



4. Procesi vadība

4.1. Ievads

Iepriekš daļa uzsvāra bija likta uz jaunatnes organizāciju pamatvērtībām. Attiecīgi, lēmumi par organizācijas vadīšanu, tajā skaitā tās struktūru, rūpīgi jāapsver. Ir svarīgi panākt, ka visi ar vērtībām iespējami saistītie jautājumi tiek saglabāti un iekļauti organizācijas vadības procesos. Piemēram, iedomāties situāciju, kurā jauniešus māca strādāt ar datoru vai vadīt kalnu divriteni, tie vienmēr būs svarīgāki par jaunatnes konsultāciju uzlabošanu un papildu darbinieku izmantošanu? Daži uzņēmumu sektora pētījumi parāda izteiktu tendenci sarunās par izdevumiem nosliekties uz iekārtu iegādi nevis papildu izdevumiem personālam vai infrastruktūrai. Vai lēmējiem jūsu organizācijā ir līdzīgas prioritātes? Kāds iespaids uz šādiem lēmumiem ir jūsu organizācijas vērtībām?

Pēters Drukers (*Peter Drucker*), kas par vadības jautājumiem rakstījis jau piecdesmit gadus, ka pēdējās desmitgadēs viena pastāvīga kļūda ir bijis atklāts vai ietverts uzskats par visu vadību kā uzņēmējdarbības vadību. Tiem, kas iesaistīti kā speciālisti vai brīvprātīgie jaunatnes organizācijās, vienmēr būtu jāapzinās, ka reizēm biznesa sektors pievērš uzmanību brīvprātīgā darba vai bezpeļņas sektoram kā vadības apmācības izstrādes un informācijas avotam.

4.2 Organizācijas vadība

Vadība un vadīšana nonāca uzmanības centrā deviņpadsmitā gadsimta beigās, reaģējot uz pieaugošo organizāciju apjomu. Tolaik pētnieku un praktiķu debatētie jautājumi vēl arvien ir aktuāli. Vācu sociologs Makss Vēbers (*Max Weber*) savā darbā "Sociālās un ekonomiskās organizācijas teorija" vairāk nodarbojās ar varas un ietekmes jautājumiem, bet viņa komentārus par birokrātiju visvairāk pārsprieduši vadības pētnieki. Vēbera ideju pozitīvās un negatīvās iezīmes apskatītas turpmāk.

Saskaņā ar Vēbera uzskatiem uzdevumi organizāciju iekšienē tiek sadalīti kā oficiāli pienākumi dažādiem amatiem. Tas nodroši-

na skaidru darba dalīšanu un augstu specializācijas līmeni. Šo nostādņu "pārtulkošana" mūsdienu izteiksmē jaunatnes organizāciju sakarā nozīmētu specializāciju konkrētos darbības veidos. Tā rezultātā Vēbers būtu uzskatījis, ka lēmumu un darbību vienveidība tiek panākta ar oficiāli izveidotiem noteikumiem un regulām. Paredzamais ieguvums ir bezpersoniska vai objektīva orientācija, kas nodrošina, ka personāls vai brīvprātīgie pret ikvienu izturas vienādi un, domājams, godīgi. Jaunatnes organizācijas varbūt noraidītu Vēbera formulējumus, darba būtību un pat visus principus, jo viņa vērtības ir jaunatnes kultūras pretestats. Tomēr jaunatnes organizācijas vadītājs var vēl arvien identificēties ar šāda veida domāšanas elementiem savā darbā.

Nodarbinātība organizācijā, pēc Vēbera uzskatiem, balstījās uz tehnisko kvalifikāciju un amatpersonām nozīmēja visa mūža darbu. Nepārprotami tas pilnībā atšķiras no organizācijām, kas izmanto brīvprātīgo darbu, kuru līguma ilgums ir pēc pašu izvēles vai nepieciešamības. Tas daudz mazāk atbilst komerciālajam sektoram 1990. gadu beigās un jaunā gadu tūkstoša sākumā nekā Vēbera laikā.

Apkopojot Vēbera idejas, priekšrocības ir šādas:

- specializācija,
- varas hierarhija,
- likumu sistēma,
- bezpersoniska vai objektīva kultūra.

Iebildumi Vēbera domām varētu būt šādi, ka pārāk liels uzsvārs tiek likts uz noteikumiem un pasākumiem, kas nozīmē, ka pārskata dokumentācija var kļūt svarīgāka par reālajiem mērķiem. Jaunatnes organizācijā risks, ka sistēma kļūs svarīgāka par cilvēkiem, jau ir uzsvērts iepriekš. Šāda pieeja rada risku, ka algotajam personālam vai brīvprātīgajiem var izveidoties atkarība no stāvokļa vai simboliem. Pasākumi var tikt slēpti no tiem, kas nav tieši iesaistīti, lai palielinātu stāvokļa nozīmību vai varu. Turklāt iniciatīvu var nomākt sistēmas. Elastības trūkums ir pretrunā īpaši ar jauniešu apstākļu maiņām, bet arī citām grupām un organizācijām.



Iepriekš lietotais vārds "amatpersona" var tikt skaidrots kā vadītājs, darbinieks vai brīvprātīgais. Pieņemot, ka jaunatnes organizācijām jāuztur struktūrā savas pamatvērtības, jāpieņem lēmumi, kas izvairās no iepriekš aprakstītās kritikas, bet tomēr nodrošina organizācijas efektivitāti. Varam sevi mierināt ar vispārpieņemto domu, ka nepastāv viena labākā vadības metode, nedz arī labākā vadības struktūra.

4.2.1. Vadības struktūra

Jaunatnes organizācijas tāpat kā visas citas vada ar procesiem, kas saistīti ar struktūru. Jāuzsver, ka vārds "struktūra" nav jāizprot kā kaut kas oficiāls un sastindzis. Struktūra var būt oficiāla, tradicionāla un hierarhiska, kā norāda Vēbers, bet tā var būt veidota arī uz projektu pamata vai pat, kā ieteica kāds jaunatnes organizāciju pārstāvis, haotiska, bet darbotiespējīga. Arī attiecību tīklam ir iespāids uz jaunatnes organizāciju struktūru. Īsāk sakot, jaunatnes organizācija var izmantot tos pašus modeļus, ko izmanto biznesa un oficiālie sektori, vai arī izstrādāt savu unikālu struktūru, kas atbilst tās konkrētam nacionālam vai starptautiskam mērķim. Lai kāda būtu šī struktūra, tā vienmēr jāapzinās.

Vispārēji pamata jautājumi attiecībā uz struktūru ir šādi:

Kāds ir organizācijas mērķis un stratēģija?
Kāda iekšējā un ārējā politika ietekmē tās darbu?

Kā tiek sadalīti dažādie uzdevumi?

Cik liela uzdevumu specializācija un koncentrācija ir vēlama vai nepieciešama?

Cik nodaļu vai darbības vietu nepieciešams valsts vai starptautiskā mērogā, lai realizētu organizācijas politiku un stratēģiju?

Cik lielā mērā lēmējtiesības centram jādeleģē perifērijai lielās, bet it īpaši starptautiskās organizācijās?

Atkarībā no atbildēm uz šiem jautājumiem var būt vietā lēmumi radīt vai attīstīt turpmāk aprakstīto. Ir svarīgi apzināties, ka dalījums starp viena vai cita veida struktūru var būt plūstošs nevis stingrs. Izvērtējiet turpmāk aprakstītos veidus.

1 **Augstās hierarhijas**, kā jau norāda nosaukums, veido daudzslāņu sistēma un bieži vien oficiāls pamats ar augstu specializācijas pakāpi gan funkcionālajā, gan vadības līmenī. Šādas tradicionālas struktūras tiek uzskatītas par formu, kas vislabāk atbilst militārajam vai Vēbera ieteiktajam modelim. Šim aprak-

stam var atbilst dažas starptautiskas jaunatnes organizācijas.

2 **Plakanās hierarhijas struktūras** ir pēdējā laika reakcija uz uzņēmumu samazināšanu, lai palielinātu efektivitāti un rentabilitāti. Vai šī struktūra ir atbilstoša NVO videi? Izmantojot oficiālo struktūru aizstāvju izteikumus, plakanās struktūras nozīmē plašāku ietekmes sfēru. Ja tiek izmantoti brīvprātīgie, princips var būt noderīgs. Ir arī argumenti, ka šāda struktūra vislabāk atbilst personāla zināšanu apguvei un attīstībai.

3 **Projektu vadības struktūra** ir paredzēta plūstoša un spējīga reaģēt uz konkrētām, bieži vien īslaicīgām vajadzībām. No tā izriet, ka grupas var tikt izveidotas konkrētiem projektiem, un pēc projekta beigt darbu. Tas nozīmē, ka cilvēki var ietilpt vairāku projektu grupās, kur hierarhija ir pakļauta darbībai. Vai šāds princips atbilst brīvprātīgo un algotu darbinieku koordinētai sadarbībai?

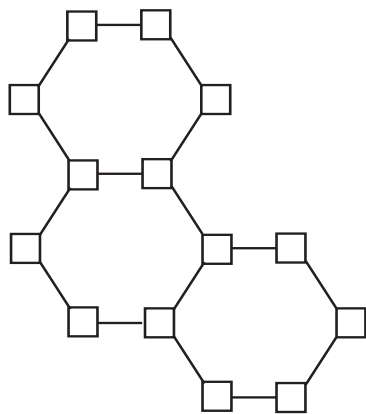
4 **Tīkla struktūra** satur dažus projekta struktūras elementus, bet ir plašākas un reizēm ietver arī citas organizācijas. Nepieciešamā saziņa tādējādi pastāv gan organizācijas iekšienē, gan sniedzas ārpus tās - līdz personām un grupām, kas pieder citām organizācijām. Tīkla saziņa jaunatnes organizāciju starpā var būt oficiāli vai neoficiāli izveidota, bet tā vienmēr ir strukturēta sistēma, kas apvieno organizācijas ar saderīgiem mērķiem un simpātijām.

Praktisks uzdevums

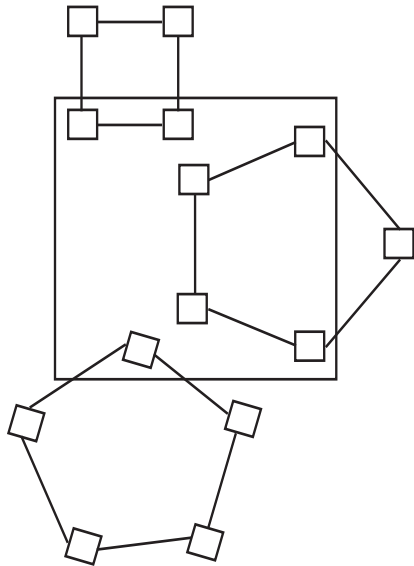
- Aiciniet cilvēkus uzzīmēt viņu organizācijas struktūras shēmu, tad salīdziniet rezultātus.
- Sākotnēji izmantojiet struktūras shēmu ilustrācijā bez jebkādiem komentāriem, lai veicinātu dalībnieku jaunatnes organizāciju salīdzinājumu.

19. attēls.
Vadības struktūras

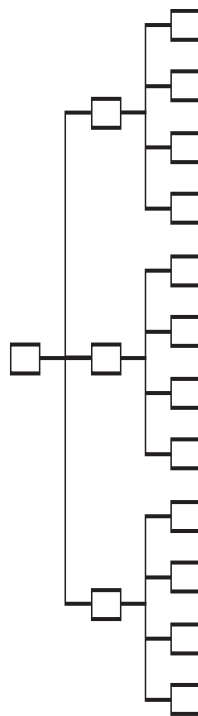
Projektu vadība



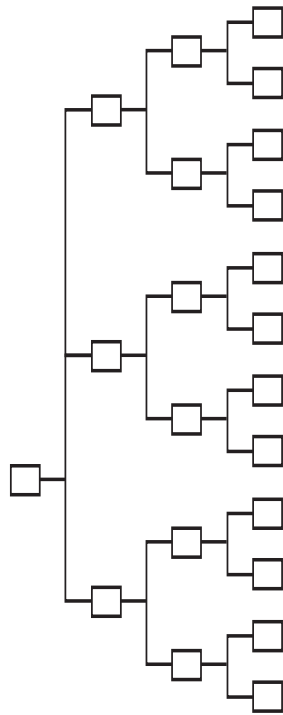
Tīkla struktūra



Plaknes hierarhijas



Augstās hierarhijas





4.3. Sistēmu vadība

Sistēmu jēdzienam vadībā ir bioloģiskas līdzības. Sistēmiskās pieejas princips pamatojas uz ideju, ka organizācija ir vienota un virzīta savstarpēji saistītu daļu sistēma. Sistēmu teorijas aizstāvji var apgalvot, ka spēja vadīt daudzveidību palielina organizācijas elastību. Sistēmas var būt noslēgtas un striktas vai arī elastīgas un atvērtas atkarībā no attiecīgās organizācijas vadības vēlmēm.

Sistēmu teorija nāk no tādu bioloģu darbiem kā Ludvigs fon Bertalanfijs (*Ludwig von Bertalanfy*), kas ieteica terminu "sistēmu teorija" 1951. gadā. Viņa idejas tālāk attīstīja Bauldings (*Boulding*), kurš ieteica deviņu līmeņu sistēmu hierarhiju atkarībā no to sarežģītības un katra līmeņa attīstības pakāpes.

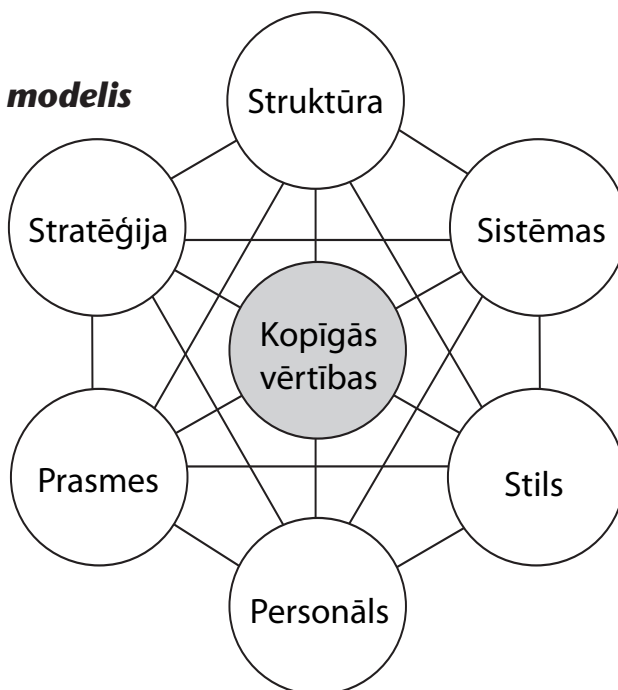
Vadības analītiķu vidē nepastāv vispārpieņemtas atšķirības starp sistēmu un procesu. Attiecīgi, praktiski lieto tādus terminus kā "saziņas sistēma" un treniņu sistēma, lai aprakstītu vadības procesa daļas.

Termina "sistēma" nozīme ir atziņā, ka organizācijas ir sarežģīti un dinamiski sabiedriski veidojumi ar savstarpēju atkarību gan to iekšienē, gan ārējos sakaros.

Ja sistēmu ideja var šķist abstrakta, tās vērtība organizācijai ir divdaļīga. Tā koncentrē domas uz organizāciju kā dinamisku visaptverošu modeli un ļauj vadītājiem lemt par kopumā visvairāk atbilstošu vadības procesu izvēli un realizāciju.

Uzsvaram jaunatnes organizācijā būtu jābūt vērstam uz personāla, brīvprātīgo un valdes locekļu mijiedarbību organizācijas iekšienē un ārpus tās, kurā tie darbojas. Attiecībā uz jebkuru pieeju, kas definēta kā sistēma, jaunatnes organizācija varētu vēlēties iekļaut plurālisma idejas, nevis unitāru pieeju. Šajā sakarā konsultāciju firma McKinsey and Co. ieteikusi "Septiņu S" modeli (*structure, strategy, systems, shared values, skills, style, staff*) veiksmīgai organizācijai, kurā uzsvars likts uz diagrammā attēloto faktoru vienlīdzību un savstarpējo atkarību. Vai termins "personāls" šajā kontekstā ietvertu gan brīvprātīgos, gan algotos darbiniekus?

20. attēls.
"Septiņu S" modelis



Avots: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

4.4. Organizāciju attīstība

Kā komentārs par sistēmu vadību jau parādīja, organizācijai jābūt dinamiskai un jāpielāgojas tām vajadzībām, kuru apmierināšanai tā pastāv. Vēl vairāk, ir fakti par biznesa organizācijām, kurās uzsvars uz cilvēku vadību uzlabo organizācijas darbību. Pieņemot tajā ietvertās ar jauniešiem strādājošo organizāciju vērtības, to var atzīt, tomēr labi izpētīti pierādījumi nav vienmēr pieejami, tādēļ tos var aizstāt uzskati un pieņēmumi. Jaunatnes organizāciju vadītājus var iedvesmot turpmāk aprakstītie pētījumi.

Malkolma Patersona (*Malcolm Patterson*) un viņa kolēģu veiktais darbs, izmantojot Šefildas Efektivitātes programmu, uzrāda spēcīgu pozitīvu saistību starp darbinieku attieksmi, organizāciju kultūru, cilvēkresursu vadības praksi un organizācijas darbību. Ziņojums atstājis dziļu iespaidu uz stratēģisko domāšanu un to izmantojušas daudzas organizācijas, lai veidotu savu cilvēku vadības plānu.

Šefilas pētnieki izmantojuši desmit gadu ilga (1991-2001) pētījuma datus, analizējot tirgus vidi, organizāciju parametrus un vadības paņēmienus vairāk nekā 100 Lielbritānijas ražošanas uzņēmumos. Viņu galvenais mērķis bija noteikt, kādi faktori būtiski ietekmē uzņēmuma efektivitāti. Jaunatnes organizācijas te viegli var ievietot "organizācijas efektivitāti".

Pētnieki salīdzināja peļņas un ražības svārstības šo firmu starpā gadu gaitā un izvērtēja šo pārmaiņu variācijas. Variācijas tad pētīja saistībā ar konkrētiem vadības paņēmieniem. Tika konstatēts, ka apmierinātība ar darbu, uzticība organizācijai, vadības atbalsts, autonomija un apmācība nodrošina nelielu daļu ražības maiņas. Salīdzinājumam - pētnieki varēja 29 procentus ražības maiņas triju līdz četrus gadu laikā saistīt ar cilvēku attiecību dimensiju organizācijā.

Ja šis konkrētais pētījums uzsver ne vairāk kā pamata jautājumu par to, ka organizācijas attīstības plāni jāorientē uz cilvēkiem, tas jau ir sasniedzis savu mērķi. Var šķist

pašsaprotami, bet koncentrēšanās uz, piemēram, tehnoloģiju vai ārējiem (politišķiem) sakariem kā attīstības plānu pamatu nav nekas svešs pat tādās organizācijās, kas sevi raksturo kā uz cilvēkiem vērstas.

Klasiskās vadības mācību grāmatas pieņem par obligātu nodarbinātības stabilitāti un ilgtermiņa līgumus. 1980. un 1990. gados vairāk uzmanības pievērsts vadības videi īstermiņa līgumos. Darbs šādās nozarēs ir tuvāks brīvprātīgo situācijas realitātei.

Jaunatnes organizācijas labi izprot reizumis smagos darba apstākļu, zemo ienākumu un lielas kadru mainības problēmas. Ilgtermiņa risinājumi indivīdiem pēc definīcijas ir neatbilstoši, darbojoties ar īstermiņa līgumiem. Uzsvars daudz vairāk likts uz darba interesēm nekā karjeras attīstību (vismaz organizācijas apjomā).

Papildus tam tādas brīvprātīgo padomes administrēšana, kam var būt dažādi dalības motīvi, prasa īpašu pieeju organizāciju attīstībai. Lai gan turpmāk aprakstītie principi ir noderīgi, individuālās vajadzības būs saistītas ar konkrēto pārvaldes padomi.

Organizāciju attīstība ir saistīta ar vidēja un ilga termiņa stratēģiju, lai nodrošinātu:

- problēmu atrisināšanu pieņemtajā laikā.
- struktūras izmaiņas, kas var būt nepieciešamas, lai realizētu, mainītu vai papildinātu politiku.
- iekšējās saziņas un saziņas ārpus organizācijas optimizācija, lai veicinātu efektivitāti un novērstu nesaskaņas.

Starp īstenojamiem vadības pasākumiem vēlamo organizācijas darbības uzlabojumu panākšanai, jaunatnes organizācijai vērtīgi var būt turpmāk uzskaitītie.

- Kvalitātes pulciņu izveidošana, kuru mērķis ir izpētīt visus organizācijas un sniegtā pakalpojuma elementus, meklējot uzlabojuma iespējas. Šādu grupu būtība ir tāda, ka tajās nedrīkst pastāvēt nekāda hierarhija vai vara. Kārtīga un loģiska analīze ir mazāk svarīga nekā vēlēšanās panākt uzlabojumus.
- Var būt noderīgi lūgt savu viedokli strukturēti vai daļēji strukturēti izteikt



algotajiem darbiniekiem, brīvprātīgajiem un pakalpojumu izmantotājiem. Gan aptaujas lapas, gan intervijas, kurās izmantoti vieni un tie paši jautājumi, ir noderīgi paņēmieni.

- Sapulču organizācija, lai nodrošinātu indivīdu un grupu attīstību ir saskaņā ar organizācijas vajadzībām. Organizācijas vajadzību jautājums un tā nozīmība vai pat veidotā pretruna salīdzinājumā ar atsevišķo brīvprātīgo izpratni par attīstības vajadzībām jāparedz un jāatrisina plānošanas un realizācijas stadijās.

4.5. Lēmumu pieņemšana un politikas izstrāde

Lēmumu pieņemšanā un politikas izstrādē iesaistītie faktori ir sarežģīti, un to ir daudz. Liekot uzsvāru uz vadības procesu, organizācijas struktūra ir galvenais faktors. Lielās organizācijās pastāv iespēja, ka lēmumu pieņemšana ir ilgs process.

Pastāv iespēja, ka darbinieki ir sveši viens otram. Minētais atstatums var būt gan ģeogrāfisks, gan strukturāls. Papildus tam, turpmākie komentāri jāsaista ar 3. sadaļā teikto par cilvēku vadību, kā arī konkrēti par vadības jautājumiem.

Lēmumi netiek pieņemti tukšumā. Parasti tos spēcīgi ietekmē:

- organizācijas kopīgā iepriekšējā pieredze,
- organizācijas pašreizējās šķietamās vai reālās problēmas,
- lēmēju personības,
- uzskats, ka organizācija ir iepriekš aprakstītās sistēmas daļa, vai nu stingra, vai elastīga.

Jāapsver jebkura lēmuma iespāids:

- saistībā ar vēlamu pārmaiņu grafiku vai darbības plāna realizāciju attiecībā uz iesaistītā personāla morālo stāvokli;
- jaunatnes organizācijas gadījumā, attiecībā uz visām ieinteresētajām personām.

Plaši izplatītā iedomu aina, kurā viens, vienatnē pie rakstāmgalda sēdošs ietekmīgs cilvēks izlemj veselās organizācijas likteni, ir tāla no realitātes. Pieņemot lēmumu, ir

ārkārtīgi svarīgi atbildēt uz šiem jautājumiem:

Cik liela ir starpība starp pašreizējo un vēlamā stāvokli?

Cik svarīgi, pieņemot lēmumu, ir izvēlēties A, nevis B utt.?

Vai lēmums ir viegli pieņemams? Un savukārt - vai problēma ir viegli atrisināma?

Cik ilgs laiks paiet no lēmuma pieņemšanas līdz tā īstenošanai?

Vai problēma var laika gaitā atrisināties pati no sevis?

Apvienojot vadības procesu koncepciju ar lēmumu pieņemšanu, tiek ieteikti divi pamata dalījumi.

Pirmais ir paņēmiena vai mehānisma izveide ikdienas vai paredzamu lēmumu sagatavošanai.

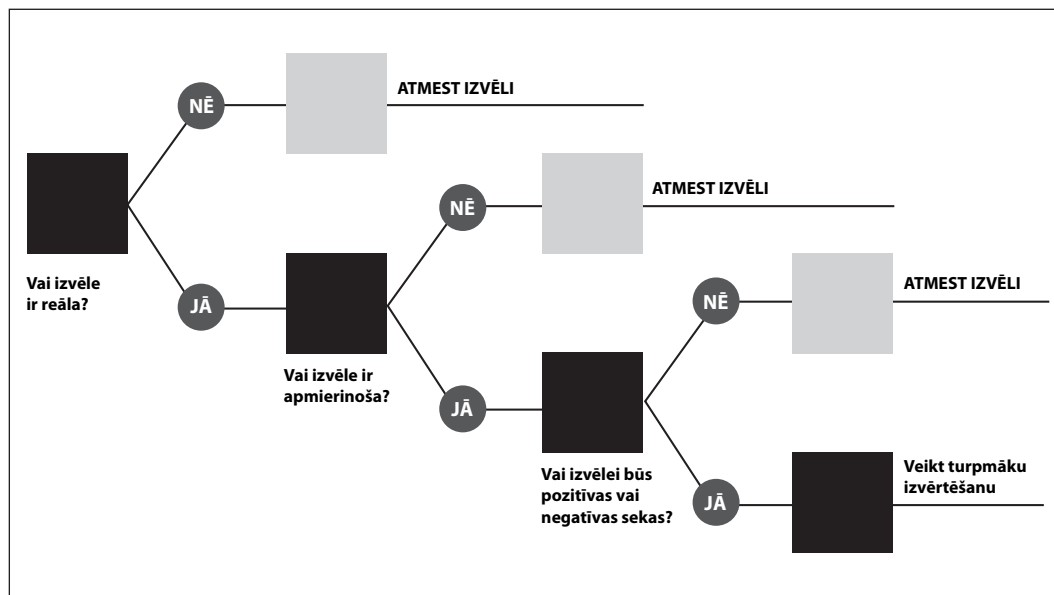
Otrais ir lēmuma sagatavošana neikdienišķos jautājumos.

Atšķirība starp šiem diviem var tikt atklāta arī, nosaucot tos par ieprogrammētiem un neieprogrammētiem lēmumiem. Konsultāciju procesa izveide kādā struktūrā un atsauksmju par iepriekš pieņemtiem lēmumiem izvērtēšana ir viens paņēmieni, kā veikt "parasto" lēmumu pieņemšanu. Kompromisa gadījumā process ir iedibināts, bet vismaz dažām personām šķiet, ka tām nav pietiekami liela ietekme uz šo procesu. Process var ietvert lēmumu pieņemšanas ieteikumus individuālā, grupu vai vienību līmenī. Vienība šajā sakarā var nozīmēt kādu vietēja mēroga jaunatnes organizāciju.

Lēmumu pieņemšana notiek diapazonā no pārliecības, caur risku un līdz nedrošībai, kā arī no augsta līdz zēmam organizācijas vadītāju ietekmes līmenim. Neikdienišķās lēmumu pieņemšanas gaitā attiecīgajiem vadītājiem jānovērtē dažādu lēmumu pieņemšanas dēļ iespējamie riski. Vai pastāv iespēja noteikt precīzu mehānismu ārkārtas lēmumu pieņemšanai šķiet visai apšaubāms. Reizēm lēmumi jāpieņem nekavējoties un uz vietas, bez saistības ar struktūru, bet mācīšanās no konkrētā lēmuma ir tikai retrospektīva. Šīs grūtības ir vismaz jāapziņās, ietverot tās kā daļu vadītāju apmācībā. Izveidotie lēmumu pieņemšanas efektivitātes paaugstināšanas procesi pamatā saistīti ar varas koncentrāciju vai decentralizāciju organizācijas iekšienē un pieņemto vai piekopto politikas izstrādes līmeni.



21. attēls. Lēmumu pieņemšana



Avots: p. 250 in Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995) Management, 6th ed., London: Pearson Education Ltd. .

Praktisks uzdevums

- Lūdziet dalībniekus uzrakstīt kādus lēmumus vai lēmumu veidus, ko tie pieņem, un vai šo lēmumu pieņemšana ir ikdienišķa vai ārkārtas.
- Pārbaudiet oficiālās varas uztveri lēmšanas procesā. Vai dalībnieku organizācijā ir atzīts process individuālai un kolektīvai lēmumu pieņemšanai?
- Uzdodiet dalībniekiem rakstveidā paskaidrot pieņemamu lēmumu (vienā teikumā) un tad izmantot lēmumu pieņemšanas jautājumus no 21.attēla.

4.6. Komunikācija un informācija

Katrai organizācijai ir saziņas kanāli. Var pastāvēt automātiskais pieņēmums, ka saziņas kanāli ir organizācijas vadības struktūras neatņemama sastāvdaļa.

Saziņa pēc definīcijas ietver informācijas nodošanu. Henrijs Minčbergs (*Henry Mintzberg*) izcēlis saziņas nozīmi vadības procesā. Viņš iesaka šādu dalījumu:

Starppersonu loma - administratori darbojas kā savas organizācijas daļas vadītāji. Autors norāda uz pētījumiem, ka administratori pavada 45% sava laika ar kolēģiem, 45% - ar cilvēkiem ārpus savām struktūrvienībām vai organizācijas, bet 10% - ar saviem priekšniekiem. Vai tā ir vietējās jaunatnes organizācijās, nacionālās vai starptautiskās organizācijām?

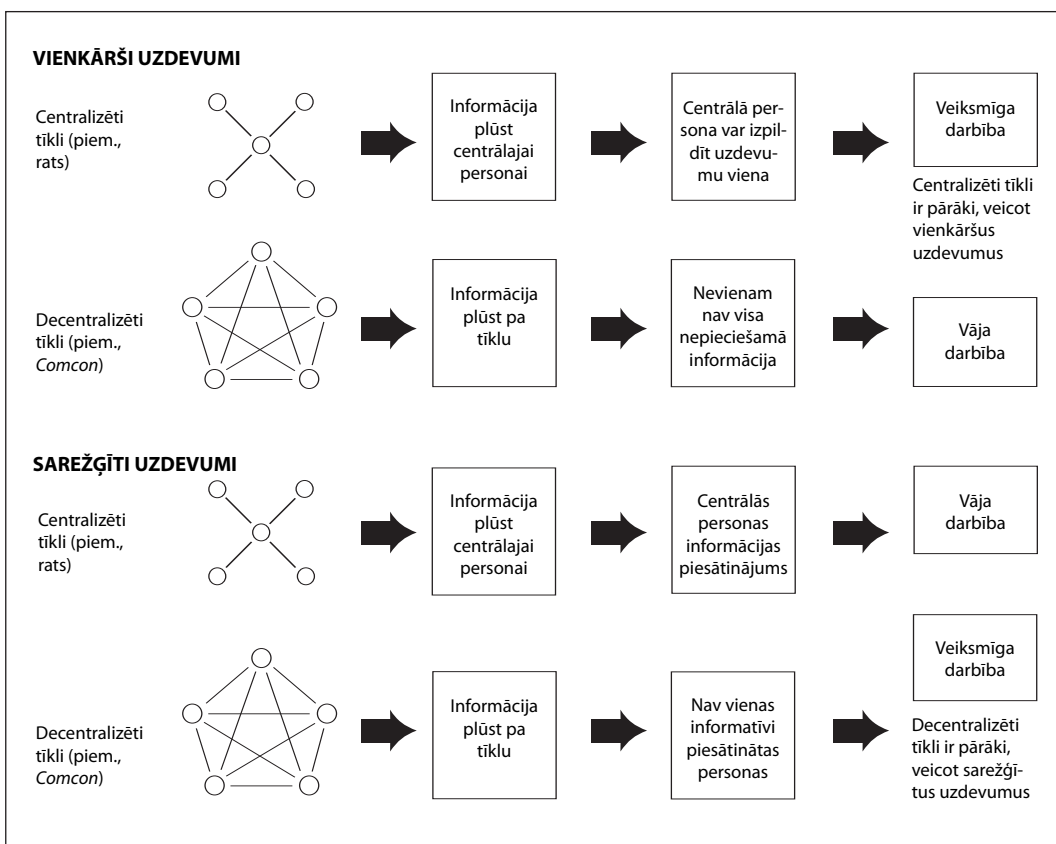
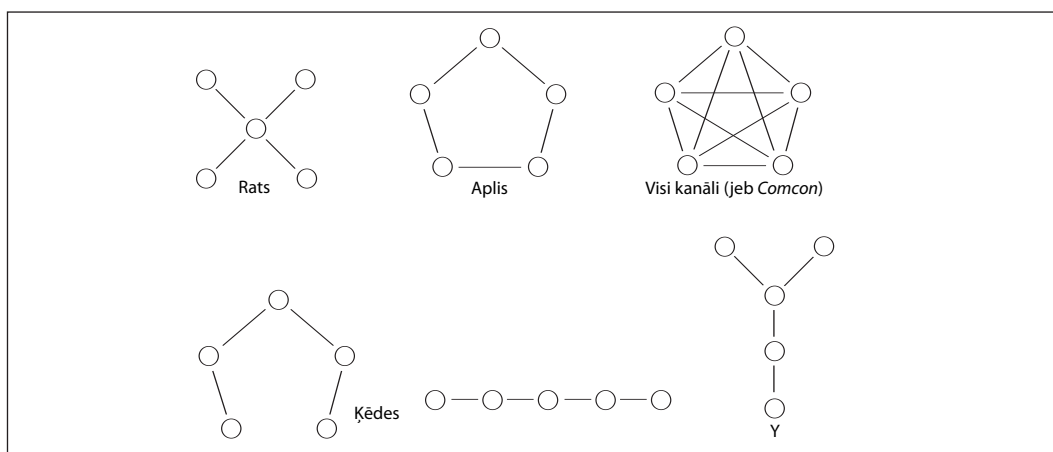
Neformāla loma - autors uzskata, ka administratori mēģina iegūt informāciju no ikvienas grupas vai indivīda, kas var būt svarīga viņa darbam. Administrators arī



izplata svarīgu informāciju gan savā organizācijā, gan ārpus tās. Ietverti arī saziņas paņēmieni un metodes.

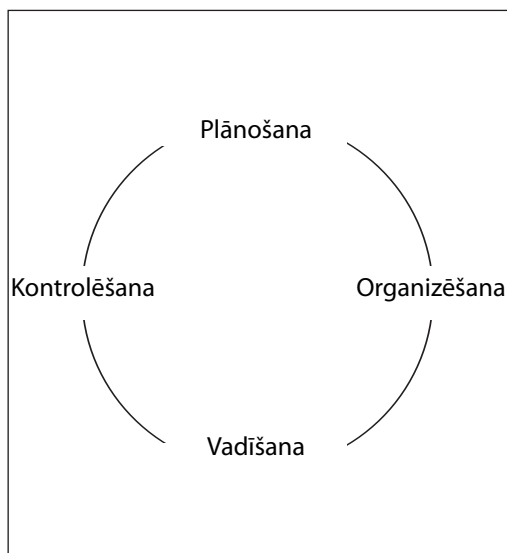
Lēmēja loma - administrators ievieš jaunus plānus, piešķir resursus un skaidro pieņemto lēmumu būtību citiem gan savā organizācijā, gan ārpus tās.

22. attēls. Komunikācijas tīkli



Avots: Mullins, Laurie J. (1999) Management and Organisational Behaviour, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

23. attēls



Pastāv daudzi saziņas modeļi saistībā ar vadības procesu. Daži no tiem balstās uz priekšstatu par raidītāju vai avotu, kas ar kodēšanu, lejup vai pa kādu kanālu nosūta informāciju dekodēšanai un saņēmējam. Pēc analogijas ar radio signāliem modelis runā par pārraidi atpakaļ nosūtītājam, kas tad kļūst par uztvērēju.

Pēc radio signālu principa daži autori izmanto terminu "trokšņi", lai apzīmētu zināma veida informācijas kropļojumu starp uztvērēju un raidītāju. Vārds "trokšņi" var būt barjera uztvērēja vai raidītāja uztverei, t.i., kodēšanas un dekodēšanas stadijas var ietekmēt hierarhija, tenkas, nekonsekventa politika vai, vēl būtiskāk, atzītu vadības procesu trūkums informācijas izplatīšanai, vai pat sajukums iepriekš aprakstītajā ciklā.

22. attēls apraksta divus saziņas tīklus un novērtē tos attiecībā uz vienkāršiem un sarežģītiem uzdevumiem. Rats jeb zvaigzne ir viscentralizētākais tīkls un tiek ieteikts vienkāršiem uzdevumiem un problēmām. Aplis ir visdecentralizētākais, kas nosaka mazu vadības iespēju un vadības paredzamību. Tiek apgalvots, ka aplis labāk pieņem pārmaiņas un atbilst sarežģītu problēmu risināšanai.

"Visu kanālu" jeb "comcon" tīkls arī ir decentralizēts un ietver pilnīgu diskusiju un dalību. Spiediena dēļ tas var atkal pārvērsties par rata tipu.

Y formas vai ķēdes tīkls var būt noderīgs vienkāršu problēmu risināšanai ar nelielu mijiedarbību grupā. Pētījumi apliecina, ka apmierinātības līmenis grupā ir zems vai mērens.

4.7. Zināšanas un to apguve

Saziņa ir nesaraujami saistīta ar zināšanām un informāciju. Mūsdienu biznesa pasaulē attiecības starp zināšanām, varu un konkurences priekšrocībām ir analīzes un diskusiju objekts. Tā kā jaunatnes organizācijas nav ieinteresētas konkurences priekšrocībās, saziņas jautājumi turpmāk apskatīti zināšanu apguves organizācijas kontekstā. Zināšanu apguves nozīmības dēļ uz jaunatni vērsta kultūrā zināšanu apguves organizāciju ietveršana šajā un 4. sadaļā ir apzināta. Pieeja un analīze iepriekšējā sadaļā tomēr vairāk vērsta uz citu vadīšanu, bet šajā uz procesu.

Zināšanu apguves organizācijas

Uzņēmējdarbības sektors samērā nesen ir ieinteresējies par optimālajiem informācijas un zināšanu izplatīšanas līdzekļiem organizācijas ietvaros. Firma *Shell* bija viena no pirmajiem šo principu veicinātājiem.

Lielbritānijas konsultantu grupa *David Skyrme Associates*, cenšoties izveidot definīciju, kas palīdzētu administratoriem, ieteica šādu:

Zināšanu apguves organizācijas ir tās, kuras izveidotas sistēmas, mehānismi un procesi, kas tiek izmantoti pastāvīgai šajās organizācijās strādājošo vai ar tām sadarbojošos spēju uzlabošanai un, lai sasniegtu ilgtspējīgus šīs organizācijas mērķus.

Mērķi, kuru vārdā šī zināšanu apguve tiek veicināta, jāattiecinā arī uz visu organizācijas vidi.

Lai gan autori, iespējams, nedefinē vārdu "kopiena" tāpat, kā to darītu jaunatnes vadītājs, tā lietošanas fakts norāda uz papildu nozīmi tiem, kas strādā jauniešu attīstībai.



Autori saka, ka zināšanu apguves organizācijas:

- pielāgojas to ārējai videi,
- pastāvīgi uzlabo savu spēju mainīties un pielāgoties,
- veicina gan kolektīvo, gan individuālo zināšanu apguvi,
- izmanto zināšanu apguves rezultātus labāku rezultātu sasniegšanai.

Arie de Geus (*skatiet Senge 1990*) apraksta zināšanu apguvi kā vienīgo ilgtspējīgo konkurences priekšrocību. Kā šo apgalvojumu var attiecināt uz jaunatnes organizācijām? Vai tām jāizveido vadības process, kas nodrošina pastāvīgu zināšanu izplatīšanu, ja tā, tad kādiem mērķiem? Vai var pieņemt, ka zināšanu izplatīšana un prasmju nodošana vienmēr notiek sadarbības gaisotnē? Vai indivīdu un grupu spējas organizācijas mērogā var uzlabot ar šādu zināšanu nodošanu un izplatīšanu?

Pīters Senžs (*Peter Senge*) definē zināšanu apguves organizāciju kā "organizāciju, kas pastāvīgi paplašina savas iespējas, lai radītu savu nākotni. Šādai organizācijai nav pietiekami tikai saglabāties. Izdzīvošanas zināšanu apguve ko biežāk dēvē par adaptīvo zināšanu apguvi ir svarīga, patiesībā pat nepieciešama. Bet zināšanu apguves organizācijai adaptīvā zināšanu apguve jāapvieno ar ģeneratīvo zināšanu apguvi, mācīšanos, kad palielina mūs spējas radīt."

Ievērojot šīs sadaļas pievēršanos procesam un sistēmai, iesakāmi šādi vadības procesi un ar tiem saistīti pasākumi vai metodes. Principi aizgūti no Deivida Skerma (*David Skyrme*) un pielāgoti jaunatnes organizācijām. Skermis uzsver kultūras lomu organizācijā. Šajos ieteikumos domāta kultūra, kas paredz sadarbību un apmaiņu. Tā kā iepriekšējās sadaļas nodarbojas ar iekšējo un ārējo kultūru, tās ierobežojumiem, tad turpmāka izpēte šeit netiks uzsākta.

- Stratēģiskā plānošana. Pieejā plānošanai, kas var būt jauna vai neparasta. Jaunatnes organizācijas var šeit piemērot dažādus domāšanas veidus. Tādēļ jāparedz laiks un citi resursi, lai veiktu eksperimentus, izmantojot dažādas saziņas metodes un novērtētu to efektivitāti.
- Iekšējās un ārējās vides analīze. Kā pastāvīga uzraudzības procesa sastāvdaļa jāveic visu galveno faktoru izpēte,

ietverot elementus, kas pirmajā acu uzmetienā var nešķist īpaši būtiski jaunatnes organizācijai, kā tehnoloģija un politiski faktori.

- Informācijas un zināšanu organizācija. Izmantojiet paņēmienus, kas norāda auditu, vērtību (rentabilitāti) un izmanto informāciju kā resursu (*IRM jeb Information Resource Management* - "informācijas resursu pārvaldība"). Informācija var nākt no iekšējiem avotiem, to var dot citi administratori, tā var tikt atvasināta no parastas rakstveida informācijas vai elektroniskās informācijas, piemēram, interneta.
- Grupā un organizācijas attīstība. Var tikt izmantoti palīgi, lai palīdzētu grupām veikt darbu, darba un organizācijas plānošanu un grupu attīstību. Mērķi varētu būt vērtību stiprināšana, redzējuma izstrāde, vienotība, grūti sasniedzamu mērķu, kopības un atbalsta gaisotnes radīšana.
- Veikuma vērtēšana. Jārada piemēroti vērtēšanas rādītāji veikuma vērtēšanai, kas nodrošina līdzsvarotu un godīgu sistēmu jaunatnes organizācijā. Vērtēšanas sistēmai jābūt pozitīvai un jāveicina turpmāki ieguldījumi zināšanu apgūvē.
- Apbalvojumu un atzinības sistēmas. Ieviesiet procesus un sistēmas, kas izsaka atzinību par jaunu prasmju apguvi un veicina gan kopīgu, gan individuālu darbu. Gadāriet, lai panākumi tiek labi publiskoti, lai mudinātu uz turpmāku attīstību.

Līdzekļi un paņēmieni. Jaunatnes organizācijas pazīst daudzus no turpmāk uzskaitītajiem, bet šiem līdzekļiem jābūt saistītiem ar zināšanu apguves veicināšanu.

Izziņa - izjautāšana, informācijas meklēšana.
Jaunrade - "prāta vētras", ideju apkopošana.
Situāciju izpratne - informācijas un domu organizēšana.
Izvēles izdarīšana - darbības virziena izvēle.
Rezultātu novērošana - reģistrēšana un novērojumi.
Zināšanu pārkārtošana - jauno zināšanu iekļaušana apziņas modeļos, iegaumēšana.



Kolektīvai zināšanu apguvei nepieciešamas informācijas un zināšanu izplatīšanas prasmes, kas ietver:

- saziņu, īpaši pāri organizācijas robežām,
- klausīšanos un novērošanu,
- kolēģu darbaudzināšanu un atbalstīšanu,
- visaptverošu skatījumu - grupas un organizācijas uztvērumu kopumā,
- spēju pārvarēt grūtības un nedrošību.

Praktisks uzdevums

- Izmantojiet sešus iepriekš uzskaitītos procesus no izziņas līdz zināšanu pārkaršanai kā metodes kāda dalībnieka aprakstītas problēmas risināšanai.

4.8. Stratēģiskā plānošana

Izlemjot sagatavot stratēģisko plānu, tiks būtiski iespaidota organizācijas ietekme uz sabiedrību. Šāds plāns iespaidos jebkuru citu plāna veidu, tam jāatstāj ietekme uz organizācijas praktisko darbību.

4.8.1. Kādēļ plānošana ir nozīmīga?

Pastāv vismaz zināma vienprātība par apgalvojumu, ka kopumā jaunatnes organizāciju loma sabiedrībā pieaug. Tomēr ir būtiski pieminēt, ka tas neko neatvieglo. Tieši pretēji, vide, kurā darbojas jaunatnes organizācijas nav stabila, bet gan pastāvīgi atīstās.

Pastāv arī citi "iekšējie" aspekti, ko ir vērts šeit pieminēt:

- dalībnieku mainīgais skaits un izcelsme,
- resursu trūkums,
- slikta cilvēkresursu prakse,
- virzības trūkums organizācijas darbībā vai programmā.

Daži no šiem raksturojumiem ir daudzu jaunatnes organizāciju kopīgās problēmas visā Eiropā, kas skaidri demonstrē plānošanas nepieciešamību.

Jaunatnes organizāciju pieaugošā nozīme rada nepieciešamību pēc labāk administrētām organizācijām, kas gatavas pārvarēt sabiedrības grūtības. Pastāvīgi mainīga vide liek organizācijai arī būt spējīgai mainīties un pielāgoties, lai saglabātu ietekmi un turpināt sniegt pakalpojumus.

4.8.2. Kas ir stratēģiskā plānošana?

Pastāv dažādas stratēģiskās plānošanas definīcijas. Maikls Alisons un Džūds Kejs (*Michael Allison, Jude Kaye*) savā grāmatā "Stratēģiskā plānošana bezpeļņas organizācijās" (1997) dod divas ļoti būtiskas definīcijas:

"Stratēģiskā plānošana ir vadības līdzeklis, kas kā jebkurš vadības līdzeklis tiek izmantots, lai palīdzētu organizācijai strādāt labāk." Tad autori dod izvērstāku definīciju, kas ietver dažus svarīgākos šāda veida plānošanas aspektus: "Stratēģiskā plānošana ir sistemātisks process, kura gaitā organizācija vienojas par prioritātēm, kas ir būtiskas tās uzdevuma izpildei un atbilstošas darbības videi, panākot galveno ieinteresēto personu uzticību šīm prioritātēm."

Iepriekšējās nodaļās jau paskaidrots, kā biznesā izmantota vadības prakse var tikt piemērota jaunatnes organizācijām. Līdzīgi jaunatnes organizāciju prakse var būt noderīga arī biznesam. Kā jau iepriekš minēts, jaunatnes organizācijām ir kāda atšķirīga īpašība - to vērtības, kas var būt to galvenā atšķirība no peļņas organizācijām. Izmantojot no komerciālā sektora aizgūtu vadības līdzekli, katrā lēmumā jāņem vērā organizācijas vērtības. Būtiskais, piemērojot biznesa sektora līdzekļus brīvprātīgās darbības sektorā, ir nodrošināt, ka līdzekļi negrauj organizācijas vērtības un principus. Citās šī M materiāla daļās uzsvars likts uz vērtībām. Šeit piedāvājam vēl vienu definīciju: vērtības ir prasības un principi, idejas par kaut kā vai kādu īpašību vērtību vai nozīmi, īpaši, ja tās kopīgas kādai grupai.

Katrai organizācijai neatkarīgi no tās veida ir savas atšķirīgas vērtības, tomēr bezpeļņas sektorā tās, iespējams, ir atšķirīgas, vai arī tām piešķirts cits raksturs nekā komerciālajā sektorā. Vismaz teorētiski jaunatnes organizācijas veicina vērtības, kas aptver visu organizāciju, tajā skaitā finansējuma meklēšanas, saziņas un brīvprātīgo



un darbinieku nolīgšanas funkcijas. Jau-
natnes organizācijas vērtības parasti izvei-
do dibinātāji, tad tās pielāgo un tām pievie-
nojas citi vai vēlākie locekļi.

Turpmākās piezīmes apkopo dažādos stra-
tēģiskās plānošanas pasākumus, bet,
pirms uzsākt šīs darbības, organizācijai jā-
velta zināms laiks, lai izvērtētu savu gata-
vību. Apsveriet šādu faktoru ietekmi:

- Stratēģiskajai plānošanai vajadzīgs laiks - vai mums tas ir? Vai vēlamies to veltīt šim pasākumam?
- Stratēģiskajai plānošanai nepieciešami resursi. Vai tie ir pieejami? Vai vēlamies tos veltīt plānošanai?
- Stratēģiskajai plānošanai nepieciešama uzticība. Vai, sākot šo procesu, esam padomājuši par visiem - brīvprātīgajiem, padomi/valdi, personālu, klientiem...
- Stratēģiskajai plānošanai nepieciešama koordinācija. Vai jums ir īstie cilvēki tās vadīšanai?
- Pretestība plānošanai - vai visi vēlas stratēģisko plānu? Kā piesaistīt un apvienot visus?

Praktisks uzdevums

- Uz lapas dalībniekiem jāapraksta ie-
priekš uzskaitīto piecu aspektu ie-
spāids un tas, vai viņu organizācijas ir
gatavas stratēģiskajai plānošanai.
Šāds pārskats var radīt dokumentu,
ko sastāda, lai iesniegtu pilnsapulcei
vai līdzīgai lēmēj institūcijai, lai pie-
ņemtu lēmumu.
- Ja organizācija nav gatava, dalībnie-
kiem sīkāk jāizpēta, kādas ir problē-
mas, lai tās varētu atrisināt un stratē-
ģisko plānošanu varētu turpināt
tālāk.

4.8.3. Stratēģiskās plānošanas stadijas

Stratēģiskā plānošana ir pastāvīgs pro-
cess, kas ietver citu starpā informācijas
vākšanu, diskusijas un sarunas, lēmumu
pieņemšanu utt., lai izveidotu rakstveida
dokumentu, kas saucams par stratēģisko
plānu. Tomēr process ar to nebeidzas. Kad
plāns sastādīts, tas jārealizē un pastāvīgi
jākontrolē. Plānošanas laikposms var būt

dažāds, bet labs vidējais ilgums būtu trīs
gadu plāns. Protams, regulāra novērtēšana
ir būtiska visās stadijās, bet vērtēšanas re-
zultāti jāizmanto procesā.

Turpmāk uzskaitītas septiņas būtiskas pro-
cesa stadijas, pievienojot plašāku informā-
ciju, kas grupai palīdzētu veikt šīs stadijas.

1. Stratēģiskās plānošanas pamata sa- gatavošana.

- Kas tajā iesaistīts?
- Kā to veikt?
- Kas tai nepieciešams?

2. Redzējums un uzdevums: attīstība vai pārskats

- Vienojieties par organizācijas nākotnes
plānu.
- Sastādiet (vai pārskatiet) uzdevuma for-
mulējumu.

3. Vides vērtējums.

- Izpētiet stiprās un vājās puses.
- Izpētiet iespējas un draudus.

4. Stratēģisko jautājumu noteikšana.

- Vienojieties par prioritātēm.
- Sastādiet mērķu un uzdevumu sa-
rakstu.
- Sagatavojiet budžetu.

5. Sastādiet mērķu un uzdevumu sa- rakstu.

6. Stratēģiskā plāna rakstīšana

7. Plāna realizācija.

- Izveidojiet, uzrakstiet un realizējiet
darbības plānus.

8. Novērtēšana

1. stadija. Stratēģiskās plānošanas pa- mata sagatavošana.

Pat pieņemot gatavību stratēģiskai plāno-
šanai, vēl ir vairāki svarīgi aspekti, kas jā-
ievēro.

Kas tiks iesaistīti?

Šim jautājumam var būt dažādas atbildes
atkarībā no organizācijas lieluma. Mazā
organizācijā var būt interesanti, ja pieda-
lās viss personāls un vadības padome, kā
arī pārējo ieinteresēto pārstāvji (ieinteresē-
tais ir ikviens, kam rūp vai būtu jā rūp or-
ganizācija, tajā skaitā personāls, brīvprātī-
gie, padome, klienti, dibinātāji, kopienu
vadītāji, agrākie darbinieki un brīvprātī-
gie, piegādātāji u.c.). Lielās organizācijās
tas nav iespējams, tādēļ to gadījumā varē-
tu būt ieteicams izveidot plānošanas komi-

teju, kam, protams, arī jāpārstāv organizācijas ieinteresētie. Jebkurā gadījumā ir svarīgi, lai grupā ietilptu dažādi ļaudis, īpaši izpilddirektors un padomes/valdes locekļi.

Tā vai citādi ikviens organizācijas dalībnieks jāiesaista šajā darbībā. Ja plāns nešķītis nozīmīgs visiem, tas būs neveiksmīgs.

Kā to veikt?

Šeit dotais stratēģiskās plānošanas apraksts ir viens no daudziem iespējamiem. Dažādiem autoriem ir dažāda pieeja šim jautājumam. Daži no tiem pievēršas tam rūpīgāk un apcer lielāku stadiju skaitu, vai vienkārši iedala tās citādi. Tas nozīmē, ka šo līdzekli nevar izmantot kā kaut ko sastingušu. Tieši pretēji, tam ir jābūt elastīgam, lai to pielāgotu dažādām organizācijām. Pienācis laiks apskatīt to kopumā un izlemt, kādas daļas jāpielāgo, lai atbilstu organizācijas realitātei.

Kas mums nepieciešams?

Stratēģiskajai plānošanai nepieciešams laiks un resursi. Tomēr tam nevajadzētu atturēt organizāciju no plāna sagatavošanai nepieciešamo darbību veikšanas. Jāapzinās nepieciešamība iesaistīt personālu un brīvprātīgos šajā jaunajā uzdevumā, kā arī nepieciešamie resursi, piemēram, nauda sapulcēm, informācijai utt. Nepieciešams arī sadalīt atbildību iesaistīto starpā.

Visbeidzot, ja iespējams, dažām organizācijām varētu būt noderīgi iesaistīt konsultantu no ārpusē, kas atvieglotu procesu.

2. stadija. Redzējums un uzdevums: atbilstība vai pārskats

Pienācis laiks pasapņot. Ja plānojam, mums jāzina, kurp virzīsimies, lai plānošanai piešķirtu virzību. Lai noskaidrotu, ko gribam sasniegt, izmantosim organizācijas redzējumu, ko var definēt kā kopīgu uzskatu par veiksmi, tieši šīs veiksmīgās darbības panākšana iedvesmo un stimulē cilvēkus strādāt kopā.

Redzējumi var būt divu veidu:

- Vērsts uz organizācijas iekšējo darbību, iedomājoties, kādu vēlamies redzēt organizāciju.
- Ārējais redzējums, kas pievēršas tam, kāda kļūs pasaule, ja organizācija sasniegs savu mērķi.

Organizācijas redzējumam jāaizrauj un jāiedvesmo grupa kopīgam darbam, maksimāli izmantojot savas spējas, lai īstenotu organizācijas mērķi.

Šo mērķi reizēm sauc par "uzdevumu" (*Mission*), ko definē kā "pamatu organizācijas pastāvēšanai" (*Allison and Kaye, 1997*), vai arī varam teikt, ka uzdevums ir organizācijas loma attiecībā uz redzējumu.

Skaidrs, ka pastāv organizācijas, kam jau ir skaidrs uzdevuma formulējums. Ja tas tā ir, ir pienācis laiks to pārskatīt.

Uzdevuma formulējuma sastādīšana var būt visai grūts uzdevums, kas aizņem zināmu laiku. Tomēr jāizvērtē tā nozīme ne tikai tādēļ, ka tas ir stratēģiskajai plānošanai būtisks elements, bet arī tādēļ, ka šis process var palīdzēt organizācijai iesaistīt locekļus diskusijā un izpratnes veidošanā par sava darba jēgu.

Protams, par uzdevuma formulējumu pastāv dažādi viedokļi. Dažādi autori uzsver dažādus aspektus. Tos apkopojot, uzdevuma formulējums (dažreiz saukts arī par mērķa formulējumu) var ietvert:

- organizācijas plānotos sasniegumus,
- organizācijas veiksmīgākās darbības jomas kā atšķirīga iezīme salīdzinājumā ar citām organizācijām,
- organizācijas darbības jomas, to adresātu un darbības veidu,
- organizācijas vērtību atspoguļojumu un to īpatnību.

Uzdevuma formulējumiem jābūt īsiem, skaidriem un pievilcīgiem. Šeit kā piemēri pievienoti dažu jaunatnes organizāciju uzdevuma formulējumi.

IFM-SEI - International Falcon Movement - Socialist Educational International (Starptautiskā vanagu kustība - Sociālistu izglītības internacionāle) - cenšas ar dalīborganizāciju palīdzību izveidot bērnus un jauniešus ar kritisku mūsdienu pasaules izpratni. Tā cenšas izglītēt bērnus un jauniešus saskaņā ar iecietības, līdztiesības un draudzības pamatprincipiem.

TEJO - World Organisation of Young Esperantist (Pasaules jauno esperantistu organizācija) - tiecas uzlabot sapratni dažādu tautību un dažādās valodās runājošu jauniešu starpā, veicinot starptautiskās esperanto valodas lietošanu.



YDC - Youth for Development and Co-operation (Jaunatne par attīstību un sadarbību) - tiecas stiprināt jaunatnes struktūras, kas veido sadarbību starp jauniešiem, dodot tiem iespēju aktīvi veidot savas pašreizējās un turpmākās dzīves gaitu, lai panāktu attīstību, kas ir no vides viedokļa ilgtspējīga, ekonomiski pieejama un sociāli taisnīga.

YEE - Youth and Environment in Europe (Jaunatne un vide Eiropā) - YEE mērķis ir saskaņā ar dabu, atbilstošas pasaules resursu izmantošanas aizsardzība un veicināšana, lai ikvienu iesaistītu lēmumu pieņemšanā un nodrošinātu izglītību iepriekš minētajās jomās.

Kad uzdevums aprakstīts, ikviens procesā iesaistītais, iespējams, izjustu lielāku saistību ar to un tādējādi arī lielāku uzticību organizācijai. Svarīgi ir, kas publicēts un ka tas kādā veidā iekļauts organizācijas konstitūcijā vai statūtos.

3. stadija. Vides novērtēšana.

Organizācija pastāv konkrētā vidē, kas jau aprakstīta kā mainīga. Šai videi ir ietekme uz organizācijas darbību, organizācija pārņem lietas no vides un to pastāvīgi ietekmē citi.

Stratēģiskā plānošana prasa sistēmu, kas spiež organizāciju reaģēt uz šīm pārmaiņām, kas savukārt prasa ārējas vides, piemēram, politikas, ekonomisko tendenču, demogrāfijas, juridisko jautājumu, sabiedrisko jautājumu, konkurences ar citām organizācijām, locekļu vai pakalpojumu saņēmēju vērtību un vajadzību maiņas analīzi.

Tajā pašā laikā ir svarīgi izprast organizācijas iekšējo situāciju, lai vislabāk varētu novērtēt pārmaiņu nepieciešamību. Izvērtējot iekšējo vidi, organizācija jāanalizē visās darbības jomās. Atkarībā no organizācijas tipa tās var būt finanses, administrācija, dalībnieki, mārketinga, pakalpojumi, programma un darbība.

Viens labs līdzeklis šī procesa atvieglošanai ir SWOT analīze, stiprās puses, vājās puses, iespējas un apdraudējumi).

- Stiprās puses - ko mēs darām labi?
- Vājās puses - ko varam uzlabot?
- Iespējas - kādas pārmaiņas ir notikušas mūsu vidē, kas varētu ļaut labāk izpildīt mūsu uzdevumu?

- Apdraudējumi - no kādām vides pārmaiņām jāpiesargās vai jābūt tām gataviem, veicot savu darbu (ņemts no Allison and Kaye, 1997)

SWOT analīze mums palīdzēs noteikt, kādas organizācijas stiprās puses ļauj mums izmantot iespējas un kādi trūkumi jānovērš, lai izvairītos no apdraudējumiem. SWOT analīzi var veikt visas organizācijas līmenī vai konkrētiem projektiem.

4. stadija. Stratēģisko jautājumu noteikšana.

Kad savākta visa informācija iepriekšējās fāzēs, jāizdara izvēle un jānosaka prioritātes. Šajā brīdī var būt nepieciešams atgriezties iepriekšējā fāzē un turpināt izpēti. Šī fāze reizēm var būt mulsinoša, tomēr tās rezultāti ir ļoti vērtīgi.

Braisons (*Bryson*) apraksta stratēģiskos jautājumus kā "pamata politikas jautājumus, kas ietekmē organizācijas mandātu, uzdevumu un vērtības, ražīguma līmeni vai apvienojumu, klientus, lietotājus un maksātājus, izmaksas, finansējumu, pārvaldību un organizācijas veidojumu". Šo aspektu izkārtošana prioritāšu secībā attiecībā pret uzdevumu un redzējumu sāks apaudzēt mūsu stratēģiskā plāna skeletu ar miesu.

Šajā procesa daļā nebūtu vēlams kaut ko izlaist, lai pabeigtu ātrāk. SWOT analīzes rezultāti var būt noderīgi, mums ir jānovērtē, kā noteiktie stratēģiskie jautājumi saistīti ar stiprajām un vājajām pusēm, iespējām un apdraudējumiem.

Pēdējais veicamais pasākums ir organizācijas svarīgāko mērķu sasniegšanai pieejamo iespēju loka sašaurināšana. Vēlreiz, dažādi autori sniedz dažādas vērā ņemamo būtisko aspektu variantus.

Henrijs Miļjore (*Henry Migliore*) un citi savā grāmatā "Stratēģiskā plānošana bezpeļņas organizācijās" (1994) piedāvā šādu sarakstu:

- personāla vai brīvprātīgo dalības līmenis;
- resursu un finanšu līmenis;
- organizācijas atpazīstamība;
- apkalpojamie klienti;
- projektu skaits;
- projektu kvalitāte;
- vadības efektivitāte;
- pakalpojumu kvantitāte un kvalitāte.

5. stadija. Mērķu un uzdevumu aprakstīšana.

Diskusijas par mērķiem un uzdevumiem notiks visa stratēģiskās plānošanas procesa gaitā. Taču šajā stadijā jāpatur vērā procesa pēdējā stadija.

Līdz šim brīdim vairumam lēmumu jābūt pieņemtiem, organizācijas virzībai kopumā jābūt skaidrai. Pienācis laiks vienoties par konkrētiem pasākumiem izvēlēto rezultātu sasniegšanai.

Šajā sakarā noderīga ir SMART analīze (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Realistic, Time-bound - konkrēts, novērtējams, sasniedzams, būtisks un reāls, laika ziņā ierobežots). Tā skaidrojama šādi:

- konkrēts: jāraksta īsi, skaidri norādot, kad, kā un kur situācija tiks mainīta;
- novērtējams - lai rezultātu vai procesu būtu iespējams novērtēt;
- sasniedzams - lai pastāvētu grūtību pārvarēšanas elements cilvēku stimulēšanai, bet tas nedrīkst būt pārmērīgs, lai izvairītos no vilšanās;
- būtisks un reāls - jākoncentrējas uz organizācijas prioritātēm;
- laika ziņā ierobežots - jāparedz termiņi, kuros mērķis sasniedzams.

Uzticības punkts sasniegts. Nu ir jāatrod resursi. Resursu piešķiršana tiek definēta budžetā, dokumentā, kas atspoguļo politiskus lēmumus, t.i., izvēli starp nelieliem resursiem un organizācijas uzdevumu noteikšanu. Budžetu parasti sastāda padome, bet to apstiprina organizācijas augstākā lēmēj institūcija (kopsapulce, kongress utt.). Taču atkal - jo vairāk tajā iesaistās visi ieinteresētie, jo lielāka piederības sajūta.

6. stadija. Stratēģiskā plāna rakstīšana.

Ja lasītājs, kas nolēmis iesaistīties stratēģiskajā plānošanā savas organizācijas ietvaros, sāk tieši ar šo nodaļu, tas konstatēs, ka te nav ne rindkopas, kas spētu palīdzēt darbā. Stratēģiskā plāna rakstīšana nozīmē tikai iepriekšējo stadiju rezultātu fiksēšanu rakstveidā.

Iespējams, ir labāk, ja par rakstīšanas procesu atbild tikai viens cilvēks. Protams, jādod iespējas arī citiem iesaistīties pārbaužu procesā. Tomēr šajā stadijā galvenie lēmumi jau ir pieņemti, tādēļ nevar būt va-

jadzīgas lielas izmaiņas, citādi pastāv iespēja, ka dokumenta projektu sagatavošanas process nekad nebeigsies.

Kā dokuments, ko izmantos ļoti dažādi ieinteresētie, tas jāsastāda tā, lai katrā nianse būtu skaidri uztverama. Kad dokuments gatavs, to oficiāli jāpieņem padomei/valdei un tas iespējami plaši jāpublicē organizācijā.

Nav noteikta parauga šādu dokumentu struktūrai, taču, ievērojot iepriekš aprakstītās stadijas, tajā varētu būt šādas daļas:

- Ievads
- Šī dokumenta mērķis
- Organizācijas vēsture un raksturojums
- Stratēģiskie jautājumi un galvenās stratēģijas
- Mērķi un uzdevumi (*Allison and Kaye*)

Dažas no šīm daļām var būt jāraksta atsevišķi katrai nodaļai un organizācijai kopumā.

7. stadija. Plāna realizācija.

Nu pienācis laiks sākt strādāt. Mūsu stratēģiskais plāns norāda virzienu, grafiku un saturu. Lai to realizētu, mums jāizstrādā darbības (vai darbību plāns) katram stratēģiskajam jautājumam. Tieši šeit sākas darbība: jāpieņem lēmumi, piemēram, darbinieku pieņemšanu darbā - kā izsludināt konkursu, aprakstīt darba uzdevumu, cik intervijas ar kandidātiem paredzēt, kāda būs alga utt.

Darbības plāni visu izstrādā sīkāk nekā stratēģiskais plāns, bet tie nodrošina, ka katrs stratēģiskais jautājums tiek risināts koordinēti un efektīvi. Ir svarīgi, lai darbības plāni stila ziņā saskanētu ar stratēģisko plānu. Cilvēkiem, kas īsteno darbības plānus, jāsaņem savu darbību saistība ar stratēģiskajā plānā formulēto organizācijas uzdevumu.

8. stadija. Vērtēšana.

Stratēģiskajā plānošanā vērtēšana ir vēl viena stadija, kas ne tikai pabeidz procesu, bet vēl vairāk - ienes jaunu informāciju plānā, ļaujot to vēl vairāk precizēt. Stratēģiskā plānošana tad kļūst par pastāvīgu organizācijas attīstības procesu.

Vērtēšana jāveic dažādās stadijās:



- stratēģiskā plāna sagatavošanas procesā,
- plāna realizācijas gaitā.

Esam definējuši stratēģisko plānošanu kā procesu, tādēļ vērtēšana īstenošanas gaitā jeb kumulatīvā vērtēšana ne tikai dos labumu plānam, bet arī veicinās procesa efektivitāti. Šajā nozīmē nekad nenonāksim pie galīga variantā.

4.9. Finanšu vadība

Finanses var būt administrēšanas procesa labi izprasts elements, ar daudzu gadu gaitā praktizētu metodiku. Pat šādā vidē finanses var netikt uzskatītas par svarīgu jautājumu. "Svarīgums" šajā sakarā var tikt izprasts dažādi, taču neatkarīgi no definīcijas, tam jāietver izpratne un saistības.

Izpratni var veicināt tās informācijas izpēte, kas izriet no saistību jautājumiem, bet tos neatrisina. Par piederības ideju daudz runāts un diskutēts. Šis jēdziens ne mazāk attiecināms uz finansēm visās tā izpausmēs. Tā kā daudziem administratoriem nav īpašas izglītības finanšu jomā, pastāv tendence atstāt visus šos jautājumus "speciālistu" ziņā. Jaunatnes organizācijām, tāpat kā peļņas organizācijām, finanšu informācija jādara pieejama visiem tiem, ko finansiālie lēmumi skar. Administrēšanas procesam jāietver vismaz iespēja administratoram piedalīties budžeta sagatavošanā. Lai palīdzētu diskusijās par iesaistīšanās limeni, tiek piedāvāti turpmākie īsie finanšu dokumentu apraksti.

Finanšu informācija tiek pasniegta dažādās formās, saskaņā ar attiecīgās organizācijas vajadzībām. Var tikt izmantoti gan finanšu, gan vadības pārskati. Šī terminoloģija nošķir pārskatus, kas paredzēti likumdošanā, un tādus, kas sagatavoti tikai administratīvo lēmumu atvieglošanai. Pirmā kategorija ietver bilanci, peļņas un zaudējumu aprēķinu, bet otrā - budžetu un naudas plūsmas dokumentus. Ikvienam organizāijas projektam nepieciešams:

- budžets,
- bilance,
- ienākumu un izdevumu uzskaite,
- naudas plūsmas dokumenti.

4.9.1. Budžets

Tas ir finanšu dokuments, kas paredz izdevumus saskaņā ar ienākumiem vai konkrētām darbībām tērējamās naudas daudzumu konkrētā laikposmā. Līdzīgi ienākumu un izdevumu dokumentiem tas var būt laikposms, kas atbilst organizācijas vajadzībām. To var uzskatīt par ienākumu un izdevumu dokumentu nākotnei vai projektētā, nevis vēsturiskā formā. Jebkuras jaunatnes organizācijas izpilddirektora prasību minimumā jāietilpst prasmei izveidot budžetu vai piedalīties tā sastādīšanā un tad vadīt organizāciju saskaņā ar izveidoto finanšu plānu. Pieņemot, ka ienākumu avoti, apjoms un rašanās bieži vien ir nedroši, budžets jā sastāda, izmantojot konservatīvu plānošanu (tas ir, paredzot lielus izdevumus un mazākus ienākumus nekā varētu domāt). Finansējošo organizāciju kavētu maksājumu problēma ir pirmajā vietā starp naudas plūsmas jautājumiem, bet izdevumi projekta vajadzībām vai pat netiešajām izmaksām var būt jāregulē pēc ienākumu datumiem un apjoma. Budžeta periodi tādēļ var būt jā sastāda, lai panāktu maksimālu elastību organizācijas darbībā. Spēja koriģēt budžetu noteiktā laikposmam, veicot to zināmā laika sprīdī, ir būtiska jaunatnes organizāciju vajadzība. Koriģētais budžets reizēm tiek pasniegts kā paredzēts faktors.

Budžets parasti ir visai organizācijai kopumā, bet, ja tā ir liela, ar vietējām apakšstrukturām, parasti veido arī nodaļu budžetu. Ja arī atsevišķiem izpilddirektoriem var būt maza ietekme uz kopējiem ienākumiem, jāpastāv konkrētam veicināšanas mehānismam, lai mudinātu tos piedalīties budžeta sastādīšanā un darbībā. Dažādos finanšu periodos sasniegto rezultātu pārspriešanas sapulces ir vērtīga vadības apmācības darbība.

Šādas sapulces uzskatāmas arī par organizācijas lēmumu pieņemšanas procesa daļu. Lēmumu pieņemšana noteikti tiek vairāk saistīta ar budžeta sastādīšanu. Arī tad, kad budžets ir koriģēts, vispārējais sastādīšanas, realizēšanas un rezultātu vērtēša-

nas process vēl arvien tiek saistīts ar iepriekš minēto plānošanas, organizēšanas, vadīšanas un kontroles ciklu (23. attēls). Plānošana un lēmumu pieņemšana šajā sakarā ir finansiāla.

24. attēls. NVO budžeta paraugs

Visi skaitļi doti eiro.

	PĀRSKATS	BUDŽETS
	1999	2 000
IENĀKUMI		
1 Dalīborganizāciju iemaksas	60100	59 000
2 Administratīvais finansējums ES	40000	40 000
3 Administratīvais finansējums EYF	8000	8 000
4 Beļģijas valdības finansējums	6000	6 000
5 Procenti	3250	3 000
6 Ziedojumi, iemaksas	18 000	15 000
Kopā	135 350	131 000
7 Projekti	95 000	120 000
IENĀKUMI KOPĀ	230 350	251 000
IZDEVUMI		
8 Pastāvīgie un projektu darbinieki	75 000	80 000
9 Biroja brīvprātīgie un mācekļi	10 000	12 000
Kopā par darbiniekiem	85 000	92 000
10 Telpu īre, apkure u.c.	5 900	6 000
11 PTS	16 850	14 000
12 Aprīkojums	3 200	4 000
13 Darbinieku ceļojumu izdevumi	4 550	5 000
14 Padomes ceļojumu un sakaru izdevumi	9 000	10 000
15 Ikgadējā kopsapulce	9 350	9 000
16 Reprezentācijas izdevumi	8 250	6 000
17 Finanšu komiteja	1 530	1 000
18 Dažādi izdevumi	3 130	4 000
Kopā izdevumi bez darbinieku izmaksām	61 780	59 000
19 Projektu izdevumi (izņemot darbinieku un administratīvās izmaksas)	85 000	100 000
IZDEVUMI KOPĀ	231 760	251 000
Atlikums vai deficīts (atskaitot projektus)	-11 410	-20 000
Atlikums vai deficīts	-1 410	0



4.9.2. *Bilance*

Bilancē ietvertā informācija atspoguļo organizācijas finanšu stāvokli kādā konkrētā datumā. Tās raksturojumam var izmantot analogiju ar apturētu pulksteni. Šos dokumentus parasti sagatavo reizi gadā. Balance sniedz informāciju par organizācijas aktīviem, kas ietver īpašumus, aprīkojumu, kā arī naudas līdzekļus, kas organizācijai pienākas vai atrodas tās bankas kontā. Pasīvi ir naudas līdzekļi, ko organizācija ir parādā citiem.

4.9.3. *Ienākumu un izdevumu apkopojums*

Šo dokumentu var dēvēt arī par peļņas un zaudējumu aprēķinu vai finanšu rezultātiem. Ienākumu un izdevumu apkopojums var būt ierobežotāks dokuments, tomēr tas atspoguļo organizācijai pieejamo naudas līdzekļu daudzumu, kā arī to tēriņu zināmā laika posmā. Šāds dokuments ir noderīgs nelielai jaunatnes organizācijai vai lielākas organizācijas vietējai nodaļai. Gala skaitļi būtu vai nu atlikums, vai deficīts attiecīgajā laikposmā. Komerciālā darbībā tas būtu peļņa vai zaudējumi. Šādus dokumentus var sastādīt reizi ceturksnī, pusgadā vai gadā, parādot organizācijas stāvokli attiecīgajā laikposmā. Lai kā to sauktu, šis dokuments ir vadības līdzeklis. Ienākumu, izmaksu un izdevumu uzraudzība un analīze ar zināmiem intervāliem sniedz informāciju, kas ir ļoti noderīga lēmumu pieņemšanā un nākotnes plānošanā.

4.9.4. *Naudas plūsmas dokumenti*

Jebkurā organizācija, pelnošā vai bezpeļņas ir svarīgi plānot gan ienākošās, gan izejošās naudas plūsmu. Šis plānošanas būtība ir iespēja paredzēt līdzekļu bilanci, kas būs pieejama bankā vai nodaļas budžetā. Vienkāršākajā gadījumā attiecīgajam laikposmam (visai bieži - mēnesim) uzrādītais pēdējais skaitlis ir bankas konta bilance. Par jebkuru pēdējo skaitli, kas paredz negatīvu lielumu, jāvienojas ar banku vai personām, kas atbild par organizācijas finansēšanu.

4.10. Līgumu slēgšana

Līgumi ar organizāciju var būt dažādu veidu. Vai tie ir algoti darbinieki vai brīvprātīgie, līgumiem jāietver valstī pieņemtās nodarbinātības likumdošanas elementi. Nodarbinātības noteikumi un nosacījumi apskatīti nākamajā nodaļā, tādēļ šeit uzsvars likts uz līgumiem par fiksētiem aktīviem - ēkām, transportlīdzekļiem, biroja iekārtām un mašīnām. Lai palīdzētu gan darbiniekiem, gan brīvprātīgajiem, administratīvajam procesam jāietver pasākumi, kas nosaka darbību veidus, kuri veicami pilnībā organizācijas ietvaros, un blakus tam jānorāda uz nepieciešamību pēc organizācijas likumdošanas vai grāmatvedības konsultantu profesionālām konsultācijām. Šie jautājumi palīdzēs izstrādāt norādījumus un darbību kārtību.

Kāda ir iegūstamo aktīvu vērtība?

Vai šie aktīvi tiks iegādāti vai nomāti?

Kāda laika posmā aktīvi tiks norakstīti? (Process pazīstams arī kā vērtības zudums; neattiecas uz visiem aktīviem.)

Vai organizācijai ir savs konsultants?

Vai iespējams pārbaudīt iegādi vai nomu piedāvājošā uzņēmuma uzticamību vai lietpratību?

Vai organizācijas noteikumi norāda personas, kam ir tiesības parakstīt konkrētus līgumus ar trešajām personām?

Parasti organizācijā ir noteiktas personas, kas drīkst parakstīt vai vienoties par līgumiem zemes vai īpašumu pirkšanai, bet vai ir noteikts, kas paraksta līgumu vienkāršākos gadījumos, piemēram, kopētāju nomai? Atšķirības izmaksu nosacījumu ziņā arī gluži vienkāršos līgumos var būt ievērojamās.

4.11. Nodarbinātības nosacījumi

Gan valstu, gan Eiropas likumdošana nosaka, kā organizācijas var nodarbināt savu personālu. Bet arī vispār labs darba devējs godīgi un atbilstoši vienojas par personāla darba nosacījumiem. Kā organizācijām, ko virza zināmas vērtības un kuru mērķis ir cilvēku attīstība, Eiropas jaunatnes organizācijām jāparāda sava ieinteresētība par personālu ar atbilstošiem pasākumiem un dokumentiem.

Darba līgums ir personisks dokuments, kurā ietvertas galvenās darba attiecību detaļas. Tajā neietilpst viss līgums starp darba devēju un darba ņēmēju, jo politikas dokumenti un personāla rokasgrāmatas, ir jāzin, bet tās glabājas citur.

Attiecībā darba līgumu jāapsver šādi jautājumi.

- Kāds ir minimālais līguma periods, kuram jāstāda DL?
- Kad DL jāiesniedz darbiniekam?
- Uz kādiem dokumentiem vēl jāatsaucas?

Sastādot darba līgumu, jāietver šāda informācija:

- Kas ir darba devējs?
- Kad darbs sākas un kad beidzas?
- Kāds ir amats? (norāde uz darba uzdevumu un amata aprakstu)
- Darba vietas atrašanās vieta.
- Atlīdzība (kad tiek maksāts un kā)
- Darba laiks (parastais, izņēmuma, brīvdienās un vakaros, virsstundas)
- Kolektīvie līgumi (arodbiedrību līgumi)
- Kādi izdevumi tiks atmaksāti?
- Vai tiks nodrošināta dzīvesvieta?
- Brīvdienas (Cik? Cik ilgi iepriekš tās jāpieprasa?)
- Īpašumi par nespēju ierasties darbā.
- Slimības lapas apmaksas nosacījumi (likumdošanā paredzētie un organizācijas pieņemtie).
- Pensijas tiesības.
- Pensijas vecums.
- Pārbaudes laiks. (Kad darbinieks tiks apstiprināts amatā?)

Neapmierinātības atrisināšanas pasākumi. (Ja darbinieks nav apmierināts ar darba devēja attieksmi.)

Disciplinārie pasākumi. (Ja darba devējs nav apmierināts ar darbinieka uzvedību vai darbu.)

Veselības un drošības prasības.

Darbs ārpus savas valsts robežām.

Jebkādi citi nosacījumi. (Atsauce uz personāla rokasgrāmatu, paziņojumiem utt.)

Noteikumiem un nosacījumiem jāsaturs arī vieta darba devēja un darbinieka parakstam un datumam. Dokuments jāstāda divos eksemplāros, lai abām pusēm būtu savs eksemplārs.

Pastāv diskusija par to, vai arī brīvprātīgajiem nepieciešams oficiāls darba līgums, tomēr organizācijām jāparūpējas, lai neradītu situāciju, kad tās no likuma viedokļa kādu nodarbina, bet piešķirtā kabatas nauda var tikt uzskatīta par algu, kas mazāka par noteikto minimumu.

Tomēr pastāv princips, kas vienlīdz piemērojams darbiniekiem un brīvprātīgajiem - ikvienam, kas strādā kādā organizācijā, jābūt skaidram, kādi ir viņa darba pienākumi un kādas kvalitātes darbs tiek no viņiem gaidīts. Organizācijas politikas attiecībā uz veicamā darba jautājumiem publicēšana un pieejamība arī jāapsver. Pieņemts paziņojums par paredzēto var būt viens veids, kā šos jautājumus noskaidrot.

Praktisks uzdevums

- Uzdodiet kursa dalībniekiem izvērtēt vismaz vienu algotu un vienu bezalgas darbinieku viņu organizācijā, analizējot noteikumu, nosacījumu un sagaidāmā darba kvalitātes formulējuma skaidrību.
- Kā viņi to zina? Kādi pasākumi tiek veikti vai jāveic, lai uzlabotu stāvokli?





4.12. Ārējo sakaru vadība

Iepriekšējās sadaļas norādījušas uz iekšējiem un ārējiem sakariem. Jaunatnes organizācijai parasti pastāv ārējo sakaru politika. Jebkura vadības procesa daļai ir jāietver un jāatspoguļo šī politika. Process veidojams, izmantojot atbildes uz šiem jautājumiem:

Kāda ir organizācijas iekšējo un ārējo sakaru politika?

Kāds ir ārējo organizāciju iespaids par organizācijas mērķiem un stilu?

Vai pastāv oficiāli vai neoficiāli mehānismi vai pasākumi, kas palīdz veicināt politiku organizācijas iekšienē?

Vai ieteikumi jāizplata, lai nodrošinātu pieejas viendabību saskarsmē ar ārējām organizācijām?

Kāds ir ārējo organizāciju raksturs, ar kurām organizācija uztur pastāvīgus vai regulārus sakarus?

Dažas no ārējām organizācijām var būt politiskas organizācijas vai valdības iestādes, kas darbojas, izmantojot vēlētus pārstāvjus un algotus darbiniekus. Pēdējos var dēvēt par amatpersonām vai vadītājiem. Jaunatnes organizācijām jāapzinās priekšrocības un ierobežojumi, kas saistīti ar demokrātiskiem procesiem šādās institūcijās. Ja organizācija meklē palīdzību pie šādās institūcijas, vadībai jānodrošina, ka

nenotiks atkārtota vēršanās pie tās pašas institūcijas ar vienu un to pašu lūgumu. Līdzīgi, vēršoties pie biznesa sektora, jānodrošina, ka varbūtēja interešu nesaskaņa neatstās negatīvu iespaidu nedz uz attiecīgo uzņēmumu, nedz jaunatnes organizāciju.

Organizācijas padomei vai administratoriem var rasties vēlēšanās publiskot ārējo un iekšējo sakaru politiku īpašā dokumentā. Ar to saistīto procesu var arī iekļaut Saizņas un informācijas politikas dokumentā.

Praktisks uzdevums

- Uzdodiet dalībniekiem uzskaitīt ārējās organizācijas, ar kurām tie regulāri vai neregulāri sadarbojas. Aprakstiet attiecību raksturu. Salīdziniet dažādos rezultātus un pārrunāiet tīkla ieguldījumu ar grupas dalībniekiem.
- Uzaiciniet izteikties par šīs sadarbības rezultātiem.
- Kāda saikne ir starp procesu un rezultātu?

