

RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Komercedarbība un uzņēmuma vadība

LĪGA REČA

Izglītības iestādes vadības procesa pilnveidošana Lielvārdes novadā

Bakalaura darbs

Darba vadītājs:

Docente

Akadēmiskais amats

Dr.sc.admin.

Akadēmiskais grāds

Inta Kulberga

Vārds, uzvārds

Paraksts

JĒKABPILS

2017

Anotācija

Bakalaura darba tēma: „Izglītības iestādes vadības procesa pilnveidošana Lielvārdes novadā”.

Bakalaura darba mērķis: pētīt izglītības iestādes vadības procesus un sniegt priekšlikumus vadības procesu pilnveidošanai.

Darbā veikts vadības jēdziena skaidrojums un būtība, noteiktas vadības funkcijas un to teorētiskā analīze. Kā arī apskatīta vadītāja darbība, līmeņi un darba stili. Apskatīta izglītības iestāde un veikta darbinieku anketēšana par vadības funkciju pilnveidojamiem aspektiem izglītības iestādē. Izpētīta izglītības iestādes darbinieku motivējošo faktoru loma un nepieciešamība atalgojuma noteikšanai un darba kvalitātes novērtēšanai.

Bakalaura darbs sastāv no trim nodaļām. Pirmajā darba nodaļā atspoguļots vadības jēdziens, funkciju skaidrojums un atbilstošās teorijas. Otrajā nodaļā raksturota izglītības iestāde gan tās iekšējā, gan ārējā vide un noteiktas vadības funkcijas. Trešajā nodaļā veikts pētījums par vadības funkciju pilnveidojamiem aspektiem izglītības iestādē un iestādes darbinieku motivējošiem faktoriem, kur no visām četrām vadības funkcijām: plānošana, organizēšana, kontrole un motivēšana šobrīd būtiskākā ir motivēšana un šīs funkcijas reāla izpilde iestādē. Darba beigu daļā izstrādāti secinājumi un priekšlikumi.

Bakalaura darba apjoms 58 lappuses, 16 attēli, 1 tabula, 4 pielikumi un darba izstrādei izmantoti 38 dažādi literatūras un informācijas avoti.

Annotation

The theme of the bachelor paper is Improvement of educational institution's management process in Lielvarde region.

The aim of the paper is to investigate and analyse the management processes of the educational institution and offer suggestions to improve management processes.

The paper comprises the explanation of the notion of management and its essence, there are described the functions of management and their theoretical analysis. Also there are described manager's activities, its levels and working styles. There is scrutinized the relevant educational institution and made survey of employees about the improvement of management processes in the educational institution. In the paper there is examined the role of motivating factors of educational institution's employees and their necessity in determining of recompense and the assessment of the quality of work.

The bachelor paper consists of three chapters. The first chapter reflects the notion of management, the description of functions and relevant theories. Chapter two comprises the description of the educational institution, its internal as well as external environment and defined the function of management. The third chapter illustrates the research about the improvement of the aspects of management functions in the respective educational institution and the motivating factors of the employees of the institution. From all four functions of management - planning, organization, control and motivation - at this moment the most essential is motivation and actual fulfilment in the institution. Elaborated conclusions and suggestions can be found at the end of the paper.

The extent of the paper is 58 pages, 16 pictures, 1 table, 4 annexes and there are 38 different literary and informational resources used to develop the paper.

Saturs

Ievads.....	5
1. Vadības jēdziens un būtība.....	7
1.1. Vadības funkcijas un komunikācija	9
1.1.1. Plānošanas jēdziena skaidrojums.....	12
1.1.2. Organizēšanas funkcijas raksturojums.....	14
1.1.3. Personāla motivēšana.....	17
1.1.4. Kontroles funkcijas izpratne.....	22
1.2. Vadītājs, vadīšanas līmeņi un vadības stili.....	24
2. Lielvārdes novada izglītības iestādes vispārējs raksturojums.....	28
2.1. Izglītības iestādes vispārīgs raksturojums.....	28
2.2. Izglītības iestādes iekšējā vide.....	30
2.3. Izglītības iestādes ārējā vide.....	35
2.4. Vadības funkcijas izglītības iestādē.....	41
3. Pētījums “Vadības funkciju pilnveidojamie aspekti izglītības iestādē”	45
Secinājumi.....	53
Priekšlikumi.....	55
Literatūras un citu avotu saraksts.....	56
Pielikumi.....	59

Ievads

Vadīšanas process vienmēr saistīts ar zināmu nenoteiktību. Ne vienmēr izdodas izpildīt plānus, darbinieki ne vienmēr pieņem viņiem deleģētās pilnvaras. Vadītājam ne vienmēr izdodas pietiekami motivēt darbiniekus mērķu sasniegšanai. Mainās ārējās vides apstākļi, un organizācijai jāspēj pielāgoties šīm izmaiņām.

Agrāk daudzi vadītāji realizēja stingru kontroli pār darbiniekiem. Bet vadības sfērā notiek apvērsums, kas prasa vadītājiem darīt vairāk ar mazākiem resursiem, iesaistīt visus darbiniekus, redzēt izmaiņas, nevis stabilitāti kā pašsaprotamu, un iedvest vīziju un kultūras vērtības, kas ļauj cilvēkiem izveidot patiesi sadarboties spējīgu un produktīvu darba vidi. (Daft R.L., 2012, 4)

Lielvārdes novada Vispārējās pirmsskolas izglītības iestāde "Zvaniņš" (turpmāk VP II "Zvaniņš") atrodas Lielvārdes novada Jumpravas pagastā. Izglītības iestāde ir Lielvārdes novada domes pakļautībā. Iestāde ir pakalpojuma sniedzējs, tajā nodarbināti 29 darbinieki.

Izglītības iestādei būtiski noturēt stabilu vietu starp Vispārējās izglītības pakalpojuma sniedzējiem Lielvārdes novadā. Tādēļ ir nepieciešama spēcīga iestādes vadība, kā arī spēcīgs darbinieku kolektīvs. Tā kā iestādes vadītājam ikdienā liela daļa uzmanības jāvelta tehnisko procesu veikšanai, tad mazāk laika un uzmanības atliek personāla vadībai, tādēļ svarīgi ir izzināt darbinieku vērtējumu par vadības funkciju izpildi un darbinieku motivējošiem faktoriem. Izglītības sistēmas reformas laikā, Vispārējās izglītības iestāde "Zvaniņš" sekmīgi darbojas, kaut arī vērojama audzēkņu skaita samazinājuma tendence.

Kā stāsta Valsts izglītības satura centra vadītājs Guntars Catlaks: "Valsts izglītības satura centrs iecerējis sākt apjomīgu reformu, ieviešot uz kompetencēm balstītu mācību saturu. Turpmākajos gados paredzētas pārmaiņas pirmsskolas, pamatizglītības un vidējās izglītības mācību saturā, attīstot tādas kompetences kā mācīšanās mācīties, matemātika, dabaszinātnes un tehnoloģijas, saziņa dažādās valodās, sociālā un pilsoniskā kompetence, pašizziņas, pašiniciatīvas un uzņēmējdarbības, digitālā un kultūras izpratnes kompetence. Būtiskākais mums ir panākt, lai Latvijas pedagogu vairākums pieņemtu šo kompetenču pieeju, to saprastu, izprastu un gribētu lietot. Un te mēs nonākam pie kompetences definīcijas, jo tā ietver zināšanas, prasmes un attieksmes, kuras balstās uz vērtībām un gribu. Te galvenais instruments ir motivācija, jo piespiest mēs nevienu nevaram, pat ar nevienu normatīvo aktu." (Leta, 2016)

Tādēļ VP II "Zvaniņš" vadītājam ir būtiski pilnveidot vadīšanas procesus un veikt vadības funkciju uzlabojumus.

Pētījuma objekts: Lielvārdes novada Vispārējās pirmsskolas izglītības iestāde “Zvaniņš”.

Pētījuma priekšmets: vadīšanas process izglītības iestādē.

Bakalaura darba mērķis: atklāt darbinieku vērtējumu par vadības funkciju izpildi un noteikt darbiniekiem nozīmīgākos motivatorus, lai pilnveidotu iestādes vadības sistēmu.

Pētījuma jautājums: darbinieku viedoklis par vadības funkciju izpildi iestādē un darbinieku vajadzību apzināšana, palīdz vadītājam realizēt pilnvērtīgu vadīšanas procesu.

Lai sasniegtu bakalaura darba mērķi, tiks veikti sekojoši **uzdevumi:**

1. teorētiski pamatot vadīšanas procesa būtību un nozīmi;
2. raksturot Lielvārdes novada izglītības iestādi “Zvaniņš”;
3. izvērtēt izglītības iestādes “Zvaniņš” vadīšanas procesus;
4. apkopot secinājumus un sniegt priekšlikumus VPPI “Zvaniņš” iestādes vadīšanas procesa pilnveidei.

Pētniecības metodes:

1. teorētiskā pētījuma metode – literatūras avotu analīze;
2. empīrisko pētījumu metodes – dokumentācijas pētīšana, intervēšana, anketēšana.
3. datu apstrādes metode – grafiskā metode (attēli).

Par **pētījuma bāzi** izmantotas 27 aptaujas anketas.

Pētījuma norises laiks: 2016.gada oktobris- 2017.gada aprīlis.

Bakalaura darba apjoms 58 lappuses, 16 attēli, 1 tabula, 4 pielikumi un darba izstrādei izmantoti 38 dažādi literatūras un informācijas avoti.

1.Vadības jēdziens un būtība

Jēdziens **vadība** tiek cieši saistīts ar tādiem jēdzieniem kā organizācija, mērķi un menedžments. Tieši organizācija ir menedžmenta un vadīšanas procesa pastāvēšanas iemesls. Taču jebkura cilvēku kopa netiek uzskatīta par organizāciju. Lai cilvēku kopa tiktu uzskatīta par organizāciju, tai jāatbilst šādiem kritērijiem:

- cilvēku kopas dalībnieki strādā kopā ar nodomu sasniegt kopēju mērķi;
- vēlamais galīgais rezultāts tiek uzskatīts kā grupas dalībnieku pieņemts kopējs mērķis;
- izveidota speciāla struktūra, lai risinātu dažādus uzdevumus un sadalītu atbildību par mērķa sasniegšanu.

Organizācija ir cilvēku grupa ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai. (Praude,2012,13)

Visām organizācijām ir kopējs mērķis – *apmierināt patērētāju vajadzības*. Lai organizācija varētu sasniegt izvirzītos mērķus, tai ir jāizmanto šādi resursi:

- *finanšu resursi* - varētu būt dažādi naudas līdzekļi, kurus uzņēmums varētu izmantot savā darbībā;
- *materiālie resursi* – nekustamais īpašums, zeme, iekārtas, datori, datorprogrammas utml.;
- *cilvēkresursi* – ne tikai uzņēmuma darbinieki, bet arī to pieredze, zināšanas un spējas apgūt jauninājumus, kas spēj nodrošināt augstāku kvalitāti;
- *nemateriālie resursi* – informācija, uzņēmuma iekšējā kultūra.

Organizācijām nosakot mērķus un saskaņojot tos ar visu veidu resursiem un pārveidojot tos, lai būtu iespējams īstenot izvirzītos mērķus, ir nepieciešams īpašs darbības veids un process – **menedžments**. Organizācijas ietver cilvēkus, mērķus un resursus un, lai šos elementus efektīvi apvienotu un veiktu ar tiem darbības, ir nepieciešams realizēt pamata funkcijas:

- plānošanu,
- organizēšanu,
- vadīšanu,
- kontroli.

Lai gan minētās funkcijas tiek uzskatītas par menedžera galvenajiem veicamajiem uzdevumiem organizācijas iekšējā vidē, tikpat nozīmīga ir ārējās vides faktoru ievērošana – ekonomika,

tehnoloģijas, sociālie, politiskie un ētiskie faktori, kas ietekmē attiecīgo darbības jomu. Valērijs Praude menedžmentu definē šādi:

Menedžments ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, vadīšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas, cilvēku, finanšu, materiālo un nemateriālo resursu izmantošanu, lai organizācija sasniegtu mērķus ar augstāku efektivitāti. (Praude,2012,18)

Vadīšana un menedžments bieži tiek lietoti ar vienu nozīmi, lai gan pastāv atšķirības. Menedžments aptver daudz plašāku darbību loku, kurā darbojas dažādu līmeņu menedžeri, menedžments ietver sevī vadīšanas funkcijas un ir saistīts ar trim galvenajām dimensijām: konceptuālajām, tehniskajām un cilvēciskajām.

- *Konceptuālajā dimensijā* ietverta organizācijas koncepcijas veidošana, stratēģijas izstrādāšana, principu noteikšana un to realizācija.
- *Tehniskajā dimensijā* ietverta ražošana, preču realizācija, finansēšana, uzskaitē un nodokļi.
- *Cilvēciskā jeb sociālā dimensija* saistāma ar darbinieku vadīšanu indivīda, grupas, nodaļas un visas organizācijas līmenī.

Menedžments ietver sevī problēmu risināšanu un atbilžu meklēšanu, bet vadīšana – drosmi atzīt pieļautās kļūdas, uzņemties risku, prasmi ieklausīties, uzticēties un mācīties no citiem. Emocionāls, pārāk tuvs kontakts vienmēr paredz risku, bet tas ir nepieciešams tādēļ, lai vadīšana būtu īsta. (Дафт P.Л., 2000, 65)

Vadīšana ir iedarbība uz darbinieku rīcību (individuālo un kolektīvo) ar noteiktām metodēm un paņēmieniem, lai īstenotu organizācijas mērķus.(Praude b, 2012, 11)

“Vadīšana aplūkota kā process, tāpēc ka mērķu sasniegšana ar citu cilvēku palīdzību nav vienreizējs pasākums, bet gan nepārtrauktu, savstarpēji saistītu darbību komplekss. Plānošana, organizēšana, motivēšana, vadība, koordinēšana, lēmumu pieņemšana, personāla atlase, līgumu slēgšana - šīs darbības sauc par vadīšanas funkcijām. Vadīšanas process ir šo funkciju kopums.

Viena no populārākajām pieejām ir šo darbību apvienojums plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles funkcijās. Šīs četras vadīšanas funkcijas apvieno tādi procesi kā komunikācijas un lēmumu pieņemšana.” (Joma, Kalnīte, Pelše, Pujāts, Pūre, Ruperte, 2002, 166,167.)

- Vadīšana ir mērķu sasniegšana, izmantojot citu cilvēku darbu, intelektu un rīcības motīvus.
- Vadīšana ir zinātnes, mākslas un pieredzes sintēze.
- Vadīšana ir domāšanas veids.

Vadīšanas jēdziens uzņēmējdarbības vai sistēm vadīšanas nozīmē visbiežāk tiek saprasts kā personāla vai darbinieku vadīšana, kas *ietekmē darbinieku pieņemšanu darbā un iekšējās kārtības noteikumu izstrādi*. Lai darbinieki censtos iespējami labi izpildīt tiem uzticētos uzdevumus tie ir jāmotivē. (Diderihs, 2000, 63)

Labi darbinieki ir būtiska vērtība katrai organizācijai, īpaši izcili vadītāji. Darba autore piekrīt Indras Rupertes teiktajam: “Šodien Latvijā ir maz tādu vadītāju, kuri saprot, ka darbinieks uzkrāj zināšanas, no kurām lielāko daļu pat nevar pārvērst materiālā formā, un, pārtraucot darba attiecības, viņš ņem šo vērtību līdzi, un visbiežāk tā nonāk pie konkurentiem.”(Ruperte, 2010, 9) Darba autore var minēt, ka jau kādu laiku ir aktuāla valsts sektora spējīgo darbinieku un speciālistu nokļūšana pie konkurentiem privātajā sektorā. Tādēļ, lai valsts sektors nezaudētu labākos darbiniekus un vadītājus ir jāizvērtē darbinieku spēcīgāko motivātoru efektivitāte.

Vadīšanas būtības izpratnei nepieciešams analizēt pieejas uzņēmuma vadīšanā:

- *procesuālā pieeja* – vadīšana aplūkota kā process, jo mērķu sasniegšana ar citu cilvēku palīdzību nav vienreizējs pasākums, bet gan nepārtrauktu, savstarpēji saistītu darbību komplekss, kur katra darbība tiek aplūkota kā process, kas ir nozīmīga uzņēmuma veiksmi;
- *sistēmas pieeja* – palīdz vadītājiem ieraudzīt uzņēmumu kā veselumu, kas sastāv no atsevišķām daļām un ir vienlaicīgi saistīts ar ārējo pasauli;
- *situācijas pieeja* – tās pamatā iekšējo un ārējo situācijas faktoru ietekme uz uzņēmumu. Šī pieeja pasvīturo vadīšanas funkciju savstarpējo saikni.

Sistēmas un situācijas pieeja nav priekšrakstu komplekss vadītājam, bet gan domāšanas veids par uzņēmuma problēmām, saglabājot procesuālo pieeju.

Jebkuras vadāmās organizācijas centrā atrodas vadītājs – speciālists, kas strādā ar cilvēkiem. Darbinieku saglabāšana ir pastāvīgs izaicinājums jebkurai organizācijai. (Jack J. P., 2004, 2) Vadītājam ir īpašs darba līdzeklis – informācija, kuru analizējot un pārstrādājot tiek pieņemti lēmumi. Vadītāju darba vērtēšanas mēraukla ir organizācijas darba rezultāti, kas sasniedzami veicot vadības funkcijas.

1.1. Vadības funkcijas un komunikācija

Vadības teorijā pie pamata funkcijām ir pieņemts pieskaitīt **plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli**, kuras apvieno tādi procesi kā lēmumu pieņemšana un komunikācija. Uzņēmumos pastāvīgi veidojas situācijas, kad jāpieņem lēmumi. Pēc satura, vadīšana vispirms ir

lēmumu pieņemšana. Lēmums ir alternatīvas izvēle. Lēmums ir uz mērķi virzītas darbības veida apzināta izvēle, uz kuru tiecas lēmuma pieņēmējs. Lēmuma pieņemšanas situāciju raksturo šādi elementi:

- lēmuma alternatīvas (iespējamie rīcības veidi un to daudzums),
- lēmumu ietekmējošie faktori,
- izvirzītais mērķis.

Katrs uzņēmuma lēmums, kuram jāizraisa darbība, neizbēgami attiecas uz nākotni. Mērķa īstenošanai nodrošinoši lēmumi būtu iespējami tad, ja būtu skaidrība par notikumiem nākotnē, līdz ar to šāda iespēja tiek raksturota kā pilnīga paredzēšana. Ar paredzēšanas jēdzienu cieši tiek saistīts informācijas jēdziens, kas ir uz mērķi orientētas zināšanas. Turklāt šīs zināšanas attiecas ne vien uz situāciju pagātnē un tagadnē, bet īpaši uz notikumiem nākotnē. Katram lēmumu veidam ir sava informatīvā bāze, kuru nosaka organizācijas funkcionēšanas līmenis, uzdevumi un apstākļi. Augstākā līmeņa subjektam nepieciešami visi informācijas veidi, bet zemākā līmeņa apakšsistēmām pietiek ar vienveidīgāku informāciju. Lēmumi var būt viena kritērija vai daudzkritēriju. Par tādiem kritērijiem var būt:

- funkcionālā nozīme – mērķu izstrādāšana, prognozēšana, plānošana, operatīvā vadība, kontrole;
- lēmumu saturs – ekonomiskie, tehniski ekonomiskie, struktūras, organizatoriskie, cilvēkresursu, sociālie;
- lēmumu raksturs – stratēģiskie, kas nosaka ģenerālos uzdevumus; taktiskie, kas risina konkrētus uzdevumus; operatīvie, kas orientēti uz neatliekamo uzdevumu risināšanu;
- darbības laiks – ilgtermiņa, vidēja termiņa, īstermiņa;
- sarežģītības pakāpe – elementārā, kas prasa rutīnas lēmumus; vidējā, kas paredz izvēli no iespējamiem variantiem pēc viena vai vairākiem līdzīgiem izvēles kritērijiem; augsta kad ne tikai uzdevumu var īstenot, izvēloties vairākus variantus, bet arī izvēles kritēriji ir dažādi;
- pamatotība – determinētie un nedeterminētie, kas tiek pieņemti nenoteiktības un riska apstākļos;
- sākotnējās informācijas drošība, cik tā ir iespējama un determinēta;
- mainīguma pakāpe – elastīgie un neelastīgie;
- iedarbības joma – globālie, kas attiecas uz vadības objektu kopumā, un lokālie, kas adresēti atsevišķām apakšnodaļām;
- pieņemšanas veids- vienpersoniskie vai koleģiālie.

Nepamatoti vai nokavēti lēmumi var nodarīt lielus zaudējumus organizācijai ne tikai ekonomiskajā jomā, bet arī sociālajā. Tādu lēmumu pieņemšana noved pie tā, ka tiek lieki tērēti resursi, laiks un darbs. (Ukulovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 177)

Lēmumus var pieņemt individuāli vai grupā. Lēmumu pieņemšanai grupā ir zināmas priekšrocības: dažādiem cilvēkiem parasti ir atšķirīgs skatījums uz vienu un to pašu problēmu kā arī vairāk zināšanu un informācijas. Lēmumu pieņemšanas metodes izvēle ir atkarīga no situācijas.

“Kad lēmumu pieņemšana ir veikta, tad var sākt plānošanu, jo pieņemtie izejas dati ir pamats turpmākai darbībai. Lai uzņēmums sekmīgi darbotos, lēmumi jāformulē kā *pavēles, rīkojumi* vai *norādījumi*, pēc kuriem varētu vadīties darbības īstenošanā. Beidzot, jāgādā arī par lēmumu izpildes kontroli. Tātad vadīšana ietver lēmumu pieņemšanu, īstenošanu un kontroli.” (Diderihs, 2000, 63)

Vadības teorijas literatūrā tiek minētas tādas funkcijas kā:

- regulēšana – darbība, kas vērsta uz noviržu novēršanu no uzdota funkcionēšanas režīma un vadības objekta novešanu uzdotajā stāvoklī ar ražošanas procesu operatīvās vadīšanas, materiāli tehnisko, finansiālo un cilvēkresursu pārdalīšanas palīdzību;
- uzskaitē – vadības objekta fiksācija konkrētajā laika posmā (ražošanas programmas izpildes uzskaitē, materiālo un finansiālo resursu uzskaitē utml.);
- personāla lietas – personāla resursu vajadzību noteikšana, vervēšana, izvēlēšanās, apmācība un tālāka attīstīšana. Personāla skaita un kvalitātes regulēšana;
- komunikācija – informācijas apmaiņa, kuras pamatā vadītājs var pieņemt efektīvus lēmumus, kā arī pieņemtos lēmumus paziņot saviem darbiniekiem.

Vadīšana pēc būtības ir komunikācijas jeb informācijas apmaiņas process, kas ietver informācijas veidošanu, nodošanu, uztveri, apstrādi un glabāšanu. Vadīšana nav iedomājama bez informācijas apmaiņas. Komunikācija ir informācijas apmaiņas process, kas nodrošina lēmumu pieņemšanu un šo lēmumu paziņošanu darbiniekiem. Informācija mūsdienās tiek uzskatīta par būtisku uzņēmējdarbības resursu. (Ruperte, 2010, 64)

Komunikācijas mērķis ir nodrošināt informācijas sapratni. Valērijs Praude komunikāciju definē šādi: “ *Komunikācija ir informācijas, domu un uzskatu apmaiņa starp cilvēkiem viņu darbības procesā.*” (Praude b, 2012, 143)

Tiek izšķirti šādi komunikācijas veidi:

- starppersonu;
- organizācijas komunikācija ar apkārtējo vidi;

- organizācijas iekšējā komunikācija.

Komunikācijā liela nozīme ir arī žestiem, pozai, stājai, acīm, brillēm, runas intonācijai. Starppersonu informācijas apmaiņā ierobežojošs faktors var būt atgriezeniskās saites trūkums. Tā ir ļoti svarīga, jo ļauj konstatēt, vai informācijas saņēmējs ir piešķīris ziņojumam to pašu nozīmi, ko informācijas nosūtītājs. Nepieciešamai informācijai laikā nenonākot pie darbiniekiem, kuriem tā ir nepieciešama, var veidoties problēmas, kuras var izraisīt nopietnas kļūmes un ietekmēt darbu izpildi, un neizbēgami, rezultātā radīt arī klientu neapmierinātību. Organizācijā komunikācijas var būt: formālas – notiek organizācijas struktūras ietvaros, lai izpildītu darba uzdevumus un realizētu mērķus un neformālas – starp organizācijas darbiniekiem, neatkarīgi no organizācijas struktūras. Formālās komunikācijas var būt vertikālas un horizontālas. Vertikālā komunikācija ir informācijas plūsmas virzīšana augšup vai lejup starp dažādu līmeņu darbiniekiem, atbilstoši izveidotajai organizācijas struktūrai. Horizontālā komunikācija ir informācijas plūsmas virzīšana sāņus, dodot iespēju atsevišķām vienībām savstarpēji sastrādāties. Ja formālā komunikācija organizācijā netiek prasmīgi vadīta, veidojas tukšums, kurš veicīgi tiek aizpildīts ar baumām. Komunikācija iedalāma: lejupejošā – tiek virzīta uz leju no vadītāja līdz darbiniekam; augšupejošā – tiek virzīta uz augšu no darbiniekiem līdz vadītājam. Vadītāji ir atbildīgi par atbilstoša komunikācijas procesa izveidošanu un uzturēšanu organizācijā. Efektīva informācijas apmaiņa organizācijā veicina vadīšanas procesa efektivitāti.

Virzībai uz organizācijas mērķu sasniegšanu, kā nākamā, no vadīšanas pamata funkciju ķēdes sastāvdaļām, tiek aplūkota plānošana.

1.1.1. Plānošanas jēdziena skaidrojums

Plānošana ir plašs jēdziens, bet pamatā tā tiek saprasta kā rūpīga situācijas izpēte. Plānošanas pirmais solis ir organizācijas misijas noteikšana, jo misija ir vispārējs organizācijas mērķis, tās eksistences pamatojums. Plānošanas priekšnoteikums ir mērķu noteikšana. Mērķis parāda, ko vēlas sasniegt, bet plāns kalpo par līdzekli, lai izvirzīto mērķi sasniegtu. Valērijs Praude plānošanu definē: ” *Plānošana ir organizācijas mērķa noteikšana un stratēģisku, taktisku un operatīvu plānu izstrāde, lai šo mērķi sasniegtu.* ” Plānošanas uzdevums – rast atbildes uz trim pamatjautājumiem.

1) Kur mēs pašlaik atrodamies?

Vadītājam jānovērtē organizācijas stiprās un vājās puses tādās jomās kā finanses, darba resursi, ražošana, mārketinga, lai noteiktu, ko organizācija var sasniegt.

2) Kurp mēs vēlamies virzīties?

Novērtējot iespējas un draudus ārējā vidē – klienti, konkurenti, likumdošana, politiskie faktori, ekonomiskie apstākļi utml. Vadītāji nosaka kādiem ir jābūt organizācijas mērķiem un kas var traucēt sasniegt šos mērķus.

3) Kā mēs to izdarīsim?

Mērķu sasniegšanas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības izstrāde.

Lai sasniegtu organizācijas mērķus, jāanalizē gan tās iekšējā, gan ārējā vide. Ārējās vides analīzē tiek noteiktas organizācijas iespējas un draudi, savukārt iekšējās vides analīzē tiek noteiktas organizācijas stiprās un vājās puses. Uzskatāmākā metode iekšējās un ārējās informācijas apkopošanai ir SVID (stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi) matrica, kas sniedz organizācijas lakonisku situācijas pārskatu. Būtiska ir arī PEST (politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko faktoru) analīze, kas dod kopumā izpētīt galvenos makrovides faktoros, kuri būtiski ietekmē organizācijas funkcionēšanu. Šiem faktoriem raksturīgi, ka konkrētā organizācija tos nevar ietekmēt, bet organizācijai tie var radīt draudus vai arī iespējas.

“Plānošana ir virzīta uz paredzēto darbību pamatošanu un sakārtošanu. Pateicoties tai, var pieņemt pārdomātus un racionālus lēmumus, un otrādi- improvizācija šajos jautājumos noved pie nepārdomātiem un nepamatotiem lēmumiem.” (Praude a, 2012, 195)

Efektīva plānošana samazina laiku, ko vadītājs tērē lēmuma pieņemšanai. Plānošanas veidi iedalāmi:

- pēc satura,
- pēc līmeņa,
- pēc objekta,
- pēc darbības jomas,
- pēc termiņa.

Plānošanas veidu klasifikācija skatāma 1.pielikumā. Plānus pēc lietojuma iedala:

- 1) vienreizēji plāni (programmas, projekti, budžets);
- 2) pastāvīgi plāni (organizācijas koncepcija, procedūras, noteikumi).

Būtiski jebkura plāna izstrādē ir arī *plānošanas principi*:

- detalizēta pieeja (lēmumi, termiņi, atbildīgās personas u.tml),

- komplekss raksturs (būtiskas visas situācijas, kurām ir nozīme konkrētā lēmuma pieņemšanai),
- precizitāte (atkarīga no plānošanas veida),
- skaidrība (saprotams plāns ne tikai vadītājam, bet arī izpildītājam),
- nepārtrauktība (operatīvam īstermiņa plānam jābūt taktiskai, vidēja termiņa plāna sastāvdaļai, bet tam savukārt jābūt stratēģiskā plāna sastāvdaļai),
- elastīgums (jāparedz iespējas pielāgoties mainīgai situācijai, t.i., plānot resursus ņemot vērā dažādas alternatīvas).

Plānošana palīdz noteikt:

- organizācijas lomu un vietu tirgū un galveno mērķu skaidru formulēšanu (galvenokārt mērķtirgus noteikšanu),
- mērķu hierarhiju (palīdz lēmumu pieņemšanai),
- iekšējās un ārējās vides ietekmējošo faktoru izprašanu (paredzēt organizācijai iespējamās draudus - tos laikus novērst vai pārvarēt, un labvēlīgos faktorus izmantot organizācijas labā),
- darbības alternatīvu novērtēšanu un optimālu izvēli (tiek rasta iespēja atrast labāko variantu organizācijas interesēm),
- resursu sadali,
- darbinieku iesaistīšanu organizācijas darbībā (plāns palīdz darbiniekiem saprast, kas jā dara, lai sasniegtu organizācijas mērķus).

Plānošana pati par sevi vēl nenodrošina sekmīgu organizācijas darbību. Labi izstrādāts plāns var tikt neīstenots sliktas motivācijas, organizēšanas un kontroles dēļ.

1.1.2. Organizēšanas funkcijas raksturojums

Darbības organizēšana ir vadīšanas funkcija, kas jāīsteno jebkuram vadītājam, jo organizēt nozīmē nodrošināt vēlamā norisi ar nepieciešamajiem resursiem vajadzīgajā laikā, kvalitātē un vietā.

Organizēšana ir organizācijas resursu (ieskaitot cilvēku resursus) koncentrēšana un sadale, lai realizētu noteiktus plānus un sasniegtu organizācijas mērķus.

Organizēšana iekļauj tādas organizācijas struktūras veidošanu, kas palīdz darbiniekiem sadarboties kopējo mērķu īstenošanā. (Praude a, 2012, 373)

Organizēšanas procesam ir divi aspekti:

- 1) organizācijas sadalīšana noteiktās nodaļās atbilstoši mērķiem un stratēģijai,
- 2) pilnvaru deleģēšana un to mijiedarbība.

Organizācijas pamatā ir specializācija, koordinēšana un pilnvaru deleģēšana.

Specializācija ir darbu, uzdevumu un funkciju sadale starp organizācijas struktūrelementiem, noteikta veida darbības koncentrēšana vienā vietā.

Koordinēšana ir uzņēmuma atsevišķu sastāvdaļu (apakšvienību, dienestu) darbības saskaņošana kopīgu mērķu sasniegšanai.

Pilnvaru deleģēšana ir tiesību un pienākumu piešķiršana padotajam kādas noteiktas darbības veikšanai.

Pilnvaru deleģēšanas priekšrocības:

- vadītājs tiek atslogots un iegūst laiku svarīgākiem uzdevumiem;
- padotie var izmantot savas zināšanas un paplašināt pieredzi;
- tiek sekmēta padoto darbinieku patstāvība un kompetence;
- paaugstinās gan atsevišķu darbinieku, gan visas grupas motivācija un apmierinātība ar darbu.

Pēc pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšanas metodēm izdala divus organizācijas veidus:

- centralizētā organizācija — raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa vadītājam;
- decentralizētā organizācija — raksturīga pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšana vidējā un zemākā līmeņa vadītājam.

Centralizācija un decentralizācija nozīmē to robežu, cik tālu organizācijas augstākā vadība nodod kontroli par lēmumu pieņemšanu struktūras zemākajiem vadības līmeņiem. Taču Indra Ruperte atzīst, ka praksē nav pilnībā centralizētas vai decentralizētas organizācijas.

Organizācijas struktūra jeb uzbūve, ir tās sadalījums atsevišķās struktūrvienībās — nodaļās, departamentos. Tā nosaka attiecības starp organizācijas elementiem un daļām. Organizācijas struktūra ir atsevišķu uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai efektīvi savstarpēji sadarboties un kontaktējoties ar ārējo vidi, mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus. Organizācijas struktūra ir veids, kādā tiek sadalītas un koordinētas organizācijas dalībnieku funkcijas. Uzņēmuma struktūras elementi var būt atsevišķi darbinieki, struktūrvienības, filiāles vai pat atsevišķi meitasuzņēmumi. Uzņēmuma struktūra ir

nepieciešama, lai noteiktu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu. Praksē ir daudz atšķirīgu uzņēmumu pārvaldes struktūru. Pie tipiskākajām pārvaldes struktūrām tiek minētas: lineārā, funkcionālā un jauktā struktūra.

Lineārā un funkcionālā struktūra savu nosaukumu ir ieguvušas no vadības sakaru- saišu nosaukuma.

- Lineārā saite starp vadītāju un padoto nozīmē, ka pilnvaras tiek tieši nodotas no vadītāja padotajam.
- Funkcionālā saite nozīmē, ka vadītājs ir noteicējs kādā vienā jautājumā un padotajam var būt vairāki funkcionālie vadītāji.
- Lineārā – štāba struktūra ietver īpašas struktūrvienības, kurām nav lēmumu pieņemšanas pilnvaras. Galvenais štāba uzdevums ir palīdzēt lineārajiem vadītājiem noteiktu funkciju izpildē.
- Jauktā struktūra – katram padotajam ir gan lineārā, gan funkcionāla pakļautība vienlaikus. Jauktā struktūra nodrošina tādu pārvaldes darba dalīšanu, kurā lineārie vadītāji dod tiešos rīkojumus, bet funkcionālie konsultē, palīdz risināt konkrētus jautājumus.
- Divizionālās struktūras veidojas līdz ar organizāciju izaugsmi un darbības diversifikāciju. Galvenā iezīmeir tā, ka organizācija tiek sadalīta grupās pēc preču grupām, ģeogrāfiskajiem reģioniem vai pircēju grupām.
- Matricveida struktūra balstās uz izpildītāju divkāršas pakļautības principu – tiešajam funkcionālās nodaļas vadītājam un projekta vadītājam.(Ruperte, 2010, 115- 124)

Organizatorisko struktūru veidi tiek iedalīti:

- 1) birokrātiskajās jeb klasiskajās, tradicionālajās struktūrās, kurām raksturīga:
 - precīza darba dalīšana,
 - vadības līmeņu hierarhija (katru zemāko līmeni kontrolē augstāka līmeņa vadība),
 - formālu noteikumu un procedūru sistēma nodrošina efektīvu darbu koordinēšanu un kontroli,
 - pieņemšana darbā atbilstoši formālām kvalifikācijas prasībām;
- 2) adaptīvajās struktūrās, kurām atbilst:
 - matricveida struktūra – struktūra, kurā projekta grupas dalībnieki vienlaicīgi atrodas projekta vadītāja un funkcionālās nodaļas vadītāja pakļautībā,
 - projekta organizācija – struktūra, kura tiek veidota uz laiku konkrēta uzdevuma risināšanai.

Uzņēmuma organizācijas struktūras noteikšana:

- dod iespēju katram darbiniekam saprast savu vietu, pakļautību, pienākumus, tiesības, atbildību;
- nodrošina kārtību un objektivitāti darbinieku attiecībās;
- palīdz plānot, organizēt, koordinēt un kontrolēt uzņēmuma darbību;
- nodrošina iespēju regulēt attiecības starp dažādu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā;
- izslēdz funkciju dublēšanās iespēju;
- nodrošina iespējas kontrolēt uzņēmuma izmaksas un resursus.

Amata apraksti ir viens no veidiem kā definēt un noteikt darbinieku pienākumus un atbildību, jo tie nosaka visus konkrētajam darbiniekam uzticētos pienākumus. Amata apraksti var būt kā papildinājums darba līgumiem, kuros parasti noteikti tikai vispārīgie darbinieka pienākumi, atbildība un tiesības.

Organizēta struktūra nedarbosies, ja darbiniekiem nebūs motīva strādāt.

1.1.3. Personāla motivēšana

Darbinieki ir katras organizācijas vērtīgākais resurss. Tomēr ne visi vadītāji saprot un rēķinās ar to, ka tieši šis resurss ir visgrūtāk pārvaldāmais. No tā, cik efektīvs izrādīsies darbinieku darbs, ir atkarīgi jebkuras organizācijas panākumi. Lai cik labi būtu vadītāja lēmumi, efektu tie dos tikai tad, kad organizācijas darbinieki tos veiksmīgi īstenos dzīvē. Bet tas var notikt tikai tādā gadījumā, ja darbinieki ir ieinteresēti sava darba rezultātos. (Ruperte, 2010, 126)

Motivācija – darbinieku apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbu. (Joma , Kalnīte , Pelše , Pujāts , Pūre , Ruperte, 2002, 12)

Autore uzskata, ka Ilgvara Foranda skaidrojums ir precīzāks: "Motivācija ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu."(Forands, 2007, 63)

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. (Praude a, 2012,95)

Motivācijas pamatā ir kāds motivātors. Motivātorus var iedalīt *materiālajos* un *nemateriālajos* motivātoros. Materiālie motivātori ir:

- nauda – darba alga, piemaksa, prēmija utml.;

- citi personīgie labumi – transporta atvieglojumi, ārstēšanās izmaksu segšana, citas atlaides;
- darba vietas aprīkojums – darba iekārtas, priekšmeti utml.

Nemateriālie motivātori ir:

- sociālie – darba prestižs, sociālās garantijas, karjeras iespējas;
- morālie – cieņa draugu, ģimenes lokā; atzinība, apbalvojumi;
- radošie – pilnveidošanās iespējas, profesionālā izaugsme, pašapliecināšanās utml.

Cilvēku resursu vadība ir stratēģiska pieeja organizācijas visvērtīgākās vērtības pārvaldībai. Tie ir cilvēki, kas strādā šajā organizācijā un kuri individuāli un kolektīvi, dod ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Vienkārši runājot, cilvēku resursu vadība nozīmē nodarbināt cilvēkus, apmācot viņus, attīstot viņu talantus, un izmantojot, saglabājot un kompensējot viņiem par viņu pakalpojumiem atbilstoši organizācijas ieguvumiem (Simons, R., 2011, 8)

Runājot par motivāciju ir jāsastopas ar jēdzieniem „motīvs” un „stimuls”. Sākotnēji tie abi šķiet līdzīgi, bet V.Praude un J.Beļčikovs norāda, ka jēdziens „motīvs” ir plašāks un ietilpīgāks. Motīvi aptver visu cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopumu, kas pamudina strādāt. Savukārt stimul vairāk ir attiecināms uz līdzekļiem, ar kuriem pamudināt cilvēku. Stimuls vairāk attiecināms uz organizāciju, iestāžu un uzņēmumu vadītājiem. Pareizi stimulējot darbiniekus palielinās darba ražīgums un produktivitāte, no kā ieguvēji ir gan darbinieki, gan arī vadītāji.

Pastāv divi motivācijas veidi: **ārējā** un **iekšējā motivācija**.

Ārējā motivācija balstās uz ārējiem pamudinājumiem un ārējiem apstākļiem, tādiem kā apkārtējo cilvēku vērtējums, citu cilvēku uzvedība, apbalvojumi un sodi, apkārtējo reakcija konkrētā situācijā. Ārējās motivācijas rezultātā cilvēks pamatā ir orientēts uz rezultātu.

Iekšējās motivācijas gadījumā uzvedību nosaka personības ieinteresētība paša darbībā. Darbinieks veic kādu darbību pašas darbības dēļ, nevis lai sasniegtu kādus ārējus apbalvojumus. Iekšēji motivēts darbinieks gūst lielāku gandarījumu darbības procesā, viņu mazāk interesē darbības rezultāts, vairāk darba process.

Ārējās motivācijas trūkums ir tas, ka tā iedarbojas tikai ierobežotā laika posmā – līdz noteikta mērķa sasniegšanai. Savukārt iekšējā motivācija ir efektīvāka nekā ārējā, jo darbojas ilgākā laika periodā un rada darbiniekam augstu pašvērtējumu, kas nozīmīgi darbiniekam, lai būtu vēlēšanās sasniegt vēl labāku rezultātu.

Motivācija ietekmē: darba atmosfēru, saskarsmi, ražību, saliedētību, morālo stāvokli, saikni ar sabiedrību, imidžu, sadarbību ar klientu, materiālo un tehnisko apgādi, radošumu, plānošanu, organizāciju, uzdevumu izpildi, vadības pilnveidošanu, kontroli utt. (Forands, 2007, 64)

Tā kā vadītāji strādā ar cilvēkiem, tad viņiem ir būtiski saprast kas nosaka cilvēku uzvedību, lai ar dažādām metodēm varētu virzīt viņu izturēšanos atbilstoši organizācijas mērķu sasniegšanas virzienam. Tādēļ ir būtiski iepazīties un izprast motivācijas teorijas, kas nosaka darbinieku uzvedību un virzību vēlamajā virzienā.

Motivāciju pamatā ir motivācijas teorijas, kas izskaidro darbinieku uzvedību un vēlamās virzības sasniegšanu. Motivēšanas teorijas iedalās:

- **Satura teorijas**, kas balstās uz cilvēku iekšējām vajadzībām, kuras liek tam darboties (pie šīs grupas pieskaitāmas: *A.Maslova vajadzību hierarhija*, *D.Herberga divfaktoru teorija*, *D.Makklelanda "piederzes – vajadzību teorija"*).

A.Maslova vajadzību hierarhijas pamats ir piecas vajadzību grupas, kurās tiek iedalītas visas cilvēka vajadzības: fizioloģiskās vajadzības, drošības vajadzības, sociālās vajadzības, cieņas vajadzības, pašapliecināšanās vajadzības. Izkārtējot vajadzības stingrā hierarhijā, A.Maslovs norādīja, ka vispirms jāapmierina fizioloģiskās vajadzības. Pirms nākamā līmeņa vajadzība kļūst par cilvēka uzvedības noteicošo faktoru, ir jāapmierina zemākā līmeņa vajadzība, bet ne vienmēr pilnībā. Cilvēka uzvedības pamatā ir neapmierinātās vajadzības. Teorijas trūkums: netika pierādīts fakts, ka vienas vajadzības apmierināšana automātiski izsauc nākamā līmeņa vajadzības. Turklāt teorija neņem vērā cilvēku individuālās atšķirības. Vadītājam jāprot novērtēt, kuras ir viņa darbinieku aktīvās vajadzības.

D.Makklellanda vajadzību teorija nosaka trīs vajadzību līmeņus:

- ✓ Varas vajadzība – vēlme ietekmēt citus cilvēkus. Cilvēkiem, kuriem ir izteikta varas vajadzība, motivējošas ir karjeras iespējas;
- ✓ Panākumu vajadzība. Šīs vajadzības apmierināšanu nosaka rezultatīvs darbs. Darbiniekiem, kuriem ir izteikta panākumu vajadzība, jādod uzdevumi ar mērenu riska pakāpi, jādeleģē pietiekamas pilnvaras, lai attīstītu iniciatīvu uzdevumu risināšanā;
- ✓ Līdzdalības vajadzība. Cilvēki ar izteiktu līdzdalības vajadzību ir ieinteresēti paziņu loka paplašināšanā, draudzīgu attiecību veidošanā, palīdzības sniegšanā.

F.Herberga divfaktoru teorija. Divas cilvēku uzvedību ietekmējošo faktoru grupas:

- ✓ Higiēnas faktori (saukti arī par ārējiem faktoriem) – faktori, kas nepieciešami cilvēka darba spēju uzturēšanai, t.i., darba apstākļi, organizācijas vadības stils, atalgojums, sociālpsiholoģiskais klimats organizācijā, tiešā priekšnieka attieksme, attiecības ar

kolēģiem darbā. Pozitīvas šo faktoru izpausmes nodrošina neapmierinātības neesamību. Ja trūkst viens no higiēnas faktoriem, var just diskomfortu un neapmierinātību.

- ✓ Motivējošie faktori (saukti arī par iekšējiem faktoriem) – saistīti ar darba saturu: darbs kā vērtība, atbildības sajūta, sevis pilnveidošanas iespējas, atzinība, profesionālās karjeras iespējas. Pozitīvas šo faktoru izpausmes rada apmierinātību ar darbu. Pietiek ar vienu no motivējošiem faktoriem, lai darbinieks būtu apmierināts.
- **Norises jeb procesuālās teorijas**, kuras balstās uz cilvēka rīcību un apmierinātības vērtēšanu (pie šīs grupas pieskaitāmas: *taisnīguma motivēšanas teorija; izredžu teorija jeb gaidu motivēšanas teorija; L.Portera un E.Loulera modelis*)

Taisnīguma motivēšanas teorijas autors ir I.S.Adams. Cilvēki subjektīvi novērtē pieliktās pūles un atalgojumu un pēc tam salīdzina ar citu cilvēku līdzīga darba rezultāta atalgojumu. Ja salīdzināšana parāda neatbilstību, cilvēkā rodas psiholoģiskā spriedze. Līdzsvaru darbinieks var atjaunot, mainot pieliktās pūles vai, mēģinot izmainīt atalgojuma lielumu.

Izredžu teorija, kuras pamatdoma ir saistīta ar cilvēka cerībām, ka izvēlētais uzvedības veids nodrošinās vajadzību apmierināšanu: darba ieguldījums - rezultāts, rezultāts – atalgojums, atalgojums – vērtība. Lai nodrošinātu efektīvu motivāciju, vadītājam ir jānosaka stingra sakarība starp sasniegtajiem rezultātiem un atalgojumu. Atalgotam jābūt tikai efektīvam darbam. Vadītājam saviem darbiniekiem jānosaka augsti, bet sasniedzami darba rezultāti.

L.Portera un E. Loulera modelis. Galvenie modeļa elementi: pieliktās pūles, uztvere, sasniegtais rezultāts, atalgojums, apmierinātības pakāpe. Darbinieka sasniegtie rezultāti ir atkarīgi no pieliktajām pūlēm, spējām, rakstura un savas lomas apzināšanās. Pieliktās pūles ir atkarīgas no atalgojuma vērtības un tā, cik lielā mērā darbinieks tic pielikto pūļu un atalgojuma atbilstībai. Sasniegto rezultātu sekas var būt iekšējais atalgojums un ārējais atalgojums. Apmierinātība ir iekšējā un ārējā atalgojuma rezultāts, ņemot vērā taisnīgumu vērtējumā. Viens no galvenajiem secinājumiem- rezultatīvs darbs nodrošina apmierinātību.

- **Stimulējošās teorijas**, kas skaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku rīcībā. (Celma, 2006, 120) Parasti organizācijās lieto četras stimulēšanas metodes: pozitīvās; izvairīšanās; sodīšanas; ignorēšanas.

Pastāv trīs *motivācijas modeļi*:

- tradicionālais (galvenais motivētājs ir nauda);

- savstarpējo attiecību (vadītāji motivē darbiniekus paužot uzskatu, ka darbinieki ir vajadzīgi un neaizstājami utml.);
- cilvēku resursu (motivācijas pamatā ir katra atsevišķa darbinieka vajadzības, kas liek viņiem izvirzīt mērķus un tos sasniegt).

Katrs uzņēmums vai organizācija var izveidot savu sistēmu, ar kuras palīdzību motivēt darbiniekus. Motivācijas sistēmas izveides virzieni:

- komandas izveide (rosina darbiniekus motivēt pašiem sevi un citam citu);
- deleģēšanas veidošana (vadītājs uztic pienākumus un atbildību padotajiem);
- sazināšanās jeb komunikācija (vadītāja sazināšanās, informēšanas, atzinības vai kritikas izteikšanas māka darbiniekiem un sabiedrībai);
- atzinību un apbalvojumu sistēmas izveide (visiedarbīgākais darbinieku motivēšanas veids, kurš ar minimāliem finansu resursiem dod maksimālu efektu darbinieku motivācijai).

Visus faktoros, kas motivē darbinieku, varētu iedalīt trīs lielās grupās:

- monetārais atalgojums jeb nauda;
- nemonetārais atalgojums;
- bailes.

I.Forands kā vienu no motivācijas būtiskākajiem faktoriem min atalgojumu, ko darbinieks saņem par papildus paveikto darbu. Atalgojumam jāveic šādas funkcijas:

- jādod patiess gandarījums;
- jāpaaugstina atbildība;
- jāveic labu darbinieku ilgtspējīgu noturīgumu organizācijā;
- jāizceļ labākie;
- jāstimulē jaunrade;
- jāceļ efektivitāte;
- jāstimulē indivīds.(Forands, 2004, 51)

Organizācijām jāapzina darbinieku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālajām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību ieceres un īstenošanu.Tāpēc nepieciešams veikt darbinieku aptauju par motivāciju, atalgojumu, organizāciju, izmantojot šādus aspektus:

- kāda ir darbinieku apmierinātības pakāpe ar ienākumiem, darba apmaksas sistēmu;
- cik liela ir darbinieku pārliecība, ka virzīšanās pa karjeras kāpnēm, darba analīze, darba kvalitātes vērtēšana, atalgojums, kurš saistīts ar darba rezultātiem, darba konfliktu risināšanas ir taisnīgas;

- kad darbinieks izjūt savu dalību, ietekmi dažādu jautājumu risināšanā;
 - kādas ir darbinieku attīstības un mācīšanās iespējas;
 - cik labi darbinieki ir informēti par viņiem svarīgiem jautājumiem;
 - vai darbinieks zina, ko no viņa gaida;
 - vai ir pietiekams vadības atbalsts;
 - vai darba apstākļi atbilst darba drošības prasībām;
 - vai darba vide ir labvēlīga;
 - vai darbinieki ir apmierināti ar vadības stilu un darba atmosfēru organizācijā kopumā.
- (Армастронг, 2004, 128 стр.)

Motivācija jāuztver kā mainīga vērtība: tas, kas motivē vienu cilvēku konkrētā situācijā, var absolūti neietekmēt citu cilvēku vai pat to pašu cilvēku citā situācijā.

Tā kā jebkurā uzņēmumā svarīga ir līdzekļu ekonomija, vadītājam vajadzētu apzināties, ka darbinieku motivēšana būtībā ir brīnišķīga iespēja ietaupīt. Sekmīgi motivējot darbiniekus, uzņēmums samazina izdevumus, jo tiek celts darba ražīgums un kvalitāte, piesaistīti un noturēti vajadzīgie darbinieki, kā arī atkrīt vajadzība meklēt un apmācīt jaunus darbiniekus. (Dombrovska, 2009, 138)

Viens no jebkuras organizācijas darbības sekmīgas norises nosacījumiem ir tās darbinieku noturīgas motivācijas izveidošana. Organizācijas darbinieku materiālās sistēmas izstrādāšana un ieviešana nodrošina darba ražīguma pieaugumu, veicamo darbu un sasniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu kā arī uzlabo organizācijas finansiāli ekonomisko stāvokli.

1.1.4. Kontroles funkcijas izpratne

Kontroles kā vadīšanas funkcijas uzdevums ir organizācijas darbības rezultātu uzskaitē un to kvantitatīvā un kvalitatīvā novērtēšana. Kopējā vadīšanas procesa kontrole pilda atgriezeniskās saites funkcijas, jo pēc tās datiem, ja nepieciešams, tiek veiktas iepriekš pieņemto lēmumu korekcijas. Efektīvu kontroli raksturo tās stratēģiskā ievirze un orientēšanās uz rezultātiem, tai ir jābūt laicīgai un pietiekami vienkāršai.

Kontrole ir tā vadīšanas funkcija, kuru izmantojot var atklāt vadītāju un darbinieku kļūdas. Kontrole ir process, kuru izmantojot organizācijas vadītāji var noteikt, vai iepriekš pieņemtie lēmumi ir bijuši pareizi un vai nav nepieciešamas korekcijas. (Ruperte, 2010, 144)

Kontrole ir uzraudzība pār plānu izpildi un nepieciešamo plāna korekciju, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus.(Praude b, 2012, 243)

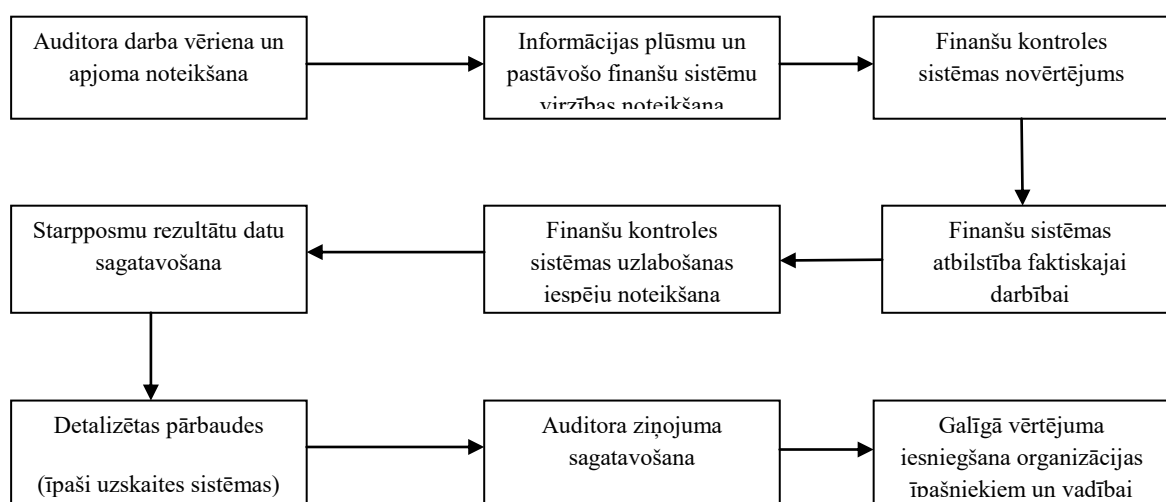
Pastāvošie kontroles veidi ir visai daudzveidīgi un atšķiras pēc noteiktām pazīmēm. Vadības jomā par tādām uzskatāmas: kontroles uzdevumu mērogs un raksturīgākās īpašības, kontroles subjekti, objekti un jomas, kontroles metodes.

Kontroles veida raksturojums sākas ar tās uzdevumu aprakstu. Veicot šo darbību, ir nepieciešams ievērot subjekta specifiku, kas nospraudis uzdevumu, kā arī uzdevumu kategoriju, pie kuriem tas pieskaitāms – tie mēdz būt vispārēji vai konkrēti. Pēc šīm pazīmēm tiek atšķirts:

- lineārais kontroles veids (attiecas uz organizāciju kopumā),
- funkcionālais kontroles veids (strikti noteiktas apakšodaļu robežas),
- operatīvais kontroles veids (ietver konkrētus objektus).

Tiek izšķirta *iekšējā* un *ārējā* kontrole, kuru reālā nozīme ir dažāda atsevišķās organizācijās un atsevišķām personām vai grupām. Vieni ir gatavi strādāt centīgi bez ārējās kontroles, bet citi bez tās nepieļaujami atslābinās. Iekšējā kontrole izraisa negatīvu attieksmi, to saista ar centieniem slēpt un deformēt informāciju. Protams, tā nevar aizvietot ārējo kontroli, taču arī ārējā kontrole nespēj pilnībā aizvietot iekšējo. Vēl, jo vairāk, ārējā kontrole nereti ir atkarīga no informācijas, kuru rada iekšējās kontroles sistēma. Tādēļ saprātīgi lēmumi ir iespējami, tikai mijiedarbojoties abiem kontroles veidiem, veidojot dinamiski funkcionējošu komunikatīvo tīklu. Organizācijas darbības ārējo kontroli veic ar audita palīdzību.

Audits ir organizācijas uzskaites, finanšu pārskata un citu darbību neatkarīga pārbaude un novērtēšana.(Praude,2012, 263) Audita veikšanai izšķir 9 posmus (sk. 1.att.), pēc kuriem parasti vadās auditors.



1.attēls. Audita veikšanas posmi (Praude b, 2012, 265)

Izšķir *sistemātiskas kontroles* – saskaņā ar noteikto kalendāro plānu un veic preventīvā līdzekļa funkcijas un *epizodiskas kontroles*, kur vadība saņem informāciju par problēmām kādā organizācijas apakšnodalā vai, ja radies kāds incidents. Bieži veicama kontrole var radīt iespaidu, ka cilvēkiem neuzticas un var izraisīt diskomforta sajūtu. Savukārt reti veikta kontrole var raisīt motivācijas pazemināšanos. Kontroles neesamību var interpretēt kā signālu par iespēju nesodīti pārkāpt noteikumus. (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 226)

Kontroles process ir līdzīgs vispārējam organizācijas vadīšanas ciklam:

- 1) standartu noteikšana (laika, kvalitātes, kvantitātes, izmaksu standarti),
- 2) darba izpildes uzraudzība (datu savākšana par faktisko darba gaitu),
- 3) faktiskās un plānotās darba izpildes salīdzināšana (noviržu noteikšana),
- 4) novērtējums un rīcība:
 - a) izpilde tuvu standartiem – kontrole tiek turpināta,
 - b) izpilde neatbilst standartiem –
 - novirzes radušās darba izpildē,
 - novirzes saistītas ar apkārtējās vides izmaiņām,
 - standarti nav reāli.

Par kontroles veikšanu atbild tiešais vadītājs. Šī funkcija ietilpst viņa amata pienākumu lokā un to nedrīkst deleģēt. Bet kvalificēta kontrole nav iespējama bez profesionālām zināšanām attiecībā uz pārbaudes priekšmetu. Atlīdzība saskaņā ar kontroles rezultātiem ir svarīga ne tikai kā materiālais stimuls: darbinieki pārliecinās par to, ka viņu darbība ir vadītāja redzeslokā un tiks pienācīgi novērtēta. Bez personāla novērtēšanas nav iespējams izstrādāt darba rezultātiem atbilstošu atalgojuma sistēmu un noteikt attīstības vajadzības. Darba autore piekrīt Indras Rupertes teiktajam:” Ļoti grūti ir vadīt to, ko nevar kontrolēt un novērtēt.”

1.2. Vadītājs, vadīšanas līmeņi un vadības stili

Jēdzieni vadītājs un līderis bieži tiek lietoti kā sinonīmi. Tomēr tas nav viens un tas pats. Vadītājam ir deleģētas noteiktas pilnvaras formālajā organizācijā, taču par līderi nekļūst saskaņā ar rīkojumu vai amatu. Līderim piemīt spējas ietekmēt citus cilvēkus. Vadītājam formālo varu dod viņa pilnvaras, līderim neformālo varu dod viņa spējas. Ideāls vadītājs vienlaicīgi ir arī līderis. Agrāk tika pieņemts, ka viss ir atkarīgs no vadītāja personīgajām īpašībām. Tomēr

mūsdienās valda uzskats, ka cilvēks nevar kļūt par līderi tikai tāpēc, ka viņam piemīt noteikts personīgo īpašību komplekts. Darba autore radusi definīcijas, kas izsaka vadītāja būtību.

Vadītājs ir konkrēts darbinieks, kas ietekmē darbinieku rīcību (individuālo un kolektīvo), lai īstenotu organizācijas mērķus. (Praude b, 2012, 11)

Vadītājs - persona, kura ir tiesīga vai pilnvarota pieņemt lēmumus par uzņēmuma darbību un kas bez īpaša pilnvarojuma ir tiesīga pārstāvēt uzņēmumu. Kapitālsabiedrībā par vadītāju uzskatāma valdes vai padomes pilnvarotā persona (priekšsēdētājs, prezidents, direktors). (Klauss, 2002, 450)

Tiek pieņemts, ka veiksmīgam vadītājam ir jābūt komandas līderim, kurš spēj izprast savu darbinieku spējas un prot tās virzīt kopējo mērķu sasniegšanai.

Parasti vadītāji tiek iedalīti trīs līmeņos:

- zemākā vai pirmā līmeņa vadītāji- atbild par savu padoto darbinieku darbu, kas ir tiešā darba veicēji. Atbild par vidējā līmeņa vadītāju plānu realizēšanu;
- vidējā līmeņa vadītāji- koordinē un kontrolē zemākā līmeņa vadītāja darbu kā arī gatavo informāciju augstākā līmeņa vadītāju lēmumiem un nodod šos lēmumus zemākajam līmenim izpildei;
- augstākā līmeņa vadītāji- atbild par uzņēmumam svarīgāko lēmumu pieņemšanu un to izpildi kā arī veic ilgtermiņa plānu izstrādi. Atbildīgi par visa uzņēmuma darbu.

Vadītājiem ir arī jāspēj vadīt viņa darba grupu biedrus, lai izpildītu organizācijas mērķus. (Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., 2006, 6)

Vadīšanas efektivitātes noteikšanai tiek noteikti šādi faktori, kuri ir atkarībā no:

- vadītāja personīgajām īpašībām,
- vadītāja uzvedības,
- situācijas.

Vadīšanas efektivitātei ir situācijas raksturs – dažādās situācijās ir nepieciešamas dažādas īpašības. Efektivitāti nosaka vadītāja uzvedība dažādās situācijās, kas arī tiek ņemts par pamatu vadīšanas stilu klasifikācijai.

Vadīšanas stils ir paņēmienu kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai efektīvi veiktu vadīšanas funkcijas. Stila veidošanos ietekmē:

- vadītāja intelekts un vispārējā kultūra,
- profesionālā izglītība,
- rakstura īpašības un temperaments.

Populārākais vadīšanas stilu iedalījums:

- **autoritārs stils**- šī stila vadītājam ir pietiekama vara, lai uzspiestu savu gribu padotajiem. Viņš apzināti balstās uz savu padoto zemāka līmeņa vajadzībām, nedod brīvību lēmumu pieņemšanā, apzināti ierobežo saskarsmi ar padotajiem. Parasti pats daudz strādā un piespiež strādāt citus. Autoritārs vadītājs nodrošina precīzu un ātru darbu izpildi uzņēmumā.;
- **demokrātisks stils**- šī stila vadītājs balstās uz padoto augstākā līmeņa vajadzībām. Uzņēmumā daļa pilnvaru tiek nodotas padotajiem. Šis stils veicina radošu darbu, savstarpējo uzticību darba kolektīvā. Vadītājs saprātīgi reaģē uz kritiku, konfliktus uztver kā likumsakarīgu parādību un prot tos atrisināt.;
- **liberāls stils**- šī stila vadītājs parasti ir bez iniciatīvas, negrib uzņemties atbildību par lēmumiem un to sekām. Vadītājs vienmēr ir laipns un labvēlīgs, gatavs uz klausīt citu viedokļus, bet ne vienmēr spēj realizēt ieteiktās idejas.

Nevienam no vadīšanas stiliem nevar uzskatīt par labāko visos gadījumos. Vadītājam ieteicams precīzi novērtēt situāciju un atbilstoši tai, izvēlēties vadīšanas stilu, un būt gatavam pārvērtēt spriedumus un mainīt stilus. Labam vadītājam jāizmanto visus stilus. Savukārt efektīvs stils atbilst situācijai. Labākais stils – stils, kas orientēts uz realitāti, jeb **adaptīvais stils**. Vadīšanas stila izvēle ir gan subjektīva, gan radoša darbība, kuras pamatā ieteicams izmantot teorētiskās atziņas. (Ruperte, 2010, 165)

Plašāk tiek izšķirtas šādas **vadības stilu teorijas**:

- 1) **vadīšana atbilstoši situācijai** (*F.E.Fidlera modelis*), kur valda uzskats, ka vadītāja uzvedību ietekmē trīs faktori:
 - a) savstarpējās attiecības starp vadītāju un darbiniekiem,
 - b) uzdevumu struktūra,
 - c) vadītāja pilnvaras;
- 2) **“līdzeklis – mērķis” teorija** (*T.Mičela un R.Hausa vadīšanas modelis*), kur vadītājs atbilstoši konkrētai situācijai pastiprina iedarbību uz mērķa sasniegšanas līdzekļiem. Svarīgi ir ievērot darbinieku personīgās īpašības, uzdevumu struktūru un apkārtējās vides ietekmi.;
- 3) **dzīves cikls** (*P.Hersija un K.Blanšāra modelis*), kur vadītāja stils ir atkarīgs no pakļauto brieduma:
 - gatavība uzņemties atbildību, patstāvīgi izpildīt uzdevumus,
 - kompetence, zināšanas konkrētu uzdevumu izpildē,
 - motivācijas pakāpe mērķu īstenošanai;

4) ***lēmumu pieņemšanas teorija*** (*V.Vruga un F.Etona modelis*), kur tiek ievērota situācijas pieeja un visa uzmanība tiek pievērsta lēmumu pieņemšanas procesam.

Katru dienu vadītāji risina grūtus jautājumus, apgriež kājām gaisā organizācijas, un sasniedz pārsteidzošus veikumus. Lai būtu veiksmīgs, katrai organizācijai ir nepieciešams labs vadītājs. (Dafts, R.L., 2012, 5)

Jāatzīst, ka mūsdienu ***menedžmenta galvenā bāze ir cilvēks***, viņa zināšanas un pieredze, kas var kļūt par pārmaiņu procesa virzošu spēku, ja tiek motivēts strādāt organizācijas labā.

2. Lielvārdes novada izglītības iestādes vispārējs raksturojums

2.1. Izglītības iestādes vispārīgs raksturojums

Lielvārdes novada pašvaldības Vispārējā izglītības iestāde „Zvaniņš” (turpmāk – iestāde) ir Lielvārdes novada domes dibināta un pakļautībā esoša izglītības iestāde, kura īsteno pirmsskolas izglītības programmas. Iestāde atrodas Lielvārdes novada Jumpravas pagastā centrā. Vispārējā izglītības iestāde „Zvaniņš” savu darbību uzsākusi 1977.gada 20.septembrī. Iestādes platība aizņem 1,9 ha, bet iestādes iekštelpu kopējā platība ir 1392 m². Iestāde atrodas vienstāvīgā ēkā ar atsevišķiem korpusiem katrai grupai un atsevišķiem korpusiem- aktu zālei, sporta nodarbību telpām, virtuvei un veļas mazgātuvei, kuri ir savienoti ar garu gaiteni. Iestādē darbojas piecas grupas, kuras apmeklē bērni vecumā no 1,5 līdz 7gadiem. 2016./2017.māc.g. audzēkņu skaits ir 74. Iestādē nodarbināti 29 darbinieki.

Tās darbību nosaka Izglītības likuma 24.pants. Iestāde ir reģistrēta Izglītības kvalitātes valsts dienesta reģistrā, kur arī ir licencētas mācību programmas. Iestādes darbības tiesiskais pamats ir:

- ***Izglītības likums*** (Izglītības likums 24.pants (01.06.1999) <https://likumi.lv/doc.php?id=50759>) un uz to pamata izdotie Ministru kabineta noteikumi un citi ārējie normatīvie akti, kas nosaka izglītības procesa organizāciju Iestādē;
- ***Vispārējās izglītības likums*** (Vispārējās izglītības likums, 30.06.1999. <http://likumi.lv/doc.php?id=20243>)atbilstoši kuram Iestādes vadītājam jāizveido:
- Pedagoģisko padomi ar tai šajā likumā noteikto kompetenci;
- Iestādes padomi ar Iestādes vadītāja izdotu šīs padomes nolikumu;
- ***Lielvārdes novada pašvaldības nolikums***;
- ***Iestādes nolikums*** (Dibinātāja apstiprināts).

Iestāde ir juridiska persona, tai ir zīmogs ar Lielvārdes novada ģērboņa attēlu, noteikta parauga veidlapas un Lielvārdes novada pašvaldības bankas norēķinu konts. Iestādes darbību reglamentē šādi iekšējie normatīvie akti:

- ***Pirmsskolas izglītības programmas*** (apstiprina Iestādes vadītājs, saskaņojot ar Lielvārdes novada domes priekšsēdētāju, un licencē Izglītības kvalitātes valsts dienests)
- ***Iestādes padomes nolikums*** (apstiprina Iestādes vadītājs)

- ***Darba kārtības noteikumi*** (apstiprina Iestādes vadītājs, saskaņojot ar Lielvārdes novada domes priekšsēdētāju, arodkomiteju)
- ***Iekšējie kārtības noteikumi*** (apstiprina Iestādes vadītājs)
- ***Pedagoģiskās padomes nolikums*** (apstiprina Iestādes vadītājs, saskaņojot ar Pedagoģisko padomi)
- ***Gada darba plāns*** (apstiprina Iestādes vadītājs)
- ***Nodarbību saraksts*** (apstiprina Iestādes vadītājs)
- ***Pirmsskolu izglītības lietu nomenklatūra*** (apstiprina Iestādes vadītājs)
- ***Nolikums par arhīvu un ekspertu komisijas nolikums*** (apstiprina Iestādes vadītājs).

Iestādi vada vadītājs, kuru pieņem darbā un atbrīvo no darba Dabinātājs. Iestādes vadītāja atbildība noteikta Izglītības likumā un citos normatīvajos aktos. Vadītāja tiesības un pienākumi noteikti amata aprakstā un darba līgumā.

Vadītājs:

- vada Iestādes attīstības plānošanu ,
- ir tieši atbildīgs par izglītības programmu īstenošanu,
- savu pilnvaru ietvaros lemj par Iestādes intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu izlietošanu,
- pieņem darbā un atbrīvo pedagogus un citus darbiniekus,
- vadītājs ir tiesīgs deleģēt pedagogiem un citiem Iestādes darbiniekiem konkrētu uzdevumu, funkciju veikšanu,
- nodrošina Iestādes darbības tiesiskumu.

Iestādes pedagogu pienākumus un tiesības nosaka Izglītības likums un tie ir noteikti katra pedagoga amata aprakstā un darba līgumā, citos ārējos normatīvajos aktos un Iestādes iekšējos normatīvajos aktos. Citu Iestādes darbinieku pienākumi un tiesības ir noteikti konkrēto darbinieku darba līgumos un amata aprakstos.

Iestāde ir vidēja lieluma, tai ir raksturīga lineārās vadības forma.

Iestādes darbības pamatvirziens ir audzēkņu attīstoša un audzinoša darbība.

Pirmsskolas izglītības iestādes galvenie uzdevumi ir:

- nodrošināt katra audzēkņa spējām atbilstošu izglītību;
- veicināt audzēkņu pilnveidošanos par garīgi, emocionāli un fiziski attīstītu personību un izkopt veselīga dzīvesveida paradumus;
- sagatavot audzēkņus pamatizglītības programmas uzsākšanai;
- racionāli izmantot izglītībai atvēlētos finanšu resursus;

- veicināt Iestādes darbinieku aktīvu sadarbību ar novada sabiedrību un audzēkņu vecākiem;
- integrēt audzēkņus ar dažādām speciālajām vajadzībām.

Iestāde īsteno šādas izglītības programmas:

- Pirmsskolas izglītības programma (kods 01011111);
- Speciālās pirmsskolas izglītības programma izglītojamajiem ar valodas traucējumiem (kods 01015511);
- Speciālās pirmsskolas izglītības programma izglītojamajiem ar smagiem garīgās attīstības traucējumiem (kods 01015911);
- Speciālās pirmsskolas izglītības programma izglītojamajiem ar garīgās attīstības traucējumiem (kods 01015811).

Programmas ir licencētas Izglītības kvalitātes valsts dienestā. Iestādē ir 5 audzēkņu grupas ar kopējo audzēkņu skaitu 74, no kuriem 4 audzēkņi apgūst zināšanas pēc speciālajām programmām.

Pirmsskolas izglītības satura apguve audzēknim nodrošina:

- individualitātes veidošanos;
- garīgo, fizisko un sociālo spēju attīstību;
- iniciatīvas, zinātkāres, patstāvības un radošas darbības attīstību;
- veselības nostiprināšanu;
- sagatavošanu pamatizglītības uzsākšanai.

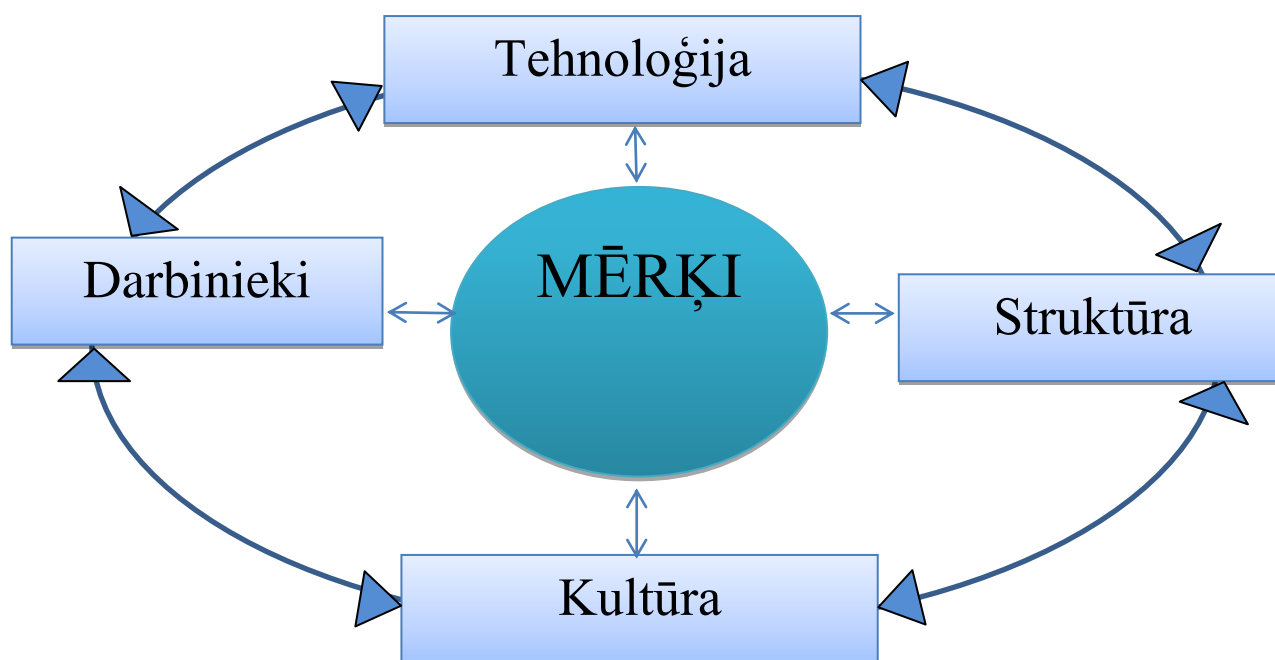
2.1. Izglītības iestādes iekšējā vide

Izglītības iestādes iekšējās vides (sk. 2.attēlu) faktori ir:

- mērķi,
- darbinieki,
- struktūra,
- kultūra,
- tehnoloģija.

Iestādes **mērķis** ir veidot visiem audzēkņiem pieejamu attīstības vidi, īstenot audzināšanas un izglītošanas procesu, kas nodrošinātu pirmsskolas izglītības vadlīnijās noteikto mērķu un uzdevumu sasniegšanu.

Organizācijas iekšējo vidi veido cilvēku grupa ar kopējiem apzinātiem **mērķiem**. To var uzlūkot arī otrādi – organizācija cilvēku grupai ir mērķu sasniegšanas līdzeklis. Organizācijai var būt dažādi mērķi, pat tādi, kas savstarpēji nav saistīti. Tomēr labāk savas personīgās intereses pakārtot organizācijas mērķiem. Mērķi parasti ir hierarhiski. Mērķu izstrādes process organizācijas funkcionēšanā ir ļoti nozīmīgs.



2.attēls. Organizācijas iekšējā vide (Šmite, 2004, 203)

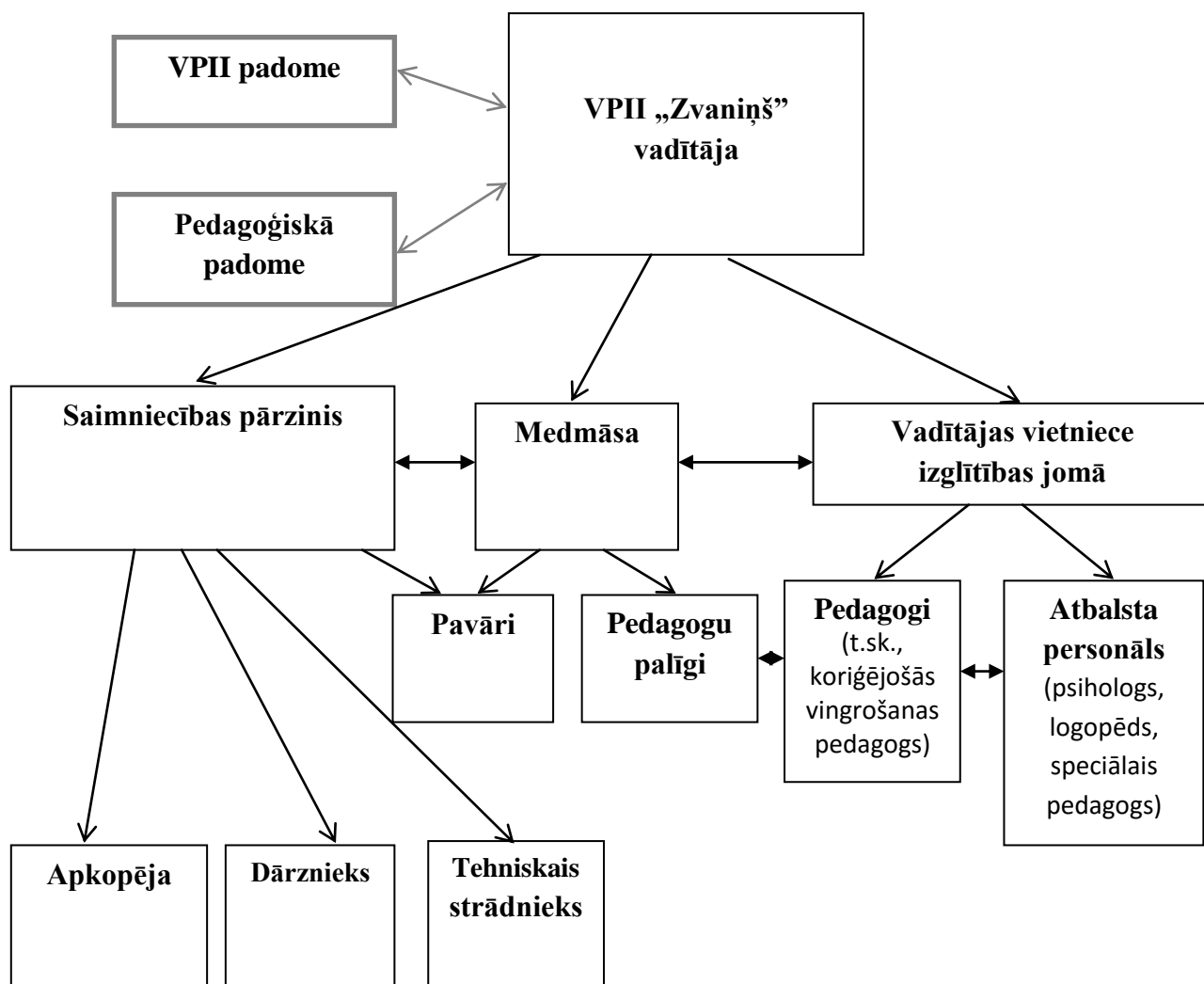
Iekšējās vides elements **tehnoloģija** – prasmju, zināšanu, informācijas, materiālu savienojums, kas nodrošina resursu racionālu pārveidošanu produktā.

Darba **kultūra** – dažādu pārlicību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums organizācijā, kas nosaka ne tikai darbinieku uzvedību, bet arī darbu izpildes paņēmienus.

Iekšējās vides elements **darbinieki** – organizācijā strādājošie pedagogi un palīgpersonāls, kuri izturas atbilstoši personiskajām īpašībām un organizācijas vides apstākļiem. Vislabvēlīgākās situācijas veidojas, ja:

- ir labas savstarpējās attiecības,

- strukturizēti uzdevumi,
- stingra vadītāja pozīcija un autoritāte.

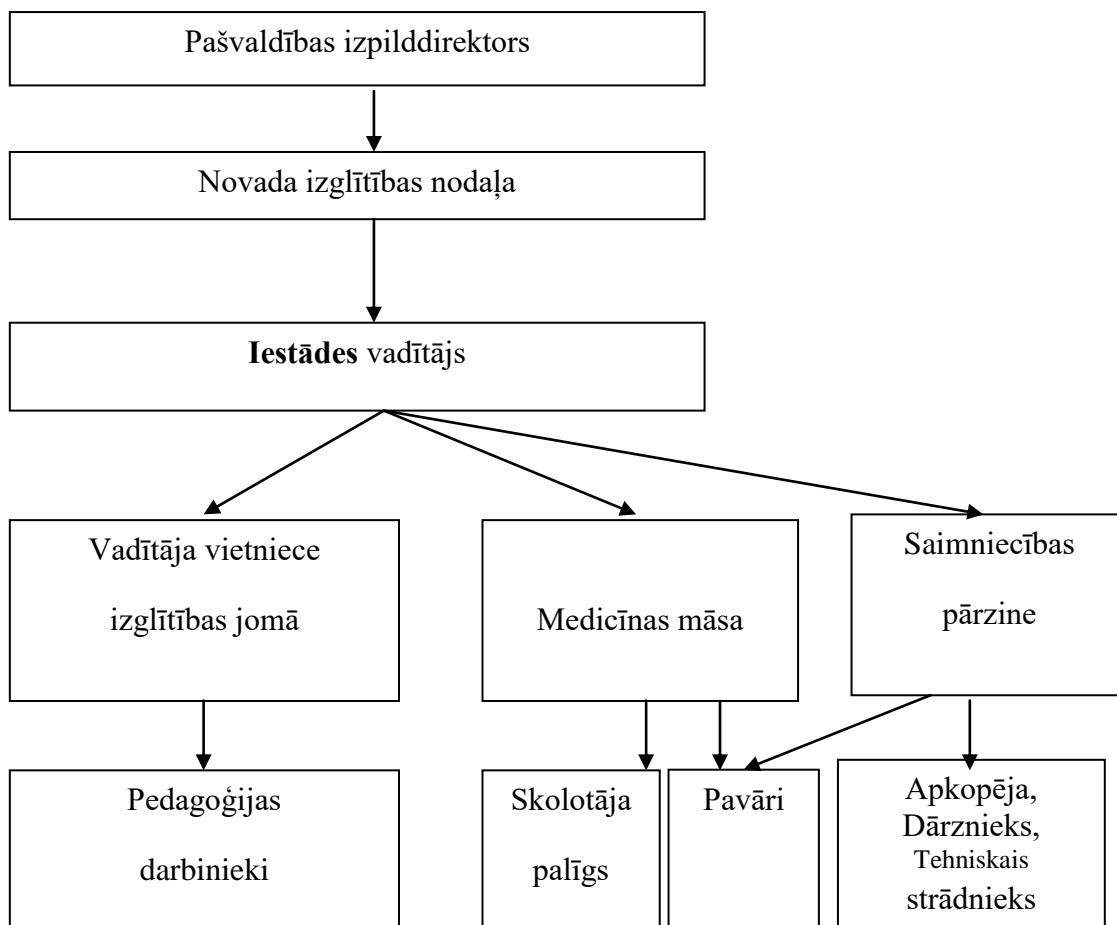


3.attēls. Vispārējās pirmsskolas izglītības iestādes “Zvaniņš” struktūra (VPII “Zvaniņš” attīstības plāns 2015.-2020.gadam)

Iekšējās vides elements *struktūra* - tiek uzskatīta par svarīgu organizācijas attīstībai.” (Šmite, 2004, 204)

Pēc darba autores domām iestādes struktūrai (sk. 3.attēlu) ir efektīva koordinācija, tiek ievērota gan vertikālā, gan horizontālā komunikācija, kas veicina personāla un vadības savstarpēji tiešo kontaktu. Iestādes struktūra ir ar zemu sarežģītības pakāpi, jo tās nodarbināto darbinieku skaits ir neliels.

Tā kā Iestāde ir vidēja lieluma, tad tai ir raksturīga lineārās vadības forma. Izglītības Iestādes darbinieku pakļautības shēma aplūkojama 4.attēlā.



4.attēls. Vispārējās pirmsskolas izglītības iestādes "Zvaniņš" darbinieku pakļautības shēma (autore)

Autore darba izstrādes laikā uzzināja, ka Iestādē nodarbināti 29 darbinieki, no tiem 13 ir tehniskie darbinieki. 19 darbiniekiem ir augstākā izglītība, no tiem 5 ir maģistri. Tas ir izglītības iestādes viens no pamatpīlāriem, jo 66% darbinieku ar augstāko izglītību ir labs rādītājs, kas sekmē Iestādes profesionālu un kvalitatīvu darbību. Iestādē nodarbināti tādu profesiju pārstāvji kā:

- izglītības iestādes vadītājs (turpmāk tekstā - vadītājs) (profesijas kods: 134503);
- vadītāja vietniece izglītības jomā (profesijas kods: 134504);
- iestādes saimniecības pārzine (profesijas kods:515111);
- medicīnas māsa (profesijas kods: 222134);
- skolotājs logopēds (profesijas kods:235201);
- pirmsskolas izglītības skolotājs (profesijas kods 234201);
- pirmsskolas izglītības sporta skolotājs (profesijas kods 234203)

un tehniskie darbinieki kā:

- skolotāja palīgs (profesijas kods: 513105);
- pavārs (profesijas kods: 512201);
- dārzniece (profesijas kods: 611301);
- tehniskais strādnieks (profesijas kods: 933308);
- apkopējs (profesijas kods: 911201).

Atsevišķu Izglītības iestādē nodarbināto cilvēku darba pienākumi un LR Profesiju klasifikatora amata prasību salīdzinājumu skatīt 2. pielikumā. Autore, izvērtējot izglītības iestādē esošos amatus, konstatē, ka tie atbilst izglītības iestādes principiem un ir iedalāmi četros līmeņos: *Pirmais līmenis: Iestādes vadītājs* – vadīšanas procesa nodrošinātājs un izpildītājs, iestādē šos amata pienākumus veic 1 darbinieks;

Otrais līmenis: Iestādes vadītāja vietnieki pa jomām-

- **izglītības jomā** –izglītības procesa plānotājs, organizētājs un kontrolētājs - šos amata pienākumus veic 1 darbinieks,
- **veselības jomā** – medicīniskās palīdzības sniegšanā, pedagoģiskās darbības dalībā, citu darbinieku vadīšanā, ko arī izpilda 1 darbinieks;
- **saimniecības jomā** – plāno, organizē un kontrolē iestādes saimniecisko darbu, vada citus darbiniekus, ko arī veic 1 darbinieks;

Trešais līmenis – **audzēkņu izglītības, higiēnas un ēdināšanas darbinieki**, no tiem pedagogi un atbalsta personāls kopumā 15 darbinieki, pedagogu palīgi 5 un 2 pavāri;

Ceturtais līmenis – **iestādes, teritorijas, iekārtojuma kārtības uzturēšanas darbinieki**. Kopumā veic trīs darbinieki: 1 apkopēja, 1 dārznieks un 1 tehniskais strādnieks.

Līdz ar to autore var minēt, ka izglītības iestādes darbības nodrošināšanai tiek nodarbināti 29 darbinieki, kas ir optimāls darbinieku skaits tāda lieluma Izglītības iestādes darbības principu nodrošināšanai un izpildei.

Kad nepieciešamais darbaspēks ir savā vietā, cilvēku resursu vadītāji cenšas nodrošināt, lai cilvēki ir labi motivēti un apņēmības pilni, lai maksimizētu viņu sniegumu viņu dažādajās lomās.(Torrington,D., Hall,L., Taylor,S., 2008, 7)

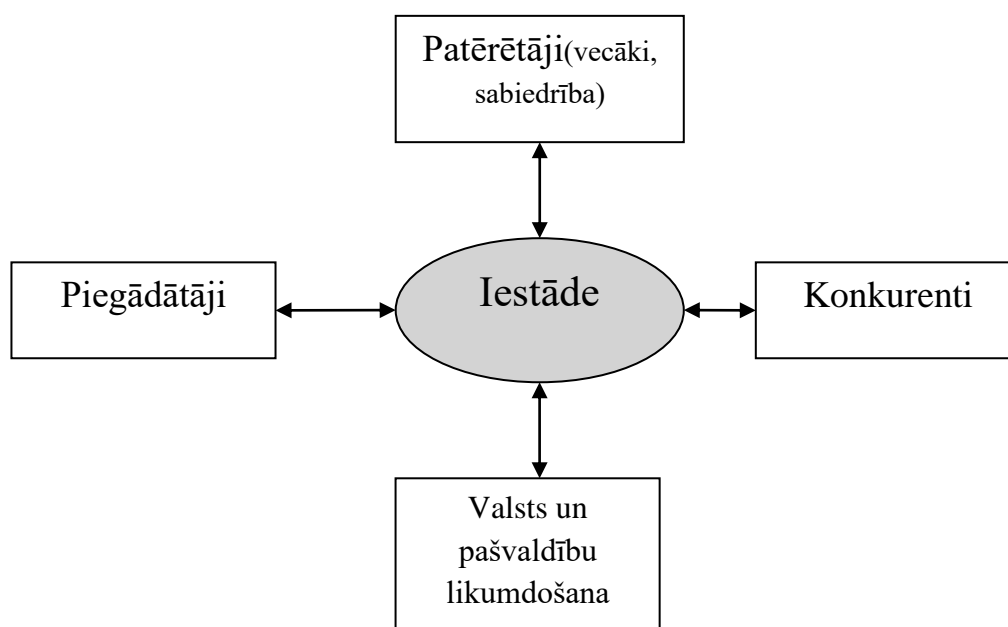
Darba autore, kā Izglītības iestādes iekšējos mutiskos komunikācijas veidus ar audzēkņiem, to vecākiem, darbiniekiem, piegādātājiem un citiem interesentiem, var minēt: sarunas- klātienē esošas un telefoniskas. Arī uzruna, svinīgās runas, publiskā uzstāšanās, tāpat komunikācija sapulču, sēžu un semināru formā vai dažādu veidu priekšlasījumi un lekcijas, kā arī jaunākais mutiskās komunikācijas veids – prezentācija. Ārējā komunikācijā informācijas

aprite ir būtiska dažādu partnerību veidošanai un darba attiecību uzlabošanai (Jansone, Strode, Dedze, Ose, 2004).

2.2. Izglītības iestādes ārējā vide

Uzņēmumu darbība ir ievērojami atkarīga no ārējās vides faktoriem. Ārējās vides analīze ir ļoti svarīga uzņēmuma stratēģijas izveidē. Ārējās vides faktori iedalās 2 daļās – tiešās ietekmes ārējās vides jeb mikrovides faktori 5.attēlā, kas tieši iespaido uzņēmuma darbību, un netiešās ietekmes ārējās vides jeb makrovides faktori, kas netieši iespaido uzņēmumu.

Tiešās ietekmes ārējās vides faktori jeb mikrovide ir cieši saistīta ar uzņēmumu.



5.attēls. VP II "Zvaniņš" ārējā vide (tiešā) (autore)

Visnozīmīgākie un tiešie uzņēmuma darbības noteicēji ir patērētāji (pasūtītāji). Lai labāk izprastu VP II "Zvaniņš" stāvokli, rūpīgi jāizpēta katrs elements atsevišķi.

Piegādātāji. Piegādātāji - uzņēmumi, organizācijas vai individuālas personas, kas nodarbojas ar uzņēmuma darbībai nepieciešamo produktu un materiālu piegādi. (Tūrisma un viesmīlības skaidrojošā vārdnīca, 2006, <http://termini.lza.lv/term.php?term=piegadatajs&lang=LV>)

Izglītības iestādē atbildīga par sadarbības partneru izvēli un piegādātājiem ir saimniecības pārziņe. Taču darba autore var minēt, ka šo sadarbības partneru izvēle tiek noteikta kopīgi ar Lielvārdes novada pašvaldībā izveidotu komisiju.

Izglītības iestādes piegādātājus var iedalīt 3 grupās:

- 1) pārtikas piegādātāji:
 - a) ražotāji,
 - b) starpnieku firmas;
- 2) nepārtikas piegādātāji;
- 3) pakalpojumu sniedzēji.

Pie pārtikas piegādātājiem autore var minēt kopumā 13 uzņēmumi, no kurām 8 ir ražotājuuzņēmumi un 7 starpniekuuzņēmumi. Stabilākā sadarbība ir ar Rīgas Pienu kombinātu, jo tas realizē Lauku Atbalsta Dienesta programmu „Skolu piens”. No vietējo ražotāju loka var uzslavēt z/s „Kumelītes”, kas Iestādei piegādā svaigu cūkgaļu no sertificētas kautuves nelielos apjomos ar bezmaksas piegādi. Tāpat iestāde sadarbojas ar tādiem uzņēmumiem kā SIA “Voldemārs”, SIA “Venden”, SIA “Lafruit”, SIA “Sanitex”, z/s “Galiņi” un SIA “Orkla Foods Latvija”, kur iestādei nepieciešama Spilvas produkcija. Iestādes veiksmīgu darbību nelielos pārtikas iepirkumos atvieglo MK noteikumi Nr. 499 „Higiēnas prasība augu izcelsmes produktu primārai ražošanai un tiešajai piegādei galapatērētājam nelielā apjomā”, kuri spēkā no 01.06.2010.(<http://likumi.lv/doc.php?id=211518>)

Iestādes sadarbībā ar nepārtikas piegādātājiem darba autore saskaitīja 15 dažādus uzņēmumus, kuri apgādā ar gultasveļu, kancelejas precēm, rotaļlietām, traukiem un virtuves inventāru, higiēnas precēm, darba apģērbiem, medikamentiem, mācību grāmatām u.c. iestādei nepieciešamām precēm.

Pakalpojumus Iestādes darbības nodrošināšanai sniedz vairāki uzņēmumi tādās jomās kā: ugunsdrošība, interneta pieslēguma nodrošināšana - SIA ”Lattelekom”, enerģētika - A/S „Latvenergo”, Jumpravas pašvaldības aģentūra „Jumprava” , datorsistēmu apkalpe, celtniecības remontu pakalpojumi, deratizācija, dzeramā ūdens apgādē un gaisa nosūces sistēmas apkalpošana virtuves telpā.

Laba sadarbība ir izveidojusies arī ar sociālajiem partneriem, kur var minēt sadarbību ar Lielvārdes novada sociālo dienestu, kas sniedz palīdzību trūcīgām personām, nodrošinot tās ar darbu Iestādes sakopšanas darbos.

Patērētāji. Patērētāji – produkta un pakalpojumu pircēji, lietotāji, kuru vajadzības un pieprasījumu uzņēmumi cenšas apmierināt, izmantojot mārketinga darbības.

Biznesa viens no galvenajiem uzdevumiem ir klientu piesaistīšana. Pirmajā vietā vienmēr ir klients un viņa vajadzības. Visu pamatā ir vēlēšanās apmierināt kādu vajadzību.

Soļi, kas paredz uzņēmuma pakalpojuma sniegšanas kvalitātes uzlabošanu, tiek veikti saskaņā ar šo mērķi. Augsts pakalpojuma līmenis, kvalitātes sasniegšana un jauninājumu

ieviešana – tie ir daži no instrumentiem, ko VP II "Zvaniņš" lieto, lai sasniegtu klientu vēlmju apmierinājumu.

Mācību iestādes klienti pārsvarā ir Jumpravas pagasta iedzīvotāji, kuriem ģimenēs ir bērni vecumā no 1,5 līdz 7 gadiem. Pirmskolas iestādei ir izveidojusies ļoti laba sadarbība gan ar pašreizējo audzēkņu vecākiem, gan ar bijušo audzēkņu vecākiem, kas labprāt atbalsta iestādes audzēkņus gan materiāli, gan morāli, gan garīgi.

Konkurenti. Konkurenti - uzņēmumi, kas nodarbojas ar savu biznesu noteiktā mērķtirgū un veic mārketinga darbības, lai piesaistītu pircējus piedāvājumiem produktiem. (Blaits, 2004, 20)

Konkurenti ir spēks, kas iedarbojas uz uzņēmuma mikrovidi, iespaidojot lēmumu pieņemšanas procesus, piemēram, nosakot pakalpojuma veidu, cenu un ar kādu tehnoloģiju uzņēmumam strādāt, jo galvenā cīņa starp tirgus dalībniekiem ir par to, kurš piesaistīs visvairāk patērētājus. Svarīgi ir aptvert pilnīgi visus tirgū darbojošos konkurentus.

Lielvārdes novadā ir trīs pirmsskolas izglītības iestādes: Jumpravā – „Zvaniņš”, Lielvārdē - „Pūt vējiņi”, Lēdmanē – „Ziediņš”.

Darba autore par izglītības iestādes tiešo konkurentu uzskata Lielvārdes novada domes pirmsskolas iestādi „Pūt vējiņi”, kura atrodas Lielvārdes pilsētā. VP II “Pūt vējiņi” atrodas aptuveni 25km attālumā no VP II “Zvaniņš”. „Pūt vējiņi” atrodas ģeogrāfiski labākā atrašanās vietā, jo ir 50 m attālumā no autoceļa Daugavpils – Rīga. Salīdzinot arī apdzīvotību Lielvārdes pilsētā un Lielvārdes pagastā, kas ir aptuveni 7500 iedzīvotāju, un Jumpravas pagastā, kur nepilni 2000 iedzīvotāju¹ ir skaidrs, ka bērnu skaits nevar ne tuvu būt vienlīdzīgs. Līdz ar to nav spēcīgas konkurences ietekmes.

Likumdošana ietekmē VP II galvenās funkcijas – plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli.

Saskaņā ar Likumu par pašvaldībām, katras pašvaldības pienākums savā administratīvajā teritorijā dzīvojošajiem bērniem nodrošināt iespēju iegūt pirmsskolas izglītību. Pašvaldība pēc saskaņošanas ar Izglītības un zinātnes ministriju dibina, uztur un finansē, kā arī reorganizē un likvidē pirmsskolas izglītības iestādes, un pēc vecāku pieprasījuma nodrošina bērnus ar vietu izglītības iestādēs, kas īsteno pirmsskolas izglītības programmas.

VP II darbību pārrauga un kontrolē:

- Izglītības valsts inspekcija
- Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests

¹ http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV_Pasvaldibas_iedzivotaju_skaitis_pagasti.pdf

- Valsts darba inspekcija
- Pārtikas un veterinārais dienests
- LR Veselības ministrija, Veselības inspekcija
- Datu valsts inspekcija

Netiešās ietekmes ārējās vides faktori. Netiešās ietekmes ārējās vides faktori jeb makrovide spēj ietekmēt ne tikai uzņēmumus, bet arī tā konkurentus un tiešās ietekmes ārējās vides faktoros. Uzņēmumam ir grūti ietekmēt makrovides faktoros, tomēr tas nenozīmē, ka tam pasīvi jāizturas pret makrovides ietekmi. Ļoti bieži makrovides faktoros var ietekmēt, sekmīgi veidojot sabiedriskās attiecības. (Blaits, 2004, 23)

VPII "Zvaniņš" ārējās vides netiešās ietekmes faktori ir:

- demogrāfiskie;
- ekonomiskie;
- zinātne, tehnoloģija un tehnika;
- politiskie.

Demogrāfiskā vide - demogrāfisko faktoru kopums, kas ietekmē uz patērētāju vajadzību lielumu un struktūru un tirgus ietilpību. Uzņēmējiem būtiski demogrāfiskās vides procesi, jo izmaiņas demogrāfiskajā vidē būtiski ietekmē noteiktu patēriņa preču pieprasījumu (Klauss, 2002, 83).

Svarīgākais no sociālajiem faktoriem ir valsts iedzīvotāji, to skaits un blīvums. Demogrāfiskajām izmaiņām var būt liela ietekme uz uzņēmuma darbību. Demogrāfiskie faktori netieši ietekmē ikvienu organizāciju ikvienā nozarē.

Demogrāfiskā ziņā svarīgs ir iedzīvotāju skaita pieaugums, jo līdz ar to palielinās vajadzības, noteiktas pirkspējas apstākļos novedot pie tirgus attīstības. Jāņem vērā, ka galvenais patērētājs visbiežāk ir nevis indivīds, bet ģimene. Tāpēc pieprasījuma attīstības tendenču noteikšanā svarīgi ir tādi faktori, kā bērnu skaits ģimenē, laulību un šķiršanās gadījumu samēri, strādājošo ģimenes locekļu skaits.

Pašreiz demogrāfiskā situācija Jumpravā un apkārtnē ir ar nelielu pieauguma tendenci (sk. 1.tabulu). Savukārt, jaundzimušo skaits Latvijā pēc ekonomiskās krīzes sākuma iespaida, ir zems ar nelielu pozitīvu pieauguma tendenci. Lieki atzīmēt, ka demogrāfiskā skaita samazinājums, ir problēma visā Latvijā, un tāpēc ar potenciālo audzēkņu skaita samazināšanos saskaras daudzas izglītības iestādes laukos. Tas ir liels drauds vienmērīga izglītības iestāžu tīkla eksistencei nākotnē Latvijas lauku novadu pašvaldībās.

1.tabula. Lielvārdes novada dzimšanas reģistru statistiskā analīze 2014.un 2015.gadam.(Lielvārdes novada pašvaldības publiskais pārskats 2015.gadam)

	2014.gads				2015.gads			
	Jumpravas pagasts	Lēdmanes pagasts	Lielvārdes pagasts	Lielvārdes pilsēta	Jumpravas pagasts	Lēdmanes pagasts	Lielvārdes pagasts	Lielvārdes pilsēta
Reģistrēti zēni	5	4	4	23	5	7	6	24
Reģistrētas meitenes	3	3	1	28	5	2	6	27
Atzīta paternitāte	7	4	2	22	5	3	5	25
Bērns reģ. vientuļajai mātei	0	0	0	2	0	0	1	1
Reģistrēti kopā	8	7	5	51	10	9	12	51

Ekonomiskā vide - faktoru kopums, kas ietekmē uz patērētāju pirkstspēju un pieprasījuma struktūru. (Klauss, 2002, 96)

Ekonomiskās situācijas rādītāji ir inflācija, bezdarba līmenis, IKP un citu faktoru ietekme uz ekonomiku.

Iekšzemes kopprodukts (IKP) – gada laikā valstī saražoto gala produktu un pakalpojumu summārā vērtība tirgus cenās. Inflācija – vispārēja cenu līmeņa paaugstināšanās ekonomikā. Bezdarba līmenis – rādītājs, kas salīdzina darbu meklējošo cilvēku skaitu ar cilvēku skaitu darba tirgū. (Joma , Kalnīte , Pelše , Pujāts , Pūre , Ruperte, 2002, 12)

Inflācijas līmenis valstī ir viens no ekonomisko krīzi raksturojošiem faktoriem un Latvijā jau ilgāku laiku inflācijas līmenis ir zemākais Eiropas Savienībā. Latvijas ekonomikas izaugsme no 2011.-2013.gadam sasniedza vidēji 4,4% ik gadu. 2014.gadā IKP pieauga par 2%. Lēnāku izaugsmi noteica vājā izaugsme ES un ekonomiskās situācijas pavājināšanās Krievijā. Neskatoties uz saspringto ģeopolitisko situāciju reģionā, 2015.gadā Latvijas ekonomika turpināja augt un izaugsme sasniedza 2,7 procentus. 2016.gada 1.ceturksnī IKP pieauga par 2,1%, bet 2.ceturksnī tas bija par 2% lielāks nekā pirms gada. Kopumā izaugsme šā gada 1.pusgadā ir nedaudz lēnāka nekā pagājušā gadā. Ekonomikas ministrija prognozē, ka 2016.gadā, neraugoties uz vājo ārējo pieprasījumu, IKP pieaugums varētu sasniegt 2,5% (LR EM, Latvijas tautsaimniecība: Makroekonomiskais apskats).

Latvijā IKP pēc pirktspējas līmeņa 2014. gadā bija 64% no ES vidējā, un tas bija ceturtais zemākais rādītājs no visām ES dalībvalstīm (CSB, Skolēniem).

2016. gada 3. ceturksnī bezdarba līmenis Latvijā bija 9,5 %, liecina Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) Darbaspēka apsekojuma rezultāti. Salīdzinot ar iepriekšējo ceturksni, bezdarba līmenis nav mainījies, bet gada laikā samazinājies par 0,2 procentpunktiem.

2016. gada 3. ceturksnī 94,4 tūkstoši iedzīvotāju vecumā no 15 līdz 74 gadiem bija bezdarbnieki, kas ir par 2,5 tūkstošiem mazāk nekā pirms gada un par 0,1 tūkstoti mazāk nekā ceturksni iepriekš.

Kopš 2015. gada 2. ceturkšņa bezdarba līmenis Latvijā pārsniedz Eiropas Savienības (ES) dalībvalstu vidējo rādītāju. 2016. gada 2. ceturksnī bezdarba līmenis Latvijā (9,5 %) par 0,9 procentpunktiem pārsniedza vidējo rādītāju ES (8,6 %). 2016. gada 3. ceturksnī Latvijā joprojām saglabājas arī augstākais bezdarba līmenis Baltijas valstīs (Igaunijā un Lietuvā – 7,5 %). (<http://www.csb.gov.lv/notikumi/gada-laika-bezdarba-limenis-latvija-nedaudz-samazinajies-45585.html>)

Tā kā, iztikas minimuma patēriņa groza vienam iedzīvotājam gada vidējie rādītāji un inflācija, ir ar tendenci pieaugt un pavisam dzimušo skaits Latvijā un bezdarba līmenis ir pastāvīgā apjomā, tad var secināt, ka ģimeņu labklājībai un materiālajam nodrošinājumam Latvijā nav paredzama stabila pieauguma, līdz ar to izglītības iestādei, tuvāko gadu laikā nav paredzams būtisks audzēkņu skaita pieaugums.

Zinātne, tehnoloģija un tehnika. Zinātne, tehnoloģija un tehnika veido vidi, kas veicina esošo produktu, pakalpojumu uzlabošanu un jauno produktu ieviešanu tirgū un rada jaunas mārketinga iespējas.

Tehnoloģijas progress pēdējo gadu laikā ir norisinājies ļoti strauji un ir ietekmējis gandrīz visas mūsu dzīves jomas. Ir radušās pilnīgi jaunas nozares, piemēram, digitālā televīzija, uz datortehnoloģijām balstīta projektēšana. Visticamāk, ka tehnoloģiju attīstība neapstāsies un tuvā nākotnē iepazīsim vēl daudzas jaunas tautsaimniecības nozares. Paredzēt tehnoloģijas attīstības tendences ir ļoti grūti, taču nav neiespējami. (Blaits, 2004, 27)

Mūsdienās nav iedomājama uzņēmējdarbība bez komunikācijām, tās ir kļuvušas tik neaizstājamas. Katram uzņēmējam ir jārēķinās, ka noris zinātniski tehnoloģiskais process. Uzņēmumu darbība mūsdienās tiek balstīta vislielākajā mērā uz tehnikas sasniegumiem – datoriem, faksiem, kopētājiem utt. Arī Izglītības iestādes darbība ir ļoti atkarīga no šīm tehnikām, jo bez tiem kontakti ar klientiem un sadarbības partneriem būtu apgrūtināti un kavētu svarīgu lēmumu pieņemšanu. Visa Izglītības iestādes lietvedības kārtošana ir datorizēta un

aizvien mazāk darba tiek veikts rakstot ar roku. Iestādes rīcībā ir datori, kopēšanas tehnika, audio - video iekārtas utt. Mācību procesa veikšanai tiek izmantotas dažādas jaunas tehnoloģijas bērnu apmācībai, piemēram, interaktīvā tāfele.

Politiskā vide - likumu un citu likumdošanas aktu, valsts iestāžu, partiju u.c. sabiedrisko organizāciju kopums, kas ietekmē uzņēmumu darbību, tos attīstot vai ierobežojot.

Valdība un pašvaldības tiešā veidā ietekmē izglītības nozares. Šobrīd izglītības nozares ir neapskaužamā situācijā. Jau gadiem valsts politika izglītības jomā ir pretrunā ar darbiem. Vārdos zināšanas un izglītotus cilvēkus izvirzot par prioritāti, darbos seko vien neskaitāmas koncepcijas, jauni izglītības standarti un aizvien augstākas prasības pedagogiem, kam netiek paredzēts atbilstošs finansējums, par ko arī liecina katru rudeni pedagogu streiki pie Saeimas.

Tikpat liela loma ir arī pašvaldību politiskajai videi ietekmējot izglītības jomu savā novadā. Prakses autore piekrīt lektorei, žurnāla "Skolotājs" galvenajai redaktorei Anitai Šmitei, ka "ārējie faktori, kas ietekmē izglītības jomas attīstību ir:

- savlaicīgs valsts pasūtījums;
- valsts sociālekonomiskā politika un tās ietekme uz iestādes izaugsmi;
- augstāko varas institūciju lēmumi, rīkojumi, rekomendācijas un to straujās izmaiņas;
- informētības līmenis novadā, pašvaldībās;
- Valsts izglītības likums, standarti (to izmaiņas), programmas (to izmaiņas), mācību komplektu ieteikumi u.c.;
- novada attīstības īpatnības;
- pašvaldībā izstrādātais izglītības attīstības plāns, tā kvalitāte, reāls pamatojums;
- reģionālā reforma un no tās izrietošās sekas;
- valsts nenoteiktība ģimnāziju, koledžu un eksperimentālo skolu finansēšanā;
- prioritāšu maiņa izglītībā gan attiecīgā laikposmā, gan spontāni, gan ilgstošā periodā." (Šmite b, 2004, 214)

2.4. Vadības funkcijas izglītības iestādē

Darba autore analizējot izglītības iestādes vadītāja darbu var sadalīt **plānošanas** darbus, kas veicami uz *katra mācību gada sākumu* un *mācību gada laikā plānojamos* darbos. Iestādes vadītājam mācību gada sākumā jāveic:

- darba plāna sastādīšana gan pedagoģiskajā jomā, gan saimnieciskajā jomā;

- nodarbību saraksta apstiprināšana;
- darba grafiku sastādīšana;
- pedagoģisko darbinieku tarifikācijas sarakstu sastādīšana, apstiprināšana un iesniegšana Lielvārdes novada Izglītības nodaļai un grāmatvedībai atalgojuma aprēķināšanai.

Pie mācību gada lielākā plānotā darba tiek minēts - jaunā budžeta plānošana un sastādīšana nākamajam kalendārajam gadam.

Kā radošus paņēmienus plānošanai pirmsskolā Džulians Kristensens iesaka: “Katram tiešajam vadītājam ir jāveic sava veida darbaspēka resursu plānošana savā departamentā, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Departamenta darbaspēka plānošanas speciālists var palīdzēt viņam izpildītu šo pienākumu. Tomēr daļa darbaspēka plānošanas ir jāveic uzņēmuma līmenī vairāku iemeslu dēļ. Vides izmaiņas var ietekmēt kāda konkrēta veida darbaspēka izmantošanu, bet atlikušais darbaspēks dažās nodaļās varētu tikt pārnests uz citām nodaļām.” (Williams, R.W., 2006, 46) Varētu teikt, ka vadītājam plānojot konkrētās dienas plānus, attiecībā uz darbiniekiem, jānozīmē palīgā mazāk noslogotu darbinieku aizvietot, piemēram, citu saslimušo darbinieku.

Analizējot **organizēšanas** darbus autorei tiek minēta darbinieku pieņemšana, atbrīvošana, saslimušo darbinieku aizvietošanas noorganizēšana, remontdarbu organizēšana.

Iestādes vadītājs pie **kontroles** procesiem min budžeta izpildes kontroli, iestādes iekšējās darbības kontroli gan skolotāju palīgiem, gan pedagogu darba kvalitātei, gan vadītāja vietniekiem izglītības, saimniecības un medicīnas atbildības jomās (skat. 3.pielikumu). Izglītītošanas darba kontrolē tiešu dalību ņem iestādes vadītājs un atbildīgā kontrolējošā amatpersona – vadītāja vietnieks izglītības jomā, kā arī visi pirmsskolas skolotāji vērtē savus kolēģus. Izglītības iestādes darbu kontrolē “Iestādes padome”, mācību gada sākuma sapulcē informējot par izvirzītajiem uzdevumiem un atskaitās par darbu mācību gada beigās. Savukārt “Iestādes Pedagoģiskā padome” informē par izglītošanas procesa uzdevumiem un audzēkņu zināšanu dinamiku trīs reizes gadā: augustā, janvārī un maijā.

Iestādes vadītāja darbs. Iestādes administratora funkcijas veic iestādes vadītājs, tāpēc paralēli vadītāja pienākumiem tiek veikti arī biroja administratora pamatuzdevumi – iestādes pārvaldes darbības organizatoriskā un dokumentālā nodrošināšana, tas ir :

- lietvedības organizēšana un kārtošana;
- dokumentu pieņemšana, uzskaitē, reģistrācija, glabāšana;
- atbild par informācijas apriti iestādē;
- organizē apmeklētāju pieņemšanu utt.

Vadītāja ikdienas darba pamatpienākumos ietilpst:

- elektroniskā pasta saņemtās korespondences caurlūkošana un atbildēšana pēc vajadzības;
- rēķinu un pavadzīmju parakstīšana;
- darba tabeļu aizpildīšana;
- komunikācija ar audzēkņu vecākiem;
- komunikācija ar darbiniekiem par iestādes darba jautājumiem;
- dokumentu ievadīšana un uzdevumu izpilde novada pieņemtajā datorprogrammā ;
- budžeta pārlūkošana,
- perspektīvās ēdienkartes apstiprināšana un kontrole;
- dalība semināros un sanāksmes sapulcēs novada domē.

Izglītības iestādes vadītāja darbību, darba autore vērtē kā ļoti labu un daudzpusīgu, jo izglītības iestādē notiek mērķtiecīga mācību procesa virzība un audzēkņu personības attīstības veicināšana atbilstoši programmas uzdevumiem. Tāpat tiek nodrošināti atbalsta personāla pakalpojumi, atbilstoši iestādē īstenotajām speciālajām pirmsskolas izglītības programmām. Vadītājs aktīvi vada iestādes darbu un informē kolektīvu par izmaiņām iestādes darba procesa izpildes sakarā. Pateicoties iestādes vadītāja mērķtiecīgumam, uzņēmībai, kompetencei savā jomā un interesei apgūt jaunas zināšanas un iemaņas, iestādes vadība aktīvi iesaistās projektu konkursos, piesaistot iestādei papildu finanses. Iestādes vadītājs periodiski pārskata iekšējos normatīvos aktus atbilstoši ārējiem normatīvajiem aktiem un veic aktualizāciju. Vadītāja atbildībā ir veikt korekcijas attīstības plānā, sadarboties ar vecākiem, sabiedrību un dažādām institūcijām, iestādes darba kvalitātes uzlabošanai. Tāpat vadītājs nodrošina pedagogu dalību profesionālās kvalifikācijas pilnveidesursos un semināros mācību satura un procesa kvalitātes pilnveidei. Arī iepriekšējā periodā paveiktā izvērtējums un jaunu prioritāšu izvirzīšana ir vadītāja kompetencē.

Ikdienas darba organizācija un koordinācija izglītības iestādē notiek, pēc “Amata apraksta” noteiktajiem pienākumiem (skat. 2.pielikumu) un saskaņā ar noteikto pakļautību katram darbiniekam Vispārējās izglītības iestādes struktūrā, kā arī ar rakstveida “Rīkojumu” vai ar “Vienošanās pie darba līguma” noteiktajām izmaiņām. Arī vadītājam vai darbinieka tiešajam vadītājam personīgi mutiski informējot darbinieku, par pienākumu papildinājumiem, izmaiņām vai aizvietošanu, kā arī, kopsapulču laikā, informējot darbinieku un kopsapulces dalībniekus par izmaiņām darba organizācijā vai koordinācijā.

Iestādes vadītāja iespējas **motivēšanas** jomā ir samērā ierobežotas, jo pat iepriekš izstrādātā un pildītā “Lielvārdes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma” rezultātu izvērtēšanas izpildes procesam aptuveni 2 gadu garumā, netika norīkoti cilvēkresursi no Lielvārdes novada domes darbinieku vidus, kam arī neseko iestādes darbinieku vērtēšana un līdz

ar to arī materiālā stimulēšana. Šobrīd no vadītāja lielā mērā ir atkarīga nemonitāro - „bezmaksas” motivēšanas faktoru izmantošana – darbinieku kopīgu pasākumu rīkošana, atzinība, pateicība un goda raksti. Līdz ar to, secināms, ka motivācijai izglītības iestādē ir haotisks raksturs. Izglītības iestādes dibinātājam – Lielvārdes novada domei - jāizprot darba kvalitātes vērtēšanas nepieciešamību, jo tas var radīt darbinieku demotivāciju. Iestādes vadītājs nestrukturētā intervijā darba autorei tika minējis, ka lielākais izaicinājums visā vadīšanas procesā arī ir darbinieku motivēšana, apzinoties, ka vienīgie vadītāja motivācijas instrumenti ir tikai un vienīgi nemonitārie līdzekļi.

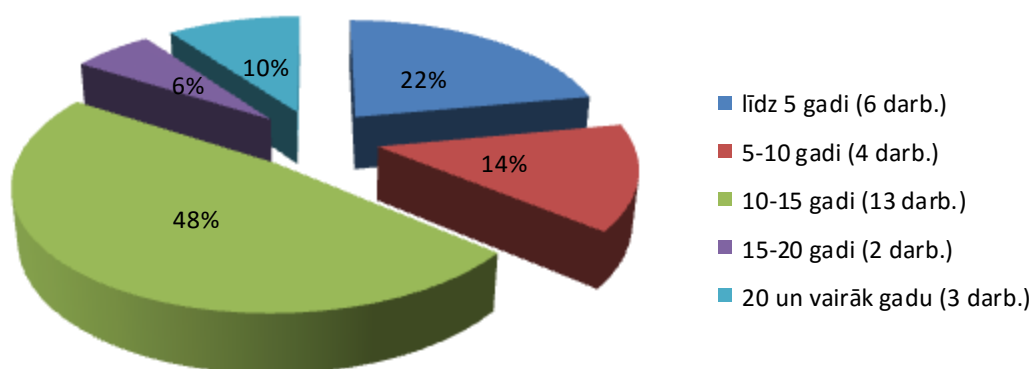
Džulians Kristensens iesaka darbinieku motivēšanai pirmsskolā: “Pirmsskolas pedagogi spēlē nozīmīgu, bet nepietiekami novērtētu lomu sabiedrībā. Viņi strādā ilgas stundas fiziski prasīgos apstākļos un par to viņiem samērā maz maksā. Taču viņu motivācija ir vēlme palīdzēt maziem bērniem mācīties un attīstīties. Patiesi novērtēts viņu darba svarīgums ir pamats viņu motivācijai.”² Darba novērtējums ir būtiska motivēšanas sastāvdaļa.

² Julie Christensen “*Creative Ways to Motivate Employees in Child Care Centers*”
www.center-school.org/ocdel/online/.../28funswaystoworkwithstaff.pdf (Skatīts: 12.03.2017.)

3.Pētījums “Vadības funkciju pilnveidojamie aspekti izglītības iestādē”

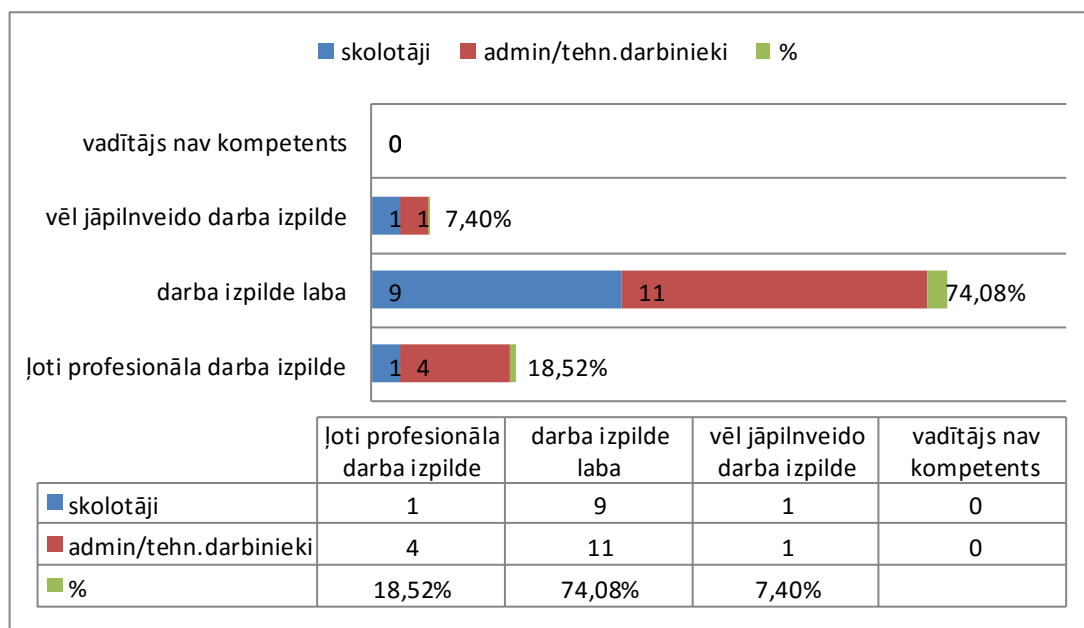
Darba autore izstrādāja aptaujas anketu „Vadīšanas funkciju vērtējums izglītības iestādē” (skat. 4.pielikumu). Autores aptaujā piedalījās 27 darbinieki no kuriem 11 skolotāji un 16 ir administrācijas un tehniskie darbinieki.

Darba autores aptaujas dati parāda, ka lielākā daļa strādājošo darbinieku jau ilgstoši strādā izglītības iestādē ,t.i., 64% strādā ilgāk par 10 gadiem (skat. 6. attēlu). Tas liecina, ka kolektīvā nepastāv liela darbinieku mainība un diemžēl arī to, ka lielākā daļa darbinieku vairs nav tik jauni gados. Varētu teikt, ka tas ir uzkrātās pieredzes salīdzinājums ar jaunības operatīvāti un inovāciju pielietošanu mācību procesā. Taču: “Kas ir labāk?”, to viennozīmīgi nespēj pateikt pat šī izglītības pakalpojuma ņēmēji, jo katram ir savi kritēriji un personīgās simpātijas vai antipātijas.



6.attēls.Darbinieku darba stāžs iestādē (autore)

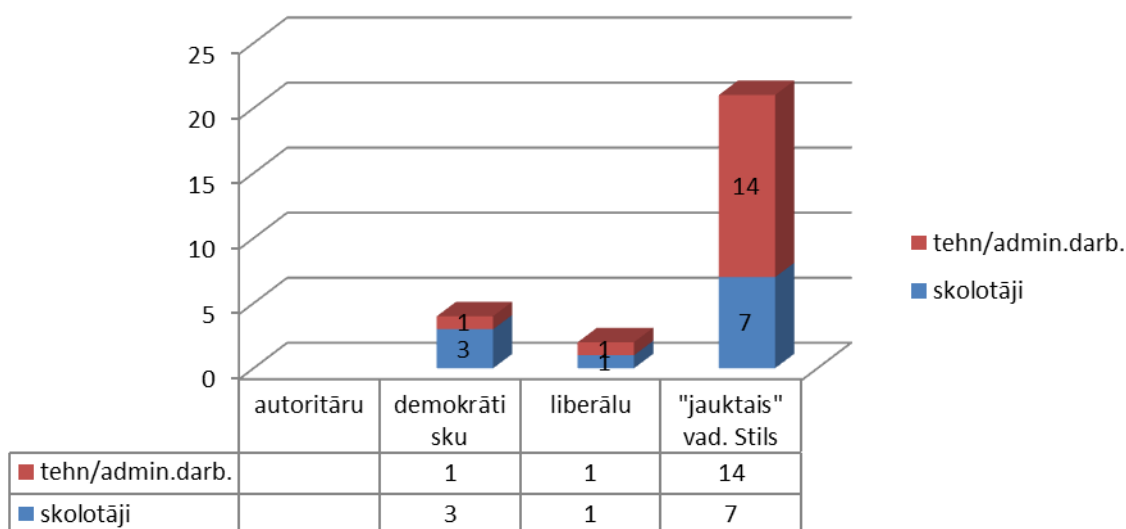
Pateicoties darbinieku cienījamam darba stāžam, darba autore var paļauties uz noturīgu darbinieku viedokli par vadīšanas funkciju vērtējumu un vadības funkciju pilnveidojamajiem aspektiem izglītības iestādē. Kā pirmo jautājumu izglītības iestādes darbiniekiem, darba autore tika uzdevusi par izglītības iestādes vadītāja darbu (skat. 7.attēlu).



7.attēls. Vadītāja darba vērtējums. (autore)

Lielākā daļa darbinieku vadītāja darbu tika novērtējuši kā ļoti profesionālu un labu – kopumā 25 darbinieki, bet tikai 2 darbinieki atzina, ka vadītājam vēl jāpilnveido darba izpilde.

Vadītāja darba stilu darbinieki, gandrīz vienprātīgi, tika novērtējuši kā “jaukto vadības stilu”, kas liecina par to, ka vadītājs pēc reālās situācijas ikdienā, miksē gan demokrātisko, gan liberālo vadīšanas stilu (skat. 8.attēlu).



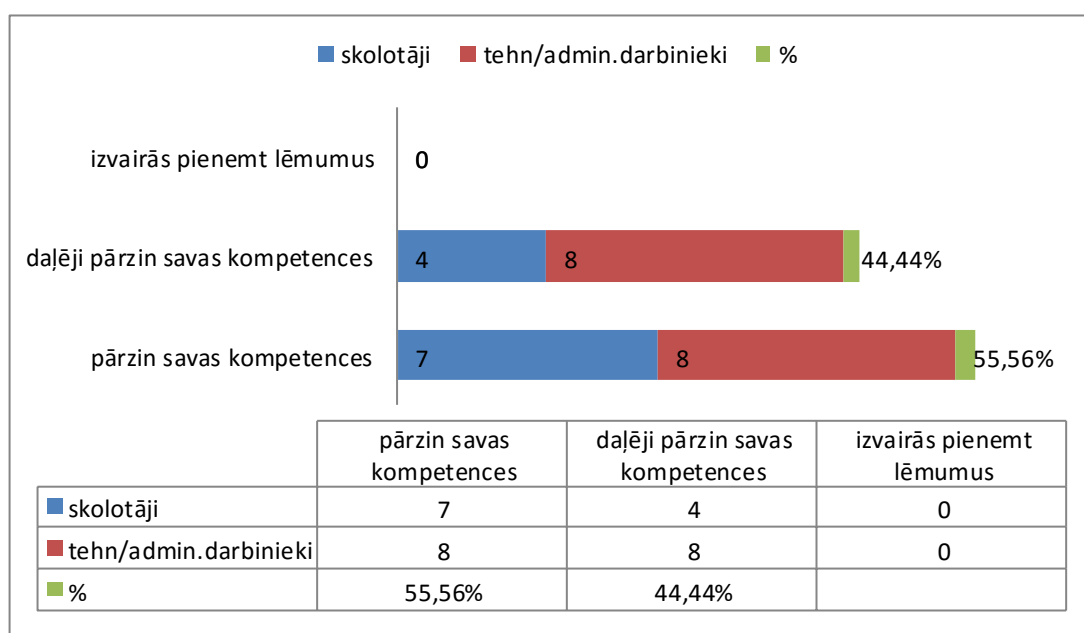
8.attēls. Vadītāja darba stils.(autore)

Darba autore aptaujājot darbiniekus par vadītāja darbību, galvenokārt tika guvusi vienprātīgu atbildi, ka vadītāja darbība orientēta uz organizācijas mērķiem un uzdevumiem - 25 darbinieki (t.i. 92,59%), bet 2 darbinieki (7,41%) minēja, ka uz cilvēku vajadzībām. Par to, ka

iestādes mērķi ir saprotami un sasniedzami, tika atzinuši 24 (88,89%) un tikai 3 (11,11%) bija par savu atbildi izvēlējušies “nezinu”.

Jautājumā “ Vai vadītājs deleģē pilnvaras un atbildību?”, 26 (96,3%) darbinieki vienprātīgi tika minējuši, ka atbilstoši veicamajiem pienākumiem.

“Kā iestādes vadība plāno darbu?”, šādam jautājumam lielākā darbinieku daļa ,t.i., 23 (85,15%) - tika atzinuši, ka pārdomāti un mērķtiecīgi, 3 – racionāli un tikai 1 nebija informēts par vadības plānoto darbu. Taču par iestādes vadības kompetenci lēmumu pieņemšanas ziņā, domas dalījās (skat. 9.attēlu). Lielākā kolektīva daļa- 55,56% uzskata, ka vadības darbinieki pārzin savas kompetences, taču 44,44% darbinieku atzīst, ka vadības darbinieki ir daļēji kompetenti lēmumu pieņemšanas ziņā.

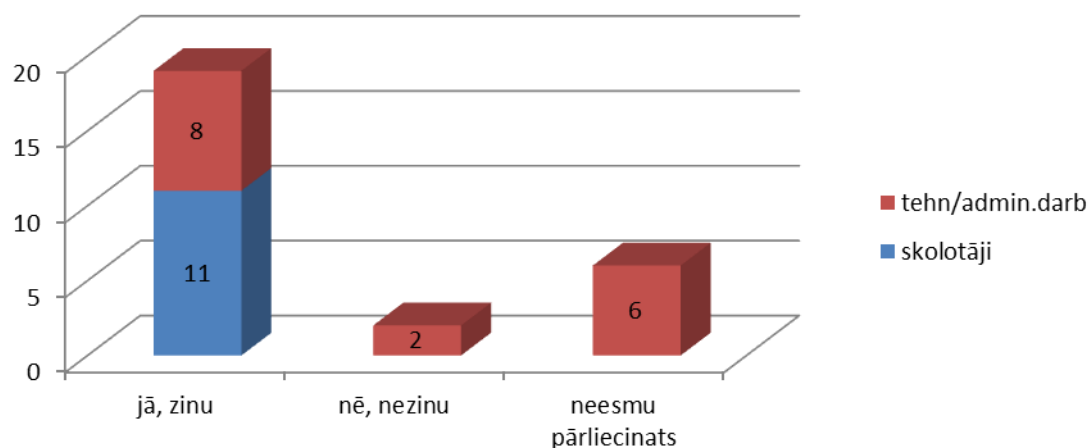


9.attēls. Vadības darbinieku kompetence.(autore)

Tas darba autorei liek domāt, ka daļa darbinieku īsti neizprot pieņemto lēmumu būtību vai netiek informēti par lēmumu pieņemšanas nepieciešamību.

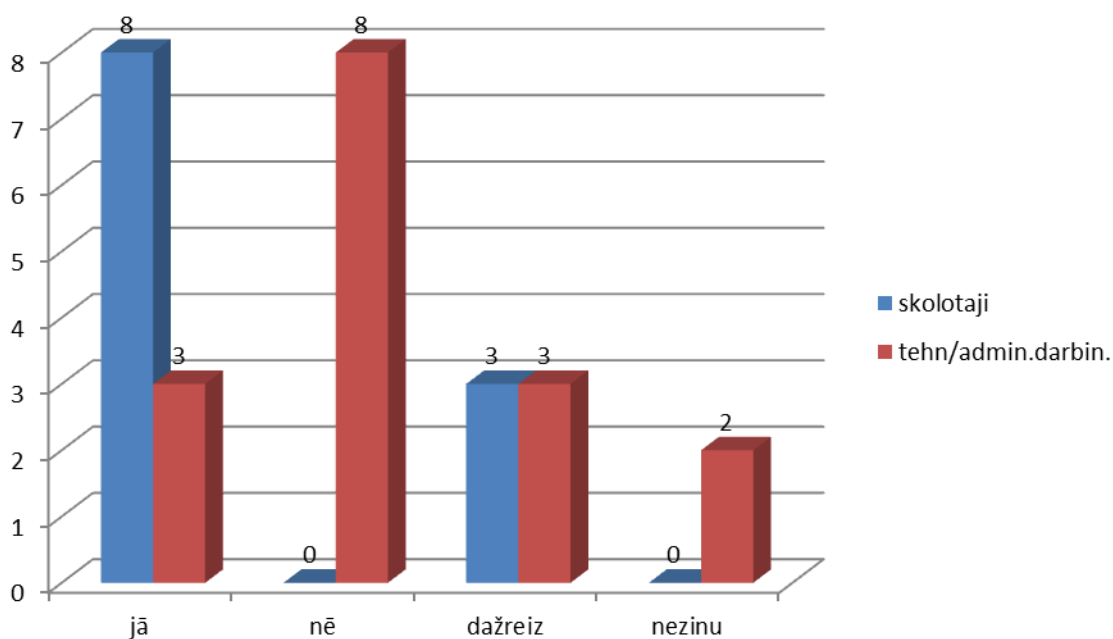
Darba autori, atbilžu ziņā, pārsteidza 8.jautājums par darbinieku daļējo informētību, kurš ir katra darbinieka tiešais darba vadītājs izglītības iestādē (skat. 10.attēlu).

19 darbinieki tika atzinuši, ka zin, kurš ir viņu darba vadītājs, bet 8 nezināja vai nebija pārliecināti.



10.attēls. Kurš ir Jūsu tiešais darba vadītājs? (autore).

Šīs atbildes daļēji arī izskaidro nākošā jautājuma: "Vai Jūsu tiešais darba vadītājs kontrolē Jūsu darba izpildi vai rezultātu?", atbilžu variantus, kas attiecīgi ir (skat. 11.attēlu) 16 ar daļēju un noliedzošu kontroles izpildi. Savukārt tas darba autorei liek domāt, ka daļa darbinieku apzinīgi veic savu ikdienas darbu, bez īpašas uzraudzības un kontroles.

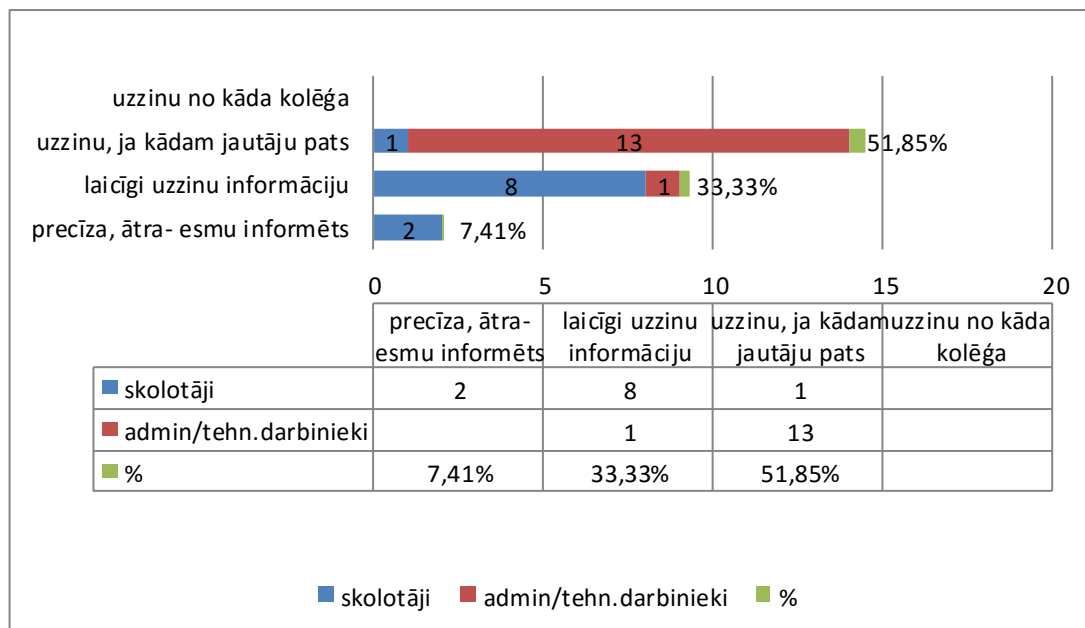


11.attēls. "Vai tiešais darba vadītājs Jūs kontrolē?" (autore)

Tā kā izglītības iestādē katrai profesijas kategorijai ir ticis izveidots amata apraksts, tad izbrīnu rada, ka 6 darbinieki daļēji zin par saviem darba pienākumiem un atbildību.

Par būtisku, darba autore, tika izvēlējusies jautājumu par informācijas aprites sistēmu izglītības iestādē, kur arī rada atbildi, ka "precīzi, ātri - esmu informēts" atbildēja tikai 2 skolotāji

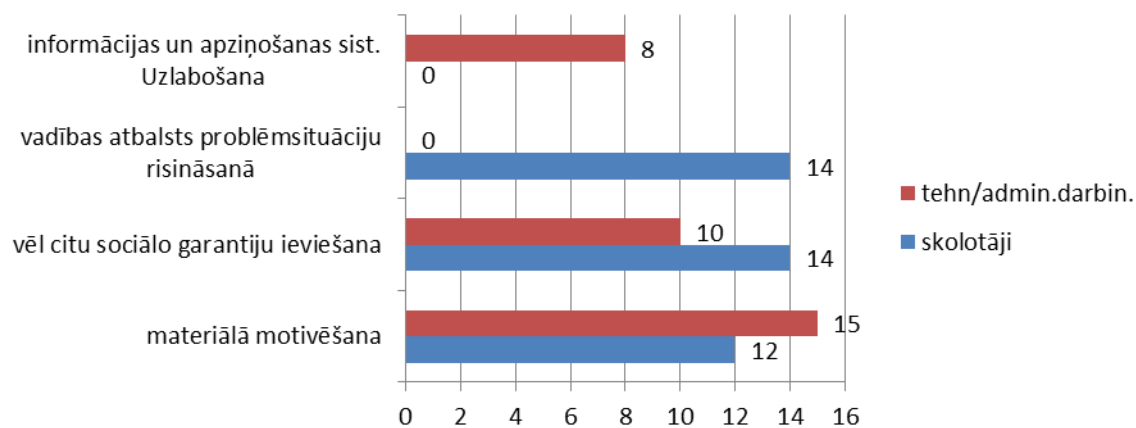
(t.i. 7,41%) , laicīgi uzzin informāciju kopumā 9 darbinieki (33,33%), bet lielākā daļa tehnisko darbinieku – 13 un 1 skolotājs (kopumā 51,85%) uzzin informāciju, ja paši to meklē (skat. 12. attēlu).



12.attēls. Informācijas aprīte iestādē.(autore)

Indras Rupertes grāmatā “Uzņēmuma vadīšana” informācijas sistēma trāpīgi salīdzināta ar dzīva organisma asinsriti: ”Ja organizāciju tēlaini salīdzina ar dzīvu organismu, tad informācija varētu būt asinis, kuras apgādā visus orgānus ar tiem nepieciešamo. Tiklīdz kāda orgāna apasiņošana ir traucēta, agrāk vai vēlāk rodas problēmas visam organismam. Tāpat notiek ar organizāciju – tiklīdz nepieciešamā informācija laikā nenonāk pie darbiniekiem, kuriem tā ir vajadzīga, sākas problēmas, kuras var izraisīt nopietnas kļūmes un ietekmēt darbu izpildi, un rezultātā klientu apmierinātību.”(Ruperte, 2010, 64) Izglītības iestādes vadītājam šinī jautājumā darbinieku viedoklis būtu jāņem vērā un jārīkojas, lai galvenokārt netiktu ietekmēts izglītības pakalpojuma ņēmējiem piedāvātais izglītības pakalpojums.

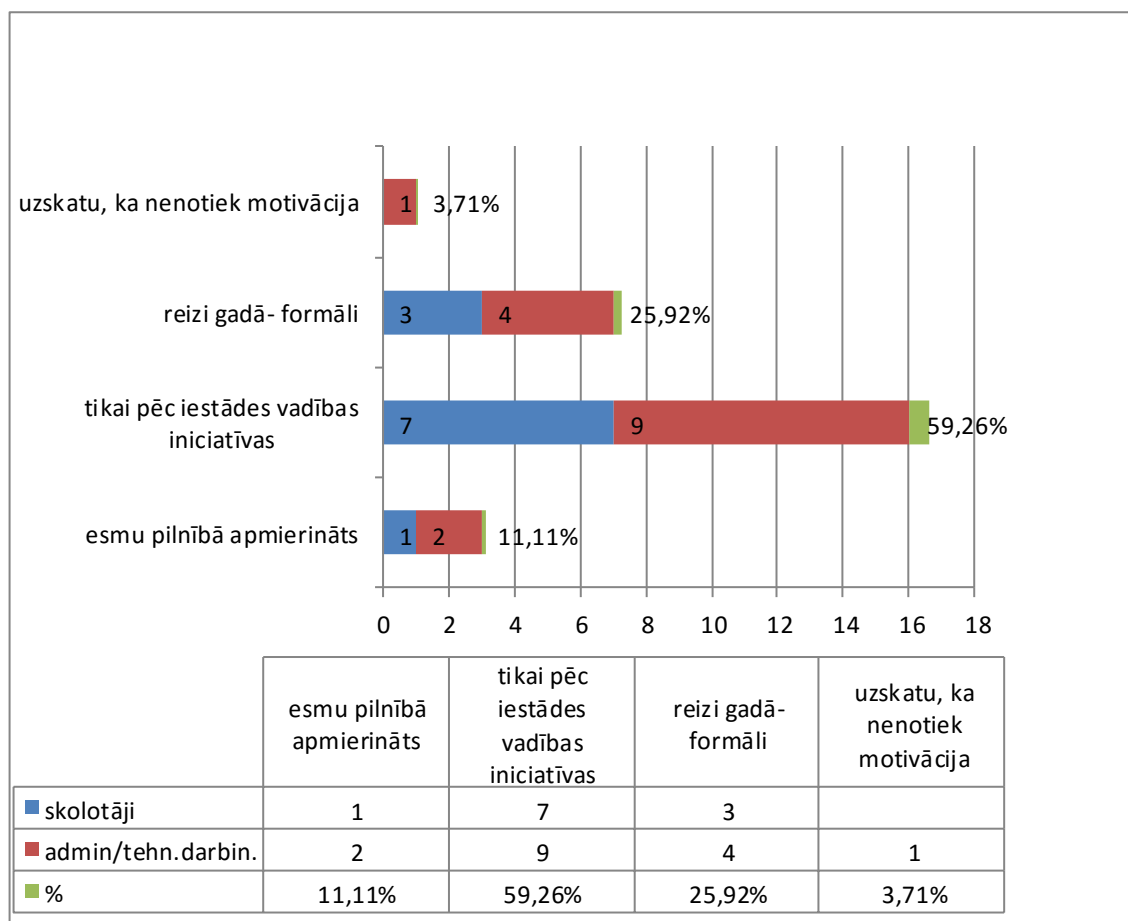
Bez informācijas sistēmas uzlabošanas iestādē, kuru par aktuālu tika minējuši administrācijas un tehniskie darbinieki, par pilnveidojamiem procesiem tika atzīti materiālā motivēšana, vēl citu sociālo garantiju ieviešana un pedagogu vēlme- vadības atbalsts problēmsituāciju risināšanas jautājumos (skat.13.attēlu)



13.attēls. Pilnveidojamie procesi iestādē. (autore)

Arī vairāku gadu garumā par sāpīgu tēmu ir izvērties skolotāju atalgojuma samērīgums attiecīgi pret ieguldīto darbu un vidējās algas apmēru valsts mērogā. Par to liecina 20.anketas jautājuma atbildes, ka 26 iestādes darbinieki uzskata atalgojumu par neatbilstošu. Arī jautājumā par darbinieku ieguldījuma, sasniegumu novērtējumu un atalgojumu 14 darbinieki tika atzinuši, ka jūtas nenovērtēti un neatalgoti, savukārt 5 darbinieki tika uzskatījuši- ir novērtēti pēc iestādes iespējām un 5 jūtas novērtēti, bet neatalgoti. Par darbinieku novērtēšanas nepieciešamību atzīst 89% no visiem darbiniekiem un tikai 11% tas nešķiet būtiski, kas arī izskaidrojams ar to, ka darba vērtēšanu paši darbinieki uztver kā rosinājumu novērst nepilnības un kļūdas savā darbā, kā arī pamudinājumu pilnveidot savu darbu ar audzēkņiem un lielākā daļa skolotāju tika atzinuši, ka vērtēšana būtu stimuls tālākizglītoties un pilnveidoties.

Darbinieku viedoklis, par to kā iestādē tiek veikta personāla motivācija, tika iztekts 59,26% no visiem darbiniekiem, ka motivēšana notiek tikai pēc iestādes vadības iniciatīvas un 25,92% darbinieku uzskata, ka tiek motivēti formāli, t.i, aptuveni reizi gadā, bet 11,11% ir pilnībā apmierināti ar motivēšanas procesu izglītības iestādē.(skat. 14.attēlu).

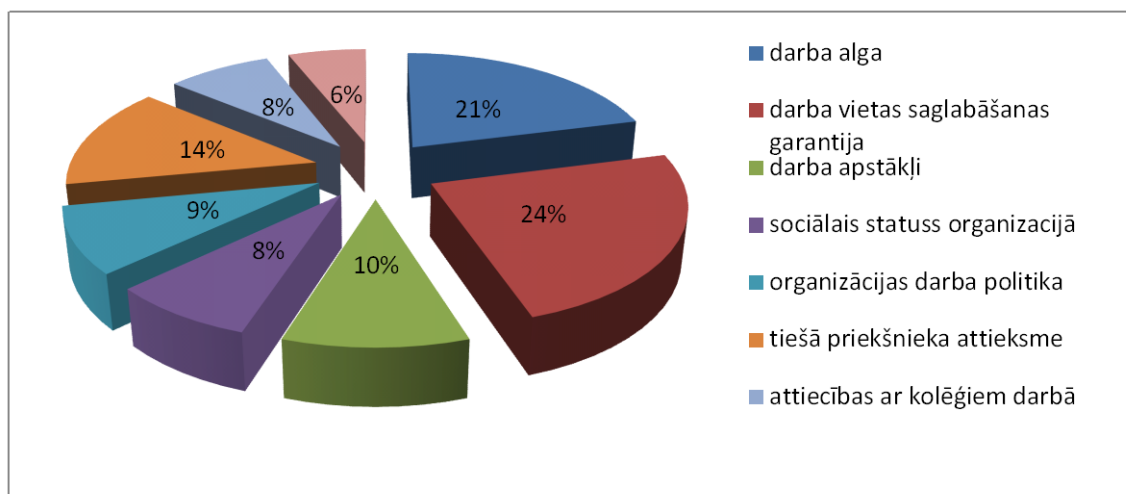


14.attēls. Kā Jūs vērtējat personāla motivēšanu iestādē? (autore)

To arī varētu likumsakarīgi sasaistīt ar anketas 17. jautājuma atbilžu variantiem, kur paši darbinieki saprot, ka iestādes vadītājam neeksistē materiālās motivācijas instrumenti vai irniecīgā apjomā un ir stingri ierobežoti. Kā būtisks faktors darbinieku motivācijai tika atzīmētdarba vietas saglabāšanas garantija 24% darbinieku, kas saistāms ar reformām izglītības nozarē un skolu tīkla optimizāciju visā valstī (skat. 15.attēlu). Tāpat 21% darbinieku tika minējis darba algu un 14% - kā tiešā priekšnieka attieksmes svarīgumu.

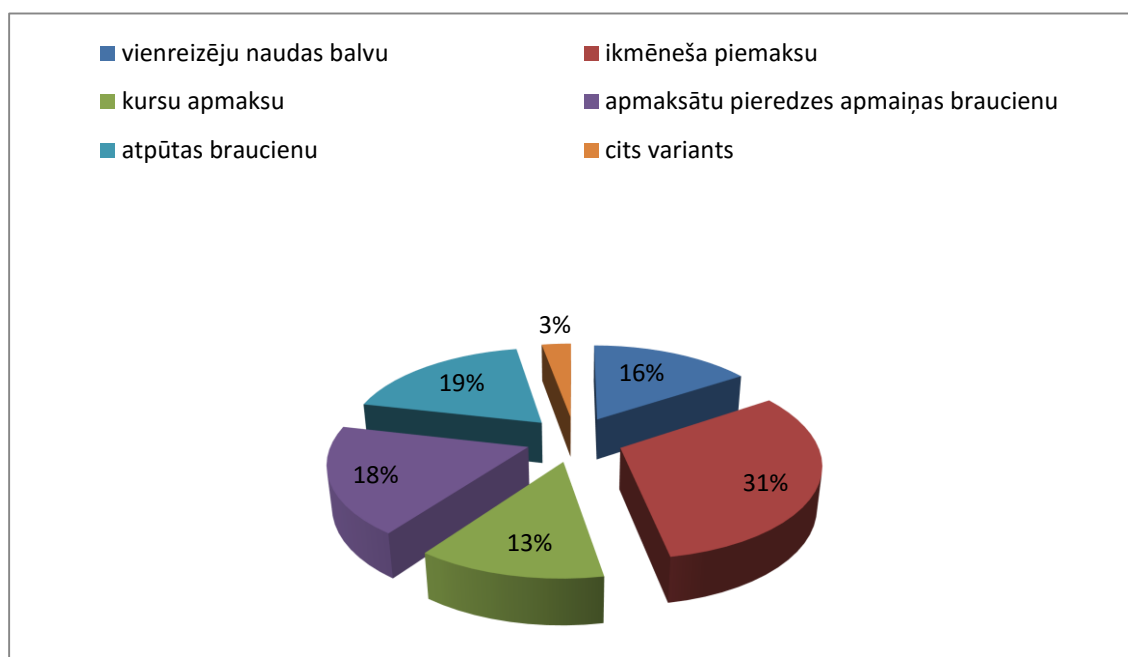
Kā darbinieku iekšējos motivējošos faktoros darba autore var minēt vispirms:

- atbildību un gandarījumu par savu darbu (56% darbinieku),
- audzēkņu mīlestība, atsaucība(20%),
- atzinība gan no vadības, gan audzēkņu vecākiem(kopā: 17%).



15.attēls . Motivācijas veicinošie faktori.(autore)

Aptaujājot darbiniekus kādu atlīdzību par labi paveiktu darbu viņi vēlētos saņemt, jāatzīst, ka 31% darbinieku vēlējas ikmēneša piemaksu, 19% atpūtas braucienu un 18%-tiem svarīgs būtu apmaksāts pieredzes apmaiņas brauciens (skat. 16. attēlu).



16.attēls. Kādu atlīdzību par labi paveiktu darbu Jūs vēlētos saņemt?(autore)

Darba autorei jāatzīst, ka motivējot jāievēro, ka cilvēka attīstība ir gan sociāla, gan ekonomiska, gan individuāla, gan sabiedriska. Efektīvas vadības rezultāts ir efektīvu izglītības iestāžu darbība. Vadībai jārada vide un apstākļi pārmaiņām, iestādes attīstības nodrošināšanai.

Secinājumi

1. Izglītības iestāde ir Lielvārdes novada domes dibināta un pakļautībā esoša izglītības iestāde, kura īsteno pirmsskolas izglītības programmas. 64% darbinieku ir cienījams darba stāžs (10 un vairāk gadu), kuru kompetentais viedoklis par izglītības iestādes vadītāja darbu 92,6%-os darbinieku tika novērtēts kā ļoti profesionāls ar labu darba izpildi.
2. Iestādi vada vadītājs, kuru pieņem darbā un atbrīvo no darba Dibinātājs. Iestādes vadītāja atbildība noteikta Izglītības likumā un citos normatīvajos aktos. Vadītāja un darbinieku tiesības un pienākumi noteikti amata aprakstos un darba līgumos. Pirmsskolas izglītības iestādes vadītājs veic 5 vadīšanas funkcijas:
 - 1) iestādes attīstības plānošanu;
 - 2) lemj par iestādes intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu izlietošanu (savu pilnvaru ietvaros);
 - 3) organizē izglītības programmu īstenošanu, iestādes personāla darbu, iestādes telpu un apkārtnes atbilstību sanitāri higiēniskajām normām un drošībai, kultūras vidi un organizē informācijas sistēmas nodrošināšanu iestādē;
 - 4) kontrolē iestādes darbu un budžeta izpildi,
 - 5) darbinieku motivēšanu.
3. Iestādes vadība pārdomāti, racionāli un mērķtiecīgi plāno iestādes darbību. Vadītāja darba stils tiek vērtēts kā "jauktais vadības stils", kas liecina par to, ka vadītājs pēc reālās situācijas ikdienā, miksē gan demokrātisko, gan liberālo vadīšanas stilu.
4. Iestādes struktūra ir ar zemu sarežģītības pakāpi, jo tās nodarbināto darbinieku skaits ir neliels. Tā kā Iestāde ir vidēja lieluma, tad tai ir raksturīga lineārās vadības forma. 66% darbinieku ir ar augstāko izglītību un tas ir labs rādītājs, kas nosaka iestādes profesionālu un kvalitatīvu darbību.
5. Vadības darbinieku kompetence lēmumu pieņemšanas ziņā, no kolektīva puses, tika atzīta kā daļēja, kas nosaka to, ka darbinieku vidū pastāv nevienlīdzīga informētība.
6. Aptaujas rezultāti liecina, ka 30% darbinieku nav informēti par savu tiešo darba vadītāju un nespēj novērtēt tā kontroles izpildi. 52% darbinieku informācijas apriti izglītības iestādē vērtē kā nepilnīgu. 96% darbinieku uzskata, ka atalgojums nav atbilstošs ieguldītajam darbam, un 89% darbinieku atzīst, ka nepieciešama darbinieku novērtēšana kā darba uzlabojuma motivators. 59% iestādes darbinieku motivāciju uzskata kā

iniciatīvu no iestādes vadības puses, jo iestādes vadītājam ierobežoti motivācijas instrumenti.

7. Primārais ārējais motivātors tika atzīts - darba vietas saglabāšanas garantija un iekšējais – atbildība un gandarījums par savu darbu, kas apstiprina F.Hercberga divfaktoru teoriju, kas nosaka, ka pietiek ar vienu iekšējo motivatoru, lai cilvēks veiktu izvēlēto darbu.
8. Neraugoties uz neatbilstošo atalgojumu, tomēr lielākā daļa darbinieku izjūt atbildību un gandarījumu par savu darbu un, kā iekšējo motivātoru min, audzēkņu mīlestību un atzinību gan no vadības, gan audzēkņu vecākiem.
9. 100% darbinieku kā primāro pilnveidojamo procesu izglītības iestādē atzina materiālo motivēšanu.

Priekšlikumi

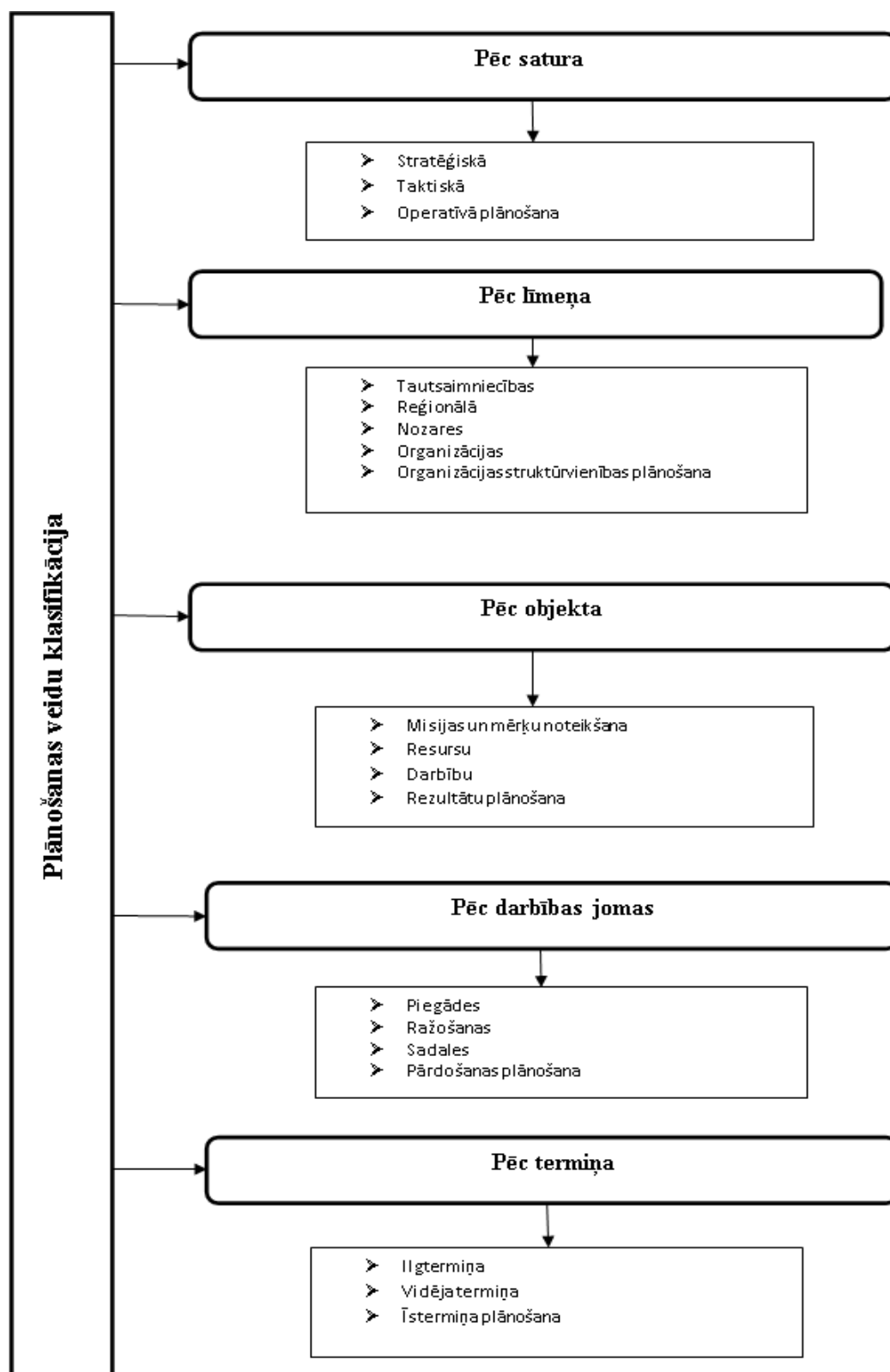
1. Izglītības iestādes vadītājam – periodiski apzināt un izpētīt izglītības iestādes darbinieku motivatorus, lai uzturētu efektīvu iestādes motivācijas sistēmu.
2. Izglītības iestādes vadītājam – biežāk izmantot nemonitāros darbinieku motivācijas instrumentus: pateicību, goda rakstus, publisku uzslavu vai atzinību, piem. “Ceturkšņa labākais darbinieks”.
3. Izglītības iestādes vadītājam – darīt zināmu iestādes Dabinātājam, par izglītības iestādes darbinieku vēlmi, pēc ikgadējas, apmaksātas veselības apdrošināšanas katram darbiniekam un Lielvārdes novada domes finanšu nodaļai veikt aprēķinus un izvērtējumu no kādiem pašvaldības līdzekļiem to būtu iespējams finansēt.
4. Rast iestādes vadības atbalstu, skolotājiem problēmsituāciju risināšanā, izveidojot problēmu risināšanas komiteju 5 cilvēku sastāvā, no darbinieku vidus.
5. Izglītības iestādes vadītāja vietniekiem (saimniecības vadītājam un vadītāja vietniekam veselības jomā) uzlabot informācijas apriti, veicot periodiskas sapulces, par darba jautājumiem, ar savā pakļautībā esošajiem darbiniekiem.
6. Izglītības iestādes vadītājam – rast risinājumu, darbinieka aizvietošanai slimības laikā, piesaistot vietā, piemēram, pensionētu darbinieku. Tā kā pastāvīgi nodarbinātajiem darbiniekiem ir fiziski neiespējami pagūt izdarīt divu cilvēku darbu, un par saslimušā darbinieka aizvietošanu tiek maksāts 30% no aizvietojamā darba algas, tad arī pensionētais darbinieks tādu atlīdzību par nostādātajām darba stundām, varētu saņemt.
7. Izglītības iestādes vadītājam – informēt tehniskos darbiniekus par pakļautību izglītības iestādē, lai iestādes struktūrā nevaldītu haoss un tiktu nodrošināta vertikālā informācijas aprīte ar atgriezenisko saiti.
8. Izglītības iestādes vadītājam – izskatīt iespēju noorganizēt iestādes darbiniekiem apmaksātu pieredzes apmaiņas braucienu, sava darba novērtēšanas un pieredzes apmaiņas, kā arī iestādes kolektīva saliedēšanas nolūkā.

Literatūras un citu avotu saraksts

1. Blaits Dž.(2004) *Mārketings*, rokasgrāmata Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC
2. Celma, D. (2006) *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga:Izdevniecība “RaKa”
3. Centrālās statistikas mājas lapa “*Gada laikā bezdarba līmenis Latvijā nedaudz samazinājies*” 16.11.2016 <http://www.csb.gov.lv/notikumi/gada-laika-bezdarba-limenis-latvija-nedaudz-samazinajies-45585.html> (Skatīts: 04.01.2017.)
4. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa http://www.csb.gov.lv/sites/default/files/skoleniem/LV_ES/ekonomikas_apjomi_es_kr.pdf (Skatīts: 04.01.2017.)
5. Daft, R. L., (2012) *Management*. ISBN-13:978-0-538-47953-0
https://books.google.lv/books?id=kackEJ4tt2kC&printsec=frontcover&dq=Richard+L.+Daft+Management.&hl=lv&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Richard%20L.%20Daft%20Management.&f=false (Skatīts:12.03.2017.)
6. Diderihs, H., (2000) *Uzņēmuma ekonomika*. Rīga: “Zinātne”
7. Dombrovska,L. R. (2009) *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC
8. Ekonomikas Ministrijas mājas lapa, Latvijas tautsaimniecība: Makroekonomiskais apskats
https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/latvijas_tautsaimnieciba__makroekonomiskais_apskats/ (Skatīts: 04.01.2017.)
9. Forands, I.(2004) *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds
10. Fornards, I. (2007) *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: SIA “Elpa”
11. Inspecta -starptautiska industrijas nozares inspicēšanas, testēšanas un sertificēšanas uzņēmuma Inspecta Latvia mājas lapa
<http://www.inspecta.com/lv/Pakalpojumi/Sertificesana/Sistemu-sertificesana/Energoprvaldbas-sistmas-sertifikcija-ISO-50001/> (skatīts: 01.01.2017.)
12. Jack J. Phillips, Adele O. Connell (2004) *Managing Employee Retention*.
<https://books.google.lv/books?isbn=1136384987> (skatīts: 07.04.2017.)
13. Joma, S., Kalnīte, E., Pelše, G., Pujāts, J., Pūre, D., Ruperte, I. (2002) *Mazā biznesa kurss*. Rīga: SIA “J.L.V.”
14. Klauss, A. (2002) *Zinības vadītājam*. Rīga: Preses nams

15. Latvijas iedzīvotāju skaits pašvaldībās
http://www.pmlp.gov.lv/lv/assets/documents/statistika/IRD2016/ISPV_Pasvaldibas_iedzi_votaju_skaits_pagasti.pdf (Skatīts:06.03.2017.)
16. *Latvijas Republikas Tiesību akti*, (14.07.1999.) Vispārējās izglītības likums, 30.06.1999. Rīga: “Latvijas Vēstnesis” <http://likumi.lv/doc.php?id=20243> Skatīts (16.12.2016.)
17. *Latvijas Republikas Tiesību akti*, MK noteikumi Nr. 499 „Higiēnas prasība augu izcelsmes produktu primārai ražošanai un tiešajai piegādei galapatērētājam nelielā apjomā”, (01.06.2010.) Noteikumi. 09.06.2010. Rīga: “Latvijas Vēstnesis” <http://likumi.lv/doc.php?id=211518>
18. *Latvijas Republikas Tiesību akti*. Izglītības likums 24.pants (01.06.1999) Likums.17.11.1998. Rīga: “Latvijas Vēstnesis”
19. Lewis,P., Goodman,S., Fandt,P., (2006) *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders* <https://books.google.lv/books?isbn=0324302592> (skatīts: 09.04.2017.)
20. Lielvārdes novada izglītības attīstības programma 2015.-2020. gadam, Lielvārdes novada pašvaldības mājas lapa http://lielvarde.lv/images/extrainfo/9993321/48a_2015.pdf. (Skatīts:25.12.2016.)
21. Lielvārdes novada mājas lapa; *Lielvārdes novada pašvaldības nolikums* <http://www.lielvarde.lv/page/114> (Skatīts: 16.12.2016.)
22. LR Profesiju klasifikators 2010./LR Labklājības ministrija. Uzņēmējdarbības speciālistu profesiju standartu klasifikācija http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/prof_klas_1210.pdf (skatīts 15.12.2016.)
23. Praude, V. (2012) *Menedžments*. 2. grāmata Rīga: SIA “Burtene”
24. Praude, V.(2012) *Menedžments*. 1.grāmata Rīga: SIA “Burtene”
25. Praude,V., Beļčikovs J., (2001) *Menedžments*.Rīga: Vaidelote.
26. Ruperte, I. (2010) *Uzņēmuma vadīšana īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: “Jumava”
27. Simons, R., (2011) *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*. <https://books.google.lv/books?isbn=1926692896> (skatīts: 12.04.2017.)
28. Šmite A. b(2004) *Izglītības iestādes vadība. 2.daļa. Misija. Funkcijas. Konceptija. Plānošana*. SIA “Izdevniecība RaKa”
29. Šmite,A., (2004) *Izglītības iestādes vadība. 1.daļa. Pedagoģs. Organizācija.Pārmaiņas*. Rīga; Izdevniecība “RaKa”
30. Torrington,D., Hall,L., Taylor,S. *Human Resource Management*. (2008) <https://books.google.lv/books?isbn=0273710753> (skatīts: 09.04.2017)

31. Tūrisma un viesmīlības skaidrojošā vārdnīca. *Piegādātāji*. 2006, Akadēmiskā terminu datu bāze AkadTerm. <http://termini.lza.lv/term.php?term=piegādātājs&lang=LV> (skatīts:29.01.2017.)
32. Ukulovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I.(2006) *Vadības teorija*. Rīga: “Jumava“
33. Williams, R.W.(2006) *Managing Employee Performance*. ISBN-13:978-1-86152-780-6 https://books.google.lv/books?id=eyNDDAAAQBAJ&pg=PA154&dq=Williams+R.W.+Managing+Employee+Performance.&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwirl_Hfv57TAhXiNpoKHdc_ChAQ6AEISzAF#v=onepage&q=Williams R.W. Managing E (skatīts: 15.03.2017.)
34. Ziņojums (2004) *Sociālā dialoga prioritārie jautājumi, mērķa grupas un komunikācijas stratēģijas* Autori: Dace Jansone, Ieva Strode, Indra Dedze, Liesma Ose .Rīga, Latvija (skatīts: 02.01.2017.)
www.lm.gov.lv/upload/darba_tirgus/.../sociala_dialoga_prioritarie_jautajumi2.doc
35. Ziņu aģentūra LETA, (09.06.2016.) *Izglītības satura reforma ir kļuvusi par obligātu laikmeta prasību*. <http://nra.lv/latvija/175080-izglitibas-satura-reforma-ir-kluvusi-par-obligatu-laikmeta-prasibu.htm> (Skatīts: 11.04.2017.)
36. Армстронг, М. (2004) *Практика управления человеческими ресурсами*, Питер: издательский дом „Питер”,
37. Дафт Р.Л. (2000) *Менеджмент*. Санкт Петербург: Питер
38. Iestādes npublicētie materiāli:
- 1) *Iestādes nolikums*
 - 2) *Iestādes padomes nolikums*
 - 3) *Darba kārtības noteikumi*
 - 4) *Iekšējie kārtības noteikumi*
 - 5) *Pedagoģiskās padomes nolikums*
 - 6) *Gada darba plāns*
 - 7) *Nodarbību saraksts*
 - 8) *Pirmsskolu izglītības lietu nomenklatūra*
 - 9) *Nolikums par arhīvu un ekspertu komisijas nolikums*
 - 10) *Pirmsskolas izglītības programmas*



2.pielikums. “VPII “Zvaniņš” amatu aprakstu pienākumu un LR Profesiju klasifikatora amata prasību salīdzinājums.”

Izglības iestādes vadītājs (pirmsskolas izglītības iestādē). Kods saskaņā ar Profesiju klasifikatoru **1345 03**

Amata pienākumi VPII “Zvaniņš”:

- Plānot un nodrošināt kvalitatīvu izglītības procesu atbilstoši normatīvo aktu prasībām;
- Nodrošināt izglītības procesa sistēmiskumu un nepārtrauktību;
- Nodrošināt izglītības iestādes izglītības programmu īstenošanu;
- Nodrošināt izglītības iestādes iekšējo normatīvo aktu izstrādi un to ievērošanu;
- Nodrošināt izglītības iestādes attīstības plāna un izglītības programmu izstrādi;
- Nodrošināt izglītības iestādes sagatavošanu izglītības programmu licencēšanai;
- Nodrošināt izglītības iestādē īstenoto izglītības programmu, izglītības procesa un sasniegto rezultātu izvērtēšanu;
- Vadīt izglītības iestādes pedagoģiskās padomes darbu;
- Nodrošināt izglītības iestādes padomes un pedagoģiskās padomes izveidi;
- Nodrošināt izglītības iestādes intelektuālo, finanšu un materiālo resursu efektīvu izmantošanu;
- Nodrošināt izglītības iestādes lietojumā nodoto valsts vai pašvaldības nekustamo īpašumu lietderīgu apsaimniekošanu;
- Nodrošināt izglītības iestādi ar atbilstīgas kvalifikācijas darbiniekiem, dibināt un izbeigt darba tiesiskās attiecības ar izglītības iestādes darbiniekiem;
- Noteikt izglītības iestādes darbinieku pienākumus un izvērtēt viņu darba rezultātus;
- Veicināt pedagoģu profesionālo pilnveidi;
- Izstrādāt iekšējās kontroles sistēmu izglītības iestādē un nodrošināt tās darbību;
- Nodrošināt drošu, veselībai nekaitīgu un psiholoģiski labvēlīgu vidi izglītības iestādē;
- Rūpēties par izglītojamo drošību un izglītības iestādes iekšējās kārtības noteikumu ievērošanu;
- Nekavējoties ziņot tiesībsargājošajām institūcijām, veselības aizsardzības iestādēm un bērnu tiesību aizsardzības institūcijām par gadījumiem, kad konstatēta emocionāla vai fiziska vardarbība pret izglītojamo izglītības iestādē vai ārpus tās;
- Pārstāvēt izglītības iestādes intereses valsts un pašvaldību institūcijās un masu medijos;
- Pilnveidot savas profesionālās kompetences;
- Ievērot darba kārtību un ētikas normas;
- Veikt citos normatīvajos aktos iestādes vadītājam noteiktos uzdevumus

Uzņemt bērnus pirmsskolas izglītības iestādē,

Saskaņā ar domes priekšsēdētāja vai pašvaldības izpilddirektora izdotu rīkojumu, piedalīties Lielvārdes novada pašvaldības komisijās, komitejās un darba grupās.

Profesionālās darbības pamatuzdevumi pēc LR Profesiju klasifikatora prasībām

Izglītības iestādes vadītājam:

noteikt uzņēmuma darbības pamatvirzienus un ekonomiskos rādītājus; nodrošināt efektīvu resursu vadību, tai skaitā plānot un nodrošināt resursu piesaisti un novērtēt to izlietojumu; slēgt darījumus ar piegādātājiem un citiem uzņēmumiem; organizēt ikdienas darbu izpildi; sniegt pārskatus (statistikas u.c.) un ziņojumus par vadītā uzņēmuma darbību īpašniekiem, ja tādi ir; veikt citus uzdevumus, piemēram, slēgt darba koplīgumus, nodrošināt vides aizsardzību; pieņemt darbiniekus darbā, tos apmācīt un vadīt; plānot, vadīt un koordinēt struktūrvienības darbību uzņēmuma pamatdarbībā preču ražošanā un pakalpojumu sniegšanā; organizēt tiesību aktos noteikto prasību ievērošanu un nepieciešamības gadījumā izstrādāt, ieviest un novērtēt iestādes darbam nepieciešamos standartus un procedūras; plānot un vadīt ikdienas darījumus un operatīvos darba procesus; izvēlēties un apmācīt darbiniekus, kontrolēt to pienākumu izpildi; uzturēt sakarus ar citu struktūrvienību vadītājiem; pārstāvēt institūciju publiskos pasākumos (sapulcēs, semināros, konferencēs u.c.); vadīt citus darbiniekus.

Pirmsskolas izglītības SKOLOTĀJS. Kods saskaņā ar Profesiju klasifikatoru 2342 01.

Amata pienākumi VPĪI "Zvaniņš":

Īstenot pirmsskolas izglītības programmu ;

Nodrošināt kvalitatīvu pedagoģisko procesu, ņemot vērā katra bērna vecumu, veselības stāvokli, attīstību, individualitāti;

Pildīt izglītības iestādes vadītāja rīkojumus, vadītāja vietnieka izglītības jomā norādījumus;

Veikt individuālo darbu ar izglītojamajiem, lai veicinātu viņu vispusīgu attīstību, nostiprinātu veselību, veidotu nepieciešamās prasmes un iemaņas, risinātu adaptācijas problēmas;

Sadarboties ar izglītojamā vecākiem, lai sniegtu atbalstu izglītojamajam izglītības procesā un socializācijas jautājumos;

Veikt izglītojamo attīstības dinamikas izpēti un sava darba pašanalīzi;

Rūpēties par izglītojamo drošību un izglītības iestādes iekšējās kārtības noteikumu ievērošanu;

Plānot savu darbu un par darba rezultātiem informēt izglītības iestādes noteiktajā kārtībā;

Ievērot pedagoga profesionālās ētikas normas, darba kārtības, darba aizsardzības un ugunsdrošības noteikumus, sanitārās un higiēnas normas;

Ievērot bērna tiesības. Nekavējoties ziņot iestādes vadībai par gadījumiem, kad konstatēta emocionāla vai fiziska vardarbība pret izglītojamo izglītības iestādē vai ārpus tās;

Kārtot dokumentāciju atbilstoši izglītības iestādes noteiktajām prasībām;

Piedalīties izglītības iestādes pedagoģiskās padomes sēdēs un citās sanāksmēs, kas saistītas ar mācību un audzināšanas darbu:

Sadarboties ar skolu un vecākiem audzināšanas un izglītošanas jautājumos, sagatavojot bērnus skolas gaitām.

**Profesionālās darbības pamatuzdevumi pēc LR Profesiju klasifikatora prasībām
Pirmsskolas izglītības SKOLOTĀJAM.**

Plānot un organizēt darbību, lai veicinātu bērnu fizisko, intelektuālo un sabiedrisko iemaņu attīstību; veicināt runas attīstību ar stāstu, spēļu (rotaļu), dziesmu, dzejoļu un reālu sarunu un diskusiju palīdzību; novērot bērnus, lai kopā ar vecākiem novērtētu viņu attīstību un apspriestu iespējamās problēmas; uzraudzīt bērnu darbību, lai nodrošinātu viņu drošību un atrisinātu konfliktus; plānot un organizēt darbību, kas stimulē agrīnā vecuma bērnu psihomotoro un komunikatīvo iemaņu attīstību, veicināt runas attīstību, dzimtās valodas izpratni un apguvi.

3.pielikums. Kontroles sistēmas komponenti izglītības iestādē .(Autore, pēc Inspecta Latvia mājas lapas informācijas)

Atbildīgās amatpersonas	Iestādes vadītājs		
	Saimniecības pārzinis	Medicīnas māsa	Vadītājas vietniece izglītības jomā
Kontroles sistēmas komponenti	<p>Apdraudējumu analīze, Kanalizācijas sistēma, Korektīvo rīcību noteikšana, Personāla rīcība, Piegādātāju kontrole, Apgaismojums, Tehnoloģiskā dokumentācija, Tehnoloģiskās iekārtas un aprīkojums, Telpu apdare, Uzraudzības pasākumu dokumentēšana, Ventilācija, Ēkas un telpas, Telpu aprīkojums, Ūdensapgāde</p>	<p>Apdraudējumu analīze, Apmeklētāji, Atbildīgā persona, Darba apģērbs, HACCP procedūru izstrādāšana, Ievainojumi, Korektīvo rīcību noteikšana, Kritisko kontroles punktu noteikšana, PVD prasības paškontroles ieviešanai, Paškontroles sistēma, Personāla profesionālā kvalifikācija un apmācība Personāla rīcība. Personāla veselības pārbaudes, Plūsmas diagramma. Produktu atkausēšana (atlaidināšana), Pārtikas produktu (Izejvielu) izsekojamība, Pārtikas produktu (izejvielu) uzglabāšana, Roku mazgāšana un kopšana, Rīcības ar pārtikas un sadzīves atkritumiem, Saslimšanas, Termiskā apstrāde, Tīrīšanas un dezinfekcijas pasākumu veikšana, Uzraudzības pasākumu dokumentēšana, Ēdienu gatavošana Ēdienu uzglabāšana pirms pasniegšanas un ēdienu pasniegšana, Ēdienu vai produktu pārvadāšana, Telpu aprīkojums, Ūdensapgāde (arī ūdens kvalitāte)</p>	<p>Atbildīgā persona, Personāla profesionālā kvalifikācija un apmācība, Personāla rīcība, Uzraudzības pasākumu dokumentēšana</p>

Aptaujas anketa

„Vadīšanas funkciju vērtējums izglītības iestādē”

Cienījamie izglītības iestādes darbinieki! Aicinu Jūs aizpildīt aptaujas anketu, kas palīdzēs Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijas studentei Līgai Rečai veikt pētniecisko darbu. Anketa ir anonīma. Iegūtā informācija tiks izmantota bakalaura darba “Izglītības iestādes vadības procesa pilnveidošana Lielvārdes novadā” praktiskās daļas pētījumu izstrādei un analīzei.

Atbildot uz jautājumu, lūdzu, izvēlieties savam viedoklim atbilstošu variantu un atzīmējiet

to, ar vienu šādu atzīmi.

1. Kā Jūs vērtējat izglītības iestādes vadītāja darbu?

- ļoti profesionāla darba izpilde
- darba izpilde laba
- Vēl jāpilnveido darba izpilde
- Vadītājs nav kompetents

2. Iestādes vadītāja darba stilu vērtēju kā:

- autoritāru
- demokrātisku
- liberālu
- “jauktais vadības stils”

3. Iestādes vadītāja darbība orientēta:

- uz organizācijas mērķiem un uzdevumiem
- uz cilvēku vajadzībām
- uz cilvēku attiecībām

4. Vai vadītājs deleģē pilnvaras un atbildību?

- Vienmēr
- Atbilstoši veicamajiem pienākumiem
- Nekad

5. Vai iestādes mērķi ir saprotami un sasniedzami?

- Jā
- Nē
- Nezinu

6. Kā iestādes vadība plāno darbu?

- Pārdomāti un mērķtiecīgi
- Racionāli

- Spontāni
 - Domāju, ka neplāno, jo neesmu informēts
7. Vai iestādes vadības darbinieki ir kompetenti lēmumu pieņemšanā?
- Pārzin savas kompetences
 - Daļēji pārzin savas kompetences
 - Izvairās pieņemt lēmumus
 - Cits _____
8. Vai Jūs zināt kurš ir Jūsu tiešais darba vadītājs izglītības iestādē?
- Jā, zinu
 - Nē, nezinu
 - Neesmu īsti pārliecināts
9. Vai Jūsu tiešais darba vadītājs kontrolē Jūsu darba izpildi vai rezultātu?
- Jā
 - Nē
 - Nezinu
 - dažreiz
10. Jums kā darbiniekam ir skaidri Jūsu darba pienākumi un atbildība?
- Skaidri
 - Daļēji
 - Nezinu
11. Informācijas aprites sistēmas darbības norise izglītības iestādē ir:
- Precīza, ātra- esmu informēts
 - Laicīgi uzzinu informāciju
 - Uzzinu, ja kādam jautāju pats
 - Uzzinu no kāda kolēģa
12. Kādi procesi izglītības iestādē būtu pilnveidojami? Izvēlaties 3 vissvarīgākos aspektus: 1- svarīgāis process; 2- mazāk svarīgs un 3 vēl mazāk svarīgs.
- Materiālā motivēšana
 - Kolektīva saliedēšanas pasākumi
 - Vēl citu sociālo garantiju ieviešana
 - Informācijas aprites un apziņošanas sistēmas uzlabošana
 - Stingrāka kontroles procesu veikšana
 - Darba organizēšanas pilnveidošana
 - demokrātiska lēmumu pieņemšana

- vadības atbalsts problēmsituāciju risināšanā
- iestādes vadības atbalsts projektu tapšanā un īstenošanā
- cits _____

13. Vai darbinieku ieguldījums un sasniegumi tiek novērtēti un atalgoti?

- Jā, novērtēti un atalgoti
- Novērtēti, bet neatalgoti
- Pēc iestādes iespējām
- Formāla novērtēšana un atalgojums
- Nenovērtēti un neatalgoti

14. Vai izglītības iestādē ir nepieciešama darbinieku novērtēšana?

- Jā
- nē
- cits _____

15. Darba kvalitātes vērtēšanu vai tās iespējamību Jūs uztverat kā (lūgums izvēlēties 3 atbilžu variantus):

- Pamudinājumu pilnveidot savu darbu ar audzēkņiem
- Pamudinājumu uzlabot sadarbību ar vecākiem
- Rosinājumu novērst nepilnības un kļūdas savā darbā
- Stimulu tālākizglītoties, pilnveidoties
- Draudu
- Nepieciešamu formalitāti
- Cits variants (nosauciet to!) _____

16. Kā Jūs vērtējat personāla motivēšanas procesa izpildi izglītības iestādē ?

- Esmu pilnībā apmierināts
- Tikai pēc iestādes vadības iniciatīvas
- Reizi gadā- formāli
- Uzskatu, ka nenotiek motivācija

17. Vai iestādes vadītājam ir pietiekami motivācijas instrumenti darbinieku motivēšanai?

- Pilnībā
- Ierobežoti
- Nav
- cits _____

18. Kādi faktori veicinātu Jūsu motivāciju? Lūdzu atzīmēt ar lielāko skaitli- 8 svarīgāko faktoru, ar 7 mazāk svarīgāku , ar 6- vēl mazāk svarīgāku utml.

- Darba alga
- Darba vietas saglabāšanas garantija
- Darba apstākļi (arī ergonomiskie)
- Sociālais statuss organizācijā
- Organizācijas darba politika
- Tiešā priekšnieka attieksme
- Attiecības ar kolēģiem darbā
- Personīgā dzīve

19. Kuri no zemāk minētajiem aspektiem Jums ir būtiskākie? Lūdzu atzīmēt ar lielāko skaitli- 7 svarīgāko faktoru, ar 6 mazāk svarīgāku, ar 5- vēl mazāk svarīgāku utml.

- Panākumi darbā (gandarījuma izjūta)
- Atzinība
- Atbildība un autonomijas pakāpe
- Izaugsmes iespējas
- Mācīšanās iespējas
- Darbs kā tāds
- Profesionālās karjeras iespējas

20. Pēc Jūsu domām, vai darba samaksas sistēma pirmsskolas izglītības iestādē atbilst padarītajam darbam?

- Jā
- Nē
- Cits variants _____

21. Kuri no nosauktajiem faktoriem Jums šķiet svarīgākie, strādājot pirmsskolas izglītības iestādē? (Lūdzu, atzīmējiet 3 atbildes!)

- Interesants un saistošs darbs
- Atalgojums
- Sociālās garantijas
- Iestādē rīkoti pasākumi
- Karjeras iespējas
- Kvalifikācijas paaugstināšanas iespējas
- Patīkama darba vieta (labi iekārtotas grupas)
- Saskarsme ar kolēģiem
- Saskarsme ar audzēkņu vecākiem
- Cits variants _____

22. Kas, Jūsaprāt, spētu uzlabot Jūsu motivāciju darbam? (lūgums atzīmēt 3 Jums svarīgākos faktoros?)

- Pašvaldības atbalsts
- Atzinība par paveikto
- Lielāka darba samaksa
- Labas savstarpējās attiecības kolektīvā
- Mazāks darba apjoms un slodze
- Kopīgu atpūtas pasākumu organizēšana
- Materiālā stimulēšana
- Karjeras izaugsmes iespējas

23. Kas Jūs motivē strādāt labi? (lūgums atzīmēt 3 atbildes- ar 1 atzīmējiet vissvarīgāko, ar 3 mazāk svarīgo)

- Atzinība no iestādes vadības puses
- Atzinība no audzēkņu vecākiem
- Audzēkņu mīlestība, atsaucība
- Kolēģu atzinība
- Atbildība, gandarījums par savu darbu
- Jūsu prasībām atbilstoši darba apstākļi, režīms
- Cits variants (nosauciet to!) _____

24. Kā atlīdzību par labi veiktu darbu Jūs vēlētos saņemt (lūgums izvēlēties 3 atbildes)

- Vienreizēju naudas balvu
- Ikmēneša piemaksu
- Kursu apmaksu
- Apmaksātu pieredzes apmaiņas braucienu
- Atpūtas braucienu
- Cits variants (nosauciet to!) _____

25. Jūsu darba stāžs pirmsskolas izglītības iestādē:

- Līdz 5 gadiem
- 5-10 gadi
- 10-15 gadi
- 15-20 gadi
- 20 un vairāk

26. Amats:

- Skolotājs
- Administrācijas vai tehniskais darbinieks

Paldies par atsaucību!

GALVOJUMS

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u.c. avoti norādīti literatūras un citu avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u.c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

Darba autors

Līga Reča

Vārds, uzvārds

Paraksts

Datums: 18.04.2017.

IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Bakalaura darbs izstrādāts RPIVA Sociālo zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijā* iesniegtais, manis izstrādātais bakalaura darbs ir oriģināldarbs, kas izstrādāts patstāvīgi, un nav plagiāts.

Līga Reča

Bakalaura darba autors/-e: _____

(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai - darba zinātniskais/-ā vadītājs/-āja:

Docente Dr.sc.admin. Inta Kulberga

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)

Bakalaura darbs aizstāvēts Pārbaudījuma komisijas 20__ .gada _____
sēdē, protokola Nr. _____, vērtējums: ____ (_____)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs:

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)