

# Kā pandēmija ietekmējusi attieksmi pret riskiem un lēmumu pieņemšanu 1/33/21



Direktors risku vadības un revīzijas nodaļā,  
PwC Latvija  
Kaspars Mitriķis

Covid-19 pandēmija ir ietekmējusi arī risku novērtēšanas un lēmumu pieņemšanas procesus organizācijās. Samazinoties pandēmijas apmēriem un spēkā esošajiem ierobežojumiem, organizācijām būtu šie procesi jāpārskata un, ja nepieciešams, jāveic tajos izmaiņas.

Lēmumu pieņemšana organizācijās ir izaicinājumu pilna gan normālos, gan pandēmijas apstākļos. Kādi riski jāņem vērā? Kādi ir labākie informācijas avoti? Kas ir noteicošais faktors lēmuma pieņemšanā? Kādu ietekmi tas atstās?

Tiklīdz izklūsīm no pandēmijas važām, uzņēmumu vadītāju uzdevums būs saprast, kā pandēmija ir izmainījusi to, kā viņi apzinās riskus un pieņem lēmumus, kā arī cik lielā mērā šīs izmaiņas ir pastāvīgas ilgtermiņā. Sabiedrība mēdz pieturēties pie saviem uzskatiem, pat ja apstākļi rāda, ka šie uzskati ir nepareizi. Nereti lielāka uzmanība tiek pievērsta nesen dzirdētajam neatkarīgi no tā, vai šī informācija ir precīza un atbilstoša. Cilvēka uztvere ir atšķirīga, balstoties uz katra indivīda iepriekšējo pieredzi. Noslēgtāki cilvēki dod priekšroku kārtībai un paredzamībai – sarežģītās situācijās viņi, iespējams, nejutās ērti, pieņemot lēmumus, jo nejutās pilnībā informēti par šo lēmumu iespējamiem rezultātiem vai radītajām sekām. Stresa apstākļos lēmumu pieņemšana organizācijā var mainīties uz labo vai sliktu pusi. Ieslīgstot diskusijās, komandas var pilnībā nenovērtēt visus riskus un iespējas. Tās var pārlietu izvairīties no riska un atbildības, galu galā izvairoties no lēmumu pieņemšanas, nepārtraukti meklējot jaunu informāciju, lai pamatotu savu lēmumu, neskatoties uz to, ka šī informācija nav pieejama.

Organizatoriskajā līmenī ir viegli nenovērtēt iespējamās draudus vai novērtēt tos par zemu. Piemēram, no visiem vadītājiem, kas 2019. gadā tika aptaujāti [pētījumā](#), neviens neparedzēja, ka kādu dienu saskarsies ar globālu veselības pandēmiju.

Lielai daļai organizāciju pandēmija ir radījusi izaicinājumus lēmumu pieņemšanā un risku izvērtēšanā, taču uzņēmumi ir arī pārskatījuši šos procesus un ieviesuši jaunus kontroles mehānismus. Šogad veiktās [Baltijas uzņēmumu vadītāju aptaujas rezultāti](#) rāda, ka uzņēmumu vadītāji pievērš pastiprinātu uzmanību risku pārvaldībai uzņēmumā un atkārtoti izvērtē savu toleranci pret dažādiem riskiem un apdraudējumiem. Daži no uzņēmēju ieviestajiem pasākumiem kalpos kā īstermiņa uzlabojumi, lai uzņēmums spētu pārvarēt pandēmijas radītās sekas efektīvāk, savukārt citiem būs būtiska un pat fundamentāla nozīme ceļā uz uzņēmuma attīstību nākotnē.

## Efektīvas lēmumu pieņemšanas priekšnoteikumi

Ir vairāki faktori, kas ļauj organizācijām īstenot efektīvu pieeju lēmumu pieņemšanā un proaktīvi reaģēt uz akūtiem draudiem. Ir svarīgi saglabāt modrību un regulāri pārskatīt šos procesus.

### *Darbinieku fiziskā un emocionālā veselība*

Krīzes var radīt stresu un novest pie dažādām veselības problēmām. Daudzi uzņēmumu vadītāji to ir

novērojuši arī pandēmijas laikā vai nu personīgi vai savu darbinieku vidū, tāpēc organizāciju uzdevums ir sniegt atbalstu darbiniekiem, lai veiksmīgi pārvarētu radušās grūtības un novērstu veselības likstas. Tas ir ne tikai svarīgi organizācijas attīstībai, bet arī demonstrē uzņēmuma vēlmi un gatavību stāties pretī jauniem izaicinājumiem un pieņemt drosmīgus, proaktīvus lēmumus.

#### *Datu apstrāde un risku vadība*

Pandēmijas laikā cilvēki ir saskārušies ar informācijas “pārslodzi” un nepieciešamību būt selektīviem attiecībā uz informācijas avotiem. Parādoties jauniem ierobežojumiem un jauniem faktiem, uzņēmumu vadītāji ir spiesti regulāri mainīt pieeju un izvērtēt, kā tas ietekmēs viņu vadīto uzņēmumu, daļai no uzņēmumiem radot izaicinošus apstākļus. Tas sarežģa un apgrūtina lēmumu pieņemšanas procesu, tāpēc atsevišķu organizāciju vadītāji par prioritāru izvirza vienotu, uz datiem balstītu pieeju risku izvērtēšanai, lai izvairītos no pārsteidzīgas lēmumu pieņemšanas.

#### *Pārskatāma struktūra un skaidras robežas*

Saglabājoties nenoteiktībai par turpmāko attīstību, uzņēmumiem jāpalīdz atjaunot drošības sajūtu darbinieku vidū, kļiedējot dažādas bažas. Ieteicams pārskatīt komandu izmērus, lai to darbs būtu efektīvs. Klātienes grupās visefektīvāk strādā komandas, kurās ir 7–12 lēmumu pieņēmēji, turpretī virtuālā vidē – komandas ar 4–5 lēmumu pieņēmējiem, kurus atbalsta kolēģi – attiecīgās jomas eksperti.

#### *Koncentrēšanās uz uzņēmuma vērtībām*

Pētījumu rezultāti rāda, ka uzņēmumi, kas krīzes laikā darbojušies godprātīgi un saskaņā ar savām vērtībām, situācijai normalizējoties, atrodas labākā pozīcijā nekā to konkurenti. Daudzām organizācijām pandēmijas laiks ir licis pārskatīt savu vērtību sistēmu. PwC *Global CEO Survey* aptaujas rezultāti liecina, ka 63% no vairāk nekā 600 aptaujātajiem uzņēmumu vadītājiem Centrālajā un Austrumeiropā norāda, ka plāno pārskatīt savas organizācijas vērtības, lai labāk atspoguļotu savu lomu sabiedrībā.

#### *Stratēģiskā vadība*

Organizācijām ir svarīgi pārdomāt pandēmijas sniegtās mācības un atvēlēt laiku, lai izvērtētu, kas ir izdevies un kas – nav. Ir svarīgi organizācijas kultūrā iekļaut pozitīvos aspektus, lai veidotu sistēmu, kas palīdz labāk sagatavoties nākotnes izaicinājumiem. Izprotot, kā pandēmija ir ietekmējusi lēmumu pieņemšanu, uzņēmumu vadītāji var nodrošināt, ka viņu vadītās organizācijas kļūst stiprākas un veiksmīgi pārvalda riskus, kas ļauj pieņemt drosmīgus un izsvērtus lēmumus.