

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU KATEDRA  
PROFESIONĀLĀ MAĢISTRA STUDIJU PROGRAMMA  
„STARPTAUTISKAIS BIZNESS”

**PERSONĀLVADĪBA PROBLEMATĪSKĀS  
SITUĀCIJĀS UN TĀS IETEKME UZ UZŅĒMUMA  
DARBĪBU**

**MANAGEMENT OF THE PERSONNEL IN CRISIS  
SITUATIONS AND ITS INFLUENCE ON THE ECONOMIC  
ACTIVITIES OF ENTERPRISE**

MAĢISTRA DARBS

Autore: **Marija Gutka**  
Stud. apl. EkFM010404

**DARBA VADĪTĀJS: DOCENTS VIESTURS PAULS KARNUPS**

RĪGA

## Anotācija

Konfliktoloģijas virziena pētījums, kā konfliktu situāciju novērtējums uzņēmumā, nodrošina funkcionālo attiecību attīstību kolektīvā, ar konfliktu pārvaldes rašanās un konfliktu attīstības mehānismiem metodes rēķina. Organizatoriskie konflikti traucē, gan uzņēmuma vadībai, gan uzņēmuma darbiniekiem, gan arī traucē attīstīties pašam uzņēmumam, tādēļ ir nepieciešams apkopot un informēt uzņēmuma vadību par konfliktu cēloņiem un to risināšanās metodēm. Tas arī **nosaka maģistra darba temata aktualitāti.**

**Diplomdarba mērķis** - uz konfliktu situāciju pārvaldes teorētiska pamata pētījuma bāzes organizācijā izstrādāt konfliktu pārvaldes pilnveidošanas metodi

### **Hipotēze:**

1. Kadru menedžmenta pilnveidošana uzņēmumā ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus.

### **Pētījuma apraksts**

Pētījums sastāv no divām daļām. Pirmā daļā autore mēģina noteikt uzņēmuma konfliktības potenciālu atbilstība uzņēmuma organizatorisku struktūru. Otrā pētījuma daļa autore ar uzņēmumu darbinieku anketēšanas palīdzību mēģina noskaidrot, vai uzņēmumā tiek realizēts tā konfliktības potenciāls atbilstībā uzņēmuma organizatorisko struktūru.

Darba **praktiskā nozīme** tiek noteikta ar to, ka aprakstīta programma par konfliktības pazemināšanu kolektīvā var būt izmantota praksē, gan ar iesācējiem, gan pieredzējušiem menedžeriem, kas nodarbojas ar jebkura mēroga uzņēmuma personāla pārvaldi, konfliktu situāciju pārvaldi, ar darbinieku darba ražotspējas paaugstināšanu un ar uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšanu.

Pētījumu rezultāti tika izmēģināti uzņēmumā „CDR” un uzņēmumā „NPWG” ar mērķi pilnveidot organizācijas struktūru uzņēmumā.

## Annotation

The directional investigations of the Conflict science, as conflict situation's estimate in the enterprise ensure functional correlation's development in the collective. It is ensured by the methods of administrative conflict's origin and by the conflicts of development machineries. Managerial conflicts interfere both the managers and all the workers of the enterprise, and it also interferes developing enterprise own. That is why it is necessary to generalize and furnish the enterprise with information about the reasons of conflict and solution methods. This moment also defines the topicality of the master work.

**The purpose of the master work** is formulating administrative conflict's development method, reposing on it's theoretical investigation base.

### **Hypothesis:**

Staff management's development affects enterprise's trading results.

### **Research description.**

The research consists of 2 parts. In the first part, the author tries to define the potential of the conflict, according to organization structure. In the second research part, the author tries to find out if there is realized the potential of the conflict in enterprise, using questionnaire method.

The practical significance of the master work estimates, that described programme about the conflict's decrease in the collective can be used in practice both for beginners and for stager managers, who are engaged in staff administration, situation conflict administration.

Research results are tested in 'CDR' and 'NPWG' enterprises with the purpose to develop organization structure in the enterprise.

## Аннотация

Исследование такого направления конфликтологии, как оценка конфликтных ситуаций на предприятии, обеспечивающее, тем самым, функциональное развитие отношений в коллективе путем управления механизмами возникновения и развития конфликтов, обуславливает актуальность темы магистерской работы.

**Цель дипломной работы** - на основе исследования теоретических основ управления конфликтными ситуациями в организации разработать предложения по совершенствованию путей управления конфликтами, посредством разработки программы по снижению конфликтности в коллективе.

### **Гипотеза:**

Совершенствование кадрового менеджмента на предприятии влияет на результаты деятельности предприятия.

### **Описание исследования**

Исследование состоит из двух частей. В первой части автор пытается определить уровень конфликтности предприятия, взяв за основу организационную структуру предприятия. Во второй части исследования автор проводит анкетирование среди сотрудников предприятия для того, чтобы выявить, реализуется потенциал конфликтности предприятия.

**Практическая значимость** работы определяется тем, что описанная программа по снижению конфликтности в коллективе может быть использована в практике бизнеса, как начинающих, так и опытных менеджеров по управлению персоналом предприятия любого масштаба, с целью управления конфликтными ситуациями, повышения производительности труда работников и тем самым уровня конкурентоспособности предприятия.

Результаты исследований были апробированы в фирме «CDR» с целью совершенствования организационного поведения в коллективе.

## SATURS

1. Konflikta situāciju pārvaldes teorētiskie pamati.....	5
1.1 Personāla pārvaldes konfliktu būtība.....	5
Konfliktu veidi un funkcijas.....	6
Konfliktu attīstības etapi.....	10
Konfliktu atrisināšanas veidi.....	13
2. Personāla pārvaldes un darbības rezultātu analīze uz uzņēmumu „CDR” un „NPWG” piemēra.....	29
2.1. Uzņēmuma „NPWG” personāla pārvaldes raksturojums.....	29
2.2. Uzņēmuma „CDR” personāla pārvaldes raksturojums.....	34
2.3. Uzņēmumu „CDR” un „NPWG” darbības rezultātu salīdzinājums.....	48
3. Uzņēmumu konfliktības potenciāla novērtēšanās modeļa izstrāde uz uzņēmumu organizatoriskas struktūras pamata.....	50
3.1. Konflikta potenciāla noteikšana uzņēmumos.....	50
3.2. Uzņēmumu konfliktības potenciāla pārbaude ar anketēšanu.....	62
Secinājumi un priekšlikumi.....	83
Izmantotā literatūra un avoti.....	86
Pielikumi	
1. pielikums. Konflikta potenciāla pārbaudes anketa	

## IEVADS

### **Pētījuma problēmas aktualitāte un nostādījums.**

Prasme analizēt un prognozēt darbinieku uzvedību organizācijā vienmēr bija menedžera efektīvā darba ļoti svarīga īpašība. Pēdējā laikā zināšanu nozīme šajā jomā vēl vairāk pieaug. Uzņēmumu centieni izdzīvot konkurences cīņā un nodrošināt ražošanas attīstības stabilo perspektīvu liek tiem rūpēties par jaunas tehnikas, tehnoloģiju un inovācijas procesu ieviešanu, kas nosaka pastāvīgās pilnveidošanas nepieciešamību darbā ar personālu. Dotā temata svarīgā īpatnība ir tas, ka visi problēmu jautājumi ir aplūkoti tiešajā korelācijā ar pārvaldes jautājumiem un organizācijas darba sociālekonomiskas efektivitātes rādītājiem: ar ražotspēju; ar disciplīnu; ar personāla maiņu; ar apmierinātību ar darbu.

Mūsdienu redzes viedoklis ir tāds, ka pat organizācijās ar efektīvu pārvaldi daži konflikti ir ne tikai iespējami, bet arī vēlamī. Protams, konfliktam ne vienmēr ir pozitīvs raksturs. Dažos gadījumos viņš var traucēt atsevišķas personas prasību apmierināšanai un organizācijas mērķa sasniegšanai kopumā.

No augšminētā izriet, ka, konflikts var būt funkcionāls un var atvest pie organizācijas efektivitātes paaugstināšanas. Vai viņš var būt disfunkcionāls un spēj atvest pie personas, grupas un organizācijas efektivitātes pazemināšanas. Konflikta loma, pamatvilcienos, ir atkarīga no tā, cik ļoti efektīvi tas tiek pārvaldīts. Lai pārvaldītu konfliktu, nepieciešams zināt viņa rašanās cēloņus, tipu, iespējamās sekas tādēļ, lai izvēlētos viņa atrisināšanas efektīvu metodi.

Ar konfliktu parādību studēšanu nodarbojas konfliktoloģija, kas integrē teorētiskus konfliktu pētījumus dažādās zinātniskās disciplīnās (filozofijā, socioloģijā, psiholoģijā, politoloģijā, pedagoģijā) un piedāvā principiāli jaunus konfliktu pārvaldes uzdevumus. Konfliktoloģija ir zināšanu sistēma par konfliktu likumsakarībām, rašanās un attīstības mehānismiem, kā arī par principiem un pārvaldes tehnoloģijām.

Īpaša interese pie konfliktu pētīšanas un pārvaldes izpaužas pārvaldes ar organizācijām un organizatorisku mijiedarbību sfērā. Pēdējos gados sabiedrība sastapās ar jauno parādību - starporganizāciju «kariem», kad nozīmīgi resursi tiek tērēti uz attiecību noskaidrošanu starp dažādām kompānijām cīņā par materiāli-finansiāliem resursiem.

Tāds konfliktoloģijas virziena pētījums, kā konfliktu situāciju novērtējums uzņēmumā, nodrošina funkcionālo attiecību attīstību kolektīvā, ar konfliktu pārvaldes rašanās un konfliktu attīstības mehānismiem metodes rēķina. Organizatoriskie konflikti traucē, gan uzņēmuma vadībai, gan uzņēmuma darbiniekiem, gan arī traucē attīstīties pašam uzņēmumam, tādēļ ir nepieciešams apkopot un informēt uzņēmuma vadību par konfliktu cēloņiem un to risināšanās metodēm. Tas arī **nosaka maģistra darba temata aktualitāti.**

**Maģistra darba mērķis** - uz konfliktu situāciju pārvaldes teorētiska pamata pētījuma bāzes organizācijā izstrādāt konfliktu pārvaldes pilnveidošanas metodi, izstrādājot konfliktu līmeņa pazemināšanas iespējas.

### **Hipotēze:**

Konfliktu līmenis uzņēmumā ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus.

Lai pārbaudītu maģistrā darbā izvirzīto hipotēzi, tika definēti šādi sekojošie **maģistra darba uzdevumi:**

- Konfliktu situācijas pārvaldes pamatu teorētiskas pētīšanas rezultātā organizācijā, atklāt konflikta jēdzienu un tā veidus.
- Teorētisko atziņu apkopošana par konfliktu atrisināšanās veidiem, un to analīze
- Dot vispārējo raksturojumu uzņēmumiem „CDR” un „NPWG”, raksturot to personāla politiku, salīdzināt uzņēmumu darbības rezultātus
- Noteikt uzņēmumu konfliktības potenciālu un kvantitatīvu konfliktu daudzumu
- Izstrādāt anketu un veikt divu uzņēmumu pētījumu par darbinieku konfliktības noteicošiem faktoriem
- Sniegt secinājumus un priekšlikumus uzņēmumu vadītājiem
- Konfliktu atrisināšanas prakses analīze uzņēmumā.
- Programmas izstrādāšana, lai samazinātu konfliktu skaitu kolektīvā.

**Maģistra darbs sastāv** no trijām nodaļām.

**Pirmā** nodaļā tiek apskatīti konflikta teorētiskie aspekti. Konflikta pārvaldes būtība, veidi, funkcijas, attīstības etapi, atrisināšanās metodes.

**Otrā** nodaļā tiek aprakstītas konfliktu pārvaldes metodes pētāmos uzņēmumos, ka arī tiek apskatītie uzņēmumu darbības finansiālie rezultāti.

**Trešā** nodaļā tika izstrādāts modelis konfliktības potenciāla noteikšana uzņēmumā, ka arī modeļa pārbaude uz divu uzņēmumu piemēra.

### **Pētījuma apraksts**

Pētījums sastāv no divām daļām. Pirmā daļā autore mēģina noteikt uzņēmuma konfliktības potenciālu atbilstība uz uzņēmuma organizatorisku struktūru. Otrā pētījuma daļā autore ar uzņēmumu darbinieku anketēšanas palīdzību mēģina noskaidrot, vai uzņēmumā tiek realizēts tā konfliktības potenciāls atbilstībā uz uzņēmuma organizatorisko struktūru. *Anketēšanas mērķa auditorija* – Lietuvas uzņēmuma „NPWG” 103 darbinieki, Latvijas uzņēmuma „CDR” 152 darbinieki. Anketēšanā piedalījās 160 no 255 uzņēmumu darbiniekiem. Uzņēmumu darbinieku anketēšana notika 2008. gada martā.

Darba **praktiskā nozīme** tiek noteikta ar to, ka aprakstīta programma par konfliktības pazemināšanu kolektīvā var būt izmantota praksē, gan ar iesācējiem, gan

pieredzējušiem menedžeriem, kas nodarbojas ar jebkura mēroga uzņēmuma personāla pārvaldi, konfliktu situāciju pārvaldi, ar darbinieku darba ražotspējas paaugstināšanu un ar uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšanu.

Pētījumu tika veikts uzņēmumā „CDR” un uzņēmumā „NPWG” ar mērķi pilnveidot organizācijas struktūru uzņēmumā.

**Maģistra darba izstrādes metodes:**

- Teorētiska metode – speciālas literatūras analīze;
- Modelēšanās metode – Autores uzņēmuma konfliktības potenciāla noteikšanas modeļa izstrāde
- Empīriskas metodes – Autores izstrādātas uzņēmuma novērtēšanas anketas datu apkopošana.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi darbā tika izmantots:

- pētāmas problēmas literatūras klāsts angļu un krievu valodā;
- periodiskie izdevumi;
- un npublicētie materiāli;

# 1. KONFLIKTU SITUĀCIJAS PĀRVALDES TEORĒTISKIE PAMATI

## 1.1. personāla pārvaldes konfliktu būtība

Konflikts kā konfliktoloģijas priekšmets paredz to pušu apzināto aktivitāti, t.i. subjekta vai subjektu kā konflikta nesēju esamību. Tātad, konflikts ir «cilvēciska», sociāla parādība. Pie tam, nav obligāti paredzēta radušās problēmas adekvāta atskārsme, kura var būt iztēlota subjekta apziņā diskomforta pārdzīvojuma, emocionāla sasprindzinājuma, trauksmes veidā un tādējādi radīt vajadzību tās pārvarēšanā.

«Tādējādi, sākotnējā izskatījumā konflikts ir bipolāra parādība - divu iesākumu pretestība, kas izpaužas pušu aktivitātē, kas ir nosūtīta uz pretrunas pārvarēšanu, turklāt konflikta puses uzvedas kā aktīvs subjekts (subjekti)», - raksta viens no lielākiem psiholoģijas speciālistiem Dž. Skotts<sup>1</sup>

Daudzi zinātnieki iekļauj konflikta definējumā arī negatīvas jūtas un konfliktā iesaistīto pušu naidīgas darbības. Tomēr tādi definējumi bija sākotnējas konflikta uztveres kā negatīvas parādības sekas. Mūsdienu konfliktu parādību izpratne pieņem, ka konflikts var pastāvēt arī bez agresijas. Tas dod pamatus cerēt uz konstruktīvas konfliktu pārvaldes iespēju.

Problēma, kas ir saistīta ar konflikta jēdziena vispārpieņemtā definējuma trūkumu, sekmē arī konfliktu parādību sistematizācijas grūtību rašanos. Esošās literatūras analīze par doto jautājumu ziņo par vienotas tipoloģijas trūkumu. Pie tam, autoru vairākums veido konfliktu klasifikāciju, pamatojoties uz personīgās teorētiskās koncepcijas īpatnību. Iespējams piedāvāt dažādu konfliktu klasifikāciju pietiekamu daudzumu atkarībā no izvēlēta pamata.

Organizatorisks konflikts – viena no tipiskām konflikta izpausmēm, t.i. konflikta kā socioloģiskas parādības, kas eksistē sabiedriskas dzīves dažādos līmeņos: attiecībās starp atsevišķiem cilvēkiem primārās grupās, piemēram, ģimenēs, un lielās un mazās organizācijās, starp organizācijām, tai skaitā valstīm, un starp starpvalstu apvienībām u.t.t. Lūk, tāpēc pie organizatoriska konflikta izpratnes ir pielietojama kopīga konflikta teorija un vispirms sociālu konfliktu teorija.

- Konflikta struktūras raksturojumi ir statistiski elementi un pārstāv viņa sastāvdaļas. Analizējot konflikta struktūru, Dž. Rubins un D.Pruits iedala sekojošus pamatjēdzienus:
- konflikta puses (dalībnieki);
- konflikta nosacījumi;
- konfliktu situācijas tēli;

---

<sup>1</sup> Скотт Дж.. Конфликты и пути их преодоления. 1992 – 90лрр

- konflikta dalībnieku iespējamās darbības;
- konfliktu darbību iznākumi.<sup>1</sup>

Pie konflikta struktūras tādas sapratnes ir paredzēts, ka notiekošā subjektīvi tēli rodas katra no viņa komponentiem sakarā: var rasties konflikta dalībnieku savstarpēji subjektīvs tēls, cēloņu un konflikta nosacījumu subjektīva izpratne, priekšmeta, pušu darbību uztvere, kā arī subjektīvs priekšstats par konfliktu darbību iznākumu.

## 1.2. konfliktu veidi un funkcijas

Analīze un konfliktu novērtējums paredz to grupēšanu, sistematizāciju, dalīšanu pēc būtiskām pazīmēm, tipiem un veidiem. Tāda klasifikācija ir vajadzīga kā priekšmeta studēšanas modelis tās integritātē un konfliktu izpausmju visa spektra izšķiršanas metodisks instruments.

Klasifikācijas pieejas var būt ļoti dažādas. Tā, sociologi pievērš uzmanību vispirms konfliktu makro- vai mikro-līmenim un sadala tos uz sociāl-ekonomiskiem, nacionāl-etniskiem un politiskiem. Juristi izšķir iekšsistēmu konfliktus, to izpausmes sfēras, tai skaitā ģimenes-sadzīves, kulturālus un sociāli-darba konfliktus, kā arī pārējos mantiskus, finanšu un sociālus konfliktus, kas rodas tirgus ekonomikas nosacījumos .

Konfliktu tipoloģija spēlē ne tikai metodoloģisku, bet arī praktisku lomu. Īstā brīdī eksistē liels daudzums dažādu tipoloģiju un konfliktu klasifikāciju, kas atspoguļo atšķirīgus uzskatus un autoru pozīcijas.

Interesi izraisa konfliktu tipoloģija, ko piedāvāja M.Doičs. Šīs tipoloģijas pamatā ir pretrunas objektīvās situācijas raksturs un dotās situācijas izpratne ar pusēm.

M.Doičs iedala sešus konfliktu tipus:

1. Īsts konflikts.
2. Nejaušs vai nosacīts konflikts.
3. Jauktais konflikts.
4. Nepareizi piedēvētais konflikts.
5. Latents (apslēpts) konflikts.
6. Nepatiesais konflikts.<sup>2</sup>

Konfliktu tipoloģija ir subjektīvu konfliktu situāciju klasifikācija uz K.Levina dinamiska modeļa bāzes, kas piedāvāta ar N.E.Milleru. Galvenu darbības pamudinājumu kvalitātē šeit bija apskatīti divas tieksmes: sasniegt labvēlīgu mērķi (Appetenz - pievilkšana) un izbēgt no nelabvēlīgas situācijas (Aversion - riebums). Saskaņā ar to subjektīvs konflikts

<sup>1</sup> Рубин Дж., Пруйт, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб, 2001

<sup>2</sup> Deutch M.A. A theory of cooperation competition. Human Relations 1979 v.2 p.129

rodas tad, kad indivīdam ir dažas savstarpēji pretrunīgas tieksmes. «Appetenti–appetentais» konflikts rodas pie divu pozitīvās valences mērķu klātbūtnes, kas pieprasa neapvienojamas darbības («Buridāna ēzeļa situācija»); «appetenti–averss» konflikts - kad labvēlīgs mērķis ir dots nelabvēlīgā situācijā vai tam pašam pa sevi ir negatīvi aspekti; «aversīvi–averss» konflikts - kad jāizvēlas starp vienādi nelabvēlīgiem mērķiem; «divkāršs appetenti–averss» konflikts - kad jāizvēlas starp diviem mērķiem, kuriem ir gan pozitīvi, un negatīvi aspekti (pats izplatītākais gadījums)<sup>1</sup>. Dotais modelis tika plaši pielietots treningu programmās, vispirms, lai atstrādātu optimālus koplēmumus.

Pārvaldes konfliktoloģijā ir vēlama sava pieeja. Vajag konkrētāk piedāvāt gan galvenos konfliktu elementus, gan to izpausmes norises un regulēšanas veidu daudzveidību, avotus un konfliktu situāciju izcelsmes tiešus cēloņus, pretējo pušu intereses, kas pretestības spēkus, konfliktu funkcijas, to lomu katram atsevišķam cilvēkam, sociālas grupas (kolektīva) un sabiedrības kopumā.

Personāla pārvaldes jomā prioritāte ir rāžošanas-ekonomiskā tipa konfliktu priekšmetiskai studēšanai, kuri pamatvilcienos ir saistīti ar saimniekošanas praksi, cilvēku savstarpējam attiecībām darba un uzņēmējdarbības sfērā, materiālu un garīgu darbinieku prasību apmierināšanu, to sociālo aizsardzi, sadzīves, atpūtas un brīvā laika ierīkošanu.

Konflikti organizācijas pārvaldes pārstāv sarežģīto rāžošanas-ekonomiskas, ideoloģiskas, sociāli-psiholoģiskas un ģimenes-sadzīves parādību; tie ir daudzveidīgi un tos var klasificēt pēc dažādām pazīmēm. Konfliktu klasificēšana ļauj orientēties to specifiskajās izpausmēs un, tāpat, palīdz atrast to atrisināšanas iespējamus ceļus, kas ir parādīti tabulā 1

---

<sup>1</sup> Левин.К. „Динамическая психология», М-Смысл 2001 с.353

**Konfliktu klasifikācija<sup>1</sup>**

№	Klasifikācijas pazīme	Konfliktu veidi
1	Pēc izpausmes sfērām	Ražošanas-ekonomiskie Ideoloģiskie Sociāli-psiholoģiskie Sadzīves-ģimenes
2	Pēc mēroga, pēc ilguma un pēc saspringuma	Vispārējie un vietējie Asie un īslaicīgie Asie, ilglaicīgie un garie Vāji izteiktie, ar vāju norisi Vāji izteiktie un īslaicīgie
3	Pēc konfliktu sadarbības subjektiem	Iekšpersonību Starppersonību Starppersonīb un grupu Starpgrupu
4	Pēc konflikta priekšmeta	Reālie (priekšmetu) Nereālie (bez priekšmetiem)
5	Pēc avotiem un rašanos cēloņiem	Objektīvie un subjektīvie Organizācijas Emocionālie un darba-sociālie Darba un personību
6	Pēc komunikācijas novirziena	Horizontālie Vertikālie Jauktie
7	Pēc sociālām sekām	Pozitīvie un negatīvie Konstruktīvie un dekonstruktīvie Radošie un noārdošie
8	Pēc sadursmju pakāpes un formas	Atvērtie un apslēptie Spontānie, iniciatīvas un izprovocētie Neizbēgamie, uzspiestie, bezjēdzīgie
9	Pēc atrisināšanas metodēm un mērogiem	Antagonistu un kompromisu Pilnīgi un daļēji atrisināmie Tādi, kas atved pie miera un sadarbības

Pie tāda sadalījuma neizbēgamas nosacītības, tas tomēr ļauj tam dot attiecīgu novērtējumu, ņemot vērā sociālo dabu, dinamiku un sekas.

*Pēc izpausmes sfērām* konfliktus iedala uz ražošanas-ekonomiskiem, kuru pamats ir ražošanas-ekonomiskas pretrunas; ideoloģiskiem, kuru pamatā ir uzskatu pretrunas; sociāli-psiholoģiskiem, kuri rodas sakarā ar pretrunām sociālā sfērā, kā arī ar cilvēka psihiskas īpatnībām, un ģimenes-sadzīves, kas atspoguļo ģimenes un sadzīves attiecību pretrunas. Ja darbiniekus sasaista radnieciskas attiecības, tad ģimenes-sadzīvu konflikti var pārpīties ar konfliktu veidiem, kuri ir aprakstīti augstāk.

<sup>1</sup> Э.Берн „Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры” Спб 1995

*Pēc mērogiem, ilguma un saspīlējuma* iedala konfliktus: kopīgi un lokāli; vētraini, īslaicīgākas rodas uz individuālu psiholoģisku īpatnību bāzes, tie atšķiras ar agresivitāti un konfliktējošo malu galējo naidīgumu; asi, ilgstoši, gari, kas radās pie dziļu pretrunu klātbūtnes; vāji izteikti un nesaspringti, kas radās uz neasu pretrunu pamata vai saistīti ar vienas puses pasivitāti; vāji izteikti un ar ātru norisi, kas radās sakarā ar acīmredzamiem cēloņiem, tiem ir epizodisks raksturs.

*Pēc konfliktu mijiedarbības subjektiem* konfliktus iedala uz: iekšpersonību, kuri ir saistīti ar personu pretēji nosūtīto imaneto motīvu sadursmi; starppersonību, pie divu personību interešu sadursmes; starppersonību-grupu, pie kuriem pretrunīgas puses ir personība un grupa; starpgrupu, kas radās pie divu sociālu grupu interešu sadursmes.

*Pēc konflikta priekšmeta* izšķir reālus konfliktus (priekšmetu konfliktus), kad ir skaidrs priekšmets, un nereālus (bez priekšmeta), kad nav skaidra priekšmeta vai kad ir tikai vienai pusei vajadzīgs priekšmets.

*Pēc avotiem un rašanās cēloņiem* konfliktus iedala uz objektīviem un subjektīviem. Pirmajā gadījumā konflikts rodas bez viņa dalībnieku vēlmes, vienkārši organizācijā vai viņa apstākļu apakšvienībā apstākļu dēļ. Bet konfliktu situācija var tapt tāpat uzvedības, tā vai cita sociālu sakaru subjekta tieksmju dēļ. Sadursmes objekts uzstājas kā konkrēta materiāla vai garīga vērtība, uz kuru tiecas konfliktējošās puses. Tas var būt īpašums, amata vakance vai darba apmaksas apmērs — viss tas, kas pārstāv personisku, grupas vai sabiedrisku interešu priekšmetu. Konflikta subjekti ir organizācijas darbinieki ar savām prasībām, interesēm, motīviem un priekšstatiem par vērtībām.

*Pēc tiešiem rašanās cēloņiem* konflikti uzstājas kā organizatoriski, t.i. tie notiek noteiktas sociālas sistēmas ietvaros, tā vai cita struktūru veidojuma robežās sakarā ar ārēju apstākļu izmaiņām vai reglamentētās kārtības pārkāpumu; emocionāli, kas, kā likums, saistīti ar personību apkārt notiekošā uztveri, ar juteklisku reakciju uz uzvedību un citu cilvēku darbībām, ar šķiršanos uzskatos u.t.t.; darba-sociālie, kas izraisīti ar nesakrišanu, privātu un kopīgu interešu konfrontāciju, atsevišķu personu un sociālu grupu mērķu nesavienojamību; lietu un personības.

*Komunikatīva vērsuma konflikti* pārdalās uz horizontāliem, kuros piedalās cilvēki, kas neatrodas, kā likums, viens otram pakārtojumā; horizontāli, kuru dalībniekus saista tie vai citi pakārtojuma veidi. Šie konflikti var būt gan jaukti, stādot priekšā pakārtojuma un nepakārtojuma attiecības. Īpaša nozīme ir vertikālam konfliktam (gan «no augšas uz leju», gan «no lejas uz augšu»), kas izpaužas parasti konfliktējošo pušu spēku nevienlīdzībā, to hierarhisko līmeņu nesakrišanā (piemēram, vadītājs un pakļautais, darba devējs — darbinieks

u.t.t.). Šajā gadījumā var būt spēku nevienāds statuss un rangs, ka, protams, ietekmēs konflikta atrisinājumu un gaitu.

*Pēc sociālām sekām konflikti var būt:* pozitīvi, kad konflikta atrisinājums sekmē organizācijas attīstību, un negatīvie, kas ved pie darbības pasliktinājuma; konstruktīvi, kuru pamatā ir objektīvas pretrunas, kas sekmē organizācijas pilnveidošanu, un destruktīvi, kuru pamatā ir subjektīvi cēloņi, kas sekmē sociāla saspīlējuma augšanu un organizācijas darbības pasliktinājumu; radošie, kas sekmē organizācijas veiksmi un tās aktīvo attīstībai, un postošie, kas atved pie sociālekonomiskas sistēmas sabrukšanas.

*Pēc formām un sadursmes pakāpes* pretrunas var būt atvērtas (strīds, ķilda u.t.t.) un apslēptas (darbības paslēpus, īstu domu apslēpšana); stihiskas, t.i. spontānas, un iniciatīvas, iepriekš saplānotas vai vienkārši izprovocētas. Tādi konflikti izrādās vai neizbēgami, zināmajā pakāpē likumsakarīgi; vai piespiesti, kaut arī nepieciešami; vai nekā neattaisnoti, bez jebkādas jēgas.

*Pēc noregulēšanas (atrisināšanas) veidiem un mērogiem* konflikti tiek iedalīti uz antagonistiskiem, kurus pavada nepiekāpība un pušu nesamierināmība, kā arī kompromisu konflikti, kas atļauj pretrunu atrisināšanas dažādību, uzskatu, interešu un mērķu tuvināšanos. Katrs cilvēks, jebkura sociāla grupa atklāj tikai tiem piemītošu saskarsmes, sakārtošanas un attiecību atbalsta manieri, īpašu uzvedības stilu konfliktu situācijās. No pretrunā esoša pušu uzvedības elastības pakāpes antagonistiskā vai kompromisā konfliktā ir atkarīgs veids un viņa noregulēšanas mērogs. Konflikts var būt atrisināts pilnīgi, daļēji un atvest pie pušu sadarbības.

Tomēr, pie manieru un stilu nevienādības, kā arī pie tā, ka neeksistē konfliktu un to nokārtošanas kaut kādu universālu veidu vai vienotas receptes, pastāv dažas konfliktu uzvedības kopīgas pazīmes. Tāda uzvedība praktiski vienmēr tā vai citādi ir saistīta ar tās problēmas atrisināšanu, kura izsauca pretrunu un kura noteiktā mērā ir nozīmīga katram konflikta dalībniekiem. Tas pieprasa atbilstošā veida izvēli, t.i. darbību tēla, kurš atbildētu gan specifikai (īpatnībām), gan kopīgai dabai, dotā konflikta tipa kādam standarta pamatam.

### **1.3. konfliktu attīstības etapi**

Konflikta attīstība iekļauj sekojošos etapus:

- objektīvas konfliktu situācijas vai pirmskonflikta situācijas rašanās;
- situācijas kā konflikta atskārsme;
- konfliktu mijiedarbība (vai tieši konflikts);
- konflikta atrisinājums.

«Konflikta robežas ir ārējas struktūras-dinamiskas konflikta robežas: subjekti

(galveno dalībnieku daudzums); telpas (teritorija, uz kuras notiek konflikts); laika (konflikta ilgums)»<sup>1</sup>. Lai atrisinātu konfliktu, pusēm ir jānoslēdz līgums, kurš noteic viņa procesu un rezultātus, savstarpēju spēku attiecību, kā arī normas un tālākas oponentu mijiedarbības likumus. Jo skaidrāk norobežots konflikta priekšmets, jo acīmredzamākas uzvaras pazīmes, jo lielākas iespējas, ka konflikts tiks lokalizēts laikā un telpā.

Tādi autori, kā A.L. Ancupovs un A.I.Šipilovs, iedala konflikta dinamikas etapus trīs lielos periodos<sup>2</sup>:

- 1) latents (pirmskonflikta) periods;
- 2) atvērtais periods (tieši konflikts)
- 3) latents periods (pēckonflikta situācija).

Latents periods (pirmskonflikta periods) iekļauj sekojošos etapus:

- objektīvas problēmas situācijas rašanās;
- objektīvas problēmiskas situācijas atskārsme ar mijiedarbības subjektiem;
- mēģinājumi atrisināt objektīvu problēmu situāciju ar bezkonfliktu metodēm;
- pirmskonflikta situācijas rašanās.

Atvērto periodu bieži sauc par konfliktu mijiedarbību vai tieši konfliktu. Tiek iekļautas sekojošas darbības:

- incidentu;
- konflikta eskalāciju;
- sabalansēto pretdarbību;

Pēckonflikta periods iekļauj divus etapus:

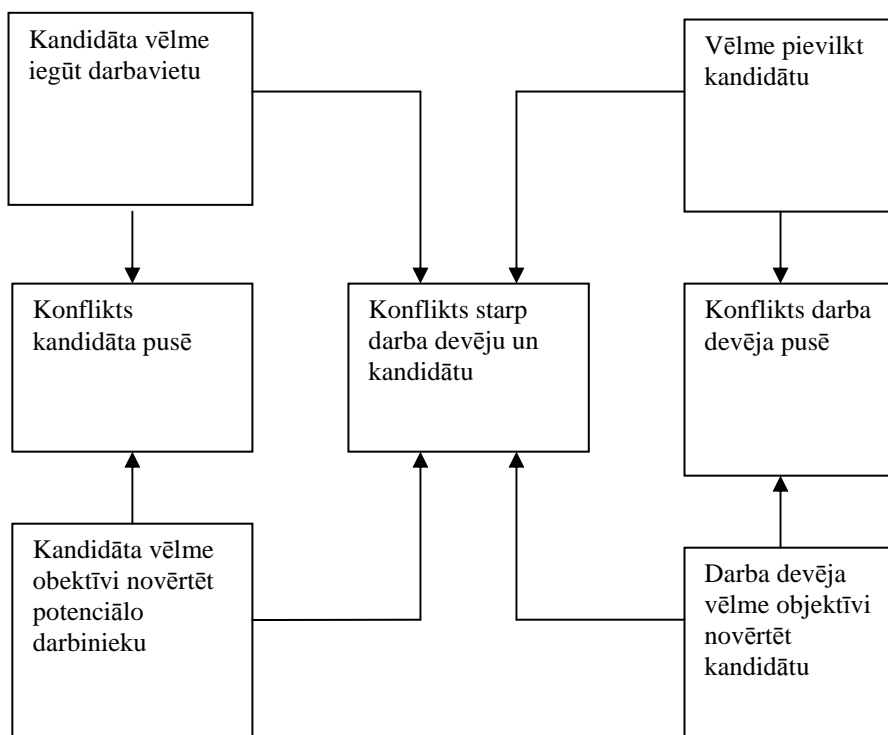
- oponentu attiecību daļēju normalizāciju;
- pilnu attiecību normalizāciju.

Konfliktu situācijas rašanos starp darba pretendentu un darba devēju var attēlot sakarīgā zīmējuma veidā (1.1.att.):

---

<sup>1</sup> Скотт Дж. “Сила ума. Способы разрешения конфликтов” Спб – 1994 с.15

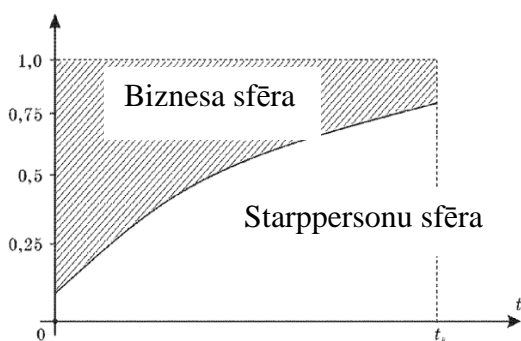
<sup>2</sup> Анцупов Я.А. Шипилов А.И. “Конфликтология” М – 2002 с.181



1.1. att. Konflikta situācijas rašanās iespējas<sup>1</sup>

Konfliktā var izcelt pušu diferenciācijas fāzi, kad konflikts attīstās pieaugot, domstarpības starp pusēm pieaug. Konfrontācija turpinās līdz tam brīdim, kamēr tālāka eskalācija zaudēs jēgu. No tā brīža mijiedarbība stājas integrācijas fāzē: konflikta dalībnieki sāk tiekties uz nolīgumu, kas ir pieņemams abām malām. Konflikta periodu un attīstības etapu izšķiršana ļauj izstrādāt efektīvāku konfliktu noregulēšanas programmu, gan ar pašiem dalībniekiem, gan visām ieinteresētām pusēm.

Starp konfliktu veidiem pastāv savstarpēja transformācija laika iedarbības gaitā. Piemēram, ja konflikts, kurš bija sācies, ka biznesa uzdevumu konflikts, laika gaitā pārvērtīsies, ja nebūs norisināts, par starppersonu konfliktu<sup>2</sup> (1.2.att.)



1.2. att. Konflikta transformācija

<sup>1</sup> Attēlu sastādīja autore

<sup>2</sup> Francisco J Medina „Types of intragroup conflict and affective reactions” Journal of Management

#### 1.4. konfliktu atrisināšanas veidi

Konflikta norises procesa pārvalde (konflikta pārvalde) ir novirzītā iedarbošanās uz viņa atrisināšanas gaitu ar attīstības vai noārdīšanas mērķi starp atsevišķiem indivīdiem, grupām, kā arī sociālekonomiskās sistēmā, kurā notiek konflikts. Konflikta norises procesa pārvaldi, kā likums, īsteno vai nu viena no konfliktējošajām pusēm, vai trešā puse kā starpnieks.

Atsevišķi konflikti norisinās stihiski un nepieprasa speciālu pārvaldi, ātri atrisinās ar pretrunā esošām pusēm. Pārvaldi ar konfliktu īsteno viena no konfliktējošajām malām, kā likums, tajā gadījumā, kad viņa ir vai konflikta iniciators, vai viņu pārstāv pretējās puses indivīda vadītājs.

Dotajā darbā autore apstāsies uz konfliktu apskatīšanas starp atsevišķiem indivīdiem, ar grupām un sociālas un sociālekonomiskās sistēmas attīstītājiem. Tādēļ ir svarīgs konfliktu pārvaldes konstruktīvs aspekts, bet konfliktu pārvaldes mērķis ir destruktīvu konfliktu novēršana un veiksmīgā konstruktīvo konfliktu situāciju atrisināšana.

Kā agrāk tika atzīmēts, konflikta attīstības process pāriet trīs stadijās: pirmskonflikta, konflikta un pēckonflikta etapus. Konflikta pārvalde notiek visās šajās stadijās un iekļauj sekojošas funkcijas: konflikta paredzējums vai prognostika, konflikta profilakse vai novēršana, konflikta pārvaldes organizācija, noregulēšana vai konflikta atrisinājums, konflikta seku novērtējums un kopsavilkums (tab. 1.2).

*1.2. tabula*

**Konflikta attīstības etapi un konflikta pārvaldes funkcijas<sup>1</sup>**

Konflikta stadijas	Konflikta pārvaldes funkcijas
Pirms konflikta	Profilakse vai novēršana
Konflikta	Konflikta pārvaldes organizācija. Konflikta noregulēšana vai atrisinājums
Pēc konflikta	Konflikta seku novērtējums un kopsavilkums

Konflikta prognostika ir tā svarīga pārvaldes funkcija, viņa ir nosūtīta uz situācijas novērtējumu kolektīvā un potenciālu konfliktu cēloņu atklāšanu. Šai stadijā ir apskatāmi objektīvi un subjektīvi nosacījumi un mijiedarbības faktori starp cilvēkiem, to individuāli-psiholoģiskās īpatnības, kā arī iespējamās izmaiņas ražošanas un organizatoriskajā struktūrā, kas ir saistītas ar pāreju uz jaunas produkcijas izlaišanu u.c.

Konflikta profilakse vai novēršana ir tā pārvaldes funkcija, kura ir nosūtīta uz

<sup>1</sup> Рубин Дж., Пруйт, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб, 2001

konflikta neizraisīšanu. Konflikta profilakse balstās uz to prognostikas. Uz saņemtās informācijas bāzes par nevēlama konflikta veidošanos ir pieņemti mēri, kas nosūtīti uz konflikta faktoru darbības neitralizāciju.

Efektīva pārvalde ar sociālu vai sociālekonomisku sistēmu pati pa sevi ir rezultatīvs paņēmieni konfliktu situāciju profilakses jomā. Organizācijas pārvaldes zinātniski pamatota sistēma, kā likums, izslēdz nosacījumu un faktoru rašanos, kas izsauc destruktīvus konfliktus.

Konflikta norises procesa pārvaldes organizācija ir nosūtīta uz eskalācijas atslābšanu un apvaldīšanu, konflikta paplašinājumu, viņa attīstības nosūtīšanu uz atrisinājumu. Viņa paredz, pirmkārt, trešās puses darbības organizāciju: speciālas apakšvienības radīšanu organizācijās vai atsevišķa amata ievadīšanu, darba grupas radīšanu ar mērķi noregulēt konfliktu, konfliktējošo malu psiholoģiskās sagatavošanas novērtējums; īstas problēmas un cēloņa definēšana, kas izsauc konfliktu; uzstādīto normu un konfliktu mijiedarbības likumu aicinājums ar dalībniekiem, kas notur pretinieku pieklājīgās uzvedības ietvaros; konflikta norises procesa nosūtīšana uz noregulēšanu.

Autore piedāvā aplūkot sekojošās konflikta norises pārvaldes procesu tehnoloģijas: informatīva, komunikatīva, sociāli-psiholoģiska, administratīvi-ekonomiska.

- Konflikta pārvaldes informatīvas tehnoloģijas rada pretrunā esošo pušu informācijas nosacījumus; izslēdz informācijas sagrozījumus, novecojušās informācijas iesniegšanu, baumu lietošanu.

- Pārvaldes komunikatīvas tehnoloģijas ir piesauktas sakārtot tiešu saskarsmi starp konfliktējošajām pusēm un to piekritējiem; nosūtīt saskarsmi uz konstruktīvu gultni; radīt nosacījumus saskarsmei, kuros pretinieki, bez pārtraukšanas izklausās viens otru.

- pārvaldes sociāli-psiholoģiskas tehnoloģijas ir nosūtītas uz autoritatīvu līderu konflikta pieslēgumu pie atrisināšanas (formāli un neformāli); konflikta afišēšanas izslēgšana, lai neradītu saspīlējumu, kurš var iespaidot kolektīva darbību un pasliktināt psiholoģisku klimatu; sarunu, pārliecināšanu, izskaidrošanu u.t.t. vešana;

- administratīvi-ekonomiskas konflikta pārvaldes tehnoloģijas ir kadru pārvietošana (paaugstināšana, pazemināšana amatā, pārvietošana pa horizontāli citās apakšvienībās, atlaišana); konfliktējošu personu pārvešana citās apakšvienībās, civiltiespriedumu realizācija.

Noregulēšana vai konflikta atrisināšana ir funkciju realizēšana, kas ir saistīta ar konflikta pabeigšanu. Konflikta atrisināšana var būt galīga vai pagaidu. Galīga konflikta atrisināšana tiek sasniegta tajā gadījumā, ja ir novērsti cēloņi un konflikta priekšmets. Pagaidu konflikta atrisināšana notiek tad, kad konflikts rimst pēc kāda brīža, tā kā viņa rašanās cēloņi pilnībā nav novērsti, bet ir sasniegts kāds kompromiss. Lai konflikts neattīstītos atkal, vajag turpināt viņa cēloņu novēršanu darbu.

Pie konflikta atrisinājuma vajag ņemt vērā viņa atrisināšanas visus priekšnoteikumus. Piemēram: konflikta brieduma pakāpe, konflikta atrisināšanas nepieciešamības izpratne ar konfliktējošām pusēm, trešās malas gatavība noregulēt konfliktu (nepieciešamu līdzekļu un resursu esamība), konflikta (negatīvu un pozitīvu) seku skaidra atskārsme. Tāpat skaidri redzēt konfliktu mijiedarbības atrisinājumu ceļus. Nosauksim dažus no tiem: vienas no konfliktējošo pušu piekāpšanās - pretenziju trūkuma pilna atzīšana; savstarpēja aiziešana, atteikšanās no konflikta; kompromisa panākums savstarpēju piekāpšanos rezultātā; noruna par sadarbību atzīšanas rezultātā, un to kopīgā lēmuma nepieciešamība abu malu interesēm; vienas no malām izlīgšana (savas nepatiesības atzinība vai nevēlēšanās turpināt cīņu).

Konflikta seku novērtējums un kopsavilkums ir konfliktu pārvaldes noslēdzošā funkcija. Šeit notiek bezkonfliktu situācijas analīze no tās izveides brīža līdz atrisinājumam, ir izveidoti secinājumi par konflikta cēloņiem un tiek pieņemti mēri, kas aizsargās no jaunās konflikta attīstības. Šī funkcija tāpat ir nosūtīta uz negatīvu konflikta seku analīzi, ar to lai izslēgtu to rašanos nākotnē.

Īpaši svarīgs trešajai malai, kuras lomā, kā likums, līdzās personāla pārvaldes dienesta darbiniekiem uzstājas arī konfliktējošu vadītājs, ir negatīvu faktoru pieņemšanas lēmumu analīzes darbs. Autore tā noformulē svarīgus faktorus, kas atved pie konfliktu atrisināšanas negatīvām sekām:

- simpātijas, antipātijām pie vienas no konfliktējošajām malām nav jāatspoguļojas uz konflikta atļaujas rezultātiem, tā kā aizspriedumaina attieksme atved pie kļūdainiem lēmumiem par konflikta noregulēšanu;
- vēlme ātrāk atrisināt konfliktu atved pie acīmredzamas pretrunas noregulēšanas, viņa rašanās cēloni. Tāds konflikts var attīstīties atkal;
- trešās malas centieni dabūt sev labumu no konfliktu mijiedarbības atved pie cēloņu un konflikta priekšmeta subjektīva, aizspriedumaina novērtējuma un pie kļūdaina lēmuma par viņa noregulēšanu;
- nopelnu un vienas no konfliktējošajām pusēm autoritātes uzskaitē var izrādīt spiedi uz lēmuma pieņemšanu ar trešo malu par konflikta noregulēšanu;
- uzskaites trūkums formējot amata stāvokļa atrisināšanas komisiju kaut vai viena no konfliktējošo pušu pārstāvjiem (komisijas vadītājs par amatu zemāk vai ir pakļauts vienai no konflikta malām);
- piespiešana no konfliktu pārvaldes puses, kas nosūtīta uz vienas no pusēm piespiešanu pie atteikuma no cīņas vai nepamatotas piekāpšanos. Tāda konflikta iznākums ir nevēlams tai pusi, kurai jāpiekāpjas;

- nepilnas vai sagrozītās informācijas par cēloņiem, konflikta priekšmetu un konfliktējošo pušu uzvedību piešķiršana trešajai pusei;

- trešajai pusei neizdevīgs lēmums par konflikta noregulēšanu;
- nosacījumu trūkums uzvedības variantu brīvai izvēlei ar konfliktējošām pusēm;
- trešās malas interešu noniecinājums konfliktu situācijas iznākuma rezultātā.

Pieredze parādīja, ka šo faktoru uzskaitē pie konfliktu norises procesa pārvaldes sekmē konfliktu asuma pazemināšanu, saīsina viņa ilgumu un pazemina negatīvu seku izpausmes varbūtību konfliktu noregulēšanas rezultātā.

Jebkura pārvaldes darbība ir tiešā pārvaldes objektu un subjektu ietekmēšana ar secīgu domstarpību pārvarēšanu ražošanas uzdevumu realizācijas gaitā. Tā pārvarēšana, konkrētāk, var būt saistīta gan ar disfunkcionāliem konfliktiem, kuri nereti ir pārvaldes kļūdu sekas, gan ar konfliktiem, kas ir izprovocēti ar radošās aktivitātes un jauninājumu stimulācijas un izmaiņu procesa paātrinājuma mērķi. Pēdējā gadījumā var rasties saspīlējuma pastiprināšanas nepieciešamība, bet pie tam nevajag atļaut konflikta izešanu no optimāla līmeņa robežām. Citādi ir bīstami dezorganizēt organizācijas darbu. Tomēr, jāatceras, ka funkcionāli pozitīvu konfliktu trūkums var radīt pārāk lielu pašpārliecinājumu organizācijās.

Ir svarīgi koncentrēt uzmanību uz to konfliktu pārvaldes, kuros organizācijas vadība iesaistās esošo apstākļu, vadītāju kļūdu vai darba kārtības noārdīšanas dēļ. Tāda veida konfliktiem ir jāatrisinās ar minimāliem organizācijas zudumiem.

Pārvalde ar konfliktiem ir novirzītas iedarbības process uz personālu ar cēloņu novēršanas mērķi, kuri sekmēja konfliktu, un konflikta dalībnieku uzvedības atvešanas process pie atbilstošām normām.

Pastāv konfliktu pārvaldes metožu liels daudzums. Nosacīti tos var sadalīt uz dažām grupām, katrai no kurām ir savējs pielietojuma apgabals:

- iekšpersonības;
- struktūras;
- starppersonību;
- pārrunas;
- atbildes agresīvas darbības.

Iekšpersonas metodes iedarbojas uz atsevišķu personību un noslēdzas savas personīgās uzvedības pareizajā organizācijā, prasmē izteikt savu redzes viedokli, neizsaucot aizsargreakciju no oponenta puses. Vecums arī ir noteicošs faktors konfliktu biežumam. Personas, kas šķērsoja vidēja vecuma barjeru biežā iesaistās konfliktos<sup>1</sup>. Bieži tiek izmantota

---

<sup>1</sup> Nicole Renee Baptiste "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance" Management Decision vol. 46 No. 2 2008 285p

pārraides citai personai tās vai citas attieksmes pie noteikta priekšmeta bez apsūdzībām un prasībām metode, bet tā, lai cits cilvēks izmainītu savu attieksmi (tā saucamais veids ir «"es"-izpaušme»). Šī metode ļauj cilvēkam aizstāvēt savu pozīciju, nepārvēršot oponentu par pretinieku. «"Es"-izpaušme» īpaši efektīva, kad cilvēks ir dusmīgs, neapmierināts. Tā ļauj izteikt savu uzskatu par tapušo situāciju, noformulēt principiālus viedokļus.

Struktūru metodes iedarbojas lielākoties uz organizatorisku konfliktu dalībniekiem, kas rodas nepareiza funkciju sadalījuma, tiesību un atbildības dēļ, kā arī sliktas darba organizācijas, motivācijas un darbinieku stimulācijas nepareizās sistēmas u.c. cēloņu dēļ. Pie tādām metodēm, kā jau tika atzīmēts, atnes: darba prasību izskaidrošanu, koordināciju mehānismu izmantošanu, izstrādāšanu vai kopīgo organizatorisku mērķu precizējumu, pamatotu atalgojuma sistēmu radīšanu.

Darba prasību izskaidrošana ir viena no novēršanas un konfliktu noregulēšanas efektīvām metodēm. Katram darbiniekam ir skaidri jāiedomājas, kādi ir viņa pienākumi, atbildība, tiesības. Metode realizēties ar atbilstošo amatu instrukciju (amata apraksts) un dokumentu izstrādāšanas sastādīšanas palīdzību, kas reglamentē funkciju sadalījumu, tiesības un atbildību pēc pārvaldes līmeņiem.

Koordināciju mehānismu izmantošana noslēdzas organizācijas vai amatpersonu struktūrvienību saistīšanā, kuras nepieciešamības gadījumā var iejaukties konfliktā un palīdzēt atļaut strīdīgus jautājumus starp konfliktējošajām malām. Viens no pašiem izplatītākajiem mehānismiem ir pilnvaru hierarhija, kura nokārto cilvēku mijiedarbību, lēmumu pieņemšanu un informatīvas straumes organizācijā. Katram darbiniekam ir skaidri jāapzinās, kas sekos par noteiktiem darba pārkāpumiem, lai nerastos vertikālie konflikti starp darbinieku un vadītāju. Bet šajā jomā pastāv tāda problemātika, ka pat ja menedžeriem ir doti norādījumi, kā viņiem rīkoties pārkāpumu situācijā, menedžeri reti pielieto vienādu visiem sodu sistēmu, un tas kopumā izraisa papildu konfliktus, kurus varēja izvairīties<sup>1</sup>. Ja strādniekiem ir domstarpības par kaut kādu jautājumu, var izbēgt no konflikta, vēršoties pie kopīga vadītāja ar piedāvājumu pieņemt nepieciešamu lēmumu. Vienvadības principu atviegļina hierarhijas izmantošana pārvaldei ar konfliktu situāciju, tā kā pakļautiem ir obligāti jāizpilda sava vadītāja lēmumi.

Izstrādāšana vai kopīgo organizatorisku mērķu precizējums ļauj apvienot visu organizācijas līdzstrādnieku pūles, nosūtīt tās uz izbīdīto mērķu panākumu.

Pamatotu atalgošanas sistēmu radīšana tāpat var būt izmantota konfliktu situāciju pārvaldei, tā kā taisnīga atalgošana pozitīvi iespaido strādnieku uzvedību un ļauj izbēgt no destruktīviem konfliktiem. Svarīgi, lai atalgošanas sistēma neatbalstītu atsevišķu personu vai

---

<sup>1</sup> Nina Cole "Consistency in employee discipline: an empirical exploration" Personnel Review vol. 37 No.1 2008 110p

grupu ar negatīvu uzvedību.

Starppersonību metodes pieņem, ka radot konfliktu situāciju vai paša konflikta atritināšanas sākumā viņa dalībniekiem nepieciešams izvēlēties savas tālākās uzvedības formu, lai novestu pie savu interešu minimāliem zaudējumiem. Līdzās konfliktu uzvedības stiliem, kuri būs aplūkoti zemāk, uz kuriem attiecas pielāgojamība (piekāpība), izvairīšanās, pretrunība, sadarbība un kompromiss, vajag pievērst uzmanību piespiešanai un problēmas atrisināšanu.

Piespiešana nozīmē mēģinājumu likt pieņemt savu redzes viedokli par jebkuru cenu. Tas, kas mēģina to izdarīt, neinteresējas ar citu uzskatu. Persona, kas izmanto tādu pieeju, parasti uzvedas agresīvi un ietekmei uz citiem izmanto varu.

Piespiešanas stils var būt efektīvs situācijās, kur vadītājam ir nozīmīga vara pār pakļautajiem. Šā stila trūkums ir tāds, ka viņš aplāpē pakļauto iniciatīvu, rada lielu varbūtību, ka netiks ņemti vērā kaut kādi svarīgi faktori, tā kā tiek ņemts vērā tikai viens redzes viedoklis. Tamlīdzīgs stils var izsaukt sašutumu, īpaši pie jaunākajai un izglītotākai personāla daļai. Problēmas atrisināšana nozīmē dažādības uzskatos atzīšana un gatavība iepazīties ar citiem redzes viedokļiem, lai saprastu konflikta cēloņus un atrastu darbību ceļu, kas ir pieņemams visām malām. Tas, kas lieto tādu stilu, netiecas panākt savu mērķi uz citu rēķina, bet meklē konfliktu situācijas pārvarēšanas vislabāko variantu. Sarežģītajās situācijās, kur pieeju daudzveidība un precīza informācija ir būtiskas pareiza lēmuma pieņemšanai, pretrunīgu uzskatu rašanos ir jāatbalsta un pārvalda situāciju, izmantojot problēmas atrisināšanas stilu. Informācijas daudzums par konflikta būtību ietekmē konflikta atrisināšanās laiku. Jo lielāks ir informācijas apjoms, jo ilgstošāks konflikts var būt.<sup>1</sup>

Konfliktu pārvalde caur problēmas atrisināšanu notiek sekojošajā kārtībā:

1. Noteiksiet problēmu mērķu kategorijās, nevis lēmumu.
2. Pēc tam, kad problēma ir noteikta, atklāsiet lēmumus, kuri ir pieņemami abām konfliktējošajām malām.
3. Koncentrējiet uzmanību uz problēmas, nevis uz citas konfliktējošās puses personīgāk kvalitātēm.
4. Radiet uzticības atmosfēru, palielinot savstarpēju ietekmi un apmaiņu ar informāciju.
5. Saskarsmes laikā radiet savstarpēji atzinīgu attieksmi, parādot simpātiju un izklausot citas puses uzskatu, kā arī novedot pie dusmu un draudu izpaušmes minimuma.

Pārrunas izpilda noteiktas funkcijas, aptverot darbinieku darbības daudzus aspektus. Kā konfliktu lēmuma metode pārrunas pārstāv taktisku paņēmienienu salikumu, kas ir nosūtīti uz

---

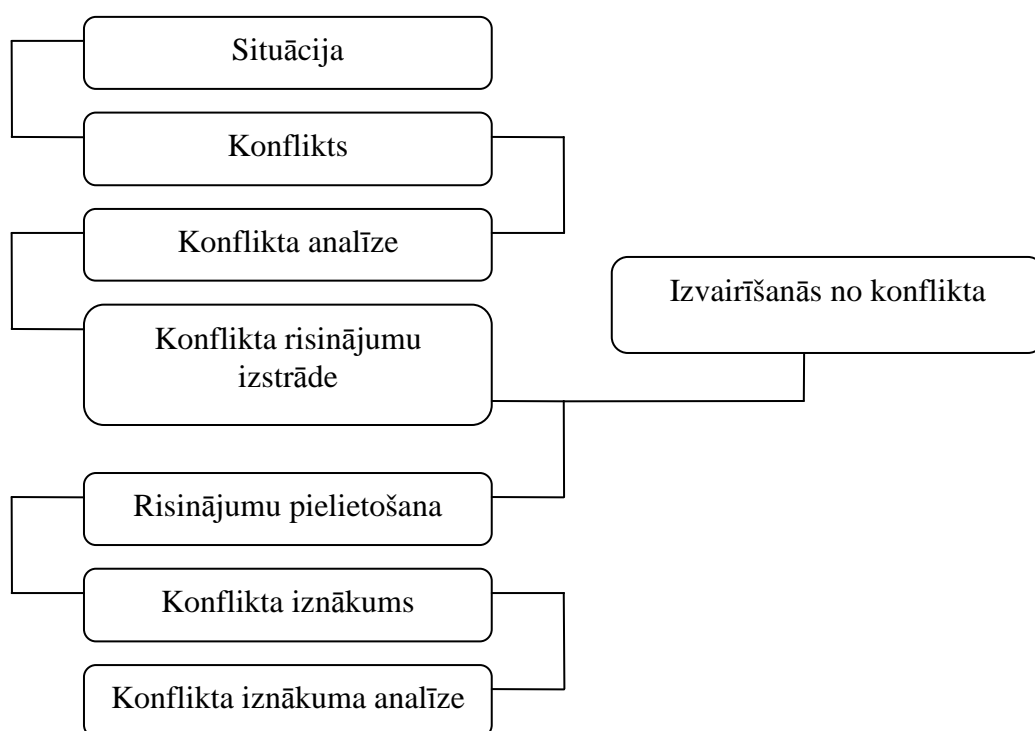
<sup>1</sup> Luis Lopes „Conflict Resolution and group Decision-Making” Conflict Management Nr 3 2004 55p

lēmumu meklējumu, kuri ir savstarpēji pieņemami konfliktējošajām malām.

Tādēļ, lai pārrunas kļūtu iespējamās, ir nepieciešami noteikti nosacījumi: pusu savstarpējās atkarības klātbūtne, kas piedalās konfliktā; nozīmīgas dažādības trūkums konflikta dalībnieku iespējās (pilnvaras); atbilstība konflikta attīstības stadijai pārrunu iespējām; pušu piedalīšanās pārrunās, kuras var pieņemt lēmumus izveidotajā situācijā. Katrs konflikts savējā attīstībā paiet dažus etapus. Dažreiz pārrunas var būt nepieņemtas, tā kā vēl agri, bet dažreiz sākt tos būs jau par vēlu.

Atbildes agresīvas darbības kā metodes ierodas galīgi nevēlamas, lai pārvarētu konfliktu situācijas. Šo metožu pielietojums atved pie konfliktu situācijas atrisināšanas no spēka pozīcijas, tai skaitā ar rupja spēka, varmācības izmantošanu. Tomēr pastāv situācijas, kad konflikta atrisinājumu iespējams sasniegt tikai izmantojot tādas metodes.

No konfliktu pārvaldes efektivitātes ir atkarīgas daudzas lietas organizācijas darbībā: disfunkcionālo seku mērogs, novēršana vai konflikta cēloņu saglabāšana, pēcnākamu sadursmju iespēja u.t.t. Tam organizācijas vadībai ir principiāla priekšrocība, kas nodrošina viņai stratēģisku līderismu konfliktā: tiesības izstrādāt mērķus, veidus un to panākuma metodes, nodrošināt to realizāciju, rezultātu analīzi. Šī konflikta gadījumā tādu rīcību loģiku var attēlot shēmas veidā (1.3. att.)



1.3. att. **Konflikta pārvaldes shēma**<sup>1</sup>

Prakse rāda, kas izveidojās konfliktu pārvaldes trīs virzieni (veidi): aiziešana no

<sup>1</sup> Фишер Р. Юри У. “Путь к согласию или переговоры без поражения” М – 1992 154 с

konflikta, konflikta apslāpēšana un tieši konflikta pārvalde. Katrs no nosauktiem virzieniem realizēsies ar speciālu metožu palīdzību. Aplūkosim dažus no tiem.

Sāksim ar aiziešanu no konflikta. Tādas metodes priekšrocība ir tāda, ka lēmums tiek pieņemts, kā likums, operatīvi. Šī metode tiek pielietota dotā konflikta nevajadzības gadījumā, kad viņš nepiestāv situācijai, kas izveidojās organizācijā, vai ir iespējama konflikta augstās izmaksas. Viņu tāpat ir lietderīgi pielietot sekojošos gadījumos:

- banāla problēma, kas noslēdzas amata konfliktā;
- svarīgāku problēmu klātbūtne, kas pieprasa savu lēmumu;
- kaislību atvēršanas nepieciešamība;
- vajadzība vinnēt laiku nepieciešamas informācijas savākšanai un aiziešana no tūlītēja lēmuma pieņemšanas;
- citu spēku iesaistīšana konflikta atrisinājumam;
- bailes no pretējās puses vai iespējamo konfliktu;
- kad uzstumjošās konflikta laiks satrāpās neveiksmīgi.

Aiziešanu no konflikta nevajag izmantot tajos gadījumos, kad ir ļoti svarīga problēma, kas ir viņa pamatā, vai pie dotā konflikta ilgas pastāvības perspektīvas.

Aiziešanas metodes paveids ir "bezrīcības" metode. Pie šīs metodes tik uzskatīts, ka laiks pats visu atrisinās. Bezrīcība ir attaisnota pilnas nenoteiktības nosacījumos, kad ir neiespējami paredzēt notikumu attīstības variantus, pareģot sekas.

Šīs metodes nākamais paveids ir piekāpšanās vai pielāgošanās. Šajā gadījumā administrācija iet uz piekāpšanās uz personīgo prasību samazināšanas rēķina. Šī metode tiek izmantota, kad administrācija atklāj savu uzskatu kļūdainumu; kad sadursmes priekšmets ir svarīgāks citai malai, nevis jums; nepieciešamības gadījumā minimizēt zudumus, kad pārākums skaidri atbalsta citu pusi un jūs zaudējat, kad harmonija un stabilitāte ir īpaši svarīgas.

Šurp gan var ierindot "nogludināšanas" metodi, kura tiek izmantota organizācijās, kas ir orientētas uz darba procesa kopu metodēm. Dotā pieeja ir izveidota uz pārliecinājuma, ka pretrunas starp konfliktā iesaistītām personām nav pārāk nozīmīgas. Turpretī, ir izceltas kopējas intereses. Pretrunas samazinājās, kopīgas lietas — akcentētas. «Mēs esam viena draudzīgā komanda un nevajag iešūpot laivu». Pa bieži tādos gadījumos reāla problēma aiziet uz otro plānu. Konflikta apslāpēšana, savukārt, paredz atšķirīgu metožu izmantošanu. Piemēram, apslēpto darbību metode tiek pielietota gadījumos, kad:

- ekonomisku, politisku, sociālu vai psiholoģisku apstākļu nosacījums padara par neiespējamu atvērtu konfliktu;
- nav vēlmes nodarboties ar atvērtu konfliktu imidža zaudējuma baiļu dēļ;

- ir neiespējama pretējas malas iesaistīšana aktīvā pretdarbībā to vai citu cēloņu dēļ;
- spēku disbalanse, paritātes trūkums konfliktā iesaistīto pušu resursos pakļauj vājāku malu paaugstinātajam riskam vai izsauc liekas izmaksas.

Paņēmienu, kuri ir pielietojami šajos gadījumos, iekļauj gan «džentlmeņu» metodes, gan citas iedarbošanās formas. Šeit var būt kuluāru pārrunas, gan politiķa «sadali un valdi», gan piekukuļošana. Ir neretas taisnas apmānīšanas, papildus šķēršļu atšķirīgas dzimtas radīšanas apslēptās vai atvērtas pretestības «slepenām darbībām» formā, sabotāžas aktu provokācijas izpausmes, negatīvu garastāvokļu izplatīšana darbinieku starpā attiecībā pret vadību. Kuluāru un kopējs klimats organizācija neapšaubāmi ietekmēs konflikta lielumu<sup>1</sup>.

Var izrādīties efektīva ātra lēmuma metode. Viņa būtība tāda, ka lēmums par problēmu, kas izsauc konfliktu, tiek pieņemts pašos īsākajos termiņos, ar gandrīz acumirklīgu nolīgumu. Tas top iespējams sekojošos gadījumos:

- asa laika deficīta gadījumā, lai pieņemtu sīku lēmumu, kas ir izsaukts, ar izveidoto situāciju;
- vienas no pušu pozīcijas būtiskas izmaiņas citas puses argumentācijas ietekmes dēļ vai gan sakarā ar jaunas informācijas saņemšanu;
- kad konfliktu situācija stipri nedraud pušu interesēm;
- malu pārliecības gadījumā, ka ātrs lēmums asi pazemina izmaksas, salīdzinot ar citiem konflikta scenārijiem.

Konfliktu pārvaldē īpaši racionāls un attaisnots ceļš ir visa pārvaldes iedarbošanās mehānisma ietekmes izmantošana uz konfliktu situācijas un konflikta dalībnieku uzvedības.

Kopīgas rekomendācijas par iedarbošanos uz konfliktu situāciju var būt sekojošas::

1. Atzīt konflikta eksistenci, t.i. pretēju mērķu esamību, oponentu metodes, noteikt pašus konflikta dalībniekus. Praktiski šos jautājumus nav tik vienkārši atrisināt, dažreiz ir sarežģīti atzīties un paziņot skaļi, ka tu esi nonācis konflikta stāvoklī ar līdzstrādnieku kādu iemeslu dēļ. Dažreiz konflikts eksistē jau sen, cilvēki cieš, bet viņa atvērtās atzinības nav; katrs izvēlas savu uzvedības formu attiecībā uz citu, tomēr kopīga apspriešanas un izejas meklējuma no tapušās situācijas nav.

2. Noteikt pārrunu iespēju. Pēc konflikta un viņa eksistēšanas ātras lemšanas neiespējamības atzinības ir lietderīgi vienoties par pārrunu rīkošanas iespēju un precizēt pārrunu tipu: ar starpnieku vai bez viņa; kas var būt starpnieks, kas vienādi apmierinātu konfliktējošās puses.

3. Saskaņot pārrunu procedūru: noteikt kur, kad un kā iesāksies pārrunas.

4. Atklāt jautājumu klāstu, kas veido konflikta priekšmetu. Problēma ir tāda, ka, lai

---

<sup>1</sup> Bond E. ,Walker B „A process model of the effects of cross-functionallity on team innovation” 26p

noteiktu, kas ir konflikta priekšmets, un kas - nav. Uz šā etapa tik izstrādāti problēmas atrisināšanas kopējie ceļi, ir precizētas pušu pozīcijas, tiek noteikti vairāku domstarpību un iespējamās pozīciju satuvināšanas punkti.

5. Izstrādāt lēmumu variantus. Konfliktējošās puses piedāvā dažus variantus ar izmaksu aprēķinu pēc katra no tiem, ievērojot iespējamās sekas.

6. Pieņemt saskaņotu lēmumu. Pušu lēmumu variantu savstarpējas apspriešanas rezultātā atnāk pie kopīga lēmuma, kuru lietderīgi izveidot komunikē, rezolūcijas vai līguma veidā. Dažreiz, īpaši sarežģītajos vai atbildīgos gadījumos, dokumentus var sastādīt un pieņemt priekš katra pārrunu etapa.

7. Realizēt pieņemto lēmumu praksē. Tajos gadījumos, kad kopīgu darbību process nobeidzas tikai ar izstrādātā un saskaņota lēmuma pieņemšanu, bet tālāk nekā nekā nenotiek un nemainās, tāds stāvoklis var izsaukt citus, spēcīgākus un ilgstošākus konfliktus. Cēloņi, kas izsauca primāru konfliktu, nezūd, bet tikai pastiprinās neizpildīto saistību dēļ. Atkārtotās pārrunas pavadīšana būs daudz sarežģītāka. Tādēļ konfliktējošajām malām ir jāpārdomā, kā organizēt pieņemtā lēmuma izpildi, noteikt uzdevumus katrai no konfliktējošajām malām pārrunu rezultātu realizācijā, nofiksējot saskaņotā lēmumā.

Nespēja izlādēt konfliktu situāciju, saprast kļūdas var kļūt par pastāvīga saspīlējuma cēloni. Vajag atcerēties, ka ar konfliktu jāmaks pārvaldīt pirms viņš kļūs tik spēcīgs, kas iegūs destruktīvas īpašības. Galvenais konflikta cēlonis ir tāds, ka cilvēki ir atkarīgi viens no otra, tiem visiem ir vajadzīga līdzjūtība un sapratne, vajag, lai kāds atbalstītu viņu uzskatus. Konflikts ir signāls, ka notika kaut kāda kļūda komunikācijās starp cilvēkiem vai parādījās kaut kādas būtiskas domstarpības.

Daudziem cilvēkiem nav konfliktu pārvaldes speciālu iemaņu, tiem ir vajadzīga rekomendācijas un atbilstošā prakse. Galveno padomu kārtībā uzvedības konfliktu nosacījumos var norādīt uz tādiem orientieriem, kā:

- prasme atšķirt galveno no otršķirīga. Liekas, kas varētu būt vienkāršāk, bet dzīve rāda, ka izdarīt to ir pietiekami sarežģīti. Praktiski nekā, neskaitot intuīciju, nevar cilvēkam palīdzēt. Bet, ja regulāri analizēt konfliktu situāciju uzvedības motīvus, ja mēģināt saprast, kas patiešām ir "dzīves vai nāves jautājums", un kas - vienkārši personīgās ambīcijas, un iemācīties atnest nebūtisko, tad var sekot D. Karnegi padomam.: «Neatļaujiet sev satraukties nieku dēļ, kurus vajag nicināt un aizmirst. Atceraties, ka dzīve ir pārāk īsa, lai iztērētu viņu uz niekiem»<sup>1</sup>. Prasmei atšķirt galveno no otršķirīga ir jāpalīdz katram atrast pareizu uzvedības

---

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей; как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично; как перестать беспокоиться и начать жить. М., 1990. 154с

līniju konfliktos;

- Iekšējais miers. Tas ir tāds attieksmes princips pret dzīvi, kurš neizslēdz enerģiskumu un cilvēka aktivitāti. Pretēji, viņš ļauj kļūt vēl darbīgākam, iejūtīgi reaģēt uz notikumu un problēmu pazīmēm, nezaudējot pašsavaldīšanos pat kritiskos momentos. Iekšējais miers ir aizsargāšana no visām nepatīkamām dzīves situācijām, viņš ļauj cilvēkam izvēlēties attiecīgu uzvedības formu;

- emocionāls briedums un noturība, būtībā, iespēja un gatavība rīkoties cienīgi jebkurās dzīves situācijās;

- iedarbošanās mēra zināšana uz notikumiem, kas nozīmē spēju apstādināt sevi un «nespiest» vai, pretēji, paātrināt notikumu tādēļ, lai «pārvaldītu situāciju» un mācēt adekvāti reaģēt uz viņu;

- prasme pieiet pie problēmas no atšķirīgiem redzes viedokļiem, kas nosacīts ar to, ka vienu un to pašu notikumu var novērtēt dažādi, atkarībā no pozīcijas. Ja aplūkot konfliktu no sava «Es» pozīcijas būs viens novērtējums, bet ja mēģināt paskatīties uz to pašu situāciju no savējā oponenta pozīcijas — iespējams, viss izlikšies citādāks. Ir svarīgi spēt vērtēt,

salīdzināt, savienot dažādas pozīcijas;

- gatavība jebkuriem pārsteigumiem, aizspriedumainas uzvedības līnijas trūkums (vai apturēšana) ļauj ātrāk pārkārtoties, laicīgi un ir adekvāti atreaģēt uz situācijas izmaiņām;

- tāda īstenības uztvere, kāda viņa ir, nevis tādas, kādu cilvēkam gribētos redzēt viņu. Šis princips cieši saistīts ar iepriekšējo, viņa atbalsts sekmē psihiskās noturības saglabāšanu pat tajos gadījumos, kad viss liekas bezjēdzīgs;

- centieni iziet ārpus problēmas robežām. Kā likums, visas «neatminamas» situācijas beigās tiek atrisinātas, bezizeju situāciju nav;

- vērtīgums, kas ir nepieciešams ne tikai apkārtēju novērtējumam un to rīcībām. Daudzas nevajadzīgas reakcijas, emocijas un darbības atkritīs, ja iemācīties objektīvi vērot sevi. Cilvēkam, kas māc objektīvi novērtēt savas vēlmes, pamudinājumus, motīvi it kā no malas, ir daudz vieglāk pārvaldīt savu uzvedību, īpaši kritiskās situācijās;

- tālredzīgums kā spēja ne tikai saprast iekšēju notikumu loģiku, bet arī redzēt to attīstības perspektīvu.

Zināšana «pie kā tas atvedīs» aizsargā no kļūdām un nepareizās uzvedības līnijas izvēles, novērš konfliktu situācijas formēšanu;

- centiens saprast citus, to domas un rīcības. Vienos gadījumos tas nozīmē izlīgt ar tiem, citos — pareizi noteikt savu uzvedības līniju. Daudzi pārpratumi ikdienišķā dzīvē notiek tikai tāpēc, ka ne visi māc vai gan nedod sev iespēju apzināti iejusties cita vietā. Spēja saprast (lai pat ne pieņemot) pretēju redzes viedokli palīdz paredzēt cilvēku uzvedību tajā vai citā

situācijā;

- prasme dabūt pieredzi no visa notiekošā, t.i. «mācīties uz kļūdām», turklāt ne tikai uz savām. Tāda prasme — ņemt vērā pagājušo kļūdu un neveiksmju cēloņus — palīdz izbēgt no jaunam kļūdām.

Paredzēt iekšgrupas un starpgrupu mijiedarbības attīstību ir neiespējami gan bez neformālu grupu funkcionēšanas kopīgu likumsakarību zināšanas, gan bez grupālu normu uzskaites. Normu konflikts bieži kļūst par jauna biedra nepieņemšanu vai jau izveidotās sociālas grupas sašķeltības cēloni.

Normas, nodrošinot kolektīva biedru uzvedības pareģojumu, ļauj katram standartī reaģēt uz situācijas, nedomājot, ne riskējot nonākt neveiklā stāvoklī pašam vai citam. No šā redzes viedokļa normas izrādās attiecību stabilizācijas faktors, atbrīvo cilvēku no trauksmēm un nenoteiktības. Ilgstošā klātbūtne vidē ar nepazīstamām vai svešām normām nereti atved pie nervu pārslogošanas, kura var izsaukt sirds-asinsvadu sistēmas slimības, kuņģa-zarnu trakta slimības, neirozes.

Uzvedības un attieksmes normu apgalvojums, kuras ir vienotas grupām, ir nodrošināts ar neformālas grupas attīstības mehānismu. Pirmā etapā, kad grupas biedri ir maz pazīstami viens otram, katrs rīkojas pēc savām uzvedības normām, kuras ir gūtas no pagājušās pieredzes. Ja grupas dalībnieki atrodas dažādos normas līmeņos (siciāli atšķirīgos) starp tiem konflikta potenciāls būs augstāks.<sup>1</sup>Mijiedarbības procesā grupas dalībnieki pakāpeniski noskaidro individuālas normas katra. Ja normas izrādās pietiekami līdzīgas, iesākas to satuvināšanas process, tā kā individuālu normu līdzību izsauc savstarpējas simpātijas izjūtas.

Reizē ar normu formēšanas procesu pastiprinās grupas spiede. Grupa sāk pielietot negatīvas sankcijas attiecībā pret tiem biedriem, kuri savējā uzvedībā ir noraidāmi no grupas normām. Sākumā pārkāpējs saņem netiešus nepieņemšanas signālus (pavēsa attieksme, greizi skatieni.). Pēc tam pārkāpējam sāk atklāti izteikt īgnumu un pieprasīt grupas likumu un tradīciju ieturēšanu. Galējā gadījumā pārkāpēju neņems vērā, izdarīs viņu par izsmieklu objektu.

Kad normu sistēma formējās, kolektīva ražošanas dzīves visas puses ir kontrolētas ar grupu. Organizētās grupās eksistē speciālas kontrolieru lomas. Stihiskās grupās daži indivīdi izpilda šo lomu spontāni. Grupu vairākumam ir «cenzors», normu glabātājs.

Grupās normas, kas skar neformālu saskarsmi, izveidojas, kā likums, stihiski. Tie pārstāv standarta likumus uzvedības, kuras atbalsta grupas dalībnieki.

Konflikts, tāpat kā jebkuras attiecības, starp cilvēkiem tiek regulēts ar sabiedriskas uzvedības normām. Pie tam darbojas dažādas normu veidi: tikumīgi, reliģiozi, tiesiski,

---

<sup>1</sup> Luis Lopes „Conflict Resolution and group Decision-Making” Conflict Management Nr 3 2004 60p

politiski. Normatīva konfliktu regulēšana padara sistēmu par stabilāku, noteic ilglaicīgu kārtību, konfliktu atrisinājumu un ar to pašu ir attīstītu organizatoriski-ekonomisku sistēmu funkcionēšanas efektīvs līdzeklis. Normu izmantošanai konfliktu noregulēšanai ir savas īpatnības, tā kā tās darbojas specifiskā atmosfērā pušu pretrunu norises procesā.

Vislielākā nozīme, regulējot konfliktus, ir cilvēku uzvedības tikumiskām normām. Un tas ir dabiski, tā kā gandrīz jebkurš konflikts tā vai citādi aizskar tikumīgus priekšstatus par laumu un ļaunumu, pareizo un nepareizo uzvedību, godu, taisnīgumu, atalgojumu un sodu u.t.t. No šī viedokļa pats konflikts un tā dalībnieku saņem savu tikumisko novērtējumu. Tomēr šie vērtējumi ir neviennozīmīgi, bet brīžam arī visai atšķirīgi, pat pretēji.

Rezultātā konflikts un viņa cēloņi nereti ir novērtēti dažādi ne tikai ar viņa dalībniekiem, bet arī ar apkārtējiem, kas, savukārt, spēj paplašināt konflikta mērogus un izsaukt jaunas sadursmes. Par piemēru var kalpot dažu reģionu iedzīvotāju attieksme pret starpnacionāliem konfliktiem, kuros viena iedzīvotāju daļa redz cilvēka tiesību nepieļaujamo pārkāpumu, bet cita — savas nacionālās cieņas un suverenitātes likumisko apgalvojumu.

Tikumīgas normas parasti nekur nav ierakstītas un vispār nav skaidri nenoformulētas. Konfliktu noregulēšanas praksē to izmantošana ir sastopama reti.

Konfliktu situācija var tikt regulēta arī ar reliģijas, normām. Tas ir īpašs raksturīgi tām reliģijām, piemēram, islāmam, kuros reliģiozi likumi izplatās uz sabiedriskas dzīves platu apgabalu — laulību, ģimeni, apmācību u.c. Konfliktam var būt arī starp reliģiju raksturs (piemēram, attiecības starp ar pareizticīgiem un katoļiem, islāmismiem un kristiešiem). Šajā gadījumā konflikta regulēšana ir būti apgrūtināta, tā kā ar pašu reliģijas normu ievērošanu jau nepietiek.

Svarīga nozīme konfliktu pārvaldē ir tiesiskām normām. Atšķirībā no tikumīgiem un reliģioziem likumiem, tiesiskas normas ir viennozīmīgas, apstiprinātas likumos un citos aktos. Priekšnoteikumu un paša konflikta tiesiskam novērtējumam ir oficiāls raksturs un tas nevar būt izmainīts zem kādas puses ietekmes vai sabiedrisku garstāvokļu dēļ. Tas attiecas arī uz konfliktiem, kas attiecas uz starptautiskās tiesības normu darbības. Tiesiskai normai, tāpat kā jebkurai citai sociālai normai, ir cilvēku uzvedības ietekmes daži kanāli:

- informatīva iedarbība — norma piedāvā indivīdam uzvedības variantus, kurus apstiprina valsts, brīdina par tās vai citas rīcības sekām;
- vērtību iedarbība — norma deklarē vērtības, kuras atzīst sabiedrība un valsts;
- piespiedu iedarbība — normai ir piespiešanas spēks attiecībā uz tiem, kas ignorē tās prasības. Pie normas pārkāpuma stājas spēkā tiesiski mehānismi, sāk funkcionēt iestādes un amatpersonas, kas nodarbojas ar tiesības pielietošanu.

Politiskām normām nav juridiska rakstura. Tas vai cits konflikts, ieskaitot

starptautisko, ir jānokārto ar mierīgiem politiskiem līdzekļiem: caur pārrunām, savstarpējas piekāpšanās un citām akcijām, to skaitā arī nenoformējamiem juridiskā kārtībā. Eksistē politisku partiju, kustību un citu sabiedrisku organizāciju uzvedības normas. Pie tāda veida normām attiecas arī pārrunas starp valstu vadītājiem.

Normatīvs raksturs ir arī dažāda veida noteikumiem, kas izstrādāti visdažādāko attiecību tipa regulēšanai. Piemēram, sportā eksistē dažādu sacensību vešanas likumi. Dažas no sacensībām un spēlēm pēc formas tuvi reāliem konfliktiem, esot to savdabīgās imitācijas, kas ir mākslīgi radītas un vispāratzītas (bokss, šahs, futbols u.t.t.). Pati piedalīšanās šajos «konfliktos» ir dalībnieku un līdzjutēju bauda. Bet to vešanas likumi ir stingri jāievēro, lai novērstu īstus konfliktus.

Rietumu valstīs ar konfliktu brīdinājuma mērķi izplatīts noslēgt līgumus starp firmām un privātpersonām, ar speciālu punktu, kas paredz strīdu atrisināšanas kārtību. Tā, Amerikas tiesnešu asociācija rekomendē, sagatavojot jebkuru kontraktu paredzēt: rakstisku apmaiņu ar viedokļiem domstarpības rašanās gadījumā; no paša sākuma ieteicams iesaistīt palīgu vai konsultantu; izmantot jebkurus izlīgšanas mēģinājumus; nodrošināt pietiekami augstu personu līmeni, kas piedalās pārrunas; noteikt pārrunu etapus, bet pārrunu neveiksmes gadījumā — noteikt arbitru, kā arī tiesa vai strīda atrisināšanas citu kārtību. Neapšaubāmi, tādi mēri novērš spontānu konfliktu, notur malas no ne-pārdomātām rīcībām.

Normas ietekmi uz konflikta dalībnieku uzvedību var aplūkot uz tiesiskas normas piemēra, kuras iedarbības mehānisms labi ir zināms. Viņš realizēsies caur dažiem kanāliem.

Tas, pirmkārt, ir informatīva iedarbība: norma piedāvā personai (sociālai grupai) uzvedības variantus, kuriem piekrīt valsts, nobrīdina par tās vai citas rīcības sekām. Otrkārt, norma izrāda vērtību iedarbību, tā kā deklarē vērtības, kas ir atzītas ar sabiedrību un valsti. Treškārt, tiesiskai normai ir piespiedu spēks attiecībā uz tiem, kas ignorē tās prasības.

Tiesība iedarbojas uz konflikta cēloņiem, viņa rašanos (konfliktu situāciju), attīstību un atrisinājumu, kā arī uz konflikta sekām, to dalībniekus. Konflikta cēloņi padodas normatīvai regulēšanai gan no konflikta motivācijas puses, gan no iespaidošanas objektīvu apstākļu viedokļa, kas sekmē viņa rašanos.

Autore minēs piemēru. Kāds A. sastrīdējās ar savu priekšnieku B. tādēļ, ka viņam, viņaprāt, bija netaisnīgi atņemta prēmija. Iestādē, kur tie strādāja, līdzstrādnieku prēmēšanas kārtība netika noformēta dokumentāli un vadības lēmumi par uzmušinājumu nereti izsauca īgnumu. Kārtības un prēmēšanas pamatu skaidra noteikšana samazinātu saspīlējumu kolektīvā.

Jebkura konflikta atrisinājuma likumisks ceļš pastāv vienmēr (piemēram, tiesa). Bet daudzos gadījumos konfliktējošās malas tiecas izbēgt no tiesas vai citu starpnieku

iejaukšanas, dodot priekšroku lemt konfliktu patstāvīgi Līdz ar to, stājoties attiecībās savā starpā, cilvēkiem ir jāskaitās ar nosacītiem uzvedības likumiem, kuri ir pieņemti tajā vai citā vidē.

Konflikta rezultāti ir pakļauti tiesiskam novērtējumam tajos gadījumos, kad pie faktiskas konflikta atrisināšanas cieta tā vai cita puse vai tika pārkāptas sabiedriskas vai valstu intereses. Ja A., prasot prēmiju, tomēr panāca to, ka B. parakstīja rīkojumu par viņa prēmēšanu, kaut arī tam nebija pamata, tāds rīkojums principā jāatceļ. Konflikta novēršanas juridiskas metodes, pie visa to svarīguma, ir neelasīgas, bet dažreiz pat draud ar jauniem konfliktiem. Ir lietderīgi izmantot tādas novēršanas veidus, kā savstarpēja saprašanās, pārrunas, parasta saskarsme tādos apgabalos, kā ģimene, kaimiņš, apkārtēja vide, sociāla aizsargāšana. Arvien biežāk, lai atrisinātu konfliktu, ir aicināti nevis juristi, bet konsultanti un psiholoģi.

Konflikts ir sociāla parādība. Pie tam nav obligāti jābūt radušās problēmas adekvātai saprašanai, kura var būt tikai iztēlojas subjekta apziņā diskomforta pārdzīvojuma, emocionāla sasprindzinājuma, trauksmes veidā un tādējādi rāda vajadzību to atrisināt.

Problēma, kas ir saistīta ar konflikta jēdziena vispārpieņemtas definēšanas trūkumu, sekmē arī konfliktu parādību sistematizācijas grūtības. Esošās literatūras analīze par doto jautājumu atklāj atteikumu no vienotas tipoloģijas.

Konfliktoloģijā tika apgalvota konfliktu sadalīšana uz divām lielām grupām pēc to atrisinājuma veidiem - negatīvi un pozitīvi - un sociālām sekām - destruktīvi un konstruktīvi. Konfliktoloģijā tiek pielietotas gan dabiski rodošos konfliktu apraksta metodes, gan šo parādību eksperimentālas pētīšanas metodes. Eksperimentālas metodes, savukārt ir sadalītas uz laboratorām un tādām, kas norisinās cilvēku mijiedarbību dabiskos nosacījumos. Bez tam, bieži tiek izmantotas dažādas aptaujas metodes: intervijas, anketas un t.l.

Konfliktu pētīšana ietver sevī ne tikai to veidu, funkciju, to norises likumsakarību definēšanu un pētījumu, bet arī fenomenoloģisko aprakstu, kas iekļauj struktūras un konfliktu dinamikas analīzi.

Konfliktu sadalīšana uz atsevišķiem tipiem, kaut arī ir vispārpieņemta, tomēr pietiekami nosacīti un pilnīgi nenožīmē stabilas robežas esamību starp tiem. Tādēļ konfliktu atrisinājumu praksē optimāls ir sistēmas viedoklis, kas paredz konflikta cēloņu uzmanīgu studēšanu visos līmeņos: individuāli-psiholoģiskajā, grupas, starpgrupu, socialajā.

Konfliktoloģi iedala 5 uzvedības tradicionālas stratēģijas konfliktu situācijās, kaut arī apraksta tos dažādi:

- 1) dominance (konkurence, sāncensība, cīņa);
- 2) aiziešana (izbēgšana, ignorēšana);

- 3) piekāpība (dažreiz aprakstīta kā adaptācija);
- 4) sadarbība (kooperācija, integrācija);
- 5) kompromiss (daži uzskata kompromisu par sadarbības formu).

Tādējādi, konflikta situāciju pārvaldes teorētisku pamatu pētīšana organizācijā ļaus veikt konfliktu pārvaldes analīzi organizācijās uz firmas "CDR" piemēra. Uzņēmumam „NPWG” tiks dota pārvaldes novērtējums balstoties uz, kā uzņēmums pats sevi pozicionē.

## 2. PERSONĀLA PĀRVALDES UN DARBĪBAS REZULTĀTU ANALĪZE UZ UZŅĒMUMA „CDR” UN „NPWG” PIEMĒRA

### 2.1 UZŅĒMUMA „NPWG” PERSONĀLA PĀRVALDES RAKSTUROJUMS

#### *Par uzņēmumu*

SIA “NPWG “ tika nodibināts 1993.gadā un nu jau vairāk kā 15 gadus darbojas starptautiskajā tirgū. Šodien SIA “NPWG “ ir viens no koksnes pārstrādes uzņēmumiem Baltijas valstīs. SIA “NPWG “ ražo koksnes plātņu materiālus – produkciju, kura tiek plaši pielietota gan mēbeļu ražošanā, gan arī būvniecībā. Šobrīd uzņēmums eksportē vairāk kā 80% saražotās produkcijas. Galvenās plātņu ražošanas izejvielas ir papīrmalka, tehnoloģiskā malka, šķelda, zāģskaidas un sintētisko sveķu saistviela. Plātņu materiāliem ir raksturīgi augsti fizikāli-mehānisko īpašību rādītāji. Nolūkā nodrošināt nevainojamu produkcijas kvalitāti, ātri reaģēt uz pieaugošajām pircēju prasībām, kā arī paaugstināt ražošanas efektivitāti, 2002.gadā uzņēmumā tika ieviesta produkcijas kvalitātes vadības sistēma atbilstoši ISO 9001:2000 prasībām, par ko tika saņemts sertificējošās organizācijas Bureau Veritas Quality International izsniegtais sertifikāts.

#### *Uzņēmuma misija*

Saglabāt savu pastāvīgo klientu uzticību, veidot ilgtermiņa sadarbību, piedāvājot klientiem augstas kvalitātes produkciju, kura atbilst visām klientu vajadzībām un prasībām, kā arī ir videi draudzīga un nekaitīga cilvēka veselībai, un nodrošinot plašu pakalpojumu klāstu.

Šobrīd SIA “NPWG “ strādā 103 darbinieki. Atzīstot, ka katra uzņēmuma lielākā vērtība ir tā darbinieki, viņu ieguldījums, spējas un dotības, SIA “NPWG “ nodrošina strādājošajiem stabilu darbu un sociālās garantijas, apmācības un izaugsmes, kā arī aktīvas atpūtas iespējas.

*Stabils darbs* – uzņēmums ar augstu potenciālu, investīcijām un ilgtermiņā definētiem stratēģiskiem mērķiem kalpo kā labs garants stabilitātes sajūtai. Tieši darbinieka sasniegumi un ieguldījums uzņēmuma mērķu realizēšanā ir pamats darbinieka karjeras izaugsmei.

*Sociālās garantijas* – regulāra darba samaksa, valstī noteikto nodokļu nomaksa, veselības apdrošināšana, droša un laba darba vide, likumdošanas normu ievērošana darba tiesisko

attiecību un darba aizsardzības jomā – tas viss samazina darbinieku rūpes steigas pilnajā ikdienā.

*Aktīva atpūta* – veiksmīga piedalīšanās kokapstrādes nozares uzņēmēju asociācijas rīkotajos ikgadējos sporta svētkos ļauj darbiniekiem iepazīties neformālā vidē, uzlabo savstarpējo komunikāciju un dod pilnvērtīgu atpūtu pēc saspringta darba posma.

Produkciju var iedalīt divās grupās: kokskaidu plātnes un laminētās kokskaidu plātnes

#### *Kokskaidu plātne*

Kokskaidu plātnes tiek izgatavotas presēšanas ceļā: sapresējot sasmalcinātas koksnes daļiņas, kuras ir samaisītas ar hidrofobu saistvielu. Plātņu standarta izmērs ir: 2750 x 1830 mm, biezumi: 15, 16, 18, 22 un 24 mm. Pēc sanitārajām normām plātnes atbilst reglamentētajā sfērā noteiktajām drošuma un nekaitīguma prasībām, ko apliecina Zviedrijas nacionālā pētniecības un testēšanas institūta izsniegtie sertifikāti, kā arī citu plātņu importētājvalstu attiecīgo institūciju izsniegtie higiēnas un kvalitātes atbilstības sertifikāti. Kokskaidu plātnes tiek plaši izmantotas gan mēbeļu ražošanā, gan arī celtniecībā grīdu un griestu pamatņu, kā arī sienu un starpsienu ierīkošanai telpās, durvju izgatavošanai un citām celtniecības vajadzībām.

#### *Laminētā kokskaidu plātne*

Laminētās kokskaidu plātnes tiek izgatavotas no E1 klases kokskaidu plātnēm, pārklājot tās ar plēvi, kas iegūta uz melamīnsveķiem piesūcināta papīra bāzes (laminātu). Plātņu standarta izmērs ir: 2750 x 1830 mm, biezumi: 15, 16, 18, 22 un 24 mm. Plātnes virsma var būt gluda, ar koksnes poru imitāciju vai arī ar „apelsīna miziņas” efektu, kā arī vienkrāsaina vai ar daudzveidīgu krāsu un tekstūru gammu. Plātnes virsma ir izturīga pret paaugstinātas temperatūras, mitruma un sadzīves ķīmijas iedarbību. Laminētās kokskaidu plātnes tiek izmantotas visdažādāko mēbeļu ražošanā.

#### *SIA “NPWG “ kvalitātes politika*

SIA “NPWG “ galvenais mērķis ir pastāvīgi nodrošināt savus klientus ar augstas kvalitātes produkciju un veikt uzņēmuma klientu apkalpošanu visaugstākajā līmenī. Uzņēmuma galvenie centieni ir virzīti uz klienta vēlmju un prasību izpildi attiecībā uz produkta un pakalpojuma kvalitāti, nepārtrauktu procesu uzlabojumu, saimnieciskās darbības attīstīšanu un tās veiksmīgas funkcionēšanas nodrošināšanu ilgtermiņā.

SIA "NPWG" definē kvalitāti kā produkta un pakalpojuma sniegšanu atbilstoši klienta vēlmēm un prasībām. Uzņēmuma vadība savā darbībā ievēro klientu mainīgās prasības un vēlmes sniedzamo pakalpojumu klāstā, tiecas pēc nepārtrauktas produkta un pakalpojuma uzlabošanas un darbojas saskaņā ar nacionālajiem un starptautiskajiem normatīvajiem aktiem un standartiem.

SIA "NPWG" vadības uzdevums ir radīt kvalitatīvai produktu un pakalpojumu sniegšanai nepieciešamos priekšnoteikumus un sekmēt produkta un pakalpojuma kvalitātes nepieciešamības apzināšanos.

SIA "NPWG" vadība pastāvīgi izvērtē Kvalitātes pārvaldības sistēmas efektivitāti un ekonomiskumu, darbinieku rīcību un izpratni kvalitātes jomā. Darbinieki tiek pastāvīgi rosināti iesniegt priekšlikumus Kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošanai. SIA "NPWG" vadība akcentē uzticēšanos katram uzņēmuma darbiniekam. Uzņēmumā pastāvīgi notiek darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana. Savā darbā motivētie darbinieki ir uzņēmuma lielākā vērtība, viņi ir orientēti uz kvalitatīvu produkta ražošanu un pakalpojuma sniegšanu, tie uzņemas atbildību par sava darba kvalitāti. Darbinieki izprot kvalitatīvas darbības priekšrocības un nekvalitatīvas darbības iespējamās sekas un uzņēmuma ekonomiskā stāvokļa atkarību no sekmīgas uzņēmuma saimnieciskās darbības attīstības.

#### *SIA "NPWG" vides politika*

SIA "NPWG" vides un drošības pasākumi tiek veikti saskaņā ar uzņēmuma motivāciju būt par atzītiem līderiem kokapstrādes nozarē. Uzņēmuma vides pārvaldības sistēma vēlas aizsargāt darbiniekus, sabiedrību kopumā un ekosistēmu, balstot savu darbību uz turpmāk minētajiem principiem:

1. Nepārtraukta uzlabošana
2. Darbs komandā
3. Neatbilstību novēršana plānojot
4. Atbilstība likumiem un standartiem

Nepārtraukta uzlabošana tiek sasniegta, analizējot vides aspektus. SIA "NPWG" izvērtē visas saimnieciskās darbības, sākot no izejmateriālu izvēles līdz gala produkcijas realizācijai, lai identificētu faktoros ar pozitīvu un negatīvu ietekmi uz darbinieku drošību, sabiedrības veselību un mūsu dabas resursiem. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus un uzdevumus, uzņēmums apņemas rūpīgi izvērtēt savus sadarbības partnerus un principus, pēc kuriem tie vadās savā

darbībā. Vispusīgā pieeja ražošanai garantē, ka uzņēmums piegādās kvalitatīvu produkciju, kas atbilst klientu vajadzībām un vēlmēm.

Darbs komandā ir vislabākā forma, lai sasniegtu sekmes vides pārvaldības sistēmā, jo būtiski apzināties katra individuālos un kolektīvos pienākumus. Vides pārvaldības sistēma balstās uz komandas darbu, lai nodrošinātu darbinieku līdzdalību procesā un veicinātu pienākuma izjūtu visos līmeņos - attiecībā uz sevi, kolēģiem un sabiedrību. Par vadības panākumiem un kļūmēm tiek regulāri informēti darbinieki. Uzņēmums uzņemas efektīvi un ātri reaģēt uz darbinieku un sabiedrības bažām.

Neatbilstību novēršana plānojot vai dažāda veida ietekmju izskatīšana visā uzņēmuma produkcijas “dzīves ciklā” ir tik pat nozīmīga kā jebkuri citi pienākumi mūsu uzņēmējdarbībā. Ietekmju analīzes rezultāti tiek ņemti vērā gan stratēģisko, gan saimnieciskās darbības lēmumu pieņemšanā: plānošanā, uzbūvē, attīstībā, saimnieciskajā darbībā, izmantošanā un realizācijā. Saglabāšana – kokapstrādes nozares tirdzniecības zīme — ir lieta, kam pievēršamies vispirms: gan attiecībā uz dabas resursu saglabāšanu (koksne, ūdens, tīrs gaiss), gan - uz darbinieku SIA “NPWG “ vides politika veselības saglabāšanu. Nākamais solis ir apsvērt iespējas mazināt vai likvidēt nepieņemama riska faktorus - mēs nojauksim barjeras uz drošu darbu un vides pārvaldību.

Atbilstība likumiem un standartiem, lai tādā veidā pasargātu darbiniekus un vidi, ir kā dabisks blakusprodukts nepārtrauktai uzlabošanai. Uzņēmums saglabā aktuālus darbības plānus un procedūras, kas skaidri nosaka katra pienākumus. Ieviešot vienkāršas metodes, visā uzņēmumā tiek nodrošināta atbilstību normatīviem aktiem un iekšējiem standartiem, ko apliecina iekšējās un ārējās pārbaudes uzņēmuma darbībām un aktivitātēm. Uzņēmums uzskata, ka viņu vides pārvaldības sistēma pārsniedz likumdošanas prasības.

#### *SIA “NPWG “ personāla politika*

SIA “NPWG “ ir uzņēmums, kas ražo augstas kvalitātes produkciju. Lai nodrošinātu kvalitatīvas produkcijas ražošanu, uzņēmumam nepieciešams ne tikai augstas kvalitātes izejmateriāls, bet arī augstas kvalitātes darbaspēks, kas spētu apkalpot un uzturēt kārtībā ražošanas procesā iesaistītās iekārtas un mehānismus.

SIA “NPWG “apņemas nodrošināt visiem darbiniekiem darba tiesiskajās attiecībās līdztiesību neatkarīgi no rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, reliģiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelšanās un stāvokļa.

SIA "NPWG" ir sociāli atbildīgs uzņēmums, tas rūpējas par saviem darbiniekiem un aizsargā tos. SIA "NPWG" darbiniekiem tiek veikta veselības apdrošināšana un apdrošināšana nelaiemes gadījumos, kas notikuši gan darbā, gan sadzīvē. SIA "NPWG" nodrošina saviem darbiniekiem labus darba un sadzīves apstākļus, atpūtas telpas un ēdināšanu uzņēmumā.

Darba aizsardzības sistēma SIA "NPWG" tiek veidota ar primāro domu – aizsargāt un rūpēties par ikviena darbinieka dzīvību un veselību, saskaņā ar likumdošanas prasībām, nodrošinot drošus darba apstākļus ikvienam strādājošajam.

SIA "NPWG" rūpējas arī par savu darbinieku sportiskajām aktivitātēm, uzņēmumam ir sava basketbola komanda, kurai tiek nodrošināti treniņu vieta un laiks.

SIA "NPWG" kolektīvs kopā sanāk arī svētku brīžos, reizi gadā – Ziemassvētku ballē, kad tiek veikta atskatīšanās uz iepriekš paveikto un uzņēmuma darbības rezultātiem un apbalvoti ilggadējie darbinieki.

Uzņēmums rūpējas par uzņēmuma kultūru darbinieku savstarpējās attiecībās. Darbinieku attiecības balstītas uz savstarpēju sapratni, cieņu, labestību, taktu, vienkāršību un godīgumu.

Lai īstenotu personāla vadību, SIA "NPWG" ir noteikusi personāla organizācijas būtiskākos elementus:

- personāla plānošana, kuras ietveros tiek noteikts nepieciešamā personāla skaits, ņemot vērā veicamā darba apjomu;
- personāla izvēle, kurā galvenais princips ir objektivitāte. Īstais cilvēks ar īstajām zināšanām un prasmēm īstajā vietā;
- personāla ievadīšana darbā, kurā darbinieks tiek nodrošināts ar nepieciešamo vispārējo un konkrēto informāciju par uzņēmumu un veicamo darbu;
- personāla attīstība, kuras ietveros tiek realizēta personāla kvalifikācijas celšana, nodrošināšana ar nepieciešamo izglītību.

Uzņēmuma dziļāka izpēte parādīja, uzņēmumā pastāv daudz radniecisko attiecību, kas traucē uzņēmuma efektīvai darbībai. Uzticība uzņēmuma ir tikai tiem, kas ir radnieciskās attiecības ar uzņēmuma vadību. Finanšu direktors, piemēram, nodarbojas ne tikai līdzekļu

plūsmu uzņēmumā, bet arī mēģina pārvaldīt loģistiku un uzņēmuma kasi. Uzņēmuma akcionāri neuzticas uzņēmuma kasierim, kura tiešais uzdevums ir algu, prēmiju un komandējuma naudas izdošana, jo kasieris ne pieder pie ģimenes loka. Uzņēmums nepieturas pašu izstrādātam biznesa plānam, jo vadība uzskata to tikai, ka dokumentu priekš ārvalstu partneriem. Materiāla un nemateriāla motivācija uzņēmuma ir laba, bet realizēta tiek nepareizi. Uzņēmumu darbinieku novērtējums notiek tikai no vadības puses. Loģiskāk noteikt labāko starp darbiniekiem, būtu ja paši darbinieki izvēlētos tos, kuri ir pelnījuši prēmijas vai uzņēmuma gada balvas. Personāla vadības nodaļa darbojas, rakstot amata aprakstus, izstrādājot personāla motivācijas politiku, izstāda struktūrvienību pareizo funkcionēšanu. Neskatoties uz visu kadru mainību uzņēmumā ir liela. Visi šie faktori liek aizdomāties, ka uzņēmumā viss nav tik viennozīmīgi, kā to raksturo uzņēmuma vadība. Autore domā, ka konfliktības potenciāls, ka arī reālais konfliktu skaits uzņēmumā atradīsies augstā līmenī.

## **2.2. UZŅĒMUMA SIA "CDR" PERSONĀLA PĀRVALDES RAKSTUROJUMS**

Uzņēmums SIA "CDR" ir dibināts 1991. gada 12. aprīlī. Uzņēmumam ir trīs dibinātāji .

SIA "CDR" darbības pamatnozare ir kokrūpniecības produktu ražošana, kurā uzņēmums darbojas jau 17 gadus. Uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības ir balstītas uz augstas kvalitātes produktu ražošanu, augstākās kvalitātes izejvielu izmantošanu, kā arī plašu piedāvāto produktu klāstu.

Uzņēmuma darbības sākuma posmā, 90. gadu pirmajā pusē, SIA "CDR" galvenā darbības sfēra bija santehnikas un dažādu kokapstrādes iekārtu tirdzniecība. 1994. gadā tika uzsākta pirmo zāģmateriālu ražošana, bet gadu vēlāk ražošanas process tika paplašināts, un uzņēmums sāka ražot līmētās logu brusas. Gandrīz visa uzņēmumā saražotā līmētā kokrūpniecības produkcija tika eksportēta uz Vāciju, kur enerģijas taupības programmas ietvaros tika subsidēta veco logu nomaiņa, kā rezultātā valstī bija ļoti liels pieprasījums pēc logu brusām. Ievērojamais ražošanas un apgrozījuma pieaugums pēc 1995. gada pavēra SIA "CDR" iespējas attīstīt ražotni un paplašināt piedāvāto produktu klāstu.

Kad 1999. gadā līmēto brusu eksporta apjoms uz Vāciju enerģijas taupības programmas pabeigšanas dēļ sāka samazināties, uzņēmums arvien vairāk uzmanības pievērta Latvijas iekšējā tirgus apgūšanai un jaunu eksporta tirgu meklēšanai.

Šobrīd SIA "CDR" Latvijā realizē dažādus līmētās kokrūpniecības produktus, kā arī koka logus un durvis, kuru ražošana tika uzsākta 2003. gadā un celtniecības brusas, kuras uzņēmums ražo kopš 2004. gada sākuma. SIA "CDR" ir arī apzinājusi kokrūpniecības produktu pieprasījumu tās potenciālajos eksporta tirgos un ir sākusi savas ražotnes modernizāciju, kas ļāva tai ieiet šajos tirgos.

### *Misija*

SIA "CDR" misija ir ražot augstākās kvalitātes kokrūpniecības produktus Latvijas un citu Eiropas valstu mēbeļu ražotājiem un celtniecības un galdniecības kompānijām, izmantojot tikai augstākās klases izejvielas un ražošanas procesā maksimāli samazinot neizmantotās koksnes daudzumu.

### *Esošā situācija*

Šobrīd, 2004. gada augustā, uzņēmumā strādā 152 darbinieki. Uzņēmuma apgrozījums 2006. gadā bija LVL 3 324 112, tās peļņa pēc nodokļu nomaksas bija LVL 527 515.

55% no saražotās produkcijas apjoma SIA "CDR" realizē Latvijas iekšējā tirgū, bet atlikušos 45% eksportē uz Eiropas Savienības valstīm. Šobrīd lielāko eksporta daļu sastāda līmēto logu brusu realizācija Vācijā. Pēc Latvijas pievienošanās Eiropas Savienībai, pieprasījums pēc uzņēmuma ražotajiem kokrūpniecības produktiem palielinās arī citās valstīs, piemēram, Itālijā, Čehijā un Ungārijā.

SIA "CDR" ražo kokrūpniecības produktus, kurus pēc to funkcijām var iedalīt četrās produktu grupās. Tās ir:

Žāvētie zāģmateriāli;

Līmētie kokrūpniecības produkti (brusas, mēbeļu plāksnes, listes);

Koka logi un durvis;

Celtniecības brusas.

Uzņēmuma produkti ir sertificēti Latvijā un tiek ražoti saskaņā ar uzņēmuma tehniskajiem noteikumiem (UTN). Produktu ražošana uzņēmuma notiek arī saskaņā ar Vācijas kvalitātes institūta "ift Rosenheim" izstrādātajiem un apstiprinātajiem standartiem.

Šodien uzņēmums „CDR” sastāv no dažiem ražošanas kompleksiem (kop.laukums ap 40.000 kv.m.). Uzņēmumam ir firmas salonu tīkls. Galvenais akcionārs ir uzņēmuma

Ģenerāldirektors, viņš gan ir «spēlējošais treneris». uzņēmumā uz pastāvīga pamata strādā aptuveni 150 darbinieki.

Pārvalde ir autoritāra, praktiski visi jautājumi ir ģenerāldirektora kompetencē, apakšvienību vadītāju loma noslēdzas pamatjautājumu risināšanā. Ģenerāldirektors personīgi īsteno personiski visu uzņēmuma apakšvienību totālu kontroli. Tāda situācija, acīmredzami, arī ir atkarīga no neuzticības personālam no uzņēmuma Vadītāja puses gan profesionālā, gan cilvēciskā jomā. Saņemt procesu objektīvu ainu, kas notiek organizācijā, strādnieki saņemt nevar informatīvu un administratīvu resursu ierobežotības dēļ. Visi atslēgu resursi un informatīvas straumes firmā ir koncentrēti ģenerāldirektora rokās.

Kopumā, uzņēmumu var nosaukt par sakārtotu organizatorisku struktūru. Organizatoriska struktūra ir reglamentēta «Statūtos par apakšvienībām», bet uz šo brīdi tie neatbilst situācijas aktualitātei. Realitātē, uzņēmuma struktūra bieži mainās, bieži sastopami līdzstrādnieku pārvedumi no vienas apakšvienības citā un trūkst dokumentu par šiem jautājumiem. Darbinieku vairākumam ir sīkas amata instrukcijas; trūkst amata instrukciju izmaiņu regularitātes un tās tiek koriģētas pēc nepieciešamības. Ir svarīgi atzīmēt, ka īstenībā ir funkciju sakrišana, bet, dažreiz, un vienādu pienākumu eksistence, kas nav domāti dotai apakšvienību darbiniekam.

Uzņēmumā pārsvarā ir kopu darba forma, bet savstarpēja darbinieku (īpaši tas attiecas uz funkcionāliem speciālistiem un apakšvienību vadītājiem) aizvietojamība ir attīstīta vāji, daudzi jautājumi attiecas tikai uz konkrētiem strādniekiem, sakarā ar ko, rodas problēmas, risinot dažādas problēmas. Daudzām apakšvienībām ir savs budžets (plāns) pēc galveniem izdevumu veidiem. Saimnieciskas nodaļu patstāvības pakāpe, pie tam, ir stipri ierobežota; galvenie lēmumi tiek pieņemti ar Ģenerāldirektoru. Tai pašā laikā, strādnieku daļa, kas ir vadītājam stratēģiski vērtīgi, ir apveltīti ar „īpašām” pilnvarām. Sakarā ar resursu ierobežotību un pelnīto informāciju, bieži vien apakšvienību vadītāji pieņem savus, ģenerāldirektora norādījumiem, pretējus lokālus lēmumus, vai notiek atbildības pārlikšana.

Visas firmas apakšvienības ir aprīkotas ar nepieciešamu ofisu tehniku, labi organizēta un funkcionē telefona un elektroniskas sakara sistēma. Uzņēmumā eksistē administratīvi-saimnieciska nodaļa un zinātniski tehnisks centrs, kas nodarbojas ar darba nosacījumu nodrošinājumu un atbalstu.

Organizācijai svarīga nozīme ir strādniekiem, kuriem ir pamat- un blakusdarbu kvalifikācija, kas ir izpildīti organizācijā. Apmācības sistēma ir paredzēta un darbojas tikai

priekš jauniem strādniekiem. Pēc pieņemšanas uz darbu, pēc nepieciešamības, iesācējam tiek piedāvāta primāra apmācība (tā saucamā adaptācija), kura, faktiski, ir īsa ievadapmācība. Tā tiek veikta vai nu ar tiešu vadītāju, vai līdzstrādnieku, bet, pēc nepieciešamības, ar personāla dienesta darbinieku.

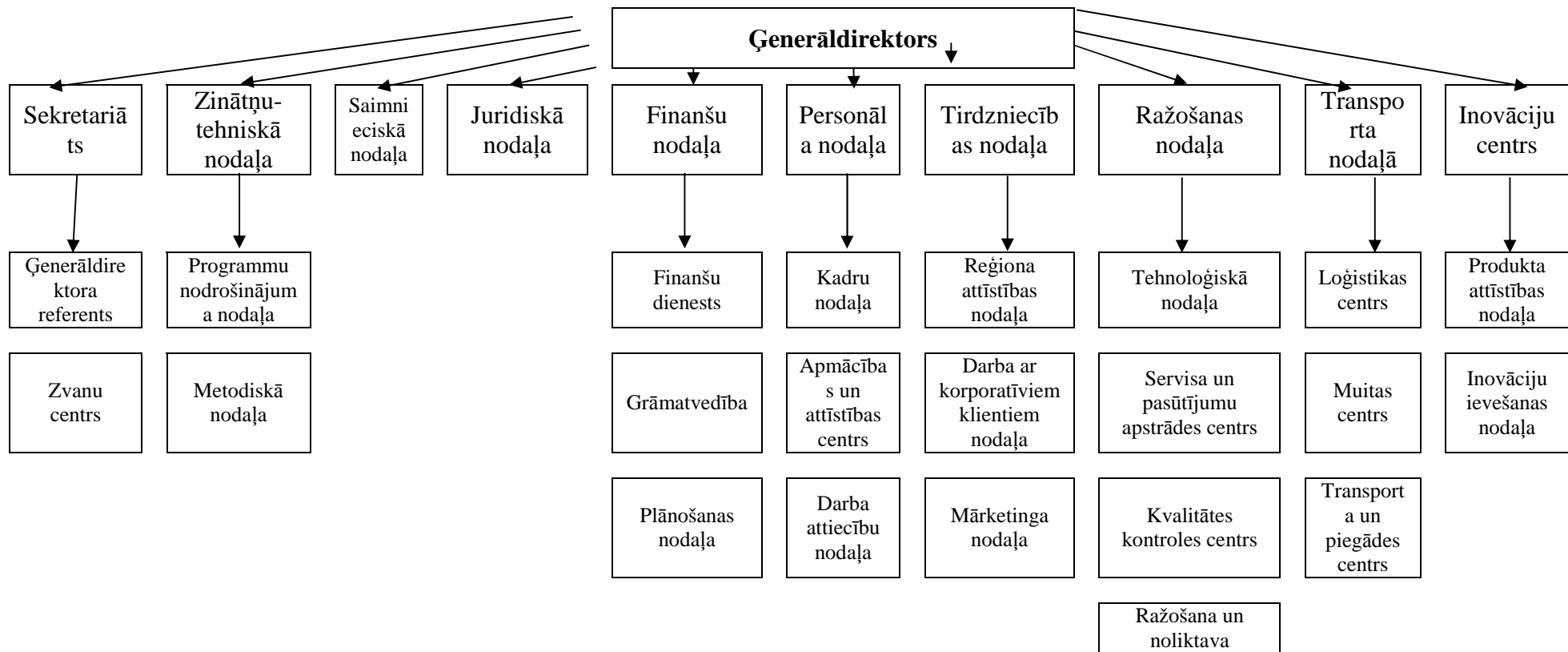
Pamatpersonāla kvalifikācijas paaugstināšana praktiski nenotiek, var runāt tikai par atsevišķiem gadījumiem. Visizplatītākā forma ir apmācība no ārpuses, apmācību un personāla attīstību personīgo dienestu uzņēmumā nav. Kaut tāds dienests pastāv uzņēmuma struktūra, tas īsti nedarbojas.

Karjeras attīstības sistēma organizācijās neeksistē, bet dažs darbs tomēr notiek (rezerve, mērķu apmācība u.c.). Pēc nepieciešamības tik iesaistīti resursi. Darbinieku pašizglītošanās ir atbalstīta tikai gadījumos, kad tas ir nepieciešams darbam.

Uzņēmums realizē politiku, kas ir orientēta uz pastāvīgiem kadriem, to profesionālo un karjeras augšanu. Jauni strādnieki ir izskatīti kā kadru rezerve un, kā likums, atvērtās pozīcijas – līnijas strādniekiem. Vadošās pozīcijas ieņem darbinieki, kuri ieņēma sākumpozīcijas. Darbinieku vairākums tiek novērtēts kā parasts darba resurss; galveni novērtējuma kritēriji ir apjomi un darba kvalitāte.

Sistemātiska atestācija tiek veikta tikai atsevišķās apakšvienībās, kā likums, tās ir ražošanas darbinieku dažas kategorijas. Galvānam personālam atestācija nav paredzēta, bet var būt rīkota pēc vadības uzskata. Pakļauto uzskats uzņēmumā ir izskaidrots un ņemts vērā tikai nepieciešamības gadījumā.

Uzņēmumā eksistē administratīvi-saimnieciska nodaļa, kas nodarbojas ar darba nosacījumu atbalstu un nodrošināšanu. Strādnieku darbavietā un organizācijas ofisos ir viss, kas ir raksturīgs dotajam organizācijas tipam. Darba nosacījumi kopumā ir labi – tie ir eksistējošo normatīvu līmenī. Uzņēmuma struktūra ir atspoguļota attēla 2.1



2.1. att. Uzņēmuma „CDR” darbības struktūra

Ražošanas laukumos un uzņēmuma ofisos ir paredzēti drošības mēri un eksistē darba apsardze, bet tie nav atbilstoši kontrolēti. Strādnieku darbā, kas ir atbildīgi par drošības tehniku, ir skaidras problēmas.

Darbiniekiem ir paredzēta tikai obligāta medicīnas apdrošināšana. Medicīnas pakalpojumi pilnīgi apmaksāti ar darbinieku. Attieksme pret slimības lapām ir neitrāla. Var teikt, ka gādība par strādnieku veselību ir ierobežota ar uzņēmuma robežām.

Uzņēmumā „CDR” ir reglamentēta atskaišu sistēma pēc darbības rezultātiem par tekošo periodu (kvartālu, gadu) un izpildītajiem darbiem (projekti, komandējumi). Atskaišu apspriešana notiek individuālā kārtībā ar tiešu vadītāju. Katru kvartālu (ikgadēji) apakšvienību vadītāji rakstiskā veidā iesniedz atskaites par veikto darbu un plānus uz gaidāmo kvartālu (gadu) ģenerāldirektoram. Atskaitēs un plānos ir iespējami piedāvājumi, novēlējumi, gan pašu vadītāju, gan to līdzstrādnieku lūgumi. Sākumā tādi lūgumi un novēlējumi ir pārspriesti ar strādniekiem ar tiešiem vadītājiem iekš nodaļām. Atgriezeniskais sakars par jaunievedumiem ir vājš, kompānijas attiecību izstrādātas sistēmas pret darbinieku piedāvājumiem nav, bet līdzstrādnieku aktivitāte ir atbalstīta. Tādējādi, uzņēmumā pastāv formālās augšupejošās komunikācijās.

Vadītājs, aplūkojot atskaites un plānus, novērtē, kā arī sniedz rekomendācijas par darbu plānu koriģēšanu. Darbinieku informēšana par vadības direktīvām, darbības rezultātiem un uzņēmuma attīstības plāniem notiek caur tiešu vadītāju sapulču laikā, kā arī informācijas stendu palīdzību. Es atzīmēju zemu atjaunošanas regularitāti un tādas informācijas trūkumu. Tādējādi, organizācijā darbojas formālas lejupejošās komunikācijas.

Formālām horizontālām komunikācijām uzņēmumā, pamatvilcienos, ir neformāls raksturs, komunikācija notiek tieši caur saskarsmi starp strādniekiem. Liela pieprasījumu, saskaņojumu daļa, apakšvienību un strādnieku mijiedarbības koordinācija notiek pa telefonu. Savukārt, jāatzīmē, ka dažu svarīgo situāciju atrisināšanā ir nepieciešamā oficiālu dokumentu piešķiršana.

Neformālas komunikācijas spēlē ļoti svarīgu lomu uzņēmuma darbā. Var runāt par to, ka mezglu jautājumu nozīmīga daļa tiek nolemta neformālas saskarsmes procesā. Tāpat tie izplatās uz korporatīviem pasākumiem, tādiem kā: ikgadēju Kompānijas Dibināšanas Svētkiem, Jauno gadu, Sporta svētkiem u.t.t. Uz dotajiem pasākumiem nāk viss kolektīvs ar ģimenēm. Ar tādu pasākumu rīkošanu vadītājs mēģina radīt kolektīva un uzņēmuma labklājības kopības redzamību.

Konfliktu organizācijā ir nedaudz, bet dažs saspīlējums eksistē. Tāda situācija ir atkarīga no uzņēmuma organizācijas struktūras, no kopīgas pārvaldes, kā arī ar apakšvienību interešu pretrunu. Lielākoties, konfliktiem ir darba raksturs (termiņi, kvalitāte, resursi u.c.), bet bija arī klanu konflikti. Necaurspīdīgas un atdalītas informatīvas straumes sekmē baumu rašanos kolektīvā, reālās informācijas sagrozījumus, kas, galu galā, rada neuzticības un saasinātu attiecību atmosfēru kolektīvā. Institūciju, kas apvieno darbiniekus uzņēmumā nav.

Uzņēmumam ir sava simbolika, darbiniekiem ir uniforma. Organizācija atbalsta un attīsta stabilas un laimīgas Uzņēmuma ārēju imidžu, kas tāpat ir korporatīvas kultūras neatņemama daļa.

### *Personāla pārvaldes metožu analīze*

Personāla pārvalde uzņēmumā notiek, pielietojot dažādus paņēmienus, mūsdienu darba metodes, potenciālu cilvēka iespēju, atmosfēras radīšanas palīdzību, kuras ir paredzētas izpildītāja maksimālajam darba ražīgumam darbības procesā.

Uzņēmumā „CDR” augstākais pārvaldes posms ir Ģenerāldirektors. Ģenerāldirektors savā darbā atbalstās uz organizatoriskām metodēm, kuras balstās uz zemākstāvošu vadītāju obligāta pakārtojuma augstākstāvošam, uz disciplinētas atbildības, uz autortaritātes principa.

Galvenais menedžeris un Grāmatvedība izmanto sociāli-psiholoģiskas metodes – tie ir vadītāja iedarbības veidi uz kolektīvu, kas ir izveidoti uz «psiholoģiska» klimata un katra darbinieka individuālu īpatnību pētīšanas pamata..

Uzņēmuma darbinieki izmanto ekonomiskas pārvaldes metodes, kuru pamatu sastāda preču-tirdznieciskas attiecības, katra darbinieka materiāla ieinteresētība sava darba rezultātos. Tie pamudina kolektīvus panākt liktos mērķus ar minimālu izmaksu.

Uzņēmumā „CDR” statūtos par apakšvienībām un amata instrukcijās nav noteikts katras apakšvienības un darbinieka darbības mērķis, nav ieteiktas metodes un pārvaldes principi, nav noteikti funkciju izpildes novērtējuma kritēriji.

Vadošā posma darbība spēcīgi iespaido organizatorisku kultūru. Vidēja posma menedžeri uzstāda galvenos likumus un uzvedības normas, dibinājāties uz vadītāju izteikumiem un to reakcijas uz atšķirīgām situācijām. Šo likumu un normu uzskaitījums tālāk nokļūst uz zemākiem līmeņiem. Organizācijas strādnieki uzzina no tiem, kādas uzvedības formas ir īpaši vēlamākas.

Uzņēmuma „CDR” pārvaldes paradigma balstās uz atteikuma no tehnokrātiska un pārejas pie jauninājumu pārvaldes, kas pieprasa servisu pakalpojumu, tehnoloģijas, struktūras pastāvīgu atjaunošanu. Tādas stratēģijas panākumu galvenais faktors ir cilvēki, to organizatoriskā kultūra, kura pārstāv formālu un neformālu likumu un darbības normu sistēmu, paražu un tradīciju, individuālu un grupālu interešu, darbinieku uzvedības īpatnību dotajā organizācijā, uzvedības, kuras atšķiras ar stilu, ar apmierinātības rādītājiem ar darbu, savstarpējas sadarbības līmeni, identifikācija darbinieku ar organizāciju un tās attīstības mērķiem.

Uzņēmuma „CDR” pārvaldes filozofija iekļauj trīs sastāvdaļas: misiju, bāzes mērķus (principi) un darbinieku uzvedības kodeksu. Uzņēmuma misija noteic politiku un uzņēmuma „CDR” statusu un nodrošina virzienu un orientierus noteiktiem mērķiem un stratēģijai atšķirīgos organizatoriskos līmeņos.

Uzņēmuma pārvaldes filozofijas otrais elements ir bāzes mērķi (principi), tas paredz stratēģijas izstrādāšanu un nozīmīgu mērķu uzstādīšanu pa svarīgiem funkcionālām apakšsistēmām. Mērķi ir gan uzņēmuma „CDR” struktūras, gan atsevišķu apakšvienību un atsevišķu darbinieku darba projektēšanas pamats.

Trešais filozofijas elements ir uzvedības kodekss. Uzņēmuma „CDR” pārvaldes oficiālas filozofijas izstrādāšana ir tikai pirmais solis ceļā pie jaunas organizatoriskas kultūras radīšanas.

Viens no uzņēmuma darba pilnveidošanas svarīgiem virzieniem ir apmācības un kvalifikācijas paaugstināšanas nepārtraukts process, kā arī vadītāju un speciālistu darbu darbības motivāciju mehānismu pilnveidošana, kas ir cieši saistīts ar jaunu pārvaldes filozofiju.

Uzņēmumā „CDR” tiek pielietots autoritārs pārvaldes stils. Viņš atšķiras ar pārmērīgu varas centralizāciju, visu jautājumu patvāru risinājumu, kas skar organizācijas darbību, kā arī kontaktu norobežojumu ar pakļautajiem. Autoritārs stils ir tāds, ka vadītājs, neticot pakļautajam un nejautājot par viņa viedokli un padomiem, vienpersoniski risina visus jautājumus, un ņem atbildību par visu, dodot izpildītājiem tikai norādījumus, ko, kā un kad darīt, stimulācijas pamatformas kvalitātē izmanto sodu.

Strādnieki attiecas pret vadītāja pavēlēm vienaldzīgi vai negatīvi, priecājas par jebkuru viņa kļūdu, atrod tajā savas taisnības apstiprinājumu. Kopā tā rezultātā organizācijā

vai apakšvienībā formējas nelabvēlīgs morāli-psiholoģisks klimats, un veidojas labvēlīga atmosfēra ražošanas konfliktu attīstībai.

Pārvaldes jomā uzņēmumam „CDR” ir mijiedarbības efektivitātes paaugstināšanas uzdevums starp darbiniekiem un vadītājiem. Viens no mērķa panākuma ceļiem ir sociāla partneritāte.

Autore tā var noteikt personāla pārvaldes izbūves metožu sistēmu. Par īpaši efektīvu metodi uzņēmuma „CDR” personāla pārvaldes praksē vajag atzīt radošo apspriešanu, kuras laikā operatīvi un pilnīgi atklājas trūkumi uzņēmuma struktūrvienību darbā metodēs, ir izveidots kanāls tiešai saskarsmei un apmaiņai ar pieredzi starp vadību un pakļautajiem. Pagājušā gadā vasarā, uzņēmums personāla nodaļā ir izveidojis speciālo grupu, kas nodarbojas ar konfliktiem uzņēmuma

#### *Konfliktu menedžments uzņēmumā*

Uz 2.1. tabulas ir parādītas personāla nodaļas pamatfunkcijas. Divas funkcijas – darbu attiecību un sociālas attīstības sistēmās — ir saistītas ar konfliktu pārvaldi.

2.1 Tabula

#### **Personāla nodaļas pamatfunkcijas**

Pamatfunkcijas	Funkciju paskaidrojums
Personāla plānošanas un mārketinga	Kadru politikas izstrāde. Personāla pārvaldes stratēģijas izstrāde. Darba tirgus analīze. Kadru plānošana. Personāla vajadzību plānošana un analīze. Mārketinga jautājumi.
Personāla pieņemšanas un uzskaites	Darbinieku pieņemšana uzņēmuma. Pārrunu organizēšana. Pārrunu vērtēšana un to rezultātu analīze. Personāla pieņemšanas un atlaišanas uzskaitē. Personāla profesionālā orientācija. Personāla racionāla organizēšana. Personāla nodarbinātības vadība. Kadru rezervju uzturēšana.
Darba attiecību	Starppersonu un grupu attiecību analīze, to regulēšana. Vidējo vadītāju attiecību analīze un to regulēšana. Sociāl-psiholoģiska diagnostika.
Darba nosacījumu	Ergonomikas prasību ievērošana. Psihofizioloģijas prasību ievērošana. Darba aizsardzība. Vides aizsardzība

Personāla attīstības	Personāla apmācība. Personāla kvalifikācijas paaugstināšana. Jauno darbinieku adoptēšana darba vietā. Periodiska kadru vērtēšana.
Personāla motivācijas un stimulēšanās	Darba procesa tarifu noteikšana. Darba algas aprēķinu izstrāde.
Sociālo attiecību	Veselības apdrošināšana. Social-psiholoģisko konfliktu vadība. Svētku pasākumu organizēšana.
Vadības organizatorisko attiecību	Vadības metožu izstrāde un to realizācija.
Juridiskā	Darba attiecību jautājumu risināšana.
Informācijas	Personāla statistiskas analīzes veikšana

Vajag atzīmēt, ka uzņēmumā „CDR” līdz pēdējam brīdim pārvaldes sistēmās nebija konfliktologu, bet vadītāju un speciālistu amata instrukcijas netika minētas instrukcijas par konfliktu atrisināšanu. To pienākumi ir „normāla morāli-psiholoģiska klimata radīšana”, tas dzīvē nozīmē kolektīva neizbēgamo konfliktu un sadursmju maskējumu.

Neskatoties uz to, ka konflikti radās, tos bija jāatrisina pašiem konflikta dalībniekiem.

Nokārtot konfliktus nācās arī vadītājiem. Tās vai citas iejaukšanas nobeigums bija atkarīgs no personiskas pieredzes un vadītāja intuīcijas.

Sabiedriska dzīve ir neiedomājama bez atsevišķu cilvēku un veselu organizāciju ideju, dzīves pozīciju, mērķu, citu kopu sadursmes. Pastāvīgi rodas domstarpības un atšķirīgu pūšu konflikti. Ir nepieciešama atbilstošā pārvalde ar šo procesu, kura uzdevumam jābūt nevēlamu, negatīvu konfliktu novēršana, konstruktīva rakstura piešķiršana neizbēgamām konfliktu situācijām.

Personāla pārvaldes dienestam uzņēmumā „CDR”, līdzās citam funkcijām, izpilda sekojošās funkcijas:

- psihodiagnostika;

- analīze un grupas, personu vadības savstarpējo attiecību regulēšana;
- pārvalde ar ražošanas un sociāliem konfliktiem un stresiem.

Agrāk uzņēmumā noteiktās funkcijas bija izskatītas kā otršķirīgas. Pašlaik tās izvirzījās uz pirmo plānu. To efektīvajā izdošanos ir ieinteresēta visa organizācija.

Īstā brīdī vadība saprata, ka ražošanas un sociālo konfliktu pārvaldes funkcijas uzņēmumā „CDR” ir jāizpilda ne tikai vadītājiem, bet arī konfliktoloģiem speciāli radītās apakšvienības. Tagad uzņēmumā „CDR” tās tiek izpildītas ar jaunizveidotām darba attiecību nodaļām.

Darbu attiecību nodaļā (DAN) strādā 3 cilvēki: konfliktu menedžeris ir nodaļas priekšnieks, konfliktu menedžeris — nodaļas priekšnieka vietnieks, konfliktologs, psihologs, sociologs. Konfliktologs, psihologs un sociologs ir viena persona ar attiecīgo izglītību. Šīs nodaļas konfliktu pārvaldes procesa operogramma (2.2. tab.) nosaka viņu funkcijas.

2.2. tabula

#### Darba attiecību nodaļas funkcionālo saikņu shēma konfliktu pārvaldes procesā

	Funkcijas	Izpildītāji				
		Nodaļas vad.	Nod. Vad. vietnieks	Konfliktologs	Psihologs	Sociologs
1	Sociālu aptauju un sociāli-psiholoģisko pētījumu rīkošana	L	K	D	A,P	A,P
2	Semināru un lekciju rīkošana apakšnodaļās	L	K, A	P	P	P
3	Organizācijas vadītāju nodrošināšana ar konfliktu novēršanas literatūru	L	K, A	D, P	D	D
4	Darbinieku vispārēja informēšana par konfliktu novēršanu	L	K	A, P	P	P
5	Uzņēmuma darbinieku informēšana par tās sociālo un ekonomisko stāvokli uz doto brīdi	L	K, A	P	P	P, D

Apzīmējumi: A — atbildīgs par funkcijas izpildi; P — piedalās funkcijas izpildē; D — piedāvā nepieciešamo informāciju un izejdatumus; K — kontrolē; L — pieņem lēmumu.

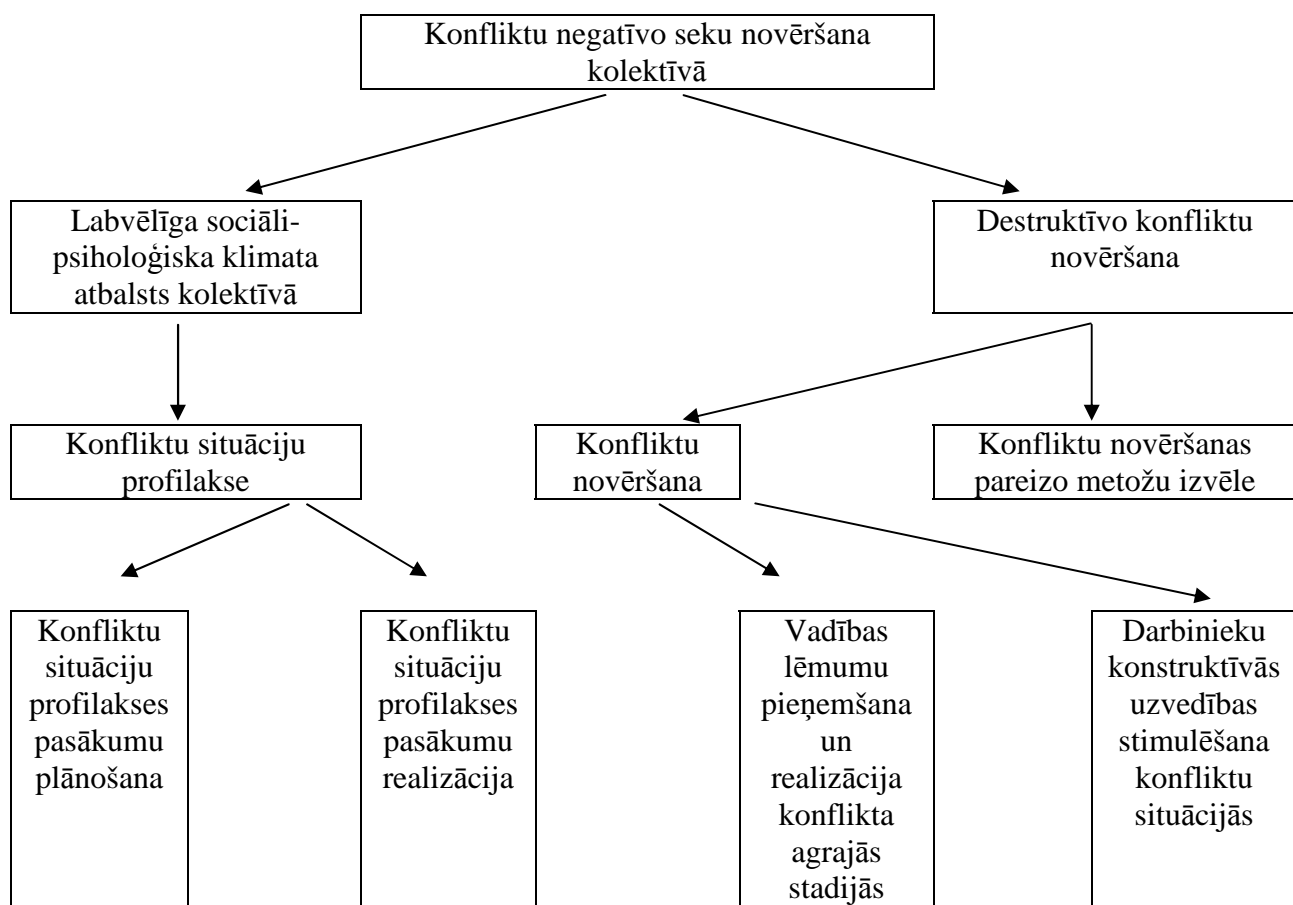
Priekšstats par informatīviem sakariem starp darba attiecību nodaļu un citām organizācijas apakšvienībām konfliktu pārvaldes nodaļā dod dokumentu pamatsastāvu, ar kuriem mainās savā starpā (2.3.tab.).

2.3. tabula

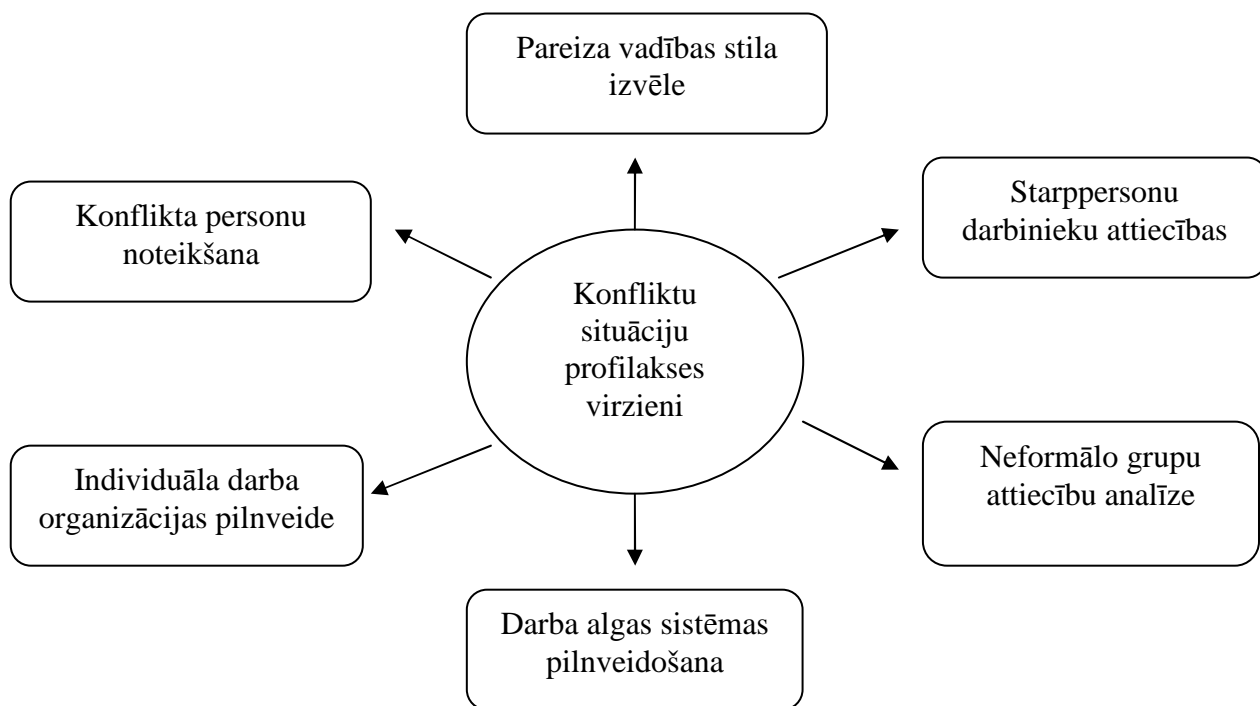
#### Darbu attiecību nodaļas informatīvie sakari

<i>No kurienes nonāk</i>	<i>Kur nonāk</i>	<i>Dokumentācijas veids</i>
Juriskā nodaļa	DAN	Secinājumi, rakstiskas un mutiskas izziņas par tiesiskiem jautājumiem; prasību iesniegumi un pretenzijas par nodaļas jautājumiem; līgumi, lai nostrādātu un izpildītu
DAN	Juriskā nodaļa	Konsultācijas, darba jautājumu tiesiska regulējuma apspriešana.
Darba strīdu komisijas	DAN	Informācija par darba strīdu komisijā nonākošām sūdzībām un lēmumu kopijām par to izskatīšanu
DAN	Darba strīdu komisija	Rakstiskas un mutiskas izziņas par socioloģijas, psiholoģijas, konfliktoloģijas metodoloģiskiem jautājumiem
DAN	Darbinieki	Rakstiskas un mutiskas izziņas par socioloģijas, psiholoģijas, konfliktoloģijas metodoloģiskiem jautājumiem
Kadru nodaļa	DAN	Dati par darbinieku skaitu uzņēmumā un apakšvienībās
DAN	Cehi, nodaļas u.c. uzņēmuma apakšvienības	Anketas un aptauju lapas
Nodaļas u.c. uzņēmuma apakšvienības	DAN	Informācija par sociāl-psiholoģisku klimatu darba grupās, par attieksmi pret vadību un apakšvienībām, par sūdzību klātbūtni un konflikta varbūtību

Uzņēmumā konfliktu pārvaldes sistēmai ir konkrētie mērķi (2.2. att.), kurus izstrādāju uzņēmuma vadība kopā ar attiecīgo personāla nodaļas atbildīgajām personām – konfliktu menedžeriem. Kā arī ir izdarīta konfliktu situāciju profilakses virzienu izvēle (2.3. att.).



2.2. att. Konfliktu pārvaldes sistēmas mērķi<sup>1</sup>



2.3. att. Konfliktu situāciju profilakses virzieni<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Attēlus sastādīja autore no paša uzņēmuma sniegtiem datiem

Uzņēmuma vadītāji un speciālisti piešķir kolektīva biedru fizioloģiskas, psihofizioloģiskas un psiholoģiskas savienojamības novērtējumu, ņem vērā kopīgi strādājošo cilvēku dzimum-vecuma īpatnības, to temperamentus un raksturus. Viss tas tiek ņemts vērā pie konfliktu situāciju profilakses, atbilstošo rekomendāciju un piedāvājumu izstrādāšanas. Piemēram, ievērojot kolektīva biedru vecuma īpatnības visu līmeņu vadītājiem rekomendēts rādīt vecāko vecuma kategoriju cieņas pie personisku piemēru, pielietot audzināšanas (pārlicināšanas) metodes attiecībā uz jauniem darbiniekiem, noteikt strādnieku savienojamības pakāpi ar speciālu testu palīdzību, izmantojot to rezultātus pie rīkojumu došanas par kopīgi izpildāmu darbu.

Līdz ar to uzņēmuma vadītāju redzes laukā atrodas konstruktīvas darbinieku uzvedības stimulācija konfliktu situācijās. Ņemot vērā konflikta būtību ir noteikts vai nu pozitīva vērsuma sasniegšanas, vai paša saspīlējuma likvidācijas mērķis. Pie tam tiek izmantoti gan uzmudinājuma, gan nopeluma līdzekļi. Tamlīdzīgi mēri sekmē strādnieku kopdarbības efektivitātes paaugstināšanu, ļauj novest pie konfliktu sadursmju minimālām negatīvām sekām.

Konfliktu atrisināšanas prakse uzņēmumā paredz aptauju, lai atbilžu analīzes ceļā saņemtu priekšstatu par savstarpējām attiecībām, kas izveidojās starp darbiniekiem. Atkarībā no tādas analīzes rezultātiem tiek noteikti konfliktu asums, aktivitātes pakāpe, kā arī iedarbošanās mēri (administratīvi, psiholoģiski vai pedagoģiski) uz konfliktējošu pušu uzvedības.

Piemēram, atklājas organizatorisks pēc rakstura konflikts, kurš ir apslēpts pēc formu un vertikāls pēc vērsumu: strādnieks nav apmierināts ar sava darba apmaksu, kuras izmēru noteic viņa tiešais vadītājs, bet ir atvērti savu neapmierinātību neizteic. Tādā situācijā vadītājam ir divējāda izvēle: vai aiziet uz piekāpšanos pakļautajam, paaugstināt viņa peļņu, nenovedot lietu līdz atvērtajam konfliktam, aktīvam protestam no produktīva strādājoša strādnieka malas; vai noniecināt ar apslēpto pakļautā īgnumu, norādīt viņam uz trūkumiem darbā, kuri traucē runāt par viņa darba apmaksas paaugstināšanu.

Pēc līdzīga «scenārija» vadītājam rekomendēts rīkoties arī emocionāla konflikta (strīda) atklāšanas gadījumā starp viņa pakļautiem. Tikai šajā gadījumā vadītājam ir vai nu jāpārlicina konflikta dalībniekus ieturēt «spēles likumus», vispārpieņemtas uzvedības normas, vai jāuzstājas starpnieka lomā, pamudināt oponentus nokārtot savas domstarpības ar pasauli.

### 2.3. uzņēmumu „CDR” un „NPWG” darbības rezultātu salīdzinājums

Uzņēmumu darbības rādītāji ir atspoguļoti 2.5. tabulā.

2.5. tabula

#### Uzņēmumu salīdzinoši rādītāji par 2006. gadu<sup>1</sup>

Rādītāja nosaukums	Vienības	Rādītāja lielums		Nobīde	
		NWPG	CDR	Abs. +,-	%
Neto apgrozījums	LVL	3006135	3324112	317977	10,58%
Pakalpojumu pašizmaksa	LVL	2570957	2491266	-79691	3,10%
Pakalpojumu realizācijas peļņa	LVL	435178	832846	397668	91,38%
Tīrā peļņa	LVL	295923	527515	231592	78,26%
Pārdošanas rentabilitāte. Bruto peļņa vai zaudējumi / Neto apgrozījums * 100 %	%	14%	25,05%	10,57%	
Kapitāla atdeve = tīra peļņa / Pašu kapitāls * 100 %	%	45,50%	62,04%	16,54%	
Aktīvu atdeve = tīra peļņa / Aktīvu bilance * 100 %	%	14,21%	25,33%	11,12%	
Apgrozāmo līdzekļu kustība = Neto Apgrozījums / Apgrozāmie līdzekļi		3,19	3,53	0,34	10,70%
Kopējo aktīvu apgrozījums = Neto Apgrozījums / Kopējiem aktīviem		1,44	1,6	0,16	10,85%

Finanšu koeficientus var sadalīt piecos pamat veidos: likviditātes, parādu instrumenta, seguma, darba aktivitātes un rentabilitātes. Ne viens koeficients atsevišķi nevar dod pilnu priekšstatu par uzņēmuma finanšu stāvokli un darbību. Pamatotu viedokli var izveidot tikai uz vairāku koeficientu analīzes pamata, salīdzinot tos ar nozares analogiskiem rādījumiem noteiktā laika posmā<sup>2</sup>.

*Rentabilitātes koeficienti – koeficienti, kas raksturo attiecību starp peļņu un tirdzniecības apjomiem vai investīcijām<sup>3</sup>.*

#### • Bruto rentabilitāte.

Doto rādītāju ietekmē tikai operatīvas darbības rezultāti, cenu politika un izmaksu efektivitāte, netiek iekļauti ienākumi un izdevumi, kas nav saistīti ar produkcijas ražošanu vai tirdzniecību. 2006. gadā šis rādītājs SIA "CDR" salīdzinot ar iepriekšējo gadu palikās

<sup>1</sup> Uzņēmumu finanšu pārskatu dati

<sup>2</sup> Bedranskis L, Paupa V „Finanšu pārskatu analīze” Rīga Latvijas Universitāte 61 lpp

<sup>3</sup> Bedranskis L, Paupa V „Finanšu pārskatu analīze” Rīga Latvijas Universitāte 61 lpp

gandrīz nemainīgs 25.05% (2005. gads - 27%). Bruto rentabilitātes pieaugums ir saistīts ar neto – apgrozījuma pieaugumu. Šis rādītājs SIA „NPWG” ir daudz zemāks un ir tikai 14%.

- Pašu kapitāla rentabilitāte (ROE)

SIA "CDR" šis rādītājs palielinājās 2006.gadā salīdzinājumā ar 2005. gadu, līdz 62% (2005. gads - 50%) un rāda, ka akciju kapitāla bilances lieluma kapitālienesīgums ir augsts. ROE rādītājs ir augsts un pašu kapitāla koeficients atrodas apmērām nozares vidēja rādītāja līmenī ( nozare 2006. gads 68%). SIA „NPWG” šis rādītājs ir zemāks - 45%

- Aktīvu ienesīgums (ROI).

SIA "CDR" šis rādītājs 2006. gadā 25% ir pieaudzis salīdzinot ar iepriekšējo gadu 17%. SIA „NPWG” šis rādītājs arī, ka iepriekšēji rādītāji ir zemāks - 14%. Zemāks koeficients norāda uz to, ka SIA „NPWG” ir izveidojusi lielākus ieguldījumus uzņēmuma aktīvos.

- Aktīvu aprites koeficients

Aktīvu apgrozības ātrums – aktīvu apgrozības ātruma koeficients rāda uzņēmuma aktīvu izmantošanas relatīvo efektivitāti ieņēmumu saņemšanai. SIA "CDR" šim rādītājam ir tendence palielināties un viņš jau sasniedza 1.6, kas ir nedaudz zemāk nekā nozares vidējais rādītājs (nozare 2006. gads 2.06). Autore pieņem, ka galvenais iemesls, kāpēc šāda situācija izveidojas ir tas, kas ir liekas investīcijas preču-materiālu vērtību. Ja SIA "CDR" spēš nodrošināt tādu pašu tirdzniecības apjomu vienlaicīgi samazinot preču-materiālu vērtību krājumus, tad apgrozības ātruma rādītājs pieaugs. SIA „NPWG” ir līdzīga situācija un uzņēmumam šis rādītājs ir 1.44.

- Apgrozāmo līdzekļu aprite

Augsts koeficients norāda, ka uzņēmumam ir nepietiekams apgrozāmo līdzekļu daudzums, turpretī zems koeficients var norādīt uz esošo apgrozāmo līdzekļu neefektīvu izmantošanu. Abiem uzņēmumiem šis rādītājs ir tuvs nozares vidējam lielumam. Nozarei šis rādītājs 2006. gadā bija 4.5.

Pārskatot un izanalizējot SIA "CDR" un SIA „NPWG” finansiālo stāvokli autore secina, ka uzņēmums atrodas vidēji stabilā situācijā, un uzņēmumam ir iespējas nākotnē

stabilizēties, augt un attīstīties. piesaistot kredītiestāde investēt uzņēmuma ražošanas vai apkalpojošās iekārtās, jaunu produktu izstrādāšanā, kā skaidu briketes ieviešanā ko autore arī piedāvā apskatīt nākošajā nodaļā.

No 2.5. tabulas redzams, ka uzņēmumā SIA "CDR" zemāka pakalpojumu kopēja pašizmaksa par 3.1 % vai par 79691 LVL. Peļņa no pakalpojumu realizācijas uzņēmumā "CDR" gandrīz divreiz lielāka un sastāda 832846 LVL.

Uzņēmuma darba rezultāti ir atkarīgi ne tikai no spējas efektīvi pārvaldīt materiālos aktīvus, bet arī spēja pareizi noorganizēt esošo darbaspēku. Autore piedāvā apskatīt, ar anketēšanās palīdzību, uzņēmumu mikroklīmatu. Ka arī ar koeficientu modeļa palīdzību noteikt uzņēmumu struktūras potenciālo konfliktības līmeni.

### 3. UZŅĒMUMU KONFLIKTĪBAS POTENCIĀLA NOVĒRTĒŠANĀS MODEĻA IZSTRĀDE UZ ORGANIZATORĪSKAS STRUKTŪRAS PAMATA

#### 3.1 konflikta potenciāla noteikšana uzņēmumos

Eksistē divas galvenās pieejas pie organizatorisku pārvaldes struktūru konfliktības novērtējuma - tehnoloģiska un sociāl-psiholoģiska.

Autore piedāvā novērtēt uzņēmumus caur to organizatorisko struktūru. Šā novērtējuma virziena pamatmērķis ir organizatoriskas pārvaldes struktūras racionalitātes kritēriju definēšana no tās posmu efektīvas mijiedarbības viedokļa. Konflikts ir pārvaldes sistēmas izbūves nepareizās organizācijas rezultāts.

B.Z.Milners norāda, ka organizatoriskas struktūras izbūves efektivitāte nevar būt novērtēta ar kādu vienu rādītāju. No vienas puses, šeit vajag ņemt vērā, cik struktūra nodrošina organizāciju rezultātu panākumu, attiecīgo ražošanas-saimniecības mērķu sasniegšanu, no citas puses - cik tās iekšējā izbūve iekšķīgi un funkcionēšanas procesi ir adekvāti objektīvām prasībām, organizācijai un īpašībām.

Tādēļ ir nepieciešams izcelt pamatfaktoros, kuri iespaidos konfliktu rašanās iespēju. Pārvaldes struktūras konfliktības pakāpes novērtējuma, nepieciešams balstīties uz to, ka kādi nevien būtu konfliktības faktori, konflikta rašanai vienalga ir varbūtības raksturs.

Konfliktam, par spīti objektīviem faktoriem, kurus autore ņems uzmanībā, vienalga ir subjektīvs raksturs, vienalga cilvēks (cilvēku grupa) jebkurā gadījumā ir konflikta subjekts. No cilvēka kā no subjektīva faktora ir atkarīgs konflikta ofensīvas ātrums. Cilvēcisku faktoru, pēc autores domām, nepieciešams aplūkot konfliktu teorijās kā katalizatoru, kas paātrina domstarpību attīstības un izpausmes procesu.

Tas nozīmē, pie tās vai citas pārvaldes struktūras konfliktības pakāpes novērtējuma autorei nebūs tiesību apgalvot to, ka būs konflikts to vai citu faktoru klātbūtnes dēļ, bet apgalvos to, ka konflikts potenciāli ir iespējams faktoru vai konflikta rašanās priekšnoteikumu eksistences cēloņu dēļ. Tas nozīmē, ka autore novērtēs organizatoriskas pārvaldes struktūras konfliktības potenciālu.

Uz efektīvas pārvaldes principu analīzes, kā arī organizatorisku pārvaldes struktūru racionālo izbūves kritēriju bāzes autore piedāvā izcelt galvenos konfliktības potenciāla

novērtējuma faktoros:

1. Darbinieku daudzums ar pakārtojumu vairāk kā vienam vadītājam.
2. Optimāls pakļauto skaits vienam vadītājam.
3. Pilnvarojumu daudzums, kuri dublējas.
4. Informācijas paiešanas ceļa garums no dažādam saistītām apakšvienībām.

Ja uzņēmuma darbinieks pakļaujas vairāk kā vienam vadītājam, tad rodas konflikts starp katra vadītāja mērķiem un pakļauto mērķiem par pakārtojuma prioritāti.

Pie organizatoriskas pārvaldes struktūras izbūves ir jāiztur optimāla pakļauto skaitļa kritērijs vienam vadītājam. Pie pakļauto skaita palielinājuma to vadības process kļūst ievērojami sarežģītāks, samazinās uzmanība, kas ir pievērsta ražošanas jautājumu risinājumam, un neizbēgami pienāk negatīvo seku momenti. Pie zema pakļauto daudzuma pārvaldes posma darba efektivitāte pazeminās, kura izpaužas vadītāju potenciāla neizmantošana.

Pilnvarojumu daudzums, kuri dublējas, - tas ir vadītāja darba pielietošanas efektivitātes rādītājs. Ja šis rādītājs ir augsts, tad rodas konflikts starp vadītāja darba laika efektīva sadalījuma nepieciešamību un faktisku nevajadzīgu laika tērēšanu.

Informācijas paiešanas ceļa garums no atšķirīgiem saistītām apakšnodaļām ir struktūras konfliktības svarīgs rādītājs. Pie šā rādītāja augstas nozīmes rodas konflikts starp ātras lēmuma pieņemšanas nepieciešamību, ātras reakcijas un ar operatīvas informācijas saņemšanas iespēju.

Autore piedāvā ar šo četrus rādītājus palīdzību noskaidrot uzņēmumu „CDR” un „NPWG” konfliktības potenciālu uz strukturālas uzbūves pamata.

### *1. Darbinieku daudzums ar pakārtojumu vairāk kā vienam vadītājam*

Pakļautības koeficients - raksturo pakārtojuma sakaru sarežģītības pakāpi pārvaldes sistēmā

$$K_{\text{pak}} = (\sum N_i) / m$$

kur m – darbinieku skaits; i=1, Ni –vadītāju skaits, kuriem pakļaujas i-tais darbinieks. Pakļautības koeficienta nozīme var mainīties robežās

$$1 < K_{\text{pak}} < K_{\text{pak}}^{\text{Max}},$$

kur  $K_{\text{pak}}^{\text{Max}}$  - pakļautības koeficienta maksimāla nozīme. Šī nozīme tiek noteikta katrai atsevišķai pārvaldes struktūrai. Pie tam tiek ņemta maksimālā nozīme katram darbiniekam.

Ja pakļautības koeficienta nozīme ir vienāda ar 1, tad autore darbosies ar lineāro pārvaldes struktūru. Šā rādītāja palielināšana līdz pat maksimālai nozīmei rāda, ka sistēma ir apgrūtināta ar pārvaldes sistēmas subjektu papild saitēm.

Pakļautības koeficienta nozīmes palielināšana un viņa tuvinājums maksimumam dod autorei informāciju par to, cik liels konfliktības potenciāls ir dotajā struktūrā.

Bet konfliktības koeficienta pielietojums ir ierobežots, jo katrai organizatoriskai struktūrai šā rādītāja maksimālas nozīmes atšķirsies viena no otras, kas radīs grūtības pie organizatorisku pārvaldes struktūru alternatīvu variantu izvēles.

Tādēļ, lai radītu universālu modeli, pēc kuras var vērtēt sistēmas konfliktu predisponētības pakāpi, kas ir saistīti ar pakārtojuma problēmu, nepieciešams noteikt pakļautības koeficienta faktiskas nozīmes daļu viņa maksimālajā nozīmē. Tāds novērtējums dos iespēju vienotā atskaites sistēmā salīdzināt dažu alternatīvu organizatorisku pārvaldes struktūru konfliktības potenciālus.

$$PK_{\text{pak}} = ((K_{\text{pak}} - 1) / (K_{\text{pak}}^{\text{Max}} - 1)) * 100\%$$

Jebkuras organizatoriskās struktūras konfliktības potenciāls būs robežās no 0 līdz 100%. Jo augstāka konfliktības potenciāla nozīme, jo augstāka konfliktu rašanās varbūtība dotajā organizatoriskajā pārvaldes struktūrā.

Ja konfliktības potenciāls par doto novērtējuma faktoru ir vienāds 0, tad uzņēmumam ir nekonflikta struktūra. Ja šis rādītājs ir vienāds 100, tad konfliktu veidošanos iespēja ir maksimāla.

Uzņēmumam „CDR” pakļautības koeficients.

Pakļautības koeficienta noteikšanai bija izmantoti sekojoši dati:

104strādnieku, kuriem ir 4 virsstāvoši vadītāji

22 strādnieku, kuriem ir 3 virsstāvoši vadītāji

16 strādnieku, kuriem ir 2 virsstāvoši vadītāji

10 strādnieku, kuriem ir 1 virsstāvošais vadītājs

$$K_{\text{pak}} = (104 \cdot 4 + 22 \cdot 3 + 16 \cdot 2 + 10) / 152 = 3,45$$

$$K_{\text{pak}}^{\text{Max}} = (142 \cdot 5 + 10) / 152 = 4.74$$

Uzņēmumam „NPWG” pakļautības koeficients.

81 strādnieku, kuriem ir 4 virsstāvoši vadītāji

12 strādnieku, kuriem ir 3 virsstāvoši vadītāji

5 strādnieku, kuriem ir 2 virsstāvoši vadītāji

5 strādnieku, kuriem ir 1 virsstāvošais vadītājs

$$K_{\text{pak}} = (81 \cdot 4 + 12 \cdot 3 + 5 \cdot 2 + 5) / 103 = 3.64$$

$$K_{\text{pak}}^{\text{Max}} = (98 \cdot 5 + 5) / 103 = 4.81$$

Abos uzņēmumos priekšnieku skaits dažādiem līdzstrādniekiem svārstījās no maksimāla 5 vadītāji: iecirkņa priekšnieks, maiņas priekšnieks, nodaļas priekšnieks, ģenerāldirektora vietnieks, ģenerāldirektors līdz minimālam – 1 ģenerāldirektors.

Konfliktības potenciāls pēc šā faktora aprēķināšanās.

Uzņēmumam „CDR”

$$PK_{\text{pak}} = (3,45 - 1) / (4.74 - 1) * 100\% = 65\%$$

Uzņēmumam „NPWG”

$$PK_{\text{pak}} = (3,64 - 1) / (4.81 - 1) * 100\% = 69\%$$

Uzņēmumam „CDR” pakļautības koeficienta faktiska nozīme rāda autorei, ka vidēji pa uzņēmumu uz vienu darbinieku ir 3.45 vadītāji. Tātad, tas nozīmē, ka vidējais pakļautais atrodas vienmēr zem triju-četru vadītāju ietekmes, kas visai var sarežģīt lēmumu pieņemšanas

un izpildes procesu, ka arī bremsēt uzņēmuma darbību. Uzņēmumam „NPWG” ir līdzīgs situācijas raksturs – viens darbinieks atrodas vairāku vadītāju pakļautībā.

Maksimāls vadītāju daudzums uz vidējo pakļauto, uzņēmumā „CDR” sastāda 4.74 („NPWG” – 4.81), kas ir tikai par vienu trešdaļu lielāks par faktisko nozīmi. Konfliktības potenciāls abos uzņēmumos pārsniedz 60% pēc šī faktora. Tas nozīmē, ka ir rezerves, lai samazinātu konfliktības potenciālu.

## 2. Optimāls pakļauto skaits vienam vadītājam

Vadības efektivitātes koeficients

$$K_{ve} = (\sum m_i / k_i) / N$$

kur  $i=1, N$  — vadītāju skaits;  $m_i$  –  $N$ -tā vadītāja pakļauto skaits;  $k_i$  –  $N$ -tā vadītāja optimālo pakļauto skaits.

Optimālais pakļauto skaits nozīme optimālu pakļauto skaitli, pie kura vadītāja darbība ir īpaši efektīva. Atkarībā no daudziem faktoriem, piemēram, pieņemamu valdības lēmumu sarežģītība, posma darba raksturs, katram vadītājam būs atšķirīgs. Par optimālo pakļauto skaitu uzņēmumos autore izvēlējas sekojušus skaitļus: uzņēmumam „CDR” – 9 pakļautie vienam vadošam amatam, uzņēmumam „NPWG” – 7 pakļautie vienam vadītājam. Tādus skaitļus autore izvēlējas balstoties uz pieņēmuma, ka augstāka līmeņa menedžeriem pakļauto skaita norma ir četri, vidēja līmeņa menedžeriem pakļauto skaits ir septiņi vai deviņi uz zemāka līmeņa vadītājiem, kuri ir atbildīgi par noteikta uzdevuma izpildi pakļauto skaits var palielināties līdz četrpadsmitiem. Tā kā abi pētāmie uzņēmumi ir pietiekoši nelieli, tad autore izvēlējas visiem vadošiem amatiem vienādu optimālo pakļauto skaitu.

Vadības efektivitātes koeficients rāda, cikreiz vidēji pakļauto skaits pārsniedz (ir mazāks) optimālo pakļauto daudzumu. Ja  $K_{ve} = 1$ , tad ir pakļauto un vadītāju skaitļa optimāla attiecība uzņēmumā. Ja  $K_{ve}$  ir lielāks vai mazāks par 1, tad pastāv vadītāju un pakļauto disproporcija.

Konfliktības potenciāls pēc šī faktora sastāda

$$PK_{ve} = ((K_{ve} - 1) / (K_{ve}^{Max} - 1)) * 100\%$$

kur  $K_{ve}^{Max}$  - vadības efektivitātes maksimālā nozīme.

Šī koeficienta nozīme ir noteikta, izejot no pieņēmuma, ka  $m_i$  nozīme ir vienāda ar maksimāli iespējamu pakļauto nozīmi priekš katra vadītāja.

Uzņēmumam „CDR” vadības efektivitātes koeficients.

1 vadītājs, kuram ir 151 pakļautais

5 vadītāji, kuriem ir 52 pakļautie

5 vadītāji, kuriem ir 12 pakļautie

10 vadītāji, kuriem ir 7 pakļautie

Optimālais pakļauto skaits ir vienāds ar 9

$$K_{ve} = (151/9 + 5*52/9 + 5*12/9 + 10*7/9)/21 = 2.86$$

$$K_{ve}^{Max} = (151/9 + 5*50/9 + 3*21/9 + 12*50/9)/21 = 5.63$$

Konfliktības potenciāls pēc šā faktora aprēķināšanās.

$$PK_{ve} = (2.86 - 1) / (5.63 - 1) * 100\% = 40\%$$

Uzņēmumam „NPWG” vadības efektivitātes koeficients.

1 vadītājs, kuram ir 102 pakļautais

5 vadītāji, kuriem ir 20 pakļautie

10 vadītāji, kuriem ir 15 pakļautie

Optimālais pakļauto skaits ir vienāds ar 7

$$K_{ve} = (102/7 + 5*20/7 + 10*15/7)/16 = 2.39$$

$$K_{ve}^{Max} = (102/7 + 8*23/7 + 7*20/7)/16 = 2.9$$

Konfliktības potenciāls pēc šā faktora aprēķināšanās.

$$PK_{ve} = (2.39 - 1) / (2.9 - 1) * 100\% = 73\%$$

Tādējādi, konfliktības potenciāls pēc šā faktora uzņēmumam „NPWG” –73%,

salīdzinājumā ar uzņēmumu „CDR” - 40% ir daudz augstāks. Maksimālais vadības efektivitātes koeficients uzņēmumam „CDR” ir gandrīz divas reizes lielāks, nekā uzņēmumam „NPWG”, tas ir saistīts ar to, ka uzņēmums „CDR” ir lielāks un tajā ir vairāk strukturālo nodaļu un savukārt lielāks skaits zemāka līmeņa vadītāju. Tas arī liecina par to, ka uzņēmuma „CDR” struktūra ir vairāk iespēju konfliktu rašanai.

### 3. Pilnvarojumu dublēšanās koeficients

$$K_{pd} = \sum P_i / n$$

$n$  — deleģēto pilnvarojumu skaits;  $P_i$  – reižu skaits, cik dubultojušs i-tājs pilnvarojums.

Šis koeficients ir izvēlēts tāpēc, ka dod autoriem priekšstatu par to, cikreiz vidēji dublējās katrs pilnvarojums, kas ir deleģēts amatam. Jo vairāk reizes atkārtojas pilnvarojumi, jo lielāka ir konfliktu rašanas varbūtība.

Dotā koeficienta nozīme atrodas robežās

$0 < K_{pd} < K_{pd}^{Max}$ , kur  $K_{pd}^{Max}$  - pilnvarojumu dublēšanas koeficienta maksimāla nozīme pilnvaru deleģējumam dotajai sistēmai. Šā rādītāja nozīme tiek atrasta sekojošā veidā:

Autore pieņem, ka katra pilnvara tiek dublota ar katru amatu. Atrodam skaitli  $P_i^{Max}$  priekš katra pilnvarojuma nosaukuma. Atrodam  $K_{pd}^{Max}$  pēc formulas, ievietojot nozīmes  $P_i^{Max}$ . Protams, katrai pārvaldes organizatoriskai struktūrai būs dažādas nozīmes  $K_{pd}^{Max}$ . Pārvaldes struktūras konfliktības potenciālu pēc pilnvarojumu dublēšanas faktora ir atrodama pēc formulas

$$PK_{pd} = (K_{pd} / K_{pd}^{Max}) * 100\%$$

Ja konfliktības potenciāls pēc pilnvarojumu dublēšanas faktora ir vienāds 0, tad konflikti potenciāli nav iespējami; ja 100% - tad visiem amatiem ir vienādas pilnvaras, t.i. tāda struktūra ir absolūti neefektīga.

Uzņēmumam „CDR” pilnvarojumu dubultošanās koeficients.

Pilnvarojumu nosaukumi

pasūtījumu pieņemšana – dublējās 3 nodaļam

materiālu pasūtīšana – dublējas 2 nodaļam

personāla atlase – dublējas 3 nodaļam

līgumu slēgšana – dublējas 3 nodaļam

$$K_{pd} = (3+2+3+3)/4=2,75$$

$$K_{pd}^{Max} = (3+3+3+4)/4=3.25$$

Konfliktības potenciāls pēc šā faktora, kas ir aprēķināts pēc augstāk minētas formulas.

$$PK_{pd} = (2,75/3.25)*100\%=85\%$$

Uzņēmumam „NPWG” pilnvarojumu dubultošanās koeficients.

Uzņēmumam tika ņemtie līdzīgie pilnvarojumi

$$K_{pd} = (3+2+2+3)/4=2.5$$

$$K_{pd}^{Max} = (3+3+3+3)/4=3$$

Konfliktības potenciāls pēc šā faktora

$$PK_{pd} = (2.5/3)*100\%=83\%$$

Abos uzņēmumos šis koeficients atrodas augstā līmeni. Kā negatīvu parādību uzņēmumiem var iezīmēt neracionālo pilnvarojumu deleģējumu. Kad dažādiem amatiem piemīt līdzīgas funkcijas, tas rada papildus iespējas konflikta rašanas starp personām, kas ieņem minētos amatus. Bet, kā pozitīvu var atzīmēt, ka vairāki augsta līmeņa vadoši menedžeru amati ir savstarpēji, pēc nepieciešamības, aizvietojami.

#### *4. Informācijas ceļa ilguma koeficients*

$$K_{ci} = \Sigma S_i / m,$$

kur  $S_i$  ir minimāls apakšvienību daudzums uz informācijas paiešanas ceļa no 1.apakšvienības pie augstākās apakšvienības (vadītājam);  $m$  - apakšvienību daudzums.

Kvalitatīvi šis rādītājs rāda vertikālu pārvaldes struktūras izstieptību; kvantitatīvi -

caur cik apakšvienībām cik paies informācija dotajā pārvaldes struktūrā pie augstākās apakšvienības – tiks līdz vadītāja.

$K_{ci}$  nozīme atrodas robežās  $0 < K_{ci} < K_{ci}^{Max}$

$K_{ci}^{Max}$  noteicam pamatojoties uz tā, ka informācija paiet nevis minimālu no iespējamiem ceļiem, bet maksimālu.

Organizatoriskās struktūras pārvaldes konfliktības potenciāls pēc informācijas paiešanas ilguma faktoru ir noteicams ar formulu:

$$PK_{ci} = (K_{ci} / K_{ci}^{Max}) * 100\%$$

Ja konfliktības potenciāls pēc šī faktoru ir vienāds 0, tad uzņēmumam ir pārvaldes struktūra, pie kuras laika zaudējumi uz informācijas pārraidi ir minimāli. Ja konfliktības potenciāls ir vislielākais, t.i. ir vienāds 100%, tad struktūrā trūkst funkcionālu sakaru, kuri paātrina pārraides procesu un minimizē tās iespējamās izmaiņas.

Pie tam ir saņemtas informācijas ceļa ilguma koeficientu sekojošās aprēķina nozīmes:

$$K_{ci} = 2.6$$

$$K_{ci} = (13 * 2 + 5 * 4 + 2 * 3) / 20 = 2,6$$

Dotais koeficients ir definēts, izejot no tā, kā uzņēmumā ir 20 apakšvienības;  $m=20$

No uzņēmuma trīspadsmit apakšvienībām informācija nonāk pie adresāta caur 1 nodaļu (sekretariātu)  $S=2$ .

No uzņēmuma piecām apakšvienībām informācija nonāk pie ģenerāldirektora caur sekretariātu, nodaļas virsnieku un ģenerāldirektora vietnieku  $S=4$

No uzņēmuma divām apakšvienībām informācija nonāk pie ģenerāldirektora caur sekretariātu, nodaļas virsnieku;  $S=3$

Maksimāls ceļš var būt gadījumā, kad no 13 uzņēmuma apakšvienībām informācija nonāk pie adresāta caur četrām nodaļām, attiecīgi,  $S=4$ .

No piecām uzņēmuma apakšvienībām informācija nonāk pie Ģenerāldirektora caur sekretariātu, nodaļas virsnieku un Ģenerāldirektora vietnieku;  $S=4$ .

No divām apakšvienībām informācija nonāk pie Ģenerāldirektora vietnieka caur sekretariātu, nodaļas virsnieku; S=3

$$K_{ci}^{Max} = 3.9$$

$$K_{ci}^{Max} = (13*4+5*4+2*3)\20 = 3,9$$

Tas nozīmē, ka vidējs informācijas ceļš no pārvaldes sistēmas katra posma līdz augstākajam posmam („CDR” uzņēmuma gadījumā līdz Ģenerāldirektoram) sastāda 2.6 apakšvienības. Tāda nozīme norāda uz to, ka vidēja informācijas straume pāriet minimāli caur vienu sasaistošo apakšvienību, kas var atvest pie informācijas sagrozījuma, tās kustības bremsēšanas. Maksimāla koeficienta nozīme sastāda 3.9, kas ir par 50% vairāk par informācijas ceļa ilguma koeficientu.

$$PK_{ci} = (2.6\3.9)*100\% = 66.6\%$$

Konfliktības potenciāla augsta nozīme pēc šī faktora ver vaļā rezervju atrašanas perspektīvu informācijas paiešanas ceļa samazināšanai un tās atbilstošajai saglabāšanai un kustības paātrinājumam.

Uzņēmumam „NPWG” informācijas ceļa ilguma koeficients.

Uzņēmumā ir desmit struktūrvienības, m=10

$$K_{ci} = 2.4$$

No septiņām uzņēmuma struktūrvienībām, informācija noiet līdz adresāta paejot vienu starpposmu, S=2.

No vienas uzņēmuma struktūrvienības informācija noiet līdz ģenerāldirektoram ar sekretariāta, nodaļas vadītāju un ģenerāldirektora vietnieka starpniecību, S=4

No divām uzņēmuma struktūrvienībām informācija noiet līdz ģenerāldirektora vietnieka ar sekretariāta, nodaļas vadītāju starpniecību S=3

$$K_{ci} = (7*2+1*4+2*3)\10 = 2,4$$

Maksimāls ceļš var būt gadījumā, kad no 7 uzņēmuma apakšvienībām informācija nonāk pie adresāta caur četrām nodaļām, attiecīgi, S=4.

No trijām uzņēmuma struktūrvienībām informācija noiet līdz ģenerāldirektoram ar sekretariāta, nodaļas vadītāju un ģenerāldirektora vietnieka starpniecību  $S=4$ .

$$K_{ci} = (7 \cdot 4 + 3 \cdot 4) \setminus 10 = 4$$

Konfliktības potenciāls pēc informācijas ceļa ilguma

$$PK_{ci} = (2.4/4) \cdot 100\% = 60\%$$

Abos uzņēmumos, pastāv iespēja, ka vairāk nekā puse no informācijas, kas sāks savu ceļošanu no vienas uzņēmuma apakšnodaļas uz citu būs sagrozīta vai pazaudēta. Kas savukārt, parāda jaunas iespējas konfliktu rašanai uzņēmumos.

Lai noteiktu pārvaldes kopējo konfliktības potenciālu, autore izmantos kopējo struktūras modeli

$$PK = X_1 \cdot PK_{pak} + X_2 \cdot PK_{ve} + X_3 \cdot PK_{pd} + X_4 \cdot PK_{ci},$$

kur  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – attiecīga koeficienta 1, 2, 3, 4 nozīmīgums.

Nozīmīguma rādītāji tiek noteikti ar uzņēmuma vadības aptauju. Jo lielāka būs sistēmas konfliktības potenciāla nozīme, jo mazāk būs vēlama tieši tāda tās struktūra. Tādēļ, ja ir iespēja koriģēt organizatoriskās pārvaldes struktūru, tad to nepieciešams izdarīt ar konfliktu situāciju rašanās varbūtības samazināšanas mērķi tās darbā.

Abu uzņēmumu vadībai, bija piedāvāts procentuāli saranžēt svarīguma pakāpi piedāvātiem koeficientiem. Uzņēmuma „NPWG” vadītāji nevēlējas izcelt nevienu faktoru atsevišķi, pievēršot uzmanību, ka katrs no tiem ir vienlīdzīgi svarīgs, kopējas uzņēmuma struktūras efektīvas veidošanās procesā. Savukārt uzņēmuma „CDR” vadība nedaudz izcēla, ka viņiem no četriem piedāvātiem koeficientiem svarīgākie ir vadības efektivitātes un informācijas ceļa ilguma koeficienti.

Koeficienta nosaukums	Uzņēmums „CDR”	Uzņēmums „NPWG”
Pakļautības koeficients	20%	25%
Vadības efektivitātes koeficients	30%	25%
Pilnvarojumu dubultošanas koeficients	20%	25%
Informācijas ceļa ilguma koeficients	30%	25%

Kopējais uzņēmuma „CDR” pārvaldes konfliktības potenciāls

$$PK=0.2*65\%+0.3*40\%+0.2*85\%+0.3*67\%=62\%$$

Kopējais uzņēmuma „NPWG” pārvaldes konfliktības potenciāls

$$PK=0.25*72\%+0.25*73\%+0.25*83\%+0.25*60\%=72\%$$

Abiem uzņēmumiem ir iznācis augsts konfliktības potenciāls. Konfliktības potenciāls nenozīmē, ka organizācija notiek konflikti, tas nozīmē, ka pastāv noteikta līmeņa varbūtība par konflikta notikšanu uzņēmumā. Augsts konfliktības potenciāls arī parāda, ka uzņēmumā ir izvēlēta nepiemērota organizatoriskā struktūra. Lai pārbaudītu iegūtus modeļa datus autore piedāvā abos uzņēmumos noorganizēt pārbaudes anketēšanu.

### **3.2. uzņēmumu konfliktības potenciāla pārbaude ar anketēšanu**

„CDR” un „NPWG” uzņēmuma darbiniekiem bija piedāvāti gatavas anketu lapas, kurus piedāvāja aizpildīt mierīgā atmosfērā. Atbilžu laiks netika ierobežots. Lietuvas uzņēmumam „NPWG” anketa bija sagatavota lietuviešu valodā. Lietuvas uzņēmumā „NPWG” no potenciāli iegūtam 103 anketām ir dabūtas atpakaļ 64. Tas nozīmē, ka anketas aizpildīja vairāk nekā puse no uzņēmuma darbiniekiem. Latvijas uzņēmumā „CDR” tika izplatītas 150 anketas un atpakaļ bija saņemti 96 anketējumi. Kopumā tas nosaka, ka abi uzņēmumi bija pozitīvi noskaņoti tādas anketēšanās sarīkošanā.

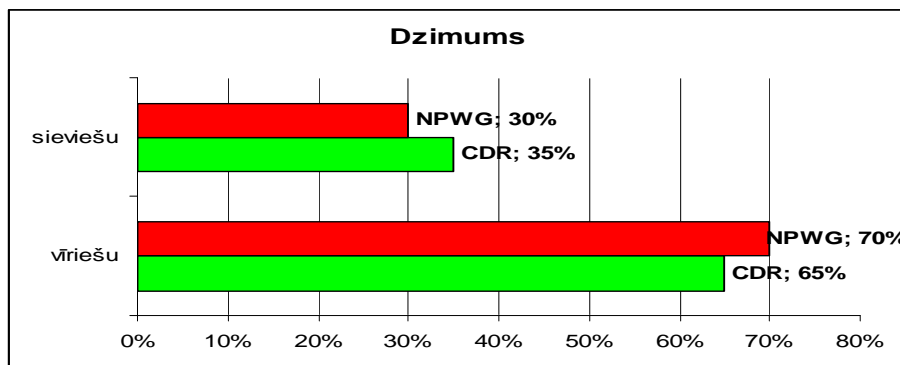
Autores izplatītā anketa satur divdesmit sešus posteņus, uzņēmumu konfliktu kvantitatīvas analīzes veikšanai, ka arī konfliktu situāciju izcelsmes noskaidrošanai.

Kā pirmais postenis anketā bija piedāvājums norādīt anketas pildītāja vārdu uzvārdu. 90% no visām iegūtam anketām, vārda / uzvārda laukumā bija ievilkta svītra, vai atstāts tukšs laukums. 10% no respondentiem bija ierakstījuši tikai savu vārdu. Kopumā tas liecina par to, ka darbinieki nav pārliecināti par to pēc anketas aizpildīšanās nebūs nekādu administratīvo sodu. Visi uzņēmumu darbinieki vēlējas palikt „ēnā” un izteikt tā saukto kopējo uzņēmumu darbinieku uzskatu uz konfliktu situācijām uzņēmumos.

3.1. tabulā ir uzrādīts respondentu dzimuma sadalījums uzņēmumos

**Respondentu dzimuma sadalījums**

Dzimums	vīriešu	sieviešu
„CDR”	65%	35%
„NPWG”	70%	30%

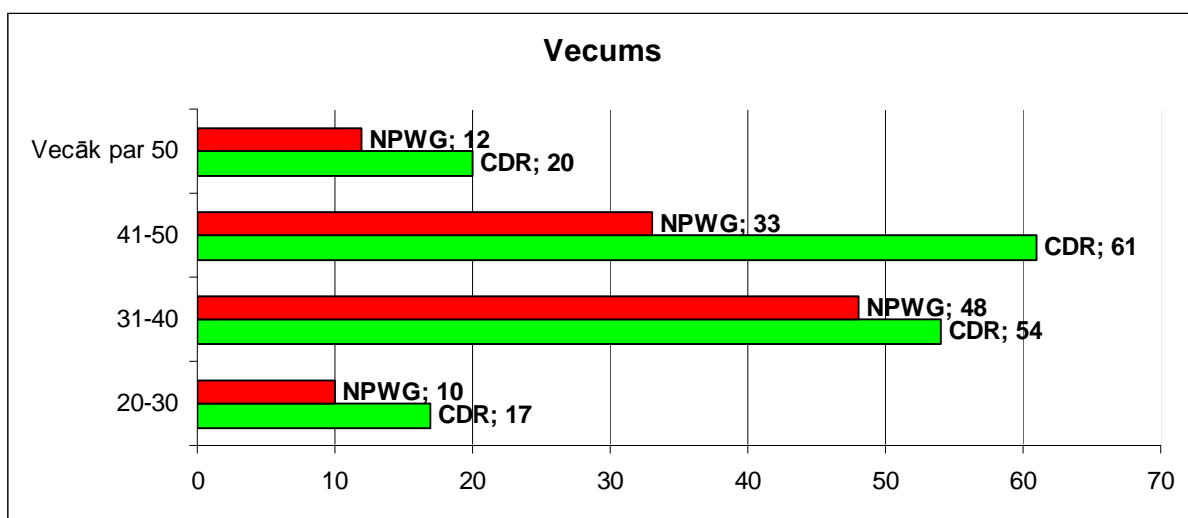
**3.1. att. Respondentu dzimuma sadalījums**

Kā redzams no tabulas datiem, lielākā strādājošo daļa ir vīrieši, to pārsvars ir ievērojams. Darba process durvju un logu bloku ražošanas uzņēmumos ir specifisks, bieži saistīts ar smagu fizisku darbu, tādēļ šeit sievietes strādā tikai administratīvās, mārketinga un ekonomiskās apakšvienībās. Vīrieši ir vairāk pakļauti darba konfliktiem. Tāpēc izejot no tā, ka uzņēmumu kolektīvos vairākums strādājošo ir vīrieši, uzņēmumu vadībai ir nepieciešams vairāk pievērst uzmanību katra amata noteikšanai, tiesības un robežas, kurās tas var darbinieki var darboties, jo tas mazinās konfliktu rašanās iespējas savstarpējas darbinieku neuzticēšanās rezultātā. Abos uzņēmumos situācija ir vienlīdzīga.

3.2 tabulā ir uzrādīts uzņēmumu darbinieku vecuma sadalījums pa grupām.

**Respondentu vecuma sadalījums**

Vecums	20-30	31-40	41-50	Vecāk par 50
„CDR”	17	54	61	20
„NPWG”	10	48	33	12



### 3.2. att. Uzņēmumu darbinieku vecuma sadalījums<sup>1</sup>

Uzņēmumu darbinieku vidējais vecums svārstās no 30 līdz 50 gadiem. Kad cilvēks atrodas vidējā vecumā, viņam jau ir izveidojies sociālais apkārtnes loks. Tādējādi, jo vecāks ir cilvēks, jo grūtāk viņam ienākt jaunajā kolektīva. Kā jau ir minēts, uzņēmumā „CDR” ir liela personāla mainība. Tāpēc uzņēmuma personāla daļai ir nepieciešams palīdzēt saviem darbiniekiem iepazīt viens otru. To var panākt regulāri rīkojot dažādas apmācības, trainingus, diskusijas par dažādiem aktuāliem un nozīmīgiem jautājumiem, tas ļautu darbiniekiem iepazīt vienu otru netikai formālā gaisotnē, bet arī neformālā atmosfērā.

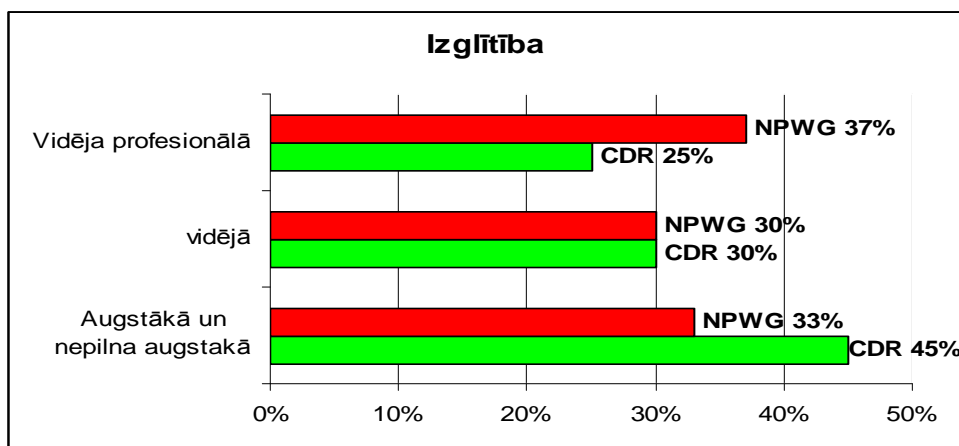
### 3.3. tabulā ir parādīts uzņēmumu darbinieku izglītības līmenis

3.3. tabula

#### Uzņēmumu darbinieku izglītības līmenis

Izglītība	Augstākā un nepilna augstākā	Vidējā	Vidēja profesionālā
„CDR”	45%	30%	25%
„NPWG”	33%	30%	37%

<sup>1</sup> Dati iegūti no uzņēmuma personāla nodaļas



### 3.3. att. Uzņēmumu darbinieku izglītības līmenis

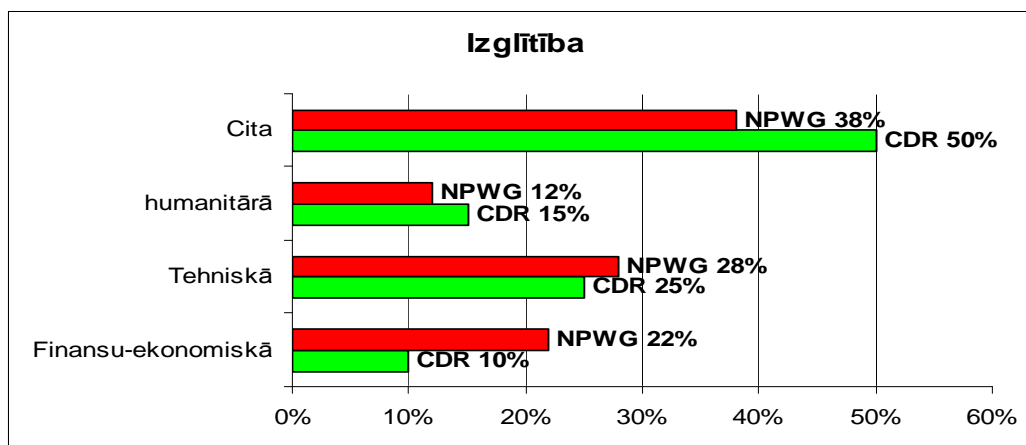
Kā redzams no datu tabulas, mazāk par pusei strādājošo ir augstākā izglītība. Starp darbiniekiem ļoti daudz personu ar izglītību vidusskolas līmenī. Balstoties uz tā var izdarīt secinājumu, ka eksistē tāds konfliktu riska faktors organizācijā, kā nepietiekama saskarsmes kultūra, kura bieži korelē ar izglītības līmeni.

3.4. tabulā ir atspoguļots uzņēmumu darbinieku izglītības profils

3.4. tabula

### Darbinieku izglītības profils

Izglītības profils	Finanšu-ekonomiskā	Tehniskā	humanitārā	Cita
„CDR”	10%	25%	15%	50%
„NPWG”	22%	28%	12%	38%



### 3.4. att. Darbinieku izglītības profils

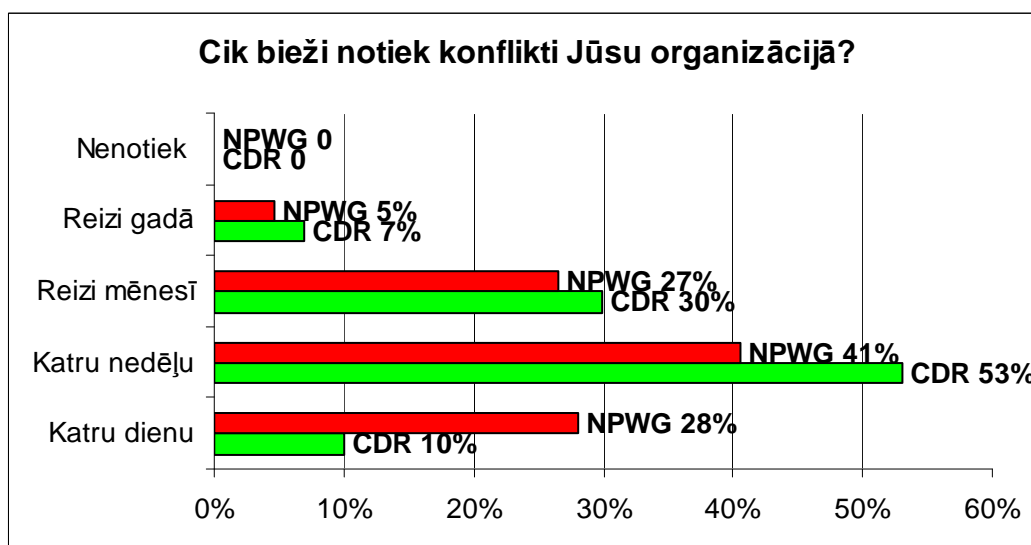
Kā likums, „CDR” un „NPWG” darbiniekiem uzņēmumos ir vidēja speciālā izglītība. Tas ir saistīts ar to, ka darbs kuri viņi izpilda nepieprasa augstākas izglītības līmeni. Kas arī savukārt, iespaido potenciālo konfliktu daudzumu uzņēmumos.

3.5. tabulā ir parādīts konfliktu biežums uzņēmumos skatoties no darbinieku viedokļa

3.5. tabula

### Konfliktu biežums uz organizācijās

Cik bieži notiek konflikti Jūsu organizācijā	Katru dienu	Katru nedēļu	Reizi mēnesī	Reizi gadā	Nenotiek
„CDR”	10%	53%	30%	7%	0
„NPWG”	28%	41%	27%	5%	0



3.5. att. Konfliktu biežums uz organizācijās

Darbinieku vairākums apgalvo, ka konflikti uzņēmumā notiek reizi nedēļā. Uzņēmumā „NPWG” situācija pēc aptaujas rezultātiem ir asa. Katrs trešais darbinieks apgalvo, ka sastopas ar konfliktiem katru dienu. Pēc optimāla novērtējuma normāla situācija labvēlīgajās organizācijās ir reizi mēnesī. Abiem uzņēmumiem ir nepieciešams pievērst uzmanību konfliktu daudzumam darbinieku starpā.

Attiecīgi, var izdarīt secinājumu, ka par spīti tam, ka uzņēmums „CDR” mēģina ieviest konfliktu menedžmenta funkcijas organizācijā, konflikti tajā notiek nereti. Tas liecina

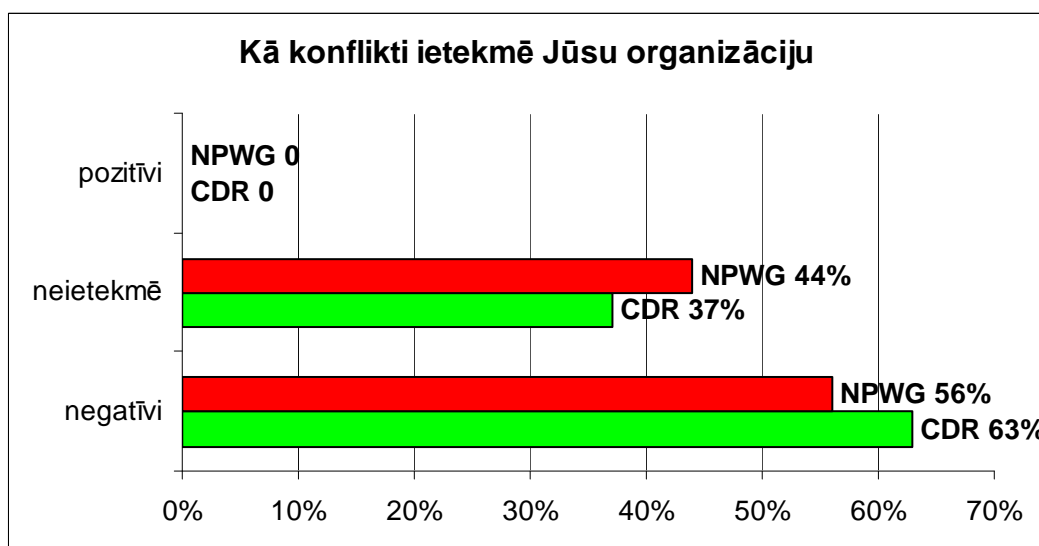
par to, ka konfliktu menedžments uzņēmumā nav efektīvs.

3.6. tabulā atspoguļots uzņēmumu darbinieku viedoklis par konfliktu ietekmi uz organizācijas darbības efektivitāti.

3.6. tabula

### Konfliktu ietekme uz organizācijas darbības efektivitāti

Kā konflikti ietekmē organizācijas darbu	negatīvi	neietekmē	pozitīvi
„CDR”	63%	37%	0
„NPWG”	56%	44%	0



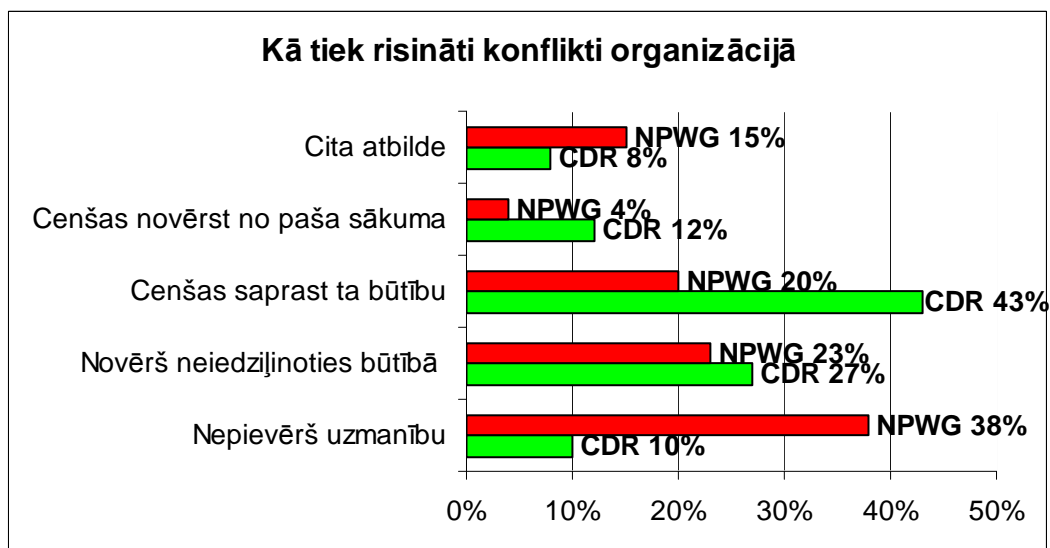
3.6. att. Konfliktu ietekme uz organizācijas darbības efektivitāti

Lielāka „CDR” darbinieku daļa uzskaita, ka konflikti negatīvi ietekmē organizācijas darbību, 37% uzskaita, ka konfliktiem nav nekādas ietekmes. Par atzinīgu ietekmi nav uzrakstījis neviens no strādniekiem. No tā var izdarīt secinājumu par to, ka konflikti, kas rodas firmā neattiecas uz konstruktīviem konfliktiem. Uzņēmuma „NPWG”, neskatoties uz to, ka viņiem konflikti notiek biežāk, neapzinās, ka konfliktiem ir negatīva ietekme uz darba procesu.

Tabulā 3.7 ir uzrādīti uzņēmumu vadītāju rīcība konflikta situācijās

## Vadītāju rīcība konflikta situācijās

	Nepievērš uzmanību	Novērš neiedziļinoties būtībā	Cenšas saprast ta būtību	Cenšas novērst no paša sākuma	Cita atbilde
„CDR”	10%	27%	43%	12%	8%
„NPWG”	38%	23%	20%	4%	15%



## 3.7. att. Vadītāju rīcība konflikta situācijās

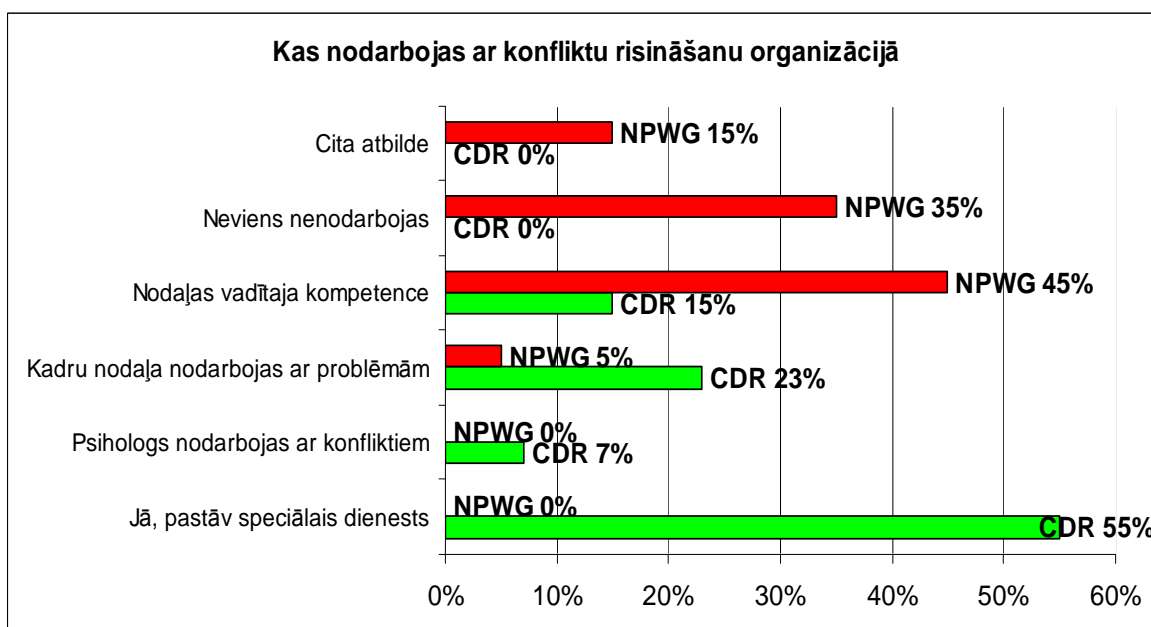
43% „CDR” darbinieku uzskaita, ka vadība konfliktu situācijā mēģina saprast tā cēloņus un mēģina nokārtot konfliktu, tomēr gandrīz trešdaļa strādnieku uzskata, ka vadība atrisina konfliktus ar direktīvām metodēm, neiedziļinoties būtībā. Tas liecina par to, ka uzņēmuma dažādiem vadītājiem ir dažādas pieejas pie konfliktu situāciju atrisināšanas un ir nepieciešams treniņš, lai uzlabotu situāciju. Uzņēmumā „NPWG” darbinieki neuzskata, ka vadība mēģina uzlabot situāciju organizācijā un nepievērš uzmanību konfliktiem. Kā variantu „cits” daudz darbinieku ir atbildējuši - „Mēs paši saviem spēkiem risinām radušos konfliktus”.

Tabulā 3.8 ir atspoguļotas uzņēmumu darbinieku atbildes uz jautājumu – Kas nodarbojas ar konfliktu risināšanu Jūsu uzņēmumā?

3.8. tabula

**Kas nodarbojas ar konfliktu risināšanu uzņēmumā**

Kas nodarbojas ar konfliktu problēmu	Jā, pastāv speciālais dienests	Psihologs nodarbojas ar konfliktiem	Kadru nodaļa nodarbojas ar problēmām	Nodaļas vadītāja kompetence	Neviens nenodarbojas	Cita atbilde
CDR	55%	7%	23%	15%	0%	0%
NPWG	0%	0%	5%	45%	35%	15%



**3.8. att. Kas nodarbojas ar konfliktu risināšanu uzņēmumā**

Rezultāti rāda, ka neskatoties uz to, ka „CDR” organizācijā pastāv atsevišķa apakšvienība, kura nodarbojas ar konfliktu risināšanu, par viņas eksistenci zin tikai 55% strādnieku. 7% uzskata, ka ar konfliktu problēmu nodarbojas psihologs, 5% - kadru nodaļa, bet 15% - konkrētas apakšvienības priekšnieks.

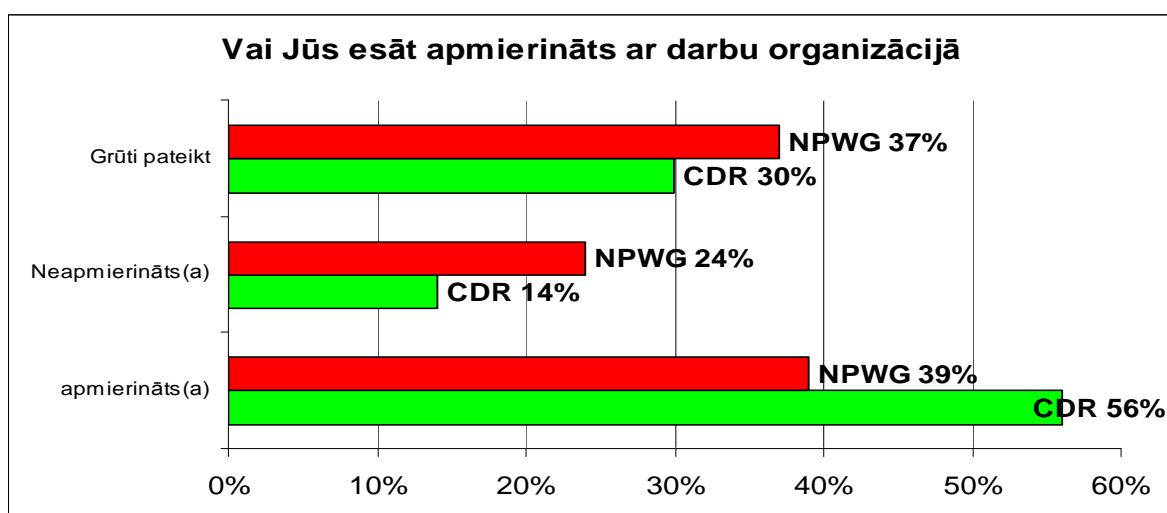
Tas liecina par to, ka reāla DAN darbība, kura pienākumos ietilpst konfliktu atrisināšana, ir nepietiekami efektīva. Lietuvas uzņēmumā „NPWG” vadība nebija domājusi par konflikta menedžmenta ieviešanu. Tāpēc trešdaļai no respondentu loka ir viedoklis par to, ka ar konfliktiem neviens nenodarbojas un 45% no „NPWG” darbiniekiem uzskata, ka ar konfliktu problēmu ir jānodarbojas strukturālo nodaļu vadītājiem.

Autore mēģināja noskaidrot darbinieku apmierinātības līmeni uzņēmumos. Tabulā 3.9. ir parādīti gūtie rezultāti

3.9. tabula

### Darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem

Esiet apmierināti ar Jūsu darbu	Apmierināts(a)	Neapmierināts(a)	Grūti pateikt
„CDR”	56%	14%	30%
„NPWG”	39%	24%	37%



### 3.9. att. Darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem

Vairāk nekā puse „CDR” darbinieku ir apmierināta ar savu darbu uzņēmumā. Aptuveni trešdaļai bija grūtības ar atbildes izvēli. Uzņēmumā „NPWG” izceļas tas, ka 24% darbinieku ir neapmierināti ar savu tagadēju darbu vietu. Bet pozitīvs ir tas, ka apmierinātu respondentu ir pietiekoši daudz – 39%

Uzņēmumu darbiniekiem bija piedāvāt brīva formā ierakstīt kas viņiem patīk vai nepatīk uzņēmuma darbībā.

Abos uzņēmumos bija gūti līdzīgi teikuma turpinājumi. Abos uzņēmumos vairāk pozitīvo viedokļu bija starp tiem respondentiem kas ieņem vadošus amatus.

Man patīk strādāt uzņēmumā, tāpēc, ka:

- darbs uzņēmumā ir prestižs, uzņēmumam ir mērķi un uzdevumi, mēs redzam mērķu īstenošanās ceļus, pastāv labs kolektīvs, veiksmīga un prestiža kompānija, ar pietiekoši labas algas, secīga, stabila, ir pašrealizācijas iespēja, netālu no mājām, pastāvīgs ienākums, interesants darbs un perspektīvas, man patīk firmas vadība.

Man nepatīk strādāt uzņēmumā, tāpēc, ka:

Vājas karjeras attīstības iespējas, vāji finansiāli stimuli, nav strādnieku profesionālisma novērtējuma.

12. Kas īpaši negatīvi, no Jūsu viedokļa, ietekmē darba nosacījumus Jūsu kolektīvā.

Uzņēmuma „CDR” darbinieki zem šā apgalvojuma minēja darba organizāciju vai neminēja vispār neko. Lietuvas uzņēmuma „NPWG” darbinieki minēja vairākus faktorus, kas negatīvi ietekmē darba nosacījumus.

Darba organizācija (kas tieši):

Liela strādnieku sablīvētība, nav skaidra pienākumu sadalījuma, uzdevumu izpildījuma termiņu trūkums, lieka uzņēmuma struktūra birokrātizācija, nepietiekama saskarsme ar firmas vadību.

Darba vietu materiāli-tehnisks darbvietu nodrošinājums (kas tieši):

Veca tehnika.

Morāli-psiholoģisks klimats kolektīvā (kas tieši):

Ne pārāk labs klimats, vadītāja neorganizētība un izklaidīgums, tādēļ ir vainīgi ceha strādnieki, neveselīga konkurence, autoritāra pārvaldes sistēma, ir klāt cīņa par pilnvarām.

13. Ko Jūs piedāvāt uzsākt darba nosacījumu uzlabojumam?

Uzņēmuma „CDR” strādnieku minētie piedāvājumi

Paplašināt laukumu, izstrādāt motivācijas sistēmu, speciālistu profesionālā līmeņa paaugstināšanu, atcelt atnākšanas reģistrāciju no rīta, ja neskatās uz aiziešanas laiku, korporatīvu standartu izstrāde, pusdienas ofisā.

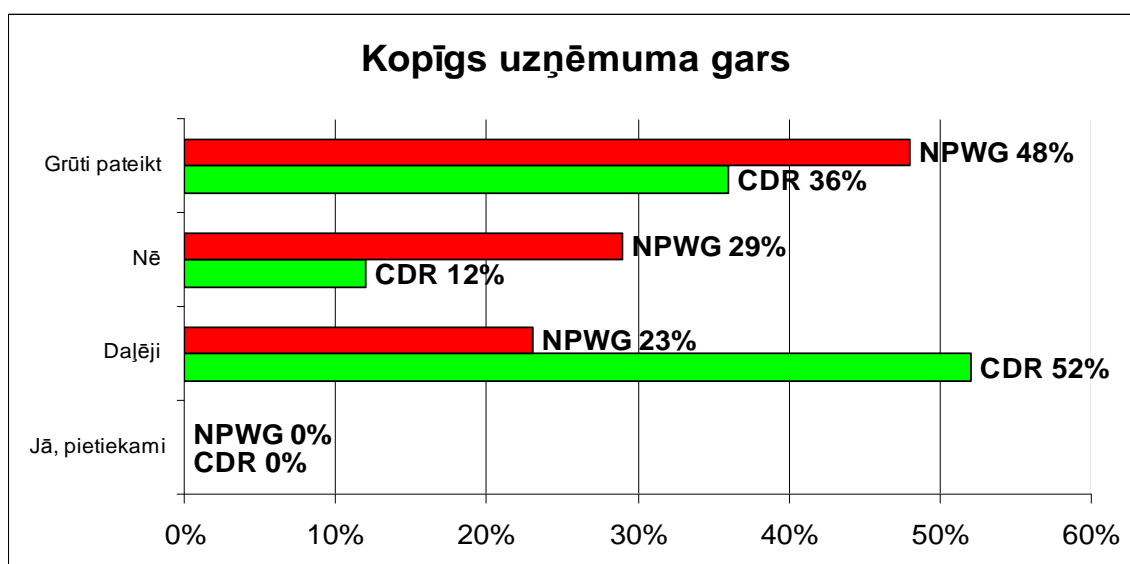
14. Kādā mērā Jūs varat nosaukt pārvaldes kolektīvu par saliedētu: apvienoto ar

«korporatīvo garu», kopīgiem mērķiem, uzvedības normām, kopīgām vērtībām:

3.10. tabula

### Darbinieku „korporatīva gara” sajūta

	Jā, pietiekami	Daļēji	Nē	Grūti pateikt
„CDR”	0%	52%	12%	36%
„NPWG”	0%	23%	29%	48%



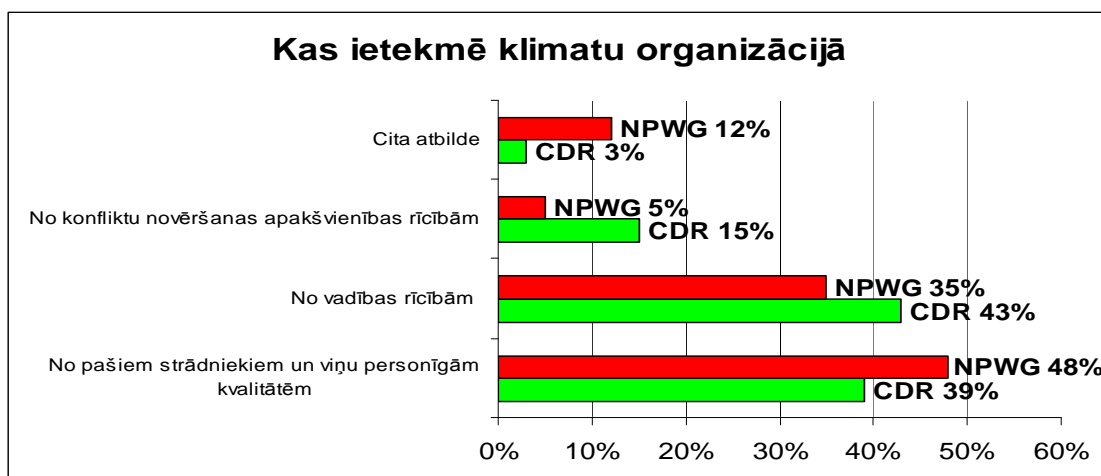
### 3.10. att. Darbinieku „korporatīva gara” sajūta

Tādējādi, aptuveni puse „CDR” darbinieku var daļēji nosaukt pārvaldes kolektīvu par saliedētu: ar apvienoto «korporatīvo garu», kopīgiem mērķiem, uzvedības normām, kopīgām vērtībām.

15. No kāda faktora, no Jūsu viedokļa, Jūsu kolektīvā vissvairāk ir atkarīgs psiholoģiskais klimats?

**Darbinieku noteicošie faktori uzņēmuma klimatam**

	No pašiem strādniekiem un viņu personīgām īpašībām	No vadības rīcībām	No konfliktu novēršanas apakšvienības rīcībām	Cita atbilde
„CDR”	39%	43%	15%	3%
„NPWG”	48%	35%	5%	12%

**3.11. att. Darbinieku noteicošie faktori uzņēmuma klimatam**

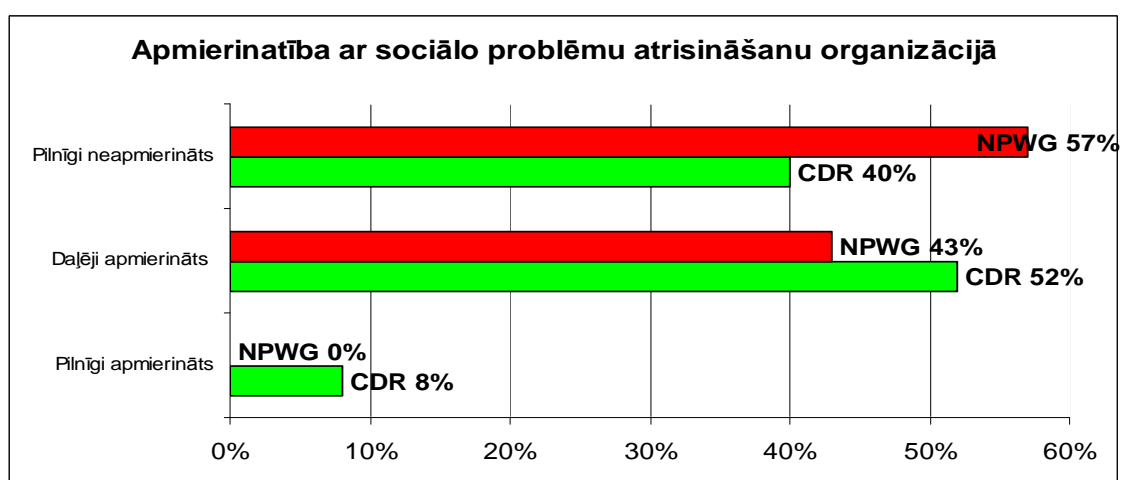
Tādējādi, „CDR” darbinieku vairākums uzskata, ka psiholoģisks klimats var būt atkarīgs no vadības darbības un no pašiem strādniekiem un to personīgajām kvalitātēm. Uzņēmumā „NPWG” darbinieki vairāk ir pieraduši paļauties tikai uz sevi.

16. Vai Jūs esat apmierināti ar sociālu problēmu atrisināšanu Jūsu kolektīvā?

3.12. tabula

### Darbinieku apmierinātība par sociālo konfliktu risināšanu

	Pilnīgi apmierināts	Daļēji apmierināts	Pilnīgi neapmierināts
„CDR”	8%	52%	40%
„NPWG”	0%	43%	57%



### 3.12. att. Darbinieku apmierinātība par sociālo konfliktu risināšanu

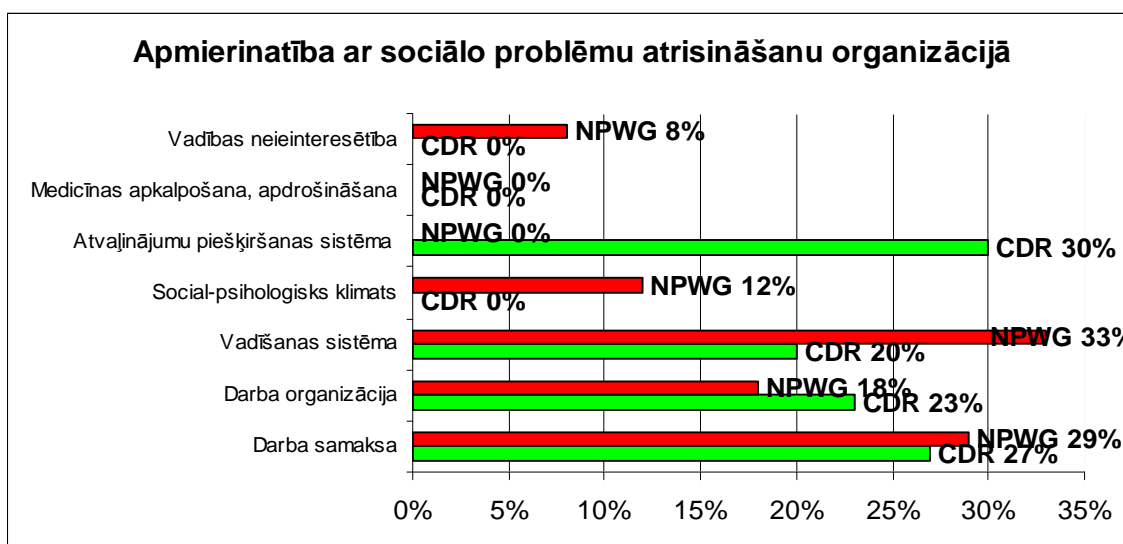
Tādējādi, darbinieku vairākums nav apmierināti ar sociālu problēmu atrisināšanu. Abiem uzņēmumiem ir nepieciešams pievērst savu jautājumu šī jautājuma risināšanā.

17. Kas visvairāk izsauc Jūsu neapmierinātību sociālu problēmu atrisināšanā?

3.13. tabula

### Darbinieku sociālas problēmas

	„CDR”	„NPWG”
Darba samaksa	27%	29%
Darba organizācija	23%	18%
Vadīšanas sistēma	20%	33%
Social-psihologisks klimats	0%	12%
Atvaļinājumu piešķiršanas sistēma	30%	0%
Medicīnas apkalpošana, apdrošināšana	0%	0%
Vadības neieinteresētība	0%	8%



### 3.13. att. Darbinieku sociālas problēmas

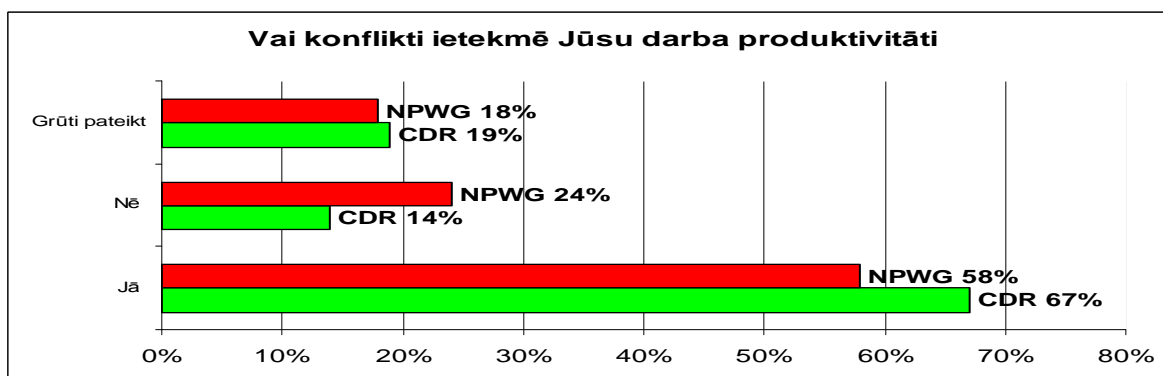
Tādējādi, galvenā „CDR” darbinieku neapmierinātība ir ar darba samaksu, darba organizāciju, pārvaldes sistēmu un atvaļinājumu piešķiršanas sistēmu. Uzņēmumā „NPWG” galvenokārt darbinieki ir neapmierināti ar darba samaksu (29%) un ar vadības sistēmu (33%). Attiecīgi „CDR” 27% un 20%. Latvijas uzņēmumā „CDR” darbinieku galvenā problēma, ka viņi nevar visi vēlamos laikos tikt atvaļinājumā.

18. Vai Jūs sajūtat darba ražīguma atkarību no psiholoģiska klimata?

3.14. tabula

### Konfliktu ietekme uz darbinieku produktivitāti

	Jā	Nē	Grūti pateikt
„CDR”	67%	14%	19%
„NPWG”	58%	24%	18%



### 3.14. att. Konfliktu ietekme uz darbinieku produktivitāti

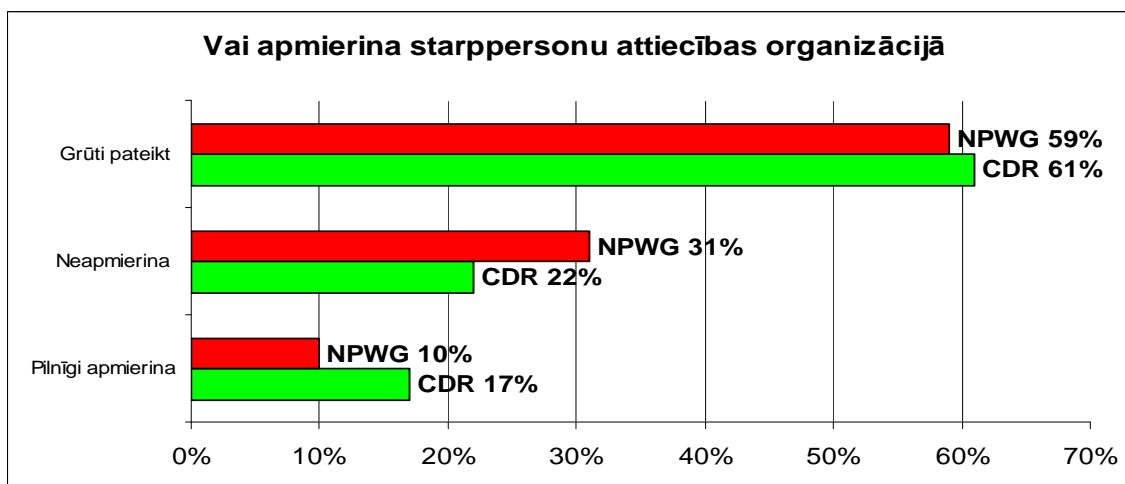
Tādējādi, darbinieku vairākums sajūt darba ražīguma atkarību no psiholoģiska klimata. Kopumā tas nozīme, ka darbinieki ir gatavi iet uz kontaktu un mainīt savu uzvedības stilu.

19. Cik Jūs apmierina starppersonu attiecību stāvoklis Jūsu kolektīvā?

3.15. tabula

**Darbinieku starppersonu attiecību apmierinātība**

	Pilnīgi apmierina	Neapmierina	Grūti pateikt
„CDR”	17%	22%	61%
„NPWG”	10%	31%	59%



3.15. att. Darbinieku starppersonu attiecību apmierinātība

Tādējādi, darbinieku skaits, kurus apmierina un neapmierina darbinieku starppersonu attiecību stāvoklis kolektīvā aptuveni vienāds, bet 61% ir grūti atbildēt. Uzņēmumā „NPWG” neskatoties uz to, ka balstoties uz iepriekš gūtiem rezultātiem, uzņēmumā bieži notiek konflikti, tikai trešdaļa no aptaujātajiem darbiniekiem atzīmēja, ka viņus neapmierina starppersonu attiecības noteiktās apakšvienības kolektīva. Tas liecina par to, ka galvenokārt konflikti notiek starp darbiniekiem un vadību.

20. Kādi no dotajiem spriedumiem attīcas uz Jūsu vadītājam?

Vadītāja īpašība	„CDR”	„NPWG”
pats pieņem lēmumu	23	45
gaida, kad lēmums tiks teikts priekšā no augšas vai no ārpuses	22	0
konsultējas (ar pakļautajiem), pārspriež jautājumu koleģiāli	25	8
Nem vērā šaura līdzstrādnieku loka uzskatu	15	0
Cenšas attīstīt patstāvību, piešķir metožu un līdzekļu izvēles pietiekamu brīvību	15	0
Pats nosaka pakļautiem metodes un lēmumu izpildes līdzekļus	0	16
Piešķir pakļautiem pilnu darbību brīvību lēmumu izpildes jomā	0	3
Īsteno nenozīmīgu (periodisku) kontroli	10	5
Stingri (pastāvīgi) kontrolē procesu un lēmumu izpildes kārtību	25	0
Cenšas attīstīt savstarpēju kontroli kolektīvā	0	7
Pielieto pierunāšanu	0	2
Dod priekšroku tādiem līdzekļiem kā pavēle, komanda, prasība	14	23
Dod priekšroku tādiem līdzekļiem kā padoms, piedāvājums, lūgums	12	
Dod priekšroku tādām formām kā uzmušinājums, piekrišana, uzslava	0	4
Dod priekšroku tādām formām kā kritika, aizrādījums, sods	0	2
vienādā mērā izmanto abas formas	7	4
neatbalsta un nesoda	3	5
Cenšas atbalstīt labas personiskas attiecības	17	
Atbalsta tīri lietišķas attiecības	15	9
Atbalsta ciešas lietišķas un labas personiskās attiecības ar pakļautajiem	27	8

Darbinieku atbilžu rezultātu analīze rāda, ka dažādiem vadītājiem piemīt dažāds vadības stils, kas tāpat ietekmē atšķirīgu pieeju pie konfliktu situāciju atrisināšanas. Tāda atbilžu diversifikācija liecina par to, ka uzņēmumiem neizdevās izveidot vienotu vadības stilu. Katrs respondents bija atzīmējis vairākus īpašību laukus. Tabulā dots kopējais respondentu skaits, kuri atzīmēja attiecīgas īpašības.

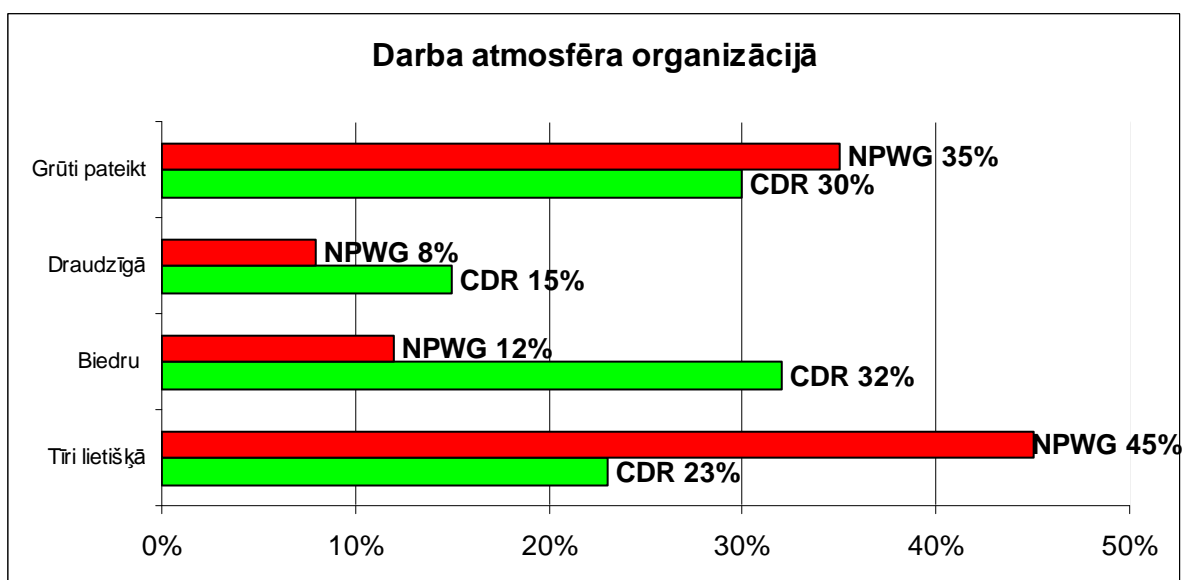
21. Ja Jums vai Jūsu kolēģiem rodas pārpratumi, konflikti ar vadītājiem, tad kādu cēloņu dēļ tas notiek

Konfliktu cēloņi	„CDR”	„NPWG”
pārvaldes stils, rupjība ar pakļautajiem	20	16
vadības nekompetence	7	12
neuzmanīga attieksme pret strādnieku vajadzībām, pret to darba un atpūtas sociāli-sadzīves nosacījumu uzlabojumu		23
funkcionālu strādnieku pienākumu nepamatotas izmaiņas un papildus pienākumu noteikšana	15	12
biežas virsstundas	0	0
biežas izmaiņas nodaļas sastāvā	0	0
darba algas un prēmijas netaisnīgs sadalījums	7	26
neapmierinošais atvaļinājumu sadalījums	13	13
neapmierinošais nodrošinājums ar tehniku un materiāliem	12	10
karjeras (amata) attīstības iespējas trūkums	15	7

Tādējādi, mēs redzam, ka konfliktu situāciju rašanos abos uzņēmumos var «apvainot» veselu faktoru rindu, un īpaši nozīmīgs ir pārvaldes stils, rupjība ar pakļautajiem. Katrs respondents atzīmēja vairākus konfliktu cēloņu laukus. Tabulā dots kopējais respondentu skaits, kuri atzīmēja attiecīgus cēloņus.

22. Lūdzu, novērtējiet atmosfēru kolektīvā

	Tīri lietišķā	Biedru	Draudzīgā	Grūti pateikt
„CDR”	23%	32%	15%	30%
„NPWG”	45%	12%	8%	35%



*3.16. att. Darba atmosfēras novērtējums*

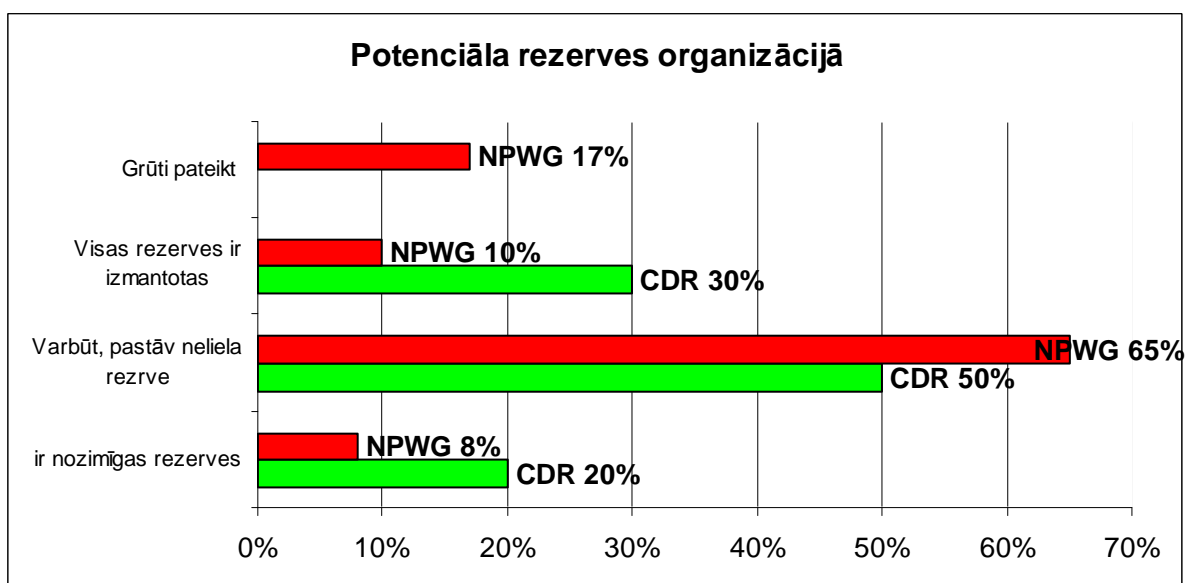
Darbinieku „CDR” uzskats par atmosfēru kolektīvā ir izkārtojies gandrīz vienmērīgi. Lietuvas uzņēmumā „NPWG” darbinieki galvenokārt darba atmosfēru uzskata par lietišķu. „NPWG” darbiniekiem nav izveidojušās starppersonu ciešās saiknes. Savus kolēģus viņi uzskata tikai par kolēģiem un nekāda gadījumā par draugiem.

22. Vai ir, no Jūsu viedokļa, rezerves darba ražīguma paaugstināšanai Jūsu kolektīvā?

*3.17. tabula*

**Darbinieku nākotnes potenciāls**

	ir nozīmīgas rezerves	Varbūt, pastāv neliela rezerve	Visas rezerves ir izmantotas	Grūti pateikt
„CDR”	20%	50%	30%	
„NPWG”	8%	65%	10%	17%



### 3.17. att. Darbinieku nākotnes potenciāls

T.i., „CDR” darbinieku puse uzskata, ka, iespējams, ir nenozīmīgas iekšējas rezerves, lai paaugstinātu darba efektivitāti. 17% darbinieku uzņēmuma „NPWG” ir šaubas par uzņēmuma potenciālu. Viņi nevar korekti izskaidrot savu viedokli par uzņēmuma nākotni.

### 24. Kas varētu sekmēt to problēmu atrisināšanu, kuras Jūs norādījāt?

Konfliktu atrisinājumi	CDR	NPWG
Amatu izmaiņas	11	20
Menedžmenta jautājumu vadības atestācija	0	0
Darba samaksa	23	33
Uzmanība pie pakļauto vajadzībām	35	45
Nodaļu strādnieku savstarpējas ieinteresētības paaugstināšana izpildāma darba rezultātos	17	0
Stratēģijas un taktikas izstrāde biznesa attīstībai	0	5
Iespēja mācīties blakusprofesijām	0	0
Mācības, kvalifikācijas paaugstināšanas kursi, piedalīšanās semināros	14	0

Atbilžu analīze rāda, ka īpaši nozīmīga strādniekiem ir uzmanības pievēršana pie pakļauto vajadzībām no vadības puses.

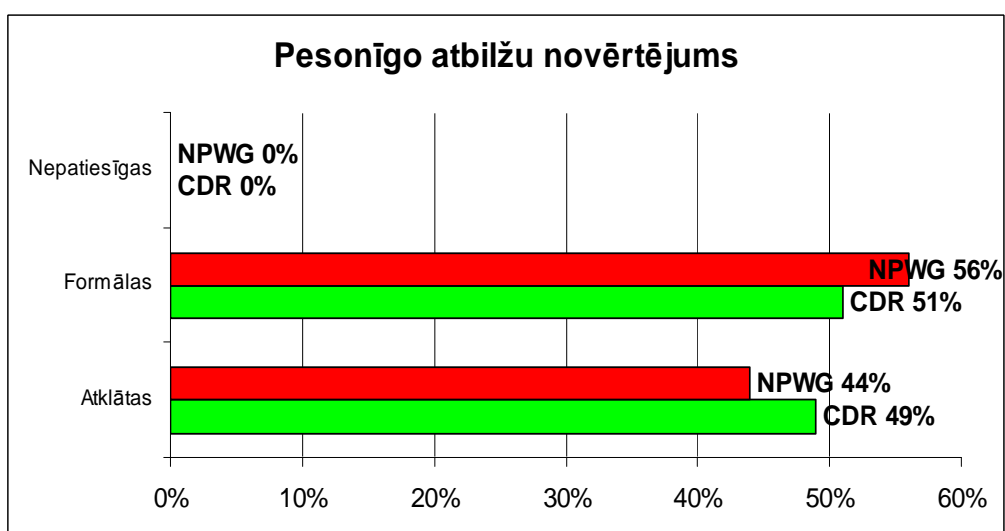
25. Šajā punktā darbinieki varēja izteikt jebkuru uzskatu, novēlējumu, aizrādījumu, piedāvājumu, kas skar Jūsu kolektīva darbu, par jebkuru jautājumu un jebkuras personas adresē

Uzlabot automatizācijas līmeni un palielināt orgtehnikas skaitu, pievienot telefona līnijas, sociālo paketi, samazināt kadru maiņu — no tā cieš uzņēmuma prestižs, paplašināt laukumu, funkciju un apakšvienību robežu konkretizāciju,. Smēķētavai ir slikta ventilācija, darba alga par darba rezultātu, grāmatvedībai jābūt pieklājīgākai.

Strādnieku atbilžu kvantitatīva un kvalitatīva analīze uz to jautājumiem ļauj apgalvot, ka strādnieku vairākumam darba motivācijas faktori sociālas nestabilitātes nosacījumos ir faktori, ko radīja nemateriāli motīvi.

26. Jūsu atbildes bija: atklātas, formālas vai nepatiesīgas

	Atklātas	Formālas	Nepatiesīgas
„CDR”	49%	51%	0%
„NPWG”	44%	56%	0%



3.17. att. Darbinieku atbilžu pašnovērtējums

Uzņēmumu darbinieki sadalījās divās vienādas grupās. Puse no aptaujātajiem uzskata, ka viņu atbildēm piemīt formalitātes forma, jo viņi uzskata, ka anketas rezultāti

netiks ņemti vērā, lai uzlabotu situāciju uzņēmumā. Otra daļa uzskata, ka tomēr darbinieku aptauju var iespaidot uzņēmuma darbības rezultātus, tāpēc arī centējās atbildēt atklāti.

Uzņēmumu darbinieku aptauja pierādīja autores iepriekš izdarīto secinājumu, ka abiem uzņēmumiem ir nepiemērota vadības uzbūves struktūra. Tādas vadības uzbūves struktūras, kuras izmanto abi uzņēmumi potenciāli ietver sevī augstu organizatoriska konflikta varbūtību, ko arī pierādīja darbinieku aptauja. Darbinieki visvairāk ir neapmierināti ar darba vadītāju vadības stilu. Autores piedāvātais modelis, vadības struktūras konfliktības potenciāla noteikšanai, pierādīja sevi, kā dzīvotspējīgo. Modeļa rezultāti ir attiecināmi uz darbinieku anketēšanās rezultātiem.

Uzņēmumu pārvaldes organizatoriskas struktūras veiktā analīze deva autorei iespēju sameklēt pārvaldes sistēmas konfliktības potenciāla pazemināšanas rezerves. Vispirms, nepieciešams strādāt konfliktības potenciāla pazemināšanas virzienā pēc informācijas ceļa ilguma faktora. Nepieciešams maksimāli īsināt, kur tas ir iespējams, informatīvu straumju kustības ceļus, kas atvedīs pie ātrākās informācijas virzīšanas un minimizēs tās sagrozījumu.

Ir jēga tāpat pievērst uzmanību faktiskai pakļautības koeficienta nozīmei, tā kā vidējs darbinieks atrodas gandrīz triju vadītāju netieša pakārtojumā, kas, neapšaubāmi, var apgrūtināt lēmumu pieņemšanas un lēmumu izpildes procesu, var atvest pie nevēlamas aizkavēšanas.

Pie tam, ienesot jebkādas izmaiņas pārvaldes struktūrā, vajag no jauna rēķināt pārvaldes sistēmas konfliktības potenciāla nozīmes uz katra etapa, tā kā, samazinot vienu rādītāju, var būtiski palielināt citu. Tādēļ būs iespējams atrast tādu organizatoriskas pārvaldes struktūras variantu, kurš būtu optimāls no visu konfliktības faktoru viedokļa.

Konfliktības pazemināšanas otrais aspekts ir psiholoģisks.

Viena no konfliktu profilakses un atrisināšanas izplatītajām formām ir treniņa forma. Tādas pieejas iniciātors ir Dž. Bertons, saskaņā ar kuru konflikta atrisināšanai ir jābalstās uz dziļu struktūru izmaiņām. Pareizi organizēta saskarsme starp sociālām grupām, kas atrodas konfliktā, ir viena no centrālām metodēm dotajā pieejā. Viņš ir nosūtīts uz uztveres rakstura izmaiņām, kā arī uz malu savstarpēju attieksmju izmaiņām.

## SECINĀJUMI

1. Problēma, kas ir saistīta ar konflikta jēdziena vispārpieņemtas definēšanas trūkumu, sekmē arī konfliktu parādību sistematizācijas grūtības. Esošās literatūras analīze par do to jautājumu atklāj atteikumu no vienotas tipoloģijas.

2. Konfliktu sadalīšana uz atsevišķiem tipiem, kaut arī ir vispārpieņemta, tomēr pietiekami nosacīti un pilnīgi nenožīmē stabilas robežas esamību starp tiem. Tādēļ konfliktu atrisinājumu praksē optimāls ir sistēmas viedoklis, kas paredz konflikta cēloņu uzmanīgu studēšanu visos līmeņos.

3. Konfliktu menedžmenta jautājumi, skar visas uzņēmuma darbības sfēras, kas attiecas uz personāla pārvaldi. Tādēļ pat ja nav uzņēmuma izdalīta atsevišķi konfliktu risināšanās nodaļa, tas nenožīmē, ka uzņēmums nerūpējas par konfliktu risināšanās jautājumiem. Uzņēmumi veidojot savas darbības politiku cenšas panākt bezkonfliktu situāciju.

4. Konflikti ļauj pārbaudīt pārvaldes komandu un korporatīvas kultūras principus organizācijā, kolektīva un vadītāja vērtības, rāda katra cilvēka vai sociālas grupas «īstu seju». Stratēģiski attīstīta būs tā organizācija, kur konfliktus uztver mierīgi un profesionāli.

5. Pie tās vai citas pārvaldes struktūras konfliktības pakāpes novērtējuma autorei nebūs tiesību apgalvot to, ka būs konflikts to vai citu faktoru klātbūtnes dēļ, bet apgalvos to, ka konflikts potenciāli ir iespējams faktoru vai konflikta rašanās priekšnoteikumu eksistences cēloņu dēļ. Jo cilvēcisku faktoru, nepieciešams aplūkot konfliktu teorijās kā katalizatoru, kas paātrina domstarpību attīstības un izpausmes procesu.

6. Uzņēmumam „CDR” pakļautības koeficienta faktiskā nozīme rāda autorei, ka vidēji pa uzņēmumu uz vienu darbinieku ir 3.45 vadītāji. Tātad, tas nožīmē, ka vidējais pakļautais atrodas vienmēr zem triju-četrus vadītāju ietekmes, kas visai var sarežģīt lēmumu pieņemšanas un izpildes procesu, ka arī bremzēt uzņēmuma darbību.

7. Abos uzņēmumos pilnvarojumu dublēšanās koeficients atrodas augstā līmeni. Kā negatīvu parādību uzņēmumiem var iezīmēt neracionālo pilnvarojumu deleģējumu. Kad dažādiem amatiem piemīt līdzīgas funkcijas, tas rada papildus iespējas konflikta rašanās starp personām, kas ieņem minētos amatus.

8. Abos uzņēmumos, pastāv iespēja, ka vairāk nekā puse no informācijas, kas sāks savu ceļošanu no vienas uzņēmuma apakšnodaļas uz citu būs sagrozīta vai pazaudēta. Kas savukārt, parāda jaunas iespējas konfliktu rašanai uzņēmumos.

9. Augsts konfliktības potenciāls arī pierāda, ka uzņēmumā ir izvēlēta nepiemērota organizatoriskā struktūra.

10. 43% „CDR” darbinieku uzskaita, ka vadība konfliktu situācijā mēģina saprast tā cēloņus un mēģina nokārtot konfliktu, tomēr gandrīz trešdaļa strādnieku uzskata, ka vadība atrisina konfliktus ar direktīvām metodēm, neiedziļinoties būtībā. Tas liecina par to, ka uzņēmuma dažādiem vadītājiem ir dažādas pieejas pie konfliktu situāciju atrisināšanas.

11. Latvijas uzņēmumā „CDR” darbinieku galvenā problēma, ka viņi nevar visi vēlamos laikos tikt atvaļinājumā. Mazināt konfliktu daudzumu šajā jautājumā nav iespējams, jo uzņēmuma darbībai ir izteikta sezonālitate.

12. Maģistra darba hipotēze tika apstiprināta ar iegūtiem pētījuma rezultātiem. Latvijas uzņēmumam „CDR” konfliktības potenciāls ir iegūts zemāks nekā Lietuvas uzņēmumam „NPWG” un uzņēmumu darbības rezultāti, to pierāda.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Kā vispārējo priekšlikumu visiem topošiem uzņēmumu vadītājiem, autore piedāvā mācību procesā izdalīt laiku konfliktu menedžmenta jautājumiem.

2. Vīrieši ir vairāk pakļauti darba konfliktiem. Tāpēc izejot no tā, ka uzņēmumu kolektīvos vairākums strādājošo ir vīrieši, uzņēmumu vadībai ir nepieciešams vairāk pievērst uzmanību katra amata noteikšanai, tiesības un robežas, kurās tas var darbinieki var darboties, jo tas mazinās konfliktu rašanās iespējas savstarpējas darbinieku neuzticēšanās rezultātā.

3. Uzņēmuma strādā daudz dzīvē pieredzējuši cilvēki. Jo vecāks ir cilvēks, jo grūtāk viņam ienākt jaunajā kolektīva. Kā jau ir minēts, uzņēmumā „CDR” ir liela personāla mainība. Tāpēc uzņēmuma personāla daļai ir nepieciešams palīdzēt saviem darbiniekiem iepazīt viens otru. To var panākt regulāri rīkojot dažādas apmācības, trainingus, diskusijas par dažādiem aktuāliem un nozīmīgiem jautājumiem, tas ļautu darbiniekiem iepazīt vienam otru netikai formālā gaisotnē, bet arī neformālā atmosfērā.

4. Uzņēmumā „NWPG” galvenokārt darbinieki ir neapmierināti ar darba samaksu (29%) un ar vadības sistēmu (33%). Attiecīgi „CDR” 27% un 20%. Autore piedāvā Lietuvas uzņēmumam uzlabot darba algu uzskaites metodes.

5. Abi uzņēmumi var izmantot autores piedāvāto modeli, lai izvēlētos sev piemēroto organizatorisku struktūru.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTU SARAKSTS

Bednarskis L., Paupa V., Vaikulis J. Finansu pārskatu analīze. LU, 1994., 96

Deutch M. A. A theory of cooperation and competition // Hum. Relat. 1979. V. 2. - P. 129-152.

Hofstede, G. Culture's consequences. CA: Sage Publications. 1980. – 267 p.

Luis Lopes „Conflict Resolution and group Decision-Making” Conflict Management Nr 3 2004 48-60

Francisco J Medina „Types of intragroup conflict and affective reactions” Journal of Management Psychology vol 20 Nr ¾ 2003 219-230

Nicole Renee Baptiste “Tightening the link between employee wellbeing at work and performance” Management Decision vol. 46 No. 2 2008 284-309

Nina Cole “Consistency in employee discipline: an empirical exploration” Personnel Review vol. 37 No.1 2008 109-117

Bond E. ,Walker B „A process model of the effects of cross-functionality on team innovation” Journal of product innovations management, 21, 24-61

Анцупов Я.А. Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 2002. – 181 с.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб., 1995.

Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер с англ. - М., 2001.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей; как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично; как перестать беспокоиться и начать жить. М., 1990.

Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл, 2001. – 458 с.

Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. – М.: Экономика, 2000. – 280с.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации, -М., 1996

Мильтнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИнфаМ, 1998.

Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 246 с.

Рубин Дж., Пруйт, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб, 2001

Скотт Дж. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. — СПб: ВИС, 1994.

Скотт Дж.. Конфликты и пути их преодоления. М..1992.

Фишер Р. Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения, -М, 1992

Uzņēmuma "CDR" 2006.gada bilance

Uzņēmuma "CDR" 2006.gada p/z aprēķins

Uzņēmuma "NPWG" 2006.gada bilance

Uzņēmuma "NPWG" 2006.gada p/z aprēķins

Uzņēmumu nepublicētie materiāli

## PIELIKUMI

### Konfliktu potenciāla pārbaudes anketa

1. Vārds, uzvārds \_\_\_\_\_

2. Dzimums:

Vīriešu

Sieviešu

3. Vecums:

20-30

31-40

41-50

...>50

3. Izglītība:

Augstākā un nepilna augstākā

Vidēja profesionālā

Vidējā

4. Jūsu izglītības profils.

Finanšu-ekonomiskā

Tehniskā

Humanitāra

Cita \_\_\_\_\_

5. Kā Jūs uzskatāt, cik bieži Jūsu kompānijā netiek konflikti?

Katru dienu

Reizi nedēļā

Reizi mēnesī

Reizi gadā

Nenotiek

**6. Kā Jūs uzskatāt, kā konflikti ietekmē organizācijas darbu?**

- Negatīvi
- Neietekmē
- Pozitīvi

**7. Kāda ir Jūsu vadības attieksme pret konfliktiem:**

- Nepievērš uzmanību
- Novērs neiedziļinoties būtībā
- Cenšas saprast tā būtību
- Cenšas novērst no paša sākuma
- Cita atbilde

**8. Vai Jūsu organizācija pastāv apakšvienības, kas nodarbojas ar konfliktu atrisināšanu?**

- Jā, pastāv speciālais dienests
- Psihologs nodarbojas ar konfliktiem
- Kadru nodaļa nodarbojas ar konfliktiem
- Nodaļas vadītāja kompetence
- Neviens nenodarbojas
- Cita atbilde \_\_\_\_\_

**9. Vai esat apmierināti ar savu darbu organizācijā:**

- Esmu apmierināts(a)
- Neesmu apmierināts(a)
- Grūti pateikt

**10. Papildiniet teikumus**

Man patīk strādāt kompānijā, jo \_\_\_\_\_

Man nepatīk strādāt kompānijā, jo \_\_\_\_\_

**11. Kas īpaši negatīvi ietekmē darba nosacījumus Jūsu kolektīvā?**

\_\_\_\_\_

**12. Ko Jūs piedāvātu, lai uzlabotu darba nosacījumus? (lūgums minēt konkrētus priekšlikumus)**

\_\_\_\_\_

**13. Kādā mēra Jūs varat nosaukt kolektīvu par saliedētu, ar kopīgiem mērķiem, uzvedības normām, kopīgām vērtībām:**

- Pilnīgi
- Daļēji

- Neuzskatāt par saliedētu
- Grūti pateikt

**14. No kāda faktora, pēc Jūsu domām, Jūsu kolektīvā ir atkarīgs psiholoģiskais klimats?**

- No pašiem strādniekiem un viņu personīgām īpašībām
- No vadības rīcībām
- No konfliktu novēršanas dienesta rīcībām
- Cita atbilde \_\_\_\_\_

**15. Vai esat apmierināti ar sociālo problēmu atrisināšanu Jūsu kolektīvā?**

- Pilnīgi apmierināts(a)
- Daļēji neapmierināts
- Pilnīgi neapmierināts(a)

**16. Kas izraisa Jūsu lielāku neapmierinātību sociālo jautājumu risināšanas jomā?**

- Darba samaksa
- Darba organizācija
- Vadīšanās sistēma
- Darba atmosfēra
- Atvaļinājumu piešķiršanās sistēma
- Medicīnas apdrošināšana
- Vadības neieinteresētība

**17. Vai Jūs jūtat darba ražīguma atkarību no psiholoģiskā klimata?**

- Jā, jūtu
- Nē, nejūtu
- Grūti pateikt

**18. Cik Jūs apmierina Jūsu kolektīva starppersonu attiecības?**

- Pilnīgi apmierina
- Neapmierina
- Grūti pateikt

**19. Kādi no spriedumiem attiecas uz Jūsu vadītāju?**

	X
Pats pieņem lēmumu	
Gaida, kad lēmums tiks teikts priekšā no augšas vai no ārpuses	
Konsultējas (ar pakļautajiem), pārspriež jautājumu koleģiāli	
Ņem vērā šaura līdzstrādnieku loka uzskatu	
Cenšas attīstīt patstāvību, piešķir metožu un līdzekļu izvēles pietiekamu brīvību	

Pats noteic pakļautiem metodes un lēmumu izpildes līdzekļus	
Piešķir pakļautiem pilnu darbību brīvību lēmumu izpildes jomā	
Īsteno nenozīmīgu (periodisku) kontroli	
Stingri (pastāvīgi) kontrolē procesu un lēmumu izpildes kārtību	
Cenšas attīstīt savstarpēju kontroli kolektīvā	
Pielieto pierunāšanu	
Dod priekšroku tādiem līdzekļiem kā pavēle, komanda, prasība	
Dod priekšroku tādiem līdzekļiem kā padoms, piedāvājums, lūgums	
Dod priekšroku tādām formām kā uzmuninājums, piekrišana, uzslava	
Dod priekšroku tādām formām kā kritika, aizrādījums, sods	
Vienādā mērā izmanto abas formas	
Neatbalsta un nesoda	
Cenšas atbalstīt labas personiskas attiecības	
Atbalsta tīri lietišķas attiecības	
Atbalsta ciešas lietišķas un labas personiskās attiecības ar pakļautajiem	

**20. Ja Jums vai Jūsu kolēģiem rodas pārpratumi, konflikti ar vadītājiem, tad kādu cēloņu dēļ tas notiek?**

	X
Pārvaldes stils, rupjība ar pakļautajiem	
Vadības nekompetence	
Neuzmanīga attieksme pret strādnieku vajadzībām, pret to darba un atpūtas sociāli-sadzīves nosacījumu uzlabojumu	
Funkcionālu strādnieku pienākumu nepamatotas izmaiņas un papildus pienākumu noteikšana	
Biežas virsstundas	
Biežas izmaiņas nodaļas sastāvā	
Darba algas un prēmijas netaisnīgs sadalījums	
Neapmierinošais atvaļinājumu sadalījums	
Neapmierinošais nodrošinājums ar tehniku un materiāliem	
Karjeras (amata) attīstības iespējas trūkums	

**21. Lūdzu, novērtējiet atmosfēru kolektīvā**

- Tīri lietišķa
- Biedru
- Draugu
- Grūti pateikt

**22. Vai ir, no Jūsu viedokļa, rezerves darba ražīguma paaugstināšanai Jūsu kolektīvā?**

- Ir nozīmīgas rezerves
- Pastāv neliela rezerve
- Visas rezerves izmantotas
- Grūti pateikt

**23. Kas varētu sekmēt to problēmu atrisināšanu, kuras Jūs norādījāt**

	X
Amatu izmaiņas	
Menedžmenta jautājumu vadības atestācija	
Darba samaksa	
Uzmanība pie pakļauto vajadzībām	
Nodaļu strādnieku savstarpējas ieinteresētības paaugstināšana izpildāma darba rezultātos	
Stratēģijas un taktikas izstrāde biznesa attīstībai	
Iespēja mācīties blakusprofesijām	
Mācības, kvalifikācijas paaugstināšanas kursi, piedalīšanās semināros	

**24. Pamatproblēmas, kas Jūs satrauc**

---

**25. Šajā punktā Jūs varat izteikt jebkuru viedokli, vēlmi, priekšlikumu, kas attiecas uz Jūsu kolektīva darbu par jebkuru jautājumu un jebkuras personas adresē.**

---

**26. Jūsu atbildes uz jautājumiem bija**

- Godīgas
- Formālas
- Nepatiesīgas

*Paldies par piedalīšanos anketēšanā*