

Vadība

Eneagramma personības izaugsmei un veiksmīgai uzņēmējdarbībai



IEVA SALMANE-KUĻIKOVSKA

PhD, *Spring Valley* pasniedzēja, sertificēta eneagrammas praktiķe

Spring Valley jaunās semināru un mācību kursu tēmas

„Eneagramma”

Pasaulē eneagramma ir atzīta par vienu no efektīvākajām metodēm emocionālās inteliģences attīstīšanai – tā dod iespēju labāk iepazīt sevi un citus, kā arī uzlabot attiecības ar cilvēkiem mums apkārt. Uzņēmumu vadītāji eneagrammu atzīst par noderīgu, jo tā palīdz pilnvērtīgāk izmantot savu un darbinieku potenciālu, veidot veiksmīgāku komunikāciju, kā arī uzlabot komandas darbu.

Kursos runāsim par šādām tēmām:

- eneagrammas deviņu tipu raksturojums – kāda motivācija nosaka katra personības tipa rīcību;
- kā eneagramma var palīdzēt uzņēmējdarbībā – veidot veiksmīgāku komunikāciju, vadīt komandu u. c.

Eneagramma ir viens no senākajiem personības izpētes instrumentiem, kura pirmsākumi meklējami vairāk nekā 2000 gadu senā pagātnē. Eneagramma ir atzīta par vienu no efektīvākajām metodēm pasaulē emocionālās inteliģences attīstīšanai – tā dod iespēju iepazīt gan sevi, gan citus, gan arī uzlabot attiecības ar cilvēkiem mums apkārt. Eneagrammu par noderīgu atzinuši daudzu uzņēmumu vadītāji, jo šī metode palīdz pilnvērtīgi izmantot savu un darbinieku potenciālu, veidot veiksmīgāku komunikāciju, kā arī uzlabot komandas darbu.

Mēs bieži uzskatām, ka pazīstam paši sevi un zinām, kāpēc rīkojamies tā vai citādi. Taču galvenā problēma ir tā, ka esam tik ļoti pieraduši pie sava domāšanas un rīcības veida, ka bieži to nepamanām. Droši vien katrs cilvēks vismaz reizi mūžā ir juties nepatīkami pārsteigts par savām domām, izjūtām un rīcību, kā arī vēlējis labāk saprast sevi un citus. Vadlīnijas šai izpratnei piedāvā psihometriskais instruments eneagramma – mācība par deviņiem personības tipiem, deviņiem veidiem, kā cilvēki jūtas, domā, rīkojas. Neapšaubāmi, katrs cilvēks ir unikāla būtne, taču daudzus no mums vieno noteiktas iezīmes, kas dod iespēju iedalīt cilvēkus grupās jeb personības tipos. Atšķirībā no lielas daļas personības izpētes instrumentu, eneagramma pēta ne tikai cilvēku uzvedību un prasmes, bet arī pārliecību un motivāciju, kas ir cilvēka uzvedības pamatā.

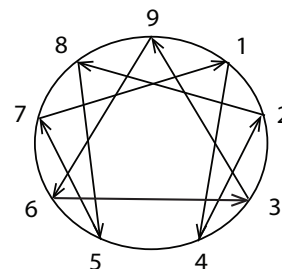
Eneagrammas izcelsme un būtība

Vārds „eneagramma” ir cēlies no grieķu valodas: *ennea* nozīmē deviņi, bet *gramma* – zīme jeb figūra. Rietumu pasaulei šo mācību 1916. gadā atklāja armēņu un grieķu izcelsmes krievu psihologs un filozofs Georgs Gurdžijevs. Ir liecības, ka viņš zināšanas par šo mācību ieguvis pie islāma sūfijiem (Rors & Eberts, 1999). Precīzāku eneagrammas tipoloģiju pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados izveidoja bolīviešu psihologs Oskars Ičazo, bet psihiatrs Klaudio Naranho no Čīles 70. gadu sākumā sistematizēja Ičazo konceptu un savienoja to ar modernajām psiholoģiskajām un klīniskajām zināšanām.

Saskaņā ar mūsdienu eneagrammas mācību katram no deviņiem personības tipiem raksturīga vienas noteiktas dziņas dominēšana, fiksācija jeb prizma, caur kuru tas skatās uz pasauli. Tā ir veidojusies kopš agrīnas bērnības. Katrs cilvēks ir pakļauts ārējās pasaules ietekmei, videi skolā, dažādām sabiedrības grupām, kā arī sabiedrībai kopumā. Šīs ārējās ietekmes sāk izpausties kā „iekšējās balsis”, kas veido mūsu raksturu un pārliecību. Cilvēki ārējo apstākļu ietekmi var internalizēt kā noteiktu rīcības ideālu – „izdzīvošanas stratēģiju” jeb psiholoģisku mehānismu, kas palīdz mums apmierināt pamatvajadzības būt mīlētiem un pieņemtiem. Piemēram, cilvēkā nostiprinās nereti pat neapzināta pārliecība – „citi mani mīlēs un pieņems tikai tad, ja būšu

perfekts visā, ko daru.” Šis mehānisms jeb mūsu gadu gaitā izveidotais paštēls darbojas līdzīgi čaulai: no vienas puses tas mūs pasargā, no otras – ierobežo un neļauj izmantot visu mūsu personības potenciālu.

Cilvēki, kuri atklājuši savu personības tipu, piedzīvo ko tādu, ko eneagrammas autori raksturojuši kā „atskurbinošo a-hā! efektu” (Rors & Eberts, 1999) – atmošanās sajūtu, jo sākam saprast, kādēļ mēdzam rīkoties tā, kā rīkojamies, nereti kāpjām uz viena un tā paša grābekļa. Tomēr eneagrammas mācības mērķis nav kavēties pie tā, kādi mēs esam un kādi apstākļi un iemesli mūs veidojuši, lai, tā teikt, ieliktu mūs kārtējās „kastītēs”. Gluži pretēji – šī metode parāda veidu, kā tikt laukā no šīm „kastītēm”. Ar personības tipa atklāšanu ceļš tikai sākas, jo eneagramma aicina mūs uz pārmaiņām, un šo pārmaiņu mērķis ir attīstīta personība, kas spēj realizēt savu potenciālu, izmantojot savam tipam raksturīgās priekšrocības. Sevis iepazīšana jeb pamošanās reizēm nav vienkāršs un viegls ceļš, tomēr tas ved lielu iespēju virzienā. Izprotot savu eneagrammas tipu, mēs labāk varam attīstīt savas prasmes un pašpārliecinātību, pieņemt saprātīgākus lēmumus un veikt viedākas izvēles, mazināt stresu, attīstīt spēju koncentrēt uzmanību, kā arī gudri vadīt savas reakcijas uz ārējiem impulsiem. To, ka eneagramma ir dinamisks instruments, skaidri var redzēt arī deviņus tipus attēlojošā simbolā – punkti šajā simbolā ir savienoti ar bultām, kas norāda uz kustību.



Eneagrammas deviņu tipu īss raksturojums

1. tips („Perfekcionists”). Šī tipa domāšanu, izjūtas un rīcību nosaka dziļi sakņota pārliecība, ka mīlestību, uzmanību un pieņemšanu var gūt, rīkojoties perfekti un pareizi. Tā kā absolūtu pilnību sasniegt nav iespējams, šī tipa cilvēki bieži izjūt neapzinātas dusmas, kas izpaužas kā iekšēja neapmierinātība un aizkaitinājums.
2. tips („Palīdzētājs”). Šiem cilvēkiem nepieciešams nepieciešams justies vajadzīgiem un atzītiem, tādēļ tie daudz uzmanības velta tam, lai palīdzētu un rūpētos par citiem, nereti aizmirstot par savām vajadzībām. Šos cilvēkus atalgo citu pateicība un sajūta, ka viņi ir vajadzīgi.
3. tips („Veiksmīgais”). Šo personības tipu raksturo vēlme būt veiksmīgam un citu novērtētam. Šis tips ir pārliecināts, ka cilvēks ir tas, ko viņš dara, jo viss šajā pasaulē tiek vērtēts tikai pēc sasniegtajiem rezultātiem.

Vadība

Spring Valley jaunās semināru un mācību kursu tēmas

„Ideālā organizācija”

Pēdējo divu gadsimtu laikā organizācijām ir izdevies panākt sensacionālu progresu cilvēces attīstības vēsturē – nekas no tā nebūtu bijis iespējams, ja vien cilvēki nebūtu apvienojuši savus spēkus organizācijā. Tomēr vairums cilvēku jūt, ka veids, kādā organizācijas tiek vadītas šodien, ir sasniedzis zināmas robežas. Daudzi savā darba vietā gan hierarhijas augšgalā, gan apakšā piedzīvo modernās organizācijas patoloģijas: birokrātiju, ciņu par varu, jēgas trūkumu, liekulību, alkatību, stresu, izdegšanu, kurnēšanu, demotivāciju un apātiju. Seminārā vai kursā filozofēsīm par sarežģīto vidi, kurā organizācijām jādarbojas šodien, par to apziņas attīstības stadijām, kā arī meklēsīm praktiskus risinājumus tādas organizācijas radīšanai, kura likvidē aizsprostus degsmei, gandarījumam, jēgas sajūtai, talantu uzplaukšanai, aicinājuma īstenošanai un līdz ar to arī – efektivitātei.

„Uzdrošināšanās būt tam, kas esat”

No vienas puses, organizācijas alkst pēc iniciatīvas bagātiem, motivētiem, radošiem, iesaistītiem cilvēkiem, no otras – cilvēki, no kuriem to sagaida, bieži baidās tādi būt vai arī ir pieredzējuši, ka tādiem būt nav vēlams. Droša sava viedokļa, idejas paušana, iniciatīvas uzņemšanās ir saistīta ar lielu emocionālās ievainojamības risku. Seminārā vai kursa formātā centīsimies izsekot ķēdītei no iesaistīšanās degsmes līdz absolūtai apātībai, praktiski trenēsīm prasmī droši paust savas idejas, būt autentiskam par spīti ievainojamības riskam, nesalīmt zem kritikas lavīnas, kā arī meklēsīm praktiskus risinājumus tādas organizācijas vides radīšanai, kurā mēs varētu pilnībā būt tie, kas esam. Šos seminārus vai mācību kursus vada Žanete Drone.

4. tips („Individuālists”). Šim tipam ir svarīgi justies īpašam, radošam un atšķirīgam no citiem. Šī tipa cilvēkiem bieži ir raksturīga sajūta, ka citiem piemīt tas, kā viņiem pašiem pietrūkst, un tas rada skaudību un neremdināmas ilgas.

5. tips („Novērotājs”). Šiem cilvēkiem ir svarīgi uzkrāt iespējami daudz informācijas, zināšanu, kā arī izprast pasaulē notiekošos procesus. Viņiem ir sajūta, ka pārāk ciešas saites ar citiem iztukšo un izsmel viņu resursus, tādēļ viņiem var būt raksturīga norobežošanās un vairāk notiekošā vērošana nekā aktīva rīcība.

6. tips („Lojālais skeptiķis”). Šo tipu motivē vēlme iegūt citu atbalstu, sadarbību un drošību. Šie cilvēki mēdz būt nepārliecināti un šaubīties, viņiem raksturīgas bailes no vissliktākā situācijas iznākuma. Vienlaikus tie ir pienākuma cilvēki un labi problēmu risinātāji, jo viņiem piemīt spēja saskatīt iespējamus riskus.

7. tips („Baudītājs”). Šiem cilvēkiem raksturīga neremdināma vēlme gūt dažādu, iespējami patīkamu pieredzi. Nereti tie rada viņos nepacietību, nevēlēšanos jebkādā veidā ierobežot savu brīvību un saskarties ar dzīves ēnas pusēm.

8. tips („Izaicinātājs”). Astotā tipa cilvēkus raksturo vēlme kontrolēt notiekošo, viņi nicina vājuma izpausmes citos. Šis tips ir pazīstams arī kā taisnības cīnītājs, jo necieš netaisnīgumu. Problēmas mēdz radīt šī tipa nesavaldīgais temperaments un atklāta dusmu paušana.

9. tips („Vidutājs”). Šim personības tipam vissvarīgākais ir iegūt harmoniju un līdzsvaru it visā – gan attiecībās ar citiem, gan pašam savā dzīvē. Skaidras pozīcijas ieņemšana un emociju paušana prasa daudz enerģijas, tādēļ šie cilvēki bieži pielāgo savas vēlmes un vajadzības citiem.

Eneagramma vadītājiem

Kā apgalvo eneagrammas pasniedzēja Džindžere Lapida-Bogta – vairāku grāmatu autore ar pāri par trīsdesmit gadus ilgu darba pieredzi uzņēmumos, tai skaitā *Genentech, Procter & Gamble, Medtronic, Sun Microsystems, Time Warner, TRW* un *Hewlett-Packard* –, veiksmīgam vadītājam jāpiemīt prasmēm, kas sakņojas septiņās kompetenču jomās (Lapida-Bogta, 2007):

- 1) mērķorientācija,
- 2) sevis iepazīšana,
- 3) stratēģiskā domāšana,
- 4) komunikācijas kompetence,
- 5) komandas vadīšana,
- 6) lēmumu pieņemšana,
- 7) atbildības uzņemšanās.

Eneagramma ir instruments, kas sekmīgi palīdz attīstīt visas kompetenču jomas, raksturojot katra personības tipa stiprās un vājās puses un iespējamo ieguldījumu katrā no šīm jomām. Tā sniedz ieteikumus, kā veiksmīgāk komunicēt ar citiem, sniegt atgriezenisko saiti, novērst vai risināt konfliktus, darboties komandā vai vadīt to, kā arī citas vadītājam nepieciešamas prasmes, kas nav apgūstamas vispārīgi, jo katram komandas spēlētājam ir raksturīgas noteiktas, nereti ļoti atšķirīgas iezīmes. Piemēram, 1. tipa kā komandas vadītāja stiprās puses ir labas organizatora spējas, konsekvence, atbildība, koncentrēšanās uz detaļām. Šim tipam raksturīgie izaicinājumi ir pārāk izteikta vēlme kritizēt un nespēja

būt pietiekami elastīgam. Eneagramma šim tipam piedāvā šādas ieteikumus: mācīties vairāk uzdevumu deleģēt citiem, pat ja šo uzdevumu veikšana sagādā prieku pašam, uzticēties citiem, pastāvīgi bez vajadzības nepārbaudīt citu veikumu, kā arī censties saskatīt darbā iespējami daudz prieka, nevis uztvert to tikai kā pienākumu. Savukārt 6. tipa vadītāju stiprās puses darbinieku vadīšanā ir sadarbība, precīza riska izvērtēšana, lojalitāte un neatlaidība. Šī tipa izaicinājumi – pārmērīga tendence izvairīties no riska, vai, gluži pretēji, gatavība uzņemties nesamērīgi augstu risku. Šī tipa vadītāji var būt vai nu pārāk piekāpīgi, vai, gluži pretēji, ļoti izaicinoši. Ieteikumi: neļauties šaubām, nemitīgi uzdotot sev jautājumu „ko tad, ja...?”, bet tā vietā ieņemt „kāpēc nē?” nostāju, pievērst uzmanību un racionāli izvērtēt savas iekšējās trauksmes pamatošību.

Runājot par komunikācijas jomu, piemēram, 2. tipa stiprās puses ir spēja uzmanīgi klausīties sarunas partneri, uzdotot atbilstošus un precīzus jautājumus, izrādīt līdzjūtību un piedāvāt palīdzību, izteikt komplimentus. Šī personības tipa izaicinājumi ir pārāk netiešs vai, gluži otrādi, pārāk tiešs runas veids, pārmērīga padomu un ieteikumu došana citiem. Šim tipam būtu jāamācās novilkt skaidrākas robežas starp sevi un citiem, kā arī tiešāk un precīzāk izteikt savas vēlmes un vajadzības.

Eneagrammas daudzās šķautnes

Eneagrammas metodes dziļumu nodrošina šīs pieejas daudzie aspekti.

Triādes

Pirmais no šiem aspektiem ir tā sauktās triādes – visu deviņu personības tipu grupējums atbilstoši cilvēka psihes pamatkomponentēm: instinktam, sajūtām (emocijām) un domāšanai. Protams, neatkarīgi no piederības personības tipam, mums katram ir raksturīgas visas trīs komponentes, tomēr eneagrammas mācība apgalvo, ka katru no tiem raksturo viena dominējošā komponente (Riso & Hudson, 1999), ko var saukt arī par šī tipa klupšanas akmeni vai Ahilleja papēdi. Instinktu triādei pieder eneagrammas astotais, devītais un pirmais tips, kuriem raksturīga pretošanās realitātei, kas izraisa apzinātas vai neapzinātas dusmas un sarūgtinājumu. Sajūtu (emociju) triādei pieder ošajiem otrajam, trešajam un ceturtajam tipam raksturīgs pašapmāns – sevis identificēšana ar paštēlu, kas rada apzinātu vai neapzinātu kauna sajūtu. Domāšanas triādei, pie kuras pieder piektais, sestais un septītais tips, piemīt apzinātas vai neapzinātas bailes un nedrošības sajūta, ko šie tipi cenšas kontrolēt ar racionālu pieeju.

„Spārni”

Katrs personības tips eneagrammas tipoloģijā atrodas uz riņķa līnijas, un katram abās pusēs ir divi citi tipi, ko dēvē par personības tipa „spārniem”, no kuriem viens parasti ir dominējošais. Šis spārns palīdz precizēt un detalizētāk raksturot tipam piemītošās iezīmes. Piemēram, ja jūsu personības tips ir trešais, jums dominējošais būs vai nu otrā, vai ceturta tipa spārns. Ja dominē otrā tipa spārns, attiecības ar citiem cilvēkiem un vēlme tiem patikt būs izteiktāka nekā tad, ja dominē ceturta tipa spārns, jo trešais tips ar ceturta tipa spārnu ir mazāk sabiedrīks, bet vairāk vērst uz



Vadība

panākumu gūšanu un karjeru.

Apakštīpi

Lai gan katrā cilvēkā klātesoši ir visi instinkti – pašsaglabāšanās, sociālais vai seksuālais instinkts –, eneagrammas mācība saka, ka viens no instinktiem ir tas, kurš lielākā mērā motivē katras personas rīcību. Pašsaglabāšanās apakštīpiem raksturīga koncentrēšanās uz drošību un komfortu, sociālajiem tiem svarīgākas ir attiecības, piederība sabiedrības grupām, socializēšanās ar citiem. Seksuālais apakštīps norāda nevis uz cilvēkam piemītošo seksualitāti, kā tas varētu šķist pirmajā mirklī, bet gan uz tendenci veidot tuvas un dziļas attiecības ar īpašiem cilvēkiem. Katrs eneagrammas tipa cilvēks pieder pie viena no apakštīpiem, un šī piederība veido atšķirīgas iezīmes. Piemēram, sociālajam piektajam tipam vairāk rūp attiecības ar līdzcivīkiem, piektais tips, kam raksturīga pašsaglabāšanās, bieži mēdz distancēties no citiem, tādēļ šo tipu uzskata par visvientuļāko eneagrammas tipu. Piektā tipa pārstāvis, kurš pieder pie seksuālā apakštīpa, pilnībā spēj uzticēties vienam vai dažiem īpašiem cilvēkiem.

Attīstības līmeņi

Katram tipam raksturīga sava attīstības stadija jeb atšķirīga brieduma pakāpe. Pastāv trīs galvenās stadijas: attīstītā (veselīgā), daļēji attīstītā un neattīstītā stadija (dažos gadījumos to mēdz dēvēt par neveselīgas personības stadiju). Attīstības stadija norāda uz apzināšanās pakāpi – cik lielā mērā spējam ieraudzīt sevi iespējami patiesā gaismā. Attīstītas personības gadījumā cilvēks prot izmantot visas personības tipam piemītošās spējas, prasmes un potenciālu, savukārt neattīstītas personības gadījumā cilvēks dzīvo sava tipa varā, un viņam ir grūti apzināties un kontrolēt savu rīcību. Šajā gadījumā notiek tas, ko mēs saucam par kāpšanu uz grābekļa. Labā ziņa ir tā, ka katram cilvēkam ir iespēja doties attīstības virzienā, un situācijas apzināšanās ir pirmais solis ceļā uz to.

Bultas

Aplūkojot eneagrammas attēlu, mēs redzam, ka punktus savieno bultas. Tradicionāli virziens bultas virzienā norāda uz mūsu „stresa punktu” – to, kā mēs bieži neapzināti rīkojamies stresa un neskaidrību situācijās. Piemēram, septītā tipa stresa punkts ir pirmais tips. Tas nozīmē, ka stresa brīžos septītais tips var pārņemt pirmā tipa „neattīstītajai” stadijai raksturīgās īpašības, kļūstot pārmērīgi paškritisks un neiecietīgs. Savukārt kustība pretēji bultas virzienam norāda ceļu, kurā mums jāturas, ja vēlamies piedzīvot veselīgu un harmonisku personības attīstību. Piemēram, trešā tipa attīstības virziens ir sestais tips. Tas nozīmē, ka trešais tips, kurš tradicionāli vērstas uz veiksmi, panākumiem un konkurenci, izmantojot sestā tipa attīstītajai stadijai raksturīgās īpašības, sāk vairāk sadarboties ar citiem un neizrāda savu pārākumu. Tomēr viennozīmīgi nevar apgalvot, ka bultas virziens norāda uz stresa punktu, bet virziens, kas vērstas pretēji bultas virzienam, vienmēr norāda uz mūsu attīstības ceļu. Kā apgalvo eneagrammas skolotāji un grāmatu autori, abi bultu virzieni var būt gan attīstības, gan stresa punkti (Riso & Hudson, 1999) atkarībā no tā, cik nobriedusi ir mūsu personības pašrefleksijas spēja.

Eneagrammas praktiskais pielietojums

Protams, eneagramma ir tikai viena no lēcām, caur kuru paraudzīties uz sevi un citiem, tomēr šīs metodes dziļums sniedz atbildes uz daudziem mums nozīmīgiem jautājumiem. Uzņēmumu vadītāji ir atzinuši, ka eneagramma dod iespēju izprast sevi ļoti dziļā līmenī, kā arī attīstīt prasmi būt sekmīgam vadītājam. Eneagramma var tikt pielietota psiholoģijā, uzņēmējdarbībā, jurisprudencē, personāla vadībā, pārdošanā, izglītībā, pētniecībā, medicīnā un citās jomās. Eneagrammas metodi izmanto tādi pasaulē pazīstami uzņēmumi kā *Walt Disney Company*, *Silicon Graphics*, *Kaiser Permanente Research Center*, *Federal Reserve Bank*, *CIA*, *Rational Software*, *Hewlett-Packard*, *Sony*. Eneagrammas metodi apstiprinājusi arī Amerikas Psihologu asociācija (APA).

Eneagrammas metodes izmantošana nodrošina ieguvumus gan individuālā līmenī, gan arī organizācijā kopumā.

Ieguvumi individuālā līmenī:

- savas personības potenciāla apzināšanās un izmantošana,
 - citu cilvēku labāka izpratne,
 - attiecību ar apkārtējiem uzlabošanās,
 - pašrefleksijas spējas uzlabošanās,
 - labākas stresa, pārmaiņu un konfliktu vadīšanas prasmes,
 - vadīšanas prasmju uzlabošanās,
 - labākas komunikācijas prasmes,
 - prasme pieņemt efektīvākus lēmumus.
- Ieguvumi organizācijai:
- prasmīgāka darbinieku potenciāla izmantošana,
 - komandas darba un darba plānošanas uzlabošana,
 - neproduktīvā darba apjoma samazināšana,
 - vadīšanas stila prasmīga pielāgošana personības tipu raksturīgajām īpatnībām,
 - labāka konfliktu, stresa un pārmaiņu vadīšanas prasme,
 - veiksmīgāka komunikācija padoto un kolēģu starpā.

Kā pielietot eneagrammas metodi?

Personības tipa noteikšana visiem cilvēkiem nenotiek vienādi ātri. Dažiem izpratne par sev raksturīgo personības tipu rodas, jau pirmo reizi dzirdot vai izlasot detalizētu tipa raksturojumu, daļai cilvēku palīdz pašreizējās anketas, bet citiem nepieciešama individuāla intervija ar eneagrammas tipu noteikšanas speciālistu. Svarīgi apzināties, ka vislabāk par sevi varam spriest tikai mēs paši, tādēļ eneagramma nav izmantojama citu cilvēku paviršai klasificēšanai, jo sevis iepazīšana tik dziļā līmenī, kā to piedāvā šī metode, reizēm notiek pakāpeniski, gadu garumā.

Ja instrumentu apgūst organizācijā, tās darbinieki tiek iepazīstināti ar eneagrammas tipu detalizētu aprakstu, tiek aizpildīts arī eneagrammas tipa noteikšanas tests. Uzņēmumiem un organizācijām tiek piedāvātas zināšanas par personības tiem raksturīgajām iezīmēm un vadlīnijas uzņēmējdarbības vidē raksturīgu aspektu attīstīšanai.

Plašāka informācija pieejama eneagrammas mājas lapā latviešu valodā: eneagramma.lv, kā arī sazinoties ar Organizācijas attīstības centru Spring Valley.

Avoti:

Lapid-Bogda, G. (2004). *Bringing Out the Best in Yourself at Work: How to Use the Enneagram System for Success* (1st edition). New York: McGraw-Hill Education.

Lapid-Bogda, G. (2007). *What Type of Leader Are You? Using the Enneagram System to Identify and Grow Your Leadership Strengths and Achieve Maximum Success* (1st edition). New York: McGraw-Hill Education.

Palmer, H. (1991). *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others In Your Life* (1st edition). San Francisco: HarperOne.

Riso, D. R., Hudson, R. (1999). *The Wisdom of the Enneagram: The Complete Guide to Psychological and Spiritual Growth for the Nine Personality Types* (11th edition). New York: Bantam.

Rors, R., Eberts, A. (1999). *Enneagramma: Deviņas dvēseles sejas*. Zvaigzne ABC.



Vadība

Praktiskie padomi finanšu un grāmatvedības funkcijas snieguma novērtējumam



KATERINA ČERŅAVSKA

Organizāciju stratēģiskās vadības un pārdošanas konsultante, *Spring Valley* pasniedzēja

Spring Valley jaunās semināru un mācību kursu tēmas

„Snieguma rādītāju ieviešana”

Atskaišu datu megabiti, kuros grūti ātri atrast vajadzīgo informāciju, un “degošo” jautājumu nemitīga risināšana var kļūt par vadītāja laika zagļiem ceļā uz galveno mērķu sasniegšanu. Prasības struktūrvienībām sadarboties un strādāt labāk un efektīvāk bez skaidriem un izmērāmiem kritērijiem noved pie ciņas ar vēdzirnāvam, jo katram ir sava izpratne par savu ieguldījumu kopējā rezultātā.

Kā stratēģiskie mērķi pārvēršas par struktūrvienības mērķiem, kādi veiksmes faktori veicina mērķu sasniegšanu, kādi mērījumi palīdz vadītājiem rast risinājumus starp struktūrvienību problēmām un vienlaikus koncentrēties uz galvenajām prioritātēm – par šiem jautājumiem runāsim praktiskajā seminārā.

Iepriekšējā SpringWatch numurā rakstīju par galveno veikspējas indikatoru (*Key performance Indicators – KPI*) nozīmi un šā vadības rīka priekšrocībām darba izpildes vadīšanā. Šī raksta ietvaros piedāvāšu rādītāju noteikšanas piemērus finanšu un grāmatvedības struktūrvienībai.

Vērts atcerēties trīs labus argumentus, kāpēc ir jāveic darbības mērījumi:

- jūs zināsiet, kas darbojas labi un kur būtu jāveic uzlabojumi;
- jūs zināsiet, vai problēmu risinājumi patiešām uzlabo situāciju, vai, gluži otrādi, pasliktina to;
- jūs varēsiet nodrošināt darba rezultātu pastāvīgumu.

Situācijas apraksts:

„Uzņēmuma galvenie gada mērķi”

Vidējā izmēra uzņēmums, kas par 2016. gada galvenajiem mērķiem izvirzīja apgrozījuma un peļņas pieaugumu un izmaksu noturēšanu 2015. gada līmenī. Praktiski izskatīšu uzņēmuma gada mērķu kaskadēšanu līdz struktūrvienībai un galveno darbības rādītāju noteikšanu.

Ekspertu ieteiktais mērķu skaits vienai nelielai struktūrvienībai ir aptuveni pieci.

KPI ir jāinformē vadība un darbinieki par struktūrvienības un organizācijas darbības efektivitāti un jānodrošina darbinieku uzvedības un darbības atbilstība organizācijas mērķiem.

KPI noteikti ir jābūt vērtīgai informācijai, kas rosina uz rīcību, nevis tikai kārtējai nevajadzīgai un neparocīgai excel formāta datu tabulai.

Finanšu un vadības grāmatvedības funkcija pārsvārā nepelnīti tiek uzskatīta par „izdevumu centru”, jo tiešā veidā neietekmē ieņēmumu un peļņas palielināšanu, tāpēc parasti ieņēmumu budžeta izpildi deleģē pārdevējiem, ražošanai, loģistikai un klientu apkalpošanai, kas pārdod un piegādā maksas pakalpojumus un produktus ārējiem klientiem.

Klasiskais ieguvums, ko sagaida no grāmatvežiem, ir izdevīgāki apmaksas nosacījumi (saņemt samaksu no klientiem ātrāk un norēķināties par piegādātajiem pakalpojumiem / precēm ilgākā laika periodā).

Stereotips par „izdevumu centriem” neveicina to, lai visi organizācijas darbinieki uzņemtos atbildību par kopējiem rezultātiem. Tāpēc es piedāvāju skatīties uz atbalsta funkcijas „saražotā produkta” ietekmi uz uzņēmuma pamata darbību, proti, produktu vai pakalpojumu ražošanu un piegādi.

Piekritisiet man, ka rēķins ir klientu pieredzes svarīga sastāvdaļa, – ja piestādītais rēķins ir bez kļūdām (pareizi norādīti klienta rekvizīti), precīzs, viegli saprotams un savlaicīgi sagatavots, tas nodrošina darbības procesa nevainojamu plūsmu un palīdz saņemt klienta naudu bez liekas kavēšanās. Profesionāli sagatavots rēķins un ātra reaģēšana uz nepieciešamajām izmaiņām ir apstiprinājums tam, ka

klienta lēmums par labu noteiktajam piegādātājam, ar kuru sadarboties ir viegli, ir bijis pareizs.

KPI noteikšana atbilstoši uzņēmuma mērķiem

Manis sagatavotais piemērs (skat. zemāk) parāda gada mērķu secīgu sadali un darba izpildes rādītāju radīšanu atbilstoši mērķiem un struktūrvienības pamatdarbībai. Katra mērķa izpilde tiek izsekota, balstoties uz dažādiem mērījumiem, kas palīdz veikt nepieciešamās izmaiņas ikdienas darbā un rīcības plānā, lai sasniegtu nospraustus mērķus.

Pirmais uzņēmuma gada mērķis:

Palielināt apgrozījumu par x%, salīdzinot ar iepriekšējo gadu.

Finanšu un grāmatvedības mērķis:

Sagatavot rēķinus bez kļūdām un vienas darba dienas laikā pēc informācijas saņemšanas no atbildīgās struktūrvienības (piemēram, no pārdošanas, loģistikas utt.).

Galvenie veikspējas rādītāji:

- pareizi (bez kļūdām) piestādīto rēķinu īpatsvars (%) kopējā piestādīto rēķinu skaitā, salīdzinot ar izvīzīto mērķi,

- savlaicīgi (atbilstoši uzņēmuma pieņemtajam standartam, piemēra gadījumā – vienas darba dienas laikā) piestādīto rēķinu īpatsvars (%) no kopējā piestādīto rēķinu skaita, salīdzinot ar izvīzīto mērķi.

Otrais uzņēmuma gada mērķis:

Palielināt uzņēmuma peļņu par x%.

Šajā sakarā piedāvāju paskatīties uz „nevēlamām” izmaksām, kas var negaidīti samazināt peļņas apmēru, proti, soda naudām par laikā nesamaksātajiem rēķiniem piegādātājiem un sadarbības partneriem, t. sk. valsts nodokļiem un citiem obligātajiem maksājumiem.

Finanšu un grāmatvedības daļas mērķis:

Savlaicīgi veikt piegādātāju rēķinu, nodokļu un citu likumā paredzēto maksājumu apmaksu.

Galvenie veikspējas rādītāji:

- kopējais uzrēķināto soda naudu apmērs (%) no kopējiem mēnesī saņemtajiem ienākumiem, salīdzinot ar mērķi,

- līgumā paredzētajā laikā veikto piegādātāju rēķinu apmaksas īpatsvars (%) kopējā samaksāto rēķinu skaitā, salīdzinot ar mērķi.

Augstāk minēto rādītāju gadījumā par izvīzīto mērķi tika noteikts bāzes līmenis jeb atskaites punkts, kas būtu jāuzlabo, vai, otrādi, vēlamais līmenis, kas būtu jāsasniedz gada laikā.

Trešais uzņēmuma un arī struktūrvienības gada mērķis:

Darbības izmaksu noturēšana 2015. gada līmenī.

Attīstība nav iedomājama bez darbinieku motivācijas, tāpēc šajā ziņā tiek uzmanīts uzņēmuma finanšu rezultātus ietekmējošais faktors, proti, personāla izmaksas, kas bieži vien aug straujāk nekā uzņēmuma



Vadība

apgrozījums. Tāpēc būtu svarīgi nodrošināt, lai personāla izmaksu īpatsvars (%) neaugtu straujāk par faktiski sasniegtajiem pārdošanas rezultātiem.

Galvenie veiktspējas rādītāji:

- minimālais līmenis – noturēt struktūrvienības izmaksas 2015. gada līmenī, nepārsniedzot y% no uzņēmuma kopējā apgrozījuma,
- ambiciozais līmenis – samazināt finanšu un grāmatvedības nodaļas izmaksas īpatsvaru uzņēmuma kopējā apgrozījumā par z%. (Skat. 1. tabulu)

Pamata darba rādītāji

Ienākošo maksājumu kavējumi atstāj tūlītēju negatīvu ietekmi uz uzņēmuma finansēm, tāpēc šim rādītāja izmaiņām būtu jāseko regulāri. Visiem labi zināms rādītājs ir days sales outstanding (DSO) jeb vidējais maksājuma kavējums (dienu skaits).

Ja, analizējot šī rādītāja rezultāta pamatcēloņus, uzņēmums secina, ka kavēto maksājumu problēma bieži rodas tieši jauniem klientiem, tad vispārīgais DSO neko īpaši neatrisinās, jo šis KPI piedāvā novēlotu informāciju par kavējumu virs 30 dienām.

Mani interesē zibenīga reakcija uz problēmām, kas parasti tiek aplēptas zem vārdiem „kavēt samaksu par piecām dienām nav uzmanības vērts fakts”, bet problēmas veidojas no mazumiņa.

Jebkurš kavējums negatīvi ietekmē naudas plūsmu un uzņēmuma apgrozāmo līdzekļu pieejamību.

Finanšu un grāmatvedības darbības mērķis:

Uzlabot kredītpolitiku, samazinot jaunu parādu īpatsvaru parādu summā, salīdzinot 2016. un 2015. gada rādītājus, un izslēgt jaunu parādu veidošanās iespējas esošajiem parādniekiem.

Daļas apakšmērķi:

Samazināt maksājumu kavējumus jaunu klientu segmentā par a% gadā laikā.

Nodrošināt kredītpolitikas noteikumu kārtības ievērošanu, izslēdzot jaunu parādu veidošanu esošajiem parādniekiem.

Galvenie veiktspējas rādītāji:

- jaunu klientu maksājumu kavējumu (virs 5 dienām) īpatsvars jaunu klientu piestādīto rēķinu skaitā,
- parādniekiem piestādīto jauno rēķinu skaits, salīdzinot ar mērķi (vienāds ar „0”).

Saņemot šo informāciju, vadītājs sadarbībā ar citu struktūrvienību vadītājiem var rīkoties un negaidīt situācijas pasliktināšanos, nodrošinot problēmu neatkarīgos nākotnē.

Es iesaku struktūrvienības vadītājam skatīt manis pieminētos rutīnas rādītājus nedēļas griezumā.

Izcilības kultūras iedzīvināšana

Ja jūsu organizācija strādā pie procesu efektivitātes uzlabojumiem, tad viens no rādītājiem var palīdzēt noteikt esošo lietu kārtību. Piemēram:

- realizēto struktūrvienību darbinieku uzlabojumu ideju skaits attiecībā pret iesniegto kopējo skaitu,
- elektroniski automatizēto datu ievadīšanas īpatsvars salīdzinājumā ar roku vadītiem datiem (jo mazāk tiek ievadīts ar roku, jo mazāk kļūdu un jo efektīvāk tiek izmantoti augsti kvalificēti cilvēkresursi).

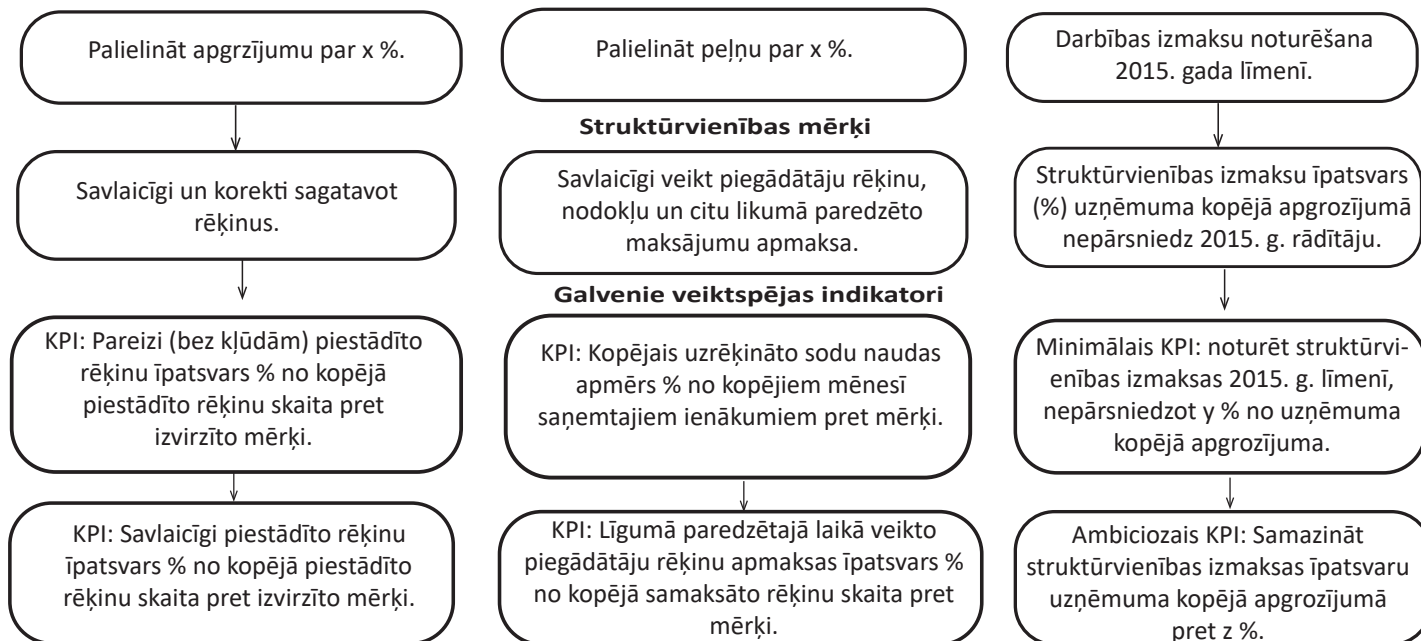
Svarīgi atcerēties, ka KPI rādītāju iegūšanas procesu ir jācenšas padarīt maksimāli automatizētu, neuzliekot papildu administratīvo slogu darbiniekiem.

KPI akla kopēšana un pārņemšana no viena uzņēmuma uz otru arī nedos vajadzīgo efektu, jo neatbilst uzņēmuma situācijai. Strādājot pie mērķu un rādītāju noteikšanas, svarīgi atcerēties par dažādu struktūrvienību mijiedarbību un nebaidīties meklēt risinājumu kopējām problēmām.

Nākamajā Spring Watch numurā izskatīšu KPI sistēmas izstrādi IT nodaļai, kur daļu no pakalpojumiem sniedz vairāki ārpalpojumu sniedzēji un IT & telekomunikāciju pakalpojumu piegādātāji.

Novēlu izdošanos un panākumus jauninājumu ieviešanā un iedzīvināšanā jūsu organizācijās!

Uzņēmuma mērķi



Tabula nr. 1. Uzņēmuma gada mērķu kaskadēšana un KPI noteikšana.

Augšējā joslā minētie KPI rādītāji tiek skatīti un novērtēti mēneša griezumā.

