

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
VADĪBAS ZINĪBU KATEDRA

**PROCESU VADĪBAS PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS BANKĀ „X”**  
**PROCESS MANAGEMENT IMPROVEMENT OPORTUNITIES IN**  
**BANK „X”**

BAKALAURA DARBS

Autore: **Vadības zinību bakalaura**  
**studiju programmas**

**studiju virziena**  
***Organizācijas vadība***

**4. kursa studente**

**Guna Austruma**  
***studenta apliecības Nr. ga08037***

Darba vadītājs: **docents Sandis Babris**

**Rīga 2012**

## **Anotācija**

Bakalaura darba „Procesu vadības pilnveidošanas iespējas bankā „X” mērķis ir, apkopojot teoriju par procesu vadību, kvalitātes nozīmi uzņēmējdarbībā un instrumentiem, ar kuru palīdzību var paaugstināt uzņēmuma darbības efektivitāti, sniegt bankai „X” priekšlikumus par tās darbības pilnveidošanas iespējām.

Darbs sastāv no trīs daļām, kur pirmajā daļā tiek apskatīta procesu vadības un kvalitātes vadības būtība, otrajā daļā tiek sniegts bankas „X” raksturojums un procesu attēlošanas kārtība bankā „X” un trešajā daļā tiek analizētas un apkopotas autores izstrādātās intervijas atbildes. Darba noslēgumā autore sniedz secinājumus un priekšlikumus. Bakalaura darba apjoms ir 71 lappaspuse, kurās ir izvietoti 13 attēli un 2 tabulas.

## **Atslēgvārdi**

Procesu vadība, taupīgā vadīšana, seši sigma, TOC, kvalitāte

## **Annotation**

The aim of this paper „Process management improvement opportunities in bank „X”” is to offer suggestions for the improvement opportunities in bank „X”, by summarizing the theories of process management, the importance of quality management and it’s tools, through which is possible to improve the efficiency in organizations.

This paper consists of three main parts, where in the first part author examines the core parts of process management and quality management, in second part author examines characteristics of bank „X” and in the third part of this paper author analyzes and summarizes answers of interview. This paper consists of 71 pages, 13 illustrations and 2 tabels.

## **Key words**

Process management, lean management, six sigma, TOC, quality

## Saturs

IEVADS.....	5
1. PROCESU VADĪBA.....	7
1.1. Procesa vadības būtība.....	7
1.2. Taupīgā vadīšana .....	10
1.2.1. Taupīgās vadīšanas teorijas rašanās .....	10
1.2.2. Taupīgās vadīšanas metodes .....	15
1.3. Seši sigma .....	21
1.4. Ierobežojumu teorija .....	24
1.5. Kvalitātes vadība.....	27
2. BANKAS „X” RAKSTUROJUMS .....	36
2.1. Bankas „X” piedāvātie produkti .....	38
2.2. Procesu vadīšana bankā „X” .....	42
2.2.1. Riska vadība bankā „X” .....	42
2.2.3. Procesu attēlošana un aprakstīšana bankā „X” .....	47
3. Procesu vadīšanas pilnveidošanas virzieni bankā „X” .....	56
SECINĀJUMI .....	63
PRIEKŠLIKUMI.....	65
Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts .....	67
PIELIKUMI.....	70

## IEVADS

Pieaugot patērētāju prasībām un konkurencei starp uzņēmumiem, pieaug katra uzņēmuma prasības pēc efektīvas kvalitātes vadības sistēmas, kas ne tikai paaugstinātu produktu kvalitāti, bet arī spētu samazināt sliktas kvalitātes vadības izmaksas.

Procesu vadība ir kļuvusi par būtisku daļu mūsdienīgās organizācijās, tā ir kļuvusi par vienu no būtiskākajiem pamatelementiem, lai organizācija sevi varētu saukt par mūsdienīgu, konkurētspējīgu uzņēmumu. Lai gan procesu vadība mūsdienās uzņēmumos ir bieži sastopama, tomēr daudzas organizācijas, mēģinot ieviest vai cenšoties pilnveidot procesu vadību, sastopas ar dažādām problēmām. Viena no būtiskākajām problēmām ir saprast, kā uzņēmumā procesi ir veidoti un izkārtoti, kā tie mijiedarbojas savā starpā un kurš, ar kādiem līdzekļiem, ir atbildīgs par konkrēta procesa vai procesa posma realizāciju. Neatkarīgi no tā, vai tas ir ražošanas uzņēmums vai pakalpojumu sniedzošs uzņēmums, visiem uzņēmumā strādājošajiem darbiniekiem, lai apmierinātu patērētāja vajadzību pēc produkta un vēlmi to iegūt sev vēlamajā kvalitātē, ir jābūt skaidrai izpratnei par to, kā ražotais/ piedāvātais produkts vai pakalpojums nonāk līdz gala patērētājam.

Arī banku sfēra neatšķiras no citu sfēru uzņēmumiem, ja runa ir par kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu saviem klientiem. Lai saglabātu vai uzlabotu savu konkurētspēju, stabilitāti, uzticamību klientu acīs, bankām nemitīgi jāpilnveido piedāvāto produktu kvalitāte, klientu apkalpošanas servisa kvalitāte, jākomunicē ar klientu, lai varētu izprast, kā labāk pilnveidojams bankas piedāvātais produkts un tā nogādāšanas process līdz produkta saņēmējam.

Izstrādātā bakalaura darba mērķis ir - izpētīt procesu vadības pamatprincipus un piedāvāt priekšlikumus bankas „X” procesu vadīšanas pilnveidošanai.

Lai īstenotu mērķi, autore izvirzījusi sekojošus uzdevumus:

- apkopot teorētiskos materiālus par procesu vadības un kvalitātes vadības nozīmi uzņēmējdarbības pilnveidošanā;
- raksturot banku „X”;
- veikt interviju ar bankas „X” ekspertiem;
- apkopot un analizēt intervijas rezultātus;
- sniegt priekšlikumus bankas „X” procesu vadības pilnveidošanai.

Darbā izmantotās metodes:

- darba pirmajā daļā tiek izmantota sekundārās informācijas avotu analīze. Tiek veikta attiecīgas literatūras apzināšana un izpēte;
- darba otrajā daļā tiek izmantota sekundārās informācijas avotu analīze no bankas „X” sniegtajiem datiem;
- darba trešajā daļā tiek izmantota ekspertu intervēšanas metode, iekšējās dokumentācijas analīze.

Darbs sastāv no trīs daļām. Pirmajā – teorētiskajā daļā tiek apkopota informācija par procesu vadību, tās būtību un instrumentiem, kvalitātes vadību un tās instrumentiem. Darba otrajā daļā tiek sniegts bankas „X” raksturojums. Darba trešajā daļā tiek izpētītas un analizētas intervijā sniegtās atbildes, kā arī sniegti secinājumi un priekšlikumi par bankas „X” darbības pilnveidošanas iespējām.

Darba literatūras un informācijas galvenie avoti ir zinātniskā literatūra, bankas „X” procesu produktu pārvaldītāja/ metodiķa, darījumu nodrošināšanas vadītāja, biznesa procesu attīstības vadītāja, bankas „X” kooperatīvo klientu segmenta attīstības vadītāja sniegtās konsultācijas, bankas „X” nepublicētie materiāli.

# 1. PROCESU VADĪBA

## 1.1. Procesa vadības būtība

Veiksmīgu uzņēmējdarbību raksturo spēja efektīvi vadīt esošos procesus, sekojot ārējās vides izmaiņām. Jebkuru nozaru uzņēmumu klienti pozitīvi novērtē, ja uzņēmums parūpējas par pievienoto vērtību produktiem un pakalpojumiem un operatīvi pielāgojas izmaiņām tirgū un pieprasījumā, tomēr, lai ātri būtu iespējams reaģēt uz ārējās vides izmaiņām, uzņēmumā ir jābūt sakārtotiem, visiem saprotamiem un izpildāmiem procesiem. Lai uzlabotu biznesa procesu efektivitāti uzņēmumā, ir nepieciešama iegūt skaidru izpratni par pašreizējo procesu norisi un to darbības rezultātiem. Skaidrība par to, „kas ir šobrīd” ir sākums virzībai uz to „kā jābūt” – izprotot uzņēmuma procesu pašreizējo statusu ir iespējams ātrāk noteikt, kur nepieciešami uzlabojumi un kā tie vislabāk atbilst konkrētā uzņēmuma mērķiem.

Jēdziens „process” ir aizgūts no latīņu valodas (*latīņu val.: procedere – gūt panākumus*). Šo jēdzienu pārsvarā lieto, lai aprakstītu loģisku darbību secību. Lai aprakstītu procesus, organizāciju teorijās tiek lietots arī tāds jēdziens kā „biznesa process” [3, 51. lpp.]. Definēt terminu „process”, tāpat, kā terminu „kvalitāte” nav vienkāršs uzdevums, jo tas nozīmē dažādas lietas dažādiem cilvēkiem, pat speciālistiem, kuri savā praksē ir saistīti un pazīstami ar jēdzienu „procesu vadība” ir atšķirīgs viedoklis, par to, kas tad īsti ir process. Tātad, gandrīz visi autori sniedz paši savu definīciju, kas apraksta procesa būtību, un nav viena definīcija, kas izceltos, kā visplašāk izmantotā. [2, 439. lpp.]

Literatūrā ir pieejamas daudz dažādas procesa jēdziena definīcijas, piemēram,:

- „No organizatoriskā un uzņēmējdarbības viedokļa ar procesu saprot integrētu un funkcionāli savstarpēji saistītu darbību kopumu ar izmērāmu ievadu un izvadu un izmērāmu ieguvumu no produkta vai pakalpojuma, kurš apmierina ārējā vai iekšējā klienta prasības.” [5, 477. lpp.]
- *Osterloh, Frost (2004)* procesu definē, kā „... process ir materiālu, informācijas, darbību un lēmumu plūsma un transformācija. Biznesa procesus raksturo sagrupētas un strukturētas savstarpēji saistītas darbības. Tiem ir sākums un beigas, kā arī skaidri definētas ieejas un izejas.”
- *Rump (1999)* procesu definē, kā „Biznesa process ir darbību kopums, kas tiek veiktas loģiskā secībā, noteiktā laika posmā, kuru rezultātā tiek sasniegti konkrēti uzņēmējdarbības mērķi un izlietoti organizācijas resursi”

- *Becker, Vossen (1996)* procesu definē, kā „... atsevišķu funkciju loģiska secība laika gaitā, kas nepieciešama, lai radītu ekonomisko devumu.” [3, 52. lpp.];
- (*Rummler, Brache (1995)*) procesu definē, kā „Biznesa process ir darbību virknes, kas paredzētas, lai ražotu preci vai sniegtu pakalpojumu. Vairums procesu ir daudzfunkcionāli, aptverot „balto telpu” starp organizācijas diagrammās attēlotajām kastēm. Procesu rezultātā preci vai pakalpojumu saņem organizācijas ārējie klienti. Tie ir primārie procesi. Tomēr ir procesi, kuri ražo produktu, kas ir neredzams ārējam klientam, bet ir būtisks efektīvai uzņēmuma vadīšanai. Tie ir atbalsta procesi.”
- *Thomass H. Davenport (1993)* sniedz šādu procesa definīciju - „... Process ir specifiski sakārtotu darbību kopums laikā un telpā, kuram ir sākums un beigas, un konkrēti definēta ieeja un izvade: struktūras darbībai. ...Pielietot procesa pieeju nozīmē pieņemt klienta skatījumu. Procesī ir struktūra, ar kuras palīdzību organizācija dara visu, lai radītu klientam produktu ar pievienoto vērtību.” [20];
- Darbību vai soļu sērija, kas jāizpilda, lai sasniegtu konkrētu mērķi. [21]
- Patstāvīgu un savstarpēji saistītu procedūru secība, kuras, katrā posmā izlieto vienu vai vairākus resursus (darbinieku laiku, enerģiju, iekārtas, kapitālu), lai pārveidotu izejmateriālus (informācijas datus, materiālus, detaļas, u. c.) par galaproduktu. Šie galaprodukti var kalpo kā izejmateriāli nākamajam posmam, līdz konkrētais mērķis vai gala rezultāts ir sasniegts [22].

Pēc šīm definīcijām autore secina, ka:

- procesi ir noteiktu uzdevumu, darbību, aktivitāšu kopums;
- visiem procesiem ir noteikts sākuma un beigu notikums, darbība;
- visiem procesiem ir noteikts mērķis un rezultāts;
- procesi notiek laikā un telpā, un to ilgums ir atkarīgs no aktivitāšu skaita.

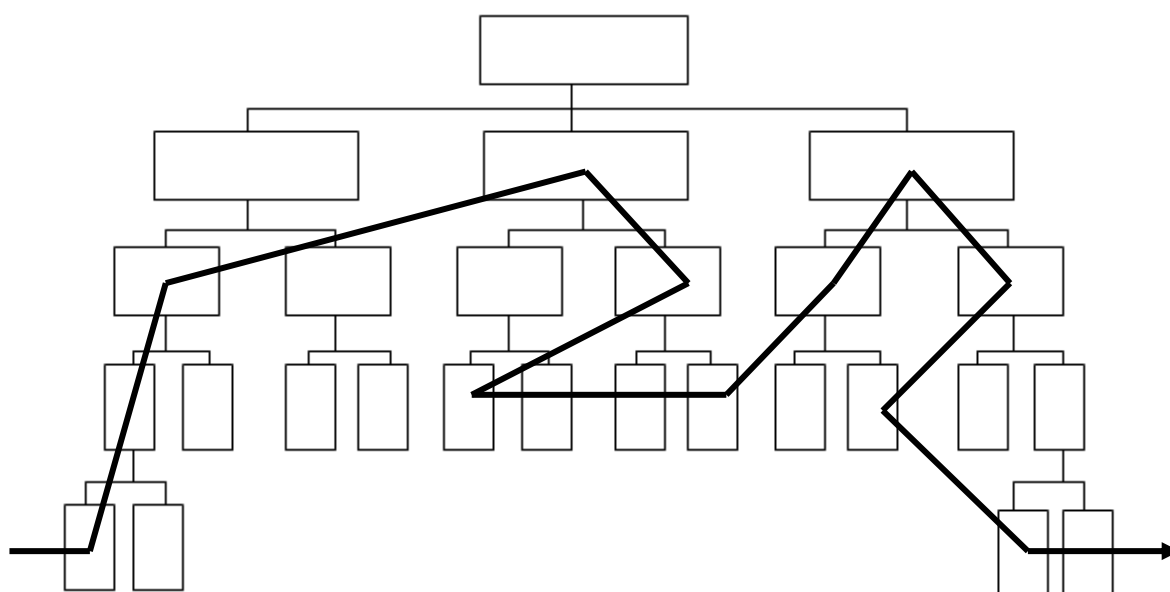
Meklējot atbildes uz jautājumu, kas ir „procesu vadība” arī nav atrodama vienota definīcija, kas uz šo jautājumu atbildētu, jo vēl joprojām speciālistu vidū norisinās debates, par to, ko nozīmē procesu orientācija un kā uzņēmumos būtu jāinterpretē procesa uzdevumi [2, 440. lpp.].

Procesu vadība sevī ietver visu darbību un centienu kopumu, vienota mērķa sasniegšanai, cieši integrējot un koordinējot visas šīs darbības.

Procesu vadības pirmsākumi ir cieši saistīti ar organizācijas teorijas attīstību. Kad aizsākās industrializācijas periods, zinātniskās vadības teorētiķi sāka piedāvāt organizācijām dažādus veidus, kā tās labāk varētu sakārtot savus procesus, it īpaši procesus, kas saistīti ar produktu ražošanu.

Arī diferenciācijai starp organizatorisko hierarhiju un organizatoriskajiem procesiem bija nozīmīga ietekme uz procesu vadības attīstību. Vadība sāka fokusēties uz organizācijas procesu strukturēšanu organizācijas hierarhijā, un tas ietvēra gan ražošanas procesu organizāciju, gan citus uzņēmuma procesus. Laika gaitā, pieaugot starptautiskai konkurencei un pieaugošajām pircēju gaidām, uzņēmumi tika pakļauti arvien stingrākām prasībām. Šis ir viens no iemesliem kāpēc uzņēmumos pieauga vajadzība pēc efektivitātes uzlabošanas. Šajā laikā termins „procesu vadība” ieņēma savu vietu skaidrojošajās vārdnīcās.

Process pats par sevi nav organizācija, bet gan darbību kopums, kurš horizontālā virzienā iet cauri vienai vai vairākām organizācijām (skat. *1.1. att.*).



*1.1. att. Process, kā horizontāla organizācijas struktūra [3, 51. lpp.]*

Procesu pieeja ir efektīvs veids, kādā organizācija var veikt savu darbību, ieviešot horizontālo vadības principu, šķērsojot barjeras starp departamentiem, tādējādi fokusējoties uz kopējiem organizācijas mērķiem un klientu prasību izpildi [23].

Lai procesus varētu vadīt, tos strukturizē, sadalot atsevišķās sastāvdaļās/ fāzēs atbilstoši procesa norises loģikai. Katras fāzes noslēgumā iegūst skaidri definētu rezultātu, kuru var pārbaudīt. Procesu strukturizēšanai var būt dažāda detalizācijas pakāpe. Atsevišķu

procesu vadīšanai tiek izveidota procesa vadīšanas komanda, kuras dalībnieki ir no struktūrām, kas saistītas ar procesa realizāciju [5, 477. lpp.] .

Mūsdienās tādas vadības pieejas, kā, piemēram, taupīgā vadīšana (*lean management*), visaptverošās kvalitātes vadība (*Total Quality Management; TQM*), u. c., raksturo procesa vadības orientāciju. Lai to raksturotu dažādi autori izmanto dažādus terminus, piemēram, Porters to sauc par vērtību ķēdi (*Porter's Value chain*), Hammers un Čampijs to sauc par biznesa procesu pārveidi (*Business process re-engineering*) [3, 71. lpp.] .

Darba turpinājumā autore apskata tādas vadības metodes, kā Taupīgā vadīšana, Seši sigma un Ierobežojumu teoriju, kā arī teoriju par kvalitātes vadību un tās instrumentiem.

## **1.2. Taupīgā vadīšana**

### **1.2.1. Taupīgās vadīšanas teorijas rašanās**

Par taupīgās vadīšanas idejas autoru tiek uzskatīts Japānas autobūves uzņēmuma *Toyota Motors Corporation* ilggadējais vadītājs *Taiichi Ohno*, lai gan taupīgie principi praksē ir tikuši izmatoti krietni vien agrāk. Tā, piemēram, Henrija Forda ideja par nepārtrauktu ražošanas plūsmas līniju ir viens no svarīgākajiem principiem taupīgajā ražošanā. Taču kā vienota ražošanas sistēma tā izveidojās tieši Japānas autobūves uzņēmumā *Toyota*. Pēc Otrā pasaules kara Japānas ekonomika bija sagrauta un Japānas ražotāji saskārās ar vairākām problēmām: izejvielu, darbaspēka, kapitāla un citu resursu trūkumu. Turklāt japāņu ražotāji nebija konkurētspējīgi salīdzinājumā ar tādiem Rietumju ražotājiem kā *Ford* vai *General Motors*, jo Japānas ražotāju produktu piedāvājums, kvalitāte un darba ražīgums bija neskaitāmas reizes zemāks. Sastopoties ar dažādiem izaicinājumiem, *Toyota* nolēma veidot ražošanas sistēmu, kas ļautu kļūt konkurētspējīgākiem. Tā tapa *Toyota* ražošanas sistēma (*Toyota Production System, TPS*), kuras mērķis bija ar mazāku resursu apjomu panākt lielāku efektu.

20. gadsimta 40. – 70. gados *Toyota* nepārtraukti strādāja pie sistēmas attīstīšanas un uzlabošanas, izveidojot arvien jaunas taupīgās ražošanas metodes un principus. Pakāpeniski TPS kļuva populāra ne tikai Japānā, bet arī ASV un Rietumeiropā, galvenokārt starp ražojošajiem uzņēmumiem. Taču 20. gadsimta nogalē un 21. gadsimta sākumā arvien lielāks skaits pakalpojumu un valsts pārvaldes iestāžu izrādīja interesi par taupīgās ražošanas principiem un metodēm, cenšoties tos pielāgot pakalpojumu un valsts pārvaldes sektoram, tādējādi veidojot taupīgās vadīšanas sistēmu, kas būtu piemērota tādām organizācijām, kuras gan ražo, gan sniedz pakalpojums, gan pilda valsts funkcijas.

Taupīgā vadīšana (*lean management – angļu val.*) ir viena no pieejām, kas sevi ir pierādījusi gan citās pasaules valstīs, gan arī vairākos uzņēmumos Latvijā, ļaujot ievērojami samazināt ražotā produkta vai sniegtā pakalpojuma pašizmaksu, laikietilpību un izpildes ātrumu, vienlaikus paaugstinot kvalitāti un ceļot uzņēmuma konkurētspēju.

Taupīgās vadīšanas būtība ir zudumu samazināšana, kas ļauj ietaupīt resursus (laika, kapitāla, darbaspēka, materiālu u. c.), vienlaikus daudz labāk apmierinot klientu, īpašnieku, darbinieku, sadarbības partneru un citu ieinteresēto pušu vajadzības. Saskaņā ar taupīgās vadīšanas filozofiju zudumi rodas tādēļ, ka tiek ražotas preces/ pakalpojumi, kas klientam nav vajadzīgi, un šīs preces/ pakalpojumi ir papildināti ar tādām funkcijām vai īpašībām, kas klientam nemaz nav nepieciešami, vai arī tādēļ, ka pats vērtības radīšanas process ir nepārdomāts un ietver daudz nelietderīgu darbību.

Ikvienu darbību, kas tiek veikta, lai radītu precīvu vai sniegtu pakalpojumu, var iedalīt šādās kategorijās:

- tādas darbības, kas, pēc klienta ieskatiem, rada vērtību;
- tādas darbības, kas nerada pievienoto vērtību, bet ir nepieciešamas saskaņā ar produktu izstrādes, pasūtījumu veikšanas vai ražošanas sistēmas nosacījumiem (pirmā tipa zudumi);
- tādas darbības, kas, pēc klienta ieskatiem, nerada nekādu vērtību (otrā tipa zudumi) un ka šos zudumus var novērst nekavējoties.

Tātad klients ir gatavs maksāt tikai par to, kas, viņaprāt, rada pievienoto vērtību. Visas pārējās darbības, bez kurām varētu iztikt jau šobrīd, ir nepieciešams novērst pēc iespējas ātrāk un ir uzskatāmas par nepieļaujamiem zudumiem, kamēr citas darbības, bez kurām nevar iztikt tādēļ, ka to nosaka tehnoloģija, mēdz dēvēt par neizbēgamiem zudumiem – tikai mainot paša produkta raksturlielumus, iekārtas vai ražošanas tehnoloģiju, rastos iespēja samazināt neizbēgamo zudumu apjomu.

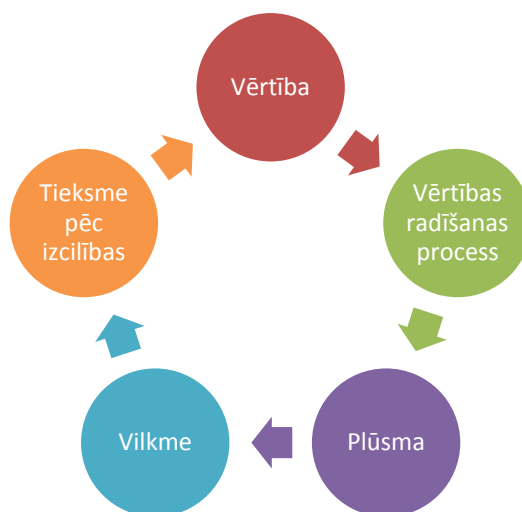
Praksē izšķir septiņu veidu zudumus:

- pārvietošana – ar to saprot jebkuru materiālu pārvietošanu – gan no piegādātāja pie ražotāja, gan starp noliktavām, gan atsevišķām operācijām. Var iebilst, ka pavisam bez pārvietošanas nav iespējams iztikt, taču var samazināt nepieciešamību pēc transportēšanas, piemēram, nogādājot izejmateriālus no pieņemšanas rampas uzreiz un ražošanas telpām, nevis caur izejmateriālu noliktavu, kā arī izveidojot darbavietas

telpā nevis pēc struktūrvienības funkcionālās specializācijas principa, bet gan pēc produkta vērtības plūsmas;

- gaidīšana – ir jebkurš laika brīdis, kad darbinieks nestrādā, piemēram, vērojot iekārtas darbību, gaidot darba uzdevumu, darba izpildes instrukcijas, materiālu piegādes, klientu ierašanos u. c. Lai novērstu gaidīšanu, jānodrošina saskaņotība starp dažādām operācijām, lai procesā neveidotos vājās vietas, kā arī jāpilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un darba organizācija, lai katrs zinātu, kad, kas un kā jādara, negaidot vadītāja norādījumus vai instrukcijas;
- pārprodukcija – rodas tad, kad tiek ražots vairāk, nekā šobrīd ir pieprasīts. Pārprodukcija var rasties gan kā gatavo ražojumu pārpalikums noliktavā, pēc kuriem nav pieprasījuma, gan arī starp ikvienu ražošanas procesa posmu, kad ir sagatavots vairāk sagatavju, nekā ir nepieciešams nākamajam posmam;
- defekts – ar to taupīgajā vadīšanā saprot jebkuru kļūdu, novirzi no standartiem vai brāķi, kas vēlāk prasa papildu laiku, materiālus vai darbu, lai tos novērstu kādā no nākamajiem procesa izpildes posmiem, kvalitātes kontroles posmā vai brīdī, kad ražojums jau ir nonācis pie klienta un ir nepieciešams garantijas serviss vai ražojuma pilnīga nomainīšana;
- krājumi – ir jebkuri materiāli, pusfabrikāti vai gatavā produkcija, kas pašlaik nav pieprasīta tirgū, ai nav vajadzīga nākamajam operācijas izpildes posmam, tādēļ ir krājušies un ilgāku laiku atrodas bez tālākas virzības;
- kustības – ar kustībām saprot jebkuras ķermeņa kustības, kas nerada pievienoto vērtību, bet prasa gan piepūli, gan laiku – došanās pēc materiāliem, meklēšana, pacelšana, padošana un citas kustības, kad netiek mainīts pats apstrādes objekts;
- pārcenšanās – jebkuras darbības, kas tiek veiktas, lai radīt šķietamu vērtību, taču no klienta redzespunkta nav vajadzīgas. Cēloņi tam varētu būt kļūdas tirgus izpētē (tiek ražots produkts ar vairāk funkcijām, nekā klientam ir nepieciešams, piemēram, mobilais telefons), neatbilstoša tehnoloģija vai materiāli (pusfabrikātu iesaiņošana un izsaiņošana; apģērbu ražošanā – gabalu sākotnējā sadiegšana un diegu izņemšana pēc sašūšanas u. c. ).

Lai šos zudumus samazinātu, ir izstrādāti vairāki taupīgās vadīšanas pamatprincipi (*1.2. att*).



### 1.2. att. Taupīgās vadīšanas pamatprincipi

Pirmais no taupīgās vadīšanas pamatprincipiem ir vērtība (*value – angļu val.*): jānoskaidro, kas klienta izpratnē ir attiecīgā produkta vai pakalpojuma vērtība. Vērtība, kādu to iedomājas preces ražotājs vai pakalpojuma sniedzējs, ne vienmēr atbilst tam, ko par vērtību atzīst arī klients. Praksē bieži sastopams arī pretējais – produkta ražotājs vai pakalpojuma sniedzējs pārcenšas ar dažādām papildu funkcijām un preces/ pakalpojumu īpašībām, kuras klientam nemaz nav vajadzīgas un par kurām tas nav gatavs maksāt. Tātad, izstrādājot jaunu produktu/ pakalpojumu vai izvērtējot pašreizējo, ir būtiski noskaidrot, kas, pēc klientu domām, ir vērtība konkrētā produktā, pakalpojumā vai risinājumā. Zinot vērtību, uzņēmumam būs iespēja izslēgt no produkta/pakalpojuma nevajadzīgos atribūtus, tādējādi samazinot tā pašizmaksu, un uz ietaupīto resursu pamata pievienot tos raksturlielumus, kurus pieprasa patērētājs;

Otrais pamatprincips ir vērtības radīšanas process (*value stream – angļu val.*): jāapzina, kādas procesa plūsmas ir nepieciešamas katra produkta vai pakalpojuma radīšanā. Vērtības radīšanas procesa vizualizēšana ražošanas uzņēmumos ir tehnoloģisko procesu plūsmas, bet pakalpojuma uzņēmumos – procesu shēmas. Šajās shēmās ir atspoguļotas visas ieinteresētās puses (piegādātāji, paša uzņēmuma dažādas struktūrvienības) un to veicamās darbības, lai rezultātā rastos vēlamais produkts vai pakalpojums. Procesu vizualizācija nav pašmērķis – pats būtiskākais ir gan apzināt, kuras struktūrvienības un darbinieki ir iesaistīti vērtības radīšanā, gan arī identificēt nelietderīgos un neefektīvos procesa posmus, kuras iespējams samazināt vai likvidēt, tādējādi ietaupot laiku un resursus. Tomēr, pat ja ir apzināti un vizualizēti visi vērtību radīšanas posmi, tas vēl nebūt nenozīmē, ka praksē šie procesi tieši tā arī notiek;

Trešais pamatprincips - plūsma (*flow – angļu val.*): jānodrošina, lai vērtība tiktu radīta bez traucējumiem. Pēc tam, kad izejmateriāli iepirkti, tie pāris mēnešu stāv noliktavā. Tad tiek

veikta pirmapstrāde un tie vairākas nedēļas atrodas kādā noliktavā. Vēl pēc laika tie tiek apstrādāti, vēlāk – samontēti, pēc tam – pārbaudīti, tad iepakoti un pusgadu paturēti gatavās produkcijas noliktavā, jo tagad pēc tiem nav pieprasījuma. Šādu sistēmu radīja masveida un lielsēriju ražošanas sistēma. *Toyota* vadītājs *Taiichi Ohno* šo sistēmu uzskatīja par neefektīvu ražošanas praksi, tās vietā piedāvājot t. s. viena gabala plūsmu (*one piece flow – angļu val.*), kur nevis konveijers piegādā darbu katram strādājošajam, bet gan katrs strādājošais ar vienu apstrādājamo objektu pārvietojas no viena darbgalda pie nākamā, lai attiecīgo produktu saražotu no sākuma līdz beigām un tikai tad ķertos pie nākamā objekta apstrādes. Šāda sistēma ļauj ievērojami samazināt materiālu apjomu, kas ir kādā no procesa posmiem (izejmateriālu noliktavā, starp ražošanas procesiem, gatavās produkcijas noliktavā u. c.), kā arī palielināt ātrumu, ar kādu izejmateriāls top par gatavo izstrādājumu;

Ceturtais taupīgās vadīšanas pamatprincips ir vilkme (*pull – angļu val.*): jāļauj klientam izvilkēt vērtību no preces/ pakalpojuma ražotāja. Ar vārdu vilkme saprot – nedarīt/neražot neko tādu, ko nepieprasa klients. Latvijā lielākā daļa uzņēmumu, kas pieraduši strādāt pēc plūsmas ražošanas līnijas principa, uzskata, ka nav efektīvi ražot kādu detaļu vai mezglu mazā apjomā, piemēram, četras vienības, jo daudz zemāka pašizmaksa ir tad, ja ražo uzreiz 100 vai vairāk vienību. Līdz ar to procesā ir daudz nevajadzīgu detaļu un pat gatavo izstrādājumu, kas nevienam nav nepieciešami, lai gan materiāls un darbs to radīšanai jau ir iztērēts. Rezultātā norakstāmie vai uzglabājāmie produkti, materiāli vai pusfabrikāti rada izmaksas (uzglabāšana, uzskaitē, šķirošana, meklēšana, iznīcināšana u. c.), kas bieži vien pārsniedz tās izmaksas, kas būtu, ražojot attiecīgo detaļu, mezglu vai ražojumu individuālajā ražošanā. Taupīgās ražošanas principi ļauj sasniegt lielsēriju vai masveida ražošanas efektivitāti arī tad, ja produkti tiek izgatavoti mazās sērijās vai pēc individuāla pasūtījuma;

Un, visbeidzot, piektais taupīgās vadīšanas pamatprincips ir tieksme pēc izcilības (*perfection – angļu val.*): jātiecas nemitīgi pilnveidoties. Lai vai cik labus rezultātus zudumu samazināšanā uzņēmums ir sasniedzis līdz šim, nekad nedrīkst apstāties – klienta vajadzības mainās, mainot izpratni par vērtību, ir jāturpina pilnveidot gan vilkme, gan plūsma, gan arī vērtības radīšanas process. Kā atzīst ASV taupīgās vadīšanas speciālists Džeimss Vomaks, „... četri sākotnējie principi savā starpā ir cits ar citu saistīti virtuālā aplī. Mēģinot paātrināt plūsmu, vienmēr atklājam jaunus zudumus vērtības radīšanas procesā. Un, jo sparīgāk velkam, jo konstatējam vairāk šķēršļu plūsmā, kas jālikvidē. Produktu attīstības komandas dialogā ar klientiem arvien precīzāk tiek konstatēts, kas klientam ir vērtība, un uzzināts, kā uzlabot plūsmu un vilkmi”.

## 1.2.2. Taupīgās vadīšanas metodes

Iepriekš aplūkotie principi atsedz taupīgās vadīšanas filozofiju, bet atsevišķas taupīgās vadīšanas metodes sniedz atbildi, kā šos principus īstenot.

SMED (*Single Minute Exchange of Die – angļu val.*) ir viena no zudumu mazināšanas metodēm, kas paredz samazināt pārslēgšanās laiku no viena ražojuma izgatavošanas uz cita ražojuma izstrādi. Tas ir nepieciešams, lai varētu elastīgi reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām, ražojot tikai un vienīgi to, ko pieprasa patērētājs. Šī metode ir pilnīgs pretstats masveida vai lielsēriju ražošanas filozofijai, ko pagājušā gadsimta sākumā ieviesa Henrijs Fords – ražot vienu un to pašu modeli ilgu laiku neatkarīgi no tā, vai pēc tā ir pieprasījums vai nav. Ja pārslēgšanās laiks ir vairākas stundas vai pat dienas, iekārtas atrodas ilglaicīgā dīkstāvē, tādēļ *Taiichi Ohno Toyota* rūpnīcā jau pagājušā gadsimta 50. gados secināja, ka pārslēgšanās ātrums ir ievērojami jāsamazina, vēlams, līdz vienai vai pāris minūtēm, un tas ļauj ātri, nezaudējot daudz laika, pārorientēties uz cita ražojuma izgatavošanu.

Standartizācija ir vēl viens no taupīgās ražošanas principiem, kas paredz atteikties no liela skaita dažādu detaļu, aizstājot tās ar mazāku skaitu komponentu vai mezglu. Tā, piemēram, uzņēmums *Plockmatic*, kas atrodas Rīgā un piegādā kopējamo iekārtu pēcapstrādes moduļus galvenajiem kopētāju ražotājiem visā pasaulē, uzsākot taupīgo principu ieviešanu, secināja, ka vienas iekārtas komplektēšanai tiek izmantoti vairāki simti atšķirīga garuma, diametra un materiāla skrūvju. Analīzē tika secināts, ka skrūvju daudzveidību var samazināt līdz pāris desmitiem skrūvju. Tas uzņēmumam ļāva ietaupīt gan uz skrūvju iegādes, uzglabāšanas, loģistikas un citām izmaksām, gan arī atviegloja iekārtu montāžu, jo strādniekiem daudz vieglāk ir orientēties nelielā skrūvju sortimentā. Standartizāciju var veikt arī gatavo izstrādājumu sortimentā, piemēram, nevis piedāvājot komplektēt katru automašīnu individuāli pēc klienta vēlmēm, bet gan dažādus automašīnu aprīkojuma līmeņus.

Standartizācija attiecas arī uz pašu procesu, kā tiek ražots konkrētais izstrādājums. Praksē, vērojot vairākus darbiniekus, var redzēt, ka katrs vienu un to pašu darbu veic atšķirīgi, līdz ar to atšķiras gan patērētais laiks un materiāli, gan arī kvalitāte. Atrodot labāko darba veikšanas paņēmienu un nodrošinot tā tālāku izplatīšanos organizācijā, var panākt, ka katrs darbinieks strādā saskaņā ar labāko praksi, nodrošinot stabilus kvalitātes un kvantitātes rādītājus ar mazāku laika un citu resursu patēriņu.

Prasmju matrica ir metode, ar kuras palīdzību tiek attēlotas katra darbinieka pašreizējās un nepieciešamās prasmes, lai darbinieks pilnvērtīgi spētu veikt uzticētos pamatpienākumus un arī aizvietot citus strādniekus, ja tie nav ieradušies darbā vai ir strauji mainījies darba apjoms, kas jāpārdala starp struktūrvienības personālu. Salīdzinot pašreizējās prasmes ar

nepieciešamajām, tiek konstatēts, kādas prasmes ir jāiegūst vai jāpilnveido katram darbiniekam. Līdz ar to rodas iespēja izstrādāt individuālos attīstības plānus, norādot prasmju apgūšanas metodi, atbildīgo un izpildes termiņu. Prasmju matrica arī ir noderīga, lai ātrāk ievadītu darbā jaunos darbiniekus, jo vizuāli ir attēlots, tieši kuras prasmes un cik labi jāapgūst. Prasmju matricas nozīme pieaug arī situācijā, kad jāpaaugstina uzņēmuma vai struktūrvienības spēja ātrāk reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām un ātri pārslēgties uz kāda cita modeļa, produkta vai pakalpojuma piedāvāšanu klientiem.

Kļūdu iespēju novēršanas metode (*poka-yoke – japāņu val.*) paredz izstrādāt tādas darba veikšanas metodes, instrumentus un iekārtas, kas neļauj kļūdīties, veicot noteiktas darba operācijas, piemēram, ievadot sistēmā nepareizu klienta kontu vai personas kodu, sistēma uzreiz norāda uz kļūdu un neļauj turpināt darbu, kamēr kļūda nav novērsta. *Poka-yoke* rezultativitāte defektu samazināšanā ir atkarīga no tā, ar kurām kvalitātes pārbaudes metodēm tā tiek kombinēta: izejmateriālu kontrole, paškontrolē vai pēckontrolē. Ražošanas uzņēmumā tas izpaužas tādējādi, ka, piemēram, nav iespējams pārskatīšanās dēļ montāžai izmantot nepareizo detaļu vai mezglu, jo atšķiras to forma, diametrs u. c. Šādu praksi savā darbā lieto dzelzceļa ritošo mezglu remontuzņēmums *EuroMaint* Jelgavā – ja dažāda veida amortizatoriem uzgaļi ir jāievieto atšķirīgā leņķī, nav iespējams ievietot amortizatora uzgaļus nepareizi, jo atkarībā no amortizatora diametra, ievietojot to veidnē, uzreiz ir redzams, kādā leņķī uzgalis ir ieliekams, un veidne nepieļauj iespēju uzgali ievietot citādi. Šāda prakse izslēdz t. s. cilvēcisko faktoru pārskatīšanās, nezināšanas, noguruma vai citu apsvērumu dēļ, novēršot kvalitātes problēmas un līdz ar to samazinot arī izmaksas un paaugstinot klientu apmierinātību.

TPM (angļu val. – *Total Productive Maintenance*) ir metode, ar kuras palīdzību tiek laikus veikti iekārtu uzturēšanas darbi un remontdarbi, kā arī to uzlabošana, lai ražošanas procesā iekārta strādātu bez tehniskām problēmām. Lai to panāktu, iekārtu uzturēšanā un apkopē tiek iesaistīts attiecīgās iekārtas operators, nevis atsevišķa iekārtu uzturēšanas un remonta struktūrvienība, lielāko daļu vai pat pilnīgi visas uzturēšanas darbības paveic pats operators laikā, kad tam nav jāveic ar ražošanu saistītie uzdevumi. Šāda prakse ļauj novērst neplānotu iekārtu dīkstāvi, kā arī ietaupa resursus, jo iekārtu uzturēšanai nav nepieciešams algot atsevišķus darbiniekus. TPM arī paredz, ka iekārtu uzlabošanā tiek iesaistīts ikviens: no darbinieka līdz augstākā līmeņa vadītājam.

Andon (no japāņu val.) ir sistēma, ar kuras palīdzību darbinieki (manuāli) vai iekārta (automātiski) signalizē par ražošanas problēmām, novirzēm no normas vai brāķi. Signalizēšana var notikt ar rakstu zīmju, signāllampīņu vai skaņas signālu palīdzību. Bieži vien šāda signalizēšana vienlaikus notiek ar iekārtas vai ražošanas procesa tūlītēju

apstādināšanu, lai novērstu attiecīgās problēmas cēloni un nepieļautu jaunu kļūdu vai brāķi. Lai šādu sistēmu ieviestu, nepietiek tikai ar signālsistēmas izveidi – ir jāpanāk, lai ikviens strādājošais tūdaļ apturētu visus ražošanas procesus, līdz tiek atklāts cēlonis un rasts risinājums. Praksē ļoti bieži darbinieki, atklājot kādu problēmu, nereaģē, jo uzskata, ka tā nav viņu atbildība, turklāt, apturot iekārtu, netiks sasniegts ražošanas plāns. Līdzīgi rīkojas arī vadītāji – ja problēma ir radusies ārpus viņu pārziņā esošās struktūrvienības, nekādas rīcības nav. Tātad, lai ieviestu šo vai daudzas iepriekš minētās taupīgās domāšanas metodes, ir jāmainās gan darbinieku, gan vadītāju domāšanai un attieksmei.

Tāfele jeb rezultātu tablo (*dashboard – angļu val.*) ir metode, kas paredz vienuviet izvietot rādītājus (mērķus, sasniegtos rezultātus), darba grafikus un citus atribūtus, kā arī identificēt problēmas, kas ļauj, uzmetot skatienu šai tāfelei, secināt, kā sokas attiecīgajā darbvietā, struktūrvienībā vai uzņēmumā kopumā. Uzņēmumos tiek izmantotas dažāda veida tāfeles, piemēram, baltās tāfeles vai LCD tablo. Neatkarīgi no formas pats būtiskākais ir, lai visi rezultāti, kā arī nepieciešamā informācija būtu operatīvi pieejama un visi darbinieki iesaistīti rezultātu apspriešanā un no tiem izrietošo problēmu risināšanā, ceļot atbildības un motivācijas līmeni par savu un citu kolēģu veikumu.

Viens no pamatprincipiem, kas tiek izmantots taupīgajā vadīšanas sistēmā, ir princips „tieši laikā” (*just in time – angļu val.*). Tas paredz, ka netiek iepirkti krājumi vai arī netiek sagatavoti nekādi pusfabrikāti vai gatavā produkcija ātrāk vai lielākā apjomā, nekā tas ir nepieciešams kārtējā laika posmā. Šis princips lielā mērā ir pretrunā ar vispārpieņemto praksi – iepirkt uzreiz un lielā apjomā, jo tā var ietaupīt uz transporta izmaksām un saņemt lielāku atlaidi. Tajā pašā laikā šo ieguvumu par zaudējumiem pārvērš tas, ka rodas papildu izmaksas, šos krājumus, pusfabrikātus vai gatavo ražojumu uzglabājot (telpas, inventārs, uzraudzība, pārvietošana), kā arī iesaldējot naudas līdzekļus, precīzi nezinot, kad tie pārvērtīsies ienākumos. Taču lielākā problēma rodas, ja mainās pieprasījums, ražošanas tehnoloģija vai specifikācijas un līdz ar to daļa krājumu kļūst nekam nederīga un ir jānoraksta zaudējumos. Tomēr ieviest principu „tieši laikā” nebūt nav viegli – ne visi piegādātāji vēlas strādāt pēc šāda principa, piegādāt produkciju mazās partijās un operatīvi izpildīt nelielus pasūtījumus. Arī uzņēmuma iekšienē vienmēr ir vēlme nodrošināties pret risku nesaņemt izejmateriālus. Lai princips „tieši laikā” patiešām strādātu, ir jāmainās gan pašam uzņēmumam, gan arī sadarbības partneru un arī klientu domāšanas veidam.

Vilkmes jeb izvilkšanas ražošanas metode (*pull production – angļu val.*) ir pilnībā balstīta uz klientu pieprasījumu. Ar klientu šajā gadījumā saprot ne tikai gala patērētāju, bet arī nākamo tehnoloģiskā procesa soli ražošanas procesā. Ieviešot praksē vilkmes ražošanas sistēmu, uzņēmums *Plockmatic* saskārās ar daudzām problēmām, proti, strādājošie, kas

pamatā bija guvuši pieredzi, strādājot masveida vai lielsēriju ražošanas uzņēmumos, tā vietā, lai izgatavotu, piemēram, četrus mezglus, centās uztaisīt vairākus desmitus vai pat simtus, jo no darbinieka redzespunkta tas ir daudz produktīvāk. Tomēr, skatoties no procesa plūsmas viedokļa, šādā veidā saražotie pusfabrikāti vai mezgli vairākus mēnešus vai pat gadus ir jāuzglabā noliktavā, jo tie konkrētā brīdī nav nepieciešami. Lai šo domāšanu mainītu, uzņēmuma vadība nolēma likvidēt pusfabrikātu un mezglu noliktavu, tās vietā ražošanas telpā izvietojot plauktus, kuros var ievietot, piemēram, ne vairāk kā četrus attiecīgos mezglus. Līdz ar to, pat ja darbinieks būtu saglabājis vēlmi ražot vairāk, viņam tos nebūtu, kur likt, un nāktos izjaukt, tādēļ arī viņi šajā uzņēmumā vairs neizgatavo vairāk, kā to pieprasa nākamais ražošanas procesa posms vai klients. Ja tiek konstatēts, ka no četriem mezgliem plauktā vairs palikuši tikai divi, tas darbiniekam ir tūlītējs signāls samontēt trūkstošos divus mezglus.

Viena priekšmeta plūsma (*one piece flow – angļu val.*) ir metode, kas paredz, ka ražošanas procesā no posma uz posmu virzās nevis produkcijas partija, bet gan atsevišķs priekšmets tādā pašā veidā, kā tas notiek individuālajā ražošanā. Iekārtas ir izvietotas tā, lai darbinieks, paņemot apstrādāt šo vienu priekšmetu, varētu virzīties secīgi no iekārtas uz nākamo iekārtu, līdz ir pabeigts viss ražošanas cikla posms. Parasti darbgaldi un iekārtas ir izvietotas U veidā, lai ar minimālu soļu skaitu darbinieks varētu veikt nepieciešamās darbības. Viena priekšmeta plūsmas gadījumā nevis transportieris (konveijers) pārvieto apstrādes objektu no viena procesa posma uz nākamo, bet gan to dara pats darbinieks, kurš, pretstatā plūsmas ražošanai un šaurai specializācijai, veic vairākas secīgas darbības. Arī dažādie cikla posmi ir izvietoti secīgi cits aiz cita. Kā viens no šķēršļiem, kas mūsdienu organizācijās traucē nodrošināt nepārtrauktu plūsmu, ir organizatoriskā nošķirtība – viena brigāde vai cehs atbild par pirmapstrādi, cita struktūrvienība par mezglu sagatavošanu, vēl cita par montāžu, atsevišķa speciālistu grupa pārbauda produkta kvalitāti utt. Tikai apvienojot vienā struktūrvienībā visus procesa posmos iesaistītos darbiniekus, var nodrošināt labu savstarpējo koordināciju un plūsmas pārredzēšanu, kā arī konstatēt, kādi ir šķēršļi plūsmas nepārtrauktībai un kā tos operatīvi novērst.

Princips „viss pa rokai” (*point-of-use logistics – angļu val.*) nozīmē, ka visi izejmateriāli, rezerves daļas, pusfabrikāti un ražošanai vai komplektēšanai nepieciešamās detaļas atrodas tur, kur šīm detaļām ir jābūt – blakus konkrētās operācijas izpildes vietai, nevis kādā atsevišķā noliktavā, kā tas bija ierasts līdz šim. Tas ļauj ietaupīt gan noliktavas platības, gan arī nevajadzīgu transportēšanu no vienas ēkas vai tās daļas līdz darbvietai.

Takta laiks (*takt time – angļu val.*) ir rādītājs, kurš raksturo maksimāli pieļaujamo laika patēriņu vienas produkcijas vienības izgatavošanai, lai nodrošinātu pieprasījuma izpildi tam atvēlētajā laika posmā.

Tā, piemēram, ja bankas filiālē 10 minūšu laikā ierodas 20 klienti, takta laiks  $T$  jāaprēķina, 10 minūtes dalot ar 20 klientiem, proti, ik pēc 0,5 minūtēm ir jāpabeidz apkalpot viens klients. Zinot šo rādītāju, filiāle var plānot nepieciešamo klientu apkalpošanas speciālistu skaitu. Pieņemot, ka vienu klientu viens speciālists apkalpo 5 minūtes, būs nepieciešami 10 klientu apkalpošanas speciālisti, kas konkrētajā brīdī apkalpo klientus. Ja speciālistu skaits ir mazāks par 10, jāsamazina apkalpošanas laiks, kas tiek veltīts katram klientam. Tā kā visās nedēļas dienās vai dienas stundās klientu plūsma nav vienmērīga, veidojas darbinieku trūkums vai pārpalikums. Ja darbinieku trūkst, lai nerastos rindas, ir jāmeklē citi speciālisti, kas var pievienoties klientu apkalpošanai, un, gluži pretēji, kad takta laiks ir ievērojami lielāks par tā brīža kapacitāti, ir jārod citi darbi, kurus uzticēt darbiniekiem, kas tajā brīdī nav nepieciešami klientu plūsmas apkalpošanai.

5S metode ir paredzēta, lai palīdzētu nodrošināt efektīvu darbarīku un iekārtu organizāciju, tīrību un kārtību darbvietā. 5S ir efektīva zudumu likvidēšanas un darbvietu sakārtošanas metode, kas tiek izmantota, lai „visam būtu sava vieta” un „viss būtu savā vietā”. Ar šīs metodes palīdzību tiek mazināti dažādi zudumi – tā palīdz izveidot darba vidi, kur nepieciešamās lietas ir ātri un viegli atrodamas un jebkuras novirzes no standarta ir tūdaļ pamanāmas. Nosaukums „5S” ir veidojies no 5 japāņu vārdiem, kuri visi sākas ar burtu „S”: sašķirot (angļu val. – *sort*), sakārtot (angļu val. – *straighten*), spodrināt (angļu val. – *scrub*), standartizēt (angļu val. – *standardize*) un stiprināt (angļu val. – *sustain*).

- Sašķirot nozīmē atdalīt vajadzīgās lietas no nevajadzīgajām, kritiski izvērtējot, vai viss, kas atrodas darba vietā (birojā vai cehā), ir patiešām nepieciešams ikdienas darbam, kā arī nosakot, kuras lietas (instrumenti, materiāli, mezgli, darbgaldi utt.) ir jāatstāj, jo tās tiek izmantotas, bet no kurām būtu jāatsakās, jo tās tiek lietotas reti vai vispār netiek izmantotas. Reti izmantojamās lietas ieteicams pārvietot ārpus darba zonas uz speciālo noliktavu vai uz izgāztuvi.
- Sakārtot nozīmē atrast vietu katrai lietai un novietot to savā, iepriekš noteiktajā vietā, pēc iespējas tuvāk to izmantošanas punktam. Lai to izdarītu, ir nepieciešams noteikt katras detaļas vai instrumenta lietošanas biežumu. Visbiežāk izmantojamiem instrumentiem būtu jāatrodas tur, kur tie ir visātrāk sasniedzami, retāk izmantojamiem – tālāk. Nosakot vietu, kurā katram priekšmetam jābūt, ir lietderīgi tajā novietot zīmējumu vai siluetu, kas palīdz ātri noteikt atbilstošo vietu vai pamanīt, kurš instruments vai detaļa neatrodas tur, kur tai būtu jābūt.
- Spodrināt nozīmē tīrīt darba priekšmetus un uzturēt kārtībā darbvietu. Tas ir nepieciešams, jo, pirmkārt, strādājot sakārtotā vidē, veidojas pozitīva attieksme un pieaug darba ražīgums. Otrkārt, uz tīrām iekārtām ir vieglāk pamanāmas

problēmas un defekti. Treškārt, tīra darba vieta samazina nelaiemes gadījumu riskus.

- Standartizēt nozīmē izveidot procedūras un instrukcijas. Standartizētās procedūrās un instrukcijās ir jāapraksta, kā darbiniekiem ir jāīstojas, lai veiktu katru operāciju, kā arī uzturētu savu darba vietu, iekārtas un instrumentus darba kārtībā.
- Stiprināt nozīmē pārvērst iepriekš minēto principu ievērošanu par ikdienas praksi, kā arī rūpēties par to, lai regulāri šīs darbības tiktu atkārtotas un atrasti jauni veidi, kā uzlabot līdzšinējo kārtību.

Kanban metode nodrošina vilkmes principa ievērošanu praksē. Pēc būtības *kanban* ir signāls nākamai darbībai – ražot, pārvietot vai piegādāt. Par *kanban* var kalpot tukša kaste, kas norāda, ka detaļas ir beigušās un ir jāpapildina krājumi, kā arī tukša vieta uz plaukta, kas parāda, cik daudz attiecīgo detaļu vēl jāsarāžo. *Kanban* var būt arī vienkārša kartība ar nepieciešamo informāciju, kas precīzi nosaka, cik daudz un kāda veida detaļas ir jāsarāžo vai jāpiegādā.

Kaizen – tā ir nepārtrauktu uzlabojumu kultūra, kura galvenokārt ir vērsta uz zudumu samazināšanu visās uzņēmuma darbības jomās. *Kaizen* filozofija paredz, ka tajā iesaistās visa organizācija, sākot ar augstākā līmeņa vadību un beidzot ar vienkāršu darbinieku. *Kaizen* ieviešanai praksē tiek ieteikti šādi 4 posmi:

- pārmaiņu plāna sastādīšana, identificējot konkrētās jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi;
- uzlabojumu izmēģināšana vienā uzņēmuma struktūrvienībā vai procesa daļā;
- starprezultātu novērtēšana, lai pārliecinātos, ka process ir uzlabojies;
- uzlabojumu ieviešana visā uzņēmumā, papildinot darba instrukcijas saskaņā ar jauno standartu.

Vērtības radīšanas procesa diagramma ir vienkāršs, bet ļoti nozīmīgs rīks, kas palīdz vizualizēt visus procesa soļus, kā arī informācijas un materiālu plūsmu. Tas ir tik nepieciešams, lai, pirmkārt, sniegtu detalizētu aprakstu pašreizējam vērtības radīšanas procesam, otrkārt, norādītu uz problēmām un uzlabojumu iespējām pašreizējā procesā un, treškārt, palīdzētu izstrādāt taupīgāku vērtības radīšanas procesu nākotnē.

Viens no taupīgās ražošanas pamatprincipiem ir genchi genbutsu (no japāņu val.), kas burtiskā tulkojumā nozīmē „ejiet un apskatieties savām acīm”. *Genchi genbutsu* būtība: tikai pašam redzot ražošanas procesu uz vietas, vadītājiem rodas priekšstats par lietu patieso stāvokli, kas ļauj pieņemt pamatotus lēmumus un izdarīt pārdomātus secinājumus. Tas ir kā

pretstats ierastajai praksei, kad vadītāji pieņem lēmumus, balstoties uz atskaišu datiem vai citu personu interpretēto stāstījumu. Tāpēc taupīgos uzņēmumos vadītāji pirms kādas problēmas risināšanas, jaunu produktu ražošanas uzsākšanas vai darbinieku darba ražīguma izvērtēšanas lieto *genchi genbutsu*, kas prasa ieraudzīt visu savām acīm.

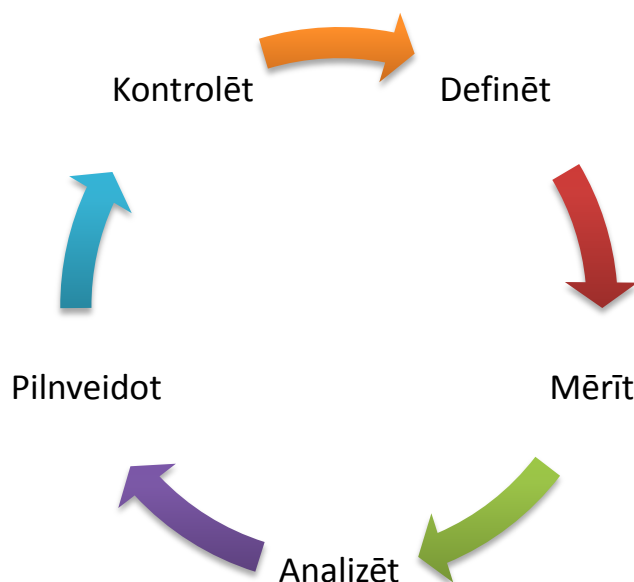
5 kāpēc (angļu val. – *five why's*) ir jautājumu uzdošanas metode, kas ļauj izpētīt cēloņa un efekta attiecību konkrētajā problēmā. Galu galā, piemērojot 5 kāpēc metodi, mērķis ir noteikt defekta vai problēmas pirmcēloni. Pilnībā atrisināt problēmu tā, lai tā vairs neatkārtotos, var tad, ja izprot problēmas būtību un identificē pirmcēloni. To var panākt, uzdodot jautājumu „kāpēc?” 5 reizes, un tas pakāpeniski novedīs pie problēmas patiesā cēloņa [1, 266 – 276. lpp.].

### 1.3. Seši sigma

Seši sigma metodes, kādu mēs to pašlaik pazīstam, pirmsākumi meklējami 20. gadsimta 80. gados, Japāņu uzņēmumā *Motorola*. 1985. gadā Bils Smits (dēvēts arī par Seši Sigma tēvu) izveidoja uzņēmuma *Motorola* iekšējo uzņēmuma kvalitātes pētījumu. Savā darbā viņš atklāja korelāciju starp to, cik labi produkcijas darbojās nonākot tirgū un to, cik daudz reizes ir bijusi nepieciešamība pārstrādāt produkciju, lai produkts darbotos attiecīgi pēc uzņēmuma izvirzītajām prasībām. Viņš arī atklāja, ka produkti, kas visprecīzāk tika saražoti atbilstoši vēlamajai normai, bija tie, kas vislabāk darbojās, kad tie bija jau pie patērētājiem. Balstoties uz Bila Smita hipotēzēm, par uzņēmuma *Motorola* vadības izaicinājumu kļuva nākamā mērķa sasniegšana - kā radīt pieejas un risināt problēmas, kas novērstu defektu rašanos. Bils Smits un Maiks Harijs (dēvēts arī par Seši Sigmas krusttēvu) kopā ar citiem inženieriem radīja pieeju problēmas novēršanai: Definēt, Mērīt, Analizēt, Pilnveidot, Kontrolēt (*DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

Tomēr šīs metodes popularitāte pieauga 1995. gadā, pateicoties *General Electric* izpilddirektoram Džekam Velšam (*Jack Welch*). Velšs novēroja, ar kādiem panākumiem Seši sigma darbojas Bila Smita vadītajā uzņēmumā un ieviesa šo vadīšanas pieeju arī *General Electric* [11, 142. lpp.] .

Par Seši sigmas pamatprincipiem tiek uzskatīti pieci sekojošie soļi- Definēt, Mērīt, Analizēt, Pilnveidot un Kontrolēt (*DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) (skat. 1.3. att.)



### 1.3. att. Seši Sigma pamatprincipi

DMAIC metodi var pielietot jebkura organizācija, jebkura tipa procesos, lai uzlabotu organizācijas darbības efektivitāti. [4, 41. lpp.] Katrs no pieciem soļiem ietver daudzu uzdevumu kompleksu.

Pirmais uzdevums, kas ir jāveic ir - definēt noteikt mērķus, kurus uzņēmums vēlas sasniegt uzlabojot procesu, kas būtu saskaņoti, ne tikai ar vadības uzņēmuma rīcības plānu, bet arī ar patērētāju vēlmēm prasībām. Tomēr galvenais šajā pirmajā solī ir problēmas definēšana. Šajā solī tiek veidota arī projekta komanda.

Nākamais solis ir - mērīt – radīt pieeju, kas būtu derīga un uzticama, lai varētu veikt esošās situācijas analīzi, noteikt rādītājus, ievākt datus, lai tos varētu vēlāk varētu izmantot salīdzināšanai, tā nosakot un palīdzot vadīt procesus, lai tie sasniegtu projekta mērķus. Identificē un apraksta potenciālos kritiskos procesus un produktus, kuri iegūti no vēsturiskajiem datiem, ienākuma pārskatiem, kļūdu analīžu pārskatiem, kā arī paredz iespējamās problēmas. Veic mērījuma sistēmas analīzi, tādējādi nosakot pielietotās mērījuma metodes precizitāti.

Trešais uzdevums ir analizēt – analizēt sistēmu, lai identificētu ceļus, kas novērstu robus starp esošo sistēmas un procesu izpildi vai procesu un mērķiem, kurus vēlas sasniegt. Projekta komandas izpēta defekta rašanās cēloņus. Tiek pielietotas statistikas analīzes, lai rastu iespējamus mainīgos lielumus, kas ietekmē iznākumu.. Identificē un definē procesa ierobežojumus. Nodrošina to, lai procesiem būtu iespējams sasniegt maksimuma potenciālu. Identificē un novērš visas novirzes, kas rodas īpašu cēloņu dēļ. Visbiežāk lietotie analīzes instrumenti ir Pareto diagramma, Zivs asakas jeb cēloņu un seku diagramma, 5-Kāpēc,

Hipotēzes testēšana, regresijas analīze, laikrindas noteikšana, histogrammas, izkaisītās (*scatter*) diagrammas u. c [25];

Pēc analīzes veikšanas, nākošais solis ir pilnveidot vai optimizēt procesu balstoties uz analīzēm. Projekta komandām jāmeklē optimālais atrisinājums un jāizveido un jāpārbauda darbību plāns, lai ieviestu un apstiprinātu iznākumu. Pārbauda vai izstrādātais projekts darbojas;

Beidzamais uzdevums ir - kontrolēt jauno izstrādāto sistēmu. Ievieš jauno, pilnveidoto metodi, pārveidojot esošās procedūras, instrukcijas un citas vadības sistēmas. Norāda procesa kontroles metodes, lai varētu sekot, vai jaunā metode darbojas pēc norādītajiem mērķiem [4, 42. lpp.] .

Seši sigma (Six sigma) ir viena no efektīvākajām problēmu risināšanas metodēm, kas paredzēta, lai uzlabotu uzņēmuma pārvaldības sistēmu. Seši sigma ir uzņēmuma vadības apzināta rīcība, lai vērienīgi atrisinātu problēmas un optimizētu nozīmīgos procesus. Apgūstot un piemērojot Seši sigma metodoloģiju krasi paaugstinās saimniekošanas līmenis (*business performance*), kā arī palīgprocesu efektivitāte [4, 9. lpp.].

Sigma ir astoņpadsmitais grieķu alfabēta burts, kas tiek lietots, lai apzīmētu standarta novirzi, vai arī novirzes mēru no paredzētā, kas ražošanas terminoloģijā tiek lietots kā defekta apzīmējums. Jo lielāks ir sigmas cipars, jo mazāks ir defektu skaits [13, 323. lpp.] (*skat. 1.1 tabulu*)

**1.1 tabula**

**Sigmas skala**

Sigma	Defekti, %	Defekti uz miljons vienībām
1	69	691 462
2	31	308 538
3	6,7	66 807
4	0.62	6 210
5	0.023	233
6	0,00034	3,4

[4,23. lpp.]

Seši sigma jēdziens aplūkojams, kā kāda procesa izkliedes statistiskais novērtējums un izcila saimniekošana tiek virzīta uz klienta vajadzību visaugstākajiem līmeņiem, lai panāktu niecīgu defektu īpatsvaru ražojumu partijā vai reklamāciju (kļūmju) skaitu pakalpojumu periodā. Izkliede ir defektu un kļūmīgo norišu cēlonis. Seši sigma nosaka, ka uz miljons

saražoto vienību nedrīkst būt vairāk kā 3,4 vienības ar defektu. Defekts tiek raksturots, kā jebkas, kas neatbilst klienta specifikācijām.

Seši sigma ir disciplinēta, uz faktiem un informāciju orientēta metode, kas paredzēta defektu (ražošanas kļūmju) novēršanai jebkuram procesam – sākot no ražošanas procesa līdz darījumu sniegšanas procesiem un no produkta līdz pakalpojumu sniegšanas procesa [24].

Seši Sigmas metodoloģija tiek dēvēta par vadības kvalitātes labāko metodi pēdējo desmitu gadu laikā un Seši Sigmas DMAIC tiek uzskatīta par, šobrīd, visefektīvāko procesu uzlabošanas sistēmu, un uzņēmumi kuros tiek pielietota šī metode, par veiksmīgiem un konkurētspējīgiem uzņēmumiem.

## 1.4. Ierobežojumu teorija

Šodienas organizācijās rit daudzi dažādi projekti. Jebkura projekta sekmīgai realizācijai vajadzīgi šādi priekšnoteikumi — tas jāīsteno noteiktajā termiņā, nepārtērējot atvēlētos finanšu līdzekļus, un atbilstoši specifikai. Ja projekta realizācija izmaksā vairāk vai patērē vairāk laika, nekā sākotnēji plānots, gaidītais rezultāts izpaliek. Gan valsts sektora, gan biznesa sfērā strādājošie vadītāji allaž ir ieinteresēti sasniegt labāku rezultātu, bez liekām papildu izmaksām. To var panākt, izmantojot t. s. ierobežojumu teoriju.

Ierobežojumu teorija (*Theory of Constraints* — TOC) pastāv jau vairāk nekā 20 gadu. Tās pamatlicējs ir Izraēlas fiziķis un filozofijas doktors Elijahu Goldratts (*Eliyahu Moshe Goldratt*). TOC ir vadības filozofija, kas piedāvā virkni holistisko (no grieķu vārda „holos” – vesels, veselīgs) procesu un noteikumu, kuri balstīti uz sistēmisko pieeju, un kuri ekspluatē jebkuras, pat vissarežģītākās sistēmas iekšējo vienkāršību. Tā balstās uz sistēmu analīzes principiem, un var tikt pielietota ļoti plašā spektrā, neatkarīgi no darbības jomas [14].

Ierobežojuma teorijas galvenais mērķis ir atrast uzņēmuma ierobežojumu- procesu, darbību, kas traucē veikt uzņēmuma darbu vēl ātrāk un vēl efektīvāk. Atrodot ierobežojumu, tiek atrasts arī vājākais punkts uzņēmuma darbības procesā.

Ierobežojumu teorija koncentrējas uz tiem procesa posmiem, kas sniedz vislielākos rezultātus. Process ir rūpīgi jāizanalizē un jāatrod šaurākais ķēdes posms, lai tieši tam pievērstu visu uzmanību. E. Goldratts apgalvo, ka konkrētā brīdī sistēmā eksistē tikai viens vienīgs vājais posms jeb ierobežojums, un šis ierobežojums bremzē visas kopējās sistēmas produktivitāti. Lai sistēmu (ķēdi) uzlabotu, nepieciešams koncentrēties uz tās vājāko posmu. Spēki un resursi, kas izlietoti citos posmos, nedos vērā ņemamus un tūlītējus sistēmas uzlabojumus. Gluži tāpat kā šaurs pudeles kakls apgrūtina un palēnina šķidruma plūsmu no

viena trauka otrā, šaurākais ķēdes posms aizkavē projekta īstenošanu. Visai bieži neefektīvā darbā vainojama nepareiza darba organizācija, piemēram, veicot daudzus uzlabojumus vienlaikus, bez koncentrēšanās uz svarīgāko.

Tipisks piemērs ir arī slikta uzdevumu sadale, liekot vienam cilvēkam veikt daudz dažādu uzdevumu vienlaikus. Vienlaicīga daudzu projektu īstenošana vienam cilvēkam prasa daudz vairāk laika nekā koncentrēšanās dažu uzdevumu izpildei. Piemēram, ja izmeklētājam, kas strādā kādā policijas nodaļā, vienlaikus jārisina 20 –30 lietu, tad vienas lietas izskatīšanai vajadzīgas apmēram 84 dienas. Taču, ja izmeklētājs vienlaikus izskata tikai 4 – 5 svarīgākās lietas, bet pārējās lietas nodod glabāšanā rezerves arhīvā, kur cits darbinieks tās sagatavo izskatīšanai, veic nepieciešamo ekspertīzi utt., tad vienas lietas izskatīšana ilgst tikai piecas dienas. Tātad īpaši efektīva ierobežojumu teorija ir tad, ja vienlaikus risināmi daudzi projekti [15].

Goldrats apkopoja piecus galvenos TOC piemērošanas soļus:

- identificēt sistēmas ierobežojumus. Katrai sistēmai ir kāds ierobežojums / vājā vieta. Vājākais posms ir tas posms, kurš jebkādā veidā ierobežo sistēmu kopumā;
- noteikt stratēģiju, kas maksimāli noslogo ierobežojumu;
- pārkārtot visas pārējās darbības, tā, lai tās nekavētu ierobežojuma darbību;
- pacelt ierobežojumu, radot iespēju palielināt jaudu vai arī nododot daļu no jaudas, kādam citam sistēmas posmam. Pirmie trīs soļi galvenokārt fokusējas, lai pārveidotu ierobežojuma izmantošanu bez naudas izdošanas;
- Kad ierobežojums ir novērsts, atgriežas pie pirmā soļa. Ieviešot pasākumus, kas tika aprakstīti iepriekšējos soļos, kāds cits sistēmas posms kļūst par vājo ķēdes posmu. Tādēļ ir nepieciešams atgriezties pie pirmā soļa [9, 117. lpp.] .

TOC atbalstītāji izdala trīs būtiskākos Ierobežojuma teorijas elementus – loģistiku, domāšanas procesus un galarezultāta novērtēšanu – šie elementi tiek uzskatīti par vajadzīgiem, lai īstenotu praksē Ierobežojuma teoriju. Uzņēmumā pilnībā īstenoja TOC (loģistika, domāšanas process, galarezultāta novērtējums), ir efektīva vadības filozofija, kuras rezultātā uzņēmumā ievērojami paaugstinās darba ražīgums, samazinās krājumu apjoms, tiek samazinātas izmaksas [6, 343. lpp.].

Pēdējo gadu laikā uzņēmumos ir novērojama tendence integrēt dažādas metodoloģijas un efektivitātes paaugstināšanas instrumentus vienkopus, ar mērķi sasniegt labākus rezultātus, nekā tas būtu iespējams, ja uzņēmuma vadība izmantotu vienu no šiem efektivitātes paaugstināšanas instrumentiem. Piemēram, Seši sigmas un Taupīgās vadīšanas kombinācija ir

sastopama visai bieži mūsdienu uzņēmumos. Tieši kādā veidā katra no metodoloģiskajām vadīšanas pieejām papildina cita citu iespējams aplūkot 1.2. tabulā.

*1.2. tabula*

**Trīs sistēmisko pieeju mijiedarbība**

	TOC	Taupīgā vadība	Seši sigma
TOC palīdz:		Fokusē uzmanību uz svarīgo Taupīgās vadības īstenošanas projektos. TOC koncepcija un instrumenti veicina efektīvāku vājo vietu pārvaldību.	Fokusē uzmanību uz svarīgo Seši sigma īstenošanā projektā. TOC var tikt izmantots, tehnisku vai vadības problēmu risināšanai. TOC nodrošina labāku finanšu sadalījumu Seši sigma projektos.
Taupīgā vadība palīdz:	Taupīgās vadības koncepcija un instrumenti palīdz sekmēt TOC īstenošanu, sniedzot lielāku vizuālo kontroli, mazāku atkarību ikdienas darbībā no datora sistēmām un plašāku darbinieku iesaistīšanos.		Taupīgās vadības koncepcija un instrumenti palīdz fokusēties uz mazāku skaitu procesu variāciju un paaugstināt patērētāju apmierinātību ar produktu, ierobežojot zudumus, tādējādi, nodrošinot stabilāku procesu un ātrāku reaģēšanas laiku.
Seši sigma palīdz:	Nodrošina līdzsvaru un nostiprina ilgtermiņa redzējumu uz finanšu līdzekļu ieguldīšanu klientu prasību apmierināšanai. Seši sigmas statistiskie instrumenti palīdz labāk analizēt, veidot un savlaicīgi pielāgot materiālu/produktu krājumus.	Seši sigmas fokusēšanās uz mainīguma samazināšanu Taupīgajā vadībā palīdz stabilizēt procesus un paļauties uz tiem.	

TOC identificē un par prioritārām izvirza dažas svarīgas izmaiņas, kuras vajadzīgas realizēt, lai izceltu sistēmas ierobežojumus. Piemēram, ja pieprasījums pēc preces ir mazāks, nekā tiek saražots, TOC palīdzēs apzināt izmaiņas, kas ir vajadzīgas, lai esošie klienti/patērētāji vēlētos maksāt vairāk vai iegādāties vairāk preču, vai arī izmaiņas, kas ir

vajadzīgas, lai palielinātu tirgus daļu, piedāvājot jaunus produktus/ pakalpojumus, vai lai ietu jaunā tirgū. TOC identificētās izmaiņas palīdzēs fokusēt uzmanību un izvērtēt prioritātes patstāvīgai projektu uzlabošanai, ko izmanto Seši sigma vai Taupīgās vadības metodes.

Taupīgās vadības sistēma sevī ietver visu organizācijas darbaspēku ar vienkāršu nepārtrauktas uzlabošanas instrumentu palīdzību, radot līdzdalības vidi un uz efektivitātes paaugstināšanu orientētu kultūru. Šī jaunradītā organizācijas kultūra ir lielisks atspēriena punkts Seši sigmas īstenošanai uzņēmumā.

Seši sigma ar savu analītisko pieeju procesu vadībā ir labs veids, lai nodrošinātu stabilitāti Taupīgās vadības un TOC procesos. [26].

Pēc bakalaura darba autores domām, mūsdienu mainīgajos apstākļos un aizvien pieaugošās konkurences apstākļos, uzņēmumos vien nepietiek ar vienas metodoloģijas izmantošanu savu procesu organizēšanā. Lai iegūtu lielāku pārsvaru pār konkurentiem, uzņēmumā būtu efektīvāka procesu vadība ir nepieciešams savienot vairākas procesu vadības metodoloģijas.

## 1.5. Kvalitātes vadība

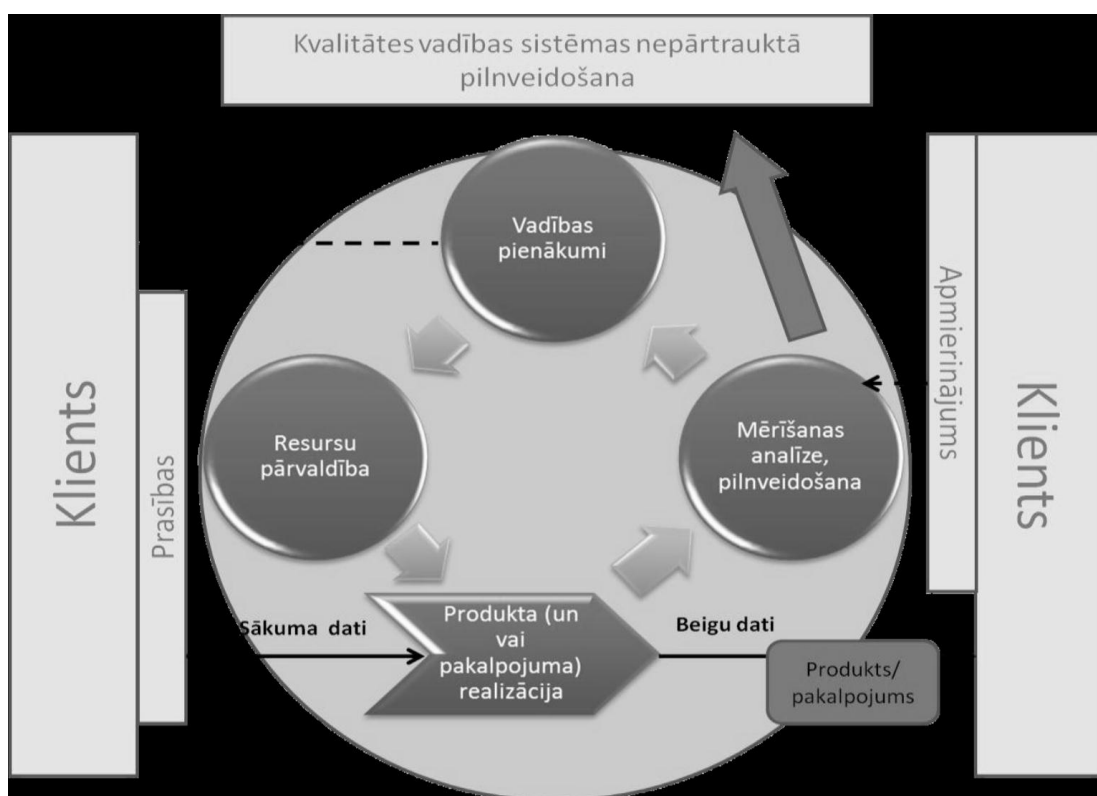
Kvalitātes jēdziens nav nekas jauns un katram cilvēkam kvalitāte asociējas ar kaut ko citu. Individīda prasības pēc kvalitātes pakalpojumam vai produktam izpaudās jau daudzus gadsimtus pirms mūsu ērās. Cilvēks, iemācoties izgatavot vairāk lietu nekā viņam vajadzīgs ikdienā, sāka savu saražoto preci pārdot vai iemainīt pret citām sev ikdienai nepieciešamām lietām. Šādam procesam turpinoties, cilvēkam bija jāsaprot, kā panākt, lai tieši viņa prece piesaistītu potenciālo pircēju un viņš būtu gatavs par šo lietu maksāt. Uzmanības pievēršana kvalitatīviem pakalpojumiem un produktiem aizsākās gadsimtiem pirms mūsu ēras un attīstās mūsdienās [12, 27. lpp.].

Kvalitātes vadības attīstība:

- Tūkstošiem g. p. ē. senajā Ēģiptē tika radīta tā saucamā “Mīrušo grāmata”, ko varētu uzskatīt par pirmo dokumentēto kvalitātes rokasgrāmatu. Šajā grāmatā bija detalizētas instrukcijas, kuras rūpīgi izpildot, cilvēks sagatavoja savu dvēseli un ķermeni pēcnāves dzīvei. Arheoloģiskie izrakumi un mūmiju salīdzinoši labais stāvoklis, bieži ir pierādījuši, šo procedūru pedantiskas pildīšanas efektivitāti.
- Par sava veida kvalitātes rādītāju var uzskatīt m.ē.11.gs. ieviestās sudraba un zelta izstrādājumu proves, lai noteiktu dārgmetālu daudzumu sakausējumos.

- Viduslaikos izstrādājumu kvalitāte kļuva par amatnieka goda un reputācijas jautājumu un viņa turību nodrošināja pircēju atsaucība un apmierinātība ar piedāvāto preci. Veidojās amatnieku ģildes, kuru mērķis bija uzturēt augstu un patstāvīgu preču kvalitāti, no ģildes tika padzīti amatnieki, kas veidoja un tirgoja nekvalitatīvas preces.
- Industriālā revolūcija iznīcināja individuālā ražotāja atbildību par kvalitāti. Attīstījās konveijera ražošanas sistēma. Tikai rūpīgas gatavo preču pārbaudes un kontrole varēja nodrošināt, lai līdz pircējam nonāk kvalitatīvs produkts.
- Pirmais Pasaules karš iezīmējās ar kvalitatīvo preču īslaicīgu norietu. Pieprasījums pēc precēm bija ļoti liels un ražotāji nelaida garām izdevību vairāk nopelnīt, piegādājot nekvalitatīvu preci. Tas radīja situāciju, ka 1931. gadā tika publicēts izdevums „Rūpnieciski ražotas produkcijas kvalitātes ekonomiskā kontrole”, kas bija par pamatu kvalitātes uzraudzībai ražošanas jomā.
- Otrā Pasaules kara laikā ASV tika izveidota kvalitātes nodrošināšanas sistēma. Tie bija militārie standarti MIL-Q-9858 „Kvalitātes sistēmas specifikācijas” un MIL-I-45208 „Inspekcijas sistēmas prasības”. Šajā laikā tika sagatavoti vairāki tūkstoši kvalitātes standartu speciālisti NATO vajadzībām.
- Pēc Otrā Pasaules kara ASV nejuta vajadzību pielietot papildus metodes, lai sekmētu savu ekonomisko konkurētspēju, tāpēc *Demings* un *Jurans* pieņēma Japānas uzaicinājumu kvalitātes kontroles ieviešanai, padarot Japānu par augsti attīstītu un ekonomiski konkurētspējīgu valsti. Tika radīti kvalitātes principi, kas ir kvalitātes domāšanas pamatā. Šie principi ir:
  - uzņēmuma vadībai jāuzņemas atbildība par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu un tās prasību bezkompromisu ievērošanu;
  - personālam visos uzņēmuma līmeņos jāapgūst kvalitātes vadības sistēmas pamatprincipi;
  - kvalitātes uzlabošana uzskatāma par nepārtrauktu procesu;
  - jānodrošina personāla dalība kvalitātes uzlabošanas procesā.
- Eiropā tikai 1979. gadā tika izveidots pirmais veiksmīgais kvalitātes nodrošināšanas modelis – BS 5750, kas ņemts par pamatu pirmā ISO 9000 izstrādāšanai. ES ISO 9000 standarti darbojas vienotajā tirgū. Tie aptver saskaņotu kvalitātes nodrošināšanas metodoloģiju, kas ieviešama visā tautsaimniecībā un radīti patērētāja esošo interešu un vēlmju apmierināšanai [7, 51. lpp.].

Uz procesiem balstīta kvalitātes vadības sistēma (*skat.1.4. att*) ir ikvienas kvalitātes vadības sistēmas pamatā un tādā veidā tiek nodrošināta nepārtraukta organizācijas pilnveidošana un attīstība. Attēlā redzamais modelis parāda, ka kvalitātes sistēma uztur arī iekšējos vadības procesus, kas nodrošina darbības efektivitāti un palīdz nepārtraukti tos pilnveidot. Tas ir tā saucamais Deminga cikls „Plāno – dari – pārbaudi – rīkojies”. Šo ciklu raksturo četras secīgas darbības. Pirmā – plāno jeb domā, katrai darbībai jābūt mērķtiecīgai un pamatotai. Otrā – dari, ievies to, kas ir izdomāts. Trešā – pārbaudi, analizē to, kas ir sanācis, izvērtēt atbilstību un ceturrtā – rīkojies, uzlabo, novērst neatbilstības, ja tādas ir radušās [10].



**1.4. att. Uz procesiem balstīta kvalitātes vadības sistēma [27]**

Deminga modelis akcentē kvalitātes uzlabošanas procesa ciklisko raksturu un attiecas ne tikai uz kvalitātes vadību un pārvaldību, bet arī uz sistemātisku kvalitātes nodrošināšanu. Katru gadu Japānas labākajiem uzņēmumiem tiek piešķirta Japānas Deminga balva, kā atzinība par panākumiem kvalitātes paaugstināšanas metožu ieviešanā un uzturēšanā.

Lielu ieguldījumu kvalitātes vadīšanas idejas attīstībā un pilnveidošanā ir devuši arī tādi pazīstami kvalitātes profesionāļi, kā Filips Krosbijs (*P. B. Crosby*), Džozefs Jurans (*J.M. Juran*) un Kaoru Išikava (*K. Ishikawa*).

F. Krosbijs kvalitāti definē kā prasību izpildi. Iespējama tikai vai nu kvalitātes izpilde, vai tās neizpildīšana. Jebkura novirze ir novirze. Lai sasniegtu nepieciešamo kvalitātes līmeni, jānodrošina vajadzīgo pasākumu savlaicīga izpilde, nevis kontrole. Kļūdas var izraisīt gan

zināšanu trūkums, gan neuzmanība. Ir apstākļu sakritības un atsevišķu indivīdu pieļautās kļūdas. Personāla zināšanu trūkumu ir iespējams novērst, zināšanas papildinot. Neuzmanības izraisītās kļūdas jācenšas novērst regulāri un apzināti pārvērtējot savu rīcību. F. Krosbija vārds saistās ar pārvaldības lomas akcentēšanu un jaunas vadības filozofijas popularizēšanu, saskaņā ar kuru vadībai akcenti no administrēšanas un pārraudzības darbībām tiek pārvietoti uz aktīvas līdzdalības principiem un autoritātes iegūšanu. Šī pieeja ir pazīstama kā jauns pārvaldības modelis - līderība (*leadership*).

Saskaņā ar Krosbija idejām:

- kvalitāti nosaka tas, kādu to sagaida klients. Par kvalitāti ir atbildīgs ikviens, sākot no augstākā līmeņa vadītāja līdz darbiniekam. Kvalitāte attiecas uz visām uzņēmuma struktūrvienībām un to rīcībām;
- kvalitāte – visa kolektīva veiksmīga un saskaņota sadarbība;
- veiksmīga kvalitātes vadīšana ietver mainīgo patērētāja vai klienta vēlmju noteikšanu un ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas pieskaņošanu tām.

Džozefs Jurans kvalitāti definē, kā atbilstību paredzētajam pielietojumam. Tas nozīmē, ka pirms ražot vai sniegt pakalpojumus, ir jāapzina visu potenciālo patērētāju un klientu vēlmes. Produkta lietošanas derīgumu nosaka tikai patērētāja viedoklis.

K. Išikava - viens no nozīmīgākajiem japāņu kvalitātes vadības pārstāvjiem. Išikava uzsver - ka nodarboties ar kvalitātes vadīšanu nozīmē radīt, projektēt, izgatavot un kvalitatīvi apkalpot izgatavoto preci, kurai jābūt patērētājam izdevīgai un vajadzīgai un kas apmierinātu viņa prasības. Tātad kvalitātes vadīšana nozīmē arī to, ka preces izgatavotājiem un pakalpojumu sniedzējiem ir jādomā kā piedāvāt kvalitatīvu produktu par atbilstošu vai zemāku tai cenu, lai patērētājs būtu apmierināts [7, 51. lpp.] .

Sekmīga kvalitātes vadības sistēma ir tāda, kas izprot savu klientu prasības, nodrošina to izpildi. Efektīvai kvalitātes vadības sistēmai ir daudz un dažādu ieguvumu, tos iespējams realizēt tādās organizācijās, kuras interesē kvalitatīva darbība un nosprausto mērķu sasniegšana, pielietojot efektīvu kvalitātes vadības sistēmu. Ieviešot organizācijā kvalitātes vadības sistēmu, veidojas dažādi ieguvumi organizācijai, darbiniekiem un klientiem.

Uzņēmuma ieguvumi: Tiek nodrošināta organizācijas aktivitāšu izpratne, kontrole un dokumentēšana. Organizācijas darbība ikvienam ir skaidra un ir saprotams, kas tiek darīts. Organizācijas sniegtajam pakalpojumam tiek nodrošināta izmaksu samazināšanās, novēršot nekvalitatīva pakalpojuma iespējamību. Kvalitātes vadības sistēma veicina organizācijas pašnovērtēšanu, iespējamo apmācību nepieciešamību, radušos problēmu atrisināšanu. Tiek attīstīta pakalpojuma kvalitāte, tiek kontrolēti visi procesi un tiek veiktas efektīvas iekšējās darbības. Organizācijas attīstība tiek plānota. Palielinās klientu uzticība.

Darbinieku ieguvumi: Darbiniekam, kas strādā organizācijā, kurā ir kvalitātes vadības sistēma, ir lielāka piederības un sasniegumu apziņa. Dokumentējot kvalitātes vadības sistēmu, darbinieki labāk izprot savu darbības jomu un organizācijas darbību kopumā, darbinieki piedalās organizācijas galveno mērķu sasniegšanā, apmierina klienta vajadzības saskaņā ar viņu prasībām. Jauno darbinieku ienākšana organizācijas darbībā ir atvieglotāka, jo visas organizācijas darbības tiek precīzi dokumentētas.

Klientu ieguvumi: Tiek garantēts tas, ka organizācijai ir svarīga kvalitāte – tiek apzinātas klientu vēlmes un prasības, piedāvātie produkti un pakalpojumi atbilst šīm vēlmēm un prasībām. Klientu prasības organizācijai palīdz tiekties pēc pilnīgākas kvalitātes. Klientam tiek garantēta kvalitāte – produktam, pakalpojumam un piegādei [8, 14. lpp.].

Kvalitātes vadības būtiskākie pamatprincipi ir:

- nepārtraukta pilnveidošana – regulāra institūcijas ieguldījumu, procesu un sasniegto rezultātu izvērtēšana, priekšlikumu izstrāde pilnveidošanai un kļūdu novēršanai, to ieviešana;
- līdzdalība - visu līmeņu darbinieku iesaistīšanās kvalitātes vadības sistēmas izstrādē un uzturēšanā;
- izmērāmība – balstās statistiski noteiktos plānotos rezultātos;
- efektivitāte – pastāvīga nevajadzīgo darbību un procesu likvidēšana;
- sistēmiskums - aptver visus organizācijas procesus;
- klientorientētība – organizācijas procesiem ir jāatbilst klientu vajadzībām un vēlmēm;
- stratēģiskums – kvalitātes vadības sistēma balstās uz stratēģisku iestādes kvalitātes politiku.

Kvalitātes vadības pamatprincipus ir iespējams integrēt esošajās organizācijas vadības sistēmās un procesos, neveidojot atsevišķu sistēmu un neieviešot konkrētu kvalitātes vadības modeli [16].

Pēc autores domām, viens no lielākajiem ieguvumiem, uzņēmumā ieviešot kvalitātes vadību, ir dažādu iespējamo risku pārredzēšana. Lai uzņēmums ilglaicīgi varētu funkcionēt, ir nepieciešams savlaicīgi apzināt iespējamus riskus, gan tos kas saistīti ar uzņēmuma iekšējo vidi, gan tos, kas saistīti ar uzņēmuma ārējo vidi. Tieši šī iemesla dēļ, daudzos uzņēmumos, lai varētu pēc iespējas ātrāk un kvalitatīvāk novērtēt iespējamus riskus, ir ieviestas speciālas pārvaldes – Riska kontroles pārvaldes, Kuras novērtē tirgus riskus, uzņēmuma likviditātes riskus, operāciju riskus.

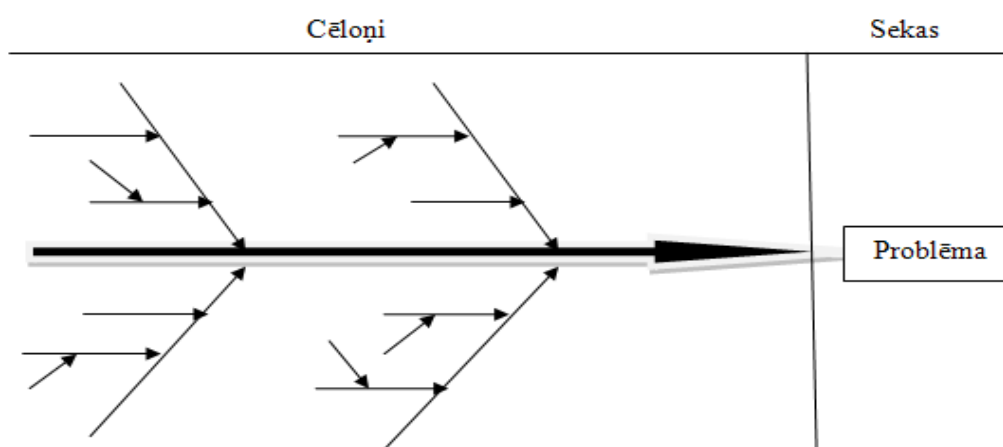
Kvalitātes vadībai ir raksturīga datu apkopošana un analīze, balstīšanās uz pierādāmiem faktiem. Kvalitātes vadības ieviešanas procesā vai vienkārši organizācijas

darbības uzlabošanai caur citiem vadības procesiem, piemēram, stratēģisko plānošanu, var būt nepieciešama virkne instrumentu, kas palīdz identificēt problēmas, to cēloņus, radīt idejas, pieņemt lēmumus, aprakstīt un analizēt procesus utt.

Tālāk ir apskatīti plašāk izmantotie kvalitātes vadības instrumenti, grupējot tos pa iespējamajiem pielietojuma veidiem:

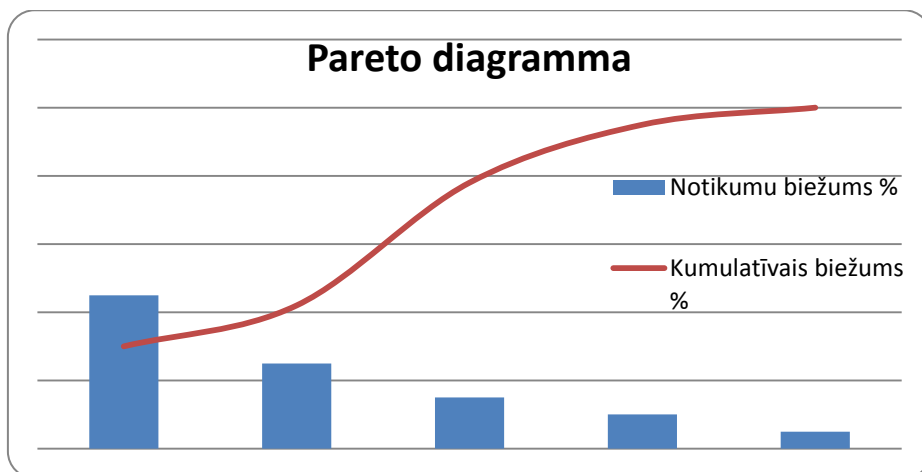
1. Situācijas analīzes instrumenti ir PEST analīze un SWOT analīze. PEST analīze – izmēra jomas vidi un potenciālu pret ārējiem faktoriem – politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiju. PEST analīzi mēdz lietot pirms SWOT analīzes. Tas ir samērā vienkāršs, tomēr būtisks rīks lēmumu pieņemšanā. SWOT analīze – stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (latviešu valodā to mēdz dēvēt par SVID analīzi). Tā kalpo, lai izvērtētu kādas organizācijas stratēģiju vai analizētu kādu ideju.

2. Problēmu analīzes instruments ir Zivs asakas (Išikavas) jeb cēloņu un seku diagramma (skatīt 1.5. attēlu) – tiek pielietota, lai atrastu problēmu cēloņus un grupētu tos noteiktās kategorijās. Tāpēc to dēvē arī par cēloņu un seku diagrammu. Tās izveidi sāk ar mērķa jeb vēlamā iznākuma vai problēmas un ar to saistīto faktoru identificēšanu. Pēc tam katram faktoram tiek analizēti cēloņi. Diagrammas attēls nedaudz atgādina zivs asaku, tāpēc šī metode ieguvusi zivs asakas nosaukumu.



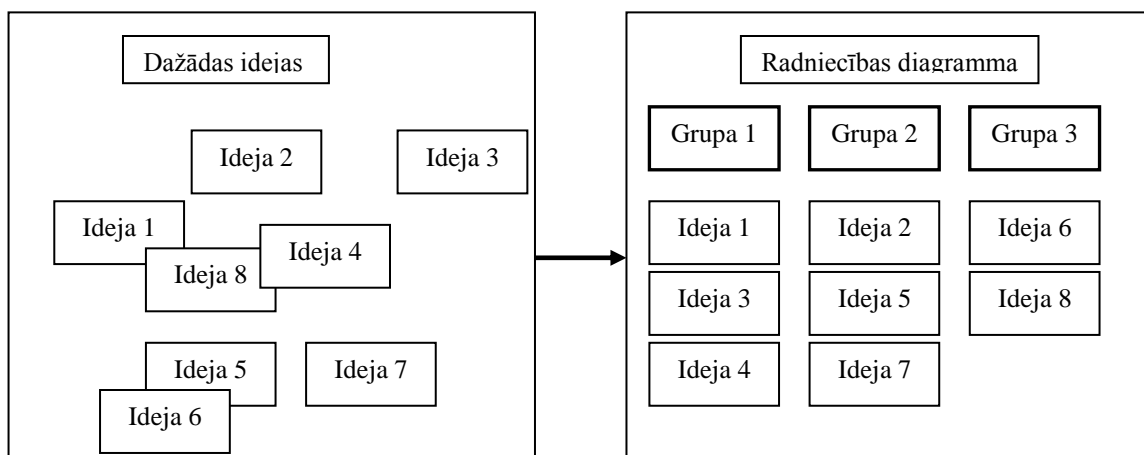
**1.5. att. Išikavas Cēloņu un seku diagrammas paraugs**

3. Prioritāšu noteikšanas un ideju grupēšanas instrumenti ir Pareto diagramma (skat. 1.6. att.) – tiek pielietota, lai grafiskā diagrammā noteiktu nozīmīgākās problēmas un to parādīšanās biežumu. Tās nosaukums cēlies no itāļu ekonomista Vilfredo Pareto darbiem, kuros viņš pētīja dažādas skaitliskas attiecības starp problēmām un to cēloņiem, rezultātu un ieguldīto darbu u.tml.



**1.6. att. Pareto diagrammas paraugs**

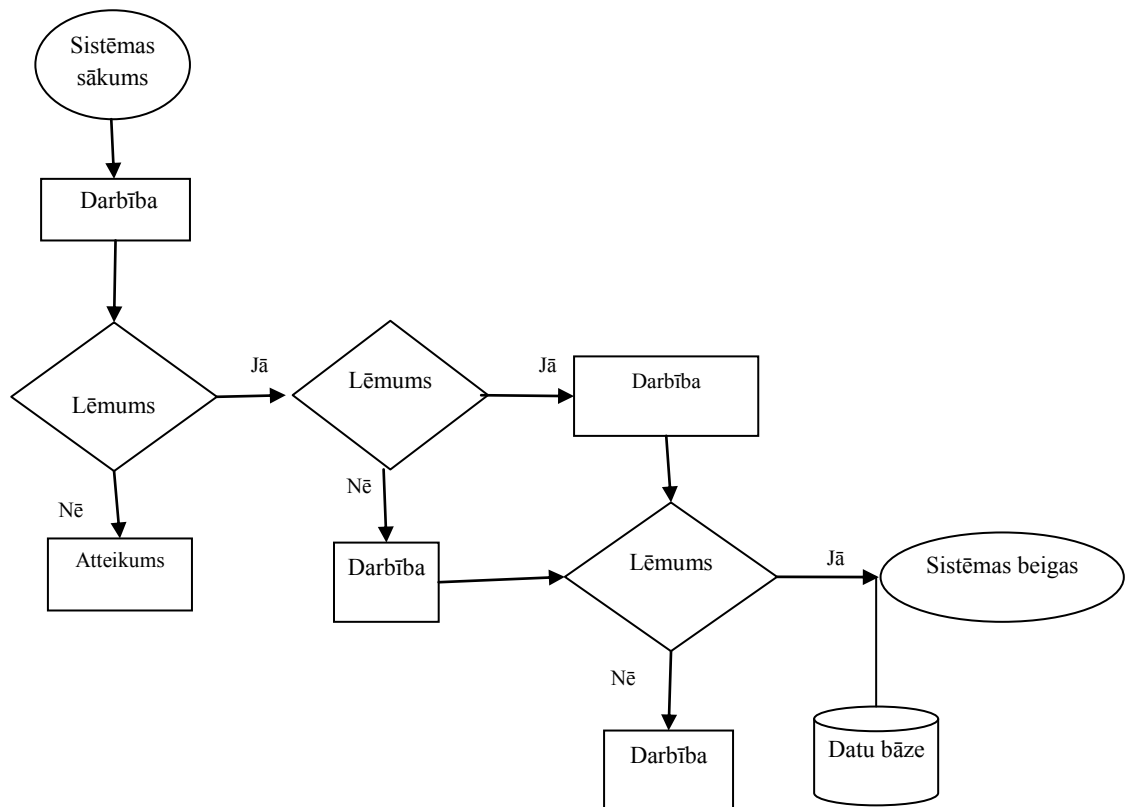
Radniecības (affinity) diagramma (skat. 1.7. att) – veids, kā grupēt idejas atbilstošās (coherent) jomās vai tēmās. Parasti "prāta vētrās" parādās daudz dažādu viedokļu, ideju, uzskatu, un šis ir labs veids to grupēšanai.



**1.7. att. Radniecības diagrammas paraugs**

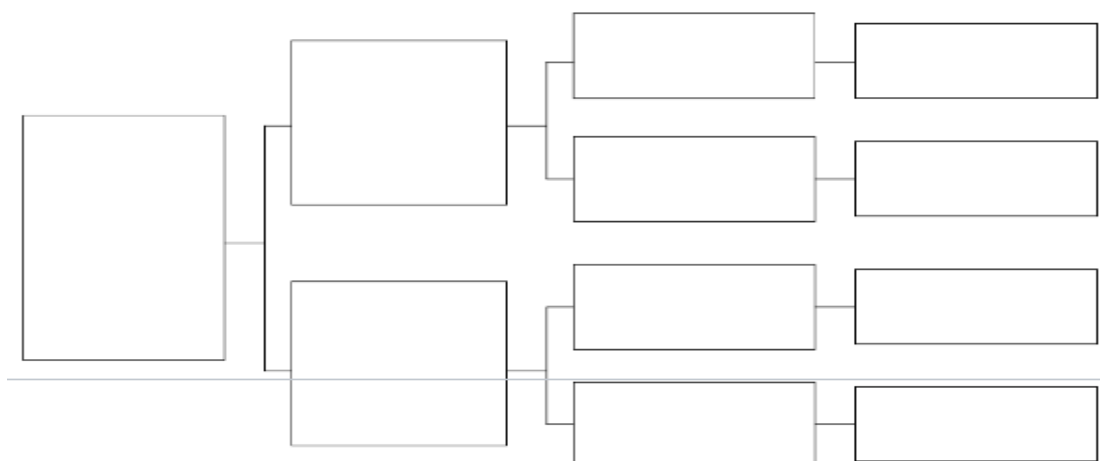
Prioritizācijas matrica – veids, kā noteikt iespēju prioritātes, lai nonāktu pie konsensa. Zināma arī kā pāru salīdzināšanas tehnika – pa pāriem tiek salīdzinātas prioritātes, norādot to vērtējumu un izvietojumu prioritāšu tabulā.

4. Procesu aprakstīšanas instrumenti ir Plūsmkarte (Flowchart) (skat. 1.8. att.) – grafisks procesa atspoguļojums. Tiek izmantota, lai noteiktu, kā dažādi procesa posmi ir savstarpēji saistīti, lai noteiktu procesa robežas.



**1.8. att. Plūsmkartes paraugs**

Cikls – plāno, dari, pārbaudi, darbojies (*Pland-do-check-act*) – jeb Deminga cikls pastāvīgiem uzlabojumiem, kas nodrošina atgriezenisko saiti procesu izpildē. Koka diagramma (*skat. 1.9. att.*) – veids, kā paplašināt vispārēju ideju par specifiskām pieejām vai darbībām. Sistēmiski tiek kartēta situācija, lai noteiktu, kas paveicams, lai sasniegtu vispārējo mērķi.



**1.9. att. Koka diagrammas paraugs**

5. Datu apkopošanas un analīzes instrumenti ir Pārbaudes lapa (*Check sheet*) – datu apkopojums dažādās kategorijās, katrai no tām ir noteikta definīcija. Tādējādi datus var pārbaudīt pret uzskaitīto. Norises tabula (*Run chart*) – datu izkārtojums kārtībā, kādā tie

rodas. Tabula parāda procesa variācijas, un to var izmantot, lai noteiktu īpašus procesa variācijas iemeslus – pārmaiņas, iezīmes. Zirnekļa diagramma – vizuāla karte, kurā apvienoti vairāki indikatori, saukta arī par "radara karti" un šķirtnes analīzes (*gap analysis*) rīku. Šī diagramma norāda redzamākās atšķirības starp esamo un vēlamu darbību.

Mūsdienās kvalitātes vadību var uztvert gan kā konkrētu sistēmu, gan kā filozofiju, kura ir visu organizācijas procesu pamatā – visaptveroša kvalitātes vadība [17].

Visaptverošās kvalitātes vadības pamatlicējs ir Edvards Demings (*W. Edwards Deming*). E.Deminga klientu vidū ir bijušas ražošanas kompānijas, dažādas organizācijas, kas nodarbojas ar klientu vajadzību izpēti, slimnīcas, universitāšu un rūpniecības pētniecības organizācijas, valdības aģentūras u.c. Tieši E.Demings bija tas, kurš izraisīja kvalitātes revolūciju, kas uzlaboja ASV konkurējošo pozīciju tirgū. Iespējams, vislabāk E.Demings ir pazīstams ar paveikto darbu Japānā, kur no 1950.gada viņš mācīja augstākā menedžmenta un inženierijas metožu izmantošanu kvalitātes menedžmentā, ievērojami mainot Japānas ekonomisko situāciju pozitīvā virzienā.

ISO 8402:1994 definē Visaptverošu kvalitātes vadību (*Total Quality Management (TQM)*) kā vadības pieeju uz kvalitāti centrētā uzņēmumā, pamatojoties uz visu darbinieku līdzdalību un ilglaicīgu mērķu nosprašanu. To var sasniegt ar klientu apmierinātību un ieguvumiem visiem darbiniekiem un sabiedrībai. Citiem vārdiem, Visaptveroša kvalitātes vadības filozofija uzņēmumam ir veids, kā tam izpildīt visu ieinteresēto pušu vēlmes un gaidas efektīvi un produktīvi, nepārkāpjot ētiskās vērtības.

TQM ir kvalitātes vadības sistēma, kas vienādi piemērojama gan ražošanā strādājošiem uzņēmumiem, gan pakalpojumu sfērā strādājošiem uzņēmumiem. Tomēr pastāv atšķirības TQM piemērošanā katrā no šīm industrijām. Piemēram, pakalpojumu sfēras uzņēmumos:

- patērētājs ir tiešs dalībnieks servisa procesā;
- servisa industrijā pakalpojuma piedāvātājs sniedz kvalitāti individuāli, pieskaņojot to atsevišķi katram klientam;
- kā arī servisa kvalitātes nesataustāmā daba bieži apgrūtina to novērtēt objektīvi.

Visaptveroša kvalitātes vadība ir tāda uzņēmuma iekšējā kultūra, kurš ir apņēmis, nepārtraukti pilnveidojoties, sasniegt klientu apmierinātību. Šī kultūra atšķiras dažādās ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas nozarēs, kā arī dažādās valstīs, bet tai ir vienoti būtiskie principi, kas tiek ieviesti, lai nodrošinātu uzņēmumam lielāku tirgus daļu, palielinātu ienākumus un samazinātu izmaksas.

Visaptverošā kvalitātes vadība ir domāšanas veids par uzņēmuma mērķiem, organizēšanu, procesiem un cilvēkiem, lai nodrošinātu to, ka visi procesi tiek veikti pareizi ar pirmo reizi. Šis domāšanas process var mainīt visa uzņēmuma, kā arī strādājošo attieksmes, uzvedību un palielināt pozitīvus rezultātus. Visaptveroša kvalitātes vadība nav sistēma, nav metode vai pat process. Sistēmas, metodes vai procesi tiek pielietoti un īstenoti, lai sasniegtu dažādus Visaptverošas kvalitātes vadības principus. Visaptveroša kvalitātes vadība aptver visu uzņēmumu kopumā. Tāpēc Visaptveroša kvalitātes vadība attiecas uz katru uzņēmuma aktivitāti, pretēji ISO 9000 standartam, kas aprobežojas tikai ar produktus ražojošajiem procesiem. Visaptveroša kvalitātes vadība ietver arī tādas grūti definējamas tēmas, kā uzņēmuma ētika, attieksme un kultūra, kuras savukārt netiek apskatītas ISO 9000 standartā [18].

Darba autore uzskata, ka, kvalitātes sistēmu ir nepieciešams ieviest jebkurā uzņēmumā, neatkarīgi no tā lieluma vai darbības jomas. Uzņēmumā ieviešot kvalitātes vadības sistēmu, tiek nodrošināta kontrole pār uzņēmumā noritošajiem procesiem, to efektivitāti, klientiem tiek piedāvāts iespējami labākais produkts, maksimāli izslēdzot nekvalitatīva produkta iegādi, kā arī, kas ir īpaši svarīgi pakalpojumu sfērā – tiek nodrošināta ātra, kvalitatīva klienta apkalpošana. Ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu, tiek kontrolētas uzņēmuma izmaksas, iespējas saskatīt, kur uzņēmumā varētu samazināt izdevumus, patērēto laiku, un, kas ir pats galvenais – saskatīt un novērst uzņēmumā iespējamus draudus/riskus, kas varētu kavēt uzņēmuma darbību vai traucēt tā attīstības iespējas.

Darba turpinājumā autore apraksta un sniedz konkrētas iestādes - bankas „X” raksturojumu, izpēta bankas „X” procesu aprakstīšanas un attēlošanas procesus, kā arī izvērtē vai bankā „X” procesu vadībā tiek pielietotas teorētiskajā daļā aprakstītās vadības metodes.

## 2. BANKAS „X” RAKSTUROJUMS

Banka „X” tika nodibināta 1993.gada 28.septembrī, apvienojot pēc Latvijas Bankas reorganizācijas neprivatizētās nodaļas - 21 dažāda profila vairāku banku atsevišķās nodaļas. Šajos gados banka „X” ir kļuvusi par vadošo komercbanku ar plašu klientu loku Latvijā un stabiliem sadarbības partneriem ārvalstīs.

Bankas „X” attīstība, pateicoties atturīgi konservatīvai pieejai finanšu riska jautājumiem, ritējusi ļoti sekmīgi un strauji: dibinot banku „X”, tika izstrādāta stratēģija - līdz 2000.gadam tai būtu jāklūst par lielāko banku Latvijā, taču šis mērķis tika sasniegts jau bankas darbības otrajā gadā.

- 1994.gadā jūlijā banka „X” tika nodota Privatizācijas aģentūras valdījumā.
- 1995.gada oktobrī banka „X” tika reģistrēta kā privāta akciju sabiedrība. Puse akciju piederēja privātajam kapitālam, puse - valstij.
- No 1996.gada janvāra bankas „X” akcijas sāka kotēt Rīgas Fondu biržas oficiālajā sarakstā; tajā pat gadā par bankas akciju īpašniekiem kļūst Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības banka un Swedfund International AB.
- Autoritatīvā finanšu izdevuma Central European eksperti atzīst banku “X” par labāko lokālo banku 1996.gadā.
- 1997.gada decembrī bankas “X” darbībā noslēdzās vēl viens nozīmīgs posms: bankas akcijas sāka kotēt Eiropas nozīmīgākajā vērtspapīru tirgū - Londonas biržā, un starptautiskajā kapitāla tirgū Global Depository Receipt (GDR) programmas ietvaros tika sekmīgi izplatītas Privatizācijas aģentūrai piederošās bankas “X” akcijas.
- 1998.gadā iezīmējās Krievijas krīzes negatīvā ietekme, kas lika arī bankai “X” pārvērtēt situāciju, lai saglabātu noteiktos stratēģiskos plānus - būt par vadošo banku Latvijā un Baltijā. Šī mērķa sasniegšanai banka “X” izvēlējās sadarbību ar Skandināvu partneriem, kuri savos stratēģiskajos plānos bija paredzējusi plašas investīcijas Latvijas un citu Baltijas valstu bankās.
- 2001.gada 26.februārī tika pieņemts lēmums pārtraukt akciju kotāciju Rīgas Fondu Biržā.

Banka “X” kopā ar pārējām Bankas “X” grupas bankām veido vienu no ietekmīgākajām finanšu grupām Ziemeļeiropā, kas apkalpo 400 tūkstošus uzņēmumu un institucionālo klientu un 5 miljonus privātpersonu vairāk kā 20 valstīs. Latvijā tā apkalpo vairāk kā 56 000 korporatīvo klientu un 720 000 privāto klientu.

Bankas „X” vīzija ir: “Mēs esam uzticams partneris mērķtiecīgiem klientiem”

Bankas „X” misija ir: “Mēs palīdzam privātpersonām un uzņēmējiem augt un attīstīties, nodrošinot viņus ar nepieciešamajiem finanšu resursiem un vērtīgu padomu.”

Bankas „X” galvenās pamatvērtības ir:

- Nepārtrauktība - mācamies, pieņemam izaicinājumus un rīkojamies, balstoties uz mūsu garo pieredzi
- Savstarpēja cieņa - esam atvērti un iemantojam apkārtējo cieņu
- Profesionālisms - mēs atviegljam biznesa partneriem sadarbību ar mums sniedzot atbalstu un savas zināšanas, kā arī atbildību par savu darbību un lēmumiem
- Saistības (uzticēšanās) - mēs esam pārliecināti, ka viss, ko mēs darām rada stiprāku sadarbību (saikni) ar mūsu klientiem

Šīs vērtības atspoguļojas bankas „X” ikdienas darbā: bankas darbinieku uzvedībā, darbībā un attieksmē pret klientiem, kolēģiem, vadītājiem un sabiedrību kopumā.

Bankas „X” darbības stratēģija – „Lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus, banka „X” realizē stratēģiju, kuras galvenās prioritātes ir cieša sadarbība ar klientiem, darbības, kas vērstas uz produktivitātes un kvalitātes uzlabošanu, bankas „X” ciešāka integrācija, kā arī mērķtiecīga attīstība izvēlētajās biznesa jomās - uzņēmumu apkalpošanā, investīciju bankas pakalpojumu sniegšanā, privātbanku servisa nodrošināšanā, aktīvu pārvaldīšanā un tirgum piesaistīto ieguldījumu attīstīšanā un nodrošināšanā.”

Bankā „X” 2012.gadam ir nospraustas vairākas prioritātes: paaugstināt klientu lojalitāti; palielināt jau esošo tirgus daļu; uzlabot efektivitāti un fleksibilitāti; sasniegt konkurētspējīgus ienākumus (peļņu).

## **2.1. Bankas „X” piedāvātie produkti**

Banka „X” saviem klientiem piedāvā daudz dažādu veidu pakalpojumus. Katram klientam ir iespējams izvēlēties sev visatbilstošāko pakalpojuma veidu. Darba turpinājumā tiek apskatīti bankas „X” piedāvātie pakalpojumi.

1. Konti:

- Norēķinu konts - bankas pakalpojums, kas ir paredzēts gan fiziskām, gan juridiskām personām naudas operāciju veikšanai nacionālajā un ārzemju valūtā
- Darījuma konts - paredzēts gan juridiskajām, gan fiziskajām personām, kuras vēlas veikt pirkšanas - pārdošanas darījumu un izvairīties no riska, kas saistīts ar to, ka kāda no pusēm var neizpildīt savas saistības, t.i., pircējs pēc darījuma priekšmeta

saņemšanas var atteikties maksāt, savukārt pārdevējs pēc naudas saņemšanas var nenodot darījuma priekšmetu pircējam

## 2. Norēķini:

- Pārskaitījumi – pārskaitījumu nodrošināšana gan Latvijā, gan ārzemēs
- Automātiskie maksājumi - norēķinu veids, kad Klients pilnvaro banku „X” veikt rēķinu apmaksu par visdažādākiem pakalpojumiem no Klienta norādītā norēķinu konta (latu vai eiro).
- Regulārie maksājumi - Regulāros maksājumus iespējams izmantot tiem pārskaitījumiem, kur nemainās maksājumu summas. Regulārais maksājuma uzdevums ir uzdevums, ar kuru Klients dod rīkojumu bankai veikt regulārus maksājumus (piem., katru nedēļu, mēnesi) par noteiktu naudas summu noteiktam saņēmējam, neiesniedzot katra maksājuma veikšanai atsevišķus maksājumu uzdevumus.
- Priekšapmaksu kartes papildināšana – iespēja papildināt mobilā telefona priekšapmaksu kartes jebkurā diennakts laikā, izmantojot bankas bankomātus vai internetbanku
- Norēķini bankomātos – iespējams ne tikai izņemt skaidru naudu un speciālajos naudas iemaksas/ izmaksas bankomātos veikt naudas iemaksu, bet arī apmaksāt rēķinus, papildināt mobilo telefonu priekšapmaksas kartes, nomainīt kartes PIN kodu, kā arī veikt pārskaitījumus starp Jūsu kartei piesaistītajiem kontiem.
- Čeku norēķini - Čekus iespējams izmantot gan norēķiniem par precēm un pakalpojumiem, gan skaidras naudas saņemšanai

## 3. Elektroniskie pakalpojumi:

- Ibanka - iespējams izdarīt gandrīz visu, ko var bankā – saņemt informāciju par jebkurām operācijām kontā, veikt maksājumus, kontrolēt norēķinu kontu, depozītu un kredītu statusu, kā arī pieteikties bankas pakalpojumiem.
- SMS banka - SMS bankas klienti saņem informatīvu īsziņu savā mobilajā tālrunī par konta pieejamo atlikumu un veiktajām finanšu operācijām.
- Droši pirkumi internetā – banka „X”, tāpat kā daudzi tirgotāji gan Latvijā, gan citur pasaulē, pirkumiem ar karti internetā izmanto VISA un MasterCard izstrādāto interneta pirkumu drošības sistēmu 3D Secure. Šī drošības sistēma veic kartes lietotāja identitātes papildus pārbaudi un nodrošina kartes datu īpašu aizsardzību interneta vidē.
- E-brokeris - Baltijas akciju tirdzniecības e-platforma, kas nodrošina Klientam iespēju patstāvīgi tirgot Baltijas biržās kotētas akcijas. E-Brokera akciju pirkšanas un pārdošanas darījumiem ir mazākas komisijas maksas nekā tad, ja izmantotu brokera

pakalpojumus bankas filiālē. Izmantojot e-Brokera platformu, iespējams veikt darījumus ar gandrīz 100 uzņēmumu akcijām.

#### 4. Maksājumu kartes:

- Norēķinu kartes (MasterCard, VISA Electrom, Maestro, Juniora karte, VISA Electron Studenta karte) - naudas uzglabāšanas, izņemšanas un maksāšanas līdzeklis, ar kuru norēķināties par pirkumiem Latvijā un pasaulē, kā arī veikt pārskaitījumus.
- Kredītkartes (Standarta kredītkarte, VISA Clasic, MasterCard Clasic, VISA Gold, MasterCard Gold) - Kredītkartes ir maksājumu kartes, kas piesaistītas kredītkartes kontam. Tās paredzētas galvenokārt pirkumu veikšanai ārvalstīs, internetā un Latvijā, kā arī papildu finanšu līdzekļu (kredītlimita) iegūšanai un izmantošanai.
- Tava Stila karte - Tava Stila karte ir VISA maksājumu karte ar visām ierastajām maksājumu karšu funkcijām un to ir iespējams noformēt gan kā norēķinu karti, gan kā kredītkarti, bet Klientam ir iespēja izveidot pašam savu kartes dizainu.
- Naudas izmaksa - Maksājot par pirkumu ar karti, tagad Klientam ir iespēja izņemt arī skaidru naudu veikala kasē. Šobrīd šis pakalpojums ir pieejams jau gandrīz 400 tirdzniecības vietās visā Latvijā, piemēram, lielveikalos IKI, Daugava, Saules veikalos Latgalē, kā arī daudzās reģionālajās degvielas uzpildes stacijās.

#### 5. Uzkrājumi un ieguldījumi:

- Krājkonts - beztermiņa noguldījuma veids ar iespēju to brīvi papildināt un uzkrāt papildu naudas līdzekļus.
- Depozīti – Vienkāršais depozīts (noguldot naudu bankas Vienkāršajā depozītā, no noguldītās summas saņemt pastāvīgus procentu ienākumus. Vienkāršais depozīts ir noguldījums ar noteiktu termiņu un nemainīgu procentu likmi); Īstermiņa depozīts (iespēja brīvo līdzekļu noguldīšanai uz īsu, bet noteiktu termiņu ar fiksētu procentu likmi. Noguldījums ir paredzēts summām virs LVL 25 000, USD 45 000, EUR 35 000); Progresīvais depozīts (mūsdienīgs termiņnoguldījuma veids, kas sniedz iespēju piedalīties starptautiskajos investīciju tirgos, neriskējot ar ieguldīto pamatsummu. Banka „X” regulāri piedāvā ieguldījumu iespējas Progresīvajā depozītā: to termiņš, minimālā summa, dalība, garantētie peļņas procenti un bāzes aktīvs tiek noteikti katram atsevišķam piedāvājumam un ienesīgums ir atkarīgs no katrā piedāvājumā noteiktā bāzes aktīva (indekss, akcijas, preces vai citi aktīvi) vērtības izmaiņām); Pilngadības depozīts (termiņdepozīts, ko vecāki atver uz sava bērna vārda).

- Ilgtermiņa pensijas uzkrājumi un apdrošināšana - pensiju 2. līmeņa, 3. līmeņa, privāto pensiju uzkrājumu kapitāla pārvaldīšana
- Ieguldījuma fondi – Lata rezerves fonds (Piedāvā klientiem īstermiņa naudas līdzekļu ieguldīšanas iespējas, vienlaicīgi nodrošinot gan īstermiņa depozītnoguldījumu procentu likmēm līdzvērtīgu ienesīgumu, gan naudas līdzekļu pieejamību pēc pieprasījuma jau nākošās darba dienas laikā); Tradicionālie ieguldījuma fondi - akciju, obligāciju, sabalansētie un naudas tirgus fondi); Stratēģiju fondi (to uzdevums ir mazināt ieguldījumu vērtību svārstības, tiecoties nodrošināt pozitīvu investīciju atdevi jebkuros tirgus apstākļos. Stratēģiju fondi ir īpaši piemēroti investoriem, kuriem nav laika vai vēlmes un īpašas intereses ikdienā sekot līdz finanšu tirgiem. Tie izvēlas ieguldījumu lēmumu pieņemšanā paļauties uz bankas „X” ieguldījumu pārvaldīšanas profesionāļiem); Alternatīvie fondi (paredz ieguldījumus ne tikai akcijās un obligācijās, bet arī atvasinātajos finanšu instrumentos – izejvielās, valūtās, hedžfondos un nekustamajā īpašumā)
- Vērtspapīri – banka „X” nodrošina saviem klientiem tirdzniecību ar NASDAQ OMX Rīga un visās vadošajās ārvalstu biržās kotētajām akcijām un obligācijām.

#### 6. Kredīti:

- Kredīti mājoklim - banka piedāvā kredītus mājokļa iegādei, remontam, celtniecībai un labiekārtošanai
- Kredīti patēriņa vajadzībām
- Kredīti studentiem - Studiju kredīts ar valsts vārdā sniegtu galvojumu – aizdevums Tavas mācību maksas segšanai akreditētajās Latvijas un ārvalstu augstskolās. Var saņemt gan pilna, gan nepilna laika studējošie. Studējošā kredīts ar valsts vārdā sniegtu galvojumu – aizdevums taviem ikmēneša tēriņiem līdz 120 Ls mēnesī (vai ekvivalents EUR valūtā). Var saņemt tikai pilna laika studējošie gan Latvijā, gan ārvalstīs. Bankas „X” studiju kredīts

#### 7. Līzings

#### 8. Valūtu un naudas darījumi:

- SPOT - Vienas valūtas maiņa pret citu valūtu tās pašas dienas ietvaros
- FORWARD - Valūtas maiņas darījums, kurā Jūs apņematies mainīt noteiktu valūtas daudzumu pret kādu citu valūtu pēc noteikta valūtas kursa nākotnē
- SWAP - Valūtas maiņas darījums, kurā vienlaicīgi notiek divu valūtas maiņas darījumu slēgšana

- OPCIJAS - Opciju būtība - tiesības (bet ne pienākums) pirkt vai pārdot valūtas un vērtspārus konkrētā laika periodā par noteiktu cenu (strike price)
- FRA - Forward Rate Agreement (FRA) ir vienošanās par procentu likmi kredītam vai depozītam nākotnē
- IRS - Interest Rate Swaps (IRS) - vienošanās par mainīgas procentu likmes maiņu pret fiksētu likmi vai otrādi konkrētam laika periodam
- FUTURES - Future vai nākotnes darījumi - līgumi, kurus noslēdzot, rodas saistības pirkt vai pārdot noteiktu preču daudzumu vai finanšu instrumentu noteiktā datumā pēc noteiktas cenas.

Kā redzams no iepriekš uzskaitītajiem produktiem, banka „X” saviem klientiem piedāvā daudz un dažādus produktus, kur katrs klients var izvēlēties savu vajadzību apmierināšanai vispiemērotāko produktu. Bankā „X” tiek dokumentēti bankas „X” piedāvāto produktu procesu apraksti. Pēc autores domām bankas „X” piedāvāto produktu daudzveidība ļoti nopietni varētu ietekmēt procesu vadīšanu bankā, it īpaši, ja līdzīgiem produktiem netiek piemēroti līdzīgi procesu apraksta standarti. Šī produktu daudzveidība nosaka to, ka arī procesu apraksti būs daudzveidīgi, un tādējādi grūti izprotami visiem procesā iesaistītajiem darbiniekiem. Un, lai darbiniekiem tiktu maksimāli atvieglota produktu procesu aprakstu pārredzamība un uztveršana, ir nepieciešams noteikt, kā ir jāapraksta katrs produkts, jānosaka kāda informācija ir nepieciešama procesu aprakstos. Šī informācija un detalizācijas pakāpe varētu atšķirties dažādiem vienā procesā iesaistītajiem darbiniekiem, piemēram filiālēs strādājošajiem darbiniekiem būtu ļoti svarīgi procesu atrakstos iekļaut detalizētu informāciju kādā kārtībā produkts ir jāizsniedz, kā ir jāaizpilda informācija bankas Informāciju sistēmās. Nepieciešams raudzīties, vai banku filiālēs strādājošie darbinieki var ātri atrast nepieciešamo informāciju par produktu, tā izsniegšanas kārtību, viņiem pieejamās datu bāzēs, un, ja šo informāciju nav iespējams operatīvi atrast, tad bankas vadībai ir jārod risinājumi, kā pilnveidot procesu aprakstu vadīšanu bankā.

## **2.2. Procesu vadīšana bankā „X”**

### **2.2.1. Riska vadība bankā „X”**

Bankā „X” nav ieviesta vispārējā kvalitātes vadība un kvalitātes standarti. Nosacītu kvalitātes vadības funkciju bankā „X” veic Riska kontroles pārvalde.

Riska kontroles pārvaldes darbības mērķis ir nodrošināt riska kontroles sistēmas izveidošanu un uzturēšanu, lai bankas „X” riski tiktu patstāvīgi identificēti un kontrolēti.

Bankas „X” riska vadība ir integrēta bankas „X” riska vadības sastāvdaļa – riska vadības politikas, riska analīzes metodes un instrumenti ir saskaņoti, kā arī būtisko risku limiti ir apstiprināti un tiek kontrolēti bankas „X” grupas līmenī.

Riska līmeņa un noteikto limitu operatīvu kontroli nodrošina strukturizēta riska limitu sistēma, kura aptver visus galvenos risku veidus:

- tirgus risks;
- likviditātes risks;
- operāciju risks;
- jaunu produktu ieviešanas risks.

Tirgus risks – zaudējumu vai nākotnes ieņēmumu samazinājuma risks procentu likmju, valūtas kursu vai vērtspapīru cenu izmaiņu rezultātā (ieskaitot cenu risku pārdodot aktīvus vai slēdzot pozīcijas).

Bankas „X” darbība tirgus riska pārvaldīšanā tiek realizēta atbilstoši bankas „X” Tirgus Riska Politikai un ar to saistītām instrukcijām. Savukārt, tirdzniecības un ieguldījumu aktivitātes tiek realizētas atbilstoši Vērtspapīru Tirdzniecības Politikai.

Banka „X” lieto "Value at Risk" (VaR) metodoloģiju, lai novērtētu pozīciju tirgus risku un iespējamos maksimālos zaudējumus, kas var rasties no tirgus svārstībām. VaR tiek novērtēts ikdienas režīmā ar ticamības līmeni 99%. Šis pieņēmums nozīmē, ka ikdienas zaudējumi no tirgus riska VaR rezultātu var pārsniegt vidēji vienā dienā no simts. Lai ierobežotu iespējamos zaudējumus no tirgus riska, bankai „X” ir noteikts VaR limits, par kura ievērošanu ik mēnesi tiek ziņots Resursu komitejai.

Procentu likmju risku, ko ietekmē ar procentu ieņēmumiem un izdevumiem saistīto aktīvu un pasīvu atmaksas termiņi vai likmju pārskatīšanas datumi, Grupa kontrolē, lietojot „Delta 1%” novērtējumus un tiem noteiktos limitus. „Delta 1%” atspoguļo, kā izmaiņas procentu likmēs par 100 bāzes punktiem ietekmēs Grupas peļņu/zaudējumus. „Delta 1%” pieeja balstās uz procentu likmju jutīgu bilances un ārpusbilances pozīciju apjomu un pārcenošanas struktūru izmantošanu aprēķinos.

Bankas „X” aktīvu – pasīvu komitejas noteiktie limiti tiek kontrolēti katru mēnesi.

Banka „X” kontrolē valūtas risku, nosakot atvērto pozīciju limitus un uzraugot to aizpildījumu katru dienu.

Lai novērtētu procentu, valūtas un cenu riska pieauguma ietekmi uz bankas „X” aktīvu kvalitāti regulāri tiek veikti stress testi, kuru rezultātā tiek apstiprināti risku ierobežojoši limiti, kā arī izstrādāti detalizēti pasākumu plāni iespējamo zaudējumu samazināšanai.

Likviditātes risks – zaudējumu risks vai ievērojami lielāku izmaksu risks, bankai „X” nespējot noteiktos termiņos kārtot savas maksājumu saistības. Likviditātes risku rada aktīvu un pasīvu, ieskaitot atvasinātos instrumentus un citas ārpusbilances saistības, naudas plūsmas, ja tās veido neatbilstības valūtas, apjoma vai termiņa griezumā, tā radot nepieciešamību bankai piesaistīt resursus par tai nelabvēlīgām likmēm vai pārdot savus aktīvus ar zaudējumiem.

Bankas „X” likviditātes riska pārvaldīšanas vispārējs mērķis ir nodrošināt, ka tiek kontrolēts bankas likviditātes risks un skaidras naudas vai tās ekvivalentu apjoms ir pietiekams, lai laicīgi izpildītu likviditātes prasības visos pārskatāmos gadījumos un visās valūtās, neradot ievērojamas papildus izmaksas.

Likviditātes riska pārvaldīšana bankā „X” tiek realizēta atbilstoši Bankas „X” Likviditātes Pārvaldīšanas Politikai.

Likviditātes riska pieņemamais līmenis tiek noteikts, izmantojot likviditātes limitus un dažādus bilances struktūras mērķus.

Likviditātes risku novērtē, izmantojot aktīvu un pasīvu, kā arī ārpusbilances radītās kumulatīvās (nediskontētās) naudas plūsmas dažādos laika intervālos gada ietvaros, novērtējot neatbilstības starp izejošajām *un* ienākošajām naudas plūsmām attiecīgajos termiņos (*Liquidity Gaps*).

Lai nodrošinātu atbilstošu likviditātes kontroli bankas līmenī, bilances un ārpusbilances naudas plūsmas kumulatīvajiem apjomiem termiņstruktūras griezumā tiek piemēroti limiti. Limiti tiek noteikti termiņā līdz 1 nedēļai, līdz 3 mēnešiem, līdz 6 mēnešiem un līdz vienam gadam.

Galvenais Bankas „X” likviditātes riska pārvaldības princips nosaka, ka bankai ir jābūt nodrošinātai ar resursiem nākamo 3 mēnešu periodā.

Termiņā virs viena gada krīzes situācijai jābūt novērstai, tāpēc vajadzība pēc limita naudas plūsmu neatbilstībām ir neliela. Svarīgāka ir bilances struktūra kopumā, tādēļ likviditātes riska novērtējumam virs gada izmanto *Core Gap* rādītāju. *Core Gap* definē kā pamatresursu attiecību pret aktīviem ar atmaksas termiņu virs gada un ar tā palīdzību novērtē, kādā mērā banka nosacīti nelikvidos aktīvus finansē ar stabiliem ilgtermiņa resursiem.

Vērtējot likviditāti, nepieciešams izmantot visu bankas aktīvu, pasīvu un ārpusbilances posteņu naudas plūsmas. Tomēr ir jāizdara virkne pieņēmumu par pozīciju atmaksas

terminiem, jo vairumā gadījumu aktuālais atmaksas termiņš nav lietojams. Dažām pozīcijām, piemēram, pieprasījuma depozītiem nav noteiktu atmaksas datumu, bet liela daļa depozītu normālos apstākļos tiek pagarinātas, naudas plūsmām šajā periodā nenotiekot.

Likviditātes risku ikdienā kontrolē pamatojoties uz Bāzes scenārija pieņēmumiem - Bāzes scenārijs atspoguļo ikdienas aktivitātes, kad visas attiecības ar klientiem tiek nodrošinātas tiktāl, cik tas ir iespējams bez papildus resursu piesaistīšanas aktivitātēm. Bāzes scenārijs ir bankas darbības ikdienas biznesa scenārijs, kas vairāk atspoguļo ikdienas apsvērumus, nekā līgumu atmaksas datumus.

Vispārējais pieņēmums ir, ka aktīvās operācijas tiks pagarinātas, bet pasīvi beidzas to darījumu termiņos, nosakot virkni izņēmumu, kas definēti konkrētos scenārija pieņēmumos. Tā piemēram, kredītu naudas plūsmas tiek modelētas, ņemot vērā bankas prognozi bruto kredītu apjomu samazinājumam tekošajā gadā, bet depozītiem uz vēsturisko apjomu analīzes pamata tiek noteikta svārstīgā un stabilā daļa, kas tiek regulāri pārskatīta.

Banka uztur likviditātes rezervi, kas sastāv no aktīviem, kas nepieciešamības gadījumā ātri pārvēršami naudas līdzekļos, sedzot pārrāvumus naudas plūsmās. Bāzes scenārijā likviditātes rezervē iekļaujami tādi vērtspapīri, kas ir iekļaujami Latvijas Bankā, kā arī bankas „X” parāda vērtspapīri, kas emitēti bankas likviditātes atbalstīšanas nolūkam.

Bāzeles banku uzraudzības komiteja (2004) definē operāciju risku, kā zaudējumu varbūtību no neadekvātiem iekšējiem procesiem, cilvēkiem un sistēmām, kā arī no ārējiem notikumiem. Bankai jādemonstrē uzraudzības institūcijām, ka tā aptver minētos riskus, spēj tos identificēt, novērtēt, mērīt, uzraudzīt, kontrolēt un mazināt to ietekmi.

Apstākļi un notikumi, kas var novest pie negaidītiem zaudējumiem vai samazinātas uzticības bankai „X” iedalās divos virzienos. Pirmais no tiem ir ārējie faktori, piemēram, reputācijas problēmas (neslava), piegādātāju kļūmes, kriminālas darbības un dabas katastrofas. Otrs virziens ir iekšējās operacionālās problēmas: neefektīvas procedūras, neadekvātas informācijas sistēmas un tehnoloģijas, neatbilstība uzraudzības institūciju prasībām un juridiskiem līgumiem, krāpšana vai citas vadības un darbinieku veiktas nelikumīgas darbības un vāja iekšējā kontrolē.

Ikdienas darbā banka „X” veic daudz un dažādas aktivitātes operāciju risku vadībai. Operāciju riska vadības instrumenti ir, piemēram, operāciju riska politika, iekšējās kontroles procedūras, operāciju riska pašnovērtējuma anketas, IT un fiziskās drošības politikas un iekšējie noteikumi, jaunu produktu apstiprināšanas politika un bankas darbības nepārtrauktības plāns. Taču viena no nozīmīgākajām jomām ir incidentu vadība. Tā ir spēja identificēt operāciju riska notikumus jeb incidentus bankā, reģistrēt tos, kā arī risināt un vadīt.

Incidents ir novirze biznesa procesā, kas noved pie negaidīta biznesa rezultāta, ko izraisījis noziegumus, kļūda, juridiski strīdi, pakalpojumu nepieejamība vai to novēlota sniegšana, vai biznesa procesu kontroles trūkums.

Incidentu sekas var novest pie tūlītējam, potenciālām vai ilgstoši pieaugošām izmaksām vai ienākumiem, vai pie reputācijas zaudējuma.

Riska līmenis bankā „X” ir cieši saistīts ar kapitāla līmeni un kapitāla pietiekamību. Kapitāla pietiekamība atspoguļo tos grupas kapitāla resursus, kas nepieciešami, lai nodrošinātos pret kredīta, darbības un tirgus riskiem, kas saistīti ar aktīviem un ārpusbilances posteņiem.

Līdz ar Bāzes scenāriju, likviditāte bankā tiek analizēta naudas plūsmām piemērojot dažādus stresa scenārijus, kas veidots no Bāzes scenārija un papildus pieņēmumiem par potenciāli lielāku resursu kapacitātes kritumu. Šobrīd bankā likviditātes stresa situāciju novērtēšanai tiek izmantoti trīs scenāriji:

- bankas unikālā krīze,
- vispārējā tirgus krīze
- bankas un vispārējās tirgus krīzes kombinētais scenārijs.

Bankas unikālās krīzes scenārija iespējamie notikumi ietver reputācijas riska radītas likviditātes problēmas, kapitāla samazināšanos zaudējumu rezultātā, vispārējās klientu bāzes samazināšanos vai lielāko noguldījumu aizplūdi no bankas. Tiek pieņemts, ka iepriekš par stabiliem uzskatītie finansējuma resursi piedzīvo strauju samazinājumu, tā radot iespējamus īstermiņa vai vidēja termiņa likviditātes sarežģījumus.

Vispārējās tirgus krīzes scenārijā tiek pieņemts, ka sarežģījumi ir skāruši banku sistēmu kopumā (piemēram, vispārējā ekonomikas lejupslīdes situācijā), novērojot finanšu tirgu likviditātes trūkumu, samazinātu resursu pieejamību. Tiek pieņemts, ka ievērojami pieaugs iespējamo ārpusbilances saistību izmantošanas intensitāte.

Izdarot pieņēmumus par depozītu aizplūdi, jāņem vērā atsevišķu klientu grupu atšķirīgā uzvedība, piemēram, tā kā mājsaimniecību noguldījumiem ir tendence būt mazāk svārstīgiem, nekā publiskā un korporatīvā sektora noguldījumiem, tiem tiek noteikts mazāks aizplūdes procents.

Stresa testēšana tiek veikta ne retāk kā divas reizes gadā, scenāriju pieņēmumus pārskatot ne retāk kā reizi gadā. Stresa testēšanas pieņēmumus līdz ar Likviditātes instrukciju apstiprina Bankas Valde.

Banka nodrošina efektīvu finansējumu avotu un to termiņu diversifikāciju un veic pastāvīgu depozītu koncentrācijas riska pārraudzību, lai nodrošinātu stabilu un diversificētu depozītu bāzi.

Banka ir noteikusi limitus viena, piecu un desmit lielāko noguldītāju īpatsvaram depozītu kopapjomā.

Riska kontroles pārvalde sagatavo pārskatus par bankas finansējuma struktūru, analizējot lielāko klientu noguldījumu koncentrāciju, piesaistīto resursu sadalījumu pa ģeogrāfiskajiem reģioniem, klientu kategorijām. Pārskatā iekļauj arī informāciju par no grupā ietilpstošajām sabiedrībām piesaistīto resursu, kā arī nerezidentu noguldījumu īpatsvaru kopējā resursu bāzē.

Nepieciešamības gadījumā Riska kontroles pārvalde var ierosināt limitus piesaistīto resursu valūtu, ģeogrāfiskā sadalījuma, nerezidentu īpatsvara vai cita veida finansējuma struktūras ierobežošanai.

Kā jau autore minēja Riska kontroles pārvalde uzņemas zināmu kvalitātes vadības pārvaldes lomu bankā „X”, jo bankā nav ieviesta kvalitātes vadība. Līdz ar to Riska kontroles pārvalde analizē iespējamos riskus un sniedz priekšlikumus, kas ir jāmaina bankas pašreizējā darbībā/ procesos, lai izvairītos no riskiem, vai vismaz mazinātu to radītās sekas.

### **2.2.3. Procesu attēlošana un aprakstīšana bankā „X”**

Procesu aprakstīšanai ir liela nozīme jebkura uzņēmuma darbībā. Procesu aprakstīšanas galvenais mērķis ir sniegt pārskatāmu darbību aprakstu vai ilustrāciju, par darbībām, kuras ir jāveic, kādā secībā un ieinteresētajām pusēm, kas piedalās procesā, lai sasniegtu vēlamu gala rezultātu. Procesu aprakstīšana sniedz atbildes uz šādiem jautājumiem: kādas darbības ir jāveic, lai sasniegtu mērķi; darbību loģiska secība, kas jāievēro mērķa sasniegšanai; kas veiks/ir atbildīgs par šīs darbības veikšanu; cik ilgs laiks atvēlēts katras darbības veikšanai u.c.

Aprakstot un attēlojot procesus, atbildīgajām personām ir jāatceras, ka šiem aprakstītajiem/ attēlotajiem procesiem ir jābūt tādiem, lai darbinieki tos varētu viegli un skaidri saprast un izpildīt, tādiem, lai nerodas papildus jautājumi par, piemēram, kurš ir atbildīgs par kādu no procesa posmiem, vai kādi ir darbinieka pienākumi un atbildība. Procesu aprakstam jābūt tādam, lai to varētu pielāgot līdzīgiem procesiem, lai to varētu uzlabot un mainīt, ja ir radusies šāda vajadzība.

Banka „X” savas darbības procesus attēlo un apraksta pārsvarā ar divu programmu palīdzību. Tās ir *Microsoft Visio* un *Microsoft Word*. Biznesa procesu modelēšanas valodā ir

aprakstīti un *Microsoft Visio* vidē vizualizēti augšējā līmeņa universālie biznesa procesi, kā arī izveidots modeli aprakstošs saskaņots dokumentu kopums *Microsoft Word* vidē. Tomēr ir darbinieki, kas procesu attēlošanai izmanto tādu programmu, kā *Microsoft PowerPoint*. Katrs bankas „X” darbinieks procesu attēlošanai izmanto tādus procesa attēlošanas instrumentus, ar kuriem prot apieties. Bankā „X” nav ieviesta vienota procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtība, dažādās struktūrvienībās procesi tiek attēloti un aprakstīti dažādi, šāda dažādība iespējama pat vienas struktūrvienības ietvaros starp dažādiem kolēģiem, līdz ar to šis apstāklis rada tādas problēmas, kā:

- dažādos procesa aprakstos atšķiras pielietotais noformēšanas veids,
- atšķiras informācijas detalizācijas pakāpe,
- atsevišķos aprakstos iespējams informācijas iztrūkums,
- darbiniekiem nav iespējams pilnīgi uztvert sniegto informāciju, ja viņi ir pieraduši pie cita veida procesu apraksta veidošanas vai iepazīšanās ar to,
- darbinieki procesu aprakstos nevar uzreiz sameklēt sev nepieciešamo informāciju, ja procesu apraksti ārkārtīgi atšķiras gan pēc formas, gan pēc satura.

Lai šīs problēmas tiktu atrisinātas, bankā „X” nepieciešams izstrādāt standartizētu procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtību, standartizētas veidlapas, paraugus darbiniekiem, kā ir jāapraksta līdzīgi procesi un jāattēlo tie, kāda un cik detalizēta informācija ir nepieciešama procesu aprakstos, kāda informācija jāattēlo procesu shēmās. Darbiniekiem procesi jāattēlo un jāapraksta ar noteiktu programmu palīdzību, piemēram apraksti jāveido *Microsoft Word* vidē un procesi jāattēlo *Microsoft Visio* vidē, ja darbinieks ar šīm programmām neprot apieties, viņš ir jāapmāca.

Bankā „X” ir izveidotas Bankas operāciju rokasgrāmatas (BORG) – tajās aprakstītas būtiskiem bankas „X” darbības veidiem izstrādāta darījumu veikšanas un kontroles kārtība, kā arī būtisku bankas „X” atbalsta darbību veikšanas un kontroles kārtība, kurā norādīti dokumenti, kurus nepieciešams noformēt lēmumu pieņemšanas procesā, amatpersonas (pārvaldes nodaļas, vadītāja/ pārvaldnieka nozīmēts bankas „X” darbinieks, kurš saņemot paziņojumu par izmaiņām Bankas operāciju rokasgrāmatas daļās, informē struktūrvienību darbiniekus), kuras apliecina lēmumu pieņemšanu, aprakstīti to pienākumi, rīcība, kā arī ierobežojumi, lai nodrošinātu darījumu un atbalsta darbību atbilstību bankas „X” politikai un Latvijas Republikas tiesību normatīvo aktu prasībām. Bankas operāciju rokasgrāmata sastāv no vairākām daļām, kur katra nosaka atsevišķu bankas „X” produktu, pakalpojumu vai atbalsta procesu. Šīs rokasgrāmatas daļas visiem darbiniekiem ir pieejamas arī uzņēmuma intranetā – uzņēmuma iekšējā tīklā.

Viena no bankas „X” bankas operācijas rokasgrāmatas daļām, kuru autore apskatīja šī darba ietvaros, ir „Banku darbības regulējošo dokumentu izstrāde un apstiprināšana” (*procesa shēmu skatīt 1. Pielikumā*). Bankas operācijas rokasgrāmatas daļas „Banku darbības regulējošo dokumentu izstrāde un apstiprināšana” mērķis ir aprakstīt veicamos soļus, kas nepieciešami Bankas „X” darbības regulējošo dokumentu izstrādei un apstiprināšanai, norādot uz dažādu procesā iesaistīto bankas struktūrvienību un bankas saistīto uzņēmumu savstarpējiem pienākumiem un veicamajām darbībām/ funkcijām katrā no šiem soļiem. Šajā BORG daļā bankas reglamentējošo dokumentu izstrādes un apstiprināšanas kārtības process tiek attēlots shematiski ar *Microsoft Visio* programmas palīdzību un šīs procesa shēmas apraksts tika sniegts *Microsoft Word* vidē.

Iepazīstoties, ar šo BORG daļu, autore secināja, ka:

1. BORG definīcija un saturs sakrīt ar Instrukciju definīciju bankā „X”. BORG saturs atgādina dokumentu, kurā ir apvienoti attiecīgā biznesa virziena politika, instrukcijas, vadlīnijas un nolikums.

2. Tiek radītas ļoti daudz atsauces no šīs BORG daļas uz citām Bankas operāciju rokasgrāmatas daļām, Instrukcijām, Pielikumiem, kā rezultātā šī BORG daļa darbiniekam nav pārskatāma un viegli saprotama. Ir nepieciešama dziļa iediļināšanās un papildus dokumentācijas meklēšana, lai darbinieks spētu rast atbildes uz sev interesējošajiem jautājumiem.

3. Rokasgrāmatās ir iekļauta tāda informācija, kas pēc būtības neattiecas uz šo dokumentu, līdz ar to darbinieks var apjukt, jo nezina, kā, kur un vai šī informācija ir vajadzīga viņa darba izpildei. Jānovērš liekā informācijas iekļaušana BORG.

4. Šajā BORG daļā ietvertais procesa apraksts pilnībā nesakrīt ar procesa shematisko attēlojumu. Šis apstāklis var ne tikai maldināt darbiniekus par to, kāda darbība seko cita citai un kas ir atbildīgs par konkrēto uzdevumu izpildi, bet arī sniedz nepilnīgas kontroles iespējas.

Līdzšinējā pieeja un lietotie rīki nenodrošina automātisku modeļa ietvaros lietoto objektu un diagrammu saskaņotības pārbaudi, kā arī ar esošajiem rīkiem nav iespējams aprakstīt visas bankas „X” prasības un analizēt biznesa procesus bankas „X” sniegto pakalpojumu griezumā.

Lai uzlabotu darbu ar biznesa procesu aprakstiem, ir izstrādāts specializēts biznesa procesu modelēšanas rīks ProMod un izveidota tā lietošanas metodika.

Banka „X” pašreiz strādā pie šī modelēšanas rīka testēšanas ar mērķi, ja rīks atbildīs visām bankas „X” prasībām un ar to būs iespējams modelēt bankā „X” notiekošos procesus,

ieviest ProMod procesu attēlošanai bankā „X”. Pašreiz ar šī rīka palīdzību testa režīmā tiek modelēti Klientu identifikācijas procesi.

Modelis tiek veidots ar mērķi atvieglot kvalitatīvas un ērti lietojamas informācijas sistēmas izveidi, kā arī optimizēt bankas „X” darbinieku darbu.

Modelēšanas rīks ProMod atbalsta trīs veida modeļu veidošanu:

- Biznesa procesu modelēšana
- Informācijas sistēmas modelēšana (Informācijas sistēmas modeļus, lai attēlotu procesus, banka „X” pagaidām netaisās ieviest to augstās sarežģītības dēļ)
- Darbību ar pakalpojumu modelēšana.

Ar jaunajām modelēšanas metodēm tiek risināta līdz šim pastāvējusī biznesa procesu prasību neatbilstība informācijas sistēmas prasībām – izveidotais risinājums ļauj veidot informācijas sistēmas prasību modeli, kas ir viennozīmīgi atbilstīgs biznesa procesiem. Diagrammas, kas apraksta darbības ar pakalpojumiem, ļauj gūt pārliecību, ka banka „X” var nodrošināt izvēlētajā pakalpojuma sniegšanu ar esošajiem biznesa procesiem un informācijas sistēmas procesiem.

Modelēšanas rīka ProMod lietošanas rezultātā tiks izveidotas diagrammas (līdz šim lietoto *Microsoft Visio* analogs) un visa aprakstošā informācija (līdz šim aprakstīta *Microsoft Word* dokumentos) būs iekļauta modelī. Līdz ar to biznesa procesus raksturojošā informācija ir apkopota vienuviet un ir automatizēti apstrādājama; kā blakus rezultātu, ja nepieciešams, var iegūt arī *Microsoft Word* izdruku ar biznesa procesa aprakstu.

Būtiska izveidotā modelēšanas rīka sastāvdaļa ir strukturētu sarakstu jēdziena ieviešana un sarakstu izmantošana modeļu analīzē. Rīkā iekļauti normatīvo aktu, struktūrvienību, dokumentu/informācijas vienību un pakalpojumu saraksti.

Modelēšanas rīkā ProMod ir iebūvētas automatizētas modeļu iekšējās „nepretrunības”(konsistences) pārbaudes, kas atvieglo kļūdu atrašanu un ir līdzeklis modeļu precizitātes paaugstināšanai. Nepretrunības pārbaudes ietvaros rīks meklē, vai ir lietotas precīzas atsauces, vai augšējā līmenī nosauktie dokumenti tiek izmantoti apakšējā līmenī (vai visi augšējos modelēšanas līmeņos norādītie dokumenti tiek apstrādāti apakšējos), vai modelī nav atsauces uz spēkā neesošiem dokumentiem, normatīvajiem aktiem u.t.t

Modelēšanas rīkā ProMod iekļautais atskaišu rīks nodrošina iespēju atlasīt informāciju par atlases kritērijiem, izmantojot strukturētajos sarakstos - organizācijas struktūra, informācijas vienības, pakalpojumi, normatīvie akti – esošos ierakstus.

Pateicoties modelēšanās rīka daudzlietotāju režīma iespējām, lietotājiem tiek piedāvāts vienlaicīgs darbs ar dažādu versiju modeļiem, tādējādi paaugstinot rīka izmantošanas efektivitāti un atvieglojot versiju pārvaldības procesus.

Līdz šim biznesa procesu modeļi pamatā kalpoja biznesa procesu apzināšanai un sakārtošanai, un ar tiem pamatā nodarbojās biznesa analītiķi. Tā kā jau aprakstīto procesu skaits un modeļu detalizācijas pakāpe ir salīdzinoši augsta, par mērķi būtu uzstādāma iespēja bankas „X” personālam, jo īpaši klientu apkalpošanas speciālistiem, modeļus lietot kā ceļvežus savā ikdienas darbā – strādājot ar klientiem, sniedzot pakalpojumus, apstrādājot dokumentus.

Tomēr, lai biznesa procesu modeļus varētu izmantot kā ceļvežus ikdienas darbam, nepieciešams veikt virkni uzlabojošu pasākumu, kas pārsvarā attiecas uz biznesa procesu modeļu veidošanu - uz lietojamo notāciju, uz modeļu veidošanas rīkiem, u.tml.

Lai sasniegtu augšminētos mērķus, ir identificēti svarīgākie uzdevumi, kas būtu jāveic biznesa procesu modelēšanas jomā:

- Paaugstināt modeļu detalizācijas pakāpi.

Pašreizējo modeļu detalizācijas pakāpe ir pietiekama, lai attiecīgo jomu pārzinošs speciālists varētu biznesa procesu saprast. Šāds detalizācijas līmeņa kritērijs tiek plaši lietots un ir pietiekams gadījumos, kad modeļus lasa cilvēki.

Gadījumā, kad modeļi kalpo par pamatu informācijas sistēmu veidošanai, biznesa procesi ir jāapraksta detalizētāk.

- Dot iespēju ātri reaģēt uz izmaiņām normatīvajos aktos un izdarīt attiecīgas izmaiņas biznesa procesos un informācijas sistēmās.

Praksē izmaiņas normatīvajos aktos tiek izdarītas bieži, tādēļ ir nepieciešams ļoti īsā laikā pieskaņot biznesa procesus un informācijas sistēmu šīm izmaiņām.

- Nodrošināt skatījumu uz biznesa procesiem no bankas „X” pakalpojumu viedokļa.

Viena pakalpojuma sniegšanā parasti ir iesaistīti vairāki biznesa procesi. Tas, kā šie procesi tiek kombinēti, lai sniegtu pakalpojumu, ir svarīgi jebkurā gadījumā, tomēr absolūti nepieciešams šāds skatījums no pakalpojumu viedokļa ir bankas „X” darbiniekam, kas nodrošina pakalpojumu sniegšanu (piemēram, personālam, kas apkalpo klientus).

- Paaugstināt modeļu precizitāti.

Modeļu iekšējā precizitāte (konsistence) raksturo, kādā mērā viens modeļa fragments atbilst citiem fragmentiem. Lai arī modeļu atbilstība dzīvei, protams, ir pats svarīgākais jautājums, tikai tehniskiem līdzekļiem risināt to nav iespējams. Tādēļ jautājums, kā modeļi atbilst reālajai dzīvei, modeļu iekšējās precizitātes uzlabošanas ietvaros netiek risināts.

Pašreiz modeļos ir sastopamas neprecizitātes, un to avots pamatā ir rīka Visio lietošana modeļu aprakstam. Pirmkārt, Visio ļauj uzzīmēt jebkādu attēlu un pat nemēģina pārbaudīt, vai uzzīmētais grafiskais objekts izskatās pēc biznesa modeļa. Šādas neprecizitātes

piemērs ir aktivitātei „Dokumentu pārbaude” sekojoša aktivitāte „Beigas”. Šajā situācijā nav skaidrs, kas tieši beidzas un kādas šīm „beigām” būs sekas.

Otrkārt, katra biznesa procesa modelis glabājas atsevišķā failā, un tas padara praktiski neiespējamu dažādu modeļu savstarpējās atbilstības nodrošināšanu. Piemēram, ja viena un tā pati aktivitāte vienā modelī saucas „Neidentificēto klientu reģistrēšana”, bet citā - vienkārši „Klientu reģistrēšana”, tas var radīt nopietnus pārpratumus, īpaši tad, ja biznesa modeļu skaits sniedzas simtos un ar tiem strādā speciālisti no dažādām jomām un ar dažādu kvalifikāciju.

- Nodrošināt, lai ar modeļiem vienlaicīgi varētu strādāt daudzi bankas „X” speciālisti.

Turpinoties darbam pie biznesa modeļiem, pieaugs modeļu veidotāju skaits, tomēr vēl lielākā mērā pieaugs to speciālistu skaits, kuri modeļus lietos - lasīs, drukās, izmantos ikdienas darbā.

Ar pašreizējo tehnoloģiju ir iespējams nodrošināt lielu lietotāju skaitu, tomēr ir problemātiski nodrošināt, ka lietotājiem vienmēr ir pieejams jaunākais biznesa procesa variants.

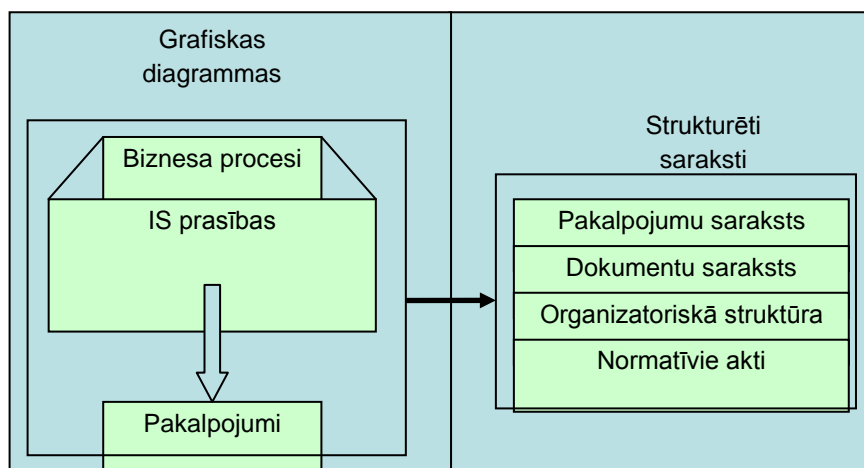
Tāpat problemātiski ir nodrošināt, lai vairāki speciālisti vienlaikus bez kļūmēm un pārpratumiem varētu labot modeļus. Tipiska kļūme rodas, kad divi speciālistu vienlaicīgi uzlabo vienu Visio modeli (failu). Rezultātā tiek iegūti divi modeļi, abi ir „labāki” par sākotnējo, tomēr ir nepieciešams pacietīgs darbs, lai izmaiņas apvienotu vienā modelī.

No augstāk minētajiem pieciem uzdevumiem tikai pirmo - modeļu detalizācijas pakāpes paaugstināšanu - iespējams pilnvērtīgi veikt esošās modelēšanas tehnoloģijas ietvaros. Pārējie uzdevumi prasa jaunus modelēšanas tehniskos rīkus, jaunu modelēšanas notāciju un metodoloģiju.

Lai veiktu minētos uzdevumus, bankā „X” ievieš jaunas paaudzes modelēšanas sistēmu ProMod un tai atbilstošu grafisku apzīmējumu kopu biznesa procesu aprakstīšanai (modelēšanas valodu).

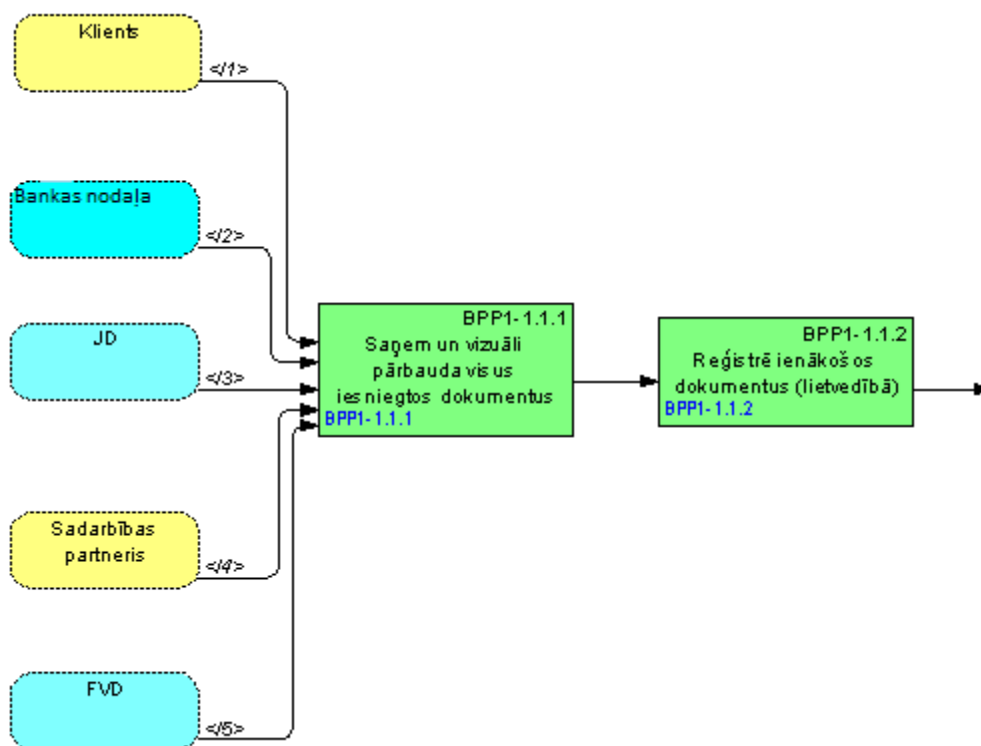
Modelēšanas sistēmas ProMod pamatfunkcija ir nodrošināt biznesa procesu modeļu veidošanu un lietošanu. Modeļi tiek attēloti ar diagrammu palīdzību, un šīs diagrammas pēc izskata ir līdzīgas bankā „X” agrāk lietotajām Visio diagrammām.

Tiek lietotas trīs veidu grafiskas diagrammas (*skat. 2.1. att.*):



2.1. att. Grafisko diagrammu veidi

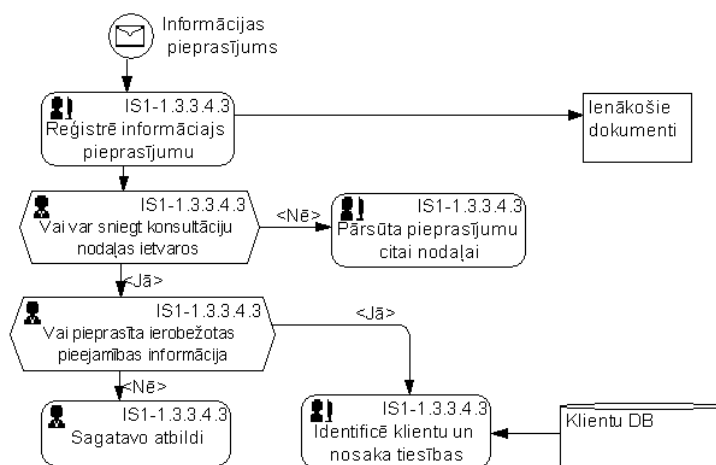
1. **Biznesa procesa diagrammas** (BP diagrammas, *skat. 2.2. att.*) tiek izmantotas, lai aprakstītu bankas „X” biznesa procesus, apakšprocesus, soļus, to izpildes secību un informācijas plūsmas starp tiem. Diagrammas paredzētas, lai veidotu biznesa procesu aprakstus tādā detalizācijas līmenī, kāds nepieciešams, lai kvalificēts speciālists varētu biznesa procesu saprast. Šīs diagrammas pēc satura un izskata atbilst bankā „X” agrāk lietotajām Visio diagrammām.



2.2. att. Biznesa procesu diagrammas piemērs

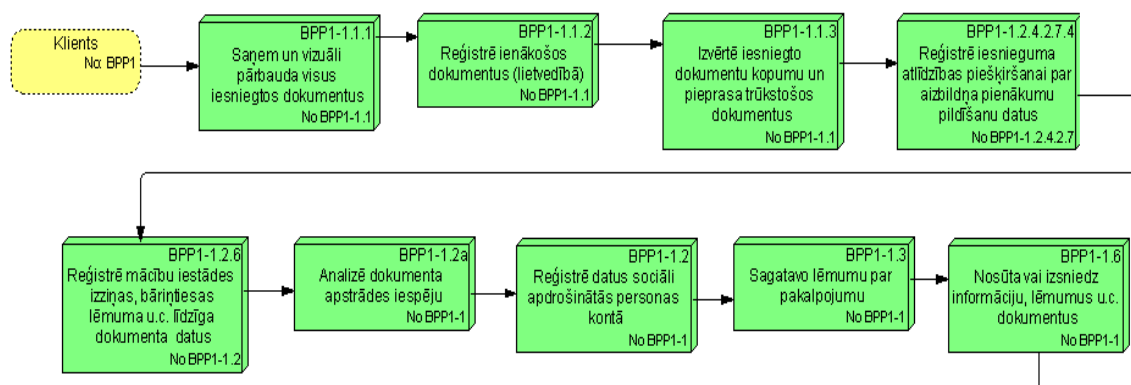
2. **Informācijas sistēmu diagrammas** (IS diagrammas, *2.3. att.*) tiek izmantotas, lai veidotu precīzas specifikācijas un detalizēti aprakstītu biznesa procesu soļu izpildes

loģiku. Ar informācijas sistēmu diagrammām tiek aprakstīti biznesa procesi, tomēr apraksts ir daudz detalizētāks un precīzāks nekā biznesa procesu diagrammās.



2.3. att. Informācijas sistēmu diagrammas piemērs

3. **Darbību ar pakalpojumiem diagrammas** (DP diagrammas, *skat. 2.4. att.*) tiek lietotas, lai aprakstītu biznesa procesus no pakalpojumu (funkcionālā) viedokļa. Diagrammas apraksta darbību secību dažādos biznesa procesos, lai nodrošinātu viena pakalpojuma sniegšanu.



2.4. att. Darbību ar pakalpojumiem diagrammas piemērs

Biznesa procesus apraksta ar pakāpeniskās detalizācijas metodi. Sākumā apraksta bankas „X” virsprocesus – katru atsevišķā biznesa procesu diagrammā. Šajās diagrammās vispārīgā veidā parāda, no kādiem svarīgākajiem soļiem process sastāv.

Tā kā virsprocesu diagrammās par biznesa procesu tiek pateikts tikai pats svarīgākais, ar to nepietiks, lai pēc diagrammām biznesa procesus varētu saprast. Tāpēc katrs solis no

virsprocasa diagrammas tiek detalizētāk aprakstīts atsevišķā biznesa procesu diagrammā (otrā līmeņa diagrammā), izdalot sīkākus apakšsoļus.

Bankas „X” biznesa procesi ir sarežģīti, tāpēc var izrādīties, ka arī otrā līmeņa diagrammas nav pietiekami detalizētas, tāpēc apakšsoļi no otrā līmeņa diagrammām (vai nu visi, vai tikai sarežģītākie) var atkal tikt detalizēti aprakstīti atsevišķās trešā līmeņa biznesa procesu diagrammās. Tā pakāpeniski detalizāciju turpina, līdz sasniegts līmenis, kad biznesa process ir saprotams attiecīgās nozares speciālistam. Šajā brīdī detalizāciju ar biznesa procesu diagrammām var beigt.

Lai biznesa procesu diagrammas nebūtu abstraktas, bet gan diagrammas būtu cieši piesaistītas „reālajai dzīvei”, grafiskos simbolus šajās diagrammās ir iespējams paskaidrot ar aprakstošu informāciju. Biznesa procesa solim, piemēram, iespējams norādīt, kādi normatīvie akti nosaka tā izpildi, kuri bankas „X” darbinieki iesaistīti izpildē un uz kādu pakalpojumu šis solis attiecas.

Pēc autores domām, šī modelēšanas rīka ieviešana bankas „X” procesu modelēšanā, ļautu bankas procesus attēlot un aprakstīt daudz saprotamāk darbiniekiem, būtu iespējams vieglāk veikt biznesa procesu nepieciešamās izmaiņas, kā arī standartizēt līdzīgu procesu attēlošanas/ aprakstīšanas kārtību.

### 3. Procesu vadīšanas pilnveidošanas virzieni bankā „X”

Lai darba noslēgumā tiktu sniegti priekšlikumi par bankas „X” procesu pilnveidošanas iespējām, darba autore iepazīnās un izanalizēja bankas „X” procesu aprakstošos dokumentus, kā arī veica ekspertinterviju ar četriem bankas „X” darbiniekiem.

Iepazīstoties, ar Banku aprakstošajām rokasgrāmatām, autore secināja, ka tās izstrādājot ir radušās vairākas nepilnības, kuras būtu jānovērš:

1. BORG definīcijas un saturs lielā mērā sakrīt ar Instrukciju definīciju bankā „X”, savukārt, no BORG izrietošās instrukcijas, kuras paskaidro dažādu darbību veikšanas kārtību Bankas informācijas sistēmās (BIS) varētu klasificēt, kā sistēmas lietotāju instrukcijas vai lietotāju rokasgrāmatas. BORG saturs atgādina dokumentu, kurā ir apvienoti attiecīgā biznesa virziena politika, instrukcijas, vadlīnijas un nolikums. Tā rezultātā ne tikai palielinās BORG apjoms, bet arī tiek mazināta politikas, vadlīniju un nolikumu loma darba organizēšanā. Šīs nepilnības būtu atrisināmas, ja tiktu ieviests vienots paraugs, pēc kura būtu redzams, kādai informācijai ir jābūt iekļautai BORGos, tas mazinātu iespēju ka BORG dokumentos tiktu pārkopēta informācija, kas jau ir iekļauta bankas politikās, instrukcijās, vadlīnijās vai nolikumos.

2. tiek radītas ļoti daudz atsauces no vienas BORG daļas uz citām Bankas operāciju rokasgrāmatas daļām, Instrukcijām, Pielikumiem, kā rezultātā šī BORG daļa darbiniekam nav pārskatāma un viegli saprotama. Ir nepieciešama dziļa iedziļināšanās un papildus dokumentācijas meklēšana, lai darbinieks spētu rast atbildes uz sev interesējošajiem jautājumiem.

3. jānovērš liekā informācijas iekļaušana. Rokasgrāmatās ir iekļauta tāda informācija, kas pēc būtības neattiecas uz šo dokumentu, līdz ar to darbinieks var apjukt, jo nezina, kā, kur un vai šī informācija ir vajadzīga viņa darba izpildei.

4. Banku operāciju rokasgrāmatās ietvertais procesa apraksts pilnībā nesakrīt ar procesa shematisko attēlojumu. Šis apstāklis var ne tikai maldināt darbiniekus par to, kāda darbība seko cita citai un kas ir atbildīgs par konkrēto uzdevumu izpildi, bet arī sniedz nepilnīgas kontroles iespējas.

5. BORGi netiek sastādīti un bankas procesi netiek attēloti un aprakstīti pēc vienota standarta. Ir atrodamas tādas BORG daļas, kuros procesi tiek attēloti un pēcāk to apraksti sniegti ļoti detalizēti un pārskatāmi, bet ir arī tādas BORG daļas, kurās vai nu vispār iztrūkst procesu shematiskais attēlojums vai tas ir virspusīgs un nesaprotams. Ir jāstandartizē BORG dokumentu saturs un struktūra.

Bankas „X” pamatnostādnes, procesu ieviešanu, izpildes kārtību nosaka ne tikai Bankas operāciju rokasgrāmatas, bet arī arī tādi dokumenti, kā Politikas, Instrukcijas, Vadlīnijas, Nolikumi, Valdes lēmumi, Rīkojumi un Ziņojumi. Iekšējā apritē ir dokumenti ar nosaukumu "noteikumi", "procedūra", "kārtība", "info letter", "routines". Šīs dokumentu grupas nav definētas, to vieta dokumentu hierarhijā un savstarpēji nav skaidra. Šie visi dokumenti tiek uzskatīti par saistošiem un līdzvērtīgiem dokumentiem. Bankā „X” ir jāievieš tāda dokumentu hierarhija, kura arī praksē tiek ievērota, pretējā gadījumā darbiniekiem nav skaidrības, kuri dokumenti nosaka vispārējo bankas darbības kārtību, kuri ir paskaidrojošie dokumenti – instrukcijas, kā konkrēti ir jārikojas pie noteiktiem procesiem. Šajā hierarhijā Politiku un Instrukciju prasības ir saistošas visiem darbiniekiem, savukārt Vadlīnijām ir rekomendējošs raksturs un dokumenta mērķis ir palīdzēt politikas un instrukciju prasību interpretācijā pielietojot tās konkrētās situācijās. Jaunajā dokumentu hierarhijā BORG dokumenti tiktu pārsaukti par instrukcijām, savukārt liela daļa no esošajām instrukcijām būtu jāievieto vienotā datubāzē un jāpārsauc par Bankas informācijas sistēmu (BIS) rokasgrāmatām. Būtu jāatsakās no tādu dokumentu nosaukumu lietošanas, kuri nav definēti bankas iekšējo dokumentu struktūrā un lietvedībā (dokumentu grupa hierarhija bankā sastāv no četriem līmeņiem – Politika, Vadlīnijas, Bankas operāciju rokasgrāmatas, Instrukcijas). Par tādiem uzskatāmi "noteikumi", "procedūra", "kārtība", "info letter", "routines". Saturiski šie dokumenti līdzinās instrukcijām, vadlīnijām vai rīkojumiem. Atsevišķas dokumentu grupas ieviešana un izmantošana ir attaisnojama tikai tādā gadījumā, ja šo dokumentu mērķis nav iespējams nodalīt no jau definēto dokumentu grupām.

Kā jau autore darba otrajā daļā minēja – visas BORG daļas darbiniekiem ir pieejamas arī iekšējā uzņēmuma tīklā, un, lai gan šīs rokasgrāmatas ir ievadītas informācijas sistēmā, lai atvieglotu darbinieku darbu un piekļuvi vajadzīgajiem dokumentiem, autorei rodas šaubas, vai tiešām darbinieku piekļuve viņam interesējošajai datu bāzei un tālākās darbības ar šo datubāzi ir atvieglotas.

Pie šāda secinājuma autore nonāca, meklējot sev interesējošo rokasgrāmatas daļu uzņēmuma intranetā. BORG datubāzes funkcionālais risinājums ir novecojis. BORG datubāzes saturu ir nepieciešams pārnest WEB vidē, lai uzlabotu dokumentu strukturēšanas un meklēšanas iespējas. Pārnēsot BORG datubāzi WEB vidē atkrītu nepieciešamība BORG dokumentus dublēt pārvalžu Intranet lapās, tā vietā izmantojot atsauces (*links*) uz attiecīgo datubāzi WEB vidē. WEB vidē uzlabotos iespēja sadalīt BORG saturu atsevišķās nodaļās, atvieglot lietotājam nepieciešamās informācijas meklēšanu. Lai atvieglotu konkrētas BORG daļas meklēšanu, autore sniedz sekojošus priekšlikumus:

1. BORG daļas sakārtot atbilstošās nodaļās, kas palīdzētu labāk orientēties un ietaupīt laiku, meklējot sev vajadzīgo BORG daļu, jo nebūtu jāiet cauri visam BORG daļu sarakstam.

2. Izveidot meklētāju, lai darbinieks pēc konkrēta vārda vai BORG daļas ievadīšanas varētu ātri atrast sev interesējošo BORGu.

3. Pārnest BORG datubāzi WEB vidē. Dokumentos ir iekļautas daudz dažādas instrukcijas un atsauces uz citām BORG daļām. Lai darbiniekam būtu vieglāk atrast sev nepieciešamo informāciju, nepatērējot daudz laika tās meklēšanai ir jāizmanto atsauces (links) uz attiecīgo datubāzi. Pagaidām darbiniekam, ieraugot, ka datu bāzē ir iekļauta cita Instrukcija, nākas aizvērt esošo datubāzi un meklēt šo Instrukciju. Šādā veidā tiek patērēts ārkārtīgi daudz laika.

Pēc autores domām bankā „X” būtu kardināli jāmaina procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtība, vairāk koncentrējoties uz procesu attēlošanu nevis aprakstīšanu, kā tas notiek pašlaik, kā arī standartizējot procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtību. Tas sniegtu pārskatāmākus un skaidrākus rezultātus visām procesā iesaistītajām pusēm.

Bakalaura darba ietvaros tika veikta intervija ar mērķi noskaidrot bankas „X” ekspertu domas par procesu vadības nozīmi un kvalitāti bankā „X”. Intervija tika veikta ar četriem bankas „X” darbiniekiem, kas ir eksperti procesu vadības jomā šajā bankā. Uz astoņiem intervijas jautājumiem atbildēja bankas „X” procesu produktu pārvaldītājs/ metodīķis, darījumu nodrošināšanas vadītājs, biznesa procesu attīstības vadītājs (*intervijas anketas skatīt 2., 3., 4. Pielikumā*). Bankas „X” produktu attīstības nodaļas vadītājs atbildēja uz vēl papildus diviem jautājumiem (*intervijas anketu skatīt 5. Pielikumā*).

Intervijas pirmais jautājums - *Vai visa bankas „X” darbība balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem un procedūrām?* - tika uzdots ar mērķi noskaidrot, vai reāli praksē bankas darbība, tajā noritošie procesi balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem.

Pēc interviju rezultātiem bakalaura darba autore secina, ka bankā „X” ir nepieciešami procesu vadības uzlabojumi. Eksperti ir apstiprinājuši, ka bankas procesi tiek aprakstīti daļēji – ir jomas, kurās procesi tiek aprakstīti, tomēr lielākoties bankā ir tādas jomas, kurā procesu apraksti nav vai ir neuzskatāmi un praktiska bankas darbība nenorit pēc aprakstītajiem procesiem.

Pēc intervijas otrā jautājuma uzdošanas - *Kāda nozīme ir procesiem, to aprakstīšanai un attēlošanai bankas „X” darbībā?* - visi eksperti apstiprina, ka procesu attēlošana ir vajadzīga, un tā ir jāievieš tajās jomās, kur pagaidām vēl trūkst šie procesu apraksti, jo procesu attēlošana ne tikai ļauj ieraudzīt procesu kopumā, atvieglojot darbu procesa iesaistītajiem darbiniekiem, bet arī ļauj saskatīt iespējamus procesa posmus, kuriem nepieciešami

uzlabojumi, kuros var ietaupīt gan patērēto laiku, gan finanšu līdzekļus. Darba autore uzskata, ka procesu attēlošanas dokumentācija palīdzētu arī vieglāk ieviest izmaiņas procesos, ja tādas ir nepieciešamas.

Darba autore vēlējās noskaidrot, kas bankā „X” veic procesu kontroles funkciju, tādēļ tika uzdots trešais jautājums - *Kas uzrauga/ kontrolē, vai banka „X” strādā vadoties pēc aprakstītajām procedūrām/ instrukcijām/ nolikumiem utt.?* Galveno kontroles funkciju pār produktu procesiem bankā „X” uzņemas bankas „X” iekšējais audits, kurš ik gadu sastāda priotiāro bankas procesu sarakstu un izskata to darbību, sniedz ieteikumus par darbības uzlabošanu un dažādām korekcijām. Bankas procesi tiek daļēji kontrolēti arī no to īpašnieku puses, tomēr šī kontrole ir tikai daļēja, jo procesu īpašnieki kontrolē vai nu tikai savu procesa posmu, vai „pieslēdzas”, ja process nefunkcionē tā, kā tam būt jāfunkcionē. Viens no ekspertiem norādīja, ka produkta īpašniekam nav jāveic kontroles funkcija pār sava produkta procesiem un tas nemaz nav iespējams – nokontrolēt visu produkta procesu no sākuma līdz beigām.

Intervijas ceturtais jautājums - *Kādas metodes Jūs izmantojat bankas „X” procesu attēlošanai?* – tika uzdots ar mērķi uzzināt, vai banka „X” izmanto kādu no darba teorētiskajā daļā aprakstītajām zinātniski atzītajām procesu vadības pieejām. Ekspertiem atbildot uz šo jautājumu, par procesu vadības metožu pielietošanu bankas „X” procesu attēlošanā, eksperti atzina, ka bankā nav ieviesta kāda konkrēta metode, pēc kuras tiktu organizēti bankas procesi, bet ir redzamas iezīmes par Lean jeb Taupīgās vadības metodes pielietošanu, kas tiek raksturota, pēc intervijas piektā jautājuma - *Kuras no metodēm attēlo bankas „X” procesus vispilnīgāk?*- uzdošanas kā visefektīvākā procesu attēlošanas metode. Vairākums ekspertu gan piemin, ka pašreiz bankas procesu attēlošanai tiek izmantota rakstiska dokumentācija, tomēr vajadzētu vairāk koncentrēties uz procesu visuālu attēlošanu shēmās nevis to aprakstīšanu. Eksperti arī atzīst, ka procesu shēmu izveide izriet no iepriekš aprakstītajiem procesu aprakstiem, un tā ir neefektīvāka pieeja nekā, ja procesu apraksti izrietētu no iepriekš attēlotām procesu shēmām. Šis otrais variants būtu darbiniekiem daudz saprotamāks, pēc procesu shēmu attēla varētu vieglāk orientēties un pēcāk veidot tā paskaidrojošu aprakstu. Lean metodi savā darbībā pelieto tikai daži no bankā strādājošajiem darbiniekiem, un pārsvarā tie ir darbinieki, kuri ir atbildīgi par procesu kontroli un procesu uzlabošanas iespējām. Eksperti vairāk runāja par procesu attēlošanas instrumentu pielietošanu procesu attēlošanā. Visi eksperti atzina, ka bankā „X” nav ieviesta standartizēta procesu attēlošanas kārtība, līdz ar to arī procesu attēlošanai tiek izvēlēti dažādi procesu attēlošanas instrumenti. Izvēle par labu kādam no attēlošanas instrumentiem ir atkarīga no darbinieku zināšanu līmeņa, kā arī pieejamo resursu līmeņa, jo piemēram, ar *Microsoft Visio* programmu ir iespējams strādāt

vien dažiem darbiniekiem tā iemesla dēļ, ka tikai šiem darbiniekiem ir licenzēta pieejai *Microsoft Visio* programmai.

Intervijas sestais jautājums - *Vai ir kas tāds, kas, Jūsaprāt, būtu jāmaina pašreiz pielietotajā procesu attēlošanas kārtībā? Kāpēc?* – tika uzdots ar mērķi uzzināt bankas „X” ekspertu domas par būtiskākajiem procesa attēlošanas trūkumiem bankā „X”. Kā galveno trūkumu patreizējā procesu attēlošanā visi eksperti min to, ka procesi tiek vairumā gadījumu aprakstīti, bet būtu jākoncentrē vairāk uzmanības uz procesu vizualizēšanu shematiskos attēlos. Ir jāstandartizē procesu attēlošanas un aprakstīšanas formāti. Ir jāievieš noteikts standarts, kā procesiem ir jābūt attēlotiem un aprakstītiem, kādai informācijai ir jābūt procesu shēmās un aprakstos, jānosaka informācijas detalizācijas līmenis, jānosaka informācijas apraksta struktūra. Darba autore arī uzskata, ka būtu nepieciešams noteikt ar kādiem procesu attēlošanas instrumentiem darbiniekiem būtu jāveic procesu shēmu attēlošana un apraksta veidošana, tas palīdzētu procesu shēmas un aprakstus veidot vienādā formatā.

Uz intervijas septīto jautājumu - *Vai produkta īpašnieks pārredz visu procesu kopumā? Vai viņam vienmēr ir skaidrs kas nodrošina attiecīgā produkta procesa posmu?*- eksperti atbildēja, ka produkta procesa īpašnieks nepārziņ visu procesu kopumā, kaut gan viņam būtu jābūt iespējai pārziņāt sava produkta procesu. Produkta procesa īpašnieks pārziņ tikai svarīgākās procesa kopsakarības. Viņš labi pārziņ to procesa posmu, par kuru ir atbildīgs, bet procesu kopumā pārziņ tikai vispārīgi. Lai šo problēmu varētu atrisināt, ir nepieciešams izstrādāt procesa shematiskos materiālus, kuros viegli un uzskatāmi būtu redzams produkta ceļš cauri uzņēmumam, kādas struktūrvienības tas aptver un kuri darbinieki ir iesaistīti un atbildīgi par procesa nodrošināšanu. Jauno produktu procesi vairāk vai mazāk tiek attēloti shematiski, tomēr jau sen bankā ieviestie procesi pārsvarā ir tikai aprakstīti, neiekļaujot procesa shematiskos attēlojumus.

Intervijas astotais jautājums - *Vai līdzīgiem produktiem tiek piemēroti līdzīgi procesu apraksti, vai tomēr katrs īpašnieks savu produkta procesu apraksta citādi?* – tika uzdots ar mērķi noskaidrot vai bankā „X” ir ieviesta procesu aprakstu standartizācija. Uz jautājumu, vai līdzīgiem procesiem tiek piemēroti standartizēti apraksti, ekspertu domas dalās. Procesu produktu pārvaldītājs/ metodīķis min, ka procesi tiek standartizēti, tomēr pārējie trīs eksperti min, ka pārsvarā procesi netiek standartizēti. Pēc darba autores domām, šie viedokļi atšķiras tādēļ, ka intervējamo ekspertu pārziņā ir dažādas bankas „X” struktūrvienības. Arī paši eksperti atzīst, ka ir struktūrvienības, kurās procesu attēlošana ir standartizēta, bet pārsvarā ir tādas struktūrvienības, kurās tomēr netiek standartizēti procesu apraksti. Šī procesu attēlošanas standartizācija mazinātu neskaidrību rašanos starp struktūrvienībās strādājošajiem darbiniekiem, kuri ir iesaistīti kādā no konkrēta procesa. Procesu attēlošanas standartizācija

ļautu veidot pārredzamāku procesa attēlošanu, kas, līdz ar to, procesa īpašniekam sniegtu pārredzamāku produkta procesa gaitu. Pašreiz, kā eksperti atzīst, procesa īpašnieks nepārredz visu savu procesu kopumā.

Viens no procesiem, kas bankā „X” ir aprakstīts un standartizēts, ir jaunu produktu ieviešanas process. Pēc šī procesa apraksta vadās visi attiecīgā produkta īpašnieki, kuri vēlas ieviest jauno produktu vai uzlabot esošo produktu. Ieviešot jauno produktu vai uzlabojot esošo produktu, produkta īpašnieks strādā ciešā saskarē ar īpaši izveidotu komiteju – Jauna produkta apstiprināšanas komiteju (JPAK), tādēļ tika uzdots nākamais jautājums - intervijas devītais jautājums - *Kāda ir Jauno produktu apstiprināšanas komitejas loma bankā „X”? Vai visi produkti tiek izvērtēti?* - uz kuru atbildēja bankas „X” produktu attīstības nodaļas vadītājs. Šī komiteja izvērtē vajadzību pēc jauna produkta vai jau esoša produkta uzlabošanas, sniedzot ziņojumu par iespējamiem riskiem, kas saistīti ar produkta uzlabošanu un sniegšanu klientam.

Intervijas desmitais jautājums - *Kā notiek jauna produkta ieviešanas process vai produkta uzlabošanas process? Vai šis process ir aprakstīts?* – tika uzdots ar mērķi noskaidrot kā notiek jauna produkta ieviešanas process un vai jaunu produktu ieviešanas process ir iepriekš aprakstīts. Kā eksperte minēja, tad jauna produkta ieviešanas process sākas ar produkta procesa īpašnieka iesniegtu ziņojumu par produkta procesa ieviešanu vai jau esoša procesa uzlabošanas iespējām, Jauno produktu apstiprināšanas komiteja izskata šo ziņojumu un sniedz lēmumu par projekta uzsākšanu vai noraidīšanu. Ja projekts tiek uzsākts, JPAK izskata visu dokumentāciju, kas saistīta ar produkta procesu un sniedz ziņojumu par uzlabošanas iespējām. Tiek izveidota vīzija par to, kādam procesam būtu jāizskatās un kā tam jāfunkcionē. Projekts tiek apstiprināts un tiek uzsākta jaunā produkta ieviešanas process vai jau esoša produkta procesa uzlabošanas process. Bankā „X” ir ieviesta dokumentācija, kas apstiprina Jauno produktu ieviešanas procesa kārtību. Šis process ir standartizēts un piemērojams visiem produkta īpašniekiem, kuri vēlas ieviest jauno produktu vai pilnveidot jau esoša produkta procesu.

Lai gan visi eksperti apstiprina, ka esošā procesu vadība bankā „X”, ieskaitot procesu aprakstu un attēlošanas kārtību, būtu jāmaina, viena no ekspertiem savā intervijā izteicās, ka ne visi darbinieki ir ieinteresēti bankas „X” procesu pilnveidošanā. Tas pamatojams ar to, ka pilnveidojot un ieviešot automatizētus procesus, darbinieki varētu zaudēt savas darba vietas, jo viņu darbu varētu daudz ātrāk un vieglākiem līdzekļiem izdarīt kāds cits. Vēl viens iemesls, kādēļ procesu pilnveidošana ir samērā neefektīva – darbinieki baidās no pārmaiņām, viņi koncentrējas uz riskiem, kādus jaunās sistēmas varētu radīt, bet neņem vērā ieguvumus no procesu vadības pilnveidošanas.

Darba turpinājumā bakalaura darba autore sniedz secinājumus par izstrādāto darbu, kā arī savus priekšlikumus par procesu pilnveidošanas iespējām bankā „X”.

## SECINĀJUMI

1. Literatūras avotos nav sastopama vienota jēdziena „Process” definīcija, jo katrs autors šo jēdzienu definē pēc saviem ieskatiem, uzsverot jēdziena, viņaprāt, svargākās iezīmes. Tomēr visu autoru definīcijas pamats ir viens - šis jēdziens pārsvarā tiek lietots, lai aprakstītu loģisku darbību secību konkrēta mērķa sasniegšanai, kur katram procesam ir sava sākuma darbība un beigu darbība.
2. Procesa vadības orientāciju raksturo dažādas procesu vadības metodes. Vispopulārākās no šīm metodēm ir – *Toyota Motors Corporation* izstrādātā Taupīgās vadīšanas metode jeb *Lean* metode, Japāņu uzņēmumā *Motorola* izstrādātā Seši sigma metode un Izraēlas fiziķa un filozofijas doktora Elijahu Goldratta izstrādātā Ierobežojumu teorija jeb TOC.
3. Uz procesiem balstīta kvalitātes vadības sistēma ir ikvienas kvalitātes vadības sistēmas pamatā un ar tās palīdzību tiek nodrošināta nepārtraukta organizācijas pilnveidošana un attīstība. Kvalitātes vadības instrumenti ir – situācijas analīzes instrumenti, problēmu analīzes instrumenti, prioritāšu noteikšanas un ideju grupēšanas instrumenti, procesu aprakstīšanas instrumenti un datu apkopošanas un analīzes instrumenti. Visaptveroša kvalitātes vadība ir vadības pieeja uz kvalitāti centrētā uzņēmumā, pamatojoties uz visu darbinieku līdzdalību un ilglaicīgu mērķu nospraušanu.
4. Banka „X” tika nodibināta 1993.gadā, apvienojot pēc Latvijas Bankas reorganizācijas neprivatizētās nodaļas un pašreiz banka “X” ir viena no ietekmīgākajām bankām Ziemeļeiropā, kas apkalpo 400 tūkstošus uzņēmumu un institucionālo klientu un 5 miljonus privātpersonu vairāk kā 20 valstīs. Latvijā tā apkalpo vairāk kā 56 000 korporatīvo klientu un 720 000 privāto klientu.
5. Bankā „X” nav ieviesta vispārējā kvalitātes vadība un kvalitātes standarti, tomēr kvalitātes vadības funkciju bankā „X” daļēji veic Riska kontroles pārvalde. Tās darbības mērķis ir nodrošināt riska kontroles sistēmas izveidošanu un uzturēšanu, lai bankas „X” riski tiktu patstāvīgi identificēti un kontrolēti.
6. Bankā „X” nav ieviesta vienota procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtība, dažādās struktūrvienībās procesi tiek attēloti un aprakstīti dažādi. Banka „X” savas darbības procesus attēlo un apraksta pārsvarā ar divu programmu palīdzību. Tās ir *Microsoft Visio* un *Microsoft Word*. Tomēr daudzi darbinieki procesu aprakstīšanā un attēlošanā izmanto kādu alternatīvu programmu, piemēram, *Microsoft Power Point*.

7. Banka „X” pašreiz strādā pie jauna modelēšanas rīka testēšanas, kas atvieglos kvalitatīvas un ērti lietojamas informācijas sistēmas izveidi, kā arī optimizēs bankas „X” darbinieku darbu. Jaunajā rīkā visa biznesa procesus raksturojošā informācija būs apkopota vienuviet un automatizēti apstrādājama; kā blakus rezultātu, ja nepieciešams, var iegūt arī *Microsoft Word* izdruku ar biznesa procesa aprakstu. Tas palīdzētu atbrīvoties no papīra formāta dokumentiem, kā arī veidot saprotamākas un standartizētas procesu attēlošanas shēmas.
8. Bankā „X” ir jomas, kurās procesi tiek aprakstīti, tomēr lielākoties bankā ir tādas jomas, kurā procesu apraksti nav vai ir neuzskatāmi un praktiska bankas darbība nenorit pēc aprakstītajiem procesiem. Bankas procesi jāattēlo shematiskos attēlos un pēc tiem jāveido procesa apraksts, nevis, kā pašreiz – pēc procesu aprakstiem mēģina veidot shematiskos procesa attēlus.
9. Bankas „X” dažādos procesa aprakstos atšķiras pielietotais noformēšanas veids, atšķiras informācijas detalizācijas pakāpe, atsevišķos aprakstos iespējams informācijas iztrūkums, darbiniekiem nav iespējams pilnīgi uztvert sniegto informāciju, ja viņi ir pieraduši pie cita veida procesu apraksta veidošanas vai iepazīšanās ar to, darbinieki procesu aprakstos nevar uzreiz sameklēt sev nepieciešamo informāciju, ja procesu apraksti ārkārtīgi atšķiras, gan ar izkārtojumu, gan saturisko formu.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Bankā „X” nepieciešams standartizēt procesu aprakstīšanas un attēlošanas kārtību. Struktūrvienību vadītājiem nepieciešams ieviest standartizētas veidlapas, paraugus darbiniekiem, kā ir jāapraksta līdzīgi procesi un kā tie ir jāattēlo, kāda un cik detalizēta informācija ir nepieciešama procesu aprakstos, kāda informācija ir nepieciešama procesu shēmās. Šie uzlabojumi nepieciešami, lai darbiniekiem atvieglotu procesu aprakstu uztveramību un procesu īpašniekiem būtu skaidrība, kam īsti ir jābūt iekļautam procesu aprakstos.
2. Nepieciešams mainīt procesu attēlošanas veidu. Struktūrvienību vadītājiem procesu attēlošanas veids jāmaina no procesa aprakstīšanas kārtības uz procesu vizualizēšanu procesu shēmās, sniedzot procesu shēmu detalizētāju aprakstu. Tādējādi būtu pārskatāmāks process, kā tas iet cauri organizācijai, kas ir atbildīgs par kuru procesa nodrošināšanas posmu.
3. Bankā „X” ir jāievieš tāda dokumentu hierarhija, kura praksē tiek ievērota, pretējā gadījumā darbiniekiem nav skaidrības, kuri dokumenti nosaka vispārējo bankas darbības kārtību, kuri ir paskaidrojošie dokumenti – instrukcijas, kā konkrēti ir jārīkojas pie noteiktiem procesiem. Turklāt nepieciešams atteikties no tādu dokumentu nosaukumu lietošanas, kuri nav definēti bankas iekšējo dokumentu struktūrā un lietvedībā tos pārsaucot pēc piederības kādai konkrētai dokumentu grupai - Politika, Vadlīnijas, Bankas operāciju rokasgrāmatas, Instrukcijas. Strukturizēta dokumentu hierarhijas ieviešana darbiniekiem sniegtu skaidrību par to, kādā kārtībā ir jāorganizē savs darbs.
4. Bankas operāciju rokasgrāmatas datubāzes saturu ir nepieciešams pārnest WEB vidē. Tas uzlabotu dokumentu strukturēšanas un meklēšanas iespējas, kā arī mazinātu papīra formāta dokumentu izmantošanu.
5. BORG daļas iekšējā datubāzē jāsakārto atbilstošās nodaļās. Tas palīdzētu darbiniekiem labāk orientēties procesu sarakstā un ietaupīt laiku, meklējot sev vajadzīgo BORG daļu, jo nebūtu jāiet cauri visam BORG daļu sarakstam kā tas ir pašreiz. Izveidot meklētāju, lai darbinieks pēc konkrēta vārda vai BORG daļas ievadīšanas varētu ātri atrast sev interesējošo BORG daļu, tādējādi, ietaupot laiku, paaugstinot klientu apmierinātību ar pakalpojuma sniegšanu.
6. Jāizveido hipersaites uz BORG ietvertajām Instrukcijām, Pielikumiem, citām BORG daļām, lai darbiniekiem atvieglotu nepieciešamās informācijas meklēšanu, kā arī, lai atvieglotu BORG ietvertās informācijas uztveršanu.

7. Visiem bankas „X” procesiem jāpiemēro procesa shēmas. Tas palīdzētu daudz ātrāk konstatēt, kurā procesa posmā ir nepieciešami uzlabojumi, kādi ir iespējamie riski procesa nesakārtotības dēļ, kur ir iespējams ietaupīt gan līdzekļus, gan patērēto laiku. Procesu attēlošana nepieciešama ārējo un iekšējo kontroles pārvalžu darba atvieglošanai.
8. Struktūrvienību vadītāju uzdevums būtu apmācīt darbiniekus procesu zīmēšanā, jāapmāca kā rīkoties ar bankā „X” izmantoto procesu modelēšanas instrumentu. Tas mazinātu procesu attēlošanas dažādību bankā „X”.

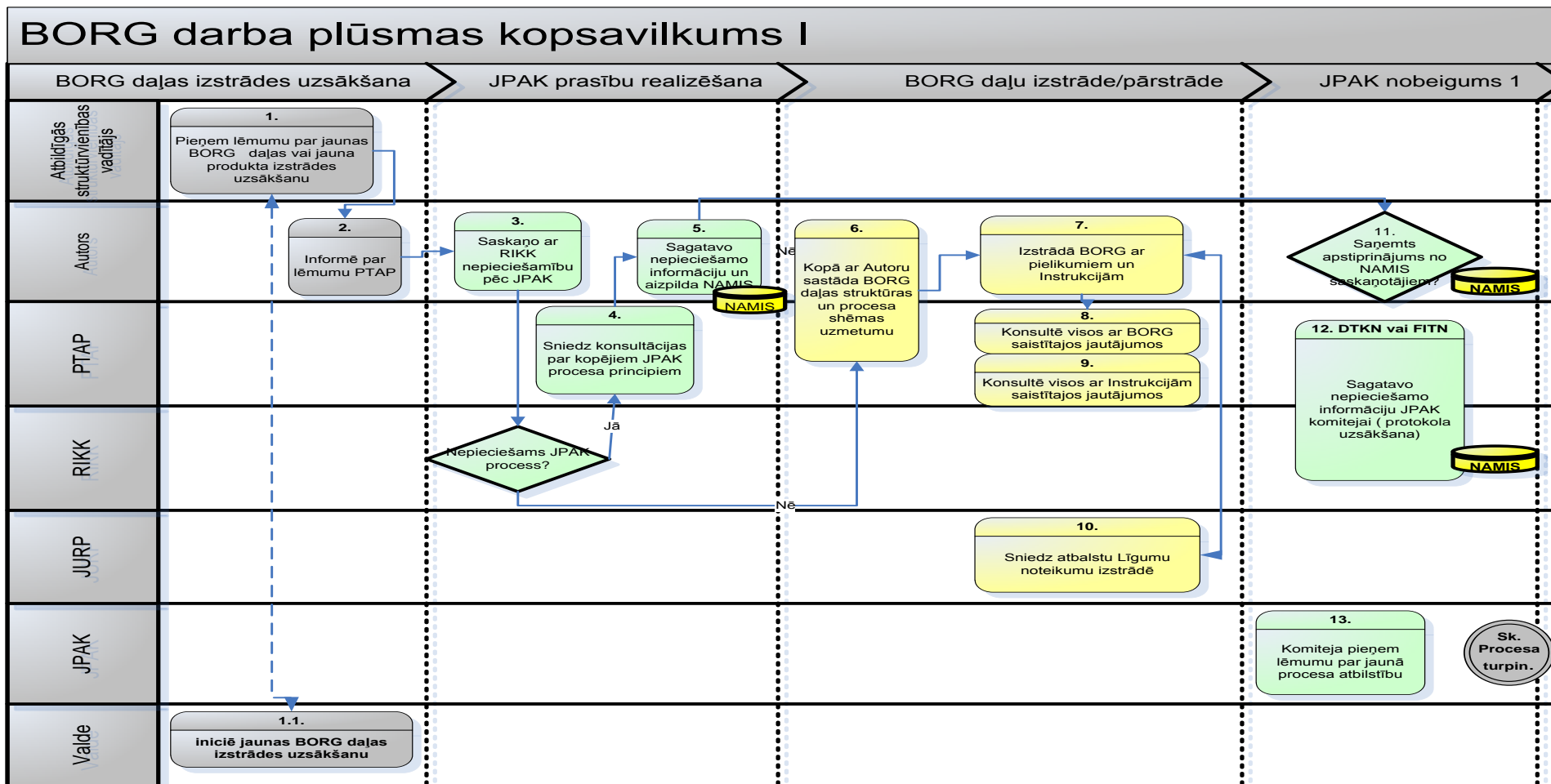
## Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

1. **Babris S., Griņevičs D.** Taupīgās vadīšanas principi un to izmantošanas iespējas Latvijā. Implementation of Lean Management Principles in Latvia. **No:** *Latvijas Universitātes raksti*. 2010, 758. sēj. *Ekonomika. Vadības zinātne*. 527 lpp.
2. **Evangelos L. Psomas, Christos V. Fotopoulos, Dimitrios P. Kafetzopoulos.** *Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies* [tiešsaiste] ,2011, Business Process Management Journal, Vol. 17 Iss: 3 pp. 437 – 460 [skatīts: 03.05.2012]. Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:2074/journals.htm?issn=1463-7154&volume=17&issue=3&articleid=1931088&show=html>
3. **Gareis R, Stummer M.** *Processes & Projects*. MANZ CROSSMEDIA, 2008. 323 p.
4. **Gygi C., DeCarlo N., Williams B., Covey S. R.** *Six Sigma for dummies*, 2005. 360 p.
5. **Ilmete Ž.** Projektu vadīšanas metodoloģija. **No:** *Latvijas Universitātes raksti*. 2011, 771. sēj. *Ekonomika.Vadības zinātne*. 670 lpp.
6. **Inman R. A., Sale M. L., Green K. W.** *Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance* [tiešsaiste], 2009, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 Iss: 4, pp.341 – 356p. [skatīts: 03.05.2012].Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:2074/journals.htm?issn=0144-3577&volume=29&issue=4&articleid=1776041&show=html>
7. **Kalējs O.** *Kvalitātes vadības sistēma un tās izveidošana pakalpojumu jomā*. Rīga: LatConsul, 2005. 121. lpp.
8. *Kvalitātes vadības sistēma*. Rīga : Biznesa partneri, 2002-2005. 4 sēj.
9. **Lubitsh G, Doyle C, Valentine J.** *The impact of theory of constraints (TOC) in an NHS trust* [tiešsaiste], 2005, Journal of Management Development, Vol. 24 Iss: 2 pp.116 – 131 p. [skatīts: 03.05.2012]. Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:2074/journals.htm?issn=0262-1711&volume=24&issue=2&articleid=1463392&show=html>
10. **Maurāns A.** *Vai kvalitātes standartus var saprast?* [tiešsaiste]. PSI GRUPA [skatīts: 15.04.2012]. Pieejams: <http://psi.lv/public/28024.html>
11. **M.P.J. Pepper, T.A. Spedding.** *The evolution of lean Six Sigma* [tiešsaiste], 2010, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 Iss: 2, pp.138 – 155 p. [skatīts: 28.04.2012]. Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:2074/journals.htm?issn=0265-671X&volume=27&issue=2&articleid=1837484&show=html>

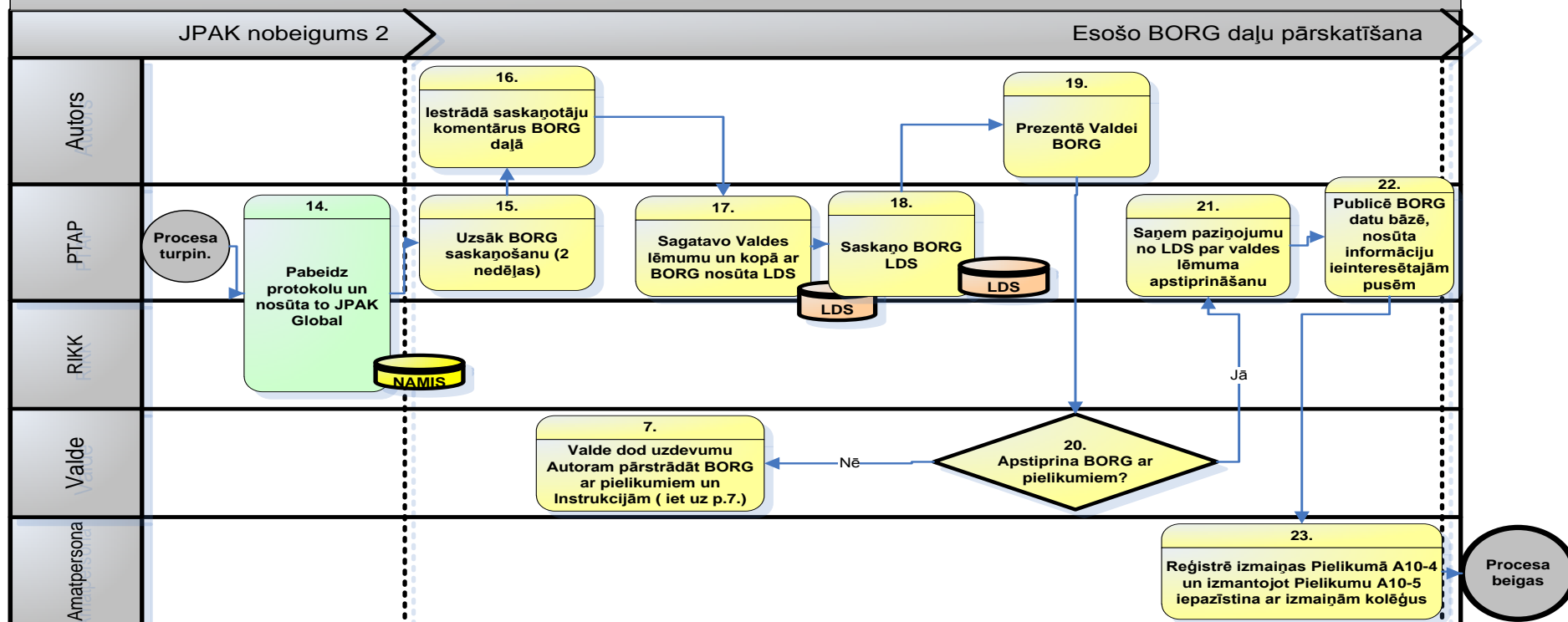
12. **Roswitha P.** *Ten years after: Measuring Quality revised* [tiešsaiste], 2008, Performance Measurement and Metrics, Vol. 9 Iss: 1, pp.26 – 37. [skatīts: 03.05.2012]. Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:2074/journals.htm?issn=1467-8047&volume=9&issue=1&articleid=1714945&show=html>
13. The Chartered Management Institute. *Dictionary of business and management*, Oxford 2003, 660 p.
14. **Kalējs J.** *Vai valsti var vadīt kā uzņēmumu ?* [tiešsaiste] Laikraksts Diena, 2010. gada 6. februāris. [skatīts: 04.05.2012] Pieejams: <http://www.diena.lv/blogi/vai-valsti-var-vadit-ka-uznemumu-717246>
15. **Tīrs T.** *Kā vadītājam sasniegt vēlamo rezultātu* [tiešsaiste] Apollo, 2005. 12. janvāris. [skatīts: 04.05.2012] Pieejams: <http://www.apollo.lv/portal/life/articles/38058>
16. *Kvalitātes vadība* [tiešsaiste] Latvijas Republikas Ministru kabinets. [skatīts: 15.04.2012]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/>
17. *Kvalitātes vadības instrumenti* [tiešsaiste] Latvijas Republikas Ministru kabinets. [skatīts: 14.04.2012]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-instrumenti/>
18. *Visaptverošās kvalitātes principi* [tiešsaiste] Zygon Baltic Consulting. [skatīts: 03.05.2012]. Pieejams: <http://zygon.lv/consultations/visaptverosi-kvalitates-principi-tqm/>
19. *Banku darbības rādītāji* [tiešsaiste] Latvijas Komerčbanku Asociācija. [skatīts:09.05.2012] Pieejams: [http://www.bankasoc.lv/lv/statistika/banku\\_darbiba.html](http://www.bankasoc.lv/lv/statistika/banku_darbiba.html)
20. *Business Process Management - A Catalyst Between Business & IT* [tiešsaiste] Articlebase. [skatīts: 15.04.2012] Pieejams: <http://www.articlesbase.com/outsourcing-articles/business-process-management-a-catalyst-between-business-it-790836.html>
21. *Process definition* [tiešsaiste] Oxford dictionaries. [skatīts: 13.04.2012] Pieejams:<http://oxforddictionaries.com/definition/process?q=process>
22. *Process definition* [tiešsaiste] BusinessDictionary.com. [skatīts: 13.04.2012] Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>
23. *Kas ir procesu vadība?* [tiešsaiste] Leilands un Putnis. [skatīts: 03.04.2012] Pieejams: <http://www.leiput.lv/lv/nepartraukta-pilnveidosana/procesu-vadiba>

24. *What is Six Sigma?* [tiešsaiste] iSix Sigma. [skatīts: 01.05.2012] Pieejams: <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/>
25. *Six Sigma Tools: The DMAIC Process* [tiešsaiste] DMAIC Tools Six Sigma Training Resources. [skatīts: 01.05.2012] Pieejams: <http://www.dmaictools.com/>
26. *The Need to Integrate TOC, Lean, Six Sigma and Proces Management* [tiešsaiste] QualiPlus. [skatīts: 03.05.2012] Pieejams: <http://www.qualiplus.com.br/en/blog-q/articles/120-the-need-to-integrate-toc-lean-six-sigma-and-process-management.html>
27. *Vai kvalitātes standartuz var saprast* [tiešsaiste]. PSI Grupa. [skatīts: 03.05.2012] Pieejams: <http://psi.lv/public/28753.html>
28. Bankas „X” npublicētie materiāli.

## **PIELIKUMI**



# BORG darba plūsmas kopsavilkums II



<sup>1</sup> BORG daļas īpašnieka nozīmēts struktūrvienības darbinieks vai Projektu vadītājs, kurš sagatavo vai aktualizē vienu vai vairākas BORG daļas.

<sup>2</sup> Produktu un tehnoloģijas attīstības pārvalde

<sup>3</sup> Riska vadības pārvalde

<sup>4</sup> Juridiskā pārvalde

<sup>5</sup> Jaunu produktu apstiprināšanas komiteja

<sup>6</sup> Pārvaldes, nodaļas vadītāja/pārvaldnieka nozīmēts Bankas darbinieks, kurš, saņemot paziņojumu par izmaiņām BORG daļās, informē struktūrvienības darbiniekus

## Intervija ar procesu produktu pārvaldītāju/ metodiķi

Sveicināti! Šī intervija tiek veikta Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes vadības zinību studiju programmas 4. kursa studentes bakalaura darba „Procesa vadības pilnveidošanas iespējas bankā „X”” ietvaros.

### **1. Vai visa bankas „X” darbība balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem un procedūrām?**

Jā, pamatprocesi un svarīgākie atbalsta procesi ir aprakstīti procedūrās, uz kuru pamata norisinās bankas darbība.

### **2. Kāda nozīme ir procesiem, to aprakstīšanai un attēlošanai bankas „X” darbībā?**

Aprakstīti bankas procesi nozīmē to, ka šie procesi ir identificēti, tie tiek kontrolēti un nepārtraukti uzlaboti.

### **3. Kas uzrauga/ kontrolē, vai banka „X” strādā vadoties pēc aprakstītajām procedūrām/ instrukcijām/ nolikumiem utt.?**

Procesu kontroles veic katra procesa īpašnieks, bankas „X” iekšējais audits, Finanšu un kapitāla tirgus komisija.

### **4. Kādas metodes Jūs izmantojat bankas „X” procesu attēlošanai?**

Tiek izmantota Lean – Taupīgās vadīšanas metode. Bankas procesi tiek attēloti *Microsoft Visio* programmā, tomēr ir ierobežots skaits cilvēku, kuri izmanto šo programmu procesu attēlošanai.

### **5. Kuras no metodēm attēlo bankas „X” procesus vispilnīgāk?**

Lean metode vai īpaši izstrādāta Informācijas sistēmas programma detalizētai procesu attēlošanai var vispilnīgāk attēlot bankas „X” procesus.

### **6. Vai ir kas tāds, kas, Jūsaprāt, būtu jāmaina pašreiz pielietotajā procesu attēlošanas kārtībā? Kāpēc?**

Bankā „X” norisinās daudz un dažādi procesi, tāpēc ir nepieciešama jauna, interaktīva programma, lai visa nepieciešamā informācija atrastos vienā datu bāzē. Ir nepieciešama liela

detalizācijas pakāpe, līdz ar to, informāciju, kas jāietver procesu aprakstos ir arvien grūtāk aptvert un aprakstīt.

**7. Vai produkta īpašnieks pārredz visu procesu kopumā? Vai viņam vienmēr ir skaidrs kas nodrošina attiecīgā produkta procesa posmu?**

Produkta īpašnieks procesu pārredz tikai sava produkta procesa robežās. Īpašnieks izprot procesa kopsakarības, bet ne visu procesu detalizēti.

**8. Vai līdzīgiem produktiem tiek piemēroti līdzīgi procesu apraksti, vai tomēr katrs īpašnieks savu produkta procesu apraksta citādi?**

Jā, bankas „X” procesi tiek standartizēti. Procesi tiek aprakstīti pēc Bankas operācijas rokasgrāmatas parauga.

## Intervija ar darījumu nodrošināšanas vadītāju

Sveicināti! Šī intervija tiek veikta Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes vadības zinību studiju programmas 4. kursa studentes bakalaura darba „Procesa vadības pilnveidošanas iespējas bankā „X”” ietvaros.

### **1. Vai visa bankas „X” darbība balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem un procedūrām?**

Galvenie bankas procesi ir aprakstīti, tomēr vēl joprojām ir jomas, kurās nav izstrādāta dokumentācija. Daudzas jomas darbojas uz vēsturiskās prakses pamata, tas nozīmē, ka darbinieks, kas ir pārnācis strādāt no vienas bankas struktūrvienības uz citu jau zina un saprot kā viņam ir jāveic savi darba uzdevumi, protams, ka detaļas starp struktūrvienību darbinieku veicamajiem pienākumiem atšķiras, tomēr kopumā uzdevumi var būt līdzīgi. Notiek mutiska apmaiņa ar pieredzi starp darba kolēģiem, detalizēti procesi nav aprakstīti.

### **2. Kāda nozīme ir procesiem, to aprakstīšanai un attēlošanai bankas „X” darbībā?**

Procesu attēlošana ļauj procesu ieraudzīt kopumā. Tas ir svarīgi komunikācijā ar kādu citu procesu ķēdē iesaistīto struktūrvienību/ izpildītāju/ darbinieku. Ja, piemēram rodas jautājumi par produkta darbību/ stāvokli kādā no procesa ķēdes posmiem, ir pieejam informācija, par to, kas atbild par šo ķēdes posmu un kas var atbildēt uz interesējošajiem jautājumiem. Bez dokumentācijas paiet ļoti ilgs laiks kamēr atrod atbildīgo darbinieku, kurš var atbildēt uz interesējošajiem jautājumiem par kādu konkrētu ķēdes posma stāvokli.

### **3. Kas uzrauga/ kontrolē, vai banka „X” strādā vadoties pēc aprakstītajām procedūrām/ instrukcijām/ nolikumiem utt.?**

Procesus uzrauga un kontrolē bankas „X” iekšējais audits, kurš reizi gadā izskata bankas darbību un izvērtē prioritārās bankas „X” jomas procesu darbību. Procesu īpašnieki „pieslēdzas” tikai tādos gadījumos, kad ir dardusies kāda problēma ar produkta procesu.

### **4. Kādas metodes Jūs izmantojat bankas „X” procesu attēlošanai?**

Bankā „X” nav ieviesta konkrēta procesu vadības metode. Procesu tiek attēloti ar dažādu instrumentu palīdzību – *Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Visio*. Šis attēlošanas veids ir atkarīgs no pieejamajām programmām, katra darbinieka zināšanu līmeņa.

Bankā „X” nav piemērota standartizēta procesu attēlošanas un aprakstīšanas sistēma.

### **5. Kuras no metodēm attēlo bankas „X” procesus vispilnīgāk?**

Bankā netiek strādāts pēc kādas konkrētas metodes. Katrs darbinieks strādā tādā kvalitātē, kāds ir viņa zināšanu/ prasmju līmenis. Bankas „X” procesi pārsvarā no sākuma tiek aprakstīti un tikai pēc tam tiek zīmētas procesu shēmas, kas izriet no iepriekš apraktītā. Šī pieeja ir aprūtinoša un neefektīva. Vajadzētu no sākuma uzzīmēt vispārējo procesa shēmu un tikai tad aprakstīt to.

### **6. Vai ir kas tāds, kas, Jūsprāt, būtu jāmaina pašreiz pielietotajā procesu attēlošanas kārtībā? Kāpēc?**

Ir nepieciešams noteikt cik detalizēti un kādā veidā procesi ir jāattēlo, jo pašlaik nav izstrādāts standartizēts procesu attēlošanas veids. Katra struktūrvienība un pat katrā struktūrvienībā strādājošie darbinieki, procesus attēlo pēc saviem ieskatiem, pēc savas detalizācijas pakāpes, piemēro savu izkārtojumu, iekļauto informāciju, paskaidrojošo aprakstu utt. Ir jānosaka, kādai informācijai ir jābūt iekļautai procesu shēmās, cik detalizēti tās ir jāzīmē un kā ir jāveido procesu shēmu apraksti, kā arī kādai informācijai un cik detalizētai tai ir jābūt šajos aprakstos.

### **7. Vai produkta īpašnieks pārredz visu procesu kopumā? Vai viņam vienmēr ir skaidrs kas nodrošina attiecīgā produkta procesa posmu?**

Procesu īpašnieks nepārzin visu procesu kopumā. Viņš pārzin to procesa posmu, par kuru ir atbildīgs, bet procesu kopumā pārzin tikai vispārīgi. Tieši tādēļ ir nepieciešams izstrādāt procesa shematiskos materiālus, kuros viegli un uzskatāmi būtu redzams produkta ceļš cauri uzņēmumam. Jauno produktu procesi vairāk vai mazāk tiek attēloti shematiski, tomēr jau sen bankā ieviestie procesi pārsvarā ir tikai aprakstīti, neiekļaujot procesa shematiskos attēlojumus.

### **8. Vai līdzīgiem produktiem tiek piemēroti līdzīgi procesu apraksti, vai tomēr katrs īpašnieks savu produkta procesu apraksta citādi?**

Ja produktam, kas ir izstrādāts, ir viens un tas pats īpašnieks, tad process tiek aprakstīts jau pēc esoša produkta procesa apraksta. Tomēr, ja produkta izstrādātājs ir cits darbinieks vai struktūrvienība, tad produkts tiek aprakstīts neņemot par piemēru līdzīga produkta aprakstus. Diemžēl bankā „X” nav izstrādājusies prakse pārņemt labas prakses piemērus.

## Intervija ar biznesa procesu attīstības vadītāju

Sveicināti! Šī intervija tiek veikta Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes vadības zinību studiju programmas 4. kursa studentes bakalaura darba „Procesa vadības pilnveidošanas iespējas bankā „X”” ietvaros.

### **1. Vai visa bankas „X” darbība balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem un procedūrām?**

Pamatprocesi ir aprakstīti un uz tiem balstās bankas darbība, bet daudzi ikdienas procesi nekur nav aprakstīti. Viena no šādām jomām, kur trūkst dokumentācija ir Norēķinu joma. Nav aprakstītas automatizētas darbības, nav aprakstīts, kā un kur ir jāievada konkrēta informācija un kura darbinieka atbildība tā ir.

### **2. Kāda nozīme ir procesiem, to aprakstīšanai un attēlošanai bankas „X” darbībā?**

Procesu aprakstīšana un attēlošana nepieciešama, lai ieraudzītu procesa posmus, kur nepieciešami uzlabojumi, kā arī, lai būtu iespējams efektīvāk automatizēt procesus.

### **3. Kas uzrauga/ kontrolē, vai banka „X” strādā vadoties pēc aprakstītajām procedūrām/ instrukcijām/ nolikumiem utt.?**

Procesu īpašnieki veic kontroli daļēji. Pastiprināti, no procesu īpašnieku puses, procesi tiek kontrolēti tikai produkta procesa ieviešanas stadijā. Procesu kontrolē katrs tajā iesaistītās struktūrvienības vadītājs, vai struktūrvienības darbinieks, kas ir atbildīgs par savu procesa posmu.

### **4. Kādas metodes Jūs izmantojat bankas „X” procesu attēlošanai?**

Banka „X” nestrādā pēc vienotas procesu attēlošanas/ aprakstīšanas metodes. Pārsvārā tiek izmantota *Microsoft Word* vide, lai aprakstītu procesus, tomēr šī pieeja nav efektīva, jo nav standartizēta pieeja kā procesi ir jāapraksta un jāattēlo, tāpēc šie dokumenti darbiniekiem ir grūti uztverami, daudzos trūkst nepieciešamā informācija, kā arī daudzos procesu aprakstos ir ietverta daudz lieks informācijas.

### **5. Kuras no metodēm attēlo bankas „X” procesus vispilnīgāk?**

Procesus vispilnīgāk un uzskatāmāk iespējams attēlot ar vizualizācijas - shematisku attēlu palīdzību. Patreiz bankā procesi tiek aprakstīti, bet shematiski attēli tiek visai maz

izmantoti.

**6. Vai ir kas tāds, kas, Jūsaprāt, būtu jāmaina pašreiz pielietotajā procesu attēlošanas kārtībā? Kāpēc?**

Trūkst biznesa procesu shematisks attēlojums. Ir jāieviešs standartizēts procesu attēlošanas un aprakstīšanas veids, jo katrs procesa īpašnieks procesus apraksta un attēlo dažādi. Jāuzlabo dokumentu pieejas iespējas datu bāzēs.

**7. Vai produkta īpašnieks pārredz visu procesu kopumā? Vai viņam vienmēr ir skaidrs kas nodrošina attiecīgā produkta procesa posmu?**

Procesa īpašniekam būtu jāpārzin viss process, bet reāli viņš nepārzin procesu kopumā. Procesos ir iesaistītas daudzas bankas struktūrvienības, daudzi darbinieki ir atbildīgi par kādu konkrētu procesa posmu, tāpēc īpašniekam ir sarežģīti izsekot visam produkta procesam.

**8. Vai līdzīgiem produktiem tiek piemēroti līdzīgi procesu apraksti, vai tomēr katrs īpašnieks savu produkta procesu apraksta citādi?**

Bankā „X” ir nepieciešama produktu procesu aprakstu standartizācija, jo pašlaik procesa apraksti netiek standartizēti.

## Intervija ar produktu attīstības nodaļas vadītāju.

Sveicināti! Šī intervija tiek veikta Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes vadības zinību studiju programmas 4. kursa studentes bakalaura darba „Procesa vadības pilnveidošanas iespējas bankā „X”” ietvaros.

### **1. Vai visa bankas „X” darbība balstās uz iepriekš aprakstītiem procesiem un procedūrām?**

Vispārīgi bankas „X” darbība balstās uz iepriekš dokumentētiem procesa aprakstiem, bet ir jomas kurās trūkst šī dokumentācija. Bankas procesi ir ļoti kompleksi un daudziem pamatprocesiem pilnīgi vai daļēji trūkst atbalsta procesu apraksti.

### **2. Kāda nozīme ir procesiem, to aprakstīšanai un attēlošanai bankas „X” darbībā?**

Procesu attēlošana nepieciešama, lai darbiniekiem, procesā iesaistītajām pusēm būtu vieglāk izprast savu atbildību. Procesu apraksti nepieciešami arī ārējo uzņēmumu – audita, ārējo pārbaudītu – darbības atvieglošanai, informācijas sniegšanai ārējiem uzņēmumiem. Procesu attēlošana palīdz ieraudzīt, kur ir nepieciešami uzlabojumi, kur ir iespējams ietaupīt gan līdzekļus, gan patērēto laiku.

### **3. Kas uzrauga/ kontrolē, vai banka „X” strādā vadoties pēc aprakstītajām procedūrām/ instrukcijām/ nolikumiem utt.?**

Procesus uzrauga un kontrolē bankas „X” iekšējais audits, Finanšu un kapitāla tirgus komisija, procesu/produktu īpašnieki un struktūrvienību vadītāji.

### **4. Kādas metodes Jūs izmantojat bankas „X” procesu attēlošanai?**

Daļēji tiek lietota Lean metode, tomēr to izmanto tikai asevišķi bankas darbinieki – pārsvarā tie, kuri ir saistīti ar kontroles jautājumiem bankā „X”. Šo metodi pielieto darbinieki, kuri konsultē struktūrvienību vadītājus, kā efektīvāk iespējams organizēt procesus, to ieviešanu.

### **5. Kuras no metodēm attēlo bankas „X” procesus vispilnīgāk?**

Par gana efektīvu tiek uzskatīta bankā pašreiz pielietotā Lean metode.

**6. Vai ir kas tāds, kas, Jūsaprāt, būtu jāmaina pašreiz pielietotajā procesu attēlošanas kārtībā? Kāpēc?**

Jātiecas uz procesu vizualizēšanu, nevis aprakstīšanu, kā tas notiek līdz šim. Vajadzētu atteikties no procesu aprakstu drukātajām versijām, tās pārnesot uz Informācijas sistēmām. Ieviešot jauno modelēšanas rīku būs iespējams gan atbrīvoties no papīra formāta dokumentiem, gan, ieviešot rīku, būs iespējams procesus attēlot efektīvāk.

**7. Vai produkta īpašnieks pārredz visu procesu kopumā? Vai viņam vienmēr ir skaidrs kas nodrošina attiecīgā produkta procesa posmu?**

Produkta īpašniekam būtu jāpārziņ process kopumā, tomēr īpašnieki to nepārziņ.

**8. Vai līdzīgiem produktiem tiek piemēroti līdzīgi procesu apraksti, vai tomēr katrs īpašnieks savu produkta procesu apraksta citādi?**

Ir struktūrvienības un jomas, kurās produkta procesa apraksti ir standartizēti, tomēr vairumā gadījumu procesu apraksti nav standartizēti.

**9. Kāda ir Jauno produktu apstiprināšanas komitejas loma bankā „X”? Vai visi produkti tiek izvērtēti?**

Jauna produkta apstiprināšanas komiteja izvērtē un pieņem lēmumus, kas ir saistīti ar jauna projekta uzsākšanu. Jauna produkta komiteja apstiprina vai noraida projekta uzsākšanu, projekta sākotnējo informāciju, tajā skaitā – Uzraudzības komitejas sastāvu (konkrēta projekta uzraudzībai izveidota bankas ieinteresētās struktūrvienības/ biznesa virzienus pārstāvoša komiteja), projekta budžetu, projekta termiņu, apstiprina projekta vadītāju un uzdod projekta vadītājam sagatavot projekta sākotnējo dokumentāciju. Jauna produkta apstiprināšanas komiteja izvērtē produkta procesu un dod ziņojumu, ko tajā varētu uzlabot. Visi bankas produkti nav izvērtēti. Diemžēl izvērtēti ir pārsvarā tikai jaunie produkti. Visu produktu izvērtēšana sniegtu iespējamo risku pārredzamību un to efektīvāku novēršanu.

**10. Kā notiek jauna produkta ieviešanas process vai produkta uzlabošanas process? Vai šis process ir aprakstīts?**

Jauna produkta ieviešanas vai uzlabošanas process norit šādi: 1. Produkta īpašnieks ierosina izmaiņas vai iesniedz jauna projekta pieprasījumu ar visu nepieciešamo dokumentāciju; 2. Jauna produkta apstiprināšanas komiteja apstiprina projekta uzsākšanu; 3. Tiek uzzīmēts esošais produkta process un izvērtēts, kas tajā ir uzlabojams; 4. Tiek iezīmētas nākotnes vīzijas, kādam produkta procesam ir jāizskatās; 5. Tiek apstiprināta jauna produkta ieviešanas process vai produkta uzlabošanas process.

Bankā „X” ir izstrādāta jaunu produktu ieviešanas un apstiprināšanas procesa instrukcija.