

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Ekonomisko sistēmu vadības teorijas un metožu katedra

Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz personālu
uzņēmumā A/S „WESS” Bergos

Change management and its impact on the personnel of the
Company JSC WESS Bergi

BAKALaura DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura
studiju programmas**
Vide un uzņēmējdarbības vadība
studiju virziena
4.kursa studente
Svetlana Varga
SV05015

Darba vadītājs:
Mārtiņš Danusēvičs
M. soc.zin., lektors

Rīga 2010

Saturs

Anotācija.....	3
Abstract.....	4
Ievads.....	5
1.Pārmaiņu vadība	7
1.1.Pārmaiņu cēloņi	8
1.2.Organizācijas galvenās problēmas, kas veicina pārmaiņu uzsākšanu	14
1.3. Mūsdienu organizācijas galvenie pārmaiņu veidi	15
1.4. Pārmaiņu ieviešanas stadijas un to raksturojums.	20
2.Organizācijas kultūra un tās nozīme pārmaiņu vadībā.....	30
2.1. Organizācijas kultūra.....	30
2.2. Organizācijas kultūru veidi.....	34
2.3. Organizācijas kultūras veidošanās.....	38
2.4. Kultūras maiņa.....	39
3. Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz personālu A/S Wess, Bergos.	40
3.1. AS „WESS” vispārējais raksturojums.....	40
3.2. Pārmaiņu vadība A/S Wess Bergos.....	41
3.3. Anketēšanas rezultāti A/S Wess Bergos.....	41
Secinājumi	56
Priekšlikumi.....	58
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	60
Pielikumi.....	62

Anotācija

Bakalaura darba mērķis ir analizēt uzņēmuma AS „WESS” ,Berģos, problēmas ar kādām saskaras darbinieki, pārmaiņu vadībā.

Bakalaura darbs sastāv no trim daļām:

- Pirmajā daļā izpētīts, kas ir pārmaiņu vadība, kādas ir tās funkcijas un uzdevumi.
- Otrajā daļā izpētīts, kas ir organizācijas kultūra un tās ietekmi uz pārmaiņu vadību.
- Darba trešajā daļā veikta uzņēmuma personāla anketēšanas rezultātu analīze, kas palīdzēja noskaidrot problēmas ar kādām saskaras personāls. Balstoties uz anketēšanas rezultātiem darba beigās veikti secinājumi, kā arī izvirzīti priekšlikumi.

Bakalaura darba apjoms ir 68 lpp, 15 attēli, pielikumā ir 1 anketa, 19 izmantotās literatūras avoti.

Darbu var izmantot tālākajos pētījumos, vai arī kā mācību materiālu, saistībā ar pārmaiņu vadību un personāla vadību.

Abstract

A bachelor work purpose is to analyze in company AS "WESS", Bergi, problems encountered by employees, management of change.

A bachelor consists of 3 chapters:

- The first chapter presents the research about Change Management and its functions.
- The second chapter presents the research about the organizational culture and its impact on the management of change.
- The third chapter contains analysis of staff Questionnaire Results, which helped to find problems encountered by staff. Based on the results of questionnaires at the end of the work were performed conclusions and expressed suggestions.

The work contains 68 pages, 15 pictures, 1 Questionnaire and 19 references.

The paper can be used in further researches and as training material about personnel management as well.

Ievads

Dienu no dienas, visu cauru gadu, cilvēku ikdienu pavada pārmaiņas: klimata pārmaiņas, cenu pārmaiņas, pārmaiņas sabiedriskā transporta atiešanas laikos, pārmaiņas darba vietās. Lai ikdienā noturētu spējas pielāgoties pārmaiņām, nekrist panikā, nebaidīties no tauvojošajām pārmaiņām, spēju pieņemt pārmaiņas kā jaunu izaicinājumu, spēju vadīt pārmaiņas tā lai tās vada pats cilvēks. Krīze, preču pieprasījuma izmaiņas, vadības maiņa, sezonālitate- šīs un vēl daudz citi var būt kā iemesls pārmaiņām uzņēmumā. Un ir divi viedi kā uztvert pārmaiņas: pirmais ir tām pretoties, turēties pie pārbaudītām vērtībām un darba paņēmieniem. Otrā pieeja ir maiga ļaušanās pārmaiņām un samierināšanās ar tām.

Pēc autora domām jebkura uzņēmuma sekmīgai darbībai ir nepieciešams personāls, kas ir motivēts darbam - strādāt labāk un vairāk. Ar savu darbu personāls var spēt celt uzņēmuma peļņu un produktivitāti, klientu apmierinātības celšanu. Pārmaiņas uzņēmumā biedē personālu, darbinieki baidās no turpmākā, no nedrošības. Tāpēc ir ļoti nepieciešams strādāt ar personālu, motivēt un uzklaut tos.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt A/S „WESS” pārmaiņu vadības ietekmi uz personālu. Ar kādām problēmām saskaras personāls pārmaiņu vadības brīdī, vai darbinieki ir apmierināti ar saviem darba apstākļiem, ar sadarbību ar vadību. Vai darbinieki ir motivēti darbam.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi ir izvirzīti 4 galvenie uzdevumi:

1. Izpētīt un izanalizēt pieejamo literatūru par pārmaiņu vadību
2. Izpētīt un izanalizēt pieejamo literatūru par organizācijas kultūru un tās ietekmi pārmaiņu vadībā
3. Veikt uzņēmuma A/S „WESS” personāla anketēšanu
4. Izstrādāt priekšlikumus, kuri varētu uzlabotu personāla darbu uzņēmumā.

Darbs tiks izstrādāts balstoties uz vienu pētījuma metodi – teorētiskās pētījuma metodes. Teorētiskajā pētījumu metodē tiks izpētīti I.Vorončukas, R.Garlejas, V.Praudes un citu autoru darbi.

Bakalaura darbs sastāv no trijām daļām. Pirmajā daļā izpētīts, kas ir pārmaiņu vadība, kādas ir tās funkcijas un uzdevumi. Otrajā daļā izpētīts, kas ir organizācijas kultūra un tās ietekmi uz

pārmaiņu vadību. Darba trešajā daļā veikta uzņēmuma personāla anketēšanas rezultātu analīze, kas palīdzēja noskaidrot problēmas ar kādām saskaras personāls. Balstoties uz anketēšanas rezultātiem darba beigās veikti secinājumi, kā arī izvirzīti priekšlikumi.

1. Pārmaiņu vadība

Saredzēt ikdienas darba grūtības patiesos cēloņus un saņemt drosmi, lai mainītu pastāvoši kārtību, - tas allaž prasījis milzīgas koncentrēšanās spējas, personīgo iniciatīvu un šarmu. Šo īpašību kopums jeb harizma veido spēju ietekmēt un pārliecināt apkārtējos. Organizācijas pārmaiņu veidi un metodes mūsdienās ir tik komplicētas un daudz skaitlīgas, ka ir ērti un izdevīgi pārzināt galvenos pārmaiņu virzienus jeb spēt par sarežģītiem procesiem uzdot vienkāršus jautājumus – kur es esmu, kur es vēlos nonākt, un kas man jādara, lai es nonāktu tur, kur vēlos būt. Ņemot vērā, cik daudzveidīgas ir pārmaiņas organizācijās – strukturālas, cilvēku resursu kompetences un lojalitātes, tehnoloģiskas un stratēģiskas izmaiņas - , ir svarīgi izprast pārmaiņu vispārējo mehānismu un pamatlikumus, kas ir kopīgi visiem pārmaiņu veidiem. Daži autori šos likumus dēvē par pārmaiņu filozofiju. Pārmaiņu filozofija ir tie pamatlikumi un principi, kas ir visaptveroši un raksturo dažādus pārmaiņu veidus atšķirīgās organizācijās.¹

Raksturojot pārmaiņas savstarpējās sarunas, vadītāji un darbinieki bieži izmanto tādas ne pārāk glaimojošus vārdus kā „juceklis un jūklis, tīrās šausmas, cīņas par varu, haoss” un citus. Pārmaiņu procesā tiešām ir daudz nezināmo un nav iespējams visu precīzi iepļānot un paredzēt, taču ir viena labā ziņa – pārmaiņām ir sava noteikta gaita jeb dinamika. Pārmaiņu procesam, vienalga, vai tās ir tehnoloģijas, struktūras, kompetences vai kultūras izmaiņas, ir piecas labi pamanāmas pārmaiņu stadijas, un katrai ir savi uzdevumi un raksturīgās pazīmes.²

¹ French, W.L.&Bell, C. H. Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. New Jersey:Prentice Hall, Inc.,1994

² Burnes, B. Managing Changes. London:Pitmann,1992

1.1.Pārmaiņu cēloņi

Biznesa analītiķi un vadības speciālisti atzīst, ka ir astoņi cēloņi, kas nosaka pārmaiņu nepieciešamību un ir to virzošie spēki.³ Visi astoņi pārmaiņu cēloņi un ar tiem saistītie pārmaiņu virzītājspēki ir jāaplūko kopumā un ciešā saistībā attiecīgā uzņēmuma biznesa vadības prioritātēm un pieejamajiem finanšu, cilvēku un tehnoloģijas resursiem. Ikvienai organizācijai ir savi iemesli pārmaiņu uzsākšanai. Godīga un pārlicinoša atbilde uz jautājumiem – kāpēc mums to vajag, kādēļ mēs sākam pārmaiņas – ir viens no jautājumiem ieviešanas pamatnoteikumiem. Vadības galvenais uzdevums un vienlaicīgi arī augstā māksla ir atbildēt uz šiem stratēģiskajiem jautājumiem, nemelojot sev un darbiniekiem, kā arī neaizstāt patiesos pārmaiņu iemeslus ar neīstiem. Cilvēki nav lētticīgi muļķi – reāli ieviešot pārmaiņas, patiesība agri vai vēlū atklāsies un sekas būs sāpīgas – vīlušies demotivēti darbinieki un vadītāji, nenasniegti biznesa mērķi, zaudēti klienti un pikti akcionāri.

1.1.1. Sabiedrība un apkārtējā vide

Organizācijas ir cieši saistītas ar valsts, pilsētas vai ciemata, kur tās darbojas, iedzīvotāju vēlmēm un prasībām pēc tīras, ekoloģiski draudzīgas un sociāli drošas vides. Faktiski mūsdienās organizācijas ir sabiedrības locekļi, kuru pienākums ir sadzīvot ar pārējiem, respektējot kaimiņu dzīves kvalitāti un vides saudzēšanas prasības. Sabiedrība un apkārtējā vide nosaka, kas un kā dzīvo līdzās mūsu uzņēmumam, kas patērē mūsu radītos produktus un pakalpojumus un kādas prasības mums izvirza apkārt esošie iedzīvotāji un klienti. Iebildumi pret uzņēmuma radītajām neērtībām – troksni, gaismu, smakām, cilvēku pūļiem un atkritumu glabāšanu ir tikai maza daļiņa no problēmām, ko var nākties risināt, mainot tehnoloģijas, ražošanas procesa norisi vai struktūru un darbinieku kompetenci. Nespēja sadzīvot un vienoties ar potenciālās uzņēmuma darbības vietas iedzīvotājiem ir apturējusi gan tādu milžu izplatību kā veikalu tīkls WalMart Kalifornijā, gan arī dažādas ķīmisko izejvielu ražotnes Vācijā un Francijā. Mūsdienu patērētājs ir drosmīgs,

³ Houston, R. The Organizational Change Audit. UK: Cambridge Strategy Publications Ltd.,2002

izglītots un aktīvs, tādēļ organizācijām, plānojot savu attīstību un struktūrvienību izvietojumu, ir jāņem vērā vienoties ar potenciālajiem kaimiņiem. Konflikta gadījumos biežāk ir spiesti piekāpties uzņēmumi nekā iedzīvotāji – tāda šobrīd ir pasaules demokrātisko valstu politika.⁴

1.1.2. Politika un tās diktāts

Lai arī globālie ražošanas un klientu apkalpošanas procesi pārklāj visu pasaules karti un patiesi transatlantiskas korporācijas darbojas gandrīz visos kontinentos, pastāv lokālās politiskās īpatnības, kas spēcīgi ietekmē biznesa darbību gan likumdošanas, gan finanšu vadības, gan sabiedrisko attiecību un personāla vadības, gan enerģētikas resursu pieejamības un loģistikas prasību ziņā. Pat tik homogēnā biznesa vidē kā Eiropas Savienība nav vienotas monetārās sistēmas, neziņas miglā tīts ir jautājums par Lielbritānijas pievienošanos eiro zonai. Biznesa darbību attiecīgajā valstī ietekmē politiskie faktori.

Piemēram, valdības un valsts institūciju (piemēram, muitas) korumpētības pakāpe, likumdošanas atbalsts aktīvai biznesa darbībai, sociāli ekonomiskā stabilitāte un atbalsts vispārārtītiem demokrātijas vērtībām, kā arī tas, cik aktīvi politiķi kā likumdevēji tieši iesaistās biznesā. Organizācijām ir jāpielāgojas politiski ekonomiskajai videi, attiecīgās valsts likumdošanai, vajadzības gadījumā mainot produktu ražošanas un izplatīšanas kārtību, kā arī jāspēj sadarboties ar vietējiem varas pozīcijas esošajiem politiķiem, ja to nosaka valsts specifikācija. Tādās valstīs kā Argentīna (2005. gadā tā starptautiskajā caurspīdīguma un korumpētības indeksā atradās 97.vietā)⁵ un Meksika (65.vieta) kompāniju vadībai jāērķinās ar tiešu politiķu ietekmi uz biznesa attīstību. Latvija šajā vērtējumā atrodas 51. vietā; salīdzinājumam – 1.vietā ir Islande un 2. vietā – Somija.

Politiskie faktori var būt arī neparedzami un strauji mainīgi. Mūsu civilizētās pasaules konstantā un mokošā cīņa ar terorismu ir ārkārtīgi spēcīgs politisks un faktiski nekontrolējams riska faktors. Piemēram, 2001. gada 11. septembra terora aktu postošā ietekme uz aviācijas industriju visā pasaulē ir spilgts pierādījums politisko procesu globālam diktātam biznesā.

⁴ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007, 171pp

⁵ The 2005 Transparency International Corruption Perceptions Index

Patiesība par mūsu politisko stabilitāti ir tāda, ka mēs visi esam daudz vairāk saistīti savā starpā, nekā ikdienā to izjūtam un par to domājam.⁶

1.1.3. Konkurenti

Kas ir mūsu konkurenti un kāpēc? Atbilde uz šo jautājumu nav nemaz tik pašsaprotama un viegla, kā liekas sākumā. Bijušie konkurenti var kļūt par sadarbības partneriem un otrādi. Tādi veiksmīgi un ilggadīgi auto ražotāji kā AB Volvo un Saab ilgu laiku uzlūkoja Ford un GM (General Motors) kā konkurentus, līdz salīdzinoši nesen Ford nopirka Volvo un GM – Saab. Konkurentu apzināšanās tieši ilgtermiņā un potenciālo konkurentu saskatīšana nākotnē ir pamats nopietnām pārmaiņām uzņēmumos gan tehnoloģiskā, gan strukturālā, gan darbinieku kompetences jomā. Analizējot savus konkurentus, jācenšas atbildēt uz šādiem jautājumiem.

- Kādas ir manu pašreizējo konkurentu galvenās darba metodes un klientu mērķa auditorijas?
- Kāda ir manu konkurentu iespējamā attīstības stratēģija nākotnē?
- Vai pēdējā laikā mainījušies to īpašnieki un augstākā līmeņa vadība?
- Kas varētu būt jaunie jeb nākotnes konkurenti, no kuriem viņi varētu ienākt tirgū un ar ko būt pievilcīgi maniem klientiem?

Nerimstoša modrība un rūpīga savu pozīciju sargāšana ir vienīgā taktika konkurentu uzraudzības un analīzes jomā.

1.1.4. Klienti

Kas ir mūsu klienti? Klientu pašreizējo vajadzību izpēte, kā arī nākotnes tendenču (šī jēdziena visplašākajā aspektā) un cilvēku vajadzību paredzēšana ir galvenais cēlonis pārmaiņām uzņēmumu ražošanas procesos, tehnoloģijās, produktu klāstā kompetencē un struktūrās. Analizējot savus klientu segmentus, vadībai jāspēj atbildēt uz šādiem jautājumiem.

- Kāda ir klientu lojalitātes dinamika?
- Cik ir jaunpienākušo, cik aizgājušo?
- Kādi ir iemesli klientu zaudēšanai?

⁶ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007, 17 un 18 lpp

- Kādi ir valdošie virzieni klientu vajadzībās, ko viņi grib pirkt šodien un ko gribēs pēc pieciem gadiem?
- Kāda ir prognozētā pirktspēja tajos tirgos, kuros atrodas uzņēmums?
- Kāda ir mūsu esošo cilvēku resursu kompetence mārketinga, klientu apkalpošanas, produktu izstrādes un pārdošanas jomā?⁷

1.1.5. Akcionāri

Slavenais teiciens, ka vecākus un akcionārus mēs neizvēlamies, ir patiess, taču vecāku mīlestība vairāk ir beznosacījuma jūtas – viņi mūs mīl mūsu pašu vainas dēļ (vismaz tā vajadzētu būt), savukārt, ja gribam tirgū pastāvēt un pelnīt, par savu akcionāru apmierinātību mums pastāvīgi jā rūpējas. Tādas stratēģiskas un nopietnas pārmaiņas kā uzņēmumu pārpirkšana, apvienošanās un likvidācija ir akcionāru lēmumu sekas. Savu akcionāru interešu pārzināšana un konstanta ievērošana atvieglo gan ikdienas biznesa darbību, gan jebkuru pārmaiņu vadību. Savas pozīcijas attiecībās ar akcionāriem var noskaidrot, atbildot uz šādiem jautājumiem.

- Ko akcionāri vēlas no saviem ieguldījumiem, vai, precīzāk, - cik?
- Kādi ir viņu investīciju plāni tuvākajā un tālākajā nākotnē?
- Vai viņu atbalsts un ieguldījumi attiecīgā biznesa attīstībā palielināsies vai samazināsies?
- Kāds ir akcionāru atbalsts nepieciešamajām pārmaiņām tehnoloģiju cilvēku resursu kompetences un struktūras ziņā?
- Kādas ir viņu ambīcijas biznesa paplašināšanas ziņā?

Augstākā līmeņa vadības dialogs ar akcionāriem ir labas sadarbības un sekmju pamats, nesaskaņas ar akcionāriem gandrīz vienmēr draud ar traumētu biznesa darbību, nemotivētiem darbiniekiem un vispārēju neziņu un nestabilitāti.

1.1.6. Ekonomika

⁷ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007, 18 un 19 lpp

Attiecīgā reģiona un pasaules ekonomiskās attīstības un enerģētikas resursu cenu dinamika spēcīgi ietekmē uzņēmumu ikdienas darbību un ir pamats nopietnām pārmaiņām. Ekonomiskas analīzes rādītāji ir kompleksi un daudzveidīgi. Galvenie – iedzīvotāju pirktspējas rādītāji, inflācijas līmenis organizācijas darbības reģionos, starpbanku likmes, finanšu tirgus rādītāji, kreditēšanas tirgus attīstība, bezdarba līmenis un enerģētikas resursu cenas – regulāri jāanalizē un jāvērtē. Uzņēmumu struktūrvienības slēgšana, izmaksu samazināšana, darbinieku skaita samazināšana un atsevišķu biznesa līniju likvidēšana ir tipiskākās pārmaiņas, kas jāveic kompānijām, lai pielāgotos mainīgajai ekonomiskajai situācijai dažādu valstu tirgos. Te jāmin tādi slaveni piemēri kā Samsung, Ericson un Nokia biznesa sašaurināšanas aktivitātes 20. gadsimta deviņdesmitajos gados, kad strauja pārdošanas apjomu krituma dēļ šīm kompānijām nācās savilkt jostas un pārskatīt savus biznesa un klientu segmentus.⁸

1.1.7. Demogrāfiskie darbaspēka rādītāji

Gandrīz neviens no agrāk (20. gadsimta piecdesmitajos – septiņdesmitajos gados) pierastajiem pieņēmumiem par cilvēku resursu izturēšanos un ierašām vairs nav īsti paties – samazinās lielās korporācijās strādājošo indivīdu skaits, cilvēki strādā mājās, bieži maina darba vietas, ir nodarbināti dažādos vecuma posmos (veselīgie, aktīvie un dinamiskie ASV un atsevišķu Eiropas valstu pensionāri vēlreiz veido karjeru 65 – 75 gadu vecumā) un neuzskata atalgojumu par galveno motivatoru. Ekonomiski attīstītajos reģionos sabiedrībai ir tendence novecot. Jaunu darbaroku trūkums nekvalificētiem darbiem arī vairs nav risināms tikai ar lēta darbaspēka pieplūdi no mazattīstības vai tā dēvēto jauno ekonomiku valstīm. Lai pielāgotu sava uzņēmuma darbību demogrāfiskajiem un darbaspēku raksturojošajiem rādītājiem, organizācijai jāspēj atbildēt un šādiem jautājumiem.

- Kāda ir manu klientu vecuma grupu dinamika: tie kļūst jaunāki, vecāki vai nemainās?
- Kāda ir manu cilvēku resursu vecuma grupu dinamika – darbaspēks noveco, kļūst jaunāks?
- Kā mans uzņēmums var kompensēt nepieciešamo cilvēku resursu kompetences trūkumu – ar tehnoloģiju ieviešanu, apmācību, darbaspēka importēšanu?

⁸ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007, 19 un 20 lpp

- Kā manu biznesu ietekmē darbaspēka kustība no laukiem uz pilsētu vai arī no pilsētas uz piepilsētām?
- Kāds ir attālums starp darbinieku mājām un darbavietu?
- Kāda ir uzņēmuma stratēģija personāla atlasē, ja uzņēmums darbojas starptautiskā tirgū?

Cilvēki ir vērtīgākais uzņēmuma resurss, tādēļ to sadales precīza kvalitatīva plānošana, nepieciešamo kompetenču attīstīšana un atbilstoša motivēšana ir vitāli veiksmes nosacījumi jebkura uzņēmuma un ikvienas valsts attīstībai. Bēdīgs piemērs nepārdomātai cilvēku resursu plānošanai valstiskā līmenī no nodarbinātības un izglītības ir Polija. Pēc provizoriskiem aprēķiniem no šīs valsts līdz 2006. Gada sākumam labākas dzīves meklējumus uz Lielbritāniju, ASV un citām valstīm ir izbraukuši miljons iedzīvotāju tieši ekonomiski aktīvajā vecumā. No Austrumeiropas ekonomiskās attīstības pioniera un ārvalstu investoriem ļoti pievilcīgas valsts Polija pārvērtusies par nabadzīgāko Eiropas savienības valsti, un tās demogrāfiskā attīstība ir nopietna problēma. Uzņēmumiem trūkst kā augsti kvalificētu darbaroku, tā arī strādnieku vienkāršu tehnisku darbu veikšanai. Šāda situācija darbaspēka tirgū ir cēlonis daudzām tehnoloģiskām, strukturālām un kompetences izmaiņām organizācijās.⁹

1.1.8. Tehnoloģijas

Tehnoloģiju straujā attīstība ir viens no lielākajiem izaicinājumiem kompāniju vadītājiem un galvenajiem pārmaiņu cēloņiem organizācijās. Tehnoloģijas ietekmē gan biznesa pamatfunkcijas – produktu izstrādi un attīstību, ražošanu un pārdošanu, gan arī atbalsta funkcijas – personāla vadību, finanšu vadību un uzskaiti. Izmaiņas tehnoloģijās vienmēr saistītas ar nopietnām izmaiņām darbinieku kompetencē, sadarbībā, organizācijas struktūrā un kolektīva savstarpējās attiecībās. No visiem astoņiem pārmaiņu cēloņu faktoriem tieši tehnoloģijas pēdējo piecpadsmit gadu laikā ir mainījušās visvairāk – internets, google, mobilo telefonu un čipkaršu tehnoloģijas ir neatgriezeniski pārveidojušas biznesa vadības procesus.

⁹ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007,20 un 211pp

Spēja pielāgot tehnoloģijas tirgus un klientu prasību izmaiņām un atbilstošā tempā apmācīt darbiniekus to lietošanā šobrīd ir galvenais konkurētspējas un stabilitātes rādītājs labi pelnošos uzņēmumos.¹⁰

1.2. Organizācijas galvenās problēmas, kas veicina pārmaiņu uzsākšanu

Neatkarīgi no organizācijas pārstāvētās biznesa nozares, mītnes valsts ģeopolitiskās struktūras vai personāla kompetences līmeņa mēs varam runāt par tipiskām galvenajām problēmām, kas samazina organizācijas darba efektivitāti un ir spēcīgs dzinulis pārmaiņu uzsākšanai. Saskaņā ar Maiklu Hammeru un Džeimsu raksturīgākās grūtības, kas nosaka pārmaiņu nepieciešamību organizācijās, var iedalīt septiņās grupās.

1. Attīstības virziena trūkums¹¹ - Vadība, akcionāri un arī dalībnieki nezina un neizprot biznesa attīstības tuvākos un tālākos mērķus, līdz ar to ir apdraudēta organizācijas nākotnes darbība un sekmīga pārstāvēšana. Šī problēmu grupa ir īpaši raksturīga jaunizveidotām kompānijām, kā arī straujas pārņemšanas un pārpirkšanas rezultātā radītām organizācijām. Akcionāriem un vadībai ir bijis skaidrs īstermiņa mērķis – uzsākt konkrēta veida biznesu, taču pēc pirmo soļu veikšanas pietrūkst ilgtermiņa skatījuma un tālāko attīstības mērķu.
2. Vājš vai destruktīvs organizācijas iekšējais klimats – tās ir vērtības, normas un rituāli, kas ikdienā degradē sadarbības un komunikācijas paradumus, jo negatīvisms, aprunāšana, intrigu vērpšana un vainīgā meklēšana ir šo kompāniju sociālās dzīves ikdiena, kas nevar nodrošināt konstruktīvu biznesa darbību – personāls ir aizņemts ar attiecību kārtošanu, nevis savu pienākumu pildīšanu. Kā uzsver Edgars Šains – darba vide neveicina radošu atmosfēru ja tajā vada bailes un sods, darbinieki baidās uzņemties atbildību, pastāv neskaidrība par veicamajiem darba uzdevumiem un sociālajām lomām organizācijā¹².
3. Nepiemērots vadības stils – vadītāji nenovērtē un neiedvesmo darbiniekus viņu pienākumu veikšanai, destruktīva komunikācija no vadītāja puses veicina darba funkciju neskaidrību un rada neuzticību vadības un padoto savstarpējās attiecībās. Vājie vadītāji ne tikai demotivē talantīgos darbiniekus un iznīdē iniciatīvu komandā. Arī personāla atlases

¹⁰ Inese Ešenvalde, Pārmaiņu vadība, 2007, 211pp

¹¹ Hammer, M. & Champy, J. Reengineering the Corporation. London: Nickolas Brealey Publishing Ltd., 1995

¹² Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco and London: Jossey Bass, 1988

procesā tie biežāk pieņem darbā tādas pašas vājus vadītājus, kas turpina slikti uzsākt darbu, un kompānijā izplatās neveiksmīgas vadības prasmes, radot neapmierinātību arī ierindas darbiniekos.

4. Sarežģīta organizācijas struktūra - pārstīdzoši bieži šis it kā vienkārši novēršamais un acīmredzamais cēlonis apgrūtina personāla koordinēšanu, organizēšanu, motivēšanu un darba uzdevumu plānošanu un izpildi noteiktos kvalitātes un laika termiņos. Struktūras sarežģītība rada funkcijas neskaidrību un ievērojami apgrūtina iekšējo komunikāciju. Tradicionālākas piemērs: vienu un to pašu darba funkciju koordinē un veic dažādi departamenti, trūkst vienotas vadības, skaidru norādījumu, un dominē birokrātija šī vārda vissliktākajā nozīmē. Informācijas saņemšana no visiem iesaistītajiem departamentiem ir ilgstoša un sarežģīta, bieži atšķiras to radītie darba rezultāti un sniegtie atzinumi.
5. Novecojušas informatīvās tehnoloģijas un procedūras – tehnoloģiskas un procedūru nodrošinājums, kas derēja par biznesa procesu atbalstu vakar, nekādi nevar veicināt izaugsmi un attīstību šodien regulāra tehnoloģiju uzlabošana, vienlaikus pilnveidojot personāla kompetenci, mūsdienās ir būtisks organizāciju pastāvēšanas priekšnosacījums. Konstanta tehnoloģiju uzraudzība un nomaiņa uz jaunākām, jaudīgākām un efektīvākām versijām ir šobrīd galvenā pārmaiņu forma gan pakalpojumu sektora, gan ražojošajos uzņēmumos.

1.3. Mūsdienu organizācijas galvenie pārmaiņu veidi

Strauji mainīgā darba vidē svarīgi ir precīzi identificēt gan katru pārmaiņu mērķi, gan arī pārmaiņu subjektu, proti, pārmaiņām tieši pakļauto elementu. Sistemātiskā vidē, kāda ir organizācija, viena izmaiņa var izsaukt citas, un tā var turpināties pārmaiņu ķēdes reakcija, viena izmaiņa ar izsaukt citas, un tā var turpināties pārmaiņu ķēdes reakcija, taču no personāla vadības un arī biznesa vadības viedokļa ir vitāli svarīgi kontrolēt pārmaiņu virzību un subjektu. Nekontrolētas, stihiskas pārmaiņas uzņēmumam izmaksā dārgi gan finansiāli, gan arī darbinieku lojalitātes dēļ. Pārmaiņu veidi ir dažādi, nereti tie cieši cits ar citu saistīti, viens ievada nākamo un tamlīdzīgi, tāpēc, lai strukturētu šo komplekso parādību, autors piedāvā aplūkot galvenos pārmaiņu veidus.

Atkarībā no pārmaiņu subjekta jeb galvenā elementa, kas tiek mainīts organizācijā, var izšķirt piecus pārmaiņu veidus: stratēģijas, organizācijas kultūras, struktūras, personāla kompetences un lojalitātes, kā arī tehnoloģijas pārmaiņas.¹³

1.3.1. Stratēģijas maiņa.

Viena no visnopietnākajām pārmaiņu formām organizācijās. Tā skar visus organizācijas vadības līmeņus un ietekmē gan pamat biznesa, gan atbalsta funkciju plānošanu un attīstību. Stratēģijas maiņa parasti ir saistīta ar strukturālām izmaiņām un norit līdz ar uzņēmuma pārpirkšanu, apvienošanu vai biznesa virzienu samazināšanu un pārtraukšanu. Kā norāda nosaukums, šis pārmaiņu veids attiecas uz organizācijas attīstības virziena un izvirzīto ilgtermiņa un īstermiņa mērķu maiņu, kā arī plānoto peļņas un izmaksu apjomu izmaiņām. Stratēģijas maiņu akcionāru interesēs parasti īsteno augstākā līmeņa vadība ar ārējo konsultantu atbalstu, iesaistot vidējā līmeņa vadību un tā dēvētos vērtīgākos darbiniekus – speciālistus, kas ir nozīmīgi organizācijas ikdienas biznesa funkciju nodrošināšanai. Mainot organizācijas stratēģiju, personāla speciālistiem jāveic biznesa partnera funkcija – jākonsultē tiešie struktūrvienības vadītāji, jāanalizē kompānijas cilvēku resursu vājākie posmi, jāpalīdz tos stiprināt un novērst problēmas, kā arī apzināt un attīstīt personāla stiprās puses. Stratēģijas maiņa pilnā izpausmē skar visas personāla vadības pamatfunkcijas – atalgojuma sistēmas vadību, atlasī, novērtēšanu un apmācību. Līdztekus personāla vadības izmaiņām seko jaunievedumi organizācijas mārketinga politikā un sabiedrisko attiecību jomā. Var teikt, ka stratēģijas pārmaiņas skar gan uzņēmuma iekšējo sociālo vidi, gan arī organizācijas attiecības ar ārējo biznesa pasauli, kas savukārt atspoguļo reputācijas un sociālā prestiža līmeni. Kā piemēru var minēt stratēģijas maiņai var minēt informatīvo tehnoloģijas milža IBM 1992. gadā veiktā pārorientēšanās uz pakalpojumu jomu, attīstīto vairs ne tikai ražošanu, bet pievēršoties attiecībām un servisam – klientu apkalpošanai un konsultēšanai. Šī stratēģijas maiņa prasīja gan darbinieku kompetences, gan strukturālas izmaiņas, taču, saskaņoti rīkojoties, vadība panāca, ka IBM noturas pasaules vērtīgāko kompāniju sarakstā. Līdzīgu soli tajā pašā gadā spēra arī Nokia, sašaurinot ražošanu, atmetot daudzus un dažādos ar

¹³ French, W. L. & Bell, C. H. Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994

telekomunikācijām nesaistītos blakus virzienus un koncentrējot spēkus mobilo telefonu aprātu attīstībai un ražošanai.¹⁴

1.3.2. Kultūras maiņa

Organizācijas kultūras maiņa ir citu nopietnu jaunievedumu neatņemama sastāvdaļa. Saskaņā ar organizācijas kultūru vadošo speciālistu Biznesa skolas profesora Edgara Šaina definīciju organizācijas kultūra ir visu organizācijā vadošo vērtību, galveno pieņēmumu, paradumu un rituālu kopums, kas nosaka komunikācijas un sadarbības attīstību, līdz ar to pastiprināti ietekmē biznesa rezultātus, veidojot darbinieku motivāciju, lojalitāti, gandarījumu darbā un piederības apziņu kompānijai.¹⁵ Tātad organizācijas kultūra nosaka veidu, kā darbinieki apmainās ar jaunumiem un darbam nepieciešamo informāciju, tā determinē arī centības, lojalitātes un sadarbības līmeni komandā un sniedz skaidru organizācijas veiksmnieka jeb zvaigznes, kā arī zaudētāja jeb neveiksmnieka raksturojumu. Diemžēl praksē vadītāji un personāla speciālisti vēl arvien ir nepietiekami informēti par organizācijas kultūru, tādejādi šim spēcīgajam sociālpсихолоģiskajam fenomenam netiek pievērsta vajadzīgā uzmanība un uzņēmumos pārmaiņu laikā rodas virkne konfliktu, ieviešanas neadekvātas komunikācijas paradumi, dominē baumu, intrigu un vainas sajūtas atmosfēra. Jebkuru tā saucamo „cieto pārmaiņu” (izmaiņas tehnoloģijās, darba instrumentos, finansēs) panākumi sakņojas personāla uzvedības, paradumu un sadarbības formu izmaiņās. Var ieviest visnovatoriskākās tehnoloģijas, sakārtot procedūras un nopirkt jaunus darbagaldus, taču, ja darbinieku attieksme pret jaunievedumiem paliks negatīva un nivelējoša, reālu, produktīvu pārmaiņu nebūs. Edgars Šains uzskata, ka organizācijas kultūra ir vadības atslēga uz pārmaiņu panākumiem.

1.3.3. Struktūras izmaiņas

Viens no visbiežāk sastopamajiem pārmaiņu veidiem kompānijās. Tas ietver visus iekšējos strukturālos jaunveidojumus organizācijā, kā arī uzņēmumu apvienošanas, pārpirkšanu, arī likvidēšanu. Strukturālās izmaiņas ir cieši saistītas ar darbinieku kompetences, komunikācijas paradumu un motivācijas maiņu. Tas kas uz papīra vai elektroniski organizāciju struktūrā parādās

¹⁴ The Economist. Volumes: January – September. London, 2006

¹⁵ Schein, E. H. Organizational Culture. London: Prentice Hall, 1990

jauni amata nosaukumi un departamenti, vēl nenozīmē, ka reālajā ikdienas dzīvē darbinieki būs sapratuši šo pārmaiņu jēgu un būtību, vēl mazāk tas garantē atbalstu un vēlmi sadarboties no „cietēju” puses (ļoti bieži darbinieki strukturālus jaunveidojumus uztver kā vadības nodarītu ļaunprātību, kā rezultātā viņi cieš ¹⁶). Strukturālo pārmaiņu veiksmes atslēga meklējama kultūras pārmaiņu ieviešanā pirms strukturālo jaunveidojumu uzsākšanas. Ar strukturālā izmaiņām mēs saprotam organizācijas vadības līmeņus, veida un skaita, struktūrvienību pakļautības, amatu funkciju un pienākumu, kā arī savstarpējo sadarbības un sakaru maiņu. Šim pārmaiņu veidam ir milzīga loma ikdienas operacionālās darbības nodrošināšanā, jo kompānijai ir nemitīgi jāpielāgojas tirgus prasībām un savi pakalpojumi jāražo, jāpiedāvā un jāpārdod atbilstoši klientu vajadzībām un pieejamajiem resursiem. Ja darbinieki nav gatavi atbalstīt un praksē pildīt strukturālo jaunveidojumu uzliktās prasības, varam uzskatīt, ka notikušās pārmaiņas ir formālas, nevis būtiskas. Tieši tāpēc tik daudzi kompāniju pārpirkšanas un apvienošanas gadījumi, kas pēc klasifikācijas pieder strukturālajām pārmaiņām, cieš neveiksmi. Bieži strukturālās pārmaiņas pavada dažādu veidu stratēģijas un tehnoloģiju jaunievedumi, nodrošinot attiecīgajiem jaunveidojumiem praktisko, funkciju pamatu.

1.3.4. Personāla kompetences un lojalitātes izmaiņas

Ilgstošas un ļoti komplicētas pārmaiņas, jo sakņojas tā saucamajās mīkstās kompetences sastāvdaļās, kas ir atkarīgas no darbinieku personības īpašībām, motivācijas, interesēm un vajadzībām. Protams, arī cieto kompetenču (zināšanas, prasmes un iemaņas, ko iespējams iegūt un viegli mainīt dzīves laikā) loma ir ļoti būtiska. Nereti kompetences izmaiņas ietver jaunu tehnoloģiju, valodu, zināšanu un prasmju apguvi, bez kurām turpmāk kompānijas nespēj sekmīgi attīstīt savu biznesu. Kvalificētam darbiniekam, kurš ir regulāri sekojis jaunievedumiem savā profesijā, būs vieglāk apgūt papildu prasmes un zināšanas. Katra jauna produkta vai pakalpojuma ieviešana tirgū rada nepieciešamību pēc jaunām darbinieku prasmēm un zināšanām, kas savukārt nozīmē izmaiņas esošajā kompetences līmenī. Organizācijas mācību centram un personāla speciālistiem šī tipa izmaiņu nodrošināšana ir viens no galvenajiem un regulārākajiem pienākumiem. Tiem

- jānosaka pilna cikla mācību vajadzības,

¹⁶ Burnes, B. *Managing Changes*. London: Pitman, 1992

- jāveic apmācības,
- jāpārbauda un jānostiprina jauniegūtās zināšanas un prasmes. Paralēli jauno kompetenču veidošanai jāveic darbinieku motivēšana un lojalitātes uzturēšana. Laba prakse personāla un mārketinga funkciju sadarbībā ir motivācijas kampaņu rīkošana pirms katra jauna produkta vai pakalpojuma virzīšanas tirgū, tādējādi panākot augstu, specifisku un aktuālu kompetenci un motivāciju darbā ar attiecīgo produktu. Jāatzīst, ka panākt kompetences izmaiņas ir vieglāk nekā paaugstināt motivācijas un lojalitātes līmeni - darbinieku vēlmi ziedot savu laiku un pūles organizācijas panākumiem. Nav grūti iztēloties, cik sarežģīti ir noturēt cilvēku resursus kādā vienā konkrētā organizācijā, pastāvot plašam un atraktīvam darba tirgum.

Piemērs gan kompetences, gan motivācijas izmaiņām ir darbinieku attīstības programmas Austrumeiropas lielajos telekomunikāciju, elektroenerģijas uzņēmumos un banku sektorā. Sākoties privatizācijas procesiem, jaunie akcionāri vēlējās zinošus, prasmīgus un lojālus darbiniekus, līdz ar to radās nepieciešamība pēc plašām apmācības programmām, plānotas pārkvalifikācijas un jaunu motivācijas instrumentu izstrādes. Šim procesam izgājušas cauri daudzas bankas Baltijas valstīs un Polijā, kā arī lielie telekomunikāciju un pasta servisa uzņēmumi visā bijušajā Austrumeiropā. Jāatzīst, ka nepieciešamās izmaiņas tieši organizācijas kultūrā, kas spēcīgi ietekmē kompetences un motivācijas attīstību, bieži netika veiktas vispār, atstājot korporatīvo vērtību un paradumu izveidi pašplūsmai, tādējādi palēninot pārmaiņu gaitu un sadārdzinot plānoto apmācību.

1.3.5. Tehnoloģiskas izmaiņas

Vienas no būtiskākajām pārmaiņām, bez kurām mūsdienīgā organizācijā nav iespējams ieviest ne jaunus produktus un procedūras, ne arī personāla novērtēšanas vai apmācības metodes. Vienlaikus jāatceras, ka tehnoloģijas ir tikai instrumenti cilvēku resursu rokās, tās nekad nevar būt mērķis, jo ir tikai līdzeklis ātrākai, drošākai un lētākai datu apstrādei un vadībai organizācijā. Pārfrāzējot slaveno Imanuela Kanta kategorisko imperatīvu (rīkojies tā, lai katra tava darbība varētu kļūt par vispārcilvēciskas rīcības maksimu), tehnoloģiju ieviešanai būtu jāatvieglo un jāuzlabo darbinieku ikdiena, sekmējot organizācijas konkurētspēju un produktivitāti. Diemžēl nereti ikdienā jaunu tehnoloģiju ieviešana ir cēlonis daudzām sadarbības, saskarsmes un

motivācijas problēmām. Darbinieki baidās no jaunām darba metodēm un instrumentiem, to apguve prasa papildu laiku, ierasto pienākumu veikšana norit lēnāk nekā parasti, organizācijā valda vispārēja neapmierinātība un burkšķēšana pa kaktiem - "cik labi bija kādreiz, un cik grūti ir tagad". Lai maksimāli atvieglotu tehnoloģisko jaunievedumu praktisku izmantošanu, visas tehnoloģiskās izmaiņas ir rūpīgi jāsaskaņo ar lietotāju vajadzībām un galarezultātam jābūt lietotājam draudzīgam. Šo vienkāršo patiesību var panākt, tikai un vienīgi nodrošinot adekvātu un spēcīgu komunikāciju starp jaunievedumu lietotājiem un tehnoloģiju ieviesējiem. Tehnoloģiskajās pārmaiņās izšķirošā loma ir apmācībai - tās nepietiekamība vai neesamība sagraus jebkuru progresīvāko jaunievedumu. Praktiski tas nozīmē, ka tehnoloģiskais un informatīvo sistēmu nodrošinājums gan programmatūras un sistēmu, gan arī serveru un darba staciju formā prasa ātru, kvalitatīvu un ērtu ieviešanu un lietotāju apmācību. Informatīvo tehnoloģiju un dažādu citu tehniskā nodrošinājuma departamentu saskaņota darbība iespaido organizācijas ikdienas darba kvalitāti un klientu apmierinātību, līdz ar to šo darbinieku apmācība un motivētība ir ļoti svarīga sekmīgam pārmaiņu risinājumam. Darbinieku neapmierinātība ar to, ka "uzkaras" dators vai "nobrūk" programma, ka nestrādā tas vai cits instruments un darbagalds, tradicionāli netieši - neiecietības, dusmu un aizkaitināmības formā - izpaužas saskarsmē ar klientiem un kolēģiem. Tieši vadības atbalstam, uzticības veidošanai un pozitīvam uzmundrinājumam ir milzīga nozīme tehnoloģisko jaunievedumu laikā.

1.4. Pārmaiņu ieviešanas stadijas un to raksturojums.

Pārmaiņu procesam organizācijā raksturīgas piecas izteiktas stadijas, ar kurām saistīta vēlamā rezultāta attīstība un nostiprināšanās.¹⁷ Šo stadiju ignorēšana, vēlme sasteigt, mēģinājumi apiet kādu no tām vai nepiemērotu komunikācijas tehniku izvēle var radīt tikai un vienīgi personāla pretestību un aizkavēt jaunievedumu nostiprināšanos. Līdzīgi kā puķe dārzā aug no sēklas, ko sākumā iedēsta augsnē, kura tiek mēslota un laistīta, tā lēnām izdīgst, aug, attīsta lapas, dzen pumpurus un tikai pēc zināma laika aplaimo dārznieku ar ziedu - tā arī pārmaiņu ieviešanā pakāpeniskums un laiks ir neizbēgami un respektējami lielumi. Tūlītējs rezultāts bez sagatavošanās laika un attiecīgiem ieviešanas pasākumiem nav iespējams. Diemžēl ļoti daudzi vadītāji šo elementāro patiesību aizmirst un gaida ātrus pārmaiņu rezultātus, sakot, ka labāk

¹⁷ Burnes, B. *Managing Changes*. London: Pitmann, 1992

"nevilks garumā" un "kals dzelzi, kamēr tā karsta" un tamlīdzīgi. Tā viņi ietaupa zināmu laiku un naudu, kas paredzēta personāla sagatavošanai un informēšanai, taču ilgtermiņā zaudē gan pārmainu rezultātus, gan darbinieku uzticību, kas ir ievērojami zaudējumi arī finansiālā izteiksmē. Katrā no pārmaiņu stadijām personālam ir raksturīgi noteikti uzvedības paradumi un attieksme pret jaunievedumiem, līdz ar to vadītājiem ir jāizvēlas atbilstošas komunikācijas un darbinieku motivācijas metodes. Stadijas, kas raksturo ikvienu pārmaiņu veidu un procesu, ir šādas:

- 1) stagnācija;
- 2) sagatavošanās pārmaiņu veikšanai;
- 3) pārmainu realizācija;
- 4) nostiprināšana jeb izturības pārbaude;
- 5) korekciju veikšana.

1.4.1. Stagnācija

Šai stadijai raksturīga augsta personāla pretestība un nevēlēšanās apzināties reālo situāciju organizācijā: pārmainu cēloņi jeb problēmas eksistē jau sen, un to izpausmes ir spēcīgas, taču vadība nevēlas tās saskatīt un atzīt, arī darbinieki ir gatavi dzīvot un cīnīties pa vecam, lai tikai nebūtu jāspringst pārmainu realizācijai. Stagnācija var skart kādu konkrētu organizācijas darba nozari, piemēram, novecojusi grāmatvedības un uzskaites programma, kas rada virkni grūtību finanšu datu apstrādē un kontrolē vai ietekmē vairākas organizācijas pamat biznesam vitāli svarīgas jomas - produktu ražošanu, pārdošanu vai klientu apkalpošanu. Stagnācija var ilgt no dažiem mēnešiem līdz pat vairākiem gadiem, ja vadība un uzņēmuma īpašnieki nespēj pieņemt lēmumu par pārmainu uzsākšanu. Protams, jo lielāks ir esošo problēmu skaits, jo ciešāk tās skar pamat biznesu, un, jo ilgāk velkas stagnācija, jo komplicētāks, dārgāks, ilgāks un riskantāks būs pats jaunievedumu process. Līdz ar to - jo ātrāk organizācijas vadība atzīs radušās grūtības, noformulēs problēmu un uzsāks pārmaiņas, jo augstāka būs to efektivitāte gan finansiālā, gan laika, gan cilvēku resursu lojalitātes un iesaistīšanās ziņā.

Stagnācijas pazīmes

Stagnāciju raksturo gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi rādītāji:

- organizācijas finansiālās izaugsmes apstāšanās vai finansiālu zaudējumu rašanās;
- akciju cenu krišanās;

- tirgus daļas samazināšanās;
- jaunu preču un pakalpojumu trūkums, esošās produkcijas noieta kritums;
- klientu skaita samazināšanās;
- augsta darbinieku mainība, vērtīgāko kadru aizplūšana;
- darbinieku bieža un atkārtota slimošana;
- darba kvalitātes kritums, kļūdu un sūdzību skaita pieaugums.

Stagnācijas cēloņi

- kompānija jau ir veikusi vienu vai vairākas pārmaiņu programmas, kas nav realizējušās līdz galam vai arī nav bijušas veiksmīgas;
- vadība zaudējusi darbinieku uzticību;
- darbinieki tā pieradusi pie regulārām vadības maiņām un tām līdzī nestajām pārmaiņām, ka kļuvuši imūni pret pārmaiņu patieso nepieciešamību un vadības solījumiem;
- pastāv nelabvēlīgi ārējie faktori - krīze tirgū, paaugstināta konkurentu aktivitāte, nelabvēlīgas izmanās likumdošanā;
- samilzušas iekšējas problēmas - produktu ražošana un pakalpojumu pārdošana nenes plānoto peļņu, klientu skaits krītas sakarā ar vājo servisu, novecojušas tehnoloģijas, nekompetenti vai nemotivēti cilvēku resursi.

Visbiežāk stagnācijas cēloņi ir vairāki kopā. Tie ir ilgstoši veidojušies, radot kompleksu problēmu un savstarpējo attiecību pasliktināšanos, labāko darbinieku

1.4.2. Sagatavošanās pārmaiņu veikšanai

Nākamā pārmaiņu stadija, kas plūstoši seko stagnācijai, ir gatavošanās. Uzreiz jāatzīst, ka ir grūti novilkt skaidri izteiktu robežu starp stagnācijas beigu fāzi, ko raksturo problēmsituācijas apzināšanās un darbības plānu kalšana, un gatavošanās fāzei raksturīgo vispārējo rosīgumu. Kā jau vairums lasītāju ir pieredzējuši, nav tā, ka piektdien darbā laimīgi beidzas stagnācija un pirmdiena sākas ar optimistisku gatavošanos. Pāreja no vienas stadijas uz otru ir plūstoša, un bieži galvenā pazīme ir darbinieku neapmierinātības un vispārējās gaudulības nomaiņa ar aktīvu rosīgumu un daudzveidīgiem gatavošanās darbiem.

Lai pārmaiņu ieviešana noritētu sekmīgi, tieši sagatavošanās fāze, kurā tiek saliedēta vadītāju komanda, izstrādāts un ieviests vienots komunikācijas plāns un radīta pārmaiņu ieviešanas stratēģija ar laika, finanšu un iesaistīto cilvēku resursu sadalījumu, ir pārmaiņu vadītāju visatbildīgākais, visinteresantākais un arī visstresainākais periods. Kā sacījis ievērojamais krievu karavadonis Aleksandrs Suvorovs: "Grūti mācībās, viegli kaujā." Šis teiciens precīzi raksturo sagatavošanās fāzes nozīmi kopīgā pārmaiņu dinamikā. Diemžēl pārmaiņu prakses analīze liecina, ka sagatavošanās ir process, kam augstākā līmeņa vadītāji atvel ļoti maz laika vai arī vispār ar to nenodarbojas, ļaujot šos apnicīgos pienākumus veikt tiešajiem vadītājiem kopā ar personāla departamentu. Šo kļūdu nevajadzētu pieļaut, jo tikai un vienīgi augstākā līmeņa vadītāji tieši savu varas pozīciju, iemantotā respekta un pieejamās informācijas pilnīguma dēļ var panākt tiešo vadītāju un ekspertu komandas konsolidāciju ap nākotnes vīziju un izvēlēto stratēģiju. Pēc atbilstoši sagatavotām pārmainām augstākā līmeņa vadītāji varēs baudīt sava darba augļus - plānotos jaunievedumus, taču, lai šis patīkamais brīdis pienāktu, ir jāveic priekšdarbi Četros galvenajos virzienos:

- veidot konkrētu, atraktīvu kompānijas nākotnes redzējumu, kas formulēts vīzijas formā, un pielāgot tam skaidru darbības plānu ar laika termiņiem. Šis darbības virziens balstās sekmīgas komunikācijas pirmajos divos soļos un vadības atbildēs uz diviem pamatjautājumiem - "kāpēc mums ir nepieciešamas pārmaiņas?" un "kā tieši pārmaiņas noritēs?";
- radīt personālā veselīgu neapmierinātību ar pastāvošo lietu kārtību un uzkurināt vēlmi kaut ko mainīt. Arī šis solis ir aprakstīts nodaļā par sekmīgu komunikāciju pārmaiņu ieviešanā;
- iegūt pārmaiņās iesaistīto vadītāju maksimālu atbalstu pārmaiņu realizācijai, novērtējot iesaistīto tiešo vadītāju motivāciju un kompetenci pārmaiņu ieviešanai un atbildot uz šādiem jautājumiem:
 - vai konkrētajiem vadītājiem ir atbilstoša pieredze līdzīgu, radniecīgu jaunievedumu ieviešanā un administrēšanā?
 - vai viņi ir labi komunikatori un bauda padoto uzticību un respektu?
 - vai viņu ieguvumi no jaunievedumiem būs potenciāli lielāki un nozīmīgāki nekā iespējamie zaudējumi?

Arī atbilstošas monetārās un nemonetārās motivēšanas programmas izveide, kas paredz apmācību un komandas saliedēšanas pasākumus pārmaiņu sākumā un prēmijas, piemaksas, paaugstinājumus karjerā pārmaiņu sekmīgas pabeigšanas posmā, pieder pie šī priekšdarbu virziena;

- rūpīgi izskaidrot darbības plānu pārmaiņās iesaistītajiem darbiniekiem ar mērķi panākt katram iesaistītajam darbiniekam un vadītājam pēc iespējas lielāku skaidrību par savu lomu, nozīmi, pienākumiem un ieguvumiem pārmaiņu procesā.

Kā praktiski īstenot priekšdarbus šajos četros virzienos - saskaņoti un sekmīgi? Apkopojot daudzus un dažādu pārmaiņu piemēru pieredzi, pārmaiņu vadītājiem ir likušies noderīgi un produktīvi šādi ieteikumi:¹⁸

- Ekspertu, atbalstītāju un domubiedru komandas izveide - pulciniet ap sevi pozitīvi domājošus augstas klases profesionāļus ar pieredzi attiecīgo pārmaiņu veidu ieviešanā, kuri atbalsta jūs kā pārmaiņu vadītājus. Rādītājs, vai esat gara radinieki pārmaiņu ieviešanas procesā, ir tas, vai viegli saprotaties, vai nav bieži jāatkārto viens un tas pats. Līdzīgi domājošie bieži var pat reizē lietot vienu un to pašu vārdu vai teicienu, šiem indivīdiem ir līdzīgi uzskati par to, kas kompānijā ir pieņemts un kas nav un kāda ir recepte panākumiem, kāda - amata vai uzticības zaudējumam.
- Nākotnes vīzijas radīšana - saskaņā ar sekmīgas komunikācijas otro soli sagatavošanās fāzē jāizveido īsa, atraktīva, oriģināla, viegli uztverama un ticama vīzija. Izmantojot dažādus komunikācijas kanālus un metodes, tā ir jākomunicē darbiniekiem, tas rada lielāku skaidrību, novērš bažas, neziņu un tenkas, kas, ja netiek kontrolētas un savlaicīgi novērstas, var sagraut vislabāko stratēģiju.
- Vienotas, pozitīvas attieksmes veidošana - šis ieteikums ietver konstantu un nepārtrauktu komunikāciju un valdošo attieksmju un uzskatu izpēti un kontroli. Pārmaiņu vīziju nevar radīt, izplatīt un tad nerūpēties, kā tā tiek uztverta un ko darbinieki kuluāros par to runā. Rūpīga un savlaicīga tenku, intrigu, aprunāšanas un visu citu negatīvisma izpausmju atklāšana un novēršana ir kritiski svarīgi uzdevumi. Nomelnošanu var novērst, maksimāli iesaistot vīzijas izplatīšanā un popularizēšanā tiešos vadītājus, savukārt pārmaiņu pretinieki ir jāidentificē pēc iespējas agrākā posmā un jāveic pārrunas, skaidrošana un konstanti jāturpina vērot attiecīgo darbinieku uzvedību. Grūtais personāla vienotības

¹⁸ Burnes, B. *Managing Changes*. London: Pitman, 1992

veidošanas uzdevums prasa no vadītāja izpratni par darba attiecību būtību un nepieļauj dažādu negatīvu izteikumu vai darbību personificēšanu, paturot prātā, ka:

- mēs nākam uz darbu strādāt. Ir izcili, ja kolektīvā valda saskaņa un labas attiecībai, bet diemžēl ne vienmēr šis scenārijs ir reāls; mums nav citam citu jāmīl, taču jāsaprot, ka nāksies vēl ilgi kopā strādāt, tādēļ korektums un pieklājīga atturība ir labākā pieeja pārmaiņu pretinieku un intrigantu vadīšanā;
 - no tiem, kas aktīvi pretdarbojas un nomelno pārmaiņu būtību un to vadītājus, ir jāatbrīvojas, respektējot likumdošanas un morāles prasības;
 - vadības stils jāpielāgo situācijai, respektējot indivīda, grupas un darba uzdevuma izpildes kritērijus. Nav vienas, vislabākās receptes, kā tikt galā ar pārmaiņu pretiniekiem, taču elastība, izcilas komunikācijas spējas un personības spēks jeb harisma ir vadītāja galvenie balsti;
 - "Dusmās izteiktus vārdus tu nožēlosi simt dienu". Šis ķīniešu teiciens ir ļoti atbilstošs pārmaiņu sagatavošanās stadijas sociālajam stresam, vadītājiem ir jāsavaldās, viņi nedrīkst zaudēt paškontroli un ļaut vaļu negatīvām emocijām.
- Pozitīvais un negatīvais pastiprinājums pārmaiņu vadībā - šis ieteikums sasaucas ar sekmīgas komunikācijas sesto soli, kas raksturo nepieciešamību nostiprināt jaunveidojumus atbilstošās procedūrās un struktūrā. Lai jaunā kārtība iesakņotos, ir vitāli svarīgi aizvietot personāla iesīkstējušos paradumus (tos, kas traucē vai ir pretrunā ar pārmaiņu būtību), darba kārtību un sadarbības veidus ar jauniem - pārmaiņas nostiprinošiem un uzturošiem uzvedības modeļiem, kas ir ērtāki un atraktīvāki par vecajiem. Saskaņā ar biheiviorisma teoriju ¹⁹personāla vadībā, darbinieki iemācās jeb apgūst noteiktus uzvedības veidus, pierod pie tiem un dažādās jaunās situācijās izmanto tos pašus uzvedības paņēmienus, ar kuriem varēja mierīgi dzīvot un strādāt agrāk. Piemēram, neizmanto jauno uzskaites un datu apstrādes programmu, nesūta atskaites noteiktajos jaunajos datumos, nedalās būtiskajā darba informācijā ar jauno kolēģi, ēd darba laikā pie galda, kas ir nepatīkami pārējiem, un tamlīdzīgi. Nereti darbinieku sauklis pārmaiņu gadījumos ir "bet agrāk mēs darījām tā" vai arī "mēs te darām tā" Lai arī darbinieku uzvedība mainās lēni un veci paradumi ir noturīgi, tomēr uzslavām, materiāliem bonusu un karjeras izaugsmei piemīt liela vara cilvēkus mainīt un

¹⁹ Houston, R. The Organizational Change Audit. UK: Cambridge Strategy Publications Ltd.,2002

vadītājiem ir iespēja, izmantojot šos stimulus jeb pozitīvus pastiprinājumus, ieviest dažādus vēlamus uzvedības modeļus un sadarbības formas. Pozitīvs pastiprinājums ir visi monetārās un nemonetārās motivēšanas veidi - uzslavas, atbalsts, atzinību paudošas un iedrošinošas attīstības pārrunas, kā arī piemaksas, prēmijas, paaugstinājums karjerā un dažādu citu labumu un atvieglojumu piešķiršana. Savukārt, lai ierobežotu un apturētu negatīvu, nevēlamu uzvedību (pārmainu nomelnošanu, boikotēšanu, nesadarbošanos), vadītāji praksē izmanto sodus jeb negatīvus pastiprinājumus, kas izpaužas kā brīdinājumi, kritika, aizrādījumi un smagākos gadījumos - materiāli sodi, parasti - plānotās prēmijas nepiešķiršana, piemaksu samazināšana (algu samazināt iespējams, tikai juridiski pamatoti pazeminot amatā). Mainīt darbinieku uzvedību, veidojot jaunus paradumus un sadarbības formas, iespējams tikai ar pozitīviem pastiprinājumiem, respektīvi, soda un sankciju izmantošana neradīs darbiniekos patiesu un iekšēju vēlmi izmantot jaunās procedūras un atbalstīt pārmaiņas. Sods var panākt īslaicīgu paklausību un uzdevumu izpildi, taču iekšēji darbinieki pretojas negribētam jaunievedumam, kas uzspiests ar varu > negatīvi pastiprinātas pārmaiņas būs lemtas ātrai neveiksmei.

1.4.3. Pārmaiņu realizācija

Lai arī cik labi būtu veikti sagatavošanās darbi, pārmainu reālā ieviešana tomēr saistīta ar augstu stresa līmeni, nepatīkamiem pārsteigumiem un spriedzi savstarpējās attiecībās. Cilvēki baidās no pārmaiņām, izjūt tās kā draudus un pārbaudījumu savai pašcieņai, jo tās prasa spēju adaptēties jaunā kartībā un būt sekmīgam pavisam atšķirīgos un nepierastos apstākļos. Mums ir no jauna sevi jāpierāda, jāpārlicinās, ka esam gana labi, tas ir tests pašvērtējumam un pārbaude paškontrolei un sociālai izturībai²⁰. Pārmaiņu realizācijas fāze ir vislielākais izaicinājums personāla vadītājiem un organizācijas augstākajai vadībai. Šis ir brīdis, kad vadības komandai jānodemonstrē vislabākās sadarbības prasmes, upurējot savas ambīcijas, privātās simpātijas vai antipātijas, ļaujot personālam saņemt vienotus, saskaņotus norādījumus un izplatot tikai organizācijai lojālu informāciju arī neformālā līmenī.

Realizācijas fāzi raksturo augsts pārmainu izgāšanās risks. Ir divi galvenie iemesli, kāpēc šajā fāzē pārmaiņas cieš neveiksmei: sagatavošanās fāzē vadītājiem nav izdevies nodrošināt tām

²⁰ Luecke, R. Managing Change and Transition. USA: Harvard Business School Corporation, 2003

pietiekami daudz piekritēju, tāpēc darbinieki izjūt vilšanos, neuzticību un praksē neatbalsta pārmaiņas; un otrs - vadītāji sāk savstarpēji strīdēties vai darboties atsevišķi un nesaskaņoti cits ar citu. šis ir visriskantākais brīdis no cilvēku resursu noturēšanas viedokļa, labākie darbinieki var pamest kompāniju tieši realizācijas fāzē. Pirmais neveiksmes iemesls liecina, ka sagatavošanās fāzē nav izdevies pilnīgi pārliecināt darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību, skaidrošanas darbs ir bijis vai nu nepietiekams, vai arī nepiemērots personāla uztverei, līdz ar to darbiniekiem nav pārliecības, ka ir izvēlēts labākais darbības plāns, bieži nav arī tā īsti saprotams, kādēļ pārmaiņas ir nepieciešamas. Rezultāts tādos gadījumos ir bēdīgs, darbinieki un struktūrvienību vadītāji vairāk vai mazāk atklāti boikotē pārmaiņas, jauns uzvedības modelis neveidojas un vēlamie biznesa rezultāti izpaliek.

1.4.4. Nostiprināšana jeb izturības pārbaude

Diemžēl pārmaiņas veikušo uzņēmumu analīze liecina, ka arī šī ir riskanta stadija, jo tā nes līdzīgu zināmu atslābumu: šķiet, nopietnākais darbs jau ir paveikts, atliek vien uzraudzība un lauru plūksana. Tā ir ilūzija, jo tieši pēc pārmaiņu ieviešanas ir jāsākas jaunajai reālajai biznesa rutīnai, kas vēl nav pilnībā iedibināta, savukārt vecā kārtība vēl nav aizmirsta. Dzīvošana un strādāšana pēc jaunajiem likumiem organizācijā prasa pastāvīgu piepūli gan no vadības, gan darbinieku puses, un tas ir iespējams tikai tad, ja darbinieki iekšēji ir pieņēmuši jauno kārtību un saskata tajā ērtības, emocionālu komfortu un finansiālu izdevīgumu. Izturības pārbaude var kļūt par smagāko pārmaiņu fāzi, ja atslābst vadības modrība un pārtrūkst pārmaiņu progresa mērījumi. Arī emocionālo problēmu nozīmība šajā stadijā ir milzīga - darbinieki un vadītāji jūt zināmu iztukšotību un sagurumu pēc saspringtajiem pārmaiņu ieviešanas darbiem, ir krities vispārējais iecietības līmenis un palielinājusies konfliktu, kā arī dažādu ikdienas ķīviņu iespējamība. Pēc realizācijas fāzes, iestājoties izturības pārbaudei, iekšējās komunikācijas intensitāte starp darbiniekiem un vadību bieži samazinās - tam var būt visai negatīvas sekas, sākot ar darbinieku neinformētību un nespēju sekot līdzīgu jaunajai kārtībai un beidzot ar darbinieku pārliecību, ka vadībai viss beidzot ir vienalga, līdz ar to rodas sajūta, ka "varam darīt pa savam" - tas nozīmē - pa vecam. Pārmaiņu vadītāju uzdevums šajā stadijā ir nepārtraukti uzturēt kontaktus ar visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem, iegūstot atgriezenisko saikni par pārmaiņu nostiprināšanos un

to vērtējumu no darbinieku viedokļa. Ieteikumi vadītājiem kontroles nezaudēšanai un nostiprināšanas realizēšanai:²¹

- Sociālpsiholoģiskais klimats nostiprināšanās fāzē var pasliktināties, jo visi ir pārguruši un komunikācija atslābst, darbinieki kļūst ciniski un apātiski, bieži vien vairs nepretojas pārmaiņām, bet kļūst vienaldzīgi. Tādos gadījumos jāpastiprina uzmanība, emocionālā aprūpe un kontrole no vadības puses, jāveic papildu lojalitātes nostiprināšanas pasākumi un jāiesaista tiešie vadītāji un viedokļa veidotāji komandas gara celšanā. Nereti labs risinājums ir papildu brīvdienas pārgurušiem pārmainu ieviesējiem
- Ļoti svarīgas ir pārmaiņu vadītāju individuālās īpašības, fiziskā, emocionālā un garīgā izturība. Pētījumi parāda, ka pārmaiņas veiksmīgāk pārdzīvo tie darbinieki un vadītāji, kuriem ir spēcīgs morāls un emocionāls atbalsts gan darbā, gan mājās, un tie, kuriem ir tikai viņu pašu stiprā vēlme ieviest pārmaiņas.
- Jāatceras, ka cilvēcisko emociju dinamika var sagraut jebkuru pārmaiņu gaitu. Ilgstoši neapmierinātu darbinieku pretreakcijas var izlauzties tieši šajā stadijā un negatīvi ietekmēt, piemēram, organizācijas klientu apmierinātību vai kopīgo publisko tēlu. Pie pirmajiem negatīvas uzvedības signāliem tiešajiem vadītājiem ir jāreaģē, pārrunājot stresa reakcijas ar attiecīgo darbinieku un cenšoties vērst par labu reputācijas bojājumu, kas radies, rupji apkalpojot klientu vai aizvainojot sadarbības partneri vai kolēģi.
- Svarīgi ir identificēt mainīties gatavus, pārmaiņas aktīvi atbalstošus darbiniekus un ar viņu palīdzību sākt pozitīvi ietekmēt pārējo organizācijas personālu. Nereti līdzšinējie pārmaiņu līderi un viedokļu veidotāji ir saguruši, to entuziasms pēc aktīvā ieviešanas posma ir noplacis, tādēļ "jaunas asinis" uzlabo kopīgo noskaņu kompānijā, jaunie censoņi enerģiskāk atbalsta pārmaiņu rezultātus un tas līdzīgi ietekmē pārējos darbiniekus.
- Var piedāvāt vadītājiem, kuri jūt, ka netiks galā ar jauno vadības stilu, citu amatu, nevis atlaišanu no darba; īpašu attieksmi un pieeju prasa vadītāji, kuri aktīvi demonstrē savu opozīciju un naidīgumu jaunajai kārtībai. Ja nespēja vienoties

²¹ Ešenalde, I. Praktiskā personāla vadība. Rīga: Merkūrijs LAT,2004

kopējam darbam ir pārāk liela, no šādiem darbiniekiem likumā noteiktajā kārtībā būtu jāšķiras.

1.4.5. Korekcijas veikšana

Šīs stadijas galvenais uzdevums ir jauno darba un komunikācijas ieradumu neatlaidīga nostiprināšana un kļūdu labošana. Ļoti svarīgi šajā stadijā ir izteikt pateicību visiem darbiniekiem, kuri piedalījušies pārmainās, īpaši atalgojot aktīvos atbalstītājus. Te var izmantot dažādus nemonētārās motivēšanas veidus, sākot ar kādu speciālu dāvanu pasniegšanu darbiniekiem, labāko darbinieku interviju un fotogrāfiju publicēšanu uzņēmuma intranet²² vai iekšējā avīzē un beidzot ar organizācijas vadītāja vēstuli ikvienam darbiniekam personīgi. Šajā stadijā var organizēt dažādas komandas saliedēšanas aktivitātes: struktūrvienību apmācības, izbraukumus, sporta svētkus. Kā personiskā sarunā atzina Džons Ruds - atzīts mārketinga speciālists un *Walt Disney ABC* televīzijas kanāla vecākais viceprezidents -, "ir svarīgi deklarēt savus panākumus un neatlaidīgi par tiem atgādināt. Tu esi tas, par ko tu sevi deklarē!" Šis ieteikums spilgti raksturo pēdējās pārmainu stadijas būtību - kultivēt pozitīvismu, radīt un uzturēt gandarījuma sajūtu par sasniegto. Iedarbīgākais veids jauninājumu nostiprināšanai un pozitīvas attieksmes veidošanai ir tieši caur organizācijas kultūras elementiem - darbinieku vērtībām, paradumiem un ikdienas sadarbības rituāliem. Sēt atzinību, savstarpēju cieņu un panākumu izjūtu, paralēli cenšoties samazināt un likvidēt negatīvismu, kas ir pēdējā pretestība pārmainām kopā ar dažādām postu nesošām baumām un intrigām. Sekmīgākais veids, kā vairot pozitīvo un ierobežot negatīvo, ir veicināt diskusijas un pārrunas starp dažādiem departamentiem, starp vadību un darbiniekiem, kā arī pārlicināties, vai darbinieku vairākums jūtas droši, komfortabli un motivēti jaunajos apstākļos.

Skaidrā patiesība - pārmaiņas nekad nebeidzas - ir īpaši labi apjaušama stadijā, kad vadītāji atvelk elpu un saskata nākamos mērķus darba optimizācijai. Uzturēšanas stadijā paralēli intensīvam komunikatīvajam darbam vadītājiem regulāri jāmēra savu struktūrvienību sasniegumi un maksimāli ātri jālabo radušās kļūdas un nepilnības.

²² darba instruments un organizācijas iekšējās komunikācijas platforma

2. Organizācijas kultūra un tās nozīme pārmaiņu vadībā

Organizācijas kultūra jeb korporatīvā kultūra izsaka kompānijas dziļāko būtību, un, salīdzinot organizāciju ar cilvēkiem, tā ir kā organizācijas personība. Nav iespējamās paliekošas pārmaiņas uzņēmumā un nopietni jauninājumi darbinieku kompetencē un uzvedībā, ja organizācijas kultūra nemainās līdz, neatbalsta jaunveidojumus un neveic savu cementēšanas jeb visa jaunā nostiprināšanas darbu. Izmaiņas organizācijas kultūrā ir visu – gan strukturālo, gan tehnoloģisko, gan kompetences un biznesa procedūru pārmaiņu pamatā, un šī sociālā fenomena skaistums un reizē arī bīstamība slēpjas tā spēka, pašpietiekamībā un neatkarībā. Vissvarīgākā patiesība, kas jāsaprot profesionālam vadītājam, ir, ka organizācijas kultūrai neko ne no viena nevajag, tai tā pat ir labi, savukārt vadība bez atbalstošas organizācijas kultūras ir bezspēcīga, neefektīva un nespēj ieviest jēl ko jaunu. Organizācijas kultūra netraucēti un mierīgi pastāv arī tad, ja vadītāji to neveido, ja neiegulda pūles, laiku un finanses darbinieku apmācībā un kultūras vērtību un normu izstrādē.

2.1. Organizācijas kultūra

Vienu no vislabākajām definīcijām šim fenomenam devis organizāciju vadības speciālists Edgars Šains – organizācijas kultūra ir uzņēmumā valdošo vērtību, uzvedības modeļu, normu, rituālu un sadarbības paņēmienu kopums, kas var nebūt formāli nodefinēts (un parasti nav nodefinēts nemaz), taču reāli nosaka cilvēku uzvedību un darba stilu, kā arī savstarpējās attiecības un kompānijas darba rezultātus²³. Mēs varam runāt par spēcīgu vai vāju organizācijas kultūru.

Organizācijas kultūra ir spēcīga, ja vadītājiem pārmaiņās nav jālauž darbinieku uzvedības paradumi un vērtības, jo tie atbalsta jaunievedumus un strādā saskaņā ar vadības prasībām. Spēcīga kultūra strādā vadības interesēs un dara vadītāju darbu – motivē, kontrolē, organizē un iedvesmo, darbinieki strādā, jo viņiem patīk tas, ko viņi dara, gandarījums, sociālais atbalsts un

²³ Schein, E. H. Organizational Culture. London: Prentice Hall, 1990

lojalitāte ir spēcīgas un biznesu atbalstošas kultūras izpausmes. Darbinieki piedalās jaunievedumu ieviešanā un atbalstīšanā, jo viņiem tie šķiet pareizi un nepieciešami.

Par vāju organizācijas kultūru liecina darbinieku saskarsmes un komunikācijās paradumi, kā arī vērtības un uzskati, kas ir pretrunā ar vadītāju prasībām un rīkojumiem, tādēļ vadībai nākas lauzt darbinieku uzvedības paradumus un iemīļotās rutīnas, izmantojot sodus, kritiku, rīkojumus un birokrātiskas, autoritāras vadības metodes. Neuzticības, bailes, bažas, aprunāšanas un nomelnošanas kampaņas un negribīgs, nekvalitatīvs darbs – tās visas ir vājas un biznesu neatbalstošas organizācijas kultūras izpausmes. Darbinieki boikotē un neatbalsta jaunievedumu ieviešanu, jo viņiem tie šķiet nevajadzīgi, nepareizi un traucējoši.

Par terminiem – mūsdienu literatūrā ir pieņemts uzskatīt, ka korporatīvā kultūra ir tā, ko vadība apzināti un plānveidīgi veido ar mērķi saskaņot visu jaunievedumu būtību un savus vadības paņēmienus ar pastāvošajām darbinieku vērtībām un normām. Ikdienā vadītāji speciālisti lieto abus – gan organizācijas, gan korporatīvā kultūra, abi termini ir pareizi un var tikt izmantoti.

2.1.1. Vērtības, normas, paradumi un artefakti – organizācijas kultūras balsti

Organizācijas kultūras nesēji jeb izpausmes darbinieku domāšanā un uzvedībā ir četru veidu – vērtības, normas, paradumi un artefakti²⁴. Visu šo nesēju veidotāji un radītāji ir vadība. Darbinieki pārņem, apgūst un kopē vadītāju uzvedību, izteicienus, sadarbības formas un ģērbšanās stilu. Ja vadībai ir nepieņemama pastāvošā kultūra, tad kritisks skats vispirms jāvērs uz sevi un jājautā – ko es gribu un varu mainīt savā uzvedībā un attieksmē pret darbiniekiem un kolēģiem. Aplūkosim visus četrus organizācijas kultūras nesējus sīkāk.

2.1.1.1. Vērtības

Principi, pārliecība un pieņēmumi, kurus uzskatām par svarīgiem, nozīmīgiem un būtiskiem savā darba dzīvē attiecīgajā kompānijā. Vērtības ir kā ticība, kā reliģija, kas vada cilvēkus to karjerā, ļaujot atšķirt labu no ļauna, pareizu no nepareiza. Mainoties darbavietai, nākas mainīt arī ticību, tas nav viegli, īpaši sākumā. Vērtības vistiešāk atspoguļo darbinieku pārliecību un pieņēmumus par to, kas organizācijai ir vēlams un labs un kas ne. Jo stiprākas ir šīs vērtības, jo spēcīgāk tās nosaka vēlamās un nevēlamās uzvedības formas un notikumu gaitu. Vērtības vadības var formulēt verbāli un dažādi atbalstīt, piemēram, „mēs esam uz pārdošanu un klientu piesaisti

²⁴ Schein, E. H. Organizational Culture. London: Prentice Hall, 1990

orientēta organizācija” vai arī „ mēs augstu novērtējam radošo pieeju un oriģinalitāti ikdienas darbā”. Spēcīgas vērtības pauž organizācijas biznesu atbalstošas patiesības. Var būt arī nedefinētas un skaļi neizpaustas vērtības, piemēram, „ mēs esam slēgta un ekskluzīva grupiņa, kas savā vidū neuzņem svešiniekus” un „ ja arī kāds pie mums nokļūst, tad tikai ar vislabākajiem ieteikumiem no pārbaudītu cilvēku puses”. Vistipiskākās formas, kā vērtības manifestē organizācijā, ir darba sasniegumi, cilvēku kompetence, sacensības kāre, inovativitātes līmenis, klientu apkalpošanas līmenis, komandas sadarbības līmenis, darbinieku aprūpe un viedokļa uzklauššana un respektēšana. Vērtības nežēlīgi atsijā visu neīsto, lieko un tikai uz papīra esošo. Jā, piemēram, kompānijā tiek ieviesta jauna struktūra, taču iet smagi un pēc atkārtotiem vadības pūliņiem šī struktūra tomēr reāli pastāv tikai viņu galvās un uz papīra, tad varam secināt – tā konfliktē ar esošajām vērtībām – pierasto sadarbības kārtību un ērto, zināmo „ mēs vienmēr darām tā” stāvokli. Šādā gadījumā varam uzskatīt, ka praksē jaunā struktūra nepastāv, lai arī dokumentāri to var pierādīt. Vērtības tiek tieši izpaustas darba dzīvē ar uzvedības un saskarsmes normām, kā arī artefaktiem, kā mēs tūlīt redzēsim.

2.1.1.2. Normas

Uzvedības likums, kas iemieso vērtības un regulē, kādas darbības ir atļautas, kādas aizliegtas, kādas vēlamas un kādas nav vēlamas organizācijā. Normas ir kā baušļi, tās neapspiež, to pareizība ir nemaldīga, un to pārkāpšana neglābjami noved pie nepatikšanām – sabojātām attiecībām, vājiem darba rezultātiem un sociālās izstumtības. Piemēram, ja kompānijā vērtība ir atklātas un konstruktīvas attiecības un zems savstarpējās sacensības gars, tad tenkošana un aprunāšana nebūs uzvedības normas, darba lietas tiks pārrunātas atklāti un oficiālos tikšanās brīžos. Savukārt, ja vērtība ir pielīšana vadībai, savu panākumu izcelšana uz citu rēķina un augsts sacensības gars, tad tenkošana un intrigas būs norma. Normas darbiniekiem pauž, kas tiem jāsaņem un kā, kas jā dara, kā jākomunicē, kam jātic, kas jāvelk mugurā. Šīs normas nav fiksētas rakstiski, taču, ja būtu (piemēram, dažās kompānijās ir noteikts vēlamais apģērbs, ir organizācijas, kas paredz formas tērpus vai speciālu aizsargājošu vai identificējošu apģērbu), tās izskatītos kā procedūras vai noteikumi. Normas ir ļoti izteikta komandas darba atribūtika: tās izmantojot, ietekmē un veido darbinieku uzvedību un manieres, kaldina panākumus un līdz ar to arī katra indivīda novērtējumu organizācijā.

2.1.1.3.Paradumi

Organizācijas kultūras nesēji ir savdabīgas iekšējās apmācības rezultāts, pie tam ne jau oficiālas un formālas apmācības mācību centrā vai kādā seminārā. Paradumus darbinieki noskata cits no cita, esošie darbinieki netieši apmāca jaunos, rādot paraugu, padotie kopē vadītājus, nesekmīgie nabadziņi mēģina atdarināt zvaigznes un viedokļu veidotājus. Paradumi ir iesakņojušies, nostiprinājušies uzvedības, sadarbības un saskarsmes modeļi, kas atspoguļo vērtības un balstās normās. Paradumus nevar izmainīt, nemainot vērtības un normas. Tie ir automātiskas cilvēku uzvedības izpausmes, ko realizē bez īpašas gribas piepūles un prāta analīzes. Paradums ir vadītāju un darbinieku nākšana uz darbu laikā vai regulāra ierašanās vēlāk, atskaišu nodošana savlaicīga vai mūžīga kavēšana, citu kolēģu aprunāšana un nomelnošana vai arī pozīcija „neviena slikta vārda par otru”, smēķēšana darba telpās un citas ikdienas uzvedības formas, kas ir regulāras, pierastas un mīļas to lietotājiem.

2.1.1.4.Artefakti

Visredzamākais un atklātākais organizācijas kultūras nesējs – lietas, priekšmeti, interjers un eksterjers, kā arī ārēji viegli novērojamā darbinieku uzvedība, ko viņi neslēpti pauž. Ar artefaktiem saprotam visus kompānijā atklāti redzamos, sataustāmos un novērojamus elementus, ko darbinieki redz, dzird un jūt. Artefakti ir darba vide, mēbeles, darba instrumenti (arī datori), vēstules un sanāksmēs izmantotais valodas stils un balss tonis, kādā darbinieki sarunājas savā starpā, laipnība vai tās trūkums pret apmeklētājiem un kompānijas viesiem un tamlīdzīgi. Varētu sacīt, ka artefakti ir aisberga redzamā daļa, ar aisbergu saprotot pārējo organizācijas kultūru, proti, paradumus, normas un vērtības. Artefakti jau ir tikai sekas vērtību diktātam un normu izpildījumam. Artefaktus it kā ir visvieglāk izmainīt, taču patiesa to nomaiņa iespējama, tikai mainot arī paradumus, normas un vērtības.

2.1.2.Organizācijas klimats un gaisotne

Bieži dzirdētie vārdi – „šajā departamentā valda laba gaisotne” vai „tajā kompānijā nav veselīgs klimats” raksturo organizācijas kultūrai tipiskas parādības – darbinieku uzvedības paradumus un tos balstošās vērtības un normas. Saskaņā ar Danielu Denisonu organizācijas kultūru aptver visas uzņēmuma struktūras un izpaužas vērtību, normu un paradumu veidā,

savukārt organizācijas klimats jeb gaisotne, kā dažiem autoriem un vadītājiem patīk izteikties, raksturo sociālo vidi un attiecības tikai pašu darbinieku subjektīvajā uztverē un dažādos departamentos un nodaļās var atšķirties atkarībā no priekšnieka vadības stila, darba rezultātu dinamikas un karjeras iespējām²⁵. Varētu teikt, ka klimats ir tieši atkarīgs no darbinieku uztveres īpatnībām un tā visskaidrākā izpausme ir darbinieka stāstījums jeb apraksts par attiecībām, vērtībām un normām kolektīvā. Atkarībā no darbinieku subjektīvās uztveres par lielu kārtību attiecīgajā departamentā var mainīties arī klimata apraksts, savukārt organizācijas kultūras izpausmes un manifestācijas formas ir daudz stabilākas, noturīgākas un arī daudzveidīgākas, jo katram tās lietotājam (darbiniekam un vadītājam) ir savs vērtējums. Varētu sacīt, ka klimats raksturo to, kā darbinieki saredz, uztver un vērtē organizācijas kultūru.

2.2. Organizācijas kultūru veidi

Lai pārmaiņu vadītājiem būtu ērtāk un ātrāk orientēties eksistējošajos organizācijas kultūru veidos, vairāki autori ir izanalizējuši tipiskākās pastāvošos organizācijas kultūras izpausmes un pazīmes, sagrupējot tās noteiktās kategorijās.

2.2.1. Vara, cilvēks, uzdevums vai loma

Starptautiski atzīts vadības speciālists un konsultants Rodžers Herisons, kurš savā laikā strādājis ar tādām kompānijām kā Xerox, Imperial Chemical Industries, Mobil, Esso Europe, Shell International, 1972. gadā radīja vienu no pirmajiem organizācijas kultūru dalījumiem, kurā idejas smēlās virkne autoru vēlākos gados. Viņš vēl sākotnēji izmantoja jēdzienu „valdošā ideoloģija”, ar to apzīmēdams mērķtiecīgi veidotu korporatīvo kultūru mūsdienu izpratnē [Harrison, 1997]. Viņa dalījums ir šāds:²⁶

- *Uz varu orientēta organizācija*: valda augsts sacensības gars starp vadītājiem un starp darbiniekiem. Personības šarmam un spēkam ir izšķiroša nozīme, lai gūtu panākumus un kāptu pa karjeras kāpnēm. Cilvēki augstu novērtē statusa un varas atribūtiku – lielus kabinetus ar ādas mēbelēm, augstas klases automašīnas, dārgus pulksteņus un dizaineru drēbes; personīgās intereses un ambīcijas tiek vērtēties augstāk par komandas un nereti visas organizācijas interesēm. Pārmaiņas notiek neatkarīgi no komandas locekļu vēlmēm

²⁵ Denison, D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley and Sons, 1990

²⁶ Harrison, R. Employee Development. Wiltshire: The Cromwell Press, 1997

un ieskatiem, kā vadītāji, kas atrodas varas pozīcijās, grib, tā arī visi dara, darbiniekiem ir jāpielāgojas, jo valda uzskats – „ja tu neesi ar mani, tad tu esi pret mani”.

- *Uz cilvēkiem orientēta organizācija*: dominē komandas vērtības. Izlūkšana no grupas un kolektīva viedokļa nerespektēšana ir lielākais grēks, kas uzņēmumā iespējams. Vadība ir darbiniekiem pieejama, uzklauša tos un daudz laika pavada kopīgos pasākumos, diskusijās un sanāksmēs. Valdošais interjera stilus un ģērbšanās paradumi ir vairāk pieticīgi un piezemēti nekā uzkrītoši un ultramoderni. Valda uzskats, ka saturs visos aspektos ir svarīgāks par formu. Pārmaiņu īstenošanai nepieciešama komandu piekrišana, vispārējs darbinieku atbalsts un iesaistīšanās, daudz laika jāvelta skaidrošanai un diskusijām, sanāksmes ir darbinieku mīļākais laika pavadīšanas veids.
- *Uz uzdevumu orientēta organizācija*: dinamiska un uz izaugsmi vērsta vide, kur darba izpilde un sasniegumi nozīmē visu. Ambiciozi un uz panākumu gūšanu orientēti profesionāļi izmanto dažādus vadības paņēmienus, respektē esošo situāciju un indivīda vajadzības, lai tikai sasniegtu iepļānoto. Šo kompāniju vadība ir ļoti racionāla, sniedz darbiniekiem to, ko viņi vēlas, taču pretim prasa ļoti augstus darba rezultātus gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi. Darba izpilde ir galvenais un nereti vienīgais rādītājs, kas nosaka iespējamo virzīšanos pa karjeras kāpnēm un sociālā statusa nostiprināšanos. Šādās kompānijās pārmaiņas īstenot ir visvieglāk, jo cilvēki pieņem visu, kas nesīs ātrākus un labākus darba rezultātus.
- *Uz lomu orientēta organizācija*: dominē birokrātija, procedūras un ierēdniecības vara, dokumentiem ir viss spēks. Vadība ir lēna un rezervēta lēmumu pieņemšanā, attiecības starp padotajiem un vadību ir stīvas, formālas, un savstarpējas tikšanās ir retas, labi dokumentētas un ļoti ritualizētas – katrs zina savu vietu, un pienākumus, nekādu pārsteigumu vai neērtu jautājumu nedrīkst būt un arī nav. Šādas organizācijās veikt pārmaiņas ir ļoti sarežģīti un mokoši, sekmīgu pārmaiņu īstenošana faktiski nav iespējama, ja vien kardināli nenomaina visu vadību, pastāvošo vērtību un normu sistēmu, kā arī, pats galvenais, - ja nepārraksta visus iekšējās darba kārtības noteikumus un procedūru kalnus.

2.2.2. Vara, loma, uzdevums, persona

Otrs organizācijas kultūru dalījums, ko ir vērts aplūkot, pieder pazīstamajam domātājam un lasītājam jau zināmajam organizāciju attīstības speciālistam Čārlzam Hendijam. Viņa dalījums ir balstīts Herisona ideoloģiju modelī, taču paplašināts un modificēts ar vienu jaunu organizācijas kultūras tipu – personas kultūra:²⁷

- Varas kultūra: vara ir galvenā vērtība organizācijā, pēc kā visi tiecas, un kontrole – dominējošā norma, kas ļauj varu paturēt un nostiprināt. Organizācijas klimats ir piesātināts ar sacensības garu, politiskās spēles virsmu un mutuļo, māka veidot attiecības, sastrādāties ar īstajiem cilvēkiem un kļūt par varas pozīcijās esošo vadītāja favorītu ir galvenā kompetences sastāvdaļa, kas nosaka iespējamo virzīšanos uz augšu. Pārmaiņas norit tikai augstākā līmeņa vadītāju iniciatīvu un atbalstu, tām pretties neviens neuzdrošinās.
- Lomas kultūra: katram amatam organizācijā ir piešķirts zināms statuss un vara (jo lielāka, jo labāka), ar kuras starpniecību tiek kontrolēti darbinieki un procesi visā kompānijā, izmantojot procedūras, noteikumus, sodus un rakstiskus rīkojumus. Birokrātija ir galvenā norma un dokumenti – vadošais artefakts. Vara tiek asociēta ar amatu, nevis ar personību. Cilvēks un viņa kompetence šādās iestādēs nav vērtība, visu nosaka amata nosaukums un ar to saistītās pilnvaras. Pārmaiņu īstenošana ir ļoti smaga un iespējama, tikai nomainot vadību.
- Uzdevumu kultūra: šādu organizāciju vadītāju galvenais uzdevums ir atlasīt čaklus, profesionālus, ambiciozus cilvēkus un motivēt tos augstu, taču izmērāmu uzdevumu izpildei. Standartu un mērķu sasniegšana ir galvenā vērtība. Liels uzsvars tiek likts uz komandas darbu veicināšanu un labāko darbinieku kompetences novērtēšanu, nevis uz personības šarma vai amata pozīcijas atzīšanu. Dominē eksperta vara, lojalitāte netiek vērtēta augstāk par kompetenci, regulāra pārstrādāšanās ir parasta lieta. Pārmaiņas šādās organizācijās ir ikdienas dzīves sastāvdaļa, faktiski tās ir organizācijas kultūras norma, jo vērtība ir visu laiku būt labākajiem un sasniegt iepļānoto, bet tas nav iespējams citādi, kā vien visu laiku mainoties un pielāgojoties tirgus prasībām.
- Personas kultūra: te parādās vērā ņemama atšķirība no R. Herisona dalījuma. Organizācija pastāv, tikai lai apkalpotu un uzturētu kādu noteiktu indivīdu vai to grupu, visas kultūras

²⁷ Handy, C. Understanding Organizations, 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1985

vērtības ir atkarīgas no personu vēlmēm un vajadzībām. Šīs organizācijas kultūras veids raksturīgs absolūti hierarhiskām organizācijām, kurās vadītājs tiek zināmā mērā uzskatīts par garīgo skolotāju jeb guru, un bezierunu pakļaušanās vadonim ir galvenā norma. Pārmaiņas noris viegli – kā vadonis vēlas un saka, tā visi dara un ir laimīgi pakalpot. Pie šī veida pieder dažādas reliģiskas, militāras un arī teorētiskas organizācijas. Klasiskā variantā šāda tipa organizācijas kultūru valda sicīliešu mafija.

2.2.3. Vara, loma, sasniegumi, atbalsts

Vel viens nozīmīgs dalījums, kuru radījis šajā grāmatā bieži pieminētais Edgars Šains – viens no organizācijas kultūras teorijas spilgtākajiem autoriem un kulta figūra organizāciju psiholoģijā. Viņš arī izšķir četrus valdošos organizāciju kultūru veidus:²⁸

- *Varas kultūra*: vadības prasmes ir vērtība, uzņēmība un noteiktība ir vēlamās uzvedības normas. Šo organizāciju līderi tiek labi apmācīti un motivēti. Pārmaiņu ieviešanā vadītāji uzņemas iniciatīvu un atbildību, darbinieki ir sekotāju lomā un, ko liek, to dara. Laba un mierīga dzīve šādos uzņēmumos ir favorītiem un citiem vadībai pietuvinātajiem, ierindas darbiniekam bez sakariem ir jācieš klusu un jāveic savi pienākumi.
- *Lomas kultūra*: varu un ietekmi dala līderis un dažādas birokrātijas izpausmes formas. Darba vide ir stabila, procedūras visiem labi zināmas un reti mainās. Pārmaiņu vadība ir jābalsta gan pamatīgos procedūru un darba kārtības izmaiņu darbos, gan arī pārmaiņu vadītāja personības spēkā un harismā. Šīm organizācijām raksturīga ļoti mierīga, reizēm pat miegaina darba atmosfēra, kas reizumis tiek atsvaidzināta ar kādu pikantu stāstiņu, pazudušu atskaiti vai asāku intrigu.
- *Sasniegumu kultūra*: iedvesma un panākumi ir galvenā vērtība. Tiek atzīti tikai sasniegumiem bagāti darbinieki, valda augsts sacensības gars, var pieklibot sadarbība komandā. Pārmaiņas ir ikdienas dzīves sastāvdaļa, jo augstās darba sasniegumu prasības un temps diktē nepārtrauktu nepieciešamību optimizēt, pielāgoties un mācīties. Darba vide ir stresaina, vadītāju prasības darba izpildes standartiem un procedūrām ir mainīgas, cilvēki kopumā jūtas nedroši un iztramdīti, taču ir maksimāli orientēti uz sasniegumiem un augstiem ienākumiem.

²⁸ Schein, E. H. Organizational Culture. London: Prentice Hall, 1990

- *Atbalsta kultūra*: solidaritāte un sociālais atbalsts ir galvenās vērtības, dominē komandas darbs, darbinieki uzticas cits citam un vadībai, savstarpēji paskaidro darba uzdevumus un atbalsta cits citu rezultātu sasniegšanā. Pārmaiņas iespējamas ieviest, panākot plaša mēroga izpratni un atbalstu gan no darbinieku, gan vadības puses. Darba vide ir salīdzinoši mierīga, un darba rezultātiem ir tendence būt augstiem, jo savstarpējais atbalsts un uzticība ir vērtības, kas stimulē augstu darba produktivitāti ikvienā grupā.

2.3. Organizācijas kultūras veidošanās

Korporatīvajai kultūrai ir visaptveroša daba, tā satur kopā vadību un darbiniekus kā savdabīga sociālā līme, sniedz cilvēkiem pleca izjūtu un garantē sociālo atbalstu, tādēļ Edgars Šaina sacītais – „vienīgais, patiesi svarīgais darbs, ar ko jānodarbojas labam vadītājam, ir organizācijas kultūras veidošana” nav pārspīlēts. Viņš uzskata, ka ir iespējami četri galvenie veidi, kā attīstās vērtības, normas un paradumi uzņēmumos:²⁹

1. Pirmkārt un galvenokārt korporatīvo kultūru veido organizācijas vadītāji, sevišķi tie, kas salīdzinoši ilgi strādā attiecīgajā uzņēmumā, varbūt ir tā dibinātāji vai darbojas no pašiem pirmsākumiem. Darbinieki pakāpeniski sāk atdarināt vadītāju uzvedības stilu, runas un izturēšanās manieres, paradumus un, protams, arī attieksmi pret pārmaiņām.
2. Organizācijas kultūru veido īpaši svarīgi jeb tā saucamie kritiskie atgadījumi, kas ietekmē kompānijas attīstību un efektivitātes rādītājus, piemēram, smagas krīzes tirgū, akcionāru maiņas, jaunu informatīvi tehnoloģisko sistēmu vai produktu ieviešana, darbinieku skaita strauja un liela paplašināšana vai samazināšana.
3. Organizācijas kultūru, īpaši paradumus, normas un rituālus rada nepieciešamība uzrādīt noteiktus darba rezultātus un sekmju līmeni, līdz ar to rodas rituāli un darba rutīnas, kas atvieglo savstarpējo sadarbību un nosaka atbilstošu vērtību izpausmes komunikācijā.
4. Organizācijas kultūru veido iekšējā darba vide, kas parasti izriet no kompānijas darbības formas un nozares, piemēram, atšķirīga darba iekšējā vide būs slimnīcā, bankā un kādā valsts iestādē. Darba vide nosaka personāla gērbšanās stilu, runas manieres, uzvedības brīvības pakāpi klientu klātbūtnē un tamlīdzīgi.

²⁹ Schein, E. H. *Organizational Culture*. London: Prentice Hall, 1990

2.4. Kultūras maiņa

Organizācijas kultūra ir nepārtrauktā dinamikā, un, mainoties darbiniekiem un vadītājiem, sasniedzamajiem darba uzdevumiem, pastāvošajiem motivēšanas un kontroles mehānismiem, kā arī ilgtermiņa nākotnes plāniem, mainās arī valdošās organizācijas kultūras vērtības, normas un paradumi. Apzinātu un plānveidīgu organizācijas kultūras maiņu var dēvēt par korporatīvās kultūras veidošanu un attīstīšanu. Kultūras pārmaiņu process ir ilgs un sarežģīts, jo vērtības sakņojas darbinieku pārliecībā, motīvos un vajadzībās, kas savukārt balstās personībā un izpaužas uzvedībā. Un izmaiņas uzvedībā notiek tikai tad, ja darbinieki paši grib mainīties un saredz tam spēcīgu dzinuli un jēgu. Nozīmīgs ir arī komandas vērtējums jeb „savējo” spriedums par to, ko atbalstīt, kam pievienoties, ko ignorēt vai graut. Organizācijas kultūras izmaiņas ir visas vadības komandas uzdevums, un labā ziņa ir tā, ka vadītāji ir tieši organizācijas kultūras veidotāji – darbinieki seko vadībai, lieto viņu ieteiktos darba paņēmienus un saskarsmes rituālus, ja paši vadītāji uzskatāmi demonstrēs jaunās sadarbības normas un neatlaidīgi tās izmantos praksē.

Mainot organizācijas kultūru, jāatceras, ka šīs pārmaiņas jāveic ārkārtīgi delikāti un uzmanīgi, mūsu instrumenti ir prasmīga komunikācija un atbalsts, mūsu mērķis ir cilvēku uzvedības maiņa. Šo procesu nav iespējams ieplānot tik strikti un precīzi kā tehnoloģiskus vai strukturālus jaunievedumus, kuriem skaidra termiņa izvirzīšana un konkrēta izpildes standartu noteikšana un norma. Emocijas, kas ir uzvedības virzītājspēks, nepakļaujas stingrai plānošanai un kontrolei, taču tieši tās ietekmē uzvedību, saskarsmi un līdz ar to darba rezultātu kvalitāti un savstarpējās attiecības kompānijā. Ņemot vērā, ka korporatīvās kultūras daba ir amorfa un netverama, izņemot artefaktu līmeni, kas, kā noskaidrojām šajā nodaļā, ir tikai aisberga redzamā daļa, sākotnēji ir grūti identificēt pazīmes kultūras pārmaiņām, tomēr ir dažas drošas parādības, kas ļauj mums spriest par kultūras dinamiku.

Organizācijas kultūras izmaiņu pamatā ir vadītāju un darbinieku komunikācijas izmaiņas. Prasme atbalstīt, nevis kritizēt, uzslavēt, nevis ignorēt, un jautāt, nevis tikai apgalvot ir sekmīgu vadītāju raksturīgas kompetences sastāvdaļas. Saskaņā ar slavenajiem Mērfija likumiem par organizācijām „ir vieglāk uzdot muļķīgus jautājumus nekā labot muļķīgas kļūdas” (Lonegeijera novērojums)³⁰.

³⁰<http://citati.wordpress.com/?s=ir+viegls+uzdot+mu%C4%BC%C4%B7%C4%ABgus+jaut%C4%81jumu+s+nek%C4%81+labet+mu%C4%BC%C4%B7%C4%ABgas+k%C4%BC%C5%ABdas>

3. Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz personālu A/S Wess, Bergos.

3.1. AS „WESS” vispārējais raksturojums

AS „WESS” ir Toyota dīleris Latvijā kopš 1992. gada. 1998. Gadā WESS Motors pārdod pirmo Latvijā Lexus automašīnu – LS400, bet kopš 2001. gada „WESS” ir arī Lexus automašīnu pilnvarotais pārstāvis Latvijā. 2007. gadā WESS Motors atver pirmo Baltijas valstīs un Ziemeļeiropā Lexus autocentru. „WESS” ir izvietots K.Ulmaņa gatvē 126 – Rīgas un tādu pilsētu kā Jūrmala, Ventspils, Liepāja sakaru maģistrāles, kas šo vietu padara īpaši pievilcīgu visiem Latvijas Toyota un Lexus automašīnu īpašniekiem, kuru dzīves vieta ir šaipus Daugavai. 2008. gadā WESS Motors atver otru Toyota autocentru Rīgas – Siguldas šosejā, tādējādi padarot savas automašīnas tuvākas arī tiem iedzīvotājiem un uzņēmumiem, kas atrodas Vidzemē un Latgalē. Ar 4 autocentriem (2 Toyota autocentri, Lexus un BMW autocentri) WESS Motors ir lielākais Latvijas automašīnu tirdzniecības tīkls. Autosalona darba laiks ir 7 dienas nedēļā.³¹

Daži fakti:

- 2001. g. – WESS Motors pārdod 3000. a/m
- 2003. g. – WESS Motors ieņem 1. vietu Lielāko automašīnu tirgotāju vidū pēc neto apgrozījuma
- 2005. g. – WESS Motors ieņem 2. vietu Lielāko automašīnu tirgotāju vidū pēc neto apgrozījuma
- 2006.g. maijs – WESS Motors pārdod 8000. a/m
- 2006. g. – rekords – 227 a/m viena mēneša laikā
- 2006. g. novembris – WESS Motors pārdod 9000. a/m
- 2006.g. – WESS Motors ieņem 2. vietu Lielāko automašīnu tirgotāju vidū pēc neto apgrozījuma
- 2007.g. decembris – WESS Motors pārdod 12000. a/m
- 2008.gada 3. marts - WESS Motors atver jaunu Toyota autocentru Bergos (Rīgas-Siguldas šosejā 2).

³¹ <http://www.wess.lv/toyota/wessmotors/chronicle>

- 2008.gada maijs – WESS Motors pārdeva 13000šo automašīnu.
- 2009.gada maijs – WESS Motors pārdeva 14000šo automašīnu.

3.2. Pārmaiņu vadība A/S Wess Bergos

Auto salons Rīgas – Siguldas šosejā tika atvērts 2008. gada 3. martā. Laika periodā līdz 2010. gadam uzņēmums ir piedzīvojis vairākas pārmaiņas. Vislielākās pārmaiņas bija vadības maiņa, tika nomainīts salona valdes priekšsēdētājs. Pēc publicētajiem datiem interneta resursos portālā www.nra.lv, ka jauno auto mašīnu tirdzniecība ir samazinājusies par 80%. Pērnā gada vienpadsmit mēnešos Latvijā reģistrētas 3546 jaunas automašīnas, tas ir aptuveni piecas mazāk nekā 2008. gada 11 mēnešos un 8,5 reizes mazāk nekā 2007. gadā. Pēc Latvijas Pilnvaroto auto tirgotāju asociācijas (LPAA) datiem, pērn no janvāra līdz novembrim jaunu automašīnu reģistrācija Latvijā samazinājusies par 80 procentiem, salīdzinot ar tādu pašu laika posmu 2008. gadā.³²

3.3. Anketēšanas rezultāti A/S Wess Bergos

Pēc autora domām, vislabākais veids kā izpētīt pārmaiņu vadības ietekmi uz personālu ir anketēšana. Kopumā tika apjautāti 77 korespondenti, no kuriem: 10 sievietes un 67 vīrieši, vecumā no 18 līdz pat 45 gadiem. Visi darbinieki tika sadalīti pa to apakšstruktūrām uzņēmumā: administrācija, auto mašīnu salons, auto mašīnu serviss, rezerves daļas.

3.3.1. Anketas pirmie trīs jautājumi

Kā autors minēja 3.3. nodaļā, tika aptaujāti 77 darbinieki. Lai izpētītu anketas rezultāts pirmie trīs jautājumi tika sastādīti ar mērķi, lai sadalītu personālu pa grupām, kuras atsevišķi izanalizēt. Pirmais jautājums sniedz atbildi uz darbinieka dzimumu, kā rezultātā tika noskaidrots, ka uzņēmumā strādā sešdesmit septiņi vīrieši un desmit sievietes. Otrais jautājums sadalīja darbiniekus vecuma grupās. Vecuma grupā no 18 līdz 25 strādā septiņpadsmit darbinieki, vecuma

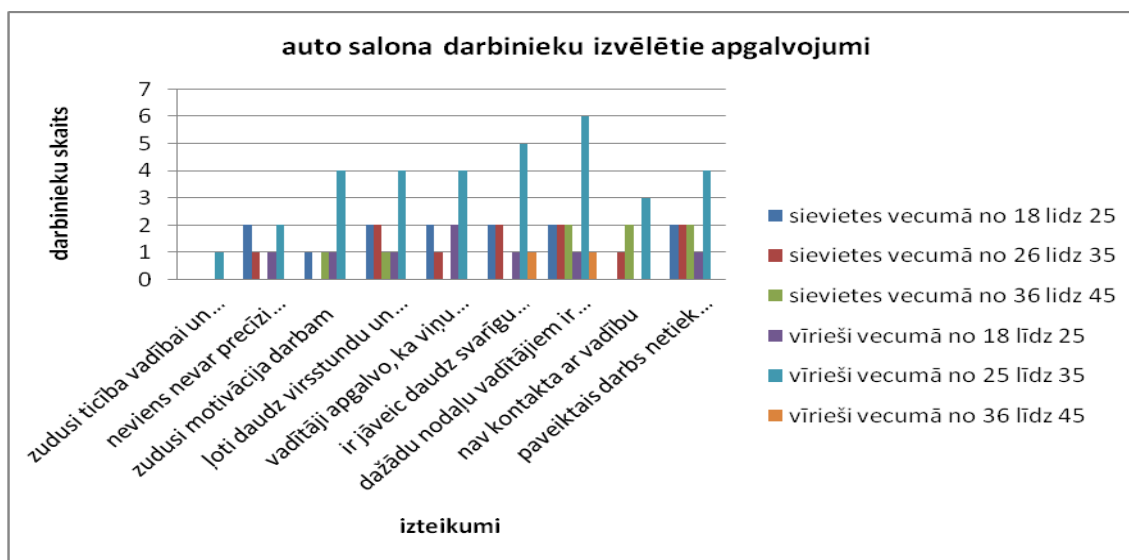
³² <http://zinas.nra.lv/ekonomika/latvija/13100-jaunu-auto-tirdznieciba-samazinajusies-par-80.htm> (Ceturtdiena, 7.janvāris (2010), plkst.11:47, Ilze Šteinfelde)

grupa no 26 līdz 35 strādā četrdesmit astoņi darbinieki un vecuma grupā no 36 līdz 45 strādā divpadsmit darbinieki. Trešais jautājums sadala darbiniekus četrās uzņēmuma apakšnozārēs: auto salons, administrācija, auto serviss un rezerves daļas.

3.3.2. Anketas ceturtais jautājums

Ceturtais anketas jautājums ir: kādiem izteikumiem piekrīt darbinieki. Iespējami deviņi izteikumi, kuriem var piekrist personāls. Personāls tika sadalīts četrās uzņēmuma apakšnozārēs: auto salons, administrācija, auto serviss un rezerves daļas.

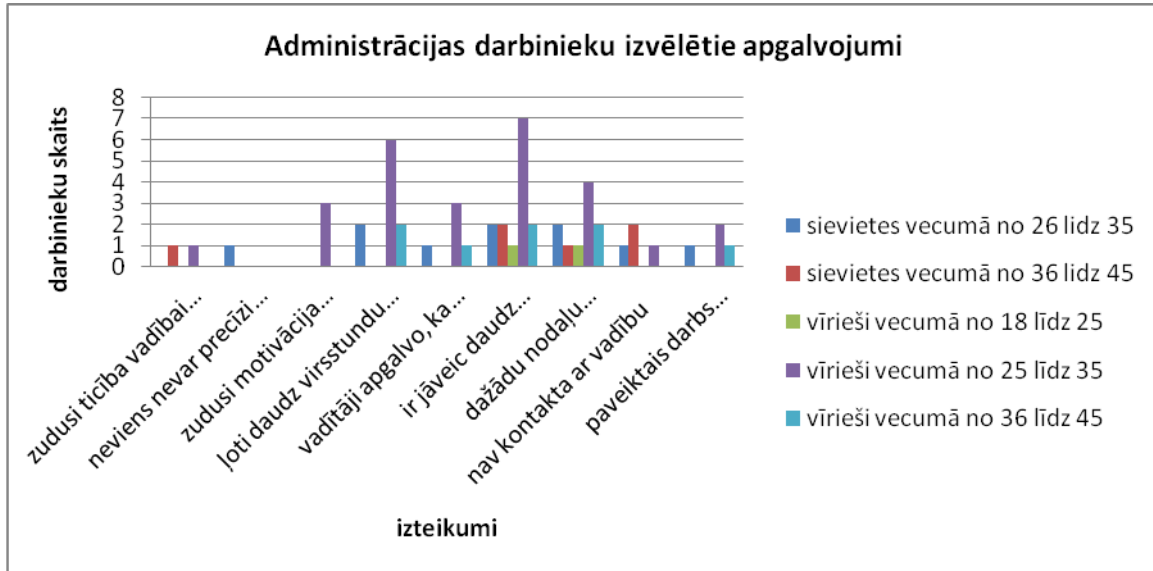
3.1.attēls



Auto salona apakšstrukturā kopā ir 16 darbinieki, no tiem sešas ir sievietes un desmit vīrieši. Aptaujājot salonu iegūti šādi rezultāti: par apgalvojumu, ka zudusi ticība vadībai un kompānijas sekmēm piekrītoši atbildēja tikai viens korespondents vecumā grupā no 26 līdz 35. Izteikumam par to, ka uzņēmumā neviens precīzi nevar pateikt, kas un kā jādara ir piekrīt divas sievietes vecuma grupā no 18 līdz 25, viena sieviete vecuma grupā no 25 līdz 35, viens vīrietis vecuma grupā no 18 līdz 25, tad divi vīrieši no 26 līdz 35. Septiņiem darbiniekiem ir zudusi motivācija darbam. Ļoti daudz virsstundas ir deviņiem no auto salona sešpadsmit darbiniekiem. Deviņi darbinieki piekrīt tam, ka vadītāji apgalvo, ka viņu uzdotais ir svarīgākais. Vienpadsmit darbinieki veic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi. Izteikums, kam piekrīt 87% no auto salona

darbiniekiem ir tas, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm un metodēm. Ar vadību nav kontakta sešiem darbiniekiem. Un 11 darbinieki jūtas, ak viņu darbs netiek novērtēts.

3.2.attēls



Pie administrācijas kopā strādā 16 darbinieki, no tiem četras ir sievietes un divpadsmit vīrieši. Aptaujājot administrāciju iegūti šādi rezultāti: par apgalvojumu, ka zudusi ticība vadībai un kompānijas sekmēm piekrītoši atbildēja tikai viena sieviete vecuma grupā no 36 līdz 45 un vīrietis vecumā no 25 līdz 35. Izteikumam par to, ka uzņēmumā neviens precīzi nevar pateikt, kas un kā jādara ir piekrīt viena sieviete vecuma grupā no 18 līdz 25. Tikai trīs darbiniekiem (vīriešiem) ir zudusi motivācija darbam vecumā no 26 līdz 35. Ļoti daudz virsstundas ir divām sievietēm un astoņiem vīriešiem. Seši darbinieki piekrīt tam, ka vadītāji apgalvo, ka viņu uzdots ir svarīgāks. Trīspadsmit darbinieki veic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi. Izteikums, kam piekrīt desmit no administrācijas darbiniekiem ir tas, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm un metodēm. Ar vadību nav kontakta četriem darbiniekiem. Un četri darbinieki jūtas, ka viņu darbs netiek novērtēts.

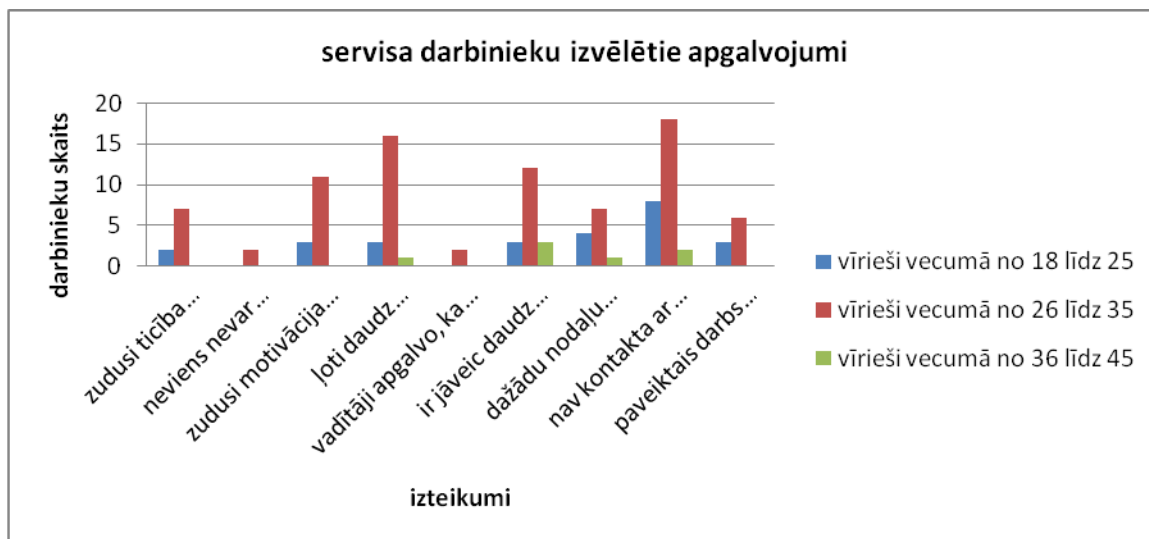
Salīdzinot administrāciju un auto salona izteikumus. Var secināt, ka auto salona darbinieki visvairāk saskaras ar situāciju, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm, un vēl viņi tiek nodarbināti ar vairākiem vienlaicīgi svarīgiem darba uzdevumiem,

bez tam jūtot to, ka viņu darbs netiek novērtēts. Bet tai pat laikā administrācijai 87% no darbiniekiem veic vienlaicīgi vairākas svarīgus uzdevumus, un tad ir virsstundas, kas tiek strādātas, un vienlaicīgi personāls administrācijas nodaļā ir neapmierināts ar ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm.

3. 3. attēls

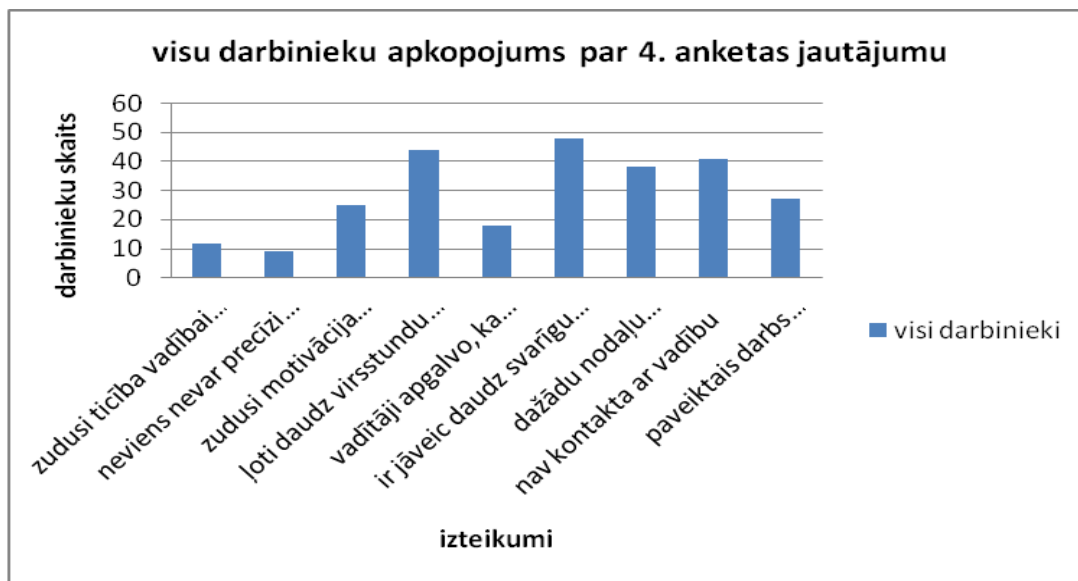


Rezerves daļu nodaļā strādā kopā 6 cilvēki, un visi ir vīrieši vecuma grupā no 26 līdz 35. Izvērtējot šīs nodaļas darbinieku atbildes uz anketām, var izanalizēt, ka neviens no darbiniekiem nepiekrīt izteikumam: ka ir zudusi ticība vadībai un kompānijas sekmēm; uzņēmumā neviens precīzi nevar pateikt, kas un kā jādara. Tikai viens darbinieks piekrīt izteikumam par to, ka viņam ir zudusi motivācija darbam. Vairāk kā puse darbinieku sūdzas par virsstundām. Diviem darbiniekiem ir jāpiekrīt apgalvojumam, ka tiešie vadītāji apgalvo, ka viņu uzdotais ir svarīgākais. Un lielāko īpatsvaru izteikumiem iegūst: ir jāveic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi; šim piekrīt 83% no viesiem rezerves daļu darbiniekiem. Divi darbinieki piekrīt tam, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm un metodēm. Trim darbiniekiem nav dedz kontakta ar vadību un viņi jūtas tā, ka viņu darbu nenovērtē.



Auto servisa nodaļā ir trīsdesmit deviņi darbinieki, kur nodaļā strādā tikai vīrieši vecumā no 18 līdz 45 gadu vecumam. Aptaujājot servisu iegūti šādi rezultāti: par apgalvojumu, ka zudusi ticība vadībai un kompānijas sekmēm piekrītoši atbildēja pat deviņi darbinieki. Tikai divi darbinieki vecuma grupā no 26 līdz 35 gadi piekrīt izteikumam par to, ka uzņēmumā neviens precīzi nevar pateikt, kas un kā jādara. Trīspadsmit darbiniekiem diemžēl ir zudusi motivācija darbam. Ļoti daudz virsstundas ir divdesmit vīriešiem. Tikai divi darbinieki piekrīt tam, ka vadītāji apgalvo, ka viņu uzdotais ir svarīgākais. Piecpadsmit darbinieki veic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi. Izteikums, kam piekrīt divpadsmit no servisa darbiniekiem ir tas, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm un metodēm. Ar vadību nav kontakta divdesmit astoņiem darbiniekiem. Un deviņi darbinieki jūtas, ka viņu darbs netiek novērtēts.

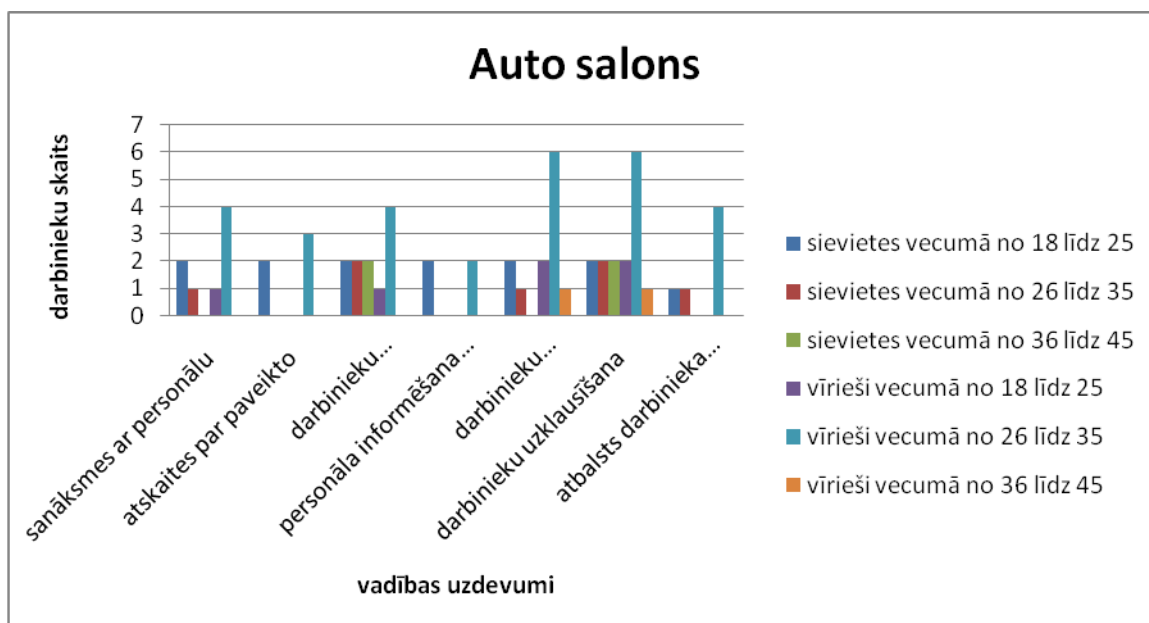
Ja salīdzina rezerves daļu darbiniekus ar servisa personālu tad piemēram servisā vairākums piekrīt izteikumam par to, ka darbiniekiem nav kontakta ar vadību, tam piekrīt 72% no visiem servisa darbiniekiem. Un gandrīz puse servisa darbinieku strādā virsstundas un veic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi. Bet rezerves daļās darbinieki cieš no tā, ka jāveic daudz daru vienlaicīgi, un ir virsstundas.



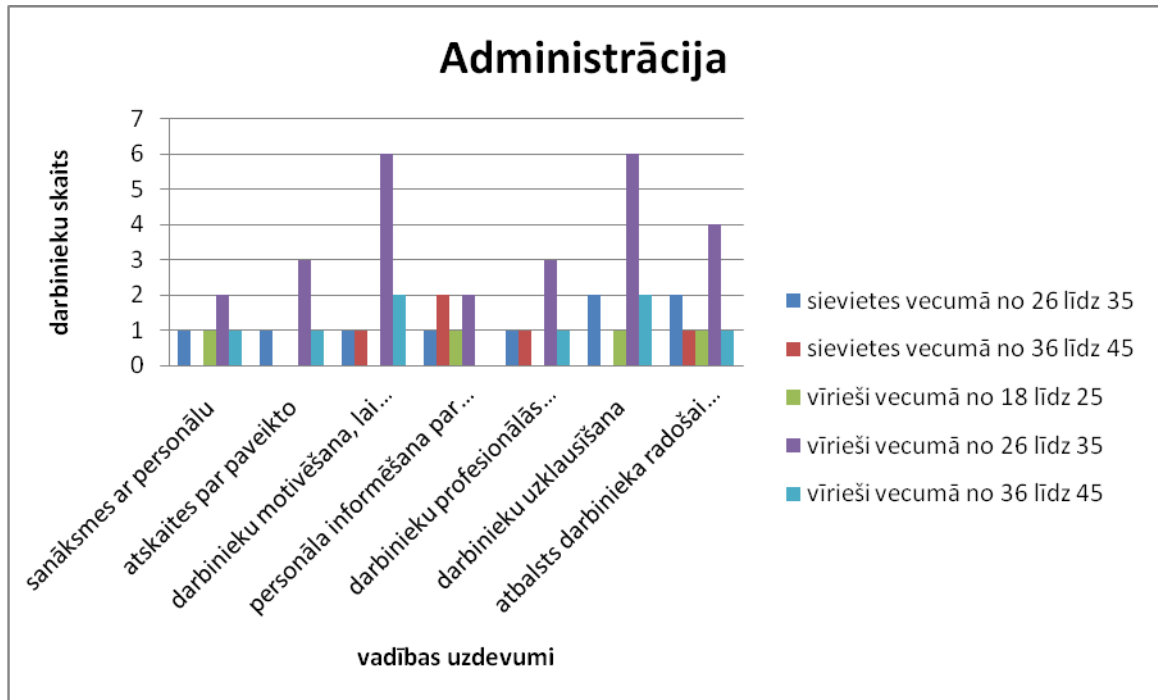
Apkopojot visu darbinieku atbildes autors nonāk pie secinājuma, ka problēmas ar kurām darbinieki visvairāk tiek pakļauti uzņēmumā ir: ir jāveic daudz svarīgu uzdevumu vienlaicīgi, tam piekrīt 62% no visiem darbiniekiem. 56% atzīst, ka ir jāsaskaras ar virsstundām un pārstrādāšanos, un 53% darbinieku nav kontakta ar vadību.

3.3.3. Anketas piektais jautājums

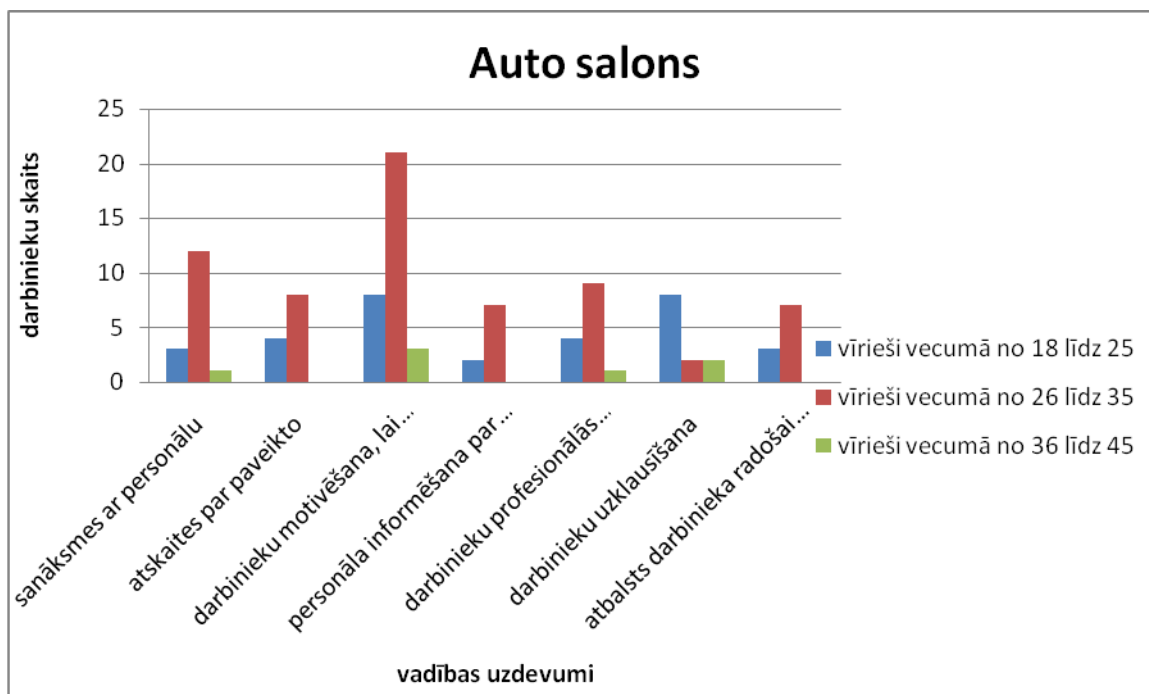
Personālam tika piedāvāti iespējami septiņi varianti, ko atzīmēt ja viņi uzskata, ka tas trūkst vadībai. Piedāvātie varianti ir uzdevumi, kas jāveic vadītājam sākot ar sanāksmēm ar personālu un beidzot ar darbinieku uzklauššanu. Analīzi autors veica pa uzņēmuma apakšnozarēm, kas tika minētas iepriekš.



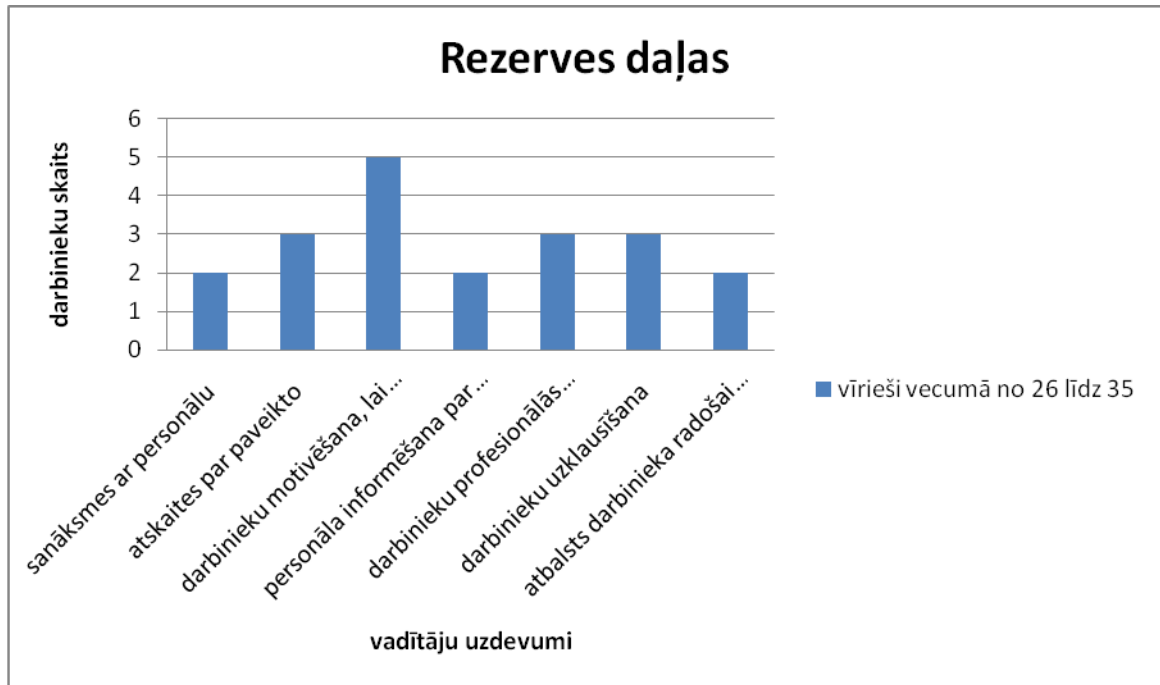
Kā iepriekš minēja darba autors, auto salona apkšstrukturā ir sešpadsmit darbinieki. Par vadībs uzdevumiem pēc anketu apkopošanas iegūti rezultāti, ka sanāksmes ar personālu trūkst divām sievietēm vecuma grupā no līdz 25, un vienai sievietei vecumā no 26 līdz 35. No 10 vīriešu viedokļa puse atzina, ka būtu vairāk nepieciešamas sapulces ar personālu. Par atskaitēm par paveikto piekrīt, ka ir nepieciešamas tikai divām sievietēm un trīs vīriešiem. 69% no auto salona darbiniekiem piekrīt, ka uzņēmuma vadītājiem būtu vairāk jāmotivē darbinieki, lai viņi strādātu labāk un vairāk. Tikai četri darbinieki atzīst, ka ir nepieciešama personāla informēšana par karjers attīstības iespējām uzņēmumā. Vairāk kā pusei, tas ir divpadsmit darbiniekiem liekas noderīgi darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana. Četrpadsmit darbinieki, tas ir 94% no auto salona darbiniekiem, ka uzņēmumā trūkst darbinieku uzklausišana no vadītāju puses. Un ja izanalizē uzdevumu par atbalstu darbinieka radošajai pieejai, tad tai piekrīt seši darbinieki.



Pēc administrācijas domām, sanāksmēm ar personālu piekrīt pieci darbinieki no sešpadsmit. Seši darbinieki piekrīt, ka vajadzētu atskaites ar darbiniekiem. Astoņi no divpadsmit vīriešiem, un divas sievietes administrācijā piekrīt, ka vajadzētu darbinieku motivēšanu, lai tie strādā labāk un vairāk. Par personāla informēšanu par karjeras attīstības iespējām uzņēmumā piekrīt trīs sievietes no administrācijas un trīs vīrieši. Seši darbinieki ir vienasprāti par darbinieku profesionālās izaugsmes iespējām uzņēmumā. Vienpadsmit darbinieki domā, ka vajadzētu vadībai vairāk uzklaut personālu un deviņi no tiem piekrīt, ka vajadzētu lielāku atbalstu darbinieku radošai pieejai un iniciatīvai.



Izdalot atsevišķi anketas, ko ir atbildējuši servisa darbinieki, pamanāmi ir tas, ka daudz aktīvāk atbil vīrieši vecuma grupā no 26 līdz 35. Lielākā piekrišana vadītāja uzdevumam ar 21 darbinieka piekrišanu vecuma grupā no 26 līdz 5 ir uzdevums par darbinieku motivēšanu, lai viņi strādātu labāk un vairāk, tāpat viņiem vēl piekrīt astoņi vīrieši vecuma grupā no 18 līdz 25 un trīs kungi vecuma grupā no 36 līdz 45. Par sanāksmēm ar personālu, atbalstu bilda trīs darbinieki vecumā no 18 līdz 25 taddivpadsmit darbinieki vecumā no 26 līdz 35 un viens darbinieks vecumā no 36 līdz 45. Ar atskaitēm par paveikto labprāt dalītos divpadsmit darbinieki. deviņi no trīsdesm deviņiem servisa darbiniekiem atzina, ka būtu nepieciešama personāla informēšana par karjeras attīstības iespējām uzņēmumā, ja paskatās, tad divi no viņiem bija vecuma grupā no 18 līdz 25 un septiņi darbinieki vecuma grupā no 26 līdz 35. četrpadsmit darbinieki labprāt piedalītos darbinieku profesoinālās izaugsmes veicināšanā, jāatzīmē, ka deviņi no tiem ir vecuma grupā no 26 līdz 35. Runājot par darbinieku motivēšanu, tam piekrīt divdesmi astoņi darbinieki, un atkal jāpiezīmē, ka divdesmit no tiem ir vecuma grupā no 26 līdz 35. Darbinieka radošās pieejasun iniciatīvas atbalstam piekrīt desmit darbinieki.



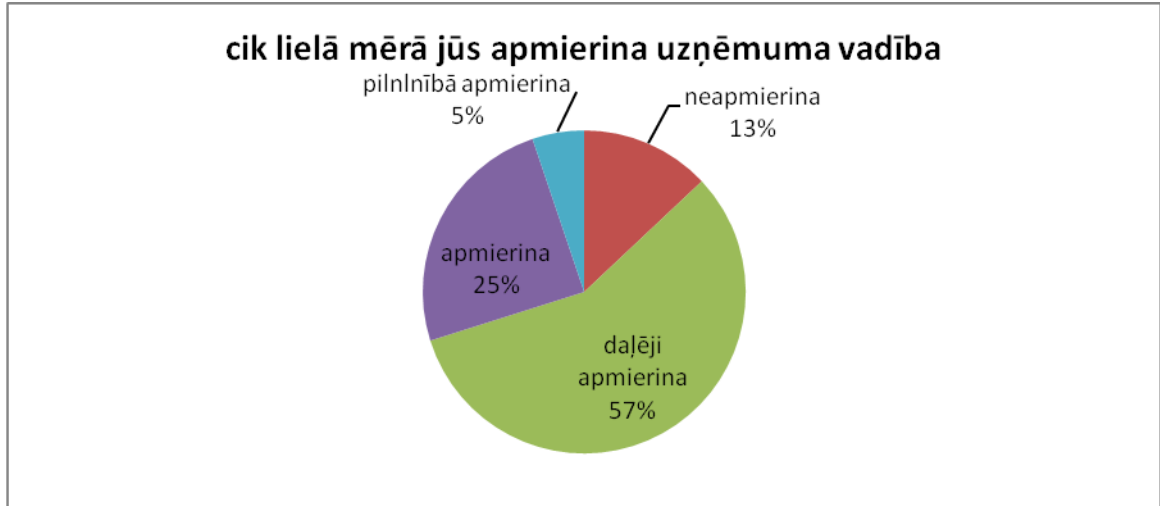
Rezerves daļās ir seši darbinieki vecuma grupā no 26 līdz 35. Vieslielāko trūkumu uzņēmumā no vadītāja uzdevumiem atzina darbineika motivēšanu, lai tie strādā labāk un vairāk, tam piekrita pieci darbinieki no sešiem. Trīs darbinieki atzina, ka vajadzētu vadītājam sniegt atskaites par paveikto, darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšanu un darbinieku uzklausišana. Divi no personāla rezerves daļu nodaļā atzina, ka vairāk vajadzētu sanāksmes ar personālu un atbalstīt darbinieku radošo pieeju un iniciatīvu.



Ja analizē visas darbinieku anketas kopā, vislielāko trūkumu uzņēmumā personāls atzīst darbinieku uzklauššanas trūkumu un darbinieku motivēšana, lai viņi strādā labāk un vairāk, tam piekrīt piecdesmit astoņi darbinieki no septiņdesmit septiņiem aptaujātajiem. Trīsdesmit pieci darbinieki atzina, ka būtu nepieciešamība uzņēmuma vadītājam darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana. Trīsdesmit pieci darbinieki atzina, ka vajadzētu sanāksmes ar personālu. Atbalstu darbinieka radošai pieejai un iniciatīvai par atbalstāmu domā divdesmit septiņi darbinieki. Atskaites par paveikto atbalsta divdesmit pieci darbinieki. Kā vismazāk nepieciešamo uzdevumu, ko varētu veikt uzņēmējdarbības vadītājs, ir personāla informēšana par karjeras attīstības iespējām uzņēmumā.

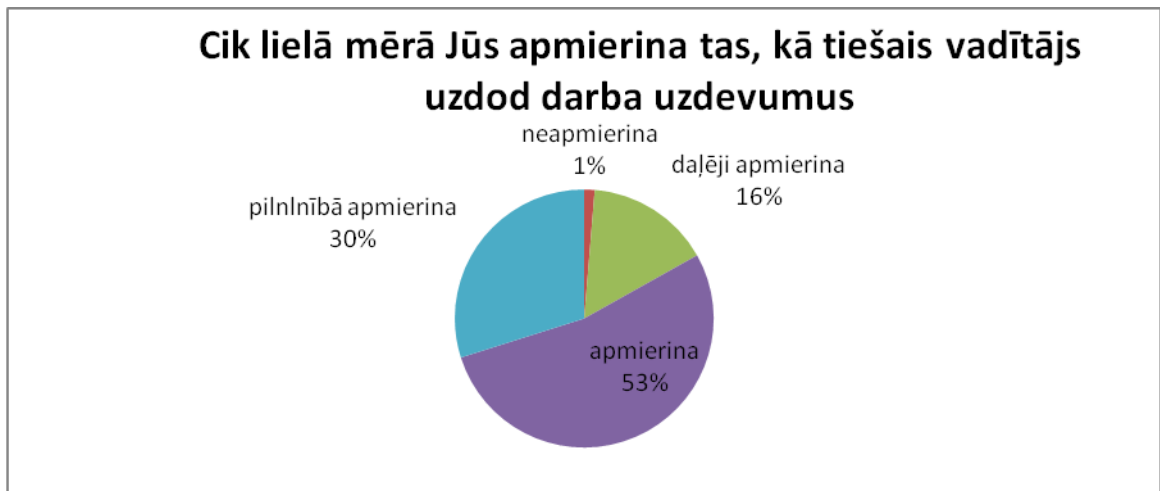
3.3.4. Anketas jautājumi no septītā līdz desmitajam.

3.11. attēls



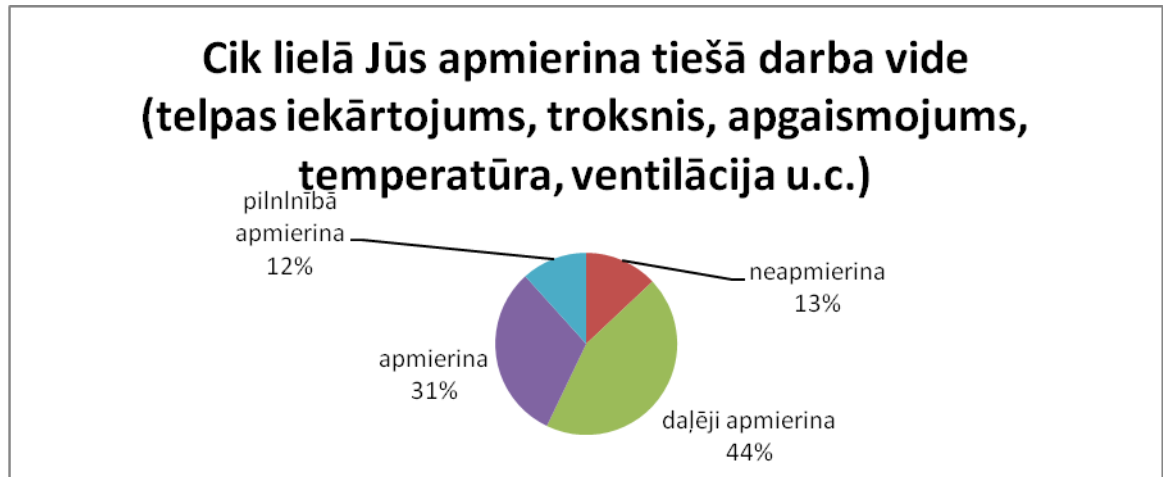
Pēc anketu analīzes autors nolēma vērtēšanas jautājumus anketā apskatīt no visu darbinieku viedokļa kopā. Kā parāda diagramma pārāgs, 57% darbinieku tikai daļēji apmierina uzņēmuma vadība. 25% atzīst, ka uzņēmuma vadība apmierina. Neapmierināti ar uzņēmuma vadību ir 13% no visiem darbiniekiem. Un tikai 5% piekrīt tam, ka ir apmierināti ar uzņēmuma vadību. Jāatzīmē, ka neviens no darbiniekiem nepiekrīta, ka ir pilnīgi neapmierināti ar uzņēmuma vadību.

3.12. attēls

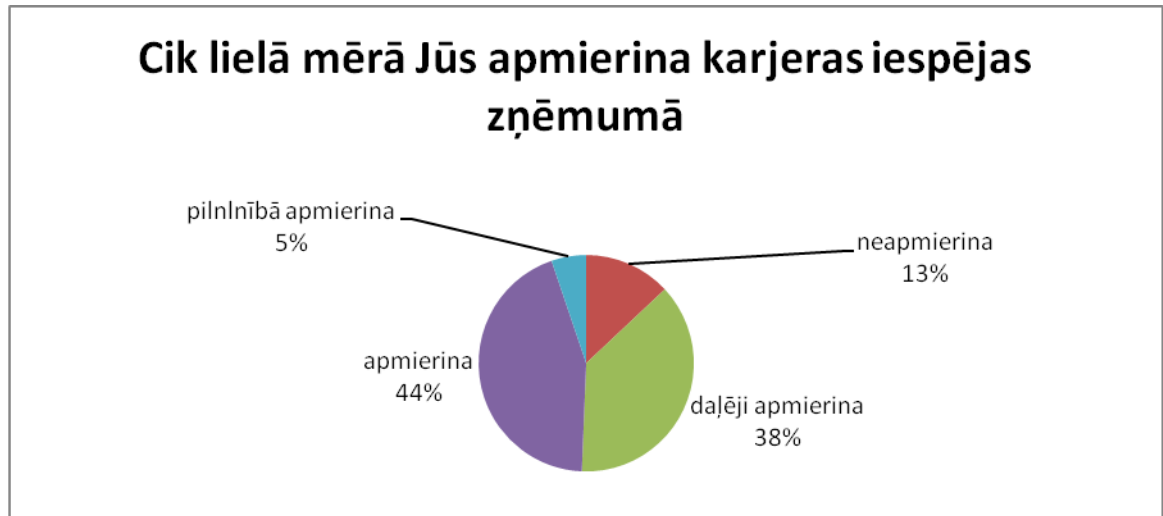


Apmierinātību ar to kā tiešais darba vadītājs uzdod uzdevumus 53% atzīst, ka ir apmierināti ar sava tiešā vadītāja spēju uzdot darba uzdevumus, un 30% ir pilnībā apmierināti kā tiešais vadītājs uzdod uzdevumus. Daļēji neapmierināti ar tiešā vadītāja spējām uzdot darba uzdevumus ir 16% darbinieku un 1% neapmierina tas kā vadītājs uzdod tiešos uzdevumus.

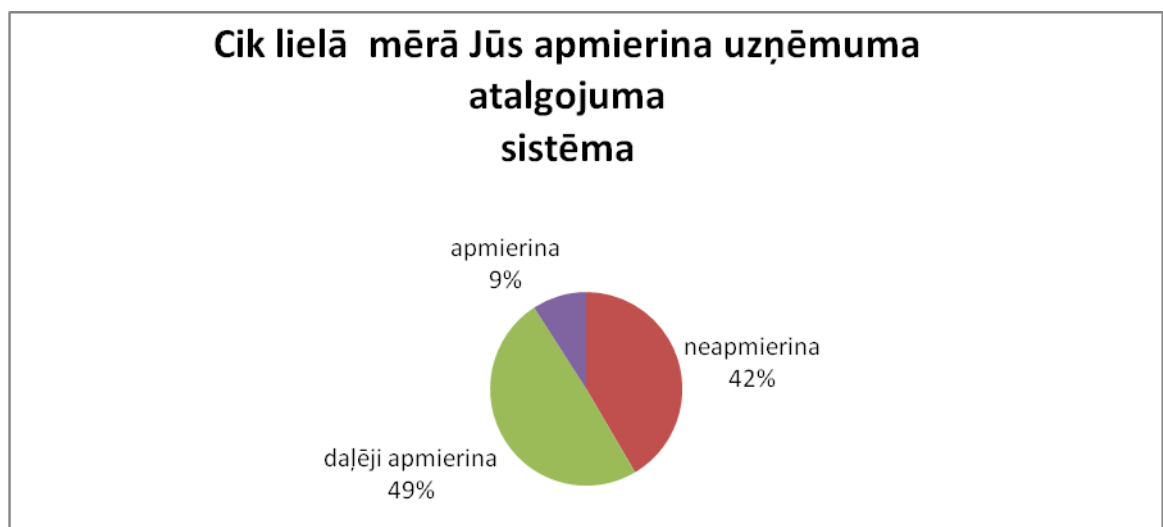
3.13. attēls



Gandrīz puse, tas ir 44% ir daļēji apmierināti ar tiešo darba vidi. Diezgan pozitīvi ir tas, ka 12% ir pilnībā apmierināti ar darba vidi uzņēmumā, un 31% ir apmierināti ar darba vidi uzņēmumā. Diemžēl 12% ir neapmierināti ar vai nu telpas iekārtojumu, troksni, apgaismojumu vai temperatūru. Ja saskaita pilnībā apmierinātos un apmierinātos darbiniekus, viņi sastāda 43% no visiem personālā. No tā izriet, ka kaut kāda daļa uzņēmumā ir pilnībā darba, atbilstoša un personāls ir apmierināts.



Izpētot jautājumu par karjeras iespējā uzņēmumā 5% ir pilnīgi apmierināti ar iespējām izaugt pa karjeras kāpnēm uzņēmumā. Gandrīz puse uzņēmuma darbinieku, tas ir 44 % atzīst, ka ir apmierināti ar karjeras iespējām uzņēmumā. Tai pat laikā 13% personāla ir neapmierināti ar karjeras iespējām uzņēmumā un 38% ir daļēji apmierināti. Pēc autora domām, pēc anketēšanas rezultātiem var izsecināt, ka puse ir apmierināta ar karjeras iespējām.



Atalgojums ir saņemtā maize par padarīto darbu uzņēmumā. Izanalizējot atbildes uz šo jautājumu anketā rezultāti parāda, ka 42% ir neapmierināti ar atalgojuma sistēmu uzņēmumā. Un puse darbinieku ir tikai daļēji apmierināti ar atalgojuma sistēmu. Tikai 9% ir apmierināti ar atalgojuma sistēmu. Kopējā plānā 80% no darbiniekiem nejūtas pilnīgi apmierināti ar atalgojuma sistēmu uzņēmumā.

Secinājumi

1. Globalizācija, jaunas tehnoloģijas, izmaiņas tirgos un lielāka konkurence – tas viss ir realitāte. Tomēr līderi ir tie, kam ir jāizveido stratēģijas, jāplāno pārmaiņas, tā jāievieš, jāseko tām līdzī, jānovērtē to sekas un viss jālīdzsvaro, lai pārlicinātos, ka visi uz pārmaiņām vērstie spēki sasniedz mērķi.
2. Pārmaiņas sastāv no vairākiem secīgiem posmiem un to īstenošana aizņem daudz laika. Nozīmīgas kļūdas kāda pārmaiņu posma īstenošanas laikā var atstāt postošas sekas, nobremzējot virzīšanos uz priekšu un iznīcinot iepriekš gūtos panākumus.
3. Organizācijas kultūras izmaiņu pamatā ir vadītāju un darbinieku komunikācijas izmaiņas. Prasme atbalstīt, nevis kritizēt, uzslavēt, nevis ignorēt, un jautāt, nevis tikai apgalvot ir sekmīgu vadītāju raksturīgas kompetences sastāvdaļas.
4. A/S „WESS” Bergos ir jaunu a/m markas Toyota, rezerves daļu tirdzniecības, un servisa apkalpošanās vieta. Uzņēmums Bergos atvērts kopš 2008.gada 3. marta. Uzņēmuma atrašanās vieta Rīgas nomale, un ir ērta piebraukšanai Vidzemes iedzīvotājiem, jo nav jābrauc Rīgas centrā. Uzņēmuma personāls sastāv no 77 darbiniekiem. Pēdējā gada laikā ir palielinājies pieprasījums pēc uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem. Bet darbinieku motivācija un attieksme pret darbu pasliktinājās. Vadītāji liekāku uzmanību sāk pievērst peļņas gūšanai, aizmirstot par uzņēmumā strādājošajiem personālu un viņu motivāciju darbam.
5. Auto salona darbinieki visvairāk saskaras ar situāciju, ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm, un vēl viņi tiek nodarbināti ar vairākiem vienlaicīgi svarīgiem darba uzdevumiem, bez tam jūtot to, ka viņu darbs netiek novērtēts. Bet tai pat laikā administrācijai veic vienlaicīgi vairākas svarīgus uzdevumus, un tad ir virsstundas, kas tiek strādātas, un vienlaicīgi personāls administrācijas nodaļā ir neapmierināts ar ka dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm
6. Salīdzinot rezerves daļu darbiniekus ar servisa personālu tad servisā vairākums piekrīt izteikumam par to, ka darbiniekiem nav kontakta ar vadību. Un gandrīz puse servisa

darbinieku strādā virsstundas un veic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi. Bet rezerves daļās darbinieki cieš no tā, ka jāveic daudz daru vienlaicīgi, un ir virsstundas

7. Apmierinātību ar to kā tiešais darba vadītājs uzdod uzdevumus puse personāla atzīst, ka ir apmierināti ar sava tiešā vadītāja spēju uzdot darba uzdevumus, un 30% ir pilnībā apmierināti kā tiešais vadītājs uzdod uzdevumus. Daļēji neapmierināti ar tiešā vadītāja spējām uzdot darba uzdevumus ir 16% darbinieku un 1% neapmierina tas kā vadītājs uzdod tiešos uzdevumus
8. Problēmas ar kurām darbinieki visvairāk tiek pakļauti uzņēmumā ir: jāveic daudz svarīgu uzdevumu vienlaicīgi, tam piekrīt vairāk kā puse no visiem darbiniekiem. Tāpat vairāk kā puse atzīst, ka ir jāsaskaras ar virsstundām un pārstrādāšanos, un nav kontakta ar vadību.
9. Vislielāko trūkumu uzņēmumā personāls atzīst: darbinieku uzklauššanas trūkumu un darbinieku motivēšana, lai viņi strādā labāk un vairāk. Personāls atzina, ka būtu nepieciešamība uzņēmuma vadītājam darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana un tāpat atzīst, ka vajadzētu sanāksmes ar personālu.
10. Vairāk kā puse darbinieku ir tikai daļēji apmierināti ar uzņēmuma vadību.
11. Vislielāko neapmierinātību personāls atzina atalgojuma sistēmu. Kopējā plānā 80% no darbiniekiem nejūtas pilnīgi apmierināti ar atalgojuma sistēmu uzņēmumā.
12. Personāls ir apmierināts ar tiešo darba vidi.

Priekšlikumi

1. Sekmīgām pārmaiņām uzņēmumā, pēc Autora domām, ir vajadzīgs dialogs ar personāls. Jā sagatavo vide uzņēmumā uz pārmaiņām. Ir jāizskaidro mehānisms kā tiks īstenotas pārmaiņas uzņēmumā, lai darbinieki pieņemtu tās un interpretētu.
2. Mainot uzņēmuma kultūru, stimulēt to ar labi pamanāmām normām un paražām kā: atbalstīt darbiniekus, prēmēt un uzslavēt labu darbu, ieviest jaunus darbinieku novērtēšanas kritērijus, par to plaši informējot personālu, piemēram īpaši apbalvojot labākos pārdevējus un servisa darbiniekus.
3. Ieviest jaunus, kopīgus un atraktīvus pasākumus – sporta spēles, ekskursijas, dažādas balles.
4. Lai arī turpmāko A/S „WESS” darbības laiku Bergos pieprasījums pēc salona pakalpojumiem augtu, vadībai ir skaidri jādefinē uzņēmuma darbības principu personālam. Jāiepazīstina darbinieku ar uzņēmuma mērķiem. Lai darbinieks skaidri saprastu darbības principu, un zinātu, ko uzņēmums vēlas redzēt no personāla.
5. Pēc Autora domām, jebkuru darbu labāk var paveikt īstā aroda speciālists. Sadalot darbu pa darbiniekiem, palielinoties darbības apjomam, un samazinot darbinieku skaitu, tādā veidā veicot darba dalīšanu un palielinās darba apjoms darbiniekiem. Uzticētais darbs netiek padarīts līdz galam, autors iesaka izrunāties ar darbiniekiem, mēģināt darbus sadalīt tā lai darbiniekam nav jāraujas uz pusēm lai padarītu uzdoto. Vīrstundas ir rezultāts tam, ka darbinieks nepaspēj padarīt uzdotos darbus.
6. Autors iesaka, vienu reizi trijos mēnešos katram darbiniekam ar vadību, vai tiešo darba vadītāju rīkot pārrunas, kurās tiktu apspriesti paveiktie darbinieku darbi, izrunātas problēmas ar kurās saskaras darbinieks, pārrunātas iespējamās izaugsmes uzņēmuma.
7. Vadītājam būtu jāizsaka atzinība par labi padarīto darbu personālam, ne tikai mutiski, bet piemēram pasniedzot atzinību par paveikto darbu. Lai darbinieks justos novērtēts un vajadzīgs.
8. Atalgojums pēc Autora domām ir īslaicīgs motivācijas faktors. Vajadzētu motivēt darbinieku strādāt labāk un vairāk, un jo vairāk darbinieks strādā, jo labāku atalgojumu saņem. Izstrādāt konkrētu un stabilu atalgojuma sistēmu par padarīto darbu.
9. Tiešajiem darba vadītājiem ir skaidri jādefinē padotajiem darbiniekiem viņu tiešos darba uzdevumus, un sekot līdzī kā darbs tiek paveikts.

10. Vadība iedrošina uzņēmumā personālam grupu diskusijas, uzklausa darbinieku viedokļus un veicina kopīgu lēmumu pieņemšanu.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Ešenvalde I., *Pārmaiņu vadība*, Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007.g., 17.– 60.lpp
2. Ešenvalde I., *Praktiskā personāla vadība*, Rīga: Merkūrijs,2004, 46.lpp
3. Donalds B. Fedors & Deivids M. Herolds, *Mainiet veidu, kā vadīt pārmaiņas*, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 123 lpp.
4. French, W.L.&Bell, C. H. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.,1994, 125.lpp
5. Burnes B., *Managing Changes*, London:Pitmann,1992., 90.lpp
6. Hammer, M. & Champy, J., *Reengineering the Corporation.*, London: Nickolas Brealey Publishing Ltd.,1995., 79.lpp
7. Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco and London: Jossey Bass, 1988. , 107.lpp
8. French, W. L. & Bell, C. H. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement.*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994., 204.lpp
9. The Economist. Volumes: January – September. London, 2006
10. Schein, E. H. *Organizational Culture.*, London: Prentice Hall, 1990., 64.lpp
11. Houston, R. *The Organizational Change Audit.*. UK: Cambridge Strategy Publications Ltd.,2002., 79.lpp
12. Luecke, R. *Managing Change and Transition*, USA:Harvard Business School Corporation,2003., 189.lpp
13. Denison, D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley and Sons, 1990., 265.lpp
14. Harrison, R. *Employee Development*, Wiltshire: The Cromwell Press,1997., 143.lpp
15. Handy, C. *Understanding Organizations*, 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books,1985., 134.lpp
16. Transparency International: [elektroniskais resurss] - <http://www.transparency.org> – 2009, 18. nov.

17. Citati: [elektroniskais resurss] -<http://citati.wordpress.com> – 2009. – 3.dec
18. A/S WESS: [elektroniskais resurss] - <http://www.wess.lv/> - 2009. – 13.dec
19. NRA.LV, ekonomikas ziņas, [elektroniskais resurss] <http://zinat.nra.lv/> - 2010. – 8.janv

Pielikumi

God./cien. darbiniek(-ce),

Aptuveni mazāk kā pirms gada WESS Motors Berģi tika nomainīta vadība un tika veiktas lielas pārmaiņas. Aicinām Jūs aizpildīt anketu, kuras mērķis ir noskaidrot ar kādām problēmām saskaras personāls pēc pārmaiņu veikšanas.

Lūdzu uzmanīgi izlasiet katru jautājumu un sniedziet sev vispieņemamāko atbildi uz to, atzīmējot atbilstošo variantu ar (x), izejot no tā, ka (1-pilnībā neapmierina, 2- neapmierina, 3- daļēji apmierina, 4- apmierina, 5- pilnībā apmierina).

Sniegto atbilžu anonimitāti garantējam. Iegūtie dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā.

1. Dzimums

Vīrietis

Sieviete

2. Vecums

no 18 līdz 25

no 26 līdz 35

no 36 līdz 45

3. Nodaļa, kurā veicat darba pienākumus

auto salons

rezerves daļas

auto serviss

administrācija

4. Kādiem izteikumiem Jūs piekrītat?

zudusi ticība vadībai un kompānijas sekmēm

neviens nevar precīzi pateikt, kas un kā jādara

zudusi motivācija darbam

ļoti daudz virsstundu un dažādu projektu

vadītāji apgalvo, ka viņu uzdotais ir svarīgākas, - kuram ticēt, nav zināms

ir jāveic daudz svarīgu darbu vienlaicīgi

- dažādu nodaļu vadītājiem ir stipri atšķirīgs viedoklis par darba prioritātēm un metodēm
- nav kontakta ar vadību
- paveiktais darbs netiek novērtēts

5. Kas no minētajiem vadības uzdevumiem trūkst uzņēmumā?

- sanāksmes ar personālu
- atskaites par paveikto
- darbinieku motivēšana, lai viņi strādātu labāk un vairāk
- personāla informēšana par karjeras attīstības iespējām uzņēmumā
- darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana
- darbinieku uzklauššana
- atbalsts darbinieka radošai pieejai un iniciatīvai

	Vērtējums				
	1	2	3	4	5
6. Cik lielā mērā Jūs apmierina uzņēmuma vadība?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cik lielā mērā Jūs apmierina tas, kā tiešais vadītājs uzdod darba uzdevumus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cik lielā Jūs apmierina tiešā darba vide (telpas iekārtojums, troksnis, apgaismojums, temperatūra, ventilācija u.c.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cik lielā mērā Jūs apmierina karjeras iespējas Uzņēmumā?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cik lielā mērā Jūs apmierina uzņēmuma atalgojuma sistēma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paldies par Jūsu atsaucību! Vēlam veiksmi!

Bakalaura darbs „Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz personālu uzņēmumā A/S”WESS”, Bergos”, izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: **Svetlana Varga**

(paraksts, datums)

Rekomendēju darba aizstāvēšanai

Vadītājs: M. soc.zin., lektors **Mārtiņš Danusēvičs**.....

(paraksts, datums)

Recenzents:

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

.....

(darba pieņemēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____ . prot. Nr. _____ , vērtējums _____

Komisijas sekretāre: