

LATVIJAS UNIVERSITĀTE



Gundars Bērziņš

**Stratēģiskās vadīšanas sistēma
radošo nozaru organizācijās**

Promocijas darbs

Doktora grāda iegūšanai vadībzinātnes nozarē

Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Rīga, 2013

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes
Ekonomikas un vadības fakultātē
laika posmā no 2002. līdz 2013. gadam



Eiropas Sociālā fonda projekts „Atbalsts doktora studijām Latvijas
Universitātē” Nr.2009/0138/ 1DP/1.1.2.1.2./ 09/IPIA/ VIAA/004.

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā ”Atbalsts doktora studijām Latvijas
Universitātē”.

Darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, nobeiguma, literatūras saraksta, 7 pielikumiem.

Darba forma: disertācija vadībzinātnes nozarē, uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē

Darba zinātniskie vadītāji :

*Dr. oec. asoc. profesore **Vizma Niedrīte***

Darba recenzenti:

Profesors, Dr. Juris Krūmiņš, Latvijas Universitāte

Profesore, Dr. Vita Zariņa, Turība

Docente, Dr. Ilze Sproģe, Ekonomikas Kultūras Augstskola

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un Demogrāfijas
promocijas padomes atklātā sēdē Rīgā, 2013.gada 28.jūnijā, Aspazijas bulv. 5, 322. Auditorijā, plkst.
10:00

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Latvijas Universitātes bibliotēkā (Raiņa bulv.
19).

Atsauksmes sūtīt Vadībzinātnes un Demogrāfijas promocijas padomei: Latvijas Universitāte, Raiņa
bulv. 19, Rīga, LV-1586

Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un Demogrāfijas zinātņu nozares promocijas
padomes priekšsēdētājs

Dr.h.ekon, prof. Juris Krūmiņš

promocijas padomes sekretāre

Dr.ekon, doc. Silvija Kristapsone

Literārā redaktore: Ieva Jansone

© Latvijas Universitāte, 2013

© *Gundars Bērziņš*, 2013

Satura rādītājs

Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts	4
Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts	6
Ievads	7
1. Organizāciju darbības īpatnības mūsdienās	15
1.1. Organizācijas darbību ietekmējošie faktori un to sekas	15
1.2. Radošās nozares un intelektuālās organizācijas	25
1.3. Vadīšanas darba satura izmaiņas	35
2. Stratēģiskā vadīšana un tās loma mūsdienu organizāciju vadīšanā	43
2.1. Stratēģiskās vadīšanas būtība un struktūra	43
2.2. Stratēģiskie lēmumi, realizācija un to ietekmējošie faktori	48
3. Latvijas radošo nozaru intelektuālo organizāciju stratēģijas izstrāde un vadīšana strauji mainīgos vides apstākļos	56
3.1. Pētījuma gaitas apraksts	56
3.2. Stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšana Latvijā	57
3.3. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās rīcības īpatnību identificēšana	64
3.4. Radošo nozaru analīze	84
4. Radošo nozaru organizāciju ilgtspējīgas attīstības vadīšana	89
4.1. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas sistēmas raksturojums	89
4.2. Stratēģiskās vadīšanas izpratnes veidošana	91
4.2.1. Nepieciešamības pieeja	94
4.2.2. Pretējo spēku modelis	102
4.2.3. Stratēģiskās vadīšanas procesa elementi	105
4.2.4. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšana	110

4.2.5. Radošo nozaru organizācijas un vides mijiedarbība	115
4.2.5.1. Organizācijas tiešas ietekmes ārējā vide	121
4.2.5.2. Organizācijas netiešas ietekmes ārējā vide	123
4.3. Stratēģiski operatīvais vadīšanas modelis	126
4.3.1. Problēmas / iespējas identifikācijas pieeja	129
4.3.2. Lēmumu novērtēšana	132
4.3.3. Lēmuma rezultātu daudzpusība un novērtēšanas modelis	135
Secinājumi un priekšlikumi.....	143
Izmantotās literatūras saraksts.....	146
Pielikumi	160
Pielikums 1. Aptaujas anketa Nr. 1	161
Pielikums 2. Aptaujas anketa Nr. 2	163
Pielikums 3. NACE 2 klasifikatora Latvijas radošo nozaru apskats.....	169
Pielikums 4. Radošo nozaru statistikas dati sadalījumā pa apakšnozarēm un atbalsta nozarēm laika posmā no 2005. līdz 2008. gadam (Autora apkopot)	173
Pielikums 5. Radošo nozaru ekspertu saraksts.....	176
Pielikums 6. Ekspertu saraksts "Aptauja stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšanai Latvijā".....	178
Pielikums 7. Stratēģiskajā vadīšanā izmantotās definīcijas	180

Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts

1.1. ATTĒLS. LATVIJAS RADOŠO NOZARU DARBĪBAS RĀDĪTĀJU STATISTIKA NO 2005. LĪDZ 2008. GADAM. (AUTORA VEIDOTA, IZMANTOJOT LR CSP DATUS.)	28
1.2. ATTĒLS. RADOŠA HOLISMA PERSPEKTĪVA ORGANIZĀCIJAS ZINĀŠANU PĀRVALDĪBĀ (GAOET AL. 2008)	37
1.3. ATTĒLS. RADOŠĀS NOZARES ORGANIZĀCIJAS IETEKMĒJOŠIE FAKTORI UN TO ĪPATNĪBAS. (AUTORA VEIDOTS.)	41
2.1. ATTĒLS. RADOŠO NOZARU STRATĒGIJU IETEKMĒJOŠO SPĒKU POLARITĀTES ATTĒLS. (BĒRZIŅŠ ET AL. 2011)	47
2.2. ATTĒLS. STRATĒGISKO LĒMUMU PIEŅEMŠANAS PROCESS (CHANNON 1999)	53
3.1. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „SEKMĪGAI ORGANIZĀCIJU VADĪŠANAI STRAUJI MAINĪGOS VIDES APSTĀKĻOS NOZĪMĪGĀKA IR?” (AUTORA VEIDOTS.)	59
3.2. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KĀDS IR JŪSU VIEDOKLIS: ORGANIZĀCIJĀM STRATĒGIJU NEIZDODAS REALIZĒT, JO?” (AUTORA VEIDOTS.)	60
3.3. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „LAI JŪSU ORGANIZĀCIJA SEKMĪGI IEVIESTU LABI IZSTRĀDĀTU STRATĒGIJU, JŪS TAJĀ MAINĪTU?” (AUTORA VEIDOTS.)	61
3.4. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU "ES KĀ SAVAS ORGANIZĀCIJAS STIPRĀS PUSES VARU MINĒT?” (AUTORA VEIDOTS.)	62
3.5. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KĀDU TIEŠAS IETEKMES VIDES ELEMENTUS JŪS ŅEMTU VĒRĀ, VEIDOJOT ORGANIZĀCIJAS STRATĒGIJU?” (AUTORA VEIDOTS.)	68
3.6. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KURA PIEEJA IR RAKSTURĪGA JŪSU ORGANIZĀCIJAI, VEIDOJOT STRATĒGIJU?” (AUTORA VEIDOTS.)	69
3.7. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KĀDU ĀRĒJO VIDES IZMAIŅU DĒĻ JŪSU ORGANIZĀCIJA MAINĪJA STRATĒGIJU?” (AUTORA VEIDOTS.)	70
3.8. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KĀ JŪS RAKSTUROTU DAŽĀDU JŪSU ORGANIZĀCIJAS VADĪBAS LĪMEŅU DARBINIEKU ATTIEKSMI PRET JAUNAS STRATĒGIJAS IEVIEŠANU?” (AUTORA VEIDOTS.)	73
3.9. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KURŠ ORGANIZĀCIJAS VADĪBAS LĪMENIS IR IZŠĶIROŠS VEIKSMĪGAI STRATĒGIJAS REALIZĀCIJAI?” (AUTORA VEIDOTS.)	74
3.10. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „VAI JŪSU ORGANIZĀCIJAI IR PRAKSE INFORMĒT PERSONĀLU PAR STRATĒGIJAS IZMAIŅĀM?” (AUTORA VEIDOTS.)	75
3.11. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMIEM SAISTĪBĀ AR LĒMUMUS IETEKMĒJOŠIEM FAKTORIEM. (AUTORA VEIDOTS.)	76
3.12. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „KĀDAS METODES TIEK LIETOTAS JŪSU ORGANIZĀCIJĀ SVARĪGU LĒMUMU IZVĒRTĒŠANAI?” (AUTORA VEIDOTS.)	79
3.13. ATTĒLS. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS, ATBILDOT UZ JAUTĀJUMU „PĒC KĀDIEM KRITĒRIJIEM TIEK IZVĒRTĒTAS DAŽĀDU LĪMEŅU VADĪTĀJA SVARĪGU LĒMUMU SEKAS?” (AUTORA VEIDOTS.)	80
4.1. ATTĒLS. RADOŠO NOZARU ORGANIZĀCIJU STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS SISTĒMA. (AUTORA VEIDOTS.) ..	90
4.2. ATTĒLS. NEPIECIEŠAMĪBAS PIEEJAS SHEMATISKS ATTĒLOJUMS. (BĒRZIŅŠ 2011A)	96

4.3. ATTĒLS. MĒRĶU SPĒKA UN IEROBEŽOJUMU SHEMATISKS ATTĒLOJUMS. (AUTORA VEIDOTS.)	104
4.4. ATTĒLS. INOVĀCIJU RAŠANĀS MOTIVĀCIJAS SHEMATISKS ATTĒLOJUMS. (AUTORA VEIDOTS.)	117
4.5. ATTĒLS. RADOŠO NOZARU VIDES, PRODUKTA UN ORGANIZĀCIJAS IETEKMES MIJEDARBĪBA. (AUTORA VEIDOTS.).....	120
4.6. ATTĒLS. TIEŠĀS IETEKMES VIDES MAINĪBAS MONITORINGA UN IETEKMĒŠANAS METOŽU ATTĒLOJUMS. (AUTORA VEIDOTS.)	122
4.7. ATTĒLS. ORGANIZĀCIJAS NETIEŠĀS VIDES NOVĒRTĒJUMA SHEMATISKS ATTĒLOJUMS. (AUTORA VEIDOTS.).....	125
4.8. ATTĒLS. STRATĒGISKI OPERATĪVĀS VADĪBAS MODEĻA SHEMATISKS ATTĒLOJUMS. (BĒRZIŅŠ 2011B). 129	
4.9. ATTĒLS. ĪESPĒJU/PROBLĒMU VIRZĪBAS SHEMATISKS ATAINOJUMS. (BĒRZIŅŠ 2012).....	130
4.10. ATTĒLS. ORGANIZĀCIJAS LĒMUMU VIRZIENA MODELIS. (AUTORA VEIDOTS.).....	137
4.11. ATTĒLS. LĒMUMU ATBILSTĪBAS NOVĒRTĒŠANAS GRAFISKAIS ATTĒLOJUMS. (AUTORA VEIDOTS.).....	139

Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts

1.1. TABULA. TRADICIONĀLO UN INTELEKTUĀLO ORGANIZĀCIJU SALĪDZINĀJUMS (BABRIS 2006).....	17
1.2. TABULA. JAUNĀS, UZ ZINĀŠANĀM BALSTĪTĀS EKONOMIKAS UN TRADICIONĀLĀS EKONOMIKAS SALĪDZINĀJUMS (HTTP://WWW.1000VENTURES.COM.).....	20
3.1. TABULA. NOZĪMĪGUMA ĪPATSVARA TABULA SEKMĪGAS ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANAI STRAUJI MAINĪGOS VIDES APSTĀKĻOS	59
3.2. TABULA. 4. JAUTĀJUMA ATBILŽU VARIANTU ĪPATSVARA TABULA	60
3.3. TABULA. 6. JAUTĀJUMA ATBILŽU VARIANTU ĪPATSVARA TABULA	63
3.4. TABULA. PĒTĪJUMĀ ANALIZĒTĀS JAUTĀJUMU GRUPAS UN HIPOTĒZES	64
3.5. TABULA. 11. JAUTĀJUMA ATBILŽU VARIANTU ĪPATSVARA TABULA	71
3.6. TABULA. EKSPERTU SKAITS PA NOZARĒM, KAS IZVĒLĒJĀS 1. VAI 2. PIEEJU STRATĒGIJAS IZVEIDEI.....	72
3.7. TABULA. 13. JAUTĀJUMA ATBILŽU VARIANTU ĪPATSVARA TABULA	73
3.8. TABULA. EKSPERTU ATBILŽU SADALĪJUMS UZ JAUTĀJUMU, CIK VIDĒJI TIEK VELTĪTS LAIKS, IKDIENĀ PIEŅEMOT SVARĪGUS LĒMUMUS ORGANIZĀCIJAS DARBĪBAS NODROŠINĀŠANAI	76
3.9. TABULA. VADĪBAS LĒMUMU SADALĪJUMS PA NOZARĒM, %	77
3.10. TABULA. EKSPERTU PIEŠKIRTIE ĪPATSVARI PIEDĀVĀTAJĀM PANĀKUMU STRATĒGIJĀM	81
3.11. TABULA. NOZARU EKSPERTU GRUPO KONKORDĀCIJAS KOEFICENTS.....	81
3.12. TABULA. EKSPERTVĒRTĒJUMU SVARI PA NOZARĒM.....	82
3.13. TABULA. 23. JAUTĀJUMA ATBILŽU VARIANTU ĪPATSVARA TABULA	83
4.1. TABULA. ORGANIZĀCIJU KLASIFIKĀCIJA PĒC STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PIEEJAS.....	93
4.2. TABULA. STRATĒGISKO ALTERNATĪVU MĒRĶU/IDEJU IZVĒRTĒŠANAS TABULA	105
4.3. TABULA. STRATĒGIJAS INTERESĒNTU/INICIATORU MOTIVĀCIJAS INDIKATORI	107
4.4. TABULA. STRATĒGISKĀS VADĪBAS ELEMENTU IZVĒLES TABULA.....	113
4.5. TABULA. ORGANIZĀCIJU NETIEŠI IETEKMĒJOŠĀS ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZES TABULA	125
4.6. TABULA. LĒMUMU ATBILSTĪBAS NOVĒRTĒŠANAS UN RĪCĪBAS METODE	139

Ievads

Straujo ekonomisko pārmaiņu periodā no 1990. līdz 2010. gadam liela daļa organizāciju nonāca pie secinājuma, ka iepriekš veiksmīgie darbības modeļi vairs nenodrošina organizāciju attīstību, kā rezultātā rodas objektīva nepieciešamība mainīt organizāciju darbības principus. Nepieciešamībai pēc jauna, konkrētai organizācijai un videi atbilstošas vadīšanas sistēmas ir vairāki cēloņi: pieaug pārmaiņu intensitāte, veidojas jaunas nozaru grupas, palielinās intelektuālo un radošo darbinieku īpatsvars, pieaug klientu gaidas pēc inovatīviem, unikāliem produktiem.

Nepārtrauktas pārmaiņas ir konstanta parādība visas cilvēces pastāvēšanas vēsturē, tomēr var apgalvot, ka pārmaiņu intensitāte nemitīgi pieaug, kam par iemeslu ir straujā informācijas globalizācija, tehnoloģiju attīstība, sociālo tīklu, individuālo un organizāciju informācijas apmaiņas un komunikācijas līdzekļu attīstība, kā, piemēram, *Twitter*, *Facebook*, datubāzu un bibliotēku elektroniski pieejamo grāmatu pieaugums (Potts. *et al.* 2008). Līdz ar informācijas globalizāciju pieaug globāli pieejamu produktu un pakalpojumu skaits, attīstās globālie produktu loģistikas tīkli fiziskai produktu pārvietošanai, ievērojami ir pieaugusi un attīstījusies elektroniskā tirdzniecība un reklāma. Šo procesu rezultātā klientiem palielinās izvēles iespējas, veidojas jaunas klientu grupas - "radošie klienti" (Berthon *et al.* 2007), savukārt organizācijām pieaug tiešo konkurentu skaits, straujāk noveco tehnoloģijas, saīsinās produktu dzīves cikli, kā sekas tam ir pārmaiņu intensitātes pieaugums organizācijas ārējā un iekšējā vidē. Šo procesu iespaidā mainās arī ekonomiskā situācija – no strauji augošas līdz strauji lejupejošai un pretēji, kā pierādījums tam ir LR IKP dinamika no 2005. līdz 2010. gadam, kad LR IKP mainījās no 12,3% pieauguma 2006. gadā līdz 17,9% kritumam 2009. gadā. Visi iepriekš minētie pārmaiņu cēloņi un sekas kopā rada pieaugošu nenoteiktības stāvokli organizācijā. Nenoteiktībā ir iespējas, tomēr organizācijas spēja izmantot radušās iespējas lielā mērā ir atkarīga no organizācijas vadītājiem, viņu zināšanām un pieejamajām vadīšanas metodēm, kā arī spējai radoši pieiet organizāciju vadīšanai, kuru zinātniskajā literatūrā apzīmē kā "radošo līderību" (Sternberg *et al.* 2003).

Mūsdienu ekonomikā ne tikai mainījušies paši konkurences nosacījumi, bet arī attīstījušās jaunas nozaru grupas (Piergiovanni *et al.* 2012). Jauno nozaru grupu rašanās ir saistīta ar intelektuālo darbu un radošumu, kas rezultējas jauninājumos (Lazzeretti 2013). Kā viena no jaunajām nozaru grupām ir informācijas tehnoloģijas,

kas ietver programmēšanu, datortehniku un komunikācijas; otra nozaru grupa ir radošās nozares. Abas nozaru grupas kā atsevišķas nozares ir pastāvējušas arī iepriekš, tomēr kā nopietns, vienots ekonomiskais spēks tika apzināts un definēts tikai 20. gadsimta beigās. Valstu valdību politikas līmenī, atzīstot radošo nozaru nozīmību (Brauns 2007), mainās politikas nostādnes (Kong 2011) no subsīdiju piešķiršanas kultūras nozarei uz ievērojami plašāku izpratni par kultūras preču un pakalpojumu piedāvājumu sabiedrībai, sākot no bezpeļņas organizāciju līdz uz peļņu orientēto organizāciju iekļaušanu mūsdienu politiskajās nostādnēs (Jones *et al.* 2004a) un (Towse 2010a). Tiek lietoti arī tādi jēdzieni kā radošā ekonomika (Kong 2011) un (Henry *et al.* 2011), kas arvien biežāk tiek izmantoti, veidojot reģionu attīstības stratēģijas (Bontje *et al.* 2009), plānā iekļaujot arī citas, ar radošām nozarēm daļēji saistītas nozares, kā, piemēram, augstākā izglītība (Saxenian *et al.* 1996).

Autors, saistībā ar promocijas darba tēmu, analizēs radošās nozares. Radošajās, informācijas tehnoloģiju un tradicionālajās nozarēs atšķiras darba saturs, atšķiras arī nozarē iesaistīto darbinieku izglītības līmenis, bet vadīšanā tiek izmantotas tās pašas metodes kā organizācijās ar dominējošu fizisku darbu. Viens no secinājumiem ir nepieciešamība būtiski mainīt vadīšanas sistēmu un metodes.

Iedzīvotāju izglītības līmeņa pieaugums, informācijas pieejamības palielināšanās, kas novērojama visā pasaulē, tai skaitā arī Latvijā, rada jaunu darbinieku un patērētāju grupu, kuri, no vienas puses, pieprasa atbilstošus darba apstākļus, attieksmi, radošus darba uzdevumus, bet, no otras puses, kā patērētāji, – inovatīvus, īpaši konkrētam cilvēkam piemērotus, unikālus produktus. Tas viss rada nepieciešamību mainīt darbinieku vadīšanas metodes, produktu un pakalpojumu saturu. Šos jauna veida darbiniekus apzīmē ar terminu „intelektuālie darbinieki”, attīstoties radošajām nozarēm, ir pieaudzis radošo darbinieku skaits, kuru darba uzdevumi ir saistīti ar jaunu ideju radīšanu, tādā veidā palielinot intelektuālo darbinieku skaitu ekonomikā un radot jaunu intelektuālo darbinieku apakšgrupu – „radošie darbinieki”. Lūisa Vaisa (Wyse), ievērojama ASV rakstniece, žurnāliste, reklāmas speciāliste, radošo nozaru organizācijām nepieciešamo darbinieku kvalifikāciju un darba saturu raksturo šādi: "Vienīgie cilvēki pasaulē, kuri var mainīt lietas, ir tie, kuri māc pārdot idejas" (Wyse). 21. gadsimta darbinieku darba specifika ir saistīta ar jaunu ideju radīšanu kā darbiniekiem un pieprasījuma radīšanu pēc jaunām idejām kā patērētājiem. Arī šis skaidrojums uzsver nepieciešamību pilnveidot vadīšanas metodes.

Vadīšanas tradicionālā teorētiskā doma ir attīstījusies ilgā laika periodā, sākot ar formāliem darba dalīšanas principiem, kas pieminēti jau Vecajā Derībā. 20. gadsimtā to formalizējuši tādi zinātnieki un praktiķi kā F. Teilors (Taylor 1929), M. Vēbers (Weber 1996), E. Demings (Aguayo 1990). Līdzīgi attīstījās stratēģiskās vadīšanas idejas, tās pamatprincipus formulēja Sun Tzu, kurš savā traktātā „Kara māksla” pirms 2500 gadiem definēja galvenos stratēģijas pamatlikumus kaujas operāciju veikšanai (Tzu 2003), savukārt 20. gadsimtā par atsevišķu pētniecības virzienu to izveidoja M. Porters (Porter 1985), H. Mincbergs (Mintzberg 1993), formulējot un sistematizējot stratēģiskās vadīšanas procesus un principus. Stratēģiskās vadīšanas teorijas attīstībā aktīvi iesaistījās praktiski darbojošās konsultāciju organizācijas, kā *Boston Consulting group*, *MaKensy*, izstrādājot savus stratēģiskās vadīšanas novērtēšanas un realizācijas modeļus (Freedman 2003). *Harvards Business School* aktīvi veicināja līdzsvaroto rādītāju karšu komercializāciju, atbalstot zinātniekus R. Nortonu un D. Kaplānu (Kaplan *et al.* 2010). Šāda stratēģiskās vadīšanas domas sazarotā attīstība ir novedusi pie organizācijām plaši pieejamām idejām un teorijām savas stratēģiskās vadīšanas sistēmas izveidei un realizācijai. Tomēr jautājums par stratēģisko vadīšanu literatūrā un praksē vēl arvien ir salīdzinoši neskaidrs (Grant 2005). "Stratēģiskā vadīšana bieži tiek raksturota kā nepārtrauktā attīstībā esoša disciplīna" (Bergh *et al.* 2010). Stratēģiskās vadīšanas pētījumi galvenokārt ir vērsti uz tradicionālo organizāciju stratēģiskās vadības uzdevumu realizāciju, tikai daļēji ņemot vērā radošu nozaru specifiskos darbības nosacījumus, nenoteiktību, zināšanu radīšanu, izglītotos darbiniekus, zināšanu apmaiņas vadīšanu un intelektuālā īpašuma tirgu.

Kā galveno organizāciju vadīšanas problēmu, ar kuru saskaras organizācijas mūsdienās, autors redz konkrētai organizācijai atbilstošas vadīšanas sistēmas trūkumu. Īpaši šī problēma izpaužas radošo nozaru organizācijās (Jones *et al.* 2004b), kuru lielākais darbinieku īpatsvars ir intelektuālie darbinieki, produkti ir nemateriāli, tomēr to vadīšana notiek, izmantojot tradicionālās vadīšanas metodes, kuras 20. gadsimtā tika veidotas ar mērķi nodrošināt efektīvu materiālo vērtību ražošanu.

Kopumā var secināt, ka pasaulē un Latvijā ir veikts liels skaits pētījumu par organizāciju vidi, intelektuālajiem darbiniekiem, stratēģisko vadīšanu, lēmumu pieņemšanu un radošajām nozarēm, tomēr trūkst speciāli radošajām nozarēm piemērotas stratēģiskās vadīšanas sistēmas, kura atbilstu tādiem kritērijiem kā

vienkāršība izmantošanā, vienotība, aptverot visu organizāciju, atbilstība organizācijas virzībai un videi.

Pētījuma objekts. Latvijas radošo nozaru organizācijas.

Pētījuma priekšmets. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas metodes mainīgā vidē.

Pētījuma veikšanas laiks. Darbā veiktā pētījuma periods ir no 2002. līdz 2010. gadam.

Pētījuma veikšanas vieta. Latvija.

Promocijas darba mērķis. Izstrādāt radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas metožu un paņēmieni sistēmu un tās praktiskās izmantošanas metodoloģiju.

Darba mērķa sasniegšanai autors ir izvirzījis sekojošus uzdevumus:

- 1) noskaidrot organizāciju darbību un to vadītāju darba saturu ietekmējošos faktorus un to sekas;
- 2) novērtēt stratēģiskās vadīšanas teorijas attīstības tendences mūsdienās;
- 3) izpētīt radošo nozaru organizāciju darbības prakses Latvijā;
- 4) analizēt Latvijas radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas praksi un noskaidrot tās atbilstību stratēģiskās vadīšanas attīstības tendencēm;
- 5) izstrādāt radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas pilnveidošanas kompleksu sistēmu;
- 6) izstrādāt stratēģijas izpildes vadīšanas modeli strauji mainīgas vides apstākļiem.

Hipotēzes

1. Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas iegūtu noturīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums.
2. Pieaugot pārmaiņu intensitātei, palielinās nepieciešamība precīzi un regulāri saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus.
3. Radošo organizāciju elastīgu stratēģiju veidošanā noteicošais faktors ir organizāciju vadītāju pieņemto lēmumu atbilstība konkrētajai ārējās vides situācijai.

Promocijas darba teorētiskais un metodoloģijas pamats tiek veidots, izmantojot dažādu valstu zinātnieku izdoto literatūru, datubāzes un interneta resursus. Darbā izmantota arī vispārējā un zinātniskā literatūra par organizāciju vadīšanu,

stratēģisko vadīšanu, zināšanu vadīšanu, radošo nozaru pētījumiem, par statistisko datu analīzes un apstrādes metodēm, Latvijas Republikas likumi, LR Centrālās statistikas pārvaldes, LR Ekonomikas ministrijas un Kultūras ministrijas dati, kā arī npublicētie materiāli.

Pētījumā izmantotās metodes: vadībzinību literatūras kontentanalīze, ekspertu metode, statistiskās datu apstrādes un analīzes metodes. Hipotēžu izvirzīšanai autors izmantoja kvalitatīvo pētījuma metodi – intervēšanu, tika izstrādāta aptaujas anketa un intervēti 55 dažādu organizāciju eksperti. Interviju rezultātā tika izvirzītas trīs hipotēzes un izstrādāta radošo nozaru ekspertu aptaujas anketa. Radošo nozaru ekspertu aptaujai tika izvirzīti trīs uzdevumi – 1) noskaidrot ekspertu viedokli par radošās nozares stratēģiskās vadīšanas specifiskajiem nosacījumiem, 2) attīstības tendencēm un 3) nepieciešamajiem atbalsta mehānismiem, kas būtu par pamatu secinājumam, priekšlikumu un rekomendāciju izstrādei, kā arī autora izvirzīto hipotēžu apstiprināšanai vai noliegšanai. Aptaujāto eksperta grupu loks aptvēra galveno radošo nozaru pārstāvjus, kopumā tika aptaujāti 60 eksperti. Abu ekspertu aptauju jautājumu loks tika iedalīts 5 grupās, uz tā pamata tika izdarīti secinājumi un pierādītas autora izvirzītās hipotēzes. Datu apstrādei izmantotas statistiskās analīzes metodes – aritmētisko vidējo rādītāju aprēķini, grupu salīdzinājumi.

Promocijas darba novitāte

1. Izstrādāta radošo nozaru organizāciju **stratēģiskās vadīšanas darbību sistēma** un stratēģijas **izpildes operatīvās vadīšanas metode**.
2. Noskaidrotas un definētas radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas atšķirīgās pazīmes un īpatnības.
3. Elastīgas stratēģijas veidošanai radošo nozaru organizācijās izstrādāts **stratēģijas, vides un vadītāju lēmumu saskaņošanas modelis** un 11 pakārtoti stratēģijas izpildes vadīšanas modeļi.
4. Stratēģiskās vadīšanas organizācijas sistēmā autors piedāvā izmantot izstrādāto **"nepieciešamības pieeju"** un **"pretējo spēku modeli"**, kuri atbilst radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas īpatnībām.

Darba apjoms un struktūra

Promocijas darba **pirmajā nodaļā** autors apskata organizāciju darbības īpatnības mūsdienu globālās ekonomikas apstākļos, uzsverot mainīgās organizāciju

vides ietekmi uz vadīšanas procesiem radošajās nozarēs un intelektuālajās organizācijās. Mainīgās vides aspekti un globālā ekonomika tiek apskatīta no teorētiskā skatpunkta, analizējot gan dažādu zinātnieku viedokļus, gan izvirzot savus priekšlikumus un skatījumu, saistībā ar stratēģisko vadīšanu mūsdienu uz zināšanām balstītajā ekonomikā un radošajās nozarēs.

Otrajā nodaļā autors veic stratēģiskās vadīšanas teorētisko analīzi un izvirza savu teorētisko redzējumu stratēģiskās vadīšanas galveno problēmu risinājumiem, īpaši uzsverot visu līmeņu vadītāju lēmumu nozīmību stratēģiskās vadīšanas procesā atbilstoši radošo nozaru specifikai.

Trešajā nodaļā autors apraksta divu pētījumu gaitu un analizē iegūtos datus. Pirmās ekspertu aptaujas rezultātā tika identificētas galvenās organizāciju stratēģiskās vadīšanas problēmas krīzes apstākļos. Otrais pētījums analizē radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas prakses, problēmas un lietotās metodes ar mērķi noskaidrot faktisko stratēģiskās vadīšanas stāvokli Latvijā, kā arī sniedz atbildes uz izvirzītām hipotēzēm.

Ceturtajā nodaļā autors piedāvā izstrādāto stratēģiskās vadīšanas sistēmu, kura sastāv no vairākiem autora izstrādātiem jauniem un pilnveidotiem stratēģiskās vadības modeļiem. Autora piedāvātā stratēģiskās vadīšanas sistēma satur risinājumus, īpaši uzsverot autora veiktajā pētījumā identificētās problēmas.

Pētījuma ierobežojumi

Pētījuma ierobežotā apjoma dēļ darbā netiek detalizēti analizētas funkcionālās stratēģijas, tādas kā personāla vadība, mārketinga, resursu sagāde u.c.

Objektīvi pētījuma iespējas ietekmēja jaunāko statistikas datu trūkums. LR Centrālajā statistikas pārvaldē pieejamie dati aprobežojās ar periodu no 2004. līdz 2008. gadam. Pat šajā laika periodā daļa datu par atsevišķām radošo nozaru atbalsta nozarēm bija nepilnīgi, līdz ar to radot grūtības veikt visaptverošu radošo nozaru darbības novērtējumu Latvijā.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autoram ir šādas publikācijas:

1. **Bērziņš, G. „Strategic management in creative industry organizations: Specifics in strategic decision making”** Management of Organizations: Systematic Research (Organizāciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai),
issue: 62 / 2012, pages: 7-23

2. **Bērziņš, G.** „Stratēģiski operatīvā vadīšanas sistēma radošo nozaru organizācijās”. *LU doktorantu zinātnisko rakstu krājums „Ekonomika. Vadības zinātne 2011.”* 766 sējums. (121-135. Lpp.)
3. **Bērziņš, G.** "Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas īpatnības un prakse Latvijā", *LU zinātnisko rakstu krājums, "Ekonomika. Vadības zinātne 2011"*. 771 sējums. (354-367. Lpp.)
4. **Bērziņš, G., V.Niedrīte** "Konkurētspējas paaugstināšanas sistēma radošo nozaru organizācijās", *LU zinātnisko rakstu krājums "Ekonomika. Vadības zinātne 2011"*. Sējums 771. (368-381.lpp)
5. **Bērziņš, G.** “Stratēģijas veidotāju un realizētāju novērtējums un to identifikācija uzņēmumos”. *LU Raksti. 660.sēj.: Vadības zinātne. Rīga, 2003.* 139.-153.lpp. ISSN 1407-2157.
6. Bērziņa, K., **Bērziņš, G.** “Sadarbība kā uzņēmumu attīstības virziens 21. Gadsimtā”. *LU Raksti. sēj.: Vadības zinātne. Rīga, 2004.* 102.-113.lpp. ISSN 1407-2157.
7. Bērziņa, K., **Bērziņš, G.** “Organizācijas misija kā vadības instruments”. *LU Raksti. 677. sēj.: Ekonomikas un vadības zinātnes. Rīga, 2004.* 63.-76.lpp. ISSN 1407-2157.
8. Nechval, K.N., Nechval, N.A., **Berzins, G.**, Purgailis, M., Rozevskis, U. **Dual control of Education process. AIP Conference Proceedings.** Vol. 1051, 2008, pp. 366-380.ISSN 0094-243X.

Citas ar darba tēmu saistītas publikācijas:

9. Nechval, K. N., Nechval, N. A., Purgailis, M., Rozevskis, U., Strelchonok, V.F., Krasts, J., **Bērziņš, G.**, Moldovan, M.: “**Decision Support Models and Optimization of Life Test Sampling Plans**”. *Computer Modelling and New Technologies*, Vol. 14, No. 1, 2010, pp. 32-50.SCI/Thompson – ISSN: 1407-5806; ISSN 1407-5814
10. Nechval, K.N., Nechval, N.A., **Berzins, G** , Purgailis M. : “**Optimal Statistical Decisions in a New Product Lifetime Testing**”. In: *Proceedings of the Fourth International Conference on Maintenance and Facility Management, Rome, Italy, April 22-24, 2009*, pp. 135-140.

Promocijas darba saturu doktorants ir referējis šādās starptautiskās zinātniskajās konferencēs:

1. **Fourth International Conference on Maintenance and Facility Management**, Rome, Italy, April 22-24, 2009. **Referāts “Optimal Statistical Decisions in a New Product Lifetime Testing”**
2. **5th IIGSS Workshop**, Wuhan, China, June 14-17, 2007, **referāts “Improved Adaptive Control of Stochastic Systems”**.
3. **LU 70 Zinātniskajā konference**, Rīga, Latvijas, 30.01.2012, **referāts „Radošo organizāciju stratēģisko lēmumu pieņemšanas metodes”**
4. **LU 69 Zinātniskā konference**, Rīga, Latvija, 02.02.2011, **referāts “Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas īpatnības un prakse Latvijā”**
5. **LU 69 Zinātniskā konference**, Rīga, Latvija, 02.02.2011, **referāts “Mūsdienu stratēģiskās vadīšanas īpatnības, radošo nozaru piemērs”**

Autora idejas un atzinumi aprobēti sekojošās struktūrvienībās un projektos:

1. Leonardo da Vinči projektā “Development and Approbation of Applied Courses Based on the Transfer of Teaching Innovations in Finance and Management for Future Education of Enterprenuers and Specialists in Latvia, Lithuania and Bulgaria” 2008 – 2010 gads, ietvaros pētījuma aprobācija Bulgārijā sadarbībā ar Bulgārijas Tirdzniecības un Rūpniecības kameru un Latvijā sadarbībā ar Darba devēju konfederāciju organizāciju vadītāju seminārā.
2. LU starptautiskajā doktorantu semināra Rīgā, Aspazijas 5, 05.02.2011, ietvaros notika doktora darbā piedāvāto modeļu aprobācija uz starptautisko doktorantu pārstāvēto organizāciju bāzes.

Autors ir izdevis recenzētu mācību līdzekli „Strategic Management” ISBN 978-9984-45-229-6, 125 lpp., 2010, kurā ir izklāstītas promocijas darbā iegūtie pētījumu rezultāti.

1. Organizāciju darbības īpatnības mūsdienās

1.1. Organizācijas darbību ietekmējošie faktori un to sekas

Mūsdienu organizāciju veiksmīgas darbības nodrošināšanai nepieciešamas jaunas vadīšanas metodes un pieejas, par to liecina ekonomiskā situācija gan Latvijā, gan citur pasaulē. Organizācijas meklē jaunus veidus, kā veiksmīgi attīstīties, pielāgojoties jaunajiem vides darbības nosacījumiem. Tomēr, lai veiktu šo pielāgošanās procesu, ir nepieciešamas pārmaiņas organizāciju vadīšanā, jo palielinās to faktoru skaits, kuri vadītājiem ir jāņem vērā, nodrošinot vadīšanas funkciju. Vadīšanu būtiski ietekmējošie faktori ir pārmaiņu ātrums, ekoloģija, hiperkonkurence, globalizācija, organizāciju internacionalizācija, produktu dzīves cikla strauja samazināšanās, inovāciju izplatības ātrums un tehnoloģiju attīstība, kas liek mainīt darba saturu. Īpaši jāuzsver hiperkonkurence, kuras pamatā ir globālā konkurence, kas rada priekšnoteikumus globāla mēroga organizāciju veidošanai ar mērķi izmantot apjoma un ģeogrāfiskās atrašanās vietas efektu konkurētspējas nodrošināšanai un darba ražīguma paaugstināšanai, kas noved pie tālākas darba dalīšanas un specializācijas pieauguma (Porter 1990). Savukārt produktu dzīves cikla saīsināšanās rada nepieciešamību pēc labi izstrādāta un elastīga projektu vadīšanas procesa (Christensen 2012), kura nodrošināšanai ir nepieciešami izcili gudri cilvēki. Visu šo jauno faktoru kopa strauji maina organizācijas vidi, ienesot tajā nepārtrauktas pārmaiņas. Rodas paradoksāla situācija, kad jauna informācija rada jaunus organizāciju ietekmējošus faktorus, savukārt šo faktoru ietekmes rezultātā rodas arvien jauna informācija, ar kuru jārēķinās organizācijām to vadīšanas procesā. Līdz ar to var teikt, ka pārmaiņu galvenie iemesli ir informācija un tās apjoma pieaugums, kas ir radījis darba satura izmaiņas. Kā galvenā problēma, ar ko saskaras organizācija, ir nepārtrauktā mainība, kas rada nestabilitāti un grūtības nodrošināt organizāciju ilglaicīgu un stabilu izaugsmi. Par to liecina gan globālā, gan Latvijas ekonomiskā krīze.

Pieaug informācijas apjoms, kuru rada cilvēku uzkrātās zināšanas, attīstās informācijas izplatīšanas un apmaiņas tehnoloģijas. Ekonomika mainās līdzīgi cilvēku un tehnoloģiju attīstībai, kļūstot tādējādi par zināšanu ekonomiku. Dž. Gibnijs (*Gibney*) apgalvo, ka "uz zināšanām balstīta ekonomikas attīstība arvien vairāk nozīmē ekonomikas, politikas un sociālās dzīves spēju atbalstīt un vadīt inovāciju radīšanu un grupu mācīšanos" (*Gibney et al.* 2009). Savukārt B. Asgeirsdoters

(Asgeirsdotter) uzskata, "lai gan zināšanas vienmēr ir bijušas ekonomikas attīstības pamatā, ir pārliecinoši pierādījumi tam, ka spēja ražot un zināšanu izmantošana ir pamatots rādītājs, lai novērtētu ekonomiskās labklājības līmeni un izaugsmi" (Asgeirsdotter 2006). D.Forejs (*Foray*) definē zināšanu ekonomiku "kā ekonomiku, kurā daudz lielāks stratēģiskais svarīgums resursu sadalē ir likts uz izpēti un attīstību, kā arī citām formālām zināšanu radīšanas metodēm; cilvēku resursu kapitāla veidošanos, izmantojot izglītību un apmācību; informācijas, zināšanu, pieredzes vadīšanu caur investīcijām kodēšanā un sociālo tīklu veidošanā; zināšanu autortiesību tirgus organizēšanā" (Foray 2006). Organizācijas kā ekonomikas sastāvdaļa un virzītājas nevar ignorēt pārmaiņas, kuras notiek visapkārt, un lielā mērā pašas rada jaunās ekonomikas attīstību. To, ka organizācijas darbības pamatā ir nepārtraukta jaunrade, jau pagājušā gadsimta 40. gados apgalvoja J.Šumpēters (Schumpeter 1991), kurš ieviesa jēdzienu "radošā destrukcija", kuras galvenā tēze – līdzsvara stāvokļa ekonomikā nav, tikko sistēma tuvojas savam līdzsvara stāvoklim, jauni izgudrojumi, idejas no organizāciju un indivīdu puses rada jaunas iespējas, kas izjauc ierasto lietu kārtību.

Par ekonomisko procesu pārmaiņām vislabāk liecina pašreizējā situācija gan Latvijas, gan globālajā ekonomikā, kad iepriekšējais ekonomikas attīstības modelis, kurš balstījās uz naudas iepludināšanu ekonomikā, ir pierādījis savu dzīvot nespēju, savukārt jaunā Latvijas un arī citu valstu pieņemtā politika, kad jādzīvo ar to, ko nopelna, draud ar lieliem sociāliem nemieriem, turklāt nezinot, kādas reālās sekas šāda politika radīs privātā un valsts sektora organizācijām. Šādi organizāciju vides apstākļi rada nepieciešamību maksimāli lielu uzsvāru likt tieši uz reālās organizācijas vides novērtēšanu, nodrošinot to, ka organizācijas var attīstīties pie dažādiem valsts ekonomikas, nodokļu un atbalsta politikas nosacījumiem. Par labu šādai pieejai liecina pēdējā laikā globāli novērojamās valsts politikas straujās pārmaiņas, finansējumu pārdale un samazinājumi, kuras ne vienmēr var paredzēt, līdz ar to balstīt uz tām organizāciju stratēģijas kļūst riskantāk. Savukārt S.Babris runā par zināšanu lomu ekonomikā: "Pieaugot zināšanu lomai ekonomikā un mainoties nodarbināto struktūrai, mainās arī pašas organizācijas un veidojas jauns organizāciju tips – intelektuālās organizācijas, kuras savā darbā ir pilnībā atkarīgas no zināšanām" (Babris 2006). Autors lieto terminu "tradicionālās organizācijas", lai apzīmētu organizācijas, kurās dominē materiālo resursu vadīšana un no ārējās vides iegūtu zināšanu izmantošana, un terminu "intelektuālās organizācijas", kurās dominē jaunu

zināšanu radīšana un informācijas izmantošana pakalpojumu produktu radīšanā. LR likumdošana neklasificē organizācijas tradicionālajās organizācijās, bet dod definīcijas intelektuālā darba novērtēšanā. Ministru kabineta noteikumos Nr. 533 (LR Ministru LR_Ministru_kabinets) par intelektuāla darba novērtēšanas kritērijiem kalpo izglītība, profesionālā pieredze, darba sarežģītība, garīgā piepūle, sadarbība, atbildība par darba norisi un rezultātiem, atbildība par lēmumiem, bet intelektuālo darbu definē Ministru kabineta noteikumos Nr. 185 (LR Ministru LR_Ministru_kabinets) (šobrīd nav spēkā) "Noteikumi par intelektuālā darba novērtēšanas un kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku": "5. Intelektuālais darbs ir jebkura darbība, kuru veic ar garīgo spēku (smadzeņu un nervu enerģija) kopumu, lai sasniegtu noteiktu mērķi. 6. Intelektuālais darbs ietver sevī arī tā veikšanai nepieciešamo fizisko piepūli. 7. Lietojot jēdzienu "intelektuālais darbs", tiek uzsvērta darba garīgā būtība. 8. Intelektuālā darba augstākais paveids ir radošais darbs. Radošā darba rezultātā tiek radītas jaunas vai pilnveidotas esošās, uz progresu sabiedrībā virzītas materiālās vai garīgās vērtības. Radošais darbs apvieno intensīvu domāšanu ar jaunu risinājumu un zināšanu meklējumiem un tiem atbilstošu rīcību" (LR Ministru LR_Ministru_kabinets). Savukārt fiziskā darba skaidrojumi LR likumdošanā ir doti Ministru kabineta noteikumos Nr.403 "Noteikumi par fiziskā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem": "3. Fiziskais darbs ir jebkura darbība, kuru veic, lietojot fizisku spēku (muskuļu darbību), lai radītu materiālās un/vai garīgās vērtības un sniegtu pakalpojumus sabiedrības vajadzību apmierināšanai. Fiziskais darbs ietver arī tā veikšanai nepieciešamo garīgo piepūli" (LR Ministru LR_Ministru_kabinets).

Tradicionālo un intelektuālo organizāciju salīdzinājums parāda zināšanu lomas pārsvaru pār materiālajiem resursiem, kuri dominēja organizāciju izvērtēšanā 20.gadsimtā. Šādu salīdzināšanu ir veicis S.Babris savā promocijas darbā 2006. gadā (1.1.tab.).

1.1. tabula. Tradicionālo un intelektuālo organizāciju salīdzinājums (Babris 2006)

Kritērijs	Tradicionālās organizācijas	Intelektuālās organizācijas
Organizāciju veidošanās	Sākot ar 18. gadsimtu (līdz	Sākot ar 20. gadsimta otro

	ar industriālo revolūciju)	pusi (pāreja uz zināšanu ekonomiku)
Raksturīgākās nozares	Rūpniecība, būvniecība, transports	Zinātne, pētniecība, profesionālie pakalpojumi un konsultācijas
Svarīgākie aktīvi	Fizisks kapitāls (zeme, iekārtas, finanšu resursi)	Intelektuālais kapitāls
Svarīgākās izejvielas, resursi	Fiziskie izejmateriāli	Zināšanas
Nodarbināto raksturojums	Lielākoties – fiziskā darba veicēji, taču pieaug arī intelektuālo darbinieku īpatsvars (vadītāji, mārketinga, finanšu, personālvadības vai juridiskie speciālisti u.c.)	Intelektuālie darbinieki (augstas klases profesionāļi savā jomā) – zinātnieki, konsultanti, arhitekti, juristi, finansisti, ārsti, programmētāji, reklāmas, sabiedrisko attiecību speciālisti u.c.
Darba raksturojums	Rutīnas vai monotons. No darbiniekiem tiek sagaidīta precīza darbu izpilde saskaņā ar vadības izstrādātajām metodēm	Darbinieki paši izvēlas darba veikšanas metodes, no tiem tiek sagaidīti radoši un inovatīvi risinājumi
Darba rezultāts	Saražota prece vai sniegts pakalpojums saskaņā ar priekšrakstiem	Radoši / inovatīvi risinājumi, jaunas zināšanas

Avots: S.Babris, promocijas darbs "Intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes

un to pilnveidošanas nepieciešamība"

No iepriekš aprakstītā ir iezīmējušies galvenie intelektuālo organizāciju vadīšanu noteicošie faktori, kas ir informācijas un organizācijas zināšanu vadīšana. Mūsdienu ekonomikas un organizāciju vides specifika ir tāda, ka no iepriekšējā gadsimta vidus ir ievērojami pieaudzis organizācijām un indivīdiem pieejamais informācijas apjoms un ir būtiski attīstījušies tās apstrādes rīki, datorsistēmas un

informācijas tehnoloģijas . "OECD (Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija) ekonomikas arvien vairāk balstās uz zināšanām un informāciju. Zināšanas ir atzītas kā ekonomiskās izaugsmes un produktivitātes virzītājspēks, kas noved pie jauna skatījuma uz informāciju, tehnoloģiju un zināšanu nozīmi ekonomikas attīstībā. Termins "uz zināšanām balstīta ekonomika" izriet no arvien lielākas zināšanu un tehnoloģiju atzīšanas par ekonomikas virzītājspēkiem OECD ekonomikā" (OECD.org. 1996). Var teikt, ka informācija un zināšanas ir kļuvušas daudz plašāk pieejamas. Līdz ar to ir samazinājusies informācijas asimetrija starp ekonomikas dalībniekiem, tomēr spēja izmantot informāciju un tās sarežģītība ir palielinājusi asimetriju starp organizācijām no konkurētspējas viedokļa. Šo faktu apliecina vienā nozarē strādājošo organizāciju dažādie attīstības rādītāji. Par informācijas plašo pieejamību liecina interneta attīstība, kas radījusi iespēju veidot dažādas elektroniskas datubāzes, kā arī dažāda automātiski ģenerēto elektronisko datu analīzes metožu pielietojums biznesa modeļu radīšanā. Par līderi šajā jomā, kā arī pierādījumu informācijas svarīgumam konkurētspējas radīšanai var izmantot *Google* kompāniju un tās sniegtos pakalpojumus, kura, piedāvājot bezmaksas meklētājprogrammas, e-pastu, kartes, interneta pārlūkus, ir radījusi automātiski ģenerētu, uz konkrēta patērētāja profilu balstītu pakalpojumu biznesa modeli reklāmas devējiem (Witham 2002). Šajā modelī jebkurš interneta lietotājs, veicot meklēšanu *Google* meklēšanas programmā, automātiski saņem netiešu reklāmu par pakalpojumiem, kuri varētu viņu interesēt, balstoties uz šī lietotāja iepriekš veiktajiem meklējumiem un netiešu e-pasta sūtījumu atslēgvārdu analīzi. Šī pieeja dod iespēju organizācijām reklamēt savu produkciju tieši tam potenciālajam patērētājam, kura mērķauditorijas profils visvairāk atbilst preces profilam, papildus vēl ņemot vērā klienta un piegādātāja ģeogrāfisko atrašanās vietu. Organizācijām, kuras spēj izmantot informāciju savas papildu pievienotās vērtības veidošanā, rada konkurētspējīgas priekšrocības, bet organizācijas, kuras informāciju neizmanto papildu pievienotās vērtības radīšanai, spiestas reaģēt uz ārējās vides izmaiņām haotiski, resp. nestratēģiski. Var apgalvot, ka spēja izmantot informāciju ir tieši proporcionāla ekonomikas dalībnieku zināšanu līmenim un pieredzei. Par organizācijas zināšanām var saukt tikai tās spējas, kuras organizācijas spēj izmantot pievienotās vērtības radīšanai organizācijas interesentiem, pretējā gadījumā tā paliek vienīgi informācija. Lieka, uzkrāta un neizmantota informācija organizācijā faktiski ir lieks resursu patēriņš, kas palielina kopējās izmaksas, neradot rezultātu (pievienoto

vērtību), un faktiski samazina organizācijas efektivitāti. Organizācijas darbības īpatnības mūsdienās raksturo 1.2. tabulā dotais jaunās, uz zināšanām balstītās ekonomikas un tradicionālās ekonomikas salīdzinājums.

1.2.tabula. Jaunās, uz zināšanām balstītās ekonomikas un tradicionālās ekonomikas salīdzinājums (<http://www.1000ventures.com>.)

Ekonomikas aspekts	Tradicionālā (industriālā) ekonomika	Jaunā, uz zināšanām balstītā ekonomika
<u>Tirgus</u>		
Ekonomiskā attīstība	Stabila un vienmērīga, paredzama	Nestabila - ļoti ātras pārmaiņas, ar lieliem uzplūdiem un negaidītu norietu, un haotiska - ekonomikas attīstības virziena izmaiņas nav skaidri zināmas
Tirgus izmaiņas	Lēnas un vienmērīgas	Ātras un neparedzamas
Ekonomika	Uz piegādātājiem orientēta	Uz klientiem orientēta
Produktu un tehnoloģiju dzīves cikls	Ilgs	Īss
Galvenie ekonomiskie virzītāji	Lielās industriālās organizācijas	Inovatīva, uz zināšanām balstīta organizācija un uzņēmējdarbība
Konkurences sfēra	Lokāla	Globāla hiperkonkurence
Konkurence: Spēles nosaukums	Izmērs: Lielais apēd mazo	Ātrums: Ātrais apēd lēno
Mārketinga: Spēles nosaukums	Masu mārketinga	Diferenciācija
<u>Organizācija</u>		
Biznesa temps	Lēns	Ievērojami ātrāks ar pieaugošākām klientu gaidām
Uzsvars uz	Stabilitāti	Pārmaiņu vadību
Biznesa attīstības pieeja	Stratēģiskā piramīda: vīzija, misija, mērķi, darbības plāni	Orientācija uz izdevībām, dinamiskā stratēģija,
Panākumu mēraukla	Peļņa	Tirgus kapitalizācija (visas organizācijas tirgus vērtība)
Ražošanas organizācija	Masu produkcija	Elastīga un Lean (taupīgā) ražošana
Galvenie izaugsmes virzītāji	Kapitāls	Cilvēki, zināšanas, spējas
Galvenie inovāciju avoti	Pētniecība	Pētniecība, sistēmiskās inovācijas, zināšanu vadība, integrācija, jaunu biznesu radīšana, riska vadības stratēģijas, jauni biznesa modeļi
Galvenie tehnoloģiju virzītāji	Automatizācija un mehanizācija	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, e-bizness, datorizēts dizains un ražošana
Galvenie konkurences priekšrocību avoti	Pieeja izejmateriāliem, lēts darbaspēks un pārmaiņu veikšanas kapitāls; izmaksu samazināšana apjoma ekonomijas rezultātā	Atšķirīgās spējas: organizācijas izcilība, kustība ar ātrumu; cilvēkresursi, klientu partnerattiecības; diferenciācijas stratēģijas, konkurences stratēģijas
Deficīta resursi	Finanšu kapitāls	Cilvēku kapitāls
Lēmumu pieņemšana	Vertikāla	Sadalīta

Inovāciju process	Periodisks, vienmērīgs	Nepārtraukts, sistēmiskās inovācijas
Ražošanas fokuss	Iekšējie procesi	Visas organizācijas biznesa procesu vadīšana un visaptveroša vērtības ķēde
Stratēģiskā alianse ar citām organizācijām	Reta, "iešu viens" domāšana	Sadarbības komandu veidošana, lai papildinātu resursu
Organizācijas struktūras	Hierarhiskas, birokrātiskas, funkcionālas, piramīdas struktūras	Savstarpēji saistītas apakšsistēmas, elastīgas, deleģētas, darbinieku pilnvarojumi, plakanas vai tīklveida struktūras
Biznesa modelis	Tradicionāls: komandas un kontroles	Jaunais: refokusēts uz cilvēkiem, zināšanām un saskaņotību
<u>Darbaspēks</u>		
Līderība	Vertikāla	Dalīta: darbinieku pilnvarojumi un pašvadīšana
Darbaspēku raksturojošie elementi	Galvenokārt vīrieši, liela daļa daļēji izglītotu vai neizglītotu darbinieku	Nav dzimumu nosacījumu; liela daļa augstskolas pabeigušu darbinieku
Iemaņas	Viena iemaņa, standartizācija	Daudz iemaņu, elastība
Izglītības prasības	Iemaņas vai grāds	Nepārtraukta mācīšanās: Nav svarīgi tas, ko tu zini, ir svarīgi, cik ātri tu vari mācīties
Vadības-darbinieku attiecības	Konfrontācija	Sadarbība, komandu darbs
Darba attiecības	Stabilas	Ievērojama tirgus iespēju / riska faktoru ietekme
Darbinieki tiek uzskatīti par	Izdevumiem	Ieguldījumu

Avots: Interneta resursi

Kā redzams 1.2. tabulā, organizāciju iekšējās un ārējās vides nosacījumi būtiski atšķiras jaunajā un tradicionālajā ekonomikā. Šīs atšķirības ir iemesls nepieciešamībai mainīt organizācijas vadītāju darba saturu tā, lai nodrošinātu organizācijas dzīvotspēju un attīstību mūsdienu mainīgajā ekonomiskajā vidē.

Mūsdienu organizāciju darbības īpatnības autors piedāvā apskatīt no sistēmas teorijas skatpunkta, kas labi demonstrē dažādo objektu savstarpējo mijiedarbību. Sistēmu teoriju piedāvāja L.V. Bertalanfijs (Bertalanffy 1950) 20. gadsimta pirmajā pusē, kad apstrīdēja "zinātniskās metodes" galvenos postulātus: jebkura sistēma var tikt sadalīta individuālās daļās un katra daļa var tikt analizēta kā atsevišķa vienība, kā arī, apvienojot individuālās vienības, var runāt par sistēmu kopumā. L.V. Bertalanfijs apgalvoja, ka sistēmas elementi ir integrēti un to savstarpējās saites ir nelineāras (Walonick 1993). Sistēmas pieeju raksturo arī sistēmiskā domāšana. Džeksons (*Jackson*) raksturo sistēmisko domāšanu, "Sistēmiskā domāšana ir visaptveroša nevis reducējoša" (Hoogervorst 2009). Viena no raksturīgākajām organizācijas stratēģiskās vadīšanas pazīmēm ir tās visaptverošais raksturs. P. Senge (Senge 1990) izmanto sistēmas pieejas elementus arī organizāciju pētījumos. Sistēmu teorija plaši

tiek pielietota arī militāro stratēģiju pētījumos un specifiski kā *komandu un kontroles teorija* (Skyttner 2005b), (Skyttner 2005a). Autors savukārt uzskata, ka sistēmas pieeju var izmantot arī organizācijas stratēģiskās vadīšanas pētījumos mainīgā vidē. Izmantojot sistēmas pieeju, var iegūt svarīgus secinājumus par organizācijas stratēģisko vadību ietekmējošiem faktoriem, kā arī mūsdienu organizāciju darbības specifiskajiem apstākļiem.

Pirmkārt, "organizācijas un citi cilvēku veidoti pasākumi arī ir sistēmas. Tie arī ir sasaistīti ar neredzamām savstarpēji ietekmējošu darbību saitēm, kur savstarpējo efektu ietekme bieži vien ilgst gadiem, lai pilnībā izpaustos. Tā kā mēs paši esam daļa no savstarpēji saistītās sistēmas, ir neiedomājami grūti redzēt visu kopējo pārmaiņu modeli. Tā vietā mēs mēģinām koncentrēties uz sistēmas individuālo daļu fotouzņēmumiem un brīnāmies, kāpēc mūsu dziļākās problēmas nekad netiek atrisinātas. Sistēmiskā domāšana ir konceptuāla ietvarstruktūra, zināšanu kopa un rīks, kurš attīstījās iepriekšējos 50 gados, lai redzētu modeļus skaidrāk un palīdzētu mums redzēt, kā tos efektīvāk mainīt" (Senge 1990). Vintens (Vinten) norāda, ka sistēmas "nenoteiktība, neparedzamība un haoss ir kompleksu sistēmu būtība, tās ir nelineāras, atvērtas, un tām ir raksturīga liela brīvības pakāpe" (Hoogervorst 2009). Citāta autori norāda uz organizācijas sarežģītību un dinamismu, kas ir būtisks nosacījums, kurš jāņem vērā, analizējot organizācijas darbības īpatnības un ietekmējošos faktorus.

Otrkārt, „Kompensējošā atgriezeniskā saite: kad ar labu nolūku iniciētās intervences sistēmā rada nepieciešamību pēc sistēmas reakcijas, kas pārsniedz ieguvumus no intervences. Mēs visi zinām, ko nozīmē sastapties ar sistēmas kompensējošo atgriezenisko saiti – jo stiprāk tu grūd, jo stiprāk sistēma grūž atpakaļ; jo vairāk pūļu tu pieliec, lai uzlabotu lietas, jo vairāk pūļu ir nepieciešams pielikt” (Senge 1990). Jāņem vērā, ka šāda kompensējošā atgriezeniskā saite attiecas uz visiem sistēmas elementiem – gan uz vadības pieliktajām pūlēm mainīt sistēmu, gan uz darbinieku grupu vai individuālu darbinieku pozitīvo vai negatīvo intervenci organizācijas sistēmā kopumā vai uz katru atsevišķo individuālo sistēmas elementu. Šādu procesu var nosaukt par visu ieinteresēto pušu mijiedarbības principu ar organizāciju kā sistēmu kopumā. Būtiski izprast, ka kompensējošā atgriezeniskā saite var būt gan ar pozitīvu intervenci, gan ar intervenci, kurai bijis negatīvs nolūks. Ar negatīvu nolūku vērsta kāda sistēmas elementa intervence pret sistēmu kopumā vai

kādu tās elementu ar laiku novedīs pie sistēmas kompensējošās atgriezeniskās saites rašanās pret pašu negatīvās intervences veicēju.

Treškārt, „Sistēmiskā domāšana ir metode, kā redzēt kopainu.. organizācijas salūzt, par spīti individuālai gudrībai un inovatīviem produktiem, jo tās nespēj sasaistīt tās ļoti dažādās funkcijas un talantus vienotā produktīvā veselumā” (Senge 1990).

Izmantojot sistēmas teorijas un sistēmiskās domāšanas pieeju, var pamatot organizācijas darbību dinamisku pārmaiņu apstākļos. Sistēmas teorijas pieeja ir saistošais elements starp organizāciju kā sistēmu un mainīgās vides ietekmi uz to. Tomēr arī sistēmas teorijai ir ierobežojumi, tie ir līdzīgi ierobežojumiem, kuri ir saistīti ar stratēģisko plānu un biznesa analīzes rīkiem kopumā, kuri nedod vēlamu rezultātu, neskatoties uz komplicētām analīzes metodēm. Atbilde slēpjas apstākļī, „ka tie ir radīti ar nosacījumu, lai strādātu pie noteiktas sarežģītības veida, ko raksturo daudzu mainīgo eksistence un detaļu sarežģītība (*detail complexity*). Tomēr pastāv ne tikai detaļu sarežģītība, bet arī dinamiskā sarežģītība, tā notiek situācijās, kad cēloņi un sekas ir mazāk redzamas, un efekti, ko dod intervences sistēma, nav tik acīmredzami. Parastās paredzēšanas, plānošanas un analīzes metodes nav piemērotas darbam ar dinamisko sarežģītību” (Senge 1990). Ir vairākas dinamiskās sarežģītības pazīmes, pēc kurām mēs varam noteikt, kad mums ir jāstāpjas ar dinamisko neskaidrību. Šo dažādo sarežģītības mehānismu neizpratne rada problēmas, kuras ir tik izplatītas gan organizācijās, gan valsts mērogā. „Kad vienai un tai pašai darbībai ir dramatiski dažādas īstermiņa un ilgtermiņa sekas, tā ir dinamiskā sarežģītība. Dinamiskā sarežģītība ir, ja darbībai ir viena seku kopa lokāli un stipri savādāka seku kopa citā sistēmas daļā, un acīmredzamas intervences rada neparedzamas sekas. Patiesā darbības svira daudzās vadības situācijās ir dinamiskās sarežģītības, nevis detaļu sarežģītības izpratne” (Senge 1990). Dinamiskās sarežģītības izpratne ir viens no organizāciju klupšanas akmeņiem un to ir viegli saprast, jo vadītāju domāšana bieži vien ir saistīta ar salīdzinoši mazu mainīgo lielumu izmantošanu lēmumu pieņemšanas procesā, piemēram, peļņas un tiešu, acīmredzamu seku sagaidīšana no savām darbībām. Šāda pieeja atvieglo lēmumu pieņemšanu, jo līdz triviālam vienkāršo lēmumu pieņemšanas procesu. Tomēr bieži ir novērojamas sekas, kad vadītāja vai darbinieka lēmums dod negatīvus rezultātus organizācijai, bet visi šo lēmumu bija atbalstījuši un tas bija labi izprotams lielākai darbinieku daļai. Darbinieku attieksme un atbalsts lēmumu pieņemšanas procesā vadītājam ir

nepieciešams, kas ir vēl viens no argumentiem, kāpēc netiek izprasta un izmantota dinamiskā sarežģītība lēmumu pieņemšanas procesā. Dinamisko sarežģītību ir grūti izskaidrot darbiniekiem. Labs vadītājs „redz savstarpējās mijiedarbības, nevis lineāras cēloņu un sekas attiecības un redz pārmaiņu procesu, nevis situāciju fotouzņēmumus” (Senge 1990), turpretim darbinieki nepilnīgas informācijas un zināšanu rezultātā sliecas redzēt procesus lineāri, kā atsevišķus faktus, nesaskatot dažādās atgriezeniskās saites, kas pastāv starp sistēmas elementiem, kas var gan pastiprināt cita citu, gan tieši otrādi – neitralizēt iepriekšējo darbību pozitīvos efektus. Lai uztvertu organizāciju kā sistēmu, ir nepieciešams izprast atgriezeniskās saites koncepciju, kas sistēmiskās domāšanas terminoloģijā tiek izprasta plašāk. „Tas nozīmē abpusēju ietekmes plūsmu. Sistēmiskā domāšana tā ir aksioma, ka katra ietekme ir gan cēloņi, gan sekas” (Senge 1990).

Izmantojot sistēmas pieeju, autors ir parādījis organizācijas darbības specifiskos aspektus, kā arī organizācijas sarežģītības līmeni organizācijas stratēģijas un mainīgās vides kontekstā, papildus atzīmējot vadītāja dažādās problēmas darbā ar dinamiskām sistēmām, par kādām var dēvēt organizācijas. Dinamiskā sarežģītība arvien vairāk ienāk mūsdienu mainīgajā organizāciju vidē kā apstākļi, ar ko jārēķinās organizācijām, veidojot savu stratēģiskās vadīšanas sistēmu. **Viena no organizāciju darbības īpatnībām ir organizāciju vadītāju un darbinieku atšķirīgā izpratne, kas ir organizācija, kā tās ir jāvada, kādu funkciju veikšanai tās pastāv.**

Organizāciju vadīšanas īpatnības var raksturot arī dažādas izpratnes par organizāciju būtību, kuras izteiktas metaforu veidā. Metafora ir "Vārda vai teiciena lietošana pārnestā nozīmē, kur kādu parādību vai priekšmetu uz līdzības pamata nosauc citas parādības vai priekšmeta vārdā,.. " (Letonika 2010). G.Morgans (*Morgan*) apgalvo, ka „..Visas organizāciju un vadīšanas teorijas ir bāzētas uz saistītiem tēliem vai metaforām, kas dod iespēju redzēt, vadīt organizācijas atšķirīgā, tomēr nepilnīgā veidā. Mēs lietojam metaforas, kad mēģinām izprast vienu pieredzes elementu cita elementa terminos. Viens interesants metaforas aspekts ir tas, ka metafora vienmēr rāda kādu vienpusēju situācijas izpratni. Tā izceļ noteiktas interpretācijas un tai ir tendence pārējās novirzīt otrajā plānā” (Morgan 1997). Tātad metaforas organizāciju teorijā parāda mūsu dažādo izpratni par vienu un to pašu jautājumu, katrā konkrēta cilvēka gadījumā uzsverot kādu aspektu, kurš ir dominējošais šim konkrētajam cilvēkam vai cilvēku grupai. Viens no vadošajiem

pētniekiem organizāciju teorijas jomā G.Morgans izpratni par organizācijām ir iedalījis metaforās, kuras apraksta organizācijas kā mašīnu sistēmas, kā organismus, kā smadzenes (organizācijas, kas mācās), kā kultūras, kā politiskas sistēmas; kā psihopātu cietumus, kā pārmaiņas un transformāciju, kā dominances instrumentu. Piemēri katrai no šīm metaforām ir atrodami praksē un tiek īstenoti reālajā dzīvē arī Latvijā. Autors uzskata, ka organizāciju būtības izpratnes uzstādījumu dod tā dibinātāji organizācijas veidošanas brīdī, kas tālāk realizējas dzīvē caur organizācijas vadītājiem un darbiniekiem, kuri kolektīvi veido organizācijas darbības procesus un kultūras iezīmes.

Apkopojot iepriekš minēto, var teikt, ka organizācijas ietekmējošo faktoru skaits ir būtiski pieaudzis gan ārējo faktoru, gan organizācijas iekšējo procesu darbības principu izmaiņu ietekmē. Visu šo procesu rezultātā ir mainījušies organizāciju izmaksu nosacījumi, piemēram, arvien lielāka nepieciešamība ņemt vērā ekoloģiskās prasības, gan konkurences nosacījumi, kuru pamatā ir globalizācija un hiperkonkurence. Papildus rodas jaunas nozares, kā, piemēram, radošās nozares (industrijas, darbības veidi) jauna veida organizācijas un intelektuālās organizācijas, kurās lielākoties ir nodarbināti intelektuālie darbinieki, bet produkts ir nemateriāls.

Mūsdienu organizācijām, atbildot uz to ietekmējošo faktoru pieaugumu un straujajām pārmaiņām, ir jāatrod iespējas attīstīties pie šādiem vides nosacījumiem. Autors risinājumu redz nepārtrauktā inovācijas procesā gan organizācijas produktos/pakalpojumos, gan tās vadīšanas procesos, kā arī pārejā no tradicionālās vadīšanas uz stratēģisko vadīšanu. Vienu no organizāciju grupām, kuras atspoguļo mūsdienu organizāciju darbības nosacījumu izmaiņas, sauc par radošajām nozarēm, kurām raksturīga nepatrakta inovatīvu unikālu produktu radīšana.

1.2. Radošās nozares un intelektuālās organizācijas

21.gadsimtā notiek pāreja no informācijas sabiedrības uz jaunrades sabiedrību. Valstis vairs nevar attīstīties, balstoties tikai uz ekstensīvo resursu iesaistīšanu tautsaimniecībā (Towse 2010b). "Mūsdienu pasaulē parādās jauna attīstības paradigma, kura sasaista ekonomiku un kultūru, apvienojot ekonomisko, kultūras, tehnoloģijas un sociālos attīstības aspektus gan makro, gan mikro līmenī. Jaunās paradigmas centrā ir fakts, ka kreativitāte, zināšanas un pieeja informācijai tiek uzskatīta par spēcīgu ekonomikas izaugsmes virzītāju, veicinot attīstību mūsdienu globalizētajā pasaulē (UNCTAD (ANO Tirdzniecības un attīstības

konference) Radošās ekonomikas ziņojums 2008) (Hagoort *et al.* 2009). Attīstība var būt intensīva, kas prasa cilvēkresursus, dažādu ideju, radošuma attīstību. Tas, kas uzņēmumiem bija piemērots pagājušajā gadsimtā, neder 21.gadsimtā, jo 20.gadsimtā uzsvars tika likts uz materiālo vērtību radīšanu. Netiek apgalvots, ka ražošana neattīstīsies vispār, tomēr īpatsvars sliecas par labu pakalpojumiem un uzņēmumiem ar nepieciešamo intelektuālo īpašumu 60,8% (Volkova 2007b) ekonomiski aktīvo iedzīvotāju Eiropas Savienībā 2006.gadā bija nodarbināti pakalpojumu sektorā. Sektors, kurā 2006.gadā ES tika radīta vislielākā pievienotā vērtība, ir citi biznesa pakalpojumi (Eurostat). Pasaules saimniekošanas sistēmā, darba dalīšanas un specializācijas rezultātā veidojas un 21. gadsimtā arvien nozīmīgāku vietu ieņem radošās nozares (Hartley 2005).

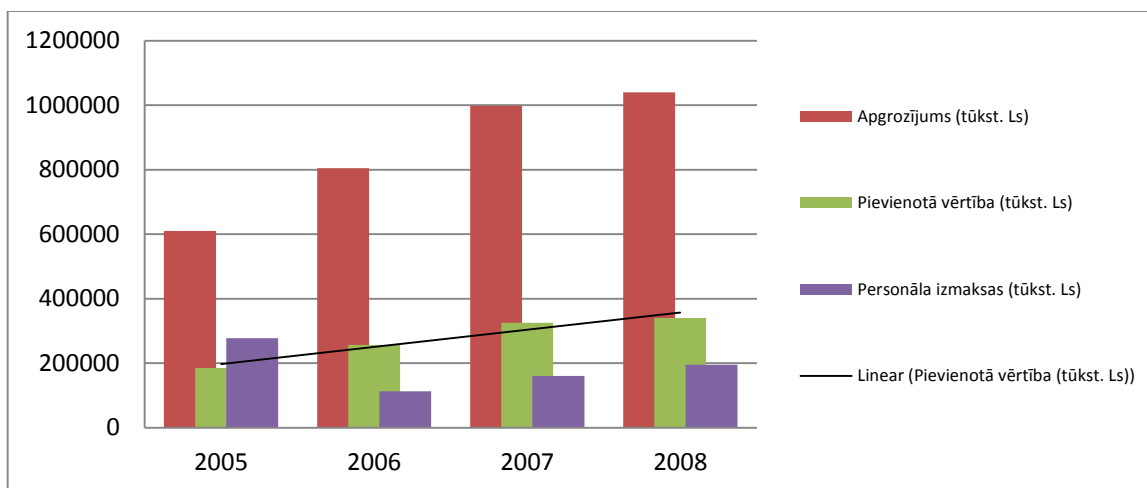
Radošās nozares var identificēt kā atsevišķu nozaru grupu (Keane 2005). Problēmas šo nozaru organizāciju vadīšanā rada darba satura īpatnības, papildu problēma ir neskaidra un daudzveidīga terminoloģija (Lovink 2007). Saistībā ar šā termina definīciju nav vienotas nostājas, kādas tieši organizācijas var tikt sauktas un apzīmētas ar terminu – radošās nozares "pārstāves". Eiropas Komisija atzīst, ka nav vienotas pieejas jautājuma nostādnei par radošo nozaru klasifikāciju (Marcus 2005). "Ir skaidrs, ka nav vienotas šo nozaru definīcijas. Vispārīgi apskatot nosaukumu, jēdzienu var attiecināt tikai uz "kultūras nozarēm", "radošām nozarēm", "autortiesību nozarēm" ekonomiskajā terminoloģijā, vai "satura nozarēm" tehnoloģiskajā terminoloģijā" (Hagoort *et al.* 2009). Latviešu valodā tiešs tulkojums no angļu valodas "*creative industries*" ir "radošās nozares", tiek lietots arī latviski pielāgotais variants "radošās industrijas", var lietot arī terminu "radošie darbības veidi", kas precīzāk atspoguļo reālo situāciju, kad nozares ietvaros var būt gan radošas, gan tradicionālās organizācijas (Carlton *et al.* 1994a). No tradicionālo nozaru sadalījuma viedokļa radošās nozares ir starpnozaru organizāciju kopa, kur par klasifikācijas pazīmi tiek izmantots radošums (Anheier *et al.* 2010) kā produktu vai pakalpojumu nodrošināšanas pamatelements.

Radošās nozares var definēt: "'Radošās nozares" ir vispārējs apzīmējums tām aktivitātēm, kas sakņojas individuālajā radošumā, prasmēs, talantā, ar vērtības potenciālu, kas darba vietu radīšanai izmanto intelektuālo īpašumu, – galvenokārt: reklāma, arhitektūra, māksla, senlietas, rokdarbi, dizains, modes dizains, kino, interaktīva izklaides programmatūra, mūzika, tēlotājmāksla, izdevējdarbība, datorprogrammu dizains, TV un radio" (Townley. *et al.* 2009). Attīstoties

informācijas apmaiņas tehnoloģijām, arvien grūtāk izmantot "autortiesību nozaru" apzīmējumu ar mākslu saistītām nozarēm, atdalot tās no radošajām nozarēm, kuras tradicionāli tika saistītas ar "pielietojamību" (Townley.*et al.* 2009). Ar terminu "autortiesību nozares" zinātniskajā literatūrā tiek apzīmētas tās nozares, kurās ir iespējams aizsargāt radītos produktus/pakalpojumus ar autortiesībām. Līdz ar to **autors piedāvā izmantot vienotu apzīmējumu "radošās nozares"**.

Radošo nozaru organizācijām, kā arī tradicionālajām organizācijām ir raksturīga sīva konkurences cīņa, kurā uzvarēs tās organizācijas, kas spēs piedāvāt jaunus risinājumus un pārņems jaunas „sajūtas”, nevis tikai ražos preces (Towse 2010b). Viena no 21. gadsimta īpatnībām ir cilvēku vēlme pirkt sajūtas un piederēt zināmam dzīves stilam. Par to liecina šobrīd arī Latvijā popularitāti iemantojušie dzīves stilu apliecinošie apģērba veikali, kā arī sporta pasākumi, kuri piedāvā sajūtas un noteiktu dzīves stilu. Minētie piemēri nav radošo nozaru pārstāvji no klasifikācijas viedokļa, tomēr tie labi parāda dominējošās tendences. Latvijā, kurā ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits ir tikai 1,4 miljoni un izaugsme ekstensīvās ražošanas ceļā nav iespējama, tādējādi radošo nozaru organizācijas kļūst par nozīmīgu ekonomikas sastāvdaļu.

Radošo nozaru efektivitāte ir salīdzinoši lielāka par citu nozaru efektivitāti valsts ekonomikas izaugsmē, valsts IKP un nodarbinātības līmeņa celšanā, – to parāda Latvijas un ārvalstu pētījumi. Salīdzinoši lielākā radošo nozaru efektivitāte ir saistīta ar pievienoto vērtību, kas tiek radīta ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesā, kas, savukārt, tiek izmantota IKP un nozares efektivitātes aprēķinos. Autora apkopoto statistikas informāciju par radošo nozaru darbību raksturojošiem rādītājiem skatīt 4. pielikumā un 1.1. attēlā.



1.1. attēls. Latvijas radošo nozaru darbības rādītāju statistika no 2005. līdz 2008. gadam. (Autora veidota, izmantojot LR CSP datus.)

Deviņdesmitajos gados tika veikti pirmie pētījumi ekonomiski attīstītākajās pasaules valstīs (Lielbritānija, ASV, Vācija, Francija, Dānija, Austrālija u.c.). Tie liecināja, ka tieši nozares, kas saistītas ar kultūru vai izklaidi, ar netradicionālām ražošanas struktūrām un autortiesību objektiem, ir šobrīd visstraujāk augošās, ar vislielāko attīstības potenciālu (Miķelsone 2008).

Radošās nozares rada, attīsta, saražo, izmanto, izrāda, izplata, saglabā produktus, kam piemīt ekonomiska, kultūras un/vai izklaides vērtība. Šajā pētījumā definīcijai atbilstošas un NACE klasifikatorā norādītās nozares iedalītas deviņos sektoros:

- literatūra, prese un poligrāfija,
- vizuālā māksla,
- audiomāksla,
- audiovizuālā māksla,
- TV, radio un interaktīvie mediji,
- reklāma,
- izpildītājmāksla,
- kultūras saglabāšana, izplatīšana un izglītība,
- atpūta, izklaide un citas kultūras darbības (Miķelsone 2008).

Šīm nozarēm ir potenciāls veidot produktus/pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību. Ir maldīgs uzskats, ka augstās pievienotās vērtības radīšanai ir obligāti jāizmanto augstās tehnoloģijas. Uzskatāmu piemēru pievienotās vērtības radīšanai bez specifisku tehnoloģiju izmantošanas min T.Volkova rakstā „Kas ir

radošā industrija un cik tā aktuāla Latvijā”: datorpele zelta apvalkā, kurā iestiprināti dimanti, tādējādi ļaujot pielikt tai cenu zīmi - 19 000 eiro (Volkova 2007). Pievienotās vērtības radīšanai var pietikt ar roku darbu un vienkāršiem instrumentiem.

Ņemot vērā sektora sarežģīto struktūru, pastāv praktiska problēma – radošās nozares ir grūti uzskaitīt gan datu pieejamības, gan metodoloģijas nepilnību dēļ. Valsts statistikā ekonomikas nozares un organizāciju darbības veidus raksturo tikai vispārējās ekonomiskās darbības klasifikācijas NACE kodi, kas nepilnīgi izdala radošās nozares, turklāt bieži arī neatspoguļo uzņēmumu reālās aktivitātes. Tā kā NACE klasifikatora sistēma radusies diezgan sen, jaunās nozares tajā vai nu nav iekļautas, vai arī atrodas nodaļās ar nosaukumu “cita darbība” u.tml. Tādēļ diezgan daudzas radošās nozares nav izdalāmas četrciparu NACE kodos. Valstīs ar bagātāku radošās industrijas analīzes tradīciju izmanto sešciparu NACE kodus vai vēl sīkāku dalījumu. Tomēr tas problēmu atrisina tikai daļēji, jo eksistē nozares (īpaši jaunās ekonomikas nozares, kā arī vairākas radošās un kultūras nozares), kas NACE klasifikatorā nav pārstāvētas vispār (Miķelsone 2008). No valsts attīstības viedokļa ir būtiski pilnveidot esošo NACE klasifikatoru, veidojot to salīdzināmu ar citu valstu klasifikatoriem, kas dotu iespējas salīdzināt dažādu valstu pienesumu IKP, valsts finansējumu, nodarbināto skaitu, iegūstot valsts politikas veidošanai nepieciešamo informāciju un objektīvāk novērtēt nozaru attīstības tendences.

Zviedrijas *Knowledge Foundation* organizācijas filiāles formulētā definīcija ir - radošās nozares ir cilvēki un uzņēmumi, kas darbā izmanto radošo pieeju, kuru darba mērķis ir radīt vai/un piedāvāt savu pieredzi dažādās formās. Zviedru definīcijā pie radošām industrijām pieskaita :

- arhitektu birojus
- mākslas darbnīcas
- dizaina organizācijas
- uz pieredzi balstītu apmācību
- modes industriju
- kino industriju
- literatūru
- mūziku
- tirgus komunikācijas

- teātra mākslu
- foto industriju
- masu informācijas līdzekļus, medijus
- tūrismu
- video spēles

Visās nozarēs, kuras aptver šī definīcija, tika novērota strauja izaugsme. Kopā šīs nozares veido gandrīz 5 % no Zviedrijas IKP.

Džeremija Rifkina grāmatā "Jaunas ekonomikas laikmets" ("*The Age of Access*") tiek piedāvāts šāds radošo nozaru skaidrojums: "Kultūras industrija - nozare, kam šādu nosaukumu 20. gadsimta 30. gados piešķīra vācu sociologi Teodors Adorno un Makss Horkheimers, - ir ātri augošs globālās ekonomikas sektors. Filmas, radio, televīzija, mūzikas ierakstu industrija, globālais tūrisms, tirdzniecības centri, izklaides centri, tematiskās pilsētas, tematiskie parki, mode, kulinārija, profesionālais sports un spēles, azartspēles un veselības aprūpe un kibertelpas simulētās pasaules un virtuālā realitāte ir sfēras, kas būs visienesīgākās komercijas nozares piekļuves laikmetā" (Rifkins 2004).

Radošās nozares ir izveidojušās par sektoru, kas palielina valsts bagātību un rada darbavietas, attīstot produktus un pakalpojumus, kas koncentrējas uz cilvēku jūtām un uzlabo dzīves kvalitāti.

Radošās nozares ir ekonomikas nozares, kas atrodas uz kultūras un uzņēmējdarbības robežas. Eiropas Komisijas veiktais pētījums par radošo nozaru nozīmi Eiropas Savienības ekonomiskajā telpā parāda, ka 2003.gadā radošo nozaru apgrozījums Eiropas Savienībā bija 654 miljardi eiro, kas veido 2,6% no Savienības iekšzemes kopprodukta (salīdzinājumam — automobiļu ražošana Eiropā ir 271 miljardu eiro vērtā). Tātad mākslinieciskais radošums un ar to saistītās ekonomikas nozares sniedz nozīmīgu ieguldījumu ekonomikas attīstībā un nodarbinātības veicināšanā, turklāt, kā secināts pētījumā, kultūras sektors attīstās ātrāk nekā ekonomika kopumā un tajā novērojams darbavietu skaita pieaugums, kamēr vispārējā nodarbinātība samazinās. Radošajām nozarēm ir milzīga loma inovāciju un tehnoloģiju attīstībā, un šīs nozares ir noteicējas ilgtspējīgai attīstībai nākotnē.

Radošās nozares ir cieši saistītas ar radošo ekonomiku - jauno ekonomiku, kas balstās uz nemateriāliem resursiem: zināšanām, radošām idejām un inovācijām.

Radošo nozaru priekšrocības:

- iespēja apvienot individuālo un kolektīvo radošumu;
- mākslas, kultūras, dizaina, uzņēmējdarbības un tehnoloģiju sintēze;
- cilvēkresursu potenciāla izmantošana (talanti, spējas, prasmes, pieredze, personības īpašības);
- produktu ražošana ar augstu pievienoto vērtību;
- publiskā, privātā un nevalstiskā sektora mijiedarbība;
- sociālekonomiskais potenciāls (Demakova 2007) .

Latvijai kā salīdzinoši mazai ekonomikai nav iespējams izrauties ar masveida patēriņa preču ražošanu, jo pasaulē ir daudz citu vietu, kur var ražot ar zemākām izmaksām.

Būtisks aspekts izaugsmes veicināšanai ir dažādu valstu kooperācija un sadarbība, kas palielina radošo nozaru efektivitāti un veicina valstu ekonomisko izaugsmi. Uzņēmumu sadarbība paver milzīgas produkta noieta iespējas, samazina ražošanas izmaksas un ļauj organizācijām mācīties un uzkrāt zināšanas, kas savukārt ļauj sekmīgi pozicionēt un virzīt produktu gan iekšzemē, gan ārvalstīs. Ziemeļvalstu datorspēļu ražotāji (Somija, Zviedrija, Norvēģija, Dānija un Īslande) izvēlējušies sadarbības ceļu un bija ieguvēji, izveidojot *Nordic Co-operation in game industry* apvienību.

Radošo nozaru organizācijas saskaras ar tām pašām vadīšanas problēmām kā pārējo nozaru organizācijas, tomēr ir arī specifiskas problēmas, kuras raksturīgas tikai šai nozaru grupai (Seidel 2009).

Radošo nozaru specifika un galvenās problēmas vadīšanā ir saistītas ar nozarē ražojamajiem produktiem/pakalpojumiem (Powell 2008a). Zinātniskajā literatūrā radošajām nozarēm, īpaši kultūras nozarēm, izšķir 3 veida sarežģījumus, pirmais, vienas radītās pārdošanas vienības dominance pār pārējiem ražojumiem, otrs, komerciālo un māksliniecisko mērķu konflikts un trešais, Baumola “izdevumu slimība (Baumol 1967)” (Peltoniemi 2011). Citi specifiskie faktori, kā darbs un rezultāts, var būt simboliski, vairāk saistīti ar estētisku sajūtu un gandarījumu nekā ar fizisku labumu gūšanu, rezultāta nozīmīgums ir saistīts ar patērētāju novērtējumu – cik svarīgs pircējam liekas šis produkts un tā sniegtais labums. Tas viss paaugstina nenoteiktības līmeni nozarē, kas savukārt apgrūtina vadītāju darbību – grūtāk pieņemt lēmumus, izvēlēties pareizo virzienu un mārketinga stratēģiju, organizācijas

stratēģiju. Pieprasījums pēc produkcijas nav prognozējams, tādējādi arī ienākumi nevar būt paredzami pirms ražošanas izmaksu noteikšanas. Zinātniskajā literatūrā, balstoties uz empīriskiem pētījumiem (De Vany *et al.* 1997), radošo nozaru pieprasījumu apzīme ar izteicieniem: *nevien nepamana, uzvarētājs paņem visu, panākumi rada panākumus* (Gaffeo *et al.* 2008) vai *radošais risks* (Powell 2008b). Piemēram, filmu, grāmatu, mūzikas ražošanā patiesās izmaksas var būt aprēķinātas tikai dažas nedēļas pēc produkta izlaišanas un ir ļoti atkarīgas no publiskuma pakāpes. Lai samazinātu vadīšanas risku, radošās kompānijas izmanto dažādus paņēmienus. Piemēram, mediju kompānijas veido speciālas nodaļas, kas nodarbojas ar jaunu talantu atrašanu vai jaunu produktu radīšanu un attīstīšanu (Florida 2005).

Atsevišķi darbinieki radošo nozaru ietvaros arī atrodas augstas nenoteiktības situācijā un mēģina to novērst, līdz ar to viņi nemeklē ilgstošas darba attiecības, bet cenšas likt lietā savas spējas uzreiz vairākās vietās. Arī tas apgrūtina vadītāju darbu, jo, pirmkārt, ir grūti atrast kvalificētus cilvēkus konkrētam darbam, otrkārt, bieži vien nav noteikts laiks, kuru darbinieki veltīs šim uzdevumam, kā arī cilvēki ir grūtāk ietekmējami salīdzinājumā ar parastām darba attiecībām. **Var apgalvot, ka darba attiecības radošo nozaru organizācijās vairāk ir partnerattiecības nekā klasiskās hierarhiskās vadītāja – padotā darba attiecības.**

Pēdējos divdesmit gadus strauji pieaug akadēmiskā interese radošo nozaru pētīšanā. Maro u.c. (Marotto *et al.* 2007) savos darbos ilustrē līdera tipus un vadīšanas stilus; Satons un Hargadons (Sutton *et al.* 1996) izceļ prāta vētras metodes vadošo lomu dizaina aģentūrās; Koendets un Saimons (Cohendet *et al.* 2007), analizējot video spēles, parāda, ka kontrole (vadīšanā) ir cieši saistīta ar pieprasījumu pēc radošuma un masu produkcijas. Radošajās nozarēs pastāv decentralizācija, galvenā kontroles iespēja šeit ir laika ierobežojums vai rezultāts konkrētā termiņā. Tas, kas kādreiz tika pasniegts kā radošo nozaru unikalitāte, tagad ir pamats ražošanas un pakalpojumu sektora organizācijām. Lielā mērā tas ir pateicoties intelektuālā darba izplatībai iepriekš tradicionāli pārvaldītajās nozarēs. Intelektuālie darbinieki prasa citu attieksmi un vadīšanas metodes (Babris 2006), kurām jārezultējas intelektuālā darba veicēju radošajā pašefektivitātē (Heng-Li *et al.* 2009). Svarīgi ir atbildēt uz jautājumu, vai visi intelektuālie darbinieki veic radošo darbu un kur ir specifiskie darbības nosacījumi, kas raksturīgi tieši radošo nozaru organizācijām. **Autors piedāvā radošo nozaru (industriju) darbinieku darbības specifiku raksturot ar palielināto darbības inovāciju līmeni. Radošajās nozarēs**

lielākā daļa to radīto produktu/pakalpojumu ir inovatīvi un vienreizēji. Tas nozīmē, ka no klienta puses tiek sagaidīts, ka ikviens nākošais produkts/pakalpojums ir modificēts ar jauninājumiem, savukārt, no ražotāja/pakalpojuma sniedzēja puses katrā produktā ir jāiekļauj jauninājumi, unikalitāte vai individualitāte, kas saistīta ar konkrēto klientu. Tradicionālajās nozarēs produktam ir savs dzīves cikls, kura laikā tas piedzīvo pakāpenisku pilnveidošanās procesu, savukārt no radošo nozaru pārstāvjiem sagaida produktu/pakalpojuma radīšanu no jauna. Pakalpojumu organizācijas, kurās dominē intelektuālais darbs, arī raksturojas ar nepārtrauktām inovācijām, tomēr to dzīves cikli ir garāki (Peltoniemi 2011), līdz ar to ir iespējama lielāka procesu automatizācija un standartizācija. **Tādējādi var secināt, ka ne viss intelektuālais darbs ir radošs. Autors secina, ka radošums ir tas, kas pārveido produktu/pakalpojumu jaunā kvalitātē, līmenī, radot tā vērtības pieaugumu.**

Radošo nozaru specifika ir arī tā, ka tajās darbojas tā sauktā “dažādu speciālistu”, t.i., speciālistu grupa ar dažādām iemaņām, loģiku problēmu risināšanā (Cheng-I *et al.* 2010), profesijām, kur katrs dalībnieks maina produktu atbilstoši savai gaumei un tā darba saturs prasa dažādu radošuma līmeni. Literatūrā pieminēto radošo darbinieku trīs līmeņu darbību (Cunningham 2011a) autors papildina ar darbinieku iedalījumu grupās. Pirmā darbinieku grupa ir tie, kas rada produkta galveno ideju, viņiem ir nepieciešama lielāka brīvības pakāpe darba organizācijā, otrā grupa ir darbinieki, kuri realizē idejas un izstrādā unikālu ideju realizācijas procesu (Bērziņš 2003), savukārt trešā grupa ir atbalsta procesa darbinieki, no kuriem netiek prasīts radošums, tomēr organizācijas vienotas kultūras radīšanai ir vēlams, lai šiem darbiniekiem būtu interese par visu jauno, kā arī radoša pieeja savam konkrētajam darbam. Radošo nozaru profesiju pamatā ir dažādu specialitāšu pārstāvji: mākslinieki (mūziķi, aktieri, rakstnieki), brokeri (aģenti, menedžeri), tehniskā darba veicēji (operatori), producenti, īpašnieki un speciālisti – izplatītāji. "Radošums un radošās nozares ir jaunā gadsimta panākumu atslēga. Radošums, kurš agrāk tika uzskatīts pat Dieva dāvanu, vai vēlāk par mākslinieku – ģēniju izpausmi, ir demokratizēts. Šodien politiķus, biznesa līderus, futbolistus un bērnus iedvesmo būt "radošiem". Uzņēmējdarbībā "radošums" ir kļuvis par atslēgu konkurētspējīgās priekšrocības iegūšanai pārpildītajos tirgos" (Bilton 2007). **Organizācijas kultūras un komandas darba veidošanai ir nepieciešams ņemt vērā autora piedāvāto trīs darbinieku grupu dalījumu, kur vienas darbinieku grupas radošums iedvesmo un rada**

sinergētisko efektu pārējās darbinieku grupās, kas ir pamats organizācijas konkurētspējīgai priekšrocībai.

Radošo nozaru organizāciju vadīšanas īpatnība un vienlaicīgi risināma problēma ir tā, ka **radošās nozares nevar fokusēties tikai uz radoša produkta radīšanu**, bet jāievēro visa kapitāla aprites sistēma: ražošana, producēšana, izplatīšana, aprīte un patērēšana. Vadīšanas problēma šeit ir mijiedarbības nodrošinājums.

Tā kā kapitāls radošajās nozarēs ir jaunas idejas, rodas vēl viena problēma – ideju novērtēšana, jo nekad nav zināms, kura ideja ir labāka un atmaksāsies nākotnē. Problēmas ir novērtējamas arī pēc idejas īstenošanas, jo radošās industrijas pamatā ir “idejas radītāja” tiesību aizsardzība, kas varētu radīt problēmas vadītājam (Townley *et al.* 2009). No organizāciju darbības ekonomiskā labuma gūšanas viedokļa par svarīgu kļūst veids, kādā tiek apvienoti visi iepriekš minētie aspekti vienotā vērtību radošā sistēmā, ko dēvē par organizācijas biznesa modeli. „Biznesa modelis ir sistēma, kādā produkts vai pakalpojums un informācija „plūst” starp iesaistītajām pusēm” (Warren 2008).

Svarīgs faktors, kurš raksturīgs lielākai daļai radošo nozaru organizāciju, ir pastāvīga nepieciešamība līdzsvarot radošā produkta veidotāju, lietotāju un produkta pasūtītāja un īpašos gadījumos arī maksātāja intereses. Radošajiem darbiniekiem bieži vien pats mākslinieciski veidotais unikālais produkts kā vērtība ir svarīgāka nekā klienta, kurš par to maksā, vēlmes un idejas. **Organizācijas vadītāja uzdevums līdz ar to ir līdzsvarot radošo intelektuālo darbinieku inovatīvās darbības, kuras ir saistītas ar produkta radīšanu, ar klienta vēlmēm un interesēm.**

Autors, apkopojot iepriekš minēto, secina, ka radošo nozaru organizācijām nepieciešams pilnveidot vadīšanas metodes, kuras atbilstu radošo nozaru specifiskām vajadzībām: nepārtrauktam inovāciju procesam, organizācijas tradicionālo procesu un zināšanu paralēlai vadīšanai, darbu paaugstinātas neskaidrības apstākļos, kā arī nepieciešamību apvienot radošo, māksliniecisko darba saturu ar dzīvotspējīgu un komercializējamu biznesa modeli. Ņemot vērā radošo nozaru specifiku, rodas nepieciešamība izpētīt vadītāja darba satura izmaiņas, kas nodrošinātu vadītāju darbību atbilstību radošo nozaru prasībām.

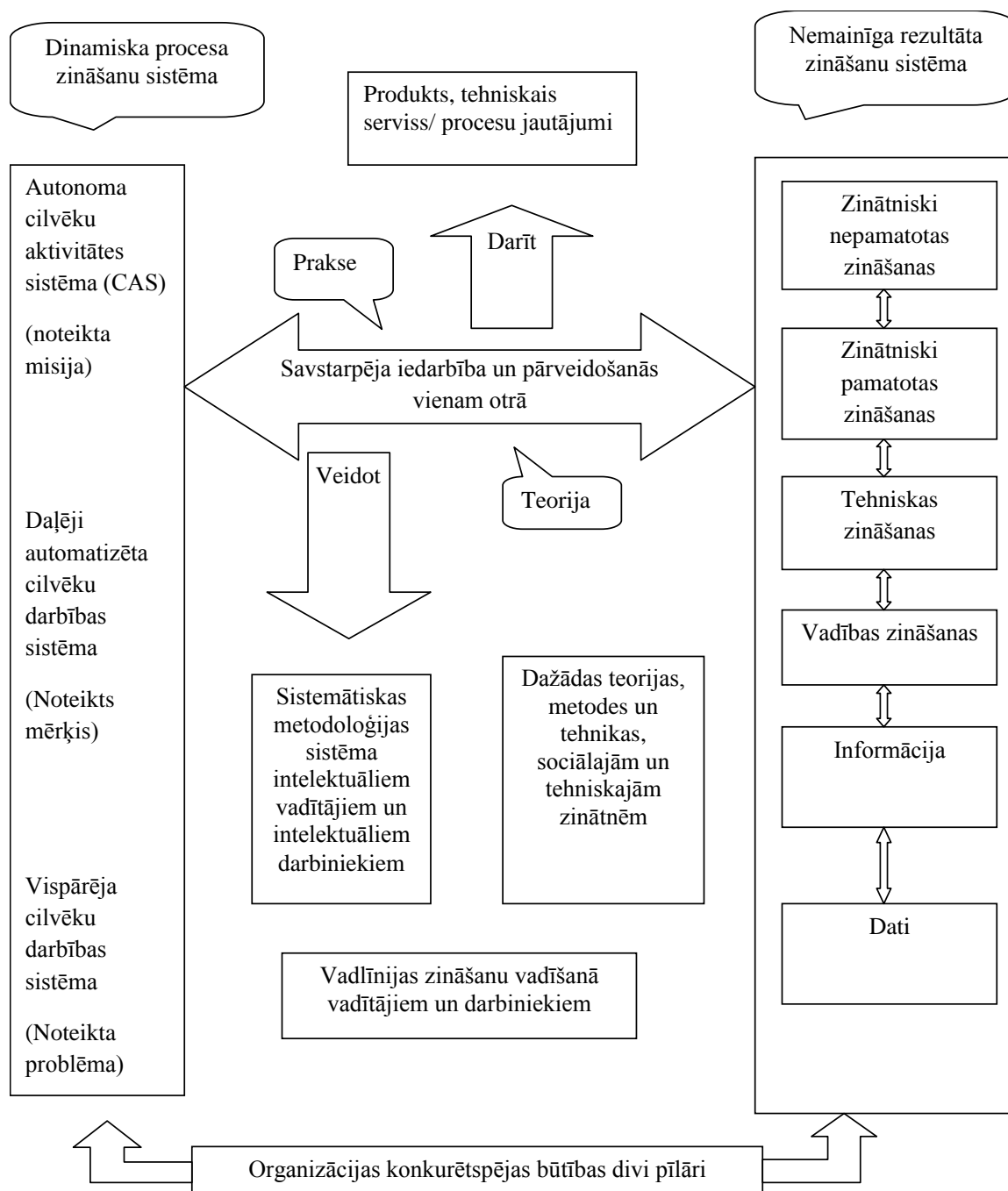
1.3. Vadišanas darba satura izmaiņas

Radošās nozares ir neatņemama globālās ekonomikas sastāvdaļa (Flew *et al.* 2010), līdz ar to tām jārisina visas tās pašas problēmas, ar kurām saskaras tradicionālās organizācijas. Zinātniskajā literatūrā ir parādījušies tādi termini kā “radošā līderība” (Laurent 2006), ar ko apzīmē intelektuālo organizāciju vadītāju specifisko prasmju kopumu, tomēr pilnībā nav apskatīts problēmu klāsts, kas jārisina radošo organizāciju kontekstā. Viens no galvenajiem problēmu jautājumiem ir organizācijas pārmaiņas un to biežums katrā konkrētā organizācijas darbības jomā. Pārmaiņas izpaužas notikumu skaitā, kuri nepārtraukti un tieši ietekmē organizāciju. Savstarpēji saistīto notikumu skaits, kuri ietekmē organizāciju, ir globalizācijas sekas, par vienu no galvenajiem organizācijas vadīšanas izmaiņu cēloņiem var minēt zināšanas, pārmaiņas un globalizāciju. Čārlzs Darvins izteica ļoti precīzu apgalvojumu par sugu evolūciju, kuru var attiecināt uz organizācijām mūsdienās: "Tās nav stiprākās vai visgudrākās sugas, kuras izdzīvo; tās ir tās, kuras vislabāk piemērojas pārmaiņām" (Darwin). Kā tika pamatots iepriekšējā nodaļā, radošo nozaru organizācijas pārmaiņas skar ievērojami vairāk nekā tradicionālās organizācijas, to inovatīvās darbības specifikas, kā arī intelektuālo darbinieku un radošo darba procesu rezultātā. Tomēr radošo nozaru pārstāvju lielākā daļa intelektuālo organizāciju vadīšanu organizē, izmantojot tradicionālās vadīšanas metodes.

Organizācijas vadītāja darba saturu tradicionāli raksturo darbības, kuras veic vadītājs, realizējot vadīšanas funkcijas: plānojot, organizējot, koordinējot, motivējot un kontrolējot organizācijas darbu. Galvenās darba satura izmaiņas ir saistītas ar zināšanu vadīšanu, līdztekus tradicionālajām organizācijas vadīšanas funkcijām. Zināšanu vadīšanas teorētiskie aspekti ir izpētīti, definējot pamatnostādnes un terminus – dati, informācija, zināšanas, gudrība. Šo jēdzienu būtība dod iespēju runāt par zināšanu hierarhiju. Zināšanu hierarhijas vadīšana ir viena no mūsdienu vadītāju galvenajām darba satura izmaiņām. F. Gao (*Gao*) apgalvo, ka "biznesa organizācijām ir raksturīga interese izmantot gan biznesa zināšanas, kuras pieder organizācijai, gan tās darbinieku personiskās zināšanas. Ar terminu „organizācijas biznesa zināšanas” mēs saprotam vadīšanas, ražošanas, pakalpojumu vai inovāciju procesā praktiski izmantojamas lietderīgas zināšanas, nevis zināšanas to plašākā sociālā un zinātniskā nozīmē" (Gao *et al.* 2008). Zināšanas organizācijā var būt publiski neizteiktas un izteiktas, turklāt neizteikto jeb noklusēto zināšanu ir vairāk nekā izteikto. F. Gao

uzskata: "Neizteiktās zināšanas un izteiktās zināšanas nav savstarpēji izslēdzošas; mēģinājumi noklusētās zināšanas ieviest organizācijā prasīs organizācijas resursus un var radīt negaidītus rezultātus" (Gao *et al.* 2008). Neizteikto zināšanu pārnese uz organizāciju jau izteiktā veidā ir priekšnoteikums organizācijas konkurētspējas paaugstināšanai jaunajā, uz zināšanām balstītajā ekonomikā, kā arī jauns organizācijas vadītāja darba satura elements, jaunu, lietojamu biznesa zināšanu procesa plānošana, organizēšana, koordinēšana, motivēšana un kontrole. Apkopojot iepriekš teikto, var secināt, ka jaunās, uz zināšanām balstītās ekonomikas un strauji mainīgās vides iespaidā organizācijas vadītāja darba saturam ir nākušas klāt darbības, kas saistītas ar jaunu biznesa zināšanu radīšanu, kuras kalpo organizācijai kopumā un kuru vadītājs realizē, vadot organizācijas zināšanu hierarhiju.

Zināšanu vadīšanas literatūrā ir vairākas teorijas par zināšanu vadīšanas procesu, kurā eksistē gan statiskie, gan dinamiskie zināšanu vadīšanas modeļi, kas darbojas paralēli vienā organizācijā. F.Gao apgalvo, ka "statiskā satura zināšanas norāda uz skaidrām zināšanām vai zināšanu struktūru attiecībā uz misiju un vīziju, zinātnei, tehnoloģijām, vadības teoriju, kā arī informāciju un datus, uz kuru pārzināšanu tā ir balstīta vai tā ir iegūta. To var iedalīt: vīzijas zināšanas (organizatoriskā vīzija, misija, ētika un morāle) (Bērziņa *et al.* 2004a), objektīvās un / vai subjektīvās zināšanas (zinātne, tehnoloģijas un vadīšanas skaidrie aspekti, piemēram, tehnoloģiskās iekārtas un produkti vai nenoteiktie zināšanu aspekti, piemēram, pētniecības laboratorijas, kvalificēti darbinieki, patenti, autortiesības, pakalpojumi, kā arī faktiskais vadīšanas veids vai stils) un vispārīgās zināšanas (informācija un dati), kas organizācijai pieder" (Gao *et al.* 2008). Tradicionālajās organizācijās lielākoties dominē statisko zināšanu vadīšanas pieeja. Statiskā pieeja ir izplatīta arī plānošanas metodēs, pieņemot, ka organizācijas ārējā un iekšējā vide būs nemainīga vai mainīsies tikai daži tās rādītāji. "Organizācijas dinamiskajā attīstības procesā zināšanas ir saistītas ar cilvēka darbību vai organizatoriskiem procesiem, ko sauc par cilvēku darbības organizatorisko sistēmu. Tā ir iedalīta: autonoma cilvēku darbības sistēma (aktivitāte ar noteiktu misiju), daļēji autonoma cilvēku aktivitātes sistēma (aktivitāte skaidri noteiktiem mērķiem) un vispārējās cilvēka darbības sistēma (aktivitāte konkrēto problēmu risināšanā)" (Gao *et al.* 2008). Radošo nozaru organizāciju darbības specifika prasa izmantot dinamisko zināšanu vadīšanas modeli (1.2. att.).



1.2. attēls. Radoša holisma perspektīva organizācijas zināšanu pārvaldībā (Gaoet al. 2008)

Saistībā ar zināšanu ekonomikas prasībām, mainīgo vidi un intelektuālo organizāciju vadīšanas specifiku īpaši svarīgi ir pastāvīga cilvēku aktivitātes sistēmas pieejas izmantošana intelektuālo organizāciju vadīšanas procesos. Problēma, kā intelektuālā organizācijā vadīt zināšanas un to pārnesi no neizteiktā, individuālā zināšanu līmeņa uz izteikto pielietojamo, peļņu radošo zināšanu sfēru organizācijā, integrējot tās visā organizācijas vadīšanas procesā (Mohdzain *et al.* 2007). Šī problēma zinātniskajā literatūrā ir maz pētīta un nav izstrādāts teorētiskais

pamatojums īpaši attiecībā uz radošo nozaru organizācijām, kurām raksturīgs autonomais cilvēku aktivitātes modelis. Autors uzskata, ka darba satura izmaiņu pamatā ir informācijas, notikumu analīze un no tā izrietošā lēmumu pieņemšanas pilnvaru sadalīšana un deleģēšana. Iepriekš, pie neliela informācijas daudzuma un organizācijas ierobežota apjoma organizāciju varēja vadīt viens cilvēks, kurš spēja apstrādāt svarīgāko, ar organizācijas darbību nodrošināšanu saistīto informācijas analīzi un lēmumu pieņemšanu, taču mūsdienās lielais informācijas daudzums un ar to saistītie ārējās vides notikumi bieži vien nav tik viegli izprotami. Līdz ar to informācijas apstrādes un lēmumu pieņemšanas sadalīšana nodrošina paralēlu vadības lēmumu pieņemšanu organizācijas ietvaros. Veicot paralēlo vadīšanas procesu, par organizāciju vadības galveno uzdevumu kļūst paralēlo lēmumu koordinācija. Tradicionālajās hierarhiskajās organizācijās paralēlos lēmumus pieņēma stingri hierarhiskā veidā, stingri deleģēto pilnvaru un funkciju ietvaros (Dearlove 2002), tādējādi faktiski izslēdzot procesu dublēšanos. Mūsdienu horizontālajās intelektuālajās organizācijās strauji mainīgos vides apstākļos ārējās vides informācijas apstrāde un lēmumu pieņemšana bieži vien nav precīzi deleģēta plašo funkciju un pienākumu deleģējuma dēļ katram organizācijas darbiniekam. Pie šādiem darbības nosacījumiem un laika faktora ietekmes izmaiņām intelektuālajās organizācijās **vadīšanas koordinācijas funkcijas loma būtiski pieaug, bet plānošanas, kā darbību kopas mērķu sasniegšanai, loma samazinās. Līdz ar to mēs varam secināt, ka mainīgā vide rada organizācijām papildu informācijas apjomu, kas organizācijas lēmumu pieņēmējiem ir jāapstrādā, lai adekvāti reaģētu un saskaņotu organizācijas darbības ar vides prasībām.**

Organizācijās, kurās stratēģija ir tās darbības pamatā, lielākoties ir labi izstrādāts stratēģiskais plāns. Informācijas apjoma pieauguma rezultātā organizāciju vadīšanas funkcijas arvien vairāk ir vērstas nevis uz pašu darba procesa organizāciju, bet gan uz organizācijas vienotības nodrošināšanu un informācijas apmaiņu starp dažādām interesentu grupām organizācijas iekšienē un ārpus tās. Tradicionālās organizācijas vadības funkcijas bija plānošana, organizēšana, koordinācija, motivēšana un kontrole, savukārt mūsdienu organizāciju vadīšanas uzdevumi mainās un šīs izmaiņas ir saistītas tieši ar lielo informācijas apjomu, kas neļauj efektīvi realizēt koordinācijas funkciju, ja lēmumu pieņemšana paliek tikai vadības funkcija. Pie ierobežota izmaiņu skaita un informācijas apjoma ir salīdzinoši viegli īstenot tradicionālās vadības funkcijas, tomēr pie liela informācijas apjoma un pārmaiņu

skaita tradicionālās komunikācijas ķēdes nenodrošina efektīvu lēmumu pieņemšanu. Mūsdienu organizācijas ir atradušas risinājumu problēmai, samazinot vadības līmeņu skaitu, palielinot pašvadīšanu un veidojot tā saucamās horizontālās struktūras, kā arī paaugstinot organizācijas un katra individuālā darbinieka zināšanu līmeni. Šai pieejai pirmsākumi ir meklējami pašorganizējošos sistēmu pētījumos (Foerster 1960) un individuālās pašorganizēšanās pētījumos (Fuchs *et al.* 2005). Līdzīgi kā informāciju tehnoloģiju nozrē, kur problēma ir definēta un aprakstīta (Papp 1999), arī radošo nozaru organizāciju specifikas pamatā ir nepieciešamība pēc augsti kvalificēta darbaspēka, kas var pieņemt atbildīgus lēmumus bez nepārtrauktas komunikācijas lēmumu saskaņošanā, balstoties uz mainīgo informāciju un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem konkrētajā brīdī. Šāda situācija faktiski nozīmē to, **ka lielākā daļa organizācijas darbinieku realizē visas organizācijas tradicionālās vadības funkcijas pilnā apmērā.** Tādējādi var teikt, ka organizācijas vadības funkcijas nav mainījušās, tomēr to izmantojošo darbinieku skaits vienā organizācijā ir būtiski pieaudzis. Līdz ar to augstākās vadības galvenais uzdevums ir koordinēt, saskaņot šo daudzo vadītāju darbību un virzīt to vienotā virzienā. Galvenā problēma, kas saistīta ar šo funkciju, slēpjas lēmumu pieņemšanas procesā. Īpaši sarežģīti to ir nodrošināt saistībā ar darbinieku vienotu skatījumu uz organizācijas nākotni, jo katram darbiniekam, neveicot īpašus koordinācijas pasākumus, tas var būt un ir dažāds. Iepriekšējais modelis, kurā pietika ar vadītāja, īpašnieka formālu rīkojumu vai norādījumu par organizācijas darbības virziena maiņu, vairs neapmierina organizācijas *darbiniekus - vadītājus*. **Autors par darbiniekiem – vadītājiem sauc darbiniekus, kuri realizē vadības funkcijas organizācijā, taču tiem nav formāla vadītāja statusa, bet ir jāveic sevis vadīšana vai vadītāja statuss tiem iestājas uz noteiktu laiku, kurš saistīts ar formālu vai neformālu projektu, par kura realizāciju atbild konkrētais darbinieks, kas uzdevuma veikšanai piesaista citus darbiniekus.** Darbiniekam-vadītājam jāsaprot un jāpieņem organizācijas augstākās vadības argumenti par labu organizācijas darbības izmaiņām. Organizācijās ar darbinieku augstu izglītības līmeni un intelektuālu darba saturu darbiniekus ir nepieciešams uztvert kā atsevišķus *darbiniekus-vadītājus*, kuri lielākoties paši pieņems lēmumus un realizēs savus darba pienākumus līdzīgi kā atsevišķs uzņēmums vai struktūrvienība, kuri skaidri izprot savu darbības motivāciju un saistību ar organizāciju kopumā. **Līdz ar to organizācijas, kurās ierindas darbiniekiem ir nepieciešams patstāvīgi pieņemt atbildīgus lēmumus, reaģējot uz izmaiņām**

organizācijas vidē, kā arī pašiem organizēt savu darbu, var saukt par intelektuālām organizācijām. Tradicionālo un labi izpētīto organizāciju tipu, kurā lielākā daļa darba uzdevumu ir reglamentēti un lēmumus pieņem atbilstošā vadības līmenī, var saukt par tradicionālām organizācijām. Attiecinot intelektuālas organizācijas darbības nosacījumus uz organizācijas stratēģisko vadīšanu, var teikt, ka intelektuālām organizācijām ir nepieciešamas divas konkrēti un specifiski definētas stratēģijas: ārējā stratēģija un iekšējā stratēģija. Ārējā stratēģija ir vērsta uz vērtības radīšanu organizācijas ārējiem klientiem, bet iekšējā stratēģija ir vērsta uz vērtības radīšanu organizācijas iekšējiem interesentiem, darbiniekiem-vadītājiem.

Iepriekš aprakstītās radošo nozaru organizācijas, to iekšējās un ārējās vides specifika parādīta 1.3. attēlā.

Kā redzams piedāvātajā attēlā, vadītājiem, salīdzinājumā ar tradicionālajām organizācijām, vadīšanas procesā ir jāņem vērā lielāks skaits paralēli vadāmu procesu, biznesa modeļu, inovāciju, zināšanu un mākslinieciskās vērtības vadīšanā, turklāt ņemot vērā neskaidrību, produktu, procesu unikalitāti un vienreizīgumu. Šāda uzdevumu sarežģītība ir galvenā problēma, ar ko jāsaskaras radošo nozaru organizāciju vadītājiem. Šī sarežģītība noved pie vadītāju darba satura izmaiņām un nepieciešamības pārdalīt prioritātes un dažādām vadīšanas funkcijām atvēlēto darba laiku, iekļaujot papildus veicamos darbus, tomēr saglabājot formālā darba laika ierobežojumu.



1.3. attēls. Radošās nozares organizācijas ietekmējošie faktori un to īpatnības. (Autora veidots.)

Ņemot vērā radošo nozaru organizāciju vadīšanas procesa sarežģītību, īpaši nozīmīga ir visu vadības līmeņu saskaņota darbība un vienota izpratne par organizācijas nākotnes attīstības virzieniem, tomēr saglabājot individuālismu un

intelektuālo darbinieku personisku redzējumu par to. Lielākā pretestība organizāciju darbības izmaiņām no darbinieku-vadītāju puses ir saistīta ar informācijas trūkumu par augstākās vadības motīviem un organizācijas vides apstākļiem. Šāda situācija darbinieku vidū rada neuzticību augstākai vadībai, kas savukārt noved pie slēptas vadības lēmumu neizpildes. Vadītāji, kuri regulāri sniedz informāciju darbiniekiem par savu lēmumu motīviem un ieklausās darbinieku viedokļos, ne vienmēr saņem atbalstu no darbinieku puses, un kā iemesls tam ir darbinieku nespēja izprast vides informāciju un vadības motīvus, kas ir izglītības un dažādo darbinieku prioritāšu sekas. Līdz ar to autors secina, ka **darba satura dažādība organizācijās nerada situāciju, kurā ir iespējams izstrādāt vislabāko vienoto organizācijas vadības modeli, tomēr ir iespējams piedāvāt modeli, ar kura palīdzību pašvadīšanas procesā iesaistītie darbinieki – vadītāji paši izvērtē gan ārējās vides faktoros, procesu nepieciešamību un to uzlabošanas iespējas, gan arī savu lēmumu sekas.**

Apkopojot iepriekš teikto, gan intelektuālajām organizācijām, gan radošo nozaru organizācijām ir nepieciešams pārorientēt vadīšanas sistēmas no tradicionālajām vadīšanas metodēm uz metodēm, kuru pamatā būtu ilgtermiņa stratēģiskais redzējums. Ilgtermiņa skatījumu organizācijas var panākt, izmantojot stratēģiskās vadīšanas metodes.

2. Stratēģiskā vadīšana un tās loma mūsdienu organizāciju vadīšanā

2.1. Stratēģiskās vadīšanas būtība un struktūra

Par stratēģiskās vadīšanas aizsācēju tiek uzskatīts Sun Tzu (Tzu 2010), kurš savā traktātā „Kara māksla” pirms 2500 gadiem formulēja galvenos stratēģijas pamatlikumus kaujas operāciju veikšanai. Mūsdienu organizācijas stratēģijas izmanto ilglaicīgu panākumu gūšanai, savu mērķu sasniegšanai. Ar organizāciju stratēģisko vadīšanas procesu parasti saprot divas patstāvīgas disciplīnas, kur katrai raksturīgas savas specifiskas pieejas un procesi, – tā ir stratēģiskā plānošana un stratēģijas realizācija; tomēr šīs divas disciplīnas vien neraksturo visu stratēģisko vadīšanu. Tradicionālajām vadīšanas funkcijām pievienojot laika komponenti un visaptverošu organizācijas orientāciju uz vienotu nākotni, var runāt par stratēģisko vadīšanu (MYunus *et al.* 1988). Kā galveno problēmu stratēģiskās vadīšanas procesā var minēt to, ka, lai gan teorētiski un organizācijām arī praktiski ir labi izstrādāts stratēģiskās plānošanas process un izveidots formāls stratēģiskais plāns, lielākās grūtības rodas tā realizācijā mainīgās vides apstākļu un laika perioda dēļ, kurš pagājis no plāna izstrādes līdz konkrētajam ieviešanas brīdim, radot neatbilstību vai tā saucamo "stratēģisko nobīdi", kad formālais plāns objektīvu apstākļu dēļ vairs neatbilst reālajai organizācijas situācijai. Radošās nozares organizācijām, kurās dominē intelektuālais darbs, papildus iepriekš minētajiem faktoriem par problēmu var uzskatīt to, ka tiek lietotas metodes un procesi, kuri bija domāti tradicionālajām organizācijām, neņemot vērā radošo nozaru specifiku, nepārtrauktu inovatīvu procesu un tai atbilstošu līderību.

No teorētiskā viedokļa organizāciju stratēģiskās vadīšanas procesam ir raksturīga ļoti liela viedokļu un pieeju dažādība, kā arī atziņa, ka stratēģiskai vadīšanai ir jāaptver visa organizācija kopumā ar orientāciju uz attīstību zināmā laika periodā. Šie faktori ievērojami apgrūtina izpratni par stratēģiskās vadīšanas procesu. Autors piedāvā sākt aplūkot dažādu autoru skatījumu uz stratēģiskās vadīšanas un realizācijas procesiem, kas dotu ieskatu stratēģiskās vadīšanas teorētiskās domas attīstībā, ar mērķi formulēt savu stratēģiskās vadīšanas definīciju. Spēļu teorijā: stratēģija ir visaptverošs plāns, kurš identificē, kādas izvēles tiks izdarītas visās iespējamās situācijās (von Newman, Morgenstern 1944:79) (Mintzberg *et al.* 2003). Šī spēļu teorijas stratēģiskā definīcija paredz nākotnes rīcību, ilglaicīgumu un katra

spēlētāja rīcību, arvien vairāk to ierobežojot. Vislabākais rīcības variants konkrētajā situācijā konkrētajam spēlētājam ir tikai viens. Vadības zinātnē: Stratēģija ir apvienots, visaptverošs un integrēts plāns, kurš izveidots ar mērķi nodrošināt pamatuzdevumu un mērķu sasniegšanu (Glueck, 1980:9) (Mintzberg *et al.* 2003). Šī definīcija uzsver visaptverošu, sholastisku un integrētu organizācijas rīcību, kā arī tās mērķtiecību, kas ir aprakstīta mērķu veidā. Stratēģija ir vidutājs starp organizāciju un vidi (Mintzberg 1993). "Stratēģiskās vadīšanas koncepcija sastāv no lēmumu un darbību kopas, kuru rezultātā tiek formulēta stratēģija un veikta tās ieviešana dzīvē, lai sasniegtu organizācijas mērķus" (Channon 1999). Stratēģisko vadīšanu var aplūkot kā ierobežojumu un organizācijas darbības robežas. D.F.Čanons (*Channon*) definē: „Stratēģija ir ietvarstruktūra, kurā var tikt izdarītas izvēles par organizācijas nākotnes būtību un virzienu. Ar ietvarstruktūru tiek domāta robežas un parametri, kuri norāda, ko organizācija var sasniegt” (Channon 1999). Salīdzinoši populārs ir viedoklis, kad uz stratēģisko vadīšanu lūkojas kā pozīciju attiecībā pret konkurentiem. Tāpēc M.A.Hits (*Hit*) apgalvo, ka „Stratēģiskā vadīšana ir pilna apņemšanās, lēmumu un nepieciešamo darbību kopa, lai organizācija sasniegtu stratēģisko konkurētspēju un virs vidējā atdevi no ieguldījumiem” (Hitt *et al.* 2001). Apkopojot iepriekš minēto, stratēģiskās vadīšanas definīcijās dominē ilglaicīgs skatījums nākotnē, piemēram: „Stratēģiskā vadīšana nozīmē izveidot un uzturēt ilgtspējīgu sniegumu nākotnē” (Warren 2008) un nepieciešamība nodrošināt organizāciju attīstību un finansiālo ieguvumu, kuru var izteikt kā metaforu: „*Ceļš, kas nenodrošina ceļotāju, nav cienīgs, lai pa to ietu*” (Naimi 2004). Lai formulētu savu organizācijas stratēģiskās vadīšanas definīciju, autors noskaidro, kādas organizācijas darbības var saukt par stratēģiskām un kādas nevar.

Radošo nozaru organizāciju vadīšanai raksturīgā darbinieku pašvadīšana, kā arī *darbinieku-vadītāju* specifika, tā prasa visaptverošu organizācijas stratēģijas izpratni un katra darbinieka stratēģisku rīcību, pieņemot organizācijai svarīgus lēmumus savas kompetences ietvaros. Autors uzskata, ka radošo nozaru organizāciju stratēģiskā vadīšana ievērojami lielākā mērā ir atkarīga no katra individuālā darbinieka stratēģiskas rīcības nekā tradicionālajās organizācijās, kurās raksturīga hierarhiska pieeja stratēģijas izveides un vadīšanas procesam, kas zinātniskajā literatūrā tiek uzsvērtā kā nozīmīga problēma (Ketchen *et al.* 2008). Līdz ar to organizācijas vīzijas vadīšana radošo nozaru organizācijās tiek uzskatīta kā viens no svarīgākajiem panākumu faktoriem (Powell *et al.* 2007), (Mumford *et al.*), (Jones *et*

al. 2004a). Savukārt vadības teorijās par stratēģisku tiek uzskatīta tā rīcība, kura ir vērsta uz organizācijas attīstību, turpretim ekonomiskajos modeļos par stratēģisku rīcību tiek uzskatītas visas darbības, kurās tiek ņemtas vērā citu tirgus spēlētāju reakcijas uz organizācijas rīcību. No ekonomikas teorijas skatpunkta spēļu teorija ir tipisks stratēģiskas rīcības paraugs. Kā saka G.Džonsens (*Johnsen*), „spēļu teorija apraksta konkurences reakciju savstarpējā mijiedarbībā noteiktā konkurentu grupā” (*Johnsen et al.* 2005). Zinātniskajā literatūrā ir atrodami tādi termini kā „stratēģiskā rīcība”, kuru T.Grunde definē kā „Organizāciju vadītāju izziņas procesu, emocionālu un teritoriāli mijiedarbību grupas iekšienē (vai starp grupām), ja jautājums skar stratēģiskus uzdevumus” (*Grundy* 2000). Tiek uzsvērti dažādu grupu (gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās) mijiedarbība un savstarpējā atkarība. Cita „stratēģiskās rīcības” definīcija: „Darbības, kuras organizācija uzsāk, lai uzlabotu savu konkurētspējīgo pozīciju attiecībā pret saviem konkurentiem, lai iegūtu patstāvīgu komerciālu priekšrocību un tādā veidā nodrošinot ilgtermiņa peļņu” (*Smith et al.* 1998). D.Karltons (*Carlton*) uzsver vides ietekmi uz organizāciju – „ietekmēt ekonomisko vidi ar mērķi palielināt peļņu” (*Carlton et al.* 1994b), izmantojot spēļu teorijas pieeju, M.Stefans (*Stephan*) stratēģisko rīcību definē kā „resursu ieguldīšanu ar mērķi samazināt konkurentu izvēles” (*Stephan* 1993). „Pastāv divu kategoriju stratēģiskās rīcības. ‘Ne-kooperēšanās uzvedība’ notiek, kad organizācija cenšas uzlabot savu pozīciju attiecībā pret konkurentiem, mēģinot neļaut tiem ienākt tirgū, mēģinot pārtraukt to darbību vai samazinot to peļņu. „Kooperatīvā stratēģiskā uzvedība’ notiek, kad organizācijas mēģina koordinēt savas darbības tirgū, tādā veidā samazinot konkurences reakcijas (tas ne vienmēr paredz striktu vienošanos)” (*Smith et al.* 1998). Stratēģiskā uzvedība ir cieši saistīta ar konkurences dinamiku. „Konkurences dinamika rodas no konkurences darbību virknes un konkurentu atbildēm starp organizācijām, kuras konkurē vienā nozarē” (*Hitt et al.* 2001). Konkurences dinamikas intensitāte parāda organizācijas vides mainības elementu no konkurentu puses. Par vienu no lielākajām organizāciju kļūdām var uzskatīt organizāciju vadītāju pieņēmumu, ka organizācijas ārējā vide, it īpaši konkurences vide, paliks nemainīga pēc organizācijas stratēģisko darbību uzsākšanas un tālākas īstenošanas. „Savstarpējā atkarība starp organizācijām nozīmē, ka stratēģiskā konkurētspēja un ienākumi virs vidējā var realizēties tikai tad, kad organizācijas atzīst, ka to stratēģijas nav ieviestas, neatkarīgi no konkurentu darbībām un atbildēm” (*Hitt et al.* 2001).

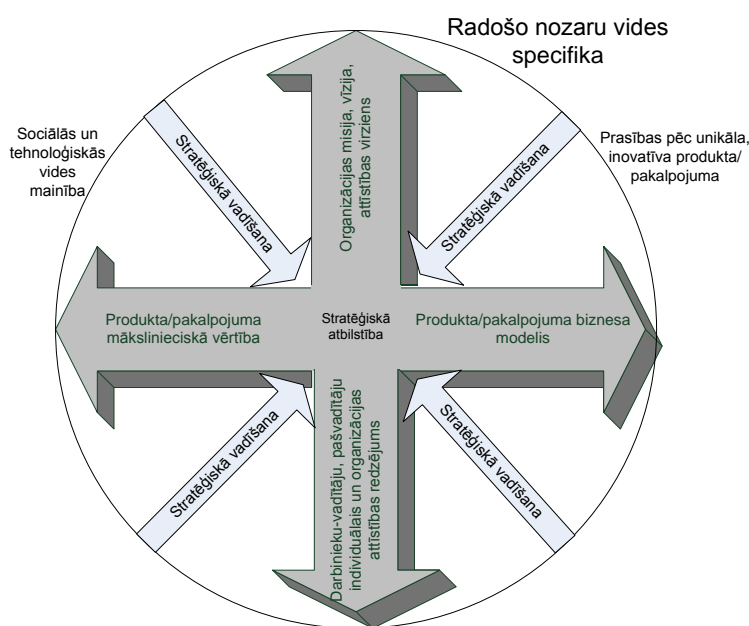
Autors uzskata, ka stratēģiskas rīcības definēšanai ir nepieciešams izmantot abas pieejas – gan stratēģiskās vadīšanas pieeju, kurā galvenais uzsvars tiek likts uz ilglaicību, alternatīvām un virzienu, gan ekonomistu pieņemto skatījumu, kurā galvenais uzsvars tiek likts uz dažādu interesentu mijiedarbību un darbībām attiecībā pret konkurentiem. Autors izvirza sekojošu stratēģiskas rīcības definīciju: **Par stratēģisku rīcību var saukt tādas darbības, kur vadītāji pieņem lēmumus un rīkojas, ņemot vērā organizācijas attīstības virzienu, vērtības, alternatīvus nākotnes attīstības scenārijus un interesentu reakciju uz organizācijas darbību tās ārējā un iekšējā vidē.**

Lai labāk izprastu šo stratēģiskās rīcības definīciju, autors izvirzīja uzdevumu definēt arī nestratēģisku rīcību. Par galveno diferencēšanas elementu stratēģiskai un nestratēģiskai rīcībai autors piedāvā uzskatīt organizācijas rīcības modeli. **Ja organizācija jebkuru ārējās vai iekšējās vides izmaiņu gadījumā pielāgojas vides izmaiņām, nesaglabājot savu attīstības virzienu un vērtību sistēmu, tad šādu rīcību var uzskatīt par nestratēģisku.** Šāda rīcība ir reaktīva, vērsta uz organizācijas izdzīvošanu mainīgos vides apstākļos un šādas organizācijas var saukt par kompromisa organizācijām. Piemēram, A. Morans (*Moran*) apraksta organizāciju reakciju uz ārējās vides stimuliem un pakļaušanos šo stimulu virzienam, mainot savu darbību, procedūras, darbiniekus, piegādātājus, klientus un produktus atbilstoši tā brīža tirgus situācijai un pieņemot kompromisa lēmumus par organizācijas pastāvēšanas nosacījumiem (*Moran et al.* 1991). Ar mērķi pamatot un izprast stratēģiskās vadības galveno uzdevumu autors ir izstrādājis stratēģiskās vadīšanas definīciju: **Stratēģiskā vadīšana ir tālredzīga, mērķtiecīga, visaptveroša organizācijas un katra tās dalībnieka stratēģiskā rīcība.**

Stratēģiskā vadīšana līdzīgi kā sistēmiskā pieeja, kurā tiek uzsvērtā sistēmiskā domāšana, ir vadītāju spēja stratēģiski un visaptveroši domāt. Būtiska ir vadītāja spēja redzēt savas organizācijas kopainu, procesu savstarpējās ietekmes un to saistību ar jaunākajām un modernākajām vadības teorijas ievirzēm, tomēr neiekrītot galējībās un pārspīlējumos saistībā ar to ieviešanu savā organizācijā. H.Mincbergs (*Mintzberg*) uzskata, ka „vislielākās neveiksmes stratēģiskajā vadībā ir notikušas, kad vadītāji pieņēma vienu viedokli pārāk nopietni. Šim laikam bija raksturīga apmātība ar plānošanu, tad ar vispārējām pozicionēšanām, kuras balstījās uz precīzām kalkulācijām, un tagad ar mācīšanos” (*Mintzberget al.* 2003). Organizācijas vadītājam ir jābūt organizācijas vadības pamatnostādņu un savas vadības principu

izpratnei, spējai pirms lēmuma pieņemt kādu jaunu teoriju savā organizācijā vai nepieņemt. Šo zināšanu sakarīgums ir saistīts ar iespējamām pretrunām starp vadītāja vai organizācijas vadības pamatprincipiem un jaunākajās teorijās iekļautajiem principiem, kurus ir izstrādājuši citi cilvēki. Dažādu vadīšanas principu apslēptais konflikts ir cēlonis jauno atraktīvo teoriju neveiksmēm dažās organizācijās un pārliecinošiem panākumiem citās. Šo var uzskatīt par vienu no iemesliem, kas nosaka nepieciešamību iepazīt un izprast dažādās pieejas stratēģiskajiem jautājumiem, lai neizvēlētos pieeju, kura pēc saviem izveides un darbības principiem neatbilst organizācijas vadības nostādnēm.

Apvienojot intelektuālo organizāciju darbības specifiskos nosacījumus ar radošo nozaru organizāciju darbības specifiku, var aprakstīt radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas galveno uzdevumu un īpatnību, kas izpaužas, paralēlo funkciju stratēģiskā vadīšanā līdzsvarojot organizācijas attīstības virzienu, individuālismu, produkta biznesa modeli un māksliniecisko vērtību ar ārējās vides mainīgajiem elementiem.



2.1. attēls. Radošo nozaru stratēģiju ietekmējošo spēku polaritātes attēls. (Bērziņš *et al.* 2011)

Autors ierosina organizāciju vadītājiem izvēlēties konkrētai organizācijai atbilstošu stratēģiskās vadīšanas sistēmu no plašā pieejamo stratēģisko vadīšanas koncepciju un metožu klāsta.

2.2. Stratēģiskie lēmumi, realizācija un to ietekmējošie faktori

Kā tika aprakstīts iepriekš, radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas process ir sarežģītāks, ņemot vērā papildu faktoros un paralēlās funkcijas, kuras ir jāievēro organizācijas vadītājiem, realizējot vadības funkcijas: plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli. Šīs visiem zināmās organizāciju vadības funkcijas ir salīdzinoši maz pieminētas ar stratēģisko vadīšanu saistītos pētījumos un teorijā. Pēc autora domām, tieši šis ir iemesls, kāpēc organizācijām ir grūtības ar stratēģijas ieviešanu un realizāciju. Varam pieņemt, ka stratēģijas izveides process pēc būtības arī var tikt uzskatīts par vadības pasākumu, kurš būtu jārealizē, izmantojot tieši šīs funkcijas, respektīvi, uzskatot stratēģijas izveidi par projektu, jo pats process atbilst visiem projekta priekšnosacījumiem - vienreizīgums, ierobežots termiņš, finansējums, izmērāms rezultāts, un projekta veiksmīgai darbībai ir nepieciešams nepārtraukti izmantot visu vadības funkciju mijiedarbību. Līdzīgi var skatīties uz organizācijas stratēģijas realizāciju: **stratēģijas realizācija ir parasts vadības process, kas sevī ietver visu vadības funkciju izmantošanu, radošo nozaru gadījumā arī paralēlās funkcijas.** Vadītāju grūtības šīs koncepcijas realizācijā, pēc autora domām, slēpjas apstākļi, ka vadītājam, pieņemot lēmumus atbilstoši vadīšanas funkcijām, lielākoties vienlaikus ir jāņem vērā visas vadīšanas funkcijas. Respektīvi, dodot uzdevumu padotajiem, vadītājam ir jāizveido darbības plāns vai jābūt skaidrībai par to, jāspēj organizēt un koordinēt uzdevumu starp dažādiem organizācijas sistēmas elementiem, turklāt iekļaujot uzdevumā motivācijas aspektus, un kontrolēt darba gaitu, kā arī galējo rezultātu. Tātad notiek nepārtraukta visu vadības funkciju mijiedarbība un paralēla norise. Šāda veida uzdevumi, kuros ir iesaistīts liels skaits dažādu kategoriju mainīgo, ir īpaši sarežģīti no atbilstības un loģikas viedokļa.

No organizācijas vadīšanas procesa viedokļa pamats šo sarežģīto procesu sakārtošanai ir loģiski, darbiniekiem saprotami vadītāju lēmumi par organizācijas tagadni un nākotni. Par loģiskiem vadītāju lēmumiem var tikt uzskatīti tie lēmumi, kuri nav pretrunā ar organizācijas ārējās un iekšējās vides nosacījumiem, kā arī ar iepriekš pieņemtajiem lēmumiem un apstiprinātajiem plāniem. Par atsevišķām mainīgo kategorijām mēs varam uzskatīt darbiniekus un funkcijas. Lēmumu sarežģītību raksturo skaitlis, kuru iegūstam, reizinot funkciju skaitu ar vadītāja lēmumu ietekmējošo darbinieku skaitu.

$$x_j = \sum_{i=1}^m (a_{ij} \times b_j),$$

(2.1)

kur

x_j – j -tā lēmuma mainīgo skaits ($j = \overline{1;n}$),

a_{ij} – vadības funkcija i -tajam darbiniekam ($i = \overline{1;m}$) ($i = \overline{1;m}$),

b_j – darbinieki, kurus ietekmē j -tais lēmums ($j = \overline{1;n}$). (Autora veidota)

Lai gan dažādu vadītāju spējas ir dažādas, tomēr cilvēkam strādāt ar tik lielu mainīgo skaitu ir ļoti sarežģīti, līdz ar to ir dabiski, ka vadītājs nevar strādāt individuāli ar katru darbinieku, tā rezultātā veidojas bezpersoniski un „vidējie” lēmumi, kas orientēti uz lielu organizācijas kolektīvu. Kā izeju šai dilemmai (tāda pati dilemma pastāv arī starp organizāciju un klientu, lai gan tur organizācijai ir lielākas iespējas izmantot cenu diferenciaciju kā maksu par paaugstinātu servisu), kur, no vienas puses, ir vadības izmaksas, no otras, – individuālās pieejas nepieciešamība, autors redz darbinieku pašvadīšanās procesā, kurš ir īpaši raksturīgs radošo nozaru organizācijām. Līdzīgu pieeju izvirza Pīters Senge, kurš ievieša „Organizācijas, kas mācās” koncepciju, un aprakstīja tajā organizācijas mācīšanās procesus. Lai darbinieki varētu īstenot pašmācīšanos, tai ir jābūt iekļautai kā vienam no organizācijas kultūras stūrakmeņiem, kur darbinieks mācās un realizē savas vislabākās potenciālās iespējas, jo vēlas pierādīt savu nepieciešamību organizācijai un lietderību sev. To var izmantot kā metodi, kā organizācijai pielāgoties mainīgajai videi, nevis ar stingru vadību, bet izmantojot elastīgas mācīšanās, pielāgošanās un organizācijas virziena sintēzi, ko organizācijas darbinieks realizē savā ikdienas darbā, pamatojoties uz vadītāju un paša darbinieka lēmumiem un izpratni par konkrētās problēmas būtību, attīstības virzienu un vislabāko iespējamo risinājumu konkrētajā situācijā.

Viens no stratēģiskās vadīšanas procesiem, kurš ietver gan stratēģijas plānošanas posmu, gan realizācijas posmu, ir organizācijas vadītāju pieņemtie lēmumi. Stratēģisko, operatīvo lēmumu un organizācijas vides faktoru atbilstība ir priekšnoteikums organizācijas ilglaicīgai veiksmīgai darbībai.

Organizācijas vadītāju darbība lielā mērā izpaužas kā lēmumu pieņemšana organizācijai svarīgos jautājumos. Autors promocijas darbā lēmumu pieņemšanai

piešķir izšķirošu nozīmi veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas nodrošināšanai jebkurā organizācijā.

Lēmumu pieņemšana ir viens no svarīgākajiem visa līmeņa vadītāju ikdienas uzdevumiem un galvenajām funkcijām. Dž.K.Lafta (*Lafta*) apgalvo, ka „lēmumu pieņemšanas mehānisms faktiski ir organizācijas vadības mehānisms” (Lafta 2006). Savukārt K.G. Hofs (*Hof*) apgalvo, ka „visa līmeņa vadītāju galvenais uzdevums ir lēmumu pieņemšana” (Hofs 2002). To no vadītāja sagaida gan padotais personāls, gan augstāka līmeņa vadītāji. Vadītājam ir ne tikai jāpieņem lēmumi, bet arī jāuzņemas atbildība par tiem. Īpaši liela nozīme lēmumu pieņemšanā ir pašreizējā ekonomiskajā situācijā, kad, pieaugot ārējās vides izmaiņām, kas praktiski nozīmē dažādu notikumu skaita palielināšanos, kas iedarbojas uz organizāciju, laika sprādis starp notikumu un nepieciešamo reakciju uz šo notikumu paliek arvien īsāks. Faktiski reakcija uz notikumu no organizācijas puses izpaužas kā lēmums. Tomēr ar lēmumu pieņemšanu ir saistīts arī daudz neskaidrību, pārpratumu, nekonsekvenču, kas var novest organizāciju līdz nopietnām neveiksmēm. P. Drukera (*Drucker*) raksta: „Lēmumi lielākoties ir neveiksmīgi nevis tāpēc, ka tie bijuši nepareizi jau no sākta gala, bet gan tāpēc, ka notikusi mērķu (vai nosacījumu) maiņa, kuras dēļ sākotnēji pareizs lēmums pēkšņi kļuva situācijai neatbilstīgs” (Drucker 2007). Radošo nozaru organizācijās, visu līmeņu vadītāju un pašvadīšanas procesā iesaistīto darbinieku lēmumu atbilstībai ir izšķiroša nozīme veiksmīgam stratēģiskās vadīšanas procesam un līdz ar to arī organizācijas panākumiem.

Stratēģiskās vadīšanas procesa neatņemama sastāvdaļa ir nākotnes redzējums un laika jēdziens. Laika jēdziena nozīmību organizāciju vadīšanā var raksturot ar diviem klasiķu citātiem: *"Nav otras tādas vērtības, kas varētu līdzināties laika vērtībai"* (Johans Volfgangs Gēte) un *"Visiem mums tiek iedota ļoti liela bagātība, kas katru dienu tiek sadalīta starp visiem pilnīgi vienādi, – tas ir laiks"* (Napoleons Hills). No šiem diviem citātiem izriet divi galvenie mūsdienu organizācijas efektivitātes nosacījumi, pirmais, klasiskais, – atdeve laika vienībā, otrs nosacījums, kurš vairāk attiecināms uz mūsdienu informācijas laikmetu, – paspēt realizēt ideju, kamēr informācija par to nav nonākusi pie citiem un kāds cits to nav realizējis ātrāk par mums. Līdz ar to var sacīt, ka ideja bez realizācijas plāna un rīcības var zaudēt vērtību konkrētai organizācijai ļoti strauji. Idejas realizācija pirms konkurentiem ir īpaši nozīmīga radošajām organizācijām. Līdz ar to mēs nonākam pie jēdzienu kopas – laiks un vieta.

Laiks un vieta ir jēdzieni, kas apraksta mūsu realitāti. Cilvēki uztver realitāti, atdalot vienu notikumu no otra, nevis uztverot visus tos reizē. Laiks ir cieši saistīts ar notikumiem organizācijas vidē, to var definēt kā funkciju, kura atdala vienu notikumu no cita. No organizāciju vadības viedokļa laikam ir arvien lielāka loma organizācijas vadīšanā. Bieži tiek lietots izteiciens, „laiks ir nauda”, no organizācijas efektivitātes viedokļa šis izteiciens ļoti precīzi apraksta organizācijas efektivitātes pamatnostādni. Organizācijas vadīšanas nosacījumu izpratnei svarīgi ir apskatīt tā saucamo "psiholoģisko laiku". Psiholoģiskā laika ietekme uz organizāciju darbu ir būtiska tā iemesla dēļ, ka dažādiem organizācijā strādājošiem šī izpratne var būt atšķirīga. Par to liecina dažādie viedokļi, kas ir izteikti par laika jēdzienu. Dažādas izpratnes par vienu un to pašu jēdzienu ir viens no konfliktu un nesapratnes gaisotnes veidošanās iemesliem organizācijās. Otrs svarīgs secinājums, ko izteicis E.I.Siliņš: „...faktiski nav iespējams prognozēt, kas nākošais iekļūs nākotnes izjūtu fokusā” (Siliņš 2006). Tas nozīmē, ka organizācijas stratēģiskās vadības un lēmumu pieņemšanas procesā ir būtiski panākt vienotu vadības komandas izpratni par nākotnes mērķiem un uzdevumiem. Radošo nozaru organizācijām raksturīgajās virtuālajās komandās ir īpaši sarežģīti panākt vienotību mērķu izpratnē, saglabājot radošumu darba gaitā (Kratzer *et al.* 2006). Ja organizācijā nav šādas vienotas izpratnes, tad ir tikai dabiski un pašsaprotami, ka organizācijas darbinieki organizācijas nākotni interpretē atbilstoši savam individuālajam subjektīvajam viedoklim. Šādu darbību rezultātā organizācijās neveidojas vienots attīstības vektors un ir grūtāk panākt sinerģētisko efektu. **Vienots nākotnes izpratnes līmenis organizācijā var tikt uzskatīts par vienu no vadītāja darbības uzdevumiem un darba kvalitātes rādītājiem.** Autors promocijas darbā izmanto atbilstības jēdzienu. Ar atbilstību autors saprot visu organizācijai svarīgu darbības aspektu atbilstību vienotam organizācijas attīstības vektoram stratēģiskā plāna noteiktajām un tā realizācijas gaitā ieviestajām dinamiskajām izmaiņām. Šādu rādītāju ir salīdzinoši viegli mērīt, veicot darbinieku ikgadēju aptauju ar mērķi noskaidrot darbinieku redzējumu par organizācijas nākotnes jautājumiem un salīdzināt ikgadējo rezultātu dinamiku.

Lēmumu pieņemšana par stratēģijas nepieciešamību ir pirmais solis stratēģiskā procesa uzsākšanai organizācijā. Stratēģiskās plānošanas uzsākšanas pamatā organizācijā ir jābūt pārliecībai par stratēģijas nepieciešamību. Turklāt jābūt arī pārliecībai un izpratnei, kas ir stratēģija, stratēģiska rīcība un ar ko stratēģija

atšķiras no vienkāršas plānošanas. Stratēģisko jautājumu loku parasti saista ar „ilgtermiņa organizācijas darbības virzienu; darbības sfēru; priekšrocības iegūšanu pār konkurentiem; mainīgās biznesa vides izmaiņu analīzi; resursu un kompetenču veidošanu; vērtībām un interesentu gaidām (Montgomery *et al.* 1991). Līdz ar to šie lēmumi būs: pēc savas būtības kompleksi, izdarīti nenoteiktības apstākļos, ietekmēs operatīvos lēmumus, prasīs integrētu pieeju (no iekšējās un ārējās vides), iesaistot ievērojamas pārmaiņas” (Johnsen *et al.* 2005).

Svarīgi, lai organizācijas vadītāji saprastu, kas ir efektīvs stratēģisks lēmums. Kā apgalvo K.M.Eisenhardts (*Eisenhardt*), „spēja regulāri pieņemt ātrus, plaši atbalstītus un augstas kvalitātes stratēģiskos lēmumus ir efektīvas stratēģijas stūrakmens” (Eisenhardt 2003). Tieši ātrums ir viens no būtiskākajiem faktoriem strauji mainīgas vides apstākļos. Ar ātru lēmumu pieņemšanu parasti saprot ikdienas operatīvo lēmumu pieņemšanu, tomēr mūsdienā straujā vides mainība arvien noteiktāk pieprasa ātrumu arī stratēģisko lēmumu pieņemšanā, ne tikai tās formulēšanas procesā, bet visas stratēģijas realizācijas gaitā, pastāvīgi koriģējot un pārlicinoties par stratēģijas gaitu un organizācijas atrašanos uz nospraustā organizācijas mērķa sasniegšanas ceļa.

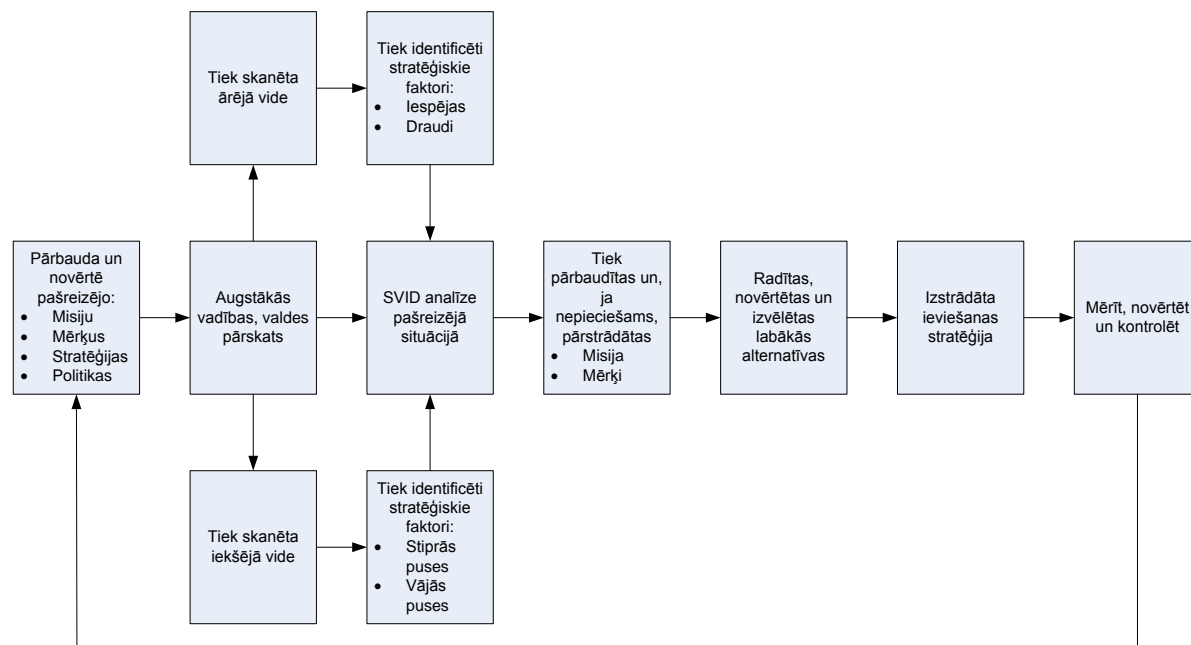
Zinātniskajā literatūrā ir atrodamas vairākas stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesa shēmas, kuras visas ir salīdzinoši līdzīgas. Tradicionālais stratēģisko lēmumu pieņemšanas process, kas attēlots attēlā 2.1., sastāv no vairākām secīgām darbībām un datu analīzes metožu lietošanas:

- „1. Organizācijas misijas noteikšana, iekļaujot organizācijas pastāvēšanas iemesla paziņojumu, filozofiju un galvenos mērķus.
2. Organizācijas iekšējās vides novērtējums, iekļaujot tās kultūras, vēstures novērtējumu, kā arī tās formālo un neformālo organizāciju.
3. Ārējās vides novērtējums, izmantojot PEST analīzi.
4. Saskaņojot organizācijas ārējās iespējas un draudus ar iekšējo spēku un vājajām pusēm, izmantojot SVID analīzi.
5. Izmantojot iepriekš veikto analīzi, identificēt vēlamās opcijas organizācijas misijas ietvaros.
6. Ilgtermiņa stratēģiju un politiku izvēle no attiecīgām stratēģiju un politiku izvēļu klāsta ar mērķi sasniegt organizācijas izvēlētās iespējas.
7. Īstermiņa un vidēja termiņa stratēģiju un darbības programmu izstrāde, kuras ir saskaņotas ar ilgtermiņa stratēģijām un politikām.

8. Ieviešanas programmas, kuras ir balstītas uz budžetiem, un darbības plāni, kas balstās uz izdalītiem konkrētiem budžeta resursiem un kas tiek uzraudzīti, izmantojot attiecīgu vadības informācijas, plānošanas un kontroles sistēmu, apbalvojumu un sankciju sistēmu.

9. Pārbaudu un novērtēšanas sistēma stratēģiskā procesa uzraudzībai ar mērķi nodrošināt informāciju stratēģisko lēmumu pieņemšanas sistēmai” (Channon 1999).

Šāds stratēģisko lēmumu pieņemšanas process uzņēmumā vēl nenozīmē, ka uzņēmums spēj pielāgoties strauji mainīgajai ārējai videi un to var uzskatīt par stratēģisko vadīšanu, turklāt „process var būt vai arī var nebūt formāli izteikts caur stratēģiskās plānošanas sistēmu” (Channon 1999).



2.2. attēls. Stratēģisko lēmumu pieņemšanas process (Channon 1999) .

Viena no galvenajām problēmām, kāda pastāv organizācijās, kuras izmanto stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesu, ir saistīta ar tā visaptverošu un regulāru īstenošanu visos organizācijas līmeņos. Periodiska stratēģijas lēmuma realizācija uzņēmumos asociējas ar kampaņveida vadības akcijām situācijās, kad organizācijai ir nepieciešams veikt reorganizācijas.

Stratēģiskās vadīšanas specifika radošo nozaru organizācijās izpaužas vairākos līmeņos. Tieši dažādu līmeņu savstarpējā mijiedarbība rada sarežģītību tās veidošanas procesā. Tradicionālajās organizācijās, kurās dominē fiziska preču

ražošana, ir skaidri definēti procesi un to kvalitātes rādītāji, ir tiešāk saskatāma cēloņsakarība starp darbībām un rezultātiem.

Radošo nozaru organizāciju specifika slēpjas nepārtrauktā unikālu, inovatīvu produktu vai pakalpojumu radīšanā. Radošo nozaru organizācijas ir arī intelektuālas organizācijas, tomēr ne visas intelektuālās organizācijas var saukt par radošām organizācijām. „Par intelektuālu organizāciju sauc tādu organizāciju, kuras pastāvēšana ir pilnībā atkarīga no personāla garīgajām spējām. Šis definējums atdala šo īpatnējo organizāciju veidu no tām organizācijām, kuru pastāvēšana vairāk ir atkarīga no tehnikas, ko tā izmanto, nekā no cilvēkiem, kas tajā strādā.” V.Niedrīte apgalvo, ka intelektuālām organizācijām raksturīga „nestandarta produkcija”, jo bieži tie ir īpaša veida pakalpojumi, kuri vienlaikus tiek izstrādāti, sniegti (ražoti) un pārdoti” (Niedrīte 2003). Atbilstoši šai definīcijai radošās nozares organizācijas atbilst pakalpojumu organizācijas un intelektuālās organizācijas pamatelementiem, tomēr autors papildina šo definīciju ar vienu būtisku elementu, kas raksturīgs mūsdienu organizāciju darbam, un tas ir –nepārtraukts testēšanas un pilnveides process, kas kombinācijā ar unikalitāti un inovācijām veido radošo nozaru organizāciju raksturojošos elementus. Līdz ar to **radošo organizāciju var definēt kā īpašu organizācijas darbības formu, kuras darbības rezultātus nodrošina mērķtiecīgs garīgais darbs, radot unikālus un inovatīvus produktus. Galvenā atšķirīgā pazīme starp radošo organizāciju un intelektuālo organizāciju ir inovāciju intensitātē un produktu/pakalpojumu/procesu unikalitātē vai vienreizīgumā, kā arī mākslinieciskajā vērtībā.** Abās organizācijās dominē intelektuālais darbs, līdz ar to arī radošo organizāciju vadīšanā ir iespējams izmantot metodes, kuras tiek izmantotas intelektuālo organizāciju vadīšanai. Šī autora sniegtā radošo organizāciju definīcija izceļ un izdala divus intelektuālu organizāciju veidus, kuri raksturīgi mūsdienās. Intelektuālās organizācijas, kur dominē garīgais darbs, tomēr tā virzība vairāk ir uz personīgo garīgo un materiālo attīstību, kas atbilstoši P.Drukera dotajai intelektuālas organizāciju definīcijai ir viena no intelektuālo organizāciju atšķirīgajām pazīmēm: „atbildība par darba ražīgumu ir pašam izpildītājam. Tas nozīmē, ka garīgā darba veicējs pats sevi vada un tādēļ viņam nepieciešama neatkarība” (Niedrīte 2003), un organizācijas ar mērķtiecīgu, nepārtraukti pilnveidojošos darbību, mācīšanos un dalīšanos ar zināšanām, unikalitāti un inovācijām. Intelektuāla darbinieka nepieciešamība pēc neatkarības ir saprotama, katrs darbinieks faktiski sevi uztver kā atsevišķu uzņēmēju, kurš darbojas nevis kā

darba ņēmējs, bet gan kā sava intelektuālā darba piegādātājs vairākām organizācijām, kuras ir gatavas pirkt konkrētā darbinieka piedāvāto intelektuālo darbu. Samaksa par darbu tiek noteikta par laika vienību atbilstošā darba kvalitātes līmenī un darba ražīgumā. Šādu darbinieku rīcību bieži var novērot universitātēs, kad darbinieks vada savu darba laika resursu, sadalot starp studiju darbu, zinātnisko darbību dažādos projektos, konsultatīvo darbu organizācijās vai savā uzņēmumā. Valsts pārvaldē un uzņēmumu vadībā plaši ir attīstījušās dažādu organizāciju padomju un valžu institūcijas, kuras ir raksturīgs intelektuālā darba vadīšanas piemērs. Līdz ar to intelektuālo darbinieku mēs nevaram uzskatīt par darbinieku vispārpieņemtajā skatījumā, bet gan kā zināmā mērā sadarbības partneri, un viens no organizācijas galvenajiem uzdevumiem ir panākt šī konkrētā sadarbības partnera mērķtiecīgu darbību. Pēc autora veiktās ekspertu aptaujas, svarīga intelektuālo darbinieku vadības problēma ir mērķtiecības un motivācijas nodrošināšana intelektuālā darba veicējiem.

Galvenais rezultāts, ko vēlas iegūt organizācijas, ir savu mērķu sasniegšana, tomēr samaksa konkrētajiem darba veicējiem ir tieši par stundu darbu, nevis par mērķu sasniegšanu. Līdz ar to organizācija ir atbildīga par darba uzdevumu formulēšanu tādējādi, lai tie atbilstu organizācijas kopējiem mērķiem, savukārt intelektuālo organizāciju vadīšanā ir jāņem vērā to specifika, nepieciešamība nodrošināt intelektuālo darbinieku neatkarību. Formāli radošo nozaru darbiniekiem tā tiek panākta, plaši izmantojot pašnodarbināto darbinieku statusa iespējas (Baines *et al.* 2001), tomēr svarīga ir darbinieka personīgā brīvības uztvere sadarbībā ar organizāciju. Tāpēc organizācijām ir grūti formulēt konkrētus darba uzdevumus tādējādi, lai tiktu saglabāta darbinieka brīvības sajūta.

Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas specifika ir tā, ka galvenie elementi ir ar pretēju polaritāti to tradicionālajai izpratnei. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas uzdevums ir saglabāt šo pretēji polarizēto elementu atbilstību un vienotību, kā arī atbilstību ārējās vides prasībām.

3. Latvijas radošo nozaru intelektuālo organizāciju stratēģijas izstrāde un vadīšana strauji mainīgos vides apstākļos

3.1. Pētījuma gaitas apraksts

Praktiskais pētījums tika veikts divos etapos ar mērķi iegūt datus saistībā ar Latvijas radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas praksi, vadīšanā izmantotām metodēm, lai noskaidrotu faktisko stāvokli stratēģiskās vadības jautājumos Latvijā, kā arī apliecināt vai noraidīt autora izvirzītās hipotēzes.

Kvalitatīvās pētījumu metodes ietver nestrukturētus pētījumus, kuros izmanto nelielas izlases ar mērķi gūt ieskatu un izpratni par pētāmo problēmu. Savukārt kvantitatīvās pētījumu metodes izmanto noteiktu datu daudzumu un lieto kādu no statistiskās analīzes metodēm (Malhotra *et al.* 2003). Kvalitatīvais pētījums var tikt veidots kā izpētes stratēģija, kas lielākoties uzsvēr vārdu nozīmi, nevis iegūto datu kvantitāti, un kas:

- izmanto induktīvo pieeju, lai noteiktu sakarības starp teoriju un pētījumu, kurā primārais ir teoriju izstrāde;
- apstrīd pastāvošās normas, praksi un modeļus, pētot to, kā indivīdi uztver un interpretē sociālo vidi;
- atklāj indivīdu viedokli par pastāvīgi mainīgo sociālo vidi (Bryman 2004).

Kvantitatīvās metodes, izmantojot lielākas un reprezentatīvākas izlases un statistiskās datu apstrādes metodes, dod iespēju iegūtos rezultātus vispārināt un attiecināt uz ģenerālo kopu. Kvantitatīvajos pētījumos var tikt izmantota pētījumu stratēģija, kas uzsvēr datu kvantitatīvo ieguvu un analīzi un kas:

- ietver deduktīvu pieeju attiecību starp teoriju un pētījumu noteikšanai, kur uzsvars ir likts uz teoriju pārbaudi;
- aplūko sociālo vidi kā ārēju, objektīvu realitāti (Bryman 2004).

Autora veiktais pētījums tika organizēta divos etapos. Pirmajā etapā noskaidrots ekspertu viedoklis par organizāciju rīcību strauji mainīgos vides apstākļos. Uz tā pamata tika veidots otrs pētījums, kurā tika aptaujāti radošo nozaru eksperti, apstiprinot vai noliedzot izvirzītās hipotēzes. Abos pētījumos izvirzīja uzdevumu gūt atbildes uz jautājumiem, kurus var apkopot 5 grupās:

- Organizāciju rīcība strauji mainīgos vides apstākļos.
- Veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas faktori un nosacījumi.
- Stratēģiskās vadīšanas prakses radošo nozaru organizācijās Latvijā.
- Lēmumu pieņemšanas, novērtēšanas prakses un metodes Latvijas radošo nozaru organizācijās.
- Efektīvākie radošo nozaru attīstības atbalsta mehānismi.

3.2. Stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšana Latvijā

Ekspertu aptauja veikta 2009.gada oktobrī, kad uzņēmēji meklēja stratēģisko izeju no grūtajiem krīzes apstākļiem. Aptaujas mērķis bija noskaidrot organizāciju izmantotās stratēģiskās vadīšanas metodes, kā arī identificēt ar to saistītās stratēģiskās vadīšanas problēmas. Pamatojoties uz ekspertu identificētajām problēmām, autors izvirzīja hipotēzes un formulēja tālāko pētījuma gaitu, kura attēlota 3.3. un 3.4. nodaļā.

Kā pētījuma metode tika izvēlēta ekspertu aptauja. Izlase tika veidota no speciālistiem, kuri atbilda autora izvirzītajiem nosacījumiem. Speciālistu atlases nosacījumi: tie ir visu līmeņu organizāciju vadītāji, kuru pārstāvētās organizācijas aktīvi darbojās laika posmā no 2008. līdz 2009. gadam. Izlases apjoms 50 organizācijas.

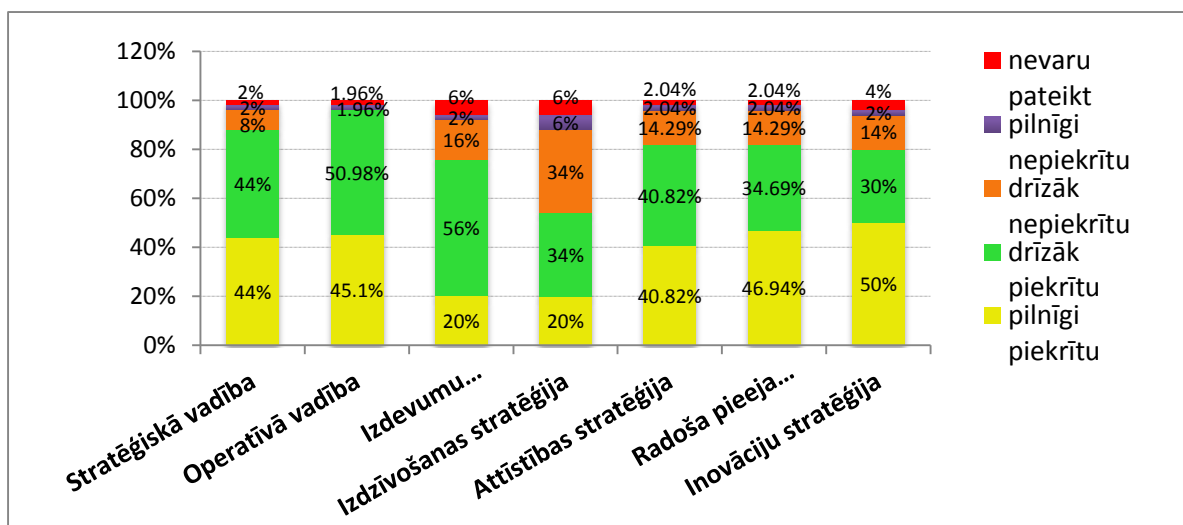
Eksperti ir uzņēmumu augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, speciālisti, kopā 52 cilvēki. Ekspertu sarakstu skatīt pielikumā 6.

Aptaujā piedalījās eksperti, kas darbojas dažādās tautsaimniecības nozarēs. Ekspertu sadalījums pa darbības nozarēm: lielākā daļa ekspertu jeb 61,70% darbojas pakalpojumu sfērā, 12,77% – ražošanā, 14,89% – valsts pārvaldē, 6,38% – informāciju tehnoloģiju sfērā, 4,26% – nevalstiskās organizācijās.

Eksperti sniedza ziņas par pārstāvētajām organizācijām, puse jeb 50% no aptaujātiem ekspertiem pārstāv organizācijas, kurās kopējais darbinieku skaits ir mazāks par 10 cilvēkiem (mikrouzņēmumi). Gandrīz ceturtdaļa aptaujāto ekspertu, jeb 24 % pārstāv organizācijas, kurās ir nodarbināti no 11 līdz 100 cilvēkiem, 16% aptaujāto ekspertu pārstāv organizācijas, kas apvieno 501 – 1000 darbinieku, 8% ekspertu pārstāv organizācijas, kurās ir nodarbināti 101 – 500 darbinieku, un 2% aptaujāto organizācijās darbojas vairāk nekā 1001 cilvēks.

Lai noskaidrotu organizācijas darbības dinamiku krīzes apstākļos, ekspertiem tika lūgts sniegt informāciju par apgrozījumu, 32,65% ekspertu uzņēmumos apgrozījums pēdējā gada laikā samazinājās būtiski, 28,57% – samazinājās nebūtiski, 20,41% – palicis nemainīgs, 14,29% – pieaudzis nebūtiski, 4,08% – pieaudzis būtiski.

Lai noskaidrotu ekspertu viedokli par faktisko rīcību krīzes apstākļos, intervijās tika noteikti ekspertu pārstāvēto organizāciju rīcības modeļi ar stratēģisko vadīšanu saistītos jautājumos. Šī uzdevuma veikšanai ekspertiem tika uzdoti vairāki rīcību raksturojoši jautājumi: „Vai Jūsu organizācija seko pirmskrīzes laikā izvirzītajai stratēģijai?”, uz ko 44,9% ekspertu atbildēja, ka viņu organizācija daļēji seko pirmskrīzes stratēģijai, 22,45% pilnībā seko, 12,24% gandrīz pilnībā seko pirmskrīzes stratēģijai, un tikpat daudz ekspertu atbildēja, ka viņu uzņēmums pirmskrīzes stratēģijai neseko, 8,16% pirmskrīzes stratēģijai seko minimāli. Šāda atbilde liecina par to, ka arī krīzes apstākļos stratēģija ir pieturas punkts organizāciju vadīšanas nodrošināšanai, koriģējot to atbilstoši reālajai ārējās vides situācijai. Apgalvojumam „Uzskatu, ka ir iespējams veidot un realizēt organizācijas stratēģiju strauji mainīgos vides apstākļos” kopumā 76% aptaujāto piekrīt, ka ir iespējams sekot organizācijas izraudzītajai stratēģijai arī krīzes apstākļos, faktiski šīs atbildes apstiprina iepriekšējā jautājumā aprakstīto organizāciju rīcību krīzes apstākļos. Uz jautājumu par sekmīgas organizācijas vadīšanai nepieciešamiem faktoriem vislielākais ekspertu īpatsvars jeb 96,08% pilnīgi vai drīzāk piekrīt, ka operatīvā vadība ir nozīmīgāka sekmīgai organizāciju vadīšanai strauji mainīgajos vides apstākļos. No šīs aptaujas redzams, ka vismazāk pret kādu no iespējamiem atbilžu variantiem eksperti iebilst tieši operatīvās (2%) un stratēģiskās vadīšanas gadījumos (10%). Līdz ar to var secināt, ka tieši operatīvā un stratēģiskā vadīšana ir svarīgākie vadības instrumenti strauji mainīgos vides apstākļos. Būtisks ir arī secinājums, ka eksperti nepiekrīt izdzīvošanas stratēģijai kā krīzes pārvarēšanas paņēmienam. Šis fakts apstiprina teorētisko pieņēmumu, ka bez attīstības ilglaicīga organizācijas pastāvēšana nav iespējama. Ekspertu atbilžu sadalījums shematiski ir parādīts 3.1. attēlā, 3. jautājuma īpatsvara sadalījums – 3.1.tabulā.



3.1. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Sukmīgai organizāciju vadīšanai strauji mainīgos vides apstākļos nozīmīgāka ir?” (Autora veidots.)

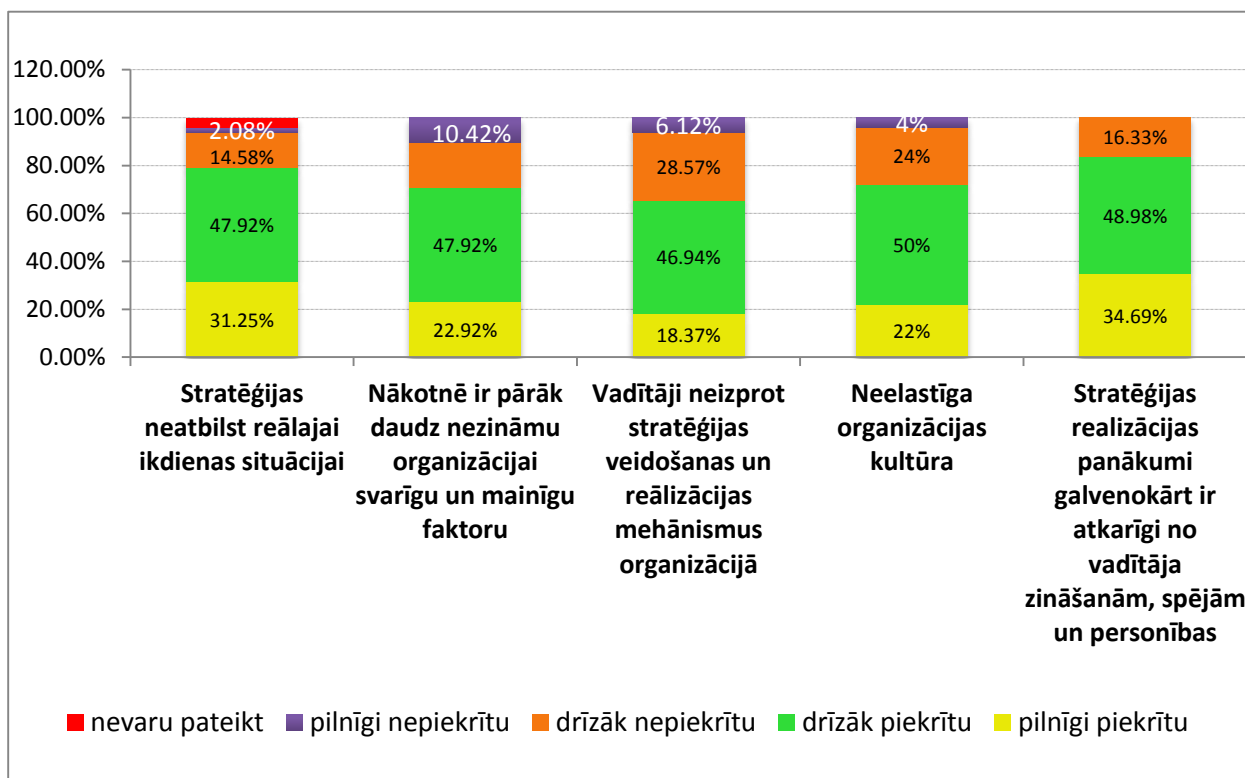
Īpatsvaru tabulā parādītais ekspertu vērtējums demonstrē kopējo pozitīvo (pilnīgi piekrītu, drīzāk piekrītu) ekspertu atbilžu procentuālo sadalījumu.

3.1. tabula. Nozīmīguma īpatsvara tabula sukmiņas organizācijas vadīšanai strauji mainīgos vides apstākļos

	Nosaukums	Īpatsvars, %
1	Operatīvā vadība	98
2	Stratēģiskā vadība	90
3	Attīstības stratēģija	84
4	Radoša pieeja organizācijas vadībai	83
5	Inovāciju stratēģija	83
6	Izdevumu samazināšanas stratēģija	81
7	Izdzīvošanas stratēģija	58

Avots: Autora pētījums

Uz jautājumu par stratēģijas neveiksmes cēloņiem vislielākais ekspertu īpatsvars uzskata, ka stratēģijas realizācijas panākumi ir atkarīgi no vadītāja zināšanām, spējām un personības. Ceturtā jautājuma atbilžu sadalījums ir parādīts 3.2. attēlā, 4. jautājuma īpatsvaru sadalījums – 3.2. tabulā.



3.2. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kāds ir Jūsu viedoklis: organizācijām stratēģiju neizdodas realizēt, jo?” (Autora veidots.)

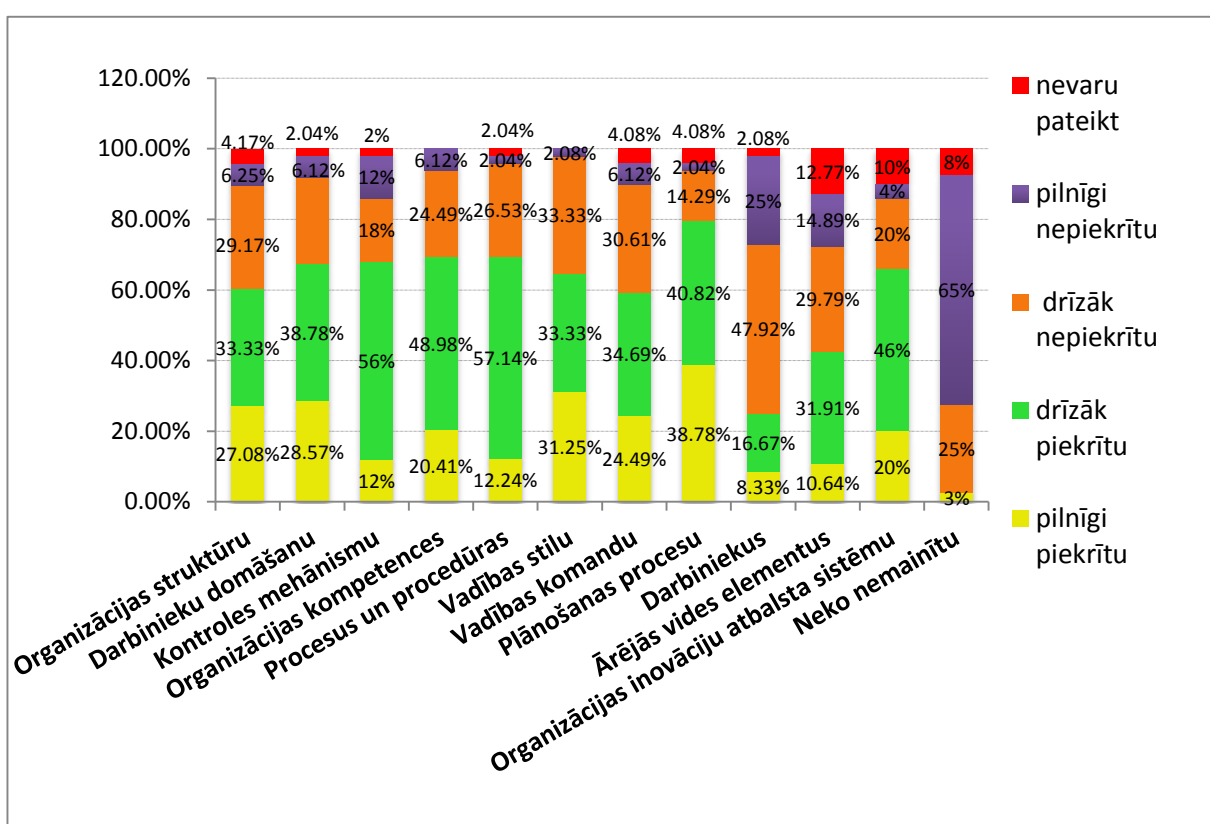
3.2. tabula. 4. jautājuma atbilžu variantu īpatsvara tabula

Nr	Atbilžu varianti	Īpatsvars,%
1	Stratēģijas realizācijas panākumi galvenokārt ir atkarīgi no vadītāja zināšanām, spējām un personības	84
2	Stratēģijas neatbilst reālajai ikdienas situācijai	83
3	Neelastīga organizācijas kultūra	72
4	Nākotnē ir pārāk daudz nezināmu organizācijai svarīgu un mainīgu faktoru	71
5	Vadītāji neizprot stratēģijas veidošanas un realizācijas mehānismus organizācijā	65

Avots: Autora veidota tabula

Atbildot uz jautājumu par sekmīgas stratēģijas ieviešanas procesu un tajā nepieciešamajām izmaiņām, 90% ekspertu piekrīt, ka stratēģijas sekmīgai realizācijai ir nepieciešamas izmaiņas organizāciju darbībā, taču 2,5% respondentu uzskata, ka

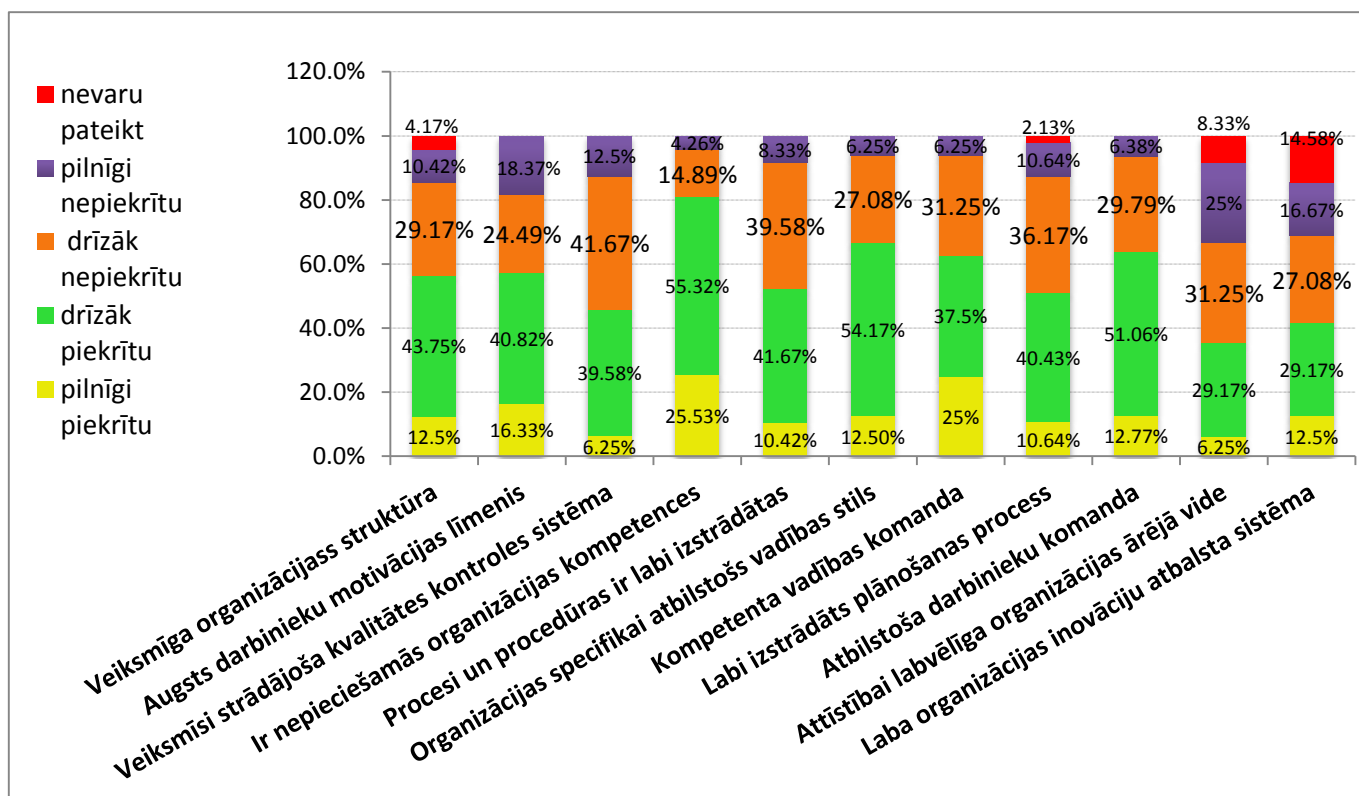
izmaiņas nav nepieciešamas. Vislielākais ekspertu īpatsvars jeb 79,6% uzskata, ka organizācijās ir jāmaina plānošanas process. Atbildes uz piekto jautājumu ir apkopotas 3.3. attēlā. Eksperti faktiski apstiprina tēzi, ka stratēģijas ieviešana ir saistīta ar pārmaiņām organizācijā. Izņēmums ir organizācijas, kuras izveido stratēģiju, to izmantojot kā organizācijas darbības rādītāju izstrādes un ikgadējas novērtēšanas instrumentu, bez reālu mērķu sasniegšanas uzdevumu izpildes. Ekspertu vērtējums apstiprināja autora uzskatu, ka ir nepieciešams mainīt stratēģiskās plānošanas procesu, šāds ekspertu vērtējums pamato autora veidotā pētījuma 4. nodaļā aprakstītās stratēģiskās vadīšanas sistēmas nepieciešamību.



3.3. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Lai Jūsu organizācija sekmīgi ieviestu labi izstrādātu stratēģiju, Jūs tajā mainītu?” (Autora veidots.)

Lai noskaidrotu organizāciju darbības faktoros, kuri nodrošina organizācijas konkurētspēju, kā arī lai salīdzinātu atbilžu variantus ar stratēģijas ieviešanas rezultātā nepieciešamajām izmaiņām, eksperti tika aicināti novērtēt, ko „Es kā savas organizācijas stiprās puses varu minēt”. Visretāk kā organizācijas stipro pusi eksperti min attīstībai labvēlīgu organizācijas ārējo vidi. To par stipro pusi savā organizācijā uzskata 35,42% aptaujāto. No organizāciju stratēģiskās plānošanas viedokļa ļoti

būtisks ir secinājums, kurš izriet no anketas jautājumu 5.10 un 6.10 salīdzināšanas. Lielākā daļa respondentu jautājumā 5.10 atzīmē, ka neko nevēlas mainīt savas organizācijas ārējā vidē (piemēram, atrašanās vietas nosacījumus, mērķklientus, piegādātājus utt.), tomēr jautājuma 6.10 minēto ārējo vidi lielāka daļa ekspertu neuzskata par savas organizācijas stipro pusi. Šāda situācija liecina par iespēju uzlabot organizācijas stratēģisko vadīšanu atbilstības virzienā un nepieciešamību pilnveidot ārējās vides analīzes metodes un paaugstināt to izmantošanu. Ja pareizi ir izvēlēta organizācijai atbilstoša mērķauditorija, piegādātāji, darbinieki, atbilstoši novērtēti konkurenti, kā arī atrašanās vieta, tad ārējai videi jābūt arī organizācijas



3.4. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu "Es kā savas organizācijas stiprās puses varu minēt?" (Autora veidots.)

starp vēlmi mainīt organizācijas stratēģijas elementus un to, kas tiek uzskatīts par organizācijas stiprajām pusēm. Loģiski būtu sagaidīt, ka stratēģijā atbilstoši vides izmaiņām ir jāmaina elementi, kuri vairs neatbilst organizācijas stiprajām pusēm. Atbildes uz sesto jautājumu ir apkopotas 3.4. attēlā, atbilžu ranžējums attēlots 3.3. tabulā.

3.3. tabula. 6. jautājuma atbilžu variantu īpatsvara tabula

Nr	Atbilžu varianti	Īpatsvars,%
1	Ir nepieciešamās organizācijas kompetences	81
2	Organizācijas specifikai atbilstošs vadības stils	67
3	Atbilstoša darbinieku komanda	64
4	Kompetenta vadības komanda	63
5	Veiksmīga organizācijas struktūra	59
6	Augsts darbinieku motivācijas līmenis	58
7	Procesi un procedūras ir labi izstrādātas	52
8	Labi izstrādāts plānošanas process	52
9	Laba organizācijas inovāciju atbalsta sistēma	48
10	Veiksmīgi strādājoša kvalitātes kontroles sistēma	46
11	Attīstībai labvēlīga organizācijas ārējā vide	39

Avots: Autora pētījums

Autors uzskata, ka stratēģijas realizācijas procesā ir svarīga dažāda līmeņa vadītāju un darbinieku iesaistīšanās stratēģiskās vadības procesā. Ekspertu aptauja apliecināja, ka 38,78% ekspertu ir pilnīgi iesaistīti organizācijas stratēģijas veidošanā, savukārt 20,41% nav iesaistīti. Pārējie eksperti ir vai nu nedaudz vai daļēji iesaistīti stratēģiskās vadības procesā. Stratēģijas realizācijas koordinēšanā ir pilnīgi iesaistīti 46,81% ekspertu un organizācijas stratēģijas realizācijā – 50% ekspertu. 17,02% ekspertu nav iesaistīti stratēģijas realizācijas koordinēšanā, un 10,42% ekspertu nav iesaistīti organizācijas stratēģijas realizācijā. Organizācijas stratēģijas izveidi vada 37,5% ekspertu, 14,58% tajā vispār nepiedalās. Organizācijas stratēģijas realizāciju vada 38,78% ekspertu un 24,49% nav iesaistīti šajā darbā. No atbildēm 7.4 un 7.5. varam secināt, ka liela daļa cilvēku, kuri vada stratēģijas izveidi, nenodarbojas ar tās realizāciju. Šādā situācijā komunikācija starp tās veidotājiem un realizētājiem stratēģijas izveides posmā ir izšķiroša nozīme tās veiksmīgai ieviešanai. Ekspertu atbildes apliecināja autora uzskatu, ka ir nepieciešams pilnveidot stratēģiskās vadības sistēmu, tādējādi uzlabojot komunikāciju starp stratēģijas veidotājiem un realizētājiem.

3.3. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās rīcības īpatnību identificēšana

Atbilstoši autora veiktās un 3.2. nodaļā apkopotās ekspertu aptaujas "Ekspertu aptauja stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšanai Latvijā" rezultātiem autors formulēja hipotēzes un noteica to pierādīšanas gaitu "Ekspertu aptauju radošo nozaru organizāciju stratēģiskās rīcības īpatnību identificēšanai".

Ekspertu aptauja ir viena no ekspertu viedokļu apkopošanas metodēm. Eksperts ir kvalificēts speciālists, kas var noteikt svarīgākos mērķus, labākos tos sasniegšanas veidus un iespējamākos tos izpildes termiņus, noteikt nozīmīgākos faktorus, kuri ietekmē pētāmā procesa attīstību vai kāda mērķa realizāciju, izteikt savas domas par procesa realizāciju (Bryman 2004).

Lai iegūtu ekspertvērtējumus, tika organizēta radošo nozaru ekspertu aptauja. Ekspertīzes sagatavošanas laikā tika veikti sekojoši uzdevumi: formulēta pētāma problēma, precizēti ekspertīzes mērķi un uzdevumi. Izstrādāta anketa un noteikta jautājumu un hipotēžu atbilstība, kura attēlota 3.4. tabulā.

3.4. tabula. Pētījumā analizētās jautājumu grupas un hipotēzes

Pētījumā analizēto jautājumu grupas	Pētījuma Nr. 1 jautājumi	Pētījuma Nr. 2 jautājumi	Pierādāmās hipotēzes
Organizāciju rīcība strauji mainīgos vides apstākļos	1; 2; 3	1; 7; 8	<ul style="list-style-type: none"> Hipotēze 1. (Saistībā ar vides ietekmi uz vienoto modeli) Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas iegūtu ilglaicīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums
Veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas faktori un nosacījumi	4; 5; 6	9; 10; 12; 13; 14; 15; 16	<ul style="list-style-type: none"> Hipotēze 2. Pieaugot pārmaiņu tempam, palielinās nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus
Stratēģiskās vadīšanas prakses radošo nozaru organizācijās Latvijā		1; 2; 4; 5; 8; 22	<ul style="list-style-type: none"> Hipotēze 1. Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas iegūtu ilglaicīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums Hipotēze 2. Pieaugot pārmaiņu tempam, palielinās nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus

Lēmumu pieņemšanas un novērtēšanas prakses un metodes Latvijas radošo nozaru organizācijās		17; 18; 19; 20; 21	• Hipotēze 3. Radošo organizāciju elastīgu stratēģiju veidošanā noteicošais faktors ir organizāciju vadītāju pieņemto lēmumu atbilstība konkrētajai ārējās vides situācijai
Efektīvākie radošo nozaru attīstības atbalsta mehānismi		23; 24	Nav izvirzīta hipotēze, tika noskaidroti ekspertu ietekumi radošo nozaru atbalsta veicināšanai pasākumiem

Avots: Autora veidota tabula

Praksē parasti ekspertus izvēlas, konsultējoties ar vairākiem speciālistiem attiecīgajā jautājumā, ekspertu skaitu nosākot intuitīvi (Vasermanis *et al.* 2004). Balstoties uz iepriekšējiem secinājumiem, pētījumam ir izvēlēti 68 eksperti no visām radošo nozaru jomām, no kuriem 60 eksperti piekrita piedalīties ekspertīzē.

Balstoties uz iepriekšējiem aprēķiniem, ekspertu grupa tika veidota no 60 uzņēmumu vadītājiem un speciālistiem. Kopā radošās nozarēs šobrīd strādā ap 3500 uzņēmumu (Latvijas Dizaineru savienības priekšsēdētājas A.Grases atzinumā (Grase 2010)).

Ekspertvērtējumu saskaņotības pakāpi raksturo konkordācijas koeficients:

$$K_k = \frac{12 \sum_{j=1}^m (R_j - \bar{R})^2}{k^2(m^3 - m) - k \sum_l (t_l^3 - t_l)}, \quad (3.1)$$

kur R_j – rangū summa pa ekspertiem,

\bar{R} - vidējais rangs :

$$\bar{R} = \frac{\sum_{j=1}^m R_j}{m}, \quad (3.2)$$

k - ekspertu skaits,

m -problēmu skaits,

t_l - saistīto rangū skaits l -tajā vienādo rangū grupā.

Konkordācijas koeficients ir robežās no 0 līdz 1. Jo tas ir tuvāks vienam, jo lielāka saskaņotība starp ekspertvērtējumiem.

Ekspertu aptaujas norise

Pētījuma ietvaros tika veikta anketēšana, kurā piedalījās 60 eksperti, kas pārstāvēja dažādas radošās nozares, pa darbības apakšnozarēm. Tika pārstāvētas šādas radošās nozares: 11 mākslas galerijas, 10 dizaina nozares, 9 reklāmas

aģentūras, 8 tūrisma aģentūras, 3 eksperti no dažādām Latvijas radiostacijām, 3 datorspēļu ražotāji, 3 apgādi, 3 mūzikas nozares pārstāvji, 2 modes ateljē, 2 arhitektu biroji, 2 teātri, 1 kultūras centrs, 1 sabiedrisko attiecību nozares pārstāvis, 1 zinātniskā institūcija un 1 labdarības organizācija.

Ekspertu aptauja tika veikta ar mērķi noskaidrot radošo nozaru organizāciju stratēģisko rīcību strauji mainīgajos vides apstākļos, identificēt radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas problēmas, apstiprināt vai noliegt autora izvirzītās hipotēzes, kā arī noteikt iepriekš minēto nozaru ekspertu viedokli par valsts un pašvaldību nepieciešamo atbalstu radošo nozaru attīstībai.

Ziņas par ekspertiem: eksperti pārsvarā ir augstākā un vidējā līmeņa vadītāji (attiecīgi 59 un 29%), kas darbojas pārsvarā mazos uzņēmumos (51%), mikrouzņēmumos (26%) vai vidējos uzņēmumos (23%). Darbinieku skaits šajās organizācijās ir līdz 10 cilvēkiem (56% organizāciju) un no 11 līdz 100 (37% organizāciju). Ekspertu izglītība pārsvarā ir augstākā (91%) vai nepabeigta augstākā (9%). Ekspertu pārstāvētajās organizācijās apgrozījuma izmaiņas pēdējā gada laikā ir ļoti atšķirīgas, apgrozījums 48% organizāciju ir pieaudzis, bet 41% samazinājies, savukārt 11% gadījumu palicis nemainīgs.

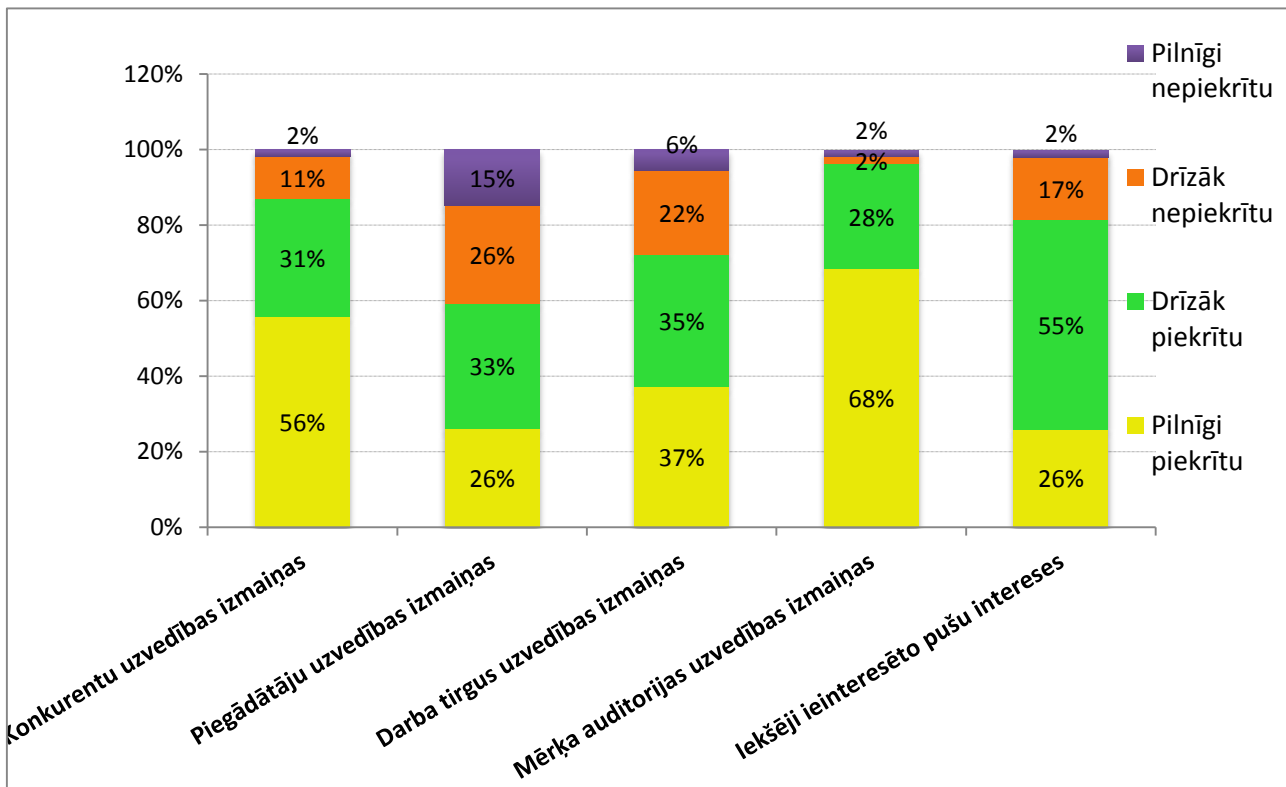
Stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanai autors noskaidroja, vai radošās organizācijas izmanto stratēģisko vadīšanu kā vadības instrumentu. Eksperti atzina, ka 57% organizāciju stratēģija ir izstrādāta un tiek īstenota, 23% ekspertu atzīst, ka viņu pārstāvētajās organizācijās stratēģija ir izstrādes posmā, un tikai pieci speciālisti jeb 8% aptaujāto atzīst, ka viņu organizācijās stratēģija nav izstrādāta un nav īstenota. Šāds ekspertu viedoklis liecina par autora veiktā pētījuma aktualitāti un nepieciešamību. Ekspertu atbildes arī norāda, ka lielākā daļa (80%) radošo nozaru organizāciju stratēģisko vadīšanu uzskata par svarīgu krīzes apstākļos, no tām 23% ir sākuši veidot tieši krīzes laikā. Var secināt, ka liela daļa organizāciju stratēģisko vadīšanu uzskata par atbilstošu vadīšanas instrumentu strauji mainīgos vides apstākļos.

Viens no kritērijiem, kas apraksta organizāciju stratēģisko vadīšanu, ir organizāciju prakse saistībā ar stratēģijas veidošanas periodu. Apkopojot atbildes, var secināt, ka visbiežāk radošās organizācijas veido stratēģiju uz 1, 3 vai 5 gadiem. No 55 organizācijām 29% gadījumu stratēģijas tiek veidotas uz 1 gadu, 27% organizāciju uz 3 gadiem un tikai 20% organizāciju stratēģija tiek veidota uz 5 gadiem. Uz diviem gadiem stratēģiju veido mazāks organizāciju skaits (13%), uz 4 gadiem – 5 %

organizāciju. Neviena ekspertu pārstāvētā organizācija neveido stratēģiju uz 10 gadiem. Saistībā ar autora piedāvāto stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli atbilde uz šo jautājumu parāda, ka radošo nozaru pārstāvju izstrādātās stratēģijas faktiski atbilst tradicionālajiem operatīvā plāna termiņiem, kas ir 1 gads, un taktisko plānu termiņiem no 1 līdz 5 gadiem. Var secināt, ka 69% ekspertu pārstāvētās organizācijas izmanto īsākus stratēģiskā plāna termiņus, lai nodrošinātu lielāku atbilstību mainīgās vides apstākļiem.

Saistībā ar organizācijas plānošanas prioritātēm ir svarīgi noskaidrot stratēģiskajā plānošanā dominējošos organizācijas darbības aspektus. Šāda informācija autoram dos iespēju pielāgot stratēģiskās vadīšanas sistēmu atbilstoši radošo organizāciju vajadzībām, kā arī parādīs iespējamās nepilnības esošajā stratēģiskās vadīšanas sistēmā. No ekspertu atbildēm varam secināt, ka stratēģiskajos mērķos dominē budžeta un finanšu plānošana, to par vissvarīgāko uzskata 22% ekspertu. Izskaidrojums tam ir krīzes apstākļi valstī un pasaulē, nodokļu sloga palielinājums un citi nelabvēlīgi finanšu faktori. Otrajā vietā ir radošo organizāciju stratēģiju neatņemamās sastāvdaļas, kas ir konkurences priekšrocību veidošana un inovācijas. Šīs pozīcijas uzskata par vissvarīgākām 19% ekspertu. Gan konkurences priekšrocības, gan inovāciju savlaicīga ieviešana rada priekšnoteikumus organizāciju konkurētspējai. Ekspertu atbildes apliecina arī autora izvirzīto apgalvojumu par individuālisma un neatkarības faktoru lielo lomu radošajās organizācijās, tikai 5% ekspertu atzina, ka tiem ir svarīga korporatīvā plānošana, kas faktiski apraksta organizācijas vienoto virzību uz kopēju mērķi.

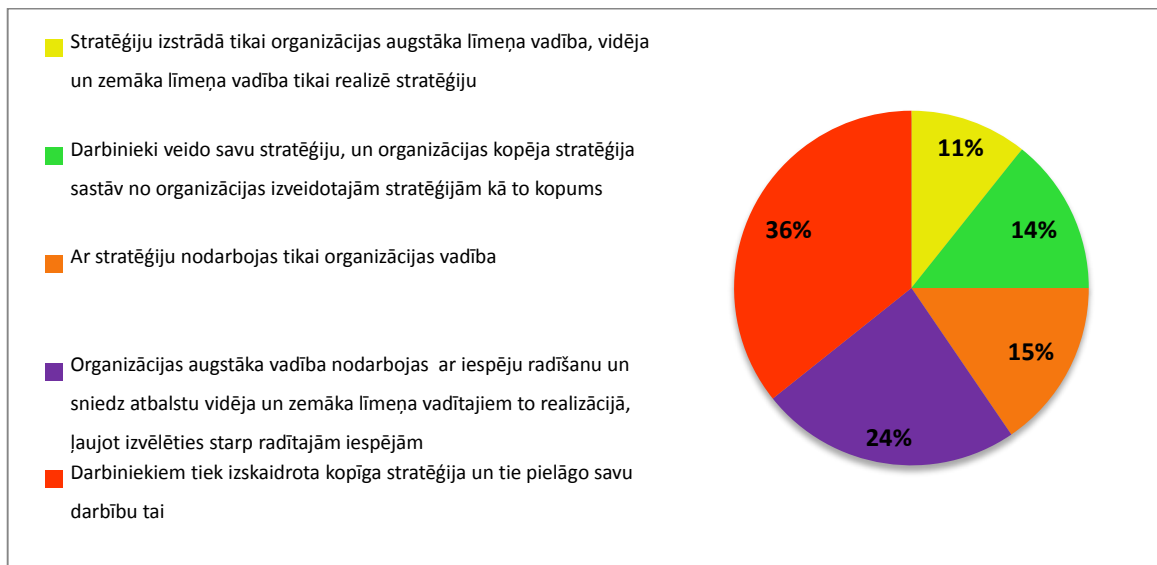
Stratēģiskās vadīšanas pilnveidei autors noskaidroja, kādus tiešās ietekmes vides elementus organizācijas ņem vērā, veidojot stratēģiskos plānus. Eksperti atzina,



ka viņu lielākā daļa, jeb 68% pilnīgi piekrīt, ka mērķauditorijas uzvedības izmaiņas noteikti jāņem vērā, veidojot viņu organizāciju stratēģijas. Pilnīgi piekrīt tam, ka konkurentu uzvedības izmaiņas jāņem vērā, veidojot stratēģiju, 56% ekspertu. Šī atbilde faktiski parāda kritiskos panākumu faktoros radošajās nozarēs. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 3.5. attēlā.

Saistībā ar organizāciju stratēģiskās vadīšanas pieeju saņemtās atbildes sniedz informāciju par to, kādas pieejas organizācijas izmanto stratēģijas veidošanā. Kā redzams 3.6. attēlā, 24% organizāciju izmanto tādu pieeju stratēģiskajai vadīšanai un funkcionālajam sadalījumam starp vadības līmeņiem, kurā organizācijas augstākā līmeņa vadība faktiski rada un meklē iespējas tālākai organizācijas attīstībai, nododot funkcionālajām struktūrvienībām gatavus biznesa modeļus un iestrādes, turpretī lielākā daļa (62%) organizāciju seko tradicionālajām stratēģiskās vadīšanas metodēm, kurā darbiniekiem ir jāpielāgo sava darbība kopējam stratēģiskajam plānam. Lai gan ceturtajā jautājumā kā dominējošā tika minēta aplūgta plānošanas metode, 59% gadījumu pats vadīšanas process paliek tradicionālais. Kā tika pamatots promocijas

darbā un citu autoru pētījumos, šāda pieeja nav piemērota intelektuālo darbinieku vadīšanai.

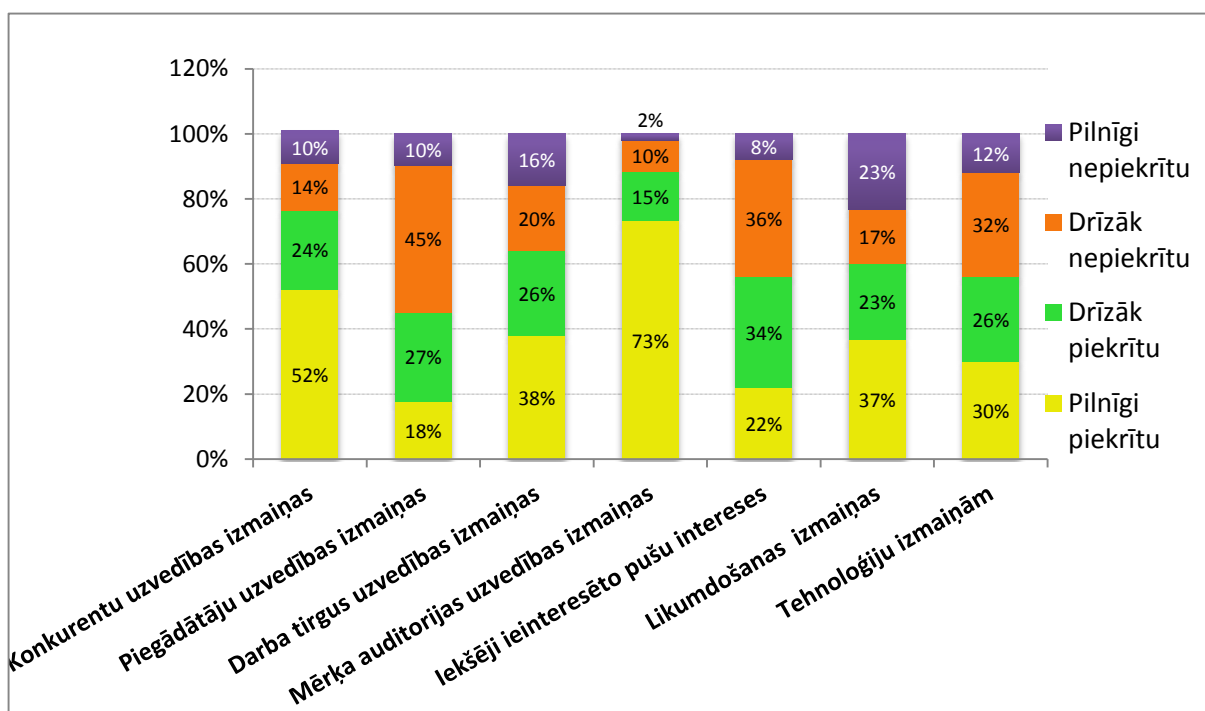


3.6. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kura pieeja ir raksturīga Jūsu organizācijai, veidojot stratēģiju?” (Autora veidots.)

Par organizāciju stratēģiskās vadīšanas pieejām liecina arī sadarbības līmenis starp dažādām organizācijas vadības struktūrām. Par sadarbības līmeni stratēģiskās vadīšanas procesā liecina iterāciju skaits stratēģijas izmaiņu saskaņošanas procesā. Visbiežāk stratēģija tiek saskaņota vienu reizi, – gan stratēģijas izveides (25%), gan stratēģijas realizācijas posmā (25%). Stratēģijas izveides stadijā 6 un vairāk reizes tā tiek saskaņota tikai 11% organizāciju, bet realizācijas posmā 19% organizāciju. Šādu pieeju var skaidrot ar īpaši strauji mainīgiem un neparedzamiem ārējiem apstākļiem un augstiem darbības riskiem, kuri netika savlaicīgi prognozēti un tika identificēti stratēģijas realizācijas laikā. Kopumā ir jāatzīmē, ka 59% stratēģiju izveides laikā un 52% realizācijas laikā tiek veidotas, nepietiekoši saskaņojot izmaiņas. To apliecina situācija, ka intelektuāliem darbiniekiem ir informācija par stratēģijas izmaiņām un viņiem ir apziņa, ka ir piedalījušies saskaņošanas procesā.

Stratēģijas un ārējās vides mijiedarbības noskaidrošanai var izmantot informāciju par stratēģijas izmaiņu skaitu ārējās vides apstākļu ietekmes rezultātā. Ekspertu atbildes parāda, ka radošās organizācijas visbiežāk ievieš izmaiņas stratēģijā, mainoties ārējai videi, stratēģijas izveides posmā 2 reizes (34%) un stratēģijas realizācijas periodā 1 reizi (33%). Taču 3, 4, 5, 6 un vairāk reizes liecina, ka stratēģija biežāk tiek mainīta tās realizācijas periodā nekā izveides periodā. Mainot

stratēģiju atkarībā no organizācijas ārējās vides izmaiņām, var secināt, ka organizācijas izmanto pielāgošanās stratēģiju ārējās vides izmaiņām. Līdz ar to svarīgi ir noskaidrot, kādi ārējās vides apstākļi bija dominējošie cēloņi stratēģijas izmaiņām. Zinot dominējošo stratēģijas izmaiņu cēloņus, organizācijas varēs efektīvāk izmantot resursus ārējās vides novērošanai, netērējot resursus to faktoru novērošanai, kuru ietekme ir nenozīmīga. Saņemtās atbildes ir apkopotas 3.7. attēlā, un tās liecina par to, ka ir sakarība starp 7. un 11. jautājumu. 7.jautājumā respondenti uzrādīja faktoros, kurus ņem vērā, izstrādājot organizācijas stratēģiju. To pašu faktoru dēļ organizācijas bija spiestas mainīt savas stratēģijas. Šie faktori ir: mērķauditorijas uzvedības maiņa, konkurentu uzvedības maiņa un darba tirgus uzvedības izmaiņas. 37% ekspertu atzīmē, ka likumdošanas grozījumi liek organizācijām mainīt stratēģiju. Arī šis jautājums apstiprina, ka būtiskākie faktori radošo nozaru darbībā ir klienti, konkurenti, darbinieki, izmaiņas tieši šajos faktoros ir likušas mainīt savas stratēģijas lielākam skaitam radošo nozaru organizāciju. 11.



jautājuma atbilžu ranžējums ir attēlots 3.5. tabulā.

3.5. tabula. 11. jautājuma atbilžu variantu īpatsvara tabula

Nr.	Atbilžu varianti	Īpatsvars,%
1	Mērķauditorijas uzvedības izmaiņas	88
2	Konkurentu uzvedības izmaiņas	76
3	Darba tirgus uzvedības izmaiņas	64
4	Likumdošanas izmaiņas	60
5	Iekšēji ieinteresēto pušu intereses	56
6	Tehnoloģiju izmaiņas	56
7	Piegādātāju uzvedības izmaiņas	45

Avots: Autora veidota tabula

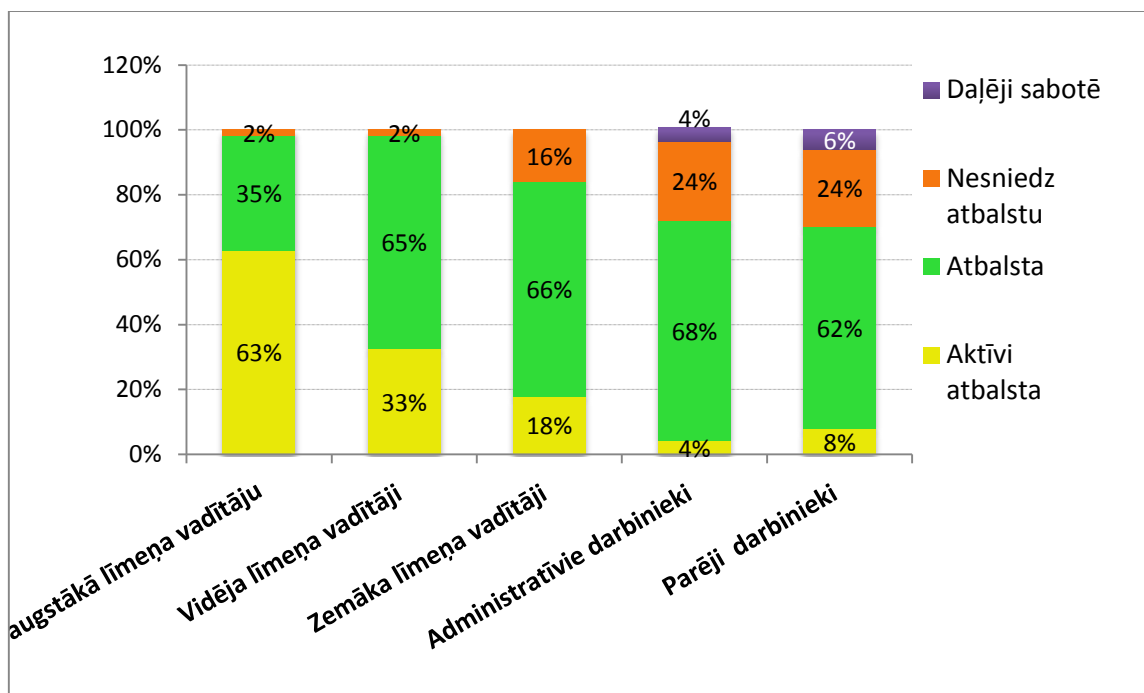
Saistībā ar jautājumu, kā organizācijas izvēlas darbības nozari, līdz ar to arī vides ietekmi uz organizāciju, var secināt, ka gandrīz vienāds respondentu skaits izvēlējās katru no 2 piedāvātām pieejām. Radošās organizācijas stratēģijas izveidē izmanto abas pieejas, kas balstās gan uz nozares izvēli ar vislabākās atdeves perspektīvām, gan uz esošo kompetenču attīstību. Tādējādi varam teikt, ka nepastāv viens universāls variants, kurš attiecināms uz radošajām nozarēm saistībā ar veidu, kā izvēlēties darbības nozari. Tomēr autors uzskata, ka tieši radošajām nozarēm vairāk atbilstu variants, kurā primāras ir kompetences un spējas, nevis nozares izdevīgums. Šīs pieejas izvēle arī nodrošinātu organizācijas un ārējās vides saskaņu un samazinātu neapmierinātību ar ārējās vides apstākļiem. Respondentu skaits pa nozarēm, kas izvēlējās 1. vai 2. pieeju stratēģijas izveidei, attēlots 3.6. tabulā.

3.6. tabula. Ekspertu skaits pa nozarēm, kas izvēlējās 1. vai 2. pieeju stratēģijas izveidei.

Nozare	1.pieeja	2.pieeja	1.pieeja (%)	2.pieeja (%)
Izdevējdarbība	1	2	33	67
Dizains	6	3	67	33
Datorspēles	0	3	0	100
Māksla	5	3	63	38
Mūzika	2	1	67	33
Radio	2	1	67	33
Reklāma	5	3	63	38
Tūrisms	3	5	38	63
Mode	0	2	0	100
Kopā	47			

Avots: Autora pētījums

Stratēģijas veiksmīgas ieviešanas priekšnoteikums ir dažādu organizācijas vadības līmeņu un darbinieku atbalsts, tāpēc autors pārbaudīja, kāda ir darbinieku grupu attieksme pret jaunas stratēģijas ieviešanu. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 3.8. attēlā un atbilžu ranžējums 3.7. tabulā. Interesanti ir tas, ka daļa organizāciju jebkura līmeņa vadītāju nekad nesabotē jaunas stratēģijas ieviešanu (0% ekspertu norādīts), tomēr 4% ekspertu norādīja, ka viņu organizācijās jaunas stratēģijas ieviešanu daļēji sabotē administratīvie darbinieki, bet 6% ekspertu norādīja, ka organizācijās jaunas stratēģijas ieviešanu sabotē pārējie darbinieki. Radošo nozaru organizācijās stratēģiskās vadīšanas sistēmas ir nepieciešams veidot, balstoties gan uz ārējiem, gan uz iekšējiem interesentiem, lai nepieļautu situāciju, kad kāda no darbinieku grupām sabotē vai neatbalsta stratēģijas ieviešanu, īpašu uzmanību pievēršot administratīvajiem un pārējiem darbiniekiem.



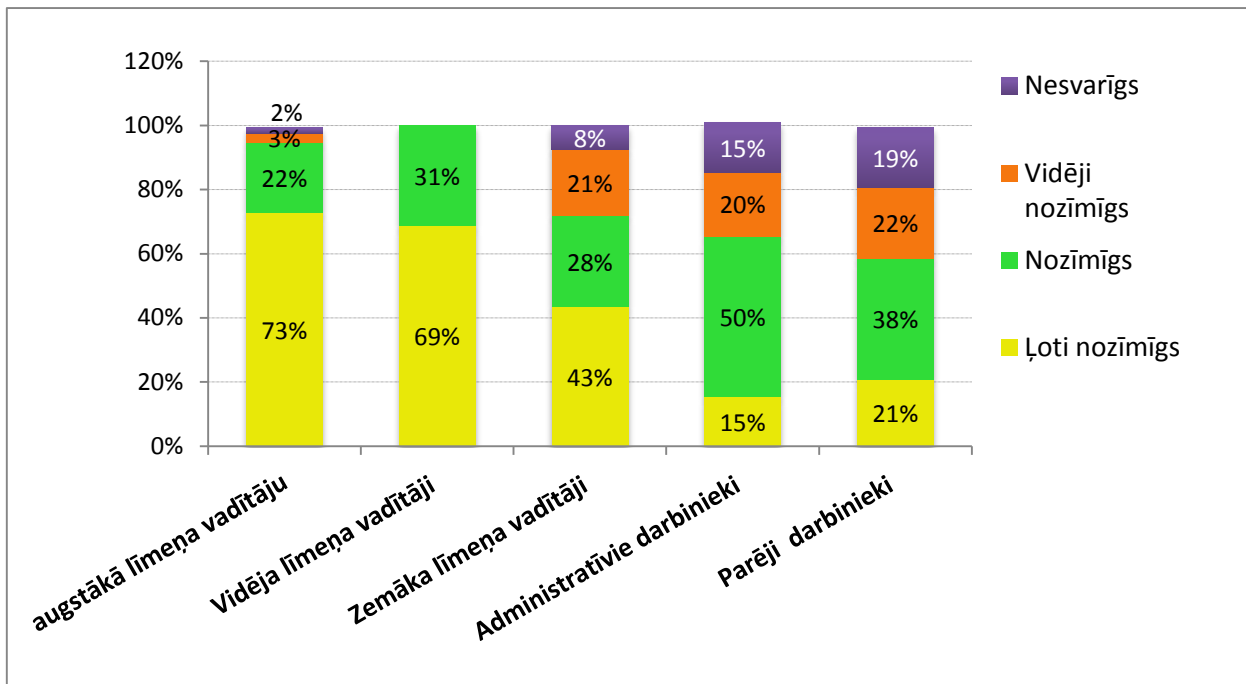
3.8. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kā Jūs raksturotu dažādu Jūsu organizācijas vadības līmeņu darbinieku attieksmi pret jaunas stratēģijas ieviešanu?” (Autora veidots.)

3.7. tabula. 13. jautājuma atbilžu variantu īpatsvara tabula

Nr	Atbilžu varianti	Īpatsvars,%
1	Augstākā līmeņa vadītāji	98
2	Vidējā līmeņa vadītāji	98
3	Zemākā līmeņa vadītāji	84
4	Administratīvie darbinieki	72
5	Pārējie darbinieki	70

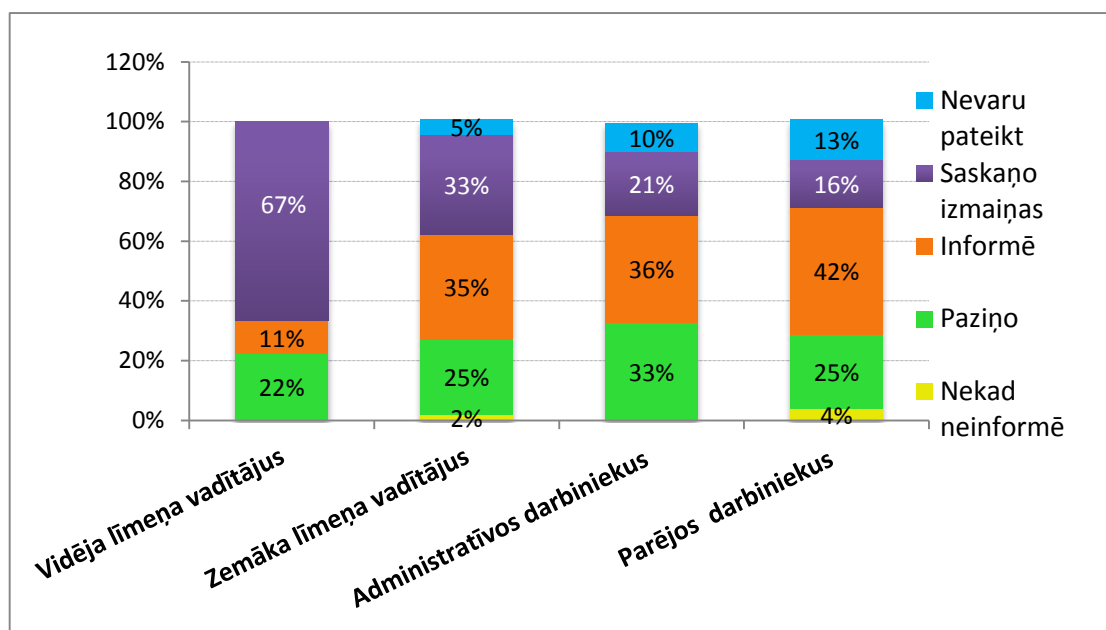
Avots: Autora veidota tabula

Turpinot darbinieku atbalsta jautājumu, autors noskaidro dažādu vadības līmeņu ietekmi uz stratēģijas realizāciju. Tika secināts, ka augstākais līmenis un vidējais vadības līmenis ir ļoti nozīmīgi veiksmīgai stratēģijas realizācijai, attiecīgi 73% un 69% ekspertu vērtējumu. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 3.9. attēlā.



3.9. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kurš organizācijas vadības līmenis ir izšķirošs veiksmīgai stratēģijas realizācijai?” (Autora veidots.)

Stratēģijas izveides un realizācijas atbalsta palielināšanai svarīga ir darbinieku informētība par organizācijas stratēģiju un tās izmaiņām. Autors noskaidroja organizāciju praksi šajā jautājumā. Svarīgs secinājums, kas izriet no ekspertu atbildēm, ir saistīts ar darbinieku atbalstu. Atbildes norāda, ka daļa pārējo un administratīvo darbinieku neatbalsta un sabotē organizācijas stratēģijas realizāciju, jo, kā redzams no sniegtajām atbildēm, 66% administratīvo un 71% pārējo darbinieku tikai paziņo vai informē par stratēģijas izmaiņām. Ar atbildēm uz 14. un 15. jautājumu ir apstiprināts pieņēmums, ka nepietiekama komunikācija stratēģiskās vadīšanas procesā var novest pie tās sabotāžas no darbinieku puses. Ekspertu atbildes ir apkopotas 3.10. attēlā.



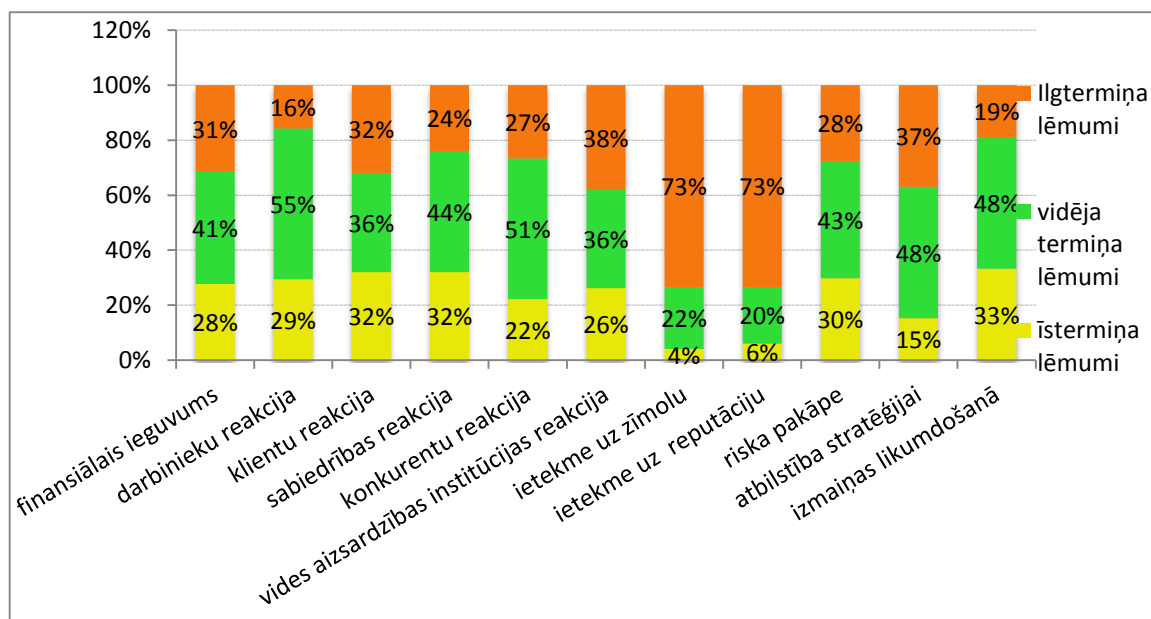
3.10. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Vai Jūsu organizācijai ir prakse informēt personālu par stratēģijas izmaiņām?” (Autora veidots.)

Stratēģiskās vadīšanas efektivitātes paaugstināšanai ir nepieciešams noteikt to ietekmējošos faktorus. Autors piedāvāja ekspertiem 4 faktorus, kuru izmantošana var kāpināt organizācijas stratēģiskās vadīšanas efektivitāti. Ekspertiem nebija vienota viedokļa, tomēr kā dominējošais faktors tika norādīta, pirmkārt, struktūrvienību darbību un procesu atbilstība organizācijas stratēģijai (38%), otrkārt, struktūrvienību darbības atbilstība organizācijas ārējai videi (26%) un, treškārt, organizācijas finansiālais ieguvums. Atbildes uz šo jautājumu pamato autora pieņēmumu, ka organizācijas stratēģiskās vadīšanas procesa novērtēšanai var izmantot atbilstības un finansiālos rādītājus. Tomēr vērā ņemams ir fakts, ka radošo nozaru organizācijas salīdzinoši maz ņem vērā pievienotās vērtības radīšanu. Pievēršot uzmanību pievienotās vērtības radīšanai visos darbības procesos un iekļaujot šo faktoru stratēģiskās vadīšanas sistēmās, ir iespējams panākt tās efektivitātes palielināšanos.

Organizācijas veiksmīgas darbības nodrošināšanai ir svarīgi pieņemt situācijai atbilstošus lēmumus, resp. organizāciju vadīšana notiek, vadītājiem pieņemot lēmumus. Autors noskaidroja, kādas ir radošo nozaru lēmumu pieņemšanas metodes un prakses. Visi lēmumi tika iedalīti atbilstoši pārbaudāmo lēmumu seku termiņiem: īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa. Tālāk autors noteica lēmumu izvērtēšanas faktoru nozīmību. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 3.11. attēlā. Atbildes uz šiem jautājumiem ir ļoti būtisks rādītājs, kurš raksturo organizācijas principus un prakses,

	Līdz 10 min	Līdz 1 stundai	Līdz 3 stundām	Vienu dara dienu	3 dienas	Nedēļu	Līdz 1 mēnesim
--	-------------	----------------	----------------	------------------	----------	--------	----------------

tomēr ierobežotā pētījuma apjoma dēļ autors uzsvērs tikai tos faktorus, kuri tieši attiecas uz apskatāmo jautājumu. Īstermiņa lēmumiem tikai 15% gadījumu tiek ņemta vērā organizācijas stratēģija, lai gan viens no stratēģiskās vadīšanas principiem ir



3.11. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumiem saistībā ar lēmumus ietekmējošiem faktoriem. (Autora veidots.)

operatīvo īstermiņa lēmumu atbilstība organizācijas stratēģijai. Šāda situācija faktiski nozīmē, ka tikai 15% respondentu pārstāvētās organizācijās realizē stratēģisko vadīšanu. Ar šo var pamatot autora izveidotā lēmumu kontroles modeļa nepieciešamību.

Darbinieku kvalifikāciju apliecina spēja pieņemt lēmumu ātri un atbilstoši konkrētajai situācijai. Tam var izmantot noteiktas metodes veikt aprēķinus, tomēr tas prasa zināmu laiku, līdz ar to autors noskaidroja ekspertu viedokli par ikdienā pieņemtajiem organizācijai svarīgajiem lēmumiem atvēlēto laiku, no problēmas identificēšanas brīža līdz risinājuma pieņemšanai. Ekspertu sniegtās atbildes ļauj secināt, ka, optimizējot savu laika patēriņu, īstermiņa lēmumiem velta no 10 minūtēm līdz 1 stundai, vidēja termiņa lēmumu pieņemšanai – no 3 stundām līdz 3 dienām un ilgtermiņa lēmumiem no 3 dienām līdz 1 mēnesim.

3.8.tabula. Ekspertu atbilžu sadalījums uz jautājumu, cik vidēji tiek velēts laiks, ikdienā pieņemot svarīgus lēmumus organizācijas darbības nodrošināšanai

Moda	1	1	2	2	2	3	3
	1-īstermiņa lēmumi		2- vidēja termiņa lēmumi			3 –ilgtermiņa lēmumi	

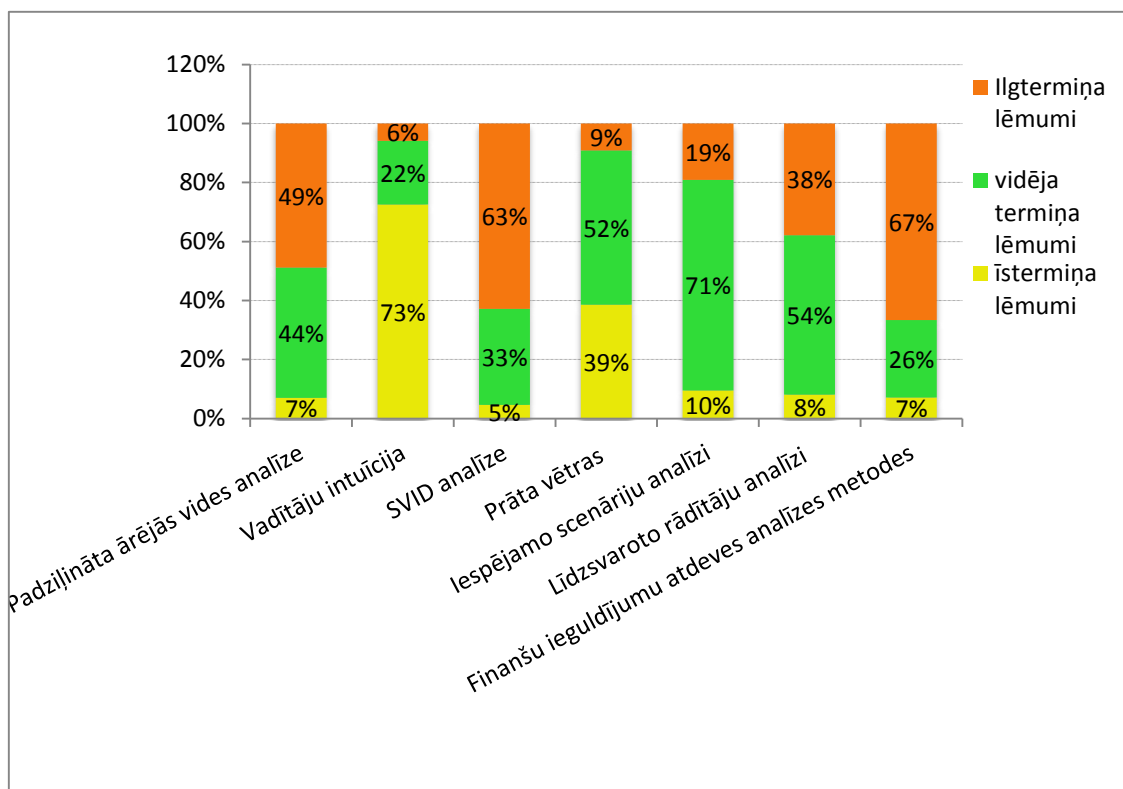
Avots: Autora veidota tabula

Lēmumu pieņemšanai nepieciešamais laiks ir cieši saistīts ar pieņemto lēmumu skaitu dienā. Uz jautājumu par organizācijai svarīgu pieņemto lēmumu skaitu, var konstatēt, ka 68% radošo nozaru darbinieku pieņem no 1 līdz 10 lēmumiem dienā, 34%, jeb trešdaļa, pieņem no 1 līdz 5 lēmumiem dienā un 34% ekspertu pieņem no 5 līdz 10 lēmumiem dienā. Atbildes uz šo jautājumu ir jāskata kontekstā ar to, ka lielākā daļa ekspertu ir augstākā līmeņa vadītāji, kuru pieņemtie lēmumi būtiski organizācijas pastāvēšanai. Pastāv sakarība starp lēmumu skaitu dienā, vadības līmeni organizācijā un to ietekmes apmēru uz organizāciju. Augstākā līmeņa vadītāji pieņem mazāk lēmumu dienā, tomēr tie būtiski ietekmē organizāciju. Autors, uzdodot šo jautājumu, apstiprina pieņēmumu, ka vadītājiem nepietiek laika, izmantojot attiecīgas metodes, izvērtēt lēmumus. 3.9.tabula parāda lēmumu skaita sadalījums pa nozarēm.

3.9. tabula. Vadības lēmumu sadalījums pa nozarēm, %

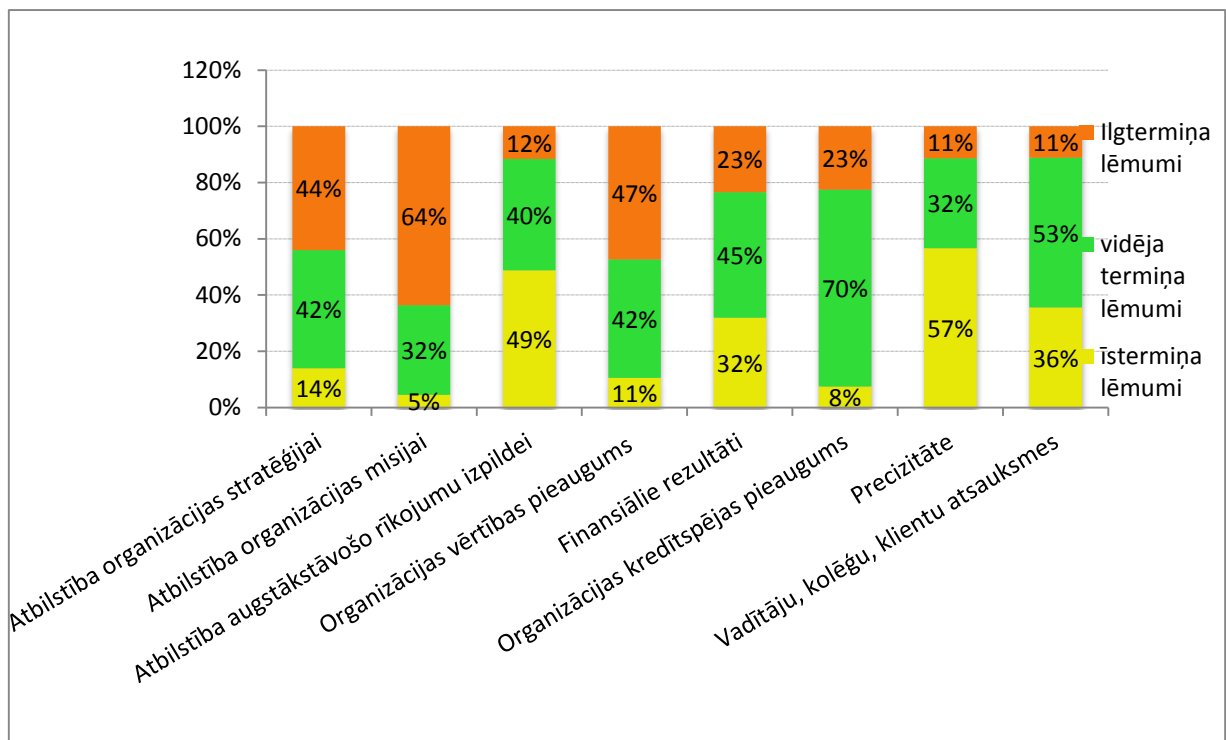
	1-5 lēmumi	5-10 lēmumu	10-30 lēmumu	30-50 lēmumu	Virš 50 lēmumiem
Izdevējdarbība	67		33		
Datorspēles	33			33	33
Dizains	56	22	22		
Māksla	58	17			25
Mūzika	33	67			
Reklāma	13	50	38		
Radio		67	33		
Tūrisms	25	50			25
Modes			50		50

Organizācijas vadītāju lēmumu kvalitātes novērtēšanai var izmantot lēmumu seku analīzi, tomēr netieši par lēmumu kvalitāti liecina to pieņemšanai izmantotās metodes. Līdz ar to autors lūdza ekspertus atzīmēt īstermiņa, vidēja un ilgtermiņa lēmumu pieņemšanai izmantotās metodes. Shematiski atbildes ir parādītas 3.12. attēlā. Īstermiņa lēmumu izvērtēšanai visbiežāk tiek izmantota vadītāju intuīcija (73 %), kas ir efektīvi, ja nav laika nopietnāku metožu lietošanai. Intuīcijas loma organizācijas vadībā ir grūti novērtējama, tomēr vairums autoru uzskata intuīciju par vienu no galvenajiem biznesa lēmumu pieņemšanas paņēmieniem. Par iemeslu tam ir fakts, ka uzņēmuma vadībai ikdienā ir jāpieņem lēmumi, kuriem ir jānodrošina organizācijas izaugsme nākotnē, bet laika daudzums šo lēmumu pieņemšanai samazinās. Kā risinājumu šai problēmai uzņēmēji izmanto intuīciju. A.Menegeti (*Meneghetti*) par intuīciju uzņēmējdarbībā sauc: „darbību, spēju ielūkoties lietu būtībā, zināt un spēt radīt – uzņēmējdarbībā, komercijā, politikā vai psiholoģiskās situācijās. Tā ir spēja pieņemt pareizos lēmumus vai izvēles jebkurā situācijā, pie jebkuriem apstākļiem. Filozofiski runājot, lietas ir reālas, kad esība iegūst noteiktu formu. Intuīcija ir loģikas pielietojums” (Meneghetti 2008). Vidējā termiņa lēmumu izvērtēšanai visbiežāk tiek izmantota iespējamo scenāriju analīze (71 %). Ilgtermiņa lēmumi tiek vērtēti pēc dažādām metodēm, taču priekšroka ir dota finanšu ieguldījumu atdeves analīzes metodei (67 %) un SVID analīzei (63 %), bieži tiek izmantota arī padziļināta ārējās vides analīze. Atbildes uz šo jautājumu apstiprināja autora uzskatu, ka ir nepieciešams pilnveidot stratēģisko lēmumu pieņemšanas metodiku, kā arī pilnveidot lēmumu izvērtēšanas metodoloģiju.



3.12. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kādas metodes tiek lietotas Jūsu organizācijā svarīgu lēmumu izvērtēšanai?” (Autora veidots.)

noskaidroja radošo nozaru ekspertu izmantotās metodes vadītāju pieņemto organizācijai svarīgu lēmumu izvērtēšanai. Īstermiņa lēmumu sekas vērtē pēc to atbilstības augstākstāvošo rīkojumu izpildei (49 %) un precizitātes (57 %). Vidējā termiņa lēmumu galvenie vērtēšanas kritēriji ir organizācijas kredītspējas pieaugums (70 %) un vadītāju, kolēģu un klientu atsauksmes (53 %), kā arī organizācijas finansiālie rezultāti (45 %). Ilgtermiņa lēmumu sekas tiek vērtētas pēc atbilstības organizācijas misijai (64 %), atbilstības organizācijas stratēģijai (44 %) un organizācijas vērtības pieauguma (47 %). Atbildes uz šiem jautājumiem apstiprina autora izveidotajā lēmumu izvērtēšanas modelī izmantoto atbilstības un komplekso finanšu rādītāju izmantošanas lietderību, izvērtējot vadītāju lēmumus. 3.13. attēls parāda atbilžu sadalījumu.



3.13. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Pēc kādiem kritērijiem tiek izvērtētas dažādu līmeņu vadītāja svarīgu lēmumu sekas?” (Autora veidots.)

Lai noskaidrotu ekspertu viedokli par panākumu stratēģijām radošo nozaru organizācijās, ekspertiem tika uzdots jautājums „Kādas ir būtiskākās panākumu stratēģijas radošo industriju organizācijām?” Ekspertiem bija jāsaaranžē atbildes no 1 līdz 7 (7 – svarīgākais, 1 – nesvarīgs faktors). Eksperti piešķīra īpatsvarus katrai panākumu stratēģijai pēc svarīguma. Maksimālais vidējais īpatsvars tika piešķirts produkta kvalitātes attīstības stratēģijai (4.545). Tomēr ekspertu viedokļu nesaskaņotību atspoguļo gan augsts variācijas rādītājs, kas mainās no 0,39 līdz 0,64, gan ļoti zems konkordācijas koeficients (0,04). Abi šie rādītāji norāda, ka ekspertu viedokļi par būtiskajām panākumu stratēģijām dažādās radošajās nozarēs atšķiras.

3.10. tabula. Ekspertu piešķirtie īpatsvari piedāvātajām panākumu stratēģijām

	Intelektuālā īpašuma aizsardzības stratēģija	Produkta kvalitātes attīstības stratēģija	Organizācijas atpazīstamības veicināšanas stratēģija	Zināšanu vadības stratēģija	Zīmola attīstības stratēģija	Organizā- cijas reputācija s attīstības stratēģija	Produktam atbilstoša biznesa modeļa izveides stratēģija
Stratēģijas numurs	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Vidējais rangs	3,43	4,55	4,20	3,64	3,59	4,18	4,41
Variācijas koeficients	0,64	0,55	0,42	0,45	0,55	0,39	0,45
Ekspert- vērtējumu svars	0,12	0,16	0,15	0,13	0,13	0,15	0,16
Standart- novirze	2,182	2,51	1,773	1,644	1,98	1,632	1,992

Avots: Autora pētījums

Lai pārbaudītu šo slēdzienu, tika aprēķināts konkordācijas koeficients pa ekspertu nozaru grupām.

3.11. tabula. Nozaru ekspertu grupu konkordācijas koeficients

Nozare	Arhitek- tūra	Teātri	Izdevēj- darbība	Dator- spēles	Mūzika	Radio	Tūrisms	Dizains	Māksla	Reklāma
Ekspertu skaits	2	2	3	3	3	3	8	10	12	10
Konkordā- cijas koeficients	0,09	0,35	0,21	0,44	0,55	0,11	0,28	0,15	0,34	0,09

Avots: Autora pētījums

Izskatot katru nozari atsevišķi, tiek iegūti līdzīgi kopējie rezultāti, t.i., konkordācijas koeficients pārsvarā ir zems. Īpaši zems tas ir arhitektūras, dizaina, reklāmas un tūrisma nozarēs (attiecīgi: 0,09, 0,16, 0,09, 0,28). Augstākā saskaņotība bija datorspēles un mūzikas nozarēs (attiecīgi: 0,44, 0,55). Kā redzams no 3.11. tabulas, augstāka saskaņotība ir mūzikas nozares un datorspēles nozares ekspertiem, bet tā sasniedz tikai (50%), pārējām nozarēm šis rādītājs ir vēl mazāks. Reklāmas

nozarei, neskatoties uz pietiekoši lielo ekspertu skaitu, ir tikpat mazs konkordācijas koeficients kā arhitektūras nozarei, kuru pārstāv divi eksperti, un sastāda tikai 0,09.

Apskatot ekspertvērtējumu svarus, var secināt, ka eksperti īpaši neizceļ nevienu no stratēģijām: svaru variācija ir ļoti neliela: no 0,12 līdz 0,16. Nozaru griezumā tā nedaudz mainās. Apgādiem svarīgas ir visas stratēģijas, izņemot zīmola attīstību, arhitektūras birojam svāri sadalījās gandrīz vienmērīgi, datorspēles nozarē nedaudz augstāk, ar svaru 0,21, novērtēta 7.stratēģija, visnoteiktāk, ar visaugstāko svaru (0,51), mākslas nozares speciālisti izcēla intelektuālā īpašuma aizsardzības stratēģiju, mūzikas nozarei tā ir organizācijas reputācijas un atbilstoša biznesa modeļa stratēģijas, teātra nozares eksperti vairāk nobalsoja par zīmola stratēģijas izveidi, tūrisma nozares eksperti atzīmēja produkta kvalitātes un reputācijas paaugstināšanas stratēģijas.

3.12. tabula. Ekspertvērtējumu svāri pa nozarēm

Nozare	Faktori						
	1	2	3	4	5	6	7
Datorspēles	0,18	0,17	0,17	0,10	0,10	0,08	0,21
Dizains	0,09	0,15	0,17	0,12	0,17	0,17	0,14
Māksla	0,51	0,13	0,08	0,09	0,02	0,11	0,06
Mūzika	0,07	0,13	0,16	0,13	0,09	0,23	0,20
Reklāma	0,15	0,17	0,12	0,12	0,14	0,12	0,17
Teātri	0,13	0,14	0,20	0,13	0,21	0,09	0,11
Tūrisms	0,10	0,20	0,15	0,13	0,12	0,20	0,11

Avots: Autora veidota tabula

Līdz ar to var secināt, ka nav vienotas ekspertu nostājas un vienas universālas panākumu stratēģijas radošo nozaru organizācijām, organizāciju stratēģijas ir atkarīgas no konkrētās organizācijas darbības unikālajiem aspektiem.

Autors izvirzīja arī uzdevumu noskaidrot, kāds atbalsts ir nepieciešams radošo nozaru attīstībai Latvijā. Šis jautājumu loks tieši neattiecas uz autora darba tēmu, tomēr ir būtisks kopējai radošo nozaru attīstības veicināšanai Latvijā, dodot papildu labumu radošo nozaru pārstāvjiem no autora veiktā pētījuma.

Atbilstoši ekspertu viedoklim valstij vissvarīgāk ir nodrošināt sociālus un juridiskus atbalsta pasākumus, sekmējot vietējo produktu konkurētspēju (nodokļu atvieglojumi utt.). Ekspertu atbilžu ranžējums – 3.13. tabulā.

3.13. tabula. 23. jautājuma atbilžu variantu īpatsvara tabula

Nr.	Atbilžu varianti	Īpatsvars, %
1	Sociāli un juridiski atbalsta pasākumi, sekmējot vietējo produktu konkurētspēju (nodokļu atvieglojumi utt.)	96
2	Atbalsts komersantiem vietējo un ārējo tirgu apgūšanā	94
3	Sekmēt nākotnes tehnoloģiju savlaicīgu iekļaušanu radošo nozaru produktu izstrādē	90
4	Intelektuālā īpašuma tiesību nodrošināšana radošuma sekmēšanai un atlīdzības garantēšanai autoriem	88
5	Atbalsts radošajiem komersantiem piekļuvē riska kapitālam	86
6	Radošo klasteru attīstības veicināšana	77
7	Atbilstošās tālākizglītības programmu un konsultācijas centru izveide radošo nozaru organizācijām	77
8	Tehnoloģiju attīstības un dizaina pētniecisko centru izveide	74
9	Radošo nozaru attīstības stratēģijas izstrāde pašvaldībās, balstoties uz reģionālajām tradīcijām	63
10	Valdības darba grupas izveide publiskā sektora atbalsta koordinācijai	53

Avots: Autora veidota tabula

Sabiedrībā notiek diskusija par piemērotāko finansiālā atbalsta mehānismu gan radošajām nozarēm, gan augstākās izglītības iestādēm. Autors noskaidroja radošo nozaru viedokli par piemērotāko modeli, kurš veicinātu ilgtspējīgu attīstību. Pēc ekspertu domām, visveiksmīgākā radošo nozaru finansēšanas shēma ir finansējums, projektu skaita un apjoma palielināšana valsts stratēģiski svarīgiem radošo nozaru projektiem, kuriem finansējums tiek sadalīts konkursa kārtībā. Tam piekrīt 88 % respondentu. 81% respondentu uzskata, ka 3. shēma, jeb pašvaldības finansēto radošas nozaru projektu skaita un apjoma palielināšana, būtu veiksmīga. Budžeta finansējuma sadalījums prioritārām radošām nozarēm un projektiem būtu vispiemērotākā radošo industriju finansēšanas shēma pēc 78% ekspertu viedokļa. 23% ekspertu uzskata, ka radošās nozares var veiksmīgi attīstīties bez jebkādas finansēšanas shēmas, to valsts finansējumam jābūt minimālam, visu izšķir konkurence.

3.4. Radošo nozaru analīze

Autors hipotēžu apstiprināšanu vai noraidīšanu izvērtēs, izmantojot 3.2. un 3.3. nodaļā aprakstītos jautājumus, kuri ir sagrupēti 3.1. tabulā, parādot jautājumu un hipotēžu saistību. Katru hipotēzi autors apstiprinās vai noliegs uz ekspertu sniegto atbilžu pamata. Katra autora izvirzītā hipotēze aptver vairākas jautājumu grupas. Katra jautājumu grupa sniedz daļu informācijas hipotēzes apstiprināšanai vai noliegšanai, līdz ar to autors apskata hipotēzi, iekļaujot ekspertu vērtējumus no dažādām jautājumu grupām, kuri kopumā sniedz hipotēzes pamatojumam.

1. Organizāciju rīcība strauji mainīgos vides apstākļos

1.1. **Hipotēze 1.** Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas gūtu ilglaicīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums.

1.1.1. 1. pētījuma atbildes uz 1. jautājumu apliecina, ka 35% ekspertu pilnībā vai gandrīz pilnībā seko un 45% daļēji seko pirmskrīzes izvēlētajai stratēģijai, līdz ar to var teikt, ka 80% organizāciju lielākā vai mazākā mērā seko pirmskrīzes stratēģijai. Šīs atbildes parāda, ka var pastāvēt konkrētas organizācijas stratēģiskās vadīšanas modelis, kuram organizācijas var sekot ilgākā laikposmā, situācijā, kad ir vērojama strauja vides mainība.

1.1.2. 1. pētījuma atbildes uz 2. jautājumu apliecina, ka 76% aptaujāto piekrīt apgalvojumam, ka ir iespējams veidot un realizēt stratēģiju strauji mainīgos vides apstākļos, un tikai 22% tam nepiekrīt.

1.1.3. 2. pētījuma 1. jautājums apliecina, ka 80% radošo nozaru organizāciju krīzes apstākļos veido stratēģijas.

1.2. **Hipotēze 1.** Saistībā ar organizāciju rīcību strauji mainīgos vides apstākļos hipotēze var secināt, ka var tikt veidots konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas modelis. Pirmās grupas jautājumu atbildes apliecina daļas pirmās hipotēzes patiesumu.

2. Veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas faktori un nosacījumi

2.1. **Hipotēze 2.** Pieaugot pārmaiņu tempam, palielinās nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus.

2.1.1. 1. pētījuma 3.1. jautājumā 96% ekspertu pilnīgi vai drīzāk piekrīt, ka strauji mainīgos vides apstākļos svarīga ir operatīvā vadība. 3.2.

jautājumā 88% ekspertu norādīja, ka nozīmīga ir stratēģiskā vadība. Abi jautājumi parāda šo divu vadīšanas līmeņu nozīmību.

2.1.2. 2. pētījuma 3. jautājums, kurā respondentiem bija jānorāda stratēģijas izveides termiņi, 69% ekspertu nosauca termiņu līdz 3 gadiem, no tiem 29%, ka stratēģiskā plāna termiņš ir 1 gads, kas faktiski atbilst operatīvajam un taktiskajam plānam.

2.2. **Hipotēze 2.** Apstiprinājās, ka šobrīd radošo nozaru organizācijās ir vērojama operatīvo un stratēģisko plānu pārklāšanās, kā rezultātā pieaug nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus. To apliecina gan 1., gan 2. pētījuma rezultāti. Svarīgs secinājums ir tas, ka organizācijas neizmanto taktiskos plānus, līdz ar to ir mainījies plānošanas sistēma. Hipotēzes apstiprināšanās, kā arī šie plānošanas termiņi, liecina par autora piedāvātā stratēģiski operatīvā vadīšanas modeļa piemērotību radošo nozaru organizāciju vadīšanā.

3. Stratēģiskās vadīšanas prakses radošo nozaru organizācijās Latvijā

3.1. **Hipotēze 1.** Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas iegūtu ilglaicīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums.

3.1.1. 1. pētījuma 5. un 6. jautājums parāda, ka organizācijām nav vienota viedokļa, kas tajās ir jāmaina, lai sekmētu stratēģijas realizāciju, un kas ir to stiprās un vājās puses, līdz ar to vienotu vadīšanas modeli nevar identificēt.

3.1.2. 2. pētījuma 2. jautājumā eksperti norādīja savu attieksmi pret jaunākajām vadīšanas teorijām, kurās 23% pret tām ir skeptiski un 23% ne vienmēr tās izmanto. Līdz ar to atkal nevar runāt par vienotu modeli, kurš dotu panākumus organizācijām.

3.1.3. 2. pētījuma 4. jautājums parāda dažādo organizāciju attieksmi pret plānošanas virzieniem.

3.1.4. 2. pētījuma 6. jautājums parāda, cik dažādi organizācijas uztver sevi kā vienotu kopumu un sistēmu.

3.1.5. 2. pētījuma 8. jautājums parāda dažādu organizāciju stratēģiskās vadīšanas metodes un paņēmienus, kur nevarēja saskatīt dominējošo metodi.

3.1.6. 2. pētījuma 12. jautājums, kurā bija jānorāda pieejas stratēģiskajām izvēlēm, apliecināja, ka organizāciju pieejas sadalās gandrīz vienādās daļās (52 un 48%).

3.1.7. 2. pētījuma 22. jautājums, kurā eksperti identificēja vispiemērotāko organizācijas stratēģiju radošo nozaru organizācijām, apliecināja, kā tāda nepastāv. Autora veiktā ekspertu atbilžu analīze rāda, ka ekspertu viedokļi nav saskaņoti, to atspoguļo gan augsts variācijas rādītājs, kas mainās no 0,39 līdz 0,64, gan ļoti zems konkordācijas koeficients – 0,04, arī secinājums, kas izriet no ekspertvērtējumu svaru analīzes, norāda, ka eksperti īpaši neizceļ nevienu no stratēģijām: svaru variācija ir ļoti neliela: no 0,12 līdz 0,16.

3.2. **Hipotēze 1** saistībā ar stratēģiskās vadīšanas praksi apstiprināta. Var uzskatīt, ka nav vienota universāla modeļa, kuru izmantojot var iegūt noteiktus rezultātus, organizācijas izmanto pieeju "viss atkarīgs no". Apkopojot šo secinājumu un punktā 1.2 minēto apliecinājumu par vienota modeļa eksistenci mainīgos vides apstākļos, var secināt, ka organizācijas izmanto modeli un stratēģisko elementu kopumu, kurš atbilst to specifikai, vides nosacījumiem un stratēģijas veidotāju zināšanu līmenim. Autors uzskata hipotēzi 1 par apstiprinātu, nepastāv vienots, universāls modelis radošo nozaru organizācijām, tās izmanto savai specifikai atbilstošu stratēģiskās vadīšanas modeli pie dažādiem vides nosacījumiem. Minētās hipotēzes apstiprināšanās apliecina 4. nodaļā autora piedāvātā stratēģijas projektēšanas modeļa lietderību.

4. Lēmumu pieņemšanas un novērtēšanas prakses un metodes Latvijas radošo nozaru organizācijās

4.1. **Hipotēze 3.** Radošo organizāciju elastīgu stratēģiju veidošanā noteicošais faktors ir organizāciju vadītāju pieņemto lēmumu atbilstība konkrētajai ārējās vides situācijai.

4.1.1. 2. pētījuma 16. jautājumā, kurā respondentiem bija jāizvēlas stratēģijas efektivitātes paaugstināšanas paņēmieni, 64% norādīja atbilstību kā faktoru, 25% – organizācijas finansiālo ieguvumu un tikai 14% – pievienotās vērtības radīšanu. Līdz ar to autora veidotajos modeļos par vadītāju darba novērtēšanu izmantotais atbilstības rādītājs var tikt uzskatīts par piemērotu. Ekspertu atbildes liecina, ka lielāks

skaitis ekspertu jeb 38% uzskata stratēģijas atbilstību par svarīgāku, nekā atbilstība ārējai videi, ko apliecina 26% ekspertu. Uz šo jautājumu sniegtās ekspertu atbildes ne apliecina, ne arī noliedz autora izvirzīto hipotēzi.

4.1.2. 2. pētījuma 17. jautājumā, kurā ekspertiem tika lūgts noteikt kritērijus organizācijai svarīgu lēmumu pieņemšanai, atbilstība stratēģijai dominēja gan vidēja, gan ilgtermiņa lēmumiem.

4.1.3. 2. pētījuma 21. jautājumā, kurā ekspertiem bija jānorāda kritēriji, kuri tiek izmantoti organizācijai svarīgu lēmumu seku izvērtēšanai, ilgtermiņa un vidēja termiņa lēmumiem, atbilstības un kompleksie finanšu rādītāji (organizācijas vērtība, kredīspēja, finanšu rezultāti) ekspertu atbildēs bija dominējošie. Ilgtermiņa lēmumu atbilstība misijai kā svarīga tika minēta 64% gadījumu, bet stratēģijai 44% gadījumu. Līdz ar to var secināt, ka eksperti atbilstību organizācijas darbības pamatnostādņem un virzībai uzskata par svarīgāku nekā sekošanu stratēģijai, to apliecina 20% starpība starp atbildēm. Šādas atbildes daļēji apliecina, ka organizācijas pamatnostādņu, kuras ir formulētas organizācijas misijā, atbilstība ārējai videi ir svarīgāka nekā formālā stratēģija.

4.2. **Hipotēze 3.** Ekspertu sniegtās atbildes tikai daļēji apstiprina autora izvirzīto hipotēzi, ka ārējās vides faktori ir svarīgāki nekā organizācijas stratēģija, tomēr ekspertu norādes uz organizācijas iekšējo pamatnostādņu svarīgumu netieši apliecina pamatnostādņu un ārējās vides atbilstības svarīgumu salīdzinājumā ar atbilstību stratēģijai. Līdz ar to autors 3. hipotēzi uzskata par daļēji pierādītu.

5. Efektīvākie radošo nozaru attīstības atbalsta mehānismi

5.1. Saistībā ar piekto jautājumu grupu autors neizvirzīja hipotēzes, tomēr vēlējās noskaidrot respondentu ieteiktos radošo nozaru atbalsta mehānismus.

5.1.1. 2. pētījuma 23. jautājumā ekspertiem tika lūgts formulēt radošai nozaru nepieciešamos atbalsta veidus. Lielākā daļa ekspertu atzīmēja visus piedāvātos atbalsta veidus, par izņēmumu var uzskatīt attiecīgas attīstības stratēģijas izveidi pašvaldībās, kuru neatbalstīja 37%,

koordinācijas pasākumu darba grupas izveidi, ko neatbalstīja 47%, un tālākizglītības programmu izveidi, ko neatbalstīja 24%.

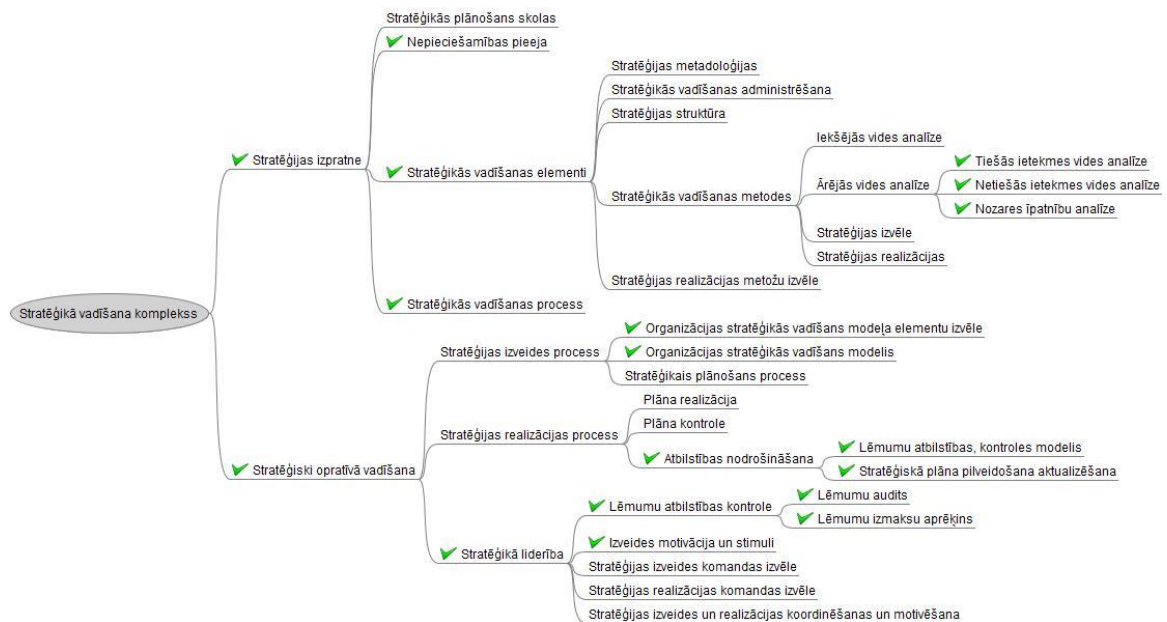
5.1.2. 2. pētījuma 24. jautājumā ekspertiem tika lūgts izvēlēties visatbilstošākās valsts finanšu atbalsta formas. Lielākā daļa (78%) izvēlējās budžeta finansējumu atbilstoši prioritārajām nozarēm, 88% piekrīt, ka tas var tikt sadalīts konkursa kārtībā. Pašvaldību finansiālai līdzdalībai lokālu projektu realizācijā kā radošās industrijas atbalsta mehānismam piekrīt 81% ekspertu.

Pētījums apstiprināja autora viedokli, ka radošo nozaru organizāciju vadīšanā nepieciešams jauns stratēģiskās vadīšanas modelis, jo radošo organizāciju stratēģiskā plānošana raksturojas ar plānošanas perioda saīsināšanās tendenci, stratēģiskās vadīšanas satura izpratnes līmenis ir atšķirīgs (no pilnīgas neizpratnes līdz mūsdienu teorijai atbilstošam līmenim) un organizācijās nepastāv sava noteikta stratēģijas veidošanas sistēma (tiek izmantoti atsevišķas, teorijā aprakstītas metodes).

4. Radošo nozaru organizāciju ilgtspējīgas attīstības vadīšana

4.1. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas sistēmas raksturojums

Ilgspējīgu attīstību organizācijā nodrošina stratēģiskā vadīšana. Organizācijas stratēģiskā vadīšana ietver visu organizācijā iesaistīto pušu un procesu nepārtrauktu mijiedarbību un orientāciju uz noteiktu mērķi, līdz ar to šī procesa vadīšana ir sarežģīta, bieži vien organizācijām grūti izprotama. Autora pētījums pierāda, ka radošo nozaru organizācijas šo procesu vienkāršo, izpildot daļu no stratēģiskās vadīšanas sistēmas, tādā veidā padarot to sev izprotamu un it kā vieglāk realizējamu. Šādas organizāciju vadītāju rīcības rezultāts ir sliktas kvalitātes stratēģiskais plāns un tā izpildē izmantotas neatbilstošas darbības un metodes. Uz to norāda autora pētījumā iegūtie dati, ka ilgtermiņa lēmumu pieņemšanā dominējošā ir SWID analīze un finanšu rādītāju analīze (67% no ekspertu skaita), bet "prāta vētra" tiek izmantota tikai 9% organizāciju. Ilgtermiņa lēmumu izvērtēšanas metožu lietojums netieši norāda uz veiksmīgai stratēģijai nepieciešamo procesu daļēju izmantošanu. Papildu faktors, kurš organizāciju vadītājiem sarežģī stratēģijas izveidi un realizāciju, ir plašais pieejamo teoriju, pieeju un iespēju klāsts saistībā ar stratēģisko vadīšanu. Piemēram, desmit stratēģiskās plānošanas skolas, "zilā okeāna stratēģija", "stratēģiskās kartes", "līdzsvaroto rādītāju sistēma" ir tikai dažas no pieejām un koncepcijām, kuras var izmantot organizācijas savas stratēģijas formulēšanai un realizācijai. Dažādām interesentu grupām organizācijā var būt dažāds priekšstats par organizācijas stratēģijas būtību un saturu, līdz ar to ir svarīgi stratēģiskās vadīšanas procesu uzsākt ar vienota viedokļa veidošanu konkrētajā organizācijā. Autors piedāvā radošo organizāciju stratēģisko vadīšanu iedalīt divās atsevišķās sadaļās, kur katra sadaļa nepārtraukti pilnveidojas un iterāciju rezultātā attīstās, kopā veidojot vienotu organizācijas stratēģiskās vadīšanas sistēmu. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas sastāvdaļas ir stratēģijas vadīšana un stratēģiski operatīvās vadīšanas process. Shematiski autora piedāvātā stratēģiskās vadīšanas sistēma radošo nozaru organizācijām dota 4.1. attēlā.



4.1. attēls. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma. (Autora veidots.)

Piedāvātajā stratēģiskās vadīšanas kompleksā ir iekļauta daļa autora veidotu modeļu, kuri atzīmēti ar simbolu „V”, un daļa tradicionālo stratēģiskās vadīšanas modeļu sastāvdaļu, kuras autors ir sistematizējis vienotā stratēģiskās vadīšanas sistēmā. Autora piedāvātā stratēģiskās vadīšanas sistēma ir veidota atbilstoši radošo nozaru ekspertu aptaujā iegūtajiem datiem: dominējošām metodēm ilgtermiņa plānošanā, kas ir padziļināta ārējās vides analīze un stratēģisko plānu termiņa ievērojama saīsināšanās. Līdz ar to autors piedāvās izmainītu ārējās un iekšējās vides analīzes modeļi, autora piedāvātajā modelī tiek izlaists taktisko plānu un mērķu posms. Šāda autora piedāvājuma pamatojums: pirmkārt, radošo nozaru attīstība notiek ļoti strauji, parādās jaunas tendences tirgū, notiek nepārtraukts inovāciju process, kurā iesaistās visas nozares organizācijas, kas rada nepieciešamību strauji reaģēt uz ārējās vides jaunām prasībām un izmaiņām. Otrkārt, atbilstoši ekspertu novērojumiem 29% radošo organizāciju veido stratēģijas uz 1 gadu, 13% uz 2 gadiem, bet 27% uz 3 gadiem, kopā aptuveni 70% organizāciju stratēģijas tiek veidotas ļoti īsam periodam, ievērojami pārklājoties ar tradicionālo taktisko plānu periodu no 1 līdz 5 gadiem. Autors izsaka ierosinājumu, ka tik īsam laika periodam organizācijām nav nepieciešams izvīzīt taktiskos mērķus un tos var aizstāt ar stratēģiskajā plānā iekļaujamo mērķu realizācijas uzdevumiem. Šādā situācijā īpaši izceļas nepārtrauktas plānošanas koncepcija, kas paredz ikgadēju stratēģiskā plāna papildināšanu ar vienu plānošanas gadu. Tādējādi organizācija iegūst elastīgu,

organizācijas iekšējai un ārējai videi atbilstošu 3 gadu stratēģisko plānu. Kā alternatīva šādam autora piedāvājumam ir organizāciju prakse, kad stratēģiskie mērķi un plāni tiek aizstāti ar taktiskajiem mērķiem un plāniem. Šāda pieeja nozīmē to, ka organizācijas visu savu uzmanību veltī vidēja un īstermiņa izdevību izmantošanai. Tomēr autors uzskata, ka svarīgāk ir saglabāt stratēģisko organizācijas virzienu, kurā ir iekļauti mērķu realizācijas uzdevumu risināšanas virzieni un rezultatīvie rādītāji, nekā tikai koncentrēties uz īstermiņa un vidēja termiņa izdevību izmantošanu, riskējot zaudēt organizācijas kā sistēmas attīstības virzienu. Autora priekšlikuma pamatā ir nepieciešamība ilgtermiņā plānot nākotnes attīstības virzienu, saglabājot sasaisti ar organizācijas vidi, kā arī taupīt laika resursus. Šādā veidā organizācijas ietaupītu resursus un lieki nesarežģītu plānošanas procesu, kā arī saglabātu lielāku plāna elastību.

Katrs stratēģiskās vadīšanas sistēmas elements sastāv no savstarpēji saistītām apakšsistēmām, kur apakšsistēmas savukārt ir saistītas vēl ar citu elementu apakšsistēmām, tādēļ ir nepieciešams atsegt šo elementu saturu, turklāt ņemot vērā radošo nozaru īpatnības.

4.2. Stratēģiskās vadīšanas izpratnes veidošana

Autors saistībā ar stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementu saturu analīzi izmantos vārdu "izpratne". Latviešu valodas vārds "izpratne" precīzāk apzīmē vadītāju komandas nepieciešamo darbību – izprast stratēģiskās vadīšanas saturu, struktūru un rīkoties atbilstoši tai. Termins "saturs" un "struktūra" apzīmē objektu, savukārt termins "izpratne" apzīmē spēju saskatīt likumsakarības sistēmas elementu starpā. Stratēģiskās vadīšanas objekti, elementi un to struktūra organizācijā nerada veiksmīgas saimniekošanas priekšnoteikumus, vēl ir nepieciešama izpratne par katru elementu un to savstarpējo mijiedarbību.

Zinātniskajā literatūrā vairāki autori ir uzsvēruši, ka veiksmīgā organizācijas stratēģijas realizācijā katrs tās elements ir ļoti būtisks (Avison *et al.* 2004). Organizāciju tendence vienkāršot šo procesu var novest pie kļūdām stratēģijas izveidē un realizācijā, kā arī pie būtiskām kļūdām stratēģiskajā vadīšanā. Līdz ar to konkrētās organizācijas stratēģijas vadīšanas izpratne un tai atbilstošas stratēģiskās sistēmas izveide ir priekšnoteikums veiksmīgai stratēģijas realizācijai. Autors ierosina stratēģisko vadīšanu organizācijā sākt ar vienotas organizācijas stratēģiskās vadīšanas sistēmas izpratnes veidošanu. Šāda pieeja dotu iespēju apzināti veidot

izvēles par stratēģiskās vadīšanas procesu konkrētajā organizācijā un iesaistīt šajā procesā plašu organizācijas dažādu līmeņu vadītāju loku, līdz ar to atvieglojot stratēģijas izveides un realizācijas procesu. Secinājumi, kuri izrietēja no autora veiktās aptaujas, liecina, ka lielākā daļa organizāciju stratēģiskās vadīšanas un analīzes elementus un metodes izvēlas intuitīvi, atbilstoši savam zināšanu līmenim.

Katrai organizācijai ir individuāla izpratne par organizācijas stratēģiju attiecībā pret organizācijas kā sistēmas skatījumu uz nākotni. Par organizācijas nākotnes skatījumu liecina mērķi un lēmumi, kurus organizācija pieņem. Aptaujājot darbiniekus un vadītājus, autors secināja, ka būtiski atšķiras organizāciju vadītāju un darbinieku viedoklis par organizācijas stratēģisko attīstību. Galvenais iemesls, kurš izriet no veiktās aptaujas, ir tas, ka vadītāju vārdi nesakrīt ar darbiem. Šādu situāciju vislabāk pamana tieši organizācijas darbinieki. Tāpēc, pirms uzsākt stratēģisko vadīšanu organizācijā, ir lietderīgi noskaidrot konkrētās organizācijas faktisko stratēģiskās attīstības stadiju. Autors piedāvā klasificēt organizācijas 4 kategorijās pēc to attieksmes pret stratēģiskajiem lēmumiem: stratēģiskās organizācijas, uz stratēģiju orientētas organizācijas, stratēģiskās plānošanas organizācijas, kompromisu organizācijas.

1. Stratēģiskās organizācijas ir organizācijas, kurām stratēģijas izveide, īstenošana un ikdienas lēmumu pieņemšana visos līmeņos ir saistīta ar organizācijas stratēģiju.

2. Uz stratēģiju orientētas organizācijas ir organizācijas, kurām ir izstrādātas stratēģijas, to ieviešanas plāni un programmas, izdalīti budžeta līdzekļi stratēģijas realizācijai, tomēr stratēģijas realizācija ir tikai augstākās un vidējās vadības prioritāte. Ikdienas lēmumi ne vienmēr tiek saskaņoti ar stratēģiju. Organizācijas personāls par stratēģiju tiek informēts kampaņveidīgi, atbilstoši stratēģijas pieņemšanas termiņiem.

3. Stratēģiskās plānošanas organizācijas ir organizācijas, kuras izstrādā stratēģiju, tomēr tās realizācija ir tikai organizācijas augstākās vadības prioritāte, organizācijas pārējie vadības līmeņi tiek informēti par to kampaņveidīgi. Stratēģiskie lēmumi tiek pieņemti tikai augstākajā vadības līmenī, pārējos vadības līmeņos tiek realizēti plāni; ja plāna saistībā ar lēmumu, kuru nepieciešams pieņemt nav, lēmums tiek pieņemts, nesaskaņojot ar stratēģiju.

4. Kompromisu organizācija ir organizācija, kurā netiek izstrādāta stratēģija, lēmumi tiek pieņemti atbilstoši ārējās un iekšējās vides prasībām un katra organizācijas līmeņa konkrētā vadītāja izpratnei par labāko risinājumu konkrētajā gadījumā.

Katru no augstāk minētajiem organizāciju tiptiem var raksturot pēc diviem galvenajiem kritērijiem: pēc periodiskuma un organizācijas līmeņu skaita, kuri piedalās stratēģisko lēmumu izstrādē un uz stratēģiju balstītu lēmumu pieņemšanā:

4.1. tabula. Organizāciju klasifikācija pēc stratēģiskās vadīšanas pieejas

	Vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Zemākā līmeņa vadītāji	Darbinieki
Stratēģiska organizācija	Ierosina un atbalsta stratēģijas veidošanu, realizāciju Periodiskums: pastāvīgi	Regulāri piedalās stratēģijas izstrādē, realizācijā un pilnveidošanā Periodiskums: pastāvīgi	Piedalās stratēģijas izstrādē, realizācijā un pilnveidošanā Periodiskums: regulāri	Daļēji piedalās stratēģijas izstrādē, piedalās realizācijā, tiek veicināta to iesaistīšanās stratēģijas pilnveidošanā Periodiskums: regulāri
Uz stratēģiju orientēta organizācija	Ierosina un atbalsta stratēģijas veidošanu un realizāciju Periodiskums: pastāvīgi	Piedalās stratēģijas izstrādē, realizācijā un pilnveidošanā Periodiskums: pastāvīgi	Piedalās stratēģijas izstrādē un pilnveidošanā Periodiskums: neregulāri, kampaņveidīgi	Nepiedalās stratēģijas izstrādē un pilnveidošanā. Piedalās stratēģijas realizācijā Periodiskums: kampaņveidīgi
Stratēģiskās plānošanas organizācija	Ierosina un atbalsta stratēģijas veidošanu un realizāciju. Periodiskums: regulāri	Daļēji piedalās stratēģijas veidošanā. Stratēģijas realizācijai izmanto budžetus un plānus Periodiskums: kampaņveidīgi, plānošana pastāvīga	Piedalās stratēģijas realizācijā Periodiskums: kampaņveidīgi	Realizē vadības plānus
Kompromisu organizācija	Stratēģija netiek veidota, tiek veidoti operatīvie plāni	Plānu realizācija, ikdienas problēmu risināšana	Operatīvās darbības atbilstoši nepieciešamībai	Darba uzdevumu pildīšana.

Avots: Autora veidota tabula

Stratēģiskās vadīšanas pieejas un izpratnes līmenis organizācijās ir ļoti atšķirīgs, līdz ar to ir grūti paredzēt organizāciju konkurences situācijas izmaiņas nākotnē, kā arī novērtēt organizāciju nākotnes attīstības perspektīvas. Izmantojot 4.1. tabulā piedāvātos kritērijus un organizāciju klasifikāciju, var novērtēt organizācijas attīstības perspektīvas, kā arī izmantot to vadītāju darbības un attīstības risku

izvērtēšanai. Pašnovērtējums dos iespēju uzsākt diskusiju organizācijā par to, kādu stratēģiskās vadīšanas līmeni konkrētā organizācija vēlas sasniegt, kas savukārt var novērst liekas domstarpības vadītāju vidū gan stratēģijas izveides, gan realizācijas periodā.

Apkopojot 4.1.tabulā minētās organizāciju dažādās stratēģiskās attīstības stadijas, var noteikt pilnvērtīgai stratēģiskai vadīšanai nepieciešamos, bet iztrūkstošos procesus, vēlreiz apliecinot, cik nepieciešama stratēģisko lēmumu pieņemšanā ir kompleksā pieeja. H.Mincbergs šo procesu raksturo ar šādiem vārdiem: „Stratēģijas formulēšana iekļauj vērtību dizainu, intuitīvas vīzijas izveidi, nepārtrauktu mācīšanos; tā ir saistīta ar transformāciju, kā arī ar ilglaicību; tai ir jāiekļauj individuāla izziņa un sociāla mijiedarbība, gan kooperējoša, gan konfliktējoša; un tai ir jāiekļauj iepriekšēja analīze un izveidotas programmas, kā arī nepārtrauktas pārrunas; un vēl tam visam ir jāatbilst organizācijas vides pieaugošajām prasībām. Pamēģiniet izlaist kaut vienu no iepriekš minētā un pavērojiet, kas notiks!” (Mintzberget *al.* 2003).

Sistēmiskas pieejas veidošanai ir nepieciešama nopietna izpratne par stratēģisko vadīšanu, konkrēto organizāciju, tās darbības vidi un nozares īpatnībām. Tomēr katras sistēmas vai kompleksa un stratēģiskās vadīšanas sistēma ir sistēma, tās pamatā ir jābūt ideoloģijai, uz kuras sistēma tiek veidota. Piemēram, X vai Y teorija ir ideoloģiskais pamats organizācijas kultūrai un vadīšanas procesu uzbūvei. Radošajām organizācijām autors piedāvā savu stratēģiskās vadīšanas sistēmas ideoloģiju, kuru nosauc par "nepieciešamības pieeju". Vajadzība pēc īpašas pieejas ir saistīta ar radošo nozaru specifiku, kas izpaužas kā pretēji vērstie dažādi radošo nozaru aspekti, kas parādīti 2.2. attēlā.

4.2.1. Nepieciešamības pieeja

Radošās organizācijās, kā norāda autora pētījums, viena no būtiskākajām problēmām ir sistēmas pieejas nepietiekama izmantošana stratēģiskajā vadīšanā. Sistēmiskā pieeja radošo nozaru organizāciju mainīgā vidē izpaužas stratēģisko plānu un plānu realizācijas vienotībā.

Autors piedāvā mainīt skatījumu no atsevišķā uz vienoto, par pamatu ņemot citu skatījumu uz organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmu. Šīs attieksmes pamatā ir nepieciešamības pieeja. Autora piedāvātā nepieciešamības pieeja ir pieņēmums, ka organizācija ilgākā laika periodā pārstāj attīstīties, ja organizācijas struktūra vai tās

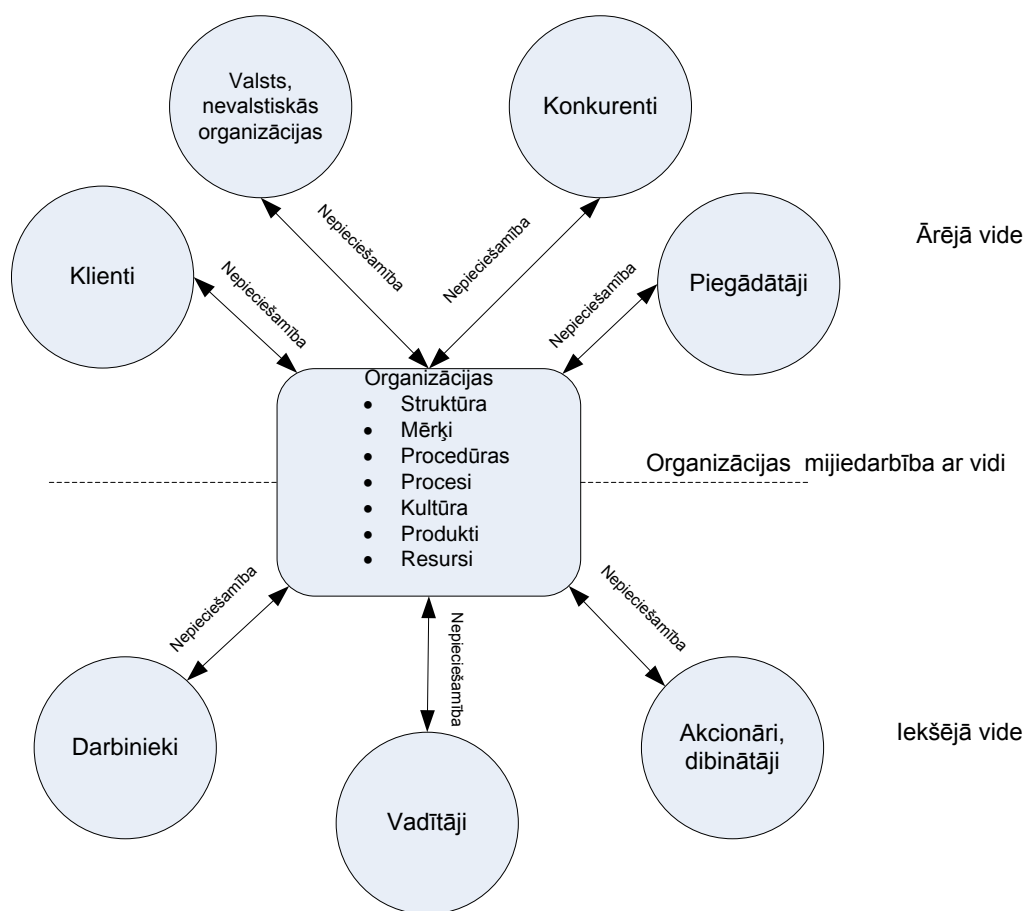
elements nav pierādījuši to eksistences nepieciešamību. Nepieciešamības pieejas pamatā ir jebkura iekšējā un ārējā organizācijas sistēmas elementa vajadzības un lietderības apzināšanās. Organizāciju līmenī šāda situācija izpaužas, kad organizācija zaudē savas pozīcijas tirgū un ir spiesta bankrotēt, vai likvidēt savu darbību, jo vairs nepastāv nepieciešamība pēc šīs organizācijas produkcijas vai pakalpojumiem. Organizācijas katram elementam ir pastāvīgi jāpierāda savas pastāvēšanas lietderība, tādā veidā radot kopējo sistēmas nepieciešamību. Vadītāju galvenais uzdevums ir veidot organizāciju, kura būtu nepieciešama visiem tās interesentiem, ieskaitot vadību, darbiniekus, akcionārus, konkurentus utt. Vadības uzdevumu var reducēt uz vides radīšanu, kurā katrs tās elements savstarpēji pierāda savu nepieciešamību sistēmai, un tas ir iespējams, ja notiek savstarpēji izdevīga apmaiņa. Apmaiņa var būt gan materiāla, gan nemateriāla. Sistēmas elementu savstarpējo nepieciešamību var raksturot kā savstarpējās atdeves un attīstības attiecību. Palielinoties vai samazinoties atdevei vai attīstībai, mainās arī nepieciešamība pēc konkrētā sistēmas elementa.

$$N = f(R, D),$$

(4.1)

kur R – atdeve, D – attīstība, N – nepieciešamība (autora veidota).

Galvenie sistēmas interesenti, kuri savstarpēji pierāda savu nepieciešamību, ir attēloti 4.2. attēlā, kur shematiski atklāta pieejas būtība, iedalot interesentus iekšējos un ārējos, kā arī parādot organizācijas kā sistēmas devumu vai atgriezenisko saiti.



4.2. attēls. Nepieciešamības pieejas shematisks attēlojums. (Bērziņš 2011a)

Koncepcijas ideja ir vairāku teoriju sintēze. Funkcionālās vērtības analīzes teorija, kuras "uzdevums ir divējāds – identificēt un attīstīt organizācijās vērtības ķēdes iespējas, lai radītu iespējas jaunai tirgus segmentu attīstībai, un optimāli pielāgot organizācijas funkcionālās aktivitātes, lai labāk apmierinātu klientu vajadzības un sasniegtu mērķus" (VXTconsulting 2009) „Sociālās apmaiņas teoriju” izstrādāja G.C.Homans (Homans 1961) 20. gadsimta 50. gados. Pīters Blaus (*Blau*) apgalvo, ka „Sociālās apmaiņas teorijas pamatpieņēmums ir, ka indivīds nodibina un uztur ilglaicīgas sociālas attiecības, pamatojoties uz savām gaidām, ka šādas attiecības būs abpusēji izdevīgas. Pirmais stimuls sociālai mijiedarbībai ir savstarpējo labumu apmaiņa, iekšēja vai ārēja, atkarībā no normatīvajiem pienākumiem” (Blau 1994). Skatoties uz šo teoriju no kontroles un spēka viedokļa, izriet secinājums, ka jebkurā sociālā apmaiņā vislielākais spēks ir tai pusei, kura šīs attiecības vēlas vismazāk. Tas savukārt var novest pie situācijas, ka viena no pusēm sāk saņemt nevienlīdzīgu atdevi no savstarpējās sociālās apmaiņas. Šāda situācija parasti noved pie konfliktiem organizācijā vai klientu, piegādātāju zaudēšanas. **Tomēr būtiskākais**

no stratēģiskās vadības viedokļa mainīgos vides apstākļos ir secinājums, ka nepilnvērtīgas apmaiņas rezultātā bremsējas organizācijas pilnveidošanās process. Līdzīga pieeja ir izmantota M.Portera pievienotās vērtības ķēdes teorijā, kur katrs pievienotās vērtības ķēdes elements rada pievienoto vērtību visai sistēmai kopumā, kas kopā veido organizācijas kopējo pievienoto vērtību. Japānā līdzīgu pieeju izmanto un apzīmē ar vārdu *Kaizen* – „nepārtraukta pilnveide” (Channon 1999).

Autors piekrīt visu minēto teoriju pareizībai un nenoliedz to dzīvotspēju, tomēr radošo nozaru specifika, kad, ņemot vērā produktu māksliniecisko vērtību, procesu un produktu/pakalpojumu unikalitāti, inovāciju nepieciešamību, ir grūti analizēt pievienotās vērtības ķēdes to tradicionālajā izpratnē, kā arī grūti noteikt izmaksas pirms produkta pārdošanas uzsākšanas, prasa citu pieeju. Papildus iepriekš minētajam radošo nozaru darbiniekiem raksturīgā pašvadīšana un darbinieki – vadītāji organizācijā rada nepieciešamību pēc pieejas, kura būtu saprotama un pielietojama katram individuāli vai nelielās darba grupās. Tradicionālās funkcionālās analīzes un pievienotās vērtības metodes apskata vērtības ķēdes no organizācijas kā sistēmas kopējā skatpunkta, līdz ar to individuālajam darbiniekam ir grūti izprotamas, jo nav viegli noteikt konkrētā individuālā darbinieka daļu kopējā pievienotās vērtības radīšanas procesā. Nepieciešamības pieejas pamatā ir katrs konkrētais darbinieks un procesi, par kuriem viņš ir atbildīgs. Tradicionālās pievienotās vērtības analīzes pieejas nodrošina sistēmas elementu pilnveidi, nevis atbild uz jautājumu par to, vai sistēmas elements vispār ir nepieciešams un vai process ir nepieciešams vai ne. **Pēc autora domām, primārais jautājums ir nevis kā pilnveidot sistēmu, bet gan jautājums, vai vispār šī sistēma, vai tās daļa ir nepieciešama.** Pilnveidot nevajadzīgu sistēmu ir bezjēdzīgi un neefektīvi. Pie šāda secinājuma viegli var nonākt, veicot organizācijas finanšu datu analīzi, novērtējot dažādus izdevumu posteņus un struktūras elementus, ar kuriem šie izdevumi ir saistīti. Tradicionālās pieejas gadījumā katru sistēmas elementu var aplūkot kā uz tā radīto pievienoto vērtību organizācijai kopumā un, ja šī pievienotā vērtība ir par mazu, to pilnveido. Ja pilnveidošanas rezultātā vēlamais rezultāts netiek sasniegts, struktūru pārveido vai likvidē. Šāda pieeja raksturīga lielām korporācijām, kas, piemēram, krīzes gadījumā likvidē organizācijas struktūras ārzemēs, samazinot savus izdevumus un optimizējot struktūru savā mītnes zemē. Lai gan nepieciešamības pieeja vadības jautājumiem faktiski eksistē, tā netiek definēta un izmantota pietiekošā līmenī.

Var izšķirt vairāku līmeņu nepieciešamības, tās strukturējot pēc to vides piederības:

1. Iekšējā vide:

- a. Individuālā nepieciešamība – darbinieks, amats.
- b. Strukturālā nepieciešamība – organizācijas struktūra, līmeņi.
- c. Procesu nepieciešamība - konkrēts process, procedūra, normas organizācijā.
- d. Produktu, pakalpojumu nepieciešamība – konkrēts produkts, pakalpojums vai to grupas.
- e. Resursu nepieciešamība – kuri resursi patiešām ir nepieciešami, kuri ir lieki un nerada pietiekamu pievienoto vērtību.

2. Ārējā vide:

- a. Klientu nepieciešamība – vai konkrētais klients ir nepieciešams?
- b. Piegādātāju nepieciešamība – kuri piegādātāji ir vitāli nepieciešami organizācijas veiksmīgai darbībai?
- c. Konkurentu nepieciešamība – vai organizācijai ir nepieciešams konkurēt ar konkrēto organizāciju?
- d. Citu interesentu nepieciešamība - kuru interesentu viedokļi un darbības nosacījumi ir izskatāmi un izmantojami organizācijas mērķu saskaņošanai.

Autors iesaka nepieciešamības strukturēt pēc to piederības organizācijas videi. Šāda pieeja ir plaši izmantota vadības metodēs, ar kuru palīdzību tiek runāts par organizācijas vidi, līdz ar to ir zināma, viegli saprotama un izmantojama situāciju analīzei.

Izmantojot šo pieeju, katram sistēmas elementam ir nepārtraukti jāpierāda savas eksistences nepieciešamība organizācijai un tās interesentiem, savukārt sistēmai kopumā ir jāpierāda nepieciešamība katram sistēmas elementam. **Organizācijas stratēģiskā vadīšana izpaužas šo nepieciešamību pārraudzības, sistēmas darbības noteikumu, principu uzturēšanā, ko kopumā var saukt par nepieciešamības vadības procesu.** Galvenā atšķirība starp M.Portera izvirzīto pievienotās vērtības modeļa koncepciju un autora izstrādāto organizācijas

nepieciešamības koncepciju slēpjas pašregulācijas pieejā. Pievienotās vērtības koncepcija ir balstīta uz sistēmas saskaņotu darbību, kad katrs sistēmas elements sniedz tieši tādu ieguldījumu sistēmā, kāds ir nepieciešams, jo pretējā gadījumā notiek resursu pārtēriņš. Nepieciešamības pieeja paredz sistēmā ieviest haosa elementu, kurš izriet no individuālā radošuma un brīvības līmeņa organizācijā, sistēmas uzvedību determinēta haosa apstākļos, kur galvenais stratēģiskais uzdevums ir radīt pašregulējošos sistēmu, kura spētu darboties mainīgas vides apstākļos. Atbilstoši šai koncepcijai sistēma nevar efektīvi pielāgoties videi, strādājot stingri determinētos nosacījumos.

Koncepcijas problēma ir saistīta ar sistēmas elastību un resursu patēriņu. Klasiskā pieeja elastības nodrošināšanai ir rezerves resursu uzturēšana gadījumā, ja mainās pieprasījums vai arī ir nepieciešamība mainīt produktu vai pakalpojumu. Elastība organizācijai izmaksā dārgi, jo rezerves resursu uzturēšana veido daļu no produkta cenas. **Tādējādi elastības līmenis organizācijā parasti ir kompromiss starp elastības pakāpi un rezerves resursu uzturēšanas izmaksām, ārpuspakalpojumu un saistīto organizāciju pakalpojumu izmantošanu.** Tomēr elastība ir ļoti nepieciešama organizācijai, lai piemērotos organizācijas vides izmaiņām.

Autora izvirzītā nepieciešamības pieeja izmanto citu pieeju, definējot, ka **ikviens sistēmas elements, pierādot savu nepieciešamību sistēmai kopumā, un sistēma savukārt pierāda savu nepieciešamību sistēmas elementam, pašregulācijas ceļā atrod vislabāko un efektīvāko darbības režīmu konkrētajā situācijā.** *SBU* (stratēģiskās biznesa vienības) un *ABC* (uz aktivitātēm balstītās izmaksas) koncepcijas pēc būtības ir izmantojušas šo pieeju par pamatu, kad tās tika izveidotas, tomēr autors turpina šo domu tālāk un definē, ka ikviena individuālā sistēmas elementa uzdevums ir pierādīt sistēmai kopumā un savstarpēji katram tās elementam tā nepieciešamību. To var panākt, **katram sistēmas elementam nepārtraukti pilnveidojot savu konkrēto darba lauku un tādā veidā radot pilnveidošanās nepieciešamību pārējos sistēmas elementos.** Mērķis ir panākt pašregulējošās sistēmas darbības efektivitāti, saglabājot elastības elementus sistēmā. Atšķirība no japāņu *Kaizen*, kura arī izvirza nepārtrauktas pilnveides koncepciju, ir pilnveidošanās motivācijā.

Autors izvirza tēzi – katrs sistēmas elements pilnveidojas, nevis lai attīstītos, paplašinātos, bet lai pierādītu savu nepieciešamību; attīstība pēc savas būtības ir tikai

pilnveidošanās procesa sekas. Šāda motivācijas maiņa ir ļoti svarīgs organizācijas kultūras izveides nosacījums. Organizācijas, izvirzot attīstību par savu mērķi un prasot pilnveidošanos no saviem darbiniekiem, bieži sastopas ar pretestību izmaiņām. Pretestības pamatā ir darbinieku dabīgā nevēlēšanās pakļauties izmaiņām, jo tas prasa papildu intelektuālu, garīgu un bieži vien arī fizisku piepūli. Šādas situācijas noved pie tā, ka vadītājiem ir jātērē būtiski resursi, lai pierādītu pilnveidošanās vajadzību organizācijai, radot papildu stimulus un motivatorus, kas nodrošinātu darbinieku ieinteresētību pilnveidē. Nepieciešamības koncepcija pieiet šim jautājumam no otras puses, radot nosacījumus organizācijas darbībā, no kuriem izriet, ka darbiniekam pašam ir jāpierāda sava nepieciešamība organizācijai.

Praktiskajā uzņēmējdarbībā šīs pieejas darbību varam novērot organizācijās, kurās kā motivators kalpo darbinieka karjeras kāpnēs. Darbinieki, cerot uz labākām nākotnes izredzēm pakāpties organizācijas hierarhijā, ir gatavi uz dažādām grūtībām un personiskiem izaicinājumiem, jo pretējā gadījumā viņu karjera konkrētajā organizācijā apstāsies. Viņi netieši apliecina savu nepieciešamību organizācijai, paaugstinot savas zināšanas un spējas. Šādu pieeju izmanto *Proctor&Gamble Company*. Darbiniekam ir iespēja virzīties par karjeras kāpnēm tikai tad, ja viņš ir gatavs ieņemt amatus un strādāt ar dažādām produktu kategorijām, bieži vien dažādās valstīs, lai iegūtu nepieciešamo pieredzi starptautiskas organizācijas darbībā. Turpretī lielākā daļā organizāciju, kurās karjeras iespējas ir ierobežotas, mēģina izstrādāt dažādas motivācijas shēmas pilnveides veicināšanai. Nepieciešamības pierādīšana nenozīmē, ka sistēmas elementiem savā starpā ir jākonkurē. Šeit būtiski ir secinājumi, kuri ir izteikti grāmatā „Zilā okeāna stratēģija”: „Zilajā okeānā konkurence nav jāņem vērā, jo spēles noteikumi gaida, lai tos ieviestu” (Kim *et al.* 2005). Šāda pieeja būtu jāizmanto arī organizācijas darbinieku nepieciešamības kultūras ieviešanā. **No organizācijas stratēģiskās vadības viedokļa Pareto principa izmantošana stratēģiskās un individuālās nepieciešamības noteikšanā, lēmumu pieņemšanā ir ļoti lietderīgs, kaut arī grūti izmērāms lielums, tomēr kā principu to izmantot ir būtiski.** „Pareto efektīva darbība tiks sasniegta, ja nav iespējams panākt labāku rezultātu, kādam nepasliktinot situāciju” (Channon 1999). Šī principa izpratne ir būtiska katram organizācijas darbiniekam un būtu izmantojama organizācijas stratēģiskās vadības ietvaros, veidojot organizācijas kultūru. Šī principa svarīgums slēpjas tajā apstākļī, ka cilvēkiem ir raksturīgi pierādīt savu nepieciešamību, nevis radot papildu pievienoto vērtību organizācijai un

pilnveidojoties, bet gan radot no sevis atkarīgas sistēmiskas procedūras, mēģinot iegūt lielāku kontroli un piekļuvi informācijai.

Visiem ir labi zināms izteiciens „jebkura birokrātiska sistēma ar laiku kļūst vēl birokrātiskāka”, jo pati rada sevis uzturēšanas un pavairošanas elementus, izmantojot sev piešķirtās pilnvaras un nepārtraukti mēģinot tās paplašināt, tādā veidā radot iluzoru kontroles un drošības sajūtu. Šī kontroles un drošības sajūta ir visbīstamākā organizācijai, kura grib būt spējīga adaptēties strauji mainīgās vides apstākļiem. Tomēr jāuzsver, ka šāda darbinieku vēlme radīt drošu un stabilu sistēmu ir dabiska un izriet, piemēram, no Maslova vajadzību hierarhijas un ir viens no cilvēka motivācijas pamatelementiem. **Līdz ar to organizācijas vadītāju, kuri grib vadīt organizāciju, izmantojot nepieciešamības pieeju, galvenais uzdevums ir radīt un uzturēt sistēmas pilnveides principus un ierobežojumus, kuri summāri veidotu vidi, kurā darbinieki un klienti varētu pierādīt savu nepieciešamību organizācijai, vienlaikus nepasliktinot citu ieinteresēto pušu situāciju.** Autors uzskata, ka šīs cilvēku īpašības un organizācijas kultūras elementa izpratne var būtiski uzlabot vadītāju un darbinieku izpratni par organizācijas darbības principiem. Organizācijas stratēģijas izstrādē un realizācijas vadīšanā vadītājiem pastāvīgi ir jāseko līdzi, lai katrs organizācijas sistēmas elements pierādītu savu nepieciešamību, tajā pašā laikā neradot lieku resursu patēriņu savai un citām struktūrvienībām, citiem vārdiem sakot - nepieciešamība caur efektivitāti. Līdzīga pieeja izmantota tā saucamajā „Spēka lauku teorijā”, kuru izstrādāja Kurts Levins. Šīs teorijas pamatā ir tēze, ka cilvēka uzvedība ir personas un vides funkcija (Board 2008):

$$B=f(P,E), \text{ kur}$$

(4.2)

P - persona, *E* - vide, *B* – uzvedība (Sansone *et al.* 2003).

Uz tā pamata ir izstrādāta metode, kā analizēt situācijas, problēmas no spēku viedokļa, kuri darbojas par labu pārmaiņām un kuri ir pret pārmaiņām, katru spēku novērtējot attiecīgi skalā no 1 (vājš) līdz 5 (stiprs) (MindTools 2009) . Kā riska faktoru šādu pašregulējošos pieeju vadīšanā min sistēmas elementu nesistemātisku darbību un kopēja mērķa pazaudēšanu, kur katrs sistēmas elements mēģina pats būt patstāvīgs un nepakļauties kopējai organizācijas virzībai. **Autors piedāvā izmantot atbilstības principu nepieciešamības novērtēšanā – kā vienu no diviem kritērijiem. Ar atbilstību tiek saprasta organizācijas darbības atbilstība pieņemtajai stratēģijai un organizācijas videi. Otrs kompleksais kritērijs ir**

finanšu ieguvumi. Finanšu ieguvumu novērtēšanai autors piedāvā izmantot šādas sastāvdaļas: peļņa, organizācijas vērtība, kredītspēja. Ja kāds no rādītājiem ir uzlabojies un pārējie nav būtiski pasliktinājušies, var teikt, ka organizācija ir ieguvusi finansiāli. Šo principu lietojums tiks apskatīts 4.3. nodaļā, kurā tiks detalizēti aplūkots autora izveidotais lēmumu izvērtēšanas modelis.

Autora piedāvātā nepieciešamības pieeja atspoguļo iespējamo radošo nozaru stratēģijas veidošanas ideoloģisko pieeju, kuru tiek piedāvāts saskaņot ar vides faktoriem un organizācijas interesentiem, izmantojot dažādas autora izstrādātas metodes. Radošo nozaru specifika izpaužas lielā skaitā jaunu, bieži netradicionālu un riskantu ideju radīšanā, gan attiecībā pret produktu, gan saistībā ar realizācijas procesu. Līdz ar to ir būtiska produkta idejas, realizācijas un vides atbilstības nodrošināšana, kuru autors piedāvā nodrošināt, izmantojot "pretējo spēku modeli".

4.2.2. Pretējo spēku modelis

Viens no stratēģiskās vadīšanas izpratni veidojošiem raksturlielumiem ir izpratne par faktoriem, kuri nodrošina organizācijas veiksmīgu un ilglaicīgu darbību. Stratēģiskā vadīšana ir viena no metodēm organizācijas veiksmīgas nākotnes veidošanai, tomēr nozīmīga ir arī izpratne par ierobežojošiem un attīstību veicinošiem, organizāciju ietekmējošiem tās vides elementiem. Izmantojot autora piedāvāto pretējo spēku analīzes metodi, organizācija var novērtēt savas attīstības perspektīvas un spēkus, kuri traucēs tās attīstībai. Šāda analīze ļautu labāk izprast organizācijas stratēģisko pozīciju un tās stratēģiskās vadīšanas kontekstu. Autors piedāvā šo metodi izmantot padziļinātai izpētei papildus daudzām, labi izstrādātām un apbērtām vides analīzes metodēm, kuras apraksta tādi autori kā G.D. Gregorijs (Gregory *et al.* 1993), lai izvērtētu alternatīvo attīstības iespēju priekšrocības un riskus.

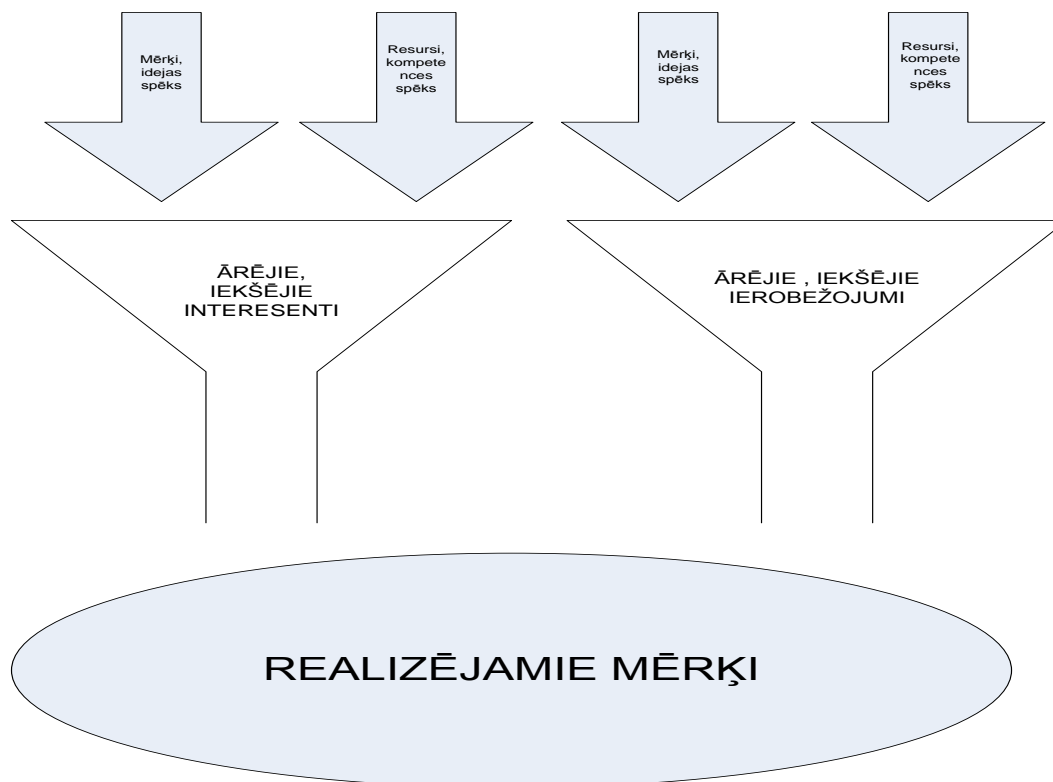
Autors piedāvā stratēģijas veidošanas procesu novērtēt kā četru dažādu mijiedarbošos spēku summāro vektoru: pretdarbības spēka, ierobežojumu spēka, mērķu, idejas spēka, organizācijas (iekšējiem resursiem) spēka vektoru. Šo četru spēku mijiedarbība nosaka organizācijas spēju realizēt tās iecerētos mērķus.

Pretdarbības spēku var raksturot kā visas iespējamās darbības, kuras apzināti vai neapzināti veic iekšējie un ārējie interesenti, realizējot savus individuālos mērķus, un kuri tieši vai netieši traucē organizācijas izvēlētās stratēģijas realizācijai.

Ierobežojumu spēku var raksturot kā ārējo politisko, likumisko, ekonomisko, biznesa ierobežojumu sistēmu, kas nosaka organizācijas darbības ārējos ierobežojumus, kā arī pašas organizācijas izveidotos iekšējos regulējumus un politikas. Organizācijas ārējiem ierobežojumiem var būt gan formāls, gan neformāls raksturs. Formāli ārējos ierobežojumus organizācijas darbībai var noteikt dažādi regulējoši akti, likumi, nodokļi, līgumi. Pie neformāliem ierobežojumiem var minēt tādus ierobežojumus, kurus nosaka konkrētās valsts, sabiedrības un organizācijas pieņemtās normas un paražas, kultūras specifika.

Mērķu, idejas spēku var raksturot kā idejas radītās vērtības spēku, ar kuru produkts/pakalpojums pievilks klientu un noturēs viņu organizācijai. Mērķu kvalitāte ir saistīta ar to, cik skaidri un saprotami tie ir organizācijas darbiniekiem un cik labi apraksta vērtību radošo ideju. Līdz ar to jebkuru ideju var novērtēt pēc diviem kritērijiem: 1) idejas radītās pievienotās vērtības klientiem un 2) ideju aprakstošo mērķu un uzdevumu skaidrība un dziļums. Mērķa, idejas spēka novērtējums ir īpaši aktuāls radošo nozaru organizācijām, kuru produkts ir zināšanas, inovatīvas, unikālas un realizējamas idejas ar papildu māksliniecisko vērtību. Stratēģiski operatīvās vadības koncepcijas paredz, ka organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un uzdevumiem ir jābūt skaidri saredzamiem realizācijas nosacījumiem operatīvā līmenī. Savukārt, operatīvajiem risinājumiem jābūt skaidri saredzamai saitei ar stratēģiskajiem mērķiem un vērtības radīšanu klientiem atbilstoši stratēģijai.

Organizācijas iekšējo resursu (spēju, kompetenču) spēks ir saistīts ar organizācijas resursu kopumu, kurš nodrošina ilgstošu un pastāvīgu pievienotās vērtības un peļņas radīšanu organizācijā. Pie organizācijas kompetencēm pieder visu līmeņu vadības spēja realizēt vadības funkcijas, vienlaicīgi nodrošinot stratēģijas realizāciju un plānoto atdevi no ieguldījumiem.. Autors iesaka izmantot atdeves rādītājus un resursu dinamikas rādītājus kā organizācijas, vadības spēju novērtējuma kritērijus. Shematiski šī pieeja ir parādīta 4.3. attēlā.



4.3. attēls. Mērķu spēka un ierobežojumu shematisks attēlojums. (Autora veidots.)

Autors piedāvā šo pieeju izmantot, veicot izvirzīto stratēģisko alternatīvu ieguvumu vai sagaidāmo rezultātu izvērtēšanu. Stratēģisko alternatīvu izvērtēšanas procesā tiek izstrādāti vairāki mērķi vai realizējamās idejas (atkarīgs no alternatīvu izstrādes stadijas) x_{1-n} , katram mērķim/idejai tiek noteikts ieinteresēto pušu pretdarbības vai atbalsta līmenis skalā no +3 līdz -3, savukārt katram ārējam un iekšējam ierobežojumam tiek noteikta ierobežojuma ietekmes spēks. Abos gadījumos tiek izmantots ekspertu vai stratēģijas veidotāju viedoklis. Tālāk katram mērķim/idejai tiek noteikts nepieciešamo resursu y_{1-n} plānotais apjoms un novērtēta tā iespējamā pieejamība, tādā pašā veidā tiek noteikta nepieciešamo kompetenču pieejamība z_{1-n} , gan resursu, gan spēju pieejamību nosaka ar ekspertu vērtējumu skalā no +3 līdz -3. Pēc mērķu/ideju izvērtēšanas organizācija var pieņemt objektīvāku lēmumu par iespējamām stratēģiskās rīcības alternatīvām katram mērķim. Organizācijas iegūtā informācija apkopota 4.2.tabulā.

4.2. tabula. Stratēģisko alternatīvu mērķu/ideju izvērtēšanas tabula

Mērķi, idejas	Ārējo, iekšējo ieinteresēto pretdarbība-atbalsts (no +3 līdz -3)	Ārējie, iekšējie ierobežojumi (no 0 līdz -3)	Resursi	Resursu pieejamība	Kompetences	Kompetenču pieejamība	Stratēģiskā rīcība
X ₁			Y ₁		Z ₁		
X ₂			Y ₂		Z ₂		
X ₃			Y ₃		Z ₃		

Autors par galveno šīs metodikas priekšrocību uzskata reālistisku skatījumu uz organizācijas ārējās un iekšējās vides novērtēšanu stratēģijas izveides procesā. Tas ļautu izvairīties no nepamatotām cerībām uz ārējās vides iespējami labvēlīgāku ietekmi, kas vēlāk varētu novest pie vainīgo meklēšanas ārpus organizācijas, kā, piemēram, konkurenti, valsts, likumdošana, globālā krīze utt. Ja organizācija izvēlas paļauties uz noteiktām izmaiņām ārējā vidē, kuras ir nepieciešamas konkrētā mērķa vai alternatīvās stratēģijas realizācijai, piedāvātā metode rada iespēju identificēt papildu uzdevumus organizācijas vadītājiem, kuri jāveic, ietekmējot ārējās vides izmaiņas sev labvēlīgā veidā un virzienā. Lai gan šī metode ir lietojama visa veida organizāciju stratēģiskajai plānošanai vai jebkuru organizācijas mērķu, iespējamo attīstības virzienu izvērtēšanai, īpaši svarīgi to izmantot ir radošo nozaru organizācijām, kuru specifika ir radīt jaunas un netradicionālas idejas, kuras var sagaidīt nopietnu pretdarbību no ārējiem interesentiem. Labs piemērs situācijai, kad ārējie interesenti izrāda nopietnu pretdarbību, kura prasīja īpaši sagatavotu rīcību, ir Latvijas aģentūras *Inspired Communications* 2009. gadā rīkotā Tele2 viltus meteorīta nokrišanas akcija, par ko aģentūra saņēma Latvijas reklāmas ikgadējo balvu *Golden Hammer*. Šajā gadījumā viltus meteorīts bija daļa no labi izplānotas akcijas, kurš izsauca asu reakciju daļā sabiedrības un no valsts iestāžu puses, tomēr reklāmas aģentūras un Tele2 veiktie pasākumi novērsa iespējamo kaitējumu Tele2 tēlam un radīja platformu jauna produkta "Varoņi" ienākšanai Latvijas tirgū. Autors piedāvātais "pretējo spēku modelis" veicina izpratni par vides reakciju un palīdz plānot darbības, kuras nodrošinātu organizācijas mērķu veiksmīgāku sasniegšanu.

Organizācijai, veidojoties izpratnei par tās ideoloģiju, mērķiem un attīstības virzieniem, kā nākošais solis ir konkrētai organizācijai atbilstošu stratēģiskās vadīšanas elementu izvēle.

4.2.3. Stratēģiskās vadīšanas procesa elementi

Organizācijai, panākot vienotu priekšstatu par to, kas tad ir stratēģija un stratēģiskā vadīšana, nākošais etaps ir "projektēt" konkrētās organizācijas stratēģijas uzbūvi, sākot no stratēģijas nepieciešamības apzināšanās, stratēģijas procesa

ieinteresēto pušu un tās iniciatoru noteikšanas, līdz konkrētiem stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementiem (stratēģijas izveides metodoloģija, stratēģiskās vadības administratīvās pieejas, stratēģijas struktūras elementi, stratēģisko jautājumu analīzes metodes, stratēģijas satura elementi).

Stratēģijas izveides sākumposmā autors ierosina izmantot pārmaiņu vadības teorijā aprakstītās metodes pārmaiņu iniciēšanai organizācijās. **Par vienu no galvenajiem stratēģiskās vadīšanas uzdevumiem var uzskatīt pozitīvu pārmaiņu ieviešanu organizācijā stratēģijas īstenošanas periodā.** Līdz ar to pārmaiņas ir neizbēgamas un vēlamas. Strauji mainīgā vide ir īpaši prasīga pret organizācijas spēju pielāgoties vides izmaiņām. Viens no veiksmīgu organizācijas pārmaiņu ieviešanas priekšnoteikumiem visas vadības komandas un radošo organizāciju gadījumā ir arī pārmaiņu nepieciešamības apzināšanās darbinieku vidū. Stratēģiskā vadīšanas uzsākšana vai jauns stratēģiskais periods ir saistīts ar lielākām vai mazākām pārmaiņām organizācijā. Autors uzskata, ka stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanās ir priekšnoteikums tās veiksmīgai realizācijai konkrētā organizācijā. Tradicionāli tiek uzskatīts, ka ir svarīgs vadības komandas vienots viedoklis par stratēģijas nepieciešamību – kā priekšnoteikums tās veiksmīgai realizācijai. Pašvadošiem darbiniekiem, darbiniekiem-vadītājiem individuālisms un nepieciešamība pēc autonomijas ir radošo nozaru specifika, līdz ar to ir nepieciešams noskaidrot, kas stimulē vēlmi iesaistīties stratēģiskās vadīšanas procesā. Situācijā, kad ievērojama darbinieku daļa ir nodarbināti pašvadīšanas procesā, radošo nozaru organizācija nevar atļauties izslēgt no stratēģiskās vadīšanas procesa šos darbiniekus. Pārmaiņu nepieciešamības izpratnes panākšanai radošo darbinieku vidū tiek izmanota pašnovērtējuma un salīdzināšanās (*benchmarking*) metožu apkopojums, piemēram, TEaM (*teamwork excellence model*) modelis (Castka *et al.* 2004) un (Andriopoulos *et al.* 2000). Savukārt stratēģijas iniciatoram ir jābūt skaidrībai par stimuliem un motivāciju, kādi ir nepieciešami potenciālajiem stratēģijas realizētājiem. Autora veiktajā pētījumā par izšķiroši nozīmīgiem stratēģijas realizācijā tika uzskatīti augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, tomēr radošo nozaru specifikas, organizāciju lieluma Latvijā, autonomijas nepieciešamības, vidējā līmeņa vadītāju ietekmes uz pašvadīšanā iesaistītajiem darbiniekiem, visu līmeņu darbinieku un interesentu stratēģiskās vadīšanas stimulu un ieinteresētības līmeņa noteikšana dotu iespēju novērtēt enerģijas, piepūles, līdz ar to arī resursu nepieciešamību veiksmīga stratēģiskā vadīšanas procesa ieviešanai un realizācijai konkrētajā organizācijā.

Autors piedāvā izmantot stratēģijas iniciatoru un ieinteresēto pušu motivācijas un stimulu novērtēšanas modeli. **Stratēģijas veidošanas sākumposms organizācijās vienmēr ir saistīts ar stratēģijas izveides motivāciju, stimuliem un tās iniciatoru. Stratēģijas iniciatorus var iedalīt trīs kategorijās pēc divām pazīmēm – ietekmes un atbildības: tiešie – formālie, tiešie – neformālie, netiešie – neformālie:**

1. Tieši ietekmē organizāciju un formālie stratēģijas iniciatori ir organizācijas augstākā vadība un akcionāri. To formālais statuss ir atkarīgs no organizācijas juridiskā statusa un hierarhiskās struktūras.

2. Tiešie – neformālie stratēģijas iniciatori ir organizācijas interesenti, kuriem ir tieša ietekme uz organizācijas darbu, bet nav formālas tiesības uzsākt šo procesu.

3. Netiešie iniciatori ir tie organizācijas interesenti, kuri tieši nevar ietekmēt organizācijas darbu, nav atbildīgi par to, bet ar savām darbībām var izraisīt organizācijai nepieciešamību mainīt savu stratēģiju.

4.3. tabula. Stratēģijas interesentu/iniciatoru motivācijas indikatori

Iniciatori / interesenti	Stratēģijas izmaiņu veicināšanas motivācijas un paņēmieni	Faktora nozīmības novērtējums (no 1 līdz 3)
Tiešie – formālie iniciatori		
Akcionāri/ padome	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepieciešama skaidrība par organizācijas nākotni 2. Slikti organizācijas darbības rezultāti 3. Neapmierinātība ar organizācijas vadību 	
Valde / Vadība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepieciešama skaidrība par organizācijas nākotni 2. Slikti organizācijas darbības rezultāti 3. Iepriekšējās stratēģijas darbības termiņa beigas 4. Izmaiņas organizācijas iekšējā vai ārējā vidē 5. Organizācijas vadības politikas legalizēšana 6. Spiediens no akcionāriem/padomes 	
Tiešie – neformālie iniciatori		
Vidējā līmeņa vadītāji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neapmierinātība ar organizācijas vadību 2. Sev labvēlīgākas situācijas panākšana 	
Arodbiedrības	<ol style="list-style-type: none"> 1. Labvēlīgu apstākļu panākšana darbiniekiem 	

Klienti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neapmierinātība ar produktu / pakalpojumu 2. Pieprasījuma pieaugums / samazinājums 3. Klientu konsolidācija, vertikālā vai horizontālā integrācija 4. Nepieciešamība pēc uzņēmuma samazināšanās 5. Klientu stratēģiju izmaiņas 6. Jaunu tehnoloģiju, inovāciju pieprasījums 7. Jaunu klientu, mērķa grupu parādīšanās 8. Modes tendences 9. Paradumu, paradigmu, kultūras izmaiņas 10. Demogrāfiskās izmaiņas 	
Piegādātāji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neapmierinātība ar sadarbības gaitu 2. Piegādātāju konsolidācija, vertikālā vai horizontālā integrācija 3. Īpašnieku maiņa 4. Piedāvājuma pieprasījuma izmaiņas 5. Nepieciešamība pēc uzņēmuma samazināšanās 6. Piegādātāju stratēģiju izmaiņas 7. Jaunu tehnoloģiju, inovāciju piedāvājums 	
Darbinieki (darbinieki – vadītāji, darbinieki – pašvadītāji)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neskaidrība par organizācijas attīstības perspektīvām (ārējās vides draudi) 2. Neskaidrība par organizācijas vadītāju redzējumu, struktūru, savu vietu organizācijā (iekšējās vides draudi) 3. Neapmierinātība ar organizācijas vadītājiem, vadīšanas stilu, struktūru. 	
Organizācijas izpēte un attīstība	<ol style="list-style-type: none"> 4. Jaunu tehnoloģiju parādīšanās 5. Inovāciju izstrāde 	
Nevalstiskās organizācijas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekoloģiskās prasības 2. Ētiskie organizāciju darbības kritēriji 	
Netiešie – neformālie iniciatori		
Konkurenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurentu stratēģijas maiņa 2. Konkurentu pretdarbības pasākumi, kuri nebija paredzēti stratēģijā 3. Tirgus attīstības tendences 4. Starptautisko konkurentu parādīšanās, globalizācijas tendences 	
Valdība	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts politikas izmaiņas 2. Nodokļu izmaiņas 3. Politiskā stabilitāte 	
Pašvaldības	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reģionālās politikas izmaiņas 2. Pašvaldības attīstības stratēģijas izmaiņas 	

Avots: Autora veidota tabula

Izmantojot šo pieeju, organizācija var novērtēt stratēģisko izmaiņu nepieciešamības pakāpi tieši saistībā ar ieinteresētajām pusēm. Pirms stratēģiskās vadīšanas procesa uzsākšanas, veicot tiešo – formālo, tiešo – neformālo un netiešo – neformālo interesentu stratēģiskās iniciatīvas analīzi, var noteikt konkrētās organizācijas jaunas stratēģijas nepieciešamības pakāpi. Jo tā ir augstāka, jo stratēģiskās vadīšanas procesam organizācijā būs mazāk opozīcijas, līdz ar to lielāku uzmanību var pievērst stratēģijas saturam un jaunu ideju realizācijai. Ja indikatori liecina, ka iniciatoru motivācija ir nenozīmīga, piemēram, organizācijas nākotne liekas pietiekoši skaidra, vai nav nopietnu stimulu, piemēram, nav spiediena no konkurentu puses, jaunas stratēģijas uzsākšanai būs nepieciešams ilgāks sagatavošanās laiks, iespēja realizēt radikālas jaunas idejas var samazināties. Papildus autors uzsver šo pieeju mainīgās vides ietekmes samazināšanai. Organizācijās būtu jāizmanto izvērtēšanas pieeja, lai noskaidrotu, vai motivācija uzsākt jaunu stratēģisko ciklu ir pietiekoša, vai tikai formāla un vai tam ir nobrieduši visi apstākļi. Šāda analīze būtu veicama pirms katra stratēģiskā perioda vai situācijā, kad rodas objektīva nepieciešamība mainīt stratēģiju pirms termiņa.

Kad organizācijai ir skaidrība par tās tiešo – formālo, tiešo – neformālo un netiešo – neformālo iniciatoru ieinteresētības līmeni, jauna stratēģiskās vadīšanas procesa uzsākšanai var sākt stratēģijas veidošanas komandas formēšanu. Komandā būtu jāiekļauj gan dalībnieki ar lielu motivāciju, kā arī tieši – formālie un tiešie – neformālie interesenti, kuriem nav ieinteresētības stratēģiskajā vadīšanā atbilstoši 4.3. tabulai. Šāda rīcība ir īpaši svarīga radošajām organizācijām saistībā ar nepieciešamību nodrošināt darbinieku pašvadīšanos, radošumu un ieinteresētību organizācijas darbā.

Veidojot stratēģijas izveides komandu, ir jāsāk ar stratēģijas ieviešanas nepieciešamības apzināšanos, panākot katra komandas locekļa izpratni par jautājuma neatliekamību un svarīgumu. Autors piedāvā izmantot izstrādāto stratēģijas motivatoru un stimulu 4.3. tabulu, kurā organizācija var atrast konkrēto, savai situācijai atbilstošu stratēģijas motivāciju un pamatot jaunas stratēģijas izstrādes nepieciešamību un neatliekamību. Tikai tad, kad stratēģijas formālais iniciators ir izveidojis un panācis stratēģijas izveides komandas vienotu izpratni par stratēģijas nepieciešamību un neatliekamību, var tikt informēti pārējie organizācijas dalībnieki par formālu stratēģijas izveides uzsākšanas procesu. Stratēģijas izveides iniciators un viņa radītā komanda būs tā, kas uzņemsies atbildību un arī kritiku par stratēģijas

rezultātiem, tāpēc stratēģijas uzsākšanas procesa izziņošana pirms neatliekamības, svarīguma vienotas izpratnes panākšanas pašā stratēģijas izveides komandā, formāli izziņota procesa uzsākšana var novest pie neapmierinātības organizācijas interesentu vidū. Par pamatojumu šādai pieejai var minēt Vācijas ārlietu ministra Joškas Fišera atzinumu, kuru viņš izteica visai starptautiskajai sabiedrībai pirms Irākas kara uzsākšanas: „Es nevaru pārliecināt sabiedrību par kara nepieciešamību, ja pats tam neticu” (Fischer 2003). Līdzīgi organizācijas formālajiem stratēģijas iniciatoriem ir jāanalizē sava pārliecība par stratēģijas nepieciešamību; ja izrādās, ka šī motivācija ir nepietiekoša, nav ārēju stimulu vai trūkst pārliecības par tās neatliekamību, autors iesaka procesu neuzsākt. Uzsākot procesu bez pilnīgas pārliecības par tā nepieciešamību, ir samērā liela iespēja, ka process būs formāls un neefektīvs, kas galarezultātā novedīs pie liekas resursu izmantošanas. Kad jautājums par stratēģijas nepieciešamību ir skaidrs, var uzsākt formālu stratēģiskās sistēmas projektēšanas procesu.

4.2.4. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšana

Plašajā stratēģiskās vadīšanas modeļu piedāvājumā stratēģijas veidošanas komandai ir jāizvēlas organizācijas specifikai visatbilstošākais vai arī jāveido savs stratēģiskais modelis no pieejamajiem stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementiem. Šāda pieeja nodrošinātu organizācijas vadīšanas unikalitāti, kas savukārt radītu grūtības konkurentiem nokopēt organizācijas biznesa modeli. Radošajām organizācijām autors iesaka veidot savu modeli, izmantojot darbinieku radošo potenciālu, tādā veidā panākot darbinieku iesaistīšanos un padarot pašu vadīšanas procesu radošu, unikālu, tomēr virzītu organizācijai vēlamajā virzienā. Autors piedāvā stratēģiskās vadības procesu grupējumu un secību (sk.4.4.tab.), kuru izmantojot organizācija var izveidot savai specifikai atbilstošu stratēģiskās vadīšanas sistēmu. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas izveidi no stratēģisko elementu izvēles, to savstarpējās saistības un secības noteikšanas autors sauc par stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšanu. **Visas iespējamās darbības un metodes, kuras organizācija var izmantot savā stratēģiskās vadīšanas procesā, autors sauc par stratēģiskajiem elementiem, kas ir stratēģiskās sistēmas sastāvdaļas.**

Autors piedāvā stratēģiskās sistēmas sastāvdaļu izvēles nosacījumu neuzskatīt par vienotu faktoru kopu, bet iedalīt un analizēt tos vairākās kategorijās. Šāds

dalījums ir būtisks, ņemot vērā nepieciešamību panākt dažādo ieinteresēto pušu interesi un atbalstu stratēģiskās vadīšanas procesam konkrētajā organizācijā. Autors piedāvā formalizēt stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementu izvēli, izmantojot šādus sekojošus nosacījumus:

1. Iekšējās vides nosacījumi.
 - 1.1. Dibinātāju specifiskās prasības.
 - 1.2. Organizācijas vadītāju specifika (izglītība, motivācija).
 - 1.3. Organizācijas kultūras nosacījumi.
 - 1.4. Organizācijas spējas un kompetences.
 - 1.5. Organizācijas resursi.
2. Ārējās vides nosacījumi.
 - 2.1. Konkurences vides nosacījumi.
 - 2.2. Vispārējās vides nosacījumi.
 - 2.3. Vides dinamikas īpatnības.

Analizējot minētos faktorus, organizācija var objektīvāk izvēlēties, kura stratēģiskā pieeja ir vispiemērotākā tieši šai konkrētajai organizācijai un atbilst tās darbības specifiskajiem nosacījumiem. Izmantojot stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšanas pieeju, organizācijas iegūst tai atbilstību un unikalitāti. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas atbilstība organizācijas kultūrai, misijai kombinācijā ar unikalitāti padara organizācijas stratēģiju par grūti nokopējamu, līdz ar to veidojot organizācijas konkurētspējīgo priekšrocību. Blakusefekts, ko iegūst organizācija, ir izvairīšanās no neapzinātas konkurentu stratēģijas kopēšanas, kas neļautu organizācijai izstrādāt pietiekoši efektīvu diferenciacijas stratēģiju. Lai panāktu šo unikālo stratēģiskās sistēmas izveidošanu, autors piedāvā stratēģijas projektēšanas procesu sadalīt atsevišķos posmos, sagrupējot katrā posmā pieejamās teorijas un metodes. Papildu ieguvums no šīs pieejas izmantošanas ir skaidrība par visiem ar stratēģisko vadību saistītajiem teorētiskajiem un praktiskajiem jautājumiem, kas, atbilstoši autora veiktajai ekspertu aptaujai, ir ļoti nepieciešama.

Autors stratēģiskos elementus piedāvā iedalīt vairākās grupās, kuras atbilst stratēģiskās sistēmas izveides secībai un ir nodalāmas kā atsevišķas aktivitāšu grupas vai pieejas.

1. Stratēģiskās vadības metodoloģiskā pieeja ir organizācijas vadības izvēle, kāda metodoloģija vislabāk atbilst konkrētās organizācijas

vajadzībām un specifikai, parādot vadības vēlmi ieviest stratēģiskās vadīšanas sistēmu konkrētajā organizācijā.

2. Stratēģiskās vadības administratīvās pieejas ir veids, kādā organizācija var izvēlēties veikt stratēģijas administrēšanas un ieviešanas procesu.

3. Stratēģijas struktūras elementi ir tās sastāvdaļas, kuras var iekļaut stratēģiskajā vadības procesā, stratēģisko struktūras elementu izvēle ir atkarīga no izvēlētās stratēģijas izveides metodoloģijas.

4. Stratēģisko jautājumu analīzes metodes ir metodes, ar kuru palīdzību tiek analizēta stratēģiskā informācija un pieņemti stratēģiskie lēmumi. To izvēle ir atkarīga no izvēlētās stratēģijas metodoloģijas organizācijā un izvēlētajiem struktūras elementiem.

5. Stratēģijas satura elementi ir organizācijas iespējamās alternatīvas, izvēles varianti un praktiski realizējamās stratēģijas. Konkrēto stratēģiju izvēle ir atkarīga no organizācijas izvēlētās stratēģiskās vadības metodoloģijas, kā arī no satura un analīzes rezultātā iegūtās informācijas.

Šāda veida pieeja ļautu organizāciju vadītājiem, uzsākot stratēģiskās vadības procesu organizācijā, izvēlēties savai organizācijai vispiemērotākās pieejas, elementus, metodes un saturu. Šīs izvēles sarežģītība slēpjas tajā apstākļi, ka ikvienā no šiem segmentiem ir pieejams ievērojams skaits dažādu metožu, teoriju un koncepciju, kuras savā starpā bieži vien konfliktē (Have *et al.* 2003), jo tās autori savas teorijas ir veidojuši kompleksi, sākot no metodoloģijas un beidzot ar praktiskajiem satura elementiem (4.4.tab.).

4.4. tabula. Stratēģiskās vadības elementu izvēles tabula

Stratēģijas izveides metodoloģija	Stratēģiskās vadības administratīvās pieejas	Stratēģijas struktūras elementi	Stratēģisko jautājumu analīzes metodes	Stratēģijas satura elementi
<ul style="list-style-type: none"> • Stratēģiskā lēmumu pieņemšana • Stratēģiskā plānošana • Stratēģiskais menedžments • Stratēģiskā līderība 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratēģijas iniciatora iniciatīva par stratēģijas izveidošanu • Stratēģijas izstrādes komandas izveide • Vadības instruktāža • Vispārējā vadības personāla tikšanās • Stratēģijas izvērtējuma tikšanās • Plāna 1. pārskats • Stratēģijas pārskata tikšanās • Stratēģijas novērtējuma tikšanās • Plāna 2. pārskats • Stratēģijas pārskata 2. tikšanās • Plāna atkārtota iesniegšana • Plāna iesniegšana 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratēģijas motivācijas un nepieciešamības pamatojums • Misija • Vīzija / stratēģiskais nolūks • Organizācijas politika • Organizācijas struktūra • Galvenie mērķi • Uzdevumi • Izpildes kritēriju sistēma • Pamatvērtības • Pastāvēšanas iemesls • Konkurētspējīgā priekšrocība • Kritiskie panākumu faktori • Organizācijas biznesa modelis • Organizācijas kultūra • Pamatkompetences 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 spēku modelis • 7s ietvara modelis • BCG matrica • Benčmārķings • Cēloņu efektu diagrammas • Domu kartes • Finanšu analīzes metodes • Iespējamās peļņas analīze • Iespējamību analīze • Interesentu analīze • Īsto izvēļu analīze (RO) • Izdevumu ieņēmumu analīze • Konkurentu analīze • Līdzsvaroto rādītāju sistēma • Mērķtiecīgo pārmaiņu modelis • Mērķu analīze • Motivācijas analīze • Pamatkompetenču analīzes modelis • Pamatkvadrantu modelis • Pārdošanas piltuves analīze • Pārmaiņu kvadrantu analīze • PEST 	<ul style="list-style-type: none"> • Attīstības stratēģija • Diversifikācijas stratēģija • Integrācijas stratēģija • Samazināšanās stratēģija • Vispārējās stratēģijas • Zemo cenu līderis • Diferenciācija • Fokuss • Stratēģiskā pozīcija • Stratēģiskie klienti • Stratēģiskie segmenti • Stratēģiskās grupas • Vertikālā integrācija • Horizontālā integrācija

	<p>direktoru padomei.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratēģiskās izvēles (alternatīvas) • Scenāriju plānošana • Korporatīvā stratēģija • SBV stratēģijas • Biznesa līmeņa stratēģija • Funkcionālā stratēģija • Pārmaiņu vadības stratēģija • Reinženīrings • Ieviešanas stratēģija • Programmas • Projekti 	<ul style="list-style-type: none"> • PESTEL • Prioritāšu matricas • Risku analīze • Sakarību diagrammas • Sinerģijas analīze • Spēka lauku analīze • Stratēģiskā izklājuma analīze • Stratēģiskās kartes • Stratēģisko lēmumu koku analīze • SVID analīze • TOWS matrica • Vērtību ķēdes analīze 	
--	---------------------------	---	--	--

Avots: Autora veidota tabula

Ar šo metodi autors parāda organizācijām veidu, kā salīdzinoši vienkāršā veidā nonākt pie atbilstošākās stratēģiskās vadīšanas sistēmas un to realizēt. Praktiski šāda pieeja ir īstenojama, organizācijas vadībai veidojot iteratīvu sadarbības mehānismu stratēģijas izveides grupas ietvaros, atbilstoši organizācijas vadības hierarhijai, un, izmantojot 4.4. tabulu, secīgi modelējot organizācijas stratēģisko vadīšanas sistēmu. Šāda pieeja nodrošinātu atbilstošo vadības līmeņu iesaisti stratēģiskās vadības procesā un skaidri parādītu tā realizācijas mehānismu.

Vadības komandas vienotais viedoklis par stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementiem un uzbūvi palīdz veidot vienotu izpratni par organizācijas pašreizējo situāciju, iekšējās un ārējās vides specifiku un nosacījumiem. Izpratne par organizācijas vidi, tās radītajām iespējām, draudiem un ierobežojumiem ir vitāli nepieciešama stratēģiskā plāna izveidei un realizācijai.

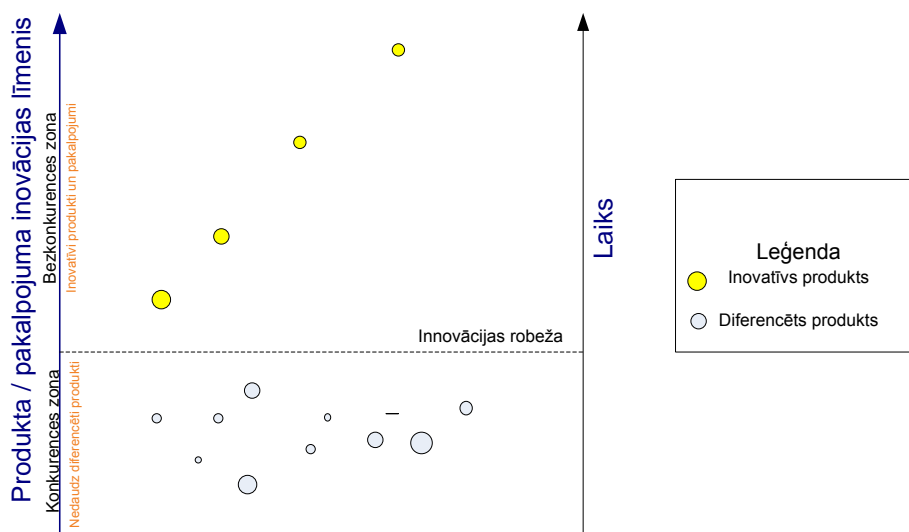
4.2.5. Radošo nozaru organizācijas un vides mijiedarbība

Organizācijas vides pētniecības jautājumi ir plaši aprakstīti zinātniskajā literatūrā. Piemēram, praksē tiek izmantotas tādas metodes kā radošā problēmu risināšanas procesa (*creative problem solving process*) pieeja CPS (Vidal 2009), TRIZ (Kaplan 1996), (Stefano *et al.* 2011). Liela daļa šo metožu apskata, sistematizē vai analizē organizācijas iekšējo un ārējo vidi. Tomēr organizācijas saskaras ar problēmu, kā nodrošināt pastāvīgu jaunas ārējās vides informācijas, notikumu saskaņošanu ar organizācijas darbību un plāniem. Organizāciju uzdevums ir nodrošināt stratēģiskā plāna dinamiku attiecībā pret ārējās vides mainību, kas organizācijām sagādā problēmas, lai gan pietiekoši plaši ir aprakstīti mainīgas vides apstākļi un sniegts tās raksturojums. Problēmas pamatā ir laika un zināšanu trūkums vides izmaiņu formālo plānošanas un saskaņošanas procesu veikšanai. Īpaši tas raksturīgs strauju pārmaiņu gadījumos. Piemēram, no vides mainības viedokļa var teikt, ka krīze ir tieši tādas pašas vides pārmaiņas, bet ar strauju lejupejošu tendenci, savukārt, par uzplaukumu var saukt pārmaiņas ar strauju pieauguma tendenci ekonomikā.

Saistībā ar radošo nozaru organizācijām vides pārmaiņas ir nepārtraukta pastāvīga inovatīvā procesa rezultāts. Autors pamato šo ideju sasaistē ar uzņēmēju, radošo nozaru darbinieku un klientu prasībām pēc jauninājumiem un jaunām idejām, tāpēc tieši attiecībā uz radošajām nozarēm var teikt, ka vides pārmaiņu cēlonis ir radošās organizācijas. Līdz ar to var izdarīt secinājumu, ka pilnīga konkurence nevar pastāvēt, jo uzņēmējiem pastāvīgi ir vēlme izjaukt konkurences vidi un atrasties situācijā, kur nav konkurences. Šī teorija

izskaidro inovācijas radīšanas mehānismu un cēloņus, centienus kaut uz brīdi atrasties situācijā, kad nav konkurentu. J.Šumpeters (*Schumpeter*) precīzi parāda inovāciju saistību ar radošumu un nozares vidi: „Vienmēr, kad ekonomika vai nozare, vai organizācija dara kaut ko savādāk, kaut ko, kas ir ārpus eksistējošo prakšu robežas, mums ir jārunā par radošu reakciju” (Schumpeter 1991). Radošā uzņēmēju reakcija izjauc līdzsvaru organizāciju vidē un ir par iemeslu ekonomikas augšupejai un arī krīzēm. To atspoguļo ekonomikas uzplaukums, sākot ar 2000. gadu un 2008. gadā, tam sekojošā ekonomiskā krīzes, kas sākās ar banku sektora un finanšu sistēmās kopumā „inovatīvajām” uzņēmējdarbības metodēm un produktiem. Kā, piemēram, t.s. *hedžfondu* darbība un derivatīvu darījumi nekustamā īpašuma spekulācijās un tirdzniecībā. Radošās industrijas produkti lielākoties ir saistīti ar inovatīvām darbībām, organizācijas sagaida, ka intelektuālie darbinieki radīs inovācijas (Cunningham 2011b). Inovāciju radīšana ir viens no galvenajiem radošās nozares virzītājiem, līdz ar to ir lietderīgi apskatīt inovāciju radīšanu saistībā ar vides mainību, kas ir savstarpēji saistīti procesi un faktori organizāciju stratēģiskajai vadīšanai.

No organizāciju viedokļa viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir nodrošināt organizācijas izaugsmi un nepieciešamību saviem klientiem. Risinājums ir piedāvāt klientiem produktu, kurš būtiski atšķiras no konkurentu piedāvājuma, ko vadībzinību zinātniskajā literatūrā sauc par inovatīvu, diferencētu produktu. Inovatīvais produkts rada izmaiņas konkurences vidē un ievieš neskaidrības aspektu tajā. No konkurentu viedokļa neskaidrība ir apstākļi, cik ilgā laikā izdosies nokopēt produktu, savukārt, inovatīvās organizācijas neskaidrība ir saistīta ar jautājumu, cik ilgā laikā organizācijas konkurenti nokopēs inovatīvo produktu un cik pievilcīgs tas būs klientiem. Kā redzam, novatora pusē ir lielāks neskaidrības līmenis nekā sekotāja pusē. Šis ir viens no iemesliem, kāpēc organizācijas Latvijā kavējas ar inovāciju ieviešanu. Tomēr galvenais motivators inovāciju ieviešanai ir bezkonkurences laiks, kurš ir tieši proporcionāls inovācijas jauninājuma pakāpei. Tas ir laika sprīdis, kurā organizācija iegūst atdevi no nenoteiktības stāvokļa organizācijas vidē. Šis process shematiski parādīts 4.4.attēlā. Var secināt, ka stratēģiskās vadīšanas uzdevums radošo nozaru organizācijās ir orientēties uz produktiem bezkonkurences zonā, tādā veidā iegūstot divus rezultātus vienlaikus: nodrošinot organizācijai virs vidējā līmeņa ienākumus bezkonkurences vai daļējas konkurences apstākļos, kā arī nodrošinot intelektuālajiem darbiniekiem radošus darba apstākļus, kas ir nosacījums viņu produktīvam darbam un motivācijas līmenim.



4.4. attēls. Inovāciju rašanās motivācijas shematisks attēlojums. (Autora veidots.)

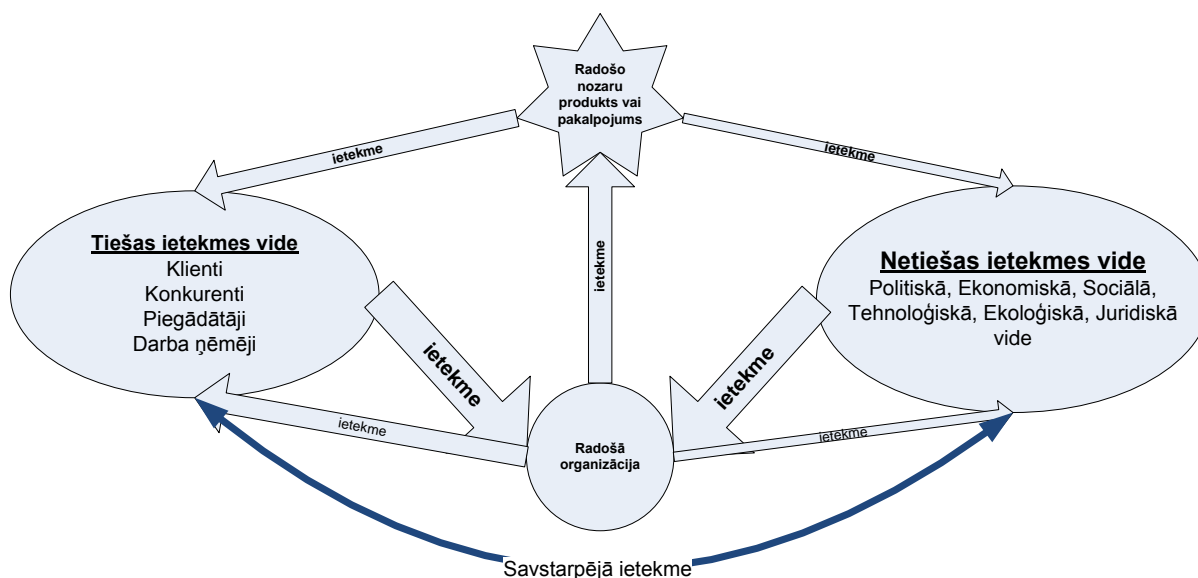
Neskaidrības aspekts stratēģiskās vadīšanas kontekstā kopā ar organizācijas vidi rada organizācijas darbības specifiskos nosacījumus atbilstoši neskaidrības līmenim konkrētajā nozarē. Autors secina, ka radošo nozaru organizācijās vides neskaidrības līmenis ir augstāks nekā tradicionālajās nozarēs. Papildu faktors radošo nozaru darbībā, kas palielina neskaidrības ietekmi, ir cilvēciskais faktors, kurš dominē radošajās nozarēs, intelektuālā darba un pašvadīšanas un darbinieku – vadītāju nozīmības organizācijas pievienotās vērtības radīšanā. Cilvēku satrauc viss, kas viņu ietekmē, it īpaši, ja par to nav informācijas un līdz ar to arī iespējas to kontrolēt, kā sekas tam ir rīcības brīvības samazināšanās. Viena no motivācijām organizāciju izaugsmei, apjoma palielināšanai ir kontroles iegūšana organizācijas darbības nozarē vai tās daļā. Organizācijas tirgus daļa un finanšu resursu pieejamība nodrošina iespēju iegūt lielāku kontroli pār organizācijas darbības jomu vai nozari. Organizāciju vēlme kontrolēt organizācijas vides elementus ir tieši saistīta ar vēlmi samazināt risku par organizācijas darbības rezultātiem un nodrošina organizācijas darbības paredzamību nākotnē. Organizāciju vadītāji saskaras ar vēlmi kontrolēt organizācijas ārējo vidi un nespēju to paveikt. „Organizācijas problēmas rada tas, ka pārmaiņas ārējā vidē nevar vadīt. Tās var apsteigt un sagatavoties tām ” (Niedrīte 2003). Citāts faktiski atklāj pašu problēmas būtību, kas rada sarežģījumus visām organizācijām. Tā ir neskaidrība par ārējiem vides procesiem un nespēja tos kontrolēt, tai pašā laikā redzot nepieciešamību pēc tā. Lai gan ir mēģinājumi ietekmēt ārējās vides elementus un vadīt tieši ārējās vides procesus, faktiskos rezultātus ir grūti paredzēt. Vadīšanu definē kā "procesu, kurā kas tiek organizēts, vadīts noteiktā virzienā, uz noteiktu mērķi, uzņemoties atbildību par vadāmo norisi, tās rezultātiem

un sekām" (Letonika 2010). Par tipiskākajiem ārējās vides ietekmēšanas rīkiem var uzskatīt lobiju darbu likumdošanā, uzņēmēju iesaistīšanos valsts pārvaldē, nevalstiskajās organizācijās, asociācijās. Latvijā spilgti bija redzams mēģinājums vadīt ārējās vides elementus 2009. gada laikā, kad sociālie partneri iesaistījās 2010. gada budžeta sastādīšanā un valsts struktūras funkciju vadības pilnveidē un procesos. Tomēr redzamu rezultātu šai iniciatīvai ir salīdzinoši maz, kas vēl vairāk pierāda neskaidrību par ārējās vides procesu ietekmēšanas iespējām no organizāciju puses un vēl vairāk – vadīšanu. Kā izņēmums šim pieņēmumam var kalpot diktatoriski režīmi vai korumpētas valdības, kuras strādā kādā no uzņēmēju vai savās interesēs, tomēr, kā pierādījuši vēstures piemēri, šāds stāvoklis nav ilgtspējīgs un lielākoties iespējams kādā ierobežotā teritorijā uz noteiktu laika periodu. Autors šajā nodaļā apskatīs mainīgās vides specifiku, laika ietekmi uz vides mainību, kā arī sinerģijas efektu vadības procesos un tās mijiedarbību ar laiku un vietu.

Ārējās vides ietekmi uz tās darbību organizācijas uztver ļoti nopietni un bieži uzskata par noteicošo faktoru savas darbības veiksmīgai realizēšanai. Šo pieeju ir atbalstījuši tādi autori kā M.Porters, izstrādājot nozares konkurences stiprumu noteikšanas metodi, piecu spēku modeli (Porter 1990). Lielākā daļa autoru organizācijas vidi apraksta no skatpunkta – vides ietekme uz organizāciju, izdalot vidi, kura netieši ietekmē organizāciju, un vidi, kura tieši ietekmē organizāciju, tās attiecīgi dēvējot par organizāciju tieši ietekmējošo vidi un netieši ietekmējošo vidi. Autors piedāvā pētīt šo jautājumu no organizācijas iespējamo rīcības alternatīvu puses attiecībā pret ārējo vidi. Izstrādājot organizācijas stratēģiskās vadīšanas un realizācijas plānu, tā veidotājiem ir skaidri jāizvēlas no trīs iespējamajiem rīcības modeļiem: pielāgoties ārējai videi, mēģināt to ietekmēt sev labvēlīgā virzienā, izvēlēties citu vidi. Tradicionālā pieeja ir pielāgoties konkrētajai organizācijas videi un izmantot vides radītās iespējas sev labvēlīgā veidā. Ja konkrētie vides darbības nosacījumi neapmierina organizāciju, tā var veidot vides ietekmēšanas stratēģiju, kas ir daļa no organizācijas kopējās stratēģijas. Ar vārdiem "ietekmēt organizācijas vidi" autors apzīmē organizācijas apzinātas darbības sev labvēlīgu vides izmaiņu panākšanai. Ja organizāciju neapmierina konkrētās vides radītie darbības nosacījumi un nav iespējas to nekādā veidā ietekmēt sev labvēlīgā veidā, tā var izvēlēties mainīt darbības nozari, atrašanās valsti (Latvijas uzņēmumi pārceļ savu darbību uz Igauniju, Lietuvu un citur), mērķauditoriju uz tādu, kura atbilstu organizācijas spējām un resursiem. Piemēram, Latvijas Universitātes infrastruktūras attīstības stratēģija ir balstīta uz pārliecību, ka izdosies ietekmēt izglītības likuma redakciju tādā veidā, ka LU lietošanā esošie valsts īpašumi tiks nodoti LU īpašumā ar pilnām tiesībām ar tiem

rīkoties. Ja šādi likuma grozījumi netiks pieņemti, tad ir apdraudēta Torņakalna projekta realizācija nepietiekoša finansējuma dēļ, lai gan projekta realizācija ir jau uzsākta. Līdz ar to LU ārējās vides ietekmēšanas stratēģija paredz aktīvu rīcību ar mērķi ietekmēt labvēlīgā virzienā izglītības likuma grozījumus. Autors apzinās, ka šāds skatījums ir pretrunā daudzām vadības zinību teorijām, tomēr uzskata par būtisku nosacījumu izpētīt jautājumu par vides ietekmēšanu no organizācijas stratēģiskās vadīšanas specifikas viedokļa. Ļoti nozīmīgs faktors, kurš jāņem vērā, analizējot organizācijas vides ietekmēšanas stratēģiju, ir sociālā atbildība (Incilay 2012) un rīcības ētika attiecībā pret visiem organizācijas interesentiem. Organizācijas un to vadītāji ir daļa no sabiedrības, līdz ar to arī daļa no netiešās organizāciju vides, kurā iekļaujas arī sabiedrības ētikas un morāles normas (Teal *et al.* 1999), kurām seko organizācijas. Zinātniskajā literatūrā ir pētīta organizācijas ētikas saistība ar stratēģisko vadīšanu strauji mainīgos vides apstākļos, radošumu un izaugsmi, apliecinot pozitīvu korelāciju (Bierly *et al.* 2009). Autors promocijas darba ierobežotā apjoma dēļ neanalizēs organizāciju rīcību no sociālās atbildības un vadītāju ētikas viedokļa, pieņemot, ka visi organizāciju vadītāji apzinās nepieciešamību rīkoties atbilstoši sabiedrības ētikas un morāles normām, kā arī sekas un riskus, kas saistīti ar neētisku un sociāli bezatbildīgu rīcību attiecībā pret organizācijas interesentiem.

Autors uzskata, ka ir būtiski nodalīt ārējo vidi, kuru organizācijai iespējams ietekmēt un kuru lielas organizācijas var ietekmēt tikai daļēji vai ļoti ierobežotā mērā, bet vidējās un mazās faktiski vispār nevar. **Organizācijas un vides savstarpējo ietekmēšanu var iedalīt divās atsevišķās kategorijās: organizācijas produktu ietekme uz ārējo vidi un organizācijas tieša ietekme.** Šā procesa shematiskais attēlojums ir dots 4.5. attēlā. Analizējot organizācijas un vides mijiedarbību, autors ir secinājis, ka netiešo organizācijas vidi radošās nozares organizācijas vairāk ietekmē politiskajā, sociālajā un likumdošanas sfērā, savukārt tradicionālās organizācijas – ekonomiskajā, ekoloģiskajā un tehnoloģiskajā sfērā. Ietekmes apmērs var būt niecīgs uz globālā fona, tomēr tas pastāv. Saistībā ar radošajām nozarēm autors ar piemēriem pamatos ietekmes gadījumus, kad organizācija, izmantojot radošu produktu, panāk sev labvēlīgu situāciju netiešās ietekmes vidē.



4.5. attēls. Radošo nozaru vides, produkta un organizācijas ietekmes mijiedarbība. (Autora veidots.)

Organizācija ietekmē vidi ar savu produktu vai pakalpojumu. Radošo organizāciju produktu ietekme uz tiešo un netiešo organizācijas vidi ir īpaši nozīmīga radošo nozaru radīto produktu specifikas dēļ. Piemēram, pie radošajām nozarēm pieskaitītā prese, televīzija, izdevējdarbība, žurnālistika un reklāma tieši ietekmē visus netiešos vides faktorus: politisko, ekonomisko, sociālo vidi. Par reklāmas aģentūru lielo ietekmi uz politiskajiem procesiem liecina citāts no preses konferences pēc 10. Saeimas vēlēšanām: "PLL bija ļoti grūti pārdodams produkts, Latvijas mediji Šķēli un Šleseru bija uztaisījuši par grēkāžiem, un tas bija galvenais "Vienotības" trumpis. Pajautājiet jebkurai mārketinga speciālistam, ko nozīmē īsā laikā no jūnija līdz oktobrim tirgus daļu palielināt no 1,5 līdz 8% - jūs apbērtu ar zeltu" (Stendzinieks 2010). Šajā intervijā arī reklāmas speciālists komentē politisko kandidātu izvietojuma secību un izvēli vēlēšanu biļetenos, skaidri apliecinot reklāmas speciālistu, kā arī preses ietekmi uz Latvijas politisko vidi un netieši arī uz ekonomisko vidi. Radošo nozaru produkti bieži ir ar ievērojamu sociālu ietekmi, kā, piemēram, lielie kultūras notikumi - Dziesmu svētki, festivāls "Jaunais vilnis", festivāls *Pozitivus* un citi. It īpaši festivāli "Jaunais vilnis" un *Pozitivus*, kas ir komerciāli projekti, it labi raksturo to, kā radošo nozaru produkts reizē ietekmē politiskos, ekonomiskos un sociālos procesus noteiktā reģionā un uz noteiktu laika periodu. Piemēram, festivāla "Jaunais vilnis" laikā tiek ievērojami mainīta Jūrmalas un Rīgas pilsētas ierastā dienaskārtība, festivāls tiek izmantots kā politisks pasākums, pašvaldība ierobežo teritorijas, kuras iepriekš bija publikai pieejamas, no ekonomiskā viedokļa palielinās maksātspējīgu tūristu skaits, tā ir bezmaksas reklāma Jūrmalai kā tūrisma objektam. Ievērojami pieaug nekustamā īpašuma tirdzniecības aktivitāte, par to liecina fakts, ka Jūrmalā

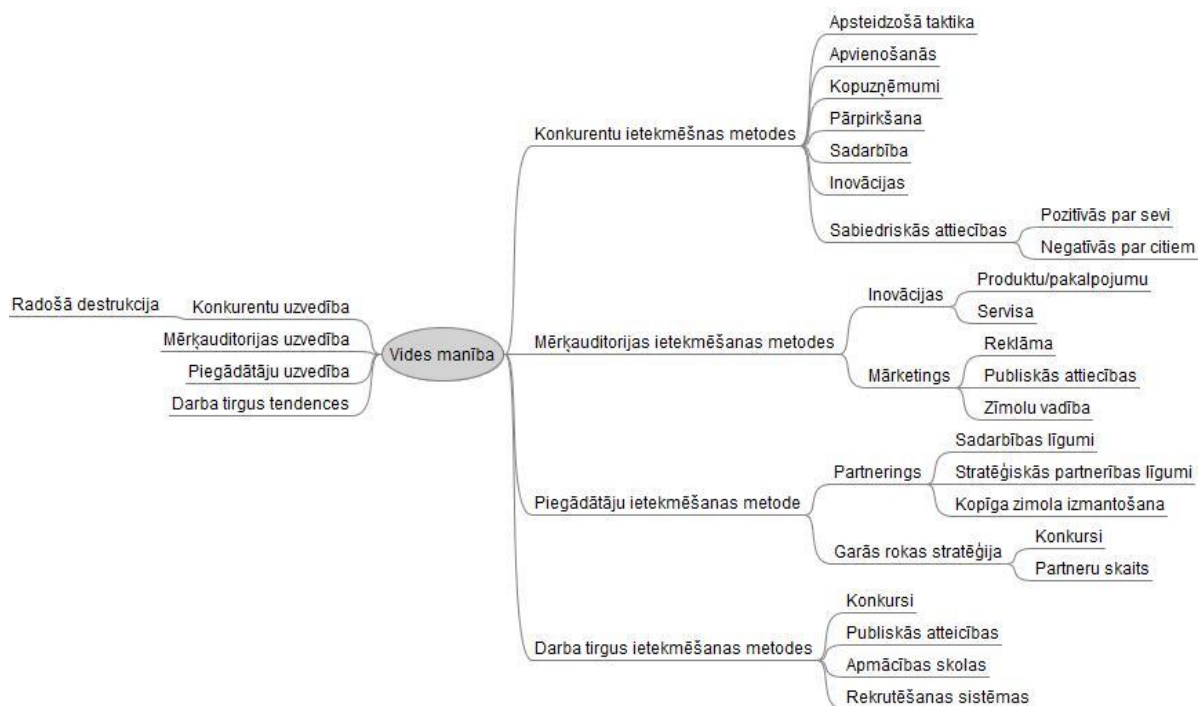
cenu kritums nekustamajam īpašumam ir salīdzinoši neliels. Līdz ar to var secināt, ka uz noteiktu konkrēto festivāla periodu Jūrmalas politisko, ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, tehnoloģisko un politisko vidi ievērojami ietekmē radošās organizācijas un to radītais produkts.

No teorētiskā viedokļa var izdalīt tiešas ietekmes vidi un netiešas ietekmes vidi. Vadībzinību literatūrā izšķir arī citus vides dalījuma veidus, kā, piemēram, vispārējā vide un konkurences vide. Šis dalījums vispārējās vides daļā ir līdzīgs, tomēr konkurences vidē balstās uz M.Portera 5 spēku modeļa analīzi, kurā apskata konkurentus, pircēju spēku, piegādātāju spēku, aizstājējus, jaunpienācējus. Promocijas darbā autors organizācijas vides raksturošanai izmantos ietekmes noteikšanas pieeju, kurā organizācijas vide galvenokārt tiek apskatīta no organizācijas vides ietekmes viedokļa.

4.2.5.1. Organizācijas tiešas ietekmes ārējā vide

Organizācijas tiešas ietekmes vide ir tā vide, kas atrodas aiz organizācijas robežām, bet organizācijas to var būtiski ietekmēt. Šī vide ir pakļauta straujai mainībai, tomēr to ir salīdzinoši viegli ietekmēt, izmantojot noteiktas metodes un informāciju. Šajā kontekstā ar vārdu "ietekmēt" tiek saprasta spēja saskatīt cēloņsakarību starp konkrētām darbībām un sekām. Šajā vides sadaļā kā galvenie elementi, kas izraisa vides mainību, ir konkurentu, piegādātāju, darba tirgus un mērķauditorijas uzvedības izmaiņas. Par galvenajiem ietekmes rīkiem šajā vidē var uzskatīt reklāmu, publiskās attiecības, ilglaicīgas sadarbības veidošanu ar svarīgākajiem partneriem (Bērziņa *et al.* 2004b), kā arī, tā saukto, „partneringu”, apvienošanu, pārņemšanu, kopuzņēmumus, apsteidzošo taktiku saistībā ar konkurentiem, arī inovācijas var uzskatīt par ārējās vides vadības rīku. Par teorētisko pamatojumu vides ietekmēšanai no organizāciju viedokļa var pieņemt atgriezeniskās saites pieeju. Organizācija, pamanot vides radītās iespējas, tās izmanto, lietojot zināmas metodes, savukārt vide šo metožu piemērošanas iespaidā ir mainījusies visiem pārējiem vides dalībniekiem un pašai organizācijai. Lai panāktu tādu pašu vides reakciju no jauna, organizācijai ir jāizmanto modificēti vides ietekmēšanas paņēmieni un metodes. Tādējādi var novērot, kā organizāciju vide modificē organizāciju darbu, savukārt organizācijas izmaina pašu vidi. Kā jau minēts iepriekš, organizācijas sniegtā pakalpojuma vai piedāvātā produkta veiksmīga inovācija uz laiku, līdz konkurenti to nokopē, ļauj būt ārpus konkurences, kā rezultātā vides mainības ietekmes būtiski samazinās un atliek visu uzmanību veltīt klientu vai mērķauditorijas uzvedības ietekmēšanai un vadīšanai.

Shematiski tiešas ietekmes vides mainīšanai lietotās metodes demonstrētas 4.6. attēlā.



4.6. attēls. Tiešās ietekmes vides mainības monitoringa un ietekmēšanas metožu attēlojums. (Autora veidots.)

Izmantojot šīs metodes, organizācija var mainīt tiešās ietekmes vidi salīdzinoši spēcīgi, tādā veidā samazinot neskaidrību par to. Praktiski ietekme izpaužas kā pastāvīgs organizācijas darbs, uzraugot kritiskos tiešās ietekmes ārējos vides faktoros (mērķauditoriju, konkurentus, darba tirgu un piegādātājus), nodrošinot pastāvīgu informācijas plūsmu par to rīcību un darbības tendencēm ar mērķi palielināt savu rīcības brīvību. Organizācijas rīcības brīvība ir saistīta ar iespēju veidot organizācijas attīstības virzienu atbilstoši organizācijas spējām, kompetencēm un vides radītajām iespējām, neejot uz kompromisiem ierobežoto resursu vai, piemēram, banku uzlikto ierobežojumu dēļ. Zinātniskajā literatūrā ir aprakstītas dažādas kompromisu laušanas pieejas produktu un procesu pilnveidei (Stalker *et al.* 1998), tomēr autors iesaka aplūkot kompromisus organizācijas rīcības brīvības kontekstā, pieņemot, ka rīcības brīvība ir organizāciju darbības mērķis saistībā ar ārējās vides radīto negatīvo efektu samazināšanu, un izmantot to kā stratēģiskās vadīšanas kvalitāti aprakstošu rādītāju. Piemēram, kredīspēja, iespēja finansēt attīstības projektus, neizmantojot vai daļēji, uz īpaši labvēlīgiem nosacījumiem izmantojot banku aizņēmumus, var tikt uzskatīta par stratēģisko mērķi, kuram kā indikatori kalpo kredīspēju aprakstoši finanšu rādītāji. Ja iespēja brīvi rīkoties tiek pieņemta par priekšnoteikumu, lai nodrošinātu savu mērķu sasniegšanu, un par vienu no galveniem veiksmes kritērijiem organizācijas darbībā ārējā vidē, tad organizācijas finansiālo un stratēģisko mērķu kvalitāti var novērtēt pēc brīvības pakāpes, kas rodas, organizācijai sasniedzot šos mērķus. Pretēja ir situācija, kad organizācijas nespēj brīvi

pieņemt lēmumus, kā rezultātā tās tikai cīnās ar sekām un sāk sekot izdzīvošanas stratēģijai, pieņemot lēmumus pēc principa „labākā rīcība no visiem sliktākajiem variantiem”. Autora skatījumā šāds darbības princips nav ilgtspējīgs un nenodrošinās organizācijas izaugsmi. Organizācijas lēmumu brīvības pieeja tās stratēģijas izveidei ir īpaši būtiska intelektuālo organizāciju stratēģiskajā vadīšanā, intelektuālo organizāciju darbinieku tendence darboties autonomā vai daļēji autonomā cilvēku aktivitātes režīmā paredz rīcības brīvības iespējas un elementus visās organizācijas darbības jomās, gan ārējā, gan iekšējā vidē. "Tradicionālais autoritārais vadīšanas stils uz zināšanām balstītajos uzņēmumos nav piemērots, jo intelektuālajiem darbiniekiem ir ļoti būtiski strādāt vidē, kurā tiem ir augsta neatkarības pakāpe un rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā" (Babris 2006). Krīzes situācija Latvijā ievērojami samazināja organizāciju brīvības pakāpi saistībā ar lēmumu pieņemšanu aizdevēju (banku) uzlikto ierobežojumu un pieprasījuma krituma rezultātā. Samazinoties organizāciju brīvībai lēmumu pieņemšanā, samazinās arī darbinieku brīvība pieņemt un attīstīt organizāciju atbilstoši izvēlētajam attīstības virzienam. Ja intelektuālās organizācijas darbinieku veiksmīgas darbības nosacījums ir augsta rīcības brīvības pakāpe lēmumu pieņemšanā, tad loģiski ir secināt, ka ne tikai vadības stilam, bet arī organizācijas stratēģijai ir jāveicina organizācijas kā sistēmas spēja brīvi pieņemt organizācijai vislabākos lēmumus, katrā konkrētajā vides radītajā situācijā. Var pieņemt, ka pretēja situācija demotivē intelektuālos darbiniekus un neveicina radošu pieeju viņu darbā.

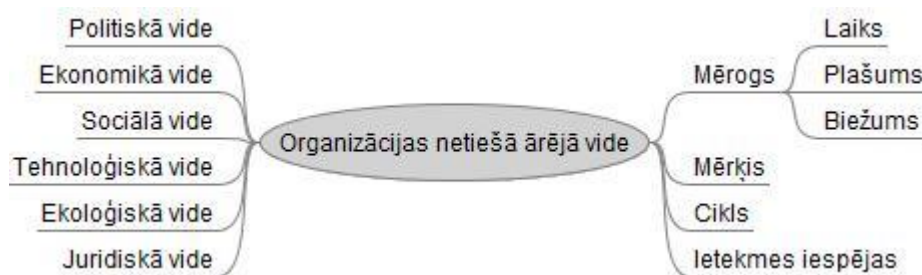
4.2.5.2. Organizācijas netiešas ietekmes ārējā vide

Netiešas ietekmes organizācijas ārējo vidi organizācijai ietekmēt ir daudz grūtāk. Tieši par šo vidi organizāciju vadītāji Latvijā runā kā par nelabvēlīgu uzņēmējdarbībai. Tā sevī iekļauj likumdošanu, nodokļu politiku un daudzus citus ekonomiskās vides faktorus. Vadībzinību literatūrā to parasti pēta ar PEST vai PESTEL modeļiem, kas apraksta politiskos, ekonomiskos, sociālos un tehnoloģiskos vides faktorus PEST modelī vai politiskos, ekonomiskos, sociālos, tehnoloģiskos, ekoloģiskos un juridiskos vides faktorus PESTEL modelī (Porter 1980). Katru no minētajiem organizācijas ārējās vides elementiem var apskatīt kā lielu sistēmu ar ļoti daudzām apakšsistēmām, kur katrai ir savi mērķi, darbības principi, tradīcijas un cikli. Līdz ar to ir skaidri redzami sistēmas elementu dažādie mērogi. Turklāt lielākā daļa uzņēmēju šos vides elementus uztver kā ierobežojumus vai viņu darbību regulējošus objektīvus vai subjektīvus likumus, kas samazina viņu rīcības brīvību, līdz ar to viņiem kaitē. Katru no šiem elementiem var raksturot ar mērogu (apjoms), mērķi un ciklu (mainības intensitāti). Pēc autora domām, tieši izpratne par katra vides elementa mērogu,

mērķi un ciklu būtiski palielinātu organizācijas vadītāju skaidrību par tās darbības principiem un radītu spēju saskatīt cēloņsakarības starp dažādām mijiedarbībām ārējās vides sistēmā un novērtēt iespējas šos procesus ietekmēt. Pēc autora novērojumiem, veicot literatūras kontentanalīzi, ir skaidri redzama mūsdienu tendence Latvijā – visu atbildību uzvelt uz citiem: valdību, Saeimu, politiķiem, uzņēmējiem, augstskolām, izglītības sistēmu, nodokļu politiku utt. Ņemot vērā šādu situāciju, veidojot organizācijas stratēģiju un veicot ārējās vides analīzi, organizācijai ir skaidri jāapzinās gan paši vides faktori, gan to ietekmēšanas iespējas. No šīs apzināšanās izriet 3 organizācijas iespējamās rīcības stratēģiskās alternatīvas: ietekmēt un nepielāgoties, daļēji ietekmēt un pielāgoties, pielāgoties. Autors apzinās, ka šāds skatījums ir pretrunā ar lielu daļu vadībzinību teorijā plaši izplatītu pieeju, tomēr organizāciju reālā rīcība parāda, ka organizācijas bieži pārvērtē savas iespējas ietekmēt netiešās ietekmes vidi, kā rezultātā netiek nodrošināta stratēģisko plānu realizācija. Autora piedāvātās stratēģiskās alternatīvas ļaus skaidri definēt izejas pozīciju un izvairīties no ilūzijām un cerībām par iespējami labākiem laikiem un veidot stratēģiju reālajā situācijā ārējā vidē. Organizācijas netiešās ietekmes ārējā vide ir vadībzinību literatūrā labi izpētīta un aprakstīta, tāpēc autors to padziļināti nepētīs, tomēr stratēģiskās vadīšanas pilnveidošanai autors ir izveidojis jaunu netiešās vides analīzes modeli.

Viens no organizācijas stratēģijas uzdevumiem ir nodrošināt organizācijas ārējās vides piedāvāto iespēju saskaņošanu ar iekšējiem resursiem un spējām. **Autors piedāvā pilnveidot PESTEL modeli, papildinot to ar informāciju, kura ļautu iegūto informāciju strukturēt atbilstoši stratēģijas veidošanas vajadzībām, kuras izpaužas kā viena no alternatīvām stratēģijām un no tās izrietošo mērķu uzstādīšanas.** Par modeļa pamatu autors piedāvā izmantot cēloņsakarību pieeju, kurā sekmīgi tiek lietota t.s. cēloņu – seku diagramma. Katrai cēloņsakarību ķēdei ir noteikts cēlonis un sekas, ko autors raksturo ar mērogu, kurš nepieciešams, lai izprastu notikumu gaitu. Notikuma **mērogs (apjoms)** ir ārējās vides notikumu cēloņu un seku ķēdes plašums, kuru nepieciešams zināt un izprast, lai apzinātu iespējamās nākotnes situācijas, novērtētu virzību un to ietekmi uz organizāciju. Autors piedāvā mērogu aprakstīt ar trīs aspektiem: laika aspekts, plašuma aspekts un biežuma aspekts. Laika aspekts nosaka, cik lielu laika vienību mēs iekļausim savā analīzē, savukārt apjoma aspekts parāda, cik plaši ir jāskatās uz konkrēto notikumu. Tomēr no organizācijas izmaksu viedokļa ir būtiski arī noteikt, cik bieži tiks veikti ārējās vides novērojumi. Novērojumu biežums ir atkarīgs no cikla ilguma un svārstību apjoma konkrētajā ārējās vides faktorā. Piemēram, Latvijas likumdošanas vidi šobrīd ir jāuzrauga ik dienas, kas no

organizāciju ilglaicīgas darbības viedokļa ir ļoti svarīgi, tomēr šāda sistemātiska novērošana prasa ievērojamus papildu gan laika, gan finanšu resursus. Notikuma mēroga izpratne dod organizācijām iespēju prognozēt notikumu tendences, kā arī nosaka efektīvo ierobežojumu resursiem, kurus organizācija patērē, analizējot notikumus ārējā vidē. Notikumus ārējā vidē var raksturot ar notikumu **mērķi** vai nolūku. Faktiski arī šis rādītājs parāda notikumu attīstības tendences, analizējot cēloņu un sekas ķēdes virzību iepriekš apskatītā mēroga ietvaros. Var teikt, ka ikviens notikums noris ar zināmu virzienu un nolūku. Analizējot šo virzienu, jau daudz skaidrāk var prognozēt notikumu attīstību. Trešais elements, kas raksturo organizācijas ārējās vides notikumus, ir cikls. Notikumu **cikls** parāda iespējamās izmaiņas nākotnē, ja tās ir cikliskas vai ir pazīmes, pēc kurām mēs varam pamanīt notikumu cikliskumu vai periodiskumu. Izmantojot šādu netiešās organizācijas vides analīzes modeli, organizācijām būtu vieglāk orientēties organizācijas netiešajā vidē un pieņemt stratēģisku lēmumu par konkrēto faktoru iespējamo ietekmēšanu.



4.7. attēls. Organizācijas netiešās vides novērtējuma shematisks attēlojums. (Autora veidots.)

Autors piedāvā organizācijas netiešās vides analīzei izmantot sekojošu tabulu:

4.5. tabula. Organizāciju netieši ietekmējošās ārējās vides analīzes tabula

Vide	Mērogs			Mērķis	Cikls	Ietekmes iespējas
	Laiks	Plašums	Biežums			
Politiskā	Kad notiks izmaiņas?	Cik nozares ietekmēs?	Cik bieži notiek politisko virzienu maiņa?	Tendences	Vai cikliskums? Kāds?	Kādas ir iespējas ietekmēt politisko situāciju?
Ekonomiskā	Kādi notikumi un kad ir gaidāmi?	Cik nozares ietekmēs?	Cik bieži ir paredzamas izmaiņas?	Tendences	Kāds ir cikls?	Vai ir iespējams ietekmēt ekonomisko situāciju?
Sociālā	Kādi notikumi un kad ir gaidāmi?	Cik lielu sabiedrības daļu tie skars?	Kāda ir izmaiņu noturība un biežums?	Tendences un to virziens	Vai sociālajām izmaiņām piemīt cikliskums? Kāds?	Vai ir iespējams to ietekmēt?
Tehnoloģiskā	Kādas jaunas tehnoloģiskās	Cik daudz nozaru tās	Kāda ir šo izmaiņu noturība	Kādas ir tehnoloģisko	Vai tehnoloģiskām	Vai ir iespējas ietekmēt

	izmaiņas gaidāmas? ir	ietekmēs?	un dzīves cikls?	izmaiņu attīstības tendences un virziens?	izmaiņām piemīt cikliskums?	tehnoloģiju attīstību un to standartus?
Ekoloģiskā	Kādi notikumi un kad ir gaidāmi?	Cik tie būs globāli un kādas nozares skars?	Cik bieži gaidāmas izmaiņas, kāda ir šo procesu noturība?	Notikumu, noteikumu attīstības tendences	Vai ir cikliski notikumi?	Vai ir iespējams ietekmēt procesus?
Juridiskā	Kādas likumdošanas izmaiņas un kad ir gaidāmas?	Kādas sabiedrības, nozares, organizācijas darbības sfēras tās var skart?	Kāda ir likumdošanas stabilitāte un likumu noturība?	Likumdošanas tendences	Vai likumdošanas iniciatīvām ir cikliskums?	Vai likumdošanu ir iespējams ietekmēt?

Avots: Autora veidota tabula

Veicot iepriekšējā modelī parādīto analīzi, organizācijas iegūst apkopotu un skaidru informāciju par organizācijas ārējās vides elementiem, kuru var izmantot, veidojot un aktualizējot organizācijas stratēģiju. Tādējādi ir iespējams pamanīt jaunākās tendences un iespējas ārējā vidē, kā arī plānošanas rīku, resp., padarīt plānošanas izejošo informāciju par aktuālu operatīvās vadības rīku. Šāda pieeja ļauj izmantot šobrīd moderno "izdevību" vai "dinamisko" stratēģiju pieeju, kad stratēģijas tiek atklātas un radītas no operatīvajā darbībā pamanītajām izdevībām. Papildus šis analīzes modelis ļauj organizācijai reāli izvērtēt savas iespējas, kas saistītas ar organizācijas netiešās ietekmes vides ietekmēšanu sev labvēlīgā virzienā. Tas savukārt nozīmē, ka organizācija veidos stratēģiju, pamatojoties uz reālo situāciju, nevis ilūzijām. Dinamismu šim modelim piešķir tendenču un cikliskuma elementi modelī, kuri ļauj saskatīt ārējās vides attīstības tendences, kas ir ļoti svarīgs elements stratēģiskai vadībai mainīgās ārējās vides situācijā.

Apakšnodaļā 4.2. apskatītie stratēģijas izpratnes aspekti un metodes sniedz vadītājiem plašāku skatījumu un izpratni par organizācijas stratēģiskās vadīšanas procesiem, to ietekmējošiem faktoriem un vides nosacījumiem. Nākošais solis organizācijas stratēģiskajā vadīšanā ir stratēģijas izveide un realizācija atbilstoši vienotajai izpratnei par organizācijas stratēģiskās vadīšanas sistēmu. Kā tika demonstrēts 4.1. attēlā un 4.4. tabulā, organizācijai ir vairākas iespējas izvēlēties kādu stratēģiskās vadīšanas modeli. Autors piedāvā izmantot viņa izstrādāto stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli, kurš veidots, īpaši uzsverot vides straujo mainību un radošo nozaru specifiku saistībā ar nepieciešamību pēc nepārtrauktām inovācijām, unikalitātes un radošo darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanas procesos.

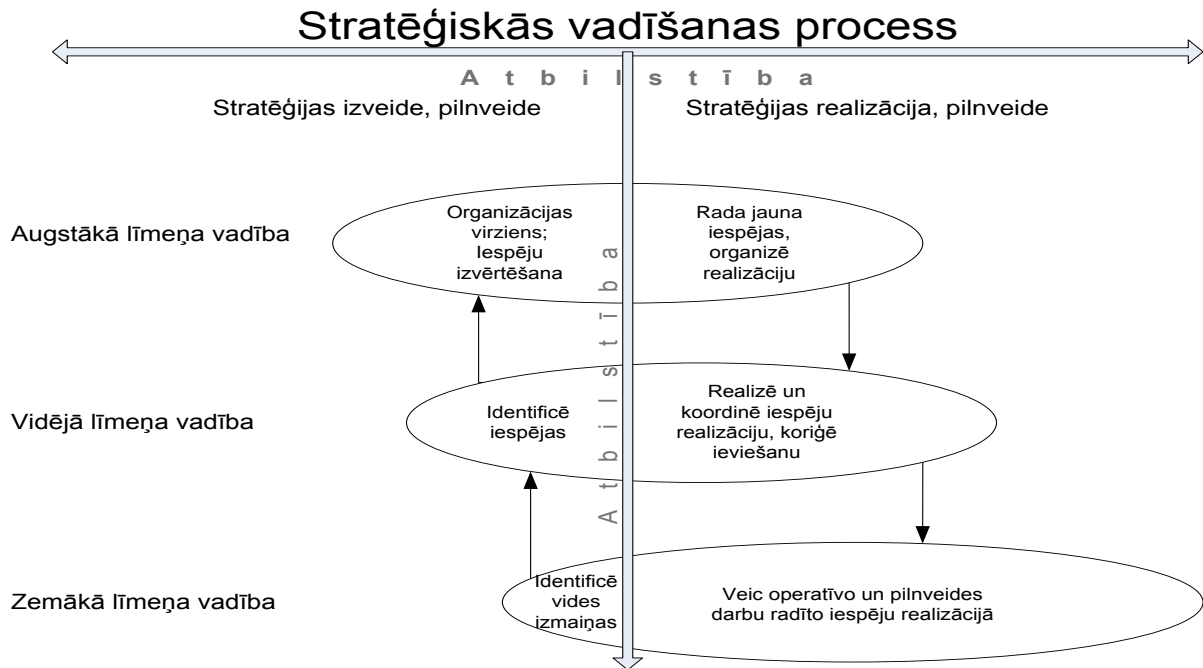
4.3. Stratēģiski operatīvais vadīšanas modelis

Organizāciju vides straujo pārmaiņu rezultātā autors piedāvā mainīt arī stratēģiskās vadīšanas pieeju, kura nodrošinātu uz pārmaiņām un neskaidrības pārvarēšanu orientētu

organizāciju vadīšanu. Kā tika pamatots teorētiskajā izklāstā iepriekšējās nodaļās un kā parādīja autora veiktais pētījums, organizācijas vairs nevar paļauties uz pamatoti izstrādātu stratēģiju periodam līdz 5 gadiem, neveicot nopietnas korekcijas visa stratēģiskā perioda laikā. Stratēģiskais periods ir konkrētas organizācijas noteiktais stratēģijas termiņš. Stratēģiskais periods ir konkrētas organizācijas noteiktais stratēģijas termiņš. Tradicionālās pieejas izmanto stratēģijas monitoringa metodes, kas bieži tiek balstītas uz statistikas analīzi (Nechval *et al.* 2008; Nechval *et al.* 2010), katru gadu veicot korekcijas un koriģējot mērķus atbilstoši izmaiņām ārējā un organizācijas iekšējā vidē. Autors piedāvā sasaistīt stratēģiskā plāna galvenos virzienus ar operatīvajiem lēmumiem, stratēģisko mērķu izvirzīšanas procesā identificējot operatīvos realizācijas mehānismus. Šī pieeja ir īpaši piemērota radošajām organizācijām, kurās ir augsti izglītots darbspēks. Līdz ar to rodas iespēja iesaistīt pašvadošos darbiniekus stratēģijai atbilstošu operatīvo lēmumu pieņemšanā un izvirzīto stratēģisko mērķu realizācijas ceļu meklēšanā, ģenerējot dažādus alternatīvus realizācijas variantus, kurus vēlāk izmantot par pamatu stratēģisko uzdevumu izvirzīšanai. Izmantojot šādu pieeju, organizācijām ir jāatsakās no taktiskajiem mērķiem, uzreiz pārejot pie realizācijas veidu identificēšanas un realizēšanas iestrāžu veidošanas. Mūsdienu radošo organizāciju vide ir saistīta ar autortiesību juridiskajiem jautājumiem, kuri ir jāņem vērā, veicot ilgtermiņa plānošanu. Detalizēta stratēģisko, taktisko un operatīvo plānu izstrāde bez operatīvajām realizācijas mehānisma iestrādēm var novest pie tā, ka idejas aizplūst pie konkurentiem. Radošo nozaru īpatnība – tajā iesaistīto darbinieku radošuma rezultātā tiek radīts liels skaits jaunu, inovatīvu ideju, kuras paliek nerealizētas, tomēr finansiāli ieguvumi un autortiesības ir tiem, kuri ir mācējuši idejas novest līdz praktiskai realizācijai vai stadijai, kad ir iespējams noteikt autortiesību turētāju. No iepriekš minētā var secināt, ka radošo nozaru organizācijām, kuras spēj piedāvāt radošo darbinieku ideju realizāciju, ir konkurences priekšrocības.

Stratēģiski operatīvās vadības pieejas pamatā ir dinamiskā pieeja stratēģiskam vadības procesam, kurš novērš pretrunu starp statisko stratēģiju uz nākošo periodu un vides izmaiņām šā perioda laikā. Autors piedāvā par organizācijas mērķi uzskatīt pilnveidi caur visu ar organizācijas darbību saistīto procesu nepārtrauktu, dinamisku pilnveidošanu. Stratēģijas realizācija ir viens no organizācijas procesiem. Plāns, stratēģiskās vadīšanas un realizācijas process arī nepārtraukti pilnveidojas, iespaidojot pašu stratēģiju. Stratēģiju rada un realizē konkrēti cilvēki atbilstoši organizācijas struktūrai, tāpēc autors piedāvā stratēģiskās vadīšanas un pilnveidošanas procesu saistībā ar organizatorisko struktūru, nevis atrauti kā atsevišķu

procesu, kuru realizē struktūrvienības. Autors piedāvā organizācijas nākotni aplūkot nevis kā determinētu, statistisku situāciju, kā tas parasti tiek atspoguļots tradicionāli veidotajos stratēģiskajos plānos, kuri tiek modificēti ar alternatīvajiem scenārijiem, tomēr paliekot statistiski, bet kā nenoteiktību. Nenoteiktības pieeja ļauj organizācijai skatīties uz savu nākotni, pilnīgi brīvi iekļaujot tās attīstībā visus iespējamus variantus, kas atbilst izvēlētajam attīstības virzienam. Attīstības virzieni izriet no tradicionālajām korporatīvajām stratēģijām: attīstība, integrācija, diversifikācija, samazināšanās. Autors piedāvā izmantot šo pieeju, tomēr nenoteiktības apstākļos pieļaut straujāku pāreju no viena korporatīvā līmeņa stratēģijas uz citu. Piemēram, organizācijas, kuras krīzes sākuma brīdī spēja ātri pārslēgties no attīstības stratēģijas uz integrācijas stratēģiju, ir labākā situācijā nekā tās organizācijas, kuras vadības modelis pielāgots tikai attīstības stratēģijai. Pie šādas pieejas organizācijas augstākā līmeņa vadības galvenais uzdevums ir pastāvīga attīstības iespēju radīšana vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Attīstības iespējas izpaužas kā alternatīvi, pastāvīgi darboties spējīgi biznesa modeļi. Tos var uzskatīt par sava veida projektiem, kuri tiek piedāvāti vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem aprobācijai un realizācijai. Šāda pieeja nodrošina visu vadības līmeņu iesaisti organizācijas stratēģiskās vadīšanas procesā, kā arī uztur organizāciju pastāvīgā spriegumā un motivētā stāvoklī, izslēdzot rutīnas iestāšanos vienveidības dēļ. Motivācijas jautājums ir īpaši svarīgs radošajām organizācijām un radošo nozaru pārstāvjiem, kur augsti kvalificētais darbaspēks motivācijas nodrošināšanai pastāvīgi pieprasa pievilcīgus, jaunus darba apstākļus un nodarbošanās maiņu. Grafiski šāds stratēģiskās vadības modelis ir parādīts 4.8. attēlā.



4.8. attēls. Stratēģiski operatīvās vadības modeļa shematisks attēlojums. (Bērziņš 2011b)

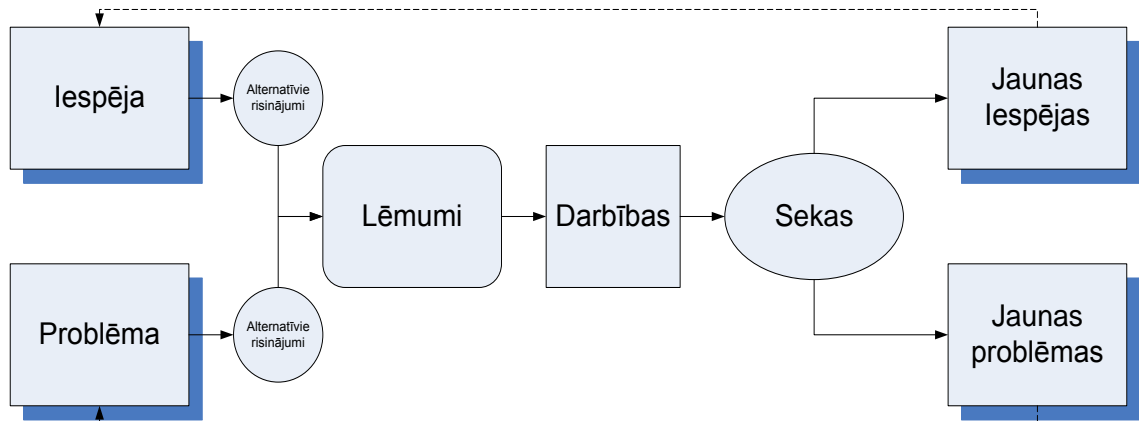
Autors piedāvā par stratēģiski operatīvās vadības pamatelementu, kurš ir visu vadības sistēmu pamatā, uzskatīt ar organizācijas darbības nodrošināšanu saistītus vadītāju lēmumus. Stratēģiski operatīvās vadīšanas galvenā atšķirība no tradicionālās stratēģiskās vadīšanas ir visu vadības līmeņu pieņemto lēmumu sasaiste ar organizācijas operatīvo vadību, tādā veidā nodrošinot to atbilstību organizācijas konkrētā brīža iekšējai un ārējai videi, kā arī stratēģijai. Tradicionālā organizācijas plānu sistēma paredzēja šādu sasaisti arī iepriekš, tomēr mainīgā vide, kur nepārtrauktās vides pārmaiņas rada neskaidrības un ievieš haosa elementu plānošanas procesā, organizācijām rada grūtības un prasa ievērojamus laika resursus to uzturēt kā vienotu sistēmā. Radošajām organizācijām autors piedāvā izmantot darbinieku radošo potenciālu atbilstoši 4.8. attēlā veidotajam pilnvaru sadalījumam un par pamatu atbilstības nodrošināšanai izmantot vadītāju un darbinieku lēmumus. Lēmumu atbilstība stratēģijai tiks pamatota autora izstrādātajā lēmumu kontroles modelī.

4.3.1. Problēmas / iespējas identifikācijas pieeja

Lēmumam kā jebkuras vadības sistēmas pamatelementam var noteikt tā pieņemšanas (rašanās) procesu. Autors piedāvā lēmumu pieņemšanas procesu paplašināt ar lēmuma seku izvērtējumu un uzskatīt to par "lēmumu - rezultātu" procesu, kuru var izteikt 6 līmeņos.

1. Problēma / iespēja
2. Iekšējās vides un ārējās vides cēloņi

3. Alternatīvo variantu izskatīšana
4. Darbība
5. Seku izvērtēšana
6. Jaunas iespējas / problēmas



4.9. attēls. Iespēju/problēmu virzības shematisks atainojums. (Bērziņš 2012)

Organizācijām ieviešot autora piedāvāto 6 soļu lēmumu-rezultātu izvērtēšanas modeli kā standarta procedūru, varētu tikt uzlabota organizācijas lēmumu pieņemšanas gaita un taupīti laika resursi. Organizācijās Latvijā ir raksturīgi horizontālajā un vertikālajā komunikācijā izmantot tikai pirmo problēmas apraksta līmeni „ir problēma”. Šāda veida nesagatavota informācijas komunikācija organizācijā liecina par dažādu vadības līmeņu nekompetenci un nevēlēšanos mācīties. Tā sekas ir vadības iesaistīšanās operatīvo jautājumu izskatīšanā, lai gan šādas darbības atrauj augstākā līmeņa vadību no stratēģisko jautājumu risināšanas. Autors uzskata, ka prakse organizācijas vadības procesā izmantot komunikāciju līmeni „ir problēma” ir viens no galvenajiem neefektivitātes iemesliem Latvijā, kas organizācijām rada papildu izmaksas. Organizācijā saistībā ar lēmumiem ir divi izdevumu veidi:

1. Lēmuma pieņemšanas izmaksas.
2. Lēmuma realizācijas izmaksas.

Mūsdienu praksē organizācijās lēmuma pieņemšanas izmaksas lielākoties netiek aprēķinātas un tiek izskatītas tikai lēmuma realizācijas izmaksas. Šāda pieeja noved pie tā, ka tiek lieki kavēti kolēģu laiks horizontālās komunikācijas gadījumā, bet vadītājam un padotajam – vertikālās komunikācijas gadījumā vai darba grupā apspriežot jautājumu bez iepriekšējas sagatavošanas, ar ierobežotu informācijas daudzumu, kas var novest:

- 1) pie subjektīvu lēmumu pieņemšanas grupā ierobežotas informācijas situācijā,
- 2) pie padoto pieraduma izvairīties no atbildības, pārliekot to uz darba grupu, kolēģi vai vadītāju,
- 3) pie organizācijas finanšu rezultātu pasliktināšanās neracionāla darba laika fonda izmantošanas rezultātā,
- 4) pie zaudējumiem no subjektīvu, no organizācijas vides atrautu lēmumu pieņemšanas,
- 5) pie zaudējumiem, kas radušies, neizmantojot radušās iespējas, kas arvien vairāk parādās mainīgās vides apstākļos, kad iespējas rodas un atkal zūd, ja tās netiek izmantotas.

Autors nekādā gadījumā nenoraida komandas darba iespējas un savstarpējo vertikālo un horizontālo komunikāciju organizācijās. Tomēr katrai šādai komunikācijai ir jābūt attiecīgi sagatavotai no komunikācijas iniciatora puses. Ņemot vērā organizāciju iekšējās komunikācijas kvalitāti un mainīgās vides diktēto nepieciešamību ātri reaģēt uz problēmu, autors piedāvā organizācijām izmantot 3 procedūru variantus vertikālajai un horizontālajai komunikācijai. Par iekšējās komunikācijas diferenciacijas pamatu autors piedāvā izmantot pieejamo informāciju.:

- 1) pilnas informācijas komunikācijas procedūra,
- 2) nepilnas informācijas, pieredzes komunikācijas procedūra,
- 3) problēmas identificēšanas procedūra.

Pilnas informācijas procedūra vertikālajai un horizontālajai komunikācijai ietver autora piedāvāto problēmas/iespēju apraksta shēmu: Problēma, vide, alternatīvie varianti, lēmumi, darbības un sagaidāmās sekas (4.9. att.).

Nepilnas informācijas procedūra ietver problēmu un vismaz 3 alternatīvos risinājuma variantus. Komunikācijas rezultātā tiek pieņemts risinājums, kas ir viens no piedāvātajiem alternatīvajiem variantiem, vai komunikācijas rezultātā pilnveidots alternatīvais variants.

Problēmas identificēšanas procedūra ietver tikai problēmas identifikāciju un ziņošanu par radušos problēmu. Šāda komunikācija ir pieļaujama gadījumos, ja organizācijā darbinieks ir pamanījis problēmu vai potenciālu problēmu, bet nav atbildīgs par darbības jomu, problēma nav viņa kompetencē, un viņš nevar iesaistīties tās risināšanā.

Kritēriji, kuri nodrošinātu to, ka ikvienā konkrētā gadījumā tiek izvēlēts pareizais komunikācijas veids, ir atkarīgi no katras organizācijas darbības specifikas, organizatorisko vadības līmeņu skaita un būtu izstrādājami katrai organizācijai individuāli. Dokuments, kurā organizācijai būtu jāfiksē šo komunikāciju formu lietošana, ir organizācijas vispārējās politikas nostādnes, kuru apstiprina galvenā lēmējinstītūcija, atkarībā no organizatoriskās struktūras. Tomēr autors piedāvā sekojošas kritēriju grupas, kas izriet no lēmumu klasifikācijas.

1. Apjoma vai nozīmības kritēriji. Ja problēmas risinājums skar noteiktu organizācijas mērogam atbilstošu summu, tad ir jālieto pilnas informācijas procedūra, pārējos gadījumos var izmantot nepilnas informācijas un problēmas identificēšanas procedūru. Šī pieeja ļauj procedūras ietvaros atkarībā no summas vai tās intervāla sīkāk aprakstīt ar konkrētās procedūras realizāciju saistītos kritērijus.

2. Līmeņa kritēriji. Stratēģiskiem lēmumiem obligāti jāpiemēro pilnas informācijas procedūra, bet taktiskajiem un operatīvajiem lēmumiem – ierobežotas informācijas procedūru. Zināmā mērā kritēriji dublē viens otru, tomēr atkarībā no organizācijas specifikas var būt nepieciešamība piemērot abus no šiem piedāvātajiem kritērijiem atsevišķi.

Autora piedāvātā problēmu/iespēju virzības procedūra nodrošinātu līdzekļu ekonomiju, efektivitātes pieaugumu un mācīšanās kultūras rašanos vai attīstību organizācijās. Kā lēmumu kontroles papildu līdzekli autors piedāvā izmantot lēmumu pieņemšanas izmaksu novērtēšanu.

4.3.2. Lēmumu novērtēšana

Viens no vienkāršākajiem efektivitātes paaugstināšanas ceļiem organizācijās ir sākt ar katra vadības līmeņa vienas stundas vidējo izmaksu aprēķinu. Lēmumu izmaksu aprēķināšanas problēma tika atklāta, veicot intervijas organizācijās. Apkopojot rezultātus, varēja izdarīt secinājumu, ka organizācijas neaprēķina lēmumu pieņemšanas izmaksas. Administratīvās izmaksas tiek aprēķinātas no brīža, kad tiek uzsākta projekta realizācija, bet lēmuma izmaksas par projekta uzsākšanu netiek ņemtas vērā un tiek iekļautas kopējās pieskaitāmajās izmaksās. No kopējo organizācijas izdevumu viedokļa tas ir pareizi, tomēr tās neparāda konkrētā projekta pilnās izmaksas. Mūsdienu individuālā darba laika uzskaites datorprogrammas ļauj uzskaitīt laiku konkrēti katram projektam. Autors ierosina lielajām organizācijām, kurās darbojas daudzlīmeņu lēmumu pieņemšanas procedūras, ieviest lēmumu izmaksu uzskaites procedūru, bet mazajām organizācijām - sekot līdz lēmumu pieņemšanai

patērētajam laikam. Radošo nozaru organizācijām, kuru darbības specifika ir jaunu ideju radīšana, kam var tikt patērēts ievērojams laika resurss, arī radīto ideju izvērtēšanas laiks ir jāuzskaita, līdzīgi kā lielajām organizācijām. Sarežģītākais šajā procedūrā ir brīdis, kurā tiek fiksēts lēmuma izmaksu uzskaites brīdis. Autors piedāvā par lēmuma uzskaites brīdi uzskatīt to brīdi, kad tiek apzināta problēma/iespēja un pieņemts lēmums par tās risināšanas ceļu atbilstoši 4.9. attēlā parādītajai shēmai. Problēmas/iespējas risināšanas iniciators darba laika uzskaites programmā izveido lēmuma nosaukumu un kodu, kuru izmanto visi pārējie problēmas risināšanā iesaistītie cilvēki, fiksējot šajā konkrētajā darbā patērēto laiku. Par problēmas/iespējas izdevumu aprēķināšanas noslēgumu autors piedāvā uzskatīt brīdi, kad visas iesaistītās puses ir vienojušās par risinājumu, kurš ir fiksēts dokumentāli un nodots realizācijai konkrētiem darbiniekiem vai struktūrvienībām. Izmantojot šo pieeju, organizācija iegūtu faktiskās administratīvās izmaksas tai svarīgu lēmumu pieņemšanā, kas kalpotu par pamatu darbinieku kvalifikācijas novērtēšanai un administrācijas izdevumu optimizācijai.

Vadītāju lēmumiem ir izšķiroša nozīme mūsdienu organizāciju darbībā. Tradicionāli par izšķirošiem tika uzskatīti augstākā līmeņa vadītāju lēmumi, tomēr radošajās nozarēs organizācijām ievērojami pieaug arī zemākā līmeņa un pašvadīšanā iesaistīto darbinieku lēmumu loma. Līdz ar to kļūst svarīgs jautājums par lēmumu kvalitāti visos organizācijas vadīšanas līmeņos, nodrošinot iespēju noteikt attiecīgā vadītāja, vadītāja-darbinieka kvalifikāciju un devumu organizācijas veiksmīgas darbības nodrošināšanā. V.Jukajeva lēmumu kvalitāti apraksta šādi: „Ar lēmumu kvalitāti saprot īpašību kopumu, kas nodrošina lēmumu veiksmīgu izpildi, sasniedzot noteiktu efektu” (Jukaeva 2007). Ļoti būtisks šajā definīcijā ir jautājums, kā mērīt lēmumu efektivitāti.

Efektivitātes jautājums ir viens no būtiskākajiem organizāciju konkurētspējas nodrošināšanai mūsdienu uzņēmumiem, un efektīvi pieņemti lēmumi ir viens no organizāciju efektivitātes pamatelementiem (Hammonds *et al.* 2007). Var teikt, ka ikviens lēmums, kuru pieņem organizācijas visa līmeņa vadītāji kopā un katrs atsevišķi, pietuvina to organizācijas mērķim vai attālina organizāciju no tās mērķu sasniegšanas. „Lēmumu efektivitāte uzsver obligātu samērojamību starp gaidāmo un sasniegto ekonomisko un sociālo efektu ar izdevumiem to izstrādei un realizācijai. Šī nosacījuma ievērošana ir galvenais priekšnoteikums organizāciju izdzīvošanai un uzplaukumam tirgus ekonomikas apstākļos” (Jukaeva 2007). Iegūtā efekta un ieguldīto līdzekļu samērojamība ir efektivitātes pamatnostādne, kuru var attiecināt arī uz lēmumu pieņemšanu. J.Kols (Khol 1975) piedāvā mērīt lēmumu efektivitāti pēc pieņemto lēmumu izpildes koeficienta:

$$K_k = \frac{R_v - R_n}{R_p} \times 100, \quad (4.3)$$

kur

K_k – lēmumu kvalitātes koeficients;

R_p – pieņemto vadības lēmumu skaits;

R_v – izpildīto vadības lēmumu skaits;

R_n – nekvalitatīvi izpildīto vadības lēmumu skaits (Jukaeva 2007).

Šāda pieeja netieši norāda uz vadītāju darba efektivitāti un būtu piemērojama lielās organizācijās, ar mērķi mērīt vadītāju darba un struktūrvienību darba saskaņotību un spēju realizēt augstākā līmeņa vadītāju ieceres. Ja koeficients šādās sistēmās izrādīsies mazs, tas liecina par augstākā līmeņa vadītāju atrautību no reālās situācijas organizācijā vai ārējā vidē. Papildus skaitliskajam izvērtējumam var nelielās organizācijās vadītāja darba kompetenci novērtēt pēc lēmumu neizpildes iemesliem, kurus autors piedāvā iedalīt šādi:

1. Organizācija kā sistēma grib realizēt vadības lēmumus, tomēr objektīvu apstākļu dēļ to nevar izdarīt.
2. Organizācija kā sistēma nerealizē augstākā līmeņa vadītāju lēmumus:
 - 2.1. Nespēj objektīvu iekšējo apstākļu dēļ - nav laika resursu, finanšu resursu, nepieciešamās kvalifikācijas utt.
 - 2.2. Negrib realizēt lēmumus – nav motivācijas, organizācijā nav kontroles mehānismu, ir neticība vadībai.

Jāņem vērā, ka šāda situācija organizācijā jebkurā gadījumā liecina par vadītāju nekompetenci. Par rādītāju nekvalitatīvai organizācijas sistēmas darbībai kalpo lēmumu neizpilde laikā – izpildes termiņu kavējumi. Šāds kritērijs rakstisku lēmumu gadījumos var tikt uzskatīts par auditējamu vadītāja darbības rezultātu kvalitātes kritēriju un ir salīdzinoši viegli pārbaudāms, veicot ikgadējo lēmumu auditu organizācijā. Vadītājs ir atbildīgs, atbilstoši vadības funkcijām, arī par lēmumu un savu padoto darba kontroli. Lēmumu izpilde ir tieši atkarīga no vadītāja spējas realizēt organizatoriskās, koordinācijas un motivācijas funkcijas organizācijā. Ņemot vērā mainīgās vides ietekmi uz mūsdienu organizāciju, autors iesaka šo kritēriju izmantot par auditējamo vērtību organizācijas vadības vai lēmumu audita gadījumos, papildus izmantojot ārējās vides ietekmes faktoru rādītājus un kavēto lēmumu negatīvo seku rādītājus. Šādā veidā mēs iegūstam objektīvāku lēmumu audita rezultātu.

4.3.3. Lēmuma rezultātu daudzpusība un novērtēšanas modelis

Viens no iespējamajiem variantiem, kā skatīties uz vadības lēmumiem, ir to daudzfunkcionalitāte. Tas nozīmē, ka organizācijas vadītājiem ir jāspēj paskatīties uz problēmu no dažādiem skatpunktiem un pieņemt daudzpusīgu lēmumu. Šāda pieeja nodrošinātu organizācijas darbības efektivitāti, ar vienu lēmumu tiek panākti vairāki rezultāti. Ja par analogiju tiek ņemta pasaules ekosistēma, tad mēs redzam, ka dabā nevienai darbībai nav viens rezultāts, bet vairāki pozitīvi rezultāti. Kā piemēru var minēt koku – mājvieta putniem, kukaiņiem, slēptuve, ražo skābekli, mēslojumu, rada ēnu, patvērumu no saules, dod augļus utt. Autors iesaka par vienu no efektīvu lēmumu pieņemšanas kritērijiem izmantot tā radīto pozitīvo efektu skaitu. Praktiski lietojama metode, kura izmantotu vienkārši pārbaudāmus kritērijus pašnovērtējumam: pirms lēmuma pieņemšanas vai augstākā līmeņa vadībai veicot vadītāja ikgadējo darba izvērtējumu, tiek noskaidrots, cik pozitīvu efektu radīja nejaušas izlases veidā izvēlēti vadītāja pieņemtie formālie (rakstiski noformēti) lēmumi. Šāda pieeja ļautu salīdzinoši objektīvi izvērtēt vadītāju darbu, jo vērtēšanas rezultāti ir izteikti skaitliskā veidā, kas dod iespēju veikt vadītāju savstarpējo salīdzināšanu, jo rezultāti viegli ranžējami. Iegūto skaitlisko lēmumu izvērtēšanas gada rezultātu autors iesaka nosaukt par „lēmuma lietderības koeficientu”. Gada beigās iegūtais lēmumu lietderības koeficients var būt gan pozitīvs, gan negatīvs. Kritēriji lēmumu efektivitātes izvērtēšanā sastāv no divām pamatgrupām, kurās tiek vērtēts lēmuma radītais efekts uz:

1. Lēmuma objektiem:
 - 1.1. Klientiem, klientu grupu, vai vienu klientu.
 - 1.2. Organizāciju.
 - 1.3. Darbiniekiem kopumā, vai konkrētu darbinieku grupu, vai konkrētu darbinieku.
 - 1.4. Sadarbības partneriem, vai to grupu, vai konkrētu partneri.
 - 1.5. Sabiedrību, sabiedrības daļu.
 - 1.6. Ekosistēmu kopumā.
2. Lēmuma funkcijām:
 - 2.1. Stratēģijas realizāciju.
 - 2.2. Efektivitātes palielināšanu.
 - 2.3. Motivācijas palielināšanos.
 - 2.4. Peļņas palielināšanos.
3. Atbilstību:
 - 3.1. Atbilst stratēģiskajam plānam, misijai, vīzijai.

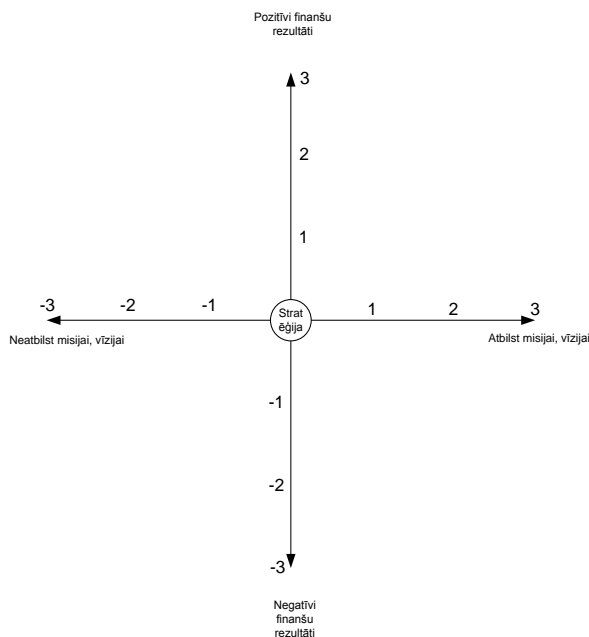
3.2. Neatbilst stratēģiskajam plānam, misijai, vīzijai.

3.2.1. Rada pozitīvu finanšu rezultātu.

3.2.2. Rada negatīvu finanšu rezultātu.

Viens no autora izvirzītajiem pieņēmumiem ir, ka dažāda līmeņa vadītājiem organizācijās nepietiek laika detalizētu operatīvo lēmumu izvērtēšanai, kā rezultātā tiek samazināts lēmuma argumentu skaits. Pieņemot lēmumus, vērā tiek ņemti ne vairāk kā divi argumenti. Šāds pieņēmums balstās, no vienas puses, uz plānošanas un mērķu izvirzīšanas principu, kad augstāka līmeņa mērķi tiek izteikti zemāka līmeņa mērķos, tātad var teikt, ka stratēģiskie mērķi ir izteikti operatīvajos mērķos. Savukārt mērķu realizācija notiek, veicot ikdienas uzdevumus un pieņemot operatīvos lēmumus. Ja stratēģiskajā līmenī organizācijai var būt 5 līdz 10 stratēģiskie mērķi, tad operatīvajā līmenī organizācijai mērķu koka pašā apakšā var būt vairākas kārtas lielāks mērķu skaits. Pirmais organizācijas uzdevums ir izveidot operatīvos mērķus tādus, kas atbilstu organizācijas kopējai stratēģijai, otrs uzdevums ir pieņemt operatīvos lēmumu ikdienas darbā tā, lai tie atbilstu organizācijas stratēģijai, ņemot vērā, ka operatīvo lēmumu skaits ik dienas ir ievērojams. No šī fakta izriet pieņēmums, ka strauji mainīgas vides apstākļos vadītājiem nav laika padziļināti izvērtēt katru savu operatīvo lēmumu. Vadītāji šo problēmu risina, samazinot argumentu skaitu, kuri tiek ņemti vērā, pieņemot lēmumu. Pieņemot lēmumu, bieži tiek ņemti vērā tikai viens vai divi argumenti. Piemēram, ienesīgums vai ietaupījums utt. Vadītājs pieņem lēmumus, balstoties uz informācijas daudzumu un savu prioritāšu sistēmu. Ņemot vērā vides mainību, kas noved pie nepieciešamības ātri pieņemt lielu skaitu lēmumu, autors izvirza pieņēmumu, ka ir iespējams pieņemt operatīvos lēmumus, balstoties uz diviem kompleksiem faktoriem – atbilstības faktoru un finanšu ienesīguma faktoru.

Papildus iepriekš apskatītajam modelim autors iesaka izmantot autora izstrādātu organizācijas lēmumu virziena modeli (4.10.att.). Šī modeļa pamatā ir organizācijas mērķu, misijas un vīzijas un finanšu ieguvumu grafisks attēlojums.



4.10. attēls. Organizācijas lēmumu virziena modelis. (Autora veidots.)

Modeļa ideja ir balstīta uz vairākiem pieņēmumiem.

1. Organizācijai ir izstrādāts un apstiprināts ilgtspējīgs stratēģiskais plāns, galvenie mērķi un prioritātes.
2. Lai organizācija varētu efektīvi pielāgoties ārējās vides izmaiņām, vadītājiem ir nepieciešams nepārtraukti pieņemt lēmumus, kas nav tieši aprakstīti stratēģiskajā plānā. Tas izriet no organizācijas nepieciešamības strādāt ierobežota haosa apstākļos.
 - 2.1. Organizācijai attālinoties no stratēģiskā plāna izstrādes brīža, šādu lēmumu paliek arvien vairāk.
 - 2.2. Ja lēmums neatbilst stratēģiskajam plānam, tas ne vienmēr ir nepareizs lēmums.
3. Modelim ir divi iespējamie pielietojumi.
 - 3.1. Organizācijas vadītājiem ir nepieciešams vienkāršs rīks, kurš ļautu vizuāli, grafiski veikt ekspertvērtējumu ikdienas lēmumiem, kurus nākas pieņemt vadītājam operatīvo un taktisko uzdevumu veikšanai, reaģējot uz organizācijas ārējās un iekšējās vides izmaiņām, kā arī reaģējot uz klientu un darbinieku priekšlikumiem.
 - 3.1.1. Pozitīva lēmuma pieņemšanai.
 - 3.1.2. Negatīva lēmuma pieņemšanai.
 - 3.1.3. Lēmuma atlikšanai, papildu informācijas pieprasīšanai utt.

3.2. Organizācijas augstākajai vadībai vai vadību uzraugošai institūcijai ir nepieciešams vienkāršs rīks, ar kura palīdzību varētu tikt izvērtēts vadības darbs, izmantojot vienkāršu vairāku dimensiju analīzi.

Lēmuma novērtēšanas modeļa ideja balstās uz divu dimensiju lēmumu analīzi, kas attēlota grafiski:

1. Uz X ass ir attēlota atbilstība organizācijas stratēģiskai virzībai.
2. Uz Y ass ir attēloti organizācijas finanšu ieguvumi. Vadītājam veicot lēmuma izvērtēšanu pirms lēmuma pieņemšanas, tie var būt potenciālie organizācijas ieguvumi, bet, gada noslēgumā veicot lēmumu auditu, var tikt izvērtētas faktiskās lēmumu sekas.
3. Mērījumu skala ir izvēlēta no -3 stipri nelabils līdz $+3$ pilnībā atbilst, katrai asij ar soli 1 un 0 punktu pa vidu.
4. Vērtējamais lēmums tiek novērtēts pēc tā atbilstības misijai, vīzijai ar ekspertvērtējumu (pats lēmuma pieņēmējs var būt eksperts) piešķirot vērtējumu no -3 līdz $+3$, ar soli 1 , tādā veidā tiek atrasts lēmuma izvietojums uz X ass.
5. Organizācijas lēmuma finansiāls ieguvums tiek novērtēts ar eksperta metodi pirms lēmuma pieņemšanas vai lēmumu audita gadījumā, pēc lēmuma faktiskās ietekmes uz organizācijas finanšu rezultātiem. Vērtējot ar konkrēto lēmumu saistīto ieguldīto līdzekļu atdevi, iegūtais rezultāts tiek atrasts uz Y ass.
6. Visus lēmumus var iedalīt 5 kategorijās (4.11.att.).
 - 6.1. Lēmums, kurš precīzi atbilst organizācijas stratēģijai, trāpa tieši "mērķī" un ir nulles punktā šajā grafikā. Nekādas atzīmes uz grafika netiek liktas. Nav nekādu atkāpju no stratēģiskā plāna ne idejiskās nostādnes, ne finanšu perspektīvā vai rezultātos.
 - 6.2. Lēmumu priekšmets un būtība atbilst organizācijas misijai un vīzijai, paredzēts stratēģijā, rada pozitīvu finanšu rezultātu.
 - 6.3. Lēmumu priekšmets un būtība atbilst organizācijas misijai un vīzijai, paredzēts stratēģijā, rada negatīvu finanšu rezultātu.
 - 6.4. Lēmumu priekšmets un būtība neatbilst organizācijas misijai un vīzijai, nav paredzēta stratēģijā, rada negatīvu finanšu rezultātu.
 - 6.5. Lēmumu priekšmets un būtība neatbilst organizācijas misijai un vīzijai, nav paredzēta stratēģijā, rada pozitīvu finanšu rezultātu.



4.11. attēls. Lēmumu atbilstības novērtēšanas grafiskais attēlojums. (Autora veidots.)

Nemot vērā šī modeļa dubulto pielietojumu, secinājumi ir jāklasificē divās kategorijās atbilstoši laikam, kad tika veikta lēmumu izvērtēšana.

1. Pirms lēmumu pieņemšanas kā lēmumu nepieciešamības un atbilstības izvērtēšanas rīks.
2. Vadītāju lēmumu audita līdzeklis.

4.6. tabula. Lēmumu atbilstības novērtēšanas un rīcības metode

	Secinājumi	Rīcība
Atbilst stratēģijai	<p>Pozitīvais: vadītājs labi zina organizācijas stratēģiju, māk lietot informāciju un pieņemt lēmumus atbilstoši tai.</p> <p>Negatīvais: Gadījumā, ja visi vadītāja pieņemtie lēmumi ir tikai šajā matricas rajonā, pastāv liela iespējamība, ka vadītājs tikai izpilda uzdevumus, kas ierakstīti stratēģijā, un nepieņem inovatīvus un riskantus lēmumus, tas savukārt noved pie organizācijas nespējas pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām. Organizācijā var būt problēmas ar motivāciju.</p>	<p>Augstākā līmeņa vadītājiem ir nepieciešams pievērst lielāku uzmanību konkrētā vadītāja motivācijai un spējai uzņemties risku un inovatīvi domāt – piedāvāt iespēju iesaistīties dažādos kursos.</p>

<p>Atbilst misijai, vīzijai, pozitīvs finanšu rezultāts</p>	<p>Pozitīvais: Liecina par vadītāja izpratni, spēju orientēties apkārtējās vides izmaiņās, inovatīvu, radošu domāšanu un rūpēm par organizācijas attīstību, motivāciju.</p> <p>Negatīvais. Jāizvērtē vadītāja pieņemto lēmumu riski, tie var būt pārāk augsti, lai gan ir pozitīvi peļņas rādītāji. Pārējā organizācijas struktūra var nebūt gatava pieņemt izaicinājumus, kurus izraisa šāda veida lēmumu pieņemšana.</p>	<p>Pozitīvās pieredzes pārņemšana uz citām organizācijas struktūrvienībām.</p> <p>Pamats vadītāja prēmēšanai, izaugsmes iespēju meklēšanai.</p>
<p>Atbilst misijai, vīzijai, negatīvs finanšu rezultāts</p>	<p>Pozitīvais. Vadītājs meklēja iespējas pilnveidot organizācijas darbu, radoši piegāja izaicinājumiem. Jāvērtē negatīvā finanšu rezultāta apmērs, ja -1, tad, pastāv iespēja, ka tika iegūti kādi citi nemateriāli ieguvumi, kuri var dot rezultātus ilgākā laika posmā, kādas ir šīs idejas attīstības iespējas. Vadītājam ir iespēja mācīties no pieļautajām kļūdām.</p> <p>Negatīvais: Liecina par vadītāja nespēju izvērtēt finanšu riskus, nepietiekošām plānošanas un koordinācijas un organizatoriskām spējām, tomēr tikai tādos gadījumos, ja organizācijas kopējais ieguvums no ieguldītajiem līdzekļiem ir neadekvāti mazs.</p>	<p>Jāizvērtē pirmstermiņa stratēģijas pārskatīšanas nepieciešamība.</p> <p>Pastiprināti jāizvērtē ārējās un iekšējās vides izmaiņas un iespējamie draudi.</p>
<p>Neatbilst misijai, vīzijai, rada pozitīvu finanšu rezultātu</p>	<p>Pozitīvi: Vadītājs ir spējīgs ieraudzīt pozitīvu finanšu rezultātu ieguvu, ja tas nav bijis paredzēts stratēģijā, vīzijā un misijā. No organizācijas darbības mainīgā vidē šādu lēmumu iespēja ir jāpieņem, jo pastāv iespēja, ka pirms noteikta perioda pieņemtā stratēģija, misija, vīzija vairs neatbilst reālajiem vides apstākļiem.</p> <p>Negatīvais: Ja šāda situācija rodas un katra organizācijas struktūrvienība pieņem lēmumus, kas nav atbilstoši stratēģijai, misijai un vīzijai,</p>	<p>Ja lēmumu šajā kvadrātā ir daudz, tad iespējams organizācijai ir nepieciešams uzsākt darbu pie jaunas stratēģijas izstrādes, kurā tiktu pārskatīta arī misija, vīzija.</p>

	tas var novest pie organizācijas virzības un mērķauditorijas zuduma.	
Neatbilst misijai, vīzijai, negatīvu rezultātu rada finanšu	Pozitīvais: Iespēja mācīties no kļūdām. Negatīvais: Liecina par vadītāja nekompetenci, lojalitātes trūkumu, nolaidību	Nepieciešams apsvērt vadītāja nomaiņas lietderību.

Avots: Autora veidota tabula

Būtiski ir tas, ka vadītājam bieži nākas pieņemt lēmumus reaģēt vai nereaģēt uz notikumu. „Izlases veida pārbaudē ir noskaidrots, ka 25% no visiem organizācijās pieņemtajiem lēmumiem vispār varēja nepieņemt, jo tie pēc būtības nebija izpildāmi” (Jukaeva 2007). Vadītāja spēja izvērtēt situāciju un pieņemt atbilstošu lēmumu attiecīgajā situācijā tieši atspoguļojas organizācijas finanšu rādītājos. Lielākā daļa vadītāju lēmumu ir saistīti ar resursu (naudas līdzekļu vai darba laika fondu) izdalīšanu attiecīgā lēmuma realizācijai, turklāt tas attiecas arī uz paša vadītāja laika fondu. Bieži vien lēmums nereaģēt uz notikumu nodrošina organizācijas resursu ekonomiju. Lai veiktu dziļāku vadības lēmumu procesu analīzi, autors iesaka sākt ar reakcijas nepieciešamības apzinātu izvērtēšanu.

Lēmumu pieņemšana ir svarīga visām organizācijām neatkarīgi no nozares, darbības veida vai organizācijas lieluma. Radošo organizāciju specifika lēmumu pieņemšanas procesā izpaužas visu līmeņu darbinieku iesaistē organizācijai svarīgu lēmumu pieņemšanā, kā arī darbību satura pretrunīgajā dabā, kura attēlota 2.2. attēlā, līdz ar to ir vēl vairāk aktuāla tieši radošo nozaru organizācijām. Autors ierosina pielietot lēmumu izvērtēšanas metodi, izvērtējot visu līmeņu darbinieku pieņemtus lēmumu organizācijai svarīgos jautājumos.

Radošās nozares pārstāvošo ekspertu aptauja skaidri iezīmēja nepieciešamību mainīt tradicionālo stratēģiskās vadīšanas modeli. Autora izstrādātā stratēģiskās vadīšanas sistēma, kura ietver stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli, var ievērojami atvieglot mūsdienu radošo nozaru organizāciju operatīvo vadīšanu un ilgtermiņa attīstību.

Autora piedāvātais stratēģiski operatīvais vadīšanas modelis būtībā maina augstākā līmeņa vadītāja darba saturu. Lielākā darba laika daļa ir jāvelta stratēģisko iespēju un atbalsta radīšanai vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Kā rādīja autora pētījums, tad organizāciju vadītāji galveno uzmanību veltīja stratēģijas izpildes gaitas kontrolei. Lēmumu novērtēšanas sistēma dos iespēju konstatēt, kādas izmaiņas vadīšanā veic augstākā līmeņa vadītāji, vai šīs

izmaiņas vadīšanā veic augstākā līmeņa vadītāji un vai šīs izmaiņas tuvina ieteicamām darba satura izmaiņām.

Atbilstoši augstākā līmeņa vadītāju darba satura izmaiņām, darba saturs jāmaina arī zemākā līmeņa vadītājiem un tiem, kuri darbojas pašvadīšanas sistēmā kā darbinieki-vadītāji.

Autora piedāvātā lēmumu vērtēšanas sistēma dod iespēju paaugstināt radošo organizāciju konkurētspēju un ilglaicību.

Radošo nozaru organizāciju autora piedāvātā stratēģiskās vadīšanas sistēma sekmīgi varēs darboties un nodrošināt radošo nozaru attīstības tempu paaugstināšanos, ja LR Kultūras ministrija sadarbībā ar Ekonomikas ministrijas un citām ieinteresētajām valsts un pašvaldības struktūrām izveidotu Latvijas attīstības prioritātēm atbilstošu, patstāvīgi darbošos, konkursa veida finansēšanas sistēmu galvenajās radošajās nozarēs.

Autora izstrādātās radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmas ieviešanas veiksmes ir atkarīgas no tā, kā šajā nozarē nodarbinātie papildinās savas zināšanas.

Autors ierosina turpināt pētījumus organizācijai svarīgu lēmumu, stratēģijas un vides atbilstības virzienā.

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi

1. Uz zināšanām balstītās ekonomikas laikmetam raksturīgs, ka organizācijas ietekmē arvien lielāks faktoru skaits, to ietekme ir daudzveidīga un grūti prognozējama. Šo faktoru darbības rezultātā mainās darba saturs un pieaug intelektuālā darba īpatsvars produkta ražošanas darbietilpībā.

2. Darba satura un darba dalīšanas būtisko izmaiņu rezultātā veidojas jauns organizāciju veids - intelektuālās organizācijas un jaunas nozaru grupas. Kā viena no jaunām nozaru grupām ir radošās nozares, kurās dominē intelektuālais darbs un to radītie produkti ir inovatīvi ar augstu pievienoto vērtību.

3. Radošās nozares ir veidošanās stadijā, un zinātnē nav pilnīgas vienprātības par nozares iekšējo struktūru. Šīs nozares atrodas uz kultūras un uzņēmējdarbības robežas. Darba rezultāts radošo nozares organizācijās ir specifisks, bieži tas ir lielākā mērā saistīts ar estētisku sajūtu nevis ar fizisku labumu gūšanu. Šī iemesla dēļ organizāciju darbība notiek augstākas nenoteiktības apstākļos nekā tradicionālajām organizācijām.

4. Radošo organizāciju vadīšanas prakse norāda uz to, ka šīs organizācijas vada, izmantojot klasiskās vadīšanas teorijas atziņas, neņemot vērā īpašo darba saturu, rezultātu un darba izpildē dominējošo pašvadīšanu. Šāda vadīšanas sistēma mazina darba efektivitāti.

5. Radošo organizāciju un to darba satura daudzveidība un unikalitāte nosaka to, ka nav lietderīgi izstrādāt "vislabāko" vienotu organizāciju vadības modeli. Dinamisko izmaiņu ietekme nosaka, ka radošo organizāciju vadīšanā ir nepieciešams jauns stratēģiskais vadīšanas modelis.

6. Jauna stratēģiskā vadīšanas modeļa nepieciešamību apliecina autora veiktais pētījums, kurā noskaidroja, ka radošo organizāciju stratēģiskajai plānošanai raksturīga plānošanas perioda saīsināšanās tendence, ka vairāk nekā 80% organizāciju lielākā vai mazākā mērā seko iepriekšējai (pirmskrīzes) stratēģijai, ka stratēģijas vadīšanas satura izpratnes līmenis organizācijās ir atšķirīgs (no pilnīgas neizpratnes līdz mūsdienu teorijai atbilstošam līmenim), ka nepastāv organizācijās sava noteikta stratēģijas vadīšanas sistēma, ka nav saskaņota stratēģisko un operatīvo lēmumu pieņemšana.

7. Autora pētījuma rezultāti apstiprina autora izvirzītās hipotēzes un norāda, ka radošās organizācijās dominējošās pašvadīšanas sistēmas prasa visaptverošu organizācijas

stratēģijas izpratni un katra darbinieka stratēģisku rīcību, pieņemot organizācijai svarīgus lēmumus savas kompetences ietvaros.

8. Radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas galvenais uzdevums ir līdzsvarot organizācijas attīstības virzienu, individuālismu, produkta biznesa modeli un māksliniecisko vērtību ar ārējās vides mainīgajiem elementiem, ar nolūku saglabāt šo polarizēto elementu attīstību un vienotību.

Priekšlikumi

1. Radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmas pilnveidošanai autors piedāvā stratēģiskās vadīšanas procesu sistēmu, kurā iekļauj: stratēģijas izveides metodoloģiskās pieejas, stratēģiskās vadīšanas pieeju, stratēģijas struktūras elementus, stratēģisko jautājumu analīzes metodes, stratēģijas satura elementus.

2. Stratēģiskās vadīšanas piedāvātās sistēmas izmantošanas veiksmē ir atkarīga no tā, kādā pakāpē sistēmas lietotāji ņems vērā radošo organizāciju specifiskos darbības nosacījumus: nepārtraukto inovāciju procesu, organizācijas vispārējās vadīšanas un zināšanu paralēlo vadīšanas nepieciešamību, darbu palielinātas neskaidrības apstākļus un nepieciešamību apvienot radošo, māksliniecisko darba saturu ar dzīvotspējīgu un komercializējamu biznesa modeli.

3. Lai izstrādātu katrai organizācijai vispiemērotāko stratēģiskās vadīšanas modeli, autors piedāvā klasificēt organizācijas pēc to attieksmes pret stratēģisko vadīšanu: stratēģiskās organizācijas, uz stratēģiju orientētas organizācijas, plānošanas organizācijas, kompromisa organizācijas.

4. Stratēģiskā plāna kvalitātes paaugstināšanai autors piedāvā izmantot nepieciešamības pieeju, kura paredz novērtēt visas organizācijas procesus, funkcijas un struktūru attiecībā pret to nepieciešamību savai organizācijai kopumā, pret organizācijas katru atsevišķu apakšsistēmu un attiecībā pret savas pašas nepieciešamību vispār. Nepieciešamības vērtējums izmanto pašvadīšanu un sistēmas pašregulāciju. Nepieciešamības pieejas ieviešana sākas ar pakāpenisku organizācijas kultūras maiņu, kas ir ilgs un objektīvi nepieciešams process.

5. Stratēģiskā plāna kvalitātes novērtēšanai dažādās plāna izstrādāšanas stadijās autors piedāvā izmantot pretējo spēku modeli, ar kuru vērtē plāna saturā ieinteresēto pušu pretdarbības spēku, dažādu ierobežojumu, organizācijas iekšējo resursu un mērķu/idejas

pievienotās vērtības spēku. Šo spēku iedarbības stiprums dod iespēju novērtēt stratēģisko mērķu sasniegšanas risku un izstrādāt pasākumus riska mazināšanai.

6. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas procesa dinamisko ārējās vides faktoru novērtēšanai autors ierosina izmantot autora pilnveidoto PESTEL faktoru (Politisko, Ekonomisko, Sociālo, Tehnoloģisko, Ekoloģisko, Juridisko) analīzes metodi, kurā ieviesti papildu analīzes kritēriji: mērogs, kas tiek aprakstīts ar laiku, plašumu, biežumu; mērķi (tendences); ciklu; procesu ietekmes analīzi.

7. Ņemot vērā stratēģiskās plānošanas perioda saīsināšanos radošajās organizācijās, vides mainīgumu un nenoteiktību, autors piedāvā jaunu stratēģijas vadīšanas modeli, kuru nosauc par stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli atbilstoši tā jaunajam saturam. Modeļa pamatā ir atbilstības pieeja, kura paredz precīzi saskaņot operatīvos, īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa lēmumus.

8. Atbilstoši stratēģiski operatīvajam vadīšanas modelim ir jāmaina augstākā līmeņa vadītāju darba saturs un jāpāriet no stratēģijas izpildes detalizētas kontroles uz stratēģisko iespēju un atbalsta radīšanu vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem.

9. Vadīšanas saturs jāmaina visa līmeņa vadītājiem, jo jāņem vērā, ka radošā organizācijā strādājošie pašvadīšanas sistēmā darbojas kā darbinieki-vadītāji. Noteicošais sekmīgas vadīšanas faktors ir zināšanas un to izmantošana lēmumu pieņemšanā.

10. Vadītāju jaunie uzdevumi rada nepieciešamību veidot jaunu vadītāju un darbinieku-vadītāju vērtēšanas sistēmu, kura balstās uz vadītāju pieņemto lēmumu kvalitāti. Kā vērtēšanas kritērijus autors piedāvā izmantot pieņemto lēmumu daudzpusību, to pozitīvās sekas un lēmumu atbilstību stratēģiski operatīvā lēmuma kategorijai.

11. Tā kā stratēģiskā plāna nozīme organizācijas ilglaicīgai pastāvēšanai ir atkarīga no šī plāna satura atbilstības esošajai ārējai videi un organizācijas prasmes izmantot un ietekmēt vides elementus sev vajadzīgā virzienā, tad vadītāju lēmumu vērtēšanā kā īpašs kritērijs var būt stratēģijas aktualitāte un stratēģisko iespēju izmantošanas pakāpe.

12. Radošo nozaru darbības attīstības nodrošināšanai un attīstībai Latvijā autors, atbilstoši ekspertu aptaujā iegūtajiem rezultātiem, iesaka LR Kultūras ministrijai sadarbībā ar LR Ekonomikas ministriju un LR Reģionālās attīstības ministriju izveidot Latvijas attīstības prioritātēm atbilstošu, pastāvīgi darbojošos, konkursveida finansēšanas sistēmu galvenajās radošajās nozarēs.

Izmantotās literatūras saraksts

1. AGUAYO, R. *Dr. Deming : the American who taught the Japanese about quality.* Edition ed. Secaucus, NJ: Carol Pub. Group, 1990. xvi, 289 p. p. ISBN 0818405198.
2. ANDRIOPOULOS, C., GOTSI, M. Benchmarking brand management in the creative industry. *Benchmarking: An International Journal*, 2000, 7(5), 360-372. 10.1108/14635770010359900
3. ANHEIER, H. K., ISAR, Y. R., WATERMAN, C. A. *Cultural expression, creativity and innovation.* Edition ed. Los Angeles, Calif. ; London: SAGE, 2010. xxvi, 460 s. p. ISBN 0857026577.
4. ASGEIRSDOTTER, B. *OECD Work on Knowledge and the Knowledge Economy.* . edited by BRIAN (EDITOR) FORAY, D.E.K. Edition ed.: MIT Press, 2006.
5. AVISON, D., JONES, J., POWELL, P., WILSON, D. Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2004, 13(3), 223-246. 10.1016/j.jsis.2004.08.002.
6. BABRIS, S. Promocijas darbs: Intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes. Latvijas Universitāte, 2006.
7. BAINES, S., ROBSON, L. Being self-employed or being enterprising? the case of creative work for the media industries. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2001, 8(4), 349 – 362. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006830>
8. BAUMOL, W. J. Performing arts: The permanent crisis. *Business Horizons*, // 1967, 10(3), 47-50. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-49949142161&partnerID=40&md5=d6520ee799886afe4d6bac168ed8a87e>
9. BERGH, D. D., KETCHEN, D. J., BOYD, B. K., BERGH, J. New Frontiers of the Reputation—Performance Relationship: Insights From Multiple Theories. *Journal of Management*, May 1, 2010 2010, 36(3), 620-632. 10.1177/0149206309355320
10. BERTALANFFY, L. V. An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1950, 1(2), 134 - 165. Retrieved from <http://www.scopus.com>
11. BERTHON, P. R., PITT, L. F., MCCARTHY, I., KATES; STEVEN, M. When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 2007, 50(1), 39-47. 10.1016/j.bushor.2006.05.005

12. BĒRZIŅA, K., BĒRZIŅŠ, G. Organizācijas misija kā vadības instruments. LU Raksti: Ekonomikas un vadības zinātnes, 2004a, 677, 63-76.
13. BĒRZIŅA, K., BĒRZIŅŠ, G. Sadarbība kā uzņēmumu attīstības virziens 21. Gadsimtā. LU Raksti. sēj.: Vadības zinātne, 2004b, 102-113.
14. BĒRZIŅŠ, G. Stratēģijas veidotāju un realizētāju novērtējums un to identifikācija uzņēmumos. LU Raksti: Vadības zinātne, 2003, 660, 139-153.
15. BĒRZIŅŠ, G. Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas īpatnības un prakse Latvijā. LU zinātnisko rakstu krājums, "Ekonomika. Vadības zinātne 2011", 2011a, (771), 354-367.
16. BĒRZIŅŠ, G. Stratēģiski operatīvā vadīšanas sistēma radošo nozaru organizācijās. LU doktorantu zinātnisko rakstu krājums „Ekonomika. Vadības zinātne 2011”. 2011b, 766, 121-135.
17. BĒRZIŅŠ, G. Strategic management in creative industry organizations: Specifics in strategic decision making. Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai), 2012, (62), 723.
18. BĒRZIŅŠ, G., NIEDRĪTE, V. Konkurētspējas paaugstināšanas sistēma radošo nozaru organizācijās. LU zinātnisko rakstu krājums "Ekonomika. Vadības zinātne 2011, 2011, 771, 368-381.
19. BIERLY, P., E. III., KOLODINSKY, R., W. , CHARETTE, B., J. Understanding the Complex Relationship Between Creativity and Ethical Ideologies. Journal of Business Ethics, 2009, Springer 2008. 10.1007/s10551-008-9837-6
20. BILTON, C. *Management and creativity: from creative industries to creative management*. . Edition ed. Malden: Bleckwell Publishing, 2007. ISBN 978-1-4051-1996-2.
21. BLAU, P. *Structural Contexts of Opportunities*. Edition ed. Chicago: he University of Chicago Press Ltd, 1994. ISBN 0226057291.
22. BOARD, R. D. *The psychoanalysis of organizations: a psychoanalytic approach to behaviour in groups and organizations*. Edition ed. New-York: Taylor & Francis Group, 2008. ISBN 0203-14263-2.

23. BONTJE, M., MUSTERD, S. Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforum*, 9// 2009, 40(5), 843-852.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.07.001>

24. BRAUNS, L. *An international comparative quickscan into national policies for creative industries*. Edtion ed.: Euricur, 2007.

25. BRYMAN, A. *Social Research Methods, 2nd edition*. Edtion ed.: Oxford University Press, 2004.

26. CARLTON, D., PERLOFF, J. K. *Modern Industrial Organization*. Edtion ed.: Good Year Books, 1994a. ISBN 9780673469021.

27. CARLTON, D. W., PERLOFF, J. M. *Modern industrial organization*. Edtion ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994b. 973 s. p. ISBN 0673469026.

28. CASTKA, P., BAMBER, C. J., SHARP, J. M. Benchmarking intangible assets: enhancing teamwork performance using self-assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 2004, 11(6), 571 – 583.
<http://dx.doi.org/10.1108/14635770410566483>

29. CHANNON, D. F. *Encyclopedic dictionary of strategic management*. In. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1999.

30. CHENG-I, T., CHIEN-HSU, C., TAYSHENG, J., HUNG-LIN. 'INTERDISCIPLINARY COLLABORATION FOR DIGITAL CONTENT SERVICE DESIGN'. *International Journal Of Organizational Innovation*, 2010, 3, 1, 127-155.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59220331&site=bsi-live>

31. CHRISTENSEN, R. *Creative business project and methods for creative industry analysis : Cand. Soc. (CBP) : CB13 : Spring 2012*. Edtion ed. Frederiksberg, , 2012. Forsk. pag. p.

32. COHENDET, P., SIMON, L. Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, // 2007, 28(5), 587-605. 10.1002/job.460

33. CUNNINGHAM, S. Developments in measuring the 'creative' workforce. *Cultural Trends*, 2011a, 20(1), 25-40. 10.1080/09548963.2011.540810

34. CUNNINGHAM, S. 'Developments in measuring the 'creative' workforce'. *Cultural Trends*, 2011b, 20, 1, 25-40.
<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=15&sid=37df9375-de05-4156-a390-4847af3641da%40sessionmgr11>
35. DARWIN, C. Brain Quote. Available from Internet:<
http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/charles_darwin.html%3E.
36. DE VANY, A. S., WALLS, W. D. The market for motion pictures: Rank, revenue and survival. *Economic Inquiry*, 1997, 4(35), 738-797.
37. DEARLOVE, D. *Key Management Decisions*. Edtion ed. London: Prinston Hall, 2002. ISBN 0 273 63009 1.
38. DEMAKOVA, H. Radošās industrijas - Latvijas nākotne. In *Diena*. 2007, p. 1-5.
39. DRUKERS, P. *Efektīvs lēmums. Lēmumu pieņemšana*. Edtion ed. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007.
40. EISENHARDT, K. M. *Strategy as Strategic Decision Making*. . edited by J.LAMPEL, J.B.Q., S.GHOSHAL H.MINZBERG. Edtion ed. New Jersey Pearson Education, 2003.
41. EUROSTAT. Eurostat. In.
42. FISCHER, J. BBC. In., 2003.
43. FLEW, T., CUNNINGHAM, S. Creative Industries after the First Decade of Debate. *Information Society*, 2010, 26(2), 113-123.
44. FLORIDA, R. *The flight of the creative class: the new global competition for talant*. . Edtion ed. New York: HarperCollins Publishers, 2005. ISBN 0-06-075690-X.
45. FOERSTER, H. On self-organizing systems and their environments, *Cybernetics of Cybernetics*, von Foerster H. (1995). *Future Systems*, 1960, 220-230.
46. FORAY, D. *Optimizazing the Use of Knowledge*. . edited by BRIAN, F., DOMINIQUE KAHIN. Edtion ed.: MIT Press, 2006.

47. FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*, 2003, 24(2), 26 – 31. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660310508164>
48. FUCHS, C., HOFKIRCHNER, W. Self-organization, knowledge and responsibility. *Kybernetes*, 2005, 34(1/2), 241 - 260. <http://dx.doi.org/10.1108/03684920510575825>
49. GAFFEO, E., SCORCU, A. E., VICI, L. Demand distribution dynamics in creative industries: The market for books in Italy. *Information Economics and Policy*, 9// 2008, 20(3), 257-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoecopol.2008.04.001>
50. GAO, F., LI, M., CLARKE, S. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. In *Journal of Knowledge Management*,. Emerald, 2008, vol. 12 - 2, p. 3-17.
51. GIBNEY, J., COPELAND, S., MURIE, A. Toward a `New' Strategic Leadership of Place for the Knowledge-based Economy 2009, 5, 5-23. Downloaded from <http://lea.sagepub.com> at Library of Latvia University on February 27, 2010
52. GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis. 5 th.* Edtion ed.: Blackwell Publishing, 2005.
53. GRASE, A. 2010. Latvijas dizaineri radošajās savienībās In *Proceedings of the Konference "Dizains konkurētspējīgai uzņēmējdarbībai"*, Rīga2010.
54. GREGORY, D. G., NEWPORT, S., RASHEED, A. M. A. Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management*, 1993, 19(4), 775-795. 10.1016/0149-2063(93)90027-K
55. GRUNDY, T. Strategic project management and strategic behaviour. *International Journal of Project Management*, 2000, 18.
56. HAGOORT, G., KOOYMAN, R. *Creative Industries, Colourfu fabric in multiple dimensions.* Edtion ed. Utrecht: Utrecht Shool of Arts, 2009. ISBN 978-90-5972-353-5.
57. HAMMONDS, D., KĪNIJS, R., RAIFA, H. *Līdzvērtīga apmaiņa: racionāli paņēmieni kompromisu meklēšanā. Lēmumu pieņemšana.* Edtion ed. Riga: Lietišķās informācijas dienests, 2007.
58. HARTLEY, J. *Creative industries.* Edtion ed. Malden, Mass.: Blackwell Publishing, 2005. xvii, 414 s. p. ISBN 1405101482 (pbk.) 1405101474 (hbk.).

59. HAVE, T., HAVE, W., STEVEN., STEVENS, F., VAN DER ELST, M. *Key Management Models*. Edition ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2003. ISBN 0 273 66201 5.
60. HENG-LI, Y., HSIU-HUA, C. Creative self-efficacy and its factors: An empirical study of information system analysts and programmers. *Computers in Human Behavior*, March 2009, 25(2), 429-438.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563208001969>
61. HENRY, C., DE BRUIN, A. *Entrepreneurship and the creative economy : process, practice and policy*. Edition ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011. xiv, 226 s. p. ISBN 1848447698.
62. HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKINSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. . Edition ed. USA: South-Western College Publishing, 2001. ISBN 0-324-01731-6.
63. HOFS, K. G. *Biznesa Ekonomika*. Edition ed. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. ISBN 9984-23-042-2.
64. HOMANS, G. C. *Social behavior: its elementary forms*. Edition ed. New York, : Harcourt, 1961. 404 p. p.
65. HOOGERVORST, J. A. N. ENTERPRISE ARCHITECTURE:: ENABLING INTEGRATION, AGILITY AND CHANGE. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 2004, 13(3), 213-233.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14261618&site=bsi-live>
66. HOOGERVORST, J. A. P. *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*. Edition ed.: Diemen : Springer, 2009. ISBN 978-3-540-92670-2.
67. [HTTP://WWW.1000VENTURES.COM](http://www.1000ventures.com). In.
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html.
68. INCILAY, Y. Creative Strategies and Their Contribution to Social Consciousness in Social Responsibility Campaigns: A Course Model Proposal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, 46, 5573-5580. 10.1016/j.sbspro.2012.06.478.
69. JOHNSEN, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Edition ed. Essex: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68734-4.

70. JONES, P., COMFORT, D., EASTWOOD, I., HILLIER, D. Creative industries: economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*, 2004a, 27(11), 134-145. 10.1108/01409170410784644
71. JONES, P., COMFORT, D., EASTWOOD, I., HILLIER, D. Creative industries: economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*, 2004b, 27(11/12), 134-145. 10.1108/01409170410784644
72. JUKAEVA, V. S. *Upravlenciskije Rešenija*. . Edtion ed. Moskva: Daškovs i K, 2007. ISBN 5-91131-059-7.
73. KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Edtion ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001. x, 400 p. p. ISBN 1578512506 (alk. paper).
74. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The balanced scorecard : measures that drive performance*. Edtion ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2010. ISBN 9781422136539 (pbk. alk. paper).
75. KAPLAN, S. An introduction to TRIZ, the Russian theory of inventive problem solving. Ideation International, 1996.
76. KEANE, R. Worlds apart? Finance and investment in creative industries in the People's Republic of China and Latin America. *ScienceDirect*, 2005, 1-5.
77. KETCHEN, D., J., JR., BOYD, B. K., BERGH, D. D. Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments and Future Challenges. *Organizational Research Methods*, 2008, 11. 10.1177/1094428108319843, 4.
78. KHOL, J. D. *Éffektivnost' upravlencheskikh resheniĭ*. Edtion ed., 1975. 194 p. p.
79. KIM, W. C., MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy*. Edtion ed. Boston: Harvard Business Shool Press, 2005. ISBN 1-59139-619-0.
80. KONG, L. From precarious labor to precarious economy? Planning for precarity in Singapore's creative economy. *City, Culture and Society*, 2011, 2(2), 55-64. 10.1016/j.ccs.2011.05.002

81. KRATZER, J., LEENDERS , R. T. A. J., VAN ENGELEN, J. M. L. Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams. *Technovation*, January 2006, 26(1), 42-49.
10.1016/j.technovation.2004.07.016.

82. KUKALIS, S. Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners. *International Journal of Management Reviews*, 2009, 26, 99-106.

83. LAFTA, D. K. *Teorija Organizacij*. Edtion ed. Moskva: Izdatelstvo Prospekt, 2006. ISBN 5-98032-186.

84. LAURENT, S. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, February 2006, 24(2), 116-126.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786305000967>

85. LAZZERETTI, L. *Creative industries and innovation in Europe : concepts, measures and comparative case studies*. Edtion ed. London: Routledge, 2013. xvii, 309 s. p. ISBN 0415677408.

86. LETONIKA. Vārdnīcas. In.: Tilde, SIA, 2010.

87. LOVINK, R. *My Creativity Reader A Critique of Creative industries*. Edtion ed. Amsterdam: Institute of Network Cultures, 2007.

88. LR_MINISTRU_KABINETS. Ministru kabineta noteikumi Nr. 185 Noteikumi par intelektuālā darba novērtēšanas un kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku. In KABINETS, L.M.: Latvijas vēstnesis, vol. Nr. 185.

89. LR_MINISTRU_KABINETS. Noteikumi par fiziskā darba novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas pamatmetodiku no valsts budžeta finansējamo institūciju darbiniekiem. In KABINETS, L.M. *Nr. 533*. Latvijas Vēstnesis Nr. 132 (2897).

90. MALHOTRA, N. K., BIRKS, D. F. *Marketing Research: An Applied Approach*. . Edtion ed. Harlow: Prentice Hall, 2003.

91. MARCUS, C. Future of Creative Industries Implications for Research Policy. In RESEARCH, D.-G.F. AND FORESIGHT, D.K.S.S.A.H.F.U.K.S.A.T., 2005.

92. MAROTTO, M., ROOS, J., VICTOR, B. Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, // 2007, 44(3), 388-413. 10.1111/j.1467-6486.2007.00682.x
93. MENEGHETTI, A. *Intuition: Good for Business*. . Baltic Outlook, 2008, September.
94. MIKELSONE, A. *Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā* Latvija: 2008.
95. MINDTOOLS. *Force Field Analysis*. Mind Tools. . 2009. Available from Internet: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm%3E.
96. MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. Edtion ed. New York, Toronto: Free Press, Maxwell Macmillan Canada, 1993. xix, 458 p. p. ISBN 0029216052.
97. MINTZBERG, H., J., L., QUINN, J. B., J.B., GHOSHAL, S. *The Strategic Process*. Edtion ed. New Jersey: Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-122790-4.
98. MOHDZAIN, M. B., WARD, J. M. A study of subsidiaries' views of information systems strategic planning in multinational organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2007, 16(4), 324-352. 10.1016/j.jsis.2007.02.003.
99. MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Strategy : seeking and securing competitive advantage*. Edtion ed. Boston: Harvard Business School Press, 1991. xxiii, 475 p. p. ISBN 0875842437 (hardcover alk. paper).
100. MORAN, A. J., CHISHOLM, A., PORTER, M. G., NATIONAL PRIORITIES PROJECT (AUSTRALIA), TASMAN INSTITUTE. *Markets, resources, and the environment*. Edtion ed. North Sydney, Australia: Allen & Unwin in association with National Priorities Project, Tasman Institute, 1991. ix, 290 p. p. ISBN 1863730257.
101. MORGAN, G. *Images of Organizations*. Edtion ed.: Saga Publication, 1997. ISBN 0-7619-0631-2.
102. MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDIS, B., STRANGE, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, December 2002 13(6), 705-750.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001583>

103. MYUNUS, A., SHAW, R. N. Strategic planning and strategic management in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1988, 6, 105-127. 10.1007/BF01732253
104. NAIMI, M. *Kniga Mirdada*. Edition ed. SanktPeterburga: Best, 2004.
105. NECHVAL, K. N., NECHVAL, N. A., BERZINS, G., PURGAILIS, M., ROZEVSKIS, U. Dual control of Education process. In *AIP Conference*. Belgium, 2008, vol. 1051, p. 366-380.
106. NECHVAL, K. N., NECHVAL, N. A., PURGAILIS, M., ROZEVSKIS, U., STRELCHONOK, V. F., KRASTS, J., BERZINSH, G., MOLDOVAN, M. Decision Support Models and Optimization of Life Test Sampling Plans. *Computer Modelling and New Technologies*, 2010, 14(1), 32-50.
107. NIEDRĪTE, V. Intelektuālo organizāciju vadīšana mainīgā vidē. Latvijas universitātes raksti. *Vadības zinātne.*, 2003, 660, 215-223.
108. OECD.ORG. OECD.org. . *OECD.org*. [Type of Work]. 1996, vol. OCDE/GD(96)102. Available from Internet:<<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf%3E>.
109. PAPP, R. Business-IT alignment: productivity paradox payoff? *Industrial Management & Data Systems*, 1999, 99(8), 367 – 373. <http://dx.doi.org/10.1108/02635579910301810>
110. PELTONIEMI, M. Reviewing Industry Life-cycle Theory: Avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 2011, 13(4), 349-375. 10.1111/j.1468-2370.2010.00295.x
111. PIERGIOVANNI, R., CARREE, M., SANTARELLI, E. Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 2012/10/01 2012, 39(3), 539-560. 10.1007/s11187-011-9329-4
112. PORTER, M. E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Edition ed. New York: Free Press, 1980. xx, 396 p. p. ISBN 0029253608.
113. PORTER, M. E. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Edition ed. New York, London: Free Press, Collier Macmillan, 1985. xviii, 557 p. p. ISBN 0029250900.

114. PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. Edition ed. New York: Free Press, 1990. xx, 855 p. p. ISBN 0029253616.
115. POTTS., CUNNINGHAM., ORMEROD. Social network markets: a new definition of the creative Industries. *Journal of Cultural Economics*, 2008, 1.
116. POWELL, S. The management and consumption of organisational creativity. *Journal of Consumer Marketing*, 2008a, 25(3), 158 – 166.
<http://dx.doi.org/10.1108/07363760810870653>
117. POWELL, S. The management and consumption of organisational creativity. *Journal of Consumer Marketing*, 2008b, 25(3), 158 - 166. 10.1108/07363760810870653
118. POWELL, S., DODD, C. Managing vision and the brand within the creative industries. *Corporate Communications: An International Journal*, 2007, 12(4), 394 – 413. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710832533>
119. RIFKINS, D. *Jaunas ekonomikas laikmets*. Edition ed.: Jumava, 2004.
120. SANSONE, C., MORF, C. C., PANTER, A. T. *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology*. Edition ed.: Sage, 2003. ISBN 9780761925354.
121. SAXENIAN, A., SOCIETIES., A. C. O. L. *Regional advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Edition ed. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.
122. SCHUMPETER, J. A. *The Economics and Sociology of Capitalism*. edited by SWEDBERG, R. Edition ed. Princeton: Princeton University Press, 1991. ISBN 0-691-04253-5.
123. SEIDEL *Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study*. Edition ed. Liechtenstein: Springer-Verlag, 2009.
124. SENGE, P. M. *The Fifth Discipline*. Edition ed. London: Random House Business books, 1990. ISBN 0 7126 5687 1.
125. SILIŅŠ, E. I. *Lielo patiesību meklējumi*. Edition ed. Rīga: Jumava, 2006. ISBN 9984-05-186-2.
126. SKYTTNER, L. Systems theory and the science of military command and control. *Kybernetes*, 2005a, 34(7), 1240-1260. 10.1108/03684920510606000

127. SKYTTNER, L. Systems theory and the science of military command and control. *Kybernetes*, 2005b, 34(7/8), 1240 – 1260.
<http://dx.doi.org/10.1108/03684920510606000>
128. SMITH, R. L., ROUND, D. K. A Strategic Behaviour Approach to Evaluating Competative Conduct. 1998. Available from Internet:<<http://epress.anu.edu.au/agenda/005/01/5-1-A-3.pdf%3E>.
129. STALKER, G., JR., D.K., P., B., B. Laužot kompromisus, atraušānās izaugsme. *Harvard Business Review on Strategies for Growth.*, 1998.
130. STEFANO, F., MOTYL, B., CIAPPINA, F., MASSIMO. Classifying TRIZ methods to speed up their adoption and the ROI for SMEs. *Procedia Engineering*, 2011, 9, 172-182. 10.1016/j.proeng.2011.03.110.
131. STENDZINIEKS, E. Ziņas. In.: Apollo, Lattelekom., 2010.
132. STEPHAN, M. *Advanced Industrial Economics*. Edtion ed. Malden: Blackwell Publishers, 1993. ISBN 978-0631178521.
133. STERNBERG, R., J., KAUFMAN, J., C., PRETZ, J., E. A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 8// 2003, 14(4–5), 455-473.
[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00047-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00047-X)
134. SUTTON, R. I., HARGADON, A. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, // 1996, 41(4), 685-718.
<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0030354997&partnerID=40&md5=a8e602d5a579e3f2fe52e91758e57092>
135. TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. Edtion ed. New York: Harper, 1929. 144 sider. p.
136. TEAL, E. J., CARROLL, A. B. Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different? *Journal of Business Ethics*, 1999, 19, 229–240.
<http://dx.doi.org/10.1023/A%3A1006037510932>
137. TOWNLEY., BEECH., MCKINLAY. Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 2009, 5-9.
<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/62/7/939>
138. TOWSE, R. Creativity, Copyright and the Creative Industries Paradigm. *Kyklos*, 2010a, 63(3), 461-478. 10.1111/j.1467-6435.2010.00483.x

139. TOWSE, R. Creativity, Copyright and the Creative Industries Paradigm. *Kyklos*, 2010b, 63, 3, 461-478.
<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=37df9375-de05-4156-a390-4847af3641da%40sessionmgr11&vid=7&hid=15>
140. TZU, S. *The art of war*. Edition ed. Philadelphia, PA: Miniature Editions, 2003. p. p. ISBN 0762415983.
141. TZU, S. In *6 gs. p.m.e. "The Art of War"*. ebook: Public domain, 2010.
142. VASERMANIS, E., D., Š., J., K. *Prognozēšanas metodes*. Edition ed. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004.
143. VIDAL, R. Creativity for problem solvers. *Booktitle AI & SOCIETY*, 2009, 23(3), 409-432. 10.1007/s00146-007-0118-1
144. VINTEN, G. The charity: A values-laden institution. *International Journal of Value-Based Management*, 1994/06/01 1994, 7(2), 181-202. 10.1007/BF00890526
145. VOLKOVA, T. Kas ir radošā industrija un cik tā aktuāla Latvijā. *Komersanta vēstnesis*, 2007, 13, 69.
146. VXTCONSULTING. *VXTconsulting. In.*, 2009, vol. 2010.
147. WALONICK, D. S. *General Systems Theory. Survey-software-solutions*. 1993. Available from Internet: < <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/systems-theory.htm%3E>.
148. WARREN, K. *Strategic Management Dynamics*. Edition ed. West Sussex: John Wiley&Sons Ltd, 2008. ISBN 978-0-470-06067-4.
149. WEBER, M. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Edition ed. Los Angeles, Calif.: Roxbury Pub. Co., 1996. xxxix, 13-292 p. p. ISBN 0935732683 (acid-free paper).
150. WITHAM, S. *Festive : The art and design of promotional mailing*. Edition ed. Hove: RotoVision, 2002. 207 s. p. ISBN 2880467381.
151. WYSE, L. Change. In. *Manager Forum*, vol. 2010.

Pielikumi

Pielikums 1. Aptaujas anketa Nr. 1

Cienjamo Respondent!

Mēs vēlamies uzzināt Jūsu viedokli par Latvijas organizāciju stratēģisko rīcību strauji mainīgos vides apstākļos. Šī aptaujas anketa ir anonīma, un tās rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Lūdzu, atbildes atzīmējiet, ievelkot kvadrātiņā krustiņu. Jau iepriekš pateicamies par piedalīšanos!

1. Jūsu organizācija seko pirmskrīzes laikā izvirzītajai stratēģijai?

Atzīmējiet tikai vienu atbildi katrā rindiņā!	Pilnībā seko	Gandrīz pilnībā	Daļēji	Minimāli	Neseko
Jūsu organizācija seko pirmskrīzes laikā izvirzītajai stratēģijai?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

2. Uzskatu, ka ir iespējams veidot un realizēt organizācijas stratēģiju strauji mainīgos vides apstākļos.

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindiņā!	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Nevaru pateikt
Uzskatu, ka ir iespējams veidot un ilglaicīgi realizēt organizācijas stratēģiju strauji mainīgos vides apstākļos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

3. Sekmīgai organizāciju vadīšanai strauji mainīgos vides apstākļos nozīmīgāka ir?

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindiņā!	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Nevaru pateikt
Stratēģiskā vadība	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Operatīvā vadība	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Izdevumu samazināšanas stratēģija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Izdzīvošanas stratēģija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Attīstības stratēģija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Radoša pieeja organizācijas vadībai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Inovāciju stratēģija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

4. Kāds ir Jūsu viedoklis : organizācijām stratēģijas neizdodas realizēt, jo?

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindiņā!	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Nevaru pateikt
Stratēģijas neatbilst reālajai ikdienas situācijai jau drīz pēc tās apstiprināšanas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Nākotnē ir pārāk daudz nezināmu organizācijai svarīgu un mainīgu faktoru	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Vadītāji neizprot stratēģijas veidošanas un realizācijas mehānismus organizācijā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Neelastīga organizācijas kultūra	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Stratēģijas realizācijas panākumi galvenokārt ir atkarīgi no vadītāja zināšanām, spējām un personības	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

5. Lai jūsu organizācijā sekmīgi ieviestu labi izstrādātu stratēģiju, jūs tajā mainītu?

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindiņā!	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Nevaru pateikt
Organizācijas struktūru	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Darbinieku domāšanu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Kontroles mehānismu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Organizācijas kompetences	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Procesus un procedūras	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Vadības stilu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Vadības komandu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Plānošanas procesu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Darbiniekus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Ārējās vides elementus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Organizācijas inovāciju atbalsta sistēmu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Neko nemanītu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Turpinājums otrā lapaspusē...

6. Es kā savas organizācijas stiprās puses varu minēt:

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindīņā!	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Nevaru pateikt
Veismīga organizācijas struktūra	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Augsts darbinieku motivācijas līmenis	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Veismīgi strādājoša kvalitātes kontroles sistēma	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Ir nepieciešamās organizācijas kompetences	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Procesi un procedūras ir labi izstrādātas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Organizācijas specifikai atbilstošs vadības stils	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Kompetenta vadības komanda	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Labi izstrādāts plānošanas process	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Atbilstoša darbinieku komanda	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Attīstībai labvēlīga organizācijas ārējā vide	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Labas organizācijas inovāciju atbalsta sistēmu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

7. Jūsu iesaistīšanās stratēģiskās vadības procesā?

Atzīmēt tikai vienu atbildi katrā rindīņā!	Pilnīgi piekrītu	Daļēji iesaistīts	Nedaudz iesaistīts	Neesmu saistīts	Nevaru pateikt
Es piedalos organizācijas stratēģijas veidošanā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Esmu iesaistīts organizācijas stratēģijas realizācijas koordinēšanā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Esmu iesaistīts organizācijas stratēģijas realizācijā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Vadu organizācijas stratēģijas izveidi;	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	
Vadu organizācijas stratēģijas realizāciju	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	

8. Lūdzu, sniedziet ziņas par sevi!

Dzimums	Sieviete <input type="checkbox"/>	Vīrietis <input type="checkbox"/>			
Vecums	Līdz 22 <input type="checkbox"/>	23-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41- 55 <input type="checkbox"/>	56 un vairāk <input type="checkbox"/>
Organizācijas darbinieku skaits	Līdz 10 <input type="checkbox"/>	11-100 <input type="checkbox"/>	101-500 <input type="checkbox"/>	501-1000 <input type="checkbox"/>	1001 un vairāk <input type="checkbox"/>
Darbības nozare	Pakalpojumu sfēra <input type="checkbox"/>	Ražošana <input type="checkbox"/>	Informācijas tehnoloģijas <input type="checkbox"/>	Valsts pārvalde <input type="checkbox"/>	Nevalstiska organizācija <input type="checkbox"/>
Izglītība	Augstākā <input type="checkbox"/>	Vidējā <input type="checkbox"/>	Vidējā profesionālā <input type="checkbox"/>	Nepabeigta augstākā <input type="checkbox"/>	
Ieņemamais amats	Augstākā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Vidējā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Zemākā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Darbinieks <input type="checkbox"/>	Cits _____ <input type="checkbox"/>
Vai Jūsu uzņēmuma apgrozījums pēdēja gada laikā	Pieaudzis būtiski <input type="checkbox"/>	Pieaudzis nebūtiski <input type="checkbox"/>	Paliek nemainīgs <input type="checkbox"/>	Samazinājās nebūtiski <input type="checkbox"/>	Samazinājās būtiski <input type="checkbox"/>

Paldies par atsaucību!

Pielikums 2. Aptaujas anketa Nr. 2

Cienījamie eksperti!

Es vēlamies uzzināt Jūsu viedokli par Latvijas radošo organizāciju stratēģisko rīcību strauji mainīgos vides stākļos un valsts un pašvaldības nepieciešamo atbalstu radošās industrijas attīstībai. Šī aptaujas anketa ir onīma, un tās rezultāti tiks izmantoti pētnieciskiem nolūkiem. Lūdzu, atzīmējiet atbildes, ievērojot krustiņu. ☒
 tauju organizācijā Latvijas Universitātē. Jau iepriekš pateicamies par piedalīšanos.

Vai Jūsu organizācija ir izstrādāta un tiek īstenota stratēģija?

Atzīmējiet tikai vienu atbildi	Ir izstrādes posmā	Ir izstrādāta, bet vēl nav īstenota	Ir izstrādāta un tiek īstenota	Nav izstrādāta, Un nav īstenota
Mūsu organizācijas stratēģija:	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

Ārāda ir Jūsu organizācijas attieksme pret jaunākajām vadības teorijām?

Atzīmējiet tikai vienu atbildi!	Visas jaunākās teorijas	Ja atbilst uzņēmuma kultūrai, spējām, resursiem	Ne vienmēr	Mēs paši zinām, ko darīt
Mēs vienmēr mēģinām ieviest jaunākās vadības teorijas praksē	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

Iz kādu laika periodu ir izveidota jūsu organizācijas stratēģija? (Atzīmējiet tikai vienu atbildi)

1. 1 gads 2. 2 gadi 3. 3.gadi 4. 4 gadi 5. 5 gadi 6. 10 gadi 7. Cits periods ____

4. Jūsu organizācijas stratēģija tiek veidota :

Atzīmējiet tikai vienu atbildi	
1. No augšas uz leju (vadība izveido stratēģiju, un nodot to tālāk organizācijas struktūrvienībām, kuras uz tās pamata izveido savas darbības stratēģijas)	1. <input type="checkbox"/>
2. No apakšas uz augšu (struktūrvienības izveido savu stratēģiju un vadība tās apstiprina. Organizācijas stratēģija ir tās struktūrvienību kopējā stratēģija)	1. <input type="checkbox"/>
3. Apļa veida paņēmieni, vienlaicīga plānošana visos līmeņos	1. <input type="checkbox"/>

5. Jūsu organizācijas stratēģiskajos mērķos dominē?

6. Ar kādu metaforu, jūs varētu raksturot savu organizāciju?

Atzīmēt ne vairāk, kā divas atbildes	piekrītu
1. Budžeta un finanšu plānošana un kontrole	1. <input type="checkbox"/>
2. Korporatīvā plānošana	1. <input type="checkbox"/>
3. Pozicionēšana	1. <input type="checkbox"/>
4. Konkurences priekšrocību veidošana	1. <input type="checkbox"/>
5. Inovācijas	1. <input type="checkbox"/>
6. Organizācijas elastība	1. <input type="checkbox"/>

Atzīmēt ne vairāk, kā divas atbildes	piekrītu
1. Organizācija, kā organisms	1. <input type="checkbox"/>
2. Organizācija, kā smadzenes (organizācijas , kas mācās)	1. <input type="checkbox"/>
3. Organizācija, kā kultūra	1. <input type="checkbox"/>
4. Organizācija, kā politiskā sistēma	1. <input type="checkbox"/>
5. Organizācija, kā psihopātu cietums	1. <input type="checkbox"/>
6. Organizācija, kā pārmaiņas un transformācija	1. <input type="checkbox"/>
7 Organizācija , ka dominances instruments	1. <input type="checkbox"/>

4. Kādus tiešas ietekmes vides elementus jūs ņemat vērā veidojot organizācijas stratēģiju?

Atzīmējiet tikai vienu atbildi	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
1. Konkurentu uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2. Piegādātāju uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
3. Darba tirgus uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4. Mērķa auditorijas uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5. Iekšēji ieinteresēto pušu intereses	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
6. Citus faktorus _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

5. Kura pieeja ir raksturīga jūsu organizācijai, veidojot stratēģiju?

Var atzīmēt vairākas atbildes	piekrītu
1. Darbiniekiem tiek izskaidrota kopīga stratēģija un tie pielāgo savu darbību tai	1. <input type="checkbox"/>
2. Ar stratēģiju nodarbojas tikai organizācijas vadība	1. <input type="checkbox"/>
3. Stratēģiju izstrādā tikai organizācijas augstāka līmeņa vadība, vidēja un zemāka līmeņa vadība tikai realizē stratēģiju	1. <input type="checkbox"/>
4. Darbinieki veido savu stratēģiju, un organizācijas kopēja stratēģija sastāv no organizācijas izveidotajām stratēģijām kā to kopums	1. <input type="checkbox"/>
5. Organizācijas augstāka vadība nodarbojas ar iespēju radīšanu un sniedz atbalstu vidēja un zemāka līmeņa vadītājiem to realizācijā, ļaujot izvēlēties starp radītajām iespējām	1. <input type="checkbox"/>
6. Cita pieeja _____	1. <input type="checkbox"/>

6. Cik reizes visos organizācijas līmeņos tiek saskaņota stratēģija?

Var atzīmēt vairākas atbildes	Netiek saskaņots	1 reizi	2 reizes	3 reizes	4-5 reizes	6 reizes un vairāk
1. Stratēģijas izveides procesā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>
2. Stratēģijas realizācijas periodā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>

0. Cik reizes Jūsu organizācija mainīja stratēģiju atkarībā no ārējās vides izmaiņām?

Var atzīmēt vairākas atbildes	nevienu	1 reizi	2 reizes	3 reizes	4-5 reizes	6 reizes un vairāk
1. Stratēģijas izveides procesā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>
2. Stratēģijas realizācijas periodā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>

1. Kādu ārējo vides izmaiņu dēļ Jūsu organizācija mainīja stratēģiju:

Atzīmējiet tikai vienu atbildi	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
1. Konkurentu uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2. Piegādātāju uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

3. Darba tirgus uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4. Mērķa auditorijas uzvedības izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5. Iekšēji ieinteresēto pušu intereses	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
6. Likumdošanas izmaiņas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
7. Tehnoloģiju izmaiņām	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
8. Citus faktorus _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

12. Ja jums jāizvēlas 2 pieejas stratēģijas izveidei, atkarībā no organizācijas kompetencēm, kuru pieeju Jūs izvēlētos

Atzīmējiet tikai vienu atbildi		piekritu
1.	veidojot uzņēmuma stratēģiju, tiek izvēlēta darbības nozare ar vislabākajām atdeves perspektīvām, tiek meklētas konkrētas kompetences, kuras ļautu stratēģiju īstenot	1. <input type="checkbox"/>
2.	ir definētas esošas organizācijas kompetences, tiek piemēlētas tās darbības jomas, kurās šīs kompetences nodrošina vislielāko atdevi	1. <input type="checkbox"/>

13. Ka Jūs raksturotu dažādu jūsu organizācijas vadības līmeņu darbinieku attieksmi pret jaunas stratēģijas ieviešanu:

Var atzīmēt vairākas atbildes	Aktīvi atbalsta	Atbalsta	Nesniedz atbalstu	Daļēji sabotē	Stipri sabotē
1. augstākā līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. vidēja līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. zemāka līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. administratīvie darbinieki	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. parēji darbinieki	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

14. Kurš organizācijas vadības līmenis ir izšķirošs veiksmīgai stratēģijas realizācijai?

Var atzīmēt vairākas atbildes	Loti nozīmīgs	Nozīmīgs	Vidēji nozīmīgs	Nesvarīgs
1. augstākā līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2. vidēja līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
3. zemāka līmeņa vadītāji	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4. administratīvie darbinieki	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5. parēji darbinieki	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

15. Vai organizācijai ir prakse informēt personālu par stratēģijas izmaiņām?

Var atzīmēt vairākas atbildes	Nekad neinformē	Pazīņo	Informē	Saskaņo izmaiņas	Nevaru pateikt
1. vidējā līmeņa vadītājus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. zemākā līmeņa vadītājus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. administratīvos darbiniekus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. parējos darbiniekus	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

16. Organizācijas stratēģiskās efektivitātes paaugstināšanai, Jūs nodrošinājāt struktūrvienību darbību un procesu...

Var atzīmēt vairākas atbildes	Jā
1. atbilstību organizācijas stratēģijai	1. <input type="checkbox"/>
2. atbilstību organizācijas ārējai videi	1. <input type="checkbox"/>
3. pienesumu pievienotās vērtības radīšanā	1. <input type="checkbox"/>
4. organizācijas finansiālo ieguvumu	1. <input type="checkbox"/>
5. cits _____	1. <input type="checkbox"/>

17. Ikdienā pieņemot organizācijas darbības nodrošināšanai svarīgus lēmumus, Jūs ņemat vērā:

Var atzīmēt vairākas atbildes	Īstermiņa lēmumi	Vidēja termiņa lēmumi	Ilgtermiņa lēmumi
1. finansiālais ieguvums	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
2. ieinteresēto pūšu reakcija: darbinieku reakcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
3. ieinteresēto pūšu reakcija: klientu reakcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
4. ieinteresēto pūšu reakcija: sabiedrības reakcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
5. ieinteresēto pūšu reakcija: konkurentu reakcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
6. vides aizsardzības institūcijas reakcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
7. ietekme uz organizācijas zīmolu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
8. ietekme uz organizācijas reputāciju	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
9. riska pakāpe	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
10. atbilstība organizācijas stratēģijai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
11. izmaiņas likumdošanā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
12. cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
13. cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

18. Ikdienā pieņemot organizācijas darbības nodrošināšanai svarīgus lēmumus (no problēmas vai iespējas identifikācijas līdz to risinājumam), Jūs vidēji tam veltāt?

Var atzīmēt vairākas atbildes	Īstermiņa lēmumi	Vidēja termiņa lēmumi	Ilgtermiņa lēmumi
1. Līdz 10 minūtēm	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
2. Līdz 1 stundai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
3. Līdz 3 stundām	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
4. Vienu darba dienu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
5. 3 dienas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
6. Nedēļu	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
7. Līdz mēnesim	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
8. Cits termiņš _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

19. Cik lēmumu Jūs pieņemat vidēji dienā?

Var atzīmēt vairākas atbildes	1-5	5-10	10-30	30-50	Virš 50
Pieņemtie lēmumi vidēji diena?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Kādas metodes tiek lietotas jūsu organizācijā svarīgu lēmumu izvērtēšanai?

	Var atzīmēt vairākas atbildes	Īstermiņa lēmumi	Vidēja termiņa lēmumi	Ilgtermiņa lēmumi
1.	Padziļināta ārējās vides analīze	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
2.	Vadītāju intuīcija	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
3.	SVID (SWOT) analīze	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
4.	Prāta vētras	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
5.	Iespējamo scenāriju analīzi	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
6.	Līdzsvaroto rādītāju analīzi	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
7.	Finanšu ieguldījumu atdeves analīzes metodes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
8.	Citas metodes _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

Pēc kādiem kritērijiem tiek izvērtētas dažādu līmeņu vadītāju svarīgu lēmumu sekas?

	Var atzīmēt vairākas atbildes	Īstermiņa lēmumi	Vidēja termiņa lēmumi	Ilgtermiņa lēmumi
1.	Atbilstība organizācijas stratēģijai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
2.	Atbilstība organizācijas misijai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
3.	Atbilstība augstākstāvošo rīkojumu izpildei	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
4.	Organizācijas vērtības pieaugums	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
5.	Finansiālie rezultāti	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
6.	Organizācijas kredītpējas pieaugums	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
7.	Precizitāte	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
8.	Vadītāju, kolēģu, klientu atsauksmes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
9.	Cits kritērijs _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
0.	Cits kritērijs _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

Kādas ir būtiskākās panākumu stratēģijas radošo industriju organizācijām (saranžējiet no 1 līdz 7: svarīgākais 1 – nesvarīgs faktors)?

(saranžējiet, lūdzu, no 1 līdz 7: 7 ir svarīgākais faktors 1 ir visnesvarīgākais faktors)	Rangs (no 1 līdz 7)
1. Intelektuālā īpašuma aizsardzības stratēģija	
2. Produkta kvalitāte attīstības stratēģija	
3. Organizācijas atpazīstamības veicināšanas stratēģija	
4. Zināšanu vadības stratēģija	
5. Zīmola attīstības stratēģija	
6. Organizācijas reputācijas attīstības stratēģija	
7. Produktam atbilstoša biznesa modeļa izveides stratēģija	
8. Cits k	
9. Cits	
10. Cits kritērijs _____	

Novērtējiet, lūdzu, kāds valsts atbalsts nepieciešams radošo industriju (RI) attīstībai Latvijā:

	Var atzīmēt vairākas atbildes	Pilnīgi piekritu	Drīzāk piekritu	Drīzāk nepiekritu	Pilnība nepiekritu
1.	valdības darba grupas izveide publiska sektora atbalsta koordinācijai	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2.	tehnoloģiju attīstības un dizaina pētniecisko centru izveide	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

3.	atbalsts radošajiem komersantiem piekļuvē riska kapitālam	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4.	atbalsts komersantiem vietējo un ārējo tirgu apgūšanā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5.	radošo klasteru attīstības veicināšana	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
6.	intelektuālā īpašuma tiesību nodrošināšana radošuma sekmēšanai un atbildības garantēšanai autoriem	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
7.	sociāli un juridiski atbalsta pasākumi, sekmējot vietējo produktu konkurētspēju (nodokļu atvieglojumi utt.).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
8.	radošo industriju attīstības stratēģijas izstrāde pašvaldībās, balstoties un reģionālajām tradīcijām	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
8.	atbilstošās tālākizglītības programmu un konsultācijas centru izveide radošas industrijas organizācijām	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
9.	sekmēt nākotnes tehnoloģiju savlaicīgu iekļaušanu radošo nozaru produktu izstrāde	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
0.	Cits _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

Kāda valsts atbalsta finansēšanas shēma piemērotāka radošas industrijas ilglaicīgai attīstībai:

	Var atzīmēt vairākas atbildes	Pilnīgi piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Pilnība nepiekrītu
1.	Budžeta finansējuma sadalījums prioritārām radošām nozarēm un projektiem (Muzeji, teātri, pieminekļi, Dziesmu svētki)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2.	Finansējuma, projektu skaita un apjoma palielināšana valsts stratēģiski svarīgiem radošo industriju projektiem, kuriem finansējums tiek sadalīts konkursa kārtībā	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
3.	Pašvaldības finansēto radošas industriju projektu skaita un apjoma palielināšana	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4.	Valsts finansējumam jābūt minimālam, visu izšķir konkurence	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5.	Cits variants _____	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

Lūdzu, sniedziet ziņas par sevi!

Dzimums	Sieviete <input type="checkbox"/>	Vīrietis <input type="checkbox"/>			
Vecums	Līdz 22 <input type="checkbox"/>	23-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41- 55 <input type="checkbox"/>	56 un vairāk <input type="checkbox"/>
Organizācijas darbinieku skaits	Līdz 10 <input type="checkbox"/>	11-100 <input type="checkbox"/>	101-500 <input type="checkbox"/>	501-1000 <input type="checkbox"/>	1001 un vairāk <input type="checkbox"/>
Organizācijas lielums (LV)	Mikro uzņēmums (apgrozījums gadā līdz 50'000Ls)	mazais uzņēmums (apgrozījums gadā līdz 500'000Ls)	vidējais uzņēmums (apgrozījums gadā līdz 10'000'000Ls)	lielais uzņēmums (apgrozījums gadā virs 10'000'000Ls)	
Darbības nozare	Pakalpojumu sfēra <input type="checkbox"/>	Ražošana <input type="checkbox"/>	Informācijas tehnoloģijas <input type="checkbox"/>	Valsts pārvalde <input type="checkbox"/>	Nevalstiska organizācija <input type="checkbox"/>
Izglītība	Augstākā <input type="checkbox"/>	Vidējā <input type="checkbox"/>	Vidējā profesionālā <input type="checkbox"/>	Nepabeigta augstākā <input type="checkbox"/>	
Ieņemamais amats	Augstākā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Vidējā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Zemākā līmeņa vadītājs <input type="checkbox"/>	Speciālists <input type="checkbox"/>	
Vai Jūsu uzņēmuma apgrozījums pēdēja gada laikā	Pieaudzis būtiski vairāk nekā 10% <input type="checkbox"/>	Pieaudzis nebūtiski mazāk par 10 % <input type="checkbox"/>	Paliek nemainīgs 0% <input type="checkbox"/>	Samazinājās nebūtiski (ne vairāk par 10%) <input type="checkbox"/>	Samazinājās būtiski (vairāk par 30%) <input type="checkbox"/>

Pielikums 3. NACE 2 klasifikatora Latvijas radošo nozaru apskats

RADOŠO INDUSTRIJU SEKTORI UN NOZARES (Miķelsone, 2008)

Literatūras sektors

Radošās nozares

- 58.11 Grāmatu izdošana
- 58.13 Laikrakstu izdošana
- 58.14 Žurnālu un periodisko izdevumu izdošana

Atbalstošās nozares

- 47.61 Grāmatu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 47.62 Avīžu un kancelejas piederumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 18.11 Laikrakstu iespiešana
- 18.12 Cita veida izdevumu iespiešana
- 18.13 Salikšana un iespaidformu izgatavošana
- 18.14 Iesiešana un ar to saistītas palīgdarbības

Vizuālā māksla

Radošās nozares

- 32.12 Juvelierizstrādājumu un līdzīgu izstrādājumu ražošana
- 32.13 Juvelierizstrādājumu imitāciju un līdzīgu izstrādājumu ražošana
- 71.11 Arhitektūras pakalpojumi
- 74.10 Specializētie projektēšanas darbi
- 74.20 Fotopakalpojumi

Atbalstošās nozares

- 17.24 Tapešu ražošana
- 23.69 Citu betona, ģipša un cementa izstrādājumu ražošana
- 32.11 Monētu kalšana
- 46.48 Pulksteņu un juvelierizstrādājumu vairumtirdzniecība
- 47.77 Pulksteņu un juvelierizstrādājumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 58.19 Citi izdevējdarbības veidi
- 95.25 Pulksteņu un juvelierizstrādājumu remonts

Audiovizuālā māksla

Radošās nozares

- 59.20 Skaņu ierakstu producēšana
- 59.11 Kinofilmu, video filmu un televīzijas programmu producēšana
- 59.12 Darbības pēc kinofilmu, video filmu un televīzijas programmu producēšanas

Atbalstošās nozares

- 32.20 Mūzikas instrumentu ražošana
- 47.43 Audio un video ierīču mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 47.63 Audio un video ierakstu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 18.20 Ierakstu reproducēšana
- 59.13 Kinofilmu, video filmu un televīzijas programmu izplatīšana
- 59.14 Kinofilmu demonstrēšana
- 77.22 Videoierakstu un disku iznomāšana

Audiovizuālie mediji

- 60.10 Radio programmu apraide
- 60.20 Televīzijas programmu izstrāde un apraide
- 63.12 Interneta portālu darbība

Tirgus komunikācijas

Radošās nozares

- 70.21 Sabiedrisko attiecību un komunikāciju vadības pakalpojumi
- 73.11 Reklāmas aģentūru darbība

Atbalstošās nozares

- 73.12 Starpniecība reklāmas izvietojšanā masu informācijas līdzekļos
- 73.20 Tirgus un sabiedriskās domas izpēte

Māksla, izglītība un kultūras atbalsts

Radošās nozares

- 90.01 Mākslinieku darbība
- 90.02 Mākslas palīgdarbības
- 90.03 Mākslinieciskā jaunrade
- 63.91 Ziņu aģentūru darbība
- 85.52 Kultūras izglītība

Atbalstošās nozares

- 26.40 Sadzīves elektronisko iekārtu ražošana
- 90.04 Kultūras iestāžu darbība
- 91.01 Bibliotēku un arhīvu darbība
- 91.02 Muzeju darbība
- 91.03 Vēsturisku objektu un līdzīgu apmeklējuma vietu darbība

DAĻĒJI ATBALSTOŠI (SAISTĪTI) SEKTORI

Sports, atpūta un izklaide

Atpūta un izklaide

- 77.21 Atpūtas un sporta priekšmetu iznomāšana un ekspluatācijas līzings
- 93.21 Atrakciju un atpūtas parku darbība
- 93.29 Cita izklaides un atpūtas darbība

Spēles un rotaļlietas

- 32.40 Spēļu un rotaļlietu ražošana
- 47.65 Spēļu un rotaļlietu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 58.21 Datorspēļu tirāžēšana

Sports

- 32.30 Sporta preču ražošana
- 47.64 Sporta preču mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 93.11 Sporta objektu darbība
- 93.12 Sporta klubu darbība
- 93.13 Fitnesa centru darbība
- 93.19 Citas sporta nodarbības

Azartspēles

92.00 Azartspēles un derības

Tūrisms

- 79.11 Ceļojumu biroju pakalpojumi
- 79.12 Tūrisma operatoru pakalpojumi
- 79.90 Citi rezervēšanas pakalpojumi un ar tiem saistītas darbības
- 81.30 Ainavu veidošanas un uzturēšanas darbības
- 55.10 Izmitināšana viesnīcās un līdzīgās apmešanās vietās
- 55.20 Izmitināšana viesu mājās un cita veida īslaicīgas apmešanās vietās
- 55.30 Kempingu, atpūtas transportlīdzekļu laukumu un apdzīvojamo autotiekabju laukumu

Tekstils

- 13.10 Tekstilšķiedru sagatavošana un vēršana
- 13.20 Tekstilmateriālu aušana
- 13.30 Tekstilmateriālu apdare
- 13.91 Adīto un tamborēto audumu ražošana
- 13.92 Gatavo tekstilizstrādājumu ražošana, izņemot apģērbu
- 13.93 Paklāju un grīdsegu ražošana
- 13.99 Citur neklasificētu tekstilizstrādājumu ražošana
- 14.11 Ādas apģērbu ražošana
- 14.12 Darba apģērbu ražošana
- 14.13 Pārējo virsdrēbju ražošana
- 14.14 Apakšveļas ražošana
- 14.19 Cita veida apģērbu un apģērbu piederumu ražošana
- 14.20 Kažokādu izstrādājumu ražošana
- 14.31 Trikotāžas zeķu ražošana
- 14.39 Pārējo trikotāžas izstrādājumu ražošana
- 15.11 Ādu miecēšana un apstrāde; kažokādu apstrāde un krāsošana
- 15.12 Ceļojuma piederumu, somu un līdzīgu izstrādājumu, zirglietu piederumu ražošana
- 15.20 Apavu ražošana
- 28.94 Mašīnu ražošana tekstilizstrādājumu, apģērbu un ādas izstrādājumu ražošanai
- 46.16 Tekstilizstrādājumu, apģērbu, apavu un ādas izstrādājumu vairumtirdzniecības starpnieku darbība
- 46.24 Jēlādu un izstrādātu ādu vairumtirdzniecība
- 46.41 Tekstilizstrādājumu vairumtirdzniecība
- 46.42 Apģērbu un apavu vairumtirdzniecība
- 46.64 Tekstilrūpniecības iekārtu, šujmašīnu un adāmmašīnu vairumtirdzniecība
- 47.51 Tekstilizstrādājumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 47.71 Apģērbu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 47.72 Apavu un ādas izstrādājumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos
- 47.82 Tekstilizstrādājumu, apģērbu un apavu mazumtirdzniecība stendos un tirgos
- 95.23 Apavu un ādas izstrādājumu remonts

Mēbeles

- 31.01 Biroju un veikalu mēbeļu ražošana
- 31.02 Virtuves mēbeļu ražošana

31.03 Matraču ražošana
31.09 Citu mēbeļu ražošana
46.47 Mēbeļu, paklāju un apgaismes ierīču vairumtirdzniecība
46.65 Biroja mēbeļu vairumtirdzniecība
95.24 Mēbeļu un dzīvokļu iekārtu remonts

Pielikums 4. Radošo nozaru statistikas dati sadalījumā pa apakšnozarēm un atbalsta nozarēm laika posmā no 2005. līdz 2008. gadam (Autora apkopoti)

		Radošo industriju sektori un nozares					
		Literatūras sektors		2005	2006	2007	2008
Radošo industriju sektori un nozares	Literatūras sektors	Radošās nozares					
		Uzņēmumu skaits	293	326	307	320	
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	79153	92789	106163	107081	
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	37801	44399	47508	51326	
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	21823	25560	31743	36772	
		Nodarbināto personu skaits	5073	4618	5337	4977	
	Atbalstošās nozares		2005	2006	2007	2008	
	Uzņēmumu skaits	589	636	610	643		
	Apgrozījums (tūkst. Ls)	146838	217682	237415	230824		
	Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	35106	48397	59462	67000		
	Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	211 434	22914	32401	38574		
	Nodarbināto personu skaits	6478	6990	7378	7368		
Radošo industriju sektori un nozares	Vizuālā māksla	Radošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	886	1052	1016	1145	
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	44443	80535	119191	143506	
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	17985	35892	61164	56154	
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	7587	14691	25277	30275	
		Nodarbināto personu skaits	3641	4748	5177	5194	
	Atbalstošās nozares		2005	2006	2007	2008	
	Uzņēmumu skaits	256	298	314	346		
	Apgrozījums (tūkst. Ls)	97499	8671	110071	51204		
	Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	14334	11749	13081	13099		
	Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	3 544	3556	5598	7397		
	Nodarbināto personu skaits	298	2195	2480	2508		
Radošo industriju sektori un nozares	Audiovizuālā māksla	Radošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	124	155	232	208	
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	2376	5613	12891	17373	
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	748	2461	7319	5475	
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	204	350	2550	3287	
		Nodarbināto personu skaits	547	537	912	662	
	Atbalstošās nozares		2005	2006	2007	2008	
	Uzņēmumu skaits	232	273	248	237		
	Apgrozījums (tūkst. Ls)	24079	47363	47581	34308		
	Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	5144	9439	8560	4434		
	Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	1 907	3058	3482	3457		
	Nodarbināto personu skaits	1560	1481	1334	1154		
Audiovizuālās medij			2005	2006	2007	2008	
	Uzņēmumu skaits	165	185	190	263		
	Apgrozījums (tūkst. Ls)	38522	46572	6340	60438		

		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	21105	23776	31195	35957
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	9882	11857	17292	21955
		Nodarbināto personu skaits	2227	2146	2496	2689
Tirgus komunikācijas	Radošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	991	1139	1048	1192
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	127510	225748	258673	282915
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	36477	52832	68306	66325
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	14756	20034	29100	35341
		Nodarbināto personu skaits	4996	4450	4806	5299
	Atbalstošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	416	441	596	573
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	44476	76017	92056	104897
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	13956	24946	25654	37104
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	5 490	8879	11041	15529
		Nodarbināto personu skaits	1819	1498	1895	1944
Māksla, izglītība un kultūras atbalsts	Radošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	9	8	9	13
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	2431	2784	4184	3809
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	1327	1626	2365	1445
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	613	739	1023	1194
		Nodarbināto personu skaits	223	228	236	245
	Atbalstošās nozares		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	12	10	7	5
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	2776	300	3572	3115
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	1413	1616	214	1970
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	606	880	1227	1220
		Nodarbināto personu skaits	250	272	272	239

2005	2006	2007	2008
------	------	------	------

		Uzņēmumu skaits	258	277	277	309
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	34043	45906	56022	54337
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	8208	10463	12972	13187
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	3916	4862	6983	10140
		Nodarbināto personu skaits	2538	2183	2226	2268
	Tūrisms		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	913	1129	1203	1393
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	208824	277319	304822	339208
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	70191	80580	86329	92645
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	20252	29823	39435	47702
		Nodarbināto personu skaits	8225	8980	9775	10079
	Tekstils		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	5537	5972	4892	5011
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	470901	638959	743006	712284
		Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)	131391	162011	190389	161249
		Personāla izmaksas (tūkst. Ls)	69358	86383	109594	123996
		Nodarbināto personu skaits	39712	39316	37502	34308
	Mēbeles		2005	2006	2007	2008
		Uzņēmumu skaits	656	742	775	839
		Apgrozījums (tūkst. Ls)	175691	236567	268391	227069
Pievienotā vērtība (tūkst. Ls)		55452	71444	75769	56965	
Personāla izmaksas (tūkst. Ls)		29618	38882	47087	42589	
Nodarbināto personu skaits		11583	11878	11218	9234	

Pielikums 5. Radošo nozaru ekspertu saraksts

Nr.	Nozare	Uzņēmums	Amats
1.	Apgāds	„Jāņa Rozes grāmatnīca”	direktore
2.	Apgāds	veikals „Valters un Rapa”	veikala vadītāja
3.	Apgāds	„Biznes & Baltija”	reklāmas vadītāja
4.	Arhitektūra	„Mangulsonu arhitektūras birojs”	uzņēmuma vadītājs
5.	Arhitektūra	„M.A.-TAKA”	būvdarbu vadītājs
6.	Datorspēles	„Cube-Media”	rīkotājdirektors
7.	Datorspēles	„Gamez.lv”	speciālists
8.	Datorspēles	„Attika E”	direktors
9.	Dizains	„Coppa LTD”	uzņēmuma vadītājs
10.	Dizains	„AM Studio”	īpašniece
11.	Dizains	„Unicorn design”	uzņēmuma vadītājs
12.	Dizains	„Nordī dizaina klubs”	uzņēmuma vadītājs un īpašnieks
13.	Dizains	„Nordtex”	uzņēmuma vadītājs
14.	Dizains	„AKL”	direktors
15.	Dizains	„AGF PLUS”	ražošanas vadītāja
16.	Dizains	„Dizaina centrs”	vadītājs
17.	Dizains	„D-Dizains”	izpilddirektors
18.	Labdarība	„Ideju partneru fonds”	galvenā vadītājs
19.	Māksla	Carousell	īpašniece
20.	Māksla	„Martas Krastas mākslas galerija”	īpašniece
21.	Māksla	„Elfu fabrika”	zemākā līmeņa vadītājs
22.	Māksla	Galerija „Tornis”	uzņēmuma īpašnieks
23.	Māksla	„Žagatas Martas Bode”	pārdevējs
24.	Māksla	Galerija „M 6”	zemākā līmeņa vadītājs
25.	Māksla	„Rix-c”	vadītājs
26.	Māksla	Oforta ģilde	speciālists
27.	Māksla	„ALA media”	vadītājs
28.	Māksla	„Rota”	galvenais vadītājs
29.	Māksla	„Otra elpa”	direktors
30.	Māksla	„Daugava”	mākslinieks
31.	Mode	„ZAZA Couture”	galvenais vadītājs
32.	Mode	„Design Latvia”	dizainere
33.	Mūzika	Intars Busulis	producents
34.	Mūzika	„AGD”	producents
35.	Mūzika	„Latvijas mūzikas informācijas centrs”	direktore
36.	Radio	„Super FM”	mārketinga speciāliste
37.	Radio	„Latvijas radio”	preses vadītāja
38.	Radio	„Alise plus”	vadītājs
39.	Reklāma	„Bonusmedien Baltic”	galvenais vadītājs

40.	Reklāma	AD Promo	vadītājs
41.	Reklāma	„Art Studio”	projektu vadītājs
42.	Reklāma	„Artifez plus”	augstākā līmeņa vadītājs
43.	Reklāma	„Arteum „	augstākā līmeņa vadītājs
44.	Reklāma	„Airport”	vadītājs
45.	Reklāma	„ART STATION 3”	direktore
46.	Reklāma	„BPS PR”	valdes priekšsēdētājs
47.	Reklāma	„Premier Art”	valdes priekšsēdētājs
48.	Reklāma	„Market media”	IT menedžeris
49.	Teātri	„Latvijas Nacionālā Opera”	izpilddirektore
50.	Teātri	„Rīgas Krievu teātris”	ārējo sakaru vadītājs
51.	Tūrisms	„Barbara&M”	uzņēmuma vadītājs
52.	Tūrisms	„Tūrisma attīstītības aģentūra”	stratēģiskās plānošanas vadītājs
53.	Tūrisms	„RigaTour”	augstākā līmeņa vadītājs
54.	Tūrisms	„Poētika”	vadītājs
55.	Tūrisms	„Travel Agency”	direktore
56.	Tūrisms	„IRBE”	valdes priekšsēdētājs
57.	Tūrisms	„Vlissa”	menedžeris
58.	Tūrisms	„Trilōģija ceļojuma birojs”	rīkotājdirektors
59.	Tūrisms	„Milagro travel”	vadītājs
60.	Zinātne	„Riga Technical University”	profesors

Pielikums 6. Ekspertu saraksts "Aptauja stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšanai Latvijā"

Nr.	Nozare	Uzņēmuma nosaukums	Amats
1	Apsardzes pakalpojumi	SIA Holms	jurists
2	Būvniecība	SIA Modulhouse	valdes priekšsēdētājs
3	Būvniecība	SIA SE VENDE	finanšu un grāmatvedības konsultants
4	Būvniecība	A/S Rīgas Kuģu Būvētava	mārketinga direktora palīgs
5	Būvniecības pakalpojumi	SIA Scander	direktors
6	Dizains	SIA DD studio	valdes loceklis
7	Dizains	SIA Art Oasis	valdes locekle
8	Grāmatvedības pakalpojumi	SIA IMPERIEUX	valdes loceklis
9	Grāmatvedības pakalpojumi	SIA Dei Gratia	valdes locekle
10	Grāmatvedības pakalpojumi	SIA Kalenda	direktors
11	Grāmatvedības pakalpojumi	A/S MFS	finanšu analītiķis
12	Investīcijas	SIA Investīciju Risinājumu birojs	valdes locekle
13	IT	SIA INOVILL	valdes priekšsēdētājs
14	IT	SIA ADMODUM	direktors
15	IT	SIA Arveja	komercdirektore
16	Izglītība	Latvijas Universitāte Akadēmiskais departaments	vecākā metodiķe
17	Izglītība	RPIVA	lektors
18	Izglītība	JRPIC	datorsistēmu administrators
19	Izglītība	Jēkabpils Agrobiznesa koledža	direktora vietniece studiju darbā
20	Juridiskie pakalpojumi	SIA AGE tehnoloģijas	valdes priekšsēdētāja
21	Komercdarbības konsultēšana	SIA IR Risinājums	valdes priekšsēdētāja
22	Komercdarbības konsultēšana	SIA Infosab	projektu direktors
23	Komercdarbības konsultēšana	Ogres Biznesa un inovāciju inkubators	valdes loceklis
24	Mazumtirdzniecība	SIA LAITNUR	valdes locekle
25	Mazumtirdzniecība	SIA Volless	direktore
26	Mazumtirdzniecība	SIA Efesa	direktors
27	Mazumtirdzniecība	SIA GK Partneri	iepirkuma speciālists
28	Mazumtirdzniecība	SIA GK Partneri	iepirkuma speciālista asistente
29	Medicīna	SIA SIRIUS	direktore

30	Medicīna	SIA Rehabilitācijas centrs" Krimulda"	valdes priekšsēdētāja
31	Nevalstiskā organizācija	Latvijas Tirgotāju Asociācija	asistents
32	Projektēšanas pakalpojumi	SIA Sestais Stils	valdes locekle
33	Projektēšanas pakalpojumi	SIA Būvkonsultants	projektu vadītājs
34	Projektēšanas pakalpojumi	SIA ROYAL DESIGN GENERATION	projektu vadītājs
35	Projektēšanas pakalpojumi	SIA Nams 3	biroja administratore
36	Ražošana	SIA Eipro	valdes priekšsēdētājs
37	Ražošana	SIA Jelgavas pakotājs rūpnīca MARSS	valdes locekle
38	Ražošana	SIA Eipro	biroja vadītāja
39	Ražošana	SIA Attirance	tirdzniecības daļas vadītāja
40	Ražošana	SIA Bio Energy Baltics	projektu vadītāja
41	Ražošana	SIA Sāga	tirdzniecības nodaļas vadītāja
42	Skaistumkopšanas pakalpojumi	SIA Skaistuma Studija AMPLE	vadītāja
43	Tirdzniecība	SIA" Cita Santehnika"	projektu-vadītājs
44	Tirdzniecība	SIA JUROKSA	darba drošības speciālists
45	Tūrisms	SIA Rasims	projektu vadītāja
46	Vairumtirdzniecība	SIA Villa Prima	direktore
47	Vairumtirdzniecība	SIA Dabas elpa	valdes loceklis
48	Vairumtirdzniecība	SIA Villa Prima	direktore
49	Vairumtirdzniecība	A/S TIA	valdes priekšsēdētāja
50	Vairumtirdzniecība	sia Cita Ko	menedžeris
51	Vairumtirdzniecība	SIA Thuasne Baltic	noliktavas vadītāja
52	Valsts iestāde	Valsts reģionālās attīstības aģentūra	analītiķis

Pielikums 7. Stratēģiskajā vadīšanā izmantotās definīcijas

- „Organizācijas mērķi ir specifiski īstermiņa un ilgtermiņa kvantitatīvi rezultāti, kuri tieši ir saistīti ar uzdevumiem un tiek mērīti kā galvenie izpildes rādītāji. Tiem ir jāatspoguļo kritiskie panākumu faktori katrai darbības sfērai organizācijā” (Channon 1999).
- „Uzdevumi ir kvalitatīvi un kvantitatīvi paziņojumi par to, ko organizācija vēlas sasniegt pārskatāmā nākotnē. Tiem jābūt iekšēji vienotiem un jāskaidro ar misiju” (Channon 1999).
- „Stratēģiskā misija ir organizācijas unikāla pastāvēšanas iemesla paziņojums un tās darbības sfēra, kas izteikta produktu un tirgus terminoloģijā” (Hittet *al.* 2001).
- „Vīzija - vēlamais organizācijas nākotnes stāvoklis” (Johnsenet *al.* 2005).
- Organizācijas pastāvēšanas iemesls.
- „Organizācijas pamatvērtības ir principi, kuri vada organizācijas rīcību” (Johnsenet *al.* 2005).
- „Organizācijas pamatkompetences ir īpaši pielietojamās tehnoloģijas, prasmes un / vai biznesa procesu kopa, kura attīstījās un tika apgūta laika gaitā ar nolūku apmierināt klientu vajadzības” (Channon 1999).
- Organizācijas stratēģiskās pamatkompetences ir „kompetenču kombinācija, kuras ir nepieciešamas organizācijai, lai dominētu esošajos tirgos, lai radītu jaunus tirgus, tajā var iekļaut dažu esošo pamatkompetenču atmešanu, citu pastiprināšanu un citu radīšanu no jauna” (Channon 1999).
- „Ilgspējīga organizācijas konkurētspējīgā priekšrocība tiek realizēta, ja organizācija ievieš vērtību radošu stratēģiju, kuras sniegtos ieguvumus citas organizācijas nevar nokopēt vai tām ir par dārgu to darīt” (Johnsenet *al.* 2005).
- „Organizācijas kultūra ir attiecināma uz kompleksu ideoloģiju, simbolu, pamatvērtību kopu, kura ir vienota visā organizācijā un ietekmē veidu, kādā organizācija nodrošina savu darbību. Tā ir sociālā enerģija, kas virza vai nespēj virzīt organizāciju” (Hittet *al.* 2001).
- „Organizācijas interesenti ir visi cilvēki (organizācijas), kas ir ieinteresēti organizācijas darbībā, tie var ietekmēt organizāciju vai var tikt ietekmēti no organizācijas darbības. „Interesenti” var būt iekšējie (tādi kā darbinieki) vai ārējie (tādi, kā piegādātāji vai spiediena grupas)” (Channon 1999). „Interesenti ir individuāli un grupas, kuri var ietekmēt un tiek ietekmēti no organizācijas stratēģiskajiem darbības rezultātiem un kuriem ir realizējamas prasības saistībā ar organizācijas darbību” (Hittet *al.* 2001).
- „Stratēģiskā elastība ir spēju kopums, kuru izmanto organizācija, lai reaģētu uz dažādiem pieprasījumiem un iespējām, kas ir daļa no dinamiskās un nenoteiktās konkurences vides” (Hittet *al.* 2001).
- „Stratēģiskais nolūks ir organizācijas iekšējo resursu, spēju, pamatkompetenču izmantošanas līdzeklis, lai sasniegtu organizācijas mērķus konkurences vidē. Stratēģiskais nolūks eksistē, ja visi darbinieki un organizācijas līmeņi ir apņēmušies sekot kādam specifiskam (svarīgam) izpildes kritērijam” (Hittet *al.* 2001) . Organizācijas nolūks var tikt aizstāts ar organizācijas vīziju un otrādi.
- „Stratēģiskās grupas sastāv no konkurējošām organizācijām ar vienādiem konkurences paņēmieniem un pozīcijām tirgū” (Channon 1999).

- „Kritiskie panākumu faktori (CSFs) ir tie produktu vai pakalpojumu raksturlielumi, kuri ir īpaši vērtīgi klientu grupai un kuros organizācijai ir jāpārspēj konkurenti” (Johnsenet al. 2005).
- „Sinerģija eksistē tad, ja vērtība, ko rada organizācijas biznesa vienības, strādājot kopā, pārsniedz to vērtību, ko katra biznesa vienība radītu, ja strādātu atsevišķi” (Hittet al. 2001).
- „Organizācijas politika ir noteikumi un vadlīnijas, kas nosaka limitus, kuros ir jānotiek organizācijas darbībām” (Kukalis 2009).
- „Korporatīvā vadība pārstāv interesentu attiecības, kuras tiek lietotas, lai noteiktu un kontrolētu organizācijas stratēģisko virzienu un veikumu” (Hittet al. 2001).
- „Stratēģiskā kontrole ietver augstākās vadības ilgtermiņa un ar organizācijas stratēģiju saistītu kritēriju lietošanu, lai novērtētu organizācijas departamentu un nodaļu darbību” (Hittet al. 2001).
- „Stratēģiskā līderība ir spēja paredzēt, iedomāties, uzturēt elastību un iedvesmot citus, lai rastos stratēģiskas pārmaiņas, kuras ir nepieciešamas organizācijai” (Hittet al. 2001).
- „Biznesa modelis ir sistēma, kādā produkts vai pakalpojums un informācija „plūst” starp iesaistītajām pusēm” (Johnsenet al. 2005).
- „Stratēģiskais dreifs notiek tad, kad organizācijas stratēģija progresīvi sāk neatbilst savai stratēģiskajai pozīcijai un tās darbības rādītāji pasliktinās” (Johnsenet al. 2005).

„Organizācijas vispārējā vide sastāv no plašākas sabiedrības elementiem, kuri ietekmē sabiedrību un organizācijas tajā” (Hittet al. 2001).