



Apmācības stratēģisko mērķu izvirzīšanai un to realizēšanai organizācijās

Publicēts: 29.09.2022.

[Sabiedrības aktivitātes](#)

Projekta Nr.AIF/2021/IK/23 "Savējo Atbalsts Teritorijas un Efektīvas Kopienas Attīstībai!" ietvaros 2022.gada 20. un 21.septembrī norisinājās tiešsaistes apmācības stratēģisko mērķu izvirzīšanai un to realizēšanai organizācijās. Apmācības vadīja eksperte leva Cēbura un tajās piedalījās vairāk kā 30 dalībnieki.

Pirmās apmācību dienas tēma bija "Stratēģiska plānošana, ieviešana, uzraudzība un novērtēšana - produktīvs, veiksmīgs un harmonisks organizācijas darbības process!". Tajā dalībnieki ieguva zināšanas par stratēģiskās plānošanas procesu, uzraudzību un novērtēšanu.

Kā atzīmēja eksperte, stratēģijas formulēšana ir analītiski pētniecisku darbību kopums, lai sagatavotu plānu, kas ietver mērķus uz ko organizācija tieksies, paredzamās darbības, lai šos mērķus sasniegtu, kā arī paredzētu īstenoto darbību radītās sekas un ietekmi ilgtermiņā. Stratēģijas īstenošanas laikā jāparedz instrumenti un resursi tās uzraudzībai un novērtēšanai, lai varētu plānot korektīvas darbības.

Lai izstrādātu stratēģiju ir nepieciešams virzīties secīgi pa soļiem:

sākotnēji jānovērtē iepriekšējā periodā paveiktais, jāanalizē iesaistītās puses, ārējā vide un jāveic SVID analīze, kas ļauj noteikt organizācijas iekšējos faktoros – stiprās un vājās puses un ārējos faktoros - iespējas un draudus. SVID analīzes rezultāti kalpo, lai identificētu, kuri faktori (stiprās puses un iespējas) var palīdzēt organizācijai stratēģisko mērķu sasniegšanā, un kuri faktori (vājās puses un draudi) ir šķēršļi, kas jāpārvar vai jāsamazina to iedarbību.

Tālāk jānosaka organizācijas vadīšanas pamata instrumenti - misija, vīzija un vērtības. Misiju un vērtības saprot ar tām pamata lietām, kas pamato organizācijas pastāvēšanas jēgu un nozīmi cilvēku piederībai kādai organizācijai. Organizācijas misija ir precīzi izteikts pamata mērķis, kādēļ organizācija vispār pastāv. Vīzija ir kā vizuāls tēls, kas parāda, kādā organizācijā mēs gribam būt, kādā atmosfērā strādāt. Savukārt, vērtības pamato daudz dziļāku pastāvēšanas jēgu un nozīmi gan organizācijas darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā.

Pēc misijas, vīzijas un vērtību noteikšanas tiek izvirzītas prioritātes, mērķi, rezultāti un rādītāji.

Pēdējais solis ir uzraudzības un izvērtēšanas sistēmas un komunikācijas vadība.

Potenciālās iesaistītās un ieinteresētās puses var noteikt, izmantojot biedru, klientu un partneru datu bāzi, apzinot un kartējot potenciālos klientus un sadarbības partnerus. Nosakot un kartējot iesaistītās puses, jāņem vērā iekšējais loks – darbinieki, vadība, biedri, sadarbības partneri – klienti, piegādātāji, finansētāji un citas puses – kopienas un mediji.

Pēc ekspertes ieteikuma novērtēšanā var tikt izmantoti dažādi instrumenti – kvantitatīvas un kvalitatīvas metodes, taču jāņem vērā to plusi un mīnusi. Zemāk esošajā tabulā tiek atspoguļoti dažu metožu plusi un mīnusi, ko ieteica eksperte.

Kvantitatīvo un kvalitatīvo metožu plusi un mīnusi

Metode	Plusi	Mīnusi
--------	-------	--------

<p>Aptauja</p>	<ul style="list-style-type: none"> · iespēja aptvert plašu mērķa grupu; · salīdzinoši mazs resursu patēriņš aptaujas organizēšanai; · iespēja aizpildīt aptauju respondentam ērtā laikā; · iespēja veidot aptauju vairākās valodās. 	<ul style="list-style-type: none"> · nav iespēja kontrolēt mērķa grupas iesaisti; · nep reprezentatīva izlase, kas rada riskus attiecībā uz rezultātu izmantošanu; · nekorekti definēti jautājumi, kas rada grūtības viennozīmīgi interpretēt atbildes.
<p>Intervijas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · iespēja iegūt kvalitatīvu informāciju; · iespēja organizēt intervijas attālinātā režīmā; · iespēja iegūt papildinošu un padziļinātu informāciju, uzdodot papildus jautājumus intervijas laikā; · iespējams intervēt vienlaikus vairākus cilvēkus (grupu intervija), kas ļauj savstarpēji papildināt un bagātināt intervijas materiālu. 	<ul style="list-style-type: none"> · salīdzinoši liels laika resurss interviju organizēšanai, īstenošanai un informācijas apstrādei; · interviju īstenošanas laiks jāaskaņo ar vairākām iesaistītām pusēm, kas paldzina kopējo norisi; · nepieciešams veikt priekš sagatavošanās darbu; · nedrīkst radīt risku personai, kura tiek intervēta.
<p>Fokus grupas diskusijas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · iespēja iegūt padziļinātu kvalitatīvu informāciju par izpētes jautājumiem; · pozitīva grupas dinamika var sniegt papildus piensumu; · iespēja novērot reakciju, ķermeņa valodu, kas ļauj iegūt papildus informāciju, īpaši derīgi "eksperimentālos" pētījumos; · iespēja izmantot informāciju un komunikāciju tehnoloģijas, lai organizētu fokusgrupu diskusijas. 	<ul style="list-style-type: none"> · salīdzinoši liels laika resurss visām iesaistītajām pusēm; · negatīvi, destruktīvi noskaņoti dalībnieki var negatīvi noskaņot pārējos fokusgrupas dalībniekus; · attālinātā režīmā ir grūtāk nodrošināt pozitīvu grupas darba dinamiku, iesaistīto pušu mobilizēšanos; · kārdinājums izvēlēties "ķirsīšus" – atbildes, kas atbilst konkrētajai pētnieka hipotēzei/ pieņēmumam; · nepieciešams profesionāls/ pieredzējis fokusgrupu diskusiju moderators.
<p>Statistika</p>	<ul style="list-style-type: none"> · iespēja izmantot jau esošo informāciju un datu avotus (neveicot papildus datu iegūšanu); · kvantitatīvi dati, kas ir pārbaudāmi; · iespēja vākt pašiem statistiku atbilstoši vajadzībām, piemēram, apmeklētāju skaits. 	<ul style="list-style-type: none"> · parasti statistika nav pieejama lokālā līmenī; · parasti statistika pieejama ar laika nobīdi; · statistika var nedaudz atšķirties dažādos avotos, piemēram, Centrālā Statistikas pārvalde un Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde; · nevar viennozīmīgi interpretēt kvantitatīvos datus, nepieciešama papildus kvalitatīvā izpēte.

Definējot organizācijas misiju būtu nepieciešams atbildēt uz jautājumiem: Kas mēs esam? Ko mēs darām? Kāda ir mūsu galvenā funkcija? Kāds ir mūsu virsmērķis? Kam mēs eksistējam? Kas ir mūsu svarīgākie klienti? Kādu pamatvajadzību mēs apmierinām? Taču vīzijai jābūt uz nākotni vērstai, skaidri jādefinē virziens, kurp organizācija dodas nākotnē. Savukārt, vērtības ir pārliecības un pamatprincipi, uz kuriem balsta savu rīcību. Pēc teorētiskās informācijas saņemšanas, apmācību dalībniekiem bija iespēja pašiem

definēt savas organizācijas misiju, vīziju un vērtības.

Pirmās apmācību dienas noslēgumā apmācībās tika apskatīta tēma par uzraudzību un izvērtēšanu. Eksperte norādīja, ka uzraudzības un izvērtēšanas loma ir nozīmīga. Uzraudzība jeb monitoring ir stratēģijas īstenošanas progresu mērījumu ietvaros kurā tiek noteikti rādītāji jeb mērījumi, mērīšanas regularitāte, datu avots un atbildīgie, kā arī iespējamā rīcība, ja rezultāti netiek sasniegti vai termiņi tiek kavēti. Lai izvērtējums būtu kvalitatīvs, jāņem vērā, lai sniegtā informācija būtu saprotama tās lietotājiem, pamatoti tiek izvēlēti dati, iesaistītās un ieinteresētās puses tiek uzklaštas un iesaistītas, iegūtie un apkopotie statistikas dati būtu ticami un pielietojami, kvantitatīvie un kvalitatīvie dati tiek analizēti saskaņā ar atzītām metodēm un pieņēmumiem, secinājumi būtu objektīvi, loģiski pamatoti un balstīti datu analizē un rekomendācijas būtu pielietojamas.

Otrās apmācību dienas tēma bija "Plāno, dari, rīkojies – kvalitatīvi pārvaldi procesus!". Apmācību dienas sākumā tika runāts par organizācijas iekšējiem, ārējiem un cilvēku resursiem. Eksperte norādīja, ka kapitāls ir sociālās, ekonomiskās, fiziskās struktūras elementi, kuri ļauj indivīdiem un organizācijām sasniegt savus mērķus un runājot par kapitāla pieeju, tad tiek veikts sadalījums pa kapitāla veidiem:

Intelektuālais kapitāls ietver informāciju, kas ir personas rīcībā, kompetences, zināšanas un ekspertīzi. Intelektuālā kapitāla vērtība ir atkarīga no tā, cik lielu pievienoto vērtību un priekšrocības sniedz specifiskās zināšanas konkrētos apstākļos.

Cilvēku kapitāls ir cilvēka spēju un iemaņu kopums, no kura atkarīgs viņa ekonomiskās un sociālās aktivitātes potenciāls. Tas parasti akcentē indivīda izglītību, iemaņas, prasmes un zināšanas, kas palielina ekonomiskās darbības produktivitāti, tehniskās un sociālās iemaņas.

Finanšu kapitāls – nepieciešamie finanšu resursi, lai organizācija varētu nodrošināt pakalpojumus vai preces un nodrošināt nākotnes ieņēmumus. Tā vērtību nosaka naudas līdzekļi, kuri ir organizācijas rīcībā vai tiek iegūti apmaiņā pret precēm un pakalpojumiem.

Materiālais kapitāls ir "taustāmais" kapitāls, piemēram, ēkas, telpas, transporta līdzekļi, tehnoloģijas, iekārtas, instrumenti, kas palielina darbības efektivitāti un samazina resursu izmantošanu.

Dabas kapitāls ietver pieejamos dabas resursus.

Pieredzes kapitāls ir zināšanas, kuru gūst nepastarpinātas, tiešas pieredzes veidā dzīves laikā. Pieredzes kapitāls var palīdzēt rast jaunus risinājumus, attīstīt stratēģisko domāšanu. Šādas pieredzes attīsta personīgo un kopīgo izaugsmi.

Sociālais kapitāls – indivīda un cilvēku grupu savstarpējie kontakti, attiecības un veidotie tīkli.

Kultūras kapitāls ietver katra indivīda nemateriālās īpašības.

Praktiskajā daļā katrs no apmācību dalībniekiem noteica savas organizācijas pieejamo kapitālu un to grupēja pēc SVID analīzes, nosakot vājo un stipro pušu, iespēju un draudu kapitāla potenciālu. Dalībnieki atzinīgi novērtēja lektores sniegto raksturojumu par paaudžu pieeju darba vietā pa vecuma grupām, piemēram,

Pēckara paaudze (dzimuši periodā no 1946.-1964.gadam). Šie darbinieki darbā tiek raksturoti, kā lojāli, kas ciena un ievēro subordināciju, kā arī ir tie, kas gaida savas profesionālas attīstības kārtu. Viņi ir virzīti uz rezultātu un gatavi ieguldīt maksimālas pūles. Šīs paaudzes cilvēki visbiežāk tiek raksturoti kā optimistiski, kas novērtē drošu un pastāvīgu darba vidi, ko var sasniegt caur smagu darbu un ilgtermiņa ieguldījumu.

X paaudze (dzimuši periodā no 1965.-1978./1980.gadam). Darbā šī paaudze ir raksturīga ar vēlmi būt neatkarīgiem un pieprasa ātru darba novērtējumu. Šīs paaudzes pārstāvji novērtē neformālismu un darba un ģimenes līdzsvaru. Šī paaudze tiek uzskatīta par vislabāk izglītoto visā līdzšinējā pasaules vēsturē. Šīs paaudzes cilvēki ir agresīvi komunikatori, kas ir ļoti vērsti uz medijiem.

Y paaudze (dzimuši periodā no 1978./1980.-1994.gadam). Paaudze, kas ātri pielāgojas, patīk mācīties, ir nepacietīgi un nebaidās no izaicinājumiem. Viņi darbā augstu vērtē sadarbību un ātru unregulāru atgriezenisko saiti, ļoti svarīga ir personīgā izaugsme, elastība un brīvība lēmumu pieņemšanā, ļoti labprāt apgūst jaunas prasmes. Personīgā proaktivitāte un elastība nozīmē vairāk nekā 'vecmodīgā' lojalitāte, par normu tiek uzskatīta bieža darba devēju. Šai paaudzei ir citādāki pieņēmumi par darbu, nekā viņu vecākiem. Pirmā vieta, kur viņi meklē informāciju ir internets. Viņi ir vērsti uz inovācijām un ātru domāšanu, kas prasa ātrus rezultātus. Daudz vairāk nekā citas paaudzes ir vērsti uz uzņēmējdarbības attīstīšanu. Šī paaudze liks mainīt vadības attieksmi pret saviem darbiniekiem. Viņi novērtē darba devējus, kas

pauž atbildīgu pieeju sabiedrībai un apkārtējai videi.

Z paaudze (dzimuši periodā no 1995.-2009.gadam). Z paaudze vēlas komunikāciju ar savu vadību ikdienas, pat vairākkārtīgi. Viņi dod priekšroku sadarbībai ar Y paaudzes vadību un komandas biedriem, jo ir visvairāk kopīga. Z paaudze labi padodas "multitaskings" un dažādu efektīvu stratēģiju izmantošana, lai sasniegtu savus mērķus. Z paaudzei ir svarīga viņu neatkarība un brīvība gan darbā, gan personīgajā dzīvē. Tomēr, viņiem ir novērtē karjeras stabilitāti un vēlas būt noderīgi komandas locekļi.

Apmācību dienas noslēgumā eksperte sniedza informāciju par kvalitātes vadības procesa organizēšanas ieviešanu organizācijā, iekļaujot arī cilvēkresursu novērtējumu sistēmu ieviešanas aspektus, organizācijas darbības nodrošināšanai un attīstībai nepieciešamo resursu apzināšanu, konkrēta rīcības plāna izstrādi organizācijas mērķu sasniegšanai un rezultātu novērtēšanai.

Apmācību dalībnieki atzina, ka ir ieguvuši daudz jaunas, aktuālas, noderīgas un līdz šim nezināmas informācijas, kas nākotnē palīdzēs pilnveidot savas organizācijas mērķu izvirzīšanu, sasniegšanu, novērtēšanu un uzraudzību.

Apmācību noslēgumā no dalībniekiem tika saņemtas pozitīvas atsauksmes – kvalitatīvas, vērtīgas, un jaunu zināšanu sniedzošas apmācības. Tāpat dalībnieki atzina, ka pēc apmācībām iegūtās zināšanas par stratēģisko plānošanu un ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšanu, to sasniegšanu un nepieciešamo resursu izdalīšanu būs noderīgas plānojot organizācijas nākotnes virzību un attīstību.

Paldies apmācību dalībniekiem un priecāsimies par Jūsu dalību citās projekta aktivitātēs!

Vairāk par projektu un tā aktivitātēm, šeit: <https://www.sateka.lv/aif/>

Apmācības norisinājās projekta Nr. AIF/2021/IK/23 "Savējo Atbalsts Teritorijas un Efektīvas Kopienas Attīstībai!", ko finansē Islande, Lihtenšteina un Norvēģija caur EEZ un Norvēģijas grantu programmu "Aktīvo iedzīvotāju fonds" ietvaros.



<https://www.gulbene.lv/lv/jaunums/apmacibas-strategisko-merku-izvirzisanai-un-realizesanai-organizacijas>