

PAR ORGANIZĀCIJAS EFEKTIVITĀTES UN DZĪVOTSPĒJAS ATTIECĪBĀM



Gitāna Dāvidsone,

SIA „O.D.A.” (Organization Development Academy)
vadītāja, vadības konsultante un organizāciju psiholoģe,
grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis” autore

Kas nosaka uzņēmuma dzīvotspēju? Ja būtu viena pareizā atbilde uz šo jautājumu, tad visdrīzāk tā jau būtu atrasta, un mēs varētu lepoties ar daudziem uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem. Tāpat organizācijas ilgtspēja diez vai ir vienīgais organizāciju, īpaši biznesa organizāciju, darbības mērķis, tādēļ jautājums par ilgtspējas saskaņošanu ar citiem mērķiem – biznesa rezultātiem un efektivitāti, kļūst jo aktuālāks.

Jāatzīt, ka ir grūti runāt par organizāciju dzīvotspēju jeb ilgtspēju un tās priekšnoteikumiem, analizējot organizācijas Latvijā, jo lielai daļai Latvijas organizāciju un uzņēmumu ir salīdzinoši īsa

darbības vēsture. Arī pasaulē vidējais uzņēmuma mūža ilgums ir divdesmit gadu, kas salīdzinājumā ar cilvēka mūžu ir visai maz. Kas nosaka uzņēmuma dzīvotspēju? Ja būtu viena pareizā

atbildes uz šo jautājumu, tad visdrīzāk tā jau būtu atrasta, un mēs varētu lepoties ar daudziem uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem. Tāpat organizācijas ilgtspēja diez vai ir vienīgais organizāciju, īpaši biznesa organizāciju, darbības mērķis, tādēļ jautājums par ilgtspējas saskaņošanu ar citiem mērķiem – biznesa rezultātiem un efektivitāti, kļūst jo aktuālāks. Organizāciju dzīvotspējas pārbaudījums ir krīzes situācijas, ko var izraisīt gan iekšēji faktori – izmaiņas pašā organizācijā, gan arī ārēji faktori – politiskā, ekonomiskā, vides situācija valstī un pasaulē u.c.

Šī perioda ekonomiskā situācija un notikumi valstī un pasaulē parādīs Latvijas uzņēmumu spēju izdzīvot. Saucam vai nesaucam šo periodu par krīzi – tas jau ir otršķirīgs jautājums. Primārais ir – kā iemācīties pārdzīvot īslaicīgas vai ilglaicīgas grūtības?

Krīze – draudi vai iespējas?

Tiem lasītājiem, kas ir studējuši psiholoģiju vai interesējušies par cilvēku uztveres veidošanos pret dažādām parādībām, ir zināma pamatsakarība: mūsu uztvere nosaka mūsu attieksmi un uzvedību. Piemēram, tas, ko mēs domājam par šobrīd mūsu valstī vai uzņēmumā notiekošo, kā vērtējam mūsu organizācijas iespējas izdzīvot un veiksmīgi darboties turpmāk, ir atkarīgs no mūsu šī brīža situācijas vērtējuma un secinājumiem. Mūsu uztvere, kas vienmēr ir subjektīva, jo to iespaido daudz dažādu faktoru, piemēram, iepriekšējā pieredze, zināšanas par attiecīgo jautājumu, ekspertu viedoklis un stereotipi savukārt nosaka mūsu rīcību, tajā skaitā piecu organizāciju vadīšanā. Piemēram, daļa organizāciju pārstrukturē savu darbību, daļa samazina izdevumus u.tml. Šobrīd Latvijā runā par ekonomisko krīzi, un kaut kādā mērā attieksmi pret šo parādību var salīdzināt ar to, kā neredzīgie staigā ap ziloni. Viņi to nav redzējuši, tāpēc raksturo pavisam atšķirīgi, tāpat arī ekonomiskajai krīzei tiek piešķirts vērtējums gan ar negatīvu, gan ar pozitīvu nokrāsu. Paraudzīsimies uz to, kas ir krīze no psiholoģijas skatu punkta. Krīze ir kritisks brīdis vai posms indivīda vai sociālas kopienas, piemēram, organizācijas, attīstībā, kas priekšplānā izvirza jautājumu – kā dzīvot tālāk? Krīze ir pagrieziena punkts indivīda vai organizācijas attīstībā, ko raksturo divas vienlaicīgi pastāvēt spējīgas attieksmes: krīze ir gan draudi, gan iespējas.

No vienas puses, krīze ir draudi, jo krīzes izjūta rodas tāpēc, ka vai nu ārēju apstākļu, vai iekšēju faktoru, vai arī abu faktoru kombinācijas rezultātā dzīvot un darboties tāpat kā līdz šim vairs nav iespējams. Draudu izjūtu rada neziņa un neizpratne par šobrīd notiekošo un perspektīvs trūkums, ko pavada bailes un satraukums, kā darboties tālāk? Neapšaubāmi krīze ir sava veida tests jeb pārbaudījums organizācijām un to dzīvotspējai. Pārmērīga draudu izjūta var radīt vēlmi „bēgt” – pārtraukt organizācijas darbību vai „izlikties par beigtu” – pilnībā iesaldēt savus attīstības plānus, krīzes periodā uzturēt minimāli nepieciešamos „ražošanas” procesus.

No otras puses, krīze ir jaunas iespējas, jo, izjūkot vai pārveidojoties līdz šim pastāvējušai lietu kārtībai, var attīstīties pilnīgi jauni domāšanas modeļi un praktiskie risinājumi aktuālām

problēmām. Rainis ir teicis – pastāvēs, kas pārvērtīsies, citiem vārdiem sakot – izdzīvos pielāgoties spējīgākais. Ekonomikas kategorijās runājot, tieši krīzes periodos veidojas inovācijām labvēlīga vide, ja vien iespēju uztvere (sauksim to par pozitīvo domāšanu) prevalē pār draudu sajūtu un vēlmi „bēgt” vai iznīcināt to, kas ticis radīts līdz šim.

Vai efektivitāte ir organizācijas ilgtspējības garants?

Kā viens no visbiežāk nosauktajiem risinājumiem organizāciju izdzīvošanai krīzes apstākļos ir organizācijas darbības efektivitātes palielināšana. Izvērtēsim jēdzienu „efektivitāte” no uztveres un līdz ar to rīcības viedokļa.

Daļa vadītāju „efektivitāti” lieto kā sinonīmu vārdam „produktivitāte”. Šāds skatījums krietni sašaurina jēdziena „efektivitāte” nozīmi un reducē to uz ražošanas (plašā nozīmē) apjomu kāpināšanu kā vienīgo un būtisko organizācijas darbības mērķi un efektivitātes rādītāju. Efektivitātes kā produktivitātes skaidrojums neparedz maksimālo rezultātu sasniegšanai nepieciešamo visa veida ieguldījumu analīzi. Šādā nozīmē jēdziens „efektivitāte” saistās ar īstermiņa skatījumu uz organizāciju darbu, jo, koncentrējoties tikai uz rezultātu, netiek pietiekami novērtēti visi organizācijas rīcībā esošie resursi, to izmantošanas un atjaunošanas iespējas. Piemēram, lai izveidotu stabilu biznesu, to vairāku gadu laikā nostiprinātu un paplašinātu, organizācijas vadītājs pats daudzus gadus pašreizējā strādā pa 12 – 14 stundām dienā, attiecīgi viņa komandā ir cilvēki, kas dara to pašu. Tikai pēc gandrīz desmit gadiem pašreizējā darba, kad parādījušās nopietnas problēmas veselībā un ģimenes dzīvē, viņš sāk izvērtēt sasniegto rezultātu „cenu”. Brīdī, kad vadītājs nolemj pārtraukt darbu uzņēmumā, tiek apdraudēta uzņēmuma turpmākā darbība: problēmas, kas radušās pašam, rada grūtības visam uzņēmumam. Jautājums – vai efektivitāte kā produktivitāte ir organizācijas ilgtspējas garants? Ne velti vadošais organizāciju un vadītāju attīstības eksperts Sperijs (*L. Sperry*), cilvēku un organizāciju efektivitāti raksturo kā funkciju: efektivitāte = f (produktivitāte; veselība).

Cits, jau plašāks skatījums uz efektivitāti ietver arī mērķu sasniegšanai izmantoto resursu analīzi. Tas nozīmē, ka efektivitāte raksturo spēju sasniegt vēlamus rezultātus ar iespējami mazāku resursu ieguldījumu vai arī efektivitāte parāda spēju sasniegt labākos rezultātus pie fiksēta resursu ieguldījuma. Izvērtēsim šāda skatījuma sakarības ar organizāciju ilgtspēju! Šobrīd daudzas organizācijas, lai sasniegtu gada sākumā nospraustos plānus, kas izrādījušies pārāk optimistiski, sāk korigēt nevis mērķu daļu, bet ķeras pie resursu izlietojuma daļas – izmaksām. Pozitīvais šādu pasākumu efekts ir resursu taupīšana, tomēr ne vienmēr šāda taktika palīdz organizācijai veiksmīgāk pārvarēt krīzes radītās grūtības un izdzīvot. Nereti organizācijas ilgtspēja tiek apdraudēta. Ilustrācijai piemērs. Vēsturiski un joprojām visai izplatīta prakse izmaksu samazināšanas situācijā ir ķerties pie personāla attīstības budžeta „apcirpšanas”, kā rezultātā darbiniekiem tiek liegta iespēja apgūt darbam nepieciešamās zināšanas un prasmes. Sekas – kritas darbinieku darba sniegums, jo neprasmes vai

motivācijas trūkuma dēļ, kas bieži vien ir ierobežotas vai traucētas darbinieku attīstības rezultāts, darbinieki strādā ar mazāku atdevi, pieļauj vairāk kļūdu. Protams, ka šādas rīcības rezultātā krītas organizācijas konkurētspēja un spējas attīstīties tālāk.

Iepriekš raksturotie efektivitātes skaidrojumi raisa pārdomas par sakarībām starp organizāciju efektivitāti un ilgtspēju. Tādā nozīmē, kā efektivitāte ir saprasta līdz šim, efektivitāte un ilgtspēja ir drīzāk uztveramas kā divas atšķirīgas parādības, starp kurām organizācijām ir jāizvēlas – vai nu mēs esam efektīvi, bet līdz ar to riskējam būt īslaicīgi, vai arī fokusējamies uz ilgtspēju, uz citu uzņēmumu fona neizskatoties pietiekoši produktīvi.

Pasaulē atzīts organizāciju eksperts Arie de Geus (*A. de Geus*), kurš ilgstoši strādājis vadošos amatos vienā no ilgtspējīgiem uzņēmumiem *Royal Dutch/Shell* starptautiskajā grupā, savā grāmatā „Dzīvīgais uzņēmums” norāda uz diviem raksturīgākajiem organizāciju pastāvēšanas mērķiem. Pirmā veida uzņēmumi ir veidoti ekonomisku apsvērumu dēļ – ar minimāliem resursiem iegūt maksimālu rezultātu. Šis mērķis atbilst klasiskajai efektivitātes definīcijai. Šo uzņēmumu pastāvēšanas mērķis ir peļņas gūšana. Šajos uzņēmumos ekonomiskās jeb pirkšanas – pārdošanas attiecības pastāv ne tikai starp uzņēmumu un tā piegādātājiem un klientiem, bet arī starp uzņēmuma īpašniekiem un vadītājiem un darbiniekiem. Arie de Geus raksta, ka „šāda veida uzņēmums nav nekas vairāk kā korporatīva mašīna, kuras darbības vienīgais mērķis ir nodrošināt labklājību nelielai saujņai vadītāju un investoru.” Ekonomisks uzņēmums ir dzīvotspējīgs. Darbinieki ir ieinteresēti strādāt, lai nodrošinātu sev iztikas līdzekļus. Arī resursu taupīšana un ekonomiska izmantošana nav peļama un uzskatāma par uzņēmumu un pat valstu ekonomiku stabilas darbības un attīstības priekšnoteikumu. Šāda uzņēmuma raksturošanai Arie de Geus izmanto tēlainu salīdzinājumu – tas ir kā stāvoša ūdens lāma, kas izveidojusies, sakrājoties daudzām ūdens lāsītēm. Lietus laikā klāt nāk jaunas lāsītes, lāma kļūst lielāka. Savukārt sausuma periodos pastāv risks, ka lāmas var izžūt. Lielākajai daļai ūdens lāmu lemts ļoti īss mūžs.

Otra veida uzņēmumi tiek dibināti ar mērķi sevi iemūžināt kā dzīvīgu uzņēmumu, kurš nemitīgi attīstās. Šāda uzņēmuma mūžu var salīdzināt ar upes plūdumu. Lietus laikā tās līmenis ceļas, un upe kāpj ārā no krastiem. Karstā laikā ūdens līmenis krītas, tomēr ir vajadzīgs ļoti ilgstošs sausuma periods, lai upe pilnībā izsīktu. Arie de Geus raksta, ka

„arī „upes” tipa uzņēmuma finansiālai atdevei netiek ierādīta pēdējā vieta. Tikai šeit vadītāji kapitāla optimizāciju uzskata par papildinājumu cilvēku optimizācijai. Šāds uzņēmums galvenokārt ir cilvēku sabiedrība. Tā mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas iespējas. Bet rentabilitāte ir tikai līdzeklis ceļā uz šī mērķa īstenošanu.”

Lai arī Arie de Geus runā par divu tipu uzņēmumiem, tomēr „upes” tipa uzņēmuma raksturojumā jau iezīmējas virziens, kā organizācijām līdzsvarot efektivitāti un ilgtspēju. Mums ir jāpaplašina skatījums uz efektivitāti un organizācijas darbības mērķiem. Pirmām kārtām, mums ir jāpaplašina skatījums uz to, kādi resursi vai plašākā nozīmē – potenciāls ir pieejams orgā-

nizācijā un kā šo potenciālu lietderīgi izmantot un attīstīt. Tradicionālais skatījums, ka nozīmīgākie resursi ir **zeme, kapitāls, izejresursi vairs nepalīdz**, jo liela daļa šo resursu nav atjaunojami un skaidrs, ka, balstoties uz šādiem resursiem, organizācijām ir grūti būvēt ilgtermiņa attīstības plānus. Līdz ar to resursu grupā plašākā nozīmē ir jāiekļauj neizsīkstošie, attīstāmie un atjaunojamie resursi, kas saistās ar cilvēku spēju un zināšanu izmantošanu un uzturēšanu, kā arī organizācijas kultūras atjaunošanu.

Organizācija kā sistēma. Kas ir jāvada organizācijā?

Lai nodrošinātu organizācijas darbības efektivitāti un dzīvotspēju, ir jāmaina skatījums uz to, kas ir organizācija un kā tā ir vadāma. Organizācijas nav tikai dažādu funkciju kopums, kuru darbība ir jākoordinē. Organizācijas ir sistēmas - savstarpēji saistītu un mijiedarbībā esošu elementu kopums. Organizācijas kā jebkuras citas sistēmas saskaras ar pastāvīgu vajadzību risināt dilemmu - kā mainīties jeb attīstīties un uzturēt savu iekšējo stabilitāti?

Jāpatur prātā, ka organizācija tāpat kā jebkura cita sistēma ir atvērta, tātad, tās robežas nav stingras un tā pastāvīgi apmainās ar informāciju, cilvēkiem, enerģiju un dažādiem citiem resursiem ar ārpusauli. Tas nozīmē, ka organizācijas kā sistēmas pastāvīgi transformē dažādus resursus, kā arī mijiedarbības rezultātā pārveidojas pašas. Tajā pat laikā organizācijas kā sistēmas tiecas saglabāt savu iekšējo līdzsvaru – līdz šim pieņemto lietu kārtību. Turklāt, jo lielāki draudi, ka organizācijas iekšējais līdzsvars tiks izjauks, jo vairāk pūļu un resursu tiek ieguldīts, lai saglabātu pastāvošo struktūru.

Kā risināt šo dilemmu? Kā jau tika norādīts raksta sākumā, uztvere nosaka domāšanu un rīcību. Ir svarīgi saprast, kas ir nozīmīgākie organizācijā vadāmie elementi jeb resursi. Tikpat svarīgi ir saprast un pieņemt, ka vieni un tie paši organizācijas kā sistēmas elementi var gan veicināt, gan kavēt organizācijas darbību un attīstību. No organizāciju ilgtspējīgas attīstības viedokļa vadīt organizāciju nozīmē vadīt organizācijas kā sistēmas nozīmīgākos elementus, šo elementu savstarpējās attiecības, kā arī organizācijas attiecības ar ārpusauli. Svarīgi, lai nozīmīgākie organizācijas elementi nevis bremzētu, bet veicinātu organizācijas attīstību. Krīzes kategorijās runājot, vadīt organizāciju nozīmē jebkuru krīzes situāciju vadīt tā, lai tā kļūtu par organizācijas attīstības iespēju un līdz ar to nodrošinātu organizācijas ilgtspēju.

Pēc raksta autores domām, ir vairāki būtiski lielumi, kas organizācijās ir jāvada un kas nodrošina organizācijas stabilu darbību (piesaisti tagadnei, efektivitāti), kā arī veicina tās attīstību un dzīvotspēju. Nozīmīgākie organizācijas elementu kopumi, kas jāvada, ir:

- Stratēģija
- Organizācijas dizains
- Cilvēki
- Organizācijas kultūra.

Visu šo elementu kopums ir ieguvis „Organizāciju efektivitātes



modeļa” nosaukumu.

Katru no šīm dimensijām jeb organizācijas apakšsistēmām veido vairāki citi elementi, no kuriem svarīgākie ir:

Organizācijas dizainā - organizācijas struktūra, procesi un amati;

Cilvēku dimensijā - kompetences, motivācija un lojalitāte pret organizāciju;

Organizācijas kultūrā - vērtības, līderības stils un attiecības.

Organizāciju efektivitātes modeļa simbols ir piramīda (skat. attēlu „Organizāciju efektivitātes modelis”). Piramīdas izveles pamatā ir divi faktori. Tā demonstrē stabilitāti un līdz ar to dzīvotspēju, ko nodrošina fundamentāla pamatne un vienādas savstarpēji saistītas sānu skaldnes. Tajā pat laikā piramīdai ir virsotne, kas saistās ar attīstību, kustību. Arī organizāciju mērķis ir pielāgošanās un pastāvīga attīstība, ko nodrošina visu piramīdas skaldņu saskaņota funkcionēšana.

Stratēģija veido piramīdas pamatu, organizācijas dizains, cilvēki un organizācijas kultūra – sānu skaldnes. Ja stratēģijas skaldne raksturo ilgtermiņa un īstermiņa darba plāna un mērķu (vienā vārdā sakot, - stratēģijas) nozīmi organizācijas darbības efektivitātes nodrošināšanā un attīstībā, tad pārējās skaldnes – veidus un līdzekļus, kā stratēģiju pārvērst reālā organizācijas darbā. Pasaulē atzīts organizāciju un personāla vadības eksperts Deivs Ulriks (Ulrich, 2005) ir norādījis, ka organizācijas konkurētspējas priekšnoteikumus vislabāk izsaka formula:

Organizācijas konkurētspēja = stratēģija x organizācija

Organizāciju efektivitātes modeļa kategorijās runājot, organizācija ir organizācijas dimensiju un elementu vadīšana, lai īstenotu organizācijas stratēģiju.

Ceļā uz organizāciju ilgtermiņu

Iepriekš veiktā analīze rosina uz vairākām atziņām par organizāciju vadīšanu.

1. Organizāciju kā sistēmu vadīšana. Organizācijas kā sistēmas ir daudzveidīga potenciāla kopums, turklāt organizācijas pašas rīcībā parasti ir metodes un līdzekļi, kā šo potenciālu pārvaldīt. Paradokss, ka visās organizācijās ir vieni un tie paši elementi, bet tomēr organizāciju rezultāti ir tik atšķirīgi. Jautājums ir par meistarīgu organizācijas elementu un to mijiedarbību vadīšanu.
2. Mūsdienu organizācijām ir svarīgi meklēt risinājumus, kā iekšēji līdzsvarot darbību īstermiņā jeb efektivitāti un ilgtermiņa attīstību, kas ir ilgtermiņa priekšnoteikums. Ilgtspējas pamatā – organizācijas attīstība un mācīšanās. Jautājums ir, kā nodot organizācijā uzkrātās un radītās zināšanas no paaudzes paaudzē jeb kā saglabāt savas organizācijas identitāti, un vienlaikus mainīties un iet līdzī laikam jeb būt atvērtiem?
3. Lai atrastu jaunus risinājumus, kā vadīt organizācijas kā sistēmas un nodrošināt organizāciju efektivitāti un ilgtermiņu, nepieciešamas vadības inovācijas – radīt un veidot pilnīgi jaunas vadības prakses, ne tikai mācīties no vēsturiski labākās pieredzes. Tāpat organizāciju vadītājiem ir jāattīsta spējas domāt un analizēt organizācijā notiekošo kopsakarībās, meklēt jaunas sadarbības iespējas starp funkcijām un cilvēkiem vienā organizācijā, gan starp dažādām organizācijām un nozarēm.

Raksta sagatavošanā izmantoti fragmenti no Gitānas Dāvidsones jaunās grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis”, kas iznākusi 2008. gada jūnijā. Grāmatu var pasūtīt mājas lapā www.lideri.lv vai darba dienās iegādāties SIA „O.D.A.” birojā, Tērbatas ielā 53 – 6. Tālrunis uzziņām 67332194

Citi raksta sagatavošanā izmantotie avoti:

A.de Geus. Dzīvīgais uzņēmums. Rīgas Konferences, 2001.