

Ja vajag – jāpiespiež. Bet profesionāli

Liela daļa vadītāju nedara savu darbu – nevada darbiniekus

Ideja par to, ka aizrautīgs, iedvesmots, saliedēts un motivēts personāls labprātīgi dos vajadzīgo pievienoto vērtību, ir bīstams vadības mīts, uzskata stratēģiskās vadības biznesa konsultants, Amadeus Group pārvaldošais partneris Aleksandrs Fridmans. «Motivācija ir vajadzīga, taču nekādi nevar iztikt arī bez pareizi noformētas piespiešanas. Tāpat kā sportā – rezultātus nevar sasniegt bez piepūles.» DB Biznesa panākumu akadēmijā A. Fridmans uzsver, ka galvenais vadītāja uzdevums ir profesionāli ekspluatēt visus uzņēmuma aktīvus – gan nedzīvos, gan dzīvos. «Ja mēs ekspluatējam tikai nedzīvos aktīvus, bet cilvēkus pārvaldīt nemākam, tad par augstu efektivitāti un rentabilitāti nav ko domāt, pat ja esam investējuši visjaunākajās tehnoloģijās.»

Uzņēmuma darbības efektivitāte sastāv no cilvēkresursiem, tehnoloģijām un procesiem, un tām jābūt savstarpēji sabalansētām, piekrist SIA Poligrāfijas grupa Mūkusalas valdes priekšsēdētājs Visvaldis Trokša, kurš Biznesa panākumu akadēmijas pasākumā dalījās savā vadības pieredzē. «Mēs varam iepirkt modernākās tehnoloģijas un saizimēt skaistus procesus, bet, ja cilvēciskais resurss būs vājš, tad šis trijstūris nebūs līdzsvarā. Vienādmalu trijstūris tas nebūs nekad, taču uz to būtu jātiecas.»

Neprofesionāliem

Vārds «ekspluatācija» parasti netiek uztverts pozitīvi. «Mēs no padomju laikiem atceramies karikatūras, kurās bija attēlots buržujs cilindrs un ar cigāru, kurš turēja važs iekaltu «ekspluatējamu». Tomēr pašvārds arī cita vārda «ekspluatācija» nozīme – attiecinot to uz tehniku. Par nedzīvo aktīvu ekspluatāciju mēs neko sliktu nedomājam, tāpēc, atsakoties no politikorektuma un pievērsoties jēdziena būtībai, neaizmirstot piebildi «profesionāla», jāatzīst, ka nekas sliktāks ar profesionāli pārvaldītiem aktīviem nevar notikt. Profesionālis ļoti labi saprot, ko dara, kā un kāpēc, un kādas būs sekas, un rīkosies tā, lai nenodarītu uzņēmuma aktīviem nekādu kaitējumu,» skaidro A. Fridmans. Bieži saka, ka pārvaldīt darbgaldu ir vieglāk, jo tam klāt ir instrukcija, bet ar cilvēkiem nekad neko nevarot zināt. «Individuāla pieeja nenozīmē pielāgoties katra cilvēka vēlmēm, jo tas vienkārši nav iespējams, bet gan panākt, lai



► «Motivācija ir vajadzīga, taču nekādi nevar iztikt arī bez pareizi noformētas piespiešanas. Tāpat kā sportā – rezultātus nevar sasniegt bez piepūles,» pārliecināts Amadeus Group pārvaldošais partneris Aleksandrs Fridmans. FOTO – ELĪNA KURSĪTE, DIENAS MEDIJI



► «Mēs varam iepirkt modernākās tehnoloģijas un saizimēt skaistus procesus, bet, ja cilvēciskais resurss būs vājš, tad šis trijstūris nebūs līdzsvarā,» tā Poligrāfijas grupas Mūkusalas valdes priekšsēdētājs Visvaldis Trokša.

katrs individuāli saprastu, ka pilnīga pašrealizācija un atdevē darbā ir viņa labākā iespēja. Sarežģījumi cilvēku vadīšanā rodas tikai no neprofesionalitātes. Tāpēc vadītāja kvalifikācijas paaugstināšana ir viens no nepieciešamajiem elementiem, lai paaugstinātu uzņēmuma darbības efektivitāti,» uzsver konsultants.

Nomainīšana nelīdzēs

Vadītāja kvalifikācijai ir divi aspekti. Viens ir orientēša-

nās biznesa specifika, otrs – vadības prasmes, norāda A. Fridmans. «Ne velti ir divi vārdi – priekšnieks un vadītājs. Priekšnieks ir tas, kuram pēc amata pienākumu sadales ir padotie. Savukārt vadītājs – tas, kurš prot viņus vadīt. Ne vienmēr priekšnieks ir arī vadītājs.»

Pieredze gan rāda, ka vadītāji vadībai velta daudz mazāk laika un pūļu, nekā tas būtu nepieciešams, un padoto vadīšanas vietā izvēlas darbu darīt paši, novērojot biznesa konsultants. «Līdz ar to cieš biznesa intereses – vadītāji ir pārslogoti ar darbu, bet padoto rīcība nav pietiekami organizēta. Turklāt, ja darbinieku rīcība neatbilst gaidītajam, lielākā daļa vadītāju uzskata, ka problēma ir darbiniekos. Taču periodiska vai spontāna «slikto» darbinieku nomaina pret «labiem» reti kad būtiski uzlabo situāciju kopumā.»

Nav vienas receptes

Kopš pirms 20 gadiem kļuvis par vadītāju, visu laiku cenšos mācīties to darīt vēl labāk, atzīst V. Trokša. No 15 cilvēkiem 1994. gadā V. Trokšas vadītais uzņēmums ir izaudzis līdz 95 darbiniekiem, ir viens no tirgus līderiem un 2010. gadā strādājis ar lielāko peļņu nozarē. «Cilvēki ir viens no uzņēmuma resursiem, un

darbs ar viņiem nekad nav vienkāršs, jo – cik cilvēku, tik dažādu viedokļu. Jaunas vadības atziņas gūstu nepārtraukti, bet mēģinu tās izlaist cauri savam filtram – izmantoju tās lietas, kas man der, citas dažkārt noliekot malīnā vēlākam laikam,» stāsta vadītājs.

Vadītājam pašam ir jābūt paraugam saviem darbiniekiem, pretējā gadījumā uzņēmumā nebūs nekādas disciplīnas, uzskata V. Trokša. «Nevaru iedomāties, kā es no saviem darbiniekiem varētu prasīt savlaicīgi izpildīt savu darbu vai ierasties darbā laikā, ja es pats atļautos kaut kādas vajības.»

Runājot par individuālu pieeju – ja, piemēram, darbinieks sāk uzstādīt savas prasības ultimatīvā veidā, tad vadītājam jāizsver lēmuma sekas – vai atļaut cilvēkam «parazitēt» uz uzņēmuma rēķina, vai uzņemties risku zaudēt darbinieku un kopā ar viņu, iespējams, arī daļu klientu bāzes, pieredzē dalās V. Trokša. «Šādā situācijā esmu atlaidis cilvēku, kaut pastāvēja risks zaudēt svarīgus klientus. Sākotnēji tā arī izskatījās, taču mums izdevās viņus noturēt, pateicoties labajām visa uzņēmuma iestrādēm. Tomēr varēja būt arī citādi, tāpēc vienas receptes vadītāja darbā nav.»

Jana Gavare

Informācijai Efektīvai padoto darba vadīšanai nepieciešamās kompetences

1. komplekts. Personīgā efektivitāte

- Lēmumu izstrāde
- Lēmumu prezentēšana
- Plānošana
- Pašattīstība

2. komplekts. Padoto rīcība

- Grupas vadīšana
- Reglamentēšana
- Deleģēšana
- Koordinēšana
- Kontrole

3. komplekts. Padoto domāšana

- Operatīvā motivēšana
- Operatīvā līderība
- Komunikācijas tehnikas
- Koučings

AVOTS: ALEKSANDRS FRIDMANS

Nākamā DB Biznesa panākumu akadēmija – 6. martā.

► **Tēma:** Efektīva komunikācija. Kā to dara labi vadītāji un kā to darīt vēl labāk.

► **Eksperts:** Accel Performance Consulting direktors, Rīgas Biznesa skolas pasniedzējs Gregs Materss.

► **Pieredze:** AS Balta valdes priekšsēdētājs Tonijs Čodrijs.