieredzi izmanto arī vadot bakalaura un maģistra darbus par aktuālām mūsdienīgas vadības problēmām visu veidu organizācijās: no valsts un pašvaldību institūcijām, līdz privātajam sektoram. Vadītie darbi aptver plašu vadības tēmu loku: gan attīstības stratēģiju izveidi un pārmaiņu vadību, gan uzņēmumu darbības optimizēšanu vai jaunu/papildu darbības jomu izvērtēšanu. Īpaša uzmanība pievērsta jaunāko vadības metožu (piem., līdzsvarotās vadības karte) popularizēšanai, rosinot studentus tās izmantot savu diplomdarbu un maģistra darbu izstrādē.

<b>2004.-2007. g. vadītie un aizstāvētie maģistra darbi par mūsdienīgu vadību</b>
Attīstības procesi Latvijas interneta pakalpojumu tirgū un to vērtējums
Ētikas aspekti farmācijas uzņēmējdarbībā
Iespējamo attīstības modeļu izvērtējums uzņēmumā “Cemex”
Jaunveidojamā novada optimālas pārvaldes iespējas, izmantojot līdzsvarotās vadības kartes metodi
Kino demonstrēšanas tirgus Latvijā SIA "Baltic Cinema" attīstības kontekstā
Līdzsvarotās vadības karte (LVK) kā instruments Valsts SIA „Sertifikācijas un testēšanas centrs” stratēģiskās vadības procesā
LVK izstrāde un ieviešanas iespēju izvērtējums higiēnas un profesionālās ķīmijas preču tirdzniecības uzņēmumā A/S “LBM Group”
LVK izstrāde un ieviešanas iespēju izvērtējums uzņēmumā „Balta” SIA
LVK izveide nelielam ražošanas uzņēmumam
LVK lietošanas iespējas Valsts ieņēmumu dienesta personāla vadības stratēģijā
Nekustamā īpašuma apsaimniekošanas tirgus Latvijā: tā apzināšana un iespējamie apsaimniekošanas modeļi

Privāta lidlauka attīstības iespējas Latvijā
Privāto pensiju fondu perspektīvās attīstības stratēģija Latvijā, balstoties uz a/s "Pirmais Slēgtais Pensiju Fonds" pieredzi
Servisa pakalpojumu centralizēta un decentralizēta modeļa salīdzinājums
SIA "VTU Valmiera" attīstības iespējas sabiedriskā transporta pakalpojumu jomā Latvijā
Uguns aizsardzības nozares analīze un optimālā attīstības modeļa izstrāde uzņēmuma SIA SALNA AV
VAS "Latvijas valsts meži" korporatīvās stratēģijas izvērtējums Latvijas meža nozares un saistīto nozaru nacionālās programmas savstarpējā kontekstā
Vilhelma Ūzes uzņēmējdarbības identitātes raksturojums mūsdienu biznesa teorijas un prakses vērtējumā
<b>2004.-2007. g. vadītie un aizstāvētie bakalaura darbi par mūsdienīgu vadību</b>
A/S "Rīgas Piena kombināts" stratēģisko darbību izvērtējums pēc pirmā gada Krievijas tirgū
Franšīze kā viena no neliela tirdzniecības uzņēmuma izdzīvošanas iespējām pieaugošā lielveikalu spiediena apstākļos
Klasiskās mūzikas nozares attīstības perspektīvas Latvijā
Latvijas filmu nozares attīstības iespējas
LVK izmantošana A/S "Rīgas Piena kombināts" efektīvas un ilgtspējīgas darbības nodrošināšanai
LVK izmantošana efektīvas vadības sistēmas izveidei SIA "Neste Latvia"
Menedžments uzņēmumā "Dzega" krīzes situācijā
Neatkarīgas aptiekas nākotnes perspektīva
Ogres Centrālās bibliotēkas darbības analīze un ieteikumi tās ilgtspējīgai attīstībai
Pārmaiņu vadības salīdzinājums A/S Laima un A/S Rīgas Miesnieks
SIA "Kviteks" maizes un konditorejas ražošanas stratēģijas novērtēšana un iedibināšana
Stratēģiskā alianse kā veiksmīgas SIA "Eva-Serviss" attīstības priekšnosacījums
Uzņēmuma A/S "Telekom Baltija" attīstības stratēģija
Uzņēmuma stratēģijas un organizatoriskās struktūras modeļa saistība poligrāfijā
Uzņēmumā nepieciešamo pārmaiņu vadības modeļa izstrāde

#### 4.5. Galvenie izmantotie zinātniskās literatūras avoti<sup>1</sup>

- Bergeron, B.** *Essentials of knowledge management*. – N.J.: John Wiley, 2003. – 208 p. ISBN 0471281131
- Boazs, D.** *Pasaules filosofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskolas Turība izdevniecība, 2006. – 317 lpp. ISBN 9984766799
- Broks, A.** *Izglītības sistemoloģija*. – Rīga: RaKa, 2000, 175.lpp., ISBN 9984151476
- Carnall, C.A.** *Managing Change in Organizations* – 4th ed. – London: Prentice Hall, 2003. – 337 p. ISBN 0273657356
- Drucker, P.** *Strategic thinking for the next economy*. Editors Michael A.Cusumano, Constantinos C.Markides. – San Francisco: Jossey – Bass, 2001. – 317p. – ISBN 0787957291.
- Hamel, G.** *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life* – [2002] : [Boston]: [Harvard Business School Press]. – 337 p. ISBN 1591391466
- Henkel, M.** *Academic Identities and Policy Change in Higher Education* – London: Jessica Kingsley Publishers, 2000. – 250 p. ISBN 185302662X
- Hill, C.W.L., Jones, G.R.** *Strategic Management : an integrated approach* – 6th ed. – USA: Houghton Mifflin Company, 2004. – 495 p. ISBN 0618309535
- Hitchins, D.K.** *Putting Systems to Work*. – London: John Wiley & Sons Inc, 1993. 342 p. ISBN 0471934267
- Nooteboom, B.** *Learning and innovation in organizations and economies*. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 343 p. ISBN 0199241007

<sup>1</sup> Detalizēts izmantoto avotu un literatūras rādītājs – pie katras zinātniskās publikācijas

- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M.** *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. – Cambridge: Polity Press, 2001. – 288 p. ISBN 0745626084
- Rašcevska, M.** *Psiholoģisko testu konstruēšana un adaptācija* – Rīga: RaKa, 2005. – 281 lpp. ISBN 9984156095
- Rauhvargers, A.** *Eiropas kopējā augstākās izglītības politika. No Lisabonas konvencijas līdz Boloņas deklarācijai, Boloņas procesā sasniegtais un vadlīnijas nākotnei* – Latvijas vēsture. Jaunie un jaunākie laiki. 1(45) 2002.
- Steiner, G.A., Steiner, J.F.** *Business, government and society : a managerial perspective : text and cases* - 10th ed. – Boston ... [etc.]: McGraw-Hill, 2003. – 702 p. – ISBN 0071198997.
- Zelvys, R.** *Managing education in a period of change*. Oslo: ELI Publishing, 1999. – 116 p. – ISBN 8291953015
- Zīds, A.** *Termina "izglītība" evolūcija*. – Rīga: Latvijas Universitātes Raksti, 675, 2004, 35.– 41. lpp. ISBN 9984770206
- Каплан, Р.С., Нортон Д.П., Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию** - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: 3 АО " Олимп-Бизнес", 2005. – 294 с. – ISBN 5901028554
- О Коноур, Д., Макдермот, И.** *Искусство системного мышления* – Москва: Центр Новых Технологий Управления – 2006. – 251 стр. ISBN 5961403351

University of Latvia

**Ieva Kalve**

Summary of the Promotion Paper

**MANAGEMENT EDUCATION IN MODERN DAY  
SOCIETY**

Thematic collection of scientific publications

Promotion paper for the degree of Doctor of Economics

Branch: Management

Subbranch: Education management

Riga 2008

## Annotation

The promotion paper „Management education in modern day society„ is a thematic collection of five mostly scholar reviewed publications (including monograph – book „Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (*To ride the winds of change. Strategic and change management*’)) that systematically reflects the logical thinking and results of the research and educational work of the author during the period 2003 – 2007.

**The aim of the research** was to systemically explore the essence of management, and to ascertain the essential requirements of modern society. In the course of development of this collection, the analysis of the results of theoretical and empirical research was carried out in accordance with the situation, the place, role and prerequisites of interested parties including problems regarding higher education, experience and tendencies in Latvia and the world. An evaluation of the normative acts and different theoretical approaches and recommendation was also carried out.

In order to ascertain the real situation in the management methods used in Latvian enterprises, an empirical research (578 respondents) on management processes in these organisations was carried out in 2006. The results of the research are integrated in the thematic collection and its interpretation has been provided in three major scholarly publications.

The biggest and most innovative part of promotion paper is monograph – book “Ride the winds of change. Strategic and change management”, in which the theoretical findings for Latvia’s sustainable progress have been picked from a wide range of scientific literature (98 sources), and are replenished by examples from Latvia. It has a sufficient base of scientific elements (theory selection and analysis, various author opinion comparisons, proper references). The book has been reviewed and is devised for a wide range of readers: everyone, who needs information and understanding about the current situation of management in Latvia and the whole world.

This thematic collection of publications compiled during the course of the research characterises the models of management education necessary for modern day society: a comprehensive systemic approach, actual information, problems, achievements and recommendations not just by summarising and analysing but also by publishing the results and recommendations in a wide spectrum of information sources – from internationally reviewed scientific publications and empirical application in study process to publications in paper and electronic form in mass media thereby promoting as far as possible widespread dissemination of modern day management ideas and good practices.

This collection of papers is submitted to the Faculty of Pedagogy and Psychology of the University of Latvia. This summary in English consists of 44 pages, contains 17 figures and 4 tables.

## **Introduction**

The regaining of independence in 1991 provided Latvia the opportunity to be involved in the global economic and political processes, thereby gaining positive incentive for development as well as for facing the challenges and problems. The fields of education and management are not an exception. Education of the society is essential for the promotion of change, however management and educators also have change with time with regards to content as well as methodology as during the past decade the Latvian education environment has undergone serious changes. This is due in part to events in Latvia, but also partly due to the trends observed in the world. There is a rapid development in technology, increase in the pace of flow of information and knowledge, growth in migration of labour force and consequently an increase in competition in the labour market.

With an increase in the education level of the labour force, there is an increase in competitiveness and mobility of the labour force and employees are becoming more selective and are not ready to work in every job or in ordinary working conditions. A whole range of mental, economic and technological changes have brought about this correction due to which each individual has to seek further education and has to be prepared for further qualification life long.

Social economic development based on education is typical for Latvia, European Union, as well as a lot of other countries in the world, and its first and main prerequisite is life long education in all social and economic fields (Bergeron, 2003). One of the most important fields of sustainable development and life long education connected to it is comprehensible set of skills for management of different life processes of all kinds and at all levels – from formal to informal and routine, from the management of small to large organisations to self management of the life of each and every individual.

Taking into account the wide spectrum and significance of management in sustainable and knowledge based social economic development, as well as the scientific research of current modern day management problems with an emphasis on overall integration of theory and practice, the theme chosen is especially topical and is based on the collection of works of the author integrally connected with the effective resolution of problems regarding enhancement of management education.

The specific Latvian situation is still connected with the necessity of rapidly and effectively selecting classical management and economic thoughts and recent principles for application in Latvia. Quantitative and qualitative changes in opinions and processes are taking place in Latvia. The general recognition of systemology and the application of definite systemic approach methods for the enhancement of management processes are essential. The amount of accessible information is huge and therefore one should be clear on what, how and for what purposes should be chosen and applied in order to work out recommendations for enhancement of management education in Latvia. While working with a huge

amount of varied information one should be able to structure it. For this reason system analysis and the use of system synthesis in management education as well as in management practice is especially important.

**Promotion paper – thematic collection of scientific publications consists of the five** interconnected scientific publications (year 2004 – 2007), in which the author looks for effective solutions of management education problems in Latvia.

**Latvia's Employed Business Management Students' Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development.** Co-author S.Vāne. Published in the proceedings of internationally reviewed scientific proceedings “*Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes*” 2.edition, Daugavpils: Daugavpils University. Sustainable Education Institute; 2007.

**Assessment of the personnel structure for enhancement of the motivation process.** Co-author A.Sala. Published in the proceedings of the 7th international scientific conference „*New tourism products for regional development*”, – Riga: SIA School of Business Administration Turība, 01.06.2007.

**Person in an organisation – how employees evaluate management methods at their workplace.** Accepted for publication in the collection of articles „*The results of statistical scientific research 2008*” – Riga: Central Statistic Bureau of Latvia, 2008.

**The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – Published in the proceedings of 2nd international scientific conference „*Sustainable Development, Culture, Education*”, – Tallin: Tallinn Pedagogical University”, 2004.

**To ride the winds of change. Strategic and change management** (in original – Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība) (monograph), Riga: SIA „School of Business Administration Turība”, 2005.

**Object of the research** – Development tendencies in management education in modern day society.

**Subject of the research** – Benefits of the necessary knowledge included in management education.

**Aim of the research** – systemic research of the essence of management education, experience and theoretical approaches, by ascertaining the essential requirements of modern day society from the European and global experience.

The following **research tasks** were determined for achievement of the aims:

1. Analyse management (including – management education), pedagogical and social psychological literature on modern day management, its development processes, levels and implementations in different countries and organisations.
2. Analyse basic concepts of sustainable development management in the world, European Union and Latvia, drawing special attention to the role of management education.
3. Research the real management situation (knowledge, competence and skills) in Latvia, and work out recommendations for its improvement.
4. Systematically summarise the results obtained during the course of the compilation of the promotion paper.

**Key Issues** for research:

1. How is modern day management education provided for in Latvia and worldwide?
2. Does the application of systemic approach facilitate understanding and resolution of the situation?
3. What are the significant management features that should be included in management education in Latvia?
4. What is the real situation in organisations? Is modern day knowledge necessary and is it used practically?



5. What methods of dissemination of knowledge, attitude and skills are necessary to promote the process of acquisition of modern day management education?

#### **Methods used in the research:**

- Analysis of normative documents to ascertain Latvian and European Union requirements and recommendations as well as tendencies and long term plans regarding management education in modern day society.
- Analysis of scientific literature to ascertain theoretical stances on the concept and significance of management, significant changes and latest tendencies in organisation management in particular as well as management of education process as a whole
- Empirical methods: questionnaires; processing and analysis of data gathered using data processing programme MS *Excel* and *SPSS 15.0*, interpretation of the results.

The empirical research was carried out in mainly in Latvia from October 2001, when the selection of scientific literature on the research was started to March 2007, when the results were summarised and the promotion paper was compiled.

#### **Stages of the research:**

From October 2001 to October 2002 – theoretical analysis was carried out, identification and definition of the problem under research, drafting of the aims and tasks of the research.

From October 2002 to June 2004 – continuation of theoretical analysis of the theoretical literature, choice of methodology suitable for the research, preparation and examination of the tools of the research.

From January to April 2004 – information gathering for the publication „The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development” and participation in the international scientific conference in Tallinn (Estonia).

From June to October 2004 – in depth research of literature and global experience on the topic „Academic identity and organizational change”, participation in the International doctoral summer school in Oslo (Norway) in August.

From 2002 to April 2005 parallel work on the monograph – book „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (*To ride the winds of change. Strategic and change management*”).

From October to November 2006 – Empirical research carried out: survey of respondents and data gathering.

December 2006 – feeding the data gathered, data processing, examination and analysis of the data gathered.

From December 2006 to February 2007 – summarising the results of the survey and interpretation, compilation of three scientific publications.

From October 2006 to February 2007 – parallel cooperation with Gunar Kenin-King and Andris Petersons on compilation of publications (2 publications).

2007 – summarising of all the information and results gathered during the research period in the promotion paper (thematic collection of scientific publications) and compilation.

#### **Promotion paper – thematic collection of scientific publications consists of the following interrelated components:**

1. Necessity for modern day management education, problems and experience of Latvia during its transition to free market economy.
2. Systemology or the application of systemic approach in the analysis and synthesis of management processes.

3. Analytically evaluative description of international experience in management education.
4. Empirical research on management of Latvian organisations and interpretation of its results.
5. Conclusions on management education in modern day society that characterise the theoretical and empirical significance of thesis presented for defence.

### **Significance and novelty of the promotion paper**

1. For the first time a thematic collection of publications dedicated to modern day management problems and trends has been compiled. The work forms a complete collection by systemically combining several types of publications – from papers in internationally reviewed proceedings to monograph „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (*To ride the winds of change. Strategic and change management*) and publications in mass media.
2. The normative documents of Latvia and the European Union, tendencies in education and the labour market have been analysed on its merits by analytically summarising theoretical and empirical conclusions on modern day management and management education.
3. A research that shows the present situation in the field of organisation management in Latvia was carried out.
4. The use of systemic approach in the thoroughly composed promotion paper that allows us to clearly observe the correlations, find and create effective solutions is an essential and innovative aspect.
5. Monograph „Ride the winds of change. Strategic and change management” not only gives a digest summary and a richly illustrated, and contemporary, management overview, but, for the first time, real-life Latvian examples are used.
6. The author of the promotion paper demonstrates her recommendations in her collection of publications – necessity of involving teaching staff and researchers of higher education institutions in research and educative work at all levels – from scientific research and acquisition of new theoretical concepts to adaptation of the knowledge and skills to definite situations and its dissemination using all the information channels i.e. from scientific papers and participation in conferences to publications and a wide range of analytical informative summaries accessible to wide readerships as well as inclusion in lectures and seminar programmes, and supervised bachelors’ and masters’ papers.

### **Theses presented for defence**

**1.thesis:** Sustainable development in Latvia is not possible without modern day management education – it can be seen in the increase in number of managers, huge problems of employees as well as in the results of the empirical research carried out by the author of the promotion paper.

**2.thesis:** The successful integration of graduates of higher education institutions requires the improvement of cooperation among all the stakeholders: higher education institutions, employers, state administrative institutions, existing and potential students.

**3.thesis:** The promotion paper confirms the necessity of development of modern day management knowledge and skills acquisition system and of informing not only students but as far as possible wider part of the society involved in labour relations.

**4.thesis:** The work organisation and evaluation system of teaching staff of management in higher education institutions should be reviewed and along with scientific and pedagogic activity popular scientific and consultative work should also be included in the core competences of the teaching staff as an important midstage and integral bridge between scientific field and the real world.

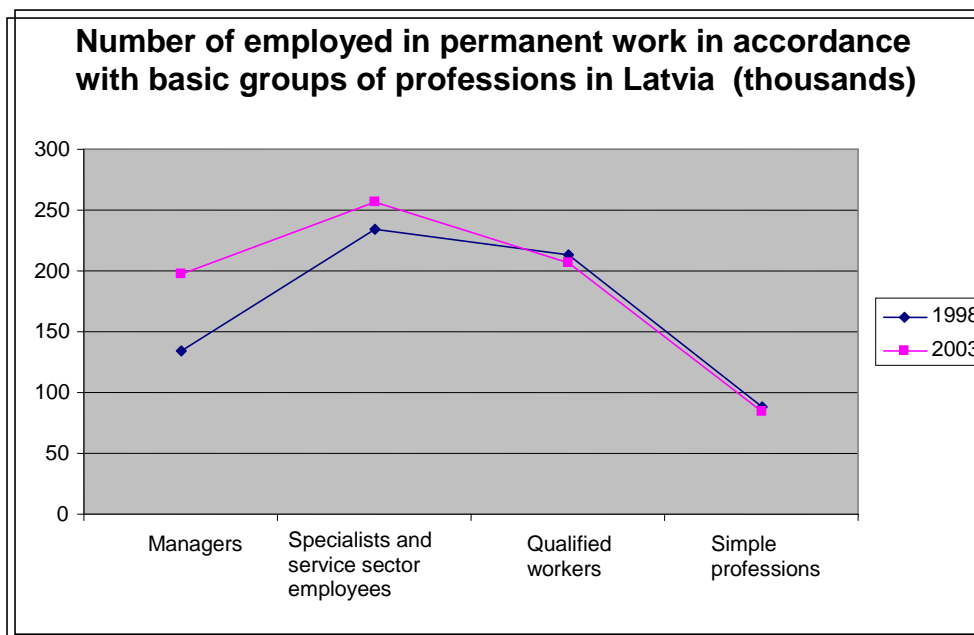
## **1. THEORETICAL OVERVIEW OF THE PROMOTION PAPER**

### **1.1. Necessity for modern management education, problems and experience of Latvia**

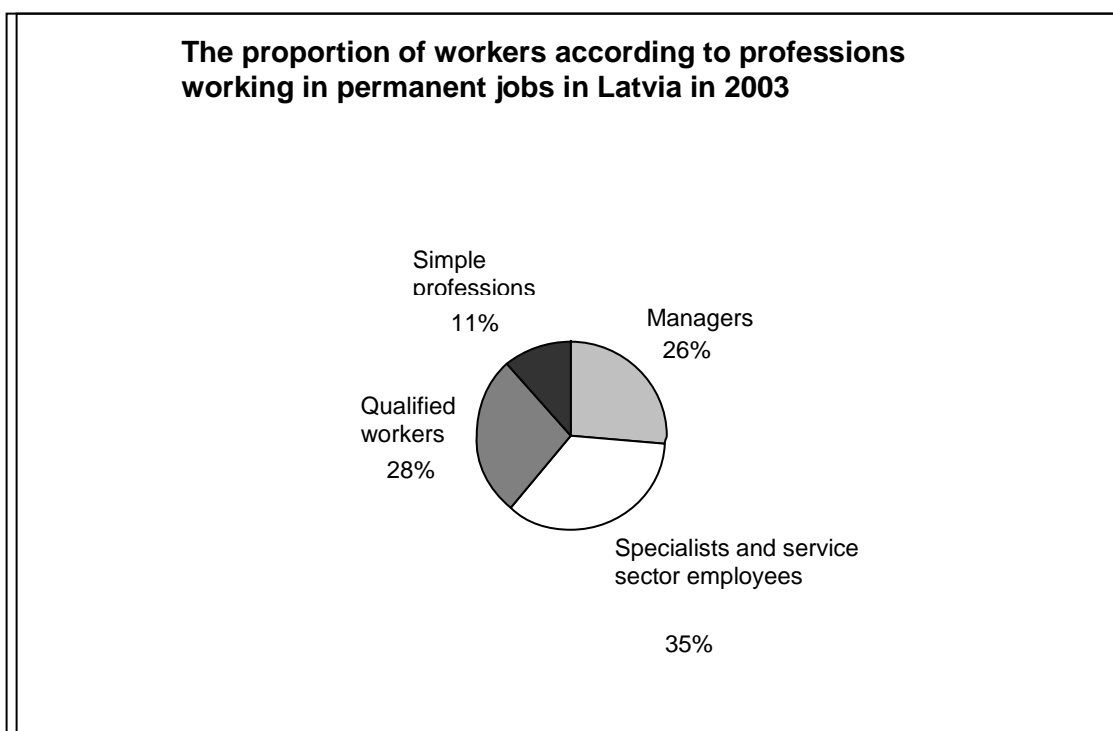
The establishment of the European Union was based on political, economic and social objectives; however it is education that has been emphasised as an essential creative and consolidating aspect of the European Union since the mid 1990's. The rapid technological development since the 1970's ushered the necessity of re-evaluating the attitude towards education and its organization. It became clear that education acquired during one's youth was not enough to work efficiently life long. Hence, parallel to idea of sustainability, the term "lifelong education" came into existence and became popular requiring a review and change in the system of higher education and vocational education. The necessity of this change and the guidelines were emphasized in the Bologna declaration as well as in the *Report to UNESCO of the International Commission of Education for the Twenty-first Century - Learning: the Treasure Within*.

The macroeconomic processes, Bologna declaration and the involvement with various International organisations were a challenge to reformers and leaders of the education system in transition economy countries (incl. Latvia). It was essential to follow the common EU trends and guidelines as well as simultaneously continue the transition from the centralized planned economy to market economy that started in the 1990's. (Rauhvargers, 2002)

The essential changes taking place in the national economy can be clearly seen from the national economy and education statistics gathered by the Central Statistical Bureau of the Republic of Latvia (hereinafter – CSB). It can be seen from the Figure 1.1 that the number of people working in basic groups of profession has changed during the last 5 – 10 years.



**Figure 1.1** Number of people employed in permanent work in accordance with basic group of professions in Latvia (CSB)

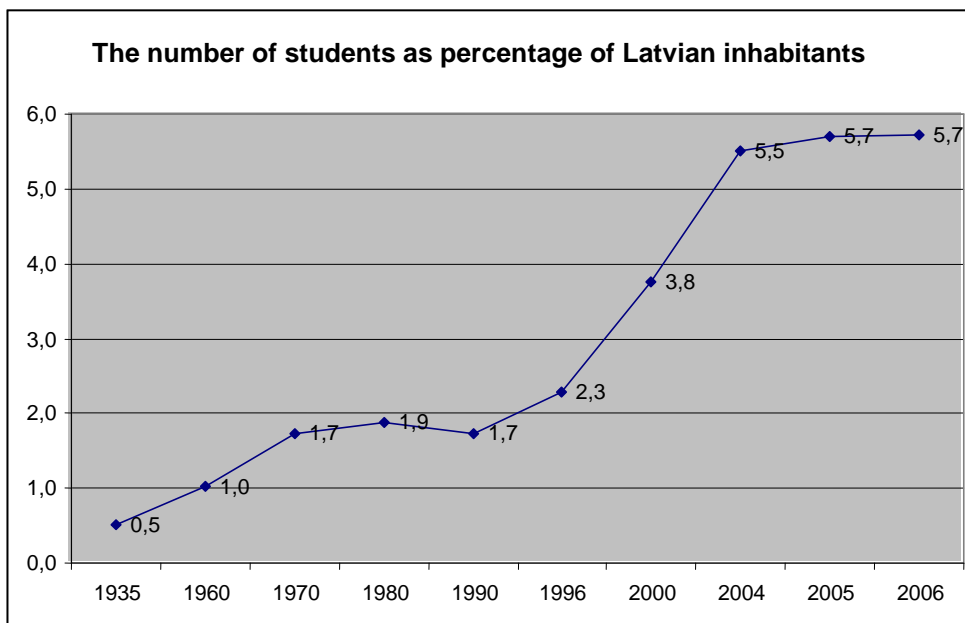


**Figure 1.2.** The proportion of workers according to professions working in permanent jobs in Latvia in 2003 (CSB)

The increase in the number of managers, specialists and service sector employees is significant whereas the number of qualified workers and representative of simpler professions are slowly decreasing. This trend is in tune with the tendency worldwide and will continue as the country develops, as it is clear that Latvia will never be a production superpower. Physical work will be eclipsed by mental work. The proportion of different group of workers can be seen in Figure 1.2.

With the increase in demand for managers and specialists in the service sector there will be relatively more work for higher education institutions as they are the ones who provide the national economy with specialists with higher education.

With the development of the national economy, there will be a rather significant paradigm change in the concept of management in Latvia. With the increase in the level of education of the employees, changes in the organisation of relations and management methods are necessary. The obedience to fat cats and mechanical execution control will lose its effectiveness. The employees would need a different management. This trend will also bring new problems as employees will become more demanding as well as new opportunities as organisations will have at their disposal not only manual workers but also their minds – trained minds and knowledge gained during the study period that must be used properly.



**Figure 1.3.** The number of students as percentage of Latvian inhabitants (CSB)

In comparison with the situation some 10 years ago, the view on higher education, its role, significance and use has changed. If earlier it was for the elite, during the first years of independent Latvia about 0.5% of the inhabitants studied and during the soviet times less than 2%, then now higher education has become a everyday necessity for the greater part of the working people – the number of those studying is approximately 6% of the Latvian inhabitants (refer Figure 1.3). Certainly indefinite growth is not possible and not necessary but the change in the situation can be clearly seen. The number of students in Latvia in 2003 reached a Figure of 130 thousand (Rivža, 2006).

The focus of education has changed from the aims of individual and particular higher education institutions through local aims to national aims and the scope of education has also changed from good education for particular individuals to education for everyone and life long. The aim of modern day management education system is to provide people the opportunity of obtaining effective and useful education, as management knowledge is not the end in itself, but it is essential that one learn how to apply it.

In Latvia, active work on the creation of a new education system in the changing political and economic circumstances started in the beginning of the 90's immediately after regaining independence. Working committees comprising leading practitioners and theoreticians in the field were formed. The general overall conception and several definite normative enactments were drafted.

The democratisation and decentralisation of the education system was carried out from 1990 to 1994. The changes implemented mainly involved the development of an education system in accordance with the demands of an independent and democratic country. The passage of the "Law on Education" of the Republic of Latvia on 19th June 1991 provided for the commencement of educational reforms and the further development of the reforms were consolidated by the existing "Law on Education" of the Republic of Latvia as of 1998. Vital changes such as removal of political influence on the education content, provision of free choice of education, accessibility to various types of education etc. were implemented. Special attention during the period 1995-2001 was paid to organisation of the education system by appending its normative base. The Latvian education conception was drafted and laws on higher education, general education and professional education were passed. (EDCP, 1-2).

The beginnings were difficult due to various circumstances:

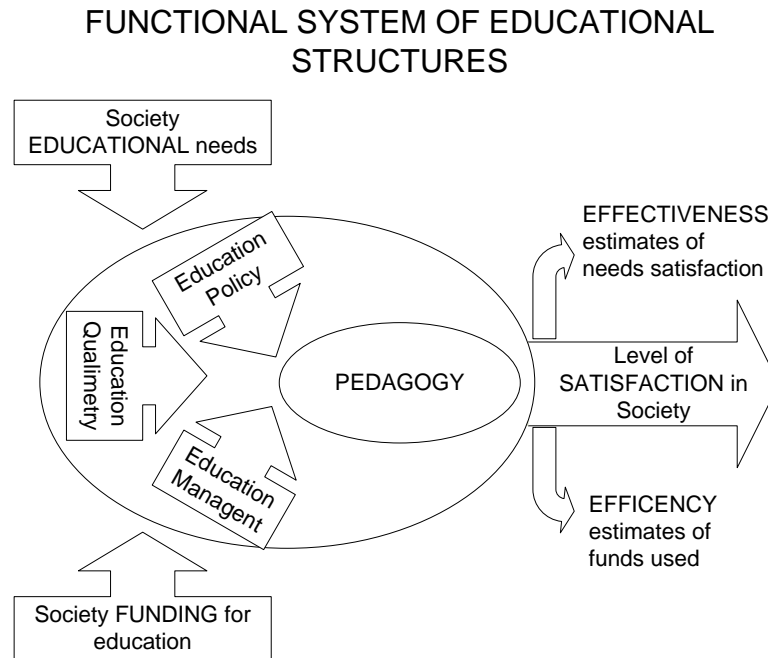
- The education system is primarily and directly connected to state policy on what and how to learn and is subordinated to the amount of funds available. It was obvious that a transition from the communist ideology and state structures towards a democratic society was underway. The significance of change to the education unclear.
- The desire to directly apply the Western experience was tempting but not possible, as society unlike technology cannot be changed overnight. One has to consider the thousands that were in the process of studying and teaching at educational institutions. The human factor is more essential than the problems of provision of materials as the education system does not always educate just one work place but also fulfils the state policy requirement – develops a future member of the society.

Despite the lack of an uncontested ideology Latvian professionals draft a conceptual picture that formed the basis for the Latvian education system (refer Figure 1.4). The concept clearly defined the society's educational needs as well as the finances required for the successful achievement of satisfaction level of the society's educational needs.

It should be mentioned that conceptually the basis for the Latvian Education system was developed successfully during the beginning of the 90's – comprehensive, transparent and covering the essentials. During the years the normative enactments regulating education were improved and amended.

At present the basic document that defines the directions of management education is the „Latvian development model: Persons in the first place” approved by the Saeima of the Republic of Latvia, that determines a person oriented Latvian development model. Knowledge and wisdom of inhabitants and

it's skilful and goal orientated application are the main development resources recognised in the model. In such a development model knowledge determines the quality of the work force, use of capital and technological development. Educated and knowledgeable society becomes the state's internal and external security guarantee. A complex process of command of knowledge, coordinated and goal orientated creation of knowledge, storage, dissemination and application of knowledge is the basis for economic and social life.



**Figure 1.4.** Functional structure of the education system (Broks, 2000)

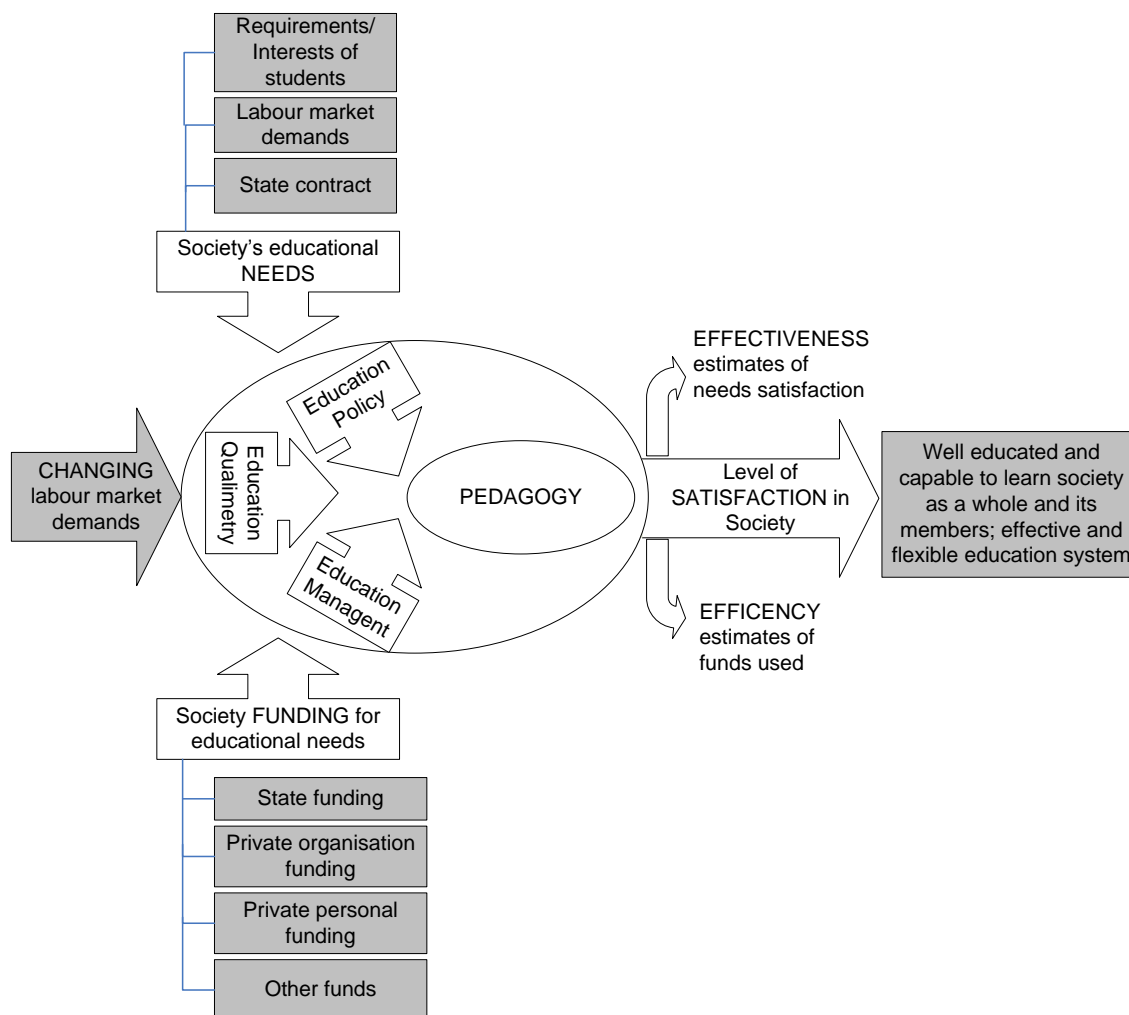
In this context, life long learning, which is based on the inner necessity to develop mentally, as well as necessity caused by external factors to gain and deepen one's knowledge and skills, is essential. Unfortunately work on the drafting of normative enactments concerning life long education in Latvia have got stuck over the past few years and the issues of further development of different kinds of education are yet to be resolved.

There are problems also regarding professional development and topicality of knowledge – one can receive a certificate upon gaining the relevant knowledge, however there is no possibility of using it further, by gathering and with time receiving documents certifying attainment of higher education and skills. On the one hand – there is a wide range of different professional development courses on the offer, on the other hand – higher education and secondary vocational education institutions only recognise their formal diplomas.

Although Latvia has drafted a profession classifier as well as professional standards, there are problems regarding the role, coordination and improvement of these documents as they are under the supervision of different ministries. The recommendation of the author of the promotion paper is to consolidate the link between these essential systems, in particular the feedback, whereby changes in one document are reflected in the other so that both of them correspond to modern day realities.

Problems regarding workforce and education that require resolution have grown during the period 2006-2007 in Latvia; but first of all they have to be systemised. It is not essential today „to find the guilty”; it is more important to understand the events and find the correlations. Educators offer education in accordance with the funding available and within the framework of state regulations. On the other hand employees are the product of the education system and their suitability or non-suitability to the demands of the labour market to a large extent depend on activeness or passiveness of the employers involved in the education planning process.

In a situation where most of the people are offered higher education and professional skills for a fee, i.e. 77% of students studying in Latvian higher educational institutions for fee (Rivža, 2006), and moreover professional further development courses are only offered for a fee (with the exception of several courses that are state financed or financed from various funds) it is essential to develop a mechanism for effective involvement of existing and potential learners in the continuous enhancement of the education system as well as a systemic solution that foresees the possibility of recognition of professional further development courses that were completed in the „higher” professional education.

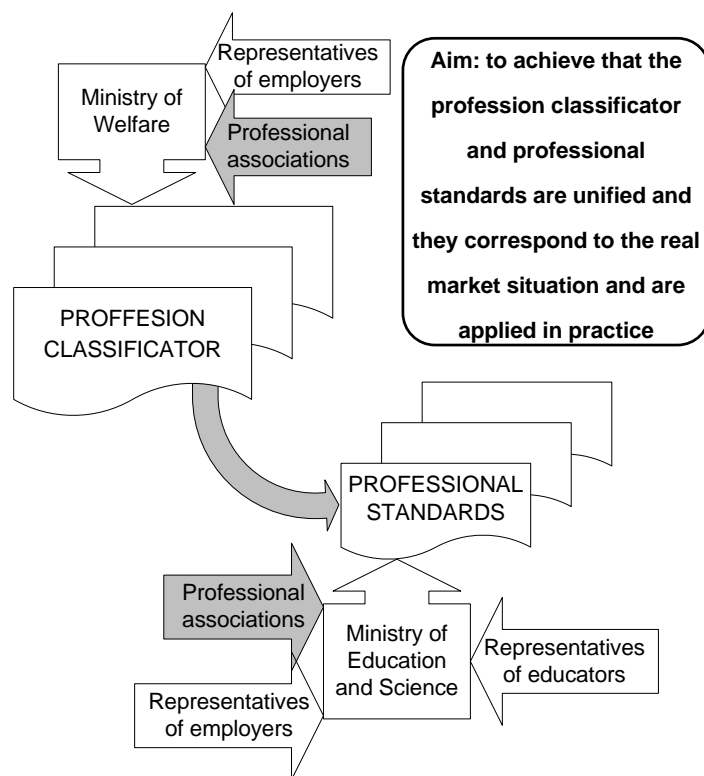


**Figure 1.5.** Extended functional structure of education – the author’s recommendations are highlighted.



At present there is a lack of understanding and equal cooperation therefore it is necessary to expand the concept of functional structure of the education system with an emphasis on the role and influence of different stakeholders (refer Figure 1.5).

In order to ensure successful cooperation between participants of the labour market and educators on a nationwide scale, the compatibility and topicality of professional standards and profession classifier should be emphasised or they should even be unified, as at present they are not compatible.



**Figure 1.6** Provision of compatibility of profession classifier and professional standards – the author’s recommendations are highlighted.

While promoting cooperation and involving professional associations it is necessary to achieve that they meet the real needs. It is also essential to determine which profession classifier or professional standard is primary and with respect to it form cooperation among stakeholders (refer Figure 1.6).

The author of the promotion paper resolves problems concerning Latvian management education in higher education institutions in the paper *The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development* (Proceedings in CD format „Sustainable Development, Culture, Education”, 2nd International scientific conference – Tallinn: Tallinn Pedagogical University” 2004.).

In 2006 and 2007 there was a marked dissatisfaction among employers in the Latvian national economy regarding the knowledge and skills of employees, migration of labour force to other countries as well as rapid increase in the level of staff turnover. Till now these problems were always addressed from the employers point of view and with the express wish of „finding those guilty”. Educators and even employees

themselves were named guilty but the results of the research carried out by the author of the promotion paper show that there is not just one „guilty” person and it can never be so. The present situation and the system provoke such results and without an understanding of the situation it is not possible to rectify it. An in-depth description and interpretation of the results is provided in the empirical research part of the promotion paper and in three scientific publications in 2007 (refer list of publications).

In order to find solutions and recommendations to modern day management education in Latvia, the author of the promotion paper has researched the use of systemology, as well as international experience in management education, which is provided for in the next chapter.

## 1.2. Application of systemic approach for analysis and synthesis of management education processes

As systemologists (Broks, Hitchins, O’Connor) point out, the whole world around is a set of phenomena – a whole made up of different parts. Life is a set of human activities. The idea of interrelation of the parts of the world is the basis for people’s understanding of the world.

Access to different types of information is practically unlimited as a result of political and economic changes as well as technological advancements. Therefore the ability to work with information is of great significance – to critically select the necessary and useful information according to a definite system as well as apply the information in one’s empirical as well as scientific activities.

Management of information has become a day to day necessity. As can be seen from the conclusions of foreign and native systemologists (Bergeron, Broks, Bronn, Hitchins, O’Connor), it is undeniable that young people should be taught in such a manner that they are aware of the previous human experience and benefit from it. However, the advantage is that a person can explain his experience and apply it as he wishes. The adult human should know and be able to understand which part of the stored experience can be used in the particular situation and exactly corresponds to his own character and needs.

### Concept of information management

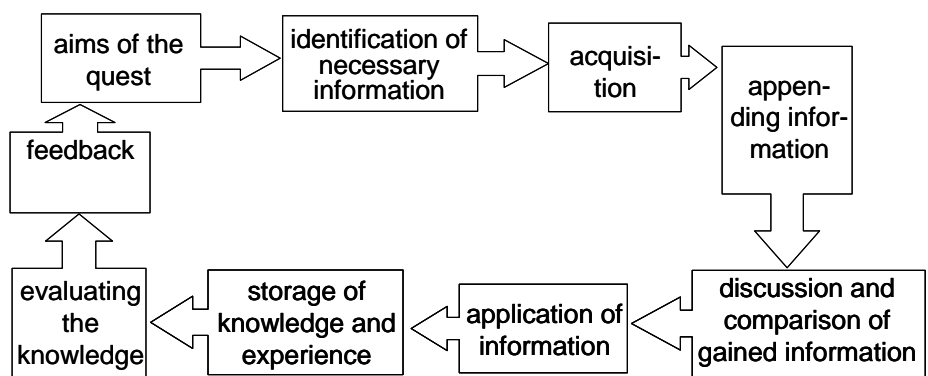
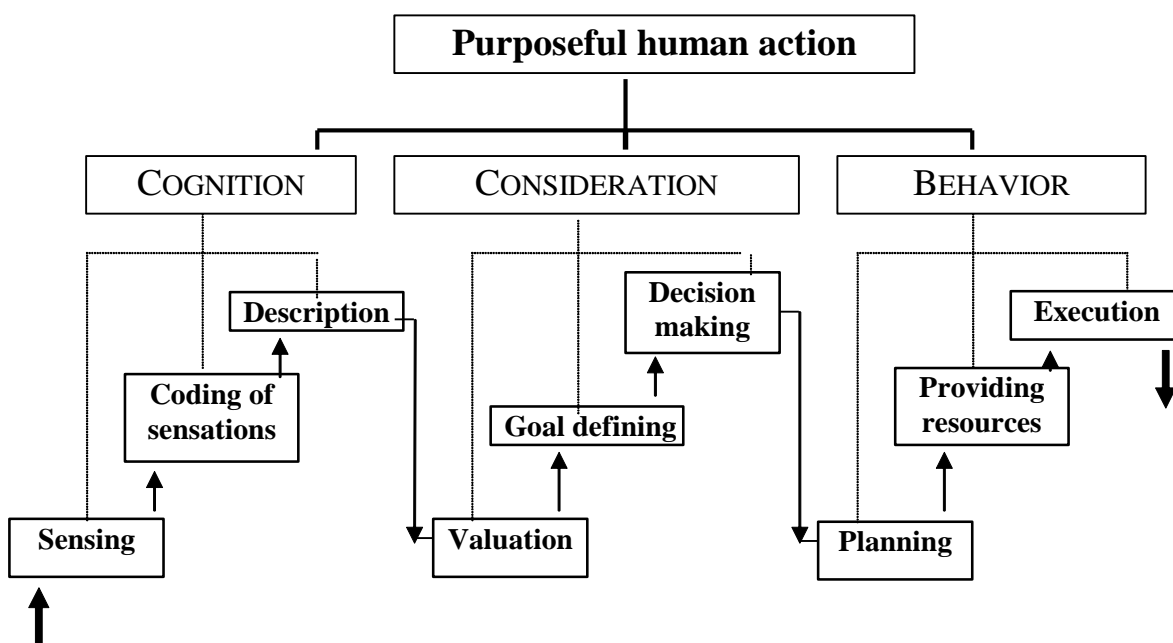


Figure 1.7. Concept of information management (Bergeron, 2003)

A person who does everything just because it is in tune with tradition does not make a choice. He does not gain any experience as does not make an effort to differentiate what experience is the best and tend towards it. Therefore it is necessary that parallel to knowledge and skills a person gains in order to fulfil a particular task, it is necessary to emphasise overall understanding – systemic view of the world and responsibility for one’s actions or inactivity. Special attention should be paid to skills of finding the correlation between cause and effect.

It is not essential today to radically separate management function from its execution as in its systemic essence they are interconnected – each and every one plans or manages the activities foreseen and then executes it. Furthermore – execution of every action involves new hopes (feelings) – a person is in constant mental motion (Broks, 2000) – refer Figure 1.8.

### Detailed structure of purposeful human actions



**Figure 1.8** Detailed structure of purposeful human actions (Broks)

The basis of systemic thinking is the ability to notice the main connections and interactions that determine the specific peculiarities and working principles of the system. Systemic view is a set of intuitive and analytical methods that requires experience and creativity. Although an integrated or holistic approach similar to the systemic approach is nothing new in pedagogy, this approach is practically very rarely used in management education in Latvia nowadays and therefore has been chosen as one of the main axis of this promotion paper.

Systemic approach is a very significant tool, creating an understanding of the complex (systemic) nature of different problems and finding optimal solutions or points of application of force. Over the years and decades, problems are resolved linearly: identify the problem quickly → plan how to solve → act, view the problem as solved and forget about it. But today it is becoming evident that many problems cannot

be resolved in such a manner. The work is completed but there is no result or it does not meet the expectations or the problem recurs regularly. There are three reasons for such failures:

- The world is changing and one should also change one’s perspective and methods of resolving the problem,
- Nothing exists all by itself, separate from others; one has to learn to notice the correlations,
- Very often the wrong problems are solved, as very little time is spent on diagnostics of the problem.

Today the cyclic (feedback) method is considered the most suitable method for resolving problems: diagnosis → action → alternatives → election → action → result analysis → return to the initial situation and new diagnosis to ascertain what has changed in the action taken, under the influence of surrounding environment and time.

By evaluating the results achieved and finding answers to the questions: „Why did (did not) it so happen?“ it is easy to apply the three-stage change recommended by P.M.Senge: structure of the system as cause → predetermined action → event/result as a reaction to the previous two provocative actions.

One often tries to solve a small definite problem, without noticing that it is a part of a bigger problem and should be solved by other methods. While diagnosing the problem it is very important to ascertain the correlation, system that determines the creation and existence of the particular problem. A satisfactory and long lasting result is achieved only if changes are made in the system.

Systemic approach can be successfully used as an alternative to the traditional, but often not so effective traditional thinking. A comparison of both approaches is given in Table 1.1

**Table 1.1** Comparison of traditional and systemic thinking (Bronn)

TRADITIONAL THINKING	SYSTEMIC THINKING
Static	Dynamic
Cause - Effect	System like cause/reason and effect
Movement from problem to problem (from tree to tree)	Searching the system (forest can be seen)
Accounts several separate factors	Operational (correlates)
Linear	Completed cycle (feedback)
Everything must be exact	Can’t measure everything precisely
Checked, so it is right	Scientific thinking (everything is relative)

While diagnosing and solving problems, it is important to consider three groups restricting problem solving that are working simultaneously against the problem solvers: cultural (also called cultural iceberg), organisational (further divided into structural and contextual restrictions) and individual (cognitive and personality connected) (Bronn).

Awareness of these restrictions does not reduce the possibilities of solving problems. On the contrary noticing and understanding system that is working „against us“, one can complexly (systemically) resolve the restrictions problem too by linking them to the resolution of other or the basic problem.

While considering actions for resolving problems it is important to also consider the background activity: uncertainty, complexity, time difference between action and reaction, contradicting situations and possible changes in decisions.

Due to its simplicity it is great to use systemic thinking dimension formulated by G.Ossimitz, especially for diagnosis and resolution of complex problems typical today:

- Precise mental models. Most importantly – development of the model and trial, at the same time keeping in mind that the never match with the reality.
- Thinking in feedback cycles and noticing interrelated systems. To away from the extremely simple linear „cause effect „, system.
- Dynamic thinking. Keep in mind and also evaluate the impact of changes in the background.
- Practical management of the system – right actions at the right place and right time.

It is important not only to research the principles and methods of systemic thinking but also to popularise it, thereby helping understand everyday situations and solving problems.

The view of the author on systemic approach and possibilities of its empirical application in management education are expressed in the book – monograph – „Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (*To ride the winds of change. Strategic and change management*) (refer appendix), which is on the whole formed by looking through the systemic approach prism. A separate chapter is dedicated to the overall information on systemic approach and it useful for everyone. The main emphasis – before getting down to resolving any particular problem, to observe on a wider scale and notice the context and interrelation that influence the result. The systemic approach has also been used for the interpretation of the results of the empirical research as well as for working out conclusions for the promotion paper.

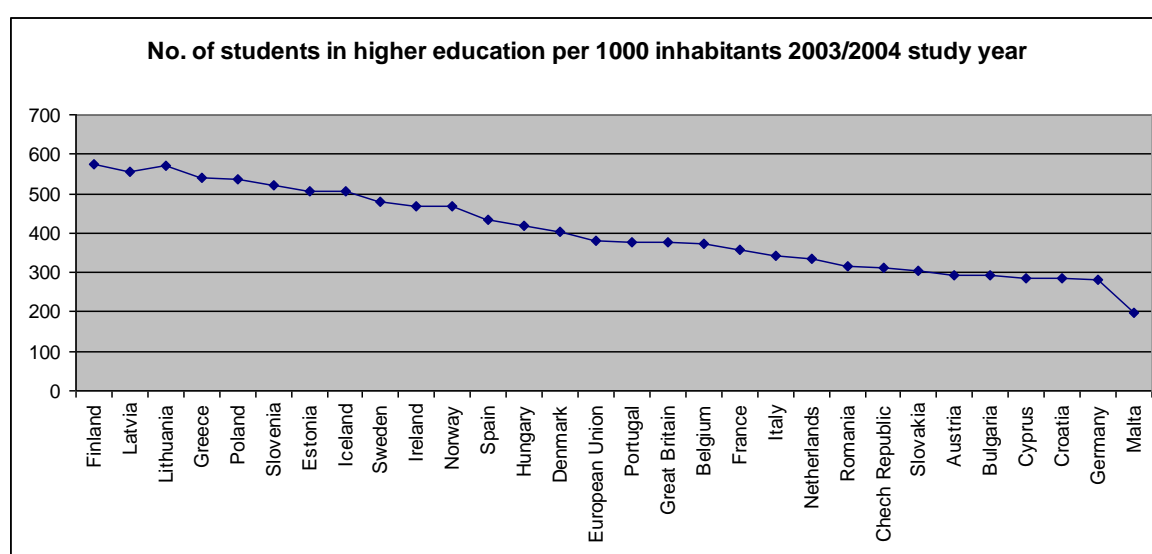
### **1.3. International experience in the field of management education –analytically evaluative description**

The inclusion of Latvia in the international arena is significant for the provision of sustainable development of the state as well as a base for applying and adapting the best experience to the Latvian situation.

As highlighted by researchers of the education process (Broks, Henkel, Nowotny, Zelvys, Zīds), management and change are closely interrelated aspects. On the one hand implementation of change requires definite management actions while on the other hand the diversity of changes requires the management understands and skills of adapting it for definite situations, selecting suitable ways of resolution. Changes in education are also taking place at different levels: changes in education content, changes in the education system and structure, changes in teaching methods etc. Some of the processes can be foreseen or at least – acquired from the experience of other countries, some are rapid and unpredictable or individual for each and every country.

Papers in this collection pay special attention to changes in the management education system. It must meet the needs of life long education and continuous education for enhancement of their knowledge and skills. Educational activity or education is understood as specially organised life experience as the aim, process and result.

Over the last decade there has been a marked tendency in the world that higher education from being the occupation of the elite is becoming a necessity for the masses (refer Figure 1.9) and is bringing in not only the benefits of higher education but also problems. As shown by education development and change researches (Henkel, Nowotny, Zelvyts) the necessity to increase the capacity of higher education institutions and to provide knowledge that meet the demands of the labour market, preparedness to work with large number of middle class students and not the elite as before are some of the most important issues. There are financial problems as well.

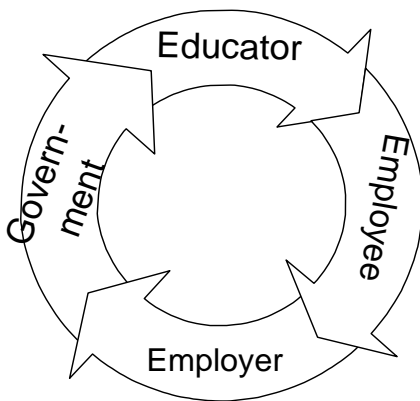


**Figure 1.9** Number of students in higher education per 1000 inhabitants’ 2003/2004-study year (CSB)

From the viewpoint of Latvian sustainable development a positive fact that should be mentioned is that during the last few years Latvia is the leader in the world and Europe with regards to the number of students per 1000 inhabitants. This fact is especially significant while turning to knowledge based national economy. The Figure 1.9 shows that a lot of the transition economy countries where there is a rapid increase are on the left side of the figure, and e.g. the place of Germany in the right bottom hand is but natural – for decades Germany depended on its production potential and the education system was and even today is adapted to it, although over the past few years there has been noticeable economic stagnation and lack of understanding on what is happening – everything earlier was alright.

The number of higher education institutions in Latvia has risen significantly – from 7 during the period of first independence and 10 during the Soviet times to 57 (including colleges) in 2006 (CSP). With the increase in number of higher education institutions and students (2006. – 130,000 (Rivža, 2006)), a number of questions arise – have the study programmes changed, do they provide education that reflects the current situation?

The offer of mass paid education raises another issue – balancing supply and demand is becoming more and more essential. There are authors who are worried that the autonomy of higher education institutions as well as quality could be lost or lessened in such a „market situation”. A new kind of relationship must be formed – there should be active cooperation among stakeholders as the sustainable development of the state as well as the well being of stakeholders themselves is directly dependent on the understanding of significance of cooperation and successful collaboration based on compromises and finding solutions relevant to the times. If earlier it was thought that education development takes place in the form of a interconnected circle, then the experience of the past few years has led to addition of new internal links



that can be seen in Figure 1.10 – employers are more and more closely connected to educators by clearly defining their demands, financing purchase of new equipment and providing practice placements. Existing as well as potential employees (especially those that pay for their own studies) are also becoming more active and more involved in the dialogue with the state and also directly with the educators. Education is also feeling the necessity to understand and adapt to supply and demand.

**Figure 1.10.** Stakeholders in the development of education and their interaction

As pointed out by management science specialists, who have turned their attention towards management education and education management Drucker (2001), Nooteboom (2000) et al, over the past decade there have been qualitative changes in the views on organisation operations and the role of employees. Therefore an essential change in proposed management methods is the promotion of creativity and independence that allow employees to participate actively in the achievement of one’s individual as well as joint organisation’s goals.

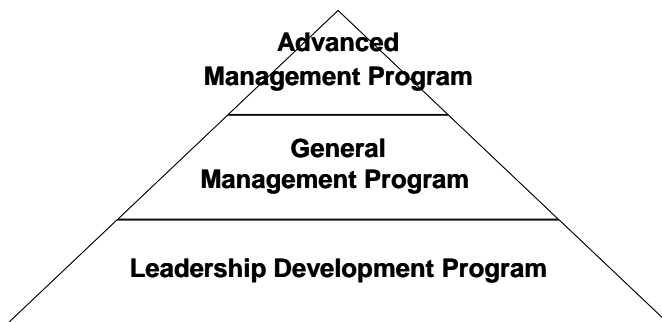
With the increase in the education level of the employees it is also necessary to change the relations as well as management methods in the organisation. If earlier the manager was the only educated person (or one of the few with higher education), then today higher education is not only common in modern day organisations but also a necessity.

Up until now the branch of business administration was highly developed in the world as the necessity of improvement of profit and effectiveness as well as relevant assessment and financing stimulated the development of business administration methods and methodology. At present with changes in the paradigm in management and education, leading management researchers (Boazs, Carnall, Drucker, Hamel, Hill, Kaplan Porter, Prahalad, Steiner, Zelvys et. al.) point out that it is possible and necessary to take and adapt the knowledge and experience gained in the field of business administration for the management of state administrations as well as non profit organisations.

Similar to Latvia, there is a growing necessity all over the world for different level managers and it is evident that not everyone needs the same knowledge at the same time and therefore a multi level study programme for managers has been developed.

Latvian higher education institutions at present do not work seriously at the post graduate level and professional enhancement level, however due to the demographic situation after a few years it is expected that number of students will decrease dramatically and it would be necessary to use the experience gained by other countries in this field. The clearly defined Harvard Business School model shows differences between different management levels and gain management knowledge in a definite level in

### Management training levels at Harvard Business School



accordance to existing or expected level of management (refer Figure 1.11). It comes to be used in Latvia.

There is a lack of clearly defined understandable for all conception of skills and knowledge of different levels of management as well as training system in Latvia at present.

**Figure 1.11.** Management training levels at Harvard Business School (HBR, 2006)

Understanding of strategic issues should facilitate work and increase motivation to cooperate with lower level managers and qualified employees. The significance of good strategy is that it changes the organisation. While increasingly using workers who are more educated, democratisation of strategy is essential. It means creation of such processes where responsibility for strategy planning is divided, however in end you come to one opinion that encompasses the organisation as a whole.

The biggest discussions regarding strategy issues over the past 30 years has been about whether it is possible to create a good strategy as a result of rational thinking or strategy just comes out as a result of simple experimentation. There is no single theory or advice that can be applied for any and every given situation. What each organisation has to do is dictated by circumstances in which it is and the level of development. Strategic advice that is given out of context can be harmful. Therefore there is an increase in the significance of systemic thinking, analysis and understanding of the situation.

The main issue regarding the creation of strategy is: how can the organisation adapt itself in the existing environment while retaining enough flexibility to any changes that may arise in this environment? How to prepare for the unforeseen? What competences should be developed today that would prepare you to meet the unforeseen tomorrow? These issues are difficult, however if wish to survive in the 21st century, answers to these issues have to sought in the perpetual spiral of inventions and issues.



A summary of analysis carried out by the author of the promotion paper on the tendencies and methods of modern day management and the authors suggestions for its empirical application in modern day management in Latvia are given in the monograph „Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība” (*To ride the winds of change. Strategic and change management*). **The main innovative and methodological aspects of the book are:**

1. Application of systemic approach – both from the part of author of promotion paper while working out ideas and content of the book, as well as information provided in the text and examples of systemic approach.
2. Orientation towards „humane organisation” – such where not technology and mechanical but human contribution, creative approach, as well as preparedness for changes, risks and correction of errors dominate.
3. Information is offered in such a manner to systemically form the readers understanding of processes and tendencies in business as well as overall management – already undergone, current and future – by accentuating logical links, globalisation, internationalisation and sustainability aspects.
4. The text is appended with figures and tables that facilitate the understanding of information. For the first time in Latvia pictograms were consistently used that facilitates the reader to orient himself in the text and find the relevant information later.
5. Real examples in Latvia are provided and quotes have been correctly marked. The latter aspect is especially significant as both teachers as well as students demand it and therefore a positive example is very important.

The latest of complex methods that has gathered significant attention in the world – balanced management theory appeared at the end of the last century when there was a necessity to re-evaluate the mechanisms of reflecting the results of organisation’s activities. If earlier financial statements were enough for reflecting the profit or loss, then today this mechanism is no longer enough especially in the service sector and public administration structure where innovation, novelties, client wishes, rapid technological development and it full fledged application possibilities skills, abilities, loyalty and motivation of employees play an important part.

R. Caplan and D.Norton (2005) point out: „*You cannot manage it if you cannot measure it*”. While introducing balanced management it is necessary to precisely define the aims and objectives, introduce a system in order to measure and evaluate the organisations pace on its path towards each aim indicator. Balanced management forces the management to look into their organisation on a wider context. Focusing energy, attention and resources to four essential viewpoints – finance, clients, internal processes an employees, organisation mission and not short term financial aims. An essential aspect in attaining such a situation is the use of measuring systems also with regards to organisation strategy. The balanced management approach emphasises that the organisation mission and strategy have to be the central and balanced element of any process.

Perceiving the potential of this approach for empirical application in private, state as well as municipal organisations the author of the these papers has worked actively since 2004 to adapt the idea of balanced

management and promote it in Latvia – in her publications, in lectures, while organising and conducting seminars together with the firm *Zygon Baltic Consulting*, while supervising bachelor and master's papers as well as while consulting state and municipal and private organisations (refer other publications, list of bachelors' and masters' papers supervised).

During the last year, the concept of corporate social responsibility (hereinafter CSR) came to the attention of the author of the promotion paper and more wider part of the society directly in connection with the provision of sustainable activity, although in essence it is nothing new – it was already known and used during the period of first independence of Latvia. How can an entrepreneur ensure long-term competitive edge and continuation of his enterprise? Certainly by serving existing clients and finding new ones, developing new products and services, and gaining profit. However the use of well considered CSR could help achieve these goals.

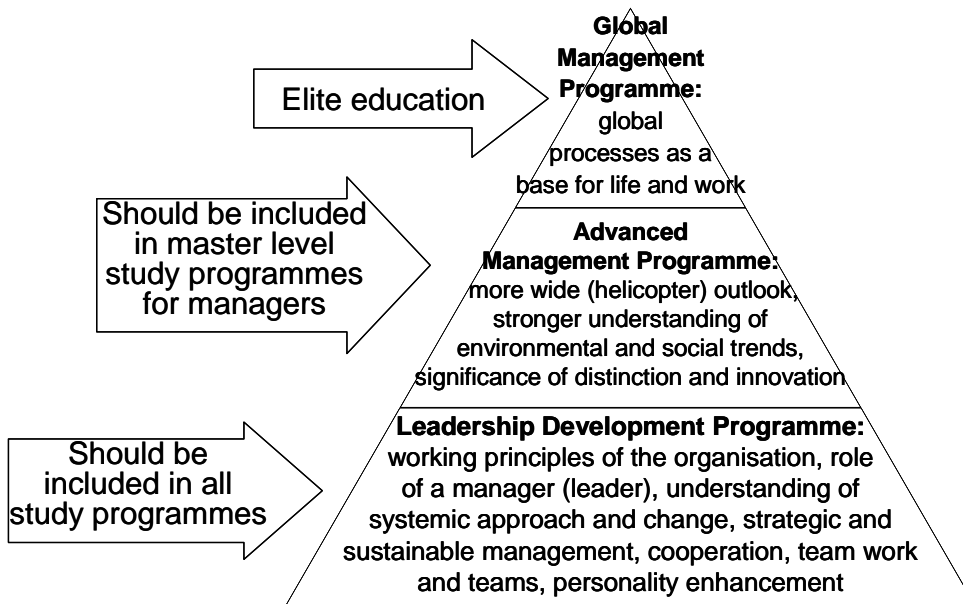
The term CSR is related to provision of sustainable and responsible activity, considering social as well as environmental aspects. CSR means the satisfaction of client's needs, at the same time earning the respect of the local community by providing for the needs other members of the society, e.g. employees, suppliers. Thereby not only gaining a profit through one's activities but also positively influencing the society as a whole and favourably influencing or at least harming the environment.

CSR means action, that everyday integrates social and environmental aspects. For example, the enterprise could offer further education courses for its employees and both the employees and the enterprise will benefit from it. The enterprise can support the good will of the employee and promote voluntary involvement in local social activities. In addition to work relations, the enterprise can consider the idea of upholding good neighbourly relations with the local community and government agencies. Small enterprises usually successfully realise this cooperation as their business is integrated with the society and it reflects very well on the local community. The enterprise can participate in events that ensure the protection of the environment Energy conservation, pollution prevention, waste reduction and recycling can help conserve resources and therefore increase the profitability of the enterprise. Such kind of events can help improve the relations with the local municipality, regulatory and other bodies. It could open the doors for new business opportunities – clients who are looking for a new supplier.

The author of the promotion paper worked in close cooperation with leading specialists in this field Andris Petersons and Gundars Kenin King on CSR issues in 2006–2007 as a result of which different actions popularising the idea of CSR for different target audiences were carried out (2 articles, refer list of publications). At the same time work is being carried out on the development of a new doctoral programme „Communication Sciences”, which includes the study course „Strategic Management” with CSR as one of its essential components and the author of the promotion paper will be the teaching this study course.

Evaluating the global experience and Latvia's necessity for modern day educated managers, the author of the promotion paper suggests the implementation of a three level management education (refer Figure 1.12) in Latvia – depending on the management skills required for work, but not related to any definite enterprise as in essence it is systemic, promotes thinking and further enhancement.

### Proposed management education level plan



**Figure 1.12.** Proposed management education level plan

In order to practically implement this proposal, it is necessary to work out a relevant systemic management level education module that is integrated in higher education programmes and simultaneously provides the opportunity to gain them in the form of professional enhancement in parts.

Today it is impossible to imagine any kind of intellectual work that does not require an understanding of organisational activity and personnel management. It is absolutely necessary to improve the education of existing and potential managers by incorporating study courses that cover the basic overall principles of management (refer Figure 1.12) in all study programmes offered by higher education programmes.

With an increase in the level of responsibility of managers it is necessary to have further knowledge and skills, in depth and at the same time wider view, as well as understanding of the events on a wider level – field, state and international level. This management level education is incorporated in master level study programmes foreseen for managers.

The issue of the scope of the global management programme is controversial. It is possible that it is not necessary today as a separate study course in higher education and can be offered a specialisation study programme. However it should definitely be included management science programmes in order to understand the overall management picture and potential global level managers could see all the growth in the knowledge and skills pyramid on the whole.

## 2. EMPIRICAL RESEARCH PART OF THE PROMOTION PAPER

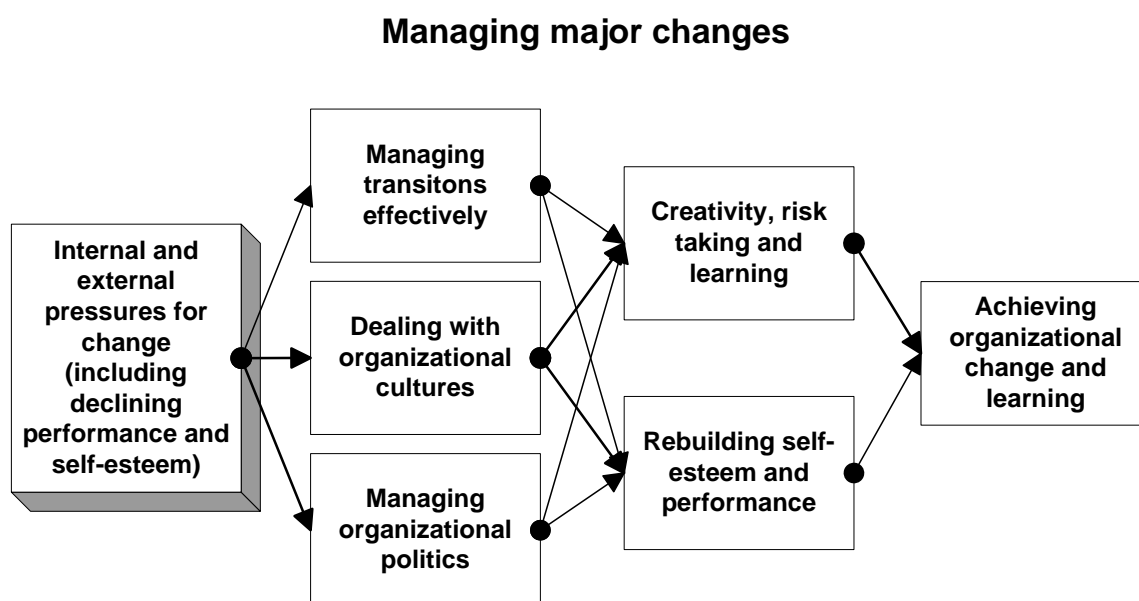
After gathering theoretical information on modern day management education development in Latvia and the world, an applied research was carried out in 2006 to ascertain how management processes are evaluated by those employed in enterprises. 578 respondents working at different levels from employees to organisation leaders and even owners from state, municipal as well as private organisations participated in the research.

The core of the research is interpreted in the following subchapters. The results of the research are interpreted in depth in specific aspect and comparisons with other researches conducted by the author and described in three scientific articles in 2007.

### 2.1. Grounds for applied research

Although changes are an integral part of life, often there is a lack of understanding and resistance to change. It is essential to understand that changes in a particular organisation, branch or national economy on the whole involve not only precisely defined goals and expectation achievement plans but also human dimension – human understanding and support or resistance to the manager’s expectations are significant decisive factors.

Therefore along with the performance of every day duties, such an environment should be created where people do not resist change but understand it. An environment where both the person and the enterprise recognise the unsuitability of a process, action or offer to the situation and are ready to change. From the systemic point of view: it is not possible to carry out one small change in an organisation, a much larger view as offered by change management specialists is necessary (refer Figure 2.1):



**Figure 2.1.** Managing major changes (Carnall, 2003)

Effective necessary change management is only one of the stages of activity. In order that the change be effective and permanent it is necessary to special attention to questions on whether change or correction is

needed in the organisation culture or its policy. Although this process is complex and requires the attention of the management and resources it is essential as the benefits are also greater – as result there are not only necessary changes in the organisation but it has also gained or regained its creativity or joy of continuous enhancement and skills, the feelings of the employees has improved and they feel that they are needed and belong to the organisation. Thus such organisations are formed that are economically viable for a long term – can learn and revive.

It is necessary to draw wider parallels – skilful change management is essential not only for each particular organisation but also for our country as a whole and this is not possible without management education.

It can often be heard that one has to work better and more effectively, structural units should cooperate and managers should lead, however it is essential also to observe what is really happening in organisations and how employees evaluate the situation in their enterprises.

A research using the Organizational diagnosis questionnaire (Carnall, 2003) adapted in Latvian was conducted to perform management diagnosis of organisations in Latvia. The results of the research allow us to ascertain the evaluation of respondents about management processes at their workplaces.

## 2.2. Methodology of empirical research and tools of measurement

The research is based on employees of Latvian organisations who are concurrently studying in management science courses in the Master or Bachelor level in one of the three higher education institutions researched: Riga Business school (see RBS master in Table 2.2), Riga Stradiņa University (see RSU master and RSU bachel. in Table 2.2) or School of Business Administration Turība (see BAT master and BAT bachel. in Table 2.2). The respondents have relatively high level of education – 87% of respondents have already gained higher education and are continuing further studies in master’s programmes, 13% – students of senior courses.

**Table 2.2** Overview of respondents

Higher Education Institution and level of studies	Type of organisation				Work experience (in years)				Position in the organisation				
	state	municipal	private	other	less than a year	1-3 years	4-10 years	more 10 years	employee	low level manager	middle level manager	top level manager	owner
BAT bachel.	6	3	37	2	16	21	11	0	30	5	11	0	2
BAT master	148	30	236	20	98	143	147	46	207	70	114	20	23
BAT total	154	33	273	22	114	164	158	46	237	75	125	20	25
RBS master	4	2	25	3	9	9	14	2	7	8	15	3	1
RSU bachel.	1	0	17	0	12	5	1	0	15	2	0	0	1
<b>subtotal master level</b>	<b>152</b>	<b>32</b>	<b>261</b>	<b>23</b>	<b>107</b>	<b>152</b>	<b>161</b>	<b>48</b>	<b>214</b>	<b>78</b>	<b>129</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>subtotal bachelor level</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>sum total</b>	<b>159</b>	<b>35</b>	<b>315</b>	<b>25</b>	<b>135</b>	<b>178</b>	<b>173</b>	<b>48</b>	<b>259</b>	<b>85</b>	<b>140</b>	<b>23</b>	<b>27</b>

The respondents (n = 578) in their professional capacity are employees, different level managers in state, municipal and private organisations. The research does not include ordinary workers – unqualified or representative of simple professions.

Description of methods and tools of measurement: database acquired based on questionnaires, processing of the data and analysis of data gathered using *Excel* and *SPSS 15.0* and finally interpretation of the results.

The task of the respondents given in the organisation diagnosis questionnaire was to evaluate 40 statements given in the questionnaire – indicators that describe the activities of the organisation on the Licher scale. The respondents evaluate the statements with regards to their organisation on a 7 point scale: 7 – Agree strongly; 6 – Agree; 5 – Agree slightly; 4 – Neutral; 3 – Disagree slightly; 2 – Disagree; 1 – Disagree strongly.

In order to fully interpret the results gained, three additional variables were introduced:

- Type of organisation (1 – state organisation; 2 – municipal organisation; 3 – private organisation; 4 – other (indicate));
- Work experience at this organisation (1 – less than a year; 2 – 1 to 3 years; 3 – 3 to 10 years; 4 – more than 10 years);
- Position in the organisation (1 – employee; 2 – low level manager; 3 – middle level manager; 4 – management of the enterprise; 5 – owner).

Out of the 620 questionnaires distributed to 620 respondents 578 were submitted. The questionnaires were anonymous and the set of respondents at any one time were not less than 20 persons and respondents had to only tick answers on the questionnaires, therefore respondents did not risk being identified and it was also not necessary to fill the name of the particular workplace or city.

Separately by statements the highest average rating was 6.08 for the 1st statement – I understand the objectives of this organization, and the lowest – 4.13 for People are cost-conscious and seek to make the best use of resources. The average theoretical rating 3.5 was exceeded in all statements which means that respondents has given on the whole high above average rating.

The asymmetry coefficient for statements was negative ( $A < 0$ ), which proves that the answers were distributed unevenly, i.e., the empirical distribution curve is turned to the left of the arithmetic mean that means that there are more high ratings. The negative skewness coefficient ( $E < 0$ ) shows that the distribution curve for all statements except statement No 1 is flat and characteristic of a high answer concentration in the side classes (final answer variants). All statement answers were in full amplitude starting from „1” to „7”.

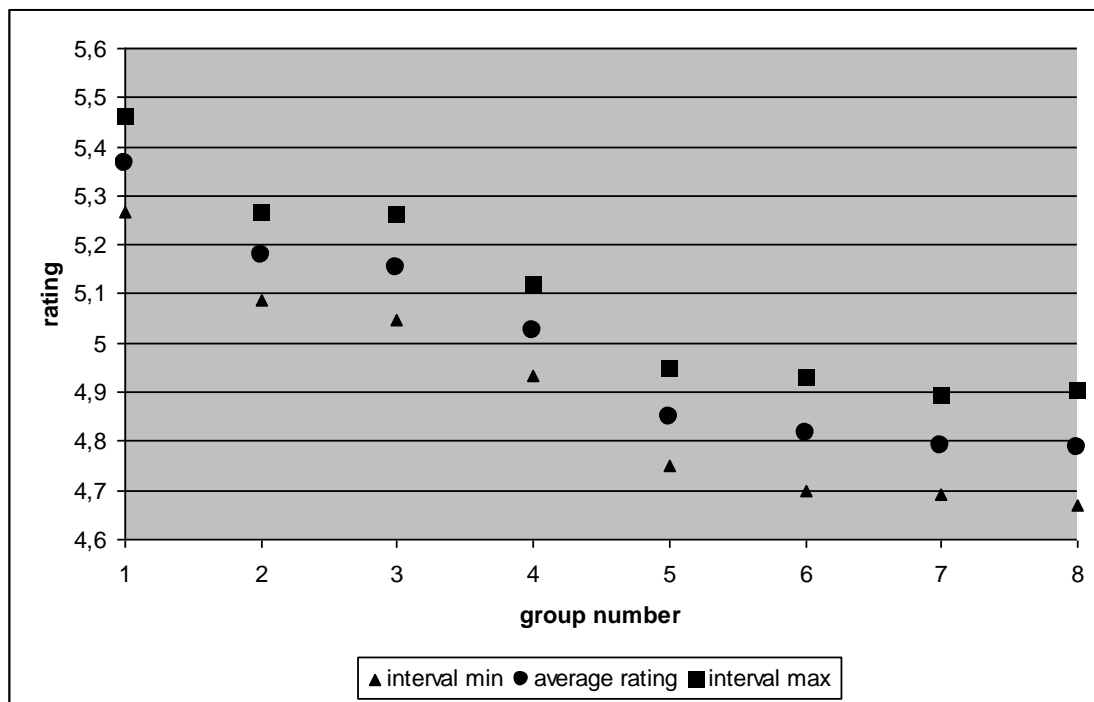
The 40 statements in the questionnaire in accordance to methodology developed by Carnall are grouped in 8 groups/scales that are characteristic of statement groups for management of different organisations. There were five statements in each group. More information about questionnaire is enclosed in the Appendix No.5 (full questionnaire with 40 questions) and Appendix No.6 (summary of set of

questionnaires in groups). In order to provide transparency the statement groups are hereinafter interpreted in descending order using group numbering as in Table 2.2.

**Table 2.2** Average rating of statement groups characterising organisation management in descending order

	GROUP NAME	STANDARD ERROR	INTERVAL MIN	AVERAGE RATING	INTERVAL MAX
1	Key Tasks	0,05	5,27	5,36	5,46
2	Performance	0,05	5,09	5,18	5,27
3	People Relationships	0,05	5,05	5,15	5,26
4	Support	0,05	4,93	5,03	5,12
5	Motivation	0,05	4,75	4,85	4,95
6	Management Leadership	0,06	4,7	4,81	4,93
7	Structure	0,05	4,69	4,79	4,89
8	Attitude towards change	0,06	4,67	4,79	4,90

The highest average rating for statement groups 5.37 shows understanding of the work tasks, on the other hand the lowest – 4.78 shows attitude to change and innovations. In order to ascertain whether the deviation in average rating for groups is statistically significant and further interpretable, the standard error, interval min and max and average ratings are calculated (refer Table 2.2), and a graphical representation with a 95% credibility interval was carried out (refer Figure 2.2).



**Figure 2.2** Average rating curve of statement groups for organisational diagnosis in the descending order with 95% credibility intervals

The Figure 2.2 allows us to come to the following conclusions:

- The highest rating was received by – Key tasks group statement statistics significantly differ from the others;
- Second and third highest rating was for Performance and People relationships which do not significantly differ among themselves statistically but differ greatly from the ratings for the 1st and 5th - 8th group;
- The rating of the Support group significantly differs statistically from 1st, as well as 5th - 8th groups. There is no significant difference statistically with the 2nd and 3rd group;

- The ratings for the 5th-8th statistically do not significantly differ among themselves; however differ significantly from the ratings of the 1st-4th groups.

**Correlation coefficient** characterises the extent to which statistics measures in one case are numerically dependent on numeric values of other case. Correlating the statements gathered during the research, the most prominent correlation is when:

$$0.80 \leq |k| \leq 1$$

for separate questions in case of the following comparisons:

- The more ideas the managers have that help employees the more managers are able to support and motivate.
- The more clearly the goals and objectives are defined, the better they are achieved.
- If cooperation in the organisation is good then everyone receives the support and assistance that is necessary.
- The more necessary work is done and the more effective it is, the more aims are achieved.
- Initiative and creativity are supported if the managers are able to motivate.
- Conflicts are resolved with the understanding and acceptance of employees and initiative and creativity are supported.

Separate high correlation where  $k > 0.7$  is observed, there is simultaneous correlation between different group of statements:

- It can be observed in the statement group on management leadership that if the managers are able to support and motivate then the management style facilitates the work of employees.
- If the management style at higher levels is supportive and effective then high-level managers are creative and are able to interest their employees.
- With regards to attitude towards change it is observed that the methods of the organisation are regularly reviewed and innovations are introduced and also processes are regularly reviewed and are relevant to the needs.

**Hi square criteria ( $\chi^2$ )** was used to check the statistical hypothesis of non parametric statistical criteria in order to determine:

- Whether empirical distribution corresponds to theoretical distribution?
- Whether there is a significant statistical link between two attributive features?
- Whether there is significant statistical link between two quantitative features that do not correspond to the normal distribution?
- Whether two empirical distributions are similar?

If  $n_{oi}$  represents the empirical distribution of frequency and  $n_{ei}$  – represents theoretical distribution frequency, then the following hypothesis can be put forward:

$H_0: n_{oi} = n_{ei}$  – empirical distribution corresponds to theoretical,

$H_1: n_{oi} \neq n_{ei}$  - empirical distribution does not correspond to theoretical.

In order to characterise the correspondence of theoretical and empirical distribution the factual values from the questionnaire are compared to the critical  $\chi^2_{\alpha; v}$ , if:

- $\chi^2 = 0$ , then  $n_{oi} = n_{ei}$  and the distribution curves match;
- $\chi^2 > \chi^2_{\alpha; v}$ , then difference between distributions is significant and probability  $P = 1 - \alpha$ ;
- $\chi^2 < \chi^2_{\alpha; v}$ , then with probability  $P = 1 - \alpha$  one cannot reject the zero hypothesis.



The critical value  $\chi^2_{\alpha; v}$  was calculated with the MS Excel function *CHINV*. Applying  $\chi^2$  criteria, the correspondence of the distribution of the number of counts of the quantitative selection to the number of theoretical counts can be verified. A research hypothesis was put forward both for each individual group as well as for the research on the whole:

$H_0$ : there was no difference between the answers given by the respondents with respect to the group of statements.

$H_1$ : there is difference in the answers of respondents with regards to these statements.

While processing the answers of the respondents the  $\chi^2$  empirical and  $\chi^2_{\alpha; v}$  theoretical were determined. In all cases it was ascertained that:  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha; v}$  – therefore the difference in answers of respondents is significant with the probability  $P=0.95$  and the zero hypothesis can be rejected.

As the questionnaire was adapted in Latvian during the process of the promotion paper, it is essential not only to find out the opinion of respondents but also ascertain methodological issues. Correlation and hi square analysis were necessary to make sure whether a questionnaire where the 40 questions are grouped in 8 groups is necessary. An analysis of the Hi square results show that the questions within each group are different and the number of questions should not be reduced as they describe the situation in depth. On the other hand the results of the correlation analysis (positive correlation clearly dominates) show that the questions are interconnected – they are not random and unrelated.

The internal coherence check of the content of the questionnaire was carried with the help of the computer programme SPSS 15.0 using the Cronbach alpha. Alpha coefficient can be within the limits of 0 to 1. A very high alpha – above 0.90 – shows that the questions are not only coherent but also very similar (Raščevska, 2005). The Cronbach alpha for statement groups is shown in the Table 2.3 and in all cases it exceeds 0.75, however not 0.9, which allows us to conclude that with the help of this questionnaire we can diagnose the organisation management levels using the 8 statement groups proposed by Carnall questionnaire on the whole.

**Table 2.3** Cronbach alpha for statement groups (in original group order)

NUMBERS AND NAMES OF GROUPS	CRONBACH ALPHA
1st group – Key tasks	0,82
2nd group – Structure	0,84
3rd group – People relationships	0,86
4th group – Motivation	0,77
5th group – Support	0,79
6th group – Management Leadership	0,86
7th group – Attitude Towards Change	0,86
8th. group – Performance	0,78

It was also evaluated that the Cronbach alpha for all groups changes if a question was deleted. On only occasion if the 22nd question of the 6th group was deleted the alpha varied from 0.855 to 0.886, however the difference was insignificant and the question was retained. On all other occasions the alpha of each

group was higher than the existing. It could be concluded that the coherence of questions of the questionnaire in groups is high and the questionnaire and its results are empirically applicable and interpretable.

### **2.3. Summary and interpretation of the main results of the empirical research**

The fact that signals the feeling of the employees could already be observed at the beginning stage of technical processing of the questionnaire. The questionnaire was drafted on both sides of a sheet. Three of the respondents failed to fulfil the other side of the questionnaire – statements on the type of organisation and work experience – while handing out the questionnaires they were face down and most probably they failed to notice it or forgot it. 3 such respondents form 0.5%, which is normal technical error with regards to whole set of respondents. However there is also another count – 38 respondents or 6.6% of the total, handed in the questionnaire without filling in the basic part with 40 statements that means they did not wish to answer these questions.

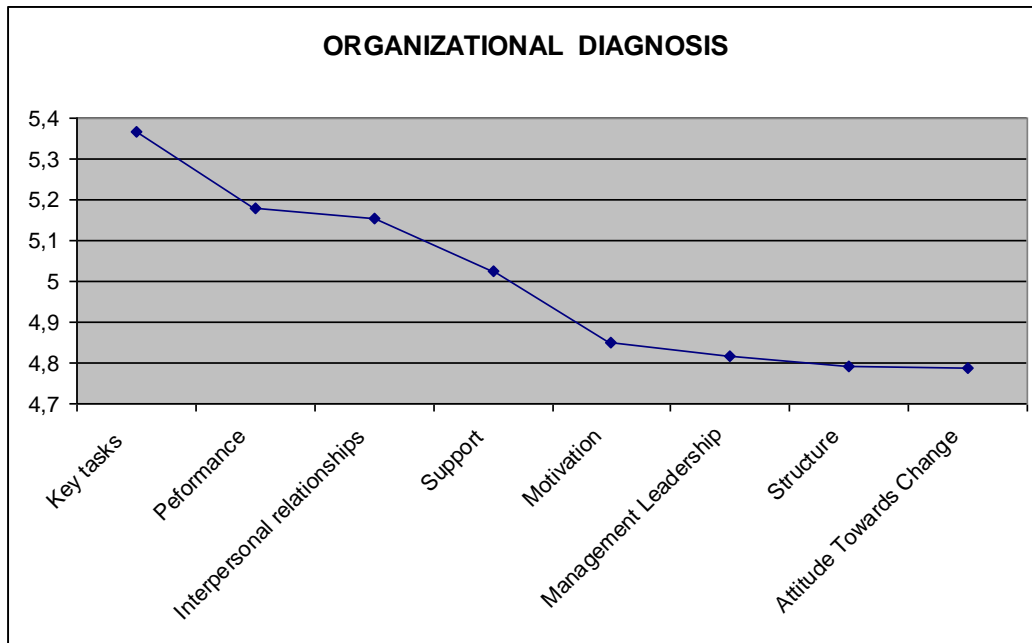
The part of questionnaires that were filled in allows us to draw conclusions on unfilled questionnaires and the possible reasons for it. 5 out of these 38 respondents are owners of private enterprises and their reluctance to fill in the questionnaire that in essence is a form of self-assessment is understandable. However there proportion out of the total is only 0.9% and does not significantly influence the results.

The distribution of incomplete questionnaires among state and private organisations is almost equal (18 and 16 respectively), although a review of the questionnaires filled in show that 177 respondents work for state organisations whereas 330 work for private organisations (other 64 work for other type of organisations). It can be seen that those working for state organisations more often are reluctant to evaluate their workplaces.

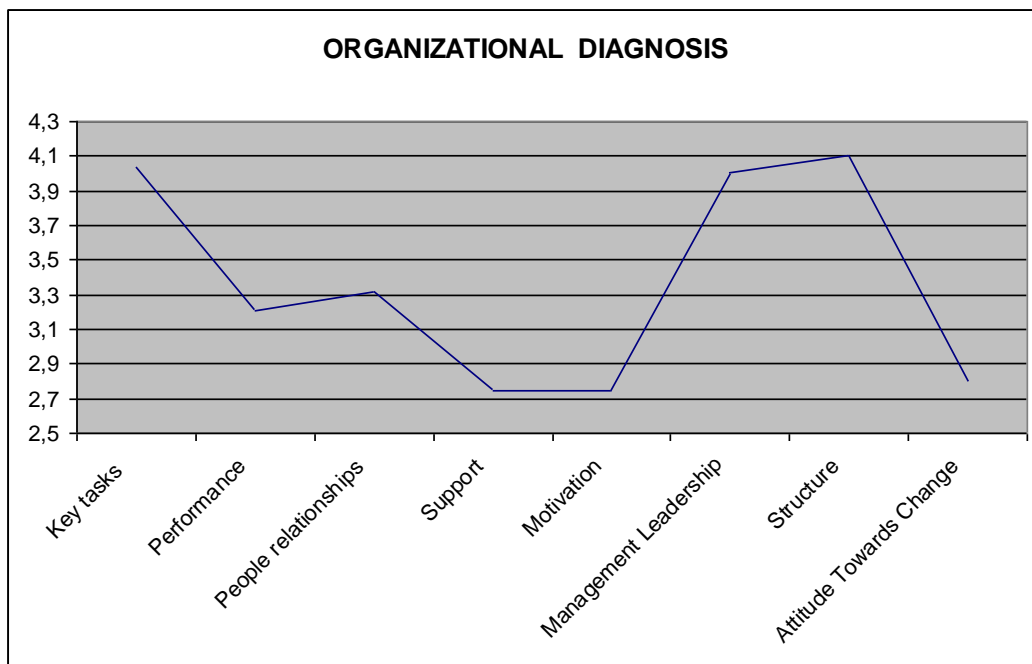
20 or more than half of respondents of the incomplete questionnaires are clerical workers and do not hold management positions. Moreover their work experience in the organisation is diverse – from less than 1 year (11 respondents) to 12 respondents who have worked for 3 -10 years; 11 of the respondents worked for the particular enterprise for 1 – 3 years. Only 4 respondents who work for the enterprise for more 10 years have failed to complete the questionnaire. So 6.6% out of the total number of respondents do not wish to evaluate how their work is organised and managed. If the organisation and the feeling of employees were satisfactory such a situation would not exist.

Summarising the information on the position of respondents in the organisation it was ascertained that the majority – 48.1 % work as low-level managers, but 26% are top-level organisation managers. Only 5% are owners of enterprises. Mostly the respondents' work at their present workplace from 1-3 years, respectively 33% and 32% and only 9% work for more than 4 years. More than half the respondents i.e. 59% work for private organisations, and 30% for state organisations. Therefore, it could be concluded that those working for private organisations are more motivated to pursue further education.

As the average ratings for an enterprise in Great Britain (refer Figure 2.4) using the Carnall organisational diagnosis questionnaire (Carnall, 2005) were available it was possible to compare it with results of the Latvian research.



**Figure 2.3** Average rating curve for statement groups of organisational diagnosis carried out in Latvia in the descending order.



**Figure 2.4** Average rating curve for statement groups of organisational diagnosis carried out in Great Britain. (Carnall, 2003)

The fact that the average amplitude of ratings differ, 1.36 for Great Britain and 0.58 for Latvia respectively can be seen from the comparison of Figure 2.3 and Figure 2.4. The second difference is that Latvian respondents have given comparatively higher ratings. Both these differences are not analysed further in depth in this paper, however one can come to interesting conclusions while visually comparing the two curves. The rating for the first five statement groups can be seen as similar. There is significant difference in the ratings for the 6th and 7th group which are directly connected to the topic of this promotion paper – modern day management: respondents from Great Britain evaluate suitability of leadership and organisation

structure more highly than Latvian respondents. The ratings for the 8th group – attitude towards change is similar.

A concise evaluation of each statement group is given below with the aim of interpreting them, drawing conclusions and offering recommendations for the introduction and dissemination of modern day management principles in Latvia.

The **first** of statements on the organisational diagnosis scale characterise the **understanding of employees of the key tasks** – definition of the organisation's goals, priorities, sense of belonging to the organisation and understanding of one's own duties. Summarising the results of the research it can be seen that just this group has received the highest ratings from the respondents – 5.36 (refer Figure 2.3), which allows us to conclude that both the organisations as well as one's personal duties are very clear.

The rating for the 1st, 9th and 17th statement is mainly „7”, and for the 25th and 33rd statement – „6”. On the other hand the 1st and the 33rd statement have the least number of rating „1”. It should be concluded that respondents know the goals of the organisation as this statement has received the highest number of ratings „6” and „7” – 410 counts.

The **second** group of statements on the scale characterise **performance** – the formal control of performance, wish to work well and understanding of the fact that good performance is a result of good work of the whole organisation.

The 16th and the 40th statement have mainly ratings „7”, and 8th and 32nd statements have mainly „6”, the 24th statement – „5”. This group has received one of the highest ratings – 5.17, although this group also includes the statement that has recorded the absolutely lowest rating: statement „Employees are cost-conscious and seek to reduce the costs” from „1” to „3” as rated by 188 respondents, while only 130 rate it between „6” and „7”.

As this statement is vital while considering the effectiveness of organisational activity and management it should be taken into account, however summarising the results of the group of statements it is evident that the average rating would have been higher if there had not been low rating for „efficiency statement”. High average rating for this group is provided for by two statements – positive answer champions: 377 respondents with „6” or „7” rate the statement „People are always concerned to do a good job” and 295 respondents acknowledge that „good performance is a result of good work of the whole organisation”.

The **third** group of statements on the scale characterise **relationships in an organisation**: relations with managers and colleagues, as well as cooperation and methods of resolving conflicts. This group received one of the highest ratings from respondents – 5.15, which show that employees are capable of forming relationships in the organisation although as shown by the 2nd and 7th group – are not at all satisfied with the events happening in the organisation. It could be concluded that respondents have learnt to „survive” not

paying attention to problems, not seeking solutions and changes. And it is not a positive signal speaking about the development of the organisation and the state.

Statements 3, 11 and 19 received mainly ratings „7”, and the 27th statement – rating „6”, and 35th statement rating „5”. The statement „My relationships with my colleagues and management are good” received one of the highest ratings – 402 respondents have rated it with a „7” or „6”. Such a distribution allows us to conclude that employees have learnt to get on well with the management although they do not see methods of resolving conflicts as particularly successful and promoting cooperation.

The **fourth** group of statements on the scale characterise **managerial support for employees and intercultural cooperation**: accessibility of resources necessary for work, management ideas and readiness to help, readiness of structural units for cooperation. The average rating for this group is – 5.02, which shows that there is still room for improvement.

The 5th, 13th, 21st, and 37th statements mainly received rating „6”, and the 29th rating „5”. On the other hand 6th and 21st had the least number of ratings „1”. The summary shows problems regarding cooperation and readiness to help among structural units. It could be concluded that employees do not sufficiently understand the significance of oneness of the organisation and „self” interests dominate.

This group also has one of the lowest absolute ratings – 151 respondents rated the statement „My immediate boss has ideas that are helpful to me and my colleagues” from „1” to „3”.

The **fifth** group of statements on the scale characterise **motivation**: salary commensurate to the job performed, incentive for further development, possibility of getting support and assistance, as well as involvement of employees and delegation level. The average rating for this group is also comparatively low – 4.85. The analysis shows that not enough attention is paid at the organisation to the opportunity of increasing involvement of employees in management processes and delegating responsibility, although the education and level of understanding of employees of organisations in Latvia has risen rapidly.

The rating for the 4th statement is mainly „7”, 20th, 28th and 36th mainly – „6”, and 12th statement – „5”. On the other hand the 20th and 36th statements have the least number of ratings „1”. It could be concluded that there is no point in urging employees to develop further without relevant motivation (expected raise in salary or something similar) – employees are not gullible and do not simply wish to improve their performance for nothing. Surprisingly unpleasant is the comment of 139 respondents that they were not in any way motivated to further development (rating „1” to „3”).

The **sixth** group of statements on the scale characterise **use of leadership principles in the organisation** – creativity of managers, skills and readiness to encourage employees, motivate (with personal examples) further innovation and performance development. This group has also received one of the lowest ratings – 4.81 and it can be concluded that leadership principles are poorly used in Latvian organisations. Looking at it from the other hand – it is a great opportunity, as over the past few years

increasingly a lot has been said and written about management in Latvia, a lot of valuable books have been published in Latvian and personnel management has been given more and more emphasis in study programmes. Therefore one can hope that with the dissemination of information and knowledge over a period of few years the situation in the field of leadership will change.

The rating for the 6th and the 22nd statement is mainly „7”, and 14th, 30th and 38th is predominantly „6”. The ratings for the 22nd statement show that formally the performance of employees in strictly controlled in organisations, however as can be seen from the summary of other statements very little is spent on thought about systemic and common values and actualities. It is a markedly negative fact. Especially so because concurrent with the emphasis on control the answers of the respondents to this group of statements show that the actions of the management – management style, creativity, skills in making employees interested are rated comparatively low by the employees.

With regards to changes and its management, 3 statements of this group can be highlighted as having received the most negative rating (from „1” to „3”): 135 respondents in such a manner rated the skills of their management in supporting and encouraging employees, 143 respondents in such a manner rated their management’s creativity and ability to interest their employees and 152 respondents critically rated their management’s working style which did not at all facilitate their work.

If the statement „performance is regularly controlled” was removed from this group of statements as in essence it does not characterise leadership, the average rating for leadership would have fallen down from 4.81 to a further lower one – till 4.67.

The **seventh** group of statements on the scale characterise **organisational structure and work organisation**: whether it is understandable, relevant to the situation and flexible, whether improvement possibilities were sought. The summary of statements on this scale represent a serious problem as it has received one of the lowest average ratings – 4.79, which proves that attention is not being paid to this field in Latvia at present. On the other hand it is here that one can find solutions for increasing the effectiveness of organisational activities. However it should be mentioned that this group of statements have not received extreme ratings – neither very low nor very high. The 10th, 26th and 18th statements mainly received „7”, and 34th statement – „6”, and 2nd statement – „5”. On the other hand the 2nd and 8th statements have the least number of ratings „1”. It can be concluded that employees are not especially satisfied with the organisational structure and work organisation.

The **eighth** group of statements characterise **organisation’s readiness for change**: regular review and improvement of methods and processes, support for initiative and creativity. Unfortunately this very important group of statements has received the lowest respondent rating – 4.78. The 39th statement was mainly rated „7”, the 15th and 31st statement predominantly – „6”, 7th statement – „5”. On the other

hand the 7th statement received the least number of ratings „1”. It could be concluded that this group of statements seemed equivocal for the respondents.

### **Conclusions on the Carnall questionnaire methodology and its further application**

1. The Carnall questionnaire is applicable for organisational diagnosis even in Latvia.
2. It is recommended that such a research be carried on a wider scale with more respondents after 5 years in order to discuss the further dissemination and application of modern day management ideas in Latvia.
3. In the repetitive research it would be essential to compare not only the rating in accordance with statements and groups but also whether there is a change of rating in the groups from the statistical significance difference point of view (compare Table 2.2 with Figure 2.2).
4. While carrying out researches among students or similar group of respondents, unemployed people should not be included. It is also not desirable to include owners of organisations as they have to evaluate only their own performance and ideas and therefore their objectiveness is questionable.
5. It would be useful to apply this questionnaire to research employees of one organisation and then analyse the results – in such a manner information on the management processes in a single organisation can be gained.

The respondents have comparatively highly evaluated their readiness for change and productive work, however their managers have received the lowest ratings whereas management methods in an organisation have received comparatively high ratings on the whole closer to the employees self evaluation.

This result can be explained by the lack of modern day management skills mentioned above; however it should be remembered that a person most often evaluates others more critically than oneself and often these indicators are lower than their self evaluation. The difference however can be reduced with the application of modern day management methods.

### **Conclusions on the results of the empirical research**

Evaluating on the whole the research results it can be seen that there are three statements that have received significantly higher ratings from the respondents. They are:

- 410 respondents rated the statement “I am aware of the organisation goals” with 6-7;
- 402 respondents rated the statement – “ My relationships with my colleagues and management are good” with a 6-7;
- 295 respondents rated the statement “Performance is regularly controlled” with a 6-7.

It could be concluded that the control of the execution of the formal plan is the most common as can be seen from ratings of statement 1 and 3.

The fact that the employees have good relationship with the colleagues and the management is markedly positive, however the significance and impact of all the three statements that were most highly rated change when they are interpreted in light of the 6 statements that received the lowest ratings:

- 188 rated the statement “ Employees are cost-conscious and seek to reduce the costs” with 1-3;
- 152 rated the statement “ The management style adopted by senior management is helpful” with 1-3;
- 151 respondents rated the statement “ My immediate boss has ideas that are helpful to me and my colleagues” with 1-3;
- 143 rated the statement “ My immediate boss is creative and knows how to interest me” with 1-3;
- 139 respondents rated the statement “ I am motivated to improve” with 1-3;
- 135 rated the statement “My immediate boss knows how to support and motivate” with 1-3.

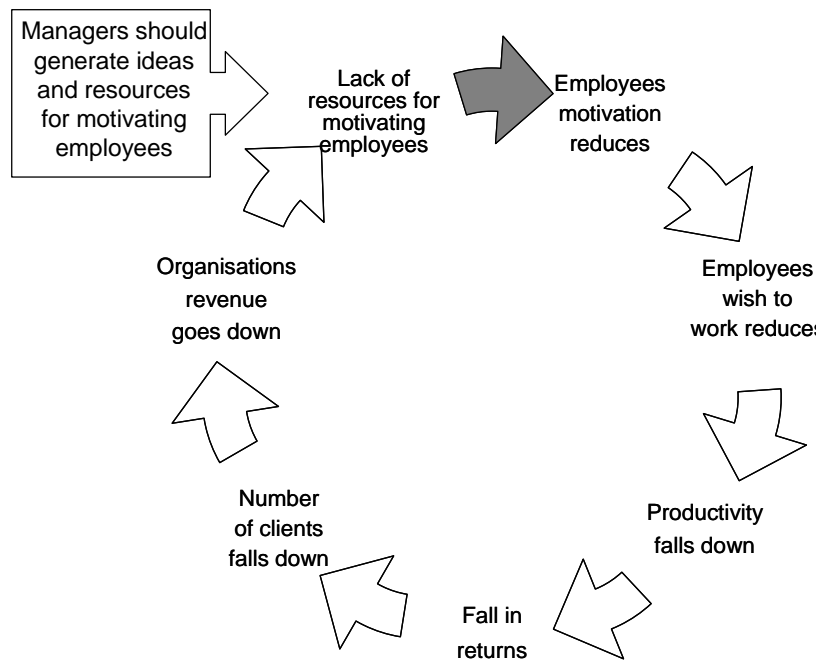
Four out of these six statements are very critical ratings of the management methods used by managers and it can be concluded that Latvian management education is necessary and special attention should be paid to psychological aspects of management connected to understanding of oneself and others, emotional intelligence, empathy etc. Two out of the six also show the lack of ideas and creativity in the work of management and it can be concluded that employees will hardly be interested in being creative if their managers are not creative. This aspect should also be taken into consideration while designing an education programme for managers and implementing it. Creativity cannot be taught with definitions, adapting good practice and experience and practical activity are necessary.

The fact that 139 respondents evaluated that they are being motivated to improve stems from the fact that managers lack understanding of the events taking place or are afraid of changes. But what will happen to organisations if they do not keep in tune with the times and do not learn the latest methods? The number of respondents leads us to believe that the number of such managers in Latvia is definitely higher as respondents are considered to be „rebels” – they pay for their own studies during their free time and often even do not receive the moral support of the management of their organisations.

Such a conclusion poses a question – after completing the desired education will such employees continue to work for the same organisation under the subordination of the same managers who did not support their further education? Most likely not. So staff turnover is once again inevitable. The only potential positive solution would be that these modern day educated employees replace their present managers, however this is more the wish and recommendation of the researcher and not a real possibility.

The application of systemic approach can be of good assistance in tackling the management problem that has grown to huge proportions in Latvia. The interconnected circle of problem of motivation that was modelled during the course of the promotion paper can see in the Figure 2.5 It is a typical „enchanted circle” that is often described in the works of systemic researchers (Hitchins, O’Connor).





**Figure 2.5** Interconnected circle of resolving problem of motivation

In this particular case as can be seen from the Figure 2.5 that the problem cannot be resolved doesn't mean that everything remains the same at the organisation. Just on the contrary – lack of resources for motivation of the employees and inaction on part of the management would only lead to the worsening of the situation:

- if there is lack of resources for the motivation of employees,
- the employees motivation goes down,
- with the fall in motivation the employee loses interest in his duties,
- if the employees lose interest there is a fall in productivity,
- with the fall in productivity there is reduction in capital and yield of other funds invested,
- with the fall in returns, the number of clients falls down,
- if the particular organisation fails to attract clients their competitors take their place and their competitor's revenue increase,
- with the increase in revenue of competitors, our company's revenue falls down,
- the resources necessary for motivation of the employees decrease further and the second cycle along the circle starts with further less resources and less employee motivation.

Therefore if the organisation managers do not change anything in their actions, the situation will not remain the same but will worsen further. The only effective solution that could interrupt the escalation of the problem is to generate ideas and find resources that are necessary for increasing the level of motivation of the employees.

The lack of creativity and new ideas in Latvia significantly hinders the development organisations as well as the whole national economy. It is necessary to activate, strengthen and teach. As pointed out by Tisenkopfs, 2007, innovation or in Latvian new creation has become a trendy word together with such words

like communication, technology, mobility, and globalisation. Innovation is a process where renewal takes place – innovate means to form new combinations, join materials and forces anew. However, innovation is just simple mixing, it is creative and strategic combination as a result of which new products and services emerge or new solutions are found including social and political.

Unfortunately in Latvia innovation is very often understood as only technical or technological solutions whereas the world is full of ideas that are being circulated, branched and further ideas are being generated. Ideas have power to generate innovations. In order to innovate we have to join two spaces – idea space and practical working space. Both have internal logics and institutional organisation. It is important not only to be able to merge in new combination but also the innovation addresses also lack of understanding and conflicts as not everyone wants and can accept change. Therefore courage and initiative is also necessary.

Such a kind of overview of problems and systemic problem solving has not been widespread till now in Latvia, however it should be popularised. The other significant aspect is the lack of creativity practically in all fields from everyday improvements to totally new approaches.

The most negative rating was received from 188 respondents for the statement that nothing or little is being planned and done in organisations to reduce costs which shows the real extent of efficiency problems in Latvia, although this also provides a positive opportunity – practical action for improving efficiency is much simpler both practically as well as psychologically compared to the other above mentioned conclusions and therefore faster improvements can be reached just in this field if proper attention is paid to the problem of efficiency at all levels.

One should start with empirical issues that are well known to Western business organisations; however empirical measures are not widespread in Latvia. The first step: it is necessary and possible to combine economy of resources as well as real participation of each and every individual in the sustainable and socially responsible processes starting from:

- maximum transition from paper documentation to centralised and electronic storage of information so that the information necessary for work is easily accessible and useable without photocopying or printing and storage and retrieval from folders and heaps of papers;
- use of both sides of the sheet in order to cut the use of paper by half and reduce the use of staples and paper clips as well;
- waste sorting etc.

The above mentioned suggestions can be deemed as one of the first, simplest but very important initiatives for improving the efficiency that would force each and every employee of the organisation to think about further and more important ways of improving efficiency.

It is necessary to widely popularise and suggest as far as possible all kinds of innovative and effective experience by using the typical scientific publications and study courses, personal example of higher education institutions and teaching staff as well as the possibilities provided by modern day mass media.

**The results of the empirical research conducted by the author of the promotion paper are published in three scientific publications:**

*Latvia's Employed Business Management Students' Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development* – a publication for international scientific readership (co-author S.Vane) *Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes*” 2.edition, Daugavpils: Daugavpils University. Sustainable Education Institute; 2007), wherein there is an analytical overview of the Latvian management education situation, a concise comparison with the the global experience and trends, and recommendations that could be useful for representatives of other transition economy countries.

Paper – *Assessment of the personnel structure for enhancement of the motivation process* with the co-author A.Sala, which was written for presentation at the 7th international scientific conference „*New tourism products for regional development*” for professionals in the tourism field held at the School of Business Administration Turība (01.06.2007) and published in the proceedings. The paper is comparative summary of the results of research carried out by the author of the promotion paper and doctoral student of LLU with recommendations for improvement of the motivation process for employees in the hospitality industry where staff turnover is significantly higher than average staff turnover in the national economy.

Paper – *Person in a organisation – how employees evaluate management methods at their workplace.* Accepted for publication in the collection of articles „*The results of statistical scientific research 2008*”, Riga: Central Statistic Bureau of Latvia, 2008.

### **3. CONCLUSIONS ON MANAGEMENT EDUCATION IN MODERN SOCIETY**

1. Management education in modern day Europe is reviewed in the context of social diversity, human economic and social rights, equality and gender rights.
2. The knowledge and experience gained in the business management field could be generalised, adapted and used for acquiring modern day management knowledge and skills also in non profit organisations as they are by nature systemic.
3. Higher education institutions in Latvia have to develop a multi level management education system that integrates study programmes and offer also separate modules for professional development.
4. It is essential to strengthen the application of innovative and creative methods in the study process, practical activities and also in organisation management not just in the context of technology. Such global practice exists but it is yet to be recognised in Latvia.
5. Cooperation between institutions responsible for profession classifier and professional standards should be improved so that changes made in one can be operatively adapted to the other.
6. At present there is a lack of dissemination of actual management science in Latvia. It is essential not only to educate students on the latest trends and methods but also educate as far as possible wide

sections of active people and also disseminate knowledge in such ways that have not been sufficiently recognised and used by educators in Latvia, such as popular scientific publications in the mass media.

7. The work organisation and evaluation system of the teaching staff of management in higher education institutions should be reviewed and along with scientific and pedagogic activity popular scientific and consultative work should also be included in the core competences of the teaching staff. There is an example of such publications in the series of publications (refer Appendix 11.) of the author of the promotion paper.
8. During the last few years Latvia is facing a dual problem: on the one hand the level of unemployment is approx. 8% of the economically active inhabitants, whereas on the other hand employers are increasingly complaining that it is hard to find qualified employees. Therefore there is a shortage of such employees that employers really wish to employ. One of the reasons is the significant difference in the salary supply and demand as a result of which Latvian inhabitants find employment in other EU countries. The other group of reasons are connected to factors concerning education. Employers complain that there is a shortage of employees with the level of qualification, knowledge and skills that employers require.
9. Mutual relations between employers and employees are difficult and it is not only because of the lack of sufficient education. The independent research carried out by the author of the promotion paper as well as the joint research conducted with S.Vāni and A.Salas (refer Appendix 2 and Appendix 3) show that employers and managers are unaware or do not wish to recognise the present situation and adapt to the new situation and this is quite widespread.
10. Management in organisations at present can be typically characterised by strict control of mechanical execution of planned activities and modern day methods such as management based on humane understanding and motivation as well as leadership principles are not used sufficiently.
11. Organisation management has to understand that the success or failure of the organisation starts with themselves – their own knowledge, methods and actions relevant to the modern day needs and if they do not formally or informally educate themselves the sustainability and effective operations of their organisations will be under a threat. It is the management who create an organisation capable of learning. It is therefore necessary to popularise widely the basic principles of management and provide the opportunity to acquire this knowledge in basic programmes as well as professional development programmes of higher education institutions.
12. More and more organisation employees are undergoing further education and understand the events; however they are not interested in improving their performance if their salaries do not rise.
13. With relation to managers, employees are at present in a better position – they have learnt to coexist with the management, perform the formal requirements; however their attitude on the whole can be characterised as „we work as much as we get paid”.
14. The initiative for quality improvement (management methods, involvement in the strategic and other processes, development of a flexible motivation system) in organisations should come from the part of management.
15. Systemic approach that allows for visual modelling of the events and thereby achieving transparency and facilitating problem resolution should be used for the resolution of management problems.

## **4. TECHNICAL INFORMATION REGARDING THE PROMOTION PAPER**

### **4.1. List of scientific conferences and research**

**Assessment of the personnel structure for enhancement of the motivation process** – presentation and publication in the proceedings of the 7th international scientific conference „*New tourism products for regional development*”, – Riga: SIA School of Business Administration Turība, 01.06.2007

**The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – presentation and publication in proceedings of 2nd international

scientific conference „Sustainable Development, Culture, Education”, – Tallinn: Tallinn Pedagogical University”, 12th-14th April 2004

## 4.2. List of scientific publications

**Latvia's Employed Business Management Students' Readiness for Life and Work in Circumstances of Sustainable Development.** Co-author S.Vāne. Published in the proceedings of internationally reviewed scientific proceedings “Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes” 2.edition, Daugavpils: Daugavpils University. Sustainable Education Institute; 2007.

**Assessment of the personnel structure for enhancement of the motivation process.** Co-author A.Sala. Published in the proceedings of the 7th international scientific conference „New tourism products for regional development”, – Riga: SIA School of Business Administration Turība, 01.06.2007.

**Person in an organisation – how employees evaluate management methods at their workplace.** Accepted for publication in the collection of articles „The results of statistical scientific research 2008”, Riga: Central Statistic Bureau of Latvia, 2008.

**The role of higher educational institutions of business administration in the provision of sustainable economic development** – proceedings of 2nd international scientific conference „Sustainable Development, Culture, Education”, – Tallinn: Tallinn Pedagogical University”, 2004.

**To ride the winds of change. Strategic and change management** (in original – Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība) (monograph), Riga: SIA „School of Business Administration Turība”, 2005.

## 4.3. List of other publications

**Social responsibility: old duties in new forms**– authors G.Ķeniņš-Kings, A.Pētersons, I.Kalve. Article in the book “Articles for successful people” – Riga: Biznesa partneri, 2007

**Corporate Social Responsibility in Latvia** – authors I.Kalve, G.Ķeniņš-Kings, A.Pētersons. Article in the magazine “Jaunā Gaita” – Ancaster: Ontario, Canada, June 2007 issue

**17 publications in the newspaper „Dienas Bizness”** in Latvian language:

**Kad kurpe atpaliek no kājas. Problēmas un idejas organizāciju struktūras sakarā.** 2.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 16.02.2007

**Kad kurpe atpaliek no kājas. Problēmas un idejas organizāciju struktūras sakarā.** 1.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 14.02.2007

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 4.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 15.12.2006

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 3.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 14.12.2006

**Klasiskās SVID analīzes izmantošanas metodes.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.12.2006

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 2.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 12.12.2006

**Kā gūt priekšstatu par notiekošo un kā izvēlēties to vai citu vadības rīku?** 1.daļa. Rīga: „Dienas Bizness”, 08.12.2006

**Pamata analizējamie faktori. PEST analīze ir aprakstoša.** Rīga: „Dienas Bizness”, 16.11.2006

**Jāizvairās no stereotipiem. Analīze palīdz noņemt biezās rozā brilles.** Rīga: „Dienas Bizness”, 14.11.2006

**PEST analīze – vērtīgs un mazpazīstams rīks.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.11.2006

**Kā sabalansēt ieņēmumus un izdevumus. Ar ko govns no suņa atšķiras.** Rīga: „Dienas Bizness”, 24.10.2006

**Kurā produktā vērts ieguldīt? Īsi par būtisko Bostonas matricā.** Rīga: „Dienas Bizness”, 23.10.2006

**Lomu izpilde vadīšanā. Katram dzīves ciklam – sava loma.** Rīga: „Dienas Bizness”, 17.10.2006

**Jāprot pieņemt pareizos lēmumus. Uzņēmuma dzīves cikla galvenie posmi.** Rīga: „Dienas Bizness”, 16.10.2006

**Uzņēmuma dzīves cikls un darba stils.** Rīga: „Dienas Bizness”, 13.10.2006

**Lai business negrīļojas – līdzsvarotās vadības karte.** Rīga: „Dienas Bizness”, 05.01.2005

**Līdzsvarotās vadības karte – kāpēc tas ir svarīgi.** Rīga: „Dienas Bizness”, „Projektu vadīšanas rokasgrāmata”, December 2004

#### **4.4. Education and research experience of the author of the promotion paper**

Ieva Kalve graduated Riga's Pedagogy and education management school in 1999 with a Bachelor's degree in Pedagogy and qualification – Economics Teacher.

From 1999 to 2001 – studies at Latvian and Norwegian Agricultural University in a joint programme and graduated with Master's degree in Economics.

From 2003 to 2006 – full time doctoral student at the Faculty of Pedagogy and Psychology of the University of Latvia, study programme – Education Management.

Acquired further knowledge and experience on the change in role of higher education institutions in modern day society at International doctoral summer school, Oslo University (Norway) in 2004.

Since 2001 – Lecturer at the School of Business Administration Turība in the Department of Commerce.

2005 – The publishing house of the School of Business Administration Turība published the monograph *To ride the winds of change. Strategic and change management.*

August 2007 – April 2008 – Fulbright Scholarship for research in the United States, *„The possibilities of the use of the modern management principles (Learning Organization, Balanced Score Card and Behavioral Economics) for the development of national economy of Latvia.”*

The author of promotion paper also uses her knowledge and experiences when supervising her bachelor and master thesis students. Supervised thesis includes a wide range of management issues, with special attention given to popularizing the most recent management methods (ex. Balanced scorecard), thereby inciting students to use them in their bachelor or master thesis.

<b>Masters' papers on management supervised and defended from 2004-2006</b>
Analysis of the fire security industry and design of optimal development model of the enterprise SIA SALNA AV
Balanced Management Scorecard as an tool in the strategic management process of State SIA „Sertifikācijas un testēšanas centrs”
Cinema show market in Latvia in the context of development of SIA "Baltic Cinema"
Comparison of centralised and decentralised model of service enterprise
Description of evaluation of corporate identity of Vilhelma Ķuzes in the context of modern day business theory and practice
Development prospects strategy of private pension funds in Latvia based on the experience of A/S "Pirmais Slēgtais Pensiju Fonds"
Ethical aspects in pharmaceutical business
Evaluation of corporate strategy of VAS "Latvijas valsts meži" in the context of Latvian forestry industry and its national programmes
Evaluation of possibility of development and introduction of balanced management scorecard in the enterprise SIA „Balta”
Possibility of application of balanced management scorecard for personnel management strategy of the State Revenue Service

<b>Bachelors' papers on management supervised and defended from 2004-2006</b>
Analysis of activities of Ogres Central library and recommendations for its sustainable development
Application of balanced management scorecard for development of effective management system for SIA "Neste Latvia"
Application of balanced management scorecard for provision of effective and sustainable operations of A/S "Rīgas Piena kombināts"
Comparison of change management at A/S Laima and A/S Rīgas Miesnieks
Development of change management model necessary for an enterprise
Development prospects of classical music industry in Latvia
Development prospects of Latvian film industry
Evaluation and introduction of production strategy for the bread and confectionery producing company SIA "Kviteks"
Evaluation of strategic actions of A/S "Rīgas Piena kombināts" during its first year in the Russian market
Franchise as a means of survival for trading companies under circumstances of increasing pressure from supermarket chains
Future prospects of independent pharmacies
Link between enterprise strategy and organisational structure model in a publishing house
Management of enterprise "Dzega" in crisis situations
Strategic alliance as a prerequisite for successful development of SIA "Eva-Serviss"

#### **4.5. Main sources of scientific literature used**

- Bergeron, B.** *Essentials of knowledge management*. – N.J.: John Wiley, 2003. – 208 p. ISBN 0471281131
- Boazs, D.** *Pasaules filosofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskolas Turība izdevniecība, 2006. – 317 lpp. ISBN 9984766799
- Broks, A.** *Izglītības sistemoloģija*. – Rīga: RaKa, 2000, 175.lpp., ISBN 9984151476
- Carnall, C.A.** *Managing Change in Organizations* – 4th ed. – London: Prentice Hall, 2003. – 337 p. ISBN 0273657356
- Drucker, P.** *Strategic thinking for the next economy*. Editors Michael A.Cusumano, Constantinos C.Markides. – San Francisco: Jossey – Bass, 2001. – 317p. – ISBN 0787957291.
- Hamel, G.** *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life* – [2002] : [Boston]: [Harvard Business School Press]. – 337 p. ISBN 1591391466
- Henkel, M.** *Academic Identities and Policy Change in Higher Education* – London: Jessica Kingsley Publishers, 2000. – 250 p. ISBN 185302662X
- Hill, C.W.L., Jones, G.R.** *Strategic Management : an integrated approach* – 6th ed. – USA: Houghton Mifflin Company, 2004. – 495 p. ISBN 0618309535
- Hitchins, D.K.** *Putting Systems to Work*. – London: John Wiley & Sons Inc, 1993. 342 p. ISBN 0471934267
- Nooteboom, B.** *Learning and innovation in organizations and economies*. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 343 p. ISBN 0199241007
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M.** *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. – Cambridge: Polity Press, 2001. – 288 p. ISBN 0745626084
- Raščevska, M.** *Psiholoģisko testu konstruēšana un adaptācija* – Rīga: RaKa, 2005. – 281 lpp. ISBN 9984156095
- Rauhvargers, A.** *Eiropas kopējā augstākās izglītības politika. No Lisabonas konvencijas līdz Boloņas deklarācijai, Boloņas procesā sasniegtais un vadlīnijas nākotnei* – Latvijas vēsture. Jaunie un jaunākie laiki. 1(45) 2002.

**Steiner, G.A., Steiner, J.F.** *Business, government and society : a managerial perspective : text and cases* - 10th ed. – Boston ... [etc.]: McGraw-Hill, 2003. – 702 p. – ISBN 0071198997.

**Zelvys, R.** *Managing education in a period of change*. Oslo: ELI Publishing, 1999. – 116 p. – ISBN 8291953015

**Zīds, A.** *Termina "izglītība" evolūcija*. – Rīga: Latvijas Universitātes Raksti, 675, 2004, 35.– 41. lpp. ISBN 9984770206

**Каплан, Р.С., Нортон Д.П.**, *Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию* - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 294 с. – ISBN 5901028554

**О Конор, Д., Макдермот, И.** *Искусство системного мышления* – Москва: Центр Новых Технологий Управления – 2006. – 251 стр. ISBN 5961403351

ISBN 978-9984-39-232-5

© Ieva Kalve, 2008