

# 1. ORGANIZĀCIJA (UZŅĒMUMS) KĀ PERSONĪBA

Organizācijas kultūru reizēm tēlaini dēvē par organizācijas personību. 1

Lai Jums būtu vieglāk saprast, kas ir personība, un izprast šī vārda būtību, piedāvāju dažus skaidrojumus.

Ikdienā par personību uzskata cilvēku, kurš atšķiras no citiem ar kaut ko īpašu – parasti produktīvām rakstura īpašībām, aktīvu, apzinīgu attieksmi pret darbu un apkārtējiem. Tātad personība ir **individualitātes ārējā izpausme**.

**Personība ir cilvēks, kas dzīvo noteiktu sociālo attiecību sistēmā, apzinās šīs attiecības, sevi šajās attiecībās. Tas ir cilvēks, kuram piemīt noteiktas iezīmes, kas ir aktīvs attieksmē pret apkārtējo pasauli, spēj mainīt sevi, apkārtējo pasauli un atbildēt par pārveidošanas rezultātiem.**

Atslēgvārdi šajā definīcijā ir **cilvēks, apzinātas attiecības un attieksme, aktīva rīcība, attīstība un atbildība**.

Ja mums ir zināms, ka **organizācija** ir cilvēku grupa, kuras darbība tiek koordinēta kopējā mērķa sasniegšanai, tad varam skaidri redzēt sakarību starp cilvēku kā personību un organizāciju kā personību. Tās pamatā ir **cilvēks**.

Par organizāciju kā personību varam runāt, ja tur esošajai **cilvēku grupai ir noteiktas un apzinātas attiecības, ja ir aktīva un atbildīga rīcība, kas sekmē pašas organizācijas un sabiedrības attīstību**.

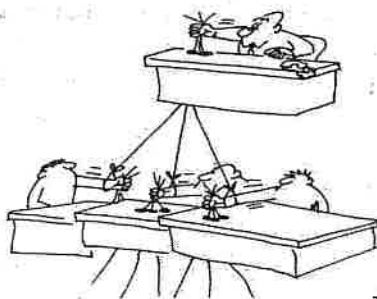
Savā ziņā arī ikviens uzņēmums (piemēram, individuālais, valsts, pašvaldības, sabiedriskās un reliģiskās organizācijas) vai apvienība (piemēram, līgumsabiedrības, statūtsabiedrības, akciju sabiedrības) ir organizācija, kuru veido cilvēku grupas.

**Grupa ir noteikts cilvēku kopums, kurus vieno kopīga darbība un vienots mērķis, kur katram dalībniekam ir sava sociālā loma.**

Organizācijas personības veselumu veido sarežģīts un bieži vien pretrunīgs dažādu iezīmju kopums, kas ir savstarpēji cieši saistīts. Katrai organizācijai ir sava filozofija, misija, mērķi, produkts, principi, lēmumu pieņemšanas metodes, pieredze, iekšējā vide, tradīcijas.

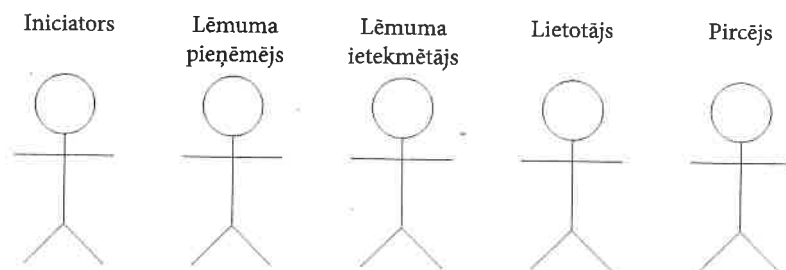
**Uzņēmums kā personība ir cilvēku grupa, kas dzīvo noteiktu sociālo attiecību sistēmā, apzinās šīs attiecības un savu vietu tajās. Šai cilvēku grupai piemīt noteiktas iezīmes, tā ir aktīva attieksmē pret apkārtējo pasauli, spēj mainīt sevi, apkārtējo pasauli un atbildēt par pārveidošanas rezultātiem.**

Uzņēmums kā personības veidošanās process ir pretimnākošs jaunām iespējām un izmaiņām. Ikviens darbinieks, it īpaši uzņēmuma vadītājs, ir atbildīgs par uzņēmumā notikušo (pagātni) un šobrīd notiekošo (tagadni), lai spētu saglabāt labo, noderīgo un radīt jaunas lietas, kas palīdzētu uzņēmumam veiksmīgi attīstīties, nevis degradēties, respektīvi, bankrotēt. Tas ir grūts un ilgs process, jo prasa objektivitāti, prasmi apzināties savus trūkumus un pietiekami lielu gribasspēku, lai kaut ko mainītu ierastajās darbībās.



# CILVĒKU LOMAS ORGANIZĀCIJĀ

2



Tagad izskatīsim visas lomas. Atgādināšu, ka tām nav nekā kopīga ar ieņemamajiem amatiem. Cilvēka vizītkartē var būt rakstīts jebkas, jācenšas noteikt, kāda ir viņa loma uzņēmumā.

## Iniciators

Tas ir organizācijas pārstāvis, kurš kolektīvā “taisa viļņus” par dažādām vajadzībām: vecos datorus nomainīt pret mūsdienīgiem; apmācīt personālu; izvēlēties citu aprīkojuma piegādātāju; ietaupīt uz izejmateriāliem utt.

Viņi potenciālā pasūtītāja uzņēmumā ir sava veida pārdevēja “aģenti”, kas atvieglo viņa darbu. Tādiem cilvēkiem, iespējams, nav varas pieņemt lēmumu par pirkumu, bet viņš ir dedzīgs piedāvāto pārmaiņu piekritējs uzņēmumā.

loma un viņš palīdzēja mums “tikt” līdz cilvēkiem, kas pieņem gala lēmumus. Šāds cilvēks nepieņem gala lēmumu, bet palīdz tādām pietuvoties.

---

*Neviens cilvēks, lai kāda būtu viņa loma, jums nepalīdzēs,  
ja viņš tajā nesaredzēs arī kādu labumu sev.*

---

Es nerunāju par kukuļiem. Katrs cilvēks uzņēmumā sasniedz noteiktus mērķus, un, ja parādīsim, kā mūsu produkta pielietošana palīdzēs viņa mērķu sasniegšanā (labi nodaļas darba rādītāji, līdzekļu ekonomija, darba procesu paātrināšana, drošības līmeņa paaugstināšana utt.), viņš kļūs par mūsu sabiedroto.

## Lēmuma pieņēmējs

Uzņēmuma pārstāvis, kam ir vara pieņemt gala lēmumu un tiesības sniegt gala atbildi.

Iespējams, viņš apspriežas ne ar vienu vien cilvēku, taču gala lēmumu pieņem pats.

Konsultāciju biznesā manu klientu uzņēmumos tie parasti bija prezidenti, direktori, komercdirektori un ģenerālmenedžeri.

## Lēmuma ietekmētājs

Cilvēks, ar kuru apspriežas vai kura viedokli ņem vērā gala lēmumu pieņēmējs. Šo cilvēku nedrīkst nenovērtēt, jo lēmuma pieņēmējs ne vienmēr iedziļinās visos piedāvājuma sīkumos, un diezgan bieži tieši šis darbs gulstas uz lēmuma ietekmētāja pleciem.

Satīkties ar potenciālā piegādātāja pārstāvi, izskatīt iespējamus piedāvājumus, veikt cenu aptauju, pārbaudīt esošo klientu atsauksmes — par to visu visbiežāk ir atbildīgs šis cilvēks.

## Pircējs

Šajā gadījumā tas ir cilvēks — naudas devējs, kurš izsniedz naudas līdzekļus jūsu produkta iegādei. Ir pilnīgi normāli, ka uzņēmumā naudas plūsmas, līdzekļu tēriņus un apgrozījumu kontrolē atsevišķs cilvēks. Pilnīgi reāla situācija, kad cilvēks, kurš pieņem lēmumu, konsultējas vai pat pakļaujas pircējam, pieņemot lēmumu par pirkšanu.

## Lietotājs

Tas ir cilvēks vai cilvēku grupa, kuri šajā uzņēmumā lieto jūsu piedāvāto produktu.

Šie cilvēki ir spējīgi pietiekoši stipri ietekmēt lēmuma pieņemēju un viņa ietekmētāju, jo kā jūsu produkta lietotāji viņi ir vistiešākie ieguvēji.

Cilvēks — lēmuma pieņēmējs bieži vien nevar tik labi novērtēt ieguvumu no piedāvātā produkta, cik labi to var izdarīt lietotājs, jo tieši lietotājs ikdienā šo produktu izmantos.

---

*Jo lielāks uzņēmums, jo lielāka ticamība, ka minētās lomas izpilda dažādi cilvēki. Jo mazāks uzņēmums, jo lielāka ticamība, ka vienam no cilvēkiem vienlaikus ir vairākas lomas.*

---

Nedomājiet, ka katru lomu jāspēlē citam cilvēkam, mazos uzņēmumos viens cilvēks var būt vairākās lomās vienlaikus. Uzņēmējs, kurš savu biznesu uzsāk vienatnē, visticamāk, uzņemsies visas lomas.

Lielu uzņēmumu specifika ir tāda, ka vienā lomā var būt vairāki cilvēki — komiteja vai komisija — un lēmumu pieņemšana var ievilkties vairāku mēnešu garumā, ja ne pat gadu. Pārdošanā darbam ar lielu cilvēku skaitu, kas iesaistīti pirkuma lēmuma pieņemšanā, ir izveidota Lielo Klientu attiecību vadītāju (*key account managers*) pozīcija. Pārdot organizācijai ar vairākiem tūkstošiem darbinieku ir sarežģītāk un aizņem krietni daudz vairāk laika, nekā pārdot ģimenes — “vīra un sievas” — uzņēmumam.

Lai kāds arī būtu jūsu potenciālā klienta organizācijas lielums, centieties noteikt, kāda loma ir cilvēkam, ar kuru jūs veicat pārrunas. Ieklausieties tajā, ko viņš saka, un pavērojiet, kā uzvedas, bieži vien tieši izturēšanās nodod viņa lomu. Uzmaniģam pārdevējam ļoti daudz ko var pateikt priekšā klienta pārstāvja izteicieni.

1. “Es uzskatu/esmu pārliecināts/es izlemšu...” — nozīmē vienu lomu.

2. “Vadība sagaida/vēlas/pieprasa...” — nozīmē otru lomu.

3. “Mēs vēlamies/uzskatām/lemsim...” — nozīmē trešo lomu.

## 2. KLIENTU APKALPOŠANAS KULTŪRA KĀ ORGANIZĀCIJAS TĒLA VEIDOTĀJA

Kultūra ir kādas sabiedrības vai cilvēku grupas dzīvesveids, kas aptver ne vien tēlotājmākslu, mūziku un literatūru, bet arī domāšanas īpatnības, uzskatus, uzvedību, paražas, tradīcijas, rituālus, apģērbu un valodu.

Kultūra un cilvēks ir nedalāmi jēdzieni, jo cilvēks nevar pastāvēt bez kultūras un kultūra nevar pastāvēt bez cilvēka. Ik dienas mums ar to nākas saskarties – gan ejot pa ielu un satiekoties ar cilvēkiem, gan atrodoties darba vidē un apkalpojot klientus.

Kā zināms, kultūra neveidojas pati no sevis, līdz ar to arī organizācijas kultūras veidojošais spēks ir pats cilvēks, kas strādā organizācijā.

**Organizācijas kultūras normu veidotāji galvenokārt ir vadītāji un neformālie līderi, kuri izvirza organizācijas mērķus un uzdevumus, nosaka vērtību sistēmu.** Vadītāji un neformālie līderi ir tie, kuri organizē sanāksmes, izdod pavēles un rīkojumus, ietekmē cilvēku domas un konkrēto sociālo uzvedību, paši demonstrē vēlamās uzvedības paraugus, motivē cilvēkus mainīt viņu attieksmi, viedokļus, izturēšanos atbilstoši **organizācijas interesēm.**

*Kādas ir jebkuras organizācijas intereses?*

- a) *būt veiksmīgam, perspektīvam, peļņu nesošam uzņēmumam;*
- b) *bankrotēt tuvāko trīs mēnešu laikā;*
- c) *neattīstīties, vienkārši eksistēt.*

Jūs noteikti izvēlējāties atbildi ..., bet man Jums ir nākamais jautājums! Kāpēc daudzi Latvijas uzņēmumu vadītāji nemaina savas un darbinieku domas un uzvedību, nemotivē viņus mainīt attieksmi un izturēšanos pret klientu, kuram uzņēmums pārdod savu preci vai pakalpojumu? Klients taču ir tā persona vai iestāde, kas darbojas **organizācijas interesēs**, respektīvi, **ienes uzņēmumam naudu.**

Šobrīd esam nonākuši līdz šīs tēmas svarīgākajam jautājumam – **vai un kā apkalpošanas procesā organizācijas iekšējā kultūra ietekmē organizācijas darbinieku saskarsmi ar apkārtējo vidi un klientu?**

**funkcionāla organizācijas kultūra ir tāda, kas veicina darbinieku gandarījumu par paveikto, kā arī rosina darbiniekus vairāk atbalstīt organizācijas mērķus, plānus, ļaujot sajūst, ka viņus novērtē un viņiem uzticas.**

Klientam, tiekoties ar šādiem darbiniekiem, veidojas pozitīva attieksme pret konkrēto organizāciju. Šeit var runāt par **uzņēmuma tēlu jeb imidžu.**

Jēdzienā "uzņēmuma tēls" ietilpst arī **organizācijas darbinieku savstarpējo attiecību kultūra, klientu apkalpošanas kultūra**, kas nosaka organizācijas uzvedību un biznesa ētiku (lietišķo ētiku), kuras pamatā ir godīgums, atbildība, uzticēšanās teiktajam un spēja efektīvi funkcionēt.

Bet ir arī uzņēmumi (kā piemērā minētā namu pārvalde), kuros ir neskaidra organizācijas kultūra. Tādos gadījumos darbiniekiem grūti izprast organizācijas mērķus, politiku, vērtības un normas.

Darbinieki bieži vien par organizācijas nākotnes plāniem netiek informēti. Organizāciju veidojošās grupas cīnās savā starpā par varu un ietekmi. Darbinieki ir maz informēti un ir aizdomīgi viens pret otru, ļoti kritiski noskaņoti pret savu organizāciju un vadību, visu laiku atrodas stresa stāvoklī un vairāk ir aizņemti ar savu personisko problēmu risināšanu nekā profesionālo pienākumu veikšanu un organizācijas mērķu realizēšanu. Kā jutīsies klients, ienākot šādā uzņēmumā? Vai viņš vēlēsies vēlreiz šeit atgriezties? Protams, ka ne! To derētu atcerēties!

### 3. UZŅĒMUMA DARBINIEKI (PERSONĀLS) KĀ UZŅĒMUMA TĒLA VEIDOTĀJI

Tā kā uzņēmums *nedzīvo* noslēgtā telpā, bet tam ir raksturīga komunikācija ar apkārtējo vidi, tad viena no iespējām, kā klientam veidojas viedoklis par uzņēmumu, ir saskarsme ar uzņēmuma darbiniekiem – personālu.

Kādi iemesli varētu būt par pamatu apgalvojumam, ka “personāla loma saskarsmē ar klientu ir vissvarīgākā uzņēmuma tēla veidošanā”? Minēšu dažus no tiem:

- klienti biežāk kontaktējas ar personālu, nevis organizācijas vadītāju;
- darbinieki rada ne tikai pirmo iespaidu par sevi, bet arī par visu organizāciju;
- darbiniekiem ir lieliska iespēja saskarsmē ar klientu parādīt pozitīvu, uz klientu orientētu attieksmi;
- personāls ir galvenais informācijas avots par produktu vai pakalpojumu, klienta palīgs un padomdevējs;
- darbinieki var panākt, ka klients ierodas atkārtoti ne tikai patīkamu telpu un interjera, bet arī personāla izrādītās uzmanības dēļ.

Tieši darbinieki, ar kuriem klients tiekas, nosaka, vai klients būs apmierināts vai ne, vai viņš ieradīsies vēlreiz vai ne, kādu informāciju viņš izplatīs par firmu, iestādi vai organizāciju.

Statistika rāda, ka **uzņēmumi zaudē savus klientus galvenokārt sliktas apkalpošanas un nevērīgas izturēšanās, nevis neapmierinošas preču un pakalpojuma kvalitātes dēļ.**

Labvēlīga attieksme palīdz saglabāt klientus un palielināt to skaitu, jo apmierināti klienti izplata pozitīvu informāciju. Ja spējam paust savu pozitīvo attieksmi, iegūst visi:

- klients – iespēju vēlreiz ierasties uzņēmumā, kas viņam patīk;
- personāls – apmierinājumu par iespēju strādāt patīkamā atmosfērā;
- uzņēmums – labas slavas un peļņas pieaugumu.

Apkalpojošā personāla nevērība un augstprātība attieksmē pret klientu rada uzņēmumam zaudējumus, jo gandrīz katrs neapmierinātais klients izplata negatīvu informāciju par šo uzņēmumu.

Nevērības cēloņi:

- darbiniekam nav izpratnes par uzņēmuma būtību;
- darbinieka nepietiekama izpratne par savu lomu saskarsmē ar klientiem;
- darbiniekam nav pārliecības par savām spējām, veicot konkrēto darbu;
- darbiniekam nav labas savstarpējās attiecības personāla vidū;
- darbiniekam nav interese par darāmo darbu.

Bieži klientu attieksme un uzvedība pret Jūsu uzņēmumu un tā darbiniekiem ir **atbildes reakcija uz Jūsu uzvedību vai attieksmi**, ko esat pauduši iepriekšējās reizēs, tiekoties ar šo konkrēto klientu vai arī viņa draugiem, paziņām un kolēģiem. Organizācijas tēls, kādu esam izveidojuši, pirmo reizi tiekoties ar saviem klientiem, ir izšķirošais turpmākajā sadarbībā. Ir uzskats, ka pirmais iespaids veidojas 90 sekunžu laikā. Protams, laika gaitā tas var mainīties, bet otram iespaidam tad ir jābūt septiņas reizes spēcīgākam. Kāpēc tērēt savu darbinieku enerģiju, liekot tiem mainīt iepriekš negatīvi atstāto iespaidu uz klientu, ja varam to ieguldīt, radot pozitīvu iespaidu par darbinieku un uzņēmumu kopumā jau pirmajā tikšanās reizē? Ļoti loģiski, vai ne?

*“Nekas nemaksā tik lēti un netiek tik augstu vērtēts kā laipnība.”*

*(Mišels de Montēns)*

# TERMINU SKAIDROJOŠĀ VĀRDNĪCA

**Grupa** ir noteikts cilvēku kopums, kurus vieno kopīga darbība un vienots mērķis, katram dalībniekam ir sava sociālā loma.

**Ieradums** – automatizēta iemaņu saite, kas raksturo ikdienišķu uzvedības secību (algoritmu) un stilu, individuālās vēlmes un gaumi.

**Imidžs** [ang. *image*] – personas, objekta vai parādības veidols, tēls sabiedrības acīs.

**Organizācija** – cilvēku grupa, kuru darbība tiek koordinēta kopēja mērķa sasniegšanai.

**Organizāciju kultūra** – organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai videi.

**Personāls** [fr. *personell* < lat. *personalis* ‘personisks’] – ir darbinieku kopums kādā iestādē vai uzņēmumā.

**Personība** – 1) *persona*, ko raksturo neatkārtojama īpašību kopums, kas nosaka tās izturēšanos, attieksmi un izpaužas aktīvā, apzinātā darbībā; 2) *individualitāte*, kas no citiem atšķiras un apkārtējā vidē izceļas ar spēcīgām, produktīvām rakstura īpašībām, aktīvu, apzinīgu attieksmi pret darbu un cilvēkiem.

**Tieksmes** – neapzinātas vai daļēji apzinātas fizioloģiskās un psiholoģiskās vajadzības izpausmes forma, cenšanās ko sasniegt, iegūt, piepildīt. Izzūdot vajadzībai, tieksme var pazust vai pārvērsties apzinātā vēlmē, nodomā.

**Uzņēmums** – organizatoriski saimnieciska vienība, kuru komersants izmanto komercdarbības veikšanai.

**Vajadzība** – objektīvi nosacīta cilvēka vai sociālās grupas iekšējā prasība pēc materiālām, sociālām, intelektuālām, kultūras u.c. vērtībām, kas nepieciešamas cilvēka dzīvē un darbībā.

**Vērtība** – pozitīvo īpašību kopums, kas nosaka lietas, parādības, darbības noderīgumu, nozīmīgumu, izmantošanas iespējas un iedarbīgumu.