

19 gadu
pieredze

Baltijas
valstīs

svešas jomas
eksperti

Uzņēmumu vadība nereti definē prasību – pameklēt vadītājus ārpus industrijas. Kāpēc nevajadzētu baidīties?

Tagad, kad visas ierastās metodes izešanai no krīzes un uzņēmumu efektivitātes palielināšanai ir izsmeltas, tirgus neaug, iespējamās izmaksas ir nogrieztas un iemītās taču izstaigātas, jāmeklē radikālāki risinājumi. Viens no variantiem –

meklēt vadītājus no citām nozarēm, kuriem ir pieredze līdzīgās situācijās, taču viņi var palūkoties uz uzņēmumā notiekošo no malas un ienest jaunas idejas. Labā ziņa ir tā, ka šāda uzdrīkstēšanās no uzņēmumu puses patiešām strādā, atmaksājas; nere-

ti no citām jomām var iegūt īstas *zvaigznes* – caurmērā, ja cilvēks ir atrisinājis problēmu divās trīs industrijās, visticamāk, tiks galā arī ar ceturto, jo prot savilkāt paralēles un projicēt savu pieredzi citā jomā. Menedžmenta valodā to sauc par *soft skills*,

tehniskajām un konkrētās industrijas zināšanām, bet koncentrējamiem uz *soft skills* – spējam pielāgoties, iedērties uzņēmuma kultūrā, komandā. Tehnisko pusi var iemācīt, bet mentalitāti un kultūru nevar. Mūsu speciālisti ir neatkarīgi un radoši – spēj atrast risinājumus visdažādākajās situācijās. Mūsu finanšu direktors iepriekš strādājis mazumtirdzniecībā, vides, drošības un aizsardzības vadītājs visu laiku bijis jūrā un nav strādājis uz sauszemes,

IT vadītājs strādājis ar celtniecības projektiem un telekomunikācijām. Apjoms, ko nācās iemācīties no jauna, bija milzīgs. Viņu atrašana aizņēma no trīs līdz sešiem mēnešiem. Jāatzīst, ar rezultātu esmu ļoti apmierināts. Nevienam cilvēkam vadības komandā nav nomainījies, komanda ir saliedēta, līdz ar to ir arī labi rezultāti.

Lars Pancelis,
Ventspils nafta termināls ģenerāldirektors

kas palīdz cilvēkam pielāgoties jauniem apstākļiem, būt elastīgam. Šādi speciālisti prot ne tikai izdomāt stratēģiju, bet arī zina, kā to veiksmīgi īstenot – viņiem ir pieredze, kas palīdz saprast, kurā momentā lietas var noiet greizi. Tas ir īpaši svarīgi, jo nereti brīnišķīgu stratēģiju var sabojāt vājš izpildījums.

Praksē, atlasot vadītājus, parasti klientam piedāvājam dažādus variantus – gan industrijas pārstāvjus, gan cilvēkus no citām jomām. Protams, ka sarunas laikā konkrētajā industrijā pieredzējis vadītājs ātrāk un vieglāk atrod kopīgu valodu ar potenciālo darba devēju. Mēs esam pieraduši uzticēties vairāk, ja cilvēks runā ar mums „vienā valodā”. Tas gan nenozīmē, ka pretendents no citas nozares ir sliktāks – vienkārši viņam vajadzīgs ilgāks laiks, lai ieietu uzņēmumā.

Arī vienā no *Harvard Business Review* pētījumiem secināts, ka cilvēks no savas jomas iejūtas uzņēmumā un saprot tā problēmas vidēji trīs mēnešu laikā, bet cilvēkam no citas nozares ir vajadzīgi 6–9 mēneši, tomēr ilgtermiņā uzņēmumiem, kuri algo vadītājus no citām jomām, rezultāti ir labāki. Tāpēc, ja šie trīs mēneši uzņēmumam nav kritiski un interesē ilgtermiņa mērķu sasniegšana, izdevīgāk algot tādu vadītāju, kurš nav iesaņķojies vienā jomā, bet pieradis risināt līdzīgas situācijas dažādās jomās, dažādos uzņēmumos.

Pirms krīzes, kad bankas vēlējās attīstīt biznesa jomas, kuras orientētas uz gala patērētāju, jeb *business to consumer (B2C)* biznesa daļu, tās ļoti labprāt algoja vadītājus ar pieredzi ātrās aprites preču ražošanā un mazumtirdzniecībā.

Teju par hresotmātisku kļuvis piemērs, kad *Gjensidige Baltija* uzaicināja padomē *Narvesen Baltija* vadītāju Katrīni Judovicu. Taču tas nav vienīgais – deviņdesmito gadu vidū somu agroķīmijas produktu ražotājs *Kemira GrowHow* (tagad *Baltic Agro*) meklēja vadītāju un galu galā 1999. gadā pieņēma darbā Ainaru Upmani, kurš iepriekš šajā nozarē vispār ne-

bija darbojies. Īpašnieki bažījās, kā viņu uztvers uzņēmumā strādājošie – nozares cilvēki. Toties Upmanis bija pieredze korporatīvajā vidē, pieredze integrēt uzņēmumu, kuru no Latvijas īpašniekiem nopirkusi ārzemnieki un viņš jau bija veiksmīgi izvedis no zaudējumiem citu jomu kompānijas. Tieši tas Somijas koncernam bija vajadzīgs, lai sakārtotu Latvijas uzņēmuma struktūru, komunikāciju un uzlabotu finanšu rezultātus. Upmanis ne tikai sakārtoja kompāniju, bet piecu gadu laikā trīskāršoja uzņēmuma apgrozījumu un panāca, ka no 130 tūkstošu latu zaudējumiem tas sāka strādāt ar 300 tūkstošu peļņu.

Protams, tas ir ļoti radikāls un drosmīgs lēmums, uz kādu visbiežāk *parakstās* korporatīvi uzņēmumi, nevis viena vai divu īpašnieku kompānijas. Kā jau minējām vienā no iepriekšējām publikācijām, šādiem īpašniekiem, kuriem tagad ir aptuveni 50–60 gadu un kuri uzsākuši savus biznesus deviņdesmito gadu sākumā, sagādā grūtības vienkārši atrast sev aizvietotāju, vadītāju no tās pašas industrijas. Ja vēl jāizvēlas no citas jomas – tas ir ļoti liels stress un teju neiespējams pasākums. Kopumā gan varētu teikt, ka uzņēmumi tagad drošāk izvēlas vadītājus no citām jomām. Agrāk par to pat dzirdēt nevēlējās, jo tirgus tāpat gāja uz augšu, bet tagad aptuveni 15% gadījumu, kad meklējam vadītājus, kompānijas izvēlas pretendentes no citām jomām.

Drosmīgajam solim ar citu nozaru pretendentu izvēli ir vēl viens būtisks ieguvums – signāli, ko kompānija tādā veidā sūta saviem konkurentiem. Ja visi menedžmentā dara vienu un to pašu, pieņem vienus lēmumus, tad pirmais, kurš uzdrīkstas spert soli citā virzienā, piesaka sevi tirgū kā ambiciozu spēlētāju. Viņš pirmais sameklē jaunas nišas un nosmeļ visu krējumu, kamēr konkurenti, elpu aizturējuši, vēro, kas tagad būs. Mūsu ieteikums – rīkojieties inovatīvi, uzdrīkstieties, un varēsiet baudīt rezultātu!



Aiga Ārste-Avotiņa
Viesturs Lieģis,
Amrop partneri Latvijā

Šī rakstu sērija būs veltīta uzņēmumu vadītāju izvēlei dažādās nozarēs un problēmsituācijās. Šeit piedāvāsim iespēju uzzināt, kā izvēlēties ne tikai CEO, bet arī to, ar ko atšķiras pārdošanas vadītājs pirms krīzes un pēc tās, ko prasīt no ražošanas vai mārketinga direktoriem un ko ņemt vērā laikā, kad labu vadītāju trūkst. Konkurence ir kļuvusi sīva ne tikai uzņēmumu, bet arī pretendentu vidū: krīzē biznesu īpašnieki samazināja statusu, bet tagad, kad bizness atkal uzņem apgriezienus, viņi nevēlas tos palielināt. Uzņēmēji meklē vadītājus pēc noteiktiem parametriem, vēlas vienu cilvēku, bet labu, kurš nav jāapmāca, kurš atnesīs uzņēmumam savu pieredzes bagāžu un padalīsies ar zināšanām. Kā atrast tieši tādus vadītājus, pastāstīsim šajā un nākamajos izdevumos.

Par Amrop

Amrop ir starptautisks augstākā līmeņa personāla atlases tīkls, viens no vecākajiem tirgus spēlētājiem Latvijā. Mūsu risinājumi ir padziļinātas konteksta izpratnes rezultāts. Mums ir 89 biroji 57 pasaules valstīs. 19 gadu pieredze Baltijas tirgū ļauj mums palīdzēt mūsu klientiem izvēlēties labākos no labākajiem.



Amrop

Context Driven
Executive Search