

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un Vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

BAKALaura DARBS

SIA „Lima” vadības uzlabošana.

Management improvement of the Ltd. company "Lima"

	Vadības zinību bakalaura studiju programmas 4. kursa students
Autors	Māris Novokšanovs
Stud. apliec. Nr	mn08029
Zinātniskais vadītājs	Maruta Putniņa, lektore

2012

ANOTĀCIJA

Uzņēmuma darbojoties to ietekmē dažādi ārējās un iekšējā vides faktori, lai uzņēmums spētu atbilstoši reaģēt uz šīm izmaiņām ir nepieciešams rūpīgi izstrādāt uzņēmuma vadības funkcijas.

Darba mērķis ir pilnveidot uzņēmuma SIA „Lima” vadības funkcijas.

Lai sasniegtu mērķi ir veikti sekojoši uzdevumi:

1. Apkopotas teorētiskās atziņas par vadības funkcijām organizācijā;
2. Noskaidrotas uzņēmuma iepriekšējās vadīšanas kļūdas un sasniegumi;
3. Veikti secinājumi par iepriekšējo vadīšanas pieredzi un izstrādāti priekšlikumi vadības funkciju pilnveidošanai.

Atslēgas vārdi: menedžmenta būtība, vadības funkcijas, celtniecības nozare.

ANNOTATION

Company is affected by various external and internal environmental factors during the working process, therefore, in order to react appropriately facing these factors, it is essential to develop company's management functions accurately.

The goal of present research paper is to improve management functions of the company "Lima".

In order to achieve the goal of the following tasks have been carried out:

1. Analysis of the theoretical aspects of the management functions of the organization;
2. Determination of company's previous management mistakes and achievements;
3. Drawn conclusions about the previous management experience and suggested proposals for the improvement of the management functions.

Key words: the essence of the management, management functions, the construction industry.

Saturs

ANOTĀCIJA	2
ANNOTATION	3
Saturs	4
Ievads	5
1. Organizācijas un vadības jēdzieni, funkcijas.....	7
1.1. Vadītājs un vadības funkcijas.....	12
1.2. Plānošanas būtība	17
1.3. Cilvēkresursu vadība.....	24
1.4. Motivācijas funkcijas raksturojums	30
2. Uzņēmuma apraksts.....	35
3. Uzņēmuma vadības sistēmas raksturojums	40
4. Uzņēmuma SIA „Lima” vadības uzlabošanas iespējas	47
Secinājumi	60
Priekšlikumi	61
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	62
Pielikumi.....	63
1. <i>pielikums</i>	64
Intervijas jautājumi	64
2. <i>pielikums</i>	65
Uzņēmuma darbības apraksts	65

Ievads

Celtniecības nozare Latvijā ir ļoti populāra, vislielāko ažiotažu tā sasniedza „trekno gadu” laikā, kad tika uzskatīta par vienu no labāk atalgotajām nozarēm. Jāatzīst, ka bija uzņēmumi, kas šī buma laikā bija spējīgi attīstīties un kļūt par stabiliem uzņēmumiem ar augstu attīstības līmeni, kas pastāv vēl šodien, taču lielākā daļa celtniecības uzņēmumu aizgāja nebūtībā līdz ar „trekno gadu” beigām.

Autors izvēlējās šo nozari tāpēc, ka autora tuvu cilvēku uzņēmums arī bija viens no tiem, kas aizgāja nebūtībā līdz ar „treknajiem gadiem”, tāpēc autoram šķita interesanti izpētīti iemeslus, kas sekmēja šādu iznākumu.

Uzņēmumi dzimst, attīstās, noveco un izzūd vai arī tiek saglabāta to sekmīga darbība, šos visus faktorus pamatā ietekmē ārējā vide, kas liek aizdomāties, kuras ir tās darbības, kas būtu nepieciešamas veikt, lai uzņēmums būtu gatavs mainīgo vides apstākļu ietekmei un spētu nodrošināt ilgtspējīgu attīstību.

Bakalaura darba pētāmā objekts – SIA „Lima”, sertificēts celtniecības uzņēmums, kas veic būvdarbus un remontdarbus.

Bakalaura darba pētījuma priekšmets ir vadības funkcijas.

Darba mērķis ir pilnveidot uzņēmuma SIA „Lima” vadības funkcijas.

Lai sasniegtu mērķi ir veikti sekojoši uzdevumi:

1. Apkopotas teorētiskās atziņas par vadības funkcijām organizācijā;
2. Noskaidrotas uzņēmuma iepriekšējās vadīšanas kļūdas un sasniegumi;
3. Veikti secinājumi par iepriekšējo vadīšanas pieredzi un izstrādāti priekšlikumi vadības funkciju pilnveidošanai.

Bakalaura darba izstrādāšanai izmantotās metodes, lai sasniegtu bakalaura darba mērķi:

1. *monogrāfiskā metode* tika lietota informācijas apkopošanai un analīzei. Šī metode ļāva veikt pētāmā objekta precīzu un detalizētu izpēti, balstoties uz zinātniskās literatūras apskatu un pētījumu analīzi;

2. *kvalitatīvā metode*. Šo metodi autors izmantoja, lai ar interviju palīdzību noskaidrotu uzņēmumā strādājošo viedokli par uzņēmumā notiekošajiem procesiem, vadības efektivitāti, nozares attīstību un perspektīvas pagātnē un nākotnē, kā arī tagadnē. Intervēti tika aptuveni piecpadsmit cilvēki, kuru starpā bija visa uzņēmuma SIA „Lima” vadība, vadošie celtnieki, palīgstrādnieki, kā arī citu uzņēmumu vadītāji;
3. *grafiskā metode* (grafiku konstruēšana, attēlu veidošana u.c.) šajā darbā ļāva atspoguļot ārējo faktoru ietekmi uz uzņēmuma finansu rādītājiem.

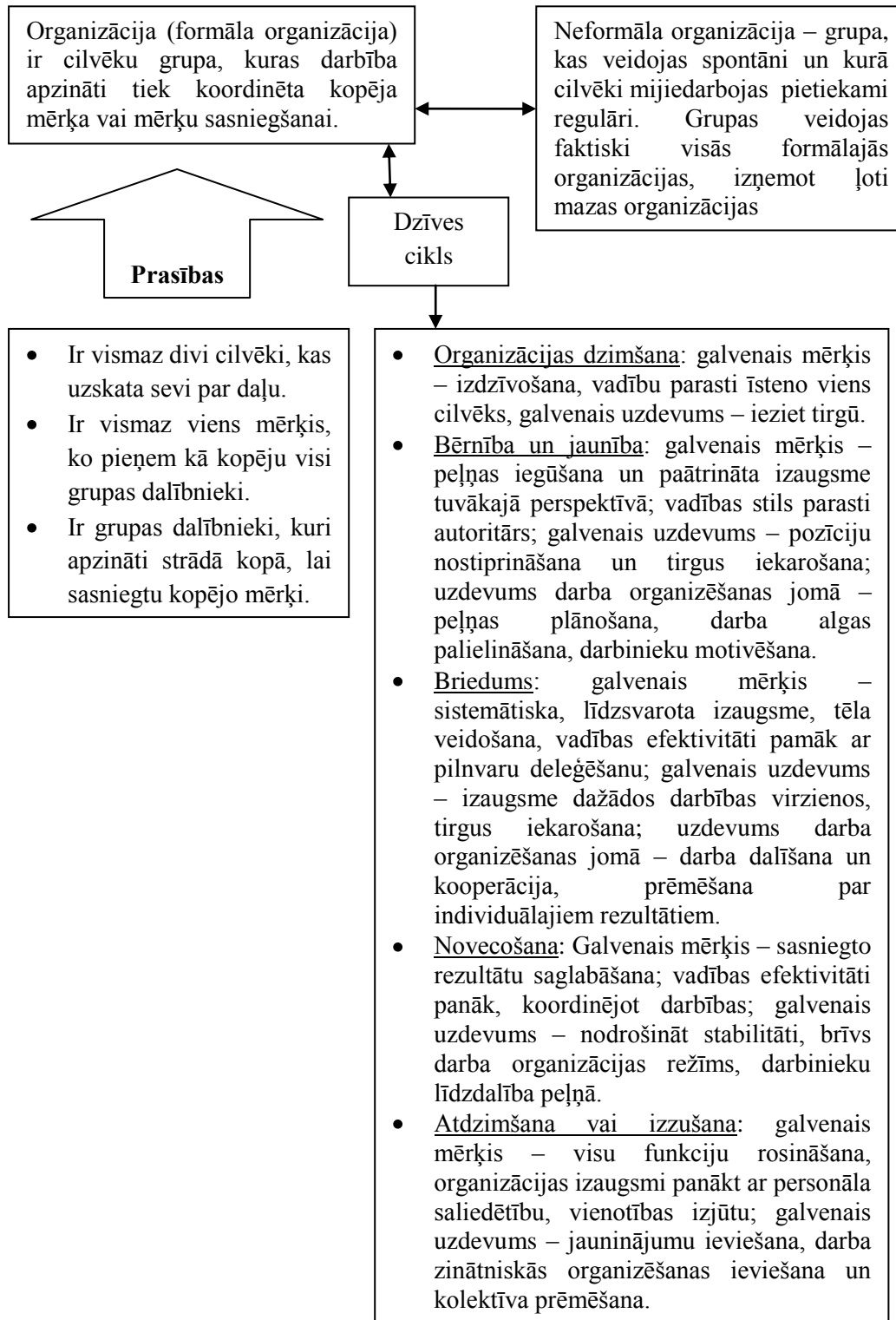
Pētījumā tika izmantota visa pieejamā informācija par uzņēmumu no tā dibināšanas brīža 1991. gadā līdz mūsdienām. Informāciju par uzņēmuma pirmsākumiem autors ieguva veicot intervijas, taču precīzāku informāciju autors ieguva sākot ar 2001. gadu, kad bija pieejamas uzņēmuma bilances un vēl detalizētāku informāciju ar 2006. gadu, kad bija pieejami uzņēmuma gada pārskati.

Bakalaura darbs sastāv no četrām nodaļām un četrām apakšnodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, pielikumiem.

Galvenie avoti bakalaura darba izstrādāšanai ir uzņēmuma pieejami gada pārskati, intervijās iegūtā informācija un Ukolova V., Masa A., Bistrjakova I. „Vadības teorijas” grāmata.

1. Organizācijas un vadības jēdzieni, funkcijas

Attēlā 1.1. atspoguļots organizācijas izveidošanas prasības un uzņēmuma dzīves cikla posmi.



Attēls 1.1. Organizācijas vadīšanas pamats [8, 14.lpp]

Organizācija ir cilvēku grupa, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa (mērķu) sasniegšanai. Taču jebkuru cilvēku kopu nevar uzskatīt par organizāciju. Piemēram, pircēji lielā veikalā vai līdzjutēji stadiona vēl neveido organizāciju. Lai cilvēku grupu uzskatītu par organizāciju, tai jāatbilst šādiem kritērijiem:

- Cilvēku grupas esamība, kuras dalībnieki strādā kopā ar nodomu sasniegt kopēji mērķi;
- Viesiem ir viens mērķis (citiem vārdiem – vēlamais galīgais rezultāts), kuru visi dalībnieki pieņem par kopēju. [6, 17.lpp]

Organizāciju ir pieņemts apskatīt kā jebkuras sistēmas, kurai piemīt iekšējā daļu sakārtotība, svarīgāko raksturojumu. Organizācijas svarīgākā pazīme — ar kopīgām interesēm saistītu un orientētu uz personīgu un vispārēju organizācijas mērķu sasniegšanu cilvēku kopīga darbība.

Iemesli, kāpēc cilvēki apvienojas organizācijās, ir acīm redzami. Bez organizatorisku jautājumu risināšanas vadības process nav iespējams. Nesakārtota darbība tiek limitēta ar katra personīgām spējām. Cilvēku mijiedarbība veicina organizācijas veidošanos, vairāk kārt palielina tās radošo potenciālu, maksimāli lietderīgi izmantojot visus resursus.

Organizatoriskās funkcijas kā specifiskās vadības funkcijas jēga ir tāda, lai izveidotu organizatorisko attiecību tīklu, kas nodrošina vadāmās sistēmas vienotību, tās komponentu efektīvu mijiedarbību, mērķim atbilstošas koordinācijas un subordinācijas attiecības to starpā. Organizatoriska funkcija paredz arī vadošās sistēmas veidošanu, kas spētu mērķtiecīgi iedarboties uz vadāmo sistēmu ar mērķi sasniegt nospraustos uzdevumus, izmantojot visefektīvākās metodes un līdzekļus. Turklāt tiek veidoti sakaru kanāli, kas nodrošina informācijas cirkulāciju no subjekta pie objekta un atpakaļ (tiešās un atgriezeniskās saiknes kanāli).

Jebkurai organizācijai raksturīga dinamisku un sarežģītu sociālo veidojumu pastāvēšana, kur cilvēki veic kopīgu darbību, lai sasniegtu kolektīvos un individuālos mērķus. Tādu veidojumu ietvaros indivīdu un sociālo grupu starpā ar stingri noteiktām sociālām lomām, statusiem, darba sadalīšanu tiek veidotas noteiktas sociālās attiecības. Kooperējoties darbinieku potenciāls pieaug vairāk kārt, un kopīgas darbības gaitā viņi

sekmīgāk sasniedz nospraustos mērķus. Rodas specifiskas sinerģijas efekts — darba efektivitātes celšana, apvienojot pieliktās pūles.

Saskaņā ar iepriekšminēto, organizācija ir apskatāma kā sociālā grupa, kuras struktūras pamatā ir darba sadalījums, kas ir specifisks katrai atsevišķai organizācijai. Atsevišķu organizācijas locekļu darbību kooperācija ir apzināta un paredzama. Var mērķtiecīgi radīt un pārveidot saikņu struktūru tās locekļu un atsevišķu grupu starpā. No tā izriet organizācijas kā sociāla veidojuma izpratne. Tā tiek apzināti konstruēta un rekonstruēta, lai sasniegtu nospraustos specifiskos mērķus. Svarīgi ir arī atzīmēt, ka ikvienu organizāciju var apskatīt kā atvērtu vai slēgtu sistēmu.

Jebkura organizācija var būt formāla vai neformāla. Formāla organizācija ir cilvēku kooperācija, kuru raksturo mērķtiecība un darbību paredzamība, sakārtotība. Turklāt neformālajā organizācijā netiek nosprausts apzināts mērķis, kaut gan tās darbība var veicināt kopīgo rezultātu sasniegšanu. Svarīgākā nozīme neformālās organizācijas veidošanā ir dinamiskām personīgām attiecībām. Neskatoties uz to, ka viss notiek spontāni, tādas grupas ir spējīgas izvirzīt no savas vides līderi. Vadībai visos gadījumos jāapzinās, ka līdz ar formālo var pastāvēt arī neformālā organizācija. Turklāt ir nepieciešams zināt par neformālās organizācijas pastāvēšanu, censties neiesaistīties ar to konfliktā, bet gan izmantot kolektīva vadīšanā.

Jebkuras organizācijas pastāvēšanas vide ir individuāla. Mijiedarbojoties šīm vidēm, tiek noteiktas organizācijas saiknes ar ārpusauli. Tas ir organizācijas dzīvotspējas rādītājs.

Iekšējā vidē rodas problēmas, kuras spēj izmainīt tās stāvokli. Noveco aprīkojums, samazinās materiālo vērtību daudzums, iespējama pakāpeniska cilvēkresursu profesionālā potenciāla vērtības samazināšanās — tam visam un vēl daudz kam nepieciešams papildinājums, atjaunošana un koordinēta izmantošana.

Ārējai organizācijas videi ir raksturīga augsta dinamika un nepārtrauktas, bieži maz paredzamas ekonomiskās un sociālās situācijas izmaiņas. Organizācijas stāvokli ietekmē attiecības ar pasūtītājiem un klientiem, akciju vērtība fondu tirgū, tirgus cenu izmaiņas, procesi kreditēšanas jomā, produkcijas (pakalpojumu) realizācijas apstākļu pasliktināšanās (uzlabošanās). Vienā gadījumā tiek radīti labvēlīgi apstākļi, citos — papildu ierobežojumi un grūtības.

Citos līdzīgos apstākļos racionālākās attiecības ir raksturīgas atvērtām sistēmām ar labi attīstītām atgriezeniskām saiknēm. Slēgtās sistēmās ārējie sakari ir ierobežoti un nepilnvērtīgi. To būtiskā mērā atspoguļo tas, ka mūsu valsts joprojām nerasniedza savas attīstības post industriālo pakāpi. Tikai sasniedzot šo pakāpi, kļūst iespējama atklātu organizāciju pastāvēšana bez ierobežojumiem, ar attiecīgu muitas politiku, lielu investīciju piesaistīšanas perspektīvu, vērienīgiem inovācijas projektiem valsts ekonomiskās drošības ietvaros. Pārmaiņas, kas notiek kā iekšējā, tā arī ārējā vidē, var prasīt adekvātas organizācijas attīstības un saimnieciskās stratēģijas vadlīniju izmaiņas.

Ņemot vērā iepriekšminētos apstākļus, par vispieņemamāko pieeju organizācijas pētīšanai un projektēšanai jāatzīst sistēmpieeja. Saskaņā ar to ikviens sociālais kopums ir sarežģīts veselums, kas sastāv no nosacīti neatkarīgām savā starpā saistītām daļām. Attiecīgi katras daļas stāvokļa vai izvietojuma izmaiņas tādā vai citā pakāpē ietekmē ne tikai citu daļu stāvokli un izvietojumu, bet arī vispārējo stāvokli.

Tādējādi organizāciju var raksturot kā augsti organizētu struktūru sociālo grupu, kuru kopīgā darbība ir orientēta uz vispārēji nozīmīgu un saskaņotu mērķu sasniegšanu. [9, 54.lpp]

Ar vadību (menedžmentu) tiek saprasta sistēma, kas nodrošina sekmīgu Organizācijas funkcionēšanu, saglabāšanu un attīstību. Gala rezultātā vadības mērķis ir izveidot efektīvu organizāciju, kas mainās tādā veidā, lai tās darbība atbilstu funkcionēšanas ārējās un iekšējās vides uzdevumiem un nosacījumiem. Attiecīgi, vadītājam jāprot sasniegt nospraustos mērķus, izmantojot savu darbinieku darbu, intelektu un uzvedības motivāciju.

Lai adekvāti apzinātos un risinātu vadības uzdevumus, nepieciešams apgūt organizācijas filozofiju un kultūru. Organizācijas kultūra ir īpaša subkultūra ar savām vērtībām un korporatīvās uzvedības normām. Tādā veidā vadība ir līdzeklis, lai racionalizētu organizācijas mērķtiecīgo darbību, mīkstinātu un novērstu pretrunas, kas rodas šajā procesā, sasniegtu funkcionālos un sociālos organizācijas mērķus.

Mūsdienu vadīšanu var apzīmēt kā stratēģisko. Pastāv atšķirības stratēģiskās vadīšanas būtības un tā atšķirības no operatīvās vadības izpratnē. Daudzi speciālisti uzskata, ka ir nepieciešams atdalīt vadību ražošanas līmenī no augstākā līmeņa vadības.

Stratēģiskās vadīšanas jēdziens radās 20. gs. 60. – 70. gados sakarā ar kvalitatīvi citādu ekonomiskās attīstības līmeni un radikālām pārmaiņām ārējā vidē. Tādēļ stratēģiskā vadīšana, kas tiek realizēta mainīgās un nenoteiktās vides apstākļos, uzdevums ir rast pēc iespējas efektīvākos organizācijas vadības veidus.

No šīs pozīcijas raugoties, stratēģiskā vadīšana paredz:

- 1) Skaidri definētus mērķus, to sasniegšanas veidus un pieejamos resursus;
- 2) Sistēmas atklātību – tās spēju ātri pielāgoties mainīgajiem apstākļiem;
- 3) Orientāciju uz ierobežojumu apzināšanu, kurus rada tirgus vide (ārējie faktori);
- 4) Tempa aprēķinus saskaņā ar apstākļiem (ekonomikas konjunktūru);
- 5) Plānošanas apvēršņa paplašināšanu sakarā ar nespēju paredzēt tālākās sekas;
- 6) Laika faktora būtiskāko nozīmi (konkurences cīņā);
- 7) Risku kā organizācijas dzīves veidu formu;
- 8) Pārmaiņas kā virzošo spēku; attīstības kritēriju mainīgumu;
- 9) Peļņas gūšanu, ievērojot sociālās intereses;
- 10) Organizācijas struktūras kā atvērtas sistēmas, ko nemitīgi ietekmē dažādi ārējās vides faktori, elastīgumu (tās spēju adaptēties).

Organizācija mijiedarbojoties ar apkārtējo vidi, nedrīkst zaudēt spēju uztvert tās prasības signālus. Šim nolūkam nepieciešama nepārtraukta izvērtēšana, ārējās vides prognozēšana un tās pārmaiņu prognozēšana laika gaitā. Turklāt tas jā dara arī vadības sistēmai, kas spētu uzturēt pastāvīgu atbilstību videi, organizācijas raksturam un rezultātiem.

Organizācija ir diezgan sarežģīts veidojums. Tās mērķu sasniegšana ir saistīta ar daudzu savstarpēji papildinošu apakšstratēģiju izmantošanu. To apvienošana arī dod prognozētos rezultātus. Stratēģijas tiek dalītas trīs veidos: korporatīvās – organizācijas kopīgās; pēc atsevišķiem darbības virzieniem; funkcionālās – mārketinga, izpētes, darbinieku profesionālā potenciāla celšanas un tamlīdzīgi.

Izstrādājot jebkura veida stratēģijas, nepieciešams ievērot organizācijas raksturīgās īpašības: tās mērķus un interešu jomu, resursu nodrošinājumu, iespēju radīt un realizēt konkurences priekšrocības, tirgus konjunktūru, korporatīvo kultūru, kadru profesionālo līmeni, viņu gatavību attaisnotam riskam. Liela ietekme uz stratēģijas izstrādāšanas

kvalitāti un tās tālāko īstenošanu ir augstākā līmeņa vadītāju vērtību orientācijai un viņa ambīciju mērogam.

Tādejādi, veidojot stratēģiju, nepieciešams noteikt šādus uzdevumus:

- Veidot darbaspējīgu organizatorisko struktūru, organizēt precīzu organizācijas mijiedarbību ar ārējo vidi, kā arī ar vadošo un vadāmo sistēmām, jo pareiza attiecība sistēmas struktūrvienību starpā ir nepieciešams nosacījums tās sekmīgai funkcionēšanai un attīstībai;
- Argumentēt mērķu izvēli, kuru ietvaros un kuru sasniegšanai tiek plānots produkcijas apjoms ar pietiekamu resursu nodrošinājumu, tiek izstrādātas programmas tās virzībai tirgū, projektētas jaunas tehnoloģijas;
- Sasniegti maksimālu individualizāciju, izejot no tā, ka ikviena organizācijas ir unikāla (neatkārtojama) un atšķiras ar savu materiāli tehnisko bāzi, resursu nodrošinājuma apstākļiem, korporatīvo kultūru, kadru sastāvu un citām raksturīgajām īpašībām, kas noteikti jāņem vērā;
- Veikt pētījumus un meklēt jaunus virzienus, biznesa organizācijas veidus, kas būtu adekvāti mainīgi tirgus konjunktūrai un orientēti uz organizācijas konkurences priekšrocību saglabāšanu un celšanu;
- Veidot personāla motivācijas politiku un efektīvu apmaksas sistēmu.

Jo skaidrāk ir nošķirti stratēģiskās vadīšanas uzdevumi no operatīvās (tekošā) vadīšanas uzdevumiem, jo efektīvāk tiek sasniegti mērķi. Operatīvā vadīšana jāapskata kā stratēģiskās vadīšanas turpinājumu, kas izpaužas stratēģisko uzdevumu konkretizācijā. Gan veidojot, gan realizējot stratēģiju, rodas nepieciešamība pēc radošas pieejas un lēmumiem, bez kuriem stratēģijas sekmīga realizācija nav iespējama. [9, 23.lpp]

1.1. Vadītājs un vadības funkcijas

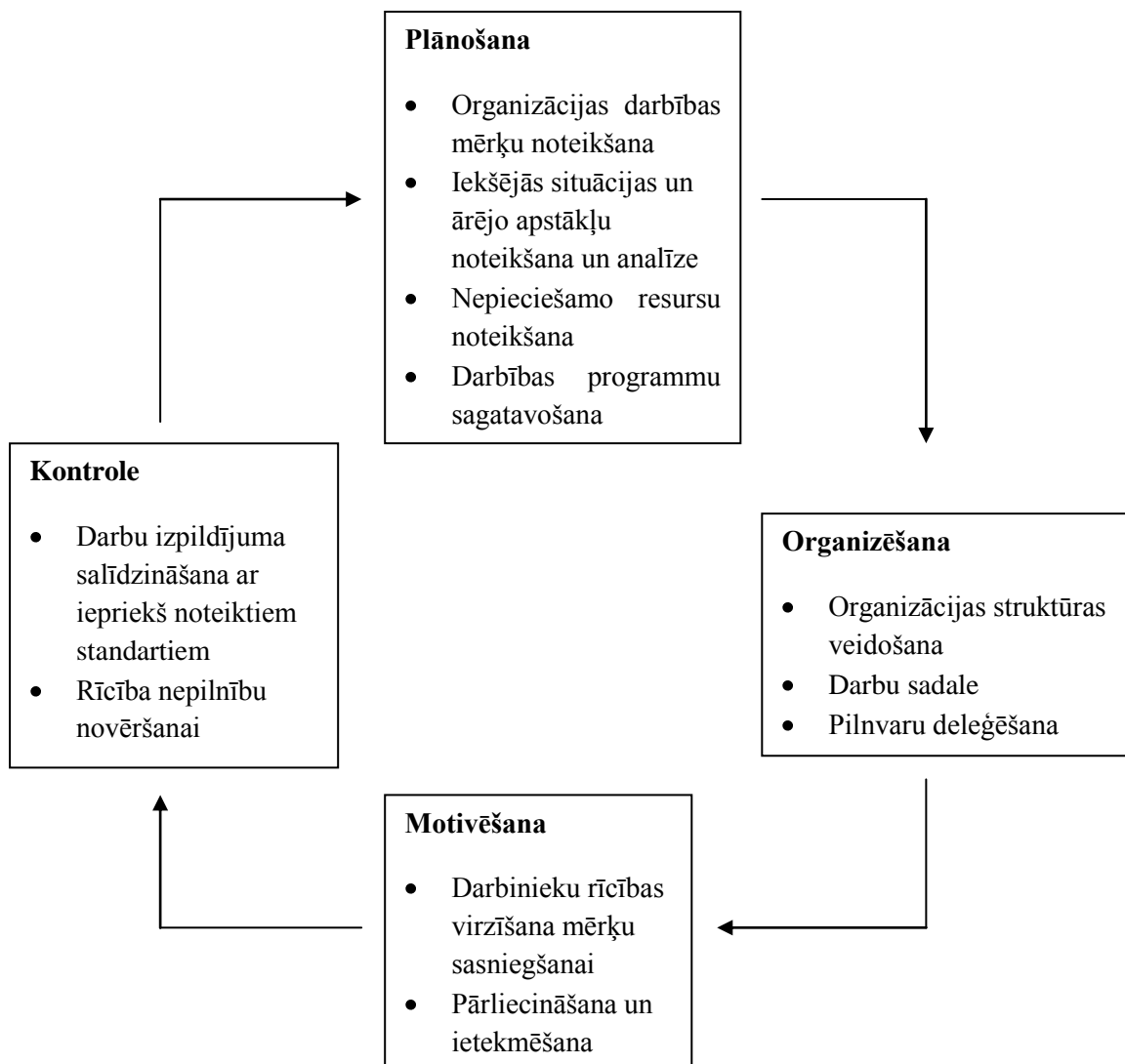
Sekmīgu vadības darbību būtiski ietekmēs tas, cik dziļi vadītājs ir apguvis vadības funkciju dabu un saturu, kā arī to profesionālās realizācijas līmenis. Nav nejaušība, ka vadības funkcijas ir svarīgākie pētījumu objekti vadības klasiķiem, īpaši A. Faijoram.

Mūsdienu vadības teorijā pie pamata funkcijām ir pieņemts pieskaitīt (atkarībā no veicamo darbu rakstura) plānošanu, organizāciju, regulēšanu, uzskaiti un analīzi, kontroli (daudzi autori vēl iekļauj stimulēšanu, lēmumu pieņemšanu un citas).

Īpašu interesi izraisa ražošanas vadības funkciju sastāvs un saturs. Darba kooperācija un sadalīšana ražošanas procesā paredz vadības darbības specializāciju un segmentēšanu pēc atsevišķām funkcijām. Pietiekami precīza šo funkciju rakstura un apjoma definēšana ir pamata priekšnosacījums šīs sistēmas vadības pilnveidošanai un lielā mērā nosaka vadības organizatorisko struktūru kvalitāti. Līdz ar to ir svarīgi pareizi klasificēt vadības funkcijas. Pieņemtai klasifikācijai jāatspoguļo apvienībā (uzņēmumā) pastāvošās saiknes:

- plānošana (mērķu nospraušana) — darbība, kas nosaka organizācijas mērķus (tekošajos un perspektīvos plānos) un piefiksē vadības objekta nākotnes stāvokli konkrētos laika brīžos;
- organizācija — darbība, pateicoties kurai vadības sistēma tiek pielāgota plānošanas uzdevumu veikšanai (līdzekļu sistēmas izstrāde, kas reglamentē vadības aparāta darbu);
- regulēšana — darbība, kas vērsta uz noviržu novēršanu no uzdota funkcionēšanas režīma un vadības objekta novešanu uzdotajā stāvoklī ar ražošanas procesu operatīvās vadīšanas, materiāli tehnisko, finansiālo un cilvēkresursu pārdalīšanas palīdzību;
- motivācija — katra darbinieka, un grupas mudināšanas process uz aktīvu darbību kā iekšēju nepieciešamību realizēt potenciālu, tā arī organizācijas mērķu sasniegšanai;
- uzskaite — vadības objekta fiksācija konkrētajā laika posmā (ražošanas programmas izpildes uzskaite, materiālo un finansiālo resursu uzskaite un tā tālāk);
- kontrole — darbība, kura raksturo vadības objekta stāvokli noteiktos momentos, piemēram, ražošanas programmas izpildīšanas, materiālo un finansiālo resursu patēriņa, lēmumu izpildes kontrole.

Vadīšana ir plānošanas, organizēšanas un motivēšanas process, kas nepieciešams, lai noteiktu un sasniegtu organizācijas mērķus.



Attēls 1.1. Vadīšanas funkcijas

Vadīšanas funkciju savienošie procesi – komunikācija un lēmumu pieņemšana. [8, 18.lpp]

Līdz ar iepriekšminētajām vispārējām funkcijām uzņēmuma vadīšanas aparāts veic arī specializētas un specifiskas funkcijas, kuras izriet no attiecīgās sistēmas darbības raksturīgām īpašībām. Par specifiskām tiek uzskatītas funkcijas cilvēkresursu, materiālā nodrošinājuma, tehnikas un tehnoloģijas, darba un ražošanas organizācijas, finanšu, kolektīva sociālās attīstības vadīšana, bet par specializētām — konkrētu ražošanas vai saimniecības procesu vadīšanas funkcijas.

Atkarībā no uzdevumiem, kas ir jārisina, vadības funkcijas var sagrupēt arī citādi. Tā, uzņēmuma visu funkciju kopumu var apvienot trīs grupās: ražošanas, saimniecības un neražošanas (uzņēmuma kolektīva apkalpojošās).

Vadības funkciju klasifikācijai var izmantot arī citas pazīmes. Tas iespējams tādēļ, ka funkciju apjomu un saturu un līdz ar to arī vadības organizatoriskās struktūras nosaka ražošanas struktūra. Katras apvienības sastāvā var nodalīt pamata, papildu un apkalpojošo ražošanu, kā arī to pārvaldes orgānus. Tieša produkcijas apstrāde tiek veikta galvenajos ražošanas cehos. Darbības gaitā kopējās vadības funkcijas noteiktā veidā tiek apvienotas. [9, 45.lpp]

Organizācijas vadības funkcijas tiek veiktas vadītāju vadībā. Vadītājiem savukārt jāpārziņina vadības filozofija, jābūt pietiekami profesionāliem, jāpārvalda funkcionālās zināšanas, kā arī prasmes.

Jēdzienam “vadītājs” var piešķirt dažādu nozīmi, un tas ir dabīgi, vismaz tā iemesla dēļ, ka pastāv funkcionāli, lineāri vadītāji, turklāt tie ir dažādu līmeņu vadītāji. Bet arī bez tā vadītāju, kas ieņem amatus ar vienādu nosaukumu, darbības salīdzinājums rāda, ka nebūt ne vienmēr tās funkcijas, ko veic viņu vadītie vienādu nosaukumu orgāni, ir identiskas. Bet ir svarīgi, lai būtu vispārpieņemta principiālā izpratne par to, kas ir vadītāja kā profesionāļa darbības saturs.

Visos gadījumos vadītājs ir amatpersona, reālās varas centrs, kura pakļautībā ir noteikts darbinieku skaits un kuram ir tiesības pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas saistīti ar attiecīgā vadības orgāna darbību. Vadītājs lemj, kas jādara, kā jādara un uzņemas par to atbildību. Realizējot savas tiesības pieņemt lēmumus, vadītājs iegūst iespēju būtiski ietekmēt vadāmā objekta funkcionēšanu. Turpmāk mēs pieņemsim tieši tādu vadītāja profesionālās darbības satura izpratni.

Vadītāja pamata funkcija ir administratīvā, kuras ietvaros tiek iedalītas specializētas apakšfunkcijas. To skaitā ir

- organizatoriskā, kuras būtība ir pilnvaru, uzdevumu un atbildības sadalīšana izpildītāju starpā, kā arī viņu darbības koordinācija;
- cilvēkresursu, kas iekļauj personāla atlasīšanu, izvietojšanu un apmācību;
- motivācijas, kas paredz cilvēku orientāciju uz organizācijas mērķu sasniegšanu;
- komunikatīvā, kuras uzdevums ir nodrošināt personīgus kontaktus izpildītāju starpā pa vertikāli un horizontāli;

- inovācijas, kas paredz ne tikai inovāciju meklēšanu un to iekļaušanu ražošanā, bet arī attiecīgu vadības sistēmas pārveidošanu;
- sociālā, kas pēc būtības ir svarīgākais uzdevums, lai radītu kolektīvā morāli psiholoģisko gaisotni, kas labvēlīgi ietekmētu augsti produktīvu darbību, tradīciju un uzvedības standartu stiprināšanu, korporatīvās kultūras veidošanu.

Vadības uzdevumi tiek risināti atšķirīgā veidā atkarībā no vadītāja personības, viņa darba stila, pieredzes un sagatavotības līmeņa. Šajā sakarā tiek noteikti organizācijas vadības iespējamie varianti un sekas. Vadītājs atlasa cilvēkresursus pēc savas līdzības un tādējādi veido noteiktu darba stilu, noteiktā veidā ietekmējot darbiniekus. Svarīgi ir tas, lai viņš prastu atlasīt piemērotus cilvēkus, kas spētu izveidot pareizu vadības stilu, deleģēt viņiem vadību un uzlikt atbildību, kontrolēt vispārējo darba gaitu un sekot, lai neatpaliktu no tehnikas prasībām un laika nosacījumiem.

Padotajiem parasti ir tendence atdarināt vadītāju un sekot viņa saskarsmes manierei. Vadītājs ar savu uzvedību veicina tādu rakstura īpašību atdarināšanu kā atbildības sajūta, adekvāti priekšstati par cilvēka pašcieņu.

Lai vadītājs atbilstu savam amatam, viņam jābūt kompetentam, zinošam, jāpārvalda prasmes dažādās jomās. Tās ir

- vadības tehnoloģija, īpaši profila jomā;
- analītiskā darbība un informācijas nodrošinājums;
- tirgus situācijas pārvaldīšana (prasme manevrēt ar resursiem, mainoties tirgus konjunktūrai);
- ārējās ekonomiskās situācijas analīze, tai skaitā konkurējošo firmu darbības analīze;
- inovatīvi virzītu kompetentu un pamatotu lēmumu pieņemšana;
- saimnieciskās konjunktūras attīstības tendenču un konkurences priekšrocību veidošanas paredzēšana;
- uzņēmējdarbības iniciatīvas atbalstīšana.

Vispārpieņemtajā izpratnē uzņēmība ir attapība, apvienota ar enerģiju un praktiskumu. Attiecīgi, uzņēmīgs vadītājs ir cilvēks, kas spēj darboties patstāvīgi, domāt vērienīgi un perspektīvi, prot analizēt, atpazīt un izmantot apstākļus savas organizācijas

interesēs. Uzņēmīgam vadītājam ir raksturīga neordināru un riskantu lēmumu pieņemšana uz situācijas dziļas ekonomiskas analīzes pamata.

Praktiskajā darbībā uzņēmība ir darbinieka prasme atrast un izmantot rezerves personīgās un kolektīva darbības un efektivitātes celšanai, racionāli izturēties pret grūtību pārvarēšanu darbā un saskarsmē ar citiem darbiniekiem. Uzņēmība — tā ir radoša un atbildīga attieksme pret pienākumu veikšanu, spēja patstāvīgi (bez administratīvās iejaukšanās) risināt saimnieciskās problēmas. [9, 47.pp]

Interesants atklājums ir tas, ka vadītāji mazos biznesos mēdz uzsvērt savas atšķirīgās lomas no lielo uzņēmumu vadītājiem. Mazos uzņēmumos svarīgākā loma ir pārstāvim, tāpēc, ka vadītājam vajag virzīt mazo, augošo uzņēmumu uz ārpusauli. Uzņēmēja loma arī ļoti svarīga mazajā biznesā, jo vadītājam jābūt radošam un jāpalīdz savai kompānijai izstrādāt jaunas idejas, lai būtu konkurētspējīgi. Mazo biznesu vadītāji mēdz vērtēt zemāk līdera lomu un informācijas apstrādes lomu salīdzinot ar kolēģiem lielajos uzņēmumos. Lielajās firmās svarīgākā loma ir resursu sadalītājam un mazāk svarīga ir uzņēmēja loma. [3, 26.lpp]

1.2. Plānošanas būtība

Stratēģiskai plānošanai un plāniem jāsakān ar stratēģiskā menedžmenta sistēmu. Atšķirība to starpā ir tāda, ka stratēģiskā menedžmenta jēdziens iekļauj daudz plašāku organizācijas vadības problēmu loku nekā plānošana (tai skaitā problēmas, kuras rada organizatoriskās struktūras, vadības kultūra, stils un citas).

Stratēģiskās plānošanas procesā tiek noteiktas ilgtermiņa perspektīvas, formulēti organizācijas darbības konkrēti uzdevumi, izstrādātas noteikto uzdevumu risināšanas stratēģijas un ceļi.

Stratēģiskās plānošanas pamatā ir noteikti principi, kas nosaka darbības saturu un raksturu. Tie ir:

- pēc iespējas precīzāk noteikt plānošanas sākotnējo pamatu, jo neviena organizācija nespēj attīstīties, ja tai nav skaidra priekšstata par to, kur tā pašlaik atrodas. Tikai pietiekama informācija par situāciju spēj pasargāt no nepamatotu lēmumu pieņemšanas;

- plānošanas vienotība, kas izriet no apakšnodaļu savstarpējo sakaru faktora, kas prasa darba koordināciju. Ikvienas apakšnodaļas darba sekmīga plānošana nav iespējama ārpus konteksta, neņemot vērā citas apakšnodaļas, kas saistītas ar to. Tādēļ visām izmaiņām, kas tiek izdarītas vienas apakšnodaļas plānā, jāatspoguļojas blakus apakšnodaļu plānos;
- katram organizācijas darbiniekam jāpiedalās plānošanā neatkarīgi no tā, kādas funkcijas viņš veic un kādu amatu ieņem. Tādai pieejai ir daudz priekšrocību, kuru skaitā var nosaukt šādas: plāni pārstāj būt par kaut ko ārēju darbinieku priekšstatā, kas formāli nesaskaras ar plānošanu: organizācijas (apakšnodaļas) plāns, kura izstrādē piedalījies personīgi, kļūst par nopietnu motivējošu faktoru, kas dod darbiniekiem gandarījumu, nostiprina “komandas garu”; tiek paplašināts darbinieku ekonomiskais redzesloks, jo viņi iegūst jaunas zināšanas un prasmes, aug darbinieku profesionālais un radošais potenciāls;
- izvēlēties kustības virzienu — nav obligāti ļoti detalizētu, bet noteikti skaidru un nepārprotamu;
- stratēģijas izstrādei jānotiek kompleksā, kas iekļauj stratēģisko un pašreizējo plānu saiknes, to saskaņošana ar vides parametriem; plānošanai jābūt nepārtrauktai, kas paredz pastāvīgu uzraudzību un plānu korekciju sakarā ar pārmaiņām organizācijas ārējā vidē;
- plānošanai jābūt elastīgai saskaņā ar tās nepārtrauktības principu. Plāni sākotnēji jāveido tādējādi, lai tajos nepieciešamības gadījumā varētu ieviest nepieciešamās korekcijas bez būtiskiem zaudējumiem.

Daudz darba jāiegulda, lai pieņemtie plāni būtu izpildāmi, bet vispirms tie jā dara zināmi cilvēkiem, kas atbild par to īstenošanu. Vienlaikus jākonkretizē plāni ar standartu palīdzību, kas domāti, lai noteiktu mērķu sasniegšanas apmierinošu līmeni. Standarti var būt oficiāli noteikti vai neformāli, bet visos gadījumos bez tiem nav iespējama īsta plānošana. Un, jo sarežģītāka ir organizācija, jo augstāka nepieciešamība novērtēt individuālo ieguldījumu, un tas ir arvien grūtāk izdarāms. Tādēļ ir pilnīgi nepieciešams lietot šos standartus.

Pat nepilnīgiem standartiem ir sava nozīme, ja konkrētajā brīdī nav citas iespējas, taču tie kļūst bezjēdzīgi, ja nav paredzēts, kas jā dara gadījumā, ja notiek novirze no standarta.

Šādi ir plānošanas pamata principi. Atzīmēsim organizācijas darbībā svarīgākos mērķu veidošanas virzienus (mērķnostādņu objektus):

- rentabilitātes celšana;
- darba ražīguma paaugstināšana;
- kapitāla struktūras pilnveidošana;
- tirgus nišas aizņemšana vai paplašināšana;
- ražošanas spēku pieaugums;
- konkurences priekšrocību sasniegšana;
- produkcijas kvalitātes uzlabošana;
- mārketinga un pārdošanas apjoma pieaugums;
- cilvēkresursu potenciāla pieaugums, sociālo projektu attīstība.

Katra organizācija nosaka un nosprauž mērķus, kas ir sasniedzami un vissvarīgākie, katra mērķa izvēlei jābūt vispusīgi argumentētai. Pamatošanas process noris vairākos secīgos posmos: problēmsituāciju attīstības tendenču noteikšana un analīze; mērķu hierarhijas veidošana; to izvēle; individuālo (grupas) mērķu noteikšana.

Pastāvot daudziem apstākļiem, nevar izslēgt, ka izvēlētie mērķi tiks mainīti, teiksim, sakarā ar izmaiņām tirgus konjunktūrā. Organizācijas struktūrai jābūt pietiekami elastīgai, lai katrā konkrētā gadījumā laikus korigētu mērķus. Mērķu korekcijas nepieciešamība ir dabisks stāvoklis tirgus ekonomikas apstākļos, to nevajag uzskatīt par ārkārtas parādību.

Misijas īstenošana un organizācijas mērķu sasniegšana ietilpst organizācijas augstākās vadības pienākumos, jo tās ir stratēģiskā menedžmenta svarīgākās funkcijas. [9, 107.lpp]

Stratēģiskā plānošana tiek veikta, orientējoties uz organizācijas misiju un mērķiem, pēc kā tiek izstrādāta tās uzvedības stratēģija, kas orientēta uz to sasniegšanu.

Misijas jēdzienu iespējams saprast divējādi. Vienā gadījumā tā tiek traktēta kā kategorija, kas izsaka organizācijas pastāvēšanas jēgu, tās darbības profilējošo stratēģisko

virzību, bet otrajā — kā salīdzinoši detalizētu organizācijas funkcionālās nozīmes izklāstu (turklāt nenorādot konkrētus uzdevumus un to risināšanas termiņus). Misijai noteikti jāietver ziņas par organizācijas darbības jomu, tās vadlīnijām un konkurences priekšrocībām, kas garantē izdzīvošanu un tālāko attīstību saskaņā ar tās korporatīvo kultūru, kas veido organizācijas labvēlīgu tēlu.

Veidojot organizācijas misiju, ieteicams vadīties pēc tās iepriekšējiem sasniegumiem (sociālajiem un ražošanas), funkcionēšanas ārējās vides stāvokļa, tai tradicionālajām vadības metodēm un stila, tai piemītošajām raksturīpašībām, resursu potenciāla.

Misijas veidošanas procesā jāpiesaka un jānodrošina principiāla pieeja organizācijas īpašnieku, darbinieku un klientu interešu ievērošanai, jānosaka lēmumi, kas apmierina visus un, no vienas puses, veicina organizācijas progresējošo darbību, kapitalizējot pietiekamu peļņas daļu, un, no otras puses, izslēdz kolīzijas un pretrunas norādīto trīs ekonomisko attiecību subjektu starpā.

Saprātīgi formulēta misija ļauj pietiekami precīzi raksturot organizācijas stiprās puses un konkurences priekšrocības, veicina radošas vides un “komandas gara” veidošanu uz skaidru, visiem saprotamu pievilcīgu kopējo mērķu pamata. Organizācijām, kas attīstās, ir raksturīga darbinieku identifikācija ar “savu” organizāciju, kuras funkcionālās problēmas tiek vērtētas kā personīgās.

Misija dod vadlīnijas mērķu nospraušanai (tiesa, dažās organizācijās tās stratēģiskos mērķus pieņemts iekļaut misijas sastāvā). Mērķis — tas ir darbības vispārējais imperatīvs, kas nodrošina vēlamo nākotnes organizācijas (objekta) stāvokli, tā ideālo iemiesojumu. Mērķim vienmēr jābūt konkrētam, jo tam ir laika un telpas dimensijas, tam jābūt izteiktam saprotamā formā.

Organizācija vienlaikus var nodarboties ar daudzu mērķu sasniegšanu (“mērķu koks”). Tādēļ ir svarīgi nodrošināt sakaru to starpā, nepieļaut pretrunas, izstrādāt to sasniegšanas stratēģiju, piemēram, organizācijas resursu sadalīšanas un izmantošanas standartus.

Ikvienu organizāciju parasti tiecas pēc vairākiem mērķiem, kurus var klasificēt pēc noteiktām pazīmēm, proti:

- aptvertā joma — kopējais mērķis un specifiskais (lokālais);
- nozīme — galvenais mērķis un pakārtotais;
- plānošanas apvārsnis — ilgtermiņa, vidēja termiņa, īstermiņa mērķi;
- attiecības — savstarpēji papildinoši, neatkarīgi, konkurējoši mērķi;
- objekts — ražošanas (finanšu) un sociālie mērķi.

Īpaša uzmanība jāpievērš organizācijas darbības kritiskajām jomām un tās kritiskajiem mērķiem. Kritiskie mērķi iekļauj svarīgākos un noturīgākos rezultātus, kuri jāsasniedz katrā darbības kritiskajā jomā. Tādēļ ir tik svarīgi noteikt kritisko mērķi un nepārprotami noformulēt gaidāmo darba rezultātu un noteikt tā vērtēšanas standartus.

Kritiskie mērķi, kas koncentrē uzmanību uz organizācijas svarīgākajām darbības nozarēm, bieži tiek formulēti pārāk vispārēji, un pēc tiem nav iespējams noteikt konkrētus uzdevumus (secīgi un noteiktajos termiņos). Nepieciešams nospraust ierobežotus laikus un ļoti konkrētus mērķus. Jācenšas, lai tie būtu vērsti uz jebkuru trūkumu pārvarēšanu, kas apgrūtina kritisko mērķu sasniegšanu, vai uz iemeslu novēršanu, kas traucē to sasniegšanu, vai arī uz jebkuru citu līdz šim vērā neņemtu apstākļu radīšanu.

Praksē pirms tam, kad tiek formulēti konkrēti mērķi, ir nepieciešams izstrādāt metodes to darbības jomu izpētei, kurās nepieciešami uzlabojumi. Pēc galveno un kritisko mērķu noteikšanas, kas koncentrē uzmanību uz darbības svarīgākajām jomām, organizācijai jāizpēta katrs no kritiskajiem mērķiem un jānoskaidro, vai tas atbilst pastāvošo standartu līmenim. Noslēgumā tiek veikta vājo vietu un trūkumu, kas traucē kritisko mērķu sasniegšanu, identifikācija, noteikšana un analīze. Tas ļauj formulēt specifiskus uzdevumus, nosakot, kādi rezultāti ir jāsasniedz, lai novērstu pastāvošās nepilnības. Nepilnību analīze jāveic rūpīgi un regulāri, jo katra no tām ir nopietns šķērslis, kas traucē firmas standartu un nosprausto kritisko mērķu sasniegšanu. [9. 105.lpp]

Lai būtu veiksmīgs biznesā, saviem klientiem ir jāpiedāvā lielāka vērtība nekā to dara konkurenti. Vērtība dod biznesam konkurences priekšrocības. Piemēram, pieņemsim, ka tu drukā lapas, bet tavi konkurenti piedāvā tikai melnbalto druku, bet investējot krāsainu printeru iegādē tavam biznesam būtu konkurences priekšrocības, protams, līdz brīdim kad konkurenti arī iegādājas tādus pašus printerus.

Jo stiprāka un lielāka ir konkurences priekšrocība, jo lielākas izredzes uzvarēt un paturēt klientus. Tavam produktam vai pakalpojumam ko piedāvā tavs business ir jābūt

labākam nekā konkurentiem vai tirgus spiediens tavu biznesu padarīs novecojušu. [8, 11.lpp]

Konkurences priekšrocības tiek sasniegtas, pateicoties nepārtrauktiem uzlabojumiem — jaunu tehnoloģiju izstrādāšanai vai esošo ražošanas komponentu atjaunošanai (instrumenta pilnveidošana, salīdzinoša materiālu izmaksas pazemināšana, organizatoriskās struktūras, operatīvās plānošanas, noieta tīkla uzlabošana un tā tālāk). Diezgan bieži firmas gūst panākumus jomās, kur nepieciešama cieša sadarbība ar pircēju, īpaši tur, kur tiek uzstādītas augstas prasības attiecībā uz apkalpošanu. Te tiek izmantoti visdažādākie un bieži negaidīti paņēmieni. Firmai un tās klientiem ir daudz saskarsmes punktu, no kuriem katrs var kļūt par diferenciacijas avotu (tā būtībā ir preces, papildu pakalpojumu vai firmas ietekmes uz pircēja rīcību rezultāts). Visās attiecīgajās jomās firma rada īpašas vērtības pircējam, piedāvājot viņam tādu ekonomiju, kādu nav iespējams gūt, pērkot preci no konkurenta.

Lai sasniegtu priekšrocības konkurences cīņā, ir nepieciešams:

- konkrētu priekšrocību avoti (lēts darbaspēks vai izejvielas, masu ražošana ar parastu tehnoloģiju izmantošanu un citi);
- tiekties pēc savu priekšrocību avotu dominēšanas (tehnoloģija, specializācija, augsti kvalificēts personāls, tirdzniecības zīmola reputācija un citi);
- zināt savu sāncenšu konkurences potenciālu un viņiem raksturīgus reakcijas veidus uz tirgus konjunktūras izmaiņām.

Svarīgi pastāvīgi bagātināt savu konkurētspēju. Nepieciešams pētīt konkurentus, it īpaši jaunus un neparastus, laikus ievērot jaunas prasības, ārējos spēkus un tendences, kuras pārējie vēl nav pamanījuši. Jāatceras, ka konkurences priekšrocības skar visu vērtību radīšanas sistēmu — visu darbību kopumu, kas izmantots preču/pakalpojumu ražošanai, visus piegādātājus, starpniekus un konkurentus.

Organizācijas konkurences priekšrocību līmeni nosaka to faktoru skaits, bet galvenais — to kvalitāte. Faktoru vienmēr ir daudz, un tie ir dinamiski. Šeit nosacīti izvērstā veidā tiek piedāvāti noteicošie (tipiskie) konkurences priekšrocību faktori:

- korporatīvās misijas atjaunošana pēc nepieciešamības (patērētāju pieprasījuma izmaiņas);
- spēja paredzēt tirgus tālākās prasības, patērētāju pieprasījumu un noieta kanālus;
- prasme novērot stiprākos konkurentus, analizēt to pieredzi un izstrādāt savu priekšrocību stratēģiju;
- produkcijas realizācija pēc iespējas prasīgākiem patērētājiem, kas vēlas saņemt augstas kvalitātes preci;
- visas pamata produkcijas servisa apkalpošana, lai piešķirtu tai lielāku pievilcību;
- iekšējo organizācijas normatīvu ieviešana, kas pārspēj visaugstākos standartus (attiecībā uz tehnoloģiju, apkārtējās vides aizsardzību, ražošanas drošību un tamlīdzīgi);
- izmaiņu tendenču izpēte izejvielu avotos un cenā, stabilu lietišķo kontaktu uzturēšana ar mācību iestādēm un pētniecības centriem, uzaicinātu speciālistu iesaistīšana vadītāju sastāvā;
- mijiedarbība ar piegādātājiem un patērētājiem uz paritātes pamata; to kā sabiedroto uztveršana cīņā par konkurences priekšrocību iegūšanu, regulāras tikšanās ar viņu vadītājiem, apmaiņa ar idejām un viedokļiem;
- ienākumu līmeņa nodrošināšana, kas ir augstāks par vidējo šajā nozarē;
- tieksme nodibināt sadarbības attiecības ar citu valstu organizācijām (kopuzņēmumi, licences vienošanās, savstarpēja licencēšana, vienošanās par noietu un piegādi) ar mērķi paātrināt pieeju jaunām konkurences priekšrocībām;
- balstīšanās pastāvīgos informācijas avotos attiecībā uz organizāciju interesējošiem jautājumiem un inovācijām.

Lai organizācija sasniegtu konkurences priekšrocības, stratēģiju plānošanā nepieciešams ievērot dažus noteikumus. Tie ir šādi:

- noteikumi, kas tiek izmantoti organizācijas darbības rezultātu vērtēšanai, turklāt kvalitatīvo vērtējumu izsaka orientieris, bet kvantitatīvo — uzdevums;

- noteikumi, kas nosaka organizācijas attiecības ar tās ārējo vidi, produkcijas un tās patērētāju izvēle, konkurences priekšrocību sasniegšanas veidi, proti, produktu — tirgus stratēģijas izstrādāšana (biznesa stratēģija);
- noteikumi, saskaņā ar kuriem tiek noteikta procedūra organizācijas iekšienē — organizatoriskā koncepcija;
- noteikumi, uz kuriem balstās organizācijas ikdienas dzīve — galvenie operatīvie paņēmieni.

Visas minētās stratēģijas kopumā nosaka darbības vispārējo virzienu, kas nodrošina organizācijas attīstību, tās pozīciju nostiprināšanu un tēla uzlabošanu. Izstrādājot stratēģiju, bieži jāreķinās ar nepilnīgu un ne vienmēr ticamu informāciju, un tas liek koncentrēt uzmanību uz kritiskajām jomām un ar to saistīto problēmu risināšanu. Savukārt sākotnēja stratēģijas sistēmizstrādne dod daudz manāmākus rezultātus nekā darbības, kurām trūkst plānveidības un kuras tiek veiktas tikai saskaņā ar konkrēto situāciju. [9, 118.lpp]

Ja mazs bizness spēj atrast kāda veida šauru nišu, tad bizness ir ļoti konkurējošs konkrētajā apvidū. Niša varētu sastāvēt no unikāla, specializēta servisa vai produkta vai fokusēties uz pakalpojuma sniegšanu īpašos ģeogrāfiskos apvidos. [4. 15.lpp]

1.3. Cilvēkresursu vadība

Cilvēkresursu politika (cilvēkresursu politikas koncepcija) ir stratēģiskā menedžmenta svarīgākā sastāvdaļa. Tajā izpaužas principi un tehnoloģiju kopums, kas attiecas uz visu darba sistēmu ar cilvēkresursiem (atlase, vērtēšana, virzīšana, apmācība), kuras mērķis ir sasniegt organizācijas mērķus un uzdevumus. Citiem vārdiem, personāla vadības stratēģija — tā ir noteikumu un normu sistēma, kas attiecas uz darbu ar cilvēkresursiem, kas tiek adaptēta organizācijas cilvēkresursu problēmu specifikai, tās cilvēkresursu potenciālam un tā attīstības tendencēm.

Cilvēkresursu politikai jāseko vadības attīstībai, tās mērķim jābūt — nodrošināt un saglabāt personāla kvalitatīvā un kvantitatīvā sastāva līdzsvaru ar organizācijas prasībām.

Protams, cilvēkresursu politika nekādā ziņā nav dogma un tai nav jāsaturo norādījumi, kas ir obligāti nevalstiskajiem veidojumiem. Taču, lai radītu mūsdienīgu sarežģītu darba ar cilvēkresursiem sistēmu, ir nepieciešami orientieri, kas noteikti, ievērojot jaunākos sasniegumus. Lietderīgāk par visu ir atrast tādus orientierus attiecīgās

politikas ietvaros (šādas politikas trūkums ļoti apgrūtina cilvēkresursu darba racionālu organizēšanu).

Atsevišķu organizāciju attieksme pret cilvēkresursu politiku būtiski atšķiras, kas atspoguļojas tās veidošanas raksturā un kvalitātē.

Augsti attīstītās organizācijās cilvēkresursu politikai ir tiesiskais pamats, proti, visām tās sastāvdaļām ir dokumentāls apstiprinājums. Tomēr biežāk organizācijas piekļūst cilvēkresursu politikai, tā teikt, veselā saprāta līmenī. Šajā gadījumā tajā ir daudz kā spontāna, un tā sākotnēji nespēj būt pietiekami efektīva. Cilvēkresursu politiku ieteicams izstrādāt, ņemot vērā organizācijas korporatīvās kultūras īpatnības, kas labvēlīgi ietekmēs tās īstenošanu. Nepieciešams arī cilvēkresursu politikas sistēmā integrēt mehānismu, kas nodrošinās tās elastīgumu, proti, spēju laikus veikt korekcijas gadījumā, ja mainīsies organizācijas mērķi, radīsies nepieciešamība modernizēt cilvēkresursu struktūru, sagatavot vai apmācīt tos.

Organizācijas cilvēkresursu politika var būt kā atklāta, tā arī slēgta. Atklātai cilvēkresursu politikai ir raksturīgi, ka pretendenti var ieņemt jebkuru vakanci neatkarīgi no tā, kur viņi pirms tam strādājuši. Vienīgais visiem pretendentiem kopīgais nolīgšanas kritērijs — jābūt profesionālim attiecīgajā specialitātē. Slēgtas cilvēkresursu politikas gadījumā vakantos amatus piedāvā tikai savas organizācijas darbiniekiem. Zināmā mērā tāda politika ir saprotama (cilvēks ir labi pazīstams, pieaug karjeras izaugsmes varbūtība un tā tālāk), bet nebūt ne vienmēr tā ir attaisnota. Cilvēks no malas, kuram ir svaigs un oriģināls skatījums uz lietu kārtību, organizācijā var izrādīties par perspektīvu profesionāli, kas spēs paaugstināt organizācijas konkurences priekšrocības. Cilvēkresursu politikas pamati, darba ar cilvēkresursiem principi tiek bagātināti praktiskās vadības darbības procesā. Bet tikai pirmajā mirklī var likties, ka šā darba saturā un tā īstenošanas veidos nevar būt problēmu. Ātrā laika gaita liek rēķināties ar jaunām tendencēm organizācijas cilvēkresursu attīstībā. Cilvēkresursu politikas pamata ideju stabilitāte nenonāk pretrunā, bet, tieši otrādi, paredz pastāvīgu visu līmeņu vadītāju atlases, apmācības un izvietojuma procesu pilnveidošanu.

Lai nodrošinātu pastāvīgu personāla struktūras un potenciāla atbilstību organizācijas uzdevumiem, kas mainās un kļūst sarežģītāki, ir lietderīgi veikt kadru kustības novērošanu, izstrādāt un īstenot profilaktiskus pasākumus. Novērošanas dati ļauj

pamatoti diagnosticēt un prognozēt kadru sastāva stāvokli, pastāvīgi saņemt ziņas par organizācijas kadru kustību un šai sakarā pastāvošajām problēmām.

Viena no kadru politikas sastāvdaļām ir noteikumu un normu sistēma, kuras ievērošana ļauj racionalizēt personāla vadības sistēmu, veicina tā radošā potenciāla izaugsmi, palīdz labāk izprast organizācijas mērķus un uzdevumus.

Pašlaik visai aktuāla ir kļuvusi kadru politikas orientācija uz sociālo mērķu sasniegšanu, kuriem ir primāra nozīme organizācijas izdzīvošanas un efektivitātes nodrošināšanai. [9, 122.lpp]

Noskaidrosim galvenos terminus, kas saistās ar iekšējo darba attiecību organizēšanu disciplīnas uzturēšanas un vadīšanas kontekstā. Šī ir viena no vissarežģītākajām personāla iekšējo attiecību uzturēšanas funkcijām. Saistībā ar iekšējo attiecību vadību mums vajadzētu apzināt to izpausmes veidus.

Disciplīna: atspoguļo vadības vērtējumu darbinieka paškontroles līmenim un organizācijas iekšējo darba kārtības noteikumu respektēšanas pakāpei.

Disciplinārsods: kā jau rāda pats nosaukums, darbinieka sodīšana par disciplināra pārkāpuma izdarīšanu (organizācijā pastāvošu un formāli akceptētu noteikumu vai procedūru neievērošanu).

Progresīvs disciplinārsods: pārkāpuma izvērtēšana, pieļaujot arī minimālā disciplinārsoda uzlikšanu un adekvāta soda mēra izvēle, vadoties pēc darbinieka pārkāpuma smaguma.

Disciplināra darbība bez soda: mūsdienīgā organizācijā arvien populārāks disciplīnas garantēšanas veids, kas paredz pārrunas ar darbinieku par attiecīgo pārkāpumu, nepiemērojot nekāda veida soda sankcijas, taču liekot pārdomāt pārkāpumu un izdarīt secinājumus.

Disciplinēšana ir vadītāja darbību kopums, kas nodrošina organizācijas standartu un iekšējo likumu ievērošanu. Disciplinēšana ir vērsta uz darbinieku uzvedības korekciju. Ņemot vērā negatīvā novērtējuma elementus, ko ietver disciplinēšanas process, tas ir smags pārbaudījums gan personāla vadītājiem, gan arī tiešajiem vadītājiem. Galvenās personāla uzvedības formas, kas parasti rada nepieciešamību veikt disciplināras darbības, ir šādas:

- darba kavēšana,
- uzvedības pārkāpumi darba vietā,
- negodīgums,
- ārpusdarba aktivitātes.

Vadītājiem, veicot disciplinārus pasākumus, iesaka ievērot tā saukto karstās plīts likumu, kas ietver nemainīgu, tūlītēju, nepersonisku un iepriekš zināmu brīdinājumu (visas šīs pazīmes raksturo apdedzināšanos pie karstas plīts, protams, darot to tīšām). Tātad piemērotajam disciplinārajam brīdinājumam ir jābūt:

- izteiktam tūlīt pēc pārkāpuma (respektējot pārkāpuma atklāšanas brīdi),
- iepriekš zināmam: darbinieks ir iepazīstināts ar sekām, kādas radīs attiecīgā uzvedība,
- nemainīgam: vadītājam simpātiskie un nesimpātiskie darbinieki saņem vienādu un pārkāpumam atbilstošu sodu,
- nepersoniskam.

Lai sekmīgāk tiktu galā ar šo grūto personāla vadības uzdevumu (lielākā daļa vadītāju sirgst ar vēlmi būt labiem un atzītiem, ļaujot nepateicīgo disciplinēšanas darbu veikt kompānijas personāla vadītājam), būtu jānovērtē šādi faktori:

- pārkāpuma smagums,
- pārkāpuma ilgums un biežums,
- pārkāpuma iespējamie cēloņi,
- strādājošā darba vēsture,
- faktori, kas ir ārpus darbinieka kontroles,
- brīdinājuma pakāpe (pirmais vai atkārtots brīdinājums),
- organizācijas disciplināro pasākumu vēsture,
- brīdinājuma vai soda iedarbība uz pārējiem darbiniekiem,
- vadības atbalsts disciplinārajam lēmumam.

Ņemot vērā visus šos kritērijus, var piemērot disciplinārsodu. Respektējot šo aktivitāšu emocionālo slodzi, vadītājam būtu jāievēro šādi pamatprincipi:

- pirms brīdinājuma vai soda uzlikšanas vēlreiz rūpīgi izanalizējiet tā nepieciešamību,

- pārdomājiet, vai darbinieks ir ticis iepriekš brīdināts,
- rīkojieties savlaicīgi un pārliecināti,
- disciplināro brīdinājumu izsakiet darbiniekam bez citu klātbūtnes,
- runājiet mierīgā, nosvērtā un nopietnā balsī,
- esiet konkrēts un specifisks pārkāpuma analīzē,
- izvairieties no personiskas attieksmes paušanas,
- centieties uzzināt arī darbinieka viedokli par disciplināro pārkāpumu.
- paturiet diskusijas kontroli savās rokās,
- vienojieties par to, kā nākotnē kļūdas varētu novērst,
- piemērojiet disciplināros pasākumus pēc progresijas metodes,
- pilnībā protokolējiet disciplināro pasākumu. [3, 223.lpp]

Cilvēkresursu politikas svarīgākais instruments ir personāla plānošana, kas nozīmē noteikt perspektīvu un avotus, kur meklēt vajadzīgo personālu, kā arī darbu ar rezervēm, apmācību, rotāciju, pārvietošanu.

Cilvēkresursu plānošana ir organizācijas plānošanas darba sastāvdaļa. Apskatot to izolēti, tā ir maz efektīva, jo šajā gadījumā tiek ignorēts fakts, ka cilvēkresursu jautājumu risināšanu būtiski ietekmē ražošanas plāns, zinātniski pētniecisko darbu plāns, aprites plāns, finanšu plāns un citi. Izstrādājot minētās plāna sadaļas, noteikti jāņem vērā cilvēkresursu jautājumi.

Plānošana ietver visas trīs vadības personāla kategorijas: vadītājus, speciālistus un tehniskos palīgdarbiniekus. Plānošanas integrālais mērķis (būtība) ir veidot un attīstīt vadības personāla potenciālu.

Apskatīsim galvenos uzdevumus, kas rodas, plānojot vadītāju cilvēkresursus.

Nepieciešamība pēc cilvēkresursiem

- noteikt papildu vajadzību pēc vadītājiem (saskaņā ar štatu saraksts vakancēm) no profesionālisma un kvalifikācijas viedokļa.

Cilvēkresursu papildināšanas avoti

- iesaistīt sistēmā nepieciešamās profesijas un kvalifikācijas darbiniekus, noteikt atlases avotus un amatu aizvietošanas mehānismus.

Cilvēkresursu adaptācija

- pasākumu kopums, lai iesaistītu jaunpieņemtos darbiniekus kolektīvā pastāvošajā attiecību sistēmā.

Cilvēkresursu potenciāla attīstība

- saistīt katra darbinieka kvalifikāciju ar ieņemamā amata prasībām; attīstīt visu vadītāju potenciālu, apmācot viņus un izmantojot stažieru sistēmu.

Karjeras plānošana

- veidot priekšnoteikumus konkrētu vadītāju profesionālai un amatu virzībai organizācijas interesēs un dienesta hierarhijā, tai skaitā izstrādājot individuālās attīstības programmas.

Jāatzīmē arī, ka karjeras plānošana (ja tā tiek veikta attiecīgajā organizācijā) ir daudzsološs vadītāju motivācijas līdzeklis, iespēja veicināt viņu identifikāciju ar organizāciju. Šajā gadījumā vadītājam tiek noteikta virzības trajektorija uz augšu, bet nereti arī pa horizontāli, visam darba periodam (līdz pat aiziešanai pensijā). Reāli karjeras izaugsme ir iespējama tikai gadījumā, ja darbinieks veic visas nepieciešamās darbības sava profesionālisma celšanai.

Organizācijās, kur pieņemts izstrādāt karjeras plānus, ir labāka situācija ar vakanču aizpildīšanu, mazāk dažāda veida kļūdu darbinieku atlasē, izvietošanā un virzīšanā.

Pastāvošajā situācijā darbinieka karjeru nereti ietekmē personīgās lojalitātes un aizbildniecības attiecības: to nozīme dažkārt būtiski pārsniedz profesionālos raksturojumus.

Darba ar cilvēkresursiem plānā jābūt informācijai par izdevumiem (cilvēkresursu nodaļā, darba organizēšanā, pieņemšanā amatā, apmācībā un sagatavošanā un tā tālāk).

Nav prātīgi ekonomēt līdzekļus uz cilvēkresursu tālākizglītības rēķina pat smagā ekonomiskajā situācijā, jo ir vērojama kvalificētu vadītāju un speciālistu aizplūšana no valsts dienesta, bet vēl lielākā mērā no materiālās ražošanas jomas.

Izdevumu samazināšanu par cilvēkresursu darbu tradicionāli pieņemts saistīt ar administratīvi vadošā aparāta skaita samazināšanu. Protams, pastāv daudz organizāciju ar

nepamatoti plašu aparātu. Taču principā neviens nespēj pārliecinoši izskaidrot, vai ir pārāk liels darbinieku daudzums vai to trūkst, jo meklējamais skaits nav aprēķinu ceļā saistīts ar pildāmo funkciju apjomu un sarežģītību. Tiek uzskatīts par apmierinošu tas aparāta darbinieku skaits, kas nodrošina organizācijas pamatotu darbības ātrumu (lēmumu pieņemšanu un īstenošanu laikā).

Organizācijās ir populāri mēģinājumi nodrošināt efektīvu vadību, palielinot aparāta skaitu, bet tāda pieeja vairākumā gadījumu nav perspektīva. Vēl jo vairāk, pastāv kāda darbinieku kritiskā masa, kuru pārsniedzot tiek konstatēta atdeves samazināšanas tendence no kopējās darbības. Sistemātiska aparāta paplašināšana, kā arī mehāniska samazināšana rāda vienkāršotu pieeju sarežģītai problēmai. Nav iespējams ekstensīvā veidā atrisināt vadības nopietnas atpalikšanas problēmu no organizācijas sociāli ekonomisko procesu dinamikas. [9, 122.lpp]

1.4. Motivācijas funkcijas raksturojums

Atalgojuma sistēmas ieviešana organizācijā ir viens no atbildīgākajiem personāla vadītāja pamatzdevumiem. To apstiprina arī kompāniju izmaksu statistikas analīze, kas liecina, ka personāla kopīgās atalgojuma izmaksas veido līdz 70% no visām organizācijas izmaksām gadā. Atalgojuma sistēmas izveide un uzturēšana ir dažādu kompānijas dienestu sadarbības rezultāts: personāla nodaļa kopā ar grāmatvedības un uzskaites, ekonomiskās kontroles un plānošanas, juridisko dienestu un informatīvo sistēmu dienestu veido mainīgā un nemainīgā atalgojuma elementu apvienotu sistēmu, no kuras efektivitātes, elastības un saprotamības atkarīga darbinieku motivācija, lojalitāte un organizācijas izmaksu efektivitāte. Galvenie jautājumi, ar kuriem saskaras personāla speciālisti, veidojot atalgojuma sistēmas, ir šādi:

- Vai atalgot un motivēt ir viens un tas pats?
- Vai alga, prēmija, kompānijas automašīna ir vienīgie svarīgie motivātori?
- Kas ir tas, ko vēlas darbinieki?
- Ko vēlas darba devējs?
- Kāda ir efektīva atalgojuma sistēma?

Šajā nodaļā mēģināsim rast atbildes uz visiem šiem jautājumiem, kā arī aplūkosim visus galvenos atalgojuma sistēmas elementus, ieviešanas metodiku un pārrunāsim arī

atalgojuma sistēmas darbības emocionāli psiholoģisko pamatojumu, proti, darbinieku motivācijas galvenās teorijas.

Atalgojuma sistēma un visas aktivitātes, kas ar to saistītas, ir viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadības teorijā un praksē. Atalgojums šā vārda paplašinātā nozīmē skar tādas būtiskas darba devēja un ņēmēja attiecību kvalitātes kā lojalitāti, gandarījuma sajūtu par darbu un savstarpējo uzticību. Pēdējo gadu pētījumi lielo korporāciju personāla aptauju un interviju veidā liecina, ka tieši uzticība vadītājam un kompānijai ir galvenais motivātors un virzītājspēks. Šo uzticību ir ārkārtīgi grūti izveidot, un tās veidošanas process prasa daudz laika, kompetences un pūļu no organizāciju vadības, savukārt uzticības sagraušana ir īslaicīgs process, kam īpašas prasmes un ieguldījumi nav nepieciešami. Šajā nodaļā aplūkosim visus galvenos motivācijas veidus un komponentus, taču mums nevajadzētu aizmirst, ka tie ir tikai instrumenti tajā daudzu mūziķu orķestrī, kas saucas personāla motivēšana, un labs diriģents uzrunā tieši mūziķus, nevis instrumentus viņu rokās.

Galvenie faktori, kas šobrīd tirgus un ekonomikas globalizācijas apstākļos mums īpaši jāņem vērā, motivējot personālu:

- talantīgi darbinieki - visvērtīgākie resursi mūsdienīgā organizācijā, kur paralēli finanšu un informatīvo tehnoloģiju resursiem tieši cilvēki ir visgrūtāk atrodam, attīstāmi un noturami;
- brīva cilvēku kustība darba tirgū - organizācijas vadības grūtības veidot ilgtermiņa motivācijas programmas, lai noturētu talantīgākos darbiniekus;
- jaunās ekonomijas stūrakmeņi - augstās tehnoloģijas un globalizācijas - prasa no personāla elastību un prasmi pielāgoties - "izdzīvo adaptīvais";
- jaunā lojalitāte un jaunais atalgojums - viss ir pārrunājams, darbinieks saņem to, par ko spēj vienoties ar darba devēju;
- jāatceras, ka vienīgā stabilā un nemainīgā parādība mūsdienu organizācijās ir pārmaiņas.

Darba devēju vēlmi izzināt patiesos motivātorus un piedāvāt savam personālam tieši to, kas ir visatraktīvākais, raksturo daudzie apmierinātības un motivētības mērījumi organizācijās. ESI (employee satisfaction index) ir viens no būtiskākajiem rādītājiem personāla motivētības novērtēšanā, tas atspoguļo darbinieku apmierinātību gan ar

monetārajiem atalgojuma elementiem, gan arī apmācības un izaugsmes iespējām un ar tiešā vadītāja attieksmi.

- *Menu* tipa atalgojums (dažādu atalgojuma mainīgās daļas komponentu izvēles iespējas atkarībā no sava vecumposma, dzīves stila un vajadzībām; atkarībā no amata vērtības organizācijā menu var tikt paplašināts vai sašaurināts);
- augstais organizācijas sociālais statuss: finanšu sektors un konsultāciju biznes tradicionāli tiek atzīti par prestižām nozarēm;
- piederības sajūta: “mūsējie” un savstarpēja uzticība;
- izdevīga ģeogrāfiskā atrašanās vieta;
- elastīgs darba laiks, iespējas kombinēt darbu ar mācībām;
- interesants, aizraujošs darbs;
- izaugsmes iespējas, dinamiska vide;
- organizācijas stils.

Rūpīgāk paanalizējot šos dažādos motivātorus, mēs redzam, ka tie apmierina ļoti atšķirīgas cilvēciskās vajadzības un intereses.

Piecu vajadzību hierarhija (pēc A. Maslova) ir plaši zināma un personāla profesionāļiem visbiežāk mācītā motivācijas teorija. Šajā nodaļā tikai īsi pieskarsimies galvenajām A. Maslova motivācijas teorijas sadaļām, uzsverot, ka darba devēja uzdevums ir stimulēt saskarsmes, pašaktualizācijas un drošības vajadzības, radot sakārtotu, ērtu, veselīgu un pozitīvu saskarsmi veicinošu darba vidi.

Tātad ikviena indivīda galvenās vajadzības, sākot ar pamatvajadzībām, bez kuru apmierināšanas saskaņā ar Maslova teoriju mēs nevaram piepildīt augstākās vajadzības, ir šādas:

- fizioloģiskās vajadzības: gaiss, miegs, pārtika, seksuālās un fizioloģiskās vajadzības, apģērbs, mājoklis;
- drošības vajadzības: to draudu novēršana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei, darba un atalgojuma garantijas;
- sociālās vajadzības: saskarsmes un sadarbības iespējas, mīlestības un piederības sajūtas stimulēšana, ģimene piederība pie kādas organizācijas, draugi;

- pašcieņas apliecināšana: personības nozīmības un sasniegumu uzsvēršana, apbalvošana un patiesa uzslavēšana, panākumi darbā un karjerā;
- pašapliecināšanās vajadzība: iespēja eksperimentēt, radīt un riskēt, piedalīties problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā; apstākļi izaugsmei un izglītības iegūšanai.

Kā redzam, tieši pēdējās trīs vajadzības - vajadzība pēc saskarsmes un sociālā atbalsta, pašcieņas apliecināšana un pašapliecināšanās iespējas ir darba devēja motivācijas instrumentu mērķis, un laba personāla vadības prakse paredz šo personāla vajadzību apmierināšanu, izmantojot monetāros un nemonetāros motivācijas elementus.

Hercberga motivācijas teorija ir otra plaši izmantotā pieeja, kas ilustrē tos motivēšanas un higiēnas faktorus, kuru neizpildīšana vai pavisā izpildīšana graujoši ietekmē darbinieku motivāciju. Hercbergs runā par tā sauktajiem higiēnas faktoriem un motivātoriem.

Motivātori: faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu:

- gandarījuma sajūta darbā,
- panākumu atzīšana,
- darba process kā tāds,
- atbildības un autonomijas pakāpe,
- izaugsmes iespējas, karjera,
- mācīšanās iespējas.

Higiēnas faktori: novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- darba vietas stabilitāte,
- sociālais statuss,
- organizācijas darbības politika,
- darba ergonomiskie apstākļi,
- tiešā vadītāja attieksme,
- personīgā dzīve,
- attiecības ar kolēģiem,
- darba alga un citi bonusi,
- attiecības ar padotajiem.

Personāla vadības uzdevums ir maksimāli rūpēties par darbinieku stabilitātes sajūtu, tādējādi stimulējot ilgtermiņa motivāciju, kas ir visgrūtāk uzturamais motivācijas veids mūsdienu dinamiskajā biznesa vidē. Šajā nodaļā apskatīsim arī par ilgtermiņa motivācijas veidošanas paņēmieniem. Savukārt organizācijas sociālais statuss un pievilcība darba ņēmēja acīs ir ļoti nozīmīgs elements darbinieku ieinteresētības veidošanai un stimulē īstermiņa motivāciju. Attiecības ar padotajiem, vadību un kolēģiem ir organizācijas korporatīvās kultūras tiešas sekas, kuras mainīšanas iespējas aplūkotas nodaļās par organizācijas kultūras vadību un komandu darba veicināšanu. Komandas sadarbības paradumi un sociālais atbalsts ir viens no spēcīgākajiem motivācijas instrumentiem, ko apstiprina statistiskā analīze: viens no visbiežāk sastopamajiem iemesliem darbinieku aiziešanai no konkrētās amata vietas ir nesaskaņas ar vadību vai kolēģiem.

Organizācijas korporatīvās kultūras vērtības, valdošo vadības stilu, visaugstāk vērtētos kompetences elementus un savstarpējās sadarbības praksi vislabāk raksturo G. Litvina un R. Stringera izvirzītie organizācijas darba vidi jeb atmosfēru raksturojošie seši faktori, kas nosaka darbinieku atbrīvotības sajūtu, spēju radīt, baiļu un vainas apziņas pakāpi, skaidrību par savu nākotni un veicamajiem darbiem, kā arī gandarījuma sajūtu. Par organizācijā valdošo atmosfēru jeb gaisotni.

Organizācijas darba vidi raksturo:

elastība - darbinieku brīvības un atraisītības sajūta savās radošajās un inovatīvajās izpausmēs, jaunu darba pieeju, metožu un produktu izstrādē un ieviešanā,

atbildība - savu pienākumu un pilnvaru robežu apzināšanās un realizēšana atbilstoši pieņemtajiem standartiem,

standarti - darba izpildes kvantitātes, kvalitātes un termiņu normas un mērauklas,

atlīdzības izjūta - materiālā atalgojuma apzināšanās un gandarījums par labi padarītu darbu,

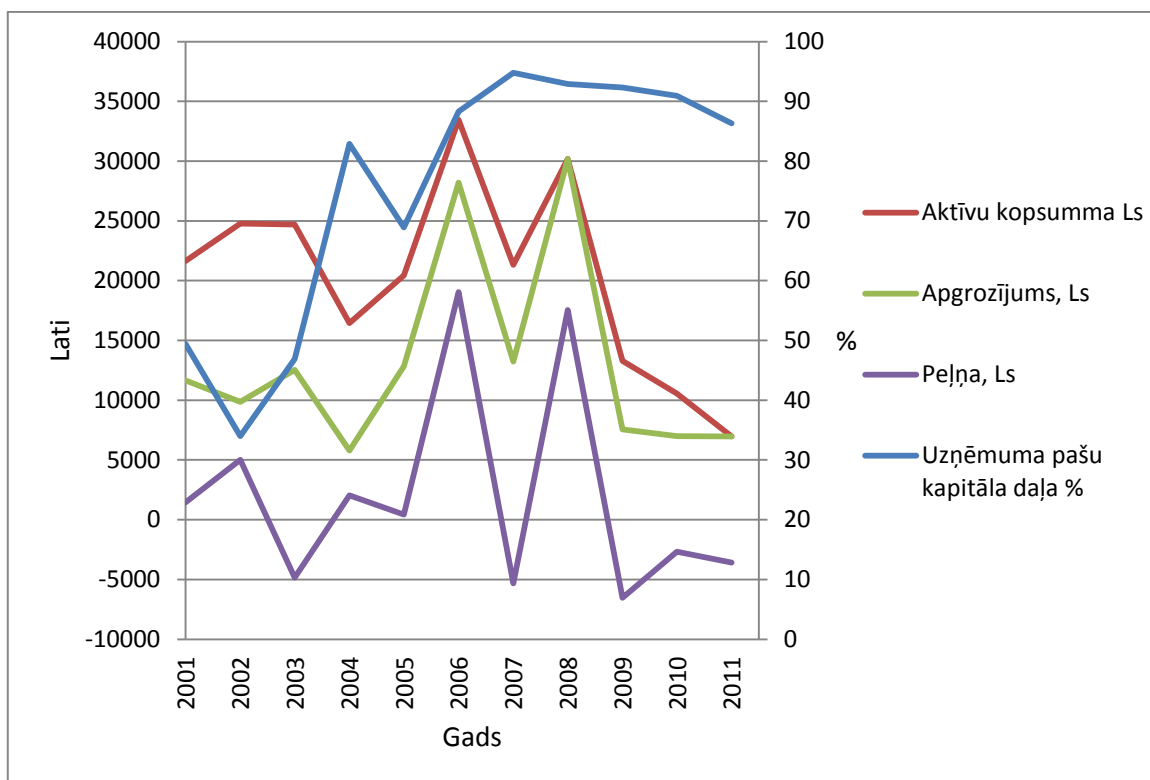
skaidrība - zināšanas un izpratne par organizācijas mērķiem, stratēģiju un vērtībām, kā arī par savu nozīmi organizācijas ceļā uz nospraustajiem mērķiem,

lojalitāte - uzticība organizācijai un respekts pret to un tās mērķiem, gatavība veltīt savas pūles nosprausto mērķu sasniegšanai.

Šos faktorus vajadzētu respektēt, gan attīstot jaunu atalgojuma sistēmu, gan arī koriģējot jau esošo. [3, 144.lpp]

2. Uzņēmuma apraksts

SIA „Lima” ir celtniecības uzņēmums, kas tika dibināts 1991. gadā. Savā ziņā uzņēmums darbojās pirms tam, „Līvānu eksperimentālās mājbuves kombināta” sastāvā kā „Ogres SPMK” struktūrvienība, taču, bankrotējot „Līvānu eksperimentālās mājbuves kombinātam”, celtniecības struktūrvienība „Ogres SPMK”, kuras sastāvā bija ap četrdesmit cilvēku atdalījās un tika dibināts uzņēmums SIA „Lima”, kam bija pieci dibinātāji un uzņēmums atradās Ķegumā. Pirmajos darbības gados darbinieku skaits bija ap divdesmit pieci taču ar katru gadu tas kritās un galvenās darbības vietas bija Ogres, Tukuma, Aizkraukles, Limbažu un Rīgas rajoni, paralēli celtniecības darbiem uzņēmumam bija arī veikals, kurā tika pārdotas pārtikas preces. Tā „Lima” darbojās līdz pat 1994. gadam, kad VID revīzijas laikā tika konstatēti pārkāpumi un tika piespriests naudas sods. Pēc šī incidenta uzņēmuma „Lima” vadība nespēja vienoties par turpmākajiem plāniem un tāpēc viens no dibinātājiem pārpirka pārējo dibinātāju daļas un kļuva par vienīgo īpašnieku, jāatzīmē, ka daļa dibinātāju palika uzņēmumā, vadošos amatos, piemēram, būvdarbu vadītājs. Balstoties uz teoriju, šajā brīdī varētu teikt, ka uzņēmums piedzīvoja otro organizācijas dzimšanu. Uzņēmums turpināja savu darbu apmēram divdesmit cilvēku sastāvā, daudzus gadus. Līdz 2000. gadā uzņēmums savā veikalā sāka pārdot krāsu un krāsošanas piederumus, taču, gadu vēlāk uzņēmums nespēja izpildīt saistības un sadarbība krāsu pārdošanā tika pārtraukta un neilgu laiku pēc tam veikals tika slēgts. 2002. gadā uzņēmumā tika pieņemts vietnieks celtniecības jautājumos (direktora vietnieks), kā arī uzņēmums nomainīja grāmatvedi. Šajā brīdī uzņēmumam sākās „bērnības un jaunības” stadija, kur galvenais mērķis bija peļņas gūšana, kā arī tika veiktas citas darbības, kas raksturīgas šim uzņēmuma dzīves ciklam. Pēc šīm izmaiņām uzņēmumā oficiāli strādāja septiņi darbinieki. 2003. gadā uzņēmums pārdeva sev piederošo bāzi Ķegumā un mainīja juridisko adresi pārceļoties uz Ogri.

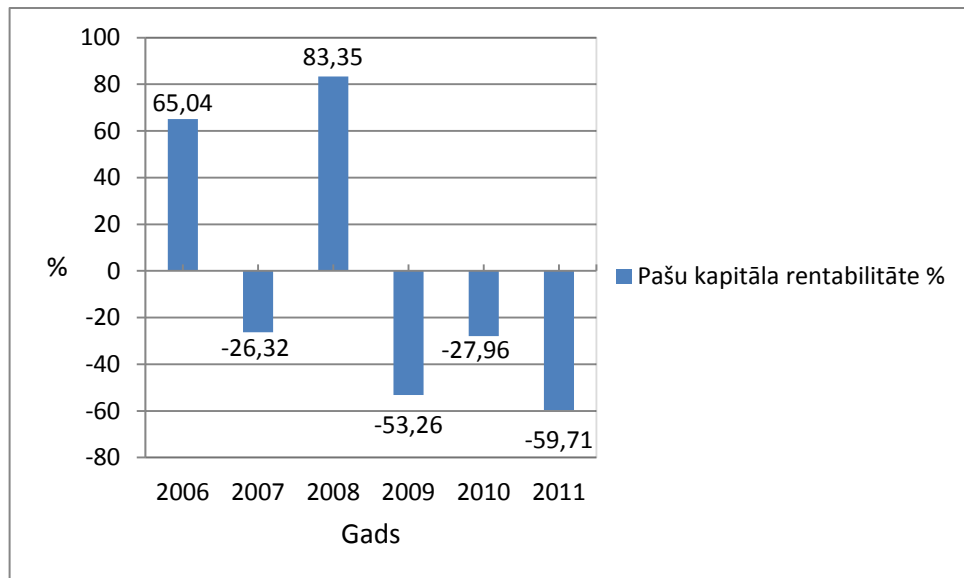


Attēls 2.1. SIA „Lima” naudas līdzekļu atspoguļojums pa gadiem [autora veidots]

Diagramma redzams uzņēmuma finansiālie rādītāji sākot ar 2001. gadu un beidzot ar 2011. gadu. Darba turpinājumā varēs redzēt detalizētāku aprakstu par izmaiņām, kas redzamas attēlā 2.1.

No 2007. – 2012. gadam uzņēmuma darbības zona pamatā ir Rīga un Ogres rajons, protams, celtniecības un remonta darbi tiek veikti arī citās Latvijas pilsētās, ja nepieciešams. Uzņēmuma pamatdarbība balstās uz iekšdarbiem (reģipša uzstādīšanu, telpu krāsošanu, mājas pārbūvi vai jaunu istabu izbūvi) un ēku siltināšanu, taču, ja nepieciešams uzņēmums slēdz līgumu ar apakšuzņēmējiem, vai uz laiku pieņem papildus strādniekus, lai varētu veikt jumta uzstādīšanu, bruģa uzlikšanu, kā arī citus ar celtniecību saistītos darbus. Ap 2007. gadu Latvijā strauji palielinājās jauno uzņēmēju skaits, kas vēlējās renovēt vecās ēkas, lai varētu uzsākt ražošanu, līdz ar to celtniecības pakalpojumi bija ļoti pieprasīti. SIA „Lima” pārsvarā izmantoju „no mutes mutē” reklāmas veidu, taču, reklāma tika izvietota arī lielākajos uzziņu katalogos. „Lima” aktīvi piedalījās valsts iestāžu izsludinātajos konkursos par tiesību iegūšanu veikt celtniecības vai remonta darbus, šajā laikā uzņēmumam strauji samazinājās attīstība, kas garantētu pāreju uz nākošo stadiju dzīves

ciklā, jo minimāli tika pildīti nosacījumi, kas atbilst brieduma stadijai, jo pamatā vadība koncentrējās uz peļņas gūšanu tuvākajā perspektīvā.



Attēls 2.2. SIA „Lima” pašu kapitāla attiecībā pret bilances aktīviem % [autora veidots]

Attēlā 2.2. redzams viens no rentabilitātes rādītājiem, šis un pārējie rentabilitātes rādītāji ir aprakstīti tekstā.

2007. gadā uzņēmuma bija vairāki objekti, piemēram, divas Ogres skolas, Ogres Profesionālā vidusskola. un Ogres 43. Arodskola, abām skolām tiesības veikt remontdarbus tika iegūtas pēc izsludināto konkursu uzvarēšanas. Vēl SIA „Lima” veica remontdarbus SIA „Fazer maiznīcas”, Rīgā, Kr. Barona ielā un SIA „Vivacolor” kā arī dažu privātpersonu pasūtītos remontdarbus, piemēram, Ikšķilē, Mālpilī un Neretas pagastā.

SIA „Lima” 2007. gadu noslēdza ar 5322 Ls zaudējumiem, kā arī apgrozījums bija krities līdz 13234 Ls salīdzinot ar 2006. gadu, pozitīvi ir tas, ka pašu kapitāls bija palielināts un sasniedza 94,8 %. Realizācijas rentabilitāte rāda cik uzņēmums ieguvis uz vienu neto apgrozījuma vienību, tā sniedz vispārēju informāciju par saimnieciskās darbības ienesīgumu kas SIA „Lima” ir bijis negatīvi -12,42 %, salīdzinājumam 2006. gadā SIA „Lima” realizācijas rentabilitāte bija 28,82 %. Operatīvās darbības rentabilitāte - ar šo rentabilitāti mēra uzņēmuma efektivitāti ienākumu radīšanā. 2007.gadā tas ir negatīvs - 12,42 %, kas ir slikti, tas nozīmē, ka uzņēmums strādā neefektīvi, jo 2006. gadā šis rādītājs bija 33,28 %. Bruto peļņas rentabilitāte ir pozitīva, 10,64 %, tas apzīmē cik lielu daļu bruto peļņa sastāda ieņēmumos, salīdzinājumam 2006. gadā šis rādītājs bija 41,20 %. Pašu kapitāla rentabilitāte ir negatīva -26,32 %, kas salīdzinot ar 2006. gadu kad šis rādītājs bija

65,04 % ir strauji krities, kas nozīmē, ka SIA „Lima” no viena sava ieguldīta lata ir zaudējusi 0,26 Ls. Jāatzīmē, ka šis gads uzņēmumam nebija tik veiksmīgs ņemot vērā celtniecības nozarē strauji augošo pieprasījumu un peļņas pieaugumu, jo uzņēmuma vadībā bija lielas nesaskaņas, dēļ kā netika nodrošināta sekmīga uzņēmuma darbība.

2008. gads uzņēmumam SIA „Lima” bija viens no veiksmīgākajiem finansiālajā ziņā, principā pateicoties „trekno gadu” kulminācija „*būtiskākā problēma šobrīd ir darbaspēka prasības nemitīgi paaugstināt algu, norādot uz atalgojumu celtniecības nozarē. No šāda aspekta celtniecības burbulis skar ne vienu vien uzņēmumu*”. Šajā gadā SIA „Lima” veica remontdarbus SIA „Sakret” sauso maisījumu ražošanas cehā, iepriekš pieminētajā Ogres Profesionālajā vidusskolā. Kā arī tika iegūts jauns sadarbības partneris celtniecības uzņēmums SIA „Remtāls būve”, kurš atradās Ikšķilē. Šīs sadarbības ietvaros tika veikts Ikšķīles Luterāņu svētdienas skolas mājas celtniecība, Inčukalna rindu mājas dzīvokļu iekārtošana un Ikšķīles bērnu dārza remontdarbi.

2008. gads uzņēmumam SIA „Lima” noslēdzās ar 30179 Ls apgrozījumu, kas salīdzinot ar iepriekšējo gadu bija audzis par 8850 Ls. Peļņa bija 17533 Ls, kas salīdzinot ar 2007. gada 5322 Ls zaudējumiem, bija liels lēciens, lai gan pašu kapitāls bija krities līdz 92,9 % salīdzinot ar 2007. gadu, kad tas bija 94,8 %. Realizācijas rentabilitāte ir diezgan augsta 18,98%, tas parāda cik uzņēmums ieguvis uz vienu neto apgrozījuma vienību, tā sniedz vispārēju informāciju par saimnieciskās darbības ienesīgumu. Operatīvās darbības rentabilitāte - ar šo rentabilitāti mēra uzņēmuma efektivitāti ienākumu radīšanā. 2008.gadā tas ir 19,88 %, kas ir ļoti augsts rādītājs un nozīmē, ka uzņēmums spēj un arī strādā efektīvi. Pašu kapitāla rentabilitāte ir 83,35 %, kas salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem ir visaugstākā, kas nozīmē, ka SIA „Lima” no viena sava ieguldīta lata ir saņēmuši 0,83 Ls. Par spīti tam, ka 2008. gads bija izdevies veiksmīgs, tomēr SIA „Lima” nespēja pretoties krīzes ietekmei, jo līdz šim nebija pilnībā pildījusi nosacījums, kas raksturīgi katram uzņēmuma dzīves ciklam.

2009. gads uzņēmumam SIA „Lima” bija vis smagākais gads, jo plašā plašumā bija izvērusies finansiālā krīze, kaut arī pasūtījumi bija pietiekoši, taču, līdz reālai darbībai nonāca tikai viens pasūtījums, kas bija Ogres Profesionālās vidusskola, kur bija notikusi apkures sistēmas avārija un bija nepieciešams remonts. SIA „Lima” gadu noslēdza ar apgrozījumu 7550 Ls un 6536 Ls lieliem zaudējumiem. Pozitīvi, ka pašu kapitāls bija tikai nedaudz krities salīdzinot ar 2008. gadu, kritums bija 0,56 %. Graujoši izskatās arī

rentabilitātes rādītāji. Piemēram, realizācijas un operatīvās darbības rentabilitāte bija kritusies līdz -129,6 %. Bruto peļņas rentabilitāte bija -92,02 %. Pašu kapitāla rentabilitāte līdz ar to arī bija negatīva -53,26 %.

2010. gads uzņēmuma SIA „Lima” bija līdzīgs 2009. gadam, objekti bija divi. Viens, Ogres Profesionālajā vidusskolā, kur tika izsludināts konkurss par datorklases remontu. Otrs objekts arī tika iegūts uzvarot konkursā par iespēju atjaunot flīžu segumu pie Ogres Amatniecības vidusskolas ieejas.

2010. gadu uzņēmums SIA „Lima” noslēdza ar 6992 Ls apgrozījumu un 2682 Ls lieliem zaudējumiem. Pašu kapitāls arī bija krities līdz 90,9 %. Rentabilitātes rādītāji salīdzinot ar 2009. gadu bija nedaudz uzlabojušies. Piemēram, realizācijas un operatīvās darbības rentabilitāte bija kritusies līdz -96,33 %. Interesanti gan, bet pēc bilances sanāk, ka bruto peļņa bija 100%. Taču, par spīti tam pašu kapitāla rentabilitāte bija negatīva un sastādīja -27,96 %, lai gan tas bija labāk nekā 2009. gadā, kur attiecīgais rādītājs bija gandrīz divas reizes zemāks, -53,26.

2011. gads uzņēmumam SIA „Lima” aizritēja viena cilvēka sastāva, t.i. grāmatveža, jo uzņēmuma vadība bija atlaista, tomēr kontakts tika uzturēts un tika nolemts par būvatļaujas licences nepagarināšanu, tika arī izskatītas iespējas uzņēmumu pārdod, taču, tas netika izdarīts. Tā kā 2011. gadā uzņēmums neveic nekādas darbības celtniecības jomā līdz ar to apgrozījums ir 6956 Ls un zaudējumi 3585 Ls apmērā, kas balstās uz iepriekšējo gadu nesadalītās peļņas izmaksu. Līdz ar to pašu kapitāls sastāda vairs tikai 86,31 %.

2012. gads uzņēmumam SIA „Lima” būs izšķirošais, šī gada laikā tiks izlemts vai uzņēmums piedzīvos atdzimšanu vai izzušanu. Pagaidām gan pastāv iespējas atjaunot darbību, jo ir parādījies pasūtījums no kādas skolas Rīgā, kur nepieciešams dažu kabinetu remonts un pat labam notiek izmaksu tāmes izstrādāšana, kā arī kāda privātpersona vēlas veikt remontu virtuvē. Taču, SIA „Lima” ir nepieciešams veikt pamatīgu darbu pie uzņēmuma vadības sakārtošanas, lai neatkārtotos problēmas, kas uzņēmumam ir traucējušas attīstīties par stabilu uzņēmumu.

SIA „Lima” darbības laikā ir bijuši nodarbināti, apmēram, 70 cilvēki. Zemāk var aplūkot SIA „Lima” struktūru.

Un kā jau autors iepriekš minēja, pēc šī incidenta uzņēmuma SIA „Lima” vadība nespēja vienoties par turpmākajiem plāniem un tāpēc viens no dibinātajiem pārpirka pārējo dibinātāju daļas un kļuva par vienīgo īpašnieku. Taču arī uzņēmumam nonākot viena vadītāja rokās netika definēta misija, vīzija un stratēģija, vienīgi palika mērķis gūt peļņu, kā arī uzņēmuma vadība centās attīstīt uzņēmumu, tomēr rakstiski šie mērķi netika definēti, līdz ar to korekta un sistemātiska uzņēmuma attīstība neizdevās, kā rezultātā uzņēmums palika pilnīgi pakļauts ārējai videi un sekoja līdzi visām izmaiņām, ko piedzīvoja mainīgā ārējā vide.

Tā kā uzņēmumam misijas nebija un mērķi bija vispārīgi, tad uzņēmuma organizācijas filozofija un kultūra, arī netika definētas, vismaz ne rakstiski, virspusēji tika apspriesti ar jaunajiem darbiniekiem vispārējās normas. Tas nozīmēja, ka darbinieki nebija vienoti un katrs darbojās vairāk vai mazāk darbojās individuāli. Vienotu pamatvērtību neieviešana uzņēmuma vadību padarīja problemātisku. Vadība pat neizvirzīja vienotas prasības darba laika izmantošanā. Šāda koncepta rezultātā vadība bija noteikusi, ka darba vietai kur celtnieki strādā ir jābūt sakoļam, taču mīnuss bija tas, ka tas bija mutiski pārrunāts un ne visi tam veltīja pilnu uzmanību, tāpēc celtniekiem bieži vien radās nesaskaņas, piemēram, par to, kurš sakārtos objektu pēc darba dienas beigām, kurš atbild par koplietošanas instrumentu tīrīšanu, kā arī kuram jāveic sīkie darbiņi nobeidzot objektu (sasmērēto logu vai kādas citas virsmas tīrīšanu, utt.). Bija nesaskaņas par darba laiku, jo organizācijā tas nebija noteikts, kas noveda pie tā, ka celtnieki pārsvarā objektā paši izvēlējās cikos sākt darbu un cikos beigt, un ja šie darba laiki nesakrīt, tad radās problēmas. Protams, ņemot vērā to, ka organizācijai nebija definēta sava kultūra, ar saviem pamatprincipiem un noteikumiem, tad nesaskaņas radīja arī tas, ka uzņēmumā strādājot dažāda gada gājuma cilvēkiem bija nesaskaņas dēļ darba stila, ko katra paaudze piekopa. Pats par sevi saprotams, ka atrasties darba laikā reibuma stāvoklī nav pieļaujams, taču, kā jau iepriekš minēts, uzņēmuma organizācijas kultūra veidojās stihiski bez vadības ievirzes attiecībā uz pamatprincipiem, kurus varētu ieaudzināt jaunajos darbiniekos, tāpēc radās problēmas, piemēram, celtnieki vairāk nekā nedēļu nebija neko darījuši, jo aizrāvās ar alkoholisko dzērienu patēriņu, kā arī bija gadījumi, kad pazuda materiāli.

Tā kā stratēģijas uzņēmumā praktiski nebija, jo konkrēti mērķi netika definēti, ja neskaita peļņas gūšana. Tāpēc uzņēmums neplānoja, kur un kādā stāvoklī atradīsies pēc pāris gadiem, nepētīja konkurentus, kas būs tas, kas uzņēmumu atšķirs no citiem

celtniecības uzņēmumiem tai pat skaitā uzņēmums nepētīja nozares perspektīvas, bet paļāvās uz tekošajiem ārējas vides apstākļiem. Uzņēmumam nebija korekta organizācijas struktūra, resursi tika plānoti operatīvās plānošanas ietvaros. Nevar teikt, ka uzņēmuma vadība neapsrieda nākotnes iespējas, bet plāni palika apspriedes līmenī. Pie pozitīvām tendencēm pieskaitāms, ka uzņēmuma stratēģiskais mērķis kopš 2003. gada bija kapitāla palielināšana. Kā intervijā paskaidroja grāmatvede, tad tas tiek darīts, lai uzņēmuma finansiālais stāvoklis būtu un formāli izskatītos stabils, jo tas dotu lielākas priekšrocības uzvarēt konkursos. Jāatzīmē, ka uzņēmums 2011. gadā nepagarināja būvatļaujas licenci un izvēlējās nogaidīt, lai izvērtētu uzņēmuma attīstības turpmākās izredzes.

No brīža kad uzņēmums nokļuva viena īpašnieka rokās līdz pat 2004.gadam vadības funkcijas veica pats īpašnieks. Ap 2004. gadu vadības funkciju pildīšanu uzticēja grāmatvedei, īpašniekam un direktora vietniekam (būvdarbu vadītājs), jāatzīmē, ka direktora vietniekam tika uzticēts lielākais darbs pie uzņēmuma vadīšanas. Tas bija pozitīvi, jo uzņēmumu vadīt vienam cilvēkam ir sarežģīti.

Visa plānošana, kā jau autors iepriekš minēja, uzņēmumā notiek īsos termiņos, pamatā jau dēļ tā, ka uzņēmuma nav stratēģijas un to pastiprina tas, ka katrs objekts principā ir kā jauns dzīves cikls, kas jāizplāno. Pozitīvi ir tas, ka uzņēmuma vadība izstrādā tāmi katram objektam, lai varētu aptuveni paredzēt izmaksas pasūtījumam, bet tā kā par tāmes izstrādāšanu, SIA „Lima” nepieprasa samaksu, tad neuzsāktos pasūtījumus var uzskatīt par laika un finansiāliem zaudējumiem. Katra objekta plāns un izmaksas tiek saskaņotas ar pasūtītāju, kas ir pozitīvi, taču, kā intervijā atklāja celtnieki, tad vēlētos piedalīties aktīvāk šī procesa laikā, jo gadās, ka objektā celtnieks vispār nav bijis un „sava cena” un izpildes laiks ir jāpasaka telefonsarunas laikā, kas galīgi neatbilst plānošanas pamatprincipiem (1.2.). Tomēr, kā pastāstīja būvdarbu vadītājs tad ir gadījumi, kad celtnieki pat jau strādājot objektā nespēj izplānot cik materiālu un cik ilgs laiks ir nepieciešams, lai paveiktu darbu, kas traucē plānošanai, kas liecina par to, ka uzņēmuma darbiniekiem trūkst nepieciešamo zināšanu. Liels mīnuss ir tas, ka uzņēmums it kā ieplāno kuri darbi ir primārie katrā objektā, bet ne vienmēr tas tiek paziņots celtniekiem. Pie negatīvām tendencēm arī jāpiemin uzņēmuma nespēju saskaņot ieplānoto darbu izpildi ar citu uzņēmumu strādniekiem, kas apgrūtina visu iesaistīto dalībnieku darbu.

Skatoties no teorijas viedokļa, kas minētā 1.3. nodaļā cilvēkresursu politika uzņēmumā radīja problēmas, pamatā dēļ tā, ka nebija savas stratēģijas un organizācijas

kultūrai nebija savu pamatprincipu. Skatoties no teorijas skatu punkta uzņēmums izmantoja „veselā saprāta” cilvēkresursu politiku, kas nozīmē, ka uzņēmumā cilvēkresursi tika vadīti spontāni kas noveda pie tā, ka sistēma bija neefektīva. Sākotnēji uzņēmums piekopa atklātā tipa cilvēkresursu politiku. Tas ir, uzņēmumā varēja iesaistīt jaunu darbinieku no ārpusē un ļaut strādāt darbiniekam jebkurā vakancē. Nosacījums darbiniekam bija tikai viens - atbilstība nepieciešamajai specialitātei, taču vēlāk tika izmantota slēgtā tipa politika, kura paredzēja, ka vakanci aizpilda tie cilvēki, kas jau strādā uzņēmumā, kas savā ziņā varētu būt efektīvi jo cilvēks ir zināms, taču uzņēmumā neieplūda jauni cilvēkresursi ar savām idejām un pieredzi, kas varētu attīstīt uzņēmumu. Lai gan jāatzīmē, ka dažreiz tika pieņemti jauni darbinieki, kas nav saistīti ar uzņēmumu. Pozitīvi ir tas, ka uzņēmums sekoja līdzīgai cilvēkresursu darba kultūrai uzņēmumā, un galējās nepieciešamības gadījumā atlaida strādnieku. Taču vadības nekonsekvence šajā jomā noveda pie tā, ka netika atlaisti daudz vairāk darbinieku, kas rupji pārkāpa noteikumus. Uzņēmumam nav ieviesta veicamo darbu izpildes kvalitātes un laika termiņu izpildes kontrole ar kuras palīdzību varētu sekot līdzīgai cik efektīvi tiek veikti uzticētie darba uzdevumi. Pozitīvi, ka uzņēmums cilvēkresursus centās kontrolēt ar disciplinārsodu palīdzību, taču reizēm to piemērošana bija novēlota, kā arī par vienu un to pašu pārkāpumu soda apmērs atšķīrās. Turpinot par cilvēkresursu plānošanu, tad uzņēmumā šis bija ļoti negatīvs aspekts, jo jauni celtnieki tika pieņemti uz pazīšanās pamata, reti kad tika piesaistīts kāds celtnieks no malas, kā arī jaunie darbinieki netika vērtēti pēc konkrētiem kritērijiem. Pozitīvs aspekts ir tas, ka uzņēmums operatīvi spēja izanalizēt, cik darbinieki ir vajadzīgi, lai nerastos lieki izdevumi. Diemžēl īpaši pasākumi jaunpieņemtajiem darbiniekiem netika veikti, lai vieglāk būtu iejusties uzņēmumā, kā arī iepazīstināti ar organizācijas kultūru. Uzņēmums savas darbības pirmsākumos piedāvāja celt darbinieku kvalifikāciju, daži to izmantoja, taču pēdējos gados vadība it kā izteica, ka varētu noorganizēt kādas apmācības, taču darbinieki interesi neizrādīja. Uzņēmumā karjeras iespējas nebija plašas, principā tikai horizontālā virzienā, kas ir negatīvi, kā arī uzņēmums neveica cilvēkresursu izmaksu uzskaiti.

Cik pozitīvi bija tas, ka uzņēmuma vadības funkciju pildīšanu uzņēmās trīs uzņēmuma darbinieki, tik pat negatīvi bija tas, ka netika ievērots organizēšanas princips par darbu sadali, kas izpaudās, ka starp trīs vadības funkciju veicējiem netika izdalīts kurš veiks un atbildēs par kādu no funkcijām. Tāda pat tendence ir arī celtniekiem, ka darbi tiek dalīti tikai virspusēji, to veicināja, ka uzņēmumam nebija attīstīta darba dalīšana. Kas

attiecas uz materiālu piegādi, tad šis aspekts uzņēmumam pieskaitāms kā pluss un mīnuss, tas atkarīgs no uzņēmuma vadības slodzes, jo bija objekti kur materiāli tika piegādāti laicīgi, bet bija objekti, kur materiāli kavējās, kas veicināja darba kavēšanos. Vēl viena nepilnība organizēšanas funkcijas pildīšanā uzņēmumam bija nespēja organizēt darbus, kas saistās ar sadarbības uzņēmuma darbiniekiem un saviem darbiniekiem, bieži vien iesaistīto uzņēmuma darbinieki traucēja viens otram, jo nebija noorganizēta secīga būvdarbu pildīšana. Kā atzina celtnieki, tad liels mīnuss ir kad darbojoties vairākiem uzņēmumiem objektā nav norīkots vismaz viens cilvēks, kam būtu pieejama visa informācija, kas saistās ar objektu un visiem tanī notiekošajiem procesiem, lai varētu risināt problēmas kad tās rodas celtniekiem informācijas trūkuma dēļ. Kas attiecas uz regulēšanas funkciju, tad uzņēmuma vadība bieži vien savas aizņemtības vai citu iemeslu dēļ neatradās objektos, lai sekotu celtnieku darba kvalitātei. Kā arī autora novērojumi liecina, ka celtnieki strādāja aktīvāk, ja kāds no vadības atradās objektā. Pozitīvi bija tas, ka uzņēmuma vadība pieņēma lēmumu, ka īpašnieks veiks uzņēmuma sagādnieka un reprezentētāja lomu, jo zināšanas jaunākajās celtniecības tehnoloģijās bija vājas, kas reizēm noveda pie tā, ka objekts bija nekvalitatīvi izremontēts un uzņēmumam par saviem līdzekļiem vajadzēja veikt labošanas darbus.

Kā jau autors iepriekš minēja, tad noteicošais motivācijas faktors uzņēmumā ir darba alga, ko apstiprināja, visi intervētie darbinieki. Ņemot vērā teorētiskos atzinumus, kas ir izteikti darba pirmajā nodaļā, uzņēmuma vadība diezgan sekmīgi veica motivēšanas funkciju uzņēmumā, lai gan kā paši atzina šai funkcijai lielu nozīmi nepievērsa. Pozitīvi ir tas, ka uzņēmums spēja nodrošināt celtniekiem atalgojumu virs vidējā līmeņa nozarē, lai gan bija objekti kur atalgojums nebija tik augsts, kā vēlējās strādnieki, tomēr vadība centās garantēt strādniekiem darbu arī turpmāk. Uzņēmuma vadība labāk atalgoja priekšzīmīgus darbiniekus, ja uzņēmums nespēja pats piedāvāt darbu labākajiem strādniekiem, tad palīdzēja atrast iespēju strādāt sadarbības uzņēmumos. Negatīva tendence bija, kā atzina palīgstrādnieki, ka atalgojuma apjomu noteica celtnieks kā pakļautībā strādā palīgstrādnieks, nevis uzņēmuma vadība, jo atalgojums bija salīdzinoši zems attiecībā pret veicamo darbu sarežģītību un intensitāti. Vērtējot uzņēmuma motivēšanu no Maslova teorijas skatu punkta tad uzņēmumā tika pārstāvētas visu līmeņu vajadzības, tas tika panākts, ka uzņēmums rīkoja pasākumus celtnieku svētkos, kā arī pēc vērienīgu objektu nodošanas, kā arī uzņēmums piedāvāja uzņēmuma darbiniekiem apmācības iespējas, lai gan ne vienmēr tās tika izmantotas. Vadība slavēja celtniekus par sarežģītu situāciju

atrisināšanu, kā arī piešķīra piemaksas. Skatoties no Hercberga motivācijas teorijas skatu punkta, uzņēmums centās nodrošināt gandarījuma sajūtu darbā, panākumu atzīšanu, arī darba process bija dažāds, jo celtniecībā ir darbi, kas ir monotoni, interesanti, kā arī bīstami. Uzņēmums mēģināja strādniekus padarīt atbildīgākus, lai paaugstinātu viņu autonomiju, taču tas bija nesekmīgi dēļ tā, ka uzņēmuma netika sadalīti pienākumi un atbildība. Izaugsmes iespējas bija ierobežotas, jo uzņēmumam nebija stratēģijas uz attīstību līdz ar to uzņēmumā strādājoši karjeras izaugsmes iespējās varēja virzīties tikai horizontāli. Kā jau iepriekš tika minēts, tad mācīšanās šad un tad tika piedāvāta, bet bieži vien celtnieki atteicās to izmantot. Vērtējot no Hercberga higiēnas motivācijas principiem, uzņēmums kā jau iepriekš tika minēts, vismaz labākajiem centās nodrošināt darba vietas stabilitāti, sociālais statuss gan bija atstāts novārtā, jo uzņēmums neveidoja savu zīmolu un necentās atšķirties no konkurentiem. Organizācijas politika nebija pietiekami pārdomāta, bez īpaši noteiktām normām un pamatprincipiem. Kā intervijā atklāja celtnieki, tad vadītājs izturējās labi, atbilstoši situācijai, lai gan bija reizes, kad varēja būt arī prasīgāks. Attiecībās starp kolēģiem, padotajiem uzņēmuma vadība neiejaucās. Taču, celtnieki atzina, ka nelabprāt strādāja ar kādu no kolēģiem, kam par iemeslu bija nenoteikti organizācijas kultūras pamatprincipi. Kā jau tika minēts, tad alga bija noteicošais motivācijas faktors. Elastība tika nodrošināta augstā līmenī, jo vadība uzklausija celtnieku ieteikumus un ieviesa tos praksē, kā arī celtnieku viedoklis tika prasīts jaunu tehnoloģiju apgūšanā. Darba izpildes kvalitāte un kvantitāte uzņēmuma šad tad piekliboja, jo uzņēma nebija ieviesti standarti, pēc kuriem varētu mērīt darbinieku paveikto darbu. Kas attiecas uz atlīdzības sajūtu, tad uzņēmums to nodrošināja augstā līmeni, jo atalgojums bija labs un uzslavas arī tika izteiktas. Taču ar darbinieku skaidrību par uzņēmumā notiekošo, vadības politiku bija problēmas, pamatā dēļ tā, ka uzņēmumam nebija misijas, mērķu un stratēģijas, un darbinieki nezināja kādu lomu viņi ieņem uzņēmuma un uz kuriem virzās uzņēmums un ar kādiem līdzekļiem. Šo pašu iemeslu dēļ arī lojalitāte pret uzņēmumu bija visnotaļ zema. Pozitīvi ir tas, ka uzņēmuma vadība rūpējoties par padotajiem cenšas panākt, lai celtnieki strādātu ar labiem materiāliem un nodrošina instrumentu pieejamību, kā arī izmaksā darba algu no uzņēmuma līdzekļiem, ja pasūtītājs kavējas ar līgumā noteikto punktu izpildi pēc darbu pabeigšanas, taču pēdējos gados šāda prakse vairs netika pieņemta. Kā paskaidroja uzņēmuma vadība, tad tas tika darīts lai iesaistītu celtniekus līguma noteikumu ievērošanā, kas attiecas uz abām pusēm starp kurām ir noslēgts līgums. Kā arī mīnuss menedžmenta darbībā ir tas ko intervijā atzina celtnieki - vadības nespēja organizēt darbu, kas attiecas uz

darbu saskaņošanas kārtību starp pasūtītāju, sadarbības uzņēmumiem, reizēm arī slikta darbu organizēšana pašu celtnieku starpā, kas izraisīja dažādu remontdarbu kavēšanos, jo tika traucēta vienmērīga darbība.

Kontroli uzņēmuma vadība centās noturēt augstā līmenī, bet ne vienmēr tas izdevās, jo bija objekti, kuros vadība ieradās reti un tādēļ nevarēja sekot līdz darba kvalitātei. Pozitīvi ir tas, ka vadība principā sazinājās katru dienu ar celtniekiem, lai noskaidrotu aktualitātes, taču tam nav tik labs efekts kā fiziska atrašanās objektā, kad var izstaigāt visu objektu un redzēt paša acīm. Pozitīvi, ka tika kontrolēts materiālu patēriņš un instrumentu lietošanas noteikumi, bet atkal tas tika darīts tikai tad kad kāds no vadības atradās objektā. Ļoti pozitīvi vērtējams tas, ka uzņēmuma vadība kontrolēja pasūtītājus, lai nodrošinātu līguma nosacījumu izpildi. Kontrole piekļūva celtniekiem gadījumos, kad netika izkontrolēta citu uzņēmumu darbinieku atstātais objekta stāvoklis pēc darbu pabeigšanas, kā rezultātā bija nepieciešams veikt labojumus ko citu uzņēmuma darbinieki bija sabojājuši, bez nekādas atlīdzības, taču bija reizes kad SIA „Lima” celtnieki piefiksēja, ka viņu paveiktais darbs ir sabojāts un lūdza, lai vainīgais bojājumus novērš, vai arī atlīdzina labojuma izmaksas. Savukārt liels mīnuss uzņēmumā bija objektā pieļauto kļūdu neanalizēšana un neizvērtēšana, lai kļūdas novērstu turpmāk līdz ar to kļūdas atkārtotās nākamajos objektos.

Kas attiecas uz vadītājiem uzņēmumā, sākumā bija viens vadītājs (īpašnieks), bija laiks, kad uzņēmumu vadīja īpašnieks un direktora vietnieks, taču ar laiku direktora vietnieks ieņēma vadītāju lomu uzņēmumā, kas vērtējams pozitīvi, jo uzņēmumu vadīja vadītājs, kam bija augstāks zināšanu līmenis, meklēja jaunas inovācijas, ko ieviest uzņēmumā, motivēja darbiniekus, komunicēja ar visiem uzņēmumā iesaistītajiem, aizstāvēja un risināja celtnieku problēmas, taču negatīvi vērtējama vieglprātīgā attieksme, kas ik pa laikam parādījās pret uzņēmuma darbiniekiem un norisēm uzņēmumā, kā intervijā atklāja celtnieki. Taču pavisam negatīvi ir tas, ka jaunais vadītājs necentās ieviest uzņēmumā misiju, mērķus vai stratēģiju, kas ļoti apgrūtināja uzņēmuma vadīšanu, kā arī uzņēmuma attīstības iespējas.

Kas attiecas uz komunikāciju uzņēmumā, tad tai pārsvarā ir pozitīvas iezīmes, jo kontakts darbinieku starpā tiek uzturēts regulāri, pārsvarā gan telefonsarunu veidā, taču ir arī tiešais kontakts. Uzņēmumā pastāvēja arī rakstiska komunikācija, kad tiek sagatavoti nepieciešamo materiālu saraksti, kas ir pozitīvi attiecībā pret materiālu pasūtīšanu

telefonsarunas laikā, jo rodas dažādi traucējumi un problēmas ar ziņojuma dekodēšanu. Negatīva iezīme ir komunikācijas trūkums starp sadarbības uzņēmumu vadību.

Kas attiecas uz konkurences priekšrocībām, tad tādas bija grūti izveidot, jo uzņēmuma nebija savas stratēģijas, kas to atšķirtu no citiem uzņēmumiem. Līdz ar to negatīvi vērtējams, ka uzņēmumā nebija vienots darbības princips un noteikta attieksme pret kvalitāti, pēc kuras tas darbojās, lai gan pozitīvs aspekts ir tas, ka uzņēmums ir elastīgs. Uzņēmuma reputācija netika spodrināta vai kā citādāk uzlabota, respektīvi, netika veidots savs zīmols, lai gan jaunajiem klientiem tika prezentēti iepriekš veiksmīgi pabeigti objekti. Pozitīvi vērtējams tas, ka uzņēmuma vadība, lai gan mazos apjomos, bet ieviesa uzņēmumā jaunas tehnoloģijas, kas paaugstināja darba ražīgumu un konkurenci.

4. Uzņēmuma SIA „Lima” vadības uzlabošanas iespējas

Šajā nodaļā autors balstoties uz gūtajām zināšanām un veikto izpēti uzņēmuma darbībā izteiks priekšlikumus, ko vajadzētu darīt uzņēmumam SIA „Lima” vadībai 2012. gadā, ja vēlās atjaunot uzņēmuma darbību.

Uzņēmums lieliski ir izpildījis nosacījumu organizācijas dzimšanai un bērnības/jaunības dzīves ciklam. Taču, lai sasniegtu pārējās uzņēmuma dzīves cikla stadijas un saglabātu līdz šim sasniegto uzņēmumam ir jāuzlabo ļoti daudz aspektu, kuri tiks apskatīti turpinājumā. Balstoties uz teoriju par organizācijas jēdzienu, tad jāsecina, ka uzņēmuma vadībai nepieciešams izvērtēt savas intereses saistībā ar šo uzņēmumu, lai spētu vienoties par efektīvu, mērķtiecīgu, koordinētu veselumu, lai varētu sasniegt uzņēmuma attīstību augstā līmenī un nodrošinātu ilgtspējīgu pastāvēšanu. Katram vadības loceklim būtu nepieciešams nodalīt savu lomu uzņēmumā, lai skaidri varētu sadalīt, kurš ar ko nodarbosies veidojot uzņēmumu, kurš atbildēs par biznesa plānošanu, finansu plānošanu, stratēģisko plānošanu un visbeidzot kurš veiks vadības funkcijas. Tas ir jā dara tāpēc, lai uzņēmumā veidotos sinerģijas efekts un katra uzņēmuma locekļa darbība būtu paredzama un par to katrs nestu atbildību, tādā veidā saliedējot uzņēmumu pašos pamatos un nodrošinot labu mikroklimatu. Nedrīkst aizmirst, ka kontaktam starp šiem cilvēkiem vajadzētu būt diezgan regulāram un noteikti būtu jāveido sapulces, kur katrs varētu izteikties, lai labāk izjustu piederību šai organizācijai.

Turpinājuma uzņēmumam būtu jāveic tirgus un konkurentu izpēte, lai varētu izanalizēt tirgus iespējas, kas ir tas ko konkurenti nepiedāvā vai piedāvā sliktā kvalitātē, galvenais koncentrēties uz vienu pakalpojuma sniegšanu, jo tas nodrošinās stabilitāti un būs vieglāk realizēt un operēt ar šo pakalpojumu, un kad uzņēmums būs pietiekami attīstījies un izpētījis tirgu un noskaidrojis patērētāju vēlmes, varēs uzņēmuma sniegto pakalpojumu klāstu paplašināt.

Kad pakalpojums ir atrasts ar ko uzņēmums nodarbosies, lai iekarotu tirgu, uzņēmuma ir jāizveido finansu analīze, kas parādītu vai šī pakalpojuma sniegšana uzņēmuma nesīs peļņu vai zaudējumus, analīzē jāiekļauj visas uzņēmuma izmaksas un iespējamo peļņas apjomu mēneša, ceturkšņa un pat gada garumā, protams, precīzus datus neizdosies iegūt, bet aptuveni varēs noteikt vai ir iespēja gūt peļņu. Lai atvieglotu šo darbu būtu ļoti labi, ja uzņēmums varētu iegūt mērķa tirgus labāko konkurentu peļņas rādītājus vai vēl labāk nepublicētos uzņēmuma dokumentus, jo partneruzņēmumu ir daudz. Tāda informācija reāli varētu parādīt situāciju mērķa tirgū un topošā uzņēmuma iespējas uz izaugsmes iespējām.

Turpinājumā uzņēmuma vadībai būtu jāķeras klāt stratēģiskajai plānošanai, jo kā jau iepriekšējo darba gadu pieredze rāda, tad bez stratēģiskās plānošanas uzņēmuma nav lemts ilgai pastāvēšanai, protams, ir veiksmes stāsti, kam par pamatu kalpo labvēlīgi tirgus un ārējās vides apstākļi, taču, kā jebkurai pasakai ātrāk vai vēlāk pienāk beigas, tā arī tirgus apstākļi nemitīgi mainās, ko labi atspoguļo šī uzņēmuma vēsture. Tādēļ ir jāveic stratēģiskā plānošana, jo sīkāk tā tiek veikta un pēc iespējas ilgākam laika periodam, jo lielākas uzņēmuma izredzes veiksmīgi sagaidīt vecumdienas. Tāpēc uzņēmuma ir jāsāk ar misijas izveidi, kas parādītu uzņēmuma pastāvēšanas jēgu, darbības principu un to, kas uzņēmumu atšķir no pārējiem tirgus dalībniekiem.

Ņemot vērā teoriju autors piedāvā savu variantu uzņēmuma misijai: „*Esam patstāvīgs celtniecības uzņēmums ar lielu darba pieredzi iekšdarbu veikšanā, garantējot kvalitatīvu un ātru darba izpildi, jo sekojam līdzi jaunākajām tehnoloģijām un rūpējamies par saviem darbiniekiem, ne tikai ceļot to kvalifikāciju, kā arī attīstām uzņēmumu atbilstoši mūsdienu ārējās vides apstākļiem, lai spētu reaģēt uz mainīgo klienta vēlmju apmierināšanu saglabājot uzņēmuma pamatvērtības*”.

Nedrīkst aizmirst, ka uzņēmuma ir vajadzīga arī vīzija, kas uzņēmumam norādītu attīstības virzienu un dotu pamatu mērķu veidošanai tuvākajos 10 – 20 gados. Autors piedāvā uzņēmumam savu vīzijas variantu: *Attīstīt uzņēmumu tuvāko desmit gadu laikā, lai būtu plaši atpazīstams Vidzemes reģionā, kā augsti kvalificēts uzņēmums, kas nodrošina nevainojamu kvalitāti un ātru darba izpildi rūpējoties par savu klientu vēlmē.*

Tālāk uzņēmums var veidot mērķus balstoties uz misiju un vīziju. Jāatceras, ka mērķiem jābūt konkrētāk definētiem nekā misija vai vīzija. Mērķiem ir jābūt mērāmam laikā, katram mērķim ir jābūt skaidri definētam - saprotama un sasniedzama, pieejama uzņēmuma darbiniekiem, kā arī visiem mērķiem jābūt savstarpēji saistītiem, un pats galvenais mērķim jābūt elastīgam, jo kā jau iepriekš noskaidrojām tad nekas nav patstāvīgs, tāpēc uzņēmuma attīstoties, ārējās vides ietekmē mērķi var mainīties. Zemāk autors uzņēmumam piedāvā dažus mērķus, kurus varētu iekļaut uzņēmuma stratēģiskajā plānošanā.

- Sākot uzņēmuma darbību sekot līdzi jaunākajām tehnoloģijām nozarē un nodrošināt to ieviešanu, ja tās attaisno ieguldāmos līdzekļus;
- Pirmā gada laikā izstrādāt un attīstīt uzņēmuma zīmolu;
- Gada laikā ieviest standartus pēc kuriem mērīt uzņēmuma sniegtā pakalpojuma kvalitāti;
- Tuvāko divu gadu laikā paplašināt uzņēmuma piedāvāto pakalpojumu klāstu;
- Divu gadu laikā sasniegt vidējo peļņas apjomu nozarē, kurā darbojas uzņēmums;
- Divu gadu laikā nodrošināt 95 % pozitīvu atsauksmju no klientiem;
- Trīs gadu laikā iekarot 35 % tirgus daļu Ogres pilsētā;
- Piecu gadu laikā iekarot 15 % tirgus daļu Ogres novadā.

Ņemot vērā teoriju 1.2. par kritiskajiem mērķiem, kuri ir nepieciešami, lai uzņēmums varētu redzēt svarīgākos rezultātus, kuri jāsasniedz, autors piedāvā:

- Pusgada laikā izstrādāt un atstrādāt organizācijas kultūru;
- Uzsākot uzņēmuma darbību izstrādāt pārdomātu atalgojuma sistēmu visiem darbiniekiem;

- Uzņēmuma uzsākot darbību atlasīt augsti kvalificētus darbiniekus nepieciešamajās specialitātēs;
- Nepārtraukti pētīt konkurentu piedāvātos pakalpojumus un attīstību;
- Nepārtraukti meklēt piedāvāto pakalpojumu pilnveidošanas iespējas veicot dziļu izpēti, lai nodrošinātu nevainojamu servisu.

Pēc šo procesu veikšanas uzņēmumam vēl jāizpēta iekšējā un ārējā vide, ko vislabāk izdarīt ar SVID analīzes palīdzību, kurā varēs noteikt uzņēmuma iekšējās vides stiprās un vājās puses, kā arī ārējās vides draudus un iespējas. Tālāk jau var veidot uzņēmuma stratēģiju, kas norādīs ar kādiem mērķiem tiks panākta misijas pildīšana. Autora piedāvātā stratēģijas versija: *„Uzņēmuma stratēģija ir attīstīties noteiktā celtniecības iekšdarbu veikšanā, lai atšķirots no konkurentiem ar augstu zināšanu un pieredzes līmeni, nodrošinot jaunāko tehnoloģiju un augsti kvalificētā darbaspēka izmantošanu, saglabājot mazas izmaksas un iekļaujoties klientu vēlmju precīzā izpildīšanā”*.

Tā kā misija, vīzija ir definēta, mērķi nosprausti un stratēģija izveidota, tad daļēji atvieglojas vadības funkciju veikšana. Tālāk svarīgi ir izstrādāt savu organizācijas kultūru, jo balstoties uz to tiks pieņemti jauni darbinieki un viss uzņēmums darbosies pēc šīs kultūras parauga, ja tā tiks ieviesta. Pretējā gadījuma organizācijai būs problēmas ar mērķu sasniegšanu, jo darbinieki nebūs tik vienoti un visdrīzāk vēlamā darba kvalitāte nebūs tik augsta, kā iepļānots. Tāpēc uzņēmumam būtu jāstāda iekšējās kārtības noteikumi un sankcijas to neievērošanas gadījumā. Autors piedāvā nelielu ieskatu kādus punktus varētu iekļaut:

- Darba laika ievērošana;
- Pozitīva attieksme pret klientiem;
- Alkohola vai citu apreibinošu vielu nelietošana darba laikā, kā arī neierasties darbā reibuma stāvoklī;
- Smēķēt tikai tam paredzētajās vietās;
- Darbā atrasties uzņēmuma darba kostīmā;
- Pēc darba dienas beigām sakopt darba vietu;
- Saudzīgi izturēties pret uzņēmuma īpašumu;
- Nest atbildību par savu rīcību;

- Ievērot darba drošību;
- Racionāli izmanto pieejamos materiālus un instrumentus.

Organizācijas kultūrai ir liela nozīme, jo tā saliedē uzņēmuma darbiniekus, kā arī atvieglo organizēšanas un kontroles funkciju veikšanu. Tomēr, lai uzņēmums varētu sākt darboties ir nepieciešams darbaspēks, kas veiks uzņēmuma darbu. Ņemot vērā, ka uzņēmuma vadība jau ir izveidota tad vadībai ir jāizstrādā atlases kritēriji, pēc kuriem tiks atlasīti jaunie darbinieki. Autors piedāvā sākumā izlemt kādi un cik daudz speciālistu ir vajadzīgs, lai varētu nodrošināt uzņēmuma piedāvāto pakalpojuma sniegšanu, kā arī tā noturēt pakalpojumu tādā līmenī kā to paredz stratēģija – augstā kvalitātē un ātrā tempā. Konsultējoties ar bijušo uzņēmuma vadītāju, pēc autora domām tad, lai spētu izpildīt vidēji liela objekta paredzēto iekšdarbu remontdarbus būtu nepieciešami darbinieki, kas māk uzstādīt reģipsi, špaktelēt un krāsot. Kā arī būvdarbu vadītājs, tā kā uzņēmuma būvdarbu vadītāja lomu pilda pats vadītājs (nejaukt ar īpašnieku). Tad atliek tik pieņemt pašus celtniekus. Šeit uzņēmuma parādās izvēles iespējas, jo daži speciālisti spēj veikt visus iepriekš minētos darbus, daži specializējas tikai uz reģipša uzstādīšanu vai tikai uz špaktelēšanu un krāsošanu. Katrs meistars atšķiras ar kvalitāti un ātrumu, kurā veic sev uzticēto darbu, tāpēc uzņēmuma ir jāatrod tādi speciālisti, kas spēj kvalitatīvi un ātri strādāt, jo to paredz uzņēmuma stratēģija. Tāpēc autors iesaka, ka uzņēmumam būtu jāpieņem divi labi reģipša uzstādīšanas speciālisti un divi labi špaktelēšanas un krāsošanas speciālisti vai viens ļoti labs speciālists špaktelēšanā, krāsošanā un palīgstrādnieks, lai samazinātu uzņēmuma izmaksas, kas būtu iespējams, ja palīgstrādnieks attīstītos augsti kvalificētā špaktelētājā, krāsotājā. Katrā ziņā iespējamo variantu ir diezgan daudz tāpēc tas jāizlemj pašai vadībai balstoties uz iegūto analīzi pētot tirgu un darbaspēka piedāvājumu šajā nozarē. Jāatzīmē, ka uzņēmuma attīstoties būtu nepieciešams pieņemt darbinieku, kas varētu pildīt tikai būvdarbu vadītāja pienākumus, taču par to vēlāk. Meklējot jaunus darbiniekus uzņēmums varētu painteresēties par pieejamajiem speciālistiem NVA (nodarbinātības valsts aģentūra), labums būs tāds, ka NVA spēs atlasīt un piedāvāt tikai tos kandidātus, kas ir visvairāk atbilstoši SIA „Lima” nepieciešamajam darbinieka aprakstam. Tā pat var painteresēties citās vietās, kas piedāvā līdzīgu pakalpojumu, kā arī var izsludināt konkursu par pieejamajām vakancēm un nepieciešamajiem kritērijiem vakances iegūšanai, taču tas sadārdzina un paildzina darbā pieņemšanas procesu, bet visiem sen labi zināms, ka labas lietas uz paplātes nestāv. Tāpēc uzņēmuma jebkurā gadījumā vajadzēs veikt jauno

darbinieku novērtēšanu neatkarīgi no kurienes tie ir pieteikušies. Izvērtējot jauno darbinieku atbilstību autors īsumā iesaka izvērtēt iepriekšējo darba pieredzi, zināšanu līmeni, darba spējas, dzīvesvietas atrašanās vietu, iepriekšējā darbadevēju atsauksmes (labāk būtu, ja vadība to noskaidrotu pretendētājam par to nezinot), kā arī vēlamā atalgojumu. Būtu nepieciešama arī tehnoloģiskā kontrole, kurā varētu analizēt ko tad pretendents māc un cik augstā kvalitātē. Ja pretendents atbilst uzņēmuma vēlamā speciālista kritērijiem, tad jāpieņem darbā uz noteiktu pārbaudes laiku, kurā jaunais darbinieks tiktu iepazīstināts ar organizācijas kultūru, misiju, vīziju, mērķiem un stratēģiju, kā uzņēmums vēlas attīstīties un kādas perspektīvas piedāvā izklāstot par nākotnes plāniem, par apmācības iespējām, kas svarīgi pie organizācijas kultūras tad jāizskaidro darbinieku instrumentu lietošanas kultūra, jo uzņēmuma vadība ir uzstādījusi noteikumu, ka darbiniekiem pašam sevi jāapgādā ar pamat instrumentiem, taču uzņēmums piedāvā savus instrumentus, kurus atļauties katrs speciālists nevar, kā arī nodrošina speciālistu ar pamat instrumentiem, ja personiskie ir salūzuši vai neatbilst uzņēmuma noteiktās darba kvalitātes sasniegšanai. Tad ja abas puses ir apmierinātās ar noteikumiem tad pretendents pēc pārbaudes laika beigām jāpieņem darbā. Kad visi nepieciešamie cilvēkresursi ir pieņemti un ievēro organizācijas kultūru ar filozofiju. Uzņēmums var ķerties klāt pie tālāko mērķu sasniegšanas, kas attiecas uz klientu vēlmju izpildīšanu. Šajā brīdī mēs nonākam pie tā, ka precīzi ir jāizpilda vadības funkcijas. Sākot jaunu objektu jāiepazīstas ar klienta vēlmēm, lai varētu izanalizēt vai uzņēmums spēs izpildīt klienta pasūtījumu balstoties uz uzņēmuma pastāvēšanas principiem. Ja vadība atzīst, ka uzņēmums to spēj, tad jāpiesaista vadošie celtnieki – speciālisti, lai varētu sākt izstrādāt objekta tāmi, savā ziņā izstrādāt objekta tāmi ir tas pats, kas izstrādāt uzņēmumu, procesi ir visnotaļ līdzīgi.

Tad kad būvdarbu vadītājs ar speciālistiem ir ieradies objektā būtu nepieciešams izstaigāt visu objektu un detalizēti noskaidrot visas klienta vēlmes, jāatgādina, ka pirms detalizētās informācijas noskaidrošanas un speciālistu ierašanās objektā būvdarbu vadītājam ir jāpasaka aptuvenās izmaksas pasūtījuma izpildei, iespējams, ka klients nemaz nebūs ieinteresēts tālāk stāstīt sīkākās detaļas, kas vēl palielinātu izmaksas pasūtījuma veikšanai. Taču, ja klientu apmierina piedāvātā summa un uzņēmumu apmierina samaksas kārtība un visi pārējie aspekti, kas ļautu uzsākt darbu objektā. Tālāk būtu nepieciešams izveidot būvdarbu tāmi sadarbojoties būvdarbu vadītājam un speciālistam/iem, kas atrodas objektā ar precīzu veicamo darbu un nepieciešamo materiālu sarakstu, vienojoties par cenām, savā starpā (atkarībā no būvdarbu sarežģītības utt.), tā pat izlemjot, kurš vai kuri no

uzņēmuma darbiniekiem veiks katru darbu attiecīgi balstoties uz izstrādāto atalgojuma sistēmu, kas ir izstrādāta uzņēmumā. Autors iesaka pieturēties pie sevi pierādījušās atalgojuma sistēmas, kad algas apmērs tiek rēķināts pēc paveiktā darba apjoma, sīkāk izklāsts par darba algas iespējām sekos. Jāpiebilst, ka tāmē jāiekļauj neparedzēti izdevumi, kuri var rasties remontdarbu laikā, šī prakse uzņēmumā tiek pielietota jau vairākus gadus, taču līdz šim procents, kuru sastādīja šie neparedzēti izdevumi tika noteikts atkarībā no klienta maksātspējas. Taču pēc autora domām būtu pareizi, ja šis procenta lielums tiktu izlemts pēc speciālistu vērtējuma par iespējamajiem riskiem, kas varētu rasties objektā. Tālāk būtu jāsaplāno materiālu piegādes grafiks tuvākajās dienās utt., tā pat, kā tas tiek darīts pie uzņēmuma finansu plānošanas. Balstoties uz līdz šim iegūto informāciju uzņēmuma būvdarbu vadītājam ar speciālistiem jāvienojas par aptuveno datumu, kad remontdarbus varētu pabeigt. Kad tas viss ir izlemts tāmi var iesniegt pasūtītājam, lai to izvērtētu un sniegtu atbildi vai var uzsākt remontdarbus. Ja atbilde ir pozitīva, tad uzņēmums noslēdz rūpīgi izstrādātu līgumu, kurā iekļauti nosacījumi par sankcijām dažādu noteikumu neievērošanas gadījumā, abām iesaistītajām pusēm. Taču lielākā vadības funkciju pielietošana tikai sākas, jo viss, kas saistās ar objektu un tanī notiekošajiem procesiem varētu pieskaitīt pie lokālās vadības funkcijām, taču paralēli darbojas arī pats uzņēmums, kurš arī jāvada balstoties uz vadības funkcijām, taču plašākā mērogā.

Sāksim ar lokālajām vadības funkcijām (plānošana, organizēšana, motivēšana, kontrole), kas jāveic objektā. Kas attiecas uz to, kas šīs funkcijas pildīs tad, ja uzņēmums ir tikko sācis darboties, un uzņēmuma vēl nav daudz objektu, jo uzņēmuma darbības sākuma jāievēro princips visu darīt lēnu, bet precīzi, jo tas ir svarīgi, lai uzņēmums sāktu darboties atbilstoši uzņēmuma pieņemtajiem noteikumiem, ja tas izdosies tad apjomi un peļņa nekur nepazudīs. Tāpēc uzņēmuma vadības funkcijas pildīt vajadzētu uzņemties pārējiem uzņēmuma vadības locekļi, atslogojot būvdarbu vadītāju, lai būvdarbu vadītājs varētu vairāk pievērsties lokālo vadības funkciju pildīšanai objektā. Tas būtu liels ieguldījums uzņēmuma attīstībā, pie nosacījuma, ka šī prakse tiek izmantota tikai uzņēmuma pirmajos darbības mēnešos. Jo palielinoties darba apjomam būs nepieciešams stingrā uzņēmuma vadības funkciju izpilde. Taču, kamēr uzņēmums ir tikko sācis darbu un viss šajā uzņēmumā ir jauns būvdarbu vadītājam atrodoties objektā būs labākas iespējas redzēt savus jaunus darbiniekus darbībā, varēs analizēt ražīgumu, zināšanu līmeni. Labāk varētu iestrādāt uzņēmumam misiju un stratēģiju, kā arī atstrādā organizācijas izstrādāto kultūru, precīzāk sadalīt veicamos darbus un nostrādāt atbildības izjūtu. Liels ieguldījums šāds

koncepts sniegtu uzņēmuma saliedēšanā, jo uzņēmuma darbinieki būtu ciešā kontaktā ar būvdarbu vadītāju (uzņēmuma vadītāju) un varētu izteikt ierosinājumus ko viņuprāt vajadzētu ieviest, vai arī ko varētu papildināt uzņēmuma darbībā. Tai pat laikā būvdarbu vadītājs varētu izstrādāt un realizēt standartus, pēc kuriem darbojas uzņēmuma darbinieki, lai varētu atvieglot turpmāko vadības funkciju veikšanu citos objektos. Varētu novērtēt vai ir vajadzīgas kādas izmaiņas organizācijas struktūrā, vai pilnvaru deleģēšanā. Varētu atstrādāt sistēmu pēc kuras darbojas celtnieki objektā, lai netraucētu viens otram un būtu ātra darbu izpilde, būvdarbu vadītājs varētu apmēram izrēķināt cik bieži nepieciešams papildināt materiālu krājumus un cik lielā apmērā tā pat būvdarbu vadītājs varētu regulēt speciālistus, ja novirzās no uzņēmuma kvalitātes principiem, kas ļautu nekavējoties reaģēt uz izmaiņām kuras varētu izanalizēt pēc apspriedes ar iesaistītajiem speciālistiem. Tai skaitā būvdarbu vadītājs atrodoties objektā varētu labāk motivēt darbiniekus, kā arī izpētīt, kuri ir tie faktori, kas darbiniekiem dot lielāko motivāciju, detalizētāk par motivēšanas iespējām autors aprakstīs pie uzņēmuma vadības funkcijām, kas sekos vēlāk. Būvdarbu vadītājam izstrādājot standartus nākošajiem objektiem vajadzētu veikt uzskaites un kontroles funkciju iestrādāšanu, kas ļautu aprēķināt cik efektīvi tiek veikts darbs dažādos laika periodos, piemēram, cik kvadrātmetru tika izremontēts uzsākot objektu, cik tuvojoties objekta beigām, cik liels bija materiālu patēriņš, vai tas atbilda, rūpnīcā noteiktajam standartiem (uz krāsas bundžas raksta cik kvadrātmetrus var nokrāsot pēc tehnoloģijas). Ja ļoti pacenšas tad varētu iekļaut instrumentu nolietojuma aprēķinu. Tomēr pats galvenais būtu, ka uzņēmuma vadītājs varētu kontrolēt vai darbinieki ievēro uzņēmuma uzstādītos kvalitātes un tempa rādītājus, tā pat vai tiek ievērota organizācijas kultūra. Sekot līdzī pasūtītāja pienākumu izpildei. Kā arī sekot līdzī finansu kontrolei, kas parādītu, cik uzņēmums ir spējīgs gūt lielu peļņu pie noteiktā darba stila. Beigās nodot objektu būtu ļoti labs materiāls analīzes veikšanai, kurā sasaucot darbinieku sapulci varētu izspriest par lietām, kuras vajadzētu uzlabot un atstrādātu nepilnības. Un galā varētu izstrādāt standartu kopumu, kas jāizpilda visos nākošajos objektos. Lai šie standarti būtu precīzāki un „lokālās” vadības funkcijas varētu vēl precīzāk izpildīt, būvdarbu vadītājam vajadzētu piedalīties vēl pāris pasūtījumu realizācijā pēc iepriekš aprakstītās sistēmas, taču autors iesaka, ka uzņēmumam vajadzētu papildus darbinieku, kas aizvietotu būvdarba vadītāja veicamos pienākumus objektā, bet pie nosacījuma tikai tad, kad uzņēmumā palielinās darba apjoms un vadība vairs netiek ar sev uzticētajām vadības funkcijām. Katrā ziņā uzņēmuma vadībai ar speciālistiem vajadzētu pašiem izlemt, vai šīs „lokālās” funkcijas

veiks atsevišķs darbinieks, ko uzņēmums pieņemtu un apmācītu specifiski šī uzņēmuma vajadzībām, vai arī pieņemt darbā papildus reģipša licēju vai špaktelētāju, krāsotāju un vadības funkcijas nodot labākajam darbiniekam. Tomēr autors uzskata, ka vajadzētu pieņemt darbinieku, kurš veic tikai „lokālās” vadības funkcijas un, protams, sagādnieka funkciju. Jo kā liecina autora iepriekš veiktās intervijas un pieredze celtniecības objektā, tad celtnieks nevar būt labs vadītājs, kas precīzi veic „lokālās” vadības funkcijas, jo pamatā celtnieks ir pieradis veikt celtniecības darbus un visu pārējo atstāt otrajā plānā. Tā kā uzņēmumam vajadzētu pieņemt vēl vienu darbinieku un apmācīt, pēc uzņēmuma standartiem - organizācijas kultūras, filozofijas un pats galvenais būvdarbu vadītājam vajadzētu parādīt, kamēr pats veic „lokālās” vadības funkcijas, kā tas būs jādara jaunajam „lokālo” funkciju vadītājam (turpmāk tekstā būvuzraugs). Taču autors vēlreiz atgādina, ka tas ir jādara tikai tādā gadījumā, ja palielinās uzņēmuma objektu skaits. Ja tas ir noticis un uzņēmumam palielinās darba apjoms tad pēc apmācības būvdarbu vadītājam vēl kādā citā objektā būtu jāļauj būvuzraugam veikt pašam visas tam uzticētās funkcijas un vienkārši kontrolēt vai būvuzraugs tiek galā ar pienākumiem, kā arī novērtēt kāda attieksme ir pārējiem uzņēmuma darbiniekiem, kā arī varētu izanalizēt, vai šis ieguldījums ir atmaksājies. Kad šī sistēma tiktu atstrādāta uzņēmuma vadītājs varētu atgriezties pie vadītāja amata pienākumu pildīšanas, ko līdz šim veica pārējie vadības locekļi.

Tā kā uzņēmums būtu izpildījis organizācijas dzimšanas dzīves cikla noteikumus, varētu ķerties klāt nākošajam etapam, kas paredz uzņēmuma tālāko attīstību. Taču pēc autora domām uzņēmumam vajadzētu rīkoties nedaudz citādāk, nekā ir minēts teorijā par dzīves cikla posmiem, respektīvi, bērnības un jaunības posmā uzņēmuma vajadzētu ieviest dažus aspektus, kas atbilst brieduma stadijai, tas gan samazinātu paredzētās peļņas apjomus, jo tiktu ieguldīts uzņēmuma attīstīšanā, nevis „krējuma nosmelšanā”, protams, visvairāk ciestu darbinieki, jo algas arī nevarētu maksāt izmaksāt augstākas nekā konkurentiem, bet ja vadībai izdotos noturēt augstu motivācijas līmeni uzņēmumā, tad tas nodrošinātu fundamentālu uzņēmuma attīstību, ļoti ilgā laika periodā. Autors spriež, ja uzņēmums koncentrēsies uz bērnības fāzē rakstīto, kur galvenais mērķis ir gūt peļņu un paātrināt izaugsmi tuvākajā perspektīvā, ar autoritāru vadības stilu, tad tas varētu novest pie tā, ka uzņēmuma vadība vēlreiz „uzkāpj uz grābekļa”, un uzņēmums kļūst par līdzekli, kas nenoteiktā laika periodā ļautu gūt peļņu. Tāpēc, lai vēsture neatkārtots autors iesaka, pievērst uzmanību sistemātiskai, līdzsvarotai izaugsmei, tēla veidošanai, darba dalīšanai un

kooperācijai, nostiprināt pozīcijas un tad sākt iekarot tirgu un vēlāk varētu sākt organizēt darba algas palielināšanu neiznirstot par nepārtrauktu darbinieku motivāciju.

Kas liek atgriezties pie vadības funkciju veikšanas uzņēmuma līmenī ar pašu vadītāju priekšgalā, uzņēmumam būtu jāturpina iesāktais attīstības ceļš un pēc tā, ka uzņēmums ir uzsācis savu darbību vēlreiz jāpārskata iepriekš sastādītā misija, vīzija, nospraustie mērķi un izveidotā stratēģija, ja nepieciešams jāveic labojumi, taču ja tādi bija nepieciešami tos vajadzēja veikt, kamēr uzņēmums uzsāka savu darbību, taču, ja nu gadās, ka ir galēja nepieciešamība mainīt kaut ko tad jāapzinās, ka jā saglabā uzņēmuma pamatvērtības, droši vien būs nepieciešams arī papildināt organizācijas kultūru. Tomēr vadībai būtu jāturpina pētīt tirgus attīstību un konkurentu piedāvātos pakalpojumus un to kvalitāti un pie scenārija, ja būtu pieauguši darba apjomi, uzņēmuma pamazām, bet sistemātiski būtu jāmeklē iespējas paplašināt uzņēmuma piedāvāto pakalpojumu klāstu, kas būtu jādara arī ja nebūtu palielinājušies darba apjomi. Tomēr ja pieņem, ka uzņēmumam ir ielikts labs pamats un viss notiek kā ieplānots, tad apjomu pieaugums ir neizbēgams, tāpēc uzņēmuma vadības uzdevums ir izvērtēt līdz šim sasniegto un ieplānot tālākās darbības, kas attiecas uz uzņēmuma „apgriezienu palielināšanu”. To varētu sākt ar darbaspēka palielināšanu, taču ar to ir jāuzmanās un uzņēmuma vadībai jāizanalizē cik tad vajag jaunus speciālistus un vai vispār vajag jaunus darbiniekus balstoties uz iepriekš izveidotajiem standartiem, taču ņemot vērā jaunus ārējās vides apstākļus. Tālāk uzņēmuma vadībai vajadzētu pievērst lielāku uzmanību uzņēmuma darba sadalei, lai netiktu izjaukta iepriekš izstrādātā kārtība, sekot līdzī darba organizēšanai starp visiem darbiniekiem. Nepieciešamības gadījumā veikt pilnvaru pārskatīšanu. Kā arī uzmanīgi plānot un organizēt nākošos objektus, lai tie netraucētu ierasto darba ritmu organizācijā, labs piemērs, ko atklāja uzņēmuma vadība ir, kad „trekno gadu” buma laikā pasūtījumu bija daudz tad, bija firmas, kas sagrābās objektus un nespēja veikt celtniecības darbus paredzētajā laikā, jo pietrūka cilvēku resursa, kas sabojāja attiecības ar jaunajiem klientiem, kā arī traucēja pabeigt objektus esošajiem klientiem. Tā pat uzņēmuma būtu jāpievēršas pie sava zīmola veidošanas, jo savs klientu loks būs iegūts un jāvirza savs uzņēmums tālāk tirgū balstoties uz sasniegumiem, lai nodrošinātu efektīvāku šo procesu uzņēmums varētu uzlabot savu organizācijas kultūras līmeni ar vienota apģērba piešķiršanu darbiniekiem, kas sekmētu arī kopības sajūtu. Uzņēmums varētu organizēt dažādu celtniecības materiālu pārstāvju prezentācijas un ļautu novērtēt uzņēmumā izmantoto materiālu efektivitāti un piedāvātu labākus risinājumus. Kas attiecas uz motivāciju,

uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams nodrošināt atalgojumu virs vidējā konkrētajā nozarē. Kā arī nodrošināt patstāvīgu darbu. Kā arī rūpēties par to, lai uzņēmuma darbiniekiem būtu nodrošināta pārtika, jo ir objekti kur tuvumā nav pārtikas veikalu, tāpēc darbinieks, kas veic sagādnieka funkciju varētu piegādāt pārtiku, ja nepieciešams, tā pat uzņēmumam ir jāparūpējas par fizioloģiskajām vajadzībām un kā jau autors iepriekš minēja tad vienots apģērbs arī būtu liels plus darbinieku motivācijai. Darbiniekiem jānodrošina darba drošība ar instrukciju nolasīšanu, ekipējuma nodrošināšanu, kā arī laicīgu algas izmaksāšanu, jo tas ir būtisks faktors motivācijas nodrošināšanā. Uzņēmuma būtu jāīrko dažādi darbinieku saliedēšanas pasākumi, kaut vai sākot ar vienkāršās sapulces sasaukšanu, kurās izvērtēt paveikto un apspriež par nākotnes perspektīvām tas ļautu uzklaut uzņēmumā strādājošo viedokli uzklaut viņu ieteikumus kādas problēmas risināšanai un beigās paslavēt darbiniekus par labi paveiktu darbu, taču vadībai ir jābūt uzmanīgai ar slavēšanu, jo dažiem cilvēkiem patīk publiska slavēšana, dažiem nē, par ļaunu nenāktu arī kādi ārpus darba pasākumi, kas ļautu atslēgties no darba tai pat laikā uzlabojot darbinieku attiecības savā starpā. Noteikti uzņēmuma ir jānodrošina iespēju celt uzņēmuma darbinieku kvalifikāciju, tas ne tikai palielinās darbinieka motivāciju, bet ļaus uzņēmuma kļūt konkurētspējīgākam un pavērs darbiniekiem plašākas karjeras iespējas, galvenais nodrošināt, lai šī virzīšanās pa karjeras asīm notiktu savā uzņēmumā, nevis kādā citā. Tas pats attiecas uz to, ka uzņēmumam nepārtraukti jāmeklē jaunas tehnoloģijas ko ieviest uzņēmumā, to var darīt apmeklējot dažādas iestādes, sekojot līdzī celtniecības nozarei, kā arī iepriekš pieminētie materiālu piegādātāju pārstāvji arī sniedz informāciju par jaunajām tehnoloģijām. Tas atkal nodrošinātu uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanos, jo palielinātos ražīgums, kā arī darbiniekiem būtu lielāka motivācija, kas sekmētu lojalitāti pret uzņēmumu, jo uzņēmums rūpējās par to, lai darbinieks darbā justos labi.

Bet, lai viss iepriekš aprakstītais darbotos dzīvē kā tas ir atspoguļots šajā darbā, uzņēmuma vadībai ir nepieciešama stingra kontroles funkcijas ievērošana. Par pamatu jāņem iepriekš būvdarbu vadītāja izstrādātie standarti katram objektam, jo ar to palīdzību varēs kontrolēt vai uzņēmuma darbība norit pēc plāna. Uzņēmuma vadītājam būtu jāpieprasa atskaites no būvuzrauga par noteiktu laika periodu, piemēram, ik pēc divām nedēļām iesniegt atskaiti kur tiek salīdzināts tekošais materiālu patēriņš, paveikto darbu temps, kvalitātes līmenis, izstrādātās organizācijas kultūras ievērošana, instrumentu lietošanas ar iepriekš izveidotajiem standartiem. Par visām finansu operācijām būtu jāinformē vadītājs vai vismaz kāds cits no vadības. Būtu nepieciešams pašam vadītājam

izlases kārtā ierasties kādā objektā, lai pārbaudītu vai būvuzrauga atskaites sakrīt ar reālo darbu objektā, kā arī aptaujāt darbiniekus par darba procesu un citiem aspektiem, kas varētu ietekmēt uzņēmuma darbu. Tādā veidā varētu nodrošināt labāku kontaktu ar pasūtītāju un izkontrolēt vai darbiniekiem ir pozitīva attieksme un tiek ievēroti noteikumi, kas iepriekš ir noslēgti savā starpā, tas attiecas gan uz pasūtītāju, gan uz uzņēmuma darbību. Pozitīvi būtu arī tas, ka uzņēmuma vadītājs varētu izkontrolēt, kā ir ieviestas jaunās tehnoloģijas, kā arī varēs izvērtēt cik lielā mērā jaunā tehnoloģija ir atmaksājusies. Tā pat uzņēmums varētu ieviest anonīmo aptauju vai anketēšanu, tādā veidā nodrošinot slēpto problēmu „uzpeldēšanu”. Tas, protams, būtu arī labs motivācijas nodrošinātājs jo darbinieks apzināsies, ka var izteikt savu viedokli un nebaidīties, ka darba kolēģi varētu veikt kādas darbības, kas negatīvi varētu ietekmēt mikroklīmu uzņēmumā. Balstoties uz šādu vadības kontroles funkciju uzņēmumam būtu jāspēj izsekot līdzī uzņēmumā notiekošajam, nedrīkst aizmirst, ka pēc objekta nodošanas būtu jāsasauca sapulce visiem darbiniekiem un jāizanalizē lietas, kas neatbilst standartiem, izrunājot par tiem faktoriem, kas traucēja ievērot šos standartus un novērst, lai tie vairs neatkārtotos. Protams, pastāv iespēja, ka ieviešot jaunās tehnoloģijas būs palielinājies darba temps, kas arī būtu jāmaina uzņēmuma standartos, lai nodrošinātu nepārtrauktu uzņēmuma attīstību. Ar iepriekš minētajām aptaujām būtu nepieciešams kontrolēt uzņēmuma darbinieku motivācijas līmeni, lai saprastu vai ir kādi faktori, kas būtu jāuzlabo, piemēram, kādam darbiniekam pēc kvalifikācijas celšanas varētu palielināt atalgojumu, ar nosacījumu ja šī kvalifikācijas celšanas būs devusi kādu rezultātu. Tāpēc uzņēmums varētu pārskatīt savu atalgojuma sistēmu, piemēram, ja līdz šim bija pieņemts, ka darbinieks saņem atbilstoši izdarītajam darbam, tad, piemēram, būvuzrauga paveikto darbu nevar izmērīt kvadrātmetros, tāpēc būtu jāievieš laika apmaksas sistēmu, kuras apmērs rūpīgi jāizvērtē vadībai, lai atalgojums būtu konkurētspējīgs un veicinātu motivāciju. Ja rodas kādi sarežģījumi ar izstrādātās organizācijas kultūras ievērošanu, tad uzņēmuma vadībai nevajag lieki kavēties un baidīties, bet aktīvi piespriet paredzētos disciplinārsodus, kurus noteica pie organizācijas kultūras izstrādes. Laika gaitā šo noteikto disciplinārsodu apmērs un smagums ir jāpārskata, taču autors iesaka, ka disciplinārsodiem būtu jābūt progresīviem, kas ir izvērtēt pārkāpuma smagumu un apmēru un piešķirt minimālu disciplinārsodu, taču uzņēmuma vadībai būtu jāizlemj par kuru noteikumu pārkāpšanas piespriet bargus disciplinārsodus, piemēram, kas attiecas uz alkohola lietošanu. Tā pat arī rūpīgāk jāizvērtē, ja kādam darbiniekam parādās atkārtoti pārkāpumi. Uzņēmuma vadībai jāizlemj, kurš vai cik cilvēki

būs deleģēti piespriest disciplinārsodu, taču jānodrošina kontrole, kad visi darbinieki ziņo par kāda noteiktumu neievērošanu. Katrā ziņā disciplinārsodi ir delikāts jautājums, kas jārisina, taču autors iesaka disciplinārsodu piespriest individuāli nevis publiski, taču arī šajā gadījumā jāizvērtē, jo, piemēram, par atsevišķu noteikumu pārkāpšanu uzņēmuma darbiniekiem būtu jāzina, ka tiks piespriests bezierunu disciplinārsods ar visām no tām izrietošajām sekām. Vēl pie kontroles funkcijas pildīšanas jāatgādina, ka nedrīkst aizmirst analizēt konkurentu attīstību, tirgus tendences, kā arī sekot līdzi ārējās vides izmaiņām, lai vieglāk varētu paredzēt ar ko rēķināties tuvākajā nākotnē. Kas attiecas uz gadījumiem, ja uzņēmuma būs nepieciešams sadarboties ar citiem uzņēmumiem, kas var attīstīt uzņēmumu, jo tiks iegūti jauni klienti, kā intervijā pastāstīja uzņēmuma īpašnieks, tad gadās, ka firma, kas, piemēram, nodarbojas ar logu uzstādīšanu objektā, saņem pieprasījumu veikt arī iekšdarbus, bet tā kā uzņēmums ar to nenodarbojas, tad šo pieprasījumu iesniedz sadarbības uzņēmuma piemēram tādām, kā SIA „Lima”, kā arī tad, kad SIA „Lima” veic kādus iekšdarbus un pasūtītājs jautā vai uzņēmums var uzstādīt logus, tad automātiski tiek „piespēlēts” partneruzņēmums, tādā veidā nodrošinot abu uzņēmumu attīstību. Taču, lai šī sadarbība notiktu, neietekmējot katra uzņēmuma pamatdarbību uzņēmuma vadītājam ļoti augstā līmenī jānodrošina, vadības funkciju ievērošanu, kas attiecas uz partneruzņēmuma iesaistīšanu objektā. Daļu funkciju varētu uzņemties būvuzraugs. Taču kārtīgi jāizplāno un jānoorganizē darbi, kas saistās ar abu uzņēmumu darbību vienā vietā un pats galvenais, lai viss notiktu kā plānots, ja nu tomēr rodas, kādi sarežģījumi, tad nekavējoties uz tiem jāreaģē un jācenšas atrisināt, obligāti par to informējot sava uzņēmuma darbiniekus.

Tā kā tiek nepārtraukti attīstīti uzņēmuma darbinieki, ceļot to kvalifikāciju, tieši tādā pašā veidā ir jāattīstās arī uzņēmuma vadībai, apmeklējot dažādus kursus, seminārus, un apgūstot jaunas lietas, kas varētu uzlabot uzņēmuma vadību, piemēram, uzņēmuma vadītājs varētu iziet sava laika vadīšanas kursus, jo kā atzina bijušie celtnieki, tad reizēm šis aspekts būvdarbu vadītājam piekļūboja, tā pat kā būtu jāatstrādā savs vadības stils, lai tas būtu nemainīgs un priekšzīmīgs, jo kā jau teorijā minēts tad darbinieki parasti cenšas līdzināties savam vadītājam un primārais kas tiek darīts, pārņemtas sliktās īpašības.

Secinājumi

Izstrādājot darbu autors ir izvirzījis šādus secinājumus:

1. Zinātniskajā literatūrā ir uzsvērts, ka ilgtspējīgu un efektīvu uzņēmuma darbību ir iespējams panākt ieviešot modernu vadības sistēmu, kas ir pietiekami elastīga, lai piemērotos mūsdienu mainīgajai ārējai videi;
2. Uzņēmuma īpašnieki – vadītāji uzsākot uzņēmējdarbību neizveidoja uz menedžmenta pamatprincipiem balstītu vadības sistēmu un tādēļ uzņēmums nonāca uz slēgšanas robežas;
3. Atjaunojot uzņēmumu viena īpašnieka personā joprojām tika novērstas nesaskaņas daudzo īpašnieku vidū, bet sakarā ar to, ka joprojām netika izveidota zinātniski pamatota vadības sistēma uzņēmuma ilgtspēja netika nodrošināta;
4. Celtniecības nozares uzplaukuma laikā uzņēmumam izdevās veiksmīgi darboties labvēlīgu ārējās vides apstākļu ietekmes rezultātā, bet stāvoklim pasliktinoties uzņēmums nespēja izturēt konkurenci;
5. Uzņēmuma vadības kļūdas:
 - a) organizācijas kultūras nozīme uzņēmuma darbībā netika izprasta un vadīta;
 - b) netika izveidoti kritēriji, pēc kuriem atlasīt un pieņemt jaunos darbiniekus;
 - c) netika pētīta konkurentu darbība.
6. Apmierinoši vērtējamie vadības darbības aspekti:
 - a) uzņēmumā bija tāmju izstrādāšana katram objektam;
 - b) plānošanas funkcijas veikšana uzņēmuma bija nepilnīga, taču tika veikta;
 - c) organizēšana bija attīstīta, taču nebija pilnīgi atstrādāta;
 - d) darbinieku motivācija uzņēmumā tika nodrošināta kopumā vidējā līmenī;
 - e) kontroles funkciju veikšana uzņēmuma sagādāja lielas problēmas, lai arī bija ieviest daži mehānismi tās veikšanai;
 - f) nelielos apjomos tika ieviestas inovācijas, izmantojamajos materiālos un instrumentos;

Priekšlikumi

Atjaunojot uzņēmuma darbību būtu nepieciešams:

1. Uzņēmuma vadībai apmeklēt semināru par vadības sistēmas izveidošanu organizācijā;
2. Mācīties no iepriekš gūtās pieredzes, gan negatīvās, gan pozitīvās un izdarīt secinājumus;
3. Veidot misiju, vīziju, nospraust mērķus un izstrādāt stratēģiju;
4. Izveidot savu organizācijas kultūru atbilstoši uzņēmuma stratēģijai un filozofijai;
5. Atlasīt tikai speciālistus ar augstu kvalifikācijas un zināšanu līmeni nepieciešamajā apjomā;
6. Nepārtraukti analizēt konkurentus, mērķa tirgu, ārējās vides mainīgos faktorus;
7. Attīstīt plānošanas, organizēšanas funkcijas;
8. Noturēt motivāciju tik pat augstā līmenī, kā līdz šim;
9. Patstāvīgi celt visu darbinieku kvalifikāciju un zināšanu līmeni;
10. Izstrādāt uzņēmuma zīmolu un tēlu;
11. Sākotnēji specializēties viena pakalpojuma sniegšanā un ar laiku piedāvāt jaunus pakalpojumus;
12. Nepārtraukti ieviest jaunas inovācijas;
13. Nodrošināt precīzu kontroles funkcijas pildīšanu uz izveidoto standartu bāzes, organizācijas kultūru un stratēģiju.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

Grāmatas:

1. **Bell H. A., Dayle M. Smith** „Management communication” 2006 – 550. lpp
2. **Daft R.** „Management” 2009 – 649. lpp
3. **Dukers F. P.** „Efektīvs vadītājs” 2011 – 220. lpp
4. **Ešenvalde I.** „Personāla praktiskā vadība” 2004 – 308. lpp
5. **Gooderl Longenecker J., Carlos W. Moore, Leslie E. Palich** „Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis” 2005 – 636. lpp
6. **Praude V., Beļčikovs J.** „Menedžments” 2001 – 509. lpp
7. **Reņģe V.** „Organizāciju psiholoģija” 2003 – 130. lpp
8. **Ruperte I.** „Mazā biznesa kurss” 2009. – 328. lpp
9. **Ruperte I.** „Uzņēmuma vadīšana īsi par galveno teorijā un praksē” 2010 – 256. lpp
10. **Timothy S. Hatten** „Small business management: Entrepreneurship and beyond” 2011 – 608. lpp
11. **Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I.** „Vadības teorija” 2006 – 246. lpp
12. **Sauka A., Liseks A., Stepanovs A., Bernāns R., Žagata Z.** „Ceļvedis jaunajiem uzņēmējiem” 2011 – 149. Lpp

Elektroniskie resursi:

13. **Elvita Rudzāte**, „Efektīva cilvēkresursu vadības sistēma” 2008, pieejams: http://www.vestnesis.lv/pzni/body_print.php?id=110695
14. **Laikraksta** „Dienas bizness” raksts „*Krīze cilvēkus iemācīs plānot*” 2009. gada 26. novembra numurs, pieejams: <http://arhivs.db.lv/magazine/article.php?aid=146269>
15. **Laikraksta** „Dienas bizness” raksts „*Ar rūpi par labākām mājām*” 2007. gada 7. jūlija numurs, pieejams: <http://arhivs.db.lv/magazine/article.php?aid=149462>
16. **Statistikas dati**, „Uzņēmējdarbības rādītāji būvniecībā” no 2006. – 2009 gadam., pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

Uzņēmumam nepublicētie materiāli:

17. Bilance vai uzņēmuma gada pārskats no 2001. – 2011. gadam;
18. Algu grāmatiņa un gada karšu uzskaites grāmata;
19. Uzņēmuma noslēgtie līgumi un izmaksu tāmes no 2007. – 2011. gadam

Pielikumi

Intervijas jautājumi

Šeit ir apkopoti biežāk izskanējušie jautājumi intervijās:

- Kāds ir jūsu ieņemamais amats un kādus pienākumus Jūs veicat uzņēmumā SIA „Lima”?
- Cik ilgi Jūs strādājat uzņēmumā SIA „Lima”?
- Kāda ir Jūsu attieksme pret notiekošo celtniecības nozarē, kādas perspektīvas Jūs saskatāt šai nozarei?
- Kā Jūs vērtējat uzņēmuma vadības darbu?
- Vai Jūs apmierina uzņēmuma uzstādītie noteikumi un atalgojums?
- Kādu atlīdzības veidu Jūs vēlētos, lai uzņēmums izmanto?
- Kas uzņēmumā veic plānošanas un organizēšanas darbu, kā Jūs vērtējat cik labi tas tiek darīts?
- Vai uzņēmuma vadība Jūs motivē strādāt?
- Pastāstiet par procesu kā notiek būvdarbu veikšana, plānošana, organizēšana, kontrolēšana.
- Kādi ir izplatītākie cēloņi būvdarbu nepabeigšanai laikā, vai arī nekvalitatīvam darbam?
- Kādas ir darba attiecības ar kolēģiem, vai uzņēmums rūpējas par mikroklimate uzlabošanu?
- Vai, Jūsprāt, notiek pietiekami regulāra komunikācijas starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem?
- Kā Jūs vērtējat uzņēmuma vadītāja darbu, attieksmi pret padotajiem un procesu vadīšanu uzņēmumā?
- Pēc Jūsu domām kādi ir tie iemesli, kas neļāva uzņēmuma attīstīties par plaši atpazīstamu celtniecības uzņēmumu?
- Pēc kāda principa Jūs izvēlējāties darbiniekus un klientus?
- Pastāstiet par, Jūsprāt, pozitīvajām un negatīvajām lietām, kas saistās ar uzņēmumu?
- Ja Jūs būtu uzņēmuma vadītājs, ko Jūs darītu, lai uzlabotu uzņēmumu?

Uzņēmuma darbības apraksts

SIA „Lima” ir celtniecības uzņēmums, kas tika dibināts 1991. gadā. Savā ziņā uzņēmums darbojās pirms tam, „Līvānu eksperimentālās mājbuves kombināta” sastāvā kā „Ogres SPMK” struktūrvienība, taču, bankrotējot „Līvānu eksperimentālās mājbuves kombinātam”, celtniecības struktūrvienība „Ogres SPMK”, kuras sastāvā bija ap četrdesmit cilvēku atdalījās un tika dibināts uzņēmums SIA „Lima”, kam bija pieci dibinātāji un uzņēmums atradās Ķegumā. Pirmajos darbības gados darbinieku skaits bija ap divdesmit pieci taču ar katru gadu tas kritās un galvenās darbības vietas bija Ogres, Tukuma, Aizkraukles, Limbažu un Rīgas rajoni, paralēli celtniecības darbiem uzņēmumam bija arī veikals, kurā tika pārdotas pārtikas preces, lai uzņēmumā strādājošajiem nevajadzētu mērot lielus attālumus pēc pārtikas, jo uzņēmuma bāzē atradās arī kopmītnes, kurās mitinājās daļa strādājošo. Tā „Lima” darbojās līdz pat 1994. gadam, kad VID (valsts ieņēmumu dienests) revīzijas laikā tika konstatēti pārkāpumi un tika piespriests naudas sods. Pēc šī incidenta uzņēmuma „Lima” vadība nespēja vienoties par turpmākajiem plāniem un tāpēc viens no dibinātajiem pārpirka pārējo dibinātāju daļas un kļuva par vienīgo īpašnieku, jāatzīmē, ka daļa dibinātāju palika uzņēmumā, vadošos amatos, piemēram, būvdarbu vadītājs. Uzņēmums turpināja savu darbu apmēram divdesmit cilvēku sastāvā, daudzus gadus. Līdz 2000. gadā uzņēmums savā veikalā sāka pārdot krāsu un krāsošanas piederumu. Kurus ieguva sadarbojoties ar uzņēmumu „Vivacolor”, kurā tika veikti arī renovācijas darbi, taču, gadu vēlāk uzņēmums nespēja izpildīt saistības un sadarbība krāsu pārdošanā tika pārtraukta un neilgu laiku pēc tam veikals tika slēgts. 2002. gadā uzņēmumā tika pieņemts vietnieks celtniecības jautājumos (direktora vietnieks), kā arī uzņēmums nomainīja grāmatvedi. Pēc šīm izmaiņām uzņēmumā oficiāli strādāja septiņi darbinieki. 2003. gadā uzņēmums pārdeva sev piederošo bāzi Ķegumā un mainīja juridisko adresi pārceļoties uz Ogrī.

Šajā laika posmā tika pieņemti darbā vēl divi celtnieki, līdz ar to uzņēmumā „Lima” strādāja deviņi cilvēki, direktors, direktora vietnieks, grāmatvede, un seši celtnieki.

Turpmākā informācija par uzņēmumu ir par laika periodu no 2007. – 2012. gadam.

Uzņēmuma darbības zona pamatā ir Rīga un Ogres rajons, protams, celtniecības un remonta darbi tiek veikti arī citās Latvijas pilsētās, ja nepieciešams. Uzņēmuma pamatdarbība balstās uz iekšdarbiem (reģipša uzstādīšanu, telpu krāsošanu, mājas pārbūvi vai jaunu istabu izbūvi) un ēku siltināšanu, taču, ja nepieciešams uzņēmums slēdz līgumu ar apakšuzņēmējiem, vai uz laiku pieņem papildus strādniekus, lai varētu veikt jumta uzstādīšanu, bruģa uzlikšanu, kā arī citus ar celtniecību saistītos darbus. Ap 2007. gadu Latvijā strauji palielinājās jauno uzņēmēju skaits, kas vēlējās renovēt vecās ēkas, lai varētu uzsākt ražošanu, līdz ar to celtniecības pakalpojumi bija ļoti pieprasīti. SIA „Lima” pārsvarā izmantoju „no mutes mutē” reklāmas viedu, taču, reklāma tika izvietota arī lielākajos uzziņu katalogos. „Lima” aktīvi piedalījās valsts iestāžu izsludinātajos konkursos par tiesību iegūšanu veikt celtniecības vai remonta darbus.

2007. gadā uzņēmuma bija vairāki objekti, viens no tādiem bija Ogres Profesionālā vidusskola, kurā tika veikti plaši remontdarbi, tika remontēti trīs skolas kabineti, divi gaitenī, kā arī divas skolas kopmītņu istabiņas. Tiesības veikt remontdarbus šajā iestādē „Lima” ieguva pēc izsludinātā konkursa uzvarēšanas, šajā objektā strādāja četri celtnieki, par cik uzņēmuma vadība ir no Ogres, tad veicamie darbi tika veikti korekti un iekļāvās termiņos, kā arī materiālu piegāde tika nodrošināta laicīgi. Pēc sekmīgas remontdarbu izpildes ar Ogres Profesionālās vidusskolu veidojas labas turpmākās sadarbības iespējas, un uzreiz Ogres Profesionālā vidusskolas direktore uzņēmumu „Lima” ieteica painteresēties par Ogres 43. arodskolas gaidāmajiem remontdarbiem. Pēc sarunas ar Ogres 43. arodskolas direktoru noskaidrojās, ka arodskolai būs jāveic kāpņutelpas remonts. Pēc piedalīšanās konkursā uzņēmums „Lima” ieguva tiesības veikt šos remontdarbus. Tomēr, šajā objektā viss nenoritēja kā gribētos. Tie celtnieki, kas strādāja Ogres Profesionālajā vidusskolā tika nosūtīti uz jaunu objektu, kas bija SIA „Fazer maiznīcas”, kur tika veikts durvju aiļu remonts, taču darbus nevarēja pabeigt laicīgi, jo „Fazer maiznīcā” darbs turpinājās, kas apgrūtināja celtnieku darba izpildi, līdz ar to kad bija jau jāuzsāk darbi Ogres 43, vidusskolā nebija celtnieku, līdz ar to SIA „Lima” vadībai vajadzēja operatīvi rīkoties un tika pieņemti darbā jauni celtnieki, kas varētu veikt kāpņutelpas remontdarbus. Šajā brīdī uzņēmuma „Lima” vadība pieļāva kļūdu, jo nepievērsa uzmanību jaunajiem strādniekiem, jo bija aizņemti jaunu objektu meklēšanā un ar jaunajiem celtniekiem sazinājās tikai telefoniski un objektā ieradās ļoti reti, kas noveda pie tā, ka Ogres 43. arodskolas vadība sāka sūdzēties, par to, ka darbi nerit uz priekšu. Tad SIA „Lima” vadība devās noskaidrot, kas tad īsti noticis, jo strādnieki apgalvoja, ka viss notiek kā plānots un

nekādu sarežģījumu nav, taču, SIA „Lima” vadībai ierodoties objektā atklājas, ka jaunie celtnieki vairāk nekā nedēļu nav neko darījuši, jo aizrāvās ar alkoholisko dzērienu patēriņu un kā arī atklājās bija pazuduši materiāli. SIA „Lima” vadība izteica stingru rājienu celtniekiem un stingri sekoja līdzi, lai celtnieki atstrādā to apjomu par ko bija saņēmuši naudu un nozaudēto materiālu vērtību, pēc remontdarbu beigām sadarbība ar jaunajiem celtniekiem neturpinājās. Pa to laiku SIA „Lima” bija atradis jaunu objektu Rīgā, Kr. Barona ielā, kur bija nepieciešams fasādes remonts, šajā objektā viss noritēja, bez problēmām, jo strādāja pieredzējuši celtnieki. 2007. gadā SIA „Lima” bija vēl divi objekti, kuru paveikšanai tika piesaistīti sadarbības partneris - uzņēmums, kas veic jumta seguma remontu un uzstādīšanu. Šī sadarbības uzņēmuma vadītājs ir kādreizējais „Lima” darbinieks. Viens no objektiem kurā tika veikti jumta remontdarbi, bija senais sadarbības partneris „Vivacolor” un otrs bija, lai gan ar nelielām domstarpībām, bet jauniegūtais klients SIA „Fazer maiznīcas”, jāatzīmē, ka SIA „Lima” 2007. gadā veica arī dažu privātpersonu pasūtītos remontdarbus, piemēram, Ikšķilē, Mālpilī un Neretas pagastā.

2008. gads priekš uzņēmuma SIA „Lima” bija viens no veiksmīgākajiem finansiālajā ziņā, principā pateicoties „trekno gadu” kulminācijai, taču, šī gadā laikā aizvien vairāk sāka parādīties SIA „Lima” vadības nepilnības. Gads sākās ar SIA „Sakret” sauso maisījumu ražošanas ceha remontu, Rīgā. SIA „Sakret” valdes priekšsēdētājs ir bijušais „Vivacolor” direktors, tāpēc balstoties uz iepriekšējo gadu pieredzi SIA „Lima” tika pieaicināts veikt remontdarbus, kā arī SIA „Sakret” ir viens no galvenajiem SIA „Lima” materiālu piegādātājiem. Nākamie objekti sekoja iepriekš pieminētajā Ogres Profesionālajā vidusskolā, kur bija jāveic pagraba dušu renovācija. Tai pat laikā SIA „Lima” tika uzaicināts sadarbīties ar Ikšķiles celtniecības uzņēmumu „Remtāls būve” Ikšķiles Luterāņu svētdienas skolas mājas celtniecībā. Ikšķiles Luterāņu baznīcas vadītāja ieteica SIA „Lima”, kā labu celtniecības uzņēmumu, jo 1994. gadā SIA „Lima” Luterāņu baznīcai veica fasādes renovāciju un iekštelpu remontu. Tā kā Ikšķiles objekts bija liels un bija iesaistīti divi uzņēmumi tad bija nepieciešams ilgāks laiks, kamēr tiek saskaņoti juridiskie jautājumi un izmaksas. Tāpēc Ogres Profesionālās vidusskolas remonta darbu pārraudzīšanu uzņēmās SIA „Lima” direktors, nevis direktora vietnieks un būvdarbu vadītājs (vienā personā), kā tas tika darīts iepriekšējos objektos vairāk kā pēdējo divu ar pus gadu laikā, jāatzīmē, ka šajā laika posmā direktors principā nepiedalījās celtniecības un ar to saistīto jautājumu risināšanā, jo direktoram bija reprezentatīvā loma uzņēmumā, vienīgi šad tad pakonsultēja direktora vietnieku, ja bija tāda vajadzība. Tā pat jāpiemin, ka

laika posmā no 2002. – 2008. gadam bija strauji attīstījusies celtniecības tehnoloģija un krietni atšķīrās no tās, kas tika izmantota deviņdesmito gadu beigās. Par nelaimi SIA „Lima”, lai gan sākumā uzņēmums briesmas nesaskatīja uz Ogres Profesionālo vidusskolu tika nosūtīti strādāt, SIA „Lima” celtnieces, kas bija strādājušas SIA „Lima” deviņdesmitajos gados. Tā kā direktora vietnieks bija aizņemts gatavoties uzsākt objektu Ikšķiles Luterāņu svētdienas skolas mājas celtniecībā, darba norisei Ogres Profesionālajā vidusskolā uzmanību nepievērsa, līdz ar to SIA „Lima” direktora vadībā objektā tika pieļautas rupjas kļūdas remontdarbu veikšanā, jo netika izmantotas jaunākās tehnoloģijas, bet padomju laikā piekoptās tehnoloģijas.

Pa to laiku tika uzsākti celtniecības darbi Ikšķiles Luterāņu svētdienas skolas mājā. Lai vieglāk izprastu situāciju Ikšķiles objekta uzņēmumu hierarhijā turpinājumā ieskats par darba sadalījumiem. Kā ģenerāluzņēmums darbojās iepriekš pieminētais SIA „Remtāls būve”, kura sastāvā Ikšķiles objekta ietvaros strādāja SIA „Remtāls būve” direktors, direktora vietnieks (būvdarbu vadītājs), sagādnieks, sagādnieka palīgs un divi celtnieki. No SIA „Lima” puses sākumā tika norīkoti trīs celtnieki un palīgstrādnieks. Uzsākot darbus SIA „Remtāls būve” būvdarbu vadītājs un SIA „Lima” būvdarbu vadītājs, vienojās par secību un kārtību, kādā strādās abi uzņēmumi, protams, par to vispārīgi aprunājoties arī ar abu uzņēmumu celtniekiem. Būvdarbus uzsāka SIA „Remtāls būve” darbinieki, kas iekārtoja virtuvi, pāris dienas vēlāk ieradās arī SIA „Lima” celtnieki. Jaunceltnei bija divi stāvi, ar vairākām istabām, tualetēm, kāpņutelpām, virtuvi un garāžu. SIA „Lima” darbinieki veica iekšdarbus, kuros ietilpa, reģipša uzstādīšana, sienu, griestu gruntēšana, špaktelēšana, slīpēšana un krāsošana. Bija telpas, kurās vajadzēja likt flīzes, piemēram, tualetes, flīžu uzstādīšanu veica SIA „Remtāls būve” darbinieki, SIA „Lima” darbiniekiem bija jāuzliek reģipsis un jāgatavo viss krāsošanai tajās telpās, kurās tika paredzēts uzstādīt flīzes. SIA „Lima” darbinieki ierodoties objektā apskatīja visu un celtniekiem prasot no kuras istabas labāk sākt, SIA „Lima” būvdarbu vadītājs teica, ka principā vienalga, lai gan ieminējās, ka kaut kad atbrauks firma, kas uzstādīs kāpnes, bet konkrētāk nemācēja pastāstīt. Tā nu tika uzsākti celtniecības darbi, divi celtnieki no SIA „Lima” uzstādīja reģipsi, bet trešais celtnieks, ar palīgstrādnieku sāka gruntēt un špaktelēt. Darbi ritēja bez aizķeršanās, katru dienu objektu apmeklēja SIA „Remtāls būve” būvdarbu vadītājs, nodrošinot kontroli un izpalīdzot celtniekiem, ja radušies kādi jautājumi. Kā arī SIA „Lima” būvdarbu vadītājs, pāris reizes ieradās objektā, bet pamatā sekoja līdzī celtniecības darbiem sazvānoties ar „Remtāls būve” būvdarbu vadītāju vai dienas beigās

prasīja atskatīties celtniekiem, par paveikto. Nedēļu pēc būvdarbu uzsākšanas „Remtāls būve” būvdarbu vadītājs „Lima” celtniekiem paziņoja, ka tuvāko divu nedēļu laikā ieradīsies firma, kas uzstādīs trepes, kas ved no pirmā stāva uz otro, tāpēc „Lima” celtniekiem līdz tam laikam šī telpa kur atradīsies trepes ir jāuztaisa līdz galam. Šajā brīdī sākas nesaskaņas, jo „Lima” celtnieki saprata, ka pie normāliem tempiem tik īsā laika sprīdī nav iespējams to paveikt, un paziņoja, to abu firmu būvdarbu vadītājiem, kā arī izteica pretenzijas par to, ka jau būvdarbus uzsākot jautāja, par to kad nepieciešams pabeigt kāpņu telpu, lai celtnieki netraucētu viens otram, bet tur jau vairs neko nevarēja darīt, un celtniekiem nācās pamest iesāktos darbus un ķerties klāt trepju telpas izveidi. Tas, protams, radīja sarežģījumus, jo, lai paspētu laikā krāsa otrais slānis tika uzklāts ātrāk, nekā paredzēts pēc tehnoloģijas, kas izraisīja gaisa burbuļu veidošanos, kas nozīmē, ka vieta, kur ir izveidojušies gaisa burbuļi atkal ir jāpārkrāso. Trepju telpas remonts netika pabeigts pirms tika uzstādītas trepes, tāpēc SIA „Lima” celtniekiem nācās, atgriezties pie iepriekš uzsāktajiem darbiem, kamēr tiek uzstādītas trepes. Tā kā celtnieki strādāja atsevišķās telpās tad bojājums ko atstāja trepju uzstādītāju firma uz sienām, pēc trepju uzstādīšanas SIA „Lima” darbinieki atklāja vēlāk. Jāatzīmē, ka visos objektos ir ierasts, ka ja kāds sabojā otra celtnieka darbus, tad tie ir jāsalabo, vai vismaz jāpasaka, ka tā ir sanācis un tad vienojas par kopsaucēju problēmas atrisināšanai. Tā nu „Lima” darbiniekiem pagāja laiks, kamēr tika salaboti bojājumi.

Atgriežoties pie Ogres Profesionālās vidusskolas objekta. SIA „Lima” būvdarbu vadītājs bija iegriezies, lai piegādātu materiālus, jo uzņēmumā pilda sagādnieka funkciju, tā pat, kā uzņēmuma vadītājs. Apskatot objektu, piefiksēja, ka darbi tikuši veikti ne pēc tehnoloģijas, kas nozīmē, ka „Lima” nespēs nodrošināt līgumā paredzētu garantijas termiņu, tāpēc pēc asām diskusijām tika nolemts, pārtaisīt lielu daļu padarītā darba, kas nozīmēja, ka uzņēmumam būs grūti iekļauties darba izpildes termiņos. Kā arī uzņēmums cietīs finansiāli un būvdarbu vadītājs vairāk laika un darba pielika, Ogres Profesionālās skolas objekta pabeigšanai.

„Lima” celtniekiem, kas strādāja Ikšķilē šis incidents problēmas nesagādāja, jo darbs bija vienvēidīgs un materiālu piegādi nodrošināja „Remtāls būve” sagādnieks. Līdz brīdim, kad „Remtāls būve” celtnieki pabeidza savu darbu Ikšķiles objektā un devās uz nākošo, kurā bija paredzēts strādāt arī SIA „Lima” celtniekiem. Bet tā kā darba Ikšķilē vēl bija daudz, tad par nākamajiem objektiem laika domāt nebija, kā arī sagādnieks, objektā parādījās retāk, kas nozīmēja, ka materiāli pietrūka un darbi nenotika pietiekoši raiti.

Taču, ap to laiku bija pabeigts Ogres Profesionālās vidusskolas remonts un celtnieces, kas tur strādāja, tika nosūtītas uz Ikšķili, lai varētu ātrāk pabeigt darbus un doties uz nākamo objektu. Tad, kad celtnieces no profesionālās vidusskolas bija ieradušās Ikšķiles objektā celtnieki, kas strādāja pie reģipša uzstādīšanas, savu darbu bija pabeiguši, tāpēc objektā bija palicis tikai celtnieks ar palīgstrādnieku, kā arī palaikam ieradās kāds no „Remtāls būve” celtniekiem, kaut ko darīt. Līdz ar to „Lima” būvdarbu vadītājam bija laiks pildīt sagādnieka funkcijas un nodrošināt celtniekus ar nepieciešamajiem materiāliem. Paralēli sāka saskaņot formalitātes par došanos uz nākamo objektu, kas atradās Inčukalnā, kur jau darbojās „Remtāls būve” celtnieki, kā atklāja „Lima” būvdarbu vadītājs tad Inčukalnā bija diezgan īss termiņš, kurā jāpabeidz celtniecības darbi. Tāpēc „Remtāls būve” visus savus spēkus novirzīja uz Inčukalna objektu. SIA „Lima” celtnieki turpināja strādāt Ikšķilē, taču, problēmas radās celtnieku starpā saistībā ar materiālu sadali, jo materiāli tika piegādāti sistemātiski, bet materiālu patēriņš atšķīrās, kas no veda pie tā, ka bija reizes, kad kādai no „Lima” celtniecības struktūrām pietrūka materiālu, lai sekmīgi turpinātu darbu. Kā atzina „Lima” būvdarbu vadītājas, tad šai problēmai pamatā bija, tas, ka celtnieki nespēja izrēķināt cik, kad un kādus materiālus nepieciešams piegādāt, lai celtniecības darbi ritētu bez aizķeršanās. Taču, darbiem turpinoties un „Lima” būvdarbu vadītājam aizvien vairāk sava laika veltot Inčukalna objekta detaļām, mazāk uzmanība tika pievērsta Ikšķiles objektam. Kā jau autors iepriekš minēja tad objektā strādāja celtnieks ar palīgstrādnieku un otrā vienībā divas celtnieces, kas iepriekš strādāja Ogres Profesionālajā vidusskolā, un istabas, kurās jāveic celtniecības darbi bija sadalīti savā starpā, dažādās mājas pusēs. Sakarā ar to, ka „Lima” būvdarbu vadītājs Ikšķiles objektā ieradās aizvien retāk, netika sekots līdz celtnieku darba kvalitātei, kā arī materiālu pasūtīšana notika ar telefona starpniecību, lai gan iepriekš būvdarbu vadītājs ieradās un izstaigāja objektu un visiem celtniekiem prasīja, kādi materiāli nepieciešami. Bet tā kā būvdarbu vadītājs to vairs nedarīja, tas bija jādara palīgstrādniekam, kas samazināja struktūrvienības darba ražīgumu, kā arī ik pa laikam bija nesaskaņas par to, ka tad kad palīgstrādnieks bija aizgājis pie otras struktūrvienības uzprasīt kādi materiāli ir nepieciešami, tad celtnieces atbildēja, ka viss it kā esot un tad, kad pasūtījums bija veikts un materiāli bija ceļā no Rīgas, tad celtnieces atcerējās, ka tomēr vajag vēl špakteli, bet nākošo materiālu piegāde ir paredzēta pāris dienas vēlāk, kas noveda pie darba izpildes paildzināšanās. Līdz ar to būvdarbu vadītājs, izteica neapmierinātību ar palīgstrādnieka darbu. Vēlāk problēmas radās ar darba saskaņošanu starp „Lima” celtniekiem, kam bija jāveic tualetes sagatavošana

pirms „Remtāls būve” celtnieki uzstādīs flīzes, jo tikai pēc flīžu uzlikšanas drīz krāsot pēdējo krāsas kārtu. Problēmas izpaudās tā, ka pirms būvdarbu uzsākšanas abu uzņēmumu celtnieki un būvdarbu vadītāji bija saskaņojuši, ka „Lima” celtnieki paziņos „Remtāls būve” būvdarbu vadītājam, ka telpas ir sagatavotas flīžu likšanai un nākamajā dienā ieradīsies flīžu licēji un uzliks flīzes, bet tā kā Inčukalnā termiņš bija īsāks un tur arī vajadzēja uzstādīt flīzes, tāpēc flīžu likšana Ikšķilē aizkavējās, kas apgrūtināja „Lima” celtniekus, jo nevarēja strādāt kā iepļānots un darbs bija saraustīts. Tuvojoties Ikšķiles objekta pabeigšanai „Remtāls būve” celtniekiem vajadzēja, paveikt daudz dažādu sīku darbu, kuras var veikt tikai pēc krāsošanas, piemēram, kontaktligzdu, gaismas slēdžu, utt. uzstādīšanu. Bet tā kā visi „Remtāls būve” celtnieki tika nodarbināti Inčukalnā, „Remtāls būve” būvdarbu vadītājs lika šos darbus paveikt „Lima” celtniekiem, kas, protams, iekavēja tekošos celtniecības darbus. Vienā no reizēm, kad objektā ieradās „Lima” būvdarbu vadītājs, apstaigājot objektu secināja, ka struktūrvienībā, kur strādāja celtnieces darbi neiet tik raiti kā otrai struktūrvienībai, kas izpaudās, ar to, ka struktūrvienībai ar palīgstrādnieku bija jāpalīdz celtniecēm, kas saasināja mikroklimatu objektā, jo tuvu bija nodošanas datums, bet darba diezgan un kā jau steigā strādājot tik pielaistas dažas kļūdas, kas, protams, paņēma laiku labojumos. Galu galā objekts tika veiksmīgi pabeigts, un struktūrvienība, kuras sastāvā bija celtnieks un palīgstrādnieks devās Strādāt uz Inčukalnu, bet celtnieces, devās strādāt uz privātpersonas pasūtītu objektu, ko bija atradis „Lima” vadītājs.

Inčukalna objekts sastāvēja no jaunas daudzdzīvokļu mājas, kurā tika ierīkots dzīvokļa interjers pēc katra dzīvokļa īpašnieka vēlmēm. SIA „Lima” celtnieki sev uzdotos darbus paveica bez aizķeršanās un objekts tika pabeigts laicīgi, jo bija jāierīko tikai viens dzīvoklis.

Vēlāk SIA „Lima” turpinot sadarbību ar uzņēmumu „Remtāls būve” uzvarēja konkursā par iespēju veikt Ikšķiles bērnudārza kosmētisko remontu. Objektā bija jāizremontē divas bērnudārza grupiņu telpas, kurās ietilpa arī garderobe un tualetes, kā arī medmāsas kabinets. Abu uzņēmumu būvdarbu vadītāji vienojās, ka iekšdarbus veiks SIA „Lima” darbinieki, bet elektriķa, flīzētāja, santehniķa un sagādnieka darbus veiks SIA „Remtāls būve” strādnieki. Pirmajā darba dienā uz objektu ieradās SIA „Lima” būvdarbu vadītājs, divi celtnieki, SIA „Remtāls būve” direktors un būvdarbu vadītājs, Ikšķiles bērnudārza vadītāja, saimniecības daļas vadītājs un Ikšķiles domes nozīmētais būvuzraugs,

jo naudu remontam bija piešķirusi Ikšķiles dome, kā arī iepriekšējos gados, kad kāda celtniecības firma remontēja bērnodārza jumtu, bērnodārzs applūda, tieši šī iemesla dēļ tagad bija nepieciešams kosmētiskais remonts un bija stingra uzraudzība, lai celtniecības uzņēmumi izpildītu visus darbus saskaņā ar būvdarbu tāmi un līgumā noteiktajiem noteikumiem. Tā nu pirmajā dienā tika izstaigāts viss objekts un uzklautas specifiskās vēlmes ko vēlētos redzēt bērnodārza vadītāja, norunāts par dažādu sīkumu pieejamību, piemēram, ūdens apgāde, kā arī izlemts ar kuru no istabām sākt, ja nu kādu vajag pabeigt ātrāk, taču, bērnodārza vadība neteica, ka kādu istabu vajadzētu pabeigt ātrāk attiecīgi pret pārējām. Pēc tam atsevišķi tikās SIA „Lima” un SIA „Remtāls būve” darbinieki un vienojās par tuvāko darba plānu, kurā tika saskaņots, kad ierodas SIA „Remtāls būve” strādnieki, lai paveiktu elektriķa, santehniķa darba uzdevumus. Tā nu SIA „Lima” uzsāka savu darbu divu celtnieku un divu palīgstrādnieku sastāvā. Sākumā, kamēr ritēja demontāžas darbi lielu kavēšanos nebija, vienīgi, kā jau objekta sākuma, pagāja kāds laiks kad tika atvests atkritumu konteiners un apzināts objekta plānojums. Lielas galvassāpes SIA „Lima” celtniekiem sagādāja tas, ka, lai noskaidrotu kādu lietu, piemēram, kā ir paredzēts uzstādīt izlietni vai kādu citu specifisku jautājumu, bija jāzvana bērnodārza saimniecības daļas vadītājam, bet bija reizes kad nespēja paskaidrot, tad bija jāzvana bērnodārza direktorei, kas reti atradās uz vietas un ja arī bija uz vietas, bet nespēja paskaidrot kā ir paredzēts projektā, tad bija jāsazinās ar būvuzraugu, jo pie viņa, bija plāns, pēc kura jātaisa, tas viss process krietni apgrūtināja celtnieku darbu un samazināja darba ražīgumu. Vēlāk radās darba kavēšanās, jo SIA „Remtāls būve” strādnieki nepildīja nosacījumus un neatsūtīja laicīgi santehniķi, lai noņemtu radiatorus, kas atkal kavēja SIA „Lima” celtniekus. Darbu kavēšanu veicināja arī tas, ka SIA „Lima” palīgstrādniekam bija jāuzņemas sakarnieka loma starp SIA „Remtāls būve” vadību un bērnodārza darbiniekiem, jo ik pa laikam bērnodārza darbinieki prasīja, kad sāks darīt kādu konkrētu darbu un nesazinājās ar SIA „Remtāls būve” būvdarbu vadītāju, bet tā vietā kavēja SIA „Lima” celtniekus. Salīdzinoši darbi ritēja labā tempā un objekts virzījās uz priekšu, lai gan SIA „Remtāls būve” nespēja konkrēti pateikt kad ieradīsies flīzētāji vai santehniķi bieži vien izsita no ritma SIA „Lima” celtniekus. Objektam tuvojoties vairāk nekā pus pabeigtam sāka iezīmēties sīkie darbi, kas jāveic, celtniecībā tie bieži vien aizņem vairāk laika nekā, piemēram, nokrāsot veselu sienu. Kā arī tas, ka sāka parādīties darbi, kas jāveic SIA „Lima” celtniekiem, kuri objektu uzsākot netika pieminēti. Tā, piemēram, viens no uzdevumiem kas bija jāveic SIA „Remtāls būve” celtniekiem, tas ir jāuzstāda durvis,

klūdas pēc tik izlauztas citas durvis un, protams, pēc to uzstādīšanas vajadzēja remontēt durvju ailes, ko veica SIA „Lima” celtnieki. Vēl viena problēma uzradās no bērnodārza vadības puses, jo tagad tika apgalvots, kā pēc iespējas ātrāk ir jāpabeidz medmāsu kabinets, jo tajā nepieciešams ierīkot, lai tā uzsāktu darbu, taču sākumā, kad tika jautāts par to, kuru istabu jāpabeidz ātrāk, tas netika pieminēts, tā nebūtu liela problēma celtniekiem, bet SIA „Lima” celtnieki bija izlēmuši medmāsu kabinetu atstāt kā pēdējo un pēkšņi mainīt vietu kur remontē ir laikietilpīgs process. Tad kad jau objekts bija principā pabeigts no SIA „Lima” celtniekiem paredzētajiem darbiem, SIA „Remtāls būve” paziņoja, ka vēl ir nepieciešams uzklāt dekoru un arī esošās jumta apakšas, kā arī vienā no bērnodārza grupiņas telpām, kurās SIA „Lima” nestrādāja SIA „Remtāls būve” flīzētāji uzstādīja flīzes, bet sabojāja sienas, kuras vajadzēja remontēt SIA „Lima” celtniekiem. Vēl viena nepatīkama lieta ir tā, ka objektā ļoti reti ieradās būvuzraugs un bērnodārza vadītāja, lai gan bērnodārza saimniecības daļas vadītājs bija katru dienu, bet problēma bija tā, ka objekta sākumā bērnodārza vadītājs visām istabām izvēlējās krāsas toņus, protams, ne vienmēr tie toņi izskatās „dzīvī” kā uz papīra un tad, kad viena no grupiņas istabām jau bija pabeigta, direktorei īsti nepatika tonis, kuru viņa bija izvēlējusies, taču par laimi celtniekiem ar SIA „Remtāls būve” būvdarbu vadītāju izdevās atrunāt bērnodārza vadītāju no sienu pārkrāsošanas, jo tas nozīmēt, ka darbi ievilkto vēl uz nedēļu, kā arī tas palielinātu izmaksas. Kā atzīst paši celtnieki tas nav nekas traks, jo celtniecībā tā gadās bieži, kad pēkšņi sāk parādīties neparedzēti darbi, bet lielu daļu no šiem neparedzētajiem darbiem, kas parādījās šajā objektā varēja paredzēt un daži pat bija paredzēti, bet SIA „Lima” celtniekiem tas netika paziņots, tādā veidā krītas celtnieku motivācija un darba ražīgums, kā arī ja vēl netiek pateikts, vai par šiem papilddarbiem tiks saņemta arī papildus alga galīgi „nosīt” visu darba ražīgumu. Taču, galu galā objekts tika veiksmīgi pabeigts un samaksa par papilddarbiem arī saņemta un visi iesaistītie bija apmierināti.

2008. gadā bija daudz pasūtījumu un objektu, taču, ne visi pasūtījumi beidzās ar būvdarbu uzsākšanu, kas tomēr ietekmē „Lima” vadības ražīgumu, jo, lai pasūtītājam varētu paziņot cik maksā pasūtījuma izpilde ir jāizstrādā tāme, kas var būt diezgan laikietilpīgs process, atkarībā no objektā veicamo darbu daudzuma un sarežģītības. Tā kā par tāmes izstrādāšanu, „Lima” nepieprasa samaksu, tad neuzsāktos pasūtījuma var uzskatīt par laika un finansiāliem zaudējumiem, jo tiek tērēti resursi, lai ierastos objektā un sakaros, lai noskaidrotu nepieciešamos materiālus utt.

2009. gads uzņēmumam SIA „Lima” bija vis smagākais gads, jo plašā plašumā bija izvērusies finansiālā krīze, kaut arī pasūtījumi bija pietiekoši, taču, līdz reālai darbībai nonāca tikai viens pasūtījums, kas bija Ogres Profesionālās vidusskola, kur bija notikusi apkures sistēmas avārija un bija nepieciešams remonts. Pārējā laikā visi darbinieki izņemot grāmatvedi bija devušies bezalgas atvaļinājumā.

2010. gads uzņēmuma SIA „Lima” bija līdzīgs 2009. gadam, objekti bija divi. Viens Ogres Profesionālajā vidusskolā, kur tika izsludināts konkurss par datorklases remontu, kurā uzņēmumam SIA „Lima” izdevās uzvarēt. Remontdarbi aizritēja bez starpgadījumiem, viss tika pabeigts kā plānots. Otrs objekts arī tika iegūts uzvarot konkursā par iespēju atjaunot flīžu segumu pie Ogres Amatniecības vidusskolas ieejas, arī šajā objektā viss noritēja kā ieplānots. Lai varētu veikt šos remontdarbus no bezalgas atvaļinājuma atgriezās būvdarbu vadītājs un tik pieņemti divi celtnieki, taču gadam ejot uz beigām visi uzņēmuma darbinieki tika atbrīvoti no amata izņemot grāmatvedi.

2011. gads uzņēmumam SIA „Lima” aizritēja viena cilvēka sastāva, t.i. grāmatveža. Lai arī uzņēmuma vadība bija atlaista, tomēr kontakts tika uzturēts un tika nolemts par būvatļaujas licences nepagarināšanu, tika arī izskatītas iespējas uzņēmumu pārdod, taču, tas netika izdarīts.

Kā atzīst SIA „Lima” vadība, tad uzņēmuma darbības pamātā tiek izmantota operatīvā plānošana, atkarībā no ārējās vides apstākļu ietekmes tiek meklēti jauni klienti, tā pat arī tiek plānots, cik darbiniekus pieņemt, vai iegādāties jaunus pamatlīdzekļus, un kādas būs uzņēmuma peļņas iespējas, tas viss tiek plānots uz vienu līdz diviem gadiem. Principā vienīgais uzņēmuma stratēģiskais plāns ir pašu kapitāla palielināšana, kā paskaidroja grāmatvede tad tas tiek darīts, lai uzņēmuma finansiālais stāvoklis būtu un izskatītos stabils, jo tas dot lielākas priekšrocības uzvarēt konkursos. Protams, vadība savā starpā apspriež ilgtermiņa izaugsmes iespējas, taču nekādi stratēģiskie plāni netiek rakstīti, kā tas notiek lielos uzņēmumos. Kā intervijā pastāstīja SIA „Lima” būvdarbu vadītājs, tad tā kā šī prakse netika piekopta uzņēmuma pirmsākumos, tāpēc arī tagad stratēģiskā plānošana netiek pielietota, jo uzskata, ka Latvijas tirgus ir pārāk nepatstāvīgs, lai ieguldītu laiku un līdzekļus stratēģisko plānu izstrādāšanai. Šos visus plānus varētu pieskaitīt pie ilgtermiņa plāniem.

Katrs objekts ir unikāls un nav divu vienādu objektu, jo ir ļoti daudz sīku blakus „parādību”, kas jāņem vērā strādājot katrā objektā. Sākot ar to, kā līdz objektam nokļūt, cik ilgā laikā objektu nepieciešams uzsākt - pabeigt, cik augta kvalitāte nepieciešama, kurš no celtniekiem remontdarbus veiks, principā pirms objekta tiek izplānots visas darbības, kuras ir iespējams paredzēt un ielānot, tas viss notiek sadarbojoties visiem uzņēmuma darbiniekiem. Visciešākā sadarbība plānošanā ir būvdarbu vadītājam un celtniekiem, jo būvdarbu vadītājs konsultējas par darba algu pie kādas celtnieki būtu gatavi strādāt, ar kādiem materiāliem vēlētos strādāt un cik liels būs to patēriņš, kā arī jautā kāds būtu aptuvenais laiks, kurā spēs padarīt objektā paredzētos darbus. Kā atzina paši celtnieki, šajā procesā bieži vien ir domstarpības, jo gadās, ka objektā celtnieks vispār nav bijis un „sava cena” un izpildes laiks ir jāpasaka telefonsarunas laikā. Tā pat arī problēmas ļoti bieži sagādā būvdarbu neparedzēti darbi, vai apgrūtinājumi to veikšanai, kas sagādā problēmas visiem. Tamdēļ celtnieki reizēm izsaka piezīmes uzņēmuma vadībai par to, ka celtnieki netiek vairāk iesaistīti plānošanā.

Tā kā uzņēmums ir izvēlējis vienkāršu plānošanu būtu jādomā, ka organizēšana uzņēmuma iet no rokas, bet diemžēl tā nav. Kā atzīst uzņēmuma vadība un celtnieki, tad organizācija uzņēmumā ir vislielākais klupšanas akmens, kas traucē sekmīgi veikt uzņēmuma darbu, visos līmeņos. Par pamatu tam kalpo tas, ka uzņēmumā netiek konkrēti sadalīti veicamie darbi, konkrēti katram darbiniekam. Pēc uzņēmuma vadības teiktā tas netiek darīts, jo uzņēmumā darbinieku skaits ir mazs un visbiežāk veicamie darbi pārklājas, vai arī kāds no darbiniekiem var izdarīt kolēģa darbu, piemēram, būvdarbu vadītājs palīdz uzņēmuma īpašniekam atvest materiālus, no Rīgas, kamēr vadītājs tur atrodas, lai nebūtu jātērē degviela un laiks būvdarbu vadītājam braucot materiāliem pakaļ uz Rīgu no objekta, kas atrodas Rīgā. Savs labums tur ir, jo tādā veidā tiek efektīvi izmantoti resursi, bet tas ir pie nosacījuma, ja materiālu saraksts kurus jāatved ir saprotams, taču kā atzīst uzņēmuma vadītājs tad bieži vien gadās, ka jāatved kāds noteikts vai specifisks priekšmets par ko ir vispusīga informācija, vai arī telefonsarunas laikā nav līdz galam saprasts kāds tieši ir vajadzīgs kāds materiāls, kas noved pie tā, ka tiek piegādāti nepiemēroti materiāli. Vēl viena problēma ko atzīst celtnieki ir tā, ka plānojot būvdarbus tiek izplānots kas ir jādara, bet netiek izplānots, kas veiks sīkos darbus, tāpēc bieži vien ir nesaskaņas celtnieku starpā, piemēram, par to, kurš sakārtos objektu pēc darba dienas beigām, kurš atbild par koplietošanas instrumentu tīrīšanu, kā arī kuram jāveic sīkie darbiņi nobeidzot objektu (sasmērēto logu vai kādas citas virsmas tīrīšanu, utt.). Uzņēmuma vadība šajā jautājumā

pauž viedokli, ka katrs atbild par savu darba vietu, taču konkrētāk šīs problēmas risināšanā neiedziļinās. Liela problēma, kas saistīta ar organizēšanu izpaužas gadījumos, kad objektā parādās vairāk nekā viena struktūrvienība un visām iesaistītajām struktūrvienībām ir jāaskaņo darbības laiki, lai netraucētu vienai otru. Kad jaunpienākusī struktūrvienība ir no sava uzņēmuma, tad tik lielas problēmas nerodas, jo celtnieki savā starpā ir pazīstami un iepriekš sazinoties vairāk vai mazāk sarunā kad ieradīsies un ko darīs. Vienīgi kā autors novēroja, tā kā uzņēmuma celtnieki ir dažāda gada gājuma cilvēki un darba stils atšķiras, tad nesaskaņas rodas, jo celtnieki pārsvarā objektu paši izvēlas cikos sākt darbu un cikos beigt, un ja šie darba laiki nesakrīt, tad rodas problēmas. Taču, lielākā problēma ir ja jaunpienākusī struktūrvienība ir no cita uzņēmuma, kā tas bija pie 2008. gada objekta Ikšķiles bērnudārza remonts. Šajā gadījumā SIA „Remtāls būve” būvdarbu vadītājs atrodoties objektā SIA „Lima” celtniekiem paziņoja, ka pēc divām dienām ieradīsies firma, kas uzstāda grīdas, tāpēc visam jābūt gatavam, lai viens otram netraucētu darbu. Taču, plānotajā laikā firma neieradās, SIA „Lima” celtnieki prasīja savam būvdarbu vadītājam kad būs, bet precīzas atbildes nebija. Pāris dienas vēlāk kad ieradās firma, kurai paredzēts uzstādīt grīdas segumu, taču celtnieki iepriekš nebija brīdināti, līdz ar to darbs bija apgrūtināts abu firmu strādniekiem. Vēl viena problēma par ko sūdzējās celtnieki ir tā, ka ja strādā vairāki uzņēmumi un ir vairāki darba vadītāji – uzraugi, kā tas bija iepriekš minētajā objektā. Lai iegūtu kādu informāciju, piemēram, kādas pēc projekta paredzēts grīdlīstes tad celtniekiem ir jāzvana vienam no būvdarbu vadītājiem, kas paziņo, ka nezina, un iesaka, lai uzprasa, kādam no bērnudārza vadības vai saimniecības vadītāja, kad tas ir izdarīts un uzzināts, ka arī tas nezina un iesaka zvanīt domes nosūtītajam būvuzraugam, kas pēc ilgas projekta meklēšanas paziņo galīgo atbildi, un galu galā viss šis process viena sīkuma dēļ ir izvērties neproduktīvā darbā, jo nav noorganizēts viens cilvēks, kas zina gandrīz visu vai arī zina kur meklēt informāciju, lai tā būtu ātri pieejama cilvēkiem.

Intervijā jautājot, kādus motivācijas līdzekļus izmanto SIA „Lima” vadība, tad vadība atzina, ka speciāli nedomā kā pēc iespējas labāk varētu motivēt darbiniekus, galvenais motivātors esot samaksa par padarīto darbu un spēja nodrošināt darbu turpmāk. Jautājot celtniekiem kā ir ar motivāciju darbā, tad visi kā galveno minēja atalgojumu, ja nav pienācīgs atalgojums tad strādāt gribēšanas nav, taču atzina, ka ir daudz citu lietu, kas var ietekmēt motivāciju. Piemēram, darba apstākļi, vai ir pieejamas labierīcības, ūdens, vieta kur pārgērbties, nelielu lomu spēlē arī tas, kādā veidā tiek līdz darbam, vislabāk ja ved pa brīvu, bet ja nē tad var samaksāt būvdarbu vadītājam vai arī „samesties” kādam no

celtniekiem, kas nogādā uz – no darba. Pie darba apstākļiem minēja arī, ka liela nozīme ar kādiem materiāliem jāstrādā, ja materiāli ir „lētā gala” tas nozīmē, ka darba izpilde neies tik raiti, jāpiebilst, ka uzņēmuma vadība cenšas izmaksu tāmē iekļaut kvalitatīvus materiālus, ja vien pasūtītājs neuzskata, ka tas nav nepieciešams. Lai gan uzņēmumā ir pieņemts, ka celtnieks strādā ar saviem instrumentiem, tomēr SIA „Lima” vadība cenšas, garantēt instrumentus, ja celtniekiem nav pieejami vai arī personiskie ir salūzuši, kā arī seko līdzī jaunākajām tehnoloģijām un iespēju robežās pērk inventāru, lai atvieglotu un paātrinātu celtnieku darbu. Kā vēl vienu motivācijas stūrakmeni celtnieki minējā pasūtītāju, tas gan vairāk attiecas uz privātpersonām, taču ir gadījumi, kad pasūtītājs staigā pa objektu un izprašņā par katru celtnieku darbību, kā arī kavējas ar naudas izmaksām, ir arī bijuši krāpšanas gadījumi, kad kāda kundze, kurai bija jāsilina mājas ārpuse, objekta beigu daļā uzņēmuma vadība jautāja vai viss apmierina, kamēr ir laiks, lai var izlabot, taču saimniece apgalvoja, ka viss ir vislabākajā kārtībā, taču tad kad bija objekta nodošana kundze izteica veselu lērumu lietu, kas viņu neapmierina un tā kā nodošanas termiņš jau bija pienācis līgumā noteiktu atalgojumu pilnā apmērā neizmaksāja. Intervijas gaitā celtnieki atzina, ka būtisku motivācijas kritumu celtnieki izjūt, kad nav noorganizēts darbs, vai arī tas nerit kā tas tika ieplānots, ļoti saasināti celtnieki to sajuta Ikšķiles bērnudārza remonta laikā, kad nosacīti no četriem priekšniekiem neviena nav, tad kad vajag, lai kaut ko uzzinātu, tas būtiski grauj darba ražīgumu. Kā pozitīvu aspektu celtnieki minēja, ka ir patīkami kad būvdarbu vadītājs ierodas objektā un risina celtnieku problēmas un paslavē par labi padarītu darbu. Runājot par atalgojuma sistēmu, tad kādreiz labākajiem celtniekiem tika piedāvāts strādāt par dienas likmi, neatkarīgi no tā cik daudz tiek izdarīts, taču uzņēmuma vadība saprata, ka tas nav pietiekami efektīvi. Tagad pārsvarā tiek piemērota akorddarba samaksa, tā tiek iedalīta tā, kad pabeidz, piemēram, vienu istabu tad par to istabu saņem konkrētu naudas summu, vai arī katrs celtnieks saņem par izremontētajiem kvadrātmetriem, tas ir populārākais samaksas veids, ko atzīst gan vadība, gan celtnieki, taču, intervijā celtnieki atklāja, ka priekšroku dotu samaksai pa stundām. Kā piebilda uzņēmuma vadītājs, tad pie motivējošām lietām vajadzētu pieskaitīt to, ka uzņēmums izmaksā celtniekiem algu, ja pasūtītājs kavējas ar līguma paredzētās naudas summas izmaksu.

Kā atzīst uzņēmuma vadība, tad kontrole ir tā funkcija, kurai tiek pievērsta liela uzmanība, lai būtu pārlicināti, ka viss darbojas kā ieplānots. Taču, ne vienmēr tas izdodas kā gribētos atzīst būvdarbu vadītājs. Uzņēmuma vadība vēlas panākt, lai celtnieki būtu pēc

iespējas patstāvīgāki un nebūtu jāatrodas katru dienu objektā, lai sekotu, kas, ko dara, diemžēl šādu koncepciju nav izdevies ieviest, jo strādnieki ir dažādi un apstākļi, kuros strādā tā pat. Līdz ar to nepieciešams vismaz reizi nedēļā ierasties objektā, lai pārliecinātos, ka darbi tiek veikti un tie tiek veikti kvalitatīvi, kā arī izkontrolēt materiālu patēriņu. Bet to ne vienmēr var izdarīt, ja objekts ir tālu no Ogres tad vadība uz objektu brauc nelabprāt, tādā veidā taupot resursus, kaut gan ir gadījumu, ka objekts ir blakus, taču tajā vadība tik bieži cik gribētos neierodas jo uzņēmuma vadība ir aizņemta meklējot vai izstrādājot tāmes jauniem objektiem. Katrā ziņā, kad objekta nodošana tuvojas, tad kontrole katrā objektā pastiprinās, lai darbi tiktu pabeigti paredzētajā termiņā. Nelielu, bet tomēr kontroli uzņēmuma vadība veic attiecībā uz pasūtītāju, lai tiktu izpildīti līguma normatīvi, kā atzīst būvdarbu vadītājs, tad agrāk, kad pārsvarā visu būvdarbu uzraudzību vadīja uzņēmuma vadītājs, tad vadītājs, bieži vien nepārtrauca darbu, kad pasūtītājs kavējās ar maksājumu, kas bieži vien noveda pie tā, ka alga par padarīto darbu celtniekiem bija jāsedz no uzņēmuma peļņas un jācīnās, lai pasūtītājs samaksā neizmaksātu naudas summu. Tāpēc būvdarbu vadītājs pastiprinātu uzmanību pievērsa pasūtītājiem, taču arī tad bija gadījumi, kad bija nesaskaņas, lai gan krietni retāk. Tomēr pēdējos divos gados vadība vairs neizmaksāja algu celtniekiem, ja to nebija saņēmusi no pasūtītāja, tādā veidā veicinot, lai celtnieki paši kontrolē, ka pasūtītājs samaksā. Turpinot par samaksas neizmaksāšanu, tad vadība atzīmē, ka objektos gadījās tā, ka pēc objekta apsekošanas atklājās, ka celtnieki nav strādājuši pēc tehnoloģijas vai arī pielaists kāds brāķis. Diezgan reti, bet bija gadījumi, kad pasūtītājs „atvelk” no summas, taču visas nepilnības mēģināja novērst pirms nodošanas, kaut gan uzņēmumam tas tā pat nes zaudējumus, jo jāpērk papildus materiāli un tiek tērēts laiks. Sarunā ar celtniekiem par šo jautājumu neviens īsti konkrētus iemeslus nevarēja minēt, kāpēc tas tā gadās, taču atzina, ka ir labāk, ja būvdarbu vadītājs ir uz vietas un var pakonsultēties jautājumu gadījumos. Kā atzīst uzņēmuma vadība tad, lai izskaustu šādas nepilnības, celtniekus cenšas kontrolēt ar disciplinārā soda palīdzību, piemēram, pie sīkiem pārkāpumiem izsaka rājienu, bet pie nopietniem pārkāpumiem „atvelk” no darba algas. Ir bijuši gadījumi, kad kāds celtnieks neierodas darbā vairākas dienas, dēļ tā, ka ir aizrāvies ar alkoholiskajiem dzērieniem, parasti uzņēmuma vadība šādus celtniekus atlaiž, taču reizēm gadās, ka uz doto brīdi citu celtnieku vietā dabūt ir grūti un līdz ar to, uzņēmuma vadība celtniekam izmaksā ļoti mazu avansa daļu, tikai par padarīto darbu, lai garantētu, ka celtnieks pēc avansa saņemšanas būs ieradies darbā „skaidrā”. Līdzīga sistēma darbojas uz instrumentiem, kas ir uzņēmuma īpašumā, ja kāds instruments salūzt tāpēc, ka tas bija

vecs, tad uzņēmums to nomaina, taču, ja kāds salūzt celtnieka dēļ, tad tiek ieturēta celtnieka nauda instrumenta remontam, vai arī ja instrumentu nevar saremontēt, tad uzņēmums sedzot lielāko daļu summas nopērk jaunu instrumentu. Kā atzina paši celtnieki, tad ir bijuši tādi celtnieki, kas zog materiālus, tādus celtniekus uzņēmuma vadība nevar izkontrolēt, ja neatrodas objektā, ko apzinās celtnieki, jo materiāli parasti tiek pirkti ar nelielu rezervi tādā veidā uzņēmuma nesot zaudējumus. Vēl viena lieta ko autors novēroja celtniecības objektā, tad kad celtnieki ir vieni paši tad ražīguma temps nav tik liels, kā tad, ja objektā atrodas kāds no vadības, pie nosacījuma, ja vadība konkrētajā objektā ierodas vairāk nekā divas reizes nedēļā, jo pretējā gadījumā celtnieki izplūst sarunās ar vadību par notiekošajiem procesiem objektā, uzņēmumā utt., tādā veidā tieši mazinot ražīgumu.

Bakalaura darbs „SIA „Lima” vadības uzlabošana” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Māris Novokšanovs** _____

(paraksts, datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: lektore **Maruta Putniņa** _____

(paraksts, datums)

Recenzents: Asoc. prof. **Jānis Vitkovskis**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņēmēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____