

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
STARPTAUTISKO EKONOMISKO ATTIECĪBU
KATEDRA

Bakalaura studiju programmas Starptautiskā ekonomika un komercdiplomātija

**LR EKONOMIKAS MINISTRIJAS KOMUNIKĀCIJAS VADĪBAS
SISTĒMA**

**COMMUNICATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE
MINISTRY OF ECONOMICS OF THE REPUBLIC OF LATVIA**

BAKALAURA DARBS

Autore: *Iveta Krūmiņa*

Studenta apliecības Nr.: ik08383

Darba vadītāja: docente Dr. ekon. Ilona Baumanė- Vītoliņa

RĪGA 2013

ANOTĀCIJA

Mūsdienu dzīve nav iedomājama bez komunikācijas – tā ietekmē visas mūsu dzīves jomas. Savukārt organizācijās, kuru pastāvēšana ir atkarīga no ātras un efektīvas informācijas aprites, komunikācija spēlē vēl nozīmīgāku lomu.

Ņemot vērā komunikācijas ievērojamo nozīmi organizācijas vadībā, šī bakalaura darba mērķis ir analizēt komunikācijas vadības sistēmu Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijā – tajā strādā vairāk kā 200 cilvēki un kuras padotībā ir vairākas citas iestādes, līdz ar to veiksmīga komunikācijas sistēma ir būtiska šīs iestādes darbības nodrošināšanas sastāvdaļa.

Izmantojot literatūras avotus par organizāciju un komunikāciju teoriju, kā arī intervijas un sarunas ar ministrijas darbiniekiem, tika secināts, ka Ekonomikas ministrijas komunikācijas sistēma ir salīdzinoši veiksmīga, un tika izteikti priekšlikumi tās turpmākai uzlabošanai.

Atslēgas vārdi: organizācija, komunikācija, organizācijas struktūra, komunikācijas kanāli, sociālā komunikācija.

ANNOTATION

We cannot imagine our lives without communication – it affects all areas of our life. In organizations, however, where fast and effective exchange of information is the base of the existence, communication plays an even greater role.

Considering the essential role of the communication in the management of an organization, the aim of this bachelor thesis is to analyze the communication management system in the Ministry of Economics of the Republic of Latvia – there are more than 200 people working there and it also oversees several subordinate institutions, therefore a smart and thought-out communication system is a crucial ingredient in ensuring the operation of the institution.

By using sources of literature regarding the organization and communication theory, as well as interviews and conversations with the employees of the Ministry, the papers concludes that the communication system in the Ministry of Economics is quite successful, and it also offers few suggestions for further improvement of it.

Key words: organization, communication, organizational structure, communication channels, social communication.

SATURS

Ievads.....	6
1. Organizāciju komunikācija organizācijas teorijas attīstības kontekstā	9
1.1. Organizāciju teorijas attīstība	10
1.2. Organizācija kā mašīna	12
1.3. Organizācija kā dzīvs organisms	17
1.4. Organizācija kā atvērta sistēma	19
2. Komunikācijas procesi organizācijā.....	22
2.1. Komunikācijas process	23
2.2. Komunikācija organizācijā	25
2.2.1. Komunikācijas tīkli organizācijā	26
2.2.2. Komunikācijas līdzekļi	29
2.2.3. Iekšējie komunikācijas kanāli.....	30
2.3. Komunikatīvās barjeras organizācijā.....	34
2.4. Komunikācijas stratēģijas izvēle organizācijā.....	36
2.4.1. Komunikāciju stratēģijas plāns uzņēmumā	37
3. Komunikācijas sistēma LR Ekonomikas ministrijā	39
3.1. Ekonomikas ministrijas struktūra	40
3.2. Komunikācija Ekonomikas ministrijā	42
3.2.1. Komunikācijas sistēma	42
3.3. Ekonomikas ministrijas darbinieku sniegtās informācijas analīze	47
Nobeigums.....	50
Secinājumi par Ekonomikas ministrijas komunikācijas sistēmu	53
Priekšlikumi Ekonomikas ministrijas iekšējās komunikāciju sistēmas uzlabošanai	57
Avotu un literatūras saraksts	Ошибка! Закладка не определена.
Pielikumi.....	61
1. pielikums Intervijas jautājumi Ekonomikas ministrijas darbiniekiem	62

2.pielikums Pirmā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem	63
3.pielikums Otrā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem.....	65

IEVADS

Organizācijas vadīšana ir sarežģīts process un, lai nodrošinātu organizācijas veiksmīgu attīstību, organizācijas vadītājam ir nepieciešams plašs īpašību un prasmju loks. Turklāt šo īpašību un prasmju sarakstā ir jābūt ne tika izpratnei par uzņēmējdarbību, organizatoriskajām, finanšu un citām praktiskajām zināšanām, bet arī tādām sociālajām prasmēm kā vadītspēja jeb līderība un komunikācijas prasmes. Pēdējās desmitgadēs, līdz ar paātrinātajiem globalizācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstības tempiem, komunikācija ir ieņēmusi ārkārtīgi svarīgu lomu organizācijas vadības nodrošināšanas procesos.

Komunikācija ir neatņemama menedžmenta sastāvdaļa jebkurā organizācijā, jo nepieciešamība pēc tās izriet no pašas organizācijas būtības. Pēc definīcijas organizācija ir cilvēku grupa, kas sadarbojas vienota mērķa sasniegšanai. Sadarbība bez komunikācijas nav iespējama, kolektīva mērķtiecīga virzība bez kopējas izpratnes par to arī nav iespējama. Tātad – tas ir obligāts priekšnoteikums, lai atsevišķi indivīdi spētu izpildīt savas funkcijas. Līdz ar to ir skaidri saprotams, ka efektīva komunikācija ir labas pārvaldības pamats, jo, lai nodrošinātu sekmīgu darba procesu, lai visi varētu darboties tā vienotā mērķa sasniegšanai, visiem organizācijas dalībniekiem jābūt pieejamai informācijai. Tāpēc komunikācijai nevajadzētu būt vērstai tikai no ‘augšas uz leju’ vai no ‘apakšas uz augšu’, bet tai jābūt divpusējai un nepārtrauktai – vadītājam ir jānodrošina atgriezeniskās saites esamība.

Atgriezeniskā saite palīdz nodrošināt ne tikai veiksmīgāku darbu izpildi, bet arī apmierināt iesaistīto dalībnieku cilvēciskās jeb sociālās vajadzības, jo jebkāda veida labas komunikācijas mērķis un uzdevums ir tieši visu tajā iesaistīto pušu vajadzību apmierināšana¹.

Atzīmējot komunikācijas jautājuma aktualitāti, komunikācijas procesu pētīšana pēdējās desmitgadēs ir ieguvusi arvien plašākus apmērus – par šo tematiku ir sarakstītas neskaitāmas grāmatas un veikti dažādu komunikācijas procesa aspektu pētījumi. Iepazīstoties ar literatūru par šo jautājumu, darba autori ieinteresēja organizāciju komunikācija – komunikācijas nozare, kurā ir daudz potenciālo pētījumu jomu – komunikācijas loma statusu izmaiņās, varas attiecībās, darbinieka identitātes meklējumos; komunikācijas procesu salīdzinājums un analīze dažādos organizāciju apstākļos u.tml.

Ņemot vērā komunikācijas nozīmi organizācijas vadības procesos, darba ietvaros autore vēlējās iepazīsties ar komunikācijas vadības procesu kādā Latvijas iestādē, kurā strādā

¹Helers, R. *Vadībzinības. Rokasgrāmata: Viss par uzņēmējdarbību un vadību*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp., 149.lpp.

salīdzinoši liels darbinieku skaits, jo tādējādi komunikācijas procesa pētīšana būtu lietderīgāka – tādā iestādē tiktu izmantoti vairāk komunikācijas līdzekļi un ir iespējams pētīt dažādu hierarhijas līmeņu pārstāvju attiecības. Līdz ar to autore izvēlējās pētīt komunikāciju procesus Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijā.

Bakalaura darba mērķis ir analizēt komunikāciju vadības sistēmu Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijā, veikt secinājumus par to un piedāvāt priekšlikumus šīs sistēmas uzlabošanai.

Lai sasniegtu šo mērķi, darba autore noteica šādus darba uzdevumus:

- izpētīt literatūru par organizāciju teoriju attīstību un komunikāciju teoriju;
- iepazīties ar Ekonomikas ministrijas komunikācijas vadības sistēmu;
- veikt intervijas un sarunas ar Ekonomikas ministrijas darbiniekiem;
- veikt secinājumus par Ekonomikas ministrijas komunikāciju vadības sistēmu;
- piedāvāt priekšlikumus Ekonomikas ministrijas komunikāciju sistēmas uzlabošanai.

Ņemot vērā, ka izvēlētajā pētījuma veikšanai ir nepieciešamas zināšanas gan par organizāciju teoriju, gan komunikāciju teoriju, darba autore šīs divas ievērojamās jomas īsi apskata darba teorētiskajā daļā – vienlaikus abu teoriju apskatos koncentrējoties tieši uz organizāciju komunikāciju aspektu.

Organizāciju teorijas sadaļā autore galvenokārt pievēršas dažādajām perspektīvām, kā var tikt pētītas organizācijas un to vadība. Sīkāk tiek apskatītas trīs pieejas, kas katra savā ziņā bija celmlauzes uzskatos par organizācijām un to darbību, un līdz ar to atšķirīgi interpretēja komunikācijas nozīmi organizācijā. Lai nerastos pārpratumi par terminoloģiju, jāatzīmē, ka darba teorētiskajā daļā tiks analizētas organizācijas kopumā, jo uzņēmumi ir viens no organizāciju veidiem.

Tā kā komunikāciju teorija, tāpat kā organizāciju teorija, ir ārkārtīgi plaša un aptver ievērojamu jautājumu un tematu loku, attiecīgajā bakalaura darba sadaļā tiek skatīts viens no komunikāciju teorijas aspektiem, kā minēts, lielāko uzmanību pievēršot komunikācijas procesu vadībai organizācijās un uzņēmumos. Jāatzīmē, ka ar organizācijas komunikāciju tiek saprasta gan uz āru, gan uz iekšu vērsta komunikācija. Bakalaura darbā tiek apskatīti tieši iekšējās komunikācijas vadības procesi, jo, tā kā literatūra par tiem galvenokārt ir teorētiska un pētījumi šajā jomā ir minimāli, autore vēlējās par tiem uzzināt ko vairāk.

Darba teorētiskās daļas noslēgumā tiek apskatīta organizācijas komunikācijas stratēģijas izstrāde, tomēr, ņemot vērā, ka pieejamā literatūra piedāvā komunikācijas stratēģijas sagatavošanas vadlīnijas uzņēmumu ārējai komunikācijai, tiek norādīti tie, un autore apskata iespējas piemērot atsevišķas vadlīnijas organizāciju komunikācijas izstrādei.

Atsaucoties uz teorētiskajā daļā aprakstīto, darba praktiskajā daļā autore iepazīnās un analizēja iekšējās komunikācijas sistēmu Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijā. Papildus materiālu pētīšanai autore veica intervijas ar diviem ministrijas darbiniekiem, kas pauda savu viedokli par komunikāciju savā struktūrvienībā un ministrijā kopumā.

Darba nobeigumā autore īsi apkopo teorētiskajā daļā aprakstīto un, atsaucoties uz to un veiktajām intervijām, piedāvā secinājumus par iekšējās komunikācijas procesiem Ekonomikas ministrijā, kā arī izsaka priekšlikumus minētās sistēmas uzlabošanai.

Darba sagatavošanā tika izmantotas lielākoties kvalitatīvās izpētes metodes – autore iepazīnās un analizēja literatūru un materiālus, kas lielākoties bija angļu valodā, tāpat tika veiktas intervijas ar diviem Ekonomikas ministrijas darbiniekiem, sarunas ar vairāk kā pieciem ministrijas darbiniekiem, turklāt autore arī izmantoja iespēju divas dienas novērot vienas nodaļas darbu.

1. ORGANIZĀCIJU KOMUNIKĀCIJA ORGANIZĀCIJAS TEORIJAS ATTĪSTĪBAS KONTEKSTĀ

Neviens nevar noliegt informācijas un komunikāciju nozīmi mūsdienu dzīvē – bez tās mūsu ikdiena nav iedomājama. Tikpat svarīgu vietu tā ieņem organizāciju darbības nodrošināšanā.

Organizāciju komunikācija ir viens no komunikācijas veidiem un tā, kā izpētes joma, nodarbojas ar komunikācijas lomas organizācijā apskatu, analīzi un arī kritiku.

Lai arī pirmie aizmetņi organizāciju komunikācijas teorijām parādījās jau 20.gadsimta sākumā organizāciju teoriju ietvaros, kā atsevišķa izpētes disciplīna tā parādījās tikai pagājušā gadsimta vidū, kad organizāciju komunikācija tika skatīta no zinātniskās un vadības organizāciju teoriju skatu punkta – pētot komunikāciju nozīmi organizācijas vides un produktivitātes uzlabošanā. Savukārt sākot ar 20.gadsimta 80.tajiem gadiem arvien lielāku nozīmi ieguva humanitārās un sociālās idejas, kā rezultātā pētnieki sāka pievērst uzmanību komunikācijas iespējām organizācijā, tās locekļu darbībās utt.¹

Šajā darba daļā tiks apskatīta organizāciju teorija, dažādās organizāciju perspektīvas un komunikāciju loma tajās. Tālāk autore apskatīs pašu komunikācijas teoriju – lai varētu izprast komunikācijas funkcijas un nozīmi organizācijas vadīšanā, ir nepieciešams vismaz virspusēji apskatīt komunikācijas īpašības un citus aspektus.

¹ **Jensen M. C.** Organizational Theory and Methodology. *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No.2., April 1983, p. 319-339.

1.1. Organizāciju teorijas attīstība

Organizācija tiek definēta kā strukturēta sociāla sistēma, kas sastāv no personu grupām, kas strādā kopīgu mērķu sasniegšanai. Šī definīcija labi ilustrē, ka 'organizācija' ir plašs jēdziens, kas sevī apvieno daudz dažādus organizāciju tipus – starptautiskās organizācijas, nevalstiskās organizācijas, korporācijas, militārās organizācijas, uzņēmumus, komisijas, apvienības utt. Lai arī tās sākotnēji var šķist ļoti atšķirīgas, visiem šiem organizāciju veidiem ir kopīgas iezīmes – personu grupu kopīgs darbs kopīgu mērķu sasniegšanai.

Savukārt organizāciju teorija (*organizational theory*) pēta organizācijas, lai noteiktu kopīgas iezīmes, kas varētu palīdzēt risināt problēmas, palielināt efektivitāti un produktivitāti, kā arī apmierinātu visu ieinteresēto pušu vajadzības¹. Plašā skatījumā organizāciju teorija pēta trīs pamatīgus tematus – individuālos procesus, grupu procesus un organizacionālos procesus². Šī darba ietvaros lielāka uzmanība tiks pievērsta tieši grupu un organizacionālajiem procesiem, tomēr ir gandrīz neiespējami komunikācijas procesu pētījuma laikā izslēgt individuālo aspektu, tāpēc darbā tiks pieminēts arī tas.

Jau kopš seniem laikiem cilvēki ir organizējuši darbus noteiktos veidos³. Viduslaikos rietumu civilizāciju organizēja reliģiskās institūcijas, kas sakārtoja sabiedrību noteiktās sociālajās grupās. Melnais mēris, kas pārņēma Eiropu 14.gadsimtā un izdzēsa miljoniem cilvēku dzīvības, lielā mērā mainīja feodālās Viduslaiku sistēmas pamatus un veicināja Renesanses attīstību un, vēlāk, Industriālo revolūciju. Mūsdienās organizācijas darbojas komplicētā un ārkārtīgi mainīgā ekonomiskajā, juridiskajā, politiskajā, sociālajā un tehnoloģiskajā vidē^{4,5}.

Organizācijas var apskatīt no dažādiem rakursiem un izmantojot dažādus faktorus kā veiksmīgas organizācijas raksturojošos elementus. Turklāt organizācijas procesu norisi vislielākajā mērā nosaka tieši veids kā šīs organizācijas vadītāji redz savu iestādi. Gadu gaitā ir attīstījušās dažādas organizāciju teorijas, kurās tiek izmantots visplašākais metaforu klāsts organizācijas funkciju/struktūras raksturošanai. Metaforu izmantošana sniedz mums iespēju

¹ Perrow, Ch. A Society of Organizations, Theory and Society, 20 (6), December 1991, p. 725–762.

² Barzilai, K.. *Organizational Theory*, Case Western Reserve University, Ohio, 2010 – [atsauce 25.03.2013.]. Pieejams internetā: http://www.cwru.edu/med/epidbio/mph439/Organizational_Theory.htm?nw_view=1365355974&

³ Rurāne, M. *Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana*. Rīga: Biznesa augstskola 'Turība', 2002. 330 lpp.

⁴ Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications 2007. 449 p.

⁵ Jensen M. C. Organizational Theory and Methodology. *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No.2., April 1983, p. 319-339.

paplašināt mūsu domāšanu un padziļināt sapratni, tādejādi ļaujot mums redzēt lietas un notikumus no jauniem skatupunktiem un rīkoties jaunos veidos¹.

Atzīts vadības procesu pētnieks un aprakstītājs Garets Morgans (*Gareth Morgan*) savos darbos min astoņas arhetipiskās metaforas, ar kuru palīdzību organizācijas var ilustrēt kā:

- Mašīnas; organizācijas kā racionāli uzņēmumi, kas ir izveidoti un strukturēti noteiktu mērķu sasniegšanai pēc iespējas efektīvāk un produktīvāk, izmantojot ‘vienu vislabāko veidu’ procesu organizēšanai un skaidrus uzskatus par cēloņiem un sekām.
- Organismi; organizācijas kā dzīvi organismi, kas cenšas pielāgoties un izdzīvot mainīgā vidē. Atslēgvārdi: dzīvas sistēmas, vides apstākļi, adaptācija, dzīves cikli, vajadzības, evolūcija.
- Smadzenes; organizācijas kā smadzenes, kas ir elastīgas, dzīvespriecīgas un izdomas bagātas. Šeit valda uzskats, ka inteligences un izdomas spēja ir jāizplata pa visu organizāciju, tādejādi dodot sistēmai kopumā iespēju pašorganizēties un attīstīties līdz ar problēmām un izaicinājumiem.
- Kultūras; organizācijas kā mazas sabiedrības ar savām īpašām vērtībām, rituāliem, ideoloģijām un uzskatiem. Nepārtraukts realitātes veidošanas process, kas ļauj cilvēkiem skatīt un saprast atsevišķus notikumus, darbības, lietas un situācijas noteiktos veidos.
- Politiskas sistēmas; organizācijas kā politisko aktivitāšu sistēmas ar konkurējošu interešu, konfliktu un varas pazīmēm.
- Psihiski cietumi; organizācijas kā sistēmas, kas tiek ieslodzītas pašas savās domās un darbībās, un kurās apsēstības, prāta spēles, narcisisms, spēcīgas emocijas, ilūzijas par kontroli, nemiers un aizsardzības mehānismi nokļūst uzmanības centrā.
- Plūsma un pārmaiņas; organizācijas kā dziļāku pārmaiņu procesu izpausmes. Atslēgas vārdi: nepārtrauktas pārmaiņas, dinamisks līdzsvars, plūsma, pašorganizācija, sistēmiska gudrība, haoss, tauriņa efekts.

¹ Morgan, G. *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.

- Dominēšanas rīki; organizācijas kā sistēmas, kas izmanto to darbiniekus, vidi un globālo ekonomiku savu mērķu sasniegšanai, novietojot ētiskās un sociālās dimensijas uzmanības centrā¹.

Paralēli šīm metaforām, Morgans aprakstīja vēl vienu organizāciju klasifikāciju veidu – organizācijas kā atvērtas sistēmas. Raksturojot šo perspektīvu G. Morgans norādīja – ņemot vērā, ka indivīdiem, grupām un organizācijām ir vajadzības, kuras jāapmierina, mēs pamanām, ka šīs grupas ir dažādos veidos atkarīgas no apkārtējās vides. Tas ir, organizācijas, līdzīgi kā organismi ir ‘atvērti’ apkārtējai videi un tām ar šo vidi ir jāizveido noteiktas attiecības, ja tās vēlas izdzīvot².

Visas šīs metaforas/ perspektīvas ir saistošas, jo analizē organizāciju no dažādiem aspektiem, turklāt, tajās īstenotie komunikācijas procesi atšķiras viens no otra. Būtu nepieciešams pētīt organizācijas no visām šīm perspektīvām, lai iegūtu pilnīgu un vispusīgu skatījumu par tiem dažādajiem veidiem kā tiek vadīti komunikācijas procesi organizācijā un kā tie var tikt izmantoti, lai veicinātu produktivitāti un efektivitāti. Tomēr, ņemot vērā šī bakalaura darba ierobežojumus, autore īsi apskatīs trīs no šīm metaforām un perspektīvām, kas viena no otras atšķiras diezgan radikāli – organizācija kā mašīna, organizācija kā organisms un organizācija kā atvērta sistēma. Šo perspektīvu apraksts atspoguļos to pakāpenisko cilvēciskā faktora un līdz ar to arī komunikācijas nozīmes palielināšanos organizāciju teorijās.

1.2. Organizācija kā mašīna

Skatoties no šīs perspektīvas, organizācijās vislielākais uzsvars tiek likts uz efektivitāti un produktivitāti, bet visus procesus regulē racionāli apsvērumi.

Šī pieeja organizācijām attīstījās 20.gadsimta sākumā, kad industrializētajā pasaulē paātrinājās modernizācijas tempi un radās nepieciešamība pēc jauniem un skaidrākiem organizāciju uzvedības konceptiem. Atbildot uz šo nepieciešamību, iepriekšējā gadsimta sākumā tika formulēti zinātniskās un klasiskās teorijas pamata principi. Zinātniskās un klasiskās teorijas iztēlojās organizācijas kā mašīnām līdzīgus objektus, kur organizācijas darbinieki tiek uztverti kā nelielas mašīnas detaļas. Trīs nozīmīgākie šīs perspektīvas teorētiski

¹ **Morgan, G.** *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.

² Turpat, 40.-44.lpp.

bija amerikāņu inženieris Frederiks Teilors (*Frederick Taylor*), franču rūpnieks Henrijs (Anrī) Fajols (*Henri Fayol*) un Vācijas universitātes profesors Makss Vēbers (*Max Weber*)^{1,2}.

Tālāk ir norādīta tabula, kurā ir koncertēti aprakstītas Teilora, Fajola un Vēbera teorijas un norādīti galvenie šo teoriju principi.

1.1. tabula

Zinātniskās un klasiskās vadības principu kopsavilkums²

Zinātniskā vadība		Klasiskā vadība
Motīvs: efektivitāte ir darba dizaina funkcija		Motīvs: efektivitāte ir organizācijas dizaina funkcija
Frederiks Teilors	Henrijs (Anrī) Fajols	Makss Vēbers
Efektivitāte no darba dizaina 1. Atrodiet ‘vienu vislabāko veidu’ katra darba veikšanai. 2. Atlasiet un apmāciet darbiniekus zinātniski. 3. Atlīdziniet darbiniekiem tieši proporcionāli par padarīto. 4. Vadītāji plāno, strādnieki ražo, vairāki ekspertu pārraugi (funkcionālie priekšstrādnieki) vada dažādus strādnieku darba aspektus.	Efektivitāte no elastīgas hierarhijas 1. Kārtība balstās uz darbu dalīšanu, pavēles un vadības vienotību, bet centralizācija ‘atšķirsies dažādās situācijās’. 2. Vadības autoritāte tiek iegūta balstoties uz oficiāliem un personīgiem aspektiem. 3. Vienlīdzība tiek sasniegta ar laipnības un taisnīguma palīdzību, bet neizslēdz ‘spēka un stingrības pielietošanu’. 4. Nepieciešams attīstīt grupas garu ‘esprit de corps’.	Efektivitāte no birokrātijas 1. Kārtība tiek balstīta uz darbu dalīšanu, skaidru vadības struktūru un noformētu tehnisko uzvedības un darba noteikumu sistēmu. 2. Autoritāte tiek iegūta caur racionālu-juridisku sistēmu, kur katrs indivīds ir ‘tikai viena skrūve nerimstošā mehānismā’. 3. Taisnīgums tiek iegūts mehāniski no kodeksa. 4. Attiecības ir bezpersoniskas.

Teilors attīstīja zinātniskās vadības teoriju, kur galvenais uzsvars tika likts uz zinātnisko pieeju, zinātnisko risinājumu meklēšanu darba efektivitātes uzlabošanai. Par centrālo problēmu organizāciju nespējai uzlabot produktivitāti Teilors uzskatīja vadības nespēju pakļaut darbiniekus. Teilors norādīja, ka, ja organizācijas ievērotu viņa principus, vadītāji un darbinieki saprastu, ka var strādāt kopā, lai palielinātu organizācijas bagātības un resursus līdz brīdim, kad peļņa kļūtu tik liela, ka nebūtu nepieciešams strīdēties par tās sadalīšanu.

¹ Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

² Avots: Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 85.lpp

Savukārt Fajols pievērsās ražošanas darba tehniskajām detaļām un galvenokārt analizēja organizācijas struktūras un vadības pamatprincipus. Fajola idejas balstījās uz viņa 58 gadus ilgo karjeru lielā kalnrūpniecības uzņēmumā, kurā 12 gadus viņš bija inženieris, 16 gadus – vidējā līmeņa vadītājs, bet 30 gadus Fajols bija uzņēmuma ģenerāldirektors.

Vēbers attīstīja birokrātijas konceptu un uzskatīja, ka industriālā laikmeta sarežģītajām organizācijām nepieciešams ātrums, precizitāte, skaidrība un nepārtrauktība, un ka šos priekšnoteikumus organizācija vislabāk var realizēt padarot organizācijas dizainu pēc iespējas līdzīgāku mašīnai. Pēc Vēbera uzskatiem birokrātijas organizācijas dzīvē novērstu nenoteiktību un nepastāvību – formalizēti noteikumi, skaidri noteikta autoritāte un atbildība visos vadības līmeņos, paredzamība cilvēku attiecībās padarītu lēmumu pieņemšanu ātrāku, darbu izpildi efektīvāku un attieksmi pret personālu objektīvāku¹.

Lai arī šie trīs teorētiķi atbalstīja dažādus principus, viņi bija vienoti uzskatā, ka veiksmīgu un produktīvu organizācijas darbību nosaka efektīvs darba dizains un organizacionālā struktūra. Analizējot šīs trīs teorijas dziļāk, parādās vairāki kopīgi motīvi, kas ļauj zinātnisko un klasiskās vadības teoriju apvienot vienā perspektīvā.

Pirmkārt, Teilers, Fajols un Vēbers uzskatīja, ka organizācijas darbību nodrošina vadības autoritāte, bet darbinieki ir vienkārši instrumenti vadības plāna izpildei. Plānošanas un lēmumu pieņemšanas komunikācija ir centralizēta organizācijas hierarhijas augšgalā un lēmumi, plāni, uzdevumi un citi ar darbu saistīti vēstījumi tiek nodoti no augšas uz leju. Komunikācija pretējā virzienā – no lejas uz augšu – kalpo tikai kā atskaites funkcija, lai apstiprinātu darbu izpildi un identificētu ar darbu saistītas problēmas.

Otrkārt, zinātniskās un klasiskās teorijas piekritēji uzskatīja, ka cilvēki uzvedas atbilstoši racionāliem, ekonomiskiem modeļiem un nauda ir galvenais motivators strādāšanai. Sociālie un politiskie stimuli organizāciju uzvedībā netika uzskatīti par nozīmīgiem. Racionāli noteikta un definēta organizācijas struktūras un funkciju sistēma samazinātu negatīvos efektus no grupu konfliktiem, personīgās sāncensības, atriebības kāres, varas cīņām un maziska egoisma.

Treškārt, visas trīs teorijas izmanto mašīnas analogiju, lai raksturotu organizācijas efektivitātes mērķi. Vēbera darbos tas parādās visizteiktāk, tomēr arī Teilers un Fajols to ir minējuši savās teorijās².

¹ *Bureaucratic Management; VectorStudy*: [Tiešsaiste] – [Atsauce 18.03.2013.]. Pieejams: <http://vectorstudy.com/management-schools/bureaucratic-management>

² **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

Lai arī šo teoriju ietekme modernajās organizācijās ir ievērojama, tās ir saņēmušas lielu devu kritikas. Galvenais punkts, ko atzīmē kritiķi, ir maldīgais uzskats, ka cilvēku motivācija ir racionāla – cilvēku uzvedību ietekmē daudz dažādi un sarežģīti faktori, ne tikai ekonomiskie apsvērumi vai akla pakļautība autoritātei^{1,2}.

Zinātniskā un klasiskā teorija kritiku sāka piedzīvot jau 20.gadsimta 20.tajos un 30.tajos gados, kad jaunas teorijas izcēla iepriekšējo teoriju trūkumus, norādot, ka zinātniskās un klasiskās teorijas koncentrējās uz diezgan šauru jautājumu loku par organizācijas struktūru un darba dizainu. Vēlākās teorijas šo perspektīvu kritizēja, jo tā nesniedza atbildes uz daudziem jautājumiem un analizējot neņēma vērā dažādu aspektu – psiholoģijas, uzvedības, komunikācijas u.c. nozīmi organizācijas darbā.

Par spīti kritikai ir jāatzīmē, ka, līdzīgi kā daudzu teoriju gadījumos, zinātniskās un vadības teorijas bija ideāli – praksē nerealizējami koncepti. Vismaz pilnībā ne. Neskatoties uz to, ka šīs divas teorijas tika kritizētas, to principi par efektivitāti un produktivitāti šķita un joprojām šķiet pievilcīgi daudziem organizāciju un uzņēmumu vadītājiem. Un tam ir pamats, jo efektivitātes un produktivitātes palielināšana ir viens no galvenajiem mērķiem visās organizācijās.

Tomēr šīs divas teorijas radīja vairākus pieņēmumus, kas sākotnēji bija organizāciju komunikācijas pētījumu pamatā:

- Cilvēki uzvedas racionāli
- Visām teorijām jābalstās uz loģiku un pārbaudāmiem datiem – viss, kas nepieciešams, lai saprastu organizāciju komunikāciju, ir, pirmkārt, novērojama un atkārtojama uzvedība, kas var tikt pārveidota kaut kādā mērījumu sistēmā, un, otrkārt, atkārtojami deduktīvi secinājumi, kas ļauj piemērot iegūto teoriju citām grupām un apstākļiem.
- Komunikācija ir mehānisks process, kurā sūtītājs izveido un nokodē ziņojumu, tad pa kādu komunikāciju kanālu to nosūta, savukārt adresāts/ saņēmējs to saņem un atkodē. Jebkādi ziņojuma kropļojumi – atšķirības starp nosūtīto un saņemto ziņojumu – tiek noteikti un samazināti vai novērsti.
- Organizācijas ir mehānismi, kuru daļas – arī darbinieki – ir nomaināmas. Viens, veiksmīgi izstrādāts vadības modelis derēs arī citām organizācijām, jo atšķirības ir novēršamas.

¹ **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

² **Morgan, G.** *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.

- Organizācijas darbojas kā komunikācijas procesu konteineri jeb ietvari. Jebkādas komunikācijas formu vai funkciju atšķirības dažādās organizācijās vai apstākļos tiek noteiktas un pētītas kā faktori, kas ietekmē komunikācijas procesu.

20.gadsimta 20.tos un 30.tos gados parādījās divas teorijas, ko Papa et.al. sauc par ‘pārejas’ teorijām – Folletas administratīvā teorija un Barnarda izpildfunkciju teorija. Minēto teoriju pieminēšana ir nozīmīga, jo no tām vēlākajās dekādēs attīstījās cilvēkresursu attīstības un sistēmu teorijas. Bet īpaši svarīgas tās ir šī bakalaura darba ietvaros, jo Folletas un Barnarda teorijas ir pirmās, kas atzīmē komunikācijas ievērojamo lomu organizācijas procesos¹.

Folletas administratīvā teorija

Šī teorija, ko attīstīja Mērija Pārkere Folleta (*Mary Parker Follett*) 20.gadsimta 20.tajos gados balstās uz diviem galvenajiem principiem. Pirmais ir abpusēja atbilde – personu mijiedarbība ietver savstarpēju un vienlaicīgu ietekmi, t.i. indivīdu sadarbība sniedz lielāku kopēju rezultātu, nekā šo personu individuālā darba summa. Otrs teorijas pamatprincips ir mērķis nodrošināt integrāciju – dažādu, konkurējošu interešu un uzskatu integrācija kopējā mērķa sasniegšanai. Folleta uzskatīja, ka interešu integrācija ir atkarīga no dalītas varas un, lai to sasniegtu, ir jāmaina tradicionālā izpratne par varu un autoritāti. Folleta norādīja:

„Lai arī vara parasti tiek saprasta kā vara-pār, kādas personas vai grupas vara pār citu personu vai grupu, ir iespēja attīstīt jaunu uztveri par varu-ar – kopīgi attīstīta vara, līdz-aktīva, nevis piespiedu vara. [...] Tai vajadzētu būt vienai no jebkura darbinieku pārstāvniecības plāna pārbaudēm – vai tā attīsta vienotu varu?”²

Folleta savu teoriju lielā mērā balstīja uz komunikāciju – ne tikai abpusējās atbildes kontekstā, bet arī norādot, ka organizācijas darbinieku un vadītāju kopējās sanāsmēs dalība pieprasa apspriedi/ pārrunas, jo tikšanās mērķis ir vienam no otra iegūt kādas īpašas zināšanas un pieredzi.

¹ **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

² **Follett M. P.** PowerIn E.M. Fox & L.Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (p. 66-87), New York: Hippocrene Books, 1982. Citēts: **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 88.lpp.

Barnarda izpildfunkciju teorija

Česteru Barnardu (Chester Barnard), kas savu teoriju formulēja 20.gadsimta 30.tajos gados, ietekmēja Mērijas Pārkeres Folletas darbs un viņš norādīja, ka Folletai „bija lieliska izpratne par organizācijas dinamiskajiem elementiem”. Barnards norādīja, ka klasiskās organizāciju teorijas nespēj sniegt pietiekamus paskaidrojumus par organizāciju uzvedību, un uzskatīja, ka klasiskie teorētiķi pārāk zemu novērtēja gan indivīdu uzvedības mainīgumu, gan šīs uzvedības ietekmi uz organizācijas efektivitāti. Barnards savos darbos pievērsās trīs jomām – indivīda uzvedība, pakļaušanās un komunikācija.

Viņa pārlicība bija pretēja klasisko teoriju uzskatiem, ka indivīds ir vienkārša skrūve organizācijas mehānismā – Barnards uzskatīja, ka indivīds ir galvenais stratēģiskais faktors visās organizācijās un organizācijas efektivitāte ir atkarīga no šī indivīda gatavības un vēlmes sadarboties. Tieši šī vēlme sadarboties ir darbinieka pakļaušanās – darbinieka piekrišana atteikšanās no kādām personiskajām izvēlēm. Attiecībā uz komunikācijas nozīmi, Barnards norādīja, ka organizācijas struktūras analīzē komunikācija ir neatņemams koncepts, jo lēmumu pieņemšanas procesi organizācijā ir atkarīgi tieši no komunikācijas, un aprakstīja komunikācijas īpašības un nozīmi neformālajā organizācijā, t.i. organizācijas sociālo, politisko un neoficiālo sistēmu mijiedarbība, kas neparādās organizācijas shēmā.

Barnards savos darbos īpaši uzsvēra komunikācijas ievērojamo nozīmi organizācijas procesos, jo vadītāja pirmā funkcija organizācijā ir izveidot un nodrošināt komunikācijas sistēmu¹.

1.3. Organizācija kā dzīvs organisms

No divām iepriekšminētajām pārejas un vēl citām teorijām 20.gadsimta 30.gados attīstījās cilvēku attiecību kustība, kas ir galvenais virzītājspēks ‘organizācija kā dzīvs organisms’ perspektīvā. Nozīmīgākā ideju grupa šīs teorijas pamatā ir ar Hārvardu saistītā cilvēku attiecību vadības skola, kas tieši sekoja sarežģītai rūpniecisko pētījumu grupai jeb tā sauktajām Hotorna studijām (Hawthorne Studies).

Cilvēku attiecību kustības pamatā ir 1924.gadā sāktie un vairākus gadus ilgušie pētījumi uzņēmuma Western Electric Company Hotorna rūpnīcā Ilinoisas štatā, ASV.

¹ **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

Hotorna studijas sastāvēja no četrām fāzēm – apgaismojuma pētījumi, montāžas ceha pētījumi, interviju programma un elektroinstalāciju nodrošinātāju pētījums. Šo pētījumu rezultāti bija pretrunā zinātniskās vadības principiem, jo norādīja, ka starp-personu komunikācija, grupas dinamika un organizācijas locekļu attieksmes un vērtības organizācijas efektivitātes nodrošināšanā ir svarīgākas kā darba un organizācijas struktūra.

Apgaismojuma pētījums bija Hotorna studiju sākums – rūpniecisko inženierzinātņu pētnieku grupa vēlējās noteikt saistību starp apgaismojumu darba zonā un strādnieku produktivitāti. Ja pielieto zinātniskās vadības teoriju, pētījuma rezultātiem būtu jāpiedāvā viens konkrēts apgaismojuma apjoms, kas nodrošina vislielāko darba efektivitāti. Tomēr šī pētījuma rezultāti apliecināja, ka strādnieku produktivitāte palielinājās neatkarīgi no apgaismojuma darba telpā. Minētie rezultāti mudināja zinātniskās vadības garā izglītos pētniekus veikt nākamo pētījumu. Tika izvēlēts **montāžas cehs un neliela grupa montētāju** tika atdalīta no pārējiem, lai sistemātiski pētītu saistību starp dažādiem darba apstākļiem un produktivitāti. Pētījuma laikā tika mainīts atlīdzinājuma apjoms, atpūtas laiku, darba grafiki un darba metodes, tomēr izpētes rezultāti liecināja, ka produktivitāte palielinās jebkuros no minētajiem apstākļiem. Pētnieki beigās secināja, ka šos rezultātus nodrošināja pašu pētītāju un strādnieku attiecības – pētnieki bija izrādījuši personīgu interesi par strādniekiem, apspriedušies ar viņiem, informējuši par plānotajām izmaiņām eksperimentos un uzmanīgi klausījušies viņu teiktajā. Šīs attiecības krietni atšķīrās no pārējā rūpnīcā valdošā vadības stila, kas bija bezpersonisks un uz uzdevumiem un noteikumiem orientēts.

Pētniekus ieintriģēja rezultāti montāžas cehā un tie izlēma veikt **intervijas ar tūkstošiem darbinieku**, lai noteiktu šo darbinieku attieksmi pret darba apstākļiem, vadītājiem un darbu kopumā. Pēc interviju rezultātu analīzes pētnieki nāca klajā ar secinājumu, ka līdzīgos apstākļos strādājoši cilvēki šos apstākļus uztvēra atšķirīgi un piešķīra šai pieredzei atšķirīgas nozīmes. Pētnieki atklāja, ka atšķirīgajai uztverei un apmierinātības līmenim pamatā ir katra darbinieka iepriekšējā pieredze, izcelšanās un cerības, ko tie gaida no darba. Interviju programmai sekoja cits intensīvs pētījums, kurā **tika apskatīta neliela grupa strādnieku, kas nodrošināja elektroinstalāciju bankās**. Šī pētījuma mērķis bija novērot grupas sociālo procesu ietekmi uz produktivitāti. Pētījuma rezultāti atklāja, ka darba grupas normām ir būtiska ietekme pār snieguma standartiem – apskatītajā grupā iekšēji bija skaidri noteikti produktivitātes apjomi tā, lai netiktu padarīts ne par maz, ne par daudz. Turklāt nemainīgo ražošanas apjomu uzraudzīja šīs grupas vadītāji, kas viltoja ziņojumus, lai tie informētu augstāko vadību par nemainīgiem apjomiem.

Lai arī Hotorna studijas ieņem ievērojamu vietu organizāciju izpētē, tās gadu gaitā ir saņēmušas arī pamatīgu kritiku par izmantotajām izpētes metodēm un pētījumu secinājumu ticamību. Tomēr, neskatoties uz iespējamajiem Hotorna studiju trūkumiem, tās bija nozīmīgas, jo veicināja vadības cilvēku attiecību skolas attīstību **Eltona Maijo** (Elton Mayo) un viņa Hārvarda universitātes kolēģu vadībā. Maijo, kas jau no paša sākuma bija iesaistīts Hotorna studijās, atbalstīja strādnieku – vadības harmonijas konceptu jeb uz cilvēkiem orientētu vadības pieeju. Maijo uzskatīja, ka vadītājiem jāveido ar darbiniekiem draudzīgas attiecības, jāieklausās darbinieku rūpēs un interesēs, kā arī jāveicina darbiniekos piederības sajūta lēmumu pieņemšanas procesos, lai apmierinātu darbinieku sociālās vajadzības. Tomēr arī Maijo teorijas tika kritizētas par izteikti manipulējošas vadības komunikācijas izmantošanu, lai panāktu darbinieku pakļaušanos un veicinātu vadības autoritātes pieņemšanu. Tomēr, ir svarīgi saprast, ka cilvēku attiecību principi nemainīja klasiskās organizāciju īpašības – tās tradicionālo autoritātes un hierarhijas sistēmu ietvaros piedāvāja jaunus instrumentus vadības – darbinieku attiecību veidošanai. Šīs perspektīvas atbalstītāji uzsvēra darbinieku sociālo, nevis ekonomisko, vajadzību apmierināšanas nozīmi un ieteica vadītājus izmantot komunikāciju stratēģijas, ka darbiniekos radītu līdzdalības sajūtu¹.

1.4. Organizācija kā atvērta sistēma

Divu iepriekšminēto pieeju pārstāvētās teorijas zināmā mērā pievērsās motivācijas jautājumam organizācijās jeb tam, kā apmierināt cilvēku, grupu un organizāciju vajadzības. Tradicionālās organizāciju teorijas organizācijas aplūkoja kā noslēgtas sistēmas un uzmanību pievērsa tikai iekšējo funkciju principiem, neņemot vērā apkārtējo vidi.

Pēc tam, kad tika atzīta cilvēka nozīme organizācijā, parādījās jaunas teorijas, kas lika paskatīties uz organizācijām no cita, bioloģijas, skatu punkta – kā plašākas vides sastāvdaļu, un norādīja, ka organizācijas, līdzīgi kā citi organismi ir saistīti un atkarīgi no apkārtējās vides. Šis uzskats ir pamatā ‘atvērtās sistēmas’ perspektīvai – organizācijas ir atvērtas apkārtējai videi un tām ir jāspēj pielāgoties šai videi, ja tās vēlas izdzīvot^{2,3}.

Atvērtās sistēmas pieejas teorijas pievērsās organizācijas struktūras, funkciju, cilvēku sistēmu un tajās pastāvošo attiecību attīstības izprašanai, kā arī organizācijas un apkārtējās

¹ **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE Publications, 2007, 449 p.

² Turpat

³ **Morgan, G.** *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.

vides mijiedarbības pētīšanai. Atvērtās sistēmas teorijas, tā zināma arī kā sistēmu teorija, piekritēji uzskatīja, ka organizācija, tāpat kā jebkurš organisms, iet cauri vairākiem attīstības posmiem – arī organizācijas piedzīvo dzimšanu, attīstību un nāvi.

Atvērto sistēmu teorijā, organizāciju mijiedarbība ar apkārtējo vidi ir galvenais pētījumu objekts. Šīs teorijas pamats ir cieši saistīts ar bioloģiju un tās teorijām par atvērtajām sistēmām, kurās noris atkārtotie cikli – enerģijas ievade, pārveidošana, produkcijas izlaide, nākamā ievade un tā tālāk. Galvenās atvērto sistēmu īpašības – negatīvā entropija, atgriezeniskā saite, homeostāze, diferenciacija un vienādā pabeigtība (*equifinality*).

Entropija attiecas uz katras organizācijas atkarību no tās vides, savukārt negatīvā entropija ir uzskats, ka sistēmas var izdzīvot un saglabāt savu iekšējo kārtību tikai tādā gadījumā, jo no apkārtējās vides tiek importēts lielāks enerģijas daudzums nekā tiek iztērēts pārveides un izvadīšanas procesos. Šajās sistēmās liela loma ir atgriezeniskajai saitei, kas ļauj organizācijai uzzināt par kļūdām vai nepilnībām tajā un veikt attiecīgos labojumus, lai saglabātu stabilu vidi jeb homeostāzi. Turklāt organizācijas nav statiskas, bet gan dinamiskas un ir vērstas uz diferenciaciju un attīstību. Visbeidzot, atvērtas sistēmas tiek raksturotas ar angļu valodas *equifinality*, ko varētu tulkot kā vienādā pabeigtība un kas apgalvo, ka sistēmas var sasniegt vienādu gala stāvokli neatkarīgi no sākotnējiem apstākļiem un izvēlētajiem attīstības ceļiem.

Organizāciju attīstība var izdalīt trīs stadijas – pirmajā posmā sabiedrībā rodas kādi noteikti apstākļi un kopīga problēma, kas noved pie primitīvas sistēmas izveides problēmas atrisināšanas. Otrajā posmā parādās noteikumi un formulējošie mehānismi, kā arī izvirzās autoritātes, kas kļūst par vadības un uzraudzības sistēmu. Trešajā posmā tiek tālāk izstrādātas attiecību struktūras¹.

Komunikācijas jeb informācijas procesu nozīme organizācijas darbībā ir vairāk kā tikai vienkārša attiecību starp komunikācijas apjomu un organizācijas efektivitāti – ir jāņem vērā, vai informācija var sniegt atbildi uz radušos jautājumus, kāda ir komunikācija starp indivīdiem, grupām un organizācijas apakšsistēmām utt.

Tāpēc katrai organizācijai ir jānolemj gan par tajā izmantojamo komunikācijas modeli, gan par to, kāda informācija tiks pārraidīta².

¹ Morgan, G. *Images of Organization*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.

² Katz, D. & Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley. 1987, 838 p.

Katz un Kahn (1978) komunikāciju shēmu raksturošanai organizācijās piedāvā piecas dimensijas:

- 1) Komunikācijas cilpas apjoms – organizācijas telpa, ko ietver komunikācijas cilpa;
- 2) Shēmas būtība;
- 3) Shēmas atvērtība – kāda ir iespēja pārveidot ziņojumu pēc tam, kad komunikācijas process jau ir uzsākts;
- 4) Shēmas efektivitāte uzdevumu veikšanā- ātrums un efektivitāte, ar kādu shēma atļauj risināt noteiktus uzdevumus;
- 5) Saskaņa starp shēmu un tās sistēmiskajām funkcijām¹.

¹ **Katz, D. & Kahn, R. L.** *The Social Psychology of Organizations*. Wiley. 1987, 838 p.

2. KOMUNIKĀCIJAS PROCESI ORGANIZĀCIJĀ

Organizāciju komunikācija kā zinātniska disciplīna nav jauns koncepts, bet pēdējos gados tā ir atzīta kā nozīmīgs akadēmisko pētījumu lauks. Šo pāreju ietekmēja mūsdienu uzņēmējdarbības procesu vajadzības un intereses – modernajiem vadītājiem ir jābūt labiem oratoriem, lai savu darbinieku starpā izveidotu uzticību, kas laika gaitā nodrošinātu šo darbinieku uzticēšanos un paļāvību uzņēmumam. Tieši šī uzticības un cilvēku attiecību veidošana ir nozīmīgākais organizāciju komunikācijas uzdevums, jo pozitīvas cilvēku attiecības nodrošina spēcīgu pamatu organizācijas vadības problēmu gadījumos un sniedz atbalstu organizācijas pārmaiņu laikā. Regulāra komunikācija, it īpaši ar jauniem darbiniekiem, veicina to radošumu un pozitīvu noskaņojumu, kas labvēlīgi ietekmē darbinieku produktivitāti.

2.1. Komunikācijas process

Kā jau minēts iepriekš, komunikācija ir neatņemama vadības sastāvdaļa jebkurā organizācijā, jo tā sastāv no neatkarīgu, bet savā darbībā savstarpēji atkarīgu cilvēku kopuma. Tāpēc kvalitatīvs komunikācijas process kļūst par svarīgu priekšnoteikumu, lai nodrošinātu atsevišķu indivīdu funkciju īstenošanu atbilstoši organizācijas mērķiem¹.

Lai labāk izprastu komunikācijas lomu un ietekmi organizācijā, ir nepieciešams izprast, kas īsti ir komunikācija. Kā ar daudziem sociālo zinātņu konceptiem, arī komunikācijai gadu gaitā ir piedāvātas daudz un dažādas definīcijas, bet šī darba ietvaros autore piedāvā sekojošo:

„Komunikācija ir informācijas pārņemšana no sūtītāja uz saņēmēju, ar noteikumu, ka saņēmējs saprot vēstījumu”².

Vienkāršiem vārdiem sakot, komunikācijas ir informācijas, domu, uzskatu apmaiņa starp cilvēkiem, kas viens otru saprot. Lai procesu varētu saukt par komunikāciju, ir jāpastāv vismaz trīs nosacījumiem:

- jābūt vismaz diviem cilvēkiem;
- jābūt informācijai, ko nodot;
- jābūt informācijas nodošanai nepieciešamajiem līdzekļiem.

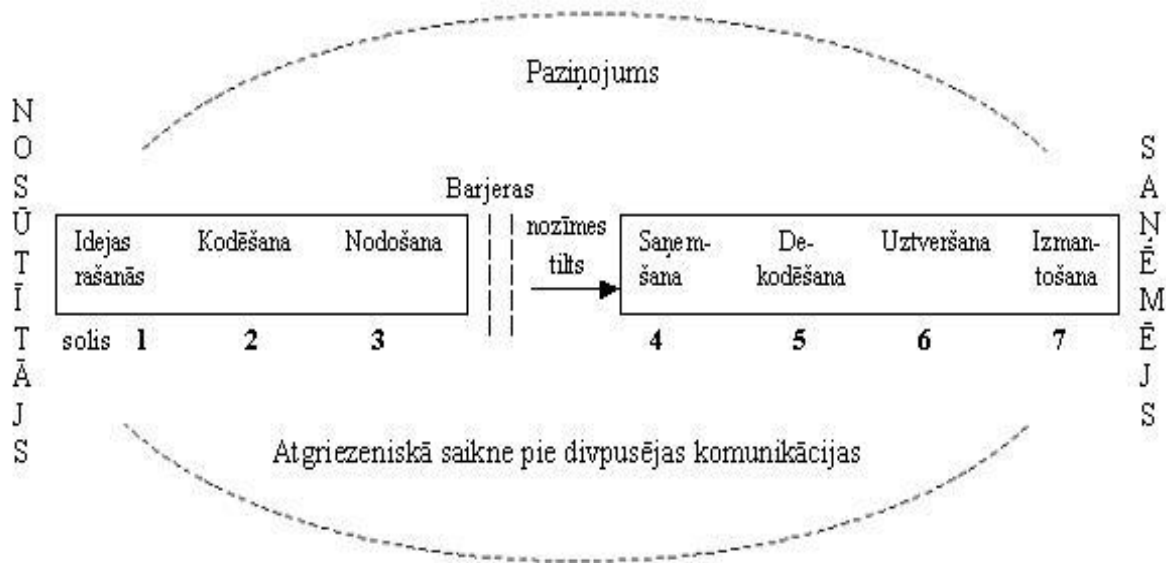
Pēc šiem nosacījumiem varētu šķist, ka komunikācijā nav nekā sarežģīta, tomēr tas ir sarežģīts vēstījumu nodošanas process - sūtītājs nokodē informāciju un nosūta to pa noteiktu kanālu saņēmējam, kas šo vēstījumu atkal atkodēs. Ņemot vērā augstāk minēto, komunikācijas procesā var izdalīt vairākus:

- Sūtītājs (nodod informāciju);
- Saņēmējs jeb adresāts (saņem informāciju);
- Kanāls (informācijas nodošanas veids);
- Vēstījums vai paziņojums (informācijas saturs);
- Kods (valodas likumi, ar kuru palīdzību tiek nodota informācija);
- Konteksts (reālā saskarsmes situācija, no kuras paziņojums iegūst pilnu jēgu)^{3,1}.

¹ Forands, I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2004. 330 lpp.

² Spaho, K. Organizational Communication as an Important Factor of Company Success. *Business Intelligence Journal*, July 2011, 4 (2), p. 390-393.

³ Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.



2.1. att. Komunikācijas procesa shematisks attēlojums^{2,3}

Pie informācijas apmaiņas nosūtītājs un saņēmējs iziet vairākus savstarpēji saistītus etapus. To uzdevums ir sastādīt ziņojumus un izmantojot kanālu nosūtīt šo informāciju tā, lai abas puses saprastu sākotnējo informāciju. Tas nav viegli, tā kā katrs etaps vienlaicīgi ir arī punkts, kurā jēga var tikt izkropļota vai pilnībā zaudēta. Informācijas nozaudēšanas jeb izkropļošanas iespējas paaugstinās proporcionāli komunikāciju ķēdes garumam.

Praude un Beļčikovs (2001) norāda, ka komunikācijas process sastāv no vairākiem galvenajiem posmiem, kas ir savstarpēji saistīti:

- informācijas atlase un formulēšana;
- informācijas kodēšana;
- kanāla izvēle;
- informācijas pārraide un dekodēšana⁴.

¹ Hulea, L. Communication - Organization's Work Device. *Annals of the University of Petrosani*, 10(3), 2010. p. 197-206.

² Лейхифф Дж. М. Пенроуз Дж. М. Бизнес – коммуникации стратегии и навыки. - Санкт – Петербург: Питер, 2001.

³ Popa M. F., Marin R., Stanciu T. I. Managerial Communication. Essential Aspect of Organizationa Development., *In: International Conference „Risk in Contemporary Economy”, Galati, Romania, 26th to 27th October, 2012*, XIIIth Edition, p. 437 – 446.

⁴ Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.

Tomēr citi komunikācijas pētnieki piem., Spaho (2011) pie komunikācijas posmiem pieskaita arī atgriezenisko saiti, kas ir komunikācijas procesa efektivitātes rādītājs, jo ļauj vēstījuma sūtītājam saprast, vai saņēmējs ir sapratis domu, vai ir nepieciešamas papildu darbības utt¹.

Kā redzams attēlā iepriekšējā lapā, atkarībā no izmantotās literatūras un klasifikācijas, var izdalīt līdz pat septiņiem posmiem, neskaitot atgriezenisko saisti.

2.2. Komunikācija organizācijā

Biznesa komunikācija iedalās divos veidos – iekšējā komunikācija, kas norisinās organizācijas iekšienē un kur piedalās visi organizācijas dalībnieki, un ārējā komunikācija ar indivīdiem, organizācijām ārpus minētās organizācijas, turklāt šajā komunikācijā piedalās ne visi organizācijas dalībnieki. Šajā bakalaura darbā tiks apskatīta galvenokārt iekšējā komunikācija. Spaho (2011) apraksta organizācijas komunikāciju izmantojot Richmond (2005) definīciju, kurā organizācijas komunikācija tiek raksturota kā process, kura laikā indivīdi formālas organizācijas kontekstā verbālu un neverbālu vēstījumu veidā stimulē nozīmi citu indivīdu prātos. Šeit gan ir nepieciešams neliels definīcijas skaidrojums:

Vārds ‘process’ norāda, ka komunikācija ir dinamiska un nepārtraukti mainīga – tāpat kā cilvēki laika gaitā mainās, tā arī organizācijas vide un attiecīgi arī komunikācija mainās dažādu organizācijas notikumu rezultātā.

Ar ‘stimulēt nozīmi’ tiek domāts tas, ka komunikācija ar citiem cilvēkiem palīdz mums attīstīt savas idejas.

‘Verbāls vēstījums’ apzīmē valodu, kas kopīga kultūrai un organizācijai un šie vēstījumi tiek nodoti runātā vai rakstītā veidā.

‘Neverbāls vēstījums’ attiecas uz vēstījumiem, kurus mēs nododam citos veidos, ne verbālos, - acu skatiens, žesti, ķermeņa kustības, sejas izteiksmes utt.²

¹ Spaho, K. Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: *Business Intelligence Journal*, July 2011, 4 (2), p. 390-393.

² Turpat, p.391.

2.2.1. Komunikācijas tīkli organizācijā

Komunikācija organizācijā var būt formāla (oficiāla) un neformāla (neoficiāla). Formālā organizācija liela mēra ir atkarīga no vadības izvēlētās un izveidotās organizācijas struktūras un līdz ar to tā var būt vertikāla un horizontāla.

Vertikālā komunikācija ir informācijas plūsmas virzīšanās augšup vai lejup atbilstoši izveidotajai organizācijas struktūrai, t.i. starp dažādiem varas līmeņiem – vadītājiem un padotajiem. Šo pieeju visbiežāk izmanto formālās komunikācijas procesos – kur vadība no augšas uz leju nodod uzdevumus, rīkojumus utt.

Horizontālā komunikācija ir informācijas plūsmas virzīšanās sānis, tās uzdevums ir palielināt darbību koordināciju. Šis modelis tiek saistīts ar neformālo komunikāciju organizācijā. Lai arī sākotnēji horizontālā komunikācija tika uzskatīta par traucēkli efektīvai organizācijas darbības nodrošināšanai, mūsdienās tā ir atzīta kā nepieciešams līdzeklis veiksmīgai darba vadīšanai^{1,2}.

Literatūrā vēl tiek izdalīta arī retāk sastopamā diagonālā komunikācija – informācijas apmaiņa notiek starp vienas struktūrvienības vadītāju un citas struktūrvienības darbiniekiem. Lai arī ar šāda komunikācijas virziena palīdzību dažādas struktūrvienības var iepazīt viena otras pienākumus, tādejādi atvieglot sadarbību, šis variants nestrādā visās organizācijās. Diagonālā komunikācija ir īpaši lietderīga, ja organizācijā tiek likts uzsvars uz grupu darbu³.

Atkarībā no dažādiem faktoriem – organizācijas struktūras, vadības stila, organizācijas kultūras u.c. aspektiem, organizācijā var izveidoties dažādi komunikācijas tīklu veidi. Dažādi autori, piemēram, Bavelas (1954) ir norādījuši, ka komunikāciju tīkli var ietekmēt darba uzdevuma veikšanas laiku un kvalitāti, faktiskā līdera pozīciju grupā vai visā organizācijā, kā arī ietekmēt grupas locekļu apmierinātību ar savām lomām/ pozīcijām grupā. Īsi sakot, komunikāciju tīkli ietekmē organizācijas/ grupu dinamiku un sadarbību.

Organizāciju komunikācijas literatūrā tiek norādīti vairāki komunikāciju tīklu veidi:

- **virknes veida** tīkls attēlo izteikti hierarhisku sistēmu, kas nodrošina formālu informācija plūsmu ‘no augšas uz leju’. Katrs darbinieks ir kontaktā tikai ar vienu vai diviem citiem darbiniekiem;

¹ Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.

² Лейхифф Дж. М. Пенроуз Дж. М. Бизнес – коммуникации стратегии и навыки. - Санкт – Петербург: Питер, 2001. с. 55.

³ Altınöz, M., 2009. An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4 (3), 2009, p. 218-224.

- **riteņa veida** komunikācija – informāciju saņem un izplata viens darbinieks, kas parasti ir grupas formālais vai neformālais līderis. Šāda veida komunikācija ir raksturīga arī organizācijām ar autokrātiskām iezīmēm – visa informācija ir koncentrēta vienā punktā un pārējo darbinieku pieeja šai informācijai ir ierobežota;
- **Y** veida komunikācijas tīkls ir mazāk centralizēts, informāciju veido divi darbinieki;
- **apļa** komunikācijas tīkla centrā ir līderis, bet ar viņa starpniecību informācija izplatās ap loku. Šim tīkla veidam ir iespējams arī variants, kurā tā centrā nav neviens centrālais punkts un informācija plūst pa apmali;
- tā sauktais **visu kanālu** komunikācijas tīkls ir decentralizēts, organizācijā tiek veicināta brīva informācijas plūsma – tā ir visiem pieejama un visi darbinieki tiek iekļauti lēmumu pieņemšanas procesos.

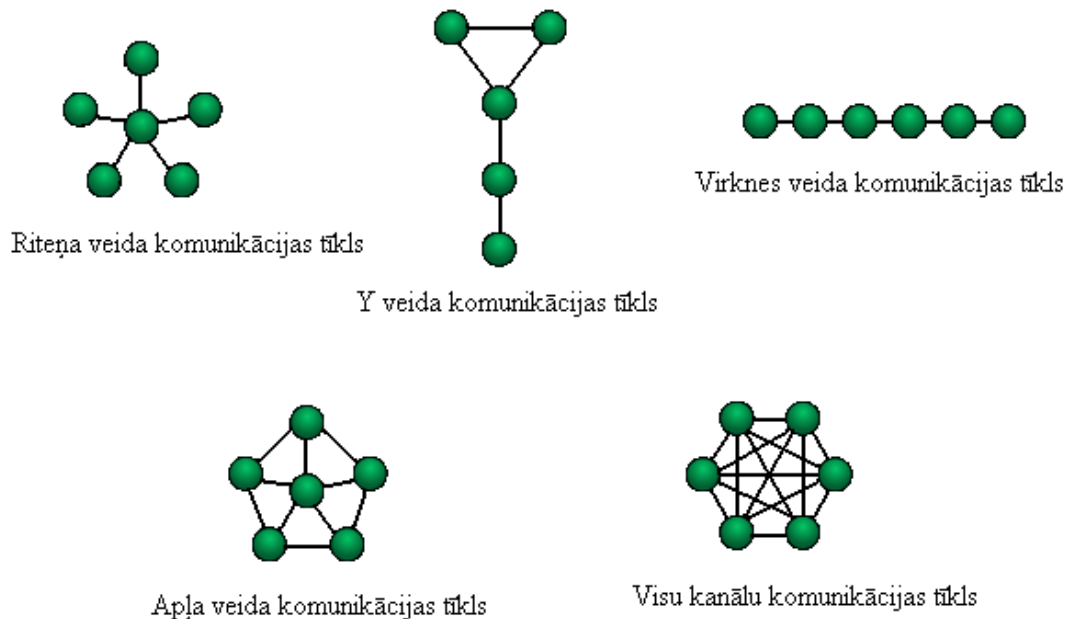
Šie pieci komunikācijas tīklu veidi organizācijās tiek pielietoti visbiežāk, tomēr ņemot vērā neformālās komunikācijas nozīmi organizācijās, tiek izdalīti arī vēl šādi neformālās komunikācijas tīklu veidi:

- **tenku virkne** – komunikācijas sistēma, kurā viens darbinieks izplata informāciju pārējiem darbiniekiem;
- **ķekarveida virkne** komunikācijas tīkls, kad viens darbinieks izplata informāciju dažiem darbiniekiem pēc izvēles, savukārt saņēmējs izvēlas to izplatīt tālāk vai noklusēt^{1,2}.

Zemāk norādīti piecu galveno komunikācijas tīklu veidu shematiskie attēli, kas palīdz labāk izprast informācijas plūsmas.

¹Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.

²Bavelas, A. Communication Patterns in Task-Oriented Groups. In: D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory*:Taylor & Francis, p. 503-511.



2.2. att. Komunikācijas tīklu attēlojums^{1,2}

Pieņemot, ka informācija (ziņojumi) organizāciju komunikāciju tīklos plūst abos virzienos, pēc shematiskajiem attēlojumiem ir skaidri redzams, ka noteikti punkti ieņem būtisku lomu informācijas plūsmu nodrošināšanā, savukārt citi – tikai malēju, ar minimālu kontroli pār informācijas plūsmu.

Kā zināms un kā redzams no iepriekš minētajiem komunikācijas tīkliem, informācijas plūsmas organizācijā var būt centralizētas un decentralizētas. Bavelas (1954) atzīmē, ka organizācijas, kuru komunikāciju tīklos ir izteiktāka centralizētības pakāpe, piemēram, riteņa komunikācijas tīkls, ir stabilākas un tajās ir manāmas mazāk uzdevumu izpildes kļūdas. Tomēr viņš vienlaikus norāda, ka organizācijās ar augstu centralizētības līmeni darbinieku noskaņojums un morālais stāvoklis ir zemāks kā decentralizētās sistēmās, kas ilgtermiņā varētu negatīvi ietekmēt darbinieku produktivitāti – precizitāti un ātrumu³.

Ezera (2007) savukārt atzīmē, ka centralizētajam un decentralizētajam komunikāciju tīklam ir katram savas priekšrocības un trūkumi, atkarībā no tā, vai tiek uzdots vienkāršs vai sarežģīts uzdevums. Tā piemēram, centralizētais tīkls ir efektīvāks vienkāršu uzdevumu risināšanai, bet decentralizētais – sarežģītu uzdevumu risināšanai. Ja grupa saņem nosacīti

¹ **Popa M. F., Marin R., Stanciu T. I.** Managerial Communication. Essential Aspect of Organizationa Development., *In: International Conference „Risk in Contemporary Economy”, Galati, Romania, 26th to 27th October, 2012, XIIIth Edition*, p. 441

² **Bavelas, A.** Communication Patterns in Task-Oriented Groups. In: D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory*:Taylor & Francis, p. 503-511.

³ Turpat.

vienkāršu darba uzdevumu, kura izpildei nepieciešama informācijas apmaiņa, centrālā pozīcijā esošajam darbiniekam ir iespējas efektīvi saņemt un pārsūtīt šo informāciju. Savukārt sarežģīta uzdevuma gadījumā, centralizētā sistēmā centrālajam darbiniekam vai grupai var rasties informācijas pārslodze, jo centrs darbojas kā informācijas saņēmējs, filtrs, pārsūtītājs un arī uzraugs, bet decentralizētā sistēmā sarežģītu jautājumu situācijās informācija ir pieejama visiem komunikācijas tīkla dalībniekiem, kā rezultātā neviens no darbiniekiem neizjūt informatīvo pārslodzi, jo katrs pats atlasa darba izpildei vajadzīgo informāciju¹.

Jāatzīmē, ka komunikācijas tīkli var atšķirties dažādos organizācijas līmeņos un struktūrvienībās. Piemēram, organizācijas vadītājs var izmantot riteņa veida komunikācijas tīklu, kurā viņš ir centrālā persona, kas nodod informāciju struktūrvienību vadītājiem, savukārt viena no šīm struktūrvienībām savā ikdienas darbā var izmantot visu kanālu komunikācijas tīklu, kurā visi ir lietas kursā par pārējo darbinieku aktivitātēm.

2.2.2. Komunikācijas līdzekļi

Veismīgas komunikācijas nodrošināšanai organizācijā tās vadītājam ir jāpārzina daudz un dažādi komunikācijas līdzekļi. Jāatzīmē, ka šajā darbā neverbālā komunikācija tiks apskatīta mazāk, lai gan arī tā ir ļoti svarīga, jo ietekmē atmosfēru un līdz ar to produktivitāti darbā. Tomēr ņemot vērā šī bakalaura darba specifiku galvenais uzsvars tiek likts uz tiešo komunikāciju un tās līdzekļiem un kanāliem.

Helers (2002) norāda piecus komunikācijas līdzekļus:

- Runa – tas ir visplašāk izmantotais līdzeklis, un arī visiedarbīgākais, jo tajā tiek apvienota gan personības, gan vārdu ietekme.
- Rakstība – viens no visbiežāk izmantotajiem komunikācijas līdzekļiem, kura izmantošana ievērojami palielinājās līdz ar informācijas tehnoloģiju attīstību – it īpaši elektronisko pastu izplatību. Turklāt, paralēli elektroniskajai sarakstei, praktiski visās organizācijās tiek sagatavoti daudz dažādi dokumenti – rīkojumi, atskaites, ziņojumi, utt. – drukātā versijā.
- Vizuālais tēls – komunikācijā ārkārtīgi svarīgs ir organizācijas izvēlētais vizuālais tēls. Šis līdzeklis spēlē lielāku lomu reklāmas jomā, tomēr arī

¹ **Ezera, I.** *Lietišķā komunikācija*. Rīga: Multineo, 2007. 114 lpp.

organizācijas darbiniekiem ir svarīga viņu organizācijas vizuālais tēls. Tā kā ‘attēli runā skaļāk par vārdiem’ un palīdz klausītājiem un lasītājiem atcerēties uztverto informāciju, pareizi izvēlēts un noformēts vizuālais tēls var atstāt pamatīgu iespaidu uz auditoriju – gan iekšējo, gan ārējo.

- Fiziskās izpausmes – šis līdzeklis tieši attiecās uz neverbālo komunikāciju. Lai arī biznesa vidē apzināta žestu, intonāciju un sejas izteiksmes izmantošana nav izplatīta, tomēr visi šie sīkumi spēlē lomu apzinātās un neapzinātās attieksmes veidošanā. Visiem organizācijas dalībniekiem ir svarīgi kā ar viņiem runā, pret viņiem izturas gan augstāk-, gan zemākstāvošie.
- Jauktās metodes – Helers norāda, ka dažādi komunikācijas līdzekļi ietekmē atšķirīgas smadzeņu daļas, tādēļ komunikācija būs efektīvāka, ja tiks apvienoti vairāki no tiem¹.

2.2.3. Iekšējie komunikācijas kanāli

Izmantojot augstāk minētos līdzekļus, organizācija var attīstīt savus iekšējās komunikācijas kanālus jeb instrumentus, ar kuru palīdzību ir iespējams uzturēt aktīvu komunikācijas saiti ar darbiniekiem. Tālāk minētie komunikācijas kanāli atšķiras pēc tā kāds cilvēku skaits ir iesaistīts komunikācijas procesā – piemēram, organizācijas publikācijas uzrunā visus organizācijas dalībniekus, savukārt videokonferencē vai sanāksmē piedalās noteiktas darbinieku grupas, bet sarunas un vēstules bieži vien ir starp diviem cilvēkiem.

Individuālas tikšanās, sarunas – visplašāk izmantotais kanāls, kurā vislabāk darbojas cilvēciskā saskarsme un atgriezeniskā saite. Ja tikšanās ir ‘aci pret aci’, tad sarunu jeb informācijas apmaiņu ietekmē dažādi faktori, kurus nedrīkst atstāt novārtā, piemēram, ķermeņa valoda, sarunas norises vieta un citi. Savukārt telefonsarunās lielāku nozīmi spēlē intonācija.

Organizāciju publikācijas – pašas organizācijas gatavoti regulāri vai periodiski izdevumi, kas tiek nodoti vai ir pieejami visiem darbiniekiem. Visām organizāciju publikācijām ir vairākas kopīgas īpašības: tās apmierina organizācijas nepieciešamību deklarēt savu nostāju un paziņot informāciju, kas nepieciešama organizācijas mērķu sasniegšanai, un tās ļauj organizācijai izteikt savu nostāju saviem vārdiem un sev vēlamajā formā, nebaidoties, ka teiktais tiks sagrozīts.

¹ Helers, R. *Vadībzinības. Rokasgrāmata: Viss par uzņēmējdarbību un vadību*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.

Šāds komunikācijas instruments var tikt pielietots uzņēmumā ar ļoti plašu darbības loku, kā arī, ja uzņēmumam ir vairākas filiāles vienā valstī vai vairākās, jo tādā veidā vienas filiāles pārstāvji var tikt iepazīstināti ar notikumiem un pasākumiem citās. Šādā situācijā tas var tikt arī izmantots kā motivācijas līdzeklis, jo norādot uz vienas filiāles panākumiem, organizācijas vadītāji var netieši veicināt arī pārējās uzlabot savu sniegumu. Protams, šādu publikāciju sagatavošana rada papildu izmaksas, tomēr, ņemot vērā šāda instrumenta pozitīvo ietekmi uz darbinieku morālo stāvokli, šīs izmaksas var tikt uzskatītas kā ieguldījums uzņēmuma attīstībā un pilnveidošanā.

Vēstules. Šajā kategorijā būtu ieskaitāmas gan papīra, gan elektroniskās vēstules, tomēr ņemot vērā mūsdienu tehnoloģiju plašo izmantošanu organizācijās un uzņēmumos, visbiežāk tiek izmantotas tieši elektroniskās vēstules. Jebkurā gadījumā vēstules ir viens no visbiežāk lietotajiem komunikācijas instrumentiem ikvienā uzņēmumā (šeit svarīgs nav pat uzņēmuma lielums), kura darbība ir pietiekami plaša vai arī sfēra ir saistīta ar darbinieku atrašanos dažādās vietās – filiāļu, pārstāvniecību, meitas uzņēmumu gadījumos. Vēstules ir ātrs un izdevīgs veids, kā sazināties un informēt darbiniekus, turklāt šim komunikācijas līdzeklim ir iespējama atgriezeniskā saite.

Organizācijas ikdienas korespondence ir vēl svarīgāka par periodiski nosūtītām vēstulēm. Normāla vēstuļu un dienesta rakstu plūsma ir svarīgs un ietekmīgs komunikācijas līdzeklis. Diemžēl daudzas organizācijas joprojām mēdz nosūtīt vēsas, samākslotas un banālas vēstules, kas izraisa apjukumu un neskaidrības, nevis izskaidro situāciju.

Uzņēmuma pozīcijas skaidrojums, nostājas formulējums. Uzņēmuma nostājas formulējums ir pamats, ar ko komunikācija vispār būtu jā sāk. Jo tikai izprotot uzņēmuma darbības principus un nostāju, darbiniekam var būt izpratne par to, kāda ir viņa loma uzņēmumā.

Sapulces. Sapulču laikā cilvēki sanāk kopā un rodas iespēja gan izteikties, gan uzklaut – tiek veicināta divvirzienu komunikācija. Darba grupu sanāksmes, kvalitātes kontroles apspriedes un vadības sanāksmes ar darbinieku piedalīšanos ir vairāki piemēri nelielām un uz kādu uzdevumu orientētām sapulcēm. Šādas sanāksmes gan aizņem daudz tiešā darba laika, taču nākotnes perspektīvā tās ir izdevīgas gan tāpēc, ka tajās rodas jaunas idejas, gan arī tāpēc, ka tās palīdz saliedēt komandu.

Sapulču kā komunikācijas instrumenta efektivitāti pierāda tā biežā izmantošana - tās ir viens no visizplatītākajiem iekšējās komunikācijas paņēmieniem Latvijas uzņēmumos. Vislielākais šī komunikācijas paņēmiena pluss ir tas, ka sapulcēs ir iespējama tūlītēja

atgriezeniskā saite. Rakstiskajā komunikācijā bieži vien var rasties dažādi pārpratumi, neskaidrības, un tieši tāpēc runāt klātienē ir efektīvāk. Jāatzīmē gan, ka ir iespējamas sapulces, ka vairāk atgādina tā sauktās ‘līnijas’, ko bieži izmanto skolās – vadītājs nostāja priekšā un autoritatīvi ‘nolasa lekciju’ vai sniedz informāciju par aktualitātēm organizācijā vai uzņēmumā. Tādā situācijā atgriezeniskā saite nav iespējama, bet mūsdienu uzņēmumos šāda tendence vairs nav bieži vērojama.

Baumu telegrāfs. Baumu telegrāfs nav nedz formāls, nedz arī kontrolējams saziņas līdzeklis, taču tiešā saskarsmē izteikts vārds bieži vien ir ātrākais informācijas iegūšanas un saņemšanas līdzeklis. Baumu telegrāfs ir jaudīgs komunikācijas kanāls un tā pārnēsātā informācija parasti ir daudz aizraujošāka nekā vienkāršs faktu izklāsts.

Baumu izplatīšanas paņēmiens lielākoties darbojas ļoti veiksmīgi – informācija tiek nodota ļoti lielā ātrumā, turklāt ne tikai tām personām, uz kurām tas tieši attiecas, bet gan visiem. Turklāt svarīgi ir tas, ka informācijas nodošanas laikā citiem, tā tiek sagrozīta arvien vairāk, līdz ar to, kad ir bijuši vairāki komunikatori un informācijas saņēmēji – informācija jau var izrādīties ne tikai pamatīgi sagrozīta, bet pat nepatiesa. Ir gadījumi, kad baumām pat nav pamata – tās vienkārši rodas, un tas visvairāk ir raksturīgs sieviešu kolektīvam. Iespējams darbinieki, radot baumas, cenšas savu ikdienu padarīt aizraujošāku, taču tas var palikt bīstami, ja informācija ir biedējoša vai satur negatīvu informāciju – tas var kaitēt uzņēmumam, jo tā baumu ceļā tiks pasniegta vēl dramatiskāka.

Jāatzīmē, ka baumu sistēmai ir savs psiholoģiskais aspekts – dalība kādas baumas izplatīšanā rada darbiniekam piederības sajūtu organizācijai vai kādai tā grupai, tādējādi uzlabojot viņa morālo sajūtu.

Ziņojumu dēļi. Ziņojumu dēļi ir visai populārs iekšējās komunikācijas instruments organizācijās, jo tas ir vienlaikus gan pietiekami efektīvs, gan arī neprasa lielas izmaksas. Mūsdienās reti kurš uzņēmums izmanto reālu ziņojumu dēli pie sienas, bet elektroniskie ziņojumu dēļi ir ļoti populāri. Visbiežāk tā ir sadaļa organizācijas mājas lapā, kas pieejama tikai darbiniekiem, nevis visiem lapas apmeklētājiem. Protams, jāņem vērā, ka šī komunikācijas līdzekļa efektivitāte darbosies tikai tad, ja organizācijas vadība nodrošinās to, ka uzņēmuma darbinieki regulāri šajā informācijā arī ieskatīsies un pievērsīs tai pietiekami lielu uzmanību.

Ziņojumu dēļi sniedz iespēju publiski apstiprināt informāciju ar īsu paziņojumu palīdzību, tādējādi novēršot baumu izplatīšanos. To saturs ir dinamisks, un to nepieciešams bieži atjaunot. Viens un tas pats paziņojums galu galā apnīk, un tam vairs netiek pievērsta

uzmanība. Pie šīs pašas komunikācijas līdzekļu kategorijas pieder arī afišas un plakāti, kas bieži tiek uzlīmēti uz darba telpu sienām vai kolonnām.

Tele- un videokonferences. Mūsdienās tehnoloģijas attīstās arvien straujāk, un tas, kas pirms pāris gadiem likās neiedomājams, nu jau ir ikvienas organizācijas un uzņēmuma ikdienas darba sastāvdaļa. Turklāt pieaugot konkurencei, darba apstākļi kļūst arvien saspringtāki un laika resursu trūkums paliek izteiktāks. Tieši tāpēc izdevīgas ir telekonferences, jo tā vietā, lai uzņēmuma darbinieks (un parasti tā ir augstākstāvoša persona) piedalītos sanāsmē personiski, šobrīd šī piedalīšanās ir iespējama neatkarīgi no atrašanās vietas.

Galvenais telekonferenču izmantošanas mērķis ir vienlaikus darīt zināmu vienu un to pašu informāciju daudziem cilvēkiem, kas atrodas dažādās vietās¹.

Atsaucoties uz Haroldu Līvitu (Harold Leavitt), kurš pagājušā gadsimta vidū veica pētījumu par informācijas plūsmu virzieniem un to ietekmi uz organizācijas kultūru, atmosfēru un darbību, vienvirziena informācijas plūsma tiek piemērota situācijās, kad ir nepieciešams uzdevumu paveikt ātri, kad vadītājs vēlas aizsargāt savu autoritāti un nevēlas atzīt savas kļūdas. Līvits, balstoties uz eksperimentiem ar grupām, formulēja šādus secinājumus par informācijas plūsmām:

- Vienvirziena komunikācija ir ātrāka par divvirzienu komunikāciju.
- Divvirzienu komunikācija ir precīzāka par vienvirziena komunikāciju.
- Informācijas saņēmēji ir pārliecinātāki un savu darbību pareizību novērtē precīzāk divvirzienu komunikācijas sistēmā.
- Divvirzienu sistēmā informācijas nosūtītājs jūt lielāku psiholoģisko spiedienu, jo informācijas saņēmēji var norādīt minētās informācijas kļūdas un/vai trūkumus, tādējādi iedragājot vadītāja autoritāti un pārākuma stāvokli.
- Divvirzienu komunikācijas metodei var būt vairāk traucējumu un tā rada nesakārtotu iespaidu. Savukārt vienvirziena metode vērotājam no ārpuses šķitīs kārtīga un efektīva².

¹ Katlips, S. M., Senters, A. H., Brūms, G. M. *Sabiedriskās attiecības*. Rīga : Avots, 2002, 763 lpp.

² Leavitt, H. J. Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, January 1951, Vol. 46. p. 38-50.

2.3. Komunikatīvās barjeras organizācijā

Arī izmantojot augstāk minētos komunikācijas līdzekļus, informācijas nodošanas-saņemšanas procesā organizācijā starp organizācijas dalībniekiem var rasties dažādas komunikācijas barjeras. To rašanās iemesli var būt dažādi: atšķirīgi sociālie statusi, specifiska terminoloģija kā arī laika faktors u.c. Turklāt komunikatīvās barjeras var rasties vienotas saprašanas trūkuma dēļ.

Tiek izdalītas šādas komunikatīvās barjeras:

- Loģiskā barjera;
- Stilistiskā barjera;
- Semantiskā barjera;
- Fonētiskā barjera.

Loģiskā barjera. Katrs cilvēks redz pasauli, situāciju un problēmu no sava skatu punkta. Loģiskā barjera lietišķajā komunikācijā rodas ik reiz, kad partneriem nesakrīt domāšanas veids un neuzskata par vajadzīgu rēķināties ar partnera specifiku. Pārvarēt loģisko barjeru var tikai ejot vienu ceļu – paskatoties uz situāciju no otra cilvēka skatu punkta, cenšoties saprast kā viņš nonāca pie saviem secinājumiem un kādas ir atšķirības.

Stilistiskā barjera. Stils tā ir informācijas iztēles formas attiecība pret tās saturu. Stils var būt nepiemērots, pārāk grūts vai vienkāršs, neatbilstošs situācijai un partnera nodomiem. Lai tiktu saprasts, vajag precīzi izklāstīt informāciju, galvenos iemeslus, argumentus, kuri tiek pierādīti, strukturizēt informāciju tā, lai tā būtu saistīta un viena doma it kā sekotu no citas.

Semantiskā barjera. Ļoti bieža savstarpējās saprašanās problēma ir tā, ka partneri izmanto vienas un tās pašas zīmes vai vārdus dažādu lietu apzīmēšanai. Semantiskās un lingvistiskās (domu) barjeras galvenokārt izraisa personisko ‘vārdnīcu’ nesakrišana, t.i. atšķirīgi vārdu krājumi gan apjoma, gan nozīmju ziņā, un sociālās, kulturālās, psiholoģiskās, nacionālās, reliģiskās un citas atšķirības. Katram cilvēkam ir individuāla un neatkārtojama pieredze, izglītība u.t.t, kas ietekmē viņa vārdnīcu.

Fonētiskā barjera. Saskarsmes procesā bieži rodas fonētiskā barjera, tas ir ar runas īpašībām saistīts šķērslis. Fonētiskās barjeras klausītājiem rodas ik reizi, kad partnerim ir neskaidra dikcija, slikta artikulācija (piemēram, kad runājot nepareizi atver muti, kad runājot

sakož zobus vai šļupst utt.). No runas satura novērš uzmanību viss, kas nav saistīts ar pašu balsi un informācijas saturu¹.

No šī apskata mēs varam secināt, ka lielākās komunikācijas problēmas rodas, ja nespējam saprast un pieņemt, ka citi cilvēki atšķiras no mums un viņu komunikācijas tehnikas ir atšķirīgas. Tāpēc nedrīkst arī aizmirst par tādiem komunikācijas pamatprincipiem kā skaidra diktija, domas secīgums, informācijas nodošanas strukturēšana utt. No šī mēs varam secināt, ka komunikācijas prasmi nevar pieņemt kā pašu par sevi saprotamu – šos aspektus ir nepieciešams nemitīgi uzlabot un pilnveidot.

¹ Панфилова, А. П. 2001. *Деловая коммуникация в профессиональной деятельности*. Санкт – Петербург: Питер. 494 с.

2.4. Komunikācijas stratēģijas izvēle organizācijā

Visbiežāk, kad tiek runāts par organizācijas komunikācijas stratēģijas izvēli, ar to tiek saprasta ārējā komunikāciju stratēģija – tas kā organizācija tiek parādīta uz āru un kā ar tās palīdzību tiks piesaistīti jauni klienti utt. Organizācijas mārketinga stratēģija ir tā, kas atbild par šiem procesiem, un tā aplūko komunikāciju stratēģiju no komunikāciju zinātnes skatu punkta – kā uzrunāt sabiedrību, potenciālos klientus, kā pareizi izstrādāt organizācijas publisko tēlu utt.

Tomēr organizācijās ārkārtīgi svarīga ir arī iekšējās komunikāciju stratēģijas izvēle, jo, kā var secināt no darbā iepriekš apskatītā, komunikācijai ir svarīga loma organizācijas darbībā. Ar pareizas iekšējās komunikācijas stratēģijas izvēli tiek saliedēts kolektīvs kopīgam darbam un kopējo mērķu sasniegšanai. Turklāt literatūra parasti apskata šo procesu uzņēmumos, jo to darbība mūsdienu konkurences apstākļos ir lielā mērā atkarīga no ārējās komunikācijas – reklāmas. Savukārt iekšējās komunikācijas stratēģijas jautājumi bieži vien tiek apskatīti no psiholoģijas skatu punkta un parasti tiek sniegti priekšlikumi organizācijas/uzņēmuma komunikāciju vides uzlabošanai, nevis piedāvāts iekšējās komunikāciju stratēģijas modelis.

Šeit gan jāatzīmē, ka daudzas organizācijas un iestādes neuzskata iekšējo komunikāciju par tik svarīgu, lai izstrādātu kādu īpašu komunikācijas stratēģiju – tās parasti paļaujas uz organizatorisko struktūru, kas skaidri nosaka komunikācijas tīklus un informācijas plūsmas iestādē. Papildus tam tiek izstrādāti kādi noteikumi, kas regulē šīs plūsmas, tomēr reti kurai valsts iestādei ir skaidri formulēta un izstrādāta stratēģija komunikācijas procesu efektīvai vadīšanai.

Neskatoties uz to, darba autore īsi apskatīs uzņēmuma komunikāciju stratēģijas plānu, jo no tā var gūt priekšstatu par komunikācijas stratēģiju kā tādu un balstoties uz to ir iespējams izdarīt secinājumus un izteikt priekšlikumus par organizācijas, kāda ir Ekonomikas ministrija, komunikāciju stratēģiju un tās izstrādi.

2.4.1. Komunikāciju stratēģijas plāns uzņēmumā

Komunikāciju stratēģijas plānu parasti izstrādā nākamajam gadam. Plāns paredz visas uzņēmuma galvenās komunikācijas termiņus, apjomu, kanālus, tiem nepieciešamos naudas līdzekļus. Šāds plāns uzņēmumā nepieciešams, lai katrai plānotajai aktivitātei uzņēmums varētu gatavoties jau savlaicīgi, piemērot katras darbības un iegūt lielāku to efektivitāti¹.

Lielos vilcienos komunikāciju stratēģijas sagatavošanā var izdalīt trīs galvenās sastāvdaļas – pirmkārt ir jāzina sasniedzamais mērķis, kur organizācija vēlas nokļūt. Otrkārt, jāizanalizē patreizējā situācija, un treškārt, pareizi jānovērtē darbības vide – konkurenti, klientu vajadzības utt.

Praude un Beļčikovs (2001) norāda, ka uzņēmuma komunikācijas stratēģija ietver:

- komunikācijas mērķus, mērķa auditorijas, uzdevumus un komunikācijas kanālus;
- informācijas un publicitātes pasākumu plānu;
- budžeta sadalījumu;
- informācijas un publicitātes pasākumu ieviešanas vērtēšanas rādītājus;
- krīzes komunikācijas plānu².

Šos punktus var daļēji piemērot arī organizācijām – arī organizācijām veiksmīgas iekšējās komunikācijas stratēģijas nodrošināšanai būtu nepieciešams sākotnēji identificēt tos mērķus, ko tā vēlētos panākt un ar kādiem līdzekļiem tas tiktu darīts. Turklāt nepietiek tikai ar to, ka organizācijas vadība ir informēta par komunikācijas stratēģijas aspektiem, tiem ir jābūt zināmiem arī organizācijas darbiniekiem.

Komunikācijas stratēģijas formulēšana ir sarežģīts uzdevums, jo stratēģija var būt efektīva tikai tad, ja tā ir īsa, loģiska, vienkārša un saprotama.

Analizējot iegūto informāciju par komunikācijas procesiem Ekonomikas ministrijā, autore atklāja, ka no visām Praudes un Beļčikova minētajām komunikāciju stratēģijas sastāvdaļām, ministrijā skaidri formulēta ir viena – krīzes komunikācijas plāns. Tajā ir minētas dažādas krīzes situācijas, kas ir iespējamās Latvijā, piemēram, zemestrīce, ugunsgrēks, sniega vētra utt., un ir norādītas kontaktpersonas ministrijā, kas būtu atbildīgas par informācijas sniegšanu un rīcību šādās situācijās.

Visos komunikāciju procesos ir ārkārtīgi svarīgi noteikt mērķauditoriju, kurai tiks paredzēta informācija. Turklāt tas ir svarīgi arī organizāciju iekšējā komunikācijā – zinot,

¹ *Communication Planning for Organizations; Ontario Ministry of Agriculture and Food: [Tiešsaiste] – [Atsauce 17.04.2013]. Pieejams: <http://omafra.gov.on.ca/english.rural/facts/03-033.htm>*

² **Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.**

kāda tipa cilvēkiem informācija tiks sniegta, ir iespējams labāk sagatavot šo ziņu saturiski un arī lingvistiski tā, lai vēstījums sasniedz adresātu skaidri saprotams un nerada pārpratumus¹.

Tomēr auditorijas pazīšana rada manipulācijas risku – ja vadība zina, kādi ir vēstījuma adresāti, viņi var pielāgot informāciju tā, lai sasniegtu sev vēlamo reakciju. Bieži tas notiek, kad ir kādas sliktas ziņas, bet organizācijas/ uzņēmuma vadība vēlas saglabāt pozitīvu tēlu.

¹ *Communication Planning for Organizations; Ontario Ministry of Agriculture and Food: [Tiešsaiste] – [Atsauce 17.04.2013]. Pieejams: <http://omafra.gov.on.ca/english.rural/facts/03-033.htm>*

3. KOMUNIKĀCIJAS SISTĒMA LR EKONOMIKAS MINISTRIJĀ

Katrai sabiedriskai grupai, uzņēmumam vai kolektīvam organizācijas struktūras ietvaros eksistē noteikta komunikāciju struktūra. Tā ir atkarīga no organizācijas mērķiem, kā arī no darbinieku personības un kvalifikācijas. Šīs struktūras var tikt grafiski attēlotas komunikācijas tīklu veidā, kā tas tika darīt iepriekš šajā darbā. Jāatzīmē, ka komunikāciju struktūras ir vistiešākajā veidā saistītas ar organizācijas struktūru, un visizteiktāk tas parādās tieši valsts pārvaldē jeb publiskajā sektorā, kas bija M. Vēbera darbu fokuss. Šajā darbā tiek apskatīta un analizēta komunikācijas sistēma LR Ekonomikas ministrijā. Lai kārtīgāk iepazītos ar Ekonomikas ministrijas sistēmu, darba autore aprīļa vidū veica vairākas intervijas ar ministrijas pārstāvjiem, kā arī iepazinās ar komunikācijas sistēmu iestādē.

3.1. Ekonomikas ministrijas struktūra

Ekonomikas ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde ekonomiskās politikas jomā. LR Ekonomikas ministrija savu darbību sāka 1990. gada 1. martā pēc 1989. gada decembra beigās Latvijas PSR Augstākās Padomes pieņemtā likuma "Par izmaiņām Latvijas PSR valsts pārvaldes orgānu sistēmā". Šis likums noteica, ka tiek izveidota Latvijas PSR Ekonomikas ministrija un likvidētas vairākas PSR ekonomikas institūcijas.

Ministrija izstrādā un īsteno tautsaimniecības struktūrpolitiku, rūpniecības politiku, būvniecības politiku, enerģētikas politiku, tūrisma politiku, ārējo ekonomisko politiku, iekšējā tirgus politiku (precēm un pakalpojumiem), uzņēmējdarbības attīstības politiku, investīciju politiku, patērētāju tiesību aizsardzības politiku un citu politiku normatīvajos aktos noteiktajās jomās.

Ekonomikas ministrijas galvenais uzdevums ir veicināt līdzsvarotas un konkurētspējīgas tautsaimniecības attīstību, izstrādājot ekonomisko politiku un organizējot un koordinējot tās īstenošanu, nodrošinot Latvijas valsts interešu pārstāvību, kā arī attīstot un pilnveidojot dialogu ar uzņēmējus un sabiedrību kopumā pārstāvošajām nevalstiskajām organizācijām¹.

Bez 2.attēlā norādītajām struktūrvienībām ministrijas pakļautībā ir vēl vairākas padotības iestādes:

- Latvija Investīciju un attīstības aģentūra;
- Tūrisma attīstības valsts aģentūra;
- Centrālā statistikas pārvalde;
- Konkurences padome;
- Patērētāju tiesības un aizsardzības centrs.

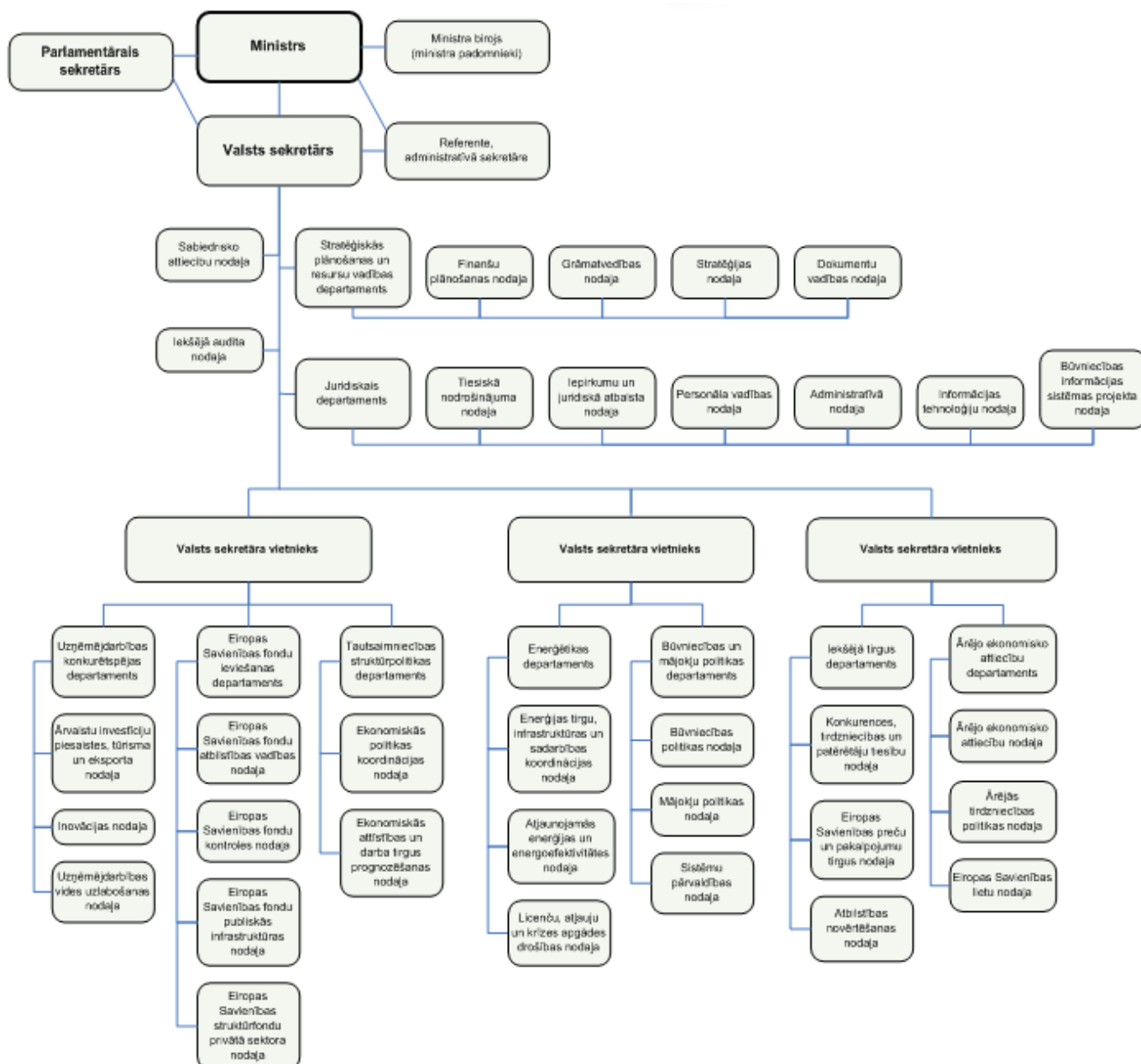
Kā redzams, ministrija ir plaša – tajā strādā ap 200 cilvēku – un, pieskaitot vēl padotības iestādes, kopā sanāk pāri par 400 cilvēkiem. Tāpēc ir saprotams, ka kvalitatīvai komunikācijas sistēmai ir liela nozīme iestādes veiksmīgas darbības nodrošināšanai.

Ekonomikas ministrija darbojas, pamatojoties uz Ministru kabineta apstiprināto nolikumu. Ministriju vada ekonomikas ministrs, savukārt valsts sekretārs vada ministrijas administratīvo darbu un nodrošina tās darba nepārtrauktību ministrijas politiskās vadības maiņas gadījumā. Valsts sekretāram palīdz trīs valsts sekretāra vietnieki, kas katrs atbild par

¹ *Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija* [Tiešsaiste] - [Atsauce 03.-04.2013.] Pieejams: <http://em.gov.lv>

vairākām ministrijas darbības jomām. Tāpat ministrijā ir 2 atbalsta departamenti un 2 atbalsta nodaļas:

- Stratēģiskās plānošanas un resursu vadības departaments;
- Juridiskais departaments;
- Sabiedrisko attiecību nodaļa;
- Iekšējā audita nodaļa¹.



3.1.att. LR Ekonomikas ministrijas organizatoriskā struktūra²

¹ Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija [Tiešsaiste] - [Atsauce 03.-04.2013.] Pieejams: <http://em.gov.lv>

² Turpat, <http://em.gov.lv/em/2nd/?cat=30214>

3.2. Komunikācija Ekonomikas ministrijā

Komunikācija Ekonomikas ministrijā, tāpat kā lielākajā daļā valsts iestāžu ir centralizēta – informācija nāk no katra līmeņa centrālajiem ierēdņiem. No iepriekš apskatītajiem komunikācijas tīklu veidiem, ministrijas shēmu vislabāk raksturo divu veidu komunikācijas tīkli – virknes un rata komunikācijas tīkls. Virknes tīkls parādās informācijas un uzdevumu došanā taisnā līnijā no augšas uz leju, savukārt beidzamais ķēdes punkts, kas parasti ir par uzdevuma izpildi atbildīgā struktūrvienība, parasti izmanto rata komunikācijas tīklu – struktūrvienības vadītājs, kas ir tīkla centrālā persona, izsniedz informāciju padotajiem atsevišķi. Jāatzīmē, ka šāda informācijas sadalīšanas pieeja notiek gan valsts sekretāra vietnieku, gan departamenta direktoru, gan nodaļu vadītāju līmenī. Tāpēc struktūrvienības lielākoties viena par otras aktualitātēm nav informētas.

Gan no iestādes funkcijām, gan tās struktūras un izmantotajiem komunikācijas tīkliem, nav grūti secināt, ka galvenās informācijas plūsmas Ekonomikas ministrijā virzās galvenokārt vienā virzienā – no augšas uz leju.

Tomēr interviju laikā ar ministrijas pārstāvjiem, autore secināja, ka pildot no vadības saņemtos uzdevumus ministrijas nodaļu darbinieki veic aktīvu divvirzienu komunikāciju ar saviem tiešajiem vadītājiem, lai nodrošinātu pareizu uzdevuma izpratni un izpildi. Savukārt nodaļu un departamentu vadītāji ikdienā uztur ciešu divvirzienu komunikāciju ar saviem tiešajiem vadītājiem dažādos jautājumos, visbiežāk, kad ir jāpieņem kādi lēmumi – tā, lai tie ir saskaņoti ar augstāk stāvošajiem.

No šī varam secināt, ka noteiktā mērā Ekonomikas ministrija atbilst Vēbera aprakstītajam organizācijas modelim – skaidra vadības sistēma, noteikumu sistēma, objektivitāte, efektīva darbu izpilde. Ņemot to visu vērā, ir skaidri saprotams, ka Ekonomikas ministrija, un gandrīz visas valsts iestādes, kas veido valsts birokrātijas sistēmu, atbalsta racionālu darbu dalīšanu, pēc iespējas precīzāku un efektīvāku sistēmu un ‘neaizraujas’ ar radošuma veicināšanu.

3.2.1. Komunikācijas sistēma

Informācijas aprīte ministrijā ir noteikta tās Kvalitātes vadības sistēmas (turpmāk - KVS) rokasgrāmatā, kur ir gan informācija par iekšējās un ārējās informācijas apmaiņu, gan dokumentu un datu vadību. Darbs pie šīs sistēmas izveides atbilstoši ISO 9001:2000 standarta prasībām tika uzsākts 2002.gadā un jau 2003.gada 15.janvārī izveidotā sistēma tika

sertificēta, tādējādi apliecinot ministrijas darbinieku iesaistīšanos kvalitātes nodrošināšanas procesos.

Ekonomikas ministrijas KVS tiek nepārtraukti uzturēta un pilnveidota. 2012.gada novembrī kārtējā uzraudzības auditā sertifikācijas iestāde pārliecinājās, ka Ekonomikas ministrijas KVS strādā atbilstoši EN ISO 9001:2008 standarta prasībām¹.

Tālāk tekstā autore apskata vairākus komunikāciju līdzekļus, kas tiek izmantoti ministrijas ikdienā informācijas aprites nodrošināšanai. Informācija tik iegūta gan no Ekonomikas ministrijas materiāliem, gan no intervijām ar darbiniekiem, kā arī novērojumiem, ko autore veica divu dienu laikā.

Sanāksmes

Lai nodrošinātu informācijas apmaiņu dažādos līmeņos, Ekonomikas ministrijas KVS rokasgrāmatā ir noteikta sanāksmju sistēma, kas jāievēro – gan ministrijas vadības līmenī, gan struktūrvienībās. Katru nedēļu notiek ministrijas vadības sanāksmes, kuras vada valsts sekretārs un piedalās valsts sekretāra vietnieki, departamentu direktori un pastāvīgo nodaļu vadītāji. Šo sanāksmju laikā tiek pārrunāti svarīgākie Ekonomikas ministrijas procesi un aktualitātes. Šīs sanāksmes protokols tiek izsūtīts visiem ministrijas darbiniekiem zināšanai. Nepieciešamības gadījumos ministrijas vadība tiek ar padotības iestāžu vadītājiem, lai pārrunātu padotībā esošo iestāžu darba organizēšanas un metodiskās vadības jautājumus un risinātu aktuālos un problemātiskos jautājumus. Lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti, šajās sanāksmēs, atkarībā no izskatāmajiem jautājumiem, piedalās arī ministrijas atbildīgo departamentu direktori, piemēram, ja Konkurences padomei ir kāds jautājums vai problēma, uz sanākumi tiek pieaicināts Iekšējā tirgus departamenta direktors, jo šis departaments pārtrauga šīs nozares jautājumus. Līdzīgās situācijas var tikt pieaicināti arī kādi eksperti.

Departamentu direktoriem, lai informētu savas struktūrvienības darbiniekus par vadības sanāksmēs nolemto, pārrunātu departamenta aktualitātes, analizētu konstatētos problēmjautājumus, vismaz reizi mēnesī ir jāorganizē struktūrvienību operatīvās darba sanāksmes ar struktūrvienības darbinieku dalību. Tomēr, kā tika konstatēts, šīs sanāksmes ne vienmēr notiek reizi mēnesī, bet gan vairāk pēc nepieciešamības – ja ir kādi jaunumi, kas ietekmē departamenta darbību, jautājumi utt.

¹ *Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija* [Tiešsaiste] - [Atsauce 03.-04.2013.] Pieejams: <http://em.gov.lv>

Lietvedības sistēma

KVS sistēmā ir noteikta arī ministrijas lietvedības sistēmas darbība. Tā ir elektroniska un tajā tiek ievadīti visi saņemtie un nosūtītie dokumenti. Visiem darbiniekiem ir pieejama šī sistēma, kurā var apskatīt arī sīkāku informāciju par konkrēto dokumentu¹, piemēram, atbildīgos par attiecīgā uzdevuma izpildi, vai ir saņemto vēstuli ir nosūtīta atbilde, kāds ir izpildes termiņš.

Attiecībā uz pēdējo aspektu, lietvedības sistēmā ir iestrādāta arī kontroles sistēma, kurā darbinieks var apskatīt gan savus uzdevumus ar kontroles termiņu, gan visa departamenta uzdevumus. Katras nedēļas sākumā darbinieks arī saņems atgādinājumu no automatizētās lietvedības sistēmas par uzdevumiem, kuriem tajā nedēļā ir izpildes termiņš. Ja ir kāds pamatots iemesls, kāpēc uzdevumu nevar izpildīt noteiktajā laikā, šajā kontroles sistēmā var atzīmēt iemeslus un uzdevuma izpildes gaitu.

Lielākā daļa dokumentu apritē tiek ieskenēti un pievienoti šajā sistēmā, piemēram, papīra formātā saņemtās vēstules, kas pēc ar pievienotiem vadības norādījumiem tiek nogādātas nozīmētajam izpildītājam.

Pēc ministrijas pārstāvju stāstītā iestādē izmantotā sistēma netiek izmantota lietderīgi – lai arī darbojas elektroniskā sistēma, kur darbinieki var piekļūt dokumentiem, tiem tomēr viss tiek nests arī papīra formātā, un bieži vien vairākos eksemplāros, piemēram, ja kāda organizācija vēstuli sūta gan elektroniski, gan papīra formātā, tad darbiniekam tiek nogādāti abi dokumenti. Dažreiz organizācijas vēl vēstules nosūta pa faksu, kas tad arī tiek nogādāta minētajam darbiniekam. Tādejādi dažreiz rodoties situācijas, kad darbiniekam ir līdz četrām viena dokumenta kopijām.

Turklāt jāņem vērā, ka tas ir arī papildu darbs ministrijas Dokumentu vadības nodaļas darbiniekiem, kuriem ir rūpīgi jāseko līdzi dokumentiem, lai viena un tā paša dokumenta dažādus eksemplāru neiereģistrētu kā dažādus dokumentus.

Kā vēl vienu trūkumu šādai lietvedības sistēmai intervētie ministrijas darbinieki norādīja ilgo laiku, kas paiet saņemot šādus dokumentus vai arī nosūtot sagatavotos dokumentus. Piemēram, dokumentu nosūtīšanas gadījumos ilgu laiku var paņemt visu nepieciešamo vīzu saņemšana – dokuments ir jāparaksta visiem augstāk stāvošajiem vadītājiem (atkarībā no dokumenta mērķa). Piemēram, ja ir jāsaņem un jānosūta ministra parakstīta vēstule kādai organizācijai, tad sākot ar vēstules sagatavotāju, kas parasti ir

¹ Jāatzīmē, ka ne visa informācija ir pieejama visiem darbiniekiem. Piemēram, ja ir bijusi izsludināta vakance uz kādu amatu un saņemti pieteikumi, tad šo pretendentu iesūtītos dokumentus var apskatīt tikai personāla daļas darbinieki.

referents, vēstuli paraksta nodaļas un departamenta direktori, valsts sekretāra vietnieks, valsts sekretārs un visbeidzot – ministrs. Situācija vēl vairāk tiek sarežģīta, ja vēstulē minētais skar vēl kādas struktūrvienības darbu, tad vēlams saņemt arī tās vadītāja vīzu.

Šis vīzu iegūšanas process, atkarībā no nepieciešamo vīzu skaita, var būt gan pāris minūtes, gan vairākas dienas ilgs. Problēmu varētu risināt ar elektronisko parakstu izmantošanu – visiem ierēdņiem stājoties amatā tāds tiek sagatavots, tomēr vismaz Ekonomikas ministrijā tāds netiek izmantots.

Ministrijas iekšējā mājas lapa

Lai nodrošinātu, ka visiem darbiniekiem ir pieeja ministrijas galvenajiem dokumentiem, Ekonomikas ministrijā darbojas iekšējā mājas lapā, kurā ir pieejama informācija gan par darbinieku un vadības atvaļinājumiem un komandējumiem, gan KVS informācija un veidlapas. Tajā katru dienu ir atrodama arī mazāk formāla informācija, piemēram, ministrijas kafejnīcas ēdienkarte, ministrijas darbinieku saraksts, kuriem tajā dienā ir vārda diena vai dzimšanas diena utt.

Lai arī šī iekšējā mājas lapa nav interaktīva – darbinieki īsti nevar ietekmēt tās saturu, tā ir ļoti noderīga, jo tajā vienuviet ir atrodami visi ministrijas svarīgākie dokumenti – reglamentu, nolikumi, noteikumi, informācija par pareizu procesu nodrošināšanu utt.

Intervētie ministrijas pārstāvji apliecināja, ka izmanto iekšējo mājas lapu regulāri un tā sniedzot atbalstu dažādās situācijās.

Neformālā komunikācija

Kā jebkurā organizācijā, arī Ekonomikas ministrijā ir vērojama neformālā komunikācija. Tā pastāv ne tikai vienas nodaļas vai departamenta ietvaros, kas ir normāla parādība, jo diendienā tiek strādāts blakus, bet arī starp dažādu struktūrvienību darbiniekiem. Saskaņā ar ministrijas darbinieku sniegto informāciju, neformāla komunikācija ar citu nodaļu darbiniekiem attīstās laika gaitā – risinot līdzīgus uzdevumus nākas komunicēt ar vieniem un tiem pašiem cilvēkiem un atkarībā no katra indivīda komunikācijas vēlmēm un prasmēm pēc laika var izveidoties ciešākas attiecības. Turklāt ministrijā nereti notiek ierēdņu rotācija, kā rezultātā kādreizējie kolēģi strādā dažādos departamentos, bet neformāli tiek uz pusdienām, svētkiem utt.

Lai kāds arī iemesls, šāda neformālā komunikācija var gan uzlabot darbinieku morālo stāvokli, gan arī pozitīvi ietekmēt darbinieka efektivitāti darbā – labākas attiecības atvieglo un paātrina informācijas apmaiņu starp struktūrvienībām, jo nav jāizmanto formālā komunikācijas sistēma, kas, kā minēts iepriekš, atsevišķos gadījumos var darboties lēnām.

Pie neformālās komunikācijas noteikti ir minami baumu tīkli, kas tika pieminēti darba komunikācijas teorijas sadaļā pie komunikācijas tīkliem. Baumas visbiežāk tiek nodotas pa tiem pašiem tīkliem kā neformālā saziņa. Cilvēki, strādājot dažādos departamentos, uzzina dažādas lietas, kas var ietekmēt citu struktūrvienību darbu. Ne vienmēr ziņas ir noteiktas un pamatotas, bet tās tomēr tiek nodotas tālāk, nereti arī pārveidojot ziņojuma saturu. Tādā veidā attiecīgajā struktūrvienībā var rasties apjukums un nesapratne.

Viens ministrijas darbinieks minēja kādu neveiksmīgu gadījumu, kas nelabvēlīgi ietekmēja nodaļas darbību – pa baumu tīklu viens no nodaļas darbiniekiem uzzināja, ka viņu nodaļā tiekot plānotas vadības izmaiņas un viens no kolēģiem tikšot apstiprināts kā nodaļas vadītāja vietnieks (tas izrādījās pārpratums – attiecās uz citu nodaļu). Tas tika paziņots pārējiem kolēģiem mazliet negatīvā gaismā, kā rezultātā liela daļa nodaļas nostājās pret nodaļas vadītāju, kas it kā neesot informējis padotos par plānotajām izmaiņām, un to kolēģim it kā bija plānots paaugstinājums. Šī situācija radīja nepatīkamu noskaņojumu nodaļā, jo kad paši nodaļas darbinieki pēc laika noskaidroja, ka tas ir bijis pārpratums, nodaļas vadītājs nevēlējās runāt ar nodaļu par viņu nepatīkas iemeslu, iespējamiem risinājumiem utt.

Tālāk šajā darba daļā tiks analizēta informācija, kas tika iegūta no divām intervijām un sarunām ar Ekonomikas ministrijas darbiniekiem (intervijas jautājumus un intervēto atbildes skatīt darba pielikumos).

3.3. Ekonomikas ministrijas darbinieku sniegtās informācijas analīze

Intervijas ar Ekonomikas ministrijas darbiniekiem tika veiktas trīs dienu laikā 2013.gada aprīļa sākumā. Intervēti tika divi gados jauni ministrijas darbinieki – viens ar vairāku gadu stāžu iestādē un viena jauna darbiniece, kas darbu ministrijā uzsākusi vien pirms trīs mēnešiem. Jāatzīmē, ka intervētie darbinieki ir no dažādām struktūrvienībām.

Paralēli intervijām un ar nodaļas vadītāja atļauju, darba autore arī divas dienas pavadīja vērojot vienas nodaļas darbu. Šajā laikā tika īsi runāts arī ar citiem ministrijas darbiniekiem un galvenais jautājums bija „Kā vērtējat komunikāciju Ekonomikas ministrijā?”. Viņu atbildes bija pietiekami noderīgas, tāpēc arī tās ir iekļautas šīs sadaļas ietvaros.

Intervijas ar minētajiem diviem darbiniekiem tika ierakstītas audio formātā un vēlāk pārrakstītas, un teksts ir saglabāts tāds, kāds tika teikts.

No intervijām un sarunām autore secināja, ka darbinieki lielos vilcienos ir apmierināti ar komunikācijas sistēmu ministrijā, tomēr gandrīz visi norādīja, ka darbā traucē dokumentu aprites sistēmas lēnums – dokumenti tiek pārnesti no viena vadītāja pie otra, lai tie tiktu nozīmēti tālāk. Arī dokumentu daudzums esot apgrūtināošs – tiek sūtīts elektroniski un arī papīra formātā.

Uzturēšanās laikā ministrijā autore runāja ar darbinieci, kas bija pārnākusi uz Ekonomikas ministriju no Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas (VARAM). Viņa norādīja, ka VARAM dokumentu sistēma esot daudz vairāk elektronizēta¹, tāpēc viņai dokumentu apjoms Ekonomikas ministrijā bijis diezgan nepatīkams pārsteigums. Kā atzina visi uzrunātie, tas traucējot darbu veikšanu, jo rada sajukumu.

Vairāki aptaujātie darbinieki, it īpaši tie, kas darbu ministrijā sākuši nesen, norādīja, ka viņiem, uzsākot darbu, esot pietrūkusi komunikācija ar vadītāju par darba uzdevumiem un kas no viņiem tiek sagaidīts, kā rezultātā sākumā darbinieki esot bijuši samulsuši, daļu dienas sēdējuši bezdarbībā, un jutušies neērti, ka viss esot jāprasa kolēģiem, kuri esot ļoti aizņemti. Tāpēc dažreiz darbi tika paveikti lēnāk un ne tik labā kvalitātē. Autores skatījumā šis ir ļoti būtisks punkts, jo tas tieši ietekmē jaunā darbinieka spēju izpildīt uzdoto uzdevumu, turklāt komunikācija tiek ‘bremzēta’ no abām pusēm – vadītājs nenodod vai nedelegē kādu nodot

¹ VARAM kopš 2011.gada ir pēctecis Reģionālās attīstības un pašvaldības lietu ministrijai, kura savukārt 2009.gadā pārņēma īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāta funkcijas, kad tas tika likvidēts kā atsevišķu institūcija. Ministrijā joprojām ir atsevišķs Elektroniskās pārvaldes departaments (Avots: Delfi.lv <http://www.delfi.lv/news/national/politics/likvide-e-lietu-ministriju.d?id=23532009> VARAM mājas lapa http://www.varam.gov.lv/lat/par_ministriju/vesture/

darbiniekam darbu izpildei nepieciešamo informāciju, savukārt jaunais darbinieks uztraukuma, kautrības vai citu iemeslu dēļ nejaudā vadītājam vai kolēģiem. Var diskutēt, ka šajā gadījumā lielāka atbildība ir jāuzņemas vadītājam, jo viņš nav mudinājis jauno darbinieku izrādīt iniciatīvu un nebaidīties lūgt informāciju. Labam vadītājam ir jābūt arī spējīgam līderim un koordinatoram, to sarunās atzina visi uzrunātie ministrijas darbinieki. Tomēr līderības jautājums ir pelnījis savu atsevišķu pētījumu, tāpēc šī darba ietvaros tas netiks apskatīts.

Lai arī, uzsākot darbu Ekonomikas ministrijā, jaunajiem darbiniekiem ir jāzīn obligātā instruktāža, kuras laikā tie tiek iepazīstināti ar dažādiem ministrijas darbības aspektiem, ar to parasti nepietiek darbinieka pienākumu pildīšanai. Tie sniedz noderīgu informāciju par procesiem un procedūrām iestādēm, piemēram, datoru lietošanu un datu drošību, Eiropas Savienības dokumentu ievērošanu ministrijā, darba drošību utt.

Komunikācija ministrijā tika novērtēta kā formāla un lielākoties ‘no augšas uz leju’. Kā to formulēja viens no uzrunātajiem ministrijas darbiniekiem – Ekonomikas ministrijā informācija parasti plūst no augšas uz leju, bet pretējā virzienā tā apstājas kaut kur pa vidu. Un, ņemot vērā ekonomikas ministrijas darbu specifiku, tas ir pieņemami, lai arī nesanāk pilna komunikācijas cilpa. Ministrs un valsts sekretārs uzdod uzdevumu, tomēr nevar sagaidīt, ka informācija par visu uzdevumu izpildi nonāk atpakaļ pie viņiem. To visu kontrolē iepriekš minētā dokumentu sistēma. Ja ministrijas vadība ir uzdevusi sagatavot kādu viņiem nepieciešamu informāciju vai materiālus, tādā gadījumā, jā, informācija nonāk tieši pie viņiem. Citas situācijas neprasa tiešu vadības iesaistīšanos – tas radītu vadības pārslodzi un laiks netiktu izmantots lietderīgi.

Lai arī visi darbinieki atzina, ka ar tiešo vadītāju ikdienā sanāk bieža un tieša komunikācija, ikgadējais ierēdņu novērtēšanas laiks esot darbiniekiem vienīgā, oficiāli nodrošinātā iespēja pārrunāt ar vadību kādus darba apstākļu jautājumus – problēmas, komentārus, vēlmes, priekšlikumus, profesionālās izaugsmes jautājumus utt. Ministrijas darbinieki šo iespēju novērtē pozitīvi, jo tā esot, tomēr viens darbinieks, kuram līdz šim esot bijusi tikai viena tāda iespēja, atzina, ka sarunas laikā esot bijis satraucies, jo viņam vienam pretim sēdējuši visi trīs viņa vadītāji – nodaļas vadītāja, departamenta direktors un attiecīgais valsts sekretāra vietnieks. Līdz ar to darbinieks neesot varējis atbrīvoties un paust kritiskākus komentārus par situāciju nodaļā.

Turklāt vairāki darbinieki norādīja, ka vadība diezgan atšķirīgi uztver padotos ar dažādiem darba stāžiem – jaunie darbinieki parasti tikai klausās un viņu priekšlikumi vai idejas bieži netiek ņemti vērā, savukārt ilgāk strādājošie darbinieki var gan izteikt

priekšlikumus, gan kādreiz arī izteikt kritiku par vadītāja teikto. Protams, šeit jāņem vērā, ka pieredze ir svarīgs faktors un valsts pārvalde tomēr ir sektors ar diezgan specifiskām prasībām. Neskatoties uz to, jebkurā darbā ir nepieciešams veicināt darbinieku iniciatīvu un priekšlikumu izteikšanu, jo ir iespējams, ka arī jauns darbinieks var saskatīt un piedāvāt iepriekš nezināmus, efektīvus darbu veikšanas variantus.

Lielākā daļa darbinieku iekšējās komunikācijas ministrijā norisinās savas struktūrvienības ietvaros un respondenti atzina, viņu darbs būtu nedaudz vieglāks, ja būtu biežāka komunikācija ar citu struktūrvienību darbiniekiem, jo neviena no ministrijas nodaļām nav autonoma un nevar pastāvēt pati par sevi.

Interviju un sarunu laikā darba autore konstatēja, ka lielākā daļa uzrunāto komunikāciju uztvēra galvenokārt cilvēku attiecību kontekstā, norādot, ka vēlētos vairāk kolektīva attiecības uzlabojošus pasākumus. No šī aspekta un arī vairākkārt minētā komunikācijas trūkuma starp dažādām struktūrvienībām, varam secināt, ka darbiniekiem pietrūkst kopības izjūtas - viņi nesaista savu identitāti ar ekonomikas ministriju. Tomēr šī jautājuma pētīšana vairāk pieder komunikāciju psiholoģijas jomai. Šajā darbā autore to izmantos kā priekšlikumu attīstīt un veicināt vadītāju komunikāciju ar padotajiem tieši no psiholoģiskā aspekta, jo darbinieku pašsajūta ietekmē viņu darba spējas.

NOBEIGUMS

Komunikācija ir ļoti plašs izpētes loks – tā ir neatņemama sastāvdaļa gandrīz visos mūsu dzīves un ikdienas procesos. Tā kā mūsdienās informācija plūst neaptveramos ātrumos un apjomos, ir svarīgi saprast kā šīs informācijas plūsmas kontrolēt tā, lai no tās gūtu vislielāko iespējamo labumu. Īpaši svarīgi tas ir organizācijās un uzņēmumos, kam ir jāseko līdzi mainīgajiem apstākļiem un situācijām. Ar gudru un pārdomātu komunikācijas sistēmu organizācijas vai uzņēmuma vadītājs spēj kontrolēt minētās informācijas plūsmas organizācijas vai uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Turklāt komunikācija ir viens no galvenajiem priekšnoteikumiem darba rezultātu paaugstināšanai uzņēmumā. Komunikācijas procesu organizācijā pētnieki norāda komunikācijas lomu darbinieku efektivitātes veicināšanā – tā ietekmē darba uzdevuma veikšanas laiku un kvalitāti, kā arī, kas nav ne mazāk svarīgi, ietekmē grupas locekļu apmierinātību ar savām lomām/ pozīcijām grupā. Tādejādi vadītāja izvēlēta komunikācijas sistēma ietekmē darbinieku sadarbības pakāpi un visas organizācijas dinamiku.

Ņemot vērā šo ievērojamo komunikācijas lomu organizācija mērķu sasniegšanā, šajā bakalaura darbā autore izvēlējās apskatīt komunikācijas procesus Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijā – iestādē ar plašām funkcijām, kuru veiksmīgai īstenošanai un nodrošināšanai ir nepieciešama laba komunikācijas sistēma ar visām iesaistītajām institūcijām un personām.

Organizācijas, arī Ekonomikas ministrija, ir strukturēta sistēma, kas strādā kopīga mērķa sasniegšanai, savukārt organizāciju teorija pēta organizācijas, lai noteiktu kopīgas iezīmes, kas varētu palīdzēt risināt problēmas, palielināt efektivitāti un produktivitāti, kā arī apmierinātu visu ieinteresēto pušu vajadzības. Laika gaitā organizācijas ir un joprojām tiek skatītas un pētītas no dažādām perspektīvām, kurās organizācijas tiek ilustrētas, piemēram, kā mašīnas, organismi, atvērtas sistēmas u.tml. Šīs perspektīvas ir piemērojamas ne tikai organizāciju pētniecībā, bet arī organizāciju vadības stilos – kā vadītājs organizē procesus, kādus faktorus viņš ņem vērā šo procesu nodrošināšanā. Darbā tika apskatītas trīs perspektīvas jeb pieejas procesiem organizācijās – organizācija kā mašīna, kā organisms un kā atvērta sistēma. Pirmās pieejas pārstāvji iztēlojas organizācijas kā mašīnām līdzīgus objektus, kur organizācijas darbinieki ir nelielas un viegli aizvietojamas mašīnas detaļas. Šajā pieejā, līdzīgi kā daudzās teorijās, attīstījās vairāki novirzieni, kas koncentrējās uz

specifiskiem organizāciju aspektiem. Tomēr pamatprincips saglabājas nemainīgs – zinātniska un strukturēta pieeja organizācijas procesiem ar skaidri formulētu autoritāti.

Savukārt organizācijas kā organisma perspektīvas atbalstītāji uzsvēra darbinieku sociālo, nevis ekonomisko, vajadzību apmierināšanas nozīmi un ieteica vadītājus izmantot komunikāciju stratēģijas, ka darbiniekos radītu līdzdalības sajūtu. Visbeidzot atvērtās sistēmas pieejas teorijas pievērsās organizācijas struktūras, funkciju, cilvēku sistēmu un tajās pastāvošo attiecību attīstības izprašanai, kā arī organizācijas un apkārtējās vides mijiedarbības pētīšanai.

Pat no šiem īsajiem perspektīvu aprakstiem var noprast, ka komunikāciju procesi tajās tiek uztverti un organizēti atšķirīgos veidos. Tomēr paša komunikācijas procesa pamats ir nemainīgs – ir jābūt sūtītājam un adresātam, informācijai/ vēstījumam/ ziņojumam un to nosūtīšanai nepieciešamajiem apstākļiem – nodošanas kanālam, likvidētām vai samazinātām komunikāciju barjerām.

Kā tika minēts iepriekš, komunikāciju sistēmas organizācijās visbiežāk atbilst to organizācijas struktūrai. Atkarībā no tās un vēl citiem faktoriem – vadības stila, organizācijas kultūras u.c. aspektiem, organizācijā var izveidoties dažādi komunikācijas tīklu veidi. Literatūra piedāvā visdažādākos organizāciju komunikāciju tīklu veidus, no kuriem pazīstamākie ir virknes, riteņa vai rata, apļa un citi komunikācijas tīklu veidi. Turklāt tiek izdalīti gan formālie, gan neformālie komunikācijas tīklu veidi.

Atkarībā no organizācijas struktūras un sadarbības principiem uzņēmumā dominē vertikālās vai horizontālās informācijas plūsmas. Vertikālās plūsmas galvenās funkcijas ir informējoša un signalizējoša, horizontālo – palielināt darbu koordināciju. Horizontālā un vertikālās informācijas plūsmas sasaiste nodrošina atgriezenisko saikni uzņēmumā.

Atgriezeniskā saikne var būtiski sekmēt organizatoriskās informācijas apmaiņas efektivitāti. Stabila atgriezeniskā saikne ļauj darbiniekiem novērtēt izvēlēta darbības virziena pareizību un izsekot to virzību uz personīgiem mērķiem, parāda, cik ieinteresēti viņu darbības rezultātā ir citi cilvēki. Ja tiek sasniegti pozitīvi rādītāji, atgriezeniskā saikne paaugstina darbinieku pašnovērtējumu un sajūtas par viņu personīgo kompetenci;

Bez zināšanām par komunikāciju tīkliem un līdzekļiem, mūsdienīgam un veiksmīgam vadītājam ir jāizprot dažādi faktori, kas saistīti ar komunikāciju vadīšanu organizācijā, piemēram komunikācijas barjeru pastāvēšana. Līdz ar to, lai spētu efektīvi vadīt komunikāciju procesus savā organizācijā (vai grupa, atkarībā no vadītāja līmeņa), vadītājam ir jāzina un jāizprot daudz dažādi aspekti.

Komunikācijas procesu pētīšana organizācijā ir interesanta un aizraujoša, jo tā piedāvā paraudzīties uz organizācijas procesiem no dažādiem skatu punktiem, kā arī pastāv tik daudz atšķirīgu faktoru, kas spēlē savu lomu šajos procesos. Viens no šādiem faktoriem, kas šī bakalaura darba pētījuma laikā pacēlās vairākkārt, ir vadītāja loma komunikācijas procesu nodrošināšanā. Līdz ar to šo darbu varētu attīstīt tālāk, pievienojot papildu perspektīvu par vadītāja pozīcijas nozīmi komunikācijā. Tādā gadījumā jautājums tiktu apskatīts no trīs dažādu disciplīnu – vadības, komunikācijas un psiholoģijas – perspektīvām, kas rezultātā sniegtu pamatīgu un vispusīgu pētījumu.

Tālāk šajā darba daļā autore, balstoties uz veiktajām intervijām un novērojumiem, norādīs secinājumus par komunikācijas sistēmu ekonomikas ministrijā, kā arī piedāvās vairākus priekšlikumus šīs sistēmas uzlabošanai.

SECINĀJUMI PAR EKONOMIKAS MINISTRIJAS KOMUNIKĀCIJAS SISTĒMU

Pēc darba teorētiskās daļas konspektīva apskata darba autore piedāvā galvenos secinājumus par Ekonomikas ministrijas komunikāciju vidi, kas ir iegūti gan no reālās situācijas salīdzinājuma ar teoriju, gan no Ekonomikas ministrijas darbiniekiem iegūtās informācijas.

- Balstoties uz teorijas daļā apskatītajām organizācijas komunikācijas perspektīvām, autore secināja, ka Ekonomikas ministrijā dominē klasiskā pieeja organizācijai, un precīzāk, tieši M. Vēbera birokrātiskā teorija, kas ir tikai loģiski, jo ministrija kā valsts iestāde ir īsts birokrātijas piemērs. Atsevišķi Vēbera teorijas elementi ministrijā ir skaidri redzami – darbu dalīšana, skaidra vadības struktūra, stingra hierarhija, kas jāievēro, kā arī liela daļa situāciju tiek risinātas balstoties uz noteikumiem, reglamentiem utt.
- Tomēr ministrijā varēja novērot arī F. Teilora zinātniskās vadības pazīmes – atsevišķas procedūras ministrijā tiek veiktas vienā konkrētā veidā, kas tiek uzskatīts par labāko.
- Ministrijā darbojas kvalitātes vadības sistēma, kurā ir norādīti ministrijas darbības principi, noteikumi, procedūras utt. Tajā iekļauti iekšējās un ārējās informācijas apmaiņas procesi.
- Ekonomikas ministrijā kopumā tiek izmantots komunikāciju tīkls „ritenis”, kur rīkojumus/ uzdevumus rezolūciju veidā izsniedz ministrijas augstākie vadītāji – ministrs un valsts sekretārs. Arī ministrijas departamentos un nodaļās lielākoties tiek izmantots „ritenis” – departamenta/ nodaļu vadītāji ir centrālās punkti informācijas izsniegšanai, un viņi, atkarībā no nepieciešamības un/ vai vēlmēm, nolemj kuri darbinieki tiek iekļauti kādās informācijas cilpās.
- Paralēli formālajai komunikācijas sistēmai Ekonomikas ministrijā eksistē arī neformālā informācijas nodošana, kur ar baumu vai t.s. „ķekarveida” komunikācijas tīkla starpniecību tiek nodota dažāda veida informācija. Un, pareizi kombinējot šīs divas komunikācijas plūsmas, ir iespējams panākt maksimāli efektīvu rezultātu.

- Ministrijā izteikti funkcionē lejupejošā komunikācija – kā minēts, ar rezolūciju palīdzību un citos veidos tiek nodoti uzdevumi, citos gadījumos to dara departamenta vai nodaļas vadītājs.
- Lietvedības sistēma – lai arī ministrijā darbojas laba elektroniskā lietvedības sistēma, kas ļauj sekot līdzi dokumentiem un uzdevumu gaitai, vēl joprojām tiek izmantota papīra sistēma, kā rezultātā rodas nevajadzīgas papīru kaudzes. Vizēšanas process ir lēns un mazliet vecmodīgs – lai arī darbojas elektroniskā paraksta sistēma, vīzas tiek liktas ar roku, kas krietni vien paildzina procesu – viena dokumenta visu nepieciešamo vīzu saņemšanas laiks var būt pat vairākas dienas ilgs!
- Atgriezeniskās saites novērtēšana ministrijā ir mazliet sarežģīts jautājums. Pēc teorētiskajā daļā minētā, atgriezeniskā saite ir komunikācijas efektivitātes rādītājs – vai informācijas saņēmējs ir pareizi sapratis informāciju. Pēc tāda principa, Ekonomikas ministrijā atgriezenisko saiti var vērtēt pēc uzdevumu izpildes – ja uzdevums ir izpildīts, vadība to zina, tātad atgriezeniskā saite funkcionē efektīvi. Tomēr uzrunātie ministrijas darbinieki minēja, ka, viņuprāt, ministrijā ir vērojamas atgriezeniskās saites problēmas. Pēc tālākas sarunas ministrijas darbinieki norādīja, ka viņi savukārt pēc uzdevuma izpildes ne vienmēr saņem informāciju vai atsauksmes par tā kvalitāti vai tālāko virzību. Līdz ar to, no darbinieku puses skatoties, šeit atgriezeniskās saites process nav pilnīgs.
- Tomēr jāatzīmē, ka, ņemot vērā ministrijas darbinieku ievērojamo darba apjomu, pildāmo uzdevumu daudzumu un arī pašu darbinieku skaitu, vadītājiem ministrijā būtu fiziski grūti paspēt visiem darbiniekiem sniegt informāciju par visiem uzdevumiem. kā tika noskaidrots sarunu laikā, ja darbinieks ir veicis ļoti labu darbu, tad dažreiz tiekot saņemta pateicība no tiešā vadītāja vai arī augstāka līmeņa vadītāja.
- Ministrijā ir labi attīstīta horizontālā komunikācija nodaļu ietvaros, jo tās ir salīdzinoši nelielas un kolēģi tiekas katru dienu, bet mazākā mērā departamentu ietvaros. Savukārt komunikācija starp departamentiem ir ierobežota un diezgan formāla. Mazliet labāka tā ir starp viena valsts sekretāra vietnieka departamentiem, jo atkarībā no vadītājiem, to starpā dažkārt tiek organizēti kopīgi pasākumi, kas veicina un uzlabo savstarpējās attiecības.
- Lai arī darbinieki norādīja, ka vēlētos vairāk kopīgu pasākumu, kuros varētu viens otru vairāk iepazīt, autore noskaidroja, ka ministrijas vadība tomēr salīdzinoši bieži izsūta visiem iestādes darbiniekiem piedalīties kādās kopīgās aktivitātēs –,

velobraucienos, basketbola treniņos, talkās utt., tāpat uz valsts svētkiem tiekot organizēta sanāksšana visiem ministrijas un ministrijas padotības iestāžu darbiniekiem. Tomēr sportiskās aktivitātes neesot guvušas lielu atsaucību no ministrijas darbiniekiem.

- Līdz ar to, autore pieļauj, ka darbinieki ar kopīgajiem pasākumiem vairāk saprot saviesīgos pasākumus, piemēram, balles.
- Horizontālā un vertikālās komunikācijas uzlabošanai ministrijā regulāri tiek organizētas sanāksmes, kurās iestādes vadība tiek ar visiem struktūrvienību vadītājiem, lai pārrunātu aktuālos jautājumus.
- Komunikācijas procesā rodas virkne komunikatīvo barjeru. Ministrijas darbinieki ar šīm barjerām sastopas visbiežāk komunicējot ar citiem departamentiem, kā arī augstākstāvošo vadību.
- No referenta pozīcijas darba uzdevumu jautājumos komunikācija ar tiešo vadību ir bieža, nodaļas vadītāji ar saviem augstāk stāvošajiem arī sazinās regulāri, tomēr jāatzīmē, ka darbinieka sociālo vajadzību jautājumos komunikācija tika vērtēta kā neveiksmīga.
- Sarunu laikā autore secināja, ka ministrijas darbiniekiem ārkārtīgi svarīga šķiet tieši personīgā/ sociālā komunikācija ar vadību – tās trūkumu iestādē gandrīz visi uzrunātie darbinieki norādīja uzreiz. Darbinieki norādīja, ka viņiem esot maz iespēju informēt vadītāju par saviem personiski profesionālajiem jautājumiem, vēlmēm vai uztraukumiem.
- Tāpat darbinieki norādīja, ka jauno ministrijas darbinieku apmācība esot ļoti formāla un tikai par ministrijas kopējiem procesiem. Atkarībā no kolēģu aizņemtības un vēlmes stāstīt jaunais darbinieks par saviem tiešajiem darba pienākumiem var uzzināt ļoti lēnām, kā rezultātā tiek ietekmēts visas struktūrvienības darbs.
- Tomēr, autoresprāt, šī darbinieku nespēja informēt savu tiešo vadību par sev svarīgajiem jautājumiem, dažreiz ir pašu darbinieku vaina, jo tie baidoties vai kautrējoties iet pie sava vadītāja un uzrunāt viņus.
- Savukārt attiecībā uz ministrijas komunikācijas sistēmu, darbinieki atzīmēja, ka tā darbojas labi, vienīgi esot mazliet lēna un neizmantojot modernizācijas iespējas. Turklāt darbiniekus neapmierinot ministrijas neelastīgā sistēma – visam esot jānotiek pēc noteiktas un, visbiežāk, vairākus gadus vecas sistēmas.

Darba noslēgumā autore tomēr uzskata, ka Latvijas Republikas Ekonomikas ministrijas komunikācijas sistēma darbojas salīdzinoši veiksmīgi – ministrijas kvalitātes vadības sistēma galu galā ir novērtēta un atbilst ISO 9001:2008 standarta prasībām. Līdz ar to darbinieku neapmierinātībai ar atsevišķiem komunikāciju sistēmas elementiem ir jāmeklē citi iemesli – iespējams, tā ir negatīva iepriekšēja pieredze vai arī personīgas nesaskaņas ar kādu saistīto kolēģi vai vadītāju.

Tomēr darba autore uzskata, ka vairāki uzrunāto darbinieku minētie sistēmas trūkumi ir vērā ņemami – piemēram, par dokumentu apriti un elektroniskās informācijas apmaiņas sistēmas lēno ieviešanu.

Šeit autore vēlas pievienot savu personīgo viedokli par elektroniskās informācijas apmaiņas sistēmas lēnās ieviešanas iemesliem, kas, pilnīgi iespējams, neattiecas uz visu iestādi, tomēr ir atzīmēšanas vērts. Ņemot vērā, ka liela daļa ministrijas vadības ir ierēdņi ar ievērojamu darba stāžu šajā vai citā valsts iestādē, pastāv iespēja, ka šiem ierēdņiem varētu būt grūtības ar jauno tehnoloģiju un programmu atgūšanu. To pieminēja arī kāds darbinieks, kas norādīja, ka pēc jaunās elektroniskā pasta programmas uzstādīšanas datorā, viņa vadītājs esot salīdzinoši ilgi apguvis šīs programmas funkcijas un regulāri prasījis padomu gados jaunākiem darbiniekiem par dažādiem šīs programmas iestatījumiem.

Turklāt, kā tika minēts, ministrijā liela daļa procedūru un procesu notiek pēc gadiem ilgi pierastas sistēmas, kā rezultātā darbiniekiem, ne tikai vadītājiem, varētu būt grūti ‘pārslēgties’ dokumentu lasīšanu elektroniskā formātā un citiem jauninājumiem.

PRIEKŠLIKUMI EKONOMIKAS MINISTRIJAS IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS SISTĒMAS UZLABOŠANAI

Tādai iestādei kā Ekonomikas ministrija ir grūti sniegt priekšlikumus, jo tā kā valsts iestāde ir izstrādājusi savu iekšējo sistēmu – kvalitātes vadības sistēmu, kurā ir iekļauta arī komunikācijas sistēma, un tā ir apstiprināta un atzīta.

Tomēr autore, balstoties uz teorētiskajā daļā apskatīto, kā arī intervijās un sarunās ar Ekonomikas ministrijas darbiniekiem iegūto informāciju, piedāvā vairākus priekšlikumus, gan par iestādes organizatorisko vadību, gan par komunikācijas vadības sistēmu, kas, iespējams, spētu uzlabot komunikācijas procesus ministrijā.

Jāatzīmē, ka šie priekšlikumi var derēt arī citu iestāžu iekšējās komunikācijas sistēmas uzlabošanai.

- Skatoties no teorētiskā skatu punkta, Ekonomikas ministrija savu birokrātisko sistēmu, kurā lielākoties ir vērojami M. Vēbera un F. Teilora organizāciju vadības teorijas principi, varētu papildināt ar elementiem no H. Fujola teorijas, kurā viņš norāda uz nepieciešamību izveidot organizācijā vienotu kolektīvo garu, jo tā trūkumu ministrijā norādīja vairāki uzrunātie darbinieki. To varētu panākt ar kopīgas ministrijas darbinieku identitātes veicināšanu, izmantojot korporatīvajā pasaulē plaši pielietotus paņēmienus, piemēram, iestādes logo izplatīšanu, ministrijas labākajiem darbiniekiem pasniedzot lietussargus vai citus priekšmetus ar ministrijas logo.
- Kā aktuālāko problēmu ministrijas komunikācijas sistēmā tās darbinieki norādīja lēno dokumentu apriti, līdz ar to tās pilnveidošana būtu svarīgs pasākums, tomēr, ņemot vērā ministrijas darba specifiku un pierastās sistēmas noturību, tas ir jādara iestādes darbiniekiem piemērotā veidā – pamatīgi un stingri, bet ar instruktāžu un apmācību palīdzību.
- Balstoties uz uzrunāto darbinieku sniegtajiem viedokļiem, vadītājiem ir jāattīsta vadības psiholoģiskās prasmes, jo vadītājam ir jāspēj vairāk kā tikai izdalīt uzdevumus, bet arī jābūt līderim, kas var iedvesmot un motivēt savus padotos. Un to var panākt attīstot un izmantojot komunikāciju. Līdz ar to vadītājiem ir jābūt pozitīvai attieksmei pret komunikācijām, jāpiestrādā pie informācijas sagatavošanas, apzināti jāplāno komunikācijas process, kā arī jāiegūst un jānodrošina darbinieku uzticība un vēlme vērsties pie vadītāja dažādiem, ar darba un personīgi profesionālajiem jautājumiem.

- Tāpat liela vērtība ir jāpievērš atgriezeniskās saites attīstīšanai un uzturēšanai, jo tā ļauj darbiniekiem novērtēt viņu darbības un darba stila pareizību kā arī parādītu, cik ieinteresēti viņu darba rezultātos ir vadītāji.
- Kā jau vairākkārt minēts, ministrijas darbinieki vēlētos iestādē attīstīt sociālo komunikāciju, līdz ar to ministrijā būt nepieciešams pievērst lielāku uzmanību sociālajam atbalstam. Vadītāji, kas komunikācijā demonstrē ieinteresētību un atvērtību pret darbiniekiem, parasti dod pozitīvu iedarbību uz darbinieku fizisko un psiholoģisko stāvokli, un tādējādi uz viņu apmierinātības līmeni ar darbu un darbības rezultātiem.
- Līdzās sociālajiem un psiholoģiskajiem pasākumiem, iestādes sociālo un ar to saistīto komunikāciju vidi varētu uzlabot ar formālu vai neformālu izklaidējošu pasākumu organizēšanu visas iestādes ietvarā, jo šāda rakstura pasākumi dod lielisku iespēju attīstīt starp-personu un starp-struktūrvienību komunikāciju, kā arī papildus veicināt abpusēju komunikāciju ar augstākstāvošiem ierēdņiem. Turklāt ar neformālu pasākumu starpniecību tiek efektīvāk veikta jauno darbinieku iesaistīšanu kolektīvā, kas veicina labāku sastrādāšanos un veiklāku darbu izpildi.

AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS

Izmantotā literatūra

1. **Helers, R.** *Vadībzinības. Rokasgrāmata: Viss par uzņēmējdarbību un vadību.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.
2. **Jensen M. C.** Organizational Theory and Methodology. *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No.2., April 1983, p. 319-339.
3. **Perrow, Ch.** A Society of Organizations, *Theory and Society*, 20 (6), December 1991, p. 725–762.
4. **Rurāne, M.** *Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana.* Rīga: Biznesa augstskola 'Turība', 2002. 330 lpp.
5. **Papa, J. M., Daniels, D. T., Spiker, K. B.** *Organizational Communication: Perspectives and Trends.* SAGE Publications, 2007. 449 p.
6. **Morgan, G.** *Images of Organization.* Berrett-Koehler Publishers, 1998. 349 p.
7. **Katz, D. & Kahn, R. L.** *The Social Psychology of Organizations.* Wiley. 1987, 838 p.
8. **Forands, I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas.* Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2004. 330 lpp.
9. **Spaho, K.** Organizational Communication as an Important Factor of Company Success. *Business Intelligence Journal*, July 2011, 4 (2), p. 390-393.
10. **Praude, V., Beļčikovs, J.** *Menedžments.* Rīga: Vaidelote, 1997. 409 lpp.
11. **Hulea, L.** Communication - Organization's Work Device. *Annals of the University of Petrosani*, 10(3), 2010. p. 197-206.
12. **Лейхифф Дж. М. Пенроуз Дж. М.** Бизнес – коммуникации стратегии и навыки. - Санкт – Петербург: Питер, 2001. 688 с.
13. **Popa M. F., Marin R., Stanciu T. I.** Managerial Communication. Essential Aspect of Organizational Development. *In: International Conference „Risk in Contemporary Economy”, Galati, Romania, 26th to 27th October, 2012, XIIIth Edition*, p. 437 – 446.
14. **Altınöz, M.,** 2009. An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4 (3), 2009, p. 218-224.
15. **Bavelas, A.** Communication Patterns in Task-Oriented Groups. In: D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory*: Taylor & Francis, p. 503-511.
16. **Ezera, I.** *Lietišķā komunikācija.* Rīga: Multineo, 2007. 114 lpp.
17. **Katlips, S. M., Senters, A. H., Brūms, G. M.** *Sabiedriskās attiecības.* Rīga : Avots, 2002, 763 lpp.
18. **Leavitt, H. J.** Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, January 1951, Vol. 46. p. 38-50.

19. **Панфилова, А. П.** 2001. *Деловая коммуникация в профессиональной деятельности*. Санкт – Петербург: Питер. 494 с.

Internetā iegūtie materiāli

20. **Barzilai, K.** *Organizational Theory*, Case Western Reserve University, Ohio, 2010 – [atsauce 25.03.2013.]. Pieejams internetā: http://www.cwru.edu/med/epidbio/mphp439/Organizational_Theory.htm?nw_view=1365355974&
21. *Bureaucratic Management; VectorStudy*: [Tiešsaiste] – [Atsauce 18.03.2013.]. Pieejams: <http://vectorstudy.com/management-schools/bureaucratic-management>
22. *Communication Planning for Organizations; Ontario Ministry of Agriculture and Food*: [Tiešsaiste] – [Atsauce 17.04.2013.]. Pieejams: <http://omafra.gov.on.ca/english.rural/facts/03-033.htm>
23. *Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija* [Tiešsaiste] - [Atsauce 03.-04.2013.] Pieejams: <http://em.gov.lv>

PIELIKUMI

1. Intervijas jautājumi Ekonomikas ministrijas darbiniekiem
2. Pirmā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem
3. Otrā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem

Intervijas jautājumi Ekonomikas ministrijas darbiniekiem

1. Cik ilgi strādājat Ekonomikas ministrijā?
2. Cik liela ir Jūsu struktūrvienība – nodaļa un departaments?
3. Kā vērtējat komunikācijas sistēmu ministrijā – dokumentu apriti un tiešo komunikāciju?
4. Kā vērtējat komunikāciju savā struktūrvienībā?
5. Vai Jūsu komunikācija ar kolēģiem atšķiras no tās ar tiešo vadītāju? Ja jā, kā?
6. Cik svarīgas Jums ir attiecības ar Jūsu tiešo vadītāju?
7. Vai jautājumu, neskaidrību gadījumā Jums ir iespēja par tiem informēt vadību?
8. Kā komunikācija ministrijā ietekmē Jūsu darbu?
9. Ko Jūs ieteiktu ministrijas komunikācijas sistēmas uzlabošanai?

Pirmā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem

Vecums: 27

Dzimums: vīrietis

1. Ministrijā strādāju jau 4,5 gadus.
2. Nodaļā esam 4 cilvēki, bet departamentā kopumā ir 22 darbinieki.
3. Ministrijas komunikāciju sistēma strādā labi, tomēr šad tad ir arī problēmas. Lielākoties tās ir saistītas ar ātrumu un procedūru ievērošanu. Dokumenti papīra viedā tiek nogādāti salīdzinoši lēnām. Un arī, ja vēlamies nosūtīt e-pastu kādai institūcijai, ir nepieciešams to izdrukāt un saņemt vīzas. Tas ir nogurdinoši, jo elektroniskajai saziņai vajadzētu būt ātrai. Līdz galam arī nesaprotu to visu uz ministrijas centrālo pastu atnākušo e-pastu drukāšanu. Dažreiz tā vien šķiet, ka tas tiek darīts tikai tāpēc, lai būtu kur uzlikt zīmogu. Bet tā nu tas laika gaitā ir iegājies un mainīt to būtu grūti.
4. Komunikācija nodaļā ir laba, laika gaitā ir izveidojušās labas attiecības un tā kā viens otra viedokli respektējam, tad nav arī problēmu kādreiz izteikt kritiku. Un tā kā nodaļā esam tikai četri cilvēki un sēžam pa diviem kabinetiem, tad arī ar nodaļas vadītāju sanāk bieža un tieša komunikācija.

Departamentā tas ir mazliet sarežģītāk, jo zem viena departamenta direktora ir sešas nodaļas, kas atrodas dažādos ministrijas stāvos. Noteikti nav tādas vienotības sajūtas, daudzus arī tā īsti šajā laikā vēl neesmu iepazinis.

5. Kā minēju, ar tiešo vadītāju komunikācija ir ļoti laba, jo sēžam vienā kabinetā, kas nozīmē, ka liela daļa saziņas notiek mutiski. Gadu gaitā ir izveidojušās labas attiecības. Tomēr zinu, ka vadītājam ir cita pozīcija un viņš tomēr uzrauga mūsu darbu. Ar pārējiem kolēģiem esam mazliet draudzīgāki, pāris reizes uz svētkiem esam kopīgi, bet bez vadītāja, aizgājuši kaut kur pēc darba pasēdēt. Līdz ar to arī ikdienā mūsu komunikācija ir ātrāka. Bet jebkurā gadījumā ar vadītāju komunikācijā līdz šim problēmu nav bijis.
6. Ņemot vērā mūsu nodaļas mazo izmēru un salīdzinoši vēsās attiecības ar citām departamenta nodaļām, attiecības ar vadītāju ir ļoti svarīgas. Turklāt tieši viņš veic

lielāko daļu saziņas ar departamenta direktoru, tāpēc, lai nodrošinātu darbam nepieciešamos apstākļus, ar vadītāju ir jāsaglabā labas attiecības.

7. Parasti ar jautājumu gadījumā eju 'pa taisno' pie vadītāja, kas, ja nespēj sniegt atbildi pats, sazinās ar departamenta direktoru. Dažreiz es eju līdzī, ja varu palīdzēt izskaidrot situāciju utt. Zinu, ka citās ministrijas nodaļās, kur kādai darbiniecei esot bijušas nesaskaņas ar tiešo vadītāju, viņa esot uzrunājusi departamenta direktoru un gājusi pie attiecīgā valsts sekretāra vietnieka runāt. Manuprāt, tas ir par traku, ja nevar ar vadītāju paši savā starpā izrunāt.

Bet attiecībā uz normālu komunikāciju, reizi gadā ir ikgadējā ierēdņu novērtēšana, kuras laikā ir iespējams informēt vadību – gan tiešo, gan augstāku – par savām problēmām, jautājumiem, un jautāt par iespējām papildināt savas profesionālās zināšanas. Pēdējais gan ne vienmēr sanāk, jo līdzekļi tomēr iestādei ir ierobežoti.

8. Mēs visi esam tikai cilvēki un savstarpējās attiecības ar kolēģiem ir svarīgas un tās ļoti lielā mērā ir atkarīgas no komunikācijas. Bet, ja runājam par kopēju ministrijas komunikāciju, varu teikt, ka dažreiz tā kaitina, jo tiek ievērota formālie saziņas veidi, kā rezultātā, daudzi lēmumi tiek pieņemti lēnām. Visu laiku viss ir jāsaskaņo. Es gan labi saprotu saskaņošanas nozīmi, tomēr, ja man ir jāgaida diena, lai varētu nosūtīt vienu e-pastu, tas padara manu darbu lēnāku un es pats esmu neapmierināts. Dažreiz augstākā vadība ir aizņemta ar citiem jautājumiem un viņiem nesanāk laiks apskatīt manu jautājumu, ja tas nav ārkārtīgi steidzams vai nozīmīgs.

Visa šī neelastīgā sistēma dažreiz rada izmisumu, bet esmu pieņēmis, ka tā notiek visā valsts pārvaldē un to nevar mainīt.

9. Es ļoti atbalstītu ātrāku pāreju uz elektronisku dokumentu sistēmu, jo tās papīru kaudzes ir nevajadzīgas. Ja saziņai starp ministrijām tiek izmantota kopīga sistēma, tad kāpēc to nevarētu arī mēs? Tas būtu ātrāk un efektīvāk, turklāt samazinātu izmaksas par papīru un drukāšanu.

Ja runājam par cilvēcisko komunikāciju, tad es gribētu vairāk ministrijas kopīgos pasākumus. Jā, notiek svinīgās sanāksmes uz Ziemassvētkiem, Jāņiem un vēl dažiem valsts nozīmes svētkiem, tomēr tie ir formāli pasākumi un cilvēki tur pastāv, varbūt uzēd pīrādziņu, paklausās vadībā un aiziet.

Ministrijas vadība arī varētu izvērtēt iespējas padarīt ministrijas sistēmu mazliet elastīgāku, jo daudzas lietas ir jādara tikai tāpēc, ka tā ir jādara.

Otrā respondenta atbildes uz intervijas jautājumiem

Vecums: 22

Dzimums: sieviete

1. Ministrijā strādāju gandrīz trīs mēnešus.
2. Nodaļā ir 6 cilvēki, savukārt departamentā – 14.
3. Par komunikāciju ministrijā īsti nemāku teikt. Vēl neesmu pieradusi pie šīs sistēmas, bet tā šķiet pietiekami efektīva. Uzdevumi nāk galvenokārt rezolūciju veidā. Bet dažreiz tie ir steidzami – ar e-pastiem un zvaniem.

Dokumentu ir daudz, nāk visādas kopijas. Gatavojot vēstules sarežģītāka daļa ir visu vīzu saņemšana – ja dokumentu vajag nosūtīt ātri, labāk ir izskriet visus cilvēkus pašai, jo dokumentu aprites nodaļas darbinieces iet pēc kārtas visos kabinetos un tas ir lēnāk.

Man komunikācija lielākoties sanāk tikai ar saviem kolēģiem, tiešo priekšnieku un departamenta direktoru. Ar augstākstāvošiem nav sanācis komunicēt. Par Ekonomikas ministrijas aktualitātēm informē gan ikdienas preses apskats, kas tiek gatavots tieši ministrijai, regulāri e-pasti par izmaiņām KVS. Pārsteigums man bija e-pasti no paša ministra, ar kuru starpniecību tiekam informēti par dažādām kolektīvām aktualitātēm. Bija e-pasts ar aicinājumu visiem piedalīties velobraucienos. Kolēģi stāstīja, ka uz Ziemassvētkiem esot ministra e-pasti ar aicinājumu ziedot mantas kādai iestādei. Tas man šķiet jauki.

4. Komunikācija mūsu nodaļā ir laba – kolēģi atsaucīgi. Lai arī ir daudz darba, viņi man šad tad izpalīdz, sniedz informāciju par daudziem darba jautājumiem. Tomēr lielā darba apjoma dēļ kolēģiem ne vienmēr sanāk laiks man izstāstīt, kā jādara kādas lietas, piemēram, jāsagatavo atskaites, jo ministrijā laika gaitā ir izstrādājies savs noteikts veids, kā tiek gatavoti dokumenti.

Ar departamenta kolēģiem sanāk mazāka komunikācija, es vēl viņus arī īsti nepazīstu – tiku iepazīstināta, sākot darbu, bet tā kā ikdienā nesanāk tikties. Labi ir, ka uz kolēģu dzimšanas dienām visi sanāk kopā apsveikt.

5. Protams, komunikācija ar vadītāju ir savādāka kā ar kolēģiem. Vēl nezinu, cik brīvi varu runāt, lai gan visu laiku tieku iedrošināta griezties pie vadītāja, ja ir kādi jautājumi. Tomēr, ņemot vērā lielo darba apjomu, vadītājam ne vienmēr sanāk laiks pievērsties man, tad man palīgā tiek sūtīts kāds pieredzējis kolēģis.
6. Attiecības ar vadītāju man ir svarīgas, jo tomēr no tā lielā mērā ir atkarīgs, kā es varēšu veikt savu darbu šeit, ministrijā.
7. Jautājumu un neskaidrību gadījumā lielākoties vispirms pajautāju kabinetā esošajam kolēģim – varbūt mans jautājums ir viegli atrisināms, un nav nepieciešams traucēt vadītāju. Bet jebkurā gadījumā, mana komunikācija ar augstākstāvošajiem darba jautājumos iet caur vadītāju. Par personiski profesionālajiem jautājumiem īsti nezinu. Cik noprotu, jautājumu gadījumā var vērsties pie departamenta direktora. Un reizi gadā, tad, kad esot novērtēšanas, tad varot par sevi interesējošajiem jautājumiem informēt par departamentu atbildīgo valsts sekretāra vietnieku.
8. Man liekas, ka man vēl ir par ātru atbildēt uz šo jautājumu. Tomēr, ja jāsaka godīgi, pagaidām attiecības ar kolēģiem, vadītāju ieskaitot, vēl ir salīdzinoši vēsas, tāpēc darbi man nevedas tik veiksmīgi kā gribētos.
9. Man gribētos vairāk kopīgus pasākumus kolektīva veidošanai, jo es kā jaunais darbinieks daudzus kolēģus nezinu. Un tā kā manos darba pienākumos ietilpst arī sazināšanās ar citu departamentu darbiniekiem, tad būtu lietderīgi mazliet iepazīt viņus.