

**Jevgenijs Locovs**

## **KORPORATĪVĀS VEIKLĪBAS ATTĪSTĪBA BŪVNICĪBAS UZŅĒMUMĀ**

Promocijas darba kopsavilkums



# RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE

Inženierekonomikas un vadības fakultāte  
Ekonomikas un uzņēmējdarbības institūts

**Jevgenijs Locovs**

Doktora studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorants

## KORPORATĪVĀS VEIKLĪBAS ATTĪSTĪBA BŪVNICĪBAS UZŅĒMUMĀ

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātniskā vadītāja  
profesore *Dr. oec.*

ELĪNA GAILE-SARKANE

RTU Izdevniecība

Rīga 2024

Locovs J. Korporatīvās veiklības attīstība būvniecības uzņēmumā. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2024. – 45 lpp.

Publicēts saskaņā ar promocijas padomes “RTU P-09” 2023. gada 20. jūnija lēmumu, protokols Nr. 04030-9.9.2-e/9.

## Pateicības

Vislielākais paldies manai sievai Elīnai un bērniem Esterei, Borisam, Mihailam un Diānai par viņu pacietību, atbalstu, mīlestību un iedvesmu, iedrošinot mani piepildīt savus sapņus!

Vēlos pateikties saviem vecākiem par to, ka viņi ir godīgu, laipnu un strādīgu cilvēku piemērs, kas mani atbalstīja manas dzīves kāpumos un kritumos.

Šis pasākums nebūtu bijis iespējams bez Aleksandra, Vadima un Artjoma Miloviem, kuri man uzticējās un sniedza unikālu iespēju īstenot savas profesionālās ambīcijas, pārbaudīt savas vadības prasmes un īstenot stratēģisko redzējumu par viena no vadošajiem būvniecības un ražošanas uzņēmumiem Baltijā izveidi un vadīšanu.

Vislielākais paldies manai zinātniskā darba vadītājai profesorei *Dr. oec.* Elīnai Gailei-Sarkanei, kura palīdzēja man pētniecības darba veikšanā un sniedza nenovērtējamus norādījumus un padomus.

Esmu ārkārtīgi pateicīgs visiem saviem draugiem un kolēģiem, kas palīdzēja, atbalstīja un dažkārt pat piedalījās manos pētniecības un vadības eksperimentos. Īpaša pateicība pienākas AS “*LNK Industries*” komandai, kas ir lieliska gan profesionālā, gan cilvēciskā ziņā. Mans mēģinājums palīdzēt viņiem kļūt par labāko būvniecības uzņēmumu Ziemeļvalstīs bija patiesais iemesls sākt šo darbu.

Vāka attēls no [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com).

<https://doi.org/10.7250/9789934370519>

ISBN 978-9934-37-051-9 (pdf)

# PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS ZINĀTNES DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2024. gada 28. maijā plkst. 12.30 Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē, Kalnciema ielā 6, 209. auditorijā.

## OFICIĀLIE RECENZENTI

Profesore *Dr. oec.* Maija Šenfelde,  
Rīgas Tehniskā universitāte

Asociētā profesore *Dr. oec.* Oksana Lentjušenkova,  
Ekonomikas un kultūras augstskola, Latvija

Profesore *Ph. D.* Iveta Šimberova,  
Brno Tehnoloģiju universitāte, Čehija

## APSTIPRINĀJUMS

Es, Jevgeņijs Locovs, apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda sociālajās zinātnēs iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, tajā ir ievads, četras nodaļas, secinājumi, literatūras saraksts, 47 attēli, 28 tabulas, 18 pielikumi, kopā 229 lappuses, neieskaitot pielikumus. Literatūras sarakstā ir 354 nosaukumi.

## Anotācija

Promocijas darbs veltīts būvniecības jomai, pētot korporatīvās veiklības ietekmi uz būvuzņēmuma darbību.

Darba izstrādes gaitā tika veikti vairāki pētījumi. Tika pierādīts, ka būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības, noteikti faktori, kas ietekmē būvuzņēmuma operatīvo darbību, kā arī korporatīvo veiklību, izstrādāta un apstiprināta metodiskā pieeja būvuzņēmuma korporatīvās veiklības noteikšanai.

Pētot teorētiskos ietvarus, veiktas padziļinātas intervijas, lai analizētu būvuzņēmuma primārās un pavadošās darbības, tostarp tā funkcijas un struktūru. Pētījuma atziņas apstiprināja būvniecības nozares eksperti ar starptautisku pieredzi.

Darbā apskatīta korporatīvās veiklības ietekme un tās nozīme mūsdienu būvniecības uzņēmumā.

Atslēgvārdi: būvniecība, būvuzņēmums, korporatīvā veiklība, organizācijas uzvedība, korporatīvā pārvaldība, būvuzņēmuma darbība, būvuzņēmuma funkcijas, būvuzņēmuma struktūra, būvuzņēmuma pamatdarbības un palīgdarbības, korporatīvās veiklības līmenis, apņēmība uzturēt korporatīvo veiklību, korporatīvo veiklību ietekmējošie faktori.

## Saturs

Anotācija.....	4
Saturs .....	5
Ievads .....	6
1. Korporatīvās veiklības koncepcija.....	12
2. Būvniecības nozare un būvuzņēmums.....	20
3. Būvuzņēmuma analīze korporatīvās veiklības koncepcijas ietvaros.....	22
4. Metodoloģiskās pieejas izstrāde korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvniecības uzņēmumā.....	38
Secinājumi un ieteikumi .....	41
Izmantotas literatūras saraksts.....	44

## Ievads

Mūsdienu biznesa vide liek uzņēmumiem ikdienā saskarties ar jauniem izaicinājumiem. Sīvā konkurence, dinamiska biznesa vide, pieprasījums pēc ātras lēmumu pieņemšanas un jaunu tehnoloģisko jauninājumu ienākšana biznesā neļauj uzņēmumiem ieturēt pauzi vai izbrīvēt laiku pārdomām. Šajā dinamiskajā vidē, lai saglabātu konkurences priekšrocības, uzņēmuma vadībai ir jāizstrādā organizatoriskā prakse, kas spēj uztvert mainīgo vidi un ātri pielāgoties neparedzētiem notikumiem. Strauji augošajā biznesa vidē termini “elastīga vadība” vai “korporatīvā veiklība” kļūst arvien populārāki.

Kļūstot par modernu koncepciju, “korporatīvā veiklība” tiek ieviesta arvien lielākā skaitā starptautisku uzņēmumu dažādās nozarēs. IT un augsto tehnoloģiju nozares vada procesus elastīgi, savukārt dažas “smagās” un “vecmodīgās” nozares, tostarp būvniecība vai ražošana, no tām atpaliek.

Tradicionāli nozares, kas nesamērīgi paļaujas uz rūpniecisko tehniku, darbaspēku un materiāliem, nav gatavas ātrām pārmaiņām. Mūsdienu izaicinājumi, proti, straujais iedzīvotāju skaita pieaugums, urbanizācija, pārslogota infrastruktūra, augošā konkurence, milzīga datu plūsma, augstākas kvalitātes un drošības prasības, klientu vēlmes pēc lēti ekspluatējamām un daudzfunkcionālām ēkām u. c., liek būvniecības uzņēmumiem mainīties, pielāgoties jauniem apstākļiem un jaunai videi.

Būvniecības nozare cīnās ar sadrumstalotību, zemu produktivitāti, augstu visu veidu regulējumu problēmu līmeni (*De Witt et al.* 2005) un lēnu modernizācijas tempu. Šie faktori neļauj būvniecības uzņēmumiem pareizi un savlaicīgi reaģēt un stāties pretī mūsdienu uzņēmējdarbības vides izaicinājumiem.

Saskaņā ar Globālās būvniecības tirgus ziņojumu (*Business Wire a Berkshire Hathaway Company*, 2021) ir paredzams, ka būvniecības tirgus līdz 2025. gadam sasniegs 16,6 triljonus ASV dolāru, un tas būtiski ietekmē nodarbinātības un pārticības datus nozarē nodarbināto cilvēku skaits, kas ir gandrīz 8 % no strādājošajiem visā pasaulē.

Šāda dinamiska biznesa vide prasa uzņēmumam augstu vadības un pārvaldības elastību, lai saglabātu savas konkurences priekšrocības. Jauna organizatoriskā prakse, jauna korporatīvā struktūra, jauni organizācijas uzvedības modeļi un ieguldījumi cilvēkkapitālā kļūst par ikdienas izaicinājumu jebkurai organizācijai. Līdz ar to organizatoriskā veiklība ir kļuvusi par mūsdienīgu instrumentu, kas ļauj stiprināt un attīstīt uzņēmumu šajā mainīgajā vidē.

Šie ikdienas izaicinājumi neatstāj vietu domāšanai un diskusijām, priekšplānā izvirzās intuīcija un strauji mainīgi ārējie un iekšējie faktori, no vienas puses, tie liek vadītājiem pieņemt ātros lēmumus, no otras puses, tie prasa konstantu pārskatīšanu un korekcijas. Galvenais nosacījums ir ātra reorganizācija un pielāgošanās jauniem apstākļiem, vienlaikus izmantojot minimālu laiku un resursus. Viss iepriekš minētais liek “sastingušajam” būvniecības sektoram saskarties ar grūtu izvēli – vai nu pārkārtoties uz elastīgu uzņēmumu vadīšanu, vai arī pārtraukt darbību.

Jāatzīmē, ka būvniecības nozare cīnās ar mūsdienīgu teoriju un pieeju ieviešanu, un korporatīvā veiklība ir reta tēma būvniecības uzņēmumiem, kas savu darbību balsta teju gadsimtu vecos vadības modeļos. Mūsdienās saskaramies ar pilnīgi jauniem darba apstākļiem un izaicinājumiem nekā pirms simts gadiem. Tie savukārt prasa gan katra darbinieka, gan visas

organizācijas atvērtu uztveri, plašu domāšanu un veiklu pieeju. Lielākā daļa mūsdienu būvniecības uzņēmumos dominējošie procesi ietver daudzas sarežģītas iekšējās un ārējās mijiedarbības strauji mainīgā vidē. Tādējādi nekādus stingrus korporatīvās darbības ietvarus vairs nevar piemērot.

Elastīga pieeja, plaša domāšana, ātras reorganizācijas spējas, efektivitāte un darbinieku motivācija, vienlaikus sekojot līdzi kvalitātei un noteikumiem, ir rīku un izaicinājumu kopums, ar ko būvniecības uzņēmums saskaras ikdienā. Jāapzinās, ka korporatīvā veiklība ir mūsdienu tendence, kurai ir nozīmīga loma būvniecības uzņēmuma izdzīvošanā.

Pētījuma hipotēze

Būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības.

Apakšhipotēzes

SH1 – līdzsvarota korporatīvā veiklība būvniecības uzņēmumā var ievērojami uzlabot tā darbību.

SH2 – korporatīvās veiklības līmeņa noteikšana ir būtisks solis būvniecības uzņēmuma darbības vispārējai uzlabošanai un veiksmīgai attīstībai.

Pētījuma **mērķis** ir apstiprināt, ka korporatīvā veiklība ietekmē būvuzņēmuma darbību un ir iespēja izstrādāt metodisku pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā.

Pētījuma **objekts** ir būvniecības uzņēmums. Pētījuma objekts tiks pētīts un analizēts, lai saprastu, kā korporatīvā veiklība ietekmē un palīdz būvniecības nozares uzņēmumu attīstībā, vadībā un darbībā.

Pētījuma **priekšmets** ir būvniecības uzņēmuma korporatīvā veiklība. Pētījumā galvenā uzmanība tiks pievērsta korporatīvās veiklības ietekmei uz pētāmo objektu, tostarp tā izvērtēšanai.

Lai sasniegtu promocijas darba mērķi, noteikti vairāki pētījuma uzdevumi.

1. Definēt terminu "korporatīvā veiklība".
2. Noskaidrot, vai būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības.
3. Noteikt faktorus, kas ietekmē būvuzņēmumu operatīvo darbību.
4. Pārskatīt korporatīvo veiklību būvuzņēmuma primārajā un sekundārajā darbībā.
5. Noteikt būvuzņēmuma korporatīvo veiklību ietekmējošos faktorus.
6. Izstrādāt metodisku pieeju būvuzņēmuma korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai.
7. Pārbaudīt metodiskās pieejas iespējas (rīkus) būvuzņēmuma korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai.

Ņemot vērā iepriekš minēto, tika formulēti vairāki pētījuma jautājumi.

- Vai būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības?
- Kādi ir faktori, kas ietekmē būvuzņēmuma operatīvo darbību un korporatīvo veiklību?
- Kā noteikt būvuzņēmuma korporatīvās veiklības līmeni?

Aizstāvēšanai izvirzītās **tēzes**

1. Būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības.
2. Būvuzņēmumu darbību ietekmē ļoti daudz sarežģītu faktoru.



3. Ir iespējams noteikt būvuzņēmuma korporatīvo veiklību ietekmējošos faktorus un to svarīgumu.
4. Ir iespējams izstrādāt metodisko pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā.

Promocijas darba galvenie zinātniskie ieguldījumi un novitāte

- Noteikti galvenie faktori, kas ietekmē būvuzņēmuma darbību. Autors veica padziļinātu kontentanalīzi, lai noteiktu galvenos faktorus, kas ietekmē būvuzņēmuma darbību.
- Pārskatītas jēdzienu “korporatīvā veiklība”, “organizācijas uzvedība”, “korporatīvā pārvaldība” un “būvuzņēmums” definīcijas. Autors piedāvā savu skatījumu definīcijai "korporatīvā veiklība", savukārt citas definīcijas tika pārskatītas, lai parādītu autora viedokli, un tām nav būtiskas ietekmes uz zinātnes nozari.
- Noteikti būvuzņēmuma korporatīvo veiklību ietekmējošie faktori. Tika veiktas padziļinātas intervijas ar būvniecības nozares uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem no vairākām valstīm, lai noskaidrotu galvenos faktorus, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma darbību. Respondentu dažādība ļāva sasniegt vispusīgus rezultātus.
- Izstrādāta metodiskā pieeja korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā. Tika secināts, ka būvniecības nozarē trūkst plašu vadības un organizatorisko pētījumu. Izstrādātā metodiskā pieeja ir apstiprināta vienā no lielākajiem būvniecības uzņēmumiem Baltijas reģionā.
- Pirmo reizi Baltijas valstīs promocijas darba izstrādes gaitā tika pētīta korporatīvās veiklības ieviešana un darbība būvniecības uzņēmumā.

Promocijas darba praktiskais ieguldījums un galvenie ieguvumi

- Veikta visaptveroša būvniecības uzņēmumu darbības, organizatorisko un stratēģisko aspektu analīze.
- Izstrādāti ieteikumi būvuzņēmuma darbības uzlabošanai.
- Izstrādāta metodiskā pieeja korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā.
- Izstrādāts un apstiprināts VEIKLĪBAS (A.G.I.L.I.T.Y.) modelis.

### **Promocijas darba struktūra un apjoms**

Promocijas darbs ietver ievadu, četras galvenās nodaļas, secinājumus un priekšlikumus. Darba apjoms ir 229 lappuses, neskaitot pielikumus. Promocijas darba saturs ilustrēts ar 47 attēliem un 28 tabulām. Darbam ir 18 pielikumi. Izmantotās literatūras sarakstā ir 354 avoti. Darba saturs aptver gan teorētisko, gan empīrisko izpēti. Autors ir publicējis sešus rakstus par pētījuma tēmu un tā rezultātiem, kas visi ir publicēti vai nu zinātniskos žurnālos, vai recenzētos zinātniskos izdevumos, šie raksti tika citēti zinātniskajās datubāzēs. Promocijas darba rezultāti prezentēti septiņās starptautiskās zinātniskās konferencēs, aprobēti pētniecības un studiju procesā.

Pirmā nodaļa veltīta diskusijām par korporatīvās veiklības jēdzienu, izmantojot trīs prizmas – kultūras aspektus, korporatīvo veiklību un organizācijas uzvedību. Hofstede kultūras dimensiju teorija tiek izmantota par pamatu diskusijai par kultūru. Tika konstatēta tieša korelācija starp kultūras aspektiem/ieradumiem un konkrētas valsts ekonomiskajiem

panākumiem. Ir jāizceļ kultūras faktoru ietekmētās organizācijas uzvedības un korporatīvās pārvaldības atšķirības. Tika veikta visaptveroša korporatīvās pārvaldības analīze, apspriestas vairākas teorijas un pārskatīti galvenie modeļi, lai izprastu to ietekmi uz būvuzņēmuma veikspēju un korporatīvo veiklību. Organizācijas uzvedības jēdziens tika rūpīgi apspriests un pētīts. Daudzu pētnieku ieteiktās definīcijas tika paplašinātas, lai analizētu trīs (mikro, meso un makro) līmeņus, uz kuriem būtu jākoncentrējas organizācijas uzvedībai. Visbeidzot – tika atklāts, apspriests un definēts korporatīvās veiklības jēdziens. Vairākas akadēmiskās teorijas nodrošina stabilu pamatu gan akadēmiskajai, gan praktiskajai korporatīvās veiklības izpētei. Turpinot pētīt un attīstīt jau esošās teorijas, citus korporatīvās vadības, organizācijas uzvedības un dzīves ciklu pētījumus, autors gan definēja korporatīvās veiklības, gan aplūkoja jebkuras transformācijas ietekmi uzņēmumā. Nodaļas beigās autors iepazīstināja ar sava empīriskā pētījuma rezultātiem, kas apstiprina būvniecības nozares dalībnieku pieprasījumu pēc korporatīvās veiklības. Autora izstrādāto anketu aizpildīja 508 respondenti no nozares, rezultātu analīzei tika izmantota analītisko procesu automatizācijas platforma “*Alteryx*” programmatūra.

Otrajā nodaļā apskatīta gan būvniecības nozare, gan būvniecības uzņēmums. Autors definēja pētījuma objektu – būvuzņēmumu. Darbā sniegti padziļināti vēsturiski un statistiski pārskati. Vēsturiskie un statistikas dati papildināja visaptverošā pētījuma rezultātus, tika noteikti galvenie faktori, kas ietekmē būvuzņēmuma darbību. Ir 13 nozīmīgi faktori, kas ģenerēti, izmantojot 667 kodus, kas noteikti, izmantojot sistemātisku literatūras apskatu un kvalitatīvu satura analīzi. Katrs faktors ietver vairākus attiecināmus kodus (biežumu) un attiecīgu procentuālo daļu no kopējā kodu skaita. Autors atklāja, ka **pastāv faktori, kuriem ir daudzpusīga iedarbība un atšķirīga izcelsme. Noteiktie 13 būtiskie būvuzņēmuma darbību ietekmējošie faktori ir sagrupēti trīs galvenajās jomās – iekšējā, ārējā un abpusējā.**

Trešajā nodaļā apskatītas vairākas tēmas, kas koncentrējas uz būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību. Tika pētīta un apspriesta būvfirmas struktūra, veikta rūpīga un padziļināta būvniecības uzņēmuma primāro un sekundāro darbību analīze. Katra darbība tika detalizēti iztirzāta, tika identificēti riski un problēmas, un sniegti ieteikumi uzlabojumiem. Autors ir izcēlis korporatīvās veiklības nozīmi būvniecības uzņēmuma stratēģijā, vispārējā vadībā, korporatīvajā pārvaldībā un organizācijas uzvedībā. Šīs neatņemamās un svarīgās korporatīvās veiklības sastāvdaļas tika tālāk analizētas. Visi šie termini tika rūpīgi analizēti, tostarp konfliktu risināšanas aspekti, mērķu hierarhija, *Katz* prasmju modelis, organizācijas darbības un pārmaiņu modelis, ētika, izvēles modelis, Ešbija likums, padziļināta organizācijas uzvedības analīze trīs līmeņos un lielas komandas kognitīvā karte. Apkopojot korporatīvās veiklības problēmas un izaicinājumus stratēģijā, vispārējā vadībā, korporatīvajā pārvaldībā un organizācijas uzvedībā, autors vēlas iezīmēt līdzsvara un veselā saprāta nozīmi, īstenojot jebkuras organizatoriskas izmaiņas. Strauji mainīgā vide, iekšējie izaicinājumi, nozares vai tirgus īpatnību noteiktie ierobežojumi, kultūras sadursmes utt. – tas viss ir jāizvērtē, lai izvairītos no haosa. Tomēr gan empīriskie, gan akadēmiskie pētījumi pierāda, ka būtiskas izmaiņas organizāciju vadīšanā un pārvaldībā ir svarīgas.

Nodaļas noslēgumā autors veica pētījumu un izklāstīja tā rezultātus. Pētījuma galvenais mērķis, veicot intervijas ar nozares profesionāļiem, bija atklāt galvenos faktorus, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību.

Lai noteiktu faktorus, kas ietekmē korporatīvo veiklību, autors veica intervijas (klātienē vai videokonferences sarunās) ar 15 uzņēmumu vadītājiem, finanšu vadītājiem, būvniecības un personāla vadītājiem, vecākajiem projektu vadītājiem, kopumā no četrām valstīm un 11 būvniecības uzņēmumiem. Dalībniekiem tika lūgts uzskaitīt vismaz piecus faktorus, kas ietekmē korporatīvo veiklību viņu uzņēmumos. Tika identificēti 84 faktori.

Balstoties iepriekšējās nodaļās konstatētajos faktorus, citos empīriskajos pētījumos un akadēmiskajos pētījumos, ceturtajā nodaļā autors izstrādāja metodisko pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā. Tam jāpalīdz uzņēmumam identificēt tā vājās funkcijas no korporatīvas veiklības viedokļa un jāsniedz vadlīnijas šo trūkumu uzlabošanai. Šī pieeja ir balstīta gan teorētiskos, gan praktiskos atklājumos. Metodiskā pieeja korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā ietvēra septiņu posmu "A. G. I. L. I. T. Y." (nosaukums ietver atslēgvārda pirmo burtu un nav tulkojams latviešu valodā – autora piezīme) koncepciju un anketu ar 68 jautājumiem, kas ļauj noteikt būvuzņēmuma korporatīvās veiklības līmeni. Anketa palīdzēs precīzi noteikt reālo situāciju uzņēmumā un visas tā funkcijas, kā arī attiecības starp kolēģiem un dažādām nodaļām, padoto domas par vadītājiem un darbinieku domas par organizāciju, izpētīt uzņēmuma korporatīvās veiklības līmeni u. c. Citiem vārdiem sakot, tā ietvers daudz sensitīvu datu, ar kuriem lielākā daļa darbinieku nevēlas dalīties, īpaši ar uzņēmuma augstāko vadību. Šādai rīcībai var būt dažādi iemesli, varbūt tas ir, baidoties par savu darbu vai savu personības īpatnību dēļ, taču jebkuras vērtēšanas, analīzes, secinājumu un turpmākās uzlabošanas programmas izšķirošais punkts ir patiesi un uzticami dati, kas iegūti pārmaiņu sākuma fāzē. Tāpēc autors izstrādāja metodisko pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā, tā analīzei un ieteikumu izstrādei. Izstrādātā pieeja tika veiksmīgi ieviesta un apstiprināta vienā lielā, globālā būvniecības uzņēmumā. Tika apspriesti arī iespējamie uzlabojumi un turpmākās metodikas pilnveides un izpētes iespējas.

Pēdējā darba daļa ir veltīta secinājumiem un ieteikumiem.

### Pētījuma ierobežojumi

ES būvniecības nozares analīze tika veikta periodā no 2010. līdz 2020. gadam. Daļējas statistikas datu nepieejamības dēļ atsevišķiem rādītājiem izmantoti dati par pēdējo pieejamo gadu. Autors nolēma pievērsties Baltijas valstīm kā ES (tostarp Lielbritānijas) tirgus, vidēja lieluma un lielo būvniecības uzņēmumu neatņemamai sastāvdaļai. Būvmateriālu ražotāji un projektēšanas uzņēmumi netika apskatīti atsevišķi. Saskaņā ar Eiropas Komisijas ieteikumu 2003/361/EK, ja uzņēmuma apgrozījums pārsniedz 10 miljonus eiro gadā, tā kopējā bilance ir vismaz 10 miljoni eiro gadā un/vai tas nodarbina vairāk nekā 50 cilvēkus, tas ir uzskatāms par vidēja lieluma uzņēmumu, savukārt uzņēmumi, kuru apgrozījums pārsniedz 50 miljonus gadā, ar kopējo bilanci vismaz EUR 43 miljonu apmērā un/vai darbinieku skaitu vairāk nekā 250, ir uzskatāmi par lieliem uzņēmumiem. Nav nozīmes analizēt mazos uzņēmumus, jo to lieluma dēļ tiem nav sarežģītas birokrātijas un tie pēc savas būtības ir elastīgāki. Nišas uzņēmumi (šauri specializēti uzņēmumi un uzņēmumi, kas izstrādā būvizstrādājumus vai tehnoloģiskos

risinājumus, materiālu ražotāji/pārdevēji būvniecības nozarēm vai tikai apkopes uzņēmumi) pētījumā nav iekļauti.

Promocijas darba teorētiskais un metodiskais pamatojums

Autors sava promocijas darba teorētiskajam un metodiskajam pamatojumam izmantoja lielu skaitu literatūras avotu, starptautiskās zinātniskās publikācijas par pētniecības tēmu.

Promocijas darba rezultāti atspoguļoti astoņās zinātniskās publikācijās, kas citētas *Scopus*, *WoS* un citās datubāzēs.

1. Rostoka, Z., Locovs, J., Gaile-Sarkane, E. (2019), "Open innovation of new emerging small economies based on university-construction industry cooperation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5 (1), art. no. 10.
2. Locovs, J., Gaile-Sarkane, E., Suija-Markova, I., Rostoka, Z., Rubina, L. (2018) "Enterprise agility – Modern term or future trend for successful company development?" *WMSCI 2018 – 22nd World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings*, 3, 13.–18. lpp.
3. Locovs, J., Gaile-Sarkane, E. (2020), "Factors that affect corporate agility of a construction company", *IMCIC 2020 – 11th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics, Proceedings*, 2, pp. 111–116.
4. Locovs, J., Gaile-Sarkane, E. (2022) "Factors Affecting Operational Activities of a Construction Company", *IMCIC 2022 – 13th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics, Proceedings*, 2, pp. 183–188.
5. Locovs, J., (2018). "Elastīga juridiskā nodaļa, mīts vai panākumu atslēga" RTU 59. starptautiskā zinātniskā konference "Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE'2021)", 2018. gada 18. oktobrī.
6. Locovs, J., (2019). "Korporatīvais elastīgums: modes tendence vai ceļš uz ilgtermiņa panākumiem" RTU 60. starptautiskā zinātniskā konference "Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE'2021)", 2019. gada 11. oktobrī.
7. Locovs J., Gaile-Sarkane E., (2021), "Korporatīvā elastīguma dimensijas būvniecības nozarē" Izlases publikācijas, Čehija, Brno: Brno Tehnoloģiju universitātes Biznesa un vadības fakultāte, 67.–77. lpp.
8. Locovs J., Gaile-Sarkane E., (2021), "Būvuzņēmuma korporatīvā elastīguma barometrs", RTU 62. starptautiskā zinātniskā konference "Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE'2021)", 14. oktobris.  
Pētījumu rezultāti prezentēti un aprobēti vairākās starptautiskās zinātniskās konferencēs.
9. *WMSCI 2018 – 22. pasaules multikonference par sistēmiku, kibernetiku un informātiku*, 2018. gada 8.–11. jūlijs, ASV.
10. *SOItmC & DEMI UNINA 2018 konference ar IFKAD Neapolē, Itālijā*, 2018. gada 26.–29. jūnijā.
11. *IMCIC 2020 – 11. starptautiskā kompleksitātes, informātikas un kibernetikas multikonference*, 2020. gada 10.–13. marts, ASV.
12. *IMCIC 2022 – 13. starptautiskā multikonference par kompleksitāti, informātiku un kibernetiku 2022. gada 8.–11. martā*, ASV.

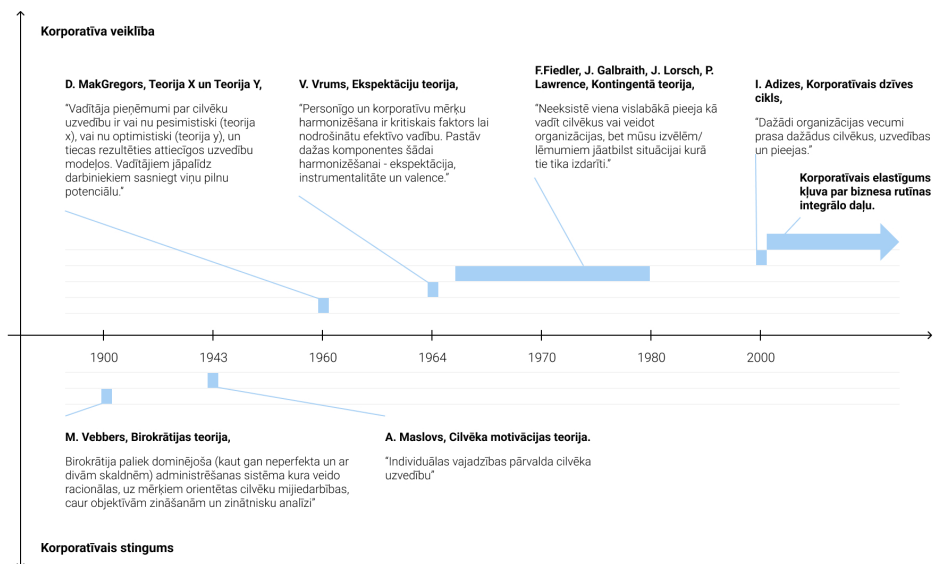
13. RTU 59. starptautiskā zinātniskā konference “Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE’2018)”, 2018. gada 18. oktobrī. Latvija.
14. RTU 60. starptautiskā zinātniskā konference “Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE’2021)”, 2019. gada 11. oktobrī. Latvija.
15. Seminārs. Brno Tehnoloģiju universitāte, Biznesa un vadības fakultāte. 2021. gada 10. decembris. Čehijas Republika.
16. RTU 62. starptautiskā zinātniskā konference “Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātniskā konference (SCEE’2021)”, 2021.gada 14.–15. oktobris.

## 1. Korporatīvās veiklības koncepcija

Pirmajā nodaļā ir četras apakšnodaļas, trīs tabulas, 10 attēli, kopā 42 lappuses. Nodaļas sākumā autors ir analizējis vairākas teorijas, kas atbalsta un veido korporatīvo veiklību. korporatīvās veiklības pirmsākumi organizācijas vadības kontekstā ir meklējami nejausības (angļu val. – *Contingency*) teorijā un tās galvenajā apgalvojumā, ka nav viena labākā veida, kā vadīt cilvēkus vai izveidot organizāciju, ieskaitot tās struktūru un procesus. Analizējot nejausību teoriju un citu autoru vērtējumu par to, šī pētījuma autors secina, ka pieeja piedāvā piemērotas alternatīvas tām vadības darbībām, ko ietekmē ārējā un iekšējā vide, piemēram, organizācijas dizains, stratēģijas formulēšana, lēmumu sistēmas, vadības stili un organizācijas uzlabošana.

Vēl viena svarīga teorija, no kuras izrietēja korporatīva veiklība, ir gaidu (angļu val. – *Expectancy*) teorija. Tā koncentrējas uz komponentiem, kas nepieciešami, lai veiksmīgi saskaņotu individuālos mērķus ar organizācijas mērķiem. Gaidu teoriju sākotnēji prezentēja Viktors H. Vrooms (*Vroom*, 1964). Gaidu teorija neko nesaka par motīviem, kas veido cilvēka uzvedību un lēmumu pieņemšanas procesu, tāpēc ir jāapsver citas teorijas vai modeļi, kas aptver šo aspektu. Piemēram, Maslova cilvēka motivācijas (angļu val. – *Theory of Human Motivation*) teorija (*Maslow*, 1943). Autors ir izvēlējis Maksa Vēbera (*Weber*, 1948) izstrādāto birokrātijas teoriju, lai apskatītu birokrātiskās organizācijas galvenās iezīmes, piemēram, darba dalīšanu, skaidru hierarhisku varas struktūru, formālas un objektīvas procedūras, detalizētus noteikumus un regulējumus, sadalījumu pēc funkcijām, skaidras karjeras kāpnes darbiniekiem, iekšējo fokusu – ārēju pārtraukumu minimizēšana, darbība pēc iepriekš noteiktiem plāniem un prognozēm.

Analizējot organizāciju korporatīvu veiklību, *I. K. Adizes* (*Adizes*, 2014) atklāja, ka jaunākas organizācijas izrāda lielāku elastību, savukārt, tām nobriestot, kontrolējamība palielinās uz veiklības rēķina. Rezultātā organizācija arvien vairāk zaudē saikni ar vidi, vide mainās ātrāk, nekā organizācijas spēj pielāgoties. Viņš nosaka “*Prime*” kā optimālo pozīciju dzīves ciklā, kur organizācija beidzot panāk līdzsvaru starp kontroli un elastību.



1.1. att. Korporatīvo veiklību atbalstošo teoriju attīstība (izstrādājis autors).

Iepriekš minētās teorijas pierāda, ka līdz ar sabiedrības evolūciju un cilvēka pašattīstību ir attīstījusies arī uzņēmējdarbības vide. Tās māca, ka pastāv daudz nepastāvīgas vides ar dažādiem ārējiem un iekšējiem faktoriem, kas ietekmē organizācijas. Nav viena pareiza, vienota rīcības veida mainīgā vidē. Stingro birokrātisko pieeju un "konveijera ražošanu" nomaina vadības prakse, kas ņem vērā gan biznesa vides nenoteiktību un neprognozējamību, gan darbinieka individuālo lomu un vajadzības. Šī korporatīvā evolūcija veido korporatīvās veiklības attīstību, kam būtu jāsniedz atbilde mūsdienu izaicinājumiem. Tāpēc ir jāanalizē korporatīvās veiklības definīcija un jēdziens.

Šī pētījuma mērķim autors piedāvāja šādu būvuzņēmuma korporatīvās veiklības definīciju, kas tika apspriesta intervijās ar būvniecības nozares ekspertiem: **korporatīvā veiklība ir uzņēmuma spēja pēc iespējas īsākā laikā posmā identificēt un efektīvi reaģēt uz iekšējām un ārējām iespējām un/vai izaicinājumiem un/vai neparedzētām izmaiņām, maksimāli palielinot starporganizāciju sadarbību un minimāli izmantojot resursus (finanšu, personāla utt.) šādām pārveidojošām darbībām.**

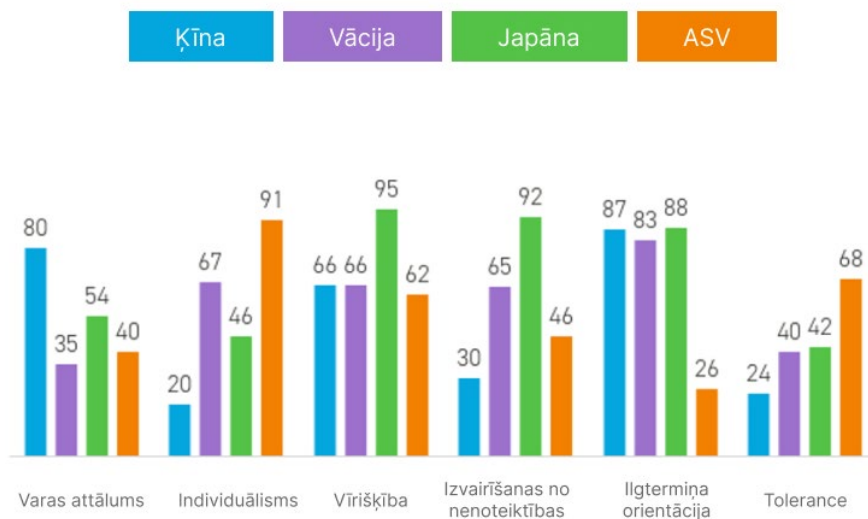
Uzņēmumam ir salīdzinoši ierobežotas iespējas, no vienas puses, darboties kā labi strukturētam, nobriedušam uzņēmumam un, no otras puses, saglabāt "start-up" korporatīvu veiklību un vienkāršu struktūru. Augstākās vadības galvenais mērķis ir noteikt ceļu un vadīt uzņēmumu uz šo mērķi. Tas var šķīst garš, sarežģīts ceļš jaunizveidotam uzņēmumam vai apgrūtināša pārstrukturēšanās pārāk birokratizētam uzņēmumam, taču korporatīvā veiklība ir uzņēmuma vispārējo panākumu atslēga.

Izstrādājis definīciju, autors 1.3. apakšnodaļu veltīja korporatīvās veiklības galveno komponentu analīzei – ietekme uz kultūru (cilvēkresursi, procesi, struktūra), korporatīvā pārvaldība (struktūra, stratēģija, procesi, cilvēkresursi) un organizācijas uzvedība (struktūra, procesi, cilvēkresursi, stratēģija). Vadības komponentes profesionālā pieredze tiks aplūkota

trešajā nodaļā. Šie jēdzieni tieši ietekmē un veido visus korporatīvos procesus un darbinieku, uzņēmumu un ieinteresēto pušu uzvedību.

Korporatīvo veiklību ietekmē arī kultūras aspekti.

Kultūru varētu saprast kā “prāta kolektīvu programmēšanu, kas atšķir vienas grupas vai cilvēku kategorijas locekļus no citiem” (Hofstede, skatīts 2022. gadā). Ir šādas sešas kultūras dimensijas: **spēka attālums; izvairīšanās no nenoteiktības; individuālisms pret kolektīvismu; vīrišķība pret sievišķību; ilgtermiņa pret īstermiņu orientācija; ļaušanās pret atturēšanos**. 1.2. attēla diagrammā salīdzinātas lielākās dažādu kultūru ekonomikas.



1.2. att. Kultūras faktori Ķīnā, Vācijā, Japānā un ASV. (Salīdzināt valstis. Hofstede Insights mājaslapa, 2022).

Pētījumā galvenā uzmanība pievērsta Eiropas Savienības tirgum, tādējādi autors aplūkos pētījuma jautājumu caur Eiropas kultūras un uzvedības modeļu prizmu.

Ņemot vērā kultūras ietekmi, ir jāpārskata korporatīvās pārvaldības un organizācijas uzvedības aspekti, kas tiek ietekmēti un paši ietekmē korporatīvo veiklību.

Neziticēšanās starp kapitāla īpašniekiem un tiem, kas pārvalda šo kapitālu, kļuva par problēmu, kad pirmais cilvēks nolīga savu kolēģi kāda darba veikšanai. Ir vairākas teorijas (institucionālā teorija, pārvaldības teorija, aģentūras teorija utt.), ko zinātnieki izmanto kā pamatu diskusijām par korporatīvo pārvaldību. Promocijas darba kontekstā autors ierosina šādu definīciju: **korporatīvā pārvaldība ir veids, kādā uzņēmuma augstāko vadību kontrolē, uzrauga un ierobežo galvenie un/vai mazie akcionāri un galvenās ietekmīgās ieinteresētās personas**.

Pētījuma ietvaros autors ir atradis anglosakšu vai angloamerikāņu modeļi, Eiropas vai kontinentālo modeļi un Japānas modeļi kā vispiemērotāko šī promocijas darba kontekstā. Apvienojot šīs divas svarīgās sastāvdaļas – kultūras un formālo –, ir apkopotas un salīdzinātas dažādās pieejas korporatīvajai pārvaldībai (1.1. tab.). Ir skaidrs, ka korporatīvajai pārvaldībai

ir milzīga ietekme uz korporatīvo veiklību, un otrādi. Kultūras aspekti un veids, kā vadība tiek kontrolēta un uzraudzīta, būtiski ietekmē uzņēmuma struktūru, iekšējos procesus un ārējo komunikāciju. Taču ir vēl viena joma jeb zinātniskā disciplīna, kas uzņēmuma darbības un reorganizācijas spējas ietekmē pat vairāk nekā korporatīvā pārvaldība – tā ir organizācijas uzvedība.

1.1. tabula

Dažādu korporatīvās pārvaldības pieeju salīdzinājums (pielāgots no *Ungureanu, 2012, Yao, 2009 un Maassen, 2002*)

Aspekti	Korporatīvās pārvaldības modelis		
	Anglosakšu	Kontinentālās Eiropas	Japāņu
Kontrole	Izkliedēta un ārēja	Koncentrēta un iekšēja	Koncentrēta (šķērsīpašums) un iekšēja
	Īpašumtiesību nošķiršana no kontroles	Īpašumtiesību asociācija ar kontroli	Īpašumtiesību asociācija ar kontroli
Apsver	Akcionāru īpašuma tiesības	Akcionāru īpašuma tiesības un attiecības ar darbiniekiem (arodbiedrībām)	Vairāku ieinteresēto personu intereses (keiretsu)
Vadība	Izpilddirektoru un direktoru padome	Uzraudzības padome un Direktoru padome	Izpilddirektoru padome (izņēmums ir direktors bez izpilddirektora)
Orientēts uz	Birža	Bankas	Bankas un valdība
Naidīgas pārņemšanas	Gadās	Negadās	Negadās
Citu ieinteresēto pušu intereses	Nav pārstāvētas	Ir pārstāvētas	Ir pārstāvētas
Ārējo investoru saistības	Zems	Augsts (reta iejaukšanās)	Augsts (reta iejaukšanās)
Novērtējums	Finanšu rādītāji	Sociālā kapitāla atdeve	Cilvēkkapitāla atdeve
Caurredzamība	Augsts	Vidējs	Vidēja /zema
Reakcijas laiks	Augsts	Lēni	Lēni
Pretošanās izmaiņām	Zems	Vidējs	Augsts

Uzņēmējdarbības vides izpratne un risināšana tradicionāli ir bijusi augstākā līmeņa vadītāju kompetencē. Taču mūsdienu mainīgās vides ietekme pārņem visu organizāciju. Tādējādi, lai patiesi izprastu cilvēku uzvedību organizācijas vidē, ir jāsaprot arī mainīgā uzņēmējdarbības vide (*Griffin & Moorhead, 2014*). Tāpēc šī pētījuma vajadzībām autors piedāvā šādu organizācijas uzvedības definīciju:

**organizācijas uzvedība ir indivīdu un komandu darbības organizācijā un to ietekme uz organizācijas efektivitāti un sniegumu.**

Pastāv trīs organizācijas uzvedības līmeņi (1.3. att.).





1.3. att. Organizācijas uzvedības līmeņi (pielāgoti no *Griffin & Moorhead*, 2014).

Svarīgs organizācijas uzvedības elements mūsdienu pasaulē ir starpkultūru faktors. Tajā aplūkotas starpkultūru līdzības un atšķirības procesos un uzvedībā darbā, kā arī starpkultūru saskarņu dinamika daudz kultūru vietējā un starptautiskā kontekstā. Tas skaidro, kā kultūra ir saistīta ar mikroorganizācijas, mezoorganizācijas un makroorganizācijas parādībām un šo līmeņu savstarpējām attiecībām (*Gelfand et al.*, 2006).

Ņemot vērā to, ka būvniecības nozare ir autora interešu joma, 1.4. apakšnodaļa veltīta tam, lai izpētītu, vai būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiktības. Ir daudzi faktori, kas ietekmē vai ietekmējas no korporatīvās veiktības. Lai pierādītu savus secinājumus, autors nolēma anketu izplatīt būvniecības nozares profesionāļu vidū, lai pārliecinātos, vai viņa secinājumi ir pareizi. Saskaņā ar Agina u. c. (*Aghina et al.*, 2020), uzņēmumi saskaras ar ieviešanas izvēli piecās darbības modeļa dimensijās – stratēģija, struktūra, process, cilvēki un tehnoloģija, ja vēlas palielināt korporatīvās veiktības līmeni. Šis modelis tika pieņemts par pētījumu pamatu.

Pamatojoties uz sistemātisku literatūras apskatu, intervijām un iepriekšminētajiem pētījumiem, autors izstrādāja anketu, lai palīdzētu noteikt korporatīvās veiktības nozīmīgumu būvniecības uzņēmumā. Respondentiem tika lūgts sniegt atbildes, skaitliski izsakot savu piekrišanu vai nepiekrišanu aprakstam. Katrai atbildei bija savs punktu skaits. Šī pētījuma mērķauditorija – aptuveni 70 000 Latvijas būvniecības nozarē strādājošo. 2021. gada janvārī–februārī anketa tika izplatīta publisko, valsts un privāto būvniecības uzņēmumu darbinieku vidū visos līmeņos un nodaļās. Kopējais adresātu skaits bija 3021. Tika saņemtas 508 atbildes, kas sastāda aptuveni 17%. Rezultāti tika analizēti, izmantojot *Alteryx* analītisko procesu automatizācijas platformu.

Respondenti sniedza šādus sociāli demogrāfiskos datus: vecums; dzimums; amats; nodaļa; gadu skaits būvniecības nozarē; izglītība. Anketa ietvēra piecus blokus (Stratēģija, Struktūra, Process, Cilvēki, Tehnoloģija), katrā blokā bija divi jautājumi. Anketa tika nosūtīta tikai būvniecības nozares struktūrām un profesionāļiem. Respondenti bija gan no valsts, gan privātā sektora. Tomēr, visticamāk, tā ir viela turpmākiem pētījumiem, jo uz anketu atbildēja tikai 302 vīrieši un 350 inženieri. Anketu aizpildīja nozares pārstāvji, kuru vidū aptuveni 60 % bija vīrieši, vairāk nekā 70 % bija diplomēti inženieri.

Apkopojot pētījumu rezultātus, tika konstatēts, ka visas grupas savās atbildēs sniedza daudz lielākus skaitļus par "5" (vidējais punktu skaits – 8,27) un atbalsta tiekšanos pēc korporatīvās veiklības būvniecības sektorā. Pētījumu rezultāti apkopoti 1.2. tabulā.

Pētījuma rezultāti apstiprināja autora sākotnējo pieņēmumu, t. i., nepieciešamību pēc korporatīvās veiklības būvniecības nozarē. Nākamajā nodaļā tiks pētīta būvniecības nozares būtība un izpētes objekts – būvuzņēmums.

1.2. tabula

Autora izstrādāto dažādu grupu vērtējumu salīdzinājums, balstoties *Alteryx* programmas datos

Anketas dati		Grupa				Grupas vidējie rādītāji		Kopējie rezultāti	
		sievietes / nav inženieres/ 31–40 g.	sievietes / inženieres / 31–40 g.	vīrieši / inženieri / 31–40 g.	vīrieši / nav inženieri / 31–40 g.				
<b>Respondentu skaits</b>		20	47	81	28	176		508	
<b>Stratēģija</b>	1. Cik svarīgas uzņēmumam un tā darbiniekiem ir korporatīvās vērtības, korporatīvie mērķi un skaidra stratēģija?	8.55	8.89	8.72	8.14	8.58	8.41	8.68	8.55
	2. Cik svarīga ir darbinieku personīgo mērķu saskaņošana ar uzņēmuma korporatīvajiem mērķiem?	8.2	8.36	8.54	7.89	8.25		8.42	
<b>Struktūra</b>	3. Lūdzu, novērtējiet, kura organizatoriskā struktūra ir labāk piemērota vienkāršai un elastīgai vai hierarhiskai un stingrai?	6.9	6.57	6.74	5.50	6.43	7.71	6.70	7.87
	4. Cik svarīga ir starpnodaļu sadarbība uzņēmumā?	8.6	9.17	9.23	8.93	8.98		9.03	
<b>Process</b>	5. Lūdzu, sniedziet savu viedokli, vai ātrs un elastīgs lēmumu pieņemšanas process uzņēmumā ir svarīgs?	8.45	8.34	8.58	8.36	8.43	7.92	8.35	7.97
	6. Vai jūs domājat, ka augsts birokrātijas līmenis (instrukcijas, saskaņojumi, limiti, “papīra darbi” utt.) bremsē uzņēmuma attīstību un kaitē tā darbībai?	7.4	7.74	7.72	6.75	7.4		7.59	

1.2. tabulas turpinājums

<b>Cilvēki</b>	7. Cik svarīgs ir uzņēmuma atbalsts darbinieku iniciatīvu un ideju īstenošanā?	7.95	8.74	8.73	8.18	8.4	8.12	8.62	8.26
	8. Vai, jūsuprāt, darbs nehierarhiskā (horizontālā) organizācijā ar labu starpfunkcionālu komandu sadarbību motivēs cilvēkus atstāt aizraušanos strādāt un vairāk iesaistīties?	8.1	8.3	7.85	7.07	7.83		7.9	
<b>Tehnoloģija</b>	9. Cik svarīga ir mūsdienīgas programmatūras izmantošana (plānošana, projektēšana, kvalitātes kontrole u. c.) būvniecības nozarē?	8.85	8.96	8.64	8.61	8.77	8.69	8.78	8.72
	10. Vai augstskolām un būvniecības nozarei būtu jāveido daudz ciešāku sadarbību?	8.05	9.09	8.64	8.14	8.61		8.65	
<b>Vidēji</b>		8.16	8.42	8.34	7.76	8.17		8.27	

## 2. Būvniecības nozare un būvuzņēmums

Otrajā nodaļā ir divas apakšnodaļas, astoņas tabulas un pieci attēli, kopā 34 lappuses. Promocijas darba pētījums ir vērsts uz būvuzņēmumu, tāpēc 2.1. apakšnodaļa ir veltīta gan būvniecības nozares, gan būvuzņēmuma izpētei un analīzei. Vēsturiskie un statistikas pārskati un dati sniedz iespēju izprast apjomu un nozari veidojošos faktoros, kā arī identificēt aktuālās nozares problēmas.

Šī pētījuma ietvaros tiek piedāvāta šāda (ekspertu apstiprināta) būvuzņēmuma definīcija: **uzņēmums, kas darbojas būvniecības jomā (nozarē), vada un/vai veic būvniecības, nojaukšanas, pārbūves, uzturēšanas un/vai projektēšanas darbus, kā rezultātā tiek izveidota ekspluatējama ēka un/vai būve, un/vai zemes gabals (vai tā daļa) atbilstoši klientu priekšstatiem un/vai vajadzībām saskaņā ar likumos un normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.**

Šīs definīcijas galvenais aspekts jeb pievienotā vērtība ir saikne starp būvuzņēmuma veiktajiem darbiem, klienta vajadzībām un likumdošanu.

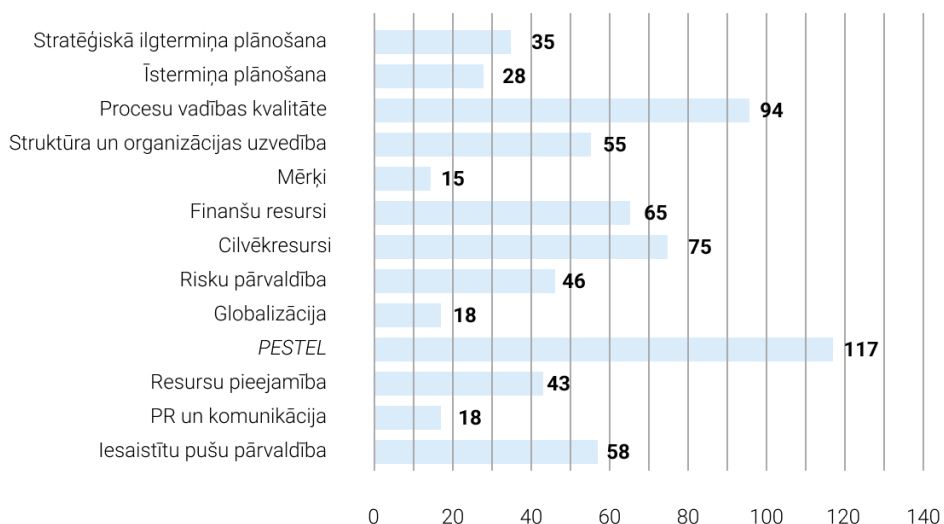
2.2. apakšnodaļā ir aplūkoti ekonomiskie un ģeopolitiskie faktori, kas ietekmē būvniecības nozares attīstību. Lai noteiktu nozares galveno izaicinājumu kontekstu, tika veikta nozares analīze Eiropas Savienībā par 2010.–2020. gadu.

Autora mērķis ir novērtēt, kā korporatīvā veiklība ietekmē vidējo un lielo būvuzņēmumu darbību. Šim nolūkam tika analizētas un kritiski vērtētas gan atbalsta, gan primārās aktivitātes. Pētījumā netika detalizēti pētīti katra atsevišķa aktivitāte vai analizēta katras no tām individuālā ietekme uz būvuzņēmuma veiktspēju, tā vietā tika pētīta korporatīvās veiklības ietekme uz aktivitātēm.

Apkopojot šajā nodaļā ietvertos datus un analīzi, var secināt, ka būvniecības nozare kopumā, jo īpaši – Eiropā, saskaras ar daudzām problēmām. Aukstā kara mantojums, Austrumeiropas valstu atkarība no sākotnējo dalībvalstu atbalsta un dotācijām, milzīgas produktivitātes un dzīves līmeņa atšķirības, kultūras atšķirības, segmentācija, neprognozējama uzņēmējdarbības vide, augsta birokrātija, kvalificētu speciālistu trūkums – visi šie faktori liek būvuzņēmumiem meklēt pieejas un rīkus, kas ļautu atrisināt vai vismaz minimizēt iepriekš minētās problēmas. Autors uzskata, ka korporatīvā veiklība varētu sniegt atbilstošu risinājumu šādai nepieciešamībai. Tas varētu mazināt apkārtējās nenoteiktības negatīvo ietekmi un ļautu pēc iespējas ātrāk veikt nepieciešamo reorganizāciju. Lai saprastu, kādi ir būtiskākie faktori, kas ietekmē būvuzņēmuma operatīvo darbību, autors veica turpmākos pētījumus, kas prezentēti turpmāk.

Pētījumā autors identificē galvenos faktoros, kas ietekmē būvuzņēmuma operatīvo darbību. Pamatojoties uz akadēmisko pētījumu rezultātiem un intervijām ar nozares ekspertiem, tika konstatēta nepieciešamība pilnveidot būvuzņēmumu operatīvo darbību. Šajā pētījumā izmantotā metodoloģija ietver šādas metodes: literatūras apskats; kvalitatīva kontentanalīze; intervijas ar nozares profesionāļiem. Lai identificētu galvenos faktoros, kas ietekmē būvuzņēmuma darbību, tika veikts sistemātisks 38 literatūras avotu pārskats un, izmantojot detalizētas satura analīzes metodes, tika identificēti galvenie faktori, kas tika apstiprināti ekspertu

intervijās. Analizētajos darbos tika identificēti 667 kodi, kvalitatīvie dati tika iezīmēti un iedalīti 13 nozīmīgos faktoros, kas savukārt veidoja ārējos, iekšējos un savstarpēji saistītos galvenos jomas faktoros. Katrs faktors ietver vairākus attiecināmos kodus (biežumu) un attiecīgu procentuālo daļu no kopējā kodu skaita (667). Rezultāti sniegti 2.1. attēlā un 2.1. tabulā.



2.1. att. Uzņēmuma operatīvo darbību ietekmējošo faktoru nozīmīgums (kopā biežums 667), ko izstrādājis autors.

Vēl viens interesants pētījuma rezultātu analīzes veids ir izpēte attiecībā uz to, kuri ārējie, iekšējie vai savstarpēji saistītie faktori vairāk ietekmē operatīvo darbību. Pirms pētījuma galīgo rezultātu apkopošanas sākotnējā atbilde būtu, ka vislielākā ietekme uz operatīvo darbību ir iekšējiem faktoriem. Šķita dabiski, ka visi klasiskie priekšstati par pareiziem procesiem, struktūru, plānošanu, finansēm u. tml. ieņems centrālo vietu, atstājot maz vietas citiem faktoriem. Tomēr rezultāti atšķiras. Pilnībā iekšēji faktori atbilst tikai aptuveni 62 % gadījumu, savukārt pilnībā ārējie faktori pārsniedz 20 % gadījumu. Savstarpēji saistītie faktori uzrādīja interesantu rezultātu, kas sasniedz ārējos faktoros ar gandrīz 18 % rezultātu. No savstarpēji saistītiem faktoriem ieinteresēto pušu pārvaldības un resursu pieejamības kopējais ieguldījums ir aptuveni 15 %, savukārt šiem diviem faktoriem ir vairāk ārējās, nevis iekšējās ietekmes. Tas nozīmē, ka ārējie faktori, īpaši globalizācijas laikmetā, būtiski ietekmē būvuzņēmuma operatīvo darbību.

Uzņēmuma operatīvo darbību ietekmējošo faktoru nozīmīgums

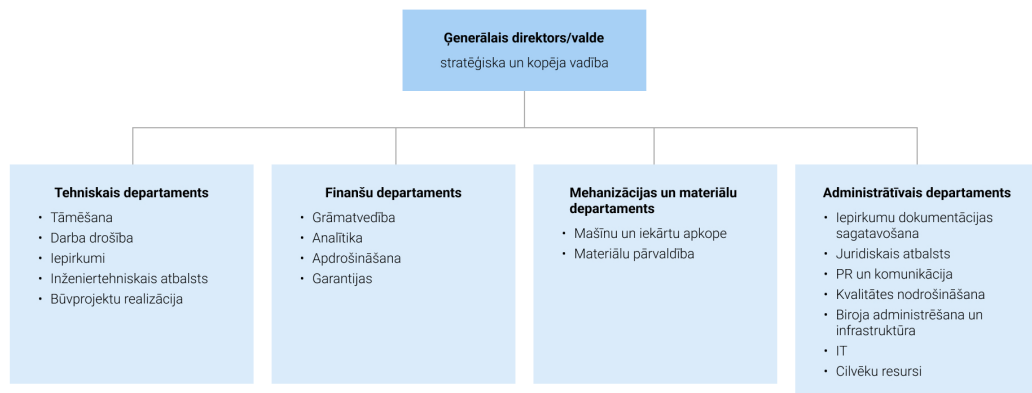
#	Faktors	Joma	Biežums	%
1	Ieinteresēto pušu pārvaldība	Savstarpēji saistīti	119	17,8 %
2	Sabiedriskās attiecības un komunikācija			
3	Resursu pieejamība			
4	<i>PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment)</i> – politiskie, ekonomiskie, sociālie, tehnoloģiskie, juridiskie un vides faktori	Ārēji	135	20,3 %
5	Globalizācija			
6	Riska vadība			
7	Cilvēkresursi	Iekšēji	413	61,9 %
8	Finanšu resursi			
9	Mērķi			
10	Struktūra un organizācijas uzvedība			
11	Procesu vadības kvalitāte			
12	Īstermiņa plānošana			
13	Stratēģiskā ilgtermiņa plānošana			
Kopā			667	100 %

Nozares pārmērīgais regulējums, personāla zemās profesionālās un vadības prasmes, birokrātija un pārāk lielai kontrolei pakļautas iekšējās procedūras neļauj uzņēmumam ne tikai rīkoties proaktīvi, bet pat ātri reaģēt uz problēmām vai jaunām prasībām un/vai veikt vajadzīgo reorganizāciju, ja nepieciešams. Šī inerce rada tiešus finansiālus zaudējumus un kaitē komunikācijai un attiecībām gan ar iekšējām, gan ārējām iesaistītajām pusēm. Kā redzams, būvuzņēmuma darbību negatīvi ietekmē vairāki būtiski faktori. Būvuzņēmuma struktūras, tā primāro un atbalstošo aktivitāšu pamatīga analīze ir nepieciešama, lai izstrādātu rīku pret šo elastīguma trūkumu nepārtraukti mainīgajā biznesa vidē, kas savukārt izceļ korporatīvās veiklības būtisko nozīmi.

### 3. Būvuzņēmuma analīze korporatīvās veiklības koncepcijas ietvaros

Trešajā nodaļā ir sešas apakšnodaļas, 14 tabulas un 28 attēli, kopā 94 lappuses. Lai novērtētu korporatīvo veiklību, būtu jāveic visaptveroša būvuzņēmuma būtības un struktūras izpēte. Jāveic analīze, lai gūtu labāku izpratni par organizācijas uzvedību un izstrādātu iespējamo "terapeitisko ārstēšanu" ar uzlabojumiem vai reorganizāciju, kas veicina korporatīvo veiklību. Autors veica būvuzņēmuma kā birokrātiskas organizācijas nepieciešamo funkciju apzināšanu, kā arī veica literatūras apskatu un intervijas ar nozares profesionāļiem. Šīs funkcijas var nodrošināt, izmantojot dažādas organizatoriskas struktūras. Autors darbā iepazīstina ar "tipiskā" būvuzņēmuma organizatorisko shēmu un tā funkcijām. Funkcijas var

iedalīt atsevišķās nodaļās, vai arī var būt vairākas funkcijas, kas apvienotas zem “viena jumta”. Protams, otrajā gadījumā funkciju sadalei sinerģijā jābūt saprātīgai.



3.1. att. Funkciju sadalījums “tipiskā” būvuzņēmumā, ko izstrādājis autors un apstiprinājuši eksperti.

Cits temats, kas tika apspriests ar ekspertiem un kas ir ieviests Eiropas Savienības korporatīvajos likumos un praksē, bija starptautisko uzņēmumu transnacionālā struktūra. Parasti pastāv divi veidi, kā pārvaldīt paplašināšanos no korporatīvo risku viedokļa:

- mātes uzņēmuma (filiāles, pārstāvniecības) pilnīga atbildība;
- meitas uzņēmuma dibināšana saskaņā ar vietējiem (nacionālajiem) komerclikumiem.

Autors ir izvēlējies Maikla Portera (*Michael Porter*) “Vērtību ķēdes modeli”, lai identificētu būvuzņēmuma aktivitātes, analizētu šo aktivitāšu saiknes un stratēģisko atbilstību, kā arī izpētītu katras stratēģiskās aktivitātes izmaksu samazināšanas un/vai vērtību paaugstināšanas potenciālu.

Saskaņā ar M. Portera (1985) vērtību ķēdes modeli katram uzņēmumam ir primārās un atbalstošās aktivitātes. Porters un Milars (*Porter & Millar*, 1985) atklāja, ka primārās aktivitātes ir tās, kas saistītas ar produkta/pakalpojuma fizisko radīšanu, savukārt atbalstošās aktivitātes nodrošina ieguldījumu un infrastruktūru, kas ļauj veikt primārās aktivitātes.

Būvuzņēmuma korporatīvās veiklības koncepcija paredz ciešu starpnozaru sadarbību, spēju ātri pārveidot/reorganizēt uzņēmumu, kā arī brīvu zināšanu un personīgu apmaiņu. Līdz ar to autors ierosina izskatīt aktivitātes līdzsvarā, kad nevienai no aktivitātēm nav izteikta priekšroka, jo tās visas ir ļoti savstarpēji saistītas un tām ir tieša savstarpēja ietekme. Tomēr daudzas korporatīvās veiklības sastāvdaļas ir saistītas ar atbalstošajām aktivitātēm, kas kalpo par pamatu starpnozaru saitēm, tāpēc par tām tiks runāts vispirms. Korporatīvo veiklību un veiktspēju ietekmē daudzi citi faktori. Autors salīdzina korporatīvo veiklību ietekmējošos faktoros un funkciju ietekmi uz būvuzņēmuma atbalstošajām un primārajām aktivitātēm. Var secināt, ka pastāv būtiska atšķirība, kā būvuzņēmuma funkcijas un korporatīvo veiklību veidojošie faktori ietekmē atbalstošās un primārās aktivitātes. Tika noskaidrots, ka faktori, kas ietekmē



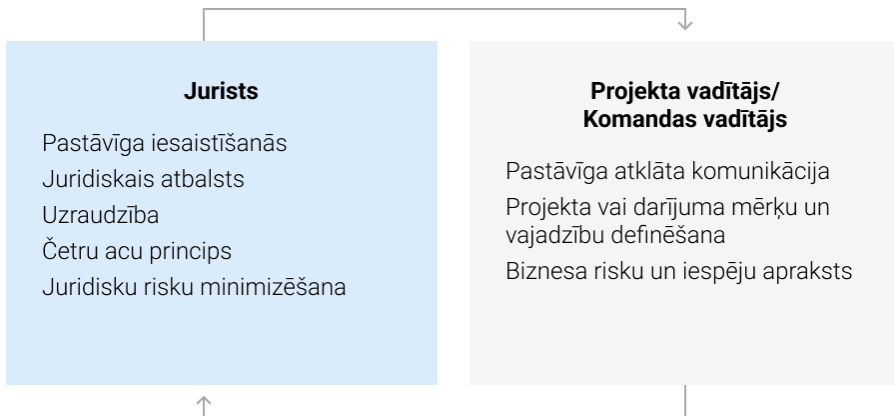
būvuzņēmuma korporatīvo veiklību, ietekmē katru organizācijas aktivitāti, veido starpnozaru saistības un mijiedarbību, liekot dažādām struktūrvienībām sadarboties un virzīties uz kopīgu mērķi. Lai gan funkcijas var viegli attiecināt uz konkrētu aktivitāti, dažkārt ietekme ir savstarpēji saistīta, jo tiek ietekmēta spēcīgākā un vājākā aktivitāte.

Atbalstošās aktivitātes būtiski ietekmē uzņēmuma veiktspēju un tā pamatdarbību. Tiek noteiktas šādas kategorijas: uzņēmuma infrastruktūra; cilvēkresursu vadība; tehnoloģiju attīstība; iepirkumi.

Atbalstošo aktivitāšu kvalitāte ir atkarīga no darbinieku personīgās iesaistes, plašākas domāšanas un atdeves, šiem faktoriem ir tieša korelācija ar motivāciju, darba ieguldījuma svarīguma sajūtu un vadības un kolēģu atzinību. Neapmierināts darbinieks vai darbinieks bez motivācijas nekad nebūs ieinteresēts atbalstīt organizāciju un nemēģinās īstenot elastīgu vai radošu pieeju problēmas risināšanai. Juristi, grāmatveži, finansisti, finanšu analītiķi, tehniskie un IT darbinieki, personāla vadītāji, iepirkumu speciālisti organizācijās, kurās viņu darbība nav biznesa pamatdarbība, bieži jūtas kā rutīnas roboti, kas nepieciešami citu darbības nodrošināšanai. Līdz ar to ambiciozi speciālisti bieži vien nepretendē uz amatiem šādos uzņēmumos. Viens no svarīgākajiem attiecīgā augstākā līmeņa vadītāja uzdevumiem ir modelēt šo darbinieku uztveri un veicināt piederības un nepieciešamības sajūtu katrā no amatiem. Tas saistīts ar diviem jēdzieniem – pašattīstība un vispārējie uzņēmuma mērķi. Ja darbinieki identificē sevi ar uzņēmuma mērķiem un vajadzībām, ja viņi saprot, ka, strādājot korporatīvo mērķu virzienā, var sasniegt arī savus personīgos mērķus, panākumi ir garantēti.

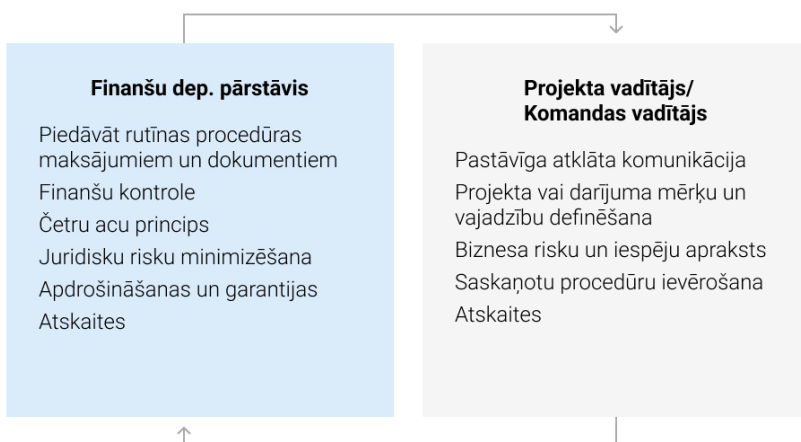
Būvuzņēmuma "infrastruktūra" ietver vairākas aktivitātes, piemēram, vispārējā vadība, stratēģiskā plānošana, finanšu, tostarp grāmatvedības, juridiskā, kvalitāte vadība un citas pārvaldības darbības, kas atbalsta visu ķēdi. Par vispārējo vadību un stratēģisko plānošanu tiks runāts turpmākajās nodaļās, savukārt valsts sektora ietekme ir neatņemama visu atbalstošo aktivitāšu sastāvdaļa, kas izpaužas kā valsts iesaiste nozarē (likumdošana, nodokļi, iepirkumu konkursi, pasūtījumi u. tml.).

Juridiskās un grāmatvedības/finanšu struktūrvienības, kurām ir nepārprotami atbalstoša loma, parasti attiecībā uz visām korporatīvajām aktivitātēm tiek uzskatītas par vismazāk elastīgajām, pat tad, ja tās veic darbinieki, kas nav vadošos amatos. Svarīgs solis juridiskās nodaļas darbinieku iesaistīšanā citos procesos ir iepazīstināt viņus ar projektu, definējot mērķus, aprakstot vispārējo ceļu un iezīmējot riskus, vienlaikus izlaižot tehniskos datus. Ja jurists patur prātā, ka kopīgs nolūks ir sasniegt līguma parakstīšanu, viņam/viņai ir jāvirza iekšējai diskusijai visi riski, mazinot lieko un pārmērīgo piesardzību, un jāieskicē reāli un svarīgi strīdīgie jautājumi.



3.2. att. Autora izstrādāta saziņas diagramma starp juristu un projekta vadītāju/grupas vadītāju.

Diemžēl lielākā daļa darbuņēmēju neuzskata savu finanšu un grāmatvedības nodaļu par būtiskām. Savukārt viens no labi funkcionējošas finanšu nodaļas galvenajiem mērķiem ir iepazīties un novērtēt uzņēmumu patieso finansiālo un ekonomisko stāvokli, to darbības efektivitāti, izvērtēt un kontrolēt būvniecības un ražošanas procesus, identificējot, kontrolējot un pilnveidojot to kvalitāti (Fedotova, 2019). Grāmatvedība ir jebkura uzņēmuma “asinsrites sistēma”, kas nodrošina orgānu (projektu/komandu/struktūrvienību) apgādi ar skābekli (finanšu resursiem), kas palīdz tiem darboties un attīstīties. Finanšu un tehnisko komandu sadarbības pamatnostādnei jābūt tādai, ka “būvuzņēmuma finanšu vadība ir vienlīdz svarīga uzņēmuma panākumiem kā tehniskā vadība” (Nunalī (*Nunnally*), 2007).



3.3. att. Autora izstrādāta komunikācijas shēma starp finanšu nodaļas pārstāvi un projekta vadītāju/grupas vadītāju.

Vadības darbības ietver daudzas nelielas, bet svarīgas funkcijas, kas veido būvuzņēmuma ikdienas darbību. Sekretariāts, IT, arhīvs, biroja vadītāji / kurjeri, biroja uzturēšana, augstākā līmeņa vadītāju palīgi u. c. būtiski ietekmē būvuzņēmuma efektivitāti un produktivitāti. Uzņēmumā tiem jābūt veiksmīgi integrētiem un vispusīgi jāsadarbojas ar pārējiem departamentiem.

Kvalitātes vadībai un biznesa procesiem ir svarīga loma jebkura būvuzņēmuma ikdienas darbībā. Kvalitātes nodrošināšana un kvalitātes kontrole rada pamatu tālākai starpresoru sadarbības attīstībai, kas rezultējas korporatīvajā veiklībā, kad iekšējās uzraudzības “četru acu princips” palīdz sasniegt kopīgus korporatīvos un privātos mērķus. No otras puses, biznesa procesi vienlaikus veido gan “nervu sistēmu”, gan “asinsrites sistēmu”. Tie nodrošina sadarbības, darbības un lēmumu pieņemšanas procesu vadlīnijas, veido saziņas un informācijas apmaiņas kanālus un noteikumus.

Būvuzņēmuma iepirkumos korporatīva veiklība ietver divas apakšfunkcijas:

- pirkšana, kad uzņēmums iepērk pats;
- dalība iepirkumu konkursos, kad uzņēmums piedalās klienta iepirkuma procedūrā.

Pēdējais, proti, dalība iepirkuma konkursos, sīkāk tiek apskatīta aktivitātes “Mārketingu un tirdzniecība” apakšnodaļā “Primārās aktivitātes”.

Korporatīva veiklība būvuzņēmuma cilvēkresursu vadībā ir funkcija, kas saistīta ar personāla vadīšanu un cilvēkiem. Tas attiecas uz individuāliem darbiniekiem, komandām, grupām, katru amatu organizācijā. Tas ietver arī indivīda un organizācijas mijiedarbību un tās ieguldījumu personības attīstībā. Autors veica literatūras apskatu un atklāja, ka cilvēkresursi ir integrēti un ietekmē visus galvenos korporatīvos elementus.

Cilvēkresursu vadības speciālisti darbojas jomā, kur stingri noteikumi un norādījumi parasti rada negatīvu ietekmi. Attiecības starp darba devēju un darba ņēmēju visos laikos ir bijušas sarežģītas. Kur ir robeža starp ekspluatāciju un rezultātu pieprasīšanu par atlīdzību? Kas ir motivācija un kā to izmantot? Vai organizācijai jāvērsas pie individuāla darbinieka, vai jāsazinās vienīgi ar arodbiedrību vadītāju? Šos un daudzus citus jautājumus, ar kuriem cilvēkresursu nodaļas saskaras ikdienā, nevar izgriezt, pārveidot un ievietot kādā rāmī vai apkopot rokasgrāmatā. Saskaņā ar Huzorē un Ramdo (*Huzoree & Ramdoo*, 2015) uzņēmumi vēlas personālu, kas, no vienas puses, varētu reaģēt ātri, proaktīvi un elastīgi, bet, no otras puses, ievērot korporatīvo stratēģiju. Rezumējot iepriekš aprakstīto, elastīga cilvēkresursu politika ir proaktīva reakcija uz potenciālajām korporatīvo iekšējo klientu vajadzībām attiecībā uz ambicioziem, godīgiem un erudītiem profesionāļiem. Uz cilvēku un indivīdu orientēta cilvēkresursu politika un vadības programmas nekad nedrīkst būt pretrunā ar korporatīvajām vērtībām un stratēģiju. Cilvēkresursu vadībai (kas nav primārā aktivitāte) vienmēr ir jāatbalsta organizācija tās attīstībā, bet tā nekad nekļūš par korporatīvās ikdienas darbību.

Būvniecībā ir divu veidu tehnoloģijas – būvniecības procesu tehnoloģija un faktisko darbu veikspēja objektā. Šī ir ļoti svarīga ikdienas darbības sastāvdaļa, kas tiks apskatīta primāro aktivitāšu ietvaros. Otrs tehnoloģiju veids ir tehnoloģija, kas izgudro vai izstrādā būvmateriālus

vai iekārtas. Pēdējā parasti neietilpst būvuzņēmumu darbības jomā, kā noteikts šī pētījuma mērķos.

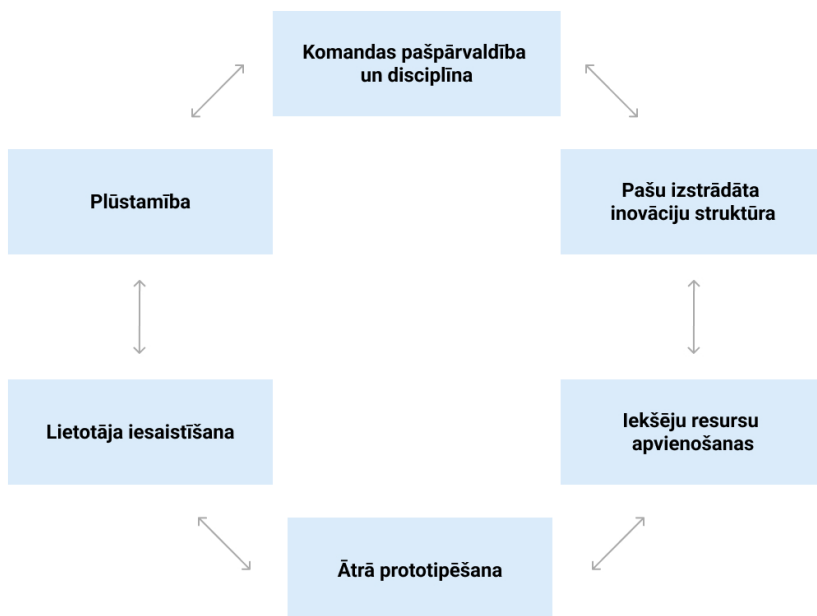
Primārās aktivitātes rada produktu vai pakalpojumu, to piegādā un pārdod, kā arī nodrošina pēcpārdošanas atbalstu. Primāro aktivitāšu kategorijas ietver ienākošo loģistiku, operatīvo darbību, izejošo loģistiku, mārketingu un tirdzniecību, kā arī pakalpojumus.

Būvniecības nozari raksturo augsts risks un atbildība. Katra kļūda var radīt dramatiskas sekas, savukārt, no otras puses, labi padarīts darbs var kalpot ikdienā ne tikai dažiem, bet pat miljoniem cilvēku daudzas desmitgades. Operatīvās darbības sastāvdaļa ir viena no svarīgākajām aktivitātēm, kas prasa "lauvas tiesu" no uzņēmuma finanšu resursiem, cilvēkresursiem un tehnoloģiskajiem resursiem. Tai ir arī vislielākā ietekme uz organizācijas veikspēju, jo tā ir avots, kas rada naudas plūsmu un ieņēmumus korporatīvai pastāvēšanai, savukārt citi departamenti neatkarīgi no tā, cik svarīgi tie ir, tikai "tērē" naudu. Operatīvā darbība būvniecībā nozīmē projekta realizāciju. Tā var būt tikai būvniecība, kad projektēšanu nodrošina pasūtītājs, vai arī tas var būt projektēšanas un būvniecības projekts vai *BOT (Build-Operate-Transfer)*, kur darbuzņēmējs ir atbildīgs par projekta projektēšanu, būvniecību, ekspluatāciju un apkalpošanu. Operatīvās darbības ir iedalītas divās apakšdarbības – "tehnoloģiju un zināšanu attīstība" un "ieviešana".

Korporatīva veiklība tehnoloģiju un zināšanu attīstībā ir viena no svarīgākajām būvniecības procesa sastāvdaļām. Saskaņā ar Porteru un Milāru (*Porter & Millar, 1985*), katra uzņēmuma vērtību aktivitāte ietver tehnoloģijas neatkarīgi no tā, vai tās ir zināšanas, procedūras vai tehnoloģijas, kas iebūvētas procesa iekārtās. Pareizu un efektīvu tehnoloģiju izstrādei, kas veicina projekta īstenošanu, izmantojot iepriekš iegūtās zināšanas, ir galvenā loma katra konkrētā projekta veiksmē vai neveiksmē. Tika konstatēts, ka visi iepriekš minētie posmi prasa ātru un precīzu informācijas un zināšanu apmaiņu. Tādējādi visi šie elementi atbalsta, papildina un mijiedarbojas cits ar citu, veidojot nepārtrauktu elastīgu operatīvo darbību.

Visi būvprojekta īstenošanas posmi tiks apskatīti turpmāk, taču ir svarīgi ievērot, ka zināšanu nodošana un apmaiņa ir izšķiroša jebkura būvprojekta veiksmīgai norisei. Ierastā prakse, kas ietver dalīšanos ar informāciju un saprātīgu komandas iesaisti projekta īstenošanā, ļauj ne tikai stāties pretī ārējiem izaicinājumiem, bet arī līdz minimumam samazināt zaudējumus komandas dalībnieku aiziešanas gadījumā. Zināšanas un tehnoloģijas ir jebkura projekta īstenošanas neatņemama sastāvdaļa.

Otra svarīga būvniecības procesa daļa ir ieviešana. Tika konstatēts, ka būvniecības nozares lomu attīstība un alternatīvu projektu īstenošanas metožu integrācija rada izmaiņas tradicionālajā būvniecības vadības praksē, ko valsts institūcijas izmanto, lai nodrošinātu atbilstošu projektu piegādi, līguma izpildi un kvalitātes nodrošināšanu.



3.4. att. Korporatīva veiklība tehnoloģiju veidojošo elementu nepārtraukta savstarpējā mijiedarbība saskaņā ar *Meyer & Marion*, 2016.

Būvniecības process būtībā ir duāls. No vienas puses, tas ir ļoti stingrs vai “statisks” attiecībā uz tā posmiem, piemēram, jumtu nevar uzbūvēt, ja nav ielikti pamati. Būvprojekta “kritisko ceļu” būtībā nosaka fizikas likumi, konstrukciju mehānika un inženiertehniskie aprēķini. No otras puses, daudzi iesaistītie cilvēki, daudzi uzdevumi, kas tiek veikti vienlaikus, un nepārtraukta datu ievade, kas nebeidzas līdz pēdējai būvobjekta nodošanas dienai, pārvērš būvniecību par vienu no dinamiskākajiem procesiem pasaulē. Līdz ar to visi procesa dalībnieki balansē starp stingrām tehniskajām un juridiskajām prasībām, ikdienā pielāgojot rutīnas un plānus nepārtraukti mainīgās vides dēļ, lai panāktu konstruējamību.

Lai saprastu, kā tehnoloģiju attīstību varētu pārvērst par elastīgu procesu, ir jāilustrē projekta dzīves cikls. Saskaņā ar Žardine (*Jardine*, 2007) būvniecības procesa matricai ir šādi posmi – koncepcija, projektēšana, būvniecība, nodošana un ekspluatācija un apkope (garantijas laiks).

## Elastīgumu veidojošo elementu nozīme būvprojekta posmos (izstrādājis autors)

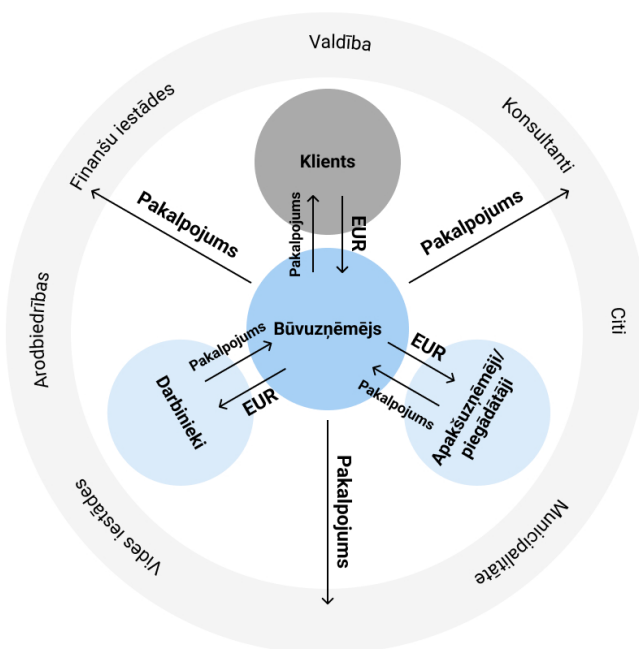
#	Elastīgumu veidojošs elements	Posmi				
		Koncepcija	Dizains	Būvniecība	Nodošana	Garantija
1	Iekšējo resursu savienošana ar ārējiem apakšuzņēmējiem	☑☑	☑☑☑	☑☑☑	☑	☑
2	Komandas pašpārvalde un stingra disciplīna	☑☑	☑☑☑	☑☑☑	☑☑☑	☑
3	Plūsma	☑☑☑	☑☑☑	☑☑	☑	☑
4	Pašu izstrādātas inovāciju vadlīnijas	☑☑☑	☑☑☑	☑☑☑	☑	☑
5	Lietotāja iesaistīšana	☑☑	☑☑☑	☑☑	☑☑☑	☑☑☑
6	Ātra prototipu izstrāde	☑☑☑	☑☑☑	☑☑	☑	☑

Autors savā darbā apraksta ēkas projektēšanas posmu no korporatīvās veiklības viedokļa. Katrs posms tika iedalīts sešos veiklību veidojošos elementos, aprakstītas nepieciešamās aktivitātes, kas veido konkrētu veiklības elementu. Secinājumi apkopoti 3.1. tabulā. Apkopojot šajā nodaļā aprakstīto, autors vēlas vērst uzmanību uz starpresoru sadarbības lielo nozīmi būvniecības projekta īstenošanā. Zināšanu nodošana starp departamentiem vai projekta komandas ietvaros un pārdomāta plānošana ir projekta veiksmes vai neveiksmes atslēga. Lielākā daļa finansiālo zaudējumu ir saistīti ar nepareizas pieejas izmantošanu, tehnoloģisko prasību neievērošanu, sliktu sagatavošanos, plānošanas trūkumu un neefektīvu komandu. Šis saraksts ir bezgalīgs. Galvenā mācība ir tāda, ka katras kļūdas ietekme būvniecībā ir milzīga un tā var radīt finansiālus zaudējumus vai pat apdraudējumu cilvēku dzīvībām.

Liela nozīme būvniecības nozarē ir korporatīva veiklība ienākošā un izejošā loģistikā, bet tas galvenokārt attiecas uz materiālu, darbaspēka un mehānismu loģistiku no un uz būvlaukumu. Lai uzlabotu būvuzņēmuma piegādes ķēdi, ir jāanalizē un maksimāli jāintegrē visi tās elementi un ietekmējošie faktori. Autors savā darbā pierāda, ka piegādes ķēdes integrācijas procesā pilnveidojamajiem elementiem ir tieša ietekme uz faktoriem, kas ietekmē korporatīvo veiklību. Tomēr tā tiek atdalīta kā atsevišķa aktivitāte, un, kā iepriekš pierādīts, tai ir liela ietekme gan uz būvuzņēmuma ikdienas, gan ilgtermiņa darbību. Piegādes ķēdes vadības integrācija korporatīvās veiklības koncepcijā ir jāskata kā operatīvās darbības sastāvdaļa, jo tā ir neatņemama un neatdalāma no tās.

Terminam “pakalpojumi” būvniecības nozarē ir divas nozīmes. Pirmais ir “pakalpojumi periodā pēc būvniecības objekta nodošanas”, ko sauc arī par “garantijas periodu”, un tas ir minēts iepriekš. Vēl viena šī termina nozīme ir, kādus pakalpojumus sniedz klientiem, ieinteresētajām pusēm un apakšuzņēmējiem. Šeit termins “pakalpojumi” tiks vērtēts attiecībā uz domāšanas veidu, pašpozicionēšanos un efektīvu, regulāru, plānotu un *ad hoc* (latīņu val. – īpaši pielāgotu) komunikāciju starp uzņēmumu un tā iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm.

Pastāv trīs uzvedības modeļi vai lomas, ko darbuzņēmējs īsteno atkarībā no finansiālajām attiecībām, kas tos saista ar konkrēto ieinteresēto pusi. Darbuzņēmējs pielāgo savu uzvedību un saziņu atkarībā no tā, kāda loma tam ir – viesmīļa loma, klienta loma vai kaimiņa loma. Pamatojoties uz šiem attiecību veidiem, būvuzņēmums var realizēt dažādas saziņas un pakalpojumu sniegšanas uzvedības pieejas. Autors izstrādājis attiecību modeli starp ģenerāluzņēmēju un visām projekta ieinteresētajām pusēm, ko dēvē arī par “kapteiņa modeli” (*“A Captain model”*, 3.5. att.). Līdzīgi kā lidmašīnas kapteinim, kuram lidojuma laikā jāapkalpo klienti (pasažieri), viņam ir vispārējs mērķis – nonākt galapunktā droši un ierasties laikus. Lidmašīnas kapteinis bauda tādu pašu drošības līmeni kā jebkurš cits apkalpes loceklis vai pasažieris, un viņiem katram ir savi iemesli, kāpēc viņi vēlas ierasties vienā galapunktā.



3.5. att. “Kapteiņa modelis” – mijiedarbība starp darbuzņēmēju un ieinteresētajām pusēm, tostarp autora izstrādāto naudas un pakalpojumu plūsmu.

## Darbuņēmēja lomu salīdzinājums atbilstoši “kapteiņa modelim”

Apraksts	Viesmīlis	Klients	Kaimiņš
Naudas plūsma	Darbuņēmējam	No darbuņēmēja	Nefinansiālās attiecības
Pakalpojumu plūsma	No darbuņēmēja	No darbuņēmēja un darbuņēmējam	No darbuņēmēja
Riski	Saskaņā ar līgumu	Saskaņā ar līgumu; risks, ka darbinieki kļūdisies vai apakšuzņēmēja sliktā veiktspēja radīs neizmērojamus zaudējumus saistībā ar galveno līgumu ar klientu	Nodomu izmaiņas, jauni tiesību akti, ilgs lēmumu pieņemšanas process, nespēja ietekmēt procesu
Saziņa	Precīzi, likumīgi, pareizi, pieklājīgi	Precīzi, juridiski pareizi, pieklājīgi	Precīzi, juridiski pareizi, pieklājīgi

Šim modelim ir trīs pamatpieņēmumi:

- būvuzņēmumam nevajadzētu ciest zaudējumus / bankrotēt;
- būvuzņēmumam ir jāvada un jākoordinē visi procesi (arī tie, kas formāli attiecināmi uz citām pusēm), apkalpojot visas ieinteresētās puses;
- būvuzņēmumam jānodrošina precīza, juridiski akurāta un pieklājīga saziņa.

Apkopojot autors vēlas uzsvērt, ka gandrīz katrā būvniecības projektā būvuzņēmums ieņem zemāko pozīciju. Noteikumi, stingri līgumi, lielas izmaksas un maza peļņa neļauj darbuņēmējam būt pasīvam novērotājam vai tā dēvētajam “jā-cilvēkam” attiecībās ar klientu. Līgumslēdzējam ir jā rūpējas par savām interesēm un rūpīgi jānodrošinās līgumsaistību izpildes periodā, kā arī jāuztur cienījamas attiecības ar klientu un citām ieinteresētajām pusēm. Šāda jutīga un sarežģīta procedūra prasa ļoti elastīgu struktūru un pieeju, kas spēj darboties pastāvīgi mainīgā vidē, uzņemties aprēķinātus riskus, ir gatava atbildībai par projektu un jebkuram izaicinājumam saistībā ar to. Tāpēc “kapteiņa modeļa” ieviešana nozīmē būt arī partnerim. Uzticamais partneris; partneris, kuram jābūt gatavam atrisināt visas problēmas, kas var rasties; atbalstīt, sadarboties un rīkoties proaktīvi. Taisnīguma, caurspīdīguma, godīgas attieksmes, interešu aizsardzības, atbalsta, sapratnes, profesionālas pieejas, kompromisa pieejas principiem problēmu risināšanā jāklūst par jebkura būvuzņēmuma DNS, nešķirojot, kādu lomu tas konkrētajā situācijā pilda. Korporatīvās veiklības pamatprincips paredz, ka vienmēr ir jābūt plānam “B”, jābūt gatavam negaidītiem izaicinājumiem, nekad nedrīkst atteikties no godīguma biznesā.

Korporatīva veiklība būvuzņēmuma mārketingā ir tikpat svarīgs kā jebkuram citam uzņēmumam. Taču būvuzņēmuma mārketinga, neskatoties uz to, cik liels un starptautisks tas ir, atšķiras no citu nozaru lielajiem un starptautiskajiem uzņēmumiem. Zīmola atpazīstamība un mārketinga aktivitātes, neskatoties uz būvuzņēmuma starptautisko statusu, saglabāsies izteikti lokālas. Katrs produkts ir unikāls, izgatavots individuāli un pieder klientam. Valsts sektora lielais īpatsvars klientu vidū mazina nepieciešamību pēc ļoti agresīvām mārketinga



kampaņām. Ņemot vērā to, ka visi iepirkumi tiek veikti, izmantojot anonimizētu procedūru un bieži vien izmantojot elektronisko platformu, zīmola atpazīstamībai nav nekādas ietekmes.

Korporatīva veiklība tirdzniecībā ir viena no galvenajām funkcijām jebkurā organizācijā. Tērners (*Turner, 1997*) iedala būvuzņēmumu klientus piecās kategorijās: īpašumu un attīstības uzņēmumi; investori; apsaimniekotāji; pašvaldības un valsts iestādes; nevalstiskas organizācijas. Kopumā tirdzniecība ietver divas galvenās fāzes – klientu meklēšana un dalība iepirkuma konkursa procedūrā. Klientu meklēšana ir viens no svarīgākajiem uzdevumiem, kas jāveic tirdzniecības (dažkārt dēvēta arī par pārdošanas) nodaļai. Lielākā daļa būvuzņēmumu strādā gan ar valsts/pašvaldību, gan privātiem projektiem. Galvenā šo divu klientu veidu atšķirība ir iepirkuma konkursa norises veids un lēmumu pieņemšanas veids.

Privāto klientu neierobežots veids, kā viņš/viņa gatavojas rīkot konkursu. Viņš/viņa var uzaicināt ikvienu, ko vēlas, un atteikt jebkuram, kam vēlas. Kvalifikācijas kritēriji var būt pārdomāti un rūpīgi izstrādāti vai būt saistīti ar vienas personas subjektīvo viedokli. Savukārt uz valsts vai pašvaldību organizētiem iepirkumu konkursiem attiecas daudzi noteikumi un normatīvie akti, piemēram, Publisko iepirkumu likums, kas regulē visus valsts iepirkumus. Valsts/pašvaldības iepirkuma konkursa procedūrai ir jābūt caurskatāmā, un tajā var piedalīties ik katra persona vai uzņēmums. Šāds klients nevar liegt dalību nevienam, ja tas atbilst kvalifikācijas kritērijiem un spēj iesniegt finanšu un tehnisko piedāvājumu.

Korporatīvās veiklības četrus galvenajos elementos – stratēģijā, vispārējā vadībā, korporatīvā pārvaldībā un būvuzņēmuma organizācijas uzvedībā – padara šos elementus cieši savstarpēji saistītus, kas mijiedarbojas un papildina cits citu. Stratēģija sakņojas vispārējā vadībā un korporatīvā pārvaldībā, savukārt organizācijas uzvedība veido lēmumus un darbības, ko pieņem atsevišķas personas vai organizācija kopumā. Tāpēc visi četri elementi tiek apskatīti kopā, lai iezīmētu iepriekš minēto savstarpējo saistību.

Korporatīvā veiklība nenozīmē stratēģijas vai plānošanas neesamību, bet gan integrētu instrumentu kopumu, kas ātri pārveido uzņēmumu, lai tas būtu gatavs reaģēt uz jaunajiem faktoriem (iekšējiem vai ārējiem) vai situācijām. Saskaņā ar Akardi un Petersenu (*Accardi&Petersen, 2011*): “Tas nemaina jūsu stratēģiju ik reizi, kad kaut kas jauns ienāk jūsu birojā, un tas nedod jums iespēju neplānot. Pārmaiņu plānošana ir vissvarīgākais elastīguma noteikums. .. jums jāšāk plānot, aplūkojot, kādas ir jūsu uzņēmuma ilgtermiņa stratēģijas un ko prasīs pārmaiņu konstante.” Autors izklāsta galvenos sešus soļus stratēģijas īstenošanai, izmantojot korporatīvās veiklības rīkus, lai uzlabotu darbības veiktspēju un radītu konkurences priekšrocības. Pēc stratēģijas noteikšanas ir obligāti jāseko līdzi, jāuzrauga, jākontrolē, jāvirza un dažreiz jāmainās un jāpielāgojas atbilstoši mainīgajai videi un izaicinājumiem, ar kuriem saskaras būvuzņēmums. Proti, noteiktajai stratēģijai jābūt elastīgai, ar vairākiem potenciāliem starposma apvedceļiem apakšmērķu sasniegšanai, taču vissvarīgākais ir turpināt ilgtermiņa korporatīvo mērķu pārvērtēšanu. Tas jā dara, lai saglabātu saikni ar realitāti, ar notiekošo progresu un izmaiņām, ko piedzīvo būvuzņēmums.

Elastīgai korporatīvai pārvaldībai ir milzīga ietekme uz uzņēmuma vadību. Autors pievēršas Baltijas valstīm kā ES tirgus neatņemamai sastāvdaļai, tāpēc par pamatu var ņemt šo modeli. Tomēr mūsdienu globalizācijas laikmetā vairs nav iespējams atrast klasisku modeli,

kas būtu piemērots konkrētam reģionam. Runājot par ES, jāpatur prātā, ka to veido vairāk nekā divi desmiti dalībvalstu, kurās atšķiras gan kultūras perspektīvas, gan vēsturiskais fons. Turklāt, kā minēts iepriekš, būvniecības nozare ir ļoti sadalīta. Tas nozīmē, ka ir ļoti maz patiesi lielu uzņēmumu, savukārt lielākā daļa no tiem ir vidēji lieli vai mazi. Autors aplūkoja divus Latvijas būvuzņēmuma korporatīvas pārvaldības variantus – esošas lielas starptautiskas kompānijas meitas uzņēmumu un vietējās personas / fizisku personu grupas dibinātu uzņēmumu.

Šeit izvēlētajai korporatīvas pārvaldības pieejai ir izšķiroša nozīme. Augstākajai vadībai rūpīgi jāpārdomā noteiktās robežas un īpašnieku iesaistes līmenis. Būvniecība ir grūts bizness, tā veiksmīgai īstenošanai nepieciešami lieli resursi. Savukārt, ja ir pietiekams finansējums, kas nodrošina apgrozāmos līdzekļus un garantijas, profesionāļiem ir iespēja izveidot vidēji lielu vai pat lielu uzņēmumu dažu gadu laikā. Ļoti svarīgs ir jautājums par kontroli un uzraudzību, ko veic īpašnieks, un vadības rīcības brīvības līmeni, no otras puses. Kā parādīts iepriekš, ir jāapsver korporatīvas pārvaldības elastīguma jautājums gan vietēji attīstīta uzņēmuma, gan starptautiskās paplašināšanās gadījumā. Tomēr šajā konkrētajā gadījumā galvenais, kam jāpiemīt elastīgai korporatīvai pārvaldībai, ir tās saskaņošana starp to, “pie kā īpašnieki ir pieraduši”, un to, “ko sagaida uzņēmuma iekšējās un ārējās ieinteresētās puses”. Augstākajai vadībai šajā gadījumā vajadzētu būt elastīgam aizsargājošam divvirzienu filtram, kas, no vienas puses, neļauj paralizēt darbību un, no otras puses, nodrošina maksimālu caurspīdīgumu īpašniekiem. Augstākās vadības filtram būtu jānodrošina komforts, uzticēšanās un autoritāte sadarbībai, kas veidojas gan starp uzņēmuma struktūrvienībām kā iesaistītajām pusēm, gan iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. Jebkuras ieinteresētās puses šaubas par vadības autoritāti vai leģitimitāti var būtiski kaitēt korporatīvajai veiktspējai, īpaši tādās liela mēroga projektu nozarēs kā būvniecība. Jusofs un Alhaji (*Yusoff and Alhaji, 2012*) secināja, ka korporatīva pārvaldība ir saistīta ar sociālpolitisko un tiesisko vidi, kurā korporācija izmanto sistēmu praksi un procedūras – formālajiem un neformālajiem noteikumiem, kas pārvalda korporāciju. Elastīgums būvuzņēmuma organizācijas uzvedībā.

Kā izriet no iepriekš sniegtās definīcijas, organizācijas uzvedība ir saistīta ar cilvēkiem un procesiem. Viens no elastīguma būtiskākajiem pamatnosacījumiem ir nevis novatorisku ideju radīšana, bet gan spēja ieviest jauninājumus. Šī spēja ietver dažādus organizācijas uzvedības aspektus, attiecībā uz kuriem pētījumi liecina, ka tiem ir ievērojama ietekme uz inovāciju (piemēram, apjomīga darbaspēka piesaiste, elastīgi procesi, starpfunkcionālas saites u. tml. (Besants un citi (*Bessant et al.*), 2002)).

Vispārējās vadības galvenie uzdevumi, no vienas puses, ir elastīgu procedūru ieviešana un elastīgas struktūras veidošana organizācijā. Vienlaikus organizācijai ir jāiegulda savā personālā, tas jāattīsta un visos līmeņos jāintegrē elastīgā orientācija uz sasniegumiem un plašāku domāšanu. Saskaņā ar daudzajiem pētījumiem un autora personīgo pieredzi, viena no spilgtākajām elastīguma problēmām, jo īpaši lielos uzņēmumos, ir konflikts/pretruna starp iekšējām formālajām procedūrām un neformālajiem reālās dzīves procesiem. Daži uzņēmumi problēmu var atrisināt, ieviešot sistēmu, kurā tās iekšējās procedūras (sadarbībā ar attiecīgajām struktūrvienībām un ieinteresētajām pusēm) pielāgo reālajiem ikdienas procesiem, saglabājot līdzsvaru starp nepieciešamajām minimālajām pamatprasībām un tām, kas būtu attiecīgi

jāpielāgo, lai nodrošinātu veiksmīgu darbību. Citos uzņēmumos instrukcijas tiek izstrādātas grupas līmenī un nav pielāgojamas, tāpēc ir jāizstrādā neformālu attiecību sistēma, lai apietu šo noteikumu.

Atkinsons un Mofats (*Atkinson & Moffat, 2005*) uzskata, ka “..vadībai jāpiemīt gan horizontālam, gan vertikālam elastīgumam un interaktivitātei dažādos līmeņos un savstarpējā to saskarē..”. Katra vienība/komanda/persona nav ierobežota un spēj atrisināt problēmu, izmantojot alternatīvas un nestandarta iespējas, vienlaikus saglabājot kopējo hierarhiju. Iepriekš minētā struktūra atbalsta un uztur gan visas sistēmas, gan tās apakšvienību elastīgumu, reakcijas laiku un pielāgošanās spēju gaidāmajām izmaiņām. Lai rastu jaunus ieteikumus būvuzņēmuma organizācijas uzvedības rīcībspējas uzlabošanai, autors detalizēti novēroja būvuzņēmumā esošo personālu, individuus un grupas, vienlaikus apzinot iespējamās problēmas. Jāņem vērā, ka viens cilvēks atkarībā no situācijas var darboties gan kā indivīds, gan kā **dažādu** grupu pārstāvis/loceklis. Apkopojot iepriekšējos pētījumus un autora personīgo pieredzi, autors secina, ka korporatīvā veiklība būvuzņēmumā galvenokārt ir organizatoriskie procesi vadības līmenī (zemā, vidējā un augstākā līmenī), savukārt fiziska darba strādnieku tehnoloģiskā un individuālā sadarbība būvlaukumā gandrīz nemaz neietekmē korporatīvo veiklību. Tāpēc tie tiek izslēgti no šī pētījuma jomas. Autors veica plašu analīzi attiecībā uz izaicinājumiem, problēmām, paraugiem, mērķiem un sadarbību kopuzņēmumu komandu, struktūrvienību un pat partneru visos trīs būvuzņēmuma organizācijas uzvedības līmeņos, proti, makrolīmenī, mezolīmenī un mikrolīmenī.

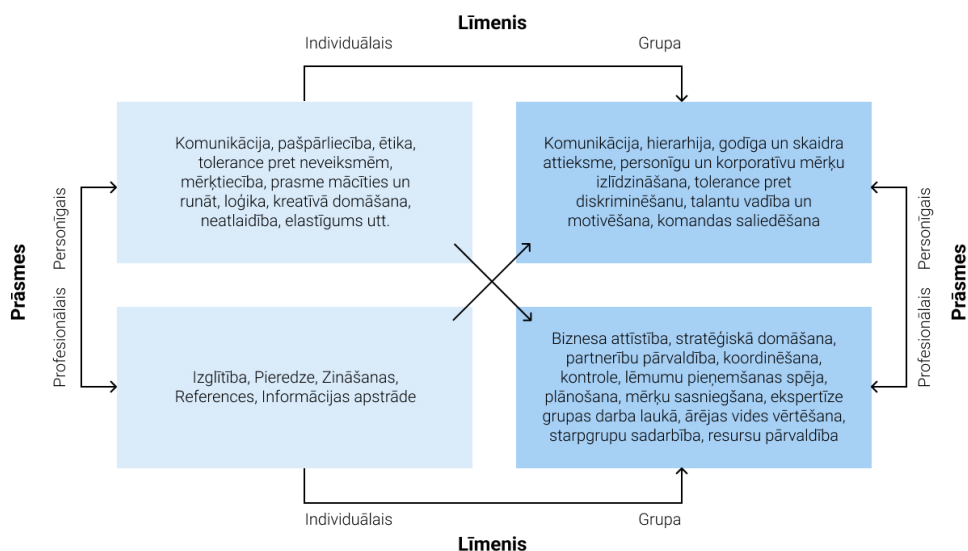
Jāņem vērā, ka viens indivīds var piedalīties dažādās grupās, kur viņam pašam jāmainās, jāpielāgojas jaunām lomām un attiecīgi jāuzvedas gan kā indivīdam, gan kā komandas loceklim. Taču šāda vides apstākļu dažādība veido personību, ļauj saprast, ka viss nav “melns vai balts”. Bieži vien daži jautājumi, kas šķiet acīmredzami, raugoties no individuālās vai konkrētas amata perspektīvas, šķiet gluži pretēji, ja sekas tiek analizētas no struktūrvienības vai visa uzņēmuma viedokļa. Šāda “lomu spēle”, ja vadība to pasniedz pareizi, būtiski mazina darbinieku neapmierinātību, jo viņi redz, ka konkrētajam lēmumam ir sava loģika un lēmuma pieņemšanas mērķis nav konkrēti kaitēt viņam, bet gan gūt pozitīvu kapitālu uzņēmumam. Uzvedības pielāgošana, lietu analīze no dažādiem skatpunktiem, pareiza saziņa, plašāka un radoša domāšana, elastīga neatlaidība, mērķu un apakšmērķu definēšana un pielāgošanās ir faktori, kas uzņēmumam būtu jāveicina, lai sasniegtu elastīgu organizācijas uzvedību.

Papildus atsevišķi aplūkotajām trīs galvenajām tēmām, proti, korporatīvās veiklības stratēģijā, korporatīvā pārvaldībā un organizācijas uzvedībā, autors pievēršas vispārējās vadības korporatīvās veiklības analīzei. Uzņēmuma vispārējā vadība ir atkarīga no tā struktūras (viena vai divu līmeņu struktūra). Augsta līmeņa vadītājiem tiek maksāts par to, ka viņi nav iesaistīti ikdienas rutīnā, viņiem maksā par “skatienu no putna lidojuma”, stratēģijas un turpmākās attīstības izstrādi, kā arī vadlīniju noteikšanu un pastāvīgas kontroles ieviešanu operatīvajā ikdienas darbībā. Janovskis (*Janowski, 2022*) atklāja, ka veiksmīga elastīgā transformācija ir sarežģīts, ilglaicīgs process, ko jāatbalsta visiem organizācijas cilvēkiem. Elastīga darba pieceja prasa metodoloģiskas zināšanas, kā arī elastīgus principus un vērtības, ko

ciena un ievēro visi iesaistītie. Ideālā gadījumā tas sākas no augšas – tikai tad, kad mainītā attieksme un izveidoti procesi organizācijas kultūra var attīstīties holistiski.

Organizācijas veiktspējas un pārmaiņu modelim (Burke-Litvins (*Burke-Litwin*), 1992) vajadzētu būt kā kartei to augstāko vadītāju rokās, kuri cenšas tikt skaidrībā ar būvuzņēmuma vadības labirintiem. Galvenajai idejai par pastāvīgām pārmaiņām un transformācijām, kas ietekmēs gandrīz visu ceļā, vajadzētu būt “ietetovētai prātā”. Šis modelis aptver visas galvenās tēmas, kas tika apspriestas iepriekšējās apakšnodalās (stratēģija, organizācijas uzvedība un kultūra, struktūra un sistēmas aptver korporatīvu pārvaldību), savukārt citas tēmas tika apskatītas veiktā pētījuma un analīzes ietvaros. Tomēr viena tēma ir īpaši svarīga diskusijām vispārējās vadības ietvaros, proti, līderība. Bērns (*Burns*, 1978) ierosināja šādu līderības definīciju: “Tas ir mijiedarbības process, kurā cilvēki ar noteiktiem motīviem un vērtībām, dažādiem ekonomiskiem, politiskiem un citiem resursiem mobilizējas konkurences un konfliktu kontekstā, lai patstāvīgi vai savstarpēji saistīti realizētu gan līderu, gan sekotāju mērķus”.

Operatīvās (tehniskās) problēmas jārisina līdz vidējā līmeņa vadībai, kur tiek kārtoti visi ikdienas jautājumi. Pretējā gadījumā uzņēmums degradētos vai stagnētu, jo nevienam nebūtu laika un enerģijas nodarboties ar stratēģiju un attīstību. Augstākās vadības līmenī apspriešanai jānodod tikai kritiskie jautājumi. Par tādiem uzskatāmi piedāvājumu cenas apstiprināšana īpaši liela mēroga projektiem, apjomīgas pretenzijas, nozīmīgi drošības negadījumi u. tml. Cilvēkresursu attīstība un saziņa (cilvēku prasmes) ir svarīgas visos līmeņos, un tām ir nozīmīga loma, kā tas tiks aprakstīts turpmāk. Konceptuālā spēja redzēt kopainu, noteikt vispārīgas vadlīnijas un mērķus, izstrādāt stratēģijas un veikt nepieciešamo organizācijas pārstrukturēšanu tiek atstātas augstākā līmeņa vadības ziņā. Visas iepriekš apskatītās primāro un atbalstošo aktivitāšu sastāvdaļas ir tieši saistītas ar vispārējo vadību. Nevienam no jautājumiem vai procedūrām uzņēmumos nevajadzētu izlaist. Tas nenozīmē, ka izpilddirektoram pašam viss jālemj vienpersoniski, bet tas nozīmē, ka augstākajiem vadītājiem ir jāvirza, jākontrolē, jānosaka stratēģija, objektīvi jārisina problēmas, jāievieš politika un procedūras, jāievieš jaunas attīstības iespējas, jāiedvesmo ar pašu piemēru, jāvada pārmaiņas un nepārtraukta transformācija. Cilvēkiem ir vajadzīgi vadītāji, kas vada, pieņem lēmumus un daudzos gadījumos risina konfliktus, proti, izvērtē. Vienmēr pastāv neformāli un formāli vadīšanas veidi. Būvuzņēmumu vadīt nav viegli. Būvniecības nozare ir grūta, sadrumstalota un konfliktu pilna, tāpat kā jebkura nozare, kurā tiek piesaistīta liela nauda. Augstākajai vadībai ir jāveido un jāuztur izšķirošā godīguma nostāja attiecībā ar visām ieinteresētajām pusēm. Būvniecības nozare ir pazīstama ar savu savdabīgo un ne vienmēr godīgo praksi. Spēles nosaukums parasti ir nauda. Apakšuzņēmēji un piegādātāji bieži ir atkarīgi no galveno darbuuzņēmēju maksātspējas, kuri dažkārt atsakās veikt samaksu. Naudas trūkumu nozarē pastiprina piegādes ķēdes dalībnieku savstarpējās uzticības trūkums. Šis uzticības trūkums veido tādu būvniecības nozares vidi, kuras procesos iesaistītās puses uzvedas ļoti piesardzīgi.



3.6. att. Autora izstrādātais līdera spēju un prasmju mijiedarbības modelis.

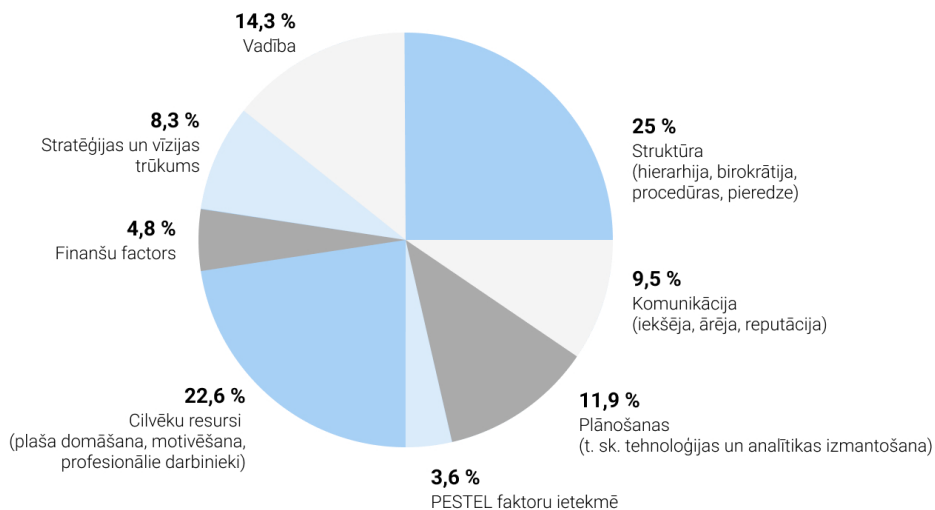
Vadlīnijas, kas augstākā līmeņa vadītājiem būtu jāpieņem un jāizmanto organizācijā, raksturo **“korporatīvās pašiztaujāšanas”** modelis. Lafeja un Martina (*Lafey & Martin, 2013*) izstrādātais “kaskādes izvēles” (*“cascading choices”*) modelis ilustrē, kā lēmumu pieņemšanas laikā būtu jāveic “korporatīvās pašiztaujāšanas” bezgalīgā aprīte. Autors ierosina izmantot šo modeli plašākā mērogā, neaprobežojoties tikai ar augstākās vadības līmeni. Katram darbiniekam būtu jāvadās un viņš/viņa var vadīties pēc šī modeļa, pieņemot jebkuru svarīgu lēmumu. Paturot prātā šos komponentus, uzņēmuma augstākajai vadībai ir jāizveido atbilstoša struktūra, jāizstrādā elastīga politika un jāpiemēro elastīga prakse.

Apkopojot autors vēlas uzsvērt, ka korporatīvā veiklība ir saistīta ar plaša mēroga radošu domāšanas veidu, sadarbību un analīzi, atklātu komunikāciju un vienlīmeņa struktūru. Terminam “vadītājs” vajadzētu būt sinonīmam terminam “līderis”. Inovācijas un nestandarta idejas būtu jāpauž bez bailēm, un vēl svarīgāk – tās ir arī jāuzklausa. Nav konkrētas nodaļas vai darbības, kurai būtu lielāka vai svarīgāka loma, lai būvniecības uzņēmumu padarītu elastīgāku. Katrai nodaļai, komandai vai grupai jādara viss iespējams, tomēr ir svarīgi atcerēties, ka elastīgums nekad nedrīkst būt iemesls apiet juridiskās prasības, pieļaut tehnoloģiskus pārkāpumus vai ļaunprātīgi izmantot cilvēkus. Tomēr, salīdzinot ar tehnoloģiskajiem procesiem un pieejām, ko nav iespējams mainīt, uzņēmuma korporatīvās veiklības veidošanā vislielākā nozīme būs organizatoriskajai praksei, kas aplūkota atbalsta un primāro darbību sadaļā, kā arī organizācijas uzvedībai, stratēģijai, korporatīvajai pārvaldībai, līderībai un vispārējai vadībai. Īstenojot korporatīvo veiklību, vispirms ir jāpublisko un jāapspriež ideja un pieeja, savukārt procesi un procedūras ir mazāk svarīgas un sekos pēc tam. Cilvēkiem vajadzētu atbrīvoties no vecmodīgās domāšanas un pievērsties jautājumu un ideju ģenerēšanas tendencei.

Pēc iepriekšējās darba nodaļās un apakšnodaļās aplūkotajām atziņām autors veica intervijas ar būvniecības nozares ekspertiem. Pētījuma mērķis bija identificēt galvenos faktorus, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību, izmantojot intervijas ar nozares speciālistiem.

Lai sasniegtu noteikto mērķi, autors veica intervijas (klātienē vai ar videokonferences zvanu starpniecību) ar 15 izpilddirektoriem, finanšu direktoriem, juridiskajiem direktoriem, būvniecības un personāla direktoriem, vecākajiem projektu vadītājiem no vairākām valstīm un 11 būvniecības uzņēmumiem. Dalībniekiem autors lūdza uzskaitīt vismaz piecus faktorus, kas ietekmē viņu uzņēmuma korporatīvo veiklību. Tika identificēti un ar speciālistiem pārrunāti 84 faktori. Lai noteiktu galvenos faktorus, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību, tika izmantota satura analīzes pieeja. Apkopotie dati tika sakārtoti plašākās grupās, un rezultātā tika iegūti astoņi galvenie faktori, kas ietekmē korporatīvo veiklību. Katram faktoram ir savs nozīmīgums korporatīvās veiklības ietekmēšanā. Svarīgi uzsvērt, ka gandrīz puse (48 %) ietekmes uz korporatīvo veiklību ir attiecināma tikai uz diviem faktoriem – cilvēkresursiem un struktūru, 36 % – uz vadību, plānošanu un komunikāciju. Rezultāti – 3.7. attēlā.

Autors konvertēja šos faktorus iepriekš aplūkotajos jēdzienos un konstatēja, ka tie ir cilvēkkapitāls, korporatīvā pārvaldība un organizācijas uzvedība, un tas nozīmē, ka šie trīs komponenti veido 84 % no ietekmes uz korporatīvo veiklību. Uzņēmuma augstākā un vidējā līmeņa vadībai ir jākoordinē un jāmotivē personāls tā, lai katrs cilvēks, komanda, departaments vai nodaļa vienmēr būtu gatavi pārmaiņām un/vai izaicinājumiem, tiekots uz uzlabojumiem un izmantotu plašāka mēroga domāšanu, savukārt organizācija kopumā padziļināti izprastu un tiekots uz korporatīvajiem mērķiem un vērtībām. Korporatīvajai veiklībai jāklūst par **organizācijas apziņu**.



3.7. att. Galveno faktoru, kas ietekmē korporatīvo veiklību, daļu vizualizācija, avots: autora veiktās intervijas.

Apkopojot elastīguma problēmas un izaicinājumus atbalsta un pamatdarbībā, stratēģijā, vispārējā vadībā, korporatīvajā pārvaldībā un organizācijas uzvedībā, ņemot vērā noteiktos faktorus, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību, autors vēlas uzsvērt līdzsvara un veselā saprāta nozīmi, īstenojot jebkādas organizatoriskās pārmaiņas. Dinamiski mainīga vide, iekšējās problēmas, ierobežojumi, ko nosaka konkrētas nozares vai tirgus īpatnības, kultūras sadursmes utt. – tas viss ir jāizvērtē un jāizvairās no haosa.

#### **4. Metodoloģiskās pieejas izstrāde korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvniecības uzņēmumā**

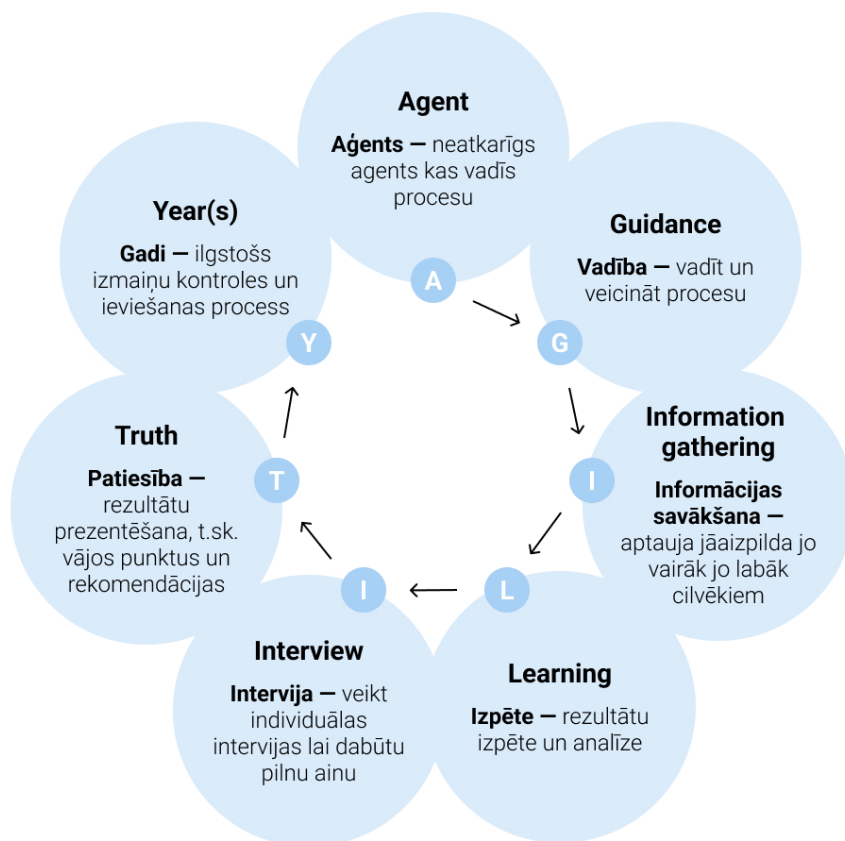
Ceturtajā daļā ir divas apakšnodaļas, divas tabulas un četri attēli, kopā 26 lappuses. Ņemot vērā iepriekšējās nodaļās sniegtos secinājumus, autors nolēma izstrādāt metodoloģisko pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai (turpmāk – metodoloģiskā pieeja) būvniecības uzņēmumos. Metodoloģiskā pieeja ir sistematiska metode, ko izmanto problēmas risināšanai. Šim nolūkam visiem uzņēmumiem būtu jāsaķ ar datu vākšanu, lai izprastu pašreizējo situāciju, un tad, izmantojot dažādus vadības paņēmienus, pārietu pie uzņēmuma stratēģiskā mērķa. Autora izstrādātajai metodoloģiskajai pieejai ir jāpalīdz uzņēmumam noteikt tā trūkumus, vērtējot no korporatīvās veiklības perspektīvas, un sniegt norādījumus šo trūkumu novēršanai. Tā ir balstīta gan teorētiskās, gan praktiskās atziņās.

Teorētiskais pamatojums ir balstīts vadības pieeju padziļinātā pārmaiņu izpētē (Kotera pārmaiņu vadības teorija, Levina pārmaiņu vadības modelis, bikstīšanas teorija u. c.). Autors ir nolēmis izmantot Bērnsa (*Burnes, 2017*) jaunākos pētījumus un autora personīgo liela starptautiska būvniecības uzņēmuma dibinātāja un valdes locekļa pieredzi, lai pamatotu to, kā pārmaiņas būtu īstenojamas (detalizētākai informācijai skatīt posmu "Gadi").

Kā metodoloģiskās pieejas pamatdaļu autors ir izstrādājis septiņu soļu *A. G. I. L. I. T. Y.* (veiklības) koncepciju būvniecības organizācijas darbības novērtēšanai, tās analīzei un ieteikumu izstrādei izmaiņu ieviešanai un rezultātu uzraudzībai, kā redzams 4.1. attēlā. *A. G. I. L. I. T. Y.* koncepcijas ietvaros autors izstrādāja anketu, kas palīdz noteikt būvniecības uzņēmuma korporatīvās veiklības līmeni. Anketā ietverti deviņi bloki un 68 jautājumi, balstoties trešajā nodaļā noteiktajos faktoros, kas ietekmē korporatīvo veiklību. Šāda struktūra ļauj veikt detalizētāku rezultātu analīzi, sistematizēt pieeju un nodrošina precīzāku ieviešanu.

Kā jau iepriekš tika aplūkots, korporatīvajai veiklībai jāklūst par uzņēmuma DNS neatņemamu sastāvdaļu – struktūrai, uzvedībai, lēmumu pieņemšanas procesam, mērķu noteikšanai, komunikācijai un pat domāšanas veidam. Tādējādi organizācijai jābūt gatavai pārmaiņām jebkurā līmenī un mērogā. Jaunu izaicinājumu risināšanai būs nepieciešamas jaunas transformācijas, kam savukārt būs nepieciešami jauni rīki un pieejas. Vadības uzdevums ir nodrošināt to, ka uzņēmums ir gatavs stāties pretī un pārvarēt visus gaidāmos izaicinājumus, izmantojot minimālus resursus un minimāli ietekmējot operatīvo darbību. Pēc tam, kad ir notikusi galvenā transformācija un uzņēmumu var uzskatīt par korporatīvi veiklu, ir jāpārskata aģenta loma un personība. Ir priekšrocība, ja uzņēmumā strādā speciālists, kas pārzina

organizāciju un kuru atzinis tās personāls. No otras puses, lielākais šāda aģenta trūkums ir pārāk dziļa iesaiste uzņēmumā un tā korporatīvajā dzīvē, tādējādi zaudējot iespēju paraudzīties uz to no “putna lidojuma” un sniegt neatkarīgu objektīvu viedokli.



4.1. att. Septiņu posmu *A. G. I. L. I. T. Y.* koncepcija kā autora izstrādātās metodoloģiskās pieejas pamatpieeja.

Metodoloģiskās pieejas īstenošana pilnā apjomā ir ilgs un laikietilpīgs process, tāpēc autors nolēma validēt anketu un veikt intervijas ar dažiem liela starptautiska uzņēmuma pārstāvjiem. Šāda pieeja ļauj pārbaudīt, vai anketa darbojas, vajadzības gadījumā to uzlabot un pēc procesa pabeigšanas sagatavot sākotnējos ieteikumus uzņēmumam tā korporatīvās veiklības uzlabošanai. Pēc ieteikumu iesniegšanas lēmums par izmaiņu ieviešanu paliek uzņēmuma ziņā. Lai validētu anketu, 2022. gada janvārī tā tika nosūtīta trim AS “*LNK Industries*” (apgrozījums aptuveni 100 miljoni EUR) pārstāvjiem. Pēc anketas aizpildīšanas ar visiem trim dalībniekiem tika veiktas individuālas intervijas.

Rezultātu īss kopsavilkums sniegts 4.1. tabulā.



## AS "LNK Industries" korporatīvās veiklības līmenis

Nr.	Anketas bloks	Rezultāti		
		Resp. A	Resp. B	Resp. C
1.	Cilvēkresursi	4,90	6,00	5,90
2.	Komunikācija, tostarp reputācija	4,57	5,71	6,14
3.	Darbības plānošana un pieeja	5,80	6,40	6,00
4.	Vadības un organizācijas uzvedība	5,75	6,38	6,50
5.	Struktūra un korporatīvā pārvaldība	4,56	5,11	5,33
6.	Stratēģija un vērtības	6,86	7,71	7,14
7.	Finanšu dati	6,64	6,55	7,17
8.	PESTEL faktoru ietekme (politiskie, ekonomiskie, sociālie, tehnoloģiskie, vides, juridiskie – ārējie makro faktori)	3,50	4,33	4,83
9.	Vispārīgais vērtējums	4,80	5,60	5,20
	vidēji	5,26	5,98	6,02
	Kopējais vidējais rādītājs	5,75		

Rezultāti liecina par vidēju korporatīvās veiklības līmeni. Ņemot vērā uzņēmuma lielumu, globālo darbību un citus nozares problemātiskos/ierobežojošos faktoros, šo rezultātu var uzskatīt par labu. Tomēr, detalizēti aplūkojot rezultātus (68 jautājumi un atbildes), var atrast jomas, kurās uzņēmumam būtu jāuzlabo sava darbība.

Autors neanalizēja atbildes detalizētāk, tomēr, pamatojoties uz respondentu sniegtajiem rezultātiem, var izdarīt dažus vispārīgus secinājumus. Kopējā rezultātu analīze liecina, ka, jo zemāks amats, jo zemāks konstatētais korporatīvās veiklības līmenis; respondents A, kurš ir uzņēmuma valdes loceklis, uzskata uzņēmumu par elastīgāku, salīdzinot ar respondentu B un C, kuri ir inženieri un ieņem tehniskā direktora un projektu vadītāja amatus.

Cilvēkresursu jautājums, kas ir otrs svarīgākais faktors, vienmēr ir problemātisks. Valde redz kopainu, savukārt projektu vadītāji saskaras gan ar projekta vadības komandas "balto apkaklīšu", gan būvlaukuma strādnieku "zilo apkaklīšu" personiskajām problēmām. Šis interešu konflikts un uztvere saasinās, ja projekts sākotnēji tiek iegūts konkursā ar nepietiekamu budžetu vai ja projekts ir ļoti ienesīgs, bet visa peļņa tiek novirzīta citu projektu zaudējumu segšanai. Šādos gadījumos cilvēkresursu jautājums var tikt nepareizi novērtēts. Aģentam ir jāiedziļinās, lai saprastu, vai tā ir pastāvīga nepareiza prakse, vai arī tā ir specifiska un īslaicīga problēma.

Vēl viens padziļināti pētāms temats ir iekšējā komunikācija. Vidējā līmeņa vadība to uzskata par nepietiekamu, un tā rezultātā ir vāja izpratne par stratēģiju un mērķiem, kā arī par uzņēmuma finanšu datiem. Var gadīties, ka valdes loceklis uzskata to par atbilstošu un pieņemamu. Iegūtie rezultāti liecina, ka kopumā uzņēmums ir labā formā ar korporatīvās veiklības vērtību virs "5", tomēr tam vēl būtu jātiecas to samazināt, lai gan atšķirība nav būtiska. Komunikācijas uzlabošana var šķist vienīgā problēma, kas jārisina. Pēc nepieciešamo pasākumu veikšanas, bet ne ātrāk kā pēc trīs mēnešiem, autors iesaka vēlreiz izsūtīt anketu, lai pārbaudītu, vai veiktie pasākumi ir bijuši veiksmīgi.

Aptaujas anketa tika validēta un tās efektivitāte tika pierādīta, t. i., tā ļauj veikt visaptverošu uzņēmuma analīzi un noteikt uzņēmuma korporatīvās veiklības līmeni, tomēr ir vairāki jautājumi, ko varētu uzlabot.

- a. Anketas garums. Jautājumu skaitu var pārskatīt pēc vairākām metodoloģiskās pieejas īstenošanas reizēm.
- b. Svarīgs aspekts, kas turpmāk jāuzlabo, ir veids, kādā anketa tiek aizpildīta un analizēta. Programmatūras rīkam jānodrošina arī risinājums vērtējuma grafiskai attēlošanai un iespēja salīdzināt vēsturiskos rezultātus.
- c. Papildu punkts padziļinātai turpmākai izpētei ir pēc analīzes procesā izmantotie instrumenti un pieejas.
- d. Pēdējais jautājums, kas jāņem vērā, ir anketas pielāgošana uzņēmumiem, kas darbojas citās nozarēs.

## Secinājumi un ieteikumi

Būvniecības uzņēmumi un nozare ir attīstījušies gadsimtu gaitā vienlaikus ar cilvēci, un terminoloģija ir bijusi tikpat daudzveidīga kā pati nozare. Promocijas darbā autors analizējis vairākus jēdzienus, kas raksturo šo nozari. Lai labāk izprastu nozares īpatnības, pētījuma gaitā autors ierosināja modernizētas definīcijas. Promocijas darbā tika analizēts jēdziens “korporatīvā veiklība”, aplūkojot korporatīvās veiklības teorētiskos ietvarus, un, pamatojoties uz veikto pētījumu, autors ir noteicis korporatīvās veiklības galvenos komponentus, pielāgojis tos būvniecības nozarei un piedāvājis savu korporatīvās veiklības definīciju, kas ir piemērojama būvniecības uzņēmumam un nozarei.

Lai noteiktu nozīmīgākās problēmas būvniecības nozarē, tika identificēti faktori, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma operatīvo darbību. Balstoties nozares vēsturiskajā un statistiskajā pārskatā, literatūras apskatā, kvalitatīvā satura analīzē (ģenerētā no 667 kodiem), intervijās ar nozares profesionāļiem, tika noteikti 13 nozīmīgi faktori (kas ietekmē būvniecības uzņēmumu operatīvo darbību), proti: stratēģiskā ilgtermiņa plānošana; īstermiņa plānošana; procesu vadības kvalitāte; struktūra un organizācijas uzvedība; mērķi; finanšu resursi; cilvēkresursi; risku vadība; globalizācija; *PESTEL*; resursu pieejamība; sabiedriskās attiecības un komunikācija; ieinteresēto personu pārvaldība. Pētījuma rezultāti apstiprināja, ka, ja šos faktorus nekontrolē, tie neļauj būvniecības uzņēmumiem pienācīgi un savlaicīgi reaģēt un risināt mūsdienu uzņēmējdarbības vides izaicinājumus.

Korporatīvās veiklības koncepcijas ietvaros tika veikta būvniecības uzņēmuma analīze. Šim nolūkam tika veikts būvniecības uzņēmuma atbalsta un primāro darbību korporatīvās veiklības pārskats. Tika pārrunāts un pierādīts, ka atbalsta un primāro darbību korporatīvā veiklība, īpašu uzmanību pievēršot starpdepartamentu sadarbībai un personīgo un korporatīvo mērķu saskaņošanai, uzlabo būvniecības uzņēmuma korporatīvo sniegumu. Korporatīvās veiklības īstenošanai tika izstrādāts “Kapteina modelis” darbam ar ieinteresētajām pusēm.

Pētījuma ietvaros tika pētīta un apspriesta korporatīvā veiklība kā būvniecības uzņēmuma stratēģijas, korporatīvās pārvaldības, organizācijas uzvedības un vispārējās vadības

pamatelements. Vadības procesu veiklība dažādos korporatīvajos līmeņos izpaužas kā visas sistēmas elastīgums, bet zemākajiem līmeņiem ir vairāk ierobežojumu nekā augstākajiem.

Liels uzsvars pētījumā tiek likts uz būvniecības uzņēmuma primāro un sekundāro darbību analīzi, koncentrējoties uz darbībām, pakalpojumiem, mārketingu un pārdošanu, kā arī kultūras atšķirībām utt.

Pētījuma gaitā tika noteikti astoņi galvenie faktori, kas ietekmē būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību. Pētījums apstiprināja, ka 48 % ietekmes uz būvniecības uzņēmuma korporatīvo veiklību ir attiecināmi tikai uz diviem faktoriem – cilvēkresursiem un struktūru, savukārt 36 % – uz vadību un plānošanu. Rezultātā tika izstrādāts uzdevumu saraksts korporatīvās veiklības uzlabošanai.

Pētījuma rezultāti apstiprināja, ka būvniecības nozarē ir liels pieprasījums pēc korporatīvās veiklības. To apstiprināja lauka pētījums, kurā piedalījās 508 dalībnieki, kuru atbilžu dati tika analizēti, izmantojot analītisko procesu automatizācijas platformu *Alteryx* Korporatīvās veiklības ieviešanai būvniecības uzņēmumos autors ir izstrādājis metodoloģisku pieeju būvniecības uzņēmuma korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai (*A. G. I. L. I. T. Y.*), kas tika pārbaudīta Latvijas būvniecības uzņēmumā "*LNK Industries*", kas darbojas vairākās valstīs. Pēc metodoloģiskās pieejas pārbaudīšanas autors izstrādāja ieteikumus šīs metodoloģijas turpmākai pilnveidošanai.

Balstoties lauka pētījumā, literatūras apskatā, satura analizē, teorētiskajos ietvaros un intervijās ar nozares ekspertiem, promocijas darba hipotēze, ka būvniecības nozarē pastāv pieprasījums pēc korporatīvās veiklības, kā arī divas apakšhipotēzes (SH1 – rūpīgi sabalansēta korporatīvā veiklība var ievērojami uzlabot būvniecības uzņēmuma darbību; SH2 – korporatīvās veiklības līmeņa noteikšana ir būtisks solis būvniecības uzņēmuma vispārējai uzlabošanai, veiksmīgai attīstībai un darbībai) tika apstiprinātas.

Autors ir izstrādājis ieteikumu kopumu, kas adresēts interešu grupām.

Ieteikumi būvniecības nozares pārstāvjiem, īpaši būvniecības uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem

- Lai nodrošinātu uzņēmumu konkurētspēju un produktivitāti, ir ļoti ieteicams analizēt katra uzņēmuma korporatīvo veiklības līmeni un izveidot elastīgāku pārvaldību.
- Ieteicams veikt detalizētu (visaptverošu) pētījumu par būvniecības uzņēmuma operatīvo darbību ietekmējošiem faktoriem. Jāizvērtē gan iekšējās, gan ārējās darbības, lai mazinātu šo faktoru negatīvo ietekmi.
- Padziļināta vispārējās vadības, organizācijas uzvedības un korporatīvās pārvaldības izpēte saistībā ar korporatīvo veiklību ir ļoti ieteicama vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem.
- Popularizēt korporatīvās veiklības jēdzienu būvniecības nozarē. Elastīguma koncepcijas popularizēšanai ieteicams organizēt dažādus pasākumus, forumus, konferences utt.
- Piemērot *A. G. I. L. I. T. Y.* metodoloģisko pieeju uzņēmumos, lai attīstītu un nodrošinātu korporatīvās veiklības ieviešanu.
- Tiem uzņēmumiem, kas darbojas vairākos tirgos/valstīs, ir ieteicams dažādot korporatīvo veiklību un pielāgot to attiecīgās valsts vajadzībām/prasībām un nacionālajām īpatnībām.

Ieteikumi valstu vietējām pārvaldes iestādēm, pašvaldībām un valdībām

- Ieteicams turpināt pārskatīt galvenos problemātiskos faktoros, kas apgrūtina nozares attīstību – pārmērīga birokrācija un būvniecības nozares pārmērīgs regulējums, zema produktivitāte, kvalificēta darbaspēka trūkums u. c.
- Ieteicams veikt plašāka mēroga pētījumus dažādos ģeogrāfiskajos reģionos, lai izpētītu pieprasījumu pēc korporatīvās veiklības būvniecības nozarē un salīdzinātu to ar citām valstīm, piemēram, Rietumeiropu un Austrumeiropu, Dienvidameriku un Ziemeļameriku, Ziemeļāfriku un Dienvidāfriku, Indiju, Ķīnu, Dienvidāziju u. c., jo dažādās valstīs tas varētu būt atšķirīgs.

Ieteikumi izglītības iestādēm

Šo koncepciju ir ļoti ieteicams iekļaut augstākās izglītības iestāžu izglītības programmās un programmās, ko būvniecības iestādes piedāvā nozares profesionāļiem.

Nobeigumā jāatzīmē, ka visas aizstāvībai izvirzītās tēzes (būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības; būvniecības nozarē ir pieprasījums pēc korporatīvās veiklības; būvuzņēmumu darbību ietekmē ļoti daudz sarežģītu faktoru; ir iespējams noteikt būvuzņēmuma korporatīvo veiklību ietekmējošos faktoros un to svarīgumu; ir iespējams izstrādāt metodisko pieeju korporatīvās veiklības līmeņa noteikšanai un uzlabošanai būvuzņēmumā) ir apstiprinātas.

## Izmantotas literatūras saraksts

1. Accardi-Petersen, M. (2011). *Agile Marketing*. Apress and CA Technologies, 243. lpp.
2. Adizes, I. (2014). [tiešsaistē]. *Understanding and Treating Aging Organizations*. [skatīts 2021. gada 17. novembrī] Pieejams: [https://www.adizes.com/Lifecycle\\_Aging\\_Organizations.pdf](https://www.adizes.com/Lifecycle_Aging_Organizations.pdf).
3. Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona D., West., D. (March, 2020). *Enterprise agility: Buzz or business impact?* Copyright © 2020 McKinsey & Company. 19. lpp.
4. Atkinson, S. R., Moffat, J. (2005). *Agile Organization: from informal networks to complex effects and agility*. CCRP publication series. 211. lpp.
5. Bessant, J., Knowles, D., Briffa, G., Francis, D. (2002). Developing the agile enterprise. *International journal of technology management*, Vol. 24, No. 5–6, 484–497. lpp.
6. Burnes, B. (2017). *Managing change*. 7th ed. UK: Pearson. 649. lpp.
7. Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. 530. lpp.
8. *Compare countries (2022) [tiešsaistē]. Hofstede Insights mājaslapa*. [skatīts 2021. gada 17. novembrī]. Pieejams: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
9. DeWitt, S., Yakowenko, G., Bohuslav, T., Ferguson, T., Hoelker, E., Molenaar, K., Schiess, G., Smythe, J., Triplett, J., Wagman, R. (2005). *Construction Management Practices in Canada and Europe*. USA: Office of International Programs. US Department of Transportation. Federal Highway Administration. 75. lpp.
10. K. Fedotova (2019.). Control solutions in construction business. Scientific problems of engineering economics of construction and real estate management, regions and territories development ICEREE'2019" Organized within 60TH International Scientific Conference of Riga Technical University 27–28 September 2019 (*Kontroles risinājumi būvniecības nozarē. Būvniecības un nekustamā īpašuma apsaimniekošanas, reģionu un teritoriju attīstības inženierekonomikas zinātniskās problēmas ICEREE'2019" Organizēts Rīgas Tehniskās universitātes 60. starptautiskās zinātniskās konferences ietvaros 2019. gada 27.–28. septembrī.*) Riga, Latvia. Book of Abstracts. Riga: RTU Press, 14.–17. lpp.
11. Gelfand, M.J., Erez, M., Aycan Z. (2006). Cross-Cultural Organizational Behaviour. 28 August 2006. *The Annual Review of Psychology*, ANRV296-PS58-20 ARI, Vol. 58, 20.1.–20.35. lpp.
12. *Global Construction Market Expected to Reach \$16.6 Trillion by 2025, Growing at a CAGR of 7 % – ResearchAndMarkets.com (2021) [tiešsaistē]*. Business wire a Berkshire Hathaway Company [skatīts 2021. gada 10. martā]. Pieejams: <https://www.businesswire.com/news/home/20210309005459/en/Global-Construction-Market-Expected-to-Reach-16.6-Trillion-by-2025-Growing-at-a-CAGR-of-7---ResearchAndMarkets.com>.
13. Griffin, R. W., Moorhead, G., (2014). *Organizational Behaviour. Managing people and organizations*. 11<sup>th</sup> edition. USA: Mason/South-Western. 628. lpp.
14. Hofstede Insights mājaslapa. [skatīts svētdiena, 2022. gada 7. augusts]. Pieejams: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.
15. Huzooree, G., Ramdoo, V. D. (2015). Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management. *International Journal of Computer Applications*, Vol. 114 (5), 10.–15. lpp.

16. Janowski, N. (2022) *Influence of a leader as a coach and agile work practice on agile transformation in companies*. Doctoral thesis, University of Latvia, faculty of business, management and economics. 149. lpp.
17. Jardine, S. (2007). *Managing risk in construction projects – how to achieve a successful outcome*. PricewaterhouseCoopers LLP. Pieejams: <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/pwc-cps-risk-construction.pdf>. 19. lpp.
18. Lafey, A. G., Martin R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business review. HBR.ORG 6. lpp.
19. Maassen, G. F. (2022). *An International Comparison of Corporate Governance Models*. 3rd edition, Netherlands: Spencer Stuart. 227. lpp.
20. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 390.–396. lpp.
21. McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, 480. lpp.
22. Meyer, M. H., Marion, T. J., (2016). Innovating for effectiveness : lessons from design firms. *Research-Technology Management*, Vol. 53, No. 4, 21.–28. lpp.
23. Nunnally, S. W. (2007). *Construction methods and management*. Pearson Education 7th ed”, New Jersey: Pearson, Prentice, Hall. 575. lpp.
24. Porter, M. E., Millar V.E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. 14. lpp.
25. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 557. lpp.
26. Turner, A., (1997). *Building Procurement*. 2nd edition. London: *Red Globe Press*, 250. lpp.
27. Ungureanu, M. (2012). *Models and Practices of Corporate Governance Worldwide. Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Centre for European Studies. CES Working Papers* Vol. 4 (3a), 625.–635. lpp.
28. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley. 331. lpp.
29. Weber, M., (1948). *Essays in sociology*. London: K. Paul, Trench, Trubner & Co. 490. lpp.
30. Yao, Y. (2009). *Historical Dynamics of the Development of the Corporate Governance*. December 2009. *Journal of Politics and Law*. Vol. 2, No 4, 167.–174. lpp.
31. Yusoff, W. F. W., Alhaji, I. A. (2012). *Insight of Corporate Governance Theories*. *Journal of Business & Management by Science and Education Centre of North America*. Vol. 1, Issue 1, 52.–63. lpp.



**Jevgenijs Locovs** dzimis 1981. gadā Rīgā. Rīgas Tehniskajā universitātē ieguvis bakalaura grādu būvzinātnē (2007) un maģistra grādu būvniecībā (2009), *Stockholm School of Economics in Riga* ieguvis maģistra grādu uzņēmējvadībā (2011). No 2011. līdz 2020. gadam bijis AS "LNK Industries" valdes loceklis. Kopš 2020. gada ir pilnsabiedrības "BSL INFRA" vadības komitejas loceklis. Zinātniskās intereses saistītas ar būvniecības nozari.