



VADĪBZINĪBAS

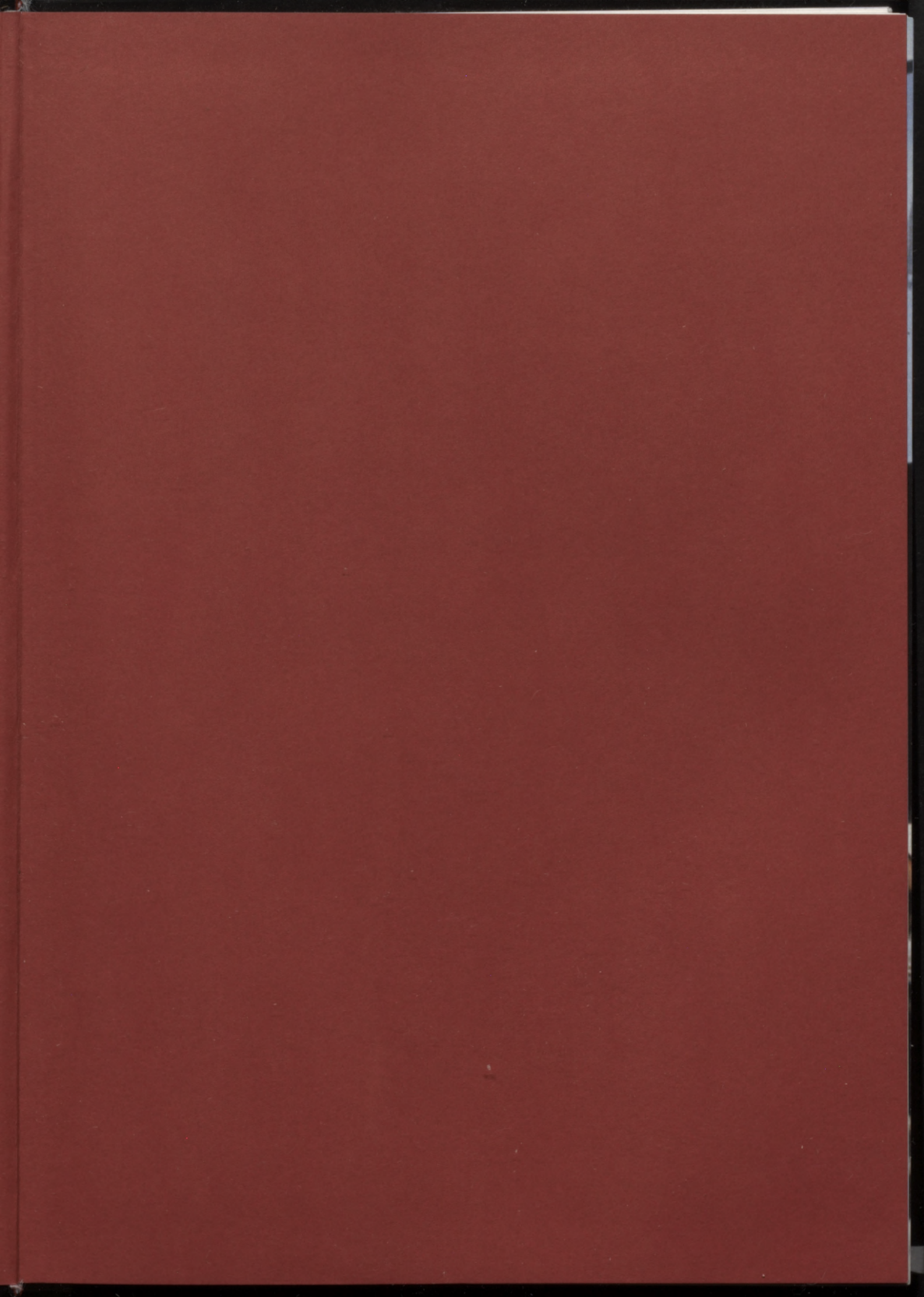
A blurred photograph of an office environment, showing a person in a dark jacket leaning over a desk, with a computer monitor and other office equipment visible in the background. The image is out of focus, emphasizing the text.

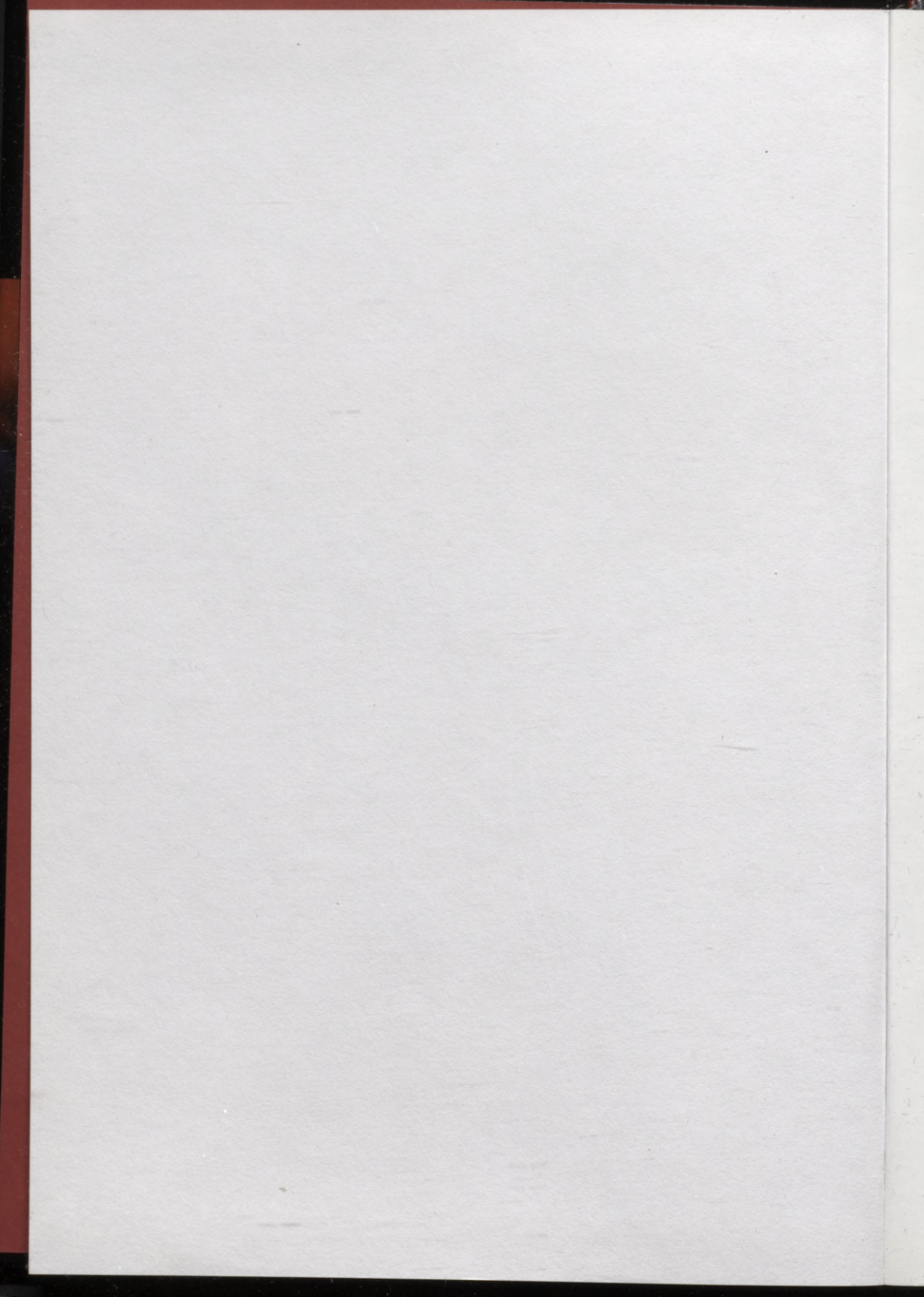
Rokasgrāmata

Viss par uzņēmējdarbību un vadību

Manager's HANDBOOK







VADĪBZINĪBAS



Rokasgrāmata



2004-4260922

L 223

L
91

VADĪBZINĪBAS Rokasgrāmata

*Viss par uzņēmējdarbību
un vadību*

ROBERTA HELERA
redakcijā



ZVAIGZNE ABC



THE DORLING KINDERSLEY BOOK

London, New York, Toronto, Melbourne,

Munich & Delhi

Dorling Kindersley Limited, 80 Strand,

London WC2R 0RL, A Penguin Company

MANAGER'S HANDBOOK

Copyright © 2002 Dorling Kindersley Ltd, London;

A Penguin Company

Text copyright © 2002 Robert Heller (Introduction)

ISBN 0-7513-1237-1

Translation copyright © 2004

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

0304066834

658+174 (035)

Va 076

VADĪBZINĪBAS

Rokasgrāmata

No angļu valodas tulkojusi *Ilze Dukāte*

Redaktore *Zane Seņkova*

Apgāds Zvaigzne ABC, SIA, K. Valdemāra ielā 6,

Rīgā, LV-1010. Red. nr. S-549.

© Tulkojums latviešu valodā, Apgāds Zvaigzne ABC

ISBN 9984-36-441-0

Dorling Kindersley katalogs internetā:

www.dk.com

SATURS

Autori 6 • Ievads 8

Karjeras vadīšana

Sevis pilnveidošana 15

Karjeras plānošana 16 • Nepieciešamo prasmju

pilnveidošana 18 • Personīgā raksturojuma

izveide 21 • "Īstā" uzņēmuma izvēle 23

Panākumu gūšana jaunajā darbā 26

Personīgās karjeras plānošana 28

Aiziešana no darba 30

Uzņēmuma būtība

Uzņēmums – organizācija, kas mūcās 35

Pārmaiņas izraisoši impulsi 36 • Izmācības

uzņēmumā 38 • Kā tikt galā ar sarežģītām

un negaidītām pārmaiņām 41 • Nākotnes uzņē-

mums 43 • Uzņēmuma – organizācijas, kas mūcās,

veidošana 45 • Uzņēmuma darbaspēju reorgani-

zēšana 48 • Vīzijas un misijas formulēšana 52

Publiskā tēla un reputācijas saglabāšana 54

Finanšu pārvaldība 57

Uzņēmuma darbības finansēšana 58 • Naudas

līdzekļu kontrole 60 • Budžeti un prognozes 62 •

Grāmatvedības pamati – vadītājam 64 • Izmaksu

un cenu kalkulācija 69 • Rādītāju un koeficientu

analīze 73 • Atbildība īpašniekiem 75 • Riska vadība 77

Resursu pārvaldība 81

Plānošanas pamatprincipi **82** • Ricības plānošana **84** • Vispārējās kvalitātes vadības ieviešana **86** • Atgriezeniskās saites realizēšana **88** • Darbinieku pieņemšana **90** • Alga un atalgojuma pakete **93** • Personāla plānošana **95** • Darba izpildes vērtēšana **98**

Operāciju vadība 101

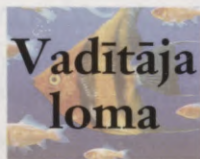
Uzņēmuma vērtību ķēdes pārvaldīšana **102** • Iepirkšana un piegāde **104** • Ražošanas procesa plānošana **106** • Bezatlikumu ražošana **109** • Izpētes un attīstības atdeves veidošana **110** • Jauno tehnoloģiju izmantošana **113** • Informācijas izplatīšana un komunikācija **114**

Mārketingu un pārdošanu 117

Mārketinga nozīme biznesā **118** • Mārketinga informācija **120** • Mārketinga plānošana **124** • Mārketinga darbības **127** • Mārketinga un pārdošanas organizēšana **130**

Interneta ietekme 135

Interneta ierīkošana uzņēmumā **136** • Efektīva iekšējo un ārējo datortīklu izmantošana **139** • Biznesa taktisko iespēju operatīva izmantošana **140** • Interneta izmantošanas taktikas plāna izveide **142**



Komunikācija 149

Komunikācijas līdzekļu definēšana **150** • Nepiespiestas komunikācijas prasme **153** • Lietišķā sarakste **155** • Produktīva lasītprasme **157** • Uzstāšanās **160** • Darba sanāksmju vadīšana **162** • Sarunu vadīšana **164**

Cilvēku vadīšana 167

Motivācijas radīšana **168** • Pārvaldīšana un līderība **170** • Komandas veidošana **173** • Darbu deleģēšana **176** • Darba izpildes vērtēšanas vadīšana **178** • Mācības un pilnveidošanās **181** • Problēmu risināšana **185**

Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana 189

Problēmu konstatēšana un lēmumu būtība **190** • Problēmas cēloņa noskaidrošana **193** • Lēmumu pieņemšana **195** • Risinājumu un lēmumu īstenošana **198**

Pārmaiņas un jaunievedumi 189

Organizatorisko pārmaiņu nepieciešamība **202** • Novatorisko pārmaiņu nepieciešamības konstatēšana **203** • Stratēģisko pārmaiņu nepieciešamība **205** • Pārmaiņu īstenošana cilvēku uzvedībā **208** • Sekmīgam pārmaiņu procesam nepieciešamo nosacījumu radīšana **210** • Pārmaiņu ierosmes vadīšana **214**

Vadība starptautiskajā līmenī

Globālā biznesa darbība 219

Globālā biznesa pamati **220** • Globālā biznesa vadītājam nepieciešamās prasmes un iemaņas **223** • Globālā biznesa riska un iespēju noteikšana **226** • Globālās stratēģijas plānošana **228** • Globālās stratēģijas īstenošana **230**

Vadība atšķirīgās kultūrās 233

Kultūru atšķirību vadīšana **240** • Darbs atšķirīgās kultūrās **243**

Terminu skaidrojums **244** • Biznesa uzziņas **246** • Jēdzieni **251** • Pateicības **256**

IEVADS

Nekad agrāk vadītājiem nav vajadzējis zināt tik daudz, turklāt par dažādām jomām. Pirms neilga laika viņi varēja būt tikai šauru specialitāšu: finanšu, mārketinga, informācijas tehnoloģiju, personāla vadības u. c. pārstāvji. Viņiem nevajadzēja pārzināt jautājumus, kas skāra citas jomas. Vadības funkcijas tika sadalītas, kaut gan, pats par sevi saprotams, tās katra atsevišķi nevar pilnvērtīgi darboties.

Mūsdienās šis dalījums tiek atzīts par nedabisku un pašiznīcinošu. Tā kā ikvienam uzņēmuma darbības procesam jāsakas ar klienta vēlmju izzināšanu un jābeidzas ar to pilnīgu apmierināšanu, tad ikkatram vadītājam jāizprot mārketinga teorētiskie pamatprincipi un to realizēšana praksē. Vēl viena būtiska prasība ir "pievienotā vērtība". Tātad katram vadītājam ir jāizprot struktūra, kas nosaka finanšu mehānismu – peļņas vai zaudējumu – darbības pamatlikumu. Ievērojamus rezultātus var sasniegt tikai teicami mobilizēta izcilu cilvēku komanda, tādēļ katram vadītājam jāmacās kļūt arī par cilvēku resursu vadības ekspertu.

Turklāt visu šo vadības darbību efektivitāte vislielākajā mērā ir atkarīga no modernajām informācijas un komunikāciju tehnoloģijām, tāpēc to vadību nedrīkst atstāt šaura speciālista pārzinā. Internets aptver visas dzīves jomas. Vadītāji, kuri apguvuši mākslu sazināties, analizēt klientu vēlmes un apkalpot viņus, izmantojot bezgalīgos virtuālās vides resursus, ir ieguvuši ievērojamas priekšrocības salīdzinājumā ar tiem kolēģiem, kuri vēl neprot izmantot internetu. Šajā daudzveidīgajā pasaulē uzvar daudzpusīgi vadītāji.

Tomēr ar zināšanām vien nepietiek. Vadība – tā ir darbība. Mūsdienīga vadītāja mērķis ir iespējami plašas zināšanas un efektīva uzņēmuma darbība. Šādam vadītājam arī ir veltīta šī grāmata, kuras nodaļas aptver daudz vairāk jautājumu, nekā minēts iepriekš, un katrs no tiem ir vienlīdz nozīmīgs gan uzņēmuma, gan indivīda panākumiem. Paradoksāli, ka indivīds – viens vīrietis vai viena sieviete – nevar īstenot

savus mērķus citādi, kā vien darbojoties kolektīvā. Tādēļ pati svarīgākā vadītāja īpašība ir prasme strādāt ar cilvēkiem.

“Vadībzinības. Rokasgrāmata” ir ievads mūsdienīgā vadības pasaulē. Tā paver durvis arī uz citām uzņēmuma darbības jomām, kas cieši saistītas ar katra vadītāja tiešo darbu un palīdz veiksmīgāk veikt tiešos pienākumus. Piemēram, personāla plānošana, kas agrāk bija personāla nodaļas speciālistu pārziņā, tagad ir kļuvusi par katra vadītāja darba sastāvdaļu. Ne tikai vadītājiem jāspēj plānot un organizēt ikdienas darbu, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, bet faktiski dalījums vienkāršos darbiniekos un zemākā un vidējā līmeņa vadītājos, kas mantots no menedžmenta militārajiem pirmsākumiem, ir kļuvis lieks. Finanšu joma ir viens no raksturīgākajiem piemēriem, kas apliecina, ka vadītājam jābūt daudzpusīgam. Neeksistē termins “ne-finanšu vadītājs”. Katram vadītājam jāspēj pilnībā kontrolēt savas struktūrvienības izmaksas un ieņēmumus bez īpašas finanšu speciālistu palīdzības. Protams, finanšu speciālisti ir absolūti nepieciešami tādu nozīmīgu uzdevumu veikšanai kā finanšu informācijas pārbaude, konsolidācija un analīze, tomēr viņu galvenais uzdevums ir kopējo biznesa rezultātu pārraudzība un dažādu finanšu modeļu izmantošana, lai nodrošinātu sekmīgu biznesa darbību nākotnē.

Termins “biznesa modeļi” ir samērā nesen ienācis vadībzinību profesionālajā žargonā, ko vadītājiem vajadzētu zināt. Šajā izdevumā ne tikai nosaukti šie profesionālā žargona izteicieni, bet arī izskaidrota moderno (vai pat nemoderno) vārdu, piemēram, “vispārējā kvalitātes vadība” vai “biznesa procesu rekonstruēšana”, jēga. Vadībzinību pasaule piekopj dīvainu praksi – vispirms tiek aizrautīgi izvirzītas jaunas idejas, pasludinot tās par panaceju jeb risinājumu visām problēmām, tad seko milzīga vilšanās par praktiskās darbības rezultātiem, un, visbeidzot, netīrais ūdens no vannīņas tiek izliets kopā ar bērnu.

Dažreiz šīs idejas šķiet vien iedomas vai kārtējais modes kliedziens, tomēr demonstrēšanas veidam nevajadzētu aizēnot to vērtību.

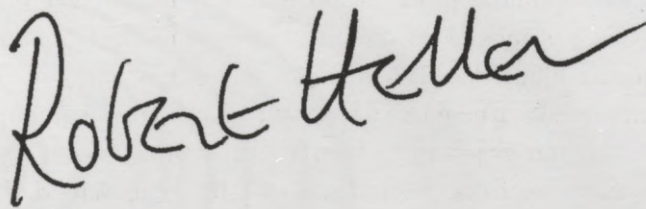
Piemēram, vispārējās kvalitātes vadības (*TQM*) pamatā ir neapstrīdamas patiesības: katru darbību vai procesu iespējams bezgalīgi uzlabot; uzlabot var tikai tad, ja pirms un pēc programmas ieviešanas tiek rūpīgi izvērtēti rezultāti; programmas plānošana un ieviešana jāuztic tiem darbiniekiem, kuri ir tieši iesaistīti procesā; visbeidzot, līdzdalība uzlabojumu procesā pozitīvi ietekmē visu uzņēmuma personālu – no augstākās vadības līdz pat ierindas darbiniekiem.

Tik pazīstamās un dzirdētās prasības – izdevumu samazināšana, procesu optimizācija un racionalizācija – tieši neskar uzņēmuma augstākos slāņus, kuri uzskaita uzņēmuma ieņēmumus. Tā ir nopietna kļūda, kas šajā rokasgrāmatā netiek pieļauta. Patiesībā klienti nosaka uzņēmuma un tā vadības darbību. Klientiem pirmām kārtām ir svarīga produkta, kā arī to uzņēmuma procesu kvalitāte, ar kuriem viņam nākas sastapties. Kvalitātes uzlabošana tieši ietekmē to, kādas preces vai pakalpojumus klienti izvēlas un kādu cenu viņi ir gatavi par tiem maksāt. Neatkarīgi no tā, vai uzņēmums izmanto vispārējās kvalitātes vadību vai ne, tās nozīmi nedrīkst novērtēt par zemu vai vispār ignorēt.

Biznesa procesu rekonstruēšanas (*BPR*) pamatideja ir līdzīga. Biznesa procesi tiek sīki sadalīti, analizēti un pārstrādāti, balstoties uz klienta vēlmju izziņāšanu, kā arī uz to, kādā veidā iespējams šīs vēlmes vislabāk apmierināt. Tas ļauj izvairīties no absolūto izmaksu samazināšanas, vienīgi pazemināt izmaksas attiecībā pret produkta cenu un konkurentu izmaksām. Šī izdevuma uzdevums ir sniegt lasītājiem tādas zināšanas, kas palīdzētu veiksmīgi sacensties ar konkurentiem, kuru šajā jaunajā tūkstošgadē kļūst aizvien vairāk un kuri darbojas mērķtiecīgāk nekā jebkad agrāk. Tuvākajos gados konkurence nemazināsies, gluži otrādi – tā kļūs vēl intensīvāka.

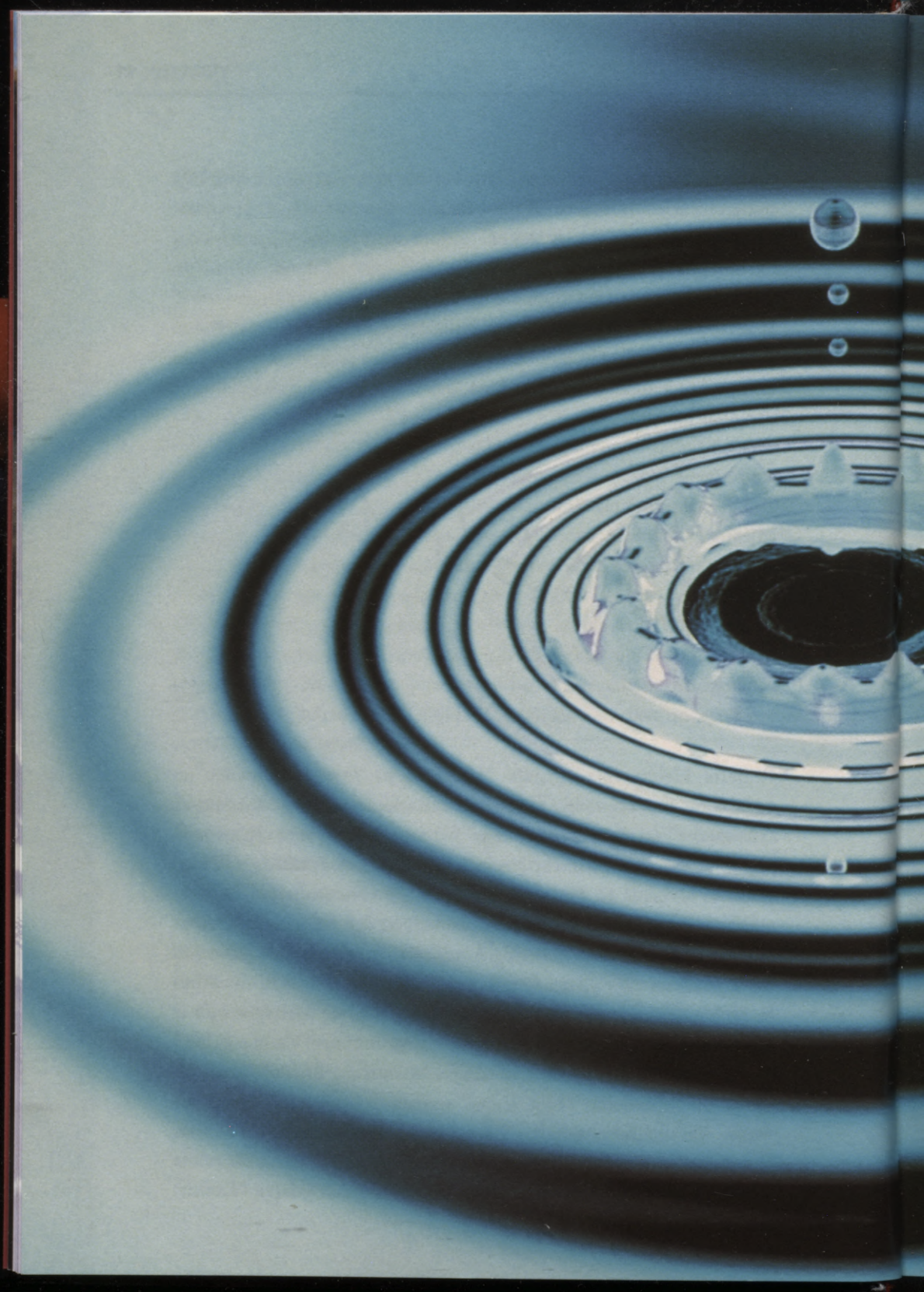
Vissvarīgākais padoms šajā grāmatā ir – darboties. Grāmatas autori ir centušies aprakstīt ne tikai to, kas vadītājiem būtu jādara, bet arī to, kā to paveikt, turklāt darīt to nekavējoties. Agrāk daudzi vadītāji

uzskatīja, ka nav nepieciešams lasīt vai mācīties, viņu darbā tikai bija nepieciešama noteikta rīcība šauras specializācijas ietvaros. “Vadībzinības. Rokasgrāmata” sniedz ieteikumus praktiskajai darbībai. Kaut gan darbi “runā” skaļāk par vārdiem, idejas un zināšanas tomēr ir neatņemami aktīva un veiksmīga vadītāja ieroči. Izdevuma autori un redaktors cer, ka lasītāji izmantos šo grāmatu gan kā padomdevēju ikdienas darbos, gan kā ilgtermiņa palīgu konstruktīvā analizē un plānošanā, kas ir katra sekmīga uzņēmuma darbības pamatā.



ROBERTS HELERS

Roberts Helers bija žurnāla “*Management Today*” dibinātājs un redaktors, viņš arī vadīja tādu izcili veiksmīgas darbības žurnālu kā “*Campaign*” un “*Accountancy Age*” izdošanas uzsākšanu. Kopš sava pirmā darba – gandrīz vai bestsllera “*The Naked Manager*” izdošanas 1971. gadā R. Helers ir nostiprinājis savu autoritāti Lielbritānijas biznesa vadības vadošo autoru vidū ar daudzām citām grāmatām, arī izdevniecības “*Dorling Kindersley’s*” izdevumiem “*Essential Managers*” un “*Business Masterminds*”. Kopā ar Edvardu de Bono R. Helers ir sarakstījis grāmatu “*Letter to Thinking Managers*” un ir visā pasaulē pieprasīts vadības konsultants. “Vadībzinībās” R. Helers ir autors sadaļām “Vīzijas un misijas formulēšana” un “Tēla un reputācijas saglabāšana” nodaļā “Uzņēmums – organizācija, kas mācās”, tēmām “Plānošanas pamatprincipi”, “Rīcības plānošana”, “Vispārējā kvalitātes vadība” un “Atgriezeniskās saites ieviešana” nodaļā “Resursu pārvaldība”, kā arī nodaļai “Komunikācija”.





Karjeras vadišana

Sevis pilnveidošana 15



Sevis pilnveidošana

VEIKSMĪGA KARJERA IR TĀDA, KAS PILNĪBĀ ATBILST JŪSU UNIKĀLAJAI PERSONĪBAI, INTERESĒM, PRASMĒM UN CENTIENIEM. LAI GŪTU SEKMES KARJERĀ, JUMS AKTĪVI UN EFEKTĪVI JĀPLĀNO UN JĀVADA SAVA PROFESIONĀLĀ DZĪVE. ŠIS PROCESS ILGS VISU MŪŽU, UN TAM JĀIET ROKU ROKĀ AR JŪSU PERSONĪGO UN PROFESIONĀLO ATTĪSTĪBU.

Tradicionālā karjeras attīstība pieder pagātnei – mūsdienās jūs vairs nevarat paļauties, ka jūsu darba devējs pilnībā parūpēsies par jūsu izaugsmi. Tagad karjeras labirintā jums pašam jāspēj definēt savus mērķus un atrast veidus, kā tos īstenot.

Visam pamatā ir plānošana – jums pašam jānosaka, ko vēlaties sasniegt un kā to izdarīt. Svarīgi ir attīstīt īstās prasmes – gan tehniskās, gan saskarsmes iemaņas. Savu personības pamatiezīmju pilnveidošana, kas savukārt ļauj precīzāk izvēlēties jums atbilstošu darbu un organizāciju, krietni vien uzlabo jūsu karjeras iespējas. Katrā jaunā darbā pastāv noteikti priekšnosacījumi, kas dod iespēju gūt panākumus; jūsu personīgais attīstības plāns palīdzēs noteikt, kā nodrošināt turpmāko izaugsmi uzņēmumā. Visbeidzot, ja darbs jūs vairs neapmierina, jums jāspēj izvērtēt, kad ir īstais laiks to mainīt.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Karjeras plānošana **16** ● Nepieciešamo prasmju pilnveidošana **18** ● Jūsu personīgā profila izveide **21** ● Piemērotākā uzņēmuma izvēle **23** ● Panākumu gūšana jaunajā darbā **26** ● Personīgā attīstības plāna izveide **28** ● Aiziešana no darba **30**

KARJERAS PLĀNOŠANA

KARJERAS PLĀNOŠANA IR NEVIS TIKAI JŪSU PROFESIONĀLĀS DZĪVES POSMU KONKRĒTA IZSTRĀDE, BET GAN JŪSU LIKTEŅA KONTROLE. LAI TO VEIKSMĪGI REALIZĒTU, JUMS LABI JĀIZPROT PROFESIONĀLĀ PASAULE UN JĀZINA, KO NO TĀS VĒLATIES SEV.

DARBS UN PERSONĪGĀ ATTĪSTĪBA

Visi pienākumi, ko kādreiz esat veicis, un to secība veido jūsu karjeru. Tās ietvaros jūs gan formālā, gan neformālā veidā pilnveidosit noteiktas zināšanu apgaves iemaņas un vērtības.

Šie divi aspekti ir savstarpēji saistīti. Tas, ko jūs iemācāties, nosaka, kādas profesijas un amati jums būs pieejami. Un otrādi – jūsu darbs un ieņemamais amats ietekmē to, ko jūs mācāties. Dažkārt cilvēki nonāk karjeras un izaugsmes strupceļā, jo ir attīstījuši ļoti specifiskas prasmes, kas dod niecīgas pilnveidošanās iespējas. Citi savukārt attīsta prasmes un uzkrāj pieredzi kādā īpaši pieprasītā jomā un līdz ar to paver sev ievērojamas karjeras iespējas. Jūsu profesionālo virzību var veidot arī negaidīta iespēja vai veiksmē – apzināties šo procesu nozīmē uzņemties tā vadīšanu.

Karjeras vadības sniegtās iespējas

Uzņemoties savas karjeras vadību, jūs būtiski uzlabosit gan savu profesionālo, gan privāto dzīvi, nodrošinot lielākas kontroles iespējas pār abām, kā arī ļaujot veiksmīgi sabalansēt darbu un personīgo dzīvi.

Jūs zināsiet, ko sagaidāt no darba, un līdz ar to spēsit rast pozitīvus risinājumus, lai to iegūtu.

NODROŠINĀTA KARJERA

Arvien mazāk ir cilvēku, kuri runā par “darbu visai dzīvei”. Izteikuma “nodrošināts darbs” vietā tagad tiek lietots sauklis “nodrošināta karjera”. Gan darba ņēmēji, gan devēji ir atskārtuši, ka abas puses var gūt labumu tikai tad, ja darbs nemitīgi mainās.

Jūsu karjeras atbalstīšana ir jūsu darba devēja interesēs. Nodrošinot tās attīstību, uzņēmums var gūt labumu no jūsu darbības. No jums savukārt tiek gaidīts ražīgs darbs, kamēr esat nodarbināts šajā uzņēmumā.

Ja jums piemīt vēlme mācīties un uzņēmums nodrošina tam nepieciešamos resursus, jums ir iespēja vadīt savu karjeru tā, ka tas ir izdevīgi abām pusēm.

IEPAZĪSTIET SEVI

Pirms plānot to, kas ietekmēs jūsu dzīvi, jums sevi jāiepazīst. Sevis pazišana dod iespēju kontrolēt paša dzīvi. Ir vairāki veidi, kas var palīdzēt šajā sevis izzināšanas procesā. Psihometriskie testi ir vienkārši izmantojami, tos jūs varat izpildīt jebkurā laikā, tie ir brīvi pieejami arī internetā, jo

Skaidrāka izpratne
par ilgtermiņa
mērķiem

Pilnīgāka
sevis apzināšanās

Ar darbu saistītā
stresa mazināšanās

Lielāka
apmierinātība
ar darbu

Regulāras
“karjeras veselības”
pārbaudes



nav tikai darba devēju līdzeklis darbinieku atlasē. Pamudiniet apkārtējos cilvēkus izteikt viedokli par jums un to, kā tiekat vērtēts darbavietā. Jums ir sevi pilnībā jāizprot un jāapzinās priekšrocības un trūkumi, kā arī potences.

Pēdējos gados arvien lielāka nozīme tiek piešķirta "emocionālajai inteliģencei" salīdzinājumā ar tradicionālajiem intelekta vērtēšanas kritērijiem. Labas cilvēciskās attiecības nodrošina laimi un panākumus kā profesionālajā, tā privātajā dzīvē. Emocionāli inteliģenti cilvēki ļoti labi pazīst sevi, izprot citus un spēj iedziļināties citu izjūtās.

UZDRĪKSTĪETIES SAPŅOT

Jums ir nepieciešams noteikt karjeras mērķus. Tiem jābūt reāliem un sasniedzamiem, tomēr arī diezgan godkāriģiem. Sekojiet devīzei "Uzdrikties sapņot!" un izvirziet sev augstus mērķus. Neapmierinieties ar viegli sasniedzamiem īstermiņa mērķiem. Domājiet lielākā perspektīvā un izvirziet ilgtermiņa mērķus, piemēram, mērķi ieņemt direktora posteni noteiktā laika periodā.

Domājiet par saviem mērķiem! Ja jūsu prāts būs nodarbināts ar domām par sasniedzamo mērķi, iespējas to piepildīt palielināsies. Daudzi panākumiem bagāti vadītāji un uzņēmēji jau jaunībā ir atšķīrušies no

PĀRMAIŅU RADĪTO SEKU PROGNOZĒŠANA

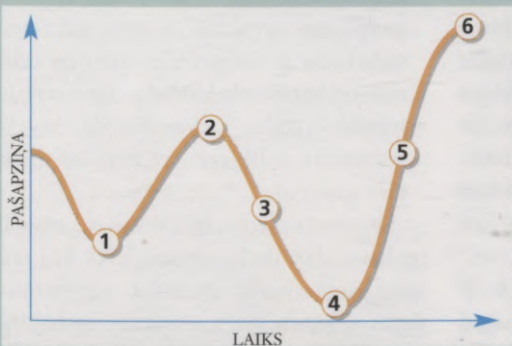
Jūs mainīsiet darbu tikai tad, kad būs pienācis īstais laiks un tiks izmantota īstā iespēja. Var gadīties, ka darba maiņa tiks jums uzspiesta, piemēram, štatu samazināšanas rezultātā. Šādas negaidītas pārmaiņas karjerā rada lielu stresu un negatīvas emocijas. Svarīgi ir apzināties šīs izjūtas un tikt ar tām galā.

Jums jācenšas saglabāt pārliecību par savām iespējām nākotnē. Daudzi cilvēki ir pārdzīvojuši pašu nemieru – aplūkojiet "pārmaiņu likni" attēlā lappuses apakšā. Vispirms reakciju raksturo šoka un nolieguma izjūtas, pašapziņas mazināšanās un bailes no iespējamām negatīvām

sekām. Sliktākajā gadījumā jūs var piemeklēt pat depresīvs noskaņojums.

Svarīgākā fāze iestājas tad, kad jūs pamazām samierināties ar notikušo un to, ka tajā neko nav iespējams mainīt. Jūs pārstājat domāt par pagātņi un sākat apcerēt nākotni. Šajā posmā ir svarīgi izziņāt savas vajadzības, mērķus un iespējas.

Laikam ejot, jūs objektīvi izvērtēsiet, ko jums ir nozīmējušas šīs pārmaiņas, un beigu fāzē apzināsities, ko tās ir iemācījušas, un spēsit šo pieredzi izmantot citās darba un personīgās dzīves situācijās.



PĀRMAIŅU LĪKNE

Pārmaiņu likne

Nozīmīgas pārmaiņas dzīvē, piemēram, aiziešana no darba, izraisa cilvēkā noteiktu emocionālo reakciju. Visbiežāk sākotnējās negatīvās izjūtas pakāpeniski nomaina samierināšanās ar situāciju, piemērošanās jaunajai situācijai, kā arī nākotnes iespēju apzināšanās. Jūs esat guvis iespēju mācīties no pieredzes.

FĀZES

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1 Šoks | 5 Akceptēšana un pārdomas |
| 2 Noliegums | 6 Mācīšanās un izaugsme |
| 3 Pašapziņas samazināšanās | |
| 4 Zemākais punkts | |

doties ar stingru pārliecību par saviem nākotnes panākumiem. Lai gan šāda pašapziņa nepiemīt visiem, tā ir vērtīga taktika. Apņēmīgas un pozitīvi vērstas domas visbiežāk izraisa noteiktu un konstruktīvu rīcību.

PĀRVARIET ROBEŽAS

Daudzveidīgas karjeras laikā jums nāksies arvien meklēt sevi ko jaunu, lai piemērotos dažādām profesionālām situācijām. Protams,

jums nāksies daudzko mācīties no jauna, kā arī apgūt jaunas zināšanas. Tomēr neierobežojiet sevi tikai noteiktu amatu vai funkciju ietvaros! Pārvariet robežas un izvērtējiet tās savas prasmes, kuras var izmantot ikvienā jomā, piemēram, cilvēku vadības un problēmu risināšanas prasmes vai projektu vadības iemaņas. Negaidīti jūs varat atklāt, ka jums paveras karjeras iespējas tādās jomās, kuras iepriekš šķita nepieejamas.

NEPIECIEŠAMO PRASMJU PILNVEIDOŠANA

DAUDZI UZŅĒMUMI, SASKAROTIES AR MILZĪGAJĀM GLOBALIZĀCIJAS RADĪTAJĀM PĀRMAIŅĀM EKONOMIKĀ, IR IZDARĪJUŠI NOZĪMĪGAS IZMAIŅAS ARĪ DARBA ORGANIZĒŠANAS VEIDOS. JUMS JĀIZKOPJ TĀS PRASMES, KAS ĻAUJ PIELĀGOTIES ŠĪM PĀRMAIŅĀM, LĪDZ AR TO PAAUGSTINOT SAVU KONKURĒTSPĒJU DARBA TIRGŪ.

GLOBALĀS TENDENCES UN NODERĪGĀS PRASMES

Pasaules tirgus mainīgā daba ienes savas korekcijas arī karjeras veidošanā. Kamēr daži uzņēmumi paplašina savu darbību, pārņemot citus uzņēmumus, citas lielās kompānijas savu darbību sašaurina, pārdodot savā īpašumā esošos uzņēmumus un samazinot darbinieku skaitu. Daudzi privātā un valsts sektora uzņēmumi izvēlas pirkt pakalpojumus no ārējiem piegādātājiem vai kopuzņēmumu partneriem tādās darbības jomās, kas līdz tam veiktas pašos uzņēmumos. Tas uzņēmējiem pavēr plašas iespējas.

Revolūciju globālajā darba tirgū ir izraisījis jauno tehnoloģiju attīstība. Tagad pat nelieli uzņēmumi var konkurēt ar multinacionālām korporācijām. Interneta iespējas un e-komercija (elektroniskā komercija)

ir būtiski mainījušas jēdzienu "vieta", "sadalē" un "piegādes ķēde" nozīmi.

Mainoties darba videi un uzņēmumu struktūrām kļūstot viendabīgākām, darbiniekiem sašaurinās tradicionālās karjeras izaugsmes iespējas. Arī augošos uzņēmumos vispieprasītākie nereti ir darbinieki ar ļoti specifiskām, dažreiz atšķirīgām prasmēm un darba pieredzi. Tā vietā, lai atrastu "darbu visai dzīvei", individuam ir sevi jāatklāj un jāpildinveido "prasmes visai dzīvei".

Galvenie jauninājumi, ko globālā tirgus attīstība ir ienesusi uzņēmumu vadībā:

- vispārējās kvalitātes vadības metode, kuras ieviešanas rezultātā uzņēmumi ciešāk sadarbojas ar saviem klientiem un cenšas novērst iespējamās kļūdas pirms to rašanās,
- piegādes ķēdes racionalizācija, kas ļauj samazināt noliktavu krājumu un inventāra apjomus.

Šīs jaunās pieejas ir ieviesušas korekcijas tradicionālajā darba organizācijā. Lai realizētu jaunās darba metodes, uzņēmumam jāspēj apgūt dziļākas zināšanas darba organizācijā, strādāt vienotā komandā, jāuzlabo problēmu risināšanas paņēmieni, aktīvi iesaistot visus darbiniekus. No darbinie-

INFORMĀCIJAS PAPLAŠINĀŠANA

- papildiniet savas piezīmes, izmantojot zinātnisko literatūru
- norādiet atsauces
- izvēlieties piemērotākās atsauces un citātus, kas pamato jūsu argumentus
- kombinējiet materiālus no dažādiem avotiem un izveidojiet loģiskus argumentus

INFORMĀCIJAS UN IDEJU SINTĒZE

- sasaistiet jaunās idejas un jēdzienus ar zināmajiem
- attieciniet teorētiskās idejas uz praktiskiem uzdevumiem
- integrējiet studiju laikā apgūto
- organizējiet un izveidojiet idejas, koncepcijas un teorijas, tās loģiski saistot kopā

Intelektuālo spēju pilnveidošana

Izmantojiet savas akadēmiskās zināšanas, izvērtējot un apgūstot milzīgo pieejamo informācijas daudzumu. Izmantojiet savas analītiskās un sintēzes spējas, lai iemācītos izvēlēties īstos argumentus, tajā pašā laikā pieņemot jaunās idejas.

IDEJU UN KONCEPCIJU ANALĪZE

- izvēlieties idejas un koncepcijas, kas apstiprina teorijas
- nošķiriet pierādījumus no argumentiem un hipotēzēm
- izvērtējiet idejas un koncepcijas
- konstatējiet atšķirību starp apgalvojumiem un argumentiem
- nosakiet un atzīstiet nepilnības argumentācijā

VĒRTĒŠANA

- izvērtējiet problēmu, ņemot vērā daudzus aspektus
- apšaubiet konvencionālos uzskatus, idejas un jēdzienus
- izdariet savu spriedumu par uzskatu, koncepciju un ideju lietderību
- izstrādājiet savus pamatotos uzskatus

kiem gaida daudz plašākas iemaņas un prasmes nekā agrāk. Mūsdienās priekšroka tiek dota plaša profila speciālistiem ar daudzpusīgām zināšanām un prasmēm, kuri spēj rast risinājumus dažādām problēmām un realizēt tos.

Cilvēki, kuriem ir augsta līmeņa tehniskās zināšanas un šaura profesionālā specializācija, jo īpaši izjūt nepieciešamību pēc zināšanām par modernās vadības principiem.

Jauninājumi ir radījuši jaunus karjeras veidošanas modeļus. Lielākajai daļai cilvēku savas karjeras laikā jāreķinās ar vairākām nopietnām pārmaiņām (ne visas no tām norisinās pēc viņu pašu vēlmes), kuru raksturīga iezīme būs nepieciešamība ievērojamu laiku veltīt mācībām.

NEPIECIEŠAMĀS PRASMES

Kad cilvēki uzsāk darba gaitas, viņiem savas vispārīgās akadēmiskās zināšanas ir jāpielāgo darba vajadzībām. Jums jāvelta liela uzmanība šo darbam nepieciešamo prasmju pilnveidošanai, lai neatpaliktu no augošajām mūsdienu tirgus prasībām zināšanu, tehnisko iemaņu un personisko īpašību ziņā.

SVARĪGĀKĀS PERSONĪGĀS IEMAŅAS

Daudzas jūsu prasmes un zināšanas ir tīri tehniskas un saistītas ar amata pienākumiem, taču ir tādas iemaņas, kuras nepieciešamas ikvienam vadītājam. Šīs iemaņas jums palīdzēs karjeras pārmaiņu posmos, kā arī ļaus veiksmīgi izmantot profesionālo pieredzi jaunajā darbā.

SVARĪGĀKĀS IZMANTOJAMĀS PERSONĪGĀS IEMAŅAS

IEMAŅAS	IZMANTOŠANA
Komunikācija	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atskaišu, dokumentu, ziņojumu un citu rakstisku materiālu sekmīga pielāgošana mērķa auditorijai. ■ Sekmīga uzstāšanās dažādās formālās un neformālās situācijās.
Darba organizēšana	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pieejamo resursu adekvāta izvērtēšana un efektīva izmantošana. ■ Elastīga pieeja laika un darbu izpildes plānošanā. ■ Daudzo atšķirīgo darba uzdevumu izpildes prasību adekvāta izvērtēšana.
Darbs ar informāciju	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informācijas ievākšana un efektīvu tās uzglabāšanas un meklēšanas sistēmu izveide. ■ Informācijas interpretēšana, analīze un sintēze ar mērķi iegūt pamatotas un vērtīgas zināšanas.
Tehnoloģija	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datu ievadišana, uzglabāšana un pārsūtīšana (piemēram, darbs ar datora tekstu rediģēšanas programmām, internetu utt.). ■ Efektīva dažādu informācijas avotu izmantošana.
Sevis vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciatīvas izrādīšana, augsta darba motivācija, radoša pieeja. ■ Patstāvīga lēmumu pieņemšana un problēmu risināšana. ■ Darba izpildes pārbaude un panākumu izvērtēšana, mācīšanās no savas pieredzes.
Darbs komandā	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sadarbība, strādājot komandā, informācijas apmaiņa ar citiem un kopīga lēmumu pieņemšana. ■ Kompetentu viedokļu uzklaušīšana pirms lēmumu pieņemšanas un citu komandas dalībnieku ideju izmantošana uzdevuma izpildē. ■ Dažādu lomu uzņemšanās atšķirīgās situācijās. ■ Grupas darba efektivitātes, kā arī sava ieguldījuma izvērtēšana tās darbā.

ATBILDĪBAS UZŅĒMŠANĀS

Atbildības uzņemšanās ir populārs izteikums biznesa aprindās. Ar to raksturo noteiktu personības tipu un tās darba stilu, t. i., uzņēmīgu un izlēmīgu personību, kas pastāvīgi seko biznesa attīstībai gan vietējā, gan nacionālā, gan globālā mērogā.

Šādi cilvēki aktīvi meklē arvien jaunas iespējas un spēj pārvarēt neveiksmes. Neatkarīgi no tā, vai viņi ir uzņēmīgi vai strādā kādā uzņēmumā, viņi pastāvīgi to dara ar prieku. Šie cilvēki ir gatavi strādāt kā patstāvīgi, tā komandā un īpaši izceļas strauju pārmaiņu laikā. Darba devēji ļoti augstu

vērtē cilvēkus, kuriem piemīt šādas īpašības, un viņi allaž ir ļoti pieprasīti darba tirgū.

Par uzņēmīgu cilvēku var kļūt, ne tikai nodarbojoties ar uzņēmējdarbību, bet arī strādājot uzņēmumā kā algots darbinieks, kad cilvēks var parādīt visas savas uzņēmījam nepieciešamās īpašības. Jūs noteikti atpazīsit dažas no tām – entuziasmu, izlēmību, pašpaļāvību, radošu attieksmi, enerģiskumu, progresīvu domāšanu, elastību un spēju uzņemties risku un tikt galā ar stresu. Šo īpašību pamatā ir lieliskas laika plānošanas un organizatoriskās prasmes, kā arī izkopta humora izjūta.

JAUNAJOS EKONOMIKAS APSTĀKĻOS NEPIECIEŠAMĀS PRASMES

Laikā, kad notikušas nepieredzēti straujas tehnoloģijas izmaiņas, interneta un ar to saistīto ekonomikas jauno iezīmju rezultātā ir pārveidojušies daudzi aspekti gan biznesā, gan ikdienas dzīvē. Internets ir ietekmējis individuus un uzņēmumus dažādos veidos, un, lai strādātu globālā tīmekļa pasaulē, nepieciešamas daudzas jaunas iemaņas.

Vairumam vadītāju nav jācensas kļūt par profesionāliem programmētājiem vai infor-

mācijas sistēmu analītiķiem, tomēr, ja jūsu biznesā liela nozīme ir informācijas tehnoloģijām (IT) un internetam, tad padziļinātas zināšanas IT jomā palīdzēs jums labāk vadīt savu uzņēmumu.

Labam vadītājam vismaz jāapzinās interneta nozīme, tas, kādas jaunas iemaņas nepieciešamas darbiniekiem un kā tās ietekmēs uzņēmuma darbību. Pat ja jums nepiemīt izcilas tehniskas zināšanas šajā jomā, jums jāzina pietiekami daudz, lai spētu vadīt šīs nozares speciālistus.

PERSONĪGĀ RAKSTUROJUMA IZVEIDE

PIRMS AKTĪVI SĀKAT MEKLĒT UN APSVĒRT SAVAS KARJERAS UN IZAUGSMES IESPĒJAS, IZVEIDOJIET SAVU PERSONĪGO RAKSTUROJUMU! NOVĒRTĒJIET SAVAS SPĒJAS UN PIEREDZI, PRIEKŠROCĪBAS UN TRŪKUMUS! SAMĒROJIET TĀS AR PIEPRAŠĪJUMU DARBA TIRGŪ UN TIKAI TAD IZVĒLIETIES TO KARJERAS VIRZIENU, KAS SNIEGS JUMS LIE-LĀKO GANDARĪJUMU UN IZAUGSMES IESPĒJAS!

PAŠNOVĒRTĒJUMS

Jūsu nākotnes plānošana sākas ar detalizētu pašnovērtējumu. Ja tas tiek veikts paškritiski, jums paveras lielākas izvēles iespējas. Lai kādu vērtējuma apraksta formu – elektronisku vai rakstisku – jūs izvēlētos, svarīgi, lai to būtu iespējams labot un papildināt.

Ir diezgan viegli uzskaitīt savas prioritātes un apraktīt pagātnes pieredzi, taču daudz grūtāk ir analizēt savas personības iezīmes un attieksmi. Jums sev jāuzdod vairāki analizējoši jautājumi, lai izvērtētu, kāds jūs patiesībā esat, nevis kāds vēlaties būt.

Prioritātes

Pacentieties izlemt, kas patiešām ir būtisks un nozīmīgs tieši jums un kā šīs prioritātes

varētu integrēt jūsu profesionālajā dzīvē. Sāciet ar atbildēm uz šādiem jautājumiem:

- vai jūs strādājat, lai varētu sevi realizēt citās jomās, vai arī tieši darbā saskatāt iespējas apliecināt sevi?
- vai jums ir svarīgi, lai darbs būtu saistīts ar jūsu personīgajām interesēm?
- cik godkārigs jūs esat? Vai jūs par katru cenu vēlaties iekarot pēc iespējas augstāku stāvokli?
- vai mājas un ģimenes dzīve jums ir nozīmīgāka par darbu?
- vai jūsu galvenā prioritāte ir nauda?
- vai jums ir svarīgi, lai būtu pietiekami daudz brīva laika vaļaspriekam?
- vai, jūsuprāt, ir vērts veltīt savu brīvo laiku mācībām, kas saistītas ar darbu?

Darba pieredze

Uzskaitiet visas darbavietas, kurās līdz šim esat strādājis, sākot ar iepriekšējo! Atzīmējiet savu amatu un galvenos pienākumus, kā arī to, vai strādājāt patstāvīgi vai komandā, kā štata darbinieks, līgumdarbinieks vai darba devējs.

Prasmes un iemaņas

Uzskaitiet visas prasmes un iemaņas, ko esat ieguvis darbā, kā arī brīvā laika nodarbībās! Iepriekšējā darba pieredze jums, iespējams, ir ļāvusi attīstīt tādas vispārīgas iemaņas kā informācijas apstrāde vai sadarbība ar cilvēkiem. Varbūt jums ir bijusi arī iespēja izmantot citas, piemēram, vadības prasmes un problēmu risināšanas iemaņas.

Sasniegumi

Miniet savus nozīmīgākos un labākos sasniegumus! Kā tipiskus piemērus var minēt

- sarežģītu līgumu sekmīgu noslēgšanu,
- finansējuma piesaisti projektam,
- sekmīgu stratēģiska jautājuma atrisināšanu,
- kāda darba paveikšanu ātrāk, labāk vai lielākā apjomā salīdzinājumā ar pārējo sniegumu,
- atzinību par augstu darba kvalitāti,
- apbalvojuma saņemšanu,
- mērķu īstenošanu,
- sekmīgu komandas vadību.

Personīgā raksturojuma izveide

Lai spētu sevi veiksmīgi piedāvāt darba tirgū, jums jāšāk ar personīgā raksturojuma izveidi. Centieties būt cik vien iespējams godīgs un objektīvs, izvērtējot gan savas profesionālās, gan personīgās dzīves aspektus!

Personīgā attieksme

Tas, kā jūs reaģējat uz apkārt notiekošo un kā veidojat attiecības ar citiem cilvēkiem, var parādīt jums pieņemamāko profesionālās darbības virzienu. Pamēģiniet izvērtēt, kāda varētu būt jūsu attieksme un rīcība dažādās dzīves situācijās! Šādi jautājumi var palīdzēt noskaidrot jūsu izjūtas un attieksmi:

- vai citu cilvēku klātbūtne vairo jūsu enerģiju?
- vai dodat priekšroku laika pavadīšanai vienatnē?
- vai jūs savas domas izsakāt spontāni vai arī parasti pārdomājat tās, pirms runājat?
- vai jums ir padziļināta interese par dažiem jautājumiem vai arī jūsu interešu loks ir plašs, taču iedziļināšanās tajā ir virspusēja?
- vai brīvi dalāties ar personīgi iegūtu informāciju?
- vai jūsu dzīve ir rūpīgi izplānota?
- vai jūsu dzīvē ir pārsteiguma momenti un jūs akcentējat aizvien jaunas iespējas?
- vai jūtaties laimīgāks, kad lēmums ir pieņemts?
- vai jūs cenšaties izprast dzīvi, nevis to kontrolēt?

APMIERINĀTĪBA AR DARBU

Miniet tos ar darbu saistītos aspektus, kas jums sniedz gandarījumu

PRIORITĀTES

Novērtējiet, kas jūsu dzīvē ir pats svarīgākais

DARBA PIEREDZE

Sagatavojiet visaptverošu pārskatu par savu līdzšinējo darbu

LĒMUMU PIENĒMŠANAS STILS

Nosakiet, kāda ir jūsu pieeja, pieņemot lēmumu

PRASMES UN IEMAŅAS

Miniet gan darbā, gan brīvajā laikā apgūtās prasmes

INFORMĀCIJAS APSTRĀDE

Analizējiet, kā jūs iegūstat informāciju

PERSONĪGĀ ATTIEKSME

Noskaidrojiet, kā sadzīvojat ar apkārtnējo pasauli un cilvēkiem

SASNIEGUMI

Uzskaitiet savus ievērojamākos sasniegumus



Informācijas apstrāde

Ik dienu mēs iegūstam milzīgu daudzumu dažādas informācijas. Centieties izpētīt, kā jūs ar to strādājat! Šim nolūkam daži ieteikumi:

- vai jūs ļaujaties uz to informāciju, kuru var iegūt ar piecu maņu orgānu palīdzību, t. i., reālo un konkrēto?
- vai liekat lietā arī iztēli?
- vai, analizējot situāciju, domājat par tās jēgu un iespējamām sekām?
- vai spējat atsijāt svarīgāko informāciju?

Lēmumu pieņemšanas stils

Ievērojama vadītāja profesionālās dzīves sastāvdaļa ir nozīmīgu un nenozīmīgu, ierastu un negaidītu lēmumu pieņemšana. Katram cilvēkam ir savs lēmumu pieņemšanas stils: racionāls vai intuitīvs, vai arī kaut kas vidējs

starp abiem. Centieties noskaidrot savējo, piemēram:

- vai jūs vienmēr ļaujaties uz loģisku un objektīvu analīzi?
- vai jūsu lēmumu ietekmē jums nozīmīgas vērtības?
- vai jūs uzticaties savai intuīcijai?
- vai jūs ļaujaties uz noteikta standarta piemērošanu dažādām situācijām?
- vai jūs spējat rīkoties sarežģītās situācijās, kā arī mainoties prioritātēm?

Apmierinātība ar darbu

Vai jūs, izanalizējot savu pašreizējo darbu, varat minēt kādus tā aspektus, kas jums sagādā prieku? Ja varat minēt vairākus tādus “kvalitātes rādītājus”, kas sagādā īpašu gandarījumu, tad spēsīt noskaidrot priekšnoteikumus, kas nepieciešami, lai jūs būtu apmierināts ar darbu.

“ĪSTĀ” UZŅĒMUMA IZVĒLE

UZŅĒMUMI ATŠKIRAS PĒC VEIDA, APJOMA UN ĒTOSA, UN JŪSU ZIŅĀ IR IZLEMT, KURŠ NO TIEM IR VISPIEMĒROTĀKAIS TIEŠĪJUMS. LAI KĀDA BŪTU JŪSU IZVĒLE, TĀ BŪTISKI IETEKMĒS JŪSU KARJERU UN PERSONĪGO IZAUGSMI, TĀDĒĻ IR VĒRTS RŪPĪGI IZZINĀT IESPĒJAMĀS ALTERNATĪVAS.

KAS IR “ĪSTAIS” UZŅĒMUMS?

Viens “īstais” uzņēmums neeksistē, taču katram cilvēkam ir kāds viņam visatbilstošākais uzņēmums. Tas jums nodrošinās iespēju just gandarījumu par savu ieguldījumu un vēlēties no jums gūt tieši to, ko pats uzskatāt par savu lielāko vērtību.

Nepaļaujieties uz paša uzņēmuma radītajiem aprakstiem par to; tie nereti rada priekšstatu, kas neatbilst realitātei, ar kuru saskaras uzņēmuma darbinieki. Daudz svarīgāk ir izzināt, kā īsti jūtas cilvēks, kas ir

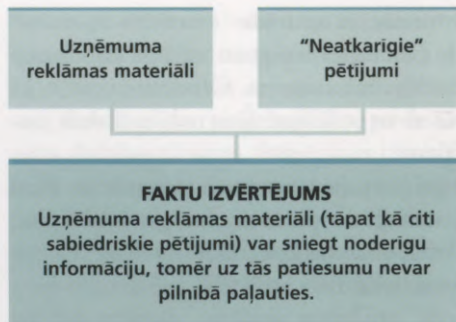
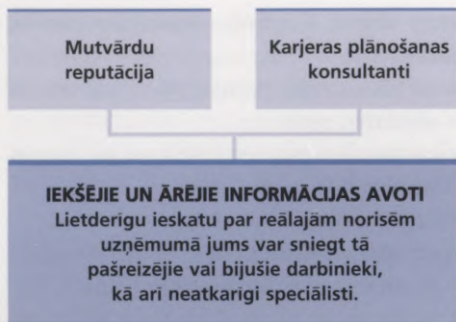
daļa no šī uzņēmuma. Kas ir tā nozīmīgākās vērtības? Kā jums vajadzētu rīkoties, lai jūs tiktu atzinīgi novērtēts? Ar kādām grūtībām sastapsities, ja strādāsiet šajā uzņēmumā?

Uzmanieties arī no neatkarīgajiem pētījumiem un ziņojumiem par labākajiem darba devējiem! Labākais un ticamākais informācijas avots ir tie cilvēki, kas strādā vai nesen strādājuši uzņēmumā, kurš jūs interesē. Uzmeklējiet šos cilvēkus un aprunājieties ar viņiem, ja tas ir iespējams! Objektīvus ieteikumus varētu sniegt arī karjeras plānošanas un personāla atlases aģentūras.

UZŅĒMUMA IZVĒLE ATBILSTOŠI JŪSU PRASMĒM

Kāda veida uzņēmums saista jūsu uzmanību? Lai to noteiktu, pievērsiet uzmanību šādām iezīmēm:





Informācijas ievākšana par uzņēmumu

Pastāv daudz lielāka iespēja izvēlēties sev atbilstošāko darbvietu, ja jūs iepriekš iepazīsities ar uzņēmumu. Centieties dziļāk izpētīt un noskaidrot reālo situāciju salīdzinājumā ar uzņēmuma publisko tēlu.

- uzņēmuma lielums,
- uz peļņu orientēts uzņēmums vai bezpeļņas organizācija,
- ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas uzņēmums,
- piedāvātie pakalpojumi vai ražotās preces,
- uzņēmuma mobilitāte,
- nostiprinājies un stabils vai jauns un tikko darbību uzsācis uzņēmums,
- uzņēmuma attieksme pret darbinieku karjeras attīstību,
- starptautisks vai vietējais uzņēmums.

Vienlaikus jums jānosaka arī savas prasmes, attieksme un centieni, kā arī jāizvērtē, kā tās atbilst izvēlētajam uzņēmumam. Uzdodiet sev šādus jautājumus:

- kādas ir jūsu intereses; kādas ir jūsu priekšrocības, un kādi trūkumi jums piemīt?
- ar kādiem cilvēkiem jūs vēlaties strādāt kopā?
- kur jūs vēlaties strādāt?
- kādā darba vidē jūs vēlaties strādāt?
- kādas ir jūsu materiālās prasības?
- ko jūs zināt par pašreizējo situāciju darba tirgū?
- ko vēl jūs vēlaties uzzināt?

PĀRMAIŅAS UZŅĒMUMU STRUKTŪRĀ

Daudzos uzņēmumos ir notikušas strukturālas izmaiņas: tiek samazinātas izmaksas, algojot salīdzinoši nelielu skaitu darbinieku, kas veic pamatfunkcijas, papildfunkciju izpildi uzticot citiem uzņēmumiem. Vadības līmeņu skaits ir samazināts, un atlikušajiem darbiniekiem nereti ir “jāpadara vairāk ar mazākiem līdzekļiem”. Šo izmaiņu rezultātā izzūd tradicionālais jeb vertikālais karjeras izaugsmes modelis. Tā vietu ir ieņēmusi horizontālā karjeras attīstība: darbiniekiem nākas apgūt arvien jaunas, no iepriekšējām atšķirīgas prasmes, lai nodrošinātu savas karjeras augšupeju.

INDIVIDUĀLĀS VADĪBAS ATTĪSTĪBAS PIEEJA

Uzņēmumus iespējams salīdzināt pēc to attīstības. Kā vienu piemēru var minēt lielās multinacionālās kompānijas, kurām raksturīga konsekventa pieeja karjeras attīstībai. Tajās pastāv pēc noteiktiem priekšrakstiem izstrādātas mācību programmas, kuras var tikt papildinātas ar elastīgākiem moduļiem, tomēr kopumā vadības attīstība šajos uzņēmumos notiek pakāpeniski un atbilstoši noteiktām vadlīnijām.

Pretēju pieeju izmanto arvien vairāk uzņēmumu, kuri atbildību par karjeras veidošanu uztic pašam darbiniekam un kuros notiek dažādu prasmju apguve un atklātās mācības.

Ideāli, ja uzņēmums nodrošina mācību procesam nepieciešamos resursus. Tāds uzņēmums atver durvis, bet jums pašam jāspēj pa tām ieiet. Tomēr svarīgi ir atbildēt uz šādiem jautājumiem:

- vai uzņēmums patiesi vēlas ieviest pašattīstības programmu vai tikai seko jaunākajiem modes kliezdzieniem vadības teorijās?
- vai ir pieejami pietiekami resursi?

“KARJERAS TILTI” UN ĪSLAICĪGI NORĪKOJUMI

Spējīgi vadītāji visbiežāk virzās pa karjeras kāpnēm bez īpašas piepūles. Tomēr svarīgākais ir atrast tā sauktos “karjeras tiltus”, kas ļautu jums veiksmīgi pārvietoties no vienām karjeras “kāpnēm” uz citām. Pa “karjeras tiltiem” jūs nokļūstat jaunā darbības jomā, un tie dod iespēju iegūt jaunu pieredzi, balstoties uz esošajām prasmēm un iemaņām.

Īslaicīgi norīkojumi katrā uzņēmumā var būt atšķirīgi, bet kopīgs ir tas, ka darbinieks uz laiku nepilda savus tiešos pienākumus, lai iegūtu jaunas zināšanas, saglabājot iespēju

atgriezties iepriekšējā amatā. Darbinieku var norīkot gan uz citu struktūrvienību tajā pašā uzņēmumā, uz uzņēmuma filiāli ārvalstīs vai pat uz pavisam citu uzņēmumu.

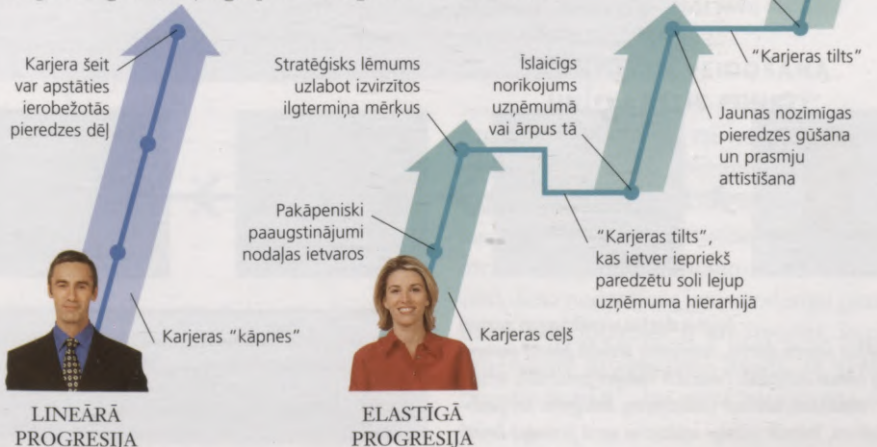
Izmantojot īslaicīgo norīkojumu iespējas, jums var nākties pieņemt piedāvājumus, kas sākumā šķiet solis lejup. Tomēr atcerieties, ka tas būs uz īsu laiku, jo patiesībā tas būs ieguldījums jūsu ilgtermiņa karjeras izaugsmei. Savu personīgo izaugsmi jūs nedrīkstat vērtēt zemāk par skanīgiem amatu tituliem un statusa vai īslaicīgiem materiāliem ieguvumiem.

DARBA UN PERSONĪGĀS DZĪVES SABALANSĒŠANA

Darbinieki arvien vairāk uzmanības pievērš darba un personīgās dzīves sabalansēšanai. To var panākt, izmantojot tādus paņēmienus kā elastīgs darba laiks, līgumdarbs, nepilna laika darbs, darbs mājās, darbs pie telefona, ilgāks atpūtas laiks utt. Šos paņēmienus izmanto daudzi progresīvi uzņēmumi, kuri līdz ar to arī iegūst vislabākos darba rezultātus.

Karjeras izaugsmes modeļi

Tradicionālajā karjeras izaugsmes modelī karjeras “kāpnes” ved augšup, līdz izaugsmes potenciāls sasniedz galīgo robežu. Atvērta un elastīgā karjeras izaugsmes struktūra dod vairāk iespēju personīgai izaugsmei, atšķirīgas pieredzes iegūšanai un dažādībai.



PANĀKUMU GŪŠANA JAUNAJĀ DARBĀ

KAD ESAT PIENĒMIS JAUNU DARBA PIEDĀVĀJUMU, ATCERĪETIES, KA GRŪTĀKAIS VĒL IR PRIEKŠĀ. JŪS VĒLATIES ATSTĀT LABU IESPAIDU UN PARĀDĪT SAVAS PRASMES UN ZINĀŠANAS, BET TAJĀ PAŠĀ LAIKĀ JUMS UZMANĪGI JĀIZVĒRTĒ, KĀ ŠAJĀ UZŅĒMUMĀ NORISINĀS DARBS, UN JĀPIEMĒROJAS TAM.

STARTS

Lielākajā daļā uzņēmumu pastāv darbā ievadišanas programma, kuras ietvaros jaunie darbinieki tiek iepazīstināti ar pārējiem kolēģiem, kā arī uzņēmuma darbības procesiem. Ievadišana darbā tiek uzskatīta par atsevišķu procedūru, kas nav tieši saistīta ar jauno darba pienākumu pildīšanu.

Jūsu uzdevums būs izzināt iekšējās attiecības: biznesa stratēģiju un noteikumus, kuri regulē darbinieku savstarpējo sadarbību. Tajā pašā laikā būs jāiepazīst arī cilvēki un citi uzņēmumi, ar kuriem sadar-

bojas vai kuriem sniedz pakalpojumus jūsu uzņēmums.

PARĀDIET SAVU UNIKĀLO VĒRTĪBU

Nepietiek tikai ar to, ka jūs ļabi pildīsiet savus tiešos darba pienākumus. Jums jāpanāk, lai nozīmīgākie kolēģi pamanītu un novērtētu jūsu prasmes, spējas un sasniegumus. Jums nepieciešams

- panākt, lai jūs ievēro,
- izcelt savu ieguldījumu kopīgo uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Noderīga metode, kas palīdzēs labāk izprast, ko citi domā par jums, ir Džohari loga metode. Šī pieeja balstās uz ideju, ka ir lietas, ko jūs pats zināt un ko nezināt par sevi, un ir lietas, ko citi cilvēki zina un ko nezina par jums. Jūsu uzdevums ir paplašināt gan savas zināšanas par sevi, gan citu zināšanas par jums. Ja jūs pratīsiet noteikt un parādīt tās prasmes, kas ir visnozīmīgākās uzņēmumam

Uzņēmuma lomas noteikšana

- jānodrošina prioritāšu noteikšana jaunajiem vadītājiem
- jānodrošina procesi, kuru laikā jaunie vadītāji var izstrādāt uzdevumus saviem padotajiem
- jāsniedz atbalsts jomās, kurās jaunajiem vadītājiem trūkst zināšanu vai pieredzes



VADITĀJS

PIENĀKUMU UZŅĒMŠANĀS

Darba pienākumu apguve un attiecību nodibināšana ar darbiniekiem

IEDZIĻINĀŠANĀS DARBĀ

Pilnīga kontroles pārņemšana pār uzticēto darbības jomu un ilgtermiņa stratēģijas

PĀRVEIDOŠANA

Struktūrvienības darba pārkārtošana, lai to piemērotu savam darba stilam un izvēlētajai stratēģijai

Jauna darba uzsākšanas posmi

Uzsākot jaunu darbu, iespējams izdalīt piecus posmus jūsu lomas attīstībā. Noteikti lūdziet palīdzību uzņēmumam, saviem vadītājiem, kolēģiem un padotajiem, kamēr pilnīgi iejūtaties savā jaunajā lomā.

Tiešās vadības informēšana

Pastāvīgi informējiet savu tiešo vadītāju par to, ko un kāpēc darāt, taču neradiet iespaidu, ka gaidāt viņa apstiprinājumu katrai savai rīcībai

Džohari loga izmantošana

Džohari loga pamatideja ir atšķirīgās zināšanas par mums pašiem un citiem cilvēkiem. "Atvērtais es" ir tā mūsu daļa, ko mēs apzināmies paši, un tas, kāds priekšstats par mums ir citiem cilvēkiem; "neapzinātais es" ir tā mūsu daļa, kuru mēs paši neapzināmies, "slēptais es" ietver tos mūsu personības aspektus, kuri paliek citiem nezināmi, ja vien mēs paši par tiem nepastāstām; "neizzināmais es" ir mūsu potenciāls.

(piemēram, pārdošanas rezultātu uzlabošana vai darbinieku motivācijas palielināšana), tad jūsu unikālās spējas tiks pamanītas.



KĀ GŪT LABUMU NO CITIEM CILVĒKIEM

Citiem cilvēkiem var būt ļoti liela nozīme jūsu darba efektivitātes parādīšanā, kā arī nepieciešamā atbalsta un atzinības iegūšanā. Individuālais padomdevējs (pieredzējis kolēģis, kurš sniedz atbalstu jūsu karjerā, bet nav jūsu tiešais vadītājs) var

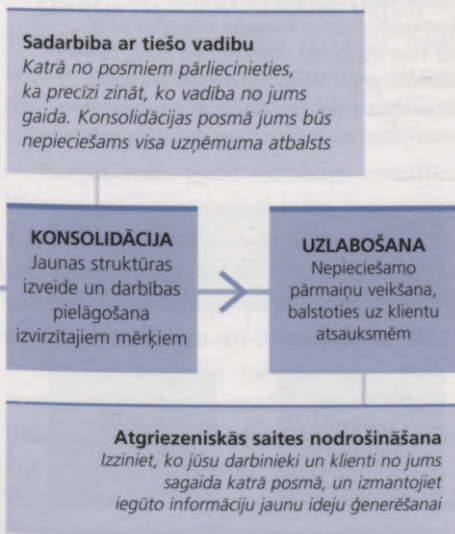
- darboties kā jūsu aizstāvis uzņēmumā,
- palīdzēt karjeras plānošanā un vadīšanā,
- palīdzēt mācīties no savas pieredzes,
- sniegt ieteikumus par atbilstošāko rīcību.

Teorētiski jebkurš uzņēmuma darbinieks var kļūt par individuālo padomdevēju, taču parasti tie ir darbinieki ar augstu statusu hierarhijā. Ja vien tas ir iespējams, izvēlieties tādu kolēģi, ar kuru jums ir patīkami strādāt kopā, kura darba stils un personība ir jums pievilcīga.

Ideāli, ja jūsu tiešais vadītājs ir arī jūsu aizstāvis un atbalsts, jo neiejūtīgs priekšnieks var pat mēģināt radīt šķēršļus jūsu izaugsmei. Attiecības ar tiešo vadītāju, tāpat kā jebkuras citas attiecības starp cilvēkiem, ir aktīvi jāveido un jā saglabā. Informējiet savu priekšnieku par notiekošo, tomēr paturiet prātā arī viņa prioritātes un vajadzības. Nav nekā nodevējamā izteikumā "vadi savu vadītāju".

KONTAKTU VEIDOŠANA UN "KARSTIE PUNKTI"

Attiecību izveidošana un nostiprināšana ar ievērojamākajiem uzņēmuma cilvēkiem ir tikpat nozīmīga kā kvalitatīva jūsu tiešo pienākumu izpilde. Attīstītas sociālās prasmes ir absolūti nepieciešamas, un kontaktu veidošana nodrošinās jums noderīgu paziņu tīklu. Jūsu interesēs ir arī izvērtēt, kuri ir uzņēmumā nozīmīgākie amati, tā sauktie "karstie punkti", kas virza uzņēmuma darbību.



PERSONĪGĀS KARJERAS PLĀNOŠANA

PERSONĪGĀS KARJERAS PLĀNĀ TIEK NORĀDĪTS, KAS JUMS JĀAPGŪST UN JĀPILNVEIDO, LAI VEICINĀTU SAVAS KARJERAS IZAUGSMI, KĀ ARĪ STRUKTŪRAS, KAS NODROŠINA IZVIRZĪTO MĒRĶU SASNIEGŠANU. SEKOJOT ŠIM PLĀNAM, JŪS NOSTIPRINĀSĪT SAVAS PRIEKŠROCĪBAS UN STĀVOKLI DARBA TIRGŪ.

NOSAKIET, KO JUMS NEPIECIEŠAMS APGŪT

Izvērtējot savu pašreizējo pozīciju, izanalizējiet konkrēti, ko jums būtu nepieciešams apgūt, un izvirziet vēlamo līmeni. Savus darba sasniegumus varat vērtēt katrā no galvenajām darbības jomām:

- patērētāji un klienti: ārējo vai iekšējo klientu apmierinātība,
- operatīvā darbība: procesu un sistēmu darbības nodrošināšana,
- finanses: peļņas palielināšanās vai izmaksu samazināšana,
- tehniskais nodrošinājums: speciālu prasmju izmantošana,
- resursi: atbildība par efektīvu cilvēku resursu, materiālu un iekārtu izlietojumu,
- cilvēki: darba organizēšana, pārraudzība un darbinieku stimulēšana,

- komandas darbs: efektīva sadarbība un komandas darba vadība,
- informācija: informācijas interpretēšana un transformēšana par zināšanām,
- jaunievedumi: darba organizācijas uzlabojumu piedāvāšana,
- individuālā efektivitāte: jūsu personīgā motivācija, organizatoriskās spējas un elastība.

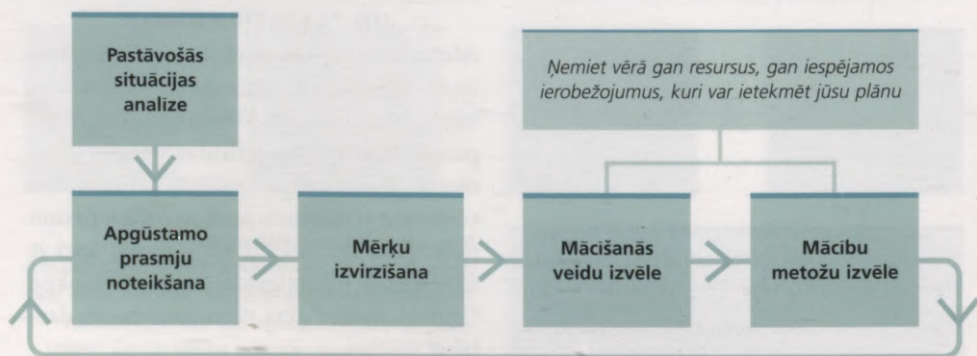
Katrā no šīm jomām nepieciešams noteikts zināšanu līmenis, ko var paaugstināt, aktīvi uzklaudot kolēģus, lasot un apmeklējot atbilstošus seminārus un kursus. Prasmes nepieciešams izmēģināt reālās situācijās, lai sasniegtu vēlamu kompetences līmeni.

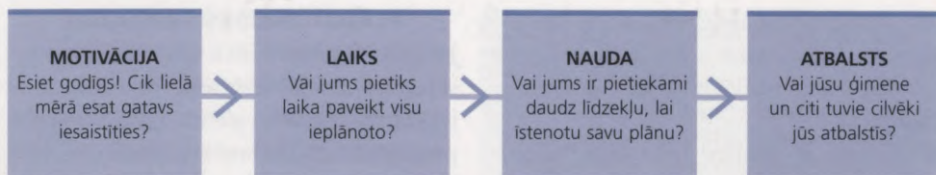
MĀCĪBU MĒRĶU IZVIRZĪŠANA

Kad esat noteicis, ko jums nepieciešams apgūt, jums jāizvirza konkrēti mērķi un jā sastāda plāns, kā tos sasniegt. Jums rūpīgi jāapsver, ko tieši vēlaties apgūt, kādu kompetences līmeni sasniegt, un kritēriji,

Personīgās karjeras plāna posmi

Izstrādājiet savas karjeras attīstības plānu, cik vien iespējams, objektīvi un reāli, tomēr paturiet prātā savus ilgtermiņa centienus. Regulāri veiciet paveiktā novērtējumu, koncentrējoties uz galvenajiem attīstības mērķiem.





Novērtējiet resursus un ierobežojumus

Lai jūsu plāns izdotos, jums objektīvi jāizvērtē pieejamie resursi, kā arī iespējamie ierobežojumi, kas varētu kavēt plāna izpildi. To lielā mērā noteiks situācija un apstākļi – kas vienam kalpo par resursu, otram var būt ierobežojošs faktors.

atbilstoši kuriem novērtēsiet sasniegto. Daži būtiski mērķu priekšnosacījumi:

- konkrēti: tiem jākoncentrējas uz vienu noteiktu zināšanu jomu,
- izvērtējami: izvirziet konkrētus kritērijus savu prasmju pārbaudei,
- sasniedzami: izvirzītajiem uzdevumiem jābūt reāli izpildāmiem,
- reāli: tiem jābūt pietiekami nepieciešamiem un nozīmīgiem, lai jums radītu motivāciju,
- ierobežoti laikā: to sasniegšanai jānosaka termiņš.

IZVĒLIETIES MĀCĪŠANĀS VEIDU

Jums pašam jāizlemj, kur un kādā veidā iegūsit nepieciešamo informāciju. Pastāv daudz iespēju un metožu, tādēļ jums jāizvēlas sev atbilstošākās.

Varbūt jums patīk darboties vienatnē, klusumā un neierobežotā laikā, bet varbūt jūs, gluži otrādi, dodat priekšroku aktīvam un skaļam komandas darbam. Jūs varat izvēlēties starp stingri strukturētu mācību sistēmu un elastīgu un brīvu mācību stilu.

Mācību metodes var būt gan tradicionālās (lekcijas, semināri, rakstiski pārbaudes darbi, padziļinātas diskusijas utt.), gan arī nodrošinātas ar mūsdienu tehnoloģiju (datorizēta apmācība, interaktīvās multimediju apmācības, videoieraksti u. c.).

Izziniet visas jums pieejamās mācību iespējas un maksimāli tās izmantojiet!

IZVĒLIETIES MĀCĪBU METODES

Kad esat nolēmis, ko vēlaties apgūt un kādā veidā gribat mācīties, jums jāatrod piemērotākā mācību metode. Izvēlētajai metodei jāatbilst tēmai, raksturam un apstākļiem.

Akadēmiskās un profesionālās izglītības programmas

Pastāv gan pilna, gan nepilna laika vai moduļos sadalītas profesionālās izglītības programmas. Jums būs vajadzīga cieša apņemšanās un augsta motivācija, īpaši tad, ja plānojat mācības savienot ar pilna laika darbu, tomēr akadēmiskā vai profesionālā kvalifikācija pavērs jums lielākas turpmākās izaugsmes iespējas, kā arī cels jūsu pašapziņu.

Profesionālo apmācību kursi

Šo metodi visplašāk izmanto ar profesionālo darbību saistīto apmācību organizēšanā. Lielākā daļa uzņēmumu organizē šāda veida mācības saviem darbiniekiem, neprasa par tām samaksu. Noteikti izmantojiet šo iespēju!

Mācīšanās darot

Viens no visu laiku efektīvākajiem mācīšanās paņēmieniem ir strādāšana kopā ar pieredzējušiem profesionāļiem un sevis pilnveidošana atbilstoši viņu rādītajai priekšzīmei. Šis paņēmieni būs īpaši noderīgs ļoti aizņemtiem cilvēkiem.

Īpaši projekti un islaicīgi norikojumi

Īpaši projekti, islaicīgi līgumdarbi vai norikojumi var kalpot kā teicama iespēja teorētiskās zināšanas izmantot reāli. Šis paņēmieni ir piemērots gan algotiem darbiniekiem, gan

pašnodarbinātiem cilvēkiem, un to var izmantot laikā starp diviem ilglaicīgiem darbiem vai saglabājot pilna laika darbu.

Tālmācība

Šī metode ir elastīga laika ziņā, taču ir vajadzīga ļoti liela pašdisciplīna. Dažās neklātienes mācību programmās tiek iekļautas regulāras tikšanās ar grupas vadītāju un citiem studentiem, kas dod iespēju uzdot jautājumus un apmainīties ar idejām.

Datorizētas apmācības

Šai mācību metodei ir zināma līdzība ar neklātienes mācībām elastīgā laika plānojuma ziņā, taču tā atšķiras ar intensīvo informācijas tehnoloģiju un interneta izmantošanu.

Lasišana

Lasišana ir ātrs un pārbaudīts veids zināšanu apguvei, tomēr tas nedod iespēju attīstīt noteiktas prasmes.

Individuāla trenēšana un konsultēšana

Šīs metodes ietvaros individuāls padomdevējs vai konsultants palīdz spējīgiem cilvēkiem attīstīt prasmes un iemaņas, sniedzot nepieciešamo atbalstu un padomus.

PLĀNA IZPILDES PĀRBAUDE

Ja plāna izpilde netiek pārbaudīta un sasniegtais netiek izvērtēts, to reāli nevar izmantot. Jums regulāri jāseko mācību progresam un jāizvērtē savī panākumi. Sevi kontrolēt jums palīdzēs šādi paņēmieni:

- nosakiet konkrētu un reālu mērķi, ko vēlaties sasniegt,
- izvirziet mērķa sasniegšanai konkrētu termiņu,
- aprakstiet vēlamu rezultātu,
- izvērtējiet savas sekmes: uzskaitiet gan visus panākumus, gan kļūdas,
- savu apņēmību paudiet publiski (izstāstiet kādam par saviem mērķiem un to termiņiem un palūdziet sevi pārbaudīt).

Esiet radošs: laiku pa laikam pārskatiet savus plānus un, ja nepieciešams, izdariet korekcijas! Lai to paveiktu, jums palīdzēs regulāra sava karjeras plāna apspriešana ar kādu personu, ar kuru jūs regulāri tiekaties, piemēram, savu tiešo vadītāju, kolēģi vai konsultantu.

AIZIEŠANA NO DARBA

IESPĒJAMS, KA VĒL GRŪTĀKA NEKĀ JAUNA DARBA UZSĀKŠANA VAR BŪT LĒMUMA PIEŅEMŠANA PAR AIZIEŠANU NO DARBA. JUMS JĀIZVĒRTĒ ESOŠĀ SITUĀCIJA UN JĀAPsver NĀKOTNES IESPĒJU ALTERNATĪVAS. TAS IR ĻOTI NOZĪMĪGS LĒMUMS, KURU PIEŅEMOT JUMS JĀBŪT PAR TO PIETIEKAMI PĀRLIECINĀTAM.

KAS JŪS MUDINĀTU PALIKT?

Vai pašreizējā darbā ir kaut kas tāds, kas varētu jūs atturēt no aiziešanas? Vairumam cilvēku darba motivācija ir atkarīga no darba satura, ne tikai no atalgojuma. Tas ir svarīgs, pieņemot cilvēkus darbā, taču tas ne vienmēr palīdz viņus piesaistīt uzņēmū-

mam. Augstāk vērtēts tiek interesants un aizraujošs darbs, kas nav vienmuļš, zināma patstāvība un labas attiecības ar kolēģiem.

Kā citus pozitīvus faktorus var minēt sava nozīmīguma apzināšanos, kas saistīta ar stratēģiskas ietekmes gūšanu uzņēmumā neatkarīgi no pozīcijas hierarhijā, kā arī ievērojamu personīgo izaugsmi. Pajautājiet sev:

- vai savā darbā jūs jūtaties novērtēts?
- vai dodat savam uzņēmumam kādu labumu?
- vai uzņēmums jums sniedz kādu labumu?
- vai joprojām jūtat tādu pašu aizrautību kā sākumā?
- vai nō rītiem ar prieku ejat uz darbu?

SKATIETIES NĀKOTNĒ

Ja pašreizējais darbs jūs neapmierina, pacientieties izvērtēt sava uzņēmuma ilgtermiņa perspektīvas un, ņemot vērā jums pieejamo informāciju, atbildiet vēl uz dažiem jautājumiem:

- kādi ir uzņēmuma nākotnes plāni?
- kādas pārmaiņas uzņēmumā būs nepieciešamas, lai spētu šos plānus realizēt?
- vai šie plāni sniedz norādes par to, kā uzņēmums varētu mainīties kā darbavietā?
- kāda varētu būt jūsu loma nākotnē?
- cik daudz jūs šajā uzņēmumā varētu sasniegt?
- kurā struktūrvienībā jūs varētu strādāt?
- kam jūs varētu būt pakļauts, un kas būtu jūsu padotie?
- kādas mācību un karjeras izaugsmes iespējas varētu jums pavērties?
- kur jūs sevi redzat pēc trim, pieciem, desmit gadiem?

Ja atbildes uz šiem jautājumiem jūs neiedvesmo, šķiet, ka ir pienācis īstais brīdis, lai dotos projām. Vienmēr atcerieties – ne vienmēr labākais darbs ir arī visaugstāk atalgots. Ja atradīsiet darbu, kas jums sniegs patiesu gandarījumu, arī panākumi neliks uz sevi gaidīt.

KAD IZŠKIRTIES PAR AIZIEŠANU?

Meklēt jaunu darbu, tajā pašā laikā cenšoties nepazaudēt esošo, ir ļoti sarežģīti un laikietilpīgi. Var paļauties uz to, ka iespējas pašas jūs atradīs, tomēr zināma struktūra un sistemātiskums var ievērojami atvieglot darba meklēšanas procesu.

Lai paplašinātu izvēli, jūs varat nosūtīt vairākus pieteikumus vienlaikus un tādā veidā nodrošināties ar iespējami vairākiem darba piedāvājumiem. Tas no jums prasīs papildu enerģiju brīvā laikā un nedēļas nogalēs, kā arī zināmu slepenību esošajā darbavietā. Tajā pašā laikā arvien vairāk

INTERNETA IZMANTOŠANA

Internets piedāvā milzīgas iespējas cilvēkiem, kas vēlas kaut ko mainīt savā karjerā. Esiet gatavs piedāvāto iespēju gūzmai! Elektroniskās komercijas eksplozija un interneta kā mārketinga līdzekļa un informācijas nesēja augošā loma ir radījusi daudz jaunu vakanču. Tomēr nav daudz nevainojami atbilstošu kandidātu šim pieprasītajam profesijām, jo daudzas no pieprasītajām prasmēm un iemaņām vēl ir ļoti jaunas un tiek apgūtas, tādēļ maz ticams, ka būs lielas iespējas izmantot līdzšinējo pieredzi.

Pat ja internets kā karjeras un darba iespēja jūs īpaši nesaista, paturiet prātā, ka tas ir bagātīgs avots informācijai par uzņēmumiem, karjeras iespējām un vakancēm!

cilvēku izvēlas atklātību – viņi izlemj atstāt savu amatu uzņēmumā, pirms vēl ir atraduši nākamo darbu. Šāda rīcība ir pilnīgi atklāta pret uzņēmumu, turklāt tādā veidā iespējams atvēlēt pietiekami daudz laika jauna darba meklēšanai.

AKTĪVA RĪCĪBA

Lai kādas pārmaiņas karjerā jūs plānotu, esiet izlēmīgs! Lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti, ņemot vērā kā veselā saprāta, tā emocionālos argumentus, ieklausoties gan savā prātā, gan sirdī. Kad esat uzskaitījis visas alternatīvas, kritērijus un prioritātes, izvērtējiet tās un nesteidziniet sevi! Dodiet sev laiku, lai izprastu savas izjūtas! Jums jārod iekšēja saskaņa ar savu lēmumu un jābūt pārliecinātam, ka esat to pieņēmis, izanalizējot visu jums pieejamo informāciju un apzinoties visas iespējamās sekas.

Lai kāds arī būtu jūsu lēmums, atcerieties, ka tas ir *jūsu* lēmums! Nenožēlojiet to! Ja jūs vadāt savas karjeras attīstību, jūs pats esat tas, kas kontrolē situāciju un kam ir izvēles iespējas. Apzinoties visu iepriekš minēto, veidojiet savu nākotni pašpaļāvīgi!





Uzņēmuma būtība

Uzņēmums – organizācija, kas mācās 35

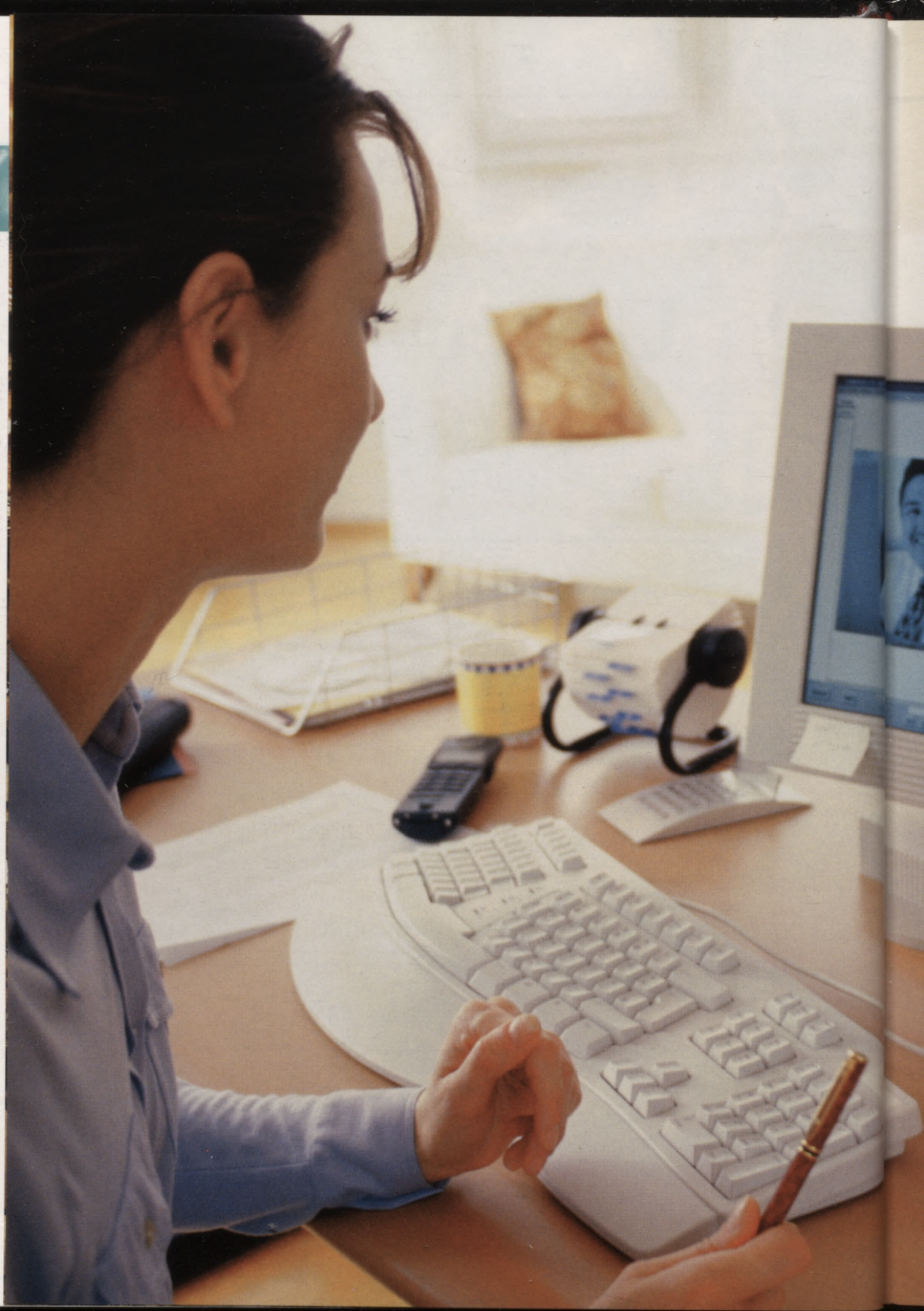
Finanšu pārvaldība 57

Resursu pārvaldība 81

Operāciju vadība 101

Mārketingu un pārdošana 117

Interneta ietekme 135



Uzņēmums – organizācija, kas mācās

LAIKĀ, KAD INDUSTRIĀLO LAIKMETU NOMAINA INFORMĀCIJAS LAIKMETS, IR NOPIETNI JĀPĀRSKATA UZŅĒMUMA KĀ ORGANIZĀCIJAS KONCEPCIJA: KĀ TAS DARBOJAS UN KĀ TIEK VEIDOTA TĀ STRUKTŪRA. UZŅĒMUMIEM IR VAI NU JĀPIELĀGOJAS JAUNAJIEM APSTĀKĻIEM, VAI JĀBEIDZ PASTĀVĒT.

Nav šaubu, ka to, kādi uzņēmumi un organizācijas būs nākotnē, noteiks cilvēki un viņu mācīšanās tempi. Ikvienam vadītājam jāapzinās, kādas pārmaiņas skars apkārtējo sabiedrību, darba tirgu kopumā un viņa paša darbu. Vienīgais, kas nemainīsies, – jebkura biznesa veiksmē būs atkarīga no klienta.

Katram uzņēmumam jābūt spējīgam apgūt jaunus procesus un piemērot savu struktūru jaunajiem apstākļiem. Tam ir īpaši liela nozīme, saskaroties ar pārmaiņām un sarežģījumiem globālajā tirgū un cīnoties ar to radītajām sekām. Uzņēmuma stratēģija un organizatoriskās iespējas ir regulāri jāizvērtē. Visbeidzot, uzņēmuma misijai jāatbilst tā iekšējai vīzijai un vērtībām (uzņēmuma veidolam nākotnē), tajā pašā laikā saglabājot uzņēmuma publiskā tēla un reputācijas viengabalainību.

ŠAJĀ NODAĻĀ

- Pārmaiņas izraisoši impulsi **36** • Izmaiņas uzņēmumā **38**
 Kā tikt galā ar sarežģītām un negaidītām pārmaiņām **41** • Nākotnes uzņēmums **43** • Uzņēmuma – organizācijas, kas mācās, veidošana **45**
 Uzņēmuma darbības reorganizēšana **48** • Vīzijas un misijas formulēšana **52** • Publiskā tēla un reputācijas saglabāšana **54**

PĀRMAIŅAS IZRAISOŠI IMPULSI

BIZNESĀ UZŅĒMUMI TRADICIONĀLI TIKA UZSKATĪTI PAR VIENKĀRŠĀM UN STINGĀM PIRAMĪDVEIDA STRUKTŪRĀM AR STINGRI NOTEIKTĀM ROBEŽĀM STARP "IEKŠĒJO" UN "ĀRĒJO" PASAULI. ŠĀDS UZSKATS MŪSDIENĀS VAIRS NAV PAMATOTS. TAGADĒJĀ PASAULĒ UZŅĒMUMIEM JĀIEMĀCĀS ĀTRI PIEMĒROTIES DINAMISKAJĀM PĀRMAIŅĀM, NO KURĀM NAV IESPĒJAMS IZVAIRĪTIES.

IZMAIŅAS UZSKATOS PAR ORGANIZĀCIJU

Daudzi direktori un vadītāji apkārtējo pasauli vairs neuzskata par statisku un lēnu. Arvien biežāk viņiem nākas atzīt, ka tā ir daļa no globālās vides, kura ir neviendabīga, trausma, sarežģīta un ļoti strauji mainās. Šī atziņa rada nopietnas problēmas jebkurai statistiskai struktūrai, un jēdzienam "organizācija" nepieciešams rast jaunu saturu šādu cēloņu dēļ:



Klasiskā piramidveida struktūra

Šī organizācijas struktūra biznesā tiek uzskatīta par normu jau ilgu laiku. Augšgalā izvietota augstākā vadība (direktori), kura sekmīgi ietekmē zemākos darbinieku slāņus. Apakšējā daļā atrodas klienti – tie cilvēki, faktiski kuru dēļ biznesa pastāv.

- iepriekšējās hierarhiskās organizāciju struktūras nespēj tikt galā ar dinamiskajām norisēm pasaulē,
- organizācijas ir radītas, lai mazinātu risku un paveiktu tādus uzdevumus, ar ko nespēj tikt galā nelielas grupas un atsevišķi cilvēki,
- daudzkas no tā, kas ticis mācīts kā "vadība", patiesībā neietver nopietnus organizācijas pētījumus.

Mūsdienās pastāv skaidri izteikta nepieciešamība attīstīt tādus procesus un organizatoriskās prasmes, kuru rezultātā uzņēmums spētu efektīvi reaģēt uz notiekošajām izmaiņām apkārtējā pasaulē. Turklāt uzņēmumam būtu jāpielāgojas gan mainīgajām patērētāju vēlmēm, gan pārmaiņām politikā, ekonomikā, sociālajā, tehnoloģijas un tirdzniecības jomā.

Nepieciešams attīstīt tik lielu izveicību, par kādu senajos birokrātijas laikos nevarēja pat sapņot. Lai uzņēmuma darbība būtu elastīga, pastāvīgi jāveicina cilvēku mācīšanās visos uzņēmuma līmeņos un struktūrvienībās.

Cilvēki ir vienīgais uzņēmuma resurss, kas ir spējīgs mācīties. Viņi spēj ne tikai apstrādāt sarežģītus vadības kontroles sistēmu kvantitatīvos datus, bet arī izmantot informāciju par kvalitatīvajām izmaiņām tirgū vai klientu atsauksmes. Tas ļauj cilvēkiem izdarīt pārdomātus spriedumus, kas balstās gan uz loģiskiem, gan intuitīviem argumentiem.

Zināšanu apguves procesa organizēšana ir kļuvusi par vēlamu mērķi daudziem direktoriem un vadītājiem. Viņi saprot, ka, radot mācīšanās procesam labvēlīgu atmosfēru, iespējams nodrošināt daudz bagātīgāku un pārskatāmāku patiesas informācijas

apmaiņu gan uzņēmumā, gan saskarsmē ar ārpusauli. Līdz ar to cilvēku prasņu pilnveidošanās nodrošina kvalitatīvākas informācijas sniegšanu gan revidentiem, gan riska novērtēšanas un lēmumu pieņemšanas procesā.

ZINĀŠANU IETEKME

Jaunās informācijas plūsmas rezultātā tiek noārdītas tradicionālās uzņēmuma robežas. Mūsdienās uzņēmuma personāls un klienti vienlaikus var atrasties gan uzņēmumā, gan ārpus tā, piemēram, gan kā darbinieks, gan kā klients vai pilsonis, turklāt katrā no šīm pozīcijām noteikta loma ir arī zināšanās.

Nepārtraukta divvirzienu informācijas plūsma nenovēršami ir mainījusi uzņēmuma vadības ietekmi. Pastāvot tradicionālai, stingri noteiktai organizācijas struktūrai, vadība varēja brīvi paplašināt vai ierobežot informācijas apjomu, kas tiek virzīta visiem organizācijas līmeņiem, taču tagad šī ietekme ir ievērojami mazinājusies, ļaujot attīstīties jaunam informācijas rašanās un izplatīšanās procesam uzņēmumā.

Līdz ar informācijas ietekmes sadalīšanu starp dažādām uzņēmuma struktūrvienībām un līmeņiem hierarhiskās struktūras vairs nav tik noslēgtas. Mūsdienās nereti pastāv vairs tikai četri, seši galvenie līmeņi starp augstāko vadību un ierindas darbiniekiem. Tradicionālā vadības varas pieeja "no augšas" un rīkojumi un kontrole tiek izmantota tikai ļoti nedaudzās situācijās īpašos apstākļos.

Tomēr brīva informācijas plūsma ir radījusi jaunas problēmas: kāda ir vadītāja loma sistēmā, kurā arvien lielākam skaitam darba grupu ir pieejams pieaugošs informācijas apjoms, kas ļauj tām darboties neatkarīgi, kā vadītājam iespējams veidot karjeru jaunajā organizācijas hierarhijā. Ierastais stereotips par nepārtraukti aug-

šņejušu karjeras likni jāaizstāj ar diagonālām vai tangenciālām karjeras liknēm, kurās lielākā nozīme ir savas karjeras vadīšanai paša spēkiem.

VADĪTĀJU SKAITA SAMAZINĀŠANĀS

Straujās datu apstrādes un telekomunikāciju tehnoloģiju attīstības rezultātā informācija var vienlaikus sasniegt visus organizācijas līmeņus. Līdz ar to daudzie dažāda līmeņa vadītāji, kas agrāk kontrolēja informācijas plūsmu, tagad ne vienmēr ir vajadzīgi un viņu izmaksas nav pamatotas.

Šī iemesla dēļ vadīšanas procesam ir būtiski jāmainās, tomēr nevar arī apgalvot, ka vajadzība pēc vadītājiem pilnīgi izzudīs. Vadītāji joprojām būs vitāli nepieciešami uzņēmumiem, lai veidotu, ieviestu, pārbaudītu un saglabātu cilvēku resursus un tehnoloģiskās sistēmas, no kurām atkarīga uzņēmuma pastāvēšana un attīstība.

Samazinoties vadītāju skaitam, arvien pieaugs neatkarīgo darba grupu nozīme, taču arī šo grupu ieguldījumu un darba rezultātus būs nepieciešams koordinēt un pārraudzīt, ņemot vērā uzņēmuma kopējo darbību.

ORGANIZĒŠANAS PROCESA IZMAIŅU KONSEKVENCES

Nākotnē organizēšanas procesa būtība varētu mainīties četros galvenajos virzienos.

Dažādības veicināšana

Tā kā informācijas laikmetā cilvēki paši kļūst par sava darba instrumentiem, tad sistemātiska mācīšanās ir nepieciešama, lai izdzīvotu neparedzami mainīgajā un sarežģītajā tirgus globalizācijas procesā. Pārmaiņu rezultātā uzņēmumiem nāksies rast veidus, kā atklāt un izmantot cilvēku atšķirīgās prasmes un spējas.

Robežu likvidēšana

Tā kā uzņēmumi ir spiesti ierobežot un samazināt darbinieku skaitu, tie kļūs arvien "virtuālāki" – atteiksies no vairākām darbībām, biežāk izmantos darbiniekus uz neilgu laiku vai līgumdarbiniekus noteiktu projektu veikšanai. Šie procesi neizbēgami noārdīs robežas starp uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi.

Pielāgošanās pārmaiņām

Pastāvīga un neatlaidīga zināšanu apguve būs neatņemama darba sastāvdaļa it visos jaunās hierarhijas līmeņos, lai neatpaliktu no ārējās vides izmaiņām.

Brīvākas sistēmas

Mācīšanās sistēmas dod iespēju attīstīties atklātai un kritiskai to analīzei. Izvērtējums notiks gan katra uzņēmuma līmeņa ietvaros, gan starp tiem.

SABALANSĒŠANA

Katram uzņēmumam jāspēj sabalansēt savas darbības efektivitāti (kā to uztver klienti) ar produktivitāti (kā to vērtē vadība un grāmatvedība). Lai to panāktu, būs nepieciešams daudz precīzāk izstrādāt un apkalpot, kā arī regulāri pārbaudīt uzņēmuma darbības sistēmas.

Tradicionālā pieeja organizācijas struktūrai paredz striktu funkciju sadalījumu starp struktūrvienībām, kuru vadības problēmas risina, balstoties uz īstermiņa pieeju. Risinājumu ietekme uz uzņēmumu kopumā, tāpat kā ārējā vide, netiek ņemta vērā. Minētā pieeja strauji izzūd arī uzņēmumos, kuri balstījās uz to savā darbībā. Lai strādātu produktīvi, uzņēmumam jāspēj tikt galā ar pastāvīgajām pārmaiņām ārējā vidē un jārada jaunas organizatoriskās darbības iespējas.

IZMAIŅAS UZŅĒMUMĀ

LAI NE TIKAI PASTĀVĒTU, BET ARĪ SEKMĪGI PAPLAŠINĀTU SAVU DARBĪBU STRAUJO PĀRMAIŅU PASAULĒ, UZŅĒMUMAM ALLAŽ JĀSPĒJ TĀM PIEMĒROTIES. JAUNĀS TEHNOLOĢIJAS UN KONCEPCIJAS RADA JAUNUS IEROBEŽOJUMUS, UN UZŅĒMUMA PANĀKUMI BŪS ATKARĪGI NO TĀ, CIK ĀTRI TAS SPĒS UZ ŠIEM IEROBEŽOJUMIEM REAĢĒT.

UZŅĒMUMS

Tradicionālās robežas tiek likvidētas, un tas notiek ne tikai starp uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi. Datu apstrādes un telekomunikāciju tehnoloģiju ienākšana ir saplūdinājusi ierastās demarkācijas līnijas, piemēram, starp mazumtirdzniecību un vairumtirdzniecību vai starp uzņēmumiem un valdību. Jaunas klientu informācijas

plūsmas, patērētāju prasības un jauni sadales kanāli ir likuši mainīt šo jēdzienu definīcijas.

Grūtākais uzdevums mūsdienās ir izvēlēties atbilstošāko rīcību konkurētspējīgai darbībai jaunajā pasaulē. Pēc tam šīs darbības efektīvi jāorganizē un jānosaka jaunās robežas.

Neatkarīgi no tā, vai jūs strādājat tradicionālā ražošanas uzņēmumā vai strauji augošā jaunu pakalpojumu jomā, biznesa un biznesa analīzes pamati – preču un pakalpojumu izstrāde, ražošana, pārdošana un piegāde – nav mainījušies. Pašreizējās pārmaiņas ir veicinājušas nepieciešamību pēc jaunām organizatoriskajām struktūrām un procesiem, kas spētu apmierināt jaunās prasības.

Tomēr pielāgošanās jaunajām prasībām nozīmē arī būtiskas pārmaiņas vadības problēmu risināšanas un rīcības modeļos. Jānotiek pārejai no pašlaik dominējošās “vai nu ... vai” (binārās) domāšanas uz izsmalcinātāko “gan ... gan” (integrēto) domāšanu. Daudzi pašreizējie vadītāji vēl nav gatavi šai pārejai, un visgrūtākais uzdevums ir izlemēt, kā uzsākt pārmaiņas.

UZŅĒMUMA VIENGABALAINĪBAS SAGLABĀŠANA

Daudziem pārlietu aktivajiem interneta komersantiem uz savas ādas nācās izbaudīt, ka demokrātiskā sabiedrībā brīvā tirgus likumus nav iespējams apiet ilgāk nekā pāris mēnešus, turklāt jārēķinās ar nežēlīgiem rezultātiem. Nedrīkst aizmirst divas galvenās biznesa un darba organizēšanas patiesības, kuras pastāv jau gadsimtiem ilgi, lai cik mainīga un sarežģīta būtu tirgus situācija:

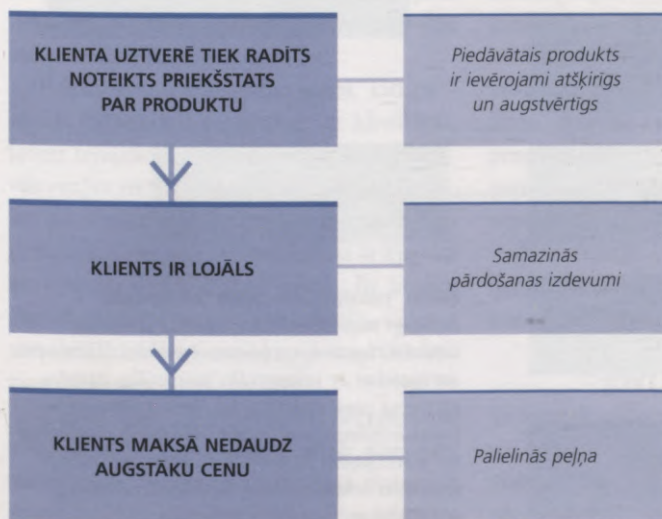
- klients vienmēr ir pirmajā vietā,
- visu nosaka klienta viedoklis.

Nav nekā nozīmīgāka par klientu. “Tirgus” kā nedalāma vienība nekad neko

nav nopircis. Pieeja internetam ir ievērojami paplašinājusi klientu pieeju pārskatāmā informācijai no visas pasaules. Līdz ar to ir tikai loģiski, ka visi produkti ir patērīga preces: tie šķiet tik līdzīgi cits citam, ka tos pārdot iespējams, vien piedāvājot zemāko cenu.

Kā no tā izvairīties? Pētījumi ir pierādījuši, ka galvenais ir klienta uztverē radīt noteiktu priekšstatu par produktu. Klientam jūsu piedāvātais produkts jāuzskata par tādu, kas atšķiras no citiem, un tā vērtībai jāatbilst cenai. Tad klients kļūs jums lojāls (līdz ar to samazinot pārdošanas izdevumus) un būs gatavs maksāt vairāk (līdz ar to palielinot jūsu peļņu).

Šī diferencētā mārketinga pieeja, kas balstīta uz uzņēmuma kompetenci, ir labs palīgs cīņā ar zemāko izmaksu stratēģiju, kuru plaši izmanto lielās korporācijas un kura izraisa cenu un maržu pazemināšanos. Neizbēgami, ka daudzi uzņēmumi zaudē šajā cīņā, jo tie nav spējīgi konkurēt cenu un kvalitātes ziņā ar lielajiem globālā tirgus dalībniekiem. Uzņēmumam būtu jāņem vērā, ka ķēdē “pakalpojums-peļņa” klienta



Klientu lojalitātes iegūšana

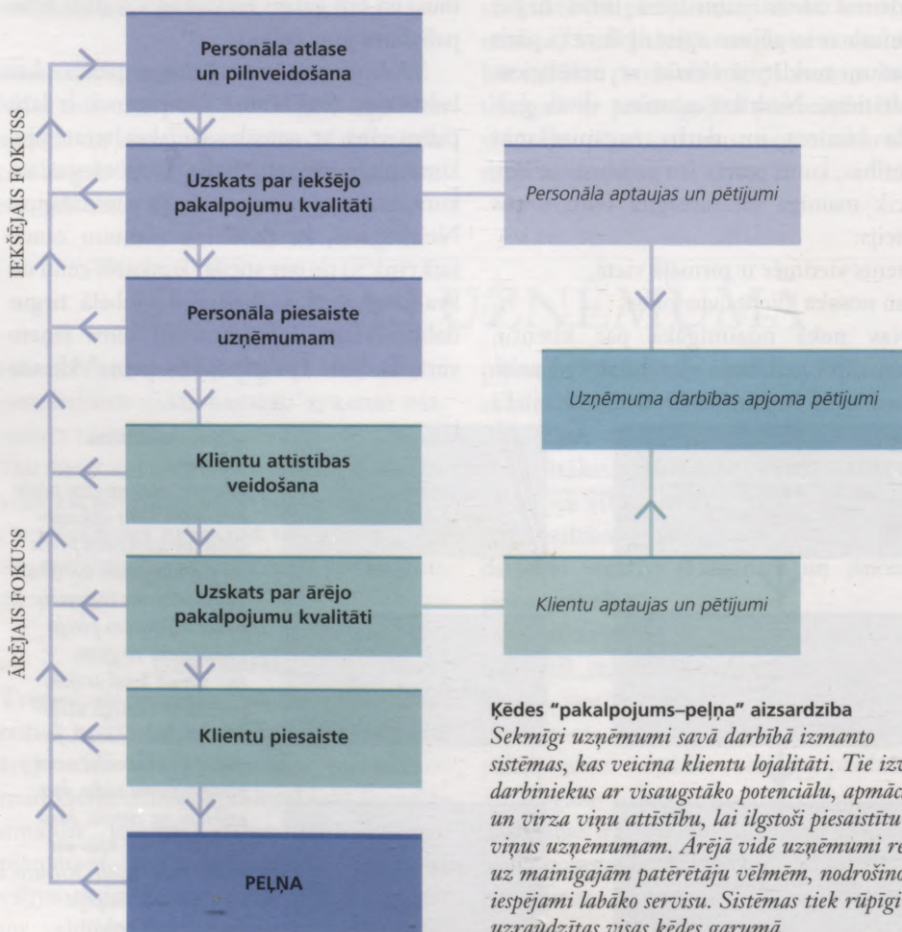
Klienti vēlas augstu preču kvalitāti, labu apkalpošanu un adekvātu preču un pakalpojumu vērtību. Jāapzinās, ka internets paver klientiem pieeju globālajam tirgum, kur nereti konkurējošo produktu vienīgā atšķirība ir cena. Tātad, ja jūs spējat izveidot savu piedāvājumu tādu, kas atšķiras no citiem, jūsu mērķa klienti kļūs un paliks jums lojāli. Klientu lojalitāte dod iespēju paaugstināt peļņu.

priekšstats par produkta vērtību vienlaikus ir atkarīgs gan no klienta lojalitātes, gan no labiem klientu apkalpošanas darbiniekiem.

Klienta priekšstats balstās gan uz loģiskiem, gan emocionāliem apsvērumiem. Klientiem ir jāspēj sevi un arī pārējos pārliecināt par ideju iegādāties jūsu preci vai pakalpojumu, loģiski pamatojot savu izvēli gan ar produkta praktiskās izmantošanas iespējām, gan ar emocionālo gandarījumu, ko sniedz pirkums. Vadītājam jāizveido un jāsaģlabā tāda organizatoriskā

sistēma un jārada tāda organizācijas kultūra, kas garantē klienta izvīzītajām prasībām atbilstošu produktu vai pakalpojumu sniegšanu kvalitātes, budžeta un laika ziņā.

Šādā veidā jūs varat veicināt klienta ilgstošu piesaisti jūsu produktam vai pakalpojumam, kas var būt balstīta gan uz loģiskiem, gan emocionāliem kritērijiem un ilgākā laika posmā nostiprina jūsu produkta zīmola reputāciju, kura ir jūsu galvenais ierocis, ja vēlaties izdzīvot tirgū, izmantojot diferencēšanas stratēģiju.



Ķēdes "pakalpojums-peļņa" aizsardzība

Sekmīgi uzņēmumi savā darbībā izmanto sistēmas, kas veicina klientu lojalitāti. Tie izvēlas darbiniekus ar visaugstāko potenciālu, apmāca un virza viņu attīstību, lai ilgstoši piesaistītu viņus uzņēmumam. Ārējā vidē uzņēmumi reaģē uz mainīgajām patērētāju vēlmēm, nodrošinot iespējami labāko servisu. Sistēmas tiek rūpīgi uzraudzītas visas ķēdes garumā.

KĀ TIKT GALĀ AR SAREŽĢĪTĀM UN NEGAIDĪTĀM PĀRMAIŅĀM

STRAUJI MAINĪGAJĀ PASAULĒ NEPIETIEK, KA DARBINIEKI TIEK APMĀCĪTI TIKAI VEIKT SAVUS TIEŠOS PIENĀKUMUS. TAS, PROTAMS, IR NEPIECIEŠAMS, LAI NODROŠINĀTU SPECIFISKO ZINĀŠANU KOMPETENCES LĪMENI, DARBINIEKI VĒL AKTĪVI JĀROSINA PASTĀVĪGI MĀCĪTIES UN UZLABOT SAVU DARBU.

PASTĀVĪGA KLIENTU INTEREŠU IEVĒROŠANA

Attīstoties straujai datu apstrādes un telekomunikāciju tehnoloģiju ietekmei, pat liela mēroga automatizētajos ražošanas procesos var izgatavot ne tikai standartizētus produktus. Mūsdienās produktus iespējams individuāli pielāgot jau ražošanas procesā. Kā lielisku piemēru tam var minēt izmaiņas pēc tam, kad autobūves uzņēmums *Ford* iegādājās *Jaguar Cars* uzņēmumu. Milzīgi pieauga ražošanas apjoms, un ievērojami uzlabojās kvalitāte, tajā pašā laikā tika uzsākta mašīnu izgatavošana pēc individuāla klientu pasūtījuma.

Pakalpojumu sniegšanas jomā, kur personāls visbiežāk ir aci pret aci ar klientiem, jauno tehnoloģiju izmantošana ļauj efektīvāk reaģēt uz klientu vēlmēm. No tā izriet, ka darbinieku saskarsmes un problēmu risināšanas iemaņu pilnveidošana ir kļuvusi nozīmīgāka nekā jebkad agrāk. Jo lielāku pretimnākšanu savu individuālo vēlmju piepildīšanā klienti saņems, jo stiprāka būs viņu lojalitāte.

Tā kā daudzi uzņēmumi decentralizē savu darbību un vairāk realizē paralēlus autonomus projektus, nākotnē vajadzēs prasmīgus projektu vadītājus. Tas nozīmē,

ka augstākajai vadībai un citiem vadītājiem būs jāpilda divējādas funkcijas:

- jārada apzināta un nepārtraukti dinamiska spriedze starp mērķu izpildes aspektiem un sociālajiem procesiem, kuru rezultātā projekts tiek sekmīgi paveikts,
- jānodrošina augstas kvalifikācijas pieredzējušu speciālistu pilnveidošanās izcilākajās uzņēmuma struktūrvienībās.

PROCESU DECENTRALIZĀCIJA

Uzņēmuma zemākā līmeņa darbiniekiem – tiem cilvēkiem, kuri ir visciešākajā kontaktā ar klientiem, – jā sagādā iespēja pieņemt lēmumus un mācīties no tiem. Šie darbinieki ik stundu un minūti pieņem lēmumus un veic darbības, kas ietekmē klientu uzskatus par uzņēmuma darba efektivitāti, kura tiek vairota, ja atsevišķi darbinieki un darba grupas rada pastāvīgas mācīšanās un pilnveidošanās atmosfēru visos līmeņos.

Visbiežāk tas nozīmē, ka darbinieki veido pašu vadītas autonomas darba grupas. Viņu apgūtās zināšanas vai pilnveidotās prasmes tiek nodotas tālāk citām darba grupām uzņēmumā gan horizontālā, gan vertikālā virzienā.

Visbeidzot, viņi iemācās nodrošināt detalizētu un regulāru kritisku sava darba analīzi attiecībā uz visu uzņēmumu.

CIKLA IEVIEŠANA

Visbiežāk decentralizācijas process ļauj uzņēmumam atbrīvoties no vecā tipa uzņēmuma iezīmēm. Piemēram, tradicionālo strikti noteikto divpadsmit mēnešu budžeta

veidošanu var atnest. Tikai nedaudzu darba grupu projekti ilgst divpadsmit mēnešus; dažiem nepieciešams mēnesis vai divi, citiem pietiek pat ar pāris nedēļām.

Pastāv likumdošanas prasība iesniegt finanšu pārskatus ik pēc 12 mēnešiem, taču budžeta veidošanu neregulē nekādas likumdošanas normas. Administratīvi šis plānošanas periods ir ērts, tomēr reāli tas ir bijis pārlietu smags slogs daudziem uzņēmumiem. Divpadsmit mēneši ir pārāk ilgs periods darbam nepieciešamo zināšanu apguves un attīstības tempiem, savukārt pārāk īss stratēģiskajai plānošanai. Priekšroka būtu jādod tādām budžeta ciklam, kas atbilst darba grupas attīstības vajadzībām, un grāmatvežu uzdevums ir izdomāt, kā to gada gaitā racionalizēt un atspoguļot finanšu atskaitē.

VARAS DELEĢĒŠANA

Operatīvo lēmumu pieņemšanas varas deleģēšana var būt diezgan grūts pārbaudījums daudziem augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem. Viņiem personīgi ilgstoši jāpildveidojas, lai uzņēmumā veidotu pozitīvu emocionālo klimatu un veicinātu savstarpēju zināšanu apmaiņu. Nelielos uzņēmumos realizēt šos procesus nav nemaz tik grūti, bet lielās kompānijās vai to struktūrvienībās to ieviešana no vadītājiem var prasīt milzīgas pūles un neatlaidību.

Kā vēra ņemamu pieredzi šīs pieejas ieviešanā var minēt *BP Amoco* jaunievēdumu: uzņēmuma kopējā datortīklā tika ieviesta personīga mājas lapa katram darbiniekam. Piecu gadu laikā zināšanu apmaiņas kultūra ir ievērojami mainījusies uz labo pusi. Sākumā daudzi cilvēki slēpa un glābāja sev pieejamo informāciju, lai vairotu savu ietekmi, taču šis jauninājums

palīdzēja uzsākt informācijas apmaiņu un zināšanu apguvi kopīgu mērķu labā.

Tā rezultātā pašreiz lūguma pēc padoma publicēšana iekšējā datortīklā tiek uzskatīta par pieņemamu un pat slavējamu rīcību. Darbinieks, kuram jārisina kāda noteikta problēma, var jautāt kolēģiem, kā viņi rīkojušies līdzīgā situācijā un kāds ir bijis rezultāts. Neatkarīgi no tā, kāds ir jautājums – kā internetā ar videokameras palīdzību aplūkot naftas cauruļvadu Aļaskā vai atrisināt nodokļu problēmu Kazahstānā –, uzņēmuma darbiniekiem jāspēj izmantot visas uzņēmuma ietvaros pieejamās gan tehniskās, gan organizatoriskās zināšanas.

KĀ IEMĀCĪTIES MĀCĪTIES

Ja šāds zināšanu apguves process, saskarsmes kultūra uzņēmumā un stratēģiskie mērķi tiks apzināti veicināti, tad ar laiku uzņēmumā nostiprināsies kopējā atzītā vērtība, kas balstīta uz slaveno Rivensa aksiomu. Tā apgalvo, ka katra indivīda mācīšanās (L – no angļu valodas vārda *Learning*) jeb zināšanu apguves ātrumam jābūt vienādam vai lielākam par ātrumu, ar kādu notiek izmaiņas (C – angļu val. – *Change*) apkārtējā vidē, lai spētu izdzīvot, t. i.,

$$L \geq C$$

Šāda attieksme kļūst par noteicošo vērtību, risinot organizatoriskus jautājumus.

Šajā neprognozējamajā straujo pārmaiņu laikā šī attieksme ir vitāli svarīga visos uzņēmuma līmeņos: no valdes locekļiem līdz zemākā līmeņa vadītājiem, no pārdevējiem vai klientu apkalpošanas tehniķiem līdz darbiniekiem informācijas centrā.

Šī jaunā fundamentālā atziņa ir viena no pamatprasībām nākotnes vadītājiem.

NĀKOTNES UZŅĒMUMS

MŪSDIENU TIRGUS UZŅĒMUMIEM DIKTĒ NEPIECIEŠAMĪBU ATTEIKTIJAS NO TRADICIONĀLĀS PIRAMĪDVEIDA UZŅĒMUMA STRUKTŪRAS. PAŠREIZ JĀVEICINA VISU UZŅĒMUMA DARBINIEKU ZINĀŠANU APGUVE, JĀRADA VIŅOS MOTTVĀCIJA BURTISKI NEIEVĒROT VIENĪGI SAVU DETALIZĒTO PIENĀKUMU APRAKSTUS UN, GALVENAIS, JĀMĀCA BŪT ATSAUCĪGIEM PRET KLIENTIEM.

PIRAMĪDVEIDA STRUKTŪRAS PROBLĒMA

Vairumam dažādu pasaules valstu un kultūru cilvēku priekšstats par uzņēmumu joprojām balstās uz piramīdveida struktūru, kuras augšgalā atrodas visvarenais vadītājs, un viņa autoritāte no augšas virzās uz leju. Visos uzņēmumos pastāv noteikta hierarhija, kas

Apgrīztā piramīdveida struktūra

Ja tradicionālo piramīdveida struktūru apgrīz otrādi, radikāli mainās biznesa prioritātes.

Klients tad ir pašā varas piramīdas augšpusē un tiešā kontaktā ar uzņēmuma darbiniekiem.

Šajās saskarsmes situācijās jeb "pārbaudes brīžos" veidojas klienta un uzņēmuma attiecības.



balstās uz dažādiem varas avotiem, taču striktas piramīdveida hierarhijas parasti ir vērstas tikai uz uzņēmuma iekšējo vidi. Taču sarežģītajā un mainīgajā ārējā vidē šādi orientēti uzņēmumi ilgi nespēs pastāvēt.

Faktiski šādās piramīdveida struktūrās ir izslēgts pats galvenais tās pastāvēšanas cēlonis – klients (privātajā sektorā) vai patērētājs un pilsonis (valsts sektorā). Parasti šīs “nepiederošās personas” neparādās ne uzņēmuma plānā, ne arī kādā citā nozīmīgā dokumentā. Taču patiesībā šīs personas pērk preces un pakalpojumus, kā arī maksā nodokļus un līdz ar to faktiski – algu visiem uzņēmumā strādājošajiem.

Direktoru un vadītāju pasaules uzskatiem ir jāmainās, lai nākotnē viņi varētu realizēt pieeju, ka klients ir vissvarīgākā uzņēmuma prioritāte. Tiem, kas maksā par precēm vai pakalpojumiem, ir tiesības tikt uzklausiētiem un saņemt nopietnu un iejūtīgu attieksmi pret savām vēlmēm, kuras tiktu apmierinātas efektīvas rīcības rezultātā. Kā mainīt attieksmi un uzskatus? Īsumā – kā vadīt nākotnes uzņēmumu?

PIRAMĪDAS APGRĪŠANA OTRĀDI PAR LABU KLIENTAM

Hierarhiskās piramīdas apgrīšana otrādi visu domāšanā, līdz ar to atbilstoši mainoties rīcībai, ir iedarbīgs organizēšanas paņēmieni, jo klients tiek novietots piramīdas augšpusē. Daudziem uzņēmumiem šī ideja šķitīs gluži vai revolucionāra. Tā uzsver, ka visam, kas tiek uzņēmumā veikts, jānotiek klientu, nevis vadības vai personāla labā. Šī pieeja atspoguļo pavisam citādus uzskatus nekā tie, kuri bieži vien valda Japānā, Ķīnā, Krievijā un vēl daudzās Eiropas valstīs. Apgrīztā piramīdveida struktūra parāda,

IETEKME UZ VADĪBU

Pastāvot apgrieztai piramīdveida organizēšanas struktūrai, ievērojami pieaug klientu apkalpošanas darbinieku vadītāju vai zemākā līmeņa vadītāju nozīme ikdienas operatīvo lēmumu pieņemšanā. Šiem vadītājiem ir jānodrošina plašākas iekšējās pilnvaras, lai viņi savukārt spētu saglabāt pozitīvu zināšanu apguves motivāciju un procesus katrā darba grupā. Viņiem nepieciešamas arī paplašinātas ārējās pilnvaras, lai spētu operatīvi reaģēt uz individuālām katra klienta vajadzībām, tajā pašā laikā nepārkāpjot uzņēmuma darbības galvenos principus. Arvien vairāk iesaistoties klientu mainīgo vēlmju izzināšanā, šie vadītāji kļūst vēl nozīmīgāki ārējās vides izmaiņu novērošanas procesā un faktiski uzņemas atbildību par uzņēmuma iekšējās un ārējās robežas saplūšanu.

Vidējā un augstākā līmeņa vadītāju uzdevums ir izveidot, ieviest, pārbaudīt un saglabāt operatīvo risku novērtēšanas un kontroles sistēmas. Viņiem ir jāspēj saskatīt kopsakarības starp dažādām uzņēmuma funkcijām, nevis domāt tikai vienas funkcijas ietvaros. Tātad neatkarīgi no tā, vai vadītājs pārstāv finanšu, pārdošanas, ražošanas, personāla, plānošanas vai mārketinga nodaļu, viņam jāspēj uzņēmumu vērtēt kopumā, "no putna lidojuma", lai nodrošinātu savas nodaļas integrētu darbību uzņēmuma ietvaros.

Tā kā informācijas vadības sistēmas pamazām sāk aizstāt daudzus vecā vadības stila ziņu nodošanas paņēmienus un uzņēmumu struktūras tiek sašaurinātas, lai samazinātu izmaksas, apgrieztā piramīdveida organizēšanas struktūra ir radījusi situāciju, kad vadības funkcijas iekļaujas noteiktos līmeņos.

ka klients patiesi ir vissvarīgākais. Biznesa prioritātes ir tam pakārtotas.

KLIENTU APKALPOJOŠĀ PERSONĀLA NOZĪMES PALIELINĀŠANA

Darbiniekiem, kuri apkalpo klientus, ir vislielākā nozīme, ja uzņēmumā tiek izmantota apgrieztā piramīdveida hierarhija. Viņu tiešā saskarsme ar klientiem jeb "pārbaudes brīži" noteiks, vai klients vēlēties atgriezties un vēlreiz iegādāties jūsu uzņēmuma preci vai pakalpojumu vai arī ne.

Šī attieksmes maiņa ir visnozīmīgākā daudzos uzņēmumos. Augstākās vadības pat izcilie centieni, vērtības un izvirzītie uzdevumi vai gudrās biznesa stratēģijas neietekmē klienta emocijas un pirkšanas lēmumu. Klientiem reti izdodas satikt augstākās vadības pārstāvi vai stratēģisko vadītāju, taču viņi ikdienā nonāk saskarsmē ar citiem uzņēmuma pārstāvjiem: pārdevējiem, telefonu operatoriem, reģistrācijas darbinie-

kiem vai tehniskās apkopes komandu. Šie ir faktiskie klientu apkalpošanas darbinieki.

Klientu apkalpošanas darbiniekiem ir noteicošā loma klienta uzskatu veidošanā par uzņēmumu un produkta zīmolu. Ja darbinieki nav pietiekami labi apmācīti, viņi var atstāt ļoti negatīvu iespaidu, tādēļ mācību organizēšanai jāpiešķir pietiekami līdzekļi. Klientu apkalpošanas darbiniekiem jāapgūst vienkāršas saskarsmes un problēmu risināšanas iemaņas un jāiemācās tās lietot. Tas ļauj uzlabot kontaktus ar klientiem, kā arī ievērojami paātrina zināšanu apguves tempus uzņēmumā, ja tiek efektīvi izmantotas klientu atsauksmes un vērtējums.

Klientu apkalpošanas darbiniekiem skaidri jāizklāsta tiesību ietvari, kādos viņi drīkst pieņemt patstāvīgu lēmumu. Viņu rīcība nepieciešamības gadījumā būs elastīga, lai apmierinātu klienta individuālās vēlmes.

UZŅĒMUMA – ORGANIZĀCIJAS, KAS MĀCĀS, VEIDOŠANA

ŠĀDĀ UZŅĒMUMĀ AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪBA AKTĪVI IESAISTĀS ABOS TĀ CIKLOS – UZŅĒMUMA SRATĒGIJAS FORMULĒŠANĀ UN DARBA PROCESĀ. TĀS NOTEICOŠĀ, IZLĪDZINOŠĀ DARBĪBA STARP ŠIEM DIVIEM CIKLIEM IR PILNĪBĀ ATKARĪGA NO SRATĒGIŠKĀS DOMĀŠANAS.

AUGSTĀKĀS UN VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪBAS LOMU NOTEIKŠANA

Organizējot darbu saskaņā ar apgriezto piramīdveida struktūru, augstākā līmeņa vadība ir grūti pamanāma, jo nav saistīta ar darba procesu. Tās galvenie uzdevumi skar stratēģiju un taktiku, kura netiek aplūkota šajā modeli.

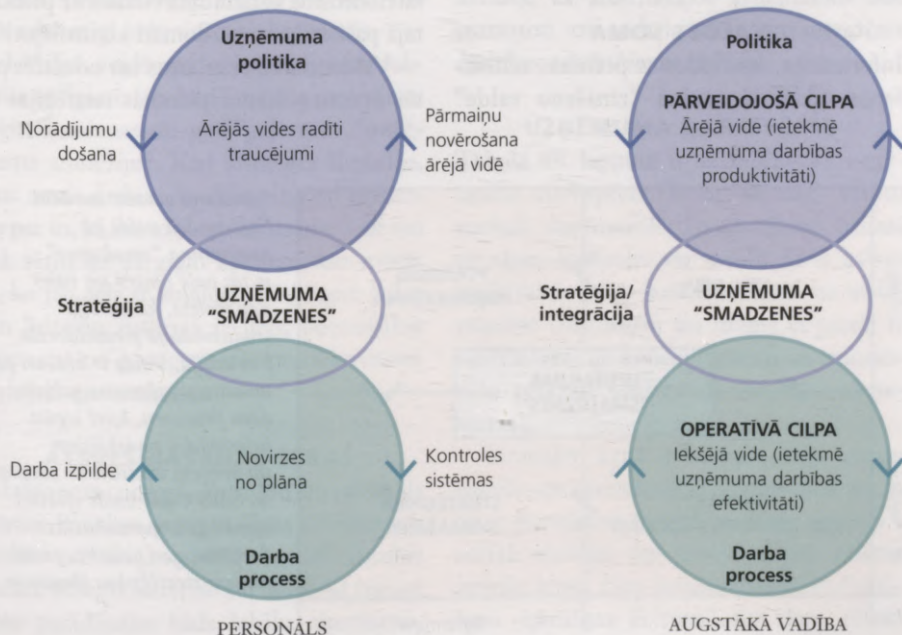
Modelis, kurš veltīts augstākās un vidējā līmeņa vadības lomas integrēšanai, balstās uz ideju par zināšanu apguves procesa orga-

nizēšanu. Tā iegūst arvien lielāku popularitāti. Šis modelis pamatojas uz apgrieztās piramīdveida struktūras darba procesa aspektiem un tiek parādīts ar trijām nepārtrauktām zināšanu cilpām.

Būtisks šī modeļa aspekts ir tas, ka operacionālo zināšanu apguves ciklam jāietver arī ikdienas tiešie pienākumi, lai nodrošinātu stabilu uzņēmuma darbību. Vienlaikus jāspēj tikt galā ar novirzēm no plāniem,

Zināšanu cilpas

Šajā attēlā trīs nepārtrauktās cilpas, kuras atspoguļo uzņēmumu kopumā, ir sadalītas divās daļās, lai parādītu darbinieku un augstākās vadības funkciju atšķirību. Darbinieki nodrošina uzņēmuma ikdienas darbu, savukārt augstākā vadība rūpējas par uzņēmuma darbības virzienu un stratēģiju.



tādā veidā uzlabojot darba organizēšanas efektivitāti. Tajā pašā laikā augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem jā rūpējas, lai tiktu veiksmīgi sabalansēta organizācijas iekšējā efektivitāte (kā to vērtē vadība) un ārējā produktivitāte (kā to uztver klienti).

Augstākā vadība šo samēru var ietekmēt, apgūstot zināšanas politikas un stratēģijas ciklu ietvaros. Viņiem jātiek galā un jā mācās no ārējās vides radītajiem traucējumiem (politikas formulēšana), kā arī jānosaka uzņēmuma atbilstoša darbība mainīgajā pasaules tirgū (stratēģiskā domāšana).

Uzņemoties atbildību par visa uzņēmuma vadību, augstākajai vadībai jānodrošina, lai zināšanu apguves process noritētu tādā pašā tempā kā ārējās vides izmaiņas vai ātrāk par tām. Jāpiebilst, ka vadītājiem arī jāseko līdzi konkurentu zināšanām un izmaiņām politiskajās, ekonomiskajās, sociālajās, tehnoloģiskajās un tirdzniecības tendencēs, lai labāk izprastu klientu mainīgās vēlmes.

VALDES LOMA

Informāciju, kas radusies politikas noteikšanas ciklā, tā sauktā “zināšanu valde”

pārnes uz stratēģisko zināšanu ciklu. Tādā veidā tiek iegūta kvalitatīvāka informācija (kuru nodrošina klientu apkalpošanas darbinieki), līdz ar to var precīzāk novērtēt riska pakāpi un nodrošināt auglīgas diskusijas valdē un augstākajā vadības līmenī. Tādējādi uzņēmuma ierobežotie resursi tiek izmantoti visoptimālāk un tiek iegūti maksimāli iespējamie rezultāti mainīgās ārējās vides apstākļos.

Valdes darbības procesi – riska novērtēšana un debates – veido noteiktu ritmu uzņēmuma pārskata gadā.

NEPIECIEŠAMĪBA PĒC PASTĀVĪGAS

STRATĒĢISKĀS DOMĀŠANAS

Šajā jaunajā sistēmā tieši stratēģiskā domāšana, nevis plānošana ir svarīgākā uzņēmuma valdes un augstākās vadības kompetence. Lai to pilnveidotu, ir svarīgi saprast, ka stratēģiskās domāšanas pamatā ir galvenā un nebeidzamā vadības dilemma: “Kā lai nodrošina uzņēmuma virzību uz priekšu, tajā pašā laikā to pārdomāti kontrolējot?”

Valdes darba rezultātus var novērtēt pēc tās prasmes īstenot plānotās stratēģijas un



“Zināšanu valdes” modelis

Šajā modeli valde jeb uzņēmuma “smadzenes” ir tās pašā centrā un vairs nav izolēta, kā tas bija tradicionālajā piramīdveida hierarhijā. Valde ir kļuvusi par nosacītu uzņēmuma galveno datu procesoru, kurš iegūst informāciju no iekšējiem un ārējiem avotiem un saskaņo to. Šādā veidā valde efektīvi apstrādā gan operacionālās darbības, gan politiku, pirms pieņem stratēģiskus lēmumus.

līdz ar to arī prasmes mācīties, kā labāk sabalansēt un noturēt līdzsvarā galveno dilemmu. Diemžēl stratēģiju īstenošana un mācīšanās no rezultātiem nav izplatītākais domāšanas veids augstākā līmeņa vadītāju vidū. Daudzi no viņiem dod priekšroku nodarboties ar ikdienas mikropolitikas jautājumiem (kas balstīti uz subjektīvajiem faktoriem) un tad loģiski izsecināt, kas notiek uzņēmumā.

Šādus cilvēkus kaitina konfrontācija ar objektīvajiem faktiem un iespējamām viņu darbības konsekvencēm. Laikā, kad uzņēmumi pārāk lielā mērā koncentrējas uz īstermiņa finanšu rezultātiem, tirgus tendences liecina par uzņēmumu samazināšanu līdz minimāliem apjomiem.

ĪSTERMIŅA RISINĀJUMU RISKS

Pārmēru liela izmaksu samazināšana dod īslaicīgu efektivitātes rādītāju uzlabojumu, tomēr var arī pasliktināt uzņēmuma ilgtermiņa produktivitāti klienta uztverē. Tas nav raksturīgi organizācijai, kas mācās.

Līdzīgā veidā arī neapdomīga atsaukšanās uz “pieredzes bāzi” mazina motivāciju apgūt zināšanas un galu galā rada “uzņēmuma amnēziju”. Kad sasniegta šī stadija, tikai retais darbinieks vairs zina vai uztraucas par to, kā īsti uzņēmums strādā. Tad visi tiek sūtīti uz dārgiem kursiem, kur mācās to, ko jau reiz ir zinājuši. Tā kā gan laika, gan līdzekļu patēriņš ir liels, potenciālais ieguvums no paaugstinātās produktivitātes praktiski neatmaksājas.

ATSVEŠINĀŠANĀS SEKAS

Pakalpojumu nozarē, kuru ļoti smagā veidā skārusi izmaksu samazināšana (piemēram, bankās un aviokompānijās), tiek zaudēti klienti. Klienti aiziet ne jau tādēļ, ka viņiem būtu parādījusies kāda labāka alternatīva,

bet galvenokārt tādēļ, ka ir sarauta viņu emocionālā saite ar pakalpojuma sniedzēju. Viņi jūtas vilušies un sadusmoti.

Klientu emocionālās saites pārrāvuma ekonomiskās sekas uzņēmums sāk izjust vidēji ilgā un ilgākā laika posmā. Pirmkārt, būtiski pieaug pārdošanas izmaksas, jo, cenšoties noturēt iepriekšējos pārdošanas apjomus, ir jāpiesaista daudz jaunu klientu. Tā rezultātā samazinās peļņa. Otrkārt, iepriekš lojālie klienti kļūst svārstīgi un iepērkas dažādās vietās, bieži vien ar interneta palīdzību.

Tas viss kopā – pieaugošās pārdošanas izmaksas, lojālo klientu skaita samazināšanās, kā arī atlikušo klientu spiediens vienkāršot preces un pakalpojumus un samazināt cenas – var nopietni apdraudēt biznesa pastāvēšanu. Šie uzņēmuma ekonomiskie faktori reti tiek izvērtēti un pārrunāti augstākās vadības sanāksmēs. Daudzi vadītāji uzskata, ka finanšu rādītāji ir vienīgais uzņēmuma panākumu mērs, un ir šokēti, uzzinot, ka attīstītākajos uzņēmumos tiek izmantoti citi sabalansētas un integrētas darbības novērtēšanas rādītāji.

UZŅĒMUMA DARBSPĒJAS

Tabulā 49. lappusē ir uzskaitītas 12 uzņēmuma darbības, kuras sekmīgi varētu realizēt uzņēmumā. To vērtējums balstās uz ideju, ka darbu var iedalīt divās galvenajās sastāvdaļās: koncentrēšanās uz uzdevumiem (vairumam no mums šī pieeja ir visierastākā) un koncentrēšanās uz emocionālo procesu (dažiem tā nav īsti pieņemama).

Strādājot kopā ar citiem, mēs varam paveikt sev uzticētos uzdevumus tikai tad, ja tie ir pietiekami skaidri un darba process – sociāli elastīgs, lai cilvēki vispār vēlētos strādāt kopā. Nav iespējams attīstīt “zināšanu apmaiņas kultūru” tur, kur cilvēki

nevēlas strādāt kopā. Tā vietā attīstīsies “pārmetumu kultūra”, kas neizbēgami nodarīs kaitējumu biznesam. Augstākā vadība

uzņemas milzīgu risku, šo emocionālo darba aspektu bieži vien pietiekami nenovērtējot vai pat pilnībā to ignorējot.

UZŅĒMUMA DARBSPĒJU REORGANIZĒŠANA

UZŅĒMUMA JAUDU NODROŠINA SAREŽĢĪTA MIJIEDARBĪBA STARP TĀ IEKŠĒJO UN ĀRĒJO VIDĪ, KĀ ARĪ STARP DARBA ATTIECĪBĀM UN DARBINIEKU INDIVIDUĀLAJĀM IZJŪTĀM PAR DARBU UZŅĒMUMĀ. NEVIS SISTĒMA, BET TIEŠI INDIVĪDS NOSAKA TO, KĀDI BŪS UZŅĒMUMA DARBĪBAS REZULTĀTI UN KVALITĀTE.

UZDEVUMI

Uzņēmuma uzdevumus var iedalīt iekšēji orientētos un ārēji orientētos. Iekšējie uzdevumi:

- skaidri noteikta personīgā atbildība,
- atklātums uzņēmumā,
- finansiālais atalgojums.

Ārējie uzdevumi:

- darba kvalitātes perspektīva,
- uz konkurentiem orientēta pieeja.

SOCIĀLI EMOCIONĀLIE PROCESI

Par nožēlu, augstākā vadība var ietekmēt visbūtiskākās subjektīvās sociāli emocionālo procesu jomas tikai netiešā veidā. Tā var radīt pareizos apstākļus, īsto emocionālo atmosfēru un, visbeidzot, – pareizo uzņēmuma kultūru. Taču reālā kontrole pār šiem procesiem atrodas pašu darbinieku rokās.

Tas padara šos procesus slēptus vadības acīm, tomēr tie ir pietiekami spēcīgi, lai noteiktu darba galarezultātu. Vadības iespējas uzņēmuma ietvaros:

- individuāli noteikts atalgojums,

- personīgie darba rezultāti,
 - grupas darba izpildes rādītāji.
- Vadības iespējas ārējā kontekstā:
- uzņēmuma pielāgošanās spēja,
 - uz klientiem orientēta pieeja.

Vēl divas darbības, kuras apvieno uzņēmumu un nodrošina tā darbību, kurām ir izšķiroša nozīme un kuras viena otru nemitīgi papildina:

- vadība,
- attieksme pret zināšanu apguvi.

Uzņēmuma darbības ir regulāri jāpēta. Direktoru, vidējā līmeņa vadītāju un personāla aptaujas rezultātus var attēlot grafiski un pārskatāmi, analizējot katra uzņēmuma darbības tendences: kur mēs esam un kur vēlamies būt. Balstoties uz šiem rezultātiem, ir iespējams sastādīt darbības plānu, lai pielāgotu uzņēmuma darbības ārējās vides izmaiņām.

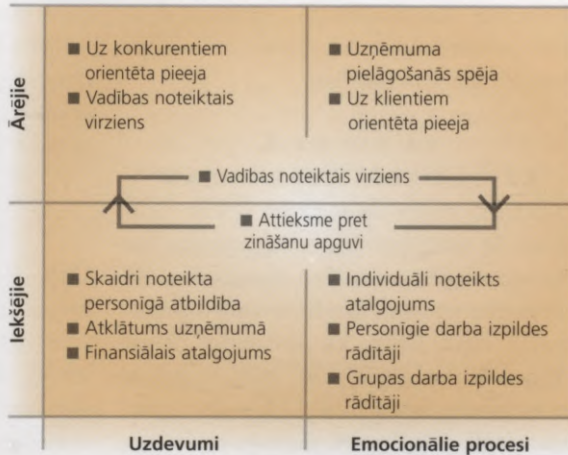
Apgrieztās piramīdveida struktūras un organizācijas, kas mācās, modelis kļūst arvien populārāks, veidojot nākotnes uzņēmumu, taču vadītājam, kurš turpmāk vēlas ieņemt posteni augstākajā vadībā, pilnībā jāizprot sarežģītā situācija nākotnē.

PROBLĒMU RISINĀŠANA, IZMANTOJOT KOMPLICĒTAS PIELĀGOŠANĀS SISTĒMAS

Daudziem racionāli noskaņotiem vadītājiem, kurus primāri interesē finanšu rezultāti, objektīvo un subjektīvo uzņēmuma aspektu izvērtēšana sagādā grūtības.

Uzņēmuma divpadsmit darbspēju modelis

Šajā modelī koncentrēti uzņēmuma uzdevumi un emocionālie procesi, ko pārdzīvo darbinieki, kuri veic šos uzdevumus. Uzdevumi un emocionālie procesi tiek aplūkoti iekšējās un ārējās perspektīvas kontekstā, nosakot desmit dažādas darbspējas. Pārējās divas – vadības virziens un attieksme pret zināšanu apgūvi – ir cieši saistītas viena ar otru un darbojas kā enerģijas avots visam uzņēmumam.



Viņu zināšanas un attieksme nav veicinājusi viņu gatavību darbam pasaulē, kurā pārmaiņas nav kontrolējamās un sarežģījumi ļoti bieži traucē. Viņiem ir grūti pieņemt ideju par “virtuālo” uzņēmumu, kurš sašaurina darbību un daļu funkciju deleģē ārējam pakalpojuma sniedzējam. Viņi uzskata, ka pasaule ir kļuvusi tik sarežģīta, ka ne zinātnē, ne biznesā nevar ne uz ko paļauties.

Uzņēmumu vadībā sāk izmantot komplikētības teoriju. Saskaņā ar to pasaulē viss ir savstarpēji tik cieši saistīts, ka neko nav iespējams droši paredzēt. Šo pieeju var ilustrēt, izmantojot četrus apgalvojumus.

Cēlonis – nejaušība

Jūs nevarat paredzēt, kas notiks, pat tad, ja sākotnējā informācija šķiet zināma. Iznākumu nosaka izvēles iespējas vai nejaušība sistēmas ietvaros. Tas nenozīmē, ka var notikt pilnīgi viss, jo iespējamās alternatīvas nosaka dažādi ierobežojumi. Komplicētās adaptēšanās sistēmā, kura aptver notiekošo gan uzņēmumā, gan ārpus tā, iznākumu drīzāk nosaka nejaušība, nevis nemainīgi darbības likumi.

Uzvara – faktiski zaudējums

Evolūcijas procesā viena organizācija vai ekosistēma tiek aizstāta ar citu, ja iepriekšējā nav spējusi adekvāti reaģēt uz jaunām pārmaiņām, nav spējusi mainīties tādā pašā tempā kā apkārtējā vidē notiekošās izmaiņas. “Uzvaru” jaunajos apstākļos negarantē arī šīs atziņas apzināšanās. Taču arī sekmīga pielāgošanās pārmaiņu tempiem vēl negarantē “uzvaru”. Haotiskā nestabilitāte, kura ietekmē atgriezenisko saiti un dabisko atlasī, var pazemināt spēju pielāgoties pretēji tradicionālajam uzskatam, ka dabiskā atlase vairo spējas.

Uzņēmumi kā struktūras un procesi

Šis apgalvojums ir saistīts ar argumentiem par uzņēmuma spējām un uzsver struktūras un procesu savstarpējo saistību, jo efektīva struktūra nosaka efektīva procesa pastāvēšanu, otrādi.

Racionālisms kā ierobežojums

Jūs varat gūt panākumus arī bez skrupulozas racionālas plānošanas, ja vien jūs spējat apzināt savu strukturālo pozīciju gan uzņēmuma ietvaros, gan ārpus tā un spējat

iemācīties, kā visizdevīgāk izmantot daudzās priekšrocības un kā izvairīties no apdraudējuma jūsu pozīcijai.

KĀ TIKT GALĀ AR IZAICINĒŠĀM PĀRMAIŅĀM

Daudziem vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem šīs komplikētības teorijas atziņas var šķist grūti pārvaramas un traucējošas. Kā jau minēts iepriekš, daudzi vadītāji ir profesionāli izglītojušies, kā problēmas risināt “konverģentās domāšanas” stilā, balstoties uz racionālu datu analīzi. Līdz ar to viņiem nav viegli piemēroties darbam ar iracionālo, neprognozējamo ārējo pasauli un arvien “virtuālāko” uzņēmuma iekšējo vidi. Pieaugot situācijas nenoteiktībai, šie vadītāji rikojas vēl racionālāk un vairāk orientējas uz finanšu rezultātu analīzi. Tā rezultātā situācija arvien pasliktinās.

Turpretī organizācijas, kas mācās, ir radītas, lai sekmīgi darbotos pārbaudījumu pilnajā pasaulē, un pētījumi par uzņēmuma darbaspējām palīdz pārbaudīt un izstrādāt efektīvu uzņēmuma spēju pielāgoties pārmaiņām. Tā ir nozīmīga, lai cilvēki saprastu, kā efektīvi izmantot ierobežotos uzņēmuma resursus plašajā, sarežģītajā pasaulē.

UZŅĒMUMA IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJĀS VIDES VADĪBA

Dzīvojot informācijas laikmetā, kurā tiek uzsvērta mācīšanās un zināšanu resursu uzkrāšanas nozīme, cilvēki kļūst par sava darba “instrumentiem”. Tā ir ļoti nozīmīga koncepcija visiem nākotnes vadītājiem, jo uzņēmumiem, kuriem nu nepieciešams atvieglot un aktīvi izmantot izglītošanas procesu, kā arī cilvēku enerģiju un saistības, izvairz prasību pēc jaunas pieejas.

Galvenā šīs koncepcijas atziņa – apzināti jāmaina cilvēku ieraštie problēmu risināšanas paņēmieni, tos mazāk balstot uz nemai-

nīgu situāciju un precīzām prognozēm. Tādēļ uzņēmumā jāattīsta tādas iezīmes kā izveicība, tolerance nenoteiktos apstākļos, veicinot radošu pieeju un sekmīgu uzdevumu realizēšanu.

UZŅĒMUMA PĀRVALDĪŠANA

Daži cilvēki jautātu – kādēļ gan par šīm lietām tik ļoti jārūpējas. Uzņēmumi droši vien strādās tāpat kā agrāk, vājie – bankrotēs, bet spēcīgie gūs peļņu saviem akcionāriem. Kādēļ gan neļaut prasmīgajiem vadītājiem veidot uzņēmumu, ražot preces un sniegt pakalpojumus pēc sava prāta (protams, likumu ietvaros)?

Šāds domāšanas veids bija pieņemams līdz divdesmitā gadsimta beigām, taču pašreiz sociāli politiskie notikumi ir mainījušies, tādēļ uzņēmumiem jāņem vērā šādi aspekti:

- pārāk ilgi patērētāji uzņēmumus ir uzskatījuši par nepietiekami efektīviem un neproduktīviem,
- klientu, akcionāru un citu ieinteresēto pušu vēlmju neievērošana ir nokaitējusi ārējās vides politisko atmosfēru tāda mērā, ka arvien biežāk dzirdami saucieni “kaut kas ir jādara”.

Gan valsts, gan starptautiskā mērogā politiķi veicina pārmaiņas uzņēmumos, ieviešot likumdošanu, kas arvien stingrāk regulē to atbildību un atskaites, kā arī pieprasa stingru, godīgu un pārskatāmu auditu. Līdz šim uzņēmumiem bija jāsniedz vien finanšu gada pārskats, taču šī informācija arvien biežāk tiek uzskatīta par nepietiekamu. Nākotnē uzņēmumiem vismaz reizi gadā būs jāatskaitās par trim dažādiem uzņēmuma darbības rezultātu aspektiem:

- par finanšu rezultātu izpildi,
- par iedarbību uz apkārtējo vidi,
- par sociālo sniegumu.

PIELĀGOŠANĀS ATTĪSTĪBAS PROCESIEM

Lai cilvēki mainītu savus uzskatus par uzņēmumiem, ir radikāli jāmainās mūsu visu domāšanai. Lai sabalansētu uzņēmuma darbību,

- stingri noteikta darbība jānomaina ar komplicētus un dažādas rīcības akceptēšanu un izmantošanu,
- no izteikti praktiska vadības stila jāpāriet uz intelektuālāku darbību,
- loģiskās abstrahēšanas slavēšana jāaizstāj ar radošās "gan ... gan" domāšanas atzišanu,
- no pārlietu lielas uzņēmuma struktūras nozīmes uzsveršanas jāpāriet uz organizatorisko procesu nozīmes atzišanu,
- no uzskata, ka uzņēmums ir stingri noteikta struktūra, – uz viedokli, ka tas ir savstarpēji saistīts un dzīvs organisms,
- no uzskata par uzņēmumu kā nemainīgu un stingru hierarhiju – uz viedokli, ka tas ir komplicēta, pielāgoties spējīga zināšanu apguves sistēma,
- no vispāratzītas vajadzības pēc apjomīga vadības līmeņa – uz daudzu neatkarīgu darba grupu, kuras var iztikt bez norādījumiem un pārraudzības "no augšas", akceptēšanu,
- no virzības uz atsevišķām funkcionālām struktūrvienībām – uz integrētu darbu un domāšanas veidu,
- no situācijas, kad darbinieki jūtas kā bezpalīdzīgi iesprostoti psiholoģiskā cietumā, – uz darbinieku aktivitātes veicināšanu, ļaujot viņiem kļūt par nozīmīgiem zināšanu apguves organizēšanas dalībniekiem.

Daudziem pašreizējiem vadītājiem un direktoriem šī tendence var šķist fantāzija, taču tā nav. Tā jāņem vērā katram, kurš vēlas sekmīgi vadīt biznesu divdesmit pirmajā gadsimtā. Vairākas multinacionālās korporācijas ar *Sbell International* priekšgalā jau ieviesušas šādas atskaites par saviem darbības rezultātiem. Tās ir vienojušās par stingriem kritērijiem katrā no darbības rezultātu jomām un ir piesaistījušas neatkarīgus ārējos auditorus savu uzrādīto rezultātu atbilstības pārbaudei. Šī prakse liecina par izmaiņām uzskatos, kā arī apstiprina, ka uzņēmuma iekšējās un ārējās robežas nav strikti nodalītas.

Tas, ka tiek pastiprināta atbildība par uzņēmuma darbības rezultātiem, izriet no ieinteresēto pušu spiediena uzlabot tā darbību. Termins "ieinteresētās puses" ietver ne tikai uzņēmuma akcionārus, bet arī klientus, patērētājus, darbiniekus, piegādātājus, apkārtējās vides faktoros un vietējās sabiedrības pārstāvjus.

Akcionāriem ir tieša ietekme uz savu īpašumu, uzņēmuma vērtībām, prioritātēm un tā darbības kontroli, savukārt pārējie netieši ietekmē uzņēmuma darbību ar likumdošanas un sabiedrības spiediena palīdzību. Turklāt šis spiediens tuvākajā laikā nemazināsies, gluži otrādi – nākotnē tas arvien lielākā mērā diktēs, ko uzņēmums drīkst un ko nedrīkst darīt.

Atskatoties vēsturē, redzam, ka labas uzņēmuma vadīšanas būtība civilajā sabiedrībā balstās uz tādām pamatvērtībām kā atbildība, godīgums un atklātība. Šīs vērtības pastāv gan valsts, gan uzņēmumu līmenī, un, balstoties uz tām, mums jāveido nākotnes uzņēmumi, lai tie darbotos ciešā saistībā ar sabiedrību un sniegtu tai labumu. Uzņēmumi vairs nevar pastāvēt, ērti izoļējušies no apkārtējās sabiedrības; ņemot vērā jaunās tehnoloģijas un procesus, kļūst skaidrs, ka nākotnē uzņēmumi būs daudz demokrātiskāki.

VĪZIJA UN MISIJA FORMULĒŠANA

VIENS UZŅĒMUMS NO CITA ATŠKIRAS AR GALVENO MĒRĶI UN VEIDU, KĀ MĒRĶIS TIEK REALIZĒTS. JA IZVĒLĒTAIS MĒRĶIS UN NO TĀ IZRIETOŠĀ DARBĪBA TIEK SKAIDRI NOTEIKTA, UZŅĒMUMAM IR DAUDZ LIELĀKAS IESPĒJAS GŪT PANĀKUMUS.

MĒRĶA, VĪZIJA UN MISIJA NOTEIKŠANA

Uzņēmuma mērķis ir tā pastāvēšanas galvenais cēlonis. Tas varētu būt “akcionāru daļas vērtības palielināšana vai arī veselības aprūpes pakalpojumu uzlabošana reģionā”. “Vīzija” ir uzņēmuma centieni ilgstošā laika periodā veidot attiecības ar pasauli. Kā piemēru var minēt “kļūt par pasaulē pirmo “zaļo” farmaceitisko kompāniju”. “Misijs” ir uzdevums vai uzdevumu kopums, kas ļauj realizēt izvēlēto vīziju.

Ar vīzijas uzrakstīšanu un misijas formulējuma kompilāciju vien ir par maz, lai gan daudziem uzņēmumiem maldīgi šķiet, ka ar to pietiek. Vīzija ir vērtīga tikai tad, ja uzņēmums spēj skaidri formulēt, ko vēlas sasniegt. Jo kodolīgāks, reālāks, jēgpilnāks

un darbiniekiem un akcionāriem pieņemamāks ir vīzijas formulējums, jo lielāka tā vērtība.

Vairums uzņēmumu vīziju formulējumu pilnīgi neatbilst vīzijas idejai vairāku aspektu dēļ. Kaut gan vīzijai būtu jākalpo par apzinātu ilgtermiņa izaicinājumu visiem darbiniekiem, to izstrādā uzņēmuma vadītājs viens pats vai šaurā vadības lokā. Vārdi, kas izmantoti tās formulējumā, itin viegli varētu tikt aizstāti ar vārdiem no daudzveidīgajiem citu uzņēmumu vīziju formulējumiem. Cēlonis tam lielā mērā ir formulējuma nekonkrētība un vispārīgums, kas to padara grūti saprotamu un iegaumējamu.

VĪZIJA VEIDOŠANA

Patiesi vērtīga vīzija sākas darba grupā, kuras uzdevums ir izvērtēt, kāds patlaban ir uzņēmuma stāvoklis un kā to vērtē ieinteresētās puses: klienti, personāls, piegādātāji, sabiedriskās domas veidotāji, sabiedrība kopumā.

Nākamais uzdevums ir noteikt, kādus uzlabojumus uzņēmums vēlas veikt, respektīvi, kāds tas grib kļūt. Kā nozīmīgu veiksmīga uzlabojuma piemēru var minēt *Honda* panākumus. Agrāk *Honda* sava dibinātāja Soikiro Hondas vadībā bija guvusi pasaules slavu motociklu ražošanas jomā. Par *Hondas* vīziju tika noteikts mērķis sasniegt līdzīgu reputāciju un pasaules mēroga panākumus automašīnu ražošanā.

Lai gan vīziju var un vajag izteikt vārdos, tai (tāpat kā *Hondas* vīzijai) jābūt reāli pamatotai. Piemēram, izteikums “vadošā pozīcija pasaules tirgū” liecina par noteiktiem ražošanas apjomiem, modeļu daudzveidību, tehnoloģiju izmantošanu, kā arī naudas

PĀRBAUDE

- ✓ Mērķu izvirzīšanā un vīzijas un misijas radīšanā jābūt iesaistītiem daudziem cilvēkiem, un šo procesu nedrīkst uzspiest vadība
- ✓ Šiem procesiem jāsaņem vienprātīgs atbalsts
- ✓ Vīzijas, misijas un mērķa formulējumam jābūt unikālam
- ✓ Tam jābūt konkrētam un kodolīgam, nevis vispārīgam un nesaistītam
- ✓ Tam jābūt viegli saprotamam un iegaumējamam

LABS VĪZIJAS FORMULĒJUMS

TradeCom® kļūs par vadošo interneta pakalpojumu sniedzēju pasaulē, sasniedzot nepārspējamus kvalitātes, produktivitātes un jaunievedumu rādītājus.

Kā pareizi formulēt viziju

Vizijas formulējumam jābūt īsam un konkrētam. Līdzīgi kā šajā piemērā, tam vienkārši jāapraksta galvenais uzņēmuma galamērķis, izsakot to vispārākajā pakāpē, un jāmin pasākumi, kas ļautu sasniegt mērķi.

LABS MISIJAS FORMULĒJUMS

TradeCom® centīsies iegūt visaugstāko klientu novērtējumu par tām mūsu preču un pakalpojumu iezīmēm, kuras klientiem ir visnozīmīgākās.

Mēs rūpīgi sekosim visiem galvenajiem efektivitātes rādītājiem, un mūsu uzdevums ir uzlabot tos ik gadu vismaz par 10 procentiem.

Mēs strādāsim, lai triju gadu laikā pusi no mūsu ieņēmumiem un peļņas nodrošinātu jaunās preces un pakalpojumi.

Kā pareizi formulēt misiju

Misijas formulējums ir balstīts uz vīziju, taču atšķiras no tās. Misijas formulējumā tiek minēti galvenie mērķi, kurus sasniedzot vīzija tiks realizēta. Mērķiem jābūt konkrētiem un pozitīviem un jāatspoguļo dinamiska tieksmās uz panākumiem. Tiem jābūt reāliem: uzņēmuma rīcībā jābūt atbilstoši infrastruktūrai un pietiekami lieliem resursiem, lai mērķus īstenotu.

plūsmu, tirgus daļas un rentabilitātes rādītājiem. Vīzijai arī jānosaka uzņēmuma pamatdarbība. Cits autoražotājs *Daimler-Benz* pārāk plaši formulēja savu vīziju (transporta uzņēmums, nevis automašīnu ražotājs). Tas vēlāk viņiem sagādāja milzīgas grūtības.

VĪZIJAS PĀRTAPŠANA MISIJĀ

Vīzija, kuru var viegli izteikt ar konkrētiem, novērtējamiem mērķiem, veido tikpat iedarbīgu misijas formulējumu. Tajā skaidri un dinamiski tiek izklāstīti uzņēmuma uzdevumi.

Ne vīzijas, ne misijas formulējumi paši par sevi nav stratēģijas, taču kopā tie veido stratēģisko struktūru. Tomēr šiem diviem formulējumiem jābūt atšķirīgiem. Nereti misijas formulējumi šķiet līdzīgi vīzijas formulējumiem, kam dots cits virsraksts. Ja uzņēmuma vīzija ir "kļūt par lielāko, rentablāko un cienījamāko mikrodetāļu piegā-

dātāju, iegūstot nozares līdera pozīcijas visos patērētājiem nozīmīgākajos aspektos", tad darba grupai konkrētāk jāizklāsta,

- ko šajā kontekstā nozīmē vārds "lielākais",
- kādi rentabilitātes rādītāji ir jāasniedz,
- kā tiks panākta un noteikta cieņa,
- kuri faktori patērētājiem ir nozīmīgi,
- kāds ir pašreizējais uzņēmuma stāvoklis, ņemot vērā izvirzītos mērķus.

Kad rastas atbildes uz šiem jautājumiem, var izstrādāt misijas formulējuma uzmetumu, skaidri nosakot uzdevumus, kurus cilvēki spēj pildīt savā ikdienas darbā. Gan ar vīzijas, gan misijas uzmetumiem jāiepažīstina pēc iespējas plašāka auditorija un saņemtās iebildes un ieteikumi iespēju robežās jāņem vērā, pirms darba grupa sagatavo galējo formulējuma variantu. Daļa no uzdevuma ir, cik vien iespējams, saīsināt formulējumu tekstu, tajā pašā laikā nezaudējot jēgu un izklāsta skaidrību.

Visbeidzot, atcerieties, ka apstākļi mainās un uzņēmumi nevar ieslīgt pašapmierinātībā. Pie formulējumiem jāatgriežas katru gadu – tie detalizēti jāpēta un, ja nepieciešams, jāpārveido un atkal jāpopulārizē uzņēmumā.

Kad kāds izcils japāņu vadītājs *Ryuzaburo Kaku* no *Canon* sasniedza sev izvirzīto vīziju

“uzkāpt Fudži kalna virsotnē”, kļūstot par “vadošo uzņēmumu Japānā”, viņš izvirzīja jaunu vīziju – “uzkāpt Everesta virsotnē” un kļūt par “vadošo uzņēmumu pasaulē”. Vienmēr ir arvien jaunas virsotnes, uz kurām tiekties, bet patiesa vīzija un vērtības nemainās.

PUBLISKĀ TĒLA UN REPUTĀCIJAS SAGLABĀŠANA

KLIENTU VĒRTĒJUMS UN UZSKATI PAR UZŅĒMUMU LIELĀ MĒRĀ IETEKMĒ TĀ PANĀKUMUS. IR SVARĪGI SAPRAST, KA UZŅĒMUMA REPUTĀCIJA SABIEDRĪBĀ VEIDOJAS ATBILSTOŠI TĀS LOCEKĻU, NEVIS UZŅĒMUMA VADĪBAS VIEDOKLIM UN KA DARBI IR IETEKMĪGĀKI NEKĀ VĀRDI.

UZTVERES IZPĒTE

Daudzi uzņēmumi cenšas izpētīt savas mērķa auditorijas reakciju. Tirgus izpēte, kas veikta gan tikai paša uzņēmuma, gan konkurentu klientu vidū, ir vērtīga, taču ar to vien ir par maz.

Tā sauktie kvantitatīvie pētījumi, kuri balstās uz aptaujas anketām un plašu pētījuma izlasi, noteikti jāpapildina ar kvalitatīviem pētījumiem, kuri aptver mazāku respondentu izlasi, bet pamatīgāk iedziļinās klientu attieksmē, kā arī ar darbinieku aptaujām. Uzņēmuma darbību un vissvarīgāko – klientu apmierinātību – vislielākajā mērā ietekmē darbinieku attieksme pret uzņēmumu un tā vadību.

Arī šajā gadījumā jāizmanto gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētījumu metodes. Neizbēgami, dažas vai pat vairākas pētījumā atklātās lietas būs nepatīkamas, tomēr

turieties pretī kārdinājumam noliegt sliktās ziņas. Jums var šķist, ka klienti, darbinieki, finanšu analītiķi un pārējie kļūdās savos kritiskajos apgalvojumos, taču uzskati ir realitāte. Iespējams, ka kritika ir pamatota, un tādā gadījumā jums jālabo kļūdas. Ja tā ir nepamatota, jums jācenšas mainīt nepareizos priekšstatus, izmantojot iedarbīgus sabiedrisko attiecību paņēmienus.

MĒRĶU IZVIRZĪŠANA

Kvantitatīvie pētījumi lieti noder, lai noteiktu kritērijus, saskaņā ar kuriem var novērtēt uzņēmuma progresu. Taču šie kritēriji jāanalizē ļoti nopietni, lai tos saprastu un novērtētu pareizi.

Piemēram, apkalpošanas kvalitātes novērtējums ar “labi” var šķist pilnībā pieņemams. Taču patiesībā “labi” nav pietiekami labi. Pastāv sešas reizes lielāka iespēja, ka tie cilvēki, kuri novērtējuši apkalpošanas kvalitāti kā “izcilu”, atkārtoti atgriezīsies pie jums iepirkties. Uzņēmumam ilgstoši lojālo klientu un darbinieku, kā arī atkārtoto pirkumu procentuālā daļa ir nozīmīgs kritērijs, kuru grūti sagrozīt.

VĒRTĪBU IEDZĪVINĀŠANA

Tēla veidošana nav eksakta zinātne. Arī uzņēmumi ar lielisku reputāciju var piedzīvot grūtības. Kad tā notiek, cik vien ātri iespējams, jārikojas tā, lai uzlabotu stāvokli.

Viens no drūmākajiem notikumiem *Johnson & Johnson* pieredzē bija gadījums, kad kāds noziedznieks saindēja kravu ar uzņēmuma populārākajiem pretsāpju medikamentiem.

Līdzīga neveiksme piemēklēja arī *Ford Motors*, kad tā automašīnas *Pinto* un vēlāk arī *Firestone* riepas tika vainotas autoavārijās, kas beidzās ar pasažieru nāvi. *Ford* pūles visu noliegt un vainot citus kļuva par plaši izmantotu piemēru neveiksmīgām sabiedrisko attiecību darbībām.

Bet *Johnson & Johnson* – gluži pretēji – parādīja pozitīvu piemēru, kā ātri un smalkjūtīgi atzīt negadījumu un vērst to par labu.

Lai šādās situācijās izvēlētos pareizo reakciju, var palīdzēt rakstiskā formā izklāstītas uzņēmuma pamatvērtības, kuras raksturo tā vispārpieņemtus uzskatus un uzvedības noteikumus. Vērtību apraksts ir jāveido, konsultējoties ar darbiniekiem un iesaistot visas ieinteresētās puses.

Kā pozitīvu piemēru iepriekšēiktajam var minēt kāda vadoša mazumtirdzniecības tikla taktiku bez ierunām pieņemt atpakaļ jebkuru veikalā nopirkto preci un atdot klientam viņa samaksāto naudu. Šāda rīcība acīmredzami ir balstīta uz tādiem uzņēmuma principiem kā "klientam vienmēr ir taisnība" un "uzticies klientam".

EKSPERTU KONSULTĀCIJAS

Lai veiktu kvantitatīvos un kvalitatīvos pētījumus, interpretētu to rezultātus, ieviestu un uzturētu programmas priekšstatu uzlabošanai, jums būs jāpiesaista eksperti. Gandrīz visos gadījumos neatkarīgās aģentūras ir labākais risinājums. Laba sabiedrisko attiecību aģentūra, piemēram, var izmantot savu daudzveidīgo pieredzi un plašo kontaktu loku, lai uzlabotu jūsu uzņēmuma publisko tēlu un reputāciju. Daudzas sabiedrisko attiecību aģentūras var sniegt lielisku atbalstu uzņēmumiem, kuri ir gatavi uzklaut ieteikumus un saprot, ka produktam (šajā gadījumā uzņēmumam un tā darbībai) ir jāattaisno dotie solījumi.

Augstākās vadības pieejamība ievērojami atvieglo sabiedrisko attiecību profesionāļu darbu, uzlabojot uzņēmuma publisko tēlu un reputāciju. Piedalīšanās preses konferencēs un interviju sniegšana televīzijai var palīdzēt, bet tikai daļēji. Vispārliciecināšākā ir patiesība: ja tā tiek pausta atklāti un godīgi, tad sabiedrisko attiecību profesionāļiem ir lieliska iespēja izpildīt dotos solījumus.

Vērtību formulēšana ir tikai pirmais solis; iedzīvināt tās uzņēmuma ikdienā jau ir daudz grūtāk. Vadītāju un pārējo darbinieku izteikumi un darbi, kas apliecina izvīrītās vērtības, ir jāizceļ un jāatalgo.

Likumsakarīgi – rīcība, kas ir pretrunā ar uzņēmuma vērtībām, ir nekavējoties jānodrošina un jāizskauz, jo pretējā gadījumā uzņēmuma tēls un reputācija pasliktināsies un klienti strauji pāries uz citu uzņēmumu, kas spēs labāk apgūt zināšanas.



Finanšu pārvaldība

KATRAM VADĪTĀJAM NEATKARĪGI NO VIŅA SPECIALITĀTES JĀPĀRZINA GALVENIE FINANŠU PĀRVALDĪBAS PRINCIPI UN DOKUMENTĀCIJA. ŠĪS ZINĀŠANAS IR NEPIECIEŠAMAS, LAI NODROŠINĀTU UZŅĒMUMAM VAJADZĪGOS RESURSUS UN GŪTU PEĻŅU VAI VISMAZ NECIESTU ZAUDĒJUMUS.

Lielākā daļa cilvēku iesaistās uzņēmējdarbībā, lai gūtu peļņu. Uzņēmuma īpašnieki vēlas, lai viņu kapitāls palielinātos un viņi gūtu atdevi no investīcijām. Jums kā vadītājam jāapgūst dažādās līdzekļu kontroles, peļņas rādītāju un vispārējā finanšu stāvokļa pārbaudes un novērtēšanas metodes. Protams, jums jāizprot arī finanšu dokumentu plānojums un saturs.

Pirmām kārtām jums jāizprot dažādie finansējuma avoti, pēc tam jāiemācās kontrolēt naudas plūsmu. Jums jāzina, kā sastādīt budžetu un kontrolēt to saistībā ar prognozēm, kā arī jāiepazīstas ar izmaksu un cenu noteikšanas kritērijiem. Jums jāzina, kā tiek atalgoti akcionāri, kā arī jāprot kontrolēt un līdz minimumam samazināt vienmēr pastāvošo uzņēmējdarbības risku.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Uzņēmuma darbības finansēšana **58** • Naudas līdzekļu kontrole **60**
Budžeti un prognozes **62** • Grāmatvedības pamati – vadītājam **64**
Izmaksu un cenu kalkulācija **69** • Rādītāju analīze **73**
Atlīdzība īpašniekiem **75** • Riska vadība **77**

UZŅĒMUMA DARBĪBAS FINANSĒŠANA

VADOT UZŅĒMUMU VAI KĀDU PROJEKTU, IR ĻOTI SVARĪGI NODROŠINĀT FINANŠU RESUR-SUS, LĪDZ IESPĒJAMS PĀRDOT PRECI VAI PAKAL-POJUMU UN SAŅEMT NAUDU. TĀDĒĻ, PIRMAIS UZDEVUMS IR IZLEMT, KĀ UN NO KĀDIEM AVOTIEM TIKS NODROŠINĀTS FINANSĒJUMS.

NEPIECIEŠAMĪBA PĒC ADEKVĀTA FINANSĒJUMA

Uzņēmumam ir vajadzīgi ražošanas lī-dzekļi, piemēram, rūpnīca un iekārtas, transporta līdzekļi, datori un telpas. Piemi-nētās lietas ir uzņēmuma pamatlīdzekļi, jo uzņēmums tos izmantos ilgāk nekā 12 mē-nešus, tādēļ jāpieņem lēmums, vai tos iegādāties vai nomāt. Par laiku līdz klienta

samaksas saņemšanai par precī jāaprēķina kopējās krājumu (izejvielu, nepabeigto ražojumu, gatavo ražojumu un pārdodamo preču), kā arī uzņēmuma darbībai nepiecie-šamās izmaksas.

Ja klienti iegādājušies preces uz kredīta vai arī noliktavu plaukti ir pārpildīti ar izejvielām vai precēm pārdošanai, tad ir nepieciešams nodrošināt finansējumu pe-riodam, līdz debitori samaksā par iegādāto precī. Izdevumus, kuri sedz minētās izmak-sas, sauc par apgrozāmo kapitālu. Lai finansētu uzņēmējdarbību, parasti izvērtē, cik lielus līdzekļus īpašnieki var ieguldīt uzņēmumā, kādus aizdevumus viņi var saņemt no bankām vai citiem finansējuma

GALVENIE TERMINI

TERMINS	DEFINĪCIJA
Aktivs	Uzņēmuma īpašums, kam ir monetāra vērtība.
Audits	Grāmatvedības pārbaude, ko var veikt gan uzņēmumā strādājošs grāmatvedis (iekšējais revidents), gan neatkarīgs grāmatvedis (ārējais revidents). Parasti tiek sagatavota revīzijas atskaite, kurā tiek apliecināta grāmatvedības datu precizitāte vai norādīts uz tās kļūdām.
Amortizācija	Aktīva vērtības samazināšanās fiziska nodiluma un nolietojuma rezultātā.
Uzņēmuma pašu kapitāls	Akcionāriem piederošā uzņēmuma vērtība. Tajā iekļauts uzņēmuma akciju pamatkapitāls un rezerves. Tas ir vienāds ar aktīvu saldo.
Pamatlīdzekļi	Uzņēmuma īpašums, kam ir monetāra vērtība un kas tam piederēs ilgāk nekā 12 mēnešus.
Pasīvs	Uzņēmuma saistības ar noteiktu monetāro vērtību.
Rezerves	Uzņēmuma palielinātā vērtība, kas nav izmaksāta īpašniekiem (piemēram, nesadalītā peļņa, īpašumā esošās zemes un ēkas mainītā vērtība u. tml.).
Apgrozāmais kapitāls	Uzņēmuma ikdienas darbībā iesaistītā kapitāla (piemēram, uzkrājumi, pircēju un pasūtītāju parādi, naudas līdzekļi kasē un bankā, no kuriem atskaitīti parādi piegādātājiem, nodokļu maksājumi) vērtība.

avotiem un kādi ir pamatlīdzekļu nomas vai iegādes plusi un mīnusi.

Visbiežāk uzņēmēji ilgtermiņa investīcijām cenšas piesaistīt ilgtermiņa finansiālo ieguldījumu, savukārt apgrozāmo kapitālu finansē ar īstermiņa finansējuma iespējām, piemēram, bankas īstermiņa kredītu (overdraftu). Tātad ēkas visbiežāk tiks pirktas, izmantojot hipotekāro kredītu, rūpnīca un tās iekārtas – ņemot ilgtermiņa aizdevumu bankā, transporta līdzekļi tiks iegādāti uz kredīta vai arī irēti uz to darbības laiku un tamlīdzīgi.

FINANSĒJUMA AVOTI

Bankas nav vienīgais finansējuma avots, tādēļ ir vērts apsvērt arī citas finanšu tirgus iespējas, ja jums ir padomā jauns biznesa projekts. Celtniecības apvienības palīdzēs jums ar finansējumu, ja uzskatīs darījumu par pietiekami drošu un tā noteikumus – par atbilstošiem, taču arī komercbankas un riska kapitāla investori izrāda interesi par izdevīgiem investīciju projektiem un var piedāvāt pievilcīgu finansējuma paketi.

Daudzi cilvēki izvairās no riska kapitāla investoriem, jo tie nereti pieprasa lielu uzņēmuma akciju daļu apmaiņā pret finansējumu, taču 60 procenti (vai kāda nu ir atlikusi daļa) no kaut kā vērtīga ir vairāk vērtā nekā simtprocentīgas īpašumtiesības uz ideju, kura tā arī nav tikusi realizēta.

Šajā pasaulē reti ir iespējams kaut ko iegūt par velti, tādēļ ņemiet vērā, ka visi padomdevēji vai finansētāji pirmām kārtām vēlēšies palielināt savus ienākumus no sadarbības ar jums un jūsu uzņēmumu. Ja finansējuma līdzekļus meklēsīt bankā, tur sastapsities ar cilvēkiem, kuru amata nosaukumi ir ļoti pievilcīgi, piemēram, klientu menedžeris, konsultants vai finanšu tirgus eksperts, taču neaizmirstiet, ka viņi ir pieņēmti darbā, lai pirmām kārtām vairotu bankas, nevis jūsu uzņēmuma ieņēmumus.

AIZDEVUMA NODROŠINĀJUMS

Nodrošinājums, ko aizdevēji vēlas saņemt no kredīta ņēmēja, parasti ietver kontroli pār uzņēmuma aktīviem (uzņēmumam piederošajiem vai daļēji piederošajiem) vai arī jūsu personīgajiem īpašumiem. Aizdevēji grib, lai lielāko riska daļu uzņemas pats uzņēmums, tādēļ vēlas kontrolēt tā aktīvus. Parasti uzņēmumam tiek liegtas tiesības pārdot savus īpašumus, pirms tas ir nomaksājis parādus. Tas ļauj aizdevējam atgūt aizdevumu, ja uzņēmums to laikus neatmaksā, pārdodot uzņēmuma īpašumus.

Finansēšanas noteikumus vienmēr iespējams apspriest. Jo prasmīgāk uzņēmuma pārstāvis vadīs sarunas, jo izdevīgākus aizdevuma nosacījumus iegūs uzņēmums vai projekts.

FINANSĒJUMA IEGŪŠANA NO AKCIONĀRIEM

Ja vēlaties pilnībā izvairīties no kredītu sloga, varat doties pie uzņēmuma akcionāriem (piemēram, SIA īpašniekiem) un lūgt viņiem finansēt jauno projektu. Šī iespēja vadītājam var šķist ļoti pievilcīga, taču jāatceras, ka daži cilvēki nevēlas ieguldīt uzņēmumā naudu, ja nepastāv drošas cerības to atpelnīt. Akcionāri gaidīs, ka pēc jaunā projekta realizēšanas uzņēmuma vērtība strauji palielināsies, vai arī vēlēšies saņemt ievērojami lielākas dividendes (atlīdzību uzņēmuma akciju turētājiem) vai abas iespējas.

CITAS METODES

Ir vēl daudz citu iespēju, kā iegūt finansējumu. Tas atkarīgs no jūsu prasmes vadīt sarunas.

Piemēram, jūs varat tās izmantot, lai vienotos, ka aizdevums tiks mainīts pret akcijām. Dažkārt finansētāji ir ar mieru aizdot naudu, iekasējot ļoti zemu procentu vai

pat vispār neņemot tos, pret iespēju aizdevuma atmaksas vietā tikt pie uzņēmuma akcijām par to tā brīža vērtību vai arī par citu cenu, kas noteikta, īpaši vienojoties.

Finansētājiem šī metode ir pievilcīga, jo pastāv iespēja iegūt uzņēmuma akcijas (gadījumā, ja projekts realizēts sekmīgi), kuru vērtība var būt lielāka par aizdevumu. Ja projekts cieš neveiksmi un nesasniedz plānoto apgrozījuma vai peļņas apjomu, finansētājs saņem atpakaļ savu naudu un varbūt arī nelielus procentus.

Lai kuru finansējuma veidu jūs izvēlētos, tie visi ir saistīti ar noteiktām izmaksām un visbiežāk – ar aizņēmuma summas atmaksāšanu. Izmaksu aspektā visefektīvākā un vis-

rentablākā finansēšanas metode ir izaugsmes pašfinansēšana no uzņēmuma līdzekļiem, kas iegūti sekmīgas darbības rezultātā, taču tā jau ir atsevišķa tēma.

Pirms katra projekta uzsākšanas rūpīgi izpētiet visas detaļas, lai pārliecinātos, vai jūsu personīgā iesaistīšanās tajā nav padarījusi jūs nepamatoti optimistisku. Neatkarīgi no tā, vai jums jāpieņem lēmums vairāku miljonu dolāru vērtībā lielas korporācijas ietvaros vai arī lēmums par jūsu personīgajām investīcijām, ja esat pārliecināts par to, ka ir vērts uzņemties risku, – veiksmi jums! Visi iepriekšminētie principi attiecas uz abiem finansējuma piesaistes līmeņiem.

NAUDAS LĪDZEKĻU KONTROLE

NAUDAS LĪDZEKĻI KASĒ UN BANKĀ UN, IESPĒJAMS, ARĪ ĪSTERMIŅA KREDĪTS IR NEPIECIEŠAMI, LAI IZMAKSĀTU ALGAS, SAMAKSĀTU PIEGĀDĀTĀJIEM UN IEGĀDĀTOS RAŽOŠANAS LĪDZEKĻUS. UZŅĒMUMIEM JĀUZSKAITA SAVI NAUDAS LĪDZEKĻI, KAS SAŅEMTI NO KLIENĒTIEM VAI SAMAKSĀTI PIEGĀDĀTĀJIEM.

NAUDAS PLŪSMA

Lielos uzņēmumos naudas plūsmas kontrole bieži vien ir atstāta grāmatvedības pārziņā, tomēr to var veikt daudz efektīvāk, iesaistot visu līmeņu vadītājus.

Bez iepriekš minētajām finansēšanas metodēm naudu uzņēmums iegūst arī pārdošanas rezultātā (jeb, pareizāk sakot, tad, kad klienti samaksā par saņemtajām precēm vai pakalpojumiem) vai arī – bezpeļņas vai labdarības organizāciju gadījumā – no dalības maksām un ievāktajiem ziedojumiem.

Visbiežāk pāriet diezgan ilgs laiks no brīža, kad uzņēmums pārdod produktu, līdz brīdim, kad par to tiek samaksāts. Līdzīga aizkavēšanās rodas arī tad, kad uzņēmums iegādājas kādas preces vai pakalpojumus. Tā kā vairums uzņēmumu rada "pievienoto vērtību" un pārdod savu produktu dārgāk par tā iepirkšanas izmaksām, tad tiem parasti ir daudz vairāk klientu, kas ir uzņēmumu parādnieki, nekā piegādātāju, kuriem parādā uzņēmumi.

Starpība starp uzņēmuma piegādātāju parādiem un klientiem nesamaksāto līdzekļu apjomu mainās ik dienas, tādēļ šīs plūsmas rūpīgi jākontrolē. Ja viens vai divi lielākie klienti aizkavē rēķinu apmaksu, tad var izrādīties, ka uzņēmumam pietrūkst līdzekļu, lai norēķinātos ar saviem piegādātājiem. Ja pietrūkst līdzekļu darbinieku atalgojumam, sekas var būt visai nepatīkamas un uzņēmumam var pat draudēt likvidēšana neatkarīgi no tā, cik rentabla ir tirdzniecība.

Daudzi uzņēmumi ir sapratuši, ka piegāžu apmaksas novilcināšana ir viegls finansējuma ieguves veids. Teorētiski piegādātāji var paaugstināt cenas, lai kompensētu nesavlaicīgo rēķinu apmaksu, taču faktiski produktu cenas nosaka tirgus. Jo lielāks klients un viņa ietekme, jo pastāv mazāka iespēja, ka piegādātājs paaugstinās cenas, lai kompensētu laikā nesamaksātus rēķinus.

FINANŠU INSTRUMENTI

Lai palīdzētu uzņēmumiem tikt galā ar nesavlaicīgiem klientu maksājumiem, ir radīti daudzi jauni finanšu instrumenti. Ja jūsu uzņēmumam ir līdzīgas problēmas, ir vērts izpētīt finanšu pakalpojumu tirgu. Divi populārākie instrumenti ir īstermiņa kredīts un faktoringš. Īstermiņa kredīts ļaus jums aizņemties no bankas nepieciešamos līdzekļus, taču banka noteiks maksimālo šī īstermiņa finansējuma apjomu. Uzņēmumam saskaroties ar grūtībām vai arī krasi palielinot pārdošanas apjomus, noteikto limitu var izsmelt ļoti ātri.

Faktoringš nozīmē, ka parāds neapmaksāto rēķinu apjomā tiek nodots trešajai pusei, kura jums pārskaita daļu no rēķina

summas, tiklīdz esat izrakstījuši klientam rēķinu. Tad trešā puse (parasti tā ir kāda finanšu institūcija) no pārdevēja iegūst tiesības uz apmaksu un kļūst par pircēja kreditoru. Ja finanšu starpniekam neizdodas daļējā vai pilnā apmērā iekasēt naudu no jūsu klienta kādu juridisku strīdu vai apmaksas atteikuma dēļ, starpnieks samazinās nākamo jums izmaksājamo summu par neiekasēto rēķina daļu.

Lai kādu mehānismu jūs izvēlētos, par to būs jāmaksā, tādēļ šīs izmaksas ir jāņem vērā, nosakot produkta pašizmaksu un plānojot budžeta peļņu. Vairums uzņēmumu cenšas pēc iespējas samazināt sava apgrozāmā kapitāla apjomu. Tie pieņem darbā debitoru kontrolierus, kuru pienākums ir zvanīt klientiem un pārliecināt viņus pēc iespējas ātrāk apmaksāt rēķinus. Daži uzņēmumi pat izmanto profesionālu parādu piedzinēju pakalpojumus. Daudzi sastāda īpašus debitoru sarakstus, kuros

Kases grāmata

Tajā ietilpst visu bankas transakciju (saņemtie un apmaksātie čeki, kredītu maksājumi u. tml.), kā arī skaidrās naudas transakciju uzskaitē.

SIA "XYZ" KONTS BANKĀ

Ieņēmumi

1. janv. no akcionāriem	20 000
10. janv. no klienta A	4 000
10. janv. Atlikums uz nākamo periodu	3 000
KOPĀ	27 000

(Debets)

Maksājumi

3. janv. iekārtu piegādātājam	12 000
5. janv. preču piegādātājam	5 000
7. janv. algām	3 000
9. janv. izdevumiem	2 000
10. janv. preču piegādātājam	5 000
	<u>27 000</u>
11. janv. Atlikums uz nākamo periodu	3 000

(Kredits)

Šajā pusē tiek atspoguļoti naudas līdzekļi, kas ienāk uzņēmuma kontā

Šajā pusē tiek atspoguļoti uzņēmuma veiktie maksājumi

Starpība starp ieņēmumiem un izdevumiem tiek uzrādīta šeit

norādīts katra klienta parāda apjoms, un regulāri tos pārskata.

NAUDAS LĪDZEKĻU UZSKAITE

Lai uzskaitītu visus naudas darījumus, grāmatvedība kases grāmatā reģistrē skaidrās naudas darījumus un bankas pārskaitījumus. Vienkārši skaidrojot, šajos pārskata dokumentos kreisajā lapas pusē uzskaitīti visi ienākušie, savukārt labajā pusē – visi izmaksātie naudas līdzekļi. Kases grāmatā kreisā puse tiek saukta par debetu un labā – par kredītu. Iemaksas bankas kontā tiek

uzrādītas debeta pusē, savukārt naudas izmaksas no konta – kredīta pusē. Bankas kontu izrakstos informācija tiek uzrādīta apgriezti proporcionāli šai sistēmai, tāpēc var radīt apjukumu tajos, kuri tikko sāk nodarboties ar grāmatvedības uzskaiti.

Grāmatvedība parasti veic pārbaudi katra mēneša vai nedēļas beigās vai arī ik dienu, ja naudas līdzekļu trūkums ir kļuvis kritisks. Atlikums uz nākamo periodu norāda, ka uzņēmums dotajā periodā ir izmaksājis 3000 mārciņu vairāk nekā saņēmis (sk. att. 61. lpp.).

BUDŽETI UN PROGNOZES

BUDŽETS IR DARBĪBAS PLĀNA FINANSIĀLAIS VĒRTĒJUMS KĀDĀ NOTEIKTĀ PERIODĀ NĀKOTNĒ. SAVUKĀRT PROGNOZE IR APRĒKINS PAR TO, KĀDI VARĒTU BŪT REĀLIE REZULTĀTI ATTIECĪGĀJĀ LAIKA PERIODĀ NĀKOTNĒ.

BUDŽETS

Mūsdienās uzņēmums nevar pašauties uz nejašu veiksmi. Tā augstākajai vadībai ir jāpieņem lēmums par stratēģiju, kuru veiksmīgi realizējot iespējams sasniegt vismaz tik lielu finansiālo atdevi, kas apmierinātu uzņēmuma akcionārus. Katras uzņēmuma rīcības plānā ietvertās nodaļas stratēģija jāanalizē saistībā ar uzņēmuma darbību kopumā, lai, novērtējot konsolidēto plānu, rezultāti atbilstu akcionāru prasībām vai pat būtu augstāki par izvirzītajiem mērķiem.

Lai varētu sekot līdzi uzņēmuma darbības progresam visa gada garumā, kā mērķa tiek izmantots konsolidēts plāns jeb budžets. Gads ir pārāk ilgs laiks, lai gaidītu reālos iznākumus, tādēļ vairums uzņēmumu savu nodaļu gada budžetus sadala mēneša jeb četru nedēļu periodā, balstoties

uz sezonālajām tendencēm ražošanā vai tirdzniecībā.

Apkopojot patiesos pārdošanas un izdevumu apjomus un tos pārskatot, kā arī salīdzinot ar budžeta rezultātiem, uzņēmums var savlaicīgi konstatēt, kurās jomās uzņēmējdarbība ir sekmīga un kurās neatbilst plānam. Tādā veidā vadītāji var koncentrēt visu savu enerģiju un prasmes tajās jomās, kurās visvairāk nepieciešama palīdzība. Operatīvi jārikojas jomās, kuras visvairāk atpaliek no plāna, un jāatbalsta arī tās jomas, kuru saldo ir pozitīvs.

Ja regulāri pārskatīsiet patiesos rezultātus un salīdzināsiet tos ar budžetu, jūs spēsiet nepārtraukti novērtēt finanšu rezultātus nodaļu struktūrvienību un visa uzņēmuma līmenī.

BUDŽETA PĀRSKATS

Parasti katra mēneša (vai norēķina perioda) rezultāti, kuri tiek salīdzināti ar budžetu, tiek atspoguļoti kolonnās lapas kreisajā pusē un tekošā gada patiesie, budžeta un neatbilstības rezultāti – kolonnās lapas labajā pusē.

SIA "XYZ" BUDŽETA PĀRSKATS

Norēķina periods: diena, mēnesis, gads		Faktiski	Budžetā	Neatbilstība
Pārdošanas apjomi budžeta periodā	Ieņēmumi no pārdotās produkcijas	11 000	12 000	(1000)
Izmaksas, kas tieši saistītas ar pārdoto produktu izgatavošanu	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	<u>7 800</u>	<u>8 000</u>	<u>200</u>
Ieņēmumi par pārdoto produkciju minus tās izmaksas	BRUTO PEĻŅA	<u>3 200</u>	<u>4 000</u>	<u>(800)</u>
	Pieskaitāmās izmaksas			
Ar produkta izgatavošanu nesaistītās izmaksas un nemainīgās izmaksas	Darbinieku atalgojums	780	800	20
	Izdevumi	220	220	0
	Pārdošana un mārketinga	600	460	(140)
	Piegāde	330	300	(30)
	Administratīvās izmaksas	290	200	(90)
Uzņēmuma saimnieciskās darbības peļņa. Šajā gadījumā uzņēmuma darbības rezultāti atpaliek no budžetā plānotā	Telpu izmaksas	<u>500</u>	<u>50</u>	<u>0</u>
	PIESKAITĀMĀS IZMAKSAS KOPĀ	2 720	2 480	(240)
	RAŽOŠANAS PEĻŅA	480	1 520	1040
	Procentu maksājumi	220	200	(20)
	Nodokļi	78	400	322
	PEĻŅA			
Budžeta bilance, šajā gadījumā – zaudējumi salīdzinājumā ar plānoto	PĒC NODOKĻU NOMAKSAS	<u>182</u>	<u>920</u>	<u>(738)</u>

Budžeta pārskats

Šajā dokumentā reālā uzņēmuma darbība tiek novērtēta attiecībā pret budžetu, dodot iespēju analizēt un labot radušās neatbilstības.

Tas ir uzņēmuma galvenais finanšu kontroles dokuments – tajā tiek noteiktas uzņēmuma stratēģijas rezultāts.

Analizējot katra mēneša rezultātu tendences, vadība iegūs samērā precīzu priekš-

statu par atlikušo mēnešu iespējamām rezultātiem. Tas ļaus viņiem sagatavot vēl vienu līdzīgu dokumentu – tādu, kurā, balstoties uz viņu aprēķiniem, tiks prognozēta situācija finansiālā gada beigās. Prognoze var attiekties uz jebkādu laika periodu nākotnē un skart visu budžetu, tā daļu vai arī kāda projekta vai noteiktas rīcības rezultātus tuvāko mēnešu laikā.

GRĀMATVEDĪBAS PAMATI – VADĪTĀJAM

AKCIONĀRI VĒLAS SAŅEMT IENĀKUMUS NO SAVĀM INVESTĪCIJĀM. VIŅI VĒRTĒ UZŅĒMUMA VADĪBU PĒC TĀ, VAI TĀ SPĒJ NODROŠINĀT ŠO ATDEVI. VĒLAMO REZULTĀTU SASNIEGŠANA TIEK DELEĢĒTA UZŅĒMUMA VADĪTĀJIEM, BALSTOTIES UZ BUDŽETU, PROGNOZĒM UN PĀRSKATA DOKUMENTIEM.

IENTĀKUMU NODROŠINĀŠANA

Noguldot depozītu bankā, jūs saņemsit ne tikai savu sākotnēji ieguldīto summu, bet arī procentu peļņu no tās.

Kad akcionāri iegādājas uzņēmuma akcijas, viņu nauda tiek iekļauta tajās. Vienīgais veids, kā viņi to var atgūt, ir pārdot sev piederošās uzņēmuma akcijas kādam citam vai arī likvidēt (slēgt) uzņēmumu.

Šī iemesla dēļ akcionāri parasti vēlas saņemt augstākus ienākumus par banku piedāvāto procentu peļņu no noguldījuma. Viņi vēlas, lai akciju vērtība pieaugtu, tādējādi, tās pārdodot, varētu gūt peļņu, vai arī vēlas saņemt naudā ievērojamas dividendes, bet, visticamāk, grib izmantot abas minētās iespējas.

Finansēm ir izšķiroša nozīme uzņēmuma vadīšanā, tādēļ ikvienam vadītājam jāiemācās izprast vismaz finanšu pārvaldības dokumentu pamatelementus. Patieso ierakstu veikšanu kontos varat atstāt grāmatvežu ziņā, taču vadītājam jāspēj izprast grāmatvedības dokumentu saturu.

Visā pasaulē grāmatvedības uzskaitē ir līdzīga – izdevumi un ieņēmumi ir apkopoti trijos galvenajos dokumentos – bilancē, peļņas vai zaudējumu aprēķinā un naudas plūsmas pārskatā.

BILANCE

Šajā dokumentā atspoguļots viss, kas uzņēmumam pieder (aktīvi), un viss, ko tas ir parādā citiem (pasīvi), tādā veidā sniedzot informāciju par uzņēmuma tīro aktīvu vērtību. Pirmajā (aktīvu) daļā uzskaitīti uzņēmuma aktīvi, kas sadalīti ilgtermiņa finansiālajā ieguldījumā un apgrozāmajos līdzekļos. Otrajā (pasīvu) daļā uzrādīti ilgtermiņa un īstermiņa parādi. Trešā daļa atspoguļo akcionāru pašu kapitālu un vidēja termiņa un īstermiņa aizņēmumus uzņēmuma finansēšanai.

Aktīvus iespējams atspoguļot atbilstoši to iegādes vai realizācijas vērtībai vai arī atbilstoši amortizācijas vērtībai. Bilancei jāpievieno pielikums, kurā paskaidrots, pēc kuras no metodēm aprēķināta aktīvu vērtība.

Akcionāru pašu kapitālu veido emitēto akciju nominālā vērtība (emitēto akciju skaits, reizināts ar vērtību, kas norādīta uz akciju sertifikāta). Līdz ar to akciju nominālā vērtība neatspoguļo to tirgus vērtību (par kādu tās tiek tirgotas biržā) vai to vērtību, par kādu uzņēmums varētu emitēt jaunas akcijas, kuru vērtība būtu atbilstošāka akciju tirgus vērtībai.

Tāpēc akcionāru kapitālā iekļauts akciju pamatkapitāls atbilstoši akciju nominālajai vērtībai un visas rezerves, kas atspoguļo vērtību, kāda akcionāriem pieder uzņēmumā. (Piemēram, akcija ar nominālo vērtību 0,25 mārciņas var tikt izsniegta jaunam vai esošajam akcionāram par cenu 0,75 mārciņas. Vērtība, kas norādīta bilances postenī "Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)", kurā tiek atspoguļota akciju nominālā vērtība, palielināsies par

SIA "XYZ" BALANCE

Balances datums (diena, mēnesis, gads)

Tas, kas pieder uzņēmumam un būs tā īpašumā ilgāk nekā 12 mēnešus (pamatlīdzekļi)	Pamatlīdzekļi		
	Zeme un ēkas	10 000	
	Ražotne un iekārtas	16 500	
	Transportlīdzekļi	<u>6 500</u>	<u>33 000</u>
Uzņēmuma īpašums, kura vērtību var izteikt naudā un kuru lieto ikdienā (daļa no apgrozījuma kapitāla)	Apgrozāmie līdzekļi		
	Krājumi		
	Debitoru parādi	16 500	
	Īstermiņa ieguldījumi	1 000	
	Skaidrā nauda kasē un bankā	<u>500</u>	<u>18 000</u>
Summas, ko uzņēmums ir parādā, t. i., tās, kas tam jāatmaksā turpmāko 12 mēnešu laikā (daļa no apgrozījuma kapitāla)	Īstermiņa parādi		
	Kreditori vai parādi piegādātājiem	(6 000)	
	Īstermiņa kredīts bankā	(4 000)	
	Nenomaksātie nodokļi	(450)	
	Neizmaksātās dividendes	<u>(150)</u>	<u>10 600</u>
Apgrozāmie līdzekļi minus īstermiņa parādi	NETO APGROZĪJUMA KAPITĀLS	7 400	
Pamatlīdzekļi plus apgrozījuma kapitāls	ILGTERMIŅA FINANSIĀLAIS IEGULDĪJUMS		<u>40 400</u>
Summa, kuru uzņēmums ir aizņēmis un kura ir jāatmaksā ilgākā laika periodā	Akcionāru pašu kapitāls		
	Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	8 000	
	Rezerves	<u>5 500</u>	<u>13 500</u>
Šo pozīciju veido akcionāriem piederošais kapitāls un kopējie ilgtermiņa aizņēmumi	Ilgtermiņa aizņēmumi		
	Obligācijas	10 000	
	Aizņēmumi no kredītiestādēm	7 500	
	Saistības pret bankām	<u>9 400</u>	<u>26 900</u>
	KOPĒJAIS FINANSĒJUMS		<u>40 400</u>

ILGTERMIŅA FINANSIĀLAIS IEGULDĪJUMS 40 400

Ilgtermiņa aizņēmumi

Obligācijas	10 000	
Aizņēmumi no kredītiestādēm	7 500	
Saistības pret bankām	<u>9 400</u>	<u>26 900</u>

AKTĪVU NETO VĒRTĪBA 13 500

Akcionāru pašu kapitāls

Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	8 000	
Rezerves	<u>5 500</u>	

AKCIONĀRU PAŠU KAPITĀLS KOPĀ 13 500

Balance

Augšā: balance atspoguļo uzņēmuma neto vērtību kādā noteiktā laikā.

Apakšā: šajā lappusē divos veidos attēlots, ka, no ilgtermiņa finanšu ieguldījuma atņemot ilgtermiņa aizņēmumus, tiek iegūta aktīvu neto vērtība. Abos gadījumos aktīvu neto vērtība vienmēr ir vienāda ar kopējo pašu kapitālu.

0,25 mārciņām par katru pārdoto akciju, savukārt rezervju postenī noteiktā vērtība pieaugs par 0,50 mārciņām par katru pārdoto akciju.)

Nesadalītā peļņa no iepriekšējiem gadiem, kā arī akciju un īpašuma atkārtotas vērtēšanas rezultātā pievienotā vērtība arī tiek iekļauta postenī "rezerves".

Akciju vērtība finanšu tirgū mainās katru dienu vai pat katru minūti. Uzņēmuma tirgus vērtību (dažreiz to sauc arī par biržas vērtību) var aprēķināt, emitēto nominālu akciju skaitu sareizinot ar akciju cenu finanšu tirgū. Šie aprēķini bilancē netiek atspoguļoti.

PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS

To sauc arī par ieņēmumu vai peļņas pārskatu. Uzņēmumam sava darbība jāplāno tā, lai ieņēmumi no pārdotajām precēm vai pakalpojumiem pārsniegtu to ražošanas vai sniegšanas izmaksas. Ja ieņēmumi ir lielāki nekā izmaksas, uzņēmums gūst peļņu. Ja tā nav, uzņēmums cieš zaudējumus.

Peļņas vai zaudējumu aprēķins parasti sākas ar ieņēmumu avotu – to sauc par preču apgrozījumu, ieņēmumiem vai vienkārši par ienākumiem. No šīs summas tiek atņemtas produkta ražošanas izmaksas (izejmateriālu, darbaspēka, ražotnes izmaksas), un rezultātā tiek iegūta bruto peļņa vai zaudējumi.

Pēc tam tiek atņemtas pārējās izmaksas, kas ir saistītas ar uzņēmuma darbības nodrošināšanu. Tās sauc par pieskaitāmajām izmaksām (piemēram, apkure, izplatīšanas un administratīvās izmaksas). Rezultātā iegūst uzņēmējdarbības peļņu (vai zaudējumus) jeb peļņu pirms procentu un nodokļa nomaksas.

Atņemot vai pieskaitot samaksātos vai saņemtos procentu maksājumus un atņemot samaksātos nodokļus, iegūstam peļņu

(vai zaudējumus) pēc nodokļu nomaksas (peļņu vai zaudējumus uzņēmuma akcionāriem).

Tad tiek uzrādītas dividendes (peļņas daļa, kas tiek izmaksāta akcionāriem).

Atlikusī summa (nesadalītā peļņa) tiek izmantota uzņēmuma ietvaros un bilancē tiek ieskaitīta rezervju postenī akcionāru pašu kapitālā.

Minētie finanšu dokumentu sadaļu nosaukumi var tikt pielāgoti uzņēmuma darbības jomai, taču principi ir nemainīgi.

Materiālu izmaksas tiek aprēķinātas, norēķina perioda sākumā noliktavās esošo krājumu vērtībai pieskaitot tā laikā iegādātos materiālus un no šīs summas atņemot perioda beigās noliktavās esošo krājumu vērtību. Šādā veidā aprēķinātās izmaksas atspoguļo materiālu daudzumu, kas vajadzīgs, lai atbilstošā apjomā izgatavotu pārdoto produkciju gada laikā, to neietekmē krājumu palielināšanās vai samazināšanās.

Lai aprēķinātu bruto peļņu, no pārdošanas ieņēmumiem tiek atņemtas tiešās produkta ražošanas vai pakalpojuma sniegšanas izmaksas (izejmateriālu, darbaspēka un rūpnīcas izmaksas).

Pēc tam tiek atņemtas netiešās (piemēram, administratīvās) izmaksas, rezultātā iegūstot uzņēmuma pamatdarbības peļņu (peļņa, kuru uzņēmuma vadība ir guvusi no uzņēmuma saimnieciskās darbības).

Pēc procentu un nodokļu nomaksas atlikusī summa – peļņa – var tikt sadalīta starp uzņēmuma īpašniekiem.

NAUDAS PLŪSMA

Peļņa nav tas pats, kas nauda. Peļņa nozīmē, ka uzņēmums vai organizācija pirms dividenžu izmaksas atskaites perioda beigās ir vērtīgāka nekā tā sākumā. Peļņas vai zaudējumu aprēķinā var parādīties peļņa, bet uzņēmumam tajā pašā laikā var trūkt skaidrās

SIA "XYZ" PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS

		Par finanšu gadu, kurš noslēdzies (diena, mēnesis, gads)	
letver izrakstītos rēķinus un skaidrās naudas tirdzniecības ieņēmumus	Ieņēmumi no preču apgrozījuma		<u>100 000</u>
letver pārdotās preces, nevis iepirktos materiālus. Krājumu apjomu svārstības šīs izmaksas neietekmē	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas		
	Izejmateriālu izmaksas	27 000	
	Darbspēka izmaksas	22 000	
	Ražotnes izmaksas	<u>15 000</u>	<u>64 000</u>
	BRUTO PEĻŅA		<u>36 000</u>
Šajā posmā peļņa ir maksimālā	Pieskaitāmās izmaksas		
	Administratīvās izmaksas	8 000	
	Pārdošanas izmaksas	7 000	
	Piegādes izmaksas	5 500	
	Telekomunikāciju izmaksas	1 500	
	Telpu uzturēšanas izmaksas	3 300	
	Vadības izmaksas	2 400	
	Citas izmaksas	<u>1 300</u>	<u>29 000</u>
	PAMATDARBĪBAS PEĻŅA (PIRMS PROCENTU UN NODOKĻU NOMAKSAS)		<u>7 000</u>
	Procentu maksājumi	2 600	
	Nodokļu maksājumi	<u>1 400</u>	<u>4 000</u>
	PEĻŅA PĒC NODOKĻU NOMAKSAS		<u>3 000</u>
	Izmaksātās dividendes	400	
	Piešķirtās, bet neizmaksātās dividendes	<u>600</u>	<u>1 000</u>
	NESADALĪTĀ PEĻŅA		<u>2 000</u>

Peļņas vai zaudējumu aprēķins

Šajā dokumentā uzskaitīti ieņēmumi un izdevumi pārskata periodā (parasti mēneša vai gada laikā). Tajā tiek aprēķināta no pārdošanas apgrozījuma gūtā bruto peļņa, no kuras atņemot pieskaitāmās izmaksas tiek iegūta peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas. Tas ir nozīmīgs uzņēmuma vadības snieguma novērtēšanas kritērijs.

naudas. Skaidrā nauda ir reāli pieejamie naudas līdzekļi bankā, kasē vai jebkurā citā vietā, kur uzņēmums nolēmis tos glabāt.

Ja uzņēmumā tiktu uzturēti nemainīgi krājumu apjomi, visi tā klienti norēķinātos skaidrā naudā un arī darbiniekiem un piegādātājiem tiktu maksāts skaidrā naudā, turklāt neviens no īpašumiem nebūtu nolietojies, tad uzņēmuma pamatdarbības peļņa varētu atspoguļot skaidrās naudas

palielinājumu. Citiem vārdiem sakot, skaidrā nauda ienāktu uzņēmumā līdz ar katru pārdošanas darījumu un tiktu izdota, veicot katru pirkšanas darījumu. Tā kā uzņēmumi parasti cer pārdot savu produkciju par augstāku cenu, nekā iepirkuši

tās izejvielas, tad gada beigās papildu skaidrā nauda atspoguļotu gūto peļņu.

Vairumā uzņēmumu krājumu vērtība svārstās tāpat, kā mainās laiks, kādā klienti norēķinās par iegādāto produkciju un uzņēmums – ar piegādātājiem. Šīs vērtības ir jākorrigē un jāpamato, pirms uzņēmums nosaka, vai tā naudas līdzekļi ir palielinājušies (naudas plūsma ir bijusi pozitīva) vai samazinājušies (naudas plūsma ir bijusi negatīva).

Peļņas vai zaudējumu aprēķinā jāiekļauj transportlīdzekļu, rūpnīcas, iekārtu vai cita īpašuma nolietojums. Piemēram, iegādājoties automašīnu, jūs samaksājat skaidrā

Naudas plūsmas pārskats

Šis, iespējams, ir vitāli svarīgākais un diemžēl arī visbiežāk novārtā atstātais dokuments. Tas raksturo skaidrās naudas līdzekļus, ar kuriem tiek apmaksāti rēķini un maksātas algas. Šajā dokumentā uzskaitīti uzņēmumā ienākušie un izmaksātie naudas līdzekļi noteiktā periodā.

SIA "XYZ" NAUDAS PLŪSMAS PĀRSKATS

Peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas, kas uzrādīta peļņas vai zaudējumu aprēķinā	Par finanšu gadu, kurš noslēdzies (diena, mēnesis, gads)		
	Pamatdarbības peļņa		<u>7 000</u>
	Korekcijas atsevišķiem posteņiem (piemēram, nolietojumam)	1 700	
Korekcijas, kas atspoguļo skaidrās naudas kustību	Korekcijas apgrozījuma kapitāla izmaiņām		
	Pircēju un pasūtītāju parādu palielinājums (–) vai samazinājums (+)	(750)	
	Parādu piegādātājiem palielinājums (+) vai samazinājums (–)	440	
	Krājumu apjoma palielinājums (–) vai samazinājums (+)	(300)	
Faktiskā skaidrā nauda, kas iegūta no uzņēmuma pamatdarbības	Ar reorganizāciju saistītās naudas izmaksas (–)	(1 200)	<u>(110)</u>
	Neto naudas plūsma no pamatdarbības		<u>6 890</u>
	Saņemtie un samaksātie procenti	(2 600)	
	Saņemtās un izmaksātās dividendes	(400)	<u>(3 000)</u>
	NETO NAUDAS PLŪSMA NO DARBĪBAS AR INVESTĪCIJĀM UN NO FINANSIĀLĀS DARBĪBAS		<u>3 890</u>
Šis skaitlis ir balstīts uz iepriekšējā gada peļņu	Nodokļi	(800)	
	Neto naudas plūsma no darbības ar investīcijām	(4 600)	<u>(5 400)</u>
	NETO NAUDAS PLŪSMA PIRMS FINANSĒŠANAS		<u>(1 510)</u>
	Obligāciju emitēšana	5 000	
Šai summai būtu jāatspoguļo starpība starp skaidro naudu bankā finanšu gada sākumā un beigās	Aizņēmuma dzēšana	(3 000)	<u>2 000</u>
	SKAIDRĀS NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU PALIELINĀŠANĀS VAI SAMAZINĀŠANĀS		<u>490</u>

naudā (vai aizņemties no kredītiestādes) tās vērtību pirkšanas brīdī. Pēc gada automašīnas vērtība naudas izteiksmē ir pazeminājusies un to vairs nevar pārdot par tādu pašu cenu, par kādu to iegādājaties. Šāda vērtības pazemināšanās pamatlīdzekļu amortizācijas dēļ ir jāatspoguļo uzņēmuma finanšu dokumentos.

Uzņēmums patiesībā neizmaksā naudu, tas vienkārši pazemina automašīnas vai kāda cita pamatlīdzekļa vērtību savā bilancē un atspoguļo to amortizācijas postenī peļņas vai zaudējumu aprēķina izmaksu sadaļā.

Tādēļ, aprēķinot naudas plūsmu, uzņēmumam tā amortizācijas vērtība jāieskaita peļņas kolonnā, ja naudas plūsma ir po-

zītīva, vai izdevumu sadaļā, ja naudas plūsma ir negatīva.

Finanšu gada laikā uzņēmums, iespējams, iegādājies jaunus aktīvus vai pārdevis esošos. Vērtība, kuru uzņēmums ir iztērējis vai saņēmis, netiks atspoguļota peļņas vai zaudējumu aprēķinā – tajā tiks uzrādīta tikai rezultātā gūtā peļņa vai zaudējums.

Uzņēmums finanšu gada laikā, iespējams, ir aizņēmis vairāk naudas vai arī atmaksājis agrāk ņemtus kredītus.

Lai izprastu katru skaidrās naudas posteni, uzņēmumam jā sastāda naudas plūsmas pārskats, kurā ņemta vērā pamatdarbības peļņa un pēc tam koriģēti visi iepriekšminētie faktori.

IZMAKSU UN CENU KALKULĀCIJA

PARASTI PRECES VAI PAKALPOJUMA CENA IR ATKARĪGA NO SITUĀCIJAS TIRGŪ. IZMAKSU APRĒĶINĀŠANAS SISTĒMA IR NEPIECIEŠAMA NEVIS TĀDĒĻ, LAI VARĒTU NOTEIKT PĀRDOŠANAS CENU, BET GAN TĀDĒĻ, LAI PĀRLIECINĀTOS, VAI PRODUKTA IZSTRĀDES IZMAKSAS IR TIK ZEMAS, LAI NODROŠINĀTU UZŅĒMUMAM PEĻŅU.

IZMAKSU KALKULĀCIJA PEĻŅAS NOTEIKŠANAI

Vairākumam klientu nepieciešama pārliecība, ka produktam vai pakalpojumam piemīt kāda īpaša vērtība, kuras dēļ viņi būtu ar mieru maksāt augstāku cenu salīdzinājumā ar konkurējošu produktu. Noteicošais ir klienta priekšstats, nevis produkta patiesā, tikai tam raksturīgā vērtība, un tas arī ir patiesais cēlonis, kāpēc produktu mārketingā tiek ieguldīti milzīgi līdzekļi.

Jūsu produkta pārdošanas apjomi un cena parasti būs cieši saistīti ar klienta vērtējumu par produkta īpašo vērtību.

Visu izmaksu aprēķināšanas sistēmu uzdevums ir noteikt, kur un kā rodas izmaksas, kontrolēt tās un pēc iespējas palielināt peļņu, lai atalgotu uzņēmuma īpašniekus par risku, ko viņi ir uzņēmušies, investējot uzņēmējdarbībā.

Budžeta kontroles sistēmas uzdevums ir kontrolēt izmaksas visa uzņēmuma, katras nodaļas, struktūrvienības un izmaksu posteņa ietvaros. Savukārt izmaksu aprēķināšanas sistēmas uzdevums ir sadalīt šīs izmaksas un asignēt katrai izgatavotajai precei vai sniegtajam pakalpojumam.

Dažu izmaksu saistība ar noteiktu produktu ir visai tieša. Ražošanā izmantotos izejmateriālus ir iespējams izmērīt un saskaitīt, asignēt tos noteiktiem produktiem

un, ja nepieciešams, sadalīt uz saražoto vienību skaitu, tādā veidā aprēķinot katras saražotās vai pārdotās produkta vienības izdevienu izmaksas. Produktu izgatavošanai nepieciešamais laiks ļauj aprēķināt tiešās darbaspēka (to darbinieku, kuri tieši iesaistīti ražošanā) izmaksas uz vienu produkta vienību.

Taču pastāv daudz citu izmaksu, kuru uzskaitē un aprēķināšana saistībā ar produkta izstrādi ir vai nu pilnīgi neiespējama, vai pārāk dārga. Piemēram, ko lai atbild uz šādiem jautājumiem:

- cik daudz laika uzņēmuma vadītājs ir veltījis attiecīgā produkta izgatavošanai?
- kāda rūpnīcas pieskaitāmo izmaksu proporcija būtu attiecināma uz vienu saražoto produktu?
- cik daudz laika pārdevējs ir veltījis viena produkta pārdošanai, un cik liela daļa no viņa ceļojumu izdevumiem būtu jāattiecinā uz produkta izmaksām?
- cik liela proporcija no grāmatvežu darba izmaksām būtu jāattiecinā uz produktu?
- cik liela daļa administratīvo vai vadības izmaksu būtu jātērē vienam produktam?

Šādos gadījumos grāmatvedis var sniegt ieteikumus par labāko kalkulāciju, taču tā var izrādīties ļoti neprecīza un radīt bīstamas sekas.

CENU KALKULĀCIJA, IETVERT VISAS IZMAKSAS

Šis cenu aprēķināšanas veids nosaka, ka visas izmaksas tiek ietvertas saražotā produkta vai tā partijas cenā.

Vienas vienības izmaksas tiek aprēķinātas kā ar katru saražoto produkta vienību saistītās izmaksas noteiktā laika periodā. Izmantojot šo metodi, kad vienas produkta vienības cenā ietver visas izmaksas, aprēķins varētu līdzināties nākamajā lappusē attēlotajam produkta izmaksu aprēķinam.

Tiešās izmaksas ir tās, kuras iespējams precīzi noteikt katrai saražotajai produkta vienībai.

Netiešās izmaksas ir tās, kuras nav iespējams vienkārši attiecināt uz katru izgatavoto vai pārdoto produkta vienību vai kuru precīza aprēķināšana uz vienu vienību ir pārāk dārga un neatsver aprēķiniem patērēto laiku. Līdz ar to zināma neprecizitāte ir neizbēgama.

GALEJĀ

CENU KALKULĀCIJAS METODE

Saskaņā ar šo metodi cenā tiek ieskaitītas visas izmaksas, kuras mainās līdz ar apjomiem (mainīgās izmaksas), kā arī netiešās izmaksas (šajā gadījumā tās arī sauc par pastāvīgajām izmaksām).

Mainīgās izmaksas mainās atkarībā no pārdošanas un/vai ražošanas apjomiem. Jo vairāk jūs saražojat, jo lielākas ir izmaksas, turklāt šie lielumi ir tieši proporcionāli.

Pastāvīgās izmaksas ir tās, kuras nav tieši saistītas ar saražoto vai pārdoto preču apjomu izmaiņām. Nereti tās tiek dēvētas arī par laika izmaksām, jo tās ir vairāk atkarīgas no laika, nevis apjomiem. Piemēram, telpu īres maksa ir jāmaksā par noteiktu laika periodu neatkarīgi no saražotās produkcijas apjoma, algas visbiežāk tiek maksātas par nostrādāto laiku un mazā mērā saistītas ar saražotās produkcijas apjomu. Atbilstoši šai metodei pastāvīgās izmaksas netiek ietvertas produkta cenā.

Daļēji mainīgās izmaksas veidojas gan atkarībā no laika, gan ražošanas apjomiem.

Visbiežāk uzņēmumi savā darbībā izmanto jauktas cenu kalkulāciju metodes.

CITAS CENU KALKULĀCIJAS METODES

Gadu gaitā ir attīstījušās vairākas cenu kalkulācijas sistēmas. Uz konkrētām darbībām

SUPER WIDGETS PRODUKTA IZMAKSU APRĒĶINS

Finanšu gads	Gads	Uz vienu vienību
Cena, par kuru prece vai pakalpojums tiek pārdots	Pārdošanas cena	60,00
Izmaksas, kas ir tieši attiecināmas uz precī vai pakalpojumu	Tiešās izmaksas	
	Materiāli	12,00
	Darbaspēks	16,00
	Izdevumi	<u>4,00</u>
	TIEŠĀS IZMAKSAS KOPĀ	32,00
	Rūpnīcas pieskaitāmās izmaksas	<u>10,00</u>
	RAŽOŠANAS IZMAKSAS	<u>42,00</u>
Starpība starp ražošanas izmaksām un pārdošanas cenu	RAŽOŠANAS MARŽA	<u>18,00</u>
Izmaksas, kuras nav iespējams tieši attiecināt uz precī vai pakalpojumu	Netiešās izmaksas	
	Piegāde	1,70
	Pārdošana	1,50
	Mārketingis	3,60
	Administratīvās izmaksas	1,40
	Ēku un transportlīdzekļu nolietojums	1,00
	Finansējums	1,50
	Vadība	<u>0,30</u>
	NETIEŠĀS IZMAKSAS KOPĀ	<u>11,00</u>
Pārdošanas cena minus tiešās un netiešās izmaksas veido pamatdarbības peļņu	PAMATDARBĪBAS PEĻŅA	7,00

Cenas kalkulācija, ietverot izmaksas

Attēlotā cenu kalkulācijas metode ir lietderīgs veids, kā aprēķināt pamatdarbības peļņu uz vienu noteikta produkta vai pakalpojuma vienību. Šajā piemērā pēc visu tiešo un netiešo izmaksu aprēķināšanas peļņa sastāda vairs tikai 7 mārciņas, ja pārdošanas cena ir 60 mārciņas.

balstītai cenu kalkulācijas sistēmai joprojām ir lojāli atbalstītāji. Šīs metodes priekšrocība ir pastāvīgo izmaksu sadalīšana uz ražošanas vienībām nevis atkarībā no pro-

dukcijas vienību skaita, bet no struktūrvienību sniegtā labuma.

Izmantojot metodi, saskaņā ar kuru aprēķini balstās uz vienu produkta vienību, izmaksas tiek attiecinātas atbilstoši saražotajam produkta vienību daudzumam. Savukārt beneficiārā izmaksu aprēķinu sistēmā katras struktūrvienības darbības tiek precīzi analizētas atbilstoši tam, kas ir galvenie labuma guvēji. Izmaksas tiek sadalītas proporcionāli to vērtībām.

SUPER WIDGETS PRODUKTA IZMAKSU APRĒĶINS

Gads		Augstas klases produkta modelis	Standar- tizēta produkta modelis	Zemākas klases produkta modelis	Kopā
Pārdošanas apjomu prognoze	Prognozētais vienību skaits	1 000	5 000	8 000	<u>14 000</u>
Vienības vērtība					
	Pārdošanas cena	60	50	40	
Mainīgās izmaksas					
Izmaksas, kuras pieaug, palielinot ražošanu	Materiāli	12	10	9	
	Darbspēks	16	15	14,50	
	Izdevumi	4	4	3,50	
MAINĪGĀS IZMAKSAS KOPĀ		<u>32</u>	<u>29</u>	<u>27</u>	
Katra produkta ieguldījums uzņēmuma pastāvīgo izmaksu segšanā	Ieguldījums (uz vienu vienību)	28	21	13	
IEGULDĪJUMS KOPĀ		<u>28 000</u>	<u>105 000</u>	<u>104 000</u>	<u>237 000</u>
Pastāvīgās izmaksas					
Kopējais peļņas ieguldījums	Rūpnīcas pieskaitāmās izmaksas				105 000
	Piegāde				16 000
	Pārdošana				18 000
	Mārketingis				23 000
	Administratīvās izmaksas				13 000
	Ēku un transportlīdzekļu nolietojums				10 000
	Finansējums				22 000
	Vadība				10 000
PASTĀVĪGĀS IZMAKSAS KOPĀ					<u>217 000</u>
Pamatdarbības peļņa vai zaudējumi	PAMATDARBĪBAS PEĻŅA				<u>20 000</u>

Minētās beneficiārās cenu kalkulācijas metodes var palīdzēt novērtēt, vai uzņēmuma darbība ir pārāk dārga. Ja uz struktūrvienību attiecinātais izmaksu līmenis šķiet pārāk augsts un pastāv iespēja attiecīgo darbību iepirkt no ārēja pakalpojumu sniedzēja, šis izmaksu ierobežojums nekavējoties atsauksies uz iekšējo ražotāju vai pakalpojumu sniedzēju, kam nāksies pārkārtot savu darbību, lai spētu konkurēt

Galējā cenu kalkulācijas metode

Pēc šīs metodes tiek nodalītas izmaksas, kuras iespējams tieši attiecināt uz precīvu pakalpojumu, un tās izmaksas, kuras laika gaitā mainās. Izmaksu svārstību rezultātā radušās izmaiņas pamatdarbības peļņas apjomos iespējams operatīvi aprēķināt.

ar produktiem vai pakalpojumiem, kurus iespējams iepirkt arī ārpus uzņēmuma.

RĀDĪTĀJU UN KOEFICIENTU ANALĪZE

OFICIĀLAJOS FINANŠU DOKUMENTOS IR DAUDZ DATU, KURUS SAVSTARPĒJI SALĪDZINOT IR IESPĒJAMS IEGŪT UZŅĒMUMA VADĪBAI ĻOTI NODERĪGU INFORMĀCIJU. IZVĒLOTIES PAREIZĀS KOMBINĀCIJAS (PROPORCIJAS), AR TO PALĪDZĪBU IESPĒJAMS VISPUSĪGI ANALIZĒT UZŅĒMUMA DARBĪBU.

NAUDAS LIDZEKĻU PĀRVALDĪBAS RĀDĪTĀJI

Cik ilgs laiks patiesībā paiet, līdz klienti, kuri iegādājas preces uz pārskaitījuma (īstermiņa debitori), norēķinās par pirkumu? Debitoru dienu koeficients ir

$$\frac{\text{Pircēju un pasūtītāju parādi}}{\text{Produktu apgrozījums attiecīgajā periodā}} \times \text{tirdzniecības dienas}$$

Vairums klientu kavē maksājumus, ja viņiem tiek dota tāda iespēja!

Debitoru dienu skaitam ir nepārtraukti jāseko līdz katru mēnesi. Ja nepieciešams, jāveic attiecīgas darbības, lai situāciju uzlabotu. Šādā veidā uzņēmums var ietaupīt daudz skaidrās naudas, kura ir nevajadzīgi aizkavējusies klientu kontos un kura palīdzētu ietaupīt procentu maksājumus, no kuriem varētu izvairīties.

Līdzīgā veidā iespējams sekot līdz arī uzņēmuma piegādātājiem. Salīdzinot jūsu bilancē uzrādīto īstermiņa kreditoru (jūsu piegādātāju) posteņa vērtību ar kopējo piegādātājiem samaksāto summu, kas uzrādīta jūsu peļņas vai zaudējumu aprēķinā, jūs varat iegūt informāciju par to, cik ilgā laikā uzņēmums norēķinās ar saviem piegādātājiem. Kreditoru dienu aprēķināšanas formula ir šāda: parādi piegādātājiem, rei-

zināti ar dienu skaitu tirdzniecības periodā un dalīti ar tā paša perioda pārdotās produkcijas materiālu iepirkumu apjomu.

Debitoru (pircēju) un kreditoru (piegādātāju) dienas, kā arī krājumu dienas ir rādītāji, kas vitāli nepieciešami sekmīgai naudas līdzekļu pārvaldībai. Tie var ievērojami ietekmēt uzņēmuma finansiālo stāvokli.

AKCIONĀRU KAPITĀLA KOEFICIENTI

Absolūtais uzņēmumu akcionāru vairākums ir ieguldījuši savu naudu uzņēmumos cerībā vai pat pārliecībā gūt atbilstošu atdevi no sava ieguldījuma. Tādēļ vissvarīgākais rādītājs ir atdevi, ko akcionāri gūst no savām investīcijām.

Pēc tam kad no produkta apgrozījuma atņemtas visas izmaksas un nomaksāti nodokļi un procenti, kā arī pieskaitīti procentu ieņēmumi, akcionāru rīcībā ir peļņa pēc nodokļu nomaksas.

Akcionāru kopējais kapitāls (pamatkapitāls plus rezerves kapitāls) ir vērtība, kas akcionāriem pieder uzņēmumā.

Aprēķinot peļņu pēc nodokļu nomaksas kā proporciju (procentus) no kopējā akcionāru kapitāla, īpašniekiem tiek dota iespēja novērtēt, kādu labumu viņi ir guvuši salīdzinājumā ar saviem ieguldījumiem. Kapitāla atdeves koeficients ir šāds:

$$\frac{\text{Peļņa pēc nodokļu nomaksas}}{\text{Kopējais akcionāru pašu kapitāls}} \times 100$$

Izmantojot šo formulu, var aprēķināt, ka, piemēram, peļņa pēc nodokļu nomaksas 13,4 tūkst. mārciņu apmērā attiecībā pret akcionāru pašu kapitālu 80 tūkst. mārciņu apmērā sniedz 16,75 % atdevi no investīcijām. Šāds rādītājs ir daudzu uzņēmumu mērķis.

Peļņa uz vienu akciju ir vēl viens rādītājs, kas uztrauc akcionārus. Tas parāda, cik daudz peļņas gūst viena uzņēmuma akcija. To aprēķina pēc šādas formulas:

Peļņa pēc nodokļu nomaksas

Emitēto parasto akciju skaits

Formula, ar kuras palīdzību var aprēķināt dividendes uz vienu akciju, ir šāda:

Dividendes

Emitēto parasto akciju skaits

Šos divus rādītājus parasti izsaka naudas vienībās.

Formula cenas/peļņas proporcijas aprēķināšanai ir šāda:

Vienas akcijas tirgus cena

Peļņa uz vienu akciju

Peļņa uz vienu akciju balstās uz iepriekšējā gadā uzrādīto peļņu, savukārt akcijas tirgus cena balstās uz nākotnes prognozēm. Jo augstāks cenas/peļņas rādītājs, jo pārliecinošāki var būt akcionāri par augstu atdevi no viņiem piederošajām akcijām.

VADĪBAS RENTABILITĀTES RĀDĪTĀJI

Daudzu uzņēmumu vadība pietiekami nenovērtē vissvarīgāko no peļņas pārvaldības

KOEFICIENTU APRĒĶINĀŠANA

Debitoru dienas =	$\frac{\text{Pircēju un pasūtītāju parādi}}{\text{Pārdošanas apgrozījums attiecīgajā periodā}} \times \frac{\text{dienu skaits tirdzniecības periodā}}{\text{tirdzniecības periodā}}$
Kreditoru dienas =	$\frac{\text{Parādi piegādātājiem}}{\text{Pircēju parādi}} \times \text{dienu skaits tirdzniecības periodā}$
Investīciju atdeve =	$\frac{\text{Peļņa pēc nodokļu nomaksas}}{\text{Kopējais pašu kapitāls}} \times 100$
Peļņa uz vienu akciju =	$\frac{\text{Peļņa pēc nodokļu nomaksas}}{\text{Emitēto parasto akciju skaits}}$
Dividendes uz vienu akciju =	$\frac{\text{Dividendes}}{\text{Emitēto parasto akciju skaits}}$
Cenas/peļņas attiecība =	$\frac{\text{Vienas akcijas tirgus cena}}{\text{Peļņa uz vienu akciju}}$
Ilgtermiņa finansiālo ieguldījumu atdeve =	$\frac{\text{Pamatdarbības peļņa (peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas)}}{\text{Ilgtermiņa finansiālais ieguldījums}} \times 100$
Aprgrozījuma atdeve =	$\frac{\text{Pamatdarbības peļņa (peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas)}}{\text{Kopējais pārdošanas apgrozījums}} \times 100$

rādītājiem – ilgtermiņa finansiālo ieguldījumu atdevi. Uzņēmuma īpašniekus interesē atbilstošā investīciju atdeve, savukārt uzņēmuma vadība nereti tiek finansēta ar aizņēmumu kapitāla vai akcionāru pašu kapitāla palīdzību.

Ilgtermiņa finansiālais ieguldījums (pašu kapitāls plus ilgtermiņa aizņēmumi) ir vērtība, kas nodota uzņēmuma vadītāju rokās. Vadītājiem jā rūpējas par augstu atdevi (peļņu pirms procentu un nodokļu nomaksas) attiecībā pret ilgtermiņa finansiālo ieguldījumu, lai arī pēc nodokļu un procentu maksājumiem peļņa atbilstu īpašniekiem vēlamajai atdvei. Ilgtermiņa finansiālo ieguldījumu atdevi aprēķina pēc šādas formulas:

$$\frac{\text{Pamatdarbības peļņa (peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas)}}{\text{Ilgtermiņa finansiālais ieguldījums}} \times 100$$

Uzņēmumos ļoti bieži lietots peļņas rādītājs ir apgrozījuma atdeve (bruto peļņas robeža). Problēma rodas tāpēc, ka tas ir atkarīgs no pārdošanas apjomiem, taču tieši neatspoguļo tos. Var būt tā, ka apgrozījums ievērojami krītas, taču rādītājs palielinās, neatspoguļojot patieso stāvokli uzņēmumā.

Tas gan pilnībā neizslēdz šī kontroles koeficienta izmantošanas iespēju, taču tas jāizmanto pārdomāti un vienmēr jāanalizē saistībā ar reālo apgrozījumu.

Formula apgrozījuma atdeves aprēķināšanai ir šāda:

$$\frac{\text{Pamatdarbības peļņa (peļņa pirms procentu un nodokļu nomaksas)}}{\text{Kopējais pārdošanas apgrozījums}} \times 100$$

ATLĪDZĪBA ĪPAŠNIEKIEM

VAIRUMS INVESTORU VĒLAS SAŅEMT VISLIELĀKO IESPĒJAMO ATDEVI. JA TAS NAV IESPĒJAMS, ATDEVEI JĀBŪT VISMĀZ ATBILSTOŠAI VIŅU IEGULDĪJUMAM. JA VIŅI IR AIZŅĒMUŠIES NAUDAS LĪDZEKĻUS, LAI IEGULDĪTU TOS UZŅĒMUMĀ, TAD VIŅI PIEPRASĪS TĀDU ATDEVI, KAS PĀRSNIEGTU AIZŅĒMUMA IZMAKSAS.

PEĻŅAS SADALE

Peļņa ne vienmēr tiek sadalīta par labu akcionāriem. Uzņēmuma vadītāji bieži pieprasa vairāk investīciju kādā no uzņēmuma darbības jomām, kā arī uzņēmuma gūtajai peļņai vai prognozēm atbilstošu algas pielikumu.

Ja tiem pašiem vadītājiem pajautā, ko viņi vēlētos saņemt no viņiem piederošajām uzņēmuma akcijām, viņu atbilde viennozīmīgi būs “vairāk naudas” vai “turības pieaugumu”. Turības pieaugumu, iespējams,

var panākt, maksājot nelielas dividendes un tādā veidā paturot lielāko peļņas daļu uzņēmumā un ieguldot to nākotnes izaugsmē. Tomēr neaizmirstiet arī kāda gudra investora teikto: “Nepaļaujieties uz piedāvājumu saņemt ievārijumu rīt.” Saņemiet savu atlīdzību jau šodien!

DIVIDENDES

Dividendes ir peļņa, kas novirzīta uzņēmuma akcionāru atalgošanai, un ir vistiešākais veids, kā atļūdzināt īpašniekam par viņa investīcijām. Tomēr daudzos uzņēmumos ir izplatīts solījums “ievārijumu dot rīt”. Tas nozīmē, ka tikai daļa uzņēmuma peļņas tiek izmaksāta dividendēs, bet atlikusī – uzkrāta uzņēmumā.

Ja tiek izmaksātas nelielas dividendes, tad vienīgais, ko īpašnieks var darīt, lai atgūtu savu naudu, ir pārdot savas akcijas

vai arī aizņemties naudu, kā nodrošinājumu izmantojot arvien pieaugošo akciju cenu.

Jebkurā gadījumā akcionāri cer, ka finanšu tirgū (biržā), kur akcijas tiek tirgotas, tiks pamanīts uzņēmuma nesadalītās peļņas pieauguma potenciāls un uzņēmuma akciju vērtība celsies. Tomēr arī uz tirgus novērtējumu nevajadzētu pilnībā paļauties.

Tiem, kuri vēlas gūt papildu ienākumus, pievilcīgs šķītis uzņēmums, kuram raksturīga augsta izmaksāto dividendžu rādītāja politika (lielākā peļņas daļa sadalīta dividendēs).

KAPITĀLA PALIELINĀŠANĀS

Daži akcionāri (it īpaši – liela apjoma nodokļu maksātāji, kuriem nav vajadzības pēc iespējas ātrāk tikt pie skaidrās naudas) būs vairāk ieinteresēti pieredzēt savu investīciju palielināšanos, kuru viņi varēs izmantot kaut kad nākotnē.

Ja uzņēmums var sasniegt tādu nesadalītās peļņas pieaugumu, kas nodrošinātu labāku ilgtermiņa finansiālā ieguldījuma atdevi nekā pārējā uzņēmuma izaugsmes temps, tad akcionāri, visticamāk, būtu mierā arī ar zemu dividendžu izmaksas politiku.

Ja pieaug akciju vērtība, akcionāri var tās nākotnē pārdot, ja viņiem steidzami vajadzīgi naudas līdzekļi, vai arī brīdī, kad akciju cena, pēc viņu domām, ir visaugstākā.

Uzņēmuma biržas vērtību aprēķina, sareiznot emitēto parasto akciju skaitu ar pastāvošo akcijas tirgus cenu.

PUBLISKO AKCIJU IZLAIŠANA

Daudzi uzņēmumi jau dibināšanas brīdī izvirza mērķi izlaist savas akcijas publiskajā piedāvājumā, tiklīdz to pieļauj uzņēmuma darbības rezultāti un reputācija. Akciju izlaišana publiskajā piedāvājumā nozīmē, ka uzņēmuma akcijas tiek brīvi tirgotas akciju tirgū un jebkura persona var tās iegādāties vai pārdot.

Ja jūsu uzņēmums sekmīgi darbojas, nodrošina īpašniekiem pietiekami lielu peļņu uz vienu akciju, kā arī augstu investīciju atdevi, tad tas drīz vien piesaistīs potenciālos investorus gan no dažādām institūcijām, gan no privātpersonām. Parasti tā rezultātā akciju cenai ir tendence pieaugt. Ja liels skaits cilvēku vēlas iegādāties kādu precī, tās cena, visticamāk, ievērojami pieaugs. Savukārt, ja ievērojams tirgus dalībnieku skaits vēlēšies to pārdot, preces cena sāks kristies. Šie paši likumi ir spēkā arī akciju tirgū.

Sekmīgs uzņēmums, kura akcijas tiek tirgotas finanšu tirgū, var iegūt ievērojamus skaidrās naudas līdzekļus, emitējot akcijas par augstāku cenu nekā to nominālā vērtība, kas norādīta uz akcijas sertifikāta (piemēram, pārdodot savas 0,25 mārciņu akcijas par 2 mārciņām). Iegūtos naudas līdzekļus ir iespējams ieguldīt uzņēmuma darbības paplašināšanā, lai nodrošinātu peļņas pieaugumu. Tajā pašā laikā visas uzņēmuma akcijas tiek novērtētas atbilstoši to cenai 2 mārciņas (vai citai cenai, par kādu tās tiek tirgotas).

PASTIPRINĀTS PIEPRASĪJUMS PĒC AKCIJĀM

Ja uzņēmuma *Widget Ltd.* akcionārs uzņēmuma dibināšanas brīdī iegādājās 40 000 akciju par nominālo vērtību 0,25 mārciņas par akciju, tās viņam izmaksāja 10 000 mārciņu (40 000 reizināts ar 0,25 par akciju). Pēc četriem gadiem nu jau publiskā akciju sabiedrība *Widget.com plc* emitēja lielu daudzumu akciju, kuru cena 2 mārciņas par akciju. Pēc tām ir ļoti liels pieprasījums, un uz to iegādi saņemto pieteikumu skaits pārsniedz akciju skaitu. Šajā brīdī akcionāra akciju vērtība ir 80 000 mārciņu vai pat vairāk, jo augošais pieprasījums veicina akciju cenas paaugstināšanos.

Iespējams, ka šo četru gadu laikā akcionārs ir guvis atlidzību par grūto darbu, kas tika ieguldīts uzņēmuma veidošanas posmā, emitējot papildu akcijas vai akciju opcijas.

Akciju opciju shēmas parasti ir balstītas uz akciju vērtību opcijas izmantošanas dienā. Visas jauniegūtās akcijas būs "tirgus cenas" vērtībā. Nav grūti saskatīt sekmīga

uzņēmuma publiskas akciju tirdzniecības ieguvumus.

Neatkarīgi no tā, kādā veidā atlidzību saņem uzņēmuma akcionāri, atcerieties, ka neviens nedibinātu privātu uzņēmumu, ja necerētu uz ieguldījumam atbilstošu atdevi, un vairums cilvēku vēlas saņemt cik vien iespējams lielu atdevi no savām investīcijām.

RISKA VADĪBA

GANDRĪZ KATRS NOZĪMĪGS LĒMUMS BIZNESĀ IR SAISTĪTS AR ZINĀMU RISKU. PIRMS TIEK VEIKTAS INVESTĪCIJAS, NEPIECIEŠAMS SASTĀDĪT VARBŪTĪBU MODELI, LAI PALĪDZĒTU IZVĒRTĒT UN SAMAZINĀT RISKU. JĀVEIC JAUNO PROJEKTU PLĀNU FINANSĒJUMA MODELĒŠANA, IZSTRĀDĀJOT GAN OPTIMISTISKO, GAN PESIMISTISKO PLĀNU UN PĒC TAM RŪPĪGI SEKOJOT PROJEKTA GAITAI.

BUDŽETS

Budžeta metode ir visplašāk izmantotā riska vadības sistēma.

Novērtējot reālos pārdošanas ieņēmumus salīdzinājumā ar reālajām ražošanas, atbalsta funkciju un administratīvajām izmaksām, uzņēmums ik mēnesi var izvērtēt neatbilstību plānam un sastādīt ticamu prognozi par situāciju finanšu gada beigās.

Ja prognozētā situācijā pēc nodokļu nomaksas paredzama zemāka peļņa par īpašnieku prasīto atlidzību, uzņēmums var uzsākt adekvātu rīcību, lai situāciju atrisinātu.

RISKA PLĀNOŠANA

Finanšu gada laikā var rasties iespēja realizēt jaunu projektu. Jo nozīmīgāks ir projekts, jo uzņēmumam pastāv lielāks risks ciest zaudējumus projekta neveiksmes gadījumā. Tādēļ ir īpaši svarīgi veikt nepieciešamos finansīālos aprēķinus un progno-

zes, pirms vēl ir pieņemts lēmums par projekta realizāciju.

Par visiem projektiem var uzdot divus galvenos jautājumus:

- cik precīzas ir izmaksu un ieņēmumu kalkulācijas?
- cik precīza ir izmaksu tāme par projekta realizācijai nepieciešamo laiku?

Ja sekojat līdzī lielākajiem projektiem jūsu valstī, jūs noteikti esat ievērojis ļoti daudzus gadījumus, kad tiek būtiski pārsniegti projektu termiņi un zaudēti lieli līdzekļi. Attaisnojumi neatbilstošam projektu realizācijas sniegtam būs aizvien tie paši, jau vairākkārt dzirdētie.

Lai gan ekonomiskas neveiksmes piedzīvojis, piemēram, *Concorde*, *European Fighter Aircraft*, Tūkstošgades celtnes projekts Londonā, kā arī *Star Wars* projekts ASV, vairumā gadījumu projektos, kuri tiek virzīti uzņēmuma vadības apstiprināšanai, un lielākajā daļā starptautisko projektu jaunattīstības valstīs joprojām nepietiekami tiek novērtēti to īstenošanai nepieciešamais laiks un izmaksas, tajā pašā laikā ievērojami pārvērtējot iespējamās ienākumus.

Praktiski visos gadījumos vadītāji par augstu novērtē sagaidāmos ienākumus, bet par zemu – projekta izmaksas un bezcerīgi optimistiski izturas pret laika faktoru.

VARBŪTĪBAS NOVĒRTĒŠANA

Katram vadītājam jāsniedz prognozes par diviem vai trim ar projektu saistītiem jautājumiem:

- ja produkta vienības cena būs 500 mārciņas, tad mēs esam par 60 % pārliecināti, ka pirmajā ražošanas gadā spēsim pārdot 45 000 produkta vienību,
- 30 % no mums uzskata, ka pirmajā ražošanas gadā spēsim pārdot 35 000 produkta vienību,
- 10 % no mums domā, ka pirmajā ražošanas gadā mēs varētu pārdot 50 000 produkta vienību.

Pirmo triju gadu laikā:

- 40 % no mums uzskata, ka pirmo triju gadu laikā spēsim pārdot 180 000 produkta vienību,
- 30 % no mums domā, ka pirmo triju gadu laikā spēsim pārdot 160 000 produkta vienību,
- 20 % no mums domā, ka pirmo triju gadu laikā spēsim pārdot 150 000 produkta vienību,

- 10 % no mums ir pārliecināti, ka pirmo triju gadu laikā spēsim pārdot 200 000 produkta vienību.

Tamlīdzīgā veidā tiek sagatavotas prognozes par iespējamām izmaksām un – kas ir vis svarīgāk – par katrai projekta stadijai nepieciešamo laiku.

Pirmais gads:

- 45 000 vienību apjoma sasniegšanu prognozē 60 % ekspertu ($45\,000 \times 60\%$) = 27 000
- 35 000 vienību apjoma sasniegšanu prognozē 30 % ekspertu ($35\,000 \times 30\%$) = 10 500
- 50 000 vienību apjoma sasniegšanu prognozē 10 % ekspertu ($50\,000 \times 10\%$) = 5000

Tātad vidēji mūsu ekspertu vērtējums atspoguļo drošu varbūtību, ka pirmajā gadā tiks pārdotas 42 500 produkta vienības ($27\,000 + 10\,500 + 5000$). Līdzīgs aprēķins par pirmajiem trim gadiem ļauj prognozēt, ka produkta apjoms būs 170 000 vienību.

RISKA MAZINĀŠANA

Veids, kā uzņēmums var mazināt iespējamo risku, ir lūgt katrai uzņēmuma galvenajai struktūrvienībai sniegt savu vērtējumu par to, kādu produktu apjomu būtu iespējams pārdot ražošanas pirmajos divpadsmit mēnešos, kādu – pirmajos trijos gados un par kādu cenu. Līdzīgu pieeju var izmantot, prognozējot katrā projekta stadijā nepieciešamās izmaksas un realizācijas laiku. Varbūtības funkcijas izmantošana aprēķinos ierobežos kļūdas un, iespējams, atturēs projektu vadītājus no savu prognožu apzinātas pielāgošanas vēlamajiem kritērijiem. Tomēr arī tas vien vēl negarantē panākumus.

LAIKA PLĀNOŠANA

Projekta realizācijas stadijām nepieciešamā laika precīza saplānošana ir visai sarežģīts uzdevums. Daži ļoti nozīmīgi projekti, kuros tiek ieguldīti miljoniem dolāru, tiek realizēti tik vēlu, ka jau ir paspējuši novecot.

Daudzi projekti tā arī nekad nav atbilduši sākotnējām iecerēm, kad tika pieņemts lēmums tos realizēt. Daudzi ir izraisījuši uzņēmuma bankrotu vēl pirms cerētā ieguvuma projekta milzīgo izmaksu dēļ.

Varbūtības funkcijas lietošana noteikti samazinās arī neprecizitātes laika plānošanā, taču biznesa plānus nepieciešams sastādīt trijos variantos, lai izvērtētu risku dažādās alternatīvās situācijās, kādās uzņēmums varētu nonākt. Tās ir šādas:

- visticamākā iespēja,
- vispesimistiskākā iespēja,
- visoptimistiskākā iespēja.

Piemēram, atbilstoši visticamākajam scenārijam projekts tiks pabeigts 10 mēnešu laikā, atbilstoši vispesimistiskākajam scenārijam termiņš tiks ievērojami pārsniegts un izmaksas būs lielākas, nekā sākotnēji plānots. Atbilstoši optimistiskajam scenārijam projekts tiks realizēts pirms noteiktā termiņa un ar zemākām izmaksām, nekā plānots. Protams, šo triju norises alter-

natīvu budžeti ievērojami atšķirsies cits no cita, taču darbiniekiem būs skaidrs, kam jāvelta vislielākās pūles.

Laika ietekmi uz projekta norisi vislabāk var ilustrēt, izmantojot šādu piemēru.

“Ja es no jums būtu aizņēmiem 1000 mārciņas bez procentiem, vai jūs šo naudu labprātāk saņemtu tūlīt vai piecu gadu laikā?”

Lielākā daļa cilvēku izvēlēties naudu saņemt tūlīt. Daži uzsvērs to, ka viņi var ieguldīt naudu bankā un pēc pieciem gadiem, nopelnot 5 procentus gadā, summa būs palielinājusies līdz 1276 mārciņām. Tātad 1000 mārciņas šodien ir 1276 mārciņas pēc pieciem gadiem, ņemot vērā uzkrāto procentu pieaugumu.

Saskaņā ar citu viedokli, saņemtās 1276 mārciņas pēc pieciem gadiem ir vērtas tikpat, cik 1000 mārciņas pašreiz, ja pieņemam, ka inflācija un procentu likme ir 5 procenti gadā.

Tātad nauda, kas saņemta vai izmaksāta vēlāk, ir mazāk vērtā nekā tas pats naudas daudzums, kas saņemts vai izmaksāts pašreiz. Diskontētās naudas plūsmas sistēma radās, kad bija jāatspoguļo izmaksas tādiem projektiem, kuros jāreķinās ar naudas plūsmu nākotnē. Ar šīs sistēmas palīdzību iespējams aprēķināt nākotnes naudas plūsmas šodienas vērtību.

Neviena no sistēmām negarantē nākotni bez riska, taču ar to palīdzību iespējams novērtēt un varbūt arī mazināt iespējamo risku.

CITAS RISKA VARBŪTĪBAS

Pastāv vēl daudzas dažādas citas riska varbūtības, kas arī jākontrolē. Tās var būt saistītas ar veselības un darba drošības jautājumiem, piegādāto detaļu defektiem, pakalpojumu līmeni, darbinieku nolaidību, nekompetentiem padomiem u. tml. Nereti pilnīga riska izskaušana var izmaksāt vairāk nekā reālās riska sekas.

Risks jāvērtē ne vien finansiālajā, bet arī likumības, morāles un uzņēmuma reputācijas aspektā.

Viss iepriekš teiktais sniegs jums labāku ieskatu un padomu par dažādiem veidiem, kā efektīvāk pārvaldīt finanšu resursus un mazināt risku.

Tomēr galu galā biznesa darbību nodrošina cilvēki un viņu spējas precīzi novērtēt un pieņemt adekvātu lēmumu par nākotnē visdaudzsološāko darbības virzienu. Kaut arī viņiem piemīt izcilas īpašības, tomēr jāiemācās arī vadīt uzņēmuma procesus un cilvēkus, kā arī jāapgūst prasme plānot finanšu rezultātus nākotnes darbībai.

Lai uzņēmuma īpašniekiem nodrošinātu viņiem vēlamu investīciju atdevi, vadītājiem labi jāapzinās visas savas darbības finansiālās sekas.

Finanšu pārvaldība vien negarantē uzņēmumam panākumus, taču tā var sniegt nenovērtējamu atbalstu uzņēmuma snieguma un progresā novērtēšanā un ir lielisks palīgs uzņēmuma īpašnieku mērķu sasniegšanai.



Resursu pārvaldība

VADĪTĀJA UZDEVUMS IR SADALĪT UN IZLIETOT VISUS RESURSUS TĀ, LAI SASNIEGTU UZŅĒMUMA IZVIRZĪTOS MĒRĶUS. NOZĪMĪGĀKO RESURSU VIDŪ IR NE TIKAI RŪPNĪCA UN TĀS IEKĀRTAS, INTELEKTUĀLAIS POTENCIĀLS UN FINANCES, BET PIRMĀM KĀRTĀM – CILVĒKI.

Sekmīga visu resursu pārvaldība ir atkarīga no efektīvas plānošanas. Jums jāizprot tās būtība: vispirms jāvienojas par stratēģiju un pēc tam var izstrādāt rīcības plānus. Vispārējās kvalitātes vadības vai kādas citas nepārtrauktas darbības uzlabošanas programmas ieviešana palīdzēs jums optimizēt resursu izmantošanu, savukārt laba ieviešanas procesa pārbaudes sistēma sniegs jums precīzu informāciju par notiekošo un nepieciešamības gadījumā ļaus aktīvi uz to reaģēt.

Cilvēki ir nozīmīgākais no uzņēmuma resursiem, tādēļ, lai nodrošinātu efektīvu tā darbību, ir jāpiesaista piemērotākie darbinieki, kuriem jānodrošina tāda atalgojuma pakete, lai viņiem radītu motivāciju strādāt šajā uzņēmumā. Tādēļ jums rūpīgi jāplāno, cik un kādi darbinieki jums ir vajadzīgi, lai ne tikai apmierinātu esošo pieprasījumu pēc darba-
rokām, bet arī spētu realizēt ilgtermiņa mērķus.

ŠAJĀ NODAĻĀ

- Plānošanas pamatprincipi **82** • Rīcības plānošana **84** • Vispārējās kvalitātes ieviešana **86** • Atgriezeniskās saites realizēšana **88**
Darbinieku pieņemšana **90** • Alga un atalgojuma pakete **93**
Personāla plānošana **95** • Darba izpildes vērtēšana **98**

PLĀNOŠANAS PAMATPRINCIPI

PLĀNOŠANAS PAMATATZIŅA IR ŠĀDA: JA NEZINĀT, KUR VĒLATIES NOKĻŪT, JŪS NEKAD TUR NENONĀKSIT. JEBKURA EFEKTĪVA PLĀNOŠANA SĀKAS AR STRATĒGIJU, KAS NOSAKA, KO UZŅĒMUMS IR NOLĒMIS UN VĒLAS SASNIEGT.

GALAMĒRĶA IZVĒLE

Stratēģijai jābūt skaidrai un kodolīgai, un tā jādara zināma visiem, kas tiks iesaistīti plāna izpildē. Stratēģijas kontekstā nozīmīgs jēdziens ir mērķis. To viegli var sajaukt ar apakšmērķiem. Stratēģijas uzdevums ir pieņemt lēmumu par vēlamu galamērķi. Galamērķi ir kā robežzīmes, kuras jāsasniedz, lai ceļojums būtu noslēdzies. Apakšmērķi un uzdevumi atspoguļo stratēģijas uzdevumu vēlamu rezultātu. Tiem jābūt izmērāmiem, jo pretējā gadījumā nav iespējams atbildēt uz diviem būtiskiem jautājumiem:

- kā darbinieki zinās, ko no viņiem gaida,
- kā plānotāji zinās, ka uzdevums ir paveikts?

Tā kā stratēģija tiek sadalīta apakšmērķos, ir ļoti svarīgi aktīvi iesaistīt tos darbiniekus, kuru darbu tieši ietekmēs izstrādātie plāni. Katra plāna sasniegšana sākas ar analīzi un prognozēm, taču ir atkarīga no tā īstenotājiem.

Ir vislielākajā mērā mulķīgi realizēt plānošanas procesu "no augšas", nedodot iespēju uzņēmuma vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem vai citiem iesaistītajiem darbiniekiem sniegt savu ieguldījumu plānu izveidē. Šie cilvēki būs tieši atbildīgi par atsevišķu uzdevumu izpildi, tādēļ viņu zināšanas par to, kādi faktori var būtiski ietekmēt rezultātu, ir nepieciešamas plānošanas procesā, ļaujot plānotājiem saskaņot rezul-

tātu prognozes ar zināmu informāciju par biznesa situāciju un līdz ar to sastādīt plānam atbilstošu ekonomisko pamatojumu.

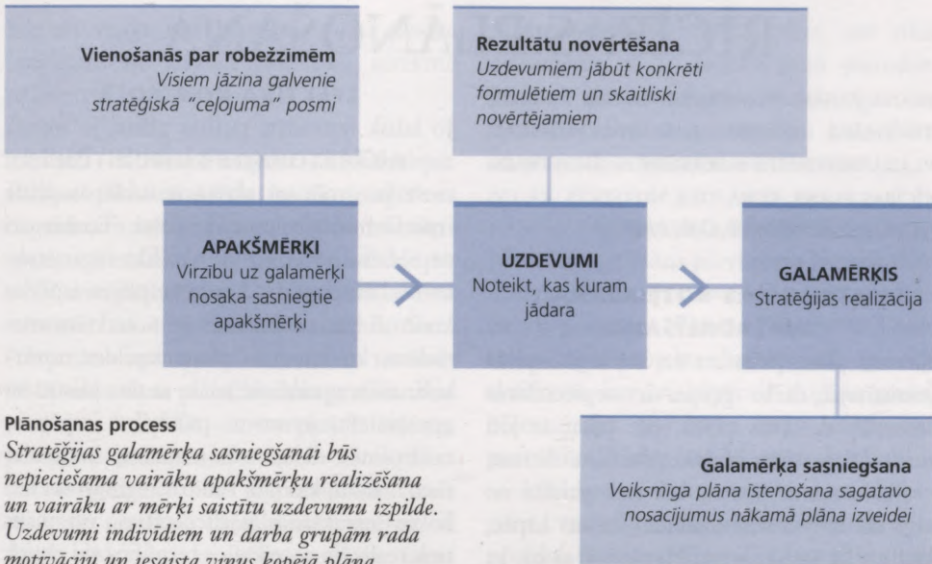
PLĀNA ANALĪZE

Visizplatītākās "lamatas" plānošanas procesam ir pārāk optimistisks ekonomiskais pamatojums, kurš sastādīts, balstoties uz vēlamu rezultātu. Tātad – ja zināms, ka budžeta izdevumi atmaksāsies, kad pārdošanas apjoms sasniegs x vienības, tad šis nosacījums tiek pārvērsts par pārdošanas apjomu prognozi, un rezultātā gandrīz vienmēr seko izgāšanās. Izsvērta plāna analīzē bez steigas un objektīvi būtu jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- vai pieņēmumi, uz kuriem plāns balstās, ir ticami,
- kas (kādi apstākļi, notikumi) šos pieņēmumus padarītu par spēkā neesošiem,
- cik liela ir iespēja, ka šie pieņēmumi varētu kļūt par spēkā neesošiem?

Nevienu plānu nedrīkst apstiprināt, ja nav noteikti visi pieņēmumi un pārbaudīta to pamatotība. Protams, nekad nav iespējams gūt simtprocentīgu pārliecību, jo, galu galā, tās ir tikai prognozes. Taču pastāv ļoti liela iespēja samazināt šaubas līdz minimumam.

Analīzes procesā jāizvērtē arī ierobežojošie faktori, kuri varētu būtiski ietekmēt plāna struktūru un realizācijas procesu. Vienkāršs piemērs ir ražošanas jauda. Ja rūpnīca jau patlaban izmanto visu iespējamo ražošanas jaudu, tad nav jēgas tādām plānam, kurā tiek paredzēta ražošanas apjomu dubultošana. Šādu plānu nav iespējams realizēt, ja vien tajā netiek paredzēta arī ražošanas jaudas palielināšana vai piegādātāju papildu piesaistīšana.



Plānošanas process

Stratēģijas galamērķa sasniegšanai būs nepieciešama vairāku apakšmērķu realizēšana un vairāku ar mērķi saistītu uzdevumu izpilde. Uzdevumi indivīdiem un darba grupām rada motivāciju un iesaista viņus kopējā plāna realizācijā.

Visus plānus ierobežo šādi faktori:

- laiks,
- naudas līdzekļi,
- cilvēki.

Plānā jāparedz risinājumi visiem šiem faktoriem, norādot, kas tiek darīts vai ir jāveic, lai novērstu iespējamus trūkumus. Protams, visdrošākais risinājums ir nodrošināt iepriekšminēto faktoru rezerves, īpaši – laika ziņā, taču to ir ļoti grūti īstenot reālajā dzīvē, īpaši – šajā laikmetā, kurā izpildes ātrums bieži vien ir izšķirošais plāna kvalitātes rādītājs.

PLĀNA STRUKTŪRAS IZVEIDE

Veiksmīgā plānošanā vitāli nepieciešama ir deleģēšana, taču tā nozīmē vairāk nekā vienkārša uzdevumu uzticēšana citiem. Uzdevums ir jāsadala vairākās sastāvdaļās, ar kuru izpildi var tikt galā atsevišķas darba grupas vai darbinieki. Tātad plāns tiek sadalīts uzdevumos, kuri tiek deleģēti. Kad uzdevumi izpildīti, tie kopā veido vienu

veselumu. Šis uzdevumu sadalīšanas un atsevišķu daļu izpildes process nereti tiek atstāts novārtā, kā rezultātā rodas apjukums, zūd kontrole pār plāna izpildes procesu un tiek pieļautas kļūdas. Atcerieties, ka kvalitatīvu plānu veido vienīgi tā kvalitatīvo sastāvdaļu kopums, kā arī kvalitatīvs plāna izveides process!

Plānošana jāveic ar zinātnisku precizitāti, kaut arī tā nemēdz būt tikai zinātniska. Daudzkas ir atkarīgs no labām idejām, radošas pieejas un entuziasma, taču tās ir grūti izmērāmas lietas. Tādēļ plānošanā jāiesaista plašs cilvēku loks, jo tas palielina ideju apmaiņu un stiprina motivāciju.

Tajā pašā laikā rezultāti vienmēr jāpārbauda, izmantojot zinātniskas metodes. Plānu kā modeli iespējams pārbaudīt ar datorsimulācijas, piemēram, aprēķinu tabulu palīdzību, kas sniedz pārskatu par plāna priekšrocībām un trūkumiem. Tikai neapdomīgs vadītājs izvairīsies no šīs pēdējās pārbaudes, pirms spers izšķirošo soli.

RĪCĪBAS PLĀNOŠANA

PLĀNA PANĀKUMUS VAI NEVEIKSMI NOTEIKS TURPMĀKĀ DARBĪBA. KAD STRATĒGISKAJĀ PLĀNĀ NOTEIKTS GALAMĒRĶIS, JĀIZSTRĀDĀ RĪCĪBAS PLĀNS, KURĀ TIEK NOTEIKTS, KĀ UZŅĒMUMS SASNIEGS GALAMĒRĶI.

ATBILDĪBAS NOTEIKŠANA UN SADALIŠANA

Katram plāna posmam un katrai tā izpildē iesaistītajai darba grupai ir nepieciešams atsevišķs darbības plāns. Šie plāni ir ļoti nozīmīgi, un tiem jābūt skaidri formulētiem.

Ikvienam ir jāzina, kas tiek gaidīts no viņa un citiem darbiniekiem, kā arī kāpēc, kad un kā tas jāpaveic. Nepietiek ar to, ka cilvēkiem vienkārši tiek izdalīti sīki plānu daļu apraksti – tos nepieciešams pārrunāt ar visām iesaistītajām pusēm, dodot iespēju izteikties visiem un tādā veidā abpusēji vienojoties par katra lomu kopējā plānā.

Termiņi ir neatņemama rīcības plāna sastāvdaļa, turklāt – viena no būtiskākajām. Termiņiem jābūt reāliem un pieņemamiem visām pusēm, jo pretējā gadījumā plāna izpilde ir nopietni apdraudēta. Termiņiem regulāri jāseko un tie jāpārskata, pirmkārt, lai pārliecinātos, vai tie joprojām ir reāli izpildāmi, un, otrkārt, lai izmantotu tos kā noteicošo kontroles mehānismu.

PĀRBAUDE

- ✓ *Noskaidrojiet, kuri plāna pamatā esošie pieņēmumi ir jāmaina vai pat jāatmet*
- ✓ *Apsveriet, kuri no mērķiem ir izrādījušies nereāli*
- ✓ *Pārbaudiet, vai kādā posmā ir radies nopietns resursu trūkums*
- ✓ *Izlemiet, kādas nepieciešamās plāna izmaiņas izriet no iepriekš noskaidrotā*

EFEKTĪVA KONTROLE

Jo labāk izstrādāts rīcības plāns, jo mazāk nepieciešama stingra kontrole. Pārlietu cieša kontrole un aktīva iesaistīšanās plāna izpildē mazinās produktivitāti. Tomēr arī nepietiekama kontrole var liktenīgi ietekmēt plāna izpildi. Efektīvu plāna izpildes kontroli var nodrošināt ar noteiktām metodēm, ko izmanto plāna izpildes novērtēšanai un optimizācijai un ar tām saistītiem aprēķiniem, jo ar to palīdzību iespējams nodrošināt daļēji automatizētu kontroles mehānismu, kas ļauj vadībai regulāri un bez liekas iesaistīšanās pārliecināties, vai plāns tiek realizēts noteiktajos termiņos vai netiek un vai kāda tā daļa neatbilst mērķiem.

Šāds kontroles mehānisms balstās uz nepārtrauktu informācijas plūsmu un noteiktiem statistiskiem aprēķiniem (piemēram, reālie izdevumi salīdzinājumā ar plānotajiem), kuri sniedz savlaicīgu pārskatu par plāna izpildes gaitu, kā arī var apstiprināt vai likt mainīt sākotnēji izdarītos pieņēmumus. Šai informācijai jābūt pieejamai pēc iespējas plašākam cilvēku lokam (uzņēmuma iekšējā informācijas izplatīšanas sistēma būs neatsverams palīgs šajā procesā), lai visiem procesā iesaistītajiem būtu skaidra plāna izpildes gaita un nepieciešamības gadījumā visi varētu operatīvi iesaistīties plāna realizācijas sekmiņa galarezultāta sasniegšanā.

Tomēr jāatceras, ka plāns nav kā akmeņi iecirsts uzraksts. Gluži otrādi, tā kā reālajā dzīvē ne viss norit pēc plāna, pamata pieņēmumu pastāvīga pārskatīšana un, ja nepieciešams, nomainīšana ļaus sasniegt sekmiņu rezultātu. Katrs darbības plāns ir jauns pārbaudījums plānošanas speciālistiem.

Nemot vērā to, ka plāna izpildes gaitā pieņēmumi var mainīties, darbības plānu

faktiski veido vairāki plāni; viena posma iznākums un dažādi notikumi ietekmē nākamo plāna posmu.

NOTIKUMU PROGNOZĒŠANA

Rīcības plānā jāparedz iespēja reaģēt uz negaidītiem notikumiem. Ir jābūt "sliktākās iespējas scenārijam", kurā jārod atbilde uz vitāli svarīgu jautājumu – pārtraukt, izdarīt izmaiņas vai turpināt plāna izpildi. Šiem "turpināt – neturpināt" lēmumiem vienmēr jābūt iekļautiem plāna izpildes grafikā. Kad pieņemts "turpināt – neturpināt" lēmums, plānošana jāsāk no sākuma. Protams, jums nāksies uzklaustīt tādus argumentus kā "mēs jau esam nonākuši tik tālu un iztērējuši tik daudz līdzekļu, ka būtu muļķīgi tagad apstāties". Ignorējiet tos! Izanalizējiet plānu no sākuma un noteikti atbildiet uz jautājumu:

- vai mēs vispār būtu šo projektu uzsākuši, ja būtu zinājuši to, ko zinām tagad?

Pat ja atbilde uz šo jautājumu ir "nē", ne vienmēr pareizāk būs atteikties no plāna turpināšanas. Ir jānoskaidro atbilde uz vēl vienu, pat nozīmīgāku jautājumu:

- vai, izmantojot tagad zināmo informāciju, ir iespējams izstrādāt citu, dzīvotspējīgu plānu, ar kura palīdzību būtu iespējams sasniegt vai pat pārsniegt sākumā izvirzītos mērķus?

Šādā veidā neveiksmi bieži iespējams pārvērst par sasniegumu. Pārāk ātra padošanās un stingra neveiksmīga plāna ievērošana ir kļūdaina rīcība. Teicams plāna veidotājs meklēs kompromisu starp šīm divām galējībām.

Nekad neaizmirstiet, ka it kā nenozīmīgām kļūdām var būt iznīcinošas sekas, tādēļ skrupuloza attieksme pret detaļām ir vitāli svarīga katrā darbības plānā. Rīcības plānu veidošanas māksla slēpjas spējā vienlīdz labi saskatīt gan mežu, gan kokus un nepārslogot cilvēkus ar nevajadzīgi sīku pienākumu aprakstu.

Atcerieties, ka rīcības plāni nav tikai dokumenti, tā ir cilvēku gūtā pieredze. Rīcības plānu sekmes ir atkarīgas no iesaistīto cilvēku savstarpējām attiecībām un personības iezīmēm un talantiem.

ATKAL NO SĀKUMA

Neveiksmīga plāna pārvēršana par sekmīgu ir sūrs pārbaudījums vadīšanas un analītiskajām prasmēm. Pirmām kārtām ir jāveic nesaudzīga projekta "autopsija", lai noskaidrotu, kas un kāpēc ir nogājis greizi. Necentieties novelt uz kādu vainu; šajā posmā bezkaislīgi jāmeklē patiesie cēloņi.

Atbildes uz šiem jautājumiem, iespējams, vedinās uz loģiskām domām par projekta pārtraukšanu, noliedzot citas alternatīvas. Tomēr droši vien, ka pastāv arī citi iespējamie risinājumi. Atkārtotā analizē jāizvērtē šīs iespējas un to potenciālā finansiālā atdeve – piemēram, ja neveiksmīgais plāns ir jauna produkta ieviešana, tad jānosaka, kādi ir potenciālie pārdošanas un peļņas (vai zaudējumu) rādītāji, ja šis produkts tiktu piedāvāts citā tirgū.

Jums atkārtoti jāveic finanšu aprēķini, lai salīdzinātu alternatīvas: turpināt plānu ceļībā, ka viss "beigsies labi", pārtraukt projektu vai turpināt, izmainot stratēģiju. Jāveic aprēķini par triju gadu periodu. Ja jaunā alternatīva sola minimālus zaudējumus pirmajā gadā, nekādus zaudējumus otrajā gadā un adekvātu peļņu trešajā, tad skaidrs, ka šis plāna izmaiņas ir laba biznesa iespēja.

Līdera iemaņas ir nepieciešamas, lai virzītu analītisko procesu, nodrošinātu atbalstu izvirzītajai stratēģijai un veiktu izmaiņas projekta plānā. Prognozes, protams, var būt arī kļūdainas. Taču īpašu uzmanību pievērsiet pirmā gada rezultātiem – ja tie atbilst prognozētajiem, tad uz kopējo plāna izpildi jau varat raudzīties pavisam cerīgi.

VISPĀRĒJĀS KVALITĀTES VADĪBAS IEVIEŠANA

VISPĀRĒJĀ KVALITĀTES VADĪBA (ANĢĻU VAL. – *TOTAL QUALITY MANAGEMENT – TQM*) IETVER VISUS PLĀNOŠANAS PROCESA PAMATPRINCIPUS. *TQM* VEIDO NEPĀRTRAUKTĀS DARBĪBAS PLĀNU, KAS ATTIECAS UZ VISĀM UZŅĒMUMA DARBĪBAS JOMĀM, STRUKTŪRVIENTĪBĀM UN INDIVIDĪDIEM. ŠĪ PIEEJA OPTIMIZĒ VISU RESURSU IZMANTOŠANU.

STRATĒGISKAIS MĒRĶIS

Vispārējā kvalitātes vadība sākas ar uzņēmuma vispārējā stratēģiskā mērķa izvirzīšanu. To var regulāri pārskatīt un mainīt (piemēram, katru gadu), taču vienmēr tādēļ, lai veiktu nemitīgus uzņēmuma preču (arī pakalpojumu) uzlabojumus, lai uzņēmums kļūtu par lideri visos klientiem nozīmīgajos preču vai pakalpojumu kvalitātes aspektos.

Šī programma nekad nebeidzas, jo allaž ir iespējami turpmāki uzlabojumi gan uzņēmuma vērtību ķēdes plānošanā, gan tās darbības procesā. Uzņēmuma vērtību ķēde saista visas darbības gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā, kuru mērķis ir piegādāt paredzēto vērtību (kvalitatīvu precī vai pakalpojumu) gala patērētājam. Vērtību ķēdes beigu punkts (ļoti apmierināts klients) ir arī tās sākumpunkts. Plānotājam jāizstrādā šī ķēde tā, lai iespējami pilnīgāk tiktu apmierinātas gala patērētāja vajadzības.

No iepriekš teiktā izriet, ka klientu apmierinātība ir galvenais vispārējās kvalitātes vadības kritērijs, lai izvērtētu un optimizētu darba procesu. Klientu reakciju parasti pēta ar kvantitatīvu aptauju palīdzību, kuras noteikti jāpapildina ar kvalitatīvām intervijām, kas sniedz daudz dziļāku ieskatu par patērētāju viedokļiem. *TQM* ietverti arī centieni ieviest izmērāmus kritērijus visu

uzņēmuma darbības jomu izvērtēšanai, jo – kas nav izmērāms, to grūti uzlabot. Mērāmo kritēriju izmantošanai tiek veltīta liela daļa tehnisko apmācību, kuras ir neatņemama veiksmīgas *TQM* programmas sastāvdaļa.

DARBINIEKU APMIERINĀTĪBA

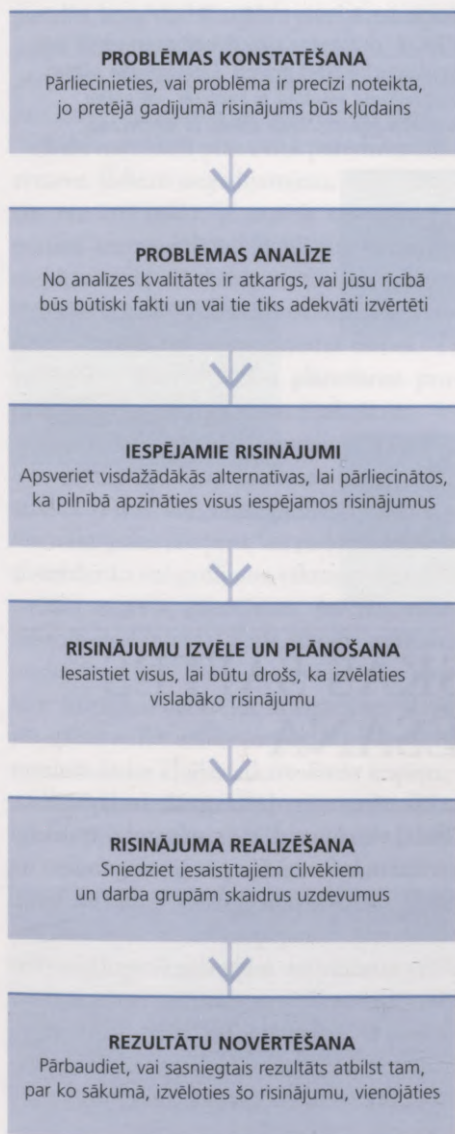
Labā apmācība un plānošanas sistēma ievērojami nostiprina darbinieku apmierinātību, kurai savukārt ir milzīga nozīme, lai apmierināts būtu gala patērētājs. Turklāt jāpiebilst, ka gala patērētājs ne vienmēr ir tikai uzņēmuma ārējās vides klients. Arī iekšējo pakalpojumu līmenim, piemēram, sagatavojot finanšu aprēķinus iekšējām struktūrvienībām, jābūt augstam.

SEŠU SIGMU PROCESS

Lai sasniegtu arvien augstāku darbinieku apmierinātības līmeni, jānodrošina viņu pilnīga iesaistīšanās kvalitātes projektu atlasē, to ieviešanas plānošanā, realizēšanā un izvirzīto uzdevumu sasniegšanā. Šis "vispārējās mobilizācijas" (no uzņēmuma valdes līdz ierindas pārdevējiem) princips ir noteicošais *TQM*, taču var kļūt arī par vienu no lielākajiem kavēkļiem tās ieviešanā.

Prasības, ko šis princips izvirza uzņēmumam, liek pilnībā pārkārtot tā dzīvi, nospraužot ļoti izaicinošus mērķus, kā, piemēram, sešas sigmas, kas raksturo izteikti disciplinētu uzņēmuma procesu vadību un ļauj koncentrēties uz visaugstākās kvalitātes preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu.

Sešu sigmu procesa mērķis ir sasniegt tādu ražošanas kvalitātes līmeni, kad brāķis nepārsniedz 3,4 vienības uz vienu miljonu saražoto preču vai sniegto pakalpojuma vienību.



Vispārējās kvalitātes vadības sistēmas izmantošana

Vispārējās kvalitātes vadības mērķis ir panākt nepārtrauktu procesu un produktu uzlabojumu, dodot iespēju darba grupām (vai pat atsevišķiem darbiniekiem) metodiski risināt problēmas, analizējot un izvērtējot procesus un tādējādi atklājot labākas darba metodes.

Skaidrs, ka to nav iespējams sasniegt bez visa uzņēmuma līmeņu un struktūrvienību neatlaidības un atbalsta.

STATISTIKAS LĪDZEKĻI

Ražošanas nozare, kurā izmanto modernās kvalitātes kontroles metodes, ir pilnībā atkarīga no statistiskās informācijas. Daži visbiežāk izmantotie paņēmieni tiek saukti par “septiņiem statistikas līdzekļiem”. Tos var iedalīt atbilstoši četrām tēmām:

- ideju radišana un informācijas apkopšana,
- darbības plānošana,
- viedokļu saskaņošana,
- datu analīze un atspoguļošana.

Statistikas līdzekļi ir gan uzskaites tabulas, gan apļveida un līniju grafiki, gan tādi, kuru analīzei nepieciešamas speciālas zināšanas, piemēram, zivs asakai līdzīgas “cēloņu un seku” diagrammas, histogrammas, kuras atspoguļo dažādu rezultātu biežumu, Pareto likums (sk. 121. lpp.), kurā nozīmīgie faktori tiek nošķirti no daudziem nenozīmīgiem, diagrammas, kurās dažādu faktoru izmaiņas tiek savstarpēji salīdzinātas, kā arī procesa kontroles grafiki.

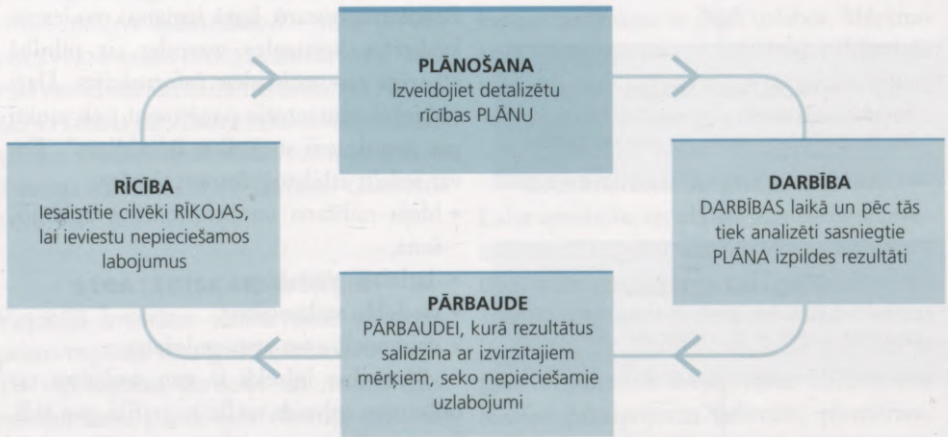
LABVĒLĪGAIS CIKLS

Visi minētie līdzekļi un metodes ir pakārtotas pamatciklam – plānošanai, darbam, pārbaudei un rīcībai (angļu val. – *PDCA cycle: Plan, Do, Check, Act*). Šajā ciklā var būt iesaistīts viss uzņēmums, lielas vai mazas darba grupas vai pat atsevišķas personas (katrs darbinieks tiek mudināts nākt klajā ar saviem projektiem un iesaistīties kvalitātes uzlabošanas komandās). Pat ja uzņēmumā nav ieviesta vispārējās kvalitātes vadības sistēma, trīs no tās pamatprincipiem ir noteicošie, lai nodrošinātu efektīvu resursu izmantošanu. Minētie principi ir šādi: plānot, mobilizēt un novērtēt.

Izplānojiet, ko vēlaties sasniegt, iesaistiet visus šo mērķu sasniegšanā un regulāri un precīzi novērtējiet, kas ir paveikts.

PDCA cikls

PDCA jeb Ševorta cikls ir galvenais vispārējās kvalitātes vadības process. Uzlabojuma plāna pastāvēšana mudina to realizēt, un plāna noviržu konstatēšana sekmē to novēršanu.



ATGRIEZENISKĀS SAITES REALIZĒŠANA

KAD PLĀNI TIEK ĪSTENOTI DARBĪBĀ, NENOVĒRŠAMAS IR KĻŪDAS. TĀS VAR BŪT GAN BŪTISKAS, GAN ARĪ NENOZĪMĪGAS, TOMĒR VISSVARĪGĀKAIS LIKUMS IR ŠĀDS: JUMS JĀIZVEIDO PRECĪZA ATGRIEZENISKĀ SAITE, JO, BALSTOTIES UZ TO, JŪS VARĒSĪT RĪKOTIES, LAI ATRISINĀTU PROBLĒMU UN GLĀBTU SITUĀCIJU.

TŪLĪTĒJA REAKCIJA

Kad plāns cieš neveiksmi, ir vai nu jānovērs novirzes no tā, vai arī plāns jāpārskata, lai pielāgotu to jaunajiem apstākļiem. Rīcībai jābūt ātrai, jo pretējā gadījumā sākumā nenozīmīgā novirze vai aizkavēšanās tikai pastiprināsies un kļūs par arvien smagāku slogu. Nejausību plānošana, kurā paredzētas varbūtējās problēmas, dos iespēju ātrāk reaģēt uz tām. Taču jāatceras, ka arī šīs nejausību prognozes ir atkarīgas no citiem

notikumiem un laika gaitā ir jāpārskata. Tādēļ vajadzīga droša sistēma, lai savlaicīgi izvērtētu informāciju par sasniegumiem un problēmām plāna izpildes gaitā un rastu racionālus risinājumus katras jaunas nejausības novēršanai. Ieplānojiet regulāras (vismaz reizi nedēļā) sanāksmes, kurās iepazīstināties ar atskaitēm un pārrunājat turpmāko projekta gaitu! Vēlams atskaites sagatavot pēc vienota parauga, kurā noteikts,

- kura ir svarīgākā informācija,
- kā tiek iegūta un pārbaudīta informācija,
- kādā veidā tas tiek parādīts.

KRITISKĀ SECĪBAS ANALĪZE UN NOVIRZES NO TĀS

Viens no galvenajiem plānošanas paņēmieniem ir kritiskā secības analīze. To atspoguļo diagramma, kurā attēlota darbību secība un

parādīts, kurai darbībai jābūt pilnībā pabeigtai, pirms drīkst uzsākt nākamo. Projekta norises pārbaude, izmantojot kritisko secības analīzi, ļaus izslēgt pārmaiņas un novirzes no plāna.

Labi izstrādātā plānā tiek paredzēta laika rezerve šādiem negadījumiem, taču rezerves var ātri izsīkt, ja notiek kas tāds, kas pilnībā maina sākotnējo plānu. Pārmaiņu uzdevums ir noskaidrot, kur un kāpēc radusies kļūda. Analīzei jābūt pietiekami dziļai, lai atklātu īsteno kļūdas cēloni. Tā varētu būt gan nepilnība plānošanas procesā, gan nemākulīga plāna realizācija.

Jums tik ilgi jāuzdod jautājums "kāpēc?", līdz esat pilnībā apmierināts ar saņemto atbildi. Tikai tad varat pieņemt izšķirošo lēmumu. Jums jāsaprot, vai pieļautā kļūda ir sistemātiska vai gadījuma rakstura. Pat ja tā izrādās nejaucha (piemēram, izvēlēts neatbilstošs darbinieks), jums tomēr vajadzētu noskaidrot, kādēļ šāds darbinieks tika izvēlēts. Rūpīgi izanalizējot novirzes no plāna, jūs spēsiet veikt uzlabojumus, kuri savukārt mazinās šādas kļūdas atkārtošanās iespēju.

Kļūdu iemeslu meklēšana un analīze jāizmanto pēc iespējas plašāk, jo arī cilvēkiem,

kas nav iesaistīti konkrētajā projektā, jūsu iegūtā atgriezeniskā saite var būt ļoti noderīga informācija, uzlabojot viņu pārraudzībā esošās darbības jomas.

KĻŪDU NOVĒRŠANA

Ja pieļautā novirze ir nopietna, jums nāksies izmantot pieredzējušu problēmu risināšanas speciālistu pakalpojumus, kuriem piemīt specifiskas prasmes pārvarēt grūtības, lai atrastu problēmas cēloni. Viņiem būs nepieciešams skaidri un precīzi definēts uzdevums, kas noteiks vēlamu rīcību un termiņu. Viņu vadība arī pieprasīs

- pilnvaras nokomplektēt savu darba grupu,
- problēmas atrisināšanai adekvātus resursus,
- skaidri formulētas sadarbības principus ar augstākstāvošo vadību.

Sadarbībai jābalstās uz padomu sniegšanu un vienošanos, nevis uz pavēlēm un kontroli. Visbiežāk šiem speciālistiem tiek piešķirta liela rīcības brīvība, jo parasti ir nepieciešams tūlītējs situācijas risinājums. Diemžēl nav retums tādas situācijas, kad vadība ar nevajadzīgu iejaukšanos sabojā laba rīcības plāna realizāciju.

VIRZĪTĀJSPĒKA STIPRINĀŠANA

Sekmīga plāna realizēšana vislielākajā mērā ir atkarīga no visu darba grupas dalībnieku, it īpaši – tās līderu motivācijas. Ja līderiem un viņu domubiedriem netiek dotas iespējas pilnvērtīgi pildīt viņiem uzticētos uzdevumus, ja viņi netiek iesaistīti plānošanas un plānu īstenošanas procesā, sāksies problēmas. Motivācija nebalstās tikai uz panākumiem. Lai gan tie ir apsveicami, arī ikdienas problēmu risināšana un pārvarēšana veicina darbinieku apmierinātību. Taču, ja vēlaties uzturēt augstu motivācijas līmeni, jāpanāk, lai iesaistītie cilvēki viņiem uzticētos plānus un problēmas uztvertu kā savas.

Ja izvirzītais plāns ir atsevišķs projekts, nevis gadiem ilgs darbs uzņēmumā, grupas

līderim jāplāno, kas notiks, kad projekts būs pabeigts:

- vai grupa tiks izformēta,
- vai projektam sekos programma, kurā plānots iesaistīt visu grupu vai daļu no tās,
- vai programma, ja tāda pastāv, ir pilnīgi jauns projekts vai izriet no iepriekš realizētā plāna.

Šis nepārtrauktības faktors ir tikpat nozīmīgs arī situācijā, kad plāns ir saistīts ar visu uzņēmumu. Turpmāku rīcības un izaugsmes plānu trūkums ir viena no biežāk sastopamajām kļūdām, taču no tās nav grūti izvairīties. Atcerieties, ka vienmēr nepārtraukti jāturpina uzlabot uzņēmuma resursus visos aspektos!

DARBINIEKU PIENĒMŠANA

PALIELINOTIES UZŅĒMUMAM, IR NEPIECIEŠAMI JAUNI DARBINIEKI, KAS IZPILDĪTU JAUNOS UZDEVUMUS, KĀ ARĪ AIZSTĀTU TOS DARBINIEKUS, KURI ATSTĀJ UZŅĒMUMU. VEICIET PLĀNOŠANAS DARBU TĀ, LAI NODROŠINĀTU ĪSTO CILVĒKU ATRAŠANOS ĪSTĀJĀ VIETĀ UN ĪSTĀJĀ LAIKĀ.

PĀRSKATIET SAVU BIZNESA GALAMĒRĶI

Sāciet ar rūpīgu pārskatu par saviem īslaicīgajiem un tekošajiem uzņēmējdarbības mērķiem. Piemēram, ja plānojat palielināt pārdošanas apjomus, tas ietekmēs tirdzniecības daļas darbiniekus. Šo ietekmi noteiks veids, kādā tiks sasniegts noieta pieaugums. Ja jūsu mērķis ir palielināt noieta vietējā tirgū, tad jums, iespējams, vajadzēs pieņemt darbā vēl kādu tirdzniecības darbinieku, savukārt, ja plānojat paplašināt noieta apjomus ārvalstīs, darbiniekiem būs nepieciešams uzlabot svešvalodu zināšanas.

NOSAKIET PIENĀKUMUS

Pirms sākt darbinieku atlasē procesu, nepieciešams skaidri noteikt vakantā amata pienākumus un atbildības līmeni. Darba aprakstā jāiekļauj pienākumu uzskaitījums,

kā arī izmērāmi sagaidāmie darba rezultāti. Tātad tirdzniecības pārstāvja darba aprakstā jānorāda pārdošanas mērķis, tas, ar cik daudziem klientiem jādibina kontakti, kādam jābūt pastāvīgo klientu skaitam utt.

IZVEIDOJIET DARBINIEKA RAKSTUROJUMU

Kad pabeigts darba apraksts, varat ķerties pie to personības īpašību un prasmju noteikšanas, kas raksturotu darbam ideāli atbilstošu kandidātu. Ja atkal kā piemēru minam tirdzniecības darbinieku, tad liela uzmanība jāpievērš saskarsmes iemaņām, kā arī uzvedības stilam; nevar aizmirst arī tādus nozīmīgus faktorus kā, piemēram, iespējas ceļot, ņemot vērā, ka šim darbiniekam daudz laika nāksies pavadīt komandējumos.

IZSLUDINIET VAKANCI

Darba sludinājuma sagatavošana jāveic tikpat nopietni kā pēdējā jaunā produkta izstrāde. Iekļaujiet darba aprakstā tādus aspektus kā amata nosaukums, pakļautība, atbildības līmenis un pienākumu uzskaitījums, kā arī piedāvātos nosacījumus – atalgojumu, darba apstākļus, darba laiku utt.

UZŅĒMUMA DARBINIEKU IEKŠĒJĀ ATLASE

PIEKŠROCĪBAS

- Jums ir zināmas kandidātu pozitīvās īpašības un trūkumi
- Nav šaubu, ka kandidāti labi iederas jūsu uzņēmuma vidē un kultūrā
- Jums būs iespējams intervēt kandidātus jums izdevīgā laikā
- Kandidāti būs pietiekami iepazinuši uzņēmuma darbību, tādēļ varēs ātrāk sākt ražīgi strādāt
- Pārējie uzņēmuma darbinieki pārliecināsies, ka arī viņiem ir iespēja veidot karjeru jūsu uzņēmumā

TRŪKUMI

- Citi darbinieki var būt neapmierināti ar to, ka kolēģis tiek paaugstināts amatā
- Ja kandidātam jaunais darbs neveiksies, viņš nevēlēsies vai viņam pat nebūs iespējams atgriezties agrākajā amatā
- Ja kandidāts nespēs veikt jaunus pienākumus, jums būs atkārtoti jāveic atlase
- Jūs neizmantojat izdevību ieplūdināt uzņēmumā "jaunas asinis" un jaunas idejas
- Jūs palaižat garām iespēju paziņot ārpusaulei, ka jūsu uzņēmums strādā ar panākumiem un paplašinās, meklējot jaunus darbiniekus

Neaizmirstiet pieminēt arī jūsu prasības attiecībā uz izglītību, pieredzi, kā arī īpašām prasēm, piemēram, svešvalodu zināšanām!

Atcerieties, ka darba sludinājuma mērķis ir ne tikai panākt, lai uz to atsaucas atbilstošas kvalifikācijas kandidāti, bet arī atsijāt neatbilstošos!

Jūs varat izsludināt vakanci gan uzņēmumā, gan ārpus tā. Neatstājiet bez ievēribas uzņēmuma darbiniekus, kuri varētu ieņemt vakanto amatu, pat ja tā sekmīgai veikšanai viņiem būs nepieciešama papildu apmācība! Lai gan darbinieku iekšējai atļasei ir vairāki trūkumi, tai ir arī vairākas priekšrocības.

Darba sludinājuma veids ārējā vidē būs atkarīgs no vakances. Internets ir kļuvis par ietekmīgu personāla atlases avotu, un darba sludinājums internetā noteikti būs pareizā izvēle, ja meklējat projektēšanas inženierus vai vēlaties piesaistīt kandidātus, kuri patlaban strādā ārvalstīs. Taču, ja jums jāatrod pārdevēji veikalam, sludinājuma izlikšana veikalam tuvākajā dzīvojamā māju rajonā varētu dot labākus rezultātus.

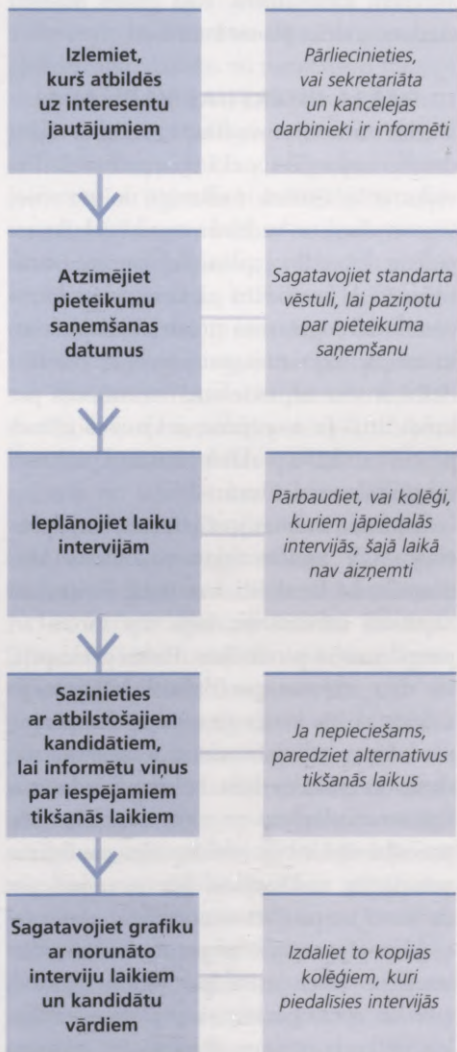
Darba sludinājums presē ir vizuālais kandidātu piesaistes veids ārpus uzņēmuma, taču jums rūpīgi jāizvēlas izdevums. Vietējais preses izdevums būs piemērotāks, ja meklējat kandidātus no tuvākās apkāmes, savukārt, ja jums nepieciešams kandidāts ar plašām zināšanām par nozari, piemērotāks būs kāds biznesa vai attiecīgās nozares preses izdevums.

Lai aizpildītu nozīmīgākās vakances, jūs varat izmantot atlases konsultantu. Viņa priekšrocības ir konfidencialitāte, īpašās zināšanas un prasmes, kā arī resursi, kas jums palīdzēs atlases procesā, piemēram, psihometriskie testi.

IZVĒLIETIES KANDIDĀTUS INTERVIJĀM

Ja ir pieteikušies vairāk kandidātu, nekā jums ir iespējams intervēt, jums viņi jāizvērtē atbil-

PIETEIKUMU IZVĒRTĒŠANA PIRMS INTERVIJĀM



stoši dažiem būtiskiem kritērijiem. Vispirms jānosaka kandidātiem nepieciešamais līmenis. Ja šajā nosacītajā līmenī joprojām ir pārāk daudz kandidātu, paceliet latiņu vēl augstāk!

Pieņemot, ka uz sludinājumu ir atsaukušies pietiekami daudz kandidātu, jūsu finalistu

sarakstā būtu jābūt vismaz trijiem pieteikumiem. Tā kā intervēšana ir ļoti laikietilpīgs process, neplānojiet tikšanās vairāk kā ar astoņiem kandidātiem. Kad gatavs finalistu saraksts, – sāciet plānot intervijas!

DARBA INTERVIJAS VADĪŠANA

Darba intervijas vadīšana sākumā šķiet daudz vienkāršāka, nekā tā ir patiesībā. Tās veiksmē lielā mērā ir atkarīga no intervijas sagatavošanā un vadīšanā ieguldītā laika un pūlēm. Interviju izplānojiet rūpīgi: pirms tikšanās ar kandidātu pārlasiet pieteikuma vēstuli, lai sagatavotu precīzus jautājumus, kā arī pārlicinieties, vai pārējo intervētāju rīcībā ir visa nepieciešamā informācija par kandidātu. Ja iespējams, iekļaujiet atlases procesā arī kādu praktisko iemaņu pārbaudi vai psihometrisku testu.

Interviju sāciet ar jautājumiem, kuri apliecinātu CV minēto faktu patiesumu. Visticamāk, ka kandidāti nav snieguši apzināti nepatiesu informāciju, taču viņi varētu arī pārspīlēt savus panākumus. Pastāv arī iespēja, ka viņu izpratnē par dažiem jautājumiem atšķiras no tā, kā jūs to vērtējat. Piemēram, pārdošanas administrators, iespējams, uzskata, ka vairāku liela apjoma pārdošanas līgumu noslēgšana ir viņa nopelns, taču patiesībā viņš ir bijis atbildīgs tikai par līguma nosacījumu saskaņošanu pēc tam, kad par darījumu jau panākta vienošanās.

Jums jāparūpējas arī par to, lai kandidāti intervijas laikā justos pietiekami komfortabli un spētu parādīt savu patieso būtību. Vislabāk, ja visiem, kuriem ar nākamo darbinieku būs jāstrādā tiešā saskarsmē, ir iespēja tikties ar kandidātiem un dot savu vērtējumu par viņiem.

Piedāvājiet darbu labākajam kandidātam, tomēr vienu vai divus paturiet rezervē! Tas jums palīdzēs situācijā, kad jūs izvēlētais kandidāts nepieņems piedāvājumu. Vienmēr

ievāciet atsauksmes par kandidātiem, vēlams, telefona sarunā, un nepaļaujieties tikai uz rekomendācijas vēstulē rakstīto!

Kad izvēlētais kandidāts pieņēmis jūsu piedāvājumu, uzturiet ar viņu kontaktus līdz pat viņa pirmajai darba dienai uzņēmumā – informējiet par notiekošo uzņēmumā, iekļaujiet viņa e-pasta adresi uzņēmuma e-pasta adresu sarakstā un aiciniet viņu uz uzņēmuma pasākumiem!

PALĪDZIET JAUNAJAM

DARBINIEKAM UZSĀKT DARBU

Kad esat pieņēmuši darbā vispiemērotāko kandidātu, pacientieties, lai viņš pēc iespējas ātrāk sāktu strādāt ražīgi un pēc iespējas ilgāk būtu uzņēmuma darbinieks. Izrādiet jaunajam kolēģim uzņēmuma telpas un izskaidrojiet uzņēmuma darba stilu. Sākumā izvīrziet jaunajam darbiniekam īstermiņa mērķus un pārbaudiet viņa darbu katru nedēļu vai sākumā pat katru dienu, uzslavējiet par veiksmēm un palīdziet risināt problēmas, ja nepieciešams. Darbā ievadišanas programmu raksturo šādi principi:

- ļaut māceklim justies kā mājās, kā vajadzīgam grupas dalībniekam,
- sniegt visu nepieciešamo uzņēmuma iekšējo informāciju,
- uzsākt kontaktu veidošanas procesu,
- radīt pamatu sabalansētai un adekvātai darba programmai, kura balstās uz mācekļa vajadzību novērtēšanu,
- formulēt mācekļa un viņa vadītāja sadarbības pamatprincipus.

Programmā parasti ir iekļauti šādi pasākumi:

- sākotnējā tikšanās, lai novērtētu to, kas jāapgūst, izvīrzītu mērķus un uzdevumus,
- informācijas sagatavošana par uzņēmumu,
- iepazīstināšana ar uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem,
- informēšana par sanāksmju grafiku.

ALGA UN ATALGOJUMA PAKETE

JUMS SAVIEM DARBINIEKIEM JĀMAKSĀ IEGULDĪTĀJAM DARBAM ATBILSTOŠS UN KONKURĒTSPĒJĪGS ATALGOJUMS, TURKLĀT AR TĀ PALĪDZĪBU JĀVEICINA DARBA IZPILDES KVALITĀTES UZLABOŠANĀS. EFEKTĪVA ATALGOJUMA SISTĒMA PALĪDZĒS JUMS NOTURĒT DARBINIEKUS UN VEIDOT VIŅIEM MOTĪVUS SAVU DARBU VEIKT IZCILI.

AMATU VĒRTĒŠANA UN TO "TIRGUS LIKMES"

Ieņemamo amatu vērtē atbilstoši vairākiem kritērijiem, piemēram, darba sarežģītība, darbam nepieciešamā kvalifikācija, prasmes un pieredze, darba bīstamība vai risks, un tam, cik nozīmīgs ir amats uzņēmuma darbībā.

Jums tātad jānoskaidro arī tas, kāda līmeņa atalgojumu par līdzīgiem amatiem maksā jūsu nozarē, – parasti apmaksas līmenis līdzīgiem amatiem vienā ģeogrāfiskajā reģionā daudz neatšķiras. Protams, ne jau visus līdzīga nosaukuma amatus var uzskatīt par identiskiem, noteikti pastāv atšķirības dažos aspektos, un tās tiek atspoguļotas arī atalgojumā. Darba laiks, darba apstākļi, darba stabilitāte, iemaksas pensiju fondā un citi faktori dažādos uzņēmumos ievērojami atšķiras. Jums būtu jāseko izmaiņām atalgojuma tirgū un jāizveido sistēma, kas koriģētu atšķirības starp jūsu un līdzīgu uzņēmumu atalgojuma paketi. Ja ievērojami atpaliksiet no tirgus līmeņa, jūsu uzņēmumā pieaugs kadru mainība.

NO DARBA REZULTĀTIEM ATKARĪGS ATALGOJUMS

Atšķirīgu darbu rezultāti ir vērtējami dažādi. Tādēļ nepieciešams skaidri definēt vēlamos rezultātus katram amatam un izveidot vērtējuma skalu, kurā skaidri norādīta pamatalga un papildu atalgojums par izvīrīto mērķu vai

uzdevumu izpildi. Atsevišķos uzņēmumos plaši izmanto dažādas no rezultātiem atkarīgā atalgojuma shēmas, arī komisijas, uzņēmuma peļņas sadali, iespējas iegūt uzņēmuma akcijas, no ražošanas apjomiem atkarīgu prēmēšanu. Jums rūpīgi jāizanalizē situācija jūsu uzņēmumā, lai izlemtu, kurš no atalgojuma veidiem būs visatbilstošākais, jo tikai tādā veidā ir iespējams nodrošināt, ka darbinieki būs ieinteresēti paveikt viņiem izvīrītos uzdevumus.

Īpašs papildu atalgojums par prasmēm vai kompetenci var tikt izmantots, kad darbinieks ir sasniedzis noteiktu spēju līmeni. Tās nav tieši saistītas ar darba apjomu vai izpildes kvalitātes uzlabošanu, tomēr, visticamāk, ka noteiktu prasmju vai kompetences paaugstināšana galu galā nodrošinās labākus darba rezultātus.

Lai kādu atalgojuma sistēmu jūs izvēlētos, tai jāatbilst dažiem būtiskiem kritērijiem. Pirmkārt, ikvienam jāsaprot tās pamatprincipi un atalgojuma aprēķināšanas pamatojums. Cik vien iespējams, pamatojieties uz skaitliski izsakāmiem vai novērtējamiem rezultātiem, piemēram, noteikta pārdošanas apjoma vai peļņas līmeņa sasniegšanu, specifisku prasmju pilnveidošanu līdz noteiktam sertifikācijas līmenim.

Atalgojuma līmenim jābūt ieguldītā darba un pūļu vērtam, turklāt tam jābūt reāli sasniedzamam. Ja nevienam nekad nav izdevies sasniegt jūsu noteiktos standartus, lai saņemtu prēmiju, tas ātri kļūs zināms darbinieku vidū un neviens vairs nepūlēties. Sliktākajā gadījumā cilvēki var sākt uzskatīt sevi par neveiksminiekiem, kā rezultātā darba izpildes līmenis vēl vairāk pazemināsies. Centieties izmaksāt prēmijas, tiklīdz ir sasniegti vēlamie darba rezultāti!

RĪCĪBAS PAMATPRINCIPI

- ✓ Visiem atklāti izskaidrojiet atalgojuma sistēmas pamatprincipus
- ✓ Skaidri definējiet mērķus, ja iespējams, izsakiet tos skaitliski
- ✓ Atklāti nosakiet atalgojumu, lai visi zinātu, kāds tas ir katrai darba grupai vai darbiniekam
- ✓ Piešķiriet atalgojumu, kas atbilst ieguldītajam darbam un pieliktajam pūlēm
- ✓ Aprēķiniet atalgojumu taisnīgi, lai nevienam par to nerodas šaubas
- ✓ Uzstādiet reālus mērķus – ja tie būs pārāk augsti, neviens pat necentīsies tos sasniegt
- ✓ Atalgojiet, tiklīdz ir sasniegti vēlamie rezultāti

IZCILU DARBA REZULTĀTU ATALGOŠANA

Mērķiem, kurus jūs uzstādāt, lai darbinieki nopelnītu papildu atalgojumu, jābūt izaicinošiem, tomēr sasniedzamiem.

Izvirzītie mērķi ir jāsasniedz, tādēļ labāk izvēlēties konservatīvāku pieeju to uzstādīšanā. Tomēr izcilus rezultātus izdodas sasniegt tikai tiem, kas apveltīti ar īpašām spējām un centību. Varbūt ir iespējams par mērķi izvirzīt, piemēram, nevis 20 % apgrozījuma gadā, bet gan – 20 % mēnesī.

Labākais, kā apvienot abas mērķa iezīmes, ir vienoties par aptuvenu rezultātu intervālu, nevis kādu noteiktu galamērķi. Tātad tā vietā, lai dotu uzdevumu “pārdot 10 000 grāmatas”, var izvirzīt mērķi “pārdot no 9000 līdz 12 000 grāmatām”. Turklāt atalgojumam par izciliem sasniegumiem ir jābūt līdzvērtīgam.

Ja izvirzītais augstais mērķis gandrīz sasniegts, kaut arī ne pilnībā, darbinieks tomēr jāatalgo, lai nemazinātu enerģiska darbinieka motivāciju. Šo metodi sauc par “iedvesmas

dividendi”. Šādā veidā darba grupām pastāvēs motivācija izvirzīt grūti sasniedzamus mērķus, un, pat ja tām neizdosies tos pilnībā realizēt, vairāku gadu garumā šie centieni var dot pārsteidzoši labus rezultātus.

ATVIEGLOJUMU PIEŠĶIRŠANA

Atvieglojums ir atalgojuma paketes sastāvdaļa, kura neietilpst pamatalgā un nav tieši saistīta ar darba izpildes rezultātiem.

Atvieglojumi, kas netiek izmaksāti naudā, piemēram, darba devēja iemaksas privātajos pensiju fondos, darba apstākļu uzlabošana, veselības apdrošināšana un tamlīdzīgi, var būt nozīmīgs faktors, lai darbinieku ilgstoši piesaistītu uzņēmumam.

Turklāt tādi atvieglojumi kā personīgās mācību programmas, atlaides uzņēmuma produkcijai, elastīgs darba laiks, iespēja strādāt ārpus biroja, izmantojot modernās tehnoloģijas, iespēja apmeklēt nodarbības sportā zālē, ko apmaksā uzņēmums, dienesta automašīna un papildu apmaksātas brīvdienas jau ir kļuvušas par ierastu atalgojuma paketes sastāvdaļu noteikta līmeņa amatniekiem.

NEFINANSIĀLAIS ATALGOJUMS

Materiālais atalgojums nav vienīgais tā veids. Starp citu, ļoti bieži tieši naudā neizteiktais atalgojums ilgstoši nodrošina ievērojamus rezultātus. To veido atzinība – no vienkāršas pateicības līdz atsevišķu darbinieku, darba grupu vai uzņēmuma publiskām apbalvošanas ceremonijām, kurās tiek atzīmēti viņu panākumi. Dažādas balvas, piemēram, ceļojumi vai teātra biļetes, tāpat arī goda raksti vai suvenīri ar gravējumu tiek augstu vērtēti.

Kopējā atalgojuma paketē nozīmīgi ir arī tādi nemateriālie faktori kā interesants un mainīgs darbs, iespēja uzņemties atbildību, pilnveidot sevi un veidot karjeru.

ALGAS UN ATALGOJUMA PAKETES NOVĒRTĒŠANA

Ja jūsu atalgojuma paketes sastāvdaļu saņemšanas nosacījumi būs pārāk stingri, darbiniekiem samazināsies motivācija un pasliktināsies arī viņu darba rezultāti, un galu galā viņi var izlemt pamest jūsu uzņēmumu, lai sameklētu darbu ar pievilcīgākiem atalgojuma paketes elementiem.

Rūpīgi sekojiet līdzi jūsu uzņēmumu atstājušo darbinieku skaitam un gādājiet, lai tas gadu no gada nepalielinātos. Jebkurā gadījumā veltiet laiku, lai aprunātos ar darbiniekiem, kas aiziet no jūsu uzņēmuma, un noskaidrojiet, cik lielā mērā šo lēmumu ir ietekmējusi alga un atalgojuma pakete!

Izstrādājot atalgojuma politiku, jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- kāds ir atalgojuma sistēmas mērķis? Vai tās uzdevums ir atalgot darbiniekus par labāku darba izpildi,
- vai plānojat maksāt tirgus līmenim atbilstošu atalgojumu,
- kā jūs informēsiet darbiniekus par jūsu atalgojuma politikas principiem,
- kā tiks pieņemti lēmumi par katra darbinieka atalgojumu? Kuri cilvēki būs iesaistīti šī lēmuma pieņemšanā,
- kāda ir vēlamā proporcija starp atvieglojumiem un atalgojumu naudas izteiksmē,
- vai uzņēmums atalgo darbiniekus par labu darba izpildi, par stāžu uzņēmumā vai arī par abiem šiem faktoriem,
- kāda nozīme ir darba izpildes novērtēšanai uzņēmumā,
- kā atalgojuma sistēma tiks pārvaldīta?

PERSONĀLA PLĀNOŠANA

PERSONĀLA PLĀNOŠANA GALVENOKĀRT NOZĪMĒ CILVĒKU RESURSU PIELĀGOŠANU BIZNESĀ VAJADZĪBĀM. JUMS TĀ JĀVEIC, ŅEMOT VĒRĀ ILGTERMIŅA PERSPEKTĪVU, TAČU TAJĀ PAŠĀ LAIKĀ JĀSPĒJ ARĪ TO PIELĀGOT ĪSLAICĪGĀM PRASĪBĀM UN PAREDZAMAJIEM DARBA APJOMA KĀPINĀJUMIEM UN KRITUMIEM.

PERSONĀLA ANALĪZE

Personāla plānošana attiecas gan uz skaitliskajiem, gan kvalitatīvajiem cilvēku resursu aspektiem, tādēļ vispirms jārod atbildes uz diviem būtiskiem jautājumiem:

- cik darbinieku ir nepieciešams uzņēmumam,
- kādi darbinieki ir nepieciešami.

Personāla plānošana ietver arī citus jautājumus, piemēram, par darbinieku pieņemšanu un apmācību, lai uzlabotu uzņēmuma darbības efektivitāti.

KĀ PLĀNOT

Biznesa plāns ietver paredzamās uzņēmuma darbības un to apjomu: produktu aprakstu, tirdzniecību, ražošanu, uzņēmuma operatīvo darbību utt. Tajā tiek noteiktas arī darbības, kuras ir plānots pārtraukt, un tās, kuras plānots uzsākt.

Jums jāzina, kurā datumā, kāds skaits un ar kādām zināšanām un prasmēm apveltītu darbinieku būs nepieciešams. Jo ilgāks laiks vajadzīgs, lai atrastu un apmācītu jūsu uzņēmuma vajadzībām atbilstošus darbiniekus, jo tālākā nākotnē jums jāveic plānošana. Piemēram, ražošanas darbinieka atlase var ilgt aptuveni mēnesi, vēl viens mēnesis būs nepieciešams, lai darbinieks atstrādātu uzteikuma laiku iepriekšējā darbavietā, un, kad viņš uzsāks darbu jūsu uzņēmumā, paies zināms laiks, līdz darbinieks būs ieguvis nepieciešamās prasmes.

Divu mēnešu laikā darbinieks, visticamāk, būs sasniedzis optimālu iemaņu līmeni

PERSONĀLA PLĀNOŠANA

Darbinieki	Pašreiz	Vēl nepieciešams	Iespējamie aizgājušie darbinieki	Jauni darbinieki kopumā
Tirdzniecības daļas darbinieki	10	5	1	6
Strādnieki	30	10	5	15
Administrācija	5	1	1	2
KOPĀ	45	16 +	7 =	23

Pašlaik viens tirdzniecības darbinieks strādā ar vājiem rezultātiem, tādēļ, iespējams, tiks atbrīvots no darba

Viens darbinieks meklē citu darbu, kas būtu tuvāk viņa dzīvesvietai

Kopējais potenciāli nepieciešamo darbinieku skaits

Personāla plānošana

Uzņēmumam būs nepieciešami 16 jauni darbinieki, lai sasniegtu nākamajam gadam izvirzītos mērķus. Iepriekšējā pieredze rāda, ka pastāv iespēja zaudēt septiņus no pašreizējiem darbiniekiem, līdz ar to uzņēmumam jāieplāno 23 jaunu darbinieku pieņemšana.

un varēs pilnvērtīgi strādāt uzņēmuma mērķu labā. Tirdzniecības darbinieka atlase, pieņemšana un uzteikuma laika atstrādāšana var aizņemt pat četrus mēnešus, turklāt vēl trīs mēneši būs nepieciešami, lai jaunais darbinieks apgūtu jūsu uzņēmuma darba metodes, pilnībā iepazītos ar preču un pakalpojumu klāstu un beidzot atpelnītu savu algu. Ja vien neesat plānojuši gadu vai divus uz priekšu, visticamāk, jūsu rīcībā nebūs pietiekams skaits apmācītu darbinieku, lai tiktu galā ar strauju apjomu pieaugumu.

Jums savos aprēķinos jāiekļauj arī aptuvens to darbinieku skaits, kuri tuvākajā laikā varētu pamest jūsu uzņēmumu vai nu pēc pašu izvēles, vai citu iemeslu dēļ. Pastāv divas metodes, kā veikt šos aprēķinus: viena ir personāla mainības rādītāja metode un otra – prasmju stabilitātes rādītāja metode.

Personāla mainības rādītājs

Šo rādītāju dažkārt mēdz dēvēt arī par “zudumu” noteicēju, un speciālisti izmanto

tradicionālu formulu, lai prognozētu darbinieku skaita izmaiņas. Formula ir šāda: no uzņēmuma gadā aizgājušo darbinieku skaits tiek dalīts ar vidējo darbinieku skaitu gadā un reizināts ar 100. Rezultātā jūs iegūstat procentos izteiktu skaitli. Tātad, ja, piemēram, nodaļā vidēji tiek nodarbināti 80 darbinieki un gada laikā no tās ir aizgājuši 10, tad zudumu rādītājs ir 12,5 procenti.

Prasmju stabilitātes rādītājs

Lai gan zudumu noteikšanas formula ir vienkārši lietojama, tās rezultāti var būt maldinoši. Tā nedod norādes par to, kādi darbinieki pamet uzņēmumu. Prasmju stabilitātes rādītājs norāda, cik darbinieku katrā specialitātē strādā ilgāk nekā vienu gadu attiecībā pret kopējo darbinieku skaitu šajā specialitātē. Iegūto skaitli reizinot ar 100, jūs atkal iegūstat procentuāli izteiktu rādītāju. Tas sniedz informāciju par to, vai zudumus galvenokārt rada jaunie vai ilgāk strādājošie darbinieki, un atspoguļo reālo situāciju katrā specialitātē.

Izmantosim jau minēto un par vienkāršu uzskatīto piemēru par nodaļu ar 80 darbiniekiem. Pieņemot, ka visiem 80 darbiniekiem ir līdzīgas profesionālās prasmes, varam aprēķināt: ja 50 darbinieki uzņēmumā strādā ilgāk par vienu gadu, tad prasmju stabilitātes rādītājs ir

$$\frac{50}{80} \times 100 = 62,5 \%$$

Ja pēdējā gadā prasmju stabilitātes rādītājs bijis, piemēram, 75 %, tad ir skaidrs, ka ir pamats uztraukumam, jo uzņēmumu pamet tieši pieredzes bagātākie darbinieki.

Kad ir skaidri biznesa mērķi un veiktas iespējamo personāla "zudumu" prognozes, jūs varat sākt personāla plānošanu paredzētajam periodam.

CITU ORGANIZĀCIJU PAKALPOJUMU IZMANTOŠANA

Gandrīz ikvienu darbu, ko veicat uzņēmumā, ir iespējams pasūtīt citam uzņēmumam kā pakalpojumu. Specializēti uzņēmumi izveidos un uzturēs interneta lapas, ir iespējams arī irēt nepieciešamās tehnoloģijas. Ar interneta starpniecību varat sadarboties ar vairumtirdzniecības un iesaiņošanas uzņēmumiem, kā arī izmantot interneta tirdzniecības un piegādes uzņēmumu pakalpojumus. Varat nolīgt īpašus darbiniekus klientu zvanu pieņemšanai, jo arī tradicionālajām bankām elektronisko norēķinu jomā jākonkurē ar interneta bankām. Praktiski ikvienu no uzņēmuma darbībām, sākot no darbinieku atlases un beidzot ar grāmatvedības operācijām un algu aprēķiniem un izmaksām, kā arī citus personāla pakalpojumus var veikt kāds cits uzņēmums.

Protams, ir vērts izmantot citu uzņēmumu pakalpojumus, ja vien tie izmaksā lētāk nekā attiecīgo funkciju veikšana uzņēmumā. Dažkārt gan pareizāk ir izšķirties par dārgākiem pakalpojumiem ārpus uzņēmuma, lai izvairītos no nevajadzīgām izmaksu svārstībām uzņēmumā. Protams, jums jāpārlicinās, vai izvēlētais pakalpojuma sniedzējs spēj nodrošināt pietiekami augstu kvalitātes un garantijas līmeni. Jebkurā gadījumā, pirms uzsākat ilgtermiņa sadarbību, ievāciet citu klientu atsauksmes un izmantojiet pārbaudes laiku!

NEPILNA DARBA LAIKA UN ĪSLAICĪGI NODARBINĀTIE

Izmantojot nepilna darba laika darbiniekus, jums var pavērties pilnīgi jauns darbinieku tirgus. Pieredzējuši un savā profesijā zinoši pensionāri vai mātes, kuras ģimenes dēļ atteikušās no savas veiksmīgās karjeras, varētu būt ļoti piemēroti īslaicīgam vai nepilna laika darbam. Dažkārt ir vērts viena amata slodzi sadalīt diviem nepilna laika darbiniekiem. Šī taktika var noderēt, ja vēlaties paturēt pieredzējušu darbinieku, kurš vairs negrib strādāt pilna laika darbu. Tādā veidā tiek saglabāta darba izpildes nepārtrauktība, darbiniekiem tiek nodrošināta iespēja sabalansēt darbu ar viņu personīgo dzīvi un uzņēmums var nodarbināt talantīgus cilvēkus, kuri uzņēmumam būtu zuduši, ja viņiem uzspiestu pilna laika darbu.

Kad darbā ierodas nepilna laika vai sezonas darbinieks, izturieties pret viņu tāpat kā pret

RĪCĪBA

- ✓ Pieņemiet lēmumu par ilgtermiņa biznesa plānu
- ✓ Apkopojiet objektīvu informāciju par to, cik darbinieku ik gadu pamet uzņēmumu un kādu ceļoju dēļ
- ✓ Izpētiet, kā ikviena uzņēmuma darbības joma ietekmēs darbinieku apmācību un motivācijas radīšanu
- ✓ Iervertiet plānā jauno darbinieku atlasei un apmācībai nepieciešamo laiku
- ✓ Atbildību par nepieciešamā personāla plānošanu uzticiet tiem cilvēkiem, kuri atbild par biznesa rezultātu sasniegšanu
- ✓ Sniedziet nepieciešamo informāciju un konsultatīvo atbalstu vidējā līmeņa vadītājiem personāla plānošanas lēmumu pieņemšanā
- ✓ Rezervējiet personālu, ar kura palīdzību varēsiet apmierināt sezonas svārstību vai kādu citu īstermiņa faktoru radītu pieprasījumu pēc papildu darbiniekiem

citiem un lieciet viņam justies kā pilnvērtīgam komandas loceklim. Ievadiet jauno kolēģi darbā un uzticiet kādam no pilna laika darbiniekiem sniegt nepieciešamo atbalstu. Nepārslogojiet šo darbinieku tikai ar "melnajiem darbiem", kurus neviens cits negrib darīt; pilnībā iesaistiet viņu projektos un atbalstiet pienākumu izpildē! Arī nepilna laika darbiniekiem pienākas atzinība un atalgojums par paveikto. Un vēl – noteikti ielūdziet viņus uz visiem uzņēmuma pasākumiem!

KAM JĀSAGATAVO PLĀNS?

Tam cilvēkam, kurš atbild par galveno biznesa mērķu sasniegšanu, jāatbild arī par šo mērķu izpildei nepieciešamā personāla plānošanu. Praktiski tie parasti ir vidējā līmeņa vadītāji, jo tieši viņiem ir pieejama vitāli svarīgā informācija, piemēram, kādu produktivitātes uzlabojumu varētu sasniegt ar papildu investīcijām darbinieku apmācībā un motivācijas palielināšanā. Tādēļ šiem vadītājiem nepieciešama apmācība, lai pilnveidotu viņu zināšanas un prasmes sekmīgā personāla plānošanā.

DARBA IZPILDES VĒRTĒŠANA

KO NEVAR IZMĒRĪT, TO NAV IESPĒJAMS NOVĒRTĒT, TĀTAD – NAV IESPĒJAMS ARĪ UZLABOT. JA UZŅĒMUMS VĒLAS STRĀDĀT EFEKTĪVI, TAD JĀIZVIRZA AUGSTI DARBA KVALITĀTES STANDARTI UN NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI.

KRITĒRIJU IZVĒLE

Izvēlieties tādus kritērijus, kuru izpilde dod uzņēmumam reālu ekonomisko labumu. Ja kritēriji būs pārāk ierobežoti vai kļūdaini izvēlēti, varat iegūt nevēlamus rezultātus.

Piemēram, ja tirdzniecības darbinieku darbs tiks novērtēts tikai atkarībā no zvanu skaita klientiem vai jauno piesaistīto klientu skaita, viņi lielāko daļu laika veltīs klientu skaita palielināšanai, atstājot novārtā esošos klientus. Lielākas iespējas uzlabot tirdzniecības darbinieku sniegumu dod vairāku faktoru izmantošana darba izpildes vērtēšanā.

KO VĒRTĒT?

Darba izpildes vērtēšanas kritēriju skaitā jāiekļauj visi tie faktori, kuri ietekmē kopējo uzņēmuma darbību. Kā raksturīgākos piemērus var minēt

- ražošanas apjomus,
- pārdošanas rezultātus,

- bruto un neto peļņas rādītājus (gan absolūtos skaitļos, gan procentos),
- darba kavējumus, nostrādātās stundas,
- nelaimes gadījumus darbā,
- personāla mainības rādītājus,
- termiņu ievērošanu,
- individuālo un darba grupām izvirzīto mērķu izpildi,
- jaunu produktu ieviešanu, jaunu noieta tirgu iekarošanu,
- pastāvīgo klientu skaitu,
- jauno piesaistīto klientu skaitu.

PAREIZA MĒRĶU IZVĒLE

Jebkura darba izpildes vērtējuma pamatā ir mērķu izvirzīšana. Mērķi var būt saistīti gan ar konkrētu rezultātu sasniegšanu, gan ar ieguldījumu uzņēmuma kopīgo mērķu sasniegšanā. Mērķi var skart arī personīgās izaugsmes un zināšanu apguves jomu.

Šāds nosacījumu uzskaitījums jums var palīdzēt precīzi noteikt mērķus un izvēlēties vērtējuma kritērijus. Tiem jābūt

- konkrētiem: skaidriem un noteiktiem (tātad izaicinošiem – tiem jānodrošina cilvēki pārspēt savus iepriekšējos sasniegumus),

- izmērāmiem, t. i., nosakāms termiņš darba kvalitātei, kvantitātei, naudas resursi un standarti;
- sasniedzamiem: tiem jābūt pa spēkam kompetentiem un enerģiskiem darbiniekiem, tomēr tiem jābūt arī izaicinošiem (tātad saskaņotiem starp darbinieku un viņa tiešo vadītāju),
- atbilstoši: tiem jābūt atbilstoši vispārīgiem uzņēmuma mērķiem (t. i., mērķa izpildei jānodrošina nepieciešamie resursi);
- ierobežotiem laikā: visiem mērķiem nepieciešams noteikt sākuma un beigu termiņu un, vēlams, arī starpposmu atskaites termiņus.

GRUPAS DARBA IZPILDES NOVĒRTĒŠANA

Tā kā pastāv atšķirīgas darba grupas un to vērtēšana rada dažādas grūtības, šis process nav no vieglajiem. Jums jābūt skaidrai pārlicībai par savu galamērķi, lai atrastu labāko veidu, kā to sasniegt. Tas nav viegli izdarāms, visbiežāk triju cēloņu dēļ:

- ne vienmēr ir skaidrs, kādi rezultāti ir jāvērtē. Lielākā daļa darba grupu izvēlēsies izmērāmos kritērijus, neiedziļinoties jautājumā, kādi rezultāti patiesībā no

MĒRĶU PĀRBAUDE

Šie septiņi jautājumi palīdzēs jums pārbaudīt izvirzītos mērķus.

1. Vai ikvienam jūsu uzņēmumā ir noteikti izmērāmi mērķi, kuru izpilde tieši ietekmē sekmīgu uzņēmuma pamatdarba izpildi?
2. Vai jūsu struktūrvienībai ir izvirzīti atsevišķi mērķi?
3. Kādas ir sekas, ja darbinieki izpilda, pārsniedz vai nesasniedz mērķus?
4. Kā šie mērķi tiek sasniegti?
5. Cik bieži mērķi un uzdevumi tiek kontrolēti un pārskatīti?
6. Kāpēc esat izvēlējies tieši šādu darba izpildes termiņu?
7. Kā jūs varat pārliecināties, vai cilvēkiem ir pietiekama motivācija sasniegt viņiem izvirzītos uzdevumus?

viņiem tiek sagaidīti un kuri fakti liecina par teicami paveiktu darbu,

- ne vienmēr ir skaidrs, kā jāveic vērtēšana. Ne visu ir iespējams izteikt skaitliski, piemēram, "novatorismu",
- vērtējums jāveic divreiz – gan individuāli, gan grupas līmenī, lai novērstu konfliktus.

REZULTĀTU VĒRTĒŠANA

Darba izpildes kritērijiem jākalpo par pierādījumu tam, vai plānotie rezultāti ir vai nav sasniegti un cik lielā mērā šis sasniegums ir bijis atkarīgs no darbinieka ieguldītā darba. Darba izpildes vērtēšanā izmantojiet tikai precīzu, pamatotu, atbilstošu, neapšaubāmu un savlaicīgi iegūstamu informāciju! Pārlicinieties, vai tie cilvēki, kuru darbs tiek vērtēts, arī ir pārliecināti par šo kritēriju pamatotību un informācijas patiesumu!

Ja nepieciešams, un tas tik tiešām ir nepieciešams situācijās, kad no vērtējuma ir atkarīgs finansiālais atalgojums, pārlicinieties, vai darbinieki patiešām pilnībā izprot šo infor-

māciju un tās ieguves paņēmienus. Iespējams, ka viņiem šajā jomā ir nepieciešama speciāla apmācība. Lūk, daži ieteikumi rezultātu vērtēšanai:

- kritērijiem jābūt saistītiem ar sasniegtajiem rezultātiem, nevis ieguldītajām pūlēm,
- vēlamajiem rezultātiem jābūt tādiem, kurus darbinieki spēj ietekmēt,
- kritērijiem jābūt objektīviem un pamatotiem,
- jābūt pieejamai rezultātu novērtēšanai nepieciešamajai informācijai,
- rezultāti jāizvērtē regulāri un katrā ziņā tūlīt pēc attiecīgā uzdevuma izpildes.



Operāciju vadība

LAI SEKMĪGI VADĪTU UZŅĒMUMA DARBĪBAS PROCESU, LIELĀKĀ UZMANĪBA JĀPIEVĒRŠ BŪTISKAJĀM IZMAKSU, KVALITĀTES UN PIEGĀDES PRASĪBĀM, KURAS IZPILDOT IESPĒJAMS SASNIEGT IZCILU OPERATĪVĀS DARBĪBAS LĪMENI. ARĪ DARBA PROCESA PĀRVALDĪBAS BŪTISKAIS KRITĒRIJS IR ATBILSTOŠĀS KLIENTU VĒLMES UN VAJADZĪBAS.

Jums jāzina, kā pārvaldīt visas galvenās operacionālās darbības un kā ieviest kritērijus katras darbības jomas novērtēšanai. Jums jāizprot, kā darbojas uzņēmuma vērtību ķēde, un jāpārzina iepirkšanas un sagādes prasības. Svarīgākais ir pamatots ražošanas plāns, kurā prognozes ir sabalansētas ar pieprasījumu un izejvielu uzkrājumi – ar ražošanas jaudu. Visa pamatā ir nepieciešamība pēc bezatlikumu ražošanas procesa, kurā sasniegts maksimāls produktivitātes līmenis un līdz minimumam samazināts ražošanas atkritumu līmenis. Jums jātiek skaidrībā arī par to, kā pēc iespējas ražīgāk izmantot izpētes un attīstības speciālistu darbu, jāapgūst jaunās tehnoloģijas un tās efektīvi jāizmanto.

Uzņēmumam vitāli svarīga ir visaptveroša komunikācijas sistēma. Visiem – no augstākās vadības līdz ierindas strādniekiem – ir jābūt pieejamai nepieciešamajai informācijai

ŠAJĀ NODAĻĀ

Uzņēmuma vērtību ķēdes pārvaldīšana **102** • Iepirkšana un piegāde **104** • Ražošanas plānošana **106** • Bezatlikumu ražošana **109** • Izpētes un attīstības atdeves veidošana **110**
Jauno tehnoloģiju izmantošana **113** • Informācijas izplatīšana un komunikācija **114**

UZNĒMUMA VĒRTĪBU ĶĒDES PĀRVALDĪŠANA

LAI PĀRVALDĪTU VĒRTĪBU ĶĒDI, JUMS PILNĪBĀ JĀIZPROT KOPĒJĀS KLIENTU PIEGĀDES ĶĒDES DARBĪBA UN VIENOŠANĀS PAR IEKŠĒJO PAKALPOJUMU SNIEGŠANAS LĪMENI. IZVIRZOT MĒRĶUS UN NOSAKOT KRITĒRIJUS, JUMS PRECĪZI JĀZINA PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS LIELUMS KATRĀ ĶĒDES POSMĀ UN JĀBŪT GATAVIEM IZMANTOT PROCESU REKONSTRUĒŠANAS IESPĒJAS.

VĒRTĪBU ĶĒDE

Vērtību ķēdi veido vairāki saistīti procesi, kuru rezultātā uzņēmums gūst ieņēmumus (*sk. nākamo lappusi*). Atbildība par šiem procesiem gulstas uz uzņēmuma vadību. Izmantojot vienošanās par iekšējo pakalpojumu līmeni, viņiem jānodrošina nepieciešamais ieguldījums kopējā klientu piegādes ķēdē. Skaidri jānosaka katrā ķēdes posmā pievienotā vērtība.

PROCESA DARBA GRUPAS APRAKSTS

Jāsāk ar to, ka skaidri jādefinē par katru procesu atbildīgā darba grupa un tās mērķi. Katram ieguldījumam piegādes ķēdē ir skaidri noteiktas kvalitātes un produktivitātes prasības, tādēļ ar iekšējo piegādātāju jāvienojas par skaidriem kritērijiem. Līdzīgā veidā jums ar savu iekšējo klientu jāvienojas par kvalitātes un ražīguma kritērijiem.

DEFINĪCIJAS

Vienošanas par iekšējo pakalpojumu līmeni: *tās nosaka vērtību ķēdes procesu kvalitāti, piegādi un izmaksas.*

Kopējā klientu piegādes ķēde: *vairāki saistīti procesi, ar kuru palīdzību tiek apmierinātas klientu vajadzības; tajos iesaistīti gan uzņēmuma darbinieki, gan cilvēki ārpus tā.*

Ļoti nozīmīgi ir pareizi izprast darba grupas nozīmi uzņēmuma iekšējos procesos. Bet kāds labums no viņiem ir ārējās vides klientam? Citiem vārdiem sakot, kādēļ viņi vispār ir vajadzīgi?

Jums jāzina, kāda galvenā kompetence un prasmes nepieciešamas, lai apmierinātu kopējās klientu vajadzības, nepieciešamas arī problēmu risināšanas metodes (*sk. 115. lpp.*) un uzlabojumu mērķi. Par tiem jāvienojas atbilstoši uzņēmumam nepieciešamajiem ražošanas tempiem, ražošanas cikla saīsināšanai un nemitīgai kvalitātes uzlabošanai.

Tipiskā uzņēmumā komandas darbību atspoguļos lielākā daļa tās galveno funkciju. Izšķiroša nozīme ir tam, vai visiem darba grupu procesiem ir noteikti kvalitātes un piegādes kritēriji, jo tikai tādā veidā darba grupa faktiski var pievienot vērtību kopējā piegādes ķēdē.

PROCESU ATBALSTĪŠANA

Procesa atbalsta darba grupas atbilstoši to nosaukumam sniedz nepieciešamo atbalstu procesu darba grupām piegādes ķēdē, piemēram, finanšu, personāla vadības u. c. jomās. Viņu iekšējie klienti ir darbinieki, kas strādā piegādes darba grupās. Arī šajā jomā ir nepieciešama vienošanās par iekšējo pakalpojumu kvalitātes un piegādes līmeni. Šī vienošanās var attiekties gan uz cilvēku resursiem, gan finanšu, gan tehniskajām funkcijām. Vienošanas par pakalpojumu līmeni jāpanāk, pamatojoties uz darba grupas mērķu aprakstu un sīku kvalitātes un produktivitātes prasību uzskaitījumu. Kopējā piegādes ķēdes pārvaldīšanā vienmēr izmantojiet šos kontroles kritērijus!

Darba grupu procesu pieeju var izmantot arī ārpus uzņēmuma. Tas nozīmē, ka

uzņēmuma struktūra tiek sašaurināta un tajā darbojas uz procesiem orientētas darba grupas, kuru darbība ir vērsta uz klienta vajadzību izpildi. Šī pieeja ietver šāda veida sadarbību arī ar uzņēmuma piegādātājiem, produkcijas izplatītājiem un mazumtirgotājiem, kuri apkalpo gala patērētāju.

Šī visaptverošā koncepcija skar gan produkcijas izplatīšanas darījumus, gan vienošanos ar izejvielu piegādātājiem. Vērtību ķēdi raksturo šāda virzība – no gala patērētāja atpakaļ pa sadales kanāliem uzņēmumā un vēl tālāk līdz piegādātājiem, ietverot arī izpēti un produkta izstrādi.

Atcerieties, ka arī pret līgumslēdzējiem jāizturas kā pret darba grupām, kurām ir savi noteikti kvalitātes un piegādes rādītāji.

UZ KLIENTU ORIENTĒTA PIEEJA

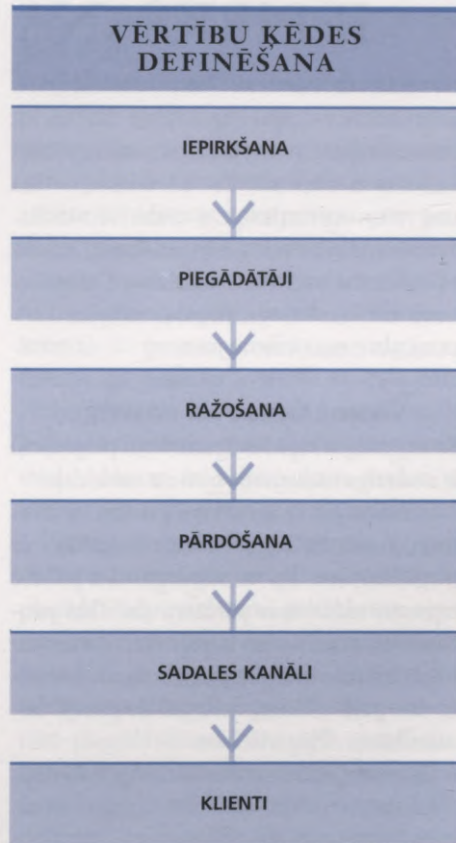
Visos procesos darba grupām jāspēj raksturot savu darbību, pamatojot to, un savus iekšējos klientus. Visām darba grupām jāspēj sasniegt izvirzītos kvalitātes un piegādes kritērijus, kā arī jācenšas arvien uzlabot sava darba kvalitāti un piegādi.

Jums jāatceras, ka nav pamata atšķirīgai attieksmei pret uzņēmuma darbiniekiem un procesā iesaistītajiem cilvēkiem ārpus tā. Šis princips attiecas uz visu piegādes ķēdi: no izejvielu iepirkšanas posma līdz pat produkcijas sadalei un tirdzniecībai.

Uzņēmuma politika jāņem vērā visos līmeņos. Katram jābūt pieejamam darba grupas mērķu grafikam un jāvienojas par prasību uzskaitījumu, kā arī jāstrādā ar mērķi uzlabot darbības rezultātus atbilstoši izvirzītajiem kvalitātes un piegādes kritērijiem.

BIZNESA PROCESU REKONSTRUĒŠANA

Biznesa procesu rekonstruēšana (angļu val. – *Business Process Re-engineering – BPR*) nozīmē, ka klientu piegādes ķēde tiek pārveidota,



izslēdzot tās darbības, kuru rezultātā netiek pievienotas vērtības. Katras funkcionālās darba grupas pārziņā esošie procesi ir precīzi aprakstīti, nosakot gan nepieciešamos ieguldījumus, gan vēlamo iznākumu, kā arī tās rīcībā esošos resursus. Tāpat kā klientu apgādes ķēdē, arī procesa plānā jāiekļauj ceļš no izejvielu iegādes līdz gala patērētājam.

Vienmēr katras funkcijas ietvaros ir jāraida kāda papildu vērtība, kas paaugstina kvalitāti vai produktivitāti, ko saņem gala patērētājs. Ja procesā netiek radīta nekāda gala patērētājam nozīmīga vērtība, šim procesam nav vietas kopējā vērtību radīšanas ķēdē. Tādā veidā iespējams racionalizēt visus uzņēmuma darbības procesus.

IEPIRKŠANA UN PIEGĀDE

IEPIRKŠANAS PROCESA PĀRVALDĪŠANĀ JĀIZMANTO STRATĒGIJAI ATBILSTOŠI LĪGUMI AR PIEGĀDĀTĀJIEM. JUMS JĀZINA, KĀJĀRĪKOJAS ILGĀ RAŽOŠANAS PROCESĀ UN KĀ IEKĻAUT TAJĀ IZPĒTI UN ATTĪSTĪBU. LAI EFEKTĪVI PĀRVALDĪTU PIEGĀDES PROCESU, JUMS JĀPROT SEKOT PROGNOZĒM, TIKT GALĀ AR KLIENTU APKALPOŠANU UN VEIDOT PĒC IESPĒJAS ZEMĀKU PRODUKCIJAS UZKRĀJUMU APJOMU.

VIEŅOŠANĀS PAR POLITIKU

Stratēģiskajos sagādes līgumos visi piegādātāji ir nozīmīga uzņēmuma biznesa sastāvdaļa.

Vissvarīgāk ir izveidot ilgstošu, uz kvalitāti, nevis uz cenu balstītu sadarbību ar piegādātājiem. To var sasniegt, tikai pilnībā izprotot sadarbības partnera darbības procesus un prasības un kopīgi vienojoties par nepārtrauktu kvalitātes uzlabošanu. Līdz ar to jau pašā sākumā veidojas divpusēja komunikācija. Piegādātājam

- jāsaņem produktam izvirzīto prasību apraksts,
- jāaizpilda aptaujas anketa,
- jāparūpējas par tehnisko palīdzību,
- jāpiekrit regulārām pārbaudēm.

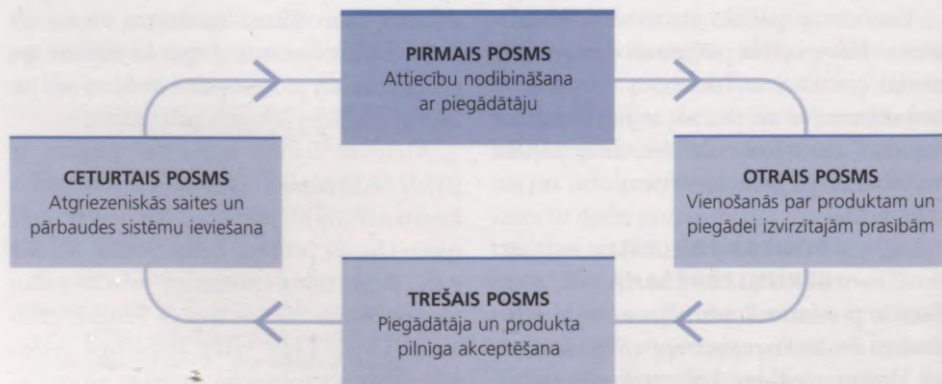
Otrajā posmā jāvienojas par produkta un piegādes prasībām, jāievēro iepirkšanas

instrukcijas, jānoslēdz iepirkšanas līgumi, kā arī abām pusēm jāvienojas par kvalitātes uzlabojumu plānu. Šajā plānā tiek noteikts, kādas darbības jāveic, lai nodrošinātu produkta kvalitāti visos posmos.

Trešajā posmā notiek galīgā piegādātāja un tā piegādātā produkta iekļaušana uzņēmuma darbības shēmā. Piegādātājam jānodrošina tāds kvalitātes kontroles process, kas apmierinātu jūsu uzņēmuma prasības. Visbiežāk izmantotās un atbilstošākās prasības ir starptautiski atzīts ISO 9000 standarts. Atbilstoši tam uzņēmumam jāpārbauda produkta kvalitāte, izmantojot noteiktus pārbaudes un piegādātāja novērtēšanas testus. Atkarībā no biznesa apjoma un izmantotajām tehnoloģijām, ja nepieciešams, var izmantot arī visu kvalitātes procesu auditu. Nākamais solis jau ir rezultātu pārbaude; un visbeidzot – nepārtraukta izmēģināšana un pārbaude.

Piegādātāja izvēles stratēģija un taktika

Piegādātāji ir jāuztver kā neatņemama uzņēmuma sastāvdaļa. Lai sasniegtu vislabākos darba rezultātus, jāpanāk pilnīga abpusēja izpratne, kas radīs pārliecību par sekmīgu rezultātu un apstiprinās izvēlēto piegādātāja atbilstību ilgstošai sadarbībai.



Ceturtajā posmā tiek ieviestas atgriezeniskās saites un pārbaudes sistēmas. Piegādātāju kontroles pamatā, protams, ir ilgstošas abpusēji izdevīgas sadarbības veicināšana, izmantojot iepriekšminētās metodes. Šāda sadarbība piegādātājam ir izdevīga, jo

- kalpo par pierādījumu iekšējo kvalitātes sistēmu darbībai,
- nekavējoties veido atgriezenisko saiti, kas ļauj iegūt informāciju par problēmām,
- sniedz informāciju par klientu izmantotajiem produktiem,
- nodrošina produkta kvalitātes uzlabošanos,
- sniedz neatkarīgu vērtējumu par produkta izgatavošanas standartiem.

Visbeidzot, kad piegādātājs pierādījis, ka spēj izpildīt visas piegādes līgumā un ražošanas plānā minētās kvalitātes prasības, uzņēmums var izrādīt savam piegādātājam atzinību, t. i., turpmāk atteikties no piegāžu pārbaudes. Šāda sistēma nodrošina acīmredzamas priekšrocības gan piegādātājam, gan uzņēmumam, jo ievērojami tiek samazinātas sagādes izmaksas.

NOZĪMĪGĀKO KRITĒRIJU NOTEIKŠANA

Noteicošie iepirkšanas kritēriji ir saistīti ar uzņēmumā pieejamo nepieciešamo uzkrājumu daudzumu, kā arī izejvielu pārvaldību, kamēr tās vēl nav pārstrādātas. Stratēģiskie piegādes līgumi ir īpaši nozīmīgi, ja iegādātie izejmateriāli ir jāuzglabā ilgstoši, jo šādos gadījumos ir svarīgi sadalīt risku starp abām pusēm, kurām roku rokā jāsadarbojas, lai izpildītu īpašas produktam izvirzītās prasības.

Īpašas vienošanās ar piegādātājiem ir vitāli nepieciešamas produktu izpētes un attīstības procesā. Izstrādājot jaunu produktu, darba grupa nevar gūt pilnīgu pārliecību, vai tas atbilst plānotajam, līdz laikam, kad tas tiek ieviests lielākas sistēmas ietvaros. Tādēļ izejvielu iepirkšanas nodaļai jāveido elastīgas un

abpusēji izdevīgas līgumattiecības ar piegādātājiem.

Galvenās prasības, kas tiek izvirzītas produktu sadales procesā, ir šādas: spēja pārraudzīt un kontrolēt prognožu atbilstību piegādes prasībām, spēja nodrošināt atbilstošu klientu apkalpošanu pēc produkta piegādes, kā arī iespējami nelielu gatavās produkcijas uzkrājumu veidošana.

Svarīgākie piegādes procesa izvērtēšanas kritēriji ir gatavās produkcijas uzkrājumu līmenis un piegādes kvalitāte no gala patērētāja viedokļa. Ir svarīgi neaizmirst, ka izšķirošais kritērijs tomēr ir klienta priekšstats. Līdz ar to nepieciešams veidot un uzturēt ciešus kontaktus ar preču sadales ķēdi.

Svarīgi ir saskaņot prognozes ar produkta izplatītājiem un pilnveidot prasmi piegādāt nepieciešamos produkcijas apjomus iespējami īsākā laikā. Stratēģiskajiem līgumiem ar jūsu produkcijas izplatītājiem jābūt formulētiem tāpat kā līgumiem ar jūsu piegādātājiem. Nav jēgas sadarboties ar izplatīšanas uzņēmumiem, ja tie nesniedz jums papildu vērtību; tāpēc visiem izplatītājiem jāspēj nodrošināt operatīvu un efektīvu klientu apkalpošanu. Šī prasība noteikti jāiekļauj stratēģiskajos līgumos ar izplatītājiem. Ir nepieciešama arī atbilstoša uzraudzības sistēma, kura palīdz saskaņot reālos piegāžu apjomus ar prognozētajiem datiem.

Komunikācija visā iepirkšanas un piegādes ķēdes garumā jāatspoguļo arī internetā, jo tā iespējams operatīvi izsekot informācijai un izmaksās ir samērā zemas.

DEFINĪCIJA

ISO 9000 standarts: starptautiski atzīts izcilas kvalitātes sistēmas standarts. Daudzi lieli uzņēmumi pieprasa, lai viņu piegādātājiem būtu ISO sertifikāts.

RAŽOŠANAS PROCESA PLĀNOŠANA

SEKMĪGAI RAŽOŠANAS PROCESA PLĀNOŠANAI NEPIECIEŠAMA PRECĪZA PROGNOZĒŠANA. SVARĪGĀKAIS PLĀNOŠANAS PROCESĀ IR IZSTRĀDĀT UN REALIZĒT GALVENO RAŽOŠANAS GRAFIKU, LAI ZINĀTU, KĀ JĀPLĀNO IZEJMATERIĀLU PIEGĀDE UN GATAVĀS PRODUKCIJAS KRĀJUMU APJOMI. GATAVĀS PRODUKCIJAS KRĀJUMIEM JĀBŪT IESPĒJAMI MAZIEM, ATBILSTOŠI TAM JĀPLĀNO RAŽOŠANAS JAUDA, NODROŠINOT GATAVĀS PRODUKCIJAS ATBILSTĪBU IZVIRZĪTAJIEM KRITĒRIJIEM.

GALVENĀ RAŽOŠANAS GRAFIKA SASTĀDĪŠANA

Galvenais ražošanas grafiks sabalansē īslaicīgu pieprasījumu ar noieta prognozēm un nosaka, kas katram jādara grafikā atspoguļotajā laika periodā. Grafika izmantošanai ir ievērojamas priekšrocības salīdzinājumā ar ierasto situāciju, kad plānošana ir nepilnīga.

Galvenā ražošanas grafika paraugs

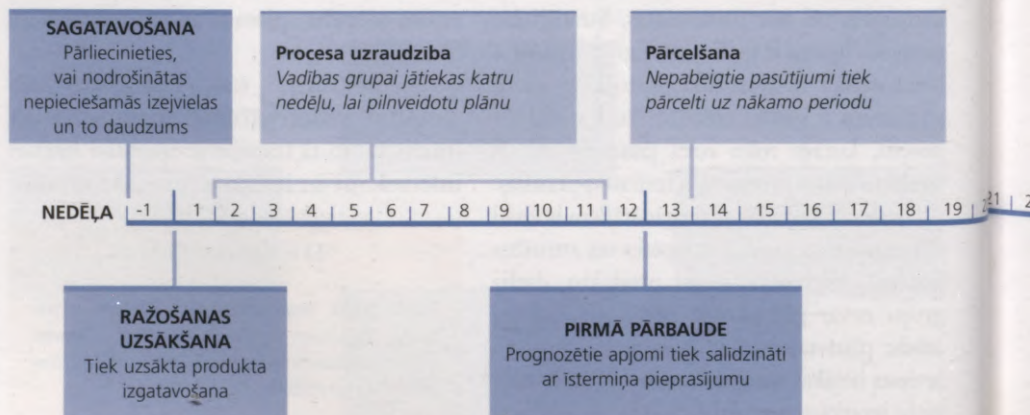
Šis ražošanas grafiks atspoguļo tipisku produkta sagatavošanas un ražošanas secību, kurā ietvertas regulāru (gan īstermiņa, gan ilgtermiņa) pārbaudi un uzlabojumu sistēmas.

Pirmkārt, tā kā izejvielas tiks piešķirtas saskaņā ar galveno grafiku, tās tiks izmantotas pareizā secībā un produkta montāža notiks saskaņā ar sistēmas prasībām. Otrkārt, tā kā grafika sastādīšanas gaitā tiek ņemta vērā reāli iespējamā ražošanas jauda, tad pirmajā nedēļā ieplanotajiem ražošanas apjomiem nebūs vajadzīgi lielāki darbinieku vai iekārtu resursi salīdzinājumā ar esošajiem. Treškārt, pēc galvenā grafika ieviešanas arī iekšējie klienti (pakalpojumu, izstrādes vai pārdošanas nodaļas) saņems tām paredzēto produkciju vai krājumus precīzi plānotajā laikā.

GALVENIE ATPAZĪSTAMĪBAS FAKTORI

Papildus minētajām priekšrocībām galvenais ražošanas grafiks ļauj sasniegt divus svarīgākos mērķus. Pirmkārt, tas nodrošina, ka detaļu komplektus, kas nepieciešami gala produkta izgatavošanai, neietekmē izejmateriālu trūkums. Otrkārt, tas nodrošina adekvātu ražošanas jaudu pirmajā (nākamajā) ražošanas nedēļā.

Adekvāti ražošanas novērtēšanas kritēriji ir daļa no nepieciešamā pilnā komplekta. Tie nebija izmantojami pirmajā ražošanas



nedēļā un izsakāmi procentos no pirmajā nedēļā nenokomplektētās produkcijas. Ražošanas galvenā grafika sistēmu iespējams ieviest vairāk vai mazāk sekmīgi atkarībā no vairākiem faktoriem.

Efektīva prognozēšana

Lai nodrošinātu piegādes termiņu atbilstību tirgus prasībām, jāizvirza pamatotas prognozes iespējami garākam laika periodam. Vēlams izvirzīt prognozes visiem produktu veidiem, pastāvot nosacījumam, ka ir pietiekami daudz informācijas, kas tās pamato. Prognozes regulāri jāpārbauda un jāpārskaita, lai uzņēmums savlaicīgi spētu reaģēt uz izmaiņām tirgū un izvairītos no pārmērīgi lieliem izejvielu uzkrājumiem vai arī nepieņemamiem piegādes termiņiem.

Neprognozēta produkcija

Par produktiem, kuru piegādes periods pārsniedz galvenajā ražošanas plānā atspoguļoto laika periodu, netiek izvirzītas prognozes. Tas nozīmē, ka to izejvielu iepirkšanas un uzglabāšanas, kā arī izgatavošanas laiks neiekļaujas galvenā ražošanas grafika periodā. Produkcijas pasūtījumi jāievada sistēmā, lai laikā tiktu sagādāti nepieciešamie izejvielu resursi.

Piegādes datumam, kas minēts klientam nosūtītajā piedāvājumā, jābūt reāli izpildāmam. Kad produkta ražošana tiek iekļauta

galvenajā ražošanas grafikā, tā piegādes datums būs pēdējais termiņš, kas jāievēro, lai izpildītu klientam doto solījumu.

Lai pārliecinātos, vai jūsu piegādātāju noteiktie termiņi ir objektīvi, analizējiet produktu izejvielu uzglabāšanas termiņus, uzstādot jautājumus un atbildot uz tiem, ja rodas problēmas. Produkti, kuru realizācijas termiņi pārsniedz galvenā ražošanas grafika periodu, jāiekļauj ilgtermiņa plānā, kura ilgums nedrīkst pārsniegt 30 nedēļas. Sekojiet līdzi ilgtermiņa plāna izpildei, lai informācija par nepieciešamo ražošanas jaudu palielināšanu nākotnē atbilstu tam, ko sagaida klients, un kļūtu zināma vadībai. Tādā veidā būs iespējams laicīgi piegādāt nepieciešamos resursus, lai nenovirzītos no ražošanas grafika.

Tāpat arī, cik vien iespējams, piemērojiet ilgtermiņa plānu, lai saglabātu zināmu ražošanas procesa nepārtrauktību un izvairītos no pārmērīgi lielām iknedēļas atkāpēm no prognozētā.

Visbeidzot, ja vien iespējams, kā primāru nosakiet to izejvielu iepirkšanu, kuru izgatavošanas un piegādes termiņi ir ilgi. Ja ilgtermiņa plānā paredzētie piegādes termiņi neapmierina tirgus vajadzības, nopietni apsveriet iespēju veidot atsevišķu izejvielu uzkrājumus!

Protams, tiklīdz ilgtermiņa plānā ietvertie produkti un prognozes iekļaujas galvenā ražošanas grafika periodā, tie tajā jāparedz. Šajā posmā rūpīgi jāpārbauda prognožu pamatotība. Kad produkts iekļauts galvenajā ražošanas grafikā, jūs esat uzņēmies to izgatavot atbilstoši prognozētajam apjomam, rēķinoties ar izmaksām, taču arī cerot uz ievērojamu pievienotās vērtības radīšanu.

Kad jūs saņemat pasūtījumu produktam, par kura apjomiem nav veiktas prognozes, bet tā maksimālais izejvielu piegādes un ražošanas periods iekļaujas galvenā ražošanas grafika termiņos, pasūtījumus ir iespējams ietvert galvenā plāna programmā.

ILGTERMIŅA PĀRBAUDE

Prognozes par ilgtermiņa piegāžu mērķiem tiek salīdzinātas ar reāli piegādāto

OTRĀ PĀRBAUDE

Tiek pārbaudīts, vai piegāžu termiņi atbilst solītajiem

21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

Ražošanas jaudas plānošana

Jums jāgūst pārlicība par iespējamiem jaudas līmeņiem, lai galvenajā ražošanas grafikā nejauši netiktu ietverti savstarpēji pretrunīgi resursu plāni. Vispārīgi jaudu iespējams novērtēt pēc nedēļā saražotās produkcijas iepriekšējos mēnešos, kaut arī noderīgāk ir izmantot sīkākus datus.

Ņemiet vērā, ka plānoti ražošanas jaudas konflikti ir pieļaujami, ja tie tiek atrisināti pirms pirmās ražošanas nedēļas. Izvairieties no tādiem sarežģījumiem, kas skar ražošanas jaudu (izņemot īstermiņa resursu konfliktus) un varētu ierobežot uzņēmuma spēju operatīvi reaģēt uz klientu prasībām.

Komplektēšana

Veidojiet ražošanā nepieciešamo detaļu uzkrājumus, lai tos būtu iespējams operatīvi komplektēt (tas palīdzēs, ja īslaicīgi pietrūks izejvielu un situācija netiks kontrolēta) un izgatavot produkciju noteiktajā laikā atbilstoši galvenajam ražošanas grafikam. Vislielākā uzmanība jāpievērš pirmajā un otrajā nedēļā

nepieciešamajiem ražošanas komplektiem. Ja pirmajā nedēļā tiek atklāts detaļu trūkums, sagādes daļai nekavējoties jārikojas. Sagatavojiet vietu detaļu komplektu uzkrājumu veidošanai, pirms dodaties pēc plānotajām izejvielām. Tas ļaus ātri sakomplektēt piegādātās detaļas, pirms vēl trūkstošās detaļas ir piegādātas uz paredzēto uzglabāšanas vietu. Atcerieties, ka detaļu komplektu uzkrājumu veidošana nevar būt ilgstoša! Kad trūkstošo detaļu apjomi samazināsies līdz minimumam, nevajadzēs veidot šādus krājumus.

Datu ticamība

Jums var nākties saskarties ar situāciju, kad informācija, piemēram, par uzkrājumu veidošanu vai uzglabāšanas laiku, var izrādīties apšaubāma. Ieviešot galveno ražošanas grafiku reālā laika periodā, secināsiet, ka veikt visu datu pārbaudi un izlabot kļūdas tajos vienkārši nav iespējams. Taču nedrīkst pieļaut kļūdas uzkrājumu apjomu uzskaitē. Pārējos datus iespējams precizēt, izmantojot vienotai procedūrai atbilstošas regulāras pārbaudes.

GALVENĀ RAŽOŠANAS GRAFIKA IEVĒROŠANA UN PĀRSKATĪŠANA

Galvenais ražošanas grafiks ir jāpārskata un jāuzlabo katru nedēļu, un šim nolūkam ir nepieciešams izveidot atsevišķu vadības grupu, kuras dalībniekus izvēlas vienojoties. Grafiks jāveido tā, lai nodrošinātu

- savlaicīgas piegādes ārējiem klientiem atbilstoši paredzētajiem termiņiem,
- iekšējo klientu prasību izpildi noteiktajos termiņos (tas attiecas, piemēram, uz gatavās produkcijas krājumiem pārdošanai, klientu apkalpošanai nepieciešamajām detaļām un to izgatavošanas nodāļu),
- resursu maksimāli efektīvu izmantošanu.

Par ideālu varētu uzskatīt situāciju, kad uz pirmo ražošanas procesa nedēļu nepaliek atlikumi no iepriekšējā perioda; klientu pieprasījums un pasūtījumi atbilst izvirzītajām prognozēm (pirmajā nedēļā); nav neparedzētu klientu pasūtījumu, kuru dēļ rastos piegāžu de-

ficīts, turklāt jauda ir pietiekami liela. Visas izejvielas tiek piegādātas paredzētajos termiņos, un tām ir laba kvalitāte.

Reālajā dzīvē atšķirībā no ideālās jūs stapsities ar lielākām vai mazākām problēmām it visās minētajās jomās. Tādēļ darba grupai, kas pārrauga ražošanas grafika izpildi, būs jāpieņem kompromisa risinājumi.

Tai jāpanāk, lai galvenais ražošanas grafiks tiktu ievērots jau no pirmās nedēļas, ar minimālām novirzēm – otrajā nedēļā. Diemžēl nepieciešamās korekcijas turpmāk arvien palielināsies. Galvenā ražošanas grafika beigās pieļaujamo korekciju līmenis var sasniegt pat 20 procentus.

Vadībai jānodrošina labotā ražošanas grafika kopiju nogāde visās ar to saistītajās uzņēmuma struktūrvienībās, ieskaitot komplektēšanas grupu, ražošanas, dispečeru, sagādes, tirdzniecības, ražošanas un plānošanas daļu.

BEZATLIKUMU RAŽOŠANA

LAI RAŽOŠANAS PROCESĀ NERASTOS ATLIKUMI, IR JĀATRISINA DIVAS BŪTISKAS PROBLĒMAS: PIRMKĀRT, KĀ APRĒĶINĀT UN SAMAZINĀT ZUDUMU IZMAKSAS GAN IZEJVIELU, GAN LAIKA ZIŅĀ, UN, OTRKĀRT, KĀ IEVIEST LABĀKOS PRAKTISKĀS PIEREDZES KRITĒRIJUS IKDIENAS DARBĀ.

KVALITĀTES IZMAKSU APRĒĶINĀŠANAS NOZĪME

Kvalitātes izmaksu noteikšana ir iedarbīgs paņēmieni, kā novērtēt izvirzīto prasību neizpildes patiesās sekas. Ja prasība netiek izpildīta jau sākumā, visas šīs neatbilstības rezultātā radušās izmaksas jāaprēķina naudas izteiksmē, nevis statistiski vai procentuāli. Novērtējums naudas izteiksmē dod reālu priekšstatu par prioritātēm un pamato kļūdu labojumu nepieciešamību.

Parasti aptuveni divdesmit produktu kvalitātes pārbaude parādīs, ka tikai diviem nepieciešami labojumi, taču šīs papildu darbs veidos apmēram 80 % no kopējām izmaksām. Pieredze rāda, ka nepastāv "ekonomiskās kvalitātes līmenis" jeb optimālais kompromiss starp izmaksām un kvalitāti. Vienmēr lētāk izmaksā jau no paša sākuma kvalitatīvi izgatavots produkts. Šajā nolūkā būtu jānosaka divi kvalitātes izmaksu kritēriji:

- izmaksu atbilstība kvalitātes standartiem, t. i., cik daudz naudas jāiegulda, lai nodrošinātu izpildi,
- izmaksu neatbilstība kvalitātes standartiem, t. i., kādas būs izmaksas, lai nepilnības novērstu.

PROBLĒMAS NOZĪMĪGUMS

Tipisks ražošanas uzņēmums izšķiež 20–25 procentus no saviem ieņēmumiem produkcijas defektu dēļ. Pakalpojumu sniegšanas uzņēmums šādā veidā zaudē pat līdz 40 procentiem ieņēmumu. Rūpīgas

korekcijas un investīcijas ar mērķi uzlabot kvalitātes atbilstību standartiem var ievērojami samazināt šo proporciju. Turklāt jāizklaidē mīts par to, ka, aprēķinot kvalitātes izmaksas, jāņem vērā tikai ar produktu saistītās izmaksas. Patiesībā tās veido vienīgi daļu no kopējās ainas. Kvalitātes izmaksas attiecas uz visām uzņēmumā notiekošajām darbībām. Visas darbības, kuras netiek veiktas kvalitatīvi, piemēram, slikti organizētas sanāksmes, vadītāji, kuru nepaveiktais kavē citu darbu, vai neatbildēti telefona zvani, rada papildu kvalitātes izmaksas.

Izmaksas, kas rodas, ja kvalitāte neatbilst prasībām, daudzkārt palielinās savstarpēji saistītu procesu gadījumā, jo kļūda, kas pieļauta procesa sākumposmā, rada daudz lielākas izmaksas, ja tā ir jālabo pēc ilgāka laika. Piemēram, administratīva kļūda pasūtījuma pieņemšanā izmaksās visai maz, ja tiks laicīgi atklāta un izlabota. Taču, ja tā nenotiek, pieļautā kļūda ietekmē vairāku nodaļu, kā arī daudzu cilvēku darbu, kurš vēlāk būs jāpārstrādā. Tad izmaksas pieaug ievērojamos apjomos.

Iepriekš minētie piemēri raksturo konkrētus izdevumus. Tiem jāpieskaita arī zaudēto iespēju izmaksas. Piemēram, cik lielus zaudējumus biznesam ir radījusi lēna reakcija, kļūda vai vāja reputācija? Šīs izmaksas ir grūti aprēķināmas, taču tās noteikti pastāv.

Nemiet vērā šīs izmaksas, taču necentieties tās aprēķināt! Labāk pielieciet visas pūles, lai izskaustu katru pamanīto kļūdu un atkāpi no izvirzītajiem kvalitātes standartiem. Ja šīs kļūmes ir novērstas, zaudēto iespēju izmaksas automātiski samazināsies. Pareizā pieeja ir pievērst vislielāko uzmanību pamanāmajiem un reālajiem aspektiem.

KVALITĀTES IZMAKSU NOTEIKŠANAS METODE

Datu kopums nosaka galveno izmaksu aprēķināšanu biznesā. Darba grupai, kas ar to nodarbosies, jābūt pietiekami izglītotai, lai spētu izstrādāt izmaksu novērtēšanas eksperimentālo metodi. Kad šī pieeja ir akceptēta, tā jāievieš visā uzņēmumā. Šis posms noslēgsies ar kvalitātes izmaksu noteikšanu.

Pirmajā izmaksu noteikšanas modeli netiek atspoguļotas visas izmaksas, tādēļ ka, novērtējot kvalitātes atbilstību vai neatbilstību prasībām, šajā procesā jāiesaista visi darbinieki, kuriem, sākot no uzņēmuma vadības un beidzot ar ierindas darbiniekiem, jābūt attiecīgi izglītotiem un jāapzinās procesa nozīmīgums. Uzskatāms vadības atbalsts ar

laiku noteikti palīdzēs sasniegt vēlamo rezultātu. Neviens nevēlēsies atzīt kļūdas, ja vien nebūs pārliecināts par apkārtējo atbalstu, ko veicina uzņēmuma atmosfēra.

ANALĪZE

Lai kvalitātes izmaksu analīzes procesā noteiktu problēmu cēloņus, tiek izmantoti dažādi līdzekļi un paņēmieni. Kad tie ir noteikti, tiek izveidotas īpašas grupas problēmu risināšanai. To uzdevums ir ieviest nepieciešamos uzlabojumus darba procesā. Šīs grupas tiek veidotas, izvēloties darbiniekus no visām nodaļām, viņus apmācot un atbalstot un par prioritāti izvirzot problēmu konstatēšanu un atrisināšanu.

IZPĒTES UN ATTĪSTĪBAS ATDEVES VEIDOŠANA

LAI GŪTU PEĻŅU NO IZPĒTES UN ATTĪSTĪBAS PROCESA, UZŅĒMUMAM PIRMĀM KĀRTĀM IKDIENAS DARBĀ JĀINTEGRĒ JAUNU PRODUKTU IZSTRĀDE UN TAD JĀIZGATAVO GALA PRODUKTS. PASTĀV PRINCĪPĀLA ATŠĶIRĪBA STARP TEHNOLOĢIJAS IZSTRĀDI UN TĀS IZMANTOŠANU KONKRĒTU PREČU UN PAKALPOJUMU RADĪŠANĀ, UN VADĪTĀJIEM TĀ LABI JĀAPZINĀS.

PRODUKTU IZSTRĀDES INTEGRĒŠANA

Jauno produktu izstrādes integrēšana ikdienas ražošanas procesā ir lielā mērā atkarīga no uzņēmuma vadības piekoptās stratēģijas un taktikas. To var izvērtēt, uzdodot tikai vienu jautājumu: kurš ir atbildīgs par jauno produktu izstrādi? Ja atbilde ir "mūsu inženieri" vai "izpētes un attīstības nodaļa", tad kaut kas nav kārtībā pašos pamatos. Īstā atbilde, protams, ir – "visi".

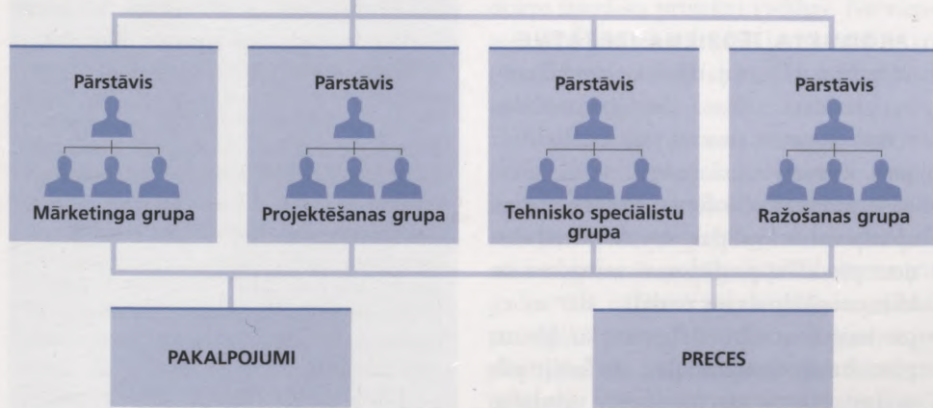
Produktu izstrādes integrēšanas jēga ir panākt, lai visi darbinieki iesaistītos jauno preču un pakalpojumu ieviešanā. Šādam nolūkam atbilstošajā nodaļā tiek izvēlēts jaunā produkta vadītājs jeb kurators, kurš, sadarbojoties ar uzņēmuma dažādu daļu pārstāvjiem, darba grupā koordinē produkta ieviešanu. Līdz ar to ikvienas nodaļas darbinieks jaunā produkta ieviešanas komandai var sniegt ieteikumus par vēlamajiem kritērijiem un prasībām, balstoties uz savu pieredzi saskarsmē ar klientiem un ikdienas darbu ar esošajiem uzņēmuma produktiem.

Šī pieeja pilnībā atšķiras no tradicionālās jaunu produktu ieviešanas shēmas, kurā tika ievērota noteikta secība, atbilstoši kurai projektēšanas daļa nodeva produkta izgatavošanu ražošanas daļas pārziņā utt. Līdz ar to jaunie produkti kļūst par tikpat neatņemamu biznesa sastāvdaļu kā esošie


 PRODUKTA
VADĪTĀJS

**Darba grupu veidošana
jaunu produktu ieviešanai**

Kad uzņēmumā tiek ieviests jauns produkts, jāizveido savstarpēji koordinētas darba grupas. Produkta vadītājs pārrauga vairākas grupas, kuras veido īpaši izvēlēti katras specialitātes pārstāvji. Katra grupa darbojas kā daļa no projekta, izmantojot savu ikdienas darbā uzkrāto pieredzi.



produkti. Vienīgā atšķirība ir tāda, ka produkta pārbaudē ir jāiegulda daudz pūļu un tā gatavība masveida ražošanai tiek pārbaudīta ar stingru kvalitātes testu palīdzību. Atbilstoši mūsdienīgajai pieejai notiek vispusīga informācijas apmaiņa ar stratēģiskajiem piegādātājiem par produkta izstrādi un, ja nepieciešams, arī ar izplatītājiem un klientiem. Informācijas apmaiņas apjoms un mērogi ir atkarīgi no konkrētās nozares, taču vispārīgā likumsakarība ir šāda: jo ciešāk jūs sadarbojaties ar saviem klientiem, jo labāku produktu iespējams izstrādāt.

PĀRBAUDES IZMANTOŠANA

Nodrošiniet katru nodaļu ar sīku pārbaudes aprakstu, kurā precīzi raksturots no tās sagaidāmais ieguldījums un rezultāti attiecībā uz tehniskajiem rādītājiem, kvalitāti, izmaksām un piegādi. Šīs pārbaudes jāpārbauga darba grupai, kura visa uzņēmuma ietvaros nodarbojas ar produkta ieviešanu. Nav jēgas

veikt pārbaudes saistībā ar produkta izstrādes fāzēm. Tā vietā produkta vadītājam vienkārši jānovērtē produkta izstrāde laika, kvalitātes un funkcionalitātes ziņā. Ja vēlamais līmenis netiek sasniegts, tad viņam jāparūpējas par pietiekamu resursu nodrošināšanu, lai sasniegtu vēlamu kvalitātes standartu.

GRUPAS MĒRĶA IZVIRZĪŠANA

Visām uzņēmuma nodaļām jāizveido grupas mērķa grafiks, kurā precīzi noteikti uzdevumi, kas jāveic jaunā produkta ieviešanas procesā, un kvalitātes standarti, kurus jācenšas sasniegt, pastāvīgi uzlabojot sava darba izpildi. Šis noteikums attiecas arī uz personāla vadības, apmācību, finanšu un citām nodaļām, kuras parasti nav saistītas ar jauno produktu ieviešanu.

Ja, piemēram, personāla nodaļa kļūdās, pieņemot darbā projektēšanas inženierus, produkta izstrāde un ieviešana kavēsies nepietiekamo cilvēku resursu dēļ. Ja grāmatvedība

savlaicīgi neapmaksā piegādātāju rēķinus, inženieru darbs tiek nopietni apdraudēts. Ja apmācību nodaļa neveltīs pietiekami daudz līdzekļu darbinieku kompetences pilnveidošanai, cietīs projektēšanas darba kvalitāte un līdz ar to arī visu klientiem sniegto preču un pakalpojumu kvalitāte.

PRODUKTA JĒDZIENA IZPRATNE

Lai izprastu ikviena darbinieka ieguldījumu jauna produkta radīšanā, jāaplūko produkta jēdziens kopumā, tas ir, tā, kā to redz klients. Tas ietver

- pašu produktu (tā funkcionālās iespējas, apkalpošanas kvalitāti, visu, ko klients saņem produkta piegādes, tā snieguma un klientu apkalpošanas veidā),
- pievienoto vērtību (labumu, ko klients gūst, izmantojot produktu, un kas ir pilnīgi atkarīgs no precīzas klienta vajadzību izpratnes),
- attiecības (ciešu saišu veidošanu ar klientu, tā spējot bez problēmām apmierināt viņa vajadzības).

Biznesā ļoti izplatīta problēma ir nepieciešama izpratne par to, kāda ir atšķirība starp tehnoloģijas attīstību un produkta ieviešanu. Tehnoloģijas attīstība ir saistīta ar tehnoloģiskajām pamatprasībām, kuras uzņēmumam ir jāuzlabo, lai biznesa varētu pastāvēt. Šajā procesā ir nepieciešami cilvēki, kuri spēj veikt tehnoloģiskas funkcijas, taču viņiem nav jākoncentrējas tikai uz produktu ieviešanu, programmu vadīšanu vai produktiem.

Vitāli svarīga ir augstākās vadības strātēģiskā virziena izvēle. Pirms tiek pieņemts lēmums par kādas noteiktas tehnoloģijas attīstību, uzņēmuma vadībai jāgūst pilnīga izpratne par savu biznesu: kas ir uzņēmuma klienti, un kas ir uzņēmuma produkti. Tehnoloģijas attīstīšanu var uzticēt arī kādai trešajai pusei vai pētnieciskajām institūcijām, taču būtiska prāšība ir radīt tādu techno-

SNIEGUMU NOVĒRTĒŠANA

Galvenie snieguma novērtēšanas kritēriji ir šādi: pirmkārt, izstrādes savlaicīgums, kas tieši saistīts ar prognozētajiem noieta iepēmiem, un, otrkārt, kvalitāte, kas nodrošina nevainojamu produkta sniegumu no tā izmantošanas sākuma jeb, citiem vārdiem, "ieslēdz un lieto" (tas nozīmē, ka produkta lietošana klientam nesagādā grūtības un nerada nekādas problēmas).

Abi šie kritēriji ir atkarīgi no konkrētās biznesa nozares, taču tie vienmēr būs saistīti vai nu ar piegādi, vai kvalitāti. Šī kombinācija raksturo produkta jēdzienu kopumā. Klientu atsauksmēm jābūt pastāvīgi pieejamām visiem uzņēmuma darbiniekiem, lai ikvienam būtu skaidrs, kas tieši jādara, lai novērstu radušās problēmas un izmantotu saņemto informāciju nepārtrauktai jauno preču un pakalpojumu pilnveidošanai.

Tātad, lai visi darbinieki skaidri zinātu, kādi labojumi jāveic un kāda ir viņu loma un uzdevumi šajā procesā, jāizmanto produkta kopumā un grafiski attēlots grupas mērķis.

loģijas sistēmu, kuru iespējami īsākā laikā var izmantot preču izgatavošanā vai pakalpojumu sniegšanā.

Šo pieeju var attiecināt uz jebkuru uzņēmuma darbības jomu – nav svarīgi, vai tas nodarbojas ar mehānisku vai elektronisku preču izstrādi vai visvienkāršāko pusvadītāju ražošanu. Vienīgais, kas ir nepieciešams, – izprast, kādā mērā tehnoloģijas attīstīšana ietekmē klientu īpašās vēlmes attiecībā uz uzņēmuma precēm vai pakalpojumiem. Lai to panāktu, ir nepieciešami darbinieki, kuri galvenokārt nodarbojas ar tehnoloģiju attīstīšanu, tādā veidā savlaicīgi nodrošinot nepieciešamo atbalstu produkta ieviešanas grupām. Tomēr viņiem nav jāuzņemas atbildība par termiņiem vai produktu kopumā, jo par to ir atbildīgs viss uzņēmums.

JAUNO TEHNOLOĢIJU IZMANTOŠANA

LAI JAUNO TEHNOLOĢIJU IZMANTOŠANA BŪTU RENTABLA, IR JĀIZPROT TĀS NOZĪME STRATĒGISKĀ UN BIZNESA SKATĪJUMĀ. IR SVARĪGI ARĪ IZPRAST ATŠKIRĪBU STARP TEHNOLOĢIJU, KAS BALSTĪTA UZ PRODUKTU, UN TĀDU, KAS BALSTĪTA UZ PROCESU, KĀ ARĪ TO, KĀ KATRA NO TĀM TIEK IZMANTOTA.

TEHNOLOĢIJAS IZMANTOŠANA

Stratēģiskajā un biznesa aspektā tehnoloģijas izmantošana ir būtiski nepieciešama. Tehnoloģijas jāizmanto, lai atbalstītu biznesa darbības, tas nozīmē, ka to izmantošanu nosaka tieši biznesa vajadzības, nevis otrādi. Ar augsta tehnoloģiju līmeņa nodrošināšanu vien ir par maz: uzņēmumam augstas kvalitātes idejas jāapvieno ar tā efektīvu komerciālu darbību.

Pastāv četras dimensijas, kurās tiek izmantotas jaunās tehnoloģijas (turklāt katra no tām ir precīzi jāizprot):

- stratēģiskas darbības un vīzija,
- produkti un noieta tirgi turpmāko triju gadu perspektīvā,
- šo produktu un noieta tirgu nodrošinātie ieņēmumi un peļņa,
- produktam izvirzītie mērķi.

UZ PRODUKTU BALSTĪTA TEHNOLOĢIJA

Produkta mērķi tiek izvirzīti sadarbībā ar klientiem. Jums jāpārzina tehnoloģijas stratēģiskā izmantošana esošo un jaunu klientu, kā arī to preču un pakalpojumu labā, kas kalpo šiem klientiem. Tātad stratēģijai jābūt tādai, kas nodrošinātu, ka darbinieki, kuri ir atbildīgi par visu produktu ieviešanu un procesu izpildi, cenšas sasniegt izvirzītos mērķus.

Izmantojot uz produktu balstītu tehnoloģiju, pirmām kārtām ir svarīgi nošķirt tehnoloģijas attīstīšanu no konkrētu produktu izstrādes projektu vadības. Ne vienmēr izcilākie tehnoloģijas izstrādātāji ir arī piemērotākie cilvēki projekta realizēšanai sistēmas ietvaros.

Lielākajā daļā biznesa nozaru pastāv uzskats, ka ir nepieciešams izveidot grupu, kuras vienīgais pienākums ir izstrādāt tehnoloģijas pamatprincipus, uz kuriem balstīsies biznesa vajadzību izpilde vismaz trīs gadus tālā nākotnē vai, ja vien iespējams, pat ilgākā perspektīvā. Tehnoloģijas attīstībai jābalstās uz produkta vajadzībām, un tā jāuztic inženieriem, kuri vai nu paši spēj izstrādāt jaunas tehnoloģijas, vai paveic to ar stratēģisko partneru palīdzību.

UZ PROCESU BALSTĪTA TEHNOLOĢIJA

Šī tehnoloģija – pārsvarā jauninājumi datoru un to sistēmu jomā, nevis tehniskā izstrāde – balstās tikai un vienīgi uz klientu vajadzībām. Uzņēmumā patiesi svarīgs ir tikai viens process – tā ir piegādes ķēde.

Automatizācija un datorsistēmas tiek izmantotas, lai izpildītu tirgus prasības, ar iekšējiem klientiem vienojoties par vēlamu apkalpošanas līmeni. Vislabākā metode ir ieviest ļoti elastīgu galveno ražošanas grafiku un to papildināt ar citām cilvēku kontrolētām sistēmām. Pārlietu liela pašaušanās uz tā saucamajām “pasūtījuma sistēmām” neļauj pietiekami elastīgi reaģēt uz mainīgajām 21. gadsimta patērētāju prasībām. Lai tās apmierinātu, nepieciešams ieviest interneta tehnoloģiju sistēmas – tas ir vienīgais veids, kā sniegt

klientiem nepieciešamo informāciju viņiem izdevīgākajā laikā un pieņemamākajā formā. Internets nodrošina ātrumu un elastību, pārveidojot uzņēmuma iekšējo informācijas sistēmu ekonomiku.

GALVENO KRITĒRIJU PIEMĒROŠANA

Galvenie kritēriji tehnoloģiju attīstībā ir ātrums un efektivitāte. Pavaicājiēt sev: cik ātri tiek ieviestas jaunās interneta sistēmas, un cik vienkārši tās var izmainīt, pielāgojoties klientu vajadzībām? Cik vienkārši un efektīvi jaunās tehnoloģijas iekļaujas jaunos produktos?

INFORMĀCIJAS IZPLATĪŠANA UN KOMUNIKĀCIJA

LAI NODROŠINĀTU SEKMĪGU DARBA PROCESU, JĀBŪT PIEEJAMAI INFORMĀCIJAI TĀDĀ VEIDĀ TIEK RADĪTA UZ KLIENTIEM ORIENTĒTA, UZ ZINĀŠANU APMAIŅU UN GRUPU DARBU BALSTĪTA ORGANIZĀCIJA. STRATĒGISKIE RĪCĪBAS PLĀNI JĀREALIZĒ DARBA PROCESĀ; PILNĪBĀ JĀIZMANTO INTERNETA PAKALPOJUMI, LAI PASTĀVĪGI SEKOTU PROGRESĪVĀM PĀRMAIŅĀM.

STRATĒGISKĀ RĪCĪBAS PLĀNA IZVĒRŠANA

Pirmām kārtām vadības komandai jāvienojas par stratēģisko rīcības plānu. Tajā tiek aplūkotas trīs galvenās dimensijas – klienti, procesi un cilvēki. Kad ir panākta vienošanās par galvenajām stratēģiskajām darbībām, jāpārlicinās, vai katras nodaļas vadītājs un grupa ir skaidri noteikuši galvenos kritērijus savu darba rezultātu novērtēšanā. Uzņēmuma funkcionālās darbības var ietekmēt vienīgi kvalitāti, piegādi un izmaksas, tādēļ visiem kritērijiem jābūt saistītiem ar tām. Galveno kritēriju noteikšanā jāņem vērā arī šādas trīs dimensijas:

- klientu prasības pret piegādi,
- klientu prasības pret kvalitāti,
- uzņēmuma darbības izmaksas.

Stratēģiskā rīcības plāna rezultāti tiek noteikti, izmantojot galvenos katras darbības kritērijus un izveidojot grupas mērķa

grafiku. Pēc tam iespējams vienoties par pakalpojumiem ar iekšējiem klientiem piegādes ķēdes ietvaros. Tas ir ļoti nozīmīgi arī personāla vadības, apmācību un citām uzņēmuma nodaļām, kuras atbalsta piegādes ķēdes darbību.

Iekšējo pakalpojumu līmenis visvairāk skar kvalitātes un piegādes jautājumus, savukārt izmaksas tiek definētas kā “zudumu radītās izmaksas”, kas mērāmas kā izejvielu un laika zudums. Kritērijiem jābūt uzskatāmiem un visiem zināmiem, lai nodrošinātu strauju uzlabojumu problemātiskajās jomās. Šim nolūkam ieteicams visus grupas mērķa grafikus un vienošanās par iekšējo pakalpojumu līmeni publicēt uzņēmuma iekšējā interneta lapā. Tādā veidā katram uzņēmuma darbiniekam ir iespējams uzzināt, kā veicas katrai grupai, līdz ar to zūd pamats iekšējām nesaskaņām. Arī vadības grupai var būt pieeja informācijai par darba sekmiem un rezultātiem, kas jāsasniedz, lai realizētu uzņēmuma stratēģisko rīcības plānu.

Ne novēršami ik pa laikam radīsies arī kļūdas un trūkumi klientu piegāžu un kvalitātes jomā. Tādās situācijās īpaši nozīmīga kļūst darba problēmu risināšanas sistēma. Katrai atsevišķai grupai jāorganizē regulāras domu apmaiņas, lai tiktu meklēti iespējamie risinājumi darbības problēmām,

kuras aizkavējušas izvīrīto izmaksu, kvalitātes vai piegāžu mērķu sasniegšanu. Šīs problēmas var iedalīt trijās kategorijās:

- tādās, kuras grupa pilnībā kontrolē (T tips),
- tādās, kuras grupa spēj daļēji kontrolēt (P tips),
- tādās, kuras atrodas ārpus grupas kontroles iespējām (N tips).

Šai sistēmai jābūt ļoti stingri noteiktai. Pirmām kārtām visām darba grupām pilnīgi patstāvīgi jārisina T tipa problēmas un jāuzlabo sava darba kvalitāte tajos aspektos, kurus grupa spēj pilnībā kontrolēt.

Jābūt arī izstrādātai struktūrai P tipa problēmu risināšanai, kuras nav grupas kompetencē, – uzņēmumā ikvienam savu iespēju robežās jāuzņemas sniegt palīdzību citām grupām. Tomēr, ja problēma ir daudzšķautņaina un saistīta ar vairākām uzņēmuma darbības funkcijām, ir nepieciešams izveidot atsevišķu “uzlabojumu grupu”. Tās dalībnieki regulāri apspriežas, lai risinātu problēmas, kuras pārsniedz uzņēmuma vienas funkcijas vai nodaļas robežas.

Visbeidzot, N tipa problēmu gadījumos ir jāiesaistās augstākajai vadībai, kura ir atbildīga par uzdevumu izpildei nepieciešamās palī-

dzības sniegšanu, izmantojot dažādus problēmu risināšanas līdzekļus un paņēmienus. Visiem augstākās vadības pārstāvjiem jābūt savām mājas lapām uzņēmuma iekšējā informācijas sistēmā, lai ar to starpniecību viņi varētu brīvi informēt visus uzņēmuma darbiniekus par saviem plāniem un idejām un dot iespēju katram iegūt pilnīgu informāciju par to, kas notiek uzņēmumā.

ZINĀŠANU APMAIŅA UZŅĒMUMĀ

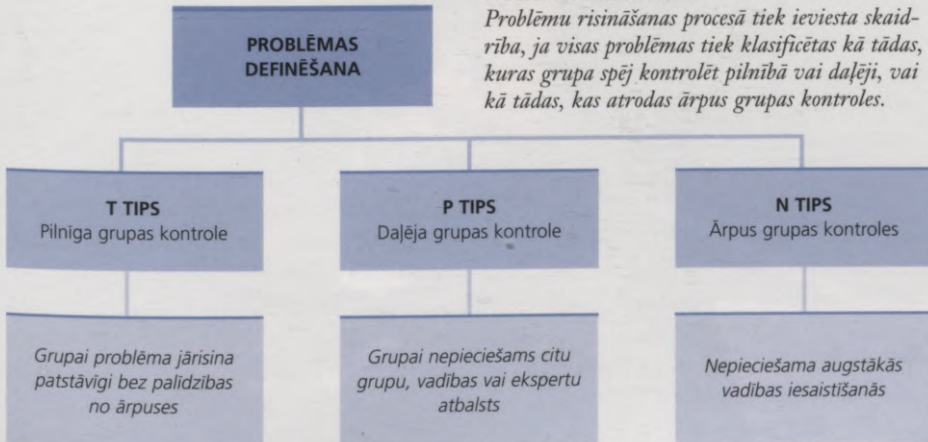
Lai radītu motivāciju iesaistīties darba uzlabošanā, visiem ir jābūt informētiem par

- stratēģiju,
- produkta un tirgus prasībām,
- pasūtījumu izpildes norisi,
- uzņēmuma finanšu rezultātiem,
- nepieciešamajām darbībām, lai uzlabotu kopējo darba kvalitāti.

Tradicionāli ar šiem jautājumiem nodarbojas tikai vadība, taču mūsdienu pieredze liecina par to, ka ievērojami palielinās gan organizatoriskā efektivitāte, gan darbinieku apmierinātība, ja personāls ir vispusīgi informēts par šiem jautājumiem. No zināšanu apmaiņas iegūst visas iesaistītās puses, ieskaitot klientus.

Problēmas klasificēšana

Problēmu risināšanas procesā tiek ieviesta skaidrība, ja visas problēmas tiek klasificētas kā tādas, kuras grupa spēj kontrolēt pilnībā vai daļēji, vai kā tādas, kas atrodas ārpus grupas kontroles.





Mārketings un pārdošana

MĀRKETINGS IR BIZNESA IZAUGSMES "SMADZENES", TIRGUS "IMPULSU" UZTVĒRĒJS UN KOMERCIĀLĀS PRODUKTIVITĀTES "NERVS". LĪDZ AR PĀRDOŠANU TAS IR KONKURĒTSPĒJĪGAS BIZNESA DARBĪBAS GALVENĀ DAĻA UN BALSTĀS UZ ATZIŅU, KA TIEŠI KLIENTI, NEVIS PRECES VAI PAKALPOJUMI IR TIE, KAS NODROŠINA UZŅĒMUMA PEĻŅU.

Lai gūtu panākumus mērķa tirgū, uzņēmumam ir ne tikai pareizi jānosaka un jāapmierina klientu vēlmes, bet arī jānodrošina tāds apkalpošanas līmenis, kas tiktu vērtēts augstāk nekā konkurentu piedāvājums. Klientu apkalpošana augstā līmenī paaugstina uzņēmuma konkurētspēju. Mārketinga un pārdošanas funkcijas pamatuzdevums ir uzskatāmi parādīt un palielināt klientu nozīmi.

Lai nodrošinātu efektīvu mārketinga un pārdošanas darbību, vadītājiem jāizprot mārketinga un tā informācijas nozīme uzņēmumā. Šī informācija uzlabo mārketinga stratēģiju, plānošanu un ieviešanu. Mārketinga darbības balstās uz stabilām mārketinga attiecībām un stāvokli tirgū, taču kopumā uzņēmējdarbības panākumi ir atkarīgi no komplicētā mārketinga un pārdošanas organizēšanas mērķa, tas ir, no pareizas mārketinga komplekta elementu balansētības.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Mārketinga nozīme biznesā **118** • Mārketinga informācija **120**

Mārketinga plānošana **124** • Mārketinga darbības **127**

Mārketinga un pārdošanas organizēšana **130**

MĀRKETINGA NOZĪME BIZNESĀ

BIZNESĀ MĀRKETINGA DARBĪBAI JĀBŪT GAN AKTĪVAI, GAN EFEKTĪVAI. MĀRKETINGA IZMANTO UZŅĒMUMA RESURSUS VISDAUDZSOLOŠĀKO IESPĒJU REALIZĒŠANAI UN IR NESARAUJAMI SAISTĪTS ARĪ AR KLIENTU APMIERINĀTĪBAS VEICINĀŠANU, KĀ ARĪ AR JAUNU IESPĒJU MEKLĒŠANU TIRGŪ.

TIRGUS PIEPRASĪJUMA UN PIEDĀVĀJUMA SASKAŅOŠANA

Visvienkāršākā mārketinga definīcija varētu būt šāda: tas ir biznesa process, kura uzdevums ir sabalansēt uzņēmuma cilvēku, finanšu un materiālos resursus ar klientu vēlmēm un vajadzībām. Šis uzdevums iet roku rokā ar uzņēmuma vispārējo konkurētspējīgo stratēģiju. Jo jūsu uzņēmuma piedāvātais produkts labāk atbildīs klienta vēlmēm, jo lielākas priekšrocības jums būs salīdzinājumā ar konkurentiem.

Šis saskaņošanas process ir sarežģīts un grūts, jo ietver vairāku mainīgo faktoru prasmīgu pārvaldību. Daži no šiem faktoriem, piemēram, resursu pieejamība, iespējamība vai piemērotība, ir uzņēmuma pārziņā, turpretī citi nav pakļauti tā kontrolei, piemēram, procentu likmes, izmaiņas likumdošanā vai modes tendences. Tādēļ, lai saskaņotu piedāvājumu ar klientu vēlmēm, nepieciešama pārdomāta un labi organizēta darbība.

Uzņēmuma piedāvājuma un klientu vēlmju saskaņošana ietver mārketinga komplekta veidošanu un pārvaldību, kā arī mārketinga vides pārraudzīšanu un regulāru izvērtēšanu. Mārketinga komplekts ir piedāvājums, ko jūs varat ietekmēt un kontrolēt: tas apvieno klientiem piedāvāto labumu un risinājumu kopumu un ietver ne

tikai produkta pamatzīmes un funkcijas. Mārketinga vide, kurā norisinās tā procesi, ir nekontrolējama mainīgo faktoru apvienojums.

MĀRKETINGA KOMPLEKTA PĀRVALDĪBA

Mārketinga galvenais un izšķirošais uzdevums ir nodrošināt mārketinga komplekta sekmīgu pārvaldību saskaņā ar tā vidi. Resursu un vēlmju saskaņošana ir sekmīga, ja klients ir apmierināts un uzņēmums ir efektīvi izmantojis tā rīcībā esošos resursus.

Mārketinga komplekts parasti tiek klasificēts kā četru elementu jeb "4P" – produkts (angļu val. – *Product*), cena (angļu val. – *Price*), produkta virzīšana tirgū (angļu val. – *Promotion*) un vieta (angļu val. – *Place*) – kopums. Komplekta nozīmīgumu pastiprina tas, ka sekmīga resursu un klientu vēlmju saskaņošana ir atkarīga no vairākiem kritērijiem:

- klientiem ir jābūt informētiem par preču vai pakalpojumu piedāvājumu,
- produktam jābūt viegli pieejamam,
- pēc klientu uzskata, produktiem jābūt pievilcīgiem gan cenas, gan to snieguma ziņā.

Ja viens no kritērijiem iztrūkst vai neapmierina klientu, maz ticams, ka pārdošana izdosies un ar klientu izveidosies ilgstoša sadarbība. Ļoti efektīvas mārketinga pārvaldības rezultātā produkta, cenas, virzīšanas tirgū un vietas elementi tiek apvienoti vienā veselumā un nonāk tirgū istajā laikā un istajā vietā. Grūto mārketinga komplekta sabalansēšanas procesu vēl sarežģītāku vērs mārketinga vide. Tie ir sociālie un kultūras faktori, likumdošana, konkurences avoti un tehnoloģiju attīstība. Arī



<p>PRODUKTS</p> <p>Iespējams dažādot tā kvalitāti, izmērus, funkcijas, kā arī citus raksturlielumus</p>	<p>CENA</p> <p>Tā var būt gan augsta, gan zema, gan ar atlaidi; to var ietekmēt kredīteshanas nosacījumi</p>
<p>VIETA</p> <p>Kanāli, pa kuriem iespējams izplatīt produktu, un sniegtie pakalpojumi</p>	<p>PRODUKTA VIRZIŠANA TIRGŪ</p> <p>Var ietvert TV reklāmu, tirdzniecības daļas darbu un citas komunikācijas metodes</p>

Mārketinga komplekts

Lai sekmīgi sabalansētu uzņēmuma piedāvājumu ar klienta vēlmēm, jāizmanto atbilstošs mārketinga komplekts. Tas nozīmē, ka jāizveido optimāla produkta cenas, produkta virzišanas tirgū un vietas kombinācija (4P).

institucionālā evolūcija ietekmē šo procesu, piemēram, arvien izteiktāka kļūst tendence pārtiku iegādāties lielveikalos, kuri atrodas ārpus pilsētas centra, nevis nelielajos pārtikas veikalos netālu no dzīvesvietas.

Būtiska nozīme ir spējai izprast un paredzēt vides izmaiņu tendences, jo tās ietekmē uzņēmuma darbības efektivitāti tirgū, kā arī nosaka tā faktisko pozīciju tirgū.

Mūsdienās globalizācijas apstākļos pastāv "atvērta pieeja", kas nozīmē 24 stundas dienā, septiņas dienas nedēļā, kā arī samērā vieglas ienākšanas iespējas tirgū jauniem tirgus dalībniekiem. Neviens uzņēmums nevar atļauties ignorēt klientu lojalitātes nepastāvēšanos un nežēlīgo konkurences spēku. Sekmīgi uzņēmumi panākumus ir guvuši, veiksmīgi sabalansējot mārketinga komplekta elementus (savu piedāvājumu) un prasmīgi pielāgojot to klientu vēlmēm.

MĀRKETINGA UN PĀRDOŠANAS SAVSTARPĒJĀ SAISTĪBA

Jebkuras mārketinga stratēģijas efektivitātes rādītājs ir pārdošanas rezultāti – nevis tikai pārdošanas apjomi, bet gan gūtā peļņa. Tie uzņēmumi, kuri sev par mērķi ir izvirzījuši noteiktas tirgus daļas sasniegšanu, bet vērtē

to, tikai ņemot vērā apgrozījumu, maldina paši sevi, ka apjomu ir iespējams palielināt uz peļņas rēķina. Tādēļ ieteicams analizēt arī ieņēmumus no reālās tirgus daļas.

Mārketings un pārdošana ir neapšaubāmi saistītas darbības, taču katrai jāpievērš īpaša uzmanība. Būtiski ir ielāgot, ka pārdošanas stratēģijas attīstībai jānoris ciešā saistībā ar mārketinga stratēģiju, kurā savukārt jāņem vērā arī tirdzniecības darbinieku nozīme.

Sekmīgi uzņēmumi nosaka sev vispārējos mērķus, no kuriem izriet specifiski mārketinga mērķi. Savukārt mārketinga mērķi tiek vēl sīkāk iedalīti konkrētos pārdošanas apjomu uzdevumos. Šī pieeja ir visai izdevīga tirdzniecības darbinieku vadītājiem. Pirmkārt, kopīgos uzņēmuma un mārketinga mērķus var saskaņot ar reālajām pārdošanas darbībām. Otrkārt, uzņēmuma mērķi un klienta vēlmēs ir saistītas pēc nepārtrauktā loka principa. Treškārt, padziļināta izpratne par pārdošanas lēmumu ietekmi uz uzņēmuma un mārketinga uzdevumu izpildi var uzlabot pārdošanas efektivitāti.

Klientu attiecību vadīšana tiek uzskatīta par arvien nozīmīgāku aspektu pasaulē, kurā



nemitīgi pieaug alternatīvas izvēles iespējas. To apliecina straujā klientu attiecību vadīšanas un attiecību mārketinga attīstība. Tā rezultātā palielinās arī pārdošanas nozīme. Parasti pārdošana tiek uzskatīta par vienu no mārketinga komplekta elementa – “produkta virzišanas tirgū” – sastāvdaļu, jo

tā ietver saskarsmi un komunikāciju ar esošajiem un potenciālajiem klientiem. Taču tā nav vienīgā šī elementa sastāvdaļa. Mārketinga informācijas apkopošanas, analīzes un interpretēšanas rezultātā var gūt vērtīgus ieteikumus, lai uzlabotu produkta virzišanu tirgū.

MĀRKETINGA INFORMĀCIJA

RACIONĀLU LĒMUMU PIEŅĒMŠANAI NEPIECIEŠAMA ATBILSTOŠA INFORMĀCIJA. MĀRKETINGA SPECIĀLISTU GALVENĀ FUNKCIJA IR NODROŠINĀT INFORMĀCIJU PAR TIRGU UN MĀRKETINGA DARBĪBAS REZULTĀTIEM, TĀDĀ VEIDĀ PALĪDZOT UZŅĒMUMAM PIEŅĒMT LĒMUMUS PAR DARBĪBĀM, KAS SAISTĪTAS AR TIRGUS PRASĪBU APMIERINĀŠANU.

INFORMĀCIJA UN TĀS IZMANTOŠANA

Mārketinga informācija sekmē daudzu vadības stratēģijas un taktikas lēmumu pieņemšanu. Uzņēmuma vadībai un stratēģiskajiem vadītājiem ir nepieciešama ticama informācija par tirgus vidi un konkurentiem, lai pareizi noteiktu uzņēmuma stratēģiskās darbības virzienu. Finanšu vadītājiem savukārt ir jāizprot, kādi produkta faktori nodrošina uzņēmumam panākumus tirgū, balstot uz tiem uzņēmuma operacionālo darbību.

Nemot vērā mārketinga informācijas milzīgo nozīmi svarīgu lēmumu pieņemšanā, tā jāapkopo, jānovērtē un jāiesniedz pietiekami augstā līmenī. Kad jūs pieprasāt noteiktu mārketinga informāciju un tirgus izpētes datus, jums pilnīgi skaidri jāapzinās,

kas īsti nepieciešams, lai izdarītu spriedumus un pieņemtu lēmumus par jums uzticēto atbildības jomu. Visbiežāk, izvirzot mārketinga pētījumu mērķus un veidojot tā informācijas sistēmu, nākas izlemt, kā informāciju, kuru būtu ieteicams zināt, nošķirt no tās, kuru patiešām “ir nepieciešams zināt”.

Pētījumi var skart gan iekšējās, gan ārējās vides jautājumus. Ja mērķis ir uzlabot mārketinga darbības rezultātus, jāņem vērā

- tirgus daļas analīze,
- tirgus potenciāls,
- tirgus iezīmes,
- pārdošanas rezultāti,
- tendences biznesā,
- ekonomikas attīstības prognozes,
- konkurentu produkti,
- cenu noteikšanas pētījumi,
- produktu pārbaudes,
- informācijas sistēmas.

Mārketinga informācija tā darbības aspektā tiek uzskatīta par resursu, kaut arī tā ātri noveco un ir izmantojama īsu laiku. Tāpat kā citiem resursiem, arī mārketinga informācijai, ja to izmanto, ir vērtība. Jo sliktāk vadītājs iepazīs mārketinga problēmas un lielāks ir risks pieņemt kļūdainu

TIRGUS IZPĒTES GALVENĀS JOMAS

JOMA	ASPEKTS
Klienti	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uzvedība ■ Vajadzības ■ Atsauksmes ■ Uzskati ■ Īpašības
Tirgi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lielums ■ Struktūra ■ Dinamiskie procesi ■ Attiecības starp dalībniekiem ■ Tendences
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tirgus daļa ■ Pozīcija tirgū ■ Mērķi ■ Priekšrocības vai trūkumi
Vide	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politiskie, ekonomiskie, sociālie un tehnoloģiskie faktori ■ Institūcijas ■ Tendences
Jūsu ietekme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tirgus daļa ■ Iespējamās tirgū ■ Tirgus pārklājums ■ Reputācija ■ Pakalpojumu līmenis

lēmumu, jo lielāka ir mārketinga informācijas vērtība. Galvenais mārketinga pētījumu uzdevums ir palīdzēt izprast, kāda veida informācija lēmumu pieņemšanai ir nepieciešama, un noteikt labākos paņēmienus tās ieguvei.

MĀRKETINGA PĒTĪJUMU STRUKTŪRA

Loģiski, ka jebkuras mārketinga pētījumu programmas pirmais pasākums ir esošās informācijas iekšējo un ārējo avotu noteikšana. Nav vajadzības "divriteni izgudrot no jauna". Pieejamās informācijas apjomu var palielināt ar aktīvu izpēti: aptaujām,

padziļinātām intervijām, izmēģinājumiem, mārketinga testiem utt.

Veicot mārketinga pētījumus, ir svarīgi izprast atšķirību starp mārketinga datiem, informāciju un zināšanām. Dati ir neapstrādāti fakti, skaitļi vai pētāmās tēmas apraksti. Informācija ir sašķiroti un sakārtoti dati vai tādi dati, kuri ir speciāli atlasīti, lai raksturotu kādu noteiktu tirgus vai darba izpildes iezīmi. Savukārt zināšanas ir informācija, uz kuru balstoties ir izdarīti noteikti secinājumi. Piemēram, "80:20" jeb Pareto likums par rūpniecības uzņēmuma klientiem, balstoties uz izrakstītajiem rēķiniem par pārdoto produkciju (dati), ļaus sastādīt uzņēmuma lielāko un ienesīgāko klientu sarakstu (informācija). Ņemot vērā šo informāciju, iespējams izdarīt secinājumus, iegūstot noteiktas zināšanas. Šādā veidā uzņēmums, iespējams, nonāks pie secinājuma, ka tā labākie klienti ir valsts ziemeļu reģiona uzņēmumi, kas sniedz finansiālos pakalpojumus.

INFORMĀCIJAS SISTĒMAS IZVEIDE

Nereti informācija, kas veido "tirgus izglītību", jau eksistē uzņēmumā, tikai fragmentārā un nekoordinētā veidā. Mārketinga informācijas jeb zināšanu sistēmas (MIS), kas sastāv no datu bāzēm un analītiskām un apkopojošām metodēm, nodrošina uzņēmuma vadību ar resursu, kas palīdz iegūt skaidri formulētu informāciju.

DEFINĪCIJA

Pareto likums nosaka, ka lauvās tiesu no gala iznākuma katrā darbībā izšķir neliela daļa ("nozīmīgais mazākums"). No tā izriet, ka 20 % produktu nodrošinās 80 % peļņas un 20 % klientu – 80 % noietu apjoma.

Prasmīgi izstrādātas MIS ne tikai sniedz pilnīgu, drošu un atbilstošu informāciju, bet arī nodrošina tās izplatīšanu vērtību ķēdes ietvaros līdz partneriem, kam tā nepieciešama. Būtiski atšķirīgu datu apvienošana milzīgās datu bāzēs ļauj savstarpēji apmainīties ar datiem un veidot klientu raksturojumu, kā arī prognozējošas modelēšanas iespējas. Šādas darbības sauc par klientu attiecību vadīšanu (angļu val. – *Customer Relationship Management* jeb CRM), un to atbalstam iespējams izmantot īpašu programmatūru.

Dažādu datu pētīšanas līdzekļu izmantošana, lai atklātu nozīmīgas pircēju rīcības iezīmes, var ievērojami palīdzēt mārketinga plānošanas procesā un aktīvas tirgus stratēģijas izstrādē. Informācijas meklēšanas iespējas internetā ļauj pat vismazākajam vai visattālākajam uzņēmumam piekļūt komercinformācijas datu bāzēm, kurās pieejama informācija par visdažādākajiem aspektiem. Internets kalpo arī par unikālu informācijas iegūšanas un izplatīšanas kanālu.

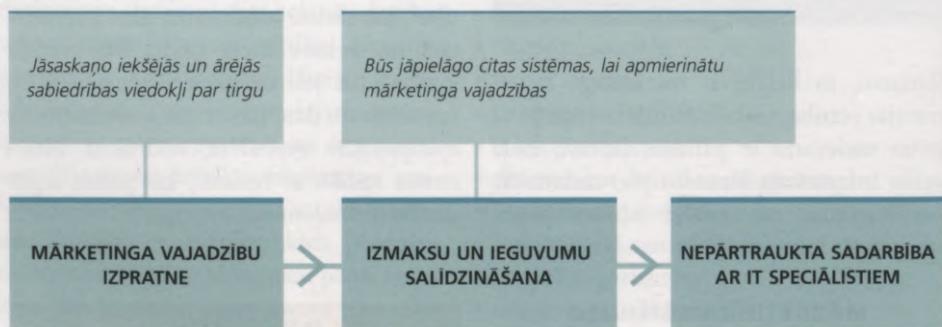
Nozīmīgs faktors, kas jāņem vērā, veidojot MIS, ir tas, ka šo sistēmu nedrīkst veidot tādu, kas piemērota vienīgi mārketingam. MIS nepieciešamas saskarsmes programmas, kas ļauj to izmainīt tā, lai to varētu izmantot finanšu, tirdzniecības un citas uzņēmuma nodaļas, iegūstot tieši savām vajadzībām atbilstošu informāciju. Sistēmai pastāvīgi nepieciešami arī dati no ārējiem avotiem, lai nodrošinātu pamatotu informāciju.

SISTĒMAS IEVIEŠANA

Visaptveroša un integrēta mārketinga informācijas sistēma pilda četras galvenās funkcijas.

Uzņēmuma rezultātu pārbaudīšana

Šajā procesā tiek pārbaudīti uzņēmuma darbības efektivitātes noteicošie aspekti. Šī funkcija lielā mērā balstās uz iekšējo avotu sniegto informāciju, piemēram, par noieta apjomiem, rentabilitātes analīzi, dažādu produktu atdevi un reģistrētajām klientu sūdzībām.



Sekmīgas MIS izveide

Lai radītu šādu sistēmu, jums pirmām kārtām jāizprot mārketinga faktiskās vajadzības, tad jāpamato izstrādei nepieciešamo līdzekļu apjoms un jānodrošina informācijas tehnoloģiju (IT) atbalsts, kas būs nepieciešams, saskaroties ar citu nodaļu prasībām.

IT darbinieku sniegto informāciju pastāvīgi vēlas izmantot citas uzņēmuma struktūrvienības, it īpaši – finanšu speciālisti. Mārketinga speciālistiem jānodrošina darbības operativitāte un pareizais virziens, jo pretējā gadījumā būtiski svarīga informācija nebūs pieejama

TIPISKĀKIE BIZNESA MĒRĶI UN INFORMĀCIJA

BIZNESA MĒRĶIS	SEGMENTĒŠANAS METODE	INFORMĀCIJAS AVOTS
Tirgus paplašināšana ■ jaunas vietas ■ jauni kanāli ■ jauni segmenti	■ Geogr. un demogr. faktori ■ Potenciālo klientu raksturojums ■ Aptauju analīze	■ Vēlētāju saraksti (patērētāji) ■ Uzņēmumu reģistrs (korporatīvie klienti) ■ Potenciālo klientu saraksti un aptaujas
Tirgus attīstība	■ Klientu raksturojuma veidošana ■ Patērētāju uzvedības vērtēšana	■ Noietu apjoms un papildu dati par klientiem ■ Modeļi, kas balstīti uz iekšējiem informācijas avotiem un tirgus izpēti
Produktu pilnveidošana	■ Faktoru analīze ■ Aptaujas ■ Kvalitatīvās pētījumu metodes ■ "Paneļa" intervijas, diskusiju grupas	■ Klienti un patērētāji

Tirgus procesu pārraudzīšana

Šī funkcija nodrošina ieskatu tirgus attīstības tendencēs un balstās uz publicētajiem ārējās vides informācijas materiāliem. Tos iespējams uzglabāt uzņēmuma bibliotēkā, kā arī kādā aģentūrā. Šos materiālus var nodot darbiniekiem, kuri ir mārketinga speciālisti vai pilda līdzīgas funkcijas. Galvenās tirgus pārraudzīšanas jomas ir iepazīšanās ar konkurenci, likumdošanas procesiem, standartiem un noteikumiem, tehnoloģisko attīstību, ietekmes grupu kampaņas un modes tendences.

Tirgus izpētes veikšana

Tā paredzēta specifisku jautājumu vai īpašu projektu gadījumos un var ietvert pētniecības ekspertu veiktas aptaujas, intervijas vai teorētisku pētniecības darbu. Svarīgākais ir problēmas izvirzīšanas posms, jo no tā ir atkarīgs pētījuma plāns. Plāna uzmanība būs pievērsta pētījumā ietvertajai sabiedrības daļai un tā metodoloģijai.

Lēmuma atbalsta sistēma

Šīs sistēmas ļauj mārketinga speciālistiem prasmīgi izmantot pieejamo informāciju un iegūt zināšanas. Viņi var izmantot tādas analītiskās metodes kā korelācija, grupu vai apvienotā analīze, klientu raksturojuma vei-

došana, prognozējošā modelēšana, portfeļa modelēšana un pilnīga plānošanas sistēma.

Mārketinga informācija ir galvenais uzņēmuma konkurētspējas avots, tādēļ tai jāpiesaista ievērojamas investīcijas. Tajā pašā laikā nekad nedrīkst aizmirst trīs patiesības:

- sistēmas nevar aizvietot mārketinga jaunievedumiem tik nepieciešamo personīgo spriedumu un radošo pieeju,
- dati, informācija vai zināšanas ir tikai tik kvalitatīvas, cik precīzi ir tikuši izvēlēti to atlases kritēriji,
- jebkura tirgus izpētes vai mārketinga informācijas sistēma radīs vairāk jautājumu nekā atbilžu.

DEFINĪCIJAS

Korelācija ir statistiski nozīmīga saistība starp vienu vai vairākiem mainīgajiem lielumiem.

Apvienotā analīze ir metode, kā vienu mainīgo nomainīt ar citu.

Prognozējošā modelēšana ir daudzdimensiju modeļa izveide nākotnes notikumu un tendenču prognozēšanai.

MĀRKETINGA PLĀNOŠANA

MĀRKETINGA PLĀNOŠANAI IR NEATŅEMAMA LOMA BIZNESA PRIORITĀŠU NOTEIKŠANĀ. LĪDZ AR TO MĀRKETINGA PLĀNOŠANA IR EFEKTĪVS PALĪGS UZŅĒMUMA VADĪBAL JA NAV SKAIDRI NOTEIKTAS PRIORITĀTES, UZŅĒMUMA DARBĪBU VAR TRAUCĒT NESTABILITĀTE, LĪDZ AR TO PASTĀV RISKS NEIZMANTOT VISAS IESPĒJAS.

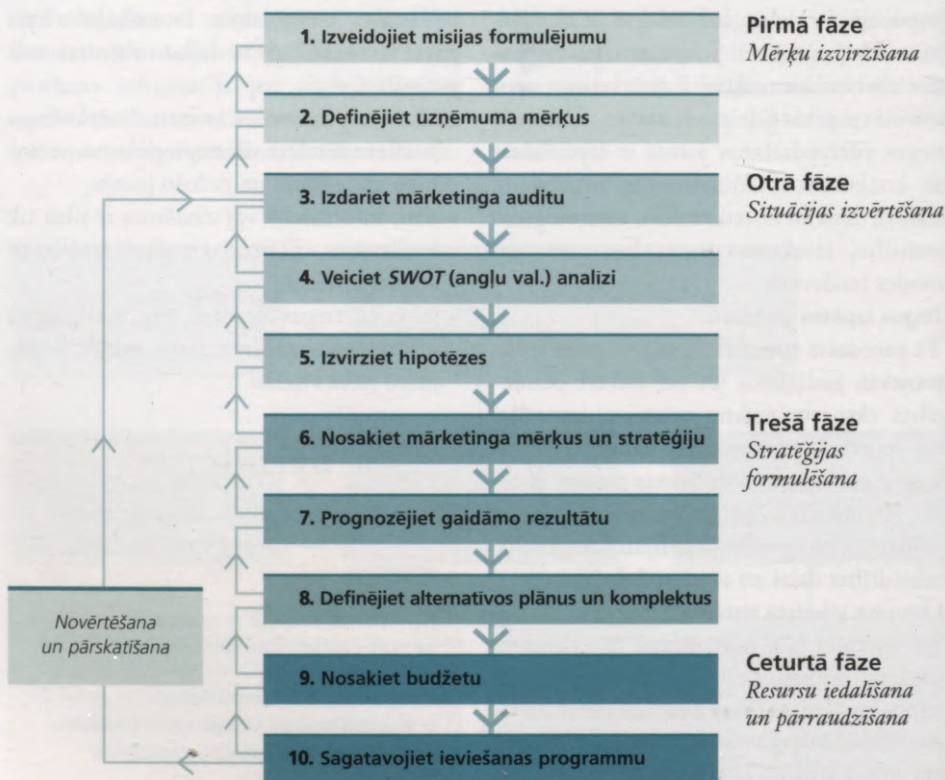
MĀRKETINGA PLĀNOŠANAS DEFINĪCIJA

Mārketinga plānošana ir process, kurā tiek izstrādāta un oficiāli formulēta uzņēmuma plānotā konkurences stratēģija. Tās uzdevums ir nodrošināt to, ka visam uzņēmumam ir kopīgs stratēģiskais darbības virziens. Mārketinga plānošana ir sarežģītāka

pieeja plānošanai nekā budžeta veidošana vai rezultātu prognozēšana, tādēļ to nedrīkst sajaukt ar šīm darbībām. Mārketinga plānošanas rezultātā tiek noteikts, cik daudz un kam ilgstošā laika periodā tiks pārdots, tādā veidā nodrošinot iespēju realizēt ieņēmumu budžetu un īstenot prognozes par iespējām. Būtībā mārketinga plānošana ir uzņēmuma vadības process, kura rezultāts ir mārketinga plāns. Plānošana tiek veikta

Mārketinga plāna izveide

Lai praksē nodrošinātu vislielākās panākumu iespējas, mārketinga plānam jābūt rūpīgi strukturētam. Attēlotās desmit fāzes ir atzītas par nepieciešamām, lai pārraudzītu mārketinga plāna izpildi un veidotu atgriezenisko saiti.



MĀRKETINGA STRATĒĢISKĀ PLĀNA GALVENĀS SASTĀVDAĻAS

DARBĪBA	SKAIDROJUMS
Misijas formulējums	Tas raksturo uzņēmuma mērķus un to lomu, uzņēmējdarbību, kā arī īpašo kompetenci un sniedz norādes par uzņēmuma darbību turpmākā nākotnē.
Finanšu apkopošana	Tiek apkopoti finansiālie rezultāti par visu plānošanas periodu un dažkārt arī analizētas atšķirības, atspoguļojot starpību starp mērķi jeb vēlamu ieņēmumu un peļņas līmeni un reālajām iespējām.
Tirgus pārskata izveidošana	Īsi tiek raksturots tirgus un tā struktūras, tendences un galvenie tirgus segmenti.
SWOT analīze	Tiek noteiktas uzņēmuma priekšrocības un trūkumi, kā arī draudi tā pastāvēšanai salīdzinājumā ar konkurentu galvenajiem panākumu faktoriem un uzņēmuma iespējas. Tiek vērtēts katrs nozīmīgākais produkta veids un tirgus segments.
Hipotēžu izvirzīšana	Tiek izteikti pieņēmumi par tādiem faktoriem kā tirgus izaugsme un inflācija, kuriem ir izšķiroša nozīme plānoto mārketinga mērķu un stratēģiju realizācijā.
Mārketinga mērķi	Parasti tie ietver kvantitatīvus faktoros, piemēram, peļņu, nieta apjomu, vērtības, tirgus daļu, ko uzņēmums vēlas sasniegt. Tiek noteikti kopīgie mērķi, kā arī apakšmērķi katram produktam un segmentam.
Mārketinga stratēģijas	Tiek izklāstīts, kā tiks sasniegti izvirzītie mērķi, un bieži raksturots mārketinga "4P" komplekts: produkts, cena, produkta virzīšana tirgū un vieta.
Vajadzības un budžets	Pilnā plānošanas perioda budžetā detalizēti izklāstīti katrā gadā plānotie ieņēmumi un ar tiem saistītās izmaksas.



loģiskā secībā: vispirms tiek izvirzīti mārketinga mērķi un pēc tam tiek sastādīti plāni to sasniegšanai.

Formāli šis process ir strukturēts veids, kā

- noteikt uzņēmuma iespēju diapazonu,
- formulēt iespējas rakstiskā veidā,
- noteikt mārketinga mērķus, kuri izriet no uzņēmuma kopīgajiem mērķiem,
- sastādīt noteiktu darbību grafiku un izmaksu plānu, kura izpilde garantētu izvirzīto mērķu sasniegšanu.

No uzņēmuma lieluma un veida būs atkarīgs, cik lielā mērā nepieciešams formalizēt mārketinga plāna soļus.

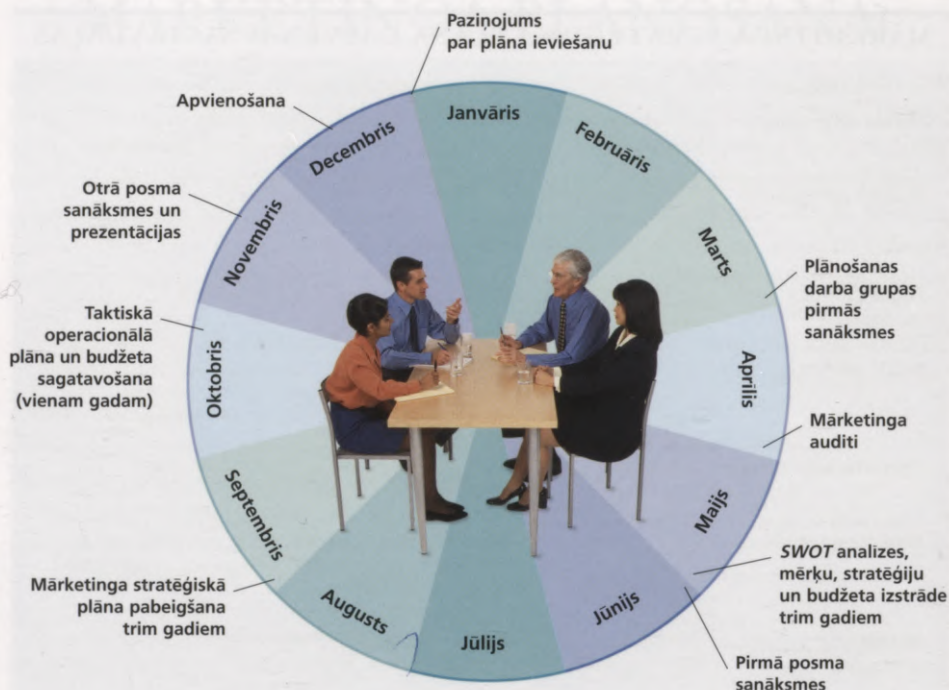
PLĀNA IZSTRĀDE

Mārketinga plānā nozīmīgākā ir informācija, kuru var izmantot reāli, nevis formāli

darbībai vai ķeksīša dēļ. Svarīgi ir arī plānot darba tempu – nevajag steigties īsā laikā panākt ļoti daudz. Plāna izstrādes gaitā pārliecinieties, vai darba grupas dalībnieki ir pietiekami labi apmācīti, lai spētu realizēt procesus. Pastāv divi galvenie mārketinga plāna veidi: stratēģiskais plāns un taktiskais plāns.

DEFINĪCIJA

Tirgus segments: *tirgus daļa, kurā ietilpst pircēju vai patērētāju grupa, kurai ir raksturīgas līdzīgas vai vienādas vajadzības un vēlmes, kas turklāt ievērojami atšķiras no citu pircēju vēlmēm un var tikt apmierinātas ar īpaši pielāgotu piedāvājumu palīdzību.*



Mārketinga kalendārā plāna izveide

Piemērā attēlotais kalendārais plāns atspoguļo tipisku mārketinga plāna izstrādes secību. Šis nepārtrauktais cikls jāsadala regulāros procesos, saistot mārketinga plānošanas procesu ar tā vēlamā rezultātu – stratēģisko vai taktisko mārketinga plānu.

Mārketinga stratēģiskais plāns ir rakstisks dokuments, kurā izklāstīts,

- kā uzņēmuma vadība vērtē uzņēmuma tirgus pozīciju salīdzinājumā ar konkurentu pozīciju (precīzi definējot savas priekšrocības),
- kādus mērķus viņi vēlas sasniegt,
- kā viņi plāno sasniegt stratēģiskos mērķus,
- kādi resursi būs nepieciešami un kādi rezultāti jāsasniedz (budžets).

Līdz pat 20. gs. 90. gadu sākumam lielākā daļa uzņēmumu sastādīja plānus pieciem gadiem uz priekšu. Mūsdienās izplatītākais plānošanas periods ir trīs gadi.

Taktiskais mārketinga plāns īpaši tiek sagatavots stratēģiskā plāna izpildes pirmajam gadam. Tajā iekļauts sīks grafiks un izmaksu plāns tām darbībām, kuras jāveic, lai sasniegtu pirmā gada mērķus. Līdz ar to taktiskais plāns aptver viena gada periodu.

Taktiskā mārketinga plāna saturs ir ļoti līdzīgs stratēģiskajam plānam, izņemot to, ka taktiskajā plānā parasti netiek iekļauts misijas formulējums, tirgus pārskats un *SWOT* analīze.

Taktiskajā plānā ietverti vēl sīkākā aprēķini par produktiem un segmentiem, kuri attiecas uz izvīzīto mārketinga mērķu un stratēģiju realizāciju. Tajā paredzēti arī detalizēti plāni un pirmā gada plāna izpildei nepieciešamās taktisko darbību izmaksas.

PLĀNOŠANAS SECĪBA

Uzņēmumiem, kuru darbība ir veiksmīga, stratēģiskais plāns allaž tiek izstrādāts pirms taktiskā plāna formulēšanas. Savukārt uzņē-

mumi, kuru panākumi ir sliktāki, neveido stratēģisko plānu, paļaujoties vien uz budžetiem un nieta prognozēm. Rezultātā daudzi vadītāji tirgojas ar precēm un pakalpojumiem, kurus bez pūlēm var pārdot klientiem. Vadītāji, vispirms izstrādājot šādus īstermiņa taktiskos mārketinga plānus un tad tos attiecinot uz ilgāku laika periodu, tikai tur-

pina atkārtot savas plānošanā pieļautās kļūdas.

Simtprocentīga precizitāte, prognozējot nākotnes notikumus, nav laba mārketinga plāna mēraukla. Būtiski ir plānošanas procesa pamatprincipi, kas ietverti vispusīgā dokumentā. Tajā nav nepieciešams iekļaut pārāk daudz detaļu, lai neaizēnotu galvenos mērķus un stratēģijas.

MĀRKETINGA DARBĪBAS

MĀRKETINGA DARBĪBU UZDEVUMS IR OPTIMIZĒT SADALI UN VEICINĀT BIZNESA TURPMĀKU ATTĪSTĪBU, TAS NOZĪMĒ – MĀRKETINGA ATTIECĪBU UN TIRGUS POZĪCIJAS STIPRINĀŠANU. MĀRKETINGA DARBĪBU GALVENAIS MĒRĶIS IR PĀRVALDĪT TRĪS MĀRKETINGA KOMPLEKTA ELEMENTUS – VIETU, CENU UN PRODUKTA VIRZĪŠANU TIRGŪ.

SADALES KANĀLI

Uzņēmuma sadales galvenā funkcija ir nodrošināt, lai vajadzīgais produkts būtu pieejams īstajā laikā. Vietas elements mārketinga komplektā nosaka, kādi sadales kanāli ir vispiemērotākie mērķa tirgum vai tā segmentiem un kāds apkalpošanas līmenis tajā jānodrošina.

Izvēloties kanālu, rūpīgi jāizvērtē ieņēmumi un izmaksas alternatīvas ilgstošā laika periodā. Tas attiecas arī uz lēmumiem par starpnieku iekļaušanu sadales ķēdē vai atteikšanos no tiem. Tas nozīmē, ka jums ļoti rūpīgi jāapsver visu preču sadales alternatīvu iespējamās sekas. Pēdējos gados tehnoloģiskie sasniegumi, jo īpaši – internets, ir stipri pārveidojuši sadales kanālu formu. Kanālu pārvaldība pašreiz ir kļuvusi mainīga un maināma, ir iezīmējušies tādi taktiski paņēmieni kā atteikšanās no starpniekiem un atkārtota starpnieku piesaiste. Tādēļ ir ļoti svarīgi nepārtraukti izvērtēt un

pārskatīt jūsu kanālu pārvaldīšanas stratēģiju, īpašu uzmanību pievēršot tās efektivitātei, produktivitātei un dzīvotspējai.

KLIENU APKALPOŠANAS NODROŠINĀŠANA

Uzņēmuma klientu apkalpošanas sistēmai jānodrošina nepārtraukta saistība – no pirmā kontakta ar klientu līdz laikam, kad notiek pasūtījuma pieņemšana, kurai seko produkta piegāde un lietošana. Visa šī procesa mērķis ir nepārtraukti apmierināt klienta vajadzības.

Daži mārketinga un tirdzniecības vadītāji uzskata, ka visiem klientiem neatkarīgi no viņu atrašanās vietas un tā, kādu peļņu viņi dod, jānodrošina vienāda līmeņa apkalpošana. Visticamāk, ka šie vadītāji izdara

DEFINĪCIJAS

Atteikšanās no starpniekiem tiek izmantota situācijā, kad uzņēmumam vairs nav nepieciešami starpnieki, lai apmierinātu klientu vēlnes.

Atkārtota starpnieku piesaiste notiek, ja parādās jauni starpnieki (piemēram, interneta aģenti, saukti arī par "infostarpmniekiem"), ar kuru palīdzību iespējams klientiem sniegt lielāku labumu nekā agrākās sadales kanālu struktūras ietvaros.

Apkalpošanas līmeņi atspoguļo to, cik lielā mērā uzņēmums plāno padarīt produktu klientam pieejamu un sniegt atbalstu tā izmantošanā.



GALVENIE PRODUKTU IZPLATĪŠANAS VEIDI

VEIDI	SKAIDROJUMS
Mazumtirgotāji	Preces pārdod tieši patērētājam
Vairumtirgotāji	Veido piegādātāja preču krājumus, sadala un izplata preces
Izplatītāji	Pilda to pašu funkciju, ko vairumtirgotāji
Dileri	Visbiežāk tie darbojas kā preču piegādātāju uzņēmums
Aģenti	Neveido preču krājumus, bet tirgo preces, iekasējot komisijas naudu
Pievien. vērt. tālāk pārdevēji	Pielāgo specifiskus produktus klientu vajadzībām
Katalogu izplatītāji	Piegādātāji, kuru galvenais pārdošanas kanāls ir preču katalogs
Tiešā pasta mazumtirgotāji	Pārdod preces patērētājiem ar tiešo pasta sūtījumu palīdzību
Franšizes tirdzniecības punkti	Tirdzniecības punkti, kas izplata pazīstamu zīmolu produkciju
Kravu pārvadātāji	Transporta darbinieki, kuri piegādā preces lielos apjomos
"Iepirkšanās pasākumu" organizētāji	Klubi, kuros apvienojas personas, kas pārdod īpašas preces (piemēram, smaržas vai virtuves piederumus), bieži vien tirdzniecību organizējot savās mājās
Originālo iekārtu ražotāji	Ražo produktus, kuri kalpo par sastāvdaļām citiem produktiem (piemēram, automašīnu detaļas)
Licencētie ražotāji vai pakalpojumu sniedzēji	Uzņēmums, kas ražo preces vai sniedz pakalpojumus licencētāja vārdā

"lāča pakalpojumu" savam uzņēmumam. Ir jāspēj sabalansēt klientu apkalpošanas sniegto labumu un izmaksas. Pārskatot klientu apkalpošanas politiku un, iespējams, ieviešot dažādus apkalpošanas līmeņus atšķirīgiem produktiem vai klientu grupām, mārketinga var sniegt ievērojamu ieguldījumu sava uzņēmuma rentabilitātes paaugstināšanā.

Klientu apkalpošana kļūst arvien nozīmīgāks faktors gan konkurētspējas stiprināšanā, gan klientu saglabāšanā. Apkalpošanas līmenis nereti ir vienīgais elements, ar ko viena uzņēmuma piedāvātie produkti atšķiras no cita produktiem. Turklāt, kad piegā-

dātāja un klienta attiecības ir izveidotas, klientu apkalpošanai ir ievērojama nozīme papildu labumu piedāvājumā, tādā veidā vairojot pirkuma vērtību un nostiprinot attiecības ar klientu. Dažos uzņēmumos "klientu apkalpošana" tiek uzskatīta par atsevišķu mārketinga komplekta elementu, kuram tiek izstrādāti atsevišķi plāni un stratēģijas. Tā kā darbinieku kā uzņēmuma kvalitātes rādītāju un procesu kā izpildes mehānismu nozīme ir izšķiroša, mārketinga komplekts ir paplašināts ar diviem papild-elementiem jeb "2P": "cilvēki" (angļu val. – *people*) un "process" (angļu val. – *process*).

CENAS NOZĪME

Cena ir vēl viena nozīmīga piedāvājuma sastāvdaļa, jo tā ir viens no faktoriem, kuri nosaka produkta vērtību. Protenciālais pircējs ņem vērā ne tikai pirkuma veikšanas izmaksas (transakcijas jeb darījuma izmaksas), bet arī izmaksas, kas rodas, lietojot produktu (dzīves cikla izmaksas). Klients kopējās produkta izmaksas salīdzina ar ieguvumiem no produkta. Šī iemesla dēļ cena un ar produkta iegādi un lietošanu saistītās izmaksas ir nozīmīgs faktors produkta pozīcijas izveidē.

Cena nešaubīgi ir viena no grūtāk pārvaldāmajām mārketinga komplekta dimensijām tādēļ, ka to ietekmē daudzi tādi faktori, kuri nav atkarīgi no mārketinga mērķiem, – gan iekšēji (nodaļu vai augstākās vadības izdarīts spiediens), gan ārēji (spiediens, ko izdara klienti, valsts institūcijas, konkurenti u. c.).

Cenas noteikšanas stratēģija

Atbilstošas cenas saglabāšana ir atkarīga no stabilas cenu stratēģijas. Tā kalpo par kritēriju, pieņemot ar cenas noteikšanu saistītus lēmumus, kas atbalsta vispārējo mārketinga stratēģiju un palīdz uzņēmumam darboties rentabli.

Cenas noteikšanas stratēģijai jāatspoguļo iespēja palielināt vērtību, kas balstīta uz klienta priekšstatu par produkta sniegto labumu, kā arī iespēja samazināt cenu, lai iegūtu cenas priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem. Cenas noteikšana ir tā mārketinga joma, ar kuras palīdzību iespējams palielināt uzņēmuma īstermiņa peļņu. Taču, ja cena tiek nepareizi noteikta, tā var arī pazudināt biznesu. Pastāv daudz iespēju izmantot cenu kā elastīgu "saiti", kas palīdz saskaņot mārketinga darbības ar klientu vajadzībām. Cenas noteikšanu ietekmē šādi faktori:

- izvēlētais cenas līmenis,

- atlaižu struktūra,
- atlaižu apjomi,
- īpašie piedāvājumi,
- izpārdošanas (sezonas noslēguma u. c.),
- kopējās produkta izmaksas,
- kreditešanas nosacījumi,
- maksājumi pa daļām,
- atlikumvērtība,
- lizinga iespējas un nosacījumi,
- finansiālie darījumi,
- psiholoģiskie elementi.

Cenām var būt liels diapazons – no zemu izmaksu, zemas kvalitātes, masu tirgus produkta cenas līdz augstas kvalitātes, augstu izmaksu, īpašam tirgus segmentam domātai produkta cenai. Visienesīgāko pozīciju iespējams atrast, rūpīgi sabalansējot visus aspektus, kas rada optimālo variantu. Tirgus līderus atšķirībā no daudziem vadītājiem reti piemeklē bailes par to, ka pēc viņu produkta nebūs pieprasījuma, ja vien viņi nepiedāvās viszemāko iespējamo cenu. Viņi ļoti labi zina, ka klients pērk vērtību kopumu, tādēļ produkta cenai ir jāatspoguļo šī kopuma patiesā vērtība.

PRODUKTA VIRZĪŠANA TIRGŪ

Produkta virzīšana tirgū ir saistīta ar labākā komunikācijas veida atrašanu ar mērķa klientiem un viņu pārliecināšanu iegādāties piedāvāto produktu. Tas ietver pārdošanu, tiešos pasta sūtījumus, reklāmu, kā arī pārdošanas veicināšanas pasākumus.

Praksē produkta virzīšanas pasākumus var iedalīt divās galvenajās kategorijās: personiskajā un bezpersoniskajā. Personiskā produkta virzīšana tirgū ir saistīta ar tiešo pārdošanu, ko veic uzņēmuma tirdzniecības darbinieki vai asistenti. Bezpersoniskā produkta virzīšana tirgū visbiežāk notiek reklāmas un pārdošanas veicināšanas pasākumu formā. Lai veiksmīgi pārvaldītu reklāmu, tā jāuzskata par ieguldījumu, nevis izmaksām.

Turklāt, izmantojot dažādas ziņas un masu saziņas līdzekļu kombinācijas, iespējams izveidot elastīgu reklāmas sarakstu un iekļauties paredzētajā budžetā.

Straujāk augošais produkta virzīšanas līdzeklis ir reklāma internetā, kuram raksturīgas zemas izmaksas, bet liela ietekme uz klientiem visā pasaulē. Virtuālie veikali un tīklam pieslēgtā sistēma, informācija un palīgpakalpojumi ļauj klientus apkalpot

nepārtraukti 24 stundas un ātri reaģēt uz tendencēm tirgū. Izsekojot un reģistrējot pircēju interneta apmeklēšanas un iepirkšanās paradumus, kā arī novērtējot atgriezenisko saiti, ko iegūst no viņu elektroniskā pasta vēstulēm, uzņēmumi var precīzāk izveidot klientu raksturojumus, lai izstrādātu personīgi pielāgotas pakalpojumu stratēģijas un reklāmas kampaņas.

MĀRKETINGA UN PĀRDOŠANAS ORGANIZĒŠANA

MĀRKETINGA UN PĀRDOŠANAS ORGANIZĒŠANA IR SAREŽĢĪTS UN NOZĪMĪGS UZDEVUMS, KAS SKAR VISU PĀRĒJO UZŅĒMUMU. VISGRŪTĀK IR SABALANSĒT PIENĀKUMUS UN ATBILDĪBU, PĀRVALDOT MĀRKETINGA KOMPLEKTU.

MĀRKETINGA KOMPLEKTA PĀRVALDĪŠANA

Ir skaidrs, ka mārketinga vadītāju interesēs ir izveidot piedāvājumu, no kura potenciālie klienti nespētu atteikties, tādēļ viņiem iespēju robežās jāmanipulē ar mārketinga komplekta elementiem, lai sasniegtu šādu rezultātu. Tomēr mārketinga speciālisti nespēj ietekmēt daudzus mārketinga komplekta elementus, jo to pārvaldīšanai nepieciešamas specifiskas vai tehniskas zināšanas. Piemēram, jaunu produktu izstrāde visbiežāk ir izpētes un attīstības nodaļas speciālistu pārziņā – īpaši raksturīgi tas ir, piemēram, farmācijas nozarē.

Tātad mārketinga vadītājiem ir jāuzņemas atbildība par ienesīgu uzņēmuma produktu pārdošanu, kaut arī viņi nav pilnvaroti kontrolēt visus tos elementus, kuri nodrošinātu labus pārdošanas rezultātus. Šīs problēmas dēļ nereti starp mār-

ketinga daļas un tirdzniecības daļas darbiniekiem pastāv samērā vēsas attiecības. Viens no mēģinājumiem pārvarēt šīs grūtības ir reorganizēt uzņēmuma darbību atbilstoši tā galvenajiem procesiem – vai nu vērtības iegūšanai no piegādātājiem, vai tās nodrošināšanai klientiem.

UZ PROCESU VĒRSTS BIZNESS

Uz procesu vērstā biznesā struktūrvienību darbības vadība ir mainīga. Tā vietā, lai, piemēram, uzņēmuma darbu organizētu, veidojot funkciju struktūrvienības – operāciju, finanšu, personāla un citas nodaļas –, uzņēmuma darbība tiek organizēta, balstoties uz procesiem, piemēram, jaunu produktu izstrāde, pasūtījumu izpilde vai izmaksu samazināšana. Katru no procesiem pārvalda darba grupa, kura atbild par atbilstošo procesu efektīvu īstenošanu un izvīrīto mērķu sasniegšanu, lai nodrošinātu konkurētspēju. Tās darbība joprojām var būt vairāk orientēta uz produktu vai tirgu, taču faktiski ir daudzfunkcionāla (piemēram, ietver loģistiku, ražošanu, pārdošanu un piegādi), nevis atsevišķi nodalīta specifiska operācija. Šādā struktūrā katrai

darba grupai ir jāveic arī mārketinga funkcija, par kuru atbildību kopumā uzņemas procesa darba grupas vadība.

Šādā organizācijas struktūrā gan būtu nepieciešama arī atsevišķa specializēta mārketinga struktūrvienība, kas konsultētu par specifiskām mārketinga tēmām. Līdz ar to mārketings var būt ciešāk saistīts ar tām jomām, kuras tam nepieciešams ietekmēt, jo uz procesu vērstā struktūrā par mārketinga komplekta lielāko daļu atbild daudzfunkcionālā procesa darba grupas.

Pastāvot šādai biznesa procesu rekonstrukcijai, zināšanas par mārketingu darba grupa iegūst, izmantojot vai nu konsultācijas, apmācības, vai speciālistus ārpus uzņēmuma.

VIRZIENA MAIŅA

Efektīva mārketinga un pārdošanas darba organizēšana nekad agrāk nav bijusi tik nozīmīga kā pašreiz. Līdz šim vēl nepieredzētā piegādes ķēdes attīstība nopietni apdraud mārketinga pozīciju un struktūru. Piegādes ķēdes attīstības tendences ir

- tradicionālās produktu zīmolu pārvaldības noriets, jo ievērojami palielinājusies mazumtirgotāju ietekme un iespējas pašiem noteikt savu "plauktu stratēģiju",
- jauninājumi mikromārketiņā, kas ir likuši mārketinga vadītājiem pārskatīt klientu diferencēšanas un mērķa klientu izvēli,
- masu reklāmas efektivitātes pazemināšanās, jo ir ievērojami palielinājies mediju skaits un klienti ir kļuvuši imūnāki pret masveida produkciju,
- pieaugusi pārvaldīšanas kategoriju popularitāte, uz kuru balstās plaša patēriņa preču mārketinga organizēšana.

Vēl viena ļoti nozīmīga tendence ir jauno tehnoloģiju, jo īpaši – interneta attīstība. Internets ir pavēris ievērojamas "pašapkalpošanās" iespējas klientiem, kā arī veicinājis

virtuālās organizācijas attīstību. Virtuālā organizācija ir tehnoloģijas, zināšanu un tīkla kombinācija ar minimālu fizisko infrastruktūru vai vispār bez tās. Mārketiņgam ir bijusi izšķiroša nozīme e-komercijas un m-komercijas izveidošanā, nostiprināšanā un attīstībā.

Lai atrisinātu jautājumu par mārketiņga vietu uzņēmuma struktūrā, vadībai ir jāizšķiras par nozīmīgiem lēmumiem, pirmām kārtām par to, vai uzņēmumam vispār ir nepieciešama atsevišķa mārketiņga struktūrvienība. Ja priekšroka tiek dota šim variantam, tad nākamais lēmums ir jāpieņem par to, kādu darbības apjomu šī struktūrvienība pārraudzīs. Kad par šo jautājumu panākta vienošanās, jāizlemj, kāda būs mārketiņga funkcijas struktūra un pienākumu sadalījums. Ja vadība izlemj, ka nav nepieciešama atsevišķa mārketiņga nodaļa, tad sevišķi svarīgi ir vienoties par spēcīgu mārketiņga līderību uzņēmumā kopumā.

Šie lēmumi ir tik nozīmīgi tādēļ, ka uzņēmuma vadība spēj nodrošināt vidi, kuras ietvaros cilvēki veic savu darbu, taču tā nespēj ietekmēt to, kā šis darbs tiek paveikts. Optimālai uzņēmuma videi jāspēj nodrošināt produktīvu kontroles un novatorisma līdzsvaru.

DEFINĪCIJAS

Kategoriju pārvaldība – noteiktu klientu vajadzībām domātas produktu grupas pārvaldīšana. Šī produktu grupa jeb kategorija tiek vadīta kā stratēģiska biznesa struktūrvienība ar skaidri definētiem peļņas mērķiem. Kategoriju pārvaldība novirza vadītāju uzmanību no atsevišķu produktu zīmolu pārvaldīšanas uz produktu kategoriju pārvaldīšanu.

M-komercija – termina "mobilā komercija" saīsinājums. Darījumi starp uzņēmumiem un pircējiem tiek slēgti, izmantojot mobilo telefona sakarus un interneta tehnoloģijas.



TIPISKAIS MĀRKETINGA IZAUGSMES MODELIS

"Viena cilvēka orķestris"

Pasūtījumu pieņēmējs,
visticamāk, tehniskais
speciālists



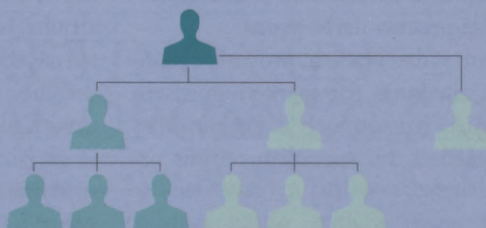
Pārdošanas un mārketinga darba grupa

Tirdzniecības darbinieki
izmanto pašu veidotos
materiālus pārdošanas
atbalstīšanai



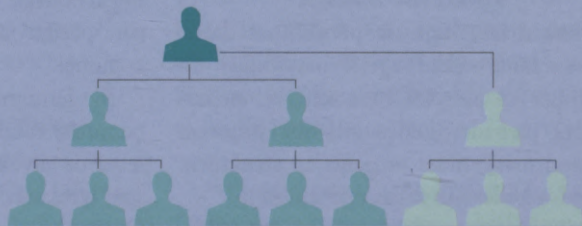
Tirdzniecības darbinieki un mārketingš

Mārketingš nodrošina
materiālus un informāciju,
lai atbalstītu pārdošanu



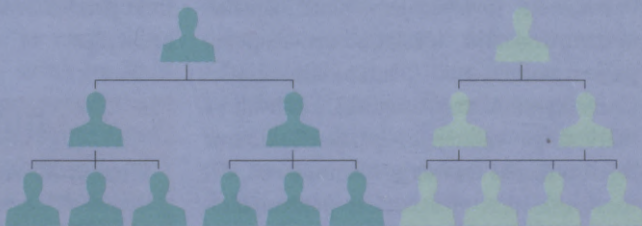
Tirdzniecības darbinieki un mārketinga palīgpersonāls

Mārketingš paplašina
savu darbību un piesaista
speciālistus vairāku
funkciju veikšanai



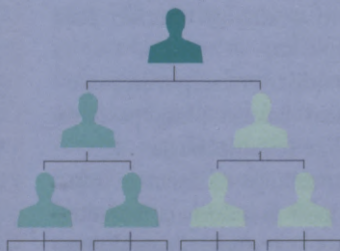
Atsevišķas pārdošanas un mārketinga nodaļas

Mārketingš atbild par
produkta vai produkta
zīmola pārvaldīšanu
un ietekmē pārdošanas
stratēģijas



Mārketinga un pārdošanas direktors

Tiek iecelts, lai koordinētu
darbību



Apzīmējumi

Vispārējā atbildība

Mārketingš

Pārdošana

Uzņēmuma struktūrai un kultūrai ir ne-novērtējama ietekme uz tās panākumiem. Ja mārketinga un pārdošanas funkcijas ir atdalītas valdes līmenī, tad mārketingš vairāk kalpo kā atbalsta funkcija un pārdošanai ir ievērojami lielāka ietekme. Tā kā abas šīs darbības ir cieši saistītas, taču pašos pamatos atšķirīgas, ļoti svarīgi ir nodrošināt to, ka mārketinga plāni saskan ar to, ko tirdzniecības darbinieki patiesībā dara. Spēcīgs uzņēmuma vadītājs var nodrošināt, ka abas šīs jomas tiek saprātīgi koordinētas, taču tam bieži vien traucē ražošanas, personāla, sadales un finanšu daļu konkurējošais spiediens. Uzņēmumos, kuros mārketinga vadītājs atbild gan par mārketinga, gan pārdošanas virzieniem, bieži vien ir vieglāk panākt ciešāku saistību starp plānošanu un praktisko darbību.

MĀRKETINGA STRUKTŪRAS EVOLŪCIJA

Tipiskā mārketinga evolūcijas shēmā uzņēmuma mārketinga funkcija no "viena cilvēka orķestra" sākumā laika gaitā var pilnveidoties līdz pat daudzfunkcionālai milzīga apjoma struktūrvienībai, kurā apvienojas daudzas specializētas darbības. Turpmākā mārketinga izaugsme un dažādošanās ievērojami palielina uzņēmuma iespējas.

PRIORITĀTES NOTEIKŠANA

Uzņēmumiem, kuru darbība norisinās vairākos reģionos, ļoti svarīgi ir izlemt – centralizēt vai decentralizēt mārketinga darbības. Ideālais risinājums ir apvienot abas pieejas, lai gūtu divkāršu labumu. Mārketingš tiek organizēts cik vien iespējams tuvu klientiem, tajā pašā laikā saglabājot centralizētas dažas mārketinga funkcijas. Līdz ar to dārgā un nevajadzīgā dublēšanās maksimāli tiek ierobežota, savukārt optimāli tiek izmantotas apjomu ekonomijas un efektīvas zināšanu nodošanas iespējas.

MĀRKETINGA DARBA ORGANIZĒŠANAS METODOLOĢIJA

Uzņēmumiem, kuros pastāv atsevišķas mārketinga struktūrvienības, jāizlemj, kā tās veidot – vai nu atkarībā no veicamajām funkcijām, produktiem, tirgiem, galvenajiem klientiem vai ģeogrāfiskajiem reģioniem, vai arī izmantot kombinētu pieeju, tādā veidā mazinot risku, kas saistās ar katru no minētajām pieejām. Kā piemēru šādai kombinētai pieejai var minēt uzņēmumus, kuros mārketinga funkcijas tiek sadalītas atbilstoši zīmolu vadītājiem, atsevišķi nodalot tādas funkcijas kā sabiedriskās attiecības, klientu apkalpošana vai plānošana, kā arī uzņēmumus, kuros tiek veidota matricas tipa struktūra, kurā apvienoti zīmolu vadītāji un par atsevišķiem tirgiem atbildīgie vadītāji.

Neviena no minētajām mārketinga organizēšanas formām nav pārāka pār citām, jo pareizo izvēli nosaka veselais saprāts un tirgus prasības. Tomēr jebkuram uzņēmumam jāņem vērā šādi faktori:

- mārketinga "smaguma centri" (piemēram, galvenais produkts, tirgus segmenti),
- saskarsmes jomas (piemēram, tagadne un nākotne, pārdevēji un produktu izstrādes nodaļa),
- pilnvaras un atbildība,
- komunikācijas vienkāršība un efektivitāte,
- elastīgums,
- cilvēku faktors (piemēram, kultūru atšķirības, individuāls darba stils, darbavietas dinamika).

Visbeidzot, tomēr jāatceras, ka mārketinga kā darboties spējīga spēka izveidošanai uzņēmumā ir otršķirīga nozīme. Daudz nozīmīgāka ir šajā struktūrā strādājošo vadītāju attieksme un veids, kā viņi spēj panākt, lai citi uzņēmuma vadītāji pieņemtu un īstenotu uz klientu orientētu pieeju.





Interneta ietekme

KAUT SĀKUMĀ VEIKSME MIJĀS AR ZAUDĒJUMIEM, MŪSDIENĀS NEVIENS VAIRS NEŠAUBĀS PAR TO, KA INTERNETA TEHNOLOĢIJAS ARĪ TURPMĀK BŪS VIENS NO IETEKMĪGĀKAJIEM BIZNESĀ PĀRMAIŅU KATALIZATORIEM. NEVIENS NEŅEMAS PROGNOZĒT TĀ IETEKMES APMĒRUS, TAČU VISI IR VIENISPRĀTIS, KA INTERNETA NOZĪME BŪS IEVĒROJAMA UN TAS IETEKMĒS VISUS BIZNESĀ ASPEKTUS.

E-komercijā pārmaiņas norisinās galvu reibinošā tempā – tik ātri, ka var radīt draudus uzņēmumu pastāvēšanai. Jums kā vadītājam nemitīgi jābūt lietas kursā par šīs jaunās biznesa vides pārmaiņām. Jums jāanalizē šīs vides problēmas un, izmantojot atjautīgas metodes un līdzekļus, jāspēj noteikt peļņas gūšanas un izmaksu ietaupīšanas iespējas, un nekavējoties jārikojas, lai tās izmantotu.

Jums jāizprot, kā interneta tehnoloģijas jau ir pārveidojušas tradicionālās biznesa struktūras, un labvēlīgi jāuztver to turpmākā attīstība, it īpaši attiecībā uz uzņēmuma vērtību ķēdi. Jums jāspēj ļoti augstā līmenī izmantot iekšējo datortīklu (intranetu) un ārējo datortīklu (ekstranetu), kā arī internetu, lai īsā laikā gūtu labumu.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Interneta ierīkošana uzņēmumā **136** • Efektīva iekšējo un ārējo datortīklu izmantošana **139** • Biznesa taktisko iespēju operatīva izmantošana **140** • Interneta izmantošanas faktiskā plāna izveide **142**

INTERNETA IERĪKOŠANA UZŅĒMUMĀ

INTERNETA IZMANTOŠANA DOD IESPĒJU UZŅĒMUMAM ĪSĀ LAIKĀ SAZINĀTIES, PĀRRAIDOT SKAŅU, VIDEOMATERIĀLUS, ATTĒLUS UN TEKSTU, AR JEBKURU CITU PASAULES UZŅĒMUMU VAI INDIVĪDU, KAM IR PIEEJAMS LĪDŽĪGS APRĪKOJUMS. TEHNOLOĢIJAS ĀTRĀ ATTĪSTĪBA UN IESPĒJAS NODROŠINA IEVĒROJAMAS PRIEKŠROCĪBAS UZŅĒMUMIEM, KAS PROT LIETOT INTERNETU.

KOMUNIKĀCIJAS VIDE

Internets ir devis iespēju arvien lielākam skaitam uzņēmumu, valsts institūciju un privātu interneta lietotāju sazināties, izmantojot jebkādu informācijas veidu, kuru iespējams transformēt ciparu formā, piemēram:

- audioieraksti – kompaktdiski (CD), digitālie videoieraksti (DVD), telefonsarunas, ierakstīti ziņojumi,
- attēli – fotogrāfijas, grafiki, diagrammas un ar datora palīdzību veidotī attēli,
- teksts – dažādā formā un fontos esošais, arhīvā un datu bāzēs saglabātais,
- videoieraksti – arhīva videoieraksti, televīzijas tiešraides, interneta kameras,
- datorprogrammas – internetā pieejamas datorprogrammas, kuras lietotājiem iespējams "īrēt", izmantojot tās tikai interneta vidē, piemēram, projektu vadības, finanšu sistēmas, banku, dizaina programmas,
- tirdzniecība – uzņēmumam ar uzņēmumu, uzņēmumam ar privātiem patērētājiem, privātiem patērētājiem ar uzņēmumu un privātiem patērētājiem ar privātiem patērētājiem,
- komunikācija – ar interneta forumu, diskusiju grupu, elektroniskā pasta un sarunu (*chat*) starpniecību.

Internetu var izmantot ikviens, kurš lieto telefonu (fiksēto, mobilo vai *WAP*), galda

datoru un datortīklu, plaukstdatoru, digitālo televīziju vai spēļu konsoli (kā arī vēl daudzas ierīces, kuras drīz vien parādīsies tirgū).

ĀTRUMA FAKTORI

Ātrums ir viens no ietekmīgākajiem pārmaiņu spēkiem. Kā piemēru varam aplūkot situāciju tūrisma industrijā pagājušā gadsimta 90. gadu beigās. Interneta izmantošanai pieaugot milzīgā ātrumā, tā tirdzniecības apjomi pieauga no 3 milj. ASV dolāru līdz 3 mljrd. ASV dolāru gadā, tātad par 100 000 procentiem gadā. Tajā laikā mazāk nekā puse uzņēmumu izmantoja interneta sistēmas viesnīcu un aviobiļešu rezervēšanai un automašīnu īrei. Mūsdienās vairums cilvēku izmanto interneta sistēmas gan lietišķajiem, gan personiskajiem darījumiem.

Tradicionālie procesi – lēnās funkcijas un ierastā attieksme pret to, kā tiek veikti darījumi, – neizbēgami izzudīs. Pārmaiņas būs vai nu straujas, kā aprakstītajā piemērā par tūrisma industriju vai kompaktdisku un grāmatu tirdzniecības jomā, vai arī lēnākas un pakāpeniskākas. Jebkurā gadījumā pastāvēs agresīvs un nežēlīgs spiediens neizmantojot tradicionālās metodes, bet samazināt izmaksas un saīsināt pakalpojuma sniegšanas laiku.

Interneta sistēmas dod iespēju ieviest nepārtrauktas izmaiņas visu līmeņu biznesa procesos. Šis pārmaiņas ietekmē uzņēmumu darbu ar klientiem, piegādātājiem un sadarbības partneriem un uzņēmuma iekšējo procesu norisi. Viena no iespējām, kā reaģēt uz šīm nozīmīgajām pārmaiņām, ir tāda pati rīcība kā kautiņa laikā krogā, kad arī pastāv nestabila un augsta riska situācija. Šādos brīžos veselais saprāts liek ieņemt nogaidošu pozīciju, izvairīties no pārsteidzīgās rīcības,

pagaidīt, līdz nosēžas trača saceltie putekļi, un tad rīkoties. Taču – kā rīkoties? Biznesā, putekļiem izklistot, var pavērties pavisam cita aina – tirgus stāvoklis, klientu prasības un uzvedība var būt pilnībā mainījusies.

Tehnoloģiju nedrīkst ignorēt. Bezdarbība nav izvēles iespēja. Dzīves nepieciešamība ir aktīva rīcība.

TRADICIONĀLĀ BIZNESĀ IESPĒJAS UN APDRAUDĒJUMI

Interneta tehnoloģiju radīto jauno iespēju un draudu ietekmē mainās biznesa definīcijas un ir nepieciešams steidzami izanalizēt tradicionālos biznesa modeļus. Šīm pārmaiņām arvien biežāk pievēršas masu saziņas līdzekļi. Tas dod iespēju ievērojami samazināt izmaksas, paverot jaunu, lētu un efektīvu ceļu uz mērķa tirgu – īstu paradīzi atjautīgiem vadītājiem un tiem, kuri ir gatavi uzņemties risku, kas saistīts ar izmaiņām viņu biznesa procesos un darbībā.

Tiek dibināti jauni uzņēmumi, kuri var nopietni apdraudēt pastāvošo uzņēmumu tradicionālo darbību. Piemērā par tūrisma industriju klientiem jaunās internetā pie-

ejamās rezervēšanas sistēmas šķita pievilcīgas un nereti arī izmaksāja ievērojami lētāk nekā tradicionālās. Jaunajiem uzņēmumiem arvien vairāk izmantojot internetu, ir mainījušās visas nozares, jo arī tradicionālie uzņēmumi ir spiesti ieviest jaunus biznesa modeļus, lai cīnītos ar reālajiem draudiem savā biznesa pastāvēšanai.

Tomēr jāpajautā: vai jauno tehnoloģisko iespēju laikmetā nav tradicionālo uzņēmumu? Pētījumi rāda, ka 99 procenti jauno interneta kompāniju beidz savu pastāvēšanu jau pirmajos savas darbības gados un tradicionālajiem uzņēmumiem vēl joprojām ir daudz priekšrocību. Tiem ir iespēja izmantot jaunus biznesa modeļus, taču tajā pašā laikā arī saglabāt stabilitāti, jo tie ir ļoti kompetenti par tirgiem, kuros gadu desmitiem dominējuši. Līdz ar to tradicionālie uzņēmumi var pretoties interneta kompāniju ietekmes pieaugumam, izmantojot savu nostiprināto pozīciju tirgū, zīmola atpazīstamību un finansiālos līdzekļus.

Ir pilnīgi skaidrs, ka uzvarēs hibrīdveida uzņēmumi – tradicionālie uzņēmumi ar spēcīgi attīstītu klientu apkalpošanu un produktu ražošanas līnijām, kuru darbība, izmantojot internetu, ir kļuvusi ātrāka un konkurētspējīgāka. Uzņēmumi, kuri darbojas grāmatu, tūrisma, banku, aviopārvadājumu, mūzikas un masu saziņas līdzekļu jomā, ir bijuši spiesti ieviest jaunus biznesa modeļus, kuru neatņemama sastāvdaļa ir internets. Tādā veidā tiek radīti jauni hibrīdveida uzņēmumi.

SALĪDZINĀJUMS

TRADICIONĀLS UZŅĒMUMS

Priekšrocības

- zīmols
- lielums
- resursi
- fiziskā infrastruktūra
- attiecības

Trūkumi

- vāja e-vīzija
- e-ierīču trūkums
- bailes no pārmaiņām
- vecmodīga hierarhija

INTERNETA UZŅĒMUMS

Priekšrocības

- viedoklis un izveicība
- prasīgi darbinieki
- modernākās informāciju tehnoloģijas
- pieredze interneta vidē
- ātrums

Trūkumi

- zīmols
- peļņu nesoša naudas plūsma
- biznesa modeļi
- pārmaiņu radīto traucējumu sekas

VĒRTĪBU ĶĒDES PĀRSKATĪŠANA

Sekmīgi uzņēmumi vienmēr atsaucīgi izturas pret savu klientu vēlmēm. Vērtību ķēde uzņēmumā pastāv, lai kalpotu klientam jeb tam, kas nodrošina uzņēmuma ienākumus. Izveicīgas kompānijas analizē savas vērtību ķēdes, lai rastu jaunas idejas, kā izmantot interneta tehnoloģijas. Vērtību ķēdes analīzei jā sākas ar

klientu un jāturpinās pretējā virzienā no visām biznesa funkcijām līdz pat preču un pakalpojumu izstrādes pirmsākumam. Biznesa funkcijām jāņem vērā skaidri formulēta misija – biznesa vīzija. Interneta iespēju dēļ šie jautājumi ir noteicošie, kam tiek pievērsta uzmanība.

Skaidri formulētu plānu par uzņēmuma darbības virzienu un mērķi var papildināt jauno interneta tehnoloģiju “turbodzinēju izmantošana”, taču vāju un kļūdainu darbības plānu, piemēram, nekvalitatīvu automašīnas apkopi, šāds “turbodzinējs” var pat iznīcināt, kaut gan vajadzētu uzlabot darba izpildi.

MAKSIMĀLA PIELĀGOŠANĀS

Galvenā no milzīgajām pārmaiņām, ko paver interneta tehnoloģijas, ir iespēja radīt pielāgotu un visaptverošu apkalpošanas tīklu, līdz

ar to apšaubot milzīgo mērogu priekšrocību (“mēs esam tik milzīgi, ka varam darīt, ko vien vēlamies”) uzņēmumu darbībā. Katru biznesa funkciju iespējams uzlabot, izmantojot interneta tehnoloģiju iespējas vienkāršos projektos.

Komplicētība ir pretspēks. Labākie procesi visbiežāk tiek atklāti jau sākotnējās analīzes stadijās, tādēļ tie būtu jāizmanto, lai pēc iespējas ātrāk uzlabotu uzņēmuma sniegumu. Strauji mainīgajā interneta tīrgū taktika var būt noderīgāks pārmaiņu katalizators nekā nopietnas stratēģijas izstrāde. Stratēģija, bez šaubām, ir nepieciešama, taču interneta pasaulē dažādība un iespējamā sarežģītība padara taktiku par vispragmatiskāko ceļu uz labiem finanšu rezultātiem īsā laikā.

Tehnoloģiju attīstība turpinās un rada arvien vairāk jaunu iespēju, kā organizēt uzņēmuma darbību. Piemēram:

- digitālā televīzija paplašina pieejamo saziņas tīklu un pazemina izmaksu līmeni, samazinot nepieciešamību pēc personālā datora (kura izmantošana prasa papildu tehniskās zināšanas, kā arī ekspluatāciju). Nopērciet digitālo televizoru, ieslēdziet to un nokļūstiet interneta vidē,
- *WAP (Wireless Application Protocol* jeb *Bezvadu aplikāciju protokols*) mobilie telefoni dod jums iespēju lēti pieslēgties internetam jebkurā vietā, kur vien ir iespējams uztvert tā signālu,
- plaukstdatori ar interneta iespējām spēj apvienot klēpjatora un mobilā telefona funkcijas,
- *Bluetooth* jeb īsa diapazona pārraides sistēma, kas pārraida datus uz jūsu digitālajām ierīcēm apmēram 10–100 metru diapazonā no raidītāja, kas var atrasties tirdzniecības centrā, jūsu birojā vai jebkur citur,
- saziņas tīklojums paplašinās, lai saņemtu un izplatītu arvien pieaugošu informācijas apjomu – jebko, ko iespējams izteikt digitālā formā un ko iespējams redzēt vai dzirdēt.

NĀKOTNES BIROJS

Padomājiet par šādiem jautājumiem:

- kāpēc doties uz biroju, ja iespējams strādāt mājās?
- kāpēc organizēt sanāksmes, ja visi var palikt mājās un ar interneta palīdzību organizēt videosarunu (vai pat vairākas sarunas vienlaikus)?
- kādēļ uzturēt milzīgu biroja ēku ar uzņēmuma logotipu, ja katrs no mums var uz darbam nepieciešamo laiku izīrēt virtuālu biroja telpu interneta vidē?
- kam gan ir vajadzīgas uzņēmuma biroja telpas, ja darbinieki arvien biežāk par savu darbavietu un darba vidi sauc viesnīcu, darbienu, lidmašīnu, automašīnu, māju, biroju, klientu biroju, kafējnicu u. c.?

Tagad pamēģiniet atbildēt uz šiem jautājumiem no visu savu dažādo lomu – klienta, piegādātāja, nodaļas vadītāja, sadarbības partnera viedokļa un neaizmirstiet arī visu komunikācijas līdzekļu dažādību! Vai nu mums tas patīk, vai ne, jāatzīst, ka interneta tehnoloģijas ir ienesušas milzīgas pārmaiņas gan mūsu privātajā, gan profesionālajā dzīvē.

EFEKTĪVA IEKŠĒJO UN ĀRĒJO DATORTĪKLU IZMANTOŠANA

PASAULĒ, KURĀ VISU VAR PĀRVEIDOT DIGITĀLĀ FORMĀ UN ARĪ NOSŪTĪT ELEKTRONISKI UN PA RADIO, IEKŠĒJOS UN ĀRĒJOS UZŅĒMUMA DATORTĪKLUS VAR UZSKATĪT PAR UZŅĒMUMA "NERVU SISTĒMU". JŪSU UZŅĒMUMAM JĀBŪT LABI SAGATAVOTAM DARBĪBAI TĀDĀ BIZNESĀ VIDĒ, KURĀ DOMINĒ INTERNETS, UN JĀĀT-TĪSTA KONKURĒTSPĒJA.

KOMUNIKĀCIJAS PAĀTRINĀŠANA

Iekšējais datortīkls jeb intranets ir privāta interneta sistēma, kura ir pieejama tikai ar īpašām pilnvarām apveltītiem uzņēmuma darbiniekiem, savukārt ārējais datortīkls jeb ekstranets ir pieejams arī ārējiem pilnvarotajiem lietotājiem. Šādi ārējie lietotāji var būt klienti, piegādātāji vai citi sadarbības partneri. Sistēmas lietotāji parasti ir iedalīti atbilstoši pilnvaru līmenim, lai nodrošinātu to, ka katram ir pieejama tikai tā informācija, ar kuru šis cilvēks ir tiesīgs iepazīties.

Efektīva intranetu un ekstranetu ieviešana tikai pastiprina nepieciešamību pirmām kārtām izstrādāt uzņēmuma interneta izmantošanas taktiku, lai nodrošinātu biznesa panākumus. Taktikas veiksmīga realizācija nodrošina īstermiņa rezultātus, piemēram, pozitīvus tekošā gada finanšu rezultātus, un mazāk uzmanības pievērš ilgtermiņa mērķiem, piemēram, tirgus daļas paplašināšanai vai klientu pozīciju izveidei vairāku gadu perspektīvā.

Kā jau skaidrots iepriekš, interneta tehnoloģiju izmantošana var mainīt iekšējo procesu infrastruktūru, it īpaši virzībā no klienta līdz piegādātājam. Vērtību ķēdes (tas ir, veida, kā uzņēmums darbojas un gūst peļņu) analīzes rezultātā iespējams noskaidrot, kuros posmos paveras vislielākās iespējas

ietaupīt vai gūt ieņēmumus. Jaunajā interneta radītajā pasaulē klienti no uzņēmumiem sagaidīs augstāka līmeņa komunikācijas iespējas – piemēram, ātras atbildes uz e-pasta vēstulēm un vispusīgas informācijas nodrošināšanu internetā. Pieaugot klientu spiedienam un ietekmei uz maržām, cenu un darījumu izmaksas kļūst arvien atklātākas.

Lai saglabātu konkurētspēju šajos jaunajos tirgos, uzņēmumam nepieciešams rekonstruēt attiecības gan ar piegādātājiem, gan sadarbības partneriem katram vērtību ķēdes posmam.

PANĀKUMU GŪŠANA BIZNESĀ, KAS BALSTĀS UZ INTERNETU

Pagājušā gadsimta 90. gados interneta uzņēmumi, sākot no nulles, izveidoja netradicionālus biznesa modeļus. Šo modeļu mērķis nebija peļņas gūšana, tirgus daļas vai zīmola nostiprināšana, un viņiem nevajadzēja aizsargāt saziņas kanālus, kas viņus saistīja ar tirgu. Šajā nozīmē šie uzņēmumi grāva pastāvošo biznesa kārtību un neizcēlās ar novatorismu, tomēr lika tradicionālajiem uzņēmumiem pārskatīt savas konkurētspējas pozīciju aizsardzību. Ilgā interneta kompāniju vēsture ir pierādījusi to, cik nepieciešama ir stabila un efektīva biznesa darbības plānošana, kas balstās uz tradicionālajiem peļņas vai zaudējumu rādītājiem.

Jauns termins, kas tiek plaši izmantots elektroniskā biznesa tirgū, ir *s*-komercija (angļu val. – *c-commerce* jeb *collaborative commerce*) jeb sadarbības komercija. Šis termins raksturo sadarbības sniegumu vērtību ķēdēs, jo paātrinās komunikācija un samazina tās izmaksas.

S-komercija ir jauns ciņas lauks, kas sagaida tradicionālos uzņēmumus. Pirmie



iesācēji veido interneta mājas lapas, kurās ir pieejami daudzi pakalpojumi, piemēram, projektu vadība, kontaktu saraksti, e-pasta direktoriji, diskusiju grupas un vietas, kā arī jaunās tehnoloģijas, ar kuru palīdzību tiek meklētas arvien jaunas tirdzniecības iespējas.

Pielāgošanās jaunajām tehnoloģijām jums, iespējams, liek justies tāpat, kā uzsākot ceļojumu, kuram jūs nezināt galamērķi, –

jūs apzināties iespējamo risku, šaubāties, tomēr turpināt virzīties pretī galamērķim, kurš sola milzīgu balvu uzvarētājiem, kas veiks ceļojumu līdz galam. Tāpat kā pagājušo gadsimtu bezbailīgie pasaules apceļotāji, uzņēmumu vadība neatlaidīgi un noteikti turpinās ceļu un izmantos uzņēmuma “muskulus”, lai iegūtu uzvarētāja laurus.

BIZNESA TAKTISKO IESPĒJU OPERATĪVA IZMANTOŠANA

TIRGŪ, KURŠ ATTĪSTĀS STRAUJĀ TEMPĀ, PAVERAS MILJONIEM IESPĒJU IZMANTOT INTERNETA TEHNOLOĢIJAS. TO ĀTRUMA UN REAĢĒTSPĒJAS REZULTĀTĀ INTERNETA TEHNOLOĢIJAS KĻUVUŠĀS PAR VISLABĀKO LĪDZEKLI ĪSTERMIŅA TAKTISKO DARBĪBU VEIKŠANAI, AR KURU PALĪDZĪBU IESPĒJAMS NODROŠINĀT POZITĪVUS REZULTĀTUS TEKOŠĀ GADA BILANCĒ.

VEIKSMĪGAS TAKTIKAS IZMANTOŠANA

Kā jau iepriekš minēts, analīzi svarīgi sākt ar klientu. Tad, vērtējot visus uzņēmuma procesus, jāvirzās uz vērtību ķēdes sākumu. Pārliecinieties, vai klienti ir apmierināti ar ātrumu, kādā saņem informāciju par precēm vai pakalpojumiem. Interneta izmantošana palīdzēs jums ietaupīt laiku un samazināt administratīvās izmaksas. E-pasts ir daudz ātrāks un efektīvāks saziņas līdzeklis nekā fakss, telefons vai pasta pakalpojumi.

Jūsu vērtību ķēde, visticamāk, ir komplicēts biznesa process. Jums jāizmanto vienas un tās pašas interneta iespējas gan sadarbībā ar klientiem, gan piegādātājiem. Sāciet izmantot interneta tirdzniecību, lai iegādātos tādas preces kā biroja mēbeles vai datorus. Šis atklātās tirdzniecības vietas

nereti ir daudz konkurētspējīgākas un ātrāk reaģē uz pieprasījumu nekā daudzi tradicionālie preču iegādes kanāli.

LOJALITĀTES STIPRINĀŠANA

Vienmēr atcerieties, ka internets var radīt iespaidu, ka visi produkti ir līdzīgi, tas nozīmē, ka, nesaskatot īpašas atšķirības starp dažādiem produktiem un zīmoliem, klients visbiežāk izvēlēsies lētāko alternatīvu. Klientiem kļūst arvien vienkāršāk iegūt informāciju un novērtēt sīkas atšķirības starp konkurējošiem produktiem, līdz ar to arī produktu cenu arvien vairāk iespaido konkurence. Lai to novērstu, jums ir jāveido atšķirīgs jūsu uzņēmuma piedāvājums, pievienojot tam papildu vērtību un stiprinot klientu lojalitāti ar jūsu uzņēmuma interneta mājas lapas palīdzību. Attiecībā ar klientiem jums nepārtraukti jāspēj atsaucīgi reaģēt uz klientu pieprasījumu un atsauksmēm.

Pārdomājiet iespējas izveidot ekstranetu, kurā būtu iespējams apmainīties ar informāciju, un vienkāršot biznesa procesus! Sāciet ar nozīmīgākajiem kontaktiem – visbiežāk 20 procenti klientu nodrošina jums 80 procentus ienākumu. Tāda pati proporcija attiecināma arī uz piegādātājiem un izmaksām.

Palīdziet saviem piegādātājiem un klientiem izstrādāt interneta sadarbības taktiku ar jums. Kādā attīstības stadijā viņi atrodas, un kā norisinās izmaiņas viņu uzņēmumā? Ko viņi nākotnē no jums vēlēšies? Piedāvāiet savus kontaktus, sniedziet savas atsauksmes, varbūt pat piedāvāiet veidot partnerattiecības šajā jomā! Šāds atbalsts stiprinās jūsu attiecības un lojalitāti, kā arī nodrošinās to, ka jūsu sistēmas būs savstarpēji savienojamas. Interneta diskusiju grupas un vietas ir teicams veids, kā saņemt atsauksmes no visiem sadarbības partneriem.

PĀRMAIŅU TEMPS

Nemēģiniet ieviest visas iespējamās sistēmas vienlaikus! Paralēli strādājiet ne vairāk kā ar pieciem projektiem! Paturiet prātā, ka svarīgākie ir tie projekti, kuri varēs nodrošināt ātru investīciju atdevi! Tādi projekti ietver efektīvu intraneta izveidošanu darbinieku vajadzībām, kā arī drošu personīgo ekstranetu, ar kura palīdzību varat apmainīties ar informāciju ar jūsu piegādātājiem un klientiem.

Daudzas tehnoloģiju piedāvātās iespējas ir ļoti vienkāršas un sasniedzamas, atbilstošā veidā izmantojot *e*-pastu (lietojot to jebkura veida komunikācijai gan uzņēmumā, gan ārpus tā, sagatavojot atbildes 24 stundu laikā, nav nepieciešama faksa un daļēji arī telefona izmantošana), mājas lapas, digitālās kameras (attēlus iespējams nosūtīt pa *e*-pastu, un tie nereti izsaka vairāk nekā teksts) vai *WAP* mobilos tālruņus (iespēja pieslēgties internetam jebkurā vietā ar telefona starpniecību).

Pasākumi sekmīga biznesa nodrošināšanai internetā

Lai maksimāli palielinātu uzņēmējdarbības efektivitāti, internetu iespējams izmantot daudzos savstarpēji saistītos veidos. Sāciet ar pašiem pamatiem – interneta pieejamību visiem darbiniekiem –, tad pakāpeniski veidojiet sistēmu, līdz viss uzņēmums var darboties interneta vidē!

Izveidojiet elektronisku tirdzniecības sistēmu

Ir diezgan vienkārši izveidot iepirkšanās sistēmu, kurā izmanto kredītkartes, taču ir skaidrs, ka nākotnē šīs sistēmas kļūs arvien sarežģītākas

Izveidojiet elektronisku projektu vadības sistēmu

Visi līdzstrādnieki, kuriem ir piešķirtas tiesības izmantot projektu datu bāzi, var vadīt projektus vienotas un kopējas sistēmas ietvaros

Izmantojiet interneta iespējas, lai atbalstītu klientu attiecību vadīšanu

Klientu attiecību vadīšanas procesi ievērojami uzlabojas, ja jūs izmantojat intranetu, kā arī personīgās klientu un piegādātāju mājas lapas

Nodrošiniet iespēju klientiem sniegt atsauksmes internetā

Viegli pieejama sistēma mudinās klientus paust savu viedokli – jums tā kalpos kā bezmaksas tirgus izpēte

Izveidojiet personīgo uzņēmuma mājas lapu katram svarīgākajam piegādātājam

Cilvēkiem, kam ir piešķirtas tiesības izmantot šo mājas lapu, ir iespējams ik dienu apmainīties ar nepieciešamo informāciju

Izveidojiet personīgo mājas lapu katram uzņēmuma svarīgākajam klientam

Cilvēkiem, kam ir piešķirtas tiesības izmantot šo mājas lapu, ir iespējams ik dienu apmainīties ar nepieciešamo informāciju

Izveidojiet intranetu

Visiem darbiniekiem ir pieejams iekšējais datortikls, kurā viņi var sazināties cits ar citu. Uz intranetu balstās visi nākamie pasākumi

Izmantojiet elektronisko pastu kā komunikācijas līdzekli

Cik vien iespējams, izvairieties no vēstulju, faksa un telefona izmantošanas, iekšējos un ārējos procesus organizējot ar *e*-pasta starpniecību

Nodrošiniet visiem darbiniekiem pieeju internetam

Šādā veidā darbiniekiem ir pieejamas klientu un piegādātāju interneta mājas lapas, kā arī visplašākie cita veida biznesa informācijas avoti

Mācieties, vispirms veicot vienkāršāko, tad jūs drīz būsit gatavi arī sarežģītākiem projektiem!

UZŅĒMUMA LIELUMA NOZĪME

Mazi uzņēmumi ir piemērotāki ātrai un elastīgai darbībai nekā lieli, tādēļ arī tiem paveras ātrākas izaugsmes iespējas. Nelielie uzņēmumi var nopietni apdraudēt lielo kompāniju peļņas iespējas un konkurētspēju. Tādēļ lielam ātrumam interneta tirdzniecībā visbiežāk ir lielāka nozīme nekā uzņēmuma lielumam vai finansiālajiem līdzekļiem. Mazi uzņēmumi spēj ātrāk pieņemt lēmumus un īstenot tos ar mazākām izmaksām, savukārt lielos uzņē-

mumos pastāv sarežģīti lēmumu pieņemšanas procesi. Mācieties darot, nevis diskutējot par vispārīgiem jautājumiem un koncepcijām, kuras neļauj sākt aktīvi rīkoties.

STRATĒGIJAS IZVEIDOŠANA

Kad jūs izvēlētā taktika ir devusi pirmos rezultātus, papildiniet to ar stratēģiskajām iespējām, kas ļautu revolucionizēt procesus, – komunikāciju starp piegādātājiem, klientiem un visiem pārējiem vērtību ķēdes dalībniekiem. Pastāvīgi novērtējiet iekšējo sistēmu uzlabojumus, iesaistot šajā procesā visu līmeņu darbiniekus!

INTERNETA IZMANTOŠANAS TAKTIKAS PLĀNA IZVEIDE

LAI IZSTRĀDĀTU TAKTIKAS PLĀNU, JUMS JĀIZMANTO VIENKĀRŠA SEPTIŅU SOĻU PIEEJA, KURA APVIENO PĀRMAIŅU VADIŠANAS JOMAS UN TEHNOLOĢISKO SISTĒMU IEVIEŠANU. TĀS JUMS PALĪDZĒS IZVĒRTĒT KATRA PROJEKTA IESPĒJAS UN RISKU UN IZVEIDOT VISIEM DARBINIEKIEM SAPROTAMU DARBĪBAS PLĀNU.

ATRODIET LĪDERI

Vispirms ir jāatrod līderis. Interneta projekti ir saistīti ar pārmaiņām, jo mainīsies gan procesi, gan lomas un funkcijas. Šāda mēroga organizatoriskajām pārmaiņām ir nepieciešams nodrošināt efektīvu vadību, jo to sekmīgai ieviešanai nepietiks tikai ar ierastajiem pārvaldības paņēmieniem.

Līderiem ir skaidri jāformulē virziens, jāizstrādā vīzija un jāiedvesmo komanda. Līderi labi pārzina tendences, apdraudējumu un iespējas, kā arī dažādu tehnoloģiju attīstību un norietu. Viņi spēj saskatīt tehnoloģiju izmantošanas iespējas uzņēmumā un to, kā ar tās palīdzību būtu iespējams

samazināt izmaksas un paātrināt procesu norisi. Viņi ar informāciju iepazīstina kolēģus un iedvesmo viņus tūlītējai rīcībai.

IESAISTIET VALDI

Nākamajā posmā līderim ir jāpārlicina uzņēmuma valde, ka ir nepieciešamas pārmaiņas, uzsverot iespējas ietaupīt vai palielināt ieņēmumus. Tradicionālie uzņēmumi ir iemācījušies gūt reālu peļņu no reāliem klientiem, kuri nodrošina reālus ienākumus, – tieši tāpat jādarbojas arī interneta uzņēmumam.

Visiem, arī interneta pasaules biznesa plāniem ir jānodrošina pietiekama ieguldījumu atdeve. Ātri mainīgajā interneta vidē atdevei jābūt jau tā ieviešanas pirmajos posmos, tiklīdz ir konstatētas pirmās e-komercijas veiksmes.

INDIVIDUĀLAS KONSULTĀCIJAS

Individuālas pārrunas ar katru no valdes locekļiem (vai līdera izvēlētās vadības komandas locekļiem) ikvienam dod iespēju izteikt savu viedokli un pastāstīt par sava vai

INTERNETA BIZNESA IESPĒJU ANALĪZE

Lai gūtu panākumus, uzņēmumam, kurš savu darbību vēlas saistīt ar interneta izmantošanu, jānodarbojas ar katru no zemāk minētajiem sešiem elementiem.

Uzņēmuma galvenais elements ir vīzija – tas ir biznesa darbības virziens. Vīzija un klientu funkcija ir savstarpēji saistītas, jo vīzijā jābūt ietvertam tam, ko klienti būs gatavi iegādāties no uzņēmuma, savukārt vīzijai jābalstās uz klientu vēlmēm vai jāmainās atbilstoši tām.

Interneta sistēmām, kuras jūs vēlaties lietot, sadarbojoties ar klientiem, ir jāatspoguļo tās sistēmas, kuras jūs izmantojat sadarbībā ar saviem

piegādātājiem. Pēc būtības šie procesi ir līdzīgi – vienā un tajā pašā interneta komunikācijas sistēmā jūs varat būt gan piegādātājs, gan klients.

Darbaspēks ir uzņēmuma talantu bāze, kas nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu. Cilvēki veido un izmanto procesus, kuri mainās atbilstoši jaunajām tehnoloģijām. Jums jāizvērtē, vai esošie procesi joprojām ir rentabli, vai tos aizstāt vai uzlabot ar interneta sistēmām.

Visbeidzot, informācijas tehnoloģiju infrastruktūra sniedz atbalstu jaunu tehnoloģiju ieviešanai un nodrošina augstu drošības un uzticamības līmeni.

Galveno jautājumu izpratne

Rūpīgi analizējiet katru biznesa funkciju un izvērtējiet tās mijiedarbību ar citām.

Tas ļaus atbilstoši un produktīvi izmantot interneta tehnoloģijas.

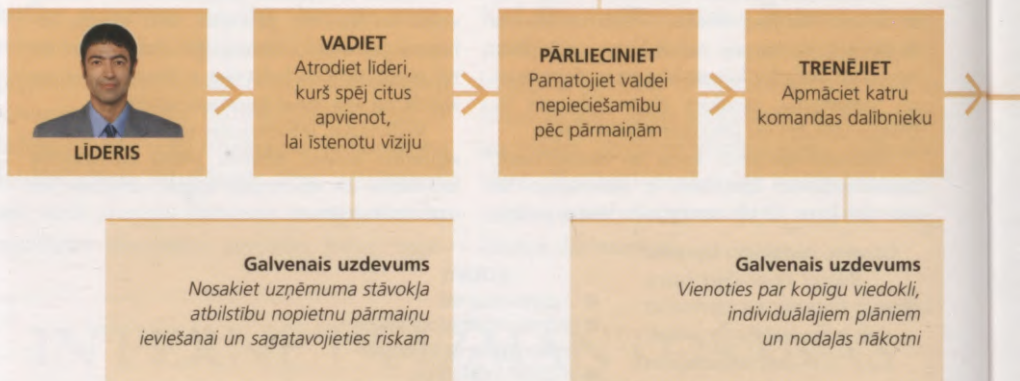


departamenta nākotnes vīziju, kā arī personīgos uzskatus par jaunām darbībām vai to izbeigšanu savā atbildības jomā. Ņemot vērā masu saziņas līdzekļos pieejamo bagātīgo informāciju par tehnoloģijas jautājumiem, vadītājiem būtu jāpārzina fakti un reālā situā-

cija, nevis tikai pēdējās modes tendences. Šajā posmā individuāli tiekoties ar iesaistītajiem vadītājiem, pārspriediet katra departamenta funkciju galvenos jautājumus, lai noskaidrotu, kādas ir e-biznesa attīstības iespējas šajā jomā un kā būtu iespējams uzlabot procesus

Taktikas plāna izveide

Sadalot procesu septiņos posmos, tiek plānota gan pārmaiņu vadīšana, gan tehnoloģijas ieviešana. Pētījumi ir pierādījuši, ka šī pieeja bez grūtībām ir pielāgojama esošajām vadības prasmēm un paņēmieniem.



norisi. Lielākos biznesa procesus ir iespējams sadalīt atbilstoši to specifiskajām funkcijām, taču jāņem vērā, ka visas funkcijas ir savstarpēji saistītas un neviens vadītājs nestrādā atrauti no pārējiem.

IZSTRĀDĀJIET PIECAS GALVENĀS DARBĪBAS

Šajā posmā ietilpst uzņēmuma vērtību ķēdes novērtējums, kura uzdevums ir palīdzēt saprast, kādas funkcijas būtu iespējams uzlabot vai pat aizstāt ar interneta palīdzību. Projekta līderis izklāsta valdei iespējamo interneta atbalstu uzņēmuma darbībā, uzsverot biznesa iespējas un pamatojot tās ar varbūtējo peļņu vai zaudējumu, nevis tehnoloģiskiem argumentiem. Objektīvs ārējais konsultants var sniegt atbalstu šajā procesā, jo uzņēmuma pārstāvis var būt pārāk cieši saistīts ar uzņēmuma iekšējo politiku un vērtēt subjektīvi, it īpaši, ja tiek plānotas ievērojamas pārmaiņas.

Gandrīz ikviens vadītājs varētu nosaukt 10–20 potenciālās interneta izmantošanas iespējas savā uzņēmumā. Problēmas rada šo

ideju sakārtošana atbilstoši prioritātēm un piecu vai sešu ienesīgāko iespēju izvēle. (Vēlamo skaitu jūs varat pielāgot atbilstoši savām vajadzībām, taču pēdējo divu desmitgažu laikā veiktie pētījumi pārmaiņu ieviešanas jomā ir apliecinājuši, ka pieci ir optimāls pārmaiņu projektu skaits, kuru iespējams paralēli pārvaldīt, saglabājot galveno darbības virzienu.)

Svarīgākais ir izvēlēties tās slēptās idejas, kuras nodrošinātu vislielāko veiksmi. Šīs idejas reizēm var neizpausties, ja vadība tiecas izvēlēties populārākās, biežāk aprakstītās vai viņu iemīļotākās pārmaiņu iespējas, nevis tās, kuras tiešām nestu labumu visam uzņēmumam.

Lai noteiktu prioritātes, izvērtējiet idejas atbilstoši tam, cik ātri un vienkārši tās iespējams realizēt! Tad prognozējiet, kādu peļņu tās palīdzēs gūt (marža, ieņēmumi, izmaksu samazināšanās u. tml.). Nosakot prioritātes, jūs spēsīt konstatēt piecus nozīmīgākos projektus un pievērst tiem galveno uzmanību, nevis izmēģināt visas

Galvenais mērķis

Noteikt piecus nozīmīgākos projektus, kuriem uzņēmumam būtu jāpievērš uzmanība īsā laika posmā, aprēķināt, cik daudz naudas iespējams nopelnīt vai ietaupīt, un panākt vienošanos valdē par šiem projektiem

Galvenais uzdevums

Padarīt pārmaiņu procesus, kas saistīti ar projektiem, par uzņēmuma iekšējās politikas un kultūras daļu

ANALIZĒJIET

Definējiet piecus galvenās taktiskās darbības, kuras nepieciešams veikt

DELEĢĒJIET

Uzticiet atbildību un izvirziet mērķus

NOSTIPRINIET

Iestrādājiet plānu uzņēmuma politikā

INFORMĒJIET

Reklamējiet savus panākumus un aiciniet izteikt atsauksmes

Galvenais uzdevums

Izstrādāt piecu galveno projektu izpildes plānu un izveidot par tā izpildi atbildīgās komandas, noteikt skaidrus mērķus, sagatavot izmaksu pamatojumu un ieviest termiņa un līdzekļu kontroles mehānismus

Galvenais uzdevums

Paziņot par panākumiem, tiklīdz tie sasniegti, aicināt tos, kuri strādā ar jaunajām sistēmām, izteikt atsauksmes un vērtējumu, lai pārbaudītu to darbību un veiktu uzlabojumus

vadības grupā minētās iespējas. Šīs piecas būs īsā laika periodā vissvarīgākās, vislētākās un peļņas aspektā – visienesīgākās ar internetu saistītās darbības.

UZTICIET ATBILDĪBU

Šajā posmā valdei ir jānosaka katra darbinieka atbildības pakāpe – kas jādara, kādos termiņos un ar kādiem resursiem. Arī šajā gadījumā ir vēlams piesaistīt ārējos sadarbības partnerus. “Neviens nezina, ko viņš nezina”, tādēļ tie, kuri ikdienā strādā strauji mainīgajā virtuālajā tīrgū, labāk pārzinās tajā notiekošo, kā arī efektīvākos darbības variantus.

Būtiska ir arī novērtēšanas metode. Pētījumi ir parādījuši, ka ASV 20. gs. 90. gadu beigās aptuveni 80 procentu interneta kompāniju nesniedza nekādu finansiālu atdevi. Citiem vārdiem sakot, tās vienkārši zaudēja naudu, virzienu un tirgus iespējas. Efektīvs katra projekta izmaksu pamatojums, kā arī rezultātu (nopelnītās vai ietaupītās naudas) novērtēšana ļaus nodrošināt

panākumus, uz kuriem uzņēmums var balstīt savu darbību nākotnē. Vislabāk praktisko darbību var nodrošināt uzņēmuma iekšienē, uzlabojot zināšanas un prasmes, kā arī piešķirot nepieciešamās investīcijas.

**SAISTIET PLĀNU
AR UZŅĒMUMA POLITIKU**

Šajā posmā plāns ir jāiekļauj uzņēmuma politikā. Projektiem ir nepieciešams valdes atbalsts, kas apliecinātu, ka tiem ir stratēģiska nozīme un būtiska ietekme uz visiem uzņēmuma darbības aspektiem.

**INFORMĒJIET
PAR SEKMĒM**

Visbeidzot, par gudru vadības stilu liecina informācijas sniegšana par notiekošo. Ir svarīgi saņemt atsauksmes un iesaistīt ikvienu vērtēšanas procesā, lai pārlicinātos, vai panākumi tiešām ir reāli un atbilst gaidītajam, kā arī par to, ka jaunās iespējas ir praktiski izmantojamas un atbilst industrijas un komercdarbības normām.





Vadītāja loma

Komunikācija 149

Cilvēku vadišana 167

**Problēmu risināšana
un lēmumu pieņemšana 189**

Pārmaiņas un jaunievedumi 201



Komunikācija

EFEKTĪVA KOMUNIKĀCIJA IR PĀRVALDĪBAS PAMATS. TAI NAV JĀBŪT VĒRSTAI NE “NO AUGŠAS UZ LEJU”, NE “NO APAKŠAS UZ AUGŠU”, BET GAN JĀBŪT DIVPUSĒJAI UN NEPĀRTRAUKTAI. IZMANTOJIET DAŽĀDUS MASU SAZIŅAS LĪDZEKĻUS UN METODEDES, LAI NODOTU ĪSTO ZIŅU ĪSTAJIEM CILVĒKIEM ĪSTAJĀ LAIKĀ!

Pastāv milzīgs daudzums komunikācijas kanālu, kā arī dažādu metožu un līdzekļu, kurus jums jāmācās izmantot. Tajā pašā laikā jums jāatceras, ka sekmīga vadība ir atkarīga no veiksmīgām personiskajām attiecībām. Tādas iespējams nodibināt, ja jūsu saskarsme ar cilvēkiem ir neformāla, nepiespiesta un draudzīga.

Pamatiemaņas, piemēram, prasmi lasīt un rakstīt, vienmēr var uzlabot. Ja palielināsiet savu lasīšanas ātrumu un uzlabosiet teksta uztveres iemaņas, kā arī spēsiet rakstiski izteikties skaidri, jūsu kopējā darba kvalitāte tikai uzlabosies. Jums noteikti savas komunikācijas prasmes jāuzlabo vēl divās – uzstāšanās un sanāksmju vadīšanas – jomās, jo tās abas ir neatņemamas vadītāja ikdienas sastāvdaļas.

Ir vēl viena atsevišķa komunikācijas joma: sarunu vadīšana, kuras mērķis ir panākt abpusēji izdevīgu rezultātu. Labas jebkura veida komunikācijas uzdevums ir apmierināt visu tajā iesaistīto pušu vajadzības.

ŠAJĀ NODAĻĀ

- Komunikācijas līdzekļu noteikšana **150** ● Nepiespiestas komunikācijas prasme **153** ● Lietišķā sarakste **155**
 Produktīvā lasītprasme **157** ● Uzstāšanās **160**
 Darba sanāksmju vadīšana **162** ● Sarunu vadīšana **164**

KOMUNIKĀCIJAS LĪDZEKĻU NOTEIKŠANA

LAI NODROŠINĀTU EFEKTĪVU KOMUNIKĀCIJU, JUMS JĀPĀRZINA VISI LĪDZEKĻI UN KANĀLI, AR KURU PALĪDZĪBU TO IESPĒJAMS VEIKT. LAI TEICAMI APGŪTU KOMUNIKĀCIJAS MĀKSLU, IR NEPIECIEŠAMS APGŪT DAŽAS HAMELEONISKAS AKTIERMEISTARĪBAS IEMAŅAS, JO VADĪTĀJIEM, TĀPAT KĀ LABIEM AKTIERIEM, ARĪ NEPIECIEŠAMA GAN TEORIJA, GAN PRAKSE.

KOMUNIKĀCIJAS LĪDZEKĻI

Jums jānodod istā informācija istajiem cilvēkiem ar īsto metodi istajā laikā. Izvēlieties, kurš no pieciem galvenajiem komunikācijas līdzekļiem ir jums, jūsu auditorijai un mērķim piemērotākais, un apgūstiet tā paņēmienus!

Runa

Tieša saruna, visplašāk izmantotā komunikācijas pieeja, ir arī visiedarbīgākā, jo apvieno personības un vārdu ietekmi. Savus izteikumus rūpīgi izvēlieties atkarībā no tā, cik liela ir jūsu auditorija!

Rakstība

Mūsdienu biznesa pasaulē mēs rakstām milzīgu daudzumu oficiālu un neoficiālu dokumentu – sākot no rakstiskām piezīmēm un elektroniskā pasta vēstulēm un beidzot pat ar garām atskaitēm un ziņojumiem. Neatkarīgi no rakstu darba veida un uzdevuma vienmēr skaidri formulējiet savus mērķus, idejas un pārbaudiet faktus, pirms to visu uzliekat uz papīra vai ievadāt datorā, un vienmēr pārlasiet dokumenta pēdējo versiju pirms tās nodošanas tālāk!

Vizuālais tēls

Visiem komunikācijas speciālistiem jāzina, ka atbilstoši izvēlēti un noformēti vizuālie tēli var atstāt uz auditoriju milzīgu iespaidu (to ļoti labi zina reklāmas speciālisti). Piemēroti attēli "runā" skaļāk par vārdiem

un palīdz klausītājiem un lasītājiem atcerēties uztverto informāciju.

Fiziskās izpausmes

Apzināta žestu, balss intonācijas un sejas izteiksmes izmantošana nav pārāk izplatīta biznesa vidē. Tomēr neapzinātā ķermeņa valoda ir universāla un nozīmīga. Tas, kā jūs skaidrojat kāda izteikuma nozīmi, var nesakrist ar citu cilvēku uztveri, tikt pārprasts un raidīt nepareizos signālus. Ja izprātīsiet un spēsit efektīvi izmantot ķermeņa valodu, visticamāk, palielināsiet veiksmīgas komunikācijas iespējas.

Jauktās metodes

Dažādi komunikācijas līdzekļi ietekmē atšķirīgas smadzeņu daļas, tādēļ komunikācija būs efektīvāka, ja tiks apvienoti vairāki no tiem. Svarīgi ir izmantot visas metodes vienlīdz kvalitatīvi. Piemēram, iespaidu par labi uzrakstītu vēstuli var sabojāt nepārdomāts tās noformējums, kā arī nesaprotama grafika izmantošana var vājināt nozīmīgu uzstāšanos.

KOMUNIKĀCIJAS KANĀLI

Visbiežāk izmantotais komunikācijas kanāls ir neformāla personiska saruna klātienē, taču jums, bez šaubām, jāprot izmantot arī citus izplatītākos kanālus (*sk. nākamo lpp.*). Ielāgojiet, ka katram no tiem ir sava īpaša funkcija!

PERSONISKĀ SASKARSME

Lai efektīvi komunikētu personiskā saskarsmē ar citu personu, jums jābūt skaidrībā par saviem mērķiem un jāspēj skaidri izteikties. Tas, kur un kā jūs sazināties ar vienu vai daudziem cilvēkiem, ievērojami ietekmē jūsu sniegtās informācijas iespaidu, un katrai komunikācijas formai nepieciešamas atšķirīgas prasmes.

IEPAZĪSTIET SAVU AUDITORIJU

AUDITORIJA	SKAIDROJUMS
Vadība	Saskarsmē ar vadību nepieciešams takts un diplomātija, taču nevajag arī kautrēties no šīs komunikācijas. Sagatavojieties, cik vien labi iespējams, un rūpīgi pārbaudiet jūsu rīcībā esošos faktus!
Kolēģi	Ar kolēģiem jūs atrodaties līdzvērtīgā statusā, tādēļ varat būt atklāts un godīgs. Esiet pozitīvi noskaņots saskarsmē ar viņiem un necentieties radīt pārāk konkurējošu gaisotni!
Padotie	Viņus tagad arvien biežāk dēvē par "kolēģiem" vai "lidzstrādniekiem", lai uzsvērtu, ka viņi strādā kopā ar savu priekšnieku, nevis tā labā. Jums jāizprot viņu vajadzības un rūpes un jākomunikē par viņu nozīmi un pienākumiem plašākā kontekstā.
Ārējie piegādātāji	Šai auditorijas daļai jāliek justies pietiekami novērtētai kā paplašinātas komandas sastāvdaļai. Abām pusēm jākomunikē konstruktīvi un ar savstarpēju cieņu.
Klienti	Efektīvi vadītāji pēc iespējas vairāk laika pavada, individuāli tiekoties ar klientiem. Uzmanīgi izturieties pret visa veida komunikāciju ar klientiem, īpaši – reaģējot uz sūdzībām. Visbiežāk priekšroka tiks dota diplomātijai, nevis atklātībai.
Konkurenti	Komunikācija ar konkurējošu uzņēmumu pārstāvjiem ir nozīmīga sadarbības un informācijas apmaiņas nolūkos, kā arī kalpo par saziņas kanālu ar ārējo pasauli. Saskarsmei jābūt laipnai, taču izvairieties izpaust konfidenciālu informāciju!
Konsultanti un profesionālie padomdevēji	Efektīva divpusēja komunikācija tikai veicinās šo sadarbību. Abām pusēm pilnībā jāizprot savs uzdevums: neskaidrība un nenoteiktība var radīt situāciju, kad var tikt ignorēts uzņēmumam dārgi izmaksājais padoms.
Ar uzņēmumu nesaistīta auditorija	Atcerieties, ka visa veida komunikācija vai nu negatīvi, vai pozitīvi atspoguļos jūsu uzņēmumu. Tādēļ ļoti rūpīgi gatavojieties komunikācijai ar auditoriju ārpus uzņēmuma, piemēram, masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem, valsts un vietējā mēroga politiķiem, sabiedriskajiem aktivistiem un arodbiedrību pārstāvjiem!

pārrunāto un pēc sanāksmes izdaliet visiem dalībniekiem sanāksmes protokolu.

Plašākas sanāksmes

Tās raksturīgas plašiem oficiāliem pasākumiem, piemēram, konferencēm. Ja jums tādā sanāksmē jāuzstājas, rūpīgi sagatavojieties, lai stiprinātu savu pašpaļāvību. Jums noteikti noderēs publiskās runas prasmju apgūšana un vingrināšanās.

Pastarpinātā komunikācija

Ātri augošie jaunie komunikācijas kanāli – elektroniskais pasts, telekonferences, interneta mājas lapas un īsziņas mobilajā telefonā –

ir vieni no efektīvākajiem līdzekļiem ātra komunikācijas procesa realizēšanai. Tomēr droši varat turpināt izmantot arī ierastos saziņas līdzekļus – vēstules (arī faksu) un gan fiksētos, gan mobilo telefonus.

ZIŅOJUMA PIELĀGOŠANA

Jums nāksies stāties dažādu auditoriju priekšā atšķirīgos apstākļos un izmantot ikvienu komunikācijas metodi un kanālu. Jūsu uzdevums ir izvēlēties tādu pieeju, kas jūsu ziņojumu padarītu pieejamu un iedarbīgu.

NEPIESPIESTAS KOMUNIKĀCIJAS PRASME

NEPIESPIESTAI KOMUNIKĀCIJAI LIELĀKĀS DAĻAS VADĪTĀJU DARBĀ IR IEVĒROJAMĀKA NOZĪME NEKĀ OFICIĀLAI SASKARSMEI. LABAS PERSONISKĀS ATTIECĪBAS IR EFEKTĪVAS VADĪBAS STŪRAKMENTS, UN TĀS VISBIEŽĀK IR ATKARĪGAS NO NEFORMĀLIEM KONTAKTIEM.

VIETAS NOZĪME

Tam, kur notiek komunikācija, ir milzīga nozīme. Ienākšana citu cilvēku teritorijā jau pati par sevi apliecina viņu nozīmīgumu turpmākajā informācijas apmaiņā. Un otrādi – uzaicinot cilvēku ierasties jūsu teritorijā, jūs norādāt uz savu pārkumu. Šī pieeja ir īpaši noderīga situācijās, kad jums jārisina disciplinārs vai darba izpildes jautājums.

Vispār jūsu kabinetam nebūtu jākļūst par klusībā aizliegto teritoriju. Cilvēki nevar efektīvi sazināties ar kādu, kuru viņi neredz un kurš nekad ar viņiem nerunā. Tādēļ, cik vien iespējams, izmantojiet “atvērto durvju” politiku.

NEVERBĀLĀ KOMUNIKĀCIJA

Neverbālajai komunikācijai, kas ietver žestus, ķermeņa pozas un sejas izteiksmi, ir ļoti liela nozīme skaidras un nepārprotamas informācijas sniegšanā. Neformālās komunikācijas procesā ķermeņa valoda var palīdzēt jums radīt nepiespiestu sarunas atmosfēru.

Acu kontakts un stāja ir īpaši nozīmīga. Tiešs skatiens, vērst uz sarunas partneri, un smaids, ja vien tas atbilst situācijai, ir pozitīvi signāli, savukārt šaudīgs acu skatiens – negatīvs. Daļēji šis iespaids rodas neapzināti: mūsu bezapziņa fiksē un novērtē ieplestās acu zīlītes, kuras liecina par iejūtīgu uzmanību. Līdzīgi arī taisna un uzmanīga poza rada ievērojami labāku iespaidu nekā sakumpusi.

Pievirzīšanās pārāk tuvu sarunas partnerim var viņu izbiedēt, savukārt, ieturot pārāk lielu distanci, varat zaudēt partnera simpātijas. Ja cilvēks melo, visticamāk, viņa acis un rokas viņu nodos. Izmantojiet savas rokas, lai žesti būtu noteikti un pārliecinoši, bet pārējā laikā turiet tās mierā! Nepārtrauktas roku kustības nodos jūsu nervozo noskaņojumu.

Ja esat patiesi atbrīvots un pašpaļāvīgs, tāda būs arī jūsu ķermeņa valoda. Jūs varat

NEIROLINGVISTISKĀ PROGRAMMĒŠANA

Profesionāls komunikācijas speciālists var izmantot neirolingvistisko programmēšanu (NLP), lai palielinātu savu ietekmi un ļautu auditorijai justies ērti. Atbilstoši NLP – veids, kā cilvēki runā, atspoguļo to, kā viņi domā. Domāšanas veidus var iedalīt pēc frāžu izvēles, piemēram, redzes jeb vizuālajā: “Es redzu, ko jūs gribat pateikt” un dzirdes: “Tā izklausās pēc nopietnas problēmas.” Šīs metodes mērķis ir nodibināt labu kontaktu ar cilvēku.



Ķermeņa valodas kā metodes izmantošana
Pielāgošanās sarunas biedra pozai un līdzīgu žestu lietošana palīdzēs jums panākt empātiju.

UZVEDĪBA KLAUSOTIES

EMPĀTIJA

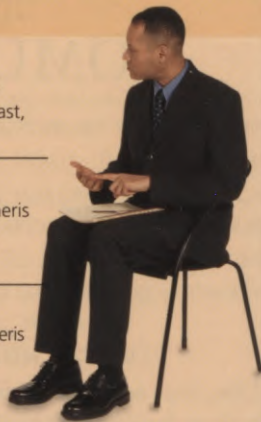
Iedomājieties sevi sarunas biedra vietā un mazāk ar vārdu, vairāk ar žestu palīdzību lieciet viņam saprast, ka saprotat un atbalstāt viņu!

ANALĪZE

Uzdodiet jautājumus, lai izdibinātu, ko sarunas partneris patiesībā domā un kādēļ. Jūsu skaļi neizteiktais jautājums ir: "Ko jūs ar to vēlaties teikt?"

"SINTĒZE

Skaidri formulējiet, kā esat sapratis to, ko sarunas partneris vēlas pateikt. Viņš to vai nu apstiprinās, vai izmainīs. Tad to pašu atkārtojiet attiecībā uz saviem novērojumiem!



arī attīstīt savu "neverbālo vārdnīcu", trenējoties pie spoguļa, lai tā kļūtu par daļu no dabiskās uzvedības. Jūs varat izmantot, piemēram:

- smaidīšanu, galvas pieliekšanu un māšanu ar galvu, lai izrādītu sapratni,
- noliekšanos uz priekšu, lai izrādītu ieinteresētību,
- atvērtu plaukstu turēšanu atstatu vienu no otras, tādā veidā lūdzot atbalstu.

Vienmēr atcerieties, ka komunikācija ir divpusējs process. Jūs ne tikai vēlaties, lai jūs saprastu, bet arī cenšaties no sarunas partnera izdibināt pēc iespējas vairāk. Vēlams pamanīt arī viņa neverbālās komunikācijas zīmes, īpaši tās, kas liecina par saspringumu. Šādos gadījumos cilvēks

- novērsīs skatienu (piesardzība),
- graužīs nagus vai pildspalvu (nervozitāte),
- sakrustos rokas (aizsardzība),
- pieskarsies sejai (izvairīšanās no patiesības).

PRASME KLAUSĪTIES

Uzvedība klausoties ir vitāli nozīmīga, it īpaši intīmos, neformālos apstākļos. Iedrošiniet runātāju, demonstrējot viņam, ka vērīgi klausāties, un nepārtrauciet runātāju pārāk bieži! Ja cilvēka ķermeņa valoda liecina par to,

ka runāšana viņam nevedas viegli, izmantojiet savas klausīšanās iemaņas, lai sarunu ievirzītu vēlamajā gultnē! Uzdodiet atvērtus jautājumus ("Kā tu domā, kā mums vajadzētu rīkoties attiecībā uz darbinieka A karjeras izaugsmi?"), kuri rosinās diskusiju un ļaus jums izmantot aktīvās klausīšanās empātisko paņēmieni, analīzi un sintēzi. Izvairieties no slēgtiem jautājumiem ("Vai mums vajadzētu darbinieku A paaugstināt amatā?"), jo uz tiem var atbildēt vienkārši ar "jā" vai "nē".

Visi minētie paņēmieni ir pakārtoti patiesai un sirsnīgai attieksmei. Sakiet, ko domājat, un pats ticiet tam, ko sakāt!

DRAUDZĪGA SARUNA

Neformālai un personiskai sarunai veltiet tik daudz laika, cik nepieciešams! Šajās situācijās korekta attieksme kopumā ir nepiespiestas komunikācijas priekšnosacījums. Jums jārunā kā draugam, kurš vēl otram cilvēkam tikai labu, taču jums arī jāpānāk, ka pieņemtais lēmums tik tiešām ir jūsu drauga interesēs.

Ieteicams izmantot empātiju, analīzi un sintēzi. Draudzīga nostāja arī pierāda, ka neformālā un sociālā komunikācija ir raksturīga dažādu līmeņu cilvēku savstarpējas sapratnes, labu attiecību veidošanai un nostiprināšanai.

LIETIŠĶĀ SARAKSTE

JEBKURA VEIDA KVALITATĪVA KOMUNIKĀCIJA SĀKAS AR SKAIDRU MĒRĶI. ĪPAŠI SVARĪGI TAS IR RAKSTVEIDA KOMUNIKĀCIJĀ, KAS IR PĀRDOMĀTĀKS PROCESS NEKĀ SARUNAS. VISA KOMUNIKĀCIJA IR INFORMĀCIJAS APMAIŅA, TĀDĒĻ, ATCERĪETIES, KA KATRS DOKUMENTS IR KVALITĀTĪVS, JA TĀ TIEK VĒRTĒTS.

PROCESA PLĀNOŠANA

Pirms sākat sastādīt kādu rakstisku dokumentu, jums vienmēr jāatbild uz šiem vienkāršajiem jautājumiem:

- kādēļ es rakstu šo dokumentu?
- kas to lasīs?
- kādu lasītāja rīcību vai reakciju es vēlos panākt?
- kāda veida dokuments man jāsgatavo, lai pēc iespējas efektīvāk sasniegtu mērķi?

Ja jūsu mērķim ir noderīga neoficiāla zīmīte, ziņojums vai e-pasta sūtījums, izmantojiet to! Šīs rakstu formas veicina kodolīgu izteiksmi: nekad neizmantojiet vairāk vārdu, nekā nepieciešams. Tas ietaupīs gan lasītāja, gan jūsu paša laiku. Izklāstiet savu ziņojumu kodolīgi, taču pieklājīgi, skaidrā un noteiktā valodā un izvairieties no neskaidriem izteicieniem.

Taču paturiet prātā arī to, ka nepareizi saprasta zīmīte var būt tikpat bīstama kā slikti sagatavots oficiāls ziņojums. Vienmēr rūpīgi pārļasi dokumentu pirms nosūtīšanas un pārļiecinieties, vai jums ir skaidras atbildes uz iepriekš minētajiem četriem jautājumiem.

DOKUMENTA IZVEIDES PLĀNOŠANA

Jo garāks un oficiālāks dokuments jums jāuzraksta, jo rūpīgāka gatavošanās ir nepieciešama. Melnraksts var kalpot par pamatu dokumentam, taču ne vienmēr ir nepieciešams sagatavot melnrakstu pilnam atskaites vai ziņojuma tekstam. Laika tau-

pīšanas aspektā daudz efektīvāks domu apkopošanas un sakārtošanas paņēmieni ir uzmet dokumentā izklāstāmo galveno tēmu virsrakstus. Tas palīdzēs izstrādāt struktūru, kura vienmēr ievērojami ietekmē dokumenta efektivitāti un radīto iespaidu. Pastāv trīs galvenie ar struktūru saistītie faktori:

- kā dokuments tiks iesākts,
- kādā secībā tiks izklāstītas tēmas,
- kā dokuments tiks pabeigts.

Katram dokumentam ir īpaši uzdevumi, kuriem jāatspoguļojas tā struktūrā. Tiešo pasta sūtījumu speciālisti vislabāk apzinās

DOKUMENTA UZDEVUMI

PIESAISTĪT UZMANĪBU

Pirmām kārtām sapņemēs jāpārļiecinā, ka ir vērts sākt lasīt dokumentu



SAGLABĀT INTERESI

Mudināt lasītāju lasīt tālāk



IZRAISĪT VĒLMI

Radīt lasītājam motivāciju reaģēt jums vēlamajā veidā



PĀRĻIECINĀT

Pārļiecināt lasītāju, ka jums vēlamā rīcība ir atbilstoša un pamatota



MUDINĀT UZ RĪCĪBU

Skubināt lasītāju uz vēlamo rīcību

teksta struktūras nozīmi. Viņu rakstītās vēstules ir pirmais kontakts ar pilnīgi nepazīstamiem cilvēkiem, un to mērķis ir gūt šo cilvēku atsaucību. Katram rakstītājam vajadzētu izpildīt piecus uzdevumus: piesaistīt uzmanību, izraisīt interesi, vēlmi, pārliecību un, visbeidzot, pamudināt uz rīcību. Šie pieci uzdevumi attiecas uz visu veidu lietišķo saraksti, sākot ar vēstulēm un beidzot ar valdes ziņojumiem. Neviena dokumenta negūs panākumus, ja neuzrunās lasītāju visos piecos aspektos.

Sekojojot piecu uzdevumu loģiskajai secībai, jums jāapkopo jūsu rīcībā esoši fakti un jūsu domas, lai tos sakārtotu pareizā kārtībā. Ja šis paņēmieni rada atsaucību, pirmoreiz saskaroties ar nepazīstamiem cilvēkiem, kuru sākotnējā attieksme ir vienaldzīga vai pat naidīga, tad tas būs vēl iedarbīgāks,

KĀ TIKT GALĀ AR NESPĒJU RAKSTĪT

Pat ļoti pieredzējušiem profesionāliem rakstniekiem nākas sastapties ar kaut ko līdzīgu domāšanas paralīzei, kas traucē uzlikt vārdus uz papīra. Ja tā notiek arī ar jums, visjaunākais, ko varat darīt, ir sēdēt un blenzt uz tukšo lapu. Šo "štoperi" ir iespējams pārvarēt. Sāciet pavisam vienkārši:

- paturot prātā visu, ko vēlaties teikt, vienkārši sāciet rakstīt un turpiniet to, līdz esat pabeidzis savu stāstījumu. Nepārtrauciet rakstīt, lai cik slikti, jūsuprāt, šis darbs arī veiktos! Turpiniet tik ilgi, kamēr viss, ko vēlējāties ieteikt, ir uzrakstīts.

Kad būsit uzrakstījis visus faktus un savas atziņas, kaut arī neveikli izklāstītas, jūs varat sākt pārskatīt uzrakstīto materiālu. Jūs atskārtīsiet, ka šī pieeja ir daudz ātrāka un produktīvāka nekā nemitīga atgriešanās pie jau uzrakstīta un tā labošanas. Visbiežāk rakstīt kļūst arvien vieglāk, kad pārvarētas sākotnējās grūtības.

sazinoties ar cilvēkiem, kuru pirmā reakcija, visticamāk, būs uzmanīga un ieinteresēta.

STILA IZKOPŠANA

Piecu uzdevumu likums ir noderīgs, taču struktūra ir tikai daļa no kopējā procesa. Ļoti liela nozīme ir stilam, tādēļ jums krietni jāpapūlas, lai izkoptu savu stilu.

Ikviens var rakstīt labi, ja izvēlas vienkāršu, nesamākslotu rakstīšanas stilu un necenšas atstāt īpašu iespaidu. Izvairieties no nevajadzīgas lielo burtu, impozantu frāžu un arhaisku vārdu lietošanas! Nozīmīgākais jūsu dokumentā būs tā skaidrais un kodo- līgais izteiksmes veids, nevis zīmēšanās.

Labākajiem rakstītājiem piemīt unikāls, tikai viņiem raksturīgs izteiksmes veids – jūs it kā dzirdat viņa balsi, lasot tekstu. Jūs varat sekot šim piemēram, rakstot tā, kā runājat, jo tad vairums cilvēku spēj izteikties plūstoši, izteismīgi un tieši. Rakstiet vārdus tik dabiski un nepiespiesti, it kā sarunātos ar draugu par jums labi zināmu tēmu! Pārliecinieties, ka tiešām labi pārzināt savu tēmu, iepriekš veicot nepieciešamos izpētes darbus. Atcerieties, ka vēstule būs nezūdošs liecinieks visniecīgākajai nolaidībai!

IZTEIKSMĪGS NOFORMĒJUMS

Noformējumam nav mazāka nozīme kā teksta sagatavošanai. Dokumentam jāizskatās tīram un pievilcīgam.

Personālo datoru ieguvums ir iespēja pārbaudīt pareizrakstību, kā arī sagatavot nevainojami noformētu dokumentu, izmantojot dažādus burtu šriftus, krāsas un noformējumu. Tomēr izvairieties no datora piedāvātās iespējas – burtiskas cita dokumenta pārkopēšanas, jo tādā veidā jūs tikai pārrakstīsiet citu savu dokumentu. Bīstamākais ir nevis tas, ka saņēmējs varētu pamanīt atkārtošanos, bet gan tas, ka teksta pārkopēšana jūs atradinās no radošās pieejas šim komunikācijas veidam.

NOFORMĒJUMA PĀRBAUDE

- ✓ Pārbaudiet, vai nav pareizrakstības kļūdu
- ✓ Ievērojiet gramatikas likumus un izvairieties no tipiskām gramatikas kļūdām
- ✓ Ja iespējams, lietojiet vairākas krāsas
- ✓ Izmantojiet grafiskus un tabulas, lai papildinātu teksta nozīmi, – ilustratīvais materiāls vienmēr vērs informāciju iedarbīgāku

ATBILSTOŠS TEKSTA APJOMS

Neizmantojiet ļaunprātīgi sava adresāta spēju koncentrēties! Nepagariniet tekstu, ja tas nav būtiski, jo tekstam jābūt tikai tik garam, cik nepieciešams, lai tas sasniegtu jūsu izvirzīto mērķi.

Izplānojiet, ko vēlaties paziņot, un tad bez pārtraukumiem uzrakstiet visu vēstuli! Kad

esat pabeidzis, izlasiet tekstu un izlabojiet to, saīsinot vēstules garumu līdz atbilstošam apjomam, neaizmirstot arī par teksta struktūru. Parasti vēstulei vajadzētu pietikt ar A4 izmēra lapu. Jums jābūt nesaudzīgam pret paša uzrakstīto, ja nepieciešams, palūdziet kādam palīdzēt teksta rediģēšanas procesā. Atcerieties, ka prasība par apjomu attiecināma arī uz vārdiem un izteikumiem – tiem jābūt iespējami īsakiem.

Rakstot apjomīgākus dokumentus, piemēram, atskaites vai pieteikumus, var izrādīties, ka to satura izklāsts ir garāks, nekā jūs vēlētos. Šādos gadījumos lasītājam palīdzēs kop-savilkums dokumenta sākumā, kurā apkopotas galvenās tēzes, kā arī secinājumi tā beigās, kur vēlreiz tiks atspoguļoti svarīgākie jautājumi. Dokumentu saturu palīdzēs vieglāk uztvert arī tēmu virsraksti un apakšvirsraksti.

PRODUKTĪVA LASĪTPRASME

LASĪŠANA IR SVARĪGA VADĪTĀJU IKDIENAS SA-
STĀVDAĻA. DIEMŽĒL DAUDZI VADĪTĀJI LASA
NEEFEKTĪVI UN NEPIETIEKAMI. PRODUKTĪVA
LASĪTPRASME, ĀTRA UN ATTĪSTĪTA LASĪTĀ UZ-
TVERE ĻAUJ GŪT VAIRĀK ZINĀŠANU UN LABĀK
IZTEIKTIES PAŠAM. GALVENAIS IR KONCENTRĒ-
ŠANĀS.

Tomēr tas visbiežāk ir maldīgs priekšstats. Ja jūs plānojat laiku, jūs to iegūstat. Faktiski ir jāsakārto jūsu prioritātes. Jums jāpieņem pārdomāts lēmums

- labāk organizēt savu laiku,
- palielināt savu lasīšanas ātrumu,
- uzlabot savu atmiņu un lasītā uztveri.

**DAUDZVEIDĪGAS LITERATŪRAS
IZVĒLE**

Daudzu vadītāju lasāmviela aprobežojas tikai ar lietišķo saraksti un atskaitēm – tātdarba dokumentiem. Regulāra citu materiālu, piemēram, laikrakstu, žurnālu, kā arī grāmatu lasīšana ne tikai vingrina un attīsta cilvēka domāšanu, bet nereti var sniegt arī vērtīgu informāciju un jaunas idejas.

Cilvēki, kuri neprot lasīt produktīvi, apgalvo, ka viņiem neatliek laika nekam citam kā vien lietišķo dokumentu lasīšanai.

LASĪŠANAS ĀTRUMS

Starp ātrumu un lasītā uztveri nepastāv tieša saistība. Ja jums ik pēc laika jāatgriežas pie jau izlasītās rindkopas, lai izprastu tās jēgu, tas nozīmē, ka jūsu lasīšanas ātrums uz pusi samazinās. No tā gan neizriet, ka, divkārt paātrinot lasīšanas ātrumu, jūs divkārt samazināt lasītā uztveri. Gluži otrādi – ja jūs iemācāties ātrāk lasīt, arī jūsu izpratne uzlabojas. Jūs varat ievērojami uzlabot savu lasīšanas ātrumu, izmantojot vienkāršus vingrinājumus, kas aprakstīti attēla tekstā.

Jums vajadzētu pārskatīt savas darba dienas plānojumu. Sāciet to ar lasāmvielas saraksta sastādīšanu (sarindojiet lasāmvielu pēc prioritātes principa) un atvēliet lasīšanai pietiekami daudz laika! Jūs noteikti efektīvāk izmantosit ieplānoto laiku, dažkārt nemaz “nelasot”. Pirms sākat lasīt, pārskatiet teksta galvenās tēmas, ievadu, noobeigumu un satura rādītāju, lai izvērtētu,

Izvēlieties rindkopu, saskaitiet vārdus tajā un nosakiet, cik ilgā laikā to izlasāt. Vidējais rādītājs ir 250–300 vārdi minūtē. Tātad parastas grāmatas lappuses izlasīšana jums varētu aizņemt apmēram divas minūtes. Ātrums 450–500 vārdi – viena lappuse minūtē – nav nesasniedzams rādītājs. Izvirziet šādu mērķi!

Iespējams, jūs atklāsiet, ka pārlasāt vārdus, frāzes vai pat rindkopas, kuras vienreiz jau esat izlasījis. Šī “regresija” var kļūt par neapzinātu nepatikamu ieradumu, kura rezultātā veltīgi tiek izšķiests laiks. Apzināti virziet savu skatienu uz priekšu, šim mērķim pat izmantojot pirkstu vai rādāmo kociņu!

Palieliniet savu lasīšanas ātrumu, paplašinot vārdu grupu, ko ietverat skatienā, un veiclāk fiksējiet nākamo teksta daļu!

Izlasiet nākamo rindkopu, ņemot vērā aprakstītos ieteikumus, un uzņemiet laiku! Jums vajadzētu pamanīt ievērojamu un cerīgu uzlabojumu.

Lasīšanas ātruma palielināšana

Vispirms novērtējiet savu pašreizējo lasīšanas ātrumu un tad izmēģiniet šeit aprakstītos vingrinājumus! Prasme lasīt ātrāk, tajā pašā laikā nesamazinot uztvertās informācijas apjomu, ietaupīs jūsu laiku un dos iespēju paplašināt lasāmvielas klāstu.

ko ir vērts lasīt (ja vispār) un ko var izlaist. Jūs varat arī izlemēt, vai ir nepieciešams lasīt visu tekstu vai pietiek to pāršķirstīt vai “izlasīt pa diagonāli”. Jūs būsit pārsteigts, cik daudz informācijas jūs ne tikai pamanīsiet, bet arī uztversit, ātri pāršķirstot lappuses un katrai pārscrienot ar acīm vai nu no augšas uz leju, vai zigzagveidā.

Lielu daļu informācijas iespējams uztvert no attēliem un citiem vizuālajiem palīgīdzekļiem. Paraksti zem tiem bieži vien atklāj svarīgākos tēmas jautājumus.

Iespējams, ka jums noderēs ātrlasīšanas kursi. Tie parasti nav ilgi un nemaksā pārāk daudz, taču ieguvums būs paliekošs.

ATMIŅAS UZLABOŠANA

Bez šaubām, ir ļoti svarīgi uztvert to, ko jūs lasāt, un šajā procesā ir iesaistīts vēl viens psihisks process – atmiņa. Daudzi cilvēki, gadiem ritot, sūdzas par atmiņas pasliktināšanos. Tomēr nereti tas ir nepārbaudīts pieņēmums, kuru fakti var arī neapstiprināt. Atmiņu, tāpat kā lasīšanas prasmes, iespējams nemītīgi uzlabot. Arī šajā gadījumā var noderēt īpaši kursi vai grāmatas.

Ar laiku atmiņas izplēn: jau vienu dienu pēc rindkopas izlasīšanas un uztveršanas jūs būsit aizmirsis apmēram 80 % teksta. Tātad atmiņu nevajadzētu izmantot nelietderīgi. Piemēram, nav jēgas paturēt atmiņā telefonu numurus un adreses, kuri ir pierakstīti.

Pat ja jums piemīt izcila atmiņa, vis-uzticamākais un ērtākais veids, kā atsaukt atmiņā lasīto, ir konspektēt izlasīto.

KONSPEKTĒŠANA

Konspektēšana ir lasītā vai rakstītā teksta pierakstīšana un atcerēšanās. Svarīgi ir iemācīties konspektēt ātri, un arī šajā jomā kursi un instrukcijas var palīdzēt jums apgūt tādas metodes kā ātrrakstīšana vai stenografēšana.

MĀCĪŠANĀS NO GRĀMATĀM

Efektīvs veids, kā mācīties no grāmatām, ir izmantot šādu metodi:

- mācīties noteiktu laika periodu (piemēram, vienu stundu)
- kad pagājusi viena desmitā daļa no laika (šajā gadījumā – sešas minūtes), atkārtot, ko esat apguvis
- pēc tam vēlreiz atkārtot apgūto, kad pagājis desmit reizes ilgāks laiks salīdzinājumā ar mācībām veltīto (šajā gadījumā – 10 stundas)

Tas ievērojami palielinās to zināšanu apjomu, ko jūs varēsiet atsaukt atmiņā no tā, kam mācoties esat pievērsis īpašu uzmanību.

Jo ātrāk jūs spējat pierakstīt, jo mazāk konspektēšana aizkavēs jūsu lasīšanas procesu, strādājot ar rakstītu tekstu. Ja jums tas ir pieņemami, jūs varat pasvītrot vai citādi izcelt nozīmīgākos izteikumus lasīšanas gaitā, bet pierakstīt vēlāk. Šī ir īpaši efektīva konspektēšanas metode.

Ātrrakstīšanas paņēmieni ir jo īpaši noderīgi, ja jāveic piezīmes par runātu tekstu. Cilvēki runā daudz ātrāk, nekā jūs spējat pierakstīt: ātrs rakstītājs spēj pierakstīt 1000 vārdus stundā, bet runātājs šajā laikā izteiks apmēram deviņas reizes lielāku vārdu apjomu. Ja vien nesat stenografēšanas speciālists, jums nav izvēles – rediģējiet to, ko dzirdat, un koncentrējieties uz galveno! Šī pati pieeja jāizmanto arī attiecībā uz rakstisku materiālu.

Daudzi izmanto “prāta kartes” (angļu val. – *MindMaps*), kuras izgudroja Tonijs Bazens. Tās tiek izmantotas vizuālu piezīmju veikšanai un ietver ātri uzskicētus zīmējumus, kuros apkopotas tēmas svarīgākās tēzes un jēdzieni. Šīs kartes var izmantot, veicot piezīmes priekšlasījumos, inter-

PĀRBAUDIET SEVI

Vēlreiz pārlasiet apakšnodaļas par lasīšanas ātruma palielināšanu un atmiņas uzlabošanu un tad izdariet šādu vingrinājumu:

- kad jūs būsit izlasījis šo nodaļu līdz beigām, jūs būsit apguvis 700 vārdus par tēmu “Produktīva lasītprasme”
- pierakstiet, ko no šīs nodaļas esat sapratis un spējat atcerēties
- 700 vārdu izlasīšana jums, visticamāk, aizņēma divarpus minūtes. Ja lasījāt ilgāk vai arī nevarat daudzko no izlasītā atcerēties, vēlreiz izlasiet instrukciju
- pēc 24 stundām mēģiniet vēlreiz, izmantojot to, ko esat apguvis. Jūs būsit patikami pārsteigts par uzlabojumu

Pašmācība ir ļoti svarīgs princips. Katru reizi, kad izlasāt rindkopu vai izdarāt piezīmes, jums ir lieliska iespēja uzlabot savas prāta spējas. Pievērsiet uzmanību tam, ko darāt un kādi ir rezultāti, un jūs atskārtīsiet, ka jūsu izpratne uzlabojas un lasīšanas ātrums kļūst lielāks bez īpašas piepūles. Jūs aizvien varat uzlabot savu sniegumu – metodiska pieeja nodrošina vislielāko ieguvumu.

vijās u. tml., kā arī lai saīsinātu rakstīto tekstu. “Prāta kartē” dzirdētie vai izlasītie fakti un idejas tiek grupētas pa noteiktiem zariem un atzariem, balstoties uz jēdzieniem, frāzēm vai idejām. Šī shēma atspoguļo mūsu smadzeņu darbības principu, jo arī tās darbojas atbilstoši noteiktai shēmai un saglabā informāciju, pamatojoties uz asociācijām.

* Izmantojiet asociācijas apzināti (piemēram, saistot personas vārdu ar kādu viņa izskata pazīmi vai ar vietu, kur jūs tikāties), un jūsu atmiņa uzlabosies.

UZSTĀŠANĀS

KĀ VADĪTĀJAM JUMS JĀBŪT GATAVAM BIEŽI UZSTĀTIES, NERETI PAR TĀDIEM JAUTĀJUMIEM, KURI IR NOTEICOŠI UZŅĒMUMA PASTĀVĒŠANAI UN JŪSU PAŠA KARJERAL RŪPĪGA SAGATAVOŠANĀS IR ĻOTI NOZĪMĪGA IZCILAS UZSTĀŠANĀS SASTĀVDAĻA.

SAGATAVOŠANĀS NOZĪME

Vienmēr atvēliet pietiekami daudz laika, lai sagatavotos! Tam jums būs nepieciešams vismaz divreiz ilgāks laiks nekā plānotais uzstāšanās garums un nereti vēl vairāk. Ja gatavošanās ietver runas teksta izveidi, tad rēķinieties, ka jums būs vajadzīgas aptuveni 5 stundas, lai uzrakstītu 25 minūšu ilgu runu, kurā būs aptuveni 4000 vārdu.

Laika faktors ir nopietns iemesls, lai jūs apsvērtu iespēju uzstājoties izmantot piezīmes. Gatavojoties uzstāties, teksta fragmentu atlase ietaupīs krietnu daļu rakstīšanai nepieciešamā laika un ļaus jums brīvāk runāt tā vietā, lai lasītu no piezīmēm. Runas nolasišana parasti ir mazāk iedarbīga, jo neļauj jums pastāvīgi uzturēt acu kontaktu ar auditoriju. Pat ja runu nepieciešams sagatavot pilnībā, labāk sagatavojiet teksta fragmentus uz zīmītēm un runājot izmantojiet tās!

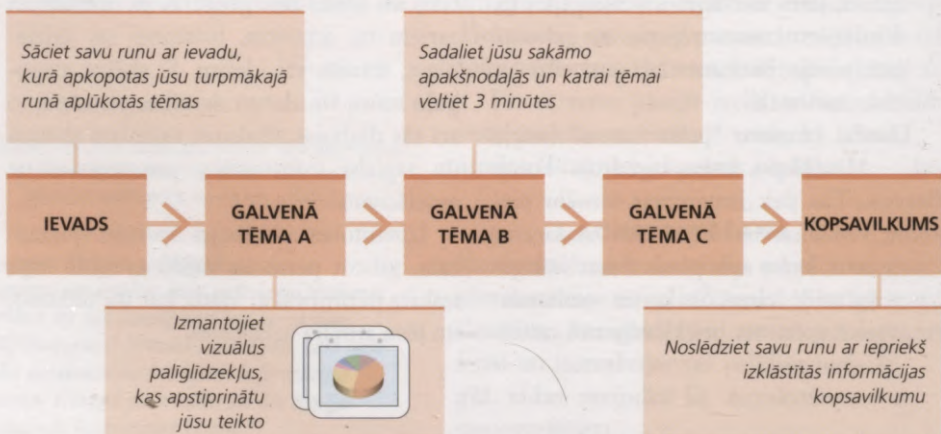
RUNAS STRUKTURĒŠANA

Veidojiet savu runu loģiskā secībā, savstarpēji saistot tēzes un izklāstu. Katram no galvenajiem jautājumiem veltiet vismaz divas minūtes! Ja izmantojat vizuālos palīgmateriālus, ducis parakstu aizņems 25 minūtes. Ja izmantojat diapozitīvus, katram no tiem veltiet vidēji trīs minūtes! Vienmēr centieties

- sākt savas piezīmes ar mērķa formulēšanu,
- pajautāt sev: "Kas nodrošinās šai runai panākumus manās un auditorijas acīs?",
- būt skaidrībā par runas mērķi, pirms sākat veidot tās struktūru,
- raksturot savu mērķi pirmajās runas minūtēs,
- skaidri un pārliecinoši pasacīt auditorijai, ko tai stāstīsit,
- uzsvērt to, ko esat stāstījis, runas beigās kodolīgi apkopojot savus secinājumus.

Uzstāšanās laika plānošana

Svarīgi ir izveidot pareizi sabalansētu uzstāšanās plānu. Šajā piemērā detalizēti aprakstīta īsas – 15 minūšu ilgas runas shēma. Katrai svarīgākajai tēmai atvēlētas 3 minūtes. Uzstāšanos uzsāk un noslēdz tikpat garas ievada un noslēguma daļas.



PERSONĪGĀ IZTURĒŠANĀS

Svarīgs ir arī jūsu vizuālais iespaids un runas veids. Jūsu sniegumam jābūt pārliecinošam, jūsu runas veidam – skaidram un nesteidzīgam, kustībām – nepiespiestām. Jūsu apģērbam un izskatam jābūt atbilstošam runai. Visas šīs iemaņas iespējams attīstīt vingrinoties. Lai izmantotu tādas mazāk nozīmīgas, taču iedarbīgas metodes kā humors vai auditorijas iesaistīšana diskusijā, vajadzīga prakse un apmācība.

VIZUĀLA IESPAIDA RADĪŠANA

Cilvēki daudz labāk iegaumē runu, kas papildināta ar vizuāliem palīgmateriāliem, nekā runu bez tiem. Vislabāk informācija paliek atmiņā, ja spilgta runa tiek kombinēta ar vizuāliem palīgmateriāliem. Modernās tehnoloģijas dod iespējas sagatavot teicamus attēlus. Jebkura attēlu parādīšanas forma ir noderīga, taču vislabāk izmantot diapozitīvu un multimediju projektoru. Lietojot speciālās datorprogrammas (ja nepieciešams, izmantojiet speciālista palīdzību), ir iespējams apkopot, pielāgot un nomainīt materiālus, tādā veidā piemērojoties auditorijas vajadzībām. Uzmanieties no tādas izplatītas kļūdas kā pārāk liela informācijas apjoma iekļaušana vienā diapozitīvā. Atcerieties, ka runai ir jābūt vienkāršai!

KĀ PADARĪT TO NEAIZMIRSTAMU

Lai panāktu, ka jūsu uzstāšanās paliek atmiņā, sagatavojiet klausītājiem izdales materiālus! Tā paša mērķa labā galvenās atziņas pasakiet noslēgumā! Sākumā jūs izklāstījat auditorijai, ko stāstīsiet, izdarījat to un, visbeidzot, vēlreiz atgādiniet, ko vēlējaties pateikt. Nekad nebaidieties atkārtoties!

Ļoti svarīgs ir uzstāšanās ilgums. Jo ilgāk jūs runājat, jo vairāk informācijas auditorijai jāiegaumē un jo mazāk tā spēs

atsaukt atmiņā. Vidēji cilvēks spēj saglabāt neatslābstošu uzmanību no 20 līdz 40 minūtēm. Garāka runa jau riskē zaudēt auditorijas uzmanību. Ja jūsu uzstāšanās tēma ir tik būtiska, ka tai nepieciešams vairāk laika, sadaliet to posmos, ne garākos par 40 minūtēm. Starplaikos starp posmiem ļaujiet klātesošajiem izkustēties, uz brīdi mainiet tēmu vai atbildiet uz jautājumiem!

KĀ ATBILDĒT UZ JAUTĀJUMIEM

Atvēliet laiku jautājumiem! Tas ļauj nodibināt brīvākas attiecības ar auditoriju, un atbildēs tiek ietverti skatpunkti, kas interesē klausītājus. Jums ir iespēja parādīt savas zināšanas par iztirzāto tēmu nepiespiestā un iepriekš neiestudētā veidā. Lai nodrošinātu adekvātus jautājumus,

- sakiet: “Vai varu uzklaut pirmo (vai nākamo) jautājumu, lūdzu?”, nevis: “Vai jums ir (vēl) kādi jautājumi?”
- ierosiniet, lai jautājumi tiek iesniegti rakstveidā pārtraukumu laikā,
- palūdziet kādam auditorijas pārstāvim uzdot jūsu iepriekš sagatavotos jautājumus gadījumā, ja citu jautājumu nav,
- nelieciet jautātājiem nosaukt savu vārdu, tas viņus sasaistīs,
- skaļi atkārtojiet jautājumu, ja visi to nav sadzirdējuši, tā dodot sev papildu laiku atbildes apdomāšanai.

MĒRĶA SASNIEGŠANA

Lai iegūtu vērtējumu par uzstāšanos, varat izmantot rakstiskas aptaujas. Tomēr, vienkārši lūdzot novērtēt uzstāšanos pēc 10 ballu skalas, daudz neuzzināsiet. Ja vēlaties izmantot aptauju, vēlreiz apdomājiet savus sākotnējos mērķus un saistiet ar tiem aptaujas jautājumus. Ja respondenta vērtējums ir negatīvs un jūs savu mērķi neesat sasniedzis, izpētiet cēloņus un mēģiniet labot pieļautās kļūdas nākamajā uzstāšanās reizē.

DARBA SANĀKSMJU VADĪŠANA

SANĀKSMES IR VIENA NO GALVENAJĀM PĀRVALDĪBAS DARBĪBĀM UN KOMUNIKĀCIJAS LĪDZEKĻIEM. NEATKARĪGI NO SANĀKSMES VEIDA PASTĀV VIENS NEMAINĪGS FAKTORS – MĒRĶIS. IR JĀBŪT KĀDAM KONKRĒTAM UZDEVUMAM, KURU IESPĒJAMS VEIKT, TIKAI SAPULCINOT VAJADZĪGOS CILVĒKUS ĪSTĀJĀ LAIKĀ.

SANĀKSMES DEFINĒŠANA

Neatkarīgi no tā, vai sanākme ir sasaukta kāda īpaša cēloņa dēļ vai ir regulāri ieplānota operatīvās darbības sastāvdaļa, jums jāatbild uz šādiem galvenajiem jautājumiem:

- kāds ir sanāksmes mērķis?
- vai visiem sanāksmē izaicinātajiem dalībniekiem patiešām ir jāpiedalās, lai varētu realizēt tās uzdevumu?
- kāds ir viņu sagaidāmais ieguldījums, ja šiem cilvēkiem ir jāpiedalās sanāksmē?

Sanāksmes mērķis nosaka, kā tā tiek organizēta un vadīta.

DALĪBNIKU SKAITS UN LAIKS

Atcerieties – jo mazāk cilvēku piedalās sanāksmē, jo efektīvāka tā būs! Optimālais aktīvu sanāksmes dalībnieku skaits ir aptuveni septiņi, tādēļ tam, kurš ir atbildīgs par dalībnieku izaicināšanu, ir jābūt kritiskam savā izvēlē. Līdzīgi jārikojas arī darbiniekiem – ja jūs uzskatāt, ka jūsu klātbūtne sanāksmē nav nepieciešama, atklāti to pasakiet un nepiedalieties. Neatkarīgi no sanāksmes formas tajā jāpiedalās tikai tiem cilvēkiem, kuru klātbūtne ir viennozīmīgi nepieciešama sanāksmes mērķa īstenošanai.

Sanāksmes vadītājam jāraugās, lai visi izaicinātie sniedz gaidīto ieguldījumu. Tas vēlreiz apliecina nepieciešamību pēc iespējas samazināt sanāksmes dalībnieku skaitu. Pieņemsim, ka katram dalībniekam nepieciešamas 15 minūtes, lai izklāstītu savu viedokli;

tādā gadījumā četru dalībnieku uzklauššana jau aizņems stundu, kas ir pieņemams sanāksmes ilgums. Divpadsmit runātājiem būs nepieciešamas trīs stundas jeb tieši divreiz ilgāks laiks par optimālo sanāksmes garumu (apmēram pēc stundas un piecpadsmit minūtēm cilvēki sāk atkārtot, ko jau iepriekš teikuši).

Tādēļ sanāksmes vadītāja pienākums ir aptuveni pēc stundas veicināt lēmuma pieņemšanu. Tomēr tas ir iespējams tikai tādā gadījumā, ja sanākme ir strukturēta, tās norise ir reāli izplānota, katra plāna punkta apspriešanai atvēlot pietiekami daudz laika. Ja ir pārāk daudz potenciālo sanāksmes dalībnieku, lai sadalītu plāna punktiem nepieciešamo laiku, vēlreiz rūpīgi pārskatiet potenciālo dalībnieku sarakstu. Iespējams, ka specifisku lēmumu pieņemšanu varat deleģēt mazākām apakškomitejām vai zemāka līmeņa vadītājiem.

SANĀKSMES ORGANIZĒŠANA

Gan pirms, gan pēc sanāksmes jums jāveic nopietns organizatoriskais darbs. Pirms sanāksmes pārliecinieties, vai tās dalībnieki

SANĀKSMES ORGANIZĒŠANA

- ✓ *Izņemot ārkārtējus gadījumus, izdaliēt sanāksmes darba kārtību un nepieciešamos dokumentus savlaicīgi pirms tās*
- ✓ *Pieprasiet, lai sanāksmes dalībnieki atbilstoši sagatavojas apspriežamajai tēmai, lai izvairītos no liekas laika tērēšanas*
- ✓ *Neļaujiet sanāksmei kļūt par cīņas lauku, kurā notiek naidīgas debātes un neiecietīgas pretēju uzskatu sadursmes*
- ✓ *Lieciet katram sanāksmes dalībniekam skaidri un pārliecinoši izklāstīt savu viedokli. Pēc tam ļaujiet uzdot jautājumus*
- ✓ *Ievērojiet, ka sanāksmes vadītājam jāvada diskusija tā, lai vienotos par kopīgu viedokli, nevis jābūt boksa mača tiesnesim*

ir laicīgi saņēmuši nepieciešamos dokumentus un vai viņi ir instruēti par piedalīšanos. Tam, kurš vada sanākumi, jākontrolē tās gaita un jāraugās, lai diskusijas būtu auglīgas.

DARBA SANĀKSMJU VADĪŠANA

Pat "prāta vētras" un citas nestrukturētās tikšanās noris daudz veiksmīgāk, ja dalībnieki ievēro noteiktu disciplīnu – nosaka laika ierobežojumus un uzstāj, lai katrs dalībnieks izvirzītu divas vai trīs idejas, kuras varētu apspriest. Sekojiet, lai katra dalībnieka ieguldījums tiktu uztverts ar cieņu, nevis ar izsmieklu un nicinājumu!

STRUKTURĀLĀS SANĀKSMES

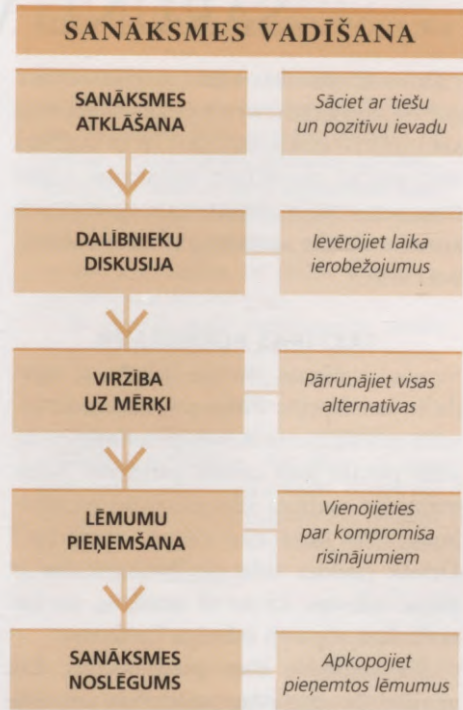
Strukturālās sanāksmēs, piemēram, valdes un citu komiteju sēdēs, nav pieļaujama novirzīšanās no dienas kārtības un laika ierobežojumu pārkāpšana, izņemot gadījumus, kad visi sanāksmes dalībnieki par to vienojas. Neļaujiet iepriekšējās sanāksmes protokola pārskatīšanai aizņemt pārāk daudz laika, noskaidrojiet visas nesaskaņas un veiciet nepieciešamos labojumus jau pirms sēdes! Ar protokolu saistītie jautājumi jārisina rakstisku ziņojumu veidā vai arī jāiekļauj dienas kārtībā kā atsevišķi jautājumi.

Vienmēr sāciet sanākumi norādītajā laikā vai pat ātrāk, ja ieradusies visi dalībnieki! Sanāksmes vadītājam jābūt īpaši punktuālam.

NEKLĀTIENES SANĀKSMES

Šajos gadījumos sanāksmes vadītāja loma kļūst vēl nozīmīgāka, jo nav iespējams veidot acu kontaktu.

Šie apsvērumi liecina par to, ka neklātienes elektroniskās tikšanās nekad neaizvieto personiskās saskarsmes nozīmi. Tomēr situācijās, kad jātērē pārāk daudz laika, lai visas iesaistītās personas satiktos pie viena galda, šim sanāksmes veidam dodama priekšroka.



SANĀKSMES NOSLĒGUMS UN PĀRSKATA IZVEIDOŠANA

Neatkarīgi no sanāksmes veida noslēgumā

- sanāksmes vadītājs apkopo galvenos pārrunātos jautājumus,
- notiek vienošanās par turpmāko darbību, tā tiek saplānota, tiek noteikti termiņi un sadalītas atbildības jomas, visu dokumentējot sanāksmes protokolā.

Sanāksmes protokols jāsaģatavo ļoti rūpīgi, balstoties uz pierakstiem, kas veikti sanāksmes gaitā, to apstiprina sanāksmes vadītājs. Protokols tiek nosūtīts visiem dalībniekiem 24 stundu laikā pēc sanāksmes norises.

Vadītājam vienatnē vai kopā ar tuvāko kolēģi jāveic sanāksmes analīze. Vai tika sasniegts sanāksmes mērķis? Ja netika, tad – kādēļ? Neveiksmes cēloņu atklāšana palīdzēs sekmīgāk organizēt nākamās sanāksmes.

SARUNU VADĪŠANA

TĀ KĀ SARUNĀS ABAS PUSES CENŠAS PANĀKT SEV VĒLAMO REZULTĀTU, TĀS IZRAISA PRETĒJU ARGUMENTU SADURSMES. LĪDZ AR TO SARUNĀS NAV VIEGLI IZMANTOT VISPĀRĒJOS LABAS KOMUNIKĀCIJAS NOTEIKUMUS. JŪSU MĒRKĪS IR RISINĀJUMS, KAS APMIERINĀTU ABUS SARUNU PARTNERUS.

TAKTIKAS PLĀNOŠANA

Sarunu vadīšanas teorijas balstās uz vajadzību koncepciju. Pirms nākt klajā ar saviem priekšlikumiem, rūpīgi izvērtējiet, ko vēlas panākt jūsu sarunu partneris! Neizmantojiet mafioza stila uzvarošo piedāvājumu, "no kura viņi nespēs atteikties"! Drīzāk izsakiet tādu piedāvājumu, kas ir pārāk izdevīgs, lai no tā atteiktos, un kas nodrošina abpusēji izdevīgu iznākumu.

Kā izstrādāt tādu piedāvājumu, kas apmierinās otras puses vajadzības, tajā pašā laikā neatsakoties no savām? Šis pieejas

īstenošanai nepieciešama izveicība, jo ir skaidrs, ka otra puse sākumā prasīs vairāk, nekā cer iegūt, un gaida, ka arī jūs rīkosities tāpat. Tādēļ ir svarīgi ļoti laicīgi noteikt jums pieņemamās pozīcijas. Tas nav mērķis, bet gan iespējamās atkāpšanās robeža. Jums, balstoties uz rūpīgu izpēti darbu (kas ir obligāts sagatavošanās priekšnosacījums), jābūt pārliecinātam, ka otra puse uztvers šo jūsu galējās piekāpšanās robežu kā ieguvumu.

Jūsu rīcībā ir divi galvenie taktikas paņēmieni: laiks (kad jūs izsakāt, papildināt vai noraidāt priekšlikumus) un izmaiņas (kā jūs maināt situācijas apstākļus uz labvēlīgākiem). Tas nozīmē lemt par tādiem jautājumiem kā

- piedāvājuma uzlabošana,
- jūsu priekšlikuma pārskatīšana,
- otras puses priekšlikuma noraidīšana,
- jaunu elementu iekļaušana sarunās.

Sagatavošanās sarunām

Pirms uzsākt sarunas, jums nepieciešams pārlicinātais plāns: mērķis un stratēģija tā sasniegšanai. Jums jābūt skaidrībā gan par savu, gan pārējo komandas locekļu lomu un taktiku sarunu laikā.

Plāna pārskatīšana

Vienmēr apspriedieties ar grupas dalībniekiem pirms un pēc katra posma, lai novērtētu situāciju un nostiprinātu taktiku



VADĪTĀJS

PLĀNS

Izstrādājiet jūsu stratēģijas struktūru

INSTRUKCIJA

Skaidri norādiet, kurš vada diskusijas

LOMU SPĒLE

Izmantojiet lomu spēli grupas ietvaros, lai pārbaudītu taktiku

Stratēģijas izvēle

- Strukturējiet savus sākotnējos priekšlikumus tā, lai tie sekmētu abpusēji izdevīgu risinājumu
- Plānojiet savu taktiku, lai nodrošinātu stratēģijas sekmīgu īstenošanu

Grupās instruktāža

- Skaidri pamatojiet katra dalībnieka iekļaušanu jūsu grupā
- Nosakiet dalībnieku lomu sarunās
- Ikvienam grupas loceklim izvīziet skaidrus mērķus un pilnībā informējiet par grupas priekšlikumu vēl pirms sarunu uzsākšanas

LOMU SADALIŠANA

Ja sarunās jāpiedalās vairāk nekā vienam dalībniekam, vingrinājumi var palīdzēt novērtēt, vai esat izvēlēties īstos cilvēkus veicamajiem uzdevumiem. Pazīstamākais lomu dalījums ir "jaukais policists" un "nejaukais policists", kurā viens sarunu dalībnieks ieņem stingru bezkompromisa nostāju, savukārt otrs – samierinošo un draudzīgo lomu, ļaujot noprast – "esmu jūsu pusē".

JAUTĀJUMU VIENKĀRŠOŠANA

Nepieciešamos dokumentus veidojiet pēc iespējas īsākus un kodolīgākus! Koncentrējieties uz galveno un izvairieties ieslīgt pārāk sīkās detaļās! Ja otra sarunu puse ir sagatavojusi garus un sarežģītus dokumentus, palūdziet pārtraukumu, lai ar tiem iepazītos un izvēlētos īsus un kodolīgus argumentus, uz kuriem jūs varat balstīt savu atbildi.

SARUNU VADĪŠANAS METODES

Galvenā metode ir otras puses argumentu atkārošana, lai pirmām kārtām gūtu pilnīgu skaidrību par viņu nostāju. Tad, it kā runājot viņu vārdā, jums jāizsakās, vairāk ņemot vērā sarunu partnera nostāju, nevis jūsējo. Auglīgā diskusijā arī sarunas partneri rīkosies līdzīgi, un tas ievērojami atvieglos vienošanos par ātru un drošu kompromisa risinājumu.

"Kompromiss" nav populārs vārds, jo it kā liecina par vājuma izpausmi. Tomēr tieši kompromiss ir noteicošais, pieņemot abpusēji izdevīgu risinājumu. Pilnīga uzvara varētu likties visiekārojamākais risinājums, taču tas ne vienmēr var izrādīties tik patīkams. Piemēram, ja jūsu mērķis ir panākt zemāko iespējamo piegādes līguma cenu, piegādātājam tas var nozīmēt finansiālus zaudējumus. Līdz ar to šķietamais ieguvums jums var sagādāt rūgtu vilšanos, ja tā sekas būs zema piegādātās produkcijas kvalitāte vai neregulāras piegādes. Mūsdie-

ARBITRĀŽAS IZMANTOŠANA

Dažkārt komunikācija nonāk strupceļā un tiek apstrīdēts gan sarunas partnera piedāvājums, gan godprātība. Šādās situācijās arbitraža var palīdzēt, lai nodrošinātu atklātu komunikāciju. Katra puse iesniedz savus argumentus neatkarīgi pārbaudei un tad pārbauda otras puses argumentus. Šis process var palīdzēt novērst radušos pārpratumus un panākt vienošanos par strīdīgiem jautājumiem.

Ja sarunas starp uzņēmumiem nonāk strupceļā un nelīdz arī arbitrs, pastāv iespēja griezties šķīrējtiesā. Tomēr ar šo procesu saistītais laika ieguldījums un izdevumi, kā arī risks zaudēt ir nopietni pretargumenti tiesvedības uzsākšanai. Pats fakts, ka abas puses piekrit arbitra iesaistīšanai, liecina par uzticēšanos tam, ka spriedums būs taisnīgs, pat ja sarunās nav bijis iespējams risinājums, kas apmierinātu abas puses.

nās, vadot sarunas par piegādi, pirmām kārtām tiek vērtēts piegādātāja sniegums un tikai tad – cena, vienojoties par ilgtermiņa sadarbību, kuras rezultātā zaudējumus necieš neviens no partneriem.

Sarunas par piegādi var notikt kā ar ārējiem, tā arī ar iekšējiem piegādātājiem. Daudzi uzņēmumi mūsdienās ir sadalīti daļēji autonomās biznesa vienībās, kurām diskusiju ceļā jāvienojas par savstarpējās sadarbības noteikumiem. Šādās situācijās abpusēji izdevīga iznākuma panākšana ir absolūti nepieciešama. Tomēr nav viegli izvairīties no iekšējās politikas un personību ietekmes, tādēļ labs risinājums varētu būt neitrāla arbitra iesaistīšana sarunu vadīšanā.

IZVAIRĪŠANĀS NO STRUPCEĻA

Ja sarunu partneris vienkārši atsakās pieņemt jebkādus piedāvājumus, labākais ir turpināt sarunas, tomēr mēģinot rast risinājumu. Ja tas nelīdz, – sarunas ir vai nu uz laiku, vai pavisam jāpārtrauc.



Cilvēku vadīšana

VADĪT CILVĒKUS NOZĪMĒ ORGANIZĒT VIŅUS UN RADĪT MOTIVĀCIJU KOPIĢAM DARBAM, LAI ĪSTENOTU NOTEIKTUS MĒRĶUS. VADĪTĀJIEM JĀIZPROT CILVĒKU VAJADZĪBAS UN UZVEDĪBA, LAI KĻŪTU PAR AUTORITATĪVIEM LĪDERIEM, KURI SPĒJ IEDVESMOT UN VEICINĀT SAVU KOLĒĢU IZAUGSMI.

Nepastāv neviens absolūti pareizs vai nepareizs cilvēku vadīšanas stils – dažādās situācijās jāizmanto dažādas pieejas –, taču pastāv daži pamatprincipi un paņēmieni, kurus jūs varat izmantot, lai izveidotu tieši jūsu komandai un tās mērķiem atbilstošu pārvaldības struktūru.

Lai kļūtu par labu vadītāju, jums jāpapildina savas tehniskās zināšanas, pilnveidojot sevī arī līdera īpašības. Jums jāizprot faktori, kas rada motivāciju cilvēkiem, komandas darba dinamika un jāiemācās, kad un kā deleģēt pienākumus citiem. Cilvēku vadīšana nozīmē arī regulāru viņu veikuma novērtēšanu, mācību un pilnveidošanas programmu īstenošanu, papildinot tās ar individuālām mācībām un padomiem, lai atklātu darbinieku potenciālu un pēc iespējas labāk attīstītu viņu spējas un prasmes. Jums jāpilnveido savas saskarsmes iemaņas un jāiemācās tās izmantot, risinot atsevišķus sarežģījumus un konfliktus.

ŠAJĀ NODAĻĀ

- Motivācijas radīšana **168** • Pārvaldīšana un līderība **170**
 Komandas veidošana **173** • Darbu deleģēšana **176**
 Darba izpildes vērtēšanas vadīšana **178** • Mācības un pilnveidošanās **181** • Problēmu risināšana **185**

MOTIVĀCIJAS RADĪŠANA

MOTIVĀCIJA IR DAUDZKAS VAIRĀK NEKĀ VIENKĀRŠĀ LAIMES IZJŪTA VAI APMIERINĀTĪBA AR DARBU. CILVĒKI, KAS SPĒJ PAMATOT SAVU DARBĪBU, CENŠAS VISU DARĪT, CIK VIEN LABI IESPĒJAMS, NEVIS KĀDA CITA LABĀ, BET GAN – SEVIS DĒĻ. MOTIVĀCIJA IR IEKŠĒJA IZJŪTA, KURU NAV IESPĒJAMS UZSPIEST NO MALAS.

MOTIVĀCIJAS JĒDZIENA IZPRATNE

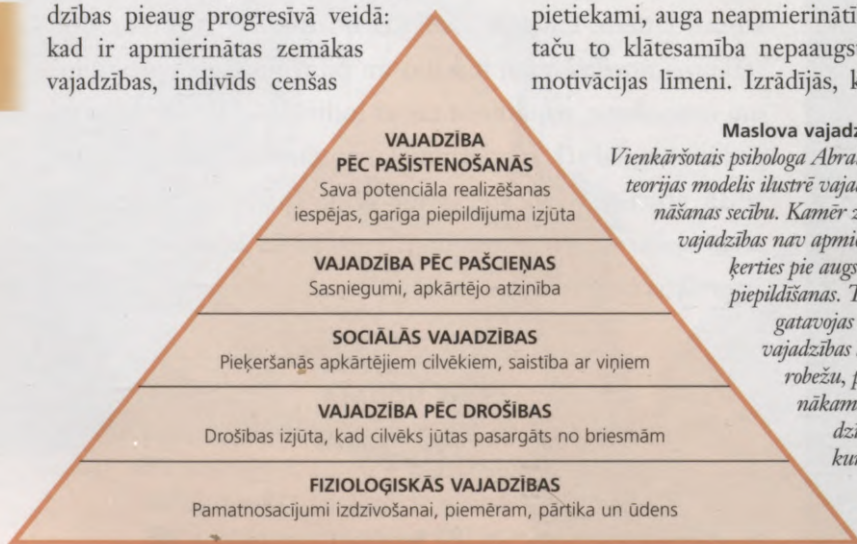
Motivācija ir cilvēku vadīšanas pamatā, un tā nozīmē daudz vairāk nekā uzslava par labi padarītu darbu. Kā vadītājam jums ir nepieciešamas spējas, lai izprastu un radītu tādus apstākļus, kuros visiem komandas locekļiem tiktu radīta motivācija. Tas ir milzīgs izaicinājums: lai radītu motivāciju dažādiem cilvēkiem, ir nepieciešami atšķirīgi apstākļi, kuri laika gaitā var mainīties.

Sākumā ir vērts izpētīt divus motivācijas modeļus, uz kuriem bieži atsaucas pārvaldības teorijas. Tā ir Abrahama Maslova vajadzību hierarhija un Frederika Hercberga motivējošie un "higiēniskie faktori". Maslovs uzskatīja, ka indivīda vajadzības pieaug progresīvā veidā: kad ir apmierinātas zemākas vajadzības, indivīds cenšas

piepildīt nākamā līmeņa vajadzības. No tā izriet, ka indivīds necentīsies apmierināt "pašistenošanās" vajadzības, kas hierarhijā atrodas visaugstāk, pirms nebūs piepildītas zemāko līmeņu vajadzības. Praktiski tas nozīmē, ka darbinieki neveltīs visas pūles darbam, ja viņiem trūks drošības izjūtas, cieņpilnas attieksmes un pozitīva novērtējuma. Tātad, ja jūsu komandas dalībnieku zemākā līmeņa vajadzību apmierināšana ir apdraudēta, piemēram, situācijā, kad darbinieki baidās no štatū samazināšanas, tad maz ticams, ka sagaidīsiet pozitīvu reakciju uz mudinājumiem strādāt, cik vien labi iespējams.

FAKTORU KONSTATĒŠANA

Hercbergs veica apjomīgu pētījumu par cilvēku attieksmi pret savu darbu. Viņš atklāja, ka vairāki faktori, kuri iepriekš tika uzskatīti par motīviem, nenodrošināja neko vairāk kā vien apmierinātību ar darbu; šos faktorus viņš nosauca par "higiēniskiem faktoriem". Ja šo faktoru trūka vai to nebija pietiekami, auga neapmierinātība ar darbu, taču to klātesamība nepaaugstināja darba motivācijas līmeni. Izrādījās, ka cilvēkiem



Maslova vajadzību hierarhija

Vienkāršotais psihologa Abrahama Maslova teorijas modelis ilustrē vajadzību apmierināšanas secību. Kamēr zemākā līmeņa vajadzības nav apmierinātas, nevar ķerties pie augstāko vajadzību piepildīšanas. Tiklīdz indivīds gatavojas sasniegt vienas vajadzības apmierinātības robežu, prioritāra kļūst nākamā līmeņa vajadzība. Vajadzība, kura ir piepildīta, vairs nekalpo par darbības stimulu.

“HIGIĒNISKIE FAKTORI” UN STIMULĒJOŠIE FAKTORI

“HIGIĒNISKIE FAKTORI”

- **Uzņēmuma politika**
Noteikumi un instrukcijas, kuri regulē uzņēmuma darbību savā jomā
- **Vadība un kontrole**
Veids, kā darbinieki tiek vadīti viņu ikdienas darbā
- **Savstarpējās attiecības**
Attiecības ar kolēģiem darbvietā
- **Darba apstākļi**
Darba laiks, darbvietas iekārtojums, iekārtas un tehniskais aprīkojums
- **Alga un atvieglojumi**
Taisnīga atbildzība pamatalgas, atvieglojumu, prēmiju, papildu brīvdienu, uzņēmuma automašīnas piešķiršanas u. tml. veidā

STIMULĒJOŠIE FAKTORI

- **Sasniegumi**
Labi padarīts darbs: izpildīti vai pat pārsniegti mērķi
- **Atzinība**
Vadītāja un kolēģu atzinīgs novērtējums par individuālajiem sasniegumiem
- **Darba saturs**
Darbinieka pārliecība par sava darba nozīmīgumu
- **Atbildība**
Atbildības uzticēšana darbiniekiem, dodot viņiem brīvību pašiem izlemt, kā veikt savus pienākumus.
- **Izaugsme**
Darbinieku izaugsme ne tikai kā virzība karjerā, bet arī kā priekšnoteikums attīstības iespējām.

motivāciju radīja pavisam citi faktori – stimuli. Šo faktoru trūkums ne vienmēr rada neapmierinātību ar darbu, taču tie spēj paaugstināt motivāciju.

Savā analizē Hercbergs nošķir apmierinātību no motivācijas. Būdam vadītājs, jūs spējat ietekmēt dažus no “higiēniskajiem faktoriem” un visus faktorus, kas rada motivāciju.

IR MOTIVĀCIJA VAI NAV?

Komandas biedrs, kam ir motivācija, parasti ir enerģisks un entuziasma pilns, nepārtraukti strādā labi un meklē iespēju uzņemties lielāku atbildību. Šo cilvēku nebiedē pārmaiņu iespējas, un viņš pozitīvi izturas pret jauniem izaicinājumiem. Šāds darbinieks palīdz uzlabot visas komandas noskaņojumu un veicina arvien lielāku panākumu sasniegšanu.

Glūži pretēji rīkosies darbinieks, kam trūkst motivācijas, – viņš nereti acimredzami nerūpēsies par savu uzdevumu un mērķu izpildi. Rezultātā viņa darba izpildes rezultāti būs vāji un viņš izvairīsies

uzņemties atbildību. Šādi cilvēki bieži vien ierodas darbā vēlāk vai kavē to. Viņi mēdz pārspīlēt pat niecīgākās problēmas nozīmi, un līdz ar to viņiem ir grūti samierināties ar pārmaiņām. Zema motivācija ir “lipīga”. Ja kaut viens darbinieks nepaveic viņam uzticēto uzdevumu un neizpilda klientam un pārējiem kolēģiem solīto, turklāt nesāņemot par to nosodījumu, nav brīnums, ka pārējie drīz vien sekos sliktajam piemēram.

IEPAZĪSTIET SAVU KOMANDU

Pirmais solis, lai radītu motivāciju, ir iepazīt katru darbinieku individuāli. Cilvēka pašpalāvēībai, spējām, vērtībām un centieniem ir liela nozīme motivācijas radīšanā.

Neuzskatiet par pareizu pieņēmumu, ka tas, kas ir motīvs jums, būs tikpat labs motīvs arī citiem. Daži cilvēki strādā tikai naudas dēļ, un, piemēram, papildu atbildības uzticēšana tikai pazeminās viņu motivāciju. Pamēģiniet izprast, kādus personīgos mērķus katrs darbinieks vēlas sasniegt darbā – vai tā ir atzinība vai augstāks dzīves līmenis. Visgrūtāk ir vadīt tādus cilvēkus, kuri paši nespēj

konstatēt savas vajadzības. Šādos gadījumos var izmantot psihometriskos testus, lai izzinātu, kādam uzvedības un saskarsmes stilam šie cilvēki dod priekšroku. Iespējams, ka testu rezultāti var sniegt arī norādes par galvenajiem šo cilvēku motivācijas faktoriem.

VAJADZĪGO APSTĀKĻU RADĪŠANA

Iepazīstot katru atsevišķu cilvēku, tomēr atcerieties, ka pastāv daži gandrīz universāli izmantojami motivācijas pamatprincipi.

Sabalansējiet uzdevumus ar cilvēku prasmēm

Cilvēki, kas savā darbā jūtas pārliecināti, būs daudz apmierinātāki nekā tie, kuri jūtas pārslogoti vai kuru prasmes neatbilst izvirzītajām prasībām. Ja nepieciešams, izvērtējiet komandas noslogotību un izmantojiet mācību iespējas, lai nostiprinātu darbinieku prasmes.

Izvirziet skaidri noteiktus mērķus

Izvirziet izpildāmus un sasniedzamus mērķus, lai cilvēki zinātu, kas tieši no viņiem tiek gaidīts. Ja darbiniekiem tiek dota iespēja piedalīties mērķu izvirzīšanas procesā, viņi būs daudz apmierinātāki, kad tos sasniegs.

Atalgojiet sasniegumus

Atalgojums nav tikai nauda: pati par sevi tā nav motīvs labākam darbam; nauda tikai nodrošina to, ka darbinieks nav neapmierināts. Motivācijas problēmu risināšana ar naudas palīdzību var dot tikai īstermiņa rezultātus. Tādēļ labāk izmantojiet naudā neizteiktus atalgojuma veidus: pozitīvu atgriezenisko saiti, aktīvu ieinteresētību katra indivīda karjeras attīstībā, lielākas atbildības uzticēšanu kā atzinību par parādītajām spējām. Izziniet, kādi ir katra indivīda motīvi, un izmantojiet šīs zināšanas, lai sasniegtu vēlamos rezultātus.

PĀRVALDĪŠANA UN LĪDERĪBA

LAI EFEKTĪVI VADĪTU CILVĒKUS, JUMS BŪS JĀIZMANTO GAN PĀRVALDĪŠANAS, GAN LĪDERA PRASMES. VISGRŪTĀK IR KATRĀ SITUĀCIJĀ LIKT LIETĀ ABAS IEMAŅAS, LAI PANĀKTU VĒLAMO REZULTĀTU.

ATŠĶIRĪBA STARP PĀRVALDĪŠANU UN LĪDERĪBU

Pārvaldība būtībā ir nepārtraukta darba procesa nodrošināšana. Vispārīgi raksturojot, var teikt, ka tās uzdevums ir racionālā veidā risināt ikdienas organizatoriskos jautājumus – atrisināt problēmas, plānot, sastādīt budžetu un kontrolēt darbu izpildi.

Savukārt līderība raksturo cilvēku uzvedības veidus un stilu. Tā apelē pie cilvēku emocijām, lai iedvesmotu pielikt nepieciešamās pūles vīzijas īstenošanai. Tas ir īpaši svarīgi laikā, kad iezīmējas nopietnas pārmaiņas.

Risinot ikdienas darba praktiskās problēmas, robeža starp vadītāju un līderi nav viegli nosakāma. Šo lomu pildīšanai var būt nepieciešamas atšķirīgas prasmes, taču tās cita citu neizslēdz, gluži otrādi, tās var būt cieši savstarpēji saistītas un izpausties atkarībā no situācijas. Vairumu tā saukto vadītāja lomu nevar uzskatīt tikai par tādām, kas domātas procesa nepārtrauktības nodrošināšanai, arī pārmaiņu vadīšana nav to galvenais uzdevums. Šīs lomas daļēji ir saistītas ar cilvēku darba organizēšanu un daļēji – ar viņu stimulēšanu un iedvesmošanu. Tātad ikvienam efektīvam vadītājam jāspēj sevi apvienot gan pārvaldīšanas prasmes, gan līdera spējas.

VADĪŠANAS STILU IZVĒLE UN IZMANTOŠANA

Jūsu pārvaldīšanas stilam jābūt atbilstošam jums uzticētajam vadītāja uzdevumam.



Piemēram, lai vadītu administratoru grupu, kuras pienākums ir darbs ar noteiktu dokumentāciju, būs nepieciešama pilnīgi cita pieeja, nekā vadot zinātnieku pētnieku grupu. Tātad jums jāņem vērā divi pamatfaktori: kādi cilvēki jums ir jāvada un kāda veida uzdevumi viņiem ir jāveic. Balstoties uz šo informāciju, jūs varat izvēlēties atbilstošākos vadīšanas stilus.

Daudzskaitļa formas lietošana, runājot par vadīšanas stiliem, nav nejauša; efektīvi vadītāji labi apzinās, ka pastāv daudz dažādu vadīšanas stilu un ir nepieciešams izvēlēties piemērotāko no tiem atkarībā no situācijas. Piemēram, pārvaldīšanas stils, kas nodrošina nepārtrauktu darba procesu un būtu visatbilstošākais iepriekš minētajai administratoru grupai, ievērojami atšķirsies no vadīšanas stila, ja jāapvieno cilvēku grupa darbam radikālu pārmaiņu apstākļos vai jāmudina cilvēki ierosināt un uzsākt pārmaiņu procesus. Pastāv daudz teoriju par

Atšķirība starp pārvaldīšanu un līderību
Abas – vadītāja un līdera lomas var uzskatīt par viena veseluma sastāvdaļām. No vienas puses, vadītājs kontrolē sistēmas un procesus, balstoties uz racionāliem apsvērumiem, bet, no otras puses, – līderis ar savu stilu un uzvedību iedarbojas emocionāli.

vadīšanas stiliem, taču, vienkāršoti runājot, tie atšķiras ar to, cik lielā mērā jūs iesaistāt padotos lēmumu pieņemšanā.

Autoritārais stils

Jā vadītājs izmanto autoritāro vadīšanas stilu, viņš vienpersoniski nosaka, kas viņa padotajiem jā dara. Šis stils ir vispiemērotākais izņēmuma gadījumos, piemēram, krīzes situācijās vai saskarsmē ar "grūti vadāmiem" darbiniekiem.

Demokrātiskais stils

Autoritārajam stilam pretējs ir demokrātiskais vadīšanas stils, kad vadītājs aktīvi iesaista savus darbiniekus lēmumu pieņemšanā un meklē saskaņotu risinājumu. Šis stils ir īpaši iedarbīgs, ja ir būtiski panākt pilnīgu grupas atbalstu pieņemtajam lēmumam un šim lēmumam atbilstošu rīcību. Bieži vien šo vadīšanas stilu izmanto situācijās, kad jānodrošina sekmīga pārmaiņu ieviešana uzņēmumā.

Vadīšanas stila pielāgošana

Lielākajā daļā gadījumu vadītāju lietotais darba stils ir kaut kas vidējs starp divām pieminētajām galējībām. Tā var būt gan sava lēmuma "pārdošana" grupai, gan mudināšana pieņemt kopīgu lēmumu, tajā pašā laikā paturot sev tiesības to nepieciešamības gadījumā mainīt.

Skaidrs, ka visbiežāk stils, kad tiek veicināta visu darbinieku iesaistīšanās lēmuma pieņemšanā, izraisīs labvēlīgāku reakciju, taču var izrādīties pārāk laikietilpīgs process daudzu ierastu lēmumu pieņemšanā.

SEVIS IZZINĀŠANA

Lai veiksmīgi izvēlētos atbilstošāko vadīšanas stilu, jums pilnībā jāiepažīst pašam sevi. Jums jāzina, kāda ir jūsu uzvedība saskarsmē ar apkārtējiem cilvēkiem. Daudziem tas var šķist pašsaprotami, taču ir cilvēki, kuriem patiesībā nav ne mazākās nojausmas, kādu iespaidu viņi atstāj uz apkārtējiem cilvēkiem, un tāpēc var ciest gan viņu privātā dzīvē, gan profesionālā karjera. Tādēļ ir vērts papūlēties un izzināt, kāds jūs patiesībā esat.

Pastāv daudzi veidi, kā to izdarīt, taču viena noderīga metode šīs informācijas izzināšanai ir psihometriskie testi – tie ir dažādi un palīdz novērtēt jūsu personības un uzvedības stila iezīmes, īpašības un iespējas. Noteikti ir vērts izpētīt, kuras no tām var būt jums visnoderīgākās. Varat vaicāt pēc padoma sava uzņēmuma personāla daļā. Šādu testu rezultāti var

būt ļoti noderīgi ne tikai jums kā vadītājam, bet arī kā grupas dalībniekam vai padotajam.

Neformālāka metode savas uzvedības izzināšanai ir atsauksmju iegūšana no cilvēkiem, ar kuriem jūs kopā strādājat, – jūsu padoto grupas, kolēģiem un tiešā vadītāja. Miniet piemērus no dzīves un pajautāiet viņiem, kā, pēc viņu domām, jums būtu vajadzējis rīkoties attiecīgajā situācijā. Mudiniet savus kolēģus novērtēt jūsu uzvedību kopumā, nevis tikai konkrēto rīcību.

Sākumā jūsu kolēģi un jo īpaši jūsu padotie jutīsies apmulsuši, taču ar laiku viņi kļūs atklātāki. Lai mudinātu padotos izteikt savu viedokli, izklāstiet viņiem citu cilvēku viedokli par jums kādā situācijā un tad aiciniet viņus izteikt savas domas par izklāstīto vērtējumu.

Pareizā vadīšanas stila izvēle

Daži vadītāji gluži nepiespiesti spēj mainīt savus vadīšanas stilus, taču citiem raksturīgs tikai viens noteicošais stils. Daudziem cilvēkiem piemīt tendence pārlieku daudz izmantot kādu vienu iemīļotāko vadīšanas stilu, nereti arī situācijās, kurās tas pilnīgi nav piemērots. Labs piemērs tam ir autoritārās vadīšanas stila izmantošana, kad darba grupai jāsāk strādāt citādi nekā iepriekš vai jāuzlabo savs sniegums. Šādā situācijā šī pieeja gandrīz nekad nedod gaidīto rezultātu. Veiksmīgāka būtu demokrātiskā vadīšanas stila izmantošana, jo tas liktu izjust, ka darbinieki tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, un tas nozīmē, ka pieņemtais lēmums būs “viņu pašu”.

RĪCĪBA

Daži vadītāji nevēlas izkopt savu vadīšanas stilu, jo uzskata, ka tā ir neatņemama un nemainīga viņu personības daļa. Taču, ja piemīt stipra griba pilnveidoties, vēlme mācīties un pielāgoties, tad arī viņiem ir iespējams

pamazām papildināt savu ierasto rīcību un, iespējams, pat izmainīt savu noteicošo stilu.

To, vai tiek izmantots atbilstošs vadīšanas stils, var noteikt, ņemot vērā dažādus kritērijus:

- grupas panākumus mērķu sasniegšanā,
- personāla mainību,
- darba kavējumus.

Tomēr, ļaujoties tikai uz šiem rādītājiem, jūs varat nepamanīt problēmu līdz pat brīdim, kad jau var būt par vēlu. Konstruktīvāka pieeja ir sekot pieredzējušu vadītāju piemēram un lūgt padomu tiem, kuri ir pierādījuši, ka spēj nodrošināt labus darba rezultātus un tiek augstu vērtēti un cienīti savu padoto vidū.

Neviens vadītājs nav nevainojams – ikvienam jāmeģina savus trūkumus novērst un attīstīt savas priekšrocības. Pieņemiet to kā izaicinājumu savas attīstības plānošanā. Pozitīvas atsauksmes no apkārtējiem atkārtoti apliecinās, ka jūsu pūliņi izprast un mainīt savu vadīšanas stilu nav bijuši veltīgi.

KOMANDAS VEIDOŠANA

LAI IZVEIDOTU PRODUKTĪVI STRĀDĀJOŠU GRUPU, LAI SASNIEGTU GALAMĒRĶI UN IZPILDĪTU UZDEVUMUS, JUMS JĀSPĒJ SAVIENOT DALĪBNIEKU DAŽĀDAS SPĒJAS UN PERSONĪBAS ĪPAŠĪBAS UN JUMS JĀZINA, KAS NEPIECIEŠAMS SEKMĪGAM GRUPAS DARBAM, UN TAS JĀNODROŠINA.

KOLEKTĪVA DARBA PRIEKŠROCĪBAS

Strādājot kopā, cilvēki var sasniegt daudz vairāk, nekā strādājot atsevišķi. Jau tas vien, ka cilvēki nejūtas izolēti, bet jūtas kā daļa no grupas, palīdz viņiem sasniegt vairāk un ar augstāku motivāciju strādāt mērķa labā. Labas grupas dalībnieki spēj izmantot visas viņiem piemītošās zināšanas un talantus, kompensējot katra personīgos trūkumus.

KĀ IZVEIDOT KOMANDU?

Vienkārša cilvēku apvienošana grupā vēl nenozīmē, ka viņi kopā spēš darboties kā komanda. Tās sekmīgai pastāvēšanai ir vairāki priekšnosacījumi:

- atšķirīgi dalībnieki,
- kopīgi un izaicinoši mērķi,
- dalībnieku aktīva iesaistīšanās kopīgajā darbā,
- laba savstarpējā komunikācija.

Lai pastāvētu šie priekšnosacījumi, ir vajadzīgs spēcīgs līderis, turklāt spēcīgs nebūt nenozīmē autoritārs. Gluži pretēji – tas nozīmē, ka līderis spēj novērtēt situāciju komandā un radīt tādu darba vidi, kurā visi tās locekļi var apvienot savas spējas, lai sasniegtu mērķus.

SABALANSĒTA KOMANDA

Komandas veidošana nav tikai dažādu funkcionālo zināšanu apvienošana, tā nozīmē arī dažādu personību un attieksmju apvienošanu. Psihologs Meredits Belbins ir

KOMANDAS VADĪŠANA

Izvēlieties īstos cilvēkus savai grupai, balstoties uz viņu prasmēm un to dažādību

Izveidojiet struktūru, kādā viņiem būs jāstrādā, un pārliecinieties, vai visi to pilnībā izprot

Mudiniet visus piedalīties lēmumu pieņemšanā un darbībā

Uzticiet komandas locekļiem atbildību, vienojoties par pilnvarām, un izskaidrojiet tās

Risiniet konfliktus, kas rodas, dažādiem cilvēkiem strādājot kopā

Pats uzskatāmi demonstrējiet, kādu uzvedību gaidāt no pārējiem komandas locekļiem

Pasargājiet komandu no ārējiem traucējumiem, lai nodrošinātu maksimāli efektīvu darbu

izstrādājis deviņu komandas lomu modeli, kas nodrošinātu optimālu komandas darbību (sk. 174. lpp.). Tas gan nenozīmē, ka jums jāmēģina katram grupas dalībniekam piešķirt kādu noteiktu lomu. Vairumam cilvēku raksturīgas tādas īpašības un uzvedības stils, kas ļauj pildīt vairākas lomas. Strādājiet ar komandu, lai nodrošinātu visu lomu

BELBINA DEVIŅAS LOMAS KOMANDĀ

LOMA	RAKSTUROJUMS
Novators	<ul style="list-style-type: none"> ■ Radošs, izdomas bagāts un nekonvencionāls ■ Tiek galā ar sarežģītām problēmām
Resursu meklētājs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ekstraverts, entuziasma pilns, komunikabls ■ Meklē iespējas ■ Veido kontaktus
Koordinatoris	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nobriedis, pašpalāvīgs, labs vadītājs ■ Skaidri definē mērķus, veicina lēmumu pieņemšanu
Veidotājs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pieņem izaicinājumus, dinamisks, sekmīgi darbojas ■ Piemīt noteiktība un drosmē pārvarēt grūtības
Novērotājs un izvērtētājs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nosvērts, stratēģiski domājošs, apķērīgs ■ Saskata visas alternatīvas, spriedumus izdara apdomīgi
Saskaņas veidotājs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Patik sadarboties, iecietīgs, uzmanīgs, diplomātisks ■ Uzklauša, stiprina sadarbību, novērš domstarpības
Ieviesējs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disciplinēts, uzticams, konservatīvs, darbojas produktīvi ■ Izmanto idejas praktiskā rīcībā
Perfekts izpildītājs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rūpīgs, apzinīgs, darbīgs ■ Pamana kļūdas un nolaidību ■ Paveic darbu laikā
Speciālists	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mērķtiecīgs, iniciatīvas bagāts, aizrautīgs ■ Piemīt specifiskas zināšanas un īpašas prasmes

pārstāvību tajā! Jums jādarbojas kā “koordinatoram”, taču nepieciešamības gadījumā jāuzņemas arī tās lomas, kuras neviens nepilda, pat ja to funkcijas ne pārāk saskan ar jūsu ierasto darba stilu.

KOMANDAS MĒRĶU NOTEIKŠANA

Visiem komandas locekļiem ir skaidri jāsaprot, kas no viņiem tiek gaidīts vairākos līmeņos. Jums

- jāizstrādā komandas vīzija un mērķi,
- jāpārlicinās, ka visi komandas dalībnieki skaidri zina, kas viņiem jādara, lai sasniegtu mērķus,
- jāpārbauda, vai komandas mērķi ir atbilstoši kopīgajiem uzņēmuma mērķiem.

Ja nav skaidrības par šiem jautājumiem, pastāv draudi, ka komandas locekļi dublēs dažas no lomām, tajā pašā laikā pilnīgi nerūpējoties par citām, vai pavisam novirzīsies no kopīgajiem mērķiem. Tādēļ komandai rūpīgi jānosaka katra tās dalībnieka loma un atbildība un jāpārlicinās, ka visiem ir pilnīgi skaidrs, kurš ko dara. Šī vienošanās ir komandas identitātes un motivācijas pamats.

KOMANDAS LOCEKĻU IESAISTĪŠANA

Lai panāktu nedalītu komandas atbalstu izvirzītajiem mērķiem, jums komandas dalībnieki jāiesaista šo mērķu izvirzīšanā un jāpanāk visu iesaistīšanās visos komandas

darba aspektos. Ikvienam komandas darbā un lēmumu pieņemšanā jābūt līdzvērtīgam. Jums šis process būs aktīvi jāvada: jāpamudina kautrīgākie komandas dalībnieki un “jāpiebremzē” skaļākie. Lai nodrošinātu komandas darbu atbilstoši prasībām, izskaidrojiet, kā jārisina problēmas un jāpieņem lēmumi.

KOMANDAS SALIEDĒŠANA

Veidojiet komandas identitāti, saliedējot tās locekļus darbam un mācībām! Veiciniet atklātu komunikāciju komandā, mudinot cilvēkus pašpāļvīgi un brīvi izteikt savus uzskatus!

Daudzi vadītāji komandas veidošanai izmanto dažādus papildu līdzekļus, piemēram, pasākumus ārpus darba telpām. Tie tiešām saliedē cilvēkus, taču pastāv risks, ka komanda šo darbību uztvers tikai kā spēli. Jebkurā gadījumā šādi pasākumi ir tikai pārvaldīšanas palīg līdzeklis efektīvas komandas veidošanas procesā, un tie nevar kompensēt

pieļautās kļūdas, izvirzot mērķus, nosakot lomas vai pieņemot lēmumus. Vislabākie komandas saliedēšanas pasākumi ir tādi, kas atspoguļo komandas ikdienas darbu.

KOMANDAS PROBLĒMU RISINĀŠANA

Lielākā daļa problēmu komandās rodas, ja zūd ticība – nav izpildītas saistības vai ir pieviltas uzticēšanās. No tā var izvairīties, skaidri nosakot standartus un nepārtraukti pārbaugot darba izpildi. Līderi un konsultanti var palīdzēt izstrādāt visiem dalībniekiem pieņemamās vērtības un vienoties par tām.

Nepaļaujieties tikai uz komandas pārvaldīšanu, aizmirstot par cilvēku vadīšanas nepieciešamību. Komanda darbojas nevainojami tikai tad, ja tajā ir prasmīgi cilvēki, kuriem radīta motivācija, tādēļ veltiet savu laiku, lai ar katru no komandas locekļiem tiktos individuāli un pārrunātu viņiem būtiskos jautājumus.

Komandas darba veicināšana

Lai komanda sekmīgi darbotos, atšķirīgu personību grupa “jāsakausē” vienā vienotā veselumā, kurai ir kopīgi mērķi un pieņemtas uzvedības normas. Lai izveidotu labu komandu, līderim jābūt spēcīgam un izdomas bagātam.

Veidojiet grupas identitāti gan darbā, gan sadzīvē un no darba brīvā laikā

Nodrošiniet atklātus komunikācijas kanālus un mudiniet cilvēkus tos izmantot

NOSAKIET KOMANDAS GALAMĒRĶI

Jaunajiem komandas dalībniekiem jāzina, kas no viņiem tiek gaidīts

Pārliecinieties, vai komandas locekļi zina savus individuālos un komandas kopīgos mērķus

IESAISTIET KOMANDU

Dalībniekiem jābūt drošiem par to, ka katrs no viņiem var ietekmēt komandas darbu un lēmumus

Mudiniet aktīvi iesaistīties visus, nodrošinot līdztiesīgas iespējas

SALIEDĒJIET KOMANDU

Komandas locekļi kļūst vienoti gan darbā, gan uzskatos

RISINIET PROBLĒMAS

Komandas dalībnieki var arī novirzīties no pieņemtajiem standartiem vai uzvedības normām

Izrādiet interesi par katru dalībnieku un stimulējiet viņa motivāciju

DARBU DELEĢĒŠANA

NOTEIKTU UZDEVUMU VAI PROCESU DELEĢĒŠANA CITIEM KOMANDAS LOCEKĻIEM ĻAUS JUMS KONSTRUKTĪVĀK IZMANTOT PĀRVALDĪŠANAI ATVĒLĒTO LAIKU. DELEĢĒŠANAI IR VĒL VIENA PRIEKŠROCĪBA – TĀ PALĪDZ CITIEM DALĪBNIEKIEM ATTĪSTĪT JAUNAS PRASMES UN IEMAŅAS.

KAS IR DELEĢĒŠANA

Deleģēt nozīmē izlemt, kurus uzdevumus veikt pašam un kurus uzticēt citiem, kā arī izvēlēties, kam to uzticēt. Godīga deleģēšana reizēm nozīmē arī savu patikamāko pienākumu uzticēšanu citiem. Dažkārt situācijās, kad neviens no komandas dalībniekiem nav pietiekami kompetents, jums var nākties vismaz īslaicīgi pašam pildīt arī visai vienkāršus uzdevumus.

Deleģēšana ietver vairāk nekā vienkāršu uzdevuma izvirzīšanu – jūs ne tikai uzdotat kaut ko izdarīt, bet arī ļaujiet darbiniekam uzņemties atbildību par tā veikšanu un pilnvarojat viņu rīkoties jūsu vārdā šī uzdevuma ietvaros. Taču atbildība kopumā joprojām gulsies uz jūsu pleciem: galarezultātu prasīs no jums.

KO DELEĢĒT

Uzskaitiet visus uzdevumus, kas jums jāpilda! Pārdomājiet savus turpmākās karjeras plānus un izlemiet, kuras prasmes jums ir nepieciešams saglabāt augstā līmenī. Tad izlemiet, kuri uzdevumi jāveic jums pašam un kurus var paveikt kāds cits, pat ja tas sākumā radītu nelielas novirzes kvalitātes vai laika ziņā.

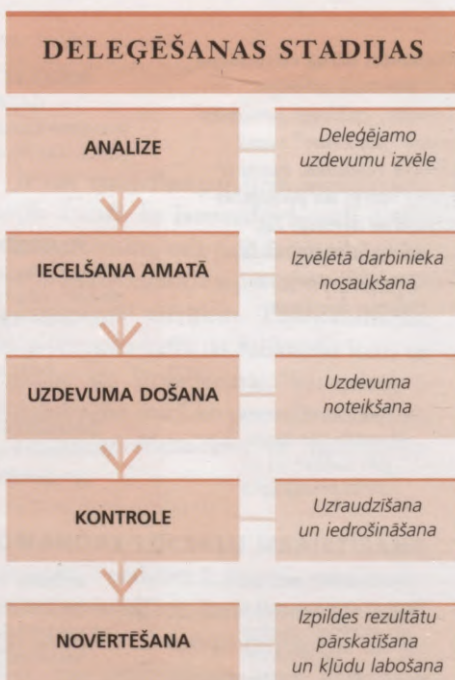
Jūs deleģējat ne tikai darba izpildi, bet arī atbildību par to, tādēļ izvēlieties tādus uzdevumus, kuri ir pietiekami neatkarīgi. Piemēram, ir samērā viegli deleģēt uzdevumu sagatavot iknedēļas atskaiti par pārdošanas rezultātiem, taču praktiski neiespējami būtu deleģēt jūsu saskarsmi ar svarīgu klientu.

Tomēr visa uzdevuma deleģēšana veicinās cilvēka profesionālo attīstību un sniegs gandarījumu par sasniegto.

Daži vadītāji deleģēšanu uzskata par iespēju tikt vaļā no uzdevumiem, kas viņiem šķiet pārāk garlaicīgi vai sarežģīti. Neļaujieties šim vilinājumam, jo jūsu komanda saskatīs jūsu patiesos nolūkus! Apnicīgu uzdevumu deleģēšana mazinās pārējo dalībnieku motivāciju, savukārt pārāk sarežģītu uzdevumu deleģēšana var kļūt bīstama – tā var mazināt jūsu autoritāti.

UZDEVUMU SADALE

Lemjot par to, kuram uzticēt atbildību par uzdevuma izpildi, jāņem vērā ne tikai kompetence, kaut arī tai jābūt noteicošajam izvēles faktoram. Jums jācenšas izvēlēties tādu darbinieku, kuram ir nepieciešamās



RAKSTURĪGĀKĀS PROBLĒMAS

PROBLĒMA	CĒLONIS
Jūs izvairāties deleģēt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jūs baidāties, ka padotie kļūšies ■ Jūs uzskatāt, ka pats varat šo darbu paveikt ātrāk un labāk nekā kāds cits ■ Jūs baidāties, ka uzdevuma deleģēšana tiks uzskatīta par nepatīkama pienākuma novelšanu uz citiem un tādēļ darbinieks to nems ļaunā
Jūs deleģējat nepareizos uzdevumus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uzdevums jums ir pārāk grūts ■ Jūs vēlaties atbrīvot sevi no atbildības ■ Jūs neesat pietiekami izvērtējis uzdevuma veikšanai nepieciešamo kompetenci un darbinieka atbilstību tai
Jūs iejaucaties vai padotais pārkāpj savas pilnvaras	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divpusēja problēma, kurai ir kopīgs cēlonis: jūs neesat izveidojis stingru darbības struktūru, kurai ir skaidri noteiktas pilnvaru robežas

zināšanas un prasmes, lai paveiktu darbu, vai arī tādu, kurš apmācības rezultātā vai ar konsultāciju palīdzību spētu tās ātri apgūt.

Ir jāapsver un jāizvērtē, kāda ir darbinieka attieksme pret viņam uzticēto papildu atbildību. Daži darbinieki to uzņem ar prieku un uzskata par daļu no savas personīgās attīstības, citiem papildu pienākumi rada stresu, un viņi izvairās no tiem. Šiem cilvēkiem jāveic savi ikdienas uzdevumi komandas ietvaros, bet viņi, visticamāk, nebūs pirmie, ko jūs izvēlēsities, kad vajadzēs deleģēt daļu no saviem pienākumiem.

Vēl būtu jāņem vērā, vai darbinieks, kuram jūs plānojat deleģēt kādu uzdevumu, var uzticēt daļu no saviem pienākumiem kādam citam. Ja spēsīt noteikt optimālo deleģēšanas proporciju, tad ne tikai pats strādāsiet efektīvāk, bet arī stimulēsiet un veicināsiet savas komandas attīstību.

STRUKTURĒTA DELEĢĒŠANA

Komandas dalībniekiem ir skaidri jāsaprot, kas un kādēļ tiek deleģēts. Jums ļoti precīzi jānosaka pilnvarojuma ietvari, lai katrs darbinieks spēj saprast uzdevumu kopumā, tā vispārējo kontekstu un savu vietu tajā. Izskaid-

rojiet, kā jūs kontrolēsiet un vērtēsiet uzdevuma izpildi! Esiet gatavs pielāgot savu darba stilu: darbiniekam, kura pašapziņa pakāpeniski pieaugs, būs netīkama pārlietu liela iejaukšanās viņam uzticētajā darbā. Jau pašā sākumā skaidri nosakiet, kā kontrolēsiet darba izpildi, bet uzsveriet arī to, ka nepieciešamības gadījumā varat sniegt padomu un atbalstu! Tas palīdzēs izvairīties no nepatīkamām situācijām, kad jūs jūtat, ka darbinieks pārkāpj savas kompetences robežas, taču uzskata, ka jūs nevajadzīgi iejaucaties.

Visbeidzot, informējiet visas iesaistītās puses par atbildības deleģēšanas faktu, pirmkārt, lai izvairītos no neskaidrības par pienākumu sadalījumu un, otrkārt, lai ar publiskas atzinības palīdzību stimulētu darbinieku.

NOVĒRTĒŠANA

Kad deleģētais uzdevums ir izpildīts, ir svarīgi to pārbaudīt un novērtēt. Pievērsiet uzmanību veismēm – šī informācija jums būs noderīga turpmāk, pieņemot lēmumus par atbildības deleģēšanu, kā arī palīdzēs veicināt darbinieka attīstību. Šajā posmā ir vērts arī apsvērt, vai būtu nepieciešams veikt kādas pastāvīgas izmaiņas ikdienas pienākumos.

DARBA IZPILDES VĒRTĒŠANAS VADĪŠANA

FORMĀLI NOVĒRTĒJOT DARBA IZPILDI, VADĪTĀJS TIEKAS AR KATRU DARBINIEKU, LAI PĀRRUNĀTU VIŅA VEIKUMU KĀDĀ NOTEIKTĀ LAIKA PERIODĀ UN VIENOTOS PAR TURPMĀKAJIEM MĒRĶIEM. SARUNĀ VAR SKART ARĪ JAUTĀJUMUS PAR DARBINIEKA IZAUGSMES POTENCIĀLU UN TO, KĀ TAS VARĒTU TIKT IZMANTOTS NĀKOTNĒ.

NOVĒRTĒŠANA DARBA IZPILDES IETVAROS

Dažos uzņēmumos darba izpildes novērtēšana nav nekas vairāk kā regulāra dokumentu aizpildīšana. Taču novērtēšana patiesībā ir lieliska iespēja vadītājam un komandas dalībniekam satikties un apmainīties ar viedokļiem. Daudzos uzņēmumos darba snieguma vērtēšana iekļauta darba izpildes vadības sis-

Darba izpildes vadīšanas sistēma

Šajā sistēmā katra darbinieka darba izpilde tiek saistīta ar uzņēmuma mērķiem. Darbinieka individuālie mērķi tiek noteikti visa uzņēmuma kontekstā. Ikdienas darba izpilde tiek balstīta un regulāri pārraudzīta, izmantojot darba izpildes novērtēšanas sistēmu.

tēmā un ir cieši saistīta ar mācīšanos un pilnveidošanās plānošanu. Darba izpildes pārvaldīšanas sistēma saista katra darbinieka veikumu ar uzņēmuma kopīgajiem mērķiem. Šī sistēma vadītājam palīdz

- noteikt, kas tiek gaidīts no katra darbinieka,
- sniegt nepieciešamo atbalstu mērķu sa-
sniegšanā,
- regulāri pārbaudīt sasniegto,
- aktīvi iesaistīties darbu veikšanā, ja tas nepieciešams,
- pārskatīt iepriekš noteiktos mērķus.

NOVĒRTĒŠANAS NOZĪME

Formāla novērtēšanas saruna ļauj vadītājam un darbiniekam pārrunāt un izvērtēt iepriekšējā periodā paveikto. Viņi var pārspriest, kas ir veicies labi un kādas kļūdas pieļautas, kā arī vienoties par apmācības un pilnveidošanas nepieciešamību. Novērtēšanas sarunai var būt arī citi mērķi – tā var kalpot par pamatu ikgadējai algas pārskatīšanai, kā arī palīdzēt darbiniekam plānot turpmākās potenciālās karjeras iespējas.



SAGATAVOŠANĀS NOVĒRTĒŠANAS SARUNAI

KAS JĀAPsver	GALVENIE JAUTĀJUMI
Darba veikums kopš iepriekšējās novērtēšanas	Kas ir veicies labi? Kas nav izdevies? Vai ir sasniegti izvirzītie mērķi? Vai jums ir pietiekami daudz pierādījumu, lai pamatotu savu vērtējumu? Kādi faktori varētu uzlabot darba izpildi?
Darba veikums iepriekšējos periodos	Kādi ir darba rezultāti salīdzinājumā ar iepriekšējiem periodiem? Ja ir ievērojama atšķirība, kas varētu būt tās cēloņi? (Piemēram, liela nozīme varētu būt bijusi attīstības programmai.)
Pilnveidošanās nepieciešamība	Vai jūs saskatāt kādas izteiktas vajadzības, kurām ieteiktu pievērst uzmanību? Lai atbildētu uz šo jautājumu, jums vispirms jāņem vērā darbinieka potenciālās karjeras iespējas.
Jūsu viedokļa nemaldība	Vai citi darbinieki (kolēģi, iekšējie klienti, padotie) ir līdzīgās domās? Ievāciet informāciju par viņu viedokli, pat ja netiek veikta formāla 360 grādu novērtēšana.
Sarunas gaisotne	Kāda gaisotne būtu visatbilstošākā šai sarunai? Lai gan darba izpildes novērtēšanas process, visticamāk, ir obligāts visam uzņēmumam, jūs tomēr varat izvēlēties, kādā gaisotnē vadīt sarunu, lai panāktu vēlamo reakciju no katra darbinieka.
Konkrēti jautājumi	Vai esat sagatavojis dažus konkrētus jautājumus? Dažu pārdomātu jautājumu sagatavošana iepriekš palīdzēs izvairīties no nepieciešamības improvizēt (kas reizēm var arī neizdoties).

Abām pusēm ir jāzina galvenā sarunas tēma – darba izpilde, atalgojums vai iespējas nākotnē. Ja darbinieki saskatīs šajā sarunā iespējas diskutēt par algas pielikumu, tad viņi nevēlēsies atzīt savas kļūdas. Tas pats attiecas arī uz turpmākajām iespējām – ja darbinieks jūtīs, ka nepieciešamība, piemēram, pēc laika plānošanas semināra var mazināt viņa cerības uz paaugstinājumu amatā, šis papildu elements novērtēšanas procesā tikai traucēs.

Atcerieties, ka jums nav obligāti jāgaida līdz novērtēšanas sarunai, lai pārrunātu ar darbinieku viņa sniegumu! Padariet to par sava darba ikdienu! Tam, ko teiksit novērtēšanas sarunā, jāapstiprina tas, ko esat jau iepriekš pārrunājuši, nevis jābūt zibēnim no skaidrām debesīm.

SAGATAVOŠANĀS
NOVĒRTĒŠANAS SARUNAI

Pirmām kārtām ielānājiet tikšanos tā, lai abām pusēm būtu pietiekami daudz laika, lai sagatavotos! Droši vien jums būs jāgatavojas atbilstoši noteiktai procedūrai un sarunas formai. Ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana (sk. 180. lpp.), jums būs vajadzīgs vairāk laika, lai konsultētos ar iesaistītajām pusēm. Saruna jāizplāno ļoti pamatīgi. Vērtējamais darbinieks noteikti pamanīs, cik rūpīgi jūs esat gatavojies, un uztvers to kā cieņas apliecinājumu. Iepriekšēja sagatavošanās jums arī ļaus brīvāk justies sarunas gaitā.

Izvēlieties tādu tikšanās vietu, kura veicinātu atklātu un vienkāršu sarunu; ja iespējams, – ne jūsu kabinetā! Tas šo sarunu padarītu atšķirīgu no ikdienas ierastības. Pārliecinieties, ka esat atvēlējis sarunai



360 grādu novērtēšanas izmantošana

Šī vērtēšanas sistēma ir visaptveroša. Lai novērtētu kāda darbinieka veikumu, būs nepieciešams uzziņāt citu cilvēku – komandas dalībnieku, iekšējo klientu, padoto un tiešā vadītāja – viedokli. Šis ir ļoti noderīgs, taču laikietilpīgs process. Atvēliet pietiekami daudz laika nepieciešamās informācijas apkopošanai!

pietiekami daudz laika. Abām pusēm lieku stresu radīs sasteigta vai ik pa brīdim pārtraukta saruna. Sarunai nepieciešamais laiks ir atkarīgs no tā, kādas un cik regulāras ir jūsu ikdienas sarunas.

DARBA IZPILDES PĀRBAUDE

Vadiet sarunu ļoti uzmanīgi! Iespējams, ka esat tai daudz gatavojies, taču tas nenozīmē, ka jums arī daudz jārunā.

Lielākajai daļai vadītāju nav grūti uzslavēt padoto, taču grūtības sagādā problēmu risināšana. Nevairieties no tām – šī saruna ir lieliska iespēja, lai izteiktu konstruktīvu kritiku. Ja netiks izteikts aizrādījums par slikti paveiktu darbu, darbinieka pilnveidošanās būs nopietni apdraudēta ilgākā laika periodā. Runājot par negatīvām lietām, esiet iejūtīgs un uzklausiet darbinieka viedokli! Viņš, iespējams, uzskata, ka kādi ārēji faktori, ko viņš nespēj ietekmēt, piemēram, izmaiņas uzņēmuma politikā, ir kavējuši sasniegt izvirzītos mērķus.

Jebkuras kļūdas labāk formulēt kā problēmas, kuras ir jārisina, nevis kā vainas pierādījumus. Analizējiet to cēloņus un meklējiet iespējamus risinājumus! Ja darbinieks pats iesaka savu risinājumu, pastāv daudz lielāka iespēja, ka tas tiks realizēts.

MĒRĶU IZVIRZĪŠANA

Visās novērtēšanas sarunās jāietver arī mērķu izvirzīšana. Atcerieties, ka tiem jābūt konkrētiem, aprēķināmiem, reālistiskiem, par tiem jāvienojas un jānosaka tiem paredzētais laiks.

Šādi formulēti mērķi raksturo sagaidāmos rezultātus, kā arī nosaka kritērijus, līdz ar to abām pusēm ir skaidri zināms, kad mērķis ir sasniegts. Mērķiem jābūt reāli sasniedzamiem, tomēr ne pārāk viegliem – grūti īstenojami mērķi sniedz daudz lielāku gandarījumu, kad tie beidzot tiek realizēti. Vienmēr nosakiet uzdevuma izpildes termiņu!

KARJERAS PLĀNOŠANA

Saruna par darba izpildi bieži vien skars arī apmācības un pilnveidošanas vajadzības. Jums jāizvirza arī karjeras mērķi ilgstošā laika periodā un jānosaka, kāda palīdzība nepieciešama to sasniegšanai.

SARUNAS NOSLĒGUMS

Jums rūpīgi jāfiksē viss, par ko esat runājuši un vienojušies, un beigās jāpateicas darbiniekam par sarunai veltīto laiku un pūlēm. Aplieciniet viņam, ka jūs centīsities risināt jautājumu par darbinieka potenciālajām attīstības iespējām nākotnē un regulāri nodrošināsīt viņu izaugsmi.

MĀCĪBAS UN PILNVEIDOŠANĀS

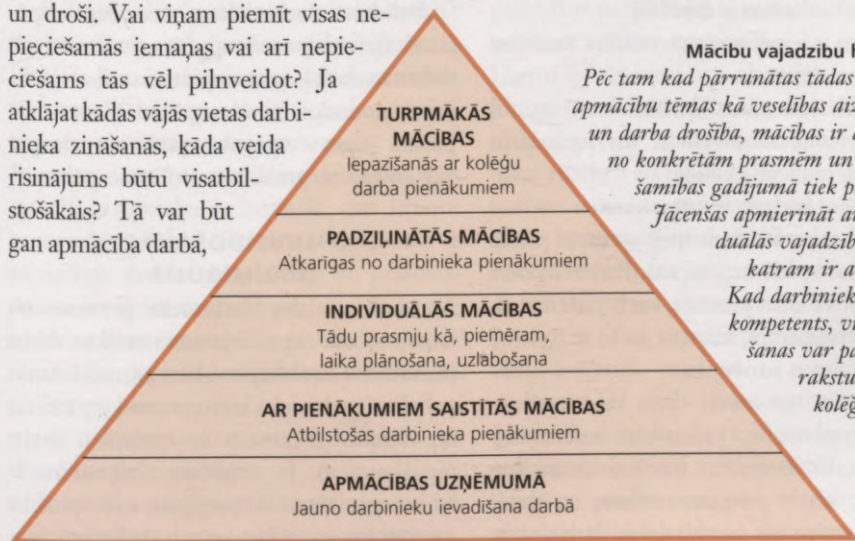
MĀCĪBAS IR ĻOTI NEPIECIEŠAMAS, LAI NODROŠINĀTU DARBINIEKU KOMPETENTU UN AUGSTVĒRTĪGU DARBU, SAVUKĀRT PILNVEIDOŠANĀS ATTĪSTA VIŅU SPĒJAS UN SEKMĒ PROGRESU. ŠIE PROCESI TIEK VEICINĀTI, IZMANTOJOT INDIVIDUĀLAS MĀCĪBAS UN PADOMU SNIEGŠANU.

MĀCĪBU VEIDI

Mācības ne vienmēr ir saistītas vienīgi ar darbinieka pienākumu izpildei nepieciešamajām prasmēm. Nereti tiek arī atsvaidzinātas zināšanas, lai prasmes saglabātu pietiekami augstā līmenī, un papildinātas, lai sniegtu ieskatu citu kolēģu pienākumos, kā arī iegūtu informāciju par uzņēmumu.

MĀCĪBU NEPIECIEŠAMĪBAS NOVĒRTĒŠANA

Lai noteiktu, ko darbiniekam nepieciešams mācīties, jāpārskata viņa tiešais darbs un kompetence, kas nepieciešama, lai viņš savus pienākumus veiktu pietiekami produktīvi un droši. Vai viņam piemīt visas nepieciešamās iemaņas vai arī nepieciešams tās vēl pilnveidot? Ja atklājat kādas vājās vietas darbinieka zināšanās, kāda veida risinājums būtu visatbilstošākais? Tā var būt gan apmācība darbā,



gan pilna apjoma mācību kurss, gan individuāla trenēšana. Ja esat izvēlēties atbilstošāko rīcības plānu, vai tas varētu būt piemērots arī citiem komandas dalībniekiem? Centieties saskatīt problēmas būtību un izprast visu komandas locekļu nepieciešamību pēc mācīšanās. Var izrādīties, ka darbiniekam nemaz nav nepieciešams īpašs mācību kurss un pilnīgi pietiek ar darba pienākumu pārveidošanu un apmācību darbā.

Paturiet prātā arī to, ka cilvēki mēdz ļoti ātri aizmirst jaunapgūtās prasmes, ja tās netiek lietotas ikdienā. Pārbaudes jautājums, kas var palīdzēt izšķirties par vai pret darbinieka mācībām, ir – vai darbinieks “izmantos” vai “pazaudēs” šīs zināšanas? Ja domājat, ka zināšanas varētu tikt ātri pazaudētas, atlieciet mācības.

MĀCĪBU METOŽU IZVĒLE

Kad nepieciešamība pēc mācībām ir novērtēta un pieņemts lēmums par noteiktu

Mācību vajadzību hierarhija

Pēc tam kad pārrunātas tādas galvenās apmācību tēmas kā veselības aizsardzība un darba drošība, mācības ir atkarīgas no konkrētām prasmēm un nepieciešamības gadījumā tiek pielāgotas. Jācenšas apmierināt arī individuālās vajadzības, kuras katram ir atšķirīgas. Kad darbinieks ir gana kompetents, viņa zināšanas var papildināt, raksturojot citu kolēģu darbu.

MĀCĪBU METODES IZVĒLE

METODE	PRIEKŠROCĪBAS	TRŪKUMI
Apmācība darbā Atbilstoša specifiskiem pienākumiem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relatīvi lēta ■ Nav nepieciešams piesaistīt pasniedzējus ■ Atbilstoša darbinieka pienākumiem ■ Notiek darbavietā ■ Darbinieks nekavējoties izmanto teoriju praksē 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kolēģiem var trūkt nepieciešamo pedagoģijas iemaņu
Uzņēmuma mācību kursi Īpaši kompetences jomai	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pilnībā atbilstoša uzņēmumam ■ Laba iespēja veidot kontaktus uzņēmumā ■ Veicina horizontālo komunikāciju uzņēmuma ietvaros 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Var neatbilst specifiskiem pienākumiem
Mācību kursi ārpus uzņēmuma Pielāgoti uzņēmuma vajadzībām vai arī atklātie kursi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vada īpaši apmācīti speciālisti ■ Pēc pasūtījuma izstrādātie kursi pilnībā atbilst mācību vajadzībām ■ Vispārējie/atklātie kursi dod iespēju dibināt kontaktus un mācīties no līdzīgu pienākumu veicējiem citos uzņēmumos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salīdzinoši dārgi ■ Atklātie kursi var pilnībā neatbilst uzņēmuma vajadzībām

rīcības plānu, jums jāizlemj, kāda veida mācības izvēlēties. Izvēle ir atkarīga no vairākiem aspektiem:

- cik cilvēkiem nepieciešamas mācības (vienam darbiniekam vai visai komandai),
- kādas prasmes nepieciešams attīstīt, un kāds ir vēlamais prasmju līmenis,
- cik neatliekamas ir mācības.

Parasti ir iespējamas trīs mācību metodes.

Apmācība darbā

Visbiežāk jaunajam darbiniekam jaunos amata pienākumus ierādīs un paskaidros vairāk pieredzējuši kolēģi.

Uzņēmuma iekšējie mācību kursi

Šis mācības parasti vada īpaši apmācīti profesionāļi, kas strādā uzņēmumā. Parasti mācību tēmas aptver tādas prasmes, kas ir plaši izmantojamas (piemēram, iemaņas darbā ar datoru).

Mācības ārpus uzņēmuma

Šis mācības var iedalīt divos veidos: uzņēmuma konkrētajām vajadzībām mācību firmas speciāli izstrādātas mācības un atklātas mācības, kas ir pieejamas visiem, un uzņēmums uz tām vār nosūtīt savus darbiniekus.

NOVĒRTĒŠANA UN PAPILDU PASĀKUMI

Pēc mācībām kopā ar darbinieku noteikti veiciet mācību novērtēšanu! Jums jāpārlicinās, vai ir sasniegts vēlamais uzlabojums, jo tas jums palīdzēs turpmāk pieņemt lēmumus par mācībām iztērēto laiku un līdzekļiem.

Palīdziet darbiniekam, cik vien iespējams, aktīvi izmantot apgūtās zināšanas gan ikdienas darbā, gan nepieciešamības gadījumā nododot zināšanas kolēģiem. Šajā posmā jums, iespējams, jāsāk domāt par darbinieka turpmākās attīstības iespējām.

PILNVEIDOŠANĀS NOZĪMĪGUMS

Apmācība uzlabo darbinieka prasmes un iemaņas, kas nepieciešamas noteiktu darba pienākumu izpildei, savukārt pilnveidošanās palielina darbinieka kompetenci kopumā un ne vienmēr ir saistīta ar esošajiem darba pienākumiem. Ja attīstības programma ir labi organizēta, tā paaugstina darbinieka motivāciju, jo rada viņam vērtības apziņu.

Salīdzinājumā ar citiem vadītāja ikdienas pienākumiem šķiet, ka darbinieku pilnveidošanās nav prioritārs uzdevums. Tomēr, ja zinošu un prasmīgu darbinieku karjeras attīstība netiek pietiekami atbalstīta, viņi var izvēlēties pamest uzņēmumu. Uzņēmumam ir daudz izdevīgāk veicināt esošo darbinieku pilnveidošanos nekā meklēt un apmācīt jaunus. Jo aktīvāks būs jūsu atbalsts darbinieku attīstībai, jo ražīgāks būs viņu darbs un augstāka motivācija.

PALĪDZĪBA PILNVEIDOŠANĀS PROCESĀ

Atliciniet laiku, piemēram, novērtēšanas sarunā, lai pajautātu darbiniekam par viņa karjeras plāniem un pārrunātu, kāda veida pieredze vai mācības varētu viņam palīdzēt šo plānu īstenošanā. Neviesiet nepamatotas cerības un nedodiet pārsteidzīgus solījumus! Ja darbinieka centieni ir nereāli, iesakiet viņam padomāt vēlreiz – dzīšanās pēc nepiepildāmiem mērķiem neizbēgami radīs vilšanos. Var gadīties, ka cilvēki, gluži otrādi, par zemu novērtē savas spējas; tādā gadījumā viņiem nepieciešams jūsu iedrošinājums izmantot savu potenciālu.

Balstoties uz šo sarunu, jūs varat meklēt darbiniekam atbilstošas pilnveidošanās iespējas jūsu komandas vai visa uzņēmuma ietvaros, kā arī ārpus tā.

Iespējas jūsu komandas ietvaros

Pirmām kārtām meklējiet iespējas gan attīstīt darbinieku individuāli, gan īstenot komandas mērķus. Galvenais uzdevums ir paplašināt darbinieka pieredzi un prasmes. Apsveriet šādas alternatīvas:

- darbinieku savstarpējās apmācības ieviešana, lai paplašinātu prasmes un attīstītu elastīgu pieeju,
- atsevišķu projektu izveidošana un to vadības deleģēšana,
- darbinieku paaugstināšana amatā – vai nu uz laiku kāda darba veikšanai, vai pastāvīgi.

Paaugstināšana amatā ir pēdējais veids, kā nodrošināt pilnveidošanos komandas ietvaros, turklāt tā norāda uz jūsu vēlmi atzinīgi novērtēt darbinieku un atalgot par teicamu darba izpildi.

Iespējas uzņēmumā

Bieži vien kādu prasmi vislabāk iespējams pilnveidot kādā citā uzņēmuma nodaļā. Piemēram, ja jūs vadāt administratīvo nodaļu, kura nodarbojas ar datu ievadi un apstrādi, un tajā ir kāds spējīgs darbinieks, kuru interesētu produkta vadītāja darbs, varat apsvērt iespēju nosūtīt viņu darbā uz mārketinga nodaļu.

Dažkārt būs situācijas, kad šādā veidā pavisam zaudēsiet darbinieku, taču lai jūs nebiedē šāds iznākums. Jums jādara viss iespējamais, lai jūsu darbinieki apzinātos un izmantotu attīstības iespējas uzņēmumā.

Iespējas ārpus uzņēmuma

Daži uzņēmumi finansiāli atbalsta arī ar darba pienākumiem nesaistītas mācības (piemēram, interneta izmantošanas kursi rūpnīcas strādniekiem) un ļauj darbiniekiem gūt pieredzi citās organizācijās. Piemēram, kāds biznesa uzņēmums var sagādāt savam darbiniekam iespēju gūt pieredzi humānās palīdzības projektā kādā jaunattīstības valstī.

Iespējas, atstājot uzņēmumu

Diemžēl būs situācijas, kad jums un darbiniekiem nāksies atzīt, ka vislabākā attīstības iespēja ir aiziet no uzņēmuma. Sniedziet atbalstu arī tādos gadījumos. Jums gan radīsies iesaicīgas grūtības, kamēr sameklēsiet un apmācīsiet jaunu darbinieku, taču tas, kurš jūtas "iesprostots" savā darbā, var radīt destruktīvu un demoralizējošu gaisotni komandā. Tas var atstāt iespaidu arī uz darba kvalitāti.

Pastāv vēl viens iemesls atbalsta sniegšanai. Darbinieks, kurš ir izjutis pozitīvu attieksmi laikā, kad mainījies darbu, saglabās pozitīvu priekšstatu par uzņēmumu un stiprinās tā kā laba darba devēja reputāciju.

TRENIŅMĀCĪBAS UN PADOMU SNIEGŠANA

Individuālās mācības un attīstību veicina treniņmācības un padomu sniegšana. Treniņmācības ir saistītas ar individuālām mācībām, jo to uzdevums ir īsā vai vidēji garā laika posmā uzlabot darba izpildes kvalitāti. Treniņmācības ir būtiska vadītāja darba sastāvdaļa – papildu palīdzības sniegšana darbiniekiem nepieciešamības gadījumā –, pat ja tā nav tā formulēta un iekļauta vadītāja darba aprakstā. Padomu sniegšana ir ilgstoša darbība, un tā ir vairāk saistīta ar cilvēka personīgo izaugsmi. Tā varētu būt daļa no jūsu darba, taču nevar būt tieši saistīta ar jūsu padoto.

Treniņmācības

Treniņmācības var izmantot visos uzņēmuma līmeņos, lai pilnveidotu un uzlabotu darbam nepieciešamās prasmes un iemaņas. Tiek pieņemts, ka darbiniekam jau piemīt zināms kompetences līmenis, taču viņam nepieciešama palīdzība kādā no šādām jomām:

- prasmju nostiprināšana,

Trenera un padomdevēja loma

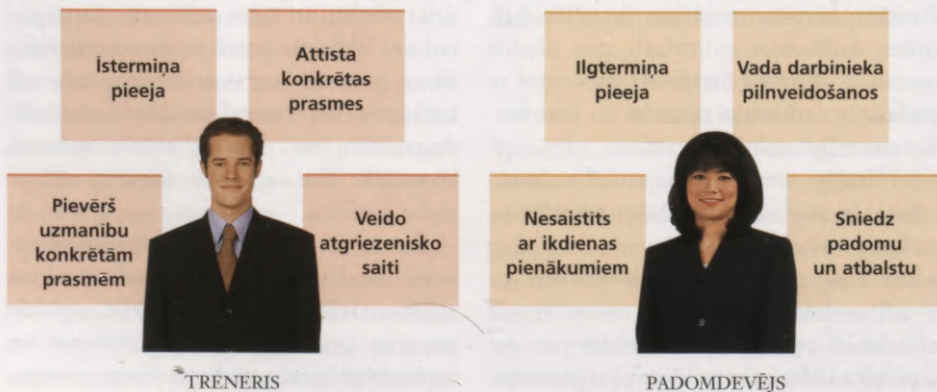
Trenerim un padomdevējam jābūt apveltītam ar līdzīgām prasmēm, taču tās tiek izmantotas atšķirīgi. Treneris pievērš uzmanību konkrētām tēmām īsā laika posmā, savukārt padomdevējs – vispārējai darbinieka attīstības virzībai turpmākā perspektīvā.

- spēju pilnvērtīga izmantošana darbā,
- specifisku problēmu risināšana,
- pielāgošanās izmaiņām uzņēmumā,
- personīgā attieksme un redzesloks.

Pastāv zināmas līdzības starp treniņmācībām un padomu sniegšanu, taču treniņmācības ir daudz dinamiskāks un stimulējošāks process, kurā liela uzmanība tiek pievērsta darbinieka individualitātei. Trenerim kopā ar apmācāmo nepārtraukti jāpilnveidojas. Ja treneris kādā posmā pazaudē perspektīvu, apmācāmais var zaudēt pašpaļāvību un pārtraukt attīstības procesu.

Tas, ko nepieciešams apgūt treniņmācībās, atkarīgs no mācību procesa posma. Apmācot iesācēju, jums nereti nāksies pašam veikt kādu uzdevumu un tad likt to atkārtot – šis paņēmieni ir līdzīgs instruktāžai. Kad darbinieks apguvis pamatiemaņas, treniņmācību pieeja mainīsies – apmācāmajam pašam būs jāizvērtē, vai viņam ir nepieciešama palīdzība, lai izpildītu uzdevumu. Šajā posmā jūs turpināsiet kopīgi strādāt, lai uzlabotu šai jomai nepieciešamās prasmes.

Ja jūsu apmācāmajam ir tehniskās zināšanas augstā līmenī, jums vajadzēs atbalstīt viņu pārdomu un pašanalīzes jomā. Visā trenēšanas procesā jums pašam būs aktīvi jāizmanto tādas komunikācijas prasmes kā empātiskā un aktīvā klausīšanās.



Padomu sniegšana

Padomdevējam ir jābūt uzticamam konsultantam un uzticības personai. Lai izpildītu šo lomu, nepieciešams objektīvs un vispārējs skatījums; tas nozīmē, ka darbinieka tiešais vadītājs vai kāds cits viņa vadības pārstāvis nevar pildīt šo uzdevumu, jo tādā gadījumā "kopējo attēlu" vienmēr aizēnotu ikdienišķi jautājumi.

Lai arī jūs nevarat kļūt par padomdevēju kādam jūsu padotajam, tas nenozīmē, ka nevarat dot savu ieguldījumu uzņēmuma konsultāciju organizēšanas sistēmā. Jūs varat kļūt par padomdevēju kādam darbiniekam, kas apgūst tādas profesionālās

iemaņas, kuras jums jau piemīt. Jūs varētu arī uzņemties sniegt padomus kādam jaunpieņemtam darbiniekam, lai palīdzētu viņam izmantot visas uzņēmuma piedāvātās iespējas.

Padomdevējs var sadarboties ar savu aizbilstamo visā viņa karjeras veidošanas laikā uzņēmumā, taču tas būs atkarīgs no jūsu savstarpējās piemērotības. Uzkrājot arvien lielāku pieredzi, pieaugs arī darbinieka pašpaļāvība, līdz ar to laika gaitā viņš var secināt, ka viņa padomdevējs vairs neder viņam par paraugu, uz ko tiekties. Piere dzējis padomdevējs šādu situāciju paredzēs pirmais un piedāvās pārtraukt sadarbību.

PROBLĒMU RISINĀŠANA

VADĪTĀJAM NEIZBĒGAMI NĀKSIES STRĀDĀT SAREŽĢĪTĀS SITUĀCIJĀS UN AR "GRŪTI VADĀMIEM" CILVĒKIEM. DAUDZAS PROBLĒMAS RADĪSIES NEGATĪVAS ATTIEKSMES UN NEKVALITĀTĪVAS DARBA IZPILDES DĒĻ, TĀDĒĻ JŪMS JĀIZSTRĀDĀ VISPĀRĪGS PLĀNS TO RISINĀŠANAI.

ZELTA LIKUMI

Lai kādi būtu problēmsituācijas apstākļi un strīdīgā jautājuma argumenti un pretargu argumenti, pastāv noteiktas uzvedības normas, kuras vadītājam ir jāievēro:

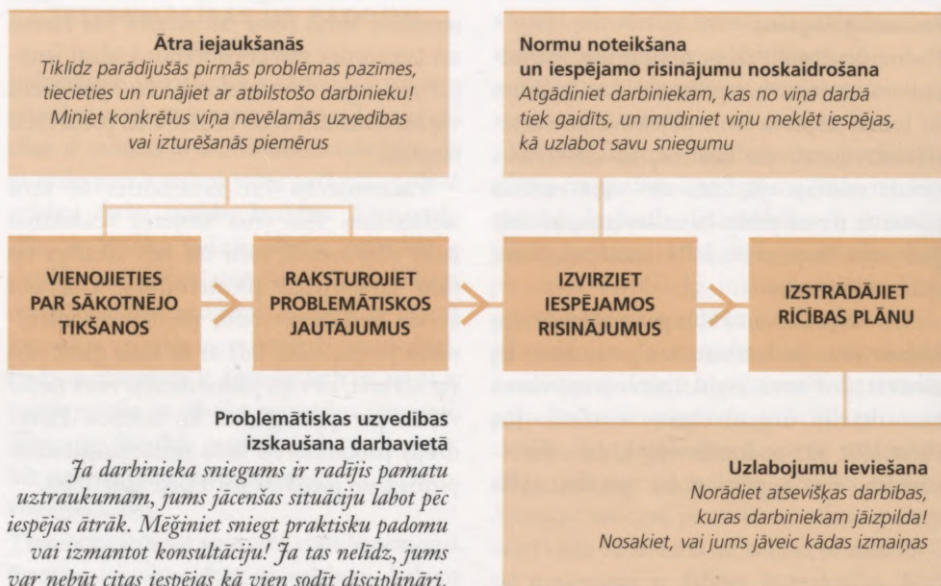
- esiet stingrs, bet noteikti taisnīgs,
- izturieties atklāti un godīgi,
- dodiet konstruktīvus ieteikumus un komentārus,
- vienmēr ņemiet vērā pozitīvo un mudiniet to darīt arī citus,
- rīkojieties operatīvi: neatlieciet jautājuma risināšanu un neļaujiet problēmai samilzt,
- dokumentējiet pārrunas un rīcību,
- esiet savaldīgs.

AR KO SĀKT

Dažkārt jums nebūs citas iespējas kā vien piemērot disciplināro sodu pret darbinieku, ja pārkāpums bijis nopietns, piemēram, ierašanās darbā alkohola reibumā. Taču citos gadījumos, piemēram, ja problēma saistīta ar kavēšanu, vispirms mēģiniet uzsākt dialogu un noskaidrot tās cēloni.

Cik vien iespējams drīz, norunājiet tikšanos ar darbinieku, lai pārrunātu jautājumu, kas jūs uztrauc. Raksturojiet problēmu, pēc iespējas vairāk minot konkrētus faktus un piemērus. Paskaidrojiet darbiniekam, ko jūs no viņa gaidāt, un mudiniet viņu pašu meklēt iespējamus risinājumus. Sarunai būtu jānoslēdzas ar vienkāršu rīcības plāna izveidi, sīki atzīmējot abu pušu rīcību.

Dažkārt formulēt problēmu nebūs tik viegli, kā šķiet, tādēļ jums jāizlemj, kāda konsultācija nepieciešama.



KONSULTĒŠANA

Sarunas gaitā jūs, iespējams, nojautīsiet, ka darbiniekam ir kādas personīgas vai ar darbu saistītas problēmas, kuras viņam ir grūti atrisināt. Šādā gadījumā var palīdzēt konsultēšana.

Konsultēšana nozīmē palīdzēt cilvēkiem pašiem sev, ļaujot viņiem paskatīties uz problēmu citādi, stiprinot nepieciešamo pašpaļāvību, lai sāktu to risināt. Tā nav vienkārši padoma došana, bet šajā procesā nav vajadzīgas arī psihoterapeita iemaņas. Kā vadītājam jums nav jāklūst par konsultantu, bet ir jāizmanto konsultēšanas paņēmieni.

Konsultēšanas iemaņas ir ļoti nepieciešamas cilvēku vadīšanas procesā un līdzinās trenera prasmēm. Neatkarīgi no konteksta jūs kā vadītājs būsiet ieguvējs, ja pratīsiet izmantot

- aktīvo klausīšanos: rūpīga ieklausīšanās un papildjautājumu uzdošana, lai labāk izprastu problēmu,

- empātiju jeb spēju izjust, kā otrs cilvēks vērtē notikumus un situācijas,
- cieņu: taktiska izturēšanās pret cilvēku un viņa uzskatiem.

Jums allāž jācenšas būt pieejamam, lai jūsu darbinieki varētu ar jums brīvi runāt par savām problēmām. Dažos gadījumos jūs spēsit viņiem palīdzēt ar darbu saistītos vai personīgas dabas jautājumus.

PALĪDZĪBAS MEKLĒŠANA ĀRPUS UZŅĒMUMA

Ne visi vadītāji ir pietiekami kvalificēti, lai spētu konsultēt nopietnu personīgu problēmu, piemēram, ļaunprātības vai smaga zaudējuma gadījumā. Pat ja jums piemīt nepieciešamās iemaņas un pieredze, jūs, iespējams, nejutīsities ērti, konsultējot savu padoto par tik delikātiem jautājumiem.

Šādos apstākļos jums jāizvairās konsultēt pašam un jāatrod cita veida atbalsts kolēģim. Daudzos uzņēmumos pastāv darbinieku atbalsta programmas, kuras piedāvā konfi-

Atbalsta nodrošināšana

Konsultējiet darbinieku pats, ja tas ir iespējams, vai iesaistiet citus cilvēkus no uzņēmuma vai ārpus tā

VIENOJĒTIET PAR KONSULTĀCIJĀM

SODIET DISCIPLINĀRI

Disciplināro darbību uzsākšana

Rikojieties atbilstoši uzņēmuma disciplinārajai procedūrai. Parasti tā ietver formālu sarunu un īpašus pasākumus, lai situāciju uzlabotu

denciālas konsultācijas. Ja tādu nav, jūs varat kolēģim palīdzēt, sameklējot piemērotu konsultantu ārpus uzņēmuma. Iespējams, jums varētu palīdzēt uzņēmuma personāla daļa. Jebkurā gadījumā jūs nedrīkstat izvairīties, bet jums jāuzklausā problēmas izklāsts un jāizrāda interese un līdzjūtība.

Sarežģītos ar darbu saistītos problēmu gadījumos var izrādīties, ka darbinieka tiešais vadītājs ir saistīts ar šo problēmu, tādēļ šī cilvēka līdzdalība konsultēšanā nebūtu piemērota un neko neatrisinātu. Šādos gadījumos kā starpnieks jāiesaista trešā puse – kāds ar problēmu nesaistīts vadītājs vai neatkarīgs vidutājs.

Tomēr jebkura veida konsultēšana var arī nepalīdzēt indivīda uzvedības izmaiņšanā. Šādā gadījumā jums neatliek nekas cits kā vien ķerties pie disciplināriem sodiem.

DISCIPLINĀRIE SODI

Pirms sodāt disciplināri, jums jāizmēģina viss iepriekš aprakstītais. Ja tomēr tas nedod vēlamo rezultātu, jums disciplinārais sods jāuzskata par līdzekli, kas palīdzētu darbiniekam nokļūt “uz pareizā ceļa”. Ja disciplināro sodu darbinieks uzskatīs par atriebību, tas mazinās uzticēšanos un var izraisīt arodbiedrības iejaukšanos. Vadītājs nedrīkst izmantot sodu vai atlaišanu no darba, lai atrisinātu personīgas nesaskaņas.

Jums labi jāiepazīstas ar jūsu uzņēmuma disciplināro procedūru. Ja iespējams, izmantojiet personāla daļas speciālistu profesionālos ieteikumus. Jums jābūt pilnīgi pārliecinātam par savas nostājas nekļūdīgu, tādēļ pārbaudiet jūsu rīcībā esošos faktus un, ja iespējams, palūdziet kādam uzticamam kolēģim apliecināt jūsu objektivitāti.

KĀ VADĪT SARUNU PAR DISCIPLĪNU?

Disciplinārajai sarunai jābūt privātai, taču abām pusēm jāpieaicina liecinieki. Darbiniekam jābūt informētam par apsūdzībām, kas vērstas pret viņu, un viņam jādod iespēja tās atspēkot.

Tad jāvienojas par nepieciešamo turpmāko rīcību. Lai tiktu ievērots taisnīguma princips, ir jābalstās tikai uz faktiem un situācijas kontekstu un jārikojas saskaņā ar līdzīgiem precedentiem.

Jums rūpīgi jādokumentē visi pieņemtie lēmumi, kā arī rīcība, kas tiek sagaidīta no abām pusēm. Jācer, ka, uzsākot disciplināru darbību, jūs būsit parādījis pietiekami lielu apņēmību atrisināt problēmu un ar šo rūpīgi dokumentēto rīcību pietiks, lai panāktu jums vēlamo rezultātu.



Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana

VADĪTĀJAM DAUDZ LAIKA AIZŅEM PROBLĒMU RISINĀŠANA UN LĒMUMU PIEŅEMŠANA. LAI PĀRVALDĪBA BŪTU EFEKTĪVA, IR SVARĪGI NOŠĶIRT ŠOS DIVUS DAŽĀDOS PROCESUS, KURIEM NEPIECIEŠAMAS ATŠĶIRĪGAS PIEEJAS.

Problēmas un lēmumi aizņem tik lielu daļu vadītāju darba laika, ka daudzi to uzskata par pašsaprotamu darba sastāvdaļu. Patiešām, pastāv zināma neskaidrība par to, kas īsti veido problēmu un kas – lēmumu. Bieži vien šie jautājumi ir tik ļoti samudžinājušies, ka tiek saukti par problēmām. Tomēr, lai rastu veiksmīgākos risinājumus, ir jārikojas atšķirīgi.

Vispirms jums jāizprot būtiskā atšķirība starp problēmu un lēmumu. Lai atrisinātu problēmu, jums, ievācot informāciju, jānosaka problēmas cēlonis. Tāpat, arī pieņemot lēmumu, jāapkopo visu iesaistīto pušu informācija. Kad konstatēts cēlonis vai pieņemts lēmums, jums jāzina, kāds ir vislabākais risinājums.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Problēmu konstatēšana un lēmumu būtība **190** • Problēmas cēloņa noskaidrošana **193** • Lēmumu pieņemšana **195** • Problēmu risinājumu un lēmumu īstenošana **198**

PROBLĒMU KONSTATĒŠANA UN LĒMUMU BŪTĪBA

PARASTI PROBLĒMA RODAS KĀDAS NEPAREIZAS DARBĪBAS REZULTĀTĀ, SAVUKĀRT LĒMUMS IR NEPIECIEŠAMS, KAD JĀIZVĒLAS VIENS NO VAI RĀKIEM ALTERNATĪVIEM DARBĪBAS VIRZĪENIEM. IR SVARĪGI NODALĪT ŠOS DIVUS PROCESUS, LAI IZVĒLĒTOS ATBILSTOŠĀKO RĪCĪBU.

JĒDZIENU NODALĪŠANA

Vadītājiem jāapgūst milzīgs informācijas daudzums, kurš, tehnoloģijai attīstoties, arvien pieaug. Lai saglabātu kontroli pār notiekošo, jums jāizstrādā paradums regulāri pārskatīt jautājumus, ar kuriem jūs nodarbojaties, un jābūt gatavam mainīt prioritātes atbilstoši situācijai. Katru rītu vai katru nedēļu atvēliet dažas minūtes, lai piekristītu visas lietas, ar kurām jums jānodarbojas. Pārliecinieties, vai tās visas pilnībā izprotat un zināt, kā ar tām tikt galā. Šādā veidā jūs varat nedaudz vienkāršot savu darbu. Kad jūsu uzmanība tiek pievērsta kādam jautājumam, vispirms konstatējiet un izvērtējiet to. Pirmām kārtām jums

Sarežģītu jautājumu konstatēšana

Ja nav iespējams noteikt, vai situācija, kas piesaista jūsu uzmanību, ir problēma vai lēmums, jums jārikojas atbilstoši loģiskās secības analīzei, lai izvērtētu jautājuma būtību.

jānoskaidro, vai tas vispār ir saistīts ar jūsu darbu. Ja jautājums nav jūsu kompetencē, neveltiet tam vairs uzmanību. Veiciet tikai tādas darbības, kas nepārsniedz jūsu kompetenci.

Kad esat noskaidrojies, ka jautājums tiešām attiecas uz jums, pajautājiet sev, vai tas ir skaidri formulēts. Ja ir, tad var sākt atbilstoši rīkoties. Iespējams, jūs noskaidrosit, ka kāds jautājums nešaubīgi rada problēmu – ir sabojājusies svarīga iekārtas detaļa, un tā ir jāsalabo, lai varētu atjaunot ražošanas procesu. Jūs konstatējat, ka jāizlemj vēl kāds jautājums – no trim kandidātiem uz vienu amatu jums ir jāizvēlas viens.

Ja jautājums nav tik vienošķirīgi skaidrs, jums tas jāsadala. Uzziniet citu cilvēku viedokli (mudiniet viņus domāt plašākā kontekstā). Pierakstiet visas atbildes, tad pārskatiet tās un pārliecinieties, vai tās ir skaidri un saprotami formulētas. Dažkārt papildu jautājumu uzdošana, lai noskaidrotu apgalvojuma būtību, var radīt jaunu ieskatu. Turklāt jūs nepiešķirsit nepelnītu nozīmi vienam faktoram, aizmirstot par citiem, kuri varbūt ir līdzvērtīgi vai pat svarīgāki.

KONSULTĒŠANĀS

Iesaistiet visus kolēģus, kurus var ietekmēt jautājums

ANALĪZE

Sadaliet jautājumu sastāvdaļās

PĀRBAUDE

Apkopojiet atbildes un pārliecinieties, vai visas ir pietiekami skaidras

Citu viedokļu uzklaušana

Detalizēta grupas diskusija ir noderīga metode sarežģītu jautājumu risināšanā. Nereti diskusijās tiek minēti tādi aspekti, kuri ietekmē citas uzņēmuma struktūrvienības un kurus jūs nebūtu ņēmis vērā»

Vienošanās par jautājumiem

Uzdodiet jautājumus, lai noskaidrotu visus faktoros un izvērtētu, vai esat pilnībā izprātis jautājuma būtību

Definējot doto situāciju kā problēmu, kas jārisina, vai kā lēmumu, kas jāpieņem, jūs vienkāršojat to un sākat rīkoties. Tas palīdzēs atrast risinājumu.

PROBLĒMAS NOSKAIDROŠANA

Dažas "problēmas" ir tik vienkāršas, ka risinājums ir acīmredzami skaidrs. Printerī iestrēdzis papīrs? Palūdziet, lai kāds izņem saburzīto lapu un ieslēdz printeri no jauna. Daudz sarežģītākas ir tās problēmas, kuras ne tikai pārtrauc ierasto darba procesu, bet arī draud ar nopietnām sekām. Visbiežāk tās nevar viegli izskaidrot. Viena no šādām situācijām būtu, ja atklātos, ka saražotā produkta kvalitāte ir pazeminājusies. Pirmās pazīmes būtu klientu sūdzības, kuras izpaustos kā atteikšanās produktu izmantot un tā atgriešana ražotājam arvien lielākos apjomos.

Tiešām neatliekama problēma, bet kā to risināt? Tā var šķīst tik milzīga un sarežģīta, ka ir grūti noteikt tās cēloņus un sekas. Katram vadītājam ir sava individuāla pieeja jautājumu risināšanai, un, bez šaubām, daļā gadījumu tā ir veiksmīga. Tomēr daudzos gadījumos cilvēki, visticamāk, neapzinās procesa būtību un līdz ar to nevar saprast, kādēļ dažkārt izvēlētais risinājums ir tik neveiksmīgs.

Jums jāizpēta problēmas cēloņi līdz pašiem pamatiem. Vienīgais veids, kā pro-

blēmu var atrisināt, ir atrast un likvidēt tās cēloni. Šis process raksturots nākamajā sadaļā (sk. 193. lpp.).

Šo jautājumu noskaidrošanā izšķiroša nozīme ir rūpīgai loģiskai un analītiskai jautājuma nostādnei. Šī racionālā pieeja palielinās veiksmīga iznākuma iespējas un jo īpaši noderēs, strādājot grupā. Problēmas iespējams atrisināt daudz efektīvāk, ja cilvēki sadarbojas un necenšas novelt vainu cits uz citu. Piemērā par produkta slikto kvalitāti sadarbība var palīdzēt noskaidrot problēmas būtību. Atsevišķi cilvēki, iespējams, konstatēs

- jaunās sistēmas kļūdas,
- lielu personāla mainību, kuras rezultātā pazeminājusies darba izpildes kvalitāte,
- izejvielu slikto kvalitāti,
- to, ka cena tirgū tiek uzskatīta par pārāk augstu,
- konkurentu produktu augstāku kvalitāti.

Tāpat iespējamo cēloņu loks var būt plašs – gan trūkumi ražošanas procesā un nekvalitatīvas izejvielas, gan ārējās vides apstākļi. Kad esat noteikuši visus konkrētās situācijas faktorus, turpmākās darbības virziens kļūst skaidrāks.

Jums jāpievērš uzmanība problēmām ne tikai tad, kad tās parādījušās. Dažkārt potenciālās problēmas iespējams saskatīt vēl pirms to rašanās, laikus novēršot nepatīkšanas, ko tās varētu radīt nākotnē.

SECINĀJUMS

Izlemiet, vai jautājums ir problēma, kas jārisina, vai lēmums, kas jāpieņem

Atbilstoša ricība

Situācijas noskaidrošana palīdz izvērtēt problēmu kopumā. Kad ir skaidrs, kādas problēmas jāatrisina un kādi lēmumi jāpieņem, var sākt darboties

LĒMUMS

Problēmas būtībā var būt kaitinoši neskaistas, lēmumi savukārt ir daudz konkrētāki. Jums ir jāsasniedz noteikts rezultāts, bet ir vairākas izvēles iespējas. Tāpat nosakiet kritērijus, parametrus un izvēlieties! Arī šajā gadījumā milzīgi svarīga ir rūpīga un loģiska analīze. Iespējami ātrāk jāsaprot, cik ilgā laikā lēmums ir jāpieņem, jo parādās vēl viens nozīmīgs faktors – laiks.

Lēmumi var izrietēt arī no iepriekš konstatētas problēmas. Ja izrādījies, ka tieši nekvalitatīvās izejvielas bija produkta sliktās kvalitātes cēlonis, jums jāmaina to piegādātāji.

Jaunā piegādātāja izvēle patiesībā ir alternatīva starp vairākiem iespējamiem piegādātājiem – tātad tas ir lēmums. Kad esat to sapratuši, jums jāsāk lēmuma pieņemšanas process.

Protams, lēmumi ir jāpieņem attiecībā uz daudziem faktoriem, kas pastāv ražošanā, ne tikai tādiem, kurus radījušas noteiktas problēmas. Analizējot iepriekš minēto piemēru par trim kandidātiem uz vienu amatu, jāsaka, ka šī situācija nav radusies kā novirze no pieņemtās normas, tātad tā nav problēma. Jums dotajā situācijā ir vairāk nekā viens iespējama risinājums, un tādēļ ir nepieciešams lēmums.

JAUTĀJUMU RISINĀŠANA

Ja jūsu darba pienākumu loks ir plašs, jums jāpievērš uzmanība vissvarīgākajam. Izvērtējiet, kurās jomās ir iespējams gūt vislielāko atdevi, respektīvi, vislabākos rezultātus visīsākajā laikā. Ātri panākumi ir nozīmīgi, jo tie apliecina progresu un ir stimulējoši.

Pirms sākat strādāt, nosakiet vēlamo rezultātu un vienojieties par to! Pajautājiet sev, kā iespējams gūt panākumus. Dažkārt tas būs ļoti vienkārši. Piemēram, ja problēma ir "jauna sistēmas kļūda", to var likvidēt, izskaužot to. Savukārt, lai noskaidrotu "augstas personāla mainības" cēloni, nepieciešams izpētīt, kādi personāla mainības rādītāji ir pieņemami.

Noskaidrojiet, kuri cilvēki jāiesaista jautājuma risināšanas procesā; kam varētu būt pieejama nepieciešamā informācija; kuru ietekmēs risinājuma iznākums; kam ir strikts viedoklis par šo tēmu un kurš ir šīs jomas eksperts!

Meklējot atbildes uz šiem jautājumiem, izvērtējiet gan kolēģus, gan personas ārpus uzņēmuma – klientus, piegādātājus, nozares ekspertus, augstskolu pasniedzējus un konsultantus.

Visbeidzot, nosakiet termiņus, lai nodrošinātu savlaicīgu darba izpildi! Sastādiet atbilstošu grafiku! Atzīmējiet termiņu savā kalendārā un vienojieties par to ar citām iesaistītajām pusēm!



PROBLĒMAS CĒLOŅA NOSKAIDROŠANA

KAD JAUTĀJUMS TIEK ATZĪTS PAR PROBLĒMU, JĀNOSKAIDRO TĀS FAKTISKAIS CĒLONIS. TIKAI TAD, KAD TAS IZDARĪTS, VARAT RĪKOTIES, LAI PROBLĒMU LIKVIDĒTU. PASTĀV NOTEIKTAS METODES, KURU IZMANTOŠANA PALĪDZĒS JUMS ŠAJĀ DARBĀ.

PIEREDZES NOZĪME

Kad ir noteikta problēma, nereti rodas vēlēšanās izmantot eksperimentu tās atrisināšanai. Kādam ir ienākusi prātā ideja par problēmas cēloni, balstoties uz viņa pagātnes pieredzi, un sākas eksperimenti. Ja tie nelīdz un problēma pastāv joprojām, tiek veikts cits eksperiments. Šādu pieeju var kādu laiku izmantot, līdz, visticamāk, arī tiks atrasts īstais risinājums, taču tas nebūs produktīvs process ieguldītā laika un izmaksu ziņā.

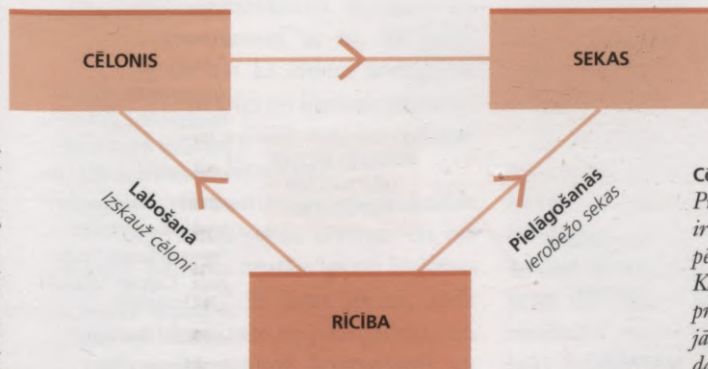
Efektīvāka pieeja balstās uz pieredzi, kuru izmanto avārijas brigādes. Dažiem cilvēkiem izdodas ļoti ātri noteikt problēmu cēloni. Viņi galveno uzmanību pievērš nevis iespējamajiem problēmas cēloņiem, bet radītajām sekām. Sekas visbiežāk ir viegli pamanāmas un var sniegt norādes

par to iespējamiem cēloņiem. Šie cilvēki izmanto arī savu pieredzi, bet parasti ievāc liela apjoma informāciju, pirms izdara secinājumus.

VĪENOŠANĀS PAR PROBLĒMU

Tā kā problēmas cēloņi norāda uz tās sekām, lai ievāktu informāciju par problēmu, ir jāuzdod jautājumi, piemēram, ko tā skar un kas nav tā, kā vajadzētu. Dažkārt var rasties pārpratumi par to, kāda tad ir problēmas būtība, it īpaši, ja vairāki cilvēki saskata tikai daļu no problēmas – to daļu, kas attiecas uz katru no viņiem.

Piemēram, ja produkts tiek pildīts pudelēs, bet tās netiek līdz galam piepildītas, to tūlīt pamanīs kvalitātes kontroles un izplatīšanas nodaļā. Ja nepietiek kvalitatīvas produkcijas, var aizkavēties piegādes klientiem: šāda produkcija arī nonāk pie klienta, no viņiem tiek saņemtas sūdzības. Dažādu nodaļu vadītāji šajā situācijā saskatīs atšķirīgas problēmas. Ražošanas vadītājam tā būs "līdz galam nepiepildītu pudeļu" problēma, kvalitātes nodrošināšanas vadītājam – "augsta brāķa procenta"



Cēloņu un seku analīze
Problēmas novēršana ir tās cēloņa izskaušana pēc tam, kad tas konstatēts. Kamēr nav atrasts problēmas cēlonis, jāizmanto pielāgošanās darbība, lai iegūtu laiku.

problēma, un klientu apkalpošanas vadītājam būs jātiek galā ar “klientu sūdzību” problēmu.

Galvenā problēma ir tā, ka pudeles netiek piepildītas atbilstoši prasībām, un ir jānoskaidro, kāpēc tas notiek tā. Taču ir jāveic pasākumi, lai cīnītos arī ar citām sekām. Tikai tad, kad visi situācijas aspekti ir izpētīti, problēmu iespējams risināt efektīvi.

INFORMĀCIJAS APKOPOŠANA

Kad panākts kopīgs viedoklis par galveno problēmu, ir jāievāc iespējami vairāk informācijas, piemēram, kur problēma radusies, kāda ir tās norise, kāda tā ir laika un mēroga ziņā, cik nopietna tā ir.

Kad informācija ir apkopota un sistematizēta, tā var palīdzēt rast idejas par iespējamo problēmas cēloni. Turklāt tā var kalpot arī kā paraugs, kura izmantošana ļauj noskaidrot iespējamās problēmas cēloņus. Jānoskaidro ikviena iespējamā cēloņa saistība ar tā radītajām sekām, līdz ar to cēlonis, kurš vislabāk pamato ievāktu informāciju, visticamāk, arī būs īstais.

Apkopojot informāciju, jūs nedrīkstat atstāt bez ievēribas cilvēkus, kuri var atklāt ļoti nozīmīgus faktus, piemēram, produkta

lietotāju, klientu, iekārtas operatoru un piegādātāju, kuri varētu zināt kaut ko svarīgu. Diemžēl pat pieredzējuši darbinieki var aizmirst dažus būtiskus faktus. Automehāniķi un datorspeciālisti nereti cenšas risināt problēmas, pamatojoties uz pavisam trūcīgu informāciju, ko ieguvuši no autovadītāja vai datora lietotāja.

CĒLOŅA NOTEIKŠANA

Kad problēmas radītās sekas pilnībā izpētītas, var sākt meklēt cēloni. Liela nozīme ir arī pieredzei. Analizējiet apkopoto informāciju un uzdodiet gan sev, gan citiem jautājumu – kas gan varētu būt problēmas cēlonis? Ja jūsu pieredze vien nesniedz norādes par iespējamiem cēloņiem, pastāv dažādas metodes, piemēram, “asakveida diagrammu” sastādīšana, kuras var veicināt jūsu radošo domāšanu.

Ideju kombinēšana ir nozīmīga metode cēloņa meklēšanā, jo daudzas problēmas ir radušās, vienlaikus risinoties vairākiem saistītiem procesiem. Šo problēmu rada nevis kāds no šiem procesiem, bet gan to vienlaicīga norise.

Lielākā daļa problēmu rodas kādu pārmaiņu rezultātā. Ja iepriekš viss funkcionēja labi, bet tagad vairs ne, tātad kaut kas ir



“Asakveida” diagrammu izmantošana analīzes procesā

“Asakveida” diagrammas veicina konkrētāku diskusiju, palīdzot koncentrēt uzmanību noteiktām jomām. Šajā piemērā problēma ir rakstīta “mugurkaula” pašā galā. Četras “asakas” ir saistīti sektori, kuriem norādīti konkrēti problēmas cēloņi.

mainījies. Ja noteiksiet, kas tieši, varēsiet iegūt norādes par problēmas cēloni.

CĒLOŅA PAMATOŠANA

Kad esat noteicis vairākus iespējamus cēloņus, rūpīgi pārskatiet sarakstu, lai saprastu, kurš no tiem visloģiskāk pamato apkopoto informāciju par problēmas sekām. Ja iepriekš esat krietni pastrādājis, ievācot faktus, jums ir visas izredzes rast vislabāko risinājumu. Pirms sākat rīkoties, jums jāpārbauda, vai noteiktais cēlonis tiešām ir īstais. Var būt nepieciešama vizuāla pārbaude – ja domājat, ka problēmas cēlonis ir

nolietojusies detaļa, aizejiet un aplūkojiet to! Dažkārt tests vai eksperiments var apliecināt īsto cēloni, bet dažkārt jums vajadzēs uzdot papildu jautājumus, lai pārliecinātos par savu ideju nekļūdīgumu. Jūsu mērķis ir iegūt pārliecību, ka ir atrasts īstais cēlonis un plānotā rīcība novērsīs problēmu.

Pēc tam būs nepieciešams nogaidīt un apsvērt arī pārējos faktorus, kas saistīti ar problēmu. Iespējams, būs jāveic izmaiņas sistēmās un procesos, lai novērstu problēmas rašanās iespējas nākotnē.

LĒMUMU PIEŅEMŠANA

KAD VIEN JUMS NĀKAS SASTAPTIES AR VAI RĀKIEM IESPĒJAMIEM RĪCĪBAS VARIANTIEM SITUĀCIJAS ATRISINĀŠANAI, JUMS IR JĀPIEŅEM LĒMUMS. BIEŽI VIEN LĒMUMAM VAR BŪT NOPIETNA REZONANSE, TĀDĒĻ IR ĻOTI NOZĪMĪGI IZDARĪT IZVĒLI, BALSTOTIES UZ INFORMĀCIJU.

PAREIZĀS PIEEJAS IZVĒLE

LĒMUMU PIEŅEMŠANAS PROCESĀ

Kā jau iepriekš tika minēts, dažkārt ir nepieciešams lēmums, lai izvēlētos piemērotāko problēmas risinājumu. Savukārt citi lēmumi bieži ir saistīti ar to, kā labāk organizēt darbu vai kā citiem atvieglināt viņu darbu. Neatkarīgi no lēmuma pieņemšanas cēloņa loģiska pieeja noteikti palīdzēs pieņemt labāko no lēmumiem.

Pieņemot lēmumus, jums jāapzinās savas izvēles radītās sekas. Dažreiz tās var būt pilnīgi vienādas neatkarīgi no izvēlētas rīcības. Piemēram, ja jums jāuztic kāda projekta izpilde vienam no jūsu padotajiem un viņi visi ir vienlīdz kompetenti un

spējīgi pildīt šo darbu, nebūs svarīgi, kuru no viņiem jūs izvēlaties. Ja visas jums pieejamās alternatīvas ir vienlīdz labas, lai jūs spētu realizēt savus mērķus, un tās ir vienlīdz riskantas (sk. 197. lpp.), jūs varat mierīgi izvēlēties vienu no tām uz labu laimi un netērēt pārāk daudz laika, prātojot par tām. Vienkāršus lēmumus var pieņemt, ja sniedzat atbildes uz dažiem jautājumiem:

- kādi ir lēmuma pieņemšanas kritēriji,
- kādas ir iespējamās alternatīvas,
- kura no tām vislabāk atbilst izvirzītajiem kritērijiem,
- kādi ir izvēlētas iespējas trūkumi?

Ja alternatīvas iespējamie trūkumi aizēno ieguvumus, izvēlieties nākamo labāko alternatīvu un turpiniet, līdz esat atradis visatbilstošāko. Svarīgu lēmumu pieņemšanai, kuriem ir ievērojamas sekas un kuru galīgā izvēle var radīt nozīmīgus panākumus vai arī nozīmīgus zaudējumus, ir vērts veltīt vairāk laika, lai izdarītu nekļūdīgu izvēli.

INFORMĀCIJAS APKOPOŠANA

Tāpat kā problēmu cēloņu noskaidrošanas procesā, kas aprakstīts iepriekšējā sadaļā, arī pieņemot lēmumu, ļoti liela nozīme ir faktu apkopšanai. Tomēr pastāv atšķirības laika ziņā. Ievācot informāciju par problēmu, jūs uzzināt to, kas jau ir noticis, tādēļ varat iegūt reālus faktus. Savukārt lēmumu pieņemšanas procesā jūs apkopojat datus par to, kas ietekmē jūsu rīcību pašreiz un ietekmēs nākotnē, tādēļ jums būs jāizdara vairāki pieņēmumi. Piemēram, izvēloties produktu piegādātāju, jums ir svarīgi sadarboties ar vietējo uzņēmumu, tādēļ jūs noslēgsit līgumu ar uzņēmumu, kura ražotne atrodas kaimiņu pilsētā. Taču pēc sešiem mēnešiem šis uzņēmums pieņem lēmumu savu ražotni

pārcelt uz citu valsti. Jūs pieņemat, ka šis uzņēmums ir un būs vietējais, taču pirms lēmuma pieņemšanas jums būtu vajadzējis rūpīgāk pārbaudīt savus pieņēmumus.

RACIONĀLAS PIEEJAS IZMANTOŠANA

Pastāvot racionālai pieejai lēmumu pieņemšanā, vispirms ir jāvienojas par lēmuma pieņemšanas kritērijiem. Kad tas ir izdarīts, ir salīdzinoši vieglāk izvērtēt alternatīvas – iespējas ņemt vērā noteiktos kritērijus. Izvērtējiet, kas ir nepieciešams, lai lēmums būtu sekmīgs. Apkopojot informāciju, padomājiet arī par cilvēkiem, kuri šajā procesā varētu jums palīdzēt:

- kolēģi,
- augstākā vadība,

IZVAIRĪŠANĀS NO KĻŪDĀM LĒMUMU PIEŅEMŠANĀ

Pastāv daudz dažādu kļūdu, kuras var pieļaut, par tām pat nenojaušot. Izplatītākās ir šādas:

- iemīļotākās alternatīvas izvēle,
- risku ignorēšana,
- alternatīvu nemeklēšana,
- koncentrēšanās tikai uz vienu lēmuma aspektu.

Daudziem vadītājiem vēl pirms lēmuma pieņemšanas prātā jau ir kāds variants. Tas var radīt nopietnas problēmas, ja lēmums ir jāpieņem grupā un katram no tajā pārstāvētajiem vadītājiem ir sava iemīļotākā lēmuma alternatīva. Šādās situācijās, visticamāk, notiks diskusija par atšķirīgajām alternatīvām jeb izvēles iespējām un tajā katrs centīsies izcelt sava piedāvājuma priekšrocības, noliedzot citu piedāvātās iespējas. Šādas sanāksmes visbiežāk ir neproduktīvas. Nereti tās beidzas ar to, ka augstākā līmeņa vadītājs vai vispārliciecināmais runātājs panāk, ka tiek pieņemta viņa izvēle, taču tas nebūt nenozīmē, ka tā ir arī pareizā izvēle no grupas vai uzņēmuma viedokļa.

Pārāk liela aizrašanās ar izvēles priekšrocībām un potenciālo risku ignorēšana var būt

ļoti bīstama. Piemēram, atbildīga pārdošanas amata piedāvāšana nozares ekspertam, kurš labi pārzina visus jūsu mērķa tirgus aspektus, šķiet ļoti laba doma, taču, ja izrādīsies, ka šim cilvēkam trūkst saskarsmes iemaņu un viņš ir sabojājis attiecības ar visiem jūsu klientiem, jūsu lēmums nebūs devis cerētos rezultātus.

Dažkārt nekvalitatīvi lēmumi tiek pieņemti tādēļ, ka netiek izvērtēts pietiekami plašs alternatīvu loks. Piemēram, meklējot jaunu produkta piegādātāju, ir ļoti vilinoši ierobežot savu izvēli ar tiem diviem piegādātājiem, no kuriem jau pārkat citus produktus. Galu galā, jūs viņus jau pazīstat un esat apmierināti ar viņu sniegtajiem pakalpojumiem. Taču, kamēr jūs neievāksit informāciju par citiem iespējamiem piegādātājiem, jūs nevarēsiet būt pārliecināti par to, ka šie divi tiešām ir vislabākie.

Visbeidzot, jūs no pareizā ceļa var novirzīt pārāk lielas nozīmes piešķiršana vienam no lēmuma aspektiem. Kā visvairāk izplatīto piemēru var minēt vēlmi vienmēr izvēlēties lētāko alternatīvu vai arī koncentrēties tikai uz īstermiņa ieguvumiem.

- klienti,
- piegādātāji,
- nozares eksperti,
- akcionāri,
- padotie,
- citas lēmumā ieinteresētās puses.

Dažādi cilvēki var dot atšķirīgu ieguldījumu atsevišķās procesa stadijās. Piemēram, izvēloties jaunu datorsistēmu, augstākā vadība un kolēģi var papildināt kritēriju sarakstu ar izmaksām vai argumentiem par to funkcionalitāti. Savukārt piegādātājiem un nozares ekspertiem noteikti ir informācija par citām alternatīvām sistēmām, kas ir pieejamas tirgū.

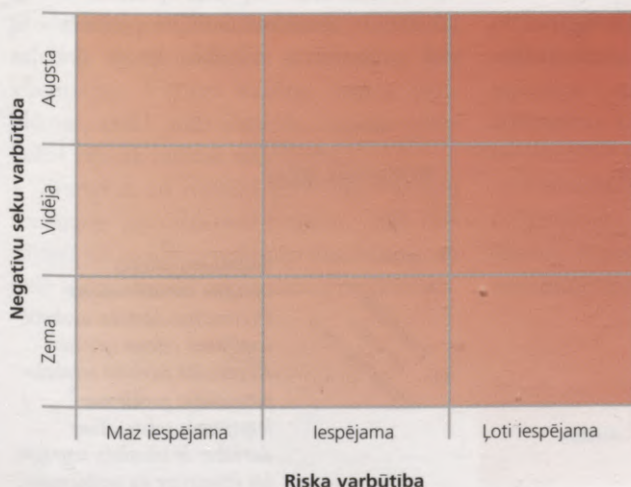
Ja jūs aktīvi meklēsit informāciju, lai paplašinātu iespējamo alternatīvu loku, jūs noteikti palielināsiet veiksmīga lēmuma pieņemšanas iespējas. Kad jums ir gatavs saraksts ar iespējamām alternatīvām, izslēdziet tās, par kurām esat pārliecināts, ka tās neatbildīs jūsu prasībām. Apsveriet, cik lielā mērā atlikušās iespējas atbilst jūsu izvirzītajiem kritērijiem!

RISKA NOVĒRTĒŠANA

Jums vienmēr jāapsver visi ar lēmumu saistītie riski un ieguvumi. Kad esat atlasījis labākās alternatīvas, novērtējiet tās iespējamo zaudējumu aspektā. Ja konstatējat, ka pastāv neveiksmīga rezultāta risks, izvērtējiet to salīdzinājumā ar iespējamiem ieguvumiem, un jūs iegūsit sabalansētu lēmumu.

Piemēram, pilnīgi jauns uzņēmums piedāvā jums datorprogrammu paketi, kura atbilst visiem jūsu pārdošanas un mārketinga darbību uzskaites kritērijiem. Jums šis ieguvums jāizvērtē salīdzinājumā ar iespējamo risku, ko rada fakts, ka šim uzņēmumam vēl nav pieredzes sekmīgu projektu realizēšanā. Tas var izrādīties ļoti nopietns risks.

Katrā uzņēmumā un katram indivīdam pieņemamais riska līmenis būs atšķirīgs. Daži cilvēki ir gatavi uzņemties lielu risku, ja plānotā darbība sola nozīmīgu ieguvumu. Citiem daudz pieņemamāka būs mazāk riskanta alternatīva, pat ja tādēļ jāatsakās no ievērojamiem ieguvumiem. Kad lēmums pieņemts un risks akceptēts, jādara viss iespējamais, lai risku mazinātu (sk. 198. lpp.).



Riska novērtēšana, pieņemot lēmumu

Visu, izņemot pašu vienkāršāko, lēmumu pieņemšana ir saistīta ar zināmu riska pakāpi. Racionāli ir sabalansēt risku ar iespējamo ieguvumu. Mēģiniet izvērtēt riska varbūtību, kā arī to, cik bīstamas būtu tā sekas. Tādā veidā jūs varat novērtēt, cik riskants ir jūsu lēmums.

Apzīmējumi

- Ievērojama riska pakāpe
- Zemāka riska pakāpe

RISINĀJUMU UN LĒMUMU ĪSTENOŠANA

KAD ATRASTS PROBLĒMAS CĒLONIS VAI PIEŅEMTS LĒMUMS, JUMS JĀRĪKOJAS, LAI ATRISINĀTŪ PROBLĒMU VAI REALIZĒTŪ LĒMUMU. VISAS JŪSU IEPRIEKŠ IEGULDĪTĀS PŪLES BŪS VELTAS, JA IZPILDE BŪS NEKVALITATĪVA.

RISKS KĀ DAĻA NO RISINĀJUMA

Risks, kā jau iepriekš tika minēts, ir būtisks apsvērumus lēmumu pieņemšanas procesā. Tagad, realizējot lēmumu, jums tas jāierobežo. Pastāv dažādas iespējas:

- riska akceptēšana,
- tā aizkavēšana,
- sagatavošanās situācijai neveiksmes gadījumā.

Pirmā iespēja ir pieņemama, ja risks ir neliels un tā sekas – nenozīmīgas. Dažas riska iespējas var novērst, izmantojot noteiktu rīcību. Piemēram, ja jūs uztraucaties par aizkavētu detaļu piegādi, jo jūsu piegādātājam jau iepriekš bijušas problēmas ar savlaicīgu preču piegādi, tad jūs varat paši veikt piegādes un tādā veidā izslēgt šo riska faktoru.

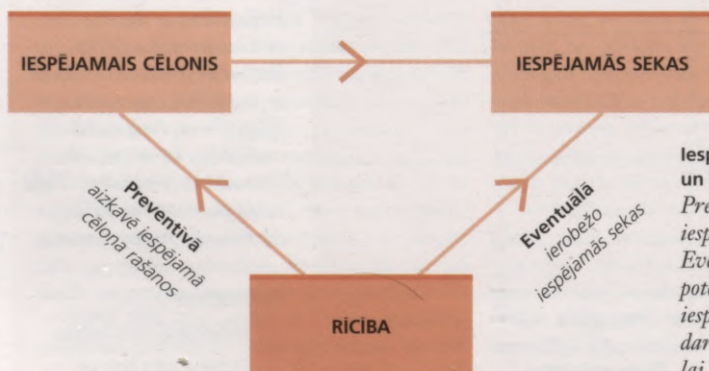
Dažkārt jūs pilnībā nevarat izvairīties no problēmām, taču varat tām sagatavoties.

Piemēram, katru reizi, kad uzņēmumā rikojat ugunsdrošības pārbaudi vai ar piegādātāju noslēdzat līgumu par konfidencialitātes ievērošanu, jūs sagatavojaties potenciālai problēmai nākotnē. Jūs cerat, ka šīs problēmas nepastāvēs, taču, ja tā tomēr notiks, jūs būsit tam gatavs.

Noteikti ir vērts veltīt laiku šādu potenciālu problēmu noteikšanai, lai sagatavotu nepieciešamās preventīvās un eventuālās darbības. Šādā veidā jūs varat ietaupīt laiku un naudu.

PIEKŠROCĪBU MEKLĒŠANA

Lai pilnīgi izprastu un sekmīgi pārvaldītu procesus, kas saistīti ar risinājumu ieviešanu, jāmeklē visizdevīgākā priekšrocība. Bieži vien to iespējams konstatēt un veiksmīgi izmantot. Kad ieviešat kaut ko jaunu, dažkārt pastāv iespēja iegūt vairāk, nekā sākumā plānots. Piemēram, ja nepieciešams apturēt ražošanas procesu, lai no mainītu iekārtas detaļu, padomājiet, kādus vēl citus darbus iespējams paveikt, kamēr iekārtas ir apstādinātas. Cits piemērs – ja tiek organizētas mācības kādās nodaļas



Iespējamo cēloņu un seku samazināšana
Preventīva darbība aizkavē iespējamā cēloņa rašanos. Eventuālā darbība ierobežo potenciālās problēmas iespējamās sekas. Abas darbības ir vienlīdz svarīgas, lai izvairītos no problēmām.

darbiniekiem, varbūt ir iespējams bez papildu izmaksām arī no citām nodaļām iesaistīt tajās kolēģus, kuriem šīs zināšanas būtu noderīgas.

IZVĒRTĒJIET VĒLREIZ

Kad jūsu risinājums ir rūpīgi izstrādāts un realizēts, ir vērts uzdot dažus ar to saistītus jautājumus, lai pārlicinātos par tā neklūdīgumu arī turpmāk, piemēram:

- kam būtu jāzina par īstenoto risinājumu,
- vai esam nodarbojušies arī ar citiem jautājumiem, kas saistīti ar šo risinājumu,
- kad šis risinājums būtu jāpārbauda,
- vai tas uzlabo situāciju,
- vai pieņēmumi ir izrādījušies patiesi?

Efektīva komunikācija ir nozīmīga vienmēr un it visās pārvaldības jomās. Šajā gadījumā pastāv liela iespēja, ka jūsu veiktās izmaiņas ietekmēs gan citas uzņēmuma nodaļas, gan klientus un piegādātājus. Ja viņi netiks informēti par šīm izmaiņām, nākotnē jums nāksies risināt vēl vairāk problēmu.

Ja esat atrisinājis problēmu vai izstrādājis un īstenojis kādu lēmumu, atcerieties, ka var būt vēl daudzi ar to saistīti jautājumi, kuriem arī nepieciešams risinājums. Piemēram, uzņēmumā ir atrisināta brāķa produkcijas problēma, un tas ir labi. Bet ja nu daļa šīs produkcijas ir nonākusi pie klientiem? Viņiem varētu rasties problēmas, tādēļ jums jāmeklē iespējas ierobežot viņiem radītos zaudējumus.

Svarīgi ir arī regulāri pārbaudīt, vai jūsu risinājums joprojām sevi attaisno. Daži risinājumi var izrādīties veiksmīgi tikai īslaicīgi un radīt kādas iepriekš neparedzētas problēmas.

DARBA VADĪŠANA

Ja risinājuma realizēšana ir sarežģīta, ir vērts izveidot atsevišķu projektu. Savukārt projekta ieviešanā noderēs saraksts ar pārbaudes jautājumiem. Lūk, daži no jautājumiem, kurus būtu ieteicams sev uzdot:

- vai ir panākta vienošanās par galarezultātu, un vai par to pastāv vienota izpratne,
- kādi darbi ir jāpaveic,
- kurš to darīs,
- kādas būs izmaksas,
- kādi resursi būs nepieciešami,
- cik daudz laika tas aizņems,
- kad vajadzētu sākt,
- kas būtu jāizdara vispirms,
- kā atsevišķi uzdevumi ir saistīti cits ar citu,
- kas varētu neizdoties,
- kādas ir jūsu priekšrocības,
- kā jūs sekosit darbībai?

Ja esat rūpīgi strādājis, meklējot īsto problēmas cēloni un izvēloties tam atbilstošāko rīcību, tam vajadzētu dot rezultātu. Taču dažkārt to iespējams novērtēt vien tad, kad pabeigts viss risinājuma īstenošanas process. Tādēļ ir svarīgi rūpīgi sekot īstenošanas procesa rezultātiem.

Līdzīgi jāpārbauda arī pieņēmumi, kas izdarīti pirms lēmuma pieņemšanas: vai tie joprojām ir spēkā, kad esat sācis rīkoties? Ja konstatējat, ka tā nav, jums jārikojas ātri, lai nenovirzītos no mērķa.

Visbeidzot, pārbaudiet rezultātus un noskaidrojiet, kādas jaunas zināšanas esat ieguvis! Izmantojiet tās nākotnē, tādā veidā nodrošinot pastāvīgu situācijas uzlabošanu.



Pārmaiņas un jaunievedumi

LAI GŪTU PANĀKUMUS, UZŅĒMUMIEM JĀSPĒJ PIELĀGOTIES NEMITĪGAJĀM PĀRMAIŅĀM, JAUNIEM IZAICINĀJUMIEM PASAULĒ. PĀRMAIŅAS VAR BŪT NOVATORISKAS, STRATĒĢISKAS, MATERIĀLAS DABAS VAI AR UZVEDĪBU SAISTĪTAS.

Kā vadītājam jums pirmām kārtām jāsaprot, kādēļ uzņēmumiem jābūt gataviem uz pārmaiņām, un tas, ka pārmaiņas var būt vai nu novatoriskas, vai stratēģiskas. Novatoriskas pārmaiņas ir saistītas ar nemitīgiem uzlabojumiem esošās resursu struktūras ietvaros, savukārt stratēģiskās – ar būtiskām izmaiņām uzņēmuma darbībā. Katram no šiem procesiem nepieciešama atšķirīga pieeja.

Vairums vadītāju spēj sekmīgi izplānot un īstenot materiālas dabas pārmaiņas. Grūtākais ir mainīt cilvēku uzvedību, tādēļ jums jāizprot tās ietekme. Lai sekmīgi ieviestu pārmaiņas, jums jārada cilvēku stimulēšanai atbilstoši nosacījumi un jāiesaista viņi šajā procesā; viens no tiem ir efektīva vadība. Rūpīgi izvērtējot pārmaiņu ieviešanas plānu, jūs varat ievērojami palielināt savu panākumu iespējas.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Organizatorisko pārmaiņu nepieciešamība **202** • Novatorisko pārmaiņu nepieciešamības konstatēšana **203** • Stratēģisko pārmaiņu nepieciešamība **205** • Pārmaiņu īstenošana cilvēku uzvedībā **208** • Sekmīgam pārmaiņu procesam nepieciešamo nosacījumu radīšana **210** • Pārmaiņu ierosmes vadišana **213**
Pārmaiņu ierosmes novērtēšana **214**



ORGANIZATORISKO PĀRMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBA

UZŅĒMUMIEM IR JĀMAINĀS, LAI IZDZĪVOTU NEMITĪGI MAINĪGAJĀ UN NEŽĒLĪGI KONKURĒJOŠAJĀ PASAULES TIRGŪ. BIZNESĀ TAS NOZĪMĒ SAGLABĀT RENTABILITĀTI, VALSTS SEKTORA ORGANIZĀCIJĀM – NODROŠINĀT VISLABĀKO PAKALPOJUMU KVALITĀTI JEB VISAUGSTĀKO VĒRTĪBU.

PIEPRASĪJUMS UN PIEDĀVĀJUMS

Moderno tehnoloģijas un ar to saistīto komunikācijas tehnisko un elektronisko iespēju rezultātā indivīds neatkarīgi no viņa atrašanās un darbošanās vietas pasaulē spēj radīt to, kas dažu gadu laikā var izraisīt gigantiskas pārmaiņas, kuru cēloņi ir vienkārši.

Pirmkārt, piedāvājums ir pārsniedzis pieprasījumu. Ierastā ierobežotā piedāvājuma un neierobežotā pieprasījuma pasaule, kurā varēja pietiekami labi nopelnīt neatkarīgi no tā, ko un kā ražoja, ir pārtapusi par neierobežota piedāvājuma un ierobežota pieprasījuma pasauli. Tajā "karalis" ir klients, nevis piegādātājs. Šī situācija ir ievērojami palielinājusi konkurenci un padarījusi tirgus daļu par uzņēmuma galveno mērķi – uzņēmumiem, kuri vēlas panākt izaugsmi ierobežotā tirgū, ir jāpiesaista kāda cita uzņēmuma klienti.

Otrkārt, starptautiskie uzņēmumi, kuriem raksturīga globālā biznesa stratēģija, ir ievērojami attīstījušies. Šie uzņēmumi iekaro tirgus visā pasaulē un ir gatavi tērēt milzīgus naudas līdzekļus savu produktu popularizēšanai. To ražošanas stratēģija nodrošina, ka pasaules nozīmīgākajās vietās tiek izvietotas augsti produktīvas specializētas ražotnes, lai apgādātu tirgu. Šādi tiek ievērojami samazinātas ražošanas izmaksas. Šo uzņē-

mumu cenu politika nodrošina to konkurētspēju vietējos tirgos un nepieciešamības gadījumā dod iespēju izspiest no tiem vietējos konkurentus.

Treškārt, komunikācijas tehniskās iespējas un datortikla radišana ir palīdzējušas izveidot drošus preču transportēšanas un informācijas izplatīšanas veidus. Tas "jaunās ēras" uzņēmumiem ir devis iespēju nodrošināt klientiem acumirkliģu pieeju saviem produktiem un pakalpojumiem ar interneta starpniecību.

SAGATAVOŠANĀS ORGANIZATORISKĀJĀM PĀRMAIŅĀM

Visas minētās attīstības tendences liecina par to, ka uzņēmumiem ir attiecīgi jāpielāgo savas stratēģijas, integrējot pastāvīgu pārmaiņu iespējas ikdienas darba procesā. Var būt divu veidu pārmaiņu procesi:

- novatorisko pārmaiņu procesi – tie, kuri ļauj uzņēmumam arvien efektīvāk izmantot tā rīcībā esošos resursus,
- stratēģisko pārmaiņu procesi – tie, kuri uzņēmumam dod iespēju pilnīgi mainīt darbības virzienu un veidu.

GATAVĪBA PĀRMAIŅĀM

- ✓ Pārliecība, ka jāpanāk klientu apmierinātība
- ✓ Pastāvīgi meklējumi, lai to paveiktu
- ✓ Apmēģināšana samazināt izmaksas
- ✓ Darbinieku pilnveidošanās veicināšana
- ✓ Apmēģināšana saglabāt konkurētspēju
- ✓ Vēlēšanās palielināt uzņēmuma vērtību tā akcionāriem

NOVATORISKO PĀRMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBAS KONSTATĒŠANA

NOVATORISKAS PĀRMAIŅAS PALĪDZ UZLABOT DARBU. ŠIE UZLABOJUMI VAR SKART DARBA METODES UN PROCESUS, RADĪT JAUNINĀJUMUS PREČU DIZAINĀ, RAŽOŠANĀ VAI PIEGĀDĒ, KĀ ARĪ PĀRMAIŅAS IZEJVIELU PĀRVALDĪBĀ.

DARBA METOŽU PĀRMAIŅAS

Pārmaiņas ikdienas darbā ietver daudzus faktorus, ieskaitot grupas darba ieviešanu, struktūras izveidi, darba izpildes pārvaldības ieviešanu un darbinieku "sevis vadīšanu". Lielākās pārmaiņas darba procesos, kas ir norisinājušās pēdējo gadu laikā, ir šādas:

- pāreja no šauri specializētu darbinieku nodarbināšanas uz plaša profila speciālistu piesaisti, apvienojot viņus nelielās grupās dažādu uzdevumu veikšanai un tādējādi veidojot optimālu darbinieku skaitu,
- pāreja no tradicionālajām hierarhiskajām uzņēmuma struktūrām uz plakanākām struktūrām, kurās galvenā uzmanība pievērsta rezultātiem, nevis statusam,
- varas deleģēšanas pieejas īstenošana, tādā veidā organizatorisku problēmu risināšanu veicot pastāvīgajās darba grupās, kā arī komandās, kurās apvienoti dažādu funkciju speciālisti.

PĀRMAIŅAS DARBA PROCESOS

Darba procesu un to organizēšanas veidu pārmaiņas var norisināties divējādi:

- uzsākot jaunus organizatoriskos procesus, kuru uzdevums ir saīsināt kopējo pasūtījuma izpildes laiku,
- ieviešot jaunus darba procesus, kuru uzdevums ir samazināt noteiktu darba uzdevumu veikšanai nepieciešamo laiku.

Lai samazinātu pasūtījuma izpildes ilgumu – laiku no preces vai pakalpojuma pasūtījuma pieņemšanas brīža līdz tā piegādei –, jāizveido pasūtījuma cikla procesa shematisks attēls un pēc tam jāveic analīze, kuras rezultātā tiktu samazināts nelietderīgi izmantotais laiks. Pasūtījuma cikla laika samazināšana var sniegt ievērojamu ieguldījumu produktivitātes paaugstināšanā, piemēram, trīsdesmit dienu pasūtījuma cikla saīsināšana par desmit dienām nozīmē par vienu trešdaļu palielināt pasūtījuma cikla ražīgumu.

Jaunievedumi, kurus darba procesos īsteno darbinieki, kas ir atraduši veidus, kā savu darbu padarīt efektīvāku, ir devuši nenovērtējamu ieguldījumu gan produktivitātes uzlabošanā, gan darbinieku motivācijas veicināšanā. Šo uzlabojumu veikšanai izstrādātas daudzas metodes, pazīstamākās no tām – japāņu "tieši laikā" (*"Just In Time"* jeb *JIT*) metode un *Kaizen* metode (nepārtrauktu pakāpenisku izmaiņu nodrošināšana).

Svarīgākais ir radīt reālu metodoloģiju, kuru var izmantot uzņēmumā un ar kuras palīdzību iespējams pārraudzīt un kontrolēt procesa rezultātus.

DIZAINA IZMAIŅAS

- Oriģinālais preču dizains un pakalpojumu izpildes veids atspoguļo tos apstākļus, kādi dominēja to ieviešanas laikā. Laikam ritot, mainās gan tehnoloģijas, gan pieejamie materiāli un līdz ar to arī cilvēku vajadzības pēc noteiktiem pakalpojumiem un to izpildījuma prasības.

Lai saglabātu konkurētspēju, ražošanas uzņēmumiem nemitīgi jāpārskata veids, kā tiek organizēta ražošana: process, materiāli, iekārtas un ražošanas process kopumā. Tāpat jārikojas arī pakalpojuma sniedzējiem – nemitīgi jāmainās, lai spētu pastāvēt.

PĀRMAIŅAS IZEJVIELU PĀRVALDĪBĀ

Izejvielu pārvaldība, nereti saukta arī par loģistikas ķēdes pārvaldību, ir nodrošinājusi uzņēmumiem ievērojamus ietaupījumus. Uzlabošanas procesā galvenā uzmanība tiek pievērsta izejvielu un preču plūsmas kontrolei, izmantojot “tieši laikā” metodi.

Daudzi uzņēmumi pat piesaista pakalpojumu sniedzējus ārpus uzņēmuma. Viņi uzņemas atbildību par izejvielu pārvaldības procesu un arvien biežāk – arī par detaļu un rezerves daļu iepirkšanu un pakalpojumu sniegšanu. Ekonomijas apjoms var būt ļoti ievērojams.

NOVATORISKO PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANA

Neatkarīgi no tā, vai pārmaiņas notiek privātajā vai valsts sektorā, tiek realizēta viena un tā pati pārmaiņu īstenošanas politika.

Novatorisko pārmaiņu process sākas ar to, ka augstākā vadība pieņem lēmumu ieviest pastāvīgo uzlabojumu politiku un nosaka, kādas metodes tiks izmantotas. Viņi var izvēlēties, piemēram, “tieši laikā” metodi, kas jau minēta iepriekš, vispārējās kvalitātes vadības metodi vai vispārējās produktīvās ekspluatācijas metodi.

Kad izvēlētas un ieviestas metodes un apmācīti darbinieki, tad atbildība par rezultātiem gulstas uz ierindas darbiniekiem un zemākā līmeņa vadītājiem. Pastāvīgu uzlabojumu iespēju pētišanas procesā ir iesaistīti visi darbinieki, un rezultātā tiek izdarīts simtiem nelielu izmaiņu, kuras

NOVATORISKO PĀRMAIŅU IEVIEŠANA

LĒMUMS

Augstākā vadība pieņem lēmumu ieviest uzlabojumu politiku



VIENOŠANĀS

Tiek panākta vienošanās par to, kādas metodes tiks izmantotas uzlabojumu ieviešanas procesā



MĀCĪBAS

Tiek apmācīti atbilstošie darbinieki



ATBILDĪBAS DELEĢĒŠANA

Atbildība par pārmaiņu ieviešanu tiek deleģēta zemākā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem



IEVIEŠANA

Tiek izveidotas starpfunkcionālas darba grupas, lai risinātu jautājumus plašākā mērogā



UZRAUDZĪBA

Augstākā vadība seko uzlabojumiem un veic nepieciešamās stratēģiskās izmaiņas

ierosinājuši paši darbinieki un darba grupu vadītāji. Nozīmīgākās izmaiņas, kuras skar vairāk nekā vienu uzņēmuma funkciju, ierosina starpfunkcionālas darba grupas. Savukārt augstākā vadība iesaistās, ja nepieciešams apstiprināt kādas stratēģiskas izmaiņas, kā arī pārrauga procesa uzlabojumu novērtēšanu.

STRATĒĢISKO PĀRMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBA

STRATĒĢISKĀS PĀRMAIŅAS NOZĪMĒ IZMAIŅAS DARBĪBAS VIRZIENĀ – GAN JAUNAS DARBĪBAS UZSĀKŠANU, GAN ARĪ JAUNU, ATŠĶIRĪGU PIEEJU UZŅĒMUMA SEKMĪGAS DARBĪBAS NODROŠINĀŠANAI UN STIPRINĀŠANAI. ŠIS PĀRMAIŅAS VAR SKART PRODUKTU, TĀ DIZAINU, RAŽOŠANU, CENU, MĒRĶA TIRGU, PRODUKTA VIRZĪŠANU TIRGŪ, SADALI UN GARANTĒTO PAKALPOJUMU SNIEGŠANU PĒC PĀRDOŠANAS.

AKCIJAS VĒRTĪBAS SAGLABĀŠANA

Stratēģisko pārmaiņu primārais cēlonis gan privātajā, gan valsts sektorā ir ekonomika. Privātajā sektorā uzņēmuma akcionāri izvirza vēlamu ienākumu līmeni, savukārt klienti (jeb tirgus) nosaka faktiskos ieņēmumu apjomus, izdarot pirkumu izvēli un izlemjot, cik daudz par to ir gatavi maksāt. Kvalitātes prasības diktē konkurence.

Pārvaldības uzdevums ir, apmierinot klientu vajadzības, stimulēt pieprasījumu, kā arī kontrolēt ekspluatācijas izdevumus, lai sasniegtu akcionāru iecerēto.

Tas, protams, rada arī pārmaiņas. Preces, lai cik efektīva būtu ražošana, pēc kāda laika noveco. Tehnoloģiju attīstības rezultātā, piemēram, rakstāmmašīnas pilnībā aizstājuši personālie datori, tādēļ vajadzēja slēgt “novecojušās” rūpnīcas un investēt līdzekļus jaunu rūpnīcu izveidošanā.

Lai cik drošs un stabils liktos tirgus, tas mainās līdz ar pircēju mainīgo gaumi. Piemēram, kādreiz ūdens netika uzskatīts par precī, ko varētu pārdot, taču mūsdienās visā pasaulē var iegādāties dažādu veidu un šķirņu dzeramo ūdeni. Lai cik rūpīgi tiktu kontrolētas ražošanas izmaksas, attīstītā ekonomikā tās drīz vien sasniedz pārāk

augstu līmeni un liek meklēt zemāku izmaksu iespējas. To apliecina daudzas vadošās Rietumvalstu kompānijas, kuras tā vietā, lai investētu līdzekļus savā valstī, izvēlas pārvietot ražotnes uz citām valstīm, kur darbaspēka izmaksas un ekspluatācijas izdevumi ir ievērojami zemāki – kā tas, piemēram, ir Viduseiropas valstīs.

Galvenie faktori, kas ietekmē uzņēmumu peļņu un līdz ar to arī lēmumu pieņemšanas procesu privātajā sektorā, ir

- piedāvātās preces vai pakalpojuma pievilcīguma izmaiņas tirgū,
- cenas izmaiņas,
- tirgus lieluma jeb apjoma izmaiņas,
- izmaiņas veidā, kā prece vai pakalpojums tiek virzīts tirgū,
- izmaiņas preces vai pakalpojuma sadalē,
- izmaiņas garantēto pakalpojumu sniegšanā pēc produkta iegādes,
- darbaspēka izmaksu un ekspluatācijas izdevumu izmaiņas.

PRODUKTA PIEVILCĪGUMA IZMAIŅAS

Precēm un pakalpojumiem jāspēj mainīties, lai pielāgotos mainīgajiem tirgus apstākļiem. Cilvēki vēlas iegādāties produktus, kuri, viņuprāt, uzlabos viņu dzīvesveidu. Piemēram, mobilie telefoni ir ieguvuši popularitāti tādēļ, ka cilvēkiem ļauj sazināties citam ar citu, kad vien viņi to vēlas un neatkarīgi no viņu atrašanās vietas. Iecienīti ir iesaiņotie gatavie ēdieni, jo nav nepieciešams tērēt laiku ēdiena gatavošanai un tie ir ērti lietojami. Tehnoloģiju attīstība paver iespējas piegādātājiem apmierināt vecās klientu vēlmes jaunā veidā un tā iegūt sev citu uzņēmumu tirgus daļu.

PRODUKTA CENAS IZMAIŅAS

Cenas izmaiņas parasti ir saistītas ar tās samazināšanos konkurences ietekmē. Konkurence ir kļuvusi par ļoti ietekmīgu faktoru modernajā rūpniecībā – uzņēmumiem jā rūpējas par iespējami zemām izmaksām, jo pretējā gadījumā nav iespējams pastāvēt. Kā piemēru šim apgalvojumam var minēt vienu no lielākajiem Francijas sakaru uzņēmumiem *Alcatel*. 1999. gada prognozes liecināja, ka uzņēmumam līdz 2004. gadam jāsamazina ražošanas izmaksu līmenis par 5 procentiem gadā, lai saglabātu savu konkurētspēju. Uzņēmums pieņēma stratēģisku lēmumu samazināt izmaksas.

TIRGUS LIELUMA IZMAIŅAS

Katrā tirgū ir iespējams pārdot ierobežotu daudzumu noteiktu produktu, un šis daudzums ir mainīgs. Izmainīt uzņēmuma ražošanas jaudu ir sarežģīts uzdevums. Tā vadībai pilnībā jāapzinās sekas, ko rada tirgus lieluma vai ražošanas jaudas izmaiņas, un efektīvi jāsabalansē tās. Metalurģijas problēmas pēc Otrā pasaules kara ir apliecinājums tam, kas

PĀRMAIŅU IEVIEŠANA VALSTS SEKTORĀ

Stratēģiskās pārmaiņas valsts sektorā atšķiras no pārmaiņām privātajā sektorā ar to, ka valdība nosaka pakalpojumu līmeni un investīcijas, ko tā ir gatava ieguldīt, lai to sasniegtu. Vadītāju uzdevums valsts sektorā ir nodrošināt pieprasīto pakalpojumu kvalitāti un līmeni atbilstoši līdzekļiem. Par standartu tiek noteikts labākais sniegums kādā noteiktā jomā.

Līdz ar to valsts sektorā stratēģiskās pārmaiņas vērstas uz nepieciešamību sabalansēt to, ko pieprasa patērētāji, viņu vēlētie pārstāvji un likumdošana, un to, ko atļauj atvēlētie līdzekļi.

notiek, ja šis pārmaiņu process netiek vadīts veiksmīgi. Pašlaik tērauda tirgu raksturo pārlieku liels piedāvājums, ko rada jaunās (lētās) ražošanas jaudas un arvien sarūkošais pieprasījums. Līdz ar to daudzi piegādātāji cieš zaudējumus.

IZMAIŅAS PRODUKTA VIRZĪŠANĀ TIRGŪ

Cilvēki pērk to, ko redz. Efektīva produkta virzīšana tirgū ir viens no sekmīgas tirdzniecības stūrakmeņiem. Tā var notikt divējādi:

- atpazīstamības radīšana – produkta vai tā zīmola atpazīstamības attīstība, visbiežāk – izmantojot reklāmu,
- pieejamības radīšana – preces vai pakalpojuma piegāde tur, kur tas ir pieejams pircējam.

Izmaiņas produkta reklāmā un pieejamībā var ievērojami ietekmēt pārdošanas rezultātus. Tam interesants piemērs ir personālie datori. Vairums to ražotāju pārdod savu produkciju vai nu ar savu tiešo tirdzniecības pārstāvju, vai ar mazumtirgotāju, arī pasūtījumu mazumtirgotāju un tālākpārdevēju starpniecību. Savukārt veiksmīgais ASV datoru ražotājs *Dell* izmanto atšķirīgu modeli – viņi ir izvēlējušies saistīt produkta virzīšanu tirgū ar tiešo izplatīšanu un piegādi tieši klientiem, izmantojot arī internetu. Iedomājieties līdzīgu situāciju – ja jūs neatradīsiet lielveikala plauktos televīzijas rīta raidījumā reklamētās jūsu bērna iecienītās sausās brokastis, tad nopirksit tās, kādas būs veikalā.

IZMAIŅAS PRODUKTA IZPLATĪŠANAS PROCESĀ

Preču un pakalpojumu piegāde visu diennakti ir kļuvusi par ierastu lietu mūsdienu pasaulē. Internetam un e-komercijai ir iespējams uz visiem laikiem izmainīt pirkšanas paradumus.

Napster mājas lapa tika izveidota, lai cilvēkiem radītu iespēju bez maksas apmainīties ar mūzikas ierakstiem (cilvēks, kas nopircis jaunu mūzikas kompaktdisku, izmantojot internetu, var sagādāt iespēju to noklausīties arī citiem). Mūzikas aģentūra iesūdzēja *Napster* tiesā par autortiesību pārkāpšanu un panāca, ka ASV tiesa apturēja šīs interneta lapas darbību.

IZMAIŅAS GARANTĒTO PAKALPOJUMU SNIEGŠANA PĒC PRODUKTU PĀRDOŠANAS

Cilvēki, kas iegādājas dārgas preces vai pakalpojumus, vēlas saņemt apkalpošanu arī pēc to iegādes. Agrāk tas nozīmēja, ka piegādātājam vajadzēja izveidot apkalpošanas tīklu tajos reģionos, kur tas vēlējās pārdot savu produkciju. Rodoties jauniem produkcijas izplatīšanas veidiem, piegādātājiem ir iespējams sasniegt daudz plašāku klientu loku, bieži vien arī tur, kur nevar nodrošināt pakalpojumu sniegšanu. Šajā situācijā uzņēmumam jādomā par to, kā rast jaunus veidus klientu apkalpošanai. Viena no iespējām ir aizstāt savus pārstāvjus ar līgumslēdzēju institūciju aģentiem vai arī piegādāt klientiem jaunas preces, nevis labot tās.

DARBASPĒKA IZMAKSU UN EKSPLOATĀCIJAS IZDEVUMU IZMAIŅAS

Izejvielu un ražošanas tehnoloģiju izmaksas ir aptuveni vienādas neatkarīgi no tā, kurā pasaules vietā notiek ražošana. Patieso izmaksu atšķirību veido darbaspēka izmaksas un ekspluatācijas izdevumi. Uzņēmuma vadībai nemitīgi jāmeklē iespējas saglabāt pietiekami zemu izmaksu līmeni, lai spētu konkurēt ar citiem uzņēmumiem, un jābūt gataviem mainīt ražošanu, dizainu vai palielināt kompetenci, lai optimizētu izmaksas.

STRATĒĢISKO PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANA

LĒMUMS

Augstākā vadība pieņem lēmumu par jaunu darbības virzienu, saistītu ar biznesa mērķiem



PLĀNS

Tiek iepļānoti projektam nepieciešamie resursi



KOMUNIKĀCIJA

Uzņēmumā tiek izplatīta atbilstoša informācija



VADIŠANA

Augstākā vadība tieši vada procesa īstenošanu



UZRAUDZĪBA

Augstākā vadība uzrauga procesa norisi un izvērtē rezultātus

STRATĒĢISKO PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANA

Stratēģiskās pārmaiņas ir vienreizēja darbība, kas tieši saistīta ar uzņēmuma biznesa mērķiem. Par resursu plānošanu atbildīgās augstākās vadības uzdevums ir informēt visus par izmaiņām un tieši vadīt to procesu. Labs nozīmīgu stratēģisko pārmaiņu piemērs būtu uzņēmums, kurš vienmēr strādājis ar valsts pasūtījumiem, bet turpmāk vadībai būtu jāizstrādā komerciāli veiksmīga programma, ko piedāvāt tirgū.

PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANA CILVĒKU UZVEDĪBĀ

LAI GAN VAIRUMS PĀRMAIŅU ŠKIET TĪRI TEHNISKA RAKSTURA, TĀS BŪTISKI SKAR CILVĒKUS UN VIŅU UZVEDĪBU. LAI ĪSTENOTU VIENKĀRŠAS PĀRMAIŅAS, NEPIECIEŠAMS PAAUGSTINĀT ZINĀŠANAS UN ATTĪSTĪT JAUNAS PRASMES, SAVUKĀRT LIELA MĒROGA PĀRMAIŅĀM VAJADZĪGAS IZMAIŅAS UZVEDĪBĀ.

KAS MAINĀS UN KĀDĒĻ?

Visas pārmaiņas lielākā vai mazākā mērā atkarībā no to veida skar cilvēkus. Ja pārmaiņas skar jaunu preci vai pakalpojuma ieviešanu vai tās izpaužas kā ražošanas procesa uzlabojums, piemēram, samazinot ražošanas iekārtu pārslēgšanas laiku, tās ietekmēs strādājošos. Savukārt, ja pārmaiņas ir saistītas ar cilvēku uzvedību, piemēram, darbinieku motivācijas uzlabošanu vai komandas darba ieviešanu, tad pārmaiņām jānotiek vadības procesā.

Lai nodrošinātu pārmaiņu programmas sekmīgu īstenošanu, ikvienam uzņēmuma darbiniekam ir kaut mazliet jāmainās. Reālajā dzīvē tas nozīmē, ka jāizprot,

- kas ietekmē uzvedību,
- kas stimulē cilvēkus mainīties.

FAKTORI, KAS IETEKMĒ UZVEDĪBU

Pastāv pieci faktori, kuri ietekmē cilvēku uzvedību darbā: zināšanas, prasmes, uzskati, vide un mērķis.

Zināšanu ietekme

Zināšanas ir tas, ko cilvēki apguvuši, lai viņi spētu darīt to, kas no viņiem tiek gaidīts, un visvienkāršāk ir mainīt šo faktoru. Ja, piemēram, uzņēmumā tiek ieviesta jauna datorprogramma, tās lietotājiem būs nepieciešama īpaša apmācība, taču lielākajai daļai darbinieku šādu zināšanu apguve nesagādā problēmas. Galvenais – nepieļaut, ka paze-

minās darbinieku zināšanu līmenis, un papildināt tās.

Prasmju ietekme

Prasmes ir noteiktas spējas un iemaņas, kas cilvēkiem nepieciešamas, lai pildītu savus jaunus uzdevumus. Tehniskās iemaņas ir nepieciešamas tehnisku uzdevumu veikšanai, piemēram, lai strādātu ar datoru, jāiemācās lietot tā tastatūru. Savukārt uzvedības iemaņas ir nepieciešamas, lai paveiktu darbu. Lai iemācītos vadīt sanāksmes vai veidot un nostiprināt attiecības ar klientiem, ir jāapgūst vairāki procesi un saskarsmes iemaņas.

Prasmes ir grūtāk mainīt un attīstīt nekā zināšanas, jo tās nereti ir saistītas ar cilvēku uzvedības tipiem. Pāriet ilgāks laiks, līdz tiek izmainīta cilvēka instinktivā reakcija uz klienta jautājumu no “Ko jūs vēlaties?” uz “Kā es varu jums palīdzēt?”.

Uzskatu ietekme

Uzskati nosaka attieksmi, kura savukārt izšķir to, vai cilvēks praksē izmantos savas zināšanas un prasmes. Cilvēki var atteikties jauninājumus izmantot praksē, jo jaunā pieeja darbam var nesaskanēt ar viņu pārliecību. Ja arī vadītāji tiks apmācīti, kā efektīvi vadīt sanāksmes, tas nebūt nenozīmē, ka sanāksmes ritēs veiksmīgāk. To var nodrošināt, tikai nepārtraukti pārraugot un kontrolējot procesus. Uzskatus ir ļoti grūti mainīt, jo tas liek cilvēkiem atteikties no viņu ierastās uzvedības.

Vides ietekme

Uzņēmuma iekšējā vide ietekmē cilvēku uzvedību, “uzteicot” viņus par vēlamu un “aizrādot” par nevēlamu uzvedību. Tās iedarbību cilvēks neapzinās, jo iekšējā vide, protams, nav nekas taustāms, tomēr tai piemīt liels spēks un spēja ietekmēt cilvēku uzvedību darbā. Ko sēsiet, to pļausiet. Citiem vārdiem

sakot, veiksmīgi uzņēmumi gūst panākumus tādēļ, ka mudina cilvēkus strādāt ražīgi, savukārt neefektīvas darbības uzņēmumiem neveicas tādēļ, ka tajos tiek pieļauta un akceptēta arī nemākulīga darbinieku rīcība.

Mērķa ietekme

Mērķi nosaka uzņēmuma vadības nostāja kopumā, savukārt mērķis rada un veido uzņēmuma iekšējo vidi. Mērķis ir iekļauts uzņēmuma vīzijā un vērtību sistēmā. Līderi, kuriem ir skaidra nākotnes vīzija un kopīgs mērķis, spēj radīt tādu uzņēmuma vidi, kurā tiek veicināta un atalgota produktīva darbība, savukārt, ja līderiem nav kopīgas izpratnes par mērķi, tad uzņēmumā valdīs apjukums un neskaidrība.

UZVEDĪBAS VIENĀDOJUMS

Uzvedība ir piecu iepriekšminēto faktoru kombinācija. Mērķis veido uzņēmuma vidi. Uzņēmuma vide nodrošina "atalgošanas un sodīšanas kultūru", kura nosaka darbinieku motivāciju. Vienkāršas pārmaiņas, piemēram, jaunas tehnoloģijas ieviešanu, iespējams īstenot ar atbilstošu mācību palīdzību, lai nodrošinātu darbam nepieciešamās zināšanas un prasmes, kā arī ieviešot efektivitātes

nodrošināšanai nepieciešamos kontroles mehānismus. Savukārt darba izpildes novērtēšanai pēc 360 grādu skalas nepieciešams gan nodrošināt mācības, gan sekmēt pārmaiņas darbinieku uzskatos. Jebkuras jaunas uzskatu sistēmas ieviešanas vadībai ir nepieciešama kopīga stratēģija, kurā ietverti visi uzvedības vienādojuma elementi.

FAKTORI, KAS STIMULĒ PĀRMAIŅAS

Cilvēkiem raksturīga dabiska pretestība pārmaiņām. Lai tās akceptētu, cilvēkiem ir jārada motivācija. Viņi pieņems pārmaiņas, ja uzskatīs, ka tās

- pavērs ievērojamas ieguvuma iespējas,
- ļaus izvairīties no pārmērīgi lielām pūlēm.

Sekmīgas pārmaiņu ierosmes parasti apvieno šos abus stimulējošos faktoros – ieguvumu un grūtības, piedāvājot lielu ieguvumu, taču atklāti uzsverot negatīvās sekas (grūtības), ja pārmaiņas netiek īstenotas. Piemēram, vadītājs, kurš vēlas nostiprināt komandas darba stilu, var sabalansēt nepieciešamo papildu darbu ar ieguvumiem, kurus varēs baudīt visi komandas locekļi (kopīgos ietaupījumus, kas tiks iegūti, palielinot darba produktivitāti).

FAKTORI, KAS IETEKMĒ UZVEDĪBU

IETEKMES FAKTORS	RAKSTUROJUMS
Zināšanas	Tas, kas cilvēkiem vēl jāiemācās, balstoties uz esošajām zināšanām, lai sekmīgi veiktu savu darbu
Prasmes	Tehniskas vai uzvedības iemaņas, kas cilvēkiem nepieciešamas, lai izpildītu jaunus uzdevumus
Uzskati	Tie nosaka, vai cilvēki praktiski izmantos jaunās prasmes un metodes
Vide	Galvenais noteicošais faktors, kas izriet no uzņēmuma mērķa, kurš nosaka visiem pieņemamas normas
Mērķis	To nosaka uzņēmuma nākotnes vīzija, un tas rada un veido iekšējo vidi

SEKMĪGAM PĀRMAIŅU PROCESAM NEPIECIEŠAMO NOSACĪJUMU RADĪŠANA

PĀRMAIŅU IEROSMES NERODAS PAŠAS NO SEVIS, TĀS TIEK VEIDOTAS. JUMS RŪPĪGI JĀPLĀNO PĀRMAIŅU IEROSMES, KAS SAISTĪTAS AR CILVĒKA UZVEDĪBU NEATKARĪGI NO TĀ, VAI PĀRMAIŅAS IR NOVATORISKAS VAI STRATĒĢISKAS.

PĀRMAIŅU STRUKTŪRAS IZVEIDOŠANA

Ar pārmaiņām saistītie uzvedības aspekti ir rūpīgi jāapsver. Turpmāk izklāstītā darbību secība ir izmantojama jebkuru pārmaiņu ieviešanai – vai tās ir neliela mēroga pārmaiņas, teiksim, izmaiņas nodaļas darba organizēšanā, vai pārmaiņas, kas skar visu uzņēmumu.

Lai izstrādātu jūsu pārmaiņu programmas struktūru, rūpīgi apsveriet visas turpmāk aprakstītās stadijas.

NOSAKIET VĒLAMĀS PĀRMAIŅAS

Neatkarīgi no tā, vai gaidāmās pārmaiņas ir saistītas ar kādas dilemmas atrisināšanu vai jaunas iespējas izmantošanu, jums jāsāk ar skaidra formulējuma izvirzīšanu – kas un kādēļ ir jāmaina. Ja pārmaiņas tiks iesaistīti arī citi, tad jums pārmaiņu formulējums jāpārrunā ar visām ieinteresētajām pusēm, lai panāktu pilnīgu izpratni un vienotu uzskatu par pastāvošo problēmu, kas jārisina. Atcerieties: “Jūs varat nepareizi risināt faktisko problēmu, taču nekad – pareizi risināt problēmu, kas nepastāv!”

FORMULĒJIET VĒLAMO REZULTĀTU

Kādi rezultāti ir jāasniedz, īstenojot pārmaiņu? Peļņas pieaugums par 20 procentiem? Augstāks klientu apmierinātības

līmenis vai labāka darbinieku motivācija, kas ļautu uzņēmumam kļūt par veiksmīgāko piegādātāju savā nozarē? Formulējumam jābūt vienkāršam – tādām, kurš ļautu pārmaiņas iztēloties un būtu viegli izskaidrojams darbiniekiem.

Labākais veids, kā iztēloties pārmaiņas, ir izvēlēties kādu uzņēmumu, kuram jūs vēlētos līdzināties, un izmantot to par paraugu. Tādā veidā jūs varēsiet saviem darbiniekiem uzskatāmi attēlot, kā jūsu uzņēmums darbosies pēc pārmaiņu īstenošanas.

SAISTIET PĀRMAIŅAS AR NOZĪMĪGU MĒRĶI

Var īstenot tikai to, ko iespējams novērtēt. Pārmaiņu cēlonis ir jāsaista ar kādu nozīmīgu biznesa mērķi, citādi tās netiks īstenotas. Vadītājiem, kuru personīgais atalgojums ir atkarīgs no uzņēmuma akciju vērtības, pastāv motivācija nodrošināt pēc iespējas augstāku akcijas vērtību. Lai pārmaiņām nodrošinātu atbalstu, to cēlonim jābūt īpaši nozīmīgam cilvēkiem, kuriem ir vajadzīgā ietekme, lai tās realizētu. Tam ir jābūt skaidram un zināmam visām iesaistītajām pusēm.

UZŅEMIETIES VADĪBU

Lai pārmaiņu iniciatīva neatkarīgi no tās mērogiem tiktu sekmīgi realizēta, augstākajai vadībai ir jāvienojas par atbalstu pārmaiņām, kā arī jāuzņemas atbildība par to ieviešanu. Pārmaiņu vadīšana nozīmē ne tikai iesaistīšanos pārmaiņu procesā, bet arī gatavību mainīties pašam. Nav jēgas ieviest komandas darba principus, lai paaugstinātu

darba ražīgumu, ja vadība atsakās deleģēt tām lēmumu pieņemšanas procesu. Noskaidrojiet, kuru cilvēku un kāda veida atbalsts jums ir nepieciešams, un izstrādāiet stratēģiju, lai to sasniegtu!

IZPROTIET AR UZVEDĪBU SAISTĪTĀS KONSEKVENČES

Kādas pārmaiņas uzvedības vienādojumā ir nepieciešamas, lai saņemtu atbalstu tām? Kas jāmaina esošajā atalgojuma sistēmā, lai sekmētu vēlāmās pārmaiņas darbinieku uzvedībā?

Pirms uzsākt pārmaiņu procesu, jāpārbauda, jāuzskaita un jāizprot gan netiešās, gan tiešās sakarības. Piemēram, ja tiek pieņemts lēmums ieviest atalgojuma sistēmu, kas atkarīga no rezultātiem, tas nozīmē arī ievērojamu atalgojuma saistību ar uzņēmuma iespējām to izmaksāt. Tas radīs vairākas izmaiņas vadītāju (darba izpildes uzraudzība un kontrole), kā arī grāmatvedības darbā. Šāds lēmums arī dos darbiniekiem noteiktas cerības, ļaujot viņiem rēķināties ar to, ka "tikšu atbilstoši atalgots, ja es savu darbu paveikšu, cik vien labi to spēju".

Piemēram, nav iespējams sekmīgi ieviest vispārējās kvalitātes vadības sistēmu (kuras pamatprincips ir nemītīga procesu un produktu uzlabošana), ja uzņēmuma augstākā vadība neuzskata kvalitāti par nozīmīgu faktoru (daudzi uzņēmumi gan ir to mēģinājuši). Produkta kvalitātes uzlabošana neizbēgami būs saistīta ar daudzām nepieciešamajām izmaiņām dizainā, izejvielu iegādē, tirdzniecībā, finanšu daļā un vislielākajā mērā – vadības attieksmē.

IZVĒLIETIES PAREIZOS LĪDZEKĻUS

Visas pārmaiņu programmas faktiski ir projekti, tādēļ viens no svarīgākajiem pārmaiņu īstenošanas līdzekļiem ir to vadība. Tomēr atšķirīgiem pārmaiņu procesiem būs nepie-

ciešami dažādi operatīvie paņēmieni. Lai īstenotu divus galvenos pārmaiņu veidus – novatorisko un stratēģisko –, izmanto atšķirīgas pieejas.

Novatorisko pārmaiņu īstenošanas paņēmieni

Lai gan par novatorisko pārmaiņu īstenošanu atbildīgi ir darbinieki, augstākās vadības pienākums ir ieviest tehnoloģiskos procesus, kas pastāvīgo uzlabojumu procesu padarītu par daļu no uzņēmuma ikdienas vadības prakses. Vadības pienākums ir arī pārskatīt uzlabojumu efektivitāti ilgākā laika posmā. Sekmīgas novatoriskās pārmaiņas balstās uz vienkāršiem un viegli atkārtojamiem procesiem, kurus var vienkārši pārbaudīt un kontrolēt. Šie procesi veido darbības struktūru un nosaka, kādā veidā tā tiks pārvaldīta un kontrolēta.

Pastāv daudzi pārbaudīti un vērtīgi procesi, kurus iespējams izmantot šiem mērķiem. Kā piemēru papildus jau iepriekš minētajai japāņu *Kaizen* metodei, ar kuras palīdzību iespējams panākt pastāvīgu kvalitātes uzlabojumu, var minēt Malkolma Boldridža un Eiropas Kvalitātes vadības fonda izstrādātos izcilības modeļus, kurus iespējams izmantot, lai rekonstruētu biznesa procesus. Pēc šīs metodes tiek vērtēts biznesa stāvoklis, neizmantojot finanšu rādītājus. Ir daudzi veidi, kā vispārējās kvalitātes vadības pieeja var palīdzēt uzlabot rezultātus, izvirzot klientu apmierinātību par galveno klientu apkalpošanas uzdevumu. "Sešu sigmu" standarts palīdzēs uzlabot kvalitāti, komandas novērtējums jeb 360 grādu novērtēšanas metode – komunikāciju un sapratni uzņēmumā (sk. 244.–245. lpp.).

Kad atrasts īstais paņēmieni, jāizstrādā pārmaiņu ieviešanas plāns, kurā ietverti arī tā izpildes pārskatīšanas un kontroles procesi. Ielāgojiet, ka šajā stadijā ir ļoti svarīgi

noteikt, kādā veidā un pēc kādiem kritērijiem tiks atalgota vēlāmā uzvedība un nosodīta neatbilstoša rīcība.

Stratēģisko pārmaiņu īstenošanas paņēmieni

Stratēģisko pārmaiņu process pēc savas būtības ir vienreizēja darbība: kad pārmaiņas ieviestas, projektu var uzskatīt par pabeigtu. Stratēģiskās pārmaiņas iespējams klasificēt trijās grupās:

- tehniskas izmaiņas, piemēram, jaunas tehnoloģijas ieviešana, jaunu tirgu iekarošana, ražošanas pārvietošana no augstu izmaksu reģiona uz zemu izmaksu reģionu;
- izmaiņas procesos: tiek mainīts darba veids, piemēram, loģistiku organizējot ar ārējā pakalpojuma sniedzēja palīdzību, informācijas sistēmu integrēšana, kāda atzīta sertifikāta iegūšana;
- izmaiņas vadības procesos: tiek mainīts uzņēmuma vadīšanas veids, piemēram, izlīdzināta tā struktūra, tiek ieviestas autonomas darba grupas un darba izpildes vadība.

Visas iepriekš aprakstītās metodes, ar kuru palīdzību tiek realizēti novatorisko pārmaiņu procesi, iespējams izmantot arī stratēģisko pārmaiņu īstenošanā. Proporcionālā novērtējuma pieeja arvien biežāk tiek izmantota kā metodoloģija stratēģisko un taktisko apsvērumu kombinēšanai. Tomēr visticamāk, ka katrā uzņēmumā tiks realizētas tādas pārmaiņas, kas vislabāk atbilst tā apstākļiem, tādēļ tiks izmantots īpašs modelis.

IESAISTĪET VISAS IEINTERESĒTĀS PUSES

Lai pārmaiņas būtu sekmīgas, jums to īstenošanas procesā jāiesaista visas ieinteresētās puses.

Vairums cilvēku nevar ietekmēt izmaiņas, tomēr viņiem pastāv ievērojamas

iespējas ietekmēt to, kā tas tiek darīts. Jums jāapzina visi tie cilvēki, kurus ietekmēs gaidāmās pārmaiņas, un jāizrunājas ar katru no viņiem. Pārrunājiet ar viņiem plāna detaļas un uzziniet viņu viedokli. Ja šie cilvēki tiks iesaistīti, pirms pieņemts galīgais lēmums par pārmaiņu ieviešanas gaitu, būs vieglāk panākt viņu patiesu atbalstu.

IZMANTOJIET STRATĒGIJU, LAI VEICINĀTU PĀRMAIŅAS UZVEDĪBĀ

Lielākajā daļā gadījumu ir samērā vienkārši īstenot tehniskās pārmaiņas. Daudz lielāka problēma ir pārmaiņu procesā iesaistīt darbiniekus, kuriem būs jāstrādā.

Vienīgais veids, kā iegūt cilvēku uzticību, ir viņus patiesi iesaistīt pārmaiņu procesā, bet ļoti efektīvs veids, kā to izdarīt, ir izmantot mācīšanos darot. Saskaņā ar šo metodi galvenie pārmaiņu realizētāji ir starpfunkcionālas grupas speciālisti no tām struktūrvienībām, kuras pirmām kārtām skars plānotais pārmaiņu projekts.

Kad augstākā vadība ir pieņēmusi lēmumu par pārmaiņu projektu, tiek izveidotas šādas jauktas darba grupas pārmaiņu procesa ieviešanai. Šīs grupas ar vadības atbalstu piedalās mācībās par problēmu risināšanu un darba organizēšanu. Tad grupas ar vadītāja atbalstu sāk darbu, iesaistot visus nodaļas darbiniekus pārmaiņu procesā un nodrošinot viņu atbalstu tam.

SEKOJIET PROCESIEM UN KONTROLĒJIET TOS

Gan pārmaiņu ieviešanas process, gan rezultāti ir jāanalizē un jānovērtē. Lai to varētu izdarīt, ir nepieciešams vienoties par mērķiem un noteikt rādītājus, atbilstoši kuriem darba izpilde tiek regulāri pārbaudīta. Tas ļauj vadībai nepārtraukti uzraudzīt un kontrolēt pārmaiņu procesa gaitu.

PĀRMAIŅU IEROSMES VADĪŠANA

VADĪBA IR SPĒJA IEDVESMOT CILVĒKUS UZ RĪCĪBU, KAS NEPIECIEŠAMA UZŅĒMUMA IZVIRZĪTO MĒRĶU SASNIEGŠANAI. PĀRMAIŅU UN JAUNIEVEDUMU JOMĀ VADĪTĀJIEM JĀNODROŠINA, LAI SEKMĪGI TIKTU IZSTRĀDĀTAS PĀRMAIŅU IEROSMES.

VADĪBAS FUNKCIJAS NOTEIKŠANA

Efektīvai vadībai ir izšķiroša nozīme sekmīgā pārmaiņu ieviešanas procesā jebkurā uzņēmuma līmenī. Kad tiek ieviestas liela mēroga pārmaiņas, darba grupas vadītāju uzdevums ir nodrošināt tāda līmeņa vadību, kas uzrunātu darbiniekus visā uzņēmumā. Ja pārmaiņas skar tikai kādu no struktūrvienībām, tad tās vadītājam vai grupas līderim ir jāuzņemas vadības pienākumi.

Svarīgi ir atcerēties, ka pārmaiņu procesa sākumā no cilvēkiem tiek prasīta gatavība doties nezināmā virzienā. Līderim ir jāskaidro cilvēkiem nākotnes vīzija, jārada viņos pārliecība par to, ka nākotne pēc pārmaiņu ieviešanas būs labāka nekā tagadne un ka viņš vai viņa zina, kā sasniegt iecerēto rezultātu.

Vadības jēdzienam ir daudz definīciju, taču viens no labākajiem skaidrojumiem ir tāds, ka vadības uzdevums ir radīt cilvēkiem motivāciju ar prieku tiekties pēc izvirzītajiem mērķiem. Šī definīcija izceļ divas galvenās efektīvas vadības iezīmes:

- tā saistīta ar cilvēku stimulēšanu, vajadzību un vēlmju izmantošanu,
- tā ir orientēta uz mērķa sasniegšanu.

Šīs iezīmes atšķirīgā veidā tiek izmantotas, vadot procesu pārmaiņu īstenošanu. Vadot pārmaiņas, līderim

- jābūt nākotnes vīzijai,

- jānosaka skaidri uzdevumi par to, kas ir jāmaina un kādēļ,
 - jāpārrunā ar darbiniekiem konkrēti jāūtārumi un jābūt gatavam uz diskusijām,
 - jāvienojas par pārmaiņu ieviešanas veidu un jāiesaista cilvēki šajā procesā,
 - skaidri jānosaka lomas un kontroles mehānismi,
 - jāvienojas par to, kā pārmaiņu īstenošanas procesā tiks saglabāta atklāta un divpusēja komunikācija,
 - jāvada pārmaiņu process tā, lai nodrošinātu sekmīgu rezultātu.
- Ja tiek īstenotas pārmaiņas uzvedībā, līderim,
- izmantojot divpusēju komunikāciju, jānodibina uz uzticēšanos balstītas attiecības,
 - jārespektē cilvēki un jāizturas pret viņiem ar cieņu,
 - jāiesaistās visās procesa stadijās, lai nostiprinātu cilvēku iesaistīšanos un motivāciju,
 - jāpārzina iesaistīto cilvēku zināšanas un prasmes,
 - jābūt pieejamam un jāsniedz nepieciešamā palīdzība,
 - jābūt autoritātei.

Praksē sekmīga pārmaiņu projekta vadība nozīmē

- vienošanos par mērķiem,
- lēmuma pieņemšanu par uzdevumiem,
- uzdevumu izpildes plānošanu,
- resursu pārvaldību,
- uzdevumu izskaidrošanu,
- atbildības deleģēšanu,
- uzraudzību un kontroli.

Spēja vadīt ir ļoti nozīmīga prasme, kura jāapgūst visiem vadītājiem. Labi vadītāji to saprot un atbilstoši rīkojas.

PĀRMAIŅU IEROSMES NOVĒRTĒŠANA

LIELĀKĀ DAĻA NO PĀRMAIŅU IEROSMĒM, KURAS VISBIEŽĀK CIEŠ NEVEIKSMI, NEATSPUGUĻO IESAISTĪTO CILVĒKU VAJADZĪBAS. NEVEIKSMES RISKU VAR MAZINĀT, NOVĒRTĒJOT, VAI PĀRMAIŅU INICIATĪVAS IR IZSTRĀDĀTAS, NĒMOT VĒRĀ CILVĒKU UZVEDĪBAS IETEKMI.

PĀRBAUDES ANKETAS IZMANTOŠANA

Pārmaiņu novērtējumu vislabāk veikt nelielā grupā, jo tādā veidā tiek radīta iespēja diskutēt. Izvēlieties kādu pārmaiņu pro-

jektu, ko esat iepļānojuši! Izdaliet katram grupas dalībniekam pārbaudes anketu! Viņiem jāizskata visi jautājumi un uz katru jāsniedz apstiprinoša vai noliedzoša atbilde. Ja respondents nevar sniegt skaidru atbildi uz jautājumu, tā jāreģistrē kā negatīva. Tad apkopojiet anketas rezultātus!

Izmantojot anketu, varat iegūt pārmaiņu ierosmju restrospektīvu vērtējumu.

Katra noliedzoša atbilde norādīs uz trūkumu, kura risināšanai vajadzīga ātra un adekvāta rīcība.

Risināmās problēmas vai izmantojamās iespējas formulējums

- | | |
|---|-------|
| 1. Vai ir skaidri noteikts, kas ir jāmaina un kādēļ? | JĀ/NĒ |
| 2. Vai tas ir pārrunāts ar visām iesaistītajām pusēm, lai nodrošinātu pilnīgu izpratni un panāktu vienošanos? | JĀ/NĒ |
| 3. Vai formulējumā konstatēta problēma, nevis tās simptomi? | JĀ/NĒ |

Vēlamais rezultāts

- | | |
|--|-------|
| 4. Vai ir formulēts, kas būs citādi, kad pārmaiņu process tiks īstenots? | JĀ/NĒ |
| 5. Vai tas ir pārrunāts ar visām iesaistītajām pusēm, lai nodrošinātu formulējuma pilnīgu izpratni un panāktu vienošanos par to? | JĀ/NĒ |
| 6. Vai ir izvēlēts kāds uzņēmums, kuram līdzināties? | JĀ/NĒ |

Augstākās vadības iesaistīšanās pārmaiņu ierosmes vadīšanā

- | | |
|--|-------|
| 7. Vai augstākā vadība patiešām atbalsta pārmaiņas? | JĀ/NĒ |
| 8. Vai visi izprot, kāda būs pārmaiņu ietekme uz viņu darbu? | JĀ/NĒ |
| 9. Vai viņi būs piemēroti pārmaiņu procesam? | JĀ/NĒ |
| 10. Vai vēlamajam iznākumam ir tieša saistība ar nozīmīgu biznesa mērķi? | JĀ/NĒ |

Ieinteresēto pušu iesaistīšana, radot motivāciju un apņēmību īstenot pārmaiņas

- | | |
|--|-------|
| 11. Vai ir apzinātas visas ieinteresētās puses? | JĀ/NĒ |
| 12. Vai tās ir iesaistītas pārmaiņu izstrādē? | JĀ/NĒ |
| 13. Vai tam ir pierādījumi? | JĀ/NĒ |
| 14. Vai pastāv iespēja, ka tās sadarbosies? | JĀ/NĒ |
| 15. Vai ir pierādījumi tam, ka visu pušu uzskati ir ņemti vērā? | JĀ/NĒ |
| 16. Vai noteikti, kā arī iekļauti plānā gan pozitīvie, gan negatīvie motīvi? | JĀ/NĒ |

Metodes izvēle

- | | |
|---|-------|
| 17. Vai pārmaiņas ir novatoriskas vai stratēģiskas? | JĀ/NĒ |
| 18. Vai pārmaiņu īstenošanai ir izvēlēta atbilstoša metode? | JĀ/NĒ |
| 19. Vai visiem ir zināms, kāda tā ir? | JĀ/NĒ |
| 20. Vai visiem ir zināms, kāda būs tās darbība? | JĀ/NĒ |
| 21. Vai ir zināms, kas to ir izmantojis agrāk? | JĀ/NĒ |
| 22. Vai ir zināms, kāda ir bijusi šī uzņēmuma pieredze? | JĀ/NĒ |
| 23. Vai jūs rekomendētu šo metodi? | JĀ/NĒ |

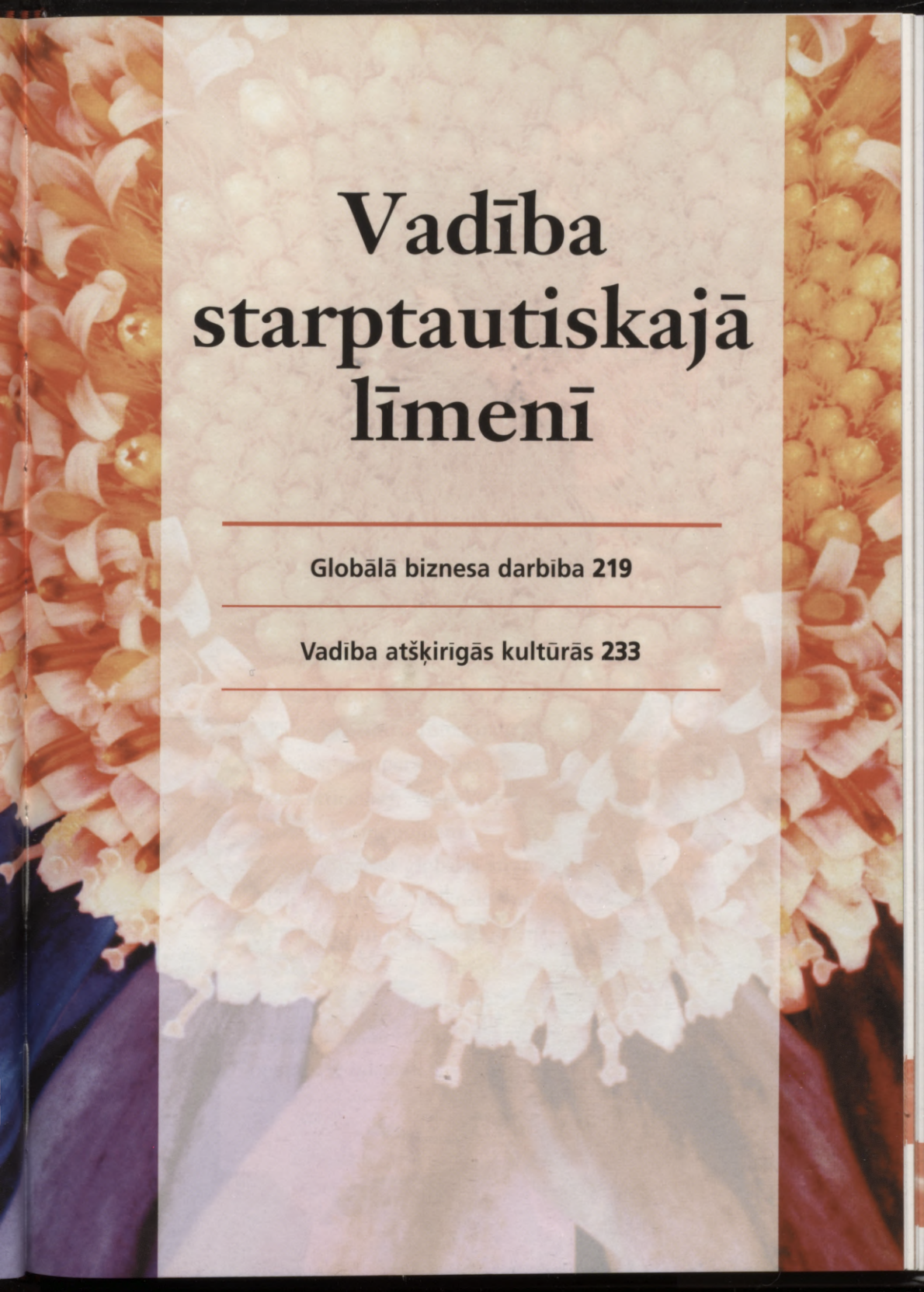
Kontrolētas, uz mācīšanos darot balstītas stratēģijas ieviešanas izmantošana

- | | |
|--|-------|
| 24. Vai pastāv kompleksa programma pārmaiņu īstenošanai? | JĀ/NĒ |
| 25. Vai tajā ir formulēti darbības posmi, termiņi un izmaksas? | JĀ/NĒ |
| 26. Vai tā ir izskaidrota visiem iesaistītajiem cilvēkiem? | JĀ/NĒ |
| 27. Vai kāds no augstākās vadības ir uzņēmis atbildību par pārmaiņu ieviešanas vadišanu? | JĀ/NĒ |
| 28. Vai tā ietver zināšanu apguves iespējas un tai ir potenciālas pārmaiņu iespējas? | JĀ/NĒ |
| 29. Vai tā ir balstīta uz mācīšanos darot? | JĀ/NĒ |

Rezultātu novērtēšana

- | | |
|---|-------|
| 30. Vai ir noteikti pārmaiņu procesa izpildes rādītāji un mērķi? | JĀ/NĒ |
| 31. Vai pastāv efektīva uzraudzības un kontroles sistēma? | JĀ/NĒ |
| 32. Vai tiek izmantota informācija, lai kontrolētu pārmaiņu ieviešanas gaitu? | JĀ/NĒ |
| 33. Vai nepieciešamās pārmaiņas tiek īstenotas? | JĀ/NĒ |





Vadība starptautiskajā līmenī

Globālā biznesa darbība 219

Vadība atšķirīgās kultūrās 233



Globālā biznesa darbība

PASTĀV GLOBĀLAIS PREČU UN PAKALPOJUMU TIRGUS, KURA NORISES NOSAKA MAINĪGA NAUDAS PLŪSMA, KĀ ARĪ PIEEJA ARVIEN JAUNĀM DATU APSTRĀDES UN KOMUNIKĀCIJU TEHNOLOĢIJĀM. LAI VADĪTĀJS SEKMĪGI DARBOTOS GLOBALIZĀCIJAS APSTĀKĻOS, JUMS JĀIZPROT, KĀ GŪT PANĀKUMUS STARPTAUTISKAJĀ BIZNESĀ, ATTĪSTOT NEPIECIEŠAMĀS PRASMES.

Vispirms jums jāizprot globālā biznesa pamatstruktūra. Tā nav tāda kā multinacionālā vai starpreģionālā uzņēmumā – globālā biznesa struktūra īpašā veidā sabalansē globālos un lokālos aspektus. Jums radoši jāapvieno gan profesionālās iemaņas, gan personības īpašības, kuras ļautu veidot pozitīvas attiecības, respektējot dažādas kultūras, un jābūt īstenam kosmopolītam.

Lai saprastu globālās stratēģijas prasības, jums jāizprot vitāli nozīmīgie “velkošie” un “virzošie” faktori, kuri nosaka risku un iespējas globālajā tirgū. Internetam ir īpaša nozīme, jo tas savstarpēji saistītas puses apvieno globālā kopienā. Lai kāda būtu stratēģija, tai jābūt rūpīgi izplānotai, vērstai uz kādu konkrētu jomu un jāizmanto visi iespējamie operatīvie līdzekļi.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Globālā biznesa pamati **220** • Globālā biznesa vadītājam nepieciešamās prasmes un iemaņas **223** • Globālā biznesa riska un iespēju noskaidrošana **226** • Globālās stratēģijas plānošana **228**
 Globālās stratēģijas īstenošana **230**

GLOBĀLĀ BIZNESA PAMATI

TERMINS "GLOBĀLS" VAIRĀK ATTIECINĀMS NEVIS UZ VIETU, KUR DARBOJAS JŪSU UZŅĒMUMS, BET GAN UZ TO, KĀ TAS DARBOJAS. GLOBĀLA UZŅĒMUMA DARBĪBA IR KOORDINĒTA, SABALANSĒJOT VIETĒJO TIRGU LOJALITĀTI AR GLOBĀLĀS EKONOMIKAS PRIEKŠROCĪBĀM.

GLOBĀLAIS BIZNESS

Stingra globālā biznesa struktūra nebūs piemērota katram starptautiskam uzņēmumam. Vadītājam, kas strādā globālajā biznesā, jāzina, kādas ir uzņēmuma iespējas, lai pieņemtu lēmumu par tā struktūru. Vislabākais veids, kā izprast globālā biznesa struktūru, ir salīdzināt divus citus uzņēmuma struktūras veidus: multinacionālo un starpreģionālo.

Multinacionālā uzņēmuma struktūra

Multinacionālā struktūra nozīmē, ka uzņēmuma darbība notiek vairākās valstīs. Attēlā parādītajā piemērā uzņēmuma galvenais pārvaldes birojs atrodas Francijā, taču uzņēmumam katrā no pārējām valstīm ir piešķirta pietiekama autonomija, lai apmierinātu īpašās vietējā tirgus vajadzības. Multinacionāls uzņēmums būtībā ir vairāku vietējo uzņē-

mumu apvienojums. Šāda uzņēmuma struktūrai piemīt vairāki trūkumi, piemēram:

- iespējams augsts vispārējais biznesa sadrumstalotības līmenis,
- resursu "lamatas" valstīs,
- atsevišķu funkciju, piemēram, izpētes un attīstības, mārketinga, personāla vadības, informācijas tehnoloģiju pārvaldības lieka dublēšana katrā valstī,
- optimalizācijas mazināšanās, katrai valstij iestājoties par savu rezultātu maksimālu palielināšanu un peļņu, kā arī resursu aizsardzību.

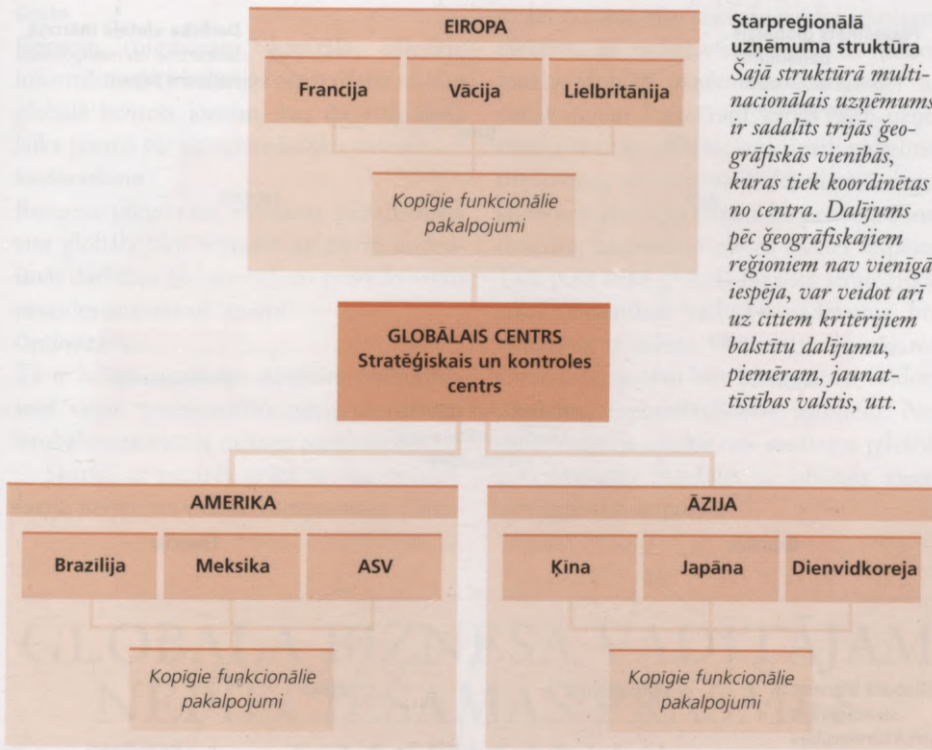
Lielākā multinacionāla uzņēmuma priekšrocība ir lieliskā valsts vietējo apstākļu un klientu pārzināšana un spēja ātri apmierināt to vajadzības.

Salīdziniet multinacionāla uzņēmuma struktūras modeli ar starpreģionāla uzņēmuma struktūru!

Starpreģionālā uzņēmuma struktūra

Šajā gadījumā vietējie apgabali tiek pakārtoti ģeogrāfiskajiem reģioniem. Tuvu ģeogrāfisko reģionu, piemēram, Āzijas, Amerikas un Eiropas, tirgi tiek apvienoti. 221. lpp. parādītajā attēlā reģioni ir saistīti ar centru,





Starpreģionālā uzņēmuma struktūra
 Šajā struktūrā multinacionālais uzņēmums ir sadalīts trijās ģeogrāfiskās vienībās, kuras tiek koordinētas no centra. Dalījums pēc ģeogrāfiskajiem reģioniem nav vienīgā iespēja, var veidot arī uz citiem kritērijiem balstītu dalījumu, piemēram, jaunattīstības valstis, utt.

kurš ir atbildīgs par globālo stratēģiju un darbības koordinēšanu. Katra reģiona uzņēmumi atbild par biznesa rezultātiem savā teritorijā. Tie var savā starpā apvienot atsevišķus funkcionālos pakalpojumus, piemēram, informācijas tehnoloģiju vai mārketinga un reklāmas pārvaldību.

Starpreģionālā uzņēmuma struktūra mazina sadrumstalotības iespēju un veicina efektivitātes paaugstināšanos un sinerģisma veidošanos. Salīdziniet šos divus modeļus ar iespējamo globālo struktūru, kurā ģeogrāfiskie faktori ir pakārtoti uzņēmumam ar globālu atbildības līmeni.

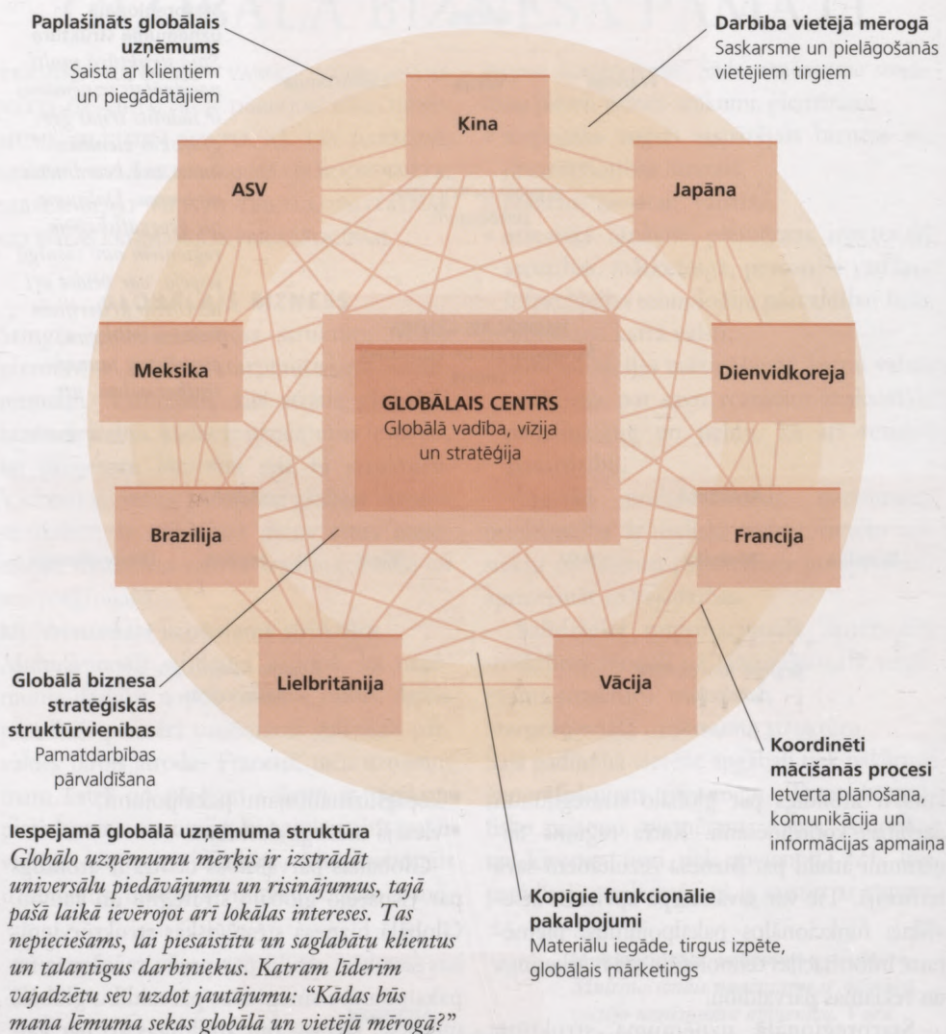
Globālā struktūra

Šajā struktūrā tiek sabalansēti šādi faktori:

- globālais pārvaldes centrs,
- globālā biznesa stratēģiskās struktūrvienības,

- kopīgi izmantojami pakalpojumi,
- vietēja mēroga darbības.

Globālais pārvaldības centrs ir atbildīgs par vispārējo globālo stratēģiju un vadību. Globālā biznesa stratēģiskās struktūrvienības savukārt atbild par preču ražošanas un pakalpojumu sniegšanas pārvaldību globālā mērogā. Tās var būt atbildīgas arī par galvenajiem procesiem. Augsta līmeņa komandas var darboties vairāku stratēģisko biznesa struktūrvienību ietvaros, lai pārvaldītu kopīgus produktu zīmolus. Kopīgie pakalpojumi ir tās funkcionālās jomas, kuras attiecas uz biznesu kopumā, piemēram, globālais mārketinga, pētnieciskais darbs un produktu attīstība, informācijas tehnoloģiju globālā pārvaldība un personāla globālā vadība. Vietējās operacionālās darbības ir tās, kuras tiek veiktas kādā



noteiktā tirgū, piemēram, produkta virzīšana tirgū.

Praksē uzņēmuma daļu struktūra var atšķirties. Dažas biznesa nozares vairāk sekmē globalizāciju nekā citas, piemēram, medikamenti, kas nopērkami tikai pret receptēm, atšķirībā no tiem, ko pārdod arī bez receptēm, ir ciešāk saistīti ar vietējā tirgus īpatnībām.

DARBĪBA GLOBĀLĀ MĒROGĀ

Lai gūtu vislielāko labumu no globalizācijas procesa, vadītājiem, pieņemot lēmumus, jāievēro turpmāk aprakstītie darbības principi.

Integrācija

Starptautiska uzņēmumu tīkla integrēšana, lai tas visā pasaulē darbotos kā vienots uzņēmums un radītu konsekventu tēlu klientu uztverē.

Gaita

Resursu (piemēram, kapitāla, cilvēku, informācijas) cirkulācijas novirzīšana uz tām globālā biznesa jomām, kur tie attiecīgajā laika posmā var sniegt vislielāko atdevi.

Savienošana

Resursu, piemēram, zināšanu, izmantošana visa globālā tīkla ietvaros ar mērķi nodrošināt darbības efektivitāti un produktivitāti pasaules augstākajā līmenī.

Optimizācija

Tā ir labāko iespējamo rezultātu nodrošināšana visam uzņēmumam, nevis pievēršanās ierobežotiem vietējā mēroga panākumiem.

Svarīgi ir paturēt prātā to, ka optimizācija nebūt nenozīmē kompromisu. Opti-

mizēt nozīmē visu sistēmu veidot iespējami efektīvu, lai radītu visatbilstošākos nosacījumus globālā uzņēmuma izaugsmei un panākumiem. Piemēram, kādas valsts uzņēmuma vadītājs vēlēties maksimāli palielināt pārdošanas apjomu un tādēļ vietējā tirgus klientiem piedāvās iespējamo produktu sortimentu, nodrošinot plašas izvēles iespējas. Tajā pašā laikā globālā biznesa stratēģiskās struktūrvienības vadītāja uzdevums būs samazināt izmaksas. Optimālais risinājums, visticamāk, varētu būt izlase, kuru veidotu produkti ar populārākajām iezīmēm. Neviens vadītājs mērķis nav sasniegts pilnībā, taču kopīgais rezultāts ir labākais visam uzņēmumam kopumā.

GLOBALĀ BIZNESA VADĪTĀJAM NEPIECIEŠAMĀS PRASMES UN IEMAŅAS

VEIKSMĪGI GLOBALĀ BIZNESA VADĪTĀJI PILNĪBĀ IZPROT SEKMĪGAM STARPTAUTISKAJAM BIZNESAM NEPIECIEŠAMOS DARBĪBAS PĀMATPRINCĪPUS. VIŅU SKATĪJUMS NEAPROBEŽOJAS AR LOKĀLAJĀM PSIHOLOĢISKAJĀM VAI KULTŪRAS IEZĪMĒM, IZVĒLOTIES TĀDU VADĪBAS PIEEJU, KURA NODROŠINA OPTIMĀLO UZŅĒMUMA VĒRTĪBU KOPUMĀ.

KOSMOPOLĪTISKĀ BIZNESA PIEEJA

Globalā biznesa vadītājam jābūt kosmopolītam. Katrai tribālai sabiedrībai, vai tā būtu nacionāla, vietēja, organizatoriska, profesionāla vai funkcionāla, ir sava izpratne par pasaules norisēm un tās vērtībām. Piemēram, grāmatvedības kultūra atšķiras no mārketinga vai tehnoloģijas nodaļas kul-

tūras. Runājot par nacionālajām īpatnībām, argumentu vienkāršotais uzskaitījums amerikāņu prezentācijās var nelikties pieņemams frančiem, kuri vēlas parādīt uzskatu komplikētību un loģiskumu. Kosmopolīts spēj saskatīt abu pieeju vērtīgumu un veidot biznesu, izmantojot tieši pasaules uzskatu atšķirības. Šim domāšanas veidam nepieciešama spēja apvienot šķietami pretējas lietas – piemēram, lokālo autonomiju un centralizētu konkurenci un sadarbību.

Kosmopolīts labprāt apgūst jaunas zināšanas. Mums jāvelta laiks, lai pieņemtu citu pasaules cilvēku viedokli un darba metodes, izvairoties no kultūru atšķirību radītā šoka, pielāgotos un kopīgi veidotu biznesu bez destruktīviem pārpratumiem. Mums jāapzinās, ka mūsu izjūtas, domāšanas veidu un

kulturālas uzvedības paradumus var izmantot dažās situācijās, taču tas var izrādīties pilnīgi nepieņemami citiem.

Piemēram, iedomājieties, ka tiek apvienoti divi – Vācijas un Francijas farmaceitiskie uzņēmumi. Tipiskā vācu pieeja jaunu medikamentu izstrādei un ražošanai būs lineāra un iepriekš paredzama: pirmais solis, otrais solis utt. No procesa sākuma līdz rezultātam var paiet desmit mēneši, bet rezultāts ir garantēts par visiem 100 procentiem.

Francijas uzņēmuma pieeja nebūs tik lineāra, tajā procesi kļūst skaidri laika gaitā: pirmā posma rezultāts nosaka otrā norisi

utt. Pēc sešiem mēnešiem franči būs gatavi ražot jaunos medikamentus ar šādu kvalitātes līmeni: 80 procentu saražotā atbilstīs vācu standartam, bet 20 procenti būs zemākas kvalitātes. Vācieši šādu pieeju, visticamāk, uzskatītu par neefektīvu un neizmantojamu, savukārt franči pirmie spētu izmantot iespēju pārbaudīt medikamentus tirgū.

No piemēra izriet, ka franču pieeja būtu piemērotāka jauno produktu izstrādes procesā, savukārt vāciešu pieeja – galaprodukta ražošanas procesā. Kosmopolitiskā problēma ir rīcība, kas ir pretrunā ar racionālajiem apsvērumiem, vērtību radīšana atšķirību rezultātā, nevis ierasto kultūru raksturīgo paradumu ievērošana.

PIELĀGOŠANĀS PARADOKSS

Uz lielāko daļu jautājumu, ar kuriem nākas sastapties globālajā biznesa vidē, nav iespējams vienkārši atbildēt ar "jā" vai "nē". Globālā vide ir tik sarežģīta, ka atbildes jāveido pēc citas formas – "gan... gan". Globālais bizness savā būtībā ir veidots, balstoties uz pretrunām. Tam jāizmanto gan lieluma priekšrocības (piemēram, tirgus pārklājums, ekonomija uz apjomu rēķina, ietekme piegādātājiem), gan nelielo uzņēmumu pozitīvās iezīmes (piemēram, koncentrācija, ātrs temps, elastīgums, atsauce).

Nozīmīgs spriedzes faktors globālajā biznesā ir centralizācijas vai decentralizācijas pieeja. Abu šo pieeju racionāls apvienojums ("glokalizācija" – no vārdiem "globalizācija" un "lokalizācija") droši vien, būs pareizā izvēle. Piemēram, jūsu klientu pieprasījums globālā, reģionālā un lokālā mērogā, visticamāk, atšķirsies, un būs nepieciešams atbilstoši rīkoties, lai to apmierinātu. Tirgus izpēti un produktu attīstību iespējams integrēt globālajā struktūrā, savukārt pārdošana jāorganizē atbilstoši vietējai situācijai.

Viena no lielākajām globālā biznesa vadītāju problēmām ir biznesa pretrunīgo spēku izmantošana, lai radītu jaunas idejas un iegūtu konkurētspēju. Nereti aizņemts vadītājs saskata tikai vienu vai otru paradoksa pusi.

GLOBĀLĀS PĀRVALDĪBAS IESPĒJAS

Globālā biznesa sarežģītība izvirza nopietnas prasības vadītājam – prasmi sevi vadīt, veidot saskarsmi ar dažādu tautu pārstāvjiem un vadīt starptautisku uzņēmumu.

Darbs starptautiskā vidē bieži vien liek apšaubīt tradicionālās pārvaldības pieņēmumus. To, ko ASV uzskata par adekvātu individuālo atgriezenisko saiti, Āzijā uztvers kā pazemojumu.

Globālā biznesa vadītājam sarežģītas problēmas rada daudzveidīgās ekonomikas, finanšu, regulējošās, tehnoloģiskās un kultūras vides. Šo globālo kompleksu iespējams pārvaldīt, tikai sadarbojoties ar citiem cilvēkiem gan uzņēmumā, gan ārpus tā.

GLOBALĀS PĀRVALDĪBAS IESPĒJAS

SEVIS VADIŠANA



■ Zinātkāre – aktīvi apgūstiet starptautisku pieredzi un citus avotus savu globālo zināšanu pilnveidošanai

■ Elastīgums – pielāgojieties mainīgiem apstākļiem un meklējiet atjautīgus veidus, kā efektīvi darboties jaunās situācijās

■ Objektivitāte – apšaubiet pastāvošos psiholoģiskos modeļus un stereotipus, labvēlīgi izturieties pret viedokļiem, kuri ir pretrunā ar intuīciju

■ Pacietība – izvirziet reālus mērķus sev un citiem, saskaroties ar nezināmo

■ Enerģija – turpiniet aktīvi darboties arī nenoteiktās un neskaidrās situācijās

■ Pašrefleksija – veltiet laiku tam, lai analizētu un mācītos no pagātnes pieredzes

ATTIECĪBU VADIŠANA



■ Sadarbība – meklējiet veidus, kā nodrošināt tādu darbības stilu, lai ikviens strādātu kopīgā biznesa labā

■ Starpkultūru komunikācija – panāciet vienotu izpratni par spīti valodu un komunikācijas stila atšķirībām

■ Empātija – paskatieties uz pasauli no citas kultūras skatpunkta un neizdariet pārsteidzīgus secinājumus

■ Ietekme – izprotiet dažādu kultūru grupām raksturīgo argumentācijas loģiku, lai to maksimāli izmantotu pārliecināšanas procesā – uzstājoties, vadot cilvēkus utt.

■ Sarunu vadīšana – izprotiet un pielāgojieties uzvedības stilu atšķirībām kompromisa meklēšanas vai konfliktu risināšanas procesā

■ Kontaktu veidošana – veidojiet plašu attiecību tīklu gan uzņēmumā, gan ārpus tā, lai paplašinātu savus personīgos sakarus un palielinātu ietekmi

BIZNESA VADIŠANA



■ Konceptuālā domāšana – nosakiet sarežģītās globālās vides attīstības tendences, lai paaugstinātu savas zināšanas pārvaldībā un darbības efektivitāti

■ Kultūra – esiet paraugs tam, kā vērtības un uzvedības normas ļauj sabalansēt atšķirīgo un veicināt iesaistišanos, piemēram, cieņa, taisnīgums, iekļautība

■ Vides pētīšana – apkopojiet un analizējiet gan vietējo, gan globālo avotu informāciju, lai novērtētu biznesa riskus un iespējas un atbalstītu stratēģisko domāšanu

■ Integrācija – neaprobežojieties ar atbildēm "vai nu ... vai" un meklējiet risinājumus "gan ... gan" sarežģītām problēmām

■ Optimizācija – sabalansējiet globālās un lokālās prasības, lai nodrošinātu pēc iespējas labākus rezultātus visam uzņēmumam kopumā

■ Partnerattiecības – stipriniet sadarbību attiecības ar globālās alianses partneriem, piegādātājiem, izplatītājiem utt., lai radītu jaunu biznesa vērtību

GLOBĀLĀ BIZNESA RISKĀ UN IESPĒJU NOTEIKŠANA

LAI VADĪTU GLOBĀLO BIZNESU, NEPIECIEŠAMS IZPRAST TĀ RISKĀ UN IESPĒJU DINAMIKU. JA JŪS NEVĒLATIES VEIDOT GLOBĀLĀ BIZNESA STRĀTĒGIJU, MŪSDIENU APSTĀKĻI JŪS VIRZA UZ GLOBĀLO TIRGU, SAVUKĀRT TUR PAVĒRUŠĀS IESPĒJAS "IEVELK" JŪS IEKŠĀ.

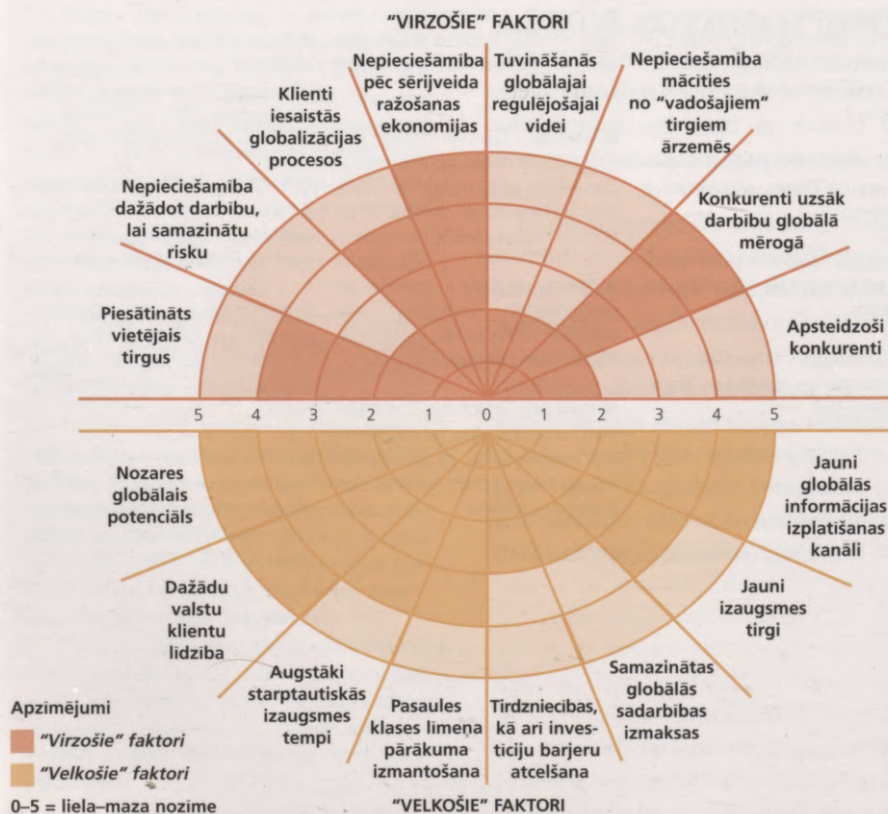
GLOBĀLĀ BIZNESA RISKĀ UN IESPĒJU RAKSTUROJUMS

Uzņēmums, kurš nepievērš uzmanību "virzošajiem" faktoriem, kas saistīti ar globālā riska vadību, ātrāk vai vēlāk var tikt izspiesti no biznesa. Uzņēmums, kas neņem

vērā "velkošos" faktorus, kuri saistīti ar globālajām iespējām, var drīz apjaust, ka tā izaugsmes potenciāls strauji sarūk. Globālā biznesa riska un iespēju raksturojums sniedz ieskatu globālajā biznesā, kur uzņēmumiem

Globālā biznesa riska un iespēju raksturojuma izmantošana

Jums jāizvērtē, kādi "virzošie" un "velkošie" faktori ietekmē jūsu uzņēmumu un tā panākumus. Šajā piemērā attēlotais ASV apdrošināšanas kompānijas raksturojums rāda, kā būtu nepieciešams izvērtēt izveles iespējas un sakārtot tās atbilstoši prioritātēm.



jākonkurē citam ar citu. Attēlā parādīts kādas ASV apdrošināšanas kompānijas darbības riska un iespēju raksturojums.

“Virzošo” faktoru pusē atspoguļots spiediēns, ko rada kompānijas konkurenti, kuri paplašina savu darbību globālā mērogā un samazina izmaksas. Šādā situācijā kompānijai nepieciešams panākt lielāku noieta apjoma ekonomiju un piedāvāt konkurētspējīgāku cenu. Šo nepieciešamību vēl pastiprina klienti, kā arī arvien lielāka vietējā tirgus piesātinātība apdrošināšanas nozarē.

“Velkošo” faktoru pusē var saskatīt ievērojamas priekšrocības, jo globālajā apdrošināšanas nozarē veidojas liels potenciāls (visā pasaulē palielinās vidusslānis, kurš augstāk nekā jebkad agrāk vērtē apdrošināšanas nozīmi un var to atļauties). Arvien ātrākie jauno starptautisko tirgu izaugsmes tempi, ko veicina arī jaunās produktu izplatīšanas sistēmas, piemēram, internets, padara globālo tirgu vēl pievilcīgāku. Kompānija apzinās arī to, ka tai ir organizatoriskās iespējas pasaules klases līmenī. Tās patlaban netiek pietiekami izmantotas.

INTERNETS UN GLOBĀLAIS BIZNESS

Lielākais globālā biznesa risks un vienlaikus arī ieguvums mūsdienu biznesā ir internets. Tas nodrošina globālu elektroniskās komunikācijas vidi, kurā pircēji un pārdevēji, piegādātāji un izplatītāji, darba devēji un ņēmēji var pieņemt operatīvus lēmumus, kas balstīti uz aktuālu informāciju.

Pievienoties globālajam interneta pārklājumam ir salīdzinoši vienkārši. Nelieli, bet elastīgas darbības uzņēmumi var līdzvērtīgi konkurēt ar lielajiem korporatīvajiem “goliātiem”. Internets nodrošina arī jaunu, spēcīgu kanālu, ar kura palīdzību var sasniegt klientus, atšķirīgus tirgus segmentus un īstenot jaunas priekšrocības, lai attīstītu jaunus produktu zīmolus un palielinātu to atpazīstamību.

PĀRBAUDE

Atbildiet uz šādiem jautājumiem!

- ✓ *Vai jūsu uzņēmuma mājas lapa ir pievilcīga globāliem klientiem?*
- ✓ *Ko jūs darāt, lai veicinātu lojalitāti internetam savu klientu vidū?*
- ✓ *Vai esat izveidojuši ārējo datortīklu?*
- ✓ *Vai jūsu uzņēmumā ir izveidots globālais iekšējais datortīkls, ar kura palīdzību jūsu darbinieki varētu sazināties cits ar citu globālā mērogā?*
- ✓ *Vai esat izpētījuši, kā interneta izmantošana jums varētu palīdzēt atbrīvoties no informācijas starpniekiem?*
- ✓ *Vai izmantojat visu to vērtīgo globālo informāciju, kas apkopota par jūsu klientiem un produktiem?*
- ✓ *Vai jūs apmācāt savus darbiniekus, arī vadītājus, kā labāk izmantot interneta priekšrocības darbā?*

Iztēlojieties situāciju, kad internetā vienlaikus darbojas 700 miljoni cilvēku – gandrīz puse no viņiem pārstāv Eiropu, savukārt visstraujāk interneta lietotāju skaits pieaug Āzijas – Klusā okeāna salu reģionā. *Kādu ietekmi tas var atstāt uz jūsu uzņēmuma darbību?*

Iedomājieties situāciju, kad arvien lielāks interneta lietotāju skaits vēlēšies tajā sazināties citās valodās – ne tikai angļu, bet arī, piemēram, ķīniešu un japāņu. *Kādu ietekmi tas var atstāt uz jūsu uzņēmuma darbību?* Nākotnē, lai pieslēgtos internetam, bezvadu ierīces izmantos daudz plašāk nekā personālos datorus. Kā jūsu uzņēmums tam spēs pielāgoties?

Globāla mēroga e-komercija starp uzņēmumiem jau ir kļuvusi par daudzu globālo stratēģiju neatņemamu sastāvdaļu. Globālā e-komercija starp uzņēmumiem un patērētājiem vēl nav sasniegusi tik lielus apjomus, tomēr tie noteikti augs, arvien lielākam cilvēku skaitam izbaudot iepirkšanās priekšrocības internetā un mazinoties bailēm par šo darījumu drošību.

GLOBĀLĀS STRATĒGIJAS PLĀNOŠANA

GLOBĀLĀS STRATĒGIJAS PLĀNOŠANA UN ĪSTENOŠANA IR DAĻA NO TĀ PAŠA DINAMISKĀ UN SAISTĪTĀ PROCESA, KURA REZULTĀTĀ TIEK RADĪTA UZŅĒMUMA VĒRTĪBA. JUMS JĀZINA, KA PROCESI IR NESARAUJAMI SAISTĪTI.

PLĀNOŠANAS ELEMENTI

Plānojot globālo stratēģiju, jums jāpievērš uzmanība šādiem elementiem: teritorijai, mērķiem, līdzekļiem un pārbaudei.

TERITORIJA – IESPĒJAMO SITUĀCIJU RAKSTUROJUMS

Iepriekš aprakstītais globālā biznesa iespēju un riska raksturojums ļauj ātri izvērtēt tos apsvērumus, kuru dēļ uzņēmumam būtu jāpaplašina darbība globālā mērogā. Tomēr esiet uzmanīgs – situācija var ātri mainīties. Globālais tirgus vienmēr ir “nomodā”, un tikai viena ideja var šķirt jūs no atpalcības. Tādēļ ir tik svarīgi nemitīgi vērot raksturīgākās tendences ekonomikā, likumdošanā, politikā, tehnoloģiju, sociālajā un kultūras jomā, kā arī industrijā un pārzināt konkurentu darbību. Globālās analīzes

rezultātā ir jāizstrādā vairāku iespējamo situāciju apraksti nākotnē. Tie lēmumu pieņēmējiem dod iespēju izstrādāt tādu stratēģiju apvienojumu, ar kura palīdzību būtu iespējams gūt teicamus rezultātus, ņemot vērā arī daudzās vides izmaiņas.

MĒRĶI – INVESTĪCIJU PRIORITĀTES

Ir jāizvirza stratēģiskie mērķi trīs svarīgākajās jomās: klientu, preču un pakalpojumu, kā arī tirgu jomā. Kuri klienti globālajā, reģionālajā un vietējā līmenī nodrošina jums vislielākās iespējas gūt peļņu ar vismazākajām iespējamajām izmaksām? Kuras ir jūsu stratēģiskās preces un pakalpojumi, ņemot vērā jūsu mērķa klientus? Vai jums ir tādas preces un pakalpojumi, kuru izstrādei nav nepieciešamas

Mērķu raksturojums

Globālos stratēģiskos mērķus un uzdevumus ir iespējams izvirzīt tikai pēc tam, kad veikta rūpīga analīze par iespējamiem ieņēmumiem un izmaksām un to izmaiņām laika gaitā. Attēlā parādītā shēma var palīdzēt izvērtēt šos raksturojumus.

		AR KLIENTIEM SAISTĪTIE MĒRĶI	
Potenciālie ieņēmumi	Augsti	1	2
	Zemi	3	4
		Zemas	Augstas

Klientu piesaistīšanas
un apkalpošanas izmaksas

		AR PREČĒM VAI PAKALPOJUMIEM SAISTĪTIE MĒRĶI	
Potenciālie ieņēmumi	Augsti	1	2
	Zemi	3	4
		Zemas	Augstas

Apgūšanas
un pielāgošanas izmaksas

		AR TIRGU SAISTĪTIE MĒRĶI	
Potenciālie ieņēmumi	Augsti	1	2
	Zemi	3	4
		Zemas	Augstas

Tirgus iekarošanas
un saglabāšanas izmaksas

specifiskas zināšanas un pielāgošanās globālajam tirgum? Kuros tirgos paveras vislabākās priekšrocības ieņēmumu gūšanai un ir vismazākās tirgus iekarošanas un pozīcijas saglabāšanas izmaksas?

Mērķus klientu, preču vai pakalpojumu un tirgu jomā iespējams attēlot matricas veida shēmā (sk. 228. lpp.). Pirmajā kvadrantā ietverta vislabākā mērķu izvēle (lielas iespējas gūt ieņēmumus un zemas izmaksas). Tomēr nevajadzētu atteikties arī no iespējām īstenot otrajā un trešajā kvadrantā ietvertos mērķus. Ja tiek īstenoti otrajā kvadrantā parādītie mērķi, var gūt lielus ieņēmumus, taču arī izmaksas ir augstas. Vai pastāv iespēja, ka šīs izmaksas ar laiku varētu samazināties? Vai stratēģiskā partnera piesaistīšana varētu samazināt izmaksu slogu, tajā pašā laikā saglabājot tādus pašus ieņēmumus? Varbūtējo trešā kvadranta mērķu realizēšana dos nelielus ienākumus, taču arī izmaksas būs zemas. Vai ieņēmumi varētu pieaugt, tirgum attīstoties?

LĪDZEKĻI – IESPĒJU NOVĒRTĒJUMS

Jums nepieciešamas iespējas pasaules klases līmenī, lai sekmīgi īstenotu stratēģiju, – pretējā gadījumā jums nebūs līdzekļu darbam. Jums jāiegūst vai jāiegādājas no ārējo pakalpojumu sniedzēja četru veidu līdzekļi: identitātes, infrastruktūras, snieguma un attiecību (sk. 231. lpp.) veidošanai. Plaši izmantota alternatīva iespēja ir sadarbība ar partneriem, kuriem šie līdzekļi jau ir pieejami.

PĀRBAUDES – REZULTĀTU RĀDĪTĀJI

Uzņēmuma peļņa ir viena no tā darbības raksturotājiem, taču kāds cits rādītājs ir uzņēmuma spēja sekmīgi darboties vēl vairākās nozīmīgās jomās. 229. lpp. pa labi uzskaitīti citi faktori, kuri jānovērtē.

REZULTĀTU RĀDĪTĀJU IZMANTOŠANA

Jūsu uzdevums ir noteikt tos rādītājus, kuri atspoguļo, cik labi jūs esat spējuši sabalansēt gan materiālos, gan nemateriālos resursus globālā mērogā. Finanšu rezultāti veido vienu no rādītājiem, taču ar to vien nepietiek, lai novērtētu uzņēmuma darbību nākotnē. Šeit minēti daži darbības rezultātu rādītāji, ar kuru palīdzību ir iespējams novērtēt uzņēmuma sniegumu globālā kontekstā:

- dažādu līmeņu pārstāvēniecība uzņēmuma valdē
- klientu apmierinātība ar kvalitāti un klientu atbalsta un apkalpošanas konsekvence globālā mērogā
- darbinieku apmierinātība un atbalsts kopīgajai uzņēmuma kultūrai
- kopīgo sistēmu un procesu izmantošana visā pasaulē
- iespēja ieviest kopīgus globālos standartus
- zīmola atpazīstamība globālā mērogā
- labākas pieredzes apmaiņas ātrums globālās darbības ietekmē
- informācijas apmaiņas ātrums, lai nodrošinātu stratēģiju formulēšanu un to īstenošanu
- jaunu zināšanu radīšanas, apgūšanas un izmantošanas ātrums globālā uzņēmumu tīkla ietvaros
- spēja norīkot istos cilvēkus un komandas istajā vietā un istajā laikā
- temps, ar kādu vietējās idejas tiek transformētas globālos produktos
- jaunu tirgu atrašanas ātrums
- globālo kopīgo pakalpojumu izmantošanas mērogi un apmierinātība ar tiem
- prasme noteikt un apvienot resursus gan globālā tīkla ietvaros, gan ārpus tā, piemēram, ar klientiem un piegādātājiem
- prasme saskatīt un īstenot racionalizācijas iespējas globālajā tīklā un veidot sinerģismu

GLOBĀLĀS STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANA

LAI GLOBĀLĀ STRATĒGIJA DOTU REĀLUS REZULTĀTUS, UZŅĒMUMAM JĀIZMANTO VISAS TĀ VĒRTĪBU RADĪŠANAS PRASMES, KAS TAM JAU PIEMĪT, KO TAS SPĒJ ATTĪSTĪT, KĀ ARĪ TO, KO TAS SPĒJ PIRKT, IZMANTOT KĀ PAKALPOJUMU NO ĀRPUSES VAI IEGŪT SADARBĪBĀ AR PARTNERIEM. ŠĪS IESPĒJAS VAR UZSKATĪT PAR OPERACIONĀLAJĪEM LĪDZEKĻIEM.

OPERACIONĀLIE LĪDZEKĻI

Sekmīgu globālā biznesa uzņēmumu veido jēgpilna identitāte, spēcīga infrastruktūra, darba izpilde augstā kvalitātē un prasmīga attiecību vadība, turklāt visiem šiem faktoriem jābūt pasaules klases līmenī.

IDENTITĀTES VEIDOŠANAS LĪDZEKĻI

Tās ir prasmes, kuras nepieciešamas, lai gan uzņēmuma personālam, gan cilvēkiem ārpus tā skaidri parādītu, ar ko uzņēmums nodarbojas un kāda ir tā loma pasaulē, piemēram, globālais skatījums un vērtības, attīstība un komunikācija, globālā zīmola pārvaldība un reklāma. Tādi zīmoli kā *Johnson & Johnson*, *Disney* un *Volvo* ietver ne tikai noteiktu nozīmi, bet sniedz arī informāciju.

INFRASTRUKTŪRAS LĪDZEKĻI

Lai izveidotu veiksmīgu globālo infrastruktūru, uzņēmumam jāpilnveido savas darbības organizēšana. Tā vērtību ķēdes pasaules mēroga darbību konfigurācijai jānodrošina rentabla darbība, tajā pašā laikā saglabājot elastību un pielāgojoties stratēģisko klientu vajadzībām. Ir arī jānodrošina spēcīgi koordinējošie procesi un sistēmas, piemēram, plānošana, lēmumu pieņemšana un komu-

nikācija, lai padarītu iespējamu sadarbību globālā mērogā. Tehnoloģijas iegūst arvien nozīmīgāku lomu globālajā infrastruktūrā, jo visi uzņēmumi cenšas izmantot iespējas, ko sniedz darbība virtuālajā vidē.

DARBA IZPILDES LĪDZEKĻI

Šie līdzekļi ir saistīti ar uzņēmumā pastāvošo zināšanu līmeni. Darbu var veikt tradicionālajās funkcionālajās jomās, izmantojot 1) specializētos līdzekļus, piemēram, izpēti un produktu attīstību, ražošanu, mārketingu un personāla vadību. Tie ir īsti zināšanu un prasmju kaldinātāji. Pēdējos gados arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta arī procesa nozīmei, tomēr nedrīkst noliegt padziļināto funkciju svarīgumu. Piemēram, automašīnu un motociklu ražotājs *Honda* ir izcili sekmīgs globālā mēroga uzņēmums, kurā tiek saglabāts ļoti augsts funkcionālo zināšanu līmenis; 2) vispārīgas nozīmes līdzekļus, piemēram, uz klientu orientētu pieeju, nemitīgus jaunievedumus un informācijas apmaiņu. Lai vairotu šīs prasmes, nepieciešams izmantot katru darbinieka zināšanas.

ATTIECĪBU VEIDOŠANAS PAŅĒMIENI

Globālās kompānijas ļoti lielā mērā izmanto sadarbību starp globālajiem uzņēmumiem, piemēram, jaunu produktu izveides darba grupās, kurām jāspēj arī strādāt ar ārējiem sadarbības partneriem – klientiem, tirgotājiem un stratēģiskajiem partneriem. Tomēr pārāk daudzu starptautisko uzņēmumu apvienošanās un pārņemšanas gadījumi cieš neveiksmi, jo nespēj radīt pievienoto vērtību kultūru atšķirību dēļ.

GLOBĀLO PRASMJU PILNVEIDOŠANA

ALTERNATĪVA	PLUSI	MINUSI
Prasmju pilnveidošana uzņēmumā	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pilnīga kontrole pār pilnveidošanas procesu ■ Pastāvīgs ieskaits par uzņēmuma īpašajām vajadzībām 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ierobežotas zināšanas un prasmes esošajā uzņēmumā ■ Milzīgi potenciālie ieguldījumi atlases un mācību programmās
Iespēju iegūšana uzņēmumu saplūšanas un pārņemšanas rezultātā	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nav nepieciešams sākt no nulles ■ Augsta kontrolējamības pakāpe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lieli sākotnējie ieguldījumi ■ Ilgstošs integrācijas process ■ Lieku prasmju iemantošana ■ Pastāv iespēja pārmantot slēptas problēmas
Ārējo pakalpojumu sniedzēju piesaistīšana	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nav vai ir minimālas attīstības izmaksas ■ Ievērojami zemākas administratīvās izmaksas ■ Iespējas izvēlēties labākās un piemērotākās prasmes, izvairoties no papildinājumiem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mazākas kontroles iespējas ■ Tūlītējas izmaksas ■ Atkarība no ārējiem avotiem
Partneru piesaistīšana	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ir nelielas sākotnējās investīcijas vai to nav vispār ■ Pieejamas plašākas zināšanas un prasmes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizatoriskās darbības un kultūru saderības jautājumi ■ Partnerības problēmas, piemēram, kontrole, lomu un atbildības sadale, atšķirīgi motivācijas, ieguldīto pūļu un investīciju līmeņi ■ Atkarība no partnera sekmēm

Globālajā sadarbībā ir nepieciešami cilvēki, kuri ir labi apmācīti un ziņoši starpkultūru komunikācijas jomā, prot strādāt komandā un vadīt sarunas. Tai ir nepieciešama arī tāda uzņēmuma kultūra, kurā tiek veicināta vadītāju sadarbība ar vadītājiem citās valstīs un labvēlīga attieksme pret jaunām zināšanām.

GLOBĀLAIS VAI LOKĀLAIS BIZNESS

Jau tuvākajā nākotnē ikvienam vadītājam vajadzēs darboties globālajā biznesā. Pat vietējās nozīmes darba pienākumi tiks pa-

pildināti ar kādu globālu dimensiju. Piemēram, jums būs jāpārlicinās, vai pieņemtie lēmumi par produktu virzišanu vietējā tirgū ir atbilstoši globālajai zīmola stratēģijai, vai arī jānodrošina vietējo piegādātāju izvēles kritēriju atbilstība globālajiem standartiem.

Būtībā sekmīga globālā biznesa darbība ir atkarīga no tā, vai vadītāji spēj

- saskatīt vietējo prasību ietekmi lokālos apstākļos,
- novērtēt globālo prasību ietekmi globālā mērogā,
- izveidot klientu un uzņēmuma vajadzībām visatbilstošāko biznesu.



Vadība atšķirīgās kultūrās

NODARBOJOTIES AR BIZNESU ĀRPUS SAVAS ZEMES ROBEŽĀM, SASKARSME AR ATŠĶIRĪGU KULTŪRU PĀRSTĀVJIEM VAR JUMS SAGĀDĀT NE VIENU VIEN PROBLĒMU. ATŠĶIRĪBAS VAR BŪT GAN NENOZĪMĪGAS, GAN IEVĒROJAMAS, TAČU JUMS TĀS VIENMĒR IR JĀZINA, JĀRESPEKTĒ UN JĀIZTURAS PRET TĀM AR CIENŪ.

Lai sekmīgi strādātu un dzīvotu atšķirīgās kultūrās, jums jāpilnveido zināšanas par pielāgošanos tām. Ļoti nozīmīga ir spēja akceptēt kultūru atšķirības un integrēt tās, lai veidotu visām pusēm izdevīgu sadarbību. Darbība dažādās kultūrās var kalpot par nozīmīgu personīgās izaugsmes iespēju, jo, atgriežoties ierastajā vidē, jūs spēsiet darboties vēl efektīvāk.

Pirmām kārtām jums ir jāapzinās, kādi faktori veido un ietekmē kultūru atšķirības. Tām iespējams noteikt vairākas dimensijas vai kategorijas, tā izveidojot struktūru, kuras ietvaros var rast atbildes uz jautājumiem, kā rīkoties noteiktās dzīves situācijās. Apgūstot sabiedrībā atzītās vērtības un uzvedības normas, jūs varat šīs zināšanas izmantot uzņēmējdarbībā, kā arī vadītāja darbā.

ŠAJĀ NODAĻĀ

Kultūru definēšana 234 • Kultūras atšķirību pārvaldīšana 240

Darbs ar kultūru atšķirībām 243

KULTŪRU DEFINĒŠANA

DZĪVOJOT UN STRĀDĀJOT CITĀ KULTŪRĀ, MĒS PARASTI SASKATĀM ATŠĶIRĪGAS APĢĒRBA, ĒDIENU UN UZVEDĪBAS IEZĪMES. TAČU, LAI SEKMĪGI INTEGRĒTOS SVEŠAJĀ VIDĒ, DAUDZ SVARĪGĀK IR DZIĻĀK IZPRAST ATŠĶIRĪBAS, KURAS MĒS NE VIENMĒR APZINĀMIES.

KULTŪRAS STRUKTŪRAS ANALĪZE

Ikvienas pasaules sabiedrības kultūru var salīdzināt ar sīpolu – tai ir vairākas kārtas, kuras citu pēc citas iespējams nolobīt. Var noteikt trīs atšķirīgus kultūras slāņus:

- ārējais slānis,
- vidējais slānis,
- iekšējais slānis.

Ārējais slānis ietver tos elementus, kurus cilvēki visbiežāk asociē ar kādu kultūru, – vizuāli saskatāmās atšķirības, piemēram, apģērbā, ēdienā, valodā un arhitektūrā. Tās ir visvieglāk pamanīt salīdzinājumā ar mums ierastajām kultūras iezīmēm. Šis ir nepārprotami izteiktais kultūras līmenis.

Vidējais kultūras slānis attiecināms uz sabiedrībā pieņemtajām uzvedības normām un atzītajām vērtībām: pieņēmumiem par to, kas ir pareizi un kas – nepareizi (normas), un to, kas ir labs un kas – ļauns (vērtības). Normas parasti ir uz āru vērstas – tās ir saistošas visiem sabiedrības locekļiem, un to darbību ierobežo sociālā kontrole. Vērtības ir grūtāk nosakāmas nekā normas, tādēļ sabiedrībai ir daudz mazākas iespējas kontrolēt to pastāvēšanu. Vērtības un normas veido noteiktas kultūras pārstāvju uzvedību, taču tās nav saskatāmas, kaut gan nozīmīgi ietekmē ārējā kultūras slāņa pazīmes.

Iekšējais kultūras līmenis ir visdziļākais. Izpratne par kultūras "sīpola" serdi ir nozīmīga, lai sekmīgi sadarbotos ar atšķirīgu kultūru pārstāvjiem. Būtību veido

noteikti pieņēmumi, noteikumi un metodes, kuras ir radījusi sabiedrība, lai risinātu savā kultūrā bieži sastopamās problēmas. Problēmu risināšanas metodes ir kļuvušas tik pašsaprotamas kā elpošana, līdz ar to cilvēki vairs neaizdomājas, ko un kāpēc dara. Cilvēkam no citas kultūras var būt visai grūti akceptēt šos principus.

DAŽĀDU UZSKATU IEPAZĪŠANA

Ierodoties citā zemē, lai pildītu savus profesionālos pienākumus, jūs uzreiz pamanīsiet atšķirības, kuras nosaka vidējais un ārējais kultūras slānis. Iekšējais kultūras slānis ir nozīmīgs tādēļ, ka dažādās kultūrās tas vienai un tai pašai lietai var piešķirt pilnīgi atšķirīgu nozīmi. Iespējams, ka jūs noteikti pamanīsiet atšķirības šādos jautājumos:

- vecāko cilvēku statuss sabiedrībā,
- attiecības starp vīriešiem un sievietēm,
- likumu (pat vienkāršu noteikumu) respektēšana,
- kādā mērā darba attiecības ir vai kļūst personiskas.

Ir ļoti svarīgi nepieļaut kļūdu, pieņemot, ka atšķirības starp kultūrām ietver tikai visvienkāršākos elementus, piemēram, apģērbu, ēdienu un mājokli. Jūs varat apkaunot sevi vai namatēvu tikai tādēļ, ka noteiktām lietām piešķirat atšķirīgu nozīmi. Ja izprātīsiet šīs atšķirības un iemācīsities ar tām tikt galā, jums būs daudz patīkamāk, un jūs spēsit efektīvāk strādāt citā kultūrā.

IZPRATNE PAR PAMATPIEŅĒMUMIEM

Katrā kultūrā ir izveidojies savs pamatpieņēmumu kopums, kuru iespējams klasificēt atbilstoši dažādām dimensijām. Sastopoties ar vispārējām cilvēces problēmām, katru kultūras dimensiju var uzskatīt par

koordinātu asi: tās vienā galā ir viena pamatvērtība, bet otrā galā – citas vērtības. Savukārt starp šiem galapunktiem visā ass garumā ir sastopamas dažādas abu kontrastējošo vērtību kombinācijas.

Visām kultūrām ir jāpārvar ekstrēmo izvēļu problēmas. Tām nepārtraukti jāatrisina daudzas dilemmas, jo ikviena alternatīva ir vai nu neapmierinoša, vai nepietiekama. Piemēram, biznesā jāizšķiras par to, vai jāņem vērā ilgtermiņa vai īstermiņa rezultāti. Vai mūsu mērķis ir pārmaiņas vai stabilitāte? Vai mums jāražo tādi produkti, kādus pieprasa tirgus, vai tādi, kādus ļauj ražot tehnoloģiskās iespējas? Vai jāatalgo komandas vai individuālais darbs? Starptautiskajos uzņēmumos šīs dilemmas tiek risinātas dažādi atkarībā no tā, kurā ass posmā tās atrodas, balstoties uz kultūras mantojumu.

Ir iespējams noteikt septiņas kultūru dimensijas.

UNIVERSĀLISMA–PARTIKULĀRISMA DIMENSIJA

Cilvēkus, kuri pārstāv universālistiskas kultūras, vieno uzskats, ka vispārējie noteikumi, kodeksi, vērtības un normas ir pārākas par atsevišķām draudzīgu vai radniecisku saišu vajadzībām un attiecībām. Šajās sabiedrībās likumi un noteikumi ir vienādi saistoši visiem tās locekļiem. Jebkurš izņēmums vājina noteikumu spēku.

Piemēram, noteikums sniegt patiesu liecību tiesas prāvā vai godīgu negadījuma aprakstu apdrošināšanas kompānijai, pirms tā izmaksā atlīdzību, ir nozīmīgāks par atsevišķām draudzības vai radniecības saitēm. Tas gan nenozīmē, ka universālistiskā sabiedrībā attiecībām starp atsevišķiem cilvēkiem nav nekādas nozīmes. Tomēr universālā patiesība, tas ir, likums, tiek uzskatīts par loģiski nozīmīgāku nekā šīs individuālās attiecības.

ASV ir uzskatāmas par izteiktu univer-sālistiskas sabiedrības piemēru, kas arī izskaidro milzīgo advokātu skaitu uz vienu iedzīvotāju.

Savukārt partikulārajās kultūrās par ideālu tiek uzskatīta draudzība starp cilvēkiem, uz neparastiem sasniegumiem un situācijām, kā arī tuvām attiecībām balstīta kultūra. “Likuma gars” ir svarīgāks par “likuma burtu”. Protams, arī partikulārajās kultūrās ir spēkā likumi un noteikumi, taču tie tikai vispārīgos vilcienos reglamentē cilvēku savstarpējās attiecības. Noteikumi ir nepieciešami kaut vai tādēļ, lai atsevišķos gadījumos tiem varētu piemērot izņēmumus, taču vispār cilvēkiem jāpaļaujas uz savu draugu atbalstu.

Dienvidameriku un daļu Āfrikas valstu var minēt kā piemērus kultūrai, kurā attiecības starp draugiem un ģimenes locekļiem tiek uzskatītas par svarīgākām nekā likuma normas.

KULTŪRAI RAKSTURĪGO VĒRTĪBU NOTEIKŠANA

Vienam notikumam dažādās kultūrās var būt pavisam atšķirīga nozīme, kas atkarīga no konkrētās sabiedrības atzītākajām vērtībām. Jums jāiemācās tās atšķirt.

Piemēram, iedomājieties, ka draugs jūs ved savā mašīnā pa pilsētu, kur noteikts braukšanas ātruma ierobežojums. Jūsu draugs brauc pārāk ātri un notriec gājēju, to nopietni ievainojot. Jūsu draugam jānodas uz tiesu, un jūs esat vienīgais negadījuma liecinieks. Vai jūs tiesā teksit taisnību vai mainīsiet savu liecību, lai palīdzētu draugam?

Šajā gadījumā jums jāizvēlas starp likumu (universāla pieeja – pret visiem cilvēkiem jāizturas vienādi) un draudzību (par svarīgākajām uzskatāt jūsu attiecības ar draugu).

INDIVIDUĀLISMA–KOLEKTĪVISMA DIMENSIJA

Izteikti individuālistiskās kultūrās indivīds tiek uzskatīts par nozīmīgāku nekā sabiedrība kopumā. Noteicošā ir personiskā laime, labklājība un gandarījums. Cilvēkiem lielā mērā pašiem jāpieņem lēmumi un pirmām kārtām jā rūpējas pašiem par sevi un savu ģimeni. Tiek uzskatīts, ka visas sabiedrības locekļu dzīves līmenis ir tieši atkarīgs no atsevišķu indivīdu brīvības un attīstības iespējām. Sabiedrība tiek vērtēta pēc tā, cik lielā mērā tā kalpo atsevišķo pārstāvju vajadzībām.

Lielbritānija un vēl lielākā mērā ASV ir piemērs kultūrai, kurā lielāka nozīme ir indivīdam. Arī atalgojuma un darba izpildes vadības sistēmas uzņēmumos balstās uz individuālo ieguldījumu.

Otrā ass galā atrodas izteikta kolektivistiskā kultūra, kurā sabiedrības intereses kopumā tiek vērtētas augstāk par indivīda interesēm. Indivīdam jārikojas tā, lai nestu labumu sabiedrībai kopumā. Tādā veidā gluži dabiski tiks apmierinātas arī indivīda vajadzības. Indivīda dzīves kvalitāte ir atkarīga no tā, cik lielā mērā viņš rūpējas par apkārtējiem sabiedrības locekļiem, pat ja tādā veidā tiek ierobežota viņa individuālā brīvība. Cilvēki tiek vērtēti pēc tā, kā viņi kalpo kopīgām sabiedrības interesēm.

Piemēram, Ķīnā un Japānā darbs grupā un savu interešu pakārtošana grupas vai sabiedrības mērķim tiek vērtēta augstāk nekā individuālais sniegums.

KONKRĒTĀ (NOTEIKTĀ)– DIFŪZĀ (IZKLIEDĒTĀ) DIMENSIJA

Cilvēki, kuri pārstāv konkrētās kultūras, atšķirīgi uztver parādības vai lietas sastāvdaļas. Vispirms viņi tās analizē pa daļām un tad atkal apvieno. Noteiktās kultūrās ko-

pums ir visu sastāvdaļu summa. Katra cilvēka dzīve sastāv no daudziem komponentiem; kā jaunatnācējs jūs vienlaikus varat izzināt tikai vienu no tiem. Saskarsme starp cilvēkiem ir skaidri noteikta un vērsta uz noteiktu mērķi.

Konkrētu indivīdu publiskā saskarsmes telpa ir daudz lielāka nekā privātā. Citi cilvēki tiek viegli pieņemti publiskajā telpā, taču viņiem ir ļoti grūti iekļūt privātajā saskarsmes telpā, jo katra joma, kurā cilvēki kontaktējas cits ar citu, tiek uzskatīta par atsevišķu, konkrētu gadījumu.

Indivīdi, kuri pārstāv konkrētās kultūras, parasti pievēršas neapstrīdamu faktu, normu, kritēriju un līgumu kopumam. Šajās kultūrās (piemēram, ASV vai Austrālijā) ir iespējama lietišķa sadarbība arī tādos gadījumos, ja starp biznesa partneriem nav iepriekš izveidotu attiecību.

Savukārt cilvēki, kuri pārstāv izkļiedētās kultūras, vispirms saskata kopumu un katru atsevišķu komponentu uztver kopuma kontekstā. Tie ir savstarpēji saistīti. Šīs saistības ir nozīmīgākas nekā katrs atsevišķais komponents, tādēļ kopums ir lielāks nekā tā komponentu summa.

Izkļiedētās kultūras indivīdiem ir liela publiskā un neliela privātā saskarsmes telpa. Jaunatnācēji netiek vienkārši uzņemti nevienā no tām. Taču tad, kad viņi ir pieņemti, viņiem kļūst pieejamas visas indivīda dzīves sfēras: darbs, sports, privātā dzīve utt. Dažādās lomas jūsu dzīvē netiek nodalītas. Difūzajās kultūrās tiek novērtētas tādas vērtības kā stils, uzvedība, empātija, uzticēšanās un sapratne.

Difūzajās kultūrās, piemēram, Persijas līča (arābu) valstīs, jums vispirms jānodibina attiecības ar cilvēku un tikai tad ir iespējams veikt ar viņu biznesa darījumus. Pilnīga iesaistīšanās attiecībās ir nozīmīgs priekšnoteikums.

EMOCIONALITĀTES-NEITRALITĀTES DIMENSIJA

Emocionālajās kultūrās cilvēkiem nav iebildumu pret atklātām emociju izpausmēm. Netiek uzskatīts par nepieciešamu slēpt noskaņojumu un izjūtas un tās apvaldīt. Emocionālā kultūrā ne tik izteiktie neitrālās kultūras pārstāvju signāli var tikt uztverti kā mazāk nozīmīgi. Tos var pat ignorēt vai neievērot. Piemēram, itāļi un franči atklāti izrāda emocijas, pēc dažu domām, pat pārāk ugunīgi un brāzmaini. Taču šī kultūras iezīme atspoguļojas arī viņu skaistajā automašīnu dizainā un augstajā modē.

Neitrālajās kultūrās cilvēkiem tiek mācīts, ka nav pareizi atklāti izrādīt savas jūtas. Tas, protams, nenozīmē, ka viņiem to nav, bet izjūtas tiek paustas ļoti ierobežoti. Cilvēki akceptē un apzinās savas izjūtas, taču kontrolē tās. Līdz ar to neitrālo kultūru pārstāvji var uzskatīt emocionālo kultūru skaļās jūtu izpausmes par pārlietu uztraucošām un ekspansīvām. Neitrālajās kultūrās pārlietu atklāta jūtu izrādīšana var mazināt jūsu iespējas ieinteresēt cilvēkus. Piemēram,

ir grūti saprast, ko patiesībā domā biznesa partneri no Japānas, jo viņiem raksturīga ļoti apvaldīta ķermeņa valoda.

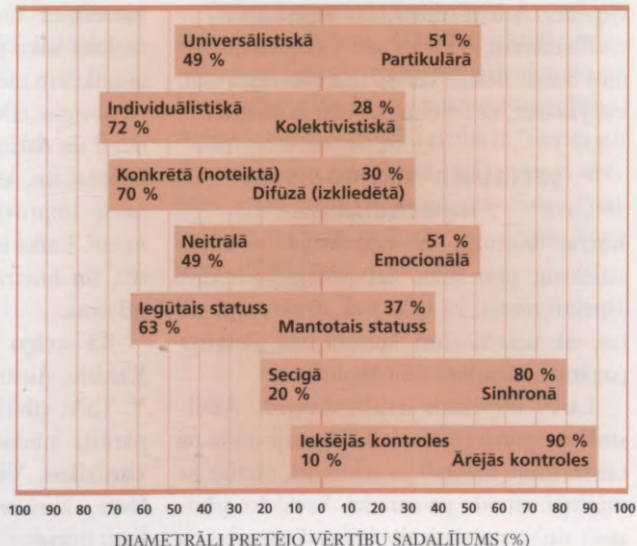
MANTOTAIS UN IEGŪTAIS STATUSS

Iegūtais statuss atspoguļo to, ko indivīds dara un ko ir panācis. Kultūrās, kuras ir orientētas uz sasniegumiem, indivīdi savu statusu iegūst atkarībā no sasniegtā. Individam, kurš ir ieguvis savu statusu, atkal un atkal jāpierāda, ka viņš ir tā cienīgs, jo statuss tiek piešķirts un saglabāts atkarībā no indivīda rīcības.

Holandiešu kultūra ir labs piemērs tam, ka cilvēki tiek mudināti paši cīnīties par rezultātiem, viņu izcelsmei un ģimenei piešķirot nelielu nozīmi. Svarīgi ir tas, ko paveic indivīds.

Savukārt mantotais statuss atspoguļo to, kas indivīds ir, kā citi vērtē viņu un kāda ir viņa vieta kopienā, sabiedrībā vai organizācijā. Cilvēki ar mantoto statusu piedzimst, un tas atkarīgs no vecuma vai dzimuma, vai arī bagātības. Cilvēkiem, uz

Kultūru raksturojums
Šajā piemērā redzams, ka kultūru iespējams raksturot septiņu dimensiju skatījumā. Grafika stabiņu novietojums norāda, cik izteikta ir katra no pretējām vērtībām. Šai kultūrai ir augsti rādītāji individuālisma un konkrētajā dimensiju polā, savukārt zemāki – iekšējās kontroles un secīguma aspektā. Jūs varat pamēģināt novērtēt savu individuālo kultūras reakciju katrā no dimensijām; šis vingrinājums var palīdzēt jums labāk izprast aprakstītos jēdzienus.



KULTŪRAS NORMU SASKAŅOŠANA AR RĪCĪBU BIZNESĀ

Veids, kā cilvēki dažādās sabiedrībās kontaktējas cits ar citu, spēcīgi ietekmē biznesu. Aplūkosim ikdienišķu piemēru – pārtikas iegādi kulinārijas veikalā. Ja jūs atrodaties ASV, Lielbritānijā vai Nīderlandē, jums būs jāpaņem numuriņš, kurā norādīta jūsu vieta rindā. Jūs pacietīgi gaidīsiet savu kārtu rindā. Pārdevējs jūs pilnībā apkalpos, pirms pievērsīsies nākamajam pircējam. Šī ir efektīva sistēma.

Taču, ja jūs atrodaties, piemēram, Itālijā un palūdzat pārdevējam salami desu, viņš jūs apkalpos un tad sauks: "Kas vēl vēlas salami?" Tiks apkalpoti pārējie salami desas pircēji, pirms pārdevējs jums pajautās, ko vēl jūs vēlaties. Arī šī ir efektīva sistēma. Salami desa tiek izsaiņota tikai vienu reizi, nazis nav jāmazgā pēc katras šķēles nogriešanas. Turklāt šis process veicina sociālo kontaktēšanos starp pircējiem, kurus kaut kas saista (šajā gadījumā – vēlme iegādāties salami desu).

Tagad iztēlojieties, ka pārraugāt globālas viesnīcu ķēdes datorsistēmu apkalpošanu. Jūs uzdodat viesnīcu ķēdes ietvaros ieviest jaunu

norēķinu sistēmu klientu apkalpošanai, viņiem izrakstoties no viesnīcas. Šo sistēmu ir izstrādājis ASV programmatūru uzņēmums, kurā pārsvarā strādā indiāņu izcelsmes un kultūras programmētāji. Klientu apkalpošanas darbinieks noskaidro klienta istabas numuru un, ievadot to datu bāzē, saņem informāciju par klienta tēriņiem. Tā ir secīga sistēma, kas labi darbojas ASV, Lielbritānijā vai Vācijā.

Taču šī sistēma nav piemērota sinhrono kultūru klientiem no Dienvidamerikas, Spānijas vai Itālijas. Šīs kultūras pārstāvji dotu priekšroku procesam, kurā klientu apkalpošanas darbinieks noskaidro klienta papildu tēriņus viesnīcā (piemēram, telefona sarunas, minibāra izmantošanu u. tml.), kamēr iepriekšējais klients vēl norēķinās un nākamais klients jau nosauc savu istabas numuru. Minētās programmas datu bāze pēc būtības atspoguļo secīgās kultūras ietekmi, jo to ir radījuši secīgās kultūras pārstāvji. Nav viegli pielāgot šo datu bāzi darbam sinhronās kultūras vidē.

kuriem ir attiecināts mantotais statuss, nav nepieciešams sasniegt kādus noteiktus rezultātus, lai to saglabātu, – statuss, kas viņiem reiz ir piešķirts, nav atņemams.

Piemēram, Vidējos un Tālajos Austrumos daudz lielāka vērtība tiek pievērsta tam, kas jūs esat, nevis tam, ko esat sasniedzis.

SECĪGUMA–SINHROMISMA DIMENSIJA

Katrai kultūrai ir raksturīga noteikta attieksme pret laiku. Šai dimensijai ir divi aspekti: pieeja, kā laiks tiek strukturēts, un tas, cik liela nozīme kultūrā tiek piešķirta pagātnei, tagadnei vai nākotnei.

Laiku iespējams iedalīt divējādi. Atbilstoši secīguma pieejai laiks rit uz priekšu pa taisnu līniju sekundi pa sekundi, minūti pa minūti, stundu pa stundai. Savukārt atbilstoši sinhronajai pieejai laiks pārvietojas pa

minūšu, stundu, nedēļu, mēnešu un gadu cikliem.

Cilvēki, kuri laiku iedala secīgi, cenšas pievērsties notikumiem pēc kārtas. Viņi uzskata laiku par šauru līniju, kas sastāv no noteiktiem secīgiem segmentiem.

Secīgie cilvēki laiku uzskata par tautāmu un dalāmu. Viņi dod priekšroku plānošanai un, kad plāni noteikti, ievēro tos, nevis improvizē un pielāgo tos notikumiem. Laika saistības tiek vērtētas ļoti augstu, un novirzīšanās no grafika nav iedomājama.

Kā secīgo kultūru piemērus var minēt Kanādu, Austrāliju un Šveici.

Taču cilvēki, kas laiku iedala sinhroni, parasti nodarbojas ar vairākām lietām vienlaikus. Viņu uztverē laiks ir kā plata lente, kurā vienlaikus iespējama vairāku lietu norise.

Laiks ir netverams un elastīgs. Plānus iespējams viegli mainīt. Sinhroni domājošie cilvēki jo īpaši augstu vērtē patikamu un nepārtrauktu saskarsmi ar citiem. Precizitāte ir atkarīga no attiecību veida.

“Tieši laikā” pārvaldības filozofija ir radusies izteikti sinhronajā japāņu kultūrā.

Uz pagātņi orientētas kultūras

Ja kultūra ir izteikti orientēta uz pagātņi, tad nākotni uzskata par pagātnes notikumu atkārtošanos. Uz pagātņi orientētu kultūru raksturo cieņa pret saviem senčiem un kolektīvo vēstures pieredzi.

Uz tagadni orientētas kultūras

Kultūrā, kurā pastāv orientācija uz tagadni, ne kopīgai pagātnes pieredzei, ne arī nākotnes iespējām netiek piešķirta īpaša vērtība. Tā vietā cilvēku domāšanu un rīcību nosaka ikdienas pieredze.

Uz nākotni orientētas kultūras

Uz nākotni orientētā kultūrā vairumu cilvēku veikto darbību virza nākotnes notikumu attīstība. Pagātne netiek uzskatīta par izšķiroši nozīmīgu nākotnē. Uz nākotni orientētu kultūru nozīmīgākā darbība ir sīka nākotnes plānošana.

IEKŠĒJĀS-ĀRĒJĀS KONTROLES DIMENSIJA

Šī dimensija ir saistīta ar cilvēku attieksmi pret dabu. Katrā kultūrā ir izveidojusies noteikta attieksme pret apkārtējo vidi. Lai izdzīvotu, ir bijusi nepieciešama vai nu pielāgošanās videi, vai cīņa pret to. Veids, kā cilvēki izturas pret savu vidi – iekšēji vai ārēji vērsti –, ir saistīts ar to, kā viņi kontrolē savu dzīvi un likteni.

Iekšējās kontroles cilvēki dabu uzskata par sarežģītu mehānismu. Ja jūs esat pietiekami kompetenti, jūs varat mehānismu kontrolēt. Šie cilvēki netic vienkārši veiksmei vai nolemtībai. Viņi ir “iekšēji virzīti”, jo uzskata, ka katras darbības pamatā ir cilvēka paša apņēmība. Ja izmantosit jums piedāvātās iespējas, jūsu dzīve būs tāda, kādu to vēlaties. Ja cilvēki ļoti pūlas, viņi spēj kontrolēt dabu. Piemēram, daudzi izraēlieši ir iekšējās kontroles cilvēki.

Savukārt ārējās kontroles kultūru pārstāvjiem ir daudz organiskāki uzskati par dabu. Cilvēce tiek uzskatīta par vienu no dabas spēkiem, tādēļ tai jābūt harmonijā ar apkārtējo vidi. Cilvēkam ir jāpakļaujas dabas spēkiem.

Ārējās kontroles cilvēki netic, ka paši var veidot savu likteni. “Dabā norisinās neizprotamas lietas”, tādēļ jūs nekad nevarat būt pārliecināts, kas ar jums var atgadīties. Ārējās kontroles cilvēku rīcība ir “virzīta no ārpusē” – tai raksturīga pielāgošanās ārējiem apstākļiem. Krievijas un Singapūras iedzīvotājus var uzskatīt par ārējās kontroles cilvēkiem.

KULTŪRU ATŠĶIRĪBU VADĪŠANĀ

SASKARSMĒ AR CITĀM KULTŪRĀM NEVAJAG CENSTIES PĀRSPĒT VAI NOMEĻNOT TO, KAS IZRĀDĀS ATŠĶIRĪGS. BIZNESĀ ORGANIZĒŠANA UN VADĪBA DAŽĀDĀS KULTŪRĀS NOZĪMĒ APVIENOT VIENAS KULTŪRAS PRIEKŠROCĪBAS AR CITU KULTŪRU LABĀKAJĀM IEZĪMĒM.

DILEMMU RISINĀŠANA

Nozīmīgākās biznesa un vadības problēmas iespējams raksturot kā dilemmas: no vienas puses, – tas, bet, no otras puses, – kaut kas cits. Piemēram, mums jāuzlabo darbs komandā, taču mūsu atalgojuma sistēma ir vērsta uz individuālā darba novērtējumu. Strādājot dažādās kultūrās, šādas dilemmas rodas ikvienā no septiņām kultūras dimensijām.

KOMPETENCES VEIDOŠANA DARBAM ATŠĶIRĪGĀS KULTŪRĀS

Lai efektīvi strādātu vairāku atšķirīgu kultūru vidē, liela nozīme ir saskaņotībai. Jums jāspēj saskaņot arī tādas vērtības, kas šķiet pilnīgi pretējas. Šādas dilemmas jums nāksies sastapt ik uz soļa. Kā vadītājam jums

jāiedvesmo savi darbinieki, taču arī jāieklaušas viņos. Jums jāpilda uzņēmuma centrālā biroja rīkojumi, lai īstenotu globālo stratēģiju, taču tajā pašā laikā arī jāgūst panākumi lokālajā vidē, pielāgojoties reģionālajiem apstākļiem. Jums jāizlemj, kad darboties patstāvīgi un kad deleģēt atbildību. Jums jāveic savs ikdienas darbs, taču jāsiglabā arī dedzīga ticība uzņēmuma kopīgai misijai. Jums vienlaikus jāizmanto savas iespējas analizēt un jāveicina pārējo ieguldījums.

STANDARTIZĒTA VAI ELASTĪGA PIEEJA

Šī dilema var izpausties vairākos veidos. Vai jūsu pieejai jābūt globālai vai lokālai? Vai jūsu uzņēmumam labāk ražot masu produkciju vai specializētus produktus?

Labi transnacionālo uzņēmumu vadītāji darbojas ļoti efektīvi, pārveidojot labākās lokālās idejas par globālām. Šīs darbības var būt decentralizētas, taču informācija par tām ir centralizēta un visiem pieejama. Universālistiskā pieeja veicina kopīgu

KULTŪRU ATŠĶIRĪBU KONSEKVENCES

Atrodoties svešā valstī un sastopot kaut ko pazīstamu, ir tik vienkārši pieņemt, ka šajā kultūrā tam ir tāda pati nozīme kā jūsu priekšstatos. Kā piemēru aplūkosim “globālu” produktu – MP3 atskaņotāju.

Pārnēsājamā RX MP3 atskaņotāja tehniskais apraksts ir vienāds visām pasaules valstīm, kurās tas tiek tirgots, – tam ir viens izmērs, tas darbojas identiski, tā atmiņas iespējas ir līdzvērtīgas utt. Jūs pārkoņējat MP3 datnes no sava datora uz atskaņotāju, un mūzika skan jūsu atskaņotāja austiņās.

ASV tika aptaujāta klientu grupa, uzdodot viņiem jautājumu, vai viņiem patīk šis atskaņotājs. Tipiskā atbilde bija: “Tas ir lielisks” un tās pamatojums: “Es varu klausīties savu iecienītāko mūziku ceļojuma laikā, un neviens mani netraucē.” Savukārt Ķīnā aptaujātās klientu grupas tipiskākā atbilde uz šo pašu jautājumu bija: “Tas ir lielisks. Es varu klausīties savu iecienītāko mūziku ceļojuma laikā, nevienam netraucējot.”

Tehniskā aspektā atskaņotājs ir tas pats produkts, taču dažādās kultūrās to vērtē atšķirīgi.

sistēmu, globālu zīmolu un vienotu personāla vadības principu izmantošanu visā pasaulē. Tā sekmē viena vislabākā darba organizācijas veida meklēšanu un ļauj pastāvēt sinerģismam globālā uzņēmuma ietvaros. Bez tā jūs varat zaudēt globālās darbības ieguvumus.

Tajā pašā laikā, ja šīs idejas ir pārāk vispārīgas un netiek sabalansētas ar zināmu partikulārisumu, tās var radīt galējību, kad nodošanās "tikai vienam pareizajam" darbības stilam tiek izvirzīta augstāk par elastīgu pielāgošanos vietējiem apstākļiem.

INDIVIDUĀLĀ RADOŠUMA UN KOMANDAS DARBA SASKAŅOŠANA

Veiksmīgs vadītājs zina, kā no radošiem indivīdiem izveidot efektīvu komandu. Savukārt komanda ir atbildīga par atbalsta sniegšanu izciliem radošiem indivīdiem, kamēr viņi visas savas pūles velta komandas mērķa sasniegšanai. To sauc par "koonkurenci" (saliktenis no vārdiem "kooperācija" un "konkurence").

Daudzos uzņēmumos nepastāv grūtības atrast pietiekami daudz radošu cilvēku, kuri spēj ģenerēt idejas. Vislielākā problēma slēpjas "biznesa sistēmā" jeb sabiedrībā kopumā, kuras pienākums ir "pārvērst" šīs idejas reālās precēs un pakalpojumos. Idejas izstrādā atsevišķi indivīdi, taču nepietiek ar to, ka to īstenošana tiek vienkārši atstāta padoto ziņā, jo viņus kavē kritiska attieksme. Var sasniegt daudz labākus rezultātus, ja pats idejas radītājs sadarbojas ar kritiski noskaņotajiem, lai nepieciešamības gadījumā palīdzētu viņiem ideju uzlabot. Šajā situācijā ir jāsaskaņo ideālisms un reālā pieeja.

Pastāvot indivīda un sabiedrības dilemai, komandām jābūt daudzveidīgām. Tajās var darboties cilvēki ar dažādiem uzskatiem, taču viņiem ir jāspēj vienoties par galamērķi un kopīgiem risinājumiem.

Problēma, kas var rasties komandās, kuras veido atšķirīgi indivīdi, ir iespēja, ka viņi visi izturēsies kā "primadonnas".

Komandas gara un vienotības vārdā var rasties cita problēma – tiek izskaustas atšķirīgās un neordinārās idejas. Šos polāri pretējos uzskatus iespējams apvienot, ja galamērķis ir tik vilinošs un jaunās kopīgās realitātes radīšanas process tik patikams, ka dažādie komandas locekļi spēj pārvarēt atšķirības, lai realizētu vienotu daudzveidību, kura risinājumu padara daudz vērtīgāku.

EMOCIONALITĀTES UN SAVALDĪBAS SASKAŅOŠANA

Vai tas, kurš kontrolē savu emociju izpausmes, ir labāks vadītājs nekā pārlieku emocionāls cilvēks?

Iespējams izšķirt divus diametrāli pretējus tipus. Vadītāji, kas izrāda pārmērīgu dedzību bez iemesla, tiek uzskatīti par neirotiķiem. Savukārt ļoti ieturēti vadītāji, kuri neizrāda emocijas, tiek uzskatīti par bezjūtīgiem robotiem vai dīvaiņiem. Abi šie tipi būs neveiksmīgi vadītāji dažādu kultūru vidē. Efektīvi vadītāji ierobežos pārmērīgu dedzību bez iemesla un kontrolēs savu emociju izpausmi konkrētās situācijās.

ANALĪZES UN SINTĒZES SASKAŅOŠANA

Ja vadītājs problēmas risināšanā izmantos tikai un vienīgi analīzi – sadalīšanu sastāvdaļās –, tas var radīt zināmu sastingumu. Arī pretējā gadījumā, visu sintezējot jeb vērtējot arvien plašākā kontekstā, var ātri vien pārceņties, nonākt pie bezmērķīgas vispārināšanas un pretošanās aktīvai rīcībai. Modernam vadītājam ļoti nozīmīga ir spēja atrisināt jebkuru problēmu, domās arvien vairāk abstrahējoties, taču tajā pašā laikā saglabājot spēju iedziļināties konkrētās problēmas aspektos.

ESĪBAS UN RĪCĪBAS SASKAŅOŠANA

Pētījumi rāda, ka tas, ko līderi *dara*, neatšķiras no tā, kas viņi *ir*. Viņu būtība ir atbilstoša rīcībai. Ir noskaidrots, ka ievērojamu stresu rada situācijas, kad rīcība neatbilst cilvēka būtībai. Sekmīgi līderi rīkojas saskaņā ar savu pārliecību, un otrādi. Viņi ir saskaņojuši savu personīgo un profesionālo dzīvi.

SECĪGĀS UN SINHRONĀS PIEEJAS SASKAŅOŠANA

Labi vadītāji spēj secīgi plānot savu darbību, taču viņiem piemīt arī spēcīgas prasmes veicināt vairākus procesus vienlaikus. Vadības stils "tieši laikā" ir plaši atzīta pieeja, kurā tiek veikti sinhroni procesi un ātrāk tiek sasniegts rezultāts. Turklāt efektīvs starptautiska līmeņa vadītājs spēj apvienot ilgtermiņa un īstermiņa pieeju, pagātni, tagadni un nākotni.

IEKŠĒJO UN ĀRĒJO FAKTORU SASKAŅOŠANA

Visbeidzot, efektīva vadītāja pamatīpašība ir spēja apvienot stāvokli tirgū un uzņēmuma izstrādāto tehnoloģiju.

Tā nav konkurence starp tehnoloģijas "virzošajiem" un tirgus "velkošajiem" faktoriem. Vienīgi tehnoloģijas vajadzību

ievērošana neizbēgami līdz bezgalībai sašaurinās tirgus segmentu, kurā nebūs neviena klienta.

Savukārt monolīta koncentrēšanās tikai uz tirgu padarīs uzņēmumu atkarīgu no savu klientu žēlastības. Līderi un vadītāji "nepievieno vērtību", jo "saskaitīt" iespējams tikai vienkāršas vērtības. Līderi vērtības kombinē, radot ātru un drošu automašīnu, kvalitatīvu ēdienu, kurš ir viegli pagatavojams, datoru, kas veic komplicētus aprēķinus, taču tā lietošana ir vienkārša.

Vērtību kombinēšana nav viegla, taču ir iespējama. Pēc iespējas plašāka vērtību sistēma radīs vidi, kurā starptautiska līmeņa vadība var apliecināt savu izcilību.

Attieksme pret atšķirīgām kultūrām

Visproduktīvākais veids, kā sadarboties ar citu kultūru, ir saskaņot to ar savu. Globālā pieeja, kas nosaka, ka uzņēmuma darbība visā pasaulē ir vienāda, ir pretēja multilokālajai pieejai, kura paredz atšķirīgu darbības veidu katrā zemē. Multinacionālā pieeja ir tikai kompromiss un nespēj nodrošināt visām pusēm izdevīgāko situāciju.



DARBS ATŠĶIRĪGĀS KULTŪRĀS

KAD ESAT APGUVIS DAŽĀDĀS KULTŪRAS DIMENSIJAS UN TO IETEKMI UZ UZŅĒMUMA STRATĒGIJU, JUMS JĀAPSVĒR, KĀDA BŪS JŪSU KĀ VADĪTĀJA RĪCĪBA DAŽĀDĀS KULTŪRĀS. KĀ JŪS VARĒTU EFEKTĪVĀK KONSTATĒT UN RISINĀT TO RADĪTĀS DILEMMAS?

SASKATIET ATŠĶIRĪBAS

Jūsu pirmais uzdevums ir saskatīt atšķirības, kuras ir neatņemama noteikto kultūru sastāvdaļa. Izmantojiet septiņas kultūras dimensijas, lai labāk izprastu un spētu interpretēt to, ko esat konstatējis (sk. 235.–239. lpp.)!

RESPEKTĒJIET ATŠĶIRĪBAS

Viena kultūra nevar būt labāka par citām. Nepastāv viens pareizais veids vai ideālā pozīcija katrā no dimensijām. Kultūras vienkārši ir atšķirīgas. Iemācieties respektēt citas kultūras un pieņemiet to, ka tām ir tiesības piešķirt vārdiem tādu nozīmi, kādu tās vēlas!

REAĢĒJIET UZ ATŠĶIRĪBĀM

Pastāv vairākas alternatīvas reaģēšanas iespējas. Pirmkārt, jūs varat kultūras atšķirības ignorēt un “darīt savu darbu” – kā to dara tūrists neilga atvaļinājuma laikā. Pastāv iespēja, ka jūs pārprātis un uzskatīs par nevēlamu viesi. Otrkārt, pastāv iespēja noliegt savu kultūru un censties uzvesties tāpat, kā to dara apkārtējie jums svešajā kultūrā: “Kad esi Romā, rīkojies kā romieši.” Tomēr tā būs tikai izlikšanās, un to būs grūti ilgstoši izturēt. Jūsu namatēvi var kļūt aizdomīgi un jums neuzticēties. Jūs varat arī izšķirties par kompromisu un mēģināt pieņemt atsevišķus atšķirīgos aspektus.

Tomēr – kā gan jūs izvēlēsit, kurās jomās izmantot kompromisa risinājumu? Tātad šis joprojām ir abām pusēm neizdevīgs risinājums.

Visproduktīvākā pieeja ir mēģināt apvienot jūsu un tās zemes, kurā jūs esat viesis, kultūras. Centieties panākt abpusēji izdevīgu risinājumu – saskaņu! Tas nozīmē jūsu kultūras priekšrocību apvienošanu ar otras kultūras pozitīvajām iezīmēm. Piemēram, ja jūs savā būtībā esat individualists un strādājat grupā, kādēļ gan neiesaistīties komandā, lai attīstītu savas individuālās spējas? Palīdziet saviem komandas biedriem saprast, ka kvalitatīvi strādājošs indivīds var sniegt ievērojamu ieguldījumu viņu komandas darbībā.

ATBALSTIET ZINĀŠANU APGUVI PAR KULTŪRU ATŠĶIRĪBĀM

Spēja saskaņoti risināt dilemmas nav iedzimta, un to nevar vienkārši iemācīties. Tā jāpildveido sistemātiski. Uzņēmumā ir jāizveido atbalsta struktūra, kura mudinātu un palīdzētu cilvēkiem rast saskaņu. Daži indivīdi ar lielu potenciālu var arī nesaņiegt neko vairāk par (abpusēji neizdevīgo) kompromisa risinājumu tikai tādēļ, ka viņu darba vide neveicina radošu risinājumu meklēšanu. Savukārt mazāk spējīgi cilvēki var sasniegt ievērojamas spējas dilemmu saskaņošanā, saņemot savas darba vides atbalstu un stimulu.

Kā iespējams radīt tādu vidi? Ir jāsāk ar līderiem un vadītājiem, kuri dara to, ko māca. Turklāt ļoti svarīgi ir nodrošināt tādu atalgojumu, kas indivīdiem un komandām radītu motivāciju rīkoties tāpat.

TERMINU SKAIDROJUMS

Abpusēji izdevīgs risinājums

Visām pusēm izdevīga risinājuma meklēšana un vienošanās par to.

Akcionāru pašu kapitāla vērtība

Uzņēmuma vērtība tā akcionāriem, parasti vienāda ar akciju kapitāla tirgus vērtību.

Ārējais datortīkls (ekstranets)

Privāts datortīkls, kas savieno uzņēmumu ar tā ārējiem piegādātājiem, klientiem un citiem partneriem.

Ārējo pakalpojumu izmantošana

Ārējo piegādātāju izmantošana tādu preču piegādēm vai saņemšanai, kuras līdz šim nodrošinājuši iekšējie piegādātāji.

Atbildības uzticēšana

Plašāku kontroles un pilnvaru piešķiršana darbiniekiem, lai palielinātu viņu gandarījumu un motivāciju.

Atgriezeniskā saite

Organizēta informācijas apmaiņa (ar darbiniekiem, klientiem u. c.).

Biznesa procesu rekonstruēšana

Biznesa procesu fundamentāla pārskatīšana un radikāla pārveidošana, lai ievērojami uzlabotu darba izpildi.

Cenas/peļņas koeficients

Vienas akcijas tirgus cena, dalīta ar vienas akcijas neto peļņu. Visplašāk izplatītā uzņēmuma novērtēšanas metode.

Dzīves cikla izmaksas

Kopējās – gan tiešās, gan netiešās – izmaksas, kas saistītas ar produkta iegādi un izmantošanu visā tā ekonomiskās dzīves laikā.

E-bizness

Visu veidu biznesa darījumi interneta vidē.

E-komercija

Tirdzniecība interneta vidē gan starp uzņēmumiem, gan starp uzņēmumiem un individuālajiem patērētājiem.

Ekonomiskā pievienotā vērtība

Atspoguļo uzņēmuma reālo ekonomisko atdevi. To aprēķina, no peļņas atņemot akciju kapitāla un pārējā kapitāla izmaksas.

Galējās izmaksas

Izmaksas, kas saistītas ar ražošanas vai noieta apjomu palielināšanu attiecībā pret vienu vienību.

Horizontāla pieeja

1) Uzņēmuma darbības organizēšana atbilstoši konkrētai specifikai.
2) Struktūra ar nedaudziem hierarhijas līmeņiem – pretstatā vertikālai organizācijas struktūrai.

Ieinteresētās puses

Indivīdi vai grupas, kuru intereses ir saistītas ar uzņēmumu vai organizāciju.

Iekšējais datortīkls (intranets)

Privāts datortīkls, kas saista darbiniekus ar uzņēmuma vadību, nodrošina informācijas apmaiņu un mācību iespējas.

Intelektuālais kapitāls

Vispārējā un specifiskā uzņēmuma rīcībā esošā informācija, kas balstās uz darbinieku zināšanām un uzņēmuma datu bāzēm.

Klientu attiecību vadība

Īpašu metožu (saistītu ar informāciju tehnoloģijām) izmantošana, lai palielinātu klientu lojalitāti.

Klientu lojalitāte

Galvenais uzņēmuma mērķis, jo pastāvīgie klienti ir visdrošākais peļņas avots.

Komandas novērtējums jeb 360 grādu novērtēšanas metode

Metode, kad ikviens, kurš strādājis kopā ar vērtējamo personu, sniedz savu vērtējumu.

Kritiskā secības analīze

Metode, saskaņā ar kuru tiek plānotas darbības, kuras nosaka kopējo kāda procesa izpildi no sākuma līdz beigām.

Misijas formulējums

Uzņēmuma prioritāšu, mērķu un uzdevumu noteikšana, lai realizētu tā vīziju.

Organizācija, kas mūcās

Uzņēmums, kurā tiek veicināta zināšanu izmantošana un apguve.

Pamatkompetence

Unikālas spējas un prasmes, kas nodrošina uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības; tās ir neatņemama uzņēmuma pamatdarbības sastāvdaļa.

Pārmaiņas uzvedībā

Programmas, kuru mērķis ir izmainīt cilvēku agrāko rīcību, mainot darbinieku attieksmi.

Pārmaiņu vadība

Pieceja radikālu pārmaiņu programmu izstrādei un īstenošanai.

Peļņas struktūrvienības

Lielu uzņēmumu atsevišķas struktūrvienības, kuras atbild par izmaksu samazināšanu un peļņas palielināšanu.

Pievienotā vērtība

Starpība starp visu iepirkto preču, pakalpojumu un to ražošanas izmaksām un ieņēmumiem no pārdošanas ārējiem klientiem.

Portfolio karjera

Saistība ar vairākiem darba devējiem vienlaikus, veicot vai nu vienu un to pašu darbu, vai atšķirīgus pienākumus.

“Prāta vētra”

- 1) Plānveida pieceja, lai rastu novatoriskas idejas.
- 2) Plaši lietots termins, ar ko apzīmē ikvienu sapulci, kurā notiek diskusijas par kādu neatrisinātu jautājumu.

Proporcionālā novērtējuma sistēma

Metode uzņēmuma un tā struktūrvienību snieguma novērtēšanai, izmantojot gan finansiālus, gan nefinansiālus kritērijus.

Riska kapitāls

Naudas līdzekļi, kuri kapitāla veidā tiek ieguldīti uzņēmumos un ar kuru palīdzību tiek iegūtas īpašumā uzņēmumu akcijas.

Saldzināšana ar paraugu

Citu uzņēmumu un struktūrvienību operacionālās darbības standartu izmantošana par vadlīnijām savas darbības uzlabošanai.

Scenāriju plānošana

Plānošana, balstoties uz dažādām peļņas grūšanas iespējām nākotnē.

Sešas sigmas

Snieguma kvalitātes standarts: brāķis nepārsniedz 3,4 uz vienu miljonu produkta vienību. Vispārējās kvalitātes vadības sistēmas paveids.

SWOT analīze

Uzņēmuma priekšrocību un trūkumu, iespēju un apdraudējumu izvērtēšana, kuru izmanto stratēģijas izveidei.

Uz klientu orientēta pieceja

Uzņēmuma procesu un produktu izveide, par galveno uzskatot klientu vajadzības un vēlnes.

Uz mērķiem orientēta vadība

Darba izpildes uzlabošana, izvīzot uzņēmuma mērķus un nodrošinot, lai vadības uzdevumi atbilstu tiem.

Uzņēmuma stratēģija

Uzņēmuma īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa mērķi, kas saistīti ar tā produktiem un darbības paplašināšanas plāniem.

Vertikāla pieceja

1) Uzņēmuma darbības organizēšana atbilstoši hierarhijas principiem. 2) Visu vērtību ķēdes radīšanai nepieciešamo darbību veikšana uzņēmuma ietvaros (pretēji horizontālai piecejai).

Vērtības

Pamatprincipi, kuri regulē uzņēmuma darbību.

Vērtību ķēde

Saistīti procesi, sākot ar produkta projektēšanu, tehnoloģiju izstrādi un ražošanu un beidzot ar gatavā produkta piegādi gala patērētājam. To nodrošina mārketinga un pārdošanas darbības.

Virtuāla organizācija

Uzņēmums, kas veic tikai pamatdarbības, visus pārējos pakalpojumus iepērkot no ārējiem piegādātājiem un izmantojot lielākos no tiem, paplašina savu apjomu.

Vispārējā kvalitātes vadība

Sistēma, kura uzņēmuma ietvaros nodrošina darbinieku mācības par atbilstošām darba metodēm un sekmē centienus nodrošināt nevainojamu kvalitāti.

Vispārējā ražīguma saglabāšana

Ražošanas snieguma uzlabošana, izmantojot līdzīgas metodes kā biznesa procesu rekonstruēšanā.

Vīzijas formulējums

Uzņēmuma pastāvēšanas būtības un tam nozīmīgā uzskatu kopuma izklāsts.

Zināšanu pārvaldība

Uzņēmuma intelektuālā kapitāla pārvaldīšana, lai optimizētu uzņēmuma aktīvu atdevi.

Zinātniskie darbinieki

Darbinieki, kuri noalgoti savu individuālo zināšanu, nevis kolektīvi veicamā darba dēļ.

BIZNESA UZZIŅAS

Vadošās organizācijas, kas sniedz dažādus vispārīgus un specifiskus pakalpojumus vadības jomā, var kalpot par lielisku informācijas avotu, ja vadītājiem nepieciešamas padziļinātas zināšanas vai pētījumi. Lasītāji, kuri meklē nepieciešamo informāciju, novērtēs šo institūciju atsaucību un palīdzību. Biznesa uzziņas ir ietvertas deviņās sadaļās, kas atbilst galvenajām vadības jomām.

VISPĀRĪGĀS

Confederation of British Industry (CBI) *Centre Point*

103 New Oxford Street
London WC1A 1DU
Tel: 020 7395 8247
www.cbi.org.uk

The Confederation of British Industry pārstāv uzņēmumu intereses saskarsmē ar Lielbritānijas un citu Eiropas valstu valdībām.

Department of Trade and Industry (DTI)

1 Victoria Street
London SW1H 0ET
Tel: 020 7215 5000
www.dti.gov.uk

The Department of Trade and Industry piedāvā dažādus informācijas un konsultāciju pakalpojumus, ar kuriem var iepazīties tā mājas lapā.

Industrial Society

Anglijas centrālā un rietumu daļa, kā arī Velsa:

Quadrant Court
49 Calthorpe Road
Edgbaston
Birmingham B15 1TH

Tel: 0121 410 3000
Fax: 0121 410 3333

Londona un Dienvidanglija:

Peter Runge House
3 Carlton House Terrace
London SW1Y 5DG
Tel: 020 7479 1000
Fax: 020 7479 1111

Skotija:

4 West Regent Street
Glasgow G2 1RW
Tel: 0141 352 5000
Fax: 0141 332 9096

Ziemeļīrija un Īrija:

Temple Court
41 North Street
Belfast BT1 1NA
Tel: 028 9033 0674
Fax: 028 9031 3631
www.indsoc.co.uk
The Industrial Society ir neatkarīga Lielbritānijas mācību un lobiju organizācija.

Management Web Resources Database

www.keele.ac.uk/depts/mn/teach/mgtlinks.htm
Datus apkopo un datu bāzi veido Kīles Universitātes Vadībzinību departaments.

KARJERAS INSTITŪCIJAS

Association of Graduate Careers Advisory Services (AGCAS)

University of Sheffield Careers Service
8-10 Favell Road
Sheffield S3 7QX

www.agcas.csu.man.ac.uk
The Association of Graduate Careers Advisory Services ir profesionāla konsultāciju asociācija par augstākās izglītības karjeras veidošanu. Tā pārstāv visas universitātes un lielāko daļu koledžu Lielbritānijā un Īrijā.

Careers Research and Advisory Centre (CRAC)

Sheraton House
Castle Park
Cambridge CB3 0AX
Tel: 01223 460277
Fax: 01223 311708

www.crac.org.uk
The Careers and Research Advisory Centre sniedz konsultācijas un nodrošina resursus tiem, kuri interesējas par studijām vai vēlas uzsākt karjeru kādā jomā.

Department for Education and Skills (DFES)

Public Enquiry Unit
PO Box 12
Runcorn
Cheshire WA7 2GJ
Tel: 0870 000 2288
Fax: 01928 79 4248
www.dfes.gov.uk

The department for Education and Skills piedāvā ļoti plašu informācijas klāstu par izglītības un darba iespējām.

The Management Courses Information Site

www.managementcourses.com

Šajā mājas lapā pieejama informācija par izglītību un mācību kursiem visā pasaulē.

FINANŠU INSTITŪCIJAS

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)

Head office (UK):

63 Portland Place

London W1B 1AB

Tel: 020 7637 2311

Fax: 020 7631 5309

www.cimaglobal.com

The Chartered Institute of Management Accountants

piedāvā kursus vadības grāmatvežiem, nodrošinot saviem biedriem dažādas priekšrocības.

Institūtam ir pārstāvniecības

Āfrikā, Āzijā, Tālajos

Austrumos un Austrālijā,

kā arī pārstāvji 156 valstīs.

The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy (CIPFA)

3 Robert Street

London WC2N 6RL

Tel: 020 7543 5600

Fax: 020 7543 5700

www.cipfa.org.uk

The Chartered Institute of Public Finance Accountancy

piedāvā kursus, kā arī sniedz informāciju valsts sektora grāmatvežiem.

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW)

Chartered Accountants' Hall
PO Box 433

London EC2P 2BJ

Tel: 020 7920 8100

Fax: 020 7920 8547

www.icaew.co.uk

Anglijas un Velsas

The Institute of Chartered

Accountants ir lielākā profesionālā grāmatvedības organizācija Eiropā.

The Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS)

CA House

21 Haymarket Yards

Edinburgh EH12 5BH

Tel: 0131 347 0100

Fax: 0131 347 0105

www.icas.org.uk

Skotijas *The Institute*

of Chartered Accountants

pārstāv un izglīto sertificētus grāmatvežus Skotijā.

TIRDZNICĪBAS UN MĀRKETINGA INSTITŪCIJAS

Chartered Institute of Marketing (CIM)

Moor Hall

Cookham

Maidenhead

Berkshire SL6 9QH

Tel: 01628 427500

Fax: 01628 427499

www.cim.co.uk

The Chartered Institute

of Marketing piedāvā dažādus

kursus tirdzniecības un

mārketinga jomā, pat

augstākās izglītības līmenī.

Tas sniedz arī konsultāciju un pasta pasūtījumu pakalpojumus. *CIM* ir biroji arī Šrilankā un Tālo Austrumu valstīs.

Institute of Professional Sales (IOPS)

Moor Hall

Cookham

Maidenhead

Berkshire SL6 9QH

Tel: 01628 427372

www.iops.co.uk

The Institute of Professional

Sales ir *CIM* meitas

organizācija un pārstāv

tirdzniecības profesionāļu

intereses.

PERSONĀLA VADĪBAS INSTITŪCIJAS

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

2 Savoy Court

London WC2R 0EZ

Tel: 020 8971 9000

www.cipd.co.uk

The Chartered Institute

of Personnel and Development

ir profesionāls institūts,

kas sniedz informāciju un

pakalpojumus profesionāļiem,

kuri strādā personāla vadības

un pilnveides jomā.

Association for Management Education and Development (AMED)

62 Paul Street

London EC2A 4NA

www.amed.management.org.uk

The Association

for Management Education

and Development ir attīstības

un apmācību profesionāļu apvienība, kurā apvienojušies gan indivīdi, gan organizācijas. Tās ietvaros tiek rīkotas konferences, publicēta speciālā literatūra, un tās biedriem paveras iespējas paplašināt savu kontaktu loku.

INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJU INSTITŪCIJAS

British Computer Society (BCS)

1 Sanford Street
Swindon
Wiltshire SN1 1HJ
Tel: 01793 417424
Fax: 01793 480270
www.bcs.org.uk
Sertificēts profesionāls informācijas sistēmu tehnoloģiju institūts, kas nodrošina pakalpojumus un sniedz atbalstu informācijas pakalpojumu sektoram.

Computing Services & Software Association (CSSA)

20 Red Lion Street
London WC1R 4QN
Tel: 020 7395 6700
Fax: 020 7404 4119
www.cssa.co.uk
The Computing Services Software Association ir lobiju organizācija, kas balstās uz Lielbritānijas informācijas pakalpojumu nozari.

VADĪBAS INSTITŪCIJAS LIELBRITĀNIJĀ

The British Chambers of Commerce (BCC)

Manning House
22 Carlisle Place
London SW1P 1JA
Tel: 020 7565 2000
www.britishchambers.org.uk
Valsts mēroga tirdzniecības kameru tīkls, kas sniedz pakalpojumus biznesa mācībās un informācijas resursu jomā un ļauj paplašināt tā dalībnieku kontaktu loku.

Institute of Directors (IoD)

116 Pall Mall
London SW1Y 5ED
Tel: 020 7839 1233
Fax: 020 7930 1949
www.iod.com
The Institute of Directors biroji atrodas visās lielākajās Anglijas pilsētās (papildinformāciju meklējiet mājas lapā vai sazinieties ar Londonas biroju).

The Institute of Management (IM)

Management House
Cottingham Road
Corby
Northamptonshire
NN17 1TT
Tel: 01536 204222
Fax: 01536 201651
www.inst-mgt.org.uk
The Institute of Management piedāvā kvalifikācijas kursus, kā arī pārstāv savu dalībnieku intereses.

Institute of Management Consultancy (IMC)

3rd Floor,
17-18 Hayward's Place
London EC1R 0EQ
Tel: 020 7566 5220
Fax: 020 7566 5230
www.imc.co.uk
Profesionāla organizācija, kas pārstāv un apmāca savus dalībniekus.

Institute of Management Services (IMS)

Stowe House
Netherstowe, Lichfield
Staffordshire WS13 6TJ
Tel: 01543 251346
Fax: 01543 266811
www.dircon.co.uk/imgtserv
The Institute of Management Services sniedz mācību un konsultāciju pakalpojumus profesionāļiem vadības jomā.

Management Consultancies Association (MCA)

11 West Halkin Street
London SW1X 8JL
Tel: 020 7235 3897
Fax: 020 7235 0825
www.mca.org.uk
The Management Consultancies Association ir apvienība, kura apkopo un sniedz informāciju par dažādiem vadības konsultāciju pakalpojumiem.

OPERĀCIJU VADĪBAS INSTITŪCIJAS

Institute of Logistics and Transport

11/12 *Buckingham Gate*
London SW1E 6LB
Tel: 020 7592 3110
Fax: 020 7592 3111
www.iolt.org.uk

*The Institute of Logistics
and Transport* ir loģistikas
un transporta speciālistu
profesionāla pārstāvniecības
organizācija. Tā piedāvā
akreditācijas iespējas,
kā arī nodrošina sanāksmju
organizēšanu, diskutējot
par jaunām vadības pieejām.

The Institute of Operations Management

University of Warwick
Science Park
Sir William Lyons Road
Coventry CV4 7EZ
Tel: 02476 692266
Fax: 02476 692305

www.iomnet.org.uk
*The Institute of Operations
Management* ir profesionāla
organizācija, kas apvieno
ražošanas un pakalpojumu
nozaru ražošanas un operāciju
vadības speciālistus. Institūts
darbojas kā akreditācijas un
pārstāvniecības institūcija.

Operations Research Society (ORSOC)

Seymour House
12 *Edward Street*
Birmingham B1 2RX
Tel: 0121 233 9300
Fax: 0121 233 0321
www.orsoc.org.uk

The Operations Research Society
sniedz informāciju, rīko
konferences un mācības,
kā arī izdod publikācijas
operacionālo pētījumu
speciālistiem.

VADĪBAS INSTITŪCIJAS PASAULĒ

All India Management Association (AIMA)

Management House
14 *Institutional Area*
Lodi Road
New Delhi 110003
India

Tel: +91 011 4617354
Fax: +91 011 4626689
www.aima-ind.org

*The All India Management
Association* ir profesionāla
pārstāvniecības institūcija,
kas sniedz arī mācību
pakalpojumus vadītājiem
Indijā un pārstāv viņu
intereses.

American Management Association (AMA)

1601 *Broadway*
New York 10019
USA

Tel: +1 212 586 8100
Fax: +1 212 903 8168
www.amanet.org

*The American Management
Association* ir izglītības
institūcija, kas organizē
mācības Amerikas kontinentā,
Klusā Okeāna salās, kā arī
Austrumārijas reģionā. Eiropā
un Vidējos Austrumos tā
pārstāv *Management Centre*
Europe (sk. 250. lpp.).

Australian Institute of Management (AIM)

181 *Fitzroy Street*
St. Kilda VIC 3182
Australia

Tel: +61 3 9534 8181
Fax: +61 3 9534 5050
www.aim.com.au

*The Australian Institute
of Management* ir profesionāla
izglītības un pārstāvniecības
organizācija vadītājiem
Austrālijā. Tā pārvalda
valsts mēroga bibliotēku
un grāmatveikalu tīklu,
kurā vadītājiem ir pieejama
nepieciešamā informācija
un resursi.

Canadian Institute of Management (CIM)

Toronto Branch:
2175 *Sheppard Avenue East*
Suite 310

Toronto
Ontario M2J 1W8
Canada

Tel: +1 416 493 0155
Fax: +1 416 491 1670
www.cim.ca

*The Canadian Institute
of Management* ar reģionālo
filiāļu palīdzību nodrošina
apmācību un pārstāvniecības
iespējas vadības
profesionāļiem.

European Council of Management (CECIOS)

CECIOS, c/o NIVE
PO Box 266

2270 *AG Voorburg*
The Netherlands

Tel: +31 70 300 1500
Fax: +31 70 300 1599
www.cecios.org

The European Council of Management pārstāv visas Eiropas vadības organizācijas, nodrošina pētījumu rezultātu un ideju apmaiņu starp dalībniekiem.

European Foundation for Management Development (EFMD)

88 Rue Gachard
B-1050 Brussels
Belgium

Tel: +32 2 629 08 10

Fax: +32 2 629 08 11

www.efmd.be

EFMD apvieno vairāk nekā 390 organizācijas aptuveni 40 valstīs. Tas ir individu un organizāciju izglītības un pārstāvniecības organizāciju tīkls, kas aptver visu Eiropu.

The Hong Kong Management Association

14/F Fairmont House
8 Cotton Tree Drive
Central

Hong Kong

Tel: +852 2526 6516

Fax: +852 2868 4387

www.hkma.org.hk

Mācību un pārstāvniecības organizācija profesionāliem vadītājiem, kas strādā Honkongā.

International Labour Organization (ILO)

4 Route des Morillons
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

Tel: +41 22 799 6111

Fax: +41 22 798 8685

www.ilo.org

The International Labour Organization popularizē normas, principus un tiesības, kas jāievēro darba devēju un darba ņēmēju attiecībās, kā arī cenšas palielināt un uzlabot darba ņēmēju sociālo aizsardzību.

The International Management Association of Japan

Mori 10th Bldg.

1-18-1 Toranomon Minato-ku
Tokyo 105-0001

Japan

Fax: +81 3 3502 3053

www.ijnet.or.jp/imaj

The International Management Association of Japan sadarbojas gan ar akadēmiskajām institūcijām, gan privātiem uzņēmumiem, veicot pētījumus un rīkojot seminārus un kursus.

Irish Management Institute (IMI)

Sandyford Road

Dublin 16

Ireland

Tel: +353 1 207 8400

Fax: +353 1 295 5147

www.imi.ie

The Irish Management Institute nodrošina savu locekļu interešu pārstāvēšanu, kā arī organizē dažādus kursus un seminārus.

Management Centre Europe (MCE)

Rue de l'Aqueduc 118

B-1050 Brussels

Belgium

Tel: +32 2 543 21 00

Fax: +32 2 543 24 00

www.mce.be

AMA (sk. 249. lpp.) Eiropas birojs, kas piedāvā izglītojošus kursus.

New Zealand Institute of Management (NZIM)

Level 7

Microsoft House

3-11 Hunter Street

Wellington

New Zealand

Tel: +64 04 495 8303

Fax: +64 04 495 8302

www.nzim.co.nz

The New Zealand Institute of Management izglīto profesionālus vadītājus darbam Jaunzēlandē un pārstāv viņu intereses.

Singapore Institute of Management (SIM)

SIM Headquarters

461 Clementi Road

Singapore 599491

Tel: +065 468 8866

Fax: +65 468 0779

www.sim.edu.sg

The Singapore Institute of Management organizē seminārus un kursus par vispārējās un personāla vadības tēmām.

JĒDZIENI

A

abpusēji izdevīgs risinājums 164–165, 243
 aģents 127–128, 207
 aģentūra 23, 55, 123, 207
 aiziešana no darba 15, 17, 30–31
 aizņēmums 60, 64–65, 68, 75
 akcija 58, 60, 64–66, 74–77, 93, 205, 210
 akciju cena 66, 74, 76
 nominālā vērtība 64
 akcionārs 50–52, 57–59, 61–62, 64, 67, 73–77, 197, 202
 akcionāru kapitāla koeficienti 73
 pašu kapitāls 64–66, 73, 75, 205
 aktīvi 58–59, 64–65, 69
 alga 43, 60–61, 68, 70, 74, 81, 93–97, 169, 178–179
 amatu vērtēšana 93
 amortizācija 58, 64, 69
 apdraudējums 50, 137, 142
 apgrozāmais kapitāls 58–59, 61
 apgrozījuma atdeve 74–75
 investīciju 73, 75–77, 79, 141
 apkalpošanas kvalitāte 54, 112
 limenis 113, 117, 127–128
 apmierinātība ar darbu 16, 22–23, 168
 apvienotā analīze 123
 arbitraža 165
 atalgojuma pakete 81, 93–95
 atbildība 51–52, 176
 atbildības uzticēšana 169–171
 atbilstība 51, 104–107, 109–110, 144, 177, 231
 atgriezeniskā saite 27, 49, 81, 88–89, 104–105, 124, 130, 170, 184, 224
 atkārtota starpnieku piesaiste 127
 atlīdzība 57, 59, 75, 77, 169, 235
 atmiņa 157–159, 161, 240
 ātrlasīšana 158
 ātrrakstīšana 158–159
 atskaite 42, 50–51, 99, 150, 155, 170

atteikšanās no starpniekiem

127
 audiopārraide 151
 auditorija 20, 53–54, 150, 152–153, 160–161
 audits 50, 58, 104, 124, 126
 augstākā vadība 10, 36–37, 41, 43–48, 55, 62, 101, 112, 115, 129, 151, 196–197, 204, 207, 210–212, 214–215

B

bankas īstermiņa kredīts (overdrafts) 59–61
 bezatlikumu ražošana 101, 109
 bilance 63–66, 69, 73, 140
 biznesa darbība 9, 79, 113, 117, 130, 139, 143, 220, 222–223
 mērķi 90, 97–98, 123, 207, 210, 214
 procesu rekonstruēšana 9–10, 103, 131
 bizness 10–11, 20–21, 26, 35–36, 38–39, 43–44, 47–49, 51, 59, 77–78, 82, 85, 91, 95, 97, 104, 109–110, 112–113, 117–119, 127, 129, 131, 135–144, 150–151, 165, 183, 202, 211, 219, 221–228, 230, 233, 235, 237, 240–241
 budžeta cikls 42
 kontroles sistēma 69
 pārskats 62–63
 budžets 40–42, 57, 61–64, 77, 79, 82, 124–125, 170

C

cena 10, 39, 60–61, 64, 68–72, 74, 76–78, 104, 118–119, 127, 129, 139, 165, 191, 202, 205–206, 227
 cenu kalkulācija 69–72
 noteikšana 57, 120, 129
 cilvēku resursi 8, 28, 37, 95, 102, 111
 vadišana 18, 167–168, 170, 175, 186
 citu organizāciju pakalpojumu izmantošana 97, 204, 231

D

darba grupa 37, 41–42, 44, 51–52, 94, 98–99, 102–103, 108, 110–111, 115, 172, 203–204, 212–213, 230
 darba izpilde 20, 45, 53, 81, 83–84, 87, 89, 93–95, 97–99, 111, 121, 125–126, 130–132, 138, 143, 153, 167, 169, 175–180, 183–185, 191–192, 203, 207, 211–212, 230, 236
 metodes 18, 87, 96, 203, 213
 snieguma vērtēšana 178
 organizācija 18, 28, 241
 sludinājums 90–91
 darbaspēka izmaksas 66–67, 70, 205, 207
 darbinieku apmierinātība 86, 89, 115, 229
 atlase, *sk. arī* personāla atlase 17, 90–91
 pieņemšana 81, 90, 95–96
 pilnveidošanās 183, 202
 datorizēta apmācība 29–30
 datortikls 136, 202
 ārējais 135, 139, 227
 iekšējais 42, 135, 139–141, 227
 datu bāze 121–122, 136, 141, 238
 ticamība 108
 debitors 58, 61, 65, 73
 debitoru dienas 73–74
 decentralizācija 41, 224
 deleģēšana 42, 83, 167, 176–177, 203–204, 213
 diapozitīvs 160–161
 diferencēšanas stratēģija 40
 digitālā televīzija 138
 disciplinārā darbība 187
 disciplinārais sods 185–187
 diskontētā naudas plūsma 79
 diskusiju grupas 123, 136, 140–141
 dividende 59, 64–68, 74–76, 94
 dizains 136, 203, 205, 207, 211, 237
 Džohari logs 26–27

E

e-komercija 18, 131, 135, 142, 206, 227
 ekonomija uz apjomu rēķina 224
 elektroniskā komunikācija 227
 emocionālā inteliģence 17
 e-pasts 92, 139–141, 151, 155
 eventuālā darbība 198
 evolūcija 49, 119, 132

F

faktorings 61
 finanšu atskaite 42
 instrumenti 61–62
 pārskats 42
 pārvaldība 57, 64, 79
 resursi 58, 79, 118
 rezultātu analīze 50, 61
 franšīze 128

G

galvenais ražošanas grafiks 106–108, 113
 gatavība pārmaiņām 202
 globāla pieceja 242
 globālā tendence 18–19
 globālais bizness 202, 219–220, 222–224, 226–227, 230–231
 tirgus 18, 35, 39, 219, 226–228, 231
 globālās pārvaldības iespējas 224–225, 231
 “glokalizācija” 224

H

“higiēniskie faktori” 168–169

I

identitāte 174–175, 230
 identitātes līdzekļi 229
 iegūtais statuss 237
 ieinteresētās puses 50–51, 55, 197, 210, 212, 215
 iepirkšana 60, 101, 103, 104–105, 107, 204
 iespējas 16–18, 20–25, 29–31, 38–41, 48–49, 52, 54–55, 59–61, 63–64, 72, 74–75, 78, 82, 84–85, 88–94, 96–98, 102, 107, 109, 115, 118–120, 122, 124–125, 129, 131, 135–143, 145, 150, 156, 158–161, 165, 168–170, 172,

174–175, 178–180, 182–183, 185–187, 191–195, 198–199, 201–202, 204–205, 207, 210–212, 214–215, 219–221, 223–231, 233–235, 237, 240–241, 243

 interneta 18, 31, 122, 136, 138, 140–141, 143–144
 karjeras 15–16, 18, 31, 90, 178–179

 kontroles 16
 mācību 29, 170

 iespēju novērtējums 229
 ievadišana darbā 26, 181
 ilgtermiņa finansiālais ieguldījums 59, 64–65, 74–76
 individuāla trenēšana un konsultēšana 30, 281
 informācijas apkopošana 87, 120, 194, 196
 plūsma 37–38, 84, 114–115
 tehnoloģijas 8, 21, 30, 122, 143, 220–221

 infrastruktūra 53, 131, 137, 143, 229–230
 integrētā domāšana 39
 intelektuālais potenciāls 81
 interneta uzņēmumi 137, 139, 142

 internets 8, 16, 18, 20–21, 30–31, 39, 42, 53, 91, 97, 113–114, 122, 128, 130–131, 135–145, 151, 183, 202, 206–207, 219, 227

 intervija 55, 87, 91–92
 investīcijas 59–60, 64, 68, 73, 75–77, 98, 109, 123, 145, 206, 226, 228, 231

 izejvielu pārvaldība 106, 203–204

 izmaksu kalkulācija 77, 130
 samazināšana 10, 28, 47
 izplatīšana 66, 84, 103, 105, 114, 122, 128, 193, 202, 206–207, 226–227

 izplatītājs 103, 105, 128, 225
 īslaicīgs norikojums 25, 29
 īstermiņa labojums 88, 109, 112, 163

J

 jauda 48, 82, 101, 106–108, 206
 jaudas plānošana 108

 jaunievedums 28, 43, 53, 123, 213, 230
 jautājumu uzdošana 24, 30, 77, 110, 154, 190, 194–195, 199, 222, 240

K, Ķ

Kaizen metode 203, 211
 karjeras attīstība 15, 24, 28, 31, 170, 183
 plānošana 16, 24, 27–28, 180
 “tilti” 25
 vadība 15–16

 kases grāmata 61–62
 katalogo izplatītāji 128
 kategoriju pārvaldība 131
 klausīšanās paņēmieni 154
 klēpjdators 138
 klients 8, 10, 27–28, 36–41, 43–44, 46–47, 50–55, 58, 60–62, 67–69, 73, 86, 90, 98, 101–105, 107–108, 111–114, 117–123, 127–131, 133, 136–143, 152, 169, 176, 179, 190–194, 196–197, 202, 205, 207–208, 220–224, 226–230, 238, 242

 klientu apkalpošana 105, 112, 117, 127–128, 144, 137, 194, 207, 221, 229, 238
 apkalpošanas darbinieki 40, 44, 46, 238
 attiecību vadīšana 119–120, 122, 141
 lojalitāte 119, 140, 143
 priekšstats 54, 69, 105, 129

 klūdu novēršana 89
 komanda 8, 18, 20–22, 44, 87, 98, 102, 110, 114, 142, 144–145, 151, 164, 167–170, 173–176, 180–183, 203, 209, 221, 229, 231, 235, 240–241, 243

 komandas darbs 28–29, 208–209
 novērtējums jeb 360 grādu novērtēšanas metode 209
 vadīšana 173
 veidošana 171, 173, 175

 komplektēšana 108
 komplicētās adaptēšanās sistēma 49
 komplicētība 138, 223

komplicētības teorija 49–50
 komunikācija 8, 41, 67, 101,
 104–105, 114, 119–120, 130,
 133, 136, 138–139, 141–143,
 149–156, 162, 164–165, 184,
 199, 202, 207, 211, 213,
 219–220, 225, 230–231
 elektroniskā 227
 neverbālā 153–154
 pastarpinātā 152
 verbālā 151
 konkurence 10, 119, 121,
 123–124, 140, 202–204, 223,
 241–242
 konkurents 10, 46, 48–49, 54,
 117–118, 120, 125–126, 129,
 191, 202, 226–228
 konspektēšana 159–161
 konsultēšana 30, 186–187, 190
 krājumi 18, 65–68, 73, 106,
 108, 128
 kravu pārvadātāji 128
 kreditoru dienas 73–74
 kritērijs 17, 28–29, 31, 40, 51,
 54, 57, 67, 78, 86, 91, 93,
 98–99, 101–103, 105–106,
 109–112, 114, 118, 123, 129,
 172, 180, 191, 195–197, 212,
 221, 231, 236
 kritiskā secības analīze 89–90,
 190
 kultūras, ārējās kontroles 239
 difūzās 236–237
 emocionālās 237
 iekšējās kontroles 239
 individuālistiskās 236
 kolektivistiskās 236
 konkrētās 236
 neitrālās 237
 partikulārās 235
 secīgās 238
 sinhronās 238
 universālistiskās 235
 uz nākotni orientētas 239
 uz pagātņi orientētas 239
 uz tagadņi orientētas 239
 kvalitāte 10, 22–23, 39–41, 48,
 53–54, 83, 86–87, 93, 97–99,
 101–105, 108–109, 111–115,
 119, 128–129, 143, 149, 165,
 176, 183–184, 191–193, 202,
 205–206, 211, 224, 229–230,
 236
 kvalitātes izmaksas 109–110

ķēde “pakalpojums–peļņa”
 39–40

ķermeņa valoda 150–151,
 153–154, 237

L

labvēlīgais cikls (*PCDA*) 87
 lasīšana 30, 157–159
 lēmuma atbalsta sistēma 123
 lēmumu pieņemšana 20, 23,
 37, 42, 44, 95, 97, 120, 142,
 162–163, 171–175, 189, 192,
 195, 198–99, 205, 211, 213,
 230
 līderība 131, 170–171
 lietišķā sarakste 155–157
 likums 8, 39, 49–50, 76, 88,
 156–157, 185, 234–235
 loģistika 130, 204, 212
 lomu spēle 164

M

mācības 19, 21, 24–25, 28–31,
 44, 94, 159, 167, 170, 175,
 181–183, 194, 198, 204, 209,
 231
 mācību mērķi 28
 metodes 9, 30, 182
 vajadzības 182
 mācīšanās cikls 45
 darot 29
 veids 29
 mājas lapas 42, 115, 140–141,
 151–152, 207, 227
 mantotais statuss 237–238
 mārketinga darbības 127–130
 evolūcija 133
 informācija 120–123
 informācijas jeb zināšanu
 sistēma (*MIS*) 121–123
 komplekts 117–119, 120,
 125, 127–131
 nodaļa 131–132, 183, 223
 plānošana 122, 125–127, 133
 stratēģija 117, 119, 124–126,
 129
 stratēģiskais plāns 125
 mārketingu 8, 31, 40, 44, 63,
 69–70, 117, 119–123, 125,
 127–133, 197, 220–222
 mazumtirgotājs 128
 mērķis 8–9, 15–17, 20, 22,
 25–30, 36, 41–42, 52–53, 64,
 76, 81–86, 88, 90, 92–96, 99,

102, 106–107, 109, 111–113,
 115, 117, 119–121, 124–127,
 129–130, 138–139, 143, 145,
 149–150, 155–162, 167,
 169–170, 172–180, 183, 198,
 199, 208–213, 225, 228–229,
 235–236, 241

 biznesa 97–98, 123, 207,
 210, 214–215

 karjeras 17, 180

 komandas 167, 174–175,
 183

 mārketinga 119, 124–126,
 129

 uzņēmuma 52, 73, 79, 81,
 99, 119, 124–126, 174, 178,
 202, 209, 216

misija 11, 52–54, 124–125,
 138, 143, 240

motivācija 20, 27–30, 43–44,
 47, 81, 83, 89, 94–95, 97–99,
 115, 155, 167–170, 173–176,
 182–183, 203, 208–210, 213,
 215, 231

multilokālā pieceja 242
 multinacionālā pieceja 242

N

naudas līdzekļu pārvaldības
 rādītāji 73
 naudas plūsma 53, 57, 67–69,
 79, 137, 219

naudas plūsmas pārskats 64,
 66, 68–69

neirolingvistiskā
 programmēšana (*NLP*) 153
 noteikums 26, 55, 59, 111,
 123, 151, 163–165, 234–235
 novirze no plāna 45, 89

O

operacionālie līdzekļi 230
 optimizācija 10, 84, 223, 225
 organizācija 24, 35–36, 46, 50,
 60, 66, 97, 114, 183, 237
 virtuāla 131
 organizācijas struktūra 37–38,
 131
 organizatoriskās prasmes 20, 36
 oriģinālo iekārtu ražotāji 128

P

padomdevējs 11, 27, 59, 152,
 184–185

- padotie 26, 31, 152, 171–172, 177, 179–180, 184–186, 195, 197, 241
- pamatlīdzekļi 58–59, 65, 69
- panākumi, *sk. arī* sekmes 8, 17, 26, 30, 47, 49, 52–54, 78–79, 84, 89–90, 92, 94, 117, 119–120, 124–125, 127, 139, 143, 145, 156, 160, 169, 172, 192, 195, 201, 209, 219, 223, 226, 240
- parāds 58–61, 64–65, 68, 73–74
- pārdošana 27, 38–39, 44, 58–60, 63, 66–72, 74–75, 77, 82, 85, 90, 92–93, 98, 103, 106, 109, 117–120, 128–133, 171, 176, 196–197, 206–207, 223–224
- Pareto likums 87, 121
- pārmaiņas darba procesos 194
- karjerā 17, 31
- novatoriskās 201–204, 211
- organizatoriskās 202
- stratēģiskās 201–202, 205–206, 210–212
- uzņēmumā 31, 50
- uzņēmumu struktūrā 24
- uzvedībā 211–213
- pārmaiņu ieviešana 201, 206, 213, 215
- istenošana 208, 213
- vadīšana 144, 170, 213
- pasīvs 58, 64
- pašapziņa 17–18, 29, 177
- pašnovērtējums 21
- peļņa 8, 24, 28, 39–40, 50, 53, 57–58, 61, 63–64, 66–69, 71–72, 74, 93, 113, 117, 119, 121, 125, 129, 135, 137, 142, 144–145, 205, 210, 220, 229
- nesadalītā 58, 66
- pirms procentu un nodokļu nomaksas 66–68, 74–76
- uz vienu akciju 74, 76–77
- peļņas koeficients 74
- rādītājs 57, 74–75, 85, 98, 110, 139
- vai zaudējumu aprēķins 64, 66–69, 73
- personāla atlase, *sk. arī*
- darbinieku atlase 40, 91
- mainības rādītājs 96, 98, 192
- plānošana 9, 95–98
- vadība 8, 102, 111, 113, 220–221, 230, 241
- pētījumi 23–24, 36, 39–40, 50, 54, 120–121, 123, 137, 144–145, 168, 242
- kvalitatīvie 54–55, 86
- kvantitatīvie 54–55
- piedāvājums 25, 39, 75, 107, 117–119, 125, 128–130, 140, 164–165, 196, 202, 206, 222
- darba 26, 31, 92
- publiskais 76
- piegādātāji 19, 51–52, 58, 60–61, 65, 67–68, 73–74, 82, 102–105, 107, 111–112, 128, 138–143, 152, 165, 192, 196–199, 202, 205–207, 210, 222, 224–225, 227, 229, 231
- piegādes ķēde 18, 102–103, 105, 114, 131
- pielāgošanās pārmaiņām 38, 50, 201
- pieņēmumi 82, 84, 125, 158, 169, 196, 224, 234
- pieprasījums 21, 76, 81, 97, 101, 106, 108, 118, 129, 140, 202, 205–206, 224
- pievienotās vērtības tālākpārdevēji 128, 206
- plāna struktūras izveide 83
- plānošanas pamatprincipi 82, 86, 127
- plaukstdators 136, 138
- prasme 9, 15–16, 18–19, 21–26, 28–30, 37, 41, 46–47, 59, 62, 79, 85, 89–91, 93, 95–96, 98, 102, 105, 143–145, 149–154, 158, 167, 170, 173–174, 176–177, 181–184, 186, 208–209, 213–224, 229–232
- prasmju pilnveidošana 18–19, 37, 93, 231
- stabilitātes rādītājs 96–97
- “prāta karte” 159
- “prāta vētra” 163
- preventīva darbība 198
- problemātiska uzvedība 186
- problēmu risināšana 18, 20, 22, 39, 41, 44, 48, 89, 102, 114–115, 170, 175, 180, 184–185, 189, 203, 212, 234
- produkta dzīves cikla izmaksas 129
- izstrāde 38, 69–70, 90, 103, 105, 110–113, 130, 224
- pievilcīgums 205
- virzīšana tirgū 118–120, 125–127, 129–130, 205–206, 222, 231
- prognoze 50, 57, 62–64, 74–75, 77–78, 82, 85, 88, 97, 101, 104–108, 120, 124, 127, 206
- prognozējošā modelēšana 123
- projektu vadība 18, 113, 136, 140–141
- proporcionālā novērtējuma pieeja 212
- psihometriskais tests 16, 91–92, 170
- publiskā akciju izlaidšana 76

R

- rādītāju analīze 65
- raksturojums 90, 122–123, 174, 209, 226–228
- kultūru 237
- personīgais 21–22
- reklāma 24, 119, 129–131, 150, 206, 221, 230
- rentabilitāte 53, 128, 202
- rentabilitātes analīze 122
- rādītāji 74
- reorganizācija 68
- reputācija 11, 24, 35, 40, 52, 54–55, 76, 79, 109, 121, 183
- resursu pārvaldība 81, 213
- rezerves 58, 64–66, 75, 83, 89, 92
- ričības plāns 62, 81, 84–85, 88–89, 181–182, 185
- riska kapitāla investori 59
- novērtēšana 37, 44–48
- vadība 77, 226
- risks 20, 36, 46, 59–60, 69, 77–79, 93, 105, 120, 124, 133, 136–137, 140, 144, 165, 175, 196–198, 214, 219, 225–228
- uzņēmējdarbības 57
- Rivensa aksioma 42

S

- sabalansēšana 22, 38, 118, 223
- sabiedriskās attiecības 54–55, 133
- sanāksme 47, 88, 92, 109, 126, 138, 151–152, 162–163, 196, 208

sanāksmju organizēšana 162
 vadišana 149, 162–163
 sarunu vadišana 149, 164–165,
 179–180, 187, 225
 saskaņošana 87, 92, 118, 238,
 242
 sekmes, *sk. arī* panākumi 30,
 85, 114, 145, 231
 sešas sigmas 86, 211
 sevis izzināšana 172
 pazišana 16
 pilnveidošana 29
 vadība 20, 203, 225
 s-komercija 139
 snieguma kritērijs 67, 112
 sniegums 22, 50, 77, 79, 98,
 112, 118, 138–139, 159, 161,
 165, 172, 178–179, 186, 206,
 229, 236
 sociālās prasmes 27
 sociāli emocionālie procesi 48
 starpkultūru komunikācija 225
 starpreģionāls uzņēmums
 219–220
 stimulš 168–169, 243
 stratēģiska domāšana 45–46,
 225
 stratēģiskā plānošana 42
 stratēģiskais plāns 84, 114
 struktūra 8, 25, 27–28, 31,
 35–38, 49, 53, 121, 125, 127,
 129–131, 133, 155–157, 160,
 164, 173, 177, 201, 203, 210,
 212–213, 216, 233–234, 243
 apgrieztā piramīdveida
 43–45, 48
 multinacionāla 220
 piramīdveida 36, 43–44
 plakana 203
 starpreģionāla 220
 uzņēmuma 18, 24, 44, 51,
 103, 131, 133, 203, 213–214
 SWOT analīze 124–126

T
 tālmācība 30
 tehnoloģija 18, 20–21, 29,
 36–38, 51–52, 94, 97, 101,
 104, 110, 112–114, 118, 131,
 136–144, 161, 190, 202–203,
 205, 207, 209, 212, 223, 228,
 230, 242
 uz procesu balstīta 113
 telekonference 151–152, 163

“tieši laikā” 203–204, 239, 242
 tirgus 37, 39, 43, 47, 59, 64,
 66, 76, 93, 95, 97, 107, 113,
 115, 117–127, 129, 133, 145,
 196, 205–206, 219–220,
 223–224, 226–229, 235
 daļa 53, 119–121, 125, 139,
 202, 205
 izpēte 54, 120–123, 141,
 222, 224
 novērošana 123
 pasaules 18, 46, 52, 202
 pārskats 125–126
 segments 125, 129, 133,
 137, 227, 242
 transakcijas 61, 129
 treniņmācības 184
 trenēšana 30, 181, 184
 tūrisma industrija 136–137

U

uz klientu orientēta pieeja
 48–49, 103, 133, 143, 230
 konkurentiem orientēta
 pieeja 48–49
 procesu vērstš bizness 130
 uzņēmuma darbības 47–50,
 229
 politika 45, 103–104, 145,
 156, 169, 180
 uzraudzība 105–106, 204, 207,
 211, 213, 215
 uzskaitē 61–62, 70, 108
 uzstāšanās 20, 149, 151,
 160–161
 uzvedības vienādojums 209,
 211

V

vadība 8–11, 19, 24–25, 27,
 36–39, 41, 44–52, 54–55,
 62–63, 72–75, 77, 84, 86, 89,
 101–102, 106–108, 110,
 112–115, 120–121
 vadības attīstība 24, 124,
 129–131, 136, 140, 142,
 144–145, 149, 151–153, 178,
 183, 185, 196–197, 201, 204,
 206–215, 220, 223, 240, 243
 darbība 8, 10
 funkcijas 8, 42, 44–45, 213
 loma 45
 prasmes 23
 vairumtirgotājs 128

varbūtības novērtēšana 78
 “velkošie” faktori 219, 226,
 242
 vērtība 9, 16, 23, 26, 35, 39,
 42, 44, 51–52, 54–55, 60, 66,
 68–69, 72–73, 75, 77, 86,
 103, 105, 112, 121, 125,
 128–130, 139–140, 169, 171,
 175, 182, 202, 209, 223–225,
 228, 231, 233–237, 239, 240,
 242
 vērtību ķēde 86, 101–103, 122,
 135–137, 139–140, 142, 228
 vide 8, 42, 49–51, 119, 121,
 135, 208, 228
 biznesa 135, 139, 150, 224
 darba 18, 24, 90, 131, 138,
 173, 209, 243
 globālā 36, 224–224
 interneta 136–138, 141–142
 komunikācijas 136, 227
 mārketinga 118
 uzņēmuma ārējā 38, 43–46,
 48, 86, 91, 102, 120, 123,
 191
 iekšējā 38, 43, 45, 50, 120,
 208–209
 videoieraksts 29, 139, 151
 videokonference 163
 videosarunas 138
 vienošanās par iekšējo
 pakalpojumu līmeni 102, 114
 “virzošie” faktori 219,
 226–227, 242
 vispārējā kvalitātes vadība
 9–11, 19, 81, 86–88, 204, 211
 vizuālie palīgmateriāli 158,
 160–161
 vizuālais tēls 150
 vizija 11, 35, 52–54, 113, 138,
 142–144, 170–171, 174, 209,
 221–222

Z
 zināšanu apguve 16, 30, 36, 38,
 42–46, 48–49, 51, 98, 208,
 243
 zināšanu apguves līmenis 28,
 41, 208, 230
 “zināšanu valdes” modelis 46
 zīmols 40, 44, 128, 131–133,
 137, 139–140, 206, 221, 227,
 229–230, 233, 241

PATEICĪBAS

Autoru pateicības

Džordžs Bouldens (*George Boulden*) ir izmantojis šādas publikācijas: *K. Weinstein. Action Learning: A Practical Guide*, 1999, *Revans R. W. Action Learning: New Techniques for Management*, 1980, kā arī savu publikāciju *In-plant Action Learning* (1993).

Terents Breiks (*Terence Brake*) pateicas visiem saviem kolēģiem no *Transnational Management Associates (TMA)* par viņu nozīmīgo ieguldījumu globalizācijas ideju attīstībā, kā arī izdevniecībai *Dorling Kindersley* par viņu centieniem publicēt augstas kvalitātes darbus.

Sjū Klemensone (*Sue Clemenson*) vēlas pateikties organizācijai *Careers Research Forum*, seram *Tomasam Boidam-Kārpenteram* (*Sir Thomas Boyd-Carpenter*), *Deividam Lokrinam* (*David Laughrin*), *Džonam Toplisam* (*John Toplis*), *Deividam Vaitam* (*David Whyte*) un kolēģiem no *Archangel*, kā arī izteikt atzinību *Mereditam Belbinam* (*Meredith Belbin*) un *Čārlzam Hendijam* (*Charles Handy*) par viņu darbu.

Pols Donkerslijs (*Paul Donkersley*) izsaka īpašu pateicību *Working Futures* un *Sanders & Sidney* par palīdzību pētījumu veikšanā, kā arī progresīvo uzņēmumu, tādu kā *H. P. Bulmer* un *Churchill Insurance* personāla nodaļām. Viņš arī apliecina tādu zinātnieku kā *Hendijs (Handy)*, *Bleks (Black)*, *Goldmens (Goldman)* ietekmi uz saviem uzskatiem. Visbeidzot, viņš pateicas *Corporate Research Foundation* par doto iespēju uzrakstīt un divreiz rediģēt grāmatu *Britain's Best Employers*, kā rezultātā tika veikts nozīmīgs pētījums par to, kāda loma ir vadošiem uzņēmumiem mūžīgi mainīgajā karjerā "vienādojumā".

Kriss Daunings (*Chris Downing*) vēlas pateikties *Stīvam Tongem* (*Steve Tonge*), *Robertam Heleram* (*Robert Heller*), *Polam Spenlijam* (*Paul Spenley*), kā arī *Nikam Fuhsam* (*Nik Fuchs*), *Svenam Ēvegem* (*Sven Awege*) un *Marijai Luizai Rodriguesai* (*Maria Luisa Rodriguez*) no *e>>>* konsultāciju uzņēmuma Parīzē.

Bobs Gerets (*Bob Garratt*) ir izmantojis savas grāmatas *The Learning Organization* (2000), *Twelve Organizational Capabilities* (2000), kā arī *The Fish Rots from the Head* (1996). Viņš vēlas izteikt atzinību par *Jana Karlzona* grāmatu "Moments of Truth" (1989), *Redža Revansa* (*Reg Revans*) darbu *The ABC of Action Learning* (1998), kā arī *Heskesa*, *Sasera* un *Šlezingerā* (*Hesketh, Sasser and Schlesinger*) grāmatu *The Service Profit Chain* (1997). Šos izdevumus viņš ir izmantojis, veidojot savu nodaļu šajā grāmatā.

Terijs Geskings (*Terry Gasking*) vēlas pateikties saviem klientiem no dažādām pasaules valstīm, ar kuriem kopā viņš ir sekmīgi veicis daudzus interesantus uzdevumus, jo tieši klienti ir viņa zināšanu avots praktiskajā finanšu un vadības jomā.

Andžele Piningtone (*Angela Pinnington*) izsaka pateicību saviem kolēģiem no *Kepner-Tregoe*, kā arī daudziem klientiem, kuri praksē iedzīvinājuši viņas nodaļā aprakstītās idejas. Īpašu atzinību viņa izsaka *Benam Trigo* (*Ben Tregoe*), kura veikums viņa darbības jomā ir kalpojis kā iedvesmas avots autorei.

Pols Spenlijs (*Paul Spenley*) vēlas pateikties *Īvoram Tiefenbrunam* (*Ivor Tiefenbrun, MBE*), *Limm Products* direktoram, *Tonijam Belisario* (*Tony Belisario*), *Ascent Investments* prezidentam, kā arī *Stīvam Koljeram* (*Steve Collyer*), *W. K. Test* direktoram.

Izdevēju pateicības

Izdevniecība *Dorling Kindersley* vēlas izteikt pateicību šādiem cilvēkiem.

Redakcijai: *Amy Corzine, Clare Hill, Mary Lambert, Daphne Richardson, Hazel Richardson*

Mākslinieciskajam redaktoram: *Nigel Duffield*

Vāku teksta redaktorei: *Beth Apple*

Vāku mākslinieciskajam redaktoram: *Chris Drew*

Rādītāju sastādītājam: *Hilary Cooper*

Korektoram: *Steward J. Wild*

Attēlu atlase: *Sara Duncan*

Attēlu arhīvs: *Melanie Simmonds, Neale Chamberlain, Lee Thompson*

TEKSTI

The Service Profit Chain (40. lpp.) – pārpublicēts no *Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E.* un *Schlesinger L. A.* raksta "Putting the Service Profit Chain to Work" izdevumā *Harvard Business Review* (1994. gada marts–aprīlis) ar *Harvard Business Review* laipnu atļauju.

ATTĒLI

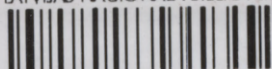
Apzīmējumi: *a* – augšā, *c* – centrā, *l* – lejā, *kr* – pa kreisi, *la* – pa labi, *au* – augšējais

Ardea London Ltd.: 4 *cla*, 32–33 *c*; **Comstock:** 81 *c*; **The Image Bank/Getty Images:** 116 *c*, 188 *c*; **Pictor International:** 1 *c*, *Robert Llewellyn* 100 *c*, 232 *c*; **Corbis Stock Market:** *Lester Lefkowitz* 5 *cla*, 216–217 *c*; *Jose Luis Pelaez Inc.* 134 *c*, 201 *c*; **Stone/Getty Images:** 2–3 *c*, 5 *lekr*, 14 *c*, 34 *c*, 146–147 *c*, 148 *c*, 166 *c*, 218 *c*; **Superstock Ltd.:** *Miles Schuster* 56 *c*; **Telegraph Colour Library/Getty Images:** 4 *aula*, 12–13 *c*. Vāka fotogrāfija: **Superstock Ltd. Richard Heinzen.**

s
r
s
-
I
s
a
s
-
y
t
e

LS. 81-

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0304066834

2004-4
223

VADĪBZINĪBAS Rokasgrāmata



Šī populārā grāmata palīdzēs

•
apgūt biznesa stratēģiju, finanšu pārvaldību,
jauno tehnoloģiju ietekmi uz vadībzinībām,
kā arī resursu un operāciju vadības pamatprincipus;

•
sagatavot prezentācijas un vadīt sanāksmes, izveidot koman-
du un sekmēt darbinieku pilnveidošanos, risināt sarežģītas
problēmas un vadīt pārmaiņu procesus;

•
papildināt zināšanas par biznesa vadības pamatprincipiem
globālā mērogā un zemēs ar atšķirīgu kultūru;

•
izstrādāt savu karjeras plānu un doties pretī panākumiem

 ZVAIGZNE ABC


A DORLING KINDERSLEY BOOK

ISBN 9984-36-441-0



9 789984 364414